

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KIẾN TRÚC ĐÀ NẴNG



KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

ĐỀ TÀI

**NGHIÊN CỨU CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN SỰ
HÀI LÒNG TRONG CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN KỸ
THUẬT THI CÔNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY LẮP
III PETROLIMEX**

**SINH VIÊN THỰC HIỆN: LÊ THỊ NHƯ HUỲNH
MÃ SỐ SINH VIÊN: 2254030045
KHÓA HỌC: 2022 – 2026**

Đà Nẵng, tháng 05/2026

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KIẾN TRÚC ĐÀ NẴNG



KHOÁ LUẬN TỐT NGHIỆP

ĐỀ TÀI

NGHIÊN CỨU CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN SỰ
HÀI LÒNG TRONG CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN KỸ
THUẬT THI CÔNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY LẮP
III PETROLIMEX

Giảng viên hướng dẫn: ThS. Nguyễn Thị Lê Loan

Sinh viên thực hiện : Lê Thị Như Huỳnh

Mã số sinh viên : 2254030045

Khóa học : 2022 - 2026

Đà Nẵng, tháng 05/2026

LỜI MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong bối cảnh nền kinh tế Việt Nam đang phát triển mạnh mẽ, ngành xây dựng đóng vai trò then chốt, đặc biệt là lĩnh vực xây lắp các công trình dầu khí. Công ty Cổ phần Xây lắp III Petrolimex (PENJICO) là một trong những đơn vị tiên phong, chuyên thi công các dự án kỹ thuật phức tạp như đường ống dẫn dầu, kho chứa và cơ sở hạ tầng năng lượng. Tuy nhiên, nhân viên kỹ thuật thi công – lực lượng nòng cốt đảm nhận công việc nặng nhọc, thường xuyên làm việc tại môi trường khắc nghiệt như cao điểm, địa hình khó khăn và điều kiện thời tiết bất lợi – đang đối mặt với nhiều thách thức liên quan đến chính sách đãi ngộ. Những yếu tố như giờ làm việc kéo dài, rủi ro tai nạn lao động cao và thiếu các chế độ hỗ trợ đặc thù đã làm giảm sự hài lòng của nhóm nhân viên này đối với chính sách đãi ngộ. Vấn đề này không chỉ ảnh hưởng đến hiệu suất cá nhân mà còn đe dọa sự ổn định nguồn nhân lực của doanh nghiệp, đòi hỏi một nghiên cứu chuyên sâu để làm rõ các yếu tố ảnh hưởng.

Sự hài lòng của nhân viên kỹ thuật thi công đối với chính sách đãi ngộ mang ý nghĩa chiến lược đối với sự phát triển bền vững của PENJICO. Đầu tiên, chính sách đãi ngộ là yếu tố cốt lõi trong lý thuyết động lực lao động của Herzberg, nơi lương thưởng và phúc lợi được coi là giúp duy trì sự gắn kết và giảm tỷ lệ nghỉ việc. Trong ngành xây dựng dầu khí, nơi yêu cầu kỹ năng chuyên môn cao và làm việc nhóm chặt chẽ, sự hài lòng cao sẽ thúc đẩy năng suất lao động, giảm tai nạn và nâng cao chất lượng dự án. Hơn nữa, trong giai đoạn chuyển đổi số và hội nhập quốc tế, doanh nghiệp như PENJICO cần nguồn nhân lực chất lượng cao để cạnh tranh với các đối thủ nước ngoài. Việc nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng – từ mức lương, thưởng hiệu suất, bảo hiểm y tế đến các chính sách hỗ trợ gia đình – không chỉ giúp tối ưu hóa chi phí nhân sự mà còn góp phần xây dựng văn hóa doanh nghiệp mạnh mẽ, từ đó nâng cao vị thế cạnh tranh trên thị trường dầu khí Việt Nam.

Mặc dù có nhiều nghiên cứu về sự hài lòng của nhân viên trong ngành xây dựng, nhưng vẫn tồn tại khoảng trống đáng kể liên quan đến đề tài này. Các công trình trước đây chủ yếu tập trung vào nhân viên văn phòng hoặc lao động phổ thông, như nghiên cứu của Bùi Văn Trịnh – Ngô Khắc Đạt (2022) về yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng với công việc tại điện lực Hàm Thuận Bắc, Tỉnh Bình Thuận hoặc luận văn của Phạm Thị Minh Huyền về các yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc của người lao

động tại công ty TNHH thương mại và kỹ thuật Mitrudoor Đà Nẵng. Tuy nhiên, hiếm có nghiên cứu nào đi sâu vào nhóm nhân viên kỹ thuật thi công – những người làm việc tại công trường dầu khí với đặc thù rủi ro cao và môi trường làm việc di động. Đặc biệt, chưa có công trình nào khảo sát cụ thể tại PENJICO, nơi chính sách đãi ngộ chịu ảnh hưởng từ mô hình cổ phần hóa và biến động giá dầu thế giới.

Tính cấp thiết của nghiên cứu được thể hiện rõ nét qua bối cảnh thực tiễn và xu hướng kinh tế - xã hội hiện nay. PENJICO đang đối mặt với áp lực từ chiến lược mở rộng dự án dầu khí quốc gia đến năm 2030, đòi hỏi nguồn nhân lực kỹ thuật ổn định. Nghiên cứu này cấp thiết vì cung cấp cơ sở dữ liệu thực nghiệm, giúp ban lãnh đạo đề xuất chính sách kịp thời, đồng thời góp phần vào kho tàng kiến thức quản trị nhân sự ngành dầu khí Việt Nam trong bối cảnh hội nhập.

Vì những lý do trên – từ bối cảnh thực tiễn cấp bách, tầm quan trọng chiến lược, khoảng trống nghiên cứu rõ rệt đến tính cấp thiết cao – tác giả chọn đề tài “Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên kỹ thuật thi công tại Công ty Cổ phần Xây lắp III Petrolimex”. Đề tài không chỉ giải quyết vấn đề cụ thể tại doanh nghiệp mà còn mang giá trị ứng dụng rộng rãi, hỗ trợ các công ty xây dựng dầu khí khác tối ưu hóa nguồn nhân lực. Là một sinh viên quản trị kinh doanh với định hướng nhân sự, tác giả mong muốn đóng góp nghiên cứu thực tiễn, kết hợp lý thuyết quản trị hiện đại với dữ liệu khảo sát thực địa, nhằm thúc đẩy sự phát triển bền vững của ngành.

2. Mục tiêu nghiên cứu

2.1 Mục tiêu nghiên cứu chung

Mục tiêu chính của đề tài là xác định và đo lường mức độ ảnh hưởng của các yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng của đội ngũ nhân viên kỹ thuật thi công tại Công ty Cổ phần Xây lắp III Petrolimex. Từ kết quả phân tích, đề tài đề xuất các giải pháp thực tiễn nhằm hoàn thiện chính sách đãi ngộ, góp phần nâng cao sự gắn kết và hiệu quả làm việc của đội ngũ này.

2.2 Mục tiêu cụ thể

Hệ thống hóa cơ sở lý luận: Tổng hợp và làm rõ các khái niệm cơ bản về quản trị nhân sự, các hình thức liên quan đến chính sách công việc (bao gồm cả tiền lương, thưởng và các giá trị tinh thần) cũng như các lý thuyết về sự hài lòng của người lao động trong ngành xây dựng.

Xác định các yếu tố đãi ngộ thực tế tại Công ty: Nhận diện rõ các thành phần trong các chính sách liên quan đến công việc mà Công ty Xây lắp III Petrolimex đang áp dụng cho đội ngũ nhân viên kỹ thuật thi công, chẳng hạn như: mức lương, phụ cấp công trường, chế độ bảo hộ lao động, bảo hiểm và cơ hội được đào tạo, thăng tiến,...

Đánh giá xem các chính sách liên quan đến công việc hiện tại của Công ty đang được thực hiện như thế nào.

Thực hiện khảo sát để đo lường mức độ hài lòng của các nhân viên kỹ thuật đối với các chính sách này.

Sử dụng các công cụ phân tích để xem yếu tố nào tác động mạnh đến sự hài lòng của đội ngũ nhân viên kỹ thuật thi công.

Đề xuất các giải pháp hoàn thiện: Dựa trên kết quả phân tích định lượng, khóa luận đề xuất các kiến nghị cụ thể nhằm cải thiện những điểm còn hạn chế trong chính sách đãi ngộ, giúp đội ngũ nhân viên kỹ thuật thi công cảm thấy được quan tâm xứng đáng và gắn bó hơn với Công ty.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu: Sự hài lòng trong công việc của nhân viên kỹ thuật thi công đối tại công ty.

Đối tượng khảo sát: Kỹ sư hiện trường, nhân viên kỹ thuật trực tiếp làm việc tại các công trình thuộc công ty.

Phạm vi nghiên cứu: Nghiên cứu được thực hiện tại Công ty Cổ phần Xây lắp III Petrolimex và các công trình thuộc công ty.

4. Phương pháp nghiên cứu

Thu thập dữ liệu thông qua khảo sát diện rộng bằng bảng hỏi kết hợp cả hình thức trực tuyến qua Google Forms và trực tiếp tại chi nhánh Đà Nẵng. Sau khi thu thập, dữ liệu sẽ được xử lý bằng phần mềm SPSS 24. Các kỹ thuật phân tích như kiểm định độ tin cậy Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá (EFA) và phân tích hồi quy bội sẽ được áp dụng. Điều này không chỉ giúp xác định các nhân tố nào thật sự quan trọng mà còn đo lường được trọng số tác động của từng yếu tố, từ đó làm căn cứ vững chắc cho các đề xuất giải pháp.

5. Kết cấu khóa luận

Chương 1: Cơ sở lý luận về chính sách đãi ngộ và sự hài lòng của nhân viên

Chương 2: Tổng quan về Công ty Cổ phần Xây lắp III Petrolimex và thiết kế nghiên cứu

Chương 3: Thực trạng chính sách đãi ngộ và kết quả nghiên cứu sự hài lòng của nhân viên kỹ thuật thi công tại Công ty Cổ phần Xây lắp III Petrolimex

Chương 4: Giải pháp hoàn thiện chính sách đãi ngộ nhằm nâng cao sự hài lòng của nhân viên kỹ thuật thi công tại Công ty Cổ phần Xây lắp III Petrolimex

LỜI CẢM ƠN

Lời đầu tiên, cho em xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc đến đơn Ban Giám hiệu cùng toàn thể quý thầy, cô giảng viên Trường Đại học Kiến trúc Đà Nẵng, đặc biệt là các thầy cô trong Khoa Kinh Tế. Trong suốt những năm tháng học tập dưới mái trường, em đã được các thầy cô tận tình giảng dạy, truyền đạt những kiến thức quý báu và tạo rất nhiều điều kiện thuận lợi nhất để em học tập, rèn luyện và hoàn thành bài khóa luận cũng như là hoàn thành quá trình học đại học.

Đặc biệt, em xin chân thành gửi lời cảm ơn đến cô Thạc sĩ Nguyễn Thị Lê Loan. Cảm ơn cô đã luôn đồng hành cùng em trong suốt quá trình báo cáo thực tập, trong quá trình triển khai và thực hiện đề tài khóa luận, cô đã dành nhiều thời gian, tâm huyết để tận tình hướng dẫn, chỉ bảo và đưa ra những định hướng, lời khuyên và những lời góp ý vô cùng quý giá giúp em vượt qua những khó khăn để hoàn thiện bài khóa luận một cách tốt nhất.

Đồng thời, em cũng xin chân thành cảm ơn Ban Giám đốc cũng toàn thể các anh, chị cán bộ nhân viên tại Công ty Cổ phần Xây lắp III Petrolimex và chi nhánh Đà Nẵng. Đặc biệt là phòng Hành Chính – Kế Toán và phòng Kỹ Thuật Thi Công, đặc biệt là chị Nguyễn Thị Mỹ Hương và anh Nguyễn Hữu Khương đã tạo điều kiện tối đa, nhiệt tình hướng dẫn, chia sẻ kinh nghiệm thực tế và cung cấp cho em những số liệu, tài liệu thiết thực để em có cơ hội đối chiếu giữa lý thuyết và thực tiễn để hoàn thành tốt bài nghiên cứu.

Cuối cùng, em xin cảm ơn gia đình, bạn bè những người đã luôn đồng hành cùng em trong suốt quá trình học đại học. Cảm ơn bản thân em vì đã luôn cố gắng và hoàn thành tốt quá trình học đại học của mình.

Mặc dù, đã có nhiều cố gắng, chủ động học hỏi và dành nhiều tâm huyết để hoàn thiện bài nghiên cứu, song do kiến thức và kinh nghiệm thực tiễn của bản thân còn hạn chế, bài khóa luận chắc chắn không tránh khỏi những thiếu sót. Em rất mong nhận được những ý kiến, đóng góp, nhận xét quý báu của quý thầy, cô giảng viên trong hội đồng để bài khóa luận của em được hoàn thiện hơn.

Em xin chân thành cảm ơn !

MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU	i
1. Tính cấp thiết của đề tài	i
2. Mục tiêu nghiên cứu	ii
2.1 Mục tiêu nghiên cứu chung.....	ii
2.2 Mục tiêu cụ thể.....	ii
3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu	iii
4. Phương pháp nghiên cứu	iii
5. Kết cấu khóa luận	iv
LỜI CẢM ƠN.....	v
CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHÍNH SÁCH ĐÃI NGỘ VÀ SỰ HÀI LÒNG CỦA NHÂN VIÊN.....	1
1.1 Các khái niệm cơ bản	1
1.1.1 Khái niệm về nhân viên và nhân viên kỹ thuật	1
1.1.2 Khái niệm về sự hài lòng và sự hài lòng của nhân viên	1
1.2 Tổng quan về chính sách đãi ngộ nhân sự.....	2
1.2.1 Khái niệm đãi ngộ nhân sự và vai trò đãi ngộ nhân sự	2
1.2.2 Chính sách đãi ngộ	3
1.3 Các học thuyết nền tảng về sự hài lòng.....	7
1.3.1 Thuyết cấp bậc nhu cầu của Maslow (1943)	7
1.3.2 Thuyết hai nhân tố của Herzberg (1959).....	8
1.3.3 Thuyết công bằng của Stacey Adams (1963)	9
1.3.4 Thuyết kỳ vọng của Victor Vroom (1964)	9
1.4 Các mô hình lý thuyết	11
1.4.1 Mô hình sự hài lòng trong công việc của Smith và các cộng sự (1969).....	11
1.4.2 Mô hình sự hài lòng trong công việc của Luddy (2005).....	12
1.5 Các mô hình nghiên cứu tham khảo và mô hình đề xuất.....	13
1.5.1 Các mô hình nghiên cứu liên quan.....	13
1.5.2 Mô hình nghiên cứu đề xuất và các giả thuyết nghiên cứu.....	18
CHƯƠNG 2. TỔNG QUAN VỀ CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY LẮP III PETROLIMEX VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU	22
2.1 Tổng quan về Công ty Cổ phần Xây lắp III Petrolimex.....	22
2.1.1 Giới thiệu chung, lịch sử hình thành và phát triển của Công ty	22
2.1.2 Lĩnh vực hoạt động và ngành nghề kinh doanh chính	23

2.1.3 Tầm nhìn, sứ mệnh và các giá trị cốt lõi.....	24
2.1.4 Cơ cấu tổ chức và chức năng các phòng ban tại Công ty.....	25
2.2. Phân tích các yếu tố môi trường ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của Công ty	26
2.2.1. Môi trường vi mô	26
2.2.2 Môi trường vĩ mô	28
2.3 Thực trạng các nguồn lực của công ty	33
2.3.1 Cơ sở vật chất.....	33
2.3.2 Nguồn nhân lực	34
2.3.3 Nguồn lực tài chính	35
2.3.4 Tình hình sản xuất kinh doanh của công ty giai đoạn 2023 – 2025	38
2.4 Thiết kế quy trình nghiên cứu và phương pháp thu thập dữ liệu.....	40
2.4.1. Quy trình nghiên cứu tổng thể.....	40
2.4.2 Phương pháp thu thập dữ liệu	40
2.5 Thiết kế thang đo nghiên cứu	41
2.5.1 Căn cứ xây dựng thang đo	41
2.5.2 Tổng hợp thang đo hiệu chỉnh chính thức.....	48
2.5.3 Xây dựng bảng câu hỏi.....	50
2.6 Phương pháp chọn mẫu và thu thập dữ liệu.....	50
2.6.1 Phương pháp chọn mẫu	50
2.6.2 Thu thập dữ liệu.....	51
2.7 Các công cụ và kỹ thuật phân tích dữ liệu	51
2.7.1 Phân tích thống kê mô tả mẫu và kiểm định giá trị trung bình.....	51
2.7.2 Kiểm định độ tin cậy thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha	52
2.7.3 Phân tích nhân tố khám phá EFA	52
2.7.4 Phân tích hồi quy tuyến tính	53
2.7.5Phân tích phương sai ANOVA	54
CHƯƠNG 3: THỰC TRẠNG CHÍNH SÁCH ĐÃI NGỘ VÀ KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU SỰ HÀI LÒNG CỦA NHÂN VIÊN KỸ THUẬT THI CÔNG ĐỐI VỚI CHÍNH SÁCH ĐÃI NGỘ TẠI CÔNG TY	55
3.1. Thực trạng các chính sách đãi ngộ hiện hành tại PENJICO.....	55
3.1.1. Thực trạng các chính sách đãi ngộ tài chính	55
3.1.2. Thực trạng các chính sách đãi ngộ phi tài chính.....	60
3.2. Mô tả mẫu khảo sát thực tế thu thập được	62
3.2.1. Mô tả cơ cấu mẫu điều tra.....	62
3.2.2. Bảng thống kê mẫu nghiên cứu.....	68
3.3 Phân tích đánh giá của nhân viên	70

3.3.1 Đánh giá của nhân viên kỹ thuật thi công về tiền lương và phụ cấp đặc thù.....	70
3.3.2 Đánh giá của nhân viên kỹ thuật thi công về chế độ thưởng và phúc lợi.....	71
3.3.3 Đánh giá của nhân viên kỹ thuật thi công về đặc điểm công việc.....	72
3.3.4 Đánh giá của nhân viên kỹ thuật thi công về môi trường và điều kiện làm việc.....	73
3.3.5 Đánh giá của nhân viên kỹ thuật thi công về đào tạo và cơ hội thăng tiến.....	74
3.3.6 Đánh giá của nhân viên kỹ thuật thi công về sự hỗ trợ từ lãnh đạo và đồng nghiệp.....	75
3.3.7 Đánh giá của nhân viên kỹ thuật thi công về sự hài lòng.....	76
3.4. Kiểm định độ tin cậy của các thang đo thông qua Cronbach's Alpha.....	77
3.4.1 Kiểm định độ tin cậy thang đo tiền lương và phụ cấp đặc thù.....	77
3.4.2 Kiểm định độ tin cậy thang đo chế độ thưởng và phúc lợi.....	78
3.4.3 Kiểm định độ tin cậy thang đo đặc điểm công việc.....	79
3.4.4 Kiểm định độ tin cậy thang đo môi trường và điều kiện làm việc.....	80
3.4.5 Kiểm định độ tin cậy thang đo đào tạo và cơ hội thăng tiến.....	81
3.4.6 Kiểm định độ tin cậy thang đo sự hỗ trợ từ lãnh đạo và đồng nghiệp.....	81
3.4.7 Kiểm định độ tin cậy thang đo sự hài lòng.....	82
3.5 Kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA.....	82
3.5.1 Nhân tố khám phá EFA biến độc lập.....	82
3.5.2 Nhân tố khám phá biến phụ thuộc.....	84
3.6 Kết quả phân tích tương quan Pearson.....	86
3.7 Kết quả phân tích hồi quy tuyến tính bội.....	87
3.7.1 Đánh giá mức độ phù hợp của mô hình.....	87
3.7.2 Xây dựng mô hình hồi quy bội.....	87
3.7.3 Phân tích ANOVA.....	88
3.7.4 Mô hình nghiên cứu sau khi phân tích.....	93
3.8 Kiểm định sự khác biệt ANOVA.....	93
3.8.1 Kiểm định theo giới tính.....	93
3.8.2 Kiểm định theo độ tuổi.....	94
3.8.3 Kiểm định theo thâm niên làm việc.....	94
3.8.4 Kiểm định theo vị trí làm việc.....	95
3.8.5 Kiểm định theo trình độ học vấn.....	96
CHƯƠNG 4: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CHÍNH SÁCH ĐÃI NGỘ NHẪM NÂNG CAO SỰ HÀI LÒNG CỦA NHÂN VIÊN KỸ THUẬT THI CÔNG TẠI CÔNG TY.....	97
4.1. Cơ sở đề xuất giải pháp.....	97
4.1.1 Mục tiêu chung.....	97
4.1.2 Mục tiêu phát triển nguồn nhân lực thời gian tới của Công ty.....	97
4.1.3 Mục tiêu phát triển chính sách đãi ngộ của công ty thời gian tới.....	98

4.2. Một số giải pháp nâng cao sự hài lòng của nhân viên kỹ thuật thi công đối với chính sách đãi ngộ	98
<i>4.2.1. Giải pháp liên quan đến Tiền lương và Phụ cấp đặc thù.....</i>	<i>99</i>
<i>4.2.2. Giải pháp liên quan đến Sự hỗ trợ từ lãnh đạo và Đồng nghiệp.....</i>	<i>99</i>
<i>4.2.3. Giải pháp liên quan đến Chế độ thưởng và Phúc lợi.....</i>	<i>100</i>
<i>4.2.4. Giải pháp liên quan đến Đào tạo và cơ hội thăng tiến.....</i>	<i>101</i>
<i>4.2.5. Giải pháp liên quan đến Đặc điểm công việc</i>	<i>102</i>
4.3. Kiến nghị với các bên liên quan	103
<i>4.3.1. Kiến nghị đối với Cơ quan Nhà nước và Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam</i>	<i>103</i>
<i>4.3.2. Kiến nghị đối với Ban điều hành và Hội đồng quản trị Công ty</i>	<i>104</i>
<i>4.3.3. Kiến nghị đối với Ban chỉ huy công trường và Tổ chức Công đoàn</i>	<i>104</i>

DANH MỤC HÌNH ẢNH

Hình 1.1: Cấp bậc nhu cầu của Maslow.....	7
Hình 1.2: Mô hình sự hài lòng trong công việc của Smith và các cộng sự (1969)	11
Hình 1.3: Mô hình sự hài lòng trong công việc của Luddy (2005).....	12
Hình 1.4: Mô hình sự hài lòng của nhân viên tại công ty TNHH Thương mại và Kỹ thuật Mitrudoor Đà Nẵng.....	13
Hình 1.5: Mô hình sự hài lòng trong công việc của nhân viên thể hệ Y tại các doanh nghiệp trên địa bàn thành phố Hà Nội	14
Hình 1.6: Mô hình sự hài lòng công việc của nhân viên khách sạn tại Đà Nẵng.....	15
Hình 1.7: Mô hình sự hài lòng với công việc của nhân viên tại điện lực Hàm Thuận Bắc, tỉnh Bình Thuận.....	16
Hình 1.8: Mô hình động lực làm việc cho nhân viên tại công ty cổ phần tập đoàn DVN Việt Nam	17
Hình 1.9: Mô hình sự hài lòng trong công việc của nhân viên ngân hàng thương mại cổ phần Sài Gòn Thường Tín – Khu vực Bà Rịa – Vũng Tàu.	18
Hình 1.10: Mô hình nghiên cứu đề xuất.....	20
Hình 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức Tổng công ty	25
Hình 3.1: Biểu đồ thống kê giới tính.....	62
Hình 3.2: Biểu đồ thống kê độ tuổi	63
Hình 3.3: Biểu đồ thống kê thâm niên công tác	64
Hình 3.4: Biểu đồ thống kê vị trí công tác	65
Hình 3.5: Biểu đồ thống kê trình độ học vấn	66
Hình 3.6: Mô hình sau khi phân tích.....	93

DANH MỤC BẢNG

Bảng 2.1: Thống kê máy móc thiết bị	33
Bảng 2.2: Bảng thống kê nguồn nhân lực Tổng công ty năm 2023-2025	34
Bảng 2.3: Bảng cân đối kế toán Tổng công ty năm 2023-2025	35
Bảng 2.4: Bảng phân tích khối và chỉ số cân đối kế toán Tổng công ty năm 2023-2025	36
Bảng 2.5: Kết quả hoạt động kinh doanh Tổng công ty.....	38
Bảng 2.6: Phân tích khối và chỉ số kết quả hoạt động kinh doanh Tổng công ty.....	39
Bảng 2.7: Thang đo tham khảo Sự hài lòng	42
Bảng 2.8: Thang đo hiệu chỉnh Sự hài lòng	42
Bảng 2.9: Thang đo tham khảo Tiền lương và phụ cấp đặc thù	42
Bảng 2.10: Thang đo hiệu chỉnh Tiền lương và phụ cấp đặc thù	43
Bảng 2.11: Thang đo tham khảo Chế độ thưởng và phúc lợi	43
Bảng 2.12: Thang đo hiệu chỉnh Chế độ thưởng và phúc lợi.....	43
Bảng 2.13: Thang đo tham khảo Đặc điểm công việc.....	44
Bảng 2.14: Thang đo hiệu chỉnh Đặc điểm công việc.....	44
Bảng 2.15: Thang đo tham khảo Môi trường và điều kiện làm việc	45
Bảng 2.16: Thang đo hiệu chỉnh Môi trường và điều kiện làm việc	45
Bảng 2.17: Thang đo tham khảo Đào tạo và cơ hội thăng tiến	46
Bảng 2.18: Thang đo hiệu chỉnh Đào tạo và cơ hội thăng tiến	46
Bảng 2.19: Thang đo tham khảo Sự hỗ trợ từ lãnh đạo và đồng nghiệp	47
Bảng 2.20: Thang đo hiệu chỉnh Sự hỗ trợ từ lãnh đạo và đồng nghiệp	47
Bảng 2.21: Thang đo hiệu chỉnh các yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng của nhân viên kỹ thuật thi công của Công ty Cổ phần Xây Lắp III Petrolimex.....	48
Bảng 3.1: Bảng lương chức danh công ty	55
Bảng 3.2: Chính sách đãi ngộ theo chứng chỉ ngoại ngữ (IELTS, TOEFL, TOEIC).....	56
Bảng 3.3: Bảng hệ số phụ cấp công trường.....	58
Bảng 3.4: Bảng thông tin mẫu khảo sát	67
Bảng 3.5: Bảng phân tích thống kê mô tả mẫu nghiên cứu.....	68
Bảng 3.6: Đánh giá của nhân viên kỹ thuật thi công về tiền lương và phụ cấp đặc thù.....	70
Bảng 3.7: Đánh giá của nhân viên kỹ thuật thi công về chế độ thưởng và phúc lợi	71
Bảng 3.8: Đánh giá của nhân viên kỹ thuật thi công về đặc điểm công việc	72
Bảng 3.9: Đánh giá của nhân viên kỹ thuật thi công về môi trường và điều kiện làm việc	73
Bảng 3.10: Đánh giá của nhân viên kỹ thuật thi công về đào tạo và cơ hội thăng tiến.....	74
Bảng 3.11: Đánh giá của nhân viên kỹ thuật thi công về sự hỗ trợ từ lãnh đạo và đồng nghiệp	75
Bảng 3.12: Đánh giá của nhân viên kỹ thuật thi công về sự hài lòng	76
Bảng 3.13: Kiểm định độ tin cậy thang đo tiền lương và phụ cấp đặc thù.....	77
Bảng 3.14: Kiểm định độ tin cậy thang đo chế độ thưởng và phúc lợi	78
Bảng 3.15: Kiểm định độ tin cậy thang đo chế độ thưởng và phúc lợi sau khi loại biến.....	78
Bảng 3.16: Kiểm định độ tin cậy thang đo đặc điểm công việc.....	79
Bảng 3.17: Kiểm định độ tin cậy thang đo đặc điểm công việc sau khi loại biến.....	80
Bảng 3.18: Kiểm định độ tin cậy thang đo môi trường và điều kiện làm việc.....	80
Bảng 3.19: Kiểm định độ tin cậy thang đo đào tạo và cơ hội thăng tiến.....	81
Bảng 3.20: Kiểm định độ tin cậy thang đo sự hỗ trợ từ lãnh đạo và đồng nghiệp	81
Bảng 3.21: Kiểm định độ tin cậy thang đo sự hài lòng	82
Bảng 3.22: Bảng KMO and Bartlett's Test.....	83
Bảng 3.23: Bảng ma trận xoay nhân tố	83
Bảng 3.24: Bảng KMO and Bartlett's của biến phụ thuộc.....	84
Bảng 3.25: Bảng ma trận xoay biến phụ thuộc	85

Bảng 3.26: Bảng phân tích tương quan	86
Bảng 3.27: Chỉ tiêu đánh giá sự phù hợp của mô hình	87
Bảng 3.28: Bảng phân tích ANOVA	88
Bảng 3.29: Bảng các thông số thống kê của từng biến trong mô hình hồi quy bội.....	88
Bảng 3.30: Chỉ tiêu đánh giá sự phù hợp của mô hình sau loại biến	91
Bảng 3.31: Bảng phân tích ANOVA sau khi loại biến	91
Bảng 3.32: Bảng các thông số thống kê của từng biến trong mô hình hồi quy bội.....	92
Bảng 3.33: Kết quả kiểm định theo giới tính	93
Bảng 3.34: Kết quả kiểm định Levene theo độ tuổi	94
Bảng 3.35: Kết quả kiểm định ANOVA theo độ tuổi	94
Bảng 3.36: Kết quả kiểm định Levene theo thâm niên làm việc.....	94
Bảng 3.37: Kết quả kiểm định ANOVA theo thâm niên làm việc	95
Bảng 3.38: Kết quả kiểm định Levene theo vị trí làm việc	95
Bảng 3.39: Kết quả kiểm định ANOVA theo vị trí làm việc	95
Bảng 3.40: Kết quả kiểm định Levene theo trình độ học vấn	96
Bảng 3.41: Kết quả kiểm định ANOVA theo trình độ học vấn	96

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

STT	Từ viết tắt	Ý nghĩa đầy đủ
1	ANOVA	Phân tích phương sai (<i>Analysis of Variance</i>)
2	ATLD	An toàn lao động
3	BHXH	Bảo hiểm xã hội
4	BHTN	Bảo hiểm tai nạn / Bảo hiểm thất nghiệp
5	CBCNV	Cán bộ công nhân viên
6	CV	Đặc điểm công việc
7	DTTT	Đào tạo và cơ hội thăng tiến
8	EFA	Phân tích nhân tố khám phá (<i>Exploratory Factor Analysis</i>)
9	FDI	Đầu tư trực tiếp nước ngoài (<i>Foreign Direct Investment</i>)
10	GDP / GRDP	Tổng sản phẩm quốc nội / trên địa bàn
11	HĐLĐ	Hợp đồng lao động
12	HĐQT	Hội đồng Quản trị
13	JDI	Chỉ số mô tả công việc (<i>Job Descriptive Index</i>)
14	KMO	Hệ số Kaiser-Meyer-Olkin
15	KPI	Chỉ số đánh giá hiệu suất cốt lõi (<i>Key Performance Indicator</i>)
16	NLĐ	Người lao động
17	PENJICO	Công ty Cổ phần Xây lắp III Petrolimex
18	SHL	Sự hài lòng
19	SHT	Sự hỗ trợ từ lãnh đạo và đồng nghiệp
20	SPSS	Phần mềm xử lý dữ liệu thống kê (<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>)
21	SXKD	Sản xuất kinh doanh
22	TLPC	Tiền lương và phụ cấp đặc thù
23	TPL	Chế độ thưởng và phúc lợi
24	VIF	Nhân tố phóng đại phương sai (<i>Variance Inflation Factor</i>)
25	VSLĐ	Vệ sinh lao động

CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHÍNH SÁCH ĐÃI NGỘ VÀ SỰ HÀI LÒNG CỦA NHÂN VIÊN

1.1 Các khái niệm cơ bản

1.1.1 Khái niệm về nhân viên và nhân viên kỹ thuật

1.1.1.1 Khái niệm về nhân viên

Theo định nghĩa ở từ điển Merriam-Webster (1828), nhân viên là người làm việc để nhận được tiền lương, tiền công và luôn ở vị trí cấp dưới điều hành.

1.1.1.2 Khái niệm về nhân viên kỹ thuật

Nhân viên kỹ thuật là người trực tiếp tham gia vào các hoạt động liên quan đến vận hành, lắp đặt, sửa chữa, kiểm tra và bảo trì máy móc, thiết bị hoặc hệ thống kỹ thuật trong doanh nghiệp. Đây là vị trí đóng vai trò cầu nối giữa lý thuyết và thực tiễn, biến các thiết kế hay giải pháp kỹ thuật thành kết quả cụ thể phục vụ sản xuất và đời sống.

1.1.2 Khái niệm về sự hài lòng và sự hài lòng của nhân viên

1.1.2.1 Khái niệm sự hài lòng

Sự hài lòng được định nghĩa là việc đáp ứng nhu cầu hay mong muốn nào đó. Từ đó, sự hài lòng công việc được định nghĩa là khi nhân viên được đáp ứng nhu cầu hay mong muốn của họ khi làm việc, theo từ điển Oxford Advanced learner's Dictionary.

Sự hài lòng công việc là trạng thái diễn ra khi con người có được sự thỏa mãn nhờ so sánh kết quả họ đạt được với những gì họ mong muốn, kỳ vọng và xứng đáng đạt được (Oshagbemi, 2000).

Sự hài lòng công việc là tổng hợp giữa sự hài lòng về mặt tâm lý, sinh và môi trường làm việc, khiến cho một người cảm thấy thỏa mãn về công việc của họ (Hoppock, 1935). Nói cách khác, sự hài lòng trong công việc chịu tác động khá lớn từ các yếu tố không những bên ngoài, mà còn yếu tố bên trong cảm xúc người đó.

Nghiên cứu của Weiss (1967) lại đưa ra định nghĩa về sự hài lòng trong công việc một cách đơn giản, đó chính là thái độ của người làm đối với công việc của mình thông qua hành vi, cảm nhận và niềm tin của người lao động đối với công ty mình làm việc.

1.1.2.2 Khái niệm về sự hài lòng của nhân viên

Sự hài lòng của nhân viên là cảm giác hài lòng hay không hài lòng từ kết quả nhận được sự cung cấp của tổ chức so với sự mong đợi của nhân viên, hay là mong muốn về chất lượng công việc, môi trường làm việc,... từ doanh nghiệp sẽ đáp ứng hay

vượt quá mong đợi của nhân viên, từ đó sẽ trung thành với doanh nghiệp, quảng bá truyền thông cho thương hiệu, cống hiến cho doanh nghiệp.

1.2 Tổng quan về chính sách đãi ngộ nhân sự

1.2.1 Khái niệm đãi ngộ nhân sự và vai trò đãi ngộ nhân sự

1.2.1.1 Khái niệm đãi ngộ nhân sự

Theo Stephen P. Robbins, đãi ngộ là một trong những công cụ quan trọng giúp tổ chức thu hút, duy trì và tạo động lực cho người lao động. Đồng thời, dựa trên quan điểm của Frederick Herzberg, các chính sách đãi ngộ nếu được thiết kế hợp lý sẽ góp phần giảm sự bất mãn và gia tăng sự hài lòng trong công việc.

1.2.1.2 Vai trò của đãi ngộ nhân sự

Đãi ngộ nhân sự đóng vai trò đặc biệt quan trọng trong hoạt động quản trị nguồn nhân lực, không chỉ tác động đến từng cá nhân người lao động mà còn ảnh hưởng đến hiệu quả chung của tổ chức. Theo Stephen P. Robbins, các chính sách đãi ngộ hợp lý sẽ góp phần định hướng thái độ và hành vi làm việc của nhân viên.

Thu hút nhân tài: Trong bối cảnh thị trường lao động cạnh tranh, chính sách đãi ngộ hấp dẫn và cạnh tranh là yếu tố quan trọng giúp doanh nghiệp thu hút nguồn nhân lực chất lượng cao. Mức lương, phúc lợi và cơ hội phát triển tốt sẽ tạo lợi thế cho doanh nghiệp trong việc tuyển dụng và lựa chọn ứng viên phù hợp.

Duy trì nguồn nhân lực: Đãi ngộ hợp lý giúp doanh nghiệp giữ chân nhân viên, hạn chế tình trạng nghỉ việc và chuyển việc. Khi nhân viên cảm thấy quyền lợi của mình được đảm bảo và ghi nhận xứng đáng, họ có xu hướng gắn bó lâu dài với tổ chức.

Tạo động lực làm việc: Khi nhân viên nhận thấy mối liên hệ rõ ràng giữa nỗ lực – thành tích – phần thưởng, họ sẽ có động lực làm việc cao hơn. Các chính sách thưởng, công nhận và đãi ngộ phù hợp sẽ khuyến khích nhân viên nâng cao hiệu suất làm việc.

Nâng cao sự hài lòng của nhân viên: Khi các chính sách đãi ngộ đáp ứng được nhu cầu và kỳ vọng của người lao động, họ sẽ cảm thấy thỏa mãn và có thái độ tích cực đối với công việc. Các yếu tố đãi ngộ không chỉ giúp giảm sự bất mãn mà còn góp phần gia tăng sự hài lòng trong công việc.

Tăng hiệu quả hoạt động của tổ chức: Khi nhân viên có động lực và hài lòng với công việc, họ sẽ làm việc hiệu quả hơn, từ đó nâng cao năng suất lao động và chất lượng công việc. Điều này góp phần cải thiện hiệu quả hoạt động và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường.

1.2.2 Chính sách đãi ngộ

1.2.2.1 Đãi ngộ tài chính

Đãi ngộ tài chính là những lợi ích vật chất mà nhân viên nhận được trực tiếp từ doanh nghiệp, thường được thể hiện dưới dạng tiền tệ. Đây là yếu tố cơ bản và có ảnh hưởng mạnh mẽ đến sự hài lòng của nhân viên.

a) Tiền lương

Tiền lương là khoản tiền mà người sử dụng lao động trả cho người lao động để thực hiện công việc theo thỏa thuận, bao gồm mức lương theo công việc hoặc chức danh, phụ cấp lương và các khoản bổ sung khác. Đối với người lao động tiền lương sẽ tương xứng với kết quả làm việc và công sức mà họ bỏ ra, với những kinh nghiệm mà họ có được cùng với sự cần cù, siêng năng, phấn đấu trong công việc. Người lao động 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 (Luddy, 2005).

Trong điều kiện tại các quốc gia đang phát triển như Việt Nam, tiền lương vẫn là một yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến sự hài lòng đối với công việc của người lao động theo Trần Kim Dung (2005).

b) Thưởng

Thưởng là số tiền hoặc tài sản hoặc bằng các hình thức khác mà người sử dụng lao động thưởng cho người lao động căn cứ vào kết quả sản xuất, kinh doanh, mức độ hoàn thành công việc của người lao động.

Quy chế thưởng do người sử dụng lao động quyết định và công bố công khai tại nơi làm việc sau khi tham khảo ý kiến của tổ chức đại diện người lao động tại cơ sở đối với nơi có tổ chức đại diện người lao động tại cơ sở.

c) Phụ cấp

Phụ cấp là khoản tiền bổ sung được trả cho cá nhân hoặc nhóm cá nhân để bù đắp cho các chi phí phát sinh trong quá trình làm việc hoặc để hỗ trợ cho những hoàn cảnh đặc biệt. Phụ cấp thường được trả thêm vào lương chính và có tính chất tạm thời. Ví dụ, phụ cấp tiền ăn trưa, phụ cấp đi lại, phụ cấp trang phục,...

d) Phúc lợi

Luôn là một trong những điều quan trọng nhất của người lao động và cũng là mối bận tâm hàng đầu của các doanh nghiệp. Một trong những loại phản nản thường gặp nhất của người lao động là phản nản về chính sách phúc lợi của doanh nghiệp. Phúc lợi

có thể ảnh hưởng trực tiếp đến sự hài lòng của người lao động theo một cách nào đó, theo Artz (2008) phúc lợi có vai trò quan trọng trong việc xác định mức thỏa mãn công việc. Đối với Nguyễn Hữu Thân (2001), phúc lợi bao gồm hai phần chính: Phúc lợi theo pháp luật quy định như các loại bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, trợ cấp thất nghiệp,... Phúc lợi tự nguyện là các chính sách mà công ty chủ động thực hiện với lao động của mình nhằm nâng cao sự hài lòng, lòng trung thành của người lao động như đóng bảo hiểm cho người nhà của nhân viên, tổ chức tham quan du lịch nghỉ dưỡng, tặng quà cho nhân viên vào các dịp lễ, Tết,... Các doanh nghiệp thực hiện tốt các chính sách phúc lợi quan tâm đến người lao động sẽ làm tăng sự hài lòng và giúp người lao động cảm thấy yên tâm làm việc.

Vì vậy, doanh nghiệp cần thiết lập một hệ thống chính sách phúc lợi rõ ràng và công bằng để tạo điều kiện thuận lợi cho nhân viên nhằm nâng cao sự hài lòng của những nhân viên đã gắn bó lâu dài với tổ chức.

1.2.2.2 Đãi ngộ phi tài chính

Bên cạnh đãi ngộ tài chính, đãi ngộ phi tài chính là những yếu tố không mang tính vật chất nhưng có ảnh hưởng sâu sắc đến cảm nhận và sự hài lòng của nhân viên.

a) Môi trường làm việc

Môi trường làm việc, theo Robbins và Judge (2013), là tập hợp các yếu tố về vật chất, tinh thần và xã hội mà người lao động tiếp xúc trong quá trình làm việc. Môi trường này không chỉ bao gồm không gian làm việc và cơ sở vật chất, mà còn bao gồm bầu không khí giao tiếp, các mối quan hệ đồng nghiệp và văn hóa tổ chức. Tất cả những yếu tố này tác động trực tiếp đến tinh thần và hiệu quả làm việc của nhân viên, ảnh hưởng đến độ hài lòng, động lực và hiệu suất công việc của họ.

b) Điều kiện làm việc

Người lao động sẽ cảm thấy hài lòng với công việc khi họ được cung cấp những điều kiện làm việc tốt có tác động thái độ làm việc và hiệu quả làm việc. Đối với nghiên cứu này điều kiện làm việc là các yếu 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 (Skallietal, 2007), sự an toàn thoải mái ở nơi làm việc (Durst, 1997), được trang bị thiết bị cần thiết cho công việc (Bellingham, 2004). Người lao động 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 (dẫn theo Trần Kim Dung, 2005). Điều kiện làm việc được đảm bảo

thì làm tăng sự hài lòng giúp người lao động yên tâm làm việc, có điều kiện phát huy tính sáng tạo đem lại năng suất lao động cao. Vì vậy, để có được điều kiện làm việc tốt thì doanh nghiệp cũng cần quan tâm đến việc đảm bảo về cơ sở vật chất, bố trí không gian làm việc phù hợp, trang thiết bị hiện đại phù hợp với tính chất công việc, tạo môi trường làm việc năng động, không gian làm việc thoáng mát, sạch sẽ đảm bảo sức khỏe cho người lao động.

c) Bản chất công việc

Bản chất công việc được hiểu là một công việc mang lại cho người lao động sự hài lòng chung và tạo ra hiệu quả công việc tốt. Theo Locke (1995), cho rằng sự hài lòng trong công việc của người lao động phụ thuộc vào sự hài lòng với các thành phần công việc, trong đó có bản chất công việc.

Với bản chất công việc phù hợp với trình độ chuyên môn, công việc gặp nhiều thách thức buộc người lao động phải học hỏi nhiều hơn cố gắng nhiều hơn có thêm kinh nghiệm làm việc để thích ứng với bản chất công việc có nhiều khó khăn. Người lao động thích thể hiện năng lực làm việc và kích thích về mặt tinh thần. Cá nhân thỏa mãn hơn với chính công việc khi họ được tham gia vào và được kích thích về tinh thần lẫn thể chất, mọi nhân viên đều muốn thể hiện xuất sắc và hoàn thành công việc với hiệu suất cao.

Nhiều nghiên cứu thực nghiệm đã chỉ ra rằng yếu tố “bản chất của công việc” có ảnh hưởng đến sự hài lòng của người lao động trong công việc (dẫn theo Luddy, 2005; Trần Kim Dung, 2005). Vì vậy, bản chất công việc càng rõ ràng, phù hợp với trình độ chuyên môn của người lao động thì sự hài lòng của người lao động càng cao.

d) Hệ thống đánh giá thực hiện công việc

Hệ thống đánh giá công việc là một quy trình có hệ thống, được thiết kế để đo lường, đánh giá và cải thiện hiệu suất làm việc của nhân viên trong tổ chức. Nó bao gồm việc thu thập dữ liệu về kết quả công việc, hành vi, kỹ năng và đóng góp của nhân viên, sau đó sử dụng dữ liệu đó để đưa ra quyết định về thăng tiến, đào tạo, khen thưởng, hoặc cải thiện hiệu suất. Mục tiêu chính là liên kết hiệu suất cá nhân với mục tiêu tổ chức, thúc đẩy động lực và phát triển nguồn nhân lực. Hệ thống này thường bao gồm các thành phần chính:

Tiêu chí đánh giá: Các chỉ số KPI, mục tiêu SMART

Phương pháp đánh giá: Đánh giá 360 độ (từ cấp trên, đồng nghiệp, cấp dưới), thang điểm, đánh giá dựa trên hành vi, hoặc quản lý theo mục tiêu.

Chu kỳ: Thường hàng quý, nửa năm hoặc hàng năm, kết hợp phản hồi liên tục.

e) Cơ hội đào tạo và thăng tiến

Cơ hội đào tạo và thăng tiến thể hiện qua việc người lao động có cơ hội đào tạo nâng cao kỹ năng phục vụ cho công việc và khả năng họ được đề bạt lên vị trí cao hơn. Người lao động sẽ cảm thấy hài lòng với những công việc tạo cho họ cơ hội được đào tạo và giúp họ thăng tiến trong sự nghiệp. Quan điểm này theo nghiên cứu được thực hiện bởi Ellickson và Logsdon (2002) cho rằng các cơ hội thăng tiến có ảnh hưởng tích cực và đáng kể đến sự hài lòng trong công việc. Tuy nhiên Kreitner và Kinicki (2001) nói rằng mối quan hệ tích cực giữa cơ hội thăng tiến và sự hài lòng trong công việc phụ thuộc vào sự công bằng trong cảm của người lao động.

Tại Việt Nam, nghiên cứu của Trần Kim Dung (2005) cũng cho thấy cơ hội thăng tiến ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng trong công việc. Hầu hết người lao động sẽ cảm thấy hài lòng hơn đối với công việc hiện tại nếu họ được nhận những lợi ích mà doanh nghiệp đem lại thông qua các chương trình đào tạo về kiến thức chuyên môn, kỹ năng hay cơ hội thăng tiến.

f) Mối quan hệ cấp trên và đồng nghiệp

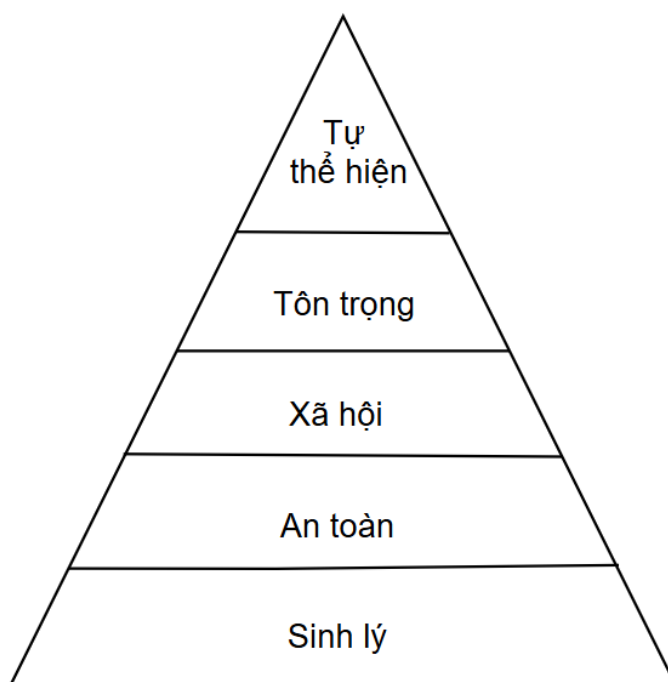
Nghiên cứu của tổ chức Cedefop (2012) đã chứng minh, làm việc riêng lẻ trong tổ chức không khuyến khích các cá nhân nâng cao kỹ năng cũng như không tạo động lực học tập, từ đó làm giảm động lực làm việc. Sự đoàn kết trong tập thể càng nhiều thì mục tiêu của tập thể lại càng dễ dàng đạt được với sự đồng lòng của toàn bộ thành viên (Robbins, 1998).

Một mối quan hệ tốt với cấp trên và đồng nghiệp sẽ tạo ra một không khí thoải mái, an toàn, thúc đẩy động cơ làm việc. Barzoki và cộng sự (2012) cho rằng, môi trường làm việc có sự hỗ trợ từ đồng nghiệp là một trong những yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc và sự hài lòng trong công việc của thành viên trong tổ chức. Nhân viên cần 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, nhân viên 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 phải là người đáng tin cậy (Chami & Fullenkamp 2002).

1.3 Các học thuyết nền tảng về sự hài lòng

1.3.1 Thuyết cấp bậc nhu cầu của Maslow (1943)

Theo nhà tâm lý học Abraham Maslow thì nhu cầu của con người được chia làm 5 cấp bậc khác nhau và được phân theo mức độ tăng dần: Nhu cầu sinh lý, nhu cầu an toàn, nhu cầu xã hội, nhu cầu tự trọng và nhu cầu tự thể hiện.



Hình 1.1: Cấp bậc nhu cầu của Maslow

Nhu cầu về sinh lý: Đây là nhu cầu cơ bản nhất và mạnh nhất của con người bao gồm: ăn, uống, ngủ, không khí để thở, các nhu cầu làm cho con người thoải mái,... Trong tổ chức, vấn đề này được phản ánh thông qua sự thỏa mãn nhu cầu về môi trường làm việc như nhiệt độ, không khí tại nơi làm, hay tiền lương để duy trì cuộc sống,...

Nhu cầu về an toàn: Là nhu cầu cần có cảm giác yên tâm về an toàn thân thể, việc làm, gia đình, sức khỏe, tài sản được đảm bảo. Trong tổ chức, nhu cầu này được phản ánh qua sự đảm bảo an toàn trong công việc, nghề nghiệp và tài sản,...

Nhu cầu xã hội: Nhu cầu này còn được gọi là nhu cầu mong muốn thuộc về một bộ phận, một tổ chức nào đó hoặc nhu cầu về tình cảm, tình thương. Trong tổ chức, nhu cầu này được thể hiện qua mong muốn có quan hệ tốt với đồng nghiệp và với cấp trên,...

Nhu cầu được tôn trọng: Nhu cầu này còn được gọi là nhu cầu tự trọng vì nó thể hiện 2 cấp độ: Nhu cầu được người khác quý mến, nể trọng thông qua các thành quả của bản thân và nhu cầu cảm nhận, quý trọng chính bản thân, danh tiếng của mình, có lòng

tự trọng, sự tự tin vào khả năng của bản thân. Trong tổ chức, những nhu cầu này phản ánh sự nỗ lực để có được sự thừa nhận về những đóng góp cho tổ chức, sự tin tưởng và nâng cao ý thức trách nhiệm, địa vị.

Nhu cầu tự thể hiện: Maslow mô tả nhu cầu này như sau: “Nhu cầu của một cá nhân mong muốn được là chính mình, được làm những cái mà mình sinh ra để làm”. Nói một cách đơn giản hơn, đây chính là nhu cầu được sử dụng hết khả năng, tiềm năng của mình để tự khẳng định mình, để làm việc, đạt các thành quả trong xã hội.

Những nhu cầu cơ bản ở phía đáy tháp phải được thỏa mãn trước khi nghĩ đến các nhu cầu cao hơn. Các nhu cầu bậc cao sẽ nảy sinh và mong muốn được thỏa mãn ngày càng mãnh liệt khi tất cả các nhu cầu cơ bản ở phía đáy tháp đã được đáp ứng đầy đủ.

Tất nhiên, mỗi người đều có một nhu cầu chủ đạo chi phối, quyết định hành vi của người đó. Để có thể giữ chân nhân viên, nhà quản lý phải biết quan tâm đến nhu cầu con người của họ. Các nhân viên sẽ an tâm hơn khi đồng lương đủ đảm bảo cho họ có được một cuộc sống tốt, và ai cũng cần tình thương yêu và sự tôn trọng của mọi người xung quanh.

1.3.2 Thuyết hai nhân tố của Herzberg (1959)

Herzberg chia các yếu tố tác động vào sự nỗ lực của con người làm hai nhóm: Nhóm các yếu tố tạo động lực và các yếu tố duy trì (nếu thực hiện tốt các yếu tố này thì động lực lao động sẽ không bị mất đi).

Thứ nhất, yếu tố tạo động lực liên quan trực tiếp đến nội dung công việc và sự phát triển cá nhân, bao gồm: thành tựu, sự công nhận, bản chất công việc, trách nhiệm và cơ hội thăng tiến. Đây là những yếu tố có khả năng tạo ra sự hài lòng thực sự và thúc đẩy nhân viên làm việc hiệu quả hơn. Khi các yếu tố này được chú trọng, nhân viên có xu hướng cảm thấy hứng thú, gắn bó và hài lòng với công việc. Đây cũng là những yếu tố nội tại và nếu không được thỏa mãn thì người lao động sẽ mất đi động lực.

Thứ hai, yếu tố duy trì là những yếu tố thuộc về môi trường làm việc bên ngoài, bao gồm: lương, chính sách công ty, điều kiện làm việc, mối quan hệ với cấp trên và đồng nghiệp, cũng như sự ổn định công việc. Những yếu tố này không trực tiếp tạo ra sự hài lòng, nhưng nếu không được đảm bảo sẽ dẫn đến sự không hài lòng của nhân viên. Khi các yếu tố duy trì được đáp ứng đầy đủ, chúng giúp nhân viên cảm thấy “không bất mãn”, từ đó tạo nền tảng cho sự ổn định trong công việc.

Trong bối cảnh nghiên cứu sự hài lòng của nhân viên, lý thuyết của Herzberg cho thấy rằng để nâng cao mức độ hài lòng, tổ chức không chỉ cần đảm bảo các yếu tố duy trì nhằm giảm thiểu sự bất mãn, mà còn phải chú trọng phát triển các yếu tố tạo động lực để gia tăng cảm nhận tích cực của nhân viên đối với công việc.

Như vậy, lý thuyết hai nhân tố cung cấp cơ sở quan trọng để xác định các nhóm yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng của nhân viên, đặc biệt là các yếu tố như lương thưởng, môi trường làm việc, sự công nhận và cơ hội phát triển, từ đó làm nền tảng cho việc xây dựng mô hình nghiên cứu trong đề tài.

1.3.3 Thuyết công bằng của Stacey Adams (1963)

Thuyết công bằng do John Stacey Adams đề xuất cho rằng con người luôn có xu hướng so sánh giữa những gì họ đóng góp (đầu vào) và những gì họ nhận được (đầu ra) trong công việc, đồng thời so sánh tỷ lệ này với những người khác trong tổ chức. Nhận thức về sự công bằng hay không công bằng sẽ ảnh hưởng mạnh mẽ đến thái độ và hành vi của nhân viên.

Trong bối cảnh nghiên cứu sự hài lòng của nhân viên, học thuyết này cho thấy rằng mức độ hài lòng phụ thuộc lớn vào cảm nhận của nhân viên về sự công bằng trong tổ chức.

Đầu vào: bao gồm thời gian, công sức, trình độ, kinh nghiệm, kỹ năng và mức độ cống hiến của nhân viên.

Đầu ra: bao gồm lương, thưởng, phúc lợi, sự công nhận, cơ hội thăng tiến và các đãi ngộ khác mà nhân viên nhận được.

Nhân viên sẽ so sánh tỷ lệ giữa đầu vào và đầu ra của bản thân với đồng nghiệp hoặc với chuẩn mực chung trong tổ chức. Khi họ nhận thấy tỷ lệ này là công bằng, họ có xu hướng cảm thấy hài lòng, duy trì thái độ tích cực và gắn bó với công việc. Ngược lại, nếu cảm nhận bất, nhân viên sẽ cảm thấy không hài lòng, dẫn đến giảm động lực, giảm hiệu suất làm việc hoặc thậm chí có ý định rời bỏ tổ chức.

Như vậy, theo John Stacey Adams, sự công bằng trong phân phối lợi ích và đánh giá thành tích là yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến sự hài lòng của nhân viên.

1.3.4 Thuyết kỳ vọng của Victor Vroom (1964)

Vroom cho rằng con người luôn mong đợi, hay kỳ vọng rằng sự nỗ lực nhất định sẽ đem lại một thành tích nhất định, và thành tích đó sẽ dẫn đến những kết quả hay phần thưởng tương xứng. Do đó, nhà quản lý nhân lực cần chú ý tới tâm lý người lao động.

Họ cần được tạo lòng tin rằng khi họ đạt được thành tích thì sẽ được tổ chức ghi nhận và khen thưởng phải hấp dẫn. Nhưng phải chú ý đến yếu tố cá nhân vì với mỗi cá nhân khác nhau thì mức độ hấp dẫn của phần thưởng sẽ khác nhau. Phải có sự lựa chọn thích đáng.

Con người sẽ tự quyết định chọn cho mình một mức nỗ lực để đạt mục tiêu của tổ chức tùy thuộc vào mức độ kì vọng và kết quả, phần thưởng họ nghĩ sẽ nhận được và mức độ quan trọng của phần thưởng với họ.

1.4 Các mô hình lý thuyết

1.4.1 Mô hình sự hài lòng trong công việc của Smith và các cộng sự (1969)



Hình 1.2: Mô hình sự hài lòng trong công việc của Smith và các cộng sự (1969)

Mô hình sự hài lòng trong công việc do Smith và các cộng sự (1969) khởi xướng là một trong những khung lý thuyết kinh điển và có giá trị thực tiễn cao nhất được sử dụng để đánh giá mức độ hài lòng của người lao động. Khác với các cách tiếp cận đo lường sự hài lòng chung chung, mô hình này chia tách trải nghiệm của nhân viên thành các khía cạnh độc lập cấu thành nên tổng thể sự thỏa mãn tại nơi làm việc. Cấu trúc mô hình tập trung sâu sắc vào 5 nhân tố cốt lõi sau:

Tính chất công việc: Nội dung công việc (sự thú vị, thách thức, ý nghĩa); quyền tự chủ; sự rõ ràng trong vai trò và khối lượng công việc hợp lý giúp tạo động lực nội tại.

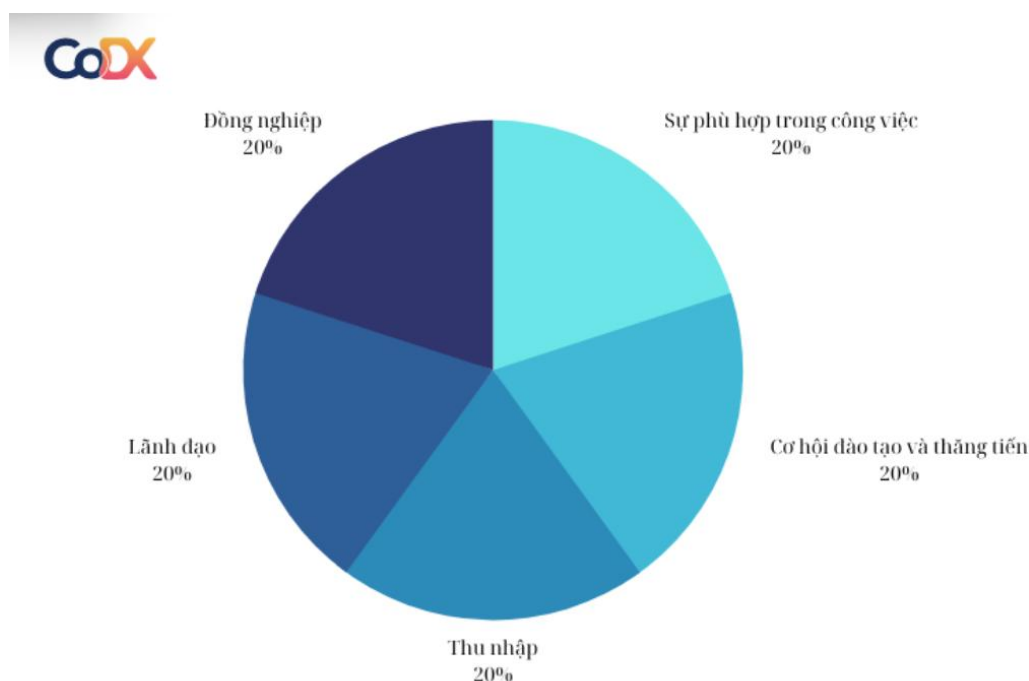
Chế độ đãi ngộ và phúc lợi: Thu nhập (lương, thưởng, phụ cấp) và phúc lợi (bảo hiểm, nghỉ phép). Nhân tố này nhấn mạnh sự công bằng (nội bộ và thị trường) giúp nhân viên an tâm gắn bó.

Quan hệ với đồng nghiệp và quản lý: Chất lượng tương tác xã hội tại nơi làm việc, gồm sự hỗ trợ từ đồng nghiệp (quan hệ ngang) và sự tôn trọng, hướng dẫn từ cấp trên (quan hệ dọc).

Cơ hội đào tạo và thăng tiến: Chất lượng các chương trình phát triển kỹ năng và lộ trình thăng tiến rõ ràng, minh bạch, đáp ứng kỳ vọng tương lai của người lao động.

Môi trường và điều kiện làm việc: Cơ sở vật chất, công cụ hỗ trợ, an toàn lao động và các chính sách cân bằng công việc - cuộc sống nhằm giảm thiểu các tác nhân gây bất mãn.

1.4.2 Mô hình sự hài lòng trong công việc của Luddy (2005)



Hình 1.3: Mô hình sự hài lòng trong công việc của Luddy (2005)

Mô hình sự hài lòng trong công việc của Luddy (2005) được đánh giá dựa trên 5 yếu tố như sau:

Sự phù hợp trong công việc: Người lao động sẽ cảm thấy vui vẻ khi được thỏa mãn khi nắm rõ được các quy trình làm việc và công việc phù hợp với trình độ.

Cơ hội đào tạo và thăng tiến: Doanh nghiệp sẽ cung cấp những chương trình đào tạo nhằm nâng cao trình độ nhân viên. Từ những kiến thức mới được tiếp thu, đội ngũ lao động có thể cống hiến nhiều hơn và có những bước tiến xa trong sự nghiệp.

Thu nhập: Là khoản thù lao mà người lao động sẽ nhận được khi làm cho doanh nghiệp. Thu nhập cao hay thấp sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến niềm hạnh phúc của nhân viên, khi có thể so sánh với đồng cấp và các công ty khác ngoài thị trường.

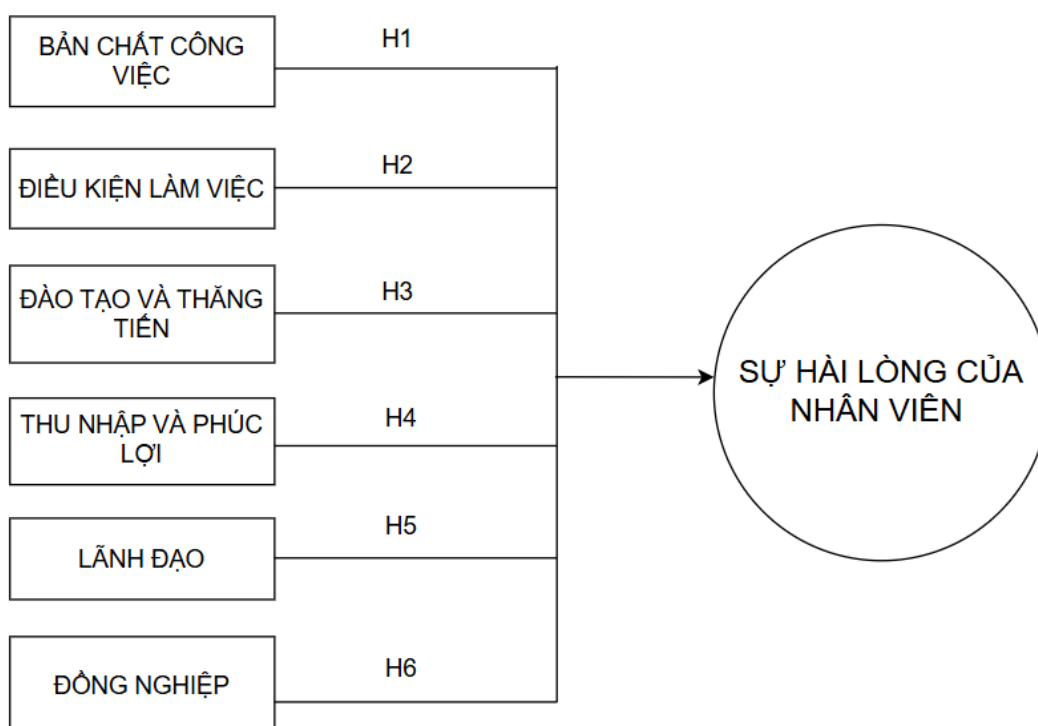
Lãnh đạo: Đây là những người quản lý trực tiếp làm việc với nhân viên. Đôi khi, sự hài lòng của nhân viên sẽ xuất phát từ cách quan tâm và bảo vệ của sếp (khi cần thiết). Ngoài ra, một lãnh đạo có chuyên môn và năng lực cao cũng sẽ nhận được sự kính trọng từ cấp dưới.

Đồng nghiệp: Tại môi trường công sở, mối quan hệ đồng nghiệp có tốt hay không cũng sẽ được lấy ra làm thước đo đánh giá sự thỏa mãn của nhân viên. Sự hài lòng có thể đến từ mức độ thân thiết, tín nhiệm lẫn nhau và tận tâm trong công việc.

1.5 Các mô hình nghiên cứu tham khảo và mô hình đề xuất

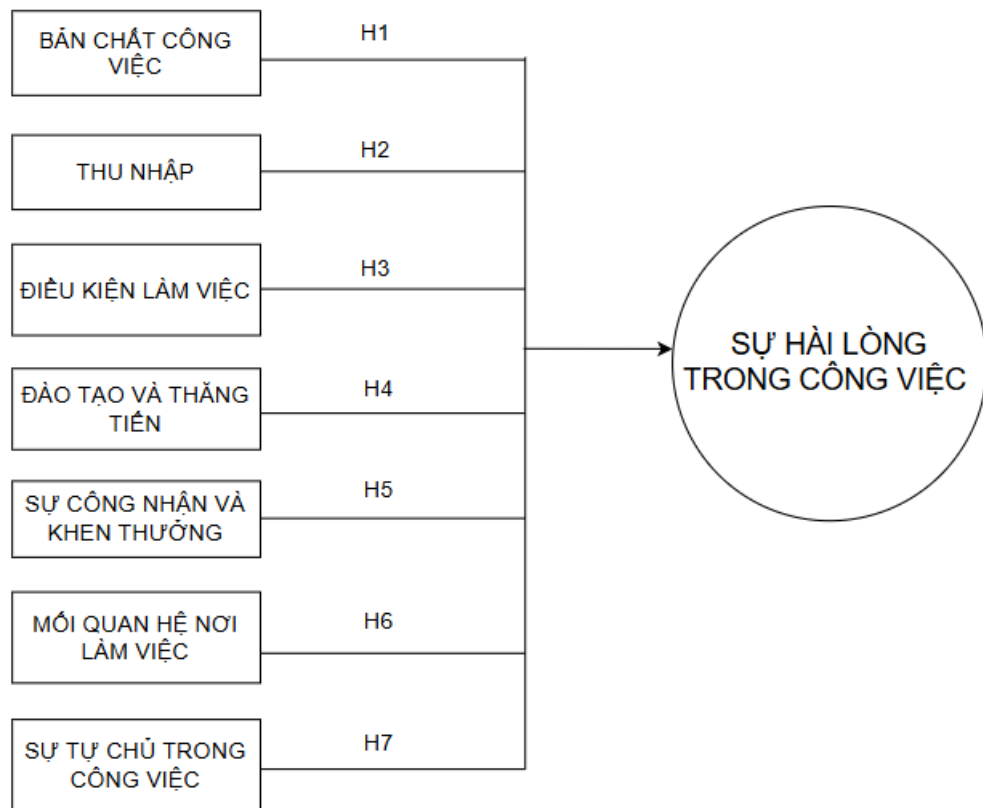
1.5.1 Các mô hình nghiên cứu liên quan

1.5.1.1 Mô hình nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên tại công ty TNHH Thương mại và Kỹ thuật Mitrudoor Đà Nẵng của tác giả Phạm Thị Minh Huyền năm 2021



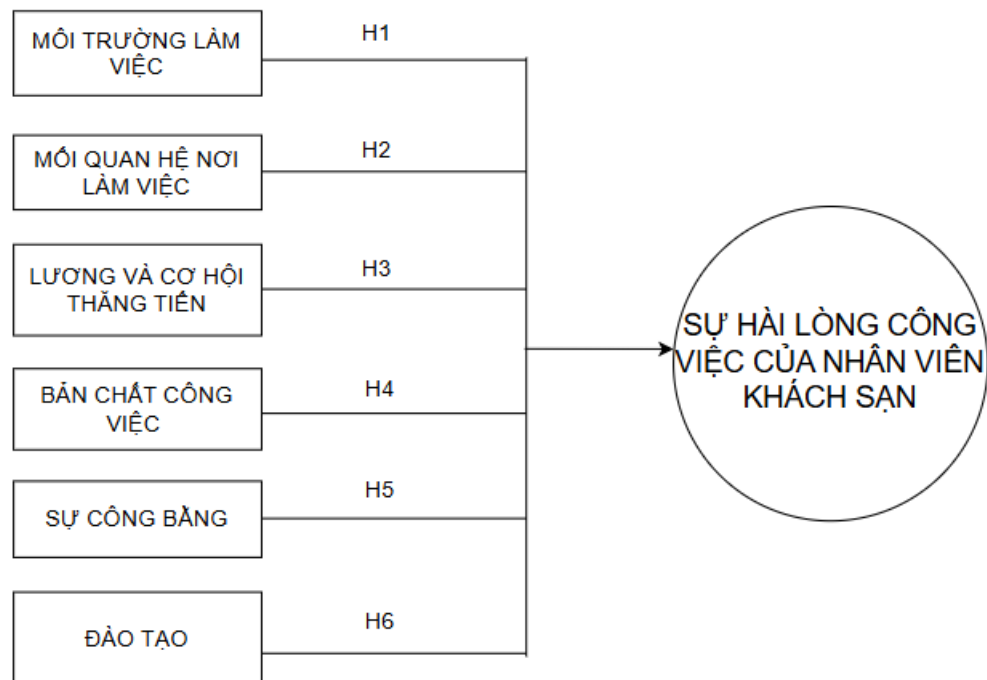
Hình 1.4: Mô hình sự hài lòng của nhân viên tại công ty TNHH Thương mại và Kỹ thuật Mitrudoor Đà Nẵng

1.5.1.2 Mô hình nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên thế hệ Y tại các doanh nghiệp trên địa bàn thành phố Hà Nội của tác giả Nguyễn Thị Phương Loan năm 2023



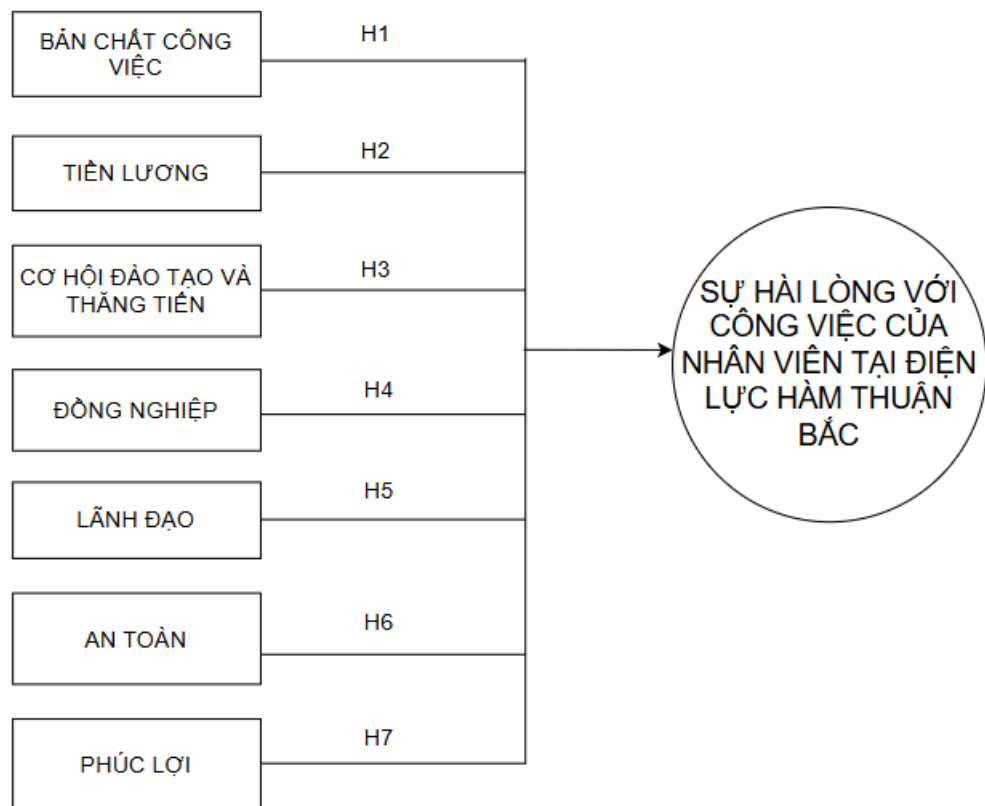
Hình 1.5: Mô hình sự hài lòng trong công việc của nhân viên thế hệ Y tại các doanh nghiệp trên địa bàn thành phố Hà Nội

1.5.1.3 Mô hình nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng công việc của nhân viên trong ngành khách sạn tại Đà Nẵng của tác giả Nguyễn Thị Kim Huệ năm 2021



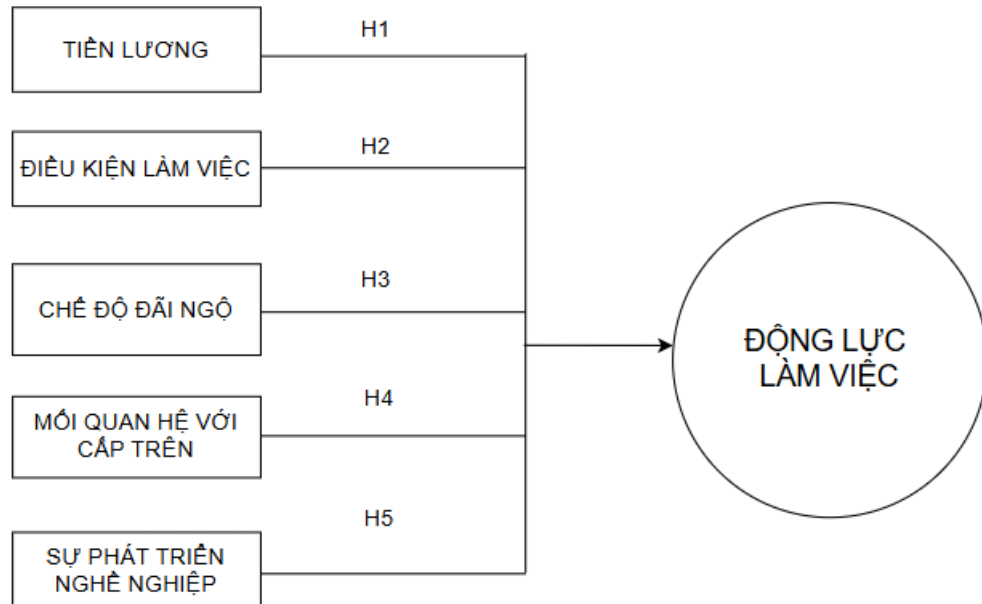
Hình 1.6: Mô hình sự hài lòng công việc của nhân viên khách sạn tại Đà Nẵng

1.5.1.4 Mô hình nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng với công việc của nhân viên tại điện lực Hàm Thuận Bắc, Tỉnh Bình Thuận của Bùi Văn Trinh – Ngô Khắc Đạt năm 2022



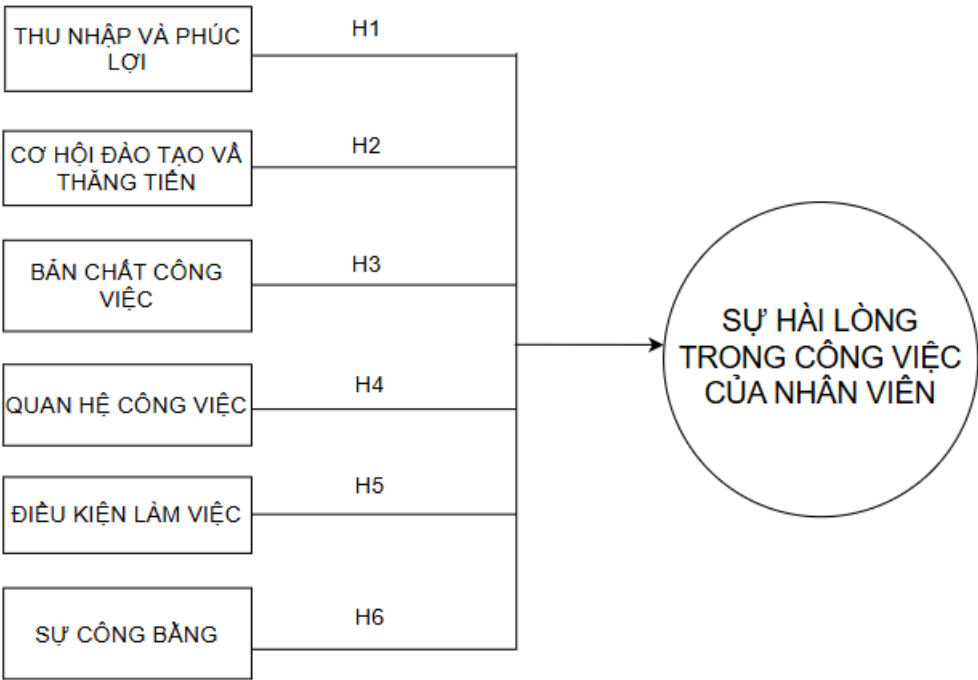
Hình 1.7: Mô hình sự hài lòng với công việc của nhân viên tại điện lực Hàm Thuận Bắc, tỉnh Bình Thuận.

1.5.1.5 Mô hình nâng cao động lực làm việc cho nhân viên tại công ty cổ phần tập đoàn DVN Việt Nam của tác giả Hoàng Thị Kim Oanh và Nguyễn Thị Hải Yến năm 2025.



Hình 1.8: Mô hình động lực làm việc cho nhân viên tại công ty cổ phần tập đoàn DVN Việt Nam

1.5.1.6 Mô hình nghiên cứu sự hài lòng trong công việc của nhân viên ngân hàng thương mại cổ phần Sài Gòn Thường Tín – Khu vực Bà Rịa – Vũng Tàu của tác giả Vương Tiến Kha năm 2024.



Hình 1.9: Mô hình sự hài lòng trong công việc của nhân viên ngân hàng thương mại cổ phần Sài Gòn Thường Tín – Khu vực Bà Rịa – Vũng Tàu.

1.5.2 Mô hình nghiên cứu đề xuất và các giả thuyết nghiên cứu

Qua quá trình tham khảo toàn diện hệ thống lý thuyết nền tảng cùng 06 công trình nghiên cứu thực nghiệm có liên quan trong nước (Phạm Thị Minh Huyền, 2021; Nguyễn Thị Kim Huệ, 2021; Nguyễn Thị Phương Loan, 2023; Hoàng Thị Kim Oanh - Nguyễn Thị Hải Yến, 2025; Vương Tiến Kha, 2024; và Bùi Văn Trịnh – Ngô Khắc Đạt, 2022), tác giả nhận thấy việc đo lường sự hài lòng của người lao động đối với chính sách đãi ngộ là một cấu trúc phức tạp, không thể áp dụng rập khuôn mà cần có sự tinh chỉnh bám sát thực tế.

Đối với đối tượng nghiên cứu đặc thù là nhân viên kỹ thuật thi công tại Công ty Cổ phần Xây lắp III Petrolimex — lực lượng lao động trực tiếp bám trụ tại các công trường xây lắp bồn bể, đường ống xăng dầu, thường xuyên đối mặt với áp lực tiến độ, rủi ro an toàn và điều kiện thời tiết khắc nghiệt — tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu dựa trên sự tích hợp khoa học giữa Thuyết hai nhân tố của Herzberg (1959), Mô hình sự hài lòng trong công việc (JDI) của Smith và cộng sự (1969), và Mô hình sự hài lòng

của Luddy (2005). Sự hình thành mô hình đề xuất này được biện giải cụ thể thông qua việc tổng hợp chặt chẽ từ lý thuyết kinh điển và các bằng chứng thực nghiệm đi trước như sau:

Khác với các mô hình sự hài lòng trong công việc truyền thống thường xem các yếu tố kinh tế như một nhóm tổng thể, nghiên cứu này tách nhóm đãi ngộ tài chính thành hai nhân tố độc lập là “Tiền lương và phụ cấp đặc thù” và “Chế độ thưởng và phúc lợi”. Cách tiếp cận này phù hợp với đặc thù nhân viên kỹ thuật thi công, vì lương/phụ cấp công trường và thưởng/phúc lợi có cơ chế vận hành khác nhau trong thực tiễn quản trị nhân sự.

Nhằm tối ưu hóa năng lực giải thích của nhân tố “*Đặc điểm công việc*”, tác giả đã lồng ghép tinh thần bám sát mô hình của Luddy (2005), đồng thời kế thừa các bài học kinh nghiệm từ nghiên cứu của Phạm Thị Minh Huyền (2021) và Hoàng Thị Kim Oanh & Nguyễn Thị Hải Yến (2025). Sự tích hợp này nhằm kiểm định trực tiếp xem mức độ rườm rà của thủ tục giấy tờ hành chính, hồ sơ nghiệm thu kỹ thuật tại công trường có phải là tác nhân gây ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu suất và sự thỏa mãn chuyên môn của nhân viên kỹ thuật hay không.

Hai nhân tố “Môi trường và điều kiện làm việc” và “Đào tạo và cơ hội thăng tiến” tiếp tục được đưa vào mô hình đề xuất. Trong đó, môi trường và điều kiện làm việc phản ánh nhóm yếu tố duy trì theo Herzberg, còn đào tạo và thăng tiến phản ánh nhóm yếu tố phát triển nghề nghiệp có khả năng tạo động lực cho người lao động.

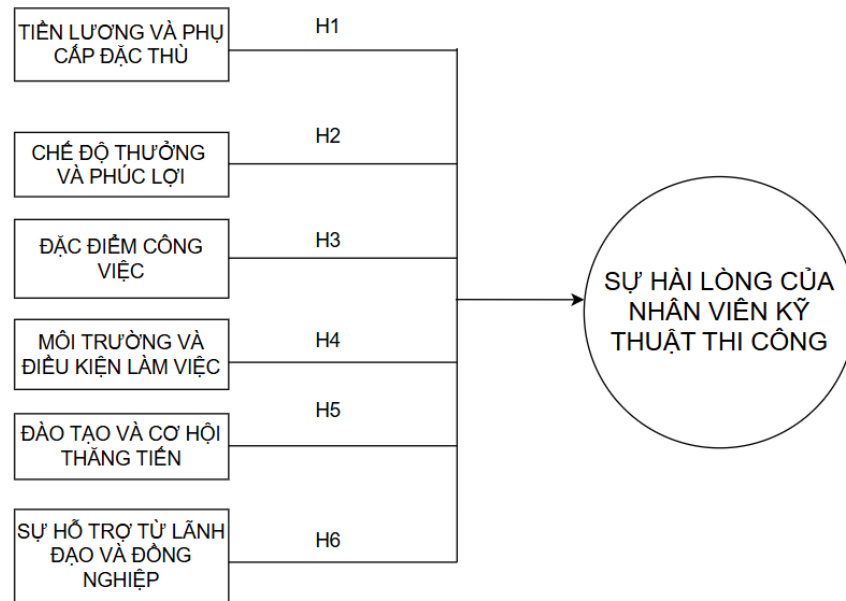
Tại các công trường xây lắp của Công ty Cổ phần Xây lắp III Petrolimex, sự điều hành của cấp quản lý trực tiếp và sự phối hợp giữa đồng nghiệp có quan hệ chặt chẽ với tiến độ, an toàn lao động và tâm lý làm việc. Vì vậy, nghiên cứu gộp hai khía cạnh này thành nhân tố “Sự hỗ trợ từ lãnh đạo và đồng nghiệp” để phản ánh đầy đủ bối cảnh công trường.

Từ các lập luận kế thừa từ lý thuyết và thực tiễn tại doanh nghiệp, tác giả xác lập mô hình nghiên cứu đề xuất gồm 06 nhân tố độc lập có khả năng ảnh hưởng đến biến phụ thuộc Sự hài lòng của nhân viên kỹ thuật thi công tại Công ty Cổ phần Xây lắp III Petrolimex, bao gồm:

1. Tiền lương và phụ cấp đặc thù (TLPC)
2. Chế độ thưởng và phúc lợi (TPL)
3. Đặc điểm công việc (CV)

4. Môi trường và điều kiện làm việc (MTDK)
5. Đào tạo và cơ hội thăng tiến (DTTT)
6. Sự hỗ trợ từ lãnh đạo và đồng nghiệp (SHT)

1.5.2.1 Sơ đồ mô hình nghiên cứu



Hình 1.10: Mô hình nghiên cứu đề xuất

1.5.2.2 Giải thích các biến và giả thuyết nghiên cứu

a. Giải thích các biến

H1: Tiền lương và phụ cấp đặc thù (TLPC): Đo lường mức độ thỏa mãn về thu nhập tương xứng với nỗ lực và tính minh bạch trong chi trả. Đặc biệt nhấn mạnh vào các khoản phụ cấp hiện trường, lưu động và độc hại – vốn là rào cản ngăn chặn sự bất mãn (yếu tố duy trì) trong ngành xây lắp xăng dầu.

H2: Chế độ thưởng và phúc lợi (TPL): Đánh giá sự hài lòng đối với các khoản thưởng lễ, tết, thưởng hoàn thành dự án và các chế độ bảo hiểm, phúc lợi tự nguyện (nghỉ dưỡng, thăm hỏi). Theo lý thuyết, phúc lợi tốt giúp nhân viên an tâm gắn bó lâu dài.

H3: Đặc điểm công việc (CV): Tập trung vào mức độ phù hợp giữa chuyên môn của kỹ sư và công việc thực tế, quyền chủ động sáng tạo và sự tự hào về tính chất công việc đòi hỏi độ chính xác cao. Biến này liên quan đến nhu cầu được khẳng định bản thân và thực hiện công việc có ý nghĩa.

H4: Môi trường và điều kiện làm việc (MTDK): Đánh giá tính hiện đại của trang thiết bị, sự an toàn bảo hộ lao động và cách sắp xếp thời gian làm việc/ngủ nghỉ. Trong ngành xăng dầu, đây là yếu tố then chốt vì liên quan trực tiếp đến sức khỏe và sự an toàn tính mạng (Nhu cầu an toàn - Maslow).

H5: Đào tạo và cơ hội thăng tiến (DTTT): Đo lường sự hài lòng về các khóa đào tạo nâng cao tay nghề và tính công bằng, minh bạch trong chính sách đề bạt nhân sự nội bộ. Biện này đáp ứng nhu cầu phát triển và thăng tiến trong sự nghiệp của người lao động.

H6: Sự hỗ trợ từ lãnh đạo và đồng nghiệp (SHT): Đánh giá mối quan hệ tương tác tại công trường, sự thấu hiểu của cấp trên trực tiếp và sự sẵn lòng chia sẻ kinh nghiệm của đồng nghiệp. Đây là yếu tố bù đắp tâm lý quan trọng cho những nhân viên phải làm việc xa nhà.

b. Giả thuyết nghiên cứu

Giả thuyết H1: Tiền lương và phụ cấp đặc thù có tác động đến sự hài lòng của nhân viên kỹ thuật thi công tại PENJICO.

Giả thuyết H2: Chế độ thưởng và phúc lợi có tác động đến sự hài lòng của nhân viên kỹ thuật thi công tại PENJICO.

Giả thuyết H3: Đặc điểm công việc có tác động đến sự hài lòng của nhân viên kỹ thuật thi công tại PENJICO.

Giả thuyết H4: Môi trường và điều kiện làm việc có tác động đến sự hài lòng của nhân viên kỹ thuật thi công tại PENJICO.

Giả thuyết H5: Đào tạo và cơ hội thăng tiến có tác động đến sự hài lòng của nhân viên kỹ thuật thi công tại PENJICO.

Giả thuyết H6: Sự hỗ trợ từ lãnh đạo và đồng nghiệp tại công trường có tác động đến sự hài lòng của nhân viên kỹ thuật thi công tại PENJICO.

CHƯƠNG 2. TỔNG QUAN VỀ CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY LẮP III PETROLIMEX VÀ THIẾT KẾ NGHIÊN CỨU

2.1 Tổng quan về Công ty Cổ phần Xây lắp III Petrolimex

2.1.1 Giới thiệu chung, lịch sử hình thành và phát triển của Công ty

2.1.1.1 Giới thiệu chung

Tên công ty: CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY LẮP III PETROLIMEX

Địa chỉ: 2286 Huỳnh Tấn Phát, xã Nhà Bè, TP. Hồ Chí Minh.

Điện Thoại:(028) 3940-4602 3940-4325 3940-3253

Fax: (028) 3940-4606

Email: company@penjico.vn

Website : <http://www.penjico.petrolimex.com.vn>

Chi nhánh Hà Nội: Số 3 Phố Thành Công, Phường Giảng Võ, TP. Hà Nội.

Chi nhánh Đà Nẵng: 81 Lê Văn Hiến, Phường Ngũ Hành Sơn, Tp. Đà Nẵng.

Chi nhánh Cần Thơ: 522 Cách Mạng Tháng 8, Phường Bình Thủy, Tp. Cần Thơ.

2.1.1.2 Lịch sử hình thành và phát triển

Công ty CP xây lắp III Petrolimex trước đây là Công ty xây lắp III được thành lập theo QĐ: 111/QĐ – VT ngày 22/02/1977 của Bộ Vật Tư.

Ngày 20/06/1980 Bộ vật tư QĐ số: 304/VT – QĐ V/v chuyển Công ty xây lắp III thành Xí nghiệp xây lắp trực thuộc Công ty xăng dầu khu vực II.

Ngày 08/08/1984 Bộ vật tư có QĐ số 369/VT – QĐ V/v chuyển Xí nghiệp xây lắp thành Công ty xây lắp III trực thuộc Bộ vật tư.

Ngày 16/08/1996 Bộ thương mại có QĐ số 710/TM – TCCB về việc chuyển Công ty xây lắp III về trực thuộc Tổng công ty xăng dầu Việt Nam.

Ngày 08/06/1999 Bộ thương mại có QĐ 0721/1999/QĐ – BTM chuyển Công ty xây lắp III thành Công ty CP xây lắp III – Petrolimex cho tới nay.

Sau hơn 38 năm xây dựng và phát triển, Công ty CP xây lắp III Petrolimex đã trải qua nhiều lần chuyển đổi về tổ chức, nhưng với sự nỗ lực của toàn thể Ban lãnh đạo đến cán bộ công nhân viên luôn gắn bó với Công ty để xây dựng và phát triển công ty ngày càng phát triển.

Hiện nay, công ty chúng tôi luôn đổi mới, đầu tư mua sắm máy móc thiết bị, đào tạo nguồn nhân lực để nâng cao sức cạnh tranh trong cơ chế thị trường. Do vậy công ty

đã trúng thầu nhiều công trình trong và ngoài ngành có giá trị hàng chục tỷ đồng, uy tín của công ty CP Xây Lắp III Petrolimex ngày càng được nâng cao trong và ngoài nước.

2.1.2 Lĩnh vực hoạt động và ngành nghề kinh doanh chính

2.1.2.1 Xây lắp bồn bể xăng dầu

Công ty cổ phần Xây Lắp III Petrolimex có hơn 40 năm kinh nghiệm xây lắp bồn bể chứa xăng dầu, hóa chất, Jet A1,... đã thi công nhiều dự án lớn trong và ngoài nước như kho Thilawa Denko (Myanmar), Jet A1 tại sân bay Tân Sơn Nhất, Đà Nẵng, Cam Ranh, với bồn dung tích tới 40.000m³.

2.1.2.2 Xây lắp đường ống xăng dầu

Với kinh nghiệm thi công phong phú cùng trang thiết bị hiện đại, Công ty cổ phần Xây Lắp III Petrolimex đã hoàn thiện nhiều công trình đường ống và hạng mục phụ trợ trong kho xăng dầu, bao gồm các tuyến ống phân phối chính, nhánh tại trạm bơm, van, nén khí, khí ni tơ, xuất bộ ô tô, thủy cho cầu tàu/cảng,... cùng các loại khác như ống nước, foam chữa cháy, hóa chất, nhựa đường, dầu tải nhiệt, dầu thực vật, gas. Công ty còn thi công tuyến ống vận chuyển đặt nổi, chôn ngầm trên đất liền, vượt sông và dưới biển.

2.1.2.3 Xây dựng các cửa hàng xăng dầu

Với trang thiết bị tiên tiến hiện đại cùng nhân lực lành nghề, Công ty CP Xây Lắp III Petrolimex thực hiện các công trình cửa hàng, trạm cấp phát xăng dầu trong hệ thống bán lẻ của Tập đoàn Petrolimex và đối tác bên ngoài, tất cả đều hoàn thành đúng tiến độ, đạt chuẩn chất lượng, kỹ thuật và thẩm mỹ.

2.1.2.4 Công trình dân dụng và công nghiệp

Công ty CP Xây lắp III Petrolimex đã thi công những công trình xây dựng dân dụng: xây dựng trường học, các dự án trung tâm thương mại.

Xây dựng công nghiệp : sản xuất lắp dựng nhà xưởng công nghiệp.

2.1.2.5 Cung cấp vật tư và thiết bị xăng dầu

Công ty CP Xây lắp III Petrolimex là nhà cung cấp, đối tác của các nhà sản xuất lớn trên thế giới về các sản phẩm phục vụ cho ngành xăng dầu.

2.1.2.6 Hệ thống cầu cảng

Với kinh nghiệm nhiều năm thi công cùng với trang thiết bị hiện đại. Công ty cổ phần xây lắp III Petrolimex đã thi công hoàn thiện nhiều công trình với hệ thống cầu cảng, cần xuất nhập dầu hiện đại.

2.1.2.7 Sản xuất sản phẩm cơ khí

PENJICO đã đầu tư, xây dựng Nhà Máy Gia Công Cơ Khí tại kho dầu B (Tổng kho xăng dầu Nhà Bè), với diện tích 5.000m², cùng các thiết bị hiện đại như: Máy cắt, máy chặt thép tấm, máy lọc tôn khổ lớn, máy uốn thép hình - ống thép, máy chấn góc, máy tiện, phòng phun bi tẩy rỉ,...

2.1.3 Tầm nhìn, sứ mệnh và các giá trị cốt lõi

2.1.3.1 Tầm nhìn

Bằng khát vọng tiên phong cùng chiến lược đầu tư - phát triển bền vững, Công ty Cổ phần xây lắp III Petrolimex lựa chọn lĩnh vực thi công bồn bể, công nghệ cầu cảng, cửa hàng chuyên doanh xăng dầu ... làm ngành chủ lực tạo thế phát triển bền vững; phấn đấu trở thành Công ty mạnh hàng đầu về thi công bồn bể, hệ thống công nghệ, cầu cảng tại Việt Nam và khu vực; hướng đến phát triển hoạt động đa ngành nghề, đa lĩnh vực.

2.1.3.2 Sứ mệnh và giá trị cốt lõi

Đối với thị trường: Cung cấp các sản phẩm – dịch vụ với chất lượng cao, đảm bảo đúng tiến độ. Bên cạnh giá trị chất lượng vượt trội, trong mỗi sản phẩm – dịch vụ đều mang tính thẩm mỹ cao nhằm thỏa mãn tối đa nhu cầu chính đáng của khách hàng.

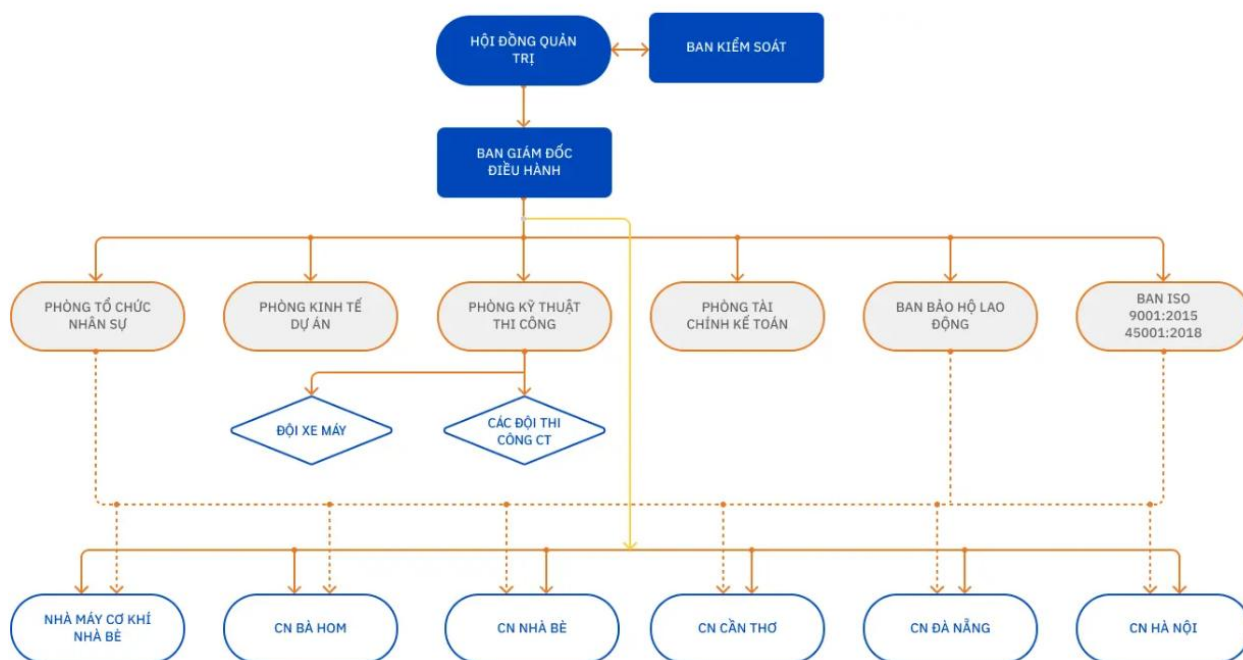
Đối với cổ đông và đối tác: Đề cao tinh thần hợp tác cùng phát triển để trở thành “Người đồng hành số 1” của các đối tác và cổ đông; gia tăng các giá trị đầu tư mới hấp dẫn và bền vững.

Đối với nhân viên: Xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp, thân thiện, năng động, sáng tạo; thực hiện các chế độ đãi ngộ hợp lý về vật chất và tinh thần .

Đối với xã hội: Hải hòa lợi ích doanh nghiệp với lợi ích xã hội; đóng góp tích cực vào các hoạt động hướng về cộng đồng, thể hiện tinh thần trách nhiệm công dân và niềm tự hào dân tộc.

2.1.4 Cơ cấu tổ chức và chức năng các phòng ban tại Công ty

2.1.4.1 Sơ đồ cơ cấu tổ chức Tổng công ty



Hình 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức Tổng công ty

(Nguồn: Website Công ty)

2.1.4.2 Chức năng của phòng ban trong sơ đồ cơ cấu tổ chức Tổng công ty

Hội đồng Quản trị: Quyết định chiến lược, đầu tư dài hạn; cơ cấu tổ chức; bổ nhiệm/miễn nhiệm Ban Giám đốc; giám sát điều hành; thông qua kế hoạch SXKD, tài chính.

Ban Kiểm soát: Giám sát tài chính, kế toán, tuân thủ pháp luật; kiểm tra minh bạch báo cáo; đánh giá rủi ro, kiến nghị phòng ngừa.

Ban Giám đốc Điều hành: Thực hiện nghị quyết HĐQT; điều hành SXKD hàng ngày; phối hợp phòng ban/chi nhánh; chịu trách nhiệm kết quả trước HĐQT.

Phòng Tổ chức – Nhân sự: Quản lý nhân sự (tuyển dụng, đào tạo, đánh giá); chế độ lương, BHXH; hồ sơ cán bộ; tham mưu phát triển nguồn lực.

Phòng Kinh tế – Dự án: Lập kế hoạch, quản lý dự án đầu tư/xây lắp; đấu thầu, hồ sơ dự thầu; theo dõi tiến độ, hiệu quả kinh tế; phối hợp thi công.

Phòng Kỹ thuật Thi công: Lập biện pháp kỹ thuật, tổ chức thi công; quản lý chất lượng, tiến độ, an toàn; chỉ đạo đội thi công/đội xe máy; nghiệm thu, bàn giao.

+ Đội xe máy: Quản lý, vận hành, bảo dưỡng thiết bị.

+ Đội thi công: Thi công trực tiếp, đảm bảo chất lượng, ATLAD.

Phòng Tài chính – Kế toán: Quản lý tài chính, kế toán; báo cáo tài chính/thuế; theo dõi chi phí, doanh thu; tham mưu quản lý tài chính.

Ban Bảo hộ Lao động: Xây dựng, giám sát ATLAD, VSLAD; kiểm tra, hướng dẫn phòng ngừa tai nạn/bệnh nghề nghiệp.

Ban ISO (9001:2015, 45001:2018): Xây dựng, duy trì, cải tiến hệ thống QLCL & an toàn; giám sát tuân thủ, đánh giá nội bộ/ngoại bộ.

Nhà máy cơ khí Nhà Bè: Gia công, chế tạo thiết bị cơ khí; sửa chữa, bảo trì; hỗ trợ kỹ thuật cho công trình/chi nhánh.

Các Chi nhánh (Bà Hom, Nhà Bè, Cần Thơ, Đà Nẵng, Hà Nội): SXKD khu vực; quản lý nhân sự, thi công, tài chính theo ủy quyền; báo cáo định kỳ về trụ sở.

Cơ cấu tổ chức của Tổng Công ty Cổ phần Xây lắp III Petrolimex được thiết lập theo mô hình trực tuyến - chức năng rất chặt chẽ và khoa học. Đứng đầu là Hội đồng Quản trị và Ban Kiểm soát đảm bảo tính quản trị minh bạch, thông qua Ban Giám đốc để điều hành trực tiếp các phòng ban chuyên môn. Điểm mạnh của sơ đồ này là sự phân định rõ ràng giữa khối nghiệp vụ (Nhân sự, Tài chính, Kinh tế) và khối sản xuất (Kỹ thuật thi công, Đội xe máy), đặc biệt chú trọng vào tiêu chuẩn chất lượng và an toàn thông qua Ban ISO và Ban Bảo hộ lao động. Mạng lưới các chi nhánh và nhà máy trải dài từ Bắc vào Nam được kết nối mật thiết với bộ máy điều hành trung tâm, tạo nên một hệ thống vận hành linh hoạt, phù hợp với đặc thù quản lý dự án xây lắp trên phạm vi rộng.

2.2. Phân tích các yếu tố môi trường ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của Công ty

2.2.1. Môi trường vi mô

2.2.1.1 Khách hàng

Khách hàng chiến lược trong hệ thống Petrolimex: Công ty TNHH MTV Xăng dầu Petrolimex và các đơn vị thành viên tại miền Trung – Tây Nguyên là nhóm khách hàng nội bộ quan trọng nhất. Là doanh nghiệp chủ lực về xăng dầu và logistics năng lượng trong khu vực, nhu cầu mở rộng, cải tạo hệ thống kho bãi, tuyến ống và nâng cấp các cửa hàng xăng dầu của Petrolimex diễn ra thường xuyên. Nhờ lợi thế cùng hệ thống, Công ty luôn là đơn vị được tin tưởng giao thi công các gói thầu chuyên ngành về kho bãi, tuyến ống công nghệ và kết cấu thép tại đây.

Khách hàng công nghiệp và cảng biển ngoài hệ thống: Chi nhánh mở rộng dịch vụ tới các chủ đầu tư tại các khu công nghiệp, khu kinh tế trọng điểm miền Trung, miền Nam và miền Bắc. Nhóm này tập trung vào các dự án công nghiệp phức tạp như kho bãi, bồn bể dung tích lớn, hệ thống ống áp lực, hóa chất lỏng và cảng chuyên dùng. Kinh nghiệm chuyên sâu trong lĩnh vực xăng dầu và công nghệ bồn bể chính là lợi thế cạnh tranh cốt lõi giúp chi nhánh đáp ứng các yêu cầu khắt khe về kỹ thuật và hệ thống tự động hóa của nhóm khách hàng này.

2.2.1.2 Nhà cung cấp

Hệ thống đối tác cung ứng chiến lược: Bên cạnh các đơn vị vật tư thông thường, mạng lưới nhà cung cấp của Công ty quy tụ các doanh nghiệp chuyên ngành về nhiên liệu và dịch vụ kỹ thuật xây dựng. Ba đối tác tiêu biểu bao gồm:

Chi nhánh Skypec Khu vực Miền Trung: Đảm bảo nguồn cung ổn định các chủng loại nhiên liệu đặc thù phục vụ thi công, vận hành máy móc và công tác thử áp, thử kín đường ống, bồn bể. Sự hợp tác này đồng thời giúp chi nhánh kiểm soát tốt các tiêu chuẩn an toàn kỹ thuật khắt khe khi thi công hạ tầng tại các cảng hàng không.

Chi nhánh Công ty CP Nhiên liệu bay: Cung ứng nhanh chóng nhiên liệu, dầu mỡ bôi trơn và hóa chất nhờ hệ thống kho trạm cận kề sân bay và cảng biển. Việc duy trì song song nhà cung cấp này giúp chi nhánh tối ưu hóa chi phí, linh hoạt điều phối theo tiến độ dự án và giảm thiểu rủi ro phụ thuộc độc quyền.

Công ty CP Đầu tư và Xây dựng V.I.S.T.A: Đóng vai trò là nhà thầu phụ chuyên nghiệp, cung cấp dịch vụ xây dựng phụ trợ (kết cấu, cơ điện, hoàn thiện) và vật tư, thiết bị đặc thù. Đối tác này giúp chi nhánh tăng tính linh hoạt khi cần huy động nhanh nhân lực, thiết bị để triển khai đồng thời nhiều mặt bằng thi công lớn.

Mạng lưới chuyên biệt này mang lại lợi thế lớn về nguồn cung ổn định và đa dạng cho các công trình xăng dầu - công nghiệp tại miền Trung - Tây Nguyên. Tuy nhiên, đặc thù này cũng đòi hỏi chi nhánh phải chủ động trong đàm phán, quản lý chặt chẽ tiến độ giao hàng và theo dõi sát sao biến động giá nhiên liệu để bảo vệ biên lợi nhuận của dự án.

2.2.1.3 Đối thủ cạnh tranh

Công ty Cổ phần Xây lắp III Petrolimex đang đối mặt với áp lực cạnh tranh gay gắt từ hai nhóm đối thủ lớn:

Đối thủ cùng chuyên ngành (Công ty CP Xây lắp Dầu khí Miền Trung): Là nhà thầu khối dầu khí, có năng lực tương đồng về thi công kho bể, đường ống và hạ tầng năng lượng. Đối thủ này cạnh tranh trực tiếp ở các gói thầu ngoài hệ thống Petrolimex nhờ đội ngũ kỹ sư quen thuộc với các tiêu chuẩn an toàn nghiêm ngặt và trang thiết bị hiện đại.

Đối thủ quy mô (Các tổng công ty xây dựng – lắp máy công nghiệp lớn): Hoạt động mạnh tại các KCN, KKT trọng điểm (Chu Lai, Dung Quất...). Nhóm này có tiềm lực tài chính mạnh, thiết bị hiện đại và năng lực đa ngành, dễ dàng tạo lợi thế quy mô khi đảm nhận vai trò tổng thầu trọn gói từ xây dựng đến cơ điện cho các dự án lớn.

Định vị cạnh tranh: rơi vào “thế kẹt” giữa một bên có chuyên môn kỹ thuật tương đồng và một bên có ưu thế về quy mô, tài chính. Tuy vậy, Xây lắp III nắm giữ lợi thế tuyệt đối về sự am hiểu quy trình vận hành và kinh nghiệm chuyên sâu trong hệ thống bồn bể kho xăng dầu truyền thống, giúp chi nhánh chiếm ưu thế lớn tại các gói thầu nội bộ ngành.

Các yếu tố vi mô tác động kép đến Xây lắp III Petrolimex: khách hàng chiến lược tạo nhu cầu ổn định dự án lớn (bồn bể, đường ống, kho cảng), tận dụng uy tín nội bộ trúng thầu dễ dàng; nhà cung cấp (Skypec Miền Trung, Nhiên liệu bay, V.I.S.T.A) đảm bảo nguồn nhiên liệu-thiết bị đa dạng, giảm gián đoạn. Tuy nhiên, đối thủ gay gắt (Công ty CP Xây lắp Dầu khí Miền Trung) tương đồng kỹ thuật dầu khí, tổng công ty xây dựng ưu thế và quy mô, đòi hỏi đa dạng hóa khách hàng, tối ưu chi phí, nâng công nghệ để tăng trưởng bền vững xăng dầu-công nghiệp miền Trung.

2.2.2 Môi trường vĩ mô

2.2.2.1 Kinh tế

Năm 2023 đánh dấu giai đoạn thử thách lớn nhất đối với nền kinh tế Việt Nam khi phải đối mặt với những cú sốc kép từ bên ngoài và bên trong. Đồng thời, thị trường bất động sản trong nước rơi vào đóng băng cùng với áp lực từ nợ trái phiếu doanh nghiệp, tạo gánh nặng lớn lên hệ thống ngân hàng thương mại.

Dù vậy, GDP vẫn đạt mức tăng trưởng 5.05%, một kết quả ấn tượng trong bối cảnh bất lợi. Sự linh hoạt này đến từ hai động lực chính: đầu tư công được đẩy mạnh kịp thời và tiêu dùng nội địa duy trì ổn định, bù đắp phần lớn cho sự suy giảm xuất khẩu. Con số này không chỉ thể hiện khả năng chống chịu mà còn đặt nền tảng cho quá trình phục hồi mạnh mẽ hơn ở các năm tiếp theo.

Sang năm 2024, nền kinh tế Việt Nam bước vào giai đoạn phục hồi rõ nét nhờ các chính sách vĩ mô quyết liệt. Chính phủ tập trung tháo gỡ khó khăn cho thị trường bất động sản thông qua các gói hỗ trợ tín dụng và pháp lý, đồng thời đẩy nhanh giải ngân vốn đầu tư công – đạt tỷ lệ cao nhất trong nhiều năm. Xuất khẩu cũng bắt đầu cải thiện nhờ chu kỳ giảm lãi suất tại các thị trường lớn.

GDP cả năm ước đạt 7.9%, vượt xa các dự báo ban đầu từ các tổ chức quốc tế. Với quy mô kinh tế này, Việt Nam duy trì vị trí thứ 4 tại Đông Nam Á và thứ 34 trên thế giới, khẳng định vai trò ngày càng quan trọng trong chuỗi cung ứng toàn cầu. Sự tăng trưởng được thúc đẩy đồng đều bởi sản xuất công nghiệp, công nghệ cao và tiêu dùng nội địa, tạo nền tảng bền vững hơn so với các năm trước. Giai đoạn 2025 chứng kiến đỉnh cao của đà phục hồi khi GDP 9 tháng đầu năm đạt 7.85% so với cùng kỳ 2024 – mức tăng trưởng ấn tượng nhất khu vực. Theo Báo cáo Cập nhật Kinh tế Đông Á và Thái Bình Dương của Ngân hàng Thế giới công bố ngày 7/10/2025, Việt Nam dẫn đầu với mức tăng trưởng 6.6% (giá thị trường cố định). Lạm phát cả năm được kiểm soát ở mức 3.8%, thể hiện chính sách tiền tệ hiệu quả.

Quý III/2025, giá trị tăng thêm công nghiệp - xây dựng ước tăng 7,63%, đóng góp 2,83 điểm phần trăm vào GRDP tăng 9,45%. Tính chung 9 tháng năm 2025, giá trị tăng thêm khu vực này tăng 11,8% so cùng kỳ (công nghiệp tăng gần 10%; xây dựng tăng 19,5%), đóng góp 3,83 điểm phần trăm vào tăng trưởng GRDP. Quy mô giá trị tăng thêm toàn ngành theo giá hiện hành ước đạt hơn 58.000 tỷ đồng.

Giá trị sản xuất xây dựng đạt hơn 43.600 tỷ đồng, tăng hơn 28% so cùng kỳ. Doanh nghiệp ngoài nhà nước chiếm tỷ trọng lớn nhất (hơn 33.000 tỷ đồng, tăng hơn 36%), tiếp đến doanh nghiệp nhà nước (gần 2.100 tỷ đồng, tăng 23,5%), doanh nghiệp FDI (gần 650 tỷ đồng, tăng hơn 3%) và các loại hình khác (hơn 7.800 tỷ đồng, tăng 6%).

Theo loại công trình, nhà các loại chiếm 60% (gần 26.200 tỷ đồng, tăng hơn 33%); công trình kỹ thuật dân dụng đạt hơn 11.661 tỷ đồng, tăng gần 39%; hoạt động xây dựng chuyên dụng gần 5.800 tỷ đồng, tăng hơn 6%. Tăng trưởng ngành xây dựng 19,5% chủ yếu nhờ tiến độ thi công khẩn trương các công trình trọng điểm, nhu cầu hạ tầng gia tăng và phục hồi thị trường bất động sản.

Nền kinh tế từ giai đoạn 2023-2025 tác động tích cực mạnh mẽ đến Công ty Cổ phần Xây lắp III Petrolimex khi kinh tế Việt Nam phục hồi từ khó khăn lên tăng trưởng cao và Đà Nẵng bùng nổ ngành xây dựng nhờ đầu tư công, công trình trọng điểm, phục

hồi bất động sản. Công ty hưởng lợi lớn từ đơn hàng hạ tầng dầu khí, kho bãi Petrolimex, nhà ở dân dụng và kỹ thuật công cộng dồi dào, dù gặp thách thức ban đầu 2023 do thị trường đóng băng. Nhìn chung thì bối cảnh kinh tế tạo động lực tăng trưởng vượt trội, giúp công ty củng cố vị thế doanh nghiệp nhà nước hàng đầu trong việc linh hoạt đầu thầu và đa dạng hóa lĩnh vực.

2.2.2.2 Chính trị - pháp luật

Môi trường chính trị pháp luật tại quốc tế giai đoạn 2023-2025 tác động mạnh mẽ đến hoạt động của chi nhánh Công ty Cổ phần Xây lắp III Petrolimex, đặc biệt trong thi công kho bãi xăng dầu Liên Chiểu. Năm 2025, ngoại giao đa phương Việt Nam đạt thành tựu xuất sắc tại Liên Hợp Quốc giữa bối cảnh cạnh tranh chiến lược Mỹ-Trung, xung đột Ukraine-Gaza leo thang và biến đổi khí hậu gia tăng, tạo nền tảng ổn định cho đầu tư công dầu khí theo Quyết định 1243/QĐ-TTg cơ cấu lại Petrovietnam, mở cơ hội dự án cho công ty.

Quy định pháp luật địa phương nghiêm ngặt từ Quyết định 17/2025/QĐ-UBND quản lý trật tự xây dựng yêu cầu GPXD trước thi công, mật độ 40-60% cho kho công nghiệp, kéo dài phê duyệt 6-12 tháng ảnh hưởng tiến độ chuyển đổi số. Luật Xây dựng 2020 (Điều 89), Quyết định 63/2025/QĐ-UBND phân cấp và QCVN 16:2023 bắt buộc ISO 45001 an toàn lao động, chống cháy nổ bồn chứa xăng, tăng chi phí 5-10% nhưng giảm phạt hành chính. Đề án “Thành phố môi trường” (QĐ 1012/QĐ-UBND) kết hợp Luật Bảo vệ MT 2020 yêu cầu đánh giá tác động môi trường xử lý 99% thải, thu hồi hơi xăng, điện MT áp mái tích carbon, phù hợp ngoại giao khí hậu Việt Nam nhưng gánh nặng đào tạo lao động trẻ.

Tình hình chính trị ổn định và pháp luật địa phương nghiêm ngặt mang cơ hội đầu tư dầu khí song thách thức phê duyệt chậm, đòi hỏi công ty phải tối ưu mô hình hóa thông tin xây dựng.

2.2.2.3 Nhân khẩu học

Vào cuối năm 2024, dân số Việt Nam được ước tính đạt 101.300.081 người, tăng 624.789 người so với năm 2023. Trong năm này, số lượng người sinh ra nhiều hơn số người qua đời với mức chênh lệch 684.442 người, cho thấy tỷ lệ gia tăng dân số tự nhiên vẫn đang duy trì ở mức dương. Tuy nhiên, một yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến quy mô dân số là tình trạng di cư. Trong năm 2024, dân số Việt Nam đã giảm khoảng 59.645

người do có nhiều người di cư ra nước ngoài hơn so với số người nhập cư vào trong nước.

Về tỷ lệ giới tính, dân số Việt Nam năm 2024 có sự chênh lệch nhẹ với khoảng 960 nam trên 1.000 nữ, thấp hơn mức trung bình của thế giới là 1.011 nam trên 1.000 nữ. Tính đến giữa năm 2024, Việt Nam có 49.461.399 nam giới và 51.526.287 nữ giới.

Nhân khẩu học giai đoạn 2023-2025 tác động tích cực mạnh mẽ đến Công ty Cổ phần Xây lắp III Petrolimex khi dân số và lực lượng lao động tăng trưởng ổn định, đặc biệt khu vực đô thị hóa cao, cung cấp nguồn nhân lực dồi dào cho thi công kho bãi xăng dầu tại thành phố và các dự án hạ tầng Petrolimex; mặc dù lao động phi chính thức tăng và di cư quốc tế gây áp lực nhẹ, đô thị hóa nhanh chóng hỗ trợ tuyển dụng lao động trẻ chất lượng, giảm chi phí nhân công và thúc đẩy mở rộng hoạt động xây dựng.

2.2.2.4 Công nghệ

Petrolimex tập trung chuyển đổi số mạnh mẽ, toàn diện tại hệ thống 2.700 cửa hàng xăng dầu, ứng dụng công nghệ tiên tiến, thông minh, bảo vệ môi trường, giảm phát thải carbon, đảm bảo an toàn phòng chống cháy nổ. Các hoạt động chính bao gồm: thực hiện thành công đo mức tự động; áp dụng triệt để hóa đơn điện tử theo giao dịch; triển khai rộng rãi thanh toán không dùng tiền mặt, camera thông minh, QR code tĩnh/động; trải nghiệm khách hàng và quản trị rủi ro. Đồng thời, chuyển đổi số tại kho, bể hướng an toàn, xanh, sạch, thông minh với tự động hóa, đo mức tự động, an ninh phòng chống cháy nổ, camera, robot, giám sát từ xa trên di động để quản lý rủi ro kịp thời.

Triển khai dự án xanh, sạch tại kho, cảng, cửa hàng xăng dầu: kinh doanh nhiên liệu sạch, lắp hệ thống thu hồi hơi, điện mặt trời áp mái, trồng cây xanh/trồng rừng tích lũy tín chỉ carbon, chuẩn hóa dịch vụ khách hàng và nhà vệ sinh. Ứng dụng công nghệ quản lý hàng hóa toàn khâu từ tạo nguồn, lưu kho, vận tải nội bộ đến bán hàng: phần mềm tối ưu điều độ, hệ thống quản lý chất lượng phòng thí nghiệm năm 2024, camera hành trình/giám sát hòng xuất/niêm phong. Số hóa triệt để quy trình, vận hành Data Warehouse/Datalake cho Big Data; nâng cấp hạ tầng công nghệ thông tin như trung tâm dữ liệu, trung tâm dữ liệu chính, đám mây riêng, an toàn thông tin, bảo mật dữ liệu.

Với công nghệ hiện đại, phát triển vượt bậc thì công ty cũng nâng tầm năng lực kỹ thuật xây dựng công nghệ cao, chiếm lĩnh gói thầu dầu khí số hóa lớn của hệ thống, đảm bảo tăng trưởng doanh thu từ các dự án tiên tiến nhất.

2.2.2.5 Tự nhiên

Môi trường tự nhiên tại Đà Nẵng có tác động sâu sắc và đa chiều đến hoạt động của Công ty Cổ phần Xây lắp III Petrolimex chi nhánh Đà Nẵng, đặc biệt trong lĩnh vực thi công kho bãi, đường ống và cửa hàng xăng dầu tại khu vực Liên Chiểu - Ngũ Hành Sơn. Đà Nẵng đang dẫn đầu cả nước về chỉ số bảo vệ môi trường với 100% cơ sở ô nhiễm được xử lý và 89% nước thải đô thị đạt chuẩn, nhưng biến đổi khí hậu lại tạo ra những thách thức lớn như ngập úng chiếm 20% diện tích đô thị, xói mòn bờ biển 20-30m/năm và tần suất bão lũ tăng cao. Gây ra chậm tiến độ dự án, mà còn buộc công ty đầu tư lớn vào công nghệ chống ăn mòn làm ảnh hưởng trực tiếp đến chi phí và lợi nhuận.

Một trong những tác động rõ rệt nhất là tình trạng ngập lụt gia tăng do mưa lớn kết hợp đô thị hóa nhanh chóng, khiến công ty phải nâng nền kho xăng dầu lên 1-2m và thiết kế hệ thống thoát nước phức tạp cho các dự án như kho nhiên liệu hàng không sân bay. Các cơn bão Noru (2022) và Yagi (2024) đã gây chậm tiến độ thi công lên đến 15-20%, đồng thời làm hư hỏng thiết bị tạm thời, tăng chi phí vật liệu chịu lực cao khoảng 10-15%.

Xói mòn bờ biển và vị trí địa lý gần sông Hàn/Cửa Đại cũng tạo thách thức riêng cho chi nhánh Đà Nẵng khi xây dựng đường ống dẫn dầu và bồn chứa xăng. Sự xâm thực đất ven biển 20-30m/năm đe dọa ổn định nền móng kho bãi, buộc công ty áp dụng công nghệ chống ăn mòn tiên tiến như epoxy coating (lớp sơn hóa học) và cathodic protection (dùng dòng điện để ngăn oxi hóa) để bảo vệ đường ống khỏi muối biển và độ ẩm cao. Điều này không chỉ tăng chi phí ban đầu mà còn yêu cầu bảo trì định kỳ, đặc biệt khi kho xăng dầu Đà Nẵng nằm trong khu vực dễ chịu ảnh hưởng thủy triều và lũ sông.

Môi trường tự nhiên và các cơn bão từ 2023-2025 gây tác động nghiêm trọng, đa chiều đến công trình xây dựng của Petrolimex tại miền Trung và toàn quốc, không chỉ gián đoạn tiến độ thi công kéo dài 1-6 tháng mà còn làm tăng chi phí khắc phục lên hàng trăm tỷ đồng/năm, nâng cao rủi ro an toàn phòng chống cháy nổ, ô nhiễm môi trường và gián đoạn chuỗi cung ứng xăng dầu tại kho bãi, 2.700 cửa hàng xăng dầu.

Môi trường tự nhiên Đà Nẵng mang lại cả cơ hội (ưu đãi dự án xanh) lẫn thách thức lớn (chậm tiến độ, chi phí cao) cho công ty. Công ty cần chiến lược thích ứng linh hoạt như sử dụng BIM mô phỏng ngập lụt, vật liệu nano chống ăn mòn và hợp tác địa

phương để giảm thiểu rủi ro, đảm bảo tăng trưởng bền vững trong bối cảnh Đà Nẵng hướng tới Net Zero.

2.2.2.6 Văn hóa xã hội

Văn hóa xã hội tại Đà Nẵng tác động mạnh đến hoạt động của Chi nhánh Xây lắp III Petrolimex tại Đà Nẵng thông qua các yếu tố như ý thức an toàn lao động cao, trách nhiệm cộng đồng và xu hướng đô thị hóa nhanh chóng của thành phố. Cụ thể, thì với đặc thù ngành xăng dầu dễ xảy ra cháy nổ, xã hội Đà Nẵng ngày càng đòi hỏi nghiêm ngặt về an toàn vệ sinh lao động và phòng cháy chữa cháy, buộc chi nhánh phải đầu tư huấn luyện công nhân, diễn tập thường xuyên và áp dụng thiết bị hiện đại để tránh tai nạn, phù hợp với văn hóa “an toàn là trên hết” trong cộng đồng miền Trung.

Ngoài ra, Đà Nẵng đang đô thị hóa mạnh với mục tiêu thành phố thông minh, tạo áp lực tuyển dụng lao động trẻ có kỹ năng số cao, đòi hỏi chi nhánh nâng cao đào tạo nhân lực để đáp ứng dự án lớn tại các khu công nghiệp như Hòa Khánh hay Liên Chiểu.

Môi trường vĩ mô 2023-2025 tạo cơ hội chiến lược vượt trội cho Chi nhánh Xây lắp III Petrolimex Đà Nẵng với kinh tế tăng trưởng cao (7.85%), xây dựng Đà Nẵng bùng nổ (+19.5%), lao động trẻ dồi dào, công nghệ Petrolimex số hóa xanh, dù đối mặt thách thức pháp luật nghiêm, bão lũ, cạnh tranh gay gắt.

2.3 Thực trạng các nguồn lực của công ty

2.3.1 Cơ sở vật chất

Bảng 2.1: Thống kê máy móc thiết bị

Tên thiết bị	ĐVT	Số lượng
Xe ô tô	Chiếc	10
Máy điều hòa Panasonic	Cái	20
Quạt Senko	Cái	20
Đèn pha 250W	Bộ	30
Giường gỗ	Cái	20
Máy in	Cái	50
Ghế	Cái	80
Máy vi tính để bàn	Bộ	40
Tivi	Cái	20

(Nguồn: Phòng Hành Chính – Kế Toán chi nhánh)

Công ty Cổ phần xây lắp III Petrolimex sở hữu danh mục máy móc thiết bị đa dạng, phù hợp với lĩnh vực xây dựng chuyên ngành xăng dầu và công trình hạ tầng. Danh sách máy móc thiết bị tại chi nhánh cho thấy sự tập trung vào thiết bị xây dựng nặng như các máy trộn bê tông, máy nén khí, kính thủy lực, cùng với nội thất văn phòng

đầy đủ và các thiết bị hỗ trợ tiên tiến. Nhìn chung, Cơ sở vật chất hỗ trợ hiệu quả cho hoạt động tại văn phòng và các hoạt động thi công bồn bể, cầu cảng và các cửa hàng xăng dầu.

2.3.2 Nguồn nhân lực

Bảng 2.2: Bảng thống kê nguồn nhân lực Tổng công ty năm 2023-2025

Năm	2023		2024		2025		24/23		25/24	
Chỉ tiêu	Số lượng	Tỉ lệ (%)	Số lượng	Tỉ lệ (%)	Số lượng	Tỉ lệ (%)	Chênh lệch	Tỉ lệ (%)	Chênh lệch	Tỉ lệ (%)
Tổng số lao động	342	100	356	100	374	100	14	4.09	18	5.06
I. Giới tính										
1. Nam	295	86.26	304	85.39	316	84.49	9	3.05	12	3.95
2. Nữ	47	13.74	52	14.61	58	15.51	5	10.64	6	11.54
II. Trình độ học vấn										
1. ĐH & sau ĐH	94	27.49	108	30.34	125	33.42	14	14.89	17	15.74
2. Cao Đẳng & Trung cấp	182	53.22	191	53.65	206	55.08	9	4.95	15	7.85
3. Lao động phổ thông	66	19.30	57	16.01	43	11.50	(9)	-13.64	(14)	-24.56
III. Độ tuổi										
1. Dưới 30	64	18.71	78	21.91	96	25.67	14	21.88	18	23.08
2. Từ 30 - 40	145	42.40	152	42.70	164	43.85	7	4.83	12	7.89
3. Từ 40 - 50	93	27.19	90	25.28	84	22.46	(3)	-3.23	(6)	-6.67
4. Trên 50	40	11.70	36	10.11	30	8.02	(4)	-0.10	(6)	-16.67

(Nguồn: Phòng Hành Chính – Kế Toán chi nhánh Đà Nẵng)

Từ Bảng 2.2 cho thấy, về quy mô lao động, trong giai đoạn 2023 - 2025, tổng số lao động của Tổng công ty có sự tăng trưởng ổn định qua các năm. Cụ thể, số lượng nhân sự đã tăng từ 342 người (năm 2023) lên 374 người (năm 2025), với tốc độ tăng trưởng hàng năm duy trì ở mức từ 4,09% đến 5,06%. Điều này chứng tỏ quy mô sản xuất kinh doanh của Tổng công ty đang trên đà phát triển, đòi hỏi việc mở rộng lực lượng lao động để đáp ứng nhu cầu thực hiện các dự án xây lắp mới.

Về cơ cấu giới tính, đội ngũ nhân sự mang đặc thù rõ nét của ngành xây lắp khi lao động Nam chiếm tỷ trọng áp đảo, luôn duy trì ở mức trên 84%. Tuy nhiên, điểm đáng chú ý là lực lượng lao động Nữ có sự gia tăng đáng kể về cả số lượng tuyệt đối lẫn tỷ lệ phần trăm (tăng từ 13,74% lên 15,51%). Tốc độ tăng trưởng của lao động nữ cao

hơn so với nam giới cho thấy Tổng công ty đang nỗ lực cân bằng cơ cấu giới và chú trọng hơn đến các vị trí quản lý, nghiệp vụ văn phòng và hậu cần.

Về trình độ học vấn, chất lượng nguồn nhân lực có sự cải thiện vượt bậc. Nhóm lao động có trình độ Đại học và sau Đại học tăng trưởng mạnh nhất, đạt tỷ trọng 33,42% vào năm 2025. Ngược lại, nhóm lao động phổ thông bị cắt giảm mạnh (giảm hơn 24% trong năm cuối), chỉ còn chiếm khoảng 11,5% tổng số nhân sự. Sự dịch chuyển này cho thấy chiến lược đúng đắn của doanh nghiệp trong việc tập trung vào đội ngũ kỹ thuật tay nghề cao và ứng dụng công nghệ thay thế cho các công việc thủ công đơn giản.

Về cơ cấu độ tuổi, cơ cấu nhân sự đang có sự chuyển dịch theo hướng trẻ hóa một cách tích cực. Nhóm lao động dưới 30 tuổi có tốc độ tăng trưởng nhanh nhất (trên 21%/năm), đóng vai trò là nguồn lực dự phòng năng động. Trong khi đó, nhóm tuổi từ 30 đến 40 vẫn giữ vai trò nòng cốt khi chiếm tỷ trọng cao nhất (khoảng 43%), đảm bảo sự cân bằng giữa sức trẻ và kinh nghiệm thực chiến. Việc giảm dần tỷ trọng lao động ở độ tuổi trên 40 và 50 giúp bộ máy trở nên tinh gọn và linh hoạt hơn trước những thay đổi của thị trường.

2.3.3 Nguồn lực tài chính

Bảng 2.3: Bảng cân đối kế toán Tổng công ty năm 2023-2025

(Đơn vị: VND)

BẢNG CÂN ĐỐI KẾ TOÁN			
CHỈ TIÊU	2023	2024	2025
TÀI SẢN			
Tài sản ngắn hạn	235,364,179,386	254,368,939,975	308,202,702,282
Tiền và các khoản tương đương tiền	35,031,621,704	15,432,467,054	16,937,453,405
Đầu tư tài chính ngắn hạn	10,652,674,900	9,161,178,700	13,023,814,800
Các khoản phải thu ngắn hạn	163,002,341,563	197,719,272,079	223,894,758,299
Hàng tồn kho	20,714,674,959	25,708,501,090	49,609,317,861
Tài sản ngắn hạn khác	5,962,866,260	6,347,521,052	4,737,357,917
Tài sản dài hạn	20,005,745,333	18,051,835,122	15,597,705,190
Tài sản cố định	18,772,379,549	16,191,930,990	14,047,011,600
Tài sản dài hạn khác	1,223,365,784	1,489,334,219	1,336,093,917
TỔNG CỘNG TÀI SẢN	255,369,924,719	272,420,775,097	323,800,407,472
NGUỒN VỐN			

Nợ phải trả	198,661,049,499	214,701,471,476	264,330,229,223
Nợ ngắn hạn	188,196,435,206	209,564,115,230	241,409,586,341
Nợ dài hạn	10,464,614,293	5,137,356,246	22,920,642,882
Vốn chủ sở hữu	56,708,875,220	57,719,303,621	59,470,178,249
TỔNG CỘNG NGUỒN VỐN	255,369,924,719	272,420,775,097	323,800,407,472

(Nguồn: Website Công ty)

Số liệu trình bày tại Bảng 2.3 cho thấy nhìn chung, Tổng công ty đang trong quá trình mở rộng quy mô mạnh mẽ, thể hiện qua việc tổng tài sản tăng trưởng liên tục từ 255,4 tỷ đồng (năm 2023) lên mức 323,8 tỷ đồng (năm 2025). Tuy nhiên, cấu trúc tài chính của đơn vị bộc lộ sự mất cân đối rõ rệt khi tài sản ngắn hạn chiếm tỷ trọng áp đảo (khoảng 95% vào năm 2025), trong khi tài sản dài hạn có xu hướng sụt giảm. Điểm đáng lo ngại nằm ở việc chất lượng tài sản chưa thực sự tối ưu: các khoản phải thu ngắn hạn và hàng tồn kho tăng vọt (hàng tồn kho năm 2025 tăng gấp đôi so với 2024), cho thấy doanh nghiệp đang bị chiếm dụng vốn lớn bởi khách hàng và có dấu hiệu ứ đọng hàng hóa.

Về phía nguồn vốn, doanh nghiệp đang hoạt động dựa trên mức công cụ tài chính rất cao. Nợ phải trả luôn chiếm trên 80% tổng nguồn vốn, đặc biệt là sự phụ thuộc lớn vào nợ ngắn hạn để tài trợ cho hoạt động kinh doanh. Mặc dù vốn chủ sở hữu có tăng trưởng nhẹ nhưng tốc độ không tương xứng với đà tăng của nợ vay, khiến hệ số nợ/vốn chủ sở hữu năm 2025 lên tới khoảng 4,4 lần. Điều này cho thấy rủi ro tài chính là rất lớn. Tóm lại, dù tổng công ty có sự tăng trưởng về quy mô và duy trì được khả năng thanh toán hiện hành ở mức an toàn, nhưng đơn vị cần đặc biệt chú trọng vào việc thu hồi nợ, giải phóng hàng tồn kho và có kế hoạch tăng vốn tự có để giảm bớt áp lực tài chính và đảm bảo sự phát triển bền vững trong tương lai.

Bảng 2.4: Bảng phân tích khối và chỉ số cân đối kế toán Tổng công ty năm 2023-2025

CHỈ TIÊU	PHÂN TÍCH KHỐI			PHÂN TÍCH CHỈ SỐ		
	2023	2024	2025	2023	2024	2025
TÀI SẢN						
Tài sản ngắn hạn	92.2%	93.4%	95.2%	100%	108.1%	130.9%
Tiền và các khoản tương đương tiền	13.7%	5.7%	5.2%	100%	44.1%	48.3%
Đầu tư tài chính ngắn hạn	4.2%	3.4%	4.0%	100%	86.0%	122.3%
Các khoản phải thu ngắn hạn	63.8%	72.6%	69.1%	100%	121.3%	137.4%

Hàng tồn kho	8.1%	9.4%	15.3%	100%	124.1%	239.5%
Tài sản ngắn hạn khác	2.3%	2.3%	1.5%	100%	106.5%	79.4%
Tài sản dài hạn	7.8%	6.6%	4.8%	100%	90.2%	78.0%
Tài sản cố định	7.4%	5.9%	4.3%	100%	86.3%	74.8%
Tài sản dài hạn khác	0.5%	0.5%	0.4%	100%	121.7%	109.2%
TỔNG CỘNG TÀI SẢN	100%	100%	100%	100%	106.7%	126.8%
NGUỒN VỐN	2023	2024	2025	2023	2024	2025
Nợ phải trả	77.8%	78.8%	81.6%	100%	108.1%	133.1%
Nợ ngắn hạn	73.7%	76.9%	74.6%	100%	111.4%	128.3%
Nợ dài hạn	4.1%	1.9%	7.1%	100%	49.1%	219.0%
Vốn chủ sở hữu	22.2%	21.2%	18.4%	100%	101.8%	104.9%
TỔNG CỘNG NGUỒN VỐN	100%	100%	100%	100%	106.7%	126.8%

Giai đoạn 2023 – 2025, Tổng công ty có sự tăng trưởng mạnh về quy mô với tổng tài sản năm 2025 tăng 26,8% so với năm 2023. Tuy nhiên, cơ cấu tài sản và nguồn vốn đang dịch chuyển theo hướng gia tăng rủi ro tài chính. Về khía cạnh Tài sản, doanh nghiệp duy trì mô hình tài sản rất linh động khi Tài sản ngắn hạn chiếm tỷ trọng áp đảo và tăng dần từ 92,2% lên 95,2%. Trong đó, đáng chú ý là sự bành trướng của các khoản phải thu (luôn chiếm gần 70% tổng tài sản) và sự nhảy vọt của hàng tồn kho (chỉ số tăng trưởng đạt 239,5% vào năm 2025). Điều này chứng tỏ vốn của Tổng công ty đang bị chiếm dụng nặng nề bởi khách hàng và đối mặt với rủi ro đình trệ luân chuyển hàng hóa, trong khi tỷ trọng tiền mặt lại sụt giảm mạnh (từ 13,7% xuống còn 5,2%).

Về nguồn vốn, cơ cấu vốn của đơn vị bộc lộ sự thiếu bền vững khi phụ thuộc ngày càng lớn vào nợ vay. Nợ phải trả tăng trưởng nhanh hơn tốc độ tăng tài sản (chỉ số tăng đạt 133,1%) và chiếm tới 81,6% tổng nguồn vốn vào năm 2025. Trong khi đó, tỷ trọng Vốn chủ sở hữu bị thu hẹp dần từ 22,2% xuống chỉ còn 18,4%, cho thấy năng lực tự chủ tài chính của Tổng công ty đang suy giảm nghiêm trọng. Việc nợ dài hạn tăng đột biến vào năm 2025 (tăng 219% so với năm gốc) có thể là dấu hiệu doanh nghiệp đang cố gắng tái cấu trúc nợ hoặc vay mượn để bù đắp sự thiếu hụt dòng tiền ngắn hạn. Tóm lại, dù quy mô được mở rộng, Tổng công ty cần kiểm soát chặt chẽ các khoản phải thu và nợ vay để tránh rơi vào tình trạng mất khả năng thanh toán trong dài hạn.

2.3.4 Tình hình sản xuất kinh doanh của công ty giai đoạn 2023 – 2025

Bảng 2.5: Kết quả hoạt động kinh doanh Tổng công ty

(Đơn vị: VND)

BÁO CÁO KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH			
CHỈ TIÊU	2023	2024	2025
Doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ	133,984,999,883	268,459,795,880	388,358,605,334
Giá vốn hàng bán	126,442,250,097	246,841,727,430	361,377,245,310
Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ	7,542,749,786	21,618,068,450	26,981,360,024
Doanh thu hoạt động tài chính	572,616,050	4,435,001,181	2,711,786,801
Chi phí tài chính	6,197,228,291	5,160,427,929	9,950,332,896
Chi phí quản lý doanh nghiệp	15,527,195,217	20,951,339,352	18,485,454,723
Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh	(14,193,045,670)	(157,817,454)	1,089,285,467
Thu nhập khác	420,859,126	1,449,297,031	1,291,083,839
Chi phí khác	904,473,958	275,638,776	629,494,678
Lợi nhuận khác	(483,614,832)	1,173,658,255	661,589,161
Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế	14,676,660,502	1,015,840,801	1,750,874,628
Lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp	(15,450,780,902)	1,010,428,401	1,750,874,628

(Nguồn: Website Công ty)

Dựa trên bảng kết quả hoạt động kinh doanh của Tổng công ty giai đoạn 2023 - 2025, có thể thấy một hành trình phục hồi và tăng trưởng vượt bậc về quy mô, giúp doanh nghiệp thoát lỗ thành công. Doanh thu thuần của đơn vị đã có sự bứt phá mạnh mẽ, tăng từ 133,9 tỷ đồng (2023) lên mức 388,3 tỷ đồng (2025), tức gấp gần 3 lần chỉ sau hai năm. Động lực chính cho sự lợi ngược dòng này là khả năng mở rộng thị trường và kiểm soát giá vốn hàng bán hiệu quả, giúp lợi nhuận gộp tăng trưởng ấn tượng từ 7,5 tỷ đồng lên gần 27 tỷ đồng. Đặc biệt, sau khi chịu khoản lỗ sau thuế nặng nề hơn 15,4 tỷ đồng vào năm 2023, doanh nghiệp đã bắt đầu có lãi từ năm 2024 và đạt mức 1,75 tỷ đồng vào năm 2025 khi hoạt động kinh doanh cốt lõi chính thức có lãi dương.

Tuy nhiên, dù doanh thu tăng trưởng nhanh, hiệu quả lợi nhuận của Tổng công ty vẫn còn khá mỏng khi tỷ suất lợi nhuận sau thuế trên doanh thu năm 2025 chỉ đạt mức khiêm tốn khoảng 0,45%. Nguyên nhân chủ yếu do gánh nặng từ chi phí quản lý doanh nghiệp duy trì ở mức cao và chi phí tài chính tăng vọt (đạt gần 10 tỷ đồng vào năm 2025), phản ánh áp lực lãi vay từ việc sử dụng công cụ tài chính lớn để tài trợ cho hoạt động kinh doanh. Mặc dù đã có sự tối ưu hóa chi phí quản lý trong năm cuối kỳ, nhưng để phát triển bền vững, Tổng công ty cần tập trung nâng cao biên lợi nhuận thuần và kiểm soát chặt chẽ các khoản chi phí lãi vay vốn đang bào mòn đáng kể thành quả kinh doanh.

Bảng 2.6: Phân tích khối và chỉ số kết quả hoạt động kinh doanh Tổng công ty

CHỈ TIÊU	PHÂN TÍCH KHỐI			PHÂN TÍCH CHỈ SỐ		
	2023	2024	2025	2023	2024	2025
Doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ	100%	100%	100%	100%	200.37%	289.85%
Giá vốn hàng bán	94.37%	91.95%	93.05%	100%	195.22%	285.80%
Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ	5.63%	8.05%	6.95%	100%	286.61%	357.71%
Doanh thu hoạt động tài chính	0.43%	1.65%	0.70%	100%	774.52%	473.58%
Chi phí tài chính	4.63%	1.92%	2.56%	100%	83.27%	160.56%
Chi phí quản lý doanh nghiệp	11.59%	7.80%	4.76%	100%	134.93%	119.05%
Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh	-10.59%	-0.06%	0.28%	100%	1.11%	-7.67%
Thu nhập khác	0.31%	0.54%	0.33%	100%	344.37%	306.77%
Chi phí khác	0.68%	0.10%	0.16%	100%	30.48%	69.60%
Lợi nhuận khác	-0.36%	0.44%	0.17%	100%	-242.68%	-136.80%
Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế	10.95%	0.38%	0.45%	100%	6.92%	11.93%
Lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp	-11.53%	0.38%	0.45%	100%	-6.54%	-11.33%

Giai đoạn 2023 - 2025, Tổng công ty đạt được sự bứt phá mạnh mẽ về doanh thu với chỉ số tăng trưởng năm 2025 đạt gần 290% so với năm gốc. Mặc dù giá vốn hàng bán cũng tăng nhanh, nhưng nhờ việc duy trì tỷ trọng giá vốn ổn định (quanh mức 92% - 94%), lợi nhuận gộp của doanh nghiệp đã có bước nhảy vọt với chỉ số tăng trưởng đạt 357,71%. Điểm sáng đáng ghi nhận trong quản trị là việc tối ưu hóa chi phí quản lý doanh nghiệp, khi tỷ trọng chi phí này giảm mạnh từ 11,59% (2023) xuống chỉ còn 4,76% (2025), cho thấy bộ máy vận hành đã hiệu quả hơn khi quy mô công ty mở rộng.

Tuy nhiên, bức tranh lợi nhuận thuần vẫn cho thấy sự thiếu ổn định và biên lợi nhuận rất mỏng. Tỷ suất lợi nhuận sau thuế trên doanh thu năm 2025 chỉ đạt vón vẹn 0,45%, dù đã cải thiện so với mức âm của năm 2023. Nguyên nhân một phần do chi phí tài chính bắt đầu tăng tốc trở lại vào năm 2025 (chỉ số tăng 160,56%), bào mòn lợi nhuận gộp tạo ra. Việc lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh chiếm tỷ trọng cực thấp (0,28% vào năm 2025) cho thấy doanh nghiệp đang phải đối mặt với áp lực cạnh tranh giá khốc liệt hoặc chi phí đầu vào quá cao. Tóm lại, Tổng công ty đã thành công trong việc tăng

trường quy mô và thoát lỗ, nhưng cần tập trung cải thiện chất lượng lợi nhuận để đảm bảo tích lũy vốn cho các giai đoạn phát triển tiếp theo.

2.4 Thiết kế quy trình nghiên cứu và phương pháp thu thập dữ liệu

2.4.1. Quy trình nghiên cứu tổng thể

BƯỚC 1: VẤN ĐỀ NGHIÊN CỨU

Sự hài lòng của nhân viên kỹ thuật thi công đối với chính sách đãi ngộ tại Công ty Cổ phần Xây lắp III Petrolimex (PENJICO).

BƯỚC 2: CƠ SỞ LÝ THUYẾT & MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

Cơ sở lý thuyết: Các thuyết nhu cầu (Maslow), thuyết hai nhân tố (Herzberg), thuyết công bằng (Adams), thuyết kỳ vọng (Vroom).

Nghiên cứu định tính: Kế thừa thang đo từ các tác giả tiền nhiệm kết hợp hiệu chỉnh biến quan sát cho phù hợp đặc thù ngành xây lắp xăng dầu

BƯỚC 3: XÂY DỰNG THANG ĐO VÀ BẢNG HỎI

Xây dựng mô hình 06 nhóm nhân tố đãi ngộ ảnh hưởng đến sự hài lòng của nhân viên kỹ thuật thi công tại PENJICO.

Thiết kế bảng hỏi chính thức (30 biến quan sát).

BƯỚC 4: NGHIÊN CỨU ĐỊNH LƯỢNG

Thu thập dữ liệu: Khảo sát thực tế nhân viên kỹ thuật (180 phiếu dự kiến).

Phân tích số liệu (SPSS):

Thống kê mô tả đặc điểm nhân khẩu học.

Kiểm định độ tin cậy thang đo (Cronbach's Alpha).

Phân tích nhân tố khám phá (EFA).

Phân tích tương quan và hồi quy tuyến tính bội.

Kiểm định sự khác biệt (T-test, ANOVA) theo giới tính, thâm niên, vị trí..

BƯỚC 5: KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ

Đánh giá thực trạng và mức độ hài lòng.

Đề xuất các giải pháp đột phá về chính sách đãi ngộ nhằm giữ chân và tạo động lực cho đội ngũ kỹ thuật thi công tại PENJICO.

2.4.2 Phương pháp thu thập dữ liệu

2.4.2.1 Thứ cấp

Tác giả tham khảo các mô hình nghiên cứu, cơ sở lý luận và thang đo của các tác giả sau:

- Bài viết của Phạm Thị Minh Huyền năm 2021 *“Các yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc của người lao động tại công ty TNHH thương mại và kỹ thuật Mitrudoor, Đà Nẵng”*.

- Bài viết của Nguyễn Thị Phương Loan năm 2023 *“Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên thể hệ Y tại các doanh nghiệp trên địa bàn thành phố Hà Nội”*.

- Bài viết của Nguyễn Thị Kim Huệ năm 2021 *“Các nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng công việc của nhân viên trong ngành khách sạn tại Đà Nẵng”*.

- Bài viết của Bùi Văn Trịnh – Ngô Khắc Đạt năm 2022 *“Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng với công việc của nhân viên tại điện lực Hàm Thuận Bắc, Tỉnh Bình Thuận”*.

- Bài viết của Hoàng Thị Kim Oanh – Nguyễn Thị Hải Yến năm 2025 *“Nâng cao động lực làm việc cho nhân viên tại công ty cổ phần tập đoàn DVN Việt Nam”*.

- Bài viết của Vương Tiến Kha năm 2024 *“Nghiên cứu sự hài lòng trong công việc của nhân viên ngân hàng thương mại cổ phần Sài Gòn Thường Tín – Khu vực Bà Rịa – Vũng Tàu”*.

2.4.2.2 Sơ cấp

Dữ liệu sơ cấp được thu thập thông qua phương pháp khảo sát bằng bảng câu hỏi. Đối tượng khảo sát là đội ngũ nhân viên kỹ thuật thi công đang trực tiếp làm việc tại Công ty Cổ phần Xây lắp III Petrolimex.

Hình thức: Sử dụng bảng hỏi bản giấy phát tại các tổ đội thi công và bảng hỏi trực tuyến (Google Forms) gửi qua zalo cho các kỹ sư hiện trường, chỉ huy trưởng.

Thời gian thu thập: Từ ngày 5/5/2026 đến ngày 11/5/2026.

2.5 Thiết kế thang đo nghiên cứu

2.5.1 Căn cứ xây dựng thang đo

Tác giả kế thừa các biến quan sát từ 06 nghiên cứu thực nghiệm tại Việt Nam nêu trên. Sau đó, thang đo được hiệu chỉnh cho phù hợp với đặc thù công việc của nhân viên kỹ thuật thi công tại Công ty Cổ phần Xây lắp III Petrolimex.

2.5.1.1 Thang đo Sự hài lòng

Bảng 2.7: Thang đo tham khảo Sự hài lòng

STT	KÝ HIỆU	NỘI DUNG CÂU HỎI	NGUỒN THAM KHẢO
1	SHL1	Anh/Chị hài lòng với công việc hiện tại	Phạm Thị Minh Huyền (2021)
2	SHL2	Anh/Chị sẽ tiếp tục gắn bó lâu dài với công ty	
3	SHL3	Anh/Chị cảm thấy thoải mái trong lúc làm việc	
4	SHL4	Cảm thấy may mắn khi là một thành viên của công ty	Nguyễn Thị Phương Loan (2023)

Sau khi tham khảo các nghiên cứu tiền nhiệm và điều chỉnh phù hợp với đặc thù hoạt động của công ty, tác giả xây dựng thang đo hiệu chỉnh về sự hài lòng như sau:

Bảng 2.8: Thang đo hiệu chỉnh Sự hài lòng

STT	KÝ HIỆU	NỘI DUNG CÂU HỎI	CĂN CỨ LỰA CHỌN
1	SHL1	Anh/Chị hài lòng với chính sách đãi ngộ tổng thể của công ty	Tác giả đề xuất
2	SHL2	Chính sách đãi ngộ đáp ứng mong đợi của Anh/Chị	
3	SHL3	Anh/Chị sẵn sàng giới thiệu công ty là nơi làm việc tốt về đãi ngộ	
4	SHL4	Chính sách đãi ngộ khiến Anh/Chị muốn gắn bó lâu dài với công ty	

2.5.1.2 Thang đo Tiền lương và phụ cấp đặc thù

Bảng 2.9: Thang đo tham khảo Tiền lương và phụ cấp đặc thù

STT	KÝ HIỆU	NỘI DUNG CÂU HỎI	NGUỒN THAM KHẢO
1	TLPC1	Mức lương phù hợp với năng lực và đóng góp cho công ty	Phạm Thị Minh Huyền (2021)
2	TLPC2	Mức lương hiện tại tương xứng với vị trí làm việc	Hoàng Thị Kim Oanh – Nguyễn Thị Hải Yến (2025)
3	TLPC3	Các khoản trợ cấp tốt	

Sau khi tham khảo các nghiên cứu tiền nhiệm và điều chỉnh phù hợp với đặc thù hoạt động của công ty, tác giả xây dựng thang đo hiệu chỉnh về tiền lương và phụ cấp đặc thù như sau:

Bảng 2.10: Thang đo hiệu chỉnh Tiền lương và phụ cấp đặc thù

STT	KÝ HIỆU	NỘI DUNG CÂU HỎI	CĂN CỨ LỰA CHỌN
1	TLPC1	Mức lương của Anh/Chị tương xứng với năng lực chuyên môn	Phạm Thị Minh Huyền (2021)
2	TLPC2	Công ty thực hiện việc nâng lương định kỳ một cách công bằng	Tác giả đề xuất
3	TLPC3	Chế độ tăng ca, làm thêm giờ được chi trả đầy đủ và minh bạch	
4	TLPC4	Các khoản phụ cấp (hiện trường, lưu động, độc hại) được tính toán hợp lý	

2.5.1.3 Thang đo Chế độ thưởng và phúc lợi

Bảng 2.11: Thang đo tham khảo Chế độ thưởng và phúc lợi

STT	KÝ HIỆU	NỘI DUNG CÂU HỎI	NGUỒN THAM KHẢO
1	TPL1	Chính sách thưởng rõ ràng	Hoàng Thị Kim Oanh – Nguyễn Thị Hải Yến (2025)
2	TPL2	Chế độ bảo hiểm được công ty thực hiện đầy đủ theo đúng quy định của pháp luật	
3	TPL3	Chế độ phúc lợi hợp lý và thỏa đáng	Phạm Thị Minh Huyền (2021)

Sau khi tham khảo các nghiên cứu tiền nhiệm và điều chỉnh phù hợp với đặc thù hoạt động của công ty, tác giả xây dựng thang đo hiệu chỉnh về chế độ thưởng và phúc lợi như sau:

Bảng 2.12: Thang đo hiệu chỉnh Chế độ thưởng và phúc lợi

STT	KÝ HIỆU	NỘI DUNG CÂU HỎI	CĂN CỨ LỰA CHỌN
1	TPL1	Mức thưởng sau khi hoàn thành dự án/công trình là xứng đáng	Tác giả đề xuất

2	TPL2	Chế độ thưởng vào các dịp Lễ, Tết làm Anh/Chị hài lòng	
3	TPL3	Công ty có chế độ thăm hỏi kịp thời khi Anh/Chị hoặc gia đình ốm đau	
4	TPL4	Các chương trình nghỉ mát được tổ chức thường xuyên	
5	TPL5	Các chính sách bảo hiểm (BHXH, BHYT) được thực hiện đầy đủ	Hoàng Thị Kim Oanh – Nguyễn Thị Hải Yến (2025)

2.5.1.4 Thang đo Đặc điểm công việc

Bảng 2.13: Thang đo tham khảo Đặc điểm công việc

STT	KÝ HIỆU	NỘI DUNG CÂU HỎI	NGUỒN THAM KHẢO
1	CV1	Công việc phù hợp với năng lực chuyên môn	Phạm Thị Minh Huyền (2021)
2	CV2	Khối lượng công việc hợp lý	
3	CV3	Công việc phù hợp và hấp dẫn	Hoàng Thị Kim Oanh – Nguyễn Thị Hải Yến (2025)

Sau khi tham khảo các nghiên cứu tiền nhiệm và điều chỉnh phù hợp với đặc thù hoạt động của công ty, tác giả xây dựng thang đo hiệu chỉnh về đặc điểm công việc như sau:

Bảng 2.14: Thang đo hiệu chỉnh Đặc điểm công việc

STT	KÝ HIỆU	NỘI DUNG CÂU HỎI	CĂN CỨ LỰA CHỌN
1	CV1	Công việc phù hợp với năng lực chuyên môn của Anh/Chị	Phạm Thị Minh Huyền (2021)
2	CV2	Khối lượng công việc hợp lý	
3	CV3	Công việc cho phép Anh/Chị phát huy tối đa năng lực cá nhân	Tác giả đề xuất
4	CV4	Quy trình công việc được thiết lập rõ ràng và dễ thực thi	

2.5.1.5 Thang đo Môi trường và điều kiện làm việc

Bảng 2.15: Thang đo tham khảo Môi trường và điều kiện làm việc

STT	KÝ HIỆU	NỘI DUNG CÂU HỎI	NGUỒN THAM KHẢO
1	MTDK1	Bầu không khí làm việc thoải mái	Hoàng Thị Kim Oanh – Nguyễn Thị Hải Yến (2025)
2	MTDK2	Không gian làm việc được thiết kế phù hợp và tạo điều kiện thuận lợi cho thực hiện công việc	
3	MTDK3	Mức độ căng thẳng trong công việc cao	
4	MTDK4	Cơ sở vật chất, trang thiết bị máy móc đáp ứng yêu cầu công việc	Phạm Thị Minh Huyền (2021)
5	MTDK5	Thời gian làm việc hợp lý	
6	MTDK6	Môi trường làm việc an toàn, thoải mái	

Sau khi tham khảo các nghiên cứu tiền nhiệm và điều chỉnh phù hợp với đặc thù hoạt động của công ty, tác giả xây dựng thang đo hiệu chỉnh về môi trường và điều kiện làm việc như sau:

Bảng 2.16: Thang đo hiệu chỉnh Môi trường và điều kiện làm việc

STT	KÝ HIỆU	NỘI DUNG CÂU HỎI	CĂN CỨ LỰA CHỌN
1	MTDK1	Trang thiết bị bảo hộ lao động luôn đảm bảo an toàn	Tác giả đề xuất
2	MTDK2	Cơ sở vật chất, máy móc đầy đủ và hiện đại	
3	MTDK3	Nơi sinh hoạt và nghỉ ngơi tại công trường sạch sẽ, tiện nghi	
4	MTDK4	Việc di chuyển và nghỉ ngơi tại công trường được bố trí hợp lý	

2.5.1.6 Thang đo về Đào tạo và cơ hội thăng tiến

Bảng 2.17: Thang đo tham khảo Đào tạo và cơ hội thăng tiến

STT	KÝ HIỆU	NỘI DUNG CÂU HỎI	NGUỒN THAM KHẢO
1	DTTT1	Chương trình đào tạo đáp ứng yêu cầu công việc và phù hợp với nhân viên	Phạm Thị Minh Huyền (2021)
2	DTTT2	Nhân viên hiểu rõ điều kiện cần thiết để thăng tiến	
3	DTTT3	Chính sách thăng tiến, đề bạt rõ ràng, minh bạch	
4	DTTT4	Được đào tạo để thực hiện công việc tốt hơn	Hoàng Thị Kim Oanh – Nguyễn Thị Hải Yến (2025)
5	DTTT5	Có cơ hội thăng tiến trong công việc	

Sau khi tham khảo các nghiên cứu tiền nhiệm và điều chỉnh phù hợp với đặc thù hoạt động của công ty, tác giả xây dựng thang đo hiệu chỉnh về đào tạo và cơ hội thăng tiến như sau:

Bảng 2.18: Thang đo hiệu chỉnh Đào tạo và cơ hội thăng tiến

STT	KÝ HIỆU	NỘI DUNG CÂU HỎI	CĂN CỨ LỰA CHỌN
1	DTTT1	Công ty thường xuyên tổ chức tập huấn kỹ thuật/an toàn cho nhân viên	Phạm Thị Minh Huyền (2021)
2	DTTT2	Lộ trình thăng tiến tại công ty rõ ràng đối với nhân viên	Phạm Thị Minh Huyền (2021)
3	DTTT3	Anh/Chị có nhiều cơ hội để học hỏi các công nghệ thi công mới	Tác giả đề xuất
4	DTTT4	Công ty ưu tiên đề bạt nhân sự có năng lực lên các vị trí quản lý	

2.5.1.7 Thang đo về sự hỗ trợ từ lãnh đạo và đồng nghiệp

Bảng 2.19: Thang đo tham khảo Sự hỗ trợ từ lãnh đạo và đồng nghiệp

STT	KÝ HIỆU	NỘI DUNG CÂU HỎI	NGUỒN THAM KHẢO
1	SHT1	Lãnh đạo đối xử công bằng giữa các nhân viên	Phạm Thị Minh Huyền (2021)
2	SHT2	Lắng nghe suy nghĩ và quan điểm của cấp dưới	
3	SHT3	Sự hỗ trợ từ cấp trên trong công việc	Hoàng Thị Kim Oanh – Nguyễn Thị Hải Yến (2025)
4	SHT4	Đồng nghiệp luôn sẵn sàng giúp đỡ nhau	Phạm Thị Minh Huyền (2021)
5	SHT5	Đồng nghiệp thân thiện, hòa đồng	

Sau khi tham khảo các nghiên cứu tiền nhiệm và điều chỉnh phù hợp với đặc thù hoạt động của công ty, tác giả xây dựng thang đo hiệu chỉnh về sự hỗ trợ từ lãnh đạo và đồng nghiệp như sau:

Bảng 2.20: Thang đo hiệu chỉnh Sự hỗ trợ từ lãnh đạo và đồng nghiệp

STT	KÝ HIỆU	NỘI DUNG CÂU HỎI	CĂN CỨ LỰA CHỌN
1	SHT1	Lãnh đạo đối xử công bằng giữa các nhân viên	Phạm Thị Minh Huyền (2021)
2	SHT2	Lãnh đạo sẵn sàng lắng nghe ý kiến và quan điểm của cấp dưới	
3	SHT3	Anh/Chị nhận được sự hỗ trợ từ cấp trên trong công việc	Hoàng Thị Kim Oanh – Nguyễn Thị Hải Yến (2025)
4	SHT4	Đồng nghiệp luôn sẵn sàng giúp đỡ Anh/Chị trong công việc	Phạm Thị Minh Huyền (2021)
5	SHT5	Các đề xuất của Anh/Chị luôn được cấp trên xem xét và giải quyết nhanh chóng	Tác giả đề xuất

2.5.2 Tổng hợp thang đo hiệu chỉnh chính thức

Sau khi tham khảo và điều chỉnh thì tác giả đề xuất thang đo hiệu chỉnh các yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng của nhân viên kỹ thuật thi công đối với chính sách đãi ngộ của Công ty cổ phần Xây lắp III Petrolimex như sau:

Bảng 2.21: Thang đo hiệu chỉnh các yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng của nhân viên kỹ thuật thi công của Công ty Cổ phần Xây Lắp III Petrolimex

STT	KÝ HIỆU	NỘI DUNG CÂU HỎI
I. TIỀN LƯƠNG VÀ PHỤ CẤP ĐẶC THÙ		
1	TLPC1	Mức lương của Anh/Chị tương xứng với năng lực chuyên môn
2	TLPC2	Công ty thực hiện việc nâng lương định kỳ một cách công bằng
3	TLPC3	Chế độ tăng ca, làm thêm giờ được chi trả đầy đủ và minh bạch
4	TLPC4	Các khoản phụ cấp (hiện trường, lưu động, độc hại) được tính toán hợp lý
II. CHẾ ĐỘ THƯỞNG VÀ PHÚC LỢI		
5	TPL1	Mức thưởng sau khi hoàn thành dự án/công trình là xứng đáng
6	TPL2	Chế độ thưởng vào các dịp Lễ, Tết làm Anh/Chị hài lòng
7	TPL3	Công ty có chế độ thăm hỏi kịp thời khi Anh/Chị hoặc gia đình ốm đau
8	TPL4	Các chương trình nghỉ mát được tổ chức thường xuyên
9	TPL5	Các chính sách bảo hiểm (BHXH, BHYT) được thực hiện đầy đủ
III.ĐẶC ĐIỂM CÔNG VIỆC		
10	CV1	Công việc phù hợp với năng lực chuyên môn của Anh/Chị
11	CV2	Khối lượng công việc hợp lý
12	CV3	Công việc cho phép Anh/Chị phát huy tối đa năng lực cá nhân
13	CV4	Quy trình công việc được thiết lập rõ ràng và dễ thực thi
IV.MÔI TRƯỜNG VÀ ĐIỀU KIỆN LÀM VIỆC		
14	MTDK1	Trang thiết bị bảo hộ lao động luôn đảm bảo an toàn
15	MTDK2	Cơ sở vật chất, máy móc đầy đủ và hiện đại
16	MTDK3	Nơi sinh hoạt và nghỉ ngơi tại công trường sạch sẽ, tiện nghi
17	MTDK4	Việc di chuyển và nghỉ ngơi tại công trường được bố trí hợp lý
V. ĐÀO TẠO VÀ CƠ HỘI THĂNG TIẾN		
18	DTTT1	Công ty thường xuyên tổ chức tập huấn kỹ thuật/an toàn cho nhân viên
19	DTTT2	Lộ trình thăng tiến tại công ty rõ ràng đối với nhân viên

20	DTTT3	Anh/Chị có nhiều cơ hội để học hỏi các công nghệ thi công mới
21	DTTT4	Công ty ưu tiên đề bạt nhân sự có năng lực lên các vị trí quản lý
VI. SỰ HỖ TRỢ TỪ LÃNH ĐẠO VÀ ĐỒNG NGHIỆP		
22	SHT1	Lãnh đạo đối xử công bằng giữa các nhân viên
23	SHT2	Lãnh đạo sẵn sàng lắng nghe ý kiến và quan điểm của cấp dưới
24	SHT3	Anh/Chị nhận được sự hỗ trợ từ cấp trên trong công việc
25	SHT4	Đồng nghiệp luôn sẵn sàng giúp đỡ Anh/Chị trong công việc
26	SHT5	Các đề xuất của Anh/Chị luôn được cấp trên xem xét và giải quyết nhanh chóng
VII. SỰ HÀI LÒNG		
27	SHL1	Anh/Chị hài lòng với chính sách đãi ngộ tổng thể của công ty
28	SHL2	Chính sách đãi ngộ đáp ứng mong đợi của Anh/Chị
29	SHL3	Anh/Chị sẵn sàng giới thiệu công ty là nơi làm việc tốt về đãi ngộ
30	SHL4	Chính sách đãi ngộ khiến Anh/Chị muốn gắn bó lâu dài với công ty

Hệ thống thang đo và các biến quan sát

Thang đo nghiên cứu được thiết kế với tổng với tổng cộng 30 biến quan sát dùng để đo lường 6 biến độc lập và 1 biến phụ thuộc.

Biến độc lập gồm 6 biến với tổng 26 biến quan sát, trong đó:

Tiền lương và phụ cấp đặc thù (TLPC) gồm có 4 biến quan sát, các biến này tập trung đo lường mức lương và các khoản phụ cấp đặc thù mà công ty đang thực hiện.

Chế độ thưởng và phúc lợi (TPL) gồm có 5 biến quan sát, các biến này tập trung đo lường các khoản thưởng và phúc lợi mà công ty đang thực hiện.

Đặc điểm công việc (CV) gồm có 4 biến quan sát, các biến này tập trung đo lường khối lượng công việc, quy trình thực hiện công việc,...

Môi trường và điều kiện làm việc (MTDK) gồm có 4 biến quan sát, các biến này tập trung đo lường cơ sở vật chất, nơi sinh hoạt và nghỉ ngơi,....

Đào tạo và cơ hội thăng tiến (DTTT) gồm có 4 biến quan sát, các biến này tập trung đo lường lộ trình thăng tiến, chính sách đào tạo,....

Sự hỗ trợ từ lãnh đạo và đồng nghiệp (SHT) gồm có 5 biến quan sát, các biến này tập trung đo lường các đề xuất, sự quan tâm giúp đỡ của lãnh đạo và đồng nghiệp.

Biến phụ thuộc (1 biến) sự hài lòng của nhân viên kỹ thuật thi công, được đo lường bằng 4 biến quan sát

2.5.3 Xây dựng bảng câu hỏi

2.5.3.1 Nội dung khảo sát

Câu hỏi gạn lọc: Xác định đúng đối tượng là nhân viên kỹ thuật thi công.

Câu hỏi hâm nóng: Đánh giá sơ bộ vai trò chính sách đãi ngộ.

Câu hỏi chính: Tiền lương và phụ cấp đặc thù, chế độ thưởng và phúc lợi, đặc điểm công việc, môi trường và điều kiện làm việc, đào tạo và cơ hội thăng tiến, sự hỗ trợ từ lãnh đạo và đồng nghiệp và sự hài lòng bằng thang đo Likert 5 mức độ (1: Hoàn toàn không đồng ý đến 5: Hoàn toàn đồng ý).

2.5.3.2 Thông tin nhân khẩu học

Thu thập thông tin về: giới tính, độ tuổi, thâm niên công tác, vị trí công tác và trình độ học vấn.

2.6 Phương pháp chọn mẫu và thu thập dữ liệu

2.6.1 Phương pháp chọn mẫu

2.6.1.1 Đối tượng và kỹ thuật chọn mẫu

Đối tượng khảo sát của nghiên cứu là các nhân viên kỹ thuật thi công tại Công ty Cổ phần Xây lắp III Petrolimex.

Do đặc thù ngành xây lắp cơ khí xăng dầu có tính chất di chuyển lưu động và nhân sự phân tán tại nhiều dự án, nghiên cứu áp dụng phương pháp chọn mẫu thuận tiện có định hướng nhằm đảm bảo tính khả thi. Tác giả tiến hành tiếp cận và gửi bảng hỏi trực tuyến (được chuẩn hóa qua Google Forms) thông qua các nhóm trao đổi công việc trên ứng dụng Zalo của Khối Kỹ thuật - Thi công thuộc Công ty Cổ phần Xây lắp III Petrolimex.

2.6.1.2 Xác định cỡ mẫu

Trong nghiên cứu này, kích thước mẫu tối thiểu được xác định dựa trên yêu cầu của các phương pháp phân tích định lượng thông qua phần mềm SPSS 24, cụ thể là phân tích nhân tố khám phá (EFA) và phân tích hồi quy đa biến. Theo Hair và cộng sự (2010), để đảm bảo ma trận tương quan đạt độ ổn định và các hệ số ước lượng có độ tin cậy cao, tỷ lệ giữa số lượng quan sát và số lượng biến đo lường tối thiểu phải đạt 5:1. Dựa trên nguyên tắc này, công thức xác định cỡ mẫu tối thiểu được áp dụng là $N \geq 5 * m$ (trong đó N là cỡ mẫu tối thiểu cần thiết và m là tổng số biến quan sát đưa vào mô hình). Quan

điểm này cũng được Gorsuch (1983) củng cố, khẳng định việc duy trì tỷ lệ 5:1 là ngưỡng cơ sở nhằm giảm thiểu sai số chuẩn và tránh hiện tượng quá khớp trong dữ liệu. Việc tuân thủ quy định về cỡ mẫu này giúp đảm bảo tập dữ liệu thu thập có đủ bậc tự do và mang tính đại diện cao, từ đó tạo cơ sở thống kê vững chắc cho việc phân tích và đánh giá các nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng của nhân viên.

Công thức: Cỡ mẫu tối thiểu = $N \times 5$ (trong đó N là tổng số biến quan sát đưa vào phân tích).

Cỡ mẫu lý thuyết: Áp dụng vào mô hình nghiên cứu này, tổng số biến quan sát là $N = 30$ biến (bao gồm toàn bộ các biến độc lập và phụ thuộc), nên cỡ mẫu tối thiểu cần thiết sẽ là: $30 \times 5 = 150$ mẫu.

2.6.2 Thu thập dữ liệu

Thời gian tiến hành: Toàn bộ quá trình phát hành phiếu và thu thập dữ liệu thực địa sẽ diễn ra trong vòng 1 tuần, chính thức bắt đầu từ ngày 05/05/2026 và nghiệm thu hoàn tất vào ngày 11/05/2026

Cỡ mẫu thực tế: Kế hoạch khảo sát thực tế ban đầu dự kiến thu thập khoảng 180 phiếu. Sau 1 tuần triển khai, kết quả thu về tổng cộng 172 phản hồi. Qua bước kiểm tra và gạn lọc dữ liệu (loại bỏ 3 phiếu không đạt yêu cầu), số lượng kết quả hợp lệ cuối cùng được giữ lại để phân tích là 169 phiếu.

Mức 169 mẫu này hoàn toàn đáp ứng và vượt ngưỡng an toàn so với tiêu chuẩn 150 mẫu tối thiểu, qua đó giúp đảm bảo tính đại diện cũng như độ tin cậy vững chắc cho các kết quả kiểm định dữ liệu phía sau.

2.7 Các công cụ và kỹ thuật phân tích dữ liệu

2.7.1 Phân tích thống kê mô tả mẫu và kiểm định giá trị trung bình

2.7.1.1 Phân tích thống kê mô tả mẫu

Thông tin nhân khẩu học: Giới tính, độ tuổi, thâm niên, vị trí làm việc và trình độ học vấn của nhân viên kỹ thuật thi công

Câu hỏi gạn lọc:

Anh/Chị hiện có đang công tác tại vị trí nhân viên kỹ thuật thi công tại Công ty Cổ phần Xây Lắp III Petrolimex không?

Câu hỏi hâm nóng:

Điều gì khiến Anh/Chị cảm thấy hài lòng sau khi kết thúc một dự án thi công?

2.7.1.2 Kiểm định giá trị trung bình

Đánh giá của nhân viên kỹ thuật thi công về mức độ hài lòng tới những nhận định về chính sách đãi ngộ của công ty, có 5 mức độ đánh giá là: (1 = Hoàn toàn không đồng ý, 2 = Không đồng ý, 3 = Bình thường, 4 = Đồng ý, 5 = Hoàn toàn đồng ý).

Để đánh giá mức độ hội tụ trong ý kiến phản hồi của đối tượng khảo sát đối với các biến quan sát, nghiên cứu này sử dụng phương pháp chia khoảng giá trị trung bình (Interval Range) dựa trên thang đo Likert 5 mức độ. Độ rộng của mỗi khoảng giá trị (Khoảng cách d) được xác định theo công thức của Nguyễn Đình Thọ (2011):

$$d = \text{Max} - \text{Min} / n = 5 - 1 / 5 = 0.8$$

1.00 – 1.80: Hoàn toàn không đồng ý (Mức độ rất thấp)

1.8 – 2.60: Không đồng ý (Mức độ thấp)

2.6 – 3.40: Bình thường (Mức độ trung bình)

3.4 – 4.20: Đồng ý (Mức độ cao)

4.2 – 5.00: Hoàn toàn đồng ý (Mức độ rất cao)

2.7.2 Kiểm định độ tin cậy thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha

Hệ số Cronbach's Alpha có giá trị biến thiên trong đoạn từ 0 đến 1. Về lý thuyết hệ số này càng cao thì thang đo có độ tin cậy càng cao, tuy nhiên điều này không hoàn toàn chính xác. Hệ số Cronbach's Alpha quá lớn (>0.95) cho thấy có nhiều biến trong thang đo không có khác biệt gì nhau, hiện tượng này gọi là trùng lặp trong thang đo.

Nếu một biến đo lường có hệ số tương quan biến tổng Corrected Item – Total Correlation ≥ 0.3 thì biến đó đạt yêu cầu.

Mức giá trị hệ số Cronbach's Alpha:

+ Từ 0.8 đến gần bằng 1: Thang đo lường rất tốt

+ Từ 0.7 đến gần bằng 0.8: Thang đo lường sử dụng tốt

+ Từ 0.6 trở lên: Thang đo lường sử dụng được

2.7.3 Phân tích nhân tố khám phá EFA

Sau khi kiểm tra độ tin cậy của thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha và loại đi các biến không đủ độ tin cậy, phân tích nhân tố khám phá là kỹ thuật được sử dụng nhằm thu nhỏ và tóm tắt các dữ liệu. Phương pháp này rất có ích cho việc xác định các tập hợp biến cần thiết cho vấn đề nghiên cứu và được sử dụng để tìm mối quan hệ giữa các biến với nhau.

Các điều kiện trong phân tích EFA:

- Hệ số KMO (Kaiser-Meyer-Olkin): là chỉ số dùng để đánh giá sự thích hợp của phân tích nhân tố. Trị số KMO từ 0.5 trở lên là điều kiện đủ để phân tích nhân tố là phù hợp.
- Kiểm định Bartlett (Bartlett's test of sphericity): dùng để xem xét các biến quan sát trong nhân tố có tương quan với nhau hay không.
 - + Sig Bartlett's test < 0.5: Kiểm định Bartlett's có ý nghĩa thống kê, các biến quan sát có tương quan với nhau trong nhân tố.
 - + Sig Bartlett's test > 0.5: Kiểm định Bartlett's không có ý nghĩa thống kê, không nên áp dụng phân tích nhân tố cho các biến đang xem xét.
- Trị số Eigenvalue: Dùng để xác định số lượng nhân tố trong phân tích EFA. Chỉ giữ lại các nhân tố có Eigenvalue ≥ 1 .
- Tổng phương sai trích (Total Variance Explained) $\geq 50\%$ thì mô hình EFA là phù hợp.
- Hệ số tải nhân tố (Factor Loading): Biểu thị mối quan hệ tương quan giữa biến quan sát với nhân tố càng lớn và ngược lại.

2.7.4 Phân tích hồi quy tuyến tính

Giá trị R, R² (R Square)

Chỉ số R² cho biết mức độ phù hợp của mô hình hồi quy, tức là tỷ lệ biến thiên của biến phụ thuộc được giải thích bởi các biến độc lập trong mô hình. Giá trị R² càng tiến gần đến 1 thì mô hình càng có khả năng giải thích tốt; ngược lại, R² càng tiến gần đến 0 thì khả năng giải thích của mô hình càng yếu. Thông thường, R² từ 0,5 trở lên có thể được xem là mức chấp nhận được trong nhiều nghiên cứu định lượng thuộc lĩnh vực kinh tế – xã hội. Tuy nhiên, việc đánh giá mô hình không chỉ dựa vào R² mà còn cần xem xét R² hiệu chỉnh, kiểm định F, mức ý nghĩa Sig., hệ số hồi quy và ý nghĩa thực tiễn của các biến trong mô hình.

Đối với hệ số R, đây là chỉ số phản ánh mức độ tương quan giữa biến phụ thuộc và tập hợp các biến độc lập trong mô hình. Có thể tham khảo cách diễn giải như sau:

- Nếu $0,3 \leq R < 0,5$: mô hình có mức tương quan yếu.
- Nếu $0,5 \leq R < 0,7$: mô hình có mức tương quan trung bình đến khá.
- Nếu $0,7 \leq R < 0,9$: mô hình có mức tương quan chặt chẽ.
- Nếu $0,9 \leq R \leq 1,0$: mô hình có mức tương quan rất chặt chẽ.

Trong nghiên cứu này, cần phân biệt rõ giữa R và R²: R phản ánh mức độ tương quan của mô hình, còn R² phản ánh tỷ lệ biến thiên của biến phụ thuộc được giải thích

bởi các biến độc lập. Do đó, khi đánh giá mức độ phù hợp của mô hình hồi quy, nên ưu tiên diễn giải R^2 và R^2 hiệu chỉnh thay vì chỉ dựa vào hệ số R .

2.7.5 Phân tích phương sai ANOVA

Phân tích phương sai ANOVA được sử dụng để kiểm định xem có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về giá trị trung bình của biến phụ thuộc giữa các nhóm đối tượng khác nhau hay không. Trước khi thực hiện ANOVA, cần kiểm tra giả định về sự đồng nhất phương sai giữa các nhóm thông qua kiểm định Levene.

- Kiểm định Levene: dùng để xem phương sai giữa các nhóm có bằng nhau hay không.

Giả thuyết H_0 : Phương sai giữa các nhóm là bằng nhau. Nếu $\text{Sig.} \leq 0,05$: bác bỏ H_0 , nghĩa là phương sai giữa các nhóm không bằng nhau. Khi đó, cần thận trọng khi sử dụng ANOVA hoặc cân nhắc kiểm định thay thế phù hợp. Nếu $\text{Sig.} > 0,05$: chưa đủ cơ sở bác bỏ H_0 , nghĩa là phương sai giữa các nhóm được xem là bằng nhau. Khi đó, dữ liệu đáp ứng điều kiện để tiếp tục thực hiện phân tích ANOVA.

- Kiểm định ANOVA: dùng để kiểm tra sự khác biệt về giá trị trung bình của biến phụ thuộc giữa các nhóm.

Giả thuyết H_0 : Giá trị trung bình của các nhóm là bằng nhau. Nếu $\text{Sig.} \leq 0,05$: bác bỏ H_0 , nghĩa là có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về giá trị trung bình của biến phụ thuộc giữa ít nhất hai nhóm. Trong trường hợp này, cần thực hiện thêm kiểm định hậu nghiệm, chẳng hạn Tukey hoặc Games-Howell, để xác định cụ thể nhóm nào khác biệt với nhóm nào. Nếu $\text{Sig.} > 0,05$: chưa đủ cơ sở bác bỏ H_0 , nghĩa là chưa có bằng chứng thống kê cho thấy có sự khác biệt về giá trị trung bình của biến phụ thuộc giữa các nhóm.

CHƯƠNG 3: THỰC TRẠNG CHÍNH SÁCH ĐÃI NGỘ VÀ KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU SỰ HÀI LÒNG CỦA NHÂN VIÊN KỸ THUẬT THI CÔNG ĐỐI VỚI CHÍNH SÁCH ĐÃI NGỘ TẠI CÔNG TY

3.1. Thực trạng các chính sách đãi ngộ hiện hành tại Công ty

3.1.1. Thực trạng các chính sách đãi ngộ tài chính

3.1.1.1 Tiền lương

Tiền lương hàng tháng của nhân viên bao gồm lương và các khoản hỗ trợ từ công ty. Hệ số lương chức danh được xếp theo nguyên tắc làm ở vị trí nào nhận ở vị trí đó.

Mức lương tối thiểu công ty đang áp dụng là 2.340.000 đồng

Bảng 3.1: Bảng lương chức danh công ty

Chức danh, ngạch chuyên môn nghiệp vụ	Hệ số bậc lương									
	Bậc 1	Bậ c 2	Bậ c 3	Bậ c 4	Bậ c 5	Bậ c 6	Bậ c 7	Bậ c 8	Bậ c 9	Bậc 10
Trưởng phòng										
Hệ số	7.2	7.6	8	8.4	8.8					
Phó phòng										
Hệ số	5.6	6	6.4	6.8	7.2					
Chuyên viên nghiệp vụ										
Hệ số	3.4	3.7	4	4.3	4.6	4.9	5.2	5.5	5.8	6.1
Nhân viên nghiệp vụ										
Hệ số	2.2	2.4	2.6	2.8	3	3.2	3.4	3.6	3.8	4

(Nguồn: Phòng Hành Chính – Kế Toán chi nhánh)

Lương của cán bộ quản lý, mỗi chức danh có 5 bậc, bậc 1 áp dụng cho các đối tượng mới bổ nhiệm lần đầu, bậc 2 áp dụng cho các đối tượng có thời gian giữ bậc 1 ít nhất 12 tháng trở lên (trừ các trường hợp đặc biệt được Hội đồng nâng lương xét đặc cách). Các bậc tiếp theo sẽ tùy vào thời gian và năng lực của từng cán bộ để xếp bậc lương.

Lương của Chuyên viên, nhân viên nghiệp vụ căn cứ vào chỉ tiêu đánh giá chuyên môn nghiệp vụ để xếp bậc lương cho nhân viên.

3.1.1.2 Tiền thưởng

Các thủ trưởng các đơn vị căn cứ vào năng suất lao động của từng nhân viên và kết quả hoàn thành nhiệm vụ, những nhân viên xuất sắc được xếp hạng A1 sẽ nhận được mức hưởng tương đương 110% tiền lương chức danh, trong khi hạng A2 nhận 100% và

hạng A3 bị giảm xuống còn 90%. Quy định này tạo ra sự công bằng theo nguyên tắc “làm nhiều hưởng nhiều”, đồng thời thúc đẩy tinh thần trách nhiệm của nhân viên.

Nhằm thu hút và duy trì nhân sự giỏi, công ty đã thực hiện chính sách đãi ngộ đặc thù dành cho những nhân viên tự nâng cao trình độ ngoại ngữ, coi đây là một công cụ khuyến khích kinh tế quan trọng để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Đối với người lao động sở hữu bằng đại học ngoại ngữ và có khả năng nghe, nói, viết lưu loát và người lao động có bằng đại học thứ 2 thì công ty áp dụng mức hưởng thêm lên đến 30% lương chức danh được nhận.

Đối với các chứng chỉ ngoại ngữ quốc tế, công ty xây dựng hệ thống thưởng linh hoạt dựa trên thang điểm đạt được để khuyến khích sự nỗ lực cá nhân.

Bảng 3.2: Chính sách đãi ngộ theo chứng chỉ ngoại ngữ (IELTS, TOEFL, TOEIC)

STT	Số điểm		Mức lương được nhận
	Bằng IELTS	Bằng TOEFL	
1	9	120– 118	30% lương chức danh được nhận
2	8,5 - 8	117 - 110	25% lương chức danh được nhận
3	7,5 - 7	114 - 102	20% lương chức danh được nhận
4	6,5 - 6	101 - 93	15% lương chức danh được nhận

(Nguồn: Chính sách lương Công ty, phòng Hành Chính – Kế Toán chi nhánh)

- Bảng TOEIC (Từ cao xuống thấp)

+ Từ 990 - 900 : Được hưởng 30% lương chức danh được nhận.

+ Từ 900 – 800: Được hưởng 25% lương chức danh được nhận.

+ Từ 800 – 650: Được hưởng 20% lương chức danh được nhận.

+ Từ 650 – 550: Được hưởng 15% lương chức danh được nhận.

Kỹ năng làm việc và đãi ngộ theo năng lực cá nhân Công ty đặc biệt chú trọng đến việc khuyến khích các kỹ năng chuyên môn bổ trợ thông qua chính sách đãi ngộ tài chính trực tiếp vào lương chức danh. Cụ thể, đối với những nhân viên thể hiện được kỹ năng làm việc độc lập và tính chủ động trong việc xử lý các tình huống phát sinh tại hiện trường, công ty thực hiện chi trả thêm 20% lương chức danh được nhận. Bên cạnh đó, nhằm thúc đẩy tinh thần phối hợp và hiệu quả tập thể tại các công trường xây lắp bồn bể, đường ống xăng dầu, người lao động có khả năng làm việc theo nhóm cũng được hưởng mức đãi ngộ thêm 10% lương chức danh. Chính sách này đóng vai trò là công cụ

khuyến khích kinh tế quan trọng, giúp công ty khai thác tối đa tiềm năng của đội ngũ kỹ thuật thi công.

Khoản thưởng dành cho nhân viên nhân dịp lễ Ngày Chiến thắng (30/04) và Ngày Quốc tế Lao động (01/05) được Giám đốc Công ty quyết định chi bổ sung từ quỹ lương dựa trên kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh hàng năm. Mức thưởng tối đa cho dịp này là 2.000.000 đồng/người, được tính toán dựa trên thời gian công tác thực tế của nhân viên trong 4 tháng đầu năm. Công thức cụ thể là lấy $(2.000.000/4)$ nhân với số tháng làm việc tính từ ngày 01/01 đến hết ngày 01/05 nhằm đảm bảo tính công bằng và khuyến khích sự gắn bó của người lao động.

Đối với ngày Quốc khánh 02/09, Công ty tiếp tục thực hiện chế độ thưởng nhằm động viên tinh thần làm việc của cán bộ nhân viên sau hai phần ba chặng đường của năm. Khoản thưởng này cũng được áp dụng mức trần tương đương và tính theo tỷ lệ thời gian cống hiến tích lũy từ đầu năm cho đến thời điểm lễ. Cụ thể, số tiền thưởng được xác định bằng công thức $(2.000.000/8)$ nhân với số tháng làm việc thực tế (tính từ ngày 01/01 đến hết ngày 01/09), thể hiện sự ghi nhận của doanh nghiệp đối với nỗ lực bền bỉ của đội ngũ nhân sự tại hiện trường cũng như văn phòng.

Vào dịp Tết Dương lịch (ngày 01/01), Công ty thực hiện chính sách thưởng bổ sung quỹ lương tương đương với 01 tháng lương chức danh để người lao động an tâm làm việc và đón năm mới. Để xác định mức thưởng chính xác cho từng cá nhân, Công ty áp dụng công thức tính dựa trên thâm niên làm việc trong năm: lấy Lương chức danh chia cho 12 tháng và nhân với số tháng làm việc thực tế tính từ ngày 01/01 đến hết ngày 31/12. Đây là khoản đãi ngộ quan trọng, gắn liền với hệ thống thang bảng lương chức danh và kết quả hoàn thành kế hoạch lợi nhuận năm của toàn đơn vị.

3.1.1.3 Bảo hiểm

Công ty thực hiện nghiêm túc các quy định của pháp luật về bảo hiểm, xem đây là nền tảng cốt lõi để đảm bảo an sinh và tạo sự an tâm công tác lâu dài cho người lao động:

Bảo hiểm bắt buộc: Công ty và người lao động cùng tham gia đóng Bảo hiểm xã hội (BHXH), Bảo hiểm y tế (BHYT) và Bảo hiểm thất nghiệp (BHTN) theo đúng quy định hiện hành. Theo Thỏa ước lao động tập thể năm 2024, tỷ lệ đóng được duy trì ổn định: người lao động đóng 10,5% và người sử dụng lao động đóng 21,5% (trong đó bao gồm 1% kinh phí công đoàn) dựa trên mức lương ký kết trong hợp đồng lao động.

Bảo hiểm tai nạn cá nhân (BHTN): Để tăng cường bảo vệ cho đội ngũ kỹ thuật thi công thường xuyên làm việc trong môi trường rủi ro, công ty mua bảo hiểm tai nạn cá nhân 24/24 cho người lao động. Mức bảo hiểm này được linh hoạt điều chỉnh tùy theo đặc thù ngành nghề và tính chất nhiệm vụ cụ thể của từng nhân viên tại hiện trường.

Chế độ ốm đau, thai sản: Toàn bộ nhân viên được đảm bảo hưởng đầy đủ các quyền lợi về nghỉ ốm đau, chế độ thai sản và tai nạn lao động. Các thủ tục được bộ phận nhân sự phối hợp với cơ quan bảo hiểm thực hiện kịp thời, đúng luật.

Hỗ trợ hưu trí: Đây là nét văn hóa đặc trưng của PENJICO nhằm tri ân những cống hiến lâu năm. Khi nghỉ hưu, ngoài chế độ lương hưu của Nhà nước, công ty tặng quà hiện vật trị giá 1.500.000 đồng. Đặc biệt, người lao động còn được hỗ trợ thêm tiền mặt từ 1 đến 3 tháng tiền lương tham gia BHXH tùy theo thâm niên (dưới 10 năm nhận 1 tháng; từ 10-15 năm nhận 2 tháng; trên 15 năm nhận 3 tháng).

Hệ thống bảo hiểm tại công ty không chỉ dừng lại ở việc tuân thủ đầy đủ khung pháp lý mà còn mở rộng các khoản hỗ trợ bổ sung (bảo hiểm 24/24, quà hưu trí) nhằm gia tăng mạng lưới an sinh cho người lao động, đặc biệt là nhóm nhân viên kỹ thuật làm việc trong môi trường rủi ro cao.

3.1.1.4 Phụ cấp

Công ty xây dựng hệ thống phụ cấp đa dạng, gắn liền với thực tiễn thi công và năng lực cá nhân nhằm bù đắp thỏa đáng các khó khăn đặc thù.

Phụ cấp công trường = hệ số phụ cấp nhân cho mức lương tối thiểu do Công ty qui định hoặc do Thủ trưởng các đơn vị xây dựng nhưng không được thấp hơn mức lương tối thiểu chung do nhà nước qui định). Mức lương tối thiểu tại công trường mà công ty đang áp dụng là 2.450.000 đồng.

Bảng 3.3: Bảng hệ số phụ cấp công trường

Số TT	Chức danh	Giá trị công trình					Đặc biệt
		Dưới 1 tỷ	Từ 1 tỷ đến 5 tỷ	Từ trên 5 tỷ đến dưới 10 tỷ	Từ trên 10 tỷ đến dưới 20 tỷ	Từ trên 20 tỷ đến dưới 50 tỷ	
01	Chỉ huy trưởng	1,5	2,0	2,5	3,0	4,0	Giám đốc có qui định riêng
02	Chỉ huy phó	1,0	1,5	2,0	2,5	3,0	
03	Chuyên viên an toàn lao động	0,9	1,2	1,5	1,8	2,1	

04	CV Kỹ thuật, Nhân viên An toàn lao động	0,8	1,0	1,2	1,4	1,6	
05	NV kỹ thuật	0,7	0,9	1,1	1,3	1,5	

(Nguồn: Phòng Hành Chính – Kế Toán chi nhánh)

Phụ cấp công trường: Đây là loại phụ cấp trọng yếu nhất dành cho khối quản lý và kỹ thuật hiện trường (Chỉ huy trưởng, kỹ sư). Dựa trên giá trị công trình từ dưới 1 tỷ đến trên 50 tỷ đồng, hệ số phụ cấp được áp dụng linh hoạt từ 0,7 đến 4,0. Chính sách này đảm bảo rằng trách nhiệm càng cao, dự án càng lớn thì đãi ngộ càng tương xứng.

Phụ cấp đặc thù khác: Công ty áp dụng phụ cấp kiêm nhiệm (tối đa 50% lương chức danh chức vụ kiêm nhiệm), phụ cấp nặng nhọc, độc hại theo quy định và các khoản phụ cấp cho công trình trọng điểm theo quyết định riêng của Giám đốc nhằm kích thích tinh thần làm việc tại các mắt xích quan trọng.

Tiền lương chờ việc: Để bảo vệ thu nhập cho nhân viên kỹ thuật hiện trường, trong trường hợp phải nghỉ do thiên tai, mưa bão hoặc thiếu nguyên vật liệu, công ty cam kết chi trả 75% lương chức danh nếu nhân viên có mặt sẵn sàng làm việc theo yêu cầu.

Chính sách phụ cấp của công ty có tính phân hóa rõ nét, gắn liền trách nhiệm với quy mô dự án và đãi ngộ xứng đáng cho những nhân sự có trình độ cũng như kỹ năng xử lý công việc thực tế, giúp duy trì năng suất lao động bền vững.

3.1.1.5 Phúc lợi

Các khoản phúc lợi được chi từ quỹ của công ty và công đoàn nhằm chăm lo toàn diện đời sống tinh thần cho người lao động và gia đình:

Chế độ nghỉ ngơi và lễ hội: Người lao động được hưởng 100% lương chức danh trong các ngày lễ, Tết. Hàng năm, công ty tổ chức cho cán bộ nhân viên đi tham quan, nghỉ mát để tái tạo sức lao động. Đồng thời, công ty hỗ trợ tiền tàu xe về quê ăn Tết với mức 500.000 đồng/người/lần.

Chăm sóc gia đình và con em: Công ty đặc biệt quan tâm đến thế hệ tương lai thông qua việc tặng quà dịp 1/6 và Trung thu (tối thiểu 200.000 đồng/cháu). Thành tích học tập của con em nhân viên được khen thưởng xứng đáng với mức từ 200.000 đến 2.000.000 đồng tùy cấp học và danh hiệu. Lao động nữ cũng nhận được sự quan tâm vào dịp 8/3 và 20/10 với mức quà tối thiểu 200.000 đồng/người.

Thăm hỏi và trợ cấp khó khăn: Công ty duy trì sự chia sẻ trong những thời điểm trọng đại hoặc khó khăn của nhân viên. Các khoản trợ cấp hiếu hỷ (tứ thân phụ mẫu, vợ/chồng, con cái) là 1.000.000 đồng/người. Quà kết hôn, sinh nhật hoặc sinh con đều được đảm bảo mức tối thiểu 200.000 đồng. Đối với các trường hợp tai nạn, bệnh dài ngày hoặc thiên tai, công ty hỗ trợ trợ cấp khó khăn đột xuất tối đa 300.000 đồng/lần (không quá 4 lần/năm).

Chính sách phúc lợi tại công ty mang đậm tính nhân văn, không chỉ chăm lo cho bản thân người lao động mà còn mở rộng ra gia đình và con cái họ. Điều này góp phần xây dựng một cộng đồng PENJICO gắn kết, gia tăng lòng trung thành và sự hài lòng của đội ngũ nhân viên đối với tổ chức.

3.1.2. Thực trạng các chính sách đãi ngộ phi tài chính

3.1.2.1 Cơ hội đào tạo, nâng bậc và phát triển nghề nghiệp

Công ty hiện đang áp dụng cơ chế nâng bậc lương định kỳ và nâng ngạch chuyên môn như một phương thức đãi ngộ phi tài chính cốt lõi. Theo quy định tại Điều 39 và 40 của Quy chế tiền lương, định kỳ 02 lần vào tháng 6 và tháng 12 hàng năm, công ty thực hiện xét nâng bậc lương cho nhân viên kỹ thuật dựa trên kết quả công tác. Đặc biệt, công ty có lộ trình rõ ràng để nhân viên từ ngạch “Nhân viên nghiệp vụ” thi nâng ngạch lên “Chuyên viên nghiệp vụ” theo quy chuẩn của công ty. Đối với đội ngũ kỹ thuật thi công, việc này không chỉ đơn thuần là tăng thu nhập mà còn là sự công nhận chính thức về trình độ tay nghề và vị thế chuyên môn trong ngành xây lắp xăng dầu. Ngoài ra, việc thưởng cho các chứng chỉ ngoại ngữ (IELTS, TOEIC) và bằng đại học thứ hai cũng là cách công ty thúc đẩy nhân viên tự đào tạo và phát triển bản thân.

Công ty đã xây dựng được lộ trình phát triển nghề nghiệp có tính hệ thống và minh bạch, giúp nhân viên kỹ thuật thi công thấy được tương lai thăng tiến rõ ràng, từ đó tạo động lực để họ gắn bó và nâng cao trình độ chuyên môn.

3.1.2.2 Môi trường làm việc, an toàn lao động và kỷ luật

Đối với đặc thù nhân viên kỹ thuật thường xuyên làm việc tại hiện trường, môi trường làm việc an toàn là một hình thức đãi ngộ phi tài chính quan trọng. Công ty đang áp dụng các tiêu chuẩn an toàn nghiêm ngặt theo Thỏa ước lao động tập thể 2024, đảm bảo nhân viên được trang bị đầy đủ bảo hộ lao động và làm việc trong điều kiện kỹ thuật được kiểm soát. Văn hóa làm việc tại PENJICO đề cao tính kỷ luật của ngành xăng dầu nhưng vẫn đảm bảo sự công khai, minh bạch. Mọi kết quả xếp loại A1, A2, A3 và các

định mức khoán đều được phổ biến rõ ràng, giúp giảm thiểu các bức xúc ngầm và tạo ra môi trường thi đua công bằng giữa các tổ đội thi công.

Môi trường làm việc an toàn và văn hóa quản lý minh bạch tại công ty giúp nhân viên kỹ thuật giảm bớt áp lực tâm lý khi làm việc hiện trường, tạo nên sự tin tưởng vào sự công bằng của tổ chức.

3.1.2.3 Sự ghi nhận giá trị cá nhân thông qua đánh giá kỹ năng

Hiện tại Công ty đang áp dụng một cơ chế đãi ngộ phi tài chính khá đặc biệt là ghi nhận trực tiếp các kỹ năng mềm vào hệ thống đánh giá. Thay vì chỉ nhìn vào bằng cấp, công ty ưu tiên những nhân viên kỹ thuật có kỹ năng làm việc độc lập, chủ động xử lý các tình huống phát sinh tại công trường (được cộng thêm 20% hệ số) và kỹ năng phối hợp làm việc nhóm (cộng thêm 10%). Điều này cho thấy công ty rất trân trọng giá trị cá nhân và năng lực thực tế của người kỹ sư hiện trường. Sự ghi nhận này giúp nhân viên cảm thấy được tôn trọng và khẳng định được cái “tôi” nghề nghiệp của mình trong các dự án phức tạp.

Việc cụ thể hóa các tiêu chuẩn kỹ năng để đánh giá nhân viên cho thấy công ty đã chú trọng đến việc tôn vinh giá trị thực chất của người lao động, giúp nhân viên kỹ thuật cảm thấy nỗ lực cá nhân luôn được quan sát và đền đáp xứng đáng.

3.1.2.4 Chế độ nghỉ ngơi, tham quan và các hoạt động tinh thần

Để tái tạo sức lao động cho đội ngũ kỹ thuật thi công thường xuyên phải lưu động xa nhà, công ty thực hiện chính sách nghỉ mát, tham quan hàng năm và các hoạt động văn hóa đoàn thể. Các dịp lễ như 8/3, 20/10 dành cho lao động nữ kỹ thuật hay quà tặng ngày sinh nhật, sinh con cho nhân viên nam/nữ đều được thực hiện đầy đủ theo Thỏa ước lao động 2024. Đặc biệt, chính sách nghỉ bù linh hoạt sau những giai đoạn thi công cao điểm giúp nhân viên có thời gian hồi phục sức khỏe và bù đắp cho gia đình. Những hành động này tuy nhỏ nhưng có tác động tinh thần rất lớn, giúp giảm bớt sự khô khan của môi trường kỹ thuật hiện trường.

Các chính sách phúc lợi phi tài chính về nghỉ ngơi và chăm sóc đời sống tinh thần đã góp phần làm giảm áp lực nghề nghiệp, tạo nên sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống cho đội ngũ kỹ thuật thi công.

Nhìn chung, thực trạng chính sách đãi ngộ dành cho nhân viên kỹ thuật thi công tại Công ty Cổ phần Xây lắp III Petrolimex đã thể hiện được sự kết hợp chặt chẽ giữa lợi ích tài chính và các giá trị phi tài chính, bám sát đặc thù đầy rủi ro và khắc nghiệt

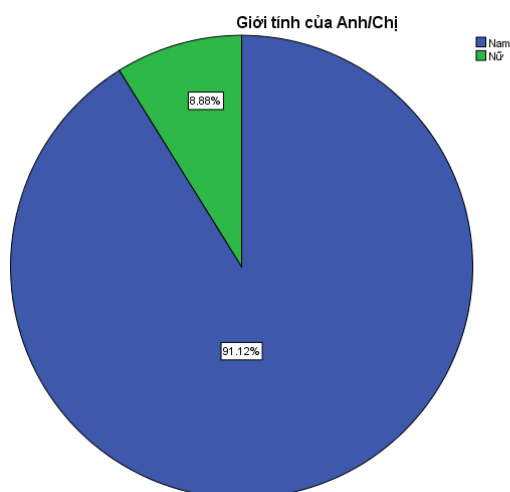
của ngành xây lắp xăng dầu. Công ty không chỉ duy trì hệ thống tiền lương, thưởng và phụ cấp công trường linh hoạt theo quy mô dự án nhằm đảm bảo tính công bằng “làm nhiều hưởng nhiều”, mà còn đặc biệt chú trọng đến các chính sách phúc lợi mang đậm tính nhân văn hướng về gia đình người lao động. Bên cạnh đó, việc cụ thể hóa các tiêu chuẩn kỹ năng mềm vào hệ thống đánh giá và thiết lập lộ trình thăng tiến minh bạch đã tạo ra đòn bẩy tâm lý quan trọng, giúp nhân viên cảm thấy được tôn trọng giá trị cá nhân và yên tâm cống hiến lâu dài. Tuy nhiên, để duy trì lợi thế cạnh tranh trong bối cảnh hội nhập, doanh nghiệp cần tiếp tục tối ưu hóa các chế độ hỗ trợ đặc thù nhằm giảm thiểu áp lực cho đội ngũ kỹ sư hiện trường thường xuyên phải làm việc xa gia đình.

3.2. Mô tả mẫu khảo sát thực tế thu thập được

3.2.1. Mô tả cơ cấu mẫu điều tra

3.2.1.1 Đặc điểm giới tính

Khảo sát được thực hiện vào tháng 5 năm 2026, việc điều tra nhân viên được tiến hành bằng phương pháp chọn mẫu thuận tiện bằng cách khảo sát trên google form. Số lượng form nhân viên điền chính thức thu được là 172. Tuy nhiên, sau khi loại bỏ các phiếu trả lời “Không phải nhân viên kỹ thuật” của câu hỏi gạn lọc “Anh/Chị hiện có đang công tác tại vị trí nhân viên kỹ thuật thi công tại Công ty Cổ phần Xây Lắp III Petrolimex không?”; tiếp tục sàng lọc và kiểm tra tính hợp lệ với tiêu chuẩn phạm vi nghiên cứu thì số lượng mẫu cuối cùng đưa vào xử lý là 169 mẫu. Đối tượng được chọn để khảo sát là nhân viên kỹ thuật thi công tại Công ty Cổ phần Xây lắp III Petrolimex.

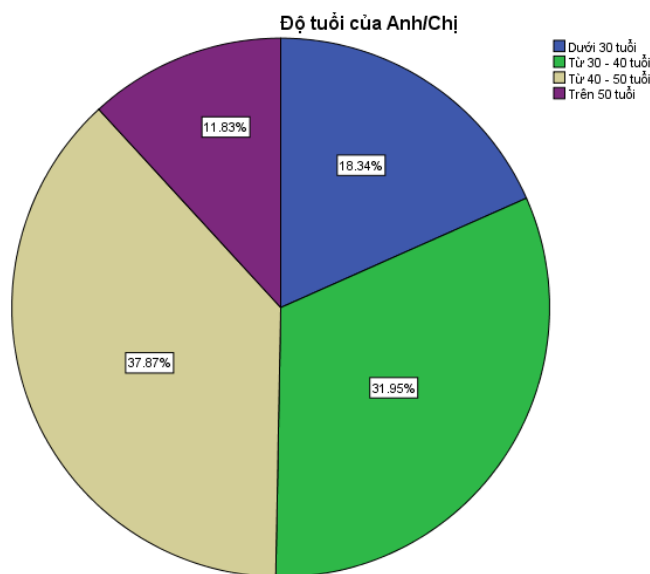


Hình 3.1: Biểu đồ thống kê giới tính

(Nguồn: Số liệu xử lý từ SPSS)

Tổng số đối tượng tham gia khảo sát là 169, trong đó nam là 154 người chiếm tỉ lệ 91.12%, nữ là 15 người chiếm tỉ lệ 8.88%. Qua hình trên có thể thấy tỷ lệ khách hàng nam và nữ có độ chênh lệch nhau rất lớn. Sở dĩ có sự chênh lệch đó là do đặc thù ngành xây lắp thì nhân viên kỹ thuật chủ yếu là nam.

3.2.1.2 Đặc điểm độ tuổi



Hình 3.2: Biểu đồ thống kê độ tuổi

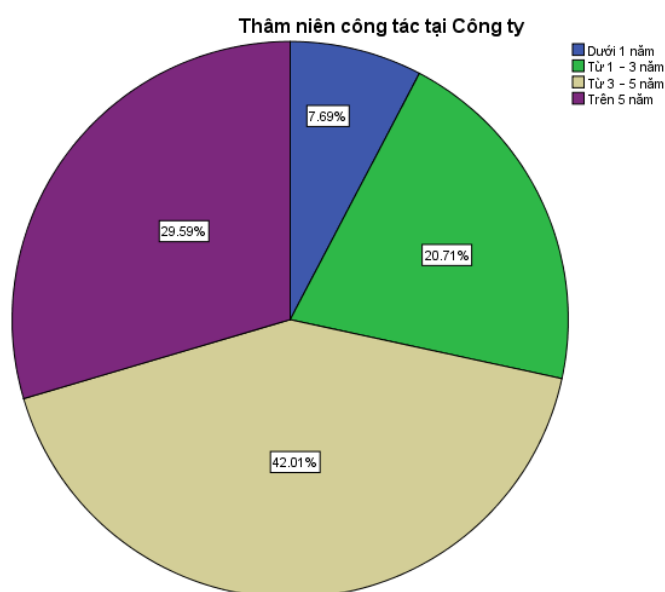
(Nguồn: Số liệu xử lý SPSS)

Cơ cấu độ tuổi của lực lượng nhân viên kỹ thuật thi công được chia thành 4 nhóm chủ yếu: Dưới 30 tuổi, từ 30 – 40 tuổi, từ 40 – 50 tuổi, và trên 50 tuổi. Trong đó, cao nhất là nhóm từ 40 – 50 tuổi với 64 người (chiếm 37.87%) họ là những người đã tích lũy được nhiều năm kinh nghiệm thực tế, có khả năng đọc bản vẽ, xử lý sự cố phát sinh tại công trường một cách độc lập và chịu được áp lực công việc cao, tiếp theo là nhóm 30 – 40 tuổi có 54 người (chiếm 31.95%) nhóm này đại diện cho lực lượng trẻ, năng động, nhạy bén với công nghệ mới, đóng vai trò kế thừa và mang lại sự nhiệt huyết cho đội ngũ.

Tiếp theo là nhóm dưới 30 tuổi đứng thứ ba với 31 người (chiếm 18.34%) nhóm này đảm bảo được phong độ sức khỏe tốt để theo sát tiến độ thi công và thấp nhất là nhóm trên 50 tuổi với 20 người (chiếm 11.83%) nhóm này chiếm tỷ lệ thấp nhất do đặc thù công việc thi công đòi hỏi sức khỏe cơ bắp và di chuyển nhiều.

Tuy nhiên, nhóm này lại đóng vai trò là những chuyên gia, quản đốc hoặc tổ trưởng giàu kinh nghiệm, dẫn dắt và giám sát kỹ thuật cho các kỹ sư trẻ.

3.2.1.3 Đặc điểm thâm niên công tác



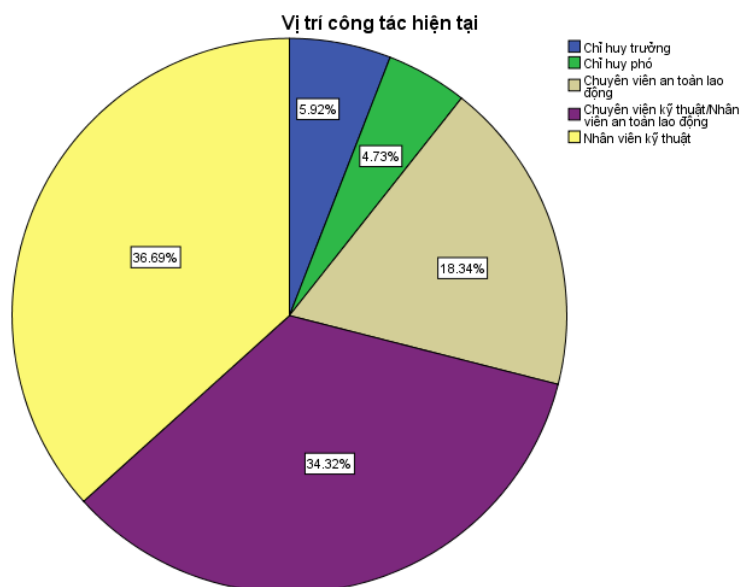
Hình 3.3: Biểu đồ thống kê thâm niên công tác

(Nguồn: Số liệu xử lý SPSS)

Số liệu từ 169 mẫu khảo sát cho thấy lực lượng kỹ thuật thi công tại Công ty có mức độ tích lũy kinh nghiệm rất cao, tập trung mạnh nhất ở nhóm từ 3 – 5 năm với 42.01%, tiếp theo là nhóm trên 5 năm chiếm 29.59%, nhóm từ 1 – 3 năm chiếm 20.71% và thấp nhất là nhóm dưới 1 năm chỉ chiếm 7.69%.

Số liệu này phản ánh một cơ cấu nhân sự rất lý tưởng cho ngành kỹ thuật thi công, khi tổng tỷ lệ nhân sự có thâm niên từ 3 năm trở lên đạt tới 71.6%; đây là lực lượng nòng cốt có tay nghề vững vàng, am hiểu sâu sắc quy trình kỹ thuật hiện trường và tiêu chuẩn an toàn lao động để xử lý tốt các sự cố phát sinh tại công trường. Đồng thời, tỷ lệ nhân viên gắn bó trên 5 năm tiệm cận mức 30% và nhóm mới dưới 1 năm chưa đầy 8% chứng tỏ công ty có chính sách đãi ngộ tốt, giữ chân được lao động lành nghề trong một ngành vốn có tỷ lệ biến động nhân sự lớn, trong khi vẫn duy trì được khoảng 28.4% lực lượng trẻ dưới 3 năm để đảm bảo tính kế thừa và tiếp cận công nghệ mới cho các dự án dài hạn.

3.2.1.4 Đặc điểm vị trí công tác



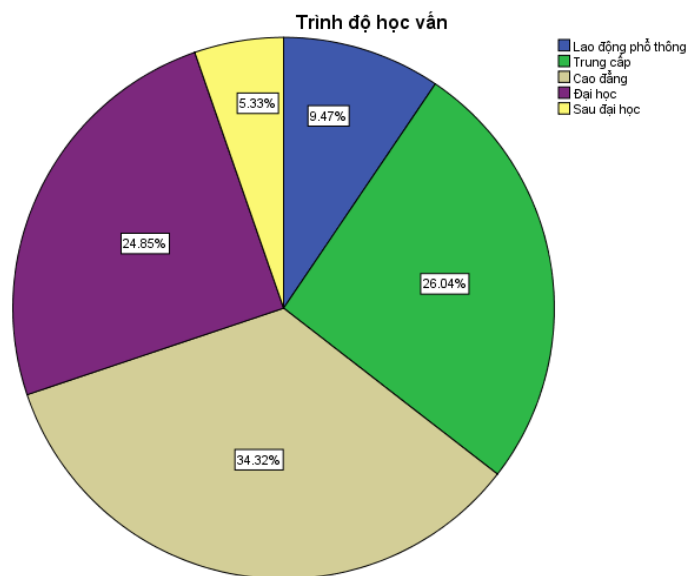
Hình 3.4: Biểu đồ thống kê vị trí công tác

(Nguồn: Số liệu xử lý SPSS)

Kết quả từ biểu đồ cho thấy cơ cấu vị trí công tác của lực lượng kỹ thuật thi công tại Công ty tập trung lớn nhất ở nhóm nhân viên kỹ thuật với 36.69%, theo sát là nhóm chuyên viên kỹ thuật/nhân viên an toàn lao động chiếm 34.32%, tiếp đến là chuyên viên an toàn lao động chiếm 18.34%, trong khi các vị trí lãnh đạo ban chỉ huy công trường chiếm tỷ lệ nhỏ hơn gồm chỉ huy trưởng với 5.92% và chỉ huy phó với 4.73%.

Sự phân bổ này phản ánh một mô hình tổ chức nhân sự hình tháp rất đặc trưng và hợp lý trong ngành thi công xây dựng, khi lực lượng trực tiếp thực hiện chuyên môn kỹ thuật và giám sát an toàn tại hiện trường chiếm cấu phần áp đảo (tổng cộng 89.35%); điều này đảm bảo công ty luôn có đủ nguồn lực thực chiến để bám sát các mũi thi công, kiểm soát chặt chẽ chất lượng và an toàn lao động tại từng hạng mục. Đồng thời, tỷ lệ nhân sự thuộc Ban chỉ huy (Chỉ huy trưởng và Chỉ huy phó) chiếm hơn 10% là một định biên vừa vặn, đảm bảo năng lực quản lý điều hành, điều phối tiến độ và đưa ra quyết định kịp thời cho toàn bộ guồng máy dự án ngoài công trường.

3.2.1.5 Đặc điểm trình độ học vấn



Hình 3.5: Biểu đồ thống kê trình độ học vấn

(Nguồn: Số liệu xử lý SPSS)

Kết quả từ 169 mẫu khảo sát chỉ ra sự đa dạng và phân tầng rõ rệt về trình độ học vấn của lực lượng kỹ thuật thi công tại Công ty, trong đó nhóm có trình độ Cao đẳng chiếm tỷ lệ lớn nhất với 34.32%, kế tiếp là trình độ Trung cấp với 26.04% và Đại học với 24.85%, trong khi hai nhóm ở hai đầu cực là Lao động phổ thông và Sau đại học chiếm tỷ lệ khiêm tốn lần lượt là 9.47% và 5.33%.

Cơ cấu này phản ánh một đặc trưng rất thực tế và phù hợp với mô hình vận hành của ngành thi công hiện trường, khi lực lượng có trình độ chuyên môn kỹ thuật thực hành (Trung cấp và Cao đẳng) chiếm thế áp đảo với tổng tỷ lệ 60.36%, đây chính là đội ngũ công nhân lành nghề và kỹ thuật viên trực tiếp triển khai bản vẽ thành sản phẩm thực tế ngoài công trường. Sự kết hợp lý tưởng giữa nhóm có tư duy quản lý, thiết kế vững vàng (Đại học và Sau đại học đạt hơn 30%) cùng với nhóm lao động chân tay hỗ trợ (9.47%) tạo nên một bộ máy nhân sự có tính liên kết cao, đảm bảo công ty vừa có đủ năng lực làm chủ các công nghệ, kỹ thuật thi công phức tạp, vừa tối ưu hóa được chi phí và hiệu suất lao động trên mỗi dự án.

Bảng 3.4: Bảng thông tin mẫu khảo sát

		Tần suất	Tỷ lệ %	Tỷ lệ % hợp lệ	Tỷ lệ % tích lũy
Giới tính	Nam	154	91.1	91.1	91.1
	Nữ	15	8.9	8.9	100
	Tổng	169	100	100	
Độ tuổi	Dưới 30 tuổi	31	18.3	18.3	18.3
	Từ 30 – 40 tuổi	54	32.0	32.0	50.3
	Từ 40 – 50 tuổi	64	37.9	37.9	88.2
	Trên 50 tuổi	20	11.8	11.8	100
	Tổng	169	100	100	
Thâm niên công tác tại công ty	Dưới 1 năm	13	7.7	7.7	7.7
	Từ 1 – 3 năm	35	20.7	20.7	28.4
	Từ 3 – 5 năm	71	42.0	42.0	70.4
	Trên 5 năm	50	29.6	29.6	100
	Tổng	169	100	100	
Vị trí công tác hiện tại	Chỉ huy trưởng	10	5.9	5.9	5.9
	Chỉ huy phó	8	4.7	4.7	10.7
	Chuyên viên an toàn lao động	31	18.3	18.3	29.0
	Chuyên viên kỹ thuật/Nhân viên an toàn lao động	58	34.3	34.3	63.3
	Nhân viên kỹ thuật	62	36.7	36.7	100
	Tổng	169	100	100	
Trình độ học vấn	Lao động phổ thông	16	9.5	9.5	9.5
	Trung cấp	44	26.0	26.0	35.5
	Cao đẳng	58	34.3	34.3	69.8
	Đại học	42	24.9	24.9	94.7
	Sau đại học	9	5.3	5.3	100
	Tổng	169	100	100	

(Nguồn: Số liệu xử lý từ SPSS)

3.2.2. Bảng thống kê mẫu nghiên cứu

Bảng 3.5: Bảng phân tích thống kê mô tả mẫu nghiên cứu

		Tần suất	Tỷ lệ %	Tỷ lệ % hợp lệ
Anh/Chị có đang công tác tại vị trí nhân viên kỹ thuật thi công tại Công ty Cổ phần Xây lắp III Petrolimex không?	Có	169	100	100
	Không	0	0	0
	Tổng cộng	169	100	100
Điều gì khiến Anh/Chị cảm thấy hài lòng sau khi kết thúc một dự án thi công?	Hoàn thành dự án đúng tiến độ và đảm bảo chất lượng kỹ thuật	91	15.2	53.8
	Nhận được các khoản thưởng hoàn thành dự án thỏa đáng	155	25.9	91.7
	Sự ghi nhận và đánh giá cao từ phía Ban lãnh đạo Công ty	113	18.9	66.9
	Mối quan hệ đồng nghiệp trong tổ đội trở nên gắn bó hơn	32	5.4	18.9
	Tích lũy thêm được nhiều kinh nghiệm thực tế và kỹ năng xử lý tình huống	47	7.9	27.8
	Được nghỉ ngơi bù đắp phục hồi sức khỏe và dành thời gian cho gia đình	137	22.9	81.1
	Khác	23	3.8	13.6
	Tổng	598	100	353.8

(Nguồn: Số liệu xử lý từ SPSS)

Kết quả thống kê mô tả cho thấy 100% đối tượng tham gia khảo sát (169 người) đều xác nhận đang công tác tại vị trí nhân viên kỹ thuật thi công tại Công ty Cổ phần Xây lắp III Petrolimex, chứng tỏ tập mẫu thu thập đạt độ chuẩn xác tuyệt đối về mặt đối tượng nghiên cứu.

Khi phân tích về các yếu tố mang lại sự hài lòng sau khi kết thúc một dự án thi công (dạng câu hỏi nhiều lựa chọn với tổng số 598 lượt phản hồi), “Nhận được các khoản thưởng hoàn thành dự án thỏa đáng” là yếu tố được lựa chọn nhiều nhất với 155 lượt (chiếm 91.7% số người được hỏi), theo sau rất sát là nhu cầu “Được nghỉ ngơi bù đắp phục hồi sức khỏe và dành thời gian cho gia đình” với 137 lượt (chiếm 81.1%) và “Sự ghi nhận, đánh giá cao từ Ban lãnh đạo” với 113 lượt (chiếm 66.9%).

Điều này phản ánh rất thực tế tâm lý của người lao động ngành xây lắp: bên cạnh việc hoàn thành tốt chuyên môn đúng tiến độ (chiếm 53.8%), họ đặc biệt quan tâm đến lợi ích kinh tế trực tiếp và chế độ đãi ngộ, tái tạo sức lao động sau những giai đoạn thi công cam go, vất vả ngoài công trường.

3.3 Phân tích đánh giá của nhân viên

3.3.1 Đánh giá của nhân viên kỹ thuật thi công về tiền lương và phụ cấp đặc thù

Bảng 3.6: Đánh giá của nhân viên kỹ thuật thi công về tiền lương và phụ cấp đặc thù

	Mức độ (%)					
	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý	Giá trị trung bình
Tiền lương và phụ cấp đặc thù						
TLPC1	3.0	11.2	24.3	36.1	25.4	3.698225
TLPC2	2.4	11.8	13.0	42.6	30.2	3.863905
TLPC3	3.0	11.8	16.6	49.1	19.5	3.704142
TLPC4	1.8	11.8	30.8	49.1	6.5	3.467456

(Nguồn: Số liệu xử lý từ SPSS)

Kết quả phân tích đối với nhân tố “Tiền lương và phụ cấp đặc thù” cho thấy sự đồng thuận tương đối cao từ phía đội ngũ nhân viên kỹ thuật thi công, với giá trị trung bình của các biến thành phần dao động trong khoảng đồng ý (3.46 đến 3.86).

Trong đó, biến TLPC2 đạt mức đánh giá cao nhất với giá trị trung bình là 3.86, thu hút tổng tỷ lệ đồng ý và hoàn toàn đồng ý lên tới 72.8% (với 42.6% đồng ý và 30.2% hoàn toàn đồng ý), điều này phản ánh chính sách hoặc khía cạnh quy định ở biến này đang đáp ứng rất tốt kỳ vọng thực tế của người lao động hiện trường. Theo sau lần lượt là các biến TLPC3 = 3.70, tỷ lệ đồng ý và hoàn toàn đồng ý đạt 68.6%) và TLPC1 = 3.70, tỷ lệ đồng ý và hoàn toàn đồng ý đạt 61.5%), tiếp tục củng cố thêm tính hiệu quả trong công tác đãi ngộ tài chính của doanh nghiệp. Ở chiều ngược lại, biến TLPC4 ghi nhận mức đánh giá thấp nhất trong nhóm với giá trị trung bình chỉ đạt 3.46 và có tới 30.8% ý kiến ở mức “Bình thường”, cho thấy khía cạnh nội dung mà biến TLPC4 đại diện tuy vẫn đạt mức an toàn nhưng chưa thực sự bút phá và còn nhiều dư địa cần được cải thiện, điều chỉnh.

Nhìn chung, kết quả thu được chỉ ra rằng dù công việc thi công ngoài hiện trường có nhiều áp lực và tính chất đặc thù nặng nhọc, hệ thống tiền lương và phụ cấp hiện tại

của Công ty vẫn đang hoàn thành tốt vai trò là công cụ khuyến khích kinh tế quan trọng giúp giữ chân và tạo động lực làm việc ổn định cho đội ngũ nhân sự kỹ thuật.

3.3.2 Đánh giá của nhân viên kỹ thuật thi công về chế độ thưởng và phúc lợi

Bảng 3.7: Đánh giá của nhân viên kỹ thuật thi công về chế độ thưởng và phúc lợi

	Mức độ (%)					
	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý	Giá trị trung bình
Chế độ thưởng và phúc lợi						
TPL1	4.7	13.0	22.5	36.7	23.1	3.603550
TPL2	0.6	14.2	11.8	46.2	27.2	3.852071
TPL3	2.4	11.8	17.2	40.8	27.8	3.798817
TPL4	1.8	13.0	21.9	40.8	22.5	3.692308
TPL5	1.2	14.2	32.0	40.2	12.4	3.485207

(Nguồn: Số liệu xử lý từ SPSS)

Bảng 3.7 cho thấy nhân viên kỹ thuật thi công đánh giá khá tích cực về chế độ thưởng và phúc lợi với điểm trung bình (Mean) các biến dao động từ 3.48 đến 3.85, trong đó nhóm ý kiến đồng ý chiếm tỷ lệ áp đảo. Biến TPL2 nhận được sự hài lòng cao nhất (Mean = 3.852) với 73.4% tỷ lệ đồng thuận, chứng tỏ đây là chính sách thực hiện rất hiệu quả. Theo sau là TPL3 (Mean = 3.799) và TPL4 (Mean = 3.692) đều ở mức khá tốt.

Ở chiều ngược lại, TPL1 (Mean = 3.604) dù đạt điểm khá nhưng lại có tỷ lệ “Hoàn toàn không đồng ý” cao nhất bảng (4.7%). Đặc biệt, TPL5 xếp cuối cùng với Mean thấp nhất (3.485) và có tới 32.0% nhân viên đánh giá ở mức “Bình thường”, cho thấy chính sách này còn mang tính cào bằng, chưa tạo được động lực đột phá. Nhìn chung, hệ thống đãi ngộ của công ty đã đáp ứng tốt nhu cầu cơ bản nhưng cần cải thiện các hạng mục còn mờ nhạt (TPL5) và lưu ý rà soát lại nội dung của TPL1 để tăng cường sự gắn kết của người lao động.

3.3.3 Đánh giá của nhân viên kỹ thuật thi công về đặc điểm công việc

Bảng 3.8: Đánh giá của nhân viên kỹ thuật thi công về đặc điểm công việc

	Mức độ (%)					
	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý	Giá trị trung bình
Đặc điểm công việc						
CV1	0.6	10.1	18.3	45.0	26.0	3.857988
CV2	7.7	8.3	17.8	41.4	24.9	3.674556
CV3	2.4	7.1	19.5	48.5	22.5	3.816568
CV4	1.2	8.3	29.0	43.8	17.8	3.686391

(Nguồn: Số liệu xử lý từ SPSS)

Kết quả phân tích thống kê đối với nhân tố “Đặc điểm công việc” (gồm các biến từ CV1 đến CV4) cho thấy mức độ đánh giá khá đồng đều và tích cực từ phía lực lượng kỹ thuật thi công, với giá trị trung bình toàn nhân tố dao động ổn định trong khoảng từ 3.67 đến 3.86.

Trong đó, biến CV1 ghi nhận mức đánh giá cao nhất với Mean đạt 3.86 và có tới 71.0% nhân sự bày tỏ ý kiến đồng tình (45.0% đồng ý và 26.0% hoàn toàn đồng ý), chứng tỏ khía cạnh tính chất công việc hoặc nhiệm vụ quy định ở biến này đang tạo được sự hứng thú và phù hợp rất tốt với năng lực chuyên môn của người lao động hiện trường. Theo sau rất sát là biến CV3 với giá trị trung bình đạt 3.82 cùng tỷ lệ đồng thuận cao nhất bằng đạt 71.0% (48.5% đồng ý và 22.5% hoàn toàn đồng ý), củng cố thêm môi trường tác nghiệp thực tế mang tính chủ động hoặc có sự phân công hợp lý. Ở chiều ngược lại, hai biến CV4 = 3.69 và CV2 = 3.67 có điểm số thấp hơn một chút trong nhóm; đặc biệt biến CV2 tuy đạt tỷ lệ đồng ý tổng số là 66.3% nhưng lại ghi nhận tỷ lệ “Hoàn toàn không đồng ý” cao nhất với 7.7%. Điều này phản ánh rằng bên cạnh phần lớn nhân sự thích nghi tốt, vẫn tồn tại một nhóm nhỏ nhân viên gặp áp lực lớn hoặc chưa thực sự thoải mái với đặc điểm công việc mà CV2 đại diện.

Nhìn chung, kết quả chỉ ra rằng đặc điểm công việc ngành kỹ thuật thi công tuy có tính chất vất vả, nặng nhọc hiện trường nhưng cấu trúc nhiệm vụ hiện tại vẫn đang mang lại sự thỏa mãn và phù hợp cao đối với đa số cán bộ kỹ thuật của Công ty.

3.3.4 Đánh giá của nhân viên kỹ thuật thi công về môi trường và điều kiện làm việc

Bảng 3.9: Đánh giá của nhân viên kỹ thuật thi công về môi trường và điều kiện làm việc

	Mức độ (%)					
	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý	Giá trị trung bình
Môi trường và điều kiện làm việc						
MTDK1	0.6	8.3	20.1	42.0	29.0	3.905325
MTDK2	1.8	11.2	16.6	40.8	29.6	3.852071
MTDK3	2.4	10.1	32.5	40.2	14.8	3.550296
MTDK4	3.6	12.4	20.7	42.0	21.3	3.650888

(Nguồn: Số liệu xử lý từ SPSS)

Kết quả phân tích thống kê đối với nhân tố “Môi trường và điều kiện làm việc” ghi nhận phản hồi tích cực từ đội ngũ nhân viên kỹ thuật thi công, với giá trị trung bình của các biến thành phần đạt mức khá cao, dao động từ 3.55 đến 3.91.

Trong đó, biến MTDK1 đạt mức đánh giá cao nhất với giá trị trung bình là 3.91, thu hút tổng tỷ lệ đồng ý và hoàn toàn đồng ý lên tới 71.0% (42.0% đồng ý và 29.0% hoàn toàn đồng ý), theo sau sát sao là biến MTDK2 đạt 3.85 (tổng tỷ lệ đồng thuận đạt 70.4%). Điều này chứng tỏ phần lớn nhân sự hiện trường cảm thấy hài lòng và đánh giá cao những nỗ lực của Công ty trong việc thiết lập một không gian làm việc hoặc quy trình phối hợp hiệu quả tại dự án. Ngược lại, biến MTDK3 ghi nhận mức đánh giá thấp nhất trong nhóm với giá trị trung bình đạt 3.55 và có tới 32.5% ý kiến lựa chọn mức “Bình thường”, cho thấy khía cạnh mà biến MTDK3 đại diện vẫn còn những điểm hạn chế hoặc chưa thực sự đáp ứng trọn vẹn kỳ vọng của người lao động.

Nhìn chung, kết quả chỉ ra rằng mặc dù đặc thù công trường xây lắp luôn đối mặt với nhiều yếu tố khắc nghiệt, biến động, hệ thống quản lý môi trường và điều kiện tác

nghiệp hiện tại của doanh nghiệp vẫn đang vận hành ổn định, tạo nền tảng tốt để bảo vệ sức khỏe và thúc đẩy hiệu suất làm việc của đội ngũ kỹ thuật thi công.

3.3.5 Đánh giá của nhân viên kỹ thuật thi công về đào tạo và cơ hội thăng tiến

Bảng 3.10: Đánh giá của nhân viên kỹ thuật thi công về đào tạo và cơ hội thăng tiến

	Mức độ (%)					
	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý	Giá trị trung bình
Đào tạo và cơ hội thăng tiến						
DTTT1	0.6	5.9	20.1	45.6	27.8	3.940828
DTTT2	1.8	7.1	14.8	45.0	31.4	3.970414
DTTT3	1.8	8.9	15.4	45.6	28.4	3.899408
DTTT4	1.8	6.5	17.8	46.2	27.8	3.917160

(Nguồn: Số liệu xử lý từ SPSS)

Kết quả phân tích thống kê đối với nhân tố “Đào tạo và cơ hội thăng tiến” (gồm các biến từ DTTT1 đến DTTT4) ghi nhận mức đánh giá rất cao và đồng đều từ phía lực lượng kỹ thuật thi công, với giá trị trung bình của tất cả các biến thành phần đều gần mức xuất sắc, dao động từ 3.90 đến 3.97.

Trong đó, biến DTTT2 đạt điểm số cao nhất là 3.97 và thu hút tới 76.4% ý kiến đồng tình (45.0% đồng ý và 31.4% hoàn toàn đồng ý), chứng tỏ chính sách hoặc chương trình cụ thể mà biến này đại diện đang mang lại hiệu quả vượt trội và nhận được sự hài lòng rất lớn từ người lao động. Ba biến còn lại gồm DTTT1 = 3.94, DTTT4 = 3.92 và DTTT3 = 3.90 cũng đều ghi nhận tỷ lệ tổng đồng thuận (đồng ý và hoàn toàn đồng ý) vượt ngưỡng 74%, đồng thời tỷ lệ phản đối (không đồng ý) duy trì ở mức rất thấp dưới 9%.

Nhìn chung, các chỉ số ấn tượng này khẳng định Công ty đang vận hành rất tốt công tác đào tạo chuyên môn và vạch ra lộ trình thăng tiến rõ ràng, công bằng, đây chính là những giá trị cốt lõi giúp người lao động yên tâm cống hiến, nâng cao tay nghề thực chiến và gắn bó lâu dài với doanh nghiệp bất chấp những vất vả đặc thù của nghề thi công.

3.3.6 Đánh giá của nhân viên kỹ thuật thi công về sự hỗ trợ từ lãnh đạo và đồng nghiệp

Bảng 3.11: Đánh giá của nhân viên kỹ thuật thi công về sự hỗ trợ từ lãnh đạo và đồng nghiệp

	Mức độ (%)					
	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý	Giá trị trung bình
Sự hỗ trợ từ lãnh đạo và đồng nghiệp						
SHT1	1.8	7.7	26.0	41.4	23.1	3.763314
SHT2	2.4	8.3	19.5	43.8	26.0	3.828402
SHT3	2.4	8.9	18.3	47.9	22.5	3.792899
SHT4	1.2	7.7	23.1	42.0	26.0	3.840237
SHT5	4.1	7.7	24.9	42.0	21.3	3.686391

(Nguồn: Số liệu xử lý từ SPSS)

Kết quả phân tích thống kê đối với nhân tố “Sự hỗ trợ từ lãnh đạo và đồng nghiệp” (gồm các biến từ SHT1 đến SHT5) cho thấy mức độ đồng thuận khá cao và đồng đều từ đối ngũ nhân viên kỹ thuật thi công, với giá trị trung bình dao động ổn định trong khoảng từ 3.69 đến 3.84.

Trong đó, biến SHT4 đạt mức đánh giá cao nhất là 3.84 và có tới 68.0% ý kiến đồng tình (42.0% đồng ý và 26.0% hoàn toàn đồng ý), theo sát là biến SHT2 với giá trị trung bình đạt 3.83 (tổng tỷ lệ đồng thuận đạt 69.8%). Điều này phản ánh môi trường làm việc tại các công trường mang tính gắn kết rất tốt, nơi tinh thần đồng đội, sự phối hợp giữa các kỹ sư hiện trường và sự sâu sát của cấp quản lý đang phát huy hiệu quả tối đa.

Ở chiều ngược lại, biến SHT5 ghi nhận mức điểm thấp nhất trong nhóm với giá trị trung bình đạt 3.69, đồng thời có tỉ lệ phản đối (“Hoàn toàn không đồng ý” và “Không đồng ý”) đạt 11.8%, cho thấy khía cạnh nội dung mà biến này đại diện dù vẫn ở ngưỡng an toàn nhưng cần được ban lãnh đạo quan tâm điều chỉnh thêm.

Nhìn chung, đối với đặc thù ngành kỹ thuật thi công luôn đối mặt với áp lực tiến độ nặng nhọc và rủi ro hiện trường cao, sự hỗ trợ kịp thời từ lãnh đạo và tinh thần tương

trợ của đồng nghiệp chính là điểm tựa tinh thần cốt lõi giúp giải tỏa áp lực công việc và gia tăng sự gắn bó của người lao động đối với Công ty.

3.3.7 Đánh giá của nhân viên kỹ thuật thi công về sự hài lòng

Bảng 3.12: Đánh giá của nhân viên kỹ thuật thi công về sự hài lòng

	Mức độ (%)					
	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý	Giá trị trung bình
Sự hài lòng						
SHL1	1.2	8.9	36.7	39.1	14.2	3.562130
SHL2	1.8	10.7	36.1	38.5	13.0	3.502959
SHL3	1.2	7.7	34.3	45.6	11.2	3.579882
SHL4	1.8	5.3	40.8	36.1	16.0	3.591716

(Nguồn: Số liệu xử lý từ SPSS)

Kết quả phân tích thống kê mô tả đối với nhân tố “Sự hài lòng” (gồm các biến từ SHL1 đến SHL4) cho thấy trạng thái tâm lý tương đối ổn định và tích cực của đội ngũ nhân viên kỹ thuật thi công, với giá trị trung bình (Mean) giữa các biến dao động rất đồng đều trong khoảng từ 3.50 đến 3.59.

Trong đó, biến SHL4 đạt điểm số cao nhất với giá trị trung bình là 3.59, ghi nhận tổng tỷ lệ đồng thuận (đồng ý và hoàn toàn đồng ý) là 52.1% (36.1% đồng ý và 16.0% hoàn toàn đồng ý). Theo sát phía sau là hai biến SHL3 = 3.58, tỷ lệ đồng thuận tổng đạt 56.8%) và SHL1 = 3.56, tỷ lệ đồng thuận tổng đạt 53.3%).

Điều đáng chú ý ở bảng này là tỷ lệ ý kiến trung lập ở mức “Bình thường” chiếm cầu phần khá lớn ở tất cả các biến, dao động từ 34.3% đến 40.8%; đặc biệt biến SHL2 có điểm thấp nhất 3.50 đồng thời sở hữu tỷ lệ phản đối (“Không đồng ý” và “Hoàn toàn không đồng ý”) cao nhất nhóm với 12.5%. Kết quả phân tầng này chỉ ra rằng, mặc dù phần lớn nhân viên kỹ thuật hiện trường vẫn cảm thấy thỏa mãn với công việc và tổ chức, nhưng một bộ phận không nhỏ nhân sự vẫn giữ thái độ phân vân hoặc chưa thực sự tìm thấy sự bứt phá trong mức độ hài lòng của mình.

Nhìn chung, các chỉ số này là tín hiệu an toàn phản ánh hệ thống chính sách của doanh nghiệp đang đáp ứng ở mức vừa vặn, nhưng ban lãnh đạo Công ty cần đi sâu nghiên cứu các nhân tố tác động (như lương thưởng, điều kiện làm việc) để có giải pháp cải thiện, chuyển dịch nhóm nhân sự “Bình thường” thành nhóm tích cực hơn trong tương lai.

3.4. Kiểm định độ tin cậy của các thang đo thông qua Cronbach's Alpha

3.4.1 Kiểm định độ tin cậy thang đo tiền lương và phụ cấp đặc thù

Bảng 3.13: Kiểm định độ tin cậy thang đo tiền lương và phụ cấp đặc thù

Cronbach's Alpha = 0.897				
Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
TLPC1	11.04	6.784	.768	.869
TLPC2	10.87	6.602	.824	.847
TLPC3	11.03	6.886	.803	.855
TLPC4	11.27	8.030	.705	.892

(Nguồn: Số liệu xử lý từ SPSS)

Thang đo Tiền lương và phụ cấp đặc thù có hệ số Cronbach's Alpha đạt 0,897, lớn hơn ngưỡng chấp nhận 0,6, cho thấy thang đo có độ tin cậy tốt. Bên cạnh đó, hệ số tương quan biến – tổng của các biến quan sát TLPC1, TLPC2, TLPC3 và TLPC4 lần lượt là 0,768; 0,824; 0,803 và 0,705, đều lớn hơn 0,3. Điều này cho thấy các biến quan sát trong thang đo có mức độ tương quan phù hợp với tổng thể thang đo. Vì vậy, toàn bộ bốn biến quan sát TLPC1, TLPC2, TLPC3 và TLPC4 được giữ lại để đưa vào phân tích nhân tố khám phá EFA ở bước tiếp theo.

3.4.2 Kiểm định độ tin cậy thang đo chế độ thưởng và phúc lợi

Bảng 3.14: Kiểm định độ tin cậy thang đo chế độ thưởng và phúc lợi

Cronbach's Alpha = 0.921				
Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
TPL1	14.83	12.250	.817	.899
TPL2	14.58	12.816	.852	.891
TPL3	14.63	12.543	.841	.893
TPL4	14.74	12.658	.857	.890
TPL5	14.95	14.682	.614	.935

(Nguồn: Số liệu xử lý từ SPSS)

Thang đo chế độ thưởng và phúc lợi có giá trị Cronbach Alpha = $0.921 \geq 0.6$, thang đo đạt độ tin cậy rất tốt. Trong đó các hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát TPL1, TPL2, TPL3, TPL4, TPL5 lần lượt là: 0.817, 0.852, 0.841, 0.857, 0.614 đều lớn hơn 0.3. Tuy nhiên, hệ số tương quan biến tổng của TPL5 (0.614) thấp hơn rõ rệt so với sự đồng đều của các biến còn lại (đều trên 0.8). Đặc biệt, tại cột *Cronbach's Alpha nếu loại biến*, nếu loại bỏ TPL5 thì hệ số Alpha của tổng thang đo sẽ tăng từ 0.921 lên mức 0.935. Do đó, nhằm mục đích tối ưu hóa độ tin cậy nội tại và đảm bảo tính đồng nhất cao nhất cho thang đo trước khi tiến hành phân tích nhân tố khám phá (EFA), tác giả quyết định loại bỏ biến TPL5 và đưa 4 biến quan sát còn lại (TPL1, TPL2, TPL3, TPL4) vào phân tích nhân tố khám phá tiếp theo.

Bảng 3.15: Kiểm định độ tin cậy thang đo chế độ thưởng và phúc lợi sau khi loại biến

Cronbach's Alpha = 0.935				
Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
TPL1	11.34	8.179	.820	.925
TPL2	11.09	8.705	.846	.916
TPL3	11.15	8.401	.851	.914
TPL4	11.25	8.465	.875	.906

(Nguồn: Số liệu xử lý từ SPSS)

Sau khi loại biến không đạt yêu cầu, thang đo Chế độ thưởng và phúc lợi có hệ số Cronbach's Alpha đạt 0,935, lớn hơn ngưỡng chấp nhận 0,6. Kết quả này cho thấy thang đo có độ tin cậy rất tốt. Bên cạnh đó, hệ số tương quan biến – tổng của các biến quan sát còn lại, gồm TPL1, TPL2, TPL3 và TPL4, lần lượt là 0,820; 0,846; 0,851 và 0,875, đều lớn hơn 0,3. Điều này chứng tỏ các biến quan sát còn lại có mức độ tương quan chặt chẽ với tổng thể thang đo. Vì vậy, thang đo Chế độ thưởng và phúc lợi đạt yêu cầu về độ tin cậy, và bốn biến quan sát TPL1, TPL2, TPL3 và TPL4 được giữ lại để đưa vào phân tích nhân tố khám phá EFA ở bước tiếp theo.

3.4.3 Kiểm định độ tin cậy thang đo đặc điểm công việc

Bảng 3.16: Kiểm định độ tin cậy thang đo đặc điểm công việc

Cronbach's Alpha = 0.897				
Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
CV1	11.18	6.933	.849	.840
CV2	11.36	6.006	.819	.854
CV3	11.22	7.089	.806	.855
CV4	11.35	7.955	.641	.911

(Nguồn: Số liệu xử lý từ SPSS)

Thang đo đặc điểm công việc có giá trị Cronbach Alpha = $0.897 \geq 0.6$, thang đo đạt độ tin cậy rất tốt. Các hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát CV1, CV2, CV3, CV4 lần lượt là: 0.849, 0.819, 0.806, $0.641 > 0.3$. Mặc dù biến CV4 có hệ số tương quan biến tổng đạt yêu cầu (> 0.3), nhưng chỉ số 'Cronbach's Alpha nếu loại biến' của CV4 lại lớn hơn hệ số Cronbach's Alpha tổng của thang đo ($0.911 > 0.897$). Do đó, việc loại bỏ biến này là quyết định mang tính tối ưu hóa dữ liệu, giúp thang đo đạt độ nhất quán nội tại cao nhất có thể trước khi thực hiện phân tích nhân tố khám phá (EFA). Vì vậy, tác giả quyết định loại biến CV4 và đưa 3 biến quan sát còn lại (CV1, CV2, CV3) vào phân tích nhân tố khám phá tiếp theo.

Bảng 3.17: Kiểm định độ tin cậy thang đo đặc điểm công việc sau khi loại biến

Cronbach's Alpha = 0.911				
Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
CV1	7.49	3.930	.842	.860
CV2	7.67	3.138	.841	.870
CV3	7.53	4.012	.809	.885

(Nguồn: Số liệu xử lý từ SPSS)

Sau khi loại biến CV4, thang đo Đặc điểm công việc có hệ số Cronbach's Alpha đạt 0,911, lớn hơn ngưỡng chấp nhận 0,6. Kết quả này cho thấy thang đo có độ tin cậy rất tốt. Đồng thời, hệ số tương quan biến – tổng của các biến quan sát còn lại, gồm CV1, CV2 và CV3, lần lượt là 0,842; 0,841 và 0,809, đều lớn hơn 0,3. Điều này chứng tỏ các biến quan sát còn lại có mức độ tương quan phù hợp với tổng thể thang đo. Vì vậy, thang đo Đặc điểm công việc đạt yêu cầu về độ tin cậy, và ba biến quan sát CV1, CV2 và CV3 được giữ lại để đưa vào phân tích nhân tố khám phá EFA ở bước tiếp theo.

3.4.4 Kiểm định độ tin cậy thang đo môi trường và điều kiện làm việc

Bảng 3.18: Kiểm định độ tin cậy thang đo môi trường và điều kiện làm việc

Cronbach's Alpha = 0.910				
Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
MTDK1	11.05	7.408	.810	.879
MTDK2	11.11	7.024	.793	.884
MTDK3	11.41	7.541	.764	.894
MTDK4	11.31	6.762	.820	.875

(Nguồn: Số liệu xử lý từ SPSS)

Thang đo môi trường và điều kiện làm việc có giá trị Cronbach Alpha = 0.910 $\geq$ 0.6, thang đo đạt độ tin cậy rất tốt. Các hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát MTDK1, MTDK2, MTDK3, MTDK4 lần lượt là: 0.810, 0.793, 0.764, 0.820 $>$ 0.3. Điều này chứng tỏ các biến quan sát có mức độ tương quan phù hợp với tổng thể thang

đo. Vì vậy, toàn bộ bốn biến quan sát MTDK1, MTDK2, MTDK3 và MTDK4 được giữ lại để đưa vào phân tích nhân tố khám phá EFA ở bước tiếp theo.

3.4.5 Kiểm định độ tin cậy thang đo đào tạo và cơ hội thăng tiến

Bảng 3.19: Kiểm định độ tin cậy thang đo đào tạo và cơ hội thăng tiến

Cronbach's Alpha = 0.917				
Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
DTTT1	11.79	6.835	.786	.900
DTTT2	11.76	6.340	.825	.887
DTTT3	11.83	6.333	.802	.895
DTTT4	11.81	6.416	.828	.886

(Nguồn: Số liệu xử lý từ SPSS)

Thang đo đào tạo và cơ hội thăng tiến có giá trị Cronbach Alpha = $0.917 \geq 0.6$, thang đo đạt độ tin cậy rất tốt. Các hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát DTTT1, DTTT2, DTTT3, DTTT4 lần lượt là: 0.786, 0.825, 0.802, 0.828 > 0.3. Điều này chứng tỏ các biến quan sát có mức độ tương quan phù hợp với tổng thể thang đo. Vì vậy, toàn bộ bốn biến quan sát DTTT1, DTTT2, DTTT3, DTTT4 được đưa vào phân tích nhân tố khám phá tiếp theo.

3.4.6 Kiểm định độ tin cậy thang đo sự hỗ trợ từ lãnh đạo và đồng nghiệp

Bảng 3.20: Kiểm định độ tin cậy thang đo sự hỗ trợ từ lãnh đạo và đồng nghiệp

Cronbach's Alpha = 0.924				
Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
SHT1	15.15	12.020	.805	.906
SHT2	15.08	11.719	.821	.903
SHT3	15.12	11.843	.820	.903
SHT4	15.07	12.197	.786	.910
SHT5	15.22	11.723	.780	.912

(Nguồn: Số liệu xử lý từ SPSS)

Thang đo sự hỗ trợ từ lãnh đạo và đồng nghiệp có giá trị Cronbach Alpha = 0.924 ≥ 0.6 , thang đo đạt độ tin cậy rất tốt. Các hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát SHT1, SHT2, SHT3, SHT4, SHT5 lần lượt là: 0.805, 0.821, 0.820, 0.786, 0.780 > 0.3 . Điều này chứng tỏ các biến quan sát có mức độ tương quan phù hợp với tổng thể thang đo. Vì vậy, toàn bộ năm biến quan sát SHT1, SHT2, SHT3, SHT4, SHT5 được đưa vào phân tích nhân tố khám phá tiếp theo.

3.4.7 Kiểm định độ tin cậy thang đo sự hài lòng

Bảng 3.21: Kiểm định độ tin cậy thang đo sự hài lòng

Cronbach's Alpha = 0.890				
Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
SHL1	10.67	5.280	.799	.844
SHL2	10.73	5.292	.758	.860
SHL3	10.66	5.917	.664	.892
SHL4	10.64	5.230	.818	.836

(Nguồn: Số liệu xử lý từ SPSS)

Thang đo sự hài lòng có giá trị Cronbach Alpha = 0.890 ≥ 0.6 , thang đo đạt độ tin cậy rất tốt. Các hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát SHL1, SHL2, SHL3, SHL4 lần lượt là: 0.799, 0.758, 0.644, 0.818 > 0.3 . Điều này chứng tỏ các biến quan sát có mức độ tương quan phù hợp với tổng thể thang đo. Vì vậy, toàn bộ bốn biến quan sát SHL1, SHL2, SHL3, SHL4 được đưa vào phân tích nhân tố khám phá tiếp theo

3.5 Kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA

3.5.1 Nhân tố khám phá EFA biến độc lập

Mô hình nghiên cứu ban đầu có 6 nhóm nhân tố và 26 yếu tố kỳ vọng ảnh hưởng đến sự hài lòng của nhân viên kỹ thuật thi công đối với chính sách đãi ngộ của Công ty, trong đó có 2 nhân tố TPL5 và CV4 bị loại ở phân tích độ tin cậy Cronbach Alpha. Do vậy chỉ có 24 biến đo lường được đưa vào phân tích nhân tố khám phá.

Bảng 3.22: Bảng KMO and Bartlett's Test

Yếu tố cần đánh giá	Giá trị
Hệ số KMO	.894
Giá trị Sig. trong kiểm định Bartlett's	.000
Phương sai trích	80.976
Giá trị Eigenvalue	1.153

(Nguồn: Số liệu xử lý từ SPSS)

Kết quả phân tích nhân tố cho thấy chỉ số KMO là $0.894 > 0.5$, điều này chứng tỏ dữ liệu dùng để phân tích hoàn toàn là phù hợp. Giá trị sig trong kiểm định Bartlett's = $0.000 < 0.05$ nên giả thuyết H_0 bị bác bỏ, như vậy các biến có tương quan với nhau và thỏa điều kiện phân tích nhân tố. Với 24 biến quan sát ban đầu được nhóm thành 6 nhóm nhân tố tại giá trị Eigenvalue = 1.153 và phương sai trích = $80.976\% > 50\%$ là đạt yêu cầu, có thể nói rằng 6 nhóm nhân tố này giải thích 80.976 % biến thiên của dữ liệu.

Bảng 3.23: Bảng ma trận xoay nhân tố

Biến quan sát	Hệ số tải nhân tố của các thành phần					
	1	2	3	4	5	6
SHT1	.837					
SHT5	.821					
SHT2	.818					
SHT4	.810					
SHT3	.795					
TPL4		.885				
TPL3		.883				
TPL2		.873				
TPL1		.811				
DTT4			.851			
DTT2			.840			
DTT3			.820			
DTT1			.813			
MTDK3				.852		
MTDK1				.816		
MTDK4				.810		
MTDK2				.802		
TLPC3					.850	
TLPC2					.813	
TLPC4					.811	
TLPC1					.744	
CV1						.821
CV2						.814
CV3						.782
Cumulative %	41.253	53.211	61.624	69.253	76.173	80.976
Eigenvalues	9.901	2.870	2.019	1.831	1.661	1.153

(Nguồn: Số liệu xử lý từ SPSS)

Kết quả phân tích nhân tố khám phá, toàn bộ biến quan sát đều > 0.5 và dùng để đo lường các yếu tố ảnh hưởng được rút trích thành 6 nhân tố. Cụ thể như sau:

Nhân tố 1: Gồm 5 biến quan sát: SHT1, SHT5, SHT2, SHT4 và SHT3 được trích lập thành một nhân tố với phương sai trích là 41.253% và Eigenvalues là 9.901. Nhân tố này được đặt tên là Sự hỗ trợ từ lãnh đạo và đồng nghiệp (SHT).

Nhân tố 2: Gồm 4 biến quan sát TPL4, TPL3, TPL2 và TPL1 được trích lập thành một nhân tố với phương sai trích là 53.211% và Eigenvalues là 2.870. Nhân tố này được đặt tên là Chế độ thưởng và phúc lợi (TPL).

Nhân tố 3: Gồm 4 biến quan sát DTTT4, DTTT3, DTTT2 và DTTT1 được trích lập thành một nhân tố với phương sai trích là 61.624% và Eigenvalues là 2.019. Nhân tố này được đặt tên là Đào tạo và cơ hội thăng tiến (DTTT).

Nhân tố 4: Gồm 4 biến quan sát MTDK3, MTDK1, MTDK4 và MTDK2 được trích lập thành một nhân tố với phương sai trích là 69.253% và Eigenvalues là 1.831. Nhân tố này được đặt tên là Môi trường và điều kiện làm việc (MTDK).

Nhân tố 5: Gồm 4 biến quan sát TLPC3, TLPC2, TLPC4 và TLPC1 được trích lập thành một nhân tố với phương sai trích là 76.173% và Eigenvalues là 1.661. Nhân tố này được đặt tên là Tiền lương và phụ cấp đặc thù (TLPC).

Nhân tố 6: Gồm 3 biến quan sát CV1, CV2 và CV3 được trích lập thành một nhân tố với phương sai trích là 80.976% và Eigenvalues là 1.153. Nhân tố này được đặt tên là Đặc điểm công việc (CV).

3.5.2 Nhân tố khám phá biến phụ thuộc

Bảng 3.24: Bảng KMO and Bartlett's của biến phụ thuộc

Yếu tố cần đánh giá	Giá trị
Hệ số KMO	.831
Giá trị Sig. trong kiểm định Bartlett's	.000
Phương sai trích	75.315
Giá trị Eigenvalue	3.013

(Nguồn: Số liệu xử lý từ SPSS)

Tiêu chuẩn của phương pháp phân tích nhân tố là chỉ số KMO phải lớn hơn 0.5 (Garson, 2003) và kiểm định Bartlett's có mức ý nghĩa sig < 0.05 để chứng tỏ dữ liệu

dùng phân tích nhân tố là thích hợp và giữa các biến có tương quan với nhau. Giá trị $KMO = 0.831$

Kết quả kiểm định Bartlett's với mức ý nghĩa $Sig. = 0.000 < 0.05$. Kết quả phân tích nhân tố cho thấy chỉ số KMO là $0.831 > 0.5$, điều này chứng tỏ dữ liệu dùng để phân tích nhân tố là hoàn toàn thích hợp. Bên cạnh đó, kết quả phân tích cho thấy có 1 nhân tố được trích tại Eigenvalue là $3.013 > 1$. Nhân tố này giải thích 75.315% biến thiên dữ liệu của 4 biến quan sát tham gia vào EFA.

Bảng 3.25: Bảng ma trận xoay biến phụ thuộc

Component Matrix ^a	
	Component
	1
SHL4	.906
SHL1	.894
SHL2	.868
SHL3	.800

(Nguồn: Số liệu xử lý từ SPSS)

Kết quả phân tích nhân tố khám phá (EFA) đối với biến phụ thuộc cho thấy 4 biến quan sát (SHL1, SHL2, SHL3, SHL4) đều hội tụ về một nhân tố duy nhất. Hệ số tải nhân tố của các biến đều đạt giá trị rất cao, dao động từ 0.800 đến 0.906, vượt xa tiêu chuẩn lựa chọn là 0.5. Biến SHL4 có hệ số tải cao nhất 0.906, đóng góp nhiều nhất vào giá trị của nhân tố, trong khi biến SHL3 có hệ số tải thấp nhất nhưng vẫn đạt mức rất tốt 0.800. Như vậy, thang đo biến phụ thuộc đảm bảo tính đơn hướng và đạt giá trị hội tụ, đủ điều kiện để tiến hành các bước phân tích tiếp theo.

Như vậy, sau khi phân tích nhân tố khám phá (EFA), cấu trúc các thang đo đều được giữ nguyên. Kết quả thu được bao gồm 6 nhân tố độc lập với 24 biến quan sát và 1 nhân tố phụ thuộc với 4 biến quan sát đều đạt yêu cầu để đưa vào các bước phân tích tiếp theo.

3.6 Kết quả phân tích tương quan Pearson

Bảng 3.26: Bảng phân tích tương quan

	SHL	TLPC	TPL	CV	MTDK	DTTT	SHT
SHL	1	.688	.550	.611	.477	.529	.571
TLPC	.688	1	.495	.546	.315	.347	.344
TPL	.550	.495	1	.411	.351	.297	.371
CV	.611	.546	.411	1	.512	.448	.462
MTDK	.477	.315	.351	.512	1	.457	.451
DTTT	.529	.347	.297	.448	.457	1	.494
SHT	.571	.344	.371	.462	.451	.494	1

(Nguồn: Số liệu xử lý từ SPSS)

Theo bảng 3.26 phân tích tương quan Pearson và phụ lục 6, tất cả các biến độc lập đều có mối tương quan thuận (hệ số tương quan mang dấu dương) với biến phụ thuộc và đều có ý nghĩa thống kê ở mức rất cao (Sig. < 0.01).

Biến TLPC với Sự hài lòng (SHL): Hệ số tương quan là 0.688. Theo thang đo chuẩn, mức này thể hiện mối tương quan thuận, chặt chẽ. Đây là yếu tố có mối liên kết mạnh nhất với sự hài lòng, cho thấy khi khía cạnh TLPC được đánh giá tốt thì mức độ hài lòng của đối tượng nghiên cứu tăng lên rất mạnh mẽ.

Biến CV với Sự hài lòng (SHL): Hệ số tương quan đạt 0.611. Đây là mối tương quan ở mức mạnh. Yếu tố này đóng vai trò quan trọng thứ hai trong việc củng cố và gia tăng sự thỏa mãn.

Biến SHT với Sự hài lòng (SHL): Hệ số tương quan đạt 0.571. Mối liên hệ này ở mức khá chặt chẽ, đóng góp tích cực vào việc thúc đẩy sự hài lòng tổng thể.

Biến TPL với Sự hài lòng (SHL): Hệ số tương quan đạt 0.550. Mối tương quan nằm ở mức khá, thể hiện một sự tác động đồng biến rõ rệt đến biến phụ thuộc.

Biến DTTT với Sự hài lòng (SHL): Hệ số tương quan là 0.529. Mối liên hệ này cũng ở mức khá, phản ánh rằng yếu tố DTTT có đóng góp nhất định nhưng mức độ ảnh hưởng không mạnh bằng các yếu tố kể trên.

Biến MTDK với Sự hài lòng (SHL): Hệ số tương quan là 0.477. Đây là mức tương quan vừa phải và là mức thấp nhất trong số các biến. Con số này dự báo rằng trong mô hình hồi quy, yếu tố MTDK có thể sẽ mang lại tác động ít hơn so với các nhân tố khác.

Kiểm tra hiện tượng đa cộng tuyến sơ bộ cho thấy hệ số tương quan giữa các biến độc lập với nhau dao động từ 0.297 đến 0.546. Cặp có tương quan cao nhất là giữa biến TLPC và biến CV với $r = 0.546$. Vì tất cả các hệ số tương quan giữa các biến độc lập

này đều nhỏ hơn 0.7 (vượt qua cả ngưỡng lý thuyết an toàn là nhỏ hơn 0.85), nên bước đầu có thể kết luận không có hiện tượng đa cộng tuyến nghiêm trọng xảy ra trong mô hình. Dữ liệu đảm bảo tính phân biệt tốt để đưa vào phân tích hồi quy.

Kết quả phân tích tương quan cho thấy các biến độc lập đều có mối tương quan có ý nghĩa thống kê với biến phụ thuộc SHL ở mức ý nghĩa 5% do các giá trị Sig. đều nhỏ hơn 0.05. Vì vậy, các biến độc lập này đủ điều kiện để tiếp tục đưa vào phân tích hồi quy tuyến tính bội nhằm đánh giá mức độ và chiều hướng tác động đến sự hài lòng của nhân viên.

3.7 Kết quả phân tích hồi quy tuyến tính bội

3.7.1 Đánh giá mức độ phù hợp của mô hình

Bảng 3.27: Chỉ tiêu đánh giá sự phù hợp của mô hình

Mô hình	R	R bình phương	R bình phương hiệu chỉnh	Sai số chuẩn ước lượng	Durbin-Watson
1	.818	.669	.657	.44707	1.753

(Nguồn: Số liệu xử lý từ SPSS)

Độ phù hợp của mô hình được thể hiện qua các chỉ số R, R² và R² hiệu chỉnh. Kết quả cho thấy R = 0.818, R² = 0.669 và R² hiệu chỉnh = 0.657. Như vậy, mô hình có mức độ phù hợp khá tốt; 65,7% sự biến thiên của mức độ hài lòng của nhân viên kỹ thuật thi công đối với chính sách đãi ngộ của Công ty Cổ phần Xây lắp III Petrolimex được giải thích bởi các biến độc lập trong mô hình.

Kiểm tra hiện tượng tự tương quan bằng hệ số Durbin – Watson = 1.753 cho thấy giá trị này nằm trong khoảng chấp nhận được. Như vậy, mô hình hồi quy tuyến tính khá phù hợp với tập dữ liệu và không có dấu hiệu vi phạm nghiêm trọng giả định về tự tương quan phần dư.

3.7.2 Xây dựng mô hình hồi quy bội

Phân tích hồi quy được sử dụng để xác định phương trình hồi quy tuyến tính và đánh giá mối quan hệ thống kê giữa biến phụ thuộc (SHL) và các biến độc lập (SHT, TPL, DTTT, MTDK, TLPC, CV). Kết quả phân tích hồi quy được thực hiện bằng phương pháp Enter nhằm xác định mức độ ảnh hưởng tương đối của từng yếu tố đến sự hài lòng.

Mô hình hồi quy bội được biểu diễn như sau:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 \times X_1 + \beta_2 \times X_2 + \beta_3 \times X_3 + \beta_4 \times X_4 + \beta_5 \times X_5 + \beta_6 \times X_6 + \mu_i$$

SỰ HÀI LÒNG = $\beta_0 + \beta_1 \times$ Tiền lương và phụ cấp đặc thù + $\beta_2 \times$ Chế độ thưởng và phúc lợi + $\beta_3 \times$ Đặc điểm công việc + $\beta_4 \times$ Môi trường và điều kiện làm việc + $\beta_5 \times$ Đào tạo và cơ hội thăng tiến + $\beta_6 \times$ Sự hỗ trợ từ lãnh đạo và đồng nghiệp

3.7.3 Phân tích ANOVA

Bảng 3.28: Bảng phân tích ANOVA

Mô hình		Tổng bình phương	Df	Bình phương trung bình	F	Sig.
1	Hồi quy	65.404	6	10.901	54.538	.000 ^b
	Dư	32.379	162	.200		
	Tổng cộng	97.783	168			

(Nguồn: Số liệu xử lý từ SPSS)

Thống kê F trong bảng ANOVA có giá trị Sig. = 0.000 < 0.05, cho phép bác bỏ giả thuyết H0 rằng toàn bộ các hệ số hồi quy của biến độc lập đồng thời bằng 0. Điều này cho thấy mô hình hồi quy tuyến tính bội phù hợp với tập dữ liệu ở mức ý nghĩa 5%. Tuy nhiên, kết quả ANOVA chỉ khẳng định ý nghĩa tổng thể của mô hình; ý nghĩa riêng của từng biến cần được xem xét thông qua bảng hệ số hồi quy.

Bảng 3.29: Bảng các thông số thống kê của từng biến trong mô hình hồi quy bội

Mô hình		Hệ số hồi quy		Hệ số hồi quy đã chuẩn hóa	Giá trị t	Sig.	Chuẩn đoán đa cộng tuyến	
		B	Độ lệch chuẩn	Beta			Tolerance	VIF
1	Hằng số	-.048	.211		-.228	.820		
	TLPC	.343	.051	.392	6.750	.000	.606	1.649
	TPL	.123	.043	.155	2.837	.005	.688	1.453
	CV	.108	.050	.133	2.153	.033	.533	1.875
	MTDK	.057	.049	.065	1.156	.249	.637	1.570
	DTT	.139	.051	.153	2.731	.007	.655	1.527
	SHT	.189	.051	.212	3.745	.000	.639	1.565

(Nguồn: Số liệu xử lý từ SPSS)

Trong mô hình nghiên cứu này, để kiểm tra vai trò và mức độ tác động của các biến độc lập bao gồm: yếu tố TLPC, TPL, CV, MTDK, DTTT, và SHT với biến phụ thuộc SHL (Sự hài lòng), ta thực hiện phân tích hồi quy bội.

Kiểm định ý nghĩa của các hệ số hồi quy: Kết quả phân tích cho thấy có 5/6 biến độc lập (TLPC, SHT, TPL, DTTT, CV) có $\text{Sig.} < 0.05$, đạt ý nghĩa thống kê. Các biến này đều có hệ số hồi quy dương, chứng tỏ chúng có tác động thuận chiều đến biến phụ thuộc SHL. Riêng biến MTDK có $\text{Sig.} = 0.249 > 0.05$ nên chưa đủ cơ sở để kết luận có tác động có ý nghĩa thống kê trong mô hình hồi quy.

Đánh giá hiện tượng đa cộng tuyến: Hệ số phóng đại phương sai (VIF) của các biến đạt chuẩn dao động từ 1.453 đến 1.875, đều nhỏ hơn 2 (hệ số Tolerance đều > 0.5). Kết quả này khẳng định mô hình hoàn toàn không vi phạm giả định đa cộng tuyến nghiêm trọng.

Trong số các nhân tố đưa vào phân tích, có 5 nhân tố có tác động có ý nghĩa thống kê đến sự hài lòng của nhân viên kỹ thuật thi công. Nếu căn cứ vào hệ số Beta chuẩn hóa, thứ tự mức độ ảnh hưởng giảm dần lần lượt là: TLPC, SHT, TPL, DTTT và CV. Riêng biến độc lập MTDK có $\text{Sig.} = 0.249 > 0.05$, cho thấy yếu tố này chưa có tác động có ý nghĩa thống kê đến Sự hài lòng (SHL) khi kiểm soát đồng thời các nhân tố còn lại trong mô hình.

Xét dưới góc độ thực tiễn và đặc thù ngành nghề, kết quả này phản ánh một thực tế hoàn toàn hợp lý và mang tính khách quan cao đối với đối tượng nghiên cứu là nhân viên kỹ thuật thi công tại Công ty Cổ phần Xây lắp III Petrolimex, được lý giải qua hai khía cạnh sau:

Thứ nhất, tính chất đặc thù của ngành xây lắp chuyên dụng ngành xăng dầu thì nhân viên kỹ thuật thi công xây lắp công trình xăng dầu, bồn bể, đường ống hóa chất vốn đã mặc định xác định công trường là không gian tác nghiệp chính. Khác với khối nhân viên văn phòng luôn đòi hỏi khát khe về không gian điều hòa, tiện nghi công sở; lực lượng kỹ sư hiện trường ngay từ khi lựa chọn ngành nghề đã có sự chuẩn bị tâm lý vững vàng đối với môi trường làm việc ngoài trời, nắng gió, khói bụi, tiếng ồn và thường xuyên phải di chuyển theo tiến độ dự án. Đối với họ, các rào cản hay sự khắc nghiệt của thời tiết, địa hình là cấu phần hiển nhiên của công việc chứ không phải là thước đo cốt lõi để định hình sự hài lòng hay bất mãn đối với chính sách đãi ngộ của doanh nghiệp.

Thứ hai, trong bối cảnh làm việc tại công trường dài ngày, kỳ vọng của người lao động có xu hướng tập trung mạnh hơn vào các yếu tố vật chất và tinh thần trực tiếp. Kết quả hồi quy cho thấy TLPC có Beta chuẩn hóa cao nhất ($= 0.392$), tiếp theo là SHT ($= 0.212$), TPL ($= 0.155$), DTTT ($= 0.153$) và CV ($= 0.133$). Điều này gợi ý rằng khi các yếu tố cốt lõi về thu nhập, ghi nhận, phúc lợi và phát triển nghề nghiệp được bảo đảm, MTDK không còn thể hiện tác động riêng có ý nghĩa thống kê trong mô hình.

Vì vậy, môi trường và điều kiện làm việc vẫn cần được doanh nghiệp quan tâm như một điều kiện nền tảng để bảo đảm an toàn và hiệu quả thi công. Tuy nhiên, trong mô hình hồi quy của nghiên cứu này, nhân tố MTDK chưa thể hiện tác động riêng có ý nghĩa thống kê đến SHL sau khi đã kiểm soát các nhân tố còn lại.

Mô hình hồi quy bội theo hệ số chưa chuẩn hóa được xác lập như sau:

$$SHL = - 0.048 + 0.343*TLPC + 0.189*SHT + 0.139*DTTT + 0.123*TPL + 0.108*CV$$

Mô hình hồi quy bội theo hệ số chuẩn hóa được xác lập như sau:

$$SHL = 0.392*TLPC + 0.212*SHT + 0.155*TPL + 0.153*DTTT + 0.133*CV$$

Giải thích ý nghĩa mô hình: Cần phân biệt giữa hệ số B chưa chuẩn hóa và hệ số Beta chuẩn hóa. Hệ số B được dùng để diễn giải mức tăng/giảm của SHL khi biến độc lập tăng một đơn vị; hệ số Beta chuẩn hóa được dùng để so sánh mức độ ảnh hưởng tương đối giữa các biến.

Biến TLPC: Hệ số B chưa chuẩn hóa $= 0.343$, cho thấy trong điều kiện các yếu tố khác không đổi, khi cảm nhận của nhân viên về tiền lương và phụ cấp đặc thù tăng thêm 1 đơn vị thì sự hài lòng dự kiến tăng thêm 0.343 đơn vị. Hệ số Beta chuẩn hóa $= 0.392$ cho thấy TLPC là nhân tố có mức độ ảnh hưởng tương đối mạnh nhất trong mô hình.

Biến SHT: Hệ số B chưa chuẩn hóa $= 0.189$, cho thấy khi cảm nhận về sự hỗ trợ từ lãnh đạo và đồng nghiệp tăng thêm 1 đơn vị thì sự hài lòng dự kiến tăng thêm 0.189 đơn vị. Hệ số Beta chuẩn hóa $= 0.212$, xếp thứ hai về mức độ ảnh hưởng tương đối.

Biến TPL: Hệ số B chưa chuẩn hóa $= 0.123$, cho thấy khi đánh giá của nhân viên về chế độ thưởng và phúc lợi tăng thêm 1 đơn vị thì sự hài lòng dự kiến tăng thêm 0.123 đơn vị. Hệ số Beta chuẩn hóa $= 0.155$, xếp thứ ba về mức độ ảnh hưởng tương đối.

Biến DTTT: Hệ số B chưa chuẩn hóa = 0.139, cho thấy khi cảm nhận về đào tạo và cơ hội thăng tiến tăng thêm 1 đơn vị thì sự hài lòng dự kiến tăng thêm 0.139 đơn vị. Hệ số Beta chuẩn hóa = 0.153, xếp thứ tư về mức độ ảnh hưởng tương đối.

Biến CV: Hệ số B chưa chuẩn hóa = 0.108, cho thấy khi cảm nhận về đặc điểm công việc tăng thêm 1 đơn vị thì sự hài lòng dự kiến tăng thêm 0.108 đơn vị. Hệ số Beta chuẩn hóa = 0.133, là mức ảnh hưởng tương đối thấp nhất trong các biến có ý nghĩa thống kê nhưng vẫn có đóng góp tích cực vào sự hài lòng chung.

➤ **Hồi quy sau khi loại biến MTDK vì không có ý nghĩa thống kê**

Bảng 3.30: Chỉ tiêu đánh giá sự phù hợp của mô hình sau loại biến

Mô hình	R	R bình phương	R bình phương hiệu chỉnh	Sai số chuẩn ước lượng	Durbin-Watson
1	.816	.666	.656	.44753	1.748

Số liệu thống kê cho thấy hệ số tương quan hệ số tỷ lệ R đạt 0.816, thể hiện mối quan hệ tương quan thuận chiều chặt chẽ giữa các biến độc lập và biến phụ thuộc. Hệ số xác định R bình phương đạt 0.666 và hệ số R bình phương hiệu chỉnh đạt 0.656. Điều này có nghĩa là các biến độc lập giữ lại trong mô hình giải thích được 65.6% sự biến thiên của biến phụ thuộc, còn lại 34.4% sự biến thiên là do sai số ngẫu nhiên hoặc các yếu tố khác ngoài mô hình chưa được xét đến. Đây là mức giải thích rất tốt trong các nghiên cứu thực nghiệm xã hội.

Bên cạnh đó, giá trị sai số chuẩn của ước lượng duy trì ở mức thấp là 0.44753, cho thấy độ phân tán của các quan sát xung quanh đường hồi quy nhỏ, đảm bảo độ tin cậy cho mô hình dự báo. Cuối cùng, hệ số Durbin-Watson đạt giá trị 1.748 (nằm trong khoảng an toàn từ 1.5 đến 2.5), cho thấy mô hình không vi phạm giả định về hiện tượng tự tương quan chuỗi bậc nhất giữa các phần dư.

Bảng 3.31: Bảng phân tích ANOVA sau khi loại biến

Mô hình		Tổng bình phương	Df	Bình phương trung bình	F	Sig.
1	Hồi quy	65.137	5	13.027	65.044	.000
	Dư	32.647	163	.200		
	Tổng cộng	97.783	168			

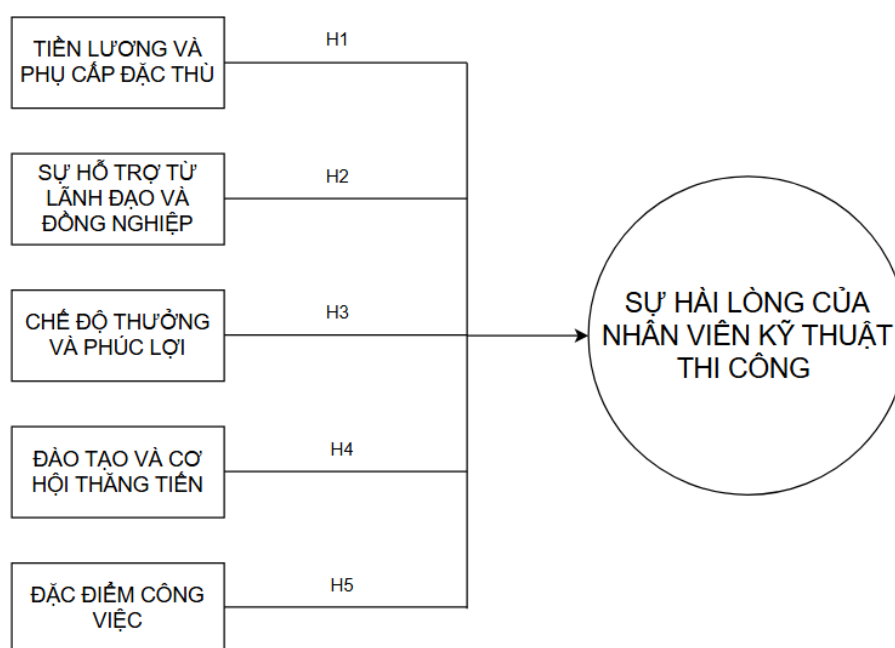
Sau khi loại biến MTDK, mô hình hồi quy gồm 5 biến độc lập đạt độ phù hợp rất tốt với hệ số R bình phương hiệu chỉnh là 0.656, nghĩa là các biến này giải thích được 65.6% sự biến thiên của biến phụ thuộc. Sai số chuẩn ước lượng thấp (0.44753) và hệ số Durbin-Watson đạt 1.748 (nằm trong khoảng an toàn từ 1.5 đến 2.5) cho thấy mô hình có độ tin cậy cao và không vi phạm hiện tượng tự tương quan. Đồng thời, kết quả kiểm định ANOVA có hệ số $F = 65.044$ và $\text{Sig.} = .000 (< 0.05)$, khẳng định mô hình hồi quy tuyến tính bội này hoàn toàn phù hợp với tập dữ liệu thực tế và có ý nghĩa thống kê cao.

Bảng 3.32: Bảng các thông số thống kê của từng biến trong mô hình hồi quy bội

Mô hình		Hệ số hồi quy		Hệ số hồi quy đã chuẩn hóa	Giá trị t	Sig.	Chuẩn đoán đa cộng tuyến	
		B	Độ lệch chuẩn	Beta			Tolerance	VIF
1	Hằng số	.000	.207		-.001	.999		
	TLPC	.340	.051	.389	6.695	.000	.608	1.645
	TPL	.129	.043	.162	2.999	.003	.699	1.431
	CV	.125	.048	.154	2.594	.010	.582	1.719
	DTTT	.152	.050	.166	3.049	.003	.687	1.456
	SHT	.199	.050	.223	4.003	.000	.659	1.518

Kết quả kiểm định hệ số hồi quy tại Bảng 3.32 cho thấy cả 5 biến độc lập đều đảm bảo ý nghĩa thống kê do có hệ số Sig. đều nhỏ hơn 0.05 (dao động từ .000 đến .010). Đồng thời, hệ số VIF của các biến đều thấp (< 2), chứng minh mô hình không vi phạm giả định đa cộng tuyến. Dựa vào hệ số Beta chuẩn hóa, mức độ tác động của các biến đến biến phụ thuộc theo thứ tự giảm dần là: TLPC = .0389, SHT = .0223, DTTT = .0166, TPL = .0162 và CV = .0154. Tất cả các biến này đều tác động đến biến phụ thuộc.

3.7.4 Mô hình nghiên cứu sau khi phân tích



Hình 3.6: Mô hình sau khi phân tích

3.8 Kiểm định sự khác biệt ANOVA

3.8.1 Kiểm định theo giới tính

Bảng 3.33: Kết quả kiểm định theo giới tính

Biến số	Nhóm	N	Mean	Độ lệch chuẩn	Kiểm định Levene (F)	Sig. (Levene)	Giá trị t	df	Sig.
Sự hài lòng	Nam	154	3.534	0.778	2.429	0.121	-1.373	167	0.172
	Nữ	15	3.817	0.538					

(Nguồn: Số liệu xử lý từ SPSS)

Về kiểm định sự đồng nhất của phương sai (Levene's Test): Hệ số kiểm định Levene đạt giá trị $F = 2.429$ với mức ý nghĩa $\text{Sig.} = 0.121 > 0.05$. Kết quả này cho thấy phương sai về sự hài lòng giữa hai nhóm Nam và Nữ là đồng nhất.

Về kiểm định sự khác biệt về giá trị trung bình (T-test): Kết quả kiểm định T-test giá trị $\text{Sig.} = 0.172 > 0.05$.

Vì giá trị $\text{Sig.} > 0.05$, nghiên cứu khẳng định không có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về mức độ hài lòng giữa nhân viên Nam và nhân viên Nữ. Sự khác biệt về mặt số học giữa hai điểm trung bình chỉ là do sai số ngẫu nhiên khi chọn mẫu chứ không

mang tính đại diện cho tổng thể. Nói cách khác, yếu tố giới tính không ảnh hưởng đến mức độ hài lòng của đối tượng khảo sát.

3.8.2 Kiểm định theo độ tuổi

Bảng 3.34: Kết quả kiểm định Levene theo độ tuổi

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2.308	3	165	.078

(Nguồn: Số liệu xử lý từ SPSS)

Kết quả kiểm định Levene có $\text{Sig.} = 0.078 > 0.05$, phương sai các nhóm giá trị là đồng nhất. Vì vậy, kết quả phân tích ANOVA có thể sử dụng.

Bảng 3.35: Kết quả kiểm định ANOVA theo độ tuổi

	Tổng chênh lệch bình phương	Bậc tự do (df)	Tổng chênh lệch bình phương	Kiểm định F	Mức ý nghĩa Sig.
Giữa các nhóm	17.616	3	5.872	12.086	.000
Trong nhóm nội bộ	80.167	165	.486		
Tổng	97.783	168			

(Nguồn: Số liệu xử lý từ SPSS)

Với mức ý nghĩa ($\text{Sig.} = 0.000 < 0.05$) cho thấy có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về sự hài lòng của những đáp viên có độ tuổi khác nhau. Điều này chứng tỏ rằng nhu cầu, mong đợi hoặc góc nhìn đánh giá về các chính sách đãi ngộ của nhân viên có sự thay đổi rõ rệt tùy thuộc vào từng giai đoạn độ tuổi của họ.

Do kiểm định ANOVA chỉ cho biết có sự khác biệt giữa các nhóm nhưng chưa chỉ ra nhóm nào khác biệt với nhóm nào, nghiên cứu cần bổ sung kiểm định hậu nghiệm Tukey HSD trong trường hợp phương sai đồng nhất để xác định cụ thể các cặp nhóm độ tuổi có sự khác biệt.

3.8.3 Kiểm định theo thâm niên làm việc

Bảng 3.36: Kết quả kiểm định Levene theo thâm niên làm việc

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.815	3	165	.487

(Nguồn: Số liệu xử lý từ SPSS)

Kết quả kiểm định Levene có $\text{Sig.} = 0.487 > 0.05$, phương sai các nhóm giá trị là đồng nhất. Vì vậy, kết quả phân tích ANOVA có thể sử dụng.

Bảng 3.37: Kết quả kiểm định ANOVA theo thâm niên làm việc

	Tổng chênh lệch bình phương	Bậc tự do (df)	Tổng chênh lệch bình phương	Kiểm định F	Mức ý nghĩa Sig.
Giữa các nhóm	20.366	3	6.789	14.469	.000
Trong nhóm nội bộ	77.417	165	.469		
Tổng	97.783	168			

(Nguồn: Số liệu xử lý từ SPSS)

Với mức ý nghĩa ($\text{Sig.} = 0.000 < 0.05$) cho thấy có sự khác biệt mang ý nghĩa thống kê về mức độ hài lòng đối với chính sách đãi ngộ giữa các nhóm nhân viên kỹ thuật thi công có thâm niên công tác khác nhau.

3.8.4 Kiểm định theo vị trí làm việc

Bảng 3.38: Kết quả kiểm định Levene theo vị trí làm việc

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.435	4	164	.783

(Nguồn: Số liệu xử lý từ SPSS)

Kết quả kiểm định Levene có $\text{Sig.} = 0.783 > 0.05$, phương sai các nhóm giá trị là đồng nhất. Vì vậy, kết quả phân tích ANOVA có thể sử dụng.

Bảng 3.39: Kết quả kiểm định ANOVA theo vị trí làm việc

	Tổng chênh lệch bình phương	Bậc tự do (df)	Tổng chênh lệch bình phương	Kiểm định F	Mức ý nghĩa Sig.
Giữa các nhóm	10.676	4	2.669	5.025	.001
Trong nhóm nội bộ	87.108	164	.531		
Tổng	97.783	168			

(Nguồn: Số liệu xử lý từ SPSS)

Với mức ý nghĩa ($\text{Sig.} = 0.001 < 0.05$) điều này đồng nghĩa với việc có sự khác biệt mang ý nghĩa thống kê về mức độ hài lòng giữa các nhóm đáp viên có vị trí làm việc khác nhau.

3.8.5 Kiểm định theo trình độ học vấn

Bảng 3.40: Kết quả kiểm định Levene theo trình độ học vấn

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.766	4	164	.549

(Nguồn: Số liệu xử lý từ SPSS)

Kết quả kiểm định Levene có $\text{Sig.} = 0.549 > 0.05$, phương sai các nhóm giá trị là đồng nhất. Vì vậy, kết quả phân tích ANOVA có thể sử dụng.

Bảng 3.41: Kết quả kiểm định ANOVA theo trình độ học vấn

	Tổng chênh lệch bình phương	Bậc tự do (df)	Tổng chênh lệch bình phương	Kiểm định F	Mức ý nghĩa Sig.
Giữa các nhóm	19.717	4	4.929	10.355	.000
Trong nhóm nội bộ	78.066	164	.476		
Tổng	97.783	168			

(Nguồn: Số liệu xử lý từ SPSS)

Với mức ý nghĩa (Sig.) = 0.000 < 0.05 điều này khẳng định rằng có sự khác biệt mang ý nghĩa thống kê về mức độ hài lòng giữa các nhóm đáp viên có trình độ học vấn khác nhau.

CHƯƠNG 4: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CHÍNH SÁCH ĐÃI NGỘ NHẪM NÂNG CAO SỰ HÀI LÒNG CỦA NHÂN VIÊN KỸ THUẬT THI CÔNG TẠI CÔNG TY

4.1. Cơ sở đề xuất giải pháp

4.1.1 Mục tiêu chung

Mục tiêu chiến lược của Công ty Cổ phần Xây lắp III Petrolimex (PENJICO) trong giai đoạn tới là ổn định và tối ưu hóa năng lực nguồn nhân lực cốt lõi nhằm phục vụ cho việc mở rộng các dự án dầu khí quốc gia năm 2030 và công trình công nghiệp trọng điểm. Trong bối cảnh kết quả sản xuất kinh doanh tuy có sự phục hồi mạnh về doanh thu nhưng biên lợi nhuận còn mỏng, đặc biệt là giá vốn hàng bán tại đang ở mức rất cao (chiếm đến 97.39% doanh thu vào năm 2025), mục tiêu chung của công ty là phải nâng cao năng suất lao động, giảm thiểu rủi ro kỹ thuật và tối ưu hóa chi phí sản xuất trực tiếp tại công trường. Chính vì vậy, việc duy trì và giữ chân đội ngũ kỹ thuật thi công lành nghề, có thâm niên và am hiểu sâu sắc quy trình an toàn chuyên ngành xăng dầu là điều kiện tiên quyết để công ty đạt được các mục tiêu tăng trưởng bền vững này.

4.1.2 Mục tiêu phát triển nguồn nhân lực thời gian tới của Công ty

Mục tiêu cốt lõi trong công tác quản trị nguồn nhân lực của PENJICO thời gian tới là xây dựng một lực lượng kỹ thuật thi công tinh nhuệ, vừa vững chuyên môn vừa có tính gắn kết tổ chức cao.

Công ty đặt mục tiêu nâng cao năng lực chuyên môn cho đội ngũ kỹ sư hiện trường, tập trung vào khả năng làm chủ các công nghệ thi công hiện đại trong bối cảnh Tập đoàn Petrolimex đang thúc đẩy mạnh mẽ tiến trình chuyển đổi số và tự động hóa hệ thống kho bãi.

Tận dụng tối đa lợi thế nguồn lao động trẻ, năng động và có tỷ lệ qua đào tạo cao, công ty hướng tới việc tuyển dụng và bồi dưỡng các kỹ sư trẻ tiềm năng, tạo nguồn quy hoạch cho các vị trí chỉ huy trường công trường chất lượng cao trong tương lai.

Thông qua việc cải thiện đồng bộ các chính sách, công ty kỳ vọng sẽ gia tăng tỷ lệ hài lòng chung của nhân viên kỹ thuật thi công lên từ 15% đến 20%. Mục tiêu là giảm thiểu tối đa tỷ lệ dịch chuyển lao động, giữ chân bằng được nhóm nhân sự có thâm niên, giàu kinh nghiệm thực địa – những người đóng vai trò “rường cột” trong việc kiểm soát chất lượng và an toàn cho toàn bộ công trình.

4.1.3 Mục tiêu phát triển chính sách đãi ngộ của công ty thời gian tới

Mục tiêu cốt lõi trong việc cải tiến và phát triển chính sách đãi ngộ của PENJICO thời gian tới là xây dựng một hệ thống khuyến khích toàn diện (bao gồm cả tài chính và phi tài chính), vừa có sức cạnh tranh cao trên thị trường xây lắp năng lượng, vừa tạo ra động lực thực tế để nâng cao năng suất và giữ chân lực lượng kỹ thuật cốt lõi. Để đạt được điều đó, chính sách đãi ngộ mới hướng tới các cấu phần mục tiêu cụ thể sau:

Về hệ thống thu nhập số: Chuẩn hóa hệ thống thu nhập gắn với công nghệ; hướng tới mục tiêu 100% dữ liệu công nhật, tăng ca và phụ cấp tại hiện trường được cập nhật theo thời gian thực (qua Tanca, Base Payroll) nhằm đảm bảo tính minh bạch, chính xác và chi trả kịp thời cho nhân viên.

Về công cụ tài chính đặc thù: Điều chỉnh tăng hệ số phụ cấp công trường thêm từ 15% đến 20% nhằm bắt kịp biến động của chỉ số giá tiêu dùng thực tế, giúp người lao động an tâm tác nghiệp xa nhà.

Về chính sách phúc lợi toàn diện: Số hóa và nâng cấp hệ thống chăm sóc sức khỏe thông qua thẻ bảo hiểm điện tử nâng cao 24/7 (PVI/Bảo Việt); thẻ chế hóa chính sách tự động duyệt từ 03 đến 05 ngày nghỉ bù hưởng nguyên lương trên ứng dụng ngay sau khi hoàn thành dự án để tái tạo sức lao động.

Về định hướng phi tài chính và lộ trình công danh: Minh bạch hóa 100% cơ hội thăng tiến qua công cụ *Career Path* trên phần mềm nhân sự; tự động hóa quy trình xét nâng bậc và thưởng nóng dựa trên KPI kết hợp vinh danh điện tử nhằm đáp ứng nhu cầu được ghi nhận thực tế của 66.9% người lao động.

Về môi trường làm việc: Ứng dụng phần mềm quản lý trực quan như Asana, Trello hoặc Microsoft Project để góp phần giảm khối lượng giấy tờ hành chính, hỗ trợ giảm tải công việc cho kỹ sư hiện trường và cải thiện trải nghiệm làm việc của nhóm nhân sự hiện đang có mức đánh giá trung bình.

4.2. Một số giải pháp nâng cao sự hài lòng của nhân viên kỹ thuật thi công đối với chính sách đãi ngộ

Qua phân tích thực trạng chính sách đãi ngộ hiện tại và kết quả nghiên cứu sự hài lòng của nhân viên kỹ thuật thi công, tác giả xin đưa ra một số các giải pháp cụ thể nhằm nâng cao sự hài lòng của nhân viên kỹ thuật thi công đối với chính sách đãi ngộ của Công ty Cổ phần Xây lắp III Petrolimex. Việc thực thi đồng bộ hệ thống giải pháp mang tính chiến lược và gắn liền với xu hướng chuyển đổi số này sẽ góp phần thu hút ngày

càng nhiều nguồn lao động kỹ thuật chất lượng cao, giữ chân đội ngũ lành nghề, từ đó thúc đẩy nâng cao năng suất lao động, đảm bảo tiến độ và tối ưu hóa lợi nhuận thực tế cho Công ty.

4.2.1. Giải pháp liên quan đến Tiền lương và Phụ cấp đặc thù

Dựa trên kết quả phân tích mô hình hồi quy tuyến tính bội, nhân tố Tiền lương và Phụ cấp đặc thù là yếu tố có hệ số tác động lớn nhất đến sự hài lòng của nhân viên kỹ thuật thi công đối với chính sách đãi ngộ của PENJICO. Điều này cho thấy lực lượng lao động hiện trường đặc biệt quan tâm đến thu nhập tài chính khi phải làm việc trong môi trường khắc nghiệt. Để nâng cao tính hợp lý và gia tăng năng lực cạnh tranh của thu nhập, công ty cần rà soát lại bảng lương chức danh cho khối kỹ sư hiện trường. Việc trả lương phải dựa trên sự kết hợp giữa năng lực, thâm niên và kết quả hoàn thành công việc thông qua các chỉ số KPI cụ thể, thay vì áp dụng cơ chế cào bằng. Cần xây dựng cơ chế thưởng phạt rõ ràng dựa trên tiến độ và chất lượng nghiệm thu bồn bể, đường ống công nghệ.

Biện pháp cốt lõi tiếp theo là cải thiện tính kịp thời và sự minh bạch trong quy trình chi trả các khoản phụ cấp hiện trường, phụ cấp lưu trú vốn đang ghi nhận mức điểm đánh giá thấp nhất ở biến TLPC4 = 3.46. Công ty cần số hóa quy trình quản lý bằng cách triển khai các phần mềm nhân sự trực tuyến (như Tanca hoặc phân hệ Base Payroll). Hệ thống này cho phép nhân viên tại công trường thực hiện chấm công định vị bằng GPS/FaceID, giúp các Chỉ huy trưởng cập nhật ngày công tăng ca theo thời gian thực tại hiện trường.

Đồng thời, do đặc thù công việc ngành xây lắp xăng dầu có tính lưu động cao, công ty cần điều chỉnh tăng từ 15% đến 20% hệ số phụ cấp công trường để bắt kịp biến động của chỉ số giá tiêu dùng. Áp dụng các công cụ thanh toán nhanh hoặc liên kết hệ sinh thái số (như ví điện tử Petrolimex Pay) để tạm ứng hoặc chi trả kịp thời chi phí ăn ca, đi lại ngay khi có xác nhận nghiệm thu giai đoạn, tạo động lực kinh tế trực tiếp giúp người lao động hoàn toàn an tâm khi nhận quyết định đi công trình xa.

4.2.2. Giải pháp liên quan đến Sự hỗ trợ từ lãnh đạo và Đồng nghiệp

Mối quan hệ tại nơi công tác là điểm tựa tinh thần quan trọng giúp nhân viên vượt qua áp lực công việc. Nhân tố Sự hỗ trợ từ lãnh đạo và Đồng nghiệp là yếu tố ảnh hưởng lớn thứ hai đến sự hài lòng của nhân viên. Điều này khẳng định kỹ sư hiện trường luôn coi trọng giá trị tinh thần và sự đồng hành của tổ chức khi thực hiện các nhiệm vụ gian

khỏi ngoài công trường. Nhằm nâng cao năng lực quản lý và kỹ năng giao tiếp cho đội ngũ chỉ huy trưởng, chỉ huy phó tại công trường (lực lượng điều hành chiếm 10.65% mẫu), công ty cần tổ chức các khóa đào tạo ngắn hạn về quản trị và giải quyết xung đột. Cấp quản lý trực tiếp cần sâu sát hơn, lắng nghe và đưa ra những phản hồi, hỗ trợ kịp thời về cả mặt kỹ thuật lẫn đời sống sinh hoạt của anh em.

Để cải thiện chất lượng và tính phản hồi hai chiều của luồng thông tin giữa cấp quản lý và nhân viên (vốn có điểm số chưa cao ở biến SHT5 = 3.68), PENJICO cần thiết lập kênh truyền thông nội bộ đa chiều, tức thời thông qua các nền tảng như Microsoft Teams hoặc Zalo Work nhằm thu hẹp khoảng cách địa lý. Trên ứng dụng này, mục “Đề xuất nhanh” được phân quyền trực tiếp, giúp các ý kiến đóng góp về kỹ thuật hay kiến nghị đời sống được phản hồi trong vòng 24 giờ, thay vì phải chờ đợi các buổi họp giao ban cuối tuần truyền thống.

Đồng thời, ban chỉ huy công trường nên duy trì các buổi họp giao ban cởi mở, xây dựng cơ chế hướng dẫn, kèm cặp giữa kỹ sư giàu kinh nghiệm và nhân viên mới, tạo ra một bầu không khí làm việc hòa đồng và tin cậy lẫn nhau. Ban chỉ huy cũng cần thiết lập cơ chế “Khen thưởng tức thì” bằng cách ứng dụng tính năng vinh danh điện tử tích hợp trên app nội bộ. Khi một cá nhân có sáng kiến xử lý sự cố công trường hiệu quả, cấp quản lý có thể phê duyệt thưởng nóng từ quỹ ngân sách số hóa và tuyên dương ngay trên bảng tin điện tử của công ty. Giải pháp này đáp ứng mạnh mẽ nhu cầu được ghi nhận thực tế, vốn chiếm tới 66.9% lượt mong muốn của người lao động trong kết quả khảo sát.

4.2.3. Giải pháp liên quan đến Chế độ thưởng và Phúc lợi

Chế độ thưởng và phúc lợi là tác nhân ảnh hưởng lớn thứ ba đến sự hài lòng, định hình tâm lý cam kết gắn bó lâu dài của nhân sự đối với tổ chức. Căn cứ theo các quy định của Bộ luật Lao động, PENJICO cần xây dựng quy chế thưởng rõ ràng gắn liền với hiệu quả sản xuất kinh doanh của từng dự án. Ngoài các khoản thưởng dịp Lễ, Tết, công ty nên thiết lập quỹ thưởng đột xuất để kịp thời động viên các tổ đội kỹ thuật có sáng kiến cải tiến, giúp rút ngắn tiến độ thi công bồn bể hoặc tiết kiệm chi phí vật tư cho công ty.

Về chính sách phúc lợi, nhằm gia tăng giá trị phúc lợi thực tế và nâng cao chất lượng bảo vệ sức khỏe lâu dài của kỹ sư (vấn đề vốn đang bị đánh giá thấp ở biến TPL5 = 3.49 và có đến 32.0% ý kiến ở mức trung lập), công ty cần toàn diện hóa chính sách

chăm sóc sức khỏe hiện trường. Công ty cần khẩn trương ký kết hợp tác với các đơn vị bảo hiểm uy tín (như PVI hoặc Bảo Việt) để mua các gói bảo hiểm tai nạn và bảo hiểm sức khỏe toàn diện nâng cao 24/7 bên cạnh chế độ BHXH bắt buộc. Việc cấp thẻ bảo hiểm điện tử tích hợp trực tiếp trên điện thoại thông minh sẽ giúp kỹ sư dễ dàng tiếp cận, bảo lãnh viện phí tại các cơ sở y tế chất lượng cao ở bất kỳ địa phương nào khi xảy ra rủi ro kết cấu hoặc sự cố máy móc công trường.

Song song đó, xuất phát từ thực tế có tới 81.1% lượt đáp viên mong muốn được nghỉ ngơi phục hồi sức khỏe sau dự án, Ban giám đốc cần thể chế hóa chính sách nghỉ bù phục hồi sức khỏe bằng công nghệ. Công ty nên đưa tính năng “Đăng ký nghỉ bù phục hồi” vào phần mềm quản lý nhân sự. Quy định bắt buộc kỹ sư sau khi hoàn thành bàn giao dự án sẽ được cấp từ 03 đến 05 ngày nghỉ hưởng nguyên lương để tái tạo thể chất và chăm sóc gia đình mà không cần trải qua các thủ tục ký giấy tờ hành chính phức tạp.

4.2.4. Giải pháp liên quan đến Đào tạo và cơ hội thăng tiến

Mặc dù hệ số ảnh hưởng xếp ở vị trí thứ tư, Đào tạo và cơ hội thăng tiến là giá trị nền tảng để phát triển năng lực nội tại và giữ chân đội ngũ kỹ sư giỏi nghề cho các công trình chuyên dụng ngành xăng dầu. Nhu cầu phát triển năng lực cá nhân và thăng tiến trong công việc là đòi hỏi chính đáng của đội ngũ nhân viên kỹ thuật trẻ. Để nâng cao tính tương thích của chương trình đào tạo với nền tảng học vấn thực tế (nhóm có trình độ Cao đẳng chiếm 34.32% và Trung cấp chiếm 26.04% tổng mẫu), doanh nghiệp cần thay đổi phương thức tiếp cận thông qua việc xây dựng hệ thống đào tạo trực tuyến LMS (Learning Management System).

Phòng Tổ chức - Hành chính cần thiết lập hệ thống bài giảng số dạng video ngắn (Micro-learning) tập trung vào quy chuẩn bồn bể, kỹ thuật hàn áp lực cao và an toàn xăng dầu. Phương pháp này giúp đội ngũ nhân sự có trình độ Cao đẳng và Trung cấp dễ dàng tự học, cập nhật quy chuẩn ngắn hạn ngay tại công trường vào thời gian rảnh, giúp duy trì và phát triển mức điểm giá trị trung bình rất cao của biến DTTT2 (hiện đạt 3.97). Công ty cũng cần hỗ trợ kinh phí cho nhân viên tham gia các khóa sát hạch chứng chỉ hành nghề hoặc các tiêu chuẩn quản lý chất lượng ISO (9001:2015, 45001:2018).

Song song đó, phòng Tổ chức - Nhân sự cần minh bạch hóa lộ trình thăng tiến dựa trên công cụ “Career Path”. Thiết lập trực quan sơ đồ phát triển nghề nghiệp trên phần mềm nhân sự để nhân viên có thể chủ động theo dõi tiến độ tích lũy kỹ năng, chứng

chỉ chuyên môn và thâm niên của bản thân. Những kỹ sư hiện trường có năng lực chuyên môn tốt và năng lực quản lý cần được ưu tiên quy hoạch, bổ nhiệm vào các vị trí phó phòng, trưởng phòng kỹ thuật hoặc chỉ huy trưởng công trường. Khi nhân sự đạt đủ điều kiện của ngạch quản lý, hệ thống sẽ tự động gửi thông báo nhắc nhở đến hội đồng xét duyệt nâng bậc vào kỳ xét duyệt hàng năm, mở ra cơ hội công bằng cho lực lượng lao động trẻ và loại bỏ hoàn toàn cảm nhận về sự thiên vị, giữ vững chỉ số hài lòng toàn nhân tố ổn định ở mức cao (từ 3.90 đến 3.97).

4.2.5. Giải pháp liên quan đến Đặc điểm công việc

Nhân tố Đặc điểm công việc có hệ số ảnh hưởng thấp nhất trong mô hình hồi quy, chứng tỏ lực lượng kỹ sư hiện trường của Xây lắp III Petrolimex có bản lĩnh nghề nghiệp vững vàng và sự chuẩn bị tâm lý tốt trước áp lực ngành xây dựng. Tuy nhiên, công ty vẫn cần đưa ra những biện pháp điều chỉnh phù hợp nhằm giảm tải gánh nặng thủ tục hành chính, cải tiến phương thức phân công công việc để phát huy tối đa sở trường của nhân viên và triệt tiêu sự chòng chéo nhiệm vụ (nơi biến CV2 vẫn còn tồn tại tỷ lệ 7.7% đáp viên hoàn toàn không đồng ý). Trước hết, cấp quản lý cần chú trọng bố trí nhân sự đúng chuyên môn, giao việc phù hợp với năng lực cá nhân nhưng vẫn đảm bảo tính thách thức vừa phải để kích thích tinh thần sáng tạo.

Đặc biệt, một rào cản hiện nay là khối lượng công việc hành chính tại công trường còn khá lớn. PENJICO có thể đẩy mạnh ứng dụng phần mềm quản lý dự án trực quan như Asana, Trello hoặc Microsoft Project để tinh gọn thủ tục báo cáo, hỗ trợ cập nhật hình ảnh nghiệm thu, nhật ký công trình và tiến độ thi công theo thời gian thực. Giải pháp này có thể góp phần giảm áp lực hành chính cho kỹ sư hiện trường, nhưng cần được triển khai thử nghiệm và đánh giá hiệu quả trước khi áp dụng rộng rãi.

Ngoài ra, phòng Nhân sự cần chuẩn hóa bảng mô tả công việc điện tử bằng cách sử dụng công cụ Job Analysis kỹ thuật số nhằm phân định rõ ranh giới trách nhiệm giữa nhóm nhân viên kỹ thuật (chiếm 36.69% mẫu) với nhóm chuyên viên an toàn lao động (chiếm 34.32% mẫu). Đồng thời, cơ chế điều động nhân sự biệt phái linh hoạt vào giai đoạn nước rút của dự án cần được thiết lập trên phần mềm để phân phối đều áp lực thời gian. Sự rõ ràng này sẽ tạo điểm tựa tâm lý vững chắc, giúp chuyển dịch cấu phần từ 34.3% đến 40.8% nhân sự đang giữ thái độ bình thường trở thành nhóm lao động tích cực và hoàn toàn hài lòng với tổ chức.

4.3. Kiến nghị với các bên liên quan

Để hệ thống giải pháp nâng cao sự hài lòng của nhân viên kỹ thuật thi công đối với chính sách đãi ngộ tại Công ty Cổ phần Xây lắp III Petrolimex đạt được hiệu quả tối ưu và có tính khả thi cao, việc thực thi không chỉ gói gọn trong phạm vi nội bộ doanh nghiệp mà cần có sự gắn kết, hỗ trợ đồng bộ từ các bên liên quan. Các đề xuất, kiến nghị dưới đây được xây dựng dựa trên góc nhìn đa chiều nhằm tạo ra một môi trường pháp lý, quản trị và vận hành lý tưởng, giúp bảo vệ quyền lợi hợp pháp và gia tăng giá trị đãi ngộ thực tế cho người lao động.

4.3.1. Kiến nghị đối với Cơ quan Nhà nước và Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam

Đối với các cơ quan quản lý Nhà nước, đặc biệt là Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội cùng Bộ Xây dựng, việc rà soát và cập nhật hệ thống định mức chi phí nhân công, hệ số phụ cấp lưu trú, phụ cấp khu vực trong đơn giá xây dựng cơ bản là điều kiện tiên quyết. Hiện nay, các định mức này chưa hoàn toàn phản ánh đúng mức độ độc hại, nguy hiểm và sự biến động chi phí sinh hoạt thực tế tại các công trường ngành năng lượng, gây khó khăn cho doanh nghiệp trong việc xây dựng quỹ lương phụ cấp tiệm cận với mong đợi của người lao động. Do đó, Nhà nước cần ban hành các thông tư hướng dẫn linh hoạt hơn, cho phép các doanh nghiệp xây lắp chuyên dụng được áp dụng cơ chế đặc thù khi xác định chi phí nhân công trong tổng mức đầu tư dự án. Song song với đó, Tổng Liên đoàn Lao động Việt Nam cần tăng cường công tác thanh tra, kiểm tra việc chấp hành pháp luật bảo hộ lao động, đồng thời ban hành các tiêu chuẩn kỹ thuật bắt buộc về điều kiện sinh hoạt lán trại tại hiện trường để làm căn cứ pháp lý cho doanh nghiệp thực hiện.

Đối với Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam (Petrolimex), với tư cách là cổ đông lớn và là đối tác chiến lược điều phối các dự án chuyên dụng, Tập đoàn cần có chính sách ưu tiên phân bổ nguồn vốn, tạm ứng kinh phí hợp lý và đẩy nhanh tiến độ phê duyệt quyết toán khối lượng hoàn thành tại các công trình trọng điểm. Việc khơi thông dòng vốn từ cấp Tập đoàn sẽ trực tiếp giải quyết bài toán dòng tiền cho Công ty Cổ phần Xây lắp III Petrolimex, triệt tiêu tận gốc nguyên nhân dòn ứ hồ sơ nghiệm thu kỹ thuật và chậm trễ chi trả phụ cấp hiện trường. Bên cạnh đó, Tập đoàn cần hỗ trợ định hướng, mở rộng liên kết giữa trường Đào tạo Nhân lực Petrolimex với các chi nhánh xây lắp để tổ chức các khóa bồi dưỡng chuyên sâu về an toàn xăng dầu, kỹ thuật bồn bể áp lực cao,

giúp chuẩn hóa năng lực cho đội ngũ kỹ sư có trình độ Cao đẳng và Trung cấp vốn đang chiếm tỷ trọng lớn tại đơn vị.

4.3.2. Kiến nghị đối với Ban điều hành và Hội đồng quản trị Công ty

Hội đồng quản trị và Ban điều hành Công ty Cổ phần Xây lắp III Petrolimex đóng vai trò là chủ thể quyết định sự thành bại của chiến lược dịch chuyển từ chế độ đãi ngộ cơ bản sang hệ thống đãi ngộ toàn diện. Trước hết, Ban lãnh đạo cần phê duyệt chủ trương và xem xét tái cấu trúc nguồn ngân sách hàng năm, ưu tiên tăng tỷ trọng chi phí cho các danh mục đãi ngộ phi tài chính và phúc lợi nâng cao. Cụ thể, Công ty cần thông qua ngân sách ký kết với các đơn vị bảo hiểm uy tín để triển khai trọn gói bảo hiểm tai nạn và sức khỏe toàn diện hai mươi bốn trên bảy cho toàn bộ kỹ sư hiện trường, đồng thời chuẩn hóa quỹ phúc lợi dài hạn phục vụ việc điều dưỡng, nghỉ bù sau dự án. Ban điều hành cũng cần ra chủ trương rõ ràng về việc áp dụng chuyển đổi số toàn diện trong quản trị nhân sự, phê duyệt kinh phí mua sắm và vận hành các phần mềm quản lý công nhật, nghiệm thu trực tuyến để tối ưu hóa tính minh bạch trong phân phối thu nhập.

Về mặt tổ chức, Ban giám đốc cần chỉ đạo Phòng Tổ chức - Hành chính phối hợp với các phòng ban chuyên môn tiến hành cuộc rà soát tổng thể nhằm chuẩn hóa lại bảng mô tả công việc cho từng vị trí chức danh công trường. Việc phân định ranh giới trách nhiệm rõ ràng này là giải pháp quản trị then chốt để loại bỏ tình trạng kiêm nhiệm hành chính chồng chéo, giúp kéo giảm áp lực thời gian quá độ cho nhân viên. Ngoài ra, Ban lãnh đạo cần phân cấp thẩm quyền mạnh mẽ hơn cho các Chỉ huy trưởng công trường trong việc quyết định mức thưởng nóng tại chỗ, tạo cơ chế linh hoạt để người quản lý trực tiếp kịp thời động viên, khích lệ tinh thần tương trợ và ghi nhận xứng đáng các sáng kiến kỹ thuật của kỹ sư hiện trường.

4.3.3. Kiến nghị đối với Ban chỉ huy công trường và Tổ chức Công đoàn

Đối với Ban chỉ huy các công trường, đặc biệt là các Chỉ huy trưởng, cần thay đổi nhận thức quản trị bằng cách coi việc chăm lo đời sống nhân viên là nhiệm vụ trọng tâm bên cạnh tiến độ kỹ thuật. Các cấp quản lý trực tiếp này cần duy trì cơ chế đối thoại hai chiều qua các buổi họp giao ban cuối tuần để kịp thời nắm bắt tâm tư, giải quyết xung đột và phản hồi minh bạch lên cấp Công ty. Đồng thời, Ban chỉ huy phải chịu trách nhiệm giám sát chặt chẽ chất lượng vệ sinh an toàn thực phẩm, điều kiện sinh hoạt (điều hòa, nước sạch) tại lán trại container và đôn đốc cấp phát bảo hộ lao động đầy đủ cho nhân viên.

Đối với Tổ chức Công đoàn Công ty, cần chủ động khảo sát thực tế tại công trường để kịp thời tham mưu, phản biện các bất cập trong quy chế chi trả lương, thưởng và phụ cấp biệt phái xa nhà. Công đoàn cũng cần phối hợp với phòng nhân sự thiết kế các phong trào thi đua lao động, đồng thời tổ chức các hoạt động văn thể mỹ, thăm hỏi gia đình kỹ sư vào dịp lễ Tết hoặc giai đoạn dự án chạy đua nước rút. Sự đồng hành thiết thực này sẽ là sợi dây gắn kết tinh thần mạnh mẽ, giúp xoa dịu áp lực vất vả đặc thù của nghề xây lắp và nâng cao lòng trung thành của người lao động.

KẾT LUẬN

Khóa luận tốt nghiệp với đề tài “*Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên kỹ thuật thi công tại Công ty Cổ phần Xây lắp III Petrolimex (PENJICO)*” đã hoàn thành trọn vẹn các mục tiêu nghiên cứu đặt ra, mang lại cả giá trị lý luận và ý nghĩa thực tiễn sâu sắc. Về mặt lý thuyết, đề tài đã hệ thống hóa thành công cơ sở lý luận về quản trị nguồn nhân lực, chính sách đãi ngộ và sự hài lòng của người lao động thông qua việc vận dụng linh hoạt các học thuyết kinh điển như Thuyết cấp bậc nhu cầu của Maslow, Thuyết hai nhân tố của Herzberg, Thuyết công bằng của Adams và Thuyết kỳ vọng của Vroom. Kết hợp với các mô hình thực nghiệm trong và ngoài nước, tác giả đã xây dựng nên một mô hình nghiên cứu đặc thù, phản ánh sát thực đặc điểm của đội ngũ nhân viên kỹ thuật thi công – lực lượng lao động cốt lõi mang tính chất đặc thù, lưu động và chịu áp lực cao trong ngành xây lắp công trình xăng dầu, dầu khí.

Bên cạnh đó, thông qua việc đi sâu phân tích bối cảnh thực tế tại PENJICO và Chi nhánh Đà Nẵng, nghiên cứu đã làm rõ mối liên hệ mật thiết giữa kết quả hoạt động kinh doanh và chính sách nhân sự. Giai đoạn 2023 - 2025 đánh dấu sự bứt phá mạnh mẽ về quy mô doanh thu và nỗ lực thoát lỗ ấn tượng của doanh nghiệp, tuy nhiên biên lợi nhuận mỏng do áp lực chi phí giá vốn và quản lý đã đặt ra thách thức quản trị cho Ban lãnh đạo trong việc tối ưu hóa nguồn lực đãi ngộ.

Bằng phương pháp nghiên cứu định lượng qua phần mềm SPSS 24, tác giả đã kiểm định độ tin cậy của thang đo bằng Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá EFA và thực hiện mô hình hồi quy bội. Kết quả hồi quy cho thấy có 5/6 nhân tố có tác động có ý nghĩa thống kê đến sự hài lòng, gồm: Tiền lương và phụ cấp đặc thù; Sự hỗ trợ từ lãnh đạo và đồng nghiệp; Chế độ thưởng và phúc lợi; Đào tạo và cơ hội thăng tiến; và Đặc điểm công việc. Riêng nhân tố Môi trường và điều kiện làm việc chưa có tác động có ý nghĩa thống kê trong mô hình hồi quy khi kiểm soát đồng thời các nhân tố còn lại. Các phép kiểm định khác biệt theo đặc điểm nhân khẩu học cung cấp thêm cơ sở tham khảo để đề xuất hệ thống giải pháp tại Chương 4 nhằm nâng cao chất lượng đãi ngộ tài chính và phi tài chính cho doanh nghiệp.

Để các giải pháp đề xuất đi vào thực tiễn và phát huy hiệu quả tối ưu, tác giả đưa ra một số kiến nghị đồng bộ đối với các bên liên quan. Trước hết, kiến nghị Cơ quan Nhà nước và Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam tiếp tục tạo hành lang pháp lý thuận lợi, đẩy

nhANH TIẾN ĐỘ PHÊ DUYỆT CÁC DỰ ÁN HẠ TẦNG NĂNG LƯỢNG TRỌNG ĐIỂM VÀ HỖ TRỢ PENJICO TRONG ĐỊNH HƯỚNG CHIẾN LƯỢC CHUYỂN ĐỔI SỐ QUẢN TRỊ. ĐỐI VỚI BAN ĐIỀU HÀNH PENJICO, CẦN PHÊ DUYỆT NGÂN SÁCH VÀ LỘ TRÌNH CẢI TIẾN CHÍNH SÁCH ĐÀI NGỘ, ÁP DỤNG HỆ THỐNG ĐÁNH GIÁ HIỆU SUẤT KPI/SMART CÔNG BẰNG, ĐỒNG THỜI MẠNH DẠN ĐẦU TƯ ĐỔI MỚI CÔNG NGHỆ THI CÔNG TẠI NHÀ MÁY CƠ KHÍ NHÀ BÈ VÀ CÁC CÔNG TRƯỜNG ĐỂ GIẢM TẢI ÁP LỰC VẬT LÝ CHO KỸ SƯ. CUỐI CÙNG, BAN CHỈ HUY CÔNG TRƯỜNG VÀ TỔ CHỨC CÔNG ĐOÀN CẦN PHÁT HUY VAI TRÒ CẦU NỐI, GIÁM SÁT CHẶT CHẼ CÔNG TÁC AN TOÀN LAO ĐỘNG VÀ THƯỜNG XUYỀN TỔ CHỨC CÁC HOẠT ĐỘNG VĂN HÓA, TINH THẦN NHẪM BÙ ĐÁP TÂM LÝ CHO NHÂN VIÊN KHI PHẢI THI CÔNG XA NHÀ.

Mặc dù đã dành nhiều tâm huyết và nỗ lực hoàn thành đề tài một cách nghiêm túc, song khóa luận khó tránh khỏi những hạn chế nhất định do giới hạn về mặt thời gian, kinh nghiệm thực tiễn và kích thước mẫu khảo sát chủ yếu tập trung vào các công trình hiện hữu. Trong tương lai, hướng nghiên cứu tiếp theo có thể mở rộng phạm vi trắc nghiệm ra toàn bộ các tổng kho, chi nhánh của PENJICO trên cả ba miền, đồng thời tích hợp thêm các biến số mới như “áp lực chuyển đổi số công nghệ” hay “văn hóa doanh nghiệp”. Hy vọng rằng, kết quả của nghiên cứu này sẽ đóng góp một phần tài liệu tham khảo hữu ích cho công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Xây lắp III Petrolimex trong giai đoạn phát triển bền vững sắp tới.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

TÀI LIỆU TIẾNG VIỆT

1. Nguyễn Hữu Thân. (2001). *Quản trị nhân sự*. NXB Thống kê.
2. Nguyễn Đình Thọ. (2011). *Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh*. NXB Lao động - Xã hội.
3. Hoàng Trọng, & Chu Nguyễn Mộng Ngọc. (2008). *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS*. NXB Hồng Đức.
4. Nguyễn Thị Lê Loan. *Bài giảng Quản trị nguồn nhân lực*. Tài liệu lưu hành nội. Khoa Kinh Tế, Trường Đại học Kiến trúc Đà Nẵng.
5. Đỗ Thị Thủy. *Bài giảng Nghiên cứu Marketing*. Tài liệu lưu hành nội bộ. Khoa Kinh tế, Trường Đại học Kiến trúc Đà Nẵng.

TÀI LIỆU TIẾNG ANH

6. Bellingham, R. (2004). *The ethical workplace. Senior leadership's role in establishing workplace trust and satisfaction*. Human Resource Management Press.
7. Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.
8. Luddy, N. (2005). *Job satisfaction amongst employees at a public health institution in the Western Cape* (Unpublished master's thesis). University of the Western Cape, South Africa.
9. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
10. Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*. Rand McNally.
11. Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. John Wiley & Sons.

BÀI BÁO KHOA HỌC

12. Vương Tiến Kha. (2024). Nghiên cứu sự hài lòng trong công việc của nhân viên ngân hàng thương mại cổ phần Sài Gòn Thương Tín – Khu vực Bà Rịa – Vũng Tàu. *Tạp chí Khoa học Đại học Đồng Nai*, (30), 63-68.
13. Hoàng Thị Kim Oanh, & Nguyễn Thị Hải Yến. (2025). Nâng cao động lực làm việc cho nhân viên tại công ty cổ phần tập đoàn DVN Việt Nam. *Tạp chí Tâm lý - Giáo dục*, 31(6), 250-253.

14. Bùi Văn Trịnh, & Ngô Khắc Đạt. (2022). Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng với công việc của nhân viên tại điện lực Hàm Thuận Bắc, tỉnh Bình Thuận. *Tạp chí Công Thương*, (6), 164-169.
15. Nguyễn Thị Kim Huệ. (2021). Các nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng công việc của nhân viên trong ngành khách sạn tại Đà Nẵng. *Tạp chí Khoa học Đại học Huế: Kinh tế và Phát triển*, 130(5A), 151-172. <https://doi.org/10.26459>
16. Nguyễn Thị Phương Loan. (2023). Đề xuất mô hình nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên thể hệ Y tại các doanh nghiệp trên địa bàn thành phố Hà Nội. *Tạp chí Công Thương*. <https://tapchicongthuong.vn/de-xuat-mo-hinh-nghien-cuu-cac-yeu-to-anh-huong-den-su-hai-long-trong-cong-viec-cua-nhan-vien-the-he-y-tai-cac-doanh-nghiep-tren-dia-ban-thanh-pho-ha-noi-103507.htm>
17. Trần Kim Dung. (2005). Đo lường mức độ thỏa mãn đối với công việc trong điều kiện Việt Nam. *Tạp chí Phát triển Khoa học và Công nghệ*, 8(12), 85-91.

WEBSITE

18. Công ty Cổ phần Xây lắp III Petrolimex. *Lịch sử hình thành, phát triển và năng lực cốt lõi của PENJICO*. Trang thông tin chính thức Công ty Cổ phần Xây lắp III Petrolimex. <http://penjico3.petrolimex.com.vn>
19. Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam. (2025). *Chiến lược phát triển nguồn nhân lực và hệ thống phân phối xăng dầu, năng lượng sạch đến năm 2030*. Cổng thông tin điện tử Petrolimex. <https://www.petrolimex.com.vn>

BÁO CÁO DOANH NGHIỆP

20. Công ty Cổ phần Xây lắp III Petrolimex. (2024). *Thỏa ước lao động tập thể năm 2024*. Hệ thống văn bản quy chế nội bộ.
21. Công ty Cổ phần Xây lắp III Petrolimex. (2025). *Báo cáo tình hình nguồn nhân lực và cơ cấu tổ chức giai đoạn 2023 - 2025*. Phòng Hành chính – Kế toán chi nhánh Đà Nẵng.
22. Công ty Cổ phần Xây lắp III Petrolimex. (2025). *Báo cáo tài chính chi nhánh Đà Nẵng giai đoạn 2023 - 2025*. Chi nhánh Đà Nẵng.
23. Công ty Cổ phần Xây lắp III Petrolimex. (2024). *Quy chế trả lương, trả thưởng và các chế độ đãi ngộ đối với người lao động*. Hệ thống văn bản quy định nội bộ.

LUẬN VĂN/KHÓA LUẬN

24. Phạm Thị Minh Huyền. (2021). *Các yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc của người lao động tại công ty TNHH Thương mại và Kỹ thuật Mitrudoor Đà Nẵng* (Luận văn thạc sĩ). Trường Đại học Kinh tế, Đại học Huế.

PHỤ LỤC

Phụ lục 1:

PHIẾU KHẢO SÁT

Xin chào Anh/Chị,

Tôi là sinh viên trường Đại học Kiến trúc Đà Nẵng và cũng là thực tập sinh Công ty Cổ phần Xây lắp III Petrolimex chi nhánh Đà Nẵng. Hiện nay, tôi đang thực hiện đề tài về “Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng của nhân viên kỹ thuật thi công đối với chính sách đãi ngộ của Công ty Cổ phần Xây lắp III Petrolimex”. Mục đích, có thể tìm ra giải pháp phù hợp mang đến một môi trường làm việc tốt hơn, nâng cao mức độ hài lòng và gắn kết của đội ngũ kỹ sư, cán bộ kỹ thuật đối với công ty.

Những ý kiến đóng góp quý báu của Anh/Chị sẽ là nguồn dữ liệu quan trọng giúp tôi hoàn thành công trình nghiên cứu này, đồng thời là cơ sở khoa học để đề xuất các cải tiến chính sách đãi ngộ thiết thực nhất tại công ty.

Tôi xin cam đoan mọi thông tin cá nhân và câu trả lời của Anh/Chị sẽ được giữ bí mật hoàn toàn, chỉ phục vụ cho mục đích nghiên cứu khoa học, không ảnh hưởng đến đánh giá nhân sự cá nhân.

Rất mong nhận được sự hỗ trợ nhiệt tình từ Anh/Chị. Xin chân thành cảm ơn!

A. NỘI DUNG KHẢO SÁT

Câu 1,2 Xin Anh/Chị vui lòng đánh dấu X vào các ô tương ứng vào lựa chọn của mình

Câu 1: Anh/Chị hiện có đang công tác tại vị trí nhân viên kỹ thuật thi công tại Công ty Cổ phần Xây Lắp III Petrolimex không?

1. ☐ Có (Tiếp tục khảo sát)
2. ☐ Không (Dừng khảo sát)

Câu 2: Điều gì khiến Anh/Chị cảm thấy hài lòng sau khi kết thúc một dự án thi công?
(Câu hỏi nhiều lựa chọn)

1. ☐ Hoàn thành dự án đúng tiến độ và đảm bảo chất lượng kỹ thuật.
2. ☐ Nhận được các khoản thưởng hoàn thành dự án thỏa đáng.
3. ☐ Sự ghi nhận và đánh giá cao từ phía Ban lãnh đạo Công ty.
4. ☐ Môi quan hệ đồng nghiệp trong tổ đội trở nên gắn bó hơn.
5. ☐ Tích lũy thêm được nhiều kinh nghiệm thực tế và kỹ năng xử lý tình huống.
6. ☐ Được nghỉ ngơi bù để hồi phục sức khỏe và dành thời gian cho gia đình.

7. ☐ Khác

Câu 3,4,5,6,7,8,9 xin Anh/Chị cho biết mức độ hài lòng về chính sách đãi ngộ của công ty, bằng cách đánh dấu vào ô dưới đây:

Quy ước:

1 = Hoàn toàn không đồng ý

2 = Không đồng ý

3 = Bình thường

4 = Đồng ý

5 = Hoàn toàn đồng ý

YẾU TỐ	MỨC ĐỘ ĐỒNG Ý				
	1	2	3	4	5
CÂU 3. TIỀN LƯƠNG VÀ PHỤ CẤP ĐẶC THÙ					
Mức lương của Anh/Chị tương xứng với năng lực chuyên môn					
Công ty thực hiện việc nâng lương định kỳ một cách công bằng					
Chế độ tăng ca, làm thêm giờ được chi trả đầy đủ và minh bạch					
Các khoản phụ cấp (hiện trường, lưu động, độc hại) được tính toán hợp lý					
CÂU 4. CHẾ ĐỘ THƯỞNG VÀ PHÚC LỢI					
Mức thưởng sau khi hoàn thành dự án/công trình là xứng đáng					
Chế độ thưởng vào các dịp Lễ, Tết làm Anh/Chị hài lòng					
Công ty có chế độ thăm hỏi kịp thời khi Anh/Chị hoặc gia đình ốm đau					
Các chương trình nghỉ mát được tổ chức thường xuyên					
Các chính sách bảo hiểm (BHXH, BHYT) được thực hiện đầy đủ					
CÂU 5. ĐẶC ĐIỂM CÔNG VIỆC					

Công việc phù hợp với năng lực chuyên môn của Anh/Chị					
Khối lượng công việc hợp lý					
Công việc cho phép Anh/Chị phát huy tối đa năng lực cá nhân					
Quy trình công việc được thiết lập rõ ràng và dễ thực thi					
CÂU 6. MÔI TRƯỜNG VÀ ĐIỀU KIỆN LÀM VIỆC					
Trang thiết bị bảo hộ lao động luôn đảm bảo an toàn					
Cơ sở vật chất, máy móc đầy đủ và hiện đại					
Nơi sinh hoạt và nghỉ ngơi tại công trường sạch sẽ, tiện nghi					
Việc di chuyển và nghỉ ngơi tại công trường được bố trí hợp lý					
CÂU 7. ĐÀO TẠO VÀ CƠ HỘI THĂNG TIẾN					
Công ty thường xuyên tổ chức tập huấn kỹ thuật/an toàn cho nhân viên					
Lộ trình thăng tiến tại công ty rõ ràng đối với nhân viên					
Anh/Chị có nhiều cơ hội để học hỏi các công nghệ thi công mới					
Công ty ưu tiên đề bạt nhân sự có năng lực lên các vị trí quản lý					
CÂU 8. SỰ HỖ TRỢ TỪ LÃNH ĐẠO VÀ ĐỒNG NGHIỆP					
Lãnh đạo đối xử công bằng giữa các nhân viên					
Lãnh đạo sẵn sàng lắng nghe ý kiến và quan điểm của cấp dưới					
Anh/Chị nhận được sự hỗ trợ từ cấp trên trong công việc					
Đồng nghiệp luôn sẵn sàng giúp đỡ Anh/Chị trong công việc					

Các đề xuất của Anh/Chị luôn được cấp trên xem xét và giải quyết nhanh chóng					
CÂU 9. SỰ HÀI LÒNG					
Anh/Chị hài lòng với chính sách đãi ngộ tổng thể của công ty					
Chính sách đãi ngộ đáp ứng mong đợi của Anh/Chị					
Anh/Chị sẵn sàng giới thiệu công ty là nơi làm việc tốt về đãi ngộ					
Chính sách đãi ngộ khiến Anh/Chị muốn gắn bó lâu dài với công ty					

B. THÔNG TIN NHÂN KHẨU HỌC

Câu 10,11,12,13,14 xin Anh/Chị vui lòng đánh dấu vào các ô tương ứng với lựa chọn của mình

Câu 10: Giới tính của Anh/Chị là:

1. ☐ Nam
2. ☐ Nữ

Câu 11: Độ tuổi của Anh/Chị là:

1. ☐ Dưới 30 tuổi
2. ☐ Từ 30 - 40 tuổi
3. ☐ Từ 40 - 50 tuổi
4. ☐ Trên 50 tuổi

Câu 12: Thâm niên công tác tại Công ty

1. ☐ Dưới 1 năm
2. ☐ Từ 1 – 3 năm
3. ☐ Từ 3 – 5 năm
4. ☐ Trên 5 năm

Câu 13: Vị trí công tác hiện tại

1. ☐ Chỉ huy trưởng
2. ☐ Chỉ huy phó
3. ☐ Chuyên viên an toàn lao động
4. ☐ Chuyên viên kỹ thuật/Nhân viên an toàn lao động

5. ☐ Nhân viên kỹ thuật

Câu 14: Trình độ học vấn

1. ☐ Lao động phổ thông
 2. ☐ Trung cấp
 3. ☐ Cao đẳng
 4. ☐ Đại học
 5. ☐ Sau đại học

XIN CHÂN THÀNH CẢM ƠN NHỮNG Ý KIẾN ĐÓNG GÓP CỦA ANH/CHỊ!

Phụ lục 2:

MÔ TẢ CƠ CẤU MẪU

Giới tính của Anh/Chị					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nam	154	91.1	91.1	91.1
	Nữ	15	8.9	8.9	100.0
	Total	169	100.0	100.0	

Độ tuổi của Anh/Chị					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Dưới 30 tuổi	31	18.3	18.3	18.3
	Từ 30 - 40 tuổi	54	32.0	32.0	50.3
	Từ 40 - 50 tuổi	64	37.9	37.9	88.2
	Trên 50 tuổi	20	11.8	11.8	100.0
	Total	169	100.0	100.0	

Thâm niên công tác tại Công ty					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Dưới 1 năm	13	7.7	7.7	7.7
	Từ 1 – 3 năm	35	20.7	20.7	28.4
	Từ 3 – 5 năm	71	42.0	42.0	70.4

	Trên 5 năm	50	29.6	29.6	100.0
	Total	169	100.0	100.0	

Vị trí làm việc hiện tại					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Chỉ huy trưởng	10	5.9	5.9	5.9
	Chỉ huy phó	8	4.7	4.7	10.7
	Chuyên viên an toàn lao động	31	18.3	18.3	29.0
	Chuyên viên kỹ thuật/Nhân viên an toàn lao động	58	34.3	34.3	63.3
	Nhân viên kỹ thuật	62	36.7	36.7	100.0
	Total	169	100.0	100.0	

Trình độ học vấn					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Lao động phổ thông	16	9.5	9.5	9.5
	Trung cấp	44	26.0	26.0	35.5
	Cao đẳng	58	34.3	34.3	69.8
	Đại học	42	24.9	24.9	94.7
	Sau đại học	9	5.3	5.3	100.0
	Total	169	100.0	100.0	

TIEUCHI Frequencies				
		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
TIEUCHI^a	Hoàn thành dự án đúng tiến độ và đảm bảo chất lượng kỹ thuật	91	15.2%	53.8%
	Nhận được các khoản thưởng hoàn thành dự án thỏa đáng	155	25.9%	91.7%
	Sự ghi nhận và đánh giá cao từ phía Ban lãnh đạo Công ty	113	18.9%	66.9%
	Mối quan hệ đồng nghiệp trong tổ đội trở nên gắn bó hơn	32	5.4%	18.9%
	Tích lũy thêm được nhiều kinh nghiệm thực tế và kỹ năng xử lý tình huống	47	7.9%	27.8%
	Được nghỉ ngơi bù đắp hồi phục sức khỏe và dành thời gian cho gia đình	137	22.9%	81.1%
	Khác	23	3.8%	13.6%
Total		598	100.0%	353.8%
a. Group				

Phụ lục 3:

THỐNG KÊ ĐÁNH GIÁ CỦA NHÂN VIÊN

1. Đánh giá của nhân viên về tiền lương và phụ cấp đặc thù

Statistics					
		TLPC1	TLPC2	TLPC3	TLPC4
N	Valid	169	169	169	169
	Missing	0	0	0	0
Mean		3.70	3.86	3.70	3.47
Median		4.00	4.00	4.00	4.00

TLPC1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hoàn toàn không đồng ý	5	3.0	3.0	3.0
	Không đồng ý	19	11.2	11.2	14.2
	Bình thường	41	24.3	24.3	38.5
	Đồng ý	61	36.1	36.1	74.6
	Hoàn toàn đồng ý	43	25.4	25.4	100.0
	Total	169	100.0	100.0	

TLPC2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hoàn toàn không đồng ý	4	2.4	2.4	2.4
	Không đồng ý	20	11.8	11.8	14.2
	Bình thường	22	13.0	13.0	27.2
	Đồng ý	72	42.6	42.6	69.8
	Hoàn toàn đồng ý	51	30.2	30.2	100.0

	Total	169	100.0	100.0	
--	-------	-----	-------	-------	--

TLPC3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hoàn toàn không đồng ý	5	3.0	3.0	3.0
	Không đồng ý	20	11.8	11.8	14.8
	Bình thường	28	16.6	16.6	31.4
	Đồng ý	83	49.1	49.1	80.5
	Hoàn toàn đồng ý	33	19.5	19.5	100.0
	Total	169	100.0	100.0	

TLPC4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hoàn toàn không đồng ý	3	1.8	1.8	1.8
	Không đồng ý	20	11.8	11.8	13.6
	Bình thường	52	30.8	30.8	44.4
	Đồng ý	83	49.1	49.1	93.5
	Hoàn toàn đồng ý	11	6.5	6.5	100.0
	Total	169	100.0	100.0	

2. Đánh giá của nhân viên về chế độ thưởng và phúc lợi

Statistics						
		TPL1	TPL2	TPL3	TPL4	TPL5
N	Valid	169	169	169	169	169

	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.60	3.85	3.80	3.69	3.49
Median		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00

TPL1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hoàn toàn không đồng ý	8	4.7	4.7	4.7
	Không đồng ý	22	13.0	13.0	17.8
	Bình thường	38	22.5	22.5	40.2
	Đồng ý	62	36.7	36.7	76.9
	Hoàn toàn đồng ý	39	23.1	23.1	100.0
	Total	169	100.0	100.0	

TPL2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hoàn toàn không đồng ý	1	.6	.6	.6
	Không đồng ý	24	14.2	14.2	14.8
	Bình thường	20	11.8	11.8	26.6
	Đồng ý	78	46.2	46.2	72.8
	Hoàn toàn đồng ý	46	27.2	27.2	100.0
	Total	169	100.0	100.0	

TPL3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hoàn toàn không đồng ý	4	2.4	2.4	2.4
	Không đồng ý	20	11.8	11.8	14.2

	Bình thường	29	17.2	17.2	31.4
	Đồng ý	69	40.8	40.8	72.2
	Hoàn toàn đồng ý	47	27.8	27.8	100.0
	Total	169	100.0	100.0	

TPL4					
		Freque nc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hoàn toàn không đồng ý	3	1.8	1.8	1.8
	Không đồng ý	22	13.0	13.0	14.8
	Bình thường	37	21.9	21.9	36.7
	Đồng ý	69	40.8	40.8	77.5
	Hoàn toàn đồng ý	38	22.5	22.5	100.0
	Total	169	100.0	100.0	

TPL5					
		Freque nc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hoàn toàn không đồng ý	2	1.2	1.2	1.2
	Không đồng ý	24	14.2	14.2	15.4
	Bình thường	54	32.0	32.0	47.3
	Đồng ý	68	40.2	40.2	87.6
	Hoàn toàn đồng ý	21	12.4	12.4	100.0
	Total	169	100.0	100.0	

3. Đánh giá của nhân viên về Đặc điểm công việc

Statistics					
		CV1	CV2	CV3	CV4
N	Valid	169	169	169	169
	Missing	0	0	0	0
Mean		3.86	3.67	3.82	3.69
Median		4.00	4.00	4.00	4.00

CV1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hoàn toàn không đồng ý	1	.6	.6	.6
	Không đồng ý	17	10.1	10.1	10.7
	Bình thường	31	18.3	18.3	29.0
	Đồng ý	76	45.0	45.0	74.0
	Hoàn toàn đồng ý	44	26.0	26.0	100.0
	Total	169	100.0	100.0	

CV2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hoàn toàn không đồng ý	13	7.7	7.7	7.7
	Không đồng ý	14	8.3	8.3	16.0
	Bình thường	30	17.8	17.8	33.7
	Đồng ý	70	41.4	41.4	75.1
	Hoàn toàn đồng ý	42	24.9	24.9	100.0
	Total	169	100.0	100.0	

CV3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hoàn toàn không đồng ý	4	2.4	2.4	2.4
	Không đồng ý	12	7.1	7.1	9.5
	Bình thường	33	19.5	19.5	29.0
	Đồng ý	82	48.5	48.5	77.5
	Hoàn toàn đồng ý	38	22.5	22.5	100.0
	Total	169	100.0	100.0	

CV4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hoàn toàn không đồng ý	2	1.2	1.2	1.2
	Không đồng ý	14	8.3	8.3	9.5
	Bình thường	49	29.0	29.0	38.5
	Đồng ý	74	43.8	43.8	82.2
	Hoàn toàn đồng ý	30	17.8	17.8	100.0
	Total	169	100.0	100.0	

4. Đánh giá của nhân viên về môi trường và điều kiện làm việc

Statistics					
		MTDK1	MTDK2	MTDK3	MTDK4
N	Valid	169	169	169	169
	Missing	0	0	0	0
Mean		3.91	3.85	3.55	3.65
Median		4.00	4.00	4.00	4.00

MTDK1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hoàn toàn không đồng ý	1	.6	.6	.6
	Không đồng ý	14	8.3	8.3	8.9
	Bình thường	34	20.1	20.1	29.0
	Đồng ý	71	42.0	42.0	71.0
	Hoàn toàn đồng ý	49	29.0	29.0	100.0
	Total	169	100.0	100.0	

MTDK2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hoàn toàn không đồng ý	3	1.8	1.8	1.8
	Không đồng ý	19	11.2	11.2	13.0
	Bình thường	28	16.6	16.6	29.6
	Đồng ý	69	40.8	40.8	70.4
	Hoàn toàn đồng ý	50	29.6	29.6	100.0
	Total	169	100.0	100.0	

MTDK3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hoàn toàn không đồng ý	4	2.4	2.4	2.4
	Không đồng ý	17	10.1	10.1	12.4
	Bình thường	55	32.5	32.5	45.0
	Đồng ý	68	40.2	40.2	85.2
	Hoàn toàn đồng ý	25	14.8	14.8	100.0

	Total	169	100.0	100.0	
--	-------	-----	-------	-------	--

MTDK4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hoàn toàn không đồng ý	6	3.6	3.6	3.6
	Không đồng ý	21	12.4	12.4	16.0
	Bình thường	35	20.7	20.7	36.7
	Đồng ý	71	42.0	42.0	78.7
	Hoàn toàn đồng ý	36	21.3	21.3	100.0
	Total	169	100.0	100.0	

5. Đánh giá của nhân viên về đào tạo và cơ hội thăng tiến

Statistics					
		DTT1	DTT2	DTT3	DTT4
N	Valid	169	169	169	169
	Missing	0	0	0	0
Mean		3.94	3.97	3.90	3.92
Median		4.00	4.00	4.00	4.00

DTT1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hoàn toàn không đồng ý	1	.6	.6	.6
	Không đồng ý	10	5.9	5.9	6.5
	Bình thường	34	20.1	20.1	26.6
	Đồng ý	77	45.6	45.6	72.2
	Hoàn toàn đồng ý	47	27.8	27.8	100.0

	Total	169	100.0	100.0	
--	-------	-----	-------	-------	--

DTTT2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hoàn toàn không đồng ý	3	1.8	1.8	1.8
	Không đồng ý	12	7.1	7.1	8.9
	Bình thường	25	14.8	14.8	23.7
	Đồng ý	76	45.0	45.0	68.6
	Hoàn toàn đồng ý	53	31.4	31.4	100.0
	Total	169	100.0	100.0	

DTTT3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hoàn toàn không đồng ý	3	1.8	1.8	1.8
	Không đồng ý	15	8.9	8.9	10.7
	Bình thường	26	15.4	15.4	26.0
	Đồng ý	77	45.6	45.6	71.6
	Hoàn toàn đồng ý	48	28.4	28.4	100.0
	Total	169	100.0	100.0	

DTTT4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hoàn toàn không đồng ý	3	1.8	1.8	1.8
	Không đồng ý	11	6.5	6.5	8.3
	Bình thường	30	17.8	17.8	26.0

	Đồng ý	78	46.2	46.2	72.2
	Hoàn toàn đồng ý	47	27.8	27.8	100.0
	Total	169	100.0	100.0	

6. Đánh giá của nhân viên về sự hỗ trợ từ lãnh đạo và đồng nghiệp

Statistics						
		SHT1	SHT2	SHT3	SHT4	SHT5
N	Valid	169	169	169	169	169
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.76	3.83	3.79	3.84	3.69
Median		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00

SHT1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hoàn toàn không đồng ý	3	1.8	1.8	1.8
	Không đồng ý	13	7.7	7.7	9.5
	Bình thường	44	26.0	26.0	35.5
	Đồng ý	70	41.4	41.4	76.9
	Hoàn toàn đồng ý	39	23.1	23.1	100.0
	Total	169	100.0	100.0	

SHT2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hoàn toàn không đồng ý	4	2.4	2.4	2.4
	Không đồng ý	14	8.3	8.3	10.7
	Bình thường	33	19.5	19.5	30.2
	Đồng ý	74	43.8	43.8	74.0

	Hoàn toàn đồng ý	44	26.0	26.0	100.0
	Total	169	100.0	100.0	

SHT3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hoàn toàn không đồng ý	4	2.4	2.4	2.4
	Không đồng ý	15	8.9	8.9	11.2
	Bình thường	31	18.3	18.3	29.6
	Đồng ý	81	47.9	47.9	77.5
	Hoàn toàn đồng ý	38	22.5	22.5	100.0
	Total	169	100.0	100.0	

SHT4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hoàn toàn không đồng ý	2	1.2	1.2	1.2
	Không đồng ý	13	7.7	7.7	8.9
	Bình thường	39	23.1	23.1	32.0
	Đồng ý	71	42.0	42.0	74.0
	Hoàn toàn đồng ý	44	26.0	26.0	100.0
	Total	169	100.0	100.0	

SHT5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hoàn toàn không đồng ý	7	4.1	4.1	4.1
	Không đồng ý	13	7.7	7.7	11.8

	Bình thường	42	24.9	24.9	36.7
	Đồng ý	71	42.0	42.0	78.7
	Hoàn toàn đồng ý	36	21.3	21.3	100.0
	Total	169	100.0	100.0	

7. Đánh giá của nhân viên về sự hài lòng

Statistics					
		SHL1	SHL2	SHL3	SHL4
N	Valid	169	169	169	169
	Missing	0	0	0	0
Mean		3.56	3.50	3.58	3.59
Median		4.00	4.00	4.00	4.00

SHL1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hoàn toàn không đồng ý	2	1.2	1.2	1.2
	Không đồng ý	15	8.9	8.9	10.1
	Bình thường	62	36.7	36.7	46.7
	Đồng ý	66	39.1	39.1	85.8
	Hoàn toàn đồng ý	24	14.2	14.2	100.0
	Total	169	100.0	100.0	

SHL2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hoàn toàn không đồng ý	3	1.8	1.8	1.8
	Không đồng ý	18	10.7	10.7	12.4

	Bình thường	61	36.1	36.1	48.5
	Đồng ý	65	38.5	38.5	87.0
	Hoàn toàn đồng ý	22	13.0	13.0	100.0
	Total	169	100.0	100.0	

SHL3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hoàn toàn không đồng ý	2	1.2	1.2	1.2
	Không đồng ý	13	7.7	7.7	8.9
	Bình thường	58	34.3	34.3	43.2
	Đồng ý	77	45.6	45.6	88.8
	Hoàn toàn đồng ý	19	11.2	11.2	100.0
	Total	169	100.0	100.0	

SHL4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hoàn toàn không đồng ý	3	1.8	1.8	1.8
	Không đồng ý	9	5.3	5.3	7.1
	Bình thường	69	40.8	40.8	47.9
	Đồng ý	61	36.1	36.1	84.0
	Hoàn toàn đồng ý	27	16.0	16.0	100.0
	Total	169	100.0	100.0	

Phụ lục 4:

KIỂM ĐỊNH ĐỘ TIN CẬY CRONBACH'S ALPHA CHO CÁC NHÂN TỐ

1. Tiền lương và phụ cấp đặc thù

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.897	4

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TLPC1	11.04	6.784	.768	.869
TLPC2	10.87	6.602	.824	.847
TLPC3	11.03	6.886	.803	.855
TLPC4	11.27	8.030	.705	.892

2. Chế độ thưởng và phúc lợi

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.921	5

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TPL1	14.83	12.250	.817	.899
TPL2	14.58	12.816	.852	.891
TPL3	14.63	12.543	.841	.893

TPL4	14.74	12.658	.857	.890
TPL5	14.95	14.682	.614	.935

Kiểm định lại TPL sau khi loại TPL5

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.935	4

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TPL1	11.34	8.179	.820	.925
TPL2	11.09	8.705	.846	.916
TPL3	11.15	8.401	.851	.914
TPL4	11.25	8.465	.875	.906

3. Đặc điểm công việc

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.897	4

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CV1	11.18	6.933	.849	.840
CV2	11.36	6.006	.819	.854
CV3	11.22	7.089	.806	.855
CV4	11.35	7.955	.641	.911

Kiểm định lại CV sau khi loại biến CV4

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.911	3

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CV1	7.49	3.930	.842	.860
CV2	7.67	3.138	.841	.870
CV3	7.53	4.012	.809	.885

4. Môi trường và điều kiện làm việc

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.910	4

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
MTDK1	11.05	7.408	.810	.879
MTDK2	11.11	7.024	.793	.884
MTDK3	11.41	7.541	.764	.894
MTDK4	11.31	6.762	.820	.875

5. Đào tạo và cơ hội thăng tiến

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.917	4

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DTTT1	11.79	6.835	.786	.900
DTTT2	11.76	6.340	.825	.887
DTTT3	11.83	6.333	.802	.895
DTTT4	11.81	6.416	.828	.886

6. Sự hỗ trợ từ lãnh đạo và đồng nghiệp

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.924	5

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
SHT1	15.15	12.020	.805	.906
SHT2	15.08	11.719	.821	.903
SHT3	15.12	11.843	.820	.903
SHT4	15.07	12.197	.786	.910
SHT5	15.22	11.723	.780	.912

7. Sự hài lòng

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.890	4

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
SHL1	10.67	5.280	.799	.844
SHL2	10.73	5.292	.758	.860
SHL3	10.66	5.917	.664	.892
SHL4	10.64	5.230	.818	.836

Phu lục 5:**PHÂN TÍCH NHÂN TỐ EFA****1. Nhân tố khám phá biến độc lập**

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.894
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3389.960
	df	276
	Sig.	.000

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9.901	41.253	41.253	9.901	41.253	41.253	3.914	16.308	16.308
2	2.870	11.958	53.211	2.870	11.958	53.211	3.454	14.393	30.701
3	2.019	8.414	61.624	2.019	8.414	61.624	3.288	13.699	44.401
4	1.831	7.628	69.253	1.831	7.628	69.253	3.200	13.332	57.733
5	1.661	6.921	76.173	1.661	6.921	76.173	3.057	12.740	70.473
6	1.153	4.802	80.976	1.153	4.802	80.976	2.521	10.503	80.976
7	.517	2.154	83.130						
8	.470	1.958	85.088						
9	.391	1.631	86.719						
10	.361	1.504	88.223						
11	.350	1.459	89.682						
12	.295	1.229	90.911						
13	.264	1.101	92.013						
14	.242	1.009	93.021						
15	.229	.952	93.974						
16	.224	.934	94.907						

17	.214	.891	95.799						
18	.194	.810	96.608						
19	.168	.702	97.310						
20	.156	.651	97.961						
21	.141	.589	98.550						
22	.120	.499	99.049						
23	.118	.493	99.542						
24	.110	.458	100.000						
Extraction Method: Principal Component Analysis.									

Rotated Component Matrix ^a						
	Component					
	1	2	3	4	5	6
SHT1	.837					
SHT5	.821					
SHT2	.818					
SHT4	.810					
SHT3	.795					
TPL4		.885				
TPL3		.883				
TPL2		.873				
TPL1		.811				
DTT4			.851			
DTT2			.840			
DTT3			.820			
DTT1			.813			
MTDK3				.852		
MTDK1				.816		
MTDK4				.810		
MTDK2				.802		
TLPC3					.850	
TLPC2					.813	

TLPC4					.811	
TLPC1					.744	
CV1						.821
CV2						.814
CV3						.782
Extraction Method: Principal Component Analysis.						
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.						
a. Rotation converged in 6 iterations.						

2. Biến phụ thuộc

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.831
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	392.101
	df	6
	Sig.	.000

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.013	75.315	75.315	3.013	75.315	75.315
2	.473	11.817	87.132			
3	.272	6.803	93.935			
4	.243	6.065	100.000			
Extraction Method: Principal Component Analysis.						

Component Matrix ^a	
	Component
	1

SHL4	.906
SHL1	.894
SHL2	.868
SHL3	.800
Extraction Method: Principal Component Analysis.	
a. 1 components extracted.	

Phụ lục 6:

PHÂN TÍCH TƯƠNG QUAN

Correlations								
		SHL	TLPC	TPL	CV	MTDK	DTTT	SHT
SHL	Pearson Correlation	1	.688**	.550**	.611**	.477**	.529**	.571**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	169	169	169	169	169	169	169
TLPC	Pearson Correlation	.688**	1	.495**	.546**	.315**	.347**	.344**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	169	169	169	169	169	169	169
TPL	Pearson Correlation	.550**	.495**	1	.411**	.351**	.297**	.371**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	169	169	169	169	169	169	169
CV	Pearson Correlation	.611**	.546**	.411**	1	.512**	.448**	.462**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	169	169	169	169	169	169	169
MTDK	Pearson Correlation	.477**	.315**	.351**	.512**	1	.457**	.451**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	169	169	169	169	169	169	169
DTT	Pearson Correlation	.529**	.347**	.297**	.448**	.457**	1	.494**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	169	169	169	169	169	169	169
SHT	Pearson Correlation	.571**	.344**	.371**	.462**	.451**	.494**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	169	169	169	169	169	169	169
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).								

Phụ lục 7:

PHÂN TÍCH HỒI QUY

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	SHT, TLPC, MTDK, TPL, DTTT, CV ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Sự hài lòng

b. All requested variables entered.

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.818 ^a	.669	.657	.44707	1.753

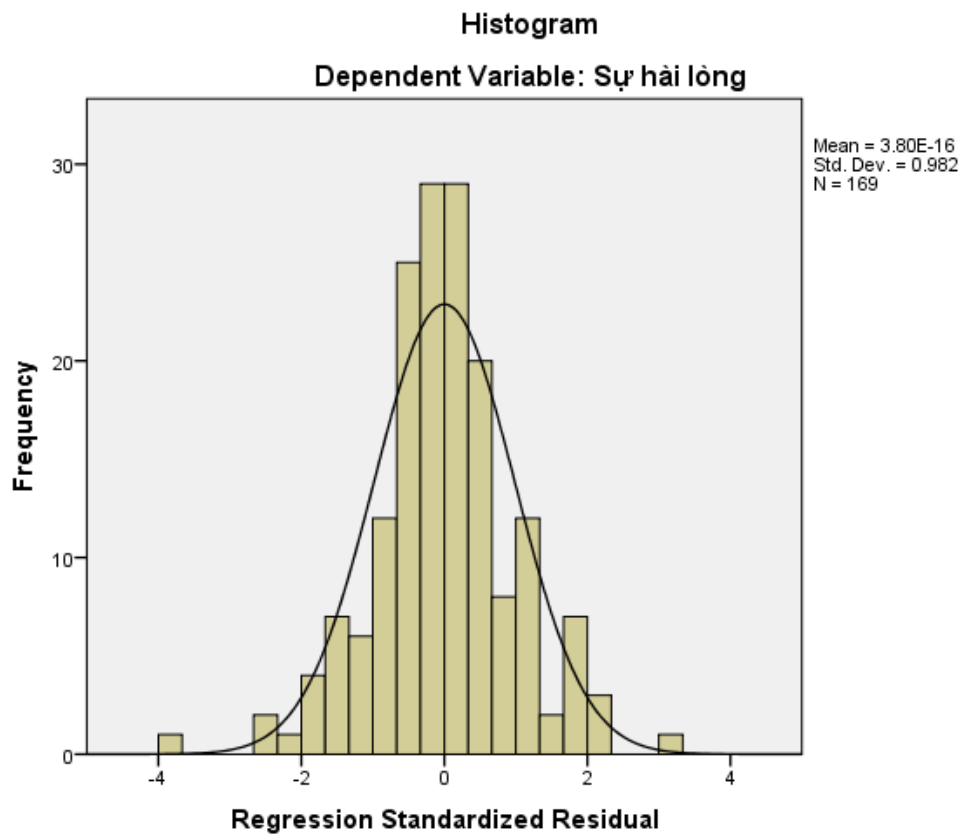
a. Predictors: (Constant), Sự hỗ trợ từ lãnh đạo và đồng nghiệp, Tiền lương và phụ cấp, Môi trường và điều kiện làm việc, Chế độ thưởng và phúc lợi, Đào tạo và cơ hội thăng tiến, Đặc điểm công việc

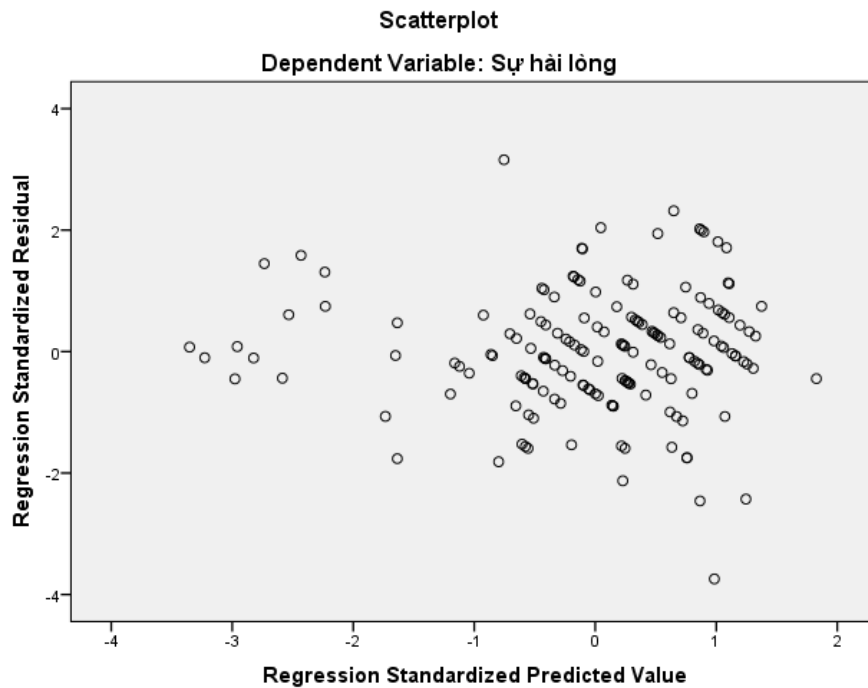
b. Dependent Variable: Sự hài lòng

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	65.404	6	10.901	54.538	.000 ^b
	Residual	32.379	162	.200		
	Total	97.783	168			

Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	-.048	.211		-.228	.820		
TLPC	.343	.051	.392	6.750	.000	.606	1.649
TPL	.123	.043	.155	2.837	.005	.688	1.453
CV	.108	.050	.133	2.153	.033	.533	1.875
MTDK	.057	.049	.065	1.156	.249	.637	1.570
DTTT	.139	.051	.153	2.731	.007	.655	1.527
SHT	.189	.051	.212	3.745	.000	.639	1.565

a. Dependent Variable: Sự hài lòng

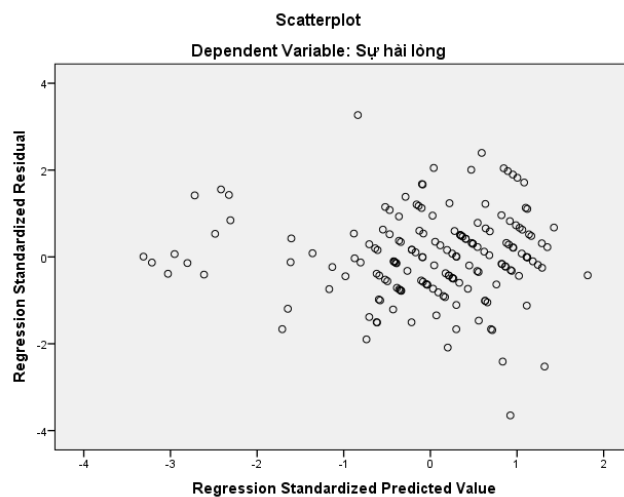
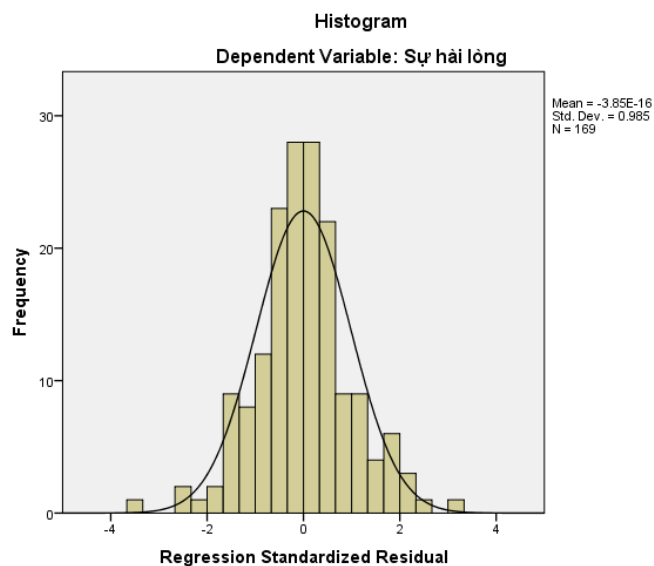




Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.816 ^a	.666	.656	.44753	1.748
a. Predictors: (Constant), Sự hỗ trợ từ lãnh đạo và đồng nghiệp, Tiền lương và phụ cấp, Đào tạo và cơ hội thăng tiến, Chế độ thưởng và phúc lợi, Đặc điểm công việc					
b. Dependent Variable: Sự hài lòng					

Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	.000	.207		-.001	.999		
Tiền lương và phụ cấp	.340	.051	.389	6.695	.000	.608	1.645
Chế độ thưởng và phúc lợi	.129	.043	.162	2.999	.003	.699	1.431
Đặc điểm công việc	.125	.048	.154	2.594	.010	.582	1.719
Đào tạo và cơ hội thăng tiến	.152	.050	.166	3.049	.003	.687	1.456
Sự hỗ trợ từ lãnh đạo và đồng nghiệp	.199	.050	.223	4.003	.000	.659	1.518

a. Dependent Variable: Sự hài lòng



Phụ lục 8:

KIỂM ĐỊNH SỰ KHÁC BIỆT

1. Giới tính

Group Statistics					
	Giới tính của Anh/Chị	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Sự hài lòng	Nam	154	3.5341	.77811	.06270
	Nữ	15	3.8167	.53841	.13902

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
SHL	Equal variances assumed	2.429	.121	-1.373	167	.172	-.28258	.20581	-.68891	.12376
	Equal variances not assumed			-1.853	20.199	.079	-.28258	.15250	-.60049	.03534

2. Độ tuổi

Test of Homogeneity of Variances			
Sự hài lòng			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2.308	3	165	.078

ANOVA					
Sự hài lòng					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	17.616	3	5.872	12.086	.000
Within Groups	80.167	165	.486		
Total	97.783	168			

3. Thâm niên

Test of Homogeneity of Variances			
Sự hài lòng			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.815	3	165	.487

ANOVA					
Sự hài lòng					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	20.366	3	6.789	14.469	.000
Within Groups	77.417	165	.469		
Total	97.783	168			

4. Vị trí công tác

Test of Homogeneity of Variances			
Sự hài lòng			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.435	4	164	.783

ANOVA					
Sự hài lòng					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	10.676	4	2.669	5.025	.001
Within Groups	87.108	164	.531		
Total	97.783	168			

5. Trình độ học vấn

Test of Homogeneity of Variances			
Sự hài lòng			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.766	4	164	.549

ANOVA					
Sự hài lòng					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	19.717	4	4.929	10.355	.000
Within Groups	78.066	164	.476		
Total	97.783	168			