

THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ NHÂN TÀI TẠI DOANH NGHIỆP: TRƯỜNG HỢP NGHIÊN CỨU TẠI THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

● TRƯƠNG THỊ LỆ HẰNG

TÓM TẮT:

Toàn cầu hóa và sự phức tạp càng tăng của hoạt động kinh doanh khiến các công ty đang gặp phải tình trạng thiếu nhân tài và phải đấu tranh gay gắt để thu hút nhân tài. Các nghiên cứu liên quan còn ít; đặc biệt là quản trị nhân tài (QTNT) trong doanh nghiệp (DN). Nghiên cứu này dùng phương pháp định tính bằng việc phân tích số liệu khảo sát ngẫu nhiên 70 nhân viên đang làm việc tại phòng quản trị nhân sự (QTNS) thông qua bảng hỏi trực tuyến; kết hợp với phỏng vấn sâu 8 chuyên gia trong phòng QTNS từ cấp trưởng phòng trở lên để đảm bảo sự hiểu biết về QTNT. Kết quả cho thấy thực trạng QTNT chưa hiệu quả tại doanh nghiệp Việt Nam. Mặt khác, kiến thức về nhân tài và QTNT đã ảnh hưởng đến việc triển khai công tác QTNT của doanh nghiệp. Nghiên cứu cũng đề xuất giải pháp thúc đẩy kiến thức QTNT và nâng cao nhận thức trong DN để điều chỉnh các chương trình QTNT cho phù hợp, đặc biệt là các vị trí quản lý của phòng ban và phòng QTNS.

Từ khóa: nhân tài, quản trị nhân tài, quản trị nguồn nhân lực, quản lý nhân sự.

1. Đặt vấn đề

Novera & Akhtar (2018) và Nguyễn Thị Liên (2021) cho biết sự gia tăng tình trạng thiếu hụt nhân tài khiến cho việc cạnh tranh tuyển và giữ nhân tài trở nên khó khăn hơn. Maniam et. al. (2022) và Masoud Alhaider (2022) cho biết những thách thức trong việc giữ chân nhân viên giỏi buộc các nhà lãnh đạo phải luôn cải thiện chiến lược nguồn nhân lực thông qua các chương trình QTNT. Anna et. al. (2020) kết luận QTNT được coi là chiến lược then chốt để duy trì lợi thế cạnh tranh bền vững của DN. Maniam et. al. (2022). Nguyễn Thị Liên (2021) cho biết thêm QTNT rất quan trọng, không chỉ góp phần tô đậm thêm lợi thế cạnh tranh, mà còn là yếu tố quyết định đến sự sống còn, phát triển của DN.

Theo Selman TETIK (2016), những nghiên cứu gần như chỉ đề xuất những quan điểm lý thuyết mới để lấp đầy lỗ hổng lý thuyết và quy trình thực hiện QTNT. Mohammad Ali and Souman Guha (2018) xác định có nhiều nghiên cứu lý thuyết và thực nghiệm về QTNT dựa trên kinh nghiệm của Bắc Mỹ, rất ít thực hiện ở các quốc gia khác. Mohammad Ali and Souman Guha (2018) xác định có nghiên cứu khái niệm QTNT và chiến lược QTNT; phân tích triển vọng và thách thức của QTNT các nước Nam Á. Özgür Önday (2016) khám phá về QTNT và sự gắn kết của nhân viên bằng cách nghiên cứu mối quan hệ giữa hai khái niệm và điều tra tác động của thực tiễn QTNT đối với sự gắn kết của nhân viên.

Đặng và cộng sự (2020) phát hiện Việt Nam đã có nghiên cứu về thực trạng và đề xuất một số giải pháp cải tiến về QTNT nhưng chỉ thuộc ngành Tài chính ngân hàng - Thành phố Hà Nội. Nguyễn (2021) cho biết có nghiên cứu những yếu tố liên quan đến khái niệm nhân tài và QTNT trong ngành Ngân hàng ở Việt Nam. Đặng và cộng sự (2020) cũng khẳng định thêm lượng lớn các nghiên cứu về QTNT luôn lý luận xoay quanh một khái niệm, triết lý và đề xuất một mô hình QTNT không có kiểm chứng; các nghiên cứu thực chứng về QTNT đều ở Mỹ và một số nước châu Âu, rất ít ở các nước đang phát triển. Đặng và cộng sự (2020) cũng phát hiện Việt Nam hầu như có rất ít nghiên cứu về QTNT, chỉ có một vài nghiên cứu thực chứng trong khu vực nhà nước hoặc ngân hàng. Do đó, đánh giá hiện trạng QTNT của DN tại TP. Hồ Chí Minh, Việt Nam là một chủ đề cần được khám phá làm nền tảng cho các doanh nghiệp thực thi QTNT; và góp phần phân tích những vấn đề thực tiễn xung quanh QTNT nhằm cung cấp những ý tưởng cho các nhà nghiên cứu.

2. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính bằng việc phân tích, thống kê số liệu khảo sát ngẫu nhiên 70 nhân viên đang làm việc tại phòng QTNS thông qua bảng câu hỏi trực tuyến; kết hợp với phỏng vấn sâu 8 chuyên gia trong phòng QTNS của DN đang ở vị trí từ cấp trưởng phòng trở lên để đảm bảo sự hiểu biết về kiến thức và hiện trạng thực thi của các chương trình QTNT.

Trên cơ sở nghiên cứu tài liệu, các công trình nghiên cứu về QTNT Việt Nam và thế giới, các chính sách, quan điểm trong việc QTNT, tác giả thực hiện các bước phân tích, so sánh, đối chiếu để cho ra kết quả.

3. Kết quả và thảo luận

Việc khảo sát ở 3 chức danh đều có thâm niên trong ngành QTNS hoàn toàn phù hợp với nội dung và mục tiêu nghiên cứu: quản lý 44%, chuyên viên 26% và nhân viên 30%. Nhóm chức danh quản lý chiếm ưu thế có ý nghĩa quan trọng vì những kiến thức và vận hành QTNT tại DN thường do đối tượng này thực hiện.

Mặc dù 100% đối tượng khảo sát thuộc phòng QTNS với chức danh quản lý chiếm 44% nhưng tỷ trọng rất lớn không hiểu lý thuyết về nhân tài chiếm đến 60% (không chắc chắn: 50%, không đồng ý: 9% và hoàn toàn không đồng ý: 1%). Tỷ lệ không chắc chắn hiểu rõ về lý thuyết QTNT chiếm đến 53% và 14% không thể hiểu QTNT. Vai trò của QTNT tại tổ chức được 65% người khảo sát đánh giá cao (21% hoàn toàn đồng ý và 44% đồng ý). Số liệu khá cao 49% không chắc chắn và 27% không hiểu được các thành phần của một hệ thống QTNT cần thiết. Nhìn chung, kiến thức về QTNT của phòng QTNS tại DN còn rất hạn chế. (Bảng 1)

Việc xây dựng và áp dụng QTNT có đến 41% không chắc chắn và 49% không biết cách thực hiện, chỉ 10% biết cách thực thi QTNT. Cách đo lường hiệu quả các chương trình QTNT cũng được phản ánh là không đảm bảo kiến thức chiếm 40% và

Bảng 1. Thống kê hiểu biết về nhân tài và QTNT của đối tượng khảo sát

Tiêu chí	Hoàn toàn đồng ý		Đồng ý		Không chắc chắn		Không đồng ý		Hoàn toàn không đồng ý	
	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
Hiểu rõ cơ sở lý thuyết của nhân tài	0	0	28	40	35	50	6	9	1	1
Biết rõ lý thuyết về QTNT	0	0	22	31	37	53	10	14	1	1
Biết tầm quan trọng của QTNT trong DN	15	21	31	44	20	29	3	4	1	1
Biết các thành phần của hệ thống QTNT	1	1	16	23	34	49	19	27	0	0
Biết cách xây dựng và áp dụng QTNT	0	0	7	10	29	41	34	49	0	0
Biết cách đo lường hiệu quả các chương trình QTNT	0	0	6	9	28	40	36	51	0	0

Nguồn: Tác giả thực hiện

51% không biết cách. Những số liệu này càng khẳng định kiến thức về QTNT trong DN Việt Nam có rất nhiều hạn chế; đặc biệt những kiến thức về thực thi và triển khai QTNT làm ảnh hưởng lớn đối với công tác QTNT của DN. Điều này gần giống với nhận định của Zara et. al. (2019) và Đặng và cộng sự (2020) nhưng dường như chưa thấy khẳng định cụ thể kiến thức về nhân tài và QTNT làm ảnh hưởng đến hiệu quả của chương trình QTNT của DN như kết quả khảo sát. (Bảng 2)

Chỉ có 36% xác định được nhân tài; trong khi đó, nhân tài được xác định chính xác là một trong nền tảng để QTNT của DN đạt hiệu quả, đến 50% đối tượng khảo sát cho rằng việc xác định nhân tài không được chắc chắn. Nhân tài được xác định hầu như phụ thuộc vào nhu cầu sử dụng linh hoạt của DN; thậm chí, DN cũng không có một tiêu chuẩn nào để xác định nhân tài. Vì thế, chỉ có 34% DN xác định được các chương trình QTNT phù hợp; trong khi đó, có tới 66% các DN từ không thể đến hoàn toàn không thể lựa chọn các chương trình QTNT phù hợp. Ngoài ra có khoảng 40% doanh nghiệp đã triển khai QTNT, 60% thì từ không chắc đến khẳng định DN không thể thực thi các chương trình QTNT. Bên cạnh đó, chỉ có 16% cho rằng chương trình QTNT rất hiệu quả, đây là một con số khiêm tốn để thấy được hiện trạng

QTNT tại DN TP. Hồ Chí Minh không đạt hiệu quả. Và 88% người khảo sát cho biết là các chương trình QTNT từ không chắc chắn đến không thể, hoặc hoàn toàn không thể khiến cho tỷ lệ giữ chân nhân tài được tối ưu. Điều này cũng không sai khi 91% số lượng được hỏi cho là không có chương trình QTNT tại DN được thực hiện tốt và hiệu quả để duy trì; bởi DN TP. Hồ Chí Minh không xác định được nhân tài; số liệu này giống nhận định của Zara et. al. (2019). Hệ quả là chỉ có 09% cho rằng các chương trình QTNT được chọn lọc để tiếp tục triển khai tại DN.

Nghiên cứu này cũng chọn khảo sát với 8 cán bộ từ cấp trưởng phòng đang công tác trong phòng QTNS của DN tại TP. Hồ Chí Minh được lựa chọn để phỏng vấn bán cấu trúc. Kết quả cho thấy: hầu như nhóm phỏng vấn đều trả lời rất linh hoạt theo nhu cầu hiểu của mỗi DN về định nghĩa nhân tài như nhận định của Staffan et. al. (2011). Một số người cho rằng, nhân tài là những người phù hợp văn hóa, tạo giá trị bền vững và mong muốn cống hiến. Một số khác cho rằng nhân tài là những nhân sự khó thay thế và là vị trí chủ chốt. Nhân tài nên được định nghĩa chính xác để thực hiện chương trình QTNT hiệu quả bởi DN có tài chính vững mạnh thì chiến lược đầu tư vào nguồn nhân lực vẫn phải luôn phù hợp với nhu cầu.

Bảng 2. Thống kê hiện trạng QTNT trong DN của đối tượng khảo sát

Tiêu chí	Hoàn toàn đồng ý		Đồng ý		Không chắc chắn		Không đồng ý		Hoàn toàn không đồng ý	
	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
Xác định được chính xác nhân tài của DN?	0	0	25	36	35	50	8	11	2	3
Xác định được được các chương trình QTNT phù hợp với DN?	0	0	24	34	39	56	6	9	1	1
DN đã triển khai QTNT?	2	3	26	37	25	36	11	16	6	9
Các chương trình QTNT của DN rất hiệu quả?	0	0	11	16	33	37	18	26	8	11
Các chương trình QTNT của DN đã tăng tỉ lệ giữ chân nhân tài?	0	0	7	10	29	41	33	47	1	1
Các chương trình QTNT của DN đã được chọn lọc để duy trì?	0	0	6	9	29	41	33	47	2	3

Nguồn: Tác giả thực hiện

Mặt khác, người được phỏng vấn đều định nghĩa QTNT là những chuỗi tác vụ liên quan thu hút, đào tạo và phát triển đội ngũ nhân viên có năng lực và cống hiến cho DN. QTNT được hình dung theo nhu cầu và kiến thức về QTNT của mỗi DN. Vai trò chủ yếu của QTNT được đối tượng phỏng vấn cho rằng sẽ giúp thu hút, tăng tỷ lệ giữ chân và phát triển những người có giá trị đóng góp. Đồng thời, QTNT giúp cho DN tạo ra lợi thế cạnh tranh và đảm bảo ổn định về vốn nhân lực.

Về hiện trạng QTNT trong DN, kết quả phân tích cho thấy: đa phần người đáp cho rằng DN đã triển khai QTNT bằng cách tập trung vào việc tuyển dụng để chọn lọc nhân tài có giá trị đóng góp. Đồng thời, một số DN cũng đã xây dựng lộ trình phát triển và xác định được đội ngũ kế thừa. Mặt khác, các chế độ đãi ngộ dành riêng cho nhân tài cũng được triển khai. Đáng chú ý là một vài DN cũng đã xây dựng EVP để giữ chân nhân tài.

Thực tế, các chương trình QTNT không được định lượng một cách chính xác để xác định lợi nhuận đầu tư nên DN cũng không có đủ căn cứ để cải tiến chương trình QTNT. Mặt khác, những nguyên nhân khiến cho việc triển khai QTNT bị ảnh hưởng đã được đưa ra như: việc thiếu cam kết, năng lực của cấp quản lý và phòng ban về kiến thức QTNT. Các chính sách không rõ ràng về lương, thưởng, chế độ, hệ thống đánh giá năng lực và không có lộ trình phát triển cũng là nguyên nhân. Công tác truyền thông và truyền thông nội bộ trong DN không hiệu quả cũng cản trở việc thực thi QTNT.

Một số chuyên gia đã đề xuất một số giải pháp nhằm QTNT được triển khai thành công hơn, nổi bật nhất là phải có sự cam kết, hỗ trợ từ ban lãnh đạo, và sự phối hợp của các bên trong tổ chức. DN có đủ kiến thức thì mới có thể cam kết và phối hợp thực hiện vì lợi ích của QTNT. Do đó, việc đào tạo kỹ năng và kiến thức QTNT là giải pháp bức thiết để triển khai QTNT, điều này trùng khớp với kết quả khảo sát, một số ý kiến của người phỏng vấn và gần giống nhận định của Zara et. al. (2019) và Dang et. al. (2020).

4. Kết luận

QTNT giúp tăng tỷ lệ giữ chân nhân tài, đồng

thời tăng cường hiệu quả và lợi nhuận, sức cạnh tranh giúp DN phát triển bền vững. Tuy nhiên, theo Đặng và cộng sự (2020); Zara Whysall và cộng sự (2019), việc xác định nhân tài quan trọng là một thành phần thiết yếu trong bất kỳ hệ thống QTNT và các chương trình QTNT kém hiệu quả nếu không thể xác định chính xác nhân tài. Số liệu khảo sát đã chứng minh rất rõ hạn chế kiến thức về nhân tài và QTNT của doanh nghiệp nên kết quả cũng thể hiện hiện trạng QTNT tại DN tại TP. Hồ Chí Minh còn rất hạn chế và thiếu hiệu quả.

Bên cạnh đó, Novera Ansar, Akhtar Baloch (2018) đề xuất QTNT là một quy trình tích hợp và lâu dài để thu hút, gắn kết và giữ chân nhân tài. Zara Whysall và cộng sự (2019) cho thấy cách tiếp cận toàn diện và có tính hệ thống đã khiến việc nhận biết và quản lý các thành phần khác nhau trong hệ thống QTNT của DN được thực hiện hiệu quả hơn. Vậy nên, kiến thức về QTNT là một yếu tố tạo nên sự thành công của QTNT trong doanh nghiệp. Kiến thức về QTNT làm tăng nhận thức của doanh nghiệp về vai trò của QTNT, khiến cho doanh nghiệp cam kết cao hơn trong việc triển khai QTNT.

Do đó, điều quan trọng là thúc đẩy kiến thức nhân tài và QTNT, nâng cao nhận thức trong DN để điều chỉnh các chương trình QTNT cho phù hợp, đặc biệt là các vị trí quản lý phòng ban và phòng Nhân sự bởi họ chính là những người thực thi và quản lý chương trình QTNT.

Novera Ansar, Akhtar Baloch (2018) và Staffan Nilsson, Per-Erik Ellstro (2011) nêu lên việc thiếu một định nghĩa tiêu chuẩn đã tạo ra vấn đề cho cả nhà nghiên cứu và nhà thực hành trong việc phát triển các mô hình lý thuyết khả thi và hiệu quả của QTNT trong DN. Vì vậy, việc nghiên cứu để thống nhất các khái niệm nhân tài và QTNT là một thách thức mang tính cấp thiết đối với các nhà nghiên cứu hiện nay.

Nghiên cứu này cũng chỉ tập trung tìm hiểu hiện trạng công tác QTNT tại các DN TP. Hồ Chí Minh nên kết quả nghiên cứu chỉ dựa trên và giới hạn của những người đang công tác tại phòng QTNS của các DN tại TP. Hồ Chí Minh. Một hướng đáng mở rộng là khảo sát quản lý cấp trung hay ban giám

đốc để có thể có được cái nhìn tổng thể hơn về hiện trạng và khó khăn cũng như đề xuất giải pháp tối ưu hơn để QTNT trong DN.

Nghiên cứu này chỉ dùng phương pháp định tính dựa vào phân tích số liệu khảo sát và phỏng vấn một số vị trí đang công tác trong phòng

QTNS. Do đó, trong tương lai có thể dựa trên dữ liệu kết hợp định tính và định lượng để phát triển phong phú hơn và thấy rõ mối quan hệ giữa QTNT với sự phát triển bền vững của DN; thậm chí là các thành phần QTNT tác động tích cực đến sự phát triển bền vững của DN ■

Lời cảm ơn:

Nghiên cứu được tài trợ bởi Quỹ Phát triển Khoa học và Công nghệ - Trường Đại học Nguyễn Tất Thành, mã đề tài 2023.01.08/HĐ-KHCN.

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Nguyễn Thị Liên (2021). Quản trị nhân tài trong các doanh nghiệp ngành tài chính ngân hàng trên địa bàn Hà Nội. Kỷ yếu hội thảo khoa học quốc gia: Quản trị nhân lực doanh nghiệp trong bối cảnh hội nhập quốc tế và cách mạng công nghiệp 4.0 (Tr. 39-48). Hà Nội: NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.
2. Anna Malina và cộng sự (2020). Talent Management in Knowledge-Based Organizations. In book: New Research on Knowledge Management Models and Methods (pp. 517-531). Faculty of Management, Foundation of the Cracow University of Economics, Cracow, Poland.
3. Hasan, N. A. (2016). The Effect of Talent-and Knowledge Management on the Performance of SMEs: Evidence from Malaysia. Doctor of Philosophy (PhD) thesis, University of Kent, UK.
4. Maniam Kaliannan et. al. (2022). Inclusive talent development as a key talent management approach: A systematic literature review. Human Resource Management Review, 33(1), 100926.
5. Masoud Alhaider, (2022). A Critical Review of Talent Management in a Local Context: A Case Study. Management Studies, 10(1), 53-67.
6. Melissa Schroevers and Paul Hendriks (2012). Talent Management in Knowledge-Intensive Organizations. [Online] Available at <http://www.intechopen.com/books/new-research-on-knowledge-management-models-and-methods/talent-management-in-knowledge-intensive-organizations>
7. Mohammad Ali and Souman Guha (2018). Talent Management in South Asia: Prospects and Challenges. Bangladesh Journal of Public Administration (BJPA), 26(2), 1-16.
8. Nhan Truong Thanh Dang et. al. (2020). Talent Conceptualization and Talent Management Approaches in the Vietnamese Banking Sector. Journal of Asian Finance, Economics and Business, 7(7), 453-462.
9. Novera Ansar, Akhtar Baloch (2018). Talent and Talent Management: Definition and Issues. IBT Journal of Business Studies, 14(2), 213-230.
10. Özgür Önday, (2016). Creating Employee Engagement Through Talent Management: 4 Links Between Talent Management And Employee Engagement. International Journal of Academic Value Studies, 2(3), 90-103.
11. Selman TETIK (2016). Talent Management: A Review of Theoretical Perspectives and a Guideline for Practitioners. [Online] Available at <http://journal.nileuniversity.edu.ng/index.php/NileJBE/>
12. Staffan Nilsson & Per-Erik Ellstro #m (2011). Employability and talent management: Challenges for HRD practices. European Journal of Training and Development, 36(1), 26-45.
13. Zara Whysall et. al. (2019). The new talent management challenges of Industry 4.0. Journal of Management Development, 38(2), 118-129.

Ngày nhận bài: 7/7/2023

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 18/7/2023

Ngày chấp nhận đăng bài: 8/8/2023

Thông tin tác giả:

ThS. TRƯƠNG THỊ LỆ HẰNG

Chuyên viên nghiên cứu, Viện Khoa học Xã hội Liên ngành

Trường Đại học Nguyễn Tất Thành

**THE CURRENT TALENT MANAGEMENT
SITUATION IN ENTERPRISES:
A CASE STUDY OF ENTERPRISES
IN HO CHI MINH CITY, VIETNAM**

● **MA. TRUONG THI LE HANG**

Research specialist, Institute of Interdisciplinary Social Sciences
Nguyen Tat Thanh University

ABSTRACT:

Nowadays, globalization and the increasing complexity of business operations have made competition for the best talent increasingly fierce among businesses. As a result, most companies are experiencing a shortage of top talent as well as stiff competition to attract talent. These relevant studies in Vietnam as well as in the world are few and inconsistent, especially in the current situation of talent management. This study uses a qualitative method by collecting data from 70 randomly selected employees who are working at the HR department through online questionnaires, combined with in-depth interviews with eight experts in the HR department who are in the position of head of HR department, to ensure their knowledge and the implementation status of talent management programs in enterprises. The results show that the current situation of talent management is not effective in Vietnamese enterprises. On the other hand, knowledge about talent and talent management is a key factor that affects the implementation of talent management in businesses. This study also proposes solutions to promote talent management knowledge and raise awareness about talent management in businesses to adjust talent management programs, especially for heads of departments and human resources management departments.

Keywords: talent, talent management, human resource management.