

So sánh thu nhập nhân lực công nghệ thông tin giữa khu vực công và tư nhân tại Việt Nam

Nguyễn Thành Nhân
Trường Đại học Văn Lang

TÓM TẮT

Nghiên cứu so sánh chế độ thu nhập và đãi ngộ cho nguồn nhân lực công nghệ thông tin giữa khu vực công và tư nhân tại Việt Nam. Kết quả cho thấy sự chênh lệch rất lớn: Thu nhập trong khu vực công (dao động 5 - 14 triệu đồng/tháng) thấp hơn đáng kể so với khu vực tư (phổ biến từ 11 - 45 triệu đồng/tháng). Nguyên nhân chính là khu vực công bị ràng buộc bởi khung bậc lương cứng nhắc và hạn chế ngân sách nhà nước, trong khi khu vực tư vận hành linh hoạt theo cơ chế thị trường. Sự chênh lệch này dẫn đến tình trạng khu vực công khó thu hút và giữ chân nhân tài, gây ra "chảy máu chất xám" và làm trầm trọng thêm tình trạng thiếu hụt nhân lực công nghệ thông tin chất lượng cao. Điều này trở thành rào cản đối với tiến trình chuyển đổi số quốc gia. Nghiên cứu đề xuất khu vực công cần cải cách mạnh mẽ, bao gồm áp dụng cơ chế lương đặc thù, đa dạng hóa phúc lợi và tăng tính tự chủ để nâng cao năng lực cạnh tranh.

Từ khóa: nhân lực công nghệ thông tin, thu nhập, khu vực công, khu vực tư nhân, chuyển đổi số

1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư và quá trình chuyển đổi số quốc gia đang đặt ra yêu cầu cấp bách về phát triển nguồn nhân lực công nghệ thông tin (CNTT) chất lượng cao. Nhận thức rõ tầm quan trọng này, Đảng và Nhà nước ta đã xác định nhiệm vụ "phát triển nguồn nhân lực CNTT đạt chuẩn quốc tế, bảo đảm đáp ứng nhu cầu trong nước về số lượng và chất lượng" [1] là một trong những mục tiêu trọng tâm. Tuy nhiên, thực tiễn phát triển nguồn nhân lực CNTT đang cho thấy một nghịch lý đáng quan tâm: Trong khi nhu cầu nhân lực CNTT tại các cơ quan nhà nước phục vụ chuyển đổi số ngày càng gia tăng, thì việc thu hút và giữ chân người tài lại gặp nhiều khó khăn.

Nguyên nhân cốt lõi của thực trạng này xuất phát từ sự chênh lệch đáng kể về chế độ thu nhập và đãi ngộ giữa khu vực công và khu vực tư nhân. Báo cáo của Bộ Nội vụ (2024) cho thấy cơ cấu thâm niên bất thường trong đội ngũ CNTT khu vực công, với sự thiếu hụt trầm trọng nhân sự có kinh nghiệm từ 5-10 năm - nhóm có giá trị cao và dễ bị thu hút bởi khu vực tư nhân [2]. Điều này gián tiếp minh chứng cho làn sóng dịch chuyển nhân sự có kinh nghiệm từ công sang tư, hay còn gọi là "chảy máu chất xám". Sự

khác biệt về mức lương, chế độ phụ cấp và phúc lợi giữa hai khu vực tạo ra một khoảng cách lớn trong khả năng thu hút nhân tài. Trong khi khu vực tư nhân có cơ chế linh hoạt trong xây dựng chính sách lương thưởng theo nguyên tắc thị trường, thì khu vực công lại chịu sự ràng buộc bởi các quy định chung về tiền lương theo ngạch, bậc. Sự chênh lệch này không chỉ là rào cản trong thu hút nhân lực chất lượng cao mà còn dẫn đến tình trạng dịch chuyển nhân sự có kinh nghiệm từ khu vực công sang khu vực tư, ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả và tiến độ thực hiện chuyển đổi số quốc gia.

Trong bối cảnh đó, một nghiên cứu hệ thống nhằm so sánh toàn diện chế độ thu nhập và đãi ngộ cho nhân lực CNTT giữa hai khu vực là hết sức cần thiết. Nghiên cứu này không chỉ làm rõ sự khác biệt về mặt định lượng mà còn phân tích các nguyên nhân sâu xa từ góc độ cơ chế, chính sách, từ đó cung cấp cơ sở khoa học và thực tiễn cho việc hoạch định các chính sách đãi ngộ phù hợp. Kết quả nghiên cứu sẽ góp phần giúp khu vực công nâng cao năng lực cạnh tranh trong thu hút và giữ chân nhân tài CNTT, đáp ứng yêu cầu của công cuộc chuyển đổi số trong giai đoạn hiện nay.

Tác giả liên hệ: Nguyễn Thành Nhân
Email: nguyenthannhan310@gmail.com

2. ĐỐI TƯỢNG, PHẠM VI VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

2.1. Đối tượng nghiên cứu

Chế độ thu nhập và đãi ngộ (bao gồm lương, các khoản phụ cấp, thưởng, phúc lợi) dành cho nhân lực công nghệ thông tin (CNTT) đảm nhiệm các vị trí chức năng tương đương tại Việt Nam, bao gồm các nhóm công việc như: Phát triển và vận hành hệ thống, quản trị cơ sở dữ liệu, phân tích dữ liệu, đảm bảo an toàn thông tin và quản lý dự án/dịch vụ CNTT.

2.2. Phạm vi

Nội dung: Tập trung vào thu nhập tài chính trực tiếp và phúc lợi cơ bản của các vị trí tương đương.

Không gian: Việt Nam.

Thời gian: Tài liệu và số liệu chủ yếu trong giai đoạn 2020 - 2025.

2.3. Phương pháp nghiên cứu

- Phương pháp chính: Nghiên cứu định tính thông qua phân tích tài liệu thứ cấp (desk research) từ nguồn tài liệu: (1) Nguồn chính thống: Các văn bản pháp luật, báo cáo của cơ quan nhà nước (Bộ Chính trị, Quốc hội, Chính phủ, Bộ Nội vụ), (2) Báo cáo thị trường: Nghiên cứu từ khu vực tư nhân (Báo cáo Thị trường IT của Công ty CP Applancer - TopDev), (3) Tài liệu học thuật: Các lý thuyết nền tảng về động lực lao động (Herzberg), lựa chọn nghề nghiệp (Holland) và các bài báo khoa học liên quan. Lưu ý: Phương pháp nghiên cứu định tính dựa trên tài liệu thứ cấp có giới hạn là chưa kiểm chứng trực tiếp ý kiến, động cơ của người lao động hoặc thu thập dữ liệu thu nhập vi mô. Các kết luận trong nghiên cứu này mang tính chất khái quát dựa trên phân tích xu hướng và chính sách từ các nguồn có uy tín.

3. CƠ SỞ LÝ THUYẾT

3.1. Lý thuyết về động lực lao động

Nghiên cứu này vận dụng chủ yếu Lý thuyết Hai nhân tố (Two-Factor Theory) của Frederick Herzberg [3] làm khung lý thuyết nền tảng để phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn bó và dịch chuyển của nhân lực CNTT. Lý thuyết được xây dựng dựa trên nghiên cứu định tính về các sự kiện tạo ra sự hài lòng và bất mãn trong công việc. Theo đó, các yếu tố tác động đến thái độ của người lao động được phân thành hai nhóm riêng biệt và độc

lập: Nhóm yếu tố duy trì (hygiene factors) và nhóm yếu tố động viên (motivators).

Nhóm yếu tố duy trì (Hygiene factors) bao gồm các yếu tố liên quan đến bối cảnh và môi trường làm việc. Đặc trưng cơ bản của nhóm yếu tố này là chúng có tính chất "phòng ngừa". Khi các yếu tố này không được thỏa mãn, chúng sẽ gây ra sự bất mãn, bất an và làm giảm động lực làm việc. Tuy nhiên, một khi đã được đáp ứng ở mức độ chấp nhận được, chúng chỉ có tác dụng duy trì trạng thái không bất mãn chứ không phải là nguồn gốc tạo ra sự hài lòng hay động lực mạnh mẽ lâu dài. Các yếu tố thuộc nhóm này bao gồm: Chính sách tiền lương, thu nhập, điều kiện làm việc, mối quan hệ với đồng nghiệp và cấp trên, sự giám sát, an toàn nghề nghiệp, và các chính sách quản lý của tổ chức [3]. Trong bối cảnh nghiên cứu này, thu nhập được xác định là một yếu tố duy trì then chốt. Sự không thỏa mãn về thu nhập, thể hiện qua sự chênh lệch lớn so với thị trường, có thể trở thành nguyên nhân trực tiếp dẫn đến sự bất mãn và thúc đẩy ý định rời bỏ tổ chức.

Ngược lại, Nhóm yếu tố động viên (Motivators) là những yếu tố nội tại gắn liền với bản thân công việc, bản chất của nhiệm vụ và sự phát triển cá nhân. Khác với các yếu tố duy trì, khi các yếu tố động viên được thỏa mãn, chúng thực sự tạo ra sự hài lòng trong công việc, nâng cao động lực nội tại, thúc đẩy người lao động cống hiến và sáng tạo. Các yếu tố này bao gồm: Cảm giác về thành tựu (achievement), sự công nhận (recognition), bản thân công việc (work itself), trách nhiệm (responsibility) và cơ hội thăng tiến, phát triển (advancement and growth). Theo Herzberg, động lực thực sự chỉ xuất phát từ những yếu tố này.

Áp dụng vào đối tượng nghiên cứu là nhân lực CNTT, lý thuyết của Herzberg cung cấp một góc nhìn sâu sắc. Đối với lao động tri thức nói chung và lao động CNTT nói riêng, nhu cầu về các yếu tố động viên như được thử thách với những công nghệ mới, được tự chủ trong công việc và được công nhận thành quả thường rất cao. Tuy nhiên, lý thuyết này cũng chỉ rõ rằng, nếu các yếu tố duy trì cơ bản như thu nhập không được đảm bảo ở mức độ tối thiểu có thể chấp nhận được, thì ngay cả khi các yếu tố động viên được đáp ứng tốt, người lao động vẫn có thể cảm thấy bất mãn và tìm kiếm cơ hội khác. Do đó, trong bối cảnh cạnh tranh khốc liệt về nhân tài CNTT giữa khu vực công và tư, việc khu

vực công chỉ tập trung cải thiện môi trường làm việc (một yếu tố động viên) mà bỏ qua sự chênh lệch quá lớn về thu nhập (một yếu tố duy trì) sẽ khó lòng giữ chân được người giỏi.

3.2. Lý thuyết về sự lựa chọn nghề nghiệp

Để bổ sung và làm phong phú thêm cho khung phân tích, nghiên cứu còn tham khảo Lý thuyết về sự lựa chọn nghề nghiệp của John L. Holland [4]. Lý thuyết này giả định rằng việc lựa chọn nghề nghiệp của một cá nhân là sự biểu hiện của tính cách. Holland phân loại tính cách và môi trường làm việc thành 6 nhóm điển hình: Kỹ thuật (Realistic), Nghiên cứu (Investigative), Nghệ thuật (Artistic), Xã hội (Social), Kinh doanh (Enterprising) và Công chức (Conventional). Theo đó, cá nhân sẽ tìm kiếm và phát triển tốt nhất trong những môi trường nghề nghiệp phù hợp với kiểu tính cách của họ.

Vận dụng lý thuyết này, có thể thấy nghề nghiệp trong lĩnh vực CNTT thường thu hút và phù hợp với những người có thiên hướng thuộc nhóm Nghiên cứu (ưa thích phân tích, giải quyết vấn đề phức tạp) và nhóm Nghệ thuật (sáng tạo, đổi mới). Môi trường làm việc tại khu vực tư nhân, đặc biệt là các công ty công nghệ, startup, thường có đặc trưng là tính cạnh tranh cao, tốc độ đổi mới nhanh, cơ chế linh hoạt, phần thưởng tài chính gắn liền với hiệu suất và sáng tạo. Điều này có thể phù hợp hơn với tính cách của một bộ phận lớn nhân lực CNTT - những người có tư duy đổi mới, chấp nhận rủi ro và kỳ vọng được đền đáp xứng đáng cho năng lực cá nhân [4].

Ngược lại, môi trường khu vực công thường được nhìn nhận mang tính ổn định, có cấu trúc rõ ràng, quy trình cụ thể, phù hợp hơn với nhóm Công chức. Sự không phù hợp giữa tính cách nghề nghiệp của lao động CNTT và đặc thù môi trường khu vực công có thể là một yếu tố sâu xa giải thích cho xu hướng dịch chuyển.

4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ BÀN LUẬN

4.1. Thực trạng thu nhập và đãi ngộ trong khu vực công

4.1.1. Chính sách tiền lương theo quy định Nhà nước
Ở Việt Nam, cơ chế tiền lương và đãi ngộ đối với cán bộ, công chức, viên chức (CBCCVC) trong khu vực công, bao gồm những người làm việc về công nghệ thông tin, chuyển đổi số, an toàn và an ninh mạng được quy định chủ yếu theo hệ thống pháp luật chung, chưa có chính sách riêng biệt cho lĩnh

vực này. Cụ thể, Luật Cán bộ, công chức năm 2008 [5] (sửa đổi, bổ sung năm 2019) và Luật Viên chức năm 2010 [6] (sửa đổi, bổ sung năm 2019 [7]) là nền tảng, quy định CBCCVC được hưởng lương, phụ cấp và các chế độ đãi ngộ dựa trên vị trí việc làm, trình độ chuyên môn và hiệu suất công việc.

Ngoài lương cơ bản, một số phụ cấp đặc thù được áp dụng cho lĩnh vực CNTT theo Nghị quyết 26/NQ-CP năm 2015 [8], như phụ cấp ưu đãi nghề, thâm niên (áp dụng cho lực lượng vũ trang hoặc lĩnh vực đặc biệt như an ninh mạng). Tuy nhiên, những phụ cấp này không phải lúc nào cũng áp dụng rộng rãi cho cán bộ công chức viên chức CNTT thông thường, chủ yếu kiêm nhiệm, dẫn đến thu nhập thực tế thấp.

Nghị định số 204/2004/NĐ-CP ngày 14/12/2004 của Chính phủ về chế độ tiền lương đối với CBCCVC và lực lượng vũ trang là văn bản cốt lõi, quy định hệ thống bảng lương với các ngạch, bậc dựa trên hệ số lương. Mức lương cơ bản được tính bằng công thức: $Lương = Hệ\ số\ lương \times Mức\ lương\ cơ\ sở + Phụ\ cấp\ (nếu\ có)$. Hiện nay, mức lương cơ sở là 1,800,000 đồng/tháng (áp dụng từ năm 2023 theo Nghị định 24/2023/NĐ-CP [9]). Ví dụ, đối với ngạch chuyên viên (hệ số từ 2.34 đến 4.98), mức lương khởi điểm khoảng 4,212,000 đồng, cộng phụ cấp công vụ 25% (1,053,000 đồng), tổng khoảng 5,265,000 đồng/tháng (chưa trừ bảo hiểm). Đối với chuyên viên cao cấp (hệ số 6.20 - 8.00), lương cao hơn nhưng vẫn giới hạn ở mức 10 - 14 triệu đồng/tháng tùy thâm niên.

Tổng thể, cơ chế này dựa trên biên chế nhà nước, không linh hoạt như khu vực tư nhân, dẫn đến chênh lệch lớn về thu nhập và đãi ngộ. Chính sách hỗ trợ riêng cho CNTT mới được đề xuất gần đây, như Nghị định 179/2025/NĐ-CP [10] (hiệu lực từ 15/8/2025), quy định hỗ trợ 5 triệu đồng/tháng cho người làm chuyên trách chuyển đổi số, an toàn thông tin, nhưng chỉ áp dụng tạm thời đến khi cải cách lương hoàn tất.

4.1.2. Thực trạng áp dụng và những khó khăn

Báo cáo của Bộ Nội vụ [2] đánh giá thực trạng chế độ hỗ trợ cho CBCCVC làm CNTT, chuyển đổi số, an toàn và an ninh mạng, cho thấy thu nhập thấp là rào cản lớn trong tuyển dụng và giữ chân nhân tài. Theo thống kê từ 33 cơ quan trung ương và 54 địa phương (tính đến 22/7/2023), nhu cầu nhân lực CNTT vượt quá 50% chỉ tiêu biên chế.

Bảng 1. Số liệu so sánh nhu cầu sử dụng người có trình độ CNTT so với chỉ tiêu biên chế được giao trong khu vực công [2]

Năm	Chỉ tiêu biên chế được giao	Số lượng người có trình độ CNTT đang sử dụng
2021	6,310	12,152
2022	6,451	12,628
2023	7,105	16,166

Đơn vị: Người

Ghi chú: Số liệu tổng hợp báo cáo (tính đến ngày 22/7/2023) từ 33 cơ quan trung ương và 54 địa phương.

Bảng số liệu phản ánh thực trạng nhu cầu sử dụng nhân lực CNTT trong khu vực công luôn vượt rất xa chỉ tiêu biên chế được giao trong cả ba năm (2021 - 2023). Mức độ chênh lệch tuyệt đối gia tăng mạnh qua từng năm. Năm 2021, số lượng người được sử dụng (12,152 người) đã vượt 5,842 người so với chỉ tiêu (6,310 người), tương đương gần gấp đôi (tỷ lệ 192%). Đến năm 2023, khoảng cách này còn nói rộng hơn nữa khi số lượng sử dụng (16,166 người) vượt chỉ tiêu (7,105 người) tới 9,061 người, tương đương gấp 2.27 lần.

Như vậy, trong khi chỉ tiêu biên chế được giao tăng nhẹ qua các năm (từ 6,310 lên 7,105, tăng 12.6% sau 2 năm), thì nhu cầu sử dụng thực tế tăng với tốc độ rất nhanh (từ 12,152 lên 16,166, tăng 33% trong cùng kỳ). Điều này cho thấy áp lực về nhu cầu nhân lực CNTT đang tăng nhanh hơn nhiều so với khung biên chế được cấp.

Sự chênh lệch lớn và có xu hướng gia tăng này xuất phát từ một số nguyên nhân chính. Thứ nhất là áp lực từ quá trình chuyển đổi số quốc gia. Các cơ quan nhà nước từ trung ương đến địa phương đang đẩy mạnh xây dựng Chính phủ số, cung cấp dịch vụ công trực tuyến, và bảo đảm an toàn, an ninh mạng. Những nhiệm vụ này đòi hỏi một lực lượng nhân sự CNTT đông đảo và chuyên môn cao, vượt xa khung biên chế truyền thống vốn được xác định cho các hoạt động hành chính thông thường. Thứ hai là hạn chế về cơ chế biên chế. Hệ thống biên chế của khu vực công có tính chất cố định, được phân bổ theo kế hoạch hàng năm và khó có thể điều chỉnh kịp thời để đáp ứng nhu cầu biến động nhanh về nhân lực CNTT, vốn là lĩnh vực đặc thù và phát triển với tốc độ cao.

Từ đó, để đáp ứng nhu cầu công việc thực tế, các cơ

quan nhà nước buộc phải sử dụng các hình thức linh hoạt hơn ngoài biên chế chính thức, chẳng hạn như hợp đồng lao động, hợp đồng dịch vụ, bố trí kiêm nhiệm. Thực trạng này dẫn đến việc gia tăng sức ép cạnh tranh nhân tài. Khi phải sử dụng nhiều lao động hợp đồng khiến khu vực công phải cạnh tranh trực tiếp với khu vực tư nhân trên thị trường lao động. Sự chênh lệch về thu nhập và chế độ đãi ngộ trở thành điểm yếu lớn của khu vực công. Thêm nữa, đội ngũ nhân lực CNTT "ngoài biên chế" có thể dễ dịch chuyển hơn, dẫn đến tình trạng thiếu ổn định, ảnh hưởng đến tính liên tục và chất lượng của các dự án chuyển đổi số.

Từ thực trạng nhu cầu nhân lực CNTT vượt xa chỉ tiêu biên chế (Bảng 1), một câu hỏi đặt ra là chất lượng và sự ổn định của đội ngũ này ra sao. Phân tích cơ cấu thâm niên (Bảng 2) cho thấy ngay lập tức một nghịch lý: Trong khi sở hữu lực lượng nòng cốt dày dặn kinh nghiệm (trên 10 năm), khu vực công lại đang đối mặt với nguy cơ thiếu hụt trầm trọng lực lượng kế cận (5 - 10 năm). Sự mất cân đối này phản ánh rõ ràng sự thất bại trong chính sách thu hút và giữ chân nhân tài ở giai đoạn then chốt, khi họ dễ dàng bị thu hút bởi khu vực tư nhân.

Bảng 2. Số liệu thống kê đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức làm công tác chuyển đổi số, an toàn, an ninh mạng [2]

Thâm niên công tác	Số lượng
Trên 10 năm	Khoảng 6,500 người
Từ 05 - 10 năm	Khoảng 3,400 người

Đơn vị: Người

Bảng 2 cung cấp một góc nhìn quan trọng về chất lượng nguồn nhân lực thông qua yếu tố thâm niên. Tổng số lượng công chức, viên chức làm công tác chuyển đổi số, an toàn, an ninh mạng được thống kê là khoảng 9,900 người và chủ yếu là nhóm có kinh nghiệm cao. Nhóm có thâm niên trên 10 năm chiếm tỷ lệ rất lớn, khoảng 65.7% (6,500/9,900). Đây là một điểm tích cực, cho thấy khu vực công đang sở hữu một lực lượng nòng cốt có kinh nghiệm dày dặn, am hiểu sâu về hệ thống và quy trình nghiệp vụ của cơ quan nhà nước. Đội ngũ này có vai trò duy trì sự ổn định, vận hành các hệ thống thông tin hiện có và định hướng chiến lược. Ngược lại, nhóm có thâm niên từ 05 - 10 năm chỉ chiếm khoảng 34.3% (3,400/9,900). Đây là nhóm nhân sự trụ cột, có đủ năng lực chuyên môn và kinh nghiệm

để triển khai các dự án quan trọng. Tuy nhiên, tỷ lệ này cho thấy một khoảng trống nhất định trong cơ cấu kế thừa.

Nguyên nhân của sự mất cân đối này đến từ nhiều yếu tố. Thứ nhất là sức hút từ khu vực tư nhân. Nhân sự CNTT sau khi tích lũy được từ 5 - 10 năm kinh nghiệm là thời điểm có giá trị cao nhất trên thị trường lao động. Họ dễ dàng bị thu hút bởi các chế độ đãi ngộ vượt trội (lương, thưởng) và môi trường làm việc năng động tại các doanh nghiệp tư nhân, tập đoàn công nghệ. Đây chính là giai đoạn xảy ra tình trạng "chảy máu chất xám" nghiêm trọng nhất. Thứ hai là hạn chế trong tuyển dụng và giữ chân. Khu vực công gặp khó khăn trong việc tuyển dụng được nhân tài mới và đặc biệt là giữ chân những người đã có kinh nghiệm trung bình đến cao. Chính sách tiền lương cố định, cơ hội thăng tiến chậm là những rào cản lớn.

Vì vậy, thực tế cho thấy khoảng trống kế cận đối với nguồn nhân lực CNTT khu vực công. Sự chênh lệch lớn giữa nhóm trên 10 năm và nhóm 5 - 10 năm cho thấy nguy cơ thiếu hụt lực lượng kế cận có đủ năng lực để tiếp quản khi đội ngũ lão thành nghỉ hưu hoặc chuyển công tác. Điều này tiềm ẩn rủi ro đứt gãy về tri thức và kỹ năng, đe dọa đến tính liên tục và an toàn của các hệ thống thông tin trọng yếu. Đồng thời, nhóm trên 10 năm có thể phải gánh vác khối lượng công việc quá lớn do thiếu hụt nhân sự cấp trung, dẫn đến quá tải, giảm hiệu suất và khó tập trung cho các nhiệm vụ chiến lược dài hạn.

4.2. Thực trạng thu nhập và đãi ngộ trong khu vực tư nhân

4.2.1. Cơ chế xác định thu nhập và đãi ngộ

Cơ chế xác định thu nhập và đãi ngộ cho nhân sự CNTT khu vực tư nhân là một quy trình đa chiều, chịu sự chi phối của nhiều yếu tố nội tại và ngoại cảnh. Trong khu vực tư nhân, đặc biệt lĩnh vực CNTT Việt Nam, cơ chế trả lương linh hoạt, theo nguyên tắc thị trường tự do, dựa trên cung - cầu nhân lực, kinh nghiệm, kỹ năng chuyên môn và giá trị đóng góp. Không bị ràng buộc bởi bảng lương nhà nước như khu vực công, doanh nghiệp tư nhân (FDI, startup, công ty công nghệ) thường áp dụng mô hình "total compensation" bao gồm lương cơ bản, thưởng hiệu suất (1 - 3 tháng lương/năm), cổ phần, bảo hiểm sức khỏe cao cấp, làm việc từ xa và đào tạo chuyên sâu.

Theo báo cáo của Công ty CP Applancer [11], xét tổng thể, thu nhập khu vực tư nhân cao gấp 2 - 3 lần khu vực công, nhưng biến động theo chu kỳ kinh tế, đòi hỏi nhân viên liên tục cập nhật kỹ năng để đảm bảo.

Thứ nhất, yếu tố nền tảng xác định mức lương. Mức lương của nhân sự CNTT trước hết được xác định dựa trên kinh nghiệm và cấp bậc nghề nghiệp, được chia thành: Fresher (dưới 1 năm kinh nghiệm), Middle (3 - 4 năm kinh nghiệm), Senior (trên 5 năm kinh nghiệm),...

Thứ hai, tác động của công nghệ và kỹ năng chuyên môn. Kiến thức công nghệ của nhân sự CNTT đóng vai trò then chốt trong việc định giá năng lực cá nhân. Các công nghệ mới và có nhu cầu cao có thể kể đến như: AI/Machine Learning, DevOps, Điện toán đám mây (AWS, Azure), Blockchain,...

Thứ ba, ảnh hưởng của loại hình doanh nghiệp và quy mô dự án. Loại hình công ty và quy mô, lĩnh vực hoạt động tạo ra sự khác biệt lớn về chính sách đãi ngộ. Các công ty sản phẩm (Product), đặc biệt trong lĩnh vực ngân hàng, tài chính và tập đoàn công nghệ toàn cầu có trung tâm R&D (Nghiên cứu và Phát triển) tại Việt Nam, thường có ngân sách lương và phúc lợi cạnh tranh hơn so với các công ty gia công (Outsourcing).

Thứ tư, vai trò của yếu tố địa lý và ngoại ngữ. Địa điểm làm việc là một yếu tố hữu hình. Mức lương tại Thành phố Hồ Chí Minh và Hà Nội thường cao hơn từ so với các tỉnh thành khác do chi phí sinh hoạt và sự tập trung của các công ty công nghệ hàng đầu. Đặc biệt, trình độ ngoại ngữ đóng vai trò như một "bội số" thu nhập.

Cơ chế xác định thu nhập và đãi ngộ cho nhân sự CNTT khu vực tư nhân là sự kết hợp giữa giá trị cá nhân (kinh nghiệm, kỹ năng, ngoại ngữ) và bối cảnh tổ chức (loại hình công ty, ngành nghề, địa điểm). Trong bối cảnh cạnh tranh nhân tài gay gắt, các công ty không chỉ cạnh tranh bằng lương mà còn phải xây dựng một môi trường làm việc và gói phúc lợi toàn diện để thu hút và giữ chân những nhân sự chất lượng cao.

4.2.2. Phân tích thực trạng mức thu nhập và các hình thức đãi ngộ

Dựa trên dữ liệu của Công ty CP Applancer [11] khảo sát JD (job descriptions), bài nghiên cứu tập trung phân tích nhu cầu thị trường nhân lực CNTT khu vực tư nhân biến động qua từng năm đã phản

ánh cạnh tranh gay gắt trên thị trường. Sự biến động này không chỉ thể hiện qua số lượng tuyển dụng mà còn in đậm trong chính sách thu nhập và đãi ngộ - yếu tố then chốt trong cuộc chiến thu hút nhân tài chất lượng cao. Việc phân tích cơ cấu

lương theo từng phân khúc và xu hướng biến động qua các năm sẽ cung cấp cái nhìn toàn diện về mức độ sẵn sàng chi trả của các doanh nghiệp cũng như vị thế của người lao động trong thị trường đầy biến động.

Bảng 3. Tổng quan mức lương trung bình và phân bổ nhu cầu tuyển dụng [11]

Phạm vi lương (USD/tháng)	Tỷ lệ JD 2024 (%)	Tỷ lệ JD 2023 (%)	Tỷ lệ JD 2022 (%)
\$300 - \$500	6.2%	4.8%	3.1%
\$600 - \$1,000	30.9%	32.9%	34.2%
\$1,100 - \$1,500	35.6%	32.8%	34.8%
\$1,600 - \$2,000	14.8%	15.8%	17.1%
\$2,100 - \$2,500	9.0%	10.6%	8.2%
\$2,500+	3.4%	3.1%	2.8%

Bảng số liệu trên phản ánh một bức tranh sinh động về sự vận động của thị trường lao động CNTT Việt Nam trong ba năm gần đây (2022 - 2024).

Thứ nhất, xu hướng dịch chuyển lên các phân khúc lương trung bình và cao là điểm nổi bật. Cụ thể, tỷ trọng tuyển dụng ở nhóm lương \$1,100 - \$1,500 đã tăng mạnh từ 34.8% (2022) lên 35.6% (2024), trở thành nhóm có tỷ trọng lớn nhất. Điều này cho thấy nhu cầu về nhân sự có kinh nghiệm từ cấp Middle đến Low-senior đang chiếm vị thế chủ đạo. Sự gia tăng này đến từ nhu cầu chuyển đổi số sau đại dịch Covid-19, khi các doanh nghiệp cần những nhân sự có thể đảm nhận các vị trí then chốt để vận hành và phát triển hệ thống công nghệ. Song song đó, mặc dù có sự sụt giảm nhẹ từ đỉnh điểm năm 2023 (10.6%), nhóm lương \$2,100 - \$2,500 vào năm 2024 (9.0%) vẫn cao hơn so với năm 2022 (8.2%), và nhóm lương \$2,500+ cũng ghi nhận xu hướng tăng trưởng nhẹ qua các năm (từ 2.8% lên 3.4%). Sự gia tăng ở các phân khúc cao này phản ánh cuộc cạnh tranh khốc liệt cho nhóm nhân tài khan hiếm ở cấp Senior, Leader, Manager hoặc các chuyên gia về các công nghệ mới như AI, Data Science.

Thứ hai, sự sụt giảm đáng kể ở phân khúc lương thấp và trung bình thấp phản ánh sự thay đổi trong cơ cấu nhu cầu. Nhóm lương \$600 - \$1,000, vốn là nhóm phổ biến cho các vị trí Fresher và Junior, đã giảm liên tục từ 34.2% (2022) xuống còn

30.9% (2024). Đáng chú ý hơn, nhóm lương \$300 - \$500 lại có sự gia tăng đột biến từ 3.1% (2022) lên 6.2% (2024). Sự biến động này có thể được lý giải bởi hai nguyên nhân chính. Một mặt, bối cảnh kinh tế toàn cầu khó khăn khiến nhiều doanh nghiệp thận trọng hơn trong tuyển dụng, họ tập trung vào các vị trí có kinh nghiệm để mang lại hiệu quả ngay lập tức, dẫn đến cơ hội cho Fresher/Junior bị thu hẹp. Mặt khác, sự xuất hiện của một số lượng lớn các khóa đào tạo và sinh viên mới ra trường đã tạo ra nguồn cung nhân sự lớn ở cấp độ đầu vào, khiến mức lương khởi điểm ở phân khúc rất thấp (\$300 - \$500) có tỷ trọng tăng lên. Điều này cho thấy thị trường đang có sự phân hóa rõ rệt khi cơ hội cho người mới vào nghề trở nên khó khăn hơn và mức lương khởi điểm có thể bị đẩy xuống thấp do cung vượt cầu, trong khi nhóm có kinh nghiệm vẫn được săn đón với mức đãi ngộ hấp dẫn.

Bên cạnh việc phân tích xu hướng lương theo cấp bậc và kinh nghiệm, việc so sánh mức thu nhập cụ thể giữa các vị trí chuyên môn khác nhau sẽ cung cấp một góc nhìn chi tiết và thiết thực hơn về sự chênh lệch giá trị của từng nhóm kỹ năng trên thị trường. Dữ liệu dưới đây không chỉ phản ánh mức độ "hot" của các công nghệ mới mà còn cho thấy sự ưu tiên chi trả của các doanh nghiệp đối với những vai trò then chốt trong quá trình chuyển đổi số.

Bảng 4. Mức lương theo vị trí chuyên môn [11]

Vị trí công việc	Phạm vi lương (USD/tháng)	Mức lương trung vị (USD/tháng)
Cloud Engineer	\$1,460 - \$2,370	\$1,680
Data Scientist	\$1,490 - \$2,310	\$1,640
Machine Learning Engineer	\$1,480 - \$2,380	\$1,680
DevOps Engineer	\$1,300 - \$2,260	\$1,540

Vị trí công việc	Phạm vi lương (USD/tháng)	Mức lương trung vị (USD/tháng)
Product Manager	\$1,640 - \$2,450	\$1,800
Solution Architect	\$1,850 - \$2,810	\$2,060
Software Architect	\$1,880 - \$2,450	\$2,030
Full-stack Developer	\$1,320 - \$2,250	\$1,540
Back-end Developer	\$1,120 - \$2,010	\$1,340
Embedded Systems Developer	\$1,130 - \$2,150	\$1,400

Bảng 4 về mức lương trung vị theo vị trí chuyên môn đã minh chứng rõ nét cho nhận định, các công nghệ cao và mới như Điện toán đám mây (Cloud), Trí tuệ nhân tạo/Học máy (AI/ML) và DevOps đang được định giá rất cao trên thị trường lao động CNTT Việt Nam.

Thứ nhất, các vị trí liên quan đến xu hướng công nghệ số cốt lõi có mức lương trung vị dẫn đầu. Cụ thể, Solution Architect (\$2,060) và Software Architect (\$2,030) là hai vị trí có mức lương cao nhất, phản ánh tầm quan trọng của việc thiết kế và hoạch định chiến lược công nghệ trong doanh nghiệp. Tiếp theo, nhóm các kỹ sư công nghệ mới như Cloud Engineer (\$1,680), Machine Learning Engineer (\$1,680) và Data Scientist (\$1,640) sở hữu mức lương trung vị rất cao, thậm chí vượt trội so với Product Manager (\$1,800) - một vị trí quản lý sản phẩm truyền thống. Điều này khẳng định xu hướng các doanh nghiệp sẵn sàng chi trả mạnh tay để sở hữu nguồn nhân lực chất lượng cao, giúp họ triển khai và vận hành các nền tảng kỹ thuật số then chốt. DevOps Engineer (\$1,540) cũng là một vị trí được trả lương cao, cho thấy nhu cầu lớn về việc tối ưu hóa quy trình phát triển và vận hành phần mềm.

Thứ hai, sự chênh lệch đáng kể giữa các vị trí phát triển phần mềm chuyên sâu và phát triển phần mềm tổng quát. Full-stack Developer (\$1,540) có mức lương trung vị cao hơn hẳn so với Back-end Developer (\$1,340). Sự khác biệt này cho thấy thị

trường đánh giá cao những lập trình viên có khả năng bao quát cả front-end lẫn back-end, giúp tối ưu hóa quy mô nhân sự và tăng tính linh hoạt trong các dự án, đặc biệt là tại các công ty khởi nghiệp hoặc các nhóm phát triển có quy mô vừa và nhỏ.

Qua phân tích từ Bảng 3 và Bảng 4 cho thấy thị trường lao động CNTT Việt Nam đang trong giai đoạn chín muồi và phân hóa sâu sắc. Xu hướng dịch chuyển nhu cầu sang các nhóm lương trung và cao phản ánh sự trưởng thành của ngành và nhu cầu ngày càng lớn về nhân sự chất lượng cao. Tuy nhiên, đi kèm với đó là thách thức cho nhân sự mới vào nghề khi cơ hội thu hẹp và mức lương khởi điểm chịu áp lực giảm.

4.3. So sánh mô hình đãi ngộ nhân sự CNTT giữa khu vực công và tư nhân

Việc so sánh trực tiếp chính sách thu nhập và đãi ngộ giữa khu vực công và tư nhân trong lĩnh vực CNTT phản ánh rõ nét sự khác biệt về cơ chế vận hành, mục tiêu và nguồn lực. Sự phân hóa này không chỉ tác động đến quyết định nghề nghiệp của người lao động mà còn là yếu tố then chốt ảnh hưởng đến hiệu quả thu hút, sử dụng và giữ chân nhân tài công nghệ của mỗi khu vực. Bảng so sánh dưới đây chỉ ra những khác biệt cơ bản dựa trên các tiêu chí chính, đối với các vị trí chuyên môn tương đương (ví dụ: Quản trị hệ thống, phát triển phần mềm, phân tích dữ liệu).

Bảng 5. So sánh các tiêu chí đãi ngộ nhân sự CNTT giữa khu vực công và tư nhân (tác giả tổng hợp từ [2] và [11])

Tiêu chí	Khu vực công	Khu vực tư nhân
Thu nhập tài chính trực tiếp	5 - 14 triệu VND/tháng (tùy thâm niên). Hỗ trợ 5 triệu VND/tháng (Nghị định 179/2025) [10]	11 - 45 triệu VND/tháng (480 - 2,140 USD), trung bình 1,317 USD/tháng, tăng theo kinh nghiệm
Phúc lợi	Bảo hiểm BHXH, BHYT, BHTN bắt buộc, phụ cấp công vụ 25%, hỗ trợ nhỏ (thiết bị cũ, ít đào tạo)	Bảo hiểm cao cấp, thưởng 1-3 tháng lương, đào tạo chuyên môn

Tiêu chí	Khu vực công	Khu vực tư nhân
Cơ hội thăng tiến	Hạn chế do biên chế cố định, thăng tiến chậm, phụ thuộc quy hoạch (2 - 3 năm/bậc)	Linh hoạt, thăng tiến nhanh (3 - 5 năm), dựa hiệu suất và kỹ năng
An toàn lao động	Đảm bảo cơ bản (môi trường ổn định, ít áp lực), nhưng thiết bị lạc hậu, thiếu an toàn thông tin chuyên sâu	Tốt hơn (công ty lớn đầu tư an toàn thông tin, cơ sở vật chất hiện đại), nhưng áp lực cao

4.4. Phân tích nguyên nhân của các khác biệt

Sự chênh lệch sâu sắc giữa hai khu vực bắt nguồn từ sự khác biệt về cơ chế quản lý và nguồn lực tài chính. Khu vực công vận hành theo cơ chế biên chế, dựa trên khung ngạch, bậc lương được quy định bởi ngân sách nhà nước. Điều này dẫn đến thu nhập bị giới hạn và khó có sự linh hoạt để cạnh tranh với thị trường tự do. Ngược lại, khu vực tư nhân, đặc biệt là các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài (FDI) và công ty công nghệ, hoạt động theo nguyên tắc thị trường. Doanh nghiệp tư nhân chủ động đàm phán lương dựa trên giá trị của nhân tài và khả năng sinh lời, dẫn đến mức thu nhập và phúc lợi vượt trội.

Sự khác biệt này cũng thể hiện rõ trong cơ hội thăng tiến. Khu vực công bị ràng buộc bởi quy hoạch biên chế và thâm niên, khiến lộ trình thăng tiến chậm. Trong khi đó, khu vực tư nhân đề cao năng lực và hiệu suất, tạo ra môi trường cạnh tranh lành mạnh và cơ hội thăng tiến nhanh chóng cho những cá nhân xuất sắc. Ngân sách hạn chế cũng khiến khu vực công khó đầu tư vào các phúc lợi cao cấp và đào tạo kỹ năng mới, trong khi khu vực tư nhân xem đây là khoản đầu tư chiến lược để duy trì lợi thế cạnh tranh.

4.5. Thảo luận về ưu điểm và hạn chế của mỗi mô hình

Mỗi mô hình đều tồn tại những ưu điểm và hạn chế riêng, phù hợp với những nhóm lao động khác nhau. Khu vực công mang lại sự ổn định, an toàn và áp lực công việc thấp, phù hợp với những người ưa thích sự ổn định lâu dài. Tuy nhiên, hạn chế lớn nhất là thu nhập thấp, môi trường công nghệ có thể lạc hậu và cơ hội phát triển kỹ năng chuyên môn hạn chế, dẫn đến tình trạng "chảy máu chất xám" khi các nhân sự giỏi chuyển sang khu vực tư nhân.

Ngược lại, khu vực tư nhân thu hút lao động trẻ (Gen Z, Millennial) nhờ thu nhập cao, phúc lợi đa dạng, môi trường năng động và cơ hội tiếp cận với công nghệ hiện đại. Đây là động lực chính thúc đẩy đổi mới sáng tạo. Tuy nhiên, nhược điểm của mô hình này là áp lực công việc lớn, tính ổn định thấp, dễ bị ảnh hưởng bởi biến động kinh tế, sa thải tập

trung và nguy cơ kiệt sức.

Từ những phân tích trên, có thể thấy không có mô hình nào là tối ưu tuyệt đối. Giải pháp cho sự phát triển bền vững của nhân lực CNTT Việt Nam nằm ở việc kết hợp các ưu điểm của cả hai khu vực. Khu vực công cần những cải cách mạnh mẽ về chính sách tiền lương và cơ chế quản lý để tăng tính cạnh tranh. Trong khi đó, khu vực tư nhân cần chú trọng hơn đến việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp lành mạnh, các chính sách bảo vệ sức khỏe tinh thần và đảm bảo sự ổn định nghề nghiệp cho người lao động.

5. KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ

5.1. Kết luận

Nghiên cứu đã phác họa một bức tranh tương phản rõ nét về cơ chế thu nhập và đãi ngộ nhân lực CNTT giữa khu vực công và tư nhân tại Việt Nam. Sự khác biệt này bắt nguồn từ cốt lõi là cơ chế vận hành. Khu vực công bị ràng buộc bởi khung ngạch, bậc lương cứng nhắc và ngân sách nhà nước hạn chế, dẫn đến thu nhập thấp và hệ thống phúc lợi cơ bản. Điều này khiến khu vực công trở nên kém hấp dẫn, làm trầm trọng thêm tình trạng thiếu hụt nhân lực trầm trọng và "chảy máu chất xám" sang khu vực tư. Ngược lại, khu vực tư nhân, vận hành linh hoạt theo nguyên tắc thị trường, đã tạo ra một sân chơi cạnh tranh với mức thu nhập cao, phúc lợi đa dạng và lộ trình thăng tiến nhanh dựa trên năng lực. Tuy nhiên, mặt trái của sự năng động này là áp lực công việc lớn và rủi ro kiệt sức. Trước bối cảnh nhu cầu nhân lực CNTT được dự báo sẽ tiếp tục tăng cao. Những phát hiện này cho thấy nhu cầu cấp thiết phải cải cách mô hình đãi ngộ ở khu vực công và hoàn thiện mô hình ở khu vực tư để hướng tới một thị trường lao động CNTT lành mạnh và bền vững.

5.2. Đề xuất định hướng cho khu vực công

Để thu hẹp khoảng cách và cạnh tranh hiệu quả cho nhân tài, khu vực công cần những cải cách mạnh mẽ và mang tính đột phá. Trước hết, cần áp dụng cơ chế lương đặc thù cho lao động CNTT, tách biệt khỏi khung bậc lương hành chính truyền thống. Cụ thể, cần xây dựng khung lương tham chiếu theo thị

trường cho từng vị trí chuyên môn cụ thể (ví dụ: Chuyên viên phát triển phần mềm, kỹ sư hệ thống, chuyên viên an ninh mạng), với mức lương tối thiểu khởi điểm được điều chỉnh sát với thị trường, đề xuất ở mức tương đương 70 - 80% mức trung vị của vị trí tương ứng trong khu vực tư nhân tại cùng khu vực địa lý. Việc điều chỉnh cần có lộ trình rõ ràng trong vòng 2 - 3 năm, kết hợp với đánh giá hiệu quả định kỳ. Bên cạnh đó, cần bổ sung các phụ cấp kỹ năng linh hoạt và thưởng hiệu suất cho các vị trí công nghệ cao như AI, Cloud, Data. Thứ hai, cần đa dạng hóa gói phúc lợi tổng thể, học hỏi khu vực tư nhân bằng cách cung cấp ngân sách đào tạo lại và nâng cao kỹ năng, cho phép làm việc linh hoạt. Thứ ba, cần cải cách cơ chế quản lý, tăng tính tự chủ cho các đơn vị công lập trong tuyển dụng và sử dụng lao động CNTT, đồng thời đầu tư nâng cấp cơ sở hạ tầng công nghệ để tạo môi trường làm việc chuyên nghiệp. Cuối cùng, việc đẩy mạnh hợp tác công - tư thông qua các dự án cụ thể sẽ giúp khu vực công tiếp cận được công nghệ, nguồn lực và kinh nghiệm quản lý từ các doanh nghiệp tư nhân, từng bước nâng cao năng lực và sức hấp dẫn.

5.3. Hạn chế của nghiên cứu và hướng nghiên cứu tiếp theo

Mặc dù nghiên cứu đã cung cấp một cái nhìn tổng quan và phân tích có hệ thống về chênh lệch thu nhập nhân lực CNTT giữa hai khu vực, kết quả cần được diễn giải trong bối cảnh của một số hạn chế nhất định.

Thứ nhất, về phương pháp luận. Nghiên cứu chủ yếu dựa trên phương pháp phân tích tài liệu thứ cấp (desk research). Cách tiếp cận này tuy cho phép tổng hợp số liệu từ nhiều nguồn chính thống và uy tín, nhưng lại thiếu dữ liệu sơ cấp trực tiếp từ đối tượng nghiên cứu là chính nhân lực CNTT và các nhà quản lý trong cả hai khu vực. Do đó, các phân tích về động cơ, sự hài lòng, ý định chuyển đổi công việc và đánh giá về môi trường làm việc mang tính chất suy luận từ lý thuyết và bối cảnh, chưa được kiểm chứng cụ thể thông qua khảo sát hoặc phỏng vấn. Hơn nữa, việc so sánh thu nhập dựa trên số liệu trung bình hoặc phạm vi từ các báo cáo thị trường có thể chưa phản ánh được sự đa dạng, biến động lớn và các yếu tố đặc thù của từng cá nhân, từng tổ chức cụ thể.

Thứ hai, về phạm vi so sánh. Mặc dù nghiên cứu đã cố gắng tập trung vào các vị trí chức năng tương đương, việc xác định và so sánh mức độ tương đồng chính xác giữa các công việc CNTT trong khu

vực công (thường mang tính hành chính, phục vụ nội bộ) và khu vực tư (thương mại, hướng tới lợi nhuận) vẫn là một thách thức. Sự khác biệt về mục tiêu, quy mô dự án, áp lực công việc và kỳ vọng thành tích có thể là những biến số khó định lượng, ảnh hưởng đến việc đánh giá mức độ công bằng khi so sánh thu nhập.

Thứ ba, về tính cập nhật của chính sách. Lĩnh vực CNTT và chính sách liên quan đến nguồn nhân lực, đặc biệt là các đề xuất cải cách tiền lương trong khu vực công, đang diễn ra rất nhanh chóng. Một số chính sách mới (như Nghị định 179/2025/NĐ-CP) mới được ban hành và hiệu quả thực tế của chúng chưa thể được đánh giá đầy đủ trong khuôn khổ nghiên cứu này. Do đó, bức tranh so sánh có thể thay đổi trong tương lai gần.

Để khắc phục những hạn chế trên và đóng góp sâu sắc hơn cho lĩnh vực này, các nghiên cứu tiếp theo có thể triển khai theo các hướng sau:

Thứ nhất, nghiên cứu định lượng và định tính sâu. Tiến hành khảo sát quy mô lớn (bảng hỏi) kết hợp với phỏng vấn sâu nhân lực CNTT đang làm việc trong cả khu vực công và tư nhân. Mục tiêu là thu thập dữ liệu sơ cấp về: (i) mức thu nhập và phúc lợi chi tiết; (ii) mức độ hài lòng với các yếu tố duy trì và động viên theo thuyết Herzberg; (iii) ý định gắn bó hoặc chuyển đổi công việc; (iv) đánh giá về môi trường làm việc và cơ hội phát triển. Nghiên cứu này sẽ cung cấp bằng chứng thực nghiệm mạnh mẽ, kiểm chứng các giả thuyết từ nghiên cứu hiện tại và làm rõ hơn các yếu tố phi tài chính ảnh hưởng đến quyết định nghề nghiệp.

Thứ hai, nghiên cứu so sánh quốc tế. Mở rộng phạm vi so sánh với kinh nghiệm của các quốc gia khác, đặc biệt là những nước trong khu vực ASEAN (như Singapore, Malaysia) hoặc các nước OECD (như Estonia, Hàn Quốc) đã thành công trong việc thu hút và giữ chân nhân tài CNTT cho khu vực công thông qua các cơ chế linh hoạt, chính sách lương cạnh tranh hoặc mô hình hợp tác công - tư hiệu quả. Việc phân tích các bài học thành công và thất bại từ bối cảnh quốc tế sẽ cung cấp gợi ý giá trị cho việc hoạch định chính sách phù hợp với điều kiện Việt Nam.

Thứ ba, nghiên cứu đánh giá tác động chính sách. Khi các cải cách về chính sách tiền lương và đãi ngộ cho nhân lực CNTT trong khu vực công (như việc triển khai Nghị định 179/2025/NĐ-CP và các đề xuất cải cách tiếp theo) được thực thi, cần có những nghiên cứu đánh giá tác động định kỳ. Các nghiên cứu này sẽ đo lường hiệu quả của chính sách trong việc cải thiện khả năng tuyển dụng, giảm tỷ lệ nghỉ

việc, nâng cao năng suất và chất lượng đội ngũ CNTT khu vực công, từ đó đưa ra các điều chỉnh chính sách kịp thời và dựa trên bằng chứng.

Thứ tư, nghiên cứu chuyên sâu theo phân ngành/vị trí. Thay vì nghiên cứu chung về nhân lực CNTT, có thể đi sâu vào so sánh cho từng phân ngành hoặc vị

trí cụ thể, có tính chất đặc thù cao và nhu cầu bức thiết, như: Chuyên gia an ninh mạng, kỹ sư dữ liệu (Data Engineer), kiến trúc sư giải pháp (Solution Architect) hoặc quản lý sản phẩm số (Digital Product Manager). Nghiên cứu này sẽ cung cấp những khuyến nghị chính sách rất cụ thể và thiết thực.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

[1] Bộ Chính trị, "Nghị quyết số 36-NQ/TW về đẩy mạnh ứng dụng, phát triển công nghệ thông tin đáp ứng yêu cầu phát triển bền vững và hội nhập quốc tế," Jul. 01, 2014.

[2] Bộ Nội vụ, "Báo cáo đánh giá thực trạng chế độ hỗ trợ đối với cán bộ, công chức, viên chức và người làm công tác chuyên trách về chuyển đổi số, an toàn, an ninh mạng," Hà Nội, Việt Nam, 2024.

[3] F. Herzberg, B. Mausner, and B. B. Snyderman, *The Motivation to Work*. New York, NY, USA: John Wiley & Sons, 1959.

[4] J. L. Holland, *Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments*, 3rd ed. Odessa, FL, USA: Psychological Assessment Resources, 1997.

[5] Quốc hội, "Luật số 22/2008/QH12 Luật Cán bộ, công chức," Nov. 13, 2008.

[6] Quốc hội, "Luật số 58/2010/QH12 Luật Viên

chức," Nov. 15, 2010.

[7] Quốc hội, "Luật số 52/2019/QH14 sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Cán bộ, công chức và Luật Viên chức," Nov. 25, 2019.

[8] Chính phủ, "Nghị quyết số 26/NQ-CP về ban hành Chương trình hành động của Chính phủ thực hiện Nghị quyết số 36-NQ/TW," Apr. 15, 2015.

[9] Chính phủ, "Nghị định số 24/2023/NĐ-CP về việc điều chỉnh mức lương cơ sở đối với cán bộ, công chức, viên chức và lực lượng vũ trang," May 14, 2023.

[10] Chính phủ, "Nghị định số 179/2025/NĐ-CP quy định mức hỗ trợ đối với người làm công tác chuyên trách chuyển đổi số, an toàn thông tin và an ninh mạng," Dec. 26, 2025.

[11] Công ty CP Applancer - TopDev, "Báo cáo Thị Trường IT Việt Nam 2024-2025: Toàn cảnh Nhân tài CNTT & Công nghệ Việt Nam," 2025. [Online]. Available: <https://topdev.vn/it-market-report/>

A comparison of IT income between Vietnam's public and private sectors

Nguyen Thanh Nhan

ABSTRACT

This study compares the income and benefits regimes for IT human resources between Vietnam's public and private sectors. The results reveal a significant disparity: Income in the public sector (ranging from 5 - 14 million VND/month) is considerably lower than in the private sector (commonly from 11 - 45 million VND/month). The primary cause is the public sector's constraint by rigid state salary scales and budget limitations, while the private sector operates flexibly based on market principles. This gap leads to difficulties for the public sector in attracting and retaining talent, resulting in a "brain drain" and exacerbating the shortage of high-quality IT human resources. This situation poses a major obstacle to the national digital transformation agenda. The study recommends that the public sector implement strong reforms, including applying a special salary mechanism, diversifying benefits packages, and increasing autonomy to enhance its competitiveness in the talent market.

Keywords: IT human resources, income, public sector, private sector, digital transformation

Received: 23/11/2025

Revised: 15/01/2026

Accepted for publication: 02/02/2026