

Ảnh hưởng của đãi ngộ phi tài chính đến sự thỏa mãn công việc của nhân viên ngân hàng thương mại trên địa bàn Hà Nội

Ngô Thị Hồng Nhung*

Trường Đại học Lao động - Xã hội, 43 Trần Duy Hưng, phường Yên Hòa, Hà Nội, Việt Nam

Ngày nhận bài 13/1/2026; ngày chuyển phản biện 21/1/2026; ngày nhận phản biện 28/1/2026; ngày chấp nhận đăng 4/2/2026

Tóm tắt:

Nghiên cứu này phân tích ảnh hưởng của đãi ngộ phi tài chính đến sự thỏa mãn công việc của nhân viên tại các ngân hàng thương mại (NHTM) trên địa bàn thành phố Hà Nội, sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng. Dữ liệu được thu thập từ khảo sát 220 nhân viên đang làm việc tại các NHTM và được phân tích bằng phương pháp nhân tố khám phá (EFA) nhằm xác định các yếu tố tiềm ẩn, sau đó sử dụng phân tích hồi quy tuyến tính để xem xét mức độ mà các yếu tố này ảnh hưởng đến sự thỏa mãn công việc của nhân viên. Kết quả cho thấy, có sáu nhân tố thuộc đãi ngộ phi tài chính tác động đến sự thỏa mãn công việc của nhân viên, với mức độ ảnh hưởng giảm dần lần lượt là: (1) đánh giá và ghi nhận thành tích; (2) sự trao quyền trong giải quyết công việc; (3) đào tạo và phát triển nghề nghiệp; (4) điều kiện làm việc; (5) cơ hội thăng tiến trong công việc; (6) bản chất công việc. Các kết quả nghiên cứu cung cấp bằng chứng thực nghiệm quan trọng, góp phần làm rõ vai trò của đãi ngộ phi tài chính trong nâng cao sự thỏa mãn công việc, đồng thời là cơ sở khoa học cho việc hoạch định và điều chỉnh chính sách quản trị nguồn nhân lực tại các NHTM.

Từ khóa: đãi ngộ phi tài chính, ngân hàng thương mại, nhân tố ảnh hưởng, thỏa mãn công việc.

Chỉ số phân loại: 5.1, 5.4

The impact of non-financial rewards on employee job satisfaction at commercial banks in Hanoi

Thi Hong Nhung Ngo*

University of Labour and Social Affairs, 43 Tran Duy Hung Street, Yen Hoa Ward, Hanoi, Vietnam

Received 13 January 2026; revised 28 January 2026; accepted 4 February 2026

Abstract:

This study investigates the impact of non-financial rewards on employee job satisfaction at commercial banks in Hanoi, employing a quantitative research method. Data were collected from a survey administered to 220 employees currently working at various commercial banks and analysed using Exploratory Factor Analysis (EFA) to identify underlying constructs, followed by linear regression analysis to examine the extent to which these factors influence employees' job satisfaction. The findings reveal that six dimensions of non-financial rewards have a statistically significant impact on job satisfaction, in descending order of influence: (1) performance evaluation and recognition; (2) empowerment in task resolution; (3) training and career development; (4) working conditions; (5) opportunities for career advancement; and (6) the nature of the job. The results provide robust empirical evidence highlighting the critical role of non-financial rewards in enhancing employee job satisfaction while acting as a scientific foundation for formulating and adjusting human resource management policies in commercial banks.

Keywords: commercial banks, influencing factors, job satisfaction, non-financial rewards.

Classification numbers: 5.1, 5.4

*Email: nhungth@ulsa.edu.vn

1. Đặt vấn đề

Quá trình hội nhập kinh tế quốc tế cùng với sự phát triển mạnh mẽ của nền kinh tế Việt Nam đã làm gia tăng nhu cầu về nguồn nhân lực chất lượng cao, qua đó đặt ra yêu cầu cấp thiết đối với ngành tài chính - ngân hàng trong việc nâng cao chất lượng đội ngũ nhân lực để thích ứng với các chuẩn mực quốc tế. Bên cạnh việc tuyển dụng và bố trí lao động phù hợp, các NHTM ngày càng chú trọng đến chiến lược duy trì và phát triển đội ngũ nhân lực ổn định, nhất là lực lượng nhân sự nòng cốt. Sự gắn bó lâu dài của người lao động được xem là một nhân tố quan trọng góp phần hình thành và duy trì lợi thế cạnh tranh bền vững cho các ngân hàng [1, 2]. Trong bối cảnh đó, mức độ thỏa mãn đối với công việc được xem như một động lực quan trọng thúc đẩy người lao động nâng cao hiệu quả làm việc và gia tăng cam kết đối với tổ chức [3]. Nhiều nghiên cứu trong và ngoài nước đã chỉ ra mối quan hệ chặt chẽ giữa sự thỏa mãn công việc và xu hướng nghỉ việc của nhân viên [4, 5]. Bên cạnh các yếu tố đãi ngộ tài chính, các chính sách đãi ngộ phi tài chính ngày càng được xem là công cụ quản trị nguồn nhân lực hiệu quả nhằm duy trì sự gắn bó của người lao động với tổ chức [6]. Điều này càng trở nên quan trọng trong lĩnh vực ngân hàng, nơi người lao động thường xuyên phải đối mặt với áp lực công việc lớn, cường độ làm việc cao và yêu cầu chuyên môn khắt khe.

Việc triển khai hiệu quả các chính sách đãi ngộ phi tài chính không chỉ góp phần nâng cao mức độ hài lòng của nhân viên, mà còn giúp hạn chế tình trạng biến động nhân sự. Tuy nhiên, trên thực tế, mặc dù mức thu nhập bình quân trong ngành ngân hàng cao hơn so với nhiều lĩnh vực khác, nhiều NHTM tại Việt Nam vẫn phải đối mặt với tình trạng biến động nhân sự tương đối lớn [7]. Thực tiễn này đặt ra yêu cầu cấp bách đối với các nhà quản lý trong việc tìm kiếm và áp dụng các giải pháp quản trị nguồn nhân lực hiệu quả nhằm duy trì và phát triển đội ngũ nhân lực chất lượng, qua đó góp phần nâng cao mức độ thỏa mãn công việc của người lao động [2]. Do đó, việc xác định và đánh giá các yếu tố thuộc đãi ngộ phi tài chính có ảnh hưởng đến sự thỏa mãn công việc không chỉ góp phần bổ sung khoảng trống lý luận mà còn cung cấp cơ sở thực tiễn cho việc hoạch định chính sách nhân sự phù hợp trong lĩnh vực ngân hàng.

2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

2.1. Cơ sở lý thuyết

Đãi ngộ phi tài chính: Đãi ngộ là một công cụ chiến lược nhằm thu hút, giữ chân và tạo động lực lao động. Đãi ngộ được chia thành hai nhóm chính: đãi ngộ tài chính (tiền lương, thưởng, phúc lợi...) và đãi ngộ phi tài chính, tức các yếu tố không mang giá trị vật chất nhưng có tác động đáng kể đến tinh thần và thái độ làm việc của người lao động [8]. Theo F. Herzberg (1959), những yếu tố tạo động lực đa phần là phi tài chính, có vai trò quan trọng trong việc gia tăng mức độ hài lòng và hiệu suất làm việc của người lao động [9].

E.L. Deci và cs (2000) [6] khẳng định rằng, các chương trình khuyến khích phi tài chính như sự công nhận, tự chủ trong công việc và sự hỗ trợ từ cấp trên có ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của nhân viên. Tương tự, S. Abubakar và cs (2020) [10]; A.A. Abdullah và cs (2013) [11] cho rằng, thiếu các yếu tố đãi ngộ phi tài chính là nguyên nhân khiến người lao động mất động lực và hiệu suất làm việc suy giảm. R. Ali và cs (2009) [12] cũng nhấn mạnh, nhân viên chỉ thực sự gắn bó nếu cảm thấy được ghi nhận và tôn trọng đúng mức, kể cả khi phần thưởng không mang giá trị tài chính. Đãi ngộ phi tài chính được hiểu là những lợi ích phi tiền tệ mà doanh nghiệp cung cấp nhằm giữ chân nhân viên và thúc đẩy hiệu suất làm việc, bao gồm các nhân tố như sự công nhận, cơ hội phát triển nghề nghiệp, môi trường làm việc tích cực, sự tự chủ trong công việc và các mối quan hệ công sở. Trong bối cảnh cạnh tranh về nguồn nhân lực chất lượng cao, đặc biệt trong lĩnh vực ngân hàng, các yếu tố đãi ngộ phi tài chính ngày càng được coi trọng. Nhân viên ngân hàng thường làm việc dưới áp lực cao và sự hài lòng không thể chỉ đến từ thu nhập. Một môi trường làm việc công bằng, minh bạch, nhiều cơ hội phát triển là yếu tố then chốt để giữ chân người lao động.

Sự thỏa mãn công việc: Sự thỏa mãn công việc được hiểu là mức độ hài lòng về mặt tâm lý của người lao động, phát sinh từ việc họ đánh giá các khía cạnh của công việc phù hợp với mong đợi và giá trị cá nhân của họ [3]. Đây là một trong những nhân tố quan trọng trong nghiên cứu hành vi tổ chức, ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu suất làm việc, sự gắn bó, tinh thần cống hiến và ý định nghỉ việc [13]. Đó cũng là kết quả của việc người lao động so sánh kỳ vọng với những gì họ thực sự nhận được trong quá trình làm việc [14]. Sự thỏa mãn không chỉ đến từ các nhân tố hữu hình mà còn chịu ảnh hưởng lớn từ các nhân tố như nội dung công việc, mối quan hệ trong công việc, sự công bằng và khả năng phát triển nghề nghiệp [15].

Kết quả tổng hợp từ các nghiên cứu trước đây cho thấy, sự thỏa mãn công việc là một cấu trúc đa chiều, chịu ảnh hưởng đồng thời bởi các yếu tố tổ chức và cá nhân. Trong đó, các nhân tố phi tài chính đóng vai trò then chốt, không chỉ giúp cải thiện hiệu suất mà còn củng cố sự gắn bó của người lao động với tổ chức.

Mối quan hệ giữa đãi ngộ phi tài chính và sự thỏa mãn công việc: Bên cạnh các yếu tố tài chính, đãi ngộ phi tài chính ngày càng được công nhận là yếu tố then chốt tác động đến sự thỏa mãn trong công việc. Các yếu tố như môi trường làm việc tích cực, cơ hội đào tạo và phát triển, sự ghi nhận thành tích, sự linh hoạt trong công việc, mối quan hệ đồng nghiệp và ý nghĩa công việc có tác động đến sự hài lòng của người lao động. Khác với các yếu tố tài chính như

lương, thưởng, đãi ngộ phi tài chính bao gồm sự công nhận, cơ hội phát triển nghề nghiệp, môi trường và điều kiện làm việc tích cực, công việc có tính thử thách và phúc lợi phi tiền tệ [16, 17]. Những yếu tố này tuy khó định lượng hơn nhưng lại có ảnh hưởng mạnh đến cảm xúc và hành vi của người lao động.

Nghiên cứu của F. Herzberg (1959) [9] với lý thuyết hai nhân tố cho rằng sự công nhận, cơ hội phát triển và bản chất công việc là các yếu tố tạo động lực đóng vai trò chính trong việc gia tăng sự hài lòng của nhân viên. Trong khi đó, các yếu tố như điều kiện, môi trường làm việc hay chính sách công ty chỉ có vai trò ngăn ngừa sự bất mãn. Herzberg chỉ ra rằng, khi các yếu tố tạo động lực được thỏa mãn, người lao động sẽ làm việc tích cực và gắn bó lâu dài với tổ chức.

A.H. Maslow (1943) [18] cũng đề cập đến vai trò của các nhu cầu phi vật chất trong tháp nhu cầu của con người. Trong đó, nhu cầu nhận được sự tôn trọng và nhu cầu được thể hiện bản thân thường được thỏa mãn thông qua công nhận, thăng tiến và thử thách nghề nghiệp. Đây là động lực mạnh mẽ thúc đẩy con người phát triển và hài lòng trong công việc.

B. Kuvaas (2008) [19] cũng chỉ ra rằng, việc nhân viên nhận được sự công nhận từ cấp trên và có cơ hội phát triển nghề nghiệp góp phần nâng cao sự gắn bó và thỏa mãn trong công việc. R. Ali và cs (2009) [12] khẳng định rằng, sự công nhận giúp nhân viên nhận thức rõ hơn về giá trị của mình trong tổ chức, từ đó tăng cường sự gắn bó và hiệu suất công việc. Ngoài ra, nghiên cứu của R.Q. Danish và cs (2010) [20] cũng cho thấy, môi trường làm việc có tính hỗ trợ, thân thiện và khuyến khích sự sáng tạo có tác động trực tiếp đến sự hài lòng và động lực làm việc. Điều này cho thấy, sự thỏa mãn công việc không chỉ đến từ thu nhập mà còn từ cảm giác được tôn trọng, phát triển và đóng góp ý nghĩa cho tổ chức.

Ngoài ra, theo E.L. Deci và cs (2000) [6], nhu cầu tâm lý cơ bản của con người gồm: năng lực, sự tự chủ và tính kết nối - đều là các yếu tố phi tài chính, nếu được đáp ứng sẽ làm tăng sự hài lòng và động lực nội tại.

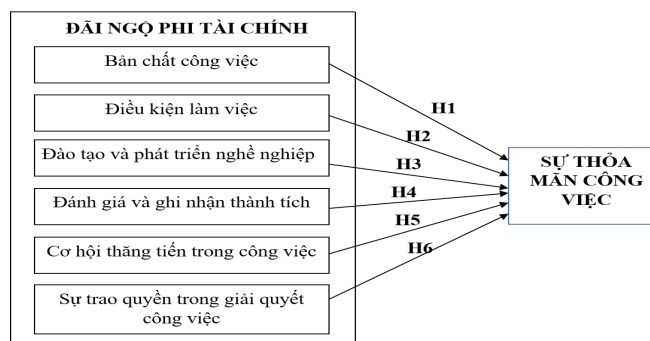
T.T.K. Dung (2005) [21] đã điều chỉnh thang đo sự hài lòng công việc (JDI) phù hợp với bối cảnh trong nước và khẳng định rằng, bản chất công việc và cơ hội đào tạo, thăng tiến là hai nhân tố ảnh hưởng mạnh nhất đến sự thỏa mãn tổng thể. Các nghiên cứu khác đều nhấn mạnh vai trò quan trọng của môi trường làm việc, quan hệ với lãnh đạo và đào tạo phát triển trong việc gia tăng sự thỏa mãn công việc [22, 23].

Tổng hợp các nghiên cứu trên cho thấy, mối quan hệ tích cực và chặt chẽ giữa đãi ngộ phi tài chính và sự thỏa mãn trong công việc.

2.2. Mô hình và giả thuyết nghiên cứu

Dựa trên cơ sở lý thuyết và tổng quan các nghiên cứu trước, có thể khẳng định sự thỏa mãn công việc của người

lao động chịu tác động bởi nhiều nhân tố khác nhau. Trong đó, các nhân tố thuộc đãi ngộ phi tài chính được sử dụng và phân tích trong nhiều nghiên cứu. Trên cơ sở tổng hợp các công trình liên quan, tác giả xác định sáu nhân tố gồm: bản chất công việc; điều kiện làm việc; đào tạo và phát triển nghề nghiệp; cơ hội thăng tiến; đánh giá và ghi nhận thành tích; sự trao quyền trong giải quyết công việc, từ đó đề xuất mô hình nghiên cứu như sau.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất. Nguồn: Tác giả đề xuất.

Dựa trên mô hình nghiên cứu đề xuất, các giả thuyết nghiên cứu được xây dựng dựa trên mối quan hệ lý thuyết giữa các nhân tố thuộc đãi ngộ phi tài chính và sự thỏa mãn công việc của người lao động. Theo các nghiên cứu trước, bản chất công việc có ý nghĩa, phù hợp với năng lực và giá trị cá nhân sẽ làm gia tăng mức độ hài lòng trong công việc. Điều kiện làm việc thuận lợi góp phần tạo môi trường làm việc tích cực, từ đó nâng cao sự thỏa mãn nghề nghiệp. Nhân tố đào tạo, phát triển nghề nghiệp và cơ hội thăng tiến phản ánh sự đầu tư lâu dài của tổ chức đối với nguồn nhân lực, qua đó góp phần tác động tích cực đến thái độ làm việc và mức độ hài lòng của người lao động. Bên cạnh đó, việc đánh giá và ghi nhận thành tích kịp thời, cùng với cơ chế trao quyền trong quá trình thực hiện công việc, giúp người lao động cảm nhận được sự tôn trọng, tin tưởng và giá trị của bản thân trong tổ chức. Do đó, các giả thuyết nghiên cứu được đề xuất cho rằng các yếu tố đãi ngộ phi tài chính có tác động tích cực đến sự thỏa mãn công việc của nhân viên NHTM.

3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp hỗn hợp, kết hợp giữa nghiên cứu định tính và định lượng. Nghiên cứu định tính được tác giả thực hiện qua thảo luận nhóm và tham vấn chuyên gia nhằm hoàn thiện thang đo và mô hình nghiên cứu. Nghiên cứu định lượng được triển khai qua hai giai đoạn: khảo sát sơ bộ (n=50) để đánh giá độ tin cậy của thang đo và khảo sát chính thức (n=250) nhằm kiểm định các giả thuyết nghiên cứu. Nghiên cứu sử dụng phương pháp chọn mẫu thuận tiện nhằm đảm bảo tính khả thi trong việc tiếp cận đối tượng khảo sát là nhân viên ngân

hàng, nhóm lao động đặc thù thường xuyên làm việc dưới áp lực thời gian lớn và các quy định bảo mật nghiêm ngặt. Phương pháp này giúp tác giả tối ưu hóa quá trình thu thập dữ liệu từ những nhân sự sẵn sàng hợp tác, đảm bảo tiến độ nghiên cứu trong điều kiện nguồn lực có hạn. Tuy nhiên, tác giả cũng nhận diện hạn chế về tính đại diện khi mẫu khảo sát chỉ tập trung vào 8 NHTM trên địa bàn Hà Nội. Do đó, các kết quả nghiên cứu cần được diễn giải một cách thận trọng khi áp dụng cho toàn bộ hệ thống các ngân hàng hoặc các địa phương khác có sự khác biệt về văn hóa và đặc điểm thị trường lao động. Số phiếu thu về hợp lệ là 220, đạt 88%.

Sau khi tiến hành định lượng sơ bộ, 6 biến độc lập ban đầu trong nghiên cứu được giữ nguyên để thực hiện khảo sát định lượng chính thức, bao gồm: (1) Bản chất công việc; (2) Điều kiện làm việc; (3) Đào tạo và phát triển nghề nghiệp; (4) Đánh giá và ghi nhận thành tích; (5) Cơ hội thăng tiến trong công việc; (6) Sự trao quyền trong giải quyết công việc.

4. Kết quả

4.1. Thông tin mẫu nghiên cứu

Kết quả thống kê mô tả mẫu khảo sát được thể hiện ở bảng 1.

Bảng 1. Thống kê mô tả mẫu khảo sát.

Tiêu chí	Tổng		Tiêu chí	Tổng	
	Người	(%)		Người	(%)
1. Giới tính	220	100	3. Trình độ chuyên môn	220	100
Nam	40	18,18	Sơ cấp	0	0
Nữ	180	81,82	Trung cấp - cao đẳng	30	13,64
2. Độ tuổi	220	100	Đại học	125	56,81
Dưới 30	80	36,36	Trên đại học	65	29,55
30 đến dưới 40	91	41,36			
40 đến dưới 50	38	17,27			
50 trở lên	11	5			

Nguồn: Tổng hợp kết quả khảo sát của tác giả.

4.2. Kiểm định độ tin cậy

Kết quả phân tích cho thấy, phần lớn các thang đo đều có hệ số Cronbach's Alpha > 0,6 các biến đạt yêu cầu và tương quan biến - tổng > 0,3 (bảng 2). Riêng 2 thang đo "CV5 - Tôi được tạo điều kiện để phát huy sáng tạo, năng lực và sở trường của mình trong công việc"; "ĐK1 - Chế độ làm việc và nghỉ ngơi của ngân hàng là hợp lý" có hệ số tương quan biến - tổng lần lượt là 0,29<0,3 và 0,22<0,3. Khi tiến hành loại bỏ biến CV5 và ĐK1 thì hệ số tương quan biến - tổng của các biến quan sát còn lại đều > 0,3. Cronbach's Alpha của tổng thể của biến "Bản chất công việc" là 0,807>0,6 và biến "Điều kiện làm việc" là 0,845>0,6. Do đó thang đo đạt yêu cầu.

Bảng 2. Kết quả phân tích Cronbach's Alpha các thang đo sau khi loại biến thành phần không phù hợp.

TT	Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai của thang đo nếu loại biến	Hệ số tương quan với biến tổng	Hệ số Cronbach's Alpha nếu loại biến
Hệ số Cronbach's Alpha của biến "Bản chất công việc" là 0,807 (>0,6)					
1	CV1	8,78	5,303	0,763	0,729
2	CV2	8,62	5,733	0,656	0,768
3	CV3	8,56	5,643	0,524	0,746
4	CV4	7,87	5,751	0,617	0,771
Hệ số Cronbach's Alpha của biến "Điều kiện làm việc" là 0,845 (>0,6)					
1	ĐK2	10,16	6,201	0,695	0,799
2	ĐK3	10,35	5,216	0,764	0,755
3	ĐK4	10,91	6,236	0,790	0,842
4	ĐK5	10,10	6,063	0,765	0,809
Hệ số Cronbach's Alpha của biến "Đánh giá và ghi nhận thành tích" là 0,898 (>0,6)					
1	ĐG1	11,35	6,169	0,765	0,910
2	ĐG2	11,44	5,926	0,574	0,874
3	ĐG3	11,44	6,047	0,777	0,906
4	ĐG4	11,27	6,473	0,691	0,856
5	ĐG5	11,34	5,843	0,537	0,886
Hệ số Cronbach's Alpha của biến "Đào tạo và phát triển nghề nghiệp" là 0,868 (>0,6)					
1	ĐT1	13,98	10,697	0,694	0,860
2	ĐT2	13,28	10,663	0,733	0,834
3	ĐT3	13,59	10,538	0,721	0,836
4	ĐT4	13,47	10,027	0,739	0,850
5	ĐT5	13,04	10,964	0,773	0,844
6	ĐT6	13,65	10,222	0,846	0,849
Hệ số Cronbach's Alpha của biến "Cơ hội thăng tiến trong công việc" là 0,869 (>0,6)					
1	TT1	12,6286	21,510	0,766	0,822
2	TT2	12,4312	22,694	0,584	0,843
3	TT3	12,5377	22,499	0,795	0,841
4	TT4	12,5636	23,429	0,647	0,852
5	TT5	12,4468	23,368	0,801	0,846
Hệ số Cronbach's Alpha của biến "Sự trao quyền trong giải quyết công việc" là 0,815 (>0,6)					
1	TQ1	9,8961	11,427	0,826	0,771
2	TQ2	9,9974	11,643	0,648	0,761
3	TQ3	10,3325	11,243	0,519	0,775
4	TQ4	9,9584	11,701	0,744	0,763
Hệ số Cronbach's Alpha của biến "Sự thỏa mãn công việc" là 0,852 (>0,6)					
1	TM1	15,68	6,568	0,731	0,803
2	TM2	15,69	7,115	0,752	0,825
3	TM3	15,49	7,170	0,643	0,852
4	TM4	15,70	6,579	0,863	0,822
5	TM5	15,80	6,565	0,638	0,801

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu khảo sát.

4.3. Phân tích nhân tố khám phá

Dựa trên kết quả kiểm định sự phù hợp của mẫu nghiên cứu (KMO) đạt 0,852, nằm trong khoảng cho phép (0,5-1), cho nên dữ liệu phù hợp để tiến hành phân tích nhân tố khám phá. Bên cạnh đó, kiểm định Bartlett's cho giá trị $\chi^2=2240,846$ với mức ý nghĩa Sig=0,000 (<0,05), các biến quan sát có mối tương quan với nhau và đáp ứng yêu cầu của phân tích nhân tố.

4.4. Phân tích tương quan

Dựa trên kết quả phân tích ta thấy, các biến đại diện cho đãi ngộ phi tài chính có hệ số tương quan với biến phụ thuộc là sự thỏa mãn công việc và đều có ý nghĩa thống kê ở mức 99% ($p<0,01$). Điều này cho thấy, mỗi tương quan chặt chẽ giữa các biến và bảo đảm điều kiện để tiếp tục đưa vào mô hình phân tích ở bước tiếp theo (bảng 3).

Bảng 3. Hệ số tương quan giữa các biến.

	TM	CV	ĐK	ĐT	ĐG	TT	TQ
TM	1	0,214**	0,323**	0,133**	0,310**	0,327**	0,222**
CV	0,214**	1	0,144**	0,382**	0,289**	0,142**	0,215**
ĐK	0,323**	0,144**	1	0,112**	0,183**	0,115**	0,149**
ĐT	0,133**	0,382**	0,112**	1	0,270**	0,139**	0,224**
ĐG	0,310**	0,289**	0,183**	0,270**	1	0,227**	0,364**
TT	0,327**	0,142**	0,115**	0,139**	0,227**	1	0,240**
TQ	0,222**	0,215**	0,149**	0,224**	0,364**	0,240**	1

** : Tương quan có ý nghĩa ở mức 0,01 (2 phía). TM: Sự thỏa mãn công việc; CV: bản chất công việc; ĐK: điều kiện làm việc; ĐT: đào tạo và phát triển nghề nghiệp; ĐG: đánh giá và ghi nhận thành tích; TT: cơ hội thăng tiến trong công việc; TQ: sự trao quyền trong giải quyết công việc. Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu khảo sát.

4.5. Phân tích hồi quy

Bảng 4. Kết quả hồi quy.

Mô hình	Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số chuẩn hóa		Sig.	Thống kê cộng tuyến	
	B	Sai số chuẩn	Beta	t		Độ chấp nhận	VIF
Hằng số	0,012	0,336		0,036	0,971		
TT	0,178	0,520	0,227	3,567	0,007	0,836	1,220
ĐG	0,149	0,036	0,316	2,642	0,020	0,943	1,167
ĐK	0,193	0,047	0,241	3,824	0,005	0,827	1,209
ĐT	0,210	0,059	0,253	4,231	0,000	0,876	1,241
TQ	0,236	0,062	0,268	4,874	0,000	0,853	1,349
CV	0,155	0,059	0,172	2,625	0,018	0,768	1,303
R ²	0,688						
R ² hiệu chỉnh	0,672						

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu khảo sát.

Kết quả phân tích hồi quy với mức ý nghĩa 5% cho thấy, các biến độc lập đều có giá trị Sig.<0,05 và hệ số hồi quy chuẩn hóa β dương, khẳng định các biến này có ý nghĩa thống kê trong việc giải thích biến phụ thuộc (bảng 4). Do đó, không có biến độc lập nào bị loại khỏi mô hình. Bên cạnh đó, hệ số phóng đại phương sai (VIF) của

các biến đều nhỏ hơn 2, cho thấy không tồn tại hiện tượng đa cộng tuyến trong mô hình hồi quy.

Hệ số R² hiệu chỉnh (Adjusted R Square) = 0,672 phản ánh mức độ ảnh hưởng của 6 biến độc lập lên biến phụ thuộc là 67,2%. Còn lại 32,8% là do ảnh hưởng của các biến ngoài mô hình và sai số ngẫu nhiên.

Khi kiểm tra mô hình hồi quy tuyến tính để kiểm định F trong mô hình ANOVA ta thấy: Khi các biến độc lập mức độ tin cậy trong khoảng 5% mức độ cho phép sẽ có kết quả kiểm định F=38,344 điều này cho thấy các biến độc lập có tác động tới sự thỏa mãn công việc; giá trị Sig.=0,000 của kiểm định F<0,05. Do đó, mô hình hồi quy tuyến tính xây dựng phù hợp.

5. Bàn luận

Kết quả phân tích hồi quy cho thấy, cả sáu yếu tố thuộc đãi ngộ phi tài chính đều có tác động tích cực và có ý nghĩa thống kê đối với sự thỏa mãn công việc của nhân viên NHTM tại địa bàn Hà Nội. Điều này phù hợp với các lý thuyết kinh điển về động lực lao động và sự hài lòng trong công việc của F. Herzberg (1959) [9]. Bên cạnh các phát hiện định lượng, những thông tin thu thập được từ các cuộc thảo luận nhóm và trao đổi chuyên sâu với nhân viên ngân hàng cũng góp phần làm rõ hơn cơ chế tác động của các yếu tố đãi ngộ phi tài chính trong bối cảnh thực tiễn ngành ngân hàng.

Đánh giá và ghi nhận thành tích: Kết quả hồi quy cho thấy, đây là nhân tố có mức độ ảnh hưởng mạnh nhất đến sự thỏa mãn công việc của nhân viên NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội ($\beta=0,316$; Sig.=0,000). Điều này cho thấy, bên cạnh thu nhập tài chính, người lao động còn đặc biệt coi trọng sự ghi nhận về mặt tinh thần thông qua các hình thức đánh giá và khen thưởng kịp thời, công bằng và minh bạch. Kết quả trao đổi định tính với một số nhân viên ngân hàng cho thấy, nhiều người cảm thấy áp lực chỉ tiêu là thường xuyên, do đó việc được cấp trên ghi nhận đúng lúc, dù chỉ bằng lời khen hay phản hồi tích cực, cũng tạo ra động lực tinh thần đáng kể và giúp họ cảm thấy nỗ lực của mình là có ý nghĩa. Trong bối cảnh quản trị nhân lực hiện đại, sự phản hồi tích cực từ cấp trên và sự ghi nhận, trân trọng nỗ lực cá nhân chính là chất xúc tác quan trọng giúp nâng cao động lực và duy trì sự gắn bó với tổ chức. Trong học thuyết hai yếu tố, F. Herzberg (1959) [9] đã nhấn mạnh rằng, “sự công nhận thành tích” là yếu tố tạo động lực cốt lõi, ảnh hưởng trực tiếp đến sự hài lòng trong công việc. Theo B. Nelson (2005) [24], khen thưởng và công nhận là cách quản lý hiệu quả nhất trong môi trường hiện đại, bởi nó đánh trúng vào mong muốn nhận được sự tôn trọng trong tháp nhu cầu Maslow.

Sự trao quyền trong giải quyết công việc: Việc trao quyền tự chủ được xác định là yếu tố có mức ảnh hưởng cao thứ hai đến sự thỏa mãn công việc ($\beta=0,268$, Sig.=0,000).

Người lao động ngày nay không còn mong muốn chỉ làm theo mệnh lệnh, mà họ khao khát được tự ra quyết định, chủ động trong công việc và thể hiện năng lực cá nhân. Qua phỏng vấn sâu, nhiều nhân viên ngân hàng cho rằng họ cảm thấy hứng thú và tự tin hơn khi được linh hoạt xử lý các tình huống nghiệp vụ trong khuôn khổ cho phép, thay vì phải xin ý kiến cấp trên cho mọi quyết định nhỏ. Điều này cũng được E.L. Deci và cs (2000) [6] khẳng định, trong nghiên cứu của mình, đó là quyền tự chủ không chỉ liên quan đến việc nhân viên có quyền đưa ra quyết định trong công việc mà còn liên quan đến khả năng lựa chọn các cách tiếp cận để giải quyết vấn đề. Việc trao quyền giúp nhân viên cảm thấy họ có giá trị trong tổ chức, ít cảm thấy áp lực trong công việc, từ đó làm tăng mức độ thỏa mãn công việc của họ [25]. Trong bối cảnh Hà Nội - nơi lực lượng lao động trẻ có trình độ cao và mong muốn được thể hiện năng lực cá nhân mạnh mẽ - việc tổ chức công việc theo hướng phân quyền là chìa khóa tạo nên sự hài lòng lâu dài.

Đào tạo và phát triển nghề nghiệp: Đây là nhân tố mang tính chiến lược trong việc duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của tổ chức, đặc biệt trong bối cảnh thị trường lao động ngày càng cạnh tranh và nhu cầu về nhân lực có trình độ, kỹ năng cao ngày càng gia tăng [26, 27]. Các ý kiến định tính cho thấy, nhân viên ngân hàng đánh giá cao những chương trình đào tạo phù hợp với lộ trình nghề nghiệp của họ, đặc biệt là các khóa học giúp nâng cao kỹ năng nghề nghiệp. Nhiều nghiên cứu cho thấy, cơ hội phát triển nghề nghiệp là một trong những nhân tố then chốt thúc đẩy sự cam kết và gắn bó của người lao động đối với tổ chức [19, 28]. Trong bối cảnh các NHTM tại Hà Nội đứng trước sức ép cạnh tranh khốc liệt, việc thích ứng và đổi mới không ngừng trở thành điều kiện tiên quyết để tồn tại trong hệ sinh thái số. Do đó đào tạo và phát triển nguồn nhân lực ngày càng được chú trọng.

Điều kiện làm việc: Một tổ chức có môi trường làm việc tốt không chỉ đảm bảo sức khỏe thể chất mà còn tạo nên nền tảng tinh thần tích cực cho người lao động. Kết quả thảo luận nhóm cho thấy, nhân viên ngân hàng đặc biệt quan tâm đến không gian làm việc chuyên nghiệp, áp lực công việc hợp lý và bầu không khí hỗ trợ giữa các đồng nghiệp, nhất là trong môi trường có cường độ làm việc cao như NHTM. Môi trường vật chất thuận lợi, không gian làm việc chuyên nghiệp và bầu không khí thân thiện giúp giảm căng thẳng và tạo ra cảm giác an toàn và hứng khởi trong công việc [13]. J.R. Hackman và cs (1976) [29] trong mô hình đặc điểm công việc cũng chỉ ra môi trường làm việc là một phần không thể tách rời để nâng cao sự hài lòng. Trong bối cảnh đô thị hóa mạnh mẽ tại Hà Nội - nơi chất lượng sống đang được đặt lên cao, nhu cầu về một môi trường làm việc tích cực ngày càng trở thành yếu tố then chốt giữ chân nhân tài.

Cơ hội thăng tiến trong công việc: Đây là một nhu cầu mang tính định hướng, thể hiện khát vọng được công nhận về năng lực, vị trí và tầm ảnh hưởng trong tổ chức. Mặc dù ảnh hưởng ở mức trung bình so với các nhân tố khác, cơ hội thăng tiến vẫn giữ vai trò quan trọng trong việc tạo động lực và sự gắn kết với công việc, đặc biệt đối với nhân sự ở giai đoạn phát triển ổn định. Các chính sách phát triển lộ trình nghề nghiệp rõ ràng, công bằng và minh bạch sẽ là điểm cộng lớn trong chiến lược nhân sự của doanh nghiệp. Theo A.H. Maslow (1954) [30], nhu cầu thể hiện bản thân, trong đó bao gồm cơ hội thăng tiến, được xếp ở bậc cao nhất trong hệ thống nhu cầu của con người. Kỳ vọng thăng tiến không chỉ là mục tiêu cá nhân mà còn là động lực chiến lược thúc đẩy sự gắn kết tự nguyện của người lao động. Khi lộ trình phát triển nghề nghiệp được đảm bảo, sự thỏa mãn công việc sẽ đóng vai trò biến trung gian quan trọng, chuyển hóa những kỳ vọng này thành hiệu suất làm việc vượt trội và cam kết bền vững với tổ chức [31].

Bản chất công việc: Mặc dù có ảnh hưởng thấp nhất trong nghiên cứu ($\beta=0,172$, Sig.=0,001), bản chất công việc vẫn đóng vai trò nhất định trong sự hài lòng nghề nghiệp. Công việc có ý nghĩa, phù hợp với sở thích, chuyên môn và giá trị cá nhân sẽ giúp người lao động cảm thấy gắn bó và phát huy tốt năng lực. Đây là yếu tố nền tảng, cần được chú trọng trong công tác thiết kế công việc, phân công nhiệm vụ và tạo điều kiện để người lao động “làm việc như đang sống với đam mê”. J.R. Hackman và cs (1976) [29] đã khẳng định rằng, những công việc có tính thử thách, tự chủ, và mang ý nghĩa xã hội sẽ thúc đẩy động lực nội tại và sự thỏa mãn nghề nghiệp. Như vậy, những phát hiện cũng cho thấy rằng, nhân viên có xu hướng nghiêng về sự hài lòng trong công việc của họ nhiều hơn về giá trị bên ngoài của công việc hơn là giá trị nội tại. A. Ahmad (2018) [32] cho rằng, việc đánh giá tốt hơn về nội dung công việc và bối cảnh công việc của nhân viên dẫn đến cảm giác có nghĩa vụ và cam kết đối với tổ chức, do đó làm tăng sự thỏa mãn trong công việc của nhân viên và tăng sự gắn bó với tổ chức.

Mặc dù nghiên cứu đã xác định được sáu nhân tố thuộc dải ngũ phi tài chính quan trọng, hệ số R^2 hiệu chỉnh đạt 0,672 cho thấy, các nhân tố này chỉ giải thích được 67,2% biến thiên của sự thỏa mãn công việc của nhân viên ngân hàng. Điều này hàm ý rằng, vẫn còn khoảng 32,8% sự thỏa mãn chịu tác động bởi các nhân tố khác nằm ngoài mô hình nghiên cứu. Trong bối cảnh thực tế tại các NHTM hiện nay, các nghiên cứu tiếp theo có thể mở rộng xem xét các biến số tiềm năng như: văn hóa tổ chức, sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống hoặc phong cách lãnh đạo của cấp quản lý trực tiếp. Việc bổ sung các khía cạnh này sẽ giúp hoàn thiện bức tranh toàn cảnh về các động lực tinh thần, từ đó giúp các nhà quản lý xây dựng chiến lược nhân sự toàn diện và hiệu quả hơn trong việc duy trì đội ngũ nhân sự nòng cốt.

6. Kết luận

Kết quả dữ liệu khảo sát 220 nhân viên ngân hàng từ 8 NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội cho thấy, có sáu nhân tố thuộc dải ngũ phi tài chính có ảnh hưởng tích cực theo mức độ giảm dần: đánh giá và ghi nhận thành tích; sự trao quyền trong giải quyết công việc; đào tạo và phát triển nghề nghiệp; điều kiện làm việc; cơ hội thăng tiến trong công việc và bản chất công việc đến sự thỏa mãn công việc của nhân viên NHTM tại Hà Nội.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] N.X. Trung (2023), "Human resource development in Vietnam's banking sector in the digital economy", *Macroeconomics and Finance*, **4**(23), pp.5-10.
- [2] H.T. Hoi (2020), "Factors affecting employee retention in Japanese enterprises in Vietnam", *Test Engineering and Management Journal*, **83**, pp.5645-5651.
- [3] E.A. Locke (1976), "The nature and causes of job satisfaction", *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, **1**, pp.1297-1349.
- [4] F. Herzberg (1966), *Work and The Nature of Man*, The World Publishing Company, 203pp.
- [5] S.P. Robbins, T.A. Judge (2017), *Organizational Behavior* (16th ed.), Pearson, 744pp.
- [6] E.L. Deci, R.M. Ryan (2000), "The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior", *Psychological Inquiry*, **11**(4), pp.227-268.
- [7] D.P. Tran (2018), "Employee turnover in Vietnamese banks: An analysis of factors influencing staff retention", *International Journal of Economics & Finance*, **10**(6), pp.212-225.
- [8] N.V. Diem, N.N. Quan (2012), *Human Resource Management*, National Economics University Publishers, 362pp (in Vietnamese).
- [9] F. Herzberg (1959), *The Motivation to Work*, John Wiley & Sons, Inc., 157pp.
- [10] S. Abubakar, G.Y. Esther, O. Angonimi (2020), "The effect of financial and non-financial incentives on staff performance", *Journal of Business and Management*, **22**(6), pp.26-32.
- [11] A.A. Abdullah, H.L. Wan (2013), "Relationships of non-monetary incentives, job satisfaction and employee job performance", *International Review of Management and Business Research*, **2**(4).
- [12] R. Ali, M.S. Ahmed (2009), "The impact of reward and recognition programs on employee's motivation and satisfaction: An empirical study", *International Review of Business Research Papers*, **5**(4), pp.270-279.
- [13] P.E. Spector (1997), *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*, Sage Publications, Thousand Oaks, DOI: 10.4135/9781452231549.
- [14] V.H. Vroom (1964), *Work and Motivation*, John Wiley & Son Inc, 331pp.
- [15] N. Luddy (2005), "Job satisfaction amongst employees at a Public Health Institution in the Western Cape", *University of Western Cape*, South Africa.
- [16] B. Tracy (2015), *The Psychology of Motivation*, The Gioi Publishers, 210pp (in Vietnamese).
- [17] The Society for Human Resource Management (SHRM) (2009), *Employee Job Satisfaction*, 32pp.
- [18] A.H. Maslow (1943), "A theory of human motivation", *Psychological Review*, **50**, DOI: 10.1037/h0054346.
- [19] B. Kuvaas (2008), "An exploration of how the employee-organisation relationship affects the linkage between perception of developmental human resource practices and employee outcomes", *Journal of Management Studies*, **45**(1), pp.1-25, DOI: 10.1111/j.1467-6486.2007.00710.
- [20] R.Q. Danish, U. Ali (2010), "Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation: An empirical study from Pakistan", *International Journal of Business and Management*, **5**(2), pp.159-167, DOI: 10.5539/ijbm.v5n2p159.
- [21] T.T.K. Dung (2005), *Employee Needs, Job Satisfaction, and Organizational Commitment*, University of Economics Ho Chi Minh City (in Vietnamese).
- [22] N.K.D. Nhat (2009), *The Impact of Job Satisfaction on Employee Effort and Loyalty in The Telecommunications Service Industry in Vietnam*, University of Economics Ho Chi Minh City (in Vietnamese).
- [23] N.C. Bao (2011), *Solutions to Enhance Job Satisfaction and Employee Loyalty Among Office staff at Yujin Vina Co., Ltd.*, University of Economics Ho Chi Minh City (in Vietnamese).
- [24] B. Nelson (2005), *1001 Ways to Reward Employees*, Workman Publishing, 409pp.
- [25] M. Gagné, E.L. Deci (2005), "Self-determination theory and work motivation", *Journal of Organizational Behavior*, **26**(4), pp.331-362, DOI: 10.1002/job.322.
- [26] S.W. Schmidt (2010), "The relationship between job training and job satisfaction: A review of literature", *International Journal of Adult Vocational Education and Technology*, **1**(2), pp.19-28, DOI: 10.4018/javet.2010040103.
- [27] B.E. Kaufman (2004), *Theoretical Perspectives on Work and The Employment Relationship*, Industrial Relations Research Association, 384pp.
- [28] T.N. Bauer, B. Erdogan (2012), *An Introduction to Organizational Behavior*, McGraw-Hill Education.
- [29] J.R. Hackman, G.R. Oldham (1976), "Motivation through the design of work: Test of a theory", *Organizational Behavior and Human Performance*, **16**(2), pp.250-279, DOI: 10.1016/0030-5073(76)90016-7.
- [30] A.H. Maslow (1954), *Motivation and Personality*, Harper & Row Publishers, 369pp.
- [31] S.A. Bhat, A. Goyal (2023), *Enhancing Job Satisfaction and Employee Retention Through Continuous Professional Development in The Banking Sector*, Advances in Sciences, Engineering, and Social Sciences, pp.1985-1990.
- [32] A. Ahmad (2018), "The relationship among job characteristics organizational commitment and employee turnover intentions: A reciprocation perspective", *Journal of Work-Applied Management*, **10**, pp.74-92, DOI: 10.1108/JWAM-09-2017-0027.