

# Quản trị nhân lực chất lượng cao trong các doanh nghiệp ngành công nghệ thông tin trên địa bàn TP. Hà Nội

NGUYỄN THỊ LIÊN\*  
NGÔ THỊ MAI\*\*  
LẠI QUANG HUY\*\*\*

## Tóm tắt

*Bài viết nghiên cứu quản trị nhân lực (QTNL) chất lượng cao trong ngành công nghệ thông tin (CNTT) trên địa bàn TP. Hà Nội thông qua điều tra khảo sát 30 doanh nghiệp ngành CNTT. Qua đó, đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả QTNL chất lượng cao trong các doanh nghiệp ngành CNTT trên địa bàn Thành phố.*

*Từ khóa: nhân lực chất lượng cao, công nghệ thông tin, Hà Nội*

## Summary

*The article studies management of high quality human resource in information technology (IT) in Hanoi through a survey of 30 IT enterprises. On that basis, solutions are provided to improve the efficiency of the aforementioned management in local IT enterprises.*

**Keywords:** high quality human resource, information technology, Hanoi

## GIỚI THIỆU

Trong bối cảnh cuộc Cách mạng Công nghiệp 4.0, CNTT trở thành lĩnh vực đi đầu và có sự thay đổi nhanh chóng. Do đó, để đi trước đón đầu, chiếm lĩnh được thị trường, doanh nghiệp ngành CNTT cần đầu tư mạnh vào QTNL chất lượng cao. Chính nhờ có QTNL chất lượng cao, doanh nghiệp mới có thể giải quyết được bài toán về thu hút và giữ chân nhân lực chất lượng cao, chủ động trong việc nuôi dưỡng tài năng phục vụ cho chiến lược phát triển bền vững doanh nghiệp mình. Vì vậy, việc nghiên cứu QTNL chất lượng cao trong ngành công CNTT trên địa bàn TP. Hà Nội sẽ có cái nhìn tổng quát hơn, từ đó có những giải pháp hữu hiệu nhằm nâng cao hiệu quả QTNL.

## CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

### Cơ sở lý thuyết

Có rất nhiều quan điểm và cách tiếp cận khác nhau về nhân lực chất lượng

cao. Theo Nguyễn Phan Thu Hằng (2016), nhân lực chất lượng cao trước hết phải được thừa nhận trên thực tế, không phải ở dạng tiềm năng, điều đó có nghĩa là nó không đồng nghĩa với học vị cao. Nhân lực chất lượng cao là những người có năng lực thực tế hoàn thành nhiệm vụ được giao một cách xuất sắc nhất, sáng tạo và có đóng góp thực sự hữu ích cho công việc của xã hội.

Hồ Bá Thâm (2014) đưa ra quan điểm nhân lực chất lượng cao phải là nhân lực với bốn đặc trưng chính, đó là: có trí tuệ, nhân cách, tay nghề vượt trội và có năng lực thực tế hoàn thành nhiệm vụ được giao một cách xuất sắc nhất so với mặt bằng chung phù hợp với nền kinh tế - xã hội hiện đại mang tính chất tri thức. Tùy vào đặc điểm của từng ngành, từng lĩnh vực và từng vị trí công việc mà việc đánh giá các tiêu chí có sự khác nhau.

Còn về QTNL, nghiên cứu của Nguyễn Ngọc Quân và Nguyễn Văn Diễm (2012) cho rằng, QTNL là tất cả các hoạt động của một tổ chức để thu hút, xây dựng, phát triển, sử dụng, đánh giá, bảo toàn và gìn giữ một lực lượng lao động phù hợp với yêu cầu của công việc của tổ chức cả về mặt số lượng và chất lượng.

Theo nghiên cứu của Mai Thanh Lan và Nguyễn Thị Minh Nhân (2016), QTNL là tổng hợp các việc từ hoạch định, tổ chức, chỉ huy, phối hợp và kiểm soát các hoạt động liên quan đến thu hút, sử dụng và phát triển người lao động trong các tổ chức.

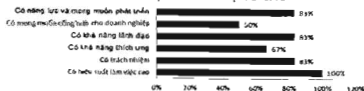
\* TS., \*\* ThS., \*\*\* ThS., Trường Đại học Thương mại | Email: nguyenthendtm@gmail.com

Ngày nhận bài: 28/02/2019; Ngày phản biện: 10/03/2019; Ngày duyệt đăng: 22/03/2019

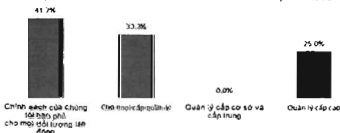
**BIỂU ĐỒ 1: NHẬN THỨC CỦA DOANH NGHIỆP VỀ QTNL CHẤT LƯỢNG CAO**



**BIỂU ĐỒ 2: NHẬN ĐỊNH CỦA DOANH NGHIỆP VỀ NHÂN LỰC CHẤT LƯỢNG CAO**



**BIỂU ĐỒ 3: NHẬN ĐỊNH CỦA DOANH NGHIỆP VỀ ĐỐI TƯỢNG THỤ HƯỞNG CHÍNH SÁCH QTNL CHẤT LƯỢNG CAO**



Nguồn: Kết quả điều tra của nhóm tác giả

Từ những nghiên cứu trên, theo nhóm tác giả, có thể hiểu QTNL chất lượng cao là tổng hợp các việc, như: hoạch định, tổ chức, chỉ huy, phối hợp và kiểm soát các hoạt động liên quan đến thu hút, sử dụng, phát triển, khuyến khích nhân lực chất lượng cao trong doanh nghiệp - những nhân lực có năng lực và hiệu suất làm việc cao, có khả năng lãnh đạo và thích ứng cao, có trách nhiệm và có mong muốn phát triển, cống hiến trong các doanh nghiệp.

#### Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu được thực hiện dựa trên cơ sở thu thập dữ liệu thông qua điều tra khảo sát, phỏng vấn kết hợp với số liệu thứ cấp từ kết quả nghiên cứu của các tổ chức nghiên cứu khác. Đồng thời, các tác giả áp dụng phương pháp quả bóng tuyết để có danh sách và địa chỉ liên hệ của 30 đại diện doanh nghiệp ngành CNTT hoạt động tại Hà Nội. Sau đó, gửi mẫu phiếu điều tra online cho các đại diện doanh nghiệp này. Kết quả thu được đầy đủ phiếu trả lời online của đại diện 30 doanh nghiệp. Khảo sát được thực hiện trong thời gian từ ngày 08/01/2019 đến 21/02/2019.

#### KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

##### Nhận thức của doanh nghiệp về QTNL chất lượng cao

Phần lớn các doanh nghiệp trong ngành CNTT (83,3%) đều nhận định rằng, trong doanh nghiệp của

họ có hoạt động QTNL dành cho nhân lực chất lượng cao. Theo các doanh nghiệp này, QTNL chất lượng cao chính là cách thức giúp doanh nghiệp CNTT giữ chân người tài giỏi và phân biệt mình với những doanh nghiệp khác trong bối cảnh cạnh tranh nhân lực gay gắt như hiện nay (Biểu đồ 1).

##### Nhận định của doanh nghiệp về QTNL chất lượng cao

100% các doanh nghiệp ngành CNTT đều cho rằng, nhân lực chất lượng cao (trước hết phải là những người có hiệu suất làm việc cao (Biểu đồ 2)). Điều này cho thấy, quan điểm về nhân lực chất lượng cao của các doanh nghiệp này là khá thực tế. Bên cạnh đó, 83% doanh nghiệp cho rằng, nhân lực chất lượng cao là người có trách nhiệm, có năng lực và mong muốn phát triển và có khả năng lãnh đạo; 67% doanh nghiệp cho rằng, nhân lực chất lượng cao là nhân lực có khả năng thích ứng; và nhân lực chất lượng cao cần có mong muốn cống hiến cho doanh nghiệp chiếm 50%.

##### Nhận định về đối tượng thụ hưởng chính sách

Theo kết quả điều tra ở Biểu đồ 3, có đến 41,7% lãnh đạo các doanh nghiệp CNTT cho rằng, chính sách về QTNL chất lượng cao bao phủ cho mọi đối tượng lao động trong doanh nghiệp chứ không chỉ dành cho các cấp quản lý. Điều này cho thấy, hầu hết doanh nghiệp CNTT có quan điểm rất mở và thực tế về các chính sách QTNL dành cho nhân lực chất lượng cao chứ không nhất thiết cứ làm quản lý là nhân lực chất lượng cao mà mọi đối tượng người lao động đảm bảo các tiêu chí quy định về hiệu suất làm việc, có năng lực, có trách nhiệm, có đóng góp cho sự phát triển của doanh nghiệp... thì được hưởng chính sách về QTNL chất lượng cao.

##### Thời gian ban lãnh đạo dành cho QTNL chất lượng cao

Khi được hỏi về thời gian mà ban lãnh đạo của doanh nghiệp bỏ ra hằng năm cho QTNL chất lượng cao, thì một nửa số doanh nghiệp được điều tra (50%) lựa chọn khoảng thời gian trên 20 ngày, cho thấy, các doanh nghiệp khá quan tâm, chú trọng đến hoạt động này. Tuy nhiên, cũng có đến 8,3% doanh nghiệp trả lời không quan tâm, cho thấy những doanh nghiệp này vẫn còn thờ ơ, chưa sẵn sàng cho hoạt động duy trì, nuôi dưỡng nhân lực tài giỏi phục vụ

cho chiến lược phát triển bền vững của doanh nghiệp (Biểu đồ 4).

#### Ngân sách dành cho QTNL chất lượng cao

Biểu đồ 5 cho thấy, có tới 45,5% doanh nghiệp CNTT có ngân sách dành riêng cho QTNL chất lượng cao và có 36,4% doanh nghiệp nhận định ngân sách QTNL chất lượng cao nằm trong ngân sách đào tạo và phát triển nhân lực của doanh nghiệp. Điều này thể hiện, các doanh nghiệp CNTT đã có sự đầu tư bài bản cho đối tượng nhân lực quan trọng này.

#### Cách thức QTNL chất lượng cao

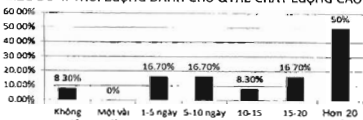
Biểu đồ 6 cho thấy, doanh nghiệp ngành CNTT chủ yếu dựa trên những khuyến khích nhân lực chất lượng cao thông qua các biện pháp phi tài chính (như: công việc thoải mái, linh hoạt, môi trường làm việc thuận lợi, tiên nghi...) chiếm 83%. Điều này hoàn toàn phù hợp với doanh nghiệp trong lĩnh vực CNTT cần có môi trường làm việc phù hợp để phát huy được khả năng tư duy, sáng tạo cao của người lao động.

Cách thức tiếp theo thường được các doanh nghiệp CNTT sử dụng, đó là: khuyến khích nhân lực chất lượng cao thông qua các biện pháp tài chính; phát triển nhân lực chất lượng cao; và sử dụng nhân lực chất lượng cao (chiếm 75%). Ngoài ra, 58% doanh nghiệp gợi ý sử dụng cách thức thu hút nhân lực chất lượng cao. Như vậy, có thể thấy rằng, doanh nghiệp CNTT ưa chuộng sử dụng các biện pháp QTNL nội tại, nhằm giữ chân người giỏi, tạo sự gắn bó lâu dài của nhân lực có chất lượng với doanh nghiệp hơn là tuyển dụng những người giỏi từ nơi khác về.

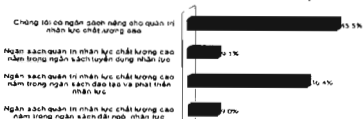
#### Cách thức phát triển nhân lực chất lượng cao

Để nuôi dưỡng và phát triển nhân lực chất lượng cao, 75% doanh nghiệp lựa chọn cách thức đào tạo, 67% đào tạo thông qua công việc, 58% lựa chọn sử dụng e-learning. Ngoài ra, một số doanh nghiệp lựa chọn phát triển nhân lực chất lượng cao thông qua dự án, tư vấn, cố vấn. Bên cạnh đó, cũng có tới 50% doanh nghiệp tự đào tạo nhân lực chất lượng cao; 25% doanh nghiệp ghi nhận bằng cấp chứng chỉ; và 17% nhân viên tự xây dựng lộ trình phát triển (Biểu đồ 7). Có thể thấy, tỷ lệ nhân lực chất lượng cao trong lĩnh vực CNTT vẫn đang tự mình lo cho sự phát triển năng lực của bản thân

BIỂU ĐỒ 4: THỜI LƯỢNG DÀNH CHO QTNL CHẤT LƯỢNG CAO



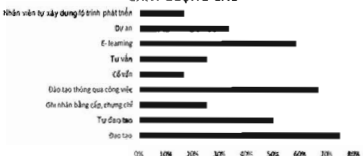
BIỂU ĐỒ 5: NGÂN SÁCH DÀNH CHO QTNL CHẤT LƯỢNG CAO



BIỂU ĐỒ 6: CÁCH THỨC QTNL CHẤT LƯỢNG CAO



BIỂU ĐỒ 7: CÁCH THỨC PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC CHẤT LƯỢNG CAO

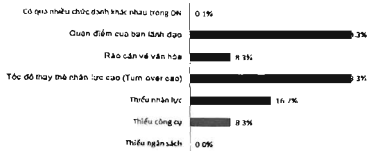
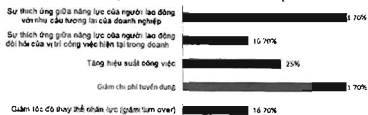


Nguồn: Kết quả điều tra của nhóm tác giả

là khá cao. Trong khi nếu muốn giữ chân nhân lực giỏi thì doanh nghiệp cần là chỗ dựa, là bệ đỡ vững chắc cho người lao động mới mong những nhân lực này gắn bó lâu dài với doanh nghiệp. Điều này một phần giải thích lý do tại sao tỷ lệ nhảy việc của nhân lực chất lượng cao trong ngành CNTT là rất cao.

#### Những rào cản trong QTNL chất lượng cao

Trong quá trình QTNL chất lượng cao, những rào cản mà doanh nghiệp gặp phải thường liên quan đến vấn đề về quan điểm của ban lãnh đạo và tốc độ thay thế nhân lực cao (chiếm 33,3%). Tiếp theo là vấn đề thiếu nhân lực, thiếu công cụ hỗ trợ và rào cản về văn hóa doanh nghiệp. Còn vấn đề thiếu ngân sách (tài chính chi cho QTNL chất lượng cao) lại không phải là rào cản đối với QTNL chất lượng cao trong các doanh nghiệp ngành CNTT (Biểu đồ 8). Điều đó thể hiện,

**BIỂU ĐỒ 8: RÀO CẢN TRONG QTNL CHẤT LƯỢNG CAO****BIỂU ĐỒ 9: LỢI ÍCH CỦA QTNL CHẤT LƯỢNG CAO**

Nguồn: Kết quả điều tra của nhóm tác giả

những doanh nghiệp được điều tra là những doanh nghiệp có tiềm lực tài chính tốt.

Tuy nhiên, kết quả này cũng phần nào thể hiện sự chưa sẵn sàng trong đề ra chiến lược thu hút và giữ chân nhân lực giỏi một cách bền vững và lâu dài các lãnh đạo doanh nghiệp ngành CNTT. Dường như, họ chỉ quan tâm trong ngắn hạn đến hiệu suất làm việc của nhân lực chất lượng cao, mà chưa có chiến lược để phát triển và tạo dựng sự gắn bó lâu dài cho đối tượng lao động này.

#### Lợi ích của QTNL chất lượng cao

Theo kết quả điều tra (Biểu đồ 9), các doanh nghiệp đánh giá lợi ích mà QTNL chất lượng cao mang lại lần lượt là: sự thích ứng giữa năng lực của người lao động với nhu cầu tương lai của doanh nghiệp và giảm chi phí tuyển dụng chiếm 41,7%; tăng hiệu suất công việc chiếm 25%; sự thích ứng giữa năng lực của người lao động với yêu cầu của công việc và giảm tốc độ thay thế nhân lực chiếm 16,7%.

#### MỘT SỐ GIẢI PHÁP

Nhằm nâng cao hiệu quả QTNL chất lượng cao trong các doanh nghiệp ngành CNTT trên địa bàn TP.

#### TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nguyễn Ngọc Quân, Nguyễn Văn Điềm (2012). *Giáo trình quản trị nhân lực*, Nxb Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội
2. Mai Thanh Lan, Nguyễn Thị Minh Nhân (2016). *Giáo trình quản trị nhân lực căn bản*, Nxb Thống kê, Hà Nội
3. Nguyễn Phan Thu Hằng (2016). Vai trò nguồn nhân lực chất lượng cao trong thúc đẩy sáng tạo và ứng dụng khoa học - công nghệ, *Tạp chí Phát triển Khoa học và Công nghệ*, tập 19, số quý II/2016
4. Hồ Bá Thâm (2014). *Nhân lực chất lượng cao: Quan niệm và nhu cầu hiện nay. Liên hệ với trường hợp tỉnh Lâm Đồng*, truy cập từ <http://www.dubaonhanluchcmc.gov.vn/tin-tuc/3663.nhan-luc-chat-luong-cao-quan-niem-va-nhu-cau-hien-nay-lien-he-voi-truong-hop-tinh-lam-dong.html>

Hà Nội, trong thời gian tới, theo các tác giả cần thực hiện một số giải pháp sau:

*Thứ nhất*, các lãnh đạo doanh nghiệp ngành CNTT cần nâng cao nhận thức và thay đổi quan điểm về vai trò quan trọng của QTNL chất lượng cao; cần có chiến lược thu hút và giữ chân nhân lực chất lượng trong dài hạn để có thể phát triển bền vững.

*Thứ hai*, cần xác định được nhu cầu riêng biệt của cá nhân trong doanh nghiệp, nhưng cần hài hoà với văn hoá của doanh nghiệp. Bằng các phương pháp khác nhau, doanh nghiệp có thể xác định những nhu cầu đã, đang và chưa được đáp ứng của nhân lực chất lượng cao. Ví dụ: đối với nhân sự cấp cao, lương không phải là yếu tố quyết định, quan trọng hơn là họ được làm những gì (giao quyền), họ có quyền chủ động trong công việc không, có cơ hội sáng tạo hay không?

*Thứ ba*, cần tập trung xây dựng chiến lược tuyển dụng nhân lực chất lượng cao, đa dạng hóa các nguồn tuyển dụng và lên kế hoạch tuyển dụng cho nhân lực chất lượng cao.

*Thứ tư*, doanh nghiệp CNTT cần thiết kế những khóa huấn luyện toàn diện để nhân viên có thể chọn lọc chương trình phù hợp cho mình. Bên cạnh đó, doanh nghiệp xây dựng lộ trình phát triển sự nghiệp dành cho nhân viên tiềm năng, lộ trình này cần đảm bảo đủ hấp dẫn để có thể khiến nhân viên phấn đấu, nỗ lực hết sức mình và cảm nhận được họ đang được góp một phần trong sự phát triển doanh nghiệp và mong muốn gắn bó lâu dài với doanh nghiệp.

*Thứ năm*, cần có thêm những chính sách khuyến khích chi phí tài chính đặc thù dành riêng cho nhân lực chất lượng cao trong doanh nghiệp, như: cổ phiếu, chế độ bảo hiểm, chăm sóc sức khỏe cho bản thân và gia đình, cho vay ưu đãi, du lịch để giữ chân người giỏi... □