

TÁC ĐỘNG CỦA TRÍ TUỆ CẢM XÚC ĐẾN HIỆU QUẢ CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TUYỂN ĐẦU THÔNG QUA VAI TRÒ TRUNG GIAN CỦA SỰ CÂN BẰNG GIỮA CÔNG VIỆC VÀ CUỘC SỐNG

• NGUYỄN TẤN PHÚC¹ - BÙI NHẤT VƯƠNG²

¹Tập đoàn Đầu tư và Phát triển công nghiệp Becamex - Công ty cổ phần

²Phó Trưởng khoa Quản trị kinh doanh, Trưởng bộ môn Quản trị nhân lực,
Học viện Hàng không Việt Nam

TÓM TẮT:

Nghiên cứu nhằm kiểm định tác động của trí tuệ cảm xúc đến hiệu quả công việc thông qua vai trò trung gian của sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống. Căn cứ vào tổng quan lý thuyết và các nghiên cứu trước, mô hình nghiên cứu đã được phát triển cho nghiên cứu này. Mô hình này đã được kiểm tra với cỡ mẫu 327 nhân viên tuyển đầu đang làm việc tại các ngân hàng thương mại cổ phần tại TP. Hồ Chí Minh. Kết quả nghiên cứu cho thấy, trí tuệ cảm xúc tác động trực tiếp đến hiệu quả công việc. Bên cạnh đó, mối quan hệ này được trung gian một phần bởi sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống. Trên cơ sở các kết quả nghiên cứu, nghiên cứu đã đề xuất một số hàm ý quản trị quan trọng cho các ngân hàng thương mại cổ phần, đặc biệt là trong việc phát triển và nâng cao trí tuệ cảm xúc cho nhân viên tuyển đầu, cũng như xây dựng các chính sách hỗ trợ nhằm thúc đẩy sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống.

Từ khóa: trí tuệ cảm xúc, hiệu quả công việc, sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống, nhân viên tuyển đầu

1. Đặt vấn đề

Trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế ngày càng sâu rộng, Việt Nam đã thiết lập quan hệ kinh tế, thương mại và đầu tư với nhiều quốc gia trên thế giới thông qua các hiệp định thương mại song phương và đa phương trong nhiều lĩnh vực. Những hiệp định này không chỉ mở ra nhiều cơ hội cho các doanh nghiệp Việt Nam mở rộng hoạt động kinh doanh mà còn tạo điều kiện thuận lợi cho các tổ chức tài chính - ngân hàng tiếp cận nguồn vốn quốc tế và nâng cao năng lực cạnh tranh. Tuy nhiên, cùng với những cơ hội đó là sự gia tăng mạnh mẽ của áp lực cạnh tranh, buộc các doanh nghiệp phải liên tục đổi mới và thích ứng với

những thay đổi của môi trường kinh doanh nhằm đảm bảo sự phát triển bền vững (Katou, 2021). Trong bối cảnh này, bên cạnh các yếu tố như nguồn vốn, chiến lược kinh doanh hay công nghệ hiện đại, nguồn nhân lực được xem là yếu tố then chốt quyết định sự tồn tại và phát triển của tổ chức, đồng thời góp phần tạo dựng lợi thế cạnh tranh trong quá trình hội nhập kinh tế (Dessler, 2023).

Trong nền kinh tế hiện đại, hệ thống ngân hàng thương mại cổ phần (TMCP) đóng vai trò đặc biệt quan trọng đối với sự phát triển kinh tế - xã hội của một quốc gia, bởi các ngân hàng không chỉ thực hiện chức năng trung gian tài chính mà còn góp phần thúc

đẩy lưu thông dòng vốn và hỗ trợ sự phát triển của doanh nghiệp (Ahmed và cộng sự, 2021). Tại Việt Nam, ngành ngân hàng đã có sự phát triển mạnh mẽ trong những năm gần đây và hiệu quả hoạt động của các ngân hàng phụ thuộc đáng kể vào hiệu quả làm việc của đội ngũ nhân viên (Jena, 2022). Đặc biệt, nhân viên tuyển đầu đóng vai trò then chốt trong việc cung cấp dịch vụ và duy trì mối quan hệ với khách hàng, bởi họ là những người trực tiếp tương tác với khách hàng thông qua các hoạt động giao dịch, tư vấn và hỗ trợ tài chính. Hiệu quả công việc của nhóm nhân viên này không chỉ ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ mà còn tác động trực tiếp đến sự hài lòng, sự gắn kết và lòng trung thành của khách hàng, từ đó ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động và lợi nhuận của ngân hàng. Do đó, việc xác định yếu tố nào có thể nâng cao hiệu quả công việc của nhân viên tuyển đầu trở thành một vấn đề quan trọng đối với các nhà quản lý ngân hàng trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt.

Những năm gần đây, nhiều nghiên cứu trong lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực và hành vi tổ chức cho thấy, trí tuệ cảm xúc là một trong những yếu tố cá nhân quan trọng có khả năng cải thiện hiệu quả công việc của nhân viên. Trí tuệ cảm xúc đề cập đến khả năng nhận biết, hiểu và điều chỉnh cảm xúc của bản thân cũng như của người khác trong quá trình tương tác xã hội. Trong bối cảnh ngành dịch vụ, đặc biệt là lĩnh vực ngân hàng, nhân viên thường xuyên phải đối mặt với áp lực công việc, yêu cầu cao từ khách hàng và các tình huống giao tiếp phức tạp. Do đó, những nhân viên có mức trí tuệ cảm xúc cao thường có khả năng kiểm soát cảm xúc tốt hơn, xử lý các tình huống dịch vụ hiệu quả hơn và duy trì các mối quan hệ tích cực với khách hàng, từ đó góp phần nâng cao hiệu quả công việc. Mặc dù đã có nhiều nghiên cứu xem xét mối quan hệ giữa trí tuệ cảm xúc và hiệu quả công việc, nhưng cơ chế thông qua đó trí tuệ cảm xúc ảnh hưởng đến hiệu quả công việc vẫn chưa được làm rõ đầy đủ, đặc biệt trong bối cảnh ngành ngân hàng tại các nền kinh tế đang phát triển. Một cách tiếp cận quan trọng là xem xét vai trò trung gian của sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống trong mối quan hệ này. Cụ thể, những nhân viên có trí tuệ cảm xúc cao có khả năng kiểm soát cảm xúc và quản lý áp lực công việc tốt hơn, từ đó giúp họ duy trì sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống cá nhân. Sự cân bằng này có thể giúp nhân viên duy trì trạng thái tâm lý tích cực và năng lượng làm việc, qua đó cải thiện hiệu quả thực hiện công việc.

Từ những lập luận trên, nghiên cứu này được thực hiện nhằm kiểm định tác động của trí tuệ cảm xúc đến

hiệu quả công việc của nhân viên tuyển đầu thông qua vai trò trung gian của sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống trong bối cảnh các ngân hàng thương mại cổ phần tại TP. Hồ Chí Minh. Kết quả của nghiên cứu được kỳ vọng sẽ đóng góp vào việc mở rộng hiểu biết về các yếu tố tâm lý ảnh hưởng đến hiệu quả công việc của nhân viên trong ngành ngân hàng, đồng thời cung cấp những hàm ý quản trị hữu ích cho các nhà quản lý trong việc nâng cao hiệu quả làm việc của đội ngũ nhân viên tuyển đầu.

2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

2.1. Trí tuệ cảm xúc và hiệu quả công việc

Hiệu quả công việc được xem là một trong những chỉ số quan trọng phản ánh mức độ đóng góp của nhân viên đối với mục tiêu của tổ chức. Theo Zhang và Liu (2021), hiệu quả công việc thể hiện ở mức độ mà nhân viên hoàn thành các nhiệm vụ được giao và kết quả công việc tạo ra giá trị cho tổ chức. Salovey và Mayer (1990) định nghĩa trí tuệ cảm xúc là khả năng nhận biết, hiểu và điều chỉnh cảm xúc của bản thân cũng như của người khác, đồng thời sử dụng thông tin cảm xúc để định hướng suy nghĩ và hành động. Bar-On (2006) mở rộng khái niệm này khi cho rằng trí tuệ cảm xúc bao gồm một tập hợp các kỹ năng và năng lực phi nhận thức giúp cá nhân thích nghi hiệu quả với các yêu cầu và áp lực từ môi trường. Mối quan hệ giữa trí tuệ cảm xúc và hiệu quả công việc có thể được giải thích thông qua lý thuyết bảo tồn nguồn lực. Theo Hobfoll (1989), các cá nhân luôn cố gắng duy trì và phát triển các nguồn lực cá nhân như năng lượng, thời gian và các nguồn lực tâm lý để đối phó với áp lực từ môi trường làm việc. Trong bối cảnh này, trí tuệ cảm xúc được xem như một nguồn lực tâm lý quan trọng, giúp nhân viên quản lý cảm xúc hiệu quả, giảm căng thẳng và duy trì trạng thái tâm lý tích cực trong công việc. Những nhân viên có mức trí tuệ cảm xúc cao thường có khả năng kiểm soát cảm xúc tốt hơn, xử lý các tình huống căng thẳng hiệu quả hơn và duy trì năng lượng tâm lý cần thiết để hoàn thành công việc, từ đó cải thiện hiệu quả thực hiện nhiệm vụ. Hơn nữa, Shakeel và Khan (2023) cho rằng những nhân viên có trí tuệ cảm xúc cao gia tăng hiệu quả công việc. Do đó, giả thuyết H1 đã được đề xuất như sau:

H1: Trí tuệ cảm xúc ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả công việc của nhân viên tuyển đầu.

2.2. Trí tuệ cảm xúc và sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống

Cân bằng giữa công việc và cuộc sống đề cập đến mức độ mà cá nhân có thể phân bổ thời gian và năng lượng một cách hợp lý giữa các trách nhiệm trong

công việc, nghĩa vụ gia đình và các hoạt động cá nhân khác (Kerdpitak & Jermsittiparsert, 2020). Nói cách khác, WLB phản ánh nhận thức của nhân viên về sự hài hòa giữa các vai trò trong công việc và đời sống cá nhân. Trong bối cảnh môi trường làm việc hiện đại với áp lực ngày càng gia tăng, việc duy trì sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống đã trở thành một trong những vấn đề quan trọng mà các nhà quản lý nguồn nhân lực cần quan tâm (Abdirahman và cộng sự, 2020). Bất kể quy mô của tổ chức, các doanh nghiệp cần đảm bảo nhân viên có đủ thời gian và nguồn lực để thực hiện cả trách nhiệm nghề nghiệp và nghĩa vụ gia đình. Nếu các tổ chức không chú trọng đến vấn đề này, nhân viên có thể phải đối mặt với căng thẳng và kiệt sức, từ đó làm suy giảm hiệu quả làm việc (Susanto và cộng sự, 2022).

Trong các tổ chức dịch vụ, đặc biệt là những ngành nghề đòi hỏi sự tương tác thường xuyên với khách hàng, trí tuệ cảm xúc và mối quan hệ giữa công việc và gia đình được xem là 2 yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến sức khỏe tâm lý và hiệu quả làm việc của nhân viên. Trong thực tế, nhân viên thường phải đối mặt với nhiều áp lực từ công việc, điều này có thể dẫn đến nhân viên không thể cân bằng giữa công việc và cuộc sống của họ. Mối quan hệ giữa trí tuệ cảm xúc và sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống có thể được giải thích thông qua lý thuyết bảo tồn nguồn lực. Theo Hobfoll (1989), các cá nhân luôn cố gắng duy trì và bảo vệ các nguồn lực của mình nhằm đối phó với các sự kiện căng thẳng trong cuộc sống và công việc. Trong đó, các nguồn lực cá nhân như kỹ năng, năng lực và đặc điểm tâm lý đóng vai trò quan trọng trong việc giúp cá nhân giảm thiểu tác động tiêu cực của các áp lực từ môi trường. Những cá nhân sở hữu nhiều nguồn lực cá nhân hơn thường có khả năng đối phó tốt hơn với sự mất mát của các nguồn lực khác, chẳng hạn như sự căng thẳng phát sinh từ xung đột giữa công việc và gia đình. Trong bối cảnh này, trí tuệ cảm xúc được xem như một nguồn lực cá nhân quan trọng, phản ánh khả năng của cá nhân trong việc nhận biết, hiểu và điều chỉnh cảm xúc của bản thân cũng như của người khác. Những nhân viên có trí tuệ cảm xúc cao thường có khả năng kiểm soát cảm xúc hiệu quả hơn, nhận diện sớm các dấu hiệu căng thẳng và điều chỉnh hành vi của mình để giảm thiểu các tác động tiêu cực từ môi trường làm việc. Nhờ đó, họ có thể quản lý tốt hơn các yêu cầu từ công việc và gia đình, đồng thời duy trì trạng thái tâm lý tích cực trong cuộc sống. Eyoun và cộng sự (2025) đã xác nhận mối quan hệ tích cực giữa trí tuệ cảm xúc và sự cân bằng giữa cuộc sống và công việc. Từ những lập luận lý

thuyết và bằng chứng thực nghiệm trên, nghiên cứu này đề xuất giả thuyết sau:

H2: Trí tuệ cảm xúc ảnh hưởng tích cực đến sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống của nhân viên tuyển đầu.

2.3. Sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống và hiệu quả công việc

Mối quan hệ cân bằng giữa công việc và cuộc sống và hiệu quả công việc có thể được giải thích thông qua lý thuyết trao đổi xã hội của Blau (1964). Theo lý thuyết này, các mối quan hệ trong tổ chức được hình thành dựa trên nguyên tắc trao đổi và sự có đi có lại giữa nhân viên và tổ chức. Khi nhân viên cảm nhận tổ chức quan tâm đến phúc lợi và đời sống cá nhân của họ, chẳng hạn như tạo điều kiện để họ duy trì sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống, họ sẽ có xu hướng đáp lại bằng những thái độ và hành vi tích cực đối với tổ chức. Cụ thể, những nhân viên có sự cân bằng tốt giữa công việc và cuộc sống thường cảm thấy hài lòng và gắn bó hơn với tổ chức, từ đó sẵn sàng nỗ lực nhiều hơn để hoàn thành tốt các nhiệm vụ được giao. Bên cạnh đó, khi nhân viên có thể duy trì sự cân bằng hợp lý giữa các vai trò trong công việc và đời sống cá nhân, họ thường có trạng thái tâm lý ổn định hơn, mức độ căng thẳng thấp hơn và nguồn năng lượng tích cực hơn trong công việc. Điều này giúp họ tập trung tốt hơn vào các nhiệm vụ công việc và nâng cao hiệu quả thực hiện nhiệm vụ. Các nghiên cứu thực nghiệm trước đây cũng đã cung cấp bằng chứng cho thấy, sự cân bằng giữa công việc và gia đình có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả công việc của nhân viên (Borgia và cộng sự, 2022; Lien và cộng sự, 2025). Do đó, nghiên cứu này đề xuất giả thuyết sau:

H3: Cân bằng giữa công việc và cuộc sống ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả công việc của nhân viên tuyển đầu.

2.4. Vai trò trung gian của sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống

Theo lý thuyết bảo tồn nguồn lực Hobfoll (1989), các cá nhân luôn nỗ lực duy trì và tích lũy các nguồn lực cá nhân nhằm đối phó với các yêu cầu và áp lực từ môi trường. Trong bối cảnh này, trí tuệ cảm xúc được xem như một nguồn lực cá nhân quan trọng, giúp nhân viên nhận diện, điều chỉnh và quản lý cảm xúc của bản thân cũng như của người khác trong các tình huống công việc. Những nhân viên có mức trí tuệ cảm xúc cao thường có khả năng kiểm soát căng thẳng tốt hơn, xử lý hiệu quả các tình huống cảm xúc phát sinh trong công việc và duy trì trạng thái tâm lý tích cực. Nhờ đó, họ có thể giảm thiểu xung đột giữa

công việc và cuộc sống cá nhân, từ đó duy trì sự cân bằng giữa các vai trò trong cuộc sống. Khi nhân viên duy trì được sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống, họ thường có mức độ căng thẳng thấp hơn và trạng thái tâm lý tích cực hơn, điều này giúp họ tập trung tốt hơn vào các nhiệm vụ công việc và cải thiện hiệu quả làm việc. Nói cách khác, sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống có thể đóng vai trò như một cơ chế trung gian, thông qua đó trí tuệ cảm xúc ảnh hưởng đến hiệu quả công việc của nhân viên. Những nhân viên có trí tuệ cảm xúc cao có khả năng duy trì sự cân bằng tốt hơn giữa công việc và đời sống cá nhân, từ đó nâng cao hiệu quả thực hiện nhiệm vụ và đóng góp tích cực hơn cho tổ chức. Từ những lập luận lý thuyết trên, nghiên cứu này đề xuất giả thuyết sau (Hình 1):

H4: Sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa trí tuệ cảm xúc và hiệu quả công việc của nhân viên tuyển đầu.

3. Phương pháp nghiên cứu

Tất cả các thang đo đo lường cho các cấu trúc đã được tham khảo từ các nghiên cứu trước ở nước ngoài. Trí tuệ cảm xúc (TTCX) đã được sử dụng thang đo của Wong và Law (2002) với 4 câu hỏi. Cân bằng giữa công việc và gia đình (CG) gồm 4 biến quan sát của Borgia và cộng sự (2022). Hiệu quả công việc (HQ) dựa trên thang đo Bouckennooghe và cộng sự (2013) gồm 5 biến quan sát. Tất cả các câu hỏi đều dựa trên thang Likert năm điểm (1 hoàn toàn không đồng ý; 5 hoàn toàn đồng ý). Những thang đo này được dịch từ tiếng Anh sang tiếng Việt và sau đó được dịch ngược để đảm bảo độ chính xác của thang đo (Vương & Giao, 2024). Bên cạnh đó, tác giả đã điều chỉnh thang đo cho phù hợp với bối cảnh nghiên cứu trong ngành ngân hàng thông qua kỹ thuật thảo luận nhóm.

Nghiên cứu này được thực hiện với đối tượng khảo sát là nhân viên tuyển đầu đang làm việc tại các ngân hàng TMCP có chi nhánh tại TP. Hồ Chí Minh. Dữ liệu được thu thập thông qua 2 hình thức khảo

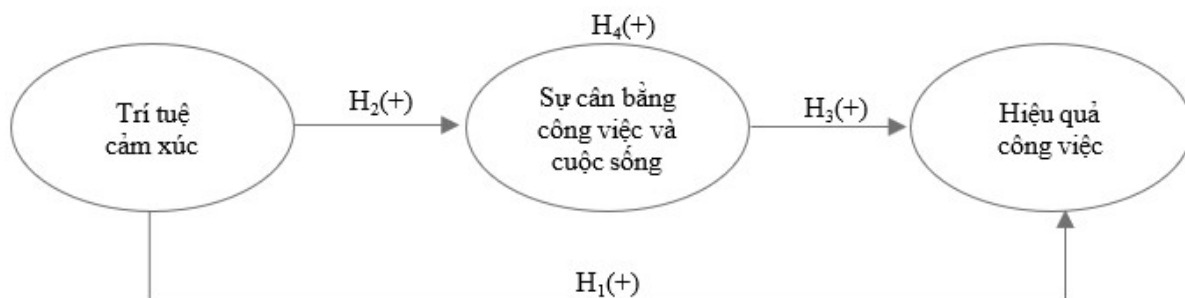
sát: khảo sát trực tiếp và khảo sát trực tuyến thông qua biểu mẫu Google Forms. Việc kết hợp 2 phương pháp thu thập dữ liệu giúp tăng khả năng tiếp cận đối tượng khảo sát và cải thiện tỷ lệ phản hồi của bảng hỏi. Tổng cộng 350 bảng câu hỏi đã được thu thập từ người tham gia khảo sát. Sau khi tiến hành kiểm tra và làm sạch dữ liệu, 23 bảng câu hỏi không hợp lệ đã bị loại bỏ do người trả lời lựa chọn cùng một phương án cho toàn bộ các câu hỏi hoặc cung cấp thông tin không đầy đủ. Do đó, 327 bảng câu hỏi hợp lệ được giữ lại để phục vụ cho quá trình phân tích dữ liệu. Các bảng câu hỏi này sau đó được mã hóa và nhập vào phần mềm SPSS để tiến hành xử lý và phân tích thống kê. Để mô tả đặc điểm của mẫu nghiên cứu, tác giả tiến hành phân loại 327 người tham gia khảo sát theo một số đặc điểm nhân khẩu học cơ bản như giới tính, tình trạng hôn nhân và trình độ học vấn, kết quả được trình bày chi tiết trong Bảng 1.

4. Kết quả nghiên cứu

Để đánh giá độ của thang đo, trước hết tác giả sẽ phân tích chỉ số Cronbach's Alpha (CA) và độ tin cậy tổng hợp (CR). Trong đó, hệ số CA và CR cần lớn hơn 0,7 thì thang đo được cho là có đủ độ tin cậy (Vương & Giao, 2024). Bảng 2 cho thấy hệ số CA và CR thấp nhất lần lượt là 0,832 và 0,890, lớn hơn 0,7. Do đó, các thang đo cho các cấu trúc đều đạt được độ tin cậy tốt.

Thêm vào đó, giá trị hội tụ của thang đo được đánh giá bằng hệ số tải ngoại. Giá trị tối thiểu có thể chấp nhận được đối với chỉ số này là 0,5 (Hair và cộng sự, 2019). Trong Hình 2, kết quả phân tích cho thấy hệ số tải của các biến quan sát đều lớn hơn 0,5. Ví dụ tải ngoại tối thiểu của Trí tuệ cảm xúc là 0,777; Sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống là 0,752; Hiệu quả công việc là 0,801. Bên cạnh đó, giá trị hội tụ sẽ được xác nhận khi phương sai trích trung bình (AVE) cho mỗi biến tiềm ẩn lớn hơn 0,5. Hơn nữa, các giá trị AVE được báo cáo cho mỗi biến trong khoảng từ 0,670 đến 0,689 (Bảng 2). Do đó, các biến đều cho thấy đạt giá trị hội tụ tốt.

Hình 1: Mô hình nghiên cứu



Bảng 1. Đặc điểm nhân khẩu học

	N = 327	Tần số	Phần trăm
Giới tính	Nữ	224	68,5
	Nam	96	29,4
	Khác	7	2,1
Trình trạng hôn nhân	Độc thân	171	52,3
	Đã lập gia đình	156	47,7
Trình độ học vấn	Cao đẳng	42	12,8
	Đại học	276	84,4
	Sau đại học	9	2,8

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả)

Bảng 2. Kết quả độ tin cậy của thang đo

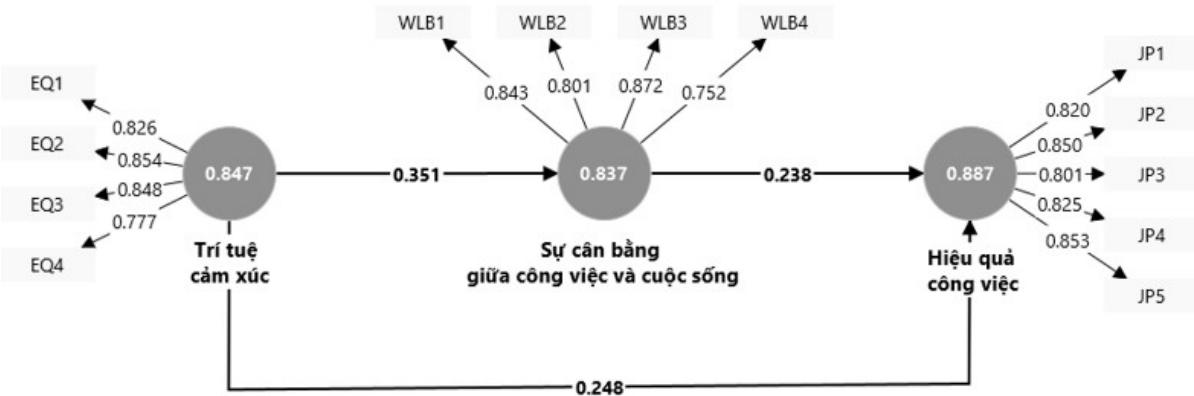
Cấu trúc	Mã hóa	CA	CR	AVE
Trí tuệ cảm xúc	EQ	0,847	0,896	0,684
Sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống	WLB	0,837	0,890	0,670
Hiệu quả công việc	JP	0,887	0,917	0,689

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả)

Trong khi kiểm tra mật còn lại của giá trị (giá trị phân biệt), tác giả đã tuân theo tiêu chuẩn của Fornell và Larcker (1981), căn bậc hai của AVE của các biến cao hơn mức tương quan giữa chúng. Bảng 3 cho thấy căn bậc hai của AVE của WLB là 0,818 (giá trị in đậm nằm trên đường chéo), cao hơn mức tương quan trong cột và hàng. Như vậy, tất cả các chỉ số đều đáp ứng

tiêu chí về giá trị phân biệt. Cuối cùng, hệ số phóng đại phương sai (VIF) được đề xuất để đánh giá các vấn đề đa cộng tuyến, và giá trị này nên bé hơn 5 (Vương & Giao, 2024). Bảng 4 cho thấy giá trị tối đa của VIF cho các biến là 1,140. Vì vậy, hiện tượng đa cộng tuyến không xuất hiện trong nghiên cứu.

Hình 2: Mô hình đo lường



(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả)

Ở giai đoạn cuối, tác giả sẽ kiểm định các giả thuyết dựa trên giá trị thống kê P và hệ số đường dẫn được thể hiện như tại Hình 3.

Giả thuyết H1: Trí tuệ cảm xúc tác động cùng chiều đến hiệu quả công việc với hệ số hồi quy là 0,248 và giá trị p là 0,000, bé hơn 0,05 (Bảng 4). Do đó, giả thuyết H1 được hỗ trợ bởi thống kê tại mức độ tin cậy 95%. Kết quả nghiên cứu này phù hợp với nghiên cứu của Shakeel và Khan (2023).

Giả thuyết H2: Trí tuệ cảm xúc tác động cùng chiều đến sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống với hệ số hồi quy là 0,351 và giá trị p là 0,000, bé hơn 0,05 (Bảng 4). Do đó, giả thuyết H2 được hỗ trợ bởi thống kê tại mức độ tin cậy 95%. Kết quả nghiên cứu này tương đồng với các nghiên cứu trước của Eyoun và cộng sự (2025).

Giả thuyết H3: Sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống tác động cùng chiều đến hiệu quả công việc với hệ số hồi quy là 0,238 và giá trị p là 0,000, bé hơn 0,05 (Bảng 4). Do đó, giả thuyết H3 được hỗ trợ bởi thống kê tại mức độ tin cậy 95%. Kết quả nghiên cứu này nhất quán với nghiên cứu trước (Borgia và cộng sự, 2022; Lien và cộng sự, 2025).

Giả thuyết H4: Sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống làm trung gian cho mối quan hệ giữa trí tuệ cảm xúc và hiệu quả công việc. Kết quả phân tích xác nhận rằng Sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống đóng vai trò trung gian cho mối quan hệ giữa EQ và JP với hệ số hồi quy là 0.084 và P-value = 0.002 (Bảng 5). Do đó, vai trò trung gian này được hỗ trợ về mặt thống kê và giả thuyết được chấp nhận. Bên cạnh đó, mối quan hệ trực tiếp giữa EQ và JP đã được chấp nhận (Giả thuyết H1). Do đó, đây là mối quan hệ trung gian một phần. Vì vậy, tổng tác động của trí tuệ cảm xúc đến hiệu quả công việc được trung gian một phần thông qua Sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống, đã được phân tích trong SmartPLS. Kết quả cho thấy tổng ảnh hưởng là 0.332 (Bảng 5).

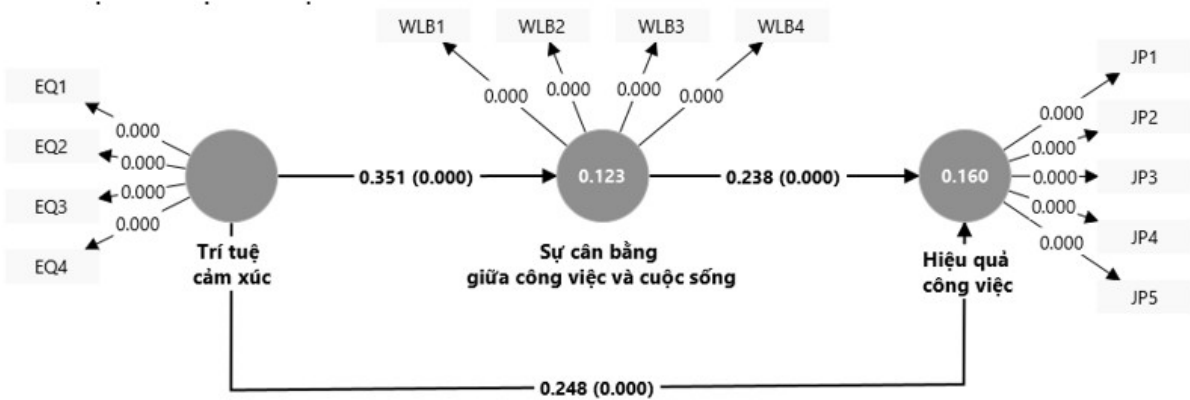
Tiêu chí được sử dụng để đánh giá mức độ phù hợp của mô hình, đó là hệ số xác định (R^2). Giá trị R^2 của hiệu quả công việc là 0,160 cho thấy, 16% tổng số biến thiên của hiệu quả công việc có thể được giải thích bởi 2 biến: sự cân bằng giữa công việc và trí tuệ cảm xúc (Hình 3). Hơn nữa, trong khoa học xã hội, giá trị R^2 là 0,26 (ảnh hưởng mạnh), 0,13 (ảnh hưởng trung bình), 0,02 (ảnh hưởng yếu) (Wetzels và cộng

Bảng 3. Hệ số Fornell-Larcker và VIF

	Fornell-Larcker			VIF		
	JP	WLB	EQ	JP	WLB	EQ
JP	0,830					
WLB	0,325	0,818		1,140		
EQ	0,332	0,351	0,827	1,140	1,000	

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả)

Hình 3: Mô hình PLS-SEM



(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả)

Bảng 4. Kết quả kiểm định giả thuyết

Giả thuyết	Mối quan hệ			Hệ số hồi quy	Độ lệch chuẩn	Thống kê T	Giá trị P	Kết quả
H ₁	EQ	→	JP	0,248	0,068	3,666	0,000	Chấp nhận
H ₂	EQ	→	WLB	0,351	0,060	5,804	0,000	Chấp nhận
H ₃	WLB	→	JP	0,238	0,067	3,549	0,000	Chấp nhận

Bảng 5. Vai trò trung gian của sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống

Giả thuyết	Mối quan hệ	Trực tiếp		Gián tiếp		Tổng ảnh hưởng		Kết luận
		β	Sig	β	Sig	β	Sig	
H ₄	EQ→WLB→JP	0,248	0,000	0,084	0,002	0,332	0,000	Chấp nhận

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả)

sự, 2009). Bởi các giá trị R2 cho hiệu quả công việc lớn hơn 0,13, nên mô hình của nghiên cứu này có mức độ trung bình.

5. Kết luận

Mô hình của nghiên cứu này đã được đề xuất dựa vào các lý thuyết nghiên cứu liên quan như lý thuyết bảo tồn nguồn lực của Hobfoll (1989), và lý thuyết trao đổi xã hội của Blau (1964); cũng như kế thừa các nghiên cứu thực nghiệm trước đó. Mô hình này đã được kiểm định với cỡ mẫu 327 nhân viên đang tuyển đầu làm việc tại Ngân hàng TMCP có chi nhánh tại TP. Hồ Chí Minh. Với những kết quả thu được, nghiên cứu này có những đóng góp tích cực trong thực tiễn quản lý, cụ thể như sau:

Thứ nhất, nghiên cứu hiện tại đã khám phá những tác động của trí tuệ cảm xúc đến hiệu quả công việc của nhân viên trong bối cảnh của Ngân hàng TMCP thông qua vai trò trung gian một phần của sự cân bằng giữa công việc và gia đình. Kết quả nghiên cứu này phù hợp với các nghiên cứu trước (Borgia và cộng sự, 2022; Eyoun và cộng sự, 2025; Lien và cộng sự, 2025; Shakeel & Khan, 2023).

Thứ hai, kết quả nghiên cứu này cũng đã xác nhận tính giá trị của các lý thuyết bảo tồn nguồn lực của Hobfoll (1989), và lý thuyết trao đổi xã hội của Blau (1964) trong bối cảnh ngành ngân hàng.

Thứ ba, một số thang đo trong nghiên cứu này đã được tham khảo từ các nghiên cứu trước ở nước ngoài, sau đó đã được dịch sang tiếng việt và kết quả cho thấy hệ số Cronbach’s Alpha của chúng đều lớn hơn 0,7. Do đó, có thể được sử dụng trong các nghiên cứu thực nghiệm trong tương lai.

6. Hàm ý quản trị

Về ý nghĩa quản lý, kết quả của nghiên cứu này có ý nghĩa quan trọng đối với việc quản lý tại các ngân hàng TMCP có chi nhánh tại TP. Hồ Chí Minh để nâng cao hiệu quả công việc của nhân viên.

Trí tuệ cảm xúc là yếu tố có ảnh hưởng trực tiếp và gián tiếp đến đến hiệu quả công việc của nhân viên. Nhiều nhà nghiên cứu đã chứng minh được rằng trí tuệ cảm xúc có thể học được. Vì vậy, việc phát triển và nâng cao EQ tại nơi làm việc là hoàn toàn có thể. Về cơ bản, EQ là sự phát triển của cá nhân nhưng có một số phương pháp cụ thể có thể được sử dụng để đào tạo các nhân viên trở nên tốt hơn về tổng thể với EQ của họ.

Thứ nhất, tổ chức khóa đào tạo có thể là một lựa chọn tốt cho ngân hàng. Điều này có thể cung cấp cho nhân viên tất cả các công cụ để bắt đầu học các kỹ thuật khác nhau và khuyến khích các cá nhân học các phương pháp khác nhau về trí tuệ cảm xúc.

Thứ hai, ngân hàng có thể tổ chức nhiều hoạt động nhóm có thể được sử dụng để phát triển và nâng cao EQ tại nơi làm việc.

Thứ ba, tự nhận thức là một trong những trụ cột của EQ và nó có thể được phát triển bằng phương pháp suy ngẫm. Ngân hàng nên khuyến khích các nhân viên cần dành thời gian để hiểu rõ hơn cách họ phản ứng với các tình huống, những vấn đề này phát sinh ở đâu hoặc điều gì khiến họ vui/tức giận,...

Sự cân bằng giữa công việc và gia đình là yếu tố có mức độ ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả công việc của nhân viên. Để cải thiện biến này, ngân hàng cần tạo điều kiện cho nhân viên sắp xếp giờ làm việc linh

động, tự chủ. Khung giờ làm việc linh hoạt sẽ giúp nhân viên tập trung làm việc tốt hơn, có thể giúp nhân viên điều chỉnh giờ bắt đầu làm việc muộn hơn hoặc sớm hơn so với khung giờ chung để hỗ trợ cho nhân viên trong một giai đoạn khó khăn hay cho những trường hợp đặc biệt. Ngân hàng nên chuyển dần từ kiểm soát thời gian sang kiểm soát hiệu quả công việc.

7. Hạn chế của nghiên cứu và hướng nghiên cứu tiếp theo

Mặc dù nghiên cứu đã đạt được các mục tiêu nghiên cứu đề ra, vẫn tồn tại một số hạn chế cần được xem xét trong các nghiên cứu tiếp theo.

Thứ nhất, nghiên cứu này được thực hiện với đối tượng khảo sát là nhân viên tuyến đầu đang làm việc tại các ngân hàng TMCP có chi nhánh tại TP. Hồ Chí Minh và sử dụng phương pháp lấy mẫu phi xác suất theo kiểu thuận tiện. Do đó, mẫu nghiên cứu có thể chưa phản ánh đầy đủ đặc điểm của toàn bộ lực lượng nhân viên ngân hàng tại Việt Nam, dẫn đến tính đại diện của mẫu nghiên cứu còn hạn chế. Vì vậy, các

nghiên cứu trong tương lai nên xem xét áp dụng phương pháp lấy mẫu xác suất, đặc biệt là lấy mẫu phân tầng, nhằm nâng cao tính đại diện của mẫu và cải thiện khả năng khái quát hóa kết quả nghiên cứu.

Thứ hai, nghiên cứu này chỉ tập trung phân tích tác động tổng thể của các biến nghiên cứu trên toàn bộ mẫu khảo sát mà chưa xem xét sự khác biệt giữa các nhóm nhân viên đang làm việc tại các bộ phận chức năng khác nhau trong ngân hàng, chẳng hạn như bộ phận khách hàng cá nhân, bộ phận khách hàng doanh nghiệp, bộ phận đầu tư, bộ phận phân tích, bộ phận đối tác và bộ phận văn phòng.

Trong thực tế, đặc điểm công việc, mức độ áp lực và yêu cầu kỹ năng của các bộ phận này có thể khác nhau, điều này có thể dẫn đến sự khác biệt trong mối quan hệ giữa các biến nghiên cứu. Do đó, các nghiên cứu trong tương lai có thể xem xét phân tích sự khác biệt giữa các nhóm nhân viên theo từng bộ phận hoặc vị trí công việc, nhằm cung cấp những hiểu biết sâu sắc hơn về hiệu quả công việc trong ngành ngân hàng■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

- Vương, B. N., & Giao, H. N. K. (2024). Giáo trình sau đại học phương pháp nghiên cứu trong kinh doanh: Cập Nhật SmartPLS. TP. Hồ Chí Minh: Nhà xuất bản Tài chính.
- Abdirahman, H. I. H., Najeemdeen, I. S., Abidemi, B. T., & Ahmad, R. (2020). The relationship between job satisfaction, work-life balance and organizational commitment on employee performance. *Advances in Business Research International Journal*, 4(1), 42-52.
- Ahmed, S., Islam, R., & Al-Asheq, A. (2021). Prospective Customers' Behavioural Intention towards Islamic Microfinance Services in Bangladesh. *Institutions and Economies*, 13(2), 101-123.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 18, 13-25.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York, NY: Wiley.
- Borgia, M. S., Di Virgilio, F., La Torre, M., & Khan, M. A. (2022). Relationship between Work-Life Balance and Job Performance Moderated by Knowledge Risks: Are Bank Employees Ready? *Sustainability*, 14(9). Retrieved from doi:10.3390/su14095416
- Bouckennooghe, D., Raja, U., & Butt, A. N. (2013). Combined effects of positive and negative affectivity and job satisfaction on job performance and turnover intentions. *The Journal of Psychology*, 147(2), 105-123.
- Dessler, G. (2023). *Fundamentals of Human Resource Management*. USA: Pearson.
- Eyoun, K., Guo, Y., & Shammout, E. (2025). The effects of emotional intelligence on work-life balance and retention of U.S. hotel employees: The moderating role of generational differences. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 24(2), 208-229. doi:10.1080/15332845.2025.2432791
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (9th Ed.). Andover, Hampshire: Cengage Learning EMEA.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources. A new attempt at conceptualizing stress. *The American psychologist*, 44(3), 513-524.
- Jena, L. K. (2022). Does workplace spirituality lead to raising employee performance? The role of citizenship behavior and emotional intelligence. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(6), 1309-1334. doi:10.1108/IJOA-06-2020-2279

- Katou, A. (2021). Employee high-performance work systems-experience attributions of well-being and exploitation: a multilevel study of Greek workplaces. *Employee Relations: The International Journal*, ahead-of-print(ahead-of-print). doi:10.1108/ER-06-2021-0230
- Kerdpitak, C., & Jermstittaparsert, K. (2020). The effects of workplace stress, work-life balance on turnover intention: An empirical evidence from pharmaceutical industry in Thailand. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(2), 586-594.
- Lien, L. T. P., Vuong, B. N., & Ha, D. T. (2025). Unpacking the Relationship Between Servant Leadership and Job Performance Among Frontline Employees Through Work-Life Balance and Innovative Work Behavior: Does Mindfulness Matter? *SAGE Open*, 15(4), 21582440251411144. doi:10.1177/21582440251411144
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination Cognition and Personality*, 9 SRC - BaiduScholar, 185-211.
- Shakeel, U., & Khan, F. S. (2023). Influence of emotional intelligence on employees' performance at work: An evidence from Indian banks. *Journal of statistics and management systems*, 26(3), 561-571.
- Susanto, P., Hoque, M. E., Jannat, T., Emely, B., Zona, M. A., & Islam, M. A. (2022). Work-Life Balance, Job Satisfaction, and Job Performance of SMEs Employees: The Moderating Role of Family-Supportive Supervisor Behaviors. *Frontiers in Psychology*, 13. doi:10.3389/fpsyg.2022.906876
- Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Van-Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS Quarterly*, 33(1), 177-195.
- Wong, C.-S., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 243-274. doi:https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00099-1
- Zhang, C., & Liu, L. (2021). The effect of job crafting to job performance. *Knowledge Management Research & Practice*, 19(2), 253-262. doi:10.1080/14778238.2020.1762517

Ngày nhận bài: 10/02/2026

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 25/02/2026

Ngày chấp nhận đăng bài: 12/3/2026

IMPACT OF EMOTIONAL INTELLIGENCE ON FRONTLINE EMPLOYEES' JOB PERFORMANCE: THE MEDIATING ROLE OF WORK - LIFE BALANCE

● **NGUYEN TAN PHUC¹**
● **BUI NHAT VUONG^{2,3}**

¹Becamex Industrial Investment and Development Group - Joint Stock Company

²Deputy Dean, Faculty of Business Administration, Vietnam Aviation Academy

³Head of Human Resource Management Department, Vietnam Aviation Academy

ABSTRACT

This study investigates the impact of emotional intelligence on job performance, with work-life balance serving as a mediating variable. Drawing on established theoretical frameworks and prior empirical research, a conceptual model is developed and tested using data collected from 327 frontline employees at joint-stock commercial banks in Ho Chi Minh City. The findings indicate that emotional intelligence exerts a significant direct effect on job performance, while work-life balance partially mediates this relationship. Overall, the results provide robust empirical evidence on the interplay between emotional capabilities and employee outcomes within the banking sector.

Keywords: emotional intelligence, job performance, work-life balance, frontline employees.