TRƯỜNG ĐẠI HỌC CÔNG NGHỆ KỸ THUẬT THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH
KHOA THỜI TRANG VÀ DU LỊCH

HCM·UTE

TẬP SAN
THỜI TRANG & DU LỊCH

SỐ 04
06.2026

TRƯỜNG ĐẠI HỌC CÔNG NGHỆ KỸ THUẬT THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH
KHOA THỜI TRANG VÀ DU LỊCH

HCM·UTE

TẬP SAN
THỜI TRANG & DU LỊCH

BAN BIÊN TẬP
PGS.TS. Nguyễn Tuấn Anh (Tổng biên tập)
ThS. Nguyễn Thị Thúy (Phó tổng biên tập)
ThS. Lê Quang Lâm Thúy (Thư ký)
Điện thoại: (+84-028) 38960640
Email: jft@hcmute.edu.vn
Website: https://fgtfd.hcmute.edu.vn
Được phê duyệt theo tờ trình số 56/TTr.K.TT&DL ngày 14/03/2024

SỐ 04
06.2026

MỤC LỤC

STT	TÊN BÀI	TÁC GIẢ	TRANG
1.	XÂY DỰNG QUY TRÌNH PHÁT TRIỂN SẢN PHẨM THỜI TRANG THEO PHƯƠNG PHÁP DESIGN THINKING	PHÙNG THỊ BÍCH DUNG	1
2.	ĐẤT CÒN HÁT: CHUYỂN HÓA KÝ ỨC LỊCH SỬ THÀNH NGÔN NGỮ TẠO HÌNH TRONG THIẾT KẾ THỜI TRANG: TRƯỜNG HỢP THÀNH CỔ QUẢNG TRỊ	NGUYỄN THỊ LUYÊN	7
3.	CHIẾN LƯỢC NHÂN SỰ GẮN VỚI HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA THƯƠNG HIỆU ABC BAKERY	NGUYỄN TRẦN BẢO TRANG	15
4.	CHIẾN LƯỢC QUẢN NHÂN SỰ TẠI NHÀ HÀNG KICHI KICHI TRONG THỊ TRƯỜNG F&B	NGUYỄN THỊ QUỲNH NHI	24
5.	PHÂN TÍCH QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI KFC VIỆT NAM – ĐỀ XUẤT CHIẾN LƯỢC NHÂN SỰ NÂNG CAO HIỆU QUẢ, VĂN HÓA LÀM VIỆC	NGUYỄN TRẦN BẢO HANH	30
6.	PHÂN TÍCH CHIẾN LƯỢC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG NGÀNH DỊCH VỤ ĂN UỐNG TẠI JOLLIBEE	NGUYỄN NGỌC KIỀU VY	38
7.	NHẬN DIỆN CÁC LÃNG PHÍ TRONG SẢN XUẤT MAY MẶC VÀ ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP TỪ CÔNG CỤ TAKT TIME	TẠ VŨ THỤC OANH	43
8.	ĐỀ XUẤT, THIẾT KẾ VÀ ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ ỨNG DỤNG CỮ GÁ TRÊN CÔNG ĐOẠN CUỐN LAI ÁO SƠ MI	NGUYỄN THÀNH HẬU	53
9.	TỔ CHỨC KHÔNG GIAN HỌC THỰC HÀNH NGHIỆP VỤ PHỤC VỤ BÀN: YẾU TỐ THEN CHỐT NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG ĐÀO TẠO CHUYÊN NGÀNH QUẢN TRỊ NHÀ HÀNG	NGUYỄN VĂN NHỰT	59
10.	CHUYỂN HOÁ GIÁ TRỊ THẨM MỸ TRANG DÂN GIAN HÀNG TRỐNG ĐÁM CƯỚI CHUỘT VÀO THIẾT KẾ THỜI TRANG NEOFOLK	LÊ THÙY TRANG	64
11.	NGHIÊN CỨU CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN Ý ĐỊNH LỰA CHỌN SẢN PHẨM CÓ BAO BÌ XANH TRONG DỊCH VỤ ĂN UỐNG CỦA SINH VIÊN TRƯỜNG ĐẠI HỌC CÔNG NGHỆ KỸ THUẬT THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH	ĐOÀN NGỌC BÍCH HÂN	72
12.	KỸ THUẬT THÊU TAMBOUR: TỪ KHỞI NGUỒN LỊCH SỬ ĐẾN NGÔN NGỮ THỜI TRANG HAUTE COUTURE ĐƯƠNG ĐẠI	NGUYỄN THỊ HẠ NGUYÊN	85
13.	THIẾT KẾ ÁO DÀI CƯỚI ỨNG DỤNG NGHỆ THUẬT GẤP GIẤY ORIGAMI LẤY CẢM HỨNG TỪ HOA SEN TRẮNG	NGUYỄN THỊ THANH BẠCH	97
14.	THIẾT KẾ TRANG PHỤC DỰ TIỆC ỨNG DỤNG NGHỆ THUẬT GẤP GIẤY ORIGAMI TẠO HOA HỒNG THEO QUY TẮC BẤT ĐỐI XỨNG DÀNH CHO NỮ TỪ 22 – 35 TUỔI	NGUYỄN THỊ THANH BẠCH	102
15.	PHÂN TÍCH QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰ TẠI TEXAS CHICKEN	NGUYỄN THÁI TÚ	109

XÂY DỰNG QUY TRÌNH PHÁT TRIỂN SẢN PHẨM THỜI TRANG THEO PHƯƠNG PHÁP DESIGN THINKING

Phùng Thị Bích Dung

Bộ môn Công nghệ may, Khoa Thời trang và Du lịch, trường Đại học Công nghệ Kỹ thuật Tp.HCM

Email: dungptb@hcmute.edu.vn

THÔNG TIN BÀI BÁO

Ngày nhận bài:	31/03/2026
Ngày hoàn thiện:	08/05/2026
Ngày chấp nhận đăng:	17/05/2026
Ngày đăng:	**30/06/2026**

TỪ KHÓA

PRISMA;
Design Thinking;
Phát triển sản phẩm thời trang;
Thiết kế thời trang;
Công nghệ may;
Đổi mới sáng tạo.

TÓM TẮT

Trong bối cảnh ngành công nghiệp thời trang ngày càng cạnh tranh và chịu ảnh hưởng mạnh mẽ của xu hướng tiêu dùng, việc phát triển sản phẩm thời trang đòi hỏi các phương pháp tiếp cận sáng tạo và lấy người dùng làm trung tâm. Phương pháp Design Thinking được xem là một công cụ hiệu quả trong quá trình phát triển sản phẩm nhờ khả năng kết hợp giữa tư duy sáng tạo và giải quyết vấn đề dựa trên nhu cầu của người sử dụng. Nghiên cứu này nhằm xây dựng một quy trình phát triển sản phẩm thời trang dựa trên phương pháp Design Thinking, bao gồm các giai đoạn: thấu hiểu người dùng, xác định vấn đề, phát triển ý tưởng, tạo mẫu và kiểm thử sản phẩm. Thông qua việc tổng hợp các tài liệu nghiên cứu và phân tích quy trình phát triển sản phẩm trong ngành thời trang, nghiên cứu đề xuất một mô hình ứng dụng Design Thinking phù hợp với lĩnh vực đào tạo ngành Công nghệ May. Kết quả nghiên cứu góp phần cung cấp cơ sở lý luận và phương pháp tiếp cận hiệu quả cho việc phát triển sản phẩm thời trang trong môi trường đào tạo cũng như trong hoạt động nghiên cứu và sáng tạo sản phẩm.

1. Giới thiệu

Trong ngành cuông nghiệp thời trang, quá trình phát triển sản phẩm không chỉ đơn thuần là hoạt động thiết kế mà còn bao gồm nhiều giai đoạn liên quan đến nghiên cứu thị trường, phân tích nhu cầu người tiêu dùng, phát triển mẫu và thử nghiệm sản phẩm. Sự thay đổi nhanh chóng của xu hướng thời trang cùng với yêu cầu ngày càng cao của người tiêu dùng đòi hỏi các nhà thiết kế và doanh nghiệp phải áp dụng những phương pháp tiếp cận sáng tạo nhằm nâng cao hiệu quả trong quá trình phát triển sản phẩm.

Trong những năm gần đây, Design Thinking đã trở thành một phương pháp phổ biến trong lĩnh vực thiết kế và đổi mới sáng tạo. Phương pháp này tập trung vào việc thấu hiểu nhu cầu của người dùng, từ đó phát triển các giải pháp thiết kế mang tính sáng tạo và khả thi. Theo Brown [3], Design Thinking là một cách tiếp cận giải quyết vấn đề dựa trên tư duy thiết kế, kết hợp giữa sự sáng tạo, tư duy phân tích và thử nghiệm thực tiễn nhằm tạo ra các giải pháp đổi mới. Quy trình Design Thinking thường bao gồm năm giai đoạn chính: thấu hiểu người dùng (empathize), xác định vấn đề (define), phát triển ý tưởng (ideate), tạo mẫu (prototype) và kiểm thử (test).

Trong lĩnh vực thiết kế thời trang, việc áp dụng phương pháp Design Thinking có thể giúp các nhà thiết kế hiểu rõ hơn về nhu cầu và hành vi của người tiêu dùng, từ đó phát triển các sản phẩm thời trang phù hợp với thị trường. Nhiều nghiên cứu cho thấy rằng phương pháp này không chỉ hỗ trợ quá trình sáng tạo mà còn giúp tối ưu hóa quy trình phát triển sản phẩm thông qua việc thử nghiệm và cải tiến liên. Điều này đặc biệt quan trọng trong bối cảnh ngành thời trang hiện nay đang hướng đến các mô hình thiết kế linh hoạt, đổi mới và lấy người dùng làm trung tâm.

Tuy nhiên, trong đào tạo ngành Công nghệ May và thiết kế thời trang, việc áp dụng phương pháp Design Thinking vào quá trình phát triển sản phẩm vẫn chưa được triển khai một cách hệ thống. Phần lớn các đồ án thiết kế của sinh viên vẫn tập trung vào yếu tố thẩm mỹ và kỹ thuật sản xuất, trong khi các bước nghiên cứu người dùng và thử nghiệm sản phẩm chưa được chú trọng đúng mức. Vì vậy, việc xây dựng một quy trình phát triển sản phẩm thời trang dựa trên phương pháp Design Thinking có ý nghĩa quan trọng trong việc nâng cao chất lượng đào tạo và thúc đẩy khả năng sáng tạo của sinh viên.

Xuất phát từ thực tiễn đó, nghiên cứu này nhằm đề xuất một quy trình phát triển sản phẩm thời trang dựa trên phương pháp Design Thinking phù hợp với bối cảnh đào tạo ngành Công nghệ May. Quy trình đề xuất không chỉ giúp hệ thống hóa các bước trong quá trình phát triển sản phẩm mà còn tạo điều kiện để sinh viên tiếp cận phương pháp thiết kế hiện đại, từ đó nâng cao hiệu quả trong hoạt động sáng tạo và phát triển sản phẩm thời trang.

2. Phương pháp nghiên cứu

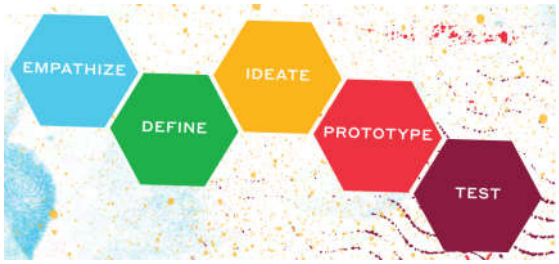
2.1. Nguồn gốc của phương pháp Design Thinking

Phương pháp Design Thinking được hình thành từ các nghiên cứu trong lĩnh vực thiết kế công nghiệp và khoa học nhận thức vào cuối thế kỷ XX. Thuật ngữ này bắt đầu được quan tâm trong các công trình nghiên cứu về tư duy thiết kế, trong đó các học giả cho rằng cách các nhà thiết kế giải quyết vấn đề có nhiều điểm khác biệt so với các phương pháp phân tích truyền thống. Một trong những công trình nền tảng là nghiên cứu của Herbert A. Simon [2], trong cuốn sách The Sciences of the Artificial, trong đó ông cho rằng quá trình thiết kế là hoạt động chuyển đổi từ trạng thái hiện tại sang trạng thái mong muốn thông qua các giải pháp sáng tạo.

Đến những năm 1990, phương pháp Design Thinking được phát triển và phổ biến rộng rãi hơn thông qua các hoạt động nghiên cứu và thực hành thiết kế tại công ty thiết kế sáng tạo IDEO. Các nhà nghiên cứu tại đây đã xây dựng cách tiếp cận thiết kế lấy người dùng làm trung tâm, kết hợp giữa tư duy sáng tạo, nghiên cứu người dùng và thử nghiệm nhanh các ý tưởng sản phẩm. Phương pháp này sau đó được giới thiệu rộng rãi trong lĩnh vực đổi mới sáng tạo thông qua các công trình nghiên cứu của Tim Brown [3], trong đó ông nhấn mạnh rằng Design Thinking là cách tiếp cận đổi mới dựa trên sự kết hợp giữa nhu cầu của con người, khả năng công nghệ và tính khả thi của mô hình kinh doanh.

Trong lĩnh vực giáo dục và nghiên cứu thiết kế, mô hình Design Thinking tiếp tục được hệ thống hóa bởi Hasso Plattner Institute of Design at Stanford University. Tại đây, các nhà nghiên cứu đã đề xuất quy trình Design Thinking gồm năm giai đoạn chính: Empathize (thấu hiểu người dùng), Define (xác định vấn đề), Ideate (phát triển ý tưởng), Prototype (tạo mẫu) và Test (kiểm thử) [6] được thể hiện ở hình 1. Mô hình này được sử dụng rộng rãi trong nhiều lĩnh vực như thiết kế sản phẩm, phát triển dịch vụ, giáo dục và đổi mới công nghệ.

Nhờ đặc điểm lấy người dùng làm trung tâm và khuyến khích quá trình thử nghiệm sáng tạo, Design Thinking đã trở thành một phương pháp hiệu quả trong phát triển sản phẩm mới. Trong ngành công nghiệp thời trang, phương pháp này giúp các nhà thiết kế hiểu rõ hơn về nhu cầu, hành vi và xu hướng của người tiêu dùng, từ đó phát triển các sản phẩm phù hợp với thị trường.



Hình 1. *Quy trình Design Thinking theo Stanford d.school*

2.2. Phương pháp thu thập và tổng hợp tài liệu

Nghiên cứu này sử dụng phương pháp lược khảo tài liệu (literature review) [1,7] nhằm tổng hợp các công trình nghiên cứu liên quan đến Design Thinking và quá trình phát triển sản phẩm trong ngành thời trang. Các tài liệu được thu thập từ nhiều nguồn khác nhau nhằm đảm bảo tính đa dạng và độ tin cậy của thông tin [8].

Các nguồn dữ liệu chính bao gồm:

- Cơ sở dữ liệu khoa học trên Scopus.
- Các công trình nghiên cứu và sách chuyên khảo về thiết kế và đổi mới sáng tạo.
- Các tạp chí khoa học liên quan đến thiết kế thời trang và công nghệ dệt may.
- Các thư viện số của các trường đại học.

Quá trình tìm kiếm tài liệu sử dụng các từ khóa như Design Thinking, fashion design, product development, fashion innovation và user-centered design. Các tài liệu được lựa chọn dựa trên các tiêu chí như mức độ liên quan đến chủ đề nghiên cứu, năm xuất bản và độ tin cậy của nguồn công bố.

2.3. Quy trình xây dựng quy trình phát triển sản phẩm thời trang

Dựa trên cơ sở lý thuyết của phương pháp Design Thinking và kết quả tổng hợp tài liệu nghiên cứu, bài báo đề xuất một quy trình phát

triển sản phẩm thời trang gồm 5 giai đoạn chính: (1) Thấu hiểu người dùng (Empathize), (2) Xác định vấn đề (Define), (3) Phát triển ý tưởng (Ideate), (4) Tạo mẫu (Prototype) và (5) Kiểm thử (Test).

Quy trình này được xây dựng theo hướng tiếp cận lấy người dùng làm trung tâm, đồng thời có sự điều chỉnh nhằm phù hợp với đặc thù của lĩnh vực thiết kế và sản xuất may mặc. Các giai đoạn trong quy trình có mối quan hệ liên kết và có thể lặp lại linh hoạt nhằm tối ưu hóa quá trình phát triển sản phẩm.

Khung quy trình đề xuất đóng vai trò là cơ sở để phân tích, đánh giá và làm rõ hiệu quả ứng dụng của phương pháp Design Thinking trong lĩnh vực thời trang, đặc biệt trong bối cảnh đào tạo ngành Công nghệ May

2.4. Phương pháp phân tích và đề xuất quy trình

Sau khi tổng hợp và phân tích các tài liệu nghiên cứu, tác giả tiến hành xây dựng mô hình quy trình phát triển sản phẩm thời trang dựa trên phương pháp Design Thinking phù hợp với bối cảnh đào tạo ngành Công nghệ May. Quy trình đề xuất không chỉ mô tả các bước trong quá trình thiết kế mà còn nhấn mạnh vai trò của nghiên cứu người dùng và thử nghiệm sản phẩm trong quá trình sáng tạo.

Quy trình này có thể được áp dụng trong các học phần thiết kế sản phẩm hoặc đồ án tốt nghiệp của sinh viên, góp phần nâng cao khả năng tư duy sáng tạo và năng lực giải quyết vấn đề trong lĩnh vực thiết kế thời trang.

3. Kết quả và bàn luận

3.1. Quy trình phát triển sản phẩm thời trang theo phương pháp Design Thinking

Dựa trên cơ sở lý thuyết về Design Thinking và các nghiên cứu liên quan đến phát triển sản phẩm trong ngành thời trang, quy trình này được phát triển dựa trên mô hình Design Thinking phổ biến được đề xuất bởi Hasso Plattner Institute of Design at Stanford University, đồng thời được điều chỉnh để phù hợp với đặc thù của lĩnh vực thiết kế và sản xuất may mặc.

Quy trình đề xuất bao gồm 5 giai đoạn: thấu hiểu người dùng, xác định vấn đề, phát triển ý tưởng, tạo mẫu và kiểm thử sản phẩm. Mỗi giai đoạn đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo rằng sản phẩm thời trang được phát triển không chỉ đáp ứng yêu cầu thẩm mỹ mà còn phù hợp với nhu cầu thực tế của người tiêu dùng [9,10].

Theo các nghiên cứu về đổi mới sáng tạo trong thiết kế, việc áp dụng Design Thinking đi theo vòng lặp "hiểu con người → thử → sai → cải tiến" giúp các nhà thiết kế tiếp cận quá trình phát triển sản phẩm theo hướng linh hoạt và lấy người dùng làm trung tâm khác với quy trình cổ điển đi thẳng từ "ý tưởng → sản phẩm" [3]. Điều này đặc biệt quan trọng trong ngành thời trang, nơi xu hướng tiêu dùng và thị hiếu thẩm mỹ thường xuyên thay đổi.

3.2. Phân tích các giai đoạn trong quy trình phát triển sản phẩm

Dựa trên khung quy trình đề xuất, các giai đoạn của Design Thinking được phân tích và điều chỉnh nhằm phù hợp với đặc thù của ngành công nghệ may, một lĩnh vực kết hợp chặt chẽ giữa yếu tố sáng tạo thiết kế và yêu cầu kỹ thuật sản xuất.

Giai đoạn 1: Thấu hiểu người dùng (Empathize)

Ở giai đoạn đầu tiên, nhà thiết kế tiến hành nghiên cứu người dùng nhằm hiểu rõ nhu cầu, sở thích và hành vi tiêu dùng của khách hàng mục tiêu. Các phương pháp thường được sử dụng bao gồm khảo sát thị trường, phỏng vấn người dùng, quan sát hành vi mua sắm và phân tích xu hướng thời trang.

Theo nghiên cứu của Tim Brown [3], việc thấu hiểu người dùng là nền tảng trong Design Thinking, vì các giải pháp thiết kế hiệu quả thường xuất phát từ việc hiểu sâu sắc nhu cầu thực tế của con người. Trong ngành thời trang, thông tin thu thập ở giai đoạn này có thể bao gồm phong cách yêu thích, nhu cầu sử dụng trang phục, đặc điểm nhân khẩu học và xu hướng tiêu dùng.

Đặc thù của ngành may là tính mùa vụ và sự thay đổi nhanh của xu hướng, do đó dữ liệu thu thập cần mang tính cập nhật cao. Kết quả của giai đoạn này là cơ sở để định hình ý tưởng thiết kế phù hợp với thị trường mục tiêu.

Giai đoạn 2: Xác định vấn đề (Define)

Dữ liệu từ người dùng được tổng hợp và phân tích nhằm xác định vấn đề thiết kế cốt lõi. Trong thực tiễn ngành may, vấn đề không chỉ liên quan đến kiểu dáng mà còn bao gồm các yếu tố như chất liệu, công năng sử dụng, khả năng sản xuất và xu hướng bền vững.

Việc xác định rõ vấn đề giúp định hướng quá trình thiết kế theo hướng có cơ sở, hạn chế sự phụ thuộc vào cảm tính – một hạn chế thường gặp trong đào tạo thiết kế thời trang. Giai đoạn này đóng vai trò quan trọng trong việc chuyển đổi dữ liệu nghiên cứu người dùng thành các yêu cầu thiết kế cụ thể.

Giai đoạn 3: Phát triển ý tưởng (Ideate)

Trong giai đoạn này, các ý tưởng thiết kế được hình thành thông qua các phương pháp sáng tạo như brainstorming, sketching hoặc moodboard (xây dựng bảng cảm hứng). Mục tiêu của giai đoạn này là tạo ra nhiều phương án thiết kế khác nhau nhằm tìm ra giải pháp tối ưu cho vấn đề đã xác định.

Trong lĩnh vực thiết kế thời trang, quá trình phát triển ý tưởng thường liên quan đến việc lựa chọn kiểu dáng, màu sắc, chất liệu và phong cách thiết kế [9]. Theo các nghiên cứu về sáng tạo trong thiết kế, việc phát triển đa dạng ý tưởng giúp tăng khả năng lựa chọn giải pháp thiết kế tối ưu và phù hợp với nhu cầu người dùng.

Giai đoạn 4: Tạo mẫu (Prototype)

Sau khi lựa chọn các ý tưởng thiết kế tiềm năng, nhà thiết kế tiến hành phát triển các mẫu thử nghiệm. Trong ngành thời trang, mẫu thử có thể bao gồm bản vẽ kỹ thuật, mô phỏng thiết kế 3D (CLO, Optitex) hoặc sản phẩm mẫu được may thử [10]. Việc ứng dụng công nghệ 3D giúp rút ngắn thời gian phát triển sản phẩm và giảm chi phí thử nghiệm, trong khi may mẫu thực tế cho phép đánh giá trực tiếp về form dáng, kết cấu và khả năng sử dụng của sản phẩm.

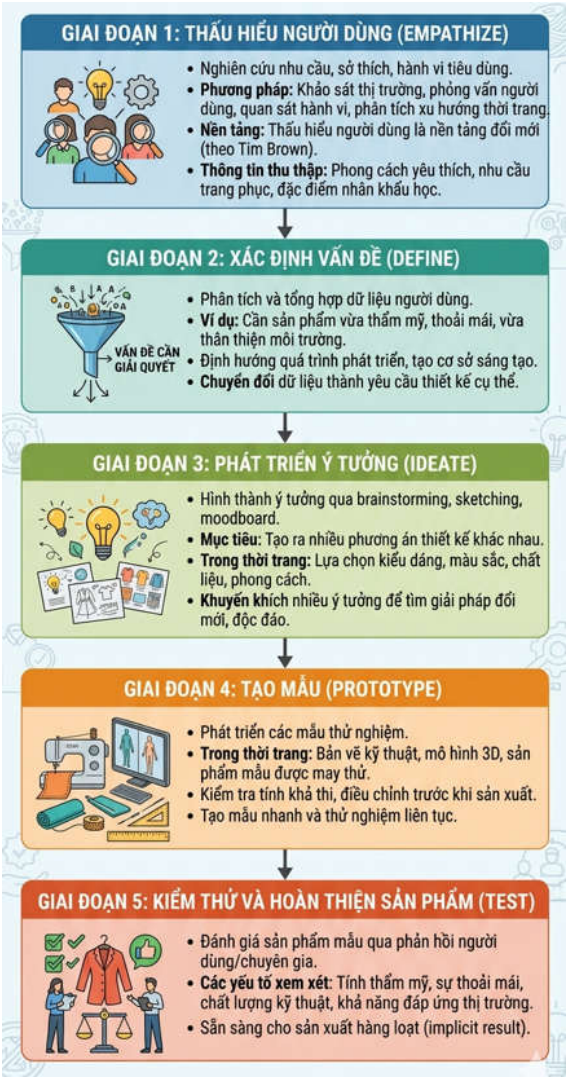
Giai đoạn tạo mẫu giúp kiểm tra tính khả thi của ý tưởng thiết kế và cho phép nhà thiết kế điều chỉnh sản phẩm trước khi đưa vào sản xuất. Việc tạo mẫu nhanh và thử nghiệm liên tục là một trong những đặc điểm quan trọng của phương pháp Design Thinking.

Giai đoạn 5: Kiểm thử và hoàn thiện sản phẩm (Test)

Ở giai đoạn cuối cùng, sản phẩm mẫu được đánh giá thông qua phản hồi của người dùng hoặc chuyên gia thiết kế. Các yếu tố được xem xét có thể bao gồm tính thẩm mỹ, sự thoải mái khi sử dụng, chất lượng kỹ thuật, tính khả thi trong sản xuất và khả năng đáp ứng nhu cầu thị trường.

Trong ngành may, giai đoạn này thường đi kèm với quá trình điều chỉnh rập, cải tiến kỹ thuật may và tối ưu hóa vật liệu.

Quá trình kiểm thử giúp nhà thiết kế xác định những điểm cần cải tiến và hoàn thiện sản phẩm trước khi đưa vào sản xuất hàng loạt. Ngoài ra, việc thử nghiệm và cải tiến liên tục giúp nâng cao chất lượng sản phẩm và giảm thiểu rủi ro trong quá trình phát triển sản phẩm mới [7].



Hình 2. *Quy trình phát triển sản phẩm thời trang theo phương pháp Design Thinking*

3.3. Ý nghĩa của quy trình đối với đào tạo ngành Công nghệ May

Việc xây dựng quy trình phát triển sản phẩm thời trang theo phương pháp Design Thinking có ý nghĩa quan trọng đối với hoạt động đào tạo ngành Công nghệ May. Mô hình này giúp sinh viên tiếp cận quá trình thiết kế sản phẩm theo hướng có hệ thống, đồng thời phát triển khả năng nghiên cứu người dùng và tư duy sáng tạo.

Bên cạnh đó, việc áp dụng Design Thinking trong các học phần thiết kế hoặc đồ án tốt nghiệp có thể giúp sinh viên kết nối giữa lý thuyết và thực tiễn sản xuất [10]. Thay vì chỉ tập trung vào kỹ thuật may hoặc yếu tố thẩm mỹ, sinh viên sẽ được khuyến khích xem xét sản phẩm thời trang từ góc độ nhu cầu người tiêu dùng và giá trị sử dụng thực tế.

Trong bối cảnh ngành công nghiệp thời trang đang chuyển dịch theo hướng đổi mới sáng tạo và phát triển bền vững, việc áp dụng các phương pháp thiết kế hiện đại như Design Thinking có thể góp phần nâng cao chất lượng đào tạo và chuẩn bị cho sinh viên những kỹ năng cần thiết khi tham gia vào thị trường lao động trong lĩnh vực thời trang..

4. Kết luận

Nghiên cứu này tập trung xây dựng một quy trình phát triển sản phẩm thời trang dựa trên phương pháp Design Thinking nhằm nâng cao hiệu quả trong quá trình thiết kế và phát triển sản phẩm trong lĩnh vực thời trang. Trên cơ sở tổng hợp các tài liệu nghiên cứu và phân tích các mô hình Design Thinking hiện có, nghiên cứu đã đề xuất một quy trình phát triển sản phẩm gồm năm giai đoạn chính: thấu hiểu người dùng, xác định vấn đề, phát triển ý tưởng, tạo mẫu và kiểm thử sản phẩm. Quy trình này nhấn mạnh vai trò của việc nghiên cứu nhu cầu người tiêu dùng và quá trình thử nghiệm lặp lại nhằm hoàn thiện sản phẩm.

Kết quả nghiên cứu cho thấy phương pháp Design Thinking giúp cấu trúc hóa quá trình phát triển sản phẩm thời trang theo hướng lấy người dùng làm trung tâm, đồng thời thúc đẩy hoạt động sáng tạo và đổi mới trong thiết kế. Việc áp dụng quy trình này không chỉ giúp nâng cao hiệu quả phát triển sản phẩm mà còn tạo điều kiện để các nhà thiết kế nhanh chóng thử nghiệm và cải tiến các ý tưởng thiết kế trước khi đưa vào sản xuất.

Đối với lĩnh vực đào tạo ngành Công nghệ May, mô hình quy trình phát triển sản phẩm thời trang theo Design Thinking có thể được tích hợp vào các học phần thiết kế hoặc đồ án tốt nghiệp nhằm hỗ trợ sinh viên tiếp cận phương pháp thiết kế hiện đại. Thông qua việc áp dụng quy trình này, sinh viên có thể phát triển kỹ năng nghiên cứu người dùng, tư duy sáng tạo và khả năng giải quyết vấn đề trong quá trình thiết kế sản phẩm.

Trong tương lai, các nghiên cứu tiếp theo có thể tập trung vào việc ứng dụng thực nghiệm quy trình Design Thinking trong các dự án thiết kế thời trang cụ thể hoặc đánh giá hiệu quả của phương pháp này trong hoạt động đào tạo và phát triển sản phẩm của ngành công nghiệp may mặc. Những hướng nghiên cứu này sẽ góp phần hoàn thiện mô hình phát triển sản phẩm thời trang theo hướng sáng tạo, linh hoạt và phù hợp với xu hướng phát triển của ngành thời trang hiện đại.

Lời cám ơn

Tác giả xin trân trọng cảm ơn Trường Đại học Công nghệ Kỹ thuật TP.HCM đã tạo điều kiện thuận lợi trong quá trình thực hiện nghiên cứu. Đồng thời, tác giả cũng xin cảm ơn Thư viện Trường Đại học Sư phạm Kỹ thuật TP.HCM và các hệ thống thư viện số của các trường đại học đã cung cấp nguồn tài liệu học thuật quan trọng phục vụ cho quá trình lược khảo tài liệu. Những hỗ trợ này đã góp phần quan trọng trong việc hoàn thành nghiên cứu.

Xung đột lợi ích

Tác giả cam kết rằng không có bất kỳ xung đột lợi ích nào liên quan đến nghiên cứu này. Nội dung bài báo được thực hiện nhằm mục đích nghiên cứu và học thuật, không chịu ảnh hưởng từ bất kỳ tổ chức hoặc lợi ích tài chính nào.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

[1] J. Webster and R. T. Watson, “Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review,” MIS Quarterly, vol. 26, no. 2, pp. xiii–xxiii, 2002.

[2] H. A. Simon, The Sciences of the Artificial, 3rd ed. Cambridge, MA, USA: MIT Press, 1996.

[3] T. Brown, “Design thinking,” Harvard Business Review, vol. 86, no. 6, pp. 84–92, 2008.

[4] T. Brown, Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation. New York, USA: Harper Business, 2009.

[5] IDEO, “Design thinking methodology,” 2024. [Online]. Available: https://www.ideo.com

[6] Stanford d.school, "Design Thinking Bootleg," Hasso Plattner Institute of Design at Stanford University, 2018. [Online]. Available: https://dschool.stanford.edu/resources/design-thinking-bootleg

[7] H. Snyder, "Literature review as a research methodology: An overview and guidelines," Journal of Business Research, vol. 104, pp. 333–339, 2019.

[8] B. Kitchenham and S. Charters, "Guidelines for performing systematic literature reviews in software engineering," Keele University, 2007.

[9] K. Fletcher, Sustainable Fashion and Textiles: Design Journeys, London, UK: Earthscan, 2014.

[10] G. Bruce and L. Daly, Fashion Merchandising and Management. Oxford, UK: Butterworth-Heinemann, 2011.

ĐẤT CÒN HÁT: CHUYỂN HÓA KÝ ỨC LỊCH SỬ THÀNH NGÔN NGỮ TẠO HÌNH TRONG THIẾT KẾ THỜI TRANG: TRƯỜNG HỢP THÀNH CỔ QUẢNG TRỊ

Nguyễn Thị Luyên 1[1*], Nguyễn Thanh Hằng 2[1]

[1] *Bộ môn Thiết kế thời trang, Khoa Thời trang & Du lịch, trường Đại học Công nghệ Kỹ thuật Tp.HCM*
*Tác giả liên hệ. *Email:* luyennt@hcmute.edu.vn

THÔNG TIN BÀI BÁO

Ngày nhận bài:	31/03/2026
Ngày hoàn thiện:	12/05/2026
Ngày chấp nhận đăng:	17/05/2026
Ngày đăng:	**30/06/2026**

TỪ KHÓA

Thành cổ Quảng Trị;
Ký ức thời trang;
Ngôn ngữ tạo Hình;
Design research;
Form–structure–surface.

TÓM TẮT

Trong thiết kế thời trang đương đại, việc khai thác ký ức văn hóa và lịch sử như nguồn cảm hứng sáng tạo ngày càng phổ biến, tuy nhiên quá trình chuyển hóa các đặc điểm thị giác của không gian lịch sử thành ngôn ngữ tạo hình cụ thể trong thiết kế trang phục vẫn chưa được hệ thống hóa rõ ràng. Nghiên cứu này phân tích quá trình chuyển hóa ký ức lịch sử của Thành cổ Quảng Trị thành ngôn ngữ tạo hình trong bộ sưu tập thời trang "Đất còn hát" thông qua phương pháp nghiên cứu thiết kế (design research), kết hợp phân tích hình ảnh và thực nghiệm vật liệu. Kết quả nghiên cứu xác định ba chiến lược tạo hình chính: (1) xử lý bề mặt vật liệu nhằm tái hiện dấu vết phong hóa của kiến trúc, (2) cấu trúc trang phục bất đối xứng gợi liên tưởng đến các mảng tường thành bị phá vỡ, và (3) hình khối mang tính điêu khắc nhằm diễn giải cảm giác khối kiến trúc lịch sử. Trên cơ sở đó, nghiên cứu đề xuất khung phân tích form–structure–surface như một công cụ giúp làm rõ mối quan hệ giữa nguồn cảm hứng thị giác và giải pháp thiết kế. Kết quả không chỉ góp phần mở rộng cách tiếp cận nghiên cứu thiết kế thời trang như một phương thức diễn giải ký ức văn hóa, mà còn cung cấp một mô hình phân tích có thể áp dụng cho các bối cảnh di sản và lịch sử khác trong thiết kế đương đại.

1. Giới thiệu

Trong bối cảnh nghiên cứu thiết kế thời trang hiện nay, nhiều học giả đã nhấn mạnh vai trò của thời trang như một phương tiện biểu đạt văn hóa và ký ức xã hội. Thời trang không chỉ là sản phẩm thẩm mỹ mà còn là một hệ thống xã hội và văn hóa phản ánh các cấu trúc ý nghĩa (Entwistle, 2000; Kawamura, 2005). Theo Clark (2012), thiết kế thời trang có khả năng diễn giải các giá trị văn hóa thông qua hình khối, vật liệu và cấu trúc trang phục. Tương tự, Payne (2017) cho rằng quá trình sáng tạo trong thời trang có thể được xem như một hình thức nghiên cứu vật chất.

Trong xu hướng đó, việc khai thác ký ức lịch sử và không gian văn hóa đã trở thành một hướng tiếp cận quan trọng trong sáng tạo thời trang đương đại. Các nhà thiết kế ngày càng quan tâm đến việc chuyển hóa những yếu tố gắn với lịch sử, ký ức và bản sắc địa phương thành các chiến lược tạo hình mới (Gwilt, 2020; Rissanen & McQuillan, 2016).

Tại Việt Nam, Thành cổ Quảng Trị là một không gian mang giá trị lịch sử và ký ức đặc biệt của chiến tranh. Các dấu vết vật chất còn lưu lại trên kiến trúc như bề mặt phong hóa, mảng tường đổ vỡ và cấu trúc không hoàn chỉnh không chỉ mang ý nghĩa lịch sử mà còn tạo nên hệ thống dữ liệu thị giác giàu khả năng chuyển hóa trong thiết kế thời trang.

Tuy nhiên, phần lớn các nghiên cứu trước đây chủ yếu tiếp cận yếu tố lịch sử như một nguồn cảm hứng mang tính biểu tượng hoặc cảm xúc, trong khi quá trình chuyển hóa trực tiếp các đặc điểm hình thái của không gian lịch sử thành giải pháp tạo hình cụ thể trong trang phục vẫn chưa được phân tích một cách hệ thống. Vì vậy, nghiên cứu này tập trung làm rõ cách các yếu tố thị giác của Thành cổ Quảng Trị được diễn giải và tái cấu trúc thành ngôn ngữ tạo hình trong thiết kế thời trang thông qua nghiên cứu trường hợp bộ sưu tập "Đất còn hát".

Hình 1. *Không gian kiến trúc Thành cổ Quảng Trị với các dấu vết phong hóa và phá vỡ cấu trúc, đóng vai trò nguồn dữ liệu thị giác cho quá trình phát triển ý tưởng thiết kế.*

Từ góc độ thiết kế, các đặc điểm vật chất của không gian lịch sử — như cấu trúc kiến trúc, bề mặt vật liệu và dấu vết của thời gian — có thể trở thành cơ sở cho việc phát triển các chiến lược tạo hình trong trang phục. Việc nghiên cứu mối quan hệ giữa dữ liệu thị giác của không gian lịch sử và ngôn ngữ tạo hình trong thiết kế thời trang vì vậy vẫn là một hướng tiếp cận cần được làm rõ.

Do đó, nghiên cứu này tập trung trả lời câu hỏi: làm thế nào để chuyển hóa các yếu tố thị giác của Thành cổ Quảng Trị thành ngôn ngữ tạo hình trong thiết kế thời trang?

Nghiên cứu này đóng góp cho lĩnh vực thiết kế thời trang ở ba khía cạnh chính.

Thứ nhất, nghiên cứu làm rõ khả năng chuyển hóa ký ức lịch sử và không gian văn hóa thành ngôn ngữ tạo hình trong thiết kế thời trang. Thông qua trường hợp Thành cổ Quảng Trị, nghiên cứu cho thấy các đặc điểm vật chất của không gian lịch sử – bao gồm cấu trúc kiến trúc, bề mặt vật liệu và dấu vết phong hóa – có thể trở thành nguồn dữ liệu thị giác quan trọng cho quá trình phát triển thiết kế.

Thứ hai, nghiên cứu đề xuất một cách tiếp cận phân tích ngôn ngữ tạo hình trong thiết kế thời trang thông qua ba yếu tố: surface (bề mặt vật liệu), structure (cấu trúc trang phục) và form (hình khối tổng thể). Cách tiếp cận này cho phép phân tích quá trình chuyển hóa từ nguồn cảm hứng thị giác sang giải pháp thiết kế một cách có hệ thống, góp phần bổ sung phương pháp nghiên cứu trong lĩnh vực thiết kế thời trang.

Thứ ba, nghiên cứu góp phần mở rộng cách hiểu về thiết kế thời trang như một phương thức nghiên cứu thị giác. Thông qua quá trình thực nghiệm vật liệu và phát triển cấu trúc trang phục, nghiên cứu cho thấy hoạt động thiết kế không chỉ tạo ra sản phẩm thẩm mỹ mà còn có thể trở thành một công cụ khám phá và diễn giải các giá trị văn hóa và lịch sử.

Ngoài giá trị nghiên cứu, khung phân tích form–structure–surface được đề xuất trong bài viết còn có thể được ứng dụng trong đào tạo thiết kế thời trang như một công cụ hỗ trợ phát triển ý tưởng và phân tích ngôn ngữ tạo hình. Cách tiếp cận này giúp người học chuyển từ quá trình khai thác cảm hứng mang tính cảm tính sang tư duy nghiên cứu thiết kế có hệ thống, đặc biệt trong các đề tài khai thác di sản văn hóa và lịch sử Việt Nam.

Từ những kết quả này, nghiên cứu góp phần khẳng định tiềm năng của thiết kế thời trang như một phương tiện kết nối giữa sáng tạo nghệ thuật, nghiên cứu thiết kế và diễn giải ký ức văn hóa trong bối cảnh đương đại.

Khung phân tích tạo hình: Form – Structure – Surface:

Trong nghiên cứu thiết kế thời trang, nhiều học giả cho rằng ngôn ngữ tạo hình của trang phục được hình thành thông qua mối quan hệ giữa vật liệu, cấu trúc và hình khối (Black, 2012; Rissanen & McQuillan, 2016; Payne, 2017). Trên cơ sở đó, nghiên cứu này xây dựng khung phân tích gồm ba cấp độ: surface (bề mặt vật liệu), structure (cấu trúc trang phục) và form (hình khối tổng thể), nhằm làm rõ quá trình chuyển hóa từ dữ liệu thị giác của không gian lịch sử sang giải pháp tạo hình trong thiết kế thời trang.

Theo Sandra Black và Claudia Eckert, bề mặt vật liệu đóng vai trò quan trọng trong việc tạo nên cảm nhận thị giác và ý nghĩa biểu đạt của thiết kế. Các yếu tố như kết cấu, độ dày, cách xử lý vật liệu hay sự chồng lớp của các bề mặt có thể tạo ra những hiệu ứng thị giác khác nhau, từ đó góp phần hình thành bản sắc thẩm mỹ của trang phục.

Ở cấp độ cấu trúc, nhiều nghiên cứu nhấn mạnh vai trò của cấu trúc trang phục như một hệ thống tổ chức hình thái của thiết kế. Theo Amy Payne, cấu trúc trang phục không chỉ liên quan đến kỹ thuật may mặc mà còn là một yếu tố quan trọng trong việc phát triển hình khối và chuyển động thị giác của trang phục. Thông qua việc sắp xếp các lớp vật liệu, các đường cắt và các chi tiết cấu trúc, nhà thiết kế có thể tạo ra những hình thái mới cho trang phục.

Trên nền tảng của bề mặt và cấu trúc, form được xem là cấp độ biểu hiện tổng thể của thiết kế.

Hình khối của trang phục phản ánh cách các yếu tố vật liệu và cấu trúc được tổ chức để tạo nên một hệ thống hình thức thống nhất. Hình khối không chỉ định hình diện mạo thị giác của trang phục mà còn quyết định cách trang phục tương tác với cơ thể người mặc và không gian xung quanh.

Dựa trên những cơ sở lý thuyết này, nghiên cứu xây dựng khung phân tích ngôn ngữ tạo hình trong thiết kế thời trang thông qua ba yếu tố chính:

- Surface: đặc điểm bề mặt của vật liệu, bao gồm kết cấu, lớp vật liệu, kỹ thuật xử lý và hiệu ứng thị giác của bề mặt.
- Structure: cách tổ chức cấu trúc trang phục, bao gồm các đường cắt, lớp cấu trúc, sự bất đối xứng và cách các bộ phận của trang phục được liên kết với nhau.
- Form: hình khối tổng thể của trang phục, bao gồm tỷ lệ, hình thái và mối quan hệ giữa trang phục với cơ thể người mặc.

Khung phân tích này cho phép nghiên cứu làm rõ quá trình chuyển hóa từ nguồn cảm hứng thị giác của không gian lịch sử sang các giải pháp tạo hình cụ thể trong thiết kế trang phục. Thông qua việc phân tích ba cấp độ surface – structure – form, nghiên cứu có thể xác định cách các đặc điểm hình thái của không gian kiến trúc được diễn giải và tái cấu trúc trong ngôn ngữ thiết kế thời trang.

2. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp nghiên cứu thiết kế (design research), một phương pháp thường được áp dụng trong các nghiên cứu sáng tạo nhằm khám phá mối quan hệ giữa ý tưởng, vật liệu và hình thức thiết kế. Trong phương pháp này, quá trình thiết kế không chỉ đóng vai trò là hoạt động sáng tạo mà còn là một công cụ nghiên cứu, thông qua đó các giả thuyết về hình khối, cấu trúc và vật liệu được kiểm nghiệm bằng thực nghiệm thiết kế (Payne, 2017; Cross, 2001).

Trong nghiên cứu này, bộ sưu tập "Đất còn hát" được xem như một trường hợp nghiên cứu thiết kế (design case study). Thông qua việc phân tích quá trình phát triển ý tưởng, thử nghiệm vật liệu và xây dựng cấu trúc trang phục, nghiên cứu làm rõ cách các yếu tố thị giác của Thành cổ Quảng Trị được chuyển hóa thành ngôn ngữ tạo hình trong thiết kế thời trang. Do đó, các mẫu thiết kế thử nghiệm trong nghiên cứu này không chỉ được xem là sản phẩm sáng tạo mà còn là kết quả của quá trình nghiên cứu thực nghiệm, phản ánh cách các yếu tố thị giác của không gian lịch sử được chuyển hóa thành các chiến lược tạo hình trong trang phục.

Quá trình nghiên cứu được triển khai qua ba giai đoạn chính:

❖ **Giai đoạn 1**: Nghiên cứu tư liệu và phân tích hình ảnh

Các tài liệu lịch sử và hình ảnh liên quan đến Thành cổ Quảng Trị được thu thập và phân tích nhằm xác định những yếu tố thị giác đặc trưng của không gian kiến trúc. Quá trình này tập trung vào các đặc điểm như cấu trúc tường thành, bề mặt vật liệu và dấu vết phong hóa của kiến trúc. Các hình ảnh tư liệu được lựa chọn dựa trên ba tiêu chí chính: (1) thể hiện rõ dấu vết phong hóa và sự phá vỡ cấu trúc của kiến trúc Thành cổ; (2) có giá trị biểu tượng gắn với ký ức chiến tranh; và (3) có khả năng chuyển hóa thành các yếu tố tạo hình trong thiết kế trang phục như bề mặt, đường nét, cấu trúc hoặc hình khối.

Quá trình phân tích hình ảnh được triển khai theo hướng nghiên cứu thị giác, trong đó các đặc điểm hình thái của không gian kiến trúc được phân tích và chuyển đổi thành dữ liệu tạo hình. Từ các hình ảnh tư liệu ban đầu, nghiên cứu xác định các yếu tố thị giác nổi bật như kết cấu bề mặt, cấu trúc đổ vỡ, lớp vật liệu và bảng màu không gian. Những yếu tố này tiếp tục được chuyển hóa thành các giải pháp thiết kế thông qua thử nghiệm vật liệu, cấu trúc trang phục và phát triển hình khối.

Hình 2. *Tư liệu hình ảnh về bối cảnh lịch sử năm 1972 được sử dụng nhằm xác định các đặc điểm thị giác liên quan đến chiến tranh và dấu vết thời gian.*

❖ **Giai đoạn 2**: Phát triển ý tưởng thiết kế

Từ các yếu tố thị giác thu được, bảng ý tưởng (moodboard) được xây dựng nhằm tổng hợp các hình ảnh, màu sắc và kết cấu vật liệu liên quan đến nguồn cảm hứng thiết kế.

Hình 3. *Moodboard tổng hợp màu sắc, kết cấu và hình ảnh kiến trúc, định hướng phát triển ngôn ngữ tạo hình của bộ sưu tập.*

Hình 4. *Bảng định hướng đối tượng người dùng, làm cơ sở cho việc điều chỉnh ngôn ngữ tạo hình phù hợp với bối cảnh sử dụng.*

Hình 5. *Phân tích xu hướng thời trang đương đại nhằm xác định sự tương thích giữa ý tưởng thiết kế và bối cảnh thị trường.*

Hình 6. *Định hướng phong cách thiết kế, tích hợp yếu tố lịch sử với ngôn ngữ thời trang đương đại.*

❖ **Giai đoạn 3**: Thực nghiệm thiết kế

Trong giai đoạn này, các ý tưởng tạo hình được thử nghiệm thông qua việc xử lý vật liệu, xây dựng cấu trúc trang phục và phát triển các mẫu thiết kế thử nghiệm.

Quá trình chuyển hóa nguồn cảm hứng lịch sử thành ngôn ngữ thiết kế được mô tả trong sơ đồ sau.

Nguồn cảm hứng lịch sử

→ yếu tố thị giác (kiến trúc, bề mặt vật liệu)

→ yếu tố tạo hình (hình khối, cấu trúc, màu sắc)

→ thiết kế trang phục.

Các thử nghiệm vật liệu được thực hiện thông qua kỹ thuật xếp lớp vật liệu (layering), tạo nếp gấp bất quy tắc, xử lý bề mặt bằng thao tác phá vỡ cấu trúc và kết hợp các lớp vật liệu có độ dày khác nhau nhằm tạo hiệu ứng thị giác gợi liên tưởng đến sự phong hóa của kiến trúc lịch sử. Quá trình thực nghiệm được triển khai trên nhiều mẫu thử với quy mô và cấu trúc khác nhau trước khi phát triển thành thiết kế hoàn chỉnh.

3. Kết quả và bàn luận

Ngôn ngữ tạo hình của bộ sưu tập "Đất còn hát" được phát triển thông qua sự tương tác giữa ba yếu tố chính: form (hình khối), structure (cấu trúc) và surface (bề mặt). Trên cơ sở phân tích các đặc điểm thị giác của Thành cổ Quảng Trị, nghiên cứu triển khai quá trình chuyển hóa từ dữ liệu hình ảnh lịch sử sang các giải pháp tạo hình cụ thể trong thiết kế trang phục.

3.1 Surface – Ngôn ngữ bề mặt vật liệu

Bề mặt vật liệu là yếu tố đầu tiên được phát triển trong quá trình thiết kế, bởi đây là yếu tố trực tiếp gợi liên tưởng đến các dấu vết thời gian và bối cảnh lịch sử của không gian Thành cổ Quảng Trị. Qua quá trình phân tích hình ảnh kiến trúc, các đặc điểm bề mặt nổi bật được xác định bao gồm sự thô ráp của vật liệu, các vết nứt gãy trên tường thành và lớp phong hóa do tác động của thời gian.

Hình 7. *Chuyển hóa đặc điểm kiến trúc thành các yếu tố thị giác như kết cấu, đường nét và hình khối phục vụ phát triển thiết kế.*

Những đặc điểm này được chuyển hóa thành các chiến lược xử lý bề mặt trong thiết kế trang phục. Các kỹ thuật như xếp lớp vật liệu, tạo nếp gấp bất quy tắc và phá vỡ cấu trúc bề mặt được áp dụng nhằm tái hiện cảm giác không đồng nhất và thô ráp của bề mặt kiến trúc cũ.

Hình 8. *Phân tích các kỹ thuật xử lý bề mặt vật liệu nhằm tái hiện hiệu ứng phong hóa và tính không đồng nhất của bề mặt kiến trúc.*

Việc sử dụng các bề mặt vật liệu giàu kết cấu không chỉ tạo nên chiều sâu thị giác cho trang phục mà còn giúp tăng cường khả năng biểu đạt ý niệm thiết kế. Theo Black (2012), trong thiết kế thời trang đương đại, bề mặt vật liệu có thể đóng vai trò như một phương tiện kể chuyện thị giác, cho phép nhà thiết kế truyền tải các ý niệm văn hóa và lịch sử thông qua kết cấu và chất liệu.

Hình 9. *Thực nghiệm vật liệu với kỹ thuật xếp lớp và phá vỡ cấu trúc nhằm mô phỏng sự tích tụ của dấu vết thời gian.*

Trong bộ sưu tập này, các thử nghiệm vật liệu cho thấy việc tổ chức nhiều lớp bề mặt có thể tạo nên hiệu ứng thị giác tương tự như sự tích tụ của thời gian trên các bề mặt kiến trúc. Điều này góp phần tăng cường mối liên hệ giữa nguồn cảm hứng lịch sử và ngôn ngữ thiết kế của trang phục (Karana et al., 2015)

3.2 Structure – Ngôn ngữ cấu trúc trang phục

Nếu bề mặt vật liệu gợi liên tưởng đến dấu vết của thời gian, thì cấu trúc trang phục lại đóng vai trò chuyển hóa các yếu tố kiến trúc thành hình thức thiết kế. Trong quá trình nghiên cứu hình ảnh Thành cổ Quảng Trị, một trong những đặc điểm nổi bật là sự phá vỡ của các mảng tường thành và các khối kiến trúc không còn nguyên vẹn.

Những đặc điểm này được chuyển hóa thành các giải pháp cấu trúc trong thiết kế trang phục, đặc biệt là việc sử dụng các lớp cấu trúc chồng lên nhau và các đường cắt bất đối xứng.

Hình 10. *Cấu trúc trang phục bất đối xứng được phát triển từ hình ảnh tường thành bị phá vỡ, thể hiện sự phân mảnh không gian kiến trúc.*

Hình 11. *Các thiết kế tiêu biểu thể hiện sự tích hợp giữa bề mặt vật liệu, cấu trúc và hình khối trong ngôn ngữ tạo hình.*

Cấu trúc bất đối xứng tạo nên cảm giác chuyển động thị giác trên bề mặt trang phục, đồng thời gợi liên tưởng đến các mảng kiến trúc bị phá vỡ của tường thành. Theo Payne (2017), việc khai thác cấu trúc trang phục như một phương tiện biểu đạt giúp thiết kế thời trang vượt ra khỏi chức năng che phủ cơ thể và trở thành một cấu trúc thị giác mang tính điêu khắc.

Trong bộ sưu tập "Đất còn hát", cấu trúc trang phục được phát triển thông qua sự kết hợp giữa các lớp vật liệu và các đường cắt phá vỡ sự cân đối truyền thống. Điều này tạo nên những cấu trúc trang phục có tính linh hoạt cao, đồng thời giúp tăng cường tính biểu đạt của thiết kế.

3.3 Form – Ngôn ngữ hình khối trang phục

Trên nền tảng của bề mặt vật liệu và cấu trúc trang phục, yếu tố hình khối được phát triển nhằm tạo nên hệ thống hình thức tổng thể của bộ sưu tập. Trong thiết kế thời trang, hình khối không chỉ phản ánh cấu trúc trang phục mà còn đóng vai trò định hình cách trang phục tương tác với không gian và cơ thể người mặc.

Trong bộ sưu tập này, hình khối trang phục được phát triển theo hướng nhấn mạnh tính bất đối xứng và hình khối điêu khắc. Các mảng khối lớn được sử dụng nhằm tạo nên cảm giác mạnh mẽ và nặng nề, gợi liên tưởng đến các khối kiến trúc của tường thành.

Các thiết kế cho thấy sự kết hợp giữa bảng màu trầm, bề mặt vật liệu giàu kết cấu và cấu trúc trang phục bất đối xứng. Sự kết hợp này tạo nên một hệ thống hình khối có tính thống nhất cao trong toàn bộ bộ sưu tập. Cấu trúc bất đối xứng không chỉ mang tính hình thái mà còn làm gián đoạn sự cân bằng thị giác truyền thống của trang phục, từ đó tạo ra trải nghiệm thẩm mỹ mang tính "bất ổn", phản ánh ký ức chiến tranh như một trạng thái không hoàn chỉnh và bị đứt gãy.

3.4 Tổng hợp ngôn ngữ tạo hình của bộ sưu tập

Khi xem xét tổng thể, có thể nhận thấy quá trình chuyển hóa ký ức lịch sử của Thành cổ Quảng Trị thành ngôn ngữ tạo hình trong bộ sưu tập "Đất còn hát" được thực hiện thông qua ba chiến lược thiết kế chính.

Thứ nhất, chiến lược xử lý bề mặt vật liệu, trong đó các kỹ thuật xếp lớp, tạo nếp gấp bất quy tắc và phá vỡ bề mặt được sử dụng nhằm tái hiện dấu vết phong hóa của các bức tường thành.

Thứ hai, chiến lược cấu trúc trang phục bất đối xứng, được phát triển từ hình ảnh các mảng kiến trúc bị phá vỡ của Thành cổ Quảng Trị. Các lớp cấu trúc chồng lên nhau và các đường cắt lệch tạo nên cảm giác chuyển động thị giác trên bề mặt trang phục.

Thứ ba, chiến lược phát triển hình khối mang tính điêu khắc, trong đó các khối trang phục lớn và bảng màu trầm được sử dụng nhằm gợi liên tưởng đến khối kiến trúc nặng nề của tường thành lịch sử.

Hình 12. *Tổng thể bộ sưu tập cho thấy sự kết hợp giữa surface–structure–form trong quá trình chuyển hóa ký ức lịch sử thành thiết kế thời trang.*

Sự kết hợp giữa ba yếu tố này tạo nên một hệ thống thiết kế thống nhất, trong đó các dấu vết lịch sử của Thành cổ Quảng Trị được chuyển hóa thành ngôn ngữ thị giác của trang phục.

Từ góc độ nghiên cứu thiết kế, kết quả cho thấy các đặc điểm vật chất của không gian lịch sử như cấu trúc kiến trúc, bề mặt vật liệu và dấu vết phong hóa có thể trở thành nguồn dữ liệu thị giác quan trọng cho quá trình phát triển thiết kế thời trang. Cách tiếp cận này cho phép chuyển hóa trực tiếp các đặc điểm hình thái của không gian lịch sử thành các giải pháp tạo hình cụ thể thay vì chỉ sử dụng yếu tố lịch sử như nguồn cảm hứng mang tính biểu tượng.

Kết quả nghiên cứu đồng thời cho thấy thiết kế thời trang có thể được xem như một phương thức nghiên cứu thị giác, trong đó vật liệu, cấu trúc và hình khối trở thành công cụ diễn giải ký ức văn hóa và lịch sử trong thực hành sáng tạo đương đại.

Kết quả nghiên cứu này mở rộng các quan điểm trước đây về vai trò của vật liệu và cấu trúc trong thiết kế thời trang (Black, 2012; Rissanen & McQuillan, 2016; Payne, 2017) bằng cách nhấn mạnh quá trình chuyển hóa trực tiếp các đặc điểm hình thái của không gian kiến trúc thành ngôn ngữ tạo hình. Trong khi các nghiên cứu trước chủ yếu tập trung vào vật liệu như một yếu tố thẩm mỹ hoặc kỹ thuật, nghiên cứu này cho thấy vật liệu, cấu trúc và hình khối có thể được xem như các phương tiện diễn giải ký ức lịch sử (Chapman, 2015).

Cách tiếp cận này không chỉ góp phần làm rõ mối quan hệ giữa thiết kế thời trang và nghiên cứu thị giác, mà còn đề xuất một hướng tiếp cận có tính hệ thống cho việc khai thác di sản văn hóa trong thiết kế đương đại.

4. Kết luận

Nghiên cứu đã khảo sát khả năng chuyển hóa ký ức lịch sử và không gian chiến tranh thành ngôn ngữ tạo hình trong thiết kế thời trang thông qua trường hợp bộ sưu tập "Đất còn hát". Kết quả cho thấy các yếu tố thị giác của Thành cổ Quảng Trị có thể được diễn giải hiệu quả thông qua cấu trúc trang phục, xử lý vật liệu và tổ chức màu sắc.

Thông qua phương pháp nghiên cứu thiết kế kết hợp với phân tích hình ảnh và thực nghiệm vật liệu, nghiên cứu đã làm rõ cách các yếu tố lịch sử có thể được chuyển hóa thành các chiến lược tạo hình trong thời trang đương đại. Kết quả này góp phần khẳng định tiềm năng của thời trang như một phương tiện diễn giải ký ức văn hóa và lịch sử.

Ngoài ra, nghiên cứu này chủ yếu tập trung vào một trường hợp thiết kế cụ thể nên vẫn còn những hạn chế nhất định về phạm vi ứng dụng. Các nghiên cứu tiếp theo có thể mở rộng cách tiếp cận này sang những bối cảnh văn hóa và lịch sử khác nhằm làm rõ hơn vai trò của thiết kế thời trang như một phương tiện diễn giải ký ức văn hóa.

Lời cám ơn

Nhóm tác giả xin gửi lời cám ơn đến khoa Thời Trang và Du Lịch và bộ môn Thiết kế Thời Trang đã hỗ trợ về dụng cụ và xưởng để nhóm có thể hoàn thành nghiên cứu đạt chất lượng cao.

Xung đột lợi ích

Các tác giả tuyên bố không có xung đột lợi ích trong bài báo này.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

[1] Entwistle, J. (2000). The Fashioned Body: Fashion, Dress and Modern Social Theory. Polity Press.
[2] Kawamura, Y. (2005). Fashion-ology: An Introduction to Fashion Studies. Berg.
[3] Clark, H. (2012). "Fashion and everyday life." Fashion Theory, 16(2), 145–164.
[4] Fletcher, K. (2014). Sustainable Fashion and Textiles: Design Journeys (2nd ed.). Routledge.
[5] Gwilt, A. (2020). Fashion Design for Living. Routledge.
[6] Black, S. (2012). The Sustainable Fashion Handbook. Thames & Hudson.
[7] Rissanen, T., & McQuillan, H. (2016). Zero Waste Fashion Design. Bloomsbury.
[8] Payne, A. (2017). "Developing a practice-led research approach to fashion design." Journal of Textile Design Research and Practice, 5(2), 180–200.
[9] Tham, M. (2015). "Design for sustainability in fashion." International Journal of Fashion Design, Technology and Education, 8(1), 1–10.
[10] Adamson, G. (2013). The Invention of Craft. Bloomsbury.
[11] Chapman, J. (2015). Emotionally Durable Design: Objects, Experiences and Empathy. Routledge.

[12] Quinn, B. (2010). Textile Futures: Fashion, Design and Technology. Berg.

[13] Cross, N. (2001). Designerly ways of knowing. Design Studies, 22(3), 221–227.

[14] Karana, E., Pedgley, O. & Rognoli, V. (2015). On materials experience. International Journal of Design, 9(2).

[15] Oxman, R. (2008). Digital architecture as a challenge for design pedagogy: theory, knowledge, models and medium. Design Studies, 29(2), 99–120.

CHIẾN LƯỢC NHÂN SỰ GẮN VỚI HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA THƯƠNG HIỆU ABC BAKERY

Nguyễn Trần Bảo Trang[1*], Trần Phạm Hồng Trâm[1], Hoàng Nguyễn Mai Trang[1], Trần Nguyễn Thùy Linh[1]

[1] *Bộ môn Quản trị nhà hàng và dịch vụ ăn uống, Khoa Thời Trang và Du Lịch, Trường ĐH CNKT TP.HCM*

*Tác giả liên hệ. *Email:* 24159070@student.hcmute.edu.vn

THÔNG TIN BÀI BÁO

Ngày nhận bài: 30/03/2026
Ngày hoàn thiện: 18/05/2026
Ngày chấp nhận đăng: 28/05/2026
Ngày đăng: **30/06/2026**

TỪ KHÓA

Chiến lược nhân sự;
ABC Bakery;
Ngành Bánh Việt Nam;
Hoạt động kinh doanh;
Quản trị nhân sự.

TÓM TẮT

Bài tiểu luận tập trung phân tích chiến lược quản trị nhân sự tại ABC Bakery – một doanh nghiệp tiêu biểu trong ngành dịch vụ ăn uống và sản xuất bánh tại Việt Nam. Mục tiêu của nghiên cứu nhằm xác định thực trạng nguồn nhân lực, nhận diện các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc, khả năng gắn bó và phát triển của nhân viên, từ đó đề xuất các chiến lược nhân sự phù hợp nhằm nâng cao hiệu quả vận hành và xây dựng văn hóa doanh nghiệp bền vững. Phương pháp nghiên cứu được thực hiện thông qua việc tổng hợp tài liệu thứ cấp, phân tích các báo cáo ngành F&B, thông tin công khai về doanh nghiệp, cùng các bài viết và phỏng vấn liên quan đến chính sách nhân sự của ABC Bakery. Kết quả phân tích cho thấy các yếu tố như môi trường làm việc, cơ hội đào tạo – thăng tiến và văn hóa doanh nghiệp có ảnh hưởng đáng kể đến động lực và sự gắn kết của người lao động, trong đó yếu tố con người giữ vai trò then chốt. Từ đó, nhóm đề xuất ba định hướng chiến lược nhân sự bao gồm nâng cao chất lượng tuyển dụng, tăng cường đào tạo và xây dựng môi trường làm việc tích cực, góp phần định hướng phát triển bền vững cho ABC Bakery.

Hiện nay, ngành bánh Việt Nam không chỉ cạnh tranh về chất lượng sản phẩm mà còn cạnh tranh về tốc độ phục vụ, khả năng đổi mới công nghệ sản xuất và chất lượng nguồn nhân lực. Theo bài viết "Bakery: Cuộc chiến đã lên men" được đăng trên Doanh Nhân Sài Gòn và báo cáo về thị trường bánh kẹo Việt Nam năm 2023, các doanh nghiệp bánh đang đối mặt với tình trạng thiếu hụt lao động tay nghề cao, chi phí nhân công tăng và áp lực hiện đại hóa dây chuyền sản xuất. Trong bối cảnh đó, chiến lược nhân sự trở thành yếu tố then chốt quyết định khả năng vận hành và phát triển bền vững của doanh nghiệp. Đối với ABC Bakery, doanh nghiệp không chỉ mở rộng hệ thống cửa hàng và nhà máy mà còn hợp tác với nhiều thương hiệu quốc tế như KFC, McDonald's và Starbucks, vì vậy yêu cầu về chất lượng nhân sự, kỹ năng vận hành và văn hóa doanh nghiệp ngày càng cao. Bên cạnh đó, việc ứng dụng công nghệ hiện đại trong sản xuất cũng đặt ra thách thức lớn trong đào tạo, giữ chân và phát triển đội ngũ lao động. Vì vậy, nghiên cứu chiến lược nhân sự gắn với hoạt động kinh doanh của ABC Bakery có ý nghĩa thực tiễn quan trọng, góp phần làm rõ mối quan hệ giữa hiệu quả kinh doanh và quản trị nguồn nhân lực, đồng thời đề xuất các giải pháp phù hợp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh và hỗ trợ doanh nghiệp phát triển bền vững trong ngành bánh Việt Nam hiện nay.

1. Giới Thiệu

Hình 1: *Thương hiệu ABC Bakery*

ABC Bakery là một thương hiệu bánh nổi tiếng tại Việt Nam do doanh nhân Kao Siêu Lực sáng lập và phát triển với hơn 20 năm kinh nghiệm trong ngành bánh. Ban đầu, ABC Bakery khởi nguồn từ một cơ sở sản xuất bánh gia đình nhỏ ở TP. Hồ Chí Minh và dần mở rộng thành hệ thống chuyên nghiệp với hàng chục cửa hàng và nhiều xưởng sản xuất trong nước và quốc tế. Với phương châm "chậm mà chắc", ông Lực đã đầu tư công nghệ sản xuất hiện đại kết hợp cùng đội ngũ thợ

trẻ để tạo ra những sản phẩm bánh chất lượng cao, đặc biệt là các loại bánh mì và bánh ngọt được nhiều khách hàng yêu thích. ABC Bakery không chỉ phục vụ thị trường trong nước mà còn xuất khẩu sang nhiều quốc gia và là đối tác cung cấp sản phẩm cho nhiều thương hiệu lớn như KFC, McDonald's, Burger King và Starbucks tại Việt Nam. Ông Kao Siêu Lực – người được mệnh danh là "vua bánh mì" – luôn chú trọng đổi mới sáng tạo, như bánh mì thanh long độc đáo, nhằm đem đến trải nghiệm mới cho người tiêu dùng. [1]

2. Phương Pháp Nghiên Cứu

Bài tiểu luận của nhóm được thực hiện dựa trên sự kết hợp giữa nghiên cứu lý thuyết và nghiên cứu thực tiễn nhằm phân tích chiến lược nhân sự trong ngành dịch vụ ăn uống, cụ thể là doanh nghiệp ABC Bakery. Về mặt lý thuyết, nhóm thu thập và tổng hợp các tài liệu liên quan đến quản trị nguồn nhân lực trong ngành F&B, bao gồm cơ cấu tổ chức, chính sách tuyển dụng, đào tạo, giữ chân nhân viên và văn hóa doanh nghiệp từ các nguồn Internet uy tín và giáo trình chuyên ngành. Về mặt thực tiễn, nhóm em không tiến hành khảo sát trực tiếp tại doanh nghiệp mà thu thập dữ liệu gián tiếp thông qua website chính thức của ABC Bakery, fanpage Facebook, các bài phỏng vấn ông Kao Siêu Lực cùng thông tin trên Google Maps và các nền tảng đánh giá doanh nghiệp. Những dữ liệu này được phân tích nhằm làm rõ thực trạng nhân sự, các thách thức trong tuyển dụng và phát triển nguồn nhân lực của ABC Bakery, từ đó làm cơ sở đề xuất các chiến lược nhân sự phù hợp, khả thi và gắn liền với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

3. Kết Quả Và Bàn Luận

3.1. Cơ cấu tổ chức và chính sách nhân sự của doanh nghiệp ABC Bakery.

3.1.1. Cơ cấu tổ chức của ABC Bakery.

a. Mô hình cơ cấu tổ chức.

ABC Bakery tổ chức bộ máy quản lý theo mô hình chức năng, tức là doanh nghiệp được chia thành các bộ phận chuyên môn khác nhau để mỗi bộ phận tập trung vào một nhiệm vụ cụ thể. Với đặc thù là doanh nghiệp sản xuất và kinh doanh bánh, ABC Bakery chú trọng tách biệt rõ các mảng quan trọng như sản xuất, bán hàng, marketing, nhân sự và tài chính nhằm đảm bảo hoạt động diễn ra hiệu quả và đồng bộ. Trong cơ cấu này, Tổng Giám đốc giữ vai trò điều hành chung, chịu trách nhiệm định hướng chiến lược và giám sát hoạt động của toàn doanh nghiệp, trong khi các trưởng bộ phận trực tiếp quản lý công việc hằng ngày của từng phòng ban. Cách phân cấp quản lý này giúp công việc được triển khai rõ ràng, tránh chồng chéo và tạo điều kiện để mỗi bộ phận phát huy đúng chuyên môn của mình. Việc tổ chức theo mô hình chức năng cũng cho phép ABC Bakery tập trung tốt hơn vào các hoạt động cốt lõi như kiểm soát chất lượng bánh, duy trì quy trình sản xuất ổn định và phát triển hệ thống phân phối. Những định hướng này được thể hiện thông qua các thông tin giới thiệu về hoạt động và cách vận hành doanh nghiệp được công bố trên website chính thức của ABC Bakery, cho thấy doanh nghiệp chú trọng đến việc phối hợp giữa các bộ phận chuyên môn trong toàn hệ thống [2]. Qua cơ cấu tổ chức trên có thể nhận thấy ABC Bakery đã có sự chuyển đổi từ mô hình quản lý gia đình truyền thống sang mô hình quản trị theo chức năng hiện đại. Việc phân chia rõ các bộ phận sản xuất, kinh doanh, marketing và nhân sự không chỉ giúp nâng cao hiệu quả vận hành mà còn hạn chế sự chồng chéo trong quản lý. Bên cạnh đó, yếu tố gia đình vẫn được duy trì thông qua vai trò định hướng của gia tộc Kao trong các hoạt động điều hành và phát triển doanh nghiệp. Sự kết hợp giữa văn hóa doanh nghiệp gia đình và mô hình quản trị hiện đại được xem là một trong những yếu tố giúp ABC Bakery duy trì tính ổn định và khả năng cạnh tranh trong ngành F&B hiện nay [2], [3].

b. Các bộ phận chính.

ABC Bakery tổ chức doanh nghiệp thành các bộ phận chính theo từng chức năng để công việc được phân chia rõ ràng và dễ quản lý. Trong đó, bộ phận sản xuất đóng vai trò quan trọng nhất vì đây là nơi trực tiếp làm ra sản phẩm bánh cung cấp cho thị trường. Theo thông tin công bố, ABC Bakery có xưởng sản xuất rộng hơn 6.000 m² tại Quận Bình Tân, TP. Hồ Chí Minh, cùng với một nhà máy khoảng 2.000 m² chuyên phục vụ sản xuất bánh xuất khẩu. Điều này cho thấy doanh nghiệp đầu tư lớn cho khâu sản xuất nhằm đảm bảo chất lượng và sản lượng ổn định [2]. Bên cạnh đó, bộ phận kinh doanh – bán hàng và phân phối chịu trách nhiệm đưa sản phẩm đến tay khách hàng thông qua hệ thống cửa hàng và đại lý. Hiện nay, ABC Bakery có khoảng 25 cửa hàng tại Việt Nam và 4 cửa hàng tại Campuchia, đồng thời phân phối bánh thông qua hơn 3.000 đại lý, giúp thương hiệu tiếp cận được nhiều nhóm khách hàng khác nhau

và mở rộng thị trường tiêu thụ [3]. Ngoài ra, bộ phận marketing có nhiệm vụ quảng bá hình ảnh thương hiệu, giới thiệu sản phẩm mới và triển khai các chương trình khuyến mãi nhằm thu hút khách hàng. Các hoạt động này góp phần giúp ABC Bakery duy trì độ nhận diện cao trên thị trường bánh ngọt [4]. Song song với đó, bộ phận nhân sự – hành chính đảm nhận công tác tuyển dụng, đào tạo và quản lý đội ngũ lao động tại các xưởng sản xuất và cửa hàng, đảm bảo doanh nghiệp luôn có đủ nhân lực để vận hành hiệu quả [2]. Cuối cùng, phòng tài chính – kế toán thực hiện việc theo dõi thu chi, kiểm soát chi phí và quản lý ngân sách, tạo nền tảng tài chính ổn định cho hoạt động kinh doanh cũng như các chính sách về nhân sự của doanh nghiệp [2]. Qua cơ cấu tổ chức trên có thể nhận thấy ABC Bakery đã có sự chuyển đổi từ mô hình quản lý gia đình truyền thống sang mô hình quản trị theo chức năng hiện đại. Việc phân chia rõ các bộ phận sản xuất, kinh doanh, marketing và nhân sự không chỉ giúp nâng cao hiệu quả vận hành mà còn hạn chế sự chồng chéo trong quản lý. Bên cạnh đó, yếu tố gia đình vẫn được duy trì thông qua vai trò định hướng của gia tộc Kao trong các hoạt động điều hành và phát triển doanh nghiệp. Sự kết hợp giữa văn hóa doanh nghiệp gia đình và mô hình quản trị hiện đại được xem là một trong những yếu tố giúp ABC Bakery duy trì tính ổn định và khả năng cạnh tranh trong ngành F&B hiện nay [2], [3].

3.1.2. Chính sách nhân sự của ABC Bakery.

a. Chính sách tuyển dụng và bố trí lao động.

Chính sách tuyển dụng và bố trí lao động của ABC Bakery được thực hiện khá linh hoạt để đáp ứng nhu cầu nhân sự cho cả khâu sản xuất và khâu bán hàng. Doanh nghiệp thường xuyên tuyển các vị trí như nhân viên bán hàng, thợ làm bánh, nhân viên kiểm soát chất lượng và lao động phổ thông. Điều này cho thấy khi tuyển dụng, ABC Bakery không chỉ quan tâm đến tay nghề mà còn chú trọng đến thái độ làm việc và ý thức trách nhiệm của người lao động [5]. Thực tế, các tin tuyển dụng nhân viên bán hàng tại TP. Hồ Chí Minh cho thấy doanh nghiệp ưu tiên ứng viên trong độ tuổi từ 18 đến 30, có sức khỏe tốt, trung thực và khả năng giao tiếp. Mức lương cơ bản dao động khoảng 5–8 triệu đồng/tháng, kèm theo các quyền lợi như phụ cấp tiền ăn, bảo hiểm xã hội và thưởng cuối năm, cho thấy chính sách tuyển dụng của ABC Bakery khá phù hợp với lao động trẻ và lao động phổ thông trong lĩnh vực bán lẻ và sản xuất bánh [6], [7]. Bên cạnh công tác tuyển dụng, việc bố trí lao động tại ABC Bakery cũng được thực hiện khá rõ ràng và sát với thực tế công việc. Nhân viên bán hàng được sắp xếp làm việc theo ca tại các cửa hàng và được hướng dẫn cụ thể ngay khi bắt đầu làm việc, giúp họ nhanh chóng làm quen với công việc và môi trường làm việc [6]. Ở khâu sản xuất, doanh nghiệp duy trì lực lượng lao động lớn với khoảng 300 công nhân làm việc theo dây chuyền sản xuất hiện đại, nhằm đảm bảo đủ sản lượng bánh cung ứng cho hơn 30 cửa hàng trong nước và hệ thống phân phối rộng khắp [2]. Việc bố trí lao động dựa trên năng lực và nhu cầu thực tế này giúp ABC Bakery duy trì hoạt động sản xuất – kinh doanh ổn định, đồng thời tạo ra nhiều cơ hội việc làm lâu dài cho người lao động trong khu vực.

b.Chính sách đào tạo và phát triển nhân sự.

ABC Bakery khá chú trọng đến việc đào tạo và phát triển nhân sự nhằm giúp nhân viên nâng cao năng lực và đáp ứng yêu cầu phát triển của doanh nghiệp. Một minh chứng rõ ràng là việc ABC Bakery hợp tác với chương trình MBA Andrews Vietnam thông qua ký kết Biên bản ghi nhớ (MOU) để tổ chức các khóa học và workshop cho đội ngũ quản lý và nhân sự tiềm năng. Các hoạt động này giúp nhân viên tiếp cận kiến thức quản trị hiện đại và áp dụng vào thực tế công việc, từ đó nâng cao kỹ năng quản lý và năng lực lãnh đạo cho nhân sự cấp trung và cấp cao [7], [8]. Bên cạnh đó, ABC Bakery còn đẩy mạnh đào tạo nội bộ cho nhân viên sản xuất, tập trung vào kỹ thuật làm bánh và quy trình sản xuất. Doanh nghiệp mời các chuyên gia kỹ thuật có kinh nghiệm trực tiếp hướng dẫn và tổ chức các buổi đào tạo do người đứng đầu doanh nghiệp tham gia giảng dạy, giúp nhân viên nâng cao tay nghề và làm việc đồng đều hơn [9]. Ngoài ra, một số công nhân còn được tạo điều kiện đi tu nghiệp ở nước ngoài để học hỏi kỹ thuật mới, qua đó phát triển năng lực chuyên môn lâu dài và góp phần giữ ổn định chất lượng sản phẩm cũng như năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp [8], [9]. Từ các hoạt động đào tạo trên có thể thấy rằng ABC Bakery đang từng bước chuyên nghiệp hóa công tác quản trị nguồn nhân lực thay vì chỉ dựa vào kinh nghiệm truyền nghề truyền thống. Việc kết hợp đào tạo nội bộ với hợp tác đào tạo bên ngoài giúp doanh nghiệp vừa duy trì tay nghề đặc thù của ngành bánh vừa tiếp cận các phương pháp quản trị hiện đại. Điều này đặc biệt quan trọng trong bối cảnh ngành F&B có mức độ

cạnh tranh cao và yêu cầu ngày càng lớn về chất lượng dịch vụ cũng như năng lực vận hành [7], [8]. Ngoài ra, hoạt động đào tạo còn góp phần tăng khả năng gắn bó của nhân viên với doanh nghiệp, nhất là đối với lao động trẻ có nhu cầu phát triển kỹ năng và cơ hội thăng tiến lâu dài.

c. Chính sách lương, thưởng và đãi ngộ.

ABC Bakery triển khai chính sách lương, thưởng và đãi ngộ nhằm thu hút và giữ chân nhân sự, đặc biệt là đối với các vị trí làm việc trực tiếp tại cửa hàng và xưởng sản xuất. Theo các thông tin tuyển dụng công khai, mức lương cơ bản cho nhân viên bán hàng tại hệ thống cửa hàng ABC Bakery ở TP. Hồ Chí Minh hiện dao động trong khoảng 7.080.000 đến 8.500.000 đồng/tháng, tùy vị trí và thời gian làm việc, cho thấy công ty có mức thu nhập cạnh tranh trong ngành bán lẻ thực phẩm – đồ uống [10]. Ngoài mức lương cơ bản, ABC Bakery còn đưa ra các chế độ đãi ngộ bổ sung như bao cơm, hỗ trợ chỗ ở nội trú cho người ở xa, thưởng doanh thu và khả năng tăng lương nếu làm tốt công việc, cùng các phúc lợi khác như nghỉ 4 ngày/tháng và làm việc trong môi trường chuyên nghiệp, ổn định [10]. Những quyền lợi này cho thấy ABC Bakery không chỉ trả lương mà còn quan tâm đến các nhu cầu thiết yếu của nhân viên, từ ăn uống đến chỗ ở, giúp người lao động yên tâm công tác lâu dài. Đối với lao động phổ thông và các vị trí sản xuất, tùy theo kỹ năng và kinh nghiệm, mức lương thử việc và sau thử việc thường được thỏa thuận cụ thể trong từng tin tuyển dụng; ví dụ, một số vị trí phụ bếp tại ABC Bakery từng được đăng tuyển với mức lương thử việc khoảng 9.100.000 đồng/tháng, và sau khi kết thúc giai đoạn thử việc tăng lên khoảng 11.000.000 đồng/tháng, cùng với các quyền lợi như ăn ca, ngày nghỉ và thưởng cuối năm [11]. Các khoản thưởng và đãi ngộ này giúp nhân viên tăng thu nhập theo năng lực và thời gian làm việc, đồng thời khuyến khích người lao động gắn bó với doanh nghiệp.

Hình 2*: Gia đình Vua bánh mì Kao Siêu Lực*

d. Chính sách môi trường làm việc và văn hóa doanh nghiệp.

Môi trường làm việc tại ABC Bakery được xây dựng theo hướng ổn định và có kỷ luật, phù hợp với đặc thù doanh nghiệp sản xuất – kinh doanh bánh quy mô lớn. Doanh nghiệp tổ chức lao động theo ca, phân công công việc rõ ràng giữa các bộ phận sản xuất, bán hàng và hỗ trợ, giúp nhân viên dễ thích nghi và phối hợp hiệu quả trong công việc hằng ngày. Các thông tin giới thiệu doanh nghiệp và tuyển dụng cho thấy ABC Bakery chú trọng xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp, có quy trình cụ thể nhằm đảm bảo hoạt động sản xuất – kinh doanh diễn ra ổn định [1], [5]. Văn hóa doanh nghiệp tại ABC Bakery gắn liền với triết lý kinh doanh "Tươi ngon từ trái tim", thể hiện qua việc doanh nghiệp đề cao tinh thần trách nhiệm, sự tận tâm và tay nghề của người lao động. Nhân viên được khuyến khích học hỏi thông qua các hoạt động đào tạo nội bộ và hợp tác đào tạo với bên ngoài, góp phần hình thành văn hóa làm việc coi trọng chuyên môn và sự gắn bó lâu dài với doanh nghiệp [7], [8]. Bên cạnh đó, các chính sách phúc lợi như bao ăn ca, hỗ trợ chỗ ở cho lao động ở xa và thưởng theo hiệu quả công việc giúp người lao động yên tâm làm việc và tăng mức độ gắn bó. Sự kết hợp giữa môi trường làm việc ổn định, văn hóa đề cao con người và các chế độ đãi ngộ phù hợp cho thấy ABC Bakery đã xây dựng được nền tảng văn hóa doanh nghiệp tương đối bền vững, hỗ trợ tốt cho công tác quản trị nguồn nhân lực [5], [10]. Qua những đặc điểm trên có thể thấy ABC Bakery đang xây dựng văn hóa doanh nghiệp theo hướng kết hợp giữa mô hình doanh nghiệp gia đình truyền thống và phương thức quản trị hiện đại. Yếu tố gia đình được thể hiện thông qua sự đề cao tính gắn kết, ổn định và tinh thần trách nhiệm trong môi trường làm việc, trong khi yếu tố hiện đại được thể hiện qua việc chú trọng đào tạo chuyên môn, phân chia chức năng rõ ràng và nâng cao hiệu quả vận hành [3], [7]. Sự kết hợp này góp phần tạo nên bản sắc riêng cho chiến lược nhân sự của doanh nghiệp, đồng thời giúp ABC Bakery duy trì khả năng thích nghi với áp lực cạnh tranh và mở rộng quy mô trong ngành F&B hiện nay. Ngoài ra, việc xây dựng môi trường làm việc gắn với văn hóa doanh nghiệp còn hỗ trợ nâng cao mức độ gắn bó của nhân viên, đặc biệt đối với lao động

trẻ và lao động tay nghề trong lĩnh vực sản xuất bánh [8], [10].

3.2. Các thách thức về tuyển dụng, giữ chân và phát triển nhân viên.

3.2.1. Thách thức trong việc tuyển dụng nhân viên

ABC Bakery gặp nhiều khó khăn lớn trong việc tuyển dụng do tình hình hiện tại đang thiếu hụt nguồn lao động lành nghề trong ngành bánh kẹo, đặc biệt tại nơi có chi phí sinh hoạt cao như TP.HCM, điều đó đã dẫn đến việc đẩy giá nhân công lên mức trung bình 7-8 triệu VND/tháng cho thợ bánh và QC. Doanh nghiệp thường xuyên đăng thông tin để tuyển dụng nhân viên bán hàng, thợ bánh, QC sản xuất và kho hàng, bên cạnh đó, họ còn tuyển thêm cho vị trí nhân viên điện - cơ khí tại các chi nhánh ở TP. HCM, Đà Nẵng với mức lương khởi điểm từ 6 - 9 triệu VND, họ thường ưu tiên lao động trẻ có độ tuổi trong khoảng từ 18 - 25 tuổi không cần kinh nghiệm để có thể dễ dàng và nhanh chóng trong quy trình đào tạo [11]. Tuy vậy, doanh nghiệp vẫn gặp tình trạng khát dân sự trong tình hình dịch COVID - 19 năm 2021, khi mà tỷ lệ thất nghiệp trong ngành sản xuất giảm mạnh do giãn cách xã hội [12]. Theo tình hình hiện tại, Việt Nam đang thiếu thợ bánh chuyên nghiệp tuổi từ 25 - 40 [13] [14], điều đó dẫn đến vấn đề rằng ABC Bakery buộc phải cạnh tranh với các đối thủ lớn như Kinh Đô hay Orion bằng các chính sách tuyển dụng linh hoạt như tuyển dụng part - time và hỗ trợ ăn ở cho nhân viên [11] [15], song việc suy thoái kinh tế năm 2023 đã khiến nhân sách tuyển dụng ngày càng bị siết chặt hơn [16] [17].

3.2.2. Thách thức trong việc giữ chân nhân viên

Giữ chân nhân viên là một trong những vấn đề nan giải tại ABC Bakery. Tỷ lệ nhân viên nghỉ việc hằng năm cao do tính chất công việc, sự lặp đi lặp lại của các thao tác thủ công, thời gian chờ đợi lâu giữa công đoạn sản xuất và việc di chuyển xa dẫn đến lãng phí thời gian, ảnh hưởng động lực làm việc của nhân viên. Mặc dù đã có quy trình SOP, nhân viên mới vẫn thường mắc những sai sót kỹ thuật trong việc tạo hình bánh. Chi phí nhân công ngày càng tăng và áp lực mở rộng khiến việc giữ chân nhân sự trở nên khó khăn hơn, đặc biệt là với thợ lớn tuổi không quen tiếp xúc với công nghệ hiện đại 4.0 [18] [19]. Từ đó doanh nghiệp khó tăng lương cạnh tranh, dẫn đến việc nhân viên bán hàng part - time dễ nhảy việc sang cửa hàng tiện lợi hoặc một công việc khác với thu nhập ổn định hơn. Tuy vậy, ABC đã luôn duy trì được việc đó bằng thưởng hiệu suất cho nhân sự và văn hóa gia đình ổn định do gia tộc Kao lãnh đạo [20] [21]. Những khó khăn trong việc giữ chân nhân sự cho thấy ngành bánh và F&B hiện nay không chỉ cạnh tranh về sản phẩm mà còn cạnh tranh mạnh về nguồn lao động. Đối với ABC Bakery, việc duy trì văn hóa doanh nghiệp mang tính gia đình giúp tạo cảm giác ổn định và gắn gũi cho người lao động, tuy nhiên điều này vẫn cần được kết hợp với các chính sách đãi ngộ và cơ hội phát triển rõ ràng để đáp ứng kỳ vọng của thế hệ lao động trẻ hiện nay [18], [20].

3.2.3. Thách thức trong việc phát triển nhân viên

Hình 3: *Ông Kao Siêu Lực bên cạnh một cửa hiệu bánh của ABC Bakery*

Việc phát triển nguồn nhân sự tại ABC Bakery gặp trở ngại lớn từ thiếu chương trình đào tạo chuẩn hóa, dẫn đến vấn đề là phải cần từ 2 - 4 tuần giám sát công nhân mới chặt chẽ để đạt được năng suất, trong khi đó chuyển giao kinh nghiệm từ thợ lớn tuổi (trên 40 tuổi) sang thế hệ nhân sự trẻ chưa thật sự đạt hiệu quả cao do sự khác biệt về kỹ năng công nghệ quá lớn. Doanh nghiệp quyết định áp dụng thưởng 2 triệu VND cho nhân sự trẻ thành thạo máy móc mới để khuyến khích, thúc đẩy học hỏi. Mặc dù thế, thế hệ trẻ vẫn thiếu kinh nghiệm lâu năm hơn so với thợ truyền thống. Hướng phát triển nhân sự của doanh nghiệp tập trung vào sự kế thừa thế hệ (Kao Huy Phương quản kinh doanh, Kao Huy Minh quản nhân sự) [20], kết hợp với công nghệ hiện đại để giảm nhân công 13 xuống 6 người/sản phẩm sandwich, song doanh nghiệp vẫn phải đối mặt rủi ro nghẽn khâu do phụ thuộc thời gian dây chuyền [18] [19].

"Cùng với 2 người con, ông Lực đã đứng lên gây dựng một thương hiệu hoàn toàn mới với tên gọi ABC, viết tắt từ Asia Bakery Confectionery (doanh nghiệp sản xuất bánh kẹo Á Châu). Cái tên

được ghép từ tên tiếng Anh của ba người con: Anglela (con gái thứ Kao Huy Minh); Bruce (con trai út Kao Hớn Phong) và Christine (con gái đầu Kao Huy Phương).” [12]

3.2.4. Thách thức trong việc duy trì văn hóa doanh nghiệp gia đình khi quy mô nhân sự mở rộng

Khi quy mô của ABC Bakery phình to từ những tiệm bánh thủ công lên thành một hệ thống công nghiệp với hàng nghìn nhân sự, sợi dây liên kết giữa người chủ và nhân viên bắt đầu bị kéo căng, dẫn đến những điểm gãy về mặt quản trị.

Khoảng cách giữa "Bàn tay nghệ nhân" và "Dây chuyền máy móc"

Trong một tiệm bánh nhỏ, chất lượng được bảo chứng bằng sự quan sát trực tiếp của người thợ cả. Nhưng khi tiến lên quy mô công nghiệp, ABC buộc phải "đóng gói" cái tâm của người làm bánh vào các bộ quy trình (SOP) khô khan. Khó khăn lớn nhất chính là việc tiêu chuẩn hóa những thứ vốn thuộc về cảm quan và trực giác. Một công nhân đứng máy không dễ dàng cảm nhận được độ đàn hồi của bột hay mùi thơm của men như cách một người thợ lành nghề gắn bó lâu năm thực hiện. Việc duy trì sự đồng nhất về chất lượng tại hàng chục chi nhánh mà không làm mất đi "phần hồn" của chiếc bánh là một bài toán đánh đổi đầy áp lực

Hình 4: *Ba người con đã chọn ở lại cùng phụ tá cho sự nghiệp của Kao Siêu Lực*

giữa tính hiệu quả và bản sắc thương hiệu.

Sự đứt gãy trong dòng chảy giá trị

Ngày xưa, thông điệp của nhà sáng lập được truyền đạt trực tiếp qua từng buổi làm việc chung, đầy cảm hứng và sự chân thành. Tuy nhiên, khi bộ máy quản lý trung gian xuất hiện như một hệ quả tất yếu của việc mở rộng, các tầng nấc này vô tình trở thành những "màng lọc" ngăn cản sự thấu hiểu. Triết lý kinh doanh của gia đình họ Kao khi đi qua các cấp quản lý từ vùng đến cửa hàng dễ bị biến dạng thành những con số khô khốc hay chỉ tiêu doanh số áp đặt. Nhân viên cấp dưới cùng dần mất đi sự kết nối với lý tưởng ban đầu của ông Kao Siêu Lực, khiến họ làm việc với tâm thế của một người làm thuê thay vì một người cộng sự cùng chung chí hướng.

Cái bóng của người sáng lập và bài toán kế thừa tinh thần

Văn hóa của ABC Bakery từ lâu đã hòa quyện với uy tín cá nhân và sức ảnh hưởng mạnh mẽ của "Vua bánh mì". Nhân viên cũ ở lại vì ơn nghĩa, vì nể trọng nhân cách của người đứng đầu. Thách thức đặt ra là làm sao để xây dựng một hệ thống có khả năng tự vận hành mà không cần sự hiện diện trực tiếp của gia đình. Khi "quản trị bằng niềm tin" dần được thay thế bằng "quản trị bằng hệ thống", doanh nghiệp phải đối mặt với sự phản kháng ngầm từ những công thần hoặc sự lạc lõng của những nhân sự mới. Việc tách rời được giá trị cốt lõi ra khỏi tầm ảnh hưởng của một cá nhân để biến nó thành tài sản chung của tổ chức là một cuộc chuyển đổi đầy đau đớn nhưng bắt buộc.

Xung đột giữa sự bao dung và tính kỷ luật thép

Mô hình gia đình thường vận hành dựa trên sự linh hoạt và tình cảm, nơi những sai sót có thể được cảm thông và điều chỉnh nhanh chóng. Nhưng khi bước vào sân chơi toàn cầu, làm đối tác cho những gã khổng lồ như McDonald’s hay Starbucks, ABC không còn dư địa cho sự "tùy hứng". Sự chuyển dịch từ một môi trường làm việc đậm chất tình nghĩa sang một kỷ luật công nghiệp khắt khe tạo ra sự xung đột nội tại gay gắt. Làm thế nào để giữ được sự ấm áp, quan tâm kiểu gia đình nhưng vẫn đảm bảo sự chuyên nghiệp, sòng phẳng và minh bạch trong khen thưởng, xử phạt? Nếu không tìm được điểm cân bằng, doanh nghiệp sẽ rơi vào tình trạng trì trệ do nể nang hoặc trở nên vô hồn vì quá cứng nhắc.

3.3. Đề xuất chương trình phát triển năng lực nhân viên tại ABC Bakery

Từ thực trạng cơ cấu tổ chức, chính sách nhân sự và những thách thức trong công tác tuyển dụng, giữ chân và phát triển nhân viên tại ABC Bakery, có thể thấy rằng doanh nghiệp đã có nền tảng nhân sự tương đối ổn định nhưng vẫn tồn tại nhiều hạn chế trong việc chuẩn hóa đào tạo và phát triển nguồn nhân lực lâu dài. Đặc biệt, tình trạng thiếu lao động lành nghề, tỷ lệ nghỉ việc cao ở nhóm nhân viên bán hàng và áp lực vận hành trong các khung giờ cao điểm đặt ra yêu cầu cấp thiết phải hoàn thiện hơn các chương trình phát triển năng

lực nhân viên. Trên cơ sở đó, nhóm đề xuất một số giải pháp cụ thể sau.

3.3.1. Hoàn thiện chương trình đào tạo nhân viên theo từng giai đoạn làm việc

Đào tạo theo từng giai đoạn làm việc là giải pháp cần thiết nhằm khắc phục tình trạng đào tạo chưa đồng đều tại ABC Bakery. Thực tế cho thấy, doanh nghiệp hiện vẫn chủ yếu đào tạo nhân viên mới thông qua hình thức kèm cặp trực tiếp tại cửa hàng hoặc xưởng sản xuất, dẫn đến việc chất lượng tay nghề và kỹ năng phục vụ phụ thuộc nhiều vào người hướng dẫn. Điều này đặc biệt gây khó khăn trong bối cảnh doanh nghiệp thường xuyên tuyển lao động trẻ chưa có kinh nghiệm.

Trong giai đoạn hội nhập ban đầu, ABC Bakery nên triển khai đào tạo ngắn hạn ngay trong ngày đầu nhận việc, tập trung vào các nội dung cốt lõi như quy trình phục vụ khách hàng, tiêu chuẩn vệ sinh an toàn thực phẩm, quy định về tác phong và kỷ luật lao động. Việc hướng dẫn rõ ràng ngay từ đầu giúp nhân viên mới nhanh chóng làm quen với môi trường làm việc và hạn chế sai sót trong quá trình phục vụ khách hàng hoặc sản xuất bánh.

Trong giai đoạn tiếp theo, đào tạo nghiệp vụ theo ca cần được triển khai trong khoảng một đến hai tuần đầu làm việc. Việc cho nhân viên mới trực tiếp làm việc trong các ca đông khách dưới sự giám sát của nhân viên có kinh nghiệm sẽ giúp rút ngắn thời gian đạt năng suất. Ví dụ, tại các cửa hàng, nhân viên mới có thể được phân công đứng quầy cùng nhân viên chính trong khung giờ cao điểm buổi chiều để học cách phục vụ nhanh, phối hợp với thu ngân và xử lý các tình huống phát sinh với khách hàng.

Bên cạnh đó, đào tạo chéo giữa các vị trí là giải pháp phù hợp với đặc thù thiếu hụt nhân sự tại ABC Bakery. Khi nhân viên bán hàng có thể hỗ trợ đóng gói hoặc thu ngân trong lúc cửa hàng đông khách, hoặc công nhân sản xuất hiểu được các công đoạn liên quan trong dây chuyền, doanh nghiệp sẽ giảm được tình trạng nghẽn khâu và nâng cao tính linh hoạt trong vận hành.

3.3.2. Hoàn thiện chính sách khen thưởng gắn với hiệu quả làm việc thực tế

Chính sách khen thưởng cần được thiết kế sát với thực tế công việc nhằm tạo động lực và giữ chân nhân viên. Trong điều kiện cường độ làm việc cao, đặc biệt tại các xưởng sản xuất và cửa hàng bán lẻ, việc ghi nhận kịp thời đóng vai trò quan trọng trong việc duy trì tinh thần làm việc của người lao động.

ABC Bakery có thể áp dụng hình thức đánh giá hiệu quả làm việc theo tháng dựa trên các tiêu chí đơn giản như thái độ làm việc, mức độ tuân thủ quy trình và phản hồi của khách hàng. Việc gắn thưởng với những tiêu chí này giúp nhân viên hiểu rõ rằng chất lượng phục vụ và tinh thần trách nhiệm luôn được doanh nghiệp coi trọng, không chỉ đơn thuần là số giờ làm việc.

Ngoài ra, thưởng theo ca và thưởng hỗ trợ cao điểm là giải pháp phù hợp với đặc thù hoạt động của ABC Bakery. Trong các dịp lễ, Tết hoặc cuối tuần đông khách, nhân viên sẵn sàng ở lại làm thêm hoặc hỗ trợ các vị trí khác cần được ghi nhận bằng phụ cấp cụ thể. Điều này giúp giảm tình trạng nhân viên ngại làm ca áp lực và góp phần ổn định nhân sự trong những thời điểm quan trọng.

Bên cạnh khen thưởng cá nhân, khen thưởng theo nhóm cũng cần được triển khai nhằm tăng tinh thần phối hợp trong ca làm việc. Khi một ca vận hành hiệu quả, ít sai sót và nhận được phản hồi tích cực từ khách hàng, việc ghi nhận cả tập thể sẽ khuyến khích tinh thần làm việc nhóm và giảm mâu thuẫn nội bộ.

3.3.3. Xây dựng lộ trình thăng tiến rõ ràng gắn với năng lực và thời gian gắn bó

Lộ trình thăng tiến rõ ràng là giải pháp quan trọng để giải quyết tình trạng nhân viên coi công việc tại ABC Bakery chỉ mang tính tạm thời. Thực tế cho thấy, nhiều nhân viên bán hàng và công nhân sản xuất nghỉ việc sớm do chưa nhìn thấy cơ hội phát triển lâu dài trong doanh nghiệp.

Đối với bộ phận bán hàng, ABC Bakery có thể xây dựng lộ trình từ nhân viên thử việc lên nhân viên chính thức, sau đó là tổ trưởng ca và giám sát cửa hàng. Thời gian xét thăng tiến có thể dao động từ 6 đến 12 tháng, tùy theo kết quả làm việc và thái độ của nhân viên. Việc công khai lộ trình này ngay từ khi tuyển dụng giúp nhân viên có mục tiêu phấn đấu rõ ràng.

Đối với bộ phận sản xuất, lộ trình phát triển cần gắn chặt với tay nghề và kinh nghiệm thực tế. Nhân viên làm bánh có thể phát triển từ thợ phụ lên thợ chính, sau đó đảm nhận vai trò hướng dẫn nhân viên mới hoặc quản lý tổ sản xuất. Cách làm này vừa giúp giữ chân thợ lành nghề, vừa tạo điều kiện chuyển giao kinh nghiệm giữa các thế hệ lao động, đặc biệt trong bối cảnh doanh nghiệp đang

gặp khó khăn trong việc kế thừa tay nghề truyền thống.

Việc triển khai lộ trình thăng tiến minh bạch không chỉ giúp tăng mức độ gắn bó của nhân viên mà còn tạo nguồn nhân lực kế thừa cho doanh nghiệp trong quá trình mở rộng quy mô.

Bên cạnh những chính sách quản trị nhân sự chung, ABC Bakery cần xây dựng chiến lược nhân sự phù hợp hơn với đặc thù của ngành sản xuất bánh. Đây là lĩnh vực có cường độ làm việc khá cao, nhân viên thường phải làm việc theo ca và yêu cầu nhiều về tay nghề thực tế. Đặc biệt vào các dịp lễ, Tết hoặc mùa cao điểm, khối lượng công việc tăng lên đáng kể khiến nhân viên dễ bị áp lực về thời gian và tiến độ sản xuất. Nếu doanh nghiệp không có các chính sách hỗ trợ phù hợp thì rất dễ xảy ra tình trạng mệt mỏi, giảm động lực làm việc và nghỉ việc trong thời gian ngắn.

Vì vậy, ABC Bakery nên quan tâm hơn đến việc xây dựng chính sách sắp xếp ca làm việc linh hoạt để giảm bớt áp lực cho nhân viên. Doanh nghiệp có thể bố trí xoay ca hợp lý giữa ca sáng, ca chiều và ca đêm nhằm hạn chế tình trạng người lao động phải làm việc với cường độ cao trong thời gian dài. Bên cạnh đó, việc sắp xếp thời gian nghỉ giữa ca hợp lý cũng như hỗ trợ phụ cấp tăng ca và phụ cấp ca đêm sẽ giúp nhân viên đảm bảo sức khỏe, duy trì tinh thần làm việc và nâng cao hiệu quả trong quá trình sản xuất.

Ngoài ra, ngành sản xuất bánh còn đòi hỏi nhiều về tay nghề của người lao động, đặc biệt ở các công đoạn như tạo hình bánh, canh thời gian lên men và kiểm tra chất lượng sản phẩm sau khi hoàn thành. Vì vậy, ABC Bakery cần xây dựng chương trình đào tạo tay nghề bài bản theo từng cấp độ thay vì chỉ hướng dẫn ngắn hạn cho nhân viên mới. Bên cạnh đó, những thợ bánh có nhiều kinh nghiệm nên được giao nhiệm vụ hướng dẫn trực tiếp cho nhân viên mới thông qua hình thức kèm cặp trong quá trình làm việc thực tế. Cách đào tạo này không chỉ giúp nhân viên nhanh chóng nâng cao tay nghề mà còn góp phần hạn chế sai sót trong quá trình sản xuất và đảm bảo chất lượng sản phẩm ổn định hơn.

Bên cạnh việc đào tạo kỹ thuật, ABC Bakery cũng cần có các chính sách phù hợp để giữ chân đội ngũ thợ bánh lành nghề, chẳng hạn như hỗ trợ phụ cấp tay nghề, thưởng theo hiệu suất làm việc và ghi nhận thời gian gắn bó của nhân viên với doanh nghiệp. Điều này rất cần thiết vì hiện nay ngành bánh đang thiếu nguồn lao động có chuyên môn và các doanh nghiệp trong ngành cạnh tranh khá lớn về nhân sự tay nghề cao. Việc duy trì đội ngũ thợ bánh ổn định không chỉ giúp doanh nghiệp đảm bảo chất lượng sản phẩm mà còn hỗ trợ giữ gìn kỹ thuật làm bánh truyền thống, từ đó tạo ra lợi thế cạnh tranh lâu dài cho thương hiệu.

4. Kết Luận

Qua quá trình phân tích chiến lược nhân sự tại doanh nghiệp ABC Bakery cho thấy nguồn nhân lực đóng vai trò then chốt trong việc duy trì chất lượng sản phẩm, hiệu quả vận hành và uy tín thương hiệu trong ngành dịch vụ ăn uống. Với đặc thù là doanh nghiệp sản xuất – phân phối bánh quy mô lớn, ABC Bakery đối mặt với nhiều thách thức trong tuyển dụng, đào tạo và giữ chân nhân viên, đặc biệt là lao động tay nghề và lao động trẻ. Ba chiến lược nhân sự được nhóm đề xuất nhằm góp phần nâng cao hiệu quả làm việc, xây dựng môi trường lao động tích cực và củng cố văn hóa doanh nghiệp, từ đó hỗ trợ doanh nghiệp phát triển bền vững. Tóm lại, kết quả nghiên cứu này cung cấp cơ sở thực tiễn để ABC Bakery tiếp tục hoàn thiện chiến lược quản trị nhân sự, đồng thời mở ra hướng nghiên cứu sâu hơn về quản trị nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp F&B tại Việt Nam.

Lời cảm ơn

Qua đề tài nghiên cứu trên, được thực hiện với sự giảng dạy và hướng dẫn của TS. Lương Thế Bảo, cùng với sự đóng góp quan trọng của các cá nhân: Nguyễn Trần Bảo Trang, Trần Phạm Hồng Trâm, Hoàng Nguyễn Mai Trang, Trần Nguyễn Thùy Linh cho bài nghiên cứu này. Chúng em xin gửi lời cảm ơn chân thành đến thầy Lương Thế Bảo vì đã dành thời gian hướng dẫn và dẫn dắt chúng em trong quá trình nghiên cứu. Những đóng góp của thầy sẽ giúp chúng em hoàn thiện bài nghiên cứu một cách xuất sắc nhất.

Xung đột lợi ích

Các tác giả tuyên bố không có xung đột lợi ích trong bài báo này.

Tuyên bố dữ liệu sẵn có

Dữ liệu hỗ trợ cho các khám phá của nghiên cứu này khi độc giả yêu cầu một cách hợp lý sẽ được tác giả liên hệ cung cấp.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

[1] ABC Bakery, “Introduction to ABC Bakery,” ABC Bakery Official Website. [Online]. Available: https://abcbakery.co/. Truy cập 1/2026

[2] "Store System | ABC Bakery," DVN. [Online]. Available: https://dvn.com.vn/cua-hang-banh-abc-1649080003/. Truy cập 1/2026

[3] "Marketing Strategy of the ABC Bakery Brand," *Doanh Nghiep Hoi Nhap*. [Online]. Available: https://doanhnghiephoinhap.vn/chien-luoc-marketing-cua-thuong-hieu-banh-hang-dau-viet-nam-abc-bakery-53317.html.Truy cập 1/2026

[4] "ABC Bakery Recruitment," Vieclam.tv. [Online]. Available:https://vieclam.tv/tuyendung/cong-ty-abc-bakery/7xj . Truy cập 1/2026

[5] "ABC Bakery Sales Staff Recruitment," Vieclamnhamay.vn. [Online]. Available: https://vieclamnhamay.vn/viec-lam/132053-can-tuyen-nhan-vien-ban-hang . Truy cập 1/2026

[6] "General Labor Recruitment at ABC Bakery," Vieclamnhamay.vn. [Online]. Available: https://vieclamnhamay.vn/viec-lam/70535-can-tuyen-lao-dong-pho-thong. Truy cập 1/2026

[7] "FIELDTRIP MBA Andrews Vietnam x ABC Bakery: MOU Signing Ceremony and Practical Learning and Experiential Activities," Andrews Vietnam. [Online]. Available: https://andrews.edu.vn/mba-andrews-vietnam-x-abc-bakery-le-ky-ket-mou-va-chuoi-hoat-dong-hoc-tap-trai-nghiem-thuc-tien/. Truy cập 1/2026

[8] G. Dessler, Human Resource Management, 15th ed. Boston, MA, USA: Pearson Education, 2020. Truy cập 1/2026

[9] "Asia Bakery Confectionery Private Enterprise," FFA Vietnam. [Online]. Available: https://ffa.com.vn/doanh-nghiep-tu-nhan-banh-keo-a-chau Truy cập 1/2026

[10] "Sales Staff Recruitment in Ho Chi Minh City – ABC Bakery," Viecoi.vn. [Online]. Available: https://viecoi.vn/viec-lam/tuyen-nhan-vien-ban-hang-46207.html. Truy cập 1/2026

[11] "ABC Bakery Recruiting Male and Female Bakery Assistants," Grabviec.vn. [Online]. Available: https://grabviec.vn/viec-lam/abc-bakery-tuyen-nam-nu-phu-bep-banh-mi-1617939323 . Truy cập 1/2026

[12] Công Ty Bánh Kẹo ABC Tuyển Dụng https://www.robins.vn/cong-ty-banh-keo-abc-tuyen-dung.html. Truy cập 1/2026

[13] Khát lao động giữa tâm dịch https://tienphong.vn/khat-lao-dong-giua-tam-dich-post1367561.tpo. Truy cập 1/2026

[14] Khi Thị Trường F&B Toàn Cầu Được Chữa Lành, Ngành Bánh "Khát" Nhân Lực Mạnh https://www.huongnghiepaau.com/con-khat-nhan-luc-nganh-banh-sau-dai-dich. Truy cập 1/2026

[15] Doanh nghiệp gặp khó vì thiếu công nhân https://doanhnhansaigon.vn/doanh-nghiep-gap-kho-vi-thieu-cong-nhan-210192.html. Truy cập 1/2026

[16] Bakery: Cuộc chiến đã lên men https://doanhnhansaigon.vn/bakery-cuoc-chien-da-len-men-272629.html. Truy cập 1/2026

[17] Nguyên nhân bất ngờ khiến các doanh nghiệp bánh kẹo gặp khó khăn hơn trong năm 2023: Năm nhuận https://www.dnse.com.vn/senses/tin-tuc/nguyen-nhan-bat-ngo-khien-cac-doanh-nghiep-banh-keo-gap-kho-khan-hon-trong-nam-2023-nam-nhuan-33176028. Truy cập 1/2026

[18] Phân Tích Thị Trường Bánh Kẹo Việt Nam Năm 2023: Xu Hướng và Thách Thức https://www.studocu.vn/vn/document/truong-dai-hoc-tai-chinh-marketing/thuong-mai-quoc-te/phan-tich-thi-truong-banh-keo-viet-nam-nam-2023-xu-huong-va-thach-thuc/131073112. Truy cập 1/2026

[19] Tim Hieu Qua Trinh Hinh Thuc San Xuat Cua ABC Bakery https://www.scribd.com/document/628667415/123doc-Tim-Hieu-Qua-Trinh-Hinh-Thuc-San-Xuat-Cua-ABC-Bakery. Truy cập 1/2026

[20] Nghiên cứu Thực Tiễn Sản Xuất Tại ABC Bakery - Learn Manufacturing https://www.studocu.vn/vn/document/truong-dai-hoc-tai-chinh-marketing/dao-duc-trong-kinh-doanh/nghien-cuu-thuc-tien-san-xuat-tai-abc-bakery-lean-manufacturing/136312864 . Truy cập 1/2026

[21] Bộ ba hoàn hảo tại ABC Bakery https://www.brandsvietnam.com/17733-bo-ba-hoan-hao-tai-abc-bakery . Truy cập 1/2026

[22] Doanh nhân Kao Siêu Lực, Tổng giám đốc ABC Bakery: Phấn đấu "mỗi năm lên một lớp" https://baodautu.vn/doanh-nhan-kao-sieu-luc-tong-giam-doc-abc-bakery-phan-dau-moi-nam-len-mot-lop-d208724.html .Truy cập 1/2026

[21] ABC Bakery vẽ tiếp giấc mơ vươn ra biển lớn với dòng sản phẩm bánh Trung thu thanh long https://marketingai.vn/abc-bakery-ve-tiep-giac-mo-vuon-ra-bien-lon-voi-dong-san-pham-banh-trung-thu-thanh-long-19499086.html. Truy cập 1/2026

CHIẾN LƯỢC QUẢN NHÂN SỰ TẠI NHÀ HÀNG KICHI KICHI TRONG THỊ TRƯỜNG F&B

Nguyễn Hoàng Ngọc Anh[1], Mai Huỳnh Bảo Châu[1], Nguyễn Thị Quỳnh Nhi[1]*, Nguyễn Thị Hồng Nhung[1]

[1]Quản trị nhà hàng và dịch vụ ăn uống, Khoa Thời Trang và Du Lịch, Trường ĐH CNKT TP.HCM

*Tác giả liên hệ. *Email:* 24159047@student.hcmute.edu.vn

THÔNG TIN BÀI BÁO

Ngày nhận bài: 30/03/2026
Ngày hoàn thiện: 09/04/2026
Ngày chấp nhận đăng: 01/05/2026
Ngày đăng: **30/06/2026**

TỪ KHÓA

Kichi Kichi;
Quản trị nhân sự;
Chiến lược nhân sự;
Thị trường F&B;
Văn hóa doanh nghiệp.

TÓM TẮT

Nghiên cứu này phân tích chiến lược quản trị nhân sự tại chuỗi nhà hàng Kichi-Kichi trong ngành dịch vụ ăn uống, nhằm làm rõ cơ cấu tổ chức, chính sách nhân sự và các thách thức trong tuyển dụng, giữ chân và phát triển nguồn nhân lực. Phương pháp nghiên cứu được sử dụng là phương pháp định tính, dựa trên phân tích và tổng hợp các tài liệu thứ cấp từ nguồn chính thức của doanh nghiệp và các nghiên cứu liên quan.

Kết quả cho thấy Kichi-Kichi áp dụng mô hình quản trị nhân sự tập trung, phân công chức năng rõ ràng và chú trọng đào tạo kỹ năng giao tiếp, quy trình phục vụ để đảm bảo chất lượng dịch vụ đồng nhất. Tuy nhiên, doanh nghiệp vẫn đối mặt với tình trạng luân chuyển lao động cao và áp lực làm việc trong giờ cao điểm. Trên cơ sở đó, nghiên cứu đề xuất các định hướng chiến lược nhân sự nhằm nâng cao hiệu quả quản lý và tăng cường gắn kết nhân viên trong doanh nghiệp F&B.

1. Giới thiệu

1.1 Đặt vấn đề

Kichi-Kichi là chuỗi nhà hàng chuyên phục vụ ẩm thực Buffet lẩu hàng đầu Việt Nam thông qua mô hình lẩu băng chuyền độc đáo, hiện đại. Nơi đây không chỉ là điểm đến để thưởng thức ẩm thực mà còn là nơi lan tỏa văn hóa ăn uống, là sự kết hợp của phong cách phục vụ Kaiten đến từ Nhật Bản với các món ăn ngon và đa dạng. Phương châm "Chuyển động không ngừng", Kichi-Kichi luôn cam kết mang đến sự tươi ngon tuyệt đối trong từng nguyên liệu và sự tận tâm trong từng cử chỉ phục vụ.

1.2. Mục tiêu nghiên cứu

Mục tiêu nghiên cứu là làm rõ mối liên hệ giữa chiến lược nhân sự và hiệu quả kinh doanh của nhà hàng Kichi-Kichi trong bối cảnh thị trường F&B. Bằng việc xác định các điểm mạnh và hạn chế trong chính sách đãi ngộ, đào tạo và phát triển con người, đề tài muốn định hướng, xác định để đưa ra các giải pháp quản trị đầy sức sáng tạo từ đó nhằm mục đích thúc đẩy động lực làm việc và xây dựng bản sắc văn hóa doanh nghiệp mạnh mẽ.

Bên cạnh đó, mặc dù đã có nhiều nghiên cứu về quản trị nguồn nhân lực trong ngành dịch vụ, các nghiên cứu chuyên sâu về mô hình chuỗi nhà hàng buffet băng chuyền tại Việt Nam vẫn còn hạn chế. Đặc biệt là chưa có nhiều bài phân tích giữa mối quan hệ chiến lược nhân sự và sự hiệu quả trong việc vận hành mô hình phục vụ có tốc độ cao và có sự đồng bộ. Do đó, nghiên cứu này góp phần bổ sung khoảng trống trong việc phân tích chiến lược nhân sự gắn với đặc thù mô hình buffet băng truyền trong thực tiễn.

1.3 Cấu trúc bài viết

Bài viết bao gồm 9 phần chính: 1. Tiêu đề bài viết; 2. Tóm tắt nội dung và mục tiêu; 3. Từ khóa; 4. Giới thiệu, đặt vấn đề và mục tiêu nghiên cứu; 5. Phương pháp nghiên cứu được sử dụng; 6. Cơ sở lý thuyết liên quan đến quản trị nguồn nhân lực; 7. Kết quả nghiên cứu và các chiến lược nhân sự đề xuất; 8. Kết luận và định hướng phát triển; 9. Tài liệu tham khảo.

1.4. Giới thiệu về nhà hàng Kichi-Kichi

Kichi-Kichi là chuỗi buffet lẩu băng chuyền thuộc tập đoàn Golden Gate, ra mắt tại Việt Nam từ năm 2009 và tiên phong mang mô hình lẩu băng chuyền Kaiten phong cách Nhật Bản đến với thực khách. Sau hơn một thập kỷ phát triển, Kichi-Kichi đã mở rộng hơn 100 nhà hàng trên toàn quốc, trở thành thương hiệu quen thuộc nhờ mức giá hợp lý, thực đơn đa dạng và tiêu chuẩn an toàn thực phẩm cao. Với phương châm "Chuyển động không ngừng", nhà hàng mang đến trải nghiệm ăn uống hiện đại, tiện lợi, phù hợp với nhóm khách hàng gia đình và giới trẻ tại các trung tâm thương mại. [1]

2. Phương pháp nghiên cứu

2.1. Thu thập dữ liệu

Quá trình thu thập dữ liệu được thực hiện dưới nhiều hình thức khác nhau. Chủ yếu tham khảo từ website chính thức, bài báo cáo thực tập tốt nghiệp tại nhà hàng Kichi-Kichi, và các bài viết liên quan đến thương hiệu trên các nền tảng mạng xã hội như Facebook, Google Maps,… Việc thực hành thu thập dữ liệu theo hình thức này giúp đưa ra bài viết mang tính thực tế cao từ đó hỗ trợ cho quá trình phân tích và đề xuất giải pháp quản trị nhân sự phù hợp.

Ngoài ra, bài báo này cũng hướng đến việc làm rõ các đóng góp về mặt lý luận và thực tiễn. Về lý luận, bài viết góp phần hệ thống hóa các vấn đề liên quan đến việc quản trị nguồn nhân lực trong thị trường F&B dưới góc độ mô hình chuỗi nhà hàng buffet. Về thực tiễn, các chiến lược bài báo đề ra có thể được áp dụng không chỉ ở nhà hàng Kichi-Kichi mà còn có thể áp dụng cho các doanh nghiệp có mô hình vận hành tương tự. Các nghiên cứu gần đây cũng cho thấy rằng các thực hành quản trị nhân sự hiệu quả có thể nâng cao mức độ gắn bó và hiệu suất làm việc của nhân viên trong ngành dịch vụ [2]

2.2. Phương pháp phân tích

Sau khi thu thập dữ liệu, nhóm tác giả tiến hành phân tích, tổng hợp nhằm rút ra cơ cấu tổ chức nhân sự tại nhà hàng Kichi-Kichi, chính sách quản trị nhân sự hiện hành. Chủ yếu là sử dụng phương pháp phân tích nội dung để xác định mức độ thách thức đối với nhà hàng trong việc quản trị nhân sự như tuyển dụng, giữ chân và phát triển đội ngũ nhân viên. Ngoài ra còn đưa ra ưu và nhược điểm của những phương pháp được đề xuất, từ đó làm cơ sở cho việc đề ra các giải pháp toàn diện hơn và cụ thể đối với chính sách quản trị nhân sự của nhà hàng Kichi-Kichi.

Bài báo ưu tiên lựa chọn các nguồn tài liệu có độ tin cậy cao như các bài báo khoa học, được công bố vào khoảng thời gian từ năm 2018 đến năm 2025, bao gồm các bài báo cáo khoa học, báo cáo ngành và tài liệu từ doanh nghiệp. Các tài liệu được lựa chọn dựa trên mức độ liên quan đến việc tuyển dụng, đào tạo và giữ chân nhân viên trong ngành F&B. Dữ liệu sau khi thu thập được phân tích nội dung bằng phương pháp (content analysis), nhằm phân loại và hệ thống thông tin theo từng nhóm chủ đề, từ đó làm cơ sở cho việc đánh giá thực trạng và đưa ra giải pháp.

Dữ liệu thứ cấp được tổng hợp theo hướng chọn lọc và liên kết nhằm hình thành các luận điểm nghiên cứu mang tính hệ thống. Bài báo tập trung vào diễn giải dữ liệu trong chính sách quản trị nguồn nhân lực và hiệu quả vận hành của chính sách đó. Đồng thời nhấn mạnh ý nghĩa thực tiễn và khả năng ứng dụng của kết quả phân tích.

Bên cạnh đó, bài báo cũng nhận thức rõ những mặt hạn chế của dữ liệu thứ cấp, đặc biệt là khả năng thiếu cập nhật hoặc sai lệch do phụ thuộc vào nguồn công bố. Do đó để đảm bảo độ tin cậy, nhóm tác giả đã tiến hành đối chiếu thông tin từ nhiều nguồn khác nhau và chọn lọc các tài liệu có tính học thuật cao. Từ cách tiếp cận này giúp giảm thiểu sự sai sót và nâng cao tính khách quan trong quá trình phân tích dữ liệu.

2.3. Cơ sở lý thuyết về quản trị nguồn nhân lực

Quản trị nguồn nhân lực là một yếu tố cốt lõi, nó sẽ ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của cả một doanh nghiệp. Đặc biệt đối với lĩnh vực F&B, đây là nơi chất lượng dịch vụ phụ thuộc vào nhiều sự tương tác giữa nhân viên và khách hàng [3]. Theo các nghiên cứu, các hoạt động tuyển dụng, đào tạo và duy trì nhân sự có mối liên kết khá chặt chẽ với hiệu quả vận hành và chất lượng dịch vụ.

Ngoài ra, mô hình AMO (Ability – Motivation – Opportunity) cho thấy hiệu quả làm việc của nhân viên phụ thuộc chủ yếu vào ba yếu tố sau: năng lực, động lực và cơ hội phát triển trong tương lai [4]. Do đó, doanh nghiệp cần chú trọng đến việc đào tạo về kỹ năng, tạo môi trường làm việc thân thiện từ đó tạo động lực cho nhân viên phát huy tối đa năng lực của bản thân mình

Bên cạnh mô hình AMO, bài báo còn áp dụng lý thuyết Chuỗi lợi nhuận dịch vụ (Service-Profit Chain) để giải thích mối quan hệ giữa quản trị nhân sự và kết quả kinh doanh. Lý thuyết này đưa ra chính sách nhân sự nhằm thúc đẩy sự hài lòng của nhân viên, từ đó tạo giá trị dịch vụ cao hơn, dẫn đến sự hài lòng về trải nghiệm của khách hàng và cuối cùng là tăng trưởng doanh thu.

3. Kết quả và thảo luận

3.1. Cơ cấu tổ chức nhân sự tại nhà hàng Kichi-Kichi

Hệ thống nhân sự tại Kichi-Kichi được xây dựng theo mô hình quản trị tập trung nhằm đảm bảo tính thống nhất trong vận hành dịch vụ buffet lẩu băng chuyền. Nhân sự tại mỗi nhà hàng được phân chia theo các bộ phận chính như quản lý, giám sát ca, lễ tân, thu ngân, nhân viên phục vụ và bếp. Bộ phận quản lý chịu trách nhiệm điều phối hoạt động kinh doanh và giám sát phục vụ, trong khi nhân viên phục vụ và lễ tân trực tiếp giao tiếp với khách hàng theo tiêu chuẩn dịch vụ đã được thiết lập. Việc phân chia chức năng rõ ràng giữa các phòng ban giúp Kichi-Kichi duy trì chất lượng phục vụ và nâng cao hiệu quả hoạt động nhân sự trong bối cảnh cạnh tranh của ngành F&B ở Việt Nam [5]

3.2. Chính sách quản trị nhân sự hiện hành

Chính sách quản trị nhân sự của nhà hàng Kichi-Kichi chủ yếu tập trung vào tuyển dụng linh hoạt và quá trình đào tạo tại chỗ để đáp ứng nhu cầu vận hành trong môi trường F&B. Nhân viên phục vụ thường được tuyển dụng với yêu cầu không bắt buộc có kinh nghiệm và được đào tạo chuẩn hóa quy trình phục vụ, kỹ năng giao tiếp và an toàn thực phẩm từ bộ phận đào tạo của doanh nghiệp [1]. Các vị trí quản lý được tuyển chọn dựa trên kinh nghiệm và kỹ năng chuyên môn, đi kèm chính sách đãi ngộ cạnh tranh, bao gồm lương thưởng, bảo hiểm và cơ hội phát triển nghề nghiệp nhằm giữ chân nhân sự chất lượng [1], [6]. Các chính sách này thể hiện chiến lược nhân sự nhằm phát triển đội ngũ nhân sự gắn kết, nâng cao chất lượng dịch vụ và hỗ trợ mục tiêu kinh doanh của nhà hàng trong thị trường F&B.

3.3. Thực trạng và thách thức trong quản trị nhân sự

Trên cơ sở mô hình buffet lẩu băng chuyền, quản trị nhân sự tại Kichi-Kichi giữ vai trò quan trọng trong việc đảm bảo hoạt động vận hành ổn định và chất lượng dịch vụ, đặc biệt vào các khung giờ cao điểm với số lượng khách hàng lớn. Tuy nhiên, nhà hàng đang đối mặt với một số thách thức như tỷ lệ nghỉ việc của nhân viên phục vụ còn cao do áp lực công việc và tính chất làm việc theo ca, cùng với việc tuyển dụng và đào tạo chưa thực sự đồng bộ giữa các chi nhánh. Những hạn chế này làm gia tăng chi phí nhân sự và ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả phục vụ cũng như trải nghiệm khách hàng [7], [8]. Trước thực trạng đó, Kichi-Kichi cần tập trung hoàn thiện quy trình tuyển dụng và hội nhập, tăng cường đào tạo và phát triển nhân sự, đồng thời xây dựng văn hóa làm việc tích cực nhằm giữ chân nhân viên và nâng cao hiệu quả quản trị nhân sự.

Thực tế này cũng phù hợp với các nghiên cứu trong ngành, khi tỷ lệ nghỉ việc cao thì được xem là một trong số những thách thức lớn đối với các nhà doanh nghiệp trong lĩnh vực F&B. Có rất nhiều nguyên nhân nhưng những nguyên nhân chủ yếu xuất phát từ áp lực công việc, hạn chế về cơ hội thăng tiến trong ngành ở tương lai. Nếu không có chiến lược quản trị nhân sự phù hợp thì khả năng cao doanh nghiệp phải đối mặt với chi phí tuyển dụng và đào tạo khá cao, đồng thời cũng ảnh hưởng tiêu cực đến chất lượng dịch vụ và những trải nghiệm của khách hàng.

3.4. Đề xuất các chiến lược nhân sự tại nhà hàng Kichi-Kichi

3.4.1. Chiến lược 1: Hoàn thiện quy trình tuyển dụng và hội nhập

Chiến lược này tập trung vào cải thiện quy trình tuyển dụng và đào tạo nhân viên nhằm giải quyết tình trạng luân chuyển lao động cao - vấn đề phổ biến trong ngành F&B. Theo thống kê, tỷ lệ nghỉ việc trong lĩnh vực nhà hàng có thể đạt tới 75-85% mỗi năm, trong đó hơn 50% nhân viên rời bỏ công việc trong năm đầu tiên do áp lực công việc và thiếu đào tạo bài bản [9]. Điều này cho thấy việc tuyển chọn đúng người và đào tạo ngay từ đầu có vai trò then chốt trong quản trị nhân sự F&B.

Đối với Kichi-Kichi chuẩn hóa tiêu chí tuyển dụng giúp lựa chọn nhân sự phù hợp với đặc thù mô hình lẩu băng chuyền, ưu tiên thái độ phục vụ và khả năng giao tiếp. Kết hợp với đó, đào tạo tập trung vào quy trình phục vụ, kỹ năng giao tiếp và xử lý tình huống trong giờ cao điểm sẽ giúp nhân viên nhanh chóng thích nghi, giảm sai sót trong

công việc, từ đó nâng cao hiệu quả làm việc và tăng mức độ gắn bó với nhà hàng.

Bảng: Tác động của tuyển dụng và hội nhập chuẩn hóa trong ngành F&B

Chỉ số nhân sự	Trước khi chuẩn hóa	Sau khi chuẩn hóa tuyển dụng & hội nhập
Thời gian thích nghi công việc	4-6 tuần	2-3 tuần
Tỷ lệ sai sót trong phục vụ	Cao, xảy ra thường xuyên	Giảm khoảng 20-30%
Mức độ hài lòng của nhân viên mới	Trung bình	Tăng rõ rệt trong 2 tháng đầu
Khả năng duy trì nhân sự sau thử việc	Không ổn định	Ổn định hơn sau 3 tháng
Hiệu suất làm việc ca đầu	Phụ thuộc nhiều vào hỗ trợ	Chủ động hơn sau đào tạo

Chú giải:

Trước khi chuẩn hóa: Mô hình tuyển dụng và đào tạo chưa thống nhất, chủ yếu học việc tại chỗ

Sau khi chuẩn hóa: Có tiêu chí tuyển chọn rõ ràng, đào tạo hội nhập tập trung và hướng dẫn quy trình cụ thể

Bảng cho thấy việc chuẩn hóa tuyển dụng và hội nhập giúp nhân viên rút ngắn thời gian thích nghi, giảm sai sót và nâng cao hiệu suất làm việc. Điều này đặc biệt phù hợp với mô hình lẩu băng chuyền Kichi-Kichi, nơi tốc độ phục vụ và phối hợp nhóm đóng vai trò then chốt.

Để đánh giá hiệu quả trong chiến lược này, có thể sử dụng các chỉ số như tỷ lệ nghỉ việc trong giai đoạn thử việc, thời gian thích nghi của nhân viên mới, tỷ lệ sai sót trong phục vụ, cũng như có thể xem xét thêm tỷ lệ chuyển đổi từ nhân viên thử việc sang nhân viên chính thức và chi phí tuyển dụng trên mỗi nhân sự. Việc cải thiện các chỉ số này sẽ phản ánh mức độ hiệu quả của quy trình tuyển dụng và hội nhập.

3.4.2. Chiến lược 2: Tăng cường đào tạo và phát triển nhân lực

Chiến lược này tập trung vào việc đầu tư bài bản cho đào tạo và phát triển nhân sự nhằm nâng cao kỹ năng chuyên môn, hiệu suất lao động và giữ chân nhân viên tại Kichi-Kichi. Theo thống kê ngành, 70% nhân viên nhà hàng sẽ ở lại lâu hơn nếu doanh nghiệp cung cấp nhiều cơ hội đào tạo và phát triển nghề nghiệp, đồng thời các nhà hàng có chương trình đào tạo nhân viên có tỷ lệ duy trì lao động lâu hơn tới 30-50% so với những nơi không có đào tạo bài bản. [10]

Do đó, Kichi-Kichi nên thiết kế các chương trình đào tạo theo hai cấp độ: đào tạo đầu vào cho nhân viên mới và đào tạo nâng cao theo lộ trình nghề nghiệp, giúp nhân viên phát triển kỹ năng chuyên sâu phù hợp cho từng vị trí. Sử dụng phương pháp e-learning và mentoring cũng sẽ cải thiện sự tiếp thu kiến thức của nhân viên. Những nỗ lực này không chỉ nâng cao năng lực phục vụ mà còn góp phần giảm tỷ lệ nghỉ việc và ổn định đội ngũ nhân sự tại nhà hàng.

Hiệu quả của chiến lược đào tạo được đo lường, đánh giá thông qua tỷ lệ tham gia đào tạo, mức độ cải thiện kỹ năng của nhân viên, áp dụng kỹ năng vào thực tế công việc, thể hiện qua hiệu suất phục vụ hoặc thời gian xử lý công việc và tỷ lệ duy trì nhân sự trong thời gian dài đối với doanh nghiệp. Các chỉ số này cho thấy mức độ ảnh hưởng của việc tăng cường đào tạo và phát triển nhân lực.

3.4.3. Chiến lược 3: Xây dựng văn hóa làm việc và giữ chân nhân viên

Việc xây dựng văn hóa làm việc tích cực là yếu tố quan trọng giúp Kichi-Kichi giảm tỷ lệ luân chuyển lao động trong ngành F&B, nơi nhân viên thường chịu áp lực cao về thời gian và cường độ phục vụ. Nhà hàng cần tạo môi trường làm việc thân thiện, khuyến khích sự hỗ trợ giữa quản lý và nhân viên, cùng với việc ghi nhận kịp thời những đóng góp của nhân viên sẽ giúp nâng cao mức độ hài lòng và cam kết gắn bó lâu dài với doanh nghiệp.

Bên cạnh đó, việc ghi nhận và khen thưởng kịp thời những đóng góp của nhân viên, kể cả những thành tích nhỏ trong quá trình làm việc, sẽ giúp gia tăng động lực và sự hài lòng trong công việc. Ngoài ra, nhà hàng cần chú trọng đến việc giảm áp lực công việc cho đội ngũ nhân sự thông qua sắp xếp ca làm hợp lý, đảm bảo chế độ nghỉ bù, đồng

thời tạo điều kiện để nhân viên cân bằng giữa công việc và cuộc sống cá nhân, từ đó hạn chế tình trạng kiệt sức nghề nghiệp.

Việc duy trì giao tiếp cởi mở giữa cấp quản lý và nhân viên cũng góp phần giúp người lao động cảm nhận được sự quan tâm và tôn trọng từ doanh nghiệp. Sự công nhận từ tổ chức và cảm nhận được sự quan tâm của doanh nghiệp là những yếu tố quan trọng giúp giảm ý định nghỉ việc và nâng cao hiệu quả làm việc của nhân viên trong ngành F&B [8].

Đối với chiến lược này, các chỉ số như mức độ hài lòng của nhân viên, tỷ lệ nghỉ việc, mức độ gắn kết nội bộ và tần suất tham gia các hoạt động tập thể có thể được sử dụng để đánh giá hiệu quả của một doanh nghiệp. Những yếu tố này phản ánh trực tiếp đến mức độ gắn kết và chất lượng môi trường làm việc của nhân viên.

Xét trên góc độ vận hành của doanh nghiệp thì chiến lược quản lý nhân sự còn tác động gián tiếp đến hiệu quả kinh doanh thông qua việc tối ưu hóa quy trình và giảm thiểu rủi ro trong hoạt động. Khi đội ngũ nhân viên phối hợp với nhau tốt, doanh nghiệp có thể hạn chế sự gián đoạn trong phục vụ, từ đó duy trì và nâng cao chất lượng phục vụ của nhà hàng. Đồng thời, việc nâng cao năng lực và tính chủ động của nhân viên còn giúp giảm sự phụ thuộc vào người quản lý, qua đó tiết kiệm chi phí giám sát và tăng hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực. Trong dài hạn, những yếu tố này sẽ góp phần cải thiện hiệu suất kinh doanh và phát triển bền vững của doanh nghiệp.

Bên cạnh việc xác định các chỉ số đo lường cho từng chiến lược thì bài báo cũng nhấn mạnh việc sử dụng các KPI như một công cụ nhằm theo dõi và đánh giá hiệu quả vận hành theo thời gian của doanh nghiệp. Cụ thể, các chỉ số cần đo lường định kỳ và so sánh. Đồng thời việc kết hợp nhiều chỉ số đánh giá giúp phản ánh toàn diện hơn trong chính sách quản trị nhân sự, từ đó hỗ trợ doanh nghiệp điều chỉnh chiến lược một cách linh hoạt và phù hợp với tình hình vận hành.

4. Kết luận và hướng phát triển

4.1. Tóm tắt kết quả

Kết quả nghiên cứu cho thấy công tác quản trị nhân sự tại Kichi-Kichi được tổ chức theo mô hình quản trị tập trung với cơ cấu nhân sự rõ ràng và các chính sách tuyển dụng, đào tạo phù hợp với môi trường F&B. Đặc biệt, nhà hàng chú trọng đào tạo kỹ năng phục vụ và giao tiếp cho đội ngũ nhân viên nhằm đảm bảo chất lượng dịch vụ đồng nhất giữa các chi nhánh. Tuy nhiên, nhà hàng vẫn đối mặt với các thách thức như tỷ lệ nghỉ việc cao, áp lực làm việc trong giờ cao điểm và sự chưa đồng bộ trong tuyển dụng, đào tạo giữa các chi nhánh, gây ảnh hưởng đến chi phí nhân sự và ảnh hưởng đến hiệu quả phục vụ cũng như trải nghiệm của khách hàng. Trên cơ sở đó, nghiên cứu đề xuất ba chiến lược nhân sự trọng tâm gồm hoàn thiện quy trình tuyển dụng và hội nhập, tăng cường đào tạo và phát triển nhân lực, đồng thời xây dựng văn hóa làm việc tích cực nhằm giữ chân nhân viên. Các chiến lược này được đánh giá là phù hợp với đặc thù mô hình buffet lẩu băng chuyền và có khả năng góp phần nâng cao hiệu quả quản trị nhân sự cũng như phát triển bền vững của nhà hàng trong thị trường.

Bên cạnh đó, chiến lược quản trị nhân sự không chỉ tác động đến nội bộ của doanh nghiệp mà đồng thời cũng ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả kinh doanh. Một đội ngũ nhân viên được đào tạo bài bản, có động lực làm việc và gắn bó lâu dài sẽ góp phần nâng cao chất lượng phục vụ, cải thiện trải nghiệm khách hàng và tăng khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường F&B.

4.2. Hướng phát triển

Trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt của thị trường F&B, chiến lược quản trị nhân sự tại nhà hàng Kichi-Kichi cần được phát triển theo hướng đồng bộ và bền vững. Trước hết, việc hoàn thiện quy trình tuyển dụng và hội nhập giúp doanh nghiệp lựa chọn và hỗ trợ nhân sự phù hợp ngay từ đầu, giảm tỷ lệ nghỉ việc sớm. Bên cạnh đó, tăng cường đào tạo và phát triển nhân lực cũng góp phần nâng cao năng lực chuyên môn, chất lượng phục vụ và khả năng thích ứng của nhân viên trong môi trường làm với cường độ cao. Cuối cùng, xây dựng văn hóa làm việc tích cực và chú trọng giữ chân nhân viên sẽ tạo nền tảng cho sự gắn bó lâu dài, ổn định đội ngũ và nâng cao hiệu quả vận hành. Việc triển khai đồng thời ba chiến lược này không chỉ giúp Kichi-Kichi nâng cao chất lượng nguồn nhân lực mà còn củng cố lợi thế cạnh tranh và hỗ trợ sự phát triển bền vững của doanh nghiệp trên thị trường F&B.

Lời cảm ơn

Nhóm tác giả xin chân thành cảm ơn giảng viên bộ môn Quản trị nguồn nhân lực đã tận tình hướng dẫn, góp ý và tạo điều kiện để nhóm hoàn thành bài nghiên cứu này. Đồng thời, nhóm xin cảm ơn các tác giả, công trình nghiên cứu và nguồn tài liệu tham khảo đã cung cấp cơ sở lý luận và dữ liệu quan trọng giúp bài viết được hoàn thiện hơn. Mặc dù đã có nhiều cố gắng trong quá trình thực hiện, bài viết khó tránh khỏi những hạn chế nhất định, nhóm rất mong nhận được những ý kiến đóng góp quý báu từ giảng viên và bạn đọc để tiếp tục hoàn thiện trong các nghiên cứu tiếp theo.

Xung đột lợi ích

"Các tác giả tuyên bố không có xung đột lợi ích trong bài báo này"

TÀI LIỆU THAM KHẢO

[1] UrBox. (2025, December 28). *Kichi-Kichi: Buffet lẩu băng chuyền độc đáo đến từ Việt Nam*.

[2] Kim, J, et al, (2025), *Employee training and retention in hospitality industry.*

[3] Armstrong, M, (2020), *Armstrong's handbook of human resource management practice.*

[4] Appelbaum, E., et al, (2000), *High-performance work systems.*

[5] Nhất My (2025), *Báo cáo Thực Tập F&B Tại Nhà Hàng Kichi Kichi*, Studocu.

[6] Anh Thư (2021), *Báo cáo thực trạng phục vụ buffet tại Kichi Kichi Nguyễn Sơn* [PDF], Studocu.

[7] H. Dogonyaro (2018), *Employee retention strategies in the hospitality industry*, Walden University.

[8] B. Ghani et al (2022), *"Challenges and strategies for employee retention in the hospitality industry"*, Sustainability.

[9] WiFiTalents (2025), *HR statistics in the restaurant industry*.

[10] GitNux (2025), *Upskilling and reskilling in the restaurant industry statistics.*

[11] Heskett, J. L., et al, (1994), *Putting the service-profit chain to work*, Harvard Business Review.

PHÂN TÍCH QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI KFC VIỆT NAM – ĐỀ XUẤT CHIẾN LƯỢC NHÂN SỰ NÂNG CAO HIỆU QUẢ, VĂN HÓA LÀM VIỆC

Mai Thanh Châu [1], Mai Nhật Khang [1], Đặng Thị Kim Cương [1], Lưu Nguyễn Bảo Hân [1], Nguyễn Trần Bảo Hanh [1*]

[1] Sinh viên ngành Quản trị nhà hàng và dịch vụ ăn uống, Khoa Thời Trang và Du Lịch, Trường ĐH CNKT TP.HCM

*Tác giả liên hệ. *Email:* 24159016@student.hcmute.edu.vn

THÔNG TIN BÀI BÁO

Ngày nhận bài: 30/03/2026
Ngày hoàn thiện: 27/05/2026
Ngày chấp nhận đăng: 07/06/2026
Ngày đăng: **30/06/2026**

TỪ KHÓA

Từ khóa 1; KFC Việt Nam
Từ khóa 2; Quản trị nguồn nhân lực
Từ khóa 3; Thách thức về nhân sự
Từ khóa 4; Chiến lược, giải pháp
Từ khóa 5; Ngành F&B Việt Nam

TÓM TẮT

Trong bối cảnh ngành dịch vụ ăn uống (F&B) tại Việt Nam phát triển mạnh và nhu cầu nhân sự trong lĩnh vực thức ăn nhanh ngày càng gia tăng, quản trị nguồn nhân lực trở thành yếu tố quan trọng ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả vận hành và chất lượng dịch vụ của doanh nghiệp. Nghiên cứu này tập trung phân tích hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại KFC Việt Nam nhằm làm rõ cơ cấu tổ chức, chính sách tuyển dụng, đào tạo và giữ chân nhân viên trong mô hình chuỗi thức ăn nhanh.Bài viết sử dụng phương pháp phân tích dữ liệu thứ cấp kết hợp phân tích nội dung từ các nguồn như website tuyển dụng chính thức của doanh nghiệp, báo cáo ngành F&B, tài liệu liên quan đến quản trị nhân lực và một số thông tin phản ánh thực tiễn lao động trong ngành dịch vụ ăn uống. Kết quả nghiên cứu cho thấy KFC Việt Nam đã xây dựng hệ thống quản lý nhân sự tương đối rõ ràng, chú trọng đào tạo nghiệp vụ và triển khai các chính sách ghi nhận nhân viên. Tuy nhiên, doanh nghiệp vẫn gặp nhiều khó khăn như tỷ lệ biến động lao động cao, áp lực tuyển dụng liên tục và hạn chế trong việc duy trì sự gắn bó của nhân viên trẻ. Trên cơ sở đó, nghiên cứu đề xuất một số định hướng nhằm nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực tại doanh nghiệp, bao gồm xây dựng lộ trình nghề nghiệp minh bạch, đổi mới hoạt động đào tạo theo hướng linh hoạt và phát triển văn hóa ghi nhận gắn với chính sách phúc lợi phù hợp. Kết quả nghiên cứu có thể được sử dụng làm tài liệu tham khảo cho hoạt động quản trị nhân lực trong các doanh nghiệp F&B tại Việt Nam.

1. Giới thiệu

1.1. Đặt vấn đề

Trong những năm gần đây, ngành dịch vụ ăn uống (F&B) tại Việt Nam có tốc độ phát triển nhanh cùng với sự mở rộng của nhiều thương hiệu thức ăn nhanh trong và ngoài nước. Sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp không chỉ tập trung vào chất lượng sản phẩm hay hoạt động marketing mà còn phụ thuộc lớn vào hiệu quả quản trị nguồn nhân lực. Trong mô hình chuỗi thức ăn nhanh, nhân sự là yếu tố ảnh hưởng trực tiếp đến tốc độ phục vụ, trải nghiệm khách hàng và khả năng duy trì chất lượng dịch vụ đồng bộ giữa các cửa hàng.

KFC Việt Nam là một trong những thương hiệu thức ăn nhanh quốc tế có mặt sớm tại thị trường Việt Nam và hiện sở hữu hệ thống cửa hàng rộng khắp tại nhiều tỉnh, thành phố. Cùng với quá trình mở rộng quy mô hoạt động, doanh nghiệp cũng phải đối mặt với nhiều vấn đề liên quan đến quản trị nguồn nhân lực như nhu cầu tuyển dụng lớn, tỷ lệ nghỉ việc cao, áp lực công việc trong môi trường dịch vụ và khó khăn trong việc giữ chân lao động trẻ. Đây là những vấn đề phổ biến trong ngành F&B hiện nay, đặc biệt đối với các doanh nghiệp sử dụng nhiều lao động bán thời gian.

Bên cạnh đó, đặc điểm nguồn lao động trong lĩnh vực thức ăn nhanh chủ yếu là sinh viên và lao động trẻ khiến tính ổn định của nhân sự chưa cao. Điều này tạo áp lực cho doanh nghiệp trong hoạt động đào tạo, duy trì chất lượng phục vụ và xây dựng văn hóa làm việc lâu dài. Vì vậy, việc nghiên cứu công tác quản trị nguồn nhân lực tại KFC Việt Nam có ý nghĩa thực tiễn trong việc nhận diện những thách thức về nhân sự trong ngành thức ăn nhanh, đồng thời góp phần làm rõ vai trò của quản

trị nguồn nhân lực đối với hiệu quả vận hành doanh nghiệp.

Từ những vấn đề trên, bài viết được thực hiện nhằm phân tích thực trạng quản trị nguồn nhân lực tại KFC Việt Nam, đánh giá một số khó khăn trong hoạt động tuyển dụng, đào tạo và giữ chân nhân viên, từ đó đề xuất các định hướng góp phần nâng cao hiệu quả làm việc và xây dựng môi trường làm việc bền vững trong doanh nghiệp F&B.

1.2. Mục tiêu nghiên cứu

Phân tích thực trạng quản trị nguồn nhân lực tại KFC Việt Nam thông qua cơ cấu tổ chức và các chính sách nhân sự hiện hành.

Xác định những thách thức nổi bật trong hoạt động tuyển dụng, đào tạo và giữ chân nhân viên trong mô hình chuỗi thức ăn nhanh.

Đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực và góp phần xây dựng văn hóa làm việc tích cực tại doanh nghiệp những vấn đề và thách thức trong quá trình tổ chức và quản lý nhân sự

1.3.Cấu trúc bài viết

KFC là thương hiệu thức ăn nhanh tiên phong và có mặt sớm tại thị trường Việt Nam. Ngay từ khi gia nhập thị trường, KFC đã thu hút đông đảo khách hàng nhờ mô hình kinh doanh hiện đại, sản phẩm phù hợp với thị hiếu và hệ thống vận hành chuyên nghiệp. Trải qua quá trình phát triển, KFC Việt Nam đã xây dựng được hình ảnh thương hiệu vững chắc, trở thành một trong những chuỗi thức ăn nhanh được nhận diện rộng rãi. Do đó, nhóm em lựa chọn KFC Việt Nam làm đối tượng nghiên cứu nhằm phân tích công tác quản trị nguồn nhân lực, cũng như đánh giá những vấn đề và thách thức trong quá trình tổ chức và quản lý nhân sự.

Cấu trúc bài viết gồm 8 phần: (1) Tên bài viết; (2) Tóm tắt; (3) Từ khóa; (4) Giới thiệu, đặt vấn đề và mục tiêu nghiên cứu; (5) Phương pháp nghiên cứu; (6) Thực trạng quản trị nguồn nhân lực tại KFC Việt Nam và bàn luận; (7) Đề xuất giải pháp và kết luận; (8) Tài liệu tham khảo.

1.4. Giới thiệu về Gà Rán KFC

KFC là cụm từ viết tắt của Kentucky Fried Chicken - Gà Rán Kentucky, một trong các thương hiệu thuộc Tập đoàn Yum Brands Inc (Hoa Kỳ). Năm 1997, KFC đã khai trương nhà hàng đầu tiên tại Thành phố Hồ Chí Minh.

Kể từ khi mở cửa hàng đầu tiên tại TP HCM vào năm 1997, KFC không ngừng mở rộng, hiện diện tại 42 tỉnh thành với 221 cửa hàng và tạo cơ hội việc làm cho hơn 6.000 lao động.[1]

2. Phương pháp nghiên cứu

2.1. Thu thập dữ liệu

Bài viết sử dụng phương pháp phân tích dữ liệu thứ cấp kết hợp với phân tích nội dung nhằm đánh giá thực trạng quản trị nguồn nhân lực tại KFC Việt Nam. Phương pháp này phù hợp với định hướng của nghiên cứu mang tính tổng hợp, ứng dụng thực tiễn và tập trung vào phân tích trường hợp doanh nghiệp cụ thể trong ngành F&B.

Dữ liệu nghiên cứu được thu thập chủ yếu từ các nguồn thứ cấp gồm: website tuyển dụng chính thức của KFC Việt Nam, báo cáo ngành F&B tại Việt Nam, bài viết chuyên ngành liên quan đến quản trị nguồn nhân lực và một số tài liệu phản ánh thực trạng lao động trong lĩnh vực dịch vụ ăn uống. Ngoài ra, nhóm nghiên cứu tham khảo thêm thông tin từ các nền tảng tuyển dụng và đánh giá trực tuyến nhằm nhận diện các vấn đề liên quan đến môi trường làm việc, đào tạo, áp lực công việc và khả năng gắn bó của nhân viên trong ngành thức ăn nhanh.

Phạm vi dữ liệu tập trung chủ yếu trong giai đoạn từ năm 2023 đến năm 2025 nhằm phản ánh tương đối rõ xu hướng nhân sự và những vấn đề quản trị lao động trong bối cảnh hiện nay. Các nguồn dữ liệu được lựa chọn dựa trên ba tiêu chí gồm: mức độ liên quan đến nội dung nghiên cứu, tính phổ biến của nguồn trong lĩnh vực F&B và khả năng hỗ trợ cho việc phân tích hoạt động quản trị nhân lực tại doanh nghiệp. Đối với các thông tin từ nền tảng trực tuyến, nghiên cứu ưu tiên sử dụng các nội dung xuất hiện lặp lại ở nhiều nguồn nhằm hạn chế tính chủ quan và nâng cao độ tin cậy của dữ liệu tham khảo.

Sau quá trình thu thập dữ liệu, nhóm nghiên cứu tiến hành phân loại thông tin theo các nhóm nội dung gồm: cơ cấu tổ chức nhân sự, hoạt động tuyển dụng, đào tạo, chính sách đãi ngộ, giữ chân nhân viên và những thách thức trong quản trị nguồn nhân lực tại doanh nghiệp. Phương pháp phân tích nội dung được sử dụng nhằm tổng hợp, đối chiếu và đánh giá các thông tin thu thập được, từ đó nhận diện các đặc điểm nổi bật, ưu điểm và hạn chế trong hoạt động quản trị nhân lực của KFC Việt Nam.

Bên cạnh đó, nghiên cứu còn tham khảo một số lý thuyết liên quan đến quản trị nguồn nhân lực, động lực làm việc và giữ chân nhân viên để hỗ trợ cho quá trình phân tích và bàn luận kết quả nghiên cứu. Việc kết hợp giữa dữ liệu thực tiễn và cơ sở lý thuyết giúp tăng tính liên kết giữa phần thực trạng, nhận định và đề xuất giải pháp trong bài viết.

2.1.1. Phân tích nội dung

Sau khi có dữ liệu, nhóm thực hiện phân tích theo hai bước:

Định tính: Xác định và phân loại cơ cấu tổ chức và chính sách nhân sự tại KFC, gồm các nhóm nhân sự của doanh nghiệp, chính sách tuyển dụng nhân sự, các cơ chế, đãi ngộ, đào tạo nhân sự và các chính sách giữ chân nhân sự tại KFC.

Định lượng: Nhóm đã có khảo sát các đánh giá trên các trang wed lớn, uy tín và có kiểm chứng thông tin như Reviews,Foody, trang chính thức của KFC Việt Nam, các bài báo cáo có liên quan đến đề tài mà nhóm nghiên cứu. Kết quả cho thấy chính sách đào tạo, chính sách đãi ngộ là những nguyên nhân ảnh hưởng nhiều nhất đến nhân sự ở KFC.

2.1.2. So sánh kết quả

Trong quá trình nghiên cứu nhóm đã áp dụng nhằm đối chiếu các chính sách nhân sự của KFC với những đặc điểm chung của các doanh nghiệp cùng ngành, từ đó làm rõ các ưu điểm cũng như những hạn chế còn tồn tại. Trên cơ sở đó, phương pháp tổng hợp và đánh giá được sử dụng để xác định các thách thức trong công tác quản trị nhân sự và đề xuất các giải pháp phù hợp.

2.1.3. Phân tích sâu hơn

Sau khi kiểm tra, đánh giá các kết quả, chúng tôi sẽ tiến hành phân tích kỹ lưỡng hơn bằng cách xem xét ngữ cảnh xung quanh những báo cáo nhân sự về KFC. Các bài báo cáo, nghiên cứu xoay quanh về cách thức tuyển dụng, chính sách đào tạo nhân sự, cơ chế đãi ngộ và các cách giữ chân nhân sự tại KFC. Cụ thể là các bài đăng tuyển dụng trên các trang của KFC, ngoài ra còn thông qua các nền tảng mạng xã hội khác như Facebook, Linkedin, … Các chính sách đào tạo, chế độ làm việc và mức lương, đãi ngộ cũng được KFC mô tả chi tiết trên trang thông tin chính thức của doanh nghiệp. Nhưng cùng với đó là một số khía cạnh chưa tốt như các chính sách còn có những hạn chế khiến nhân sự không đồng hành lâu dài cùng doanh nghiệp, từ đó mà KFC đề ra các giải pháp giữ chân nhân sự, giảm tỷ lệ nghỉ việc ở các nhân sự chính thức.

3. Kết quả và bàn luận

3.1. Kết quả

3.1.1. Cơ cấu tổ chức và chính sách nhân sự tại KFC

❖ **Cơ cấu tổ chức**

KFC Việt Nam hoạt động trong lĩnh vực dịch vụ ăn uống theo mô hình chuỗi nhà hàng thức ăn nhanh. Với hệ thống cửa hàng phân bố tại nhiều tỉnh, thành phố, doanh nghiệp xây dựng cơ cấu tổ chức theo hướng phân cấp giữa khối quản lý trung tâm và hệ thống cửa hàng nhằm đảm bảo tính đồng bộ trong vận hành và quản trị nhân sự.

Nhóm quản lý chiến lược và nhân sự

Ở cấp trung tâm, Ban lãnh đạo chịu trách nhiệm hoạch định chiến lược phát triển chung của doanh nghiệp, trong đó có hoạt động quản trị nguồn nhân lực. Cơ cấu quản lý bao gồm các bộ phận chức năng như Nhân sự, Marketing, Tài chính – Kế toán và Vận hành.

Trong đó, bộ phận nhân sự giữ vai trò xây dựng và triển khai các chính sách liên quan đến tuyển dụng, đào tạo, đánh giá hiệu quả công việc và phát triển nguồn nhân lực. Các phòng ban chức năng phối hợp nhằm đảm bảo sự thống nhất về quy trình hoạt động và tiêu chuẩn dịch vụ trong toàn hệ thống cửa hàng.

Nhóm quản lý trung gian tại khu vực và chi nhánh

Song song với bộ phận quản lý trung tâm, KFC Việt Nam duy trì hệ thống quản lý tại các cửa hàng gồm quản lý khu vực, quản lý cửa hàng và giám sát ca. Bộ phận này chịu trách nhiệm tổ chức hoạt động vận hành hằng ngày, sắp xếp ca làm việc và điều phối nhân sự tại từng chi nhánh.

Mô hình phân quyền cho cấp quản lý cửa hàng giúp doanh nghiệp linh hoạt hơn trong việc xử lý các tình huống thực tế và đáp ứng nhu cầu khách hàng trong các khung giờ hoạt động khác nhau. Đồng thời, cách tổ chức này cũng góp phần duy trì sự đồng bộ về chất lượng dịch vụ trong toàn hệ thống.

Nhóm nhân sự chuyên môn và hỗ trợ

Bên cạnh đội ngũ quản lý vận hành, doanh nghiệp còn có nhóm nhân sự chuyên môn và hỗ

trợ làm việc tại văn phòng trung tâm. Nhóm này bao gồm các bộ phận như tuyển dụng, đào tạo, truyền thông nội bộ và phát triển sản phẩm.

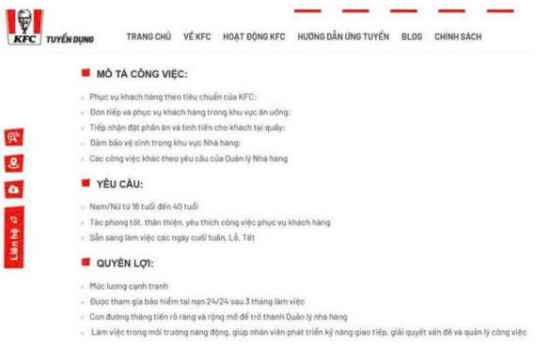
Mặc dù không trực tiếp tham gia phục vụ khách hàng tại nhà hàng, nhóm nhân sự này đóng vai trò hỗ trợ hoạt động vận hành, duy trì hệ thống quản trị nhân lực và đảm bảo sự phối hợp giữa các bộ phận trong doanh nghiệp. Điều này cho thấy KFC Việt Nam tương đối chú trọng đến tính chuyên môn hóa trong công tác quản trị nguồn nhân lực.

Nhóm nhân viên trực tiếp tại chi nhánh

Nhân viên trực tiếp tại cửa hàng là lực lượng chiếm tỷ lệ lớn trong cơ cấu nhân sự của doanh nghiệp. Nhóm này bao gồm nhân viên phục vụ và nhân viên bếp, những người trực tiếp tham gia vào quá trình phục vụ khách hàng và vận hành nhà hàng.

Đặc điểm của nhóm lao động này là độ tuổi tương đối trẻ, phần lớn là sinh viên hoặc lao động bán thời gian. Nguồn nhân lực trẻ giúp doanh nghiệp có tính linh hoạt trong vận hành, tuy nhiên cũng tạo ra thách thức về tính ổn định và khả năng giữ chân nhân viên trong thời gian dài.

❖ **Chính sách nhân sự**



Hình 1: Tuyển dụng của công ty KFC

Chính sách tuyển dụng

KFC Việt Nam tập trung tuyển dụng lực lượng lao động trẻ, chủ yếu là các bạn sinh viên(làm part time) nhằm đáp ứng nhu cầu nhân sự lớn tại các cửa hàng. Quy trình tuyển dụng được xây dựng theo hướng đơn giản, công khai và phù hợp với đặc thù ngành dịch vụ, trong đó chú trọng đến thái độ làm việc, khả năng giao tiếp và tinh thần trách nhiệm của ứng viên.

Bên cạnh tuyển dụng bên ngoài, doanh nghiệp cũng chú trọng phát triển và đề bạt nhân sự nội bộ, đặc biệt đối với các vị trí quản lý, qua đó tạo động lực làm việc và gia tăng mức độ gắn bó của người lao động với tổ chức.

Hình 1 là một trong những bài tuyển dụng phổ biến của KFC, trong đó đã có các phần mô tả công việc, yêu cầu công việc, quyền lợi, các thông tin được mô tả chi tiết. Họ đăng các bài tuyển dụng chủ yếu thông qua nền tảng Facebook bằng các potser với nội dung, thông tin cực kỳ đơn giản ngắn gọn, thiếu thông tin đến người tuyển dụng.

Chính sách đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là một nội dung quan trọng trong chính sách nhân sự của KFC Việt Nam. Nhân viên mới được tham gia các chương trình đào tạo về quy trình làm việc, tiêu chuẩn vệ sinh an toàn thực phẩm, kỹ năng phục vụ khách hàng và văn hóa doanh nghiệp. Các thông tin chính sách đào tạo nhân viên đều được KFC phổ biến trên trang chính thức của doanh nghiệp.[2]

Theo một bài báo của Vnexpress, chính sách đào tạo và phát triển nguồn nhân sự làm cho thương hiệu KFC chinh phục được khẩu vị người Việt. "Chúng tôi đã đề ra kế hoạch kỹ càng về nguồn lực, nhân sự, con người, công nghệ để thích ứng với tốc độ của thị trường và luôn cầu thị lắng nghe ý kiến của khách hàng để cải thiện chất lượng dịch vụ ngày càng tốt hơn", ông Sibojyoti Chatterjee nói.[3]

Chính sách đãi ngộ và phúc lợi

KFC rất mạnh tay khi đưa ra các chính sách và phúc lợi phù hợp cho nhân viên, những nhân viên xuất xắc của năm, của chi nhánh được nhận các phúc lợi lớn và vinh danh trong những buổi Gala Dinner.

Trong đó galo diễn ra vào ngày 28/03, Recognition Ceremony 2024 lan tỏa tinh thần ghi nhận và vinh danh với điểm dừng chân tại Hà Nội. Không chỉ là một sự kiện, đây còn là lời tri ân dành cho những cá nhân và tập thể đã không ngừng nỗ lực, cùng nhau hiện thực hóa mục tiêu và đưa KFC Việt Nam vươn xa hơn mỗi ngày.[4]

KFC Việt Nam xây dựng chính sách tiền lương và phúc lợi phù hợp với mặt bằng chung của ngành dịch vụ ăn uống. Người lao động được hưởng các chế độ bảo hiểm và quyền lợi theo quy định của pháp luật, đồng thời có cơ hội nhận thưởng dựa trên hiệu quả công việc và kết quả kinh doanh của đơn vị.

3.1.2. Các thách thức về tuyển dụng, giữ chân và phát triển nhân viên.

Tỷ lệ biến động nhân sự cao và chi phí tuyển dụng – đào tạo liên tục

Một trong những thách thức lớn nhất đối với KFC Việt Nam là tỷ lệ nhân sự nghỉ việc cao, dẫn tới việc doanh nghiệp phải liên tục tuyển dụng và đào tạo lại nhân viên mới. Việc này không chỉ làm tăng chi phí tuyển dụng mà còn kéo theo chi phí đào tạo, đồng thời gây áp lực cho hệ thống vận hành khi thiếu nhân lực có kinh nghiệm. Theo Zipdo, báo cáo thống kê nhân sự ngành thức ăn nhanh cho thấy đa số nhà hàng gặp phải thực trạng tỷ lệ nhân viên nghỉ việc cao, khó giữ chân nhân viên lâu dài", với phần lớn nhân viên không ở lại hơn 1.5 năm và khoảng 65% doanh nghiệp coi giữ chân nhân viên là thách thức hàng đầu.[5]

Khó khăn trong tuyển chọn ứng viên phù hợp

Ngành thức ăn nhanh đòi hỏi ứng viên có thể làm việc ở nhiều ca, linh hoạt giờ giấc (bao gồm cả tối, cuối tuần và ngày lễ), và thường đòi hỏi kỹ năng phục vụ khách hàng nhanh nhạy. Một điểm đáng chú ý là phần lớn nhân sự trong ngành F&B là lao động bán thời gian (part-time), chủ yếu là học sinh, sinh viên làm thêm. Đây là một nguồn nhân lực dồi dào và chi phí thấp, nhưng lại thiếu tính ổn định và khó đáp ứng các yêu cầu về kỹ năng chuyên môn và kinh nghiệm. Trong khi đó, nhân sự làm toàn thời gian (full-time) vẫn còn khan hiếm, đặc biệt là ở các vị trí quản lý, bếp trưởng, và nhân viên phục vụ có tay nghề cao. Bên cạnh đó, ngành này còn phải cạnh tranh trực tiếp với nhiều nhà hàng khác để thu hút lao động, nhất là khi thị trường việc làm ngày càng đông đảo các lựa chọn cho người lao động. Điều này đòi hỏi nhà tuyển dụng vừa cần chiến lược hiệu quả để thu hút ứng viên vừa giữ chân được nhân viên hiện có.[6]

Báo cáo mới nhất từ iPOS.vn cho thấy, dù có tới 3 triệu người đang làm việc trong ngành, nhưng phần lớn là sinh viên làm thêm, thiếu ổn định và kỹ năng chuyên môn. Trong khi đó, các vị trí toàn thời gian, đòi hỏi trình độ và kinh nghiệm, lại luôn trong tình trạng "cháy" người.

Áp lực giữ chân nhân viên trẻ và tạo động lực lâu dài

Giữ chân nhân viên, đặc biệt là lực lượng lao động trẻ và bán thời gian (như sinh viên), là một thách thức đáng kể đối với KFC Việt Nam. Do đặc thù công việc và lộ trình nghề nghiệp chưa rõ ràng, nhiều nhân viên không nhìn thấy cơ hội phát triển dài hạn trong tổ chức và lựa chọn chuyển sang công việc khác có triển vọng hơn. Điều này cũng liên quan đến vấn đề thiếu các chương trình phát triển, đào tạo chuyên sâu và cơ hội thăng tiến rõ ràng, khiến nhân viên cảm thấy thiếu động lực gắn bó.

Thách thức về đào tạo và phát triển kỹ năng

Ngoài tuyển dụng và giữ chân, đào tạo nhân viên để đảm bảo chất lượng dịch vụ và phù hợp với tiêu chuẩn thương hiệu là thách thức không nhỏ. Việc KFC yêu cầu nhân viên nắm vững quy trình phục vụ, vệ sinh an toàn thực phẩm và tiêu chuẩn dịch vụ đồng nhất đòi hỏi thời gian và nguồn lực đầu tư cho đào tạo. Tuy nhiên, khi tỷ lệ biến động nhân sự cao, việc đảm bảo đội ngũ luôn được đào tạo đầy đủ và áp dụng hiệu quả trên thực tế trở nên khó khăn hơn, ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ và trải nghiệm khách hàng.

3.2. Nhận xét từ kết quả phân tích

Từ dữ liệu thu thập về KFC Việt Nam, nhóm chúng em hiện thấy nhân sự tại nước ta có những đặc điểm chính sau đây

3.2.1. Mô hình quản lý phân cấp rõ ràng

Cấp chiến lược: Tại văn phòng trung tâm, Ban lãnh đạo và các phòng ban chức năng (Nhân sự, Marketing, Tài chính) đóng vai trò hoạch định chính sách, xây dựng quy trình chuẩn và giám sát hệ thống. Từ đó, cấp chiến lược trở thành cơ quan đầu não của việc quản lý và định hướng phát triển nhân sự trong KFC Việt Nam.

Cấp vận hành: Nếu đã định hướng chiến lược đã được đề ra thì tại các nhà hàng, đội ngũ quản lý cửa hàng phải chịu trách nhiệm triển khai trực tiếp. Điểm nổi bật là KFC áp dụng cơ chế phân quyền, để giảm áp lực trong công việc đối với người quản lý và nhân sự dễ tiếp cận công việc hơn, ngoài ra, còn cho phép quản lý cửa hàng chủ động sắp xếp ca làm việc và nhân sự, giúp quy trình vận hành linh hoạt hơn so với việc quản lý tập trung cứng nhắc.

3.2.2. Đặc điểm lực lượng lao động

Đội ngũ nhân viên trực tiếp tại cửa hàng chủ yếu là người trẻ, sinh viên làm bán thời gian. Đây là nguồn lao động dồi dào, nhanh nhẹn nhưng tính ổn định thấp.

Sự đa dạng về trình độ và thời gian làm việc tạo ra thách thức lớn trong việc duy trì chất lượng dịch vụ đồng đều nếu thiếu sự giám sát chặt chẽ.

3.2.3. Hệ thống chính sách nhân sự

KFC chú trọng đào tạo nhập môn về quy trình và vệ sinh an toàn thực phẩm ngay từ đầu để đảm bảo tiêu chuẩn chuỗi.

Về đãi ngộ, doanh nghiệp kết hợp giữa lương thưởng và các hoạt động tinh thần (như: Gala Dinner, lễ vinh danh) để tạo động lực cho nhân viên, đặc biệt là nhóm nhân sự trẻ tuổi thích được ghi nhận.

3.3. Phân tích các vấn đề nổi bật trong quản trị nguồn nhân lực

3.3.1. Tỷ lệ biến động nhân sự cao (High Turnover Rate)

Dữ liệu cho thấy nhân viên ngành này thường làm việc không quá 1,5 năm. Việc nhân viên nghỉ việc liên tục buộc doanh nghiệp phải lặp lại quy trình Tuyển dụng và Đào tạo nhiều lần.

Điều này không chỉ gây lãng phí chi phí tài chính mà còn làm gián đoạn quy trình vận hành, tạo áp lực lớn lên những nhân viên ở lại và đội ngũ quản lý.

3.3.2. Nghịch lý thừa số lượng nhưng thiếu kỹ năng

Nguồn cung lao động cho ngành F&B rất lớn (thừa về lượng), nhưng số lượng ứng viên đáp ứng được yêu cầu về thái độ phục vụ chuyên nghiệp, chịu được áp lực cao và sẵn sàng làm việc vào các khung giờ linh hoạt lại rất ít (thiếu về chất).

3.3.3. Định kiến về tính chất công việc

Phần lớn người lao động và ứng viên xem vị trí nhân viên phục vụ tại KFC là công việc ngắn hạn, mang tính thời vụ để kiếm thêm thu nhập thay vì một nghề nghiệp lâu dài.

Chính nhận thức này, cộng với việc thiếu thông tin về lộ trình thăng tiến rõ ràng, khiến nhân viên thiếu sự cam kết gắn bó lâu dài với tổ chức.

3.4. Bàn luận kết quả dưới góc độ lý thuyết quản trị nhân lực

3.4.1. Về chi phí và hiệu quả tuyển dụng

Lý thuyết quản trị nhân lực khẳng định chi phí để giữ chân một nhân viên cũ thấp hơn nhiều so với chi phí tuyển mới và đào tạo lại. Tình trạng biến động nhân sự cao tại KFC cho thấy doanh nghiệp đang chịu tổn thất lớn về chi phí ẩn. Việc liên tục thay thế nhân sự làm giảm năng suất chung do nhân viên mới cần thời gian để đạt đến điểm hiệu quả trong công việc (Learning Curve).

3.4.2. Về tháp nhu cầu và động lực làm việc

Nhân viên tại KFC chủ yếu là người trẻ, ban đầu họ làm việc vì nhu cầu sinh lý và an toàn (thu nhập). Tuy nhiên, để giữ chân họ lâu dài, doanh nghiệp cần đáp ứng các nhu cầu cao hơn như nhu cầu xã hội (môi trường làm việc vui vẻ) và nhu cầu được tôn trọng (cơ hội thăng tiến). Việc nhân viên rời đi cho thấy các chính sách hiện tại có thể chưa thỏa mãn được nhu cầu phát triển bản thân và lộ trình nghề nghiệp của họ.

3.4.3. Về hiệu quả đào tạo

Mô hình đào tạo của KFC được thiết kế bài bản theo tiêu chuẩn chuỗi. Tuy nhiên, hiệu quả thực tế bị giảm sút do vòng đời nhân viên quá ngắn. Lý thuyết chỉ ra rằng đào tạo là một khoản đầu tư dài hạn; khi nhân viên nghỉ việc quá sớm, khoản đầu tư này chưa kịp sinh lời (cải thiện năng suất, chất lượng dịch vụ) thì đã mất đi, dẫn đến lãng phí nguồn lực đào tạo của tổ chức.

3.5. Đề xuất ba chiến lược nhân sự và kết luận

Dựa trên kết quả phân tích về cơ cấu tổ chức, hoạt động tuyển dụng, đào tạo và các vấn đề liên quan đến quản trị nguồn nhân lực tại KFC Việt Nam, nghiên cứu nhận thấy doanh nghiệp đang đối mặt với một số thách thức như tỷ lệ biến động lao động cao, khó khăn trong việc giữ chân nhân viên trẻ và áp lực đào tạo liên tục trong môi trường dịch vụ.

Trên cơ sở đó, bài viết đề xuất ba định hướng quản trị nhân sự nhằm góp phần nâng cao hiệu quả làm việc, cải thiện mức độ gắn kết của nhân viên và xây dựng môi trường làm việc ổn định hơn trong doanh nghiệp thức ăn nhanh.

3.5.1. Đề xuất chiến lược

Xây dựng lộ trình nghề nghiệp minh bạch

Một trong những vấn đề phổ biến trong ngành thức ăn nhanh là nhiều lao động trẻ xem công việc tại cửa hàng chỉ mang tính ngắn hạn, từ đó làm giảm mức độ gắn bó với doanh nghiệp. Vì vậy, việc xây dựng lộ trình nghề nghiệp rõ ràng có thể giúp nhân viên nhận thấy cơ hội phát triển trong quá trình làm việc.

KFC Việt Nam có thể công khai tiêu chí đánh giá năng lực, điều kiện thăng tiến và định hướng phát triển đối với từng vị trí tại cửa hàng. Điều này không chỉ tạo động lực làm việc mà còn góp phần nâng cao mức độ cam kết của nhân viên đối với doanh nghiệp.

Bên cạnh đó, lộ trình nghề nghiệp minh bạch còn giúp doanh nghiệp xây dựng môi trường làm việc có tính định hướng rõ ràng, hỗ trợ ổn định nguồn nhân lực và giảm tỷ lệ nghỉ việc trong nhóm lao động trẻ và lao động bán thời gian.

Đổi mới hoạt động đào tạo và phát triển kỹ năng theo hướng linh hoạt

Trong môi trường dịch vụ ăn uống, hoạt động đào tạo đóng vai trò quan trọng trong việc duy trì chất lượng phục vụ và đảm bảo tính đồng bộ giữa các cửa hàng. Tuy nhiên, đặc điểm nhân sự thường xuyên biến động khiến doanh nghiệp phải liên tục tổ chức đào tạo cho nhân viên mới.

Để nâng cao hiệu quả đào tạo, KFC Việt Nam có thể kết hợp giữa đào tạo trực tiếp tại cửa hàng và hình thức đào tạo trực tuyến nhằm giúp nhân viên dễ dàng tiếp cận nội dung trong thời gian ngắn. Nội dung đào tạo cần tập trung vào kỹ năng phục vụ khách hàng, xử lý tình huống, an toàn thực phẩm và khả năng phối hợp trong quá trình làm việc theo ca.

Việc đào tạo theo hướng linh hoạt không chỉ giúp nhân viên thích nghi nhanh hơn với môi trường làm việc mà còn góp phần nâng cao hiệu quả vận hành và giảm áp lực cho bộ phận quản lý tại cửa hàng.

Phát triển văn hóa ghi nhận và chính sách phúc lợi phù hợp

Đối với lực lượng lao động trẻ trong ngành F&B, môi trường làm việc và sự ghi nhận từ doanh nghiệp có ảnh hưởng lớn đến mức độ hài lòng và quyết định gắn bó của nhân viên. Vì vậy, bên cạnh yếu tố thu nhập, doanh nghiệp cần chú trọng nhiều hơn đến các hoạt động tạo động lực tinh thần trong môi trường làm việc.

KFC Việt Nam có thể triển khai các hình thức ghi nhận thành tích, khen thưởng định kỳ và hoạt động nội bộ nhằm tăng sự kết nối giữa nhân viên và doanh nghiệp. Đồng thời, việc áp dụng các chính sách phúc lợi linh hoạt phù hợp với từng nhóm nhân sự cũng giúp nâng cao mức độ hài lòng trong công việc.

Việc xây dựng văn hóa ghi nhận tích cực không chỉ góp phần cải thiện tinh thần làm việc mà còn hỗ trợ doanh nghiệp trong hoạt động giữ chân nhân viên và xây dựng môi trường làm việc ổn định trong dài hạn.

4. Kết luận

KFC là một chuỗi cửa hàng thức ăn nhanh chuyên về các món gà rán theo công thức độc quyền. Nhờ chiến lược kết hợp giữa hương vị đặc trưng, dịch vụ nhanh chóng, không gian hiện đại và giá cả phù hợp nên KFC đã xây dựng được hình ảnh quen thuộc đối với nhiều thế hệ khách hàng đặc biệt là giới trẻ và gia đình.

Nhưng trong bối cảnh ngành dịch vụ ăn uống tại Việt Nam đang cạnh tranh ngày càng gay gắt, bên cạnh những chiến lược thương hiệu hay marketing thì KFC còn phụ thuộc rất lớn vào cách thức quản trị nguồn nhân lực để duy trì vị thế. Thông qua nghiên cứu thương hiệu KFC có thể thấy công tác tuyển dụng, đào tạo, đãi ngộ và xây dựng môi trường làm việc đóng vai trò lớn trong việc duy trì chất lượng dịch vụ và hiệu quả vận hành. Không chỉ giúp KFC đảm bảo hoạt động ổn định trong từng ca làm mà còn tạo nền tảng cho sự phát triển lâu dài nhằm giữ chân nhân sự để nâng cao năng suất lao động và xây dựng văn hóa doanh nghiệp tích cực.

Lời cảm ơn

Nhóm chúng em xin gửi lời cảm ơn chân thành và sâu sắc nhất đến với GVHD T.S Lương Thế Bảo - giảng viên phụ trách môn Quản trị nguồn nhân lực của Trường Đại học Công nghệ Kỹ thuật Thành phố Hồ Chí Minh , người đã giảng dạy, hướng dẫn và hỗ trợ nhóm trong suốt quá trình học tập cũng như thực hiện bài tiểu luận kết thúc môn. Những kiến thức và định hướng mà thầy truyền đạt là nền tảng quan trọng giúp nhóm hoàn thiện tốt đề tài này.

Xung đột lợi ích

Các tác giả tuyên bố không có xung đột lợi ích trong bài báo này.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

[1] Công ty Liên doanh TNHH KFC Việt Nam. (n.d.). *Về KFC*. KFC Việt Nam Tuyển dụng. https://tuyendung.kfcvietnam.com.vn/ve-kfc

[2] Công ty Liên doanh TNHH KFC Việt Nam. (n.d.). *KFC Việt Nam Tuyển Dụng*. Retrieved January 4, 2026, from https://tuyendung.kfcvietnam.com.vn/?utm_source=

[3] *Hơn 26 năm KFC chinh phục khẩu vị người Việt.* (2024, January 5). *VnExpress*. Retrieved January 4, 2026, from https://vnexpress.net/hon-26-nam-kfc-chinh-phuc-khau-vi-nguoi-viet-4696863.html?utm_source

[4] Tuyển dụng KFC Việt Nam [@tuyendungkfcvietnam]. (2024, March 28). *RECOGNITION CEREMONY 2024! Vinh danh hành trình nhân viên xuất sắc* [Facebook post]. Facebook. https://www.facebook.com/tuyendungkfcvietnam/posts/-h%C3%A0nh-tr%C3%ACnh-kh%C3%B4ng-ng%E1%BB%ADng-ti%E1%BA%BFn-b%C6%B0%E1%BB%9Bc-recognition-ceremony-2024v%C3%A0o-ng%C3%A0y-2803-v%E1%BB%ABa-qua/1161433792445548/

[5] Eser, A. (2025, May 30). *HR in the fast food industry statistics*. ZipDo Education Reports 2025. Retrieved January 4, 2026, from https://zipdo.co/hr-in-the-fast-food-industry-statistics/?utm_source

[6] An Bảo. (2024, August 26). *Thách thức nhân sự ngành F&B Việt: Vừa thừa vừa thiếu, đi tìm sự ổn định.* Kinh tế & Tiêu dùng. Retrieved January 4, 2026, from https://kinhtetieudung.vn/thach-thuc-nhan-su-nganh-fb-viet-vua-thua-vua-thieu-di-tim-su-on-dinh-a16101.html?utm_source

PHÂN TÍCH CHIẾN LƯỢC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG NGÀNH DỊCH VỤ ĂN UỐNG TẠI JOLLIBEE

Nguyễn Ngọc Kiều Vy[1*], Nguyễn Thị Diễm My[1], Đặng Nguyễn Linh Nhi[1], Nguyễn Lê Thùy Duyên[1], Phạm Thị Xuân My[1]

[1]Bộ môn Quản trị nhà hàng và dịch vụ ăn uống, Khoa Thời Trang và Du Lịch, Trường ĐH CNKT TP.HCM

*Tác giả liên hệ. *Email:* 24159083@student.hcmute.edu.vn

THÔNG TIN BÀI VIẾT

Ngày nhận: 30/03/2026
Ngày sửa đổi: 29/04/2026
Ngày được chấp nhận: 17/05/2026
Ngày xuất bản: **30/06/2026**

TỪ KHOÁ

Quản trị nguồn nhân lực;
Chiến lược nhân sự F&B;
Giữ chân nhân viên;
Văn hóa doanh nghiệp;
Jollibee.

BẢN TÓM TẮT

Nghiên cứu này phân tích hoạt động quản trị nguồn nhân lực trong ngành dịch vụ ăn uống (F&B) thông qua trường hợp của Jollibee Foods Corporation. Trong bối cảnh ngành F&B phát triển nhanh và phụ thuộc nhiều vào lao động trẻ, doanh nghiệp phải đối mặt với các thách thức đáng kể như biến động nhân sự cao, khó khăn trong tuyển dụng và hiệu quả đào tạo chưa ổn định.

Thông qua phương pháp nghiên cứu tình huống và phân tích tài liệu thứ cấp, bài viết làm rõ thực trạng quản trị nguồn nhân lực tại doanh nghiệp, tập trung vào cơ cấu tổ chức, chính sách nhân sự và các vấn đề phát sinh trong quá trình vận hành. Kết quả cho thấy những hạn chế chủ yếu xuất phát từ đặc điểm lao động bán thời gian, áp lực công việc cao và mức độ cạnh tranh trong thu hút nhân lực.

Trên cơ sở đó, nghiên cứu đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực, bao gồm cải thiện quy trình tuyển dụng, tăng cường chính sách giữ chân nhân viên, tối ưu hóa hoạt động đào tạo và ứng dụng công nghệ trong quản lý. Các giải pháp này góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ và tăng khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trong ngành F&B.

1. Giới thiệu

1.1. Đặt vấn đề

Trong những năm gần đây, ngành dịch vụ ăn uống (F&B) tại Việt Nam phát triển mạnh mẽ với sự gia nhập của nhiều thương hiệu trong và ngoài nước. Sự mở rộng nhanh chóng của các chuỗi thức ăn nhanh kéo theo nhu cầu lớn về nguồn nhân lực, đặc biệt là lao động trẻ và lao động bán thời gian. Tuy nhiên, chính đặc điểm này lại khiến ngành đối mặt với tình trạng biến động nhân sự cao và khó duy trì đội ngũ ổn định [4].

Theo các báo cáo về thị trường lao động dịch vụ, tỷ lệ nghỉ việc trong ngành F&B có thể dao động từ 30% đến 50% mỗi năm, cao hơn nhiều so với các ngành khác [6]. Trong thực tế, tại các cửa hàng thức ăn nhanh, tình trạng thiếu nhân viên thường xảy ra vào các khung giờ cao điểm như buổi tối hoặc cuối tuần. Ví dụ, tại một số cửa hàng Jollibee ở khu vực đông dân cư, lượng khách tăng nhanh nhưng số lượng nhân viên không đủ đáp ứng, dẫn đến thời gian chờ kéo dài và ảnh hưởng đến trải nghiệm khách hàng.

Bên cạnh đó, sự cạnh tranh giữa các thương hiệu như KFC, Lotteria hay McDonald's không chỉ dừng lại ở sản phẩm mà còn mở rộng sang cạnh tranh nguồn nhân lực. Các doanh nghiệp phải liên tục điều chỉnh chính sách để thu hút và giữ chân nhân viên, đặc biệt là lao động có kinh nghiệm. Trong bối cảnh đó, quản trị nguồn nhân lực trở thành yếu tố quyết định hiệu quả hoạt động và khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp [1], [2].

Mặc dù đã có nhiều nghiên cứu về quản trị nguồn nhân lực, các nghiên cứu cụ thể gắn với doanh nghiệp trong ngành F&B tại Việt Nam vẫn còn hạn chế. Do đó, việc phân tích trường hợp Jollibee giúp làm rõ các vấn đề thực tiễn và mang lại giá trị ứng dụng cao.

1.2. Mục tiêu nghiên cứu

Nghiên cứu nhằm phân tích thực trạng quản trị nguồn nhân lực tại Jollibee, bao gồm cơ cấu tổ chức, chính sách nhân sự và các thách thức trong quá trình vận hành. Đồng thời, bài viết đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả quản trị nhân lực trong bối cảnh đặc thù của ngành F&B [1], [2].

1.3. Cấu trúc bài viết

Bài viết sử dụng phương pháp nghiên cứu tình huống (case study) kết hợp với phân tích tài liệu thứ cấp [2]. Jollibee được lựa chọn do là doanh nghiệp tiêu biểu trong mô hình chuỗi thức ăn nhanh tại Việt Nam [3].

Dữ liệu được thu thập từ website chính thức của doanh nghiệp, tài liệu học thuật và các báo cáo về thị trường lao động trong ngành dịch vụ [1], [3], [4], [6], [7]. Sau đó, các dữ liệu được tổng hợp và phân tích nhằm làm rõ thực trạng quản trị nguồn nhân lực tại doanh nghiệp.

Hạn chế của nghiên cứu là chưa có dữ liệu khảo sát thực tế, do đó các kết luận mang tính tổng hợp.

2. Cơ cấu tổ chức và chính sách nhân sự của Jollibee

2.1. Cơ cấu tổ chức

Jollibee áp dụng mô hình tổ chức phân cấp rõ ràng với các cấp quản lý khu vực, quản lý cửa hàng và đội ngũ nhân viên vận hành. Cấu trúc này giúp doanh nghiệp kiểm soát hoạt động hiệu quả và đảm bảo tính đồng bộ trong toàn hệ thống [2].

Trong thực tế, quản lý cửa hàng đóng vai trò quan trọng trong việc điều phối nhân sự, phân công ca làm việc và xử lý các tình huống phát sinh. Ví dụ, trong giờ cao điểm, quản lý phải điều chỉnh nhân sự linh hoạt giữa các vị trí như thu ngân, bếp và phục vụ để đảm bảo tốc độ phục vụ.

2.2. Chính sách nhân sự

Jollibee triển khai nhiều chính sách nhân sự nhằm hỗ trợ hoạt động kinh doanh và nâng cao chất lượng dịch vụ.

Trước hết, về tuyển dụng, doanh nghiệp sử dụng nhiều kênh như mạng xã hội, website và tuyển trực tiếp tại cửa hàng. Ví dụ, tại nhiều cửa hàng, thông tin tuyển dụng được dán ngay tại quầy để thu hút sinh viên làm thêm. Tuy nhiên, việc tuyển dụng nhanh có thể dẫn đến việc lựa chọn ứng viên chưa phù hợp, làm tăng tỷ lệ nghỉ việc [3], [4].

Về đào tạo, nhân viên mới được tham gia chương trình đào tạo hội nhập và hướng dẫn quy trình làm việc. Ví dụ, nhân viên được hướng dẫn cách chào khách, xử lý đơn hàng và giao tiếp trong các tình huống khác nhau. Tuy nhiên, do áp lực công việc, một số cửa hàng rút ngắn thời gian đào tạo, ảnh hưởng đến chất lượng phục vụ [1], [3].

Về đãi ngộ, doanh nghiệp cung cấp lương cơ bản, thưởng và hỗ trợ bữa ăn. Tuy nhiên, mức thu nhập này chưa thực sự cạnh tranh, đặc biệt tại các thành phố lớn, khiến nhiều nhân viên không gắn bó lâu dài [2].

Ngoài ra, văn hóa doanh nghiệp hướng đến sự thân thiện và tinh thần làm việc nhóm, góp phần tạo môi trường làm việc tích cực [3].

3. Các thách thức trong quản trị nguồn nhân lực

Trong bối cảnh ngành dịch vụ ăn uống (F&B) có tốc độ phát triển nhanh và mức độ cạnh tranh cao, quản trị nguồn nhân lực trở thành một trong những yếu tố then chốt quyết định hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Đối với Jollibee, các thách thức trong quản trị nhân sự không chỉ xuất phát từ nội tại doanh nghiệp mà còn gắn liền với đặc điểm chung của ngành, đặc biệt là sự phụ thuộc lớn vào lao động trẻ và lao động bán thời gian. Những thách thức này có thể được phân tích rõ qua ba khía cạnh chính: tuyển dụng, giữ chân nhân viên và đào tạo nguồn nhân lực.

3.1. Thách thức trong tuyển dụng: cung - cầu lao động mất cân đối

Một trong những vấn đề lớn nhất mà Jollibee phải đối mặt là sự mất cân đối giữa nhu cầu tuyển dụng và nguồn cung lao động. Trong ngành F&B, nhu cầu nhân sự luôn ở mức cao do đặc thù vận hành liên tục và phục vụ theo ca. Tuy nhiên, nguồn lao động lại không ổn định vì phần lớn là sinh viên hoặc người lao động làm việc tạm thời [4], [7].

Ví dụ, tại các cửa hàng Jollibee ở khu vực đông dân cư, vào giờ cao điểm buổi tối hoặc cuối tuần, lượng khách tăng mạnh nhưng số lượng nhân viên không đủ để đáp ứng. Điều này buộc quản lý phải tuyển dụng gấp hoặc điều phối nhân sự linh hoạt, đôi khi dẫn đến việc tuyển dụng chưa qua sàng lọc kỹ.

Nguyên nhân sâu xa của vấn đề này nằm ở đặc điểm của thị trường lao động F&B: công việc không đòi hỏi trình độ cao nhưng lại có cường độ làm việc lớn, khiến nhiều lao động chỉ xem đây là công việc tạm thời. So với các ngành văn phòng hoặc bán lẻ cao cấp, mức độ hấp dẫn của công việc

trong ngành thức ăn nhanh thấp hơn, dẫn đến khó thu hút lao động lâu dài.

Hệ quả là Jollibee phải duy trì hoạt động tuyển dụng liên tục, làm gia tăng chi phí tuyển dụng và giảm tính ổn định trong vận hành. Điều này cũng tạo áp lực lớn cho bộ phận quản lý khi phải liên tục đào tạo nhân viên mới nhưng chưa chắc giữ được họ lâu dài.

3.2. Thách thức trong giữ chân nhân viên: tỷ lệ nghỉ việc cao và thiếu gắn kết

Bên cạnh tuyển dụng, việc giữ chân nhân viên cũng là một thách thức nghiêm trọng. Theo OECD (2020), lao động trong ngành dịch vụ có xu hướng thay đổi công việc thường xuyên do tính linh hoạt và mức thu nhập chưa ổn định [6].

Trong thực tế tại Jollibee, nhiều nhân viên chỉ làm việc trong vài tháng trước khi nghỉ việc. Ví dụ, sinh viên thường làm thêm trong thời gian rảnh nhưng sẽ nghỉ khi lịch học thay đổi hoặc khi tìm được công việc có thu nhập tốt hơn. Ngoài ra, áp lực công việc trong giờ cao điểm - khi nhân viên phải phục vụ liên tục, xử lý nhiều đơn hàng và đáp ứng yêu cầu nhanh - cũng khiến họ dễ bị căng thẳng và mất động lực làm việc.

So với các thương hiệu như KFC hay McDonald's, Jollibee tuy có lợi thế về hình ảnh thân thiện và phù hợp với gia đình, nhưng chính sách đãi ngộ và môi trường làm việc chưa thực sự tạo ra sự khác biệt lớn để giữ chân nhân viên. Một số doanh nghiệp trong ngành đã áp dụng chính sách thưởng theo hiệu suất hoặc tăng phúc lợi để cải thiện tình trạng này, trong khi Jollibee vẫn còn dư địa để phát triển.

Hệ quả của tỷ lệ nghỉ việc cao không chỉ là chi phí tuyển dụng tăng mà còn ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng dịch vụ. Khi nhân viên thiếu kinh nghiệm hoặc liên tục thay đổi, doanh nghiệp khó duy trì sự ổn định trong phục vụ, từ đó ảnh hưởng đến trải nghiệm khách hàng và hình ảnh thương hiệu.

3.3. Thách thức trong đào tạo: chi phí cao nhưng hiệu quả thấp

Một hệ quả trực tiếp của biến động nhân sự là áp lực trong công tác đào tạo. Jollibee phải liên tục đào tạo nhân viên mới để đảm bảo họ nắm vững quy trình và tiêu chuẩn phục vụ. Tuy nhiên, hiệu quả của quá trình đào tạo lại không cao do thời gian gắn bó của nhân viên ngắn [1].

Ví dụ, một nhân viên mới sau khi được đào tạo về quy trình phục vụ, cách giao tiếp với khách hàng và kỹ năng làm việc nhóm có thể nghỉ việc chỉ sau 2-3 tháng. Điều này khiến doanh nghiệp chưa kịp khai thác giá trị từ quá trình đào tạo thì đã phải bắt đầu lại với nhân viên mới.

Nguyên nhân của vấn đề này không chỉ đến từ người lao động mà còn từ cách tổ chức đào tạo. Trong nhiều trường hợp, do thiếu nhân sự, các cửa hàng rút ngắn thời gian đào tạo hoặc đào tạo trực tiếp trong quá trình làm việc (on-the-job training), khiến nhân viên chưa nắm vững kỹ năng nhưng vẫn phải phục vụ khách hàng. Điều này làm giảm chất lượng dịch vụ và tăng nguy cơ sai sót.

Theo Dessler (2020), đào tạo chỉ thực sự hiệu quả khi doanh nghiệp có khả năng giữ chân nhân viên đủ lâu để hoàn vốn đầu tư [1]. Trong trường hợp của Jollibee, vòng lặp "tuyển dụng - đào tạo - nghỉ việc" diễn ra liên tục, làm giảm hiệu quả quản trị nguồn nhân lực.

3.4. Nhận xét tổng hợp: vấn đề mang tính hệ thống của ngành F&B

Từ các phân tích trên, có thể thấy rằng những thách thức trong quản trị nguồn nhân lực tại Jollibee không phải là vấn đề riêng lẻ mà mang tính hệ thống của toàn ngành F&B. Sự phụ thuộc vào lao động trẻ, tính chất công việc áp lực cao và mức độ cạnh tranh nhân lực lớn khiến doanh nghiệp khó duy trì sự ổn định lâu dài.

Do đó, nếu chỉ tập trung vào các giải pháp ngắn hạn như tuyển dụng liên tục hoặc đào tạo nhanh, doanh nghiệp sẽ khó giải quyết triệt để vấn đề. Thay vào đó, Jollibee cần chuyển sang cách tiếp cận chiến lược hơn, kết hợp giữa cải thiện đãi ngộ, nâng cao trải nghiệm làm việc và ứng dụng công nghệ trong quản lý nhân sự [2], [5].

4. Đề xuất chiến lược quản trị nguồn nhân lực tại Jollibee

Từ những thách thức đã phân tích ở phần trước, có thể thấy rằng vấn đề quản trị nguồn nhân lực tại Jollibee không chỉ nằm ở một khía cạnh riêng lẻ mà mang tính hệ thống. Do đó, các giải pháp đề xuất cần được xây dựng theo hướng đồng bộ, vừa

giải quyết vấn đề ngắn hạn, vừa hướng đến sự phát triển bền vững trong dài hạn.

4.1. Giải pháp cho tuyển dụng: nâng cao chất lượng thay vì chỉ số lượng

Trước tình trạng tuyển dụng liên tục nhưng không ổn định, Jollibee cần chuyển từ chiến lược "tuyển nhanh - tuyển nhiều" sang "tuyển phù hợp - tuyển đúng". Điều này có nghĩa là doanh nghiệp cần chú trọng hơn vào việc đánh giá mức độ gắn bó và thái độ làm việc của ứng viên, thay vì chỉ tập trung vào việc lấp đầy vị trí trống.

Ví dụ, ngoài phỏng vấn cơ bản, Jollibee có thể áp dụng hình thức "làm thử ca ngắn" để đánh giá khả năng chịu áp lực và thái độ phục vụ của ứng viên trong môi trường thực tế. Điều này giúp doanh nghiệp lựa chọn được những ứng viên phù hợp hơn với đặc thù công việc.

Bên cạnh đó, doanh nghiệp có thể hợp tác với các trường đại học, cao đẳng để xây dựng nguồn nhân lực ổn định hơn. Ví dụ, triển khai chương trình "việc làm bán thời gian dài hạn" cho sinh viên, đi kèm cam kết làm việc tối thiểu trong một khoảng thời gian nhất định.

Giải pháp này không chỉ giúp giảm chi phí tuyển dụng lặp lại mà còn nâng cao chất lượng nhân sự ngay từ đầu [2].

4.2. Giải pháp cho giữ chân nhân viên: tăng động lực và sự gắn kết

Để giải quyết tình trạng nghỉ việc cao, Jollibee cần tập trung vào việc nâng cao trải nghiệm làm việc và tạo động lực cho nhân viên. Một trong những yếu tố quan trọng là xây dựng lộ trình phát triển rõ ràng.

Ví dụ, một nhân viên phục vụ có thể được định hướng trở thành trưởng ca sau 6 tháng và quản lý cửa hàng sau 1-2 năm nếu đạt hiệu suất tốt. Khi nhân viên thấy được cơ hội phát triển, họ sẽ có xu hướng gắn bó lâu dài hơn với doanh nghiệp [1].

Ngoài ra, Jollibee có thể áp dụng các chính sách đãi ngộ linh hoạt hơn, chẳng hạn như thưởng theo hiệu suất làm việc trong giờ cao điểm hoặc thưởng cho nhân viên làm việc lâu dài. Ví dụ, nhân viên làm trên 6 tháng có thể được thưởng thêm hoặc tăng lương theo thâm niên.

Bên cạnh yếu tố tài chính, môi trường làm việc cũng đóng vai trò quan trọng. Doanh nghiệp có thể tổ chức các hoạt động nội bộ như khen thưởng nhân viên xuất sắc theo tháng hoặc các buổi Team Building nhằm tăng sự gắn kết giữa các nhân viên.

Những giải pháp này giúp giảm tỷ lệ nghỉ việc và nâng cao chất lượng dịch vụ thông qua đội ngũ nhân sự ổn định hơn [3].

4.3. Giải pháp cho đào tạo: tối ưu hiệu quả thay vì đào tạo dàn trải

Trước vấn đề đào tạo tốn kém nhưng hiệu quả thấp, Jollibee cần thay đổi cách tiếp cận trong công tác đào tạo. Thay vì đào tạo đồng loạt, doanh nghiệp có thể áp dụng mô hình đào tạo theo cấp độ và theo thời gian gắn bó của nhân viên.

Ví dụ, trong giai đoạn đầu, nhân viên chỉ cần được đào tạo những kỹ năng cơ bản để có thể làm việc ngay. Sau đó, khi nhân viên làm việc ổn định trong một khoảng thời gian nhất định (ví dụ 3 tháng), doanh nghiệp mới tiếp tục đào tạo nâng cao. Cách tiếp cận này giúp giảm rủi ro đầu tư đào tạo cho những nhân viên không gắn bó lâu dài.

Ngoài ra, Jollibee có thể áp dụng hình thức đào tạo trực tuyến (e-learning) kết hợp với đào tạo tại chỗ. Ví dụ, nhân viên có thể học trước các quy trình qua video, sau đó thực hành trực tiếp tại cửa hàng. Điều này giúp tiết kiệm thời gian và đảm bảo tính đồng bộ trong đào tạo [1], [2].

Việc tối ưu hóa đào tạo không chỉ giúp giảm chi phí mà còn nâng cao chất lượng nhân sự trong dài hạn.

4.4. Giải pháp tổng thể: ứng dụng công nghệ và cải thiện hệ thống quản trị

Bên cạnh các giải pháp cụ thể, Jollibee cần áp dụng cách tiếp cận tổng thể trong quản trị nguồn nhân lực. Một trong những hướng đi quan trọng là ứng dụng công nghệ vào quản lý nhân sự.

Ví dụ, doanh nghiệp có thể sử dụng phần mềm để quản lý lịch làm việc, theo dõi hiệu suất và đánh giá nhân viên. Điều này giúp quản lý cửa hàng dễ dàng phân bổ nhân sự hợp lý, đặc biệt trong các khung giờ cao điểm.

Ngoài ra, việc sử dụng dữ liệu để phân tích xu hướng nghỉ việc cũng giúp doanh nghiệp chủ động đưa ra các giải pháp phù hợp. Ví dụ, nếu nhận thấy nhân viên thường nghỉ việc sau 2-3 tháng, doanh nghiệp có thể tập trung cải thiện trải nghiệm làm việc trong giai đoạn này.

Cách tiếp cận này giúp Jollibee chuyển từ quản lý nhân sự theo kinh nghiệm sang quản trị dựa trên dữ liệu, từ đó nâng cao hiệu quả hoạt động [2], [5].

Lời cảm ơn

Nghiên cứu này được thực hiện dưới sự hướng dẫn và hỗ trợ chuyên môn từ giảng viên phụ trách. Nhóm tác giả xin trân trọng ghi nhận và cảm ơn những ý kiến đóng góp quý báu, mang tính định hướng trong suốt quá trình thực hiện đề tài. Những góp ý này đã góp phần quan trọng trong việc hoàn thiện nội dung và nâng cao chất lượng nghiên cứu.

Bên cạnh đó, nhóm tác giả cũng ghi nhận sự hỗ trợ từ các nguồn tài liệu học thuật và dữ liệu thứ cấp, là cơ sở quan trọng để tiến hành phân tích và xây dựng các luận điểm trong bài viết.

Mặc dù đã có nhiều nỗ lực, nghiên cứu khó tránh khỏi những hạn chế nhất định. Nhóm tác giả mong nhận được các ý kiến đóng góp để tiếp tục hoàn thiện trong các nghiên cứu tiếp theo.

Xung đột lợi ích

Các tác giả tuyên bố không có xung đột lợi ích trong bài báo cáo này.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

[1] Dessler, G. (2020). *Human Resource Management (16th ed.). Pearson Education.*

[2] Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13th ed.). Kogan Page.

[3] Jollibee Foods Corporation. (n.d.). *Official Website*. Truy cập ngày 31/12/2025 từ https://www.jollibeefoods.com

[4] Nguyen, T. H. (2021). Quản trị nguồn nhân lực trong ngành dịch vụ ăn uống tại Việt Nam. *Tạp chí K*

[5] Baum, T. (2015). Human resources in tourism.

[6] OECD (2020). Truy cập ngày 20/04/2026 từ https://www.oecd.org/employment/

[7] VietnamWorks (2023). Truy cập ngày 20/04/2026 từ https://www.vietnamworks.com/hrinsider/

NHẬN DIỆN CÁC LÃNG PHÍ TRONG SẢN XUẤT MAY MẶC VÀ ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP TỪ CÔNG CỤ TAKT TIME

Tạ Vũ Thục Oanh[1], Nguyễn Thanh Thảo Vi[1], Nguyễn Thị Phương Nhung[1]
[1Bộ] môn Công nghệ may, Khoa Thời trang và Du lịch, Trường Đại học Công nghệ Kỹ thuật TpHCM
*Tác giả liên hệ. *Email:* thucoanh@hcmute.edu.vn

THÔNG TIN BÀI BÁO

Ngày nhận bài:	31/03/2026
Ngày hoàn thiện:	27/05/2026
Ngày chấp nhận đăng:	17/06/2026
Ngày đăng:	**30/06/2026**

TỪ KHÓA

Từ khóa 1: Lãng phí;
Từ khóa 2: Takt-time;
Từ khóa 3: Nhịp độ sản xuất;
Từ khóa 4: Quy trình sản xuất;
Từ khóa 5: May công nghiệp.

TÓM TẮT

Ngành may mặc công nghiệp đang dần phát triển không ngừng, tính cho tới thời điểm hiện tại, để phù hợp hơn với thị trường ngành may, Việt Nam đã có nhiều sự đổi mới và bức phá nhiều. Tuy nhiên nhiều doanh nghiệp, công ty lớn nhỏ vẫn còn đang phải đối mặt với nhiều thách thức trong việc nâng cao năng suất và chất lượng sản phẩm (CLSP). Một trong những yếu tố quyết định mục tiêu này là việc giảm thiểu các loại lãng phí đang hiện hữu trong quy trình sản xuất (QTSX). Lãng phí trong ngành may đang là một hiện trạng vô cùng phổ biến, để doanh nghiệp có thể phát triển tối ưu thì phải cần có sự nhận diện đúng và loại bỏ nó một cách phù hợp. Bài báo này tập trung nghiên cứu việc nhận diện các loại lãng phí và áp dụng công cụ Takt time để tối ưu QTSX loại bỏ các lãng phí đó tại doanh nghiệp may mặc có vốn đầu tư nước ngoài đang hoạt động tại Việt Nam. Thông qua việc áp dụng Takt time, công ty có thể xác định được các điểm dư thừa trong quy trình sản xuất, từ đó phát hiện và loại bỏ các lãng phí không cần thiết tại doanh nghiệp, nâng cao hiệu suất làm việc và CLSP, từ đó góp phần cải thiện hiệu quả sản xuất, năng suất lao động của doanh nghiệp. Kết quả của nghiên cứu này không chỉ có ý nghĩa đối với doanh nghiệp mà còn có thể áp dụng rộng rãi cho các doanh nghiệp khác trong ngành sản xuất dệt may, nhằm hướng tới một tương lai phát triển bền vững và hiệu quả hơn.

1. Giới thiệu

Ngành dệt may Việt Nam năm 2024 tiếp tục giữ vững vị thế là một trong những ngành kinh tế chủ lực, đóng góp lớn vào GDP và xuất khẩu, đứng thứ hai thế giới, chỉ sau Trung Quốc. Tuy nhiên, ngành đang đối mặt với nhiều biến động thị trường sau đại dịch Covid-19. Mặc dù xuất khẩu dệt may dự kiến đạt khoảng 44 tỷ USD, tăng trưởng 11% so với năm 2023 [1], thị trường vẫn có sự cạnh tranh gay gắt do sự sụt giảm đáng kể của thị trường xuất khẩu Mỹ và EU [2]. Bên cạnh đó, các đối thủ toàn cầu như Bangladesh và Ấn Độ đang tạo áp lực mạnh mẽ với lợi thế chi phí sản xuất thấp hơn và chất lượng sản phẩm cao hơn [3]

Trong bối cảnh cạnh tranh đó, các doanh nghiệp Việt Nam cần có sự bức phá, đổi mới trong sản xuất, đặc biệt là đầu tư công nghệ hiện đại để tối ưu hóa Quy trình Sản xuất (QTSX). Việc loại bỏ và giảm thiểu các lãng phí trong sản xuất trở thành yếu tố quyết định sự phát triển, bởi lãng phí không chỉ làm tăng chi phí sản xuất mà còn ảnh hưởng đến năng suất lao động và sự hài lòng của khách hàng [4]. Sự cần thiết của việc giảm thiểu lãng phí đã được khẳng định qua nhiều công trình nghiên cứu.

Các nghiên cứu trước đây đã tập trung vào vấn đề này như "*Loại bỏ 7 lãng phí – Nội dung cơ bản và hướng dẫn áp dụng*" của Phan Thị Ngọc Minh, mô tả bảy loại lãng phí phổ biến và cách áp dụng phương pháp để gia tăng hiệu quả [5]; đề tài "*Ứng dụng mô hình Just in time vào các doanh nghiệp dệt may Việt Nam*" của tác giả Vũ Thị Khuyên, phân tích hiệu quả của mô hình JIT trong việc giảm thiểu lãng phí nguyên phụ liệu [6]; đề tài "*Áp dụng Lean nhằm khắc phục lãng phí trong QTSX tại Công ty CP Gỗ Minh Dương*" của Nguyễn Trần Bảo Thi, phân tích và đề xuất giải pháp Lean [7]; đề tài "*Đề xuất áp dụng sản xuất tinh gọn lean đối với trường hợp Công ty Cổ phần May Sài Gòn 2*" của tác giả Lê Thị Kiều Oanh, đề xuất giải pháp áp dụng Lean cho doanh nghiệp may [8]

Mặc dù các nghiên cứu trước đã chỉ ra vai trò của sản xuất tinh gọn trong việc giảm lãng phí tại doanh nghiệp, phần lớn mới dừng ở mức tiếp cận

tổng quan hoặc đề xuất mô hình quản lý như Lean và Just in Time, tập trung chủ yếu vào định hướng tổ chức sản xuất hoặc kiểm soát nguyên phụ liệu. Tuy nhiên, vẫn còn hạn chế trong việc phân tích định lượng lãng phí thời gian tại từng công đoạn sản xuất cụ thể, đặc biệt là tại phân xưởng may – nơi tập trung nhiều thao tác thủ công và dễ phát sinh mất cân đối chuyền. Bên cạnh đó, việc ứng dụng công cụ Takt time trong doanh nghiệp may mặc tại Việt Nam hiện chưa được khai thác sâu dưới góc độ đo lường chênh lệch giữa thời gian công đoạn chuẩn và thời gian thực tế để làm cơ sở điều chỉnh quy trình sản xuất. Các nghiên cứu hiện có cũng chưa làm rõ cách tích hợp dữ liệu thực nghiệm tại chuyền may với việc tái thiết kế công đoạn nhằm loại bỏ thao tác thừa và cải thiện nhịp sản xuất. Đây chính là khoảng trống nghiên cứu mà đề tài hướng tới, thông qua việc khảo sát trực tiếp tại doanh nghiệp may, phân tích các loại lãng phí phát sinh trong điều kiện sản xuất thực tế và đề xuất giải pháp cải tiến dựa trên công cụ Takt time.

Do đó, việc nghiên cứu lãng phí đối với các doanh nghiệp sản xuất là vô cùng cần thiết [9]. Trong đề tài này, nhóm nghiên cứu sẽ khảo sát, phân tích các lãng phí hiện đang ảnh hưởng đến hiệu quả sản xuất và năng suất lao động tại một doanh nghiệp may mặc tại TpHCM để đề xuất giải pháp dựa trên công cụ Takt time và các công cụ khác. Kết quả nghiên cứu không chỉ mang tính cấp thiết cao vì trực tiếp giải quyết vấn đề thực tế doanh nghiệp đang đối mặt, mà còn thông qua việc xác định chính xác các loại hình lãng phí, phân tích nguyên nhân gốc rễ và đưa ra các giải pháp cải tiến hiệu quả. Đề tài này có ý nghĩa lý thuyết và giá trị thực tiễn, góp phần nâng cao năng suất, chất lượng sản phẩm (CLSP), giảm chi phí sản xuất, tăng cường khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường, đồng thời cung cấp cơ sở khoa học để doanh nghiệp lập kế hoạch sản xuất và cải tiến quy trình công nghệ hiệu quả.

2. Phương pháp – Đối tượng – Quy trình nghiên cứu

2.1. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp nghiên cứu tài liệu: được áp dụng để nghiên cứu, thu thập, phân tích các lãng phí trong sản xuất.

Phương pháp quan sát thực tế, phỏng vấn chuyên gia, khảo sát: nhằm thu thập dữ liệu và số liệu về các lãng phí trong quá trình sản xuất tại công ty TNHH Domex VN.

Phương pháp thu thập dữ liệu: để đảm bảo tính khách quan và loại bỏ các yếu tố sai số do kỹ năng cá nhân hoặc tình trạng sức khỏe nhất thời của công nhân, nhóm nghiên cứu đã sử dụng Phương pháp quay video trực tiếp tại chuyền may của công ty: việc quay lại 48/51 công đoạn (mã hàng PG25012) cho phép phân tích công đoạn đa chiều, mỗi công đoạn được ghi hình và phân tích 05 lần để xác định các thao tác chính mang tính lặp lại.

Phương pháp phân tích và xử lý số liệu: để đảm bảo tính chính xác trong việc tái cấu trúc *thời gian chuẩn (TGC)* và tối ưu hóa nhịp độ sản xuất (Takt time), nhóm nghiên cứu đã áp dụng quy trình xử lý dữ liệu qua 3 giai đoạn chính:

a. Giai đoạn làm sạch và xử lý dữ liệu thô

- Dữ liệu được thu thập từ phương pháp quay video (05 lần/công đoạn), số liệu được xử lý để loại bỏ các sai số ngẫu nhiên, sai số này là những lần thực hiện có thời gian quá dài hoặc quá ngắn do sự cố kỹ thuật (*đứt chỉ, lỗi máy…*) được loại bỏ để không làm sai lệch giá trị trung bình .
- Tính toán thời gian trung bình thực tế

$$TGTT_{avg} = \frac{\sum_{i=1}^{n} t_i}{n}$$

Trong đó: t_i là thời gian thực hiện lần thứ i, n=5 là số lần quan sát

b. Phân tích thao tác: nhóm sử dụng kỹ thuật chia nhỏ công đoạn thành các thao tác cơ bản để xác định lãng phí:

- Phân loại thao tác: tách biệt thao tác chính (*vd: đưa vải qua kim, hạ chân vịt, may…*) và thao tác phụ (*vd:với tay lấy bán thành phẩm, lựa số, chỉnh vải*).
- Xác định độ chênh lệch: tính toán tỷ lệ phần trăm chênh lệch giữa TGC hiện hành của công ty và TGTT thu được từ thực tế.

$$\%\ chênh\ lệch = \frac{TGC_{cũ} - TGTT}{TGC_{cũ}} * 100\%$$

- Đánh giá sự mất cân đối: dựa vào các bước có độ chênh lệch > 50% để nhận diện các "*nút thắt cổ chai*" hoặc các vị trí đang gây tồn đọng bán thành phẩm trên chuyền.

c. Thiết lập thời gian chuẩn mới: đây là bước quan trọng nhất để đưa ra giải pháp xử lý dữ liệu mang tính thực tiễn và nhân văn:

- Phương pháp dung hòa: thay vì áp đặt ngay lập tức thời gian thực tế nhanh nhất (có thể gây áp lực quá tải), nhóm nghiên cứu sử dụng công thức trung bình cộng để thiết lập định mức mới:

$$TGC_{mới} = \frac{TGTT + TGC_{cũ}}{2}$$

Ý nghĩa: phương pháp này giúp doanh nghiệp cập nhật năng suất thực tế nhưng vẫn để lại một khoảng dự phòng an toàn cho người lao động. Việc phân tích không chỉ dừng lại ở các con số mà còn hướng tới "*Cân bằng năng suất và sức lao động*" Việc lấy trung bình cộng giữa cái cũ và cái thực tế chính là giải pháp trung hòa giúp doanh nghiệp dễ dàng áp dụng mà không gặp phải sự phản kháng từ phía công nhân.

- Đối chiếu với Takt time: sau khi có $TGC_{mới}$ tổng thời gian hoàn thành sản phẩm sẽ được tính toán lại:

$$\sum TGC_{mới} = 2482s \ (giảm\ 33\%)$$

Số liệu này được dùng làm cơ sở để tính toán lại Năng suất dự kiến và Nhịp độ sản xuất (NĐSX) mục tiêu, đảm bảo luồng sản xuất "chảy" đều theo nhịp cầu của khách hàng.

d. Công cụ hỗ trợ xử lý

- Phần mềm Excel: Dùng để lập bảng tính toán tự động, vẽ biểu đồ so sánh (Bar chart) giữa TGC cũ và TGC mới (Hình 3.32, 3.33) nhằm trực quan hóa sự tối ưu hóa.
- Hệ thống Phụ lục: Lưu trữ link video gốc và bảng phân tích chi tiết từng thao tác để đảm bảo tính minh bạch và khả năng kiểm chứng của dữ liệu (Audit trail).

2.2. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của đề tài bao *gồm các dạng lãng phí trong hoạt động sản xuất may* và *việc ứng dụng công cụ Takt-time* tại một doanh nghiệp may mặc có vốn đầu tư nước ngoài đang hoạt động tại Việt Nam.

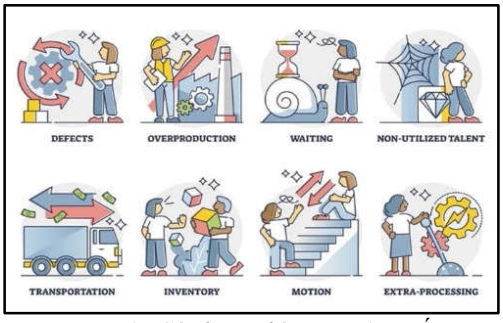
Doanh nghiệp được lựa chọn nghiên cứu là một công ty may mặc quy mô lớn, thành lập từ cuối những năm 1990, hiện đang hoạt động tại khu chế xuất trên địa bàn Tp Hồ Chí Minh. Doanh nghiệp chuyên sản xuất và xuất khẩu các sản phẩm may mặc thời trang cho các thương hiệu quốc tế, với danh mục sản phẩm đa dạng như *quần tây, áo khoác phao, áo khoác chống thấm có đường may kín, áo khoác lông vũ và trang phục thể thao mùa đông*.

Hiện nay, doanh nghiệp có khoảng 1.000 lao động, được bố trí tại hai nhà máy may, vận hành theo mô hình sản xuất dây chuyền. Với đặc thù sản xuất các đơn hàng xuất khẩu yêu cầu cao về chất lượng, tiến độ và tính ổn định, doanh nghiệp này là điển hình phù hợp để khảo sát và phân tích các dạng lãng phí trong sản xuất may theo tư duy Lean, cũng như đánh giá hiệu quả của việc áp dụng công cụ *Takt time* trong điều hành sản xuất.

Hình 1. *Doanh nghiệp may*

2.2.1. Lãng phí trong sản xuất

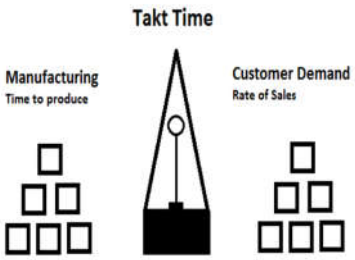
Lãng phí trong sản xuất thường tồn tại *"vô hình"* và dễ bị các doanh nghiệp *"vô tình"* mắc phải, bất kỳ nguồn lực hay hoạt động nào không tạo ra giá trị gia tăng đều là dư thừa và cần được loại bỏ khỏi quy trình. Việc không kiểm soát và loại bỏ lãng phí kịp thời có thể gây thất thoát lớn về tiền bạc. Do đó, doanh nghiệp cần nhận diện và nhanh chóng loại bỏ các dạng lãng phí hiện hữu trong sản xuất.



Hình 2. *Các lãng phí trong sản xuất*

2.2.2. Công cụ Takt time

Takt time bắt nguồn từ tiếng Đức, trong đó "*Takt*" có nghĩa là "*nhịp*" hay "*nhịp điệu*". Khái niệm này xuất hiện lần đầu vào năm 1830 trong ngành công nghiệp hàng không Đức, sau đó được ứng dụng rộng rãi trong sản xuất. *Takt time* được hiểu là tốc độ sản xuất cần thiết để đáp ứng đúng nhịp độ tiêu thụ của khách hàng.



Hình 3. *Công cụ Takt time*

Công thức tính

Công thức 1:

$$\text{Nhịp độ sản xuất} = \frac{\text{Tổng thời gian hoàn thành sản phẩm}}{\text{Số công nhân}}$$

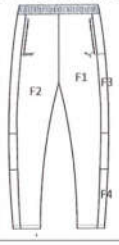
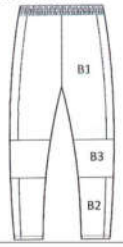
Công thức 2:

$$\text{Nhịp độ sản xuất} = \frac{\text{Tổng thời gian làm việc trong 1 ngày}}{\text{Sản lượng trong ngày}}$$

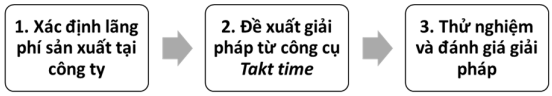
2.2.3. Sản phẩm khảo sát

Đơn hàng nghiên cứu *Quần thể thao 2 lớp* có kết cấu gồm *thân trước* và *thân sau* được chia thành nhiều mảnh, số lượng công đoạn may lớn và thao tác lặp lại nhiều lần. Đặc điểm này làm cho thời gian thực hiện từng công đoạn có sự chênh lệch rõ rệt giữa thời gian chuẩn và thời gian thực tế, dễ phát sinh mất cân đối chuyền và lãng phí thời gian. Do đó, đơn hàng phù hợp để phân tích Takt time, xây dựng lại thời gian chuẩn và đề xuất giải pháp loại bỏ lãng phí trong quá trình sản xuất

Bảng 1. *Thông tin sản phẩm*

Tên MH: PG25012	
Đặc điểm: - Quần thể thao, hai lớp - Có dây viền bên hông, lưng thun	
Mặt trước - Có 2 túi hông thẳng - Bên trái có logo con báo - Bên phải có logo thương hiệu	**Mặt sau** - Có phối ngang ở gối - Thân trên có 2 mảnh - Thân dưới có 2 mảnh
	

2.3. Quy trình nghiên cứu



Sơ đồ 1. *Quy trình nghiên cứu*

3. Kết quả và bàn luận

3.1. Kết quả xác định các lãng phí tại công ty

Sau thời gian thực tế tại công ty, nhóm nghiên cứu đã ghi nhận những lãng phí đang tồn tại tại công ty như sau:

3.1.1. Lãng phí tại kho NPL

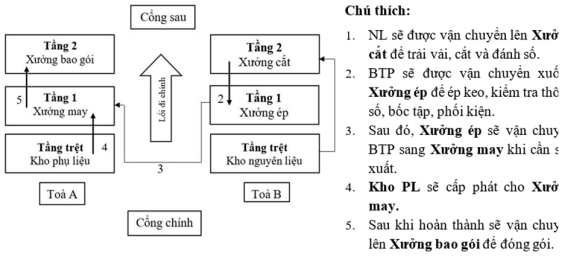
Nhóm nghiên cứu ghi nhận ba dạng lãng phí chính gồm *lãng phí thời gian, nhân sự và tồn kho*. Lãng phí thời gian chủ yếu phát sinh trong khâu nhập – xuất NPL do giao hàng trễ, NPL không đồng bộ hoặc không đạt chất lượng, xuất phát từ thay đổi nguồn cung, công tác kế hoạch chưa chính xác và phụ thuộc lớn vào nguồn nhập khẩu, làm gián đoạn sản xuất, tăng chi phí và nguy cơ trễ hạn giao hàng. *Lãng phí nhân sự* xuất hiện do công tác lập kế hoạch và phân bổ lao động chưa hợp lý, cùng với hạn chế trong đào tạo và áp dụng công nghệ, dẫn đến dư thừa lao động, thao tác thừa và hiệu suất thấp. Bên cạnh đó, *lãng phí tồn kho* là vấn đề nổi bật do tính toán định mức chưa sát thực tế, quản lý tồn kho chưa chặt chẽ và NPL dư sau đơn hàng ít được tái sử dụng, gây tốn diện tích lưu trữ, gia tăng chi phí bảo quản và rủi ro suy giảm chất lượng vật tư, ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả sản xuất của doanh nghiệp (hình 1).

Hình 4. *Lãng phí tồn kho*

3.1.2. Lãng phí tại phân xưởng cắt

Tại *Phân xưởng cắt*, nhiều dạng lãng phí vẫn đang tồn tại và ảnh hưởng đáng kể đến hiệu quả sản xuất. Một số lao động có thâm niên vẫn duy trì thói quen làm việc theo quy trình cũ, trong khi các bước kiểm soát quan trọng trong quy trình cắt bị lược bỏ hoặc thực hiện không đầy đủ, dẫn đến lỗi bán thành phẩm chỉ được phát hiện ở giai đoạn muộn. Điều này gây gia tăng lãng phí nguyên vật

liệu do phải xử lý, sửa lỗi hoặc cắt lại, thậm chí loại bỏ hoàn toàn bán thành phẩm lỗi, làm phát sinh chi phí, kéo dài thời gian sản xuất và ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm cuối cùng. Bên cạnh đó, *lãng phí thiết bị* được ghi nhận khi máy trải vải hiện có chưa được khai thác hiệu quả và công đoạn trải vải vẫn chủ yếu thực hiện thủ công do hạn chế trong bảo trì và đào tạo vận hành, làm tăng thời gian chuẩn bị bàn cắt, nhu cầu lao động và giảm năng suất công đoạn. Ngoài ra, bố trí mặt bằng sản xuất chưa tối ưu với khoảng cách di chuyển dài giữa xưởng cắt và xưởng may đã làm phát sinh lãng phí trong vận chuyển bán thành phẩm, gia tăng thời gian chờ, tiêu tốn công sức lao động và tiềm ẩn rủi ro thất lạc (hình 2). Cuối cùng, *lãng phí thời gian chờ đợi* tại công đoạn ủi ép logo xuất hiện do quá tải cục bộ, thiếu đồng bộ giữa các công đoạn và gián đoạn nguồn nguyên phụ liệu, khiến máy móc không được khai thác hết công suất, phát sinh chi phí lao động gián tiếp và làm gia tăng áp lực tăng ca với các đơn hàng gấp.



Hình 5. *Sự bất hợp lý trong phân bố phân xưởng*

3.1.3. Lãng phí tại phân xưởng may

Qua nghiên cứu và quan sát thực tế, nhóm nghiên cứu ghi nhận sự tồn tại của nhiều dạng lãng phí ảnh hưởng trực tiếp đến năng suất và chất lượng sản phẩm. *Lãng phí thời gian chờ đợi* phát sinh khi công nhân và máy móc phải ngừng hoạt động do thiết bị hư hỏng chưa được bảo trì kịp thời, thiếu hụt máy móc và nhân sự, sự chậm trễ của bán thành phẩm gia công bên ngoài cũng như thiếu đồng bộ giữa các công đoạn trong kế hoạch sản xuất, tạo ra các điểm nghẽn trong dây chuyền (hình 3). Bên cạnh đó, *lãng phí máy móc* xuất hiện khi một số thiết bị ít được khai thác hoặc ngừng hoạt động do thiếu lao động vận hành, trình độ sử dụng máy chưa đáp ứng yêu cầu hoặc do máy móc đã cũ, làm giảm hiệu suất, tăng nguy cơ hỏng hóc và tiềm ẩn rủi ro về an toàn lao động. Ngoài ra, *lãng phí thao tác* được ghi nhận phổ biến do công nhân duy trì thói quen làm việc theo quy trình cũ, chưa được cập nhật kỹ năng và công nghệ mới, dẫn đến các thao tác không tạo giá trị gia tăng như lấy dấu thủ công do bán thành phẩm cắt thiếu chính xác hoặc quy trình may tồn tại các bước dư thừa, không thực sự cần thiết đối với một số mã hàng. Những lãng phí này làm kéo dài thời gian sản xuất, gia tăng chi phí lao động và chi phí trên mỗi sản phẩm, đồng thời làm giảm tính linh hoạt của quy trình, ảnh hưởng đến khả năng đáp ứng đơn hàng gấp, chất lượng sản phẩm cuối cùng và hiệu quả sản xuất.

Hình 6. *Công nhân đang chờ hàng*

3.1.4. Lãng phí tại phân xưởng hoàn tất

Tại công đoạn hoàn tất, nhóm nghiên cứu ghi nhận lãng phí chủ yếu phát sinh từ *sai lỗi sản phẩm* và *hoạt động vận chuyển*. Các lỗi chất lượng thường xuất hiện do nguyên phụ liệu đầu vào chưa ổn định, công nhân chịu áp lực tiến độ nên ưu tiên năng suất hơn yếu tố thẩm mỹ, dẫn đến các lỗi như *tra dây kéo ngược*, *đường may nhăn*, *bỏ mũi* hoặc *lỗ kim trên vải* (*điển hình ở mã hàng quần PG25012*). Những sai lỗi này làm phát sinh công việc sửa chữa, tăng chi phí nhân công, nguyên vật liệu và thời gian, đồng thời ảnh hưởng đến tiến độ giao hàng cũng như uy tín DN (hình 4). Bên cạnh đó, *lãng phí vận chuyển* xảy ra do bố trí mặt bằng sản xuất chưa tối ưu và việc vận hành song song hai xưởng, khiến sản phẩm sau khi đóng gói phải di chuyển qua nhiều khâu trước khi nhập kho. Quãng đường vận chuyển dài làm tăng thời gian, nguy cơ nhầm lẫn, hư hỏng hàng hóa và gây khó khăn cho công tác quản lý, cho thấy nhu cầu cấp thiết phải rút ngắn luồng di chuyển và tối ưu hóa bố trí nhà xưởng theo hướng Lean.

Hình 7. *Lỗi trên sản phẩm*

3.2. Kết quả đề xuất giải pháp

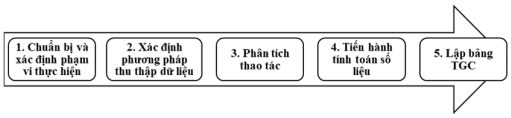
3.2.1. Kết quả đề xuất giải pháp "Xây dựng bảng thời gian chuẩn mới" từ công cụ Takt time

Dữ liệu đầu vào dùng để tính Takt time theo công thức 2 được thu thập trực tiếp từ hồ sơ kế hoạch sản xuất của doanh nghiệp, bao gồm *thời gian làm việc thực tế trong ngày, thời gian nghỉ, sản lượng yêu cầu theo kế hoạch* và *số lượng công đoạn* của mã hàng khảo sát.

Bảng 2. *Dữ liệu đầu vào dùng để tính Talk time*

Thông số	Giá trị	Đơn vị
Thời gian làm việc/ngày	28,800	giây
Thời gian nghỉ	3,600	giây
Thời gian hữu ích	25,200	giây
Sản lượng yêu cầu/ngày	420	sp/ngày
Takt time	60	giây/sp

Ngoài ra, dữ liệu thời gian thực tế từng công đoạn được thu thập bằng phương pháp bấm giờ kết hợp quay video tại hiện trường. Nhóm nghiên cứu bắt đầu phân tích từng chi tiết thao tác của công nhân. Mỗi một công đoạn nhóm đã quay lại 5 lần và phân tích thao tác 5 lần, ghi nhận những thao tác được người công nhân lặp đi lặp lại và xem đó là thao tác chính. Về thời gian công đoạn thì nhóm nghiên cứu cũng ghi nhận thời gian trung bình của 5 lần. Và kết quả nhóm nhận thấy trong chuyền sản xuất gặp phải vấn đề về Takt time ở trường hợp "*Takt time thực tế nhỏ hơn Takt time đề ra*" với lượng TGTT nhanh hơn so với lượng TGC của doanh nghiệp, phản ánh việc *TGC* hiện hành chưa phản ánh đúng năng lực thực tế của chuyền may.



Sơ đồ 2. *Quy trình tính TGC mới*

Bảng 3. *Minh hoạ mức độ chênh lệch TGC so với TGTT*

Số TT	Tên công đoạn	Thiết bị	Cấp bậc	TGC	TGTT	Độ chênh lệch %
	Nhóm TS					
7	Ráp 2 mảnh TS dưới x 2 lựa sổ	VS5C	B	60	35	-42
8	Ráp phối ngang vào TS dưới x 2 lựa sổ	VS5C	B	60	46	-24
9	Ráp 2 mảnh TS trên x 2 lựa sổ	VS5C	B	70	33	-53
10	Ráp đáy sau lựa sổ	VS5C	B	35	24	-32
11	Ráp phối ngang vào TS trên x 2 lựa sổ	VS5C	B	60	24	-60

Trong mã hàng *PG25012*, quy trình may gồm 51 công đoạn thì có 46 công đoạn xuất hiện chênh lệch thời gian giữa TGC và TGTT. Một số công đoạn có mức chênh lệch rất lớn, điển hình như công đoạn "*Ráp 2 mảnh thân sau trên x 2 lựa sổ*" với *TGC là 70 giây* nhưng *TGTT* chỉ *33 giây* chênh lệch 53% hay công đoạn "*Ráp phối ngang vào thân sau trên*" có mức chênh lệch lên đến *60%*. Sự chênh lệch này nếu không được điều chỉnh sẽ làm phát sinh tồn bán thành phẩm cục bộ, phá vỡ nhịp sản xuất theo *Takt time* và gây lãng phí thời gian chờ ở các công đoạn kế tiếp.

Bảng 4. *Minh hoạ độ chênh lệch TGC*

Số TT	Tên công đoạn	Thiết bị	Cấp bậc	TGC	TGTT	TGTB	Độ chênh lệch %
Nhóm TS							
7	Ráp 2 mảnh TS dưới x 2 lựa sổ	VS5C	B	60	35	47	-42
8	Ráp phối ngang vào TS dưới x 2 lựa sổ	VS5C	B	60	46	35	-24
9	Ráp 2 mảnh TS trên x 2 lựa sổ	VS5C	B	70	33	52	-53
10	Ráp đáy sau lựa sổ	VS5C	B	35	24	29	-32
11	Ráp phối ngang vào TS trên x 2 lựa sổ	VS5C	B	60	24	53	-60

Để loại bỏ lãng phí thời gian, nhóm nghiên cứu đã áp dụng công cụ Takt time kết hợp nghiên cứu thời gian – thao tác. Dữ liệu được thu thập thông qua quan sát trực tiếp, bấm giờ và quay video tại 48/51 công đoạn của chuyền may, mỗi công đoạn được ghi nhận và phân tích lặp lại nhiều lần nhằm xác định các thao tác chính và thao tác thừa
https://drive.google.com/drive/folders/1jPGDuKJTnAA-XCnHzg-XWKd2yr_b8wdL?usp=drive_link

a) Công nhân thực hiện bước 7 ráp 2 mảnh TS dưới x 2 lựa sổ
b) Công nhân thực hiện bước 8 ráp phối ngang vào TS dưới x 2 lựa sổ
c) Công nhân thực hiện bước 9 ráp 2 mảnh TS trên x 2 lựa sổ

Hình 8. *Thu thập dữ liệu bằng phương pháp quay video*

Bảng 5. *Minh hoạ phân tích thao tác công đoạn*

Trên cơ sở đó, TGTT trung bình được tính toán, so sánh với TGC hiện hành và hiệu chỉnh lại TGC theo điều kiện thực tế sản xuất nhưng vẫn đảm bảo chất lượng sản phẩm.

Bảng 6. *Minh hoạ lập bảng TGC mới*

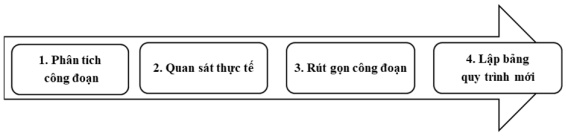
Số TT	Tên công đoạn	Thiết bị	Cấp bậc	TGTB
	Nhóm TS			
7	Ráp 2 mảnh TS dưới x 2 lựa sổ	VS5C	B	47
8	Ráp phối ngang vào TS dưới x 2 lựa sổ	VS5C	B	35
9	Ráp 2 mảnh TS trên x 2 lựa sổ	VS5C	B	52
10	Ráp đáy sau lựa sổ	VS5C	B	29
11	Ráp phối ngang vào TS trên x 2 lựa sổ	VS5C	B	53

Kết quả cho thấy bảng TGC mới được xây dựng có thời gian thấp hơn đáng kể so với TGC cũ ở hầu hết các công đoạn then chốt, đặc biệt trong các bước từ 7 đến 11 của quy trình may PG25012, với mức giảm từ 24% đến 60%. Việc điều chỉnh TGC theo *Takt time* thực tế giúp cân bằng nhịp chuyền, giảm tồn bán thành phẩm, nâng cao độ chính xác trong tính toán năng suất và thời gian giao hàng, đồng thời góp phần giảm áp lực lao động cho công nhân. Điều này cho thấy công cụ *Takt time*, khi được triển khai dựa trên dữ liệu thực nghiệm, là giải pháp hiệu quả để loại bỏ lãng phí

thời gian và nâng cao hiệu quả sản xuất theo tư duy Lean tại doanh nghiệp may.

3.2.2. Kết quả đề xuất giải pháp "Rút gọn công đoạn" từ công cụ Takt time

Dựa vào kết quả phân tích *Takt time*, nhóm nghiên cứu đã đề xuất giải pháp rút gọn và tái cấu trúc một số công đoạn nhằm phân bổ lại thời gian hợp lý hơn giữa các vị trí làm việc.



Sơ đồ 3. *Quy trình rút gọn công đoạn*

Cụ thể, các công đoạn có tính liên kết cao, được thực hiện liên tiếp trên cùng bán thành phẩm và bởi cùng một công nhân đã được gộp lại để giảm thời gian chuyển giao và thao tác thừa. Dựa trên dữ liệu phân tích, nhóm nghiên cứu đã xác định một số nhóm công đoạn có thể hợp nhất mà vẫn đảm bảo năng suất và yêu cầu kỹ thuật của quy trình sản xuất. Cụ thể, các công đoạn 2a và 2b có tính liên tục cao, cùng thao tác trên một bán thành phẩm, do cùng công nhân thực hiện và không đòi hỏi thao tác đo lường phức tạp, nên được đề xuất gộp thành một công đoạn thống nhất. Tương tự, các công đoạn 2e, 2f và 2g đều thuộc nhóm hoàn thành, có bản chất là vệ sinh thành phẩm với thời gian thực hiện linh hoạt và có khả năng bù trừ lẫn nhau, đặc biệt phù hợp với đặc tính ít bám bụi của chất liệu vải trơn. Trên cơ sở đó, nhóm nghiên cứu đề xuất hợp nhất các công đoạn này nhằm rút gọn quy trình, giảm thao tác thừa và nâng cao hiệu quả sản xuất

Bảng 7. *Minh hoạ rút gọn công đoạn*

Số TT	Tên công đoạn	Thiết bị	Cấp bậc
Nhóm hoàn thành			
2	Gọt lộn Q bọng lai nhật chỉ	LĐP	C
2a	Luồn chéo dây lưng cắt chỉ	LĐP	C
2b	So dấu dây theo thông số		
2c	Thảo chỉ lượt lưng x4	LĐP	C
2d	Cắt chỉ bọ + chỉ tưa + cào lỗ kim (hàng đoúp lót)	LĐP	C
2e	VSTP – tẩy phấn + tẩy đơ	LĐP	C
2f	VSTP – tẩy dầu	LĐP	C
2g	Chặm bụi 2 mặt lộn quần	LĐP	C

Minh họa bảng quy trình trước rút gọn

Số TT	Tên công đoạn	Thiết bị	Cấp bậc
	Nhóm hoàn thành		
2	Gọt lộn Q bọng lai nhật chỉ	LĐP	C
2a	Luồng chéo dây lưng thát chỉ, so dấu dây theo thông số	LĐP	C
2b	Thảo chỉ lượt lưng x4	LĐP	C
2c	Cắt chỉ bọ + chỉ tưa + cào lỗ kim (hàng đoúp lót)	LĐP	C
2d	Vệ sinh tổng hợp thành phẩm (tẩy phấn, tẩy đơ, chặm bụi)	LĐP	C

Minh họa bảng quy trình sau rút gọn

3.2.3. Kết quả đề xuất giải pháp "Bổ sung công đoạn mới" từ công cụ Takt time

Nhóm nghiên cứu tập trung đề xuất thay thế công đoạn lấy dấu thủ công bằng công đoạn lấy dấu bằng máy cắt nhằm khắc phục những bất cập trong quy trình sản xuất hiện tại. Qua khảo sát thực tế tại DN, nhóm nghiên cứu nhận thấy thao tác lấy dấu thủ công tại phân xưởng may tiêu tốn nhiều nhân công, thời gian, dễ làm bẩn bán thành phẩm và không còn phù hợp với yêu cầu tinh gọn QTSX hiện nay.

Sơ đồ 4. *Quy trình đề xuất công đoạn mới*

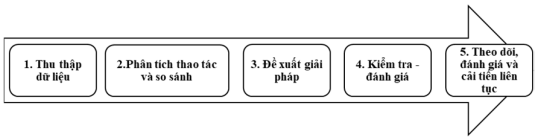
Trên cơ sở phân tích tài liệu kỹ thuật, đặc điểm sản phẩm và điều kiện thiết bị, nhóm nghiên cứu xây dựng quy trình lấy dấu mới được tích hợp ngay tại phân xưởng cắt thông qua thiết kế dấu bấm trên rập và thực hiện bằng máy cắt tay hoặc máy cắt tự động. Quy trình này đi kèm với việc đào tạo công nhân, điều chỉnh công đoạn may để sử dụng hiệu quả dấu bấm, đồng thời kiểm tra và đánh giá hiệu quả sau áp dụng. Kết quả so sánh cho thấy thời gian lấy dấu bằng máy cắt giảm rất mạnh so với phương pháp thủ công (từ hàng chục giờ xuống còn vài chục phút cho đơn hàng 3000 sản phẩm), không phát sinh thêm lao động, đảm bảo độ chính xác kỹ thuật và nâng cao chất lượng sản phẩm. Giải pháp được đánh giá là khả thi, góp phần loại bỏ thao tác lãng phí, rút ngắn thời gian sản xuất và nâng cao hiệu quả vận hành của doanh nghiệp.

Bảng 8. *Thống kê thời gian công đoạn may được giảm khi áp dụng công đoạn lấy dấu trong phân xưởng cắt*

Sản lượng	3000 sản phẩm
Chi tiết TT	3000 chi tiết
Số lớp/bàn	100 lớp/bàn
Số sản phẩm / lớp	02 sp/ lớp
Số bàn	15 bàn
Thời gian công đoạn *lấy dấu bằng máy cắt* cho 1 dấu bấm (gồm 100 chi tiết)	5(s)→11 x 5 = 55s (100 chi tiết hoàn chỉnh)
Tổng thời gian cần	55 x 30 + (55 x 30 x 30%) = 2145s (36 phút)

3.2.4. Kết quả đề xuất giải pháp "Cải tiến công đoạn" từ công cụ Takt time

Cải tiến thao tác được nhóm nghiên cứu thực hiện với mục tiêu loại bỏ các thao tác dư thừa, sắp xếp lại trình tự công việc theo hướng logic và tinh gọn hơn, qua đó giúp công nhân thao tác nhanh hơn thời gian chuẩn nhưng vẫn đảm bảo chất lượng sản phẩm và năng suất chuyền.



Sơ đồ 5. *Quy trình đề xuất công đoạn mới*

Trên cơ sở thu thập dữ liệu thực tế tại chuyền may 04 của mã hàng PG25012, nhóm đã quan sát, quay video và phân tích chi tiết 49/51 công đoạn, xác định các bước có thời gian thực hiện vượt TGC và tồn tại thao tác thừa gây lãng phí. Kết quả phân tích cho thấy một số công đoạn, điển hình là ở công đoạn "*Lấy dấu thân sau*" và công đoạn "*Ráp sườn ngoài canh miệng túi kéo dây kéo*", chúng tôi nhận thấy có thể rút gọn bằng cách gộp các thao tác trùng lặp hoặc thực hiện lại cùng một mục đích, nhóm đã sắp xếp lại quy trình thao tác, gộp các động tác có thể thực hiện đồng thời, giúp giảm số bước thực hiện mà không ảnh hưởng đến độ chính xác.

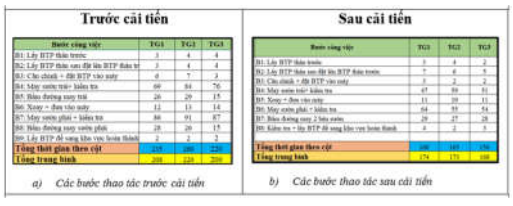
Bảng 9. *Minh họa thời gian trước và sau cải tiến ở công đoạn "Lấy dấu TS"*

a) *Bảng TG thao tác trước cải tiến CĐ "Lấy dấu TS"trên 10 chi tiết*

b) *Bảng TG thao tác sau cải tiến công đoạn "Lấy dấu TS" trên 10 chi tiết*

Tương tự, tại công đoạn "*Ráp sườn ngoài*", nhóm nghiên cứu đề xuất cải tiến bằng cách gộp các thao tác *bấm chỉ* vốn được thực hiện rời rạc trước đây. Ở công đoạn này, công nhân tiến hành may *sườn ngoài* lớp chính từ *lưng* đến hết *lai*, lần lượt ráp *sườn trái* và *sườn phải* của sản phẩm. Thay vì *bấm chỉ* ở nhiều thời điểm khác nhau trong quá trình may, thao tác *bấm chỉ* được thực hiện tập trung sau khi hoàn tất may hai bên sườn. Cụ thể, nhóm đã gộp bước 5 và bước 8 thành một bước duy nhất, vừa đảm bảo *đường sườn* phẳng, không bị nhăn, vừa giúp giảm số thao tác và rút ngắn thời gian thực hiện công đoạn.

Bảng 10. *Minh họa thời gian trước và sau cải tiến ở công đoạn "Ráp sườn ngoài"*



a) *Các bước thao tác trước cải tiến*

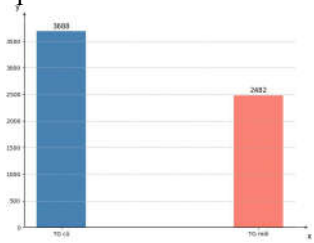
b) *Các bước thao tác sau cải tiến*

Việc cải tiến thao tác được thử nghiệm trực tiếp trên chuyền sản xuất và ghi nhận lại thời gian sau cải tiến. Kết quả cho thấy thời gian thao tác giảm rõ rệt so với trước cải tiến, trong khi công nhân vẫn thao tác thuận lợi, ít mệt mỏi hơn và chất lượng sản phẩm không thay đổi. Điều này chứng minh rằng cải tiến thao tác là giải pháp khả thi, góp phần tinh gọn quy trình sản xuất, giảm thời gian thực hiện công đoạn và nâng cao hiệu quả lao động trong điều kiện thực tế của doanh nghiệp.

3.3. Bàn luận

Việc ứng dụng công cụ *Takt time* trong phân tích và kiểm soát lãng phí thời gian tại chuyền may là một hướng tiếp cận mang tính thực tiễn cao, có nhiều tiềm năng áp dụng trong các doanh nghiệp may mặc hiện nay, đặc biệt trong bối cảnh ngành đang hướng tới sản xuất tinh gọn, nâng cao năng suất nhưng vẫn đảm bảo chất lượng và tính ổn định của quy trình sản xuất. Sau quá trình thực hiện đề tài, nhóm nghiên cứu rút ra một số ý kiến như sau:

1. Kết quả tính toán và so sánh thời gian chuẩn cho thấy tiềm năng tối ưu hóa rất lớn trong quy trình may của mã hàng *PG25012* khi áp dụng công cụ *Takt time*. Nhóm nghiên cứu đã phân tích 48/51 công đoạn và ghi nhận phần lớn TGC hiện hành cao hơn đáng kể so với thời gian thực tế mà công nhân thực hiện, sau khi xây dựng lại bảng TGC dựa trên dữ liệu thực nghiệm, tổng thời gian hoàn thành sản phẩm đã giảm từ *3688s (TGC cũ)* xuống còn *2482s (TGC mới),* tương ứng mức giảm khoảng 33% nhưng vẫn đảm bảo quy trình sản xuất và chất lượng sản phẩm.



Hình 9. *Biểu đồ so sánh TGC cũ và TGC mới*

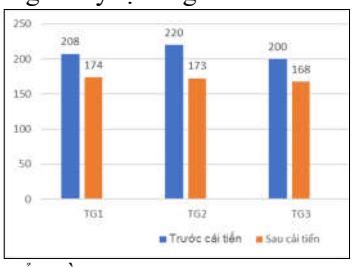
2. Kết quả này phản ánh rõ năng lực và tay nghề thực tế của công nhân cao hơn so với định mức cũ của doanh nghiệp, khiến bảng TGC hiện hành không còn phù hợp và có nguy cơ làm sai lệch các tính toán về năng suất, tiến độ và chi phí sản xuất. Việc xây dựng bảng TGC mới dựa trên nguyên tắc lấy giá trị trung bình giữa TGC cũ và TGC mới giúp đảm bảo tính khách quan, đồng thời tạo lộ trình chuyển đổi an toàn sang

định mức sát với thực tế hơn. Qua đó, việc áp dụng Takt time không chỉ góp phần loại bỏ lãng phí thời gian, cân bằng chuyền may, mà còn là cơ sở quan trọng để thiết lập năng định sản xuất hợp lý và nâng cao hiệu quả cạnh tranh cho doanh nghiệp.

Bảng 11. *Thống kê các dữ liệu có sự thay đổi*

STT	Tên	Ký hiệu	Số lượng
1	Số lượng công đoạn có trong bảng quy trình	A	51
2	Số lượng công đoạn thay đổi thời gian	B	44
3	Số lượng công đoạn tăng thời gian	C	3
4	Số công đoạn giảm thời gian	D	41
5	Số công đoạn lệch hơn 50% so với TGC	E	15
6	Số công đoạn lệch dưới 50% so với TGC	F	29

3. Việc sử dụng công cụ *Takt time* không chỉ giúp nhận diện chính xác các điểm nghẽn trong chuyền may mà còn đóng vai trò là cơ sở khoa học để đề xuất các giải pháp như: *cải tiến quy trình, rút ngắn công đoạn, đề xuất công đoạn mới*... Việc chủ động loại bỏ thao tác thừa trong các công đoạn may mang lại hiệu quả tích cực cho hoạt động sản xuất. Giải pháp này giúp rút ngắn thời gian thực hiện công đoạn, nâng cao năng suất chuyền và chuẩn hóa thao tác, qua đó giảm sai sót do yếu tố con người, từ đó cải thiện CLSP và giảm tỷ lệ hàng lỗi.



Hình 10. *Biểu đồ so sánh thời gian trước và sau cải tiến*

Tuy nhiên cũng có một số điểm cần lưu ý:

1. Khi triển khai các giải pháp cải tiến vào sản xuất thực tế, doanh nghiệp cần có lộ trình phù hợp, kết hợp đào tạo công nhân và chuẩn hóa tài liệu hướng dẫn nhằm đảm bảo sự thích ứng đồng bộ của chuyền may. Việc thay đổi thao tác và quy trình nếu không được hướng dẫn đầy đủ có thể ảnh hưởng đến tâm lý và hiệu quả làm việc của người lao động trong giai đoạn đầu.
2. Các thông số *TGC* và *Takt time* cần được rà soát, cập nhật định kỳ theo năng lực thực tế của công nhân, đặc điểm từng mã hàng và mức độ tự động hóa của thiết bị, tránh tình trạng định mức không còn phù hợp khi điều kiện sản xuất thay đổi.
3. Nghiên cứu tiếp theo có thể mở rộng phạm vi áp dụng giải pháp cho nhiều mã hàng, nhiều chuyền may và các loại sản phẩm khác nhau nhằm đánh giá tính ổn định và khả năng nhân rộng của mô hình cải tiến. Đồng thời, cần kết hợp phân tích chi phí – lợi ích để lượng hóa rõ hơn hiệu quả kinh tế của từng giải pháp.
4. Cuối cùng, trong tương lai có thể nghiên cứu sâu hơn việc tích hợp các công cụ Lean khác như cân bằng chuyền, SMED, Poka-Yoke hoặc ứng dụng công nghệ số trong thu thập và phân tích dữ liệu thời gian, qua đó xây dựng hệ thống cải tiến liên tục, hỗ trợ doanh nghiệp
5. nâng cao năng suất và năng lực cạnh tranh một cách bền vững.

4. Kết luận

Nghiên cứu đã hệ thống hóa và nhận diện rõ các dạng lãng phí chủ yếu trong sản xuất may mặc thông qua phân tích TGTT và TGC, lấy công cụ *Takt time* làm nền tảng đánh giá và điều phối nhịp sản xuất và đề xuất các giải pháp như: *Xây dựng lại bảng thời gian công đoạn theo Takt time*, *Rút gọn và tái cấu trúc công đoạn*, *Cải tiến thao tác*...cho thấy khả năng giảm đáng kể thời gian sản xuất, nâng cao năng suất chuyền và vẫn đảm bảo chất lượng sản phẩm. Kết quả nghiên cứu khẳng định *Takt time* là công cụ hiệu quả, có tính khả thi cao khi ứng dụng trong điều kiện thực tế của doanh nghiệp may mặc Việt Nam, đồng thời mở ra hướng tiếp cận thiết thực cho các nghiên cứu và ứng dụng Lean tiếp theo trong lĩnh vực sản xuất may.

Lời cám ơn

Nhóm nghiên cứu xin chân thành cám ơn Trường Đại học Công nghệ Kỹ thuật TpHCM (tiền thân là Trường ĐHSPKT TpHCM), Khoa Thời trang và Du lịch đã hỗ trợ về mặt vật chất và tinh thần, đồng thời chúng tôi cũng xin cám ơn các bạn đồng nghiệp đã nhiệt tình đóng góp ý kiến cho nghiên cứu này và đặc biệt xin cám ơn các em sinh viên đã hỗ trợ thực hiện quá trình thực nghiệm của nghiên cứu. Do thời gian và năng lực nghiên cứu còn hạn chế nên sẽ không tránh khỏi sai sót, nhóm nghiên cứu rất mong nhận được sự góp ý từ các chuyên gia, bạn bè đồng nghiệp để hoàn thiện nghiên cứu. Trân trọng cám ơn!

Xung đột lợi ích

"Các tác giả tuyên bố không có xung đột lợi ích trong bài báo này"

TÀI LIỆU THAM KHẢO

[1] H. Linh, "Thị trường dệt may năm 2025 có gì mới?," 2025. [Online]. Available: https://www.customs.gov.vn/index.jsp?pageId=3244&aid=209191&cid=5278.

[2] V. Hằng, "Thị trường dệt may EU trong bối cảnh mới: Tiếp cận sao cho hiệu quả?," *Tạp chí Công thương,* 2024.

[3] W. -. FTA, "Cổng thông tin WTO - FTA," 2024. [Online]. Available: https://trungtamwto.vn/thi-truong-duc/25527-nganh-det-may-duoc-ky-vong-hoi-phuc-tu-nua-cuoi-nam-2024.

[4] P. T. C. Lai, "Đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp ở Việt Nam – Thực trạng và giải pháp," *Tạp chí Quản lý nhà nước,* 2024.

[5] P. T. N. Minh, Loại bỏ 7 lãng phí – Nội dung cơ bản và hướng dẫn áp dụng, NXB Hồng Đức, 2018.

[6] V. T. Khuyên, " Ứng dụng mô hình Just in time vào các doanh nghiệp dệt may Việt Nam," 2010.

[7] N. T. B. Thi, "Áp dụng lean nhằm khắc phục lãng phí trong QTSX tại công ty Cổ phần gỗ Minh Dương, 10/9/2020," 2020.

[8] L. T. K. Oanh, "Đề xuất áp dụng sản xuất tinh gọn lean đối với trường hợp Công ty Cổ phần May Sài Gòn 2," *Tạp Chí Khoa Học Công Nghệ Và Thực Phẩm,* vol. 5, 2015.

[9] VietQ, "Loại bỏ lãng phí, tăng năng suất chất lượng trong ngành dệt may," *Tạp chí Công Thương,* 2022.

[10] [Online]. Available: https://www.customs.gov.vn/index.jsp?pageId=3244&aid=209191&cid=5278.

[11] N. T. B. Thi, "Áp dụng lean nhằm khắc phục lãng phí trong QTSX tại công ty Cổ phần gỗ Minh Dương," 2020.

ĐỀ XUẤT, THIẾT KẾ VÀ ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ ỨNG DỤNG CỮ GÁ TRÊN CÔNG ĐOẠN CUỐN LAI ÁO SƠ MI

Nguyễn Thành Hậu
Bộ môn Công nghệ may, Khoa Thời trang & Du lịch,, Trường ĐH Công nghệ Kỹ thuật TP.HCM
*Tác giả liên hệ. *Email:* haunt@hcmute.edu.vn

THÔNG TIN BÀI BÁO

Ngày nhận bài: 26/04/2026
Ngày hoàn thiện: 10/06/2026
Ngày chấp nhận đăng: 17/06/2026
Ngày đăng: **30/06/2026**

TỪ KHÓA

Cữ gá;
Thiết bị may;
Năng suất;
Chất lượng sản phẩm;
May công nghiệp.

TÓM TẮT

Trong bối cảnh ngành dệt may toàn cầu đang chuyển dịch mạnh theo hướng tự động hóa và tối ưu hóa sản xuất, các doanh nghiệp may tại Việt Nam phải đối mặt với áp lực ngày càng lớn về năng suất, chất lượng và tính ổn định của quy trình. Một trong những giải pháp kỹ thuật có tính khả thi cao nhưng chưa được khai thác đầy đủ là ứng dụng hệ thống cữ gá trong các công đoạn may. Bài báo này nhằm mục tiêu xây dựng cơ sở khoa học và thực tiễn cho việc lựa chọn, thiết kế và ứng dụng cữ gá trong sản xuất may công nghiệp. Phương pháp nghiên cứu được triển khai theo hướng kết hợp giữa khảo sát thực tế tại doanh nghiệp, phân tích quy trình công nghệ và thực nghiệm so sánh. Trên cơ sở đó, nghiên cứu đề xuất danh mục các công đoạn trọng điểm có thể áp dụng cữ gá đối với các công đoạn lắp ráp trên áo sơ mi. Đóng góp nổi bật của nghiên cứu là việc thiết kế và chế tạo thành công một mẫu cữ cuốn lai áo sơ mi dựa trên các thông số kỹ thuật. Mẫu cữ gá này được kiểm chứng thông qua thực nghiệm trên dây chuyền sản xuất thực tế, với thiết kế thí nghiệm đối chứng giữa phương pháp thủ công truyền thống và phương pháp sử dụng cữ gá. Kết quả cho thấy việc sử dụng cữ gá giúp rút ngắn đáng kể thời gian sản xuất, đồng thời nâng cao tính đồng nhất về chất lượng sản phẩm, hạn chế sai lỗi và giảm sự phụ thuộc vào tay nghề người lao động. Ngoài ra, việc sử dụng cữ gá còn góp phần giảm phụ thuộc vào tay nghề cá nhân, từ đó nâng cao tính chuẩn hóa và khả năng mở rộng sản xuất. Tuy nhiên, nghiên cứu cũng chỉ ra một số hạn chế như tính chuyên biệt theo vật liệu và yêu cầu điều chỉnh khi thay đổi thông số vải. Từ đó, bài báo đề xuất hướng phát triển các hệ cữ gá linh hoạt hơn và tích hợp vào hệ thống sản xuất thông minh trong tương lai.

Kết luận, nghiên cứu khẳng định rằng cữ gá là một giải pháp kỹ thuật có chi phí đầu tư thấp nhưng mang lại hiệu quả cao, phù hợp với điều kiện sản xuất của các doanh nghiệp may tại Việt Nam. Đồng thời mở ra tiềm năng nghiên cứu sâu hơn về tự động hóa bán phần trong ngành may công nghiệp.

1. Giới thiệu

Ngành may mặc Việt Nam hiện đang đứng trước nhiều thách thức lớn khi phải cạnh tranh với các quốc gia có chi phí nhân công thấp và yêu cầu ngày càng cao từ thị trường quốc tế. Để tăng tính cạnh tranh, các doanh nghiệp không chỉ đầu tư máy móc hiện đại mà còn phải chú trọng đến các công cụ hỗ trợ sản xuất. Cữ gá, dù chỉ là thiết bị hỗ trợ, nhưng đóng vai trò then chốt trong việc ổn định chất lượng, giảm sự phụ thuộc vào tay nghề công nhân và rút ngắn chu kỳ sản xuất. Tuy nhiên, việc tìm hiểu chuyên sâu về thiết kế và chế tạo cữ gá trong các giáo trình hiện nay còn hạn chế. Vì vậy, việc nghiên cứu và đề xuất ứng dụng cữ gá thực tiễn là vô cùng cần thiết. Nghiên cứu này hướng tới việc hệ thống hóa kiến thức về cữ gá, đề xuất ứng dụng cụ thể và kiểm chứng hiệu quả thông qua thực nghiệm.

2. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp nghiên cứu lý luận: Thu thập tài liệu về lịch sử phát triển thiết bị ngành may, khái niệm và phân loại các loại cữ gá hỗ trợ.

Phương pháp nghiên cứu thực tiễn: Phân tích cấu trúc đường may và các công đoạn sản xuất trên sản phẩm thực tế (áo sơ mi, quần tây, áo polo, quần jeans) để đề xuất loại cữ phù hợp; Sử dụng các thiết bị như máy Laser CNC, máy mài, máy đánh

bóng để chế tạo mẫu cữ thực nghiệm; Tiến hành thực nghiệm may mẫu có và không có cữ gá để so sánh các tiêu chí về thời gian và chất lượng.

3. Kết quả và bàn luận

3.1. Tổng quan về cữ gá trong ngành may

3.1.1. Khái niệm và phân loại

Cữ gá là thiết bị phụ trợ được gắn thêm vào máy may nhằm hỗ trợ các thao tác như uốn, gấp, cuốn hoặc định vị vải. Nhờ đó, các công đoạn phức tạp được đơn giản hóa và đảm bảo độ chính xác cao hơn.

Ngày nay với sự đa dạng của sản phẩm, sự phát triển của các loại vật liệu mới cùng với các loại thiết bị may công nghiệp là các loại cữ gá rất phong phú về kích thước, chủng loại, hình dạng. Nhiều thiết bị may có sử dụng cữ gá làm tăng năng suất lao động và chất lượng gia công. Tùy thuộc vào yêu cầu kỹ thuật và thông số của mỗi sản phẩm may ứng với các chủng loại thiết bị khác nhau, cữ gá được chia làm các loại cơ bản sau:

Cữ gá dùng chung: là kiểu cữ gá được dùng để làm nhiều dạng công việc tương đối khác nhau. Ví dụ: chân vịt máy may, cữ chặn…

Cữ gá chuyên dùng: là kiểu cữ gá chỉ thực hiện một dạng công việc duy nhất. Ví dụ: cữ viền, cữ may lai, cữ may gấp mí…

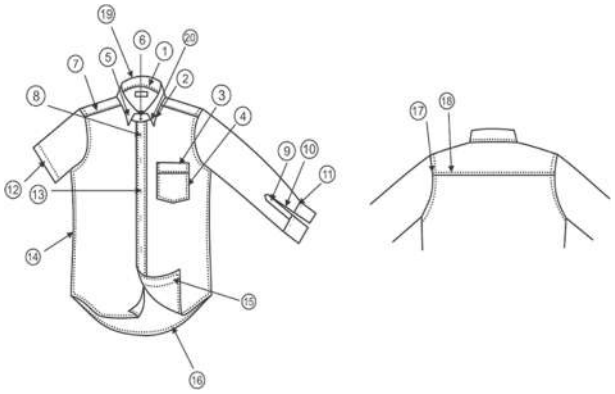
Cữ gá cố định: là kiểu cữ gá có hình dáng kích thước không thay đổi được…

Cữ gá điều chỉnh được: là kiểu cữ gá có thể thay đổi hình dáng, kích thước thông số sao cho phù hợp với dạng công việc, vật liệu gia công. Ví dụ như cữ may vành nón, cữ may bọc mí đường cong…

3.1.2 Vai trò của cữ gá trong sản xuất

Trong quá trình sản xuất công nghiệp, các thao tác kỹ thuật hầu như đã được cơ giới hóa, tự động hóa bằng các loại máy chuyên dụng như máy thùa khuy, máy đính nút, máy may túi tự động, máy lộn manchette, may lộn lá cổ,…Tuy nhiên, vẫn có những thao tác kỹ thuật đòi hỏi tay nghề của người thợ mà không dùng máy chuyên dụng được hoặc không đủ điều kiện để sử dụng máy chuyên dụng, do đó nên chất lượng kém ổn định, năng suất cũng có nhiều biến động do phụ thuộc rất nhiều vào tay nghề, sự khéo léo của người công nhân. Do đó việc ứng dụng cữ gá vào trong quá trình triển khai sản xuất là rất cần thiết, nhằm đảm bảo cho chất lượng của sản phẩm luôn ổn định, giảm thao tác tay của người công nhân, giảm thời gian sản xuất, ít phụ thuộc vào tay nghề của người công nhân hơn, tăng năng suất, giảm giá thành sản xuất.

3.2 Đề xuất ứng dụng cữ gá trên sản phẩm Áo sơ mi



Hình 1. *Hình vẽ mô tả cấu trúc đường may áo sơ mi*

TT	Loại cữ gá	Hình cữ gá minh hoạ
1	Cữ may bọc chân cổ	
2	Cữ diễu lá cổ	
3	Cữ may miệng túi	
4	Chân vịt diễu 1 ly	
5	Cữ thùa khuy lá cổ	
6	Cữ thùa khuy chân cổ	
7	Cữ may vai con	
8	Cữ đính nút	
9	Cữ gấp trụ lớn	
10	Cữ gấp trụ nhỏ	

11	Cữ tra manchette	
12	Cữ may lai tay áo ngắn	
13	Cữ thùa khuy	
14	Cữ cuốn sườn	
15	Cữ may nẹp rời	
16	Cữ may lai	
17	Cữ tra tay	
18	Cữ may đô	

3.3 Thiết kế và chế tạo cữ thực nghiệm

3.3.1 Lựa chọn đối tượng

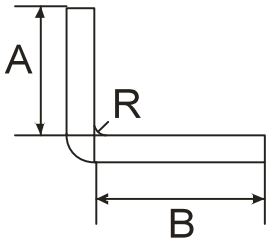
Đề tài chọn cữ cuốn lai áo sơ mi làm đối tượng nghiên cứu do đây là công đoạn phổ biến, yêu cầu độ chính xác cao và dễ phát sinh lỗi khi thao tác thủ công.

3*.3.2 Tính toán và thiết kế*

Tiến hành xây dựng quy trình và chế tạo thành công cữ cuốn lai áo sơ mi. Quá trình chế tạo bao gồm việc tính toán chiều dài vật liệu uốn dựa trên độ dày vải và bán kính uốn để đảm bảo độ chính xác kỹ thuật

Công thức tính chiều dài vật liệu lá uốn:

Chiều dài của vật liệu trơn là chiều dài của tấm vật liệu trước khi nó được uốn cần thiết để cuốn sản phẩm may theo kích thước quy định.



Hình vẽ trên cho thấy trường hợp mà vật liệu trơn sẽ uốn cong. Trong trường hợp này, độ dài của vật liệu trơn có thể tìm được công thức:

L=A + B + a

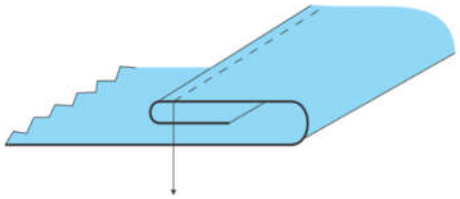
Trong đó, hệ số độ dài a phụ thuộc vào bán kính uốn cong R và bề dầy của loại vật liệu uốn cong theo bảng dưới đây

	Bán kính uốn cong: R (mm)														
Bề dày vật liệu: t (mm)		**0.1**	**0.3**	**0.5**	**0.8**	**1.0**	**1.2**	**1.5**	**2.0**	**2.5**	**3.0**	**4.0**	**5.0**	**6.0**	**8.0**
	0.3	0.125	0.07	0	-0.125	-0.21	-0.3	-0.42	-0.64	-0.85	-1.05	-1.50	-1.90	-2.34	-3.20
	0.4	0.18	0.12	0.05	-0.06	-0.14	-0.22	-0.35	-0.56	-0.78	-1.00	-1.40	-1.84	-2.25	-3.10
	0.5	0.22	0.18	0.12	0	-0.07	-0.16	-0.28	-0.48	-0.70	-0.90	-1.34	-1.75	-2.20	-3.00
	0.8	0.37	0.33	0.28	0.18	0.11	0.04	-0.07	-0.30	-0.50	-0.70	-1.12	-1.57	-1.96	-2.80
	1.0	0.46	0.53	0.38	0.30	0.23	0.15	0.05	-0.14	-0.35	-0.57	-0.96	-1.38	-1.82	-2.66
	1.2	0.56	0.67	0.48	0.40	0.35	0.25	0.15	-0.01	-0.23	-0.45	-0.82	-1.25	-1.67	-2.52
	1.5		0.91	0.63	0.56	0.50	0.45	0.35	0.15	-0.02	-0.21	-0.62	-1.02	-1.47	-2.30
	2.0		1.16	0.88	0.81	0.76	0.70	0.63	0.46	0.28	0.09	-0.27	-0.68	-1.10	-1.93
	2.5		1.39	1.13	1.07	1.01	0.96	0.88	0.75	0.57	0.39	0.05	-0.35	-0.75	-1.60
	3.0			1.36	1.32	1.26	1.20	1.13	1.00	0.87	0.69	0.35	-0.02	-0.40	-1.25
	4.0			1.83	1.79	1.77	1.71	1.64	1.51	1.39	1.25	0.92	0.57	0.22	-0.54
	5.0			2.30	2.26	2.24	2.22	2.18	2.07	1.91	1.77	1.16	1.16	0.80	1.10

3.3.3 Quy trình chế tạo cữ gá cuốn lai áo sơ mi

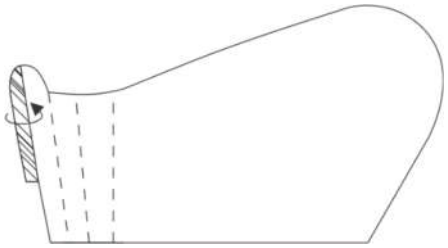
Để chế tạo hoàn chỉnh cữ gá đáp ứng yêu cầu lắp ráp cho công đoạn may cuốn lai trên áo sơ mi người thiết kế cần thực hiện các giai đoạn cụ thể như sau:

- Giới thiệu về cữ cuốn lai áo sơ mi: Cữ cuốn lai áo sơ mi 0.5cm, sử dụng cho máy 1 kim, mũi thắt nút.

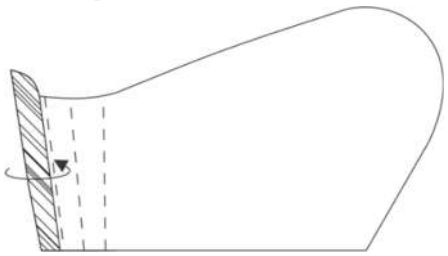


***Hình 5**. Minh hoạ đường may cữ cuốn lai áo sơ mi*

- Đánh dấu vật liệu: Hình triển khai được đánh dấu trên vật liệu bằng cách dùng giấy vừa cắt ra làm tấm mẫu. Kế đó cắt vật liệu chính xác như được đánh dấu bằng máy cắt laser CNC.

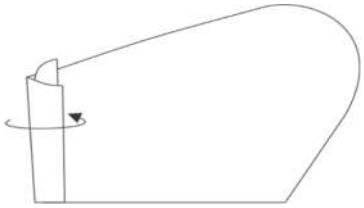


- Điều chỉnh: Vật liệu được cắt ra theo cỡ định trước sẽ dễ bị cong, cần phải làm phẳng lại vật liệu cong. Bằng cách ép phần cong của vật liệu nhiều lần bằng êtô cho đến khi phần cong của vật liệu phẳng ra.



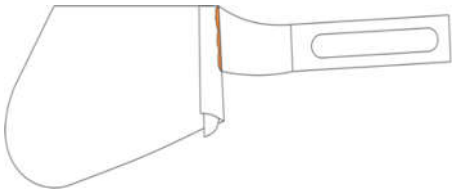
- Đánh bóng: Trong quá trình cắt và di chuyển vật liệu có thể bị trầy xước. Dùng máy đánh bóng inox cầm tay để đánh bóng bề mặt vật liệu

- Uốn cong: Dùng kềm và những dụng cụ chuyên dụng để uốn cong vật liệu như thiết kế.



- Hàn: Dùng mỏ hàn để cố định thân cữ với tay cữ.

- Gia công lần cuối: Dùng máy đánh bóng cầm tay đánh bóng và làm sạch lần cuối.



Hình ảnh sau quá trình thiết kế:

***Hình 4.** Hình ảnh cữ cuốn lai áo sơ mi*

3.4 Đánh giá hiệu quả sử dụng cữ gá trên sản phẩm may

Để đánh giá hiệu quả sử dụng của cữ gá trong sản xuất, có thể thực hiện bằng nhiều phương pháp như: phân tích thời gian may, phương pháp thống kê và phân tích dữ liệu, phương pháp lấy phiếu khảo sát, phương pháp quan sát và phân tích thao tác của người công nhân trong quá trình thực hiện các bước công việc cho các công đoạn cụ thể. Với đề tài này, người nghiên cứu sử dụng phương pháp quan sát và phân tích thao tác của người công nhân để lấy số liệu làm cơ sở đánh giá hiệu quả sử dụng của cữ gá trên công đoạn may lai áo sơ mi với máy may bằng 1 kim. Cụ thể các công đoạn được thực hiện như sau:

Bảng 1. *Các công đoạn may lai áo sơ mi*

MB1K		MB1K + cữ cuốn lai	
TT	**Các công đoạn**	**TT**	**Các công đoạn**
1	Cắt gọt lai áo	1	Cắt gọt lai áo
2	Lấy dấu đường may	2	May đầu lai
3	Ủi gấp mép lai	3	Cuốn lai áo
4	May lược lai	4	May lai áo
5	May lai áo		
6	Tháo đường may lược lai		

Bảng 2. *So sánh công đoạn may thông thường và may cải tiến*

TT	Tiêu chí so sánh	May thông thường	May cải tiến (có sử dụng cữ gá)	Kết luận
1	Bước công việc chính.	Tiến hành thực hiện 6 bước công việc: - Cắt gọt lai áo - Lấy dấu đường may - Ủi gấp mép lai - May lược lai - May lai áo - Tháo đường may lược lai	Thực hiện 4 bước công việc: - Cắt gọt lai áo - May đầu lai - Cuốn lai áo - May lai áo	Sau khi cải tiến, giảm được 2 công đoạn.
2	Số lượng và chất lượng đường may	May 2 đường. Chiều rộng mép gấp không đều. Đường may lai dễ bị sụp mí khi thao tác nhanh. Lai dễ bị vặn.	May 1 đường. Chiều rộng mép gấp đều. Đạt yêu cầu kỹ thuật.	May cải tiến làm: + Giảm lượng chỉ may. + Chất lượng đường may tốt hơn. + Giảm lượng phế phẩm và sản phẩm tái chế.
3	Thời gian hoàn thành công đoạn	Gấp gần 3 lần thời gian dùng cữ (3 phút 15 giây)	Chỉ bằng 1/3 thời gian không dùng cữ (1 phút 10 giây)	Sử dụng cữ tiết kiệm được 2/3 thời gian.
4	Thiết bị	Sử dụng 3 loại thiết bị khác nhau: + Lấy dấu. + Bàn ủi. + Máy may 1 kim.	Sử dụng 1 loại thiết bị: + Máy may 1 kim gắn cữ may lai.	Nhờ hoạt động đa nhiệm của cữ gá, do đó giảm được khâu chuẩn bị (lấy dấu) và khâu ủi gấp mép.
5	Hoạt động của công nhân khi may.	Công nhân phải tập trung quan sát. Chỉnh đường may theo vị trí dấu đã lấy. Trước khi may phải ủi	Cuốn lai áo theo đường cong của cữ. Chỉ dừng máy khi thực hiện thao tác phụ là lấy bán	May có cữ gá: + Giảm thời gian dừng máy. + Giảm các thao tác phụ của công nhân.

TT	Tiêu chí so sánh	May thông thường	May cải tiến (có sử dụng cữ gá)	Kết luận
		gấp mép vải. Quá trình may phải dừng máy để căn chỉnh, gấp mép vải, may lược lần 1 rồi mới may tiếp.	thành phẩm để may.	
6	Vệ sinh công nghiệp	Lấy dấu trước khi may, tạo vết dơ trên sản phẩm.	Không cần lấy dấu. Công nhân không chạm tay nhiều vào sản phẩm (sản phẩm ít bị mồ hôi thấm vào).	Dùng cữ gá tăng mức độ đảm bảo vệ sinh công nghiệp.

Với kết quả so sánh trên cho thấy, việc sử dụng cữ gá trong quá trình may nếu như biết khai thác đúng thế mạnh của nó sẽ đem lại hiệu quả rất cao như: Tiết kiệm được thời gian sản xuất; Thao tác của công nhân được giảm do sự hỗ trợ của cữ gá trong quá trình may giúp công nhân có khả năng làm việc tốt trong thời gian dài hơn so với không sử dụng cữ gá; Thông số kích thước chính xác và ổn định trong suốt quá trình may đem lại hiệu quả kỹ thuật cao; Giảm bớt một số công đoạn lấy dấu, các công đoạn phụ không cần thiết. Tạo mức độ chuyên môn hóa cao trong thao tác của người công nhân. Thiết lập phương pháp làm việc tối ưu một cách dễ dàng thông qua xây dựng biểu đồ kiểm soát hai tay. Giảm thời gian và chi phí đào tạo công nhân mới.

4. Kết luận

Trong bối cảnh nhu cầu sản xuất của ngành may mặc ngày càng gia tăng, việc tối ưu hóa quy trình nhằm nâng cao năng suất và đảm bảo chất lượng sản phẩm là yêu cầu cấp thiết. Nghiên cứu này đã làm rõ vai trò của cữ gá như một giải pháp kỹ thuật hiệu quả trong cải tiến sản xuất may công nghiệp. Kết quả cho thấy, việc ứng dụng cữ gá không chỉ giúp chuẩn hóa thao tác, giảm phụ thuộc vào tay nghề công nhân mà còn rút ngắn thời gian gia công, đồng thời duy trì sự ổn định về chất lượng sản phẩm. Đặc biệt, nghiên cứu thực nghiệm đối với cữ cuốn lai áo sơ mi đã chứng minh rằng các cải tiến dựa trên cữ gá có thể mang lại hiệu quả kinh tế đáng kể thông qua việc gia tăng năng suất và giảm tỷ lệ phế phẩm, mà không đòi hỏi đầu tư lớn vào các hệ thống tự động hóa chi phí cao. Điều này cho thấy tính khả thi và khả năng ứng dụng rộng rãi của giải pháp trong điều kiện sản xuất thực tế tại Việt Nam.

Để nâng cao hơn nữa hiệu quả ứng dụng của cữ gá, các nghiên cứu trong tương lai nên tập trung vào việc tích hợp các công nghệ đo lường nhằm thu thập và phân tích các thông số cơ học của vật liệu vải, độ dày, độ ma sát và độ biến dạng. Dựa trên cơ sở dữ liệu này, việc thiết kế và chế tạo cữ gá có thể được tối ưu hóa theo từng loại vật liệu và từng công đoạn cụ thể nhằm rút ngắn thời gian phát triển và nâng cao độ tin cậy của các giải pháp cải tiến.

Lời cám ơn

Người nghiên cứu xin chân thành cám ơn Trường Đại học Công nghệ Kỹ thuật Thành Phố Hồ Chí Minh, Khoa Thời trang và Du lịch đã tạo điều kiện để thực hiện đề tài. Đồng thời xin cám ơn đến quý công ty TNHH CSP đã hỗ trợ về phương tiện phần mềm để thực hiện mô phỏng mẫu trong quá trình thực hiện đề tài.

Xung đột lợi ích

"Tác giả tuyên bố không có xung đột lợi ích trong bài báo này."

TÀI LIỆU THAM KHẢO

[1] Nguyễn Trọng Hùng – Nguyễn Phương Hoa, Thiết bị trong công nghiệp may, NXB Khoa học và Kỹ thuật. 2001
[2] Trần Thanh Hương, Giáo trình chuẩn bị sản xuất may, Trường Đại học Sư phạm Kỹ thuật Tp. Hồ Chí Minh.2017
[3] Bùi Văn Tốt, "Báo cáo ngành dệt may", FPT Securities, tr.9-10. 2014
[4] https://vi.ngaishinghk.com
[5[http://www.juki.co.jp/industrial_e/products_e/all.html

TỔ CHỨC KHÔNG GIAN HỌC THỰC HÀNH NGHIỆP VỤ PHỤC VỤ BÀN: YẾU TỐ THEN CHỐT NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG ĐÀO TẠO CHUYÊN NGÀNH QUẢN TRỊ NHÀ HÀNG

ThS.Nguyễn Văn Nhựt [1*]

[1]*Bộ môn Quản trị Nhà hàng, khoa Thời trang và Du lịch, trường ĐH Công nghệ Kỹ thuật Tp.HCM)*
*Tác giả liên hệ. *Email:* nhutnv.ht@hcmute.edu.vn

THÔNG TIN BÀI BÁO

Ngày nhận bài: 27/04/2026
Ngày hoàn thiện: 22/05/2026
Ngày chấp nhận đăng: 01/06/2026
Ngày đăng: **30/06/2026**

TỪ KHÓA

Không gian thực hành;
Nghiệp vụ phục vụ bàn;
Quản trị nhà hàng;
Đào tạo nghề;
Công nghệ kỹ thuật.

TÓM TẮT

Bài báo tập trung nghiên cứu vai trò và cách thức tổ chức không gian học thực hành nghiệp vụ phục vụ bàn trong đào tạo ngành Quản trị Nhà hàng tại môi trường công nghệ kỹ thuật. Mục đích của nghiên cứu là xác định các yếu tố ảnh hưởng và đề xuất giải pháp tối ưu hóa không gian thực hành nhằm nâng cao năng lực nghề nghiệp và công nghệ cho sinh viên. Thông qua phương pháp nghiên cứu thực nghiệm và mô phỏng mô hình nhà hàng tiêu chuẩn, kết quả cho thấy việc tổ chức không gian học tập chuyên nghiệp giúp sinh viên hình thành tác phong nghề nghiệp chuẩn mực, gắn kết chặt chẽ lý thuyết với thực tế và phát triển kỹ năng dạy nghề. Nghiên cứu chỉ ra rằng không gian thực hành không chỉ đơn thuần là nơi chứa dụng cụ mà phải là một hệ sinh thái mô phỏng thực tế với đầy đủ các khu vực chức năng như quầy bar, khu chuẩn bị và hệ thống POS. Kết luận nhấn mạnh việc đầu tư vào không gian thực hành chuẩn quốc tế và đổi mới phương pháp giảng dạy là điều kiện tiên quyết để đáp ứng nhu cầu khắt khe của thị trường lao động du lịch hiện nay.

1. Giới thiệu

Trong lĩnh vực giáo dục du lịch và nhà hàng - khách sạn, nhiều nghiên cứu học thuật đã khẳng định rằng đào tạo thực hành và học tập trải nghiệm đóng vai trò cốt lõi trong việc hình thành năng lực nghề nghiệp, thái độ phục vụ và tác phong chuyên nghiệp cho người học [1], [2]. Đối với ngành Quản trị Nhà hàng, đặc biệt ở các vị trí nghiệp vụ phục vụ trực tiếp, việc học thông qua trải nghiệm trong môi trường mô phỏng thực tế giúp sinh viên phát triển đồng thời kỹ năng thao tác, kỹ năng giao tiếp và khả năng thích ứng với bối cảnh làm việc phức tạp [3], [4]. Các nghiên cứu quốc tế cũng nhấn mạnh rằng hiệu quả đào tạo nghiệp vụ nhà hàng phụ thuộc lớn vào mức độ tương đồng giữa môi trường học tập và môi trường làm việc thực tế tại doanh nghiệp dịch vụ [5], [6].

Mặc dù học tập trải nghiệm và đào tạo thực hành đã được nghiên cứu rộng rãi trong giáo dục du lịch – khách sạn, phần lớn các công trình hiện nay chủ yếu tập trung vào mô hình thực tập doanh nghiệp, chương trình đào tạo gắn với công việc hoặc phương pháp sư phạm của giảng viên [3], [6]. Trong khi đó, vấn đề tổ chức không gian học thực hành – với tư cách là một thành tố kết hợp giữa yếu tố vật chất, sư phạm và công nghệ - vẫn chưa được phân tích đầy đủ, đặc biệt trong bối cảnh đào tạo ngành Quản trị Nhà hàng, việc chọn môn học Nghiệp vụ phục vụ bàn làm trường hợp nghiên cứu không chỉ xuất phát từ tính đặc thù thực hành cao mà còn vì đây là môn học phản ánh rõ nhất vai trò của không gian học tập đối với chất lượng đào tạo chuyên ngành Quản trị nhà hàng. Một số nghiên cứu chỉ ra rằng không gian học tập có ảnh hưởng trực tiếp đến hành vi nghề nghiệp, mức độ tương tác và khả năng hình thành kỹ năng của người học, song các phân tích cụ thể về cấu trúc, khu vực chức năng và cách tổ chức không gian học thực hành nghiệp vụ phục vụ bàn vẫn còn hạn chế [4], [7]. Đây chính là khoảng trống nghiên cứu cần được tiếp cận một cách hệ thống hơn.

Xuất phát từ cơ sở lý luận và khoảng trống nghiên cứu nêu trên, bài báo này nhằm phân tích vai trò của không gian học thực hành nghiệp vụ phục vụ bàn trong đào tạo ngành Quản trị Nhà hàng. Nghiên cứu tập trung làm rõ các đặc điểm tổ chức không gian học thực hành hiệu quả, xác định những yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng đào tạo và đề xuất các giải pháp tổ chức không gian theo hướng mô phỏng nhà hàng thực tế, gắn kết giữa kỹ

năng nghề nghiệp, năng lực tổ chức lớp học và ứng dụng công nghệ. Qua đó, bài báo góp phần bổ sung cơ sở lý luận và thực tiễn cho việc nâng cao chất lượng đào tạo thực hành trong lĩnh vực nhà hàng - du lịch.

2. Cơ sở lý thuyết

Học tập trải nghiệm (experiential learning) được xem là nền tảng lý luận quan trọng trong đào tạo các ngành dịch vụ, trong đó tri thức được hình thành thông qua quá trình tương tác trực tiếp giữa người học và môi trường thực tế [8]. Trên cơ sở đó, Kolb [1] phát triển mô hình học tập trải nghiệm với bốn giai đoạn liên tục: trải nghiệm cụ thể, quan sát - phản tư, hình thành khái niệm và vận dụng vào thực tiễn. Trong lĩnh vực giáo dục du lịch và nhà hàng - khách sạn, mô hình này đặc biệt phù hợp bởi các kỹ năng nghiệp vụ, thái độ phục vụ và tác phong nghề nghiệp chỉ có thể hình thành bền vững thông qua quá trình "học bằng làm" (learning by doing) [9], [10]. Nhiều nghiên cứu cho thấy đào tạo thực hành không chỉ giúp sinh viên nâng cao kỹ năng chuyên môn mà còn phát triển khả năng giao tiếp, tư duy giải quyết vấn đề và thích ứng với áp lực công việc trong môi trường dịch vụ [3], [7], [9].

Bên cạnh phương pháp giảng dạy, không gian học tập được xem là một thành tố sư phạm quan trọng, có ảnh hưởng trực tiếp đến hành vi học tập, mức độ tương tác và quá trình hình thành kỹ năng nghề nghiệp của người học [11], [12]. Các nghiên cứu về đào tạo nhà hàng - khách sạn chỉ ra rằng không gian học thực hành cần được tổ chức theo hướng mô phỏng cao môi trường làm việc thực tế, bao gồm cả bố trí chức năng, lối di chuyển, trang thiết bị và quy trình vận hành [9], [13]. Một không gian học thực hành được thiết kế hợp lý không chỉ hỗ trợ sinh viên rèn luyện thao tác kỹ thuật, mà còn góp phần hình thành tác phong chuyên nghiệp, ý thức kỷ luật và khả năng tổ chức công việc theo chuẩn ngành dịch vụ [7], [11]. Đối với đào tạo ngành Quản trị Nhà hàng theo định hướng công nghệ kỹ thuật, không gian học thực hành còn đóng vai trò như một môi trường sư phạm mở, nơi sinh viên vừa thực hành nghiệp vụ, vừa phát triển năng lực tổ chức lớp học, làm mẫu thao tác và ứng dụng công nghệ trong giảng dạy nghề.

Không gian thực hành chuẩn giúp sinh viên hình thành tác phong chuyên nghiệp qua việc rèn luyện tư thế, cách đi đứng và ứng xử [2], [9]. Đây là môi trường lý tưởng để gắn lý thuyết với thực tiễn, giúp người học nắm rõ bản chất của từng động tác như đặt dụng cụ, rót nước hay thu dọn bàn ăn. Đối với sinh viên chuyên ngành Quản trị Nhà hàng, đây còn là nơi phát triển năng lực tổ chức lớp học, rèn kỹ năng làm mẫu và đánh giá kết quả.

Hình 1. *Không gian học thực hành nghiệp vụ phục vụ bàn tại ĐH FPT. (Nguồn: https://caodang.fpt.edu.vn/tin-tuc-poly/lop-thuc-hanh-nghiep-vu-nha-hang-tai-can-tho-sinh-vien-nang-cao-ky-nang-voi-cac-hoat-dong-trai-nghiem-bo-ich.html)*

Hình 2. *Không gian học thực hành nghiệp vụ phục vụ bàn tại ĐH Công Thương. (Nguồn: https://ts.huit.edu.vn/nganh-dh/nganh-quan-tri-nha-hang-va-dich-vu-an-uong)*

Hình 3. *Không gian học thực hành nghiệp vụ phục vụ bàn tại ĐH Đông Á. (Nguồn: https://dulich.donga.edu.vn/en-us/QT-nha-hang-dich-vu-an-uong)*

Hình 4. *Không gian học thực hành nghiệp vụ phục vụ bàn tại ĐH Công nghệ Kỹ thuật Tp.HCM. (Nguồn: tác giả chụp)*

3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp mô phỏng thực nghiệm (experimental simulation), trong đó không gian học tập được thiết kế dựa trên mô hình thu nhỏ của một nhà hàng tiêu chuẩn quốc tế nhằm tái hiện môi trường làm việc thực tế trong đào tạo nghiệp vụ phục vụ bàn. Cách tiếp cận này phù hợp với lý thuyết học tập trải nghiệm, nhấn mạnh vai trò của "học bằng làm" thông qua tương tác trực tiếp giữa người học và môi trường học tập [1], [8].

Phương pháp mô phỏng cho phép quan sát có hệ thống quá trình rèn luyện kỹ năng của sinh viên cũng như cách người học tương tác với các khu vực chức năng trong không gian thực hành, cách tiếp cận đã được chứng minh là hiệu quả trong đào tạo nhà hàng - khách sạn [4]. Các thông số liên quan đến tổ chức không gian như diện tích, bố trí lối đi, ánh sáng và trang thiết bị được thu thập và phân tích nhằm đánh giá mức độ ảnh hưởng của môi trường học tập đến hiệu quả học tập, sự chủ động và trải nghiệm nghề nghiệp của sinh viên [2], [13].

Ngoài ra, phỏng vấn trực tiếp một số giảng viên dạy thực hành môn Nghiệp vụ phục vụ bàn để thu thập dữ liệu định tính về thực trạng, các yếu tố ảnh hưởng, khó khăn và đề xuất các giải pháp liên quan đến tổ chức không gian học thực hành nghiệp vụ phục vụ bàn.

4. Kết quả và bàn luận

4.1. Đặc điểm khu vực chức năng trong không gian học

Một không gian học thực hành hiệu quả cần bao gồm các khu vực chuyên biệt [7], [13] (Hình 5):

- **Khu vực quầy bar:** Giúp sinh viên tiếp cận dụng cụ và quy trình phục vụ thức uống.
- **Khu vực chuẩn bị:** Nơi thực hiện vệ sinh dụng cụ, gấp khăn và kiểm tra tiêu chuẩn vệ sinh.
- **Khu vực phục vụ khách:** Không gian chính để thực hành set up bàn ăn và tổ chức các loại hình tiệc (Buffet, Wedding, Cocktail...).
- **Khu vực thanh toán (POS):** Ứng dụng công nghệ số trong ghi nhận yêu cầu và xuất hóa đơn.

Hình 5. *Mô phỏng không gian học thực hành nghiệp vụ phục vụ bàn hiệu quả. (Nguồn: tác giả xây dựng với sự hỗ trợ của công cụ ChatGPT)*

4.2. Các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng đào tạo

Kết quả nghiên cứu cho thấy bốn yếu tố chính ảnh hưởng đến chất lượng tổ chức không gian [11], [12]:

- **Thiết kế không gian:** Diện tích rộng, lối đi thoáng và trang trí trang nhã giúp sinh

viên di chuyển dễ dàng và tăng cảm hứng học tập.

- **Trang thiết bị:** Phải đảm bảo đủ số lượng, đa dạng chủng loại và hoạt động an toàn theo tiêu chuẩn quốc tế.
- **Phương pháp của giảng viên:** Đóng vai trò quyết định thông qua việc thao tác mẫu chính xác và đưa ra các tình huống thực tế.
- **Ý thức sinh viên:** Sự tự giác, kỷ luật và tác phong đồng phục giúp việc thực hành đạt hiệu quả cao nhất.

4.3. Giải pháp nâng cao hiệu quả đào tạo

Để tối ưu hóa chất lượng, cần triển khai các giải pháp: thiết kế không gian theo mô hình nhà hàng thực hành đạt chuẩn phục vụ du khách; ứng dụng công nghệ số như camera quan sát và hệ thống POS thông minh [2], [13], bổ sung trang thiết bị và công cụ mô phỏng. Bên cạnh đó, việc áp dụng đào tạo theo dự án và liên kết doanh nghiệp để sinh viên trải nghiệm thực tế tại các nhà hàng cao cấp là vô cùng cần thiết [7]. Hình thức đánh giá cũng cần đổi mới từ kỹ thuật đơn thuần sang năng lực tổng hợp và kỹ năng sư phạm [4].

5. Kết luận

Nghiên cứu này khẳng định rằng việc tổ chức không gian học thực hành nghiệp vụ phục vụ bàn đóng vai trò then chốt trong việc nâng cao chất lượng đào tạo ngành Quản trị Nhà hàng, đặc biệt trong bối cảnh đào tạo theo định hướng công nghệ kỹ thuật. Dựa trên lý thuyết học tập trải nghiệm, kết quả nghiên cứu cho thấy môi trường học tập mô phỏng sát thực tế doanh nghiệp giúp sinh viên phát triển hiệu quả các kỹ năng nghiệp vụ, tư duy phản xạ trong phục vụ và tác phong chuyên nghiệp [1], [8]. Đồng thời, không gian học thực hành được tổ chức hợp lý còn hỗ trợ cải thiện trải nghiệm học tập, tăng cường sự gắn kết và động lực học nghề của sinh viên - những yếu tố được nhiều nghiên cứu trước đây xác định là điều kiện nền tảng để nâng cao hiệu quả đào tạo trong lĩnh vực nhà hàng - khách sạn [2], [3], [6].

Từ góc độ thực tiễn đào tạo, nghiên cứu nhấn mạnh rằng không gian học thực hành không nên được nhìn nhận đơn thuần như nơi thực hiện thao tác kỹ thuật, mà cần được xem là một môi trường sư phạm tích hợp, kết nối giữa không gian vật chất, phương pháp giảng dạy và trải nghiệm nghề nghiệp. Các mô hình nhà hàng đào tạo, nhà hàng sinh viên vận hành hoặc không gian thực hành gắn với quy trình thực tế đã được chứng minh có tác động tích cực đến năng lực nghề nghiệp, hiệu quả học tập và khả năng sẵn sàng làm việc của người học [4], [9], [10]. Tuy nhiên, nghiên cứu này vẫn còn những hạn chế nhất định về phạm vi khảo sát và cách tiếp cận chủ yếu mang tính định tính. Trong các nghiên cứu tiếp theo, việc kết hợp các phương pháp đánh giá định lượng và mở rộng so sánh giữa các mô hình không gian học thực hành khác nhau sẽ góp phần củng cố thêm cơ sở khoa học cho việc đổi mới đào tạo thực hành ngành Quản trị Nhà hàng tại Việt Nam.

Lời cám ơn

Tác giả xin gửi lời cám ơn tới Trường Đại học Công nghệ Kỹ thuật Thành phố Hồ Chí Minh đã hỗ trợ điều kiện cơ sở vật chất để thực hiện nghiên cứu này.

Xung đột lợi ích

Tác giả tuyên bố không có xung đột lợi ích trong bài báo này.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

[1] D. A. Kolb, *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1984.

[2] P. Barron, "Providing a more successful education experience for asian hospitality management students studying in australia: A focus on teaching and learning styles," *Journal of Teaching in Travel and Tourism*, vol. 2, no. 2, pp. 63–88, 2002, doi: 10.1300/J172v02n02_04.

[3] P. Lugosi and S. Jameson, "Challenges in hospitality management education: Perspectives from the United Kingdom," *Journal of Hospitality and Tourism Management*, vol. 31, pp. 163–172, 2017, doi: 10.1016/j.jhtm.2016.12.001.

[4] A. S. Dang and P. J. Moreo, "Hospitality education program student-operated restaurants: An applied analysis," *Journal of Hospitality and Tourism Education*, vol. 34, no. 4, pp. 217–228, 2022, doi: 10.1080/10963758.2020.1868309.

[5] S. F. Chou *et al.*, "Comparison of hotel fine dining and chain restaurant consumer perceived service quality and satisfaction predictions," *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, vol. 8, no. 5, pp. 1927–1953, 2025, doi: 10.1108/JHTI-07-2024-0653.

[6] C. Giousmpasoglou and I. Pantelidis, "The contemporary hospitality education challenges: The educators' perspective," *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, vol. 37, p. 100581, 2025, doi: 10.1016/j.jhlste.2025.100581.

[7] Cousins, J., Lillicrap, D., Weekes, S. (2014), *Food and Beverage Service*, 9th Edition, Hodder Education.

[8] J. Dewey, "Experience and education," *The Educational Forum*, vol. 50, no. 3, pp. 241–252, Sep. 1986, doi: 10.1080/00131728609335764.

[9] J. W. Han, T. T. M. Nguyen, S. M. Hua, and T. H. Pham, "Organizational learning through training effectiveness: evidence from the hospitality industry in Vietnam,"

Learning Organization, vol. 30, no. 5, pp. 532–553, 2023, doi: 10.1108/TLO-03-2022-0036.

[10] T. L. H. Nghia and N. T. My Duyen, "Internship-related learning outcomes and their influential factors: The case of Vietnamese tourism and hospitality students," *Education and Training*, vol. 60, no. 1, pp. 69–81, 2018, doi: 10.1108/ET-02-2017-0030.

[11] A. H. Le, H. Klieve, and C. V. McDonald, "Tertiary students' perceptions of hospitality careers in Vietnam," *Empirical Research in Vocational Education and Training*, vol. 10, no. 1, p. 14, 2018, doi: 10.1186/s40461-018-0075-6.

[12] N. Q. T. Vo, H. T. T. Dang, N. T. T. Nguyen, and P. K. T. Tran, "A serial mediation model for destination choice intention of hospitality and tourism students in an experiential learning context," *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, vol. 8, no. 4, 2025, doi: 10.1108/JHTI-06-2024-0573.

[13]. Davis, B., Lockwood, A., Alcott, P., Pantelidis, I. (2018), *Food and Beverage Management*, 6th Edition, Routledge.

CHUYỂN HOÁ GIÁ TRỊ THẨM MỸ TRANG DÂN GIAN HÀNG TRỐNG ĐÁM CƯỚI CHUỘT VÀO THIẾT KẾ THỜI TRANG NEOFOLK

Lê Thùy Trang[1*], Nguyễn Thị Oanh[1]

[1]Bộ môn Thiết kế thời trang – Khoa Thời trang và Du lịch – Trường Đại học Công nghệ Kỹ Thuật TP. HCM
*Tác giả liên hệ. *Email:* thuytrang@hcmute.edu.vn

THÔNG TIN BÀI BÁO

Ngày nhận bài: 12/05/2026
Ngày hoàn thiện: 04/06/2026
Ngày chấp nhận đăng: 17/06/2026
Ngày đăng: **30/06/2026**

TỪ KHÓA

Tranh Hàng Trống;
Chuyển hoá thẩm mỹ;
Neofolk;
Ngôn ngữ tạo hình;
Thời trang bản địa.

TÓM TẮT

Trong thiết kế thời trang đương đại, tranh dân gian Việt Nam thường được khai thác như một nguồn cảm hứng thị giác nhằm tạo dấu ấn văn hóa cho sản phẩm. Tuy nhiên, nhiều cách tiếp cận hiện nay vẫn dừng ở việc sử dụng hình ảnh trực tiếp trên bề mặt trang phục, khiến giá trị văn hóa của tranh bị thu hẹp thành yếu tố trang trí. Nghiên cứu này tiếp cận tranh Hàng Trống Đám cưới chuột như một nguồn chất liệu thẩm mỹ và biểu tượng văn hóa có thể chuyển hóa vào thiết kế thời trang theo hướng đương đại. Bằng phương pháp nghiên cứu thiết kế kết hợp phân tích hình tượng, màu sắc và bố cục thị giác, nghiên cứu tập trung làm rõ cách các giá trị thẩm mỹ của tranh được khai thác và tái tổ chức trong thiết kế thời trang nữ phong cách Neofolk (dân gian đương đại). Kết quả cho thấy các yếu tố như nhịp điệu thị giác, tính biểu tượng nhân vật, bảng màu và tinh thần lễ hội của tranh có thể được chuyển hóa hiệu quả thành phom dáng, cấu trúc và xử lý bề mặt trang phục mà không cần sao chép trực tiếp hình tượng. Từ đó, nghiên cứu đề xuất một hướng tiếp cận thiết kế giúp khai thác chất liệu dân gian theo hướng hiện đại, có hệ thống và phù hợp với thực hành thời trang đương đại.

1. Giới thiệu

Trong bối cảnh thời trang đương đại, việc khai thác yếu tố văn hóa bản địa ngày càng trở thành một hướng đi quan trọng nhằm tạo bản sắc cho thiết kế. Khi xu hướng toàn cầu hóa khiến ngôn ngữ thời trang dễ rơi vào sự tương đồng, việc quay trở lại với chất liệu văn hóa truyền thống không chỉ giúp nhà thiết kế mở rộng nguồn cảm hứng sáng tạo mà còn góp phần tạo nên dấu ấn riêng cho thời trang Việt Nam. Theo Entwistle (2000), trang phục không chỉ là sản phẩm mặc mà còn là phương tiện biểu đạt văn hóa và bản sắc xã hội. Từ góc nhìn này, việc khai thác chất liệu dân gian trong thời trang không chỉ mang ý nghĩa thẩm mỹ mà còn là một cách tái kết nối giữa thiết kế đương đại và ký ức văn hóa. Barnard (2002) cũng cho rằng thời trang là một hình thức giao tiếp thị giác, trong đó trang phục có khả năng truyền tải giá trị văn hóa, biểu tượng và bản sắc cộng đồng.

Trong kho tàng mỹ thuật dân gian Việt Nam, tranh Hàng Trống là dòng tranh tiêu biểu, nổi bật bởi ngôn ngữ tạo hình giàu tính trang trí, bố cục sinh động và màu sắc giàu sắc độ. Khác với tranh Đông Hồ thiên về tính mộc mạc và giản lược, tranh Hàng Trống mang sắc thái thị dân rõ nét hơn, thể hiện qua lối tạo hình mềm mại, cách tổ chức bố cục linh hoạt và kỹ thuật tô màu thủ công giàu biểu cảm (Phan Cẩm Thượng, 2012). Nguyễn Quân (1989) nhận định rằng tranh Hàng Trống không chỉ phản ánh mỹ cảm dân gian mà còn thể hiện sự giao thoa giữa nghệ thuật dân gian và thẩm mỹ thị dân Việt Nam đầu thế kỷ XX. Chính đặc điểm này khiến tranh Hàng Trống trở thành một nguồn chất liệu giàu tiềm năng cho thiết kế thời trang đương đại.

Trong số các tác phẩm tiêu biểu của dòng tranh này, tranh Đám cưới chuột là một hình tượng giàu giá trị thẩm mỹ và biểu đạt. Tác phẩm thường được nhắc đến như một bức tranh châm biếm xã hội, phản ánh mối quan hệ quyền lực thông qua hình ảnh chuột cống lễ cho mèo để được yên ổn tổ chức đám cưới (Durand, 1960). Tuy nhiên, ngoài nội dung kể chuyện, tác phẩm còn chứa đựng nhiều giá trị tạo hình nổi bật như bố cục diễu hành, nhịp điệu tuyến tính, sự đối lập giữa các nhân vật, màu sắc tương phản và tinh thần lễ hội. Đây là những yếu tố có khả năng gợi mở mạnh mẽ cho ngôn ngữ tạo hình trong thiết kế thời trang.

Hình 1: *Tranh dân gian Hàng Trống Đám cưới chuột*

Hình 2*: Bản khắc gỗ tranh dân gian Hàng Trống Đám cưới chuột.*

Hình 3: *Bản in nét tranh dân gian Hàng Trống Đám cưới chuột.*

Trong thực tế, nhiều thiết kế lấy cảm hứng từ tranh dân gian thường dừng ở việc in trực tiếp hình ảnh lên bề mặt vải hoặc sao chép mô-típ trang trí. Cách tiếp cận này tuy tạo hiệu quả nhận diện nhanh nhưng dễ khiến sản phẩm mang tính minh họa, thiếu chiều sâu thiết kế. Nhìn rộng ra các nghiên cứu quốc tế về thời trang văn hóa, các học giả như Entwistle (2000) hay Craik (2009) đều chỉ ra rằng di sản bản địa là một mã nguồn mở để định hình phong cách thiết kế, nhưng đòi hỏi phải có sự tương tác sâu giữa chất liệu truyền thống và cấu trúc trang phục đương đại. Mối tương tác này phản ánh rõ nét nhất trong phong cách Neofolk, một xu hướng thiết kế dựa trên việc tái cấu trúc các căn tính tộc người, nghệ thuật bản địa bằng kỹ thuật cắt may và phom dáng phương Tây hiện đại. Tại Việt Nam, xu hướng Neofolk thời gian qua đã chứng kiến nhiều thử nghiệm bóc tách chất liệu truyền thống để tạo bản sắc thương hiệu đương đại, tiêu biểu như các bộ sưu tập khai thác nghệ thuật gốm sứ, hoa văn kiến trúc cổ hay trang phục cung đình Huế của các nhà thiết kế trong nước. Tuy nhiên, đối với mảng ứng dụng mỹ thuật dân gian đồng bằng Bắc Bộ, đặc biệt là dòng tranh Hàng Trống, các tiếp cận trước đây đa phần vẫn chỉ tập trung vào khía cạnh phục dựng họa tiết hoặc xử lý kỹ thuật đồ họa hai chiều. Ngay cả với hình tượng kinh điển như 'Đám cưới chuột', các nhà thiết kế thường có xu hướng giữ nguyên vẹn bố cục diễu hành tuyến tính phẳng của đoàn rước lên nền vải phẳng nhằm mục đích kể lại câu chuyện văn hóa. Điều này tạo nên một khoảng trống nghiên cứu lớn khi các quy luật thị giác nội tại, tính tương phản khối và nhịp điệu chuyển động của hệ nhân vật chưa từng được hệ thống hóa để thử nghiệm trong việc kiến tạo cấu trúc phom dáng may mặc ba chiều. Hall (1997) cho rằng việc chuyển dịch một hình ảnh văn hóa sang ngữ cảnh mới không nên dừng ở sao chép hình thức, mà cần thông qua quá trình tái tổ chức ý nghĩa để tạo nên giá trị biểu đạt mới. Từ đó, nghiên cứu này tập trung khai thác tranh Đám cưới chuột không như một hình ảnh để sao chép, mà như một hệ giá trị thẩm mỹ có thể chuyển hóa thành ngôn ngữ thiết kế. Mục tiêu của nghiên cứu là làm rõ cách các yếu tố tạo hình đặc trưng của tranh Hàng Trống được phân tích, chọn lọc và chuyển hóa vào thiết kế thời trang nữ phong cách Neofolk theo hướng hiện đại, có tính ứng dụng và vẫn giữ được tinh thần văn hóa nguyên bản.

2. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu được thực hiện theo phương pháp nghiên cứu thiết kế, kết hợp giữa phân tích tư liệu thị giác và thực hành thiết kế. Phương pháp này phù hợp với các nghiên cứu trong lĩnh vực thời trang, nơi quá trình sáng tạo không chỉ là kết quả mà còn là phương tiện để kiểm chứng ý tưởng thiết kế (Gray & Malins, 2004). Theo Nimkulrat (2007), trong nghiên cứu thực hành thiết kế, quá trình phát triển ý tưởng, thử nghiệm vật liệu và hoàn thiện sản phẩm không chỉ tạo ra sản phẩm cuối cùng mà còn tạo ra tri thức thiết kế.

Dữ liệu nghiên cứu gồm hai nhóm chính. Nhóm thứ nhất là dữ liệu lý thuyết và hình ảnh, bao gồm tư liệu về tranh Hàng Trống, tranh Đám cưới chuột, các nghiên cứu liên quan đến mỹ thuật dân gian và thời trang Neofolk. Nhóm thứ hai là

dữ liệu thực hành thiết kế, bao gồm moodboard, bảng màu., phác thảo ý tưởng, thử nghiệm chất liệu, dựng mẫu và sản phẩm hoàn thiện của bộ sưu tập.

Quy trình nghiên cứu được triển khai qua ba bước. Bước đầu tiên là phân tích tác phẩm Đám cưới chuột nhằm xác định các yếu tố có giá trị khai thác trong thiết kế, bao gồm thông điệp, hình tượng nhân vật, bố cục, màu sắc và tinh thần thị giác tổng thể. Bước thứ hai là xây dựng định hướng thiết kế bằng cách kết nối các yếu tố này với phong cách Neofolk để hình thành ý tưởng bộ sưu tập. Bước thứ ba là thực nghiệm thiết kế, trong đó các giá trị thẩm mỹ được chuyển hóa thành phom dáng, cấu trúc và xử lý bề mặt trang phục.

***Hình 4**: Bảng hình ảnh cảm xúc về bộ sưu tập thiết kế lấy ý tưởng từ tranh dân gian Hàng trống Đám cưới chuột.*

***Hình 5:** Bảng nghiên cứu về phong cách thời trang dân gian đương đại Neofolk.*

***Hình 6:** Bảng nghiên cứu về đối tượng khách hàng*

3. Kết quả và bàn luận

3.1. Giá trị thẩm mỹ của tranh Đám cưới chuột

Kết quả phân tích cho thấy tranh Đám cưới chuột chứa đựng hệ giá trị thẩm mỹ đặc trưng của mỹ thuật dân gian Việt Nam, bao gồm giá trị hình tượng, bố cục, màu sắc và biểu cảm thị giác. Các yếu tố này không chỉ mang ý nghĩa nghệ thuật mà còn có khả năng chuyển hóa thành ngôn ngữ thiết kế trong thời trang đương đại.

Trước hết, giá trị hình tượng được thể hiện thông qua sự đối lập giữa hình ảnh mèo và chuột về kích thước, vị thế và sắc thái biểu cảm. Hình tượng mèo mang tính áp chế trong khi đoàn chuột thể hiện tính chuyển động và sự phục tùng mang tính nghi lễ. Sự tương phản này tạo nên tính kịch và cấu trúc thị giác rõ rệt trong tác phẩm. Trong thiết kế thời trang, yếu tố này có thể được chuyển hóa thành sự đối lập giữa phom dáng cứng và mềm, giữa cấu trúc khối lớn và chi tiết nhỏ hoặc giữa các mảng thị giác tĩnh và động nhằm tăng chiều sâu tạo hình cho trang phục.

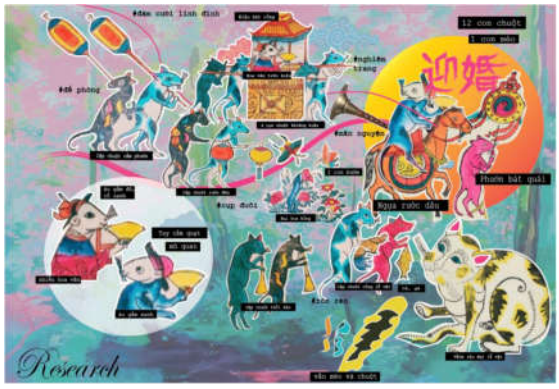
Dưới góc độ cấu trúc học thị giác, tác phẩm được tổ chức theo một bố cục trắc diện tuyến tính độc đáo, thiết lập nên một nhịp điệu đóng - mở đầy chủ ý qua hai phân tuyến đối lập. Phân tuyến thượng tầng mang tính chất tĩnh và nén, tập trung vào hình tượng con mèo đại diện cho quyền lực áp chế với thể tích hình họa lớn, chiếm lĩnh không gian góc phải, tạo ra một điểm nhấn thị giác tĩnh Đối lập với sự tĩnh tại đó, phân tuyến hạ tầng chuyển dịch theo một nhịp điệu chuyển động tuyến tính ngang kéo dài từ trái sang phải của đoàn rước chuột. Trạng thái chuyển động này được dẫn dắt bởi nhóm chuột đi đầu sử dụng các nhạc cụ thổi kèn, đánh trống tạo nên tính động và nhịp điệu

hoạt náo cho toàn bộ bố cục phẳng. Tiếp theo là phân đoạn các chú chuột mang sính lễ như cá, chim đi khom lưng, tạo nên những đường cong lặp đi lặp lại mang tính chu kỳ. Sự tương phản về mặt tỉ lệ thể tích và vị thế không gian giữa hệ nhân vật Mèo (to lớn, tĩnh) - Chuột (nhỏ bé, động) không đơn thuần mang ý nghĩa tự sự, mà là chất liệu cấu trúc lý tưởng để nghiên cứu dịch chuyển sang tính đối lập diện tích khối (cứng - mềm, lớn - nhỏ) trong phom dáng trang phục Neofolk. Theo Arnheim (1974), sự lặp lại có tổ chức của hình và tuyến là cơ sở hình thành nhịp điệu trong nhận thức thị giác. Đặc điểm này tạo tiền đề cho việc phát triển các cấu trúc phân lớp, chi tiết lặp và hướng chuyển động trong thiết kế kiểu bóng thời trang.

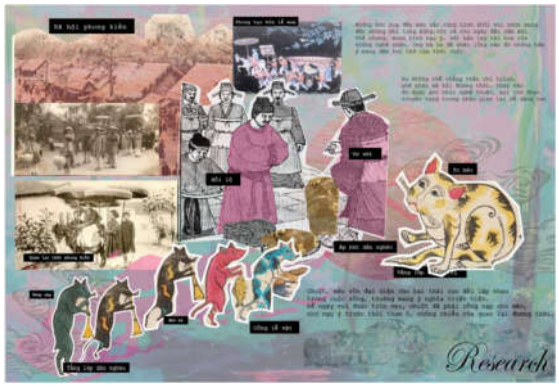
Về ngôn ngữ màu sắc, tác phẩm sử dụng bảng màu giới hạn đặc trưng của kỹ thuật nhuộm phẩm màu tự nhiên kết hợp nét mực đen vờn nghệ thuật. Sự tương phản sắc độ giữa các mảng màu nguyên bản (đỏ son, xanh chàm, vàng nghệ) trên nền giấy bản không chỉ tạo nên hiệu ứng thị giác rực rỡ mang tính lễ hội, mà còn chứa đựng quy luật cân bằng thị giác âm dương của mỹ thuật phương Đông. Đây chính là cơ sở tiền đề để nghiên cứu thiết lập hệ thống sắc độ và xử lý chất liệu cho bộ sưu tập, trong đó sắc đỏ và xanh chàm được sử dụng làm màu chủ đạo nhằm tái hiện không khí hoạt náo, đồng thời kỹ thuật thêu vờn nét được ứng dụng trên bề mặt vải để mô phỏng lại kỹ nghệ đồ họa đặc sắc của tranh Hàng Trống.

Bên cạnh đó, tác phẩm còn mang giá trị biểu cảm thông qua sắc thái vui nhộn, hóm hỉnh nhưng vẫn phản ánh tính châm biếm xã hội trong văn hóa dân gian Việt Nam. Sự kết hợp giữa yếu tố lễ hội và tính biểu tượng tạo nên chiều sâu văn hóa cho tác phẩm, đồng thời trở thành cơ sở để định hình tinh thần bộ sưu tập theo hướng trẻ trung, giàu tính nghệ thuật nhưng vẫn giữ được bản sắc truyền thống.

Nhìn chung, các yếu tố tạo hình trong tranh Đám cưới chuột không chỉ mang giá trị mỹ thuật dân gian mà còn mở ra khả năng ứng dụng trong thiết kế thời trang thông qua quá trình chuyển hóa ngôn ngữ thị giác thành cấu trúc tạo hình và tinh thần thẩm mỹ đương đại.



Hình 7: *Bảng nghiên cứu tạo hình các nhân vật trong tranh Đám cưới chuột*



Hình 8: *Bảng nghiên cứu ý niệm trong tranh Đám cưới chuột.*

3.2. Chuyển hoá vào phong cách thời trang Neofolk

Trên cơ sở phân tích giá trị thẩm mỹ của tranh Đám cưới chuột, nghiên cứu xây dựng định hướng thiết kế theo phong cách Neofolk nhằm kết hợp nghệ thuật dân gian Việt Nam với tinh thần thời trang đương đại. Theo Craik (2009), thời trang đương đại không chỉ vay mượn yếu tố truyền thống mà hướng đến quá trình tái cấu trúc các giá trị văn hóa để hình thành những biểu đạt thị giác mới phù hợp với bối cảnh hiện đại. Vì vậy, nghiên cứu tập trung chuyển hóa tinh thần tạo hình của tranh dân gian thành ngôn ngữ thiết kế thay vì sao chép trực tiếp hình ảnh nguyên bản.

Ở cấp độ phom dáng, nhịp điệu di chuyển của đoàn rước trong tranh được phát triển thành các thiết kế có cấu trúc chuyển động rõ rệt thông qua kiểu bóng chữ A, phom xòe và xử lý phân tầng. Sự lặp lại của các lớp vải, nếp gấp và hướng chuyển

động trong trang phục góp phần hình thành nhịp điệu thị giác mang tính liên tục, đồng thời gợi lại tinh thần lễ hội đặc trưng của tranh dân gian.

Ở cấp độ cấu trúc tạo hình, sự đối lập giữa hình tượng mèo và chuột được chuyển hóa thành tương phản thị giác trong thiết kế trang phục. Các chi tiết vai, tay và thân áo được xử lý theo hướng đối lập giữa cứng và mềm, lớn và nhỏ, phồng và gọn nhằm tăng chiều sâu tạo hình và hiệu quả biểu cảm cho thiết kế. Đồng thời, sự tương phản này cũng góp phần tạo nên tính kịch và tinh thần trình diễn cho bộ sưu tập.

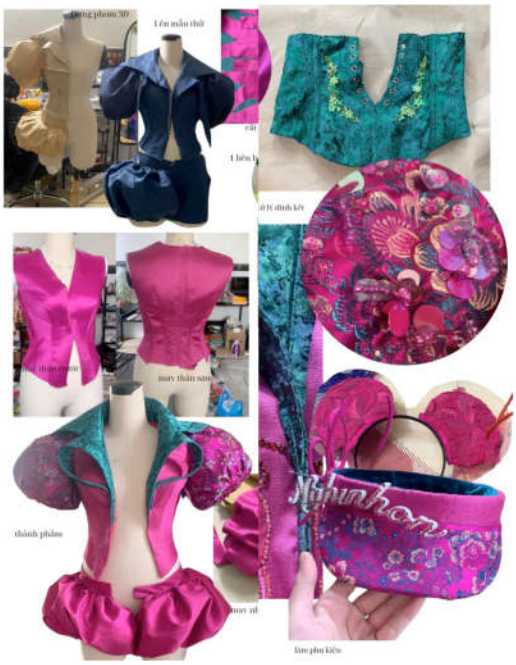
Bên cạnh đó, các mô-típ dân gian được giản lược thành hệ thống đường nét và mảng trang trí mang tính gợi nhắc thay vì tái hiện trực tiếp hình ảnh nguyên bản. Những kỹ thuật như thêu nổi, in, đắp vải và đính kết được ứng dụng nhằm tái hiện tính thủ công, tính trang trí và sắc thái lễ hội đặc trưng của tranh Hàng Trống. Theo Barnard (2002), giá trị biểu đạt của thời trang không nằm ở việc sao chép hình ảnh mà ở khả năng tổ chức lại ngôn ngữ thị giác thành hình thức biểu đạt mới mang tính đương đại.

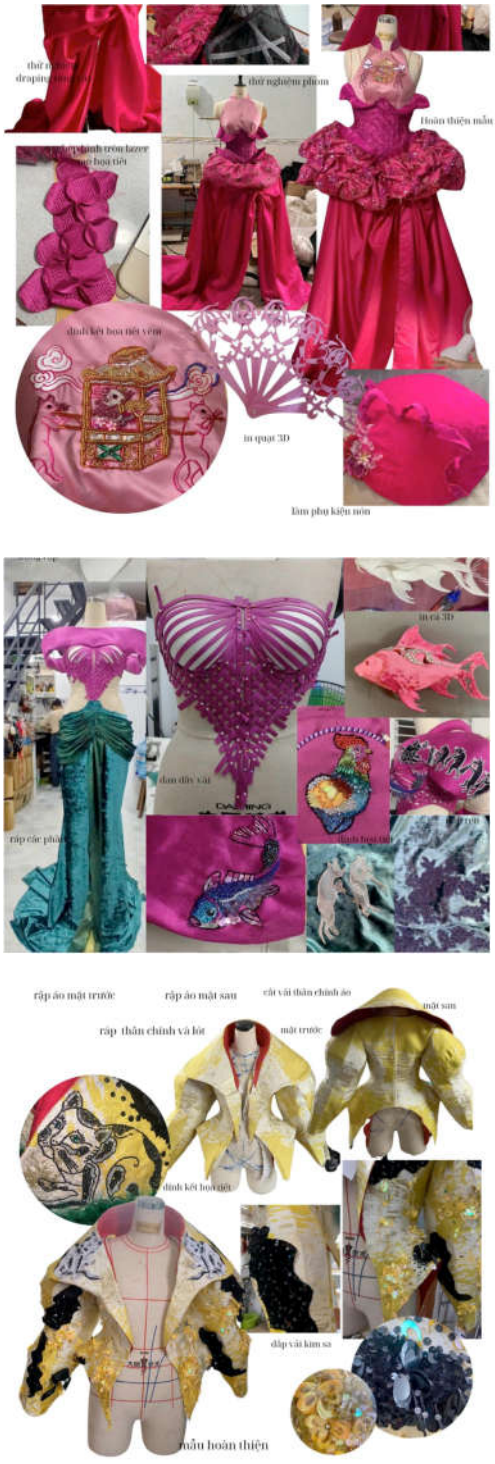
Về màu sắc, nghiên cứu kế thừa tinh thần màu sắc dân gian thông qua các gam màu tương phản như đỏ, vàng, xanh và đen, đồng thời tiết giảm sắc độ nhằm phù hợp với xu hướng thẩm mỹ hiện đại. Sự kết hợp giữa bảng màu truyền thống và cấu trúc thiết kế đương đại góp phần hình thành bản sắc thị giác riêng cho bộ sưu tập theo định hướng Neofolk.

Nhìn chung, quá trình chuyển hóa nghệ thuật dân gian vào thời trang trong nghiên cứu không nhằm tái hiện nguyên bản hình ảnh truyền thống mà hướng đến việc xây dựng ngôn ngữ thiết kế mới dựa trên giá trị văn hóa bản địa. Cách tiếp cận này góp phần mở rộng khả năng ứng dụng mỹ thuật dân gian trong thiết kế thời trang Việt Nam đương đại.

Hình 9: *Bảng các phương án triển khai thiết kế*

Hình 10: *Các mẫu phác thảo triển khai ý tưởng từ tranh Hàng Trống Đám cưới chuột*





Hình 11: *Chuyển hoá thẩm mỹ tranh Đám cưới chuột vào phom dáng, cấu trúc, bề mặt sản phẩm*

3.3. Giá trị ứng dụng trong thiết kế

Kết quả thực nghiệm cho thấy việc khai thác tranh Hàng Trống Đám cưới chuột theo hướng phân tích và chuyển hóa ngôn ngữ tạo hình mang lại hiệu quả thiết kế cao hơn so với phương pháp sử dụng trực tiếp hình ảnh dân gian trên bề mặt trang phục. Thay vì tạo ra sản phẩm mang tính minh họa đơn thuần, cách tiếp cận này cho phép hình thành một hệ ngôn ngữ thiết kế có tính liên kết về cấu trúc, màu sắc và tinh thần thị giác, đồng thời vẫn duy trì được giá trị văn hóa truyền thống trong bối cảnh thời trang đương đại.

Quá trình thực nghiệm cho thấy các yếu tố như nhịp điệu bố cục, tính đối lập hình tượng, màu sắc dân gian và sắc thái lễ hội của tranh Hàng Trống có khả năng chuyển hóa hiệu quả thành các yếu tố tạo hình trong thiết kế thời trang. Sự chuyển hóa này không chỉ góp phần tăng tính thẩm mỹ cho sản phẩm mà còn giúp hình thành chiều sâu biểu đạt và bản sắc thị giác riêng cho bộ sưu tập theo định hướng Neofolk.

Bên cạnh giá trị sáng tạo, nghiên cứu cũng cho thấy nghệ thuật dân gian Việt Nam hoàn toàn có khả năng trở thành nguồn tư liệu quan trọng trong đào tạo và thực hành thiết kế thời trang hiện nay. Việc tiếp cận tranh dân gian dưới góc độ phân tích ngôn ngữ tạo hình giúp mở rộng tư duy thiết kế, đồng thời hạn chế tình trạng sao chép hình ảnh mang tính bề mặt thường gặp trong quá trình ứng dụng chất liệu truyền thống.

Theo Fiell and Fiell (2007), giá trị của thiết kế đương đại không nằm ở việc tái sử dụng yếu tố truyền thống một cách trực tiếp mà ở khả năng chuyển hóa các giá trị văn hóa thành tư duy tạo hình mới phù hợp với bối cảnh hiện đại. Trên cơ sở đó, nghiên cứu góp phần khẳng định khả năng ứng dụng mỹ thuật dân gian Việt Nam trong việc xây dựng bản sắc cho thời trang đương đại, đồng thời mở ra hướng tiếp cận mới trong nghiên cứu và phát triển thiết kế thời trang mang yếu tố văn hóa bản địa.

Hình 12: *Sản phẩm thời trang lấy ý tưởng từ tranh Hàng Trống Đám cưới chuột mang thời trang phong cách Neofolk*

4. Kết luận

Nghiên cứu cho thấy tranh Hàng Trống Đám cưới chuột không chỉ có giá trị về mặt văn hóa mà còn chứa đựng nhiều tiềm năng thẩm mỹ có thể khai thác trong thiết kế thời trang đương đại. Thông qua việc phân tích hình tượng, bố cục, màu sắc và tinh thần biểu cảm của tác phẩm, nghiên cứu đã làm rõ khả năng chuyển hóa các yếu tố này thành ngôn ngữ thiết kế thời trang theo phong cách Neofolk.

Kết quả cho thấy việc khai thác tranh dân gian trong thời trang sẽ hiệu quả hơn khi được tiếp cận như một hệ giá trị thẩm mỹ cần phân tích và chuyển hóa, thay vì chỉ sao chép hình ảnh trực tiếp. Cách tiếp cận này không chỉ giúp sản phẩm giữ được bản sắc văn hóa mà còn tăng tính hiện đại, tính ứng dụng và chiều sâu thiết kế.

Từ đó, nghiên cứu góp phần đề xuất một hướng tiếp cận phù hợp cho việc ứng dụng mỹ thuật dân gian trong thiết kế thời trang Việt Nam, theo hướng hiện đại, có chọn lọc và phù hợp với bối cảnh sáng tạo đương đại.

Thông qua quá trình thực chứng, nghiên cứu đã chứng minh mỗi quyết định thiết kế trên sản phẩm thời trang đương đại đều bắt nguồn từ việc giải mã logic các yếu tố tạo hình gốc của tác phẩm dân gian. Mối liên hệ này không dừng lại ở mức độ minh họa bề mặt mà chuyển hóa sâu sắc: nhịp điệu tuyến tính ngang của đoàn rước chi phối cấu trúc động của phom dáng; tỉ lệ thể tích đối lập giữa các nhân vật (Mèo - Chuột) định hình tính tương phản khối trên chi tiết vai và tay áo; trong khi kỹ nghệ vờn nét mực chải đặc trưng của tranh Hàng Trống trở thành cơ sở cho các kỹ thuật xử lý bề mặt như thêu nổi và đính kết thủ công.

Tuy nhiên, nghiên cứu này vẫn tồn tại một số giới hạn nhất định. Do tập trung chuyên sâu vào mảng trang phục nữ ứng dụng phong cách Neofolk, các thử nghiệm cấu trúc phom dáng mới chỉ được khảo sát trên các chất liệu dệt hiện đại như gấm, voan, lụa. Đồng thời, phạm vi khảo sát tạo hình cũng mới gói gọn trong tác phẩm *"Đám cưới chuột"* của dòng tranh Hàng Trống. Hướng mở rộng của nghiên cứu trong tương lai là tiếp tục kiểm nghiệm quy trình chuyển hóa này trên các phom dáng trang phục nam hoặc trang phục ứng dụng mang nhiều phong cách khác, đồng thời mở rộng tư liệu khai thác sang các dòng tranh dân gian độc đáo khác như Đông Hồ, Kim Hoàng để làm phong phú thêm ngôn ngữ thiết kế thời trang bản địa.

Lời cám ơn

Tác giả xin chân thành cảm ơn các cá nhân và chuyên gia đã đóng góp ý kiến chuyên môn trong quá trình thực hiện nghiên cứu. Đặc biệt, cảm ơn sinh viên Nguyễn Thị Oanh đã tham gia triển khai bộ sưu tập thời trang lấy cảm hứng từ tranh dân gian Đám cưới chuột dưới sự hướng dẫn của tác giả.

Xung đột lợi ích

Tác giả tuyên bố không có xung đột lợi ích trong bài báo này.

Tuyên bố dữ liệu sẵn có

Dữ liệu khảo sát và sản phẩm học tập có thể được cung cấp theo yêu cầu phục vụ mục đích nghiên cứu và học thuật.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

[1] Nguyễn Quân (1989). *Mỹ thuật Việt Nam thế kỷ XX*. Hà Nội: NXB Mỹ thuật.

[2] Phan Cẩm Thượng (2011). *Văn minh vật chất của người Việt*. Hà Nội: NXB Phụ nữ.

[3] Trương Quốc Bình (2005). *Bảo tồn và phát huy các di sản văn hóa Việt Nam*. Hà Nội: NXB Văn hóa Thông tin.

[4] Arnheim, R. (1974). *Art and Visual Perception: A Psychology of the Creative Eye*. Berkeley: University of California Press.

[5] Barnard, M. (2002). *Fashion as Communication* (2nd ed.). London: Routledge.

[6] Craik, J. (2009). *Fashion: The Key Concepts*. Oxford: Berg Publishers.

[7] Durand, M. (1960). *Imagerie populaire vietnamienne* [Tranh dân gian Việt Nam]. Paris: École française d'Extrême-Orient.

[8] Entwistle, J. (2000). *The Fashioned Body: Fashion, Dress and Modern Social Theory*. Cambridge: Polity Press.

[9] Fiell, C., & Fiell, P. (2007). *Contemporary Graphic Design*. Köln: Taschen.

[10] Gray, C., & Malins, J. (2004). *Visualizing Research: A Guide to the Research Process in Art and Design*. Aldershot: Ashgate Publishing.

[11] Hall, S. (Ed.). (1997). *Representation: Cultural Representations and Signifying Practices*. London: Sage Publications.

[12] Nimkulrat, N. (2007). The Role of Documentation in Practice-Led Research. *Journal of Research Practice*, 3(1), Article M6.

NGHIÊN CỨU CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN Ý ĐỊNH LỰA CHỌN SẢN PHẨM CÓ BAO BÌ XANH TRONG DỊCH VỤ ĂN UỐNG CỦA SINH VIÊN TRƯỜNG ĐẠI HỌC CÔNG NGHỆ KỸ THUẬT THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

Đoàn Ngọc Bích Hân[1]*- Phạm Thị Phương Thảo[1]
[1]Bộ môn Quản trị nhà hàng, Khoa Thời trang và Du lịch, Trường Đại học Công nghệ Kỹ thuật TP.HCM.
*Tác giả liên hệ. *Email:* 22159017@student.hcmute.edu.vn

THÔNG TIN BÀI BÁO

Ngày nhận bài: 05/05/2026
Ngày hoàn thiện: 25/05/2026
Ngày chấp nhận đăng: 07/06/2026
Ngày đăng: **30/06/2026**

TỪ KHÓA

Tiêu dùng bền vững;
Thân thiện với môi trường;
Bao bì xanh;
Tiêu dùng F&B;
Sinh viên.

TÓM TẮT

Nghiên cứu này thực hiện nhằm xác định các yếu tố ảnh hưởng đến ý định lựa chọn sản phẩm có bao bì xanh trong dịch vụ ăn uống của sinh viên trường Đại học Công nghệ Kỹ thuật Thành phố Hồ Chí Minh. Nghiên cứu thực hiện qua hai giai đoạn: nghiên cứu định lượng và định tính. Với phương pháp chọn mẫu thuận tiện, thực hiện phân tích 267 mẫu hợp lệ từ sinh viên bằng bảng câu hỏi khảo sát, xử lý dữ liệu bằng phần mềm SPSS. Mục đích nghiên cứu này nhằm xác định ảnh hưởng của Thái độ, Chuẩn chủ quan, Mối quan tâm về môi trường, Nhận thức kiểm soát hành vi đến ý định lựa chọn sản phẩm có bao bì xanh trong dịch vụ ăn uống của sinh trường Đại học Công nghệ Kỹ thuật Thành phố Hồ Chí Minh.

1. Giới thiệu

Ngành dịch vụ F&B đang đứng trước yêu cầu chuyển mình mạnh mẽ nhằm bắt kịp xu hướng bền vững hiện nay. Theo nghiên cứu Quốc tế của (Filho et al., 2022), chỉ ra rằng đại dịch Covid 19 đã gây nên làn sóng gia tăng tiêu dùng song hành với sự chuyển dịch đáng kể sang tiêu dùng bền vững. Nghiên cứu của Nguyễn Thị Phương Linh (2022) nói về tiêu dùng bền vững trong bối cảnh Covid 19 áp dụng Lý thuyết hành vi có kế hoạch (TPB) cho thấy thái độ tích cực, chuẩn mực xã hội và nhận thức kiểm soát hành vi đều làm tăng ý định và hành vi tiêu dùng bền vững của người Việt Nam trong đại dịch, trong đó thái độ có ảnh hưởng mạnh nhất và ý định này dự đoán hành vi thực tế.

Không chỉ toàn ngành dịch vụ F&B, Trong bối cảnh đầy lo ngại về môi trường và ô nhiễm rác thải nhựa, ngành công nghiệp bao bì đang phải đối mặt với những thách thức lớn, buộc phải chuyển mình để phù hợp với nhu cầu bền vững hiện nay của toàn cầu: Nghiên cứu của Kingston & Paulraj (2023) được xem như một dự báo trực tiếp dự đoán hành vi mua, hàm ý rằng mức độ quan tâm đến môi trường càng cao thì khả năng mua sản phẩm cũng tăng theo, Nghiên cứu của Sethi & Malviya (2025), khảo sát 400 người cho thấy bao bì xanh đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy ý định mua và xây dựng lòng trung thành của người tiêu dung. Kết quả của một nghiên cứu thực nghiệm, khảo sát 600 mẫu cho thấy thái độ tích cực đối với bao bì xanh, chuẩn chủ quan, kiểm soát hành vi nhận thức và kiến thức về bao bì xanh đều ảnh hưởng đáng kể đến ý định sử dụng sản phẩm bao bì xanh (Lê Chí Công & Trần Hoàng Tuyết Hương, 2023). Tuy nhiên, các nghiên cứu trước đây thường tập trung vào các loại bao bì xanh được đóng gói sẵn trong siêu thị mà bỏ qua một mối nguy hại lớn đối với môi trường chính là: bao bì nilon trong môi trường dịch vụ ăn uống (F&B) hiện nay, theo Báo cáo "Phân tích về ô nhiễm rác thải nhựa tại Việt Nam" dựa trên khảo sát thực địa của Ngân hàng Thế giới tại Việt Nam (2022), bao bì take-away là loại chất thải nhựa xuất hiện phổ biến nhất, chiếm khoảng 44% so với tổng lượng rác thải nhựa thu thập được trong quá trình khảo sát. Do đó, việc nghiên cứu hành vi người tiêu dùng đối với các sản phẩm có bao bì xanh trong dịch vụ ăn uống là cấp thiết.

Sinh viên Đại học là đối tượng đông đảo sử dụng dịch vụ tại các cơ sở kinh doanh dịch vụ ăn uống hiện nay. Tuy nhiên, một nghiên cứu lại chỉ ra rằng sinh viên Đại học có kiến thức về hành vi ăn uống lành mạnh và các tác nhân tác động đến môi trường nhưng lại chưa đủ để họ hình thành thói

quen ăn uống bền vững (Borlu, Durmuş & Öneé, 2025). Cùng chủ đề đó, tại một số trường Đại học tại Thổ Nhĩ Kỳ đã tiến hành khảo sát sinh viên về kiến thức và thực hành về dinh dưỡng bền vững, kết quả cho thấy hơn một nửa số sinh viên tham gia khảo sát (66,8%) có sự hiểu biết về dinh dưỡng bền vững, tuy nhiên về khía cạnh thực hành ăn uống bền vững thì số điểm của họ lại kém hơn (Yüksel & Önal, 2021).

Bên cạnh những phát hiện, đóng góp của các nghiên cứu đã kể trên, nhóm tác giả nhận thấy vẫn còn những hạn chế về đối tượng sinh viên tham gia khảo sát: sự đa dạng về độ tuổi, nhận thức và hành vi của sinh viên ở các năm học khác chưa được phản ánh rõ ràng dẫn đến kết quả nghiên cứu chưa có sự tổng quát (Borlu et al., 2025). Kết quả nghiên cứu còn hạn chế trong so sánh hành vi ăn uống bền vững giữa các nhóm giới tính, vì số lượng sinh viên nữ tham gia khảo sát cao gấp ba lần sinh viên nam (Yüksel & Önal, 2021). Ngoài ra ở Việt Nam cũng có một số các nghiên cứu, tuy nhiên đối tượng sinh viên ở thành phố Hồ Chí Minh chưa rõ ràng và đặc biệt là sinh viên trường Đại học Công nghệ Kỹ thuật Thành phố Hồ Chí Minh cũng chưa được đề cập tới.

Từ các xu hướng chuyển dịch bao bì xanh, khoảng trống nghiên cứu và các hạn chế đã nói rõ ở trên, nghiên cứu này được thực hiện với đề tài "Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến ý định lựa chọn sản phẩm có bao bì xanh trong dịch vụ ăn uống của sinh viên trường Đại học Công nghệ Kỹ thuật Thành phố Hồ Chí Minh" được lựa chọn nhằm cung cấp dữ liệu thực tiễn và bổ sung cơ sở học thuật trong xu hướng phát triển bền vững. Đồng thời, kết quả nghiên cứu giúp các cơ sở kinh doanh F&B định hướng chiến lược marketing xanh, thông điệp truyền thông phù hợp với nhận thức và hành vi của sinh viên, qua đó góp phần lan tỏa văn hóa sống xanh trong môi trường giáo dục.

2. Phương pháp nghiên cứu

2.1. Cơ sở lý thuyết

2.1.1. Lý thuyết về tiêu dùng bền vững

Tiêu dùng bền vững đề cập đến các hành vi tiêu dùng nhằm đảm bảo lợi ích cho môi trường, đáp ứng nhu cầu của thế hệ hiện tại mà không làm ảnh hưởng đến khả năng đáp ứng nhu cầu của các thế hệ tương lai (Leary et al., 2014). Tiêu dùng bền vững đòi hỏi mỗi cá nhân phải hạn chế mua sắm và làm chậm lại chu kỳ tiêu dùng (Scaraboto, 2022). Theo khái niệm 3R (Mohanty, 2011), có ba phương pháp tiêu dùng bền vững cơ bản: Giảm thiểu – Tái sử dụng – Tái chế. Song song đó, nghiên cứu của Bradley, Hilliard and Parekh (2025) làm rõ hơn thông qua việc đề xuất một hệ thống phân loại gồm ba nhóm thực hành chính: (1) mua sắm, (2) sử dụng và (3) sản xuất. Hệ thống phân loại này nhấn mạnh rằng tiêu dùng bền vững không chỉ giới hạn ở các quyết định liên quan đến việc mua và sử dụng hàng hóa hoặc dịch vụ mà còn bao gồm cách thức các tài nguyên được duy trì, tái sử dụng, sửa chữa, chia sẻ và tạo điều kiện thuận lợi trong quá trình sử dụng.

Chế độ ăn uống bền vững là: "những chế độ ăn có tác động môi trường thấp, góp phần đảm bảo an ninh lương thực và dinh dưỡng cũng như cuộc sống khỏe mạnh cho các thế hệ hiện tại và tương lai. Chế độ ăn bền vững bảo vệ và tôn trọng đa dạng sinh học và hệ sinh thái, phù hợp về mặt văn hóa, dễ tiếp cận, công bằng về kinh tế và giá cả phải chăng; đầy đủ dinh dưỡng, an toàn và lành mạnh; đồng thời tối ưu hóa các nguồn lực tự nhiên và con người" (FAO, 2010).

Bao bì xanh hay còn được gọi với cái tên khác là 'bao bì thân thiện với môi trường', là loại bao bì sử dụng các vật liệu sinh thái (Wandosell et al., 2021). Bao bì xanh nhấn mạnh việc sử dụng các vật liệu tái tạo và có thể tái chế, cũng như giảm thiểu tiêu thụ năng lượng trong quá trình sản xuất và phân phối. (Shaikh & Hyder, 2023).

2.1.2. Lý thuyết hành vi có kế hoạch - TPB

Lý thuyết Hành vi có kế hoạch (Ajzen, 1991) xác định ba yếu tố độc lập về mặt khái niệm có vai trò ý định đối với ý định thực hiện hành vi: Thái độ, chuẩn chủ quan và kiểm soát hành vi được nhận thức. Lý thuyết tập trung phân tích các tiền đề nền tảng của thái độ, chuẩn mực chủ quan và kiểm soát hành vi nhận thức — những yếu tố đóng vai trò then chốt trong việc hình thành ý định và dẫn dắt hành động thực tế của cá nhân. Nghiên cứu này sử dụng khung lý thuyết hành vi có kế hoạch TPB để dự báo hành vi mua bao bì xanh của người tiêu dùng, từ đó phát hiện những yếu tố có tác động mạnh mẽ đến ý định sử dụng của người tiêu dùng và tìm ra những giải pháp truyền thông phù hợp.

2.1.3. Thuyết Giá trị – Niềm tin – Chuẩn mực VBN

Thuyết Giá trị – Niềm tin – Chuẩn mực (Value–Belief–Norm Theory – VBN) do Stern và cộng sự đề xuất vào năm 1999, được phát triển nhằm giải thích các hành vi bảo vệ môi trường và các phong trào xã hội vì môi trường. Thuyết VBN được coi là

nền tảng lý thuyết quan trọng trong nhiều nghiên cứu về tiêu dùng bền vững, tiêu dùng xanh (Thøgersen,2006), du lịch bền vững (Kiatkawsin & Han, 2017) và các hành vi thân thiện với môi trường (Stern, 2000; Đỗ Thị Hồng Vân, 2025; Kumar, 2025). Chuỗi hành động VBN có thể dự đoán hành động bảo vệ thiên nhiên (Fornara, 2020), vì vậy, nhóm tác giả kế thừa biến Mối quan tâm về môi trường của khung lý thuyết để dự đoán ý định mua các sản phẩm có bao bì xanh của người tiêu dùng.

2.1.4. Mô hình nghiên cứu

Các giả thuyết nghiên cứu tương ứng được đưa ra như sau:

Nhiều nghiên cứu về hành vi tiêu dùng trong phát triển bền vững cho rằng thái độ của người tiêu dùng đối sản phẩm thân thiện với môi trường đóng vai trò cốt lõi trong việc hình thành ý định lựa chọn sản phẩm. Theo Tüzemen & Kuru (2018) và Igbomor (2024) thái độ tích cực của khách hàng đối với bao bì xanh thường được xem xét qua nhiều góc độ từ đó gia tăng ý định mua sản phẩm có bao bì xanh. Tương tự, trong nghiên cứu của Bui Thi Huong Lan et al. (2023), Kingston & Paulraj (2023) và Alam (2023) cũng cho thấy thái độ tích cực đối với bao bì xanh là yếu tố có ảnh hưởng trực tiếp và mạnh mẽ nhất đến ý định mua bao bì xanh. Bên cạnh đó, theo nghiên cứu của Vermeir & Verbeke (2006) và Ajzen (1991) khẳng định rằng thái độ không tác động trực tiếp đến hành vi mà nó ảnh hưởng trực tiếp đến ý định rồi mới tác động gián tiếp đến hành vi. Từ những nhận định đó, nhóm tác giả đưa ra giả thuyết như sau:

H1: Thái độ ảnh hưởng tích cực (+) đến ý định lựa chọn sản phẩm có bao bì xanh.

Theo AJZEN (1991), định nghĩa về chuẩn chủ quan là áp lực xã hội được nhận thức để thực hiện hoặc không thực hiện hành vi. Khái niệm này cũng có thể được hiểu là áp lực và sự kỳ vọng của xã hội thúc đẩy người tiêu dùng ưu tiên lựa chọn các sản phẩm thân thiện với môi trường (Zahro K. et al., 2025).

Một vài nghiên cứu cho thấy chuẩn chủ quan có tác động quan trọng đến ý định mua các sản phẩm bền vững: kết quả của nghiên cứu cho thấy chuẩn chủ quan là một trong những yếu tố quan trọng có ảnh hưởng tích cực đáng kể đến ý định sử dụng các sản phẩm bao bì xanh của người tiêu dung (Varah et al., 2021; Cong L.C. và Huong T.H.T., 2023; Zahro et al., 2025), nghiên cứu của Wei et al. (2022) cũng cho thấy người tiêu dùng tại Malaysia có ý định của các sản phẩm bền vững nếu những người quan trọng với họ có xu hướng này. Vì vậy, nhóm tác giả đưa ra giả thuyết H2:

H2: Chuẩn chủ quan ảnh hưởng tích cực (+) đến ý định lựa chọn sản phẩm có bao bì xanh.

Mối quan tâm về môi trường của Igbomor (2024) được hiểu là cách nhìn nhận của người tiêu dùng đối với các vấn đề ô nhiễm môi trường đang xảy ra, Từ đó ý thức được và thúc đẩy hành vi tiêu dùng dùng bền vững bằng cách mua các mặt hàng thân thiện với môi trường. Nghiên cứu của Mongula et al. (2023) chỉ ra rằng người tiêu dùng có nhận thức cao về môi trường thì sẽ chủ động tìm hiểu và có xu hướng ưu tiên lựa chọn sản phẩm hạn chế gây hại cho môi trường. Người tiêu dùng quan tâm đến môi trường càng cao thì ảnh hưởng đến thái độ người tiêu dùng đối với sản phẩm càng lớn (Dunlap & Jones 2002) ,qua đó hình thành lên ý định mua hàng một cách mạnh mẽ. Từ những nghiên cứu trên, nhóm tác giả đưa ra nhận định như sau:

H3: Mối quan tâm về môi trường ảnh hưởng tích cực (+) đến ý định lựa chọn sản phẩm có bao bì xanh.

Chi phí cao liên quan đến việc mua sắm các sản phẩm xanh có thể làm suy giảm khả năng chi trả cũng như mức độ sẵn sàng và nhiệt tình của người tiêu dùng đối với các sản phẩm này (Sun & Wang, 2019). Nghiên cứu tại Malaysia của Wei et al. (2022) cho thấy ý định và sự sẵn lòng mua sản phẩm xanh của người tiêu dùng Malaysia chịu tác động tiêu cực từ yếu tố giá cả. Ngay cả khi người tiêu dùng có động lực xã hội hoặc thiện cảm tích cực đối với hành vi tiêu dùng xanh, giá cả vẫn được xem là một rào cản đáng kể trong quá trình ra quyết định mua (Zahro K. et al., 2025).

Độ nhạy cảm về giá phản ánh mức độ mà sự thay đổi của giá cả ảnh hưởng đến hành vi mua sắm của người tiêu dùng và được xem là một yếu tố quan trọng trong nghiên cứu tiêu dùng bền vững. Đặc biệt tại các nền kinh tế đang phát triển – nơi sức mua của người dân còn nhiều hạn chế (Zahro K. et al., 2025). Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng độ nhạy cảm về giá có tác động tiêu cực đến ý định mua sản phẩm xanh (Sun & Wang, 2019; Van Doorn & Verhoef, 2015). Điều này cho thấy những người tiêu dùng có mức độ nhạy cảm cao với giá thường kém sẵn sàng lựa chọn sản phẩm xanh do cảm nhận về mức chi phí cao hơn so với các sản

phẩm thông thường. Do đó, nghiên cứu đề xuất giả thuyết:

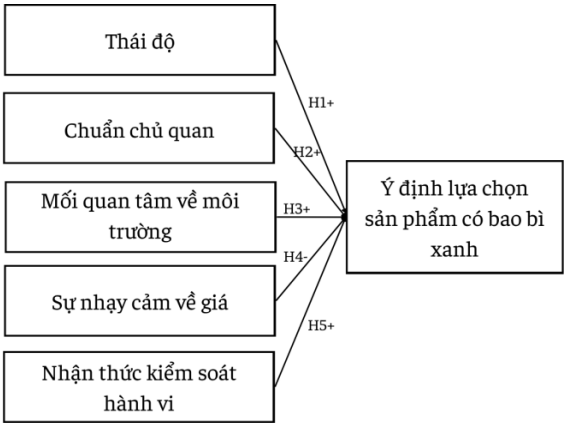
H4: Sự nhạy cảm về giá cả ảnh hưởng tiêu cực (-) đến ý định lựa chọn sản phẩm có bao bì xanh.

Theo Lý thuyết Hành vi có Kế hoạch (Theory of Planned Behavior – TPB) do Ajzen (1991) đề xuất, nhận thức kiểm soát hành vi được xem là yếu tố có thể được sử dụng trực tiếp để dự đoán việc thực hiện hành vi, nó phản ánh mức độ dễ dàng hoặc khó khăn mà cá nhân cảm nhận khi thực hiện một hành vi cụ thể. Theo đó, nhận thức kiểm soát hành vi bao hàm các niềm tin của cá nhân về sự sẵn có của nguồn lực, kiến thức và các điều kiện bên ngoài có khả năng tác động đến việc hình thành và thực hiện hành vi (Zahro et al., 2025).

Việc nâng cao nhận thức của người tiêu dùng về khả năng kiểm soát trong quá trình mua sắm bền vững, chẳng hạn như tăng dần thu nhập, có thể góp phần làm gia tăng mức độ sẵn sàng và ý định mua các sản phẩm bền vững (Sun & Wang, 2019). Đồng thời, kết quả nghiên cứu của Wei et al. (2022) cũng khẳng định rằng nhận thức kiểm soát hành vi có mối quan hệ tích cực và có ý nghĩa thống kê đối với ý định mua hàng xanh. Do đó, nhóm tác giả đề xuất giả thuyết:

H5: Nhận thức kiểm soát hành vi ảnh hưởng tích cực (+) đến ý định lựa chọn sản phẩm có bao bì xanh.

Từ những giả thuyết trên, nhóm tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu chính thức:



Hình 1. *Mô hình nghiên cứu đề xuất*

(Nguồn: Nhóm tác giả)

2.2. Phương pháp nghiên cứu

Các yêu cầu cụ thể về định dạng, cấu trúc bài báo sẽ được liệt kê như sau:

Phương pháp nghiên cứu sử dụng kết hợp cả nghiên cứu định lượng và nghiên cứu định tính .

Phương pháp định lượng: Phần khảo sát được thực hiện trên 301 sinh viên trường Đại học Công nghệ Kỹ thuật TP.HCM. Nhằm đo lường các yếu tố ảnh hưởng đến ý định lựa chọn sản phẩm có bao bì xanh của sinh viên trường Đại học Công nghệ Kỹ thuật TP.HCM. Dữ liệu được thu thập thông qua bảng câu hỏi khảo sát thang đo Likert 5 mức độ bằng Google Forms. Sau khi thu thập, dữ liệu sẽ được tiến hành kiểm tra và mã hóa đồng thời cũng sẽ loại bỏ một số dữ liệu không phù hợp. Quá trình phân tích dữ liệu trong SPSS bao gồm: (1) Phương pháp thống kê mô tả; (2) Kiểm định độ tin cậy thang đo bằng Cronbach's Alpha được chấp nhận khi hệ số Cronbach's Alpha > 0,7 và hệ số tương quan biến tổng > 0,3; (3) Phân tích nhân tố khám phá (EFA) để kiểm định cấu trúc các thang đo và rút gọn các biến quan sát có mối liên hệ với nhau thành các nhân tố đại diện có ý nghĩa. Các biến quan sát được giữ lại khi có hệ số tải nhân tố lớn hơn 0,5, giá trị KMO lớn hơn 0,5, Sig. Bartlett's Test nhỏ hơn 0,05 và tổng phương sai trích lớn hơn 50%; (4) Kiểm tra tương quan Pearson để quan sát mức độ tương quan tuyến tính giữa hai biến; (5) Phân tích hồi quy tuyến tính nhằm đánh giá mức độ tác động giữa các biến; (6) Kiểm định One-Way-ANOVA. Các biến quan sát được thiết kế nhằm đo lường các khái niệm trong mô hình nghiên cứu và thang đo được xây dựng dựa trên sự kế thừa từ những nghiên cứu trước có liên quan đến hành vi tiêu dùng bền vững. Đồng thời có sự điều chỉnh và bổ sung cho phù hợp với mục tiêu và bối cảnh nghiên cứu.

Phương pháp phỏng vấn định tính: Trong phần nghiên cứu này, nhóm tác giả tiến hành phỏng vấn 10 bạn sinh viên đến từ các khoa/ngành khác nhau bằng phương pháp phỏng vấn sâu bán cấu trúc. Đây là một cơ hội để nhóm tác giả có thể phát hiện ra những kinh nghiệm, nỗi băn khoăn về bao bì xanh được sử dụng trong các dịch vụ ăn uống, làm rõ hơn về kết quả nghiên cứu khảo sát định lượng và quan trọng nhất là tìm ra những yếu tố quan trọng nhất ảnh hưởng đến ý định lựa chọn sản phẩm có bao bì xanh của người tiêu dùng. Qua nghiên cứu định tính, có một số biến quan sát được bổ sung cho nghiên cứu nhằm mở rộng và phát triển đề tài trong tương lai.

3. Kết quả và bàn luận

3.1. Kết quả nghiên cứu định lượng

3.1.1. Mô tả thống kê

Sau khi thực hiện khảo sát sinh viên trường Đại học Công nghệ Kỹ thuật Thành phố Hồ Chí Minh. Nhóm tác giả thu về 267 mẫu khảo sát hợp lệ đạt yêu cầu để phân tích dữ liệu. Cụ thể đặc điểm mô tả mẫu theo giới tính, năm học, khoa đang theo học, tần suất ăn uống bên ngoài, thu nhập và tần suất sử dụng số liệu thống kê như trong Bảng 1.

Bảng 1. *Đặc điểm nhân khẩu học*

Đặc điểm		Số lượng	Tần số
Giới tính	Nam	132	49,4
	Nữ	135	50,6
Năm học	Năm nhất	46	17,2
	Năm hai	64	24,0
	Năm ba	74	27,7
	Năm tư	82	30,7
	7	1	,4
Khoa	Công nghệ hóa học và Thực phẩm	18	6,7
	Công nghệ thông tin	11	4,1
	Cơ khí chế Tạo máy	32	12,0
	Chính trị và Luật	2	,7
	Đào tạo tiên tiến	11	4,1
	Điện - Điện tử	27	10,1
	Giao thông và Năng lượng	18	6,7
	In và Truyền thông	9	3,4
	Kinh tế	36	13,5
	Ngoại ngữ	12	4,5
	Thời trang và Du lịch	73	27,3
	Viện Sư phạm Kỹ thuật	2	,7
	Xây Dựng	16	6,0
Tần suất ăn uống bên ngoài	1 - 2 lần/tuần	53	19,9
	3 - 4 lần/tuần	84	31,5
	Từ 5 lần trở lên/tuần	118	44,2
	Tôi không ăn uống bên ngoài.	9	3,4
Thu nhập	Dưới 1 triệu	100	37,5
	1 - 2 Triệu	56	21,0
	2 - 5 triệu	70	26,2
	Trên 5 triệu	39	14,6
Tần suất sử dụng	Ít khi	66	24,7
	Thỉnh thoảng	164	61,4
	Thường xuyên	34	12,7

Nguồn: Kết quả phân tích SPSS

3.1.2. Kiểm định Cronbach's Alpha

Kết quả kiểm định độ tin cậy bằng Cronbach's Alpha đa phần đều cho thấy hệ số Cronbach's Alpha > 0,6 và các hệ số tương quan biến tổng đều > 0,3 cho thấy các biến đều đạt yêu cầu và các biến quan sát được giữ lại để tiếp tục phân tích nhân tố khám phá (EFA).

Bảng 2. *Độ tin cậy Cronbach's Alpha*

STT	Yếu tố	Số biến quan sát	Cronbach's Alpha
1	Thái độ	5	0,921
2	Chuẩn chủ quan	4	0,848
3	Mối quan tâm về môi trường	4	0,868
4	Sự nhạy cảm về giá	5	0,847
5	Nhận thức kiểm soát hành vi	5	0,863
6	Ý định	5	0,889

Nguồn: Kết quả phân tích SPSS

3.1.3. Phân tích nhân tố khám phá EFA

Nhóm biến độc lập

Kết quả phân tích EFA lần 1: biến PBC1 có hệ số tải nhân tố nhỏ hơn 0,5 chưa đạt yêu cầu, loại biến PBC1 và thực hiện phân tích EFA lần 2. Kết quả phân tích EFA lần 2 đạt tiêu chuẩn $0,5 \leq KMO \leq 1$ và kiểm định Sig. Bartlett's Test < 0,05.

Kết quả ma trận xoay ở bảng 3 cho thấy 22 biến quan sát được phân thành 5 nhân tố, đều có hệ số tải nhân tố lớn hơn 0,5 và có giá trị Eigenvalues tới nhân tố thứ 4 là 1,210 > 1 đạt yêu cầu. Tuy nhiên nhân tố thứ 5 có Eigenvalue = 0,948 giá trị tiệm cận ngưỡng 1 và có tổng phương sai trích đạt 73,079% lớn hơn 50% đạt tiêu chuẩn. Phù hợp với

cơ sở lý thuyết ban đầu, nên nghiên cứu quyết định giữ lại nhân tố này.

Bảng 3. *Phân tích nhân tố khám phá biến độc lập.*

Biến quan sát	Các nhân tố				
	1	2	3	4	5
ATT1	,956				
ATT2	,905				
ATT3	,817				
ATT4	,780				
ATT5	,810				
EC1		,869			
EC2		,670			
EC3		,869			
EC4		,886			
PBC2			,592		
PBC3			,826		
PBC4			,864		
PBC5			,820		
PS1				,624	
PS2				,718	
PS3				,899	
PS4				,836	
PS5				,689	
SN1					,594
SN2					,849
SN3					,683
SN4					,681
Giá trị Eigenvalues	9,712	2,208	1,999	1,210	,948
Tổng % phương sai trích	44,148	54,183	63,268	68,769	73,079

Nguồn: Kết quả phân tích SPSS

Nhóm biến phụ thuộc

Kết quả phân tích EFA biến phụ thuộc đạt tiêu chuẩn $0,5 \leq KMO \leq 1$ và Sig. Bartlett's Test < 0,05 chứng tỏ các biến quan sát có tương quan với nhau.

Kết quả chạy EFA ở bảng 4 cho thấy Eigenvalue nhân tố phụ thuộc là 3,508 > 1 đạt yêu cầu. Tổng phương sai của nhân tố này trích được là 70,164% > 50%, như vậy các biến quan sát của nhân tố phụ thuộc có ý nghĩa trong phân tích EFA. Kết quả ma trận khi xoay cho thấy 5 biến quan sát được phân thành 1 nhân tố, tất cả các biến quan sát đều có hệ số tải nhân tố Factor Loading lớn hơn 0,5 và không còn các biến xấu.

Bảng 4. *Phân tích nhân tố khám phá biến phụ thuộc.*

Biến quan sát	Các nhân tố
	1
BI1	0,857
BI2	0,756
BI3	0,876
BI4	0,865
BI5	0,828
Giá trị Eigenvalues	3.508
Tổng % phương sai trích	70,164

Nguồn: Kết quả phân tích SPSS

3.1.4. Phân tích tương quan Pearson

Kết quả phân tích tương quan Pearson cho thấy Sig của 5 biến độc lập với biến phụ thuộc BI đều nhỏ hơn 0,05. Chứng tỏ các biến độc lập đều có mối tương quan tuyến tính với biến phụ thuộc.

Khi đã xác định hai biến có mối tương quan tuyến tính (sig < 0,05) bên cạnh đó cần phải xem xét đến độ mạnh/yếu của mối tương quan này thông qua trị tuyệt đối của r (hệ số tương quan Pearson). Cụ thể ATT, SN, EC, PBC có mối tương quan mạnh với BI (|r| lần lượt là 0.686, 0.688, 0.623, 0.661), cho thấy khi các biến độc lập tăng thì biến phụ thuộc có xu hướng tăng tương ứng.

Biến PS cũng thể hiện mối tương quan khá mạnh với BI (|r| = 0,478).

Như vậy, kết quả phân tích tương quan cho thấy các biến độc lập đều có mối quan hệ tương quan và có ý nghĩa thống kê với biến phụ thuộc BI và đủ điều kiện để thực hiện phân tích hồi quy tuyến tính.

Bảng 5. *Phân tích tương quan Pearson.*

	BI	ATT	SN	EC	PS	PBC
BI	1	,686**	,688**	,623**	,478**	,661**
ATT		1	,687**	,623**	,427**	,526**
SN			1	,570**	,472**	,624**
EC				1	,438**	,428**
PS					1	,436**
PBC						1

Nguồn: Kết quả phân tích SPSS

3.1.5. Phân tích hồi quy tuyến tính

Kết quả phân tích hồi quy tuyến tính cho thấy giá trị R bình phương hiệu chỉnh bằng 0,646. Cho thấy các biến độc lập đưa vào phân tích hồi quy ảnh hưởng 64,6% sự biến thiên của biến phụ thuộc, còn lại 35,4% là do các biến ngoài mô hình và sai số ngẫu.

Ngoài ra, hệ số Durbin–Watson đạt 1,863 nằm trong khoảng từ 1,5 đến 2,5 cho thấy không vi phạm giả định tự tương quan trong mô hình.

Bảng 6. *Đánh giá mức độ giải thích của mô hình.*

Model Summary[b]				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Durbin-Watson
1	,808[a]	,653	,646	2,063

Nguồn: Kết quả phân tích SPSS

Căn cứu vào dữ liệu bảng ANOVA cho kết quả kiểm định F được sử dụng để đánh giá mức độ phù hợp của mô hình hồi quy tuyến tính. Kết quả cho thấy giá trị sig bằng 0,000 (< 0,05). Điều này chứng tỏ mô hình hồi quy là phù hợp.

Bảng 7. *Kiểm định mức độ phù hợp với mô hình,*

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	78,363	5	15,673	98,219	,000b
	Residual	41,647	261	,160		
	Total	120,01	266			

Nguồn: Kết quả phân tích SPSS

Bảng 8. *Kết quả phân tích hồi quy tuyến tính.*

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	0,328	0,182		1,730	0,026		
	ATT	0,217	0,049	0,242	4,399	0,000	0,438	2,282
	SN	0,168	0,052	0,185	3,226	0,001	0,406	2,462
	EC	0,225	0,053	0,210	4,292	0,000	0,553	1,808
	PS	0,061	0.041	0,064	1,474	0,142	0,707	1,414
	PBC	0,248	0,040	0,300	6,227	0,000	0,573	1,746

Nguồn: Kết quả phân tích SPSS

Dữ liệu chạy hồi quy tuyến tính cho thấy Sig. của biến PS 0,142 > 0,05 do đó biến này không có ý nghĩa thống kê trong mô hình hồi quy. Các biến độc lập còn lại gồm ATT, SN, EC, PBC

đều có sig kiểm định t nhỏ hơn 0.05, do đó các biến này đều có ý nghĩa thống kê, đều tác động lên biến phụ thuộc BI. Giá trị hệ số phóng đại phương sai (VIF) của các biến độc lập ATT (VIF = 2.282), SN (VIF = 2.462), EC (VIF= 1.808), PBC (VIF=1.746) đều < 10, cho thấy mối tương quan giữa các biến độc lập là nhỏ, không ảnh hưởng đến độ tin cậy của mô hình, tức là mức độ đa cộng tuyến không đáng kể, nên mô hình được chấp nhận.

Sau khi phân tích hồi quy kết quả cho thấy có 4 nhóm yếu tố tác động cùng chiều đến ý định lựa chọn sản phẩm có bao bì xanh trong dịch vụ ăn uống của sinh viên trường Đại học Công nghệ Kỹ thuật Thành phố Hồ Chí Minh bao gồm: Thái độ (ATT), Chuẩn mực chủ quan (SN), Mối quan tâm về môi trường (EC), Nhận thức kiểm soát hành vi (PBC).

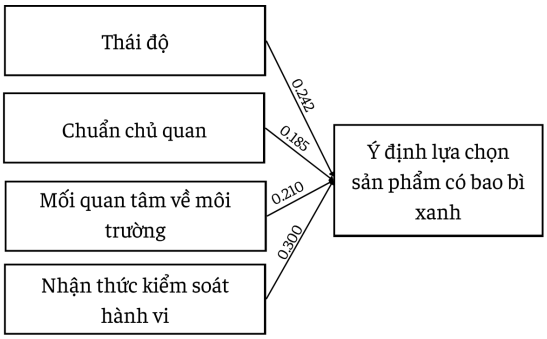
Mô hình nghiên cứu sau khi phân tích hồi quy được trình bày như sau:

Bảng 9. *Thống kê mô tả theo nhóm giới tính.*

Group Statistics

	Giới tính	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
BI	Nam	132	4,05	,783	,068
	Nữ	135	4,17	,537	,046

Nguồn: Nhóm tác giả



Hình 3: *Mô hình nghiên cứu hiệu chỉnh*

Nguồn: Kết quả phân tích SPSS

3.1.6. Kiểm định sự khác biệt giữa các nhóm

Kết quả cho thấy giá trị trung bình của biến BI ở nhóm nam và nữ lần lượt là 4.05 và 4.17. Mức chênh lệch giữa hai nhóm là không đáng kể, bước đầu cho thấy chưa có sự khác biệt rõ rệt trong đánh giá của hai nhóm đối với biến này.

3.2. Kết quả nghiên cứu định tính

Trong chương này, nhóm nghiêncứu sẽ trình bày các kết quả nghiên cứu nhằm trả lời cho hai câu hỏi : "Các yếu tố nào sẽ ảnh hưởng đến ý định sử dụng sản phẩm có bao bì xanh của các bạn sinh viên", "Mức độ ảnh hưởng của từng yếu tố lên xu hướng tiêu dùng xanh của sinh viên".

3.2.1. Thái độ

Việc người tiêu dùng lựa chọn các loại bao bì thân thiện với môi trường thực sự giảm thiểu ô nhiễm bao bì toàn cầu (Magnier, L., & Crié, D., 2015). Theo một đánh giá khác cũng cho thấy việc áp dụng bao bì xanh vào tiêu dùng mang lại những cơ hội đầy tiềm năng để giảm thiểu chất thải, bảo tồn tài nguyên (Chakravarty et al., 2025). Như sinh viên số 01 trả lời "Mình đương nhiên là ưu tiên sẽ sử dụng bao bì xanh hơn rồi, vì nó tốt cho môi trường và đặc biệt là nó sẽ phân hủy nhanh hơn rất là nhiều so với bao bì nilon" (PV01), và sinh viên số 08 cũng thấy rằng: "Bao bì xanh giảm được rác thải nhựa trong cuộc sống, có thể tự phân hủy sinh học được thì nó cũng ít gây ô nhiễm tới môi trường" (PV08).

Ngoài nhận định bảo vệ môi trường của bao bì xanh, một số ứng viên khác cảm thấy vẫn còn những thiếu sót trong quá trình sản xuất: "Ví dụ như là túi giấy thì sẽ cần dùng gỗ chặt để làm, nhiều khi nó ảnh hưởng đến môi trường rừng" (PV04).

Các tác động cục bộ bao gồm ô nhiễm do chất thải và các phản ứng hóa học của bao bì phân hủy sinh học, có thể ức chế sự phát triển của cây trồng hoặc là nguồn phân bón tốt (Lee and Xu, 2005). Do đó, cho thấy nhận thức của người tiêu dùng không chỉ dừng lại ở lợi ích bề mặt mà đã mở rộng sang đánh giá toàn bộ vòng đời sản phẩm.

3.2.2. Chuẩn chủ quan

Theo nhận định chung của nhóm tác giả, các ứng viên đều chịu sự ảnh hưởng của hiệu ứng số đông, từ gia đình, bạn bè hay là các phong trào tuyên truyền trên mạng xã hội, xu hướng chuyển dịch xanh từ các siêu thị, trung tâm thương mại: "Mình cảm thấy là do kiểu xu hướng hiện tại á. Mình vẫn sử dụng cái bao bì xanh theo mọi người" (PV05). "Mình nghĩ là mình cũng bị ảnh hưởng bởi những người xung quanh và gia đình" (PV07).

Điều này gần đúng với kết quả nghiên cứu của Lê và cộng sự (2026), họ cho rằng việc quảng cáo

góp phần thúc đẩy ý định sử dụng bao bì xanh của người tiêu dùng.

3.2.3. Mối quan tâm về môi trường

Sinh viên có nhận thức rõ tính cấp thiết của việc giảm thiểu rác thải nhựa và những hệ lụy nghiêm trọng mà chúng gây ra đối với môi trường và sức khỏe con người: "Em nghĩ việc sử dụng bao bì xanh để mình giảm giảm rác thải nhựa việc là cần thiết dù chỉ là một hành động nhỏ" (PV02), "Việc sản xuất các bao bì nhựa thì nó sẽ sử dụng các sản phẩm là các hạt vi nhựa, nó sẽ khó bị phân hủy và nó ảnh hưởng đến sự phát triển của môi trường" (PV09).

Ngoài những kiến thức về việc giảm thải rác thải nhựa, một số bạn cho thấy rằng việc sản xuất bao bì xanh vẫn còn nhiều hạn chế về tài nguyên: "Em cũng cảm thấy quá trình sản xuất vẫn tốn tài nguyên và xử lý không đúng cách vẫn ảnh hưởng tới trường" (PV02). Tuy nhiên, ứng viên số 08 "Anh cảm thấy qua việc phân hủy đó nó cũng sẽ ảnh hưởng đến môi trường nhưng mà anh nghĩ là nó sẽ giảm được sự ô nhiễm, nó sẽ phân hủy nhanh hơn phân hủy ít tiêu cực hơn môi trường anh nghĩ là nó vẫn sẽ có nhưng mà ít hơn" (PV08). Hai ý kiến trái chiều trên tạo ra cái nhìn đa chiều về vấn đề thân thiện với môi trường của bao bì xanh, cho thấy sinh viên không có cái nhìn tuyệt đối về bao bì xanh mà còn cân nhắc, so sánh về mặt lợi ích và hạn chế của sản phẩm.

3.2.4. Sự nhạy cảm về giá cả

Với câu hỏi "Bạn có sẵn sàng chi trả thêm 10% hoặc hơn để sử dụng bao bì xanh không?" đã gây ra một cuộc tranh luận. Một số bạn đồng ý chi trả mức giá cao hơn cho bao bì xanh: "Nếu có cơ hội thì mình vẫn sẽ chi trả cho vấn đề đó" (PV09). Tuy nhiên, phần lớn các bạn sẽ cân nhắc khi có sự chênh lệch về giá: "Mình nghĩ là nếu mà trên 10% thì mình cũng có thể chi trả. Nếu mà 30% thì nó gần gấp đôi giá bao bì nilon rồi nên là mình khó chỉ trả với lại điều kiện của mình không cho phép" (PV01), "Để chọn trong hai loại thì đầu tiên mình phải xem giá cả là giá còn nó chênh nhau nhiều không" (PV03). Và theo ứng viên số 06: "Để mà tốn thêm một cái chi phí mặc dù mình nghĩ là nó sẽ không cao nhưng mình nghĩ là mình sẽ không bỏ tiền cho nó. Đó là cái suy nghĩ mình sẽ không muốn trả tiền thêm để có bao bì xanh" (PV06)

Và nhóm tác giả cũng nhận thấy phần lớn các bạn sinh viên tham gia phỏng vấn đều quan tâm đến môi trường nhưng việc chi trả cho các sản phẩm có bao bì xanh còn phụ thuộc khá nhiều về vấn đề giá cả: "Mình băn khoăn đa số sẽ là chi phí" (PV04), "Còn việc mà bao bì nhựa nó sẽ rẻ hơn bao bì xanh là một cái ưu điểm của bao bì nhựa" (PV10)

Phát hiện này củng cố lập luận trước đó của Bhattacharyya (2025), cho thấy người tiêu dùng nhận thức được tầm quan trọng của bao bì xanh đối với môi trường nhưng sự sẵn lòng trả giá cao hơn của họ vẫn còn hạn chế, cho thấy sự nhạy cảm về giá vẫn là một rào cản đáng kể.

3.2.5. Nhận thức kiểm soát hành vi

Có hai luồng ý kiến về việc tiếp cận các sản phẩm có bao bì xanh, một số các bạn cho rằng hiện nay việc mua các sản phẩm có bao bì xanh là dễ dàng: "Mình thấy mấy cái đồ đó dễ tiếp cận. Mình có thể mua được ở trên Shopee. Mạng dễ mua được ở ngoài luôn" (PV07). Tuy nhiên, một số ý kiến khác lại cho rằng: "Thực ra thì mình thấy là hiện tại vẫn chưa nhiều chỗ sử dụng bao bì xanh" (PV06).

Theo Fuzail (2025), tính sẵn có ảnh hưởng đáng kể đến khả năng kiểm soát hành vi, từ đó tạo thành rào cản cho việc chấp nhận sử dụng rộng rãi các sản phẩm thân thiện với môi trường. Nhìn chung, có thể nói rằng bao bì xanh đã ngày càng được biết đến hơn nhưng vẫn còn chưa phổ biến đồng đều, điều này ảnh hưởng khá đáng kể đến nhận thức kiểm soát hành vi của người tiêu dùng, và phần nào tạo ra rào cản cho ý định sử dụng các sản phẩm có bao bì xanh.

3.2.6. Ý định

Một số ít ứng viên cho rằng họ sẽ ưu tiên sử dụng bao bì xanh trong tương lai: "Bây giờ anh cũng đã và đang ưu tiên mua sản phẩm có bao bì xanh và trong nhà anh cũng vậy" (PV08). Tuy nhiên phần lớn các bạn vẫn còn băn khoăn về nhiều yếu tố khác như là vấn đề giá cả, kinh tế bản thân: "Sau này mình có điều kiện hơn thì mình sẽ áp dụng những điều đó" (PV01), "Mình nghĩ là trong tương lai thì thật sự là nó phụ thuộc vào hoàn cảnh kinh tế" (PV03).

Phát hiện này khá tương đồng với kết quả nghiên cứu của Wang (2025), cho thấy người tiêu dùng có thu nhập cao thường có xu hướng ưu tiên các sản phẩm bao bì thân thiện hơn so với người tiêu dùng có thu nhập thấp, điều này cho thấy ý định sử dụng trong tương lai cũng phụ thuộc vào kinh tế của các bạn trong tương lai và cả giá thành của bao bì xanh.

3.1.2.7. Mối quan tâm về sức khỏe.

Đây là một biến mới so với mô hình phân tích định lượng, vì nhóm tác giả nhận thấy rằng hầu hết các bạn có đều có sự quan tâm nhất định về sức khỏe của mình, điều đó cũng góp phần thôi thúc các bạn sử dụng bao bì xanh nhiều hơn: "Mình nghĩ là chỉ để bảo vệ sức khỏe thôi, tại vì nhìn nó sạch sẽ, không có kiểu như là bao bì nhựa vì đồ nóng thì sẽ bị kiểu như chảy nhựa hay là gì đó" (PV01), theo ứng viên số 02 "Và khi quán ăn sử dụng bao bì nhựa để đựng thực phẩm nóng, thì nó sẽ tiết ra các độc tố ảnh hưởng đến sức khỏe của mình" (PV02).

3.3. Kết luận tổng hợp

Kết quả nghiên cứu cho thấy ý định sử dụng các sản phẩm có bao bì xanh của sinh viên còn chịu ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố khác nhau. Nhìn chung, các biến số cốt lõi ban đầu đều được xác nhận là có vai trò quan trọng trong việc hình thành ý định tiêu dùng khách hàng.

Biến Sự nhạy cảm về giá cả (PS), bị bác bỏ trong khảo sát định lượng vì không tác động lên Ý định (BI), tuy nhiên với kết quả phỏng vấn cho thấy một phần các bạn sinh viên tỏ ra lo ngại khi mua các sản phẩm có bao bì xanh vì yếu tố giá cả, và họ thường sẽ so sánh giá với các sản phẩm có bao bì truyền thống, nhìn chung vẫn có một khoảng cách lớn từ ý định đến việc thực hiện hành vi thực tế.

Bên cạnh đó, nghiên cứu định tính bổ sung biến "Mối quan tâm về sức khỏe", mặc dù biến này chưa được kiểm định ở mô hình định lượng ban đầu nhưng bằng chứng từ phỏng vấn cho thấy phần lớn các bạn trẻ hình thành ý định sử dụng các sản phẩm có bao bì xanh vì họ cảm giác sẽ tốt cho sức khỏe.

Tổng kết lại, nghiên cứu chỉ ra rằng các bạn sinh viên đã có ý định sử dụng các sản phẩm có bao bì xanh, các bạn có thái độ tích cực với các sản phẩm bền vững và cho biết sẽ ưu tiên sử dụng nếu có cơ hội. Việc tích hợp hai phương pháp nghiên cứu định lượng và định tính giúp nhóm tác giả có cái nhìn đa chiều hơn về ý định tiêu dùng, đồng thời cung cấp cơ sở dữ liệu cho các bài nghiên cứu sau này.

4. Kết luận, hàm ý quản trị

4.1 Kết luận

Phân tích hồi quy tuyến tính cho thấy có bốn giả thiết được chấp nhận và một giả thuyết không chấp nhận (Sig. < 0,05). Kết quả nghiên cứu xác định bốn yếu tố có ảnh hưởng đến ý định lựa chọn sản phẩm có bao bì xanh của sinh viên trường Đại học Công nghệ Kỹ thuật TP.HCM. Bao gồm:

Nhận thức kiểm soát hành vi (β=0,300) là yếu tố tác động mạnh nhất. Điều này cho thấy sinh viên thường tin rằng họ dễ dàng tiếp cận và sử dụng những sản phẩm có bao bì xanh trong dịch vụ ăn uống. Điều này hoàn toàn phù hợp với phát hiện của Ajzen (1991) nhận thức kiểm soát hành vi có thể dự đoán việc thực hiện hành vi của người tiêu dùng, nó phản ánh mức độ dễ dàng hoặc khó khăn mà cá nhân cảm nhận khi thực hiện một hành vi cụ thể. Ngoài ra, kết quả nghiên cứu của Wei et al. (2022) cũng khẳng định rằng yếu tố này có mối quan hệ tích cực đối với ý định mua sản phẩm bền vững.

Thái độ (β=0,242) cho thấy khi sinh viên có thái độ tích cực đến bao bì xanh thì họ có xu hướng lựa chọn và sử dụng những sản phẩm có bao bì thân thiện. Kết quả này phù hợp với nghiên cứu của Vermeir và Verbeke (2006) cho rằng thái độ tích cực của người tiêu dùng đối với các sản phẩm bền vững có thể tác động đáng kể đến ý định tiêu dùng bền vững. Tiếp đó Gerson et al. (2013) bổ sung thêm ý kiến sinh viên có thái độ tích cực trong việc lựa chọn sản phẩm có tính bền vững không chỉ để bảo vệ môi trường mà còn hạn chế các ảnh hưởng tiêu cực đối với sức khỏe.

Mối quan tâm về môi trường (β=0,210) cho thấy trong bối cảnh hiện nay đa số người tiêu dùng vẫn quan tâm đến vấn đề môi trường, nhất là trong nhu cầu sinh hoạt và ăn uống hằng ngày. Điều đó cũng được khẳng định trong nghiên cứu của Mongula et al. (2023), người tiêu dùng có nhận thức ngày càng cao về tầm quan trọng và tính cấp thiết của việc bảo vệ môi trường đã ảnh hưởng tích cực đến ý định sử dụng bao bì xanh. Cũng như kết quả của Kingston, Paulraj (2023) người tiêu dùng quan tâm đến môi trường càng cao thì ảnh hưởng đến thái độ người tiêu dùng đối với sản phẩm càng lớn. Từ đó tăng ý định lựa chọn và sử dụng các sản phẩm bền vững.

Chuẩn chủ quan (β=0,185) có tác động thấp nhất đến ý định lựa chọn sản phẩm có bao bì xanh. Có thể thấy ảnh hưởng từ gia đình, bạn bè và mọi người xung quanh góp một phần nào thúc đẩy sinh viên lựa chọn sản phẩm có bao bì xanh. Kết quả tương đồng với nghiên cứu của Wei et al. (2022) cho thấy đối với người tiêu dùng các mối quan hệ thân thiết có xu hướng quan tâm đến những sản

phẩm có bao bì xanh. Điều này cũng ảnh hưởng đến ý định mua các sản phẩm có bao bì xanh cao hơn của người tiêu dùng. Đồng thời, nghiên cứu của Tom Deliens và cộng sự (2014) cho thấy hành vi ăn uống của sinh viên cũng bị chi phối bởi nhiều nhóm yếu tố khác nhau như sở thích, sự tiện lợi, môi trường học tập đặc biệt là bị tác động bởi yếu tố xã hội như gia đình, bạn bè, đồng nghiệp và mạng xã hội.

Ngoài ra, kết quả nghiên cứu cho thấy mô hình có mức độ phù hợp cao, với hệ số xác định R^2 hiệu chỉnh đạt 0,646 cho thấy các biến độc lập ảnh hưởng 64,6% sự biến thiên của ý định lựa chọn sản phẩm có bao bì xanh. sự biến thiên của yếu tố Ý định mua, và chủ yếu quan tâm đến những yếu tố bên ngoài, vì vậy nhóm tác giả đề xuất trong các nghiên cứu tiếp theo có thể đề xuất thêm một vài yếu tố mới nhằm nâng cao tỉ lệ biến thiên của yếu tố phụ thuộc.

4.2. Hàm ý quản trị

4.2.1. Về phía doanh nghiệp

Các cơ sở kinh doanh ăn uống xung quanh khu vực trường Đại học Công nghệ Kỹ thuật thành phố Hồ Chí Minh cần có sự quan tâm hơn đến vấn đề sử dụng bao bì xanh để đựng thực phẩm. Điều này không chỉ giúp sinh viên có cái nhìn tốt hơn về cơ sở kinh doanh, mà còn góp phần giúp sinh viên dễ dàng tiếp cận với bao bì xanh hơn.

Theo khảo sát của nhóm tác giả, có tới 84.7% sinh viên có thu nhập từ dưới 1 triệu đến 5 triệu, con số này cho thấy phần lớn sinh viên có thu nhập không cao, vì vậy giá cả cao chính là một rào cản lớn đối với họ, các công ty sản xuất cần phát triển bao bì xanh với một mức giá ổn định, hợp lý. Hơn nữa, cần phát triển mạng lưới phân phối rộng cho bao bì xanh để người tiêu dùng nói chung và sinh viên nói riêng có thể mua được chúng dễ dàng hơn.

Doanh nghiệp cần thúc đẩy tuyên truyền các loại sản phẩm bao bì thân thiện với môi trường, nhằm mục đích truyền tải đi thông điệp bảo vệ tự nhiên. Ngoài ra còn giúp đề cao tính an toàn và giá trị bền vững của sản phẩm một cách chân thực và rõ ràng. Qua đó có thể tác động mạnh đến nhận thức và cảm nhận giá trị của người tiêu dùng đối với môi trường, tiêu biểu là việc sử dụng sản phẩm bao bì xanh sẽ góp phần giữ gìn môi trường sạch đẹp.

4.2.2. Về phía cơ quan, quản lý Nhà nước

Thứ nhất, Nhà Nước cần đẩy mạnh việc xây dựng và triển khai các chiến lược, chương trình quốc gia hướng đến các hoạt động sản xuất và tiêu dùng bền vững; đồng thời ban hành các chính sách khuyến khích nhằm thu hút các doanh nghiệp tham gia sản xuất các sản phẩm xanh, điều này cũng góp phần giúp giá cả của các sản phẩm xanh ổn định hơn và thu hút nhiều người tiêu dùng hơn. Bên cạnh đó, cần cải tiến các tiêu chí đánh giá các sản phẩm xanh để người tiêu dùng an tâm hơn khi sử dụng.

Thứ hai, việc quan trọng nhất vẫn là nâng cao ý thức người dân về vai trò của việc bảo vệ môi trường cũng như tác dụng của tiêu dùng xanh đối với sự phát triển bền vững, các phong trào về tiêu dùng xanh nên được phổ biến rộng rãi hơn, thường xuyên hơn; phía cơ quan nhà nước có thể sử dụng chiến lược truyền thông trên các nền tảng mạng xã hội như Facebook, Tiktok,…, để đẩy mạnh thông tin về các chính sách cũng như truyền tải về các thông tin tiêu dùng xanh đến với nhiều lứa tuổi khác nhau.

Bên cạnh việc tuyên truyền giáo dục, các cơ quan chức năng thực hiện các phong trào theo nguyên tắc 3R (Giảm thiểu – Tái sử dụng – Tái chế) (Mohanty, 2011) trong nhiều lĩnh vực của đời sống xã hội như cơ quan, trường học, văn phòng,…, việc áp dụng rộng rãi mô hình này không chỉ góp phần giảm thiểu rác thải sinh hoạt mà còn từng bước hình thành thói quen tiêu dùng và lối sống xanh cho người tiêu dùng.

4.3. Hạn chế và hướng nghiên cứu đề xuất

4.3.1. Hạn chế

Bên cạnh việc đạt được mục tiêu nghiên cứu đề ra, đề tài nghiên cứu hiện hành vẫn có một số hạn chế như sau:

Thứ nhất, do hạn chế về thời gian và chi phí, nên đề tài chỉ thực hiện nghiên cứu trên một cỡ mẫu nhỏ và một khu vực địa lý cụ thể bằng phương pháp lấy mẫu thuận tiện nên sẽ chưa thể có tính đại diện cao.

Thứ hai, phạm vi nghiên cứu của đề tài chỉ giới hạn ở sinh viên trường Đại học Công nghệ Kỹ thuật thành phố Hồ Chí Minh, vì vậy các kết quả này chỉ có thể phản ánh ý định sử dụng sản phẩm có bao bì xanh của nhóm sinh viên này.

Thứ ba, kết quả nghiên cứu cho thấy sự tranh cãi xung quanh vấn đề giá cả, nhưng nhìn chung vẫn còn một khoảng cách từ ý định đến hình thành hành vi mua. Mặc dù nghiên cứu đã phần nào xác định được các yếu tố ảnh hưởng đến ý định mua sản phẩm có bao bì xanh, tuy nhiên vẫn chưa tìm

hiểu sâu hơn về các rào cản và điều kiện tác động đến quá trình chuyển đổi từ ý định sang hành động thực tế, cũng như xem xét đầy đủ hơn về khoảng cách giữa ý định và hành vi (Intention-Behavior gap).

Cuối cùng, mô hình nghiên cứu chỉ có sự tham gia của các biến độc lập và biến phụ thuộc, mà chưa tích hợp các biến điều tiết, vì vậy chưa giải thích rõ được sự phức tạp trong cơ chế tác động của các biến nghiên cứu.

4.3.2. Hướng nghiên cứu đề xuất

Từ những hạn chế còn có ở đề tài nghiên cứu, tác giả đề xuất các hướng nghiên cứu tiếp theo như sau:

Từ những hạn chế còn có ở đề tài nghiên cứu, tác giả đề xuất các hướng nghiên cứu tiếp theo như sau:

Đầu tiên, kết quả của nghiên cứu chỉ giới hạn ở ý định sử dụng bao bì xanh của sinh viên, do đó việc áp dụng và mở rộng những phát hiện này đối với những sản phẩm bền vững khác cần được kiểm chứng thêm thông qua những nghiên cứu khác trong tương lai.

Thứ hai, nghiên cứu có thể tiến hành ở nhiều địa phương, không cần giới hạn ở một địa điểm cụ thể. Cũng như nghiên cứu cần lấy mẫu ở đa dạng độ tuổi, nghề nghiệp, tình hình kinh tế, hoặc có thể ở những hộ gia đình,…, để có được kết quả phân tích mang tính đại diện cao hơn.

Thứ ba, việc xem xét kĩ hơn về khoảng cách giữa ý định và hành vi (Intention-Behavior gap), có thể giúp các nghiên cứu trong tương lai tìm ra những rào cản và điều kiện thúc đẩy ý định trở thành hành vi mua sản phẩm xanh trong thực tế.

Thứ tư, có thể bổ sung thêm các biến điều tiết: giới tính, thu nhập cá nhân, … vào mô hình nghiên cứu sau này để giải mã sự khác biệt trong hành vi sử dụng các sản phẩm có bao bì xanh giữa các nhóm người tiêu dùng.

Lời cám ơn

Nhóm tác giả xin chân thành cám ơn sự hướng dẫn tận tâm của ThS. Phan Nguyễn Phong Luân trong suốt quá trình thực hiện nghiên cứu và sự hỗ trợ về cơ sở vật chất của Khoa Thời trang và Du lịch, Trường Đại học Công nghệ Kỹ thuật Thành phố Hồ Chí Minh trong nghiên cứu này.

Xung đột lợi ích

Nhóm tác giả tuyên bố không có xung đột lợi ích trong bài báo này.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

[1] JWorld Bank. (2022). *Analysis of plastic waste pollution in Vietnam.* World Bank Group . [Online]]. Available: https://documents1.worldbank.org/curated/en/099731506282258321/pdf/P167307016be7609b087c101a167c06027a.pdf

[2] Leal Filho, W., Salvia, A. L., Paço, A., Dinis, M. A. P., Vidal, D. G., Da Cunha, D. A., de Vasconcelos, C. R., Baumgartner, R. J., Rampasso, I., Anholon, R., Doni, F., Sonetti, G., Azeiteiro, U., Carvalho, S., & Ríos, F. J. M. (2022). The influences of the COVID-19 pandemic on sustainable consumption: an international study. Environmental sciences Europe, 34(1), 54.

[3] Nguyen, T. P. L. (2022). Tiêu dùng bền vững trong bối cảnh Covid-19: Nghiên cứu thực nghiệm với lý thuyết hành vi có kế hoạch. *Tạp Chí Kinh Tế Và Phát triển*, (306), 60–70. https://doi.org/10.33301/JED.VI.790

[4] Kingston, A., & Paulraj, G. (2023). Examining the effects of green attitude on the purchase intention of sustainable packaging. *Sustainability, Agri, Food and Environmental Research*, *12*(1). Retrieved 11 12, 2025, from https://doi.org/10.7770/safer-V12N1-art2659

[5] Sethi, A. K., & Malviya, B. (2025). *Green packaging and purchase intention: An analysis of consumer perception and loyalty. International Journal of Environmental Sciences, 11*(7s), 1234–1244. https://doi.org/10.64252/hpbzxx71

[6] Lê, C. C., & Trần, H. T. H. (2023). *Mở rộng mô hình hành vi tiêu dùng có kế hoạch để giải thích ý định sử dụng sản phẩm bao bì xanh của du khách đến Nha Trang*. *VNU Journal of Economics and Business, 3*(1), 92–101.

[7] World Bank. (2022). Analysis of plastic waste pollution in Vietnam. World Bank

[8] Borlu, A., Durmuş, H., & Öner, N. (2025). University students' sustainable and healthy eating behaviors, along with their environmental literacy: A cross-sectional study. *Ağrı Tıp Fakültesi Dergisi, 3*(3), 107-114.

[9] Yüksel, A., & Yılmaz Önal, H. (2021). Evaluation of university students' knowledge of and practices for sustainable nutrition. *International Journal of Agriculture Environment and Food Sciences, 5*(2), 146–156.

[10] Leary, R. B., Vann, R. J., Mittelstaedt, J. D., Murphy, P. E., & Sherry, J. F. (2013). Changing the marketplace one behavior at a time: Perceived marketplace influence and sustainable consumption. *Journal of Business Research, 67*(9), 1953–1958. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.11.004

[11] Scaraboto, D. (2022). Sustainable consumption: more using, less shopping. *NIM Marketing Intelligence Review, 14*(1), 11–17. https://doi.org/10.2478/nimmir-2022-0002.

[12] R. Berry & C.R.C. Mohanty. (2011). 3R as the basis for sustainable waste management and resource efficiency. *Regional Development Dialogue, 31*(2), 201-218

[13] Bradley, K., Hilliard, W., & Parekh, V. (2025). Buy, Use, Make—A taxonomy of sustainable consumption practices. *Frontiers in Sustainability, 6*. https://doi.org/10.3389/frsus.2025.1659040

[14] Food and Agriculture Organization. (2010). Sustainable diets and biodiversity: Directions and solutions for policy, research and action. FAO.

[15] Wandosell, G., Parra-Meroño, M. C., Alcayde, A., & Baños, R. (2021). Green Packaging from Consumer and Business Perspectives. *Sustainability*, *13*(3), 1356. https://doi.org/10.3390/su13031356

[16] Shaikh, M. J., & Hyder, M. (2023). Green packaging as a positive catalyst for green environment: Implementation in emerging markets around the globe. *Pakistan Journal of Humanities and Social Sciences, 11*(1), 655–669. https://doi.org/10.52131/pjhss.2023.1101.0382

[17] Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50*(2), 179-211. https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T

[18] Paul C Stern, Thomas Dietz, Troy Abel, Gregory A Guagnano, & Linda Kalof (1999). A value-belief-norm theory of support for social movements: The case of environmentalism, *Human ecology review*, 81-97

[19] Thøgersen, J. (2006). Norms for environmentally responsible behaviour: An extended taxonomy. *Journal of Environmental Psychology, 26*(4), 247–261. https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2006.09.004.

[20] Kiatkawsin, K., & Han, H. (2017). *Young travelers' intention to behave pro-environmentally: Merging the value-belief-norm theory and the expectancy theory*. *Tourism Management, 59*, 76–88. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.06.018.

[21] Kumar, V., Kaur, A., Cao, D., Sindhwani, R., Mathiyazhagan, K., & Lin, B. (2025). Exploring sustainable energy consumption practices: An extended environmental value-belief-norm framework using SEM analysis. *Energy Economics, 145*, Article 108408. https://doi.org/10.1016/j.eneco.2025.108408

[22] Đỗ, T. H. V. (2025). Ảnh hưởng của giá trị môi trường và vai trò điều tiết của cảm nhận tính hiệu quả của hành vi đến thái độ đối với tiêu dùng xanh của người tiêu dùng Việt Nam. *Tạp Chí Kinh Tế Và Phát triển*, *340*(2), 72–82. https://doi.org/10.33301/JED.VI.2482

[23] Fornara, F., Molinario, E., Scopelliti, M., Bonnes, M., Bonaiuto, F., Cicero, L., Admiraal, J., Beringer, A., Dedeurwaerdere, T., De Groot, W., Hiedanpää, J., Knights, P., Knippenberg, L., Ovenden, C., Horvat, K. P., Popa, F., Porras-Gomez, C., Smrekar, A., Soethe, N., . . . Bonaiuto, M. (2019). The extended Value-Belief-Norm theory predicts committed action for nature and biodiversity in Europe. *Environmental Impact Assessment Review*, *81*, 106338. https://doi.org/10.1016/j.eiar.2019.106338

[24] Tüzemen, A., & Kuru, Özgür. (2018). Does the Consumer Want to Be Greened? The Place of Green Packaging Applications with Green Supply Chain Function in Consumer Perception. International Journal of Contemporary Economics and Administrative Sciences, 8(2), 200–216. https://www.ijceas.com/ijceas/article/view/260

[25] Igbomor, E. (2024). The effect of green packaging on consumers buying behavior. *Ekonomika a spoločnosť*, *25*(1), 111–123

[26] Lan, B. T. H., Phuong, T. T. L., Dat, T. T., & Truong, D. D. (2023). Factors affecting the purchase intention of products with environmentally friendly packaging of urban residents in Ho Chi Minh City, Vietnam. *Sustainability, 15*(9), Article 7726. https://doi.org/10.3390/su15097726

[27] Kingston, A., & Paulraj, G. (2023). Examining the effects of green attitude on the purchase intention of sustainable packaging. *Sustainability, Agri, Food and Environmental Research, 12*(1). Retrieved 11 12, 2025, from https://doi.org/10.7770/safer-V12N1-art2659

[28] Vermeir, I., & Verbeke, W. (2006). Sustainable food consumption: Exploring the consumer "attitude–behavioral intention" gap. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics, 19*(2), 169–194.

[29] Zahro, K., Ahmad, G. N., & Krissanya, N. (2025). Green purchase intention influenced by attitude, norms, control, and price sensitivity as a moderation. *Jurnal Dinamika Manajemen dan Bisnis, 8*(1), 33–50. https://doi.org/10.21009/jdmb.08.1.3

[30] Wei, L. S., Chin, T. A., Mas'od, A., & Mohamad, N. S. (2022). *The role of pricing and product knowledge on Malaysian consumers' green purchase intention*. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 12*(7), 1698–1732. https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v12-i7/13336

[31] Igbomor, E. (2024). The effect of green packaging on consumers buying behavior. *Ekonomika a spoločnosť, 25*(1), 111–123.

[32] Mohammad Zulfeequar Alam. (2023). A Study on The Selection Motives and Challenges Faced by Consumers Concerning Green Packaged Products. *TEM Journal*. *12*(4). 2273-2283. https://doi.org/10.18421/tem124-38

[33] Varah, F., Mahongnao, M., Pani, B., & Khamrang, S. (2021). Exploring young consumers' intention toward green products: Applying an extended theory of planned behavior. *Environment, Development and Sustainability*, *23*(6), 9181–9195.

[34] Dunlap, R. E. , Jones, R. E.. Environmental concern: Conceptual and measurement issues. Handbook of environmental sociology, 2002,3(6), 482-524.

[35] Sun, Y., & Wang, S. (2019). *Understanding consumers' intentions to purchase green products in the social media marketing context*. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, 32*(4), 860–878. https://doi.org/10.1108/APJML-03-2019-0178

[36] Van Doorn, J., & Verhoef, P. C. (2015). *Drivers of and barriers to organic purchase behavior*. *Journal of Retailing, 91*(3), 436–450. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.003

[37] Magnier, L., & Crié, D. (2015). Communicating packaging eco-friendliness. *International Journal of Retail & Distribution Management, 43*(4/5), 350–366. https://doi.org/10.1108/ijrdm-04-2014-0048

[38] Lee, S., & Xu, X. (2005). Design for the environment: life cycle assessment and sustainable packaging issues. *International Journal of Environmental Technology and Management*, *5*(1), 14. https://doi.org/10.1504/ijetm.2005.006505

[39] Le, N., Mai, N. T. B., Tran, A. B., & Huynh, N. T. (2026). Consumer purchase behaviour of eco-friendly packaging products: the roles of perceived green value, attitudes, ecological concerns, advertisement, and construal level. *Acta psychologica*, *263*, 106318. https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2026.106318

[40] Fuzail, M. (2025). Consumer Acceptance of Eco-Friendly Products in Pakistan: A qualitative study based on Consumer Behavior theory. Aurora, 2(1), 12-24. https://doi.org/10.62394/aurora.v2i1.186

[41] Bhattacharyya, S. (2025). Evaluating Consumer Views on Eco-Friendly Packaging: A Statistical Perspective. *Zenodo (CERN European Organization for Nuclear Research)*. https://doi.org/10.5281/zenodo.17461957

[42] Vermeir, I., & Verbeke, W. (2006). Sustainable food consumption: Exploring the consumer "attitude–behavioral intention" gap. Journal of Agricultural and Environmental Ethics, 19(2), 169–194.

[43] Mongula, A., Masnita, Y., & Kurniawati. (2023). Environmental concern: Does it drive green purchase intention of sustainable packaging? Jurnal Ekonomi Bisnis dan Kewirausahaan, 12(3), 290-308

[44] Deliens, T., Clarys, P., De Bourdeaudhuij, I., & Deforche, B. (2014). Determinants of eating behaviour in university students: a qualitative study using focus group discussions. BMC public health, 14, 53. https://doi.org/10.1186/1471-2458-14-53

KỸ THUẬT THÊU TAMBOUR: TỪ KHỞI NGUỒN LỊCH SỬ ĐẾN NGÔN NGỮ THỜI TRANG HAUTE COUTURE ĐƯƠNG ĐẠI

Nguyễn Thị Hạ Nguyên
Bộ môn Thiết kế thời trang, Khoa Thời trang & du lịch, trường Đại học Công nghệ Kỹ Thuật TPHCM
*Tác giả liên hệ. *Email: hanguyen@hcmute.edu.vn*

THÔNG TIN BÀI BÁO

Ngày nhận bài:	28/05/2026
Ngày hoàn thiện:	16/06/2026
Ngày chấp nhận đăng:	23/06/2026
Ngày đăng:	**30/06/2026**

TỪ KHÓA

Thêu tambour;
Thêu Aari;
Thời trang cao cấp;
Haute Coutour;
Xử lý chất liệu.

TÓM TẮT

Bài viết nghiên cứu kỹ thuật thêu tambour, một phương pháp thêu truyền thống có nguồn gốc từ Ấn Độ, và sự phát triển của kỹ thuật trong ngành thời trang cao cấp trên thế giới, đặc biệt tại Pháp, cũng như ứng dụng tại Việt Nam. Thêu tambour, với những nét đặc trưng về tính tinh xảo và hiệu ứng ánh sáng độc đáo, đã trở thành một phần không thể thiếu trong các bộ sưu tập thời trang cao cấp Haute Couture. Tác giả sử dụng phương pháp phân tích lịch sử để tìm hiểu tiến trình phát triển của kỹ thuật thêu tambour từ xưa đến nay, và phương pháp nghiên cứu từng trường hợp để phân tích việc ứng dụng của thêu tambour trong các bộ sưu tập nổi bật của các nhà mốt nổi tiếng. Kết quả của nghiên cứu là quá trình phát triển của kỹ thuật này từ những ngày đầu đến việc ứng dụng sáng tạo trong thiết kế thời trang hiện đại, đồng thời đánh giá tác động của nó đối với ngành thời trang thế giới và Việt Nam. Qua đó, bài báo cũng đưa ra những khuyến nghị về phát triển và ứng dụng kỹ thuật thêu tambour trong thời trang.

1. Giới thiệu

Nghệ thuật thêu tambour - một phương pháp thêu móc xích truyền thống có nguồn gốc từ kỹ thuật thêu Aari của Ấn Độ - đã trở thành một phần không thể thiếu trong lịch sử và sự phát triển của ngành thời trang cao cấp (*Haute Couture*) thế giới, đặc biệt là tại Pháp. Với đặc trưng về tính tinh xảo và hiệu ứng phản chiếu ánh sáng độc đáo từ các chất liệu chỉ kim loại hay hạt đính, kỹ thuật này đóng vai trò cốt lõi trong việc định hình giá trị thẩm mỹ của các bộ sưu tập (BST) thời trang cao cấp.

Tính cấp thiết của đề tài đặt ra trong bối cảnh ngành thiết kế trang phục hiện đại đang tìm kiếm sự giao thoa giữa các giá trị di sản thủ công quốc tế và bản sắc bản địa, đặc biệt là tại thị trường thời trang Việt Nam. Mặc dù thêu tambour và các di sản dệt may phương Đông có tầm ảnh hưởng sâu rộng, các công trình nghiên cứu hiện hữu tại cả góc độ quốc tế lẫn khu vực vẫn bộc lộ những khoảng trống tri thức đáng kể. Ở phương Tây, các học giả như Hart và North (1998) [1] hay Johnston (2005) [2] chủ yếu tập trung khảo sát hiện vật nhằm phục vụ công tác lưu trữ lịch sử trang phục châu Âu tổng quát. Khi đi sâu vào dòng chảy thương mại Đông - Tây, Crill (2008) [3] tuy đã làm rõ sức hút mạnh mẽ của chất liệu hoa văn thủ công Ấn Độ (vải Chintz) đối với thị trường phương Tây, nhưng phạm vi vẫn dừng lại ở giai đoạn thế kỷ XVIII-XIX. Các tài liệu kỹ thuật chuyên ngành gần đây cũng xác nhận rằng, mặc dù thêu tambour kế thừa hoàn toàn nguyên lý từ kỹ thuật thêu móc *Aari* phương Đông cổ xưa, nhưng khi du nhập vào châu Âu thế kỷ XVIII, nó đã trải qua một tiến trình "bản địa hóa" mạnh mẽ khi kết hợp với chất liệu vải mỏng (muslin, lụa) và các đồ án hoa văn Rococo, châu Âu cổ điển để phục vụ cho thời trang hoàng gia. Trong khi đó, tại khu vực Đông Nam Á, các nghiên cứu bước đầu như của Ningrum và Panggabean (2016) [4] tại Indonesia mới chỉ tiếp cận thêu tambour dưới góc độ cải tiến bề mặt cho chất liệu vải nhuộm Batik truyền thống đặc thù.

Chính vì vậy, hiện nay còn thiếu vắng các công trình mang tính hệ thống hóa dòng chảy kỹ thuật và chất liệu thêu tambour từ các xưởng Haute Couture quốc tế vào bối cảnh thực tế của ngành thiết kế trang phục tại Việt Nam. Và cũng chưa có nghiên cứu nào đánh giá sâu sắc cách kỹ thuật này thích ứng với chất liệu vải, phom dáng dạ hội hiện đại hay đưa ra các giải pháp định hướng ứng dụng thực tiễn cho các nhà thiết kế nội địa nhằm kế thừa di sản thủ công này. Nhằm lấp đầy khoảng trống nghiên cứu đó, đề tài này sử dụng phương pháp phân tích lịch sử và nghiên cứu trường hợp để làm rõ tiến trình phát triển của kỹ thuật thêu tambour,

phân tích các bộ sưu tập nổi bật, từ đó đề xuất các phương án khả thi nhằm phát triển kỹ thuật này trong nền thiết kế thời trang hiện đại tại Việt Nam.

Hình 1. *Thêu Aari* **Hình 2.** *Thêu Aari trên Sari*

2. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp phân tích lịch sử để theo dõi quá trình phát triển của thêu tambour từ truyền thống Ấn Độ (thêu Aari) đến ứng dụng trong thời trang cao cấp hiện đại. Phương pháp nghiên cứu trường hợp được áp dụng bằng cách phân tích các BST thời trang nổi bật trên thế giới và tại Việt Nam có sử dụng thêu tambour như Dior, Chanel, Trần Hùng, … Ở phương pháp này, tác giả làm rõ các yếu tố như sau: Ý tưởng và bối cảnh; giải pháp kỹ thuật và chất liệu; và hiệu ứng thẩm mỹ của từng BST.

3. Kết quả và bàn luận

3.1. Sự phát triển của thêu tambour từ xưa đến nay

3.1.1. Khởi nguồn từ đôi bàn tay người thợ đóng giày (thế kỷ 12 – 16)

Kỹ thuật thêu tambour có nguồn gốc từ Ấn Độ, được biết đến với tên gọi nguyên bản là thêu Aari hay Ari. Thuật ngữ này bắt nguồn từ chữ *"Aar"* trong tiếng Hindi, có nghĩa là cái móc [5]. Nghệ thuật này được khởi xướng bởi cộng đồng Mochi – những người thợ đóng giày tại các vùng Barabanki, và phát triển mạnh mẽ sau khi du nhập vào vùng Kutch và Gujarat thuộc miền Tây Ấn Độ [6], [7]. Kỹ thuật này được các thợ thủ công Ấn Độ sử dụng để tạo ra các mũi móc xích tinh xảo trên vải, thường là các họa tiết hoa cỏ, động vật cho trang phục hoàng gia. Kỹ thuật này cũng có sự tương đồng với thêu móc xích (chain stitch) ở Trung Quốc và Ba Tư (Persia).

Ban đầu, chiếc kim móc vốn là dụng cụ dùi sắt thô sơ dùng để khâu các lớp da dày trong chế tác giày dép. Sau đó, do ảnh hưởng của thị trường, các thương gia lúc bấy giờ đã chuyển hướng sang kinh doanh vải vóc, nên kỹ thuật thêu Aari cũng được điều chỉnh từ việc sử dụng trong chế tác da sang trang trí vải lụa. Để phục vụ nhu cầu trang trí, các nghệ nhân đã tinh chỉnh công cụ này (đôi khi tận dụng từ nan hoa xe đạp được mài nhọn 1 đầu) để thêu trên các chất liệu vải mịn như lụa và satin, hình thành nên loại hình thêu Mochi-bharat (kỹ thuật thêu được tạo ra bởi cộng đồng người Mochi) [7], [8].

Hình 3. *Kim Aari và hoa văn thêu*

Đặc điểm cốt lõi của giai đoạn này là kỹ thuật tạo mũi móc xích trực tiếp trên mặt phải của vải bằng chỉ tơ tằm đơn thuần, tạo ra các hoạ tiết hoa lá, động vật hoang dã, những hoạ tiết trường tồn theo thời gian [9].

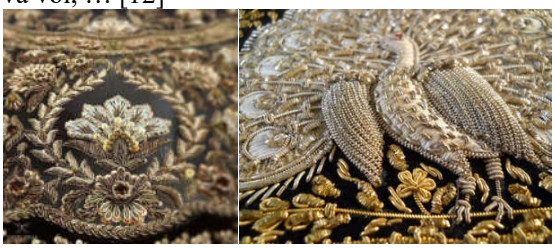
3.1.2. Sự thăng hoa tại cung đình và sự lan tỏa khu vực (Thế kỷ XVI - XVIII)

Vào thế kỷ XVI, nghệ thuật thêu Aari đạt đến đỉnh cao dưới sự bảo trợ của Đế chế Mughal, trở thành nghệ thuật trang trí chủ đạo cho trang phục, nội thất và nghi lễ hoàng gia [7]. Một số minh chứng cho thấy tác phẩm của nghệ nhân Mochi từng thuộc sở hữu của các thành viên gia đình hoàng gia như: Bản vẽ trang trí giày dép cho công chúa Raj Kunwarba Saheb, con gái của Maharao Sri Vijay Rajaji của Kutch (trị vì 1942-1948) và mẫu vải satin trang trí thêu kiểu Mochi bằng chỉ tơ tằm, cuối thế kỷ 19 hoặc đầu thế kỷ 20. Tấm vải phủ ghế được thêu kiểu Mochi được đặt phía trước vị linh mục Bà-la-mon của gia đình hoàng gia Kutch. Và chiếc túi cầu nguyện thêu của linh mục Vaishnative.

Hình 4. *Thêu Aari trong cung đình*

Hình 5. *Áo thêu Aari*

Đây cũng là thời kỳ thêu Aari kết hợp với kỹ thuật Zardozi (kỹ thuật sử dụng chỉ được làm bằng vàng, bạc – gọi là chỉ zari kết hợp cùng đá quý, và chỉ lò xo kim loại) tạo nên những bề mặt trang trí lấp lánh ánh vàng và bạc cho trang phục hoàng gia. Các hoạ tiết được tạo ra từ chỉ zari mang vẻ đẹp vương giả, được các vị vua và hoàng hậu ưa chuộng [10]. Ban đầu, nghệ thuật này được những người di cư Ba Tư mang đến Ấn Độ vào khoảng năm 1700-1100 trước Công nguyên; tuy nhiên, nó thực sự phát triển mạnh mẽ trong thời kỳ Mughal dưới sự bảo trợ của Hoàng đế Akbar [11]. Điểm khác biệt lớn nhất của kỹ thuật Zardozi này là sử dụng sợi chỉ kim loại như vàng, bạc, đồng trên chất liệu vải dày như lụa, nhung và satin. Để làm ra sợi chỉ zari, người thợ sẽ xoắn các dải kim loại dẹt làm từ sợi vàng, bạc, quanh sợi nền bằng lụa hoặc cotton. Hoạ tiết thêu đa dạng theo chủ đề thiên nhiên, tôn giáo và nghi lễ cổ xưa, con người, …. Sản phẩm thêu từ trang phục thường ngày, lễ phục, trang phục cưới, áo khoác dày, khăn quàng, khăn phủ bàn ghế, rèm cửa, các tấm phủ trên lưng ngựa và voi, … [12]



Hình 6. *Kỹ thuật thêu Zardozi*

Tại vùng Kashmir (Bắc Ấn Độ), kỹ thuật này phát triển thành một nhánh riêng biệt gọi là Aari Kari (hay Aari Kaem). Khác với dòng thêu lụa mảnh ở Gujarat, Aari Kari tập trung vào việc sử dụng sợi len hoặc chỉ lụa dày trên nền vải dạ, vải lụa thô để tạo ra các sản phẩm đặc trưng của vùng thung lũng như khăn choàng và thảm. Theo truyền thuyết địa phương, sự ra đời của các họa tiết thêu này bắt nguồn từ việc mô phỏng những dấu chân gà trên vải, từ đó hình thành nên các mô-típ thiên nhiên kinh điển như lá phong Chinar (Booen), hoa sen (Pamposh) hay họa tiết hạt hạnh nhân (Badum) [9]

Hình 7. *Kỹ thuật thêu Aari Kaem*

Sự chuyên nghiệp hóa của thêu Aari còn thể hiện qua việc tổ chức không gian làm việc. Thay vì thêu đơn lẻ, các nghệ nhân sử dụng khung gỗ lớn gọi là Adda hoặc Khaat, cho phép nhiều người cùng thực hiện trên một tấm vải lớn, giúp tăng tốc độ và độ chính xác khi thực hiện các sản phẩm có kích thước lớn.

Hình 8. *Các nam thợ thêu ở Ấn Độ*

3.1.3. Cuộc hành trình sang Phương Tây và sự định danh "Tambour" (Thế kỷ XVIII)

Thông qua các hoạt động giao thương của các công ty Đông Ấn, những sản phẩm thêu móc xích tinh xảo của Ấn Độ bắt đầu du nhập vào thị trường châu Âu [7]. Kỹ thuật thêu này cũng theo các con đường giao thương lan tỏa sang vùng Vịnh Ba Tư và Trung Đông, được bản địa hóa tại Syria với tên gọi Ghabani [13].

Tên gọi tambour chính thức được xác lập trong giai đoạn này. Theo tiếng Pháp, *"Tambour"* có nghĩa là chiếc trống, mô tả hình dáng của khung thêu tròn giúp căng chặt vải như mặt trống trong quá trình thao tác [14]. Sự định danh này đánh dấu bước chuyển mình của kỹ thuật Aari từ một nghề

thủ công phương Đông thành một bộ môn nghệ thuật trang trí phổ biến tại các xưởng thủ công châu Âu.

Hình 9. *Người phụ nữ đang thêu tambour 1764 và bộ dụng cụ thêu tambour.*

Vào cuối thế kỷ 18, qua cảng Marseille, kỹ thuật thêu Aari đã đến Pháp, và sau đó là cung đình Hoàng gia [7]. Bà Pompadour - một tình nhân chính thức của vua Louis XV, đã tiên phong đón nhận và nhiệt tình phổ biến kỹ thuật thêu mới này trong giới quý tộc [15] tham khảo hình 11. Do ban đầu kỹ thuật thêu gắn liền với thói quen sinh hoạt và sở thích của bà nên còn được gọi là Point de Pompadour (Mũi thêu Pompadour) - đây thực chất là tiền thân của nghệ thuật thêu trắng (Broderie Blanche) bằng kim móc cực kỳ thịnh hành vào thế kỷ tiếp [14]. Về bản chất Point de Pompadour là kỹ thuật thêu mũi móc xích từ kim móc tambour; để tạo ra các hoạ tiết hoa lá nhỏ, theo phong cách Rococo bằng chỉ trắng hoặc chỉ màu trên nền vải mỏng như lụa hoặc muslin cho giới quý tộc. Kỹ thuật này thường được sử dụng để trang trí viền quần áo, cổ tay áo, gấu áo, ví và mũ, khăn choàng cổ, …

Sự dịch chuyển này không dừng lại ở chỉ màu hay chỉ trắng; làn sóng giao thương toàn cầu thế kỷ XVIII đã mang Zardozi - nghệ thuật thêu chỉ vàng hoàng gia của Ấn Độ - du nhập mạnh mẽ vào Tây Âu và được bản địa hóa theo thị hiếu Rococo đương thời. Nghệ nhân phương Tây đã tiếp thu phương pháp sử dụng chỉ cotton hay tơ tằm làm lớp lót đệm bên dưới để độn các cánh hoa, sau đó áp dụng kỹ thuật đính chặn phủ sợi chỉ mạ vàng bạc và chỉ kim loại xoắn (còn gọi là chỉ lò xo) lên trên nhằm tạo độ nổi khối ba chiều đặc trưng của Zardozi. Các minh chứng lịch sử như chiếc áo choàng Mantua (năm 1740) hay bộ lễ phục ba mảnh của nam giới (1750–1780) là bằng chứng rõ nét cho thấy cấu trúc kỹ thuật thêu đệm nền của Ấn Độ được áp dụng vào các đồ án hoa văn thực vật uốn lượn theo thị hiếu phương Tây, nhằm thể hiện địa vị của giới thượng lưu. Đặc biệt, kỹ thuật này còn được ứng dụng để chế tác giày, bao tay, hay các chi tiết phụ kiện nhỏ như hàng cúc bọc thêu tay trên lõi gỗ. [1]

Hình 10. *Áo choàng Mantua, áo khoác lễ phục nam giới, giày cao gót nữ Anh, thế kỷ 18*

Kim tambour giai đoạn này được chế tác như một món trang sức, phục vụ "thú vui" tiêu khiển của giới quý tộc. Kim được làm bằng gỗ quý, ngà voi hoặc xà cừ thiết kế cầm tay như một chiếc bút, gắn với đầu móc bằng kim loại nhỏ theo kiểu ren vặn [16].

Hình 11. *Madame Pompadour và kim móc tambour hoàng gia cổ, bằng ngà voi, kim loại và vàng 18k [16]*

Hình 12. *Chiếc khăn choàng cổ (Fichu) bằng cotton trắng cuối thế kỷ 18, thêu hoạ tiết hoa chuông bằng mũi móc xích đan xen với các hoạ tiết khác*

3.1.4. Đỉnh cao Haute Couture và cách tân kỹ thuật tại Lunéville" (1860 – nay)

Năm 1810, kỹ thuật thêu tambour được đưa đến thị trấn Lunéville (Lorraine, Pháp). Các thợ thêu ở vùng Lorraine - trung tâm của nghề thêu trắng - Broderie Blanche - đã sử dụng kỹ thuật thêu tambour để làm mới các hiệu ứng của ren thêu truyền thống. Kỹ thuật này được gọi là thêu

Lunéville (thêu ren lưới). Người thợ thêu sử dụng vật liệu thêu bằng chỉ cotton trắng cực mảnh trên nền vải muslin hoặc vải lưới, và dùng kim tambour để đi các đường móc xích tạo thành viền cho hoạ tiết hoa lá. Các đường xích rất đều và mảnh, nhìn xa giống như ren dệt tay. Trước đây ren được tạo ra bằng kim khâu truyền thống, giá cực kỳ đắt. Khi kỹ thuật tambour được đưa vào các xưởng, một thợ thêu có thể hoàn thành hoạ tiết nhanh gấp nhiều lần so với kim truyền thống. Do vậy kỹ thuật này được đón nhận nồng nhiệt vì năng suất cao hơn hẳn so với thêu kim tay truyền thống. Ngày nay, kỹ thuật thêu ren Lunéville đã được công nhận là di sản sống, và được ghi danh vào Danh mục Di sản Văn hoá Phi vật thể tại Pháp [17].

Hình 13. *Kỹ thuật thêu móc Lunéville*

Đến năm 1865, bước ngoặt về kỹ thuật xảy ra khi nghệ nhân Louis Ferry Bonnechaux ở Lunéville đã đưa ra sáng kiến thêm hạt cườm và kim sa vào quy trình thêu. Sự kết hợp này đã tạo nên một bước ngoặt, biến thêu tambour thành phương pháp đính kết hạt cao cấp, được gọi là Lunéville beading hoặc tambour beading. Lúc này phương pháp thêu thay đổi giúp tăng tốc độ thêu lên rất nhiều. Ông đã xâu hạt cườm và kim sa vào sợi chỉ thêu trước thay vì đính từng hạt, rồi yêu cầu thợ thêu lật ngược khung thêu và đính hạt từ phía dưới. Với cách thêu mới này, mặt phải vải ở phía dưới, mặt trái ở trên, và sử dụng kim móc thêu phía trên bề mặt để cố định các hạt bằng mũi móc xích. Chất liệu vải sử dụng là vải lưới trong suốt, vải organza mỏng, vải muslin, … cho phép người thợ nhìn thấy và cảm nhận được từng hạt cườm hoặc kim sa khi chúng được đính vào. Cách thêu này còn gọi là "thêu mặt nghịch" [14]. Sự đổi mới này đáp ứng yêu cầu đính cườm cầu kỳ trên trang phục và phụ kiện của thời trang Pháp lúc bấy giờ. Xu hướng này nhanh chóng lan sang các vùng khác của châu Âu như Anh và Thuỵ Sỹ và cuối cùng là châu Mỹ vào cuối thế kỷ 19 [18].

Hình 14. *Những chiếc túi cầm tay thời Edwardian với hoa văn thêu móc xích mảnh mai*

Hình 15 là chiếc đầm dạ tiệc tại nhà (Tea-gown) được thiết kế bởi nhà mốt Rouff, Pháp, khoảng năm 1900; làm từ vải gấm damask trắng được thêu phong phú với thủy tinh, các hạt cườm kim loại, sợi chỉ kim loại xoắn (chỉ lò xo) và các mảng lưới thêu mũi móc xích. Hoạ tiết là các đường cong uốn lượn và hoa văn xoắn ốc. Phần ngực được thêu tại New Delhi, miền Bắc Ấn Độ, dành cho thị trường Pháp, và ren được sản xuất tại Ireland. Đây là một thiết kế lai cho thấy sự kết hợp giữa kỹ thuật thêu chỉ kim loại Zandozi truyền thống Ấn Độ, với thị hiếu thẩm mỹ bị chi phối bởi phương Tây [1].

Hình 15. *Đầm dạ tiệc tại nhà 1900s*

Thế kỷ 20 đến nay: Sự ra đời của máy thêu công nghiệp trong thế kỷ 19-20 đã làm giảm sự phổ biến của thêu tambour bằng chỉ thông thường trong thời đại Công nghiệp hoá. Đồng thời, Chiến tranh Thế giới thứ nhất và thứ hai trong thế kỷ XX, cùng với sự thay đổi về thời trang, đã dẫn đến sự suy giảm mức độ phổ biến của nghề thêu Lunéville và nhiều công ty thêu đã biến mất. Sau chiến tranh, những năm 1950, những thay đổi kinh tế đã mang lại cơ hội mới, khi những túi đính cườm trở nên phổ biến trở lại. Giai đoạn nửa sau của thế kỷ XX, trang phục cao cấp đính cườm trở nên thịnh hành và nhiều bộ trang phục được sản xuất tại Lunéville [14]. Từ đó đến nay, thêu đính hạt vẫn giữ vững vị thế của mình, trở thành kỹ thuật cốt lõi không thể thay thế trong ngành Haute Couture. Các nhà mốt cao cấp vẫn ưu tiên sử dụng thêu tambour thủ công vì nó mang lại độ tinh xảo, độ bền và hiệu ứng thị giác mà máy móc khó có thể tái tạo được, đặc biệt là khi đính kết các loại hạt và vật liệu phức tạp.

Như vậy, trong bối cảnh thời trang đương đại, thêu tambour là sự kết hợp nhuần nhuyễn của kỹ thuật móc xích phương Đông (Aari) và tư duy thẩm mỹ Phương Tây, sự hoàn thiện, chuyên biệt hóa thành nghệ thuật đính kết hạt của Châu Âu (Lunéville). Điều này tạo nên một di sản thủ công quý giá trong ngành thời trang. Hiện nay, kỹ thuật này được ứng dụng rộng rãi từ các trang phục thảm đỏ cho đến các dòng phụ kiện cao cấp của các nhà mốt nổi tiếng [5]. Trong đó, sự kết hợp linh hoạt giữa kỹ thuật thêu tambour truyền thống và hệ thống vật liệu cải tiến mới chính là chìa khóa cốt lõi để tạo nên những tuyệt tác trang phục xa xỉ đương đại.

Hình 16. *Các mẫu thêu tambour hiện đại của nghệ nhân Karen Torrisi [19].*

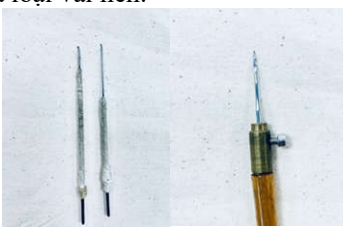
Tại Việt Nam:

Tại thị trường Việt Nam, F.A.C.E Academy được đánh giá là đơn vị tiên phong trong việc du nhập và đào tạo kỹ thuật thêu tambour thông qua các chương trình đào tạo chuẩn quốc tế từ giai đoạn 2017 [20]. Sự xuất hiện của học viện đã chuyển đổi kỹ thuật thêu tambour từ kỹ thuật đính kết thủ công tại các xưởng may đo thành một môn học có tư duy bài bản và được phổ biến rộng rãi hơn trước [21]. Nền tản đào tạo này đã hỗ trợ các nhà mốt Việt thực hiện BST thời trang theo hướng cao cấp, đặc biệt NTK Trần Hùng - được đánh giá là một trong những người tiên phong trong việc định hình kỹ thuật này như một bản sắc thiết kế cốt lõi (*Design DNA*) của thương hiệu. Việc anh liên tục trình diễn các thiết kế thêu tambour trên chất liệu vải organza tơ tằm tự nhiên tại Tuần lễ Thời trang London đã tạo nên một làn sóng mạnh mẽ trong nước. Cùng định hướng đó, các nhà mốt cao cấp như Lê Thanh Hòa cũng đẩy mạnh ứng dụng, góp phần thúc đẩy kỹ thuật thêu đính dịch chuyển theo chuẩn Haute Couture quốc tế [22].

3.2. Đặc trưng kỹ thuật

3.2.1. Dụng cụ và vật liệu

Dụng cụ: là chiếc kim có đầu móc tambour. Cấu tạo bao gồm một cán cầm bằng gỗ (kiểu Pháp) hoặc kim loại liền (kiểu truyền thống Ấn Độ) và một đầu kim siêu nhỏ có móc khuyết (tương tự kim móc len nhưng mảnh hơn). Đầu kim này có thể thay đổi kích thước tùy thuộc vào độ dày của sợi chỉ và loại vải nền.



Hình 17. *Kim thêu tambour của Ấn và Pháp*

Chỉ thêu: chỉ zari, chỉ lò xo, chỉ kim tuyến.

Các loại cườm, hạt sử dụng kết hợp rất đa dạng như cườm tấm, cườm ống, cườm gãy, hạt bẹt, hạt gạo, kim sa, pha lê và đá quý, …

Hình 18. *Hạt cườm và chỉ lò xo*

Vải nền thường là các loại vải xuyên thấu, mật độ sợi thưa, mỏng nhẹ như silk organza, tulle hoặc chiffon. Độ căng của vải trên khung tròn là yếu tố quyết định để đầu kim có thể đâm xuyên qua mà không làm rách sợi vải. Ngoài ra còn đa dạng loại vải khác có mật độ sợi dày tuỳ theo ý tưởng mà NTK sẽ sử dụng vải phù hợp.

3.2.2. Quy trình thực hiện mũi móc xích căn bản

Nguyên lý cơ bản của thêu tambour là dùng kim tạo ra các vòng lặp liên tiếp gọi là đường móc xích.

Cách gắn kim: Gắn kim vào cán sao cho hướng khuyết của kim cùng hướng với vít vặn kim.

Cách cầm kim: Tay thuận giữ cán kim ở phía trên mặt vải. Tay còn lại giữ sợi chỉ ở phía dưới mặt vải.

Cách tạo các vòng móc được minh hoạ như hình 17, [20-23]:

Bước 1: Tạo vòng chỉ bên dưới khung thêu.

Bước 2: Đâm kim xuyên qua vải. Móc sợi chỉ vào đầu kim kéo lên, ghim cố định tạm thời trên mặt vải.

Bước 3: Đâm kim xuống cách vị trí ban đầu 1 khoảng nhỏ. Rảnh mở và ốc khoá hướng về phía đường thêu.

Bước 4: Quấn 1 vòng sợi quanh thân kim, Quay 180 độ theo cùng chiều kim đồng hồ để ốc khoá quay ngược lại về bên trái. Tay dưới kéo nhẹ chỉ để cố định sợi chỉ vào rảnh móc. Sau đó kéo vòng chỉ lên bề mặt vải.

Bước 5: Thực hiện một mũi thêu lùi: Lùi kim và đâm xuống phía sau mũi thêu đầu tiên.

Bước 6: Sau khi đâm kim mũi lùi, tiếp tục quấn chỉ quanh kim ở phía dưới, xoay kim 180 độ để khóa chỉ vào rãnh móc rồi kéo vòng chỉ lên mặt vải. Vòng chỉ mới này phải đi xuyên qua vòng chỉ trước đó.

Bước 7: Khi vòng chỉ mới được kéo về phía bên phải, vòng chỉ cũ sẽ di chuyển theo. Lúc này, nghệ nhân phải siết chặt vòng chỉ cũ bằng cách dùng tay phía dưới kéo nhẹ sợi chỉ dưới khung thêu.

Bước 8: Thực hiện mũi khóa an toàn thứ ba (và cũng là mũi cuối cùng): Mũi này nằm ở phía sau của chính mũi thêu đầu tiên. Sau khi đâm kim xuống, quấn chỉ quanh kim, xoay kim 180 độ và kéo vòng chỉ lên

Bước 9: Hoàn thành chuỗi 3 thao tác: Đâm kim tiến - Mũi thêu lùi - Mũi thêu tiến. Đường chỉ lúc này đã được khóa chặt an toàn, không thể bị tuột và nghệ nhân có thể bắt đầu thêu các mũi móc xích bình thường liên tục về phía trước.

Hình 19. *Cách tạo mũi móc xích theo nguồn [23]*

3.3. Ứng dụng

3.3.1. Ứng dụng thêu tambour trong các BST thời trang quốc tế

Trong dòng chảy thời trang cao cấp hiện nay, kỹ thuật thêu tambour (thường được biết đến với tên gọi Broderie de Lunéville tại Pháp) tiếp tục giữ vững vị thế là một trong những di sản thủ công cốt lõi, định hình giá trị cho các bộ sưu tập thiết kế cao cấp đỉnh cao. Minh chứng rõ nét nhất được thể hiện trong BST của một số NTK, thương hiệu nổi tiếng nước ngoài và Việt Nam như:

❖ **Thương hiệu Chanel:**

BST Métiers d'Art Pre-Fall 2012 (Paris-Bombay) [24]

Ý tưởng và bối cảnh: BST tôn vinh các xưởng thủ công nghệ thuật cao cấp thuộc sở hữu của Chanel, tiêu biểu là xưởng thêu Lesage. Ý tưởng cốt lõi của bộ sưu tập là tái hiện sự xa hoa, vương giả của trang phục hoàng gia Ấn Độ cổ đại, kết hợp hài hòa với phom dáng cổ điển và thanh lịch của thời trang Pháp thế kỷ XX, tham khảo hình 20

Giải pháp kỹ thuật và chất liệu: Để hiện thực hóa các cấu trúc hoa văn thảm dệt Ấn Độ phức tạp, đội ngũ nghệ nhân tại xưởng Lesage đã ứng dụng kỹ thuật thêu tambour trực tiếp trên các bề mặt chất liệu dày dặn và có kết cấu thô như vải tweed đặc trưng của Chanel, lụa satin và organza, phi bóng. Các nghệ nhân sử dụng kim móc tambour để đi các dải chỉ kim loại (vàng, bạc) liên tục nhằm tạo đường viền định hình, đồng thời đính kết dày đặc hệ thống hạt đá quý, cườm ống và kim sa xếp chồng lên nhau.

Hiệu quả thẩm mỹ: Kỹ thuật thêu tambour giúp các mô-típ hoa văn mang tính hình học và họa tiết gấm cổ của Ấn Độ hiển thị với độ sắc nét, tạo nên kết cấu nổi khối trên nền vải thô dày. Sự đan xen giữa ánh kim của chỉ kim loại và độ phản quang đa chiều của hệ thống hạt đính mang lại một bề mặt chất liệu vô cùng sang trọng, vương giả. Giải pháp này không chỉ đảm bảo tính độc bản cao cấp cho trang phục, mà còn tạo ra một vòng lặp logic hoàn hảo: dùng kỹ thuật thủ công đỉnh cao của nước Pháp để tôn vinh chính mảnh đất gốc rễ nơi kỹ thuật thêu móc này sinh ra (Ấn Độ)

Hình 20. *BST Métiers d'Art Pre-Fall 2012 (Paris-Bombay)*

BST Chanel Haute Couture Xuân-Hè 2024 [25]

Ý tưởng và bối cảnh: xoay quanh cấu trúc chiếc khuy áo và sự giải phóng phom dáng, quan sát hình 21.

Giải pháp kỹ thuật và chất liệu: các nghệ nhân Maison Lesage đã áp dụng kỹ thuật thêu lật ngược mặt vải đặc trưng của Tambour để đính kết pha lê dạng ống, cườm thủy tinh nhỏ và kim sa. Việc đi kim móc từ mặt trái giúp cố định hạt đính với mật độ dày đặc tuyệt đối mà không làm biến dạng hay co rút cấu trúc mỏng manh của lưới tulle. Kỹ thuật này tạo ra một cấu trúc vải mới có sự đối lập vật lý ngay trên cùng một diện tích bề mặt: mảng họa tiết hoa có độ nhám, mật độ hạt nén chặt, tạo cảm giác cứng cáp như đá khảm, trong khi mảng nền vải tulle không thêu xung quanh vẫn giữ nguyên sự xuyên thấu, nhẹ nhàng.

Hiệu ứng thẩm mỹ: Về mặt cấu trúc bề mặt, kỹ thuật thêu tambour tạo nên các cụm hoa văn khảm phẳng mịn, bắt sáng đa chiều tương phản mạnh mẽ với nền tulle xuyên thấu, biến các chi tiết trang phục mỏng nhẹ thành những cấu trúc bắt sáng cứng cáp, mang lại hiệu ứng thị giác tương phản mạnh mẽ với chất vải xù xì của tweed. Về mặt phom dáng, mảng thêu tambour mật độ cao đóng vai trò như một cấu trúc định hình, tạo ra độ nặng vừa đủ để làm đứng phom áo lửng và đầm hai dây ôm phom ngực. Đồng thời đảm bảo độ đàn hồi cơ học để trang phục chuyển động nhịp nhàng theo nhân trắc học cơ thể, hiện thực hóa trọn vẹn ý tưởng giải phóng phom dáng của bộ sưu tập.

Hình 21. *Chanel Haute Couture Spring Summer 2024*

Hình 22. *Chanel Haute Couture Spring Summer 2025*

❖ **NTK Christian Dior**

BST Dior Haute Couture Thu Đông 2024-2025[26]

Ý tưởng và bối cảnh: BST lấy cảm hứng từ trang phục Nữ thần Hy Lạp cổ đại kết hợp tinh thần Thế vận hội Olympic Paris như hình 19.

Giải pháp kỹ thuật và chất liệu: Khác với *Chanel*, Dior không sử dụng tambour để đính hạt mà tập trung khai thác bản chất của mũi thêu móc xích liên tục trên nền chỉ metallic cao cấp (vàng, bạc, đồng) kết hợp với vải lụa và voan. Các nghệ nhân đã "dệt" trực tiếp các đường thêu đan xen chặt chẽ lên phom dáng váy draping rủ tham khảo hình 23.

Hiệu ứng thẩm mỹ: Giải pháp thêu tambour chỉ metallic giúp giả lập hoàn hảo cấu trúc bề mặt của những chiếc áo giáp lưới xích Hy Lạp cổ đại nhưng vẫn duy trì độ mỏng nhẹ và xuyên thấu tinh tế. Về mặt phom dáng, nhờ độ đàn hồi cơ học tự nhiên của chuỗi mũi xích, mảng thêu có khả năng co giãn đồng điệu theo biên độ chuyển động của cơ thể người mặc. Kỹ thuật này loại bỏ hoàn toàn sự gò bó của cấu trúc corset truyền thống, giúp phom dáng váy suông rủ tự do đạt được sự cân bằng giữa thẩm mỹ cao cấp và tinh thần năng động, phóng khoáng của Thế vận hội Olympic.

Hình 23. Dior *Haute Couture FALL – WINTER 2024*

3.3.2. Ứng dụng thêu tambour với NTK Việt Nam

Kỹ thuật thêu đính tambour tinh xảo kết hợp cùng các chất liệu cao cấp đã giúp nhà thiết kế Trần Hùng gây ấn tượng mạnh mẽ tại Tuần lễ Thời trang trong và ngoài nước.

❖ **BST Xuân Hè – London Fashion Week [27]**

Ý tưởng và bối cảnh: BST lấy cảm hứng từ nữ quyền và sự mạnh mẽ của phụ nữ, trình diễn quốc tế tại Tuần lễ Thời trang London.

Giải pháp kỹ thuật và chất liệu: Trên các nền vải cao cấp xuyên thấu như voan, organza lụa và tulle (hình 24), NTK Trần Hùng đã ứng dụng kỹ thuật thêu tambour để xử lý linh hoạt giữa chất liệu

siêu mỏng và mẫu hoạ tiết đặc. NTK sử dụng kim tambour để tạo thêu kiểu đâm xô, phủ kín hoa văn bằng sợi chỉ có độ bóng, tạo điểm nhấn ở phần ngực, giúp định hình phom dáng đứng cho thân áo mà không làm mất đi độ rủ mềm mại tự nhiên của vải lụa organza ở phần tay.

Hiệu ứng thẩm mỹ: Kỹ thuật thêu tambour giúp các họa tiết truyền thống hiển thị rõ nét, sắc sảo trên chất liệu mỏng mảnh của organza và tulle. Giải pháp này giúp các mẫu thiết kế giữ được độ rủ mềm mại tự nhiên của lụa, đồng thời tạo ra cấu trúc bề mặt vải mới có chiều sâu và đạt tiêu chuẩn thời trang cao cấp quốc tế.

Hình 24. *Thêu tambour*

❖ **BST Pre-Fall "Musée d'Art" 2021 (Bảo tàng nghệ thuật) [28]**

Ý tưởng và bối cảnh: BST hướng tới mục tiêu thời trang bền vững thông qua việc tái chế. Nhà thiết kế mong muốn biến các nguyên liệu dư thừa như vải vụn, da thừa từ các BST trước thành những tác phẩm trang phục mang tính hội họa đương đại.

Giải pháp kỹ thuật và chất liệu: Họa tiết "Adam và Eva" (hình 25) được thực hiện hoàn toàn bằng kỹ thuật thêu thủ công Tambour trực tiếp trên nền lưới giống kiểu thêu đâm xô. Nghệ nhân dùng kim móc tambour đi các đường mũi xích xếp sát nhau với mật độ dày đặc, không kẽ hở. Kỹ thuật này biến sợi chỉ thêu thành những "vệt màu" của họa sĩ, phủ kín toàn bộ bề mặt lưới để tạo nên hình thể Adam, Eva hay thân cây.

Hiệu ứng thẩm mỹ: Nhờ mật độ đi mũi thêu dày và đồng đều, cấu trúc phom dáng cơ thể người cùng các chi tiết phụ trợ (quả táo, nhành cây) được hiển thị sắc nét, sự thay đổi màu sắc chỉ, giúp hoạ tiết có chiều sâu khối mà không gây hiện tượng co rút hay biến dạng bề mặt chất liệu nền. Bề mặt vải được biến đổi thành hai mảng cấu trúc đối lập: mảng nền lưới xuyên thấu và mảng họa tiết thêu chỉ đặc. Các hoạ tiết như một bức tranh thêu – một điểm nhấn đầy màu sắc trên cơ thể người mặc. Về mặt cấu trúc, hoạ tiết thêu dày đặc ở chân váy giúp giữ chân váy luôn đứng dáng, không xô lệch theo nhịp nước của người mẫu trên sàn.

Hình 25. *Thêu tambour trên BST Pre-Fall "Musée d'Art"2021*

3.3.3 Ứng dụng thêu tambour trong đào tạo chuyên ngành TKTT tại trường ĐH Công nghệ Kỹ Thuật TPHCM

Hiện nay, bộ môn Thiết kế Thời trang tại Trường Đại học Công nghệ Kỹ thuật TP.HCM đã bước đầu tiếp cận và đưa kỹ thuật thêu tambour vào môn học Xử lý chất liệu và vận dụng vào đồ án môn học. Giảng viên hướng dẫn sinh viên thực hiện các kỹ thuật căn bản như mũi móc xích, cách kết cườm ở cả 2 mặt vải, cách thêu mũi móc xích với dây ruy băng, đính gương và đặc biệt là kết hợp với chỉ lò xo để trang trí các mẫu hoa văn, hoạ tiết. Tuy nhiên, việc giảng dạy chủ yếu dừng lại ở mức độ hướng dẫn thực nghiệm cá nhân với thời lượng còn hạn chế, chưa được chuẩn hóa thành một học phần kỹ năng độc lập. Sinh viên thực hành với thời lượng 10 tiết thực hành trên lớp và 20 tiết tự học ở nhà; chủ yếu để nắm bắt được kỹ năng một cách tổng quát. Việc vận dụng kỹ thuật thêu tambour vào môn học và đồ án chưa nhiều và chưa đồng đều do còn tuỳ thuộc vào ý tưởng và kỹ thuật xử lý chọn lựa cho phù hợp với đề tài, đối tượng và phong cách trang phục.

Hình 26: *Sinh viên ngành TKTT trong 1 buổi học thực hành kỹ thuật thêu tambour*

Hình 27: *Bài thực hành thêu tambour của SV*

Vận dụng vào đồ án môn học: Nhóm SV TKTT khoá 23123 đã sử dụng kỹ thuật thêu tambour trong đồ án nam lấy với ý tưởng từ chậu mai cành vàng lá ngọc màu trắng. Sinh viên sử dụng chỉ lò xo để thêu tạo hình ảnh thân cây với hiệu ứng lấp lánh ánh kim màu vàng rất phù hợp với ý tưởng thiết kế.

Hình 28. *BST Diên Trường sử dụng thêu tambour để xử lý hoạ tiết*

3.4 Thảo luận: khả năng thích ứng của thêu tambour trên chất liệu và phom dáng

Từ kết quả phân tích hệ thống các trường hợp điển hình của các nhà mốt quốc tế và nhà thiết kế Việt Nam, nghiên cứu tiến hành thảo luận và đúc kết về khả năng ứng dụng thực tiễn của kỹ thuật thêu tambour theo hai tiêu chí cốt lõi:

3.4.1. Khả năng thích ứng trên các chất liệu vải

Kỹ thuật thêu tambour được sử dụng và phù hợp trên nhiều chất liệu, có thể phân chia thành hai nhóm cấu trúc vải với những đặc tính kỹ thuật riêng như sau:

Đối với nhóm vải có kết cấu thưa, mỏng, nhẹ, xuyên thấu như muslin, lưới, voan, organza, …: đây là nhóm chất liệu tối ưu nhất cho kỹ thuật thêu tambour. Do chất liệu mỏng, cấu trúc dệt thưa nên dễ đâm xuyên mà không làm hỏng vải. Nhờ độ trong suốt của chất liệu, nên các hạt cườm, sequin dễ dàng được nhìn thấy khi sử dụng phương pháp thêu mặt nghịch (hạt nằm dưới khung thêu).

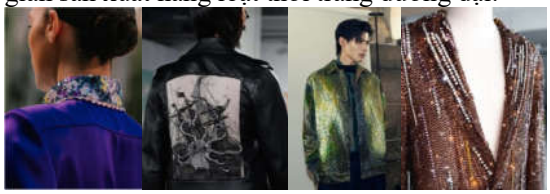
Đối với nhóm vải có mật độ sợi cao, dày dặn như Gấm, taffeta, tweed, da, …: Trên các chất liệu này, kỹ thuật tambour vẫn thực hiện được, tuy nhiên chủ yếu được sử dụng để thêu các mũi móc xích hoặc đính hạt, kim sa theo phương pháp truyền thống (đính hạt phía trên khung thêu).

3.4.2. Khả năng thích ứng trên các phân khúc phom dáng trang phục:

Khả năng thích ứng về phom dáng của kỹ thuật thêu tambour được xác định rõ thông qua hai phân khúc định vị sản phẩm:

Phân khúc trang phục dạ hội và váy cưới hiện đại**:** Kỹ thuật tambour đáp ứng đa dạng các cấu trúc phom dáng dạ hội như đầm cúp ngực, đầm đuôi cá ôm sát cơ thể, đầm công chúa, …

Phân khúc trang phục ứng dụng cao cấp: Không giới hạn trong đồ dạ hội độc bản, kỹ thuật này hoàn toàn có khả năng linh hoạt chuyển dịch sang dòng sản phẩm may sẵn. Việc ứng dụng kim móc tambour để tạo điểm nhấn trên các chi tiết như cổ áo khoác blazer, cổ áo sơ mi, măng-sét tay áo sơ mi, sau lưng áo khoác, hoặc dọc đường sườn váy, … giúp tăng giá trị thẩm mỹ thủ công và tính sang trọng cho sản phẩm, đồng thời tối ưu hóa thời gian sản xuất hàng loạt thời trang đương đại.



Hình 29. *Thêu tambour trên nhiều kiểu dáng*

4. Kết luận

4.1 Tổng kết kết quả nghiên cứu

Nghiên cứu này đã hệ thống hóa thành công kỹ thuật thêu tambour từ góc độ lịch sử đến thực tiễn ứng dụng. Cụ thể, bài báo đã làm rõ nguồn gốc của kỹ thuật thêu móc từ Ấn Độ cổ xưa cho đến quá trình phát triển và ứng dụng mạnh mẽ tại châu Âu vào thế kỷ XVIII. Song song đó, nghiên cứu đã mô tả chi tiết các đặc điểm kỹ thuật cơ bản bao gồm dụng cụ chuyên dụng, vật liệu phù hợp và các bước thực hiện thao tác. Ở phần nghiên cứu trường hợp tại mục 3.3, bài báo cũng đã phân tích cách các thương hiệu quốc tế lớn và các nhà thiết kế tại Việt Nam hiện nay ứng dụng kỹ thuật này trên sản phẩm thực tế. Kết quả nghiên cứu khẳng định thêu

tambour là một giải pháp thủ công có tính linh hoạt cao, giúp tăng giá trị thẩm mỹ và làm phong phú bề mặt chất liệu cho các sản phẩm thời trang.

4.2 Đánh giá tác động đối với ngành TKTT quốc tế và Việt Nam

Đối với ngành thời trang quốc tế: Kỹ thuật thêu tambour từ lâu đã góp phần định hình nên giá trị của nền thời trang cao cấp phương Tây. Qua các BST của các nhà mốt lớn như Chanel hay Dior, kỹ thuật này không chỉ đơn thuần là công cụ trang trí, mà đã trở thành một di sản nghệ thuật được bảo tồn nghiêm ngặt. Tác động lớn nhất của nó là thiết lập nên các tiêu chuẩn khắt khe về độ tinh xảo, tính độc bản và nâng tầm giá trị thương mại cho các sản phẩm may mặc cao cấp trên toàn cầu.

Đối với ngành thời trang Việt Nam: Trong bối cảnh thời trang nội địa đang chuyển mình mạnh mẽ, sự xuất hiện của kỹ thuật thêu tambour trong các thiết kế của các NTK Việt đóng vai trò như một cầu nối kỹ thuật. Việc làm chủ kỹ thuật này giúp các nhà thiết kế trong nước chứng minh được năng lực chế tác thủ công đạt tiêu chuẩn quốc tế, từ đó tự tin đưa thương hiệu Việt ra các sàn diễn quốc tế lớn. Ngoài ra, thêu tambour tại Việt Nam còn tạo ra một hướng đi mới đầy tiềm năng: kết hợp kỹ thuật phương Tây với tư duy chất liệu bền vững và câu chuyện văn hóa bản địa, giúp định vị lại giá trị của thời trang Việt trên bản đồ quốc tế.

4.3 Khuyến nghị và hướng phát triển ứng dụng:

Từ những kết quả nghiên cứu nêu trên, nhằm tối ưu hóa giá trị của nghệ thuật thêu tambour trong nền thời trang hiện đại, nghiên cứu đề xuất hai nhóm khuyến nghị cốt lõi định hướng ứng dụng thực tiễn tại Việt Nam:

Thứ nhất, về phương án thiết kế và sản xuất: Cần thúc đẩy xu hướng "bản địa hóa chất liệu nền" thông qua việc thử nghiệm thêu tambour trên các dòng vải truyền thống Việt Nam như Lãnh Mỹ A, lụa Bảo Lộc, gấm đũi, thổ cẩm, tạo nên sự lai tạo chất liệu độc đáo. Đồng thời, cần dịch chuyển kỹ thuật này từ phân khúc Haute Couture độc bản sang các điểm nhấn định vị trên phân khúc trang phục ứng dụng cao cấp nhằm tối ưu hóa tốc độ chế tác và hạ giá thành nhân công.

Thứ hai, về công tác đào tạo và phát triển lực lượng lao động: Khuyến nghị các cơ sở giáo dục chuyên ngành thời trang sớm chuẩn hóa học phần thêu đính tambour vào chương trình giảng dạy chính thức. Bên cạnh đó, việc xây dựng các liên minh chiến lược giữa Nhà thiết kế và nghệ nhân tại các làng nghề thêu truyền thống sẽ là giải pháp bền vững để xây dựng nguồn nhân lực chất lượng cao, vừa bảo tồn di sản dệt may bản địa, vừa đáp ứng tiêu chuẩn khắt khe của thị trường thời trang xa xỉ đương đại.

Lời cám ơn

Tác giả xin được gửi lời cảm ơn đến Khoa Thời trang & Du lịch, đến Trường Đại học Công nghệ Kỹ thuật Thành Phố Hồ Chí Minh và nhóm sinh viên ngành TKTT đã hỗ trợ và tạo điều kiện cho tác giả thực hiện đề tài này.

Xung đột lợi ích

Tác giả tuyên bố không có xung đột lợi ích trong bài báo này.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

[1] A. *Hart* and S. North, "Historical Fashion in Detail: The 17th and 18th Centuries." London: V&A Publications, 2007, pp. 64, 84, 216.

[2] L. Johnston, "Nineteenth-Century Fashion in Detail." London: V&A Publishing, 2005, p. 100.

[3] Rosemary Crill, Chintz Indian Textiles for the West, 2008, https://www.amazon.com/Chintz-Indian-Textiles-West/dp/1844775321,

[4] R. A. D. W. Ningrum and R. Panggabean, "Motif batik dengan aplikasi tambour beading & embroidery pada produk tekstil," Jurnal Tingkat Sarjana bidang Senirupa dan Desain, vol. 1, no. 1, pp. 1-9, 2014.

[5] H. An, "Lịch sử nghệ thuật thêu Aari," Báo Thanh Niên, 2026. [Trực tuyến]. Có sẵn tại: https://thanhnien.vn/thoi-trang-tre/lich-su-nghe-thuat-theu-aari-1851377066.htm.

[6] Metaphor Racha, "The Art of Aari Embroidery: Tradition Meets Modern Craft," Metaphor Racha Blog, 2026. [Online]. Avalable: https://metaphorracha.com/blogs/news/the-art-of-aari-embroidery-tradition-meets-modern-craft.

[7] S. Shah and R. Crill, "The Shoemaker's Stitch: Mochi Embroideries of Gujarat in the TAPI Collection," New Delhi, India: Niyogi Books, 2019.

[8] Varana, The History of Aari Embroidery," Varana World, 2026. [Online]. Có sẵn tại: https://varana.com/blogs/our-world/the-history-of-aari-embroidery.

[9] Kashmir Box, "The Enchanting Aari Kari," Kashmir Box Craft Blog, 2019. [Online]. Avalable: https://www.kashmirbox.com/blogs/craft/the-enchanting-aari-kari.

[10] P. Chaudhary, "The Untold Story of the Art of Zari Making: History & Evolution," Priya Chaudhary Blog, 2026. [Trực tuyến]. [Online]. Avalable: https://priyachaudhary.com/blogs/news/the-untold-story-of-the-art-of-zari-making-history-evolution

[11] The Design Cart, "The Art of Zari: History, Types and Process," The Design Cart Blog, [Online]. Avalable: https://thedesigncart.com/blogs/news/the-art-of-zari.

[12] Báo Đại biểu Nhân dân, "Nghệ thuật thêu Zari của Ấn Độ," 2026. [Online]. Avalable: https://daibieunhandan.vn/nghe-thuat-theu-zari-cua-an-do-10110104.html.

[13] Textile Research Centre (TRC Leiden), "Ghabani Embroidery (Syria)," TRC Needles: Regional traditions of Middle East and North Africa, 2017. [Online]. Avalable: https://trc-leiden.nl/trc-needles/regional-traditions/middle-east-and-

north-africa/pre-modern-middle-east-and-north-africa/ghabani-embroidery-syria.

[14] Rebecca Devaney, "From an Empress to a Marquis: The Origins of Haute Couture Embroidery". Textile Tours of Paris, Aug. 24. [Online]. Available: https://www.textiletoursofparis.com/blog/from-an-empress-to-a-marquis-the-origins-of-haute-couture-embroidery.

[15] National Gallery London, "Madame de Pompadour at her Tambour Frame by François-Hubert Drouais (NG6440)," National Gallery Collection, 1764. [Online]. Available: https://www.nationalgallery.org.uk/paintings/francois-hubert-drouais-madame-de-pompadour-at-her-tambour-frame.

[16] Antiques & Uncommon Treasure, "Antique Palais Royal Crochet Hook Tambour Ivory and 18k Gold Fitting Self-encasing Case Handle," *Antiques-uncommon-treasure.com*. [Online]. Available: https://antiques-uncommon-treasure.com/it/products/antique-palais-royal-crochet-hook-tambour-ivory-and-18k-gold-fitting-self-encasing-case-handle.

[17] Conservatoire des Broderies de Lunéville, "Le Point de Lunéville," Broderie-luneville.com. [Online]. Available: https://www.broderie-luneville.com/fr/le-point-de-luneville.html.

[18] Textile Research Centre (TRC), "Luneville Embroidery," TRC Needles. [Online]. Available: https://trc-leiden.nl/trc-needles/regional-traditions/europe-and-north-america/embroideries/luneville-embroidery.

[19] K. Torrisi, "Haute Couture Embroidery & Beading," Karentorrisibeading.com. [Online]. Available: https://www.karentorrisibeading.com/.

[20] Hoangkhoi. (2019, 4 11). Khi người trẻ rủ nhau đi học Nghệ thuật thêu tambour Ấn Độ - Tambour Embroidery Art. Style Republik. https://stylerepublik.vn/khi-nguoi-tre-ru-nhau-di-hoc-tambour-embroidery-art

[21] FACE - The Fashion Design Academy. (2023, April 26). Tambour Embroidery Art – Nghệ thuật thêu và đính kết truyền thống Ấn Độ. https://facefashiondesignacademy.com/portfolio-item/master-class-tambour-embroidery-art-nghe-thuat-theu-va-dinh-ket-truyen-thong-an-do/

[22] Nguyên Mộc. (2025, December 29). Hoa hậu Thanh Thủy đẹp bí ẩn trong bộ ảnh cuối năm. Tạp chí Doanh Nghiệp Việt Nam. https://doanhnghiepvn.vn/van-hoa/hoa-hau-thanh-thuy-dep-bi-an-trong-bo-anh-cuoi-nam/20251229021731367

[23] Tutorial: Tambour Embroidery, [Online]. Available: https://www.muellerundsohn.com/en/allgemein/tutorial-tambour-embroidery/

[24] Hải Đăng, *"Métiers d'Art Chanel Pre-Fall 2012: Paris-Bombay,"* Haidang2fashion, 08 Thg 12, 2011. [Online]. Available: https://haidang2fashion.wordpress.com/2011/12/08/metiers-dart-chanel-pre-fall-2012-paris-bombay/.

[25] ELLE Việt Nam, "BST Chanel Haute Couture Xuân-Hè 2024: Nút khuy chức năng trở thành trang sức," Elle.vn, 24 tháng 01, 2024. [online]. Available: https://www.elle.vn/the-gioi-thoi-trang/khuy-ao-cach-tan-diem-nhan-doc-dao-trong-the-gioi-haute-couture/

[26] Tạp chí Đẹp, "BST Dior Haute Couture Thu – Đông 2024: Thế giới thể thao Olympic mỹ miều của Maria Grazia Chiuri", Dep.com.vn, 25 Thg 6, 2024. [Online]. Available: https://dep.com.vn/bst-dior-haute-couture-thu-dong-2024-the-gioi-the-thao-olympic-my-mieu-cua-maria-grazia-chiuri/.

[27] M. Khuê, "Khánh Linh diện đầm dát vàng 24k kết show Trần Hùng tại London Fashion Week", Báo Thanh Niên, 19 Thg 09, 2021. [Online]. Available: https://thanhnien.vn/khanh-linh-dien-dam-ma-vang-24k-ket-show-tran-hung-tai-london-fashion-week-185884207.htm.

[28] T. Trang, "Ngắm trọn bộ sưu tập 'Musée d'Art' của nhà thiết kế Trần Hùng vừa trình diễn lần đầu tại Việt Nam," Báo Thanh Niên, 02 Thg 11, 2021. [Online]. Available: https://thanhnien.vn/thoi-trang-tre/ngam-tron-bo-suu-tap-musee-dart-cua-nha-thiet-ke-tran-hung-vua-trinh-dien-lan-dau-tai-viet-nam-1851383793.htm.

THIẾT KẾ ÁO DÀI CƯỚI ỨNG DỤNG NGHỆ THUẬT GẤP GIẤY ORIGAMI LẤY CẢM HỨNG TỪ HOA SEN TRẮNG

Nguyễn Thị Thanh Bạch[1*]
[1]*Bộ môn Công nghệ may, Khoa Thời trang & du lịch, Trường Đại học Công nghệ Kỹ thuật TPHCM*
*Tác giả liên hệ. *Email:* bachntt@hcmute.edu.vn

THÔNG TIN BÀI BÁO

Ngày nhận bài:	11/05/2026
Ngày hoàn thiện:	16/06/2026
Ngày chấp nhận đăng:	26/06/2026
Ngày đăng:	**30/06/2026**

TỪ KHÓA

Origami;
Áo dài cưới hoa sen;
Kỹ thuật tạo hình hoa sen liền thân.

TÓM TẮT

Áo dài là biểu tượng văn hóa gắn liền với vẻ đẹp và sự duyên dáng của phụ nữ Việt Nam, đặc biệt trong các dịp trọng đại như lễ cưới. Việc lấy cảm hứng từ hoa sen trắng không chỉ giúp tạo nên một sự lựa chọn tinh tế mà còn mang ý nghĩa văn hóa và sâu sắc cho phụ nữ Việt trong ngày trọng đại. Áo dài cưới từ hoa sen trắng sẽ góp phần làm nổi bật vẻ đẹp tự nhiên của người phụ nữ, đồng thời thể hiện sự hòa quyện giữa nét đẹp truyền thống và hiện đại. Bên cạnh đó, thị trường áo dài cưới hiện nay đang có xu hướng hiện đại hóa, thiên về phong cách phương Tây, dẫn đến việc nhiều mẫu thiết kế mất đi sự tinh tế và giá trị truyền thống. Vì thế, việc thiết kế một bộ sưu tập áo dài cưới lấy cảm hứng từ hoa sen trắng ứng dụng nghệ thuật gấp giấy Origami không chỉ đáp ứng nhu cầu thẩm mỹ hiện đại mà còn góp phần bảo tồn, phát huy giá trị văn hóa Việt, làm phong phú thêm lựa chọn cho các cô dâu trẻ trong ngày vui của mình. Được áp dụng trong thiết kế thời trang, Origami mang đến những hiệu ứng thị giác tuyệt đẹp, thể hiện sự tinh tế và cầu kỳ trong từng nếp gấp vải, hình khối hay những lớp vải chồng lên nhau có thể tạo ra những kiểu dáng khác biệt, tạo hình trang phục vừa hiện đại lại vừa mang đậm tính nghệ thuật.

1. Giới thiệu

Origami – nghệ thuật gấp giấy có nguồn gốc từ Nhật Bản – khi kết hợp cùng biểu tượng văn hóa Việt Nam như hoa sen trắng và áo dài truyền thống, đã mở ra một không gian sáng tạo đầy mới mẻ. Kỹ thuật tạo hình Origami được vận dụng linh hoạt trong thiết kế nhằm tạo nên hiệu ứng ba chiều sống động, gia tăng chiều sâu cho trang phục mà vẫn giữ được sự thanh thoát, trang nhã cần có ở một chiếc áo dài cưới. Bên cạnh đó, việc kết hợp các chất liệu cao cấp và kỹ thuật thủ công như đính kết, thêu tay… càng làm nổi bật tính nghệ thuật, sang trọng và độc bản cho từng thiết kế. Trong dòng chảy không ngừng của thời trang, việc tìm kiếm và khai thác những giá trị văn hóa truyền thống để tạo nên những thiết kế đương đại mang bản sắc riêng luôn là một trong những định hướng sáng tạo đầy thách thức nhưng cũng vô cùng hấp dẫn đối với các nhà thiết kế. Nhằm góp phần làm mới hình ảnh áo dài cưới, biểu tượng của nét đẹp truyền thống và tinh thần dân tộc, bài báo đã lựa chọn hướng nghiên cứu ứng dụng nghệ thuật gấp giấy Origami vào thiết kế áo dài cưới, lấy cảm hứng từ vẻ đẹp thuần khiết của hoa sen trắng.

2. Phương pháp nghiên cứu

- Phương pháp tham khảo tài liệu: Tham khảo các tài liệu chuyên ngành về thiết kế áo dài, kỹ thuật thiết kế gấp xếp Origami, xu hướng thời trang áo dài cưới có họa tiết hoa sen và một số sách báo điện tử, tài liệu chuyên môn trên internet.
- Phương pháp phân tích và tổng hợp: Nghiên cứu các giai đoạn phát triển của áo dài cưới, tìm hiểu về các yếu tố văn hóa, xã hội. Phân tích các xu hướng mới trong thiết kế áo dài cưới hiện đại. Khai thác vẻ đẹp thanh khiết và nhẹ nhàng của hoa sen trắng để tạo ra một bộ sưu tập áo dài cưới độc đáo.
- Phương pháp thực nghiệm: Nghiên cứu và lựa chọn các chất liệu phù hợp cho áo dài cưới như lụa, voan, và ren cao cấp, đảm bảo độ bền, độ rũ mềm mại và khả năng giữ phom dáng cho bộ sưu tập , thiết kế bộ rập , tạo form hình hoa sen, may hoàn thiện sản phẩm.

3. Kết quả và bàn luận

3.1. Origami trong thiết kế thời trang

Một số kỹ thuật gấp Origami tiêu biểu được ứng dụng phổ biến trong thiết kế trang phục. Những kỹ thuật này giúp tạo nên cấu trúc độc đáo,

hiệu ứng thị giác ấn tượng và tăng tính điêu khắc cho thiết kế:

Kỹ thuật gấp 3D (Three-Dimensional Folding): Kỹ thuật này sử dụng các nếp gấp Origami để tạo hình khối trên bề mặt vải, mang lại chiều sâu mà không cần nhiều lớp vải. Nguyên lý gấp lớp hình học giúp tạo nên các khối 3D như chóp, kim tự tháp hoặc lục giác, tạo hiệu ứng thị giác mạnh mẽ.

Hình 1: Kỹ thuật gấp 3D

Kỹ thuật xếp ly Origami (Pleats Origami): Kỹ thuật này tạo nên các chi tiết trang trí bằng cách xếp lớp vải theo quy luật hình học, giúp trang phục trở nên tinh tế và có độ bồng bềnh tự nhiên. Các phương pháp phổ biến bao gồm xếp ly đối xứng, xếp ly song song hoặc xếp ly ziczac để tạo kết cấu vải.

Hình 2: Kỹ thuật xếp ly Origami

Kỹ thuật gấp mô-đun (Modular Origami in Fashion): Phương pháp này sử dụng nhiều mảng vải nhỏ ghép lại theo mô hình lặp đi lặp lại, tạo nên kết cấu vải có độ co giãn linh hoạt. Nhờ đó, bề mặt trang phục có tính động, thích nghi tốt với chuyển động của cơ thể.

Hình 3: Kỹ thuật gấp mô-đun

Kỹ thuật gấp ướt (Wet-Folding Origami): Kỹ thuật gấp ướt được áp dụng trên các loại vải có độ giữ nếp cao như lụa, organza hoặc vải phủ keo, giúp tạo ra hiệu ứng mềm mại nhưng vẫn duy trì cấu trúc Origami. Quá trình này sử dụng hơi nước hoặc keo vải để cố định nếp gấp trong thời gian dài, mang lại sự cân bằng giữa độ cứng của nếp gấp và sự mềm mại của vải.

Hình 3: Kỹ thuật gấp ướt

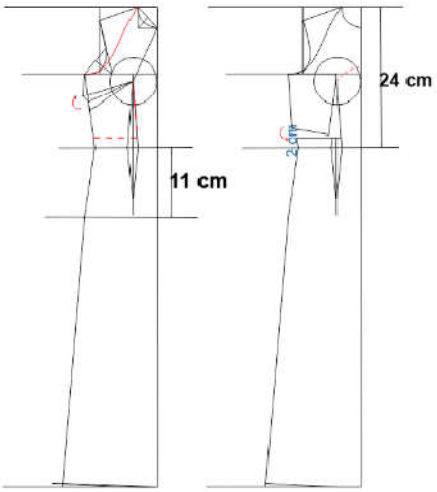
3.2. Hình minh họa bộ sưu tập

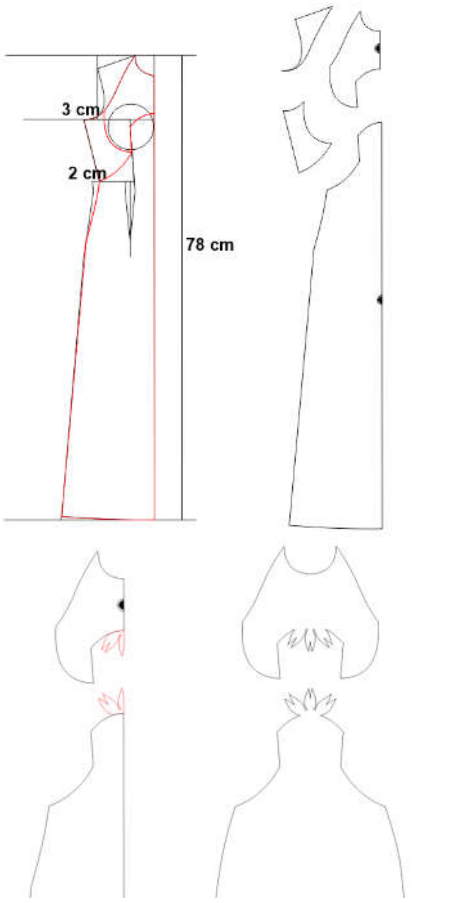
3.3 Thông số thiết kế

STT	Vị trí đo	Thông số (cm)		
		BLT-01	BLT-02	BLT-03
1	Dài áo	140	140	145
2	Dài quần	107	105	105
3	Hạ eo trước	41	42	42
4	Hạ eo sau	38	38	38
5	Hạ mông	19	20	20
6	Vòng cổ	30	32	34.5
7	Rộng vai	34	35	32
8	Vòng nách	34	34	35
9	Vòng bắp tay	24	23	24.5
10	Dài tay	66	58	52
11	Vòng cửa tay			22
12	Cổ tay			15
13	Vòng ngực	82	81	82
14	Vòng eo	67	63	66
15	Vòng mông	88	85	86
16	Dang ngực	15	15	15
17	Chéo ngực	20	17	17
18	Cao manchette			4.5

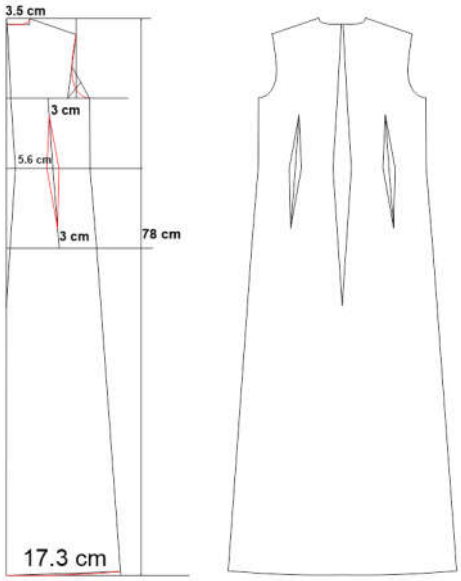
3.4 Thiết kế & fit mẫu

Hình minh họa và fit mẫu cho mẫu số 2 trong BST

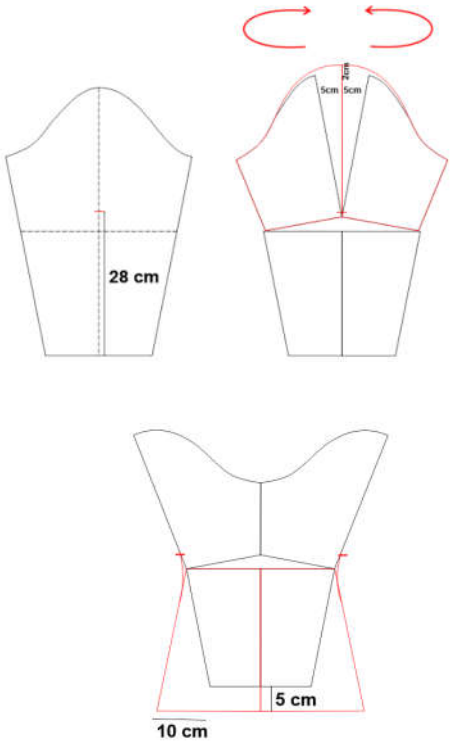




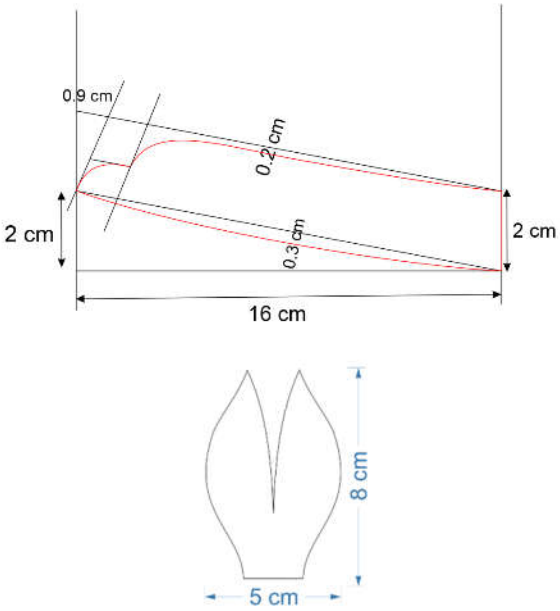
Hình 4: Thiết kế thân trước



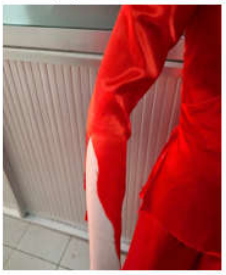
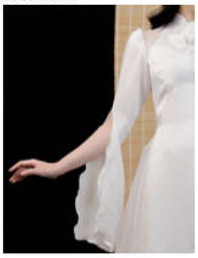
Hình 5: Thiết kế thân sau



Hình 6: Thiết kế tay áo



Hình7: Thiết kế bâu áo, cánh hoa

STT	FIT LẦN 1	HOÀN THÀNH
1	Phần ngực áo bị rộng, cổ áo hơi chật	Thêm pen phần rập vai, hạ cổ +1cm
2	Phần đính vai nằm chưa đúng vị trí	Giảm vai thêm 1cm
3	Nách và tay áo còn khá rộng, đính tay chưa đủ độ phồng	Giảm nách và tay 1cm, mở thêm đính tay để tạo độ phồng
4	Độ dài tay ngắn và vị trí xẻ chưa đúng 	Độ dài tay +5cm, độ xẻ +3cm, vẽ lệch ra trước 0.5cm 

Hình 8: Fit mẫu

3.5 Sản phẩm bộ sưu tập

4. Kết luận

Ứng dụng kỹ thuật gấp giấy Origami vào thiết kế trang phục nữ, thông qua bộ sưu tập BLT – một hướng đi mới lạ và độc đáo để tái hiện hình ảnh hoa sen trắng trên áo dài cưới. Kỹ thuật này giúp trang phục có chiều sâu, tạo hiệu ứng 3D sống động mà vẫn giữ được vẻ thanh thoát, trang nhã.Từng cánh hoa sen được tạo hình trực tiếp trên thân áo, bố cục sắp đặt từ nhỏ đến lớn với các cánh rơi, búp sen, nhụy hoa, tạo hiệu ứng nở rộ tự nhiên. Một số chi tiết được nhấn nhá bằng hạt ngọc trai, cườm pha lê, giúp hoa sen bắt sáng nhẹ nhàng, từng lớp cánh hoa sống động hơn, mang đến cảm giác hoa sen đang bung nở một cách chân thực và tinh tế. Kỹ thuật Origami có thể mở rộng khả năng ứng dụng bằng cách kết hợp thêm các chất liệu đa dạng như tơ tằm, organza,… cùng những gam màu phù hợp nhằm làm nổi bật chủ đề và tăng tính thẩm mỹ cho trang phục. Ngoài ra, ứng dụng các kỹ thuật định hình chất liệu mới giúp tăng độ bền và khả năng giữ phom dáng của sản phẩm mà vẫn đảm bảo giữ được vẻ đẹp đặc trưng của nghệ thuật Origami.

Lời cám ơn

Tác giả gửi lời cám ơn chân thành đến khoa Thời Trang và Du lịch cùng các em sinh viên Trần Thị Cẩm Nhung, Nguyễn Thị Nhã Thi (Khóa 2021) ngành Công nghệ may đã hỗ trợ thực hiện thành công nghiên cứu này.

Xung đột lợi ích

Tác giả tuyên bố không có xung đột lợi ích trong bài báo này.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

[1] Ánh Phương (2024), *Nghệ thuật gấp giấy Origami - sự thăng hoa của sáng tạo,* <http://baotnvn.vn/tin-tuc/Doi-song/25777/Nghe-thuat-gap-giay-Origami--su-thang-hoa-cua-sang-tao>.

[2] Acmjinzai, Lịch sử ra đời và phân loại nghệ thuật gấp giấy Origami của Nhật Bản, <https://acmjinzai.com/tintuc/lich-su-ra-doi-va-phan-loai-nghe-thuat-gap-giay-Origami-cua-nhat-ban>.

[3] Tomoko Nakamichi (2010), *Pattern Magic*, Laurence King Publishing, <https://ia803109.us.archive.org/34/items/PatternMagic/Pattern%20Magic.pdf

[4] *Khám phá trang phục cưới truyền thống Việt Nam qua các thời Kỳ*, <https://hehada.vn/trang-phuc-cuoi-truyen-thong-viet-nam>

[5] Nguyên Khanh (2017), *Ấn tượng trang phục lấy cảm hứng từ gấp giấy Origami Nhật Bản*, <https://toquoc.vn/an-tuong-trang-phuc-lay-cam-hung-tu-gap-giay-Origami-nhat-ban-99177131.htm>

[6] Thiết kế áo dài cưới ứng dụng nghệ thuật gấp giấy Origami lấy cảm hứng từ hoa sen trắng cho nữ từ 20-30 tuổi, Đồ án TN ngành Công nghệ may khóa 2021, Trường Đại học Sư phạm Kỹ thuật TPHCM.

THIẾT KẾ TRANG PHỤC DỰ TIỆC ỨNG DỤNG NGHỆ THUẬT GẤP GIẤY ORIGAMI TẠO HOA HỒNG THEO QUY TẮC BẤT ĐỐI XỨNG DÀNH CHO NỮ TỪ 22 – 35 TUỔI

Nguyễn Thị Thanh Bạch[1*], Nguyễn Thị Thanh Nga[1], Nguyễn Ngọc Anh Thư[1]
[1]Bộ môn Công nghệ may, Khoa Thời trang & du lịch, Trường Đại học Công nghệ Kỹ thuật TPHCM
*Tác giả liên hệ. *Email:* bachntt@hcmute.edu.vn

THÔNG TIN BÀI BÁO

Ngày nhận bài:	12/05/2026
Ngày hoàn thiện:	20/06/2026
Ngày chấp nhận đăng:	27/06/2026
Ngày đăng:	**30/06/2026**

TỪ KHÓA

Origami;
Hoa hồng trắng;
Bất đối xứng;
Trang phục dự tiệc;
Bộ sưu tập Rhodes.

TÓM TẮT

Trong bất kể thời đại, thời điểm hay thời tiết nào đối với mọi người, đặc biệt là với phái nữ, việc lựa chọn được một bộ trang phục vừa đẹp, vừa hợp dáng vừa đủ để trở thành tâm điểm của sự chú ý là một điều vô cùng quan trọng. Nhận thấy điều đó, nhóm nghiên cứu lựa chọn ứng dụng kỹ thuật gấp xếp Origami – một nghệ thuật truyền thống đến từ Nhật Bản. Kết hợp với hoa hồng – "Nữ hoàng của các loài hoa", những cánh hoa kiêu sa không đối xứng, nở rộ xinh đẹp để nghiên cứu tạo ra bộ sưu tập đầm dự tiệc cho nữ từ 22 – 35 tuổi. Đồng thời, trong thời đại bùng nổ thông tin như hiện nay, nhưng các tài liệu, hình ảnh có liên quan đến kỹ thuật Origami tạo hoa hồng nổi theo quy tắc bất đối xứng hiếm được tìm thấy. Vì vậy, nghiên cứu này được thực hiện với mong muốn tạo tài liệu tham khảo, tài liệu học tập về ứng dụng nghệ thuật gấp xếp Origami tạo hình trên trang phục.

1. Giới thiệu

Ngày nay, ngoài những kiểu trang phục dự tiệc được ứng dụng nhiều kỹ thuật khác nhau như draping xếp nếp, đính kết, thêu, smocking, kết hợp nhiều chất liệu, ... để tạo nên những bộ cánh dự tiệc thu hút. Trong dòng chảy thời trang chung của thế giới, xu hướng kết hợp các yếu tố nghệ thuật thủ công hiện hữu xuất hiện với tần dày đặc hơn. Nghệ thuật gấp xếp Origami cũng không đứng ngoài xu hướng chung, cho thấy khả năng ứng dụng cao của kỹ thuật này.

Origami (折り紙), nghệ thuật gấp giấy đẹp đẽ và tinh tế của Nhật Bản, tạo ra những hình dáng và mẫu mã đẹp mắt. Origami không chỉ là một hoạt động sáng tạo. Quá trình thực hiện yêu cầu sự tập trung, phối hợp tỉ mỉ và sáng tạo và đã được chứng minh là mang lại nhiều lợi ích cho nhiều môi trường trị liệu khác nhau và ứng dụng trong tâm lý trị liệu, không gian vũ trụ, y học, công nghệ nano,..và thiết kế thời trang. Đã có những nhà mốt ứng dụng nghệ thuật Origami vào trang phục với chất liệu cứng, thô, dễ tạo hình, tạo nếp như Hussein Chalayan, Issey Miyake, Uyên Nguyễn, ... Kết quả của nghiên cứu là những bộ trang phục dự tiệc sang trọng, quyến rũ vừa chứa đựng đặc trưng của Origami – các đường xếp nếp tạo hình, vừa mang cảm giác mềm mại, ôm sát cơ thể người mặc để tôn lên vẻ đẹp duyên dáng của phụ nữ, giúp họ tạo được ấn tượng mạnh mẽ với người xung quanh

Hình 1: Một số thiết kế ứng dụng kỹ thuật xếp Origami của Issey Miyake.

2. Phương pháp nghiên cứu

2.1. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp tham khảo tài liệu: dùng để xây dựng các cơ sở lý thuyết, minh chứng khoa học cho vấn đề, xu hướng thời trang chung, được tìm hiểu qua các kênh như thư viện, trung tâm học liệu, giáo trình, tạp chí, cơ sở dữ liệu trên internet (Google, Youtobe, Instagram, ...)

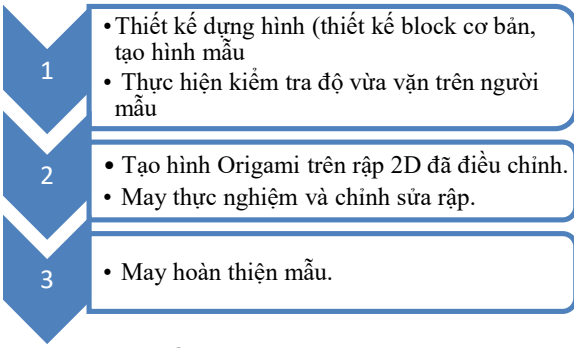
Phương pháp phân tích tổng hợp: Phân tích và tổng hợp các tài liệu liên quan để nghiên cứu về cách gấp xếp Origami dạng hoa hồng nổi theo quy tắc bất đối xứng.

Phương pháp thực nghiệm: Thực hiện thiết kế, xây dựng bộ rập, may hoàn chỉnh sản phẩm.

2.2. Đối tượng nghiên cứu

- Nghệ thuật gấp xếp Origami
- Đặc điểm tâm sinh lý của nữ độ tuổi từ 22 – 35 tuổi.
- Các kiểu dáng trang phục dự tiệc phù hợp với xu hướng và có thể kết hợp hài hòa với Origami.

2.3 Quy trình nghiên cứu



Sơ đồ 1: Quy trình nghiên cứu

3. Kết quả và bàn luận

3.1. Kết quả của nghiên cứu

3.1.1. Lịch sử hình thành nghệ thuật gấp xếp Origami

Nghệ thuật gấp giấy đã nảy mầm nhờ sự ra đời của giấy vào thế kỷ thứ nhất hoặc thứ hai sau Công nguyên ở Trung Quốc.

Dưới sự du nhập của Phật giáo, nghệ thuật cổ này theo đó xuất hiện tại Hàn Quốc và Nhật Bản. Phải đến triều đại Heian (794 – 1185), nghệ thuật thủ công này bắt đầu nở rộ ở Nhật Bản và phát triển rực rỡ thành nghệ thuật mà ngày nay chúng ta gọi là Origami.

Vào giai đoạn đầu, nghệ thuật này được biết đến dưới cái tên "orikata", "orisue" hoặc "orimono". Thuật ngữ "Origami" đã được đặt ra vào thời Minh Trị (1868 – 1912)

Với bề dày lịch sử hình thành nhưng phải đến thế kỷ 18, những hướng dẫn bằng văn bản đầu tiên về mô hình Origami mới xuất hiện, với tác phẩm "Sembazuru Orikata" của Akisato Rito.

Tuy nhiên, có lẽ chính việc xuất bản "Ranma Zushiki" vào cuối thế kỷ 19 đã có ảnh hưởng sâu sắc đến Origami hiện đại. Cuốn sách này bao gồm những gì sẽ trở thành nền tảng cho nhiều sáng tạo Origami đương đại.

Đến thế kỷ 20, Akira Yoshizawa, được coi là bậc thầy về Origami, đã cách mạng hóa loại hình nghệ thuật này. Ông đã phát triển một hệ thống các mẫu gấp và ký hiệu vẫn được sử dụng rộng rãi cho đến ngày nay. Mọi người cũng ghi nhận công lao của ông vì đã nâng Origami lên tầm một loại hình nghệ thuật nghiêm túc.

3.1.2. Phân loại nghệ thuật gấp xếp Origami

Trải qua quá trình hình thành và phát triển, Origami phát triển thành nhiều kỹ thuật gấp xếp khác nhau, có thể kể đến một số loại tiêu biểu sau:

- Origami truyền thống (Traditional Origami).
- Origami ghép (Modular Origami).
- Origami gấp ướt (Wet – folding Origami).
- Origami cử động (Action Origami).
- Origami hoa văn nổi (Origami tessellations).
- Origami trang sức (Jewelry Origami).
- Origami thực phẩm (Food Origami).

3.1.3. Cơ sở lựa chọn, tiêu chí đánh giá và tính ứng dụng của kiểu gấp hoa hồng bất đối xứng

Đây là kiểu gấp khá phức tạp, có nhiều tính sáng tạo dựa trên kỹ thuật gấp xếp liền thân, tạo hình hoa hồng nổi 3D nên nhóm nghiên cứu đã thực hiện trên vải lụa, tơ óng.

Sau khi thực hiện thiết kế và may mẫu, nhóm nghiên cứu nhận thấy việc thiết kế cần chú ý tạo rập chính xác các mảnh bằng cách đánh số cũng như may ráp đúng kỹ thuật để giữ được tạo hình hoa hồng đúng mong muốn và vừa vặn với thông số người mẫu như đúng đỉnh ngực, không lệch sườn,...

Sản phẩm có thể ứng dụng trên thời trang tiệc, thời trang biểu diễn để tạo sự nổi bật với thiết kế hình nổi 3D. Đồng thời cũng có thể sử dụngcác chất liệu khác như denim, da,.. Ngoài quần áo, thì các phụ kiện khác cũng có thể sử dụng nghệ thuật gấp xếp Origami như túi xách, ví cầm tay, balo, giày dép,...

3.2. Thiết kế mẫu đầm Rhodes 1

3.2.1. Giới thiệu mẫu Rhodes 1

❖ Thân chính (lớp ngoài)

Thân trước: áo cup ngang, không pen. Thân áo xếp origami hoa hồng, cạnh dưới áo cắt cách điệu. Áo có phân tà dài được đính tại ngực trái người mặc. Tùng váy suông, ôm sát phần mông. Tùng váy có 4 ply được xếp như mô tả.

Thân sau: áo có decoup, nẹp định hình, chính giữa thân sau may nẹp để luồn dây rút. Tùng váy có dây kéo, xẻ tà tại giữa sau, có 4 ply tại eo.

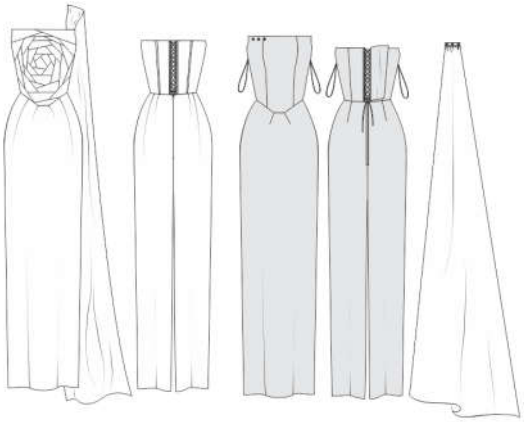
❖ Thân lót (mặt trong)

Thân trước: áo có decoup, may lộn sạch với lớp chính, trên ngực trái có đính 3 nút bấm, sườn áo có dây treo. Tùng váy suông, có hai pen, may lộn với lớp chính.

Thân sau: áo có decoup, nẹp để luồn dây, nẹp che, may lộn với lớp chính. Tùng váy suông, ôm mông, có hai pen, may lộn với chính.

Tài áo: dài, hình thang, đầu tà dún, bọc tà, đính 3 nút bấm.

Hình 2. *Mô tả mẫu đầm Rhodes 1*

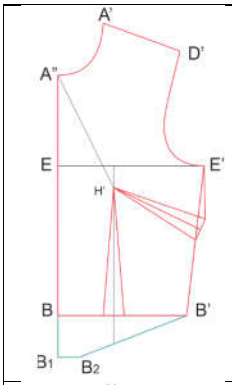
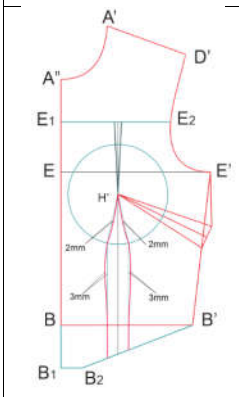
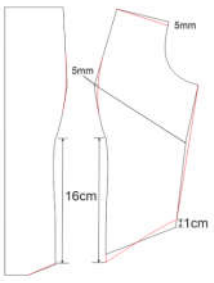


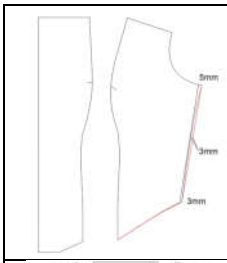
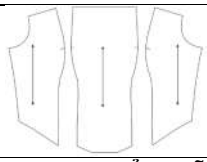
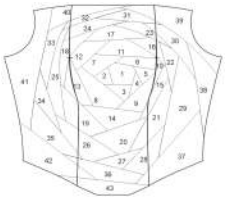
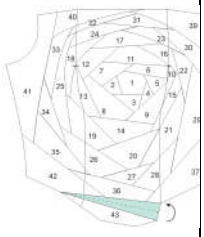
Hình 3. *Mô tả phẳng đầm Rhodes 1*
(theo thứ tự từ trái sang lần lượt là thân chính, thân lót, tà áo)

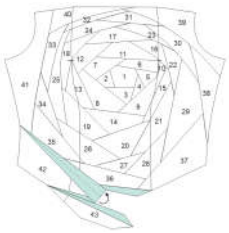
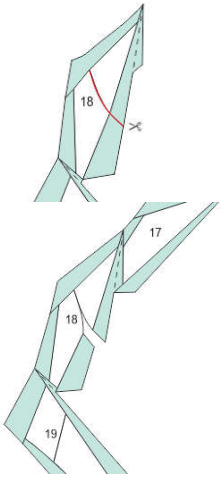
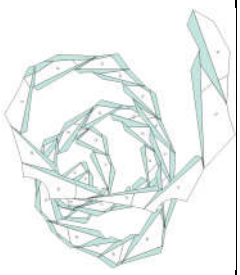
3.2.2. Thông tin ni mẫu

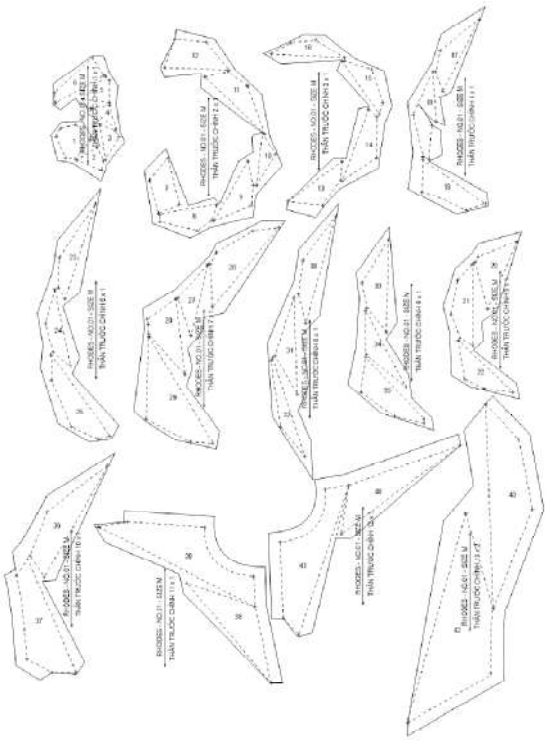
- Hạ eo trước: 42cm
- Hạ eo sau: 39cm
- Dài đầm: 100cm
- Hạ mông 19cm
- Vòng cổ: 36cm
- Rộng vai: 35cm
- Vòng ngực: 80cm
- Vòng eo: 63cm
- Vòng mông: 90cm
- Vòng nách: 35cm
- Đỉnh ngực – chân ngực: 7cm
- Dang ngực: 16cm
- Chéo ngực: 18cm

3.2.3. Thiết kế áo thân trước áp dụng kỹ thuật gấp xếp Origami dựa trên block cơ bản áo thân trước

	*Thiết kế lai áo: Ta có BB1 = 6cm B1B2 = 3cm Nối B1, B2, B' như hình vẽ. Kéo dài đường giữa pen dọc như hình vẽ.
	*Thiết kế decoup: Vẽ E1E2 song song cách đều đường ngang ngực 7cm. Vẽ đường trong có tâm là điểm H', bán kính R = Số đo đỉnh ngực đến chân ngực = 7cm. Kéo dài pen dọc đến lai áo. Vẽ lại pen dọc như hình vẽ. Giảm đường thân áo 0.5cm mỗi bên như hình vẽ.
	Giảm 0.5cm tại đỉnh ngực. Giảm 0.5cm tại đường thân áo phía nách áo. Kéo dài đường pen áo, khoảng độ dài pen từ chân ngực đến lai bằng nhau ở hai mảnh và bằng 16cm. Vẽ cong đường eo lên 1cm Vẽ lại đường sườn.

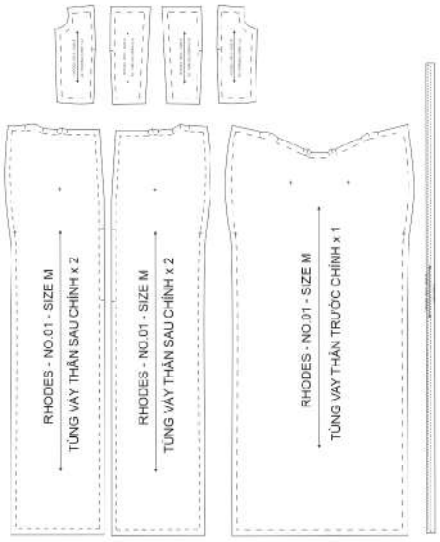
	Chỉnh sửa rập sau khi fit mẫu: Cộng thêm 0.5cm tại sườn vị trí nách tay. Cộng thêm 0.3cm tại sườn, vị trí eo. Vẽ cong vào 0.3cm tại trung điểm sườn áo.
	Rập thân trước hoàn chỉnh.
Phát triển mẫu áo gấp xếp Origami hoa hồng	
	❖ **Bước 1:** Dán các đường decoup. Lưu ý: dán đỉnh ngực trùng nhau. đường dán êm, không nhăn. Vẽ phác tự các đường tạo dáng hoa hồng trên áo. Các đường thẳng giao nhau tạo thành các hình tam giác, tứ giác, lục giác không đều nhau. Lưu ý: các đường tạo dáng hoa hồng là đường thẳng. Khi mô tả, tác giả chuyển thành đường cong để mô tả 3D phần ngực áo. Các số thứ tự được đánh từ trong ra ngoài, theo hình xoắn ốc.
	❖ **Bước 2:** Cắt rời mảnh số 43. Cắt một hình tam các có độ dài hai cạnh bằng độ dài đường vừa cắt, đáy tam giác rộng tùy ý. Dán hình tam giác đó vào cạnh bên số 43, thân áo. Gấp theo đường phân giác từ đỉnh.

	❖ **Bước 3:** Cắt đôi pen theo đường phân giác đến vị trí giao với cạnh bên của mảnh số 42 kéo dài. Dán hình tam giác tương tự số 43. Gấp theo đường phân giác, cắt đuôi pen tương tự bước 2. Thực hiện các thao tác tương tự cho đến hết.
	❖ **Bước 4:** Có hai trường xếp tại vị trí đỉnh ngực: Trường hợp 1: mảnh số 18 (có chứa đường cong decoup ngực). Thực hiện tương tự các bước để tạo pen như bình thường. Kẻ đường thẳng kéo dài đường decoup trên mảnh ra phần pen, cắt mở đường decoup. Trường hợp 2: Khi vẽ phác thảo các đường của hoa hồng, chú ý kỹ đến đỉnh ngực sao cho có đường thẳng đi qua, có đuôi pen tại vị trí đỉnh ngực.
	Sau khi thực hiện các bước trên, áo thân trước được chia cắt tạo thành một dải dài, chồng lấn. Tiến hành phân tách rập để tiết kiệm nguyên phụ liệu và đảm bảo canh sợi cho áo. Phân tách phụ thuộc vào độ lớn của mảnh và sự thuận tiện khi may ráp. Lưu ý: Khi tạo rập BTP không cộng thêm đường may cho phần gấp xếp Origami, chỉ cộng đường may cho đường sườn, nách, ngang cup và lai áo.

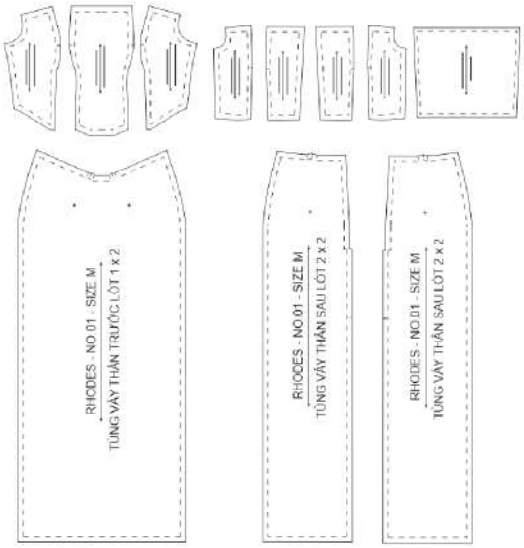


Hình 4. *Rập BTP áo thân trước chính*

Thân sau áo, tùng váy lần lượt được phát triển dựa trên block cơ bản đo theo ni của người mẫu.

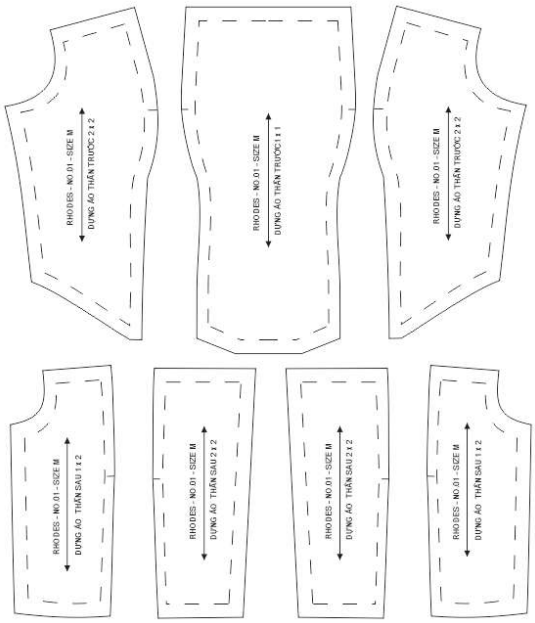


Hình 5. *Rập BTP áo thân sau, tùng váy chính*



Hình 6. *Rập BTP áo, nẹp che, ttùng váy lót*

Thiết kế lớp dựng cho áo: dựa trên rập lót thân trước và thân sau áo. Lớp dựng này gồm 3 lớp theo thứ tự 1 lớp lưới mềm – 1 lớp lưới vi tính – 1 lớp lưới mềm. Đường decoup, đường sườn được luồn gọng nhựa nhằm tăng khả năng định hình, tạo phom cho áo và ổn định chi tiết xếp Origami.



Hình 7. *Rập dựng áo bán thành phẩm.*

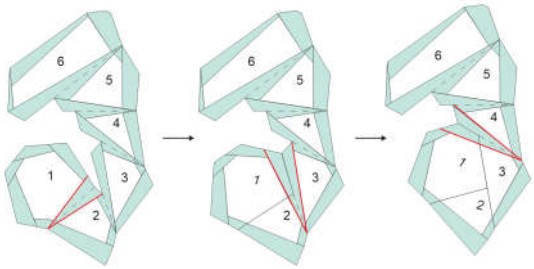
3.2.4. Hướng dẫn may xếp mẫu Origami

Khi may phần gấp xếp Origami trên áo, cần may theo đường xoắn ốc, từ trong ra ngoài, từ chi tiết số 1 đến chi tiết số 43 theo số thứ tự đã đánh

dấu trên rập. Lưu ý: cần khớp dấu, may sát cạnh chi tiết, khi hoàn tất 1 đường may, gọt đường may còn 3mm, ủi lật về phía sườn, lai, cup ngang.

Vì rập áo gấp xếp các chi tiết không đồng nhất về kích thước nên cần đối chiếu rập khi may để tránh nhầm lẫn, đảm bảo đinh ngực, khớp sườn với thân sau.

Sau khi may hoàn thiện phần gấp xếp Origami, dùng kim gim cố định sườn, lai, cup ngang, đỉnh ngực trên phần dựng bằng lưới vi tính đã may, căn chỉnh khớp dấu và êm phẳng, tiến hành lược ẩn cố định các chi tiết.



Hình 6. *Mô tả quy cách may gấp Origami*

3.2.5. Kết quả nghiên cứu

Hình 8. *Mẫu đầm Rhodes 1 hoàn thiện*

Khi áp dụng các kỹ thuật Origami khác nhau có thể mang các công dụng khác nhau trên trang phục, tạo các khối nổi để trang trí, tạo tính tiện dụng như gấp gọn, hay tăng độ co giãn đàn hồi cho chất liệu không co giãn theo chiều dài và chiều ngang của cơ thể, biến đổi chức năng làm trang phục trở nên đa dụng hơn nhưng cũng không kém tính thẩm mỹ và thu hút. Qua quá trình thực hiện nhóm nhiên cứu lưu ý một số điểm sau:

1. Chất liệu cần phù hợp với kỹ thuật Origami muốn ứng dụng trên trang phục nhằm thuận tiện cho quá trình tạo hình và đạt được hiệu ứng như mong muốn.
2. Đối với các mẫu tạo hình cần độ ổn định cao, độ phồng cần nghiên cứu tạo lớp dựng phù hợp.
3. Kỹ thuật gấp xếp Origami đòi hỏi độ chính xác cao, tỉ mỉ trong từng chi tiết, nên người thực hiện cần thật cẩn trọng, kiên nhẫn và đảm bảo các chi tiết khớp nhau trong quá trình tạo hình.
4. Khi thiết kế cần lưu ý canh sợi của chi tiết nhằm đảm bảo hiệu ứng nổi 3D, thuận tiện trong quá trình tạo mẫu, tránh trường hợp mẫu khi hoàn thiện không đạt kỳ vọng ban đầu.
5. Khó khăn trong quá trình may: vải chính quá rũ và trơn, may dây luồn quá nhỏ (0.3mm) không được, voan và lưới vi tính dễ bị tưa ở biên khiến bán thành phẩm cắt ra bị thiếu thông số, ...

4. Kết luận

Ứng dụng kỹ thuật gấp xếp Origami vào quá trình tạo mẫu trang phục dự tiệc là một hướng đi mới, làm đa dạng thêm các phương pháp hiện thực hóa các mẫu lễ phục ấn tượng. Bên cạnh các thiết kế đã nghiên cứu về Origami như thiết kế dạng xoắn, dạng bamboo, gấp nơ ... thì dạng hoa hồng bất đối xứng này đã góp phần tạo thêm những bộ cánh hiện đại mang hơi thở của nghệ thuật truyền thống, thể hiện các yếu tố cổ điển một cách tự nhiên, hài hòa, khoác lên kỹ thuật lâu đời này một sức sống mới.

Lời cám ơn

Nhóm nguyên cứu xin chân thành cảm ơn đến Trường Đại học Công nghệ Kỹ thuật TpHCM, khoa Thời trang và Du lịch cùng người mẫu Nguyễn Thị Quỳnh (Khóa 2021CNM).

Xung đột lợi ích

"Các tác giả tuyên bố không có xung đột lợi ích trong bài báo này."

TÀI LIỆU THAM KHẢO

[1] Himanshu Jain (2023), "*Japanese Origami: The Art of Paper Folding*", https://www.ejable.com/japan–corner/japanese–culture/Origami/

[2] Origamiheaven, "*David Mitchell's Origami Heaven – History – The Senbazuru Orikata*", https://www.Origamiheaven.com/senbazuruorikata.htm>

[3] Thúy Hằng (2021), "*NTK thời trang gốc Việt sáng tạo với Origami"*

[4] Võ Thị Mỹ Duyên – Nguyễn Thị Tố Quyên, (2019) "*Thiết kế trang phục dự tiệc dựa trên nghệ thuật gấp giấy Origami – Thiết kế xoắn*

PHÂN TÍCH QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰ TẠI TEXAS CHICKEN

Trương Ngọc Thương[1*], Nguyễn Thái Tú [1], Nguyễn Phi Phượng [1], Nguyễn Ngọc Tú Quyên [1], Mai Hiếu Thuận [1]

[1]Sinh viên ngành Quản trị nhà hàng và dịch vụ ăn uống, Khoa Thời Trang và Du Lịch, Trường ĐH CNKT TP.HCM
*Tác giả liên hệ. *Email:* 24159055@student.hcmute.edu.vn

THÔNG TIN BÀI BÁO

Ngày nhận bài: 30/03/2026
Ngày hoàn thiện: 20/06/2026
Ngày chấp nhận đăng: 26/06/2026
Ngày đăng: **30/06/2026**

TỪ KHÓA

Texas Chicken;
Quản trị nhân lực F&B;
Cơ cấu tổ chức;
Tuyển dụng và đào tạo;
Văn hóa doanh nghiệp.

TÓM TẮT

Mục tiêu của bài tiểu luận này là phân tích cơ cấu tổ chức, chính sách nhân sự và các thách thức trong quản trị nguồn nhân lực tại Gà rán Texas (Texas Chicken), một thương hiệu thức ăn nhanh tiêu biểu hoạt động theo mô hình chuỗi. Nghiên cứu sử dụng phương pháp phân tích – tổng hợp tài liệu thứ cấp kết hợp với tiếp cận tình huống thực tiễn của doanh nghiệp trong ngành F&B. Kết quả phân tích cho thấy Texas Chicken sở hữu cơ cấu tổ chức tương đối tinh gọn, chính sách nhân sự hướng đến tính linh hoạt và tiêu chuẩn hóa, tuy nhiên vẫn gặp nhiều khó khăn trong tuyển dụng, giữ chân và phát triển nhân viên do đặc thù lao động trẻ, tỷ lệ biến động nhân sự cao và áp lực công việc lớn. Trên cơ sở đó, bài tiểu luận đề xuất ba chiến lược nhân sự cụ thể nhằm nâng cao hiệu quả quản trị nhân lực và xây dựng văn hóa làm việc tích cực, góp phần hỗ trợ doanh nghiệp phát triển bền vững trong môi trường cạnh tranh cao của ngành dịch vụ ăn uống.

1. Giới thiệu

1.1. Đặt vấn đề

Ngành dịch vụ ăn uống tại Việt Nam đang chứng kiến sự bùng nổ mạnh mẽ, đặc biệt là phân khúc chuỗi thức ăn nhanh với sự tham gia của các thương hiệu quốc tế như Texas Chicken. Đặc thù của mô hình chuỗi là tính đồng nhất về chất lượng dịch vụ tại mọi điểm bán, điều này phụ thuộc hoàn toàn vào năng lực và sự ổn định của đội ngũ nhân sự tuyến đầu.

Tuy nhiên, báo cáo thị trường F&B giai đoạn 2024–2025 chỉ ra một nghịch lý lớn: trong khi doanh thu ngành tăng trưởng, có đến 88% doanh nghiệp F&B phải đối mặt với tình trạng thiếu hụt nguồn nhân lực. Sự chuyển dịch sang nền kinh tế tự do cùng với sự thay đổi trong kỳ vọng công việc của thế hệ Gen Z đã đẩy tỷ lệ biến động nhân sự tại các chuỗi QSR lên mức báo động.

Dù quản trị nhân sự là một đề tài kinh điển, nghiên cứu này tập trung cập nhật và phân tích sâu sắc những biến động mới nhất của thị trường lao động F&B hậu đại dịch (giai đoạn 2024–2026). Bằng cách mổ xẻ tình huống thực tế tại Texas Chicken Việt Nam thông qua việc đối chiếu giữa chính sách vận hành chuẩn hóa và áp lực thực tế của lao động trẻ, nghiên cứu chỉ ra những điểm nghẽn cốt lõi trong mô hình quản trị chuỗi tinh gọn hiện nay, từ đó đề xuất các giải pháp mang tính chiến lược phù hợp với tâm lý lao động mới.

1.2. Mục tiêu nghiên cứu

Vận dụng kiến thức quản trị nhân lực để phân tích toàn diện thực trạng nhân sự tại chuỗi cửa hàng Texas Chicken, bao gồm cơ cấu tổ chức và các chính sách hiện hành. Trên cơ sở đánh giá những thách thức thực tế trong công tác tuyển dụng, giữ chân và phát triển đội ngũ, bài viết sẽ đề xuất ba chiến lược nhân sự cụ thể nhằm tối ưu hóa hiệu quả vận hành và củng cố văn hóa làm việc bền vững cho doanh nghiệp.

Bên cạnh việc phân tích thực trạng quản trị nhân sự, nghiên cứu hướng đến làm rõ các thách thức đặc thù của mô hình chuỗi thức ăn nhanh sử dụng lao động trẻ trong ngành F&B. Điểm đóng góp của nghiên cứu nằm ở việc phân tích mối liên hệ giữa cơ cấu tổ chức, chính sách nhân sự và khả năng duy trì nguồn nhân lực, từ đó đề xuất các chiến lược nhân sự mang tính ứng dụng phù hợp với bối cảnh thực tiễn doanh nghiệp.

1.3. Giới thiệu về Texas Chicken

Texas Chicken, còn được biết đến với tên gọi chính thức là Church's Texas Chicken, là một trong những chuỗi nhà hàng thức ăn nhanh chuyên phục vụ món gà rán và các sản phẩm ăn kèm theo phong cách Mỹ. Thương hiệu này được George W.

Church Sr. thành lập tại San Antonio, Texas (Hoa Kỳ) vào năm 1952 và sau đó phát triển mạnh mẽ thành một trong những chuỗi gà rán lớn nhất toàn cầu[1]. Hoạt động theo mô hình nhượng quyền, Texas Chicken hiện có hơn 1.500–1.700 cửa hàng tại hơn 25 quốc gia và vùng lãnh thổ trên thế giới

Chuỗi nhà hàng này nổi tiếng với các món gà rán được chế biến theo công thức đặc trưng, được tẩm ướp và chiên tươi mỗi ngày, cùng với các món phụ như tenders, bánh honey-butter biscuits và các món ăn kèm mang phong cách "home-style" cổ điển từ Mỹ [2]. Qua hơn 70 năm hình thành và phát triển, Texas Chicken không chỉ là một thương hiệu nổi bật trong ngành Quick Service Restaurant (QSR) mà còn là biểu tượng của văn hóa gà rán Mỹ, góp phần mở rộng trải nghiệm ẩm thực này đến người tiêu dùng trên toàn thế giới.

2. Phương pháp nghiên cứu

2.1. Thiết kế và tiếp cận tình huống.

Nghiên cứu này được thiết kế theo mô hình nghiên cứu tình huống (Case study research) kết hợp phương pháp phân tích định tính. Đối tượng nghiên cứu trọng tâm và duy nhất là hệ thống quản trị nguồn nhân lực tại chuỗi nhà hàng thức ăn nhanh Texas Chicken Việt Nam. Việc lựa chọn phương pháp tiếp cận tình huống giúp đi sâu vào phân tích sự tương tác giữa cơ cấu vận hành đặc thù của mô hình chuỗi (Quick Service Restaurant - QSR) và các vấn đề nhân sự thực tiễn, từ đó đảm bảo tính thực tế, logic và chuyên sâu của đề tài.

2.2. Phương pháp phân tích dữ liệu

2.2.1. Phân tích mô tả cơ cấu tổ chức và chính sách nhân sự

Sau khi hoàn tất việc thu thập dữ liệu, nhóm nghiên cứu tiến hành phân tích mô tả nhằm làm rõ cơ cấu tổ chức và các chính sách nhân sự hiện hành của Texas Chicken. Phương pháp này tập trung vào việc hệ thống hóa thông tin liên quan đến mô hình quản lý theo chuỗi, sự phân cấp giữa bộ phận quản lý trung tâm và các cửa hàng, cũng như vai trò của các vị trí nhân sự trong vận hành doanh nghiệp. Thông qua đó, nghiên cứu phác họa được bức tranh tổng thể về cách thức tổ chức và quản trị nguồn nhân lực tại Texas Chicken.

2.2.2. Phân tích so sánh với lý thuyết quản trị nhân sự

Bên cạnh phân tích mô tả, nghiên cứu sử dụng phương pháp phân tích so sánh để đối chiếu thực tiễn quản trị nhân sự tại Texas Chicken với các lý thuyết và mô hình quản trị nhân sự phổ biến trong ngành dịch vụ ăn uống. Việc so sánh này giúp làm rõ mức độ phù hợp giữa chính sách nhân sự của doanh nghiệp với đặc thù ngành F&B, đồng thời chỉ ra những điểm mạnh và hạn chế trong công tác tuyển dụng, đào tạo, giữ chân và phát triển nhân viên.

2.2.3. Phân tích vấn đề và thách thức nhân sự

Trên cơ sở dữ liệu thu thập được và kết quả phân tích so sánh, nhóm nghiên cứu tiến hành phân tích các vấn đề và thách thức trong quản trị nhân sự của Texas Chicken. Phương pháp này tập trung nhận diện những khó khăn thường gặp trong mô hình chuỗi thức ăn nhanh, như biến động lao động cao, áp lực tuyển dụng liên tục, yêu cầu đào tạo nhanh và duy trì chất lượng dịch vụ đồng nhất. Qua đó, nghiên cứu làm rõ các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả quản trị nhân sự và văn hóa làm việc tại doanh nghiệp.

2.2.4. Tổng hợp và đề xuất chiến lược nhân sự

Cuối cùng, phương pháp tổng hợp và suy luận được sử dụng nhằm đề xuất các chiến lược nhân sự phù hợp cho Texas Chicken. Dựa trên kết quả phân tích cơ cấu tổ chức, chính sách nhân sự và các thách thức đặt ra, nhóm nghiên cứu xây dựng các đề xuất chiến lược mang tính định hướng và khả thi, hướng đến việc nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực, tăng cường sự gắn kết của nhân viên và hỗ trợ sự phát triển bền vững của doanh nghiệp trong ngành dịch vụ ăn uống.

3. Kết quả và bàn luận

3.1. Cơ cấu tổ chức và chính sách nhân sự của doanh nghiệp.

3.1.1. Cơ cấu tổ chức.

Texas Chicken Việt Nam là doanh nghiệp hoạt động theo mô hình chuỗi cửa hàng thức ăn nhanh, vì vậy cơ cấu tổ chức được xây dựng theo hướng tinh gọn, phân cấp rõ ràng nhằm đảm bảo sự thống nhất trong quản lý và vận hành giữa các cửa hàng. Cơ cấu tổ chức tại mỗi cửa hàng được thiết kế phù hợp với đặc thù ngành dịch vụ ăn uống, trong đó

đề cao vai trò điều phối, giám sát và phối hợp giữa các bộ phận nhằm phục vụ khách hàng một cách nhanh chóng và hiệu quả.

Ở cấp độ doanh nghiệp, cơ cấu tổ chức của Texas Chicken bao gồm bộ phận quản lý trung tâm chịu trách nhiệm hoạch định chiến lược, xây dựng chính sách và kiểm soát hoạt động của toàn hệ thống. Các phòng ban chức năng như nhân sự, marketing, vận hành và tài chính đóng vai trò hỗ trợ, đảm bảo sự thống nhất về tiêu chuẩn thương hiệu, quy trình phục vụ và chính sách nhân sự trên toàn chuỗi. Thông tin tuyển dụng từ các nền tảng chuyên ngành cho thấy Texas Chicken tại Việt Nam có tổ chức các vị trí văn phòng như marketing và các bộ phận hỗ trợ khác, phản ánh sự phân chia chức năng rõ ràng giữa khối quản lý – hỗ trợ và khối vận hành trực tiếp tại cửa hàng .

Ở cấp cửa hàng, cơ cấu tổ chức được thiết kế theo mô hình quản lý trực tuyến, với Quản lý nhà hàng là người chịu trách nhiệm cao nhất về hoạt động kinh doanh, nhân sự và chất lượng dịch vụ tại điểm bán. Dưới quản lý nhà hàng là các vị trí Trợ lý quản lý và Trưởng ca, những người trực tiếp điều phối nhân sự theo ca, giám sát quy trình phục vụ và đảm bảo tuân thủ các tiêu chuẩn vận hành. Lực lượng lao động chủ yếu tại cửa hàng là nhân viên phục vụ, thu ngân và nhân viên bếp, làm việc theo ca linh hoạt nhằm đáp ứng nhu cầu phục vụ khách hàng trong các khung giờ cao điểm. Cơ cấu nhân sự này được phản ánh rõ qua các thông tin tuyển dụng Trưởng ca và Quản lý nhà hàng của Texas Chicken trên các trang tuyển dụng chuyên ngành F&B tại Việt Nam .

Cơ cấu tổ chức phân tầng giúp doanh nghiệp phân chia nhiệm vụ rõ ràng, tăng khả năng kiểm soát hoạt động vận hành và hỗ trợ quá trình mở rộng hệ thống cửa hàng. Việc phân định trách nhiệm giữa quản lý cửa hàng, giám sát và nhân viên vận hành góp phần nâng cao hiệu quả phối hợp trong môi trường phục vụ có tốc độ cao như ngành F&B.

Tuy nhiên, mô hình này cũng tồn tại một số hạn chế. Việc phụ thuộc nhiều vào quản lý cấp trung trong quá trình giám sát và điều phối có thể làm giảm tính linh hoạt trong xử lý tình huống thực tế, đặc biệt trong các khung giờ cao điểm. Đồng thời, nếu quy trình phối hợp giữa các cấp chưa hiệu quả, cơ cấu nhiều tầng có thể làm chậm tốc độ ra quyết định và ảnh hưởng đến trải nghiệm khách hàng.– những vấn đề sẽ được phân tích sâu hơn ở các phần tiếp theo của bài tiểu luận.

3.1.2. Chính sách nhân sự.

Chính sách Tuyển dụng

Đối tượng: Ưu tiên người trẻ, sinh viên, làm bán thời gian cho các vị trí phục vụ, thu ngân, bếp.

Tiêu chí: Chú trọng thái độ, trách nhiệm và kỹ năng giao tiếp hơn là kinh nghiệm chuyên môn.

Kênh tuyển dụng: Đa dạng qua Mạng xã hội, Website công ty và Ứng dụng tìm việc.[3]

Đào tạo & Phát triển

Phương pháp: Đào tạo thực tế tại chỗ và liên tục để đảm bảo chất lượng đồng nhất.

Nội dung: Văn hóa doanh nghiệp, quy trình chế biến, an toàn vệ sinh thực phẩm và kỹ năng xử lý tình huống.

Cơ hội: Có lộ trình thăng tiến rõ ràng từ nhân viên lên Trưởng ca và Quản lý.[4]

Lương thưởng & Đãi ngộ

Mức lương:

- Full-time: 5.000.000 – 7.000.000 VNĐ/tháng.
- Part-time: 23.500 – 26.000 VNĐ/giờ.

Phụ cấp: Hỗ trợ ăn ca (20k - 25k/ngày) và phí gửi xe.

Thưởng: Thưởng doanh thu, nhân viên xuất sắc và nhân 400% lương khi làm việc ngày Lễ, Tết.

Các chính sách nhân sự của doanh nghiệp cho thấy sự phù hợp với đặc điểm vận hành của mô hình chuỗi thức ăn nhanh, đặc biệt trong việc sử dụng lao động trẻ và lao động bán thời gian nhằm duy trì tính linh hoạt về chi phí và nhân sự. Chính sách đào tạo nội bộ và lộ trình thăng tiến cũng góp phần hỗ trợ nhân viên thích nghi nhanh với môi trường làm việc và tạo động lực phát triển.

Tuy nhiên, hiệu quả thực tế của các chính sách này vẫn chịu ảnh hưởng bởi tỷ lệ biến động nhân sự cao – một đặc điểm phổ biến trong ngành F&B. Việc sử dụng nhiều lao động bán thời gian giúp tối ưu chi phí nhưng đồng thời làm tăng áp lực tuyển dụng, đào tạo liên tục và duy trì chất lượng dịch vụ ổn định. Điều này cho thấy doanh nghiệp cần tập trung nhiều hơn vào các giải pháp nâng cao mức độ gắn kết và khả năng giữ chân nhân viên trong dài hạn.

3.1.3. So sánh và liên kết

***Bảng 12**. So sánh sự khác biệt cơ cấu giữa Nhà hàng truyền thống và Texas Chicken*

Tiêu chí	Nhà hàng truyền thống	Texas chicken
Mô hình quản lý	Phân tầng phức tạp (Bếp trưởng, Quản lý sảnh, Giám sát...)	Tinh gọn & Tập trung (Chỉ có Cửa hàng trưởng & Trưởng ca)
Yêu cầu chuyên môn	Chuyên môn hóa cao	Đa nhiệm & Chuẩn
Quy trình phục vụ	Phục vụ tại bàn	Tự phục vụ
Tính chất nhân sự	Ổn định, Full-time là chính	Biến động cao, 80% là Part-time

Mô hình cấu trúc này tối ưu hóa triệt để tốc độ truyền đạt mệnh lệnh và cắt giảm chi phí nhân sự gián tiếp. Tuy nhiên, sự tinh gọn này tạo ra áp lực đè nặng lên cấp quản lý cơ sở. Họ không chỉ chịu trách nhiệm về chỉ số tài chính mà còn phải kiêm nhiệm toàn bộ từ khâu điều ca, đào tạo tại chỗ đến giải quyết xung đột nội bộ. Khi chuỗi mở rộng quy mô, việc thiếu một vị trí chuyên trách nhân sự tại điểm bán dẫn đến hệ quả các chính sách nhân sự chiến lược từ tập đoàn bị giảm hiệu lực khi thực thi ở cấp cửa hàng.

3.2. Các thách thức về tuyển dụng, giữ chân và phát triển nhân viên.

3.2.1. Thách thức tuyển dụng

Thách thức trong tuyển dụng: "Khát" nhân lực tuyến đầu và áp lực cạnh tranh.

Sự thiếu hụt nghiêm trọng: Theo báo cáo thị trường, có đến 88% doanh nghiệp F&B đang thiếu hụt nhân sự, trong đó hơn 21% doanh nghiệp thiếu trên 50% định biên lao động cần thiết [1]. Với tốc độ mở rộng chi nhánh của Texas Chicken tại các trung tâm thương mại lớn, việc lấp đầy các vị trí thực tập sinh và nhân viên part-time là một bài toán khó.[5]

Cạnh tranh từ "Gig Economy": Lao động trẻ hiện có xu hướng chuyển sang các công việc tự do như giao hàng (Grab, ShopeeFood) hoặc làm việc trên các nền tảng số. Các công việc này có mức lương linh hoạt và sự tự do cao hơn so với môi trường làm việc kỷ luật, cường độ cao tại Texas Chicken.[6]

Đặc thù nguồn nhân lực Gen Z và sự thay đổi tâm lý người lao động :

Áp lực với Kỳ vọng: Đặc thù công việc cường độ cao (đứng liên tục, tốc độ nhanh) gây xung đột với nhu cầu cân bằng và chăm sóc sức khỏe tinh thần của Gen Z.

Biến động nhân sự: Sinh viên coi đây là việc tạm thời, dễ nghỉ việc khi đổi lịch học hoặc tìm được chỗ mới, buộc doanh nghiệp phải tuyển dụng thay thế liên tục.[7]

Yêu cầu về kỹ năng và thái độ phục vụ :

Thiếu hụt kỹ năng: Khó tìm ứng viên có sẵn tư duy dịch vụ; đa số là người mới (Fresh) nên cần khâu sàng lọc thái độ kỹ lưỡng để đào tạo lại từ đầu.[8]

Rào cản ngoại ngữ: Yêu cầu tiếng Anh cơ bản tại các khu vực trung tâm khó đáp ứng được với mức lương khởi điểm thấp của ngành F&B.

3.2.2. Thách thức trong giữ chân và phát triển nhân viên.

Một trong những thách thức rõ nét nhất là thu nhập và chế độ đãi ngộ. Khi nỗ lực và công sức bỏ ra không tương xứng với những gì nhận lại, nhân viên dễ cảm thấy chán nản và dần mất đi động lực. Bài học rút ra cho thấy, đãi ngộ không chỉ nằm ở con số lương, mà còn ở sự quan tâm, ghi nhận và các chính sách hỗ trợ đời sống lâu dài.

Song song với đó, môi trường làm việc đóng vai trò nuôi dưỡng tinh thần gắn bó. Một môi trường nhiều áp lực như Texas thiếu sự sẻ chia sẽ nhanh chóng bào mòn nhiệt huyết của người lao động. Ngược lại, khi nhân viên cảm nhận được sự tôn trọng, lắng nghe và hỗ trợ từ cấp trên, họ sẵn sàng nỗ lực và đồng hành lâu dài hơn.

Cơ hội đào tạo và phát triển cũng là yếu tố then chốt, đặc biệt với lực lượng lao động trẻ. Nhân viên không chỉ mong muốn một công việc ổn định, mà còn kỳ vọng được học hỏi và trưởng thành. Doanh nghiệp thiếu lộ trình phát triển rõ ràng dễ khiến nhân viên giỏi rời đi để tìm kiếm cơ hội mới, dù họ vẫn yêu công việc hiện tại.

Bên cạnh đó, vai trò của người quản lý mang tính quyết định. Một người lãnh đạo biết lắng nghe, thấu hiểu và ghi nhận sẽ tạo ra đội ngũ gắn kết và chủ động. Trên thực tế, nhiều trường hợp

nhân viên nghỉ làm không phải vì công việc quá khó khăn, mà vì cách quản lý khiến họ cảm thấy không được tôn trọng.

Giao tiếp nội bộ và văn hóa doanh nghiệp cũng là sợi dây vô hình giữ chân con người. Khi thông tin minh bạch, tiếng nói của nhân viên được trân trọng và giá trị chung được lan tỏa, tổ chức sẽ trở thành nơi mà mỗi cá nhân muốn gắn bó, chứ không chỉ là nơi làm việc tạm thời.

3.3. Giải pháp.

3.3.1. Linh hoạt hóa vận hành

Lịch làm chủ động: Dùng App để nhân viên tự đăng ký và trao đổi ca trực (giống mô hình kinh tế chia sẻ).

Đa nhiệm: Luân chuyển vị trí giữa Bếp và Phục vụ để giảm mệt mỏi và tăng sự linh hoạt.

3.3.2. Số hóa đào tạo

Game hóa sự tiến bộ: Chia nhỏ kỹ năng thành các "huy hiệu" hoặc chứng chỉ ngắn hạn để nhân viên thấy mình phát triển mỗi ngày.

Video Micro-learning: Học tiếng Anh và quy trình qua video ngắn (1-3 phút) thay vì tài liệu giấy.

3.3.3. Thu nhập "Cảm xúc"

Khen thưởng tức thì: Thưởng "nóng" ngay khi nhân viên làm tốt thay vì đợi đến cuối tháng.

Gắn kết tinh thần: Quản lý chuyển từ "mệnh lệnh" sang "lắng nghe" để giữ chân Gen Z trong môi trường áp lực.

4. Kết luận

Quản trị nguồn nhân lực trong ngành F&B, đặc biệt tại các chuỗi thức ăn nhanh như Texas Chicken, đang bước vào giai đoạn đầy thách thức trước sự dịch chuyển mạnh mẽ của thị trường lao động. Qua quá trình phân tích tình huống, nghiên cứu đã chỉ ra rằng nguyên nhân cốt lõi của tỷ lệ biến động nhân sự cao không thuần túy nằm ở mức thù lao, mà xuất phát từ sự đứt gãy giữa mô hình vận hành tinh gọn, áp lực cao với nhu cầu tìm kiếm sự cân bằng, ghi nhận của thế hệ lao động Gen Z, cùng sự cạnh tranh gay gắt từ nền kinh tế tự do.

Để giải quyết triệt để bài toán này, doanh nghiệp cần dịch chuyển từ tư duy "quản trị kiểm soát" sang "tối ưu hóa trải nghiệm nhân viên". Bài viết đã đề xuất các nhóm giải pháp mang tính chiến lược, bao gồm: hiện đại hóa công tác đào tạo thông qua công nghệ và gia tăng sự gắn kết bằng cơ chế "thu nhập cảm xúc" cùng việc thay đổi phong cách quản lý cơ sở. Việc thực thi đồng bộ các giải pháp này sẽ giúp Texas Chicken kiến tạo một môi trường làm việc tích cực, giữ chân nhân tài hiệu quả, từ đó bảo đảm chất lượng dịch vụ đồng nhất và duy trì lợi thế cạnh tranh bền vững trong dài hạn.

Lời cảm ơn

Qua công trình nằm trong đề án năm 2025, được thực hiện với sự đồng hành và hướng dẫn của Tiến sĩ Lương Thế Bảo, cùng với sự đóng góp quan trọng của nhiều cá nhân Nguyễn Ngọc Tú Quyên, Nguyễn Thái Tú, Mai Hiếu Thuận, Trương Ngọc Thương, Nguyễn Phi Phượng cho bài báo cáo lần này. Chúng em xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc đến thầy Lương Thế Bảo vì đã dành thời gian và công sức để hướng dẫn chúng em trong suốt quá trình nghiên cứu. Những đóng góp quý báu và sự hỗ trợ tận tình của thầy đã giúp chúng em hoàn thành công trình một cách xuất sắc.

Xung đột lợi ích

Các tác giả tuyên bố không có xung đột lợi ích trong bài báo này.

Tuyên bố dữ liệu sẵn có

Dữ liệu hỗ trợ cho các khám phá của nghiên cứu này khi độc giả yêu cầu một cách hợp lý sẽ được tác giả liên hệ cung cấp.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

[1] Wikipedia contributors, “Church’s Texas Chicken,” *Wikipedia, The Free Encyclopedia*. [Online].

Available:https://en.wikipedia.org/wiki/Church%27s_Texas_Chicken. [Accessed: Jan. 01, 2026].

[2] Church’s Texas Chicken Press Room, “Texas Chicken Press Room,” *Franchise – Texas Chicken™*.[Online].

Available: https://franchise.texaschicken.com/PressRoom.

[Accessed: Jan. 02, 2026].

[3] Chefjob.vn, 2025. "Texas Chicken – Nhân viên phục vụ", [Online]. Available: https://chefjob.vn/viec-lam/texas-chicken-nhan-vien-phuc-vu-15565

[Accessed: Jan. 02, 2026].

[4] YBOX, "Hệ Thống Nhà Hàng Texas Chicken Tuyển Dụng Nhân Viên" 2024. [Online]. Available: https://ybox.vn/tuyen-dung/hn-hcm-he-thong-nha-hang-texas-chicken-tuyen-dung-nhan-vien-bep-phuc-vu-part-time-full-time-2024-67330d078fda1247865956e2

[Accessed: Jan. 02, 2026].

[5] GIANG NAM, "Ngành F&B khát nhân sự: 'Tuyển không kịp, giữ không nổi'," *Báo Người Lao Động*, 2025. [Online]. Available: https://nld.com.vn. [Accessed: Jan. 02, 2026].

[6] iPOS.vn, "Báo cáo thị trường Kinh doanh ẩm thực Việt Nam năm 2024," 2025. [Online]. Available: https://ipos.vn/bao-cao-nganh-fnb-2024/. [Accessed: Jan. 02, 2026].

[7] P. T. H. Trang, "Factors Affecting Generation Z Employee Retention in the Service Industry in Ho Chi Minh City," *International Journal of Human Resource Studies*, vol. 12, no. 2, pp. 15–32, Mar. 2022.

[8] VietnamWorks, "Recruitment Market Report in Vietnam 2023: Challenges in the Hospitality and F&B Sector," *Navigos Group*, Hanoi, Tech. Rep., Jan. 2024.