

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

NGUYỄN THỊ THÙY LINH

**CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG TỚI SỰ HÀI LÒNG TRONG
CÔNG VIỆC CỦA ĐỘI NGŨ CÔNG CHỨC TẠI NGÂN HÀNG
NHÀ NƯỚC VIỆT NAM**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

HÀ NỘI - 2019

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

NGUYỄN THỊ THÙY LINH

**CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG TỚI SỰ HÀI LÒNG TRONG
CÔNG VIỆC CỦA ĐỘI NGŨ CÔNG CHỨC TẠI NGÂN HÀNG
NHÀ NƯỚC VIỆT NAM**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số : **8340404**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. HOÀNG THANH TÙNG

HÀ NỘI - 2019

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan Luận văn này là công trình nghiên cứu thực sự của cá nhân tôi, chưa được công bố trong bất cứ một công trình nghiên cứu nào. Các số liệu, nội dung được trình bày trong luận văn này là hoàn toàn hợp lệ và đảm bảo tuân thủ các quy định về bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ.

Tôi xin chịu trách nhiệm về đề tài nghiên cứu của mình.

Tác giả

Nguyễn Thị Thùy Linh

MỤC LỤC

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT	IV
DANH MỤC BẢNG	V
DANH MỤC HÌNH VÀ SƠ ĐỒ	VI
LỜI MỞ ĐẦU	1
1. Lý do chọn đề tài	1
2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài	2
3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu	5
4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu	6
5. Phương pháp nghiên cứu	6
6. Những đóng góp mới của luận văn	7
7. Kết cấu của luận văn	8
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ SỰ HÀI LÒNG TRONG CÔNG VIỆC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG TRONG TỔ CHỨC	9
1.1. Các khái niệm có liên quan	9
1.1.1. Công chức	9
1.1.2. Sự hài lòng trong công việc	9
1.1.3. Cơ quan quản lý nhà nước	11
1.1.4. Đặc thù công việc trong cơ quan quản lý nhà nước.....	11
1.2. Một số lý thuyết liên quan đến sự hài lòng trong công việc	12
1.2.1. Lý thuyết thứ bậc nhu cầu của Maslow (1943)	12
1.2.2. Lý thuyết công bằng (Equity theory)	15
1.2.3. Lý thuyết hai nhân tố của F. Herzberg (Two – factor theory).....	16
1.2.4. Mô hình đặc điểm công việc (Job characteristics model).....	17
1.3. Các nhân tố trong tổ chức ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc của NLD	18
1.3.1. Tính chất công việc	18
1.3.2. Điều kiện làm việc.....	19
1.3.3. Đánh giá thực hiện công việc.....	19

1.3.4. Chế độ đãi ngộ (tiền lương).....	20
1.3.5. Đào tạo và cơ hội thăng tiến	21
1.3.6. Các mối quan hệ trong công việc.....	22
1.3.7. Nhóm nhân tố mang tính cá nhân	23
CHƯƠNG 2: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU.....	25
2.1 Thiết kế nghiên cứu	25
2.1.1 Quy trình nghiên cứu.....	25
2.1.2. Xây dựng mô hình nghiên cứu và các giả thuyết.....	27
2.2. Xây dựng bảng câu hỏi, cách thức thu thập thông tin.....	31
2.3. Chọn mẫu.....	35
2.3.1. Phương pháp chọn mẫu	35
2.3.2. Kích thước mẫu	35
2.4. Phương pháp phân tích dữ liệu	36
2.4.1. Thống kê mô tả mẫu	37
2.4.2. Kiểm định độ tin cậy của thang đo.....	37
2.4.3. Phân tích khám phá nhân tố EFA.....	37
2.4.4. Xây dựng phương trình hồi quy.....	38
2.4.5. Kiểm định sự phù hợp của mô hình	38
2.4.6. Kiểm định các giả thuyết nghiên cứu.....	39
CHƯƠNG 3: THỰC TRẠNG CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN SỰ HÀI LÒNG TRONG CÔNG VIỆC CỦA ĐỘI NGŨ CÔNG CHỨC TẠI NGÂN HÀNG NHÀ NƯỚC VIỆT NAM	40
3.1. Giới thiệu khái quát về Ngân hàng Nhà nước Việt Nam.....	40
3.1.1. Quá trình hình thành và phát triển.....	40
3.1.2. Cơ cấu tổ chức.....	42
3.1.3. Đặc điểm nguồn nhân lực	48
3.2. Phân tích định lượng các nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc của đội ngũ công chức tại Ngân hàng Nhà nước Việt Nam	50
3.2.1. Thống kê mô tả mẫu nghiên cứu.....	50
3.2.2. Kiểm định độ tin cậy của thang đo.....	52

3.2.3. Phân tích nhân tố khám phá EFA.....	56
3.2.4. Phân tích tương quan và hồi quy.....	58
3.2.5. Kiểm định mô hình và các giả thuyết nghiên cứu	61
3.2.6. Kiểm định tác động của đặc điểm cá nhân.....	63
3.3. Phân tích định tính bổ sung	68
3.3.1. Tính chất công việc	68
3.3.2. Điều kiện làm việc.....	70
3.3.3. Đào tạo và cơ hội thăng tiến	72
3.3.4. Tiền lương và phúc lợi.....	73
3.3.5. Các mối quan hệ trong công việc.....	75
3.3.6. Đánh giá thực hiện công việc.....	77
CHƯƠNG 4: THẢO LUẬN KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ KHUYẾN NGHỊ	
GIẢI PHÁP NÂNG CAO SỰ HÀI LÒNG TRONG CÔNG VIỆC CỦA ĐỘI	
NGŨ CÔNG CHỨC TẠI NGÂN HÀNG NHÀ NƯỚC VIỆT NAM	80
4.1. Thảo luận kết quả nghiên cứu	80
4.2. Khuyến nghị một số giải pháp nâng cao sự hài lòng trong công việc của	
đội ngũ công chức tại Ngân hàng Nhà nước Việt Nam	82
4.2.1. Giải pháp hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc.....	82
4.2.2. Giải pháp về điều kiện làm việc.....	83
4.2.3. Giải pháp xây dựng mối quan hệ trong công việc	84
4.2.4. Giải pháp đối với vấn đề về tính chất công việc.....	85
4.2.5. Giải pháp hoàn thiện chế độ đãi ngộ.....	86
4.2.6. Giải pháp tăng cường chính sách đào tạo và cơ hội thăng tiến.....	87
KẾT LUẬN	90
TÀI LIỆU THAM KHẢO	92
PHỤ LỤC 1	95

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

STT	Chữ viết tắt	Nguyên nghĩa
1	ĐG	Đánh giá thực hiện công việc
2	ĐK	Điều kiện làm việc
3	ĐT	Đào tạo và cơ hội thăng tiến
4	HL	Hài lòng
5	NHNN	Ngân hàng Nhà nước Việt Nam
6	NLĐ	Người lao động
8	QH	Mối quan hệ trong công việc
9	TC	Tính chất công việc
10	TL	Tiền lương & phúc lợi (Chế độ đãi ngộ)

DANH MỤC BẢNG

Bảng 2. 1: Cơ sở hình thành các thang đo nhân tố trong mô hình	32
Bảng 3. 1: Đặc điểm nguồn nhân lực công chức NHNN	48
Bảng 3.2: Kết quả phân loại mẫu nghiên cứu theo giới tính	50
Bảng 3.3: Kết quả phân loại mẫu nghiên cứu theo độ tuổi	50
Bảng 3.4: Kết quả phân loại mẫu nghiên cứu theo trình độ	51
Bảng 3.5: Kết quả phân loại mẫu nghiên cứu theo thâm niên công tác	51
Bảng 3.6: Tổng hợp thang đo các hệ số tin cậy Cronbach's Alpha	53
Bảng 3.7: Kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA	57
Bảng 3.8: Kết quả tương quan giữa các nhân tố	58
Bảng 3.10: Ước lượng hệ số Beta của mô hình bằng phương pháp Enter	59
Bảng 3.11: Tổng hợp kết quả kiểm định tác động yếu tố giới tính	64
Bảng 3.12: Kết quả kiểm định tác động của yếu tố độ tuổi	64
Bảng 3.13: Kết quả kiểm định tác động của yếu tố trình độ học vấn	66
Bảng 3.14: Kết quả kiểm định tác động của yếu tố thâm niên công tác	66
Bảng 3.15: Thống kê mô tả ý kiến khảo sát về tính chất công việc	69
Bảng 3.16: Thống kê mô tả ý kiến khảo sát về điều kiện làm việc	71
Bảng 3.17: Thống kê mô tả ý kiến khảo sát về cơ hội thăng tiến	72
Bảng 3.18: Thống kê mô tả ý kiến khảo sát về chế độ đãi ngộ	74
Bảng 3.19: Thống kê mô tả ý kiến khảo sát về mối quan hệ trong công việc	76
Bảng 3.20: Thống kê mô tả ý kiến khảo sát về đánh giá thực hiện công việc	78

DANH MỤC HÌNH VÀ SƠ ĐỒ

Hình 1.1: Lý thuyết thứ bậc nhu cầu của Maslow	14
Hình 2.1: Sơ đồ quy trình nghiên cứu	25
Hình 2.2. Mô hình nghiên cứu đề xuất	27

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Nền kinh tế tri thức đang ngày càng đòi hỏi nhiều hơn nguồn nhân lực có chất xám, có kỹ năng và có thái độ làm việc tốt. Nguồn nhân lực là yếu tố quyết định, quan trọng hàng đầu đối với sự phát triển kinh tế - xã hội của mỗi quốc gia cũng như mỗi tổ chức. Tổ chức không thể phát triển nếu đội ngũ nhân viên không có kỹ năng hoặc không có khả năng chuyên môn hoặc không nhiệt tình, tận tụy do không hài lòng với công việc hay môi trường làm việc. Đặc biệt, trong khu vực công, chế độ chức nghiệp gần như trọn đời, hoạt động bằng ngân sách nhà nước, ràng buộc chặt chẽ về thứ bậc, quyền hạn, đây cũng là khu vực dễ nảy sinh sự trì trệ, quan liêu và tâm lý ỷ lại, thiếu sự năng động, nhiệt tình trong công tác. Vì thế, các nhà lãnh đạo luôn phải quan tâm tìm hiểu thỏa mãn nhu cầu, từ đó tạo ra sự hài lòng cho nhân viên nhằm thúc đẩy họ làm việc hăng say và đem lại hiệu quả cao.

Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (NHNN) là cơ quan ngang Bộ của Chính phủ, là Ngân hàng trung ương của nước Cộng hòa Xã hội Chủ nghĩa Việt Nam, thực hiện chức năng quản lý nhà nước về tiền tệ, hoạt động ngân hàng và ngoại hối; thực hiện chức năng Ngân hàng trung ương về phát hành tiền, ngân hàng của các tổ chức tín dụng và cung ứng dịch vụ tiền tệ cho Chính phủ. Hoạt động của Ngân hàng Nhà nước nhằm ổn định giá trị đồng tiền; bảo đảm sự an toàn hoạt động ngân hàng và hệ thống các tổ chức tín dụng; bảo đảm sự an toàn, hiệu quả của hệ thống thanh toán quốc gia; góp phần thúc đẩy phát triển kinh tế - xã hội theo định hướng xã hội chủ nghĩa. Với vai trò là cơ quan điều hành, tham mưu chính sách cho Chính phủ, đồng thời quản lý, điều hành, hướng dẫn cho các tổ chức tín dụng, do đó đòi hỏi đội ngũ công chức NHNN sự năng động và sáng tạo để tạo nên những chính sách và dịch vụ công hiệu quả hơn cho người dân. Tuy nhiên, trên thực tế NHNN hoạt động theo quy định, cơ chế, chính sách của khu vực công, do đó hầu hết công chức đều nhận thấy đồng lương không tương xứng với thời gian,

công sức, chất xám, sức lao động bỏ ra. Chính sách đãi ngộ, môi trường làm việc ở khu vực công khó đảm bảo cho người tài những cơ hội cống hiến hết sức mình. Trước áp lực công việc cùng với chính sách đãi ngộ hiện hữu, một số công chức làm việc tại NHNN đã có những biểu hiện chán nản, mệt mỏi trong công việc. Bên cạnh đó, theo kết quả nghiên cứu do Hãng Nghiên cứu Quốc tế Gallup thực hiện năm 2011 công bố, có một sự thật đáng lo ngại là: chỉ có 48% người Việt Nam cảm thấy công việc của mình là lý tưởng, xếp hạng chót trong số 22 nền kinh tế châu Á. Khảo sát của CareerBuilder, một website việc làm hàng đầu thế giới chỉ ra rằng sự bất mãn đang tăng lên trong giới làm công: cứ bốn người thì có một người đang chán nản với công việc của mình và số người chán nản như vậy tăng nhanh trong những năm gần đây.

Xuất phát từ thực tế trên, qua quá trình học tập nghiên cứu tại trường và tìm hiểu thực tế tại tổ chức, học viên đã chọn nghiên cứu đề tài “*Các nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc của đội ngũ công chức tại Ngân hàng Nhà nước Việt Nam*” làm đề tài nghiên cứu luận văn. Qua đó tìm hiểu mức độ hài lòng đối với công việc, các nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng của công chức đối với công việc, từ đó đề xuất các giải pháp nhằm cải thiện sự hài lòng, thỏa mãn trong công việc của đội ngũ công chức đang làm việc tại Ngân hàng nhà nước Việt nam, từ đó tăng cường động lực lao động và nâng cao hiệu quả hoạt động của NHNN trong bối cảnh hiện nay.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

2.1. Tình hình nghiên cứu trên thế giới

Trên thế giới đã có rất nhiều các công trình nghiên cứu về các vấn đề các nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc của NLĐ. Các nhà nghiên cứu đã chỉ ra cách tiếp cận khác nhau như nghiên cứu của Victor Vroom (1964), *Work and motivation*, New York. Tác phẩm đã đưa ra một học thuyết rất quan trọng trong lý thuyết quản trị nhân sự, được đưa vào nhiều giáo trình giảng dạy về quản trị nhân sự đó là học thuyết về kỳ vọng.

Theo đó một cá nhân sẽ hành động theo một cách nhất định dựa trên những mong đợi về một kết quả nào đó hay sự hấp dẫn của kết quả đó với cá nhân.

Nghiên cứu của Smith và cộng sự (1969), *Job Descriptive Index*, đã thiết lập thang đo mô tả công việc là một trong những thang đo có giá trị và độ tin cậy được đánh giá cao trong lý thuyết lẫn thực tiễn. Thang đo này gồm năm yếu tố: (1) Bản chất công việc, (2) Cơ hội đào tạo thăng tiến, (3) Lãnh đạo, (4) Đồng nghiệp, (5) Tiền lương. Sau này, Crossman và Bassem (2003) đã bổ sung thêm hai thành phần nữa, đó là phúc lợi và môi trường làm việc.

Tương tự như vậy, nghiên cứu của Ting (1997), “*Determinants of job satisfaction of Federal government employees*” nói rằng bằng chứng thực nghiệm liên tục chỉ ra rằng đặc điểm công việc như sự hài lòng về lương, cơ hội thăng tiến, nhiệm vụ rõ ràng, mối quan hệ với đồng nghiệp và giám sát có tác động lớn đến sự hài lòng công việc của nhân viên.

Đồng thời, một nghiên cứu được tiến hành bởi Ellickson và Logsdon (2002), “*Determinants of job satisfaction of municipal government employees*”, phản ánh rằng sự hài lòng công việc của NLD đã bị ảnh hưởng đáng kể bởi nhận thức về sự hài lòng của nhân viên về tiền lương, cơ hội phát triển, mối quan hệ với giám sát viên, nhân viên của hệ thống quản lý hiệu quả và phúc lợi.

Nghiên cứu của Schemerhon (1993) đã đưa ra tám yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng của nhân viên, bao gồm: (1) Vị trí công việc, (2) Sự giám sát của cấp trên, (3) Mối quan hệ với đồng nghiệp, (4) Nội dung công việc, (5) Sự đãi ngộ, (6) Thăng tiến, (7) Điều kiện vật chất của môi trường làm việc, (8) Cơ cấu tổ chức.

Nghiên cứu của Foreman Facts (1946) thì sự hài lòng của nhân viên liên quan đến mười yếu tố: Kỹ thuật khéo léo, (2) Sự đồng cảm với các vấn đề cá nhân NLD, (3) Công việc thú vị, (4) Được tương tác và chia sẻ trong công việc, (5) An toàn lao động, (6) Điều kiện làm việc, (7) Lương, (8) Được đánh

giá đầy đủ các công việc đã thực hiện, (9) Trung thành cá nhân đối với cấp trên, (10) Thăng tiến và phát triển nghề nghiệp.

2.2. Tình hình nghiên cứu ở Việt Nam

Trong những năm gần đây, rất nhiều nghiên cứu khoa học mang tính chất chuyên sâu có liên quan đến các nhân tố ảnh hưởng tới sự hài lòng của NLD trong công việc được công bố. Sự hài lòng của NLD ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu suất và kết quả công việc nên được sự quan tâm lớn trong thời gian hiện nay.

Nghiên cứu của Nguyễn Văn Thuận và Lê Văn Huy thực hiện năm 2011: “*Sự hài lòng đối với công việc của giảng viên: Tiếp cận hành vi quản trị*”, nhằm xác định các yếu tố tác động đến sự hài lòng đối với công việc của giảng viên đại học và đánh giá mức độ hài lòng của giảng viên. Thông qua thang đo gồm 34 mục hỏi thuộc 8 yếu tố: (1) tính chất công việc, (2) mối quan hệ với sinh viên, (3) cơ hội thăng tiến và sự công nhận, (4) quan điểm và thái độ của lãnh đạo, (5) mối quan hệ với đồng nghiệp, (6) lương và phúc lợi, (7) điều kiện làm việc, (8) chính sách quản lý đã được kiểm định với độ tin cậy, giá trị đảm bảo. Kết quả nghiên cứu cho thấy đa số giảng viên hài lòng với công việc. Tuy nhiên, mức độ đạt được không cao.

Nghiên cứu của Nguyễn Thanh Hoài (2013) về “*Sự hài lòng của nhân viên đối với công việc tại Trường Cao đẳng Công nghệ thông tin hữu nghị Việt – Hàn*”. Kết quả nghiên cứu cho thấy có 6 nhân tố ảnh hưởng nhiều nhất đến mức độ hài lòng trong công việc của NLD, xếp theo thứ tự từ cao đến thấp là: (1) công việc, (2) điều kiện làm việc, (3) đào tạo, (4) thăng tiến, (5) thu nhập - phúc lợi và (6) đồng nghiệp.

Nghiên cứu của Nguyễn Hòa (2013): “*Sự hài lòng công việc của cán bộ công chức cơ quan hành chính sự nghiệp quận Ngũ Hành Sơn*”. Đề tài đề xuất 7 nhân tố tác động: công việc, tiền lương và phúc lợi, quan hệ đồng nghiệp, đào tạo và thăng tiến, môi trường làm việc, cấp trên, đánh giá thành tích với 31 biến quan sát. Sau quá trình khảo sát và xử lý số liệu, kết quả cuối

cùng cho thấy có 6 nhân tố ảnh hưởng mạnh nhất đối với mức độ hài lòng của cán bộ công chức tại quận đó là: (1) tiền lương và phúc lợi, (2) công việc, (3) quan hệ đồng nghiệp, (4) đào tạo và thăng tiến, (5) môi trường, (6) đánh giá thành tích. Trong đó, yếu tố tiền lương và phúc lợi có ảnh hưởng lớn nhất đến mức độ hài lòng của cán bộ công chức, tiếp đó là yếu tố công việc và cuối cùng là 2 yếu tố môi trường làm việc và đánh giá thành tích.

Nghiên cứu của Võ Thị Ngọc Quyên (2016): “*Sự hài lòng đối với công việc của cán bộ công chức viên chức Sở Công thương thành phố Đà Nẵng*” cho thấy bảy yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng bao gồm: (1) Tính chất công việc, (2) Cơ hội đào tạo và thăng tiến, (3) Tiền lương và phúc lợi, (4) Lãnh đạo, (5) Đồng nghiệp, (6) Điều kiện làm việc, (7) Đánh giá thành tích.

Từ kết quả của những nghiên cứu trong và ngoài nước kể trên cho thấy những nhân tố chính ảnh hưởng tới sự hài lòng trong công việc của NLD gồm 7 yếu tố: (1) Tính chất công việc, (2) Điều kiện làm việc, (3) Đánh giá thực hiện công việc, (4) Chế độ đãi ngộ, (5) Đào tạo và cơ hội thăng tiến, (6) Các mối quan hệ trong công việc, (7) Đặc điểm cá nhân người lao động.

3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích nghiên cứu

Đánh giá mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến sự hài lòng của đội ngũ công chức làm việc tại Ngân hàng Nhà nước Việt Nam, từ đó đề xuất các giải pháp nhằm duy trì và nâng cao sự hài lòng trong công việc để công chức phát huy hết khả năng và gắn bó lâu dài với tổ chức.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

Để giải quyết các vấn đề mà mục tiêu nghiên cứu đặt ra, luận văn đề ra một số nhiệm vụ nghiên cứu sau:

- Hệ thống hóa những vấn đề lý luận liên quan đến sự hài lòng của NLD trong công việc và xây dựng khung lý thuyết cho đề tài nghiên cứu.

- Tìm hiểu mức độ hài lòng của người đội ngũ công chức đối với công việc tại Ngân hàng Nhà nước Việt Nam.

- Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc của NLD và đánh giá mức độ ảnh hưởng của từng nhân tố đến mức độ hài lòng chung của NLD đối với công việc.

- Đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao sự hài lòng trong công việc của người đội ngũ công chức tại Ngân hàng Nhà nước Việt Nam.

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Sự hài lòng trong công việc của đội ngũ công chức trong cơ quan hành chính nhà nước

4.2. Phạm vi nghiên cứu

- Phạm vi về nội dung: Sự hài lòng trong công việc của đội ngũ công chức tại Ngân hàng nhà nước Việt Nam. Tiếp cận theo hướng xác định các nhu cầu cá nhân và các yếu tố ảnh hưởng tới sự hài lòng, và các biện pháp tăng cường sự hài lòng trong công việc cho NLD.

- Phạm vi không gian: Nghiên cứu được thực hiện tại Ngân hàng Nhà nước Việt Nam - 25 Lý Thường Kiệt, quận Hoàn Kiếm, TP Hà Nội.

- Phạm vi thời gian: Dữ liệu phục vụ nghiên cứu tập trung trong khoảng thời gian từ 2016 đến năm 2018.

5. Phương pháp nghiên cứu

5.1. Nguồn số liệu

- Nguồn số liệu thứ cấp: các dữ liệu được tập hợp, thống kê lại để mô tả, so sánh và suy luận từ các tài liệu báo cáo, các quy chế về lao động, tiền công, tạp chí, tài liệu thống kê, websites... của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam; các luận án, các đề tài, công trình nghiên cứu về sự hài lòng trong công việc của công chức.

- Nguồn số liệu sơ cấp: khảo sát ý kiến của đội ngũ công chức Ngân hàng Nhà nước Việt Nam thông qua phỏng vấn và Phiếu khảo sát

5.2. Các phương pháp thu thập và xử lý số liệu

- Phương pháp quan sát: phương pháp này dựa trên tình hình thực tế về các yếu tố ảnh hưởng tới sự hài lòng trong công việc của đội ngũ công chức tại NHNN.

- Phương pháp điều tra bằng hỏi: Việc thu thập số liệu thông tin trong nghiên cứu được thực hiện qua điều tra bằng bảng hỏi với đối tượng điều tra dự kiến khoảng 250 công chức đang làm việc tại NHNN.

- Phương pháp phỏng vấn sâu: Phỏng vấn một số công chức lãnh đạo quản lý và công chức chuyên môn nghiệp vụ với các nội dung liên quan đến sự hài lòng và các nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng của công chức đang làm việc tại NHNN. Thời gian phỏng vấn: tháng 3-4 năm 2019. Địa điểm tiến hành phỏng vấn: tại trụ sở làm việc của NHNN số 25 Lý Thường Kiệt, quận Hoàn Kiếm, TP. Hà Nội.

Phương pháp xử lý số liệu: Dữ liệu sơ cấp thu thập sẽ được mã hóa và nhập vào phần mềm SPSS20.0 để xử lý. Tác giả sử dụng các kỹ thuật phân tích thống kê mô tả, phân tích tương quan, hồi quy để đánh giá mức độ ảnh hưởng của các nhóm nhân tố tới động lực làm việc của công chức. Bên cạnh đó, phương pháp phân tích tổng hợp, so sánh cũng sẽ được sử dụng để phân tích dữ liệu thứ cấp thu thập được.

6. Những đóng góp mới của luận văn

Về mặt lý luận: Đề tài đã hệ thống hóa cơ sở lý luận về sự hài lòng trong công việc của NLD; các nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc của NLD trong tổ chức; xây dựng được mô hình tác động của các nhân tố ảnh hưởng này.

Về mặt thực tiễn: Kết quả của nghiên cứu phát hiện ra các nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng và mức độ hài lòng của đội ngũ công chức đối với công việc tại Ngân hàng Nhà nước Việt Nam, có cơ hội hiểu rõ các nhu cầu, thái độ, động lực của nhân viên đối với tổ chức. Đây là cơ sở để nghiên cứu

đề xuất các giải pháp hợp lý nhằm nâng cao sự hài lòng công việc, tạo động lực làm việc để NLD gắn bó hơn với công việc tại khu vực công.

Đồng thời, đề tài nghiên cứu cũng có thể là tài liệu tham khảo cho các sinh viên chuyên ngành quản trị nhân lực và những người muốn nghiên cứu sâu các yếu tố ảnh hưởng tới sự hài lòng trong công việc của đội ngũ công chức tại khu vực công nói chung và Ngân hàng Nhà nước Việt Nam nói riêng.

7. Kết cấu của luận văn

Ngoài phần Mở đầu và Kết luận, Luận văn được trình bày trong 4 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về sự hài lòng trong công việc của NLD trong tổ chức

Chương 2: Phương pháp nghiên cứu

Chương 3: Thực trạng các nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc của đội ngũ công chức tại Ngân hàng Nhà nước Việt Nam

Chương 4: Thảo luận kết quả nghiên cứu và khuyến nghị giải pháp nâng cao sự hài lòng trong công việc của đội ngũ công chức tại Ngân hàng Nhà nước Việt Nam

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ SỰ HÀI LÒNG TRONG CÔNG VIỆC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG TRONG TỔ CHỨC

1.1. Các khái niệm có liên quan

1.1.1. Công chức

Công chức là công dân Việt Nam, được tuyển dụng, bổ nhiệm vào ngạch, chức vụ, chức danh trong cơ quan của Đảng Cộng sản Việt Nam, Nhà nước, tổ chức chính trị - xã hội ở trung ương, cấp tỉnh, cấp huyện; trong cơ quan, đơn vị thuộc Quân đội nhân dân mà không phải là sĩ quan, quân nhân chuyên nghiệp, công nhân quốc phòng; trong cơ quan, đơn vị thuộc Công an nhân dân mà không phải là sĩ quan, hạ sĩ quan chuyên nghiệp và trong bộ máy lãnh đạo, quản lý của đơn vị sự nghiệp công lập của Đảng Cộng sản Việt Nam, Nhà nước, tổ chức chính trị - xã hội (sau đây gọi chung là đơn vị sự nghiệp công lập), trong biên chế và hưởng lương từ ngân sách nhà nước; đối với công chức trong bộ máy lãnh đạo, quản lý của đơn vị sự nghiệp công lập thì lương được bảo đảm từ quỹ lương của đơn vị sự nghiệp công lập theo quy định của pháp luật [1].

1.1.2. Sự hài lòng trong công việc

Nghiên cứu đánh giá sự hài lòng trong công việc được thực hiện từ rất sớm trên thế giới bắt đầu từ thế kỷ 20. Tuy vậy, cho tới nay hài lòng trong công việc là khái niệm không có sự thống nhất giữa các nhà nghiên cứu khác nhau. Một số khái niệm phổ biến, thường được nhắc tới trong các nghiên cứu về sự hài lòng trong công việc như:

Đầu thế kỷ 20, Robert Hoppock (1935) cho rằng sự hài lòng trong công việc là tổng hợp sự hài lòng về tâm lý, sinh lý và các yếu tố môi trường khiến cho một người thật sự cảm thấy hài lòng về công việc của họ.

Vroom (1964), sự thoả mãn của NLD là trạng thái mà NLD được động viên từ ba nhân tố kết hợp giá trị kỳ vọng từ công việc, phương tiện làm việc, hấp lực từ thành quả lao động.

Theo quan điểm của Weiss (1967) sự hài lòng trong công việc là thái độ về công việc được thể hiện bằng cảm nhận, niềm tin và hành vi của NLD [19].

Herzberg (1959); Alderfer (1969) cả hai đều có định nghĩa chung về sự hài lòng trong công việc của NLD chính là mức độ yêu thích công việc hay sự nỗ lực duy trì trong công việc của NLD được thể hiện qua nhận thức một cách tích cực, tiêu cực hoặc kết hợp giữa tích cực và tiêu cực về các khía cạnh khác nhau trong công việc ảnh hưởng đến bản thân họ.

Hackman và Oldham (1975) cho rằng sự thỏa mãn của NLD là chuỗi giá trị của nhận thức và trải nghiệm qua đó kết hợp các đặc điểm công việc cốt lõi như: kỹ năng làm việc, tính chất công việc, tầm quan trọng công việc, quyền quyết định và phản hồi tạo động lực làm việc.

Lý thuyết của Maslow (1943), Adam (1963), McClelland (1988) đều cho rằng sự thỏa mãn nói chung là giá trị nhận được bằng hoặc lớn hơn giá trị kỳ vọng. Trên cơ sở đó, một số nhà nghiên cứu sau này đã kế thừa và phát triển các lý thuyết về sự hài lòng và nhu cầu thỏa mãn được xem như là giá trị thực tế mà NLD nhận được so với giá trị kỳ vọng về những yếu tố trong công việc như tiền lương, phúc lợi, điều kiện làm việc, các giá trị thặng dư khác.

Kreitner và Kinicki (2007) thì cho rằng sự thỏa mãn công việc chỉ phản ánh một phần về thái độ đối với công việc mà NLD yêu thích cũng như mức độ hài lòng trong các thang đo nhân tố đánh giá: thu nhập, cơ hội thăng tiến, quan hệ đồng nghiệp và thang đo nhân tố khác mà họ mong đợi.

Có thể thấy đã có rất nhiều khái niệm khác nhau về sự hài lòng của NLD trong công việc. Sự hài lòng trong công việc của NLD đã được các nhà nghiên cứu tiếp cận, đánh giá từ nhiều khía cạnh, tiêu chí khác nhau. Mỗi công trình nghiên cứu khác nhau, mỗi cách tiếp cận vấn đề thực tiễn khác nhau cho thấy một khía cạnh của sự hài lòng của NLD trong công việc cũng như sự lý giải riêng về mức độ hài lòng và yếu tố tạo nên sự hài lòng của NLD.

1.1.3. Cơ quan quản lý nhà nước

Cơ quan quản lý nhà nước là Cơ quan nhà nước hoạt động có tính chuyên nghiệp, có chức năng điều hành xã hội trên cơ sở chấp hành và thi hành Hiến pháp, luật và các văn bản quy phạm pháp luật của cơ quan nhà nước cấp trên. Cơ quan quản lý nước ta gồm: Chính phủ, các bộ, cơ quan ngang bộ, Ủy ban nhân dân các cấp từ cấp tỉnh đến cấp xã.

Trong cơ quan quản lý nhà nước, người công chức đóng vai trò là chủ thể của bộ máy hành chính, đảm bảo thực thi quyền lực hành chính của nhà nước đối với xã hội.

1.1.4. Đặc thù công việc trong cơ quan quản lý nhà nước

Về cơ cấu tổ chức: Tổ chức lao động theo chế độ thủ trưởng, người đứng đầu cơ quan chịu trách nhiệm với Nhà nước, ngành về từng lĩnh vực của nền kinh tế quốc dân.

Về tiền lương và phúc lợi: Việc trả lương phải gắn với kết quả thực hiện nhiệm vụ của công chức và nguồn trả lương của cơ quan, đơn vị. Các chế độ bảo hiểm xã hội và bảo hiểm y tế được thực hiện theo quy định pháp luật và mang tính bắt buộc đối với mọi công chức, góp phần ổn định cuộc sống NLD.

Về đánh giá thành tích, thẩm quyền đánh giá: Người đứng đầu cơ quan, tổ chức, đơn vị sử dụng công chức có trách nhiệm đánh giá công chức thuộc quyền. Tuy nhiên, khi tiến hành đánh giá công chức thì tập thể cơ quan hợp tham gia góp ý và nội dung được lập thành biên bản.

Về chế độ khen thưởng - kỷ luật: Công chức có thành tích trong công việc thì được thưởng theo quy định của pháp luật về thi đua khen thưởng. Bên cạnh đó, cá nhân được khen thưởng do có thành tích xuất sắc hoặc công trạng thì được nâng lương trước thời hạn, được ưu tiên khi xem xét bổ nhiệm chức vụ cao hơn nếu cơ quan, tổ chức, đơn vị có nhu cầu.

Về đào tạo và thăng tiến: nâng ngạch là sự thăng tiến của công chức về mặt chuyên môn nghiệp vụ.

Như vậy, có thể thấy đặc thù công việc trong khu vực công là gắn với nhiệm vụ cung cấp các dịch vụ công, chủ yếu liên quan đến các quy trình hành chính, giấy tờ. Môi trường làm việc mang tính ổn định, có sự gắn bó với đồng nghiệp. Mọi quy định về chế độ lương, thưởng, phúc lợi, đào tạo thăng tiến, thời gian làm việc... đều bắt buộc tuân theo quy định hành chính nhà nước.

1.2. Một số lý thuyết liên quan đến sự hài lòng trong công việc

Có nhiều nghiên cứu khác nhau liên quan đến sự hài lòng trong công việc. Tùy thuộc vào cách tiếp nhận khác nhau mà có các lý thuyết khác nhau. Một số lý thuyết ảnh hưởng đến nhiều nghiên cứu về sự hài lòng công việc kể đến như thuyết về thứ bậc nhu cầu của Maslow, thuyết hai nhân tố của Herzberg, thuyết xử lý thông tin xã hội và mô hình đặc tính công việc.

1.2.1. Lý thuyết thứ bậc nhu cầu của Maslow (1943)

Năm 1943, Nhà tâm lý học Abraham Maslow (1908-1970) đã phát triển một trong các lý thuyết mang tầm ảnh hưởng rộng rãi và được sử dụng trong nhiều lĩnh vực khác nhau. Đó là lý thuyết về thang bậc nhu cầu (Hierarchy of Needs) của con người. Lý thuyết của Ông chia hệ thống nhu cầu thành 5 nhóm khác nhau theo thứ tự từ nhu cầu bậc thấp đến nhu cầu bậc cao (hình 1.1) như sau:

Bậc 1: Những nhu cầu sinh lý bao gồm các nhu cầu cơ bản, cần thiết và tối thiểu nhất đảm bảo cho con người tồn tại như thức ăn, nước uống, quần áo, cư ngụ, phát triển nòi giống và các nhu cầu khác của cơ thể làm cho con người thoải mái.

Bậc 2: Những nhu cầu về an ninh và an toàn. Khi các nhu cầu cơ bản của con người được đáp ứng, tức các nhu cầu này không còn điều khiển suy nghĩ và hành động của họ nữa, khi đó các nhu cầu về an toàn, an ninh sẽ bắt đầu được kích hoạt. Nhu cầu an toàn cơ bản nhất của con người chính là an toàn tính mạng. Nhu cầu này thường được thể hiện thông qua mong muốn về sự ổn định trong cuộc sống như sống trong khu vực an ninh tốt, xã hội có

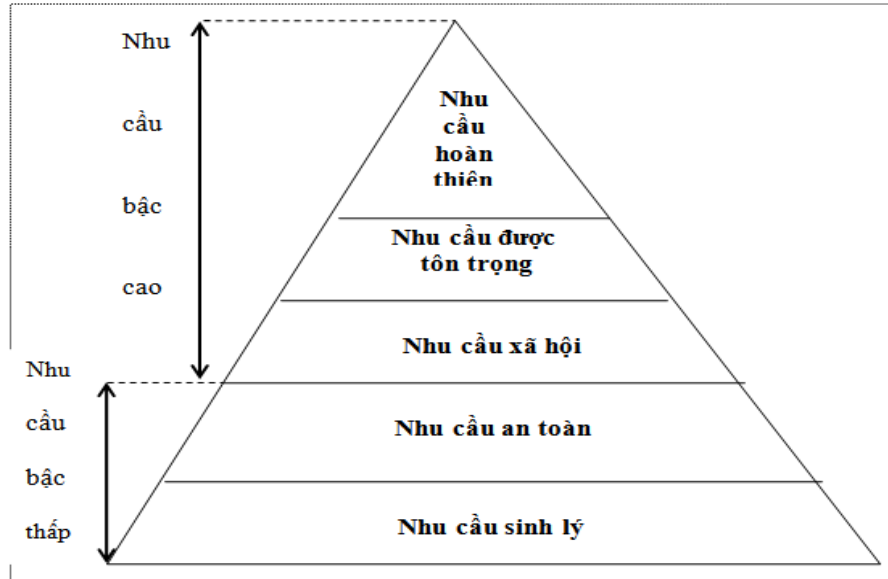
pháp luật, có nhà cửa để ở... Tiếp đó là các nhu cầu an toàn khác như không bị đe dọa về tài sản, công việc, sức khỏe, gia đình... nó thể hiện trong cả thể chất lẫn tinh thần.

Bậc 3: Những nhu cầu xã hội (giao tiếp): Là những nhu cầu về tình yêu, được chấp nhận, bạn bè, mong muốn được tham gia vào một tổ chức hay đoàn thể nào đó. Nhu cầu này thể hiện qua quá trình giao tiếp như kết bạn, tìm người yêu, kết hôn, đi làm việc, tham gia câu lạc bộ... Cấp độ này cho thấy con người có nhu cầu giao tiếp để phát triển.

Bậc 4: Nhu cầu được đánh giá và tôn trọng: Là các yếu tố được tôn trọng từ bên trong như tự trọng, quyền tự chủ, những thành tựu và các yếu tố tôn trọng từ bên ngoài như địa vị, sự công nhận. Vì thế, con người thường có mong muốn có địa vị cao để được nhiều người tôn trọng và kính nể.

Bậc 5: Những nhu cầu về sự tự hoàn thiện: Là nhu cầu phát triển toàn diện, được sử dụng hết khả năng, tiềm năng của mình để tự khẳng định mình, để làm việc và đạt các thành quả trong xã hội.

Theo Maslow, nhu cầu tự nhiên của con người được chia thành các thang bậc khác nhau từ “đáy” lên tới “đỉnh” phản ánh mức độ “cơ bản” của nó đối với sự tồn tại và phát triển của con người vừa là một sinh vật tự nhiên, vừa là một thực thể xã hội. Những nhu cầu ở cấp cao hơn sẽ được thỏa mãn khi nhu cầu cấp thấp hơn được đáp ứng. Con người cá nhân hay con người trong tổ chức chủ yếu hành động theo nhu cầu. Chính sự thỏa mãn nhu cầu làm họ hài lòng và khuyến khích họ hành động. Theo bậc thang nhu cầu của A. Maslow, các nhu cầu gồm có hai cấp: cấp cao và cấp thấp. Cấp thấp gồm các nhu cầu sinh học và an ninh, an toàn. Cấp cao gồm các nhu cầu xã hội, tự trọng và sự hoàn thiện. A.Maslow cho rằng khi nhu cầu bậc dưới của con người được thỏa mãn đến một mức độ nhất định thì tự nó nảy sinh các nhu cầu bậc cao hơn.



Hình 1.1: Lý thuyết thứ bậc nhu cầu của Maslow

Nguồn: <http://quantri.vn/dict>

Thuyết cấp bậc nhu cầu của A. Maslow được đánh giá cao bởi nó có ý nghĩa quan trọng đối với các nhà quản lý trong việc xác định cấp độ nhu cầu của nhân viên để từ đó có các giải pháp cho việc thỏa mãn nhu cầu NLD. Đồng thời, bảo đảm đạt đến các mục tiêu của tổ chức.

Lý thuyết này cũng được ứng dụng để bố trí công việc và giải thích sự thỏa mãn trong công việc. Trong một tổ chức, thu nhập tài chính và chăm sóc sức khỏe là các lợi ích giúp NLD thỏa mãn các nhu cầu sinh lý cơ bản. Các nhu cầu an toàn được thể hiện qua việc NLD cần một môi trường làm việc an toàn, cũng như là sự đảm bảo công việc và hoặc có các cơ cấu, chính sách công ty phù hợp. Khi những nhu cầu này được thỏa mãn, NLD cảm thấy họ thuộc về nơi làm việc. Điều này có thể nhận thấy qua các mối quan hệ tích cực với đồng nghiệp và cấp trên tại nơi làm việc, cho dù họ có cảm thấy hay không họ là một phần của tổ chức. Một khi được thỏa mãn, NLD sẽ tìm kiếm cảm giác họ được đánh giá và ghi nhận bởi đồng nghiệp và tổ chức của mình. Cuối cùng, NLD tìm kiếm nơi mà họ được thể hiện, nơi mà họ cần trưởng thành và phát triển để trở thành mọi thứ mà họ có khả năng để trở thành. Mặc dù nghe có vẻ riêng biệt, quá trình từ bậc một đến các bậc kế tiếp, tất cả đều

đóng góp vào quá trình tự thể hiện. Do đó, các tổ chức nghiên cứu để cải thiện sự hài lòng của NLD bắt đầu bằng việc thỏa mãn với nhu cầu cơ bản của NLD trước khi tiến tới các nhu cầu cao hơn.

1.2.2. Lý thuyết công bằng (Equity theory)

Lý thuyết công bằng (Equity theory) của Adam (1963) thuộc nhóm lý thuyết động lực làm việc nhằm xác định: (a) yếu tố đầu vào (inputs) mà NLD đóng góp công sức trong việc của bản thân và (b) các yếu tố đầu ra (outputs) mà NLD nhận được từ công việc. Sau đó, yếu tố đầu vào của bản thân được xem xét và so sánh với yếu tố đầu vào và đầu ra của đồng nghiệp trong công ty. Các yếu tố đầu vào bao gồm chất lượng và số lượng những cống hiến của NLD đối với công việc như: sự nỗ lực, làm việc chăm chỉ, sự quyết tâm, sự nhiệt tình, sự hy sinh cá nhân, tin tưởng vào lãnh đạo, hỗ trợ đồng nghiệp... Các yếu tố đầu ra nói một cách khác là kết quả tích cực hoặc tiêu cực mà một cá nhân (NLD) nhận được từ sự tham gia vào mối quan hệ với người khác như tiền lương, các lợi ích của NLD, sự an toàn trong công việc, sự quý trọng, sự ghi nhận, sự khuyến khích...

Theo Adams (1963), khi một người nhận thấy sự không công bằng thì họ sẽ có những phản ứng tương xứng với tính chất nghiêm trọng của sự không công bằng đó vì sự căng thẳng này khiến cho cá nhân phải bằng cách nào đó phản ứng lại nhằm giảm sự căng thẳng của mình.

- Kết quả so sánh yếu tố đầu vào và đầu ra là lớn hơn so với đồng nghiệp thì NLD đó sẽ đóng góp nhiều hơn trong công việc đang làm.

- Kết quả so sánh yếu tố đầu vào và đầu ra là bằng nhau so với đồng nghiệp thì NLD đó tiếp tục duy trì công việc đang làm.

- Kết quả so sánh yếu tố đầu vào và đầu ra là thấp hơn so với đồng nghiệp thì NLD sẽ giảm bớt công sức cho công việc đang làm và đôi khi có khuynh hướng muốn thôi việc.

Lý thuyết nhu cầu công bằng của Adam được ứng dụng trong việc đáp ứng thỏa mãn của NLD và cho thấy yếu tố nhận được từ kết quả lao động

phải lớn hơn yếu tố bỏ ra trong công việc, đồng thời kết quả đầu ra, đầu vào này được đưa ra so sánh giữa các đồng nghiệp trong tổ chức. Trong các mối quan hệ không công bằng, cả người nhận được quá nhiều và người nhận quá ít đều cảm thấy bất mãn.

1.2.3. Lý thuyết hai nhân tố của F. Herzberg (Two – factor theory)

Năm 1959, nhà tâm lý học Herzberg đã khởi xướng thuyết hai nhân tố nhấn mạnh vào các nhân tố động lực - duy trì để giải thích cho sự hài lòng và tạo động lực trong tổ chức. Nghiên cứu của ông đã chỉ ra 02 nhóm yếu tố: Nhóm các yếu tố động viên và nhóm các yếu tố duy trì.

Nhóm yếu tố động viên là các yếu tố thuộc bên trong công việc. Đó là các nhân tố tạo nên sự thỏa mãn, sự thành đạt, sự thừa nhận thành tích, bản thân công việc của NLD, trách nhiệm và chức năng lao động, sự thăng tiến. Đặc điểm của nhóm nhân tố động viên là nếu được đáp ứng thì sẽ mang lại sự hài lòng cho NLD trong công việc, tuy nhiên nếu các nhân tố này không được đáp ứng thì NLD cũng không bất mãn và vẫn làm việc bình thường.

Nhóm yếu tố duy trì là các yếu tố thuộc về môi trường làm việc của NLD, các chính sách chế độ quản trị của doanh nghiệp, tiền lương, sự hướng dẫn công việc, các mối quan hệ với con người, điều kiện làm việc. Nhóm yếu tố này bao gồm: chính sách và các quy định quản lý của công ty, sự giám sát của cấp trên, tiền lương, mối quan hệ giữa các cá nhân với cá nhân, điều kiện làm việc, sự đảm bảo công việc. Đặc điểm của nhóm các nhân tố duy trì là khi được đáp ứng thì sẽ không có sự bất mãn trong công việc, ngược lại nếu không được đáp ứng thì NLD sẽ bất mãn và làm việc kém hiệu quả.

Cũng theo Herzberg, “đối lập với sự hài lòng trong công việc không phải là sự bất mãn trong công việc, mà đúng hơn là không hài lòng một chút nào; và đối lập với sự bất mãn không phải là sự hài lòng trong công việc mà là không hài lòng một chút nào” (Herzberg, 2003.91).

Thuyết hai nhân tố của Herzberg có ý nghĩa đối với các nhà quản trị trên các phương diện sau:

- Những nhân tố làm thỏa mãn NLD là khác với các nhân tố tạo ra sự bất mãn. Vì vậy, nhà quản trị không thể mong đợi sự thỏa mãn của NLD bằng cách đơn giản là xóa bỏ các nguyên nhân gây ra sự bất mãn.

- Việc quản lý nhân viên có hiệu quả đòi hỏi phải giải quyết thỏa đáng đồng thời cả 2 nhóm nhân tố duy trì và động viên, chứ không nên chỉ chú trọng vào một nhóm nào.

1.2.4. Mô hình đặc điểm công việc (Job characteristics model)

Hackman và Oldham (1976) đã xây dựng mô hình nghiên cứu về sự ảnh hưởng của các đặc điểm công việc đến các kết quả và sự hài lòng trong công việc. Mô hình nghiên cứu của Ông đã chỉ ra một số đặc điểm công việc cốt lõi ảnh hưởng đến các kết quả của công việc như sự đa dạng kỹ năng (mức độ mà một công việc đòi hỏi sự đa dạng của các hoạt động khác nhau để thực hiện công việc và cần phải sử dụng cá kỹ năng và năng lực khác nhau của cá nhân); nhận biết nhiệm vụ (mức độ công việc đòi hỏi hoàn thành toàn bộ và từng phần mà một người cần phải thực hiện từ đầu đến cuối với một kết quả hữu hình); tầm quan trọng của nhiệm vụ (mức độ công việc ảnh hưởng thật đến cuộc sống hoặc công việc của một người ảnh hưởng đến các bộ phận trong tổ chức hoặc môi trường bên ngoài; quyền tự chủ trong công việc (mức độ mà công việc cho phép NLD được tự do, độc lập thực sự và tự do lập kế hoạch làm việc và xác định các thủ tục được sử dụng để thực hiện công việc theo ý mình; sự phản hồi công việc (mức độ mà việc triển khai các hoạt động công việc đòi hỏi các kết quả công việc cá nhân đạt được trực tiếp và thông tin rõ ràng cho NLD về kết quả thực hiện công việc của họ). Các đặc điểm công việc này tác động đến ba trạng thái tâm lý:

(a) Sự trải nghiệm rất thú vị trong công việc mang ý nghĩa và quan trọng đối với NLD (đa dạng kỹ năng, xác định tính chất công việc, tầm quan trọng của công việc);

(b) Sự trải nghiệm cần có trách nhiệm gắn bó với kết quả công việc của NLD (quyền quyết định độc lập và suy xét chín chắn trong lập kế hoạch và xác định các thủ tục để hoàn thành công việc);

(c) Nhận thức về kết quả công việc phản hồi quá trình thực hiện công việc cho cấp trên, từ đó cấp trên ghi nhận, đánh giá thành tựu của NLD cũng như phê bình, góp ý nhằm khắc phục sai sót trong công việc. Mục tiêu của mô hình này tạo điều kiện thúc đẩy động lực bên trong và làm gia tăng sự thỏa mãn công việc của NLD như tạo động lực làm việc nội tại cao, thỏa mãn tăng trưởng cao, thỏa mãn công việc cao, hiệu suất công việc cao.

Mô hình đặc điểm công việc của Hackman và Oldman được ứng dụng trong đo lường mức độ hài lòng của NLD nhằm tạo động lực làm việc cho nhân viên.

1.3. Các nhân tố trong tổ chức ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc của NLD

Các nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc của NLD được chia thành 2 nhóm: Nhóm nhân tố thuộc về tổ chức bao gồm (1) Tính chất công việc, (2) Điều kiện làm việc, (3) Đánh giá thực hiện công việc, (4) Chế độ đãi ngộ, (5) Đào tạo và cơ hội thăng tiến, (6) Các mối quan hệ trong công việc và nhóm nhân tố mang tính cá nhân.

1.3.1. Tính chất công việc

Sự hài lòng trong công việc của NLD phụ thuộc vào sự hài lòng của NLD đối với các thành phần công việc, chẳng hạn như bản chất công việc đó (Locke, 1995 dẫn theo Luddy, 2005). Sự phù hợp của công việc với NLD được thể hiện qua nhiều khía cạnh thuộc về bản chất công việc như: công việc đó có phù hợp với năng lực, chuyên môn của NLD hay không, công việc có đem lại những động lực công hiến, sáng tạo của NLD hay không, công việc có đem lại những thử thách và phát huy được năng lực của cá nhân NLD hay không. Nhiều nghiên cứu thực nghiệm cho thấy nhân tố công việc có ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc của người lao động (Luddy, 2005). Sự

hài lòng của nhân viên là sự thể hiện ý kiến của họ về cảm xúc nói chung và các hình thức suy nghĩ cá nhân về công việc của họ. Tính chất công việc bao gồm nhiều đặc điểm như khối lượng công việc, mức độ rõ ràng, hoàn chỉnh của nhiệm vụ, mức độ phù hợp, ý nghĩa của công việc...Việc chú trọng tới các khía cạnh nêu trên của tính chất công việc sẽ góp phần cải thiện thái độ và hành vi của nhân viên.

1.3.2. Điều kiện làm việc

Điều kiện làm việc là tình trạng nơi làm việc của NLD, bao gồm các yếu tố như: sự an toàn của nơi làm việc, trang thiết bị phục vụ cho công việc của người lao động...NLD được cung cấp điều kiện làm việc tốt sẽ cảm thấy hài lòng với công việc ngược lại họ sẽ cảm thấy bất mãn khi không được cung cấp đầy đủ điều kiện tốt để làm việc. Điều này đã được kiểm chứng trong các nghiên cứu của Spector (1985), Trần Kim Dung (2005), Nguyễn Liên Sơn (2008), Phạm Văn Mạnh (2012), etc. Nghiên cứu khác của Nguyễn Thành Long (2015) lại cho thấy mối quan hệ giữa điều kiện làm việc với sự hài lòng trong công việc dưới khía cạnh mức độ thoải mái về điều kiện làm việc ảnh hưởng tới sự gắn bó của người lao động với tổ chức. Đối với đề tài nghiên cứu này điều kiện làm việc là các nhân tố ảnh hưởng đến sức khỏe và sự tiện lợi của người lao động khi làm việc, bao gồm thời gian làm việc phù hợp (Skalli và đồng nghiệp 2007), sự an toàn thoải mái ở nơi làm việc (Durst, 1997), được trang thiết bị cần thiết cho công việc (Bellingham, 2004) và mức độ áp lực trong công việc (Huỳnh Ngô Công Nương, 2016). Điều kiện làm việc luôn được người lao động quan tâm bởi vì môi trường liên quan đến sự thuận tiện cá nhân song đồng thời cũng là nhân tố giúp họ hoàn thành tốt nhiệm vụ.

1.3.3. Đánh giá thực hiện công việc

Đánh giá thực hiện công việc là quá trình thu nhận và xử lý thông tin về quá trình và kết quả thực hiện công việc của NLD để đưa ra được những nhận định chính xác về năng lực thực hiện công việc và mức độ hoàn thành

công việc của nhân lực đối với tổ chức. Thông thường người ta không sử dụng bộ tiêu chuẩn chung mà sẽ thiết kế tiêu chuẩn tham chiếu phù hợp với chiến lược và mục tiêu hoạt động của tổ chức). Đánh giá thực hiện công việc là một hoạt động quản lý nguồn nhân lực rất quan trọng của tổ chức, không những giúp cho người quản lý đưa ra được các quyết định nhân sự đúng đắn như đào tạo và phát triển, thù lao, thăng tiến, kỷ luật,... mà còn ảnh hưởng đến thái độ, sự thỏa mãn của NLD cũng như bầu không khí trong tập thể lao động trong tổ chức. Từ đó, tác động đến động lực làm việc của NLD. Thông thường, việc đánh giá kết quả thực hiện công việc của NLD là do người lãnh đạo, người quản lý trực tiếp thực hiện. Người lãnh đạo, quản lý trực tiếp sẽ đánh giá dựa vào khối lượng công việc đã giao mức độ hoàn thành công việc của nhân viên của mình.

1.3.4. Chế độ đãi ngộ (tiền lương)

Một số nhà nghiên cứu cho rằng có rất ít bằng chứng thực nghiệm cho thấy tiền lương có ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc. NLD có thể có mức thu nhập cao nhưng họ vẫn không cảm thấy hài lòng khi có một công việc không phù hợp hoặc không thể hòa nhập với công việc (Bassett, 1994 dẫn theo Luddy, 2005). Tuy nhiên nghiên cứu khác của Oshagbemi (2000) lại cho thấy mối quan hệ giữa tiền lương và sự hài lòng công việc với nhau bằng phân tích thống kê. Nhân tố tiền lương trong nghiên cứu này được xem xét dưới những khía cạnh như sự phù hợp giữa tiền lương với mức đóng góp của NLD, NLD có thể sống bằng mức thu nhập hiện tại, các khoản thu nhập khác ngoài lương như thưởng, phụ cấp được phân chia công bằng. Ngoài ra còn xem xét đến khía cạnh quan hệ so sánh với thu nhập của đơn vị khác. Tuy có một số nhà nghiên cứu cho rằng ít có bằng chứng cho thấy tiền lương hay thu nhập có ảnh hưởng đến sự hài lòng công việc nhưng trong điều kiện tại các quốc gia đang phát triển như Việt Nam tiền lương hay thu nhập vẫn là một yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến sự hài lòng công việc (Trần Kim Dung, 2005; Phạm Văn Mạnh, 2012). Chế độ đãi ngộ đóng vai trò quan trọng trong

sự hài lòng của nhân viên. Đó là yếu tố có khả năng điều phối, chi phối tới các yếu tố khác có ảnh hưởng tới sự hài lòng trong công việc của người lao động.

1.3.5. Đào tạo và cơ hội thăng tiến

Một số nhà nghiên cứu cho rằng cơ hội thăng tiến có liên hệ chặt chẽ với sự hài lòng trong công việc của NLD (Pergamit và Veum, 1999; Peterson và cộng sự, 2003). Quan điểm này được hỗ trợ bởi nghiên cứu của Ellickson và Logsdon (2002) khi nghiên cứu nhân viên cơ quan chính quyền thành phố cho thấy cơ hội thăng tiến được cho là có ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng trong công việc. Tuy nhiên, Kreitner và Kinicki (2001) cho rằng các mối quan hệ tích cực giữa cơ hội phát triển và sự hài lòng trong công việc phụ thuộc vào sự công bằng nhận thức của nhân viên.

Tại Việt Nam, các nghiên cứu của Trần Kim Dung (2005), Châu Văn Toàn (2009) trong những NLD làm việc tại TP. Hồ Chí Minh cũng cho thấy cơ hội thăng tiến ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng trong công việc. Nghiên cứu của Hà Nam Khánh Giao (2011) đối với NLD làm việc trong lĩnh vực sản xuất đồ uống của tập đoàn Tân Hiệp Phát cũng cho thấy yếu tố cơ hội thăng tiến có ảnh hưởng đến sự hài lòng của NLD. Trong các nghiên cứu tại Việt Nam, yếu tố cơ hội thăng tiến được xem xét dưới các khía cạnh như đào tạo về chuyên môn, có cơ hội phát triển cá nhân, có cơ hội cho những người có khả năng, tính công bằng của chính sách phát triển nhân sự, tạo cơ hội nâng cao các kỹ năng chuyên môn của NLD. Đào tạo và cơ hội thăng tiến tạo cơ hội cho sự phát triển cá nhân, trách nhiệm nhiều hơn và có địa vị xã hội cao hơn. Điều này sẽ khuyến khích nhân viên làm việc hăng say và có hiệu quả hơn.

1.3.6. Các mối quan hệ trong công việc

1.3.6.1. Mối quan hệ với cấp trên

Lãnh đạo được hiểu là người cấp trên trực tiếp của nhân viên. Lãnh đạo đem đến sự hài lòng cho NLD thông qua việc tạo ra sự đối xử công bằng, thể hiện sự quan tâm đến cấp dưới, có năng lực, tầm nhìn và khả năng điều hành cũng như hỗ trợ nhân viên trong công việc (Robins et al, 2002).

Theo Ramsey (1997) thái độ và hành vi của lãnh đạo đối với nhân viên cũng có thể là yếu tố ảnh hưởng đến tinh thần làm việc cao hay thấp hoặc các hành vi hợp tác hay bất hợp tác của NLD. Trong công việc khi được đồng viên đúng lúc lãnh đạo có thể thúc đẩy, tạo động lực làm việc cho nhân viên và giảm các bất mãn.

Nhiều nghiên cứu thực nghiệm cho thấy có mối quan hệ tích cực giữa nhân tố lãnh đạo và sự hài lòng trong công việc (Spector, 1985; John. D Pettit và cộng sự, 1997; Luddy, 2005; của Lilia M Cortina và Vicki J. Magley, 2011; Trần Kim Dung, 2005; Nguyễn Liên Sơn, 2008; Nguyễn Thu Thủy, Hà Nam Khánh Giao, 2011).

Xây dựng phong cách lãnh đạo công bằng, dân chủ, tôn trọng nhân viên là một trong những yếu tố tác động lớn đến hành vi của người lao động.

1.3.6.2. Mối quan hệ với đồng nghiệp

Đồng nghiệp là những người làm việc cùng trong tổ chức hoặc gần hơn là những người làm việc trong cùng bộ phận với nhau. Quan hệ đồng nghiệp thân thiện và hỗ trợ sẽ góp phần làm tăng sự hài lòng trong công việc của NLD (Johns, 1996; Kreitner & Kinicki, 2001 dẫn theo Luddy, 2005).

Nhân tố đồng nghiệp được đánh giá là tốt khi trong tổ chức NLD sẵn sàng giúp đỡ lẫn nhau, phối hợp làm việc một cách hiệu quả, các mối quan hệ không căng thẳng, môi trường làm việc thân thiện và quan hệ giữa các cá nhân là đáng tin cậy. Mối quan hệ giữa nhân tố đồng nghiệp và sự hài lòng công việc được kiểm chứng qua nhiều nghiên cứu khác nhau.

Nghiên cứu của Madison (2000 dẫn theo Luddy, 2005) trên 21.000 phụ nữ cho thấy các công việc đòi hỏi tính khắt khe mà thiếu sự hỗ trợ của đồng nghiệp thì khả năng không hài lòng công việc cao hơn. Nhiều nghiên cứu bằng thực nghiệm khác nhau cũng cho thấy mối quan hệ tích cực của việc được hỗ trợ bởi đồng nghiệp sẽ tạo ra sự hài lòng khách hàng (Luddy, 2005; Châu Văn Toàn, 2009; Hà Nam Khánh Giao, 2011; Phạm Văn Mạnh, 2012). Xây dựng mối quan hệ thân thiện, gần gũi, cởi mở, giúp đỡ lẫn nhau trong tổ chức giúp kích lệ tinh thần người lao động, tạo tâm lý thoải mái hơn trong công việc.

1.3.7. Nhóm nhân tố mang tính cá nhân

Các nhân tố mang tính cá nhân gồm: công việc phù hợp với cá nhân, trình độ học vấn, nhận thức vai trò công việc, giới tính và sự phát triển nghề nghiệp.

Công việc phù hợp với cá nhân: Cá nhân được giao một công việc phù hợp với sự quan tâm của họ. Ví dụ: một người tốt nghiệp cử nhân quản trị kinh doanh thì họ sẽ muốn được giao công việc phù hợp với chuyên môn của mình.

Tính chất công việc: Một trong các phát hiện quan trọng từ các nghiên cứu là sự hoàn thành công việc là nhân tố tạo động lực làm việc. Để hoàn thành công việc, NLD cần coi trọng các hoạt động công việc hàng ngày của mình và ý thức được sự hoàn thành công việc hoặc niềm vui từ công việc.

Trình độ học vấn: Đối với cấp bậc nghề nghiệp thì có mối quan hệ tiêu cực giữa trình độ học vấn và sự hài lòng trong công việc. NLD có trình độ học vấn cao thường so sánh các khoản thưởng mà họ nhận được với các nhóm có trình độ cao tương tự.

Nhận thức về vai trò của công việc: Những cá nhân khác nhau thì nhận thức khác nhau về vai trò của họ. Việc nhận thức chính xác về vai trò của cá nhân sẽ khiến họ hài lòng hơn về công việc.

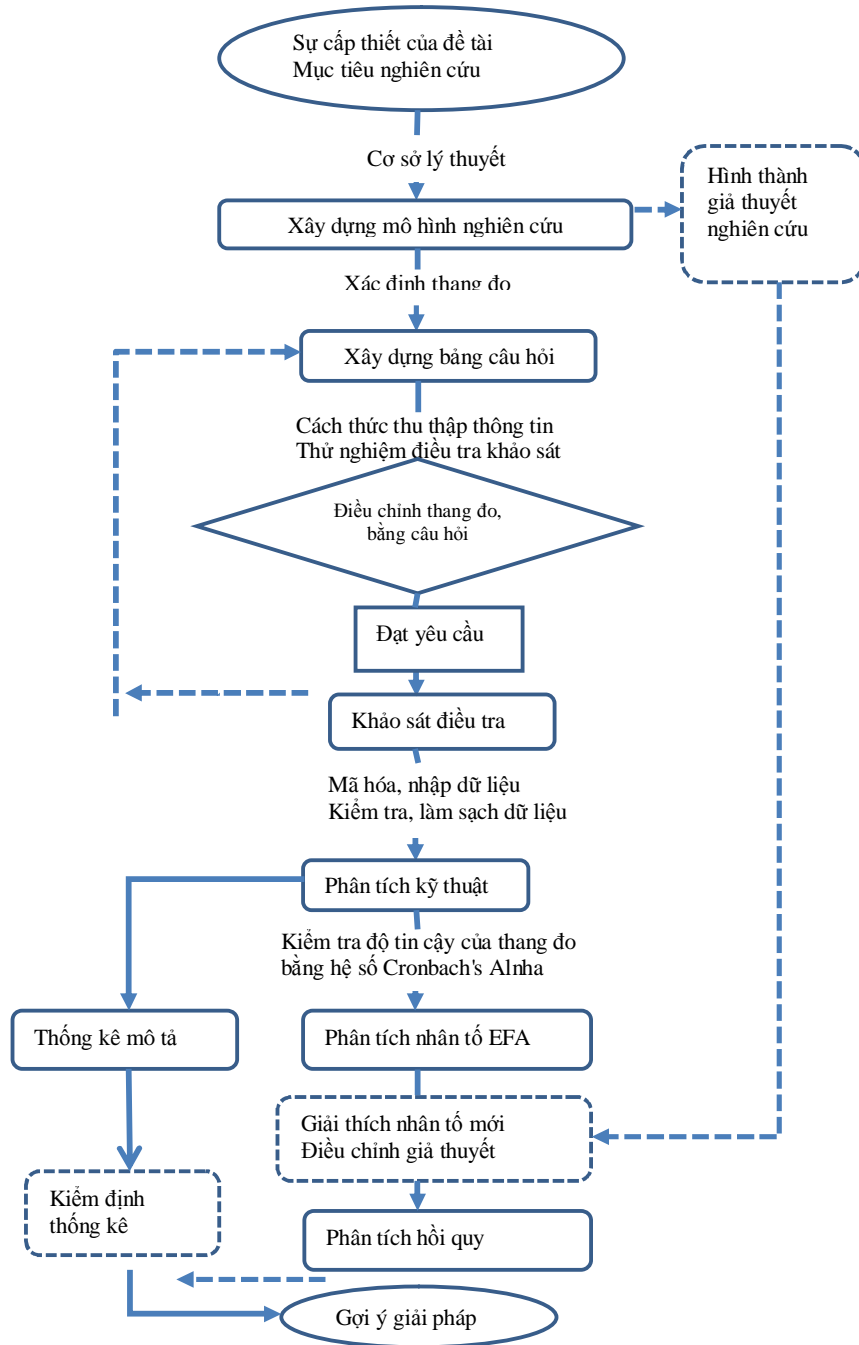
Giới tính: Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng đàn ông thường hài lòng với công việc hơn là phụ nữ. Có thể do phụ nữ chịu nhiều áp lực của cuộc sống gia đình như chăm sóc trẻ nhỏ, vấn đề chi tiêu tài chính, làm việc nhà... làm cho họ căng thẳng hơn và họ cũng có xu hướng bất mãn với công việc hơn.

Sự phát triển nghề nghiệp: NLD hài lòng hơn với công việc khi họ được trải nghiệm trong một lĩnh vực cụ thể mà họ yêu thích, thành công trong mỗi giai đoạn của sự phát triển nghề nghiệp và nâng cao trình độ học vấn tương ứng với mỗi giai đoạn phát triển.

CHƯƠNG 2: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

2.1 Thiết kế nghiên cứu

2.1.1 Quy trình nghiên cứu



Hình 2.1: Sơ đồ quy trình nghiên cứu

Nguồn: phantichspss.com.vn

Bước 1: Xây dựng mô hình nghiên cứu trên cơ sở lý thuyết trước đó nhằm xác định các thang đo lường ảnh hưởng đến sự hài lòng của NLD đối với công việc, hình thành các giả thuyết nghiên cứu ban đầu phù hợp với mục tiêu nghiên cứu đã đặt ra và đặc thù về NLD tại tổ chức.

Bước 2: Lựa chọn các biến quan sát cho thang đo, xác định mẫu cho nghiên cứu này. Thang đo được sử dụng trong nghiên cứu này là thang đo Likert 5 mức độ cho tất cả các biến quan sát.

Bước 3: Lựa chọn cách thức thu thập thông tin cần nghiên cứu. Bảng câu hỏi được phỏng vấn trực tiếp và gián tiếp NLD. Nội dung các câu hỏi trong bảng câu hỏi được trình bày ở phần xây dựng bảng câu hỏi, cách thức thu thập thông tin của chương này.

Bước 4: Sau khi đã xây dựng được bảng câu hỏi, xác định được số lượng mẫu cần thu thập, bảng câu hỏi cần được thử nghiệm điều tra phù hợp với thực trạng của tổ chức để kiểm tra hoàn chỉnh thang đo, bảng câu hỏi. Nếu bảng câu hỏi đạt yêu cầu nghiên cứu thì tiến hành thu thập thông tin, nếu không đạt yêu cầu thì cần xây dựng lại bảng câu hỏi.

Bước 5: Sau khi thu thập thông tin, bảng câu hỏi được mã hóa và nhập dữ liệu điều tra. Từ giai đoạn thông tin vào bảng câu hỏi đến giai đoạn nhập dữ liệu điều tra, cơ sở dữ liệu được kiểm tra, làm sạch và xử lý nhằm đảm bảo độ tin cậy phân tích kỹ thuật số quan sát trong bảng câu hỏi.

Bước 6: Phân tích kỹ thuật gồm 02 phần: (a) thống kê mô tả, (b) phân tích nhân tố EFA và hồi quy. Trước khi phân tích nhân tố EFA, các thang đo lường được kiểm định độ tin cậy bằng hệ số Cronbach's Alpha nhằm loại bỏ những biến rác và tương quan không chặt chẽ trong mô hình phân tích nhân tố EFA. Từ đó kiểm định lại giả thuyết ban đầu về đánh giá sự hài lòng của NLD đối với công việc, tiến hành phân tích hồi quy.

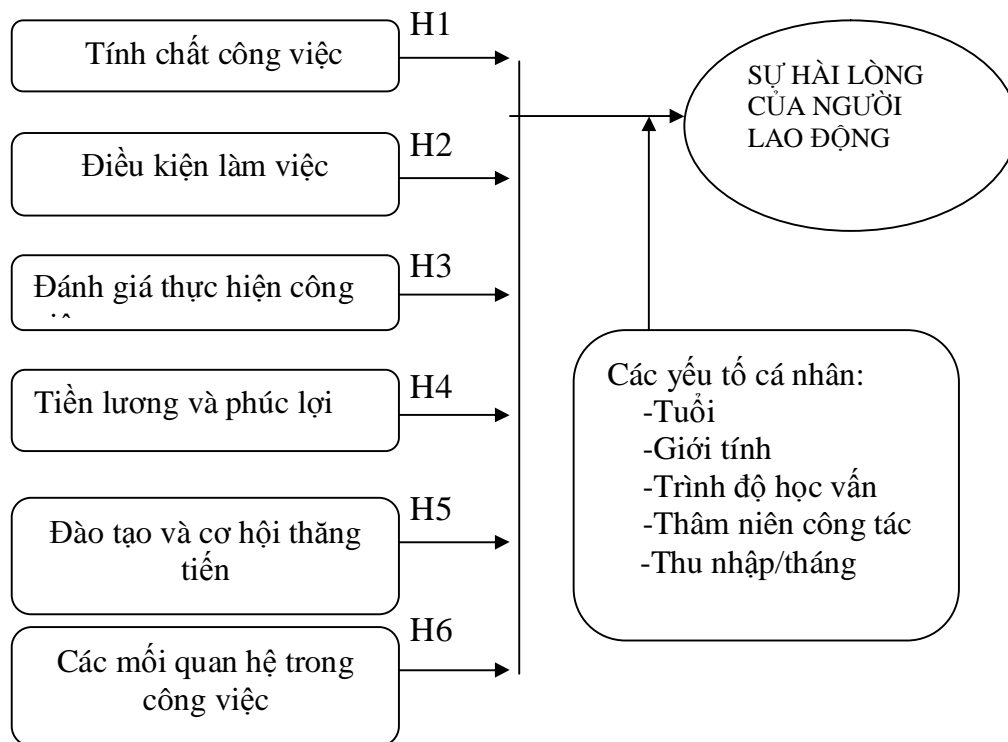
Bước 7: Sau khi phân tích kỹ thuật, dữ liệu suy diễn cần được kiểm định thống kê nhằm đảm bảo sự ổn định mô hình đánh giá sự hài lòng của

người lao động đối với công việc. Cuối cùng đề xuất một số giải pháp cho Ngân hàng nhà nước Việt Nam.

2.1.2. Xây dựng mô hình nghiên cứu và các giả thuyết

2.1.2.1. Mô hình nghiên cứu

Mô hình nghiên cứu được kế thừa và phát triển việc sử dụng kết hợp và lựa chọn một số cơ sở lý thuyết và nghiên cứu thang đo nhân tố của các nhà nghiên cứu khoa học đi trước; thiết kế dựa trên nền tảng mô hình JDI kết hợp với giả thuyết cho rằng sự hài lòng với các thành phần công việc ảnh hưởng đến sự hài lòng đối với công việc tổng thể của NLD. Mô hình với 6 nhân tố ảnh hưởng đến sự HL đối với công việc của NLD là (1) tính chất công việc; (2) điều kiện làm việc; (3) Đánh giá thực hiện công việc; (4) Chế độ đãi ngộ; (5) Đào tạo và cơ hội thăng tiến; (6) các mối quan hệ trong công việc. Mô hình nghiên cứu sử dụng các câu hỏi dạng Likert 5 mức độ



Hình 2.2. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Nguồn: Nghiên cứu của tác giả

Mô hình đánh giá sự hài lòng chung của NLD đối với công việc (HL) là mô hình đánh giá các nhân tố ảnh hưởng kết hợp đặc điểm cá nhân đo lường mức độ thỏa mãn của NLD đối với công việc. Phương trình tuyến tính được thể hiện như sau:

$$HL = \alpha_0 + \alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + \dots + \alpha_6 X_6 + e_i$$

Trong đó:

HL: Sự hài lòng chung của NLD đối với công việc từ tập hợp 29 tiêu chí đánh giá.

$X = \{ X_1, \dots, X_6 \}$: Các biến thang đo nhân tố

$\alpha = \{ \alpha_0, \dots, \alpha_6 \}$: Hệ số hồi quy

e_i : Sai số

2.1.2.2. Các giả thuyết nghiên cứu

Tính chất công việc là những nội dung của công việc phù hợp với năng lực của NLD, tạo cảm hứng cho NLD phát huy được khả năng của mình. Bố trí công việc phù hợp sẽ khai thác được tiềm năng của NLD, tăng năng suất lao động và làm cho NLD cảm thấy thoải mái trong công việc họ thực hiện. Nói cách khác, NLD sẽ cảm thấy họ hài lòng trong công việc được giao nếu công việc đó phù hợp với khả năng của họ. Điều này đã được kiểm chứng qua các nghiên cứu của John.D Pettit và cộng sự (1997), nghiên cứu của T.Ramyah và cộng sự (2001) tại Malaysia, nghiên cứu của Kinicki và cộng sự (2007), nghiên cứu của Luddy (2005), nghiên cứu của Trần Kim Dung (2005), Nguyễn Thu Thủy (2011), v.v... đều cho thấy NLD hài lòng với công việc được giao có ảnh hưởng đến sự hài lòng chung của họ về công việc. Vì vậy, trong nghiên cứu này đưa ra giả thuyết nghiên cứu:

Giả thuyết H₁: Nhân tố tính chất công việc có ảnh hưởng thuận chiều tới sự hài lòng chung của NLD đối với công việc.

Điều kiện làm việc là tình trạng nơi làm việc của NLD, bao gồm những yếu tố: Sự an toàn của nơi làm việc, trang thiết bị phục vụ cho công việc của NLD v.v... NLD được cung cấp một điều kiện làm việc tốt sẽ đánh

giá tốt về công việc của mình, ngược lại họ sẽ cảm thấy bất mãn với công việc mà họ phải chấp nhận. Điều này đã được kiểm chứng qua nghiên cứu của Spector (1985), của Trần Kim Dung (2005), Nguyễn Trọng Hiếu (2012), v.v... Vì vậy, trong nghiên cứu này đưa ra giả thuyết nghiên cứu:

Giả thuyết H₂: Nhân tố điều kiện làm việc có ảnh hưởng thuận chiều tới sự hài lòng chung của NLD đối với công việc.

Đánh giá thực hiện công việc: là sự đánh giá tình hình thực hiện công việc của nhân viên trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn đã được xây dựng. Đánh giá thực hiện công việc giúp khẳng định năng lực, khả năng của nhân viên. Đây là cơ sở giúp tổ chức xác định mức thưởng, đánh giá khả năng thăng tiến trong tương lai của nhân viên. Khi NLD được đánh giá đúng khả năng, công bằng, họ sẽ cảm thấy hài lòng với công việc, ngược lại nếu đánh giá thực hiện chỉ mang tính hình thức, cao bằng, không phản ánh đúng sự đóng góp nhân viên sẽ cảm thấy bất mãn với công việc họ phải làm.

Giả thuyết H₃: Nhân tố đánh giá thực hiện công việc có ảnh hưởng thuận chiều tới sự hài lòng chung của NLD đối với công việc.

Tiền lương là khoản thù lao mà NLD nhận được từ công việc của mình ở tổ chức. Theo lý thuyết thứ bậc nhu cầu của Maslow thì nhu cầu về tiền lương và phúc lợi tương đương với các nhu cầu cơ bản, nhu cầu sinh lý. Nhìn chung thì cùng một mức độ công việc, NLD sẽ cảm thấy hài lòng hơn khi thu nhập của họ cao hơn, ngoài ra các yếu tố về công bằng trong thu nhập cũng được NLD đánh giá cao (thu nhập so sánh). Điều này đã được kiểm chứng qua các nghiên cứu của Arthur G. Bedeian và cộng sự (1992), của Jonh.D Pettit và cộng sự (1997), nghiên cứu của T.Ramayah và cộng sự (2001), của Statton và cộng sự (2001), nghiên cứu của Kinicki và cộng sự (2002), nghiên cứu của Trần Kim Dung (2005), Nguyễn Thu Thủy (2011), Phạm Văn Mạnh (2012) v.v

Theo đó, khoản thu nhập này sẽ bao gồm các khoản lương cơ bản, các khoản trợ cấp (nếu có), các loại thưởng bao gồm cả thưởng định kỳ và thưởng

không định kỳ, hoa hồng (nếu có) và lợi ích bằng tiền khác phát sinh trực tiếp từ công việc chính hiện tại.

Phúc lợi là những lợi ích mà NLD có được từ công ty của mình ngoài khoản tiền mà NLD đó kiếm được. Theo Artz (2008) phúc lợi có vai trò quan trọng trong việc xác định mức thỏa mãn công việc.

Phúc lợi là phần thù lao gián tiếp được trả dưới dạng các hỗ trợ cuộc sống của NLD như: bảo hiểm sức khỏe, bảo hiểm xã hội, các chương trình giải trí, nghỉ mát,..."

Vì vậy, trong nghiên cứu này đặt ra giả thuyết:

Giả thuyết H₄: Nhân tố tiền lương và phúc lợi có ảnh hưởng thuận chiều tới sự hài lòng chung của NLD đối với công việc.

Đào tạo và cơ hội thăng tiến: Đào tạo là cơ hội để NLD học hỏi, nâng cao kỹ năng phục vụ công việc. Thăng tiến là việc NLD được đề bạt lên vị trí cao hơn trong một tổ chức. Vì vậy, việc tạo các cơ hội đào tạo và đề bạt thăng tiến sẽ làm cho NLD cảm thấy hài lòng với công việc. Điều này đã được kiểm chứng qua các nghiên cứu của Spector (1985), của J.H. Ironson và cộng sự (1989), của John.D Pettit và cộng sự (1997), nghiên cứu của T.Ramayah và cộng sự (2001), của Statton và cộng sự (2001), nghiên cứu của Kinicki và cộng sự (2002), của Luddy (2005), nghiên cứu của Trần Kim Dung (2005), Phạm Văn Mạnh (2012) v.v...

Trong đề tài này, tiến hành khảo sát mức thỏa mãn về đào tạo trong công việc của nhân viên ở các khía cạnh nhờ đào tạo để có đủ kỹ năng hoàn thành tốt công việc, đào tạo để được nâng cao kiến thức và kỹ năng làm việc nhằm tạo nên hiệu quả làm việc của nhân viên. Vì vậy, nghiên cứu này đặt ra giả thuyết:

Giả thuyết H₅: Nhân tố đào tạo và cơ hội thăng tiến có ảnh hưởng thuận chiều tới sự hài lòng chung của NLD đối với công việc.

Các mối quan hệ trong công việc: Mối quan hệ giữa đồng nghiệp là mối quan hệ cạnh tranh và hỗ trợ. Tương tự mối quan hệ với cấp trên, NLD sẽ

cảm thấy thoải mái với công việc khi họ có được sự hỗ trợ giúp đỡ của đồng nghiệp khi cần thiết, tìm thấy sự thoải mái, thân thiện khi làm việc với đồng nghiệp (Hill, 2008). Đồng thời, NLD phải tìm thấy đồng nghiệp của mình tận tâm với công việc để đạt được kết quả tốt nhất (Bellingham, 2004). Cuối cùng, đồng nghiệp cần phải là người đáng tin cậy (Chami & Fullenkamp 2002). Vì vậy, trong nghiên cứu này đặt ra giả thuyết:

Giả thuyết H₆: Nhân tố môi quan hệ trong công việc có ảnh hưởng thuận chiều tới sự hài lòng chung của NLD đối với công việc.

2.2. Xây dựng bảng câu hỏi, cách thức thu thập thông tin

Để thu được các biến quan sát sử dụng cho nghiên cứu thực nghiệm, tác giả thảo luận với 2 nhóm nhân viên, mỗi nhóm 5 người làm việc ở 5 vị trí công việc khác nhau. Thảo luận sử dụng bộ thang đo sơ bộ với các nhân tố hài lòng với công việc tham khảo từ các nghiên cứu trước đây. Các thành viên tham gia thảo luận được tự do đưa ra ý kiến của mình về các khía cạnh của sự hài lòng với công việc được nêu ra. Kết quả tất cả các nhân viên tham gia thảo luận đều đồng tình với bộ thang đo được đưa ra. Các câu hỏi đo lường đều dễ hiểu, không bị trùng lặp.

Căn cứ vào chỉ số mô tả công việc (JDI) của Smith, Kendall và Hulin (1969), luận văn thừa kế các biến đo lường (biến quan sát) của các nhân tố như bảng 2.1 dưới đây:

Bảng 2. 1: Cơ sở hình thành các thang đo nhân tố trong mô hình

Biến độc lập	Biến quan sát	Tham khảo
1. Tính chất công việc (TC)		
TC1	Công việc phù hợp với học vấn và trình độ chuyên môn của Anh/Chị	Herberg (1959); Smith, Kendall và Hulin (1969); Edwin Locke (1976); Khảo sát SHRM (2012); Trần Kim Dung (2005)
TC2	Công việc cho phép Anh/Chị sử dụng tốt các năng lực cá nhân	
TC3	Anh/Chị cảm thấy công việc của mình đang làm rất thú vị và có nhiều thách thức	
TC4	Phân chia khối lượng công việc hợp lý	
TC5	Được kích thích để sáng tạo trong công việc	
2. Điều kiện làm việc (DK)		
DK1	Thời gian làm việc mỗi ngày là hợp lý	Herberg (1959); Smith, Edwin Locke (1976); Khảo sát SHRM (2012); Trần Kim Dung (2005)
DK2	Anh/Chị được cung cấp đầy đủ trang thiết bị và công cụ cần thiết cho công việc	
DK3	Cơ sở vật chất nơi làm việc tốt	
DK4	Nơi làm việc đảm bảo an toàn, thoải mái, sạch sẽ	
DK5	Áp lực công việc không quá cao	
3. Đánh giá thực hiện công việc		
DG1	Đánh giá thực hiện công việc công bằng	Herberg (1959); Smith, Kendall và Hulin (1969); Weiss (1967); Artz (2008), Spector (1997); Khảo sát SHRM (2012); Trần Kim Dung (2005)
DG2	Đánh giá thực hiện công việc đúng với kết quả thực hiện công việc của NLĐ	
DG3	Quy trình đánh giá rõ ràng, nghiêm túc	
DG4	Đánh giá thực hiện công việc đảm bảo công khai, minh bạch	
DG5	Đánh giá thực hiện công việc đảm bảo tính hiệu quả	
4. Tiền lương và phúc lợi (TL)		
TL1	Tiền lương tương xứng với tính chất công việc Anh/Chị đang làm và sức lực bỏ ra.	Herberg (1959); Smith, Kendall và Hulin (1969); Weiss (1967); Artz (2008), Spector (1997); Khảo sát SHRM (2012); Trần Kim Dung (2005)
TL2	Anh/Chị được trả lương phù hợp với kết quả công việc	
TL3	Tiền lương đảm bảo cuộc sống của bản thân và gia đình Anh/Chị	
TL4	Anh/Chị được nhận tiền thưởng khi hoàn thành tốt công việc	
TL5	Anh/Chị nhận được phúc lợi hấp dẫn (ví dụ: bảo hiểm tai nạn, chi phí đi lại, ăn uống, du lịch hàng năm,...)	
5. Đào tạo và cơ hội thăng tiến (DT)		

DT1	Anh/Chị được tham gia các khóa tập huấn cần thiết để làm việc hiệu quả	Smith, Kendall và Hulin (1969); Wessi (1967); Edwin Locke (1976); Tom (2007); Khảo sát SHRM (2012); Trần Kim Dung (2005)
DT2	Cơ quan có kế hoạch đào tạo và phát triển nhân viên rõ ràng	
DT3	Anh/Chị biết rõ những điều kiện cần có để phát triển công việc	
DT4	Cơ quan luôn khuyến khích và tạo nhiều cơ hội thăng tiến, phát triển nhân viên	
DT5	Chính sách đào tạo và thăng tiến công bằng	
6. Các mối quan hệ trong công việc		
QH1	Đồng nghiệp luôn sẵn sàng giúp đỡ, hỗ trợ lẫn nhau	Smith, Kendall và Hulin (1969); Wessi (1967); Edwin Locke (1976); Andrew (2002); Khảo sát SHRM (2012); Trần Kim Dung (2005)
QH2	Đồng nghiệp của Anh/Chị là những người hòa đồng, thân thiện, dễ gần	
QH3	Cấp trên lắng nghe quan điểm và suy nghĩ của Anh/Chị	
QH4	Cấp trên coi trọng tài năng và sự đóng góp của Anh/Chị	
QH5	Cấp trên có năng lực, tầm nhìn và có khả năng điều hành tốt	
7. Mức độ hài lòng trong công việc của NLD		
HL1	Anh/chị hài lòng với công việc hiện tại	Smith và cộng sự (1969); Schemerhon (1993); Crossman và Bassem (2003)
HL2	Anh/chị hài lòng với điều kiện làm việc tại NHNN	
HL3	Anh/chị hài lòng với quy trình đánh giá thực hiện công việc hiện nay tại NHNN	
HL4	Anh/chị hài lòng với chế độ lương và phúc lợi tại NHNN	
HL5	Anh/chị hài lòng với chế độ, chính sách đào tạo và cơ hội thăng tiến tại NHNN	
HL6	Anh/chị hài lòng với các mối quan hệ trong công việc tại NHNN	

Nguồn: Nghiên cứu của tác giả

Để xem xét đánh giá được thái độ của người trả lời về sự hài lòng, tác giả lựa chọn dạng câu hỏi đóng trong bảng câu hỏi. Như vậy, sẽ tránh được việc các câu trả lời khác nhau và hầu như là mỗi người trả lời một cách đối với dạng câu hỏi mở, điều này khiến ta không kiểm soát được câu trả lời của họ và cũng khó có thể lượng hóa hay rút ra được một kết luận chung về vấn đề nghiên cứu.

Ngoài ra, vì một trong những mục tiêu của đề tài này là tìm hiểu, xác định mức độ hài lòng nên việc sử dụng câu hỏi dạng đóng với các lựa chọn

trả lời dạng thang đo Likert năm mức độ là phù hợp nhất. Bảng câu hỏi sẽ đưa ra luôn những lựa chọn trả lời với các tuyên bố về thái độ của người trả lời như hoàn toàn đồng ý, đồng ý, bình thường/trung lập, không đồng ý, hoàn toàn không đồng ý. Với câu trả lời của người trả lời dưới dạng thang đo này, ta sẽ thấy được sự thỏa mãn với công việc của NLĐ ở từng khía cạnh, từng nhân tố trong công việc ở mức thỏa mãn hay không thỏa mãn và ở mức độ nhiều hay ít. Đồng thời, vì thang đo Likert là thang đo khoảng nên ta có thể sử dụng số liệu thu thập được để xử lý, phân tích định lượng để xác định mối quan hệ tương quan, quan hệ tuyến tính giữa các biến nói chung, cũng như giữa các biến độc lập và biến phụ thuộc.

Dựa vào cơ sở lý thuyết và các nghiên cứu liên quan trước đây để xây dựng các thang đo trong mô hình nghiên cứu. Từ những thang đo này, bảng câu hỏi được phác thảo sơ bộ, sau đó tham khảo ý kiến của các nhà nghiên cứu khoa học để điều chỉnh lại cho phù hợp và dễ hiểu.

Bảng câu hỏi được sử dụng để thu thập thông tin cần nghiên cứu phải đảm bảo tiết kiệm chi phí, thời gian và nguồn nhân lực; Bảo mật được thông tin danh tính đối tượng khảo sát nhằm khắc phục mức độ sai lệch thông tin thu thập trong bảng câu hỏi. Bảng câu hỏi đã được thiết kế và sử dụng để thu thập thông tin chi tiết.

Từ bảng câu hỏi khảo sát, cách thức thu thập thông tin trong luận văn này được thực hiện .

- Trình bày nội dung, hướng dẫn cách thức ghi thông tin vào bảng câu hỏi của NLĐ, quy trình thu thập thông tin đảm bảo tính độc lập của mỗi đối tượng khảo sát và thời gian phát và thu lại bảng câu hỏi.

- Xử lý thông tin: Sau khi thu lại bảng câu hỏi, cần kiểm tra cách ghi thông tin về NLĐ, sau đó mã hóa các mục hỏi thành các biến nhập dữ liệu với phần mềm SPSS 20.0 for Windows. Cơ sở dữ liệu chưa thể đưa ngay vào phân tích vì có thể còn nhiều lỗi do nhập dữ liệu không đạt yêu cầu hoặc hiểu sai lệch câu hỏi trong quá trình thu thập thông tin. Do đó, cơ sở dữ liệu một

lần nữa được làm sạch và ngăn ngừa các lỗi vi phạm trước khi đưa vào phân tích kỹ thuật.

2.3. Chọn mẫu

2.3.1. Phương pháp chọn mẫu

Mục đích của luận văn này là tìm hiểu các nhân tố ảnh hưởng đến mức độ hài lòng trong công việc của đội ngũ công chức làm việc tại ngân hàng nhà nước Việt Nam. Do đó, câu hỏi được thiết kế dành cho đối tượng là công chức đang làm việc tại NHNN.

Do hạn chế về thời gian cũng như kinh phí thực hiện cho nghiên cứu nên tác giả sử dụng phương pháp chọn mẫu thuận tiện – phi ngẫu nhiên (hay phi xác suất). Phương pháp chọn mẫu thuận tiện có hạn chế về khả năng suy rộng các kết luận của nghiên cứu và có thể gặp phải sai số do chọn mẫu. Tuy nhiên, phương pháp này phù hợp với những nghiên cứu hàn lâm với chi phí thấp (Nguyễn Đình Thọ, 2011).

Sau khi bảng câu hỏi được thiết kế hoàn thiện được chuyển trực tiếp cho công chức làm việc tại NHNN.

2.3.2. Kích thước mẫu

Để đảm bảo độ tin cậy của nghiên cứu thì việc lựa chọn cỡ mẫu thích hợp là rất cần. Kích thước mẫu sẽ phụ thuộc vào việc ta muốn nghiên cứu vấn đề gì từ những dữ liệu thu thập được và mối quan hệ ta muốn thiết lập với mục tiêu nghiên cứu (Kumar, 2005). Vấn đề nghiên cứu càng đa dạng, phức tạp thì mẫu nghiên cứu càng lớn. Một số nguyên tắc chung khác nữa là mẫu càng lớn thì độ chính xác của các kết quả nghiên cứu càng cao. Tuy nhiên trên thực tế thì việc lựa chọn kích thước mẫu còn phụ thuộc vào một yếu tố hết sức quan trọng là năng lực tài chính và thời gian mà nhà nghiên cứu đó có thể có được.

Đối với đề tài luận văn này, do các giới hạn về tài chính và thời gian, kích thước mẫu sẽ được xác định trên nguyên tắc tối thiểu cần thiết để đảm bảo độ tin cậy của nghiên cứu. Việc xác định cỡ mẫu như thế nào là phù hợp

còn nhiều tranh cãi. Theo Maccallum và cộng sự (1999) đã tóm tắt các quan điểm của các nhà nghiên cứu trước đó về cỡ mẫu tối thiểu đối với phân tích nhân tố. Theo Kline (1979) con số tối thiểu là 100, Guiford (1954) là 200, Comrey và Lee (1992) đưa ra các cỡ mẫu với các quan điểm tương ứng: 100 = tệ, 200 = khá, 300 = tốt, 500 = rất tốt, 1000 hoặc hơn = tuyệt vời. Một số nhà nghiên cứu không đưa ra con số cụ thể mà đưa ra tỉ lệ giữa số mẫu cần thiết và số tham số cần ước lượng. Đối với phân tích nhân tố, kích thước mẫu sẽ phụ thuộc vào số lượng biến được đưa trong phân tích nhân tố. Gorsuch (1983, được trích bởi MacClallum và đồng tác giả 1999) cho rằng số lượng mẫu cần gấp 5 lần so với số lượng biến. Trong khi Hoàng Trọng & Chu Nguyên Mộng Ngọc (2005) cho rằng tỉ lệ đó là 4 hay 5 tức là số biến quan sát nhân 5 sẽ ra cỡ mẫu tối thiểu của nghiên cứu để đảm bảo tính tin cậy.

Trong đề tài luận văn này lấy mẫu theo quy tắc của Comrey và Lee (1992), đồng thời tham khảo quy tắc của Hoàng Trọng & Chu Nguyên Mộng Ngọc (2005) với 30 tham số (biến quan sát) cần tiến hành phân tích nhân tố, vì vậy số mẫu tối thiểu cần thiết là $36 \times 5 = 180$ số lượng mẫu quan sát và số lượng mẫu quan sát phù hợp là $n = 250$. Như vậy cỡ mẫu 250 mẫu là cỡ mẫu tốt theo Comrey và Lee (1992), đồng thời nó cũng thỏa mãn quy tắc nhân 5 của Hoàng Trọng & Chu Nguyên Mộng Ngọc (2005) về kích thước mẫu tối thiểu để đảm bảo độ tin cậy và mức độ ổn định khi phân tích đánh giá sự hài lòng của NLD đối với công việc. Để đảm bảo cỡ mẫu tác giả phát đi 300 phiếu khảo sát, số phiếu thu về là 287 phiếu trong đó có 252 phiếu hợp lệ được đưa vào phân tích. Đồng thời, số phiếu phát đi được tính toán dựa trên đặc điểm nguồn nhân lực công chức NHNN về cơ cấu giới tính, nhóm tuổi, trình độ học vấn, thâm niên công tác để đảm bảo kết quả nghiên cứu đáng tin cậy.

2.4. Phương pháp phân tích dữ liệu

Nghiên cứu sử dụng phần mềm SPSS20.0 để áp dụng các kỹ thuật phân tích thống kê mô tả, phân tích tương quan, hồi quy để đánh giá mức độ ảnh

hưởng của các nhóm nhân tố tới động lực làm việc của công chức. Cụ thể gồm:

2.4.1. Thống kê mô tả mẫu

Mẫu thu thập được sẽ tiến hành thống kê phân loại theo các biến phân loại theo tiêu chí như: giới tính, độ tuổi, trình độ, số năm kinh nghiệm. Đồng thời tính điểm trung bình, giá trị lớn nhất, giá trị nhỏ nhất và độ lệch chuẩn của các câu trả lời trong bảng hỏi thu thập được.

2.4.2. Kiểm định độ tin cậy của thang đo

Các nhân tố được thực hiện kiểm định thang đo bằng Cronbach's Alpha và hệ số tương quan biến tổng (Item-total correclation). Những biến quan sát không đảm bảo độ tin cậy sẽ bị loại ra khỏi thang đo và không xuất hiện tại phần phân tích khám phá nhân tố. Trong nghiên cứu này hệ số Cronbach's Alpha lấy tối thiểu là 0.6 (Hair và cộng sự, 1988). Hệ số tương quan biến tổng nhỏ hơn 0.3 được xem là biến rác và sẽ bị loại khỏi thang đo (Nunally và Burstein, 1994).

2.4.3. Phân tích khám phá nhân tố EFA

Sau khi các nhân tố được kiểm định thang đo bằng Cronbach's Alpha sẽ tiếp tục được đưa vào phân tích khám phá nhân tố (EFA). Một số chuẩn mực được áp dụng khi phân tích EFA trong nghiên cứu như sau:

- Kiểm định sự thích hợp của phân tích nhân tố với dữ liệu của mẫu thông qua giá trị thống kê Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). Theo đó, trị số của KMO lớn hơn 0,5 thì phân tích nhân tố là thích hợp (Garson, 2003), ngược lại nếu trị số KMO nhỏ hơn 0,5 thì áp dụng phương pháp phân tích nhân tố không thích hợp với dữ liệu đang có.

- Số lượng nhân tố: được xác định dựa vào chỉ số eigenvalue đại diện cho phần biến thiên được giải thích bởi mỗi nhân tố. Theo tiêu chuẩn Kaiser thì những nhân tố có eigenvalue nhỏ hơn 1 sẽ bị loại khỏi mô hình nghiên cứu (Garson, 2003).

- Độ giá trị hội tụ: Để thang đo đạt giá trị hội tụ thì hệ số tương quan đơn giữa các biến và các hệ số chuyển tải nhân tố (factor loading) phải lớn hơn hoặc bằng 0,5 trong một nhân tố (Garbing & Anderson, 1988).

- Độ giá trị phân biệt: Để đạt độ giá trị phân biệt thì khác biệt giữa các hệ số chuyển tải factor loading phải lớn hơn hoặc bằng 0,3 (Jabnoun, 2003).

- Phương pháp trích hệ số yếu tố Principal components với phép xoay Varimax để đảm bảo số lượng nhân tố là bé nhất (Trọng và Ngọc, 2005).

2.4.4. Xây dựng phương trình hồi quy

Sau khi thang đo của các yếu tố khảo sát đã được kiểm định thì sẽ được xử lý chạy hồi quy tuyến tính bằng phương pháp tổng bình phương nhỏ nhất bằng cả hai phương pháp Enter và phương pháp Stepwise.

2.4.5. Kiểm định sự phù hợp của mô hình

Sau khi xây dựng được mô hình hồi quy bằng phương pháp tổng bình phương nhỏ nhất, để đảm bảo sự tin cậy của mô hình xây dựng, tác giả tiến hành kiểm định sự thỏa mãn của các giả thuyết. Bao gồm:

- Hiện tượng liên hệ tuyến tính giữa các biến độc lập: tác giả sử dụng đồ thị scatterplot để kiểm tra giả thuyết liên hệ tuyến tính giữa các biến độc lập trong mô hình.

- Hiện tượng phương sai phần dư thay đổi: tác giả sử dụng tương quan hạng Spearman để kiểm định giả thuyết phương sai phần dư thay đổi.

- Kiểm định tính phân phối chuẩn của phần dư: tác giả sử dụng đồ thị Histogram và P-Plot để xem xét giả thuyết phân phối chuẩn của phần dư.

- Kiểm định hiện tượng đa cộng tuyến trong mô hình: đa cộng tuyến là một hiện tượng trong đó các biến độc lập có tương quan chặt chẽ với nhau. Vấn đề của hiện tượng đa cộng tuyến là chúng cung cấp cho mô hình những thông tin giống nhau và rất khó tác ảnh hưởng của từng biến. Theo Hoàng Trọng & Mộng Ngọc (2008), khi VIF nhỏ hơn hoặc bằng 10 nghĩa là các biến độc lập không có tương quan tuyến tính với nhau.

- Kiểm định hiện tượng phương sai sai số thay đổi: phương sai thay đổi là hiện tượng phương sai của các số hạng này không giống nhau. Khi phương sai của các sai số thay đổi thì các ước lượng của các hệ số hồi quy không hiệu quả, các kiểm định t và F không còn đáng tin cậy. Nếu độ lớn của phần dư chuẩn hóa tăng hoặc giảm theo giá trị dự đoán thì có khả năng giả thuyết phương sai không đổi vi phạm.

- Kiểm định hiện tượng tự tương quan: đây là một dạng vi phạm các giả thuyết cơ bản số hạng nhiễu, hệ quả khi bỏ qua sự tự tương quan là các dự báo và ước lượng vẫn không thiên lệch và nhất quán nhưng không hiệu quả. Trong trường hợp đó, kiểm định Durbin-Watson là kiểm định phổ biến nhất cho tương quan chuỗi bậc nhất.

Sau khi kiểm định kết quả cho thấy các giả thuyết không bị vi phạm thì có thể kết luận ước lượng các hệ số hồi quy là không thiên lệch, nhất quán và hiệu quả. Các kết luận rút ra từ phân tích hồi quy là đáng tin cậy.

2.4.6. Kiểm định các giả thuyết nghiên cứu

Các giả thuyết nghiên cứu sẽ được tiến hành kiểm định thông qua dữ liệu nghiên cứu của phương trình hồi quy được xây dựng. Tiêu chuẩn kiểm định sử dụng thống kê t và giá trị p-value (Sig.) tương ứng, độ tin cậy lấy theo chuẩn 95%, giá trị p-value sẽ được so sánh trực tiếp với giá trị 0.05 để kết luận chấp thuận hay bác bỏ giả thuyết nghiên cứu. Đối với các kiểm định sự khác nhau giữa các tổng thể con trong nghiên cứu ta sử dụng kiểm định T-test và phân tích phương sai (ANOVA) để kiểm định, kiểm định này cũng sử dụng việc so sánh trực tiếp giá trị p-value tương ứng. Để xem xét sự phù hợp dữ liệu và sự phù hợp của mô hình ta sử dụng hệ số R-square, thống kê t và thống kê F để kiểm định. Để đánh giá sự quan trọng của các nhân tố ta xem xét hệ số Beta tương ứng trong phương trình hồi quy bội được xây dựng từ dữ liệu nghiên cứu.

CHƯƠNG 3: THỰC TRẠNG CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN SỰ HÀI LÒNG TRONG CÔNG VIỆC CỦA ĐỘI NGŨ CÔNG CHỨC TẠI NGÂN HÀNG NHÀ NƯỚC VIỆT NAM

3.1. Giới thiệu khắt quát về Ngân hàng Nhà nước Việt Nam

3.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

Trước Cách mạng tháng 8 năm 1945, Việt Nam là nước thuộc địa nửa phong kiến dưới sự thống trị của thực dân Pháp. Hệ thống tiền tệ, tín dụng ngân hàng được thiết lập và hoạt động chủ yếu phục vụ chính sách thuộc địa của Pháp ở Việt Nam. Trong suốt thời kỳ thuộc địa, sự hình thành và phát triển của hệ thống tiền tệ, tín dụng đều do Chính phủ Pháp xếp đặt, bảo hộ thông qua Ngân hàng Đông Dương. Thực chất, Ngân hàng Đông Dương hoạt động với tư cách là một Ngân hàng phát hành Trung ương, đồng thời là một ngân hàng kinh doanh đa năng bao gồm các nghiệp vụ ngân hàng thương mại và nghiệp vụ đầu tư.

Sau Cách mạng tháng 8, một trong những nhiệm vụ trọng tâm của chính quyền cách mạng là phải từng bước xây dựng nền tiền tệ độc lập, tự chủ, công cụ quan trọng của chính quyền để xây dựng và bảo vệ đất nước. Nhiệm vụ này dần trở thành hiện thực khi bước sang năm 1950, cuộc kháng chiến chống Pháp của nhân dân Việt Nam ngày một tiến triển mạnh mẽ với những chiến thắng vang dội trên khắp các chiến trường, vùng giải phóng không ngừng được mở rộng. Sự chuyển biến của cục diện cách mạng đòi hỏi công tác kinh tế, tài chính phải được củng cố và phát triển theo yêu cầu mới. Trên cơ sở chủ trương chính sách mới về tài chính- kinh tế mà Đại hội Đảng toàn quốc lần thứ II (tháng 02/1951) đề ra, ngày 6 tháng 5 năm 1951, Chủ tịch Hồ Chí Minh đã ký Sắc lệnh số 15/SL thành lập Ngân hàng Quốc gia Việt Nam với các nhiệm vụ chủ yếu là: Quản lý việc phát hành giấy bạc và tổ chức lưu thông tiền tệ, quản lý Kho bạc nhà nước, thực hiện chính sách tín dụng để phát triển sản xuất, phối hợp với mậu dịch để quản lý tiền tệ và đấu tranh tiền

tệ với địch. Sự ra đời của Ngân hàng Quốc gia Việt Nam là một bước ngoặt lịch sử, là kết quả nối tiếp của quá trình đấu tranh xây dựng hệ thống tiền tệ, tín dụng độc lập, tự chủ, đánh dấu bước phát triển mới, thay đổi về chất trong lĩnh vực tiền tệ, tín dụng ở nước ta.

Trong thời kỳ kháng chiến chống Mỹ (1955-1975), hoạt động của Ngân hàng Quốc gia tập trung vào việc tăng cường quản lý, điều hoà lưu thông tiền tệ theo các nguyên tắc quản lý kinh tế XHCN; xây dựng và hoàn thiện chế độ tín dụng hướng vào phục vụ phát triển kinh tế quốc doanh và kinh tế tập thể; mở rộng phạm vi và cải tiến nghiệp vụ thanh toán không dùng tiền mặt, thiết lập vai trò ngân hàng là trung tâm thanh toán của nền kinh tế; mở rộng quan hệ thanh toán và tín dụng quốc tế; thực hiện chế độ Nhà nước độc quyền quản lý ngoại hối.

Ngày 26/10/1961, Ngân hàng Quốc gia Việt Nam được đổi tên thành Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (NHNN).

Thời kỳ 1975-1985 là giai đoạn khôi phục kinh tế sau chiến tranh. Ngân hàng Nhà nước Việt Nam đã thực hiện thanh lý hệ thống Ngân hàng của chế độ cũ ở miền Nam; thu hồi tiền cũ ở cả hai miền Nam- Bắc; phát hành các loại tiền mới của nước Cộng hòa Xã hội Chủ nghĩa Việt Nam. Trong giai đoạn này, hệ thống Ngân hàng Nhà nước về cơ bản vẫn hoạt động như là một công cụ ngân sách, chưa thực hiện các hoạt động kinh doanh tiền tệ theo nguyên tắc thị trường.

Tháng 3/1988, Hội đồng Bộ trưởng ban hành Nghị định 53/HĐBT với định hướng cơ bản là chuyển hẳn hệ thống ngân hàng sang hoạt động kinh doanh. Tháng 5/1990, Hội đồng Nhà nước thông qua và công bố Pháp lệnh Ngân hàng Nhà nước Việt Nam và Pháp lệnh ngân hàng, hợp tác xã tín dụng và công ty tài chính. Sự ra đời của 2 Pháp lệnh ngân hàng đã chính thức chuyển cơ chế hoạt động của hệ thống Ngân hàng Việt Nam từ một cấp sang hai cấp. Trong đó, Ngân hàng Nhà nước thực hiện chức năng quản lý nhà nước về hoạt động kinh doanh tiền tệ, ngân hàng và thực thi nhiệm vụ của

một Ngân hàng trung ương; các ngân hàng thương mại và tổ chức tín dụng kinh doanh tiền tệ, tín dụng, thanh toán, ngoại hối và dịch vụ ngân hàng trong khuôn khổ pháp luật.

Từ năm 1990 đến nay, chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu tổ chức của NHNN tiếp tục được bổ sung, hoàn thiện theo quy định của Luật Ngân hàng Nhà nước Việt Nam năm 1997 (sửa đổi, bổ sung năm 2003), Luật Ngân hàng Nhà nước Việt Nam năm 2010 và các nghị định của Chính phủ quy định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu tổ chức của NHNN (Nghị định số 88/1998/NĐ-CP ngày 02/11/1998, Nghị định số 52/2003/NĐ-CP ngày 19/5/2003, Nghị định số 96/2008/NĐ-CP ngày 26/8/2008, Nghị định số 156/2013/NĐ-CP ngày 11/11/2013).

3.1.2. Cơ cấu tổ chức

Theo Luật Ngân hàng Nhà nước Việt Nam năm 2010, Ngân hàng Nhà nước Việt Nam là cơ quan ngang bộ của Chính phủ, là Ngân hàng trung ương của nước Cộng hòa Xã hội Chủ nghĩa Việt Nam. Ngân hàng Nhà nước thực hiện chức năng quản lý nhà nước về tiền tệ, hoạt động ngân hàng và ngoại hối; thực hiện chức năng Ngân hàng trung ương về phát hành tiền, ngân hàng của các tổ chức tín dụng và cung ứng dịch vụ tiền tệ cho Chính phủ. Hoạt động của Ngân hàng Nhà nước nhằm ổn định giá trị đồng tiền; bảo đảm sự an toàn hoạt động ngân hàng và hệ thống các tổ chức tín dụng; bảo đảm sự an toàn, hiệu quả của hệ thống thanh toán quốc gia; góp phần thúc đẩy phát triển kinh tế - xã hội theo định hướng xã hội chủ nghĩa.

Trên cơ sở quy định của Luật Ngân hàng Nhà nước 2010, Chính phủ đã ban hành Nghị định số 16/2017/NĐ-CP ngày 17/02/2017 quy định cụ thể chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu tổ chức của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam. Theo đó, Ngân hàng Nhà nước Việt Nam có 26 đơn vị trực thuộc, trong đó 20 đơn vị giúp Thống đốc Ngân hàng Nhà nước thực hiện chức năng quản lý nhà nước và chức năng Ngân hàng trung ương, 6 đơn vị là tổ chức sự nghiệp.



Sơ đồ 3. 1: Cơ cấu tổ chức của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam

Nguồn: Website NHNN

Trên cơ sở quy định của Luật Ngân hàng Nhà nước 2010, Chính phủ đã ban hành Nghị định số 16/2017/NĐ-CP ngày 17/02/2017 quy định cụ thể chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu tổ chức của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam. Theo đó, Ngân hàng Nhà nước Việt Nam có 26 đơn vị trực thuộc, trong đó 20 đơn vị giúp Thống đốc Ngân hàng Nhà nước thực hiện chức năng

quản lý nhà nước và chức năng Ngân hàng trung ương, 6 đơn vị là tổ chức sự nghiệp. (Sơ đồ 3.1).

Trên cơ sở Nghị định số 16/2017/NĐ-CP, Thống đốc Ngân hàng Nhà nước đã ban hành các Quyết định quy định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu tổ chức của các đơn vị thuộc Ngân hàng Nhà nước. Ngân hàng Nhà nước Việt Nam có 3 khối cơ quan.

Vụ Chính sách tiền tệ: Tham mưu, giúp Thống đốc xây dựng chính sách tiền tệ Quốc gia và sử dụng các công cụ chính sách tiền tệ theo quy định của pháp luật.

Vụ Quản lý ngoại hối: Tham mưu, giúp Thống đốc thực hiện chức năng quản lý Nhà nước về ngoại hối, hoạt động ngoại hối và hoạt động kinh doanh vàng theo quy định của pháp luật.

Vụ Thanh toán: Tham mưu, giúp Thống đốc thực hiện quản lý Nhà nước về lĩnh vực thanh toán trong nền kinh tế quốc dân theo quy định của pháp luật.

Vụ Tín dụng các ngành kinh tế: Tham mưu, giúp Thống đốc thực hiện quản lý Nhà nước về lĩnh vực tín dụng ngân hàng và điều hành thị trường tiền tệ theo quy định của pháp luật.

Vụ Dự báo thống kê: Tham mưu, giúp Thống đốc thực hiện công tác dự báo, thống kê theo quy định của pháp luật.

Vụ Hợp tác quốc tế: Tham mưu, giúp Thống đốc thực hiện quản lý nhà nước về hợp tác và hội nhập quốc tế thuộc phạm vi quản lý của NHNN theo quy định của pháp luật.

Vụ Ổn định tiền tệ - tài chính: Tham mưu, giúp Thống đốc thực hiện công tác ổn định hệ thống tiền tệ, tài chính thuộc phạm vi quản lý nhà nước của NHNN.

Vụ Kiểm toán nội bộ: Tham mưu, giúp Thống đốc thực hiện kiểm toán nội bộ và kiểm soát nội bộ hoạt động của các đơn vị thuộc NHNN.

Vụ Pháp chế: Tham mưu, giúp Thống đốc thực hiện quản lý Nhà nước bằng pháp luật trong lĩnh vực tiền tệ, hoạt động ngân hàng và ngoại hối.

Vụ Tài chính - Kế toán: Tham mưu, giúp Thống đốc thực hiện công tác tài chính, kế toán, đầu tư xây dựng công trình của NHNN; quản lý Nhà nước về kế toán, đầu tư xây dựng công trình của ngành Ngân hàng.

Vụ Tổ chức cán bộ: Tham mưu, giúp Thống đốc, Ban Cán sự Đảng NHNN thực hiện công tác tổ chức và biên chế; quản lý, sử dụng cán bộ, công chức, viên chức và người lao động; chế độ tiền lương và các chế độ khác thuộc phạm vi quản lý của NHNN theo quy định của pháp luật.

Vụ Thi đua - Khen thưởng: Tham mưu, giúp Thống đốc quản lý Nhà nước về công tác thi đua, khen thưởng trong ngành Ngân hàng theo quy định của pháp luật.

Vụ Truyền thông: Tham mưu, giúp Thống đốc quản lý và tổ chức thực hiện hoạt động truyền thông ngành Ngân hàng liên quan đến chức năng quản lý nhà nước của NHNN

Văn phòng: Tham mưu, giúp Thống đốc trong công tác chỉ đạo và điều hành hoạt động ngân hàng; thực hiện công tác cải cách hành chính của NHNN; quản lý hoạt động văn thư, lưu trữ của ngành Ngân hàng theo quy định của pháp luật.

Cục Công nghệ thông tin: Tham mưu, giúp Thống đốc thực hiện nhiệm vụ quản lý Nhà nước chuyên ngành về lĩnh vực công nghệ thông tin trong phạm vi toàn ngành Ngân hàng và triển khai, ứng dụng công nghệ thông tin trong NHNN.

Cục Phát hành và Kho quỹ: Tham mưu, giúp Thống đốc thực hiện chức năng quản lý Nhà nước và chức năng Ngân hàng Trung ương về lĩnh vực phát hành và kho quỹ theo quy định của pháp luật.

Cục Quản trị: Giúp Thống đốc thực hiện chức năng quản lý về tài sản công (không bao gồm tài sản đã giao đơn vị sự nghiệp tự chủ) được Thống đốc giao và công tác quản trị, phục vụ hậu cần của NHNN trên địa bàn thành

phố Hà Nội và thành phố Hồ Chí Minh gồm: quản lý tài sản, tài chính, cơ sở vật chất kỹ thuật, bảo vệ, an ninh, trật tự an toàn cơ quan, chăm lo đời sống, sức khỏe cho cán bộ, công chức, viên chức và người lao động.

Sở Giao dịch: Tham mưu, giúp Thống đốc thực hiện các nghiệp vụ Ngân hàng Trung ương.

Cơ quan Thanh tra, giám sát ngân hàng: Cơ quan trực thuộc NHNN thực hiện chức năng thanh tra hành chính, thanh tra chuyên ngành và giám sát chuyên ngành về ngân hàng trong các lĩnh vực thuộc phạm vi quản lý Nhà nước của NHNN; Tham mưu, giúp Thống đốc quản lý Nhà nước đối với các tổ chức tín dụng, tổ chức tài chính quy mô nhỏ, hoạt động ngân hàng của các tổ chức khác; thực hiện phòng, chống rửa tiền theo quy định của pháp luật.

NHNN Chi nhánh tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương: Là các đơn vị thuộc cơ cấu tổ chức của NHNN, có chức năng tham mưu, giúp Thống đốc thực hiện quản lý nhà nước về tiền tệ, hoạt động ngân hàng và ngoại hối trên địa bàn và thực hiện một số nghiệp vụ Ngân hàng trung ương theo ủy quyền của Thống đốc.

Viện Chiến lược ngân hàng: Đơn vị sự nghiệp Nhà nước trực thuộc NHNN, có chức năng nghiên cứu và xây dựng chiến lược, quy hoạch, kế hoạch phát triển ngành Ngân hàng; tổ chức nghiên cứu khoa học và phát triển công nghệ ngân hàng phục vụ cho yêu cầu quản lý Nhà nước của NHNN về tiền tệ và hoạt động ngân hàng theo quy định của pháp luật.

Trung tâm Thông tin tín dụng Quốc gia Việt Nam: Đơn vị sự nghiệp công lập trực thuộc NHNN; thực hiện chức năng thu thập, xử lý, lưu trữ thông tin tín dụng, đăng ký tín dụng; chấm điểm, xếp hạng tín dụng pháp nhân và thể nhân trên lãnh thổ Việt Nam; cung ứng sản phẩm dịch vụ thông tin tín dụng nhằm mục đích phòng ngừa rủi ro tín dụng và phục vụ cho yêu cầu quản lý nhà nước của NHNN theo quy định của pháp luật.

Thời báo Ngân hàng: Đơn vị sự nghiệp công lập trực thuộc NHNN; là cơ quan ngôn luận, diễn đàn về xã hội và hoạt động ngân hàng, có chức năng

tuyên truyền, phổ biến đường lối, chủ trương của Đảng, chính sách, pháp luật của Nhà nước và hoạt động của ngành Ngân hàng theo quy định của NHNN và của pháp luật.

Tạp chí Ngân hàng: Đơn vị sự nghiệp công lập trực thuộc NHNN; là cơ quan ngôn luận và diễn đàn về lý luận nghiệp vụ, khoa học và công nghệ ngân hàng, có chức năng tuyên truyền, phổ biến đường lối chủ trương của Đảng, chính sách và pháp luật của Nhà nước, hoạt động ngân hàng và những thành tựu về khoa học, công nghệ của ngành Ngân hàng và lĩnh vực liên quan theo quy định của NHNN và của pháp luật.

Trường bồi dưỡng cán bộ ngân hàng: Đơn vị sự nghiệp công lập trực thuộc NHNN, có chức năng đào tạo, bồi dưỡng, cập nhật kiến thức, kỹ năng và chuyên môn nghiệp vụ cho cán bộ, công chức, viên chức và người lao động của NHNN và của ngành Ngân hàng.

Học viện Ngân hàng: Đơn vị sự nghiệp công lập trực thuộc NHNN, có chức năng đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực ở trình độ cao đẳng, đại học, sau đại học; nghiên cứu khoa học về lĩnh vực kinh tế, tài chính – ngân hàng và các ngành, chuyên ngành khác khi được cấp có thẩm quyền quyết định.

Tổng quan về cơ cấu tổ chức, chức năng nhiệm vụ của bộ máy hoạt động của NHNN cho thấy vai trò, trách nhiệm và khối lượng công việc mà NHNN phải đảm nhiệm. Điều này có tác động rất lớn tới các yếu tố có ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc của người lao động như tính chất công việc, môi trường làm việc...

3.1.3. Đặc điểm nguồn nhân lực

Hiện nay, nguồn nhân lực tại NHNN có những đặc điểm cơ bản như sau:

Bảng 3. 1: Đặc điểm nguồn nhân lực công chức NHNN

TT	Cơ cấu lao động	Số lượng (người)	Chiếm tỷ lệ (%)
I	Phân theo giới tính		
1	Lao động nữ	1579	60
2	Lao động nam	1053	40
	Tổng cộng	2.632	100
II	Phân theo nhóm tuổi		
1	Từ 22 – 30 tuổi	106	4
2	Từ 31 – 40 tuổi	529	20,1
3	Từ 41 – 50 tuổi	1.187	45,1
4	Từ 51 – 60 tuổi	810	30,8
	Tổng cộng	2.632	100
III	Phân theo trình độ học vấn		
1	Đại học	1.684	63,98
2	Trên đại học	948	36,02
	Tổng cộng:	2.632	100
IV	Phân theo thâm niên công tác		
1	Dưới 3 năm	134	5,1
2	Từ 3 – dưới 5 năm	1.000	38
3	Từ 5 –10 năm	921	35
4	Trên 10 năm	577	21,9
	Tổng cộng:	2.632	100

Nguồn: Báo cáo tổng kết năm 2018 của NHNN

Đối tượng nhân lực đề cập trong nghiên cứu này là đội ngũ công chức – là những người làm việc tại các Vụ, Cục Ngân hàng Trung ương. Theo thông tin tại bảng 3.1, các tiêu chí phản ánh đặc điểm nguồn nhân lực của NHNN gồm:

Phân theo giới tính: theo số liệu thống kê tại bảng 3.1, tại NHNN, số lượng lao động nữ chiếm 60% trong tổng số nhân viên. Lực lượng lao động nữ của tổ chức cao là do: lao động nữ cần cù, chịu khó, khéo léo với công việc. Đồng thời, tâm lý làm việc ổn định do ảnh hưởng bởi ý nghĩ về gia đình nên họ không muốn thay đổi công việc - điều này phù hợp với tính chất công việc trong khu vực công. Tuy nhiên tỷ lệ này cao cũng có những hạn chế nhất định như gián đoạn quá trình công tác do nghỉ ngơi trong thời gian thai sản, thời gian chăm sóc con.

Phân theo nhóm tuổi: Số liệu tại bảng 3.1 cho thấy đội ngũ công chức làm việc tại NHNN có độ tuổi khá tích cực, số công chức trên 50 tuổi chiếm 30,8%, số công chức dưới 50 tuổi chiếm xấp xỉ 70% thường là những người có trình độ ngoại ngữ và được cập nhật kiến thức về kinh tế thị trường, có khả năng thích ứng cao. Đội ngũ công chức NHNN có xu hướng ngày càng trẻ hóa. Sự năng động của tuổi trẻ kết hợp với trình độ chuyên môn tốt là tiền đề cho những thành công và cơ hội cho sự phát triển của công chức NHNN nói riêng và góp phần hoàn thành chức năng, nhiệm vụ của NHNN nói chung.

Trình độ học vấn: là văn bằng chứng minh trình độ đã đào tạo. Những văn bằng này cũng dùng để phân biệt các cấp đào tạo, hiện là cơ sở quan trọng để đánh giá trình độ và năng lực chuyên môn của công chức. Đồng thời, cũng là căn cứ có ý nghĩa quyết định đến việc tuyển dụng, bố trí việc làm và trả lương cho người lao động trong tổ chức. Theo số liệu tại bảng 3.1, trong NHNN hiện nay, văn bằng về trình độ chuyên môn của công chức được chia làm 2 loại là Đại học và sau Đại học. Điều này phản ánh chất lượng đầu vào của nhân lực làm việc tại NHNN có trình độ cao, phù hợp với tính chất và yêu cầu của nhiệm vụ chuyên môn tại NHNN. Tỷ lệ công chức có trình độ đại học chiếm tỷ lệ cao xấp xỉ 64%.

Phân theo thâm niên công tác: Nghiên cứu số lao động có thâm niên công tác phản ánh số năm đã công tác tại NHNN. Qua số liệu tại bảng 3.1 cho thấy: Số lượng lao động có thâm niên dưới 3 năm tại NHNN chiếm 5,1%; số lượng lao động có thâm niên từ 3 đến dưới 5 năm chiếm 38%; số lượng lao động có thâm niên từ 5 đến 10 năm chiếm 35%; số lượng lao động có thâm niên trên 10 năm chiếm 21,9%. Số lượng công chức có thâm niên cao chiếm tỷ lệ lớn phản ánh sự trung thành của người lao động đối với NHNN.

3.2. Phân tích định lượng các nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc của đội ngũ công chức tại Ngân hàng Nhà nước Việt Nam

3.2.1. Thống kê mô tả mẫu nghiên cứu

Mẫu thu thập được sẽ tiến hành thống kê phân loại theo các tiêu chí như: Giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn, số năm kinh nghiệm. Với 300 mẫu được phát đi, kết quả thu về được 252 mẫu trả lời đạt yêu cầu. Với 252 mẫu thu về đạt yêu cầu có thể phân tích. Cơ cấu phân loại mẫu theo các tiêu chí như sau:

* Cơ cấu theo giới tính

		Tần số	Phần trăm (%)	Phần trăm hợp lệ	Tỷ lệ phần trăm hợp lệ
Valid	Nam	108	42.9	42.9	42.9
	Nữ	144	57.1	57.1	100.0
	Total	252	100.0	100.0	

Nguồn: Kết quả khảo sát

Trong 252 phiếu trả lời hợp lệ có 108 phiếu trả lời nam (42,9%), 144 phiếu trả lời là nữ (57,1%). Điều này phản ánh cơ cấu lao động tại Ngân hàng Nhà nước Việt Nam tỷ lệ lao động giữa nam và nữ xấp xỉ là 40:60.

* Cơ cấu mẫu theo độ tuổi

		Tần số	Phần trăm (%)	Phần trăm hợp lệ	Tỷ lệ phần trăm hợp lệ
Valid	22-30 tuổi	8	3.2	3.2	3.2
	31-40 tuổi	49	19.4	19.4	22.6
	41-50 tuổi	119	47.2	47.2	69.8
	51-60 tuổi	76	30.2	30.2	100.0
	Total	252	100.0	100.0	

Nguồn: Kết quả khảo sát

Trong tổng 252 phiếu trả lời phân chia theo nhóm tuổi thì độ tuổi từ 22 đến 30 tuổi chiếm ít nhất với 8 người (3,2%), tiếp đến là từ 31 đến 40 tuổi là

49 người (49%), từ 41 đến 50 tuổi là độ tuổi chiếm nhiều nhất với 119 người (47,2%) và cuối cùng nhóm tuổi từ 51 đến 60 tuổi là 76 người (chiếm 30,2%).

*** Cơ cấu mẫu theo trình độ học vấn**

Bảng 3.4: Kết quả phân loại mẫu nghiên cứu theo trình độ					
		Tần số	Phần trăm (%)	Phần trăm hợp lệ	Tỷ lệ phần trăm hợp lệ
Valid	Đại học	157	62.3	62.3	62.3
	Trên đại học	95	37.7	37.7	100.0
	Total	252	100.0	100.0	

Nguồn: Kết quả khảo sát

Kết quả điều tra từ 252 phiếu điều tra hợp lệ có 157 người trả lời có trình độ đại học (chiếm 62,3%) và 95 người có trình độ trên đại học (chiếm 37.7%).

*** Cơ cấu mẫu theo thâm niên**

Bảng 3.5: Kết quả phân loại mẫu nghiên cứu theo thâm niên công tác

		Tần số	Phần trăm (%)	Phần trăm hợp lệ	Tỷ lệ phần trăm hợp lệ
Valid	Dưới 3 năm	12	4.8	4.8	4.8
	Từ 3- dưới 5 năm	96	38.1	38.1	42.9
	Từ 5- 10 năm	90	35.7	35.7	78.6
	Trên 10 năm	54	21.4	21.4	100.0
	Total	252	100.0	100.0	

Nguồn: Kết quả khảo sát

Trong 252 mẫu hợp lệ thu về có 12 người có thâm niên làm việc tại Ngân hàng Nhà nước Việt Nam dưới 3 năm (chiếm 4,8%), 96 người có thời gian làm việc từ 3 đến dưới 5 năm (chiếm 38,1%), 90 người có thâm niên làm việc từ 5 đến dưới 10 năm (chiếm 35,7%) và 54 người có thời gian làm việc trên 10 năm (chiếm 21,4%).

Thống kê mô tả sự hài lòng trong công việc của NLD

	Thống kê mô tả				
	Số lượng	Nhỏ nhất	Lớn nhất	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
Sự hài lòng với tính chất công việc	252	1	5	3.18	.826
Sự hài lòng với điều kiện làm việc	252	1	5	3.15	.875
Sự hài lòng với đánh giá thực hiện công việc	252	1	5	3.29	.888
Sự hài lòng với tiền lương và phúc lợi	252	1	5	2.86	.975
Sự hài lòng với chính sách đào tạo và cơ hội thăng tiến	252	1	5	3.29	.870
Sự hài lòng với các mối quan hệ trong công việc	252	1	5	3.00	.977

Theo kết quả khảo sát, mức độ hài lòng của từng yếu tố đo lường được thể hiện trong Bảng 1. Với thang đo Likert 5 cấp, sự hài lòng của nhân viên dựa trên tính chất công việc, điều kiện làm việc, đánh giá thực hiện công việc, đào tạo và cơ hội thăng tiến chỉ trên mức trung bình với điểm trung bình từ 3,15 đến 3,29. Mức độ hài lòng của người lao động với các mối quan hệ tại trong công việc được đánh giá ở mức trung bình (3,0 điểm) cho thấy tác động của sự cứng nhắc trong cơ cấu tổ chức và các quy định phối hợp tại các cơ quan quản lý nhà nước hiện nay. Do nhận được tiền lương từ ngân sách nhà nước, chế độ tiền lương khá nghiêm ngặt, mức lương vẫn còn khá thấp so với mặt bằng chung, vì vậy mức độ hài lòng về mức lương và phúc lợi dưới mức trung bình với số điểm 2,86

3.2.2. Kiểm định độ tin cậy của thang đo

Các nhân tố được thực hiện kiểm định thang đo bằng Cronbach's Alpha và hệ số tương quan biến tổng (Item-total correclation). Kiểm định độ tin cậy thang đo Cronbach's Alpha là công cụ giúp kiểm tra xem các biến quan sát của nhân tố có đáng tin cậy không. Phép kiểm định này phản ánh mức độ tương quan chặt chẽ giữa các biến quan sát trong cùng một nhân tố. Những biến quan sát không đảm bảo độ tin cậy sẽ bị loại ra khỏi thang đo và không xuất hiện tại phần phân tích khám phá nhân tố.

Trong nghiên cứu này hệ số Cronbach's Alpha lấy tối thiểu là 0.6 (Hair và cộng sự, 1998). Hệ số tương quan biến tổng nhỏ hơn 0.3 được xem là biến rác và loại khỏi thang đo (Nunally và Burstein, 1994). Kết quả kiểm định sự tin cậy của các thang đo cho từng nhân tố như sau:

Bảng 3.6: Tổng hợp thang đo các hệ số tin cậy Cronbach's Alpha

Biến quan sát	Tỷ lệ trung bình thang đo nếu biến này bị loại bỏ	Tỷ lệ phương sai thang đo nếu biến này bị loại bỏ	Tương quan biến tổng – tổng hiệu chỉnh	Giá trị Cronbach Alpha nếu biến này bị loại bỏ
1. Tính chất công việc: Cronbach's Alpha = 0,747				
TC1	9,60	3,993	0,569	0,673
TC2	9,36	4,294	0,526	0,697
TC3	9,57	4,294	0,544	0,688
TC5	9,54	4,193	0,527	0,697
2. Điều kiện làm việc: Cronbach's Alpha = 0.802				
DK1	14,42	5,257	0,535	0,781
DK2	14,29	5,306	0,652	0,746
DK3	14,08	5,288	0,642	0,748
DK4	14,41	5,279	0,586	0,764
DK5	14,14	5,286	0,530	0,783
3. Đánh giá thực hiện công việc: Cronbach's Alpha = 0,875				
DG1	11,56	11,785	0,663	0,859
DG2	11,29	12,117	0,669	0,857
DG3	11,16	12,054	0,696	0,851
DG4	11,64	10,463	0,798	0,825
DG5	11,48	11,701	0,703	0,849
4. Chế độ đãi ngộ: Cronbach's Alpha = 0,893				
LT2	9,98	7,336	.835	.836
LT3	10,04	7,366	.810	.845
LT4	9,85	7,846	.701	.885
LT5	9,95	7,409	.717	.881
5. Đào tạo và cơ hội thăng tiến: Cronbach's Alpha = 0,8				
DT1	14,33	5,033	0,595	0,759
DT2	14,20	5,126	0,646	0,744
DT3	13,99	5,247	0,606	0,756
DT4	14,35	5,257	0,553	0,772
DT5	14,08	5,152	0,525	0,782
6. Các mối quan hệ trong công việc: Cronbach's Alpha = 0,849				
QH5	11,94	10,475	0,729	0,798
QH1	12,11	11,000	0,662	0,817
QH2	11,82	12,947	0,420	0,846
QH3	11,94	10,877	0,813	0,779
QH4	11,77	11,243	0,693	0,809

Nguồn: Kết quả khảo sát

**Kiểm định thang đo “tính chất công việc”*

Nhân tố tính chất công việc trong mô hình nghiên cứu được đo lường bằng 5 biến quan sát từ TC1 đến TC5, kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo bằng SPSS 20.0 cho thấy hệ số Cronbach's Alpha bằng $0.743 > 0.6$, các hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát đều lớn hơn 0.3. Việc loại biến TC4 có làm tăng hệ số Cronbach's Alpha lên 0.747, đó đó để đảm bảo tính tin cậy thang đo “tính chất công việc” sẽ được đo lường bằng 4 biến quan sát TC1, TC2, TC3 và TC5.

** Kiểm định thang đo “điều kiện làm việc”*

Nhân tố “điều kiện làm việc” trong mô hình nghiên cứu được đo lường bằng 5 biến quan sát từ DK1 đến DK5, kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo bằng SPSS 20.0 cho thấy hệ số Cronbach's Alpha bằng $0.802 > 0.6$, các hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát đều lớn hơn 0.3. Việc tiến hành loại biến không làm tăng hệ số Cronbach's Alpha lên nữa. Vì vậy ta có thể kết luận thang đo nhân tố “điều kiện làm việc” là đáng tin cậy khi đo lường bằng 5 biến quan sát từ DK1 đến DK5.

** Kiểm định thang đo “đánh giá thực hiện công việc”*

Nhân tố “đánh giá thực hiện công việc” trong mô hình nghiên cứu được đo lường bằng 5 biến quan sát từ DG1 đến DG5, kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo bằng SPSS 20.0 cho thấy hệ số Cronbach's Alpha bằng $0.875 > 0.6$, các hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát đều lớn hơn 0.3. Việc tiến hành loại biến không làm tăng hệ số Cronbach's Alpha lên nữa. Vì vậy có thể kết luận thang đo nhân tố “đánh giá thực hiện công việc” là đáng tin cậy khi đo lường bằng 5 biến quan sát từ DG1 đến DG5.

** Kiểm định thang đo “Chế độ đãi ngộ”*

Nhân tố “chế độ đãi ngộ” trong mô hình nghiên cứu được đo lường bằng 5 biến quan sát từ LT1 đến LT5, kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo bằng SPSS 20.0 cho thấy hệ số Cronbach's Alpha bằng $0.864 > 0.6$, các hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát đều lớn hơn 0.3. Tuy nhiên,

việc loại biến LT1 có làm tăng hệ số Cronbach's Alpha lên 0.893, đó đó để đảm bảo tính tin cậy thang đo “chế độ đãi ngộ” sẽ được đo lường bằng 4 biến quan sát từ LT2 đến LT5.

** Kiểm định thang đo “đào tạo và cơ hội thăng tiến”*

Nhân tố “đào tạo và cơ hội thăng tiến” trong mô hình nghiên cứu được đo lường bằng 5 biến quan sát từ DT1 đến DT5, kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo bằng SPSS 20.0 cho thấy hệ số Cronbach's Alpha bằng $0.8 > 0.6$, các hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát đều lớn hơn 0.3. Việc tiến hành loại biến không làm tăng hệ số Cronbach's Alpha lên nữa. Vì vậy ta có thể kết luận thang đo nhân tố “đào tạo và cơ hội thăng tiến” là đáng tin cậy khi đo lường bằng 5 biến quan sát từ DT1 đến DT5.

** Kiểm định thang đo “các mối quan hệ trong công việc”*

Nhân tố “các mối quan hệ trong công việc” trong mô hình nghiên cứu được đo lường bằng 5 biến quan sát từ QH1 đến QH5, kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo bằng SPSS 20.0 cho thấy hệ số Cronbach's Alpha bằng $0.849 > 0.6$, các hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát đều lớn hơn 0.3. Việc tiến hành loại biến không làm tăng hệ số Cronbach's Alpha lên nữa. Vì vậy ta có thể kết luận thang đo nhân tố “các mối quan hệ trong công việc” là đáng tin cậy khi đo lường bằng 5 biến quan sát từ QH1 đến QH5.

Kết quả kiểm định sự tin cậy của các thang đo trong mô hình nghiên cứu, từ 37 biến quan sát ban đầu, sau khi loại 2 biến không đạt yêu cầu từ kết quả phân tích độ tin cậy, còn lại 35 biến quan sát. Hệ số Cronbach's Alpha của biến tính chất công việc là 0,747; của biến điều kiện làm việc là 0,802; của biến đánh giá thực hiện công việc là 0,875; của biến các mối quan hệ trong công việc là 0,849; của biến đào tạo và cơ hội thăng tiến là 0,8; của biến chế độ đãi ngộ là 0,893. Các biến quan sát này đáp ứng được yêu cầu trong phân tích nhân tố khám phá ở bước tiếp theo.

3.2.3. Phân tích nhân tố khám phá EFA

Sau khi tiến hành kiểm định thang đo với hệ số tin cậy Cronbach's Alpha các thang đo được đánh giá tiếp bằng phương pháp phân tích nhân tố EFA. Phương pháp phân tích nhân tố khám phá EFA được dùng để kiểm định giá trị khái niệm của thang đo (dẫn theo Lê Ngọc Đức, 2008). Các tác giả Mayers, L.S., Gamst, G., Guarino A.J. (2000) đề cập rằng: Trong phân tích nhân tố, phương pháp trích Principal Components Analysis đi cùng với phép xoay Varimax là cách thức được sử dụng phổ biến nhất. Đối với nghiên cứu này phân tích khám phá nhân tố được thực hiện đồng thời với biến độc lập. Tiêu chuẩn phân tích là hệ số Factor loading lớn hơn 0.5, giá trị eigenvalue lớn hơn bằng 1, phương sai trích tối thiểu đạt 50%... Hệ số KMO > 0.5, kiểm định Bartlett có p-value (sig) < 0.05.

Bảng 3.7: Kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA

Kiểm định KMO và Bartlett						
Hệ số KMO						.833
Kiểm định Bartlett	Giá trị Chi bình phương xấp xỉ					3286.450
	df					378
	Sig.					.000
Ma trận các thành phần						
	1	2	3	4	5	6
DG4	.801					
DG3	.774					
DG2	.769					
DG5	.767					
DG1	.661					
LT2		.856				
LT3		.891				
LT5		.839				
LT4		.816				
QH3			.787			
QH5			.700			
QH4			.689			
QH2			.650			
QH1			.633			
DK3				.805		
DK2				.778		
DK5				.698		
DK1				.645		
DK4				.643		
DT2					.802	
DT1					.771	
DT3					.756	
DT4					.709	
DT5					.689	
TC1						.772
TC5						.753
TC3						.750
TC2						.723

Nguồn: Từ kết quả khảo sát

Từ dữ liệu điều tra thu được ta tiến hành phân tích khám phá nhân tố bằng SPSS 20 đối với biến độc lập sau khi kiểm định sự tin cậy của thang đo thu được kết quả như sau: Hệ số KMO bằng $0.833 > 0.5$, kiểm định Bartlett có $p\text{-value} = .000 < 0.05$, hệ số factor loading đều lớn hơn 0.5.

Kết quả EFA các biến độc lập, các biến quan sát trong các nhân tố đều là các thang đo đơn hướng, do đó tên của các nhân tố không có sự thay đổi.

3.2.4. Phân tích tương quan và hồi quy

3.2.4.1. Xem xét sự tương quan giữa các nhân tố

Để xem xét sự tương quan giữa các nhân tố trong mô hình nghiên cứu trước khi thực hiện xây dựng phương trình hồi quy bằng OLS. Ta xem xét sự tương quan giữa các nhân tố bằng hệ số tương quan Person, kết quả phân tích từ dữ liệu nghiên cứu như sau:

Bảng 3.8: Kết quả tương quan giữa các nhân tố

	HL	TC	DK	DG	QH	DT	TL
HL	Pearson Correlation	1	.161*	.435**	.441**	.404**	.010**
	Sig. (2-tailed)		.011	.000	.000	.000	.000
	N	252	252	252	252	252	252
TC	Pearson Correlation	.161*	1	.144*	.130*	.070**	.032**
	Sig. (2-tailed)	.011		.023	.039	.027	.014
	N	252	252	252	252	252	252
DK	Pearson Correlation	.435**	.144*	1	.412**	.381**	.020*
	Sig. (2-tailed)	.000	.023		.000	.000	.000
	N	252	252	252	252	252	252
DG	Pearson Correlation	.441**	.130*	.412**	1	.661**	.041**
	Sig. (2-tailed)	.000	.039	.000		.000	.014
	N	252	252	252	252	252	252
QH	Pearson Correlation	.404**	.070**	.381**	.661**	1	.042*
	Sig. (2-tailed)	.000	.007	.000	.000		.010
	N	252	252	252	252	252	252
DT	Pearson Correlation	.010**	.032*	.020*	.041**	.042*	1
	Sig. (2-tailed)	.006	.014	.004	.014	.010	
	N	252	252	252	252	252	252
TL	Pearson Correlation	.113**	.032*	.157*	.021**	.024**	.051*
	Sig. (2-tailed)	.024	.008	.012	.004	.003	.000
	N	252	252	252	252	252	252

Nguồn: Từ kết quả khảo sát

Yếu tố cần quan tâm đầu tiên trong tương quan Person là giá trị Sig. Giá trị Sig giữa biến độc lập với biến phụ thuộc nhỏ hơn 0.05 thì hệ số tương quan r có ý nghĩa thống kê, ngược lại nếu giá trị Sig giữa biến độc lập và biến phụ thuộc lớn hơn 0.05 thì không có tương quan giữa hai biến đó. Kết quả

phân tích tương quan cho thấy giữa các nhân tố có tương quan với biến phụ thuộc HL “Sự hài lòng”.

3.2.4.2. Xây dựng phương trình hồi quy

Bảng 3.9: Phân tích phương sai của ước lượng bằng phương pháp Enter

Mô hình	Giá trị R	R bình phương	R bình phương hiệu chỉnh	Sai số chuẩn của ước lượng	Giá trị Durbin-Watson
1	.649 ^a	.421	.407	.50520	1.853

	Mô hình	Tổng các bình phương	df	Trung bình bình phương	F	Giá trị Sig
1	Hồi quy	45.495	6	7.583	29.709	.000 ^b
	Phần dư	62.532	245	.255		
	Tổng số	108.027	251			

Nguồn: Từ kết quả khảo sát

Hệ số R bình phương hiệu chỉnh phản ánh mức độ ảnh hưởng của các biến độc lập lên biến phụ thuộc. Cụ thể, theo số liệu phân tích tại bảng 1, sáu biến độc lập đưa vào ảnh hưởng 40,7% sự thay đổi của biến phụ thuộc, còn lại 59,3% là do các biến ngoài mô hình và sai số ngẫu nhiên.

Bảng 3.9 kiểm định giả thuyết về độ phù hợp với tổng thể của mô hình, giá trị $F=29.709$ với $\text{sig} = 0.000 < 5\%$, như vậy mô hình hồi quy tuyến tính xây dựng được phù hợp với tổng thể.

Bảng 3.10: Ước lượng hệ số Beta của mô hình bằng phương pháp Enter

Mô hình	Hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa		Hệ số hồi quy chuẩn hóa	Giá trị t	Giá trị Sig	Thống kê đa cộng tuyến		
	B	Sai số chuẩn	Beta			Độ chấp nhận	Hệ số phóng đại phương sai	
1	Hằng số	.410	.334		1.230			
	TC	.085	.049	.085	1.729	.001	.971	1.030
	DK	.319	.065	.273	4.933	.000	.772	1.295
	DG	.238	.052	.305	4.549	.002	.526	1.902
	TL	.058	.036	.079	1.591	.000	.963	1.039
	DT	.022	.058	.018	.377	.000	.987	1.014
	QH	.149	.053	.188	2.840	.003	.541	1.847

Nguồn: Từ kết quả khảo sát

Phân tích hồi quy để xác định mức độ tác động của 6 nhân tố tới sự hài lòng trong công việc của đội ngũ công chức làm việc tại NHNN là các biến độc lập có ảnh hưởng đến biến phụ thuộc hay không.

Mô hình hồi quy có dạng như sau:

$$HL = \beta_0 + \beta_1 H_1 + \beta_2 H_2 + \dots + \beta_i H_i + u_i$$

Trong đó:

HL: biến phụ thuộc (Mức độ hài lòng của đội ngũ công chức)

β_i : hệ số ước lượng

H_i : biến độc lập: Tính chất công việc (H_1), Điều kiện làm việc (H_2), Đánh giá thực hiện công việc (H_3), Tiền lương và phúc lợi (H_4), Đào tạo và cơ hội thăng tiến (H_5), Các mối quan hệ trong công việc (H_6)

u_i : sai số

Từ kết quả chạy hồi quy đa biến, ta thấy cả 6 nhân tố Tính chất công việc (H_1), Điều kiện làm việc (H_2), Đánh giá thực hiện công việc (H_3), Tiền lương và phúc lợi (H_4), Đào tạo và cơ hội thăng tiến (H_5), Các mối quan hệ trong công việc (H_6) đều biểu đạt mức giá trị Sig kiểm định từng biến độc lập nhỏ hơn hoặc bằng 0.05 có nghĩa là biến đó có ý nghĩa trong mô hình. Như vậy, 6 biến độc lập đưa ra đều có tác động đến sự hài lòng trong công việc của đội ngũ công chức làm việc tại NHNN.

Từ kết quả hồi quy đa biến, ta xây dựng được phương trình hồi quy tuyến tính đánh giá mức độ hài lòng của NLD đối với công việc (HL) được xác định như sau:

$$HL = 0,41 + 0,085H_1 + 0,273H_2 + 0,305H_3 + 0,079H_4 + 0,018H_5 + 0,188 H_6$$

Giải thích ý nghĩa hệ số hồi quy:

Hệ số hồi quy chuẩn hóa Beta phản ánh mức độ ảnh hưởng của biến độc lập lên biến phụ thuộc. Biến độc lập có hệ số Beta lớn nhất đồng nghĩa biến đó ảnh hưởng nhiều nhất đến sự thay đổi của biến phụ thuộc. Trong điều kiện các yếu tố khác không đổi, nếu H_1 (Tính chất công việc) tăng một đơn vị thì HL (sự hài lòng) tăng 0,085 đơn vị; nếu H_2 (Điều kiện làm việc) tăng một đơn

vị thì HL (sự hài lòng) tăng 0,273 đơn vị; nếu H_3 (Đánh giá thực hiện công việc) tăng 1 đơn vị thì HL (sự hài lòng) tăng 0,305 đơn vị; nếu H_4 (Tiền lương và phúc lợi) tăng một đơn vị thì HL (sự hài lòng) tăng 0,079 đơn vị; nếu H_5 (Đào tạo và cơ hội thăng tiến) tăng 1 đơn vị thì HL (sự hài lòng) tăng 0,018 đơn vị; nếu H_6 (Các mối quan hệ trong công việc) tăng 1 đơn vị thì HL (sự hài lòng) tăng 0,188 đơn vị.

Có thể thấy, trong 6 biến độc lập biến “đánh giá thực hiện công việc” có mức độ ảnh hưởng lớn nhất tới biến phụ thuộc “sự hài lòng trong công việc”.

Giá trị VIF dùng để kiểm tra hiện tượng đa cộng tuyến. Kết quả chạy dữ liệu tại bảng 3 cho thấy hệ số VIF nhỏ hơn 2 do vậy không có đa cộng tuyến xảy ra.

3.2.5. Kiểm định mô hình và các giả thuyết nghiên cứu

Kiểm định giả thuyết H_1 : Nhân tố “tính chất công việc có ảnh hưởng thuận chiều đến sự hài lòng chung của NLD đối với công việc. Từ dữ liệu nghiên cứu cho thấy hệ số Beta của biến TC là 0.085 lớn hơn 0, p-value = 0.001 nhỏ hơn 0.05. Như vậy, với hệ số tin cậy 95% có thể cho rằng nhân tố tính chất công việc có tác động tích cực đến sự hài lòng của NLD đối với công việc. Hay nói cách khác nghiên cứu chấp nhận giả thuyết H_1 . Kết quả nghiên cứu này cho thấy nhân tố tính chất công việc phù hợp cũng là một yếu tố ảnh hưởng khá lớn đến cảm nhận chung về công việc. Nếu cơ quan tìm các giải pháp tăng mức độ hài lòng về yếu tố công việc lên 1 đơn vị thì mức độ hài lòng tổng thể sẽ tăng lên 0.085 đơn vị.

Kiểm định giả thuyết H_2 : Nhân tố điều kiện làm việc có ảnh hưởng thuận chiều tới sự hài lòng chung của NLD đối với công việc. Từ kết quả nghiên cứu cho thấy hệ số Beta của biến DK = 0.273 lớn hơn 0, p-value = 0.000 nhỏ hơn 0.005. Như vậy với hệ số tin cậy 95% có thể cho rằng nhân tố điều kiện làm việc có tác động tích cực đến sự hài lòng của NLD đối với công việc. Hay nói cách khác nghiên cứu chấp nhận giả thuyết H_2 . Kết quả này một lần nữa kiểm chứng mối quan hệ tích cực giữa điều kiện làm việc và sự hài

lòng của NLD. Theo kết quả này thì NHNN cải thiện được 1 điểm đánh giá về điều kiện làm việc sẽ làm tăng mức độ hài lòng lên 0.273 điểm.

Kiểm định giả thuyết H₃: Nhân tố đánh giá thực hiện công việc có ảnh hưởng thuận chiều tới sự hài lòng chung của NLD đối với công việc. Từ dữ liệu nghiên cứu cho thấy hệ số Beta của biến DG = 0.305 lớn hơn 0, p-value bằng 0.002 nhỏ hơn 0.005. Như vậy với hệ số tin cậy 95% có thể cho rằng nhân tố đánh giá thực hiện công việc có tác động tích cực đến sự hài lòng của NLD đối với công việc. Hay nói cách khác nghiên cứu chấp nhận giả thuyết H₃. Kết quả này một lần nữa kiểm chứng mối quan hệ tích cực giữa đánh giá thực hiện công việc và sự hài lòng của NLD. Theo kết quả phân tích thì NHNN cải thiện 1 điểm đánh giá thực hiện công việc sẽ làm tăng mức độ hài lòng lên 0.305 điểm.

Kiểm định giả thuyết H₄: Nhân tố tiền lương và phúc lợi có ảnh hưởng thuận chiều tới sự hài lòng chung của NLD đối với công việc. Từ dữ liệu nghiên cứu cho thấy hệ số Beta của biến TL = 0.079 lớn hơn 0, p-value = 0.000 nhỏ hơn 0.005. Như vậy với hệ số tin cậy 95% có thể cho rằng nhân tố tiền lương và phúc lợi có tác động tích cực đến sự hài lòng chung của NLD đối với công việc. Hay nói cách khác nghiên cứu chấp nhận giả thuyết H₄. Kết quả này một lần nữa kiểm chứng mối quan hệ tích cực giữa tiền lương và phúc lợi và sự hài lòng của NLD. Theo kết quả phân tích cho thấy nếu NHNN cải thiện 1 điểm tiền lương và phúc lợi thì sẽ làm tăng mức độ hài lòng lên 0.079 điểm.

Kiểm định giả thuyết H₅: Nhân tố đào tạo và cơ hội thăng tiến có ảnh hưởng thuận chiều tới sự hài lòng chung của NLD đối với công việc. Từ dữ liệu nghiên cứu cho thấy hệ số Beta của nhân tố DT = 0.018 lớn hơn 0, p-value = 0.000 nhỏ hơn 0.005. Như vậy, với hệ số tin cậy 95% có thể cho rằng nhân tố đào tạo và cơ hội thăng tiến có tác động tích cực đến sự hài lòng chung của NLD đối với công việc. Hay nói cách khác nghiên cứu chấp nhận giả thuyết H₅. Kết quả này một lần nữa kiểm chứng mối quan hệ tích cực giữa

đào tạo & cơ hội thăng tiến và sự hài lòng của NLD. Theo kết quả phân tích cho thấy nếu NHNN cải thiện 1 điểm đào tạo và cơ hội thăng tiến thì mức độ hài lòng tăng lên 0.018 điểm.

Kiểm định giả thuyết H_6 : Nhân tố mối quan hệ trong công việc có ảnh hưởng thuận chiều tới sự hài lòng chung của NLD đối với công việc. Từ dữ liệu nghiên cứu cho thấy hệ số Beta của nhân tố DT = 0.188 lớn hơn 0, p-value = 0.003 nhỏ hơn 0.005. Như vậy, với hệ số tin cậy 95% có thể cho rằng nhân tố mối quan hệ trong công việc có tác động tích cực đến sự hài lòng chung của NLD đối với công việc. Hay nói cách khác nghiên cứu chấp nhận giả thuyết H_6 . Kết quả này một lần nữa kiểm chứng mối quan hệ tích cực giữa mối quan hệ trong công việc và sự hài lòng của NLD. Theo kết quả phân tích cho thấy nếu NHNN cải thiện 1 điểm mối quan hệ trong công việc thì mức độ hài lòng tăng lên 0.188 điểm.

3.2.6. Kiểm định tác động của đặc điểm cá nhân

Như đã đề cập trong mô hình khái niệm về các nhân tố ảnh hưởng đến sự HL của NLD trong công việc; bằng các kỹ thuật kiểm định về trị trung bình của 2 tổng thể - mẫu độc lập (Independent Sample T-test) và kiểm định phương sai một yếu tố (One-Way ANOVA) kiểm định sự tác động khác biệt giữa các nhóm đặc điểm NLD như giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn, thâm niên công tác tại đơn vị, thu nhập trung bình đến sự hài lòng của NLD đối công việc tại NHNN.

3.2.6.1. Giới tính

Bảng 3.11: Tổng hợp kết quả kiểm định tác động yếu tố giới tính

Kiểm định mẫu độc lập										
		Thử nghiệm Levene		Kiểm định t						
		Giá trị F	Giá trị Sig.	Giá trị t	df	Sig. (2-tailed)	Giá trị khác biệt	Sai số chuẩn	Khoảng tin cậy 95%	
									Cận dưới	Cận trên
HL	Giả định phương sai bằng nhau	.111	.740	-.262	250	.793	-.01698	.06467	-.14435	.11040
	Giả định phương sai không bằng nhau			-.260	220.297	.795	-.01698	.06541	-.14589	.11194

Nguồn: Từ kết quả khảo sát

Giá trị sig Levene's Test = 0,74 lớn hơn 0,05 cho thấy phương sai giữa 2 giới tính nam và nữ không khác nhau. Giá trị T-Test > 0,05 có thể kết luận không có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về mức độ hài lòng của NLD có giới tính khác nhau.

3.2.6.2. Độ tuổi

Bảng 3.12: Kết quả kiểm định tác động của yếu tố độ tuổi

HL								
	N	Trung bình	Độ lệch chuẩn	Sai số chuẩn	Khoảng tin cậy 95%		Nhỏ nhất	Lớn nhất
					Cận dưới	Cận trên		
	8	2.8250	.84473	.29866	2.1188	3.5312	2.00	4.60
Từ 31-40	49	2.7429	.61914	.08845	2.5650	2.9207	1.40	4.40
Từ 41-50	119	3.0134	.59074	.05415	2.9062	3.1207	1.00	4.20
Từ 51-60	76	3.3605	.64251	.07370	3.2137	3.5073	1.60	5.00
Toàn bộ mẫu	252	3.0595	.65604	.04133	2.9781	3.1409	1.00	5.00
Kiểm định tính đồng nhất của phương sai								
HL								
Kiểm định Levene	df1	df2	Sig.					
.529	3	248	.663					
ANOVA								
HL								
	Tổng các bình phương	df	Trung bình bình phương	Kiểm định F	Sig.			
Khác biệt giữa các nhóm	12.492	3	4.164	10.809	.000			
Khác biệt trong từng nhóm	95.535	248	.385					
Tổng số	108.027	251						

So sánh nhiều nhóm						
Biến phụ thuộc: HL						
(I) Độ tuổi	(J) Độ tuổi	Giá trị khác biệt	Sai số chuẩn	Giá trị Sig	Khoảng tin cậy 95%	
					Cận dưới	Cận trên
Từ 22-30	Từ 31-40	.08214	.23667	.729	-.3840	.5483
	Từ 41-50	-.18845	.22669	.407	-.6349	.2580
	Từ 51-60	-.53553*	.23070	.021	-.9899	-.0811
Từ 31-40	Từ 22-30	-.08214	.23667	.729	-.5483	.3840
	Từ 41-50	-.27059*	.10535	.011	-.4781	-.0631
	Từ 51-60	-.61767*	.11371	.000	-.8416	-.3937
Từ 41-50	Từ 22-30	.18845	.22669	.407	-.2580	.6349
	Từ 31-40	.27059*	.10535	.011	.0631	.4781
	Từ 51-60	-.34708*	.09114	.000	-.5266	-.1676
Từ 51-60	Từ 22-30	.53553*	.23070	.021	.0811	.9899
	Từ 31-40	.61767*	.11371	.000	.3937	.8416
	Từ 41-50	.34708*	.09114	.000	.1676	.5266

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Nguồn: Từ kết quả khảo sát

Bảng Descriptives cho thấy công chức có độ tuổi từ 51-60 hài lòng với công việc hơn các nhóm tuổi còn lại. Điều này thể hiện ở giá trị mean của nhóm tuổi này là 3,3605.

Bảng kiểm định phương sai đồng nhất Test of Homogeneity of Variances, có sig = 0,663 > 0,05, do đó kết luận phương sai giữa các nhóm không có sự khác biệt, đủ điều kiện để phân tích Anova.

Từ kết quả bảng Anova cho thấy giá trị Sig = 0 nhỏ hơn 0,05. Điều này chứng tỏ có sự khác biệt về sự hài lòng giữa các nhóm tuổi.

Bảng so sánh nhiều nhóm cho thấy giá trị sig là so sánh sự hài lòng trong công việc giữa hai nhóm tuổi. Có thể thấy có hai giá trị sig = 0 < 0,05, điều này chứng tỏ trong 4 nhóm tuổi này có ba nhóm tuổi có mức độ hài lòng khác nhau. Cụ thể, giá trị mean difference của hàng so sánh nhóm tuổi 31-40 và nhóm 51-60 tuổi bằng -0,61767 chứng tỏ mức độ hài lòng của nhóm 31-40 tuổi thấp hơn nhóm 51-60 tuổi. Giá trị mean difference của hàng so sánh nhóm tuổi 41-50 tuổi và nhóm 51-60 tuổi bằng -0,34708 cho thấy mức độ hài lòng của nhóm 41-50 tuổi thấp hơn nhóm 51-60 tuổi.

3.2.6.3. Trình độ học vấn

Bảng 3.13: Kết quả kiểm định tác động của yếu tố trình độ học vấn

		Kiểm định mẫu độc lập								
		Thử nghiệm Levene		Kiểm định t						
		Giá trị F	Giá trị Sig.	Giá trị t	df	Sig. (2-tailed)	Giá trị khác biệt	Sai số chuẩn	Khoảng tin cậy 95%	
									Cận trên	Cận dưới
HL	Giá định phương sai bằng nhau	.307	.580	.513	250	.609	.03385	.06602	-.09617	.16386
	Giá định phương sai không bằng nhau			.519	205.884	.604	.03385	.06524	-.09477	.16247

Nguồn: Từ kết quả khảo sát

3.2.6.4. Thâm niên công tác

Bảng 3.14: Kết quả kiểm định tác động của yếu tố thâm niên công tác

Thống kê								
HL								
	N	Trung bình	Độ lệch chuẩn	Sai số chuẩn	Khoảng tin cậy 95%		Nhỏ nhất	Lớn nhất
					Cận dưới	Cận trên		
Dưới 3 năm	12	3.1000	.74590	.21532	2.6261	3.5739	2.00	4.60
Từ 3- dưới 5 năm	96	2.9917	.68911	.07033	2.8520	3.1313	1.40	5.00
Từ 5-10 năm	90	2.9644	.57010	.06009	2.8450	3.0838	1.00	4.20
Trên 10 năm	54	3.3296	.65376	.08897	3.1512	3.5081	1.60	5.00
Toàn bộ mẫu	252	3.0595	.65604	.04133	2.9781	3.1409	1.00	5.00

Kiểm định tính đồng nhất của phương sai			
HL			
Kiểm định Levene	df1	df2	Sig.
1.703	3	248	.167

ANOVA					
HL					
	Tổng các bình phương	df	Trung bình bình phương	Kiểm định F	Sig.
Khác biệt giữa các nhóm	5.215	3	1.738	4.193	.006
Khác biệt trong từng nhóm	102.812	248	.415		
Tổng số	108.027	251			

So sánh nhiều nhóm						
Biến phụ thuộc: HL						
(I) Thâm niên	(J) Thâm niên	Giá trị khác biệt	Sai số chuẩn	Sig.	Khoảng tin cậy 95%	
					Cận dưới	Cận trên
Dưới 3 năm	Từ 3-5 năm	.10833	.19714	.583	-.2800	.4966
	Từ 5-10 năm	.13556	.19787	.494	-.2542	.5253
	Trên 10 năm	-.22963	.20549	.265	-.6343	.1751
Từ 3- dưới 5 năm	Dưới 3 năm	-.10833	.19714	.583	-.4966	.2800
	Từ 5-10 năm	.02722	.09447	.773	-.1588	.2133
	Trên 10 năm	-.33796*	.10952	.002	-.5537	-.1222
Từ 5-10 năm	Dưới 3 năm	-.13556	.19787	.494	-.5253	.2542
	Từ 3- dưới 5 năm	-.02722	.09447	.773	-.2133	.1588
	Trên 10 năm	-.36519*	.11083	.001	-.5835	-.1469
Trên 10 năm	Dưới 3 năm	.22963	.20549	.265	-.1751	.6343
	Từ 3- dưới 5 năm	.33796*	.10952	.002	.1222	.5537
	Từ 5-10 năm	.36519*	.11083	.001	.1469	.5835

Nguồn: Từ kết quả khảo sát

Bảng 3.14 cho thấy công chức có thâm niên trên 10 năm hài lòng với công việc hơn các nhóm còn lại với giá trị mean bằng 3,3296. Mức độ hài lòng cao thứ hai là nhóm công chức có thâm niên công tác dưới 3 năm với giá trị mean bằng 3,1.

Bảng kiểm định phương sai đồng nhất, có sig = 0,167 > 0,05, do đó kết luận phương sai giữa các nhóm không có sự khác biệt, đủ điều kiện để phân tích Anova.

Bảng so sánh nhiều nhóm cho thấy giá trị sig là so sánh sự hài lòng trong công việc giữa hai nhóm thâm niên công tác. Giá trị sig giữa hai nhóm công chức có thâm niên làm việc từ 3 – 5 năm với nhóm công chức có thâm niên làm việc trên 10 năm bằng 0,02 nhỏ hơn 0,05; đồng thời giá trị mean difference bằng -0,33796 chứng tỏ mức độ hài lòng của nhóm công chức có thâm niên từ 3 đến 5 năm thấp hơn nhóm công chức có thâm niên trên 10 năm. Giá trị sig giữa hai nhóm công chức có thâm niên làm việc từ 5 – 10

năm với nhóm công chức có thâm niên làm việc trên 10 năm bằng 0,01 nhỏ hơn 0,05; đồng thời giá trị mean difference bằng -0,36519 chứng tỏ mức độ hài lòng của nhóm công chức có thâm niên từ 5 đến 10 năm thấp hơn nhóm công chức có thâm niên trên 10 năm.

3.3. Phân tích định tính bổ sung

Nghiên cứu sơ bộ được tiến hành bằng phương pháp nghiên cứu định tính và nghiên cứu kiểm định:

Các thông tin cần thu thập: Kiểm tra mức độ phù hợp của các nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng công việc dựa trên thang đo có sẵn. Xác định xem người quản lý được phỏng vấn hiểu về những nhu cầu của nhân viên như thế nào. Các yếu tố nào gia tăng sự hài lòng của nhân viên với công việc hơn.

Tiến hành phỏng vấn sâu 20 công chức lãnh đạo đang làm việc tại các Vụ, Cục NHNN.

3.3.1. Tính chất công việc

Tính chất công việc là nhân tố có ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng của NLD đối với công việc theo kết quả nghiên cứu. Kết quả nghiên cứu phản ánh đúng thực trạng môi trường làm việc hiện nay tại NHNN. Thực tế, để phát huy tối đa năng lực của NLD, đồng thời đảm bảo sự hài lòng của họ trong công việc, NHNN luôn chú trọng vấn đề phân công đúng người đúng việc. Điều này được kiểm soát từ khâu tuyển chọn với những tiêu chí cụ thể đối với từng vị trí công việc. Sau khi tuyển dụng, Ban Lãnh đạo sẽ ký quyết định cử cán bộ có chuyên môn phù hợp hướng dẫn NLD mới được tuyển dụng giúp họ làm quen và nắm bắt công việc của mình.

Bảng 3.15 dưới đây cũng cho thấy một số đặc điểm của tính chất công việc như: *công việc phù hợp với học vấn và trình độ chuyên môn; công việc cho phép NLD sử dụng tốt các năng lực cá nhân, NLD cảm thấy công việc rất thú vị và có nhiều thách thức; NLD được kích thích để sáng tạo trong công việc* là những yếu tố quan trọng khiến nhiều công chức NHNN hài lòng trong công việc.

Kết quả thống kê từng khía cạnh của tính chất công việc cũng cho thấy rõ điều này. Cột giá trị trung bình đều có giá trị lớn hơn 3 cho thấy số đông người lao động được khảo sát đồng ý là những khía cạnh của tính chất công việc nêu trên tác động tích cực, ảnh hưởng tới sự hài lòng trong công việc của đội ngũ công chức làm việc tại NHNN.

Bảng 3.15: Thống kê mô tả ý kiến khảo sát về tính chất công việc

	Thông kê mô tả				
	Số lượng	Nhỏ nhất	Lớn nhất	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
Công việc phù hợp với học vấn và trình độ chuyên môn của Anh/Chị	252	1	5	3.09	.906
Công việc cho phép Anh/Chị sử dụng tốt các năng lực cá nhân	252	1	5	3.33	.852
Anh/Chị cảm thấy công việc của mình đang làm rất thú vị và có nhiều thách thức	252	1	5	3.12	.835
Được kích thích để sáng tạo trong công việc	252	1	5	3.15	.883

Nguồn: Kết quả khảo sát

Kết quả này cũng đồng nhất với kết quả nghiên cứu định tính được tác giả thực hiện bằng cách phỏng vấn sâu 20 công chức giữ chức vụ lãnh đạo tại NHNN về tính chất công việc có ảnh hưởng tới sự hài lòng trong công việc của đội ngũ công chức làm việc tại NHNN. Hầu hết công chức lãnh đạo cho rằng tính chất công việc tại NHNN thú vị và có nhiều thách thức, các vấn đề mới trong công việc kích thích để sáng tạo của NLD. Một số lãnh đạo chia sẻ:

“Tính chất công việc trong môi trường NHNN mang đặc thù riêng, với sự thay đổi không ngừng của ngành ngân hàng như phát triển ngân hàng điện tử, thanh toán không dùng tiền mặt... đã mang lại sự thú vị cũng như nhiều thách thức mới cho đội ngũ công chức NHNN. Điều này có tác động tích cực tới sự hài lòng trong công việc của người lao động”

“Do đặc thù công việc thường xuyên phải tiếp cận những vấn đề tài chính, tiền tệ mới do vậy để đảm bảo công việc được giải quyết hiệu quả, người lao động thường xuyên được trao đổi, chia sẻ về sở trường, sở thích của bản thân đối với các mảng nghiệp vụ khác nhau. Căn cứ trên cơ sở đó,

lãnh đạo sẽ sắp xếp, điều chỉnh phân công nhiệm vụ phù hợp. Điều này có ảnh hưởng trực tiếp tới sự hài lòng của người lao động trong công việc”

Một khía cạnh nữa trong tính chất công việc làm cho NLD gắn bó lâu dài với môi trường làm việc tại NHNN là họ có điều kiện được sử dụng tốt các năng lực cá nhân:

“Tôi rất hài lòng với cách tuyển dụng của NHNN, việc tuyển dụng gắn liền với yêu cầu cụ thể của từng vị trí công việc khác nhau đã giúp người lao động được làm công việc phù hợp với học vấn và chuyên môn, họ có điều kiện phát huy thế mạnh của bản thân”

Như vậy, có thể nói rằng kết quả nghiên cứu định tính và định lượng đều cho thấy tính chất công việc là nhân tố quan trọng ảnh hưởng tới sự hài lòng trong công việc của đội ngũ công chức.

3.3.2. Điều kiện làm việc

Theo kết quả nghiên cứu định lượng, điều kiện làm việc là nhân tố có mức ảnh hưởng lớn thứ hai tới sự hài lòng trong công việc của đội ngũ công chức NHNN. Kết quả này đã phản ánh đúng thực trạng về điều kiện làm việc tại NHNN hiện nay. Điều kiện làm việc tại NHNN khá tốt so với nhiều tổ chức trong khu vực công hiện nay. Các văn phòng làm việc được trang bị đầy đủ các thiết bị, phương tiện làm việc để hỗ trợ nhân viên hoàn thành công việc. Do đó, NHNN cần duy trì và luôn tạo ra một môi trường làm việc hiện đại, thông thoáng, khoa học, vệ sinh sạch, đẹp và an toàn. Tuy nhiên, do khối lượng công việc quá nhiều dẫn tới đội ngũ công chức làm việc tại NHNN thường xuyên phải làm việc ngoài giờ, đặc biệt cả trong thời gian nghỉ lễ. Khối lượng công việc lớn cùng với thời hạn xử lý khiến đội ngũ công chức tại NHNN chịu áp lực khá lớn.

Bảng 3.16 dưới đây cũng cho thấy một số đặc điểm của điều kiện làm việc như: *thời gian làm mỗi ngày hợp lý; NLD được cung cấp đầy đủ trang thiết bị và công cụ cần thiết cho công việc; Cơ sở vật chất nơi làm việc tốt; nơi làm việc đảm bảo an toàn, sạch sẽ; áp lực công việc không quá cao là*

những yếu tố có ảnh hưởng tới sự hài lòng trong công việc của đội ngũ công chức tại NHNN.

Kết quả thống kê mô tả từng khía cạnh của điều kiện làm việc với giá trị trung bình nằm giữa khoảng 3-4 cho thấy số đông người được khảo sát đồng ý với quan điểm của biến đưa ra.

Bảng 3.16: Thống kê mô tả ý kiến khảo sát về điều kiện làm việc

	Số lượng	Nhỏ nhất	Lớn nhất	Trung bình	Độ lệch chuẩn
Thời gian làm việc mỗi ngày là hợp lý	252	1	5	3.42	.802
Anh/Chị được cung cấp đầy đủ trang thiết bị và công cụ cần thiết cho công việc	252	2	5	3.55	.693
Cơ sở vật chất nơi làm việc tốt	252	1	5	3.75	.705
Nơi làm việc đảm bảo an toàn, thoải mái, sạch sẽ	252	1	5	3.42	.751
Áp lực công việc không quá cao	252	1	5	3.69	.797

Nguồn: Kết quả khảo sát

Kết quả này cũng đồng nhất với kết quả nghiên cứu định tính được tác giả thực hiện bằng cách phỏng vấn sâu 20 công chức lãnh đạo đang làm việc tại NHNN về điều kiện làm việc có ảnh hưởng tới sự hài lòng trong công việc của đội ngũ công chức tại NHNN. Nhiều lãnh đạo cho rằng điều kiện làm việc của cơ quan là tốt, môi trường sạch sẽ, an toàn. Một số lãnh đạo chia sẻ:

“Tôi cho rằng một trong những yếu tố đầu tiên khi người lao động tìm hiểu về tổ chức là điều kiện làm việc có đảm bảo an toàn, thoải mái và sạch sẽ, cơ sở vật chất cũng như trang thiết bị, công cụ làm việc. Sau thời gian gắn bó với môi trường làm việc tại NHNN tôi đánh giá cao điều kiện làm việc tại đây, luôn đảm bảo an toàn, sạch sẽ. Đồng thời, nhân viên luôn được hỗ trợ các công cụ, trang thiết bị cần thiết để giải quyết công việc.”

Ngoài ra, yếu tố thời gian làm việc cũng được người lao động đặc biệt chú trọng:

“Tôi cho rằng đối với công chức làm việc trong môi trường nhà nước nói chung và NHNN nói riêng rất quan tâm tới thời gian làm việc mỗi ngày. Đây được xem như yếu tố đặc thù trong khu vực công. Người lao động sẽ cảm

thấy hài lòng nếu thời gian làm việc mỗi ngày hợp lý, không bắt buộc phải thêm ca, tăng giờ”

Như vậy, có thể nói rằng kết quả nghiên cứu định tính và định lượng đều cho thấy điều kiện làm việc là nhân tố quan trọng ảnh hưởng tới sự hài lòng trong công việc của đội ngũ công chức.

3.3.3. Đào tạo và cơ hội thăng tiến

Theo kết quả nghiên cứu, đào tạo và cơ hội thăng tiến là một trong sáu nhân tố có ảnh hưởng tới sự hài lòng trong công việc của đội ngũ công chức NHNN. Tại NHNN hàng năm đều có kế hoạch đào tạo nâng cao kiến thức, kỹ năng cũng như tạo điều kiện cho nhân viên theo học các chương trình tiên tiến tại nước ngoài nhằm nâng cao nghiệp vụ và đáp ứng yêu cầu công việc. Có thể nói chính sách đào tạo ở NHNN rất rõ ràng, cụ thể. Lý do này đã giải thích cho kết quả nghiên cứu nhân tố đào tạo và cơ hội thăng tiến có mức ảnh hưởng thấp nhất tới sự hài lòng trong công việc của đội ngũ công chức làm việc tại NHNN.

Bảng 3.17 dưới đây cho thấy một số đặc điểm của cơ hội đào tạo và thăng tiến: *nhân viên được tham gia các khóa tập huấn cần thiết để làm việc hiệu quả; Cơ quan có kế hoạch đào tạo và phát triển nhân lực rõ ràng; nhân viên biết rõ những điều kiện cần có để phát triển công việc; cơ quan luôn khuyến khích và tạo nhiều cơ hội thăng tiến, phát triển nhân viên; chính sách đào tạo và thăng tiến công bằng là những yếu tố quan trọng ảnh hưởng tới sự hài lòng của người lao động trong công việc.*

Kết quả thống kê từng khía cạnh của nhân tố đào tạo và cơ hội thăng tiến cũng cho thấy đa phần người được khảo sát đồng ý với quan điểm của biến đưa ra (giá trị trung bình nằm trong khoảng 3-4).

Bảng 3.17: Thống kê mô tả ý kiến khảo sát về cơ hội thăng tiến

	Số lượng	Nhỏ nhất	Lớn nhất	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
Anh/Chị được tham gia các khóa tập huấn cần thiết để làm việc hiệu quả	252	1	5	3.41	.771
Cơ quan có kế hoạch đào tạo và phát triển nhân viên rõ ràng	252	2	5	3.54	.705
Anh/Chị biết rõ những điều kiện cần có để phát triển công việc	252	1	5	3.75	.701
Cơ quan luôn khuyến khích và tạo nhiều cơ hội thăng tiến, phát triển nhân viên	252	1	5	3.38	.741
Chính sách đào tạo và thăng tiến công bằng	252	1	5	3.65	.796

Nguồn: Kết quả khảo sát

Kết quả này cũng đồng nhất với kết quả nghiên cứu định tính được tác giả thực hiện bằng cách phỏng vấn sâu 20 công chức lãnh đạo về yếu tố đào tạo và cơ hội thăng tiến ảnh hưởng tới sự hài lòng trong công việc của đội ngũ công chức NHNN. Nhiều lãnh đạo cho rằng cơ quan luôn quan tâm, chú trọng tạo cơ hội phát triển cho người lao động. Một số ý kiến chia sẻ:

“Tôi cho rằng để người lao động cảm thấy hài lòng, muốn gắn bó lâu dài với tổ chức thì họ cần được tạo điều kiện tham gia các khóa học để nâng cao trình độ cá nhân, tiếp đó là định hướng phát triển rõ ràng và cơ hội thăng tiến trong sự nghiệp”

“Với kinh nghiệm lãnh đạo, tôi nhận thấy yếu tố vô cùng quan trọng chính sách đào tạo và thăng tiến là đảm bảo sự công bằng”

Như vậy, có thể nói rằng kết quả nghiên cứu định tính và định lượng đều cho thấy đào tạo và cơ hội thăng tiến là nhân tố có tác động đến sự hài lòng trong công việc của đội ngũ công chức.

3.3.4. Tiền lương và phúc lợi

Tiền lương và phúc lợi luôn là mối quan tâm hàng đầu của người lao động. Theo kết quả nghiên cứu, đa phần NLD tham gia khảo sát hài lòng với chế độ tiền lương và phúc lợi tại NHNN. Điều này phản ánh đúng thực trạng chế độ đãi ngộ tại NHNN. Thời điểm hiện tại, mức lương đội ngũ công chức làm việc tại NHNN nhận được cao hơn so với các cơ quan Nhà nước khác.

Bên cạnh hệ số lương theo quy định của Nhà nước, công chức NHNN nhận được hệ số riêng của ngành do đặc thù công việc cũng như trách nhiệm gắn với công việc. Bên cạnh đó, đời sống của công chức NHNN luôn được quan tâm, chăm lo chu đáo. Điều này đã phản ánh kết quả nghiên cứu cho thấy đa phần NLĐ hài lòng với chính sách đãi ngộ tại NHNN. Tuy vậy, với quy định mới của Chính phủ sẽ cắt giảm phụ cấp ngành ngân hàng vào năm 2021, đã đặt ra bài toán cho Ban Lãnh đạo NHNN cần có những giải pháp khắc phục, đảm bảo NLĐ tiếp tục gắn bó với tổ chức.

Bảng 3.18 dưới đây cho thấy một số đặc điểm của nhân tố tiền lương và phúc lợi: *người lao động được trả lương phù hợp với kết quả công việc; tiền lương đảm bảo cuộc sống của bản thân và gia đình NLĐ; NLĐ nhận tiền thưởng khi hoàn thành tốt công việc; NLĐ nhận được phúc lợi hấp dẫn là những yếu tố ảnh hưởng tới sự hài lòng trong công việc của đội ngũ công chức NHNN.*

Kết quả thống kê từng khía cạnh của nhân tố tiền lương và chế độ đãi ngộ với giá trị trung bình trong khoảng từ 3-4 cũng cho thấy đa phần người được hỏi đồng ý với quan điểm của biến đưa ra.

Bảng 3.18: Thống kê mô tả ý kiến khảo sát về chế độ đãi ngộ

	Số lượng	Nhỏ nhất	Lớn nhất	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
Anh/Chị được trả lương phù hợp với kết quả công việc	252	1	5	3.29	.999
Tiền lương đảm bảo cuộc sống của bản thân và gia đình Anh/Chị	251	1	5	3.24	1.014
Anh/Chị được nhận tiền thưởng khi hoàn thành tốt công việc	252	1	5	3.42	1.013
Anh/Chị nhận được phúc lợi hấp dẫn (ví dụ: bảo hiểm tai nạn, chi phí đi lại, ăn uống, du lịch hàng năm,...)	252	1	5	3.33	1.089

Nguồn: Kết quả khảo sát

Kết quả này cũng đồng nhất với kết quả nghiên cứu định tính được tác giả thực hiện bằng cách phỏng vấn sâu 20 công chức lãnh đạo về tiền lương và phúc lợi có ảnh hưởng tới sự hài lòng trong công việc của đội ngũ công

chức làm việc tại NHNN. Đa phần lãnh đạo đều cho rằng yếu tố tiền lương và phúc lợi có tác động mạnh mẽ tới sự hài lòng của NLD. Một số chia sẻ:

“Tôi cho rằng tiền lương và phúc lợi luôn là yếu tố NLD quan tâm hàng đầu trong bất cứ môi trường làm việc nào. NLD sẽ cảm thấy hài lòng khi được trả lương xứng đáng với công sức, sự đóng góp trong công việc và được hưởng chế độ phúc lợi hấp dẫn”

“Tôi cho rằng yếu tố then chốt quyết định việc gắn bó lâu dài của NLD với tổ chức là mức thu nhập phải đảm bảo cuộc sống, đồng thời mức lương phải xứng đáng với công sức mà họ bỏ ra”

Như vậy, có thể nói rằng kết quả nghiên cứu định tính và định lượng đều cho thấy tiền lương và phúc lợi là một nhân tố quan trọng tác động đến sự hài lòng trong công việc của đội ngũ công chức làm việc tại NHNN. Kết quả phương pháp phân tích định tính cho thấy mức độ tác động của yếu tố tiền lương và chế độ đãi ngộ cao hơn so với kết quả từ phương pháp phân tích định lượng. Sự chênh lệch trong kết quả là do phương pháp phân tích định lượng được khảo sát với số lượng lớn trên đối tượng là nhân viên của NHNN còn phương pháp định tính được phỏng vấn sâu trên đối tượng là cấp lãnh đạo. Thực tế đã có quyết định cắt giảm hệ số ngành ngân hàng vào năm 2021, sự thay đổi này có tác động lớn nhất tới cấp lãnh đạo, do đó họ đặc biệt quan tâm tới vấn đề tiền lương và chế độ đãi ngộ.

3.3.5. Các mối quan hệ trong công việc

Các mối quan hệ trong công việc cũng là một trong những yếu tố ảnh hưởng tới tâm trạng của NLD. NHNN đã sớm xây dựng bộ quy tắc văn hoá ứng xử giữa cấp lãnh đạo với nhân viên, giữa đồng nghiệp trong sổ tay văn hoá của tổ chức. Bên cạnh đó, công đoàn thường xuyên tổ chức các hoạt động tập thể nhằm gắn kết, xây dựng mối quan hệ tích cực nơi công sở.

Bảng 3.19 dưới đây cho thấy một số đặc điểm của nhân tố mối quan hệ trong công việc như: *Đồng nghiệp luôn sẵn sàng giúp đỡ, hỗ trợ lẫn nhau; Đồng nghiệp là những người hòa đồng, thân thiện, dễ gần; cấp trên lắng*

nghe quan điểm, suy nghĩ của nhân viên; cấp trên coi trọng tài năng và sự đóng góp của nhân viên; cấp trên có năng lực, tầm nhìn và khả năng điều hành tốt là những yếu tố quan trọng ảnh hưởng tới sự hài lòng trong công việc của NLD.

Kết quả thống kê từng khía cạnh của các mối quan hệ trong công việc cho thấy 3 trong số 5 khía cạnh được hỏi, đa số công chức tham gia khảo sát đánh giá ở mức bình thường (với giá trị trung bình trong khoảng từ 2-3) và 2 yếu tố còn lại được đa số công chức tham gia khảo sát đồng ý với biến đưa ra.

Bảng 3.19: Thống kê mô tả ý kiến khảo sát về mối quan hệ trong công việc

	Số lượng	Nhỏ nhất	Lớn nhất	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
Đồng nghiệp luôn sẵn sàng giúp đỡ, hỗ trợ lẫn nhau	252	1	5	2.79	1.098
Đồng nghiệp của Anh/Chị là những người hòa đồng, thân thiện, dễ gần	252	1	5	3.08	1.011
Cấp trên lắng nghe quan điểm và suy nghĩ của Anh/Chị	252	1	5	2.96	.971
Cấp trên coi trọng tài năng và sự đóng góp của Anh/Chị	252	1	5	3.12	1.020
Cấp trên có năng lực, tầm nhìn và có khả năng điều hành tốt	252	1	5	2.95	1.121

Nguồn: Kết quả khảo sát

Kết quả này cũng đồng nhất với kết quả nghiên cứu định tính được tác giả thực hiện bằng cách phỏng vấn sâu 20 công chức lãnh đạo tại NHNN về các mối quan hệ trong công việc có ảnh hưởng tới sự hài lòng trong công việc của đội ngũ công chức làm việc tại NHNN. Nhiều lãnh đạo đồng tình với giả thuyết đưa ra. Một số lãnh đạo chia sẻ:

“Với vai trò là một người lãnh đạo, tôi nhận thấy việc xây dựng mối quan hệ tốt đẹp trong một trường làm việc đóng vai trò vô cùng quan trọng. Nếu làm việc trong một không khí thoải mái, hài hòa giữa các mối quan hệ, NLD sẽ cảm thấy vui vẻ, muốn gắn bó với công việc hơn; trái lại nếu mối quan hệ với đồng nghiệp hay cấp trên căng thẳng, NLD sẽ có cảm giác chán nản trong công việc của mình”

“Tôi cho rằng mối quan hệ tốt đẹp trong công việc tạo cho tôi nhiều thuận lợi và cơ hội trong công việc chuyên môn. Nếu người lãnh đạo biết lắng nghe ý kiến, quan điểm của nhân viên, ghi nhận tài năng và sự đóng góp của họ, điều này sẽ tạo tâm lý thoải mái cho nhân viên, giúp họ luôn tự tin trong xử lý công việc được giao”.

Như vậy, có thể nói rằng kết quả nghiên cứu định tính và định lượng đều cho thấy các mối quan hệ trong công việc có ảnh hưởng tới sự hài lòng trong công việc của đội ngũ công chức làm việc tại NHNN.

3.3.6. Đánh giá thực hiện công việc

Đánh giá thực hiện công việc là nhân tố tác động mạnh nhất đến sự hài lòng trong công việc của đội ngũ công chức làm việc tại NHNN. Kết quả nghiên cứu định tính đã phản ánh đúng thực trạng đánh giá thực hiện công việc tại NHNN. Với vai trò là cơ quan điều hành, tham mưu chính sách cho Chính phủ, đồng thời quản lý, điều hành, hướng dẫn cho các tổ chức tín dụng trong hoạt động ngân hàng, tiền tệ... do đó khối lượng công việc mà đội ngũ công chức NHNN phải giải quyết rất lớn. Tuy nhiên, NHNN hoạt động theo quy định, cơ chế, chính sách của khu vực công do đó công tác đánh giá thực hiện công việc được thực hiện mang tính hình thức, đảm bảo đúng quy trình mà chưa chú trọng tới hiệu quả. Hàng tháng các phòng, ban sẽ có xếp hạng tương ứng với mức hoàn thành công việc của nhân viên. Mặc dù vậy, thực tế việc xếp hạng này được tính luân phiên, không đúng với đóng góp của nhân viên khiến cho những nhân viên mẫn cán, cống hiến cho công việc cảm thấy không hài lòng. Đa phần các lãnh đạo chưa chú trọng công việc này, không chủ động đánh giá, ghi nhận, khen thưởng những đóng góp của nhân viên.

Bảng 3.20 dưới đây cho thấy một số đặc điểm của đánh giá thực hiện công việc như: *đánh giá công bằng, đúng với kết quả thực hiện công việc; quy trình đánh giá rõ ràng, nghiêm túc; đánh giá thực hiện công việc đảm bảo công khai, minh bạch; đánh giá thực hiện công việc đảm bảo tính hiệu quả* là những yếu tố có ảnh hưởng tới sự hài lòng trong công việc của NLD.

Kết quả thống kê từng khía cạnh của nhân tố đánh giá thực hiện công việc cho thấy 4 trong số 5 khía cạnh được hỏi, đa số người khảo sát đánh giá ở mức bình thường (giá trị trung bình trong khoảng 2-3) và duy nhất câu hỏi quy trình đánh giá rõ ràng, nghiêm túc người khảo sát đồng ý với biến đưa ra.

Bảng 3.20: Thống kê mô tả ý kiến khảo sát về đánh giá thực hiện công việc

	Số lượng	Nhỏ nhất	Lớn nhất	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
Đánh giá thực hiện công việc công bằng	252	1	5	2.72	1.042
Đánh giá thực hiện công việc đúng với kết quả thực hiện công việc của NLD	252	1	5	3.00	.976
Quy trình đánh giá rõ ràng, nghiêm túc	252	1	5	3.12	.960
Đánh giá thực hiện công việc đảm bảo công khai, minh bạch	252	1	5	2.64	1.136
Đánh giá thực hiện công việc đảm bảo tính hiệu quả	252	1	5	2.80	1.015

Nguồn: Kết quả khảo sát

Kết quả này đồng nhất với kết quả nghiên cứu định tính được tác giả thực hiện bằng cách phỏng vấn sâu 20 công chức lãnh đạo tại NHNN về đánh giá thực hiện công việc có ảnh hưởng tới sự hài lòng trong công việc của đội ngũ công chức làm việc tại NHNN. Nhiều lãnh đạo cho rằng đa phần nhân viên của họ rất quan tâm tới quy trình cũng như kết quả của việc đánh giá thực hiện công việc. Một số chia sẻ:

“Tôi nhận thấy tinh thần làm việc, cống hiến của nhân viên phụ thuộc rất nhiều vào yếu tố đánh giá thực hiện công việc. Với kết quả đánh giá thực hiện công việc minh bạch, công bằng, phản ánh đúng đóng góp của nhân viên, họ sẽ cảm thấy hài lòng và tiếp tục cống hiến, hăng say trong công việc, trái lại nếu kết quả đánh giá thực hiện công việc chỉ mang tính hình thức, không ghi nhận công sức của nhân viên, họ sẽ bất mãn, chán nản và không muốn tiếp tục cố gắng trong công việc”.

“Tôi cho rằng đánh giá thực hiện công việc là một trong những yếu tố có ảnh hưởng mạnh mẽ tới sự hài lòng trong công việc của NLD. Tôi luôn chú trọng để việc đánh giá thực hiện công việc mang lại hiệu quả tốt nhất,

mang lại cho nhân viên của mình sự hài lòng và không ngừng cố gắng trong công việc”.

Như vậy, có thể cho rằng kết quả nghiên cứu định tính và định lượng đều cho thấy đánh giá thực hiện công việc là nhân tố quan trọng ảnh hưởng tới sự hài lòng trong công việc của đội ngũ công chức làm việc tại NHNN.

CHƯƠNG 4:

THẢO LUẬN KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ KHUYẾN NGHỊ GIẢI PHÁP NÂNG CAO SỰ HÀI LÒNG TRONG CÔNG VIỆC CỦA ĐỘI NGŨ CÔNG CHỨC TẠI NGÂN HÀNG NHÀ NƯỚC VIỆT NAM

4.1. Thảoluận kết quả nghiêncứu

Kết quả nghiên cứu này cho thấy sự hài lòng trong công việc của đội ngũ công chức tại NHNN chịu ảnh hưởng bởi sáu nhân tố chính là (1) Tính chất công việc; (2) Điều kiện làm việc; (3) Đánh giá thực hiện công việc; (4) Chế độ đãi ngộ; (5) Đào tạo và cơ hội thăng tiến; (6) Các mối quan hệ trong công việc. Kết quả này có sự khác biệt so với kết quả nghiên cứu của Đào Trung Kiên và cộng sự (2013) khi đánh giá sự hài lòng công việc của nhân viên tuyển cơ sở tại Tập đoàn Viễn thông Quân đội. Trong khi nghiên cứu tại Tập đoàn Viễn thông Quân đội cho thấy có 04 nhân tố ảnh hưởng là (1) Cơ hội đào tạo và thăng tiến; (2) Lãnh đạo, (3) Đồng nghiệp và (4) Thu nhập. Điều này có thể được lý giải là do đặc thù công việc khác nhau. Trong khi nghiên cứu của Đào Trung Kiên và cộng sự (2013) được thực hiện tại tuyển cơ sở là những người làm việc trực tiếp không phải công chức nhà nước và Tập đoàn Viễn thông Quân đội là doanh nghiệp quốc phòng nên phong cách làm việc khác với cơ quan Nhà nước. Điểm giống nhau giữa hai nghiên cứu là mức độ hài lòng trong công việc của cả hai nghiên cứu đều ở mức thấp. Điều đó chứng tỏ NLD hiện nay chưa hài lòng với công việc của mình. Điều đó cũng dễ hiểu bởi trong bối cảnh kinh tế hiện nay, mức thu nhập thấp đồng thời các áp lực về chi tiêu có thể làm cho NLD cảm thấy không hài lòng.

Kết quả nghiên cứu cũng cho thấy mức độ ảnh hưởng của các biến nghiên cứu đến sự hài lòng công việc là khác nhau. Ảnh hưởng lớn nhất là biến “Đánh giá thực hiện công việc” với mức ảnh hưởng là 0,305 đơn vị, tiếp theo là biến “Điều kiện làm việc” với mức ảnh hưởng là 0,273 đơn vị, “Các mối quan hệ trong công việc” với mức ảnh hưởng là 0,188 đơn vị, “Tính chất

công việc” với mức ảnh hưởng là 0.085 đơn vị, “Chế độ đãi ngộ” với mức ảnh hưởng là 0,079 đơn vị và cuối cùng là “Đào tạo và cơ hội thăng tiến” với mức ảnh hưởng là 0,018 đơn vị. Có thể thấy, chế độ đãi ngộ là một trong những yếu tố quan trọng có ảnh hưởng tới sự hài lòng trong công việc của người lao động. Tuy nhiên, trong môi trường làm việc Nhà nước, mức lương tính theo quy định, chính sách của khu vực công, người lao động phải tuân thủ, chấp nhận đúng mức lương theo quy định. Do đó nhân tố “Chế độ đãi ngộ” không phải là một yếu tố có ảnh hưởng rõ ràng tới sự hài lòng trong công việc. Ngoài ra, với chính sách riêng của NHNN, công chức được nhận thêm hệ số lương của ngành cao hơn có với mức lương công chức của các Bộ, ngành khác. Điều này tác động tích cực tới sự hài lòng trong công việc của công chức làm việc tại NHNN. Bên cạnh đó, đặc thù trong khu vực công với các chính sách đào tạo và cơ hội thăng tiến được thực hiện theo quy định về thâm niên, tuổi tác vv...do vậy nhân tố “Đào tạo và cơ hội thăng tiến” cũng không ảnh hưởng nhiều tới sự hài lòng trong công việc của NLD.

Các yếu tố liên quan tới đặc điểm cá nhân cũng cho thấy mức độ ảnh hưởng khác nhau tới sự hài lòng trong công việc của đội ngũ công chức đang làm việc tại NHNN. Cụ thể, kết quả nghiên cứu cho thấy đội ngũ công chức nữ hài lòng trong công việc hơn so với đội ngũ công chức nam. Về độ tuổi, nhóm tuổi 51-60 tuổi cho thấy mức độ hài lòng cao hơn so với nhóm tuổi từ 31-40 tuổi và nhóm tuổi 41-50 tuổi. Về trình độ học vấn, đội ngũ công chức có trình độ học vấn bậc đại học hài lòng với công việc hơn đội ngũ công chức có trình độ cao sau đại học. Về thâm niên công tác, mức độ hài lòng của nhóm công chức có thâm niên trên 10 năm cao hơn nhóm công chức có thâm niên từ 5 đến 10 năm và nhóm có thâm niên từ 3 đến 5 năm.

4.2. Khuyến nghị một số giải pháp nâng cao sự hài lòng trong công việc của đội ngũ công chức tại Ngân hàng Nhà nước Việt Nam

Có 6 nhóm giải pháp chính tác động đến sự hài lòng của đội ngũ công chức trong công việc: chế độ đãi ngộ, mối quan hệ trong công việc, đào tạo và cơ hội thăng tiến, điều kiện làm việc, đánh giá thực hiện công việc và tính chất công việc.

4.2.1. Giải pháp hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc

Theo tháp nhu cầu của Maslow, nấc thang thứ tư là nhu cầu được đánh giá và tôn trọng, được ghi nhận những đóng góp, những thành tựu đạt được. Nhu cầu này được thể hiện qua các thang đo về đánh giá thực hiện công việc. Thực tế đã chứng minh nếu những đóng góp của nhân viên với tổ chức không được ghi nhận, đánh giá công bằng sẽ gây ra sự bất mãn trong công việc. Theo kết quả nghiên cứu, nhân tố “Đánh giá thực hiện công việc” là yếu tố có tầm quan trọng lớn nhất tác động đến sự hài lòng trong công việc của đội ngũ công chức làm việc tại NHNN. Để cải thiện yếu tố đánh giá thực hiện công việc nhằm tăng sự hài lòng của NLĐ, trước tiên, NHNN cần thực hiện tốt đánh giá nội bộ cho từng phòng ban, bộ phận, cá nhân trong toàn bộ máy kịp thời, đầy đủ, chính xác. NHNN cũng nên họp xem xét về báo cáo kết quả đánh giá thực hiện công việc của công chức định kỳ hàng tháng để đưa ra các biện pháp khắc phục và kịp thời xử lý chế tài, khen thưởng. Bên cạnh đó, NHNN nên xây dựng tiêu chí đánh giá hợp lý, rõ ràng phù hợp giữa các bộ phận. Nên yêu cầu mỗi bộ phận, phòng ban đề xuất những tiêu chí đánh giá riêng và theo chuẩn khung đánh giá để lãnh đạo có thể đánh giá đúng kết quả của mỗi cá nhân ở các bộ phận khác nhau. Đặc biệt, đảm bảo ghi nhận kết quả làm việc của công chức công bằng, chính xác có ảnh hưởng rất lớn tới sự hài lòng của nhân viên. Khi được đánh giá công bằng, được ghi nhận những đóng góp của bản thân, nhân viên sẽ cảm thấy hài lòng với công việc, là cơ sở để học tiếp tục cố gắng. Do vậy, lãnh đạo NHNN có thể trực tiếp hoặc gián

tiếp chỉ ra điều đó qua sự ghi nhận và hồi đáp kịp thời, qua các hình thức bình chọn công chức của tháng, quý, năm... Nên đưa ra những lời khen ngợi hoặc được xem xét nâng lương trước thời hạn, thưởng hoặc thăng tiến nghề nghiệp.

4.2.2. Giải pháp về điều kiện làm việc

Kết quả nghiên cứu cho thấy nhân tố điều kiện làm việc có mức ảnh hưởng lớn thứ hai đến sự hài lòng của NLD đối với công việc. Một công việc dù được trả lương cao nhưng thời gian làm việc kéo dài liên tục, NLD không có đủ thời gian nghỉ ngơi để tái tạo sức lao động hoặc NLD phải làm việc trong môi trường không sạch sẽ, không an toàn... đều có thể khiến NLD đến một lúc nào đó khi các nhu cầu cơ bản được thỏa mãn thì họ sẽ quan tâm đến nhu cầu an toàn và khi đó họ sẽ yêu cầu được đáp ứng hoặc sẽ rời khỏi tổ chức. Nhu cầu sinh lý và nhu cầu an toàn là hai nhu cầu cơ bản của con người (thuyết nhu cầu của Maslow). Việc thỏa mãn các nhu cầu này là vô cùng quan trọng. Việc tổ chức trang bị đầy đủ phương tiện làm việc cho NLD, NLD cảm thấy thoải mái và an toàn tại nơi làm việc, hài lòng đóng góp công sức vào sự phát triển chung của tổ chức.

Để tăng cường sự hài lòng của đội ngũ công chức trong công việc, NHNN cần duy trì, phát huy những thế mạnh trong điều kiện làm việc hiện có. Đồng thời, khắc phục, cải thiện những mặt còn tồn tại trong điều kiện làm việc bằng một số giải pháp như xem xét phân bổ lại nhân sự, tuyển thêm nhân viên để giảm tải khối lượng công việc hiện tại. Trước tiên, Vụ Tổ chức cán bộ cần cân đối lượng nhân viên cùng với khối lượng công việc của từng phòng ban, từng Vụ, Cục để bố trí lại nhân sự cho phù hợp. Theo đó, có thể tuyển thêm tùy vào nhu cầu thực tế của các bộ phận.

Ngoài ra, NHNN cần tăng cường hơn nữa kỷ luật lao động, củng cố lại nề nếp làm việc và sinh hoạt như: việc quy định và kiểm soát chặt chẽ giờ làm việc, thời giờ nghỉ ngơi tránh tình trạng đi sớm về muộn, nói chuyện và làm việc riêng trong giờ làm việc.

4.2.3. Giải pháp xây dựng mối quan hệ trong công việc

Mối quan hệ trong công việc bao gồm quan hệ với lãnh đạo và quan hệ với đồng nghiệp. Kết quả nghiên cứu cho thấy các mối quan hệ trong công việc là nhân tố có mức ảnh hưởng lớn thứ ba đến sự hài lòng của đội ngũ công chức làm việc tại NHNN đối với công việc. Khả năng lãnh đạo là nhân tố quyết định sự thành công. Có ý kiến cho rằng người lãnh đạo phải có đủ 3 chữ T, đó là “Tâm” (đạo đức), “Tầm” (tầm nhìn) và “Tài” (tài năng). Như vậy có thể thấy, người lãnh đạo cần có những phẩm chất đạo đức, có tầm nhìn và tài năng thì người lãnh đạo mới trở thành hình mẫu lý tưởng, là tấm gương cho nhân viên, tạo được sự tin tưởng, nể trọng của nhân viên. Trong tháp nhu cầu của Maslow thì nấc thang thứ ba “Nhu cầu xã hội” và thứ tư là “Tự trọng” được thể hiện qua mối quan hệ giữa NLD với cấp trên. Nhà quản trị đóng vai trò là phương tiện thỏa mãn nhu cầu và muốn của nhân viên. Như vậy, để cải thiện và củng cố mối quan hệ giữa NLD với cấp trên, ban lãnh đạo NHNN nên xem xét thực hiện các giải pháp sau: thiết lập kênh báo cáo và trao đổi thông tin để nhân viên dễ dàng chia sẻ, báo cáo và trợ giúp của cấp trên khi cần thiết cũng như không gặp khó khăn trong việc giao tiếp, trao đổi với cấp trên. Tăng cường tổ chức đào tạo, hội thảo nhằm nâng cao năng lực cho các nhà lãnh đạo của NHNN, từ đó nhân viên thêm phần tôn trọng, tin tưởng và tiếp thu sự chỉ đạo của cấp trên. Nhà lãnh đạo cần luôn hành động gương mẫu, làm tấm gương cho nhân viên noi theo. Nhà lãnh đạo cần tôn trọng và thực hiện nghiêm túc quy tắc ứng xử, đặc biệt khi đưa ra các quyết định cần đảm bảo tính khách quan, công bằng, có tình, có lý để cho nhân viên tâm phục, khẩu phục.

Đồng nghiệp là những người mà nhân viên tiếp xúc nhiều nhất trong tổ chức. Mối quan hệ giữa NLD với các đồng nghiệp của mình đoàn kết, yêu thương, quan tâm, giúp đỡ lẫn nhau sẽ khiến NLD cảm thấy nơi làm việc cũng chính là nhà và yêu mến các đồng nghiệp của mình và tăng sự gắn bó với công việc. Từ đó có thể thấy nhân tố đồng nghiệp quan trọng như thế nào

trong sự HL với công việc của NLD. Trong công việc, sự hòa hợp và đoàn kết sẽ tạo nên sức mạnh tập thể. Trong cuộc sống, nhiều khi đồng nghiệp chính là những người bạn lắng nghe, chia sẻ và cho ta những lời khuyên hữu ích. Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra rằng, hầu hết NLD được khảo sát cho rằng đồng nghiệp của mình là người hòa đồng, thân thiện; tận tâm, tận tụy với công việc; đáng tin cậy và luôn giúp đỡ người khác khi cần. Điều này thật đáng khen, tuy nhiên NHNN không được chủ quan, hơn nữa cần tiếp tục tập trung một số nội dung sau để nâng cao sự HL của đội ngũ cán bộ đối với các đồng nghiệp của mình: Đôn đốc, kiểm tra, giám sát việc thực hiện nghiêm túc quy tắc ứng xử của nhân viên tại tất cả các đơn vị. Tạo điều kiện để nhân viên tham gia vào các tổ chức đoàn thể như Công đoàn, Đoàn thanh niên, các câu lạc bộ văn hóa, thể thao để được giao lưu, học hỏi kinh nghiệm, chia sẻ tâm tư, tình cảm, nguyện vọng,... Qua đó, tạo dựng mối quan hệ quan tâm, gắn bó và giúp đỡ lẫn nhau giữa các đồng nghiệp. Xây dựng bầu không khí làm việc thân thiện, hiệu quả. Phát triển văn hóa tổ chức. Văn hóa tổ chức được coi là tài sản vô hình của tổ chức. Văn hóa tổ chức được xây dựng tốt sẽ tạo nên môi trường lành mạnh, công bằng cho mọi thành viên, cải thiện mối quan hệ trong công việc.

4.2.4. Giải pháp đối với vấn đề về tính chất công việc

NHNN cần tiếp tục giao cho công chức làm những công việc phù hợp với trình độ chuyên môn và thể mạnh của họ, giúp họ hiểu rõ về công việc họ đang làm, cho họ thấy được tầm quan trọng của công việc họ đang thực hiện cũng như cho phép họ được quyền quyết định một số công việc nằm trong năng lực của bản thân. Để bố trí, sắp xếp lao động phù hợp với công việc thì quá trình tuyển chọn phải được thực hiện tốt. Muốn vậy, NHNN phải xây dựng một quy trình tuyển chọn lao động bao gồm các bước sau:

Bước 1: Lập kế hoạch tuyển dụng.

Bước 2: Thông báo tuyển dụng

Bước 3: Nhận và xét hồ sơ

Bước 4: Thi tuyển

Bước 5: Phỏng vấn sâu

Bước 6: Khám sức khỏe và đánh giá thể lực của các ứng viên

Bước 7: Phỏng vấn bởi người lãnh đạo trực tiếp

Bước 8: Thẩm tra các thông tin thu được trong quá trình tuyển chọn

Bước 9: Ra quyết định tuyển chọn (tuyển dụng)

Thông qua tuyển chọn phải đảm bảo có được những người có đủ trình độ, phù hợp với yêu cầu công việc.

Ngoài ra, NHNN nên thường xuyên tạo sự đổi mới trong công việc, luân chuyển vị trí công tác kết hợp với hướng dẫn công chức thực hiện công việc của nhau nhằm giúp tìm lại cảm giác hứng khởi, thúc đẩy tinh thần học hỏi. NHNN cần phải dành thời gian nhất định để giới thiệu về hoạt động chung của NHNN, hoạt động của từng phòng, ban và quan trọng nhất là công việc người nhân viên đó làm có mối quan hệ với công việc của phòng ban khác cũng như tầm quan trọng của công việc đó. NHNN giao việc nên thật chi tiết, chính xác và đề nghị công chức có kế hoạch thời gian xử lý, đồng thời nêu lên những suy nghĩ, mong muốn của họ về khối lượng công việc đang đảm nhận có hợp lý hay quá tải.

4.2.5. Giải pháp hoàn thiện chế độ đãi ngộ

Hai nấc thang đầu trong tháp nhu cầu của Maslow là “các nhu cầu về sinh lý và an toàn” được thể hiện qua các thang đo về chế độ đãi ngộ. Đây có thể coi là những nhu cầu thiết yếu trong cuộc sống như nhu cầu ăn uống, đi lại và an toàn. Thực tế đã chứng minh nếu thu nhập không đủ trang trải những nhu cầu sinh hoạt tối thiểu của bản thân NLD thì họ sớm muộn cũng rời bỏ tổ chức hoặc tìm kiếm việc làm thêm ngoài giờ. Theo kết quả nghiên cứu, đa phần công chức được hỏi khá hài lòng với tiền lương và phúc lợi của NHNN. Với mức hệ số riêng của ngành, hiện lương của đội ngũ công chức làm việc tại NHNN nhận được cao hơn so với các cơ quan nhà nước khác.

Tuy vậy, để duy trì sự hài lòng của đội ngũ công chức với chính sách đãi ngộ tại NHNN trước thực tế cắt giảm lương vào năm 2021, Lãnh đạo NHNN cần nghiên cứu những giải pháp khắc phục, đảm bảo NLD tiếp tục gắn bó với tổ chức. NHNN nên có chính sách xét định kỳ theo tháng, quý các phòng ban, bộ phận khi hoàn thành đúng hạn các nhiệm vụ đồng thời xét kết quả công tác hàng năm của công chức, bình chọn để nâng lương trước hạn nhằm động viên công chức làm việc. Xem xét chi trả chế độ làm thêm giờ cho mọi nhân viên. Xây dựng chính sách thưởng tăng bậc lương trước hạn cho người liên tiếp hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ của hai năm liên tiếp. Như vậy, nhân viên sẽ phấn đấu hoàn thành nhiệm vụ của năm và sẽ nhận được mức lương phù hợp với kết quả công việc cũng như công sức mình đã bỏ ra. Bên cạnh đó, việc quản lý tài chính công cũng cần được tính toán hợp lý sao cho tiết kiệm chi tiêu hơn, lấy đó làm nguồn để tăng thêm thu nhập cho công chức. Thực hành tiết kiệm chống lãng phí trong cơ quan hành chính cũng là một giải pháp để góp phần nâng cao tích cực lao động, sự hài lòng của công chức.

4.2.6. Giải pháp tăng cường chính sách đào tạo và cơ hội thăng tiến

Có ý kiến cho rằng NLD khi được tuyển dụng vào tổ chức đã phải thỏa mãn các tiêu chuẩn tuyển dụng như trình độ học vấn, các kiến thức và kỹ năng cần có để đáp ứng yêu cầu của công việc. Vì vậy tổ chức không cần phải đào tạo cho NLD nữa. Mặt khác, chi phí cho hoạt động đào tạo thường rất tốn kém. Nhiều trường hợp NLD vừa được tổ chức cử đi đào tạo, học tập, bồi dưỡng kiến thức, kỹ năng, sau đó về làm việc chưa lâu thì xin thôi việc. Việc này gây tổn hại không ít đến tổ chức không chỉ về mặt tài chính mà còn cả hình ảnh của tổ chức. Tuy nhiên, đa số các CEO cho rằng chính sách đào tạo không chỉ là việc đào tạo lại mà còn là việc trang bị các kiến thức, kỹ năng mà NLD cần có để có thể hoàn thành tốt công việc của mình, phù hợp với kế hoạch phát triển chiến lược của tổ chức cũng như những phát sinh mới trong

công việc. Đây chính là việc đầu tư của tổ chức cho tương lai phát triển của chính mình. Bên cạnh đó, việc có chính sách phát triển nhân viên rõ ràng sẽ làm cho NLD biết rõ các điều kiện cần có để được thăng tiến, phát triển nghề nghiệp. Như vậy, NLD sẽ thấy rõ tương lai của mình ở tổ chức và họ sẽ quyết định gắn bó với tổ chức và cống hiến để được phát triển.

Để duy trì và nâng cao sự hài lòng của đội ngũ công chức thông qua các chính sách đào tạo và cơ hội thăng tiến, NHNN nên tham khảo thực hiện những giải pháp sau:

Thứ nhất, Ban lãnh đạo NHNN nên có kế hoạch đào tạo và phát triển NLD từ trước để khi có sự thay đổi về yêu cầu công việc NLD có thể ngay lập tức thích ứng với công việc, với những đòi hỏi mới. Không nên chỉ đến khi cần mới bị động tổ chức đào tạo, huấn luyện NLD. Vào cuối mỗi năm, Vụ Tổ chức cán bộ phối hợp cùng các phòng, ban, bộ phận tiến hành phân tích nhu cầu đào tạo theo kế hoạch phát triển của bộ phận, của NHNN. Sau đó, lập Kế hoạch đào tạo - Huấn luyện cho năm kế tiếp.

Thứ hai, NHNN nên có một chương trình đào tạo bài bản và khoa học, nên thực hiện theo các bước sau: Xác định nhu cầu đào tạo; Xác định mục tiêu đào tạo; Lựa chọn đối tượng đào tạo; Xây dựng chương trình đào tạo và lựa chọn phương pháp đào tạo; Dự tính chi phí đào tạo; Lựa chọn và đào tạo giáo viên; Đánh giá chương trình và kết quả đào tạo.

Thứ ba, NHNN nên xây dựng chương trình và lựa chọn các phương pháp phù hợp với chương trình đào tạo đó. Hiện nay, có rất nhiều phương pháp đào tạo- phát triển nguồn nhân lực, đào tạo trong hay đào tạo ngoài công việc đều có từng cách thức đào tạo phù hợp với nhu cầu, thời gian và chi phí đào tạo.

Thứ tư, chú trọng đến mục tiêu, kết quả và chất lượng của chương trình đào tạo. Tìm cách tạo sự mới mẻ trong các khóa đào tạo, huấn luyện và bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ. NHNN nên sử dụng các phương pháp như:

thảo luận nhóm, các buổi ngoại khóa...trong các khóa học hoặc kết hợp các phương pháp trên để các khóa học đạt hiệu quả cao nhất.

Ngoài ra, Vụ Tổ chức cán bộ NHNN cần chú trọng và tạo điều kiện đào tạo tiếng Anh, tin học và các kỹ năng mềm cho toàn thể đội ngũ nhân viên. Thực hiện việc luân chuyển nhân viên, qua đó nhân viên có cơ hội được học hỏi và tích lũy kinh nghiệm từ vị trí công tác mới, nâng cao nghiệp vụ chuyên môn của mình để phục vụ tốt hơn công việc của mình. Chú trọng đến công tác bồi dưỡng, quy hoạch cán bộ nguồn để chuẩn bị nhân sự kế nhiệm, thay thế.

KẾT LUẬN

Đề tài nghiên cứu “Các nhân tố ảnh hưởng tới sự hài lòng trong công việc của đội ngũ công chức tại NHNN” nhằm tìm hiểu mức độ hài lòng trong công việc của đội ngũ công chức làm việc tại NHNN cũng như tìm hiểu các nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng của NLD trong công việc từ đó đưa ra giải pháp thích hợp nhằm duy trì và nâng cao sự hài lòng trong công việc, giúp họ gắn bó lâu dài với tổ chức. Kết quả nghiên cứu cho thấy 6 nhân tố ảnh hưởng tới sự hài lòng của NLD bao gồm: Tính chất công việc, Điều kiện làm việc, Đánh giá thực hiện công việc, Chế độ đãi ngộ, Đào tạo và cơ hội thăng tiến và Các mối quan hệ trong công việc. Kết quả nghiên cứu cũng chỉ ra mức độ ảnh hưởng khác nhau của từng nhân tố tới sự hài lòng của NLD. Ảnh hưởng lớn nhất là “Đánh giá thực hiện công việc”, tiếp theo là “Điều kiện làm việc”; “Các mối quan hệ trong công việc”; “Tính chất công việc”; “Chế độ đãi ngộ” và cuối cùng là “Đào tạo và cơ hội thăng tiến”. Kết quả nghiên cứu này đóng góp vào việc kiểm định mối quan hệ giữa hài lòng với các khía cạnh của công việc và sự hài lòng tổng thể với công việc của NLD trong khu vực công. Kết quả nghiên cứu cũng là cơ sở cho việc ra các chính sách về lao động tại đơn vị, đồng thời nó cũng là một tài liệu tham khảo hữu ích cho các nhà nghiên cứu sau này khi nghiên cứu về hài lòng trong công việc của NLD trong các điều kiện tương tự. Về mặt học thuật, đề tài nghiên cứu một lần nữa khẳng định mối quan hệ giữa hài lòng với các khía cạnh của công việc với sự hài lòng tổng thể của NLD với công việc. Về mặt thực tiễn, nghiên cứu đã giúp cho các nhà quản lý trả lời được câu hỏi về các nhân tố ảnh hưởng tới sự hài lòng của NLD trong công việc, cường độ tác động của chúng như thế nào đến mức độ. Kết quả nghiên cứu cũng đồng thời đưa ra những gợi ý về định hướng, giải pháp cho NHNN trong việc duy trì và nâng cao mức độ hài lòng của NLD trong công việc.

Nhìn chung, đề tài nghiên cứu đã hoàn thành được mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu đặt ra. Tác giả rất mong được sự nhận xét, đóng góp ý kiến của người đọc giúp tác giả có thể hoàn thiện luận văn được tốt hơn

Xin trân trọng cảm ơn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

1. Nguyễn Cao Anh (2011), *Đánh giá sự hài lòng của người lao động đối với doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Bến Tre*, Luận văn Thạc sĩ kinh tế, Trường Đại học Kinh tế TP.HCM, TP.HCM.
2. Trần Kim Dung (2005), *Đo lường mức độ thỏa mãn đối với công việc trong điều kiện của Việt Nam*, Tạp chí Phát triển Khoa học Công nghệ, Đại học Quốc Gia TP.HCM
3. Trần Kim Dung (2005), *Nhu cầu, sự thỏa mãn của nhân viên và mức độ gắn kết đối với tổ chức*, Đề tài nghiên cứu khoa học cấp Bộ.
4. Nguyễn Thị Hồng Hà (2016), *Sự hài lòng trong công việc của cán bộ công nhân viên công ty phát hành báo chí Trung ương*.
5. Đào Trung Kiên, Phạm Văn Mạnh & Vũ Đức Nga (2013), *Ứng dụng mô hình JDI đánh giá sự hài lòng công việc NLD tuyến cơ sở tại Tập đoàn Viễn thông Quân đội*.
6. Huỳnh Ngô Công Nương (2016), *Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến sự thỏa mãn trong công việc của nhân viên văn phòng tại thành phố Kon Tum*, Luận văn thạc sĩ quản trị kinh doanh, Đại học Đà Nẵng.
7. Đào Trung Kiên (2013), *Đánh giá các nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng công việc của nhân viên khối văn phòng tại Hà Nội - Ứng dụng phân tích bằng mô hình cấu trúc tuyến tính*. Truy cập ngày 12/7/2019
8. Phạm Văn Mạnh (2012), *Nâng cao mức độ hài lòng trong công việc của nhân viên cơ sở tại Công ty viễn thông Viettel*, Luận văn thạc sĩ, Đại học Kinh tế Quốc dân
9. Võ Thị Ngọc Quyên (2016), *Nghiên cứu sự hài lòng đối với công việc của cán bộ công chức viên chức sở công thương thành phố Đà Nẵng*.
10. Châu Văn Toàn (2009), *Các nhân tố ảnh hưởng đến sự thỏa mãn công việc của nhân viên khối văn phòng ở TP.HCM*, Luận văn Thạc sĩ kinh tế, Trường Đại học Kinh tế TP.HCM.

11. Nguyễn Đình Thọ (2011), Nghiên cứu khoa học trong kinh doanh: *Thiết kế và thực hiện*, Nhà xuất bản lao động xã hội.
12. Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008), *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS – 2 tập*, Nhà xuất bản Hồng Đức, TP.HCM.
13. Website tham khảo: <https://www.slideshare.net/Kungfu88vn/nghin-cu-s-hi-lng-cng-vic-ca-ngi-lao-ng-ti-cng-ty-xi-mng-trung-hi-hi-dng>
14. Quốc hội nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam khóa XII, Kỳ họp thứ 4, *Điều 4 Luật Cán bộ, Công chức số 22/2008/QH12 ngày 13/11/2008*.

Tiếng Anh

1. Adams, J.S., (1963), "*Toward an understanding of inequity*", Journal of Abnormal Psychology. 67, p. 422-436.
2. Bellingham, R. (2004), *Job Satisfaction Survey*, Wellness Council of America.
3. Durst, S. L. & DeSantis, V. S. (1997), *The determinants of job satisfaction among federal, state and local government employee*, State and Local Government Review, Vol. 29, No. 1 (Winter 1997), p. 7-16.
4. Ellickson, M.C. & Logsdon, K., 2002. *Determinants of job satisfaction of municipal government employees*. State and Government Review, Vol. 33, No. 3, pp.173-84.
5. Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B.B., (1959), *The Motivation to Work (2nd ed.)*, New York: John Wiley.
6. Hair, J.F, Black, W.C, Babin, B.J, Anderson, R.E. & Tatham, R.L (2006), *Multivariate data analysis*, 6th ed, Upper Saddle River NJ, Prentice – Hall.
7. Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B.B., (1959), *The Motivation to Work (2nd ed.)*, New York: John Wiley.
8. Luddy, Nezaam, 2005. *Job Satisfaction amongst Employees at a Public Health Institution in the Western Cape*. University of Western Cape, South Africa.

9. Maslow, A. H., 1943. *A Theory of Human Motivation*. *Psychological Review*, 50, pp. 370-396.
10. McClelland, D., (1988), *Human Motivation*, Cambridge University Press.
11. Nunally & Bernstein (1994), *Psychometric Theory*, 3th ed, Mc Graw – Hill, New York.
12. Oshagbemi, T. (2000), "*Satisfaction with co workers' behaviour*", *Employee Relations*, Vol. 22 No. 1, pp. 88-106.

PHỤ LỤC 1

PHIẾU ĐIỀU TRA

Với mong muốn hoàn thiện việc đánh giá trong Luận văn Thạc sỹ của mình, tôi thiết kế bảng hỏi với một số nội dung thu thập thông tin về các công tác nhằm hoàn thiện các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Công ty, rất mong nhận được sự hợp tác từ anh (chị).

I. Thông tin cá nhân.

1. Giới tính:

.. Nam

.. Nữ

2. Độ tuổi:

.. Từ 22 tuổi – 30 tuổi.

.. Từ 31 tuổi – 40 tuổi.

.. Từ 41 tuổi – 50 tuổi.

.. Trên 50 tuổi.

3. Trình độ:

.. Đại học

.. Sau đại học

4. Thâm niên công tác:

.. Dưới 3 năm.

.. Từ 3 – dưới 5 năm.

.. Từ 5 – 10 năm.

.. Trên 10 năm.

II. Nội dung.

	CÁC TIÊU CHÍ	MỨC ĐỘ ĐỒNG Ý				
		Hoàn toàn không đồng ý 1	Không đồng ý 2	Bình thường 3	Đồng ý 4	Hoàn toàn đồng ý 5
	Tính chất công việc					
1	Công việc phù hợp với học vấn và trình độ chuyên môn của Anh/Chị					
2	Công việc cho phép Anh/Chị sử dụng tốt các năng lực cá nhân					
3	Anh/Chị cảm thấy công việc của mình đang làm rất thú vị và có nhiều thách thức					
4	Phân chia khối lượng công việc hợp lý					
5	Được kích thích để sáng tạo trong công việc					
	Điều kiện làm việc					
6	Thời gian làm việc mỗi ngày là hợp lý					
7	Anh/Chị được cung cấp đầy đủ trang thiết bị và công cụ cần thiết cho công việc					
8	Cơ sở vật chất nơi làm việc tốt					
9	Nơi làm việc đảm bảo an toàn, thoải mái, sạch sẽ					
10	Áp lực công việc không quá cao					
	Đánh giá thực hiện công việc					
11	Đánh giá thực hiện công việc công bằng					
12	Đánh giá thực hiện công việc đúng với kết quả thực hiện công việc của NLD					
13	Quy trình đánh giá rõ ràng, nghiêm túc					
14	Đánh giá thực hiện công					

	việc đảm bảo công khai, minh bạch					
15	Đánh giá thực hiện công việc đảm bảo tính hiệu quả					
Tiền lương và phúc lợi						
16	Tiền lương tương xứng với tính chất công việc Anh/Chị đang làm và sức lực bỏ ra.					
17	Anh/Chị được trả lương phù hợp với kết quả công việc					
18	Tiền lương đảm bảo cuộc sống của bản thân và gia đình Anh/Chị					
19	Anh/Chị được nhận tiền thưởng khi hoàn thành tốt công việc					
20	Anh/Chị nhận được phúc lợi hấp dẫn (ví dụ: bảo hiểm tai nạn, chi phí đi lại, ăn uống, du lịch hàng năm,...)					
Đào tạo và cơ hội thăng tiến						
21	Anh/Chị được tham gia các khóa tập huấn cần thiết để làm việc hiệu quả					
22	Cơ quan có kế hoạch đào tạo và phát triển nhân viên rõ ràng					
23	Anh/Chị biết rõ những điều kiện cần có để phát triển công việc					
24	Cơ quan luôn khuyến khích và tạo nhiều cơ hội thăng tiến, phát triển nhân viên					
25	Chính sách đào tạo và thăng tiến công bằng					
Các mối quan hệ trong công việc						
26	Đồng nghiệp luôn sẵn sàng giúp đỡ, hỗ trợ lẫn nhau					
27	Đồng nghiệp của Anh/Chị là những người hòa đồng, thân thiện, dễ gần					
28	Cấp trên lắng nghe quan điểm và suy nghĩ của					

	Anh/Chị					
29	Cấp trên coi trọng tài năng và sự đóng góp của Anh/Chị					
30	Cấp trên có năng lực, tầm nhìn và có khả năng điều hành tốt					
Mức độ hài lòng trong công việc của NLĐ						
31	Anh/chị hài lòng với công việc hiện tại					
32	Anh/chị hài lòng với điều kiện làm việc tại NHNN					
33	Anh/chị hài lòng với quy trình đánh giá thực hiện công việc hiện nay tại NHNN					
34	Anh/chị hài lòng với chế độ lương và phúc lợi tại NHNN					
35	Anh/chị hài lòng với chế độ, chính sách đào tạo và cơ hội thăng tiến tại NHNN					
36	Anh/chị hài lòng với công việc hiện tại					

Xin cảm ơn sự hợp tác của anh (chị)!