

THỰC TRẠNG SỰ HÀI LÒNG TRONG CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN NGÂN HÀNG TẠI HÀ NỘI

HỒ PHƯƠNG NGÀ

Trường Đại học Thăng Long

Thang Long University

Email: ngahp@thanglong.edu.vn

Ngày nhận bài: 1/7/2026

Ngày sửa bài: 14/7/2026

Ngày duyệt đăng bài: 29/7/2026

Tóm tắt:

Sự hài lòng trong công việc của người lao động là một trong những vấn đề quan trọng đối với quản trị nguồn nhân lực tại các ngân hàng thương mại cổ phần, đặc biệt trong bối cảnh ngành ngân hàng chịu tác động mạnh của chuyển đổi số, yêu cầu nâng cao năng suất và cạnh tranh nhân lực ngày càng gia tăng. Nghiên cứu nhằm mô tả thực trạng sự hài lòng trong công việc của nhân viên tại một số ngân hàng thương mại cổ phần trên địa bàn Hà Nội. Dữ liệu được thu thập thông qua khảo sát 500 cán bộ, nhân viên, trong đó có 455 phiếu hợp lệ. Nghiên cứu sử dụng phương pháp thống kê mô tả trên thang đo Likert 5 điểm để đánh giá mức độ hài lòng của người lao động. Kết quả cho thấy, các chỉ báo về sự hài lòng trong công việc đều được đánh giá ở mức cao, với giá trị trung bình từ 4,63 đến 4,67 điểm. Kết quả cung cấp cơ sở thực tiễn để các ngân hàng tiếp tục hoàn thiện chính sách quản trị nhân lực, nâng cao trải nghiệm và duy trì sự hài lòng của người lao động.

Từ khóa: sự hài lòng trong công việc, nhân viên ngân hàng, nguồn nhân lực, ngân hàng thương mại cổ phần, Hà Nội

The current state of job satisfaction among bank employees in Hanoi

Abstract:

Job satisfaction is an important issue in human resource management at joint-stock commercial banks, particularly amid digital transformation, increasing productivity requirements, and intensified competition for qualified employees. This study describes the current level of job satisfaction among employees at selected commercial banks in Hanoi. Data were collected from 500 surveyed employees, yielding 455 valid responses. Descriptive statistics based on a five-point Likert scale were used to assess job satisfaction. The findings show that all job satisfaction indicators received high evaluations, with mean scores ranging from 4.63 to 4.67. The results provide practical evidence for commercial banks to further improve human resource policies, strengthen employee experience, and maintain high levels of job satisfaction in a rapidly changing banking environment.

Keywords: job satisfaction, bank employees, human resources, joint-stock commercial banks, Hanoi

1. Đặt vấn đề

Nguồn nhân lực có vai trò đặc biệt quan trọng đối với hoạt động của các ngân hàng thương mại cổ phần. Hoạt động ngân hàng phụ thuộc đáng kể vào chất lượng tương tác giữa nhân viên với khách hàng, năng lực chuyên môn, khả năng xử lý nghiệp vụ, mức độ tuân thủ và khả năng thích ứng với thay đổi của người lao động. Trong bối cảnh chuyển đổi số diễn ra nhanh chóng, các ngân hàng không chỉ thay đổi phương thức cung cấp dịch vụ mà còn phải thay đổi yêu cầu về năng lực, kỹ năng và phương thức tổ chức công việc của nhân viên.

Sự hài lòng trong công việc của người lao động ngày càng trở nên quan trọng. Một nhân viên có mức độ hài lòng cao thường có thái độ tích cực hơn đối với công việc và tổ chức, trong khi sự không hài lòng có thể làm gia tăng nguy cơ giảm động lực, giảm gắn kết và ý định rời bỏ tổ chức. Trong môi trường ngân hàng có áp lực về chỉ tiêu, chất lượng dịch vụ, tốc độ xử lý công việc và yêu cầu tuân thủ cao, việc duy trì trải nghiệm tích cực của người lao động có ý nghĩa đối với sự ổn định của tổ chức.

Sự hài lòng trong công việc được tiếp cận dưới nhiều góc độ. Về bản chất, đây là trạng thái cảm xúc tích cực hoặc dễ chịu hình thành từ quá trình cá nhân đánh giá công việc và trải nghiệm của mình. Nghiên cứu gốc tổng hợp các quan điểm cho rằng sự hài lòng liên quan đến mức độ đáp ứng kỳ vọng của người lao động và có thể liên quan đến hành vi, thái độ của nhân viên đối với tổ chức.

Đối với các ngân hàng thương mại cổ phần tại Hà Nội, vấn đề này đáng quan tâm do lực lượng lao động có sự đa dạng về tuổi, trình độ, chức vụ, thu nhập và thâm niên. Dữ liệu khảo sát của nghiên cứu gồm 455 nhân viên đến từ Techcombank, VPBank, MBBank, TPBank, HDBank và một số ngân hàng khác. Mục tiêu của nghiên cứu là mô tả mức độ hài lòng trong công việc của nhân viên trong mẫu khảo sát và từ đó đề xuất một số hàm ý quản trị.

2. Tổng quan nghiên cứu và cơ sở lý thuyết

2.1. Khái niệm sự hài lòng trong công việc

Luthans (2011) tiếp cận sự hài lòng trong công việc như nhận thức tích cực hoặc tiêu cực xuất phát từ việc đánh giá công việc hoặc trải nghiệm công việc của một người. Kreitner và Kinicki (2007) xem sự hài lòng như một trạng thái cảm xúc dễ chịu hoặc tích cực hình thành từ quá trình đánh giá công việc của cá nhân.

Trong nghiên cứu này, sự hài lòng được tiếp cận theo hướng đánh giá chung của người lao động đối với tổ chức và trải nghiệm làm việc. Thang đo gồm 4 chỉ báo: sẵn sàng giới thiệu tổ chức cho bạn bè hoặc người thân; cảm thấy hài lòng khi hoàn thành tốt công việc; cảm thấy tự hào khi là thành viên của tổ chức; và cho rằng đây là một trong những tổ chức tốt để làm việc.

Thang đo này không chỉ phản ánh cảm xúc đối với công việc mà còn phản ánh đánh giá tích cực của người lao động đối với tổ chức. Đây là cơ sở để sử dụng các chỉ báo JS1-JS4 trong phân tích thống kê mô tả.

2.2. Các yếu tố liên quan đến sự hài lòng trong công việc

Sự hài lòng thường được hình thành từ sự tương tác giữa nhiều yếu tố như đặc điểm công việc, thu nhập và phúc lợi, cơ hội phát triển, môi trường làm việc, quan hệ với cấp trên và đồng nghiệp, cũng như đặc điểm cá nhân.

Trong môi trường ngân hàng, người lao động phải đáp ứng yêu cầu cao về chuyên môn, tốc độ xử lý, chất lượng phục vụ và tuân thủ. Sự thay đổi nhanh chóng của công nghệ cũng làm yêu cầu về năng lực

liên tục thay đổi. Vì vậy, đào tạo, cơ hội phát triển, khả năng được trao quyền, thu nhập và phúc lợi đều có thể liên quan đến trải nghiệm làm việc.

Trong dữ liệu khảo sát, nhóm thu nhập từ 10 đến 15 triệu đồng/tháng chiếm tỷ lệ cao nhất với 220 người, tương ứng 48,4%; nhóm dưới 10 triệu đồng có 151 người, chiếm 33,2%; nhóm trên 15 triệu đồng có 84 người, chiếm 18,5%.

2.3. Khoảng trống nghiên cứu

Các nghiên cứu về sự hài lòng thường tập trung xác định các yếu tố ảnh hưởng. Tuy nhiên, trước khi xác định nguyên nhân hoặc cơ chế tác động, việc mô tả chính xác mức độ hài lòng của người lao động cũng có ý nghĩa thực tiễn.

Trong khi dữ liệu của đề án bao gồm người lao động thuộc nhiều ngân hàng thương mại cổ phần tại Hà Nội và có đặc điểm đa dạng về giới tính, độ tuổi, trình độ, chức vụ, thâm niên và thu nhập, bài viết này tập trung vào một câu hỏi khác: mức độ hài lòng trong công việc của người lao động trong mẫu hiện đang được đánh giá như thế nào?

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Dữ liệu và mẫu nghiên cứu

Tác giả phát ra 500 bảng khảo sát đến cán bộ, nhân viên đang làm việc tại hội sở và chi nhánh của các ngân hàng thương mại cổ phần trên địa bàn Hà Nội. Sau thu thập, có 455 phiếu hợp lệ được ghi nhận. Bộ dữ liệu cuối cùng gồm 455 quan sát.

Đề án cho biết các đặc điểm được thu thập gồm vị trí công việc, giới tính, trình độ học vấn, độ tuổi, thời gian làm việc, ngân hàng đang công tác và thu nhập. Nghiên cứu này sử dụng các thông tin đó để mô tả cấu trúc mẫu (Bảng 1).

Bảng 1. Đặc điểm mẫu nghiên cứu

Đặc điểm	Nhóm	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Giới tính	Nam	237	52,1
	Nữ	218	47,9
Chức vụ	Nhân viên/Chuyên viên	280	61,5
	Quản lý cấp trung	153	33,6
	Quản lý cấp cao	22	4,8
Trình độ	Dưới đại học	43	9,5
	Đại học	379	83,3
	Trên đại học	33	7,3

Độ tuổi	Dưới 25	98	21,5
	25-35	332	73,0
	Trên 35	25	5,5
Thâm niên	Dưới 5 năm	219	48,1
	5-<10 năm	203	44,6
	Trên 10 năm	33	7,3
Thu nhập	Dưới 10 triệu đồng	151	33,2
	10-15 triệu đồng	220	48,4
	Trên 15 triệu đồng	84	18,5

Nguồn: Theo dữ liệu khảo sát của tác giả.

3.2. Thang đo sự hài lòng trong công việc

Sự hài lòng trong công việc được đo lường bằng bốn biến quan sát JS1-JS4 trên thang Likert 5 điểm. JS1 phản ánh khả năng giới thiệu tổ chức; JS2 phản ánh cảm giác hài lòng khi hoàn thành tốt công việc; JS3 phản ánh niềm tự hào khi là thành viên tổ chức; JS4 phản ánh đánh giá tổ chức là một trong những nơi tốt để làm việc.

Kết quả kiểm định độ tin cậy trong đề án cho thấy, Cronbach's Alpha của thang đo JS đạt 0,964; các hệ số tương quan biến-tổng từ 0,872 đến 0,932. Các kết quả này cho thấy, thang đo có độ tin cậy nội tại cao.

3.3. Phương pháp phân tích

Nghiên cứu sử dụng thống kê mô tả gồm: giá trị trung bình (Mean), độ lệch chuẩn (SD), giá trị nhỏ nhất và giá trị lớn nhất. Đề án ban đầu có thiết kế Independent Samples T-test và One-way ANOVA để kiểm định sự khác biệt giữa các nhóm nhân khẩu học. Tuy nhiên, trong phiên bản tài liệu được cung cấp chưa có bảng kết quả T-test/ANOVA/Welch/Post-hoc tương ứng. Vì vậy, bài viết này chỉ sử dụng các số liệu mô tả đã xuất hiện trong đề án và không suy diễn thêm các kết quả kiểm định.

4. Kết quả và thảo luận

4.1. Thực trạng đánh giá các biến nghiên cứu

Kết quả thống kê mô tả của đề án cho thấy, các biến quan sát được đánh giá khá cao, với giá trị trung bình dao động từ 4,61 đến 4,74 trên thang Likert 5 điểm. Độ lệch chuẩn dao động từ 0,696 đến 0,786, cho thấy mức độ phân tán của câu trả lời không lớn. Trong phạm vi bài báo này, trọng tâm được đặt vào nhóm chỉ báo phản ánh sự hài lòng trong công việc.

4.2. Mức độ hài lòng trong công việc

Bảng 2. Thống kê mô tả các biến quan sát về sự hài lòng trong công việc

Mã biến	N	Min	Max	Mean	SD
JS1	455	1	5	4,63	0,774

JS2	455	1	5	4,67	0,756
JS3	455	1	5	4,67	0,760
JS4	455	1	5	4,67	0,734

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu SPSS của tác giả.

Kết quả cho thấy, cả 4 chỉ báo đều có giá trị trung bình cao, dao động từ 4,63 đến 4,67. JS2, JS3 và JS4 cùng đạt 4,67 điểm, trong khi JS1 đạt 4,63 điểm.

JS2 phản ánh cảm giác hài lòng khi hoàn thành tốt công việc. Giá trị 4,67 cho thấy phần lớn người được khảo sát có xu hướng đánh giá tích cực đối với trải nghiệm hoàn thành nhiệm vụ.

JS3 đạt 4,67 điểm, phản ánh mức độ tự hào tương đối cao khi người lao động nhận mình là thành viên của tổ chức. JS4 cũng đạt 4,67 điểm, cho thấy người lao động có xu hướng đánh giá tổ chức của mình là một trong những nơi tốt để làm việc.

JS1 có giá trị thấp nhất trong 4 chỉ báo nhưng vẫn ở mức rất cao, đạt 4,63 điểm. Điều này cho thấy, xu hướng đánh giá tích cực vẫn hiện diện ở khía cạnh sẵn sàng giới thiệu tổ chức cho người thân hoặc bạn bè.

Nếu lấy trung bình cộng đơn giản của 4 giá trị trung bình, mức điểm chung đạt khoảng 4,66/5 điểm. Đây là mức đánh giá cao và cho thấy nhìn chung người lao động trong mẫu khảo sát có nhận thức tích cực về công việc và tổ chức.

4.3. Độ phân tán trong đánh giá

Độ lệch chuẩn của 4 biến JS dao động từ 0,734 đến 0,774. JS4 có SD thấp nhất, trong khi JS1 có SD cao nhất. Điều này cho thấy, câu trả lời tương đối tập trung quanh mức đánh giá cao.

Tuy nhiên, không nên suy rộng rằng tất cả nhân viên ngân hàng tại Hà Nội đều có mức hài lòng cao. Kết quả chỉ phản ánh 455 quan sát trong mẫu. Ngoài ra, số lượng quan sát giữa các ngân hàng không đồng đều; riêng VPBank chiếm 40,2% mẫu.

4.4. Thảo luận

Mức đánh giá cao của 4 chỉ báo về sự hài lòng phù hợp với bức tranh chung trong đề án, khi các biến nghiên cứu đều có giá trị Mean cao. Một cách lý giải có thể xuất phát từ đặc điểm mẫu: nhóm nhân viên 25-35 tuổi chiếm 73,0%, là lực lượng đang trong giai đoạn phát triển nghề nghiệp và có khả năng thích ứng với thay đổi của môi trường công việc và công nghệ.

Phần lớn người được khảo sát có trình độ đại học, chiếm 83,3%. Đây là đặc điểm phù hợp với yêu cầu chuyên môn của ngành ngân hàng và có thể tạo điều kiện để người lao động đáp ứng công việc tốt hơn.

Kết quả cũng cho thấy, hệ thống khen thưởng có hệ số tác động lớn nhất đến sự hài lòng trong mô hình PLS-SEM, với $\beta = 0,539$; tiếp theo là chế độ phúc lợi với $\beta = 0,220$ và trao quyền với $\beta = 0,160$. Tuy nhiên, các hệ số này thuộc mô hình nhân quả của đề án, không phải kết quả của bài báo thống kê mô tả. Do đó, bài báo không sử dụng chúng để khẳng định nguyên nhân của mức hài lòng.

5. Hàm ý quản trị

Thứ nhất, với mức đánh giá cao ở cả bốn chỉ báo, các ngân hàng cần chuyển trọng tâm từ xử lý sự không hài lòng sang duy trì trải nghiệm tích cực. Có thể thực hiện khảo sát nhân viên định kỳ, cơ chế phản hồi nội bộ và các kênh tiếp nhận khó khăn trong quá trình làm việc.

Thứ hai, cần tiếp tục hoàn thiện hệ thống khen thưởng và ghi nhận. Tiêu chí thưởng nên rõ ràng, có thể đo lường, minh bạch và nhất quán; đồng thời gắn kết hợp lý giữa kết quả công việc và phần thưởng.

Các hình thức ghi nhận phi tài chính như tuyên dương, cơ hội phát triển và trao quyền cũng cần được chú trọng.

Thứ ba, ngân hàng cần tăng cường cơ hội phát triển nghề nghiệp và trao quyền. Có thể xây dựng lộ trình nghề nghiệp, tăng cơ hội đào tạo, khuyến khích nhân viên tham gia giải quyết vấn đề và tạo cơ chế ghi nhận sáng kiến.

Thứ tư, chính sách thu nhập và phúc lợi cần được rà soát thường xuyên. Trong mẫu khảo sát, 48,4% người trả lời có thu nhập 10-15 triệu đồng/tháng và 33,2% dưới 10 triệu đồng. Các ngân hàng cần bảo đảm tính cạnh tranh và minh bạch của chính sách thu nhập, thưởng và phúc lợi.

Thứ năm, các ngân hàng nên theo dõi sự hài lòng theo từng nhóm nhân viên. Cơ cấu mẫu cho thấy sự đa dạng về tuổi, chức vụ, thâm niên và thu nhập. Việc phân khúc kết quả khảo sát sẽ giúp chính sách nhân sự sát hơn với nhu cầu của từng nhóm.

6. Kết luận

Nghiên cứu sử dụng dữ liệu khảo sát 455 nhân viên tại một số ngân hàng thương mại cổ phần trên địa bàn Hà Nội để mô tả thực trạng sự hài lòng trong công việc. Mẫu có cơ cấu đa dạng về giới tính, chức vụ, trình độ, độ tuổi, thâm niên và thu nhập.

Kết quả thống kê mô tả cho thấy, cả 4 chỉ báo về sự hài lòng đều được đánh giá ở mức cao: JS1 đạt 4,63; JS2, JS3 và JS4 cùng đạt 4,67 điểm. Độ lệch chuẩn dao động từ 0,734 đến 0,774. Kết quả phản ánh xu hướng đánh giá tích cực của người lao động trong mẫu khảo sát.

Về quản trị, các ngân hàng cần duy trì trải nghiệm tích cực thông qua chính sách khen thưởng minh bạch, phúc lợi phù hợp, cơ hội phát triển nghề nghiệp, trao quyền và cơ chế phản hồi hiệu quả. Đồng thời nên thực hiện khảo sát sự hài lòng định kỳ và phân tích theo từng nhóm nhân viên.

Hạn chế của nghiên cứu là dữ liệu được thu thập tại Hà Nội, cơ cấu mẫu giữa các ngân hàng không đồng đều và nghiên cứu mới tập trung vào thống kê mô tả. Đề án có nêu kế hoạch sử dụng T-test và ANOVA nhưng tài liệu cung cấp chưa có bảng kết quả kiểm định tương ứng. Đây là hướng có thể tiếp tục khai thác khi có dữ liệu gốc để chạy lại các kiểm định ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. Pearson.
- Jun, M., Cai, S., & Shin, H. (2006). TQM practice in maquiladora: Antecedents of employee satisfaction and loyalty. *Journal of Operations Management*, 24(6), 791-812.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2007). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. McGraw-Hill.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. Rand McNally.