

MÔ HÌNH NĂNG LỰC TRONG PHÁT TRIỂN VÀ QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC

*ThS. Dương Thị Hoài Nhung¹
ThS. Vũ Thị Hương Giang²*

TÓM TẮT

Ngày nay, các tổ chức đều nhận thấy rằng khả năng của lực lượng lao động là nhân tố then chốt để đạt lợi thế cạnh tranh và những nghiên cứu về năng lực ngày càng nhận được nhiều sự quan tâm. Hơn 30 năm qua, các lĩnh vực hoạt động kinh doanh đã vận dụng mô hình năng lực để lựa chọn nhân viên. Xu hướng sử dụng cách tiếp cận trong đào tạo và phát triển, đánh giá và đãi ngộ nhân viên dựa trên năng lực cũng ngày càng trở nên rộng rãi. Mục tiêu của bài viết nhằm giới thiệu về mô hình năng lực một cách khái quát và những đóng góp của mô hình này trong việc thúc đẩy thực hành quản trị nhân lực.

***Từ khóa:** Năng lực, mô hình năng lực, quản trị nhân lực, các chức năng quản trị nhân lực*

1. Đặt vấn đề

Đối với mô hình quản trị nhân lực truyền thống, phân tích công việc là một chức năng quan trọng, có ý nghĩa đối với tất cả các chức năng quản trị nhân lực. Trong khi đó, cách tiếp cận quản trị nguồn nhân lực dựa trên năng lực lại tập trung vào việc xác định, xây dựng mô hình năng lực và đánh giá năng lực của nhân viên làm căn cứ thực hiện các hoạt động quản trị nhân lực. Mô hình năng lực là một công cụ biến đổi không ngừng, bởi vì những thay đổi trong tổ chức, đặc biệt là việc áp dụng công nghệ mới có thể tác động tới năng lực cần phát triển để đáp ứng những yêu cầu mới gắn với những thay đổi này. Mô hình năng lực chuyển tải cách nhìn thống nhất về công việc, là công cụ cho phép các nhà quản lý và các chuyên gia tư vấn về quản lý nguồn nhân lực có khung tham chiếu chung với kiến thức,

kỹ năng, thái độ, để thực hiện có hiệu quả các hoạt động liên quan đến quản lý, dự báo đối với nhân lực cũng như các hoạt động tạo nguồn, tuyển dụng, sử dụng nhân viên, phát triển nguồn nhân lực, quản lý và đánh giá thành tích nhân viên. Chính vì vậy, bài viết tập trung nghiên cứu khái quát về năng lực và mô hình năng lực cũng như những ứng dụng của mô hình năng lực trong hoạt động quản trị nhân lực.

2. Định nghĩa năng lực và mô hình năng lực

2.1. Năng lực

2.1.1. Khái niệm

Thuật ngữ “năng lực” được xác định lần đầu tiên trong nghiên cứu của McClelland (1973); tuy nhiên cho đến nay chưa có sự thống nhất về khái niệm năng lực. Trong bài nghiên cứu “Kiểm tra năng lực thay vì trí thông minh” năm 1973, McClelland đã chỉ ra rằng, các

^{1,2} Trường Đại học Ngoại thương

kiểm tra về năng khiếu và kiến thức học thuật nền tảng không dự đoán được hiệu quả công việc hay sự thành công trong cuộc sống; trong khi đó chính các đặc điểm cá nhân hoặc năng lực có thể giúp họ đạt được kết quả cao, thành tích nổi trội trong công việc. Theo định nghĩa của Boyatzis (1982), năng lực được mô tả gồm các đặc tính cơ bản của một cá nhân, liên quan một cách hệ lụy đến thành tích công việc vượt trội. Dubios (1998) thì định nghĩa năng lực “là những đặc điểm như kiến thức, kỹ năng, tư duy, tư tưởng... được sử dụng riêng biệt hoặc kết hợp với nhau sẽ mang lại thành công trong công việc”. Một định nghĩa khác thường được sử dụng cho rằng năng lực là “một công cụ để xác định, mô tả các kỹ năng, kiến thức, thuộc tính cá nhân, và những hành vi cần thiết để thực hiện công việc hiệu quả và giúp tổ chức đạt được các mục tiêu chiến lược đã đề ra” (Lucia & Lespinger, 1999).

Như vậy năng lực là khả năng thực hiện một nhiệm vụ nào đó một cách đầy đủ và có chất lượng. Năng lực là một thuộc tính cá nhân, phải được thể hiện bằng hành vi có thể quan sát, đo lường trong điều kiện làm việc và chỉ được xác định, nhận biết thông qua công việc người đó làm. Muốn làm việc hiệu quả, người lao động không chỉ cần “biết làm” (có kiến thức, kỹ năng cần thiết) mà còn phải “muốn làm” (liên quan đến động cơ, thái độ làm việc của cá nhân) và “có thể làm” (được tổ chức tạo điều

kiện cho cá nhân áp dụng những điều đã biết làm vào thực tiễn công tác).

Tóm lại, năng lực được hiểu là *bắt cứ thái độ, kỹ năng, hành vi, động cơ hoặc các đặc điểm cá nhân khác (KSAOs)* có vai trò thiết yếu để hoàn thành công việc, hoặc quan trọng hơn là có thể tạo ra sự khác biệt về hiệu quả công việc giữa người có thành tích vượt trội và người có thành tích trung bình.

Thông thường, một năng lực được xác định gồm có các thành phần sau: nhóm năng lực, tên năng lực, định nghĩa về năng lực, các cấp độ năng lực, hành vi để thực hiện công việc hiệu quả. Cấu thành của năng lực được trình bày chi tiết như hình 1.

- **Nhóm năng lực:** gồm các năng lực có những đặc điểm, thuộc tính đồng nhất hoặc tương tự nhau.

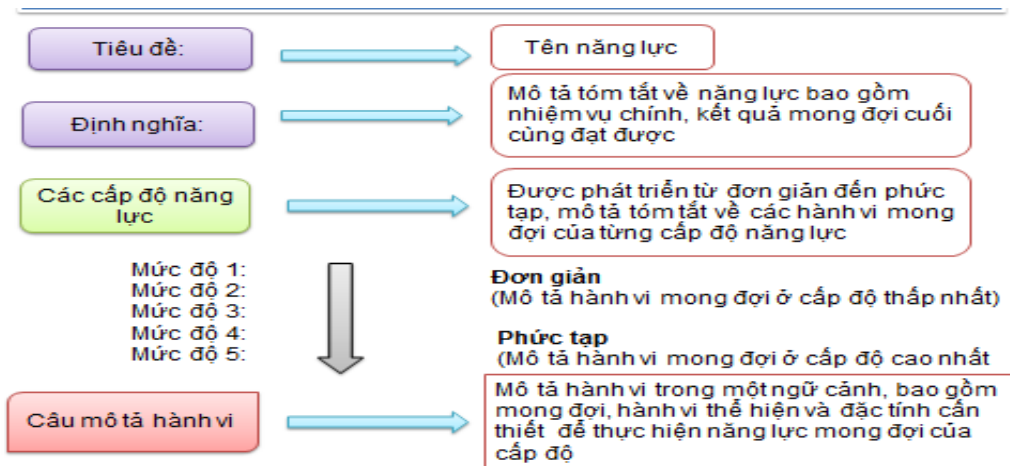
- **Năng lực:** đặt tên cho từng năng lực cụ thể

- **Định nghĩa về năng lực:** mô tả một cách khái quát nhất năng lực là gì, giải thích khái niệm cơ bản nhất về năng lực.

- **Các cấp độ hành vi:** mô tả các mức độ hành vi khác nhau mà mỗi cá nhân cần phải có để hoàn thành công việc. Đó cũng chính là các cấp độ năng lực. Mỗi năng lực cụ thể sẽ bao gồm một số cấp độ, mỗi cấp độ sẽ được mô tả cụ thể dưới dạng một tập hợp các hành vi, cấp độ sau bao gồm các năng lực của cấp độ trước đó. Tức là, các hành vi của cấp độ trước đó là tiền đề đối với các hành vi cao hơn. Số lượng

các cấp độ của mỗi năng lực phụ thuộc vào mức độ phức tạp của các hành vi

được mô tả. Thông thường mỗi năng lực có thể có từ 3 đến 7 cấp độ.



Hình 1: Sơ đồ cấu thành năng lực

2.1.2. Phân loại năng lực

Theo nghiên cứu của Spencer & Spencer (1993), dựa trên các tiêu chí về kết quả thực hiện công việc, các loại năng lực có thể được phân làm hai nhóm: nhóm năng lực cơ bản (threshold competencies) và nhóm năng lực khác biệt (differentiating competencies).

- **Năng lực cơ bản:** là các đặc tính cần thiết (thường bao gồm kiến thức, các kỹ năng cơ bản) mà nhân viên nào cũng cần phải có để có thể làm việc hiệu quả ở mức tối thiểu nhất, nhưng các đặc tính này không giúp phân biệt được những nhân viên xuất sắc với những nhân viên trung bình. Ví dụ như một năng lực cơ bản của nhân viên bán hàng là hiểu biết về sản phẩm được bán hay khả năng điền các thông tin trên hóa đơn bán hàng.

- **Năng lực khác biệt:** các yếu tố này sẽ giúp phân loại được nhân viên

xuất sắc với nhân viên trung bình. Ví dụ sự coi trọng thành quả được bộc lộ khi một người đặt mục tiêu cho mình cao hơn mục tiêu mà tổ chức yêu cầu ở anh ta/cô ta và đó chính là một năng lực khác biệt, phân loại nhân viên xuất sắc với nhân viên trung bình.

Trong khi đó, Carrol (1993) lập luận rằng năng lực thường được tổ chức thành ba loại chính, gồm: năng lực cốt lõi, năng lực quản lý/lãnh đạo, năng lực chuyên môn.

- **Năng lực cốt lõi:** gồm các năng lực cần thiết cho tất cả các vị trí, bao gồm tất cả kỹ năng và khả năng mà tất cả nhân viên phải có để đạt được mục tiêu của tổ chức. Đây cũng chính là các năng lực hoặc chuyên môn kỹ thuật duy nhất của một doanh nghiệp, có thể tạo ra sự khác biệt cho một doanh nghiệp so với đối thủ cạnh tranh; cụ thể như: công nghệ, phương pháp, chiến lược hoặc

quy trình của một doanh nghiệp đóng vai trò tạo ra lợi thế cạnh tranh. Chính nhóm năng lực này sẽ là chìa khóa thành công của mỗi tổ chức. Năng lực cốt lõi là cơ sở cho định hướng chiến lược. Vì thế, văn hóa doanh nghiệp, tầm nhìn, sứ mệnh của doanh nghiệp nên được phản ánh trong năng lực cốt lõi của tổ chức. Phần lớn các mô hình năng lực thường bao gồm từ bảy đến chín năng lực cốt lõi mà tất cả nhân viên của tổ chức phải sở hữu để giúp tổ chức đạt được các mục tiêu chiến lược đã đề ra (Maddy, 2002).

- **Năng lực lãnh đạo/quản lý:** nhóm này bao gồm các năng lực có liên quan đến việc dẫn dắt tổ chức và lãnh đạo nhân viên để đạt được các mục tiêu có liên quan đến quản lý, giám sát và phát triển con người. Một số ví dụ về năng lực lãnh đạo gồm “năng lực lãnh đạo nhìn xa trông rộng, năng lực tư duy chiến lược, và năng lực phát triển phát triển con người” (Ozcelik và Ferman, 2006). Nhóm năng lực này chính là năng lực quản lý và lãnh đạo, chỉ dành cho nhà quản lý và lãnh đạo.

- **Năng lực chuyên môn/chức năng:** các kiến thức, kỹ năng và khả năng chuyên môn gắn với lĩnh vực cụ thể có vai trò thiết yếu trong việc hoàn thành các nhiệm vụ chuyên môn. Theo Maddy (2002), năng lực cốt lõi cho một công việc mô tả các kỹ năng, khả năng, hành vi phải được thể hiện một cách nhất quán để một nhân viên thực hiện công việc hiệu quả.

Tuy nhiên, việc phân loại ra làm ba nhóm năng lực như vậy chỉ mang tính chất tương đối vì thường có sự chồng lấn lên nhau. Ví dụ, năng lực giao tiếp cốt lõi vì nó cần thiết cho mỗi công việc nhưng nó lại là yếu tố cấu thành trong năng lực chuyên môn của nhân viên bán hàng.

2.2. Mô hình năng lực

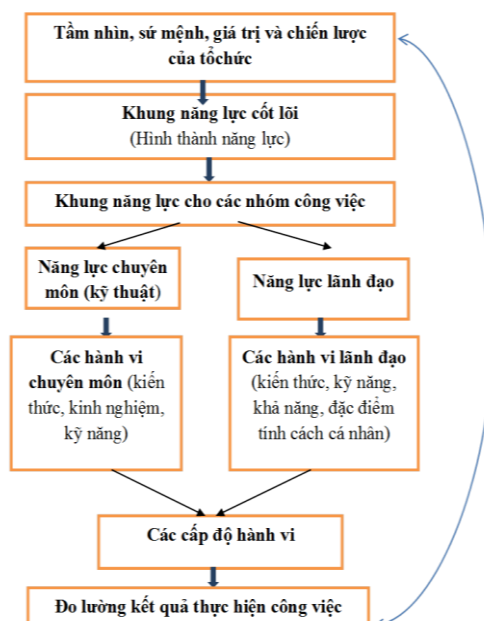
Với mục đích tổ chức đạt được các mục tiêu chiến lược thông qua xây dựng năng lực nguồn nhân lực, mô hình năng lực đã tồn tại từ những năm 1970 với mô hình đầu tiên được xây dựng bởi McClelland. Lucia và Lepsinger (1999) đã định nghĩa mô hình năng lực mô tả sự kết hợp đặc biệt các kiến thức, kỹ năng và đặc điểm cá nhân cần thiết để thực hiện hiệu quả một nhiệm vụ trong tổ chức và được sử dụng như một công cụ hữu hiệu để lựa chọn, đào tạo và phát triển, đánh giá nhân viên và xây dựng kế hoạch nguồn nhân lực. Trong khi đó, Dubois (2004) cho rằng mô hình năng lực mô tả các năng lực cần thiết quyết định đến thành công trong một công việc cụ thể, nhóm công việc, bộ phận, tổ chức. Mô hình năng lực phản ánh toàn bộ năng lực mà một cá nhân cần có để đảm nhiệm một vị trí làm việc hay một công cụ nào đó. Như vậy, *mô hình năng lực mô tả tổ hợp các kiến thức, kỹ năng và đặc điểm cá nhân cần để hoàn thành tốt một vai trò/công việc.*

Mô hình năng lực tập trung vào hành vi chứ không phải là đặc điểm tính cách cá nhân, bởi vì đặc điểm tính cách

cá nhân khó có thể đo lường chính xác. Mô hình năng lực thường bao gồm một danh sách các năng lực và các cấp độ hành vi. Mô hình năng lực cung cấp các định nghĩa về năng lực mà nhân viên cần phải phát triển để có thể hoàn thành công việc với thành tích vượt trội hoặc giúp họ phát triển, xây dựng lộ trình công danh của mình trên cơ sở phân tích khoảng cách năng lực bằng việc

so sánh năng lực hiện tại với năng lực theo yêu cầu của tổ chức.

Để đạt được mục tiêu của tổ chức, các năng lực được xây dựng phải kết nối với mục tiêu và chiến lược kinh doanh của tổ chức. Mỗi liên hệ giữa mục tiêu, chiến lược của tổ chức với mô hình năng lực được mô tả trong hình 2 dưới đây.



Hình 2: *Mối liên hệ của mô hình năng lực với mục tiêu của tổ chức*
(Nguồn: Campion, 2011, tr. 232)

Mô hình năng lực truyền tải cách nhìn thống nhất về công việc, cho phép các nhà quản lý có khung tham chiếu chung với kiến thức, kỹ năng và thái độ nhằm thực hiện có hiệu quả các hoạt động có liên quan đến quản lý nhân lực. Mô hình năng lực cho phép đánh giá mức độ phù hợp giữa công việc và người thực hiện công việc thông qua biểu hiện

hành vi có thể nhìn thấy và đo lường được. Với hệ thống này, một mặt có thể xác định những năng lực cần có để đảm trách một vị trí công việc, mặt khác có thể đánh giá khả năng đáp ứng về năng lực hiện tại của người thực hiện công việc. Nhờ đó, lãnh đạo có thể đo lường được kết quả thực hiện công việc và đưa ra được quyết định nhân sự hợp lý.

3. Ứng dụng mô hình năng lực trong hoạt động quản trị nhân lực

Trong xu thế toàn cầu hóa, lợi thế cạnh tranh bền vững trở thành yếu tố cốt lõi giúp doanh nghiệp thực thi thành công chiến lược kinh doanh. Ngày nay, khi mà vốn và công nghệ trở nên dễ dàng tiếp cận với mọi doanh nghiệp thì lợi thế cạnh tranh bền vững sẽ đến từ năng lực của tổ chức. Nhiều doanh nghiệp đã nhìn nhận chính năng lực nhân lực là yếu tố gia tăng lợi thế cạnh tranh. Bởi thế mỗi quan tâm hàng đầu của các doanh nghiệp hiện nay là quản trị và phát triển năng lực nhân lực. Thuật ngữ quản trị theo năng lực (competency-based management) xuất hiện trên thế giới vào những năm 1990. Chỉ chưa đầy một phần tư thế kỷ, hầu hết nhóm 500 công ty hàng đầu thế giới (Fortune 500) đã áp dụng phương thức quản trị này. Mô hình năng lực được ứng dụng ở nhiều khía cạnh khác nhau của quản trị nhân lực nhằm hỗ trợ cho

các hoạt động tuyển dụng, xây dựng chương trình quy hoạch cán bộ - quản lý, xây dựng các chương trình đào tạo, phát triển quản lý và lãnh đạo, xây dựng hệ thống quản lý thành tích và đãi ngộ dành cho đối tượng quản lý và lãnh đạo cũng như nhân viên trong tổ chức.

3.1. Ứng dụng trong hoạt động tuyển dụng

Năng lực trong mô hình năng lực là cơ sở quan trọng để xác định ai nên được phỏng vấn và đánh giá dựa trên những kỹ năng và kiến thức. Hoạt động này thường rất tốn kém về thời gian và chi phí, nhưng giờ đây có thể được giải quyết nếu hiểu rõ những năng lực gì mà ứng viên cần đối với công việc. Các năng lực nên được định nghĩa rõ ràng và được phân cấp. Ví dụ, các năng lực được xác định như tính sáng tạo, khả năng học hỏi, linh hoạt và kỹ năng phân tích; các năng lực này được phân thành 5 cấp độ như bảng 1 dưới đây:

Bảng 1: Các năng lực cần thiết đối với các ứng viên

	Cấp độ đánh giá	Định nghĩa về 5 cấp độ
Năng lực của cá nhân sử dụng đánh giá 5 cấp độ	(1) Xuất sắc	Luôn đáp ứng trên mức kỳ vọng
	(2) Rất tốt	Luôn đáp ứng bằng/trên mức kỳ vọng
	(3) Tốt	Luôn đáp ứng bằng mức kỳ vọng
	(4) Thỏa mãn	Không thường xuyên đáp ứng mức kỳ vọng
	(5) Không thỏa mãn	Thường xuyên không đáp ứng mức kỳ vọng

Năng lực	Đánh giá				
	1	2	3	4	5
1. Tính sáng tạo Đưa ra các đề xuất hay ý tưởng đột phá/mới mà các đồng nghiệp ít khi đề xuất được	1	2	3	4	5
2. Chủ động đưa ra các sáng kiến Những thay đổi mang tính tiên phong hay hành động hướng tới hiệu quả và giải quyết những vấn đề tiềm năng hay hiện tại, thỏa mãn khách hàng và cho thấy những cơ hội mới	1	2	3	4	5
3. Khả năng học hỏi Chủ động nhận thấy nhu cầu và cơ hội học hỏi của bản thân, hiệu quả trong việc áp dụng những điều học được trong công việc	1	2	3	4	5
4. Thể hiện sự linh hoạt Thích nghi tốt khi đối mặt với tình hình thay đổi, áp lực ngoài ý muốn và yêu cầu công việc khác nhau	1	2	3	4	5
5. Kỹ năng phân tích Sử dụng được những công cụ phân tích, thông số, sự kiện để đưa ra được những kết luận chính xác và phù hợp	1	2	3	4	5

Sau khi các năng lực được xác định, cần lập danh sách các câu hỏi phỏng vấn cùng với bảng đánh giá

năng lực để xác định các thông tin liên quan đến các hành vi tương ứng. Ví dụ lập bảng câu hỏi phỏng vấn như sau:

Bảng 2: Câu hỏi phỏng vấn

1	Hãy miêu tả một sự việc rắc rối xảy ra trong công việc của bạn.
2	Bạn đã giải quyết tình huống đó như thế nào?
3	Kể cho tôi một trường hợp mà bạn đã cố gắng để hoàn thành nhưng đã không có đủ nguồn lực cần thiết để thực hiện. Bạn đã làm như thế nào?
4	Bạn đã quản lý thời gian và công việc của mình như thế nào?
5	Hãy đưa ra một ví dụ khi bạn đã không thể hoàn thành mục tiêu. Bạn đã làm gì?

Phiếu đánh giá cuộc phỏng vấn sẽ cung cấp một cái nhìn xuyên suốt về những hành vi từ có thể chấp nhận đến không thể chấp nhận của ứng viên. Trong quá trình phỏng vấn có thể sử dụng phiếu đánh giá đã được thiết kế để có cái nhìn khách quan trong suốt cuộc phỏng vấn. Ví dụ, kỹ năng lắng nghe là một trong những năng lực cần thiết được đánh giá. Năng lực này được phân

cấp đánh giá theo 3 tiêu chuẩn, từ mức trên tiêu chuẩn, đáp ứng tiêu chuẩn đến dưới mức tiêu chuẩn. Điều này sẽ giúp người phỏng vấn tập trung vào hành vi cần thiết cho từng vị trí hơn là chỉ đánh giá bằng cảm tính. Mẫu đánh giá phỏng vấn đối với kỹ năng lắng nghe trong cuộc phỏng vấn được trình bày như bảng 3 dưới đây:

Bảng 3: Mẫu đánh giá phỏng vấn

Đánh giá ứng viên cho mỗi năng lực (đánh vòng tròn vào con số cho mỗi nhóm)					
Năng lực	Trên tiêu chuẩn		Đáp ứng tiêu chuẩn		Dưới tiêu chuẩn
	5	4	3	2	
Lắng nghe	Lắng nghe một cách từ tốn, không kén những điều nghe thấy, có một ấn tượng rất rõ ràng về những điểm chính được ghi nhớ		Lắng nghe một cách từ tốn, nhưng lựa chọn những gì nghe thấy, có một ấn tượng chung về một số điểm được ghi nhớ		Rất dễ nổi cáu, lựa chọn những gì nghe thấy, bày tỏ những gì mà không được ghi nhớ
Tại sao?					

Lợi ích của việc tuyển dụng dựa trên mô hình năng lực

- *Cung cấp một bức tranh toàn cảnh về yêu cầu công việc:* mô hình năng lực cung cấp một bức tranh toàn cảnh về yêu cầu để hoàn thành công việc, vì vậy đảm bảo rằng người phỏng vấn nhận thấy những tính cách cần thiết để thực hiện tốt công việc với yêu cầu kỹ năng và kiến thức. Nó cũng là một phương pháp để người phỏng vấn tìm thấy những ứng viên có thể đáp ứng được kỳ vọng.

- *Tăng khả năng tuyển được những người giỏi:* Sẽ rất tồi tệ nếu tuyển một người cho một vị trí quan trọng mà không làm được việc. Sau khi phỏng vấn ứng viên một vài phút hay một vài giờ, người quản lý nên có khả năng xác định xem liệu ứng viên đó có tiềm năng cho vị trí không; không nên chỉ dựa vào những thông tin trong hồ sơ xin việc và ấn tượng ban đầu. Việc ứng dụng mô hình năng lực trong quá trình tuyển dụng sẽ giải quyết được điều này nhờ

việc xác định trước những năng lực cần thiết để đạt được thành tích cao trong công việc.

- *Giảm chi phí trong việc đầu tư phát triển nhằm đối tượng:* tuyển nhằm người có tác động lớn đến năng suất và khả năng sinh lời của doanh nghiệp. Khi những nhân viên này rời bỏ doanh nghiệp vì không làm được việc hay làm không đúng vị trí thì thời gian và tiền bạc đã bỏ ra để tuyển dụng và đào tạo đều bị lãng phí. Các nỗ lực để tìm người khác cũng có tác động tiêu cực đến năng suất lao động. Trong quá trình phỏng vấn, người phỏng vấn nên nhất quán trong việc xác định rõ họ trông chờ gì ở một ứng viên là phù hợp với công việc. Mô hình năng lực đảm bảo các ứng viên được đánh giá trong quá trình tuyển chọn đều được dựa trên cùng một tiêu chí. Người tuyển dụng cần nhớ rằng lựa chọn ứng viên phải phù hợp với công việc chứ không phải dựa vào trình độ của ứng viên đó.

- *Giúp người tuyển dụng xác định năng lực có thể đào tạo*: giúp người tuyển dụng có thể phân biệt giữa các năng lực có thể đào tạo và những năng lực rất khó phát triển và phải đáp ứng ngay khi tuyển. Nó rất quan trọng để xác định liệu khoảng cách đó có thể thu hẹp thông qua quá trình đào tạo và phát triển hay không.

3.2. Ứng dụng trong đào tạo và phát triển

Ứng dụng mô hình năng lực về cơ bản sẽ giúp hoạt động đào tạo và phát triển tránh đi những định hướng ngắn hạn.

- *Giúp tập trung vào các hành vi và kỹ năng liên quan*. Mô hình năng lực đóng vai trò quan trọng trong hỗ trợ nhân viên và tổ chức tập trung vào những kỹ năng, kiến thức, đặc tính có ảnh hưởng đến thành tích, đồng thời nó cũng giúp người quản lý đánh giá chính xác hơn về khả năng hiện tại của nhân viên và xác định những hành vi cần thiết để phát triển và cải thiện tính hiệu quả trong công việc của các cá nhân.

- *Đảm bảo sự gắn kết giữa đào tạo và phát triển*. Mô hình năng lực giúp tập trung vào cơ hội để phát triển và đào tạo.

Một hệ thống đào tạo và phát triển hiệu quả cần một cái nhìn dài hạn cho nhu cầu của tổ chức và cần tập trung phát triển các tài năng hiện tại chưa được khai thác trong lực lượng lao động để đáp ứng các nhu cầu tương lai của tổ chức.

- *Giúp sử dụng đào tạo và phát triển hiệu quả nhất*. Mô hình năng lực giúp xác định ai cần những kỹ năng gì và đâu là vị trí cần phát triển cho sự nghiệp của nhân viên. Vì vậy mọi người sẽ nhận được những đào tạo và phát triển cần thiết về các kỹ năng liên quan thông qua trải nghiệm trong công việc.

3.3. Ứng dụng trong quản trị thành tích

Trong quản trị thành tích để đưa ra một bảng mô tả hành vi dành cho việc cải thiện các kỹ năng là rất cần thiết, xem ví dụ trong bảng liệt kê các hành vi tương ứng với các năng lực được xác định trong đánh giá thành tích (bảng 4). Việc mô tả từ 3 tới 5 cấp độ của tính hiệu quả trong mỗi một năng lực giúp hiểu và đánh giá nhân viên từ mức trên mức tiêu chuẩn đến dưới mức tiêu chuẩn (bảng 5).

Bảng 4: Các hành vi tương ứng với các năng lực cần thiết trong đánh giá thành tích

Năng lực	Hành vi
Phát triển con người	- Khả năng tập hợp các nhóm - Khả năng trao quyền và đào tạo người khác - Giao tiếp hiệu quả - Ghi nhận phần thưởng, phản hồi và công nhận
Cam kết	- Trung thực - Ngay thẳng và sẵn sàng giúp đỡ - Thực hiện những gì cam kết
Giá trị và đạo đức	- Gắn kết với giá trị của doanh nghiệp

	<ul style="list-style-type: none"> - Tôn trọng các nguyên tắc đạo đức - Tưởng thưởng đúng hành vi - Đảm bảo luật được thực thi và bảo đảm sự an toàn và bảo vệ môi trường được thực hiện
Tầm nhìn và mục tiêu	<ul style="list-style-type: none"> - Lạc quan và nhận thấy những gì có thể xảy ra - Phát triển và cam kết thực hiện tầm nhìn và định hướng - Khơi gợi và thúc đẩy - Gắn kết với tổ chức
Thành tích	<ul style="list-style-type: none"> - Thiết lập và hoàn thành mục tiêu thách thức - Lắng nghe và phản hồi - Hướng tới việc cải tiến liên tục - Hoàn thành mục tiêu - Đảm bảo mục tiêu sức khỏe, an toàn, môi trường đều đạt và hướng tới hoạt động kinh doanh của tổ chức

Bảng 5: Các năng lực tương ứng với các hành vi được đánh giá theo 5 cấp độ trong mẫu đánh giá thành tích

Mẫu đánh giá thành tích

Các năng lực phổ biến					
Điểm số được đánh giá dựa trên...					
<ul style="list-style-type: none"> - Đánh giá nên dựa trên hành vi cụ thể chứ không phải những ấn tượng - Đánh giá nên dựa trên thành tích ghi nhận hằng ngày chứ không phải sự kiện gần nhất 					
5	4	3	Định hướng khách hàng	2	1
<i>Hành vi được đánh giá cao</i>				<i>Cần phát triển thêm</i>	
Dành ưu tiên cho những nhu cầu của khách hàng bên trong và bên ngoài để đưa ra các quyết định và có được sự tin tưởng của khách hàng				Không dành ưu tiên cho các nhu cầu của khách hàng, đôi khi sử dụng những kiến thức của khách hàng để đưa ra quyết định, không có được sự tin tưởng của khách hàng	
5	4	3	Làm việc nhóm	2	1
<i>Hành vi được đánh giá cao</i>				<i>Cần phát triển thêm</i>	
Khởi xướng và ủng hộ những dự án tốt, nhận được sự tin tưởng của các thành viên, hỗ trợ nhóm và tôn trọng thành công của nhóm				Thỉnh thoảng đề xuất ý tưởng, không giành được sự tin tưởng của các thành viên, không hỗ trợ đội nhóm và không tôn trọng sự thành công của nhóm	

Lợi ích của việc đánh giá thành tích dựa trên mô hình năng lực

Mô hình năng lực giúp giải quyết các vấn đề của đánh giá thành tích. Nó đảm

bảo sự thống nhất trong tiêu chí đánh giá, những gì cần đạt tới và không cần đạt tới, thu thập những thông tin phù hợp. Nó cũng hỗ trợ người quản lý quan sát được hành vi, những đặc trưng liên quan đến thành tích.

- *Cung cấp sự hiểu biết sâu về những gì sẽ được kiểm soát và đo lường.* Mô hình năng lực hỗ trợ cho hoạt động đánh giá thành tích đảm bảo sự cân bằng giữa mục tiêu cần đạt đến và cách làm thế nào để đạt được. Nó cung cấp một bức tranh toàn cảnh về điều gì là quan trọng và cần thiết để đạt thành tích cao.

- *Tập trung và thực hành đánh giá thành tích.* Nó giúp người quản lý xác định những gì cần tập trung và thúc đẩy trong thảo luận đánh giá thành tích.

- *Cung cấp lộ trình để thu thập các thông tin liên quan đến hành vi được đánh giá.* Bằng cách xác định các hành vi cụ thể, quan trọng liên quan đến hoàn thành công việc, khung năng lực sẽ giúp

nhà quản lý những bước đi đầu tiên trong đánh giá công việc của nhân viên.

4. Kết luận

Mô hình năng lực là công cụ đo lường hiệu quả, giúp nhân viên trong tổ chức hiểu rõ làm thế nào để đạt được thành tích xuất sắc. Hơn thế nữa, quản trị nhân lực dựa trên năng lực là một chiến lược cốt lõi giúp gắn kết các hành vi và kỹ năng với định hướng chiến lược của tổ chức. Mô hình năng lực giúp chuyển dịch chiến lược, mục tiêu và giá trị của tổ chức thành các hành vi cụ thể. Mô hình năng lực đóng vai trò quan trọng trong hệ thống quản trị nhân lực. Hiểu rõ giá trị của mô hình năng lực đối với các chức năng quản trị nhân lực sẽ giúp đánh giá làm thế nào để ứng dụng chúng trong tổ chức. Việc xây dựng mô hình năng lực thích hợp sẽ giúp tăng cường thành tích của cá nhân và tổ chức, vì vậy cần sự phối hợp của tất cả các chức năng quản trị nhân lực.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Boyatzis, R. E (1982), *The competent manager: A model for effective performance*, John Wiley & Sons
2. Champion, Fink, Rugeberg, Carr, Phillips and Odman (2011), “Doing competencies well: Best practices in competency modeling”, *Personnel psychology*, (64), pp. 225-262
3. Draganidis and Mentzas (2006), “Competency based management: a review of systems and approaches”, *Information Management & Computer Security*, 14 (1), pp. 51-64
4. Dubois, D.D. Ed. (1998), *The Competency Casebook: Twelve Studies in Competency-Based Performance Improvement*, HRD Press

5. Dubois, D. D., Rothwell, W. J., Stern, D. J., & Kemp, L. K. (2004), *Competency-based human resource management*, CA: Davies-Black
6. Lucia, A. D., & Lepsinger, R. (1999), *The art and science of competency models: Pinpointing critical success factors in organizations*, Jossey-Bass/Pfeiffer
7. Maddy, D. J., Niemann, K., Lindquist, J., & Bateman, K. (2009), “Core competencies for the Cooperative Extension System”, Ngày truy cập 07/10/2016 từ Personnel and Organizational Development Committee (PODC) of ECOP: <http://podc.unl.edu/finalPODC.pdf>. 2002
8. McClelland, D. (1973), “Testing for competence rather than for “intelligence””, *American Psychologist*, 28(1), pp. 1-14
9. Ozcelik and Ferman (2006), “Competency Approach to Human Resource Management Outcomes and Contributions in a Turkish Cultural Context”, *Human Resource Development Review*, (1), pp. 72-91
10. Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993), *Competence at work: Models for superior performance*, John Wiley & Sons

COMPETENCY MODEL IN DEVELOPING AND MANAGING HUMAN RESOURCE

ABSTRACT

Today, many organizations have found that the ability of their workforce is a key to gain competitive advantage and competency studies have gained more and more interest and attention. For over 30 years, business and industry have utilized competency models to select employees. The trend to use competency-based approaches in education and training, assessment, and development of workers have experienced more popular. The purpose of this paper is to introduce competency models and their contribution to promote human resource management practices.

Keywords: *Competency, competency model, HRM, HRM functions*