

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO    BỘ LAO ĐỘNG-THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI  
**TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI**

**VŨ THỊ YẾN**

**PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ TƯ VẤN GIẢI PHÁP VÀ  
PHÁT TRIỂN PHẦN MỀM TẠI CÔNG TY TNHH  
NEXTOP**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC**

**HÀ NỘI - 2019**

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO    BỘ LAO ĐỘNG-THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI  
**TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI**

**VŨ THỊ YẾN**

**PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ TƯ VẤN GIẢI PHÁP VÀ  
PHÁT TRIỂN PHẦN MỀM TẠI CÔNG TY TNHH  
NEXTOP**

Chuyên ngành        : Quản trị nhân lực  
Mã số                 : 8340404

**LUẬN VĂN THẠC SĨ**

CÁN BỘ HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. Nguyễn Thị Hồng

**HÀ NỘI - 2019**

## **LỜI CAM ĐOAN**

Tôi xin cam đoan Luận văn Thạc sỹ với đề tài “**Phát triển đội ngũ Tư vấn giải pháp và phát triển phần mềm tại Công ty TNHH Nextop**” là công trình nghiên cứu cá nhân của tôi và chưa từng được công bố trong các công trình nghiên cứu khác.

Trong quá trình thực hiện luận văn, tôi đã thực hiện nghiêm túc các quy tắc nghiên cứu, các kết quả trình bày trong luận văn là sản phẩm nghiên cứu, khảo sát của chính bản thân tôi.

Tôi xin hoàn toàn chịu trách nhiệm về tính trung thực của số liệu và các nội dung khác trong luận văn của mình.

Hà Nội, ngày 26 tháng 11 năm 2019

Tác giả luận văn

**Vũ Thị Yến**

## LỜI CẢM ƠN

Trước tiên, tác giả xin gửi lời cảm ơn đến Ban giám hiệu Nhà trường, các Thầy giáo, Cô giáo tại khoa Sau Đại học – Trường Đại học Lao động – Xã hội đã trang bị những kiến thức về lý luận và thực tiễn, đồng thời đã tạo điều kiện giúp đỡ, hướng dẫn, góp ý cho tác giả trong suốt quá trình học tập và nghiên cứu.

Tác giả xin gửi lời cảm ơn sâu sắc nhất đến Cô Nguyễn Thị Hồng đã trực tiếp hướng dẫn, chỉ bảo và tận tình giúp đỡ tác giả trong quá trình nghiên cứu và hoàn thành Luận văn.

Xin chân thành cảm ơn tới Ban Lãnh đạo cùng toàn thể các đồng nghiệp tại Công ty TNHH Nextop đã tạo mọi điều kiện thuận lợi, giúp đỡ tác giả trong việc thu thập thông tin, số liệu trong quá trình nghiên cứu tại đơn vị.

Tác giả rất mong muốn nhận được sự góp ý, bổ sung của các Thầy giáo, Cô giáo, các nhà khoa học và các bạn bè, đồng nghiệp quan tâm để tác giả tiếp tục hoàn thiện Luận văn.

Trân trọng cảm ơn

## MỤC LỤC

<b>MỤC LỤC</b> .....	<b>i</b>
<b>QUY ƯỚC VIẾT TẮT TRONG LUẬN VĂN</b> .....	<b>v</b>
<b>DANH MỤC BẢNG BIỂU VÀ HÌNH ẢNH</b> .....	<b>vi</b>
<b>MỞ ĐẦU</b> .....	<b>1</b>
<b>1. Lý do chọn đề tài</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài</b> .....	<b>2</b>
<b>3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu</b> .....	<b>4</b>
<b>4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu</b> .....	<b>5</b>
<b>5. Phương pháp nghiên cứu</b> .....	<b>5</b>
<b>6. Những đóng góp mới của luận văn</b> .....	<b>6</b>
<b>7. Kết cấu luận văn</b> .....	<b>6</b>
<b>CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CÔNG NGHỆ TRONG DOANH NGHIỆP CÔNG NGHỆ THÔNG TIN</b> .....	<b>8</b>
<b>1.1. Một số khái niệm liên quan</b> .....	<b>8</b>
1.1.1. Công nghệ thông tin .....	8
1.1.2. Doanh nghiệp công nghệ thông tin .....	8
1.1.3. Nguồn nhân lực công nghệ trong doanh nghiệp CNTT .....	9
1.1.4. Phát triển nguồn nhân lực công nghệ trong doanh nghiệp CNTT .....	10
<b>1.2. Các hoạt động phát triển nguồn nhân lực công nghệ trong doanh nghiệp CNTT</b> .....	<b>11</b>
1.2.1. Hoạch định nhân lực công nghệ.....	11
1.2.2. Thu hút và tuyển chọn nhân lực công nghệ.....	13
1.2.3. Sử dụng và giữ chân nhân tài trong đội ngũ nhân lực công nghệ .....	18
1.2.4. Đào tạo và phát triển nhân lực công nghệ.....	20

<b>1.3.Các tiêu chí đánh giá nguồn nhân lực công nghệ và mức độ phát triển nguồn nhân lực công nghệ tại doanh nghiệp CNTT.....</b>	<b>23</b>
1.3.1. Các tiêu chí đánh giá nguồn nhân lực công nghệ.....	23
1.3.2. Tiêu chí đánh giá mức độ phát triển nguồn nhân lực công nghệ.....	27
<b>1.4.Các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực công nghệ trong doanh nghiệp CNTT.....</b>	<b>29</b>
1.4.1. Các yếu tố bên trong doanh nghiệp.....	29
1.4.2. Các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp.....	31
<b>1.5.Kinh nghiệm phát triển nguồn nhân lực công nghệ tại các doanh nghiệp CNTT và bài học kinh nghiệm .....</b>	<b>33</b>
1.5.1. Kinh nghiệm phát triển nguồn nhân lực của Tập đoàn FPT.....	33
1.5.2. Kinh nghiệm phát triển nguồn nhân lực của Tập đoàn Công nghệ CMC..	34
1.5.3. Bài học kinh nghiệm cho phát triển đội ngũ nhân lực công nghệ tại Công ty TNHH Nextop.....	35
<b>CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ TƯ VẤN GIẢI PHÁP VÀ PHÁT TRIỂN PHẦN MỀM TẠI CÔNG TY TNHH NEXTOP.....</b>	<b>38</b>
.....	38
<b>2.1. Khái quát về công ty TNHH Nextop.....</b>	<b>38</b>
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển.....	38
2.1.2. Cơ cấu tổ chức.....	40
2.1.3. Chức năng nhiệm vụ từng bộ phận trong Công ty.....	41
2.1.4. Sản phẩm, dịch vụ của Công ty.....	41
<b>2.2. Thực trạng đội ngũ Tư vấn giải pháp và phát triển phần mềm tại Công ty TNHH Nextop.....</b>	<b>41</b>
2.2.1. Đội ngũ Tư vấn giải pháp và phát triển phần mềm.....	41
2.2.2. Thực trạng đội ngũ Tư vấn giải pháp và phát triển phần mềm.....	44

<b>2.3. Thực trạng các hoạt động phát triển đội ngũ Tư vấn giải pháp và phát triển phần mềm tại Công ty TNHH Nextop .....</b>	<b>49</b>
2.3.1. Hoạch định nhân lực cho đội ngũ Tư vấn giải pháp và phát triển phần mềm .....	49
2.3.2. Thu hút và tuyển chọn nhân lực cho đội ngũ Tư vấn giải pháp và phát triển phần mềm.....	54
2.3.3. Sử dụng và giữ chân nhân tài trong đội ngũ Tư vấn giải pháp và phát triển phần mềm.....	60
2.3.4. Đào tạo và phát triển nhân lực Tư vấn giải pháp và phát triển phần mềm .....	68
<b>2.4. Kết quả phát triển đội ngũ Tư vấn giải pháp và phát triển phần mềm tại công ty TNHH Nextop .....</b>	<b>71</b>
2.4.1. Mức độ tăng trưởng về số lượng đội ngũ Tư vấn giải pháp và phát triển phần mềm.....	71
2.4.2. Mức độ tăng trưởng về chất lượng đội ngũ Tư vấn giải pháp và phát triển phần mềm đáp ứng nhu cầu sử dụng nhân lực .....	71
2.4.3. Kết quả kinh doanh của Công ty TNHH Nextop.....	75
<b>2.5. Các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển đội ngũ Tư vấn giải pháp và phát triển phần mềm Công ty TNHH Nextop.....</b>	<b>76</b>
2.5.1. Yếu tố bên trong .....	76
2.5.2. Yếu tố bên ngoài.....	78
<b>2.6. Đánh giá chung.....</b>	<b>79</b>
2.6.1. Ưu điểm .....	79
2.6.2. Hạn chế và nguyên nhân.....	81
<b>CHU O NG 3: GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ TƯ VẤN GIẢI PHÁP VÀ PHÁT TRIỂN PHẦN MỀM TẠI CÔNG TY TNHH NEXTOP</b>	

<b>3.1. Mục tiêu của công ty trong thời gian tới đến năm 2025 .....</b>	<b>83</b>
3.1.1. Phương hướng phát triển kinh doanh đến năm 2025 .....	83
3.1.2. Yêu cầu đặt ra đối với đội ngũ Tư vấn giải pháp và phát triển phần mềm ...	84
<b>3.2. Các giải pháp hoàn thiện công tác phát triển đội ngũ Tư vấn giải pháp và phát triển phần mềm Công ty TNHH Nextop .....</b>	<b>85</b>
3.2.1. Nhóm giải pháp tăng cường hoạch định nhân lực Tư vấn giải pháp và phát triển phần mềm Công ty TNHH Nextop .....	85
3.2.2 Nhóm giải pháp số 2: Xây dựng các chính sách thu hút nhân tài cho đội ngũ Tư vấn giải pháp và phát triển phần mềm tại Công ty TNHH Nextop.....	94
3.2.3. Nhóm giải pháp số 3: Tăng cường hiệu quả sử dụng nhân lực & giữ chân nhân tài trong đội ngũ Tư vấn giải pháp và phát triển phần mềm tại Công ty TNHH Nextop.....	96
3.2.4. Nhóm giải pháp số 4: Nhóm giải pháp liên quan đến hoạt động đào tạo và phát triển nghề nghiệp cho đội ngũ Tư vấn giải pháp và phát triển phần mềm tại Công ty TNHH Nextop.....	99
3.2.5 Nhóm giải pháp số 5: Nhóm giải pháp khác có liên quan đến tăng cường các hoạt động giao lưu, chia sẻ kinh nghiệm trong các doanh nghiệp CNTT trong và ngoài nước và các tổ chức có liên quan. ....	103
<b>KẾT LUẬN.....</b>	<b>105</b>
<b>TÀI LIỆ U THAM KHẢO.....</b>	<b>106</b>



## QUY ƯỚC VIẾT TẮT TRONG LUẬN VĂN

CFD	Hợp đồng chênh lệch
CL	Chất lượng
CMMI	Mô hình năng lực trưởng thành tích hợp - Capacity Maturity Model Integration
CNTT	Công nghệ thông tin
CNTT-TT	Công nghệ thông tin và truyền thông
Cryptocurrencies/Crypto	Giao dịch tiền mã hóa
CSDL	Cơ sở dữ liệu
Forex/ FX	Giao dịch ngoại hối
LVCMPH	Lĩnh vực chuyên môn phù hợp
NL	Nhân lực
NLCN	Nhân lực công nghệ
NLĐ	Người lao động
NNL	Nguồn nhân lực
SL	Số lượng
TĐLN	Trình độ lành nghề
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
TVGPPTPM	Tư vấn giải pháp và phát triển phần mềm
White Label	Hệ thống nhãn trắng

## **DANH MỤC BẢNG BIỂU VÀ HÌNH ẢNH**

### **DANH MỤC CÁC BẢNG**

Bảng 1.1. Thống kê các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực CNTT .....	14
Bảng 1.2. Thống kê về đào tạo Đại học ngành CNTT .....	14
Bảng 1.3. Thống kê về đào tạo Cao đẳng, Trung cấp nghề CNTT .....	15
Bảng 2.1: Bảng cơ cấu lao động Công ty năm 2016, 2017, 2018.....	45
Bảng 2.2: Bảng cơ cấu nhân lực TVGPPTPM năm 2016, 2017, 2018.....	46
Bảng 2.3. Báo cáo thống kê nhân lực dự án TRSPT .....	50
Bảng 2.4. Bảng tính toán làm thêm ngoài giờ trên toàn dự án TRSPT.....	51
Bảng 2.5. Bảng biến động nhân lực đội ngũ TVGPPTPM Công ty TNHH Nextop năm 2016 – 2017 – 2018.....	52
Bảng 2.6. Thống kê lượt đăng tuyển và lượng CV nhận về của Nextop trong 02 năm gần đây: 2017 & 2018.....	56
Bảng 2.7: Kết quả khảo sát Cán bộ quản lý về công tác tuyển dụng .....	58
Bảng 2.8: Khảo sát nhu cầu lao động về Quy hoạch và sử dụng cán bộ.....	62
Bảng 2.9: Kết quả khảo sát nhu cầu lao động về chế độ đãi ngộ.....	67
Bảng 2.10: Kết quả đo lường chất lượng dự án TRSPT.....	72
Bảng 2.11: Kết quả khảo sát Cán bộ quản lý về chất lượng đội ngũ TVGPPTPM.....	74
Bảng 2.12: Kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty TNHH Nextop.....	76
Bảng 3.1. Bảng vị trí việc làm .....	86
Bảng 3.2. Bản mô tả công việc vị trí Quản lý dự án.....	86
Bảng 3.3. Bảng mức độ cấp độ năng lực .....	88
Bảng 3.4. Khung năng lực vị trí Quản lý dự án .....	91
Bảng 3.5. Bảng cân đối nhân lực đội ngũ TVGPPTPM (2019 ~ 2021).....	92

## **DANH MỤC CÁC HÌNH VẼ**

Hình 1.1. Sơ đồ phát triển nghề nghiệp theo hướng Quản lý .....	21
của nhân lực Công nghệ .....	21
Hình 1.2. Sơ đồ phát triển nghề nghiệp theo hướng Kỹ thuật của.....	22
nhân lực công nghệ .....	22
Hình 2.1. Báo cáo đo lường dữ liệu đăng tuyển ngành CNTT – IT.....	54
Hình 2.2. Bảng khảo sát mức lương Lập trình viên khu vực.....	65
Hà Nội & HCM.....	65

## **DANH MỤC CÁC SƠ ĐỒ**

Sơ đồ 1.1. Quy trình tuyển dụng nhân lực công nghệ .....	17
Sơ đồ 2.2. Sơ đồ vị trí chức danh.....	42
Sơ đồ 2.3. Biểu đồ cơ cấu nhân lực TVGPPTPM năm 2016 - 2018.....	47
Sơ đồ 2.4. Sơ đồ phát triển công danh tại Công ty TNHH Nextop.....	70

## MỞ ĐẦU

### 1. Lý do chọn đề tài

Cách mạng khoa học và công nghệ đã và đang tiếp tục phát triển một cách nhanh chóng. Việt Nam cũng đang đứng ở ngưỡng cửa của Cuộc cách mạng công nghiệp 4.0, hướng tới nền kinh tế tri thức, cơ hội cho các doanh nghiệp Công nghệ thông tin (CNTT) là rất lớn.

Theo “Báo cáo tổng kết công tác năm 2017 và phương hướng nhiệm vụ năm 2018” của Bộ Thông tin và Truyền thông, năm 2017, tổng doanh thu phát sinh lĩnh vực CNTT ước đạt 1.723.500 tỷ đồng, tăng khoảng 13,5% so với năm 2016, nộp vào ngân sách nhà nước 37.000 tỷ đồng.

Việt Nam với nhiều nỗ lực trong những năm gần đây đã xếp thứ 11/55 và xếp thứ 5 khu vực Đông Nam Á sau Malaysia, Indonesia, Thailand và Philippines về dịch vụ gia công phần mềm.

Theo “Báo cáo tổng kết tình hình 10 năm thi hành Luật công nghệ thông tin”, tính đến năm 2016, có khoảng 5,000 doanh nghiệp, chủ yếu với quy mô vừa và nhỏ hoạt động trong lĩnh vực phần mềm. Ngành CNTT Việt Nam đang đối mặt với tình trạng thiếu hụt nhân lực và nhân lực trình độ cao có khả năng thiết kế và triển khai những hệ thống lớn, công nghệ cao. Hầu hết các hệ thống lõi đều dựa trên giải pháp của nước ngoài. Điều này dẫn đến sự phụ thuộc của các doanh nghiệp Việt Nam vào các nhà cung cấp nước ngoài về mặt công nghệ. Bên cạnh đó, chất lượng nguồn nhân lực sau đào tạo ở Việt Nam còn chưa đáp ứng được yêu cầu của các doanh nghiệp nước ngoài.

Công ty TNHH Nextop để phát triển và đón bắt các cơ hội cạnh tranh, đang phải đối mặt với vấn đề thiếu nhân lực trình độ cao để triển khai được các hệ thống tài chính có tính tích hợp cao, hoạt động ổn định với số lượng giao dịch hàng ngày lớn.

Với các lý do nêu trên, việc nghiên cứu **“Phát triển đội ngũ Tư vấn giải pháp và phát triển phần mềm tại Công ty TNHH Nextop”** là thực sự cần thiết cho Công ty cũng như có tính tham khảo cho các doanh nghiệp CNTT khác.

## **2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài**

Trong những năm qua, đã có rất nhiều đề tài nghiên cứu liên quan tới nguồn nhân lực và phát triển nguồn nhân lực theo các cách khác nhau, dưới các góc độ khác nhau, ở các phạm vi nghiên cứu khác nhau.

Nghiên cứu về phát triển Nguồn nhân lực trong doanh nghiệp:

- Luận án Tiến sĩ “Phát triển Nguồn nhân lực Chất lượng cao trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế ở thành phố Hồ Chí Minh” của Võ Thị Kim Loan (năm 2015). Nghiên cứu đã nêu lên những yêu cầu về nguồn nhân lực trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế, những bài học kinh nghiệm đúc rút từ việc nghiên cứu kinh nghiệm của các nước bạn bè như Hàn Quốc, Trung Quốc, và Malaysia. Ngoài việc phân tích thực trạng nguồn nhân lực, bài học kinh nghiệm, nghiên cứu cũng đưa ra một số giải pháp nhằm cải thiện chất lượng nguồn nhân lực đáp ứng các yêu cầu trong bối cảnh hội nhập.

- Luận án Tiến sĩ về “Phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế” của Lê Thị Mỹ Linh - Trường Đại học Kinh tế quốc dân. Luận án đã nêu lên thực trạng nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Việt Nam từ đó đưa ra lý luận, và phương pháp phát triển nguồn nhân lực trong thời kỳ hội nhập kinh tế quốc tế.

Nghiên cứu về phát triển Nguồn nhân lực trong ngành Công nghệ thông tin:

- Luận văn “Đào tạo Nguồn nhân lực Công nghệ thông tin ở Việt Nam” của Đỗ Thị Ánh Ngọc – Trường Đại học Quốc Gia Hà Nội (2008) nêu lên thực trạng về nhu cầu nguồn nhân lực CNTT, những điểm chưa làm được

trong đào tạo và hệ thống đào tạo nguồn nhân lực CNTT ở Việt Nam. Luận văn cũng đưa ra những giải pháp để thúc đẩy đào tạo nguồn nhân lực CNTT ở Việt Nam đến năm 2020.

- Luận văn “Phát triển nguồn nhân lực Công nghệ thông tin của Việt Nam trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế” của Vũ Đức Hòa – Trường Đại học quốc gia Hà Nội (2016) đi sâu tìm hiểu thực trạng phát triển nguồn nhân lực CNTT ở Việt Nam trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế, phân tích thực trạng cơ cấu nguồn nhân lực CNTT và các giải pháp phát triển nguồn nhân lực CNTT tại Việt Nam.

- Luận văn “Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực Công nghệ thông tin của thành phố Hồ Chí Minh đến năm 2020” của Nguyễn Hoàng Nhiên (2008) chỉ ra tầm quan trọng của phát triển nguồn nhân lực ngành CNTT và tầm quan trọng đối với kinh tế xã hội thành phố Hồ Chí Minh. Người nghiên cứu cũng đưa ra một số giải pháp về các chương trình đào tạo, phát triển nguồn nhân lực CNTT đến năm 2020 cũng như tham khảo một số chương trình đào tạo tương tự ở một số nước trên thế giới.

Các đề án, đề tài của Nhà Nước liên quan đến nguồn nhân lực CNTT:

- Quyết định số: 698/QĐ-TTg của Thủ tướng chính phủ về Kế hoạch tổng thể phát triển nguồn nhân lực công nghệ thông tin đến năm 2015 và định hướng đến năm 2020.

- Đề án sớm đưa Việt Nam trở thành nước mạnh về CNTT-TT do Thủ tướng chính phủ phê duyệt. Đề án này đặt ra một loạt mục tiêu đầy tham vọng với ngành CNTT-TT đến năm 2015 và 2020. Một trong những mục tiêu chủ đạo là đưa ngành CNTT-TT trở thành ngành kinh tế mũi nhọn, tăng trưởng hàng năm cao gấp 2-3 lần tăng trưởng GDP, đồng thời phát triển nguồn nhân lực CNTT đạt chuẩn quốc tế và thiết lập hạ tầng viễn thông băng rộng trên phạm vi cả nước.

- “Sách Trắng Công nghệ thông tin và Truyền thông Việt Nam” của Bộ Thông tin và Truyền thông - Nhà xuất bản Thông tin và Truyền thông chịu trách nhiệm xuất bản, cung cấp một bức tranh tổng thể về hiện trạng phát triển của ngành Công nghệ thông tin – Truyền thông Việt Nam. Sách trắng năm 2017 cung cấp số liệu được tổng hợp từ các báo cáo trong 02 năm 2015 và 2016 của Bộ, ngành, địa phương; các doanh nghiệp CNTT, các dữ liệu bao gồm: Ứng dụng CNTT, Công nghiệp CNTT, An toàn thông tin, Thông tin điện tử, Bưu chính, Nghiên cứu và đào tạo về Công nghệ thông tin và Truyền thông.

Công trình nghiên cứu khoa học nước ngoài về phát triển Nguồn nhân lực trong ngành Công nghệ thông tin:

- Đề tài “Những vấn đề về nguồn nhân lực, những thách thức và chiến lược trong công nghiệp phần mềm tại Ấn Độ ” bởi tác giả: Narendra M. Agrawal – viện quản lý chiến lược Ấn Độ và Mohan Thite – trường Đại học Griffith, Úc năm 2003. Nội dung của đề tài chỉ ra những thách thức về quản lý nguồn nhân lực CNTT, chiến lược tổ chức thúc đẩy nguồn nhân lực phần mềm bằng việc tạo ra những chuỗi giá trị và tạo ra những cơ hội học hỏi.

Nghiên cứu về phát triển đội ngũ Tư vấn giải pháp và phát triển phần mềm (TVGPPTPM) tại Công ty TNHH Nextop: Chưa có nghiên cứu nào được tiến hành.

Tóm lại, tính đến thời điểm hiện tại chưa có nghiên cứu chuyên sâu, phân tích đánh giá tổng thể nào về "**Phát triển đội ngũ Tư vấn giải pháp và phát triển phần mềm tại Công ty TNHH Nextop**". Đây là khoảng trống nghiên cứu sẽ được bù lấp bằng kết quả nghiên cứu của đề tài này.

### **3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu**

#### **3.1. Mục tiêu nghiên cứu**

Đề xuất các giải pháp nhằm phát triển đội ngũ Tư vấn và phát triển phần mềm tại Công ty TNHH Nextop

#### **3.2. Nhiệm vụ của đề tài**

- Hệ thống hóa lí luận cơ sở và thực tiễn về phát triển nguồn nhân lực công nghệ trong doanh nghiệp Công nghệ thông tin (CNTT)
- Phân tích thực trạng về phát triển đội ngũ Tư vấn giải pháp và phát triển phần mềm (TVGPPTPM) tại Công ty TNHH Nextop
- Đề xuất những giải pháp để phát triển đội ngũ Tư vấn giải pháp và phát triển phần mềm (TVGPPTPM) của Công ty TNHH Nextop

#### **4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu**

##### **4.1. Đối tượng nghiên cứu**

- Đội ngũ Tư vấn giải pháp và phát triển phần mềm tại Công ty TNHH Nextop
- Các hoạt động phát triển đội ngũ Tư vấn giải pháp và phát triển phần mềm tại Công ty TNHH Nextop.

##### **4.2. Phạm vi nghiên cứu**

- Phạm vi về mặt không gian: tại Công ty TNHH Nextop.
- Phạm vi về thời gian: Từ năm 2016 đến năm 2018 và các giải pháp đến năm 2025

#### **5. Phương pháp nghiên cứu**

Thống kê phân tích:

- + Thống kê số lượng về đội ngũ và các kết quả hoạt động phát triển đội ngũ Tư vấn giải pháp và phát triển phần mềm tại Công ty TNHH Nextop
- + Phân tích xu hướng phát triển qua các năm của đội ngũ Tư vấn giải pháp và phát triển phần mềm, so sánh và đối chiếu

Điều tra xã hội học: Điều tra thông qua bảng hỏi cán bộ và quản lý làm việc trong đội ngũ TVGPPTPM:

Khảo sát cán bộ quản lý: Phụ lục I - Phiếu khảo sát dành cho Cán bộ quản lý: khảo sát được thực hiện trên 07 cán bộ quản lý.



Khảo sát người lao động (NLD): Phiếu khảo sát dành cho NLD – Phụ lục II: khảo sát được thực hiện trên 43 lao động thuộc 07 chức danh công việc, trên tổng số 73 lao động, chi tiết như sau:

- + Chức danh 1: Quản lý dự án - PM: 02 người
- + Chức danh 2: Phân tích nghiệp vụ – BA: 03 người
- + Chức danh 3: Kỹ sư lập trình - Dev: 15 người
- + Chức danh 4: Thiết kế Website – Web Design: 02 người
- + Chức danh 5: Kiểm thử hệ thống - Test: 13 người
- + Chức danh 6: Kiểm soát chất lượng - PQA: 02 người
- + Chức danh 7: Vận hành - OPS: 06 người

Tổng số 43 người, chiếm trên 50% tổng số lao động của đội ngũ TVGPPTPM.

Tổng hợp nghiên cứu tài liệu thứ cấp.

Xử lý dữ liệu điều tra trên Excel.

## **6. Những đóng góp mới của luận văn**

Về mặt lý luận, luận văn đã hệ thống hóa cơ sở lý luận & thực tiễn về phát triển nguồn nhân lực công nghệ trong doanh nghiệp CNTT.

Về mặt thực tiễn, luận văn đã đánh giá thực trạng phát triển đội ngũ TVGPPTPM và đề xuất các giải pháp để phát triển đội ngũ TVGPPTPM tại Công ty TNHH Nextop nhằm đáp ứng yêu cầu phát triển doanh nghiệp trong thời đại cách mạng công nghệ 4.0.

## **7. Kết cấu luận văn**

Ngoài phần mở đầu, kết luận, lời cảm ơn, mục lục, danh mục bảng biểu, danh mục sơ đồ, hình vẽ và danh mục từ viết tắt thì luận văn cấu trúc gồm 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận và thực tiễn về phát triển nguồn nhân lực công nghệ trong doanh nghiệp Công nghệ thông tin

Chương 2: Thực trạng phát triển đội ngũ Tư vấn Giải pháp và phát triển phần mềm tại Công ty TNHH Nextop

Chương 3: Giải pháp phát triển đội ngũ Tư vấn Giải pháp và phát triển phần mềm tại Công ty TNHH Nextop

## **Chương 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CÔNG NGHỆ TRONG DOANH NGHIỆP CÔNG NGHỆ THÔNG TIN**

### **1.1. Một số khái niệm liên quan**

#### **1.1.1. Công nghệ thông tin**

Thuật ngữ "Công nghệ thông tin" xuất hiện lần đầu vào năm 1958 trong bài viết xuất bản tại tạp chí Harvard Business Review. Hai tác giả của bài viết, Leavitt và Whisler đã bình luận: "Công nghệ mới chưa thiết lập một tên riêng. Chúng ta sẽ gọi là công nghệ thông tin (Information Technology - IT)"<sup>[31]</sup>.

Theo Luật Công nghệ thông tin, "Công nghệ thông tin, viết tắt CNTT, (tiếng Anh: Information Technology hay là IT) là tập hợp các các phương pháp khoa học, công nghệ và công cụ kỹ thuật hiện đại để sản xuất, truyền đưa, thu thập, xử lý, lưu trữ và trao đổi thông tin số"<sup>[1, Tr.1]</sup>.

"Ứng dụng công nghệ thông tin là việc sử dụng công nghệ thông tin vào các hoạt động thuộc lĩnh vực kinh tế - xã hội, đối ngoại, quốc phòng, an ninh và các hoạt động khác nhằm nâng cao năng suất, chất lượng, hiệu quả của các hoạt động này"<sup>[1, Tr.1]</sup>.

"Phát triển công nghệ thông tin là hoạt động nghiên cứu - phát triển liên quan đến quá trình sản xuất, truyền đưa, thu thập, xử lý, lưu trữ và trao đổi thông tin số; phát triển nguồn nhân lực công nghệ thông tin; phát triển công nghiệp công nghệ thông tin và phát triển dịch vụ công nghệ thông tin"<sup>[1, Tr.1]</sup>.

#### **1.1.2. Doanh nghiệp công nghệ thông tin**

Các loại hình công nghiệp CNTT bao gồm:

Công nghiệp phần cứng là công nghiệp sản xuất các sản phẩm phần cứng, bao gồm phụ tùng, linh kiện, thiết bị số.

Công nghiệp phần mềm là công nghiệp sản xuất các sản phẩm phần mềm, bao gồm phần mềm hệ thống, phần mềm ứng dụng, phần mềm điều

hiển, tự động hóa và các sản phẩm tương tự khác; cung cấp các giải pháp cài đặt, bảo trì, hướng dẫn sử dụng.

Công nghiệp nội dung là công nghiệp sản xuất các sản phẩm thông tin số, bao gồm thông tin kinh tế - xã hội, thông tin khoa học - giáo dục, thông tin văn hóa - giải trí trên môi trường mạng và các sản phẩm tương tự khác

Từ các nghiên cứu, khái niệm doanh nghiệp CNTT được hiểu là doanh nghiệp CNTT là doanh nghiệp cung cấp các dịch vụ công nghệ thông tin bao gồm phần cứng, phần mềm và công nghiệp nội dung bằng cách sử dụng hệ thống các thiết bị và máy tính để cung cấp giải pháp xử lý thông tin trên nền công nghệ cho các cá nhân, tổ chức có yêu cầu.

### ***1.1.3. Nguồn nhân lực công nghệ trong doanh nghiệp CNTT***

Một số khái niệm về nguồn nhân lực trong doanh nghiệp như sau:

Theo Bùi Văn Nhơn (2006) trong sách Quản lý và phát triển nguồn nhân lực xã hội xuất bản thì: “Nguồn nhân lực doanh nghiệp là lực lượng lao động của từng doanh nghiệp, là số người có trong danh sách của doanh nghiệp, do doanh nghiệp trả lương”<sup>[3. Tr 72]</sup>

Theo giáo trình Quản trị nhân lực, đại học kinh tế quốc dân do Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2004) thì khái niệm này được hiểu như sau: “Nguồn nhân lực của một tổ chức bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong tổ chức đó, còn nhân lực được hiểu là nguồn lực của mỗi con người mà nguồn lực này gồm có thể lực và trí lực”<sup>[4. Tr 8]</sup>

Trong luận văn này khái niệm về nguồn nhân lực công nghệ trong doanh nghiệp CNTT bao gồm tất cả những người lao động có sức khỏe, trình độ khác nhau, tham gia vào hoạt động sản xuất, kinh doanh của các doanh nghiệp viễn thông, công nghiệp CNTT, ứng dụng CNTT, điện tử - viễn thông, v.v.

Nguồn nhân lực công nghệ trong doanh nghiệp CNTT bao gồm 04 chức danh cơ bản sau: An toàn thông tin, Quản trị viên hệ thống, Kiểm định viên công nghệ thông tin, Phát triển phần mềm.

*An toàn thông tin:* thực hiện các nhiệm vụ liên quan đến phân tích thiết kế các hệ thống đảm bảo an toàn cho các hệ thống thông tin cơ sở dữ liệu (CSDL) chuyên ngành, cơ sở dữ liệu tích hợp

*Quản trị viên hệ thống:* thực hiện các nhiệm vụ liên quan đến quản lý dịch vụ CNTT, quản trị các hệ thống mạng thông tin, mạng máy tính

*Kiểm định viên CNTT:* thực hiện các nhiệm vụ liên quan đến kiểm tra, đánh giá tính tuân thủ các yêu cầu, quy định, chính sách về CNTT, an toàn thông tin

*Phát triển phần mềm:* thực hiện các nhiệm vụ liên quan đến phân tích các yêu cầu trong các thiết kế của các hệ thống thông tin, CSDL, các hệ phần mềm ứng dụng và tiến hành lập trình theo ngôn ngữ phù hợp.

#### ***1.1.4. Phát triển nguồn nhân lực công nghệ trong doanh nghiệp CNTT***

Theo Quyết định số 05/2007/QĐ-BTTTT của Bộ thông tin và truyền thông: “Phát triển nguồn nhân lực công nghệ thông tin phải gắn kết chặt chẽ với quá trình đổi mới giáo dục và đào tạo, đặc biệt là đổi mới giáo dục đại học. Đổi mới cơ bản và toàn diện đào tạo nhân lực công nghệ thông tin theo hướng hội nhập và đạt trình độ quốc tế, tạo được chuyển biến cơ bản về chất lượng đào tạo, đáp ứng yêu cầu phát triển công nghệ thông tin phục vụ sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước và hội nhập kinh tế quốc tế”<sup>[5. Tr 8]</sup>

Từ việc nghiên cứu, thu thập thông tin, tác giả cho rằng: Phát triển nguồn nhân lực công nghệ trong doanh nghiệp CNTT đòi hỏi nguồn nhân lực công nghệ được đào tạo bài bản, có trình độ chuyên môn, đáp ứng được các yêu cầu về xu thế thị trường, xu thế công nghệ. Quá trình đó liên quan đến các hoạt động: Hoạch định nhân lực công nghệ; Thu hút và tuyển chọn nhân lực công nghệ; Bố trí sử dụng và giữ chân nhân tài trong đội ngũ nhân lực công nghệ; Đào tạo và phát triển nhân lực công nghệ. Các hoạt động trên nhằm tăng cường về số lượng và chất lượng của đội ngũ, đáp ứng nhu cầu sử dụng nhân lực trong doanh nghiệp ở thời điểm hiện tại cũng như trong tương lai.

## **1.2. Các hoạt động phát triển nguồn nhân lực công nghệ trong doanh nghiệp CNTT**

### ***1.2.1. Hoạch định nhân lực công nghệ***

“Hoạch định nhân lực là quá trình nghiên cứu, xác định nhu cầu nguồn nhân lực, đưa ra các chính sách và thực hiện các chương trình, hoạt động đảm bảo cho tổ chức có đủ nhân lực với các phẩm chất, kỹ năng phù hợp để thực hiện công việc có năng suất, chất lượng và hiệu quả cao”<sup>[6, tr.300]</sup>

Hoạch định nhân lực công nghệ trong doanh nghiệp CNTT là quá trình nghiên cứu, xác định nhu cầu về nhân lực công nghệ phục vụ cho các yêu cầu về sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp, đưa ra các chính sách và thực hiện các chương trình, hoạt động đảm bảo cho doanh nghiệp CNTT có đủ nhân lực với các phẩm chất, kỹ năng chuyên môn phù hợp để thực hiện công việc với năng suất, chất lượng và hiệu quả cao.

Cơ sở hoạch định nhân lực công nghệ trong doanh nghiệp CNTT cần dựa trên:

*Phân tích môi trường kinh doanh CNTT, xác định mục tiêu và chiến lược phát triển của doanh nghiệp:* việc phân tích cần làm rõ được thế mạnh về nguồn nhân lực công nghệ của doanh nghiệp là gì? Khả năng tìm kiếm nhân lực công nghệ đáp ứng phù hợp với các yêu cầu về trình độ kỹ thuật, mức độ phức tạp của mỗi loại sản phẩm và dịch vụ CNTT mà doanh nghiệp cung cấp là như thế nào? Các chính sách, pháp luật liên quan đến CNTT có ảnh hưởng gì đến các chính sách của doanh nghiệp? Định hướng phát triển nghề nghiệp của đội ngũ nhân lực công nghệ tại doanh nghiệp theo định hướng nào? Trên cơ sở các thông tin thu được và các dự đoán về thị trường CNTT để quyết định mục tiêu và chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

*Phân tích dự báo cầu nhân lực công nghệ trong doanh nghiệp CNTT:* cầu nhân lực sẽ được dự báo trên cơ sở về số lượng, chất lượng hay chính là khối lượng công việc và khả năng thực hiện công việc của mỗi nhân lực ở từng giai đoạn khác nhau, mức lao động và khả năng tăng năng suất lao động.

*Phân tích dự báo cung nhân lực công nghệ trong doanh nghiệp CNTT:* là lượng nhân lực tương ứng với mỗi chức danh công việc mà doanh nghiệp đã và đang có, hiện đang làm việc và sẵn sàng làm việc cho doanh nghiệp khi cần.

*Phân tích thực trạng cân đối cung – cầu nhân lực công nghệ trong doanh nghiệp CNTT:* Cung – cầu nhân lực luôn có ba khả năng phổ biến xảy ra như sau:

Cung không đáp ứng cầu: là tình trạng lượng nhân lực công nghệ cần có ở một số vị trí công việc hoặc toàn bộ các vị trí công việc nhiều hơn lượng nhân lực có thể thực hiện công việc mà tổ chức sẵn có.

Cung vượt quá cầu: là tình trạng mà lượng nhân lực trong doanh nghiệp đang có nhiều hơn so với lượng nhân lực tổ chức cần để thực hiện công việc.

Vừa thừa – vừa thiếu: đây là tình trạng phổ biến nhất trong các doanh nghiệp, là tình trạng mà có chức danh công việc thì cung vượt quá cầu, có chức danh công việc khác thì cung lại không đáp ứng cầu.

Ngoài ra, còn có một khả năng là “Cân đối cung - cầu”: là trạng thái mà cung nhân lực vừa đủ để đáp ứng cầu nhân lực ở mọi chức danh công việc. Đây là trạng thái rất hiếm khi đạt được.

Kết quả hoạch định nhân lực công nghệ trong doanh nghiệp CNTT cho thấy tình trạng nhân lực hiện tại của doanh nghiệp: mức độ dư thừa, thiếu hụt hay đáp ứng đủ của nguồn nhân lực công nghệ cả về số lượng và chất lượng, và trả lời cho các vấn đề sau: Số lượng (SL) nhân lực công nghệ trong doanh nghiệp so với cầu nhân lực của doanh nghiệp đáp ứng bao nhiêu %. Tỷ lệ nhân lực công nghệ so với tổng nhân lực toàn doanh nghiệp là bao nhiêu; Chất lượng

(CL) nhân lực công nghệ trong doanh nghiệp đáp ứng được các yêu cầu trong hiện tại và tương lai thế nào; Cơ cấu nguồn nhân lực đã hợp lý hay chưa. Qua đó có thể làm cơ sở cho dự báo cả về nhu cầu cũng như nguồn cung trong tương lai.

### **1.2.2. Thu hút và tuyển chọn nhân lực công nghệ**

Tuyển dụng là quá trình tìm kiếm và lựa chọn nguồn nhân lực có chất lượng, phù hợp với nhu cầu sử dụng của doanh nghiệp. Tuyển dụng gồm 02 khâu: thu hút (tuyển mộ) và tuyển chọn.

“Tuyển mộ là quá trình thu hút những người xin việc có trình độ từ lực lượng lao động bên ngoài và bên trong của tổ chức để lựa chọn lao động cho các vị trí việc làm còn trống của tổ chức”. [6, Tr.332]

“Tuyển chọn nhân lực về thực chất là việc lựa chọn ứng viên cho các vị trí làm việc còn trống của tổ chức nhằm đáp ứng yêu cầu đặt ra của tổ chức đó cho các chức danh công việc cần tuyển dụng”. [6, Tr. 369]

Theo nghiên cứu của tác giả: Thu hút và tuyển chọn nhân lực công nghệ trong doanh nghiệp CNTT là việc thu hút các ứng viên tốt nghiệp chuyên ngành CNTT, có mong muốn hoặc đang làm việc trong ngành CNTT quan tâm đến các vị trí trống của doanh nghiệp. Từ đó, lựa chọn ra những người có trình độ, năng lực và phù hợp nhất với doanh nghiệp.

Theo Navigos Search - nhà cung cấp hàng đầu về các dịch vụ tuyển dụng nhân sự cấp cao tại Việt Nam: nhu cầu tuyển dụng các kỹ sư CNTT luôn nằm trong nhóm dẫn đầu các ngành nghề tuyển dụng trong khoảng ba năm trở lại đây.

**Thực tiễn cầu CNTT:** Tổng số doanh nghiệp đăng ký hoạt động trong lĩnh vực công nghiệp CNTT, Điện tử - Viễn thông đang ngày một tăng.



**Bảng 1.1. Thống kê các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực CNTT***Đơn vị tính: Doanh nghiệp*

<b>TT</b>	<b>Chỉ tiêu</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
2.1	Doanh nghiệp phần cứng, điện tử	2.980	3.404	4.001
2.2	Doanh nghiệp phần mềm	6.143	7.433	8.883
2.3	Doanh nghiệp nội dung số	2.399	2.700	3.202
2.4	Doanh nghiệp CNTT (trừ buôn bán, phân phối)	10.196	10.965	12.338

*(Nguồn: Tổng hợp số liệu báo cáo của các địa phương)*

Theo số liệu báo cáo từ các địa phương, số doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực phần mềm, nội dung số, phần cứng điện tử và dịch vụ CNTT năm 2017 tăng 16% so với năm 2016.

**Thực tiễn cung CNTT:** Đào tạo nhóm ngành CNTT-TT cũng đã và đang được các trường tập trung tuyển sinh ngày một nhiều để đáp ứng nhu cầu:

**Bảng 1.2. Thống kê về đào tạo Đại học ngành CNTT**

STT	Chỉ tiêu	Đơn vị tính	2017
2.1.1	Tổng số trường đại học	Trường	235*
2.1.2	Tổng số sinh viên đại học, cao đẳng trên thực tế được tuyển mới hàng năm	Sinh viên	437.156
2.1.3	Tổng số sinh viên đang học tại các trường đại học	Sinh viên	1.707.025
2.1.4	Tổng số sinh viên đã tốt nghiệp	Sinh viên	320.578
2.1.5	Tổng số trường đại học có đào tạo CNTT, điện tử, viễn thông và an toàn thông tin	Trường	131
2.1.6	Tổng số chỉ tiêu tuyển sinh đại học ngành CNTT, điện tử, viễn thông và an toàn thông tin	Sinh viên	48.631
2.1.7	Tỷ lệ trường đại học có đào tạo CNTT, điện tử, viễn thông và an toàn thông tin/Tổng số trường đại học	%	62,98
2.1.8	Tỷ lệ thực tế tuyển sinh đại học về CNTT, điện tử, viễn thông và an toàn thông tin	%	82

Ghi chú: "\*" Không tính các trường thuộc Bộ Quốc phòng và Bộ Công an

Nguồn: Số liệu dựa trên kết quả điều tra khảo sát các trường ĐH, CĐ của Bộ Thông tin và Truyền thông năm 2018; số liệu từ cuốn Những điều cần biết về tuyển sinh ĐH, CĐ năm 2018 và số liệu cung cấp của Bộ Giáo dục và Đào tạo

**Bảng 1.3. Thống kê về đào tạo Cao đẳng, Trung cấp nghề CNTT**

STT	Chỉ tiêu	Đơn vị tính	2017
2.2.1	Tổng số trường cao đẳng nghề, trung cấp nghề	Trường	663
2.2.2	Tổng chỉ tiêu tuyển sinh cao đẳng nghề, trung cấp nghề	Sinh viên	540.000
2.2.3	Tổng số sinh viên cao đẳng nghề, trung cấp nghề trên thực tế được tuyển mới hàng năm	Sinh viên	540.400
2.2.4	Tổng số sinh viên đã tốt nghiệp	Sinh viên	405.300
2.2.5	Tổng số trường cao đẳng nghề, trung cấp nghề có đào tạo CNTT, điện tử, viễn thông và an toàn thông tin	Trường	412
2.2.6	Tổng số chỉ tiêu tuyển sinh cao đẳng nghề, trung cấp nghề ngành CNTT, điện tử, viễn thông và an toàn thông tin	Sinh viên	67.673
2.2.7	Tỷ lệ trường cao đẳng nghề, trung cấp nghề có đào tạo CNTT, điện tử, viễn thông và an toàn thông tin/Tổng số trường cao đẳng nghề, trung cấp nghề	%	62,14

Nguồn: Kết quả điều tra khảo sát các trường ĐH, CĐ của Bộ Thông tin và Truyền thông năm 2018; số liệu từ cuốn Những điều cần biết về tuyển sinh ĐH, CĐ năm 2018 và số liệu cung cấp của Tổng cục Dạy nghề (Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội) năm 2018

Theo thống kê đến năm 2017 cả nước có 131 các trường đại học, 412 trường cao đẳng và trường trung cấp có đào tạo CNTT, điện tử, viễn

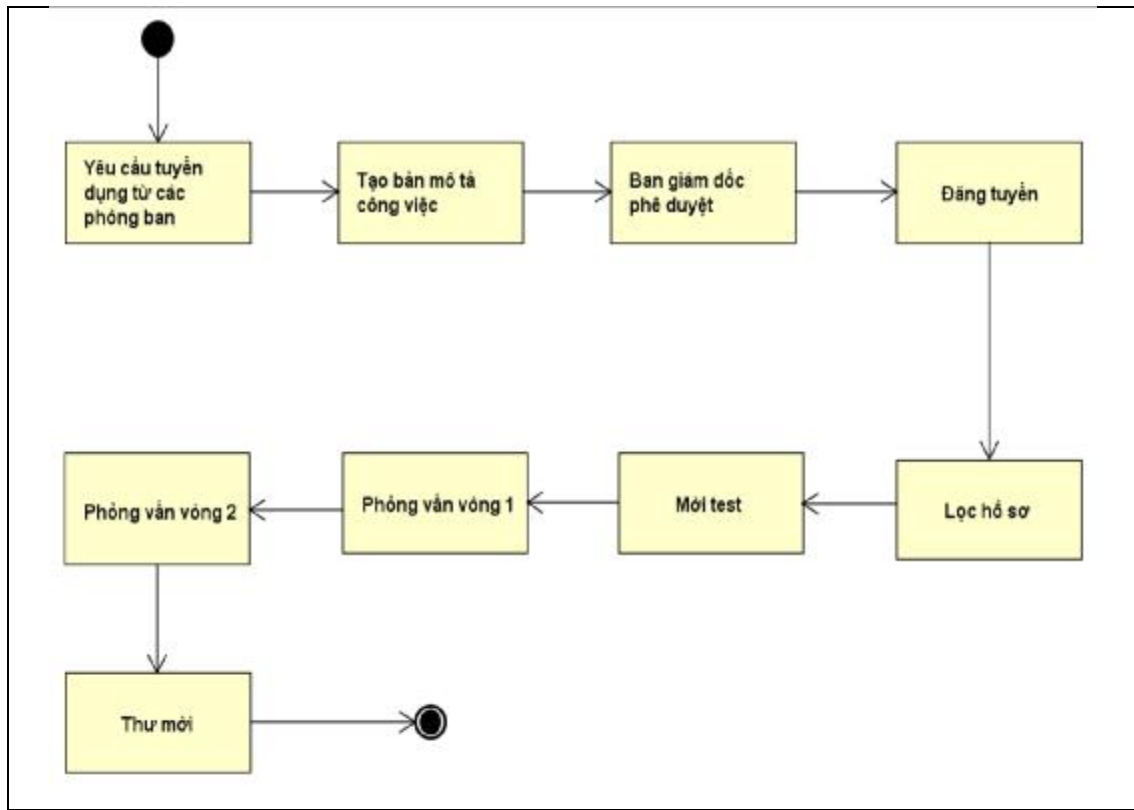
tho ng và an toàn tho ng tin. Hiện tỉ lệ các trường ĐH, CĐ đào tạo CNTT ở nước ta chiếm 37,5%, mỗi năm có khoảng 50.000 sinh viên CNTT tốt nghiệp.

“Chỉ có khoảng 15% sinh viên CNTT ra trường có thể làm việc ngay, số còn lại phải được đào tạo lại. Nghiêm trọng hơn, 72% sinh viên ngành CNTT không có kinh nghiệm thực hành. 100% không hiểu rõ về lĩnh vực hành nghề”(Viện Chiến lược Công nghệ thông tin)

Nguyên nhân dẫn đến những con số đáng báo động này là do hai nguyên nhân. Thứ nhất, đa số sinh viên ngành CNTT thực hành trên “giấy” chứ không phải trên “máy”. Hơn nữa, học về máy tính và công nghệ ở nước ngoài có ba ngành để lựa chọn: kỹ thuật máy tính (học về phần cứng), khoa học máy tính (học về phần mềm) và công nghệ thông tin (học về cách truyền đạt, kết nối và xử lý thông tin). Nhưng, sinh viên Việt Nam phải học hết kiến thức của ba ngành này với rất ít giờ thực hành. Do đó, sinh viên khó có thể nhớ hết được lượng kiến thức khổng lồ đó và không định hướng được nghề nghiệp tương lai của mình. Vấn đề cung - cầu nhân lực của ngành CNTT tại Việt Nam vẫn, đã và đang tồn tại nhiều nghịch lý và vẫn đang bị đánh giá mỏng về lượng, yếu về chất.

Trong bối cảnh của cách mạng công nghiệp 4.0, ngành CNTT nói chung đang phát triển nóng hơn bao giờ hết để đáp ứng xu thế toàn cầu. Ngành CNTT của Việt Nam nói riêng đã và đang phát triển với tốc độ khá nhanh với sự đầu tư của rất nhiều công ty và tập đoàn công nghệ trên thế giới như Samsung, LG, Panasonic, etc cũng như các tập đoàn lớn của Việt Nam như FPT, VNPT, Viettel, etc. Cầu lớn – cung hạn chế dẫn đến bài toán thu hút và tuyển chọn nhân lực ngành CNTT đang là thách thức của nhiều doanh nghiệp CNTT.

Quy trình tuyển chọn nhân lực công nghệ trong doanh nghiệp CNTT được mô tả qua sơ đồ sau:



**Sơ đồ 1.1. Quy trình tuyển dụng nhân lực công nghệ**

(Nguồn: Tác giả đề xuất)

Theo sơ đồ trên, quy trình tuyển dụng sẽ bao gồm 09 bước như sau:

*Bước 1: Yêu cầu tuyển dụng từ các phòng ban*

*Bước 2: Tạo bản mô tả công việc và trình Ban giám đốc duyệt*

*Bước 3: Ban giám đốc phê duyệt*

*Bước 4: Đăng tuyển*

*Bước 5: Sàng lọc hồ sơ*

*Bước 6: Kiểm tra, trắc nghiệm*

*Bước 7: Phòng vấn vòng 1 (với Nhân sự và phòng ban chuyên môn)*

*Bước 8: Phòng vấn vòng 2 (với Lãnh đạo)*

*Bước 9: Ra quyết định tuyển dụng và gửi thư mời*

Tùy theo quy trình của mỗi doanh nghiệp mà các bước trên đây được thực hiện hoặc bỏ qua, được thay đổi hoặc rút gọn để phù hợp với yêu cầu và mục tiêu tuyển dụng.

### **1.2.3. Sử dụng và giữ chân nhân tài trong đội ngũ nhân lực công nghệ**

*Sử dụng nhân lực công nghệ sau tuyển dụng:*

“Sử dụng nhân lực về thực chất là hoạt động dùng người, sử dụng con người nhằm đạt được các mục tiêu đặt ra của tổ chức. Nó đòi hỏi phải phát huy các kiến thức, kỹ năng của con người để tạo ra hiệu suất lao động cao, đồng thời phải “tạo sân” cho người lao động hoạt động để họ có cơ hội bộc lộ các khả năng, tiềm năng và óc sáng tạo của mình để phục vụ cho mục tiêu phát triển của tổ chức”<sup>[7, Tr.47]</sup>

Sử dụng nhân lực công nghệ trong doanh nghiệp CNTT là quá trình:

*Tiếp nhận:* tiếp nhận nhân lực công nghệ bao gồm các hoạt động đón tiếp nhân viên và quá trình giúp nhân viên làm quen với nơi làm việc mới. Ấn tượng ban đầu của nhân viên về tổ chức rất quan trọng, nó tạo động lực lao động cho người lao động từ những ngày đầu tiên, cũng tạo nên nét văn hóa riêng của doanh nghiệp

*Bố trí công việc:* là hoạt động sắp xếp công việc cho nhân lực công nghệ về các phòng ban chuyên môn, các dự án. Các trưởng phòng, trưởng nhóm, quản lý dự án sẽ cân nhắc kiến thức, kỹ năng chuyên môn để giao việc, đảm bảo nguyên tắc bố trí “đúng người, đúng việc” nhằm tìm ra người thích hợp nhất với một chức danh công việc. Cũng có những lao động đa kỹ năng có thể thích ứng với hai hay nhiều chức danh công việc khác nhau

*Thuyên chuyển và cơ hội thăng tiến:* thuyên chuyển nhân lực công nghệ là việc chuyển nhân lực từ công việc này sang công việc khác hoặc từ dự án này sang dự án khác. Thuyên chuyển có thể xuất phát từ phía người lao động hoặc từ doanh nghiệp nhằm đào tạo, rèn luyện nhân viên và cán bộ quản lý có thể đảm đương nhiều chức danh công việc trong tổ chức, điều hòa nhân lực

hợp lý giữa các bộ phận, phòng ban, các dự án với nhau. Các quản lý xây dựng lộ trình thăng tiến để nhân viên có định hướng và mục tiêu phấn đấu

Mục tiêu của sử dụng nhân lực công nghệ trong các doanh nghiệp CNTT là sử dụng có hiệu quả yếu tố con người trong doanh nghiệp, trong các dự án của công ty, trong đội nhóm nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp, qua đó giúp doanh nghiệp hoàn thành các mục tiêu, nhiệm vụ đặt ra.

*Giữ chân nhân tài trong đội ngũ nhân lực công nghệ:*

Giữ chân nhân tài là một hoạt động trong quản lý nhân tài. Trong đó, sử dụng các chính sách quản trị để giữ chân người lao động gắn bó với tổ chức, cam kết phục vụ, cống hiến cho tổ chức. Để thu hút và giữ chân nhân tài trong đội ngũ nhân lực công nghệ trong các doanh nghiệp CNTT, ngoài việc sử dụng nhân lực phải có tính nghệ thuật cao với những chính sách quản trị linh hoạt, còn cần xây dựng chính sách đãi ngộ lao động có tính cạnh tranh cao thích ứng với thị trường lao động địa phương.

Đãi ngộ được thể hiện qua các hoạt động chăm lo đời sống vật chất và tinh thần của người lao động. Thông qua việc thỏa mãn nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần, đãi ngộ nhà sản xuất tạo động lực kích thích người lao động làm việc.

Theo Willis (2000:20), “Tiền lương là một trong những vấn đề quan trọng nhất để thu hút và giữ được nhân tài”. Các doanh nghiệp CNTT có thể sử dụng các gói thanh toán cao hơn mặt bằng chung của thị trường để thanh toán cho đối tượng tài năng quan trọng trong đội ngũ của doanh nghiệp.

Xây dựng các chính sách đãi ngộ cần dựa trên các kết quả có thể đo lường như:

- Chính sách về tiền lương: dựa trên năng suất về thời gian, về số lượng sản phẩm, etc

- Chính sách về tiền thưởng: dựa trên kết quả thực hiện công việc, chất lượng sản phẩm (đánh giá của khách hàng và sự thành công của dự án), năng lực của cá nhân, etc

#### **1.2.4. Đào tạo và phát triển nhân lực công nghệ**

“Đào tạo là hoạt động học tập nhằm giúp cho người lao động tiếp thu và rèn luyện các kỹ năng cần thiết để thực hiện có hiệu quả các chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn của mình” [7, Tr.183]

“*Phát triển nhân lực* hiểu theo nghĩa rộng của từ này bao gồm các hoạt động học tập có tổ chức được tiến hành trong những khoảng thời gian nhất định nhằm tạo ra sự thay đổi hành vi nghề nghiệp theo hướng tích cực của người lao động. Nội dung của phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức gồm ba hoạt động cơ bản là giáo dục, đào tạo và phát triển. Trong quản trị nhân lực, phát triển nhân lực là một trong những vấn đề quan trọng mà bất cứ tổ chức nào cũng cần phải giải quyết nó, bởi phát triển là nhu cầu của bất kỳ cá nhân người lao động nào và người lao động sẽ có mức độ thỏa mãn công việc không cao nếu thiếu đi sự phát triển đó” [7, Tr.182]

Đào tạo và phát triển nhân lực công nghệ trong doanh nghiệp CNTT thực chất là hoạt động nhằm duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực công nghệ của doanh nghiệp, cũng chính là duy trì sự phát triển của doanh nghiệp để thích ứng với môi trường cạnh tranh khắc nghiệt trong thời kỳ cách mạng công nghệ 4.0.

*Đào tạo nhân lực công nghệ trong doanh nghiệp CNTT* là một quy trình có hoạch định và có tổ chức nhằm tăng kết quả thực hiện công việc trong một doanh nghiệp, và có bốn dạng cơ bản sau: đào tạo mới, đào tạo lại, đào tạo bổ sung và đào tạo nâng cao.

Chương trình đào tạo nhân lực công nghệ trong doanh nghiệp CNTT gồm 04 giai đoạn:

*Giai đoạn 1: Xác định khoảng cách năng lực về kỹ thuật, công nghệ và các kỹ năng cần thiết khác cho công việc của đội ngũ công nghệ*

*Giai đoạn 2: Xác định nhu cầu đào tạo của các cá nhân, đội nhóm, phòng ban và dự án*

*Giai đoạn 3: Xây dựng kế hoạch, chương trình đào tạo dựa trên nhu cầu đào tạo*

*Giai đoạn 4: Triển khai đào tạo,*

*Giai đoạn 5: Đánh giá kết quả đào tạo và cải tiến*

Theo nghiên cứu của Hiệp hội Quản trị nguồn nhân lực (SHRM), các nhân viên tham gia khảo sát đã đưa phát triển nghề nghiệp vào nhóm Dựa vào mục tiêu nghề nghiệp, kỹ năng, kiến thức kinh nghiệm mà mỗi nhân viên có một lộ trình công danh riêng. Trên thực tế, mọi nhân viên đều mong muốn nhận được sự hỗ trợ và định hướng công danh tốt nhất từ phía doanh nghiệp.

Đào tạo và phát triển nhân lực công nghệ trong doanh nghiệp CNTT cần gắn với lộ trình công danh của nhân lực công nghệ, định hướng phát triển của đội ngũ công nghệ và gắn liền với phát triển công ty.

Lộ trình công danh cho đội ngũ nhân lực công nghệ, áp dụng cho các vị trí nhân lực công nghệ trong doanh nghiệp CNTT (Kỹ sư phân tích nghiệp vụ, Kỹ sư lập trình, Kỹ sư kiểm thử phần mềm, v.v.) có hai con đường có thể lựa chọn: đó là việc trở thành một nhà quản lý hoặc trở thành các chuyên gia CNTT.

*Lựa chọn theo hướng Quản lý:*



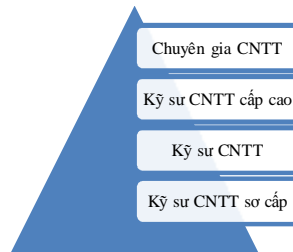
**Hình 1.1. Sơ đồ phát triển nghề nghiệp theo hướng Quản lý của nhân lực công nghệ**



*Nguồn: Những điều cần biết về nghề CNTT<sup>[8]</sup>*

Theo sơ đồ này, một nhân lực công nghệ có thể phát triển sự nghiệp theo các vị trí thăng cấp dần như sau: Trưởng nhóm kỹ thuật - Quản lý dự án – Giám đốc phụ trách dự án – Quản lý cấp cao – Giám đốc điều hành. Các vị trí cấp cao nhất trong sơ đồ này có thể phụ thuộc vào mô hình hoạt động công ty và quy mô. Với công ty có quy mô dưới từ 30 – 50 nhân lực sẽ có thể có vị trí cao nhất là Quản lý dự án, với công ty có quy mô từ 100 nhân lực trở lên sẽ có thể có vị trí Giám đốc điều hành.

*Lựa chọn theo hướng Kỹ thuật:*



**Hình 1.2. Sơ đồ phát triển nghề nghiệp theo hướng Kỹ thuật của nhân lực công nghệ**

*Nguồn: Những điều cần biết về nghề CNTT<sup>[8]</sup>*

Dựa trên sơ đồ định hướng này, một nhân lực công nghệ ở bất kỳ vị trí kỹ thuật nào trong doanh nghiệp CNTT có thể phát triển sự nghiệp từ vị trí thấp nhất là Kỹ sư CNTT sơ cấp trở thành Kỹ sư CNTT, dựa trên khả năng kỹ thuật và thời gian làm việc có thể được bổ nhiệm vị trí Kỹ sư CNTT cấp cao và cuối cùng là Chuyên gia CNTT

*Kỹ sư CNTT sơ cấp:* có thể đảm nhận được các nhiệm vụ công việc đơn giản dưới sự hướng dẫn của người quản lý

*Kỹ sư CNTT:* có thể hoàn thành các nhiệm vụ được giao mà không cần hướng dẫn của người quản lý

*Kỹ sư CNTT cao cấp*: có kinh nghiệm chuyên sâu về mảng công việc và dự án mà mình đảm nhận, hướng dẫn được cho thành viên khác và làm các nhiệm vụ nghiên cứu nhỏ của tổ chức

*Chuyên gia CNTT*: đưa ra các tư vấn về các vấn đề kỹ thuật cho đội nhóm, dự án và tổ chức

### **1.3. Các tiêu chí đánh giá nguồn nhân lực công nghệ và mức độ phát triển nguồn nhân lực công nghệ tại doanh nghiệp CNTT**

#### **1.3.1. Các tiêu chí đánh giá nguồn nhân lực công nghệ**

Theo Phùng Ra n (2008), “Chất lượng nhân lực được đo bằng 2 tiêu chí: là năng lực hoạt động của nhân lực và phẩm chất đạo đức của nhân lực đó. Năng lực hoạt động có được thông qua đào tạo, qua huấn luyện, qua thời gian làm việc, được đánh giá bằng học hàm, học vị, cấp bậc công việc và nguồn thực hiện, kỹ năng giải quyết công việc...”<sup>[10]</sup>

Theo Vũ Thị Ngọc Phùng (2006) cho rằng, “Chất lượng nhân lực được đánh giá qua trình độ học vấn, chuyên môn và kỹ năng của nguồn lao động cũng như sức khỏe của họ”.<sup>[11]</sup>

Theo Trần Xuân Cầu và Mai Quốc Chánh (2009), “Chất lượng nhân lực được xem xét trên các mặt: trình độ sức khỏe, trình độ văn hóa, trình độ chuyên môn, năng lực phẩm chất”.<sup>[12]</sup>

Từ những khái niệm trên, tác giả cho rằng chất lượng nguồn nhân lực công nghệ trong doanh nghiệp CNTT được đánh giá thông qua các chỉ tiêu về số lượng, chất lượng và cơ cấu nguồn nhân lực bao gồm các tiêu chí về trí lực, thể lực và tâm lực để thực hiện mục tiêu, nhiệm vụ của doanh nghiệp.

*Số lượng nhân lực công nghệ*: là số lượng nhân lực làm về công nghệ của một doanh nghiệp, phản ánh quy mô nhân lực của doanh nghiệp ở thời điểm hiện tại có bao nhiêu người, khả năng tăng trưởng trong tương lai là bao nhiêu người.

*Chất lượng nhân lực công nghệ:* là yếu tố tổng hợp của nhiều yếu tố cấu thành như trình độ chuyên môn, lĩnh vực chuyên môn, trình độ lành nghề, tình trạng sức khỏe, giới tính, độ tuổi....:

Trình độ chuyên môn nhân lực công nghệ: thể hiện qua tỷ trọng nhân lực có trình độ cao đẳng, đại học trở lên, tỷ trọng càng cao thì chất lượng nhân lực càng tốt.

Lĩnh vực chuyên môn nhân lực công nghệ: biểu hiện qua tỷ lệ nhân lực công nghệ tốt nghiệp chuyên ngành đúng CNTT, chuyên ngành gần CNTT, chuyên ngành khác CNTT ở trường Đại học, Cao đẳng, trường nghề. Tỷ trọng chuyên ngành đúng càng gần 100% thì mức độ đáp ứng công việc càng tốt.

Trình độ lành nghề nhân lực công nghệ: theo tiêu chuẩn chức danh nghề nghiệp chuyên ngành CNTT có 04 chức danh cơ bản (như đã đề cập ở trên phần 1.1.3, chương I) với 04 mức độ lành nghề: Hạng I, hạng II, hạng III, hạng IV. <sup>[2, Tr.1]</sup>

Tình trạng sức khỏe nhân lực công nghệ: là việc khám sức khỏe định kỳ và phân loại kết quả khám sức khỏe theo quy định của Bộ Y tế ban hành. Tình trạng sức khỏe của nhân lực công nghệ có 05 loại:

“Loại I: Rất khỏe

Loại II: Khỏe

Loại III: Trung bình

Loại IV: Yếu

Loại V: Rất yếu”<sup>[9]</sup>

Số lượng nhân lực đạt tình trạng sức khỏe loại I, loại II càng nhiều thì chứng tỏ sức khỏe nguồn nhân lực của doanh nghiệp càng tốt, đủ sức khỏe để làm việc và nghiên cứu. Số lượng nhân lực có sức khỏe loại III, IV, V càng nhiều có thể ảnh hưởng đến năng suất làm việc của đội ngũ nhân lực.

Giới tính nhân lực công nghệ: tùy theo đặc thù vị trí công việc mà giới tính nhân lực có thể là nam hoặc nữ cho phù hợp. Đặc thù vị trí như Lập trình hay Quản lý dự án thường chiếm tỷ lệ nam nhiều hơn nữ do đòi hỏi về tư duy

logic tốt, trình độ chuyên môn cao, chuyên ngành học thu hút các sinh viên nam nhiều hơn cũng như yêu cầu về sức khỏe dẻo dai. Tuy nhiên, đặc thù một số vị trí khác yêu cầu trình độ chuyên môn đơn giản hơn, đòi hỏi sự tỷ mẩn và cẩn thận như vị trí Kiểm thử hệ thống thường phù hợp với ứng viên nữ. Thông thường, tỷ trọng nam luôn chiếm cao hơn so với tỷ trọng nữ giới trong các công ty về CNTT.

Độ tuổi nhân lực công nghệ: ưu tiên các ứng viên trẻ, có khả năng học hỏi tiếp thu nhanh, khả năng sáng tạo, khả năng thích ứng nhanh với sự phát triển và các xu hướng công nghệ của thế giới. Độ tuổi nhân lực công nghệ có thể chia ba nhóm:

*Nhóm 1 từ 20 tuổi – 30 tuổi: Nhóm nhân lực trẻ*

*Nhóm 2 từ 31 tuổi – 40 tuổi: Nhóm nhân lực trung tuổi*

*Nhóm 3 từ 41 tuổi – 50 tuổi: Nhóm nhân lực cao tuổi*

Độ tuổi của nhân lực có thể ảnh hưởng đến kết quả lao động. Với đặc thù của ngành CNTT: Nguồn nhân lực trẻ (20t-30t) có số lượng dồi dào, khả năng làm việc ngoài giờ dẻo dai hơn đội ngũ trung tuổi (31t-40t) hay cao tuổi (41t-50t), tuy nhiên điểm yếu là thiếu kinh nghiệm làm việc thực tế. Nguồn nhân lực trung tuổi thì có đủ kỹ năng và kinh nghiệm phù hợp. Nguồn nhân lực cao tuổi thường mong muốn mức thu nhập cao, có sức lao động thấp, và chỉ đáp ứng được một phần phù hợp về nguồn nhân lực của doanh nghiệp trong vai trò đội ngũ quản lý.

*Cơ cấu nguồn nhân lực công nghệ (Chất lượng nguồn nhân lực):* được thể hiện qua các chỉ tiêu dưới đây:

*Tỷ lệ NNL công nghệ:*

$$\text{Tỷ lệ NNL công nghệ} = \frac{\text{Số lượng nhân lực công nghệ}}{\text{Tổng số nhân lực của doanh nghiệp}} \times 100\%$$

Tỷ lệ NNL công nghệ so với tổng NNL của doanh nghiệp càng cao thì đội ngũ càng lớn mạnh

*Cơ cấu nhân lực công nghệ theo trình độ chuyên môn:* phản ánh chất lượng nhân lực cũng như kết quả hoạt động đào tạo, bồi dưỡng nhân lực. Trình độ chuyên môn của nhân lực công nghệ bao gồm: Sơ cấp, Trung cấp, Cao đẳng, Đại học, Thạc sĩ, Tiến sĩ.

$$\text{Tỷ lệ nhân lực CN có trình độ } i = \frac{\text{Số lượng nhân lực CN có trình độ } i}{\text{Tổng số nhân lực CN của doanh nghiệp}} \times 100\%$$

Tỷ lệ nhân lực công nghệ (NLCN) trong doanh nghiệp có trình độ ĐH và trên ĐH càng cao chứng tỏ chất lượng ban đầu nguồn nhân lực tốt. Tuy nhiên, trình độ nhân lực cần gắn với nhu cầu sử dụng NNL trên thực tế. Chỉ tiêu này tốt khi nó gần bằng với nhu cầu.

*Cơ cấu nhân lực theo lĩnh vực chuyên môn (ngành đào tạo):*

$$\text{Tỷ lệ NLCN có LVCM phù hợp} = \frac{\text{Số lượng nhân lực CN có LVCMPH}}{\text{Tổng số nhân lực CN của doanh nghiệp}} \times 100\%$$

Tỷ lệ NLCN có lĩnh vực chuyên môn phù hợp (LVCMPH) (chuyên môn đúng theo yêu cầu công việc) càng cao thì chất lượng NNL càng cao vì nó phát huy được kiến thức đã được học, được đào tạo của nhân lực. Tỷ lệ NLCN có chuyên môn gần và chuyên môn khác càng cao thì chất lượng NNL càng thấp.

*Cơ cấu nhân lực theo trình độ lành nghề:*

$$\text{Tỷ lệ NLCN hạng } i = \frac{\text{Số lượng nhân lực CN hạng } i}{\text{Tổng số nhân lực CN của doanh nghiệp}} \times 100\%$$

Trình độ lành nghề của NLCN theo tiêu chuẩn năng lực do Bộ Thông tin và Truyền thông đã ban hành Thông tư số 45/2017/TT-BTTTT được phân thành 4 hạng (I, II, III, IV). Nếu tỷ lệ nhân lực công nghệ loại I càng cao chứng tỏ chất lượng NNL công nghệ của doanh nghiệp càng tốt. Tuy nhiên, nó được cho là tốt nhất khi trình độ lành nghề của nhân lực đáp ứng nhu cầu thực tế của doanh nghiệp. Cũng cần kết hợp thêm thống kê các chỉ số về số

năm kinh nghiệm chuyên sâu về các loại ngôn ngữ lập trình, loại hình sản phẩm, loại công nghệ cụ thể, etc để phân loại được chính xác hơn.

*Co cấu nhân lực theo tình trạng sức khỏe:*

$$\text{Tỷ lệ NLCN có SK loại } i = \frac{\text{Số lượng nhân lực CN có SK loại } i}{\text{Tổng số nhân lực CN của DN}} \times 100\%$$

Tỷ lệ nhân lực công nghệ có sức khỏe loại I (theo quy định của Bộ Y tế) càng cao thì càng tốt (sức khỏe NNL đạt yêu cầu).

*Co cấu nhân lực theo giới tính:*

$$\text{Tỷ lệ NLCN giới tính } i = \frac{\text{Số lượng nhân lực CN giới tính } i}{\text{Tổng số nhân lực CN của DN}} \times 100\%$$

Đối với công việc đòi hỏi lực lượng lao động là nam thì tỷ lệ nam càng cao thì càng tốt và ngược lại. Tương tự với các vị trí công việc đòi hỏi lao động là nữ thì tỷ lệ nữ cao cũng là một chỉ số tốt và ngược lại.

*Co cấu nhân lực theo độ tuổi:*

$$\text{Tỷ lệ NLCN độ tuổi } i = \frac{\text{Số lượng nhân lực CN độ tuổi } i}{\text{Tổng số nhân lực CN của doanh nghiệp}} \times 100\%$$

Tỷ lệ nhóm 1 (lao động trẻ) càng cao thì sức sáng tạo càng cao, sức lao động càng dẻo dai. Tỷ lệ nhóm 2 (lao động trung tuổi) càng nhiều có thể cho thấy số lượng nhân viên quản lý đang nhiều và nếu số này nhiều hơn tỷ lệ nhóm 1 thì cần xem xét lại cơ cấu của tổ chức. Nhóm 3 là nhóm hạn chế trong doanh nghiệp CNTT, nhóm này chỉ nên chiếm % rất nhỏ và thuộc vào nhóm lãnh đạo cấp cao.

### ***1.3.2. Tiêu chí đánh giá mức độ phát triển nguồn nhân lực công nghệ***

Để đánh giá mức độ phát triển nguồn nhân lực cần dựa vào chỉ số về:

#### ***1.3.2.1. Tỷ lệ đáp ứng nhân lực công nghệ giữa thực tế và nhu cầu***

Tỷ lệ đáp ứng nhân lực công nghệ giữa thực tế và nhu cầu được thể hiện qua công thức dưới đây:

$$\text{Tỷ lệ đáp ứng về số lượng} = \frac{\text{Số lượng nhân lực CN thực tế}}{\text{Số lượng nhân lực CN cần có}} \times 100\%$$

$$\text{Tỷ lệ đáp ứng về TĐCM loại } i = \frac{\text{Số lượng nhân lực LCN có TĐCMi thực tế}}{\text{Số lượng nhân lực CN có TĐCMi cần có}} \times 100\%$$

$$\text{Tỷ lệ đáp ứng về LVCM phù hợp} = \frac{\text{Số lượng nhân lực CN LVCMPH thực tế}}{\text{Số lượng nhân lực CN LVCMPH cần có}} \times 100\%$$

$$\text{Tỷ lệ đáp ứng về TĐ lãnh nghề hạng } i = \frac{\text{Số lượng nhân lực CN TĐLNi thực tế}}{\text{Số lượng nhân lực CN TĐLNi cần có}} \times 100\%$$

$$\text{Tỷ lệ đáp ứng về SK loại } i = \frac{\text{Số lượng nhân lực CN SKi thực tế}}{\text{Số lượng nhân lực CN SKi cần có}} \times 100\%$$

$$\text{Tỷ lệ đáp ứng về giới tính } i = \frac{\text{Số lượng nhân lực CN giới tính } i \text{ thực tế}}{\text{Số lượng nhân lực CN giới tính } i \text{ cần có}} \times 100\%$$

$$\text{Tỷ lệ đáp ứng về độ tuổi nhóm } i = \frac{\text{Số lượng nhân lực CN độ tuổi } i \text{ thực tế}}{\text{Số lượng nhân lực CN độ tuổi } i \text{ cần có}} \times 100\%$$

Mức độ đáp ứng nhân lực công nghệ giữa thực tế và nhu cầu nhằm đảm bảo đủ nhân lực theo yêu cầu của từng bộ phận, hợp lý hóa cơ cấu nhân lực toàn công ty, tránh “thừa” nhân lực ở một số yêu cầu nhưng lại “thiếu” nhân lực ở một số yêu cầu khác. Tỷ lệ đáp ứng nhu cầu nhân lực thực tế và cần có của doanh nghiệp càng gần 100% thì càng đáp ứng được nhu cầu của doanh nghiệp.

= 100%: tỷ lệ cân bằng là con số tuyệt đối, đang đáp ứng nhu cầu rất tốt

> 100%: nguồn nhân lực đang dư thừa

< 100%: nguồn nhân lực đang thiếu hụt

#### 1.3.2.2. So sánh tỷ lệ đáp ứng qua các năm

Tỷ lệ đáp ứng yêu cầu nhân lực công nghệ qua các năm càng lớn càng gần 100% càng tốt, thể hiện mức độ đáp ứng yêu cầu của doanh nghiệp, nhân lực phát triển phù hợp về số lượng và chất lượng. Tuy nhiên tỷ lệ này cần đáp ứng đúng và đủ nhu cầu của doanh nghiệp.

Nhìn chung, đội ngũ nhân lực công nghệ trong doanh nghiệp CNTT chiếm tỷ trọng lớn hay nhỏ so với tổng nhân lực của doanh nghiệp, chất lượng nguồn nhân lực tốt hay vừa phải, sự tối ưu hóa về cơ cấu nhân lực qua các năm thể hiện mức độ phát triển đội ngũ và quyết định sự phát triển của doanh nghiệp.

Sự phát triển của đội ngũ cũng chính là nhân tố quan trọng quyết định chất lượng đầu ra của sản phẩm bằng việc tránh được những rủi ro tiềm tàng trong quá trình phát triển sản phẩm có thể gây ra các lỗi hệ thống trong thoặc tránh được các lỗi vận hành do kỹ thuật của đội ngũ không đủ đáp ứng yêu cầu về tính phức tạp của hệ thống.

#### *1.3.2.3. Hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp*

Hiệu quả hoạt động thường được các doanh nghiệp và các nhà đầu tư quan tâm là hiệu quả kinh doanh thể hiện qua doanh thu của các năm. Để đánh giá sự phát triển của đội ngũ nhân lực công nghệ trong doanh nghiệp CNTT, ngoài các yếu tố về số lượng, chất lượng, cơ cấu nguồn nhân lực để đáp ứng các yêu cầu về sản xuất và kinh doanh của doanh nghiệp trong hiện tại và tương lai thì doanh thu là yếu tố cuối cùng thể hiện sự phát triển của doanh nghiệp.

### **1.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực công nghệ trong doanh nghiệp CNTT**

#### *1.4.1. Các yếu tố bên trong doanh nghiệp*



Phân tích môi trường bên trong bên trong doanh nghiệp nhằm đánh giá đúng thế mạnh, điểm yếu của doanh nghiệp và các lợi thế cạnh tranh để xây dựng chiến lược phù hợp cho doanh nghiệp.

### **Quan điểm của lãnh đạo**

Mỗi lãnh đạo có quan điểm và phong cách quản trị nhân lực riêng, có cách nhìn nhận riêng về các vấn đề trong tổ chức. Quan điểm, triết lý quản trị nhân lực của người lãnh đạo cấp cao sẽ chi phối định hướng phát triển của doanh nghiệp. Việc lãnh đạo đề cao mức độ quan trọng của nguồn nhân lực công nghệ trong doanh nghiệp CNTT là yếu tố hàng đầu ảnh hưởng đến sự phát triển của nguồn nhân lực. Để phát triển đội ngũ nhân lực công nghệ thì định hướng phát triển công ty cần gắn liền với phát triển đội ngũ nhân lực công nghệ.

### **Văn hoá tổ chức**

Văn hoá tổ chức là một hệ thống các giá trị, niềm tin và thói quen được chia sẻ trong phạm vi của một tổ chức, tác động vào cấu trúc chính quy tạo ra các chuẩn mực hành vi. Nói cách khác nó bao gồm các yếu tố như triết lý và đạo đức kinh doanh, truyền thống, tập quán, thói quen, bầu không khí tâm lý và sự đoàn kết, giúp đỡ lẫn nhau trong tập thể lao động... các yếu tố này ảnh hưởng rất lớn tới chất lượng nguồn nhân lực vì chúng tạo ra sức mạnh tinh thần thông qua việc hình thành môi trường văn hoá của tổ chức.

### **Sứ mệnh và mục tiêu của tổ chức**

Mỗi tổ chức đều có sứ mệnh và mục đích riêng của mình. Mục tiêu hay sứ mệnh của tổ chức là yếu tố môi trường bên trong ảnh hưởng trực tiếp đến các bộ phận chuyên môn như đội ngũ kỹ thuật, cũng như bộ phận hỗ trợ. Khi mục tiêu và sứ mệnh của tổ chức thay đổi, chiến lược nhân lực cũng phải điều chỉnh, sửa đổi cho phù hợp.

Khi lựa chọn xây dựng mô hình quản trị chiến lược nguồn nhân lực, nhà quản trị cần thiết phải dựa trên sứ mệnh và mục tiêu của tổ chức. Chiến lược nguồn nhân lực công nghệ trong các doanh nghiệp CNTT phải bao hàm các chính sách về hoạch định nhân lực công nghệ, thu hút và tuyển chọn nhân lực công nghệ, sử dụng và giữ chân nhân tài trong đội ngũ nhân lực công nghệ, đào tạo và phát triển nhân lực công nghệ.. gắn chặt với việc thực hiện các nhiệm vụ đặt ra của tổ chức trong từng giai đoạn cụ thể, qua đó đạt được các mục tiêu và sứ mạng đề ra của tổ chức. Mục tiêu của một doanh nghiệp CNTT có thể là dẫn đầu trong các doanh nghiệp về cung cấp hệ thống giải pháp tài chính, là doanh nghiệp tiêu biểu trong các doanh nghiệp CNTT có môi trường làm việc được nhân viên đánh giá cao... Để đạt được các mục tiêu, sứ mạng đó, doanh nghiệp phải xây dựng hệ thống chính sách phù hợp để phát triển nguồn nhân lực vì nguồn nhân lực công nghệ trong doanh nghiệp CNTT chính là lực lượng nòng cốt thực hiện các mục tiêu, sứ mệnh của tổ chức.

#### ***1.4.2. Các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp***

Phân tích môi trường kinh doanh (môi trường kinh tế, môi trường văn hoá - xã hội, môi trường công nghệ ...) là nhằm tìm kiếm cơ hội và phát hiện những thách thức đặt ra cho doanh nghiệp.

#### **Chính phủ, luật pháp và chính trị**

Các nhà tổ chức chính phủ, luật pháp và chính trị tác động đến doanh nghiệp theo các hướng khác nhau. Chúng có thể tạo thành cơ hội, trở ngại, thậm chí là rủi ro thất bại cho doanh nghiệp. Sự ổn định về chính trị, sự nhất quán về quan điểm chính sách lớn luôn hấp dẫn các nhà đầu tư. Hệ thống luật pháp được xây dựng và hoàn thiện sẽ là cơ sở để tạo ra môi trường pháp lý tốt cho doanh nghiệp.

Với nguồn nhân lực ngành CNTT, Chính phủ cũng có những đề án phát triển nguồn nhân lực thông qua việc ban hành các Quyết định như: Quyết định số: 896/QĐ-BTTTT ban hành bởi Bộ Thông tin và Truyền thông ngày 28 tháng 05 năm 2012 về: “Phê duyệt Quy hoạch Phát triển nhân lực ngành Thông tin và Truyền thông giai đoạn 2011-2020.”. Trong quyết định, Bộ đề cập rõ mục tiêu dành cho ngành CNTT: Xây dựng Công nghiệp Công nghệ thông tin, đặc biệt là công nghệ phần mềm, nội dung số, dịch vụ trở thành ngành kinh tế mũi nhọn, góp phần quan trọng vào tăng trưởng GDP và xuất khẩu. Ngoài ra, Bộ cũng đề ra “Phương hướng phát triển nhân lực ngành Thông tin và Truyền thông đến năm 2020”. [3]

#### **Cách mạng công nghệ 4.0**

Sự phát triển của khoa học công nghệ ảnh hưởng rất lớn đến việc xây dựng chiến lược nguồn nhân lực của doanh nghiệp, vì thế NLD trong doanh nghiệp và đội ngũ các nhà quản lý luôn phải cập nhật và bổ sung kiến thức để theo kịp với sự phát triển đó. Bên cạnh đó các nhà quản lý phải biết lựa chọn và thích ứng với sự tiến bộ về khoa học công nghệ, nếu không muốn bị lạc hậu với xã hội. Ngày nay với sự phát triển mạnh mẽ của khoa học kỹ thuật, nhất là kỹ thuật cao đã làm cho trình độ phát triển của công nghệ tăng lên, vòng đời công nghệ của sản phẩm giảm xuống do đó quốc gia nào sở hữu càng nhiều phát minh khoa học “trí tuệ” sẽ càng phát triển bền vững, ngược lại quốc gia nào sở hữu ít, luôn bị phụ thuộc vào công nghệ, nếu không đi tắt đón đầu sẽ trở nên nghèo nàn và trở thành thị trường tiêu thụ các dịch vụ chuyên công nghệ lạc hậu.

#### **Thị trường cung cấp nhân lực CNTT**

Về nguồn cung nhân lực CNTT, hiện nay trong nước có 131 các trường đại học, 412 trường cao đẳng và trường trung cấp có đào tạo

CNTT, điện tử, viễn thông và an toàn thông tin với mỗi năm có khoảng 50.000 sinh viên CNTT tốt nghiệp. Chưa kể đến các cơ sở đào tạo ở nước ngoài. Tuy nhiên hàng năm số doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực CNTT vẫn tăng liên tục (trên 10% qua các năm). Điều này dẫn đến những khó khăn trong việc giải bài toán Cung – Cầu nhân lực CNTT mà chúng ta sẽ đề cập sâu hơn ở Chương 2 và Chương 3.

### **Môi trường cạnh tranh**

Cạnh tranh là nhân tố ảnh hưởng đến quản lý nhân sự. Đó là sự cạnh tranh về tài nguyên nhân lực, doanh nghiệp phải biết thu hút, duy trì và phát triển lực lượng lao động, không để mất nhân tài vào tay đối thủ. Trong thời đại phát triển mạnh mẽ của cuộc cách mạng công nghệ 4.0, các doanh nghiệp CNTT đang mở ra rất nhiều các cơ hội việc làm cũng là thời điểm môi trường cạnh tranh nhân lực CNTT ngày càng khốc liệt. Việc xây dựng các chính sách, chiến lược nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp CNTT khi đưa ra phải chính xác và phù hợp với tình hình thị trường và đối thủ cạnh tranh.

## **1.5. Kinh nghiệm phát triển nguồn nhân lực công nghệ tại các doanh nghiệp CNTT và bài học kinh nghiệm**

### ***1.5.1. Kinh nghiệm phát triển nguồn nhân lực của Tập đoàn FPT***

Trong suốt 25 năm phát triển, đã phát triển mạnh mẽ và ngày càng khẳng định vị thế trên thị trường Việt Nam và quốc tế. Để có sự phát triển mạnh mẽ như vậy, tập đoàn FPT luôn quan tâm và thực hiện tốt các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

Quy hoạch và sử dụng nhân lực: FPT luôn có các chính sách tạo điều kiện về cơ sở, môi trường và chế độ cho các nhân viên tiềm năng. Một loạt chính sách phục vụ cho việc thăng tiến của nhân viên tiềm năng được ban hành như: Chính sách quy hoạch cán bộ

nguồn (cán bộ cốt cán), chính sách giảm, tiến tới bỏ hẳn sự kìm nệ nhiều vị trí của cán bộ lãnh đạo, tạo cơ hội cho cán bộ cấp dưới, chính sách luân chuyển cán bộ lãnh đạo, chính sách bổ nhiệm, miễn nhiệm công bằng và minh bạch. Bên cạnh đó, FPT luôn có chính sách để phát hiện, thu hút, bồi dưỡng, trọng dụng và đãi ngộ xứng đáng đối với người có tài.

Đào tạo và phát triển nhân lực: FPT khuyến khích và tạo điều kiện tốt nhất cho mọi nhân viên phát triển toàn diện cả về năng lực chuyên môn và kỹ năng mềm thông qua công việc mà còn qua đào tạo, tự đào tạo và trao đổi kiến thức, điều này thể hiện qua việc FPT liên tục tổ chức các chương trình đào tạo thuê ngoài và tự đào tạo.

Ngoài ra, FPT cũng thực hiện rất tốt chính sách lương bổng: Chính sách lương, thưởng đúng xa y dựng nhằm đảm bảo các tiêu chí: Tuân thủ xứng với kết quả công việc, cạnh tranh theo thị trường, công bằng và minh bạch. Ở FPT, tiền lương của người lao động được trả theo công việc và kết quả thực hiện công việc. Nhờ đó, luôn kích thích được cán bộ nhân viên công ty nỗ lực trong công việc, học tập rèn luyện bản thân để đáp ứng tốt hơn yêu cầu công việc.

### ***1.5.2. Kinh nghiệm phát triển nguồn nhân lực của Tập đoàn Công nghệ CMC***

Tập đoàn Công nghệ CMC là tập đoàn ICT lớn thứ hai tại Việt Nam với hơn 26 năm hình thành và phát triển. Ở Việt Nam, Tập đoàn CMC được biết đến như một đối tác tin cậy và uy tín trong các dự án CNTT cấp trung và lớn trong các lĩnh vực: Chính phủ, Giáo dục, Thuế, Kho bạc, Hải quan, Bảo hiểm, Điện lực, Ngân hàng, Tài chính và các Doanh nghiệp. Hiện CMC có gần 2000 cán bộ giỏi chuyên môn và quản lý với sức sáng tạo không ngừng.

*Tuyển dụng:* CMC không chỉ đánh giá cao những cá nhân có năng lực chuyên môn mà còn tìm kiếm những con người biết chia sẻ và đồng hành cùng những giá trị cốt lõi mà tập đoàn hướng tới. Với mục tiêu lựa chọn được những ứng viên phù hợp nhất gia nhập đại gia đình CMC, CMC áp dụng một quy trình tuyển dụng công bằng, minh bạch. CMC luôn đẩy mạnh việc tìm kiếm tài năng và giới thiệu người tài: Dùng người tài tiến cử người tài, chiêu mộ người tài có tố chất cao....

*Đào tạo và phát triển:* đào tạo và phát triển con người là một trong những mục tiêu ưu tiên hàng đầu của CMC. Dựa trên kết quả khảo sát đánh giá nhu cầu đào tạo, các chương trình đào tạo và phát triển được xây dựng hàng năm với ngân sách dành cho đào tạo ngày càng tăng. Ngoài các chương trình đào tạo nội bộ, nhân viên và cán bộ của CMC còn được thường xuyên tham dự các khóa đào tạo do các trung tâm đào tạo có uy tín thực hiện. Kết thúc mỗi chương trình đào tạo, học viên được cấp giấy chứng nhận hoàn thành chương trình đào tạo, và đó cũng là một trong những cơ sở để đánh giá quá trình công tác không ngừng nâng cao trình độ, nghiệp vụ chuyên môn của cán bộ, nhân viên CMC.

*Chính sách của CMC:* Chế độ thu nhập và khen thưởng cho nhân viên gắn liền với kết quả hoạt động kinh doanh và chất lượng hoàn thành nhiệm vụ của từng cá nhân. Hàng năm, các nhân viên đều được đánh giá thành tích công việc thông qua hệ thống đánh giá kết quả công việc. Những mục tiêu công việc và mục tiêu phát triển nghề nghiệp của mỗi cá nhân đã được đăng ký từ đầu kỳ sẽ được thảo luận với cán bộ quản lý trực tiếp dựa trên những tiêu chí khoa học đã được thống nhất trên toàn hệ thống.

### ***1.5.3. Bài học kinh nghiệm cho phát triển đội ngũ nhân lực công nghệ tại Công ty TNHH Nextop***

Qua nghiên cứu về các công ty, tập đoàn lớn về CNTT đã có thực tiễn phát triển trong rất nhiều năm và kinh nghiệm ở Việt Nam, tác giả nhận thấy vấn đề về phát triển nguồn nhân lực công nghệ luôn là vấn đề được các doanh nghiệp CNTT chú trọng đầu tư, và không ngừng tìm kiếm các giải pháp, chiến lược nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Phát triển nguồn nhân lực CNTT cũng luôn là yếu tố cạnh tranh của các Công ty, tập đoàn trong thời buổi cách mạng công nghệ 4.0.

Từ những kinh nghiệm phát triển đội ngũ của những tập đoàn lớn như FPT và CMC, công ty TNHH Nextop ngoài việc học hỏi những kinh nghiệm đã làm nên sự thành công của 02 tập đoàn lớn cũng cần chắt lọc bài học đắt giá để phát triển phù hợp:

*Thứ nhất*, các nhà lãnh đạo, quản lý cần nhận thức rằng nguồn nhân lực công nghệ là nguồn lực vô cùng to lớn và quan trọng của Công ty, cần có các chính sách riêng thúc đẩy sự phát triển của đội ngũ này.

*Thứ hai*, chiến lược phát triển nguồn nhân lực công nghệ, chú trọng đến đội ngũ nhân lực trẻ, tiềm năng học hỏi, đào tạo và phát triển longsh.

*Thứ ba*, trong sử dụng và đãi ngộ cần đánh giá đúng năng lực và có chính sách đãi ngộ tương xứng phù hợp với năng lực, nguyên tắc tài chính của công ty. Quan tâm chăm lo đến đời sống tinh thần của người lao động để họ cảm thấy gắn bó với Công ty, coi Công ty như là ngôi nhà thứ hai nhằm giữ chân NLD. Doanh nghiệp vừa và nhỏ, tuy quy mô nhỏ nhưng cũng là điều kiện dễ dàng để Ban giám đốc, lãnh đạo quan tâm sát sao được đến tâm tư tình cảm, đời sống của NLD, điều mà các doanh nghiệp quy mô lớn khó có thể làm được. Đây cũng là điểm cộng so với các tập đoàn lớn.

*Thứ tư*, khuyến khích, tạo cơ hội phát triển, cơ hội thăng tiến đồng đều cho mọi người, không phân biệt về giới tính, độ tuổi mà cần dựa vào năng lực.

*Thứ năm*, kho ng ngừng nâng cao trình độ mọi mặt của NNL, các chu o ng trình phát triển toàn diện cả về thái độ , về kỹ năng và các năng lực toàn diện. Khuyến khích và nuôi dưỡng mọi t m o i tr u ờng học tập liên tục để khai thác các khả năng và tiềm năng của NNL. Sử dụng CNTT trong xây dựng các chu o ng trình đào tạo để ngu ời lao động có thể học tập mọi lúc, mọi nơi.

Cuối cùng, với các doanh nghiệp đã có bề dày phát triển lớn mạnh như FPT hay CMC, các quy trình làm việc đã được xây dựng hoàn thiện, hoạt động vận hành trơn tru. Công ty TNHH Nextop có thể học hỏi từ những hệ thống đã hoàn thiện này trên cơ sở phát huy tốt hơn những cái đã có sẵn.



**Chương 2: THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ TƯ VẤN  
GIẢI PHÁP VÀ PHÁT TRIỂN PHẦN MỀM TẠI CÔNG TY TNHH  
NEXTOP**

**2.1. Khái quát về Công ty TNHH Nextop**

**2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển**

**Lịch sử hình thành:** Công ty TNHH Nextop thành lập tháng 10/2010, trực thuộc Công ty TNHH Nextop Asia – Tokyo. Nextop cung cấp giải pháp về phát triển hệ thống tài chính như hệ thống Giao dịch ngoại hối - Forex, Hợp đồng chênh lệch – CFD, các hệ thống nhãn trắng - White Label và hiện tại tập trung phát triển hệ thống Giao dịch tiền mã hoá – Cryptocurrencies Exchange. Nextop với hơn 10 năm kinh nghiệm tại Nhật Bản, được sáng lập bởi những thành viên đã có kinh nghiệm chuyên sâu trong các lĩnh vực về Forex, chứng khoán và các lĩnh vực khác liên quan. Trụ sở công ty mẹ đặt tại Tokyo, Nhật Bản, Nextop phát triển nhanh chóng với việc mở rộng 02 trung tâm phát triển phần mềm với gần 100 nhân viên tại Hà Nội, Việt Nam và 60 nhân viên tại Đại Liên, Trung Quốc. Đội ngũ nhân viên tư vấn giải pháp và phát triển phần mềm (TVGPPTPM) ở cả 02 trung tâm phát triển phần mềm bao gồm các chuyên gia về Tư vấn giải pháp phần mềm và các chuyên gia về Phát triển phần mềm.

**Mục tiêu:** Công ty TNHH Nextop, với chiến lược về định hướng tốc độ, luôn sẵn sàng nắm bắt cơ hội mới, đưa ra các hệ thống cải tiến. Mục tiêu của Nextop là trở thành nhà tư vấn số 1 ở Châu Á về các hệ thống giao dịch tài chính.

**Nhiệm vụ:** Công ty TNHH Nextop mong muốn duy trì một môi trường làm việc khuyến khích sự phát triển về chuyên môn cũng như các tính cách của mỗi cá nhân. Để duy trì được môi trường làm việc như trên cần có sự đóng góp của tất cả các thành viên. Chính vai trò của đội ngũ

nhân viên, các nhà quản lý, các trưởng nhóm đã tạo ra, thúc đẩy một môi trường làm việc trong đó người lao động luôn được tôn trọng và đề cao.

**Thế mạnh của Công ty TNHH Nextop chính là:**

Ø **Kinh nghiệm dày dặn:** Với hơn 10 năm kinh nghiệm được tích lũy tại Nhật Bản cùng với những bí quyết “know-how” để có được khách hàng, Nextop tự tin mang đến cho khách hàng những trải nghiệm sản phẩm tuyệt vời.

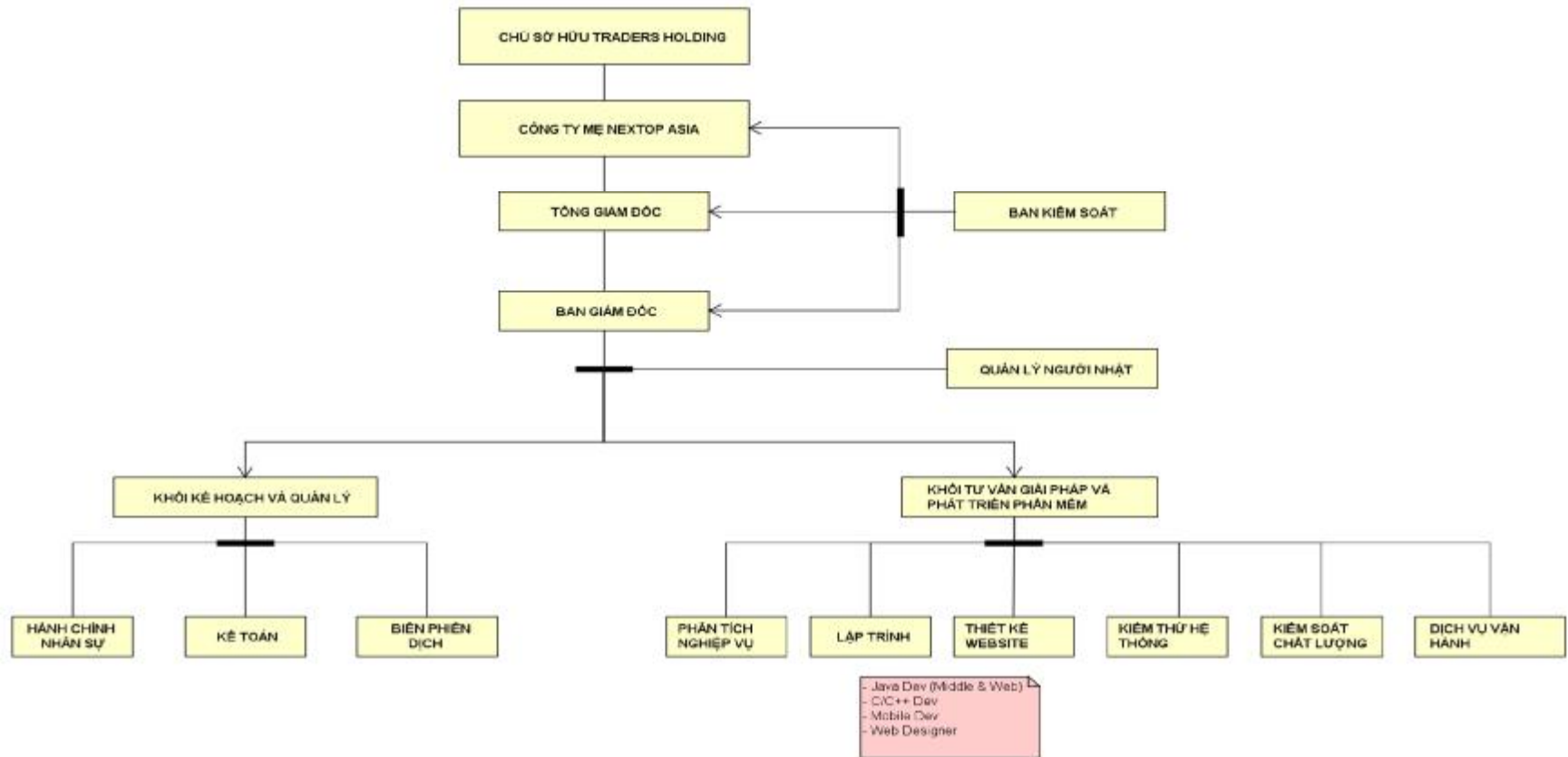
Ø **Cải tiến sản phẩm:** cung cấp hệ thống liên tục được cải tiến.

Ø **Tuân thủ chặt chẽ quy trình sản xuất phần mềm:** Với việc đạt được chứng chỉ CMMi Dev Level 3 V1.3 năm 2016 và V2.0 năm 2019, Nextop luôn đảm bảo việc giám sát chặt chẽ, chính xác toàn bộ các khâu của quy trình sản xuất phần mềm của Công ty.

Ø **Mục tiêu rõ ràng:** Nextop mong muốn trở thành nhóm cung cấp giải pháp tài chính số 1 ở châu Á và tạo ra khối lượng giao dịch lớn nhất trên thế giới.

Ø **Lấy con người làm trọng tâm để phát triển:** Nextop tin rằng việc mang lại lợi ích cho nhân viên cũng chính là tạo ra lợi nhuận cho công ty. Phát triển cùng nhân viên chính là tạo ra sự phát triển bền vững cho công ty.

### 2.1.2. Cơ cấu tổ chức



Sơ đồ 2.1 Sơ đồ tổ chức Công ty TNHH Nextop

(Nguồn: Phòng Hành chính Nhân sự)

### **2.1.3. Chức năng nhiệm vụ từng bộ phận trong công ty**

Cơ cấu tổ chức của Công ty TNHH Nextop chia thành 02 khối chính:  
 Khối kế hoạch và quản lý: Thực hiện chức năng hành chính nhân sự, tài chính kế toán, biên phiên dịch, các công việc hỗ trợ và quản lý chung khác.

Khối tư vấn giải pháp và phát triển phần mềm (TVGPPTPM): Thực hiện chức năng tư vấn giải pháp, sản xuất sản phẩm phần mềm, quản lý và vận hành các dự án của khách hàng.

### **2.1.4. Sản phẩm, dịch vụ của Công ty**

Nextop cung cấp các giải pháp về hệ thống giao dịch tài chính, bao gồm 02 sản phẩm chính:

- *Hệ thống giao dịch ngoại hối – Foreign Exchange*
- *Hệ thống giao dịch tiền mã hoá – Cryptocurrencies Exchange*

Ngoài ra cung cấp các dịch vụ đi kèm như: Hợp đồng chênh lệch – CFD, hệ thống nhãn trắng - White Label, etc

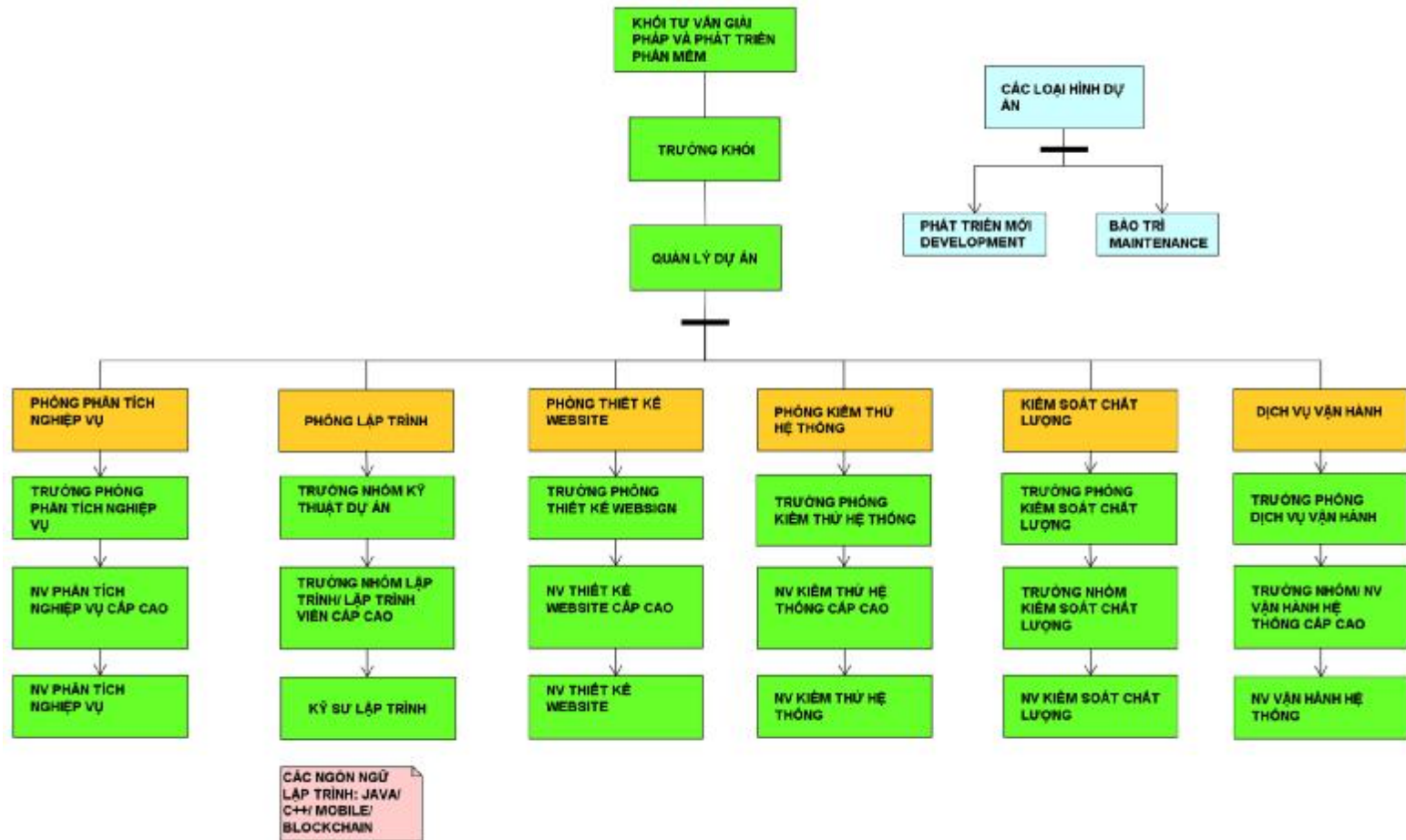
Khác với hình thức thuê gia công phần mềm – Outsourcing (chỉ phát triển 1 phần sản phẩm), Nextop cung cấp gói giải pháp tổng thể (từ khâu sản xuất đến khâu vận hành và bảo trì sau bán hàng) – Product. Việc phát triển đóng gói - Product yêu cầu tính thống nhất từ khi bắt đầu phát triển sản phẩm cho đến khi sản phẩm đi vào hoạt động, vận hành, và các nâng cấp, bảo trì sau phát triển.

## **2.2. Thực trạng đội ngũ Tư vấn giải pháp và phát triển phần mềm tại Công ty TNHH Nextop**

### **2.2.1. Đội ngũ Tư vấn giải pháp và phát triển phần mềm**

Nguồn nhân lực công nghệ tại Công ty TNHH Nextop là đội ngũ Tư vấn giải pháp và phát triển phần mềm (TVGPPTPM) tại Công ty TNHH Nextop có chức năng, nhiệm vụ tư vấn, triển khai và bảo trì các giải pháp phần mềm về hệ thống tài chính theo yêu cầu của các tổ chức và doanh nghiệp đến từ các nước trên thế giới.

Đội ngũ nhân lực TVGPPTPM tại Công ty TNHH Nextop bao gồm các vị trí chức danh công việc được mô tả trong sơ đồ vị trí chức danh Khối TVGPPTPM như sau:



Sơ đồ 2.2. Sơ đồ vị trí chức danh

(Nguồn: Phòng Hành chính Nhân sự)

**Quản lý dự án (Project Manager):** Quản lý dự án là người chịu trách nhiệm lên kế hoạch cho dự án và xây dựng, quản lý nhóm để thực hiện dự án.

**Chuyên viên Phân tích nghiệp vụ (System/ Business Analyst):** Chuyên viên phân tích nghiệp vụ có thể được ví như “chiếc cầu nối” giữa doanh nghiệp/ khách hàng và đơn vị phát triển phần mềm. Chuyên viên phân tích nghiệp vụ sẽ thường xuyên làm việc với lập trình viên, trợ lý nhóm phát triển phần mềm, quản lý dự án và các nhà thầu CNTT khác để triển khai các giải pháp dưới hình thức là hệ thống hóa thành các mô hình thích hợp.

**Lập trình viên – Kỹ sư phát triển phần mềm (Software Programmer)**

Lập trình viên thường được gọi là “coder” hay “thợ coding”. Lập trình viên là người thiết kế, xây dựng và bảo trì các chu trình (phần mềm). Bằng cách thao tác các đoạn mã (các ngôn ngữ lập trình) trên các công cụ lập trình, họ có thể tạo ra các chu trình mới, sửa lỗi hay nâng cấp chu trình đó để tăng tính hiệu quả của việc sử dụng máy tính, thiết bị di động,... Các lập trình viên có thể làm việc trên nhiều ngôn ngữ lập trình, trong đó phổ biến là Java, C++, C#, PHP, ASP.Net,...

**Nhân viên thiết kế Website (Web Designer):** Nhân viên thiết kế Website có nhiệm vụ thiết kế đồ họa, thiết kế giao diện cho Website của khách hàng. Yêu cầu đối với vị trí này là phải hiểu về thiết kế, có cảm quan về mỹ thuật. Ngoài ra, phải hiểu rõ mong muốn, ý tưởng của khách hàng muốn truyền tải vào sản phẩm.

**Kỹ sư kiểm thử phần mềm (Software Tester):** Kỹ sư kiểm thử phần mềm là người chạy thử (test) phần mềm hoặc ứng dụng để xác nhận rằng phần mềm/ ứng dụng đó đáp ứng đúng các yêu cầu thiết kế, phát triển và vận hành. Nói cách khác, đó là người thực hiện quy trình

chạy thử phần mềm/ ứng dụng nhằm tìm ra lỗi (bugs) trong quá trình thiết kế, phát triển và vận hành thử. Thông thường, kiểm thử phần mềm là công đoạn cuối trong mọi quy trình phát triển phần mềm, trước khi sản phẩm được tung ra thị trường hoặc đưa vào sử dụng.

**Nhân viên kiểm soát chất lượng (Process Quality Assurance):**

Nhân viên kiểm soát chất lượng là bộ phận đưa ra các quy trình về phát triển dự án, và theo dõi sự tuân thủ của đội dự án trong suốt quá trình phát triển sản phẩm. Đội kiểm soát chất lượng ngoài ra cũng dự báo các rủi ro của dự án có thể xảy ra dựa trên dữ liệu của dự án nhằm đảm bảo chất lượng dự án cũng như đảm bảo dự án được bàn giao một cách suôn sẻ và đúng hạn.

**Nhân viên dịch vụ vận hành (Operation Services):**

thực hiện 02 chức năng quản trị hệ thống và giám sát hệ thống của khách hàng. Nhân viên vận hành hệ thống có trách nhiệm theo dõi sát sao hệ thống giao dịch của khách hàng, đảm bảo sự thông suốt về dịch vụ, và phát hiện sự cố để xử lý kịp thời.

Theo sơ đồ trên, với mỗi vị trí công việc nhân viên có thể phát triển theo 02 hướng:

-Hướng kỹ thuật chuyên môn: bằng cách đi từ vị trí thấp nhất từ nhân viên sơ cấp đến vị trí nhân viên cấp cao (hoặc Trưởng nhóm) và thăng chức lên vị trí Trưởng phòng hoặc Trưởng nhóm kỹ thuật dự án.

-Hoặc có thể đi theo hướng Quản lý là từ các vị trí Trưởng nhóm/ Trưởng phòng lên làm Quản lý dự án. Điều này phụ thuộc nhiều vào khả năng của ứng viên.

**2.2.2. Thực trạng đội ngũ Tư vấn giải pháp và phát triển phần mềm**

Tổng số nhân lực của Công ty TNHH Nextop cập nhật đến thời điểm tháng 08 năm 2019 là 79 lao động, trong đó số lượng nhân lực đội ngũ TVGPPTPM là 73 người, chiếm 92,4% nhân lực toàn công ty; Bộ phận hỗ trợ là 06 người, chiếm 7,6% nhân lực toàn công ty.

Tại Công ty TNHH Nextop, đội ngũ TVGPPTPM là đội ngũ lao động trực tiếp và là đội ngũ nhân lực chính mang lại doanh thu cho công ty, chiếm tỷ trọng lớn (từ 89,7% đến trên 90%) trong cơ cấu nhân lực toàn công ty và biến động qua các năm trong khi bộ phận hỗ trợ văn phòng (lao động gián tiếp) không thay đổi về số lượng nhân lực (luôn duy trì 05 - 06 lao động) và tỷ trọng giảm dần qua các năm từ 10,3% xuống đến 6,8% do cơ cấu nhân lực đội ngũ lao động trực tiếp tăng. Điều này được thể hiện rõ trong dữ liệu cơ cấu nhân lực trong 03 năm 2016 – 2017 – 2018 dưới đây.

**Bảng 2.1: Bảng cơ cấu lao động Công ty năm 2016, 2017, 2018**

Các chỉ tiêu	Năm 2016		Năm 2017		Năm 2018	
	Số lượng	Tỷ lệ %	Số lượng	Tỷ lệ %	Số lượng	Tỷ lệ %
<b>Cơ cấu lao động</b>		100		100		100
Lao động trực tiếp (nhân lực TVGPPTPM)	52	89,7	53	89,8	68	93,2
Lao động gián tiếp (bộ phận hỗ trợ văn phòng)	6	10,3	6	10,2	5	6,8
<b>Tổng số</b>	<b>58</b>		<b>59</b>		<b>73</b>	

(Nguồn: Phòng Hành chính Nhân sự)

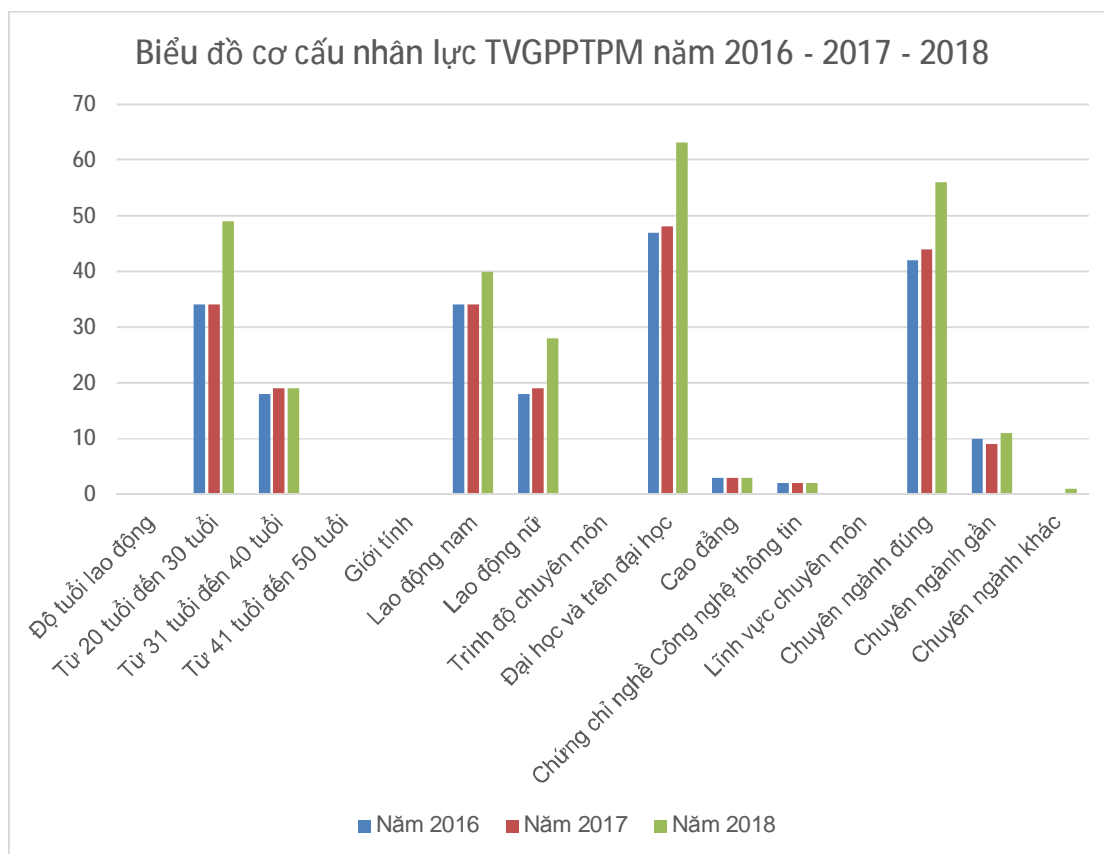


**Bảng 2.2: Bảng cơ cấu nhân lực TVGPPTPM năm 2016, 2017, 2018**

Các chỉ tiêu	Năm 2016		Năm 2017		Năm 2018	
	Số lượng	Tỷ lệ %	Số lượng	Tỷ lệ %	Số lượng	Tỷ lệ %
<b>Cơ cấu lao động</b>						
Lao động trực tiếp (nhân lực TVGPPTPM)	<b>52</b>		<b>53</b>		<b>68</b>	
<b>Độ tuổi lao động</b>						
Từ 20 tuổi đến 30 tuổi	34	65,4	34	64,2	49	72,1
Từ 31 tuổi đến 40 tuổi	18	34,6	19	35,8	19	27,9
Từ 41 tuổi đến 50 tuổi	0	0	0	0	0	0
<b>Giới tính</b>						
Lao động nam	34	65,4	34	64,2	40	58,8
Lao động nữ	18	34,6	19	35,8	28	41,2
<b>Trình độ chuyên môn</b>						
Đại học và trên đại học	47	90,4	48	90,6	63	92,6
Cao đẳng	3	5,8	3	5,7	3	4,4
Chứng chỉ nghề Công nghệ thông tin	2	3,8	2	3,8	2	2,9
<b>Lĩnh vực chuyên môn</b>						
Chuyên ngành đúng (CNTT)	42	80,8	44	83	56	82,4
Chuyên ngành gần	10	19,2	9	17	11	16,2
Chuyên ngành khác	0	0	0	0	01	1,4

(Nguồn: Phòng Hành chính Nhân sự)

**Sơ đồ 2.3. Biểu đồ cơ cấu nhân lực TVGPPTPM năm 2016 - 2018**



(Nguồn: Phòng Hành chính Nhân sự)

Qua Bảng cơ cấu nhân lực và Biểu đồ cơ cấu nhân lực TVGPPTPM trong 03 năm 2016 – 2017 – 2018 cho thấy:

Về độ tuổi lao động, đặc thù của nhân sự CNTT là trẻ, nhanh nhạy và thích ứng nhanh với xu thế công nghệ của thế giới nên nhân sự trong nhóm độ tuổi từ 20 tuổi đến 30 tuổi chiếm tỷ lệ khá cao 65,4%, 64,2%, 72,1% - là lực lượng sản xuất trực tiếp; nhân sự trong độ tuổi từ 31 tuổi đến 40 tuổi chiếm khoảng trên dưới 30% với con số chính xác là 34,6% năm 2016, 35,8% năm 2017, thậm chí giảm xuống 27,9% năm 2018 – lực lượng này chủ yếu nằm trong đội ngũ quản lý; và công ty không có lao động nào từ 41 tuổi trở lên do đặc thù ngành như đã đề cập ở trên.

Cơ cấu giới tính, lao động nam vẫn chiếm tỷ lệ cao hơn lao động nữ ở tất cả các thời kỳ, trong đó lao động nam chủ yếu đảm nhận công tác lập trình và lao động nữ đảm nhận công tác kiểm thử sản phẩm. Tỷ lệ lao động nam – lao động nữ lần lượt qua các năm là: 2016 (65,4% - 34,6%); 2017 (64,2% - 35,8%); 2018 (58,8% - 41,2%).

Về trình độ chuyên môn, chúng ta dễ dàng nhận thấy nhân lực TVGPPTPM công ty TNHH Nextop có tỷ trọng lao động có trình độ Đại học và trên Đại học là khá cao: 2016 (90,4%), 2017 (90,6%), 2018(92,6%). Đây cũng là yêu cầu hàng đầu của Công ty khi xét duyệt hồ sơ ứng tuyển. Tỷ lệ lao động có trình độ Cao đẳng và trung cấp nghề (hay tương đương Chứng chỉ nghề CNTT) chiếm tỷ lệ nhỏ, rơi vào khoảng thấp nhất 2,9% năm 2019 và cao nhất là năm 2016 với 5,8%. Tuy nhiên việc đáp ứng được các yêu cầu công việc trong ngành CNTT còn cần dựa vào lĩnh vực chuyên môn và trình độ lành nghề (kinh nghiệm làm việc).

Về lĩnh vực chuyên môn: nhân lực đội ngũ TVGPPTPM năm 2018 có số lao động tốt nghiệp đúng chuyên ngành CNTT như: Khoa học máy tính/ Công nghệ thông tin/ Công nghệ phần mềm/ Kỹ sư phần mềm là 56 người, chiếm tỷ trọng 82,4%; số lao động tốt nghiệp không đúng chuyên ngành CNTT như: Điện tử viễn thông/ Truyền dữ liệu/ Bảo mật thông tin là 11 lao động, chiếm 16,2%; Chuyên ngành không liên quan đến kỹ thuật là 01 người, chiếm 1,4%. Và tỷ lệ qua các năm đều tăng theo hướng chuyên ngành đúng và giảm nhẹ theo hướng chuyên ngành gần.

Chuyên ngành tốt nghiệp là một yếu tố quan trọng để quyết định việc tuyển dụng và mức độ đáp ứng của ứng viên. Tuy nhiên, với ngành CNTT, một chỉ tiêu cần cân nhắc và xem xét là “Bảng kỹ năng cá nhân”. Bảng này thống kê số năm kinh nghiệm làm việc liên quan đến lĩnh vực kỹ thuật, và

các yêu cầu chuyên môn đặc thù. Tham khảo Bảng kỹ năng cá nhân cho từng vị trí công việc trong phụ lục III. [Phụ lục III]

Hiện nay, đội ngũ TVGPPTPM tại Công ty TNHH Nextop đã đạt tỷ trọng cao đối với nền tảng giáo dục tốt, đúng chuyên ngành. Tuy nhiên, số lượng đội ngũ cán bộ đã làm việc lâu năm, nắm rõ quy trình và nghiệp vụ hệ thống về 02 sản phẩm chính: Giao dịch ngoại hối (FX) và Giao dịch tiền ảo (Crypto) ở mức “Cao” không nhiều, khoảng 30%. Điều này dẫn đến rủi ro về mặt nhân sự và rủi ro cho hệ thống nếu có sự nghỉ việc đồng thời 1 vài nhân lực cứng chủ chốt của Công ty.

### **2.3. Thực trạng các hoạt động phát triển đội ngũ Tư vấn giải pháp và phát triển phần mềm tại Công ty TNHH Nextop**

#### ***2.3.1. Hoạch định nhân lực cho đội ngũ Tư vấn giải pháp và Phát triển phần mềm***

Công tác hoạch định nhân lực cho đội ngũ TVGPPTPM tại Công ty TNHH Nextop được xây dựng trên cơ sở nhiệm vụ sản xuất kinh doanh là chủ yếu.

#### **Hoạch định nhân lực TVGPPTPM qua phân tích cung - cầu nhân lực đội ngũ TVGPPTPM:**

Do qui mô của công ty còn nhỏ, việc phát triển thị trường phụ thuộc vào công ty mẹ nên các hoạt động tiên đoán về khối lượng công việc dài hạn khó có thể được tiến hành quy củ, bài bản và chính xác. Hiện tại, việc dự đoán cầu nhân lực chủ yếu được tiến hành trong thời gian đàm phán hợp đồng, thảo luận về các yêu cầu của dự án và chờ ký hợp đồng. Các sản phẩm công ty phát triển chủ yếu dựa trên một sản phẩm lõi và phát triển dựa trên yêu cầu của khách hàng, do vậy việc xác định nhu cầu nhân sự có thể được dựa trên các số liệu ở quá khứ của các dự án đi trước.

Tham khảo công tác hoạch định nhân lực đội ngũ TVGPPTPM thể hiện trên các dữ liệu của báo cáo kết thúc dự án. Báo cáo đóng dự án bao

gồm các dữ liệu của Bản kế hoạch nhân lực dự án, Thống kê thực tế thực hiện dự án và Tổng kết.

Báo cáo kế hoạch nhân lực dự án cần xác định được các vấn đề sau:

- Xác định các thành phần chính cấu thành dự án: Frontend (Giao diện khách hàng) – Backend (Giao diện quản trị hệ thống) – Middle Services (Các dịch vụ kết nối vào hệ thống)

- Xác định mức độ phức tạp của từng chức năng: dựa trên các dự án đã phát triển để xác định với loại công việc nào thì độ phức tạp sẽ được chia theo các bậc sau: Very small (Rất nhỏ) – Small (Nhỏ) – Medium (Trung bình) – Complex (Phức tạp) – Very Complex (Rất phức tạp)

- Tính toán nhân lực, chi phí cho dự án dựa theo Man-days. Man-days là việc tính toán 1 người cần bao nhiêu ngày để hoàn thành dự án.

Một dự án sẽ bao gồm nhiều phần công việc, do vậy việc lập kế hoạch cho một dự án sẽ được tính toán dựa trên phần công việc chiếm trọng số lớn nhất của toàn bộ dự án là lập trình và kiểm thử. Từ đó tính toán ra các phần công việc còn lại.

**Tham khảo các dữ liệu của “Báo cáo đóng dự án TRSPT”** – là dự án trọng điểm của Công ty TNHH Nextop trong 03 năm gần đây.

**Bảng 2.3. Báo cáo thống kê nhân lực dự án TRSPT**

Các công việc	% trên tổng dự án (dự tính)	Man-days theo dự tính	% Man-days phát sinh so với dự tính	Man-days theo thực tế
Yêu cầu kỹ thuật	15%	130.71	10%	143.79
Thiết kế	20%	174.29	15%	200.43
Lập trình & kiểm thử	<b>35%</b>	<b>305</b>	20%	366.00
Tích hợp	12%	104.57	5%	109.80
Môi trường giả lập UAT	10%	87.14	15%	100.21
Quản lý dự án	5%	43.57	0%	43.57
Quản lý cấu hình	3%	26.14	0%	26.14
<b>Tổng cộng</b>	<b>100%</b>	<b>871.43</b>		<b>989.94</b>

(Nguồn: Báo cáo đóng dự án TRSPT)

Bảng báo cáo đóng dự án này tính toán dựa trên đơn vị tính Man-days là 1 người cần bao nhiêu ngày để hoàn thành công việc của dự án.

Bảng báo cáo thống kê số man-days theo tính toán lúc bắt đầu dự án và số man-days thực tế lúc kết thúc dự án. Dự án được lập kế hoạch dựa trên phần công việc chiếm trọng số lớn nhất là lập trình và kiểm thử chiếm 35% tổng dự án; thiết kế chiếm 20%; các yêu cầu kỹ thuật dự án từ phía khách hàng chiếm 15%; các công việc về tích hợp và giả lập trên môi trường kiểm thử UAT chiếm lần lượt 15% - 12%; cuối cùng là quản lý dự án và quản lý cấu hình chiếm từ 5% đến 3%. Theo tính toán từ phần việc lập trình và kiểm thử là 305 man-days, từ đó tính toán ra tổng dự án cần 871.43 man-days. Tuy nhiên, khi tiến hành thực hiện dự án, số man-days thực tế là 989.94%.

**Bảng 2.4. Bảng tính toán làm thêm ngoài giờ trên toàn dự án TRSPT**

					<b>Tổng số Man-days</b>	
Tổng số Man-days theo tính toán quy mô dự án					871.43	
Tổng số Man-days theo thực tế đáp ứng					989.94	
Tỷ lệ làm thêm phát sinh so với tính toán ban đầu					13.6%	
Chỉ số	Trọng số	Chỉ tiêu			Thực tế	Chênh lệch so với chỉ tiêu TB (%)
		Cận dưới	Trung bình	Cận trên		
<b>Tỷ lệ làm thêm ngoài giờ</b>	%	10	12.75	15.5	13.6	7%

(Nguồn: Báo cáo đóng dự án TRSPT)

So sánh giữa dự tính ban đầu và thống kê thực tế, có sự chênh lệch về số man-days để hoàn thành dự án. Số man-days phát sinh và cân bù đắp bằng làm thêm ngoài giờ là 13.6%.

Dựa theo tính toán ban đầu thì tỷ lệ 13,6% nằm trong ngưỡng tính toán cho phép làm thêm tối thiểu là 10%, tối đa là 15.5%, và trung bình là 12.75%. Chênh lệch so với chỉ tiêu làm thêm trung bình là 7%.

**Hoạch định nhân lực đội ngũ TVGPPTPM qua biến động nhân sự qua các năm:**

Một trong những chỉ tiêu ảnh hưởng đến hoạch định nhân lực là tỷ lệ nghỉ việc. Theo phân tích của tác giả, do thị trường Công nghệ thông tin đang trong giai đoạn phát triển nóng với sự đầu tư của nhiều Công ty phần mềm trên thế giới vào Việt Nam dẫn đến cầu lao động CNTT luôn tăng trong những năm trở lại đây. Tỷ lệ nghỉ việc trong ngành CNTT hàng năm khá cao đang là vấn đề mà hầu hết các doanh nghiệp CNTT phải đối mặt. Với các công ty có tỷ lệ nghỉ việc năm >10% nếu không phải do yếu tố bên ngoài thì con số này là đáng báo động.

**Bảng 2.5. Bảng biến động nhân lực đội ngũ TVGPPTPM Công ty TNHH Nextop năm 2016 – 2017 – 2018**

<b>Tiêu chí</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Số người được tuyển dụng mới (người)	22	18	30
Số người nghỉ việc (người)	16	17	15
Số lượng tuyển mới (người)	06	01	15
Nhân sự tính đến 1/1 (người)	46	52	53
Nhân sự tính đến 31/12 (người)	52	53	68
Nhu cầu tuyển dụng năm (%)	13	1,9	28,3
Tỷ lệ nghỉ việc năm (%)	32,7	32,4	24,8

(Nguồn: Phòng Hành chính Nhân sự)

Qua bảng số liệu trên và đặc thù công ty cung cấp gói giải pháp nên nhân sự khá ổn định, việc tăng nhân sự không thường xuyên như các doanh nghiệp làm trong lĩnh vực gia công phần mềm thuê ngoài – từng phần. Cụ thể, trong năm 2016 tăng thêm 06 lao động tương đương 13%, năm 2017 quy mô dự án không thay đổi dẫn đến nhân sự ổn định và nhu cầu tuyển dụng mới chỉ chiếm 1,9%; năm 2018 là năm có thêm khách hàng mới dẫn đến nhu cầu tuyển dụng tăng cao lên 28,3%.

Tỷ lệ nghỉ việc được tính bằng công thức sau:

$$\text{Tỷ lệ nghỉ việc năm \%} = \frac{\text{Số lượng nhân viên nghỉ việc trong năm}}{(\text{Số lượng NV đầu năm} + \text{Số lượng NV cuối năm})/2} \times$$

**100**

Tỷ lệ nghỉ việc trong đội ngũ TVGPPTPM trong các năm 2016-2017-2018 là 32,7% - 32,4% - 24,8%. Con số này cho thấy năm 2016, 2017, bộ phận nhân sự phải làm việc khá vất vả với tỷ lệ nghỉ việc lên đến trên 30%. Năm 2018 đang có dấu hiệu tốt lên với tỷ lệ ở mức dưới 25%. Tuy nhiên, cũng cần nghiên cứu các giải pháp nhằm giảm tỷ lệ nghỉ việc, tăng mức độ giữ chân nhân tài.

Ngoài ra, việc hoạch định cung nhân lực đội ngũ TVGPPTPM được dựa trên cơ sở tình trạng đội ngũ nhân lực hiện có, dựa trên:

***Bản mô tả công việc của từng vị trí công việc:*** với mỗi vị trí công việc trên đây, đều có bản mô tả công việc cụ thể. Bản mô tả công việc được ban hành bởi quyết định số QD/2017N002/PQA, Giám đốc ký quyết định ngày 19 tháng 01 năm 2017 về việc “Ban hành bản mô tả công việc tại Công ty TNHH Nextop”. Bản mô tả công việc là tài liệu cho việc thực hiện công việc, là cơ sở cho việc ban hành bản đánh giá thực hiện công việc theo chỉ số KPI – Key Performance Indicators, và là cơ sở cho việc bổ nhiệm vị trí.



**Bộ kỹ năng cá nhân:** “Bộ kỹ năng cá nhân” – Skill set được cập nhật hàng năm. Bảng này thống kê số năm kinh nghiệm làm việc với từng loại ngôn ngữ lập trình, domain, các loại hệ cơ sở dữ liệu, hệ điều hành, các khóa đào tạo đã tham gia và chứng chỉ đạt được v.v.....Bảng này như 01 tài liệu tham chiếu để bố trí nhân sự, bổ nhiệm vị trí mỗi khi có dự án mới hoặc khi có yêu cầu làm tính năng, sản phẩm mới từ phía khách hàng. Tham khảo chi tiết bộ kỹ năng cá nhân ở phụ lục III. [Phụ lục III]

**2.3.2. Thu hút và tuyển chọn nhân lực cho đội ngũ Tư vấn giải pháp và phát triển phần mềm**

Trong những năm gần đây, nhu cầu nhân lực cho ngành CNTT đang đáng kể, cạnh tranh ngành CNTT là khá cao. Tham khảo báo cáo đo lường dữ liệu đăng tuyển ngành CNTT của Vietnamworks – Website tuyển dụng lớn nhất Việt Nam:



**Hình 2.1. Báo cáo đo lường dữ liệu đăng tuyển ngành CNTT – IT**

(Nguồn: Vietnamworks)

Dựa trên “Báo cáo dữ liệu đo lường tuyển dụng ngành nghề CNTT – IT” của các doanh nghiệp trên website tuyển dụng của Vietnamworks 6 tháng đầu năm 2019, có những con số nổi bật:

- **1,946 công ty** đã sử dụng dịch vụ tuyển dụng của Vietnamworks cho khối CNTT: cơ hội mở ra cho các ứng viên là rất nhiều

- **197,900 lượt ứng tuyển:** độ cạnh tranh giữa các công ty là rất cao. Nếu nhà tuyển dụng không cung cấp các chế độ phúc lợi tốt, phù hợp với sự phát triển và mặt bằng của thị trường thì việc nghỉ việc, chuyển việc là tất yếu xảy ra

- **571 lượt xem trung bình** trên mỗi tin đăng khối ngành CNTT

- **97,129 hồ sơ trực tuyến** khối CNTT cho phép tìm kiếm trên Vietnamworks tạo điều kiện thuận lợi cho Nhà tuyển dụng chủ động tìm kiếm các đối tượng có nhu cầu chuyển việc “bị động”

- **165,349 người tìm việc** khối CNTT đã đăng ký tài khoản trên – Vietnamworks

Mặc dù với sự hoạt động tích cực của ứng viên và các nhà tuyển dụng trên website Vietnamworks – website tuyển dụng lớn nhất tại Việt Nam, các nhà tuyển dụng ngành IT ở Việt Nam vẫn vấp phải những thách thức trong sự cạnh tranh, phát triển nóng hơn bao giờ hết của ngành CNTT.

Dữ liệu tuyển dụng của Nextop trên website việc làm của Vietnamworks trong 02 năm gần đây:

**Bảng 2.6. Thống kê lượt đăng tuyển và lượng CV nhận về của Nextop trong 02 năm gần đây: 2017 & 2018**

Category	2017			2018		
	Jobs	CV	CV/Job	Jobs	CV	CV/Job
IT - Software	10	134	13	11	159	14
IT - Hardware/Networking	7	106	15	8	117	15
Banking	8	122	15	3	229	76
Administrative/Clerical				6	651	109
Interpreter/Translator				6	651	109
Human Resources				3	609	203
Arts/Design	2	12	6			
QA/QC	1	16	16	1	31	31
Accounting				1	209	209
Auditing				1	209	209

(Nguồn: Vietnamworks)

**Theo báo cáo tình hình tuyển dụng của Nextop qua các năm 2017 – 2018:** số lượng vị trí công việc (Jobs) của các khối ngành khác ngoài kỹ thuật như: Hành chính nhân sự, Biên phiên dịch, Kế toán tần suất đăng tuyển ít hơn nhưng số lượng hồ sơ nhận về luôn cao hơn so với ngành nghề IT (IT - Software; IT - Hardware/Networking). Một vị trí đăng tuyển của Công ty Nextop với vị trí nhóm ngành Hành chính nhân sự trung bình nhận được từ 109 – 209 hồ sơ, trong khi đó ngành nghề IT trung bình nhận được từ 13 – 15 hồ sơ. Lượng hồ sơ ít dẫn đến những khó khăn về mặt số lượng và chất lượng trong tuyển dụng đội ngũ nhân lực công nghệ Công ty TNHH Nextop.

Trong khi đó, theo khảo sát của Vietnamworks, để được gọi là “tuyển dụng thành công” trong ngành IT trung bình cần 22 CV chất lượng. Lý thuyết là vậy, nhưng thực tế, việc tuyển dụng nhân tài cho ngành CNTT vẫn luôn là một thách thức lớn, không phải lúc nào Nhà tuyển dụng cũng có thể chạm được đến con số 22 này, do “cung không đủ cầu” cũng như áp lực về thời gian tuyển dụng.

Do đặc thù của sản phẩm của Công ty liên quan đến tài chính đòi hỏi độ chính xác rất cao dẫn đến mô hình tuyển dụng nhân lực mà Công ty trông đợi là mô hình tháp nhân lực theo trình độ trưởng thành - tuyển dụng

ứng viên có kinh nghiệm dày dặn. Tuy nhiên, do những khó khăn về “cung không đáp ứng đủ cầu”, việc tuyển dụng theo mô hình tháp trưởng thành khó để có thể đạt được và cần bù đắp bằng mô hình tháp mở rộng – tuyển dụng ứng viên ít hoặc chưa có kinh nghiệm. Công ty Nextop hiện tại đang áp dụng linh hoạt cả hai mô hình trưởng thành và mở rộng nhằm đảm bảo các yêu cầu về tiến độ dự án cũng như nhu cầu về nhân lực của đội ngũ TVGPPPTPM.

Khảo sát Cán bộ quản lý về công tác tuyển dụng và độ phù của ứng viên tại Công ty TNHH Nextop thông qua điều tra bằng phiếu bảng hỏi và thu được kết quả như sau:

**Bảng 2.7: Kết quả khảo sát Cán bộ quản lý về công tác tuyển dụng**

Tiêu chí đánh giá	Tỷ lệ người trả lời ở mức (%)					Tổng		Điểm TB
	Rất thấp	Thấp	Bình thường	Cao	Rất cao	%	Số phiếu	
	1	2	3	4	5			
Quy trình tuyển dụng công ty được thực hiện ngắn gọn, nhanh chóng	0	0	0	85,71	14,29	100	07	4,14
Hồ sơ ứng tuyển đạt yêu cầu đăng tuyển ở mức	0	14,29	57,14	14,29	14,29	100	07	3,29
Chất lượng ứng viên được mời tham dự phỏng vấn đáp ứng yêu cầu ở mức	0	28,57	42,86	28,57	0	100	07	3,0
Ứng viên tuyển vào đáp ứng được yêu cầu công việc ở mức								
Về trình độ kỹ thuật	0	0	71,43	14,29	14,29	100	07	3,43
Về trình độ ngoại ngữ	14,29	14,29	57,14	14,29	0	100	07	2,71
Về các kỹ năng mềm khác (giao tiếp, làm việc nhóm, etc)	0	0	57,14	42,86	0	100	07	3,43

(Nguồn: Kết quả khảo sát)

Về quy trình tuyển dụng đang được đánh giá là thực hiện khá nhanh gọn với 85,71% người được hỏi trả lời ở mức Cao. Tìm hiểu thêm về quy trình tuyển dụng, ngay khi các ứng viên nộp hồ sơ – CV sẽ được sàng lọc ngay trong ngày cùng với việc gửi thư mời làm bài Test kiểm tra nếu ứng viên đạt yêu cầu (bài test được tiến hành trên hệ thống ứng dụng Web, tạo điều kiện thuận lợi cho ứng viên mà không cần phải đi đến công ty để hoàn thành bài test). Việc phỏng vấn được bố trí ngay khi ứng viên hoàn thành và có kết quả bài test. Ngoài ra phỏng vấn vòng 1, vòng 2 cũng được tiến hành ngay trong ngày nếu ứng viên có đủ điều kiện hoặc thể hiện được tiềm năng phát triển phù hợp với văn hoá tổ chức và yêu cầu của công việc. Việc cân nhắc và trả lời ứng viên cũng được quy định trong 1 tuần làm việc kể từ ngày phỏng vấn.

Về lượng hồ sơ ứng tuyển đạt yêu cầu tỷ lệ khá thấp với 14,29% người được hỏi đánh giá là đạt yêu cầu “Rất cao” và “Cao”, trong khi đó tỷ lệ người hỏi trả lời ở mức “Trung bình” chiếm tỷ lệ 57,14%.

Về chất lượng ứng viên sau sàng lọc hồ sơ và sàng lọc bài test để mời đi phỏng vấn ở mức “Thấp” chiếm 28,57% số người trả lời; ở mức “Trung bình” chiếm đa số “42,86%” số người trả lời; ở mức “Cao” chiếm 1 tỷ lệ tạm ổn ở mức 28,57%. Điều này cho thấy cần phải xem lại quy trình sàng lọc hồ sơ hoặc nội dung bài test đã phù hợp để đánh giá ứng viên.

Về ứng viên được tuyển vào đáp ứng được yêu cầu công việc ở góc độ Trình độ kỹ thuật, ở mức “Cao” và “Rất cao” chiếm tỷ lệ nhỏ ở 14,29%. Điều này cho thấy chất lượng ứng viên vẫn chưa đáp ứng được yêu cầu của doanh nghiệp, đa số ứng viên được đánh giá trả lời ở mức “Trung bình” với tỷ lệ 71,43%. Trong khi đó với trình độ tiếng Anh và các kỹ năng mềm khác đạt 57,14%. Với các ứng viên về kỹ thuật chúng ta cũng khó để có thể trông đợi những chỉ tiêu cao về tiếng Anh hay kỹ năng mềm về giao tiếp.

Trong 03 chỉ số này thì chỉ số về trình độ kỹ thuật vẫn đang là chỉ số đáng quan ngại và cần cải thiện nhất.

Về điểm số đánh giá trung bình cho các tiêu chí, chúng ta dễ dàng nhận thấy “Quy trình tuyển dụng” đang được đánh giá điểm cao nhất là 4,14 điểm, tiếp theo sau là “Trình độ kỹ thuật” và “Các kỹ năng làm việc mềm khác” với 3,43 điểm. Theo sau là “Hồ sơ ứng tuyển đạt theo yêu cầu tuyển dụng” đạt 3,29 điểm. Đứng thứ tư là tiêu chí “Chất lượng ứng viên mời phỏng vấn” đạt 3,0 điểm. Và về cuối cùng là “Trình độ ngoại ngữ” đạt 2,71 điểm.

Công ty TNHH Nextop đang chú trọng tạo ra những chính sách thu hút, hấp dẫn những ứng viên có trình độ cao mong muốn làm việc cho Công ty.

### ***2.3.3. Sử dụng và giữ chân nhân tài trong đội ngũ Tư vấn giải pháp và phát triển phần mềm***

**Sử dụng nhân lực TVGPPTPM:** Các dự án của Công ty TNHH Nextop phát triển dự án theo mô hình và tùy thuộc vào yêu cầu của Khách hàng. Nhân sự sẽ được phân bổ vào mỗi giai đoạn bắt đầu (kick-off) của dự án và thay đổi lại vào giai đoạn đóng dự án (closing). Nếu có biến động bất thường về yêu cầu của Khách hàng hoặc thay đổi nhân sự nội bộ, việc phân bổ nhân sự cũng sẽ được tiến hành. Về cơ bản thì nhân sự không cố định ở một dự án, việc luân chuyển thường xuyên giữa các dự án nhằm mục đích trao đổi kiến thức nghiệp vụ giữa các dự án, giúp các thành viên đội dự án nâng cao khả năng kỹ thuật, cũng như là cơ hội để đóng góp những giải pháp mang tính tổng thể cao, tối ưu hoá hệ thống. Việc luân chuyển thành viên đội dự án đã góp phần điều hòa lực lượng lao động trong công ty, đồng thời đa dạng cũng là biện pháp để công ty thực hiện đào

tạo cán bộ nhằm tận dụng tính thực tiễn của thành viên trong quản lý và chuyển đổi mô hình.



**Bảng 2.8: Khảo sát nhu cầu lao động về Quy hoạch và sử dụng cán bộ**

Tiêu chí đánh giá	Tỷ lệ người trả lời ở mức (%)					Tổng		Điểm TB
	Rất thấp	Thấp	Bình thường	Cao	Rất cao	%	Số phiếu	
	1	2	3	4	5			
Anh (Chị) được bố trí công việc phù hợp với năng lực ở mức	2,33	4,65	18,60	46,51	27,91	100	43	3,93
Anh (Chị) được đánh giá thực hiện công việc dựa trên những tiêu chuẩn đánh giá cụ thể, ở mức	2,33	20,93	53,49	18,60	4,65	100	43	3,02
Cấp trên trực tiếp hiểu rõ nguyện vọng của Anh (Chị) ở mức	0	6,98	11,63	58,14	23,26	100	43	3,98
Mức độ quan tâm, tạo cơ hội thăng tiến nghề nghiệp của Công ty đối với Anh (Chị) ở mức	11,63	23,26	51,16	9,30	4,65	100	43	2,72
Hệ thống đánh giá kết quả làm việc góp phần phát triển năng lực của Anh (Chị) ở mức	11,63	23,26	46,51	11,63	6,98	100	43	2,79
Anh (Chị) tin tưởng vào hệ thống đánh giá hoạt động công bằng, chính xác ở mức	0	34,88	39,53	16,28	9,3	100	43	3,0

(Nguồn: Kết quả khảo sát)

Phân tích dữ liệu khảo sát với đại diện 43 người lao động chiếm 59% đội ngũ nhân lực TVGPPTPM cho thấy:

Câu hỏi “Anh (Chị) được bố trí công việc có phù hợp với năng lực” chiếm được sự đồng tình của đa số những người được phỏng vấn với kết quả lần lượt là 46,51% và 27,91% ở mức “Cao” và “Rất cao”, thể hiện việc bố trí công việc, chuyển chuyên người lao động vào những vị trí phù hợp nhằm phát huy sở trường, năng lực của người lao động đang được thực hiện khá tốt ở doanh nghiệp.

Đánh giá thực hiện công việc cho kết quả tương đối, với 53,49% người được hỏi trả lời ở mức “Trung bình” và 18,6% trả lời là “Cao” cho tiêu chí “Anh (Chị) được đánh giá thực hiện công việc dựa trên những tiêu chuẩn đánh giá cụ thể”.

Cơ hội thăng tiến nghề nghiệp - yếu tố cũng không kém phần quan trọng đối với NLĐ tương ứng với câu hỏi “Mức độ quan tâm, tạo cơ hội thăng tiến nghề nghiệp của Công ty đối với Anh (Chị)” cũng chưa đạt được sự hài lòng của NLĐ với kết quả là “9,3% Cao” và chỉ “4,65% Rất cao”.

Những câu hỏi liên quan đến đánh giá năng lực làm việc người lao động như: “Hệ thống đánh giá kết quả làm việc góp phần phát triển năng lực của Anh (Chị)”, hoặc “Anh (Chị) tin tưởng vào hệ thống đánh giá hoạt động công bằng, chính xác” chưa đạt được kết quả đáng tin tưởng với số phiếu bầu chủ yếu đánh giá ở mức trung bình với tỷ lệ 46,51% và 39,53%. Tỷ lệ “Rất cao” cho câu hỏi này chỉ chiếm từ mức 6,98% đến 9,3%

Trong khi đó mong đợi của người lao động với câu hỏi: “Cấp trên trực tiếp hiểu rõ nguyện vọng của Anh (Chị)” đang cho ra kết quả khá tốt

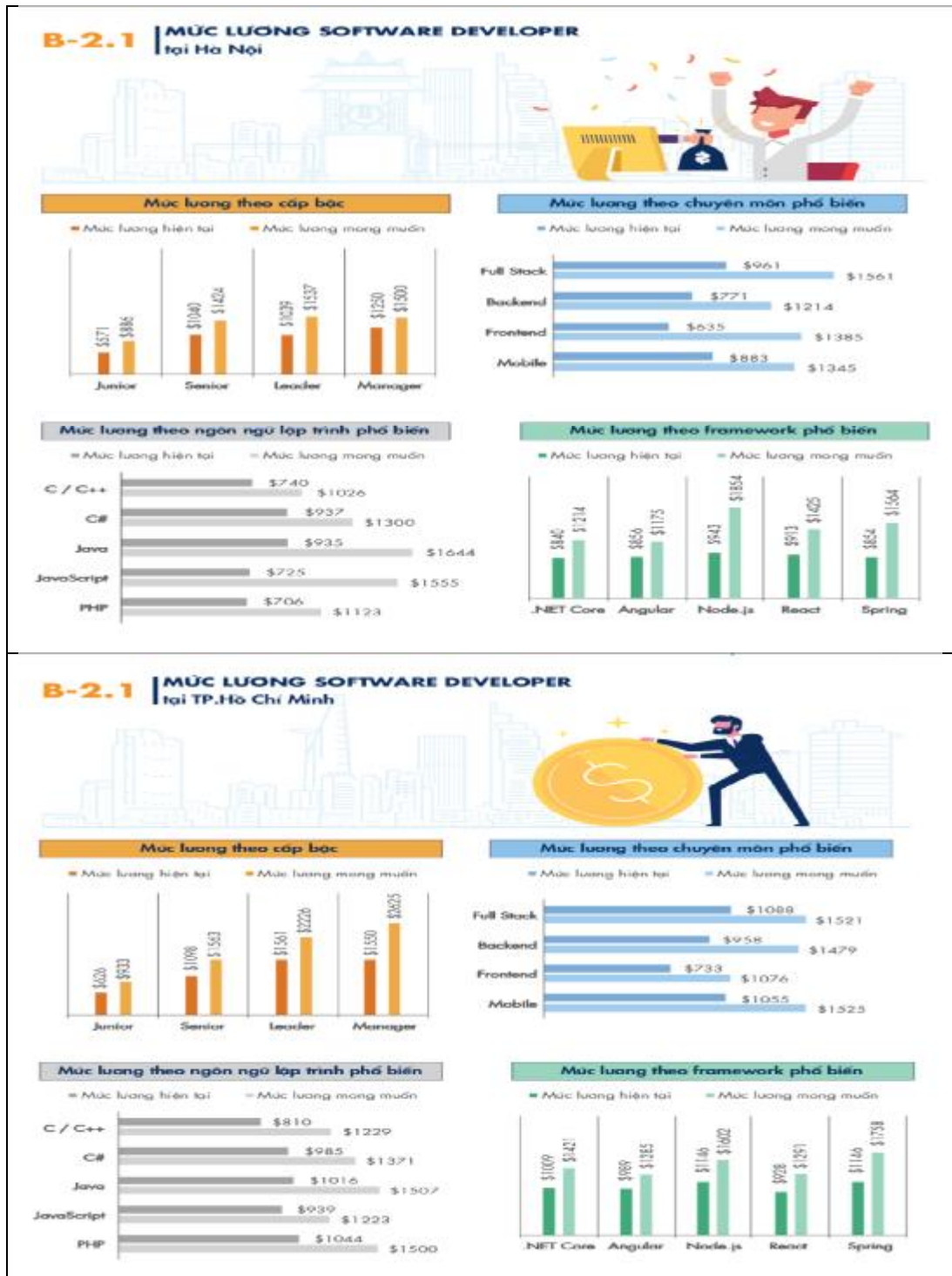
với 58,14% người được hỏi trả lời ở mức “Cao” và 23,26% trả lời là “Rất cao”.

Nhìn vào điểm trung bình cộng của các tiêu chí đánh giá cho thấy tiêu chí đang được đánh giá cao cần phát huy là “Cấp trên trực tiếp hiểu rõ nguyện vọng của Anh (Chị)” hay “Anh (Chị) được bố trí công việc phù hợp với năng lực” với điểm số trung bình cộng là 3,98 điểm và 3,93 điểm. Tiêu chí cần cải thiện “Mức độ quan tâm, tạo cơ hội thăng tiến nghề nghiệp của Công ty đối với Anh (Chị)” đang ở mức thấp với 2,72 điểm.

Như vậy, công tác quy hoạch sử dụng cán bộ của đội ngũ TVGPPTPM của Công ty đang được thực hiện ở mức tương đối tốt. Tuy nhiên công tác tiêu chuẩn đánh giá năng lực đánh giá thực hiện năng lực NLĐ đang chỉ ở mức trung bình. Cần đánh giá lại hoạt động này nhằm thực hiện tốt hơn, hiệu quả hơn công tác quy hoạch. Trong năm 2018, có 02 dự án mới của 02 khách hàng quan trọng ký hợp đồng (khách hàng nằm trong nhóm top đầu những công ty thương mại điện tử tại thị trường Châu Á). Việc tuyển dụng nhân sự bổ sung được tiến hành bình thường, tuy nhiên việc bổ nhiệm các vị trí quan trọng được thực hiện trong nội bộ nhân lực đội ngũ hiện tại: 02 thành viên giữ vai trò Trưởng nhóm kỹ thuật dự án đã được bổ nhiệm vào vị trí Quản lý dự án, tiếp nhận và đảm nhận tốt vai trò dẫn dắt đội dự án đã hoàn thành bàn giao sản phẩm thành công.

**Giữ chân nhân tài trong đội ngũ TVGPPTPM:** Để sử dụng và giữ chân nhân tài hiệu quả, ngoài việc tạo ra các chính sách nhân sự tốt thì tổ chức còn cần tạo lộ trình, cơ hội thăng tiến cho nhân viên phát triển.

Theo khảo sát của Vietnamworks về mức lương ngành CNTT:



Hình 2.2. Bảng khảo sát mức lương Lập trình viên khu vực

Hà Nội & HCM

(Nguồn: Vietnamworks)

Theo “Báo cáo thị trường nhân lực ngành CNTT” của Vietnamworks năm 2019, về mức lương của đội ngũ Lập trình phần mềm tại 02 thành phố lớn Hà Nội và HCM để hiểu yếu tố thị trường đang chi phối nhân lực ngành CNTT rất nhiều.

Khảo sát được thực hiện bởi Vietnamworks bằng phương pháp định lượng trên 1083 nhân lực ngành CNTT. Qua biểu đồ

- Các lập trình viên tùy theo ngôn ngữ lập trình (C/C++, C#, Java, JavaScript, PHP) sẽ được nhận mức lương khác nhau.

- Có khoảng cách giữa mức lương hiện tại và mức lương mong muốn:

+ Nhóm kỹ sư cấp quản lý tại TP HCM mong đợi mức lương 2.625 USD nhưng thực nhận là 1.550 USD, chênh lệch khoảng 1.075 USD;

+ Nhóm kỹ sư Front-end tại Hà Nội mong đợi mức lương 1.385 USD nhưng đang nhận mức lương 635 USD, tức chưa bằng 1/2 so với mong đợi và chênh đến 750 USD;

Nhìn chung, đa số nhân lực CNTT có cái nhìn tích cực với mức lương hiện tại của mình. Tuy nhiên, mức lương mong đợi vẫn cao hơn đến 30%-50% so với mức lương trung bình thực tế trên thị trường. Nhân sự của tổ chức cũng sẽ không ổn định khi thị trường chưa đạt được sự cân bằng tương đối.

Trong khi đó, ở số liệu của một báo cáo khác “Hơn 60% nhân lực ngành CNTT có ý định chuyển việc trong sáu tháng tới”. Nguyên nhân chủ yếu đến từ việc nhân viên mong muốn tăng lương (47.5%). (Theo báo cáo về dự đoán tỷ lệ chuyển việc ngành CNTT 6 tháng đầu năm 2019 của Vietnamworks)

Tham khảo ý kiến người lao động về Chính sách Nhân sự của Công ty, tác giả đã tiến hành điều tra bằng phiếu bảng hỏi và thu được kết quả như sau:

**Bảng 2.9: Kết quả khảo sát nhu cầu lao động về chế độ đãi ngộ**

Tiêu chí đánh giá	Tỷ lệ người trả lời ở mức (%)					Tổng		Điểm TB
	Rất thấp	Thấp	Bình thường	Cao	Rất cao	%	Số phiếu	
	1	2	3	4	5			
Anh (Chị) hài lòng về chế độ lương của Công ty ở mức	0	0	46,51	30,23	23,26	100	43	3,77
Anh (Chị) hài lòng về chế độ thưởng của Công ty ở mức ở mức	0	0	6,98	58,14	34,88	100	43	4,28
Anh (Chị) hài lòng về chế độ phúc lợi khác ở mức	0	0	16,28	72,09	11,63	100	43	3,95
Chế độ đãi ngộ (lương, thưởng, chế độ phúc lợi khác) đã tạo động lực trong công việc của Anh (Chị) với Công ty ở mức	0	0	0	4,65	95,35	100	43	4,95
Chế độ đãi ngộ đã tạo ra sự gắn bó giữa người lao động với doanh nghiệp ở mức	0	0	0	18,60	81,40	100	43	4,81
Chế độ đãi ngộ tạo ra sự gắn kết trong tập thể ở mức	0	0	6,98	69,77	23,26	100	43	4,16

(Nguồn: Kết quả khảo sát)

Kết quả khảo sát cho thấy, “46,51%” người được hỏi có "Hài lòng về chế độ lương” trả lời “Hài lòng bình thường”, 30,23% trả lời “Hài lòng mức cao” và 23,26% “Rất cao”. Với câu hỏi về “Anh (Chị) hài lòng về chế độ thưởng”, 58,14% trả lời “Cao”, 34,88% trả lời “Rất cao”, số còn lại lựa chọn “Bình thường”. Có thể thấy chế độ thưởng đang đáp ứng phần đông nguyện vọng của NLD trong công ty.

Về “Chế độ đãi ngộ (lương, thưởng, chế độ phúc lợi khác) đã tạo động lực trong công việc của Anh (Chị) với Công ty” nhận được 72,09% ở mức “Cao” là 1 kết quả khá tốt, 11,63% “Rất cao” và “chỉ 16,28% trả lời là “Bình thường”. Các câu hỏi mở về việc tạo động lực trong công việc, tạo sự gắn bó với doanh nghiệp và sự gắn kết trong tập thể đạt được sự đồng thuận cao cũng là một kết quả để doanh nghiệp cân nhắc chính sách phúc lợi lâu dài của Công ty.

#### ***2.3.4. Đào tạo và phát triển nhân lực Tư vấn giải pháp và phát triển phần mềm***

##### **Đào tạo và phát triển gắn với định hướng phát triển công ty**

Quan điểm của lãnh đạo Công ty TNHH Nextop, phát triển Công ty cần gắn liền với phát triển đội ngũ TVGPPTPM – đội ngũ chính tạo ra doanh thu, thương hiệu và giá trị của Công ty. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực đội ngũ TVGPPTPM để phát triển Công ty ổn định, bền vững. Chất lượng đội ngũ TVGPPTPM quyết định quá trình tăng trưởng, phát triển của Công ty TNHH Nextop.

Hàng năm, Ban giám đốc có các chỉ đạo về mục tiêu và chiến lược kinh doanh của Công ty trong năm. Các phòng ban xây dựng kế hoạch đào tạo dựa trên chỉ đạo của Ban giám đốc, thảo luận về nhu cầu đào tạo để đáp ứng các dự án và các công nghệ liên quan. Kế hoạch đào tạo được xây dựng gồm 04 phần sau:

- Đào tạo định hướng cho nhân viên mới: về công ty, về định hướng phát triển, các quy tắc làm việc chung cần tuân thủ, etc

- Đào tạo kiến thức nghiệp vụ về sản phẩm chính của Công ty & các buổi hội thảo về công nghệ liên quan và cập nhật ứng dụng công nghệ mới

- Đào tạo về quy trình của dự án

- Các đào tạo bên ngoài theo yêu cầu công việc

Bản kế hoạch đào tạo sau khi được xây dựng chi tiết được đệ trình Ban giám đốc duyệt, sau đó tiến hành tổ chức hoạt động đào tạo theo kế hoạch đã phê duyệt.

Trong năm 2018, Công ty đã tiến hành 24 khoá đào tạo về các vấn đề liên quan đến 02 sản phẩm chủ chốt của Công ty (FX và Crypto), các xu thế công nghệ giúp nhân viên nắm được các kiến thức về các sản phẩm công ty kinh doanh đồng thời tạo cơ hội học hỏi lẫn nhau. Nhận thức rõ, việc nắm bắt kiến thức nghiệp vụ giúp đội ngũ kỹ thuật hiểu rõ các yêu cầu của khách hàng và quy trình nghiệp vụ tài chính để phát triển ra các sản phẩm đáp ứng chính xác các yêu cầu của khách hàng. Đào tạo giúp nâng cao năng lực đội ngũ TVGPPTPM để đáp ứng các yếu tố: tốc độ - nắm bắt cơ hội - cải tiến hệ thống: năng lực phát triển sản phẩm đáp ứng yêu cầu về thời gian phát triển sản phẩm trong khoảng thời gian ngắn nhưng vẫn đáp ứng được các vấn đề về chất lượng sản phẩm. Tốc độ phát triển sản phẩm giúp thể hiện năng lực doanh nghiệp trong cạnh tranh với các đối thủ trong ngành. Thêm vào đó, cải tiến hệ thống ngày một tốt hơn để làm nên thương hiệu của doanh nghiệp, khẳng định vị thế của Công ty. Và mục tiêu cuối cùng là trở thành “Nhà cung cấp giải pháp hệ thống tài chính số 1 ở Châu Á”.

Cũng trong năm 2018, một số nhân viên được cử đi tham gia khoá đào tạo bên ngoài – đào tạo đánh giá chứng chỉ CMMI - CMMI Appraisal Training Dev.level 3, ver 2.0 để tiến hành nộp hồ sơ xin cấp chứng chỉ về

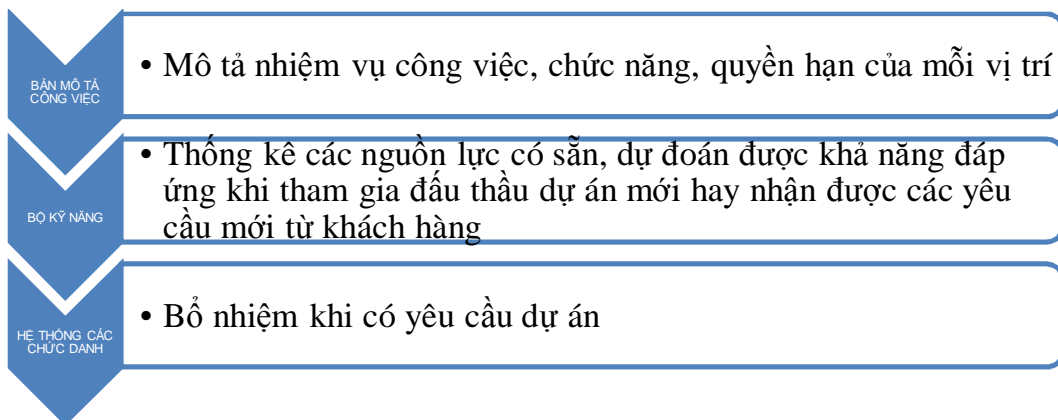


**Chuẩn quản lý các quy trình phát triển phần mềm quốc tế.** Công ty đã hoàn thành quá trình sát hạch và đã được Viện CMMI của Mỹ cấp chứng chỉ vào cuối tháng 7 năm 2019, trở thành doanh nghiệp đầu tiên ở Việt Nam được cấp chứng chỉ Dev.Level 3, version 2.0 mới nhất.

Kết quả sau đào tạo sẽ được tổng kết và được cập nhật trong Bộ kỹ năng cá nhân – tài liệu về các kỹ năng đã được đào tạo của toàn bộ nhân lực TVGPPTPM.

### **Đào tạo và phát triển gắn liền với lộ trình công danh nhân lực TVGPPTPM**

Lộ trình công danh của nhân lực TVGPPTPM tại Công ty TNHH Nextop được phát triển như sau:



#### **Sơ đồ 2.4. Sơ đồ phát triển công danh tại Công ty TNHH Nextop**

**Bản mô tả công việc:** giúp người lao động nắm được các yêu cầu cần phải đáp ứng cho các vị trí công việc

**Bộ kỹ năng:** việc trau dồi kiến thức và số năm kinh nghiệm làm việc mà người lao động tích lũy được thống kê lại và là điều kiện để nắm bắt các cơ hội công việc

**Hệ thống các chức danh:** khi đáp ứng đầy đủ các điều kiện thì NLĐ có thể nắm bắt được các cơ hội thăng tiến, chuyển chuyển đến các vị trí công việc cao hơn

## **2.4. Kết quả phát triển đội ngũ tư vấn giải pháp và phát triển phần mềm tại Công ty TNHH Nextop**

### ***2.4.1. Mức độ tăng trưởng về số lượng đội ngũ Tư vấn giải pháp và Phát triển phần mềm***

Công ty TNHH Nextop đã có gần 10 năm hình thành và phát triển trong lĩnh vực giải pháp về hệ thống giao dịch tài chính. Nextop đã xây dựng được môi trường làm việc trẻ trung, năng động, chuyên nghiệp, có văn hóa riêng, có chính sách đãi ngộ công bằng với nhân viên ... Tổng số nhân lực của Công ty TNHH Nextop là 79 lao động (cập nhật đến tháng 08/2019), trong đó số lượng nhân lực đội ngũ TVGPPTPM là 73 người; bộ phận hỗ trợ là 6 người. Dự tính tăng trưởng trong 05 năm tới lên 30% - 40% nhân lực hiện tại.

Với số lượng và cách bố trí sử dụng đội ngũ nhân lực hiện tại, tình hình thoáng vẫn diễn ra tình trạng “vừa thừa – vừa thiếu” – nhân lực của bộ phận này thì không làm việc hết thời gian nhưng nhân lực của bộ phận khác thì lại phải làm quá nhiều. Ngoài ra, vẫn có sự thiếu hụt về cung nhân lực do công ty chưa có lộ trình hoạch định nhân lực dài hạn. Do đó, để đáp ứng kịp thời các yêu cầu gấp gáp của dự án thì việc làm thêm ngoài giờ vẫn diễn ra với thời lượng khá cao để đảm bảo tiến độ. Hoặc biện pháp hỗ trợ khác như mượn tạm nhân lực của các dự án khác, có tính toán rõ ràng về thời điểm mượn nhân lực, trong thời gian bao lâu, làm những phạm vi công việc nào của dự án

### ***2.4.2. Mức độ tăng trưởng về chất lượng đội ngũ Tư vấn giải pháp và phát triển phần mềm đáp ứng nhu cầu sử dụng nhân lực***

Hiện nay, đội ngũ “Tư vấn giải pháp và phát triển phần mềm” tại Công ty TNHH Nextop đã đạt tỷ trọng cao đối với nền tảng giáo dục tốt, đúng chuyên ngành. Tuy nhiên, kết quả chất lượng đội ngũ được thể hiện

rõ nhất thông qua các chỉ số đo lường của dự án. Tham khảo kết quả dự án TRSPT là dự án trọng điểm của Công ty TNHH Nextop trong 3 năm gần đây.

**Bảng 2.10: Kết quả đo lường chất lượng dự án TRSPT**

Chỉ số	Trọng số	Chỉ tiêu			Thực tế	Chênh lệch so với chỉ tiêu TB (%)
		Cận dưới	Trung bình	Cận trên		
Tỷ lệ lỗi	Lỗi/ người/ tháng	0.55	4.44	8.33	7.78	70%
Chi phí phát sinh	%	1	3	5	5.1	70%
Thời gian dự án	%	83	92	100	100	9%
Đánh giá khách hàng	%	76.5	76.75	77	97.54	27%
Biên bản ghi nhận lỗi hệ thống		0	0	0	1	

(Nguồn: Báo cáo đóng dự án TRSPT)

Theo thống kê, tỷ lệ lỗi - Bug là nhiều, 7 bug /1 người/1 tháng. Mặc dù chưa vượt quá chỉ tiêu của dự án, nhưng cũng đã cận kề chỉ số cận trên USL.

Chi phí phát sinh vượt quá chỉ tiêu cận trên, 5.1% so với kế hoạch 5%. Do số bug phát sinh trong dự án là nhiều. Vì vậy nhân lực sử dụng để sửa lỗi và xác minh lỗi là nguyên nhân dẫn đến tăng chi phí đặt ra ban đầu của dự án.

Thời gian hoàn thành dự án về cơ bản đã giữ đúng các mốc thời gian cam kết về các giai đoạn bàn giao dự án cho khách hàng.

Dự án có điểm đánh giá của khách hàng - CSS rất cao, được khách hàng đánh giá rất tốt do giữ được thời gian bàn giao sản phẩm với khách hàng, Quản lý làm việc và theo dõi dự án sát sao và chất lượng dự án về tổng thể là đáp ứng được yêu cầu.

Dự án có 1 lỗi hệ thống được ghi nhận dưới dạng biên bản báo cáo lỗi hệ thống - Trouble report đã được báo cáo bởi Quản lý dự án và đội dự án đã thực hiện phân tích nguyên nhân, đưa ra các biện pháp phòng trừ cũng như hướng xử lý.

Số lượng đội ngũ cán bộ đã làm việc lâu năm (trên 5 năm), nắm rõ quy trình và nghiệp vụ hệ thống 02 sản phẩm chính Forex và Crypto không nhiều, chiếm khoảng 25% nhân sự hiện tại. Điều này có thể dẫn đến rủi ro về mặt nhân sự và rủi ro cho hệ thống nếu có sự nghỉ việc đồng thời 1 vài nhân lực cứng chủ chốt của Công ty.

Ngoài kết quả đánh giá dự án thì cũng cần tham khảo các ý kiến của đội ngũ quản lý để có những đánh giá đa chiều về chất lượng đội ngũ TVGPPTPM.

**Bảng 2.11: Kết quả khảo sát Cán bộ quản lý về chất lượng đội ngũ TVGPPTPM**

Tiêu chí đánh giá	Tỷ lệ người trả lời ở mức (%)					Tổng		Điểm TB
	Rất thấp	Thấp	Bình thường	Cao	Rất cao	%	Số phiếu	
	1	2	3	4	5			
Theo Anh (Chị) năng lực đội ngũ TVGPPTPM trong thời gian qua đáp ứng yêu cầu công việc ở mức	0	0	57,14	28,57	14,29	100	07	3,57
Theo Anh (Chị) đội ngũ nhân viên nắm bắt kiến thức hệ thống (Forex, Cryptocurrencies) ở mức	0	0	57,14	28,57	14,29	100	07	3,57
Theo Anh (Chị) chất lượng dự án ngày càng được cải thiện ở mức	0	0	28,57	42,86	28,57	100	07	4

(Nguồn: Kết quả khảo sát)

Về chất lượng đội ngũ TVGPPTPM, tỷ lệ đội ngũ có năng lực đáp ứng yêu cầu công việc hầu hết ở “Mức bình thường” chiếm 57,14%, tỷ lệ đáp ứng ở “Mức rất cao” chiếm 14,29%. Về tỷ lệ nắm bắt kiến thức hệ thống cũng cho ra kết quả tương đối giống với câu hỏi về năng lực đội ngũ thể hiện sự giới hạn hiểu biết về hệ thống.

Nguyên nhân của kết quả trên đây là do sản phẩm của công ty khá đặc thù tại thị trường Việt Nam, hầu hết các ứng viên khi tham gia làm việc tại công ty chưa có kinh nghiệm làm ở những hệ thống tài chính như FX hoặc Crypto hoặc chưa có kinh nghiệm để xử lý logic nghiệp vụ phức tạp một cách chính xác và hiệu quả. Thỉnh thoảng, một lỗi nhỏ có thể gây ảnh hưởng đến toàn bộ hệ thống. Hay với các khách hàng mới, do trở ngại về ngôn ngữ, việc hiểu chưa rõ các yêu cầu của khách hàng về mong muốn phát triển sản phẩm, dẫn đến có thể làm sai lệch đối với mong đợi của khách hàng.

Tuy nhiên, qua thời gian phát triển dự án, thì chất lượng đội ngũ ngày càng được cải thiện với kết quả 42,86% người được hỏi trả lời cho câu hỏi chất lượng dự án được cải thiện ở “Mức cao”.

#### ***2.4.3. Kết quả kinh doanh của Công ty TNHH Nextop***

Đội ngũ TVGPPTPM là nhân lực chính sản xuất sản phẩm và tạo ra doanh thu cho công ty. Doanh thu và lợi nhuận tăng đồng nghĩa với việc chất lượng dự án và chất lượng đội ngũ đang tăng. Tham khảo kết quả kinh doanh của Công ty 3 năm gần đây theo báo cáo kiểm toán do Công ty TNHH Ernst & Young Việt Nam kiểm toán.

**Bảng 2.12: Kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty TNHH Nextop**

<b>Năm</b>	<b>Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ (VND)</b>	<b>Lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp (VND)</b>
<b>2016</b>	27.847.575.519	1.096.161.792
<b>2017</b>	30.760.032.648	2.763.972.167
<b>2018</b>	36.953.524.236	5.196.220.428

(Nguồn: Phòng Kế toán)

Nhìn bảng dữ liệu trên cho thấy doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ và lợi nhuận của Công ty qua các năm đều tăng:

- Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ tăng 10.5% (năm 2017 so với năm 2016) và tăng 20.1% (năm 2018 so với năm 2017)

- Lợi nhuận tăng 152% (năm 2017 so với năm 2016) và tăng 88% (năm 2018 so với năm 2017)

Các chỉ số tăng trưởng này cho thấy của Công ty vẫn đang trên đà phát triển đi lên.

## **2.5. Các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển đội ngũ tư vấn giải pháp và phát triển phần mềm Công ty TNHH Nextop**

### **2.5.1. Yếu tố bên trong**

#### *2.5.1.1. Quan điểm của lãnh đạo*

Quan điểm của Lãnh đạo Công ty TNHH Nextop cho rằng: lãnh đạo coi nguồn nhân lực là động lực để phát triển nên đầu tư rất nhiều vào công tác đào tạo, phát triển nguồn nhân lực đặc biệt là công tác tuyển dụng nhân tài. Một số loại phụ cấp được áp dụng ở Nextop mà không phải môi trường nào cũng có: phụ cấp trang điểm, cung cấp phương tiện đi lại (taxi) cho nhân viên đi làm ca đêm và phụ nữ 02 tháng cuối thai kỳ. Và tạo môi trường làm việc, công nghệ tiên tiến

tiền....công bằng cho tất cả nhân viên. Những chính sách này đã giúp truyền cảm hứng cho NLD trong công ty.

Tuy nhiên, quan điểm của lãnh đạo đang bị bó buộc ở phần chi phí. Chính sách đãi ngộ cho nhân lực TVGPPTPM vẫn chưa thực sự thu hút và giữ chân được NLD hay chưa có những chính sách ưu đãi nhân tài riêng biệt. Chính điều này góp phần dẫn đến tỷ lệ nghỉ việc cao.

#### 2.5.1.2. *Đội ngũ cán bộ quản trị nhân lực*

Đội ngũ cán bộ quản trị nhân lực cần có những quan điểm đúng đắn để đưa ra tư vấn đúng đắn cho Lãnh đạo.

*Xa y dựng và nâng cao nhận thức về công tác phát triển NNL, giúp đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý, đến mỗi cán bộ công nhân viên phải nhận thức được công tác phát triển NNL, đặc biệt là với những công ty đặc thù về kỹ thuật như Công ty TNHH Nextop thì NNL là nền tảng lâu dài đảm bảo cho sự phát triển bền vững, là lực lượng đột phá và nâng cao năng lực cạnh tranh của Công ty. NNL hay đội ngũ TVGPPTPM chính là những tài sản không thể định giá mang lại sự tồn tại và phát triển cho Công ty.*

Thực tiễn cho thấy, việc phát triển được NNL hay phát triển đội ngũ TVGPPTPM phụ thuộc vào nhận thức, trình độ và mức độ quyết tâm chính trị của những người lãnh đạo và bộ máy quản lý điều hành. Mọi người đứng đầu và bộ máy quản lý có nhận thức đúng về vai trò của NNL, sẽ có được những quyết định đúng đắn nhất về việc cử cán bộ, nhân viên đi học, đi đào tạo cũng như có những chính sách "trả thảm đỏ" thu hút và sử dụng NNL chất lượng cao cho tổ chức.

*Xa y dựng chiến lược phát triển NNL trên cơ sở chiến lược phát triển, mục tiêu sản xuất kinh doanh: chiến lược phát triển đội ngũ TVGPPTPM cần đầy đủ, cụ thể về quan điểm, mục tiêu, các định hướng,*



các lộ trình, kế hoạch phát triển cho từng năm, từng giai đoạn và các giải pháp để thực hiện chiến lược đó. Chiến lược phát triển cũng cần phải xác định cụ thể về chất lượng đội ngũ như: kỹ năng, trình độ, tay nghề, phẩm chất, thể lực, ngoại ngữ... Ngoài ra, kế hoạch phát triển đội ngũ TVGPPTPM cần được rà soát, điều chỉnh hàng năm, việc thực hiện triển khai phải được giám sát, kết quả thực hiện sau từng giai đoạn cần được định lượng, đánh giá mức độ hoàn thành.

### **2.5.2. Yếu tố bên ngoài**

#### *2.5.2.1 Bối cảnh cách mạng công nghiệp 4.0*

Bối cảnh cách mạng công nghiệp 4.0 ngày càng phát triển sâu rộng đem lại cả những cơ hội và thách thức về nguồn nhân lực trong ngành CNTT nói chung và công ty Nextop nói riêng. Việc phát triển của cuộc cách mạng công nghiệp giúp cho nguồn nhân lực có cơ hội để học tập và nâng cao chất lượng. Thách thức về sự cạnh tranh tham gia thị trường của các Công ty về công nghệ gia tăng ngày càng nhiều. Đòi hỏi các công ty cung cấp giải pháp hệ thống tài chính như Nextop cần nỗ lực cải tổ bộ máy tổ chức, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực để gia tăng lợi thế cạnh tranh.

#### *2.5.2.2 Đặc điểm của thị trường lao động*

Xét về nhu cầu của thị trường lao động CNTT có thể thấy cung lao động đang yếu hơn cầu lao động. Dưới tác động của sự thiếu hụt cung – cầu, tạo ra sự cạnh tranh gay gắt giữa các doanh nghiệp về công nghệ trong việc giành “Nhân tài”.

Về trình độ lao động tìm việc: do cung lao động ít hơn cầu lao động và trình độ NLĐ cũng chưa đủ đáp ứng yêu cầu của các doanh nghiệp nên số lượng nhân sự tuyển dụng vào cơ bản đều được đào tạo lại chuyên môn mà các trường vẫn và đã chưa làm tốt được khâu đào tạo thực hành.

Hiện nay, ngành CNTT có số lượng chỉ tiêu tuyển sinh cao nhất trong các ngành tuyển sinh Đại học. Tuy đã có sự tăng đáng kể về số lượng sinh viên đầu ra ngành CNTT trong những năm gần đây, nhưng nhu cầu nhân lực CNTT vẫn còn thiếu rất nhiều, đặc biệt là kỹ sư CNTT chất lượng cao để đáp ứng nhu cầu thị trường. Đây cũng là một vấn đề về nguồn nhân lực cần sự hành động từ phía chiến lược quốc gia.

## **2.6. Đánh giá chung**

### **2.6.1. Ưu điểm**

Qua phân tích về thực trạng đội ngũ TVGPPTPM ở trên, cho thấy Công ty TNHH Nextop đã thu được một số kết quả nhất định về chất lượng nguồn nhân lực:

Dù hoạt động sản xuất kinh doanh vẫn đang trong giai đoạn phát triển, song Nextop luôn xác định lấy đội ngũ TVGPPTPM nòng cốt, là thế mạnh để cạnh tranh và phát triển bền vững. Do đó, công tác phát triển đội ngũ TVGPPTPM được Ban lãnh đạo công ty quan tâm và chú trọng.

Về cơ cấu lao động, lao động trong nhóm tuổi từ 20-30 tuổi chiếm tỷ lệ 72,1% là lực lượng nòng cốt của công ty, có thể nói đa số là lực lượng lao động trẻ, nhiệt huyết, có khả năng học hỏi nhanh, có sức sáng tạo trong lao động và có sức lao động dẻo dai. Thêm vào đó, đội ngũ nhân lực hầu hết tốt nghiệp đúng chuyên ngành và từ các trường Đại học top đầu trong cả nước có nền tảng đào tạo chắc chắn, là cơ sở lý thuyết cho các đào tạo chuyên sâu cũng như phát triển nghề nghiệp trong tương lai. Đa số chính là một thế mạnh, điều kiện cốt lõi để công ty phát triển bền vững.

Về công tác hoạch định nhân lực, công ty tạo điều kiện cho mọi người lao động có cơ hội học tập, thăng tiến, phát huy hết năng lực hiện có trong công việc. Việc bổ nhiệm dựa vào năng lực thực tế mà không quan tâm đến số năm kinh nghiệm hay độ tuổi.

Về công tác tuyển dụng của công ty được tiến hành nhanh chóng, thuận tiện cho ứng viên và cũng tạo lợi thế cạnh tranh cho Công ty.

Về đãi ngộ nhân tài trong đội ngũ TVGPPTPM, công ty đã có những chú trọng để đãi ngộ và giữ chân nhân tài. Công ty TNHH Nextop luôn thực hiện nghiêm ngặt tuân thủ các chế độ tiền lương, tiền thưởng và các khoản phụ cấp, phúc lợi khác theo quy định của Luật lao động. Ngoài ra, Công ty cũng có thêm các khoản trợ cấp mang tính khác biệt như: trợ cấp Trang điểm cho lao động nữ, cung cấp phương tiện đi lại bằng taxi cho ca làm việc ban đêm và phụ nữ ở 02 tháng cuối chu kỳ thai sản, v.v, góp phần tạo động lực kích thích người lao động làm việc và gắn bó với công ty.

Về công tác đào tạo và phát triển cũng được chú trọng: định kỳ 6 tháng 1 lần, các phòng ban lên kế hoạch đào tạo, dựa trên đề xuất của các phòng ban nhằm khuyến khích ý tưởng sáng tạo, cũng như cơ hội trao đổi kiến thức giữa các phòng ban trong Công ty.

Lãnh đạo Công ty TNHH Nextop quan tâm đến người lao động, tổ chức nhiều hoạt động ngoại khóa quan tâm đến đời sống vật chất, tinh thần cho người lao động và gia đình họ để khích lệ, động viên tinh thần người lao động. Chính vì thế đã tạo ra môi trường làm việc hài hòa, thân thiện, tâm lý làm việc thoải mái và an tâm trong công tác. Thời gian qua, quan hệ lao động tại công ty luôn hài hòa, lành mạnh, không xảy ra hiện tượng tranh chấp lao động

hay đình công, trong truyền thống và nhân hóa doanh nghiệp đều được giữ vững.

## **2.6.2. Hạn chế và nguyên nhân**

### **2.6.2.1 Những hạn chế**

Về hoạch định nhân lực đội ngũ TVGPPTPM tuy đã có những định hướng nhất định nhưng vẫn chưa được quan tâm đúng mức và thực hiện có bài bản. Việc hoạch định vẫn chủ yếu mang tính giải quyết được mục tiêu trước mắt, chưa mang tính dài hạn, trong khi đó lực lượng nhân lực vẫn còn non về kinh nghiệm, chưa đủ khả năng và chưa chủ động xử lý vấn đề khi có sự cố hệ thống xảy ra. Hàng năm cần đánh giá định kỳ cán bộ trên cơ sở tiêu chí về chuyên môn, năng lực, phẩm chất, khả năng phát triển để thực hiện việc quy hoạch cán bộ chủ chốt. Bên cạnh đó, công tác quy hoạch và bổ nhiệm cán bộ vẫn chủ yếu dựa vào nguồn nội bộ, rõ ràng nhận thấy chế độ thu hút nhân tài từ nguồn bên ngoài không được khuyến khích dẫn đến một số hạn chế về phát triển nguồn nhân lực. Công tác đánh giá thực hiện công việc vẫn còn thực hiện mang tính hình thức. Việc đánh giá chủ yếu dựa trên cảm quan cá nhân mà không có dữ liệu đo lường cụ thể dẫn đến kết quả đánh giá không được thực hiện công bằng và minh bạch.

Về công tác tuyển dụng nhân lực: đa số nhân lực chủ chốt trong công ty vẫn là lao động kế nhiệm, cần mở rộng hoạt động tuyển dụng lãnh đạo từ nguồn bên ngoài để đa dạng hoá nguồn lực và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

Về chế độ đãi ngộ (tiền lương, khen thưởng, ưu đãi..) chưa thật sự hấp dẫn, nổi trội hơn so với các doanh nghiệp khác trong cùng lĩnh vực thị trường Công ty về Công nghệ thông tin. Các

chính sách thu ỡng cố định theo quy chế cũng không thúc đẩy na ỹng cao chất lu ợng nhân lực do mức khuyến khích chu ỹa cao.

Hoạt độ ỹng đào tạo và bồi du ỡng na ỹng cao trình độ : chưa có các khóa đào tạo về kỹ na ỹng mềm như Tiếng anh, tiếng Nhật, kỹ na ỹng làm việ ỹc nhóm, giải quyết vấn đề... vẫn chu ỹa đũ ợc thực hiện. Các hoạt độ ỹng đào tạo chủ yếu tập trung vào hướng kỹ thuật và công nghệ. Và vẫn chưa được đầu tư bài bản thông qua các tổ chức đào tạo bên ngoài, mà chủ yếu vẫn dựa vào nguồn lực đào tạo nội bộ.

#### 2.6.2.2 Nguyên nhân

Những hạn chế tre ỹn do nhiều nguyên nhân khác nhau, như ỹng chủ yếu xuất phát từ nhu ỹng nguyên nhân chính sau:

Công tác hoạch định nhân lực và quy hoạch bổ nhiệ ỹm cán bộ chu ỹa được thực hiện khoa học và bài bản.

Công tác tuyển dụng còn khó khăn do sự phát triển nhanh chóng của cách mạng công nghiệp 4.0 cùng với sự gia nhập nhanh chóng của các Công ty phần mềm vào thị trường Việt Nam gây ra sự thiếu hụt về lao độ ỹng CNTT. Cùng với đó là sự cạnh tranh gay gấ ỹt của nhiều công ty đối thủ trong lĩnh vực.

Nguồn kinh phí đầu tu ỹ cho các hoạt độ ỹng phát triển đội ngũ còn hạn hẹp, thiếu chính sách hiệ ỹ quả trong việ ỹc thu hút ngu ỹời có trình độ chuyệ ỹn môn, nghiệ ỹp vụ tay nghề cao.

Chính sách đãi ngộ còn hạn chế, chế độ tiền lu ỹo ỹng, phụ cấp, tiền thu ỡng chu ỹa thực sự tạo ra đũ ợc độ ỹng lực khuyến khích ngu ỹời lao độ ỹng ha ỹng say và ta ỹm huyết với công việ ỹc.

**Chương 3: GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ TƯ VẤN GIẢI  
PHÁP VÀ PHÁT TRIỂN PHẦN MỀM TẠI CÔNG TY TNHH  
NEXTOP**

**3.1. Mục tiêu của công ty trong thời gian tới đến năm 2025**

**3.1.1. Phương hướng phát triển kinh doanh đến năm 2025**

*3.1.1.1. Mục tiêu chiến lược kinh doanh*

Trong bối cảnh cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ 4 – cuộc cách mạng số, với tác động mạnh mẽ của làn sóng dịch chuyển sang số hoá với xu hướng Trí tuệ nhân tạo (AI), Blockchain hay vạn vật kết nối Internet (IoT), thúc đẩy sự phát triển công nghệ toàn cầu và được dự đoán sẽ làm thay đổi hoàn toàn cuộc sống của con người. Trong xu thế chuyển dịch của thế giới, công nghệ đóng vai trò cốt lõi của sự thay đổi, hiện diện trong mọi góc ngách của cuộc sống. Nextop cũng không nằm ngoài dòng chảy và sự thay đổi mạnh mẽ. Nextop cần tăng cường năng lực quản lý điều hành, cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý cần hoàn thiện hơn nhằm dễ dàng áp dụng chuẩn mực và sẵn sàng hội nhập phát triển. Ứng dụng nền tảng công nghệ hiện đại tiên tiến nhất, đáp ứng các yêu cầu của thị trường về cung cấp các sản phẩm ưu việt với chất lượng cao.

Trong giai đoạn 2019 – 2025, Nextop sẽ tập trung vào các mục tiêu:

- Chiếm lĩnh thị trường khu vực Châu Á trong lĩnh vực tư vấn hệ thống tài chính
- Trở thành doanh nghiệp cung cấp giải pháp về hệ thống tài chính cho các tổ chức tài chính có khối lượng giao dịch lớn nhất trên thế giới
- Tận dụng thế mạnh tích lũy về phát triển hệ thống cho các tổ chức tài chính lớn tại Nhật Bản để mở rộng phạm vi hoạt động sang các nước ở khu vực Châu Mỹ, Châu Âu.
- Nâng cao năng lực công nghệ và năng lực cạnh tranh của Công ty trong việc xây dựng, ứng dụng và chuyển đổi và cải tiến công nghệ

với nhiều ứng dụng mới, có khả năng áp dụng thực tiễn cao, mang lại hiệu quả sản xuất kinh doanh cũng như trải nghiệm mới cho người dùng.

#### *3.1.1.2. Mục tiêu chiến lược nhân sự*

Nâng cao nhận thức của người lao động về tầm nhìn và chiến lược phát triển công ty.

Xây dựng chiến lược phát triển đội ngũ TVGPPTPM về lâu dài, đủ mạnh cả về lượng và chất.

Phát triển, nâng cao chất lượng đội ngũ TVGPPTPM ngày càng cao thông qua các hoạt động như: Hoạch định đội ngũ TVGPPTPM; Thu hút và tuyển chọn đội ngũ TVGPPTPM; Sử dụng và giữ chân nhân tài trong đội ngũ TVGPPTPM; Đào tạo và phát triển đội ngũ TVGPPTPM, etc.

Làm tốt công tác chăm lo đời sống cho người lao động, từng bước điều chỉnh các chính sách phù hợp với năng lực và thị trường để người lao động yên tâm cống hiến và gắn bó với công ty.

Cải thiện năng lực quản lý, năng lực điều hành, tạo động lực để toàn thể người lao động cùng nỗ lực hết mình vì mục tiêu chung của công ty.

#### *3.1.1.3. Mục tiêu chiến lược tài chính*

Cung cấp giải pháp về hệ thống ổn định để duy trì quan hệ hợp tác với các khách hàng lớn hiện tại nhằm đảm bảo doanh thu ổn định.

Xây dựng uy tín Công ty thông qua việc cung cấp hệ thống cho các khách hàng lớn để kết nối với các đối tác khác nhằm tăng doanh thu.

Đến năm 2025, mở rộng mạng lưới khách hàng của Công ty lên gấp đôi so với số lượng hiện tại nhằm tăng doanh thu, cải thiện thu nhập cho người lao động.

### ***3.1.2. Yêu cầu đặt ra đối với đội ngũ Tư vấn giải pháp và phát triển phần mềm***

Để đạt được các mục tiêu về phương hướng phát triển kinh doanh đến năm 2025, đội ngũ TVGPPTPM là đội ngũ nòng cốt của Công ty TNHH Nextop cần chú trọng các yêu cầu sau:

*Với đội ngũ lãnh đạo:* tăng cường năng lực quản lý điều hành; chú trọng đào tạo nguồn nhân lực phát triển đồng đều; chuẩn bị đội ngũ nhân lực cốt cán và nhân sự cốt cán dự bị sẵn sàng đáp ứng các dự án hiện tại và các dự án trong tương lai; tạo điều kiện cho đội ngũ có cơ hội tìm hiểu, nghiên cứu và cập nhật công nghệ mới; chuẩn bị sẵn sàng về mọi mặt để đáp ứng các yêu cầu về thay đổi của thế giới và thị trường.

*Với đội ngũ nhân viên:* tăng cường tiếp cận, học hỏi công nghệ mới, tăng khả năng ứng dụng công nghệ tiên tiến trên thế giới vào ứng dụng sản phẩm; tăng cường trao đổi, học hỏi trong nội bộ để chia sẻ kiến thức và kinh nghiệm.

### **3.2. Các giải pháp hoàn thiện công tác phát triển đội ngũ tư vấn giải pháp và phát triển phần mềm Công ty TNHH Nextop**

#### ***3.2.1. Nhóm giải pháp tăng cường hoạch định nhân lực TVGPPTPM Công ty TNHH Nextop***

***(1) Giải pháp 1: Hoạch định đội ngũ TVGPPTPM theo khung năng lực vị trí việc làm***

**Mục tiêu:** Tạo ra đội ngũ nhân lực TVGPPTPM có phẩm chất, kỹ năng chuyên môn theo khung năng lực vị trí việc làm của doanh nghiệp

#### **Nội dung giải pháp:**

Để hoạch định nhân lực theo Khung năng lực vị trí việc làm, bộ phận Nhân sự cần phối hợp với các phòng ban xây dựng Vị trí việc làm, Bản mô tả công việc, Khung năng lực. Việc thực hiện cần tiến hành các bước sau:

***Bước 1: Xác định vị trí việc làm của từng công việc***



**Bảng 3.1. Bảng vị trí việc làm**

STT	Tên vị trí việc làm (VTVL)	Tên phòng ban thực hiện VTVL	Số lượng	Loại hợp đồng	Ghi chú
1	2	3	4	5	6
1	Quản lý dự án	Quản lý	05	Dài hạn	
2	Lập trình viên Java	Lập trình	35	Dài hạn	
3	Chuyên viên phân tích nghiệp vụ	Phân tích nghiệp vụ	04	Dài hạn	
4	Kỹ sư kiểm thử hệ thống	Kiểm thử hệ thống	32	Dài hạn	
5	Nhân viên kiểm soát chất lượng	Kiểm soát chất lượng	03	Dài hạn	
6	Nhân viên thiết kế Website	Thiết kế Website	06	Dài hạn	
7	Nhân viên trực vận hành hệ thống	Dịch vụ vận hành	18	Dài hạn	

*Bước 2: Lập hoặc hoàn thiện (nếu đã có) bản mô tả công việc cho từng vị trí việc làm*

**Bảng 3.2. Bản mô tả công việc vị trí Quản lý dự án**

TT	Tên vị trí việc làm	Mô tả công việc của vị trí việc làm	Xác định khung năng lực	Ghi chú
<b>1</b>	<b>Vị trí việc làm gắn với công việc lãnh đạo, quản lý, điều hành</b>			
1.1	Quản lý dự án - PM	1. Khởi động và thiết lập dự án • Định nghĩa các thông tin khởi tạo dự án gồm Mục Tiêu của dự án, Yêu cầu thực hiện dự án, Ban Dự Án &	1. Năng lực: - Ít nhất 05 năm kinh nghiệm tư vấn hoặc triển khai các dự án giải pháp	

TT	Tên vị trí việc làm	Mô tả công việc của vị trí việc làm	Xác định khung năng lực	Ghi chú
		<p>Vai trò các thành viên và Mô hình thông tin trong dự án.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kế hoạch tổng quan (nếu có điều chỉnh)</li> <li>• Xác định các thông tin chi tiết về khách hàng để lên kế hoạch quản trị dự án chi tiết.</li> <li>• Là đầu mối contact chính xuyên suốt trong dự án</li> <li>• Nhận định rủi ro và có phương án dự phòng</li> </ul> <p>2. Triển khai và kiểm soát dự án</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quản lý đối tác triển khai: quản lý các đối tác triển khai bao gồm năng lực các đối tác để phục vụ công tác triển khai.</li> <li>• Phối hợp với đối tác, bộ phận liên quan để hoàn thành lấy yêu cầu chức năng chi tiết, các yêu cầu triển khai về mặt kỹ thuật, tiến độ, đúng phạm vi công việc. Xử lý các sự cố và vấn đề phát sinh kịp thời.</li> <li>• Lập Biên bản nghiệm thu theo từng giai đoạn</li> </ul> <p>3. Báo cáo &amp; đánh giá</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Thực hiện báo cáo theo định kỳ và theo từng giai đoạn của dự án</li> <li>• Tổng kết và đánh giá kết quả dự án bao gồm các yếu tố thành công, thất</li> </ul>	<p>phần mềm, các dự án tích hợp phần mềm.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ít nhất 01 năm giữ vai trò quản lý dự án.</li> <li>- Năng lực lãnh đạo</li> <li>- Tiếng anh tốt, đặc biệt chuyên ngành Tài chính, ngân hàng</li> <li>- Kiến thức về Quản lý dự án, và quy trình triển khai dự án phần mềm</li> <li>- Kiến thức về quản trị rủi ro</li> <li>- Kiến thức về giải pháp ngành (Ngân hàng, bảo hiểm, ...).</li> <li>- Kiến thức về nghiệp vụ (Ngân hàng, bảo hiểm, ...)</li> <li>- Am hiểu các sản phẩm dịch vụ của công ty. Cũng như năng lực kỹ thuật của công ty.</li> <li>- Có khả năng tập hợp, quy tụ;</li> </ul> <p>2. Kỹ năng:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kỹ năng lập kế hoạch, theo dõi và kiểm soát tiến độ</li> <li>• Kỹ năng giao tiếp, đàm phán và ra quyết định.</li> <li>• Kỹ năng soạn thảo, tạo</li> </ul>	

TT	Tên vị trí việc làm	Mô tả công việc của vị trí việc làm	Xác định khung năng lực	Ghi chú
		bại từ việc thực hiện dự án 4. Quản lý chất lượng • Đảm bảo tuân thủ việc thực hiện các quy trình công việc quản lý chất lượng • Liên tục cải tiến quy trình và sáng kiến nâng cao chất lượng dịch vụ.	lập văn bản. • Kỹ năng giải quyết vấn đề • Làm việc theo nhóm • Kỹ năng nghiên cứu và tự học hỏi • Kỹ năng quản lý thời gian • Kỹ năng sử dụng thành thạo các công cụ như Microsoft Project, Microsoft Office	

*Bước 3: Xây dựng khung năng lực:*

Xác định 02 loại khung năng lực:

- Khung năng lực chung: những năng lực cần thiết cho tất cả các vị trí việc làm: phẩm chất, tính cách, etc

- Khung năng lực lãnh đạo, quản lý: tầm nhìn và tư duy chiến lược, ra quyết định, etc

Quy định các cấp độ cho khung năng lực: 05 mức cấp độ năng lực với mức thấp nhất là mức 1 và mức cao nhất là mức 5

**Bảng 3.3. Bảng mức độ cấp độ năng lực**

Mức độ cấp độ năng lực	Quy định cấp độ của từng năng lực	Ghi chú
<b>Mức 5</b>	- Có thể áp dụng thành thạo năng lực này để hoàn thành công việc được giao ở tầm định hướng chiến lược, tầm nhìn dài hạn cho các hệ thống sản phẩm	

Mức độ cấp độ năng lực	Quy định cấp độ của từng năng lực	Ghi chú
	<p>chính của công ty...;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Được xem như “<i>chuyên gia</i>” trong các vấn đề về kỹ thuật trong các công nghệ mà công ty đang sử dụng;</li> <li>- Có thể hướng dẫn cho người khác hoàn thiện hơn năng lực này.</li> </ul>	
<b>Mức 4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Có thể áp dụng thành thạo năng lực này để hoàn thành công việc được giao ở tầm xác định mục tiêu, kế hoạch của một lĩnh vực và/hoặc mảng chuyên môn phụ trách;</li> <li>- Được xem như “<i>người tư vấn</i>” khi có những vấn đề, tình huống khó liên quan đến tìm kiếm, lựa chọn các giải pháp kỹ thuật...;</li> <li>- Có thể hướng dẫn cho người khác phát triển năng lực này.</li> </ul>	
<b>Mức 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Có thể áp dụng năng lực này để hoàn thành công việc được giao ở tầm xác định kế hoạch, chương trình của phòng và tương đương và/hoặc mảng chuyên môn phụ trách...;</li> <li>- Có thể hỗ trợ hướng dẫn cho người khác phát triển năng lực này.</li> </ul>	
<b>Mức 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Có thể áp dụng năng lực này để hoàn thành công việc được giao theo mục tiêu, quy định, tiêu chuẩn đã xác định và/hoặc ở tầm xây dựng kế hoạch, triển khai nghiệp vụ chuyên môn của một nhóm, bộ phận;</li> <li>- Tập trung áp dụng và trau dồi năng lực; đôi lúc cần thêm sự hướng dẫn.</li> </ul>	
<b>Mức 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Có thể áp dụng năng lực này để thực hiện những công việc đơn giản hoặc sự vụ theo quy trình, chỉ định</li> </ul>	

<b>Mức độ cấp độ năng lực</b>	<b>Quy định cấp độ của từng năng lực</b>	<b>Ghi chú</b>
	được hướng dẫn trước; - Tập trung học hỏi, phát triển năng lực này; cần hướng dẫn, giám sát từ người khác.	

Xây dựng khung năng lực: Xây dựng khung năng lực dựa trên các tiêu chí: Vị trí việc làm, Trình độ chuyên môn (Chuyên môn chính, Ngoại ngữ, Tin học), Các chứng chỉ cần có để đáp ứng công việc, Năng lực chung (Đạo đức, Giao tiếp, Quan hệ, etc), Năng lực lãnh đạo, quản lý, Các kỹ năng khác cần có.

**Bảng 3.4. Khung năng lực vị trí Quản lý dự án**

TT	Tên vị trí việc làm (VTVL)	Trình độ chuyên môn, ngoại ngữ, tin học tối thiểu cần có để đáp ứng VTVL			Các chứng chỉ cần có để đáp ứng VTVL	Năng lực chung						Năng lực lãnh đạo, quản lý					Yêu cầu kỹ năng khác (nếu có) để đáp ứng VTVL (ghi cụ thể)		
						Đạo đức và trách nhiệm công vụ	Tổ chức thực hiện công việc	Soạn thảo và ban hành văn bản	Thái độ phục vụ tổ chức, công dân	Giao tiếp ứng xử	Quan hệ phối hợp	Xác định tầm nhìn và tư duy chiến lược	Quản lý sự thay đổi	Ra quyết định	Quản lý nguồn lực	Phát triển năng lực công chức, người lao động		Xây dựng mối quan hệ	
		Chuyên môn	Ngoại ngữ	Tin học		7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17		18	19
<b>I Nhóm lãnh đạo, quản lý, điều hành</b>																			
1	Quản lý dự án	Đại học	Giao tiếp thành thạo		Chứng chỉ quản lý dự án PMP, PMF	Mức độ 5	Mức độ 5	Mức độ 2	Mức độ 5	Mức độ 5	Mức độ 5	Mức độ 5	Mức độ 5	Mức độ 5	Mức độ 5	Mức độ 5	Mức độ 4	Mức độ 4	<p>- Kỹ năng phối hợp, thương lượng với các phòng ban để hoàn thành nhiệm vụ chung của dự án</p> <p>- Phải có uy tín cao; khả năng chịu áp lực tâm lý tốt; hiểu biết rộng về các lĩnh vực chuyên môn kỹ thuật</p>

*Bước 4: Lập kế hoạch cân đối Cung – Cầu nhân lực đội ngũ TVGPPTPM trong 02 năm tới (2019 ~ 2021)*

**Bảng 3.5. Bảng cân đối nhân lực đội ngũ TVGPPTPM (2019 ~ 2021)**

STT	Vị trí	Hiện có (Cung)	Cần có (Tuyển mới – 10%, thay thế nghỉ việc- 30%)	Cần tuyển	Độ khó về tuyển dụng	Chính sách ứng phó
1	Quản lý dự án – PM (tuyển mới 30%)	3	5	2	Cao	Đào tạo nuôi dưỡng cán bộ chủ chốt. Bổ nhiệm trong đội ngũ hiện có, và tuyển bổ sung thay thế người bỏ nhiệm.
2	Lập trình viên (Ngôn ngữ Java, làm việc với frameworks về Frontend và Backend)	25	35	10	Cao	1. Tuyển dụng ứng viên ít kinh nghiệm để đào tạo 2. Tuyển dụng ứng viên có 1 trong 2 kinh nghiệm Back-end hoặc Front-end để đào tạo. 3. Luân chuyển ứng viên từ các dự án khác để hỗ trợ tạm thời
3	Chuyên viên phân tích nghiệp vụ	3	4	1	Vừa	Tuyển dụng mới
4	Kỹ sư kiểm thử hệ thống	23	32	9	Thấp	1. Tuyển dụng mới 2. Luân chuyển hỗ trợ nhân lực giữa các dự án
5	Nhân viên kiểm soát chất lượng	2	3	1	Vừa	Tuyển dụng mới
6	Nhân viên thiết kế Website	4	6	2	Vừa	
7	Nhân viên trực vận hành hệ thống – OPS	13	18	5	Vừa	
<b>TỔNG</b>		<b>73</b>	<b>103</b>	<b>30</b>		

**Điều kiện thực hiện:**

Bộ phận Nhân sự cần phối hợp với các phòng ban Khối Tư vấn giải pháp và phát triển phần mềm để thống nhất về việc xây dựng và áp dụng triệt để Khung năng lực vị trí việc làm trong mọi hoạt động liên quan đến hoạch định nhân lực TVGPPTPM.

Ban giám đốc ra quyết định về việc xây dựng và áp dụng Khung năng lực vị trí việc làm

**(2): Giải pháp 2: Xây dựng lộ trình công danh cho đội ngũ TVGPPTPM**

**Mục tiêu:** Xây dựng lộ trình công danh tạo ra định hướng phát triển nghề nghiệp cho người lao động, là mục tiêu, là động lực cho người lao động phấn đấu, nỗ lực hơn để hoàn thành công việc

**Nội dung giải pháp:** Xây dựng lộ trình công danh cho đội ngũ TVGPPTPM theo 02 hướng: kỹ thuật và quản lý. Ban hành cơ chế thăng tiến ưu tiên cho cán bộ của Công ty ứng cử vào các chức danh, vị trí quản lý, lãnh đạo còn trống. Tuyển mới lãnh đạo, quản lý vẫn khuyến khích tạo nguồn đa dạng từ bên ngoài tùy thuộc vào yêu cầu đặc thù hoặc tình hình đáp ứng của nhân lực hiện tại.

**Điều kiện thực hiện:**

Các phòng ban: Xây dựng lộ trình công danh của từng phòng ban, từng vị trí công việc

Phòng Nhân sự:

- Đề trình kế hoạch lộ trình công danh xin phê duyệt của BGD và công bố trong nội bộ Công ty

- Thông báo đến toàn bộ người lao động khi có các vị trí chức danh lãnh đạo, quản lý bỏ trống

- Ban hành quyết định liên quan đến bổ nhiệm vị trí và thông báo đến toàn bộ nhân viên

- Công khai quá trình bổ nhiệm, quá trình xét duyệt, quy hoạch cán bộ để người lao động theo dõi, giám sát.

**(3) Giải pháp 3: Tăng cường tuyển dụng dựa trên khung năng lực cho các vị trí việc làm của đội ngũ TVGPPTPM:**

**Mục tiêu:** Để phát triển nguồn nhân lực (phát triển đội ngũ) về chất lượng, doanh nghiệp cần xây dựng khung năng lực cho từng vị trí việc làm.



Từ đó tuyển dụng dựa trên khung năng lực để đảm bảo ứng viên đáp ứng các yêu cầu của tổ chức.

**Nội dung giải pháp:**

Hoàn thiện khung năng lực làm cơ sở để tuyển dụng và phát triển đội ngũ

Trong suốt quy trình tuyển dụng sử dụng khung năng lực để đánh giá năng lực ứng viên. Việc đánh giá được thực hiện thông qua:

- Bài Test dựa trên khung năng lực
- Phiếu đánh giá ứng viên dựa trên khung năng lực, trong đó quy định rõ năng lực cần thiết tối thiểu mà ứng viên cần có để đáp ứng công việc, năng lực có thể đào tạo, năng lực nổi trội và các năng lực khác.

**Điều kiện thực hiện:**

Các phòng ban: cử 01 cán bộ chuyên trách hỗ trợ thiết kế các bài test theo yêu cầu của từng vị trí

Bộ phận Nhân sự:

- Tuyên truyền, phối hợp và tư vấn với các phòng ban trong quá trình thực hiện
- Thiết kế phiếu đánh giá ứng viên

**3.2.2 Nhóm giải pháp số 2: Xây dựng các chính sách thu hút nhân tài cho đội ngũ Tư vấn giải pháp và phát triển phần mềm tại Công ty TNHH Nextop**

**(1) Giải pháp 1: Phát triển thương hiệu tuyển dụng cho Công ty TNHH Nextop**

**Mục tiêu:** Thương hiệu của nhà tuyển dụng đại diện cho bộ mặt của doanh nghiệp mà qua đó quảng bá những giá trị của họ, tách biệt họ với các đối thủ cạnh tranh nhằm thu hút những tài năng đến với tổ chức. Ngoài ra, doanh nghiệp có thể chủ động “săn” những nhân tài phù hợp với yêu cầu và văn hóa làm việc của tổ chức.

**Nội dung giải pháp:** Để đạt được mục tiêu trên, doanh nghiệp cần chú trọng vào các nội dung sau:

- Tăng cường nhận diện thương hiệu doanh nghiệp thông qua các hoạt động tuyển dụng, quảng bá trên các phương tiện truyền thông, mạng xã hội, etc. Phải tạo được thương hiệu tuyển dụng riêng (nhận diện thương hiệu) của doanh nghiệp.

- Marketing và quảng bá hình ảnh của doanh nghiệp nhằm thu hút nhân tài

- Tăng cường tham gia các hội chợ việc làm, hội thảo về CNTT và các doanh nghiệp CNTT, các hội nhóm về nhân lực ngành CNTT và các vấn đề liên quan trên mạng xã hội, các diễn đàn CNTT

- Tuyển dụng trực tuyến thông qua các mạng xã hội có nhiều người dùng như Facebook, LinkedIn, Zalo và các website tuyển dụng; Tích cực tham gia các diễn đàn online, offline trong ngành CNTT; Đa dạng hóa trong các kênh tuyển dụng: website tuyển dụng trả phí, miễn phí, mạng xã hội (FB, linkedin, zalo, etc)

- Ngoài các ứng viên chủ động nộp qua các kênh đăng tuyển thì doanh nghiệp còn cần tìm kiếm các ứng viên bị động để tăng nguồn ứng viên và có nhiều sự lựa chọn

- Quốc tế hóa nguồn tuyển dụng: tuyển dụng cả lao động trong nước và ngoài nước ngoài, là một bước để nâng cấp mức độ phát triển trong công tác quản trị nguồn nhân lực

- Xây dựng các chính sách nhân sự hấp dẫn và cạnh tranh

- Ứng dụng CNTT vào quy trình tuyển dụng nhằm tối ưu hóa quy trình tuyển dụng; Tìm kiếm và đề xuất các phần mềm, công cụ tiên tiến để hỗ trợ công tác tuyển dụng; Xây dựng hệ cơ sở quản lý dữ liệu ứng viên để tạo nguồn cho tương lai

**Điều kiện thực hiện:** Để thực hiện được các nội dung trên cần có sự ủng hộ và đầu tư của Ban giám đốc và doanh nghiệp. Doanh nghiệp cần xác định chi phí cho tuyển dụng trong hạch toán ngân sách đầu năm của doanh nghiệp.

Bộ phận Nhân sự: tính toán và đề xuất ngân sách chi cho tuyển dụng và quảng bá thương hiệu của năm

Ban giám đốc: phê duyệt chi phí, ngân sách cho tuyển dụng và quảng bá thương hiệu

### ***3.2.3. Nhóm giải pháp số 3: Tăng cường hiệu quả sử dụng nhân lực & giữ chân nhân tài trong đội ngũ tư vấn giải pháp và phát triển phần mềm tại Công ty TNHH Nextop***

#### ***(1) Giải pháp 1: Sử dụng nhân lực đội ngũ TVGPPTPM hiệu quả***

**Mục tiêu:** Để sử dụng hiệu quả đội ngũ TVGPPTPM, Doanh nghiệp cần bố trí sử dụng nhân lực theo phương pháp “Đúng người, đúng việc”

#### **Nội dung giải pháp:**

Sử dụng nhân lực theo vị trí việc làm và kinh nghiệm, đảm bảo nhân lực có trình độ chuyên môn đáp ứng yêu cầu công việc, sử dụng hiệu quả và tăng năng suất lao động; Cập nhật định kỳ “Bộ kỹ năng công việc”, bao gồm các kỹ năng làm việc và số năm kinh nghiệm của mỗi cá nhân như: kỹ năng lập trình các loại ngôn ngữ, số năm kinh nghiệm làm việc với hệ cơ sở dữ liệu, số năm kinh nghiệm làm việc liên quan đến loại sản phẩm công ty cung cấp, các chứng chỉ liên quan, etc; Phân bổ nhân sự dựa trên “Bộ kỹ năng công việc”;

Định kỳ đánh giá nhân lực đội ngũ TVGPPTPM để rà soát và điều chỉnh cho phù hợp; Lấy ý kiến đánh giá định kỳ của các trưởng bộ phận về mức độ đáp ứng yêu cầu công việc của mỗi thành viên trên mỗi dự án nhằm có sự điều chuyển, bố trí phù hợp

Lên phương án hoàn thiện nhân sự sau đánh giá

**Điều kiện thực hiện:**

Bộ phận Nhân sự phối hợp làm việc chặt chẽ với các phòng ban chuyên môn thông qua việc đánh giá nhân lực TVGPPTPM định kỳ

**(2) Giải pháp 2: Hoàn thiện chế độ lương, thưởng, phúc lợi cho đội ngũ TVGPPTPM**

**Mục tiêu:** Giữ và thu hút nhân tài trong đội ngũ TVGPPTPM

**Nội dung giải pháp:** Để giữ chân và thu hút nhân tài trong đội ngũ TVGPPTPM, Doanh nghiệp cần chú trọng xây dựng chế độ đãi ngộ: lương, thưởng, phúc lợi ngày một tốt và cạnh tranh. Doanh nghiệp cũng cần tạo nét văn hóa riêng của doanh nghiệp cũng như tạo ra một môi trường lành mạnh và điều kiện làm việc thuận lợi khuyến khích sự phát triển của đội ngũ TVGPPTPM. Ngoài ra, doanh nghiệp cũng cần đẩy mạnh các hoạt động tinh thần như biểu dương, tôn vinh người lao động xuất sắc hay các hoạt động văn hóa, thể thao tập thể để tạo sự gắn kết trong đội ngũ và nâng cao tinh thần làm việc nhóm. Cuối cùng, để kiểm tra kết quả phản hồi của những chính sách trên thì doanh nghiệp cần định kỳ khảo sát sự hài lòng của người lao động về chế độ phúc lợi.

*Chú trọng chế độ đãi ngộ cho người lao động:* chế độ đãi ngộ không chỉ là tiền lương, tiền thưởng mà quan trọng hơn là những ưu đãi vật chất, tinh thần khác dành cho người lao động. Tiền lương cũng không chỉ là quan tâm về vật chất dành cho người lao động, mà còn sự công nhận. Phụ thuộc trả lương cần trên nguyên tắc giải quyết mối quan hệ giữa chi phí tiền lương của doanh nghiệp và năng suất lao động mà người lao động tạo ra. Thông thường người sử dụng lao động đặt lên trước quyền lợi khai thác và sử dụng, nhưng người quản lý giỏi lại biết rõ rằng, một khi quyền lợi được bảo đảm, thì đồng thời trách nhiệm (trách nhiệm ở

mức tự giác) sẽ được đề cao. Còn ngược lại lao động cũng hiểu rằng, họ càng trách nhiệm với công việc, họ càng nỗ lực cố gắng làm việc tốt, thì khả năng để đạt quyền lợi cao là hiện thực. Khi quyền lợi của ngược lại lao động được thỏa mãn, họ càng thấy rằng, công sức, tài năng, giá trị lao động của họ được trân trọng, được đánh giá đúng.

*Tạo môi trường thuận lợi, điều kiện và chất để đội ngũ phát triển tài năng và hưởng lợi ích xứng đáng với giá trị lao động sáng tạo.* Nhà quản lý mạnh dạn sử dụng, giao trọng trách, nhiệm vụ lớn và tạo điều kiện môi trường thuận lợi để người lao động được thử thách và chứng minh bản thân.

*Biểu dương, tôn vinh, công hiến người lao động* bằng những danh hiệu vinh dự, xứng đáng và các phần thưởng cao quý và nhiều hình thức động viên, khích lệ. Việc khen thưởng, động viên phải kịp thời, đúng mức độ công hiến, và phải được làm thường xuyên không đợi đến cuối năm hay định kỳ mới khen thưởng. Không nên hình thức hóa những danh hiệu thi đua vì làm như vậy sẽ tạo ra cảm giác xem nhẹ hay tầm thường hóa việc khen thưởng. Khen thưởng chính là sự thừa nhận thiết thực nhất của nhà lãnh đạo đối với công hiến của cấp dưới.

Cần xây dựng một quỹ khen thưởng do tất cả xuất được trích từ lãi của doanh nghiệp và giao quyền cho ngược lại đứng đầu sử dụng vào việc khen thưởng những sáng kiến, cải tiến kỹ thuật và những ý tưởng sáng tạo mang lại hiệu quả thiết thực.

*Định kỳ thực hiện khảo sát* sự hài lòng của cán bộ nhân viên nhằm điều chỉnh công tác quản lý, điều hành. Chú trọng duy trì không khí thoải mái, vui vẻ khi làm việc. Thường xuyên tổ chức các hoạt động như các giải thể thao, hội diễn văn nghệ, tổ chức sinh nhật

cho cán bộ nhà nhân viên, ngày họ đi gia đình, chăm lo con em nguời lao động, các hoạt động sinh hoạt nhà nhân dịp các ngày lễ truyền thống của đất nước và Công ty, các hoạt động chung vì cộng đồng xã hội.

**Điều kiện thực hiện:**

Bộ phận Nhân sự tìm hiểu và cập nhật thường xuyên Luật lao động và các chế độ chính sách cạnh tranh bên ngoài để trình Ban giám đốc

Ban giám đốc phê duyệt

***(3) Giải pháp 3: Cải thiện điều kiện làm việc & tăng cường Văn hoá doanh nghiệp***

**Mục tiêu:** Tạo nét văn hóa riêng của doanh nghiệp để phân biệt thương hiệu giữa các nhà tuyển dụng khác

**Nội dung giải pháp:** Tích cực xây dựng văn hóa, thương hiệu riêng của Công ty. Ngoài thời gian làm việc, Công ty cần thường xuyên tổ chức các hoạt động gắn kết tập thể, các hoạt động ngoại khóa để tăng tinh thần đoàn kết của đội ngũ, tăng sự kết nối của các thành viên trong Công ty. Các hoạt động tập thể cũng chính là một trong những điểm nhấn tạo nét văn hóa riêng của tổ chức. Ngoài ra, cải thiện và trang bị điều kiện, môi trường làm việc với việc cung cấp các máy móc và công cụ tiên tiến hỗ trợ cho công việc của người lao động cũng là một điểm tạo nên thương hiệu của doanh nghiệp.

**Điều kiện thực hiện:**

Bộ phận Nhân sự thường xuyên tổ chức các hoạt động ngoại khóa tập thể

Ban giám đốc ủng hộ và phê duyệt ngân sách cho các hoạt động mang tính tập thể để tạo ra sự gắn kết giữa NLD và NSDLĐ

***3.2.4. Nhóm giải pháp số 4: Nhóm giải pháp liên quan đến hoạt động đào tạo và phát triển nghề nghiệp cho đội ngũ Tư vấn giải pháp và phát triển phần mềm tại Công ty TNHH Nextop***

***(1) Giải pháp 1: Hoàn thiện nhu cầu đào tạo đối với đội ngũ TVGPPTPM***

**Mục tiêu:** Nâng cao năng lực đội ngũ TVGPPTPM

**Nội dung giải pháp:**

Đào tạo dựa trên khoảng cách năng lực để đáp ứng nhu cầu công việc

Đào tạo nâng cao năng lực đội ngũ để đáp ứng các yêu cầu trong tương lai

Xây dựng và kiện toàn đội ngũ cán bộ làm công tác đào tạo, phát triển đội ngũ: Xây dựng các chính sách, chế độ phù hợp nhằm phát huy tiềm năng của các cán bộ giỏi, có bằng cấp tham gia công tác đào tạo cán bộ trẻ. Việc giảng dạy, đào tạo nên được khuyến khích và đưa thành chế độ chính thức. Khuyến khích các tổ chức đào tạo nhiều hơn vì các nhân viên cần các kỹ năng cần thiết để di chuyển từ vị trí cấp thấp vào các vị trí cấp cao với nhiều trách nhiệm hơn. Ưu tiên đào tạo nội bộ kết hợp với các chương trình đào tạo nâng cao bên ngoài.

Xây dựng các chương trình đào tạo chuẩn: Hoàn thiện khung năng lực theo vị trí việc làm, phân tích khoảng cách năng lực, từ đó xây dựng chương trình đào tạo dựa trên khoảng cách năng lực của từng phòng ban. Yêu cầu các phòng ban bắt buộc tham gia theo các chương trình đào tạo phù hợp với lĩnh vực chuyên môn.

Đa dạng hóa các loại hình đào tạo: tùy vào mỗi loại hình đào tạo nhắm đến mỗi đối tượng cụ thể nhưng khuyến khích tinh thần tự học, tự nâng cao trình độ của mỗi cá nhân. Thúc đẩy phương thức đào tạo mới, tạo điều kiện học tập thuận lợi cho tất cả mọi người có thể tham gia các khóa đào tạo.

**Điều kiện thực hiện:**

Bộ phận Nhân sự: phối hợp với các phòng ban xây dựng kế hoạch đào tạo và ngân sách dự toán trình Ban giám đốc

Ban giám đốc phê duyệt ngân sách tài chính theo năm cho hoạt động đào tạo

***(2) Giải pháp 2: Cân đối tài chính chi cho thực hiện các chương trình đào tạo***

**Mục tiêu:** Cân đối ngân sách chi cho đào tạo

**Nội dung giải pháp:**

Lên kế hoạch năm về chi tiêu cho đào tạo

Hàng năm, bộ phận Nhân sự cần tính toán ngân sách chi tiêu đào tạo dựa trên ngân sách đã chi hàng năm, các khoản chi phí nhân sự khác và lợi nhuận của năm trước để trình Ban giám đốc phê duyệt. Ưu tiên các chương trình đào tạo nội bộ kết hợp đề xuất các chương trình đào tạo nâng cao bên ngoài để đào tạo các kỹ năng còn thiếu phục vụ cho công việc hiện tại và các kế hoạch kinh doanh trong tương lai.

Các doanh nghiệp nên xem đào tạo là một khoản đầu tư chứ không phải là chi phí. Đào tạo có thể làm giảm thu nhập hiện tại và tăng chi phí hiện tại nhưng về lâu dài, đào tạo sẽ giúp nâng cao thu nhập một cách thích đáng và/hoặc chi phí tương lai được hạ thấp một cách thích đáng. Một ưu điểm khác của đào tạo trong công việc là tinh thần đoàn kết và sự chuyên nghiệp hóa trong nội bộ doanh nghiệp sẽ dần được nâng cao.

**Điều kiện thực hiện:**

Ban giám đốc ủng hộ và phê duyệt ngân sách

Bộ phận Nhân sự xây dựng kế hoạch, thuyết minh và trình BGD phê duyệt

***(3) Giải pháp 3: Giải pháp tham gia các chương trình hội thảo, cử cán bộ đi dự chương trình nâng cao năng lực***



**Mục tiêu:** Tạo cơ hội mở rộng, trao đổi và nâng cao kiến thức cho người lao động

**Nội dung giải pháp:**

Tham gia các hội thảo chuyên đề về công nghệ và các ứng dụng. Công ty tạo điều kiện cho người lao động tích cực tham gia vào các hội thảo chuyên đề liên quan đến các công nghệ và các ứng dụng xoay quanh công nghệ mà Nextop đang sử dụng, các hội thảo thảo luận về giải pháp kỹ thuật, giải pháp công nghệ trên các diễn đàn chuyên sâu. Tham gia các buổi triển lãm về công nghệ ứng dụng cho lĩnh vực ngoại hối và tiền ảo (Forex và Crypto) để trao đổi và học hỏi. Ngoài ra, Công ty cân nhắc việc tham dự các khóa học trả phí với các chuyên gia đầu ngành trong lĩnh vực chuyên môn nhằm nâng cao năng lực làm việc cho người lao động.

Cập nhật công nghệ trong lĩnh vực, công nghệ của các đối tác cùng lĩnh vực và xu thế công nghệ của thế giới

**Điều kiện thực hiện:**

Ban giám đốc tạo điều kiện để nhân lực TVGPPTPM tham gia các chương trình nâng cao trên

Bộ phận Nhân sự tìm hiểu và đề xuất

**(3) Giải pháp 3: Đánh giá năng lực đội ngũ sau đào tạo và sử dụng năng lực sau đào tạo**

**Mục tiêu:** Đánh giá hiệu quả chương trình đào tạo

**Nội dung giải pháp:** Đánh giá hiệu quả chương trình đào tạo, mức độ tiếp nhận đào tạo của nhân viên và ứng dụng vào công việc. Sau đào tạo một khoảng thời gian nhất định: 3 tháng, 6 tháng, 1 năm (tùy vào từng loại hình công việc), bộ phận Nhân sự tổ chức lấy ý kiến đánh giá về chất lượng, hiệu suất công việc của nhân viên sau đào tạo. Từ đó có những điều chỉnh, cải tiến cho phù hợp trong việc tiến hành trong tương lai.

**Điều kiện thực hiện:**

Nhân sự phối hợp với các Trưởng bộ phận để lấy ý kiến đánh giá

**3.2.5 Nhóm giải pháp số 5: Nhóm giải pháp khác có liên quan đến tăng cường các hoạt động giao lưu, chia sẻ kinh nghiệm trong các doanh nghiệp CNTT trong và ngoài nước và các tổ chức có liên quan.**

**Mục tiêu:** Giao lưu, trao đổi, học hỏi kinh nghiệm

**Nội dung giải pháp:**

Tham gia các hoạt động giao lưu, chia sẻ kinh nghiệm với các doanh nghiệp CNTT trong và ngoài nước. Tích cực tham gia và các diễn đàn, sân chơi dành cho các doanh nghiệp CNTT vì đây là môi trường trao đổi, học hỏi rất tốt. Đây cũng là cơ hội để truyền thông thương hiệu.

Gia tăng hợp tác quốc tế là một trong những kênh hữu hiệu để cập nhật thành quả trí tuệ của nhân loại, là cầu nối để nhằm phát huy nội lực trong đào tạo và phát triển đội ngũ. Việc hợp tác quốc tế cũng giúp cho Nextop có thể tiếp cận với các chương trình tiên tiến, phương pháp hiện đại, các phần mềm mô phỏng, minh họa giúp việc đào tạo đạt hiệu quả cao hơn.

Tăng cường tham gia các hội thảo khoa học về CNTT do các tổ chức, công ty trong và ngoài nước tổ chức nhằm cập nhật công nghệ trên thế giới.

Tham gia các hội thảo “Việc làm”, kết nối với Nhân sự các doanh nghiệp CNTT để trao đổi kinh nghiệm cũng như hỗ trợ lẫn nhau về những khó khăn chung của ngành.

Tham gia các buổi triển lãm trong khu vực và quốc tế về lĩnh vực mà Nextop đang kinh doanh là ngoại hối và tiền mã hóa (Forex và Cryptocurrencies) để tăng cường mạng lưới khách hàng.

**Điều kiện thực hiện:**

Ban giám đốc phê duyệt ngân sách

Bộ phận Nhân sự tích cực tìm hiểu về các đối tác trong cùng lĩnh vực, các hoạt động bên lề và đề xuất ngân sách thực hiện

## KẾT LUẬN

Cuộc Cách mạng công nghiệp 4.0 đang ở giai đoạn đầu, giai đoạn bản lề cho các nước đang phát triển tiến đến theo kịp với xu hướng thế giới. Để đáp ứng yêu cầu của Cách mạng công nghiệp 4.0, để tận dụng tốt thời cơ và vượt qua những nguy cơ, thách thức từ cuộc Cách mạng công nghiệp 4.0, vấn đề khai thác nguồn nhân lực công nghệ, nhất là xây dựng, phát triển nguồn nhân lực công nghệ là vấn đề đang được đặt ra đối với các doanh nghiệp CNTT ở Việt Nam nói chung cũng như đối với Công ty TNHH Nextop nói riêng.

Công ty TNHH Nextop là một doanh nghiệp vừa và nhỏ trong lĩnh vực CNTT, để đáp ứng các yêu cầu về chất lượng sản phẩm cung cấp cho các tổ chức lớn tại thị trường Nhật Bản và các nước khác trên thế giới, đã và đang nỗ lực không ngừng để phát triển nguồn nhân lực công nghệ - đội ngũ TVGPPTPM tại Công ty. Xuất phát từ điều này, luận văn “Phát triển đội ngũ Tư vấn giải pháp và phát triển phần mềm tại Công ty TNHH Nextop” đã đi sâu nghiên cứu về thực trạng đội ngũ TVGPPTPM và đưa ra các giải pháp nhằm phát triển đội ngũ TVGPPTPM ngày một lớn mạnh, đáp ứng các yêu cầu của khách hàng, của thị trường và thế giới.

Mục đích của luận văn nhằm tìm ra các giải pháp phát triển đội ngũ TVGPPTPM tại Công ty TNHH Nextop: phát triển về số lượng, phát triển về chất lượng và hợp lý hóa về cơ cấu. Tuy nhiên, vì thời gian nghiên cứu có hạn nên luận văn không tránh được những thiếu sót và hạn chế. Rất mong nhận được sự tham gia góp ý kiến của các Thầy Cô, Ban lãnh đạo Công ty và các bạn đồng nghiệp để luận văn đ ược hoàn chỉnh và áp dụng tốt hơn với thực tế của Công ty và các doanh nghiệp CNTT.

**TÀI LIỆ U THAM KHẢO****Tiếng Việt**

1. Luật Công nghệ thông tin (2006), Quốc hội nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam khóa XI, kỳ họp thứ 9
2. Bộ Thông tin & Truyền thông (2017), Thông tư số: 45/2017/TT-BTTTT, Quy định tiêu chuẩn chức danh nghề nghiệp viên chức chuyên ngành Công nghệ thông tin
3. Bùi Văn Nhơn (2006), Sách Quản lý và phát triển nguồn nhân lực xã hội, Hà Nội
4. Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2004), giáo trình Quản trị nhân lực, đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội
5. Bộ Thông tin & Truyền thông (2007), Quyết định số 05/2007/QĐ-BTTTT về việc phê duyệt quy hoạch phát triển nguồn nhân lực CNTT Việt Nam đến năm 2020
6. Trần Thanh Hà (2009), giáo trình Quản trị nhân lực, trường Đại học Lao động – Xã hội, tập I, NXB Lao động – Xã hội.
7. Trần Thanh Hà (2012), giáo trình Quản trị nhân lực, trường Đại học Lao động – Xã hội, tập II, NXB Lao động – Xã hội.
8. Bộ Thông tin & Truyền thông (2018), những điều cần biết về nghề CNTT, NXB Thông tin và truyền thông
9. Bộ Y tế (1997), Quyết định của Bộ trưởng Bộ Y tế số: 1613/BYT-QĐ về việc ban hành “Tiêu chuẩn phân loại sức khoẻ để khám tuyển, khám định kỳ” cho người lao động
10. Phùng Ra n (2008), Chất lượng nhân lực – bài toán cần có lời giải đồng bộ
11. Trần Xua n Cầu và Mai Quốc Chánh (2009), giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội
12. Vũ Thị Ngọc Phùng (2006), Giáo trình Kinh tế phát triển, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội

13. Quyết định số: 896/QĐ-BTTTT ban hành bởi Bộ Thông tin và Truyền thông ngày 28 tháng 05 năm 2012 về: “Phê duyệt Quy hoạch Phát triển nhân lực ngành Thông tin và Truyền thông giai đoạn 2011-2020.”.

14. Wikipedia:[https://vi.wikipedia.org/wiki/C%C3%B4ng\\_nghệ\\_E1%BB%87\\_th%C3%B4ng\\_tin](https://vi.wikipedia.org/wiki/C%C3%B4ng_nghệ_E1%BB%87_th%C3%B4ng_tin)

15. Bộ chính trị (2015), Nghị quyết số 36-NQ/TW về đẩy mạnh ứng dụng, phát triển CNTT đáp ứng yêu cầu phát triển bền vững và hội nhập quốc tế, Hà Nội

16. Bộ Thông tin & Truyền thông (2012), Quyết định số: 896/QĐ-BTTTT ban hành bởi Bộ Thông tin và Truyền thông ngày 28 tháng 05 năm 2012 về: “Phê duyệt Quy hoạch Phát triển nhân lực ngành Thông tin và Truyền thông giai đoạn 2011-2020”, Hà Nội

17. Thủ tướng Chính phủ (2010), Quyết định 49/2010/QĐ-TTg của Thủ tướng về việc phê duyệt Danh mục công nghệ cao được ưu tiên đầu tư phát triển và Danh mục sản phẩm công nghệ cao được khuyến khích phát triển.

18. Bộ Thông tin & Truyền thông (2014), (2015), (2016), (2017), ấn phẩm “Sách trắng Công nghệ thông tin và Truyền thông Việt Nam” của Bộ Thông tin và Truyền thông - Nhà xuất bản Thông tin và Truyền thông

19. Bộ Thông tin & Truyền thông (2007), Quyết định số Số: 05/2007/QĐ-BTTTT về việc phê duyệt quy hoạch phát triển nguồn nhân lực Công nghệ thông tin Việt Nam đến năm 2020

20. Bộ Thông tin & Truyền thông (2015), Thông tư số: 11/2015/TT-BTTTT, Quy định Chuẩn kỹ năng nhân lực Công nghệ thông tin chuyên nghiệp

21. Bộ Thông tin & Truyền thông (2017), Thông tư số: 44/2017/TT-BTTTT quy định về việc công nhận chứng chỉ CNTT

03/2014/TT-BTTTT chính thức trở thành chuẩn đánh giá trình độ tin học của cán bộ trong các cơ quan nhà nước

22. Bộ Thông tin & Truyền thông (2014), (2015), (2016), (2017), Thông tư số: 11/2015/TT-BTTTT về Quy định Chuẩn kỹ năng nhân lực công nghệ thông tin chuyên nghiệp Hà Nội.

23. NSCITC & MIC (2009-2010), thông tin và số liệu thống kê CNTT&TT VN, Ban chỉ đạo quốc gia về CNTT và Bộ Thông tin & Truyền thông, nhà xuất bản Thông tin & Truyền thông, Hà Nội

24. Viện Kinh tế thế giới (2003), sách “Phát triển nguồn nhân lực thông qua giáo dục và đào tạo: Kinh nghiệm Đông Á”

25. Bộ Thông tin và truyền thông (2017), báo cáo “tổng kết công tác năm 2017 và phương hướng nhiệm vụ năm 2018” của Bộ Thông tin và Truyền thông.

26. Bộ thông tin và truyền thông (2006), báo cáo “Tổng kết tình hình 10 năm thi hành Luật công nghệ thông tin”

27. Bộ thông tin và truyền thông (2018), kết quả điều tra khảo sát các trường Đại học, Cao đẳng của Bộ thông tin và truyền thông

28. Vietnamworks (2019), báo cáo dữ liệu đo lường tuyển dụng ngành nghề CNTT – IT của các doanh nghiệp trên website tuyển dụng của Vietnamworks 6 tháng đầu năm 2019

29. Vietnamworks (2019), báo cáo thị trường nhân lực ngành CNTT của Vietnamworks

30. Nguyễn Thanh Tuyền (2013), hiện trạng và định hướng chính sách công nghiệp CNTT Việt Nam. Hà Nội: Bộ thông tin truyền thông

### **Tiếng Anh**

31. Harold J. Leavitt and Thomas L. Whisler (1958), Tạp chí “Harvard Business Review”

## PHỤ LỤC

### Phụ lục I. PHIẾU KHẢO SÁT DÀNH CHO CÁN BỘ QUẢN LÝ

9/24/2019

Phiếu khảo sát (Dành cho Cán bộ quản lý) về chất lượng đội ngũ

#### Phiếu khảo sát (Dành cho Cán bộ quản lý) về chất lượng đội ngũ

Xin chào Anh/ Chị,

Tôi là học viên Cao học tại trường Đại học Lao động - Xã hội, chuyên ngành Quản trị Nhân lực. Tôi đang tiến hành một nghiên cứu về đề tài "Phát triển đội ngũ Tư vấn Giải pháp và Phát triển phần mềm tại Công ty TNHH Nextop".

Kính mong Anh/ Chị dành chút thời gian để trả lời một số câu hỏi khảo sát sau đây. Các ý kiến của Anh/ Chị sẽ có giá trị cho việc lấy dữ liệu nghiên cứu cho đề tài trên đây của Tôi.

Tôi xin cam đoan các kết quả trả lời của Anh/ Chị chỉ được phục vụ cho công tác nghiên cứu của đề tài và hoàn toàn không phục vụ cho mục đích nào khác.

Xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ của Anh/ Chị!

\* Required

1. Quy trình tuyển dụng công ty được thực hiện ngắn gọn, nhanh chóng ở mức? \*

Mark only one oval.

1 2 3 4 5  
Rất thấp      Rất cao

2. Hồ sơ ứng tuyển đạt yêu cầu theo yêu cầu đăng tuyển ở mức? \*

Mark only one oval.

1 2 3 4 5  
Rất thấp      Rất cao

3. Chất lượng ứng viên được mời tham dự phỏng vấn đáp ứng yêu cầu ở mức? \*

Mark only one oval.

1 2 3 4 5  
Rất thấp      Rất cao

4. Ứng viên tuyển vào đáp ứng được yêu cầu công việc: Về trình độ kỹ thuật ở mức? \*

Mark only one oval.

1 2 3 4 5  
Rất thấp      Rất cao



9/24

5. Ứng viên tuyển vào có đáp ứng được yêu cầu công việc: Về trình độ ngoại ngữ ở mức? \*

*Mark only one oval.*

1	2	3	4	5	
Rất thấp	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Rất cao

6. Ứng viên tuyển vào đáp ứng được yêu cầu công việc: Về các kỹ năng mềm khác (giao tiếp, làm việc nhóm, etc) ở mức?

*Mark only one oval.*

1	2	3	4	5	
Rất thấp	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Rất cao

7. Theo Anh (Chị), năng lực của đội ngũ TVGPPTM của Công ty trong thời gian qua đáp ứng yêu cầu công việc ở mức?

*Mark only one oval.*

1	2	3	4	5	
Rất thấp	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Rất cao

8. Theo Anh (Chị) đội ngũ nhân viên nắm bắt kiến thức hệ thống (Forex, Cryptocurrencies) ở mức?

*Mark only one oval.*

1	2	3	4	5	
Rất thấp	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Rất cao

9. Theo Anh (Chị) chất lượng dự án ngày càng được cải thiện ở mức?

*Mark only one oval.*

1	2	3	4	5	
Rất thấp	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Rất cao

10. Các gợi ý đóng góp khác (nếu có)

\_\_\_\_\_

## Phụ lục II. PHIẾU KHẢO SÁT DÀNH CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG

9/24/2019

Phiếu khảo sát (Dành cho NLĐ) về chính sách nhân sự của Công ty

### Phiếu khảo sát (Dành cho NLĐ) về chính sách nhân sự của Công ty

Xin chào Anh/ Chị,

Tôi là học viên Cao học tại trường Đại học Lao động - Xã hội, chuyên ngành Quản trị Nhân lực. Tôi đang tiến hành một nghiên cứu về đề tài "Phát triển đội ngũ Tư vấn Giải pháp và Phát triển phần mềm tại Công ty TNHH Nextop".

Kính mong Anh/ Chị dành chút thời gian để trả lời một số câu hỏi khảo sát sau đây. Các ý kiến của Anh/ Chị sẽ có giá trị cho việc lấy dữ liệu nghiên cứu cho đề tài trên đây của Tôi.

Tôi xin cam đoan các kết quả trả lời của Anh/ Chị chỉ được phục vụ cho công tác nghiên cứu của đề tài và hoàn toàn không phục vụ cho mục đích nào khác.

Xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ của Anh/ Chị!

\* Required

1. Anh (Chị) được bố trí công việc phù hợp với năng lực của mình ở mức?

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Rất thấp	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Rất cao

2. Anh (Chị) được đánh giá thực hiện công việc dựa trên những tiêu chuẩn cụ thể (ở mức độ cụ thể)?

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Rất thấp	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Rất cao

3. Cấp trên trực tiếp hiểu rõ nguyện vọng của Anh (Chị) ở mức nào?

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Rất thấp	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Rất cao

4. Mức độ quan tâm, tạo cơ hội thăng tiến nghề nghiệp của Công ty đối với Anh (Chị) ở mức?

Mark only one oval.

Option 1



B/24

12. Chế độ đãi ngộ đã tạo ra sự gắn kết trong tập thể người lao động ở mức?  
*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Rất thấp	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Rất cao

13. Các gợi ý đóng góp khác (nếu có)

---

Powered by  
 Google Forms



No/ Stt	Name/ Tên	Age/ Tuổi	Team/ Nhóm	Experience/ Số năm kinh nghiệm	Forex Experience/ Số năm kinh nghiệm FX	Language/ Ngôn ngữ lập trình												
						Java	Scala	C/C++	OC	C#	Go	ASP.Net	PHP	Python	NodeJS	Swift	JS/HTML/CSS	SQL
12	HieuNT	29	Middle	6				6		1	1							3
13	DinhBN	32	Middle	9	0.8			9			1							
14	LocTD	29	Middle	7	2	1		4			2	0.5						2
15	HocPV	27	Middle	4.5		4		1			1							
16	TuanNV	30	Middle	7	1.5			5		2	1							7
17	DatTH	25	iOS	4					3							2.5		
18	GiangN		Middle	9	0.8	8									0.8			8
19	NamNV		Middle	9	0.3	8		1		1			2		3			5
20	QuangHX		Middle	5	3	5							1		2			5

## Vị trí Kiểm thử hệ thống

Name/ Tên	Age/ Tuổi	Experience/ Số năm kinh nghiệm	Forex Experience/ Số năm kinh nghiệm FX	Operating system/ Hệ điều hành	Database/ Cơ sở dữ liệu	Test Skill/ Kỹ năng kiểm thử	Automation/ Kiểm thử tự động	
							Program language/ Ngôn ngữ lập trình	Framework/ Framework sử dụng
NgocNTB	35	11 years	6 years	Windows: 16 years	MySQL: 6 years	Make Test design: 8 years Make ST : 7.5 years Make IT: 8 years		
HungVQ	28	6.5 years	4 years	Windows: 8 years	MySQL: 4 years	Make Test Design: 4 years Make ST: 4 years Make IT: 4 years		
ThonV	34	10 years	4.5 years	Windows: 11 years	MySQL: 5 years SQL Server: 3 years Oracle, PostgreSQL: 1.5 years	Make Test Design: 2 years Make ST: 2 years Make IT: 2 years	C#: 3 years Java: 2 years	Selenium, Cucumber: 1 years
ThuyPTB	30	7 years	4 years	Windows: 11 years	MySQL: 4 years SQL Server: 2 years	Make Test design: 6 years Make ST: 5 years Make IT: 7 years		
HuongVT	28	4.5 years	3.5 years	Windows: 11 years	MySQL: 3.5 years	Make Test Design: 3.5 years Make ST: 4.5 years Make IT: 3.5 years		
ThamTTH	28	4 years	2 years	Windows: 10 years	MySQL: 2 years	Make Test Design: 2 years Make ST: 2 years Make IT: 2 years		
NinhLT	27	4.5 years	3.5 years	Windows: 10 years	MySQL: 2 years	Make Test Design: 3 years Make ST: 3 years Make IT: 3 years		
QuyenPT	26	3 years	3 years	Windows: 8 years	MySQL: 3 years	Make Test design: 3 years Make ST : 3 years Make IT: 3 years		
MyNLC	26	2.5 years	2 years	Windows: 10 years	MySQL: 2 years PLSQL: 1 year	Make Test Design: 2 years Make ST: 2 years Make IT: 2 years		

Name/ Tên	Age/ Tuổi	Experience/ Số năm kinh nghiệm	Forex Experience/ Số năm kinh nghiệm FX	Operating system/ Hệ điều hành	Database/ Cơ sở dữ liệu	Test Skill/ Kỹ năng kiểm thử	Automation/ Kiểm thử tự động	
							Program language/ Ngôn ngữ lập trình	Framework/ Framework sử dụng
DaoTT	26	3 years	1.5 years	Windows: 9 years Linux: 3 years	Oracle, PostgreSQL: 1.5 years MySQL: 3 years	"Make Test design: 1.5 years Make ST : 3 years Make IT: 3 years"	Java: 1 years	Selenium, Cucumber: 1 years
HuyenTTT	25	2 years	1 year	Windows: 8 years	MySQL: 1 year SQL Server: 1 year	"Make Test Design: 1.5 years Make ST: 1.5 years Make IT: 1.5 years"		Selenium, Cucumber: 8 months
PhuongNTL	25	3 years	1 years	Windows: 10 years	SQL sever: 1 year MySQL: 2 years	Make Test Design: 1 years Make ST: 1.5 years Make IT: 3 years	C#: 1 year C++: 1 year	
HoaPT	25	3 years	1 years	Windows: 10 years	PostgreSQL: 2 year SQL sever, MySQL: 3 years	Make Test Design: 2 years Make ST: 2 years Make IT: 2 years	JS, C#: 2 year	
HoiTTT	24	2 years	2 months	Windows: 6 years				
TrangTV	23	2 years	5 months	Windows: 6 years	SQL sever: 1 year MySQL: 1 year	Make Test Design: 2 years Make ST: 2 years Make IT: 2 years		
MinhNTD	23	2 years	0.5 year	Windows: 6 years	SQL sever: 1 year MySQL: 1 year	Make Test Design: 2 years Make ST: 2 years Make IT: 2 years	Java: 1 year	Selenium, Cucumber: 1 year
PhatNH	23	4 years	0.5 year	Windows: 10 years	SQL sever: 1 year MySQL: 1 year	Make Test Design: 1.5 years Make ST: 1.5 years Make IT: 2 years	Java: 3 years C#: 1 year	Selenium, Cucumber: 1 year
NgatLTH	22	1.5 years	0.5 year	Windows: 6 years	SQL sever: 1 year MySQL: 1 year	Make Test Design: 0.5 year Make ST: 1 years Make IT: 1.5 years		



Name/ Tên	Age/ Tuổi	Experience/ Số năm kinh nghiệm	Forex Experience/ Số năm kinh nghiệm FX	Operating system/ Hệ điều hành	Database/ Cơ sở dữ liệu	Test Skill/ Kỹ năng kiểm thử	Automation/ Kiểm thử tự động	
							Program language/ Ngôn ngữ lập trình	Framework/ Framework sử dụng
HuyenNT	22	1 years	0.3 years	Window: 5 years	MySQL: 0.5 year	Make Test Design: 0.3 year Make IT: 1 years		