

MỘT SỐ VẤN ĐỀ VỀ XUNG ĐỘT CÔNG VIỆC - GIA ĐÌNH Ở NHÂN VIÊN VĂN PHÒNG TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

NGUYỄN HOÀNG THẢO NGUYÊN
HVCH ngành Tâm lý học,
Trường Đại học Sư phạm Thành phố Hồ Chí Minh

Nhận bài ngày 20/8/2026. Sửa chữa xong 22/9/2026. Duyệt đăng 26/9/2026.

Abstract

This study examines work-family conflict (WFC) among office employees and differences in its level according to gender, job tenure, and job position. Data were collected from 413 office employees working at companies in Ho Chi Minh City using the multidimensional scale developed by Carlson, Kacmar, and Williams (2000). The findings indicate that WFC was generally moderate ($M = 2.98$, $SD = 0.61$). Independent-samples t-tests and ANOVA revealed statistically significant differences by gender, with women reporting higher levels than men; job tenure, with employees having over 10 years of service scoring higher than the other groups; and job position, with specialists and team leaders or supervisors scoring higher than staff-level employees. These findings provide evidence for human resource managers to develop work-family balance policies tailored to the demographic characteristics of different employee groups.

Keywords: Gender, job position, job tenure, office employees, work-family conflict.

1. Đặt vấn đề

Trong bối cảnh lao động hiện đại, ranh giới giữa công việc và đời sống gia đình ngày càng trở nên mờ nhạt do sự phát triển của công nghệ số, hình thức làm việc kết hợp và văn hóa tổ chức đòi hỏi sự sẵn sàng liên tục (Tarafdar et al., 2019). Nhân viên văn phòng (NVVP) - nhóm lao động trí óc chiếm tỷ trọng ngày càng lớn trong cơ cấu lao động đô thị là nhóm chịu tác động rõ rệt của xu hướng này: công việc không còn giới hạn trong không gian và thời gian hành chính mà có thể tiếp tục hiện diện trong đời sống gia đình thông qua email, tin nhắn công việc và các cuộc họp trực tuyến ngoài giờ (Renk & Sutter, 2026). Trong khi đó, các trách nhiệm gia đình như chăm sóc con cái, cha mẹ hoặc duy trì các mối quan hệ thân mật cũng đặt ra những yêu cầu song song, khiến nhiều NVVP rơi vào tình trạng xung đột giữa hai vai trò quan trọng của đời sống cá nhân, đúng như lý thuyết ranh giới công việc - gia đình đã chỉ ra rằng cá nhân là người thường xuyên phải di chuyển qua lại giữa các miền vai trò có ranh giới thời gian, không gian và tâm lý riêng biệt (Ashforth et al., 2000).

Xung đột công việc - gia đình (XĐCV-GĐ) từ lâu đã được xác lập là một trong những khái niệm trung tâm của tâm lý học lao động và hành vi tổ chức, có nền tảng từ lý thuyết vai trò trong nghiên cứu về stress tổ chức (Kahn et al., 1964) và được định nghĩa một cách có ảnh hưởng rộng rãi nhất bởi Greenhaus và Beutell (1985) là tình trạng các yêu cầu từ vai trò công việc và vai trò gia đình cản trở lẫn nhau. Đây không chỉ là một trải nghiệm cá nhân mang tính chủ quan mà còn là một hiện tượng có thể đo lường được một cách hệ thống, có cấu trúc rõ ràng (Carlson et al., 2000) và có liên hệ với nhiều hệ quả tiêu cực đối với sức khỏe tâm lý, hài lòng công việc, hài lòng gia đình và chất lượng giấc ngủ của người lao động (Amstad et al., 2011). Tại Việt Nam, XĐCV-GĐ đã được đề cập trong một số nghiên cứu về căng thẳng nghề nghiệp, gắn kết tổ chức và ý định nghỉ việc nhưng còn ít nghiên cứu tập trung mô tả trực tiếp các mặt biểu hiện của XĐCV-GĐ ở NVVP theo đặc điểm nhân khẩu học - nghề nghiệp (Cao Quốc Việt et al., 2022; Huỳnh Thị Thu Thương, Nguyễn Minh Thiện, 2024).

Email: thaonguyen26283@gmail.com

Xuất phát từ những lý do trên, nghiên cứu này được thực hiện nhằm hai mục tiêu chính: 1) Mô tả thực trạng mức độ và các mặt biểu hiện của XĐCV-GĐ ở NVVP tại các công ty trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh; 2) Kiểm định sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về mức độ XĐCV-GĐ giữa các nhóm NVVP theo giới tính, thâm niên công tác và vị trí công việc.

2. Phương pháp nghiên cứu

2.1. Khách thể nghiên cứu

Khách thể nghiên cứu gồm 413 NVVP đang làm việc tại một số công ty trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh, được lựa chọn theo phương pháp chọn mẫu thuận tiện. Dữ liệu được thu thập thông qua bảng hỏi trực tuyến (Google Form), được gửi đến khách thể qua email, mạng xã hội, nhóm làm việc, các mối quan hệ cá nhân và hình thức giới thiệu từ người tham gia khảo sát trước đó (snowball), trong khoảng thời gian từ tháng 6/2026 đến tháng 8/2026. Nghiên cứu thu được 438 phản hồi, trong đó 413 phản hồi hợp lệ (94,3%) được đưa vào phân tích sau khi loại bỏ các phản hồi thiếu thông tin hoặc không đạt yêu cầu. Vì sử dụng phương pháp chọn mẫu phi xác suất nên mẫu nghiên cứu không mang tính đại diện thống kê cho toàn bộ NVVP tại TP. Hồ Chí Minh; khả năng khái quát hóa kết quả cần được xem xét thận trọng và được bàn luận thêm ở phần hạn chế của nghiên cứu.

Về giới tính, mẫu nghiên cứu gồm 143 nam (34,6%) và 270 nữ (65,4%). Về thâm niên công tác, mẫu phân bố ở các mức: từ 1-3 năm (75 người, 18,2%), từ 3-5 năm (90 người, 21,8%), từ 5-10 năm (106 người, 25,7%) và trên 10 năm (142 người, 34,4%). Về vị trí công việc, mẫu gồm nhân viên (170 người, 41,2%), chuyên viên (94 người, 22,8%), tổ trưởng/nhóm trưởng (85 người, 20,6%) và quản lý (64 người, 15,5%).

2.2. Công cụ khảo sát

Xung đột công việc - gia đình được đo lường bằng thang đo đa chiều của Carlson, Kacmar và Williams (2000), gồm 18 mục hỏi phản ánh 6 thành phần: xung đột thời gian, xung đột căng thẳng và xung đột hành vi, mỗi loại được xét theo hai hướng tác động (công việc ảnh hưởng đến gia đình và gia đình ảnh hưởng đến công việc), mỗi thành phần gồm 3 mục. Thang đo sử dụng định dạng Likert 5 mức độ (từ 1 - Không bao giờ đúng với tôi đến 5 - Luôn luôn đúng với tôi). Đây là một trong những công cụ đo lường XĐCV-GĐ được sử dụng và kiểm định rộng rãi nhất trong các nghiên cứu quốc tế, cho phép phân tích không chỉ mức độ xung đột tổng thể mà còn hướng tác động và dạng biểu hiện cụ thể của xung đột.

Kết quả kiểm định thang đo trong nghiên cứu hiện tại của tác giả cho thấy hệ số Cronbach's Alpha của 6 tiểu thang đo dao động từ 0,908 đến 0,921, đều đạt mức tốt đến rất tốt, ở mức đảm bảo về độ tin cậy (Peterson, 1994; Slater, 1995). Trong đó, tiểu thang đo xung đột thời gian từ gia đình ảnh hưởng đến công việc có hệ số Cronbach's Alpha cao nhất, đạt 0,921; tiểu thang đo xung đột căng thẳng từ gia đình ảnh hưởng đến công việc có hệ số Cronbach's Alpha thấp nhất, đạt 0,908. Như vậy, thang đo XĐCV-GĐ có độ tin cậy phù hợp để sử dụng trong nghiên cứu chính thức. Các tiểu thang đo đều thể hiện mức độ nhất quán nội bộ cao.

2.3. Phương pháp xử lý số liệu

Số liệu được xử lý bằng phần mềm SPSS phiên bản 26.0. Các phép thống kê được sử dụng bao gồm: thống kê mô tả (tần suất, tỷ lệ phần trăm, điểm trung bình, độ lệch chuẩn) để mô tả thực trạng mức độ và các mặt biểu hiện của XĐCV-GĐ; phân tích phương sai đo lường lặp lại (Repeated Measures ANOVA) để so sánh sự khác biệt giữa sáu mặt biểu hiện; kiểm định t-test cho mẫu độc lập (Independent Samples t-test) để so sánh XĐCV-GĐ theo giới tính và phân tích phương sai một yếu tố (One-way ANOVA) kết hợp kiểm định hậu định để so sánh XĐCV-GĐ theo thâm niên công tác và vị trí công việc.

Đối với kiểm định hậu định (post-hoc), nghiên cứu thống nhất sử dụng kiểm định Games-Howell cho toàn bộ các so sánh cặp, do kiểm định này không đòi hỏi giả định phương sai đồng nhất giữa các nhóm và phù hợp hơn Tukey HSD trong điều kiện cỡ mẫu không đồng đều giữa các nhóm so sánh (Field, 2013). Mức ý nghĩa thống kê được xác lập ở ngưỡng $\alpha = 0,05$. Để diễn giải điểm trung bình của thang đo Likert 5 mức thành các mức đánh giá định tính (rất thấp - rất cao) dùng trong bảng 2,

nghiên cứu áp dụng công thức chia khoảng đều thường được sử dụng trong xử lý thống kê mô tả đối với thang đo dạng khoảng: khoảng cách giữa các mức = (Giá trị lớn nhất - Giá trị nhỏ nhất) / Số mức = $(5 - 1) / 5 = 0,8$. Từ đó, 5 mức đánh giá được xác định như sau: rất thấp (1,00-1,80 điểm), thấp (1,81-2,60 điểm), trung bình (2,61-3,40 điểm), cao (3,41-4,20 điểm) và rất cao (4,21-5,00 điểm). Quy ước phân loại này được áp dụng thống nhất để diễn giải điểm trung bình của thang đo XĐCV-GĐ và các tiểu thang đo thành phần trong toàn bộ phần kết quả nghiên cứu.

3. Nội dung nghiên cứu

3.1. Kết quả nghiên cứu chung về mức độ xung đột công việc - gia đình

Kết quả khảo sát thực trạng XĐCV-GĐ ở NVVP cho thấy sự phân bố tập trung chủ yếu ở mức trung bình. Cụ thể, phần lớn khách thể có mức XĐCV-GĐ “trung bình”, chiếm 62,2% (n = 257). Tiếp theo, nhóm có mức “cao” chiếm 17,2% (n = 71), trong khi nhóm “thấp” chiếm 12,3% (n = 51). Hai mức ở hai đầu thang đo chiếm tỷ lệ tương đối nhỏ, với 6,3% khách thể ở mức “rất thấp” (n = 26) và 1,9% ở mức “rất cao” (n = 8). Như vậy, có thể nhận thấy điểm số XĐCV-GĐ của mẫu nghiên cứu tập trung rõ rệt quanh mức trung bình; tổng tỷ lệ khách thể ở mức cao và rất cao là 19,1%, khá tương đương với tỷ lệ ở mức thấp và rất thấp là 18,6%. Kết quả này cho thấy XĐCV-GĐ ở NVVP trong mẫu khảo sát nhìn chung không nghiêng rõ rệt về mức thấp hay mức cao mà chủ yếu tập trung ở mức trung bình.

Điểm trung bình chung của thang đo (M = 2,98; ĐLC = 0,61 trên thang 5 điểm) nằm sát điểm giữa, khẳng định XĐCV-GĐ ở NVVP nhìn chung ở mức trung bình. Kết quả này tương đồng với nhận định của Remery và Schippers (2019) rằng cường độ XĐCV-GĐ ở khu vực châu Âu nhìn chung ở mức trung bình và không biến động nhiều giữa các quốc gia, cho thấy mức XĐCV-GĐ trung bình có thể là một hiện tượng khá phổ quát ở NVVP nói chung. Đây là điểm trung bình được tính trực tiếp từ toàn bộ 413 khách thể trên 18 mục hỏi gốc của thang đo. Một số bảng trình bày điểm trung bình tổng thể theo nhóm nhân khẩu học (ví dụ bảng 2) có thể cho giá trị lệch nhẹ ở hàng thập phân thứ hai (ví dụ 2,97 thay vì 2,98) do mỗi giá trị trong các bảng đó được làm tròn riêng ở cấp độ nhóm trước khi tổng hợp; đây là sai số làm tròn thông thường, không phản ánh sự không nhất quán của số liệu gốc.

3.2. Kết quả nghiên cứu chung về các mặt biểu hiện của xung đột công việc - gia đình

Bảng 1: So sánh các mặt biểu hiện của XĐCV-GĐ của NVVP

Mặt biểu hiện	ĐTB	ĐLC	Repeated Measures ANOVA		
			F	p	η^2p
Xung đột thời gian từ công việc ảnh hưởng đến gia đình	2,929	0,819	16,229	< 0,001	0,038
Xung đột thời gian từ gia đình ảnh hưởng đến công việc	2,759	0,825			
Xung đột căng thẳng từ công việc ảnh hưởng đến gia đình	3,035	0,867			
Xung đột căng thẳng từ gia đình ảnh hưởng đến công việc	3,031	0,853			
Xung đột hành vi từ công việc ảnh hưởng đến gia đình	3,119	0,749			
Xung đột hành vi từ gia đình ảnh hưởng đến công việc	2,983	0,884			

Kết quả kiểm định Repeated Measures ANOVA cho thấy có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê giữa 6 mặt biểu hiện của XĐCV-GĐ (F = 16,229; p < 0,001), tuy nhiên độ lớn hiệu ứng khá nhỏ (η^2p = 0,038 - theo tiêu chuẩn (Cohen, 1988) dưới 0,06 được xem là hiệu ứng nhỏ), nghĩa là các mặt biểu hiện tuy khác biệt có ý nghĩa nhưng chênh lệch thực tế giữa chúng không quá lớn.

Xung đột hành vi từ công việc ảnh hưởng đến gia đình có điểm trung bình cao nhất (3,119), trong khi xung đột thời gian từ gia đình ảnh hưởng đến công việc thấp nhất (2,759). Điểm đáng chú ý nhất: ở cả ba cặp biểu hiện, chiều công việc ảnh hưởng đến gia đình đều có điểm cao hơn chiều gia đình ảnh hưởng đến công việc tương ứng. Thời gian (2,929 > 2,759), hành vi (3,119 > 2,983) và căng thẳng, dù rất sát nhau nhưng công việc vẫn nhỉnh hơn (3,035 > 3,031). Đây là so sánh mô tả giữa các điểm trung bình; kiểm định Repeated Measures ANOVA ở trên chỉ xác nhận có ít nhất một cặp trong 6 mặt biểu hiện khác biệt có ý nghĩa, không đồng nghĩa với việc từng cặp công việc-gia đình/gia đình-công việc riêng lẻ (thời gian, căng thẳng, hành vi) đã được kiểm định riêng và đạt ý nghĩa thống kê. Việc cả ba

cặp đều cùng chiều là một xu hướng mô tả đáng chú ý, nhưng cần các phép kiểm định cặp cụ thể (ví dụ paired t-test có hiệu chỉnh) trong các nghiên cứu tiếp theo để xác nhận độ tin cậy của từng so sánh riêng lẻ. Đây là một mẫu hình rất đáng chú ý và hoàn toàn nhất quán với các nghiên cứu trên thế giới: hiện tượng “WIF > FIW” (work interference with family cao hơn family interference with work) là một trong những phát hiện thực nghiệm ổn định và được lặp lại nhiều nhất trong nghiên cứu XĐCV-GĐ xuyên văn hóa (Frone et al., 1992; Gutek et al., 1991), cá nhân nhìn chung báo cáo công việc xâm nhập vào gia đình nhiều hơn là ngược lại, do công việc thường có ranh giới thời gian/không gian rõ ràng hơn và chịu áp lực giám sát trực tiếp hơn so với gia đình. Tuy nhiên, nghiên cứu trên 436 giáo viên mầm non tại Hà Nam (Trung Quốc) phát hiện chiều ngược lại - hiệu ứng trung gian của xung đột gia đình ảnh hưởng đến công việc lên kiệt sức nghề nghiệp mạnh hơn có ý nghĩa so với chiều công việc ảnh hưởng đến gia đình, cho thấy sự khác biệt này có thể phụ thuộc vào đặc thù nghề nghiệp và bối cảnh nghiên cứu (Ji & Yue, 2020).

3.3. Kết quả so sánh về các mặt biểu hiện của xung đột công việc - gia đình theo giới tính, thâm niên công tác và vị trí công việc.

Bảng 2: Kết quả kiểm định T-Test XĐCV-GĐ xét theo giới tính

Biểu hiện	Điểm trung bình (Độ lệch chuẩn)		t	Sig.
	Nam	Nữ		
Sự xung đột công việc - gia đình	2,81 (0,54)	3,06 (0,63)	-4,10	< 0,001
Xung đột thời gian từ công việc ảnh hưởng đến gia đình	2,75 (0,80)	3,02 (0,81)	-3,22	0,001
Xung đột thời gian từ gia đình ảnh hưởng đến công việc	2,56 (0,72)	2,86 (0,86)	-3,75	< 0,001
Xung đột căng thẳng từ công việc ảnh hưởng đến gia đình	2,88 (0,82)	3,11 (0,88)	-2,52	0,012
Xung đột căng thẳng từ gia đình ảnh hưởng đến công việc	2,85 (0,78)	3,12 (0,88)	-3,12	0,002
Xung đột hành vi từ công việc ảnh hưởng đến gia đình	2,99 (0,74)	3,18 (0,75)	-2,41	0,016
Xung đột hành vi từ gia đình ảnh hưởng đến công việc	2,80 (0,92)	3,07 (0,85)	-3,02	0,003

Kết quả cho thấy cả 6 biểu hiện đều khác biệt có ý nghĩa thống kê ($p < 0,05$), với nữ giới luôn cao hơn nam giới. Kết quả này có phần khác với phát hiện của Shockley và cộng sự (2017), vốn cho thấy nam và nữ nhìn chung không khác biệt đáng kể về mức XĐCV-GĐ tổng thể trên các mẫu chủ yếu ở phương Tây (Shockley et al., 2017) nhưng lại phù hợp với xu hướng đã ghi nhận ở châu Âu bởi Remery và Schippers (2019) rằng nữ giới trải nghiệm XĐCV-GĐ cao hơn nam giới, dù mức chênh lệch ở châu Âu khá nhỏ.

Sự khác biệt lớn hơn ở mẫu Việt Nam có thể phản ánh đặc thù văn hóa Á Đông, nơi phụ nữ dù tham gia lực lượng lao động toàn thời gian vẫn thường gánh phần lớn trách nhiệm chăm sóc gia đình; tuy nhiên, do nghiên cứu không đo lường trực tiếp sự phân công vai trò giới trong gia đình của khách thể, cách lý giải này chỉ mang tính giả thuyết, cần được các nghiên cứu tiếp theo kiểm chứng bằng dữ liệu đo lường cụ thể hơn.

Bảng 3: Kết quả kiểm định ANOVA XĐCV-GĐ xét theo thâm niên công tác

Biểu hiện	Điểm trung bình				F	Sig.
	≤ 3 năm	Từ 3-5 năm	Từ 5-10 năm	Trên 10 năm		
Sự xung đột công việc - gia đình	2,88 (0,62)	2,90 (0,63)	2,90 (0,55)	3,14 (0,61)	5,231	0,002
Xung đột thời gian từ công việc ảnh hưởng đến gia đình	2,77 (0,75)	2,83 (0,88)	2,80 (0,76)	3,18 (0,81)	6,959	<0,001
Xung đột thời gian từ gia đình ảnh hưởng đến công việc	2,65 (0,80)	2,67 (0,88)	2,64 (0,78)	2,97 (0,80)	4,774	0,003
Xung đột căng thẳng từ công việc ảnh hưởng đến gia đình	2,88 (0,89)	3,03 (0,80)	2,93 (0,82)	3,20 (0,91)	3,108	0,026

Xung đột căng thẳng từ gia đình ảnh hưởng đến công việc	2,99 (0,85)	2,90 (0,84)	3,06 (0,83)	3,12 (0,88)	1,315	0,269
Xung đột hành vi từ công việc ảnh hưởng đến gia đình	3,05 (0,69)	3,06 (0,72)	3,08 (0,73)	3,22 (0,81)	1,352	0,257
Xung đột hành vi từ gia đình ảnh hưởng đến công việc	2,91 (0,96)	2,94 (0,93)	2,87 (0,85)	3,13 (0,83)	2,161	0,092

Kết quả hậu kiểm Games-Howell cho thấy khác biệt chủ yếu tập trung ở nhóm “Trên 10 năm” so với các nhóm thâm niên thấp hơn. Cụ thể, đối với điểm xung đột tổng thể (Sự xung đột công việc - gia đình), nhóm “Trên 10 năm” cao hơn có ý nghĩa so với cả ba nhóm còn lại: so với nhóm “ ≤ 3 năm” (chênh lệch ĐTB = 0,26; $p = 0,017$), nhóm “3-5 năm” (chênh lệch = 0,24; $p = 0,024$) và nhóm “5-10 năm” (chênh lệch = 0,24; $p = 0,007$), trong khi ba nhóm này không khác biệt có ý nghĩa với nhau (tất cả $p > 0,05$).

Mẫu hình này xuất hiện rõ ở xung đột thời gian từ công việc ảnh hưởng đến gia đình (chênh lệch 0,35-0,41; $p \leq 0,014$) và xung đột thời gian từ gia đình ảnh hưởng đến công việc (chênh lệch 0,30-0,33; $p \leq 0,047$), trong khi ba nhóm “ ≤ 3 năm”, “3-5 năm” và “5-10 năm” không khác biệt có ý nghĩa với nhau. Riêng xung đột căng thẳng từ công việc ảnh hưởng đến gia đình có ANOVA tổng thể đạt ý nghĩa ($F = 3,108$; $p = 0,026$) nhưng không có cặp hậu kiểm nào đạt ngưỡng ý nghĩa.

Như vậy, khác biệt theo thâm niên không thể hiện xu hướng tăng tuyến tính mà chủ yếu nằm ở nhóm trên 10 năm. Kết quả này phù hợp với nhận định của Kossek và cộng sự (2026) rằng mối liên hệ giữa tuổi/thâm niên và XĐCV-GĐ phụ thuộc vào giai đoạn nghề nghiệp, đồng thời có nét tương đồng với nghiên cứu của Cao Quốc Việt và cộng sự (2022) tại Việt Nam. Có thể giả định rằng người có thâm niên cao đồng thời chịu nhiều trách nhiệm nghề nghiệp và gia đình hơn; tuy nhiên, cơ chế này chưa được đo lường trực tiếp trong nghiên cứu hiện tại.

Bảng 4: Kết quả kiểm định ANOVA XĐCV-GĐ xét theo vị trí công việc

Biểu hiện	Điểm trung bình (Độ lệch chuẩn)				F	Sig.
	Nhân viên	Chuyên viên	Tổ trưởng/ Nhóm trưởng	Quản lý		
Sự xung đột công việc - gia đình	2,84 (0,70)	3,08 (0,58)	3,12 (0,47)	2,98 (0,50)	5,493	0,001
Xung đột thời gian từ công việc ảnh hưởng đến gia đình	2,80 (0,86)	3,01 (0,83)	3,05 (0,70)	3,00 (0,80)	2,489	0,060
Xung đột thời gian từ gia đình ảnh hưởng đến công việc	2,67 (0,90)	2,90 (0,82)	2,88 (0,73)	2,62 (0,70)	2,831	0,038
Xung đột căng thẳng từ công việc ảnh hưởng đến gia đình	2,86 (0,88)	3,21 (0,91)	3,16 (0,77)	3,08 (0,81)	4,476	0,004
Xung đột căng thẳng từ gia đình ảnh hưởng đến công việc	2,83 (0,88)	3,20 (0,85)	3,21 (0,77)	3,08 (0,81)	5,718	0,001
Xung đột hành vi từ công việc ảnh hưởng đến gia đình	3,06 (0,76)	3,17 (0,71)	3,25 (0,75)	3,05 (0,76)	1,545	0,202
Xung đột hành vi từ gia đình ảnh hưởng đến công việc	2,84 (0,99)	2,99 (0,72)	3,21 (0,84)	3,06 (0,81)	3,658	0,013

Kết quả cho thấy 4/6 biểu hiện có ý nghĩa thống kê theo vị trí công việc (bảng 4). Kết quả hậu kiểm Games-Howell làm rõ thêm: khác biệt có ý nghĩa tập trung chủ yếu giữa nhóm Nhân viên (thấp nhất) với nhóm Chuyên viên và/hoặc Tổ trưởng/Nhóm trưởng. Cụ thể, đối với sự xung đột công việc - gia đình tổng thể, nhóm Nhân viên thấp hơn có ý nghĩa so với nhóm Chuyên viên (chênh lệch ĐTB = 0,24; $p = 0,017$) và nhóm Tổ trưởng/Nhóm trưởng (chênh lệch = 0,28; $p = 0,001$). Mẫu hình tương tự được ghi nhận ở xung đột căng thẳng từ công việc ảnh hưởng đến gia đình (Nhân viên thấp hơn Chuyên viên: chênh lệch = 0,35, $p = 0,015$; thấp hơn Tổ trưởng/Nhóm trưởng: chênh lệch = 0,30, $p = 0,029$), xung đột căng thẳng từ gia đình ảnh hưởng đến công việc (Nhân viên thấp hơn Chuyên viên: chênh lệch = 0,37, $p = 0,005$; thấp hơn Tổ trưởng/Nhóm trưởng: chênh lệch = 0,38, $p = 0,003$), và xung đột hành vi từ gia đình ảnh hưởng đến công việc (Nhân viên thấp hơn Tổ trưởng/Nhóm trưởng: chênh lệch = 0,37; $p =$

0,011). Không có cặp so sánh nào giữa nhóm Quản lý và các nhóm còn lại đạt ý nghĩa thống kê ở bất kỳ biểu hiện nào và riêng biểu hiện xung đột thời gian từ gia đình ảnh hưởng đến công việc, dù ANOVA tổng thể có ý nghĩa ($p = 0,038$), không có cặp cụ thể nào đạt ngưỡng ý nghĩa ở hậu kiểm. Nhóm Nhân viên có điểm thấp nhất một cách nhất quán ở hầu hết các biểu hiện, rõ nhất ở căng thẳng từ gia đình sang công việc (2,83 so với 3,20-3,21; $F = 5,718$; $p = 0,001$).

Kết quả phù hợp với logic của mô hình Nhu cầu công việc - Nguồn lực công việc (JD-R): càng lên vị trí cao, nhu cầu công việc (trách nhiệm, áp lực quyết định, kỳ vọng hiệu suất) càng tăng. Nghiên cứu tại châu Âu về XĐCV-GĐ ở nhà quản lý so với nhân viên các nước Anglo (Spector et al., 2007) cũng khẳng định khối lượng công việc và trách nhiệm quản lý là yếu tố dự báo XĐCV-GĐ xuyên quốc gia mạnh và nhất quán. Đáng chú ý, ở mẫu này, nhóm Quản lý không phải luôn cao nhất (thấp hơn cả Chuyên viên và Tổ trưởng ở một số biểu hiện, dù khác biệt so với các nhóm này không đạt ý nghĩa thống kê ở hậu kiểm). Một cách lý giải khả dĩ mang tính giả thuyết (không phải kết luận được dữ liệu hiện có xác nhận trực tiếp, do nghiên cứu không đo lường quyền tự chủ hay nguồn lực hỗ trợ thực tế của từng vị trí), là nhóm Quản lý trong mẫu khảo sát này có thể có quyền tự chủ và nguồn lực hỗ trợ (trợ lý, quyền quyết định lịch trình) tốt hơn để cân bằng hai vai trò, trong khi hai nhóm Chuyên viên và Tổ trưởng/Nhóm trưởng, vừa chịu trách nhiệm cao hơn nhóm Nhân viên vừa có thể chưa có đầy đủ quyền tự chủ như nhóm Quản lý lại là những nhóm biểu hiện XĐCV-GĐ cao nhất trong mẫu khảo sát này. Cách diễn giải này chỉ dựa trên vị trí công việc được khảo sát (Nhân viên, Chuyên viên, Tổ trưởng/Nhóm trưởng, Quản lý), không hàm ý đây là các cấp bậc quản lý chính thức (ví dụ “quản lý cấp trung” hay “quản lý cấp cao”) theo cơ cấu tổ chức, vì nghiên cứu không thu thập thông tin về cấp bậc quản lý cụ thể của từng khách thể.

4. Kết luận và kiến nghị

4.1. Kết luận

Nghiên cứu đã mô tả thực trạng XĐCV-GĐ ở 413 NVVP tại một số công ty trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh, cho thấy mức độ xung đột nhìn chung ở mức trung bình với xung đột hành vi từ công việc ảnh hưởng đến gia đình nổi bật nhất và xung đột thời gian từ gia đình ảnh hưởng đến công việc thấp nhất. Có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về mức độ XĐCV-GĐ theo giới tính, thâm niên công tác và vị trí công việc. Do các đặc điểm nhân khẩu học này được kiểm định bằng các phép kiểm định đơn biến, độc lập với nhau, các kết quả trên nên được xem như những liên hệ mô tả sơ bộ.

Nghiên cứu còn tồn tại một số hạn chế cần được lưu ý khi diễn giải và sử dụng kết quả: Thứ nhất, mẫu nghiên cứu được chọn theo phương pháp thuận tiện, giới hạn ở một số công ty trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh nên không mang tính đại diện thống kê cho toàn bộ NVVP và khả năng khái quát hóa kết quả sang các ngành nghề, địa bàn khác cần được thực hiện thận trọng. Thứ hai, thang đo XĐCV-GĐ mới được báo cáo độ tin cậy nội bộ - Cronbach's Alpha, chưa có báo cáo đầy đủ về quy trình thích nghi ngôn ngữ - văn hóa và kiểm định giá trị cấu trúc (ví dụ phân tích nhân tố khẳng định) trên mẫu người Việt Nam.

4.2. Kiến nghị

Từ kết quả nghiên cứu, một số khuyến nghị bước đầu được đề xuất: các công ty có thể cân nhắc xây dựng chính sách hỗ trợ cân bằng công việc - gia đình mang tính thực chất, đặc biệt chú trọng hạn chế văn hóa yêu cầu phản hồi công việc ngoài giờ hành chính; bước đầu quan tâm trao quyền tự chủ và nguồn lực hỗ trợ cho nhóm Chuyên viên và Tổ trưởng/Nhóm trưởng cùng nhóm nhân viên có thâm niên trên 10 năm - những nhóm được ghi nhận có mức XĐCV-GĐ cao hơn có ý nghĩa thống kê trong mẫu khảo sát này, dù cần thêm bằng chứng đa biến để xác nhận đây là ảnh hưởng độc lập của riêng từng đặc điểm; đồng thời cân nhắc các chương trình hỗ trợ riêng cho nhân viên nữ nhằm giảm thiểu gánh nặng kép giữa trách nhiệm nghề nghiệp và gia đình. Các nghiên cứu tiếp theo nên: 1) Mở rộng phạm vi khảo sát sang các ngành nghề và địa bàn khác, sử dụng phương pháp chọn mẫu ngẫu nhiên hoặc phân tầng để tăng tính đại diện; 2) Thực hiện kiểm định giá trị cấu trúc đầy đủ cho thang đo XĐCV-GĐ trên mẫu người Việt Nam; 3) Sử dụng các mô hình phân tích đa biến để kiểm soát đồng thời các đặc điểm nhân khẩu học; 4) Áp dụng thiết kế nghiên cứu dọc để theo dõi xu hướng biến đổi của XĐCV-GĐ theo thời gian.

Tài liệu tham khảo

- Amstad, F. T., Meier, L. L., Fasel, U., Elfering, A., & Semmer, N. K. (2011). A meta-analysis of work-family conflict and various outcomes with a special emphasis on cross-domain versus matching-domain relations. *Journal of Occupational Health Psychology, 16*(2), 151-169. <https://doi.org/10.1037/a0022170>
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a Day's Work: Boundaries and Micro Role Transitions. *Academy of Management Review, 25*(3), 472-491. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3363315>.
- Cao Quốc Việt, Nguyễn Quang Anh, Nguyễn Văn Chương, Đinh Ngọc Tú (2022). Mối quan hệ giữa tính chất công việc, sự xung đột công việc-gia đình, gia đình-công việc, sự căng thẳng trong công việc và sự gắn kết của nhân viên với tổ chức: Tình huống nghiên cứu trong lĩnh vực Kế toán-kiểm toán. *Tạp chí Khoa học Thương mại, 164*, 78-87.
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., & Williams, L. J. (2000). Construction and Initial Validation of a Multidimensional Measure of Work-Family Conflict. *Journal of Vocational Behavior, 56*(2), 249-276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1999.1713>.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates. https://doi.org/10.1207/S15327906MBR3403_2.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS Statistics* (4th ed.). SAGE Publications.
- French, K. A., Dumani, S., Allen, T. D., & Shockley, K. M. (2018). A meta-analysis of work-family conflict and social support [doi:10.1037/bul0000120]. *American Psychological Association, 144*(3), 284-314. <https://doi.org/10.1037/bul0000120>.
- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: Testing a model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology, 77*(1), 65-78. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.1.65>.
- 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>.
- Gutek, B. A., Searle, S., & Klepa, L. (1991). Rational versus gender role explanations for work-family conflict. *Journal of Applied Psychology, 76*(4), 560-568. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.4.560>.
- Huỳnh Thị Thu Sương, Nguyễn Minh Thiện (2024). Ảnh hưởng của căng thẳng, kiệt sức, xung đột vai trò công việc và gia đình, đến ý định nghỉ việc tại công ty Điện lực Long An. *Tạp chí Khoa học Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh - Kinh tế và Quản trị kinh doanh, 19*(2), 19-34. <https://doi.org/10.46223/HCMCOUJS.econ.vi.19.2.2588.2024>.
- Ji, D., & Yue, Y. (2020). Relationship Between Kindergarten Organizational Climate and Teacher Burnout: Work-Family Conflict as a Mediator. *Frontiers in Psychiatry, Volume 11*. <https://doi.org/10.3389/fpsy.2020.00408>.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. Wiley, New York.
- Kossek, E. E., Yu, A., Pichler, S., & Xu, J. (2026). Employee Age and the Work-Family Interface: A Meta-Analysis and Framework Integrating Life Span and Life Course Perspectives. *Human Resource Management, 65*(1), 39-62. <https://doi.org/10.1002/hrm.70007>.
- Peterson, R. A. (1994). A Meta-analysis of Cronbach's Coefficient Alpha. *Journal of Consumer Research, 21*(2), 381-391. <https://doi.org/10.1086/209405>.
- Remery, C., & Schippers, J. (2019). Work-Family Conflict in the European Union: The Impact of Organizational and Public Facilities. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 16*(22), 4419. <https://doi.org/10.3390/ijerph16224419>.
- Renk, S., & Sutter, C. (2026). Always available? A systematic review on extended work-related availability, health outcomes and work-family conflict. *Frontiers in Psychology, Volume 16*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1726421>.
- Shockley, K. M., Shen, W., DeNunzio, M. M., Arvan, M. L., & Knudsen, E. A. (2017). Disentangling the relationship between gender and work-family conflict: An integration of theoretical perspectives using meta-analytic methods. *Journal of Applied Psychology, 102*(12), 1601-1635. <https://doi.org/10.1037/apl0000246>.
- Slater, S. F. (1995). Issues in conducting marketing strategy research. *Journal of Strategic Marketing, 3*(4), 257-270. <https://doi.org/10.1080/09652549500000016>.
- Spector, P. E., Allen, T. D., Poelmans, S. A. Y., Lapierre, L. M., Cooper, C. L., Michael, O. D., Sanchez, J. I., Abarca, N., Alexandrova, M., Beham, B., Brough, P., Ferreiro, P., Fraile, G., Lu, C.-Q., Lu, L. U. O., Moreno-Velázquez, I., Pagon, M., Pitariu, H., Smalamatov, V., . . . Widerszal-Bazyl, M. (2007). Cross-national differences in relationships of work demands, job satisfaction, and turnover intentions with work-family conflict. *Personnel Psychology, 60*(4), 805-835. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00092.x>.
- Tarafdar, M., Cooper, C. L., & Stich, J.-F. (2019). The technostress trifecta - techno eustress, techno distress and design: Theoretical directions and an agenda for research. *Information Systems Journal, 29*(1), 6-42. <https://doi.org/10.1111/isj.12169>.