

# NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN LÒNG TRUNG THÀNH CỦA NHÂN VIÊN NỮ TRONG CÁC DOANH NGHIỆP TRÊN ĐỊA BÀN TỈNH THANH HÓA: VAI TRÒ TRUNG GIAN CỦA SỰ HÀI LÒNG TRONG CÔNG VIỆC

Lê Thị Nương<sup>1</sup>, Nguyễn Thị Thanh Xuân<sup>1</sup>, Đậu Bá Thìn<sup>2</sup>

## TÓM TẮT

Sự hài lòng trong công việc và lòng trung thành của nhân viên là những nhân tố quyết định chính cho sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. Nghiên cứu này chỉ ra các nhân tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên nữ, với sự hài lòng của nhân viên đóng vai trò là trung gian. Nghiên cứu sử dụng bảng câu hỏi cấu trúc theo thang đo Likert 5 điểm để khảo sát mẫu bao gồm 380 nhân viên nữ trong các doanh nghiệp tại Thanh Hóa thông qua công cụ Google Forms. Dữ liệu được phân tích bằng phần mềm Smart PLS 4.0. Kết quả thực nghiệm cho thấy thu nhập, đặc điểm công việc, điều kiện làm việc, cơ hội thăng tiến, mối quan hệ tại nơi làm việc, sự cân bằng công việc, cuộc sống ảnh hưởng tích cực đến cả sự hài lòng và lòng trung thành của nhân viên; đồng thời sự hài lòng đóng vai trò trung gian cho mối quan hệ giữa các biến độc lập và lòng trung thành của nhân viên. Kết quả nghiên cứu là căn cứ để các doanh nghiệp đưa ra các chính sách thúc đẩy sự hài lòng và lòng trung thành của nhân viên nói chung và nhân viên nữ nói riêng.

**Từ khóa:** Nhân viên nữ, sự hài lòng, lòng trung thành, doanh nghiệp, phát triển.

**DOI:** <https://doi.org/10.70117/hdujs.78.7.2025.803>

## 1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Lòng trung thành của nhân viên thể hiện qua sự gắn bó lâu dài và đóng góp hiệu quả vào doanh nghiệp. Đối với lao động nữ, điều này không chỉ phụ thuộc vào môi trường làm việc và chế độ phúc lợi mà còn liên quan đến cơ hội phát triển bản thân và cân bằng giữa công việc và cuộc sống. Nhờ sự cải thiện trong giáo dục và nhận thức về bình đẳng, phụ nữ ngày càng đóng vai trò quan trọng trong nền kinh tế Việt Nam, góp mặt ở nhiều ngành nghề và cấp quản lý khác nhau.

Với tốc độ tăng trưởng nhanh, Việt Nam chứng kiến sự gia tăng về số lượng doanh nghiệp và nhu cầu nhân lực ngày càng lớn. Tuy nhiên, việc giữ chân nhân sự, đặc biệt là lao động nữ, vẫn là một thách thức lớn do yêu cầu về môi trường linh hoạt và phúc lợi phù hợp. Santa Cruz và cộng sự (2014) cho rằng con người là lợi thế cạnh tranh bền vững nhất [16], nhưng nhiều doanh nghiệp Việt Nam vẫn gặp khó khăn trong việc duy trì lực lượng lao động ổn định. Tỷ lệ luân chuyển nhân viên cao ảnh hưởng trực tiếp đến doanh thu, trong khi nhân viên nữ

<sup>1</sup> Khoa Kinh tế - Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Hồng Đức; Email: lethinuongkt@hdu.edu.vn

<sup>2</sup> Trường Đại học Hồng Đức

có xu hướng rời bỏ nếu thiếu cơ hội thăng tiến hoặc chính sách hỗ trợ gia đình. Hệ quả là chi phí tuyển dụng và đào tạo gia tăng đáng kể.

Sự hài lòng trong công việc - nhân tố then chốt quyết định lòng trung thành - phản ánh thái độ và cảm xúc tích cực của nhân viên đối với công việc. Dù nhiều nghiên cứu quốc tế đã phân tích các nhân tố tác động đến sự hài lòng [4][15], nhưng tại Việt Nam, đặc biệt là tại Thanh Hóa, các nghiên cứu về lao động nữ vẫn còn hạn chế. Điều này gây khó khăn trong việc xác định các nhân tố ảnh hưởng đặc thù, nhất là khi phụ nữ vẫn chưa được đại diện đầy đủ ở các vị trí lãnh đạo cao cấp.

Nghiên cứu này nhằm phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng và lòng trung thành của lao động nữ tại các doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Thanh Hóa, từ đó cung cấp cơ sở khoa học để các doanh nghiệp xây dựng chính sách nhân sự hiệu quả, giúp duy trì lực lượng lao động ổn định và thúc đẩy phát triển bền vững trong môi trường cạnh tranh.

## 2. TỔNG QUAN, MÔ HÌNH VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

### 2.1. Tổng quan các nhân tố quyết định sự hài lòng trong công việc và sự trung thành của nhân viên

Các nghiên cứu tại Việt Nam đã chỉ ra nhiều nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng và lòng trung thành của nhân viên trong các ngành nghề khác nhau. Nguyễn Việt Bằng và Văn Đức Chi Vũ (2021) nhấn mạnh vai trò của môi trường làm việc, cơ hội đào tạo và thăng tiến, thu nhập trong lĩnh vực truyền thông và giải trí tại Thành phố Hồ Chí Minh [1]. Nguyễn Thị Thu Hằng và Nguyễn Khánh Trang (2013) xác định sáu nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng và lòng trung thành của giảng viên, viên chức tại các trường đại học, cao đẳng ở Lâm Đồng gồm lương thưởng, đào tạo, điều kiện làm việc, quan hệ cấp trên và đồng nghiệp, và thách thức công việc [3]. Nguyễn Thị Hồng Duyên và cộng sự (2024) chỉ ra ba nhân tố chính tác động đến lòng trung thành của nhân viên kế toán: quan hệ công việc, lương thưởng và đãi ngộ, và sự trao quyền [2]. Hoang Phuong Trinh và cộng sự (2023) đề cập đến lương, phúc lợi, điều kiện làm việc, đào tạo, thăng tiến, quan hệ đồng nghiệp, và quyền tự chủ [10]. Hieu và cộng sự (2021) cũng ghi nhận tác động tích cực của chế độ bồi thường, phúc lợi, đồng nghiệp, cơ hội thăng tiến, bản chất công việc và giám sát đối với nhân viên IT tại Hà Nội [9].

Các nghiên cứu quốc tế đã chỉ ra nhiều nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng và lòng trung thành của nhân viên nữ. Madhavedi và cộng sự (2024) xác định khuôn mẫu giới, hỗ trợ có vấn đề và cân bằng công việc - cuộc sống là những nhân tố quan trọng ảnh hưởng đến sự hài lòng của nhân viên trong khu vực tư nhân [13]. Ranabhat và cộng sự (2023) nhấn mạnh vai trò của thăng chức, hành vi giám sát, thù lao, điều kiện làm việc và đồng nghiệp trong việc thúc đẩy sự hài lòng của nhân viên nữ trong ngành ngân hàng tại Pokhara [15]. Asrar và Rizwan (2016) cho rằng cân bằng công việc - cuộc sống, quản lý đa dạng và phong cách lãnh đạo có tác động tích cực, trong khi thăng tiến không ảnh hưởng nhiều đến sự hài lòng của phụ nữ tại Karachi [4].

Turkyilmaz và cộng sự (2011) phát hiện mối quan hệ tuyến tính giữa sự hài lòng và lòng trung thành, đồng thời chỉ ra tác động của trao quyền, điều kiện làm việc, thưởng, công nhận, làm việc nhóm và đào tạo đối với sự hài lòng và lòng trung thành của nhân viên [17]. Vuong và cộng sự (2021) cũng nhấn mạnh thu nhập, quan hệ đồng nghiệp, điều kiện làm việc,

nguồn lực, tự chủ và cơ hội phát triển ảnh hưởng lớn đến sự hài lòng, đồng thời cho rằng sự hài lòng dẫn đến lòng trung thành [19]. Tuy nhiên, Jahanbazi Goujani và cộng sự (2019) lại kết luận rằng sự hài lòng trong công việc không ảnh hưởng đáng kể đến lòng trung thành [11].

Như vậy, có thể thấy rằng các nghiên cứu trong và ngoài nước đều khẳng định sự hài lòng của nhân viên chịu ảnh hưởng từ nhiều nhân tố đa dạng như môi trường làm việc, thu nhập, cơ hội thăng tiến, quan hệ đồng nghiệp, và các chính sách đãi ngộ. Đồng thời, sự hài lòng được xem là nhân tố quan trọng tác động đến lòng trung thành của nhân viên, mặc dù một số nghiên cứu cũng chỉ ra sự khác biệt trong mức độ ảnh hưởng giữa các ngành nghề và đối tượng nghiên cứu. Nhìn chung, việc nâng cao sự hài lòng của nhân viên đóng vai trò then chốt trong việc duy trì và phát triển nguồn lực nhân sự hiệu quả.

Nghiên cứu này nhằm kiểm định các nhân tố tác động đến sự hài lòng và lòng trung thành của nhân viên nữ tại Việt Nam.

## **2.2. Định nghĩa về sự hài lòng trong công việc của nhân viên**

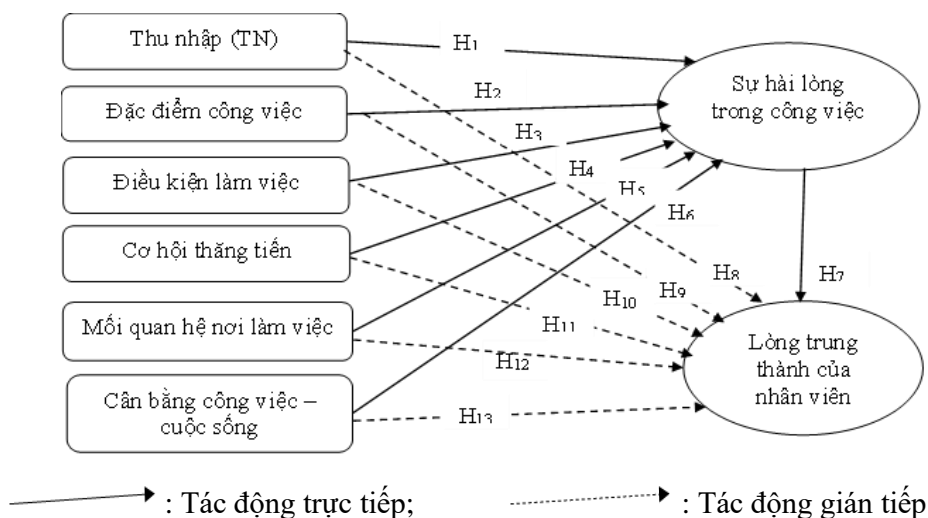
Sự hài lòng trong công việc là thái độ tổng hợp của nhân viên đối với công việc, phản ánh mức độ thỏa mãn và hạnh phúc của họ trong môi trường làm việc [18]. Nó bị ảnh hưởng bởi nhiều nhân tố như điều kiện làm việc, thu nhập, phúc lợi, cơ hội thăng tiến, quan hệ với đồng nghiệp và cấp trên. Sự hài lòng hình thành từ sự so sánh giữa kỳ vọng và thực tế nhận được. Nhân viên hài lòng sẽ có động lực làm việc cao, nâng cao năng suất, giảm tỷ lệ nghỉ việc, lãng phí và chi phí nhân sự. Ngược lại, sự không hài lòng có thể dẫn đến xung đột, giảm hiệu suất, cảm giác buồn chán, nghỉ việc và ảnh hưởng tiêu cực đến sức khỏe tinh thần lẫn thể chất của nhân viên.

## **2.3. Định nghĩa về lòng trung thành của nhân viên**

Theo Korkki (2011) thì lòng trung thành có nghĩa là nhân viên gắn bó với một ai đó hoặc một cái gì đó ngay cả khi điều đó đi ngược lại với tư lợi riêng [12]. Lòng trung thành của nhân viên là sự sẵn sàng nỗ lực cho danh nghĩa của tổ chức, cho những mục tiêu và giá trị để phù hợp với tổ chức và mong muốn được duy trì là thành viên của tổ chức [5]. Khi nhân viên có lòng trung thành họ sẽ sẵn sàng nỗ lực trên danh nghĩa của tổ chức, cho những mục tiêu và giá trị để phù hợp với tổ chức, và mong muốn được duy trì là thành viên của tổ chức. Từ các khái niệm trên, nhóm tác giả đưa ra khái niệm chung về lòng trung thành của nhân viên như sau: Lòng trung thành của nhân viên là trạng thái cam kết sâu sắc, thể hiện qua việc họ sẵn sàng đặt lợi ích của tổ chức lên trên lợi ích cá nhân, nỗ lực vì mục tiêu và giá trị của tổ chức, đồng thời mong muốn gắn bó lâu dài với tổ chức đó.

## **2.4. Mô hình và các giả thuyết nghiên cứu**

Từ tổng quan các nghiên cứu trong và ngoài nước ở trên, có thể thấy rằng sự hài lòng của nhân viên nói chung và nhân viên nữ nói riêng chịu ảnh hưởng của nhiều nhân tố. Trong nghiên cứu này, xét với điều kiện của lao động nữ tại các doanh nghiệp tỉnh Thanh Hóa, nhóm tác giả xem xét các tác động gián tiếp của thu nhập, điều kiện làm việc, cơ hội thăng tiến, mối quan hệ tại nơi làm việc, đặc điểm công việc và sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống đối với lòng trung thành của nhân viên. Đối với các tác động gián tiếp đó, nhóm tác giả minh họa các giả thuyết H8 - H13 như trong khuôn khổ nghiên cứu ở hình 1.



**Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất**

Từ tổng quan nghiên cứu trên, tác giả đề xuất các giả thuyết sau:

H1: Thu nhập có tác động cùng chiều đến sự hài lòng của nhân viên nữ.

H2: Đặc điểm công việc có tác động cùng chiều đến sự hài lòng của nhân viên nữ.

H3: Điều kiện làm việc có tác động cùng chiều đến sự hài lòng của nhân viên nữ.

H4: Cơ hội thăng tiến có tác động cùng chiều đến sự hài lòng của nhân viên nữ.

H5: Mối quan hệ nơi làm việc có tác động cùng chiều đến sự hài lòng của nhân viên nữ.

H6: Cân bằng công việc - cuộc sống có tác động cùng chiều đến sự hài lòng của nhân viên nữ.

H7: Sự hài lòng trong công việc có tác động cùng chiều đến lòng trung thành của nhân viên nữ.

H8: Sự hài lòng trong công việc đóng vai trò trung gian cho mối quan hệ giữa thu nhập và lòng trung thành của nhân viên.

H9: Sự hài lòng trong công việc đóng vai trò trung gian cho mối quan hệ giữa đặc điểm công việc và lòng trung thành của nhân viên.

H10: Sự hài lòng trong công việc đóng vai trò trung gian cho mối quan hệ giữa điều kiện làm việc và lòng trung thành của nhân viên.

H11: Sự hài lòng trong công việc đóng vai trò trung gian cho mối quan hệ giữa cơ hội thăng tiến và lòng trung thành của nhân viên.

H12: Sự hài lòng trong công việc đóng vai trò trung gian cho mối quan hệ giữa mối quan hệ nơi làm việc và lòng trung thành của nhân viên.

H13: Sự hài lòng trong công việc đóng vai trò trung gian cho mối quan hệ giữa cân bằng công việc - cuộc sống và lòng trung thành của nhân viên.

## 2.5. Phương pháp nghiên cứu

### 2.5.1. Mẫu nghiên cứu và phương pháp thu thập dữ liệu

Đáp viên trong nghiên cứu này bao gồm nhân viên nữ của các doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Thanh Hóa. Theo Hair và cộng sự (2010), số mẫu tối thiểu cho phân tích hồi quy là  $50 + 8 \cdot m$  ( $m$  là số biến độc lập) [6]. Nghiên cứu hiện tại có 38 biến quan sát, do vậy, số mẫu

tối thiểu là 354. Để đảm bảo tính chắc chắn, nhóm tác giả đã gửi đi 1.000 phiếu khảo sát tới các nhân viên nữ trong các doanh nghiệp theo phương pháp ngẫu nhiên thông qua Google Forms, email và cả trực tiếp bằng bản giấy. Kết quả thu được 380 phản hồi hợp lệ để đưa vào phân tích. Phần lớn những người tham gia trả lời có độ tuổi từ 25 đến dưới 35 (185 người, chiếm 48,68%), tiếp theo là người trong độ tuổi từ 35 đến dưới 45 (126 người, chiếm 33,16%). Phần lớn những người tham gia trả lời đã có gia đình (243 người, chiếm 63,95%). Về thâm niên làm việc tại công ty, số lượng người lao động có thâm niên từ 1 đến dưới 5 năm chiếm tỷ lệ cao nhất (142 người, chiếm 37,37%), tiếp đến là nhóm người có thâm niên từ 5 đến dưới 10 năm (119 người, chiếm 31,32%). Về trình độ học vấn, một lượng lớn người lao động chỉ mới tốt nghiệp trung học phổ thông hoặc thấp hơn (155 người, chiếm 40,79%), tiếp theo là nhóm có trình độ đại học (108 người, chiếm 28,42%). Điều này cho thấy, rất nhiều lao động nữ tham gia vào thị trường lao động có trình độ học vấn còn hạn chế.

### 2.5.2 Công cụ đo lường

Bảng câu hỏi bao gồm tổng cộng 38 thang đo, cụ thể, 5 mục đo lường về thu nhập, 5 mục đo lường về điều kiện làm việc, 6 mục đo lường về cơ hội thăng tiến, và 4 mục đo lường về lòng trung thành được kế thừa có chọn lọc từ nghiên cứu của Nguyễn Việt Bằng và Văn Đức Chi Vũ (2021), Nguyễn Thị Thu Hằng và Nguyễn Khánh Trang (2013); 5 mục đo lường đặc điểm công việc, 4 mục đo lường mối quan hệ nơi làm việc, 5 mục đo lường sự hài lòng được kế thừa từ nghiên cứu của Hoang Phuong Trinh và cộng sự (2023); 4 mục đo lường cân bằng công việc - cuộc sống được kế thừa từ nghiên cứu của Omar và cộng sự (2015).

Mỗi công cụ đo lường được đánh giá bằng thang đo Likert, từ 1 đến 5, trong đó 1 là hoàn toàn không đồng ý và 5 là hoàn toàn đồng ý.

### 2.5.3. Cách thức phân tích dữ liệu

Dữ liệu thu thập được sau đó được làm sạch và phân tích bằng mô hình phương trình cấu trúc bình phương nhỏ nhất một phần (PLS-SEM) với sự hỗ trợ của phần mềm SmartPLS. Quá trình phân tích bao gồm kiểm định độ tin cậy và tính hợp lệ của thang đo, đánh giá mô hình đo lường, và kiểm tra mô hình cấu trúc để xác định các mối quan hệ giữa các biến nghiên cứu. Các bước này giúp đảm bảo kết quả phân tích chính xác và đáng tin cậy.

## 3. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

### 3.1. Kết quả nghiên cứu

Trước khi nghiên cứu tác động nhân quả của các biến, nhóm tác giả đảm bảo tính hợp lệ và độ tin cậy của mô hình nghiên cứu bằng cách sử dụng hệ số tải nhân tố, hệ số tải, hệ số Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ), Average Variance Extracted (AVE) và Composite Reliability (CR).

Bảng 1 cho thấy, số liệu thống kê tóm tắt cho từng cấu trúc và mục cùng với kết quả của Hệ số tải,  $\alpha$ , CR, AVE và hệ số tải nhân tố. Hệ số tải đều có giá trị lớn hơn 0,7 đáp ứng giá trị khuyến nghị trên 0,4 [7]; hệ số  $\alpha$  đạt giá trị khuyến nghị cao hơn 0,70 giá trị dao động từ 0,801 đến 0,897. CR dao động từ 0,870 đến 0,911 cũng đáp ứng các tiêu chí vì nó cao hơn giá trị khuyến nghị tối thiểu là 0,70 [7]. Giá trị AVE của bốn biến nằm trong khoảng từ 0,611 đến 0,765, đáp ứng giá trị khuyến nghị trên 0,50.

**Bảng 1. Kết quả một số chỉ số của mô hình đo lường**

| Nhân tố và các biến quan sát  | Load. | $\alpha$ | C.R (rho_a) | C.R (rho_c) | AVE   | VIF   |
|-------------------------------|-------|----------|-------------|-------------|-------|-------|
| Đặc điểm công việc            |       | 0.871    | 0.887       | 0.906       | 0.660 |       |
| CV1                           | 0.752 |          |             |             |       | 1.726 |
| CV2                           | 0.806 |          |             |             |       | 2.021 |
| CV3                           | 0.853 |          |             |             |       | 2.200 |
| CV4                           | 0.807 |          |             |             |       | 1.973 |
| CV5                           | 0.839 |          |             |             |       | 2.021 |
| Mối quan hệ nơi làm việc      |       | 0.862    | 0.866       | 0.906       | 0.706 |       |
| MQH1                          | 0.842 |          |             |             |       | 1.989 |
| MQH2                          | 0.834 |          |             |             |       | 1.997 |
| MQH3                          | 0.856 |          |             |             |       | 2.063 |
| MQH4                          | 0.829 |          |             |             |       | 2.022 |
| Sự hài lòng với công việc     |       | 0.847    | 0.848       | 0.891       | 0.621 |       |
| SHL1                          | 0.751 |          |             |             |       | 1.589 |
| SHL2                          | 0.816 |          |             |             |       | 1.948 |
| SHL3                          | 0.803 |          |             |             |       | 1.827 |
| SHL4                          | 0.785 |          |             |             |       | 1.773 |
| SHL5                          | 0.785 |          |             |             |       | 1.746 |
| Thu nhập                      |       | 0.878    | 0.883       | 0.911       | 0.671 |       |
| TN1                           | 0.824 |          |             |             |       | 2.016 |
| TN2                           | 0.812 |          |             |             |       | 1.996 |
| TN3                           | 0.799 |          |             |             |       | 2.021 |
| TN4                           | 0.810 |          |             |             |       | 1.903 |
| TN5                           | 0.850 |          |             |             |       | 2.244 |
| Lòng trung thành              |       | 0.801    | 0.804       | 0.870       | 0.626 |       |
| LTT1                          | 0.799 |          |             |             |       | 1.737 |
| LTT2                          | 0.766 |          |             |             |       | 1.532 |
| LTT3                          | 0.790 |          |             |             |       | 1.540 |
| LTT4                          | 0.809 |          |             |             |       | 1.670 |
| Cân bằng công việc- cuộc sống |       | 0.897    | 0.908       | 0.929       | 0.765 |       |
| WLB1                          | 0.869 |          |             |             |       | 2.512 |
| WLB2                          | 0.858 |          |             |             |       | 2.385 |
| WLB3                          | 0.833 |          |             |             |       | 2.197 |
| WLB4                          | 0.935 |          |             |             |       | 3.970 |
| Điều kiện làm việc            |       | 0.856    | 0.863       | 0.897       | 0.635 |       |
| ĐKLV1                         | 0.791 |          |             |             |       | 1.792 |
| ĐKLV2                         | 0.806 |          |             |             |       | 1.777 |
| ĐKLV3                         | 0.753 |          |             |             |       | 1.707 |
| ĐKLV4                         | 0.817 |          |             |             |       | 1.930 |
| ĐKLV5                         | 0.815 |          |             |             |       | 1.968 |
| Cơ hội thăng tiến             |       | 0.872    | 0.876       | 0.904       | 0.611 |       |
| TT1                           | 0.758 |          |             |             |       | 2.060 |
| TT2                           | 0.788 |          |             |             |       | 2.065 |
| TT3                           | 0.817 |          |             |             |       | 2.303 |
| TT4                           | 0.791 |          |             |             |       | 2.199 |
| TT5                           | 0.776 |          |             |             |       | 2.120 |
| TT6                           | 0.757 |          |             |             |       | 1.865 |

Kết quả phân tích ở bảng 1 cũng cho thấy, không có hiện tượng đa cộng tuyến giữa các biến vì giá trị hệ số phóng đại phương sai (VIF) dao động từ 1,532 đến 3,970, thấp hơn giá trị lớn nhất là 10 theo đề xuất của Hair và cộng sự (2017) [7]. Các giá trị  $R^2$  hiệu chỉnh của sự hài lòng của nhân viên là 0,583;  $R^2$  hiệu chỉnh của lòng trung thành của nhân viên là 0,204 là đáp ứng yêu cầu (bảng 2).

**Bảng 2. Kết quả phân tích  $R^2$  hiệu chỉnh**

|     | R bình phương | R bình phương hiệu chỉnh |
|-----|---------------|--------------------------|
| SHL | 0.589         | 0.583                    |
| LTT | 0.206         | 0.204                    |

*Đánh giá giá trị phân biệt*

Theo Henseler và cộng sự (2015), giá trị phân biệt giữa hai biến liên quan được chứng minh khi hệ số HTMT  $< 1$  [8]. Ngoài ra, HTMT phải thấp hơn 0,9 mới đạt mức lý tưởng. Bảng 3 cho thấy, hệ số HTMT của mỗi cấu trúc có giá trị thấp hơn 0,9. Do đó, tiêu chí giá trị phân biệt đã được thiết lập cho HTMT.

**Bảng 3. Giá trị HTMT (Heterotrait-Monotrait ratio)**

|      | CV    | MQH   | SHL   | TN    | TT    | WLB   | ĐKLV  | ĐTTT |
|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|
| CV   |       |       |       |       |       |       |       |      |
| MQH  | 0.073 |       |       |       |       |       |       |      |
| SHL  | 0.471 | 0.476 |       |       |       |       |       |      |
| TN   | 0.362 | 0.049 | 0.490 |       |       |       |       |      |
| LTT  | 0.214 | 0.263 | 0.547 | 0.146 |       |       |       |      |
| WLB  | 0.130 | 0.284 | 0.406 | 0.048 | 0.253 |       |       |      |
| ĐKLV | 0.049 | 0.448 | 0.480 | 0.068 | 0.328 | 0.323 |       |      |
| TT   | 0.585 | 0.065 | 0.585 | 0.528 | 0.322 | 0.054 | 0.063 |      |

Bảng 4 cho kết quả tác động trực tiếp và gián tiếp sử dụng mô hình PLS-SEM. Kết quả mô hình cấu trúc ủng hộ tất cả các giả thuyết nghiên cứu đã được đề xuất trong mô hình nghiên cứu. Cụ thể, thu nhập, đặc điểm công việc, mối quan hệ nơi làm việc, cơ hội thăng tiến, cân bằng công việc và cuộc sống tác động trực tiếp đến sự hài lòng trong công việc và gián tiếp đến lòng trung thành của nhân viên với sự hài lòng của nhân viên là trung gian. Trong đó, cơ hội thăng tiến ảnh hưởng lớn nhất, tiếp đến là mối quan hệ trong tổ chức, điều kiện làm việc, thu nhập, sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống, và cuối cùng và đặc điểm công việc.

**Bảng 4. Mối quan hệ trực tiếp**

| Giả thuyết                   | Mối quan hệ            | Mẫu gốc (O) | Độ lệch chuẩn (STDEV) | Thống kê T ( O /STDEV) | Giá trị P | Kết quả kiểm định giả thuyết |
|------------------------------|------------------------|-------------|-----------------------|------------------------|-----------|------------------------------|
| <b>Mối quan hệ trực tiếp</b> |                        |             |                       |                        |           |                              |
| H1                           | TN $\rightarrow$ SHL   | 0.226       | 0.037                 | 6.069                  | 0.000     | Chấp nhận                    |
| H2                           | CV $\rightarrow$ SHL   | 0.147       | 0.037                 | 4.014                  | 0.000     | Chấp nhận                    |
| H3                           | ĐKLV $\rightarrow$ SHL | 0.251       | 0.041                 | 6.041                  | 0.000     | Chấp nhận                    |

|                       |                  |       |       |       |       |           |
|-----------------------|------------------|-------|-------|-------|-------|-----------|
| H4                    | TT → SHL         | 0.310 | 0.040 | 7.783 | 0.000 | Chấp nhận |
| H5                    | MQH → SHL        | 0.254 | 0.036 | 7.036 | 0.000 | Chấp nhận |
| H6                    | WLB → SHL        | 0.191 | 0.044 | 4.318 | 0.000 | Chấp nhận |
| H7                    | SHL → LTT        | 0.454 | 0.056 | 8.059 | 0.000 | Chấp nhận |
| Mối quan hệ gián tiếp |                  |       |       |       |       |           |
| H8                    | TN → SHL → LTT   | 0.103 | 0.021 | 4.891 | 0.000 | Chấp nhận |
| H9                    | CV → SHL → LTT   | 0.067 | 0.018 | 3.617 | 0.000 | Chấp nhận |
| H10                   | ĐKLV → SHL → LTT | 0.114 | 0.026 | 4.372 | 0.000 | Chấp nhận |
| H11                   | TT → SHL → LTT   | 0.141 | 0.025 | 5.590 | 0.000 | Chấp nhận |
| H12                   | MQH → SHL → LTT  | 0.115 | 0.021 | 5.516 | 0.000 | Chấp nhận |
| H13                   | WLB → SHL → LTT  | 0.087 | 0.022 | 3.851 | 0.000 | Chấp nhận |

### 3.2. Thảo luận

*Thứ nhất*, kết quả nghiên cứu cho thấy thu nhập có ảnh hưởng quan trọng đến sự hài lòng và lòng trung thành của nhân viên, phù hợp với nghiên cứu của Nguyễn Việt Bằng và Văn Đức Chi Vũ (2021) và Hoang Phuong Trinh và cộng sự (2023). Việc điều chỉnh hợp lý chính sách lương, thưởng, phụ cấp giúp tăng sự hài lòng và gắn bó của nhân viên, đặc biệt trong bối cảnh lạm phát và chi phí sinh hoạt ngày càng cao. Doanh nghiệp cần đảm bảo thu nhập ổn định, cạnh tranh và phân phối công bằng dựa trên đánh giá khách quan về năng lực và hiệu quả công việc.

*Thứ hai*, điều kiện làm việc cũng là một nhân tố mang lại tác động tích cực đến sự hài lòng và lòng trung thành của nhân viên nữ. Kết quả nghiên cứu tương đồng với kết quả nghiên cứu của Vương và cộng sự (2021), Ranabhat và cộng sự (2023). Điều kiện làm việc có thể được cải thiện theo nhiều cách, chẳng hạn như đảm bảo cơ sở vật chất và trang thiết bị cho công việc; tạo ra môi trường làm việc an toàn, sạch sẽ và thoải mái; sắp xếp giờ làm việc linh hoạt. Nhân viên sẽ cảm thấy thoải mái và hài lòng hơn khi làm việc nếu thời gian làm việc tại công ty phù hợp, không có giờ làm thêm và môi trường làm việc an toàn và thoải mái.

*Thứ ba*, cơ hội thăng tiến là động lực quan trọng thúc đẩy sự hài lòng và lòng trung thành của nhân viên, phù hợp với nghiên cứu của Ranabhat và cộng sự (2023) và Hoang Phuong Trinh và cộng sự (2023). Để nâng cao sự hài lòng, doanh nghiệp cần xây dựng lộ trình thăng tiến rõ ràng, công bằng và tạo sự an tâm cho nhân viên. Việc đánh giá hiệu quả công việc định kỳ giúp xác định thành tích chính xác, từ đó khen thưởng xứng đáng. Minh bạch trong thăng tiến giúp nhân viên phát huy năng lực và gắn bó lâu dài với công ty.

*Thứ tư*, mối quan hệ công sở ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng và lòng trung thành của nhân viên, điều này phù hợp với nghiên cứu của Nguyễn Thị Hồng Duyên và cộng sự (2024), Hoang Phuong Trinh và cộng sự (2023). Lãnh đạo công bằng, ghi nhận đóng góp, đồng nghiệp hỗ trợ lẫn nhau giúp nâng cao sự hài lòng trong công việc. Nhân viên nên được coi là đối tác tại nơi làm việc, xây dựng quan hệ tốt với cấp dưới là nhân tố quan trọng của lãnh đạo. Doanh nghiệp cần tạo môi trường làm việc thân thiện, cởi mở để nhân viên gắn bó hơn.

*Thứ năm*, nghiên cứu cho thấy đặc điểm công việc có ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng và lòng trung thành của nhân viên nữ, phù hợp với nghiên cứu của Hieu và cộng sự (2021), nhưng trái ngược với Hoang Phuong Trinh và cộng sự (2023). Doanh nghiệp nên giao việc



sáng tạo, phù hợp với năng lực từng nhân viên và giúp họ phát huy khả năng. Đồng thời, cần xây dựng quy trình đánh giá công bằng, rõ ràng để hỗ trợ phát triển nghề nghiệp. Đánh giá và mô tả công việc chính xác sẽ tăng cam kết gắn bó của nhân viên.

*Thứ sáu*, nghiên cứu cho thấy cân bằng công việc - cuộc sống ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng và lòng trung thành của nhân viên, đặc biệt là lao động nữ, phù hợp với nghiên cứu của Madhavedi và cộng sự (2024), Asrar và Rizwan (2016). Việc cân bằng giúp họ giảm áp lực, chu toàn cả công việc và gia đình, từ đó gắn bó hơn với doanh nghiệp. Doanh nghiệp nên bố trí công việc linh hoạt, quan tâm đến lao động nữ, đặc biệt những người có con dưới 15 tháng tuổi, để hỗ trợ họ hoàn thành công việc hiệu quả.

*Thứ bảy*, sự hài lòng trong công việc được chứng minh là nhân tố chính cải thiện lòng trung thành của nhân viên. Kết quả này phù hợp với Turkyilmaz và cộng sự (2011), Hoang Phuong Trinh và cộng sự (2023), trong đó những nhân viên hài lòng với công việc của họ thể hiện lòng trung thành với tổ chức mạnh hơn những người không hài lòng. Khi nhân viên có sự hài lòng cao trong công việc và mong muốn tiếp tục cống hiến cho tổ chức, lòng trung thành của nhân viên sẽ lớn hơn.

#### 4. KẾT LUẬN

Mục đích chính của nghiên cứu này là xác định những nhân tố nào có ảnh hưởng mạnh nhất và đáng kể nhất đến sự hài lòng và lòng trung thành của nhân viên, cũng như mức độ ảnh hưởng đó. Các phát hiện thực nghiệm đề xuất rằng để một tổ chức đạt được mức độ hài lòng và lòng trung thành cao của nhân viên, cần chú trọng đến tất cả các yếu tố có mối quan hệ đáng kể và đóng góp riêng biệt, dù là trực tiếp hay gián tiếp, vì những yếu tố này đóng vai trò quan trọng trong việc dự báo sự hài lòng và lòng trung thành của nhân viên. Ngoài ra, nhóm tác giả tin rằng mức độ phần thưởng và phúc lợi cao hơn, môi trường làm việc thoải mái và thuận lợi, các chương trình đào tạo do các công ty cung cấp cho nhân viên và sự hài lòng trong công việc của nhân viên có thể góp phần nâng cao mức độ trung thành của nhân viên. Do đó, nhóm tác giả kết luận rằng các yếu tố quyết định lòng trung thành của nhân viên mà các công ty và tổ chức cần đặc biệt quan tâm bao gồm: sự hài lòng trong công việc, cơ hội đào tạo và thăng tiến, chế độ thưởng và phúc lợi, cũng như điều kiện làm việc thuận lợi. Đặc biệt, việc tạo ra môi trường làm việc linh hoạt và hợp lý giúp nữ nhân viên dễ dàng cân bằng giữa công việc và gia đình phải được xem là ưu tiên hàng đầu của bất kỳ tổ chức nào.

#### TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Nguyễn Việt Bằng và Văn Đức Chi Vũ (2021), *Các nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng và lòng trung thành của nhân viên: nghiên cứu trường hợp các doanh nghiệp truyền thông và giải trí tại thành phố Hồ Chí Minh*, Tạp chí Khoa học và Công nghệ, 54(6):89-104.
- [2] Nguyễn Thị Hồng Duyên, Nguyễn Thị Linh, Trần Thị Phương Thanh (2024), *Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên kế toán tại các doanh nghiệp trên địa bàn thành phố Hà Nội*, Tạp chí Kinh tế và Dự báo, <https://kinhtevadubao.vn/nghien-cuu-cac-yeu-to-anh-huong-den-long-trung-thanh-cua-nhan-vien-ke-toan-tai-cac-doanh-nghiep-tren-dia-ban-tp-ha-noi-28714.html>

- [3] Nguyễn Thị Thu Hằng và Nguyễn Khánh Trang (2013), *Các nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng và lòng trung thành của giảng viên, viên chức tại các trường đại học, cao đẳng ở Lâm Đồng*, Tạp chí phát triển Khoa học và Công nghệ, 16(Q3):33-44.
- [4] Asrar, H., & Rizwan, M (2016), *Factors affecting the job satisfaction of female employees in Karachi*, Market Forces, XI(2):25-34.
- [5] Chen, H. (2009), *A Comparative Study of Organisational Commitment of Bank Employees in Ireland and China*, Academy of International Business Conference, Santiago, USA.
- [6] Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R.E. (2010), *Multivariate Data Analysis*, 7th Edition, Pearson, New York.
- [7] Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M. and Sarstedt, M. (2017), *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, 2nd Edition, Sage Publications Inc., Thousand Oaks, CA.
- [8] 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):115-135, <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>.
- [9] Hieu, D. Van, Nhung, D. T. H., & Linh, T. M. (2021), *Identifying work-related factors influencing job satisfaction using job descriptive index questionnaire: a study of IT companies in Hanoi*, Journal of International Economics and Management, 21(1):63-85.
- [10] Hoang Phuong Trinh, Dao Hong Van & The Kien Nguyen (2023), *What determines employees' job satisfaction and loyalty? Evidence from Vietnamese enterprises*, International Journal of Advanced and Applied Sciences, 10(2):67-76
- [11] Jahanbazi Goujani, A., Shahin, A., Nasr Isfahani, A., Safari, A. (2019), *Analyzing the influence of job satisfaction on hostage employee loyalty in Isfahan Province Gas Company*, Benchmarking, 26(6):1728-1748, <https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2018-0093>
- [12] Korkki, P. (2011), *The shifting definition of worker loyalty*, New York Times, 8(8).
- [13] Madhavedi, S., Yuen, G. P., Hoo, W. C., & Annamalah, S. (2024), *Factors Influencing Job Satisfaction in the Private Sectors Among Malaysian Women*, Journal of Ecohumanism, 3(8):1246-1268
- [14] Omar, M.K., Mohd, I.H. & Ariffin, M S. (2015), *Workload, role conflict and work-life balance among employees of an enforcement agency in Malaysia*, International Journal of Business, Economics and Law, 8(2):52-57.
- [15] Ranabhat, D., Timilsina, B. S., & Ranabhat, M. (2023), *Job Satisfaction of Female Employees in Commercial Banks of Pokhara*, INTELLIGENCE Journal of Multidisciplinary Research, 2(1):69-80, <https://doi.org/10.3126/ijmr.v2i1.53623>.

- [16] Santa Cruz FG, López-Guzmán T, and Cañizares SMS (2014), *Analysis of job satisfaction in the hotel industry: A study of hotels in Spain*, Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism, 13(1):63-80, <https://doi.org/10.1080/15332845.2013.807394>
- [17] Turkyilmaz, A., Akman, G., Ozkan, C., & Pastuszak, Z. (2011), *Empirical study of public sector employee loyalty and satisfaction*, Industrial Management and Data Systems, 111(5):675-696, <https://doi.org/10.1108/02635571111137250>
- [18] Vroom, V. (1964), *Work and motivation*, New York: Wiley.
- [19] Vuong, B. N., Tung, D. D., Tushar, H., Quan, T. N., Giao, H. N. K. (2021), *Determinates of factors influencing job satisfaction and organizational loyalty*, Management Science Letters, (11):203-212, <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.8.014>

## **DETERMINANTS OF FEMALE EMPLOYEE LOYALTY IN ENTERPRISES IN THANH HOA PROVINCE: THE MEDIATING ROLE OF JOB SATISFACTION**

**Le Thi Nuong, Nguyen Thi Thanh Xuan, Dau Ba Thin**

### **ABSTRACT**

*Job satisfaction and employee loyalty are key determinants of sustainable business development. This study identifies factors affecting female employee loyalty with employee satisfaction acting as a mediator. The study uses a structured questionnaire with a 5-point Likert scale to survey a sample of 380 female employees in different industries in Thanh Hoa through Google Forms. Data were analyzed using Smart PLS4.0 software. The experimental results show that income, job characteristics, working conditions, promotion opportunities, workplace relationships, and work-life balance positively affect both employee satisfaction and loyalty, at the same time, satisfaction serves as a mediator in the relationship between the independent variables and employee loyalty. The research results provide a basis for businesses to develop policies to promote employee satisfaction and loyalty in general and female employees in particular.*

**Keywords:** *Female employees, satisfaction, loyalty, business, development.*

\* Ngày nộp bài: 4/3/2025; Ngày gửi phản biện: 17/3/2025; Ngày duyệt đăng: 30/7/2025