



Original Article

Skill Demands of Vietnamese Textile and Footwear Enterprises in the Context of Digital Transformation

Dang Kim Khanh Ly, Nguyen Thu Trang*

VNU University of Social Sciences and Humanities, 336 Nguyen Trai, Thanh Xuan, Hanoi, Vietnam

Received 29th March 2025

Revised 3rd April 2025; Accepted 4th April 2025

Abstract: Digital transformation and the Fourth Industrial Revolution are fundamentally reshaping skill requirements in Vietnam's textile and footwear enterprises. This paper investigates the issue from the perspective of business owners and human resource managers, aiming to identify current skill shortages and forecast future skill demands in the sector. The study is based on survey data from 50 textile and footwear companies across the country, analyzing workforce skill needs and challenges faced by enterprises in recruitment and training. The findings reveal that most companies rate their current workforce's skills as only moderately aligned with job requirements. Emerging skills-such as digital literacy, operation of advanced machinery, and problem-solving are increasingly critical. Over half of the surveyed enterprises reported a shortage of skilled labor, particularly in technical and managerial positions. Many face significant difficulties in recruitment and training, largely due to limited availability of qualified workers, time constraints, and budgetary limitations. These findings underscore the urgency of human capital development and call for businesses to adopt more proactive human resource strategies in the digital era.

Keywords: Future of work; Human capital; Textile; Footwear; Digital era; Emerging technologies; Reskilling.

* Corresponding author.

E-mail address: ngtrang.ipam@gmail.com

<https://doi.org/10.25073/2588-1116/vnupam.4550>

Nhu cầu kỹ năng của doanh nghiệp dệt may, da giày Việt Nam trong bối cảnh chuyển đổi số

Đặng Kim Khánh Ly, Nguyễn Thu Trang*

*Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn, Đại học Quốc gia Hà Nội,
336 Nguyễn Trãi, Thanh Xuân, Hà Nội, Việt Nam*

Nhận ngày 29 tháng 3 năm 2025

Chỉnh sửa ngày 03 tháng 4 năm 2025; Chấp nhận đăng ngày 4 tháng 4 năm 2025

Tóm tắt: Chuyển đổi số và Cách mạng Công nghiệp 4.0 (CMCN 4.0) đang đặt các doanh nghiệp dệt may, da giày Việt Nam trước những thay đổi sâu sắc về yêu cầu kỹ năng của nguồn nhân lực. Bài báo này tập trung nghiên cứu từ góc nhìn của doanh nghiệp và nhà quản lý nhân sự, nhằm xác định những kỹ năng mà doanh nghiệp trong ngành đang thiếu hụt cũng như dự báo các kỹ năng cần thiết trong tương lai. Nghiên cứu sử dụng dữ liệu khảo sát 50 doanh nghiệp dệt may, da giày trên cả nước để phân tích nhu cầu kỹ năng và những khó khăn mà doanh nghiệp gặp phải trong tuyển dụng, đào tạo nhân lực. Kết quả cho thấy đa số doanh nghiệp đánh giá kỹ năng của lao động hiện tại chỉ đáp ứng ở mức trung bình so với nhu cầu; nhiều kỹ năng mới như kỹ thuật số, vận hành máy móc hiện đại và giải quyết vấn đề đang trở nên cấp thiết. Hơn một nửa số doanh nghiệp phản ánh tình trạng thiếu lao động có kỹ năng, đặc biệt ở các vị trí kỹ thuật và quản lý. Nhiều doanh nghiệp phải đối mặt với khó khăn trong tuyển dụng và đào tạo, một phần do thiếu nguồn cung lao động chất lượng và hạn chế về thời gian, kinh phí đào tạo. Những phát hiện này nhấn mạnh tầm quan trọng của việc phát triển kỹ năng nguồn nhân lực và đề xuất doanh nghiệp cần chủ động hơn trong chiến lược quản trị nhân sự thời kỳ chuyển đổi số.

Từ khóa: Tương lai việc làm, vốn con người, dệt may, da giày, kỹ nguyên số, công nghệ mới, đào tạo lại.

1. Mở đầu

Ngành dệt may và da giày là một trụ cột quan trọng của kinh tế Việt Nam, đóng góp lớn vào kim ngạch xuất khẩu và tạo việc làm cho hàng triệu lao động. Đặc thù của các ngành này là thâm dụng lao động, sử dụng nhiều lao động phổ thông với trình độ kỹ năng trung bình. Tuy nhiên, sự bùng nổ của chuyển đổi số và cuộc CMCN 4.0 đang tạo ra những biến chuyển căn bản trong phương thức sản xuất. Các công nghệ tiên tiến như tự động hóa, robot, trí tuệ nhân tạo và hệ thống số hóa được áp dụng ngày càng rộng rãi

nhằm nâng cao năng suất và chất lượng sản phẩm [1]. Xu hướng này đặt ngành dệt may, da giày trước yêu cầu phải đổi mới mạnh mẽ nếu muốn duy trì sức cạnh tranh.

Đi cùng với tiến bộ công nghệ là những thách thức mới về nguồn nhân lực. Nhiều công đoạn sản xuất truyền thống đang dần được tự động hóa, đồng nghĩa với việc một bộ phận lao động có nguy cơ bị thay thế [2]. Đặc biệt, nhóm lao động phổ thông thiếu kỹ năng chuyên môn và kỹ năng số là đối tượng dễ bị tổn thương nhất trước làn sóng này. Thống kê của Tổ chức Lao động

* Tác giả liên hệ.

Địa chỉ email: ngtrang.ipam@gmail.com

<https://doi.org/10.25073/2588-1116/vnupam.4550>

Quốc tế (ILO) ước tính có tới 86% lao động trong ngành dệt may và da giày Việt Nam đứng trước nguy cơ mất việc làm do tự động hóa [3]. Điều này đặt ra vấn đề cấp bách về việc làm và an sinh xã hội nếu lực lượng lao động không được chuẩn bị kịp thời.

Mặt khác, chuyển đổi số cũng mở ra cơ hội mới cho doanh nghiệp. Việc áp dụng công nghệ cao có thể tạo nên những vị trí việc làm mới đòi hỏi kỹ thuật và tay nghề cao với năng suất vượt trội. Để nắm bắt được cơ hội này, các doanh nghiệp cần một đội ngũ nhân lực có kỹ năng phù hợp. Người lao động không chỉ cần kiến thức chuyên môn về dệt may, da giày, mà còn phải thông thạo kỹ năng số, biết vận hành các thiết bị tự động và có tư duy giải quyết vấn đề sáng tạo. Nếu doanh nghiệp có được nguồn nhân lực đáp ứng các yêu cầu kỹ năng mới, họ sẽ chủ động hơn trong đổi mới quy trình sản xuất và nâng cao năng lực cạnh tranh. Trong bối cảnh đó, quản trị nhân lực đóng vai trò then chốt đối với sự thành công của chuyển đổi số trong doanh nghiệp. Tuy nhiên, nghiên cứu tiếp cận từ phía doanh nghiệp để tìm hiểu doanh nghiệp cần gì ở người lao động trong thời đại số? Kỹ năng nào đang thiếu hụt và kỹ năng nào sẽ cần trong tương lai? Những khó khăn nào cản trở doanh nghiệp trong việc tuyển dụng và đào tạo nhân viên đáp ứng chuyển đổi số? Thông qua khảo sát 50 doanh nghiệp dệt may, da giày tại nhiều địa phương của Việt Nam, nghiên cứu tập trung làm rõ nhu cầu kỹ năng của doanh nghiệp và thực trạng chuẩn bị nguồn nhân lực của họ. Kết quả thu được sẽ góp phần cung cấp luận cứ thực tiễn để các doanh nghiệp và nhà hoạch định chính sách xây dựng chiến lược phát triển kỹ năng nguồn nhân lực hiệu quả hơn trong kỷ nguyên số.

2. Cơ sở lý luận và Phương pháp nghiên cứu

2.1. Một số khái niệm liên quan

Khái niệm Chuyển đổi số (digital transformation)

Sự chuyển đổi từ sản xuất thủ công truyền thống sang sản xuất thông minh dựa trên công nghệ số đặt ra yêu cầu về một bộ kỹ năng hoàn

toàn mới cho lực lượng lao động. Chuyển đổi số (digital transformation) trong ngành dệt may, da giày là quá trình ứng dụng các công nghệ kỹ thuật số tiên tiến vào mọi khía cạnh của sản xuất, kinh doanh nhằm tạo ra thay đổi toàn diện và nâng cao hiệu quả. Về tổng quát, chuyển đổi số được hiểu là những thay đổi ở cấp độ doanh nghiệp dẫn đến việc hình thành các mô hình kinh doanh mới trong thời đại số [4]. Cụ thể trong lĩnh vực thời trang và dệt may, chuyển đổi số được định nghĩa như việc ngành công nghiệp tiếp nhận và thích nghi với môi trường số hóa trong toàn bộ chuỗi giá trị của mình [4]. Nhiều nghiên cứu chỉ ra rằng ngành dệt may và da giày đang dần chuyển mình thành lĩnh vực công nghệ cao, nhờ tích hợp các công nghệ của Công nghiệp 4.0. Internet vạn vật (IoT), trí tuệ nhân tạo (AI), chuỗi khối (blockchain) và phân tích dữ liệu lớn đang được đưa vào quy trình sản xuất dệt may để tự động hóa và tối ưu hóa chuỗi cung ứng [5]. Chuyển đổi số trong ngành này giúp giám sát và điều phối sản xuất theo thời gian thực, nâng cao chất lượng và giảm lãng phí - cảm biến IoT có thể theo dõi tiêu thụ năng lượng của máy móc, blockchain giúp truy xuất nguồn gốc nguyên liệu và đảm bảo tuân thủ các tiêu chuẩn bền vững [6].

Bên cạnh lợi ích về hiệu suất và tính bền vững, chuyển đổi số cũng mở ra các mô hình kinh doanh mới, như sản xuất theo yêu cầu (on-demand manufacturing), bán lẻ trực tuyến hay trải nghiệm thời trang ảo. Tuy nhiên, quá trình này đòi hỏi các doanh nghiệp phải thay đổi phương thức vận hành và quản trị nhân sự. Nghiên cứu của Martina Glogar (2025) nhấn mạnh rằng chuyển đổi số buộc doanh nghiệp dệt may điều chỉnh lại quy trình kinh doanh và vai trò của người lao động; việc đào tạo lại nhân viên trở nên thiết yếu để họ theo kịp công nghệ mới [6], đồng thời doanh nghiệp cần giải quyết những lo ngại về nguy cơ mất việc do tự động hóa [7, 8]. Tương tự, một nghiên cứu khác tại Belarus cũng xác định rằng thành công của chuyển đổi số ngành dệt may, da giày phụ thuộc lớn vào kỹ năng của lực lượng lao động, và do đó các doanh nghiệp cùng các cơ sở giáo dục cần ưu tiên phát triển những kỹ năng, năng lực số phù hợp [9]. Tóm lại, chuyển đổi số trong ngành dệt may, da

giày là xu hướng tất yếu và đem lại nhiều cơ hội nâng cao năng suất, nhưng thách thức đặt ra là phải chuẩn bị nguồn nhân lực tương ứng để tiếp thu và vận hành hiệu quả các công nghệ mới.

Kỹ năng thích ứng với công nghệ mới

Khái niệm kỹ năng thích ứng với công nghệ mới ám chỉ tập hợp các kỹ năng và phẩm chất cho phép người lao động nhanh chóng học hỏi, làm chủ và làm việc hiệu quả với những công nghệ, máy móc, quy trình mới xuất hiện. Trong kỷ nguyên số, kỹ năng thích ứng ngày càng được coi trọng như một năng lực cốt lõi của người lao động hiện đại. Báo cáo “Future of Jobs” của Diễn đàn Kinh tế Thế giới (WEF) nhấn mạnh rằng nhu cầu đào tạo lại và nâng cao kỹ năng sẽ bùng nổ trong vài năm tới do tác động của tự động hóa và AI. WEF ước tính đến năm 2025, một nửa lực lượng lao động toàn cầu cần được reskill (đào tạo kỹ năng mới) để đáp ứng yêu cầu công việc thay đổi, và hơn 2/3 kỹ năng quan trọng hiện nay sẽ biến đổi [10].

Những kỹ năng mới nổi lên bao gồm năng lực số, tư duy phân tích, sáng tạo, linh hoạt và học tập suốt đời. Khả năng học hỏi liên tục chính là chìa khóa để thích ứng với công nghệ mới. Ling Li (2024) cho rằng văn hóa học tập suốt đời nên trở thành mục tiêu chiến lược của tổ chức; cả cá nhân lẫn doanh nghiệp cần cam kết cập nhật kỹ năng thường xuyên và tạo điều kiện để người lao động được học tập dễ dàng, chi phí phù hợp [10]. Bên cạnh đó, các tổ chức quốc tế như ILO cũng chỉ ra áp lực kỹ năng đặc biệt đối với nhóm lao động truyền thống. Người lao động lớn tuổi hoặc kỹ năng thấp sẽ buộc phải nâng cấp kỹ năng số và công nghệ nếu muốn duy trì việc làm; họ cần được đào tạo lại và nâng cao kỹ năng nhanh chóng để bắt kịp nhu cầu mới của thị trường lao động cũng như lấp đầy khoảng trống kỹ năng đang nảy sinh [11].

Như vậy, có thể hiểu “thích ứng với công nghệ mới” không chỉ bao hàm việc học cách sử dụng một công cụ hay máy móc cụ thể, mà còn đòi hỏi một tư duy sẵn sàng thay đổi, khả năng tiếp thu kiến thức mới một cách chủ động và kỹ năng nền tảng đủ vững (như đọc hiểu kỹ thuật, kỹ năng số cơ bản) để có thể chuyển đổi sang công nghệ khác khi cần. Trong bối cảnh ngành

dệt may, da giày đang chuyển đổi số, những kỹ năng thích ứng này càng quan trọng hơn bao giờ hết, quyết định liệu lực lượng lao động có thể song hành cùng sự thay đổi công nghệ hay không.

Tóm lại, cơ sở lý luận cho thấy chuyển đổi số đặt ra yêu cầu cấp thiết về phát triển kỹ năng nguồn nhân lực. Doanh nghiệp cần xác định rõ những kỹ năng nào quan trọng đối với mình trong hiện tại và tương lai, đồng thời hiểu được những rào cản trong việc nâng cao kỹ năng lao động. Những định hướng lý thuyết này là nền tảng để phân tích thực trạng và nhu cầu kỹ năng của các doanh nghiệp dệt may, da giày Việt Nam thông qua khảo sát thực tế.

2.2. Phương pháp nghiên cứu

Bài viết sử dụng dữ liệu khảo sát các doanh nghiệp ngành dệt may và da giày trong khu công nghiệp được trích từ kết quả khảo sát của đề tài “Nghiên cứu các hình thức đào tạo, đào tạo lại cho lao động ngành dệt may và da giày bị ảnh hưởng bởi đổi mới công nghệ trong bối cảnh cuộc CMCN 4.0”, mã số ĐTĐL.XH-15/22. Mẫu khảo sát gồm 50 doanh nghiệp dệt may, da giày trải rộng ở các vùng miền của Việt Nam, bao gồm cả miền Bắc (Bắc Ninh, Hải Phòng, Hà Nội), miền Trung (Huế, Đà Nẵng, Quảng Nam) và miền Nam (Đồng Nai, Cần Thơ, Vĩnh Long, Thành phố Hồ Chí Minh). Trong đó, 85% số doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực may mặc, 10% da giày và 5% dệt sợi. Quy mô doanh nghiệp khá đa dạng: 30% là doanh nghiệp lớn với trên 1000 lao động, 32,5% là doanh nghiệp vừa (200-1000 lao động), còn lại là doanh nghiệp nhỏ và siêu nhỏ. Về loại hình, có 57,5% là doanh nghiệp tư nhân trong nước, 40% là doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài và 2,5% thuộc khu vực nhà nước. Nhìn chung, đa số các công ty đều tham gia chuỗi cung ứng xuất khẩu - khoảng 85% doanh nghiệp có hoạt động xuất khẩu, trong đó trên một nửa xuất khẩu phần lớn sản lượng sang thị trường quốc tế. Trong 3 năm gần đây, phần lớn doanh nghiệp cho biết tình hình sản xuất kinh doanh ổn định hoặc mở rộng thị trường, chỉ có 5% báo cáo đang thu hẹp. Về trình độ công nghệ, 40% doanh nghiệp tự đánh giá đạt mức “tiên tiến”, còn lại 60% ở mức trung bình;

không có doanh nghiệp nào nhận mình ở trình độ công nghệ thấp. Điều này cho thấy các doanh nghiệp dệt may, da giày đã ý thức được tầm quan trọng của đổi mới công nghệ và phần lớn đã có những bước đi nhất định trong quá trình chuyển đổi số.

3. Kết quả nghiên cứu chính

3.1. Thực trạng mức độ tự động hoá và kỹ năng của người lao động hiện nay

Kết quả khảo sát cho thấy các doanh nghiệp đã bắt đầu ứng dụng tự động hóa trong sản xuất nhưng mức độ còn khác nhau. Chỉ 12,5% số doanh nghiệp sở hữu dây chuyền máy móc hoàn toàn tự động (điều khiển bằng phần mềm lập trình), trong khi đa số (52,5%) sử dụng máy móc bán tự động - tức vẫn cần một số lao động vận hành đầu vào. Khoảng 17,5% doanh nghiệp vẫn chủ yếu vận hành thủ công và chưa áp dụng tự động hóa đáng kể. Xét về loại hình tự động hóa, 40% doanh nghiệp cho biết họ có hệ thống tự động hóa có thể lập trình được (programmable automation), 20% đạt mức tự động hóa linh hoạt cao, còn lại sử dụng các công nghệ tự động hóa cố định hoặc chưa áp dụng. Mặc dù mức độ tự động hóa chưa đồng đều, các doanh nghiệp khẳng định việc đưa máy móc hiện đại vào sản xuất đã mang lại hiệu quả tích cực. Đa số đánh giá việc áp dụng công nghệ mới giúp tăng năng suất và cải thiện chất lượng sản phẩm ở mức khá (điểm trung bình khoảng 3,8/5). Đặc biệt, các doanh nghiệp lớn ghi nhận hiệu quả cao hơn so với doanh nghiệp nhỏ lẻ: nhóm doanh nghiệp trên 1000 lao động đánh giá mức tăng năng suất đạt trung bình 4,09/5 và chất lượng sản phẩm 4,18/5, cao hơn hẳn so với nhóm doanh nghiệp nhỏ và siêu nhỏ (chỉ khoảng 3,5-3,6/5). Điều này gợi ý rằng doanh nghiệp quy mô lớn có điều kiện đầu tư mạnh vào dây chuyền hiện đại và thu được lợi ích rõ rệt, trong khi doanh nghiệp nhỏ hơn có thể còn hạn chế về nguồn lực nên hiệu quả chưa cao.

Từ góc nhìn của nhà quản lý, chất lượng nguồn nhân lực hiện tại nhìn chung chỉ đáp ứng ở mức trung bình so với yêu cầu công việc.

Trong thang điểm 5, các doanh nghiệp đánh giá tổng thể lao động của mình đạt khoảng 3,45 điểm về mức độ đáp ứng nhu cầu của công ty. Cụ thể, về kỹ năng chuyên môn kỹ thuật, người lao động được nhận xét là có trình độ trung bình ở các khía cạnh: khả năng đọc hiểu bản vẽ kỹ thuật (khoảng 3,46/5), kiến thức về công nghệ cơ bản (3,46/5), kỹ năng sử dụng máy móc thiết bị như máy ép, máy cắt, máy khâu (3,49/5), kỹ năng thực hiện các thao tác lắp ráp, khâu may (3,44/5) và khả năng học cách vận hành máy móc mới (3,46/5). Điểm số nhỉnh hơn một chút được ghi nhận ở kiến thức về kiểm soát chất lượng (trung bình 3,64/5) - cho thấy các doanh nghiệp đánh giá cao việc công nhân nắm vững quy trình chất lượng sản phẩm. Bên cạnh kỹ năng kỹ thuật, thái độ và tác phong làm việc của người lao động cũng được các doanh nghiệp xem xét. Dù chi tiết về điểm số thái độ không nêu trong tóm tắt này, nhiều nhà quản lý nhấn mạnh tầm quan trọng của tính kỷ luật, tinh thần trách nhiệm và sự sẵn sàng học hỏi của nhân viên. Nhìn chung, mức khoảng 3,5/5 cho thấy lực lượng lao động hiện nay mới chỉ phần nào đáp ứng được yêu cầu sản xuất và vẫn còn khoảng trống để cải thiện về kỹ năng.

3.2. Những thách thức trong tuyển dụng lao động có kỹ năng

Khi được hỏi về những kỹ năng mà doanh nghiệp cần ở lao động (hiện tại và tương lai gần), các nhà quản lý đã xác định một số nhóm kỹ năng ưu tiên. Có 42,5% doanh nghiệp khẳng định họ rất cần nâng cao kỹ năng kỹ thuật chuyên môn cho người lao động theo từng loại công việc cụ thể. Đây là nhu cầu hàng đầu, phản ánh việc nhiều công nhân hiện nay chưa thành thạo hoàn toàn tay nghề hoặc chưa đáp ứng các tiêu chuẩn kỹ thuật cao mà quy trình sản xuất mới đòi hỏi. Ngoài ra, kỹ năng xã hội như giao tiếp, phối hợp và xử lý tình huống cũng được 27,5% doanh nghiệp nhắc đến - đặc biệt trong môi trường sản xuất theo nhóm và chuỗi cung ứng, khả năng làm việc nhóm và trao đổi thông tin hiệu quả giữa các bộ phận rất quan trọng. Kỹ năng khuyến khích, tạo động lực cho bản thân và đồng nghiệp - một dạng kỹ năng mềm về tinh thần làm việc - cũng được 27,5% doanh nghiệp đánh giá cao, cho thấy

mong muốn có lực lượng lao động chủ động, nhiệt tình và biết hỗ trợ lẫn nhau. Đáng chú ý, kỹ năng kỹ thuật số (digital skills) được 20% doanh nghiệp liệt kê là một yêu cầu thiết yếu. Kỹ năng này bao gồm khả năng sử dụng máy tính, phần mềm, thiết bị thông minh trong công việc, vốn dĩ chưa phổ biến ở lao động phổ thông ngành dệt may. Việc 1/5 số doanh nghiệp đã đề cập kỹ năng số chứng tỏ chuyển đổi số đang thực sự đặt ra yêu cầu mới mà lao động cần trang bị. Bên cạnh đó, một số kỹ năng khác cũng được nhắc đến nhưng tỷ lệ ít hơn, như kỹ năng quản lý con người (17,5%), kỹ năng quản trị kinh doanh và quan hệ khách hàng (12,5%), kỹ năng ngoại ngữ (chỉ 5%) và khả năng tính toán, phân tích số liệu cơ bản (7,5%). Những con số này gợi ý rằng tùy theo đặc thù, mỗi doanh nghiệp có thể thiếu những nhóm kỹ năng khác nhau, nhưng nhìn chung kỹ năng kỹ thuật chuyên môn và kỹ năng mềm (giao tiếp, động lực, hợp tác) là hai mảng lớn cần được chú trọng phát triển trong thời gian tới.

Nghiên cứu tìm hiểu cụ thể hơn về các kỹ năng chuyên môn mà doanh nghiệp thấy đang thiếu hụt ở lực lượng lao động. Nổi bật trong đó là kỹ năng công nghệ thông tin nâng cao và kỹ năng làm việc với máy móc hiện đại. Nhiều nhà quản lý thừa nhận lao động của họ còn yếu về khả năng sử dụng các phần mềm quản lý sản xuất hoặc thiết kế, cũng như chưa thành thạo trong việc điều chỉnh, vận hành các dây chuyền tự động mới được đưa vào. Khả năng thích ứng với thiết bị và quy trình sản xuất mới cũng được đề cập: doanh nghiệp kỳ vọng người lao động có thể nhanh chóng nắm bắt cách làm việc với một công nghệ mới, nhưng thực tế không phải ai cũng làm được điều này do thói quen sản xuất cũ ăn sâu. Kỹ năng giải quyết vấn đề là một yêu cầu quan trọng khác: khoảng 33% số phản hồi nhấn mạnh lao động cần biết xử lý các tình huống phát sinh, tìm cách cải tiến khi có sự cố nhỏ trong sản xuất thay vì chỉ phụ thuộc hoàn toàn vào hướng dẫn. Cuối cùng, kỹ năng bảo trì, sửa chữa cơ bản các máy móc thiết bị cũng được một số doanh nghiệp nhắc tới - họ mong muốn công nhân có thể tự khắc phục các lỗi nhỏ hoặc tham gia hỗ trợ quá trình lập trình, chỉnh sửa máy móc khi cần. Những kỹ năng này vượt ra ngoài phạm vi may

vá thủ công truyền thống, đòi hỏi lao động phải được đào tạo bài bản hơn về công nghệ và kỹ thuật công nghiệp.

Việc tìm kiếm và tuyển dụng được lao động đáp ứng yêu cầu kỹ năng đang là thách thức không nhỏ đối với các doanh nghiệp. Chỉ 40% doanh nghiệp cho biết họ có gặp khó khăn trong tuyển dụng, tuy nhiên khi đi sâu thì đến 60% doanh nghiệp thừa nhận thiếu nguồn cung lao động có kỹ năng phù hợp với nhu cầu. Điều này có nghĩa là một số doanh nghiệp tuy chưa đến mức báo động về tuyển dụng, nhưng cũng cảm nhận được sự khan hiếm nhân lực chất lượng. Đặc biệt, 57,5% doanh nghiệp nêu cụ thể rằng họ thiếu ứng viên đủ chuyên môn cho các vị trí giám sát và quản lý. Lực lượng quản lý cấp trung am hiểu công nghệ, quy trình hiện đại đang rất được săn đón, trong khi nguồn cung chưa đáp ứng kịp khiến doanh nghiệp khó lấp đầy những vị trí chủ chốt này. Bên cạnh đó, khoảng 50% doanh nghiệp cho biết nguồn lao động tại địa phương không đủ đáp ứng nhu cầu. Thực trạng này thường xảy ra ở các khu công nghiệp xa trung tâm hoặc những nơi nhiều nhà máy cùng hoạt động dẫn đến cạnh tranh lao động. Một số doanh nghiệp ở vùng sâu cho hay vị trí địa lý kém thuận lợi khiến họ khó thu hút nhân công (20% ý kiến đề cập hạn chế về địa điểm doanh nghiệp). Ngoài ra, tuy ngành dệt may, da giày phần lớn sử dụng lao động nữ, có 10% doanh nghiệp lại phản ánh thiếu lao động nam có kỹ năng cho một số khâu (có thể những khâu nặng nhọc cần nam giới), và 12,5% thì thiếu lao động nữ có kỹ năng (điều này có thể do một số vị trí đòi hỏi trình độ mà lao động nữ địa phương chưa đáp ứng). Chỉ 7,5% doanh nghiệp cho rằng điều kiện làm việc và chế độ của ngành là rào cản khiến họ khó tuyển người - tỷ lệ thấp này cho thấy vấn đề chính yếu vẫn nằm ở cung - cầu kỹ năng trên thị trường hơn là ở chính sách doanh nghiệp.

3.3. Chiến lược của doanh nghiệp trong bối cảnh thiếu hụt kỹ năng

Trước tình trạng thiếu hụt lao động chất lượng, các doanh nghiệp áp dụng nhiều cách thức khác nhau để đảm bảo hoạt động sản xuất.

Kết quả khảo sát cho thấy tuyển dụng lao động mới đã có tay nghề là giải pháp được nhiều doanh nghiệp lựa chọn nhất. Có 30% doanh nghiệp cho biết họ ưu tiên tìm kiếm và thu hút những cá nhân đã được đào tạo bài bản, có kỹ năng phù hợp để bổ sung vào vị trí trống. Cách làm này giúp doanh nghiệp tiết kiệm thời gian đào tạo lại, nhất là khi cần mở rộng sản xuất nhanh. Tuy nhiên, không phải lúc nào thị trường cũng có sẵn lao động đáp ứng ngay yêu cầu, dẫn đến một số công ty phải dùng đến lao động tạm thời/thời vụ (7,5% doanh nghiệp chọn cách này) để giải quyết nhu cầu nhân lực trước mắt. Một số trường hợp đặc biệt, khi chuyển đổi công nghệ làm dư thừa lao động cũ, khoảng 5% doanh nghiệp đã cố gắng đào tạo lại và sắp xếp những lao động bị cắt giảm sang vị trí mới phù hợp hơn. Tuy nhiên, con số này khá khiêm tốn, cho thấy đa số doanh nghiệp có xu hướng cho thôi việc những lao động không còn phù hợp và tìm người mới thay thế, hơn là đầu tư đào tạo lại nội bộ. Điều này đặt ra vấn đề về an sinh cho người lao động cũ và cũng cho thấy thách thức mà doanh nghiệp gặp phải trong đào tạo chuyển đổi - có thể do họ thiếu nguồn lực hoặc kỹ thuật để tái đào tạo một cách hiệu quả.

Mặc dù hiểu rõ khoảng trống kỹ năng, không phải doanh nghiệp nào cũng có điều kiện và kế hoạch bài bản để đào tạo nâng cao nhân lực. Chỉ một tỷ lệ nhất định các doanh nghiệp thực hiện đánh giá nhu cầu đào tạo một cách thường xuyên và xây dựng chương trình đào tạo nội bộ. Nhiều doanh nghiệp nhỏ cho biết họ chưa có quỹ đào tạo riêng hoặc phòng ban chuyên trách về phát triển nhân lực. Thay vào đó, khi có nhu cầu cấp bách, họ thường tìm đến các trung tâm hoặc chuyên gia bên ngoài để mở lớp đào tạo ngắn hạn cho công nhân. Khảo sát cho thấy 47,5% doanh nghiệp đã từng tổ chức các buổi đào tạo nội bộ (on-the-job training) dưới hình thức kèm cặp tại chỗ hoặc mời kỹ thuật viên hướng dẫn trực tiếp trên dây chuyền. Bên cạnh đó, 35% doanh nghiệp có thuê tổ chức bên ngoài đến đào tạo kỹ năng mới cho nhân viên khi triển khai công nghệ mới. Hình thức đào tạo trực tuyến còn khá hạn chế: chỉ 7,5% doanh nghiệp từng mua khóa đào tạo trực tuyến cho lao động và 17,5% tự xây

dựng các tài liệu/hướng dẫn trực tuyến nội bộ để nhân viên học tập. Một số doanh nghiệp lớn trong ngành đã liên kết với doanh nghiệp cung cấp công nghệ để được hỗ trợ huấn luyện nhân viên vận hành máy móc ngay khi lắp đặt thiết bị mới - đây là cách hiệu quả để đảm bảo lao động nắm bắt kỹ thuật nhanh, tuy nhiên chỉ khoảng 15% doanh nghiệp có điều kiện tiếp cận hình thức này. Nhìn chung, hoạt động đào tạo trong doanh nghiệp dật dờ, da giầy chủ yếu vẫn mang tính tình huống, phát sinh khi có nhu cầu trước mắt, hơn là chương trình nâng cao kỹ năng thường kỳ.

Các nhà quản lý đã nêu ra nhiều khó khăn khiến công tác đào tạo lại và nâng cao kỹ năng cho lao động chưa đạt hiệu quả như mong muốn. Khó khăn hàng đầu là hạn chế về thời gian và nguồn lực: có tới 47,8% doanh nghiệp cho biết khối lượng công việc sản xuất hàng ngày quá cao khiến người lao động khó sắp xếp thời gian tham gia khóa học. Dùng chuyên để đi học đồng nghĩa với giảm sản lượng, nên cả quản lý và công nhân đều ngại ngần. Về tài chính, chi phí đào tạo cũng là trở ngại lớn - 34,8% doanh nghiệp phản ánh kinh phí tổ chức các khóa học (thuê giảng viên, mua thiết bị đào tạo) khá cao, vượt quá khả năng chi trả hoặc ngân sách hạn hẹp của họ. Bên cạnh đó, thị trường đào tạo ngành dật dờ, da giầy chưa phát triển tương xứng: 34,8% doanh nghiệp gặp khó khăn khi tìm đơn vị đào tạo bên ngoài phù hợp cho kỹ năng chuyên môn mình cần, và 13% cho rằng thiếu khóa học phù hợp trên thị trường. Khi muốn đào tạo về vận hành một loại máy móc tự động mới, doanh nghiệp có thể không tìm được trung tâm nào có chương trình sẵn, buộc họ phải tự mày mò hoặc nhờ chuyên gia của hãng máy hỗ trợ. Ngay cả khi tìm được nơi đào tạo, thiếu vắng chuyên gia giảng dạy về công nghệ mới cũng là vấn đề: khoảng 17% doanh nghiệp cho biết các khóa học bên ngoài thiếu giảng viên thực sự hiểu sâu về máy móc, thiết bị hiện đại để truyền đạt hiệu quả. Đối với đào tạo trực tuyến, một số doanh nghiệp thử tiếp cận nhưng khó tìm ứng dụng/giải pháp đào tạo trực tuyến phù hợp cho kỹ năng thực hành (17,4% nêu ý kiến này). Kết quả là, có những doanh nghiệp đành giảm bớt hoạt động đào tạo

do thiếu ngân sách hoặc hiệu quả không rõ ràng (26,1% thừa nhận đã cắt giảm đào tạo). Thay vào đó, họ chuyển hướng tuyển dụng người đã có kỹ năng (chiến lược ưu tiên của 39,1% doanh nghiệp trong nhóm này) như đã đề cập ở trên. Những con số này cho thấy một thực trạng đáng lo ngại: mặc dù nhu cầu kỹ năng rất lớn, nhưng bản thân doanh nghiệp đang loay hoay trong việc nâng cao kỹ năng cho lao động, do vấp phải nhiều rào cản khách quan và chủ quan.

Tìm hiểu về mong muốn hỗ trợ từ bên ngoài, kết quả cho thấy, đa số doanh nghiệp đều bày tỏ mong muốn nhận được sự hỗ trợ để vượt qua thách thức về kỹ năng. Về phía Nhà nước, chỉ 17,5% doanh nghiệp trong mẫu từng được hưởng chính sách hỗ trợ (như chương trình đào tạo, tài trợ kinh phí) cho chuyển đổi công nghệ và đào tạo nguồn nhân lực. Số doanh nghiệp còn lại hoặc chưa được hỗ trợ, hoặc không rõ về các chương trình hiện có. Trong số ít ỏi những doanh nghiệp được nhận hỗ trợ, đa phần đánh giá chương trình ở mức hiệu quả hoặc rất hiệu quả (8/8 trường hợp phản hồi tích cực). Điều này gợi ý rằng các chính sách nếu triển khai đúng sẽ mang lại lợi ích thiết thực, nhưng phạm vi tiếp cận hiện còn hạn chế. Các doanh nghiệp mong muốn được hỗ trợ nhiều hơn về thông tin và kết nối: 50% doanh nghiệp đề nghị có kênh kết nối giữa doanh nghiệp với các đơn vị đào tạo, tư vấn kỹ thuật; 45% mong muốn được hỗ trợ tư vấn trực tiếp về giải pháp công nghệ và phát triển nguồn nhân lực; 37,5% muốn có hướng dẫn, cảm nang về các giải pháp công nghệ phù hợp cho ngành. Ngoài ra, 35% doanh nghiệp đề xuất cần cung cấp thông tin cập nhật về công nghệ tiên tiến, máy móc tự động, chuyển đổi số để họ có định hướng đầu tư đúng đắn. Đáng chú ý, hỗ trợ về tài chính như trợ cấp thuế, vốn cho đổi mới công nghệ tuy quan trọng nhưng lại không phải mối quan tâm hàng đầu trong ngắn hạn (chỉ khoảng 15% nhắc đến nhu cầu hỗ trợ chi phí). Điều này cho thấy trước mắt, doanh nghiệp mong được “hỗ trợ cách làm” hơn là hỗ trợ tiền bạc. Về dài hạn, tất nhiên việc tăng cường các quỹ phát triển nguồn nhân lực cấp quốc gia hoặc ngành sẽ tạo động lực cho doanh nghiệp đào tạo nhân viên - hiện có 32,5% doanh nghiệp cho biết

họ có tiếp cận Quỹ phát triển nguồn nhân lực ở đâu đó (trung ương, địa phương hoặc ngành) để hỗ trợ đào tạo.

Có thể thấy các doanh nghiệp dệt may, da giày Việt Nam đang đứng trước bài toán chuyển đổi nhân lực đầy thách thức trong kỷ nguyên số. Họ nhận thức rõ những kỹ năng nào mình cần ở người lao động và cũng cảm nhận rõ khoảng trống kỹ năng hiện tại. Nhiều doanh nghiệp đã và đang đầu tư vào công nghệ tự động hóa, nhưng việc đầu tư tương xứng vào phát triển kỹ năng cho con người còn chưa đủ mạnh. Mặc dù một bộ phận doanh nghiệp đã chủ động đào tạo nội bộ, tìm kiếm sự hỗ trợ và điều chỉnh chiến lược nhân sự, bức tranh chung vẫn cho thấy sự thiếu đồng bộ. Kỹ năng của lực lượng lao động chưa theo kịp đà chuyển đổi công nghệ, gây khó khăn cho doanh nghiệp trong cả năng suất ngắn hạn lẫn định hướng dài hạn. Những phát hiện từ khảo sát là cơ sở thực tiễn quan trọng để đề xuất các giải pháp, chính sách nhằm thu hẹp khoảng trống kỹ năng - hướng tới một lực lượng lao động dệt may, da giày có đủ năng lực làm chủ công nghệ và đáp ứng yêu cầu mới của doanh nghiệp trong thời đại số.

4. Kết luận

Chuyển đổi số và CMCN 4.0 đang đặt ra những yêu cầu mới về kỹ năng lao động trong ngành dệt may, da giày. Kết quả nghiên cứu cho thấy khoảng cách kỹ năng hiện nay vẫn còn đáng kể: phần lớn lao động và doanh nghiệp chưa đáp ứng đầy đủ các kỹ năng chuyên môn và kỹ năng số cần thiết cho môi trường sản xuất hiện đại. Nhiều doanh nghiệp phản ánh tình trạng thiếu hụt lao động có kỹ năng cao, đặc biệt ở các vị trí vận hành máy móc tự động và quản lý quy trình số. Điều này tiềm ẩn nguy cơ làm giảm năng suất cạnh tranh của ngành và gia tăng rủi ro mất việc làm nếu không có giải pháp kịp thời để nâng cao trình độ nguồn nhân lực.

Doanh nghiệp giữ vai trò then chốt trong việc phát triển kỹ năng cho nguồn nhân lực của mình. Để quá trình chuyển đổi số không chỉ dừng ở đổi mới công nghệ mà còn chuyển hóa thành năng

suất và hiệu quả, doanh nghiệp cần chủ động đầu tư vào chương trình đào tạo và nâng cao tay nghề cho người lao động. Các chiến lược như tổ chức đào tạo tại chỗ, hợp tác với chuyên gia công nghệ, hay khuyến khích văn hóa học tập liên tục trong nội bộ doanh nghiệp sẽ giúp lực lượng lao động thích ứng nhanh hơn với công nghệ mới. Đồng thời, sự hỗ trợ từ Nhà nước và các bên liên quan là vô cùng cần thiết nhằm tạo môi trường thuận lợi cho phát triển kỹ năng. Chính phủ cần ban hành chính sách khuyến khích đào tạo lại và nâng cao kỹ năng, xây dựng khung tiêu chuẩn kỹ năng nghề nghiệp cho ngành trong bối cảnh mới, cũng như hỗ trợ về tài chính (gồm trợ cấp đào tạo, ưu đãi thuế cho doanh nghiệp đào tạo nhân viên). Các tổ chức liên quan như hiệp hội ngành nghề, trường đại học và trường nghề cũng cần phối hợp chặt chẽ với doanh nghiệp để dự báo nhu cầu kỹ năng tương lai và thiết kế chương trình đào tạo phù hợp. Chỉ khi có sự phối hợp đồng bộ giữa doanh nghiệp, người lao động, Nhà nước và các bên liên quan, ngành dệt may, da giày Việt Nam mới có thể tận dụng hiệu quả những cơ hội do chuyển đổi số mang lại. Việc nhấn mạnh đào tạo linh hoạt, phát triển kỹ năng số và hỗ trợ chính sách sẽ là chìa khóa đảm bảo sự bền vững của ngành trong thời kỳ kỹ thuật số hiện nay.

Lời cảm ơn

Nghiên cứu này được tài trợ bởi đề tài “Nghiên cứu các hình thức đào tạo, đào tạo lại cho lao động ngành dệt may và da giày bị ảnh hưởng bởi đổi mới công nghệ trong bối cảnh cuộc CMCN 4.0”. Mã số: ĐTĐLXH - 15/22.

Tài liệu tham khảo

- [1] Q. A. Nguyen, T. T. Nguyen, The 4.0 Skills Gap of Workers in Vietnam's Industrial Parks in the Context of the Fourth Industrial Revolution: Some Initial Thoughts, VNU Journal of Science: Policy and Management Studies, Vol. 40, No. 2, 2024, pp. 1-12 (in Vietnamese).
- [2] T. T. Nguyen, Digital Transformation and Employment: Challenges for Human Resource Use and Management, VNU Journal of Science: Policy and Management Studies, Vol. 39, No. 3, 2023, pp. 28-44 (in Vietnamese).
- [3] I. Nubler, New Technologies: A Jobless Future or Golden Age of Job Creation?, Research Department Working Paper, No. 13, 2016.
- [4] W. H. Akhtar, C. Watanabe, Y. Tou, P. Neittaanmäki, A New Perspective on the Textile and Apparel Industry in the Digital Transformation Era, Textiles, Vol. 2, No. 4, 2022, pp. 633-656.
- [5] G. Nikolic, The Impact of New Trends in the Organization of Production on the Textile and Clothing Industry (Original Title: Utjecaj Novih Trendova Organizacije Proizvodnje Na Industriju Tekstila I Odjeće), Tekstil, Nos. 4-6, 2020, pp. 102-109.
- [6] M. Glogar, S. Petrak, M. Mahnić Naglič, Digital Technologies in the Sustainable Design and Development of Textiles and Clothing: A Literature Review, Sustainability, Vol. 17, No. 4, 2025, Article 1371.
- [7] A. A. Ogunyemi, I. J. Diyaolu, I. O. Awoyelu, K. O. Bakare, A. O. Oluwatope, Digital Transformation of the Textile and Fashion Design Industry in the Global South: A Scoping Review, In R. A. Saeed, A. D. Bakari, Y. H. Sheikh (Eds.), Towards New E-Infrastructure and E-Services for Developing Countries Springer Nature Switzerland, Vol. 499, 2023.
- [8] E. A. Orisadare, Digitalisation and Green Strategies: A Systematic Review of the Textile, Apparel and Fashion Industries, Research Square, 2023.
- [9] N. Makovskaya, A. Korabava, A. Aliakseyeva, Skills Development for Digital Transformation in Textile, AIP Conference Proceedings, Vol. 2430, No. 1, 2022, Article 040011.
- [10] L. Li, Reskilling and Upskilling the Future-Ready Workforce for Industry 4.0 and Beyond, Information Systems Frontiers, Vol. 26, 2024, pp. 1697-1712.
- [11] International Labour Organization, Shaping Skills and Lifelong Learning for the Future of Work: International Labour Conference, 109th Session, ILO, Geneva, 2021.