

# KHUNG NĂNG LỰC VÀ ỨNG DỤNG TRONG HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ NHÂN SỰ

*Ngô Quý Nhâm*

*Trưởng nhóm tư vấn chiến lược, Công ty OCD*

*Trưởng bộ môn Quản trị và Nguồn nhân lực, Trường Đại học Ngoại thương*

## **Giới thiệu**

Tại sao với cùng một công việc, trong cùng điều kiện như nhau, có người làm việc hiệu quả còn người khác thì không? Các nghiên cứu trong hơn ba mươi năm qua cho thấy những cá nhân có thành tích vượt trội sử dụng các hành vi khác nhau để hoàn thành công việc. Các nghiên cứu cũng chỉ ra rằng những cá nhân có thành tích vượt trội sử dụng kết hợp nhiều *phương pháp và hành vi* so với những cá nhân khác chứ không phải là một hành vi duy nhất.

Phương pháp quản lý dựa trên năng lực là một **phương pháp** xác định, chuẩn hóa và áp dụng *các hành vi có thể tạo ra sự khác biệt về hiệu quả giữa những cá nhân xuất sắc và những người bình thường* và đảm bảo một cách hiệu thống nhất khi nói về các hành vi quan trọng gắn với công việc.

## **Năng lực và khung năng lực**

**Năng lực** ở đây được hiểu là bất cứ *thái độ, kỹ năng, hành vi, động cơ hoặc các đặc điểm cá nhân* khác 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.

Khi thiết kế và mô tả một năng lực, thông thường có ba phần: định nghĩa năng lực, mục đích sử dụng năng lực và các cấp độ của năng lực. Phần định nghĩa về năng lực sẽ mô tả một cách khái quát nhất năng lực là gì. Phần mục đích sử dụng sẽ trả lời câu hỏi tại sao tổ chức hoặc công việc này cần năng lực này hoặc tại sao nó lại quan trọng.

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 (xem ví dụ trong bảng 1).

**Bảng 1: Năng lực làm việc nhóm**

Định nghĩa		Tại sao quan trọng?	
Làm việc nhóm là hoạt động mang tính hợp tác, xuyên qua các rào cản văn hóa tổ chức.		Tổ chức của chúng ta hoạt động thông qua các phòng ban, tổ chức và văn hóa. Nhân viên phải làm việc hợp tác với nhau, chia sẻ kinh nghiệm, chia sẻ thông tin, loại bỏ rào cản giữa các phòng ban.	
<b>Cấp độ 1: Hợp tác làm việc</b>	<b>Cấp độ 2: Quan hệ với người khác</b>	<b>Cấp độ 3: Xây dựng nhóm</b>	<b>Cấp độ 4: Tạo dựng phong cách làm việc nhóm</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>·Sẵn sàng hợp tác.</li> <li>·Không ngại hỏi lời khuyên từ người khác.</li> <li>·Sẵn sàng giúp đỡ người khác khi được yêu cầu.</li> <li>·Có nhận thức rằng cách hoàn thành công việc của các phòng ban, tổ chức là không giống nhau.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>·Chủ động phối hợp với các thành viên có những hoàn cảnh khác nhau vào trong các hoạt động của nhóm.</li> <li>·Tận dụng những kỹ năng và ý kiến khác nhau.</li> <li>·Dành thời gian giúp người khác suy nghĩ về các vấn đề.</li> <li>·Nói một cách tích cực về người khác</li> <li>· Dành thời gian học hỏi và tìm hiểu các tổ chức khác, văn hóa khác.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Chủ động chia sẻ thông tin và học hỏi cùng với đồng nghiệp</li> <li>·Xử lý xung đột hay vấn đề trong nhóm một cách tích cực và cởi mở.</li> <li>·Cung cấp thông tin phản hồi rõ ràng cho các thành viên trong nhóm.</li> <li>·Sử dụng hiểu biết về những mối quan tâm khác nhau của các thành viên trong nhóm để đạt được kết quả tích cực.</li> <li>·Sử dụng khả năng đồng cảm để hiểu động lực của nhóm và để hài hòa và điều phối nguồn lực của nhóm.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Tạo ra cơ hội mới cho các thành viên làm việc với nhau, phá bỏ những rào cản ảnh hưởng đến hiệu quả công việc của nhóm.</li> <li>·Đặt ra những thách thức cho mọi người cùng làm việc.</li> <li>·Xây dựng mô hình để hợp tác hiệu quả.</li> <li>·Trao quyền (thời gian và nguồn lực) cho các nhóm dự án.</li> </ul>

Mỗi vị trí khác nhau sẽ có các yêu cầu về cấp độ khác nhau và do đó sẽ có các mức độ xuất sắc khác nhau đối với vị trí đó. Thông thường, chúng ta phải xác định cấp độ tối thiểu và cấp độ xuất sắc của mỗi năng lực cho từng công việc. Cấp độ tối thiểu là cấp độ thấp nhất phải đạt được và được sử dụng nhiều trong tuyển dụng, đào tạo và xếp lương. **Cấp độ xuất sắc** mô tả nội dung của các hành vi thể hiện trong một năng lực cụ thể để đạt được thành tích vượt trội khi thực hiện một loại công việc nhất định. Cấp độ này được sử dụng chủ yếu cho phát triển nhân sự và quản trị thành tích để giúp nhân viên đạt được thành tích vượt trội hay xuất sắc. Cấp độ xuất sắc cho tổ chức biết được nỗ lực đào

tạo phát triển cần phải tập trung vào đâu để đạt được sự cải thiện hiệu quả công việc cao nhất. Cấp độ xuất sắc không phải là tiêu chuẩn tối thiểu cũng như không phải là mức không thể đạt được mà là xác định một cấp độ ở đó người thực hiện công việc sẽ đạt được hiệu quả cao nhất và có thể thực hiện được trong giới hạn của mỗi vị trí.

Bảng 1 là ví dụ về năng lực làm việc nhóm. Đối với các vị trí là nhân viên trong một bộ phận, cấp độ yêu cầu thường là cấp độ 1 và cấp độ xuất sắc là 2 hoặc 3 trong khi đối với một trưởng bộ phận có thể yêu cầu ở cấp độ 3 và cấp độ xuất sắc là ở mức 4.

Mỗi công việc sẽ yêu cầu một tập hợp các năng lực - các *kiến thức, kỹ năng* và *đặc điểm cá nhân* cần để hoàn thành tốt một vai trò/công việc và tập hợp này gọi là **khung năng lực** hoặc hồ sơ năng lực. Khung năng lực là một phương pháp tổng hợp nhằm hỗ trợ cho việc tuyển dụng và xây dựng chương trình quy hoạch cán bộ lãnh đạo - 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.

**Bảng 2: Khung năng lực của trưởng phòng Marketing**

	Nhóm năng lực và năng lực	Cấp độ và yêu cầu				
		1	2	3	4	5
	<b>Các năng lực cốt lõi</b>					
1	Kỹ năng giao tiếp				×	
2	Xây dựng quan hệ và kỹ năng nhân sự				×	
3	Phát triển và quản lý bản thân					×
4	Năng lực thích ứng					×
5	Định hướng khách hàng					×
6	Giải quyết vấn đề					×
7	Hành động trung thực					×
8	Chủ động và sáng tạo				×	
9	Động lực và cam kết				×	
	<b>Năng lực lãnh đạo và quản lý</b>					
10	Kỹ năng lãnh đạo				×	
11	Huấn luyện và phát triển nhân viên				×	