

ẢNH HƯỞNG CỦA LÀM THÊM BÊN NGOÀI TỚI GẮN BÓ CÔNG VIỆC VÀ CÂN BẰNG CÔNG VIỆC - CUỘC SỐNG

Trần Huy Phương

Đại học Kinh tế Quốc dân
phuongth@neu.edu.vn

Phạm Phương Thùy

Đại học Kinh tế Quốc dân
11215639@st.neu.edu.vn

Nguyễn Huy Độ

Đại học Kinh tế Quốc dân
nghuydo.neu@gmail.com

Nguyễn Khánh Linh

Đại học Kinh tế Quốc dân
11223557@st.neu.edu.vn

Hoàng Quỳnh Chi

Đại học Kinh tế Quốc dân
11220968@st.neu.edu.vn

Tóm tắt: Ngành Công nghệ thông tin và Truyền thông (CNTT-TT) là một lĩnh vực kinh tế mũi nhọn, đóng vai trò quan trọng trong tăng trưởng GDP của các quốc gia. Tuy nhiên, sự phát triển nhanh chóng của ngành dẫn đến hiện tượng nhân viên làm thêm bên ngoài ngày càng phổ biến, ảnh hưởng đến sự gắn bó với công việc chính cũng như sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống. Sử dụng phương pháp phân tích dữ liệu khảo sát 444 nhân viên trong ngành CNTT-TT tại Việt Nam bằng phần mềm Smart PLS, kết quả cho thấy sự gắn bó công việc có ảnh hưởng tích cực đến sự cân bằng công việc - cuộc sống, nhưng tác động này bị suy giảm khi nhân viên tham gia làm thêm bên ngoài. Làm thêm bên ngoài không chỉ điều tiết làm giảm mức độ gắn kết với công việc chính mà còn ảnh hưởng tiêu cực đến sự cân bằng công việc - cuộc sống. Phát hiện này mở rộng vai trò ảnh hưởng gián tiếp của làm thêm bên ngoài và phát triển các lý thuyết về xung đột vai trò công việc - gia đình, đồng thời cung cấp bằng chứng thực nghiệm và đề xuất các giải pháp trong bối cảnh Việt Nam.

Từ khóa: Làm thêm bên ngoài, cân bằng công việc - cuộc sống, công nghệ thông tin và truyền thông, sự gắn bó với công việc, Việt Nam

THE IMPACT OF EMPLOYEE MOONLIGHTING ON WORK ENGAGEMENT AND WORK-LIFE BALANCE

Abstract: The Information and Communication Technology (ICT) sector is a key economic driver, playing a crucial role in economic growth and labor productivity. However, the rapid development of this

industry has led to an increasing prevalence of employee moonlighting, which affects employees' work engagement and work - life balance. Using data analysis methods and surveying 444 employees in the ICT sector in Vietnam with Smart PLS software, the results indicate that work engagement positively influence work-life balance. However, this effect is significantly weakened when employees engage in employee moonlighting. Employee moonlighting not only moderates by reducing engagement with the primary job but also negatively impacts work - life balance. These findings expand the understanding of the indirect influence of employee moonlighting and advance theories on work - family role conflict while providing empirical evidence and solutions within the Vietnamese context.

Keywords: employee moonlighting, work - life balance, ICT, work engagement, Vietnam

Mã bài báo: JHS - 253

Ngày nhận bài sửa: 10/03/2025

Ngày nhận bài: 17/02/2025

Ngày duyệt đăng: 20/03/2025

Ngày nhận phản biện: 01/03/2025

1. Giới thiệu

Ngành Công nghệ thông tin và truyền thông (CNTT-TT) hiện nay đang là động lực chủ chốt thúc đẩy sự phát triển kinh tế toàn cầu, đóng góp mạnh mẽ vào việc nâng cao năng suất và khả năng cạnh tranh của các quốc gia (Jorgenson & Vu, 2016). Tại Việt Nam, trong giai đoạn 2021-2022, ngành này đã đạt mức doanh thu tăng trưởng hơn 12,5%, trong khi lực lượng lao động chỉ tăng 5% (Bộ Thông tin và Truyền thông, 2022), điều này phản ánh sự phát triển nhanh chóng của ngành và sự gia tăng yêu cầu về năng lực làm việc. Tuy nhiên, điều đó cũng đồng nghĩa với việc nhân sự trong ngành CNTT-TT phải đối mặt với khối lượng công việc ngày càng lớn, tạo ra mối lo ngại đáng kể về chất lượng cuộc sống của người lao động (Alang & Tri, 2022). Trước đại dịch Covid-19, làm thêm giờ là chuẩn mực văn hóa phổ biến ở nhiều quốc gia đang phát triển, bao gồm Việt Nam, với lý do tăng trưởng kinh tế nhanh chóng và áp lực cạnh tranh cao, cùng tình trạng thiếu hụt lao động (Le H. và nnk., 2020). Tuy nhiên, sau đại dịch, sự cân bằng công việc - cuộc sống (Work - Life Balance - WLB) trở thành một trong những yếu tố quan trọng nhất ảnh hưởng đến sự hài lòng và cam kết của nhân viên (Alang & Tri, 2022). Theo báo cáo từ Navigos Group (2023), WLB được xếp hạng là yếu tố quan trọng thứ hai, chỉ sau lương bổng, ảnh hưởng đến sự cam kết và quyết định của người lao động Việt Nam khi lựa chọn công việc. Điều này phản ánh sự thay đổi trong kỳ vọng của người lao động đối với môi trường làm việc, từ đó đặt ra thách thức đối với các doanh nghiệp trong ngành CNTT-TT trong việc đáp ứng những nhu cầu của người lao động. Cùng với sự phát triển của WLB, một xu hướng đặc trưng khác trong ngành CNTT-TT hiện nay là nhân viên không chỉ làm một công việc mà có

thể có nhiều công việc “tay trái” (Campion và nnk., 2020; George & George, 2022). Hiện tượng làm thêm bên ngoài (Employee Moonlighting - EM) ngày càng trở nên phổ biến, tạo ra những tác động kép đến sức khỏe tinh thần và hiệu suất làm việc của người lao động (Piasna và nnk., 2021). Tại Việt Nam, nghiên cứu chỉ ra rằng hiện tượng này khá phổ biến trong khu vực nhà nước, khi nhiều cán bộ công chức tham gia giảng dạy hoặc tư vấn ngoài giờ để bù đắp mức thu nhập không đủ từ công việc chính (Welch, 2010). Theo Báo cáo thị trường IT Việt Nam năm 2022 do TopDev (2022) phát hành, số lượng công việc tự do trong ngành IT đã tăng mạnh kể từ sau đại dịch Covid-19, gây áp lực lớn đến việc tuyển dụng và thu hút nhân tài của các doanh nghiệp do nhân sự ngành IT có nhiều cơ hội lựa chọn nghề nghiệp hơn, dẫn tới đòi hỏi mức lương cao hơn và gia tăng rủi ro nghỉ việc.

Trong bối cảnh đó, sự gắn bó với công việc (Work Engagement - WE) thường được xem là một yếu tố quan trọng, không chỉ giúp nâng cao hiệu suất lao động, thúc đẩy sự phát triển bền vững của doanh nghiệp (Bakker & Demerouti, 2007) mà còn tạo ảnh hưởng tích cực đến sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống của nhân viên (Wood và nnk., 2020). Mặc dù đã có nhiều nghiên cứu chứng minh sự tác động tích cực của WE đối với WLB nhưng các nghiên cứu trước đây chủ yếu tập trung vào yếu tố hỗ trợ như sự hỗ trợ từ đồng nghiệp và gia đình, chính sách công ty, và các yếu tố cá nhân như tính cách trong việc điều tiết mối quan hệ giữa WE và WLB (Wood, 2020; Alang & Tri, 2022). Rất ít nghiên cứu xem xét ảnh hưởng tiêu cực của các yêu cầu công việc bổ sung có thể điều tiết mối quan hệ này.

Theo lý thuyết Nguồn lực và Yêu cầu Công việc (Job Demand-Resource Model - JD-R), JD-R, yêu cầu

công việc là những khía cạnh của công việc đòi hỏi sự nỗ lực liên tục, có thể dẫn đến căng thẳng và kiệt sức, trong khi tài nguyên công việc là những yếu tố giúp nhân viên quản lý yêu cầu công việc, thúc đẩy sự gắn kết công việc và đạt được mục tiêu công việc. Yêu cầu công việc có ảnh hưởng tiêu cực lên WE, làm giảm mức độ gắn kết của nhân viên với công việc, trong khi tài nguyên công việc lại gia tăng ảnh hưởng tích cực đến WE. Cũng theo lý thuyết này, WE thường dẫn tới những tác động tích cực, vượt ngoài phạm vi công việc và ảnh hưởng trực tiếp đến hạnh phúc gia đình (Bakker và nnk., 2023; Shimazu và nnk., 2020). Điều này xảy ra do những cá nhân có WE cao trong công việc có khả năng tự tạo ra những nguồn lực cá nhân để đầu tư cho cả công việc và cuộc sống cá nhân (Bakker và nnk., 2023) ảnh hưởng trực tiếp đến WLB (Wood và nnk., 2020).

Mô hình Xung đột vai trò Công việc - Gia đình (Work - Home Role Conflict) (Greenhaus & Beutell, 1985) chỉ ra rằng, xung đột vai trò xảy ra khi yêu cầu từ các vai trò khác nhau không tương thích với nhau, gây khó khăn cho cá nhân trong việc hoàn thành các nhiệm vụ của mỗi vai trò. Mô hình Nguồn lực Công việc - Gia đình (Ten Brummelhuis & Bakker, 2012) phát triển từ các nghiên cứu trước đây về yêu cầu - nguồn lực công việc và xung đột vai trò, nhấn mạnh tài nguyên cá nhân (ví dụ như thời gian, năng lượng và tinh thần) có thể bị cạn kiệt khi các yêu cầu công việc và gia đình trở nên quá tải, dẫn đến xung đột công việc - gia đình. Những người thực hiện trách nhiệm kép trong cả công việc và gia đình thường gặp khó khăn khi chuyển đổi từ vai trò này sang vai trò khác do sự cạnh tranh về tài nguyên hạn chế (Greenhaus & Beutell, 1985), điều này có thể dẫn đến việc rời bỏ công việc (Montgomery và nnk., 2003).

Dựa trên những cơ sở lý thuyết trên, nhóm tác giả cho rằng EM là một yêu cầu công việc và đồng thời là một tác nhân gây ra một xung đột vai trò mạnh mẽ giữa công việc và gia đình. Trong nghiên cứu của chúng tôi, EM được xem là một yêu cầu công việc vì nó gia tăng khối lượng công việc và áp lực cảm xúc (Campion và nnk., 2020), gây ảnh hưởng tiêu cực tới thể chất, cảm xúc và tinh thần người lao động (Sharma & Rautela, 2024), tạo ra mệt mỏi, kiệt sức và suy giảm hiệu suất công việc chính (Campion và nnk., 2020).

Cụ thể, việc tham gia nhiều công việc đồng thời đòi hỏi nhân viên phải dành thêm nguồn lực cho công việc phụ, dẫn đến sự mất cân bằng giữa yêu cầu công việc và tài nguyên cá nhân (như thời gian và năng lượng), từ đó gây mất mát tài nguyên và căng thẳng (Ten Brummelhuis & Bakker, 2012). Hệ quả là, nhân viên sẽ không còn đủ tài nguyên để duy trì sự gắn kết với

công việc chính, làm giảm mức độ tham gia công việc (Rispel & Blaauw, 2015; Piasna và nnk., 2021). Đồng thời, áp lực từ công việc làm thêm sẽ làm tăng xung đột thời gian, căng thẳng và hành vi giữa công việc và gia đình (Greenhaus & Beutell, 1985), từ đó làm giảm chất lượng cuộc sống tổng thể của họ (Bakker và nnk., 2023; Sharma & Rautela, 2024). Như vậy, đối với những nhân viên có sự gắn bó cao với công việc chính nhưng đồng thời tham gia làm thêm bên ngoài, họ sẽ phải đối mặt với mâu thuẫn trong việc cân bằng giữa công việc và cuộc sống cá nhân, đồng thời giảm mức độ gắn kết với công việc chính. Do đó, nghiên cứu của chúng tôi đặt ra câu hỏi quan trọng: Liệu làm thêm bên ngoài có điều tiết tác động của sự gắn bó công việc tới sự cân bằng công việc - cuộc sống trở nên tiêu cực hơn không?

Một số nghiên cứu gắn EM với việc hoàn thành các mục tiêu cá nhân, chẳng hạn như tự kinh doanh và khởi nghiệp (Seema, 2019; Guariglia và Kim, 2006). Ngoài ra, EM còn mở ra cho cá nhân cơ hội khám phá các lĩnh vực việc làm mới cũng như thúc đẩy phát triển sự nghiệp và nâng cao năng lực cá nhân (Rispel và cộng sự, 2014). Trong khi một số nghiên cứu đã chỉ ra các tác động tiêu cực của EM đối với năng suất công việc, sức khỏe tinh thần, và sự cân bằng công việc - cuộc sống (Sharma & Rautela, 2024; Bakker và nnk., 2023), chúng mới chỉ nghiên cứu tác động của EM đến WLB thông qua giảm thời gian dành cho các hoạt động cá nhân (Piasna và nnk., 2021, George & George, 2022) mà chưa làm rõ cơ chế điều tiết của EM có thể tác động đến mối quan hệ giữa WE và WLB cũng như chưa tập trung cụ thể vào môi trường ngành CNTT-TT. Tại Việt Nam, các nghiên cứu về EM đã chỉ ra rằng, nhân viên làm thêm bên ngoài chủ yếu ở các ngành nghề truyền thống như khu vực Nhà nước (Welch, 2010), chưa có nhiều nghiên cứu khám phá ảnh hưởng của EM trong bối cảnh ngành CNTT-TT, nơi yêu cầu làm việc linh hoạt và cường độ công việc cao.

Mục tiêu của nghiên cứu này là phân tích mối quan hệ giữa WE tới WLB, đồng thời khám phá vai trò điều tiết của EM tới mối quan hệ giữa WE và WLB trong ngành CNTT-TT tại Việt Nam. Nghiên cứu này đóng góp vào lý thuyết JD-R và lý thuyết Xung đột vai trò Công việc - Gia đình, đồng thời mở rộng hiểu biết về EM và tác động của nó đối với WLB trong các ngành CNTT-TT. Kết quả nghiên cứu sẽ mở rộng và làm sâu sắc thêm hiểu biết về mối quan hệ giữa WE và WLB, đồng thời đưa ra cái nhìn mới về vai trò của EM như một yếu tố trung gian trong mối quan hệ này. Đây là nghiên cứu quan trọng đối với các doanh nghiệp và tổ chức CNTT-TT tại Việt Nam, cung cấp các gợi ý

về cách thức hỗ trợ nhân viên cân bằng giữa công việc chính và các công việc phụ, đồng thời giảm thiểu tác động tiêu cực của việc làm thêm bên ngoài đối với hiệu suất công việc và chất lượng cuộc sống. Các nhà quản lý có thể áp dụng kết quả nghiên cứu của chúng tôi để cải thiện chính sách nhân sự, tạo ra một môi trường làm việc lành mạnh và cân bằng hơn cho nhân viên.

2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

Kalliath & Brough (2008) định nghĩa WLB là nhận thức của cá nhân về sự tương thích giữa các hoạt động công việc và ngoài công việc, thúc đẩy sự phát triển phù hợp với các ưu tiên cuộc sống hiện tại của cá nhân đó. Theo Kirchmeyer (2000), cá nhân đạt được WLB khi đạt được những trải nghiệm thỏa mãn trong tất cả các lĩnh vực của cuộc sống, khi họ có đủ thời gian, năng lượng và sự cam kết giữa các lĩnh vực đó. WE được Kahn (1990) định nghĩa là “các thành viên của tổ chức gắn kết bản thân với vai trò công việc của họ; khi có sự gắn kết, cá nhân thể hiện và bộc lộ bản thân một cách toàn diện về mặt thể chất, nhận thức và cảm xúc trong quá trình thực hiện vai trò của mình”. Theo nghiên cứu của Schaufeli và nnk. (2002), WE đề cập đến trạng thái tâm lý đặc trưng bởi sự nhiệt huyết, sự tận tâm và tập trung cao độ trong công việc. Từ các định nghĩa trên, theo nhóm tác giả, khi nhân viên cảm thấy gắn kết với công việc, họ có xu hướng tận hưởng công việc hơn, có đủ năng lượng và sự cam kết với công việc hơn, từ đó giảm bớt căng thẳng và tạo ra sự hài hòa giữa công việc và cuộc sống.

Theo lý thuyết JD-R, WE là yếu tố quan trọng giúp duy trì WLB thông qua cơ chế tận dụng nguồn lực (Bakker và nnk., 2023). Những nhân viên có mức độ gắn kết cao chủ động tối ưu hóa công việc của mình bằng cách tận dụng hiệu quả các nguồn lực tổ chức như sự trao quyền của tổ chức, sự hỗ trợ từ đồng nghiệp hoặc có khả năng gia tăng những nguồn lực cá nhân (Bakker và nnk., 2023), từ đó đối phó được với các yêu cầu công việc và giảm thiểu ảnh hưởng tiêu cực của các căng thẳng công việc đến đời sống cá nhân.

Bên cạnh đó, mức độ gắn bó cao với công việc cũng giúp nhân viên có cảm giác thành tựu hơn trong công việc vào cuối ngày, từ đó nâng cao mức độ hài lòng tổng thể với cuộc sống, trong đó sự hài lòng với gia đình là một yếu tố quan trọng. Khi xét đến WLB, những nhân viên có mức độ WE cao thường cảm thấy họ đã cống hiến hết mình trong công việc (Kahn, 1990). Nhờ vậy, khi trở về nhà, họ có thể dành nhiều sự chú ý và tâm sức hơn cho gia đình, qua đó nâng cao về WLB. Cơ chế này phần nào đã được củng cố bởi nhiều nghiên cứu, trong đó chỉ ra rằng WE không chỉ mang lại lợi ích cho

tổ chức, cho bản thân người lao động mà còn lan tỏa đến gia đình họ. Ilic và nnk. (2017) chỉ ra rằng WE có ảnh hưởng tích cực đến sự cân bằng giữa công việc và gia đình thông qua việc tạo ra các nguồn lực từ môi trường làm việc và cảm xúc tích cực trong công việc và cuộc sống gia đình như tự hào, hài lòng. Bên cạnh đó, nghiên cứu của Bakker và nnk. (2023) và Shimazu và nnk. (2020) cũng cho rằng WE thường dẫn tới tác động tích cực, vượt ngoài phạm vi công việc và ảnh hưởng trực tiếp tới gia đình và cuộc sống của nhân viên. Hơn nữa, theo nghiên cứu của Rothbath (2001), vào những ngày nhân viên đạt mức độ gắn bó cao trong cả công việc và gia đình, họ có xu hướng cảm thấy sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống cao hơn. Điều này xuất phát từ việc họ thực sự có cảm giác kiểm soát và hiệu quả trong cả hai vai trò, từ đó tạo ra sự hài hòa giữa công việc và cuộc sống cá nhân.

Dựa trên những phân tích trên, nhóm tác giả đưa ra giả thuyết rằng:

H1: Sự gắn bó với công việc tác động tích cực đến Sự cân bằng công việc - cuộc sống

Trong khi những nghiên cứu gốc chỉ mới giới hạn EM là “công việc thứ hai, thường làm bí mật vào ban đêm” (Dickey và nnk., 2011), các nghiên cứu gần đây đã mở rộng định nghĩa EM là hoạt động làm việc cho một công việc thứ hai ngoài công việc chính, được thực hiện đồng thời trong lúc làm công việc chính hoặc trong thời gian rảnh (Seema và nnk., 2021). Rộng hơn, nghiên cứu của Champion và nnk. (2020) đã khẳng định EM là một hình thức nhỏ của đảm nhiệm nhiều công việc (Multiple Job Holdings), tức là hành động làm nhiều công việc cùng lúc, bao gồm làm việc cho người sử dụng lao động và tự kinh doanh, trong đó tất cả các nhiệm vụ hoặc nhóm nhiệm vụ được thực hiện để trao đổi hoặc do kỳ vọng về lợi ích.

Theo lý thuyết JD-R, yêu cầu công việc bao gồm các khía cạnh đòi hỏi sự nỗ lực liên tục, và nếu không được quản lý tốt, có thể dẫn đến căng thẳng và kiệt sức. Trong nghiên cứu của chúng tôi, EM được xem là một dạng yêu cầu công việc. Sự căng thẳng và kiệt sức phát sinh từ việc làm thêm này, theo nhóm tác giả, là yếu tố chính khiến nhân viên không chỉ giảm hiệu suất công việc mà còn làm giảm mức độ gắn kết công việc khi nhân viên không còn đủ nguồn lực để xây dựng và duy trì các mối quan hệ công việc quan trọng. Vì WE đòi hỏi sự kết nối cá nhân và mức độ tham gia vào công việc, Paxson & Sichertman (1996) cho rằng nhân viên có thể ít gắn kết hơn với công việc phụ mà bản thân đảm nhiệm. Nghiên cứu khác của Peters và nnk. (1981) cho thấy, nhân viên đảm nhiệm nhiều công việc có ít thời gian để thực hiện

công việc chính và ít hòa nhập với đồng nghiệp hơn. Hơn nữa, Martin & Hafer (1995) chỉ ra rằng, họ có ít kinh nghiệm và hiểu biết về tổ chức hơn so với những nhân viên tập trung vào một công việc. EM được chứng minh không chỉ gây ra căng thẳng, lo âu mà còn làm giảm sự tận tâm đối với công việc chính, như nghỉ phép thường xuyên hơn (Piasna và nnk., 2021; Rispel & Blaauw, 2015).

Dựa trên những phân tích trên, nhóm tác giả đưa ra giả thuyết:

H2a: Làm thêm bên ngoài tác động tiêu cực đến Sự gắn bó với công việc

Khi dành nhiều thời gian và năng lượng hơn cho một vai trò, cá nhân có xu hướng bị cuốn vào vai trò đó, gây xung đột vai trò và làm giảm khả năng đáp ứng yêu cầu của các vai trò khác (Greenhaus & Beutell, 1985). Những người đảm nhận đồng thời trách nhiệm trong công việc và gia đình thường gặp khó khăn trong việc chuyển đổi giữa các vai trò do sự cạnh tranh về nguồn lực hạn chế (Greenhaus & Beutell, 1985). Hơn nữa, việc phải cân đối giữa hai công việc với những yêu cầu khác nhau về thời gian, lịch trình và đi lại tạo ra những thách thức lớn, dễ dẫn đến áp lực và căng thẳng (Boyd và nnk., 2016). Mellor & Decker (2020) cho rằng, đồng thời làm hơn một công việc thường dẫn đến sự gia tăng xung đột giữa công việc và gia đình, khiến thời gian dành cho gia đình, giải trí và chăm sóc người thân bị thu hẹp. Khi số giờ làm thêm tăng lên, thời gian dành cho gia đình, bạn bè, sức khỏe và giải trí bị thu hẹp, dẫn đến nguy cơ mất cân bằng giữa công việc và cuộc sống (Marucci-Wellman và nnk., 2014). Một nghiên cứu khác về nhân viên nhà hàng trẻ tuổi kết luận rằng, làm nhiều công việc có thể làm giảm chất lượng cuộc sống cá nhân, hạn chế khả năng ra ngoài gặp gỡ bạn bè hay tham gia vào các hoạt động chăm sóc sức khỏe và thể dục (Osborne & Warren, 2006). Như vậy, áp lực từ công việc làm thêm làm gia tăng xung đột về thời gian, căng thẳng và sự mất cân bằng giữa công việc và gia đình (Greenhaus & Beutell, 1985), từ đó ảnh hưởng tiêu cực đến chất lượng cuộc sống tổng thể của họ (Bakker và nnk., 2023; Sharma & Rautela, 2024).

Dựa trên những phân tích trên, nhóm tác giả đưa ra giả thuyết rằng:

H2b: Làm thêm bên ngoài tác động tiêu cực đến Sự cân bằng công việc - cuộc sống

Theo các nghiên cứu về EM và hiện tượng làm nhiều công việc, một nhân viên không nhất thiết phải cảm thấy bất mãn với công việc chính để bắt đầu làm thêm bên ngoài. Nghiên cứu về động lực EM cho thấy lý do nhân viên làm thêm bên ngoài có thể do mong muốn kiếm thêm thu nhập, nhu cầu phát triển sự nghiệp và thỏa mãn các nhu cầu tinh thần của cá nhân (Campion và nnk., 2020). Các nhân viên gắn bó với công việc chính thường có sự yêu thích công việc họ đang làm và mong muốn mở rộng năng lực bản thân thông qua các công việc bên ngoài (Bretz và nnk., 1994), thậm chí Wu và nnk. (2009) cho rằng, những người lao động hài lòng với giờ làm việc trong công việc chính của họ có nhiều khả năng nhận thêm công việc khác. Tuy nhiên, việc thường phải làm việc nhiều giờ hơn so với những người chỉ có một công việc chính (Bamberry & Campbell, 2012), dẫn đến cạn kiệt nguồn lực cá nhân (Bakker, 2023) dẫn đến việc ít thời gian hơn dành cho gia đình và các hoạt động cá nhân. Cơ chế suy giảm của làm thêm nhiều công việc tới nguồn lực cá nhân khiến người lao động vừa giảm gắn bó với cả công việc chính và công việc phụ (Campion và nnk., 2020; Webster & Edwards, 2019), vừa không có đủ nguồn lực để dành cho gia đình và đời sống cá nhân (Campion và nnk., 2020; Boyd và nnk., 2016; Osborne & Warren, 2006).

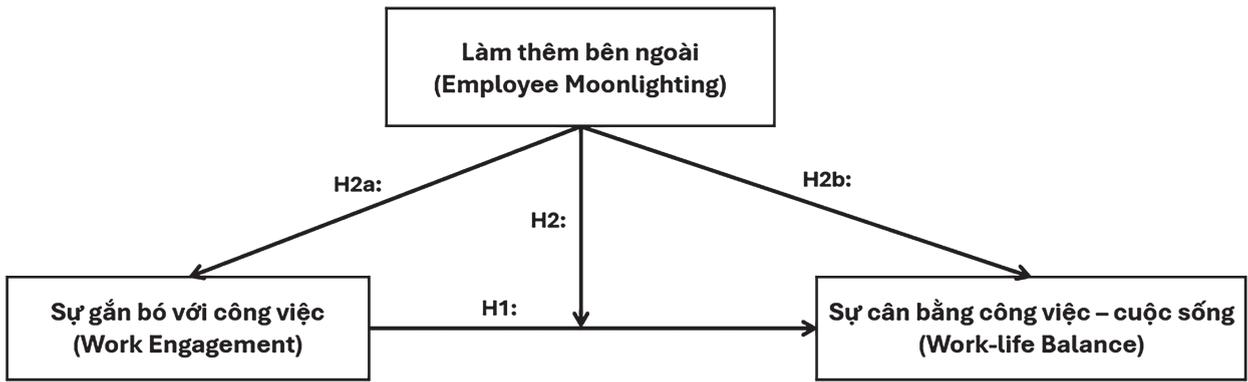
Giả thuyết 1 cho thấy WE tăng sẽ làm tăng WLB và ngược lại. Tuy nhiên, dựa trên những công trình nghiên cứu trước đó về hiện tượng làm nhiều công việc đã được đề cập ở trên, nhóm tác giả lập luận rằng EM đóng vai trò điều tiết mối quan hệ này. Cụ thể, nếu một nhân viên có mức độ gắn bó cao với công việc chính nhưng đồng thời tham gia làm thêm bên ngoài, WLB của họ có thể dẫn bị ảnh hưởng tiêu cực. Như vậy, EM có thể điều chỉnh hoặc thậm chí làm suy yếu tác động tích cực từ WE đến WLB. Điều này chưa được đề cập trong các nghiên cứu trước đây, và nhóm tác giả mong rằng bài viết này sẽ làm sáng tỏ vai trò điều tiết của EM đối với mối quan hệ giữa WE và WLB.

Dựa trên những phân tích trên, nhóm tác giả đưa ra giả thuyết rằng:

H2: Làm thêm bên ngoài điều tiết mối quan hệ giữa Sự gắn bó với công việc và Sự cân bằng công việc - cuộc sống

Dựa trên các giả thuyết trên, nhóm tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu:

Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất



Nguồn: Tổng hợp của nhóm tác giả

3. Phương pháp nghiên cứu

Dữ liệu sơ cấp của nghiên cứu được thu thập vào tháng 11 năm 2024 đến tháng 1 năm 2025, thông qua khảo sát định lượng, tập trung vào các nhân sự đang làm tại các công ty CNTT-TT trên toàn quốc. Quá trình khảo sát được tiến hành theo hai hình thức: trực tuyến (qua LinkedIn và Email) và trực tiếp, nhằm tiếp cận đa dạng đối tượng. Nhóm nghiên cứu đã áp dụng phương pháp lấy mẫu thuận tiện, đồng thời đảm bảo tính đa dạng về nhân khẩu học.

Các công ty được chúng tôi khảo sát là các doanh nghiệp tư nhân hoặc doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài trong ngành CNTT-TT, không bao gồm các doanh nghiệp nhà nước và không giới hạn quy mô doanh nghiệp. Hai lĩnh vực kinh doanh chính của các doanh nghiệp này là Công ty công nghệ thông tin và truyền thông và Công ty khởi nghiệp công nghệ. Quá trình thu thập mẫu qua LinkedIn và Email được tiến hành có hệ thống nhằm tiếp cận đúng đối tượng nhân sự ngành CNTT-TT. Nhóm nghiên cứu đã sử dụng chức năng tìm kiếm nâng cao của LinkedIn, nhập các từ khóa liên quan như “Information Technology”, “Software Engineer”, “IT Manager” và các từ khóa tương ứng với các vị trí chuyên môn trong ngành CNTT-TT. Để tăng độ chính xác, kết quả tìm kiếm còn được lọc theo ngành nghề, vị trí công việc và kinh nghiệm làm việc. Sau khi kết nối thành công, ứng viên được mời tham gia khảo sát qua tin nhắn cá nhân, với mô tả chi tiết về mục tiêu nghiên cứu. Đối với quá trình thu thập mẫu qua Email, nhóm nghiên cứu gửi lời mời tham gia khảo sát đến các nhân sự CNTT-TT từ danh sách Email chuyên ngành, thu thập từ các sự kiện công nghệ và mạng lưới doanh nghiệp. Trong quá trình thu thập mẫu trực tiếp, nhóm tác giả đã đến các lớp cao học chuyên ngành công nghệ thông tin tại các trường đại học là Đại học Bách khoa

và Học viện Công nghệ Bưu chính viễn thông để phát phiếu khảo sát. Để khuyến khích sự tham gia và đảm bảo các câu trả lời trung thực, nghiêm túc, nhóm nghiên cứu cũng đã cung cấp những phần quà cho tất cả người tham gia khảo sát.

Theo Hair và nnk. (2014), kích thước mẫu cần lớn hơn 5-10 lần số lượng biến quan sát, với 18 biến quan sát, cỡ mẫu dự kiến là ít nhất 180 phản hồi. Kết quả khảo sát thu về 485 phiếu, trong đó có 408 phiếu được thu thập qua hình thức trực tuyến và 77 phiếu qua hình thức trực tiếp. Đối tượng khảo sát được phân bố tại cả 3 miền: 346 người đến từ miền Bắc, 25 người từ miền Trung và 73 người từ miền Nam. Sau khi loại bỏ các phiếu không hợp lệ, còn lại 444 phiếu được làm sạch, bao gồm 264 phản hồi từ LinkedIn, 105 phản hồi qua Email và 75 phản hồi trực tiếp, đạt đúng quy mô mẫu yêu cầu.

Về thang đo, các câu hỏi đều sử dụng thang đo Likert 5 điểm, với 1 là “Hoàn toàn không đồng ý” và 5 là “Hoàn toàn đồng ý”.

Sự gắn bó với công việc: Để đo lường Sự gắn bó với công việc, nhóm tác giả đã sử dụng thang đo của Schaufeli & Bakker (2003), một thang đo rất phổ biến với 9 nhận định, đo lường sự gắn kết qua ba khía cạnh: năng lượng, sự cống hiến, và sự say mê trong công việc. Đây là phiên bản rút gọn của thang đo gốc gồm 17 nhận định, trong đó có 6 nhận định về năng lượng, 5 nhận định về sự cống hiến, và 6 nhận định về sự say mê. Theo Mills và nnk. (2012), thang đo 9 nhận định của Sự gắn bó với công việc có thể thay thế thang đo 17 nhận định trên như một công cụ đo lường đơn giản hơn, nhưng vẫn đảm bảo nhận diện cấu trúc đa yếu tố của sự gắn kết một cách đáng tin cậy. Do đó, nhóm tác giả đã quyết định lựa chọn thang đo rút gọn này.

Làm thêm bên ngoài: Thang đo của chúng tôi được kế thừa từ Trần Huy Phương (2025), dựa trên sự điều chỉnh từ thang đo của Seema và nnk. (2021) để đo lường hành vi làm thêm bên ngoài. Trong khi thang đo gốc chủ yếu đo lường ý định làm thêm, thang đo này đã được điều chỉnh để tập trung vào việc đo lường hành vi làm thêm thực tế. Điều này rất phù hợp với mục tiêu của nghiên cứu, khi nghiên cứu nhấn mạnh vào hành vi làm thêm thực tế của nhân viên trong ngành CNTT-TT.

Sự cân bằng công việc - cuộc sống: Có nhiều thang đo khác nhau được sử dụng để đo lường Sự cân bằng công việc - cuộc sống (Hill và nnk., 2001; Syrek và nnk., 2011; Smeltzer và nnk., 2016), nhưng nhóm tác giả đã lựa chọn thang đo của Brough và nnk. (2014) cho nghiên cứu này. Lý do là thang đo của Brough và nnk. đã loại bỏ những mục quá phức tạp hoặc khó hiểu, chỉ giữ lại bốn nhận định trọng tâm về Sự cân bằng công việc - cuộc sống. Trong đó, phát biểu: “Hiện tại, tôi có sự cân bằng tốt giữa thời gian dành

cho công việc và thời gian dành cho các hoạt động cá nhân” là trọng điểm, giúp đánh giá trực tiếp mức độ cân bằng của cá nhân. Do đó, thang đo bốn nhận định này được coi là phù hợp nhất với nghiên cứu và được khuyến nghị sử dụng để đo lường Sự cân bằng công việc - cuộc sống.

Trong mẫu khảo sát, nam giới chiếm 76,13%, trong khi nữ giới chỉ chiếm 23,87%. Điều này dễ hiểu vì ngành công nghệ thông tin vốn có tỷ lệ nam giới cao hơn, khi phụ nữ chỉ chiếm khoảng 37% lực lượng lao động trong lĩnh vực này tại Việt Nam. Theo Tổ chức Lao động Quốc tế (ILO), độ tuổi chủ yếu nằm trong khoảng từ 18 đến 30, chiếm 70,27%, và phần lớn đối tượng là nhân viên với tỷ lệ 79,95%. Về thâm niên làm việc, chủ yếu là từ 1 đến 4 năm (22,97%) và từ 5 đến 10 năm (57,21%). Trình độ học vấn của người tham gia chủ yếu là đại học, chiếm 85,14%, với phần lớn đến từ miền Bắc (77,93%). Hơn nữa, phần lớn đối tượng khảo sát, với 90,77%, công tác tại các doanh nghiệp CNTT-TT.

Bảng 1. Thống kê các đối tượng khảo sát

Yếu Tố	Phân loại	Tần suất	Tỷ lệ (%)
Giới tính	Nam	338	76,13
	Nữ	106	23,87
Độ tuổi	18-30	312	70,27
	31-40	132	29,73
Học vấn	Cao học	26	5,86
	Đại học	378	85,14
	Sơ cấp/Cao đẳng	40	9,01
Địa điểm	Miền Bắc	346	77,93
	Miền Trung	25	5,63
	Miền Nam	73	16,44
Thâm niên	Dưới 1 năm	80	18,02
	Từ 1 đến 4 năm	102	22,97
	Từ 5 đến 10 năm	254	57,21
	Từ 11 đến 15 năm	8	1,80
Vị trí	Nhân viên/Chuyên viên	355	79,95
	Trưởng nhóm/Phó nhóm	48	10,81
	Trưởng phòng/Phó phòng/Quản lý	34	7,66
	Giám đốc/Phó giám đốc	7	1,58
Lĩnh vực	Công ty công nghệ thông tin và truyền thông	403	90,77
	Công ty khởi nghiệp công nghệ	41	9,23

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu điều tra của nhóm tác giả.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Kiểm định mô hình đo lường trên Smart PLS

Bảng 2. Giải thích các biến đưa vào mô hình

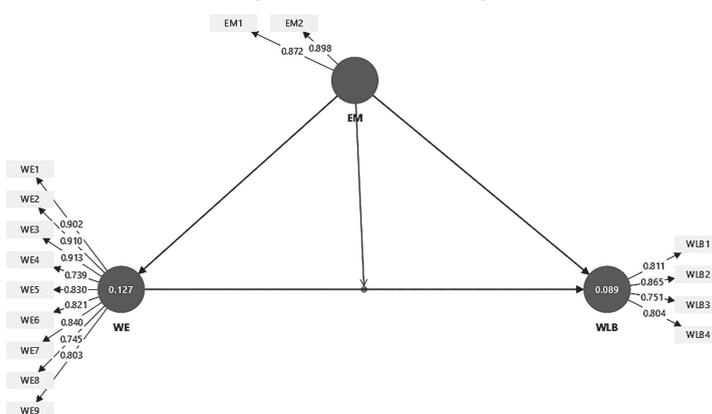
Thang đo	Biến đặc trưng	Giải thích thang đo
WE	WE1, WE2, WE3, WE4, WE5, WE6, WE7, WE8, WE9	Sự gắn bó với công việc
WLB	WLB1, WLB2, WLB3, WLB4	Sự cân bằng công việc - cuộc sống
EM	EM1, EM2, EM3, EM4, EM5	Làm thêm bên ngoài

Nguồn: Tổng hợp điều tra của nhóm tác giả.

Kiểm định tính hợp lệ hội tụ của mô hình đo lường với mô hình chỉ báo phản ánh được đánh giá thông qua độ tin cậy của từng chỉ báo, sử dụng hệ số tải chuẩn hóa, phản ánh mức độ tương quan giữa từng chỉ báo và

cấu trúc của nó. Hệ số tải trên 0,70 được coi là lý tưởng (Hair và nnk., 2014). Sau khi loại đi các biến quan sát có hệ số tải nhỏ hơn 0.70, các đánh giá tiếp theo tiếp tục được thực hiện.

Hình 2. Đánh giá mô hình đo lường trên Smart PLS



Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu điều tra của nhóm tác giả.

Để đánh giá độ tin cậy và hội tụ của thang đo, Hair và nnk. (2014) khuyến nghị nên dùng hệ số Cronbach Alpha và độ tin cậy tổng hợp (composite reliability - CR). Hệ số Cronbach Alpha của các nhân tố đều đạt mức lớn hơn 0,7, ngoài ra đối với hệ số độ tin cậy tổng hợp cần phải lớn hơn 0,7. Để đánh giá độ hội tụ của

thang cân đảm bảo các chỉ báo (item) có hệ số tải lớn hơn 0,7 và có sự hội tụ về thang đo đó đại diện, ngoài ra cần có chỉ số phương sai trung bình trích (average extracted variance - AVE) lớn hơn 0,5. Dựa theo Bảng 3 có thể thấy, mô hình nghiên cứu đã đạt đủ độ tin cậy và độ hội tụ (Hair và nnk., 2014)

Bảng 3. Chỉ số Cronbach Alpha, CR và AVE

	Cronbach's alpha	Độ tin cậy tổng hợp (CR) (rho a)	Độ tin cậy tổng hợp (CR) (rho c)	Phương sai trung bình trích (AVE)
EM	0,724	0,730	0,879	0,783
WLB	0,824	0,835	0,883	0,654
WE	0,945	0,950	0,954	0,699

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu điều tra của nhóm tác giả.

Ngoài ra, độ phân biệt của các nhân tố cần được đánh giá qua chỉ số Heterotrait-monotrait Ratio of Correlations (HTMT). Nếu mà các hệ số HTMT có giá trị nhỏ hơn 0,85, điều này chỉ ra các nhân tố có sự

phân biệt rõ ràng và không bị trùng lặp, dựa theo Bảng 4, có thể thấy các nhân tố đều đáp ứng yêu cầu (Hair và nnk., 2014).

Bảng 4. Bảng ma trận hệ số Heterotrait-monotrait Ratio (HTMT)

	EM	WE	WLB	EM x WE
EM				
WE	0,427			
WLB	0,247	0,261		
EM x WE	0,177	0,146	0,104	

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu điều tra của nhóm tác giả.

4.2. Đánh giá mô hình cấu trúc trên Smart PLS

Để đánh giá sự phù hợp của mô hình, chỉ số SRMR là chỉ số goodness of fit của mô hình PLS-SEM có thể được sử dụng để tránh hiện tượng sai lệch thông số trong mô hình (Henseler và nnk., 2015). Hệ số SRMR của mô hình < 0,08 thì mô hình được coi là phù hợp, tuy nhiên nếu hệ số SRMR < 0,1 thì mô hình vẫn có thể được chấp nhận (Hu & Bentler, 1999).

Bảng 5. Kiểm định sự phù hợp của mô hình

	Mô hình bão hòa	Mô hình đo lường
SRMR	0,060	0,061

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu điều tra của nhóm tác giả.

Bảng 5 cho thấy, hệ số SRMR mô hình bão hòa là 0,060 và hệ số SRMR mô hình ước lượng là 0,061 đều nhỏ hơn 0,08 cho thấy mức độ phù hợp tốt nhất của mô hình nghiên cứu (Henseler & nnk., 2015).

Hệ số xác định R bình phương (R-square) có ý nghĩa đo lường mức độ giải thích của mô hình cho một biến phụ thuộc trong mô hình nghiên cứu, với các giá trị R bình phương là 0,67, 0,33 và 0,19 sẽ tương ứng với mức độ giải thích lần lượt là mạnh, trung bình và yếu (Hair và nnk., 2014). Dựa trên kết quả Bảng 6, có thể thấy, hệ số R bình phương của WE là 0,127 (nhỏ hơn 0,19) cho thấy mô hình giải thích được 12,7% sự biến động của

WE. Ngoài ra nhân tố WLB được giải thích ở mức 8,9%, cũng ở mức giải thích yếu (R-bình phương < 0,19)

Bảng 6. Bảng hệ số R bình phương

	R-square	R-square adjusted
WE	0,127	0,125
WLB	0,089	0,083

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu điều tra của nhóm tác giả.

4.3. Kiểm định mô hình nghiên cứu

Kết quả nghiên cứu (xem chi tiết tại Bảng 7) cho thấy EM, WE có ảnh hưởng tới WLB. Như vậy có thể kết luận, các giả thuyết H1, H2a, H2b được chấp nhận ở độ tin cậy 95%, ngoài ra EM có vai trò điều tiết tiêu cực trong mối quan hệ giữa WE và WLB, như vậy H2 được chấp nhận. Trong đó, WE tác động tích cực tới WLB. Ngoài ra, EM tác động tiêu cực mạnh nhất tới WE, thêm vào đó, EM cũng ảnh hưởng tiêu cực tới WLB.

Đối với kiểm định sự khác biệt giữa hai nhóm giới tính nữ và nam. Kết quả cho thấy, không có sự khác biệt giữa giới tính nam nữ giữa mỗi tác động của các biến trong mô hình.

Khi phân tố các đối tượng khảo sát theo độ tuổi, nhóm độ 18-30 tuổi và nhóm 31-40 tuổi có sự khác biệt giữa tác động điều tiết của EM tới mối quan hệ giữa WE và WLB với mức ý nghĩa 5%. Cụ thể, ở nhóm độ tuổi 18-30, tác động của EM đối với mối quan hệ giữa WE và WLB mạnh mẽ hơn so với nhóm 31-40 tuổi. Ngoài ra, khi nhóm tác giả phân tích sự khác biệt giữa ba nhóm miền (miền Nam, miền Bắc, miền Trung). Có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê giữa hai nhóm EM và WLB, cụ thể, EM ở miền Bắc có tác động mạnh hơn đối với WLB so với miền Nam với mức ý nghĩa thống kê 1%. Còn lại các sự khác biệt giữa tác động của các mối quan hệ khác không có ý nghĩa thống kê.

Bảng 7. Tổng hợp giả thuyết nghiên cứu

Đường dẫn	Hệ số hồi quy	Độ lệch chuẩn	T values	P values	Kết quả
H1: WE -> WLB	0,204	0,049	4,208	0,000	Chấp nhận
H2a: EM -> WE	-0,356	0,042	8,495	0,000	Chấp nhận
H2b: EM -> WLB	-0,143	0,053	2,720	0,007	Chấp nhận
H2: EM x WE -> WLB	-0,149	0,052	2,877	0,004	Chấp nhận

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu điều tra của nhóm tác giả.

5. Thảo luận kết quả và hàm ý nghiên cứu

Nghiên cứu của chúng tôi tập trung vào vai trò điều tiết của EM đến mối quan hệ giữa WE và WLB trong điều kiện thị trường lao động ngành CNTT-TT hiện đại, nơi EM ngày càng trở nên phổ biến và tác động

mạnh mẽ hơn đến WLB của nhân viên (George & George, 2022).

Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng, WE có ảnh hưởng tích cực đến WLB, hỗ trợ quan điểm của Chen & Powell (2012) và Ilies và nnk. (2017), đồng thời khẳng

định, khi nhân viên có mức độ gắn kết công việc cao, họ có xu hướng tạo ra nguồn lực tích cực từ công việc, cải thiện sự hài lòng và giảm thiểu xung đột giữa công việc và cuộc sống cá nhân. Nhân viên gắn kết thường cảm thấy ít căng thẳng hơn, có động lực để thực hiện các vai trò trong cả công việc và gia đình một cách hiệu quả hơn (Bakker và nnk., 2023; Shimazu và nnk., 2020).

Nghiên cứu của chúng tôi xác nhận rằng, EM có tác động tiêu cực đến WE, phù hợp với nghiên cứu của Katz & Kahn (1978) và Peters và nnk. (1981). Lý do chính là khi nhân viên làm thêm ngoài giờ, họ có xu hướng giảm mức độ gắn kết với công việc chính do sự phân tán nguồn lực, giảm sự hòa nhập vào văn hóa tổ chức và tăng nguy cơ kiệt sức (Neenet Baby, 2023). Điều này cũng phù hợp với quan điểm của “kế hoạch chuẩn bị nghỉ việc” của Peters và nnk. (1981), trong đó những nhân viên tham gia việc làm thêm bên ngoài thường có xu hướng ít gắn kết với công việc chính và có thể lên kế hoạch rời bỏ tổ chức trong tương lai. Tuy nhiên, một số nghiên cứu khác lại không tìm thấy mối quan hệ tiêu cực này, đặc biệt trong các ngành nghề linh hoạt, nơi làm thêm bên ngoài có thể là một cách để nhân viên nâng cao kỹ năng và động lực làm việc (Sliter & Boyd, 2014). Sự khác biệt này có thể do đặc điểm của mẫu nghiên cứu và bối cảnh tổ chức. Trong nghiên cứu của chúng tôi, EM được nghiên cứu trong ngành CNTT-TT tại Việt Nam, với đặc điểm môi trường làm việc áp lực cao, yêu cầu nhiều thời gian và năng lượng, dẫn đến sự giảm sút trong mức độ gắn kết công việc.

Kết quả nghiên cứu cũng chỉ ra rằng, EM có tác động tiêu cực đến WLB. Điều này phù hợp với nghiên cứu của Mellor & Decker (2020) và Boyd và nnk. (2016), cho rằng việc làm thêm nhiều công việc có thể làm tăng căng thẳng, giảm thời gian dành cho gia đình và làm suy giảm chất lượng cuộc sống. Các nghiên cứu trước đây đã chỉ ra, nhân viên làm nhiều công việc thường bị thiếu ngủ, ít có thời gian nghỉ ngơi và dễ rơi vào trạng thái kiệt quệ tinh thần (Marucci-Wellman và nnk., 2014).

Phát hiện quan trọng nhất trong nghiên cứu này là EM có vai trò điều tiết tiêu cực đối với mối quan hệ giữa WE và WLB. Cụ thể, khi nhân viên không tham gia EM, tác động tích cực của WE lên WLB là rõ ràng. Tuy nhiên, khi nhân viên EM, tác động này bị suy giảm đáng kể. Điều này có thể được giải thích bởi lý thuyết xung đột vai trò (Role Conflict Theory) của Greenhaus & Beutell (1985), trong đó một cá nhân khi bị đặt vào nhiều vai trò khác nhau sẽ gặp khó khăn trong việc đáp ứng các yêu cầu từ từng vai trò, dẫn đến xung đột và mất cân bằng. Một số nghiên cứu trước đây đã xem xét ảnh hưởng của EM lên WE hoặc WLB một cách độc lập,

nhưng chưa tập trung vào tác động gián tiếp của EM cũng như chưa xem xét đến sự thay đổi động lực làm việc trong bối cảnh làm nhiều công việc cùng lúc. Đặc biệt, nghiên cứu của chúng tôi chỉ ra vai trò điều tiết của EM có sự khác nhau giữa các nhóm đối tượng. Kết quả cho thấy, trong nhóm độ tuổi 18-30, tác động của EM đối với mối quan hệ giữa WE và WLB mạnh mẽ hơn so với nhóm 31-40 tuổi. Lý do cho kết quả nghiên cứu này có thể đến từ việc người lao động lớn tuổi duy trì ranh giới công việc và cuộc sống chặt chẽ hơn (Spieler và nnk., 2018) nhờ khả năng áp dụng các chiến lược tự điều chỉnh hành vi để tạo ra kết quả công việc tốt hơn trong quá trình làm việc từ xa tại nhà (Scheibe và nnk., 2024). Ngoài ra, kết quả cho thấy EM ở miền Bắc có tác động mạnh hơn đối với WLB so với miền Nam có thể do miền Nam có xu hướng sống trong các hộ gia đình lớn, nhiều thế hệ và linh hoạt hơn trong việc sống với gia đình bên cha hay bên mẹ, trong khi các cặp vợ chồng miền Bắc lại có sự ưa chuộng rõ rệt đối với việc sống cùng gia đình bên cha hoặc tự ở riêng (gia đình chỉ có 2 thế hệ) (Bélanger, 2000). Sự linh hoạt trong mô hình gia đình của miền Nam giúp họ có nhiều người hỗ trợ các nhiệm vụ trong gia đình hơn khi một thành viên phải làm thêm bên ngoài và quá trình này có thể tạo ra những nguồn lực cá nhân mới để hoàn thành cả hai vai trò ở công việc và gia đình (Bakker và nnk., 2023; Ten Brummelhuis & Bakker, 2012). Bên cạnh yếu tố gia đình, điều này cũng có thể được giải thích từ yếu tố văn hóa, đặc biệt là sự khác biệt trong phong cách lãnh đạo giữa hai miền. Ở miền Bắc, lãnh đạo thường tham vọng và chuyên quyền hơn, tập trung vào việc xây dựng hình ảnh cá nhân và duy trì quyền lực trong tổ chức. Họ có xu hướng áp đặt quan điểm cá nhân, kiểm soát chặt chẽ công việc của nhân viên và giữ khoảng cách trong giao tiếp (Đạt, 2023). Điều này tạo ra một môi trường làm việc có tính kỷ luật cao, nơi nhân viên ít có sự linh hoạt trong việc sắp xếp công việc cá nhân, bao gồm cả công việc làm thêm bên ngoài. Việc làm thêm có thể bị coi là thiếu tập trung hoặc không cam kết với công ty, khiến nhân viên cảm thấy áp lực trong việc cân bằng giữa công việc chính và công việc ngoài, từ đó ảnh hưởng tiêu cực đến WLB. Ngược lại, ở miền Nam, lãnh đạo có xu hướng dân chủ và cởi mở hơn, không quá tập trung vào vị trí lãnh đạo mà quan tâm nhiều hơn đến kết quả và hiệu quả công việc. Họ cũng khuyến khích nhân viên đưa ra ý kiến, giao việc minh bạch hơn và sẵn sàng trao đổi, tranh luận khi có quan điểm khác biệt (Đạt, 2023). Nhờ đó, nhân viên có nhiều quyền tự chủ hơn trong công việc và ít bị giám sát chặt chẽ, giúp họ dễ dàng duy trì công việc bên ngoài mà vẫn đảm bảo WLB.

Như vậy, hiện tượng nhân viên làm thêm công việc bên ngoài có thể làm suy giảm mức độ gắn kết của nhân viên với công việc chính, đồng thời gây ảnh hưởng đến khả năng cân bằng cuộc sống cá nhân và nghề nghiệp. Nghiên cứu của chúng tôi góp phần bổ sung vào lý thuyết về WE và WLB bằng cách chỉ ra rằng, EM không chỉ ảnh hưởng tiêu cực đến từng yếu tố này mà còn đóng vai trò điều tiết làm suy giảm tác động tích cực của WE đến WLB. Trong bối cảnh thị trường lao động ngành CNTT-TT tại Việt Nam ngày càng cạnh tranh và áp lực, việc đảm bảo sự gắn kết trong công việc của nhân viên đồng thời hỗ trợ nhân viên duy trì sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống trở thành một mục tiêu quan trọng đối với các doanh nghiệp. Phát hiện này của chúng tôi có ý nghĩa quan trọng đối với các tổ chức trong việc quản lý nhân viên làm thêm ngoài giờ, đồng thời nhấn mạnh sự cần thiết của các chính sách hỗ trợ cân bằng công việc - cuộc sống.

Mặc dù nghiên cứu này đã cung cấp bằng chứng thực nghiệm về vai trò điều tiết tiêu cực của EM đối với mối quan hệ giữa WE và WLB, vẫn tồn tại một số hạn chế cần được xem xét. Thứ nhất, nghiên cứu này tập trung vào ngành CNTT-TT nơi hiện tượng EM khá phổ biến. Điều này có thể hạn chế khả năng khái quát hóa kết quả đối với các ngành nghề khác. Thứ hai, nghiên cứu chưa xem xét các biến số trung gian hoặc điều tiết khác có thể ảnh hưởng đến mối quan hệ giữa WE, EM và WLB, chẳng hạn như phong cách quản lý, văn hóa tổ chức, động lực cá nhân, và khả năng quản lý thời gian của nhân viên. Một số nghiên cứu trước đây cho thấy, các chính sách linh hoạt của tổ chức có thể làm giảm tác động tiêu cực của EM lên WLB (Mellor & Decker, 2020). Bên cạnh đó, nghiên cứu này dựa trên dữ liệu cắt ngang (cross-sectional), do đó chưa thể xác định mối quan hệ nhân quả một cách chắc chắn. Ví dụ, mặc dù nghiên cứu chỉ ra rằng EM làm giảm WE, nhưng cũng có khả năng những nhân viên có mức độ gắn kết thấp ban đầu sẽ có xu hướng tìm kiếm thêm công việc ngoài giờ, tạo ra một mối quan hệ hai chiều (Peters và nnk., 1981). Việc sử dụng dữ liệu theo thời gian có thể giúp kiểm chứng chắc chắn hơn về hướng tác động giữa các biến số này.

Trong tương lai, các nghiên cứu tiếp theo nên mở rộng phạm vi nghiên cứu sang các ngành nghề khác nhau và so sánh ảnh hưởng của EM trong các bối cảnh khác nhau, đặc biệt là giữa các quốc gia có chính sách lao động và văn hóa làm việc khác nhau. Ngoài ra, các nghiên cứu có thể xem xét các biến trung gian như căng thẳng công việc (job stress), sự kiệt quệ (burnout), động lực làm việc (work motivation), và các yếu tố điều tiết

như hỗ trợ từ tổ chức (organizational support), chính sách làm việc linh hoạt (flexible work arrangements) để hiểu rõ hơn về cơ chế tác động của EM lên WLB. Việc sử dụng nghiên cứu theo thời gian cũng sẽ giúp kiểm chứng chắc chắn hơn mối quan hệ nhân quả giữa WE và WLB. Cuối cùng, các nghiên cứu có thể theo dõi nhân viên qua nhiều giai đoạn khác nhau để đánh giá sự thay đổi trong mức độ WE và WLB theo thời gian, đặc biệt là khi họ thay đổi tần suất hoặc mức độ tham gia vào EM.

6. Kết luận

Dựa trên khảo sát 444 nhân viên trong ngành Công nghệ Thông tin và Truyền thông (CNTT-TT) tại Việt Nam, nghiên cứu này đã phân tích và làm rõ mối quan hệ giữa Sự gắn bó với công việc (Work Engagement - WE) và Sự cân bằng công việc - cuộc sống (Work - Life Balance - WLB), đồng thời kiểm tra vai trò điều tiết của Làm thêm ngoài giờ (Employee Moonlighting - EM). Kết quả phân tích bằng phần mềm Smart PLS cho thấy WE có tác động tích cực đến WLB, nhưng tác động này bị suy giảm đáng kể khi nhân viên tham gia EM. Điều này khẳng định, EM không chỉ làm giảm mức độ gắn kết với công việc chính mà còn gây xung đột vai trò, ảnh hưởng tiêu cực đến WLB. Trên cơ sở kết quả thu được, chúng tôi đề xuất một số hàm ý quản trị nhằm giúp doanh nghiệp CNTT-TT tại Việt Nam tối ưu hóa môi trường làm việc và giảm thiểu tác động tiêu cực của EM.

Thứ nhất, các doanh nghiệp cần tăng cường sự gắn kết của nhân viên với tổ chức bằng cách thiết kế công việc hợp lý và tạo cơ hội phát triển nghề nghiệp. Doanh nghiệp cần có những chính sách cụ thể để xây dựng môi trường làm việc thúc đẩy sự gắn bó của nhân viên, chẳng hạn như đẩy mạnh trao quyền cho nhân viên để tác động tích cực đến sự gắn kết trong công việc, từ đó cải thiện hiệu suất và giảm ý định nghỉ việc (Monje-Amor và nnk., 2021).

Thứ hai, doanh nghiệp cần áp dụng các chính sách hỗ trợ WLB để giảm căng thẳng và nâng cao sự hài lòng trong công việc. Shagvaliyeva & Yazdanifard (2014) nhấn mạnh rằng “giờ làm việc linh hoạt thúc đẩy và tạo điều kiện cho sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống. Giảm căng thẳng và tăng cường sức khỏe nhân viên là kết quả của sự cân bằng công việc - cuộc sống”. Như vậy, việc cung cấp các gói phúc lợi linh hoạt và tạo điều kiện cho nhân viên tham gia các hoạt động giải trí và kết nối xã hội trong nội bộ doanh nghiệp có thể giúp giảm bớt căng thẳng và tăng cường sự hài lòng trong công việc.

Thứ ba, đối với các nhân viên tham gia làm thêm ngoài giờ, các tổ chức cần phát triển các chính sách rõ

ràng và công bằng về việc làm thêm, như cung cấp các giải pháp tài chính hỗ trợ, tăng lương cơ bản, tạo cơ hội thăng tiến và phát triển nghề nghiệp để nhân viên không cảm thấy phải tìm công việc phụ để đáp ứng nhu cầu tài chính. Nghiên cứu của Jia-jun & Hua-ming (2022) cho thấy “tăng cường sự gắn kết của nhân viên có tác động tích cực đến sự

gắn kết của nhân viên tri thức; cam kết tình cảm đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa tăng trưởng sự nghiệp và sự gắn kết”. Điều này cho thấy, việc cung cấp cơ hội phát triển nghề nghiệp và hỗ trợ tài chính có thể tăng cường sự gắn kết của nhân viên với tổ chức, giảm nhu cầu tìm kiếm công việc bổ sung.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the Art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job Demands-Resources Theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 25-53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Bamberry, L., & Campbell, I. (2012). Multiple Job Holders in Australia: Motives and Personal Impact. *Australian Bulletin of Labour*, 38(4). https://www.researchgate.net/publication/266205746_Multiple_Job_Holders_in_Australia_Motives_and_Personal_Impact
- Belanger, D. (2000). Regional Differences in Household Composition and Family Formation Patterns in Vietnam. *Journal of Comparative Family Studies*, 31(2), 171-189. <https://doi.org/10.3138/jcfs.31.2.171>
- Bennett, N., Carson, P. P., Carson, K. D., & Blum, T. C. (1994). A comparison of “traditional” and “atypical” workers: Demographic, behavioral, and attitudinal differences. *Journal of Business and Psychology*, 8(4), 467-474. <https://doi.org/10.1007/bf02230961>
- Bộ Thông tin và Truyền thông. (2022). *Sách Trắng Công nghệ thông tin và Truyền thông*. Cổng thông tin điện tử Bộ Thông tin và Truyền thông. <https://mic.gov.vn/sach-trang-cong-nghe-thong-tin-va-truyen-thong-19724042616014143.htm>
- Boyd, E. M., Sliter, M. T., & Chatfield, S. (2015). Double trouble: work-family conflict and well-being for second job holders. *Community, Work & Family*, 19(4), 462-480. <https://doi.org/10.1080/13668803.2015.1074545>
- Bretz, R. D., Boudreau, J. W., & Judge, T. A. (1994). Job search behavior of employed managers. *Personnel Psychology*, 47(2), 275-301. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1994.tb01725.x>
- Brough, P., Timms, C., O'Driscoll, M. P., Kalliath, T., Siu, O.-L., Sit, C., & Lo, D. (2014). Work-life balance: a Longitudinal Evaluation of a New Measure across Australia and New Zealand Workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(19), 2724-2744.
- Campion, E. D., Caza, B. B., & Moss, S. E. (2019). Multiple Jobholding: An Integrative Systematic Review and Future Research Agenda. *Journal of Management*, 46(1), 014920631988275. <https://doi.org/10.1177/0149206319882756>
- Đạt, L. T. (2023). Ảnh hưởng của khác biệt vùng miền tới phong cách lãnh đạo trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam. *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, 310, 34-43. <https://js.ktpt.edu.vn/index.php/jed/article/view/1110>
- Ferrinho, P., & Van Lerberghe, W. (2002). Managing health professionals in the context of limited resources: a fine line between corruption and the need for moonlighting. *Unpublished Manuscript*, 1-28.
- George, D. A. S., & George, A. S. H. (2022). A Review of Moonlighting in the IT Sector And its Impact. *Partners Universal International Research Journal (PUIRJ)*, 01(03), 64-73. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7114049>
- Ghosh, M., & Whalley, J. (2008). State owned enterprises, shirking and trade liberalization. *Economic Modelling*, 25(6), 1206-1215. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2008.03.005>
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict Between Work and Family Roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4277352>
- Guariglia, A. and Kim, B.Y. (2006). The dynamics of moonlighting in Russia 1: what is happening in the Russian informal economy?. *Economics of Transition*, 14(1), 1-45. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0351.2006.00233.x>
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R.E. (2014). *Multivariate Data Analysis. 7th Edition*. www.scirp.org. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2190475>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hill, E. J., Hawkins, A. J., Ferris, M., & Weitzman, M. (2004). Finding an Extra Day a Week: The Positive Influence of Perceived Job Flexibility on Work and Family Life Balance*. *Family Relations*, 50(1), 49-58. <https://doi.org/10.1111/j.1741-3729.2001.00049.x>

- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.44.3.513>
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., & Westman, M. (2018). Conservation of Resources in the Organizational Context: The Reality of Resources and Their Consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 103-128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Ilies, R., Liu, X.-Y., Liu, Y., & Zheng, X. (2017). Why do employees have better family lives when they are highly engaged at work? *Journal of Applied Psychology*, 102(6), 956-970. <https://doi.org/10.1037/apl0000211>
- International Labour Organization. (2020). *Vietnamese women are increasingly well prepared for decision-making roles in businesses* | International Labour Organization. [www.ilo.org](https://www.ilo.org/resource/news/vietnamese-women-are-increasingly-well-prepared-decision-making-roles). <https://www.ilo.org/resource/news/vietnamese-women-are-increasingly-well-prepared-decision-making-roles>
- Jorgenson, D. W., & Vu, K. M. (2016). The ICT revolution, world economic growth, and policy issues. *Telecommunications Policy*, 40(5), 383-397. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2016.01.002>
- Jun, Z. J., & Ming, S. H. (2022). The Impact of Career Growth on Knowledge-Based Employee Engagement: The Mediating Role of Affective Commitment and the Moderating Role of Perceived Organizational Support. *Frontiers in Psychology*, 13. [Frontiersin. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.805208](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.805208)
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kalliath, T., & Brough, P. (2008). Work-life balance: A review of the meaning of the balance construct. *Journal of Management & Organization*, 14(3), 323-327.
- Kirchmeyer, C. (2000). *Work-Life Initiatives Greed or Benevolence Regarding Workers Time*. Scirp.org. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3769910>
- Le, H., Newman, A., Menzies, J., Zheng, C., & Fermelis, J. (2020). Work-life balance in Asia: A systematic review. *Human Resource Management Review*, 30(4), 100766. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100766>
- Martin, T. N., & Hafer, J. C. (1995). The Multiplicative Interaction Effects of Job Involvement and Organizational Commitment on the Turnover Intentions of Full- and Part-Time Employees. *Journal of Vocational Behavior*, 46(3), 310-331. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1995.1023>
- Marucci-Wellman, H. R., Lin, T.-C., Willetts, J. L., Brennan, M. J., & Verma, S. K. (2014). Differences in Time Use and Activity Patterns When Adding a Second Job: Implications for Health and Safety in the United States. *American Journal of Public Health*, 104(8), 1488-1500. <https://doi.org/10.2105/ajph.2014.301921>
- Mellor, S., & Decker, R. (2020). Multiple Jobholders with Families: A Path from Jobs Held to Psychological Stress through Work-Family Conflict and Performance Quality. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 32(1), 1-21. <https://doi.org/10.1007/s10672-020-09343-1>
- Mills, M. J., Culbertson, S. S., & Fullagar, C. J. (2012). Conceptualizing and Measuring Engagement: An Analysis of the Utrecht Work Engagement Scale. *Journal of Happiness Studies*, 13(3), 519-545. <https://doi.org/10.1007/s10902-011-9277-3>
- Monje Amor, A., Xanthopoulou, D., Calvo, N., & Abael Vázquez, J. P. (2021). Structural empowerment, psychological empowerment, and work engagement: A cross-country study. *European Management Journal*, 39(6).
- Nguyen, T.L.N. (2023). *Lecturers of English in Vietnam: The Commodification of their knowledge and expertise (Doctoral dissertation, The University of Newcastle, Australia)*.
- Osborne, R., & Warren, J. (2006). Multiple Job Holding - A Working Option for Young People. *Labour, Employment and Work in New Zealand*, 377-384. <https://doi.org/10.26686/lew.v0i0.1601>
- Paxson, C. H., & Sicherman, N. (1996). The Dynamics of Dual Job Holding and Job Mobility. *Journal of Labor Economics*, 14(3), 357-393. <https://doi.org/10.1086/209815>
- Peters, L. H., Jackofsky, E. F., & Salter, J. R. (1981). Predicting turnover: A comparison of part-time and full-time employees. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 89-98. <https://doi.org/10.1002/job.4030020204>
- Phường, T. H. (2025). Employee moonlighting: the role of human resource management practices, perceived employability and self-direction value. *Employee Relations: The International Journal*. <https://doi.org/10.1108/er-07-2024-0416>
- Piasna, A., Pedaci, M., & Czarzasty, J. (2021). Multiple jobholding in Europe: features and effects of primary job quality. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 27(2), 181-199. <https://doi.org/10.1177/1024258920958836>
- Rispel, L. C., & Blaauw, D. (2015). The health system consequences of agency nursing and moonlighting in South Africa. *Global Health Action*, 8(1), 26683. <https://doi.org/10.3402/gha.v8.26683>
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or Depleting? the Dynamics of Engagement in Work and Family Roles. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 655.

- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). *Test manual for the Utrecht Work Engagement Scale*. Unpublished Manuscript, Utrecht University, the Netherlands. <http://www.schaufeli.com>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92. <https://doi.org/10.1023/a:1015630930326>
- Scheibe, S., Retzlaff, L., Hommelhoff, S., & Schmitt, A. (2024). Age-related Differences in the Use of Boundary Management Tactics When teleworking: Implications for Productivity and work-life balance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 97(4). <https://doi.org/10.1111/joop.12512>
- Seema, Choudhary, V., & Saini, G. (2021). Effect of Job Satisfaction on Moonlighting Intentions: Mediating Effect of Organizational Commitment. *European Research on Management and Business Economics*, 27(1), 100137. <https://doi.org/10.1016/j.iiedeen.2020.100137>
- Shagvaliyeva, S., & Yazdanifard, R. (2014). Impact of Flexible Working Hours on work-life Balance. *American Journal of Industrial and Business Management*, 04(01), 20-23. Researchgate. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2014.41004>
- Sharma, S., & Rautela, S. (2024). Employee moonlighting: a review and research agenda. *Journal of Management Development*, 43(4), 491–513. <https://doi.org/10.1108/jmd-08-2023-0251>
- Shimazu, A., Bakker, A. B., Demerouti, E., Fujiwara, T., Iwata, N., Shimada, K., Takahashi, M., Tokita, M., Watai, I., & Kawakami, N. (2020). Workaholism, Work Engagement and Child Well-Being: A Test of the Spillover-Crossover Model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(17), 6213. <https://doi.org/10.3390/ijerph17176213>
- Sinclair, R. R., Martin, J. E., & Michel, R. P. (1999). Full-Time and Part-Time Subgroup Differences in Job Attitudes and Demographic Characteristics. *Journal of Vocational Behavior*, 55(3), 337-357. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1999.1686>
- Smeltzer, S. C., Cantrell, M. A., Sharts-Hopko, N. C., Heverly, M. A., Jenkinson, A., & Nthenge, S. (2016). Psychometric Analysis of the Work/Life Balance Self-Assessment Scale. *Journal of Nursing Measurement*, 24(1), 5-14. <https://doi.org/10.1891/1061-3749.24.1.5>
- Spieler, I., Scheibe, S., & Stamov Roßnagel, C. (2018). Keeping work and private life apart: Age-related differences in managing the work-nonwork interface. *Journal of Organizational Behavior*, 39(10), 1233-1251. <https://doi.org/10.1002/job.2283>
- Syrek, C., Bauer-Emmel, C., Antoni, C., & Klusemann, J. (2011). Entwicklung und Validierung der Trierer Kurzsкала zur Messung von Work-Life Balance (TKS-WLB). *Diagnostica*, 57(3), 134–145. <https://doi.org/10.1026/0012-1924/a000044>
- Ten Brummelhuis, L. L., & Bakker, A. B. (2012). A resource perspective on the work–home interface: The work–home resources model. *American Psychologist*, 67(7), 545-556.
- Thao, N. P. (2023). *Navigos Group ra mắt Báo cáo Lương và Thị trường lao động năm 2024 - Talent Guide 2024*. HR Insider VietnamWorks. <https://www.vietnamworks.com/hrinsider/bao-cau-luong-va-thi-truong-lao-dong-nam-2024-talent-guide-2024.html>
- Tho, A., & Tri, T. Q. (2022). Investigating female employees' work-life balance practices under the Covid-19 pandemic. *Ho Chi Minh City open University Journal of Science - Social Sciences*, 12(1). <https://doi.org/10.46223/hcmcoujs.soci.en.12.1.2182.2022>
- TopDev. (2022). *Báo cáo thị trường IT Việt Nam năm 2020: Từng bước thay đổi hướng đến sự phát triển kinh tế lấy nhân tài làm trung tâm*. TopDev. <https://topdev.vn/blog/bao-cau-thi-truong-it-viet-nam-nam-2022-tung-buoc-thay-doi-huong-den-su-phat-trien-kinh-te-lay-nhan-tai-lam-trung-tam/>
- Welch, A. (2010). Vietnam, Malaysia, and the Global Knowledge System. *Higher Education, Policy, and the Global Competition Phenomenon*, 143-160. https://doi.org/10.1057/9780230106130_11
- Wood, J., Oh, J., Park, J., & Kim, W. (2020). The Relationship Between Work Engagement and Work–Life Balance in Organizations: A Review of the Empirical Research. *Human Resource Development Review*, 19(3), 240-262. <https://doi.org/10.1177/1534484320917560>
- Wu, Z., Baimbridge, M., & Zhu, Y. (2009). Multiple job holding in the United Kingdom: evidence from the British Household Panel Survey. *Applied Economics*, 41(21), 2751-2766. <https://doi.org/10.1080/00036840701335520>