

The Impact of Corporate Welfare Policies on Job Satisfaction of Garment Workers

Cam-Tu Tran-Thi*^{ID}, Hong-Nhung Le-Thi^{ID}, Hoang-Tram Do^{ID}
Ho Chi Minh City University of Technology and Engineering, Vietnam

*Corresponding author. Email: camtuspkt@hcmute.edu.vn

ARTICLE INFO		ABSTRACT
Received:	28/01/2026	This study investigates the effects of corporate welfare policies on job satisfaction among garment industry workers in Vietnam. A quantitative research design was employed, utilizing survey data collected from 240 garment workers at manufacturing enterprises. Exploratory factor analysis, reliability testing, and multiple regression were employed for data analysis. The results indicate that salary and allowances, health insurance and medical care, and working conditions have significant positive impacts on job satisfaction. Conversely, work-life balance policies were found to negatively affect satisfaction. Other welfare factors, including social welfare, training and career development, and recognition and rewards, do not exhibit statistically significant effects. The regression model explains over 80% of the variance in job satisfaction, highlighting the critical role of economic benefits and social security-related welfare in a labor-intensive, low-income context. The findings suggest that improving financial compensation, health-related benefits, and workplace conditions is essential for enhancing job satisfaction and retention among garment workers.
Revised:	24/02/2026	
Accepted:	13/04/2026	
Online First:	12/05/2026	
Published:	28/05/2026	
KEYWORDS		
Corporate welfare policies;		
Job satisfaction;		
Garment industry;		
Work motivation;		
Human resource management.		

Ảnh hưởng của chế độ phúc lợi doanh nghiệp đến sự thỏa mãn công việc của công nhân ngành may

Trần Thị Cẩm Tú*^{ID}, Lê Thị Hồng Nhung^{ID}, Đỗ Hoàng Trâm^{ID}
Trường Đại học Công nghệ Kỹ thuật Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam

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

THÔNG TIN BÀI BÁO		TÓM TẮT
Ngày nhận bài:	28/01/2026	Nghiên cứu được thực hiện nhằm phân tích tác động của các thành phần phúc lợi doanh nghiệp đến sự thỏa mãn công việc của công nhân ngành may tại Việt Nam. Mục tiêu chính là xác định những yếu tố phúc lợi có ảnh hưởng mạnh mẽ nhất đến sự thỏa mãn công việc trong bối cảnh đặc thù của ngành may mặc. Nghiên cứu này sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng, với bảng câu hỏi khảo sát 240 công nhân tại các doanh nghiệp may. Dữ liệu được phân tích bằng các kỹ thuật thống kê, bao gồm phân tích nhân tố khám phá, kiểm định độ tin cậy và hồi quy đa biến. Kết quả thực nghiệm chỉ ra rằng các nhóm nhân tố bao gồm: Tiền lương và trợ cấp; Bảo hiểm và chăm sóc sức khỏe; Điều kiện lao động có tác động thuận chiều và có ý nghĩa thống kê đến sự thỏa mãn công việc của người lao động. Ngược lại, chính sách cân bằng công việc – cuộc sống lại có tác động ngược chiều, trong khi phúc lợi xã hội, đào tạo và phát triển nghề nghiệp, công nhận và khen thưởng chưa cho thấy ảnh hưởng rõ rệt. Mô hình hồi quy giải thích được hơn 80% sự biến thiên của sự thỏa mãn công việc, khẳng định vai trò nổi bật của các yếu tố kinh tế – an sinh và điều kiện làm việc. Nghiên cứu kết luận rằng việc cải thiện chính sách lương thưởng, bảo hiểm, chăm sóc sức khỏe và điều kiện lao động là cần thiết để nâng cao sự thỏa mãn công việc và mức độ gắn bó của công nhân ngành may.
Ngày hoàn thiện:	24/02/2026	
Ngày chấp nhận đăng:	13/04/2026	
Ngày đăng trực tuyến:	12/05/2026	
Ngày xuất bản:	28/05/2026	
TỪ KHÓA		
Chế độ phúc lợi doanh nghiệp;		
Sự thỏa mãn công việc;		
Ngành may mặc;		
Động lực lao động;		
Quản lý nhân sự.		

Doi: <https://doi.org/10.54644/jte.2026.2087>

Copyright © JTE. This is an open access article distributed under the terms and conditions of the [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium for non-commercial purpose, provided the original work is properly cited.

1. Giới thiệu

Tại Việt Nam, ngành may mặc có đặc thù thâm dụng lao động với cường độ làm việc theo dây chuyền và áp lực tăng ca lớn để đáp ứng đơn hàng. Theo khảo sát năm 2023 của Viện Công nhân – Công đoàn, thực trạng đời sống của người lao động đối mặt với nhiều thách thức khi có đến 75,5% người trả lời cho biết thu nhập hiện tại không đáp ứng đủ nhu cầu chi tiêu. Đáng chú ý, có tới 76,2% người lao động bày tỏ nguyện vọng muốn làm thêm giờ (trung bình khoảng 47,2 giờ/tháng) để cải thiện thu nhập. Việc kéo dài thời gian làm việc tại nhà máy dẫn đến tình trạng xung đột thời gian giữa công việc và gia đình, gây áp lực tâm lý đáng kể cho người lao động, đồng thời áp lực tài chính khiến gần một nửa (45,2%) số người vay nợ luôn trong trạng thái lo lắng, bất an, dẫn đến mức độ hài lòng với cuộc sống và công việc sụt giảm đáng kể [1]. Mặc dù đã có nhiều nghiên cứu về phúc lợi doanh nghiệp và sự thỏa mãn công việc, song các nghiên cứu chuyên sâu trong ngành may mặc – nơi lao động phổ thông chiếm đa số – vẫn còn hạn chế. Do đó, việc nghiên cứu tác động của chế độ phúc lợi đến sự thỏa mãn công việc trong ngành may mặc không chỉ có ý nghĩa học thuật mà còn mang giá trị thực tiễn, giúp doanh nghiệp cải thiện chính sách nhân sự, giữ chân lao động và nâng cao năng suất.

Các nghiên cứu quốc tế đã khẳng định mối quan hệ tích cực giữa phúc lợi và sự thỏa mãn công việc. Locke định nghĩa sự thỏa mãn công việc là trạng thái cảm xúc tích cực của người lao động đối với công việc [2]. Herzberg với thuyết hai nhân tố phân biệt rõ vai trò của yếu tố duy trì và yếu tố thúc đẩy trong hình thành sự hài lòng và động lực nội tại [3]. Hackman và Oldham thông qua mô hình đặc điểm công việc cũng chỉ ra rằng thiết kế công việc và phúc lợi có ảnh hưởng trực tiếp đến động lực và hiệu suất lao động [4], [5]. Theo các nghiên cứu gần đây, sự hài lòng công việc của công nhân may mặc chịu ảnh hưởng mạnh mẽ từ cả yếu tố cá nhân lẫn nghề nghiệp. Khảo sát thực nghiệm cho thấy việc cải thiện điều kiện làm việc, lương thưởng và cân bằng cuộc sống – công việc giúp nâng cao sự hài lòng và gắn bó của người lao động [6]. Đồng thời, trong bối cảnh chuyển đổi số, phát triển nguồn nhân lực với kỹ năng mới và chương trình đào tạo phù hợp được xem là yếu tố then chốt để tăng năng suất và duy trì lực lượng lao động ổn định trong ngành dệt may [7]. Tuy nhiên, phần lớn các nghiên cứu hiện có tập trung vào bối cảnh quốc tế hoặc các ngành công nghiệp khác, trong khi bằng chứng thực nghiệm về tác động của phúc lợi đến sự thỏa mãn công việc trong ngành may mặc Việt Nam còn hạn chế. Khoảng trống này đặt ra nhu cầu cần có nghiên cứu chuyên sâu để kiểm định mối quan hệ giữa phúc lợi doanh nghiệp và sự thỏa mãn công việc trong bối cảnh đặc thù của ngành may Việt Nam.

Xuất phát từ thực tiễn trên, nghiên cứu này hướng đến việc đánh giá mức độ ảnh hưởng của các chế độ phúc lợi doanh nghiệp đến sự thỏa mãn công việc của công nhân ngành may. Mô hình hồi quy tuyến tính được sử dụng với biến phụ thuộc là sự thỏa mãn công việc, và các biến độc lập gồm: tiền lương và trợ cấp, bảo hiểm và chăm sóc sức khỏe, phúc lợi xã hội, điều kiện làm việc, đào tạo và phát triển nghề nghiệp, công nhận và khen thưởng, cùng chính sách cân bằng công việc – cuộc sống. Kết quả nghiên cứu kỳ vọng sẽ cung cấp bằng chứng thực nghiệm, góp phần hoàn thiện chính sách nhân sự trong doanh nghiệp ngành may, đồng thời nâng cao chất lượng đời sống và sự gắn bó của người lao động.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Khái niệm về sự thỏa mãn công việc

Sự thỏa mãn công việc được hiểu là trạng thái cảm xúc tích cực của người lao động đối với công việc mà họ đang thực hiện. Locke định nghĩa thỏa mãn công việc là “một trạng thái cảm xúc tích cực hoặc dễ chịu, kết quả từ việc đánh giá công việc hoặc kinh nghiệm làm việc của một người” [2]. Đây là yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến năng suất lao động, sự gắn bó và tỷ lệ nghỉ việc.

2.2. Khái niệm và các thành phần của chế độ phúc lợi

Chế độ phúc lợi là tập hợp các chính sách, chương trình và hỗ trợ mà doanh nghiệp cung cấp cho người lao động ngoài tiền lương cơ bản. Mondy và Noe cho rằng phúc lợi bao gồm các khoản chi trả

gián tiếp như bảo hiểm, nghỉ phép, trợ cấp, đào tạo, và các chương trình hỗ trợ đời sống [8]. Hệ thống phúc lợi đóng vai trò ổn định tâm lý lao động, giảm thiểu các xung đột lợi ích và thúc đẩy sự cam kết gắn bó lâu dài với tổ chức.

Trong nghiên cứu này, dựa trên đặc thù ngành may mặc và các nghiên cứu tiên nhiệm, chế độ phúc lợi được cụ thể hóa qua 07 thành phần chính: Tiền lương và trợ cấp trực tiếp: Các khoản thu nhập và hỗ trợ tài chính định kỳ; Bảo hiểm và chăm sóc sức khỏe: Bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế và các chương trình khám sức khỏe; Phúc lợi xã hội: Chế độ nghỉ phép, hỗ trợ gia đình, dịch vụ nhà trẻ cho con em công nhân; Chế độ làm việc và điều kiện lao động: An toàn lao động, vệ sinh môi trường, nhà ăn và phương tiện vận chuyển; Đào tạo và phát triển nghề nghiệp: Cơ hội nâng cao tay nghề và thăng tiến trong công việc; Công nhận và khen thưởng: Các hình thức ghi nhận thành tích bằng vật chất và tinh thần; Chính sách cân bằng công việc – cuộc sống: Các biện pháp hỗ trợ duy trì sự cân bằng giữa trách nhiệm công việc và đời sống cá nhân.

2.3. Các lý thuyết nền tảng

2.3.1. Thuyết hai nhân tố của Herzberg (1959)

Herzberg phân chia các yếu tố ảnh hưởng đến sự thỏa mãn công việc thành hai nhóm: nhân tố duy trì (hygiene factors) như lương, chính sách công ty, điều kiện làm việc, quan hệ đồng nghiệp; và nhân tố thúc đẩy (motivators) như thành tích, sự công nhận, trách nhiệm, cơ hội thăng tiến [3]. Các yếu tố duy trì giúp ngăn ngừa bất mãn, trong khi các yếu tố thúc đẩy tạo ra sự hài lòng và động lực nội tại.

Thuyết hai nhân tố của Herzberg được sử dụng rộng rãi trong nghiên cứu sự hài lòng và động lực làm việc, giúp phân loại các yếu tố ảnh hưởng thành hai nhóm rõ ràng. Trong ngành may mặc, nhóm nhân tố duy trì đặc biệt quan trọng do đặc thù lao động trực tiếp sản xuất, chịu ảnh hưởng mạnh từ môi trường làm việc và thu nhập theo sản lượng. Tuy nhiên, để tạo ra sự gắn bó lâu dài, doanh nghiệp cần đồng thời chú trọng đến nhóm nhân tố thúc đẩy như đào tạo tay nghề, công nhận thành tích và cơ hội thăng tiến. Nhờ cách tiếp cận này, các nhà nghiên cứu và quản trị có thể xác định chiến lược đầu tư phù hợp, vừa duy trì ổn định nguồn nhân lực, vừa nâng cao động lực và sự gắn kết của người lao động.

2.3.2. Mô hình đặc điểm công việc (Job Characteristics Model – JCM)

Hackman và Oldham cho rằng thiết kế công việc ảnh hưởng trực tiếp đến động lực và sự thỏa mãn của người lao động [4]. Trong *Work Redesign*, hai tác giả đã hoàn thiện mô hình này [5]. JCM xác định năm đặc điểm cốt lõi của công việc: đa dạng kỹ năng, tính định danh, ý nghĩa công việc, tự chủ và phản hồi. Các đặc điểm này tác động đến ba trạng thái tâm lý (ý nghĩa, trách nhiệm, hiểu biết về kết quả), từ đó ảnh hưởng đến hiệu suất, động lực và sự hài lòng.

Tại thực tế ngành may mặc Việt Nam, các yếu tố phúc lợi và môi trường làm việc đóng vai trò như những công cụ thực tiễn để hiện thực hóa mô hình JCM. Nghiên cứu [9] cho thấy đối với công nhân may tại miền Bắc, thay vì các chương trình đào tạo chuyên sâu, việc cải thiện mối quan hệ cấp trên - cấp dưới và các chính sách phúc lợi thiết thực (như bảo hiểm, hỗ trợ đi lại, nghỉ phép) mới là yếu tố then chốt thúc đẩy sự gắn kết. Cụ thể, việc quản lý công nhận và khen thưởng kịp thời giúp tăng cường tính định danh nhiệm vụ và tạo ra cơ chế phản hồi tích cực [6]. Các chính sách phản hồi công bằng giúp người lao động hiểu rõ hiệu quả công việc, trong khi cơ hội thăng tiến và phát triển năng lực giúp củng cố tính tự chủ [7]. Bên cạnh đó, các biện pháp cải thiện điều kiện lao động như bố trí khu vực nghỉ ngơi, vệ sinh và sắp xếp ca kíp hợp lý cũng được xem là một phần của chính sách phúc lợi thực tiễn giúp giảm căng thẳng và gia tăng sự hài lòng cho công nhân [9].

2.4. Xây dựng giả thuyết và mô hình nghiên cứu

2.4.1. Mối quan hệ giữa phúc lợi và sự thỏa mãn công việc

Phúc lợi là yếu tố nền tảng tạo sự thỏa mãn công việc. Mondy và Noe khẳng định rằng phúc lợi giúp người lao động an tâm và gắn bó lâu dài [8]. Báo cáo của MISA AMIS cho thấy chính sách phúc lợi phù hợp củng cố động lực làm việc, giữ chân nhân tài và nâng cao hiệu suất [10]. Phạm Thu Lan nhấn mạnh rằng chính sách tiền lương, thưởng và phúc lợi thỏa đáng là động lực quan trọng thúc đẩy năng

2.5.1. *Biến phụ thuộc (Sự thỏa mãn công việc)*

Bảng 1. *Bảng mô tả các nhân tố Sự thỏa mãn công việc.*

Tên nhân tố	Biến quan sát
Sự thỏa mãn công việc [2], [3], [4], [5]	- Tôi hài lòng với công việc hiện tại tại công ty.
	- Tôi cảm thấy gắn bó và muốn làm việc lâu dài tại đây.
	- Công việc hiện tại phù hợp với năng lực và mong muốn của tôi.
	- Tôi sẵn sàng giới thiệu công ty cho người khác đến làm việc.

2.5.2. *Các biến độc lập (Chế độ phúc lợi)*

Bảng 2. *Bảng mô tả các nhân tố Chế độ phúc lợi.*

STT	Tên nhân tố	Biến quan sát
1	Tiền lương và trợ cấp [1], [8], [10].	- Tôi hài lòng với mức lương hiện tại.
		- Các khoản trợ cấp được chi trả đầy đủ và đúng hạn.
		- Chính sách tăng lương của công ty rõ ràng và công bằng.
		- Mức lương tại công ty cạnh tranh so với các doanh nghiệp cùng ngành.
2	Bảo hiểm và chăm sóc sức khỏe [8], [12].	- Tôi được tham gia đầy đủ các loại bảo hiểm theo quy định.
		- Công ty hỗ trợ chi phí khám chữa bệnh khi cần thiết.
		- Tôi cảm thấy yên tâm về chính sách chăm sóc sức khỏe của công ty.
		- Công ty tổ chức khám sức khỏe định kỳ cho người lao động.
3	Phúc lợi xã hội [1], [9], [12].	- Tôi được nghỉ phép đầy đủ theo quy định.
		- Công ty có chính sách hỗ trợ khi người lao động gặp khó khăn cá nhân.
		- Công ty quan tâm đến đời sống tinh thần của công nhân.
		- Tôi cảm thấy công ty tạo điều kiện để tôi cân bằng giữa công việc và gia đình.
4	Điều kiện lao động [1], [3], [13].	- Môi trường làm việc tại công ty đảm bảo an toàn lao động.
		- Trang thiết bị làm việc đầy đủ và phù hợp với công việc.
		- Khu vực ăn uống, nghỉ ngơi, vệ sinh được bố trí hợp lý.
		- Lịch làm việc và ca kíp được sắp xếp hợp lý, không gây quá tải.
5	Đào tạo và phát triển nghề nghiệp [7], [11].	- Tôi có cơ hội tham gia các khóa đào tạo nâng cao kỹ năng.
		- Công ty tạo điều kiện để tôi phát triển nghề nghiệp lâu dài.
		- Nội dung đào tạo phù hợp với công việc thực tế.
		- Tôi được hỗ trợ khi có nhu cầu học tập hoặc nâng cao trình độ.
6	Công nhận và khen thưởng [3], [6].	- Những nỗ lực của tôi được cấp trên ghi nhận.
		- Chính sách khen thưởng của công ty rõ ràng và minh bạch.
		- Tôi cảm thấy có động lực làm việc khi được công nhận.
		- Công ty có chương trình thi đua, khen thưởng hiệu quả.
7		- Công ty tôn trọng thời gian cá nhân của người lao động.

Chính sách cân bằng công việc – cuộc sống [9], [10], [13].	- Tôi có thể nghỉ phép hoặc xin nghỉ khi có việc gia đình đột xuất.
	- Công ty có chính sách hỗ trợ người lao động trong việc chăm sóc con cái.
	- Tôi cảm thấy hài lòng với sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống cá nhân.

3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp định lượng nhằm kiểm định mối quan hệ giữa các chế độ phúc lợi doanh nghiệp và sự thỏa mãn công việc của công nhân ngành may. Việc lựa chọn phương pháp định lượng có ưu điểm là cho phép đo lường chính xác các biến nghiên cứu, kiểm định giả thuyết bằng dữ liệu thực nghiệm và đưa ra kết luận có độ tin cậy cao. So với các nghiên cứu trước đây vốn tập trung nhiều vào phân tích định tính hoặc mô tả hiện trạng, cách tiếp cận định lượng giúp bổ sung bằng chứng thực nghiệm cụ thể cho bối cảnh ngành may mặc tại Việt Nam.

3.1. Quy trình nghiên cứu được triển khai theo các bước sau:

Bước 1. Xác định vấn đề và mục tiêu nghiên cứu: Dựa trên thực trạng đời sống công nhân ngành may và khoảng trống nghiên cứu đã được chỉ ra trong phần giới thiệu, mục tiêu nghiên cứu là đánh giá tác động của các chế độ phúc lợi đến sự thỏa mãn công việc.

Bước 2. Xây dựng cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu: Các học thuyết nền tảng như Thuyết hai nhân tố của Herzberg và Mô hình đặc điểm công việc của Hackman & Oldham được sử dụng để hình thành mô hình nghiên cứu và giả thuyết. Mô hình bao gồm biến phụ thuộc là sự thỏa mãn công việc và các biến độc lập như tiền lương, bảo hiểm, phúc lợi xã hội, điều kiện làm việc, đào tạo, công nhận và chính sách cân bằng công việc – cuộc sống.

Bước 3. Nghiên cứu thử (Pilot test): Một khảo sát sơ bộ với 10–15 công nhân ngành may được tiến hành nhằm kiểm định tính phù hợp của thang đo. Kết quả thử nghiệm được dùng để hiệu chỉnh bảng câu hỏi trước khi khảo sát chính thức.

Bước 4. Thu thập dữ liệu chính thức: Dữ liệu được thu thập thông qua bảng câu hỏi trực tuyến (Google Forms), gửi đến công nhân tại các công ty may.

Bước 5. Xử lý và phân tích dữ liệu: Dữ liệu được nhập và xử lý bằng phần mềm SPSS. Các bước phân tích bao gồm: Đánh giá sơ bộ thang đo bằng EFA; Phân tích nhân tố khám phá để kiểm định tính đơn hướng, giá trị hội tụ và phân biệt của thang đo. Độ tin cậy được đánh giá bằng hệ số Cronbach's Alpha. Kiểm định mô hình lý thuyết: Sử dụng phân tích hồi quy đa biến để kiểm định các giả thuyết về sự tác động của các yếu tố chế độ phúc lợi đến sự thỏa mãn công việc.

3.2. Mẫu khảo sát

Tổng thể nghiên cứu là công nhân ngành may tại TP. Hồ Chí Minh, Vĩnh Long, và Tây Ninh. Mẫu được chọn theo phương pháp lấy mẫu thuận tiện, với số lượng 240 mẫu – đáp ứng yêu cầu tối thiểu cho phân tích nhân tố theo khuyến nghị của [14], [15]. Các công ty tham gia khảo sát gồm: Công ty TNHH Esprinta (Việt Nam), Công ty TNHH SNP, Công ty TNHH Nobland Việt Nam, Công ty TNHH May mặc Alliance One, và Công Ty Cổ Phần Tex- Giang.

3.3. Công cụ thu thập dữ liệu

Công cụ chính được sử dụng trong nghiên cứu là bảng câu hỏi có cấu trúc, được xây dựng dựa trên thang đo sơ bộ và hiệu chỉnh thông qua khảo sát thử nhằm đảm bảo tính phù hợp. Bảng câu hỏi chính thức được thiết kế để thu thập dữ liệu định lượng, với yêu cầu rõ ràng, dễ hiểu và phù hợp với đặc điểm của đối tượng khảo sát là công nhân ngành may.

Quá trình thu thập dữ liệu được triển khai dưới hình thức khảo sát trực tuyến, thông qua việc gửi bảng câu hỏi đến từng công nhân thông qua phòng Nhân sự của doanh nghiệp hoặc các kênh liên hệ cá nhân. Toàn bộ dữ liệu khảo sát được ghi nhận và lưu trữ bằng phần mềm Google Forms, đảm bảo tính hệ thống và thuận tiện cho việc xử lý và phân tích thống kê sau này.

4. Kết quả và thảo luận

4.1. Kết quả kiểm định thang đo

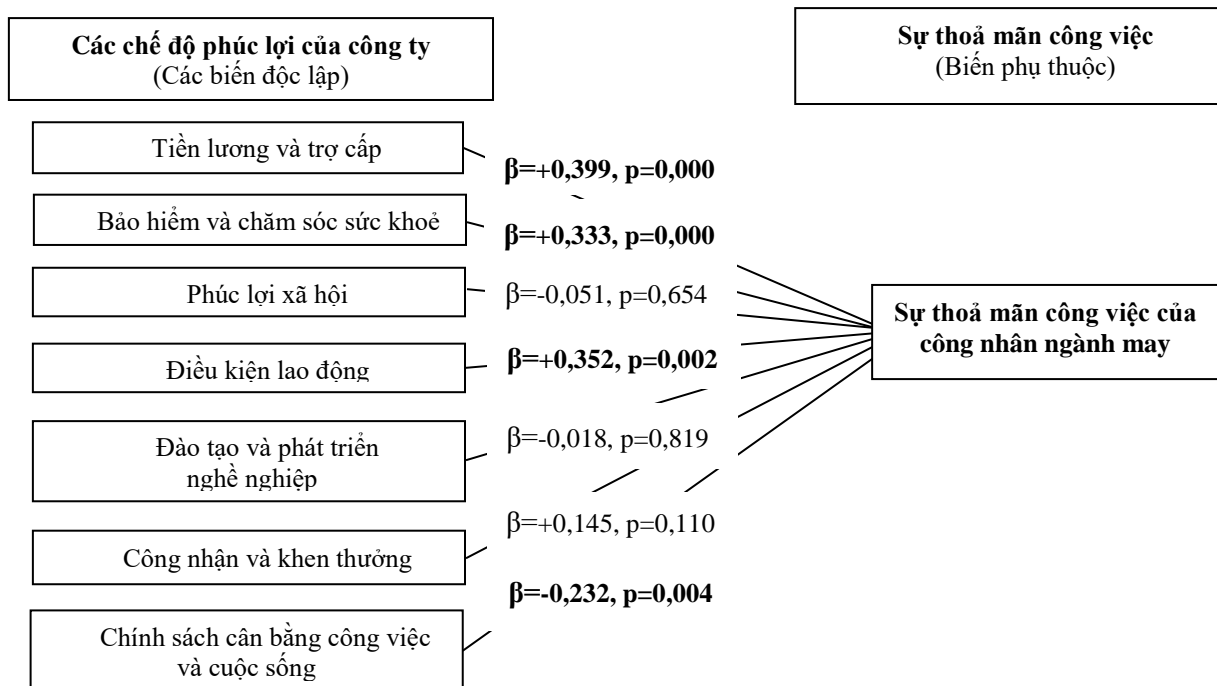
Các thang đo trong nghiên cứu được kiểm định sơ bộ thông qua hai công cụ chính: phân tích nhân tố khám phá (Exploratory Factor Analysis – EFA) và hệ số tin cậy Cronbach’s Alpha. Theo Othman & Owen, phân tích nhân tố được xem là thích hợp khi hệ số KMO > 0,5; trong khi đó, Nunnally & Burnstein cho rằng hệ số Cronbach’s Alpha $\geq 0,6$ là chấp nhận được đối với các nghiên cứu trong lĩnh vực kinh tế – xã hội [16], [17].

Kết quả kiểm định Bartlett’s Test và KMO (Bảng 3) cho thấy dữ liệu hoàn toàn phù hợp để tiến hành phân tích nhân tố. Các nhân tố được trích giải thích trên 85% tổng phương sai, phản ánh khả năng khái quát cao. Đồng thời, hệ số Cronbach’s Alpha của các thang đo đều lớn hơn 0,9, chứng tỏ độ tin cậy nội tại rất tốt. Như vậy, các thang đo trong nghiên cứu đạt yêu cầu về độ giá trị và độ tin cậy.

Bảng 3. Kết quả kiểm định độ tin cậy và giá trị thang đo.

STT	Nhân tố	KMO	Phương sai (%)	Cronbach’s Alpha
1	Sự thỏa mãn công việc	0,906	88	0,972
2	Tiền lương và trợ cấp	0,822	86	0,960
3	Bảo hiểm và chăm sóc sức khỏe	0,814	94	0,982
4	Phúc lợi và xã hội	0,864	91	0,976
5	Điều kiện lao động	0,905	93	0,985
6	Đào tạo và phát triển nghề nghiệp	0,861	94	0,978
7	Công nhận và khen thưởng	0,842	93	0,974
8	Chính sách cân bằng công việc	0,886	93	0,980

4.2. Phân tích hồi quy đa biến



Hình 2. Mô hình hồi quy tuyến tính đa biến.

Đánh giá mức độ phù hợp của mô hình với hệ số tương quan $R= 0,896$ cho thấy mối quan hệ rất chặt chẽ giữa các biến độc lập và biến phụ thuộc (sự thỏa mãn công việc). Hệ số xác định $R^2= 0,803$, tức là mô hình giải thích được 80,3% biến thiên của sự thỏa mãn công việc. Đây là mức giải thích rất cao, chứng tỏ mô hình có độ phù hợp tốt.

Kiểm định ANOVA cho thấy giá trị $F= 118,461$, với mức ý nghĩa $Sig. = 0,000 < 0,05$, khẳng định mô hình hồi quy tuyến tính là có ý nghĩa thống kê.

Dựa trên kết quả phân tích hồi quy đa biến (Bảng 4), trong số các biến độc lập, bốn nhân tố có ảnh hưởng đáng kể đến sự thỏa mãn công việc gồm: Tiền lương và trợ cấp ($\beta=0,399$, $Sig.=0,000$), Bảo hiểm và chăm sóc sức khỏe ($\beta=0,333$, $Sig.=0,000$), Điều kiện lao động ($\beta=0,352$, $Sig.=0,002$), và Chính sách cân bằng công việc – cuộc sống ($\beta=-0,232$, $Sig.=0,004$). Các biến này đều có ý nghĩa thống kê ở mức 5%, cho thấy chúng là những yếu tố quan trọng tác động đến sự thỏa mãn công việc của công nhân ngành may, được thể hiện qua Hình 2.

Phương trình hồi quy tuyến tính được viết như sau:

Sự thỏa mãn công việc = 0.399 (Tiền lương và trợ cấp) + 0.333 (Bảo hiểm và chăm sóc sức khỏe) - 0.051 (Phúc lợi xã hội) + 0.352 (Điều kiện lao động) - 0.018 (Đào tạo và phát triển nghề nghiệp) + 0.145 (Công nhận và khen thưởng) - 0.232 (Chính sách cân bằng công việc và cuộc sống)

Bảng 4. Kết quả phân tích hồi quy đa biến.

Mô hình	Hệ số chưa chuẩn hóa (B)		Hệ số chuẩn hóa	Giá trị kiểm định t	Mức ý nghĩa (Sig.)
	B	Sai số chuẩn	Beta		
Hằng số (Hệ số chặn)	-1,398E-16	0,031	–	0,000	1,000
Tiền lương và trợ cấp	0,399	0,065	0,399	6,115	0,000
Bảo hiểm và chăm sóc sức khỏe	0,333	0,081	0,333	4,087	0,000
Phúc lợi xã hội	-0,051	0,113	-0,051	-0,450	0,654
Điều kiện lao động	0,352	0,114	0,352	3,101	0,002
Đào tạo và phát triển nghề nghiệp	-0,018	0,079	-0,018	-0,229	0,819
Công nhận và khen thưởng	0,145	0,090	0,145	1,606	0,110
Chính sách cân bằng công việc – cuộc sống	-0,232	0,079	-0,232	-2,929	0,004

4.3. Thảo luận kết quả

Kết quả phân tích hồi quy cho thấy mô hình nghiên cứu có độ phù hợp cao, với hệ số xác định $R^2=0,803$, tức là các biến độc lập giải thích được hơn 80% sự biến thiên của sự thỏa mãn công việc. Đây là mức giải thích rất mạnh, khẳng định vai trò trọng yếu của chính sách phúc lợi doanh nghiệp đóng vai trò quan trọng trong việc hình thành sự hài lòng của công nhân ngành may.

Thứ nhất, kết quả nghiên cứu xác nhận vai trò thúc đẩy thuận chiều của các nhân tố: Tiền lương và trợ cấp ($\beta = 0,399$), Bảo hiểm và chăm sóc sức khỏe ($\beta = 0,333$), và Điều kiện lao động ($\beta = 0,352$) đều có tác động tích cực và có ý nghĩa thống kê ($p < 0,05$). Kết quả này phù hợp với các nghiên cứu trước đây (Locke, Herzberg, Hackman & Oldham), đồng thời nhấn mạnh vai trò nổi bật của các yếu tố kinh tế – an sinh trong việc nâng cao sự hài lòng và gắn bó của người lao động. Khi công nhân được đảm bảo thu nhập ổn định, phúc lợi y tế đầy đủ và môi trường làm việc an toàn, họ có xu hướng duy trì sự gắn bó lâu dài với doanh nghiệp.

Thứ hai, một phát hiện quan trọng mang tính đóng góp mới của nghiên cứu này là hệ số hồi quy âm của nhân tố Cân bằng công việc – cuộc sống ($\beta = -0,232$; $p = 0,004$). Trái với các kỳ vọng lý thuyết thông thường được nêu trong [5], tại các doanh nghiệp may mặc khảo sát, sự gia tăng các chính sách cân bằng lại tỷ lệ nghịch với mức độ hài lòng. Nghịch lý này xuất phát từ đặc thù kinh tế-xã hội của đối tượng

nghiên cứu. Trong bối cảnh ngành may, việc làm thêm giờ được coi là công cụ gia tăng thu nhập trọng yếu để bù đắp cho mức lương cơ bản thấp [1]. Khi doanh nghiệp áp dụng cứng nhắc các chính sách giảm giờ làm hoặc hạn chế tăng ca nhằm mục tiêu cân bằng, người lao động vô tình bị sụt giảm thu nhập thực tế. Điều này dẫn đến tâm lý phản kháng, khiến họ cảm thấy ít thỏa mãn hơn. Ngoài ra, nếu định mức sản phẩm không giảm trong khi thời gian làm việc bị siết chặt, áp lực cường độ sẽ tăng lên, gây stress và làm giảm chỉ số hài lòng như cảnh báo trong [11].

Thứ ba, các yếu tố chưa thể hiện tác động rõ rệt như Phúc lợi xã hội ($\beta = -0,051$), Đào tạo và phát triển nghề nghiệp ($\beta = -0,018$), và Công nhận và khen thưởng ($\beta = 0,145$) không có ý nghĩa thống kê trong mô hình ($p > 0,05$). Điều này phản ánh một thực tế khách quan: khi các nhu cầu cơ bản về Lương và An toàn theo các lý thuyết nền tảng trong [3] chưa được thỏa mãn tối ưu, người lao động thường ít quan tâm đến các giá trị tinh thần hay sự phát triển cá nhân dài hạn. Tuy nhiên, về mặt lý thuyết, đây vẫn là những thành tố quan trọng trong quản trị nhân sự. Việc không tìm thấy tác động đáng kể có thể xuất phát từ đặc thù ngành may, nơi công nhân ít có cơ hội tham gia các chương trình đào tạo nâng cao, hoạt động xã hội hoặc chính sách ghi nhận thành tích.

Dựa trên kết quả phân tích, nghiên cứu đề xuất một số hàm ý quan trọng cho công tác quản trị nhân sự trong các doanh nghiệp may mặc:

Thứ nhất, cần ưu tiên cải thiện chính sách tiền lương và trợ cấp. Đây là yếu tố có tác động mạnh nhất đến sự thỏa mãn công việc. Doanh nghiệp cần xác định tiền lương là công cụ giữ chân lao động hiệu quả nhất. Doanh nghiệp cần xây dựng cơ chế lương thưởng minh bạch, cạnh tranh và phù hợp với năng lực, đồng thời đảm bảo các khoản trợ cấp (tăng ca, đi lại, ăn ca) được chi trả đầy đủ và kịp thời. Việc điều chỉnh chính sách lương không chỉ giúp nâng cao sự hài lòng mà còn góp phần giữ chân lao động trong bối cảnh cạnh tranh nhân lực gay gắt.

Thứ hai, cần tăng cường bảo hiểm và chăm sóc sức khỏe. Kết quả cho thấy đây là yếu tố có ảnh hưởng đáng kể đến sự thỏa mãn công việc. Doanh nghiệp phải đảm bảo người lao động được tham gia đầy đủ các loại bảo hiểm theo quy định, đồng thời triển khai các chương trình chăm sóc sức khỏe định kỳ. Điều này không chỉ nâng cao an sinh cho công nhân mà còn tạo dựng hình ảnh doanh nghiệp có trách nhiệm xã hội.

Thứ ba, cần cải thiện điều kiện lao động. Thay vì quan niệm chi phí bảo hiểm và cải thiện môi trường làm việc là các khoản chi phí phát sinh, doanh nghiệp nên tiếp cận dưới góc độ đầu tư chiến lược nhằm tối ưu hóa chi phí quản trị nguồn nhân lực. Môi trường làm việc an toàn, sạch sẽ và trang thiết bị đầy đủ là yếu tố quan trọng giúp công nhân yên tâm sản xuất. Doanh nghiệp nên đầu tư nâng cấp cơ sở vật chất, cải thiện nhà ăn, khu vực nghỉ ngơi và đảm bảo các tiêu chuẩn an toàn lao động. Đây là giải pháp vừa nâng cao năng suất, vừa giảm thiểu rủi ro tai nạn nghề nghiệp.

Thứ tư, rà soát lại chính sách cân bằng công việc – cuộc sống. Doanh nghiệp cần tránh áp dụng các chính sách cân bằng mang tính hình thức hoặc rập khuôn. Thay vì giảm giờ làm một cách cưỡng ép, hãy hỗ trợ người lao động cân bằng thông qua các dịch vụ phi tài chính như: hỗ trợ xe đưa đón, xây dựng nhà trẻ tại khu công nghiệp, hoặc hỗ trợ mua hàng bình ổn giá. Điều này giúp họ tiết kiệm thời gian sinh hoạt mà vẫn bảo đảm được quỹ thời gian tăng ca để duy trì thu nhập. Việc điều chỉnh phù hợp sẽ giúp người lao động duy trì sức khỏe, tinh thần và gắn bó lâu dài hơn.

Thứ năm, cần xem xét nâng cao hiệu quả các chính sách đào tạo, phúc lợi xã hội và công nhận thành tích. Dù chưa có ý nghĩa thống kê trong mô hình, các yếu tố này vẫn quan trọng về mặt lý thuyết. Doanh nghiệp có thể từng bước cải thiện bằng cách tổ chức các khóa đào tạo nâng cao tay nghề, hoạt động văn hoá – xã hội, và cơ chế ghi nhận thành tích công bằng. Các khóa đào tạo nên gắn liền với việc thi tay nghề để nâng bậc lương ngay lập tức. Khi người lao động thấy được sự kết nối trực tiếp giữa học tập và thu nhập, họ sẽ chuyển đổi từ thái độ thụ động sang tích cực tham gia. Đây là nền tảng để tạo động lực nội tại và xây dựng văn hoá doanh nghiệp tích cực.

5. Kết luận

Kết quả nghiên cứu cho thấy các chính sách phúc lợi tại doanh nghiệp có ảnh hưởng rõ rệt đến sự thỏa mãn công việc của công nhân ngành may. Trong đó, các yếu tố tiền lương và trợ cấp, bảo hiểm và chăm sóc sức khỏe, điều kiện lao động là những thành phần có tác động tích cực và mạnh mẽ nhất. Ngược lại, các chính sách như phúc lợi xã hội, đào tạo và phát triển nghề nghiệp, công nhận và khen

thường chưa cho thấy ảnh hưởng rõ rệt trong bối cảnh khảo sát, trong khi chính sách cân bằng công việc – cuộc sống lại có tác động ngược chiều. Những phát hiện này phản ánh thực trạng triển khai chính sách phúc lợi tại doanh nghiệp ngành may, đồng thời nhấn mạnh vai trò thiết yếu của các yếu tố kinh tế – an sinh trong việc nâng cao sự hài lòng và gắn bó của người lao động.

Tuy nhiên, nghiên cứu vẫn tồn tại một số hạn chế. Phạm vi khảo sát chỉ tập trung tại TP. Hồ Chí Minh và các tỉnh lân cận, nên chưa thể đại diện cho toàn ngành may mặc Việt Nam. Phương pháp lấy mẫu thuận tiện có thể gây sai lệch trong tính đại diện. Ngoài ra, nghiên cứu chưa phân tích sâu các yếu tố như văn hoá tổ chức, phong cách lãnh đạo hay động lực nội tại – những yếu tố tiềm ẩn ảnh hưởng đến sự thỏa mãn công việc.

Các nghiên cứu trong tương lai cần mở rộng phạm vi khảo sát sang nhiều khu vực sản xuất khác nhau để tăng tính khái quát của kết quả. Việc áp dụng phương pháp lấy mẫu ngẫu nhiên hoặc phân tầng sẽ giúp nâng cao độ tin cậy và tính đại diện của dữ liệu. Đồng thời, nên bổ sung các biến nghiên cứu liên quan đến văn hoá tổ chức, phong cách lãnh đạo và động lực nội tại nhằm có cái nhìn toàn diện hơn về sự thỏa mãn công việc của người lao động. Ngoài ra, việc thực hiện các nghiên cứu so sánh giữa ngành may mặc và các lĩnh vực công nghiệp khác sẽ giúp xác định sự khác biệt trong tác động của chế độ phúc lợi đến sự hài lòng và mức độ gắn bó của người lao động.

Lời cảm ơn

Công trình này thuộc đề tài NCKH cấp trường năm 2025 được tài trợ kinh phí bởi Trường Đại học Công nghệ Kỹ thuật Thành Phố Hồ Chí Minh.

Xung đột lợi ích

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

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] T. Ha, “24,5% người lao động trong tổng số 3.000 người được khảo sát cho biết thu nhập đủ trang trải cuộc sống,” *Báo Nhân Dân*, Aug. 8, 2023. [Online]. Available: <https://nhandan.vn/245-nguoi-lao-dong-trong-tong-so-3000-nguoi-duoc-khao-sat-cho-biet-thu-nhap-du-trang-trai-cuoc-song-post766261.html>. [Accessed: Apr. 16, 2026].
- [2] E. A. Locke, “The nature and causes of job satisfaction,” in *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, M. D. Dunnette, Ed. Chicago, IL, USA: Rand McNally, 1976, pp. 1297–1349.
- [3] F. Herzberg, B. Mausner, and B. Snyderman, *The Motivation to Work*, 2nd ed. New York, NY, USA: John Wiley & Sons, 1959.
- [4] J. R. Hackman and G. R. Oldham, “The Job Characteristics Model of Work Motivation,” *J. Appl. Psychol.*, vol. 60, no. 2, pp. 159–170, 1976.
- [5] J. R. Hackman and G. R. Oldham, *Work Redesign*. Reading, MA, USA: Addison-Wesley, 1980.
- [6] D. Yuan, M. A. I. Gazi, and M. A. Rahman, “Assessment of both personal and professional aspects to measure job satisfaction levels among garment workers: Empirical evidence from a developing country,” *Int. J. Environ. Res. Public Health*, vol. 19, no. 24, p. 16868, Dec. 2022, doi: 10.3390/ijerph192416868.
- [7] T. T. V. Anh, T. M. Tuan, and N. X. Tung, “Human resource development in Vietnam’s textile and garment industry in the context of digital transformation,” in *People Management – Highlighting Futures*, D. Dias and C. Magalhães, Eds. London, U.K.: IntechOpen, Sep. 2022, doi: 10.5772/intechopen.106935.
- [8] R. W. Mondy and R. M. Noe, *Human Resource Management*, 9th ed. Upper Saddle River, NJ, USA: Prentice Hall, 2005.
- [9] H. V. Thi, H. P. Thu, L. A. N. Thi, and T. L. Thu, “Analysis of factors affecting job satisfaction of manual workers: A case study from a garment factory in Northern Vietnam,” *Int. J. Bus. Glob.*, vol. 39, no. 5, pp. 1–16, 2025. [Online]. Available: <https://doi.org/10.1504/IJBG.2024.10068470>. [Accessed: Apr. 16, 2026].
- [10] MISA AMIS, “Mẫu chính sách phúc lợi nhân viên doanh nghiệp chuẩn,” 2024. [Online]. Available: <https://amis.misa.vn/98315/mau-chinh-sach-phuc-loi/>. [Accessed: Apr. 16, 2026].
- [11] T. L. Pham, “Chính sách tiền lương, thưởng, phúc lợi thỏa đáng – động lực quan trọng thúc đẩy nâng cao năng suất lao động,” *Báo điện tử Chính phủ*, May 27, 2024. [Online]. Available: <https://xaydungchinhhsach.chinhphu.vn/de-xuat-tang-nang-suat-lao-dong-tu-yeu-to-lao-dong-trong-do-can-xac-lap-muc-luong-toi-thieu-thoa-dang-119240526132739576.htm>. [Accessed: Apr. 16, 2026].
- [12] Talentnet Vietnam, “Các loại phúc lợi cho nhân viên: Hướng dẫn về quyền lợi bắt buộc và giải pháp bổ sung,” 2025. [Online]. Available: <https://www.talentnetgroup.com/vn/vi/phan-tich-chuyen-sau/rewards-vi/cac-loai-phuc-loi-cho-nhan-vien>. [Accessed: Apr. 16, 2026].
- [13] Office, “Chế độ phúc lợi cho nhân viên: 9 chính sách giữ chân nhân tài,” 2025. [Online]. Available: <https://loffice.vn/che-do-phuc-loi-cho-nhan-vien>. [Accessed: Apr. 16, 2026].
- [14] R. L. Gorsuch, *Factor Analysis*. Hillsdale, NJ, USA: Lawrence Erlbaum Associates, 1983.
- [15] A. L. Comrey and H. B. Lee, *A First Course in Factor Analysis*. Hillsdale, NJ, USA: Lawrence Erlbaum Associates, 1992.
- [16] R. Othman and R. Owen, “Adopting and measuring customer service quality (SQ) in Islamic banks: A case study in Kuwait Finance House,” *Int. J. Islam. Financial Serv.*, vol. 3, no. 1, pp. 1–26, 2001.
- [17] J. C. Nunnally and I. H. Bernstein, *Psychometric Theory*, 3rd ed. New York, NY, USA: McGraw-Hill, 1994.

Cam-Tu Tran-Thi has been a lecturer at Ho Chi Minh City University of Technology and Engineering (HCM-UTE) since 2007. She holds a Bachelor of Engineering in Garment Industry (2007) and a Master of Business Administration (2011). Her research interests include garment technology, new materials, green technology and sustainable development, innovation and entrepreneurship, human resource management,

and production management.

Email: camtuspkt@hcmute.edu.vn. ORCID:  <https://orcid.org/0009-0006-9444-1043>. Phone number: (+84)907370743.

Hong-Nhung Le-Thi is an undergraduate student of the 23rd cohort in Garment Technology at the Faculty of Fashion and Tourism, HCM-UTE. Her research interests focus on garment technology, labor welfare policies, job satisfaction, and human resource management in the textile and garment sector.

Email: 23109119@student.hcmute.edu.vn. ORCID:  <https://orcid.org/0009-0000-0043-8043>. Phone number: (84+)823639213.

Hoang-Tram Do is an undergraduate student of the 24th cohort in Garment Technology at the Faculty of Fashion and Tourism, HCM-UTE. Her research interests include garment technology, labor welfare policies, job satisfaction, and human resource management in textiles.

Email: 24109132@student.hcmute.edu.vn. ORCID:  <https://orcid.org/0009-0002-5792-9526>. Phone number: (84+)345367130.