

QUẢN LÝ NHÂN LỰC TẠI DOANH NGHIỆP CÔNG NGHỆ: NGHIÊN CỨU TRƯỜNG HỢP CÔNG TY TNHH PHÁT TRIỂN CÔNG NGHỆ ĐIỆN TỬ BÌNH ANH

LÊ THỊ HIẾU NGÂN

Đại học Kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội

VNU University of Economics and Business, Vietnam National University, Hanoi, Vietnam

Email: Hoanghieungan28@gmail.com

Ngày nhận bài: 21/7/2026

Ngày sửa bài: 12/8/2026

Ngày duyệt đăng bài: 23/8/2026

Tóm tắt:

Trong bối cảnh chuyển đổi số, chất lượng và khả năng thích ứng của nhân lực có vai trò quan trọng đối với hoạt động doanh nghiệp. Nghiên cứu phân tích quản lý nhân lực tại Công ty TNHH Phát triển Công nghệ Điện tử Bình Anh (BAGPS) giai đoạn 2022-2025 theo 3 nội dung: (1) Lập kế hoạch; (2) Tổ chức thực hiện; (3) Kiểm tra - giám sát. Dữ liệu thu thập từ hồ sơ, báo cáo doanh nghiệp và khảo sát người lao động, được phân tích bằng phương pháp thống kê mô tả, so sánh, phân tích và tổng hợp. Kết quả cho thấy, công tác quản lý nhân lực được duy trì tương đối ổn định nhưng còn hạn chế về tính liên kết, đào tạo, đánh giá - đãi ngộ và khả năng thích ứng. Nghiên cứu đề xuất một số hàm ý nhằm hoàn thiện quản lý nhân lực theo hướng chủ động, liên kết và thích ứng hơn.

Từ khóa: quản lý nhân lực, doanh nghiệp công nghệ, phát triển nhân lực, năng lực thích ứng, BAGPS

Human resource management in technology enterprises: A case study of Binh Anh Electronic Technology Development Company Limited

Abstract:

In the context of digital transformation, workforce quality and adaptability play an important role in business operations. This study examines human resource management at Binh Anh Electronic Technology Development Company Limited (BAGPS) during 2022 - 2025, focusing on three areas: planning, implementation, and inspection and supervision. Data were collected from company records and reports and an employee survey, then examined using descriptive statistics, comparison, analysis, and synthesis. The findings indicate that human resource management has remained relatively stable but continues to face limitations in coordination, training, performance evaluation and compensation, and adaptability. The study proposes managerial implications for improving human resource management through a more proactive, integrated, and adaptable approach.

Keywords: human resource management, technology enterprises, human resource development, adaptability, BAGPS

1. Đặt vấn đề

Trong bối cảnh chuyển đổi số và đổi mới công nghệ diễn ra nhanh chóng, quản lý nhân lực ngày càng giữ vai trò chiến lược đối với năng lực thích ứng và phát triển của doanh nghiệp công nghệ. Sự thay đổi liên tục về công nghệ, yêu cầu năng lực và cạnh tranh nhân lực chất lượng cao đòi hỏi doanh nghiệp không chỉ bảo đảm quy mô nhân lực mà còn phải nâng cao chất lượng, khả năng phát triển và mức độ thích ứng của nhân lực. Tuy nhiên, các nghiên cứu về quản lý nhân lực tại doanh nghiệp công nghệ ở Việt Nam, đặc biệt đối với doanh nghiệp quy mô vừa và nhỏ, vẫn còn hạn chế. Nghiên cứu cũng xác định khoảng trống đối với trường hợp Công ty TNHH Phát triển Công nghệ Điện tử Bình Anh (BAGPS), một doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực công nghệ - điện tử. Trên cơ sở đó, nghiên cứu tập trung phân tích và đánh giá thực trạng quản lý nhân lực tại BAGPS giai đoạn 2022-2025, thông qua dữ liệu doanh nghiệp và khảo sát người lao động. Trên cơ sở các phát hiện thực nghiệm, nghiên cứu đề xuất những hàm ý quản lý nhằm hoàn thiện hệ thống quản lý và phát triển nhân lực, đáp ứng yêu cầu thích ứng của doanh nghiệp trong môi trường công nghệ biến động.

2. Những vấn đề chung về quản lý nhân lực

Nhân lực được hiểu là nguồn lực con người được doanh nghiệp huy động và sử dụng trong quá trình thực hiện các hoạt động của tổ chức. Trong nghiên cứu hiện đại, quản lý nhân lực được xem là hệ thống các chính sách và thực hành liên quan đến thu hút, bố trí, phát triển, đánh giá và duy trì người lao động (Hassard & Morris, 2025).

Quản lý nhân lực được xem là lĩnh vực quản lý tập trung vào các chính sách và thực hành liên quan đến người lao động trong tổ chức, bao gồm các hoạt động từ thu hút, bố trí, phát triển đến đánh giá và duy trì nhân lực (Negt & Haunschild, 2025). Các hoạt động này được triển khai thông qua một hệ thống có tính liên kết, trong đó quá trình thực hiện các chính sách nhân lực có vai trò quan trọng đối với việc chuyển hóa định hướng quản lý thành các hoạt động cụ thể trong tổ chức (Pak & Heidarian Ghaleh, 2024).

3. Mô hình và phương pháp nghiên cứu

3.1. Mô hình nghiên cứu

Mô hình nghiên cứu đề xuất tiếp cận quản lý nhân lực như một chu trình gồm: lập kế hoạch, tổ chức thực hiện và kiểm tra - giám sát (Hình 1), chịu tác động bởi bối cảnh và yêu cầu đặc thù của doanh nghiệp công nghệ. Cụ thể như sau:

- Đối với lập kế hoạch nhân lực, yêu cầu thay đổi nhanh về công nghệ và kỹ năng đặt ra nhu cầu xác định thường xuyên hơn về số lượng, cơ cấu và năng lực nhân lực phù hợp với hoạt động của doanh nghiệp. Việc số hóa thông tin nhân sự và khai thác dữ liệu có thể hỗ trợ quá trình lập kế hoạch và ra quyết định nhân lực (Nguyễn Thị Ngọc Duyên, 2024).

- Đối với tổ chức thực hiện, doanh nghiệp công nghệ cần chú trọng tuyển dụng, bố trí, đào tạo và phát triển năng lực số của người lao động. Các nghiên cứu trong nước cho thấy chuyển đổi số đang thúc đẩy doanh nghiệp đổi mới phương thức tuyển dụng, đào tạo và quản lý nhân sự, đồng thời đặt ra yêu cầu nâng cao năng lực số của người lao động (Nguyễn Thị Tuyết Nhung & Phan Thị Tuyết Trinh, 2026).

- Đối với kiểm tra - giám sát, việc ứng dụng công nghệ và dữ liệu trong quản lý nhân lực tạo điều kiện cho doanh nghiệp theo dõi, đánh giá và cung cấp thông tin phản hồi về quá trình thực hiện. AI và các công cụ phân tích dữ liệu có thể được sử dụng để hỗ trợ đánh giá, quản lý công việc và ra quyết định nhân sự (Phạm Hồng Long et al., 2024; Khổng Văn Hải, 2025). (Hình 1)

Hình 1: Mô hình phân tích quản lý nhân lực theo chu trình quản lý



Nguồn: Tác giả đề xuất dựa trên tổng hợp từ các nghiên cứu của Nguyễn Thị Ngọc Duyên (2024); Nguyễn Thị Tuyết Nhung & Phan Thị Tuyết Trinh (2026); Phạm Hồng Long và cộng sự (2024)

3.2. Phương pháp nghiên cứu

3.2.1. Thiết kế nghiên cứu

Nghiên cứu được thực hiện theo thiết kế nghiên cứu mô tả, nhằm nhận diện và đánh giá thực trạng quản lý nhân lực tại Công ty TNHH Phát triển Công nghệ Điện tử Bình Anh (BAGPS) trong giai đoạn 2022-2025. Trên cơ sở khung lý thuyết về quản lý nhân lực theo ba cấu phần lập kế hoạch, tổ chức thực hiện và kiểm tra - giám sát, nghiên cứu tiến hành thu thập, chuẩn hóa và phân tích dữ liệu thực tế của doanh nghiệp nhằm xác định đặc điểm, xu hướng biến động và những vấn đề nổi bật trong quá trình quản lý nhân lực.

3.2.2. Dữ liệu và nguồn dữ liệu

Nghiên cứu sử dụng kết hợp dữ liệu thứ cấp và dữ liệu sơ cấp. Dữ liệu thứ cấp được thu thập từ hồ sơ, báo cáo và tài liệu quản lý nhân lực của BAGPS giai đoạn 2022-2025, tập trung vào quy mô, cơ cấu, biến động nhân lực, kế hoạch nhân lực, tuyển dụng, đào tạo, thu nhập và các hoạt động liên quan.

Dữ liệu sơ cấp được thu thập thông qua khảo sát 150 người lao động từ tháng 2-5/2026, kết quả c 135 phiếu trả lời hợp lệ, sử dụng thang Likert 5 mức độ (Likert, 1932), từ 1 = “Hoàn toàn không đồng ý” đến 5 = “Hoàn toàn đồng ý”. Điểm trung bình được tính theo công thức $X = \sum X_i / n$ và phân thành 5 mức, với khoảng cách 0,8 điểm giữa các mức, cụ thể là: Mức 1 (1,00-1,80); Mức 2 (1,81-2,60); Mức 3 (2,61-3,40); Mức 4 (3,41-4,20); Mức 5 (4,21-5,00). Việc kết hợp hai nguồn dữ liệu giúp đối chiếu thông tin quản lý của doanh nghiệp với đánh giá của người lao động, tăng tính toàn diện của phân tích.

4. Kết quả và thảo luận

4.1. Lập kế hoạch nhân lực

Kết quả nghiên cứu cho thấy, công tác lập kế hoạch nhân lực tại BAGPS được thực hiện theo chu kỳ

hàng năm và gắn với quá trình xây dựng kế hoạch sản xuất - kinh doanh. Phòng Nhân sự giữ vai trò đầu mối tổng hợp nhu cầu từ các đơn vị, trình Ban Giám đốc phê duyệt và theo dõi tiến độ thực hiện theo tháng, quý. Cách thức này cho thấy kế hoạch nhân lực đã bước đầu được đặt trong mối liên hệ với định hướng hoạt động của doanh nghiệp, thay vì chỉ được xây dựng theo nhu cầu bổ sung lao động phát sinh.

Xét về quy mô nhân lực, định biên của BAGPS tăng từ 360 người năm 2022 lên 561 người năm 2025. BAGPS xác định định biên theo từng phòng, ban dựa trên chức năng và yêu cầu công việc. Năm 2025, Phòng Kỹ thuật có định biên cao nhất với 147 người, tăng 25 người, tương đương 20,49% so với 122 người năm 2022. Trong khi đó, Ban Trợ lý có định biên thấp nhất, tăng từ 3 người năm 2022 lên 5 người năm 2025, tương đương 66,67%. Cơ cấu định biên cho thấy nhân lực được phân bổ tập trung ở các bộ phận có yêu cầu chuyên môn kỹ thuật cao, trong khi các bộ phận hỗ trợ duy trì quy mô tương đối tinh gọn.

Khoảng cách này đáng chú ý ở các vị trí có hàm lượng chuyên môn cao. Chẳng hạn, nhân lực kỹ sư tăng từ 15 người năm 2022 lên 24 người năm 2025, trong khi tỷ trọng lao động trình độ trung cấp và sơ cấp giảm từ 22,48% xuống 16,37%. Xu hướng này phản ánh sự dịch chuyển cơ cấu nhân lực theo hướng tăng cường lao động có trình độ chuyên môn và kỹ thuật, phù hợp với đặc thù của doanh nghiệp công nghệ.

Điểm đáng lưu ý là kế hoạch nhân lực của BAGPS đã thể hiện được định hướng phát triển, nhưng khả năng chuyển hóa kế hoạch thành nguồn cung nhân lực thực tế vẫn còn khoảng cách. Vì vậy, vấn đề đặt ra không chỉ là nâng cao chất lượng dự báo mà còn phải tăng cường khả năng liên kết giữa dự báo nhu cầu, nguồn cung và các phương án bổ sung hoặc phát triển nhân lực.

4.2. Tổ chức thực hiện kế hoạch nhân lực

Kết quả cho thấy, BAGPS đã triển khai đồng bộ các nội dung của kế hoạch nhân lực, gồm tuyển dụng, bố trí - sử dụng, đào tạo - phát triển, đánh giá thực hiện công việc và đãi ngộ. Quy trình tuyển dụng được thiết kế gồm 12 bước, có sự phối hợp giữa Phòng Nhân sự, các bộ phận chuyên môn và Ban Giám đốc; hoạt động đào tạo được thực hiện định kỳ theo kế hoạch đầu năm và được bổ sung khi phát sinh dự án hoặc yêu cầu công nghệ mới.

Kết quả khảo sát cho thấy, người lao động đánh giá hoạt động tuyển dụng: 93,34% đánh giá tích cực về tính minh bạch và đầy đủ của thông tin tuyển dụng, 91,86% đánh giá tích cực về tính chuyên nghiệp của Phòng Nhân sự. Tuy nhiên, mức đánh giá đối với quy trình phỏng vấn là 85,93%, phản hồi kết quả phỏng vấn 88,15%, và thấp nhất là chương trình hội nhập, hỗ trợ ban đầu với 77,78%. Điều này cho thấy khâu tuyển dụng đã được chuẩn hóa nhưng giai đoạn chuyển tiếp từ tuyển chọn sang hội nhập nhân viên vẫn còn dư địa cải thiện.

Đối với đào tạo và phát triển, các chương trình được tổ chức ổn định qua các năm, kết hợp đào tạo nội bộ và bên ngoài. Khảo sát cho thấy, 72,59% người lao động hài lòng với các chương trình đào tạo chuyên môn, 77,04% ghi nhận sự đầu tư của doanh nghiệp cho phát triển cá nhân và nghề nghiệp, trong khi 79,26% đánh giá kiến thức, kỹ năng được đào tạo có khả năng áp dụng vào công việc thực tế.

Đối với đánh giá thực hiện công việc, BAGPS áp dụng quy trình đánh giá theo tháng, quý và năm, gắn với KPI và lộ trình phát triển nghề nghiệp. Kết quả khảo sát cho thấy 97,04% người lao động cho rằng họ được cung cấp rõ các tiêu chí và chỉ số đánh giá; 85,19% đánh giá tích cực về tính công bằng, minh bạch và phản hồi mang tính xây dựng từ quản lý; đồng thời 88,89% cho rằng kết quả đánh giá có liên kết với tăng lương, thưởng và cơ hội thăng tiến.

Về chế độ đãi ngộ, kết quả khảo sát cho thấy, 74,82% người lao động hài lòng với mức lương hiện tại so với mặt bằng thị trường, trong khi 5,29% không hài lòng và 19,26% giữ quan điểm trung lập. Chính

sách thưởng và phúc lợi nhận được 82,97% ý kiến đồng thuận, trong khi các chế độ bảo hiểm, nghỉ phép đạt 87,41% mức hài lòng. Đáng chú ý, 90,37% người lao động đánh giá chế độ đãi ngộ công bằng và tương xứng với đóng góp. Tuy nhiên, ý kiến phản hồi vẫn tập trung vào nhu cầu cải thiện chính sách thưởng, tăng tính linh hoạt của lương thưởng theo thành tích và thâm niên, cũng như nâng cao các phúc lợi như hỗ trợ bữa trưa và thời gian làm việc.

4.3. Kiểm tra và giám sát

Kết quả kiểm tra - giám sát cho thấy, BAGPS duy trì cơ chế đối chiếu giữa định biên và thực tế quản lý nhân lực. Về quy mô nhân lực, năm 2022 doanh nghiệp có 352/360 nhân sự theo định biên, đạt 97,78%. Đến năm 2025 đạt 550/561 nhân sự, tương đương 98,04%. Như vậy, nhân lực thực tế vẫn thấp hơn định biên, với mức thiếu hụt lần lượt là 8 người năm 2022 và 11 người năm 2025. Bên cạnh đó, doanh nghiệp thực hiện đánh giá công việc theo tháng, quý và năm thông qua KPI kết hợp đánh giá 360 độ, với sự hỗ trợ của phần mềm quản lý nhân sự và hệ thống chấm công điện tử. Kết quả kiểm tra - giám sát là cơ sở để doanh nghiệp nhận diện chênh lệch giữa định biên và thực tế, từ đó điều chỉnh kế hoạch nhân lực phù hợp.

5. Kết luận

5.1. Kết luận

Nghiên cứu đã phân tích thực trạng quản lý nhân lực tại Công ty TNHH Phát triển Công nghệ Điện tử Bình Anh (BAGPS) giai đoạn 2022-2025 trên cơ sở tiếp cận quản lý nhân lực như một chu trình gồm 3 cấu phần: lập kế hoạch, tổ chức thực hiện và kiểm tra - giám sát. Kết quả cho thấy, doanh nghiệp đã từng bước hình thành hệ thống quản lý nhân lực tương đối đầy đủ, có sự kết nối giữa kế hoạch nhân lực với hoạt động sản xuất - kinh doanh, đồng thời triển khai các công cụ theo dõi và đánh giá trong quá trình thực hiện.

Tuy nhiên, phân tích cũng cho thấy, mức độ đồng bộ giữa các khâu của chu trình quản lý còn chưa cao. Khoảng cách giữa nhu cầu nhân lực theo kế hoạch và nhân lực thực tế cho thấy, khả năng dự báo và cân đối nhân lực cần tiếp tục được hoàn thiện. Trong tổ chức thực hiện, cơ cấu nhân lực có xu hướng chuyển dịch theo hướng tăng lao động có trình độ chuyên môn, song chính sách duy trì và đãi ngộ cần tiếp tục thích ứng với sự thay đổi về chất lượng nhân lực. Hoạt động kiểm tra - giám sát đã được hỗ trợ bởi KPI và các công cụ quản lý, nhưng khả năng chuyển hóa thông tin giám sát thành phản hồi và điều chỉnh vẫn là vấn đề cần quan tâm.

5.2. Một số giải pháp đề xuất

Từ kết quả nghiên cứu, tác giả cho rằng, nâng cao hiệu quả quản lý nhân lực tại BAGPS không chỉ phụ thuộc vào việc hoàn thiện từng hoạt động riêng lẻ mà quan trọng hơn là tăng cường tính liên kết, tính phản hồi và khả năng điều chỉnh của toàn bộ chu trình quản lý. Đây là yêu cầu có ý nghĩa đặc biệt đối với doanh nghiệp công nghệ trong điều kiện quy mô nhân lực, yêu cầu chuyên môn và môi trường kinh doanh liên tục thay đổi.

Thứ nhất, nâng cao chất lượng lập kế hoạch nhân lực

BAGPS cần chuyển từ lập kế hoạch chủ yếu theo nhu cầu phát sinh sang hoạch định dựa trên dự báo, trong đó gắn nhu cầu nhân lực với kế hoạch sản xuất - kinh doanh, định hướng công nghệ và yêu cầu năng lực của từng nhóm vị trí. Doanh nghiệp cần định kỳ đối chiếu giữa nhu cầu nhân lực kế hoạch - nguồn cung thực tế - khoảng thiếu hụt, qua đó chủ động xác định phương án tuyển dụng, đào tạo hoặc điều chuyển nhân lực.

Thứ hai, tăng cường tính liên kết trong tổ chức thực hiện

Các hoạt động tuyển dụng, bố trí, đào tạo, đánh giá và đãi ngộ cần được triển khai như một hệ thống thống nhất, thay vì vận hành tương đối độc lập. Đặc biệt, kết quả đánh giá thực hiện công việc cần được sử dụng làm căn cứ cho xác định nhu cầu đào tạo, phát triển nghề nghiệp và điều chỉnh chính sách đãi ngộ. Đối với nhóm nhân lực có chuyên môn cao, doanh nghiệp cần chú trọng cơ chế ghi nhận và đãi ngộ tương xứng với năng lực và mức độ đóng góp.

Thứ ba, hoàn thiện cơ chế kiểm tra - giám sát theo hướng phản hồi

BAGPS cần tiếp tục hoàn thiện hệ thống KPI nhân lực, nhưng trọng tâm không chỉ là tăng số lượng chỉ tiêu, mà là nâng cao khả năng sử dụng dữ liệu để phát hiện sai lệch và hỗ trợ quyết định. Kết quả kiểm tra cần được định kỳ phản hồi tới các đơn vị, xác định nguyên nhân và gắn với biện pháp điều chỉnh kế hoạch hoặc phương thức tổ chức thực hiện.

Thứ tư, tăng cường cơ chế phản hồi của người lao động

Doanh nghiệp cần hoàn thiện các kênh trao đổi và phản hồi nội bộ, đặc biệt đối với những vấn đề liên quan đến quyền lợi, đánh giá công việc và giải quyết bất đồng. Việc thiết lập cơ chế phản hồi định kỳ sẽ giúp bổ sung thông tin từ phía người lao động vào hệ thống kiểm tra - giám sát, qua đó nâng cao tính khách quan và khả năng phản ứng của hệ thống quản lý nhân lực.

Thứ năm, xây dựng chu trình quản lý nhân lực có khả năng thích ứng

Về dài hạn, BAGPS cần chuyển từ tư duy “lập kế hoạch - thực hiện - kiểm tra” theo chu kỳ cố định sang chu trình quản lý có khả năng cập nhật và điều chỉnh thường xuyên. Trong môi trường công nghệ biến động, dữ liệu về nhân lực, năng lực và hiệu quả công việc cần được sử dụng như nguồn thông tin đầu vào liên tục cho quá trình điều chỉnh kế hoạch ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

- Công ty TNHH Phát triển Công nghệ Điện tử Bình Anh (2022-2025). Báo cáo tình hình nhân sự các năm 2022-2025.
- Khổng Văn Hải. (2025). Phát triển trí tuệ nhân tạo trong quản lý nguồn nhân lực. Tạp chí Công Thương, truy cập tại <https://tapchicongthuong.vn/phat-trien-tri-tue-nhan-tao-trong-quan-tri-nguon-nhan-luc-138207.htm>
- Nguyễn Thị Ngọc Duyên. (2024). Tác động của quản lý nhân sự số đến hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp Việt Nam. Tạp chí Kinh tế và Ngân hàng châu Á, số 219, 78-87.
- Nguyễn Thị Tuyết Nhung, & Phan Thị Tuyết Trinh. (2026). Quản lý nguồn nhân lực trong kỷ nguyên số: Thách thức và giải pháp cho doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Việt Nam. Tạp chí Công Thương, truy cập tại <https://tapchicongthuong.vn/quan-tri-nguon-nhan-luc-trong-ky-nguyen-so--thach-thuc-va-giai-phap-cho-doanh-nghiep-nho-va-vua-tai-viet-nam-541583.htm>
- Phạm Hồng Long, Lê Thị Tâm, & Lê Thị Phương. (2024). Nghiên cứu ứng dụng trí tuệ nhân tạo trong quản lý nhân lực cho các doanh nghiệp ở Việt Nam. Tạp chí Quản lý Nhà nước, truy cập tại <https://www.quanlynhanuoc.vn/2024/06/27/nghien-cuu-ung-dung-tri-tue-nhan-tao-trong-quan-tri-nhan-luc-cho-cac-doanh-nghiep-o-viet-nam/>
- Hassard, J., & Morris, J. (2025). The impact of human resource management practices on managerial work: Institutional constraints, strategic actions and organizational outcomes. *Economic and Industrial Democracy*, 46(4), 967-985.
- Negt, P., & Haunschild, A. (2025). Exploring the gap between research and practice in human resource management (HRM): A scoping review and agenda for future research. *Management Review Quarterly*, 75, 837-879.
- Pak, J., & Heidarian Ghaleh, H. (2024). How do employees shape HR implementation? Intra-team acceptance of espoused HR practices, frontline managers' implementation behavior, and team performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 35(16), 2742-2771.