



Hệ thống Xếp bậc Nhân lực của VINASA (*VRS - VINASA Ranking System*)

nội dung

- nguyên lý phát triển nhân sự
- giới thiệu VRS
- ứng dụng VRS

nguyên lý phát triển nhân sự

vấn đề nhân sự - giải quyết vấn đề nhân sự - quy trình kép phát triển nhân sự

vấn đề thường gặp

- nhân sự được tuyển không đủ năng lực
- khó xây dựng nguồn nhân sự đủ năng lực
- nhân sự chủ chốt nhả việc
- kết quả làm việc của nhân sự [đủ năng lực] lại không đạt yêu cầu

tại sao?

- *tại sao nhân sự được tuyển không đủ năng lực?*
- vì không có tiêu chí và quy trình tuyển dụng thích đáng
- *tại sao khó xây dựng nguồn nhân sự đủ năng lực?*
- vì không có quy trình phát triển nhân sự đủ tốt
- *tại sao nhân sự chủ chốt bỏ việc?*
- vì không có cơ cấu đánh giá và/hoặc tiêu chí khen thưởng thích đáng
- *tại sao kết quả làm việc của nhân sự đủ năng lực lại không đạt yêu cầu?*
- vì không có cơ chế ghép đôi công việc và kỹ năng

“số đo” nhân sự có thể giúp giải quyết tất cả các vấn đề trên.

đặt lại vấn đề cần giải quyết

- nhân sự không đo lường/đánh giá được
 - nguyên nhân: không có tiêu chí đo lường/đánh giá
- hiệu quả HRD không đo lường được
 - nguyên nhân: không có tiêu chí đánh giá hiệu quả
- chất lượng phân công công việc không đảm bảo
 - nguyên nhân: không có tiêu chí yêu cầu công việc

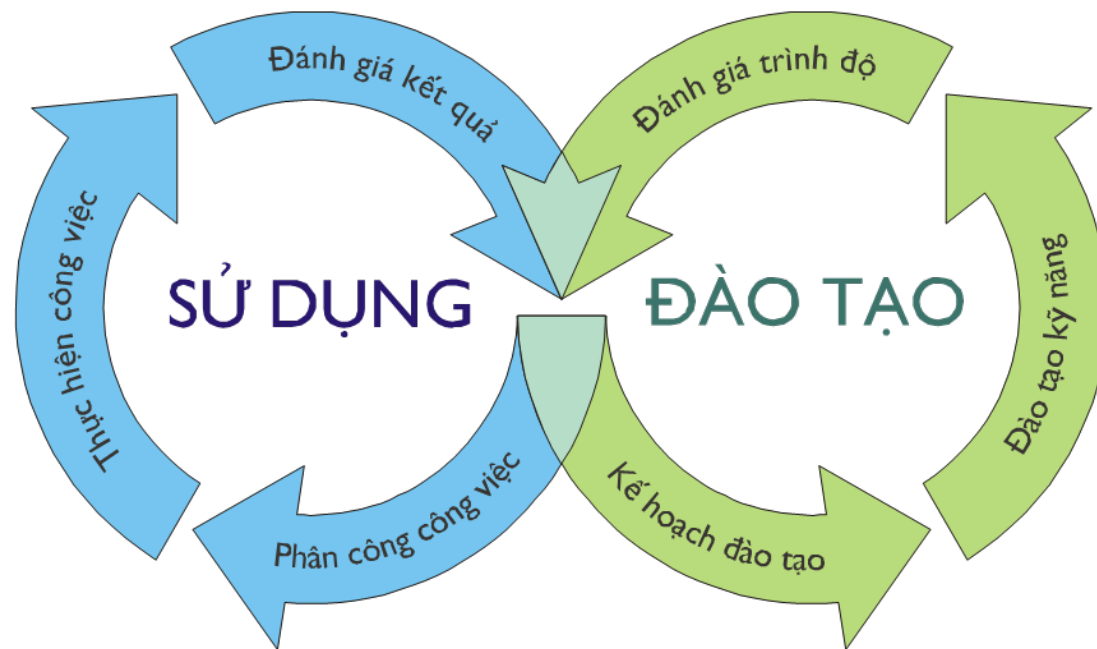
quy trình phát triển nhân sự

- khi nhân viên thực hiện công việc, thì kiến thức và kỹ năng được định hình
- nhân viên CNTT phải có được kiến thức và kỹ năng từ huấn luyện/đào tạo trước khi kiến thức và kỹ năng này được yêu cầu
- phân công công việc và đào tạo kỹ năng phải được lên kế hoạch tương hỗ nhau, vì vậy phát triển nhân sự là một quy trình kép

quy trình phát triển nhân sự

quy trình kép

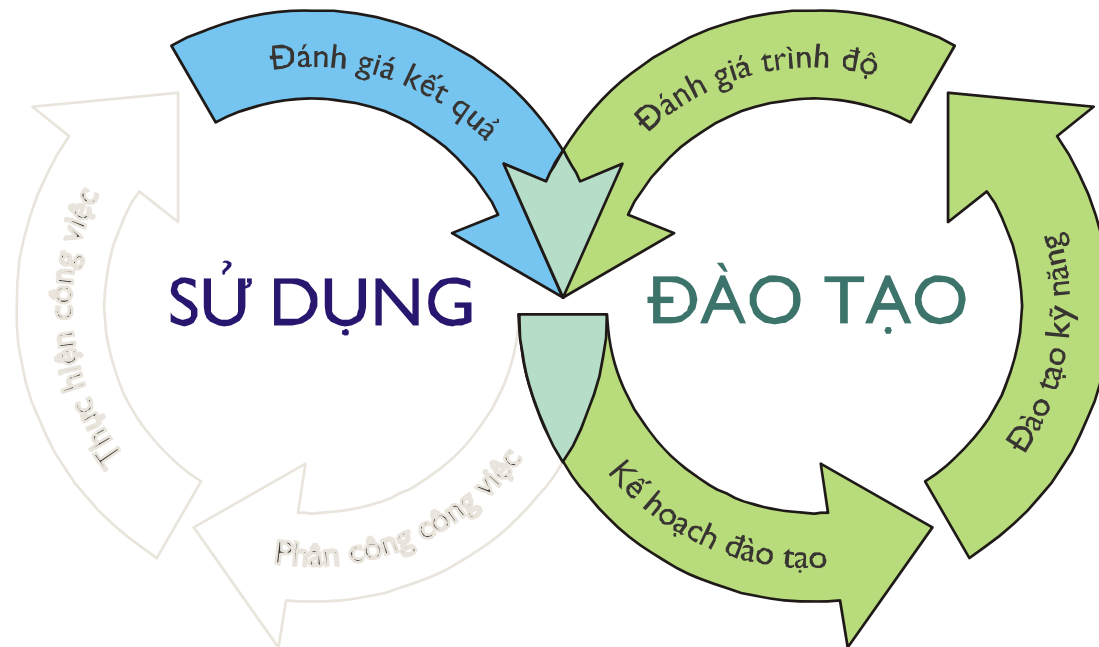
- hai chu trình không đồng bộ, nhưng phụ thuộc lẫn nhau
- có thể sử dụng các tiêu chí của VRS/ITSS để đánh giá kết quả làm việc và đánh giá trình độ



quy trình phát triển nhân sự

chu trình đào tạo nhân sự

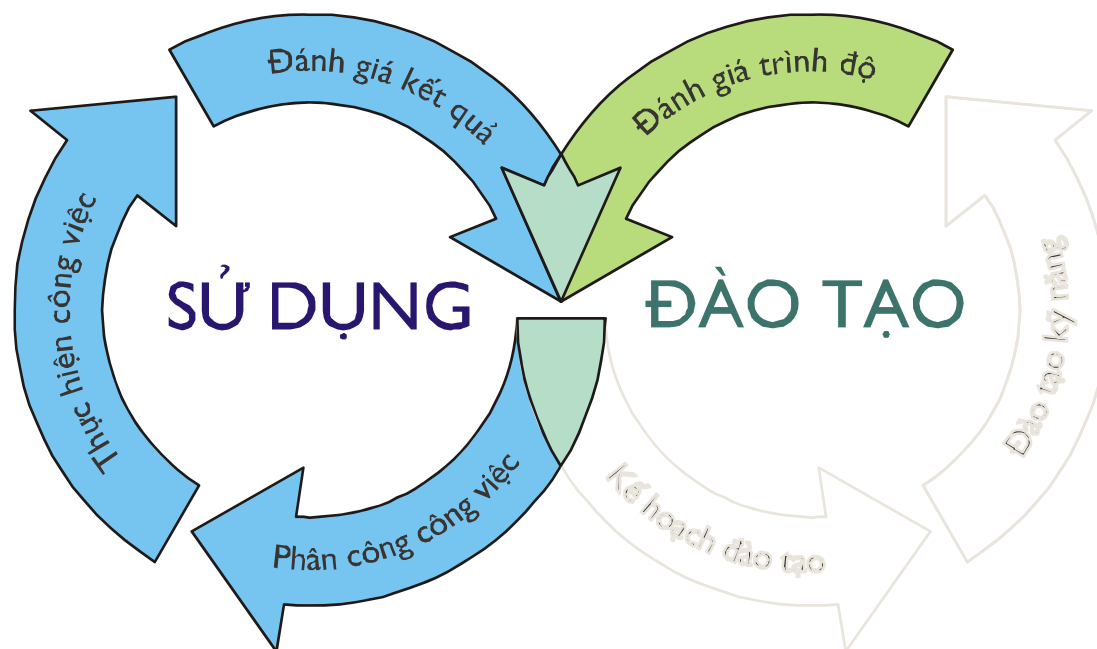
- chu trình đào tạo nhân sự dùng kết quả đánh giá *KPI* (*Key Performance Indicator*) và đánh giá trình độ
- KPI được đánh giá trên kết quả công việc và kinh nghiệm làm việc



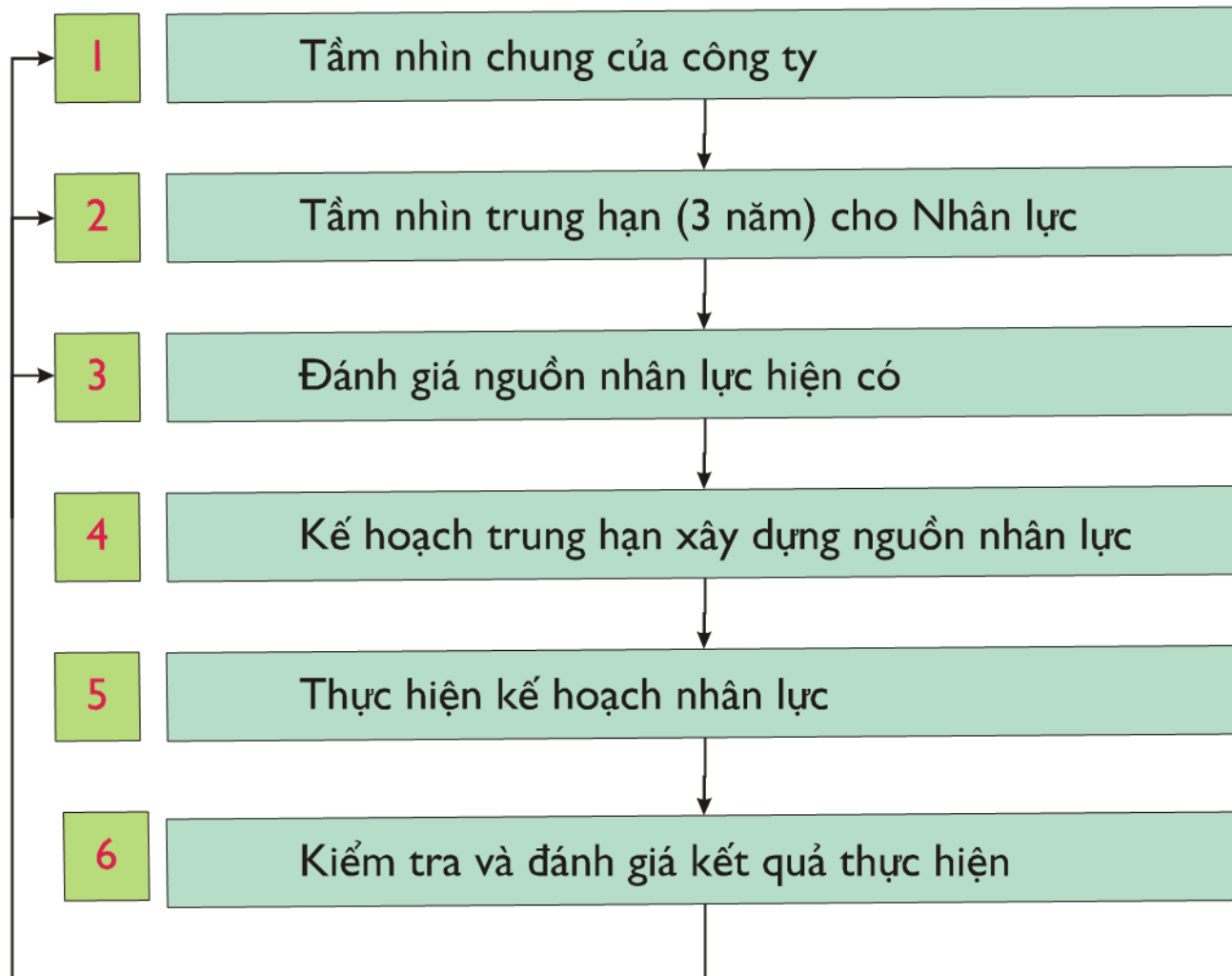
quy trình phát triển nhân sự

chu trình sử dụng nhân sự

- chu trình sử dụng nhân sự cũng dùng kết quả đánh giá KPI và đánh giá trình độ
- trình độ được đánh giá bằng các công cụ sát hạch/chứng chỉ bên ngoài, hoặc đánh giá nội bộ



áp dụng VRS vào phát triển nhân sự



giới thiệu VRS

VRS là gì? - bản đồ ngạch bậc -7 bậc nhân sự - nội dung và cấu trúc chuẩn kỹ năng

VRS là gì?

- là *Hệ thống Xếp bậc Nhân lực* của VINASA
- bao gồm
 - khung phát triển nhân sự
 - mô tả ngạch bậc
 - quy trình áp dụng
 - kinh nghiệm áp dụng
- VRS sử dụng Chuẩn Kỹ năng CNTT Nhật Bản (Japanese ITSS) làm mẫu để
 - xây dựng ngạch bậc
 - đặc tả KPI
 - tiêu chí đánh giá trình độ
 - yêu cầu cụ thể về kỹ năng và kiến thức

bản đồ ngạch bậc (nguồn: ITSS)

JOB Category	Marketing	Sales	Consultant	IT Architect	Project Management	IT Specialist	Application Specialist	Software Development	Customer Service	IT Service Management	Education
Specialty Fields	Marketing management Sales channel strategy Market Communication	Consulting by visiting customers Product sales by visiting customers Sales via media In dusty	Business function Application Architecture Integration Architecture	Infrastructure Architecture Systems development IT outsourcing Network service Software product development Platform	Network Database Common Application Infrastructure Systems Management Security Business application package Basic software Middleware Application software Hardware	Facility management Software Operations management System operation Operation Service Desk Planning the training Instructions					
Levels											
Level 7											
Level 6											
Level 5											
Level 4											
Level 3											
Level 2											
Level 1											

KPI, Skills...

nhân sự trong tình huống kinh doanh

	chiến lược kinh doanh		chiến lược thông tin		xây dựng hệ thống		vận hành và bảo trì	
	tầm nhìn/mục tiêu kinh doanh	xây dựng chiến lược kinh doanh	phân tích vấn đề (nghịệp vụ/CNTT)	thiết kế giải pháp	thiết kế cấu phần (hệ thống/ứng dụng)	xây dựng/triển khai giải pháp	vận hành giải pháp (hệ thống/ứng dụng)	bảo trì giải pháp (hệ thống/ứng dụng)
Kinh doanh	khẳng nhận mục tiêu/tầm nhìn	khẳng nhận chiến lược kinh doanh	đề xuất giải pháp					
Tư vấn	khuyến nghị mục tiêu/tầm nhìn	trợ giúp chiến lược kinh doanh	trợ giúp xây dựng giải pháp	thiết kế giải pháp				
Kiến trúc CNTT			xây dựng khung giải pháp	thiết kế kiến trúc giải pháp	thiết kế cấu phần	xây dựng giải pháp		
Quản lý dự án			xây dựng kế hoạch tổng thể dự án	quản lý/kiểm soát dự án	quản lý/kiểm soát dự án	quản lý/kiểm soát dự án	quản lý/kiểm soát dự án	quản lý/kiểm soát dự án
Hệ thống				xây dựng kế hoạch triển khai hệ thống	thiết kế cấu phần hệ thống	xây dựng hệ thống	vận hành hệ thống	bảo trì hệ thống
Ứng dụng				xây dựng kế hoạch triển khai ứng dụng	thiết kế cấu phần ứng dụng	xây dựng cấu phần ứng dụng	vận hành cấu phần ứng dụng	bảo trì cấu phần ứng dụng
Dịch vụ khách hàng					xây dựng kế hoạch triển khai	triển khai phần cứng/phần mềm	bảo trì phần cứng/phần mềm	bảo trì phần cứng/phần mềm
Quản lý dịch vụ CNTT						xây dựng kế hoạch vận hành/quản lý vận hành	vận hành và quản lý hệ thống	vận hành và quản lý hệ thống

7 bậc nhân sự⁽¹⁾

bậc	1	2	3	4	5	6	7
giá trị tạo ra/đóng góp	xác định và giải quyết vấn đề				dẫn dắt/tạo ra mảng kinh doanh, công nghệ, phương pháp		
	thực hiện công việc dưới sự chỉ huy của cấp trên		chủ động trong phạm vi công việc được giao		đóng góp cho công ty	đóng góp cho ngành	dẫn dắt ngành
							ảnh hưởng thị trường
						thị trường thừa nhận	
					công ty thừa nhận		
vai trò và kết quả công việc				dẫn dắt cấp dưới			
			làm việc độc lập				
		chủ động một phần công việc					
	tuân thủ hướng dẫn						
phạm vi đánh giá						thành viên của ngành	
				thành viên của tổ chức			
	cá nhân						

16

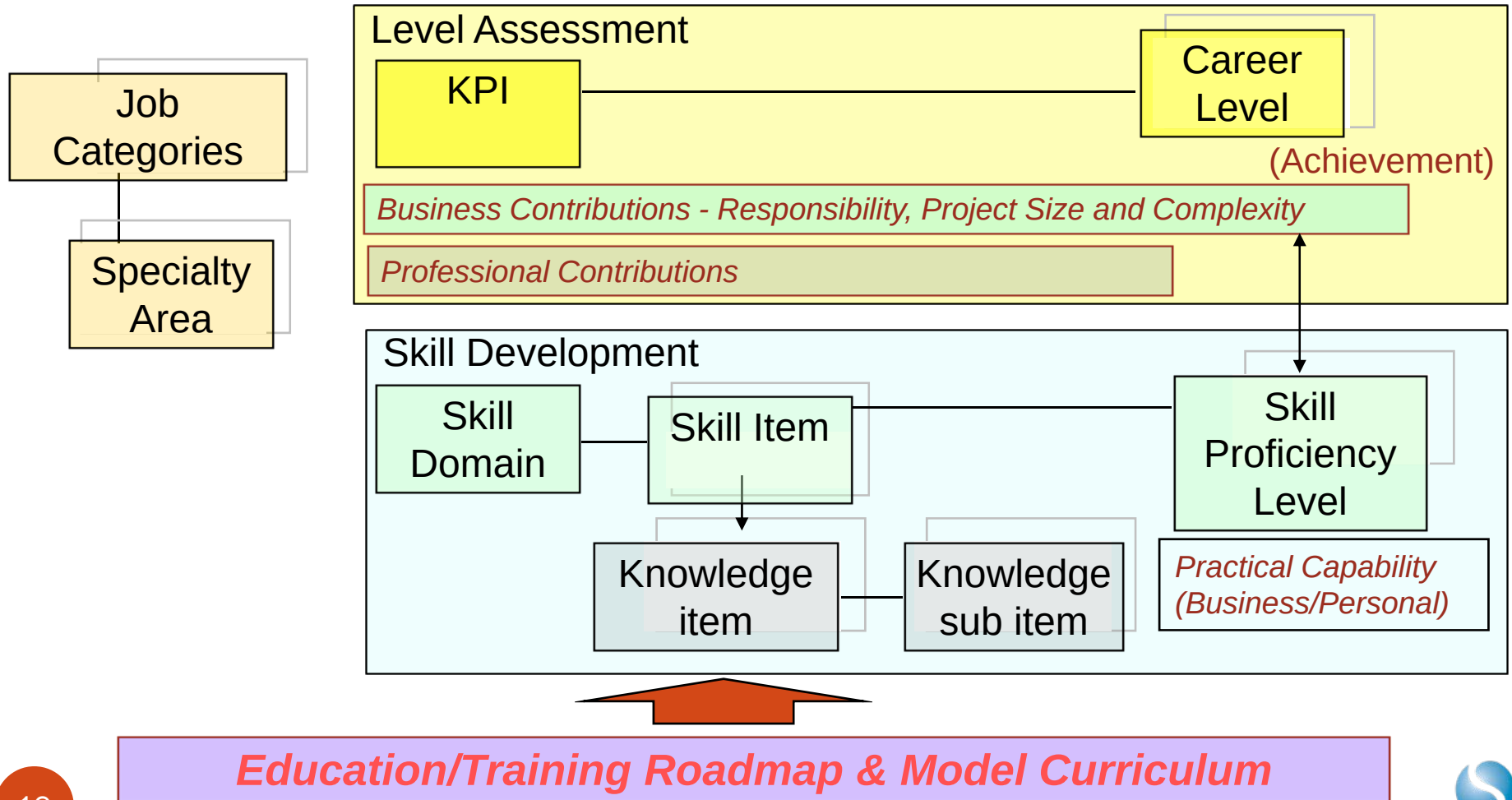
7 bậc nhân sự₍₂₎

- cấp cao: dẫn dắt và chịu trách nhiệm đối với công việc kinh doanh của doanh nghiệp
 - bậc 7: dẫn dắt ngành
 - bậc 6: đóng góp cho ngành
 - bậc 5: đóng góp cho công ty
- cấp trung: chuyên sâu
 - bậc 4: lãnh đạo và phát triển cấp dưới
 - bậc 3: làm việc độc lập
- cấp thấp: **chưa** chuyên sâu, làm việc dưới sự hướng dẫn của cấp trên
 - bậc 2: hỗ trợ
 - bậc 1: tuân thủ

nội dung ITSS

- phần lõi
 - tổng quan (*Overview*)
 - giải thích phạm vi
 - cấu trúc
 - thành phần của ITSS
 - mô tả nghề nghiệp (*Career*)
 - bản đồ ngạch bậc (khung phát triển nghề nghiệp - *career framework*)
 - đại cương các ngạch công việc
 - KPI
 - tập kỹ năng
 - từ điển kỹ năng
 - miền kỹ năng
 - mức độ thành thực (thành thực)
 - lộ trình đào tạo
- phần bổ sung
 - các tài liệu hướng dẫn, giáo án, giáo trình nhằm sử dụng ITSS hiệu quả

cấu trúc ITSS₍₁₎



cấu trúc ITSS₍₂₎

Job category	Project Management				
Specialized Field	System Development/ Application Development/ System Integration	Outsourcing	Network Ser	E-business S	Software Dev
Level 7					
Level 6					
Level 5					
Level 4					
Level 3					
Level 2					
Level 1					

Outline of Job Category (Part 3)

Level by Specialized Fields and its Description

Key performance Indicator (Part 2)

Definition of Required Experience and Actual Performance by Job Category, Specialized Field and Level

(Own Experience and Actual Performance for xxx)

Specialized Field	Key Performance Indicator	
System Development/ Application Development/ System Integration	Level 7	- Responsibility - Complexity - Size - Task Characteristics

Skill Area (Part 3)

Definition of Common Skill

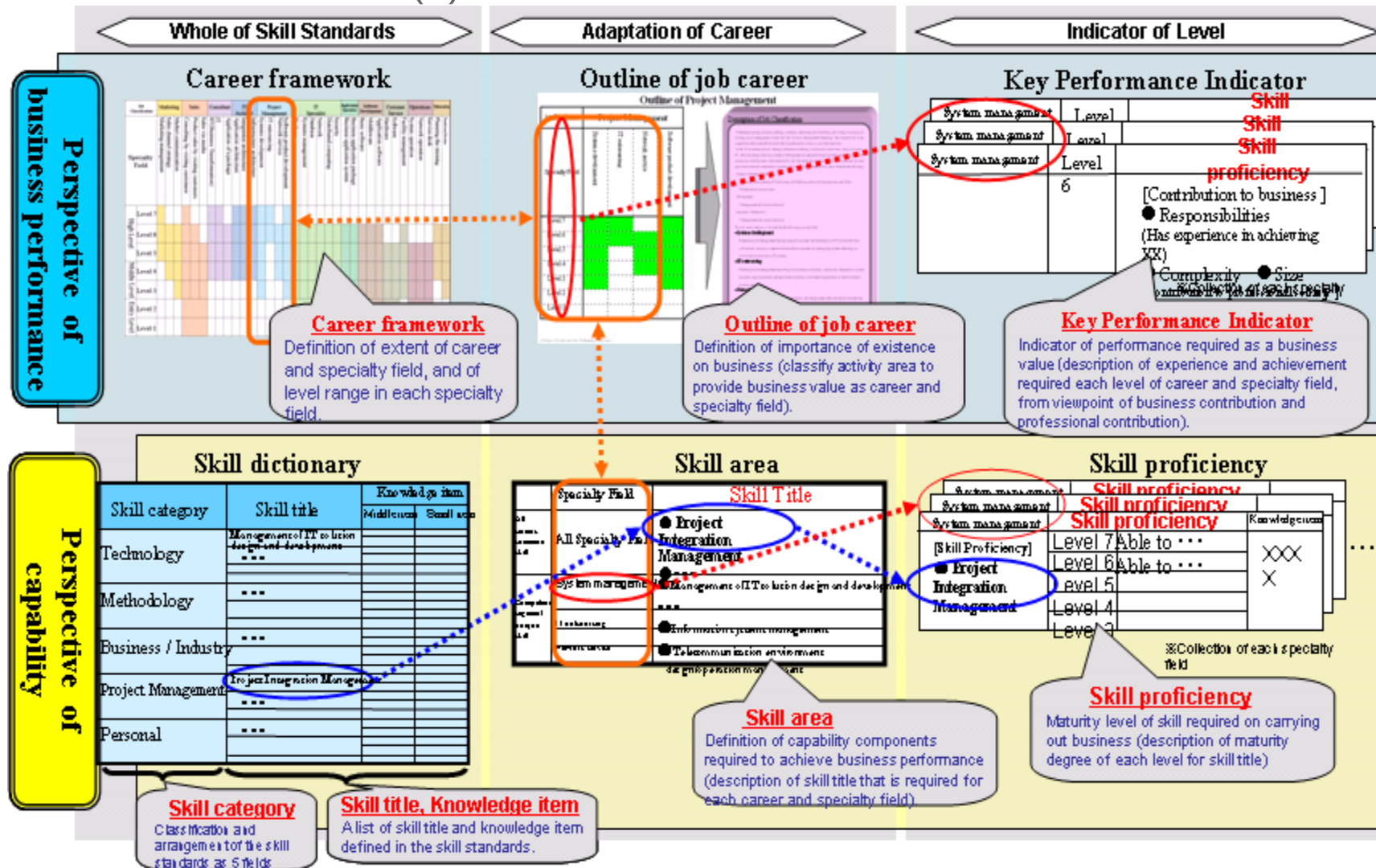
Specialized Field	Skill Area	
	Common Skill Item	Specialized Field Unique Skill Item
System Development/ Application Development/ System Integration	- Integrated Management - Time Management	Solution Design

Skill Proficiency (Part 3)

Skill Proficiency by Skill Item and Level (Be able to XXX)

Skill Item	Skill Proficiency		Knowledge Item
	Level	Be able to do xxx	
Integrated Management	Level 7	Be able to do xxx	
	Level 6	Be able to do yyy	
	Level 5	Be able to do zzz	

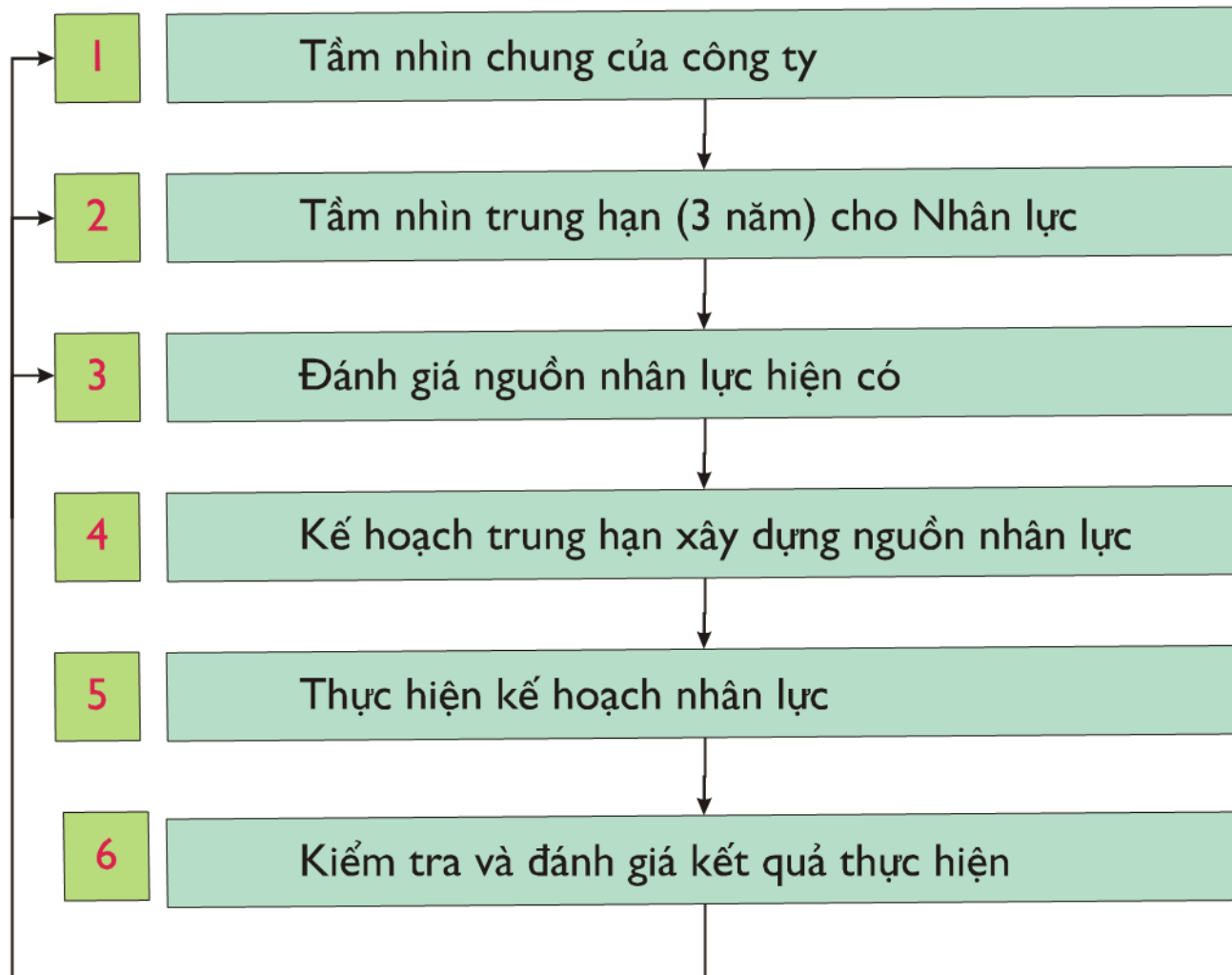
cấu trúc ITSS₍₃₎



ứng dụng VRS

tầm nhìn của tổ chức - tầm nhìn nhân lực - đánh giá nhân lực - kế hoạch nhân lực

quy trình ứng dụng VRS



tầm nhìn của tổ chức

- hình ảnh của tổ chức trong tương lai
 - ví dụ: *“nhà tích hợp hệ thống chuyên nghiệp trong lĩnh vực giải pháp SCM (Supply Chain Management), và thế mạnh của công ty là tùy biến hiệu quả sản phẩm của mình cho khách hàng”*
- cần có những gì để đạt được mục tiêu?
 - nguồn lực nhân sự
 - nguồn lực phi nhân sự (tài chính, tài sản v.v.)
- các khía cạnh của công tác nguồn nhân lực
 - vai trò/chức năng và cấu trúc tổ chức
 - đánh giá nhân sự và phân công công việc

tầm nhìn nhân lực trung hạn

- để hiện thực hoá tầm nhìn của tổ chức, cần nhiều nguồn lực khác nhau
 - những nguồn lực nào là cần thiết?
- 2 bước xây dựng tầm nhìn nhân lực
 - mô tả nhân lực
 - đặc tả nhân lực
- mô tả nhân lực
 - phát biểu như thế nào?
 - có đủ chi tiết để lựa chọn và phân công nhân sự hay không?
 - ví dụ
 - *"phải có nhân lực đủ để xác định nhu cầu SCM và tùy biến/tinh chỉnh giải pháp cho 2 dự án cùng một lúc"*

tầm nhìn nhân lực trung hạn

đặc tả nhân lực

- nếu đặc tả nguồn nhân lực thiếu chính xác, sẽ không thể bồi dưỡng hoặc mua sắm nhân lực
- có thể sử dụng VRS/ITSS làm mô hình tham chiếu cho định nghĩa và đặc tả nguồn nhân lực
 - sử dụng danh mục giản hoá để lựa chọn nhanh

ngạch	mã	mô tả
Quản lý dự án	PM	Thực hiện đề xuất, khởi sự, lập kế hoạch, thực hiện, theo dõi, kiểm soát, kết thúc dự án, bằng cách sử dụng các kỹ năng quản lý dự án và công nghệ quản trị kinh doanh. Chịu trách nhiệm hoàn tất các kết quả công việc theo kế hoạch thoả mãn chất lượng dịch vụ, chi phí , và thời gian .
Hệ thống	ITS	Thực hiện thiết kế, xây dựng, cài đặt hạ tầng hệ thống phù hợp nhất với môi trường của khách hàng, bằng cách sử dụng phần cứng và phần mềm với kiến thức chuyên nghiệp. Chịu trách nhiệm đối với các yêu cầu phi-chức năng của hạ tầng hệ thống (hiệu năng, tính khả dụng, khả năng hồi phục v.v.)
Ứng dụng	APS	Thực hiện phát triển, xây dựng, cài đặt, kiểm thử, bảo trì ứng dụng giải quyết vấn đề trong hoạt động nghiệp vụ bằng cách sử dụng các kỹ thuật đặc biệt của ứng dụng đặc thù chuyên biệt hoặc đa dụng. Chịu trách nhiệm đối với chất lượng (chức năng, khả năng hồi phục, mức độ tiện dụng v.v.) của ứng dụng .

tầm nhìn nhân lực trung hạn: đặc tả nhân lực

lựa chọn ngạch công việc cần có

- lựa chọn một hoặc nhiều ngạch công việc từ danh mục giản hoá
 - ví dụ
 1. PM
 2. APS
 3. ITS
- mô tả nói trên đã chính xác chưa?
- chỉ sử dụng danh mục giản hoá có đủ không?

tầm nhìn nhân lực trung hạn: đặc tả nhân lực

lựa chọn phân ngạch₍₁₎

- mỗi ngạch công việc của VRS/ITSS có thể bao gồm nhiều phân ngạch

ngạch	phân ngạch	mô tả
Ứng dụng	Hệ thống ứng dụng	Thực hiện thiết kế, xây dựng, vận hành và bảo trì hệ thống ứng dụng bằng cách phân tích yêu cầu người dùng đối với hoạt động nghiệp vụ. •phát triển ứng dụng •phân tích và thiết kế cấu phần ứng dụng •xây dựng, triển khai, kiểm thử cấu phần ứng dụng •vận hành và bảo trì •vận hành cấu phần ứng dụng •bảo trì cấu phần ứng dụng
	Gói ứng dụng	Thực hiện tùy biến, bổ sung chức năng, cài đặt, bảo trì gói ứng dụng nghiệp vụ, xác định yêu cầu người dùng đối với hoạt động nghiệp vụ, dựa trên khả năng thấu hiểu chức năng và tính khả chuyển của gói ứng dụng. •phát triển ứng dụng •thiết kế chi tiết phân tích khả năng đáp ứng của gói ứng dụng •tùy biến thiết kế dựa trên đặc tả cần có (bao gồm cả thiết kế chức năng bổ sung) •triển khai và kiểm thử cấu phần của gói •vận hành và bảo trì •vận hành cấu phần gói ứng dụng •bảo trì cấu phần gói ứng dụng

tầm nhìn nhân lực trung hạn: đặc tả nhân lực

lựa chọn phân ngạch₍₂₎

- ví dụ
 - phân ngạch: Gói ứng dụng
 - lý do: sản phẩm SCM là gói ứng dụng có thể tùy biến được
- mô tả phân ngạch chưa đủ để xác định năng lực nhân sự cần có
 - cần xác định *bậc* nhân sự

bậc	1	2	3	4	5	6	7
giá trị tạo ra/đóng góp	xác định và giải quyết vấn đề				dẫn dắt/tao ra mảng kinh doanh, công nghệ, phương pháp		
	thực hiện công việc dưới sự chỉ huy của cấp trên		chủ động trong phạm vi công việc được giao		đóng góp cho công ty	đóng góp cho ngành	dẫn dắt ngành
							ảnh hưởng thị trường
						thị trường thừa nhận	
					công ty thừa nhận		
vai trò và kết quả công việc				dẫn dắt cấp dưới			
			làm việc độc lập				
		chủ động một phần công việc					
	tuân thủ hướng dẫn						
phạm vi đánh giá						thành viên của ngành	
				thành viên của tổ chức			
	cá nhân						

tầm nhìn nhân lực trung hạn: đặc tả nhân lực

lựa chọn bậc nhân sự cần có

- ví dụ
 - đội trưởng đội phát triển ứng dụng
 - bậc nhân sự: 4 hoặc cao hơn
 - lý do: theo nguyên tắc VRS
 - đội viên đội phát triển ứng dụng
 - bậc nhân sự: 1 hoặc cao hơn (lý tưởng: 2 hoặc cao hơn)
 - lý do: theo nguyên tắc VRS
 - kỹ sư trưởng của tổ chức
 - bậc nhân sự: không xác định
 - lý do: không quan trọng
 - lãnh đạo của tổ chức
 - bậc nhân sự: không xác định
 - lý do: không quan trọng

tầm nhìn nhân lực trung hạn: đặc tả nhân lực

chi tiết hơn nữa, chính xác hơn nữa₍₁₎

- tầm nhìn
 - “phải có nhân lực đủ để xác định nhu cầu SCM và tùy biến/tinh chỉnh giải pháp cho 2 dự án cùng một lúc”
- sau khi xác định đặc tả nguồn nhân lực, cần xác định số lượng nhân lực cần có
- giản đồ tầm nhìn nhân lực trung hạn:

ngạch				
phân ngạch				
bậc				
số lượng				

tầm nhìn nhân lực trung hạn: đặc tả nhân lực

chi tiết hơn nữa, chính xác hơn nữa₍₂₎

- ví dụ
 - nhà tích hợp hệ thống quan hệ trực tiếp với khách hàng

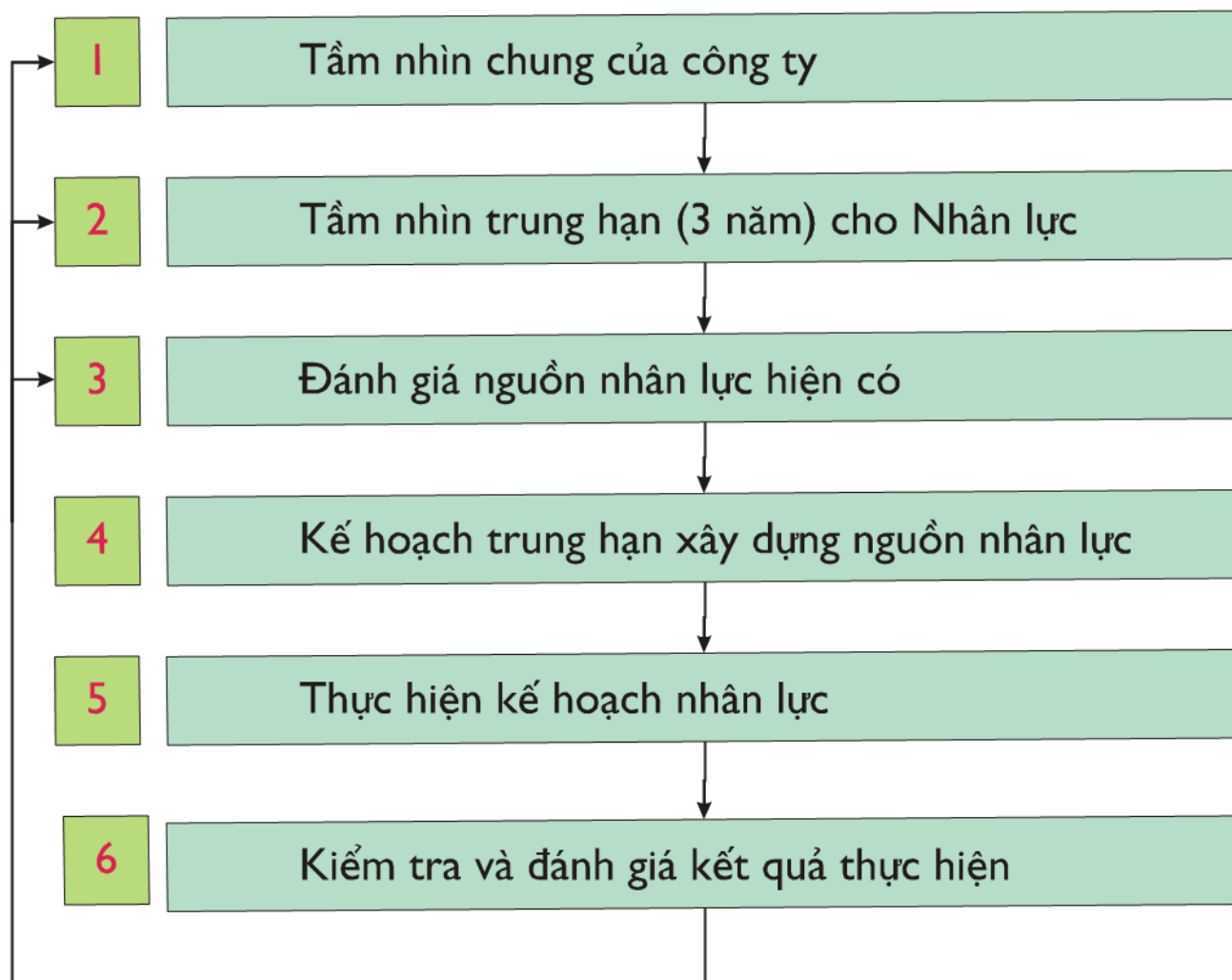
ngạch	PM	APS	APS	APS
phân ngạch	Phát triển hệ thống	Gói ứng dụng	Gói ứng dụng	Gói ứng dụng
bậc	4	4	3	2
số lượng	2	2	10	16

- nhà tích hợp hệ thống có thể mạnh về tinh chỉnh CSDL

ngạch	PM	APS	APS	APS	ITS
phân ngạch	Phát triển hệ thống	Gói ứng dụng	Gói ứng dụng	Gói ứng dụng	CSDL
bậc	4	4	3	2	3
số lượng	2	2	10	16	2

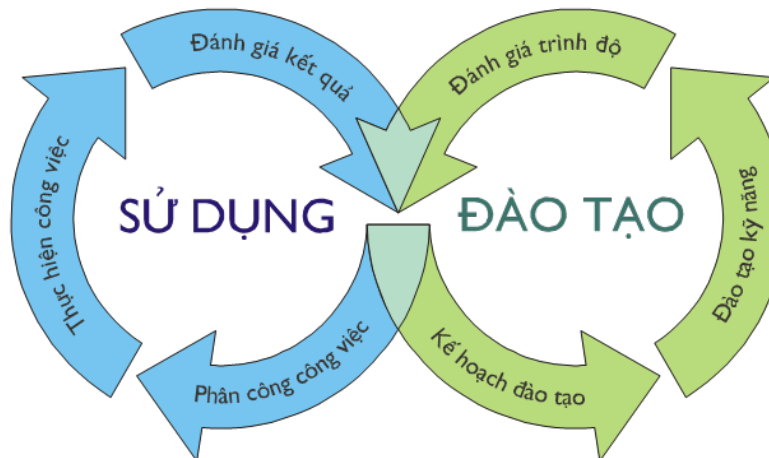
quy trình ứng dụng VRS

đánh giá nguồn nhân lực hiện có



đánh giá nguồn nhân lực hiện có

- sử dụng quy trình kép phát triển nhân sự



- thủ tục đánh giá cơ bản
 - "đối tượng" tự đánh giá
 - "giám khảo" rà soát và phản hồi
 - với nhân sự bậc cao, có thể cần nhiều "giám khảo"
 - có thể cần đến đánh giá 360°

đánh giá nguồn nhân lực hiện có

đánh giá trình độ nhân sự

- phương tiện đánh giá
 - sử dụng sát hạch/chứng chỉ bên ngoài
 - chứng chỉ trung lập (*vendor neutral*)
 - chứng chỉ công nghệ (*vendor specific*)
 - sử dụng sát hạch nội bộ
 - sử dụng bảng đánh giá trình độ chi tiết
- tiêu chí đánh giá
 - miền kiến thức và kỹ năng theo VRS/ITSS

đánh giá nguồn nhân lực hiện có miền kiến thức và kỹ năng⁽¹⁾

Skill Standards for IT Professionals V3 English edition 2.0

Skill Area of Application Specialist

	Specialty field	Skill Items
Job category common skill item	z All specialty field	• Analysis of Business Operations Analysis of business operation requirement, Analysis of technical requirements, Industry knowledge, Systemization strategy formulation, Definition of platform requirements, System value verification, Informatization and management, Generic business content, Latest generic business trends, etc • Technology System platform technology, Latest technology trends, Latest trends of application package, Computer science fundamentals, Computer systems, System development environment, Understanding and utilization of network technologies, Database technologies, Database design, Relationship of synchronization points between transaction processes and database, Internet technologies, etc • Design Requirements definition, Design of development environment for industrial package, Development environmental design, Database, Middleware, Distributed computing design, Industrial package design, Understanding and utilization of modeling techniques, etc • Software Engineering Design methods, Development methods, Utilization of development support tools, Programming techniques, Programming languages, Testing techniques, Reuse methods, Security and privacy, Implementation and inspection of security systems, External design, Internal design, Object-oriented development, Program design, Utilization of verification methods, Standardization, System audit, Technology verification methods, etc • Utilization of Consulting Techniques Selection and utilization of consulting techniques, Understanding and utilization of analysis tools and models • Knowledge Management and Utilization Management and utilization of knowledge • Project Management Project Integration Management, Project Scope Management, Project Time Management, Project Cost Management, Project Quality Management, Project Human Resource Management, Project Communications Management, Project Risk Management, Project Procurement Management • Leadership Leadership • Communication 2-Way communication, Transmission of information, Organization, analysis and retrieval of information • Negotiation Negotiation
Specialty field specific skill	Business application system	• Development of Business Systems Business environment, Business content, Latest business trends, Business application design
	Business application package	• Implementation of Application Package Latest trends of application package, Implementation design of application package, Selection of runtime environment for application package, Installation of application package, Performance tuning of application package, Development method of application package implementation

đánh giá nguồn nhân lực hiện có

miền kiến thức và kỹ năng₍₂₎

- ví dụ: miền kiến thức và kỹ năng của chuyên viên Gói ứng dụng (APS)
 - kỹ năng chung
 - phân tích hoạt động nghiệp vụ
 - công nghệ
 - thiết kế
 - kỹ nghệ phần mềm
 - sử dụng các kỹ thuật tư vấn
 - quản lý và sử dụng kiến thức
 - quản lý dự án
 - khả năng lãnh đạo
 - giao tiếp
 - thương lượng
 - kỹ năng chuyên biệt
 - triển khai gói ứng dụng

đánh giá nguồn nhân lực hiện có

nguyên lý đánh giá trình độ

- đối với cấp trung và cao (từ 3 đến 7)
 - vai trò: thành viên, đội trưởng, quản lý
 - phạm vi: tất cả các giai đoạn, trong lĩnh vực cụ thể
 - nội dung: thực hiện công việc cụ thể, thực hiện dự án
 - tầm cỡ: n thành viên vào cao điểm
- đối với cấp thấp (1 và 2)
 - kiến thức: cơ bản
 - mức độ: thực hiện nhiệm vụ được giao, có kiến thức

đánh giá nguồn nhân lực hiện có

đánh giá theo chuẩn kỹ năng⁽¹⁾

Lĩnh vực chuyên biệt: Hệ thống ứng dụng nghiệp vụ	mức độ thành thực/Danh mục kiến thức của APS	
Tập Kỹ năng và Kiến thức	mức độ thành thực	
<i>[KỸ NĂNG ĐẶC THÙ CHO LĨNH VỰC CHUYÊN BIỆT]</i> Phân tích Hoạt động Nghiệp vụ	Bậc 6	Có thể thực hiện phân tích phức tạp và tiên tiến về yêu cầu nghiệp vụ và yêu cầu kỹ thuật từ góc độ xu hướng ngành và xu hướng công nghệ, đảm bảo nhất quán với chiến lược quản lý và chiến lược hệ thống hoá, với tư cách người chịu trách nhiệm đối với đội dự án phát triển ứng dụng với ít nhất 50 thành viên vào lúc cao điểm.
	Bậc 5	Có thể thực hiện phân tích yêu cầu kỹ thuật và nghiệp vụ, với tư cách người chịu trách nhiệm về đội dự án phát triển ứng dụng có từ 10 đến 49 thành viên vào lúc cao điểm.
	Bậc 4	Có thể thực hiện phân tích yêu cầu kỹ thuật và nghiệp vụ, với tư cách người chịu trách nhiệm về đội dự án phát triển ứng dụng có từ 3 đến 9 thành viên vào lúc cao điểm.
	Bậc 3	Có thể thực hiện phân tích yêu cầu kỹ thuật và nghiệp vụ, với tư cách thành viên dự án phát triển ứng dụng.
<i>[DANH MỤC KIẾN THỨC]</i> •Phân tích yêu cầu hoạt động nghiệp vụ •Phân tích yêu cầu kỹ thuật •Kiến thức ngành •Diễn đạt chiến lược hệ thống hoá •Định nghĩa yêu cầu nền tảng hệ thống •Kiểm chứng giá trị hệ thống •Tin học hoá và quản lý •Tổng quát về kinh doanh •Xu hướng nghiệp vụ hiện đại		

đánh giá nguồn nhân lực hiện có

đánh giá theo chuẩn kỹ năng₍₂₎

- khi đánh giá kỹ năng theo chuẩn, phải tính đến kinh nghiệm của đối tượng: vai trò trong [các] dự án, phạm vi công việc đảm nhiệm, mức độ tham gia, và tầm cỡ công việc

mức độ thành thực		kinh nghiệm làm việc			
		vai trò	phạm vi	mức độ	tầm cỡ
Bậc 6	Có thể thực hiện phân tích phức tạp và tiên tiến về yêu cầu nghiệp vụ và yêu cầu kỹ thuật từ góc độ xu hướng ngành và xu hướng công nghệ, đảm bảo nhất quán với chiến lược quản lý và chiến lược hệ thống hoá, với tư cách người chịu trách nhiệm đối với đội dự án phát triển ứng dụng với ít nhất 50 thành viên vào lúc cao điểm.				
Bậc 5	Có thể thực hiện phân tích yêu cầu kỹ thuật và nghiệp vụ, với tư cách người chịu trách nhiệm về đội dự án phát triển ứng dụng có từ 10 đến 49 thành viên vào lúc cao điểm.				
Bậc 4	Có thể thực hiện phân tích yêu cầu kỹ thuật và nghiệp vụ, với tư cách người chịu trách nhiệm về đội dự án phát triển ứng dụng có từ 3 đến 9 thành viên vào lúc cao điểm.				
Bậc 3	Có thể thực hiện phân tích yêu cầu kỹ thuật và nghiệp vụ, với tư cách thành viên dự án phát triển ứng dụng.				

đánh giá nguồn nhân lực hiện có

đánh giá theo chuẩn kỹ năng₍₃₎

- hãy xem xét bản khai sau đây:
 - *“Tôi thương lượng với người có trách nhiệm của khách hàng bằng cách sử dụng DFD để làm rõ nghiệp vụ hiện tại khi tái cấu trúc hệ thống kinh doanh và phân phối của công ty A. Tôi thiết kế DFD cho nghiệp vụ tương lai nhờ hiểu rõ nhu cầu của người dùng bằng việc lắng nghe ý kiến của họ. Khi thiết kế quy trình bằng DFD, tôi tối hoá được thời gian và chi phí phát triển bằng cách gắn các nhu cầu của người dùng một phần vào hệ thống thông tin và một phần vào cải tổ quy trình nghiệp vụ”*
 - quy mô dự án
 - kế hoạch: 250 man.month, 75 thành viên
 - thực tế: 250 man.month, 75 thành viên
 - vai trò: chịu trách nhiệm chung về đội dự án

đánh giá nguồn nhân lực hiện có

đánh giá theo chuẩn kỹ năng₍₄₎

- công tác đánh giá mức độ thành thực đối với APS/gói ứng dụng nghiệp vụ được thực hiện đối với tất cả các định nghĩa sau
 - kỹ năng chung
 - phân tích hoạt động nghiệp vụ
 - công nghệ
 - thiết kế
 - kỹ nghệ phần mềm
 - sử dụng các kỹ thuật tư vấn
 - quản lý và sử dụng kiến thức
 - quản lý dự án
 - khả năng lãnh đạo
 - giao tiếp
 - thương lượng
 - kỹ năng chuyên biệt
 - triển khai gói ứng dụng
- nếu ứng viên không đủ thành thực một vài kỹ năng cần có, thì phải thực hiện đào tạo kỹ năng cho nhân sự.
- nếu ứng viên thành thực tất cả các kỹ năng cần có, thì anh ta đã đạt yêu cầu về kỹ năng để xếp vào bậc nhân sự

đánh giá nguồn nhân lực hiện có

thủ tục đánh giá

- diễn tập
 - đánh giá lẫn nhau
- đánh giá diễn tập
 - mức độ thành thực từ 2 phía có giống nhau hay không?
 - bên nào đánh giá cao hơn, và cao hơn bao nhiêu?
 - lý do đánh giá cao hơn? lý do này có chấp nhận được không?
- để việc đánh giá được công bằng, phải giữ được tính nhất quán trong phạm vi tổ chức
 - bài học từ việc diễn tập phải được cân nhắc khi thực hiện đánh giá thật thụ
 - giao tiếp giữa “thí sinh” và “giám khảo” là cực kỳ quan trọng

đánh giá nguồn nhân lực hiện có

sử dụng tập kỹ năng chi tiết

- có thể đánh giá trình độ kỹ năng bằng bảng định nghĩa VRS/ITSS
 - về khía cạnh tổ chức đào tạo, việc đánh giá từng kỹ năng tùy theo lựa chọn của tổ chức
- mỗi kỹ năng có thể được chẻ nhỏ thành các kỹ năng chi tiết
 - việc sử dụng tập kỹ năng chi tiết có cả ưu điểm và nhược điểm

ưu điểm	• có thể thực hiện đào tạo chính xác cho từng kỹ năng chi tiết • có thể dễ dàng đánh giá từng kỹ năng
nhược điểm	• phải xây dựng danh mục kỹ năng chi tiết • luôn luôn có khoảng cách giữa định nghĩa của một chuẩn (ví dụ VRS/ITSS) với danh mục kỹ năng chi tiết • việc cập nhật danh mục kỹ năng chi tiết theo nhu cầu kinh doanh là tương đối khó khăn

đánh giá nguồn nhân lực hiện có: tập kỹ năng chi tiết

định nghĩa₍₁₎

- nguyên lý: đạt được tập kỹ năng chi tiết thì có thể đạt được kỹ năng định nghĩa trong VRS/ITSS
- làm thế nào để có tập kỹ năng chi tiết?
 - [mục kỹ năng đặc thù cho miền kỹ năng chuyên biệt]
 - triển khai gói ứng dụng
 - [mục kiến thức]
 - xu hướng gói ứng dụng nghiệp vụ
 - thiết kế triển khai gói ứng dụng nghiệp vụ
 - lựa chọn gói ứng dụng nghiệp vụ cho môi trường vận hành
 - cài đặt các gói ứng dụng nghiệp vụ
 - tinh chỉnh hiệu năng các gói ứng dụng nghiệp vụ
 - phương pháp triển khai gói ứng dụng nghiệp vụ

đánh giá nguồn nhân lực hiện có: tập kỹ năng chi tiết định nghĩa₍₂₎

- ví dụ

No.	Detailed Skills(APS/Application Packages, Implementation of Application Packages)
1	Can, understand the latest business package trends to apply its important points to an information system architecture.
2	Can, understand characteristics of competing products of business packages and select appropriate packages for an information system architecture.
3	Can, understand functions, constraints, and application scope of business packages to apply their important points to an information system architecture.
4	Can, set up parameters appropriately at installation of a business package.
5	Can, tune performance of a business package to optimize an information system.
6	Can, adopt installation examples of business packages for an information system architecture.
7	Can, design implementation scope of business packages for an information system architecture.
...	
14	Can, utilize development languages specific to business packages or 4GL for an information system architecture.

đánh giá nguồn nhân lực hiện có: tập kỹ năng chi tiết

FAQ

Q: Ấn tượng chung về kỹ năng chi tiết?

A: Kỹ năng chi tiết có vẻ rất cụ thể và dễ đánh giá. Chúng cho phép hình dung rõ ràng hơn về kỹ năng.

Q: Nếu mọi thứ đều "bắt buộc," ai có thể qua được đánh giá?
Vì ngay cả khi có người có đủ tất cả các kỹ năng, thì tập kỹ năng có thể luôn luôn được bổ sung và cập nhật?

A: Một số kỹ năng có thể là bắt buộc, nhưng số khác nên đóng vai trò "cái này hoặc cái kia." Một số kỹ năng khác có thể được coi là "có thì tốt."

không có phương pháp nào hoàn hảo để chẻ nhỏ kỹ năng thành tập kỹ năng chi tiết

đánh giá nguồn nhân lực hiện có: tập kỹ năng chi tiết

sử dụng như thế nào?⁽¹⁾

- sử dụng tập kỹ năng chi tiết làm tham chiếu để đánh giá mức độ thành thực theo VRS/ITSS
- sử dụng từng kỹ năng chi tiết thay cho mức độ thành thực định nghĩa trong VRS/ITSS
- việc có sử dụng tập kỹ năng chi tiết hay không, và nếu có thì theo cách nào, là lựa chọn của tổ chức

đánh giá nguồn nhân lực hiện có: tập kỹ năng chi tiết

sử dụng như thế nào? ₍₂₎

- khi sử dụng tập kỹ năng chi tiết thay cho các định nghĩa tổng quát của ITSS để đánh giá trình độ nhân sự, phải thiết lập/lựa chọn phương pháp sử dụng tập kỹ năng chi tiết.
 - tập kỹ năng chi tiết thu được từ việc chẻ nhỏ định nghĩa kỹ năng tổng quát, do đó từng kỹ năng chi tiết sẽ không phù hợp với tiêu chí đánh giá của bậc nhân sự
- việc sử dụng tập kỹ năng chi tiết để xếp bậc 3 đến 6 hoặc 7 có thể chấp nhận được, vì định nghĩa theo chuẩn tương đối trừu tượng
 - việc đánh giá kỹ năng được coi là hợp lý khi định nghĩa kỹ năng ở mức chi tiết

đánh giá nguồn nhân lực hiện có: tập kỹ năng chi tiết đếm và thống kê

- điểm cho từng kỹ năng chi tiết được tính theo thang điểm SSI (*Skill Standard Institute*)
 - các kỹ năng chi tiết được đánh giá với cùng một thang điểm
- 2 cách tính điểm theo danh mục kỹ năng chi tiết: đếm, và thống kê
 - đếm: thể hiện bằng tổng điểm
 - thống kê: sử dụng tần suất phân bố thông kê

lưu ý

- phải nhận thức rõ hạn chế của việc dùng tập kỹ năng chi tiết thay cho định nghĩa mức độ thành thực kỹ năng theo ITSS
- không có phương pháp nào đảm bảo tương hợp hoàn toàn giữa tập kỹ năng chi tiết với kỹ năng tổng quát (trừu tượng) của ITSS

đánh giá nguồn nhân lực hiện có: tập kỹ năng chi tiết

mức độ thành thực

R0	Không có kiến thức và kỹ năng
R1	Có kinh nghiệm sử dụng một phần tập kỹ năng chi tiết dưới sự giám sát của cấp trên, với hiểu biết về định hướng công việc. Hoặc có thể lập được tài liệu hoặc giải thích được một phần tập kỹ năng chi tiết, và đã được học về tập kỹ năng chi tiết trong một cơ sở đào tạo
R2	Có kinh nghiệm sử dụng phần lớn/toàn bộ tập kỹ năng chi tiết với sự hỗ trợ của đồng nghiệp (có thể tính đến kinh nghiệm trong quá khứ). Hoặc chưa có kinh nghiệm nhưng có thể sử dụng được phần lớn/toàn bộ tập kỹ năng chi tiết với sự hỗ trợ của đồng nghiệp (chưa có kinh nghiệm chính xác nhưng có kinh nghiệm gần giống).
R3	Có kinh nghiệm sử dụng toàn bộ tập kỹ năng chi tiết khi làm việc độc lập. Hoặc dẫn dắt sử dụng toàn bộ tập kỹ năng chi tiết khi giám sát đồng nghiệp.
R4	Có không chỉ kiến thức hàn lâm mà còn kinh nghiệm làm việc, kinh nghiệm đào tạo liên tục tập kỹ năng chi tiết cho đồng nghiệp trong công việc. Hoặc có đủ kinh nghiệm làm việc với tập kỹ năng chi tiết và khả năng dạy tập kỹ năng này cho đồng nghiệp trong công việc

đánh giá nguồn nhân lực hiện có: tập kỹ năng chi tiết

phân bố mức độ thành thực₍₁₎

- **tần suất phân bố** là nguyên lý xử lý *độ rộng* của kết quả đánh giá, dùng nguyên lý này có thể xác định được mức độ đáp ứng của mức độ thành thực kỹ năng đối với bậc nhân sự cụ thể.
- tần suất phân bố được xác định bằng cách cân nhắc phân bố kỹ năng theo các bậc nhân sự, vì nó xuất phát từ phân bố bậc nhân sự và phân bố kỹ năng trong thực tế.
- tần suất phân bố được định nghĩa cho từng ngạch/phân ngạch và bậc nhân sự cụ thể. Có 3 kiểu phân bố:
 - **Type-1:** ngạch/phân ngạch có bậc nhân sự từ cấp trung đến cấp cao
 - **Type-2:** ngạch/phân ngạch có bậc nhân sự từ cấp thấp đến cấp cao
 - **Type-3:** ngạch/phân ngạch có bậc nhân sự từ cấp thấp đến cao trung

đánh giá nguồn nhân lực hiện có: tập kỹ năng chi tiết

phân bố mức độ thành thực₍₂₎

Type-1	bậc nhân sự						
mức độ thành thực	1	2	3	4	5	6	7
R4						30%	50%
R3				10%	30%		
R2				30%			
R1							

Type-2	bậc nhân sự						
mức độ thành thực	1	2	3	4	5	6	7
R4					10%	30%	50%
R3			10%	30%	30%		
R2		10%	30%				
R1	10%						

Type-3	bậc nhân sự						
mức độ thành thực	1	2	3	4	5	6	7
R4				30%			
R3			30%				
R2		30%					
R1	30%						

đánh giá nguồn nhân lực hiện có: tập kỹ năng chi tiết phân bố mức độ thành thực₍₃₎

Job Classification	Marketing	Sales	Consultant	IT Architect	Project Management	IT Specialist	Application Specialist	Software Development	Customer Service	IT Service Management	Education
Specialty Fields	Marketing management Sales channel strategy Market Communication	Consulting by visiting customers Product sales by visiting customers Sales via media	Industry Business function	Application Architecture Integration Architecture Infrastructure Architecture	Systems development IT outsourcing Network service	Software product development Platform Network Database Common Application Infrastructure Systems Management Security	Business application package Business application system	Basic software Middleware Application software	Hardware Software	Facility management Operations management System operation Operation	Service Desk Planning the training Instructions
Level 7											
Level 6											
Level 5											
Level 4											
Level 3											
Level 2											
Level 1											

Type-1

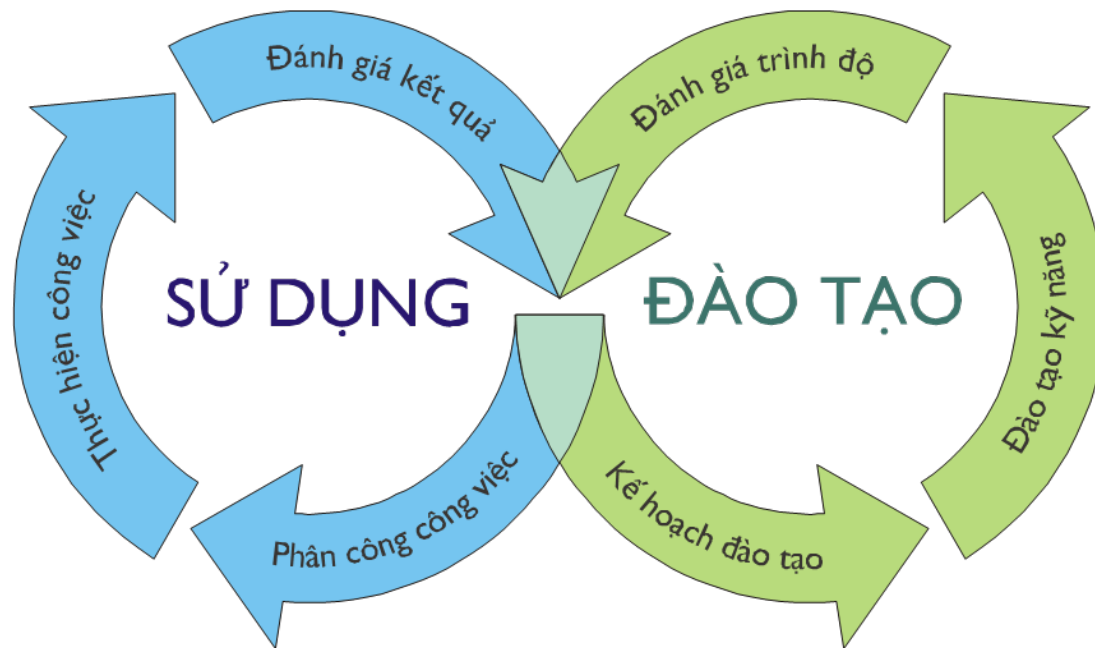
Type-2

Type-3

đánh giá nguồn nhân lực hiện có

đánh giá bằng KPI

- khi đánh giá nhân sự bằng KPI, hiện trạng làm việc của đối tượng là yếu tố buộc phải xét
 - kinh nghiệm là yếu tố cực kỳ quan trọng ngay cả đối với nhân sự bậc 1-3, là các bậc mà trình độ có thể đánh giá bằng chứng chỉ bên ngoài



đánh giá nguồn nhân lực hiện có: đánh giá bằng KPI

lưu ý

- KPI được đánh giá từ 2 khía cạnh (kinh doanh và nghề nghiệp) trên các điểm sau:

[kinh doanh] – đóng góp cho hiện tại

1. trách nhiệm: vị trí và phạm vi công việc
2. độ phức tạp: độ phức tạp của công việc
3. tầm cỡ: tầm cỡ của công việc

[nghề nghiệp] – đóng góp cho tương lai

1. phát triển chuyên môn: làm việc độc lập, hướng dẫn cấp dưới
2. phát triển công nghệ: xuất bản phẩm, patent, cộng đồng v.v.
3. phát triển hậu bối: hướng dẫn, huấn luyện v.v.

đánh giá nguồn nhân lực hiện có: đánh giá bằng KPI đại cương

	kinh doanh		nghề nghiệp			
bậc	trách nhiệm	kinh nghiệm	phát triển chuyên môn	phát triển công nghệ		phát triển hậu bối
7	lãnh đạo đội dự án	3 lần trở lên	có chuyên môn cao trong lĩnh vực, có thể huấn luyện người khác, và dẫn đầu ngành	5 lần trở lên	- hoạt động cộng đồng chuyên gia trong giới học thuật - viết sách - đăng tài liệu nghiên cứu bên ngoài tổ chức - đăng tài liệu nghiên cứu bên trong tổ chức - giảng dạy bên ngoài tổ chức - giảng dạy bên trong tổ chức - đăng ký patent	bắt buộc
6		3 lần trở lên	có chuyên môn cao trong lĩnh vực, có thể huấn luyện người khác, và có đóng góp cho ngành	4 lần trở lên		
5		3 lần trở lên	có chuyên môn cao trong lĩnh vực, có thể huấn luyện người khác, và có đóng góp cho tổ chức	3 lần trở lên		
4	trưởng nhóm	2 lần trở lên	có chuyên môn trong lĩnh vực, đang huấn luyện người trẻ hơn	1 lần trở lên		
3	đội viên	1 lần trở lên	có chuyên môn trong lĩnh vực, đang làm việc độc lập	-	-	-
2			thực hiện công việc chuyên môn	-	-	-
1				-	-	-

đánh giá nguồn nhân lực hiện có: đánh giá bằng KPI

đánh giá qua vai trò

kinh doanh			nghề nghiệp			
bậc	trách nhiệm	kinh nghiệm	phát triển chuyên môn	phát triển công nghệ		phát triển hậu bối
7	lãnh đạo đội dự án	3 lần trở lên	có chuyên môn cao trong lĩnh vực, có thể huấn luyện người khác, và dẫn đầu ngành	5 lần trở lên	- hoạt động cộng đồng chuyên gia trong giới học thuật - viết sách - đăng tài liệu nghiên cứu bên ngoài tổ chức - đăng tài liệu nghiên cứu bên trong tổ chức - giảng dạy bên ngoài tổ chức - giảng dạy bên trong tổ chức - đăng ký patent	bắt buộc
6		3 lần trở lên	có chuyên môn cao trong lĩnh vực, có thể huấn luyện người khác, và có đóng góp cho ngành	4 lần trở lên		
5		3 lần trở lên	có chuyên môn cao trong lĩnh vực, có thể huấn luyện người khác, và có đóng góp cho tổ chức	3 lần trở lên		
4	trưởng nhóm	2 lần trở lên	có chuyên môn trong lĩnh vực, đang huấn luyện người trẻ hơn	1 lần trở lên		
3	đội viên	1 lần trở lên	có chuyên môn trong lĩnh vực, đang làm việc độc lập	-	-	-
2			thực hiện công việc chuyên môn	-	-	-
1				-	-	-

đánh giá nguồn nhân lực hiện có: đánh giá bằng KPI

đánh giá qua độ khó công việc

- **độ phức tạp của công việc** có thể được đo bằng nhiều thông số: mới lạ, cấp thiết, mức độ công nhận quốc gia/quốc tế v.v.
- **tầm cỡ công việc** được tính bằng toàn bộ các thông số sau:
 - số người tham gia
 - số tiến trình
 - thời gian thực hiện
 - ngân quỹ
 - giá trị đơn hàng
 - v.v.

đánh giá nguồn nhân lực hiện có: đánh giá bằng KPI

đánh giá cống hiến nghề nghiệp

bậc	kinh doanh		nghề nghiệp		
	trách nhiệm	kinh nghiệm	phát triển chuyên môn	phát triển công nghệ	phát triển hậu bối
7	lãnh đạo đội dự án	3 lần trở lên	có chuyên môn cao trong lĩnh vực, có thể huấn luyện người khác, và dẫn đầu ngành	5 lần trở lên	bắt buộc
6		3 lần trở lên	có chuyên môn cao trong lĩnh vực, có thể huấn luyện người khác, và có đóng góp cho ngành	4 lần trở lên	
5		3 lần trở lên	có chuyên môn cao trong lĩnh vực, có thể huấn luyện người khác, và có đóng góp cho tổ chức	3 lần trở lên	
4	trưởng nhóm	2 lần trở lên	có chuyên môn trong lĩnh vực, đang huấn luyện người trẻ hơn	1 lần trở lên	
3	đội viên	1 lần trở lên	có chuyên môn trong lĩnh vực, đang làm việc độc lập	-	-
2			thực hiện công việc chuyên môn	-	-
1				-	-

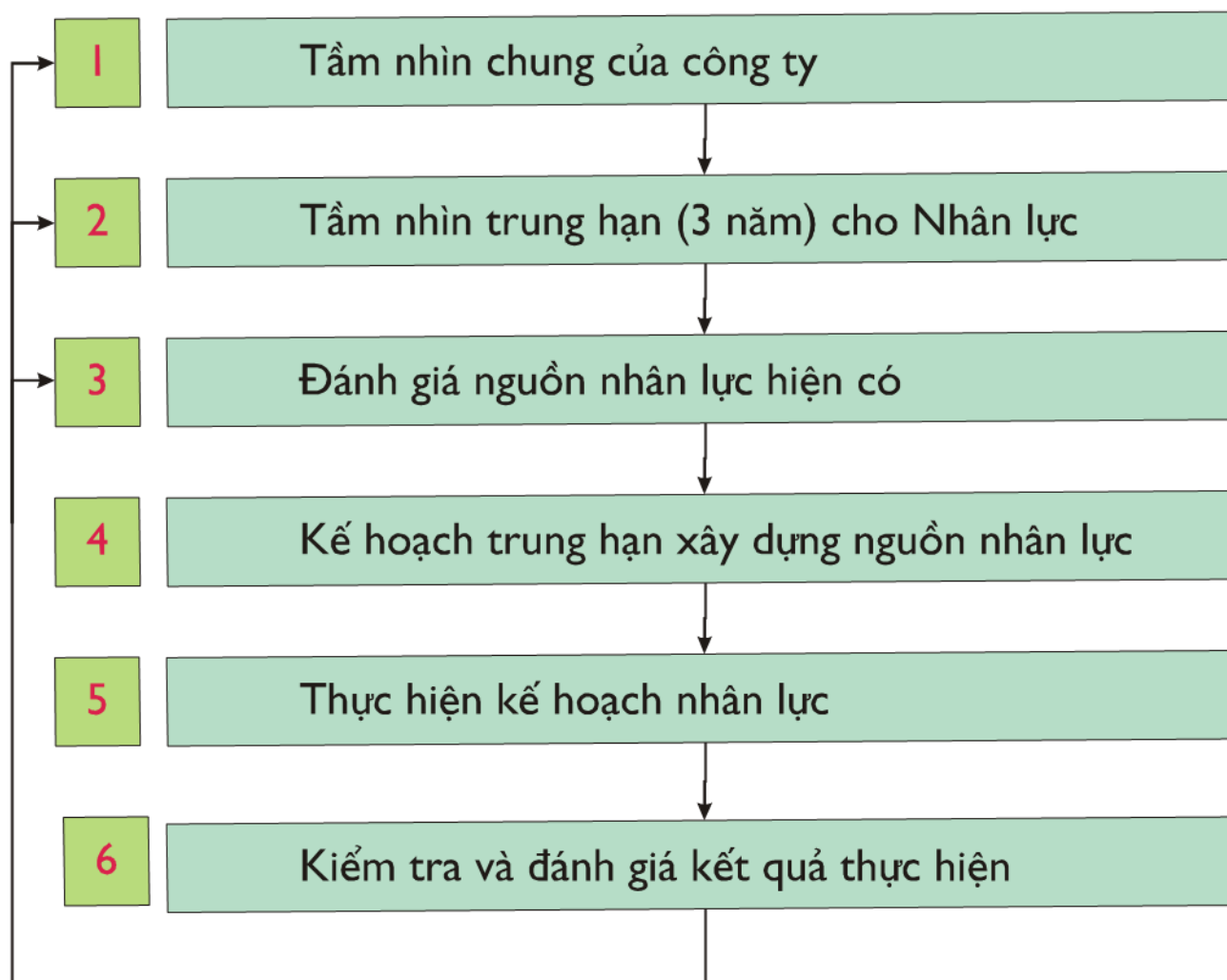
đánh giá nguồn nhân lực hiện có: đánh giá bằng KPI

đánh giá kinh nghiệm làm việc

- nên sử dụng 2 tài liệu sau đây để đánh giá kinh nghiệm làm việc khi đánh giá KPI
 - bảng kê kinh nghiệm làm việc
 - biểu đo KPI
- khi đánh kinh nghiệm làm việc, tính nhất quán trong bảng kê kinh nghiệm là việc là một bằng chứng tốt

quy trình ứng dụng VRS

kế hoạch trung hạn



kế hoạch nhân lực trung hạn

- 4 bước lập kế hoạch nhân lực trung hạn
 - hiểu độ vênh – phân tích độ vênh
 - hiểu môi trường nhân lực
 - đặt mục tiêu định lượng
 - kế hoạch chi tiết
- trước tiên, phải hiểu rõ độ vênh giữa hiện trạng và tầm nhìn
- môi trường nhân lực bên trong và bên ngoài tổ chức phải được cân nhắc
- phải xác định giới hạn của công tác nhân sự
- sau cùng, chúng ta lên kế hoạch chi tiết và chính xác để đạt được mục tiêu định lượng

kế hoạch nhân lực trung hạn

1. hiểu độ vênh và phân tích độ vênh

- khẳng nhận độ vênh
 - tầm nhìn nhân lực
 - kết quả đánh giá nhân lực hiện có
 - độ vênh
- hoạt động bổ sung và bồi dưỡng nhân sự bao gồm tuyển dụng, sang nhượng, đào tạo chuyên tu (Off-JT) hay tại chức (OJT). Các hoạt động này đều bị hạn chế do ngân sách, phạm vi công việc v.v.
- ví dụ
 - tầm nhìn: 2 PM Level 4, 2 APS Level 4, 10 APS Level 3, 16 APS Level 2
 - kết quả đánh giá: 10 Level 2 APS, 10 Level 1 APS
 - độ vênh: thiếu 10 nhân sự, thiếu 2 bậc

kế hoạch nhân lực trung hạn

2. hiểu môi trường nhân lực

- trước khi lập kế hoạch, cần hiểu rõ môi trường nhân lực của tổ chức
 - môi trường đào tạo kỹ năng
 - những loại hình đào tạo kỹ năng nào có thể dùng được?
 - ngân sách đào tạo và tuyển dụng như thế nào?
 - ai là đối tác đào tạo hoặc có thể trở thành đối tác đào tạo của tổ chức?
 - môi trường vừa làm vừa học
 - ai là/có thể là khách hàng của tổ chức?
 - ai là đối tác kinh doanh của tổ chức?
 - môi trường tuyển dụng
 - ai có thể giúp tuyển dụng?

kế hoạch nhân lực trung hạn

3. đặt mục tiêu định lượng

- để đạt mục đích sau cùng, thì mục tiêu định lượng rất quan trọng, vì chúng cho phép theo dõi tiến trình thực hiện và độ vênh còn lại
- ví dụ
 - tuyển dụng: tuyển mới 10 nhân sự, trong đó ít nhất 4 nhân sự bậc 3
 - 02 PM bậc 4 từ bậc 3 (tuyển mới)
 - 02 APS bậc 4 từ bậc 3 (tuyển mới)
 - 10 APS bậc 3 từ bậc 2
 - 16 APS bậc 2 từ bậc 1 (10) và tuyển mới (6)

kế hoạch nhân lực trung hạn

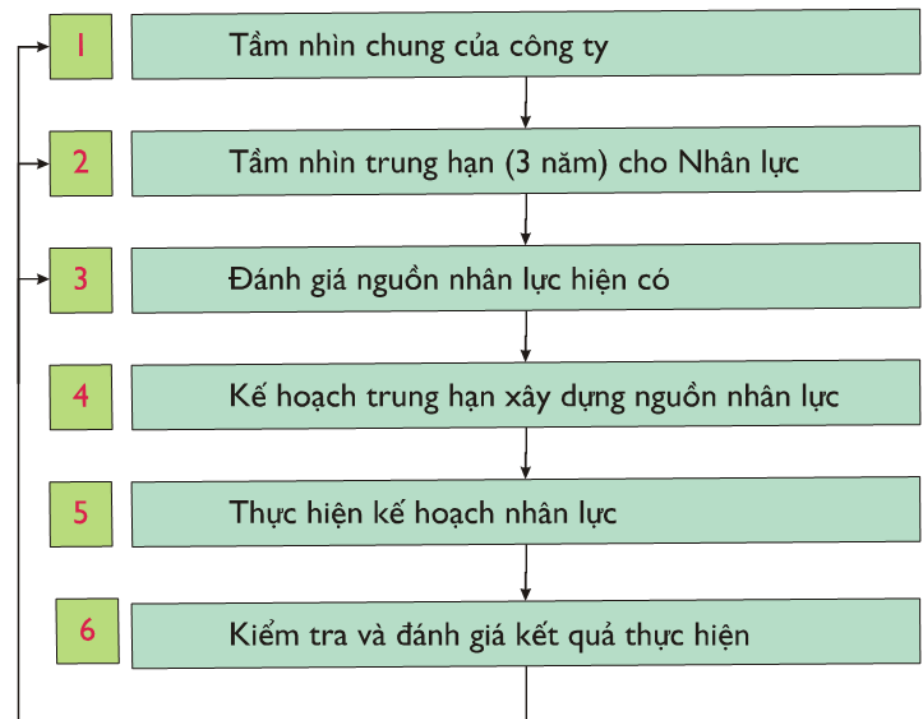
4. kế hoạch chi tiết

- lập kế hoạch nhân sự chi tiết sử dụng mục tiêu định lượng cho tầm nhìn nhân sự trung hạn
- ví dụ
 - kế hoạch chi tiết
 - tuyển 03 APS bậc 3 từ công ty A và công ty B
 - tuyển 02 APS bậc 2 từ ĐHBK
 - tuyển 02 nhân sự từ ĐHCN
 - đào tạo 10 APS bậc 2 bằng Off-JT tại nhà thầu C và OJT
 - đào tạo 10 APS bậc 1 bằng Off-JT tại nhà thầu D và OJT
 - đào tạo 02 người bằng Off-JT tại nhà thầu E, sau đó nhà thầu F, và OJT

kết luận

tự mình ứng dụng VRS

- rất khó định nghĩa tầm nhìn, vì vậy mô tả mục tiêu từ khía cạnh kinh doanh là đủ.
- đối với tầm nhìn nhân sự, mô tả nhân sự một cách đơn giản và nêu ra các ngạch công việc quan trọng nhất là đủ.
- lập kế hoạch nhân sự là bắt buộc, nhưng kế hoạch chi tiết có thể có hoặc không



thảo luận
