

NGHIÊN CỨU ỨNG DỤNG KHUNG NĂNG LỰC TRONG CÁC HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TẠI DOANH NGHIỆP

TS. Trần Thị Minh Phương
Trường Đại học Lao động – Xã hội
tmphuong.uls@gmail.com

Tóm tắt: Khung năng lực là một phương pháp quản lý nhân sự tổng hợp nhằm ứng dụng cho rất nhiều các hoạt động quản lý nguồn nhân lực. Khung năng lực hiện nay được sử dụng làm cơ sở để tuyển dụng đội ngũ quản lý và cán bộ có năng lực cũng như là cơ sở quan trọng cho hoạt động xây dựng chương trình quy hoạch cán bộ lãnh đạo – quản lý, ứng dụng trong các hoạt động quản trị nhân sự. Các năng lực trong khung năng lực có thể được sử dụng làm tiêu chuẩn đánh giá ứng viên. Các tổ chức, doanh nghiệp có thể đưa những năng lực cần thiết trong đánh giá lựa chọn nhân viên khi tuyển dụng nhằm đạt được mục tiêu của doanh nghiệp. Bài viết đưa ra lý luận và thực tiễn về việc ứng dụng khung năng lực trong các hoạt động quản trị nhân sự như: hoạch định nhân lực, tuyển dụng, đào tạo, đánh giá nhân viên, các chính sách đãi ngộ... Bên cạnh đó phân tích những nhân tố ảnh hưởng đến ứng dụng khung năng lực trong các hoạt động này. Việc ứng dụng khung năng lực có thể triển khai hiệu quả khi các doanh nghiệp nắm được thực trạng về hệ thống quản trị nhân sự của mình. Đồng thời đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả ứng dụng khung năng lực trong quản trị nhân sự (QTNS) tại các doanh nghiệp hiện nay.

Từ khóa: ứng dụng khung năng lực, quản trị nhân sự.

Abstract: Competency framework is an integrated human resource management method that is applicable to a wide range of human resource management activities. The current competency framework is used as a basis for recruiting qualified managers and staff as well as an important basis for the development of a leadership-management cadre planning program and application. in human resource management activities. The competencies in the competency framework can be used as a criterion for evaluating candidates. Organizations and enterprises can put the necessary competencies in the assessment and selection of employees when recruiting to achieve the goals of the business.

The article gives theories and practices on the application of competency frameworks in human resource management activities such as: human resource planning, recruitment, training, employee evaluation, remuneration policies... at the same time analyze the factors affecting the application of competency framework in these activities. The application of a competency framework can be effectively implemented when businesses understand the current situation of their human resource management system. At the same time, some solutions are proposed to improve the effectiveness of the application of the competency framework in human resource management in today's enterprises.

Keywords: application of competency framework, human resource management

Mã bài báo: JHS-18
Ngày nhận sửa bài: 20/01/2022

Ngày nhận bài: 27/01/2022
Ngày duyệt đăng: 26/01/2022

Ngày nhận phản biện: 12/01/2022

1. Một số lý thuyết về khung năng lực

* Năng lực:

Có rất nhiều quan điểm khác nhau về khái niệm Năng lực (competency) trong lĩnh vực quản trị nhân sự. Năng lực vừa có thể nhìn nhận ở góc độ cá nhân - được gọi là năng lực cá nhân, nhưng cũng vừa có thể nhìn nhận ở góc độ tổ chức - năng lực của tổ chức. Khi xem xét năng lực ở góc độ cá nhân, theo McClelland (1970) *“Năng lực có thể được mô tả dưới dạng kiến thức, kỹ năng và khả năng nhưng cũng có thể được mô tả ở góc độ hành vi, thái độ hay động lực”*. *“Năng lực hay đặc điểm cá nhân được coi là nhân tố quan trọng dự báo về kết quả công việc và sự thành công của nhân viên”* quan điểm này của McClelland đồng nhất với quan điểm của Lucia và Lepsinger (1999).

Theo quan điểm của Athey và Orth (1999), *“Năng lực là một tập hợp các khía cạnh thành tích có thể quan sát được, bao gồm các kiến thức, kỹ năng, thái độ và hành vi cá nhân cũng như năng lực nhóm, quy trình và năng lực tổ chức có liên quan đến thành tích cao hơn và tạo cho tổ chức lợi thế cạnh tranh bền vững”*. Theo quan điểm Chen và Naquin (2006), *“Năng lực là các đặc điểm cá nhân quan trọng liên quan đến công việc (kỹ năng, kiến thức, thái độ, niềm tin, động cơ và phẩm chất) giúp đạt được kết quả công việc thành công, trong đó thành công được hiểu là phù hợp với các chức năng chiến lược của tổ chức”*.

Như vậy, năng lực là tập hợp toàn bộ các kỹ năng, kiến thức, khả năng, hành vi của một người có thể đáp ứng đối với một công việc nhất định nào đó, đây cũng là một trong những yếu tố quan trọng để cá nhân có thể hoàn thành một việc nào đó hiệu quả hơn so với người khác.

Năng lực được định nghĩa theo rất nhiều cách khác nhau, tùy thuộc vào bối cảnh và mục đích sử dụng những năng lực đó. Các năng lực còn là những đòi hỏi của các công việc, các nhiệm vụ, và các vai trò vị trí công việc. Vì vậy, các năng lực được xem như là những phẩm chất tiềm tàng của một cá nhân và những đòi hỏi của công việc. Từ hiểu biết về năng lực như vậy, ta có thể thấy các nhà nghiên cứu trên thế giới đã sử dụng những mô hình năng lực khác nhau trong tiếp cận của mình. Từ những ý tưởng nền tảng của Benjamin Bloom (1956), hiện nay ASK này đã được chuẩn hóa thành một mô hình đánh giá năng lực nhân sự đầy đủ, gồm 3 nhóm chính: trong đó *“năng lực là sự kết hợp của thái độ, kỹ năng và kiến thức”*.

- A (Attitude): thái độ, phẩm chất - Thái độ là quan điểm, ý thức của con người khi thực thi công việc.

- S (Skills) - Kỹ năng: là sự kết hợp kiến thức và kinh nghiệm đã học hỏi được tích lũy theo thời gian để giải quyết một công việc. Nó thể hiện thao tác trong công việc.

- K (Knowledge) - Kiến thức: Là những hiểu biết về một sự vật hoặc hiện tượng mà con người có được thông qua trải nghiệm thực tế hoặc giáo dục. Kiến thức thể hiện năng lực tư duy.

* Khung năng lực

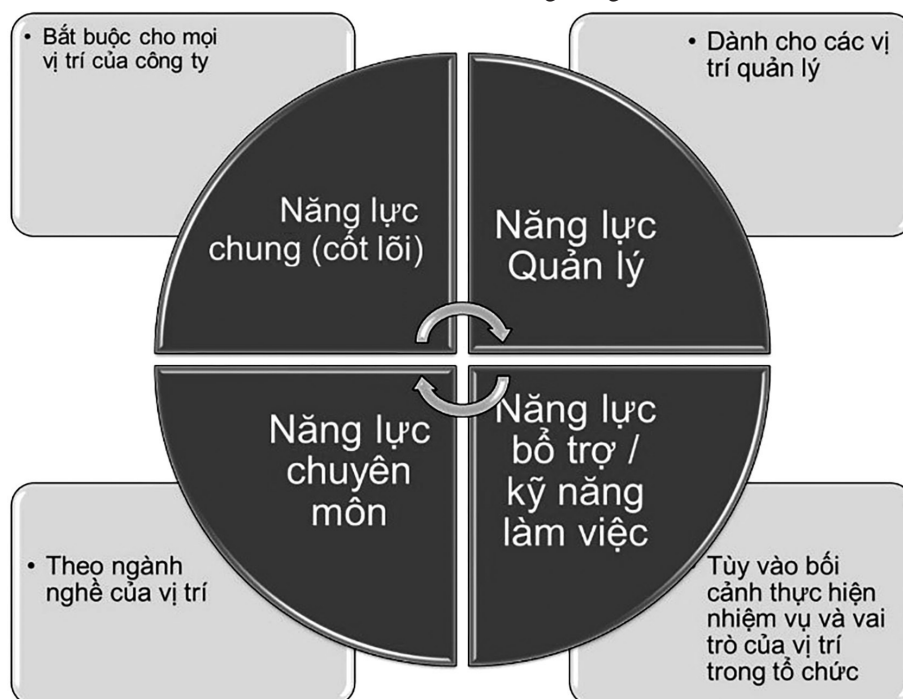
Theo Duboi và Rothwell (2004), *“khung năng lực (KNL) là bản mô tả các năng lực cần thiết và đầy đủ để thực thi thành công công việc của một vị trí, của một nhóm, của một đơn vị hoặc của cả tổ chức”*. KNL có thể mô tả bằng nhiều cách, một trong số đó là mô tả các hành vi bộc lộ ra trong quá trình thực thi công việc. Thông thường KNL được mô tả gắn với một chức danh hoặc vai trò cụ thể. Đây chính là cơ sở để tuyển dụng, đánh giá, đào tạo, bồi dưỡng, phát triển năng lực của người đảm nhận công việc.

Khung năng lực (Competency Model) là một công cụ mô tả trong đó xác định các yêu cầu về kiến thức, kỹ năng, khả năng, thái độ, hành vi và các đặc điểm cá nhân khác để thực hiện các nhiệm vụ trong một vị trí, một công việc hay một ngành nghề. Khung năng lực thực chất là một tổ hợp các năng lực đồng thời quyết định đến khả năng hoàn thành một vị trí hay công việc.

KNL là phương pháp quản lý năng lực theo chức danh, thường được gắn liền với 2 khái niệm: Khung năng lực – bộ tiêu chuẩn năng lực cho một vị trí và Từ điển năng lực – tập hợp các định nghĩa và thước đo năng lực thuộc các ngành nghề liên quan tới chức năng của tất cả các vị trí trong một doanh nghiệp. Ở một định nghĩa khác, khung năng lực là hệ thống cụ thể hóa các hành vi cần thiết của năng lực ở các cấp bậc khác nhau, áp dụng với các vị trí khác nhau trong doanh nghiệp để hoàn thành một công việc.

Khung năng lực được ứng dụng từ những năm 90 của thế kỷ 20 trên thế giới và từ khoảng 10 năm trở lại đây ở Việt Nam, đã trở thành công cụ không thể thiếu trong quản trị doanh nghiệp hiện đại, được áp dụng vào quản lý, đào tạo nhân sự, cơ cấu tuyển dụng và đánh giá nhân viên cuối năm.

Hình 1. Cấu trúc khung năng lực



Nguồn: Tác giả nghiên cứu tổng hợp

Khung năng lực là một phương pháp tổng hợp nhằm hỗ trợ cho việc tuyển dụng và xây dựng chương trình quy hoạch đội ngũ 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.

Để thiết lập một nền tảng hiệu quả cho hoạt động quản lý nhân sự nói chung và nâng cao năng lực lãnh đạo quản lý nhân viên nói riêng, mỗi vị trí nhân sự trong tổ chức sẽ có một khung năng lực cần thiết để hoàn thành tốt công việc được giao và cố gắng phát triển thêm những năng lực còn thiếu để trở thành một nhà lãnh đạo.

- Năng lực theo vai trò: là các năng lực ứng dụng cho các vị trí cụ thể trong tổ chức như năng lực lãnh đạo, năng lực tư duy chiến lược.

- Năng lực cốt lõi: gồm các năng lực cần thiết cho tất cả các vị trí và các kỹ năng giao tiếp, kỹ năng ra quyết định và giải quyết vấn đề... Năng lực cốt lõi được sử dụng để chỉ sự thành thạo chuyên môn hay các kỹ năng của doanh nghiệp trong các lĩnh vực chính, trực tiếp đem lại hiệu suất cao so với các đối thủ cạnh tranh.

- Năng lực chuyên môn: là các kiến thức, kỹ năng chuyên môn gắn với lĩnh vực cụ thể có vai trò thiết

yếu trong việc hoàn thành các nhiệm vụ chuyên môn, ví dụ: kỹ năng bán hàng, kỹ năng thiết kế bài giảng, kỹ năng lập trình...

- Năng lực hành vi: là các năng lực cụ thể của cá nhân được định nghĩa dưới dạng hành vi nhằm đảm bảo khả năng ứng dụng và mức độ thuần thực.

2. Các ứng dụng khung năng lực

2.1. Ứng dụng khung năng lực trong công tác hoạch định nhân lực

Theo Yến (2018), “*Hoạch định nhân lực được hiểu là quá trình xác định cầu nhân lực, khả năng cung ứng nguồn nhân lực của doanh nghiệp và đưa ra các giải pháp, chính sách để đảm bảo cân đối cung - cầu nhân lực nhằm có được số lượng và chất lượng nguồn nhân lực phù hợp nhất, đáp ứng yêu cầu sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp*”. Đây là một hoạt động không thể thiếu với bất kỳ doanh nghiệp nào. Hoạch định nhân lực giúp doanh nghiệp chủ động nguồn nhân lực đảm bảo cả số lượng và chất lượng đáp ứng nhu cầu sản xuất kinh doanh.

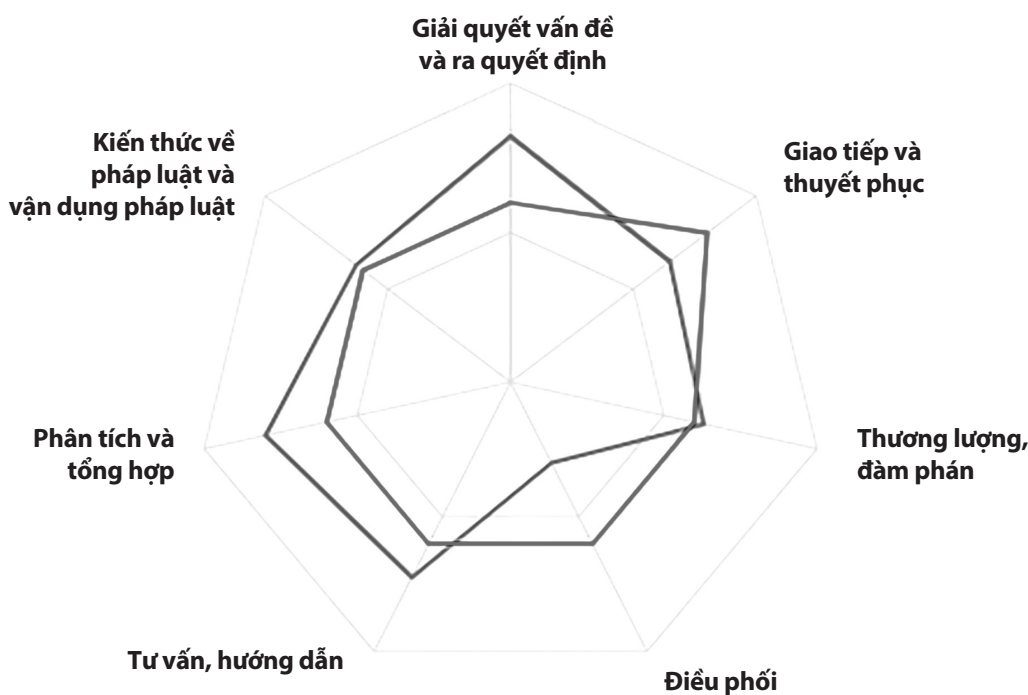
Dự báo cung nhân lực trong nội bộ là việc tính toán nguồn nhân lực hiện tại của doanh nghiệp sẽ cụ thể như thế nào đến kỳ dự báo (về quy mô, cơ cấu, chất lượng). Để dự báo cung nhân lực chính xác cần tiến hành phân tích hiện trạng nhân lực. Việc phân tích hiện trạng dựa trên một số thông tin về nguồn

nhân lực như: số lượng và chất lượng lao động của toàn doanh nghiệp cũng như ở từng bộ phận phòng ban, tổ sản xuất; số lượng nam, nữ và bậc thợ bình quân trong toàn doanh nghiệp cũng như ở từng bộ phận của doanh nghiệp; cơ cấu lao động các phòng ban, mức độ đáp ứng yêu cầu công việc của người lao động trong các phòng ban, quy mô lao động của phòng ban so với mức định biên của phòng ban đó; tuổi và thâm niên công tác của nguồn nhân lực trong doanh nghiệp... Các thông tin này được khai thác

trong các dữ liệu nhân sự của doanh nghiệp. Đặc biệt với các thông tin liên quan đến cá nhân có thể lấy từ hồ sơ của nhân viên.

Trong quá trình dự báo nhân lực cần so sánh các năng lực của người nhân viên các yêu cầu trong năng lực thực hiện công việc. Vì vậy, các doanh nghiệp cần xây dựng Hồ sơ năng lực cho nhân viên để quá trình so sánh cần đỡ diễn ra thuận lợi hơn. Dưới đây là đề xuất mẫu biểu đồ xác định mức độ đáp ứng yêu cầu năng lực của nhân viên.

Hình 2. Biểu mức độ đáp ứng yêu cầu năng lực



Nguồn: Tổng hợp nghiên cứu của tác giả

Dựa trên sơ đồ này, doanh nghiệp có thể biết với mỗi năng lực người lao động đã đáp ứng được ở mức độ nào để có thể có những giải pháp hợp lý cải thiện và nâng cao các năng lực cần thiết.

2.2. Ứng dụng khung năng lực trong công tác đào tạo

Khung 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 hiệu suất lao động. Khung năng lực cho phép đánh giá mức độ phù hợp giữa việc làm và người làm việc. Với hệ thống ngôn ngữ này, một mặt có thể xác định những năng lực cần có để đảm trách một vị trí làm việc, một công việc hay nghề nghiệp. Mặt khác, có thể đánh giá năng lực thực sự của một cá nhân. KNL là công cụ hữu hiệu để quản lý hầu hết các lĩnh vực của nguồn nhân lực.

Hoạt động đào tạo nhân sự có thể dựa vào khung năng lực để làm thước đo xác định nhu cầu đào tạo và nội dung đào tạo thích hợp cho từng vị trí, cấp bậc. Để ứng dụng hiệu quả cho đào tạo nhân sự thì doanh nghiệp phải xây dựng một khung năng lực được xác

định rõ yêu cầu về loại năng lực, cấp độ năng lực và thực hiện đánh giá thường xuyên cho cán bộ quản lý và nhân viên.

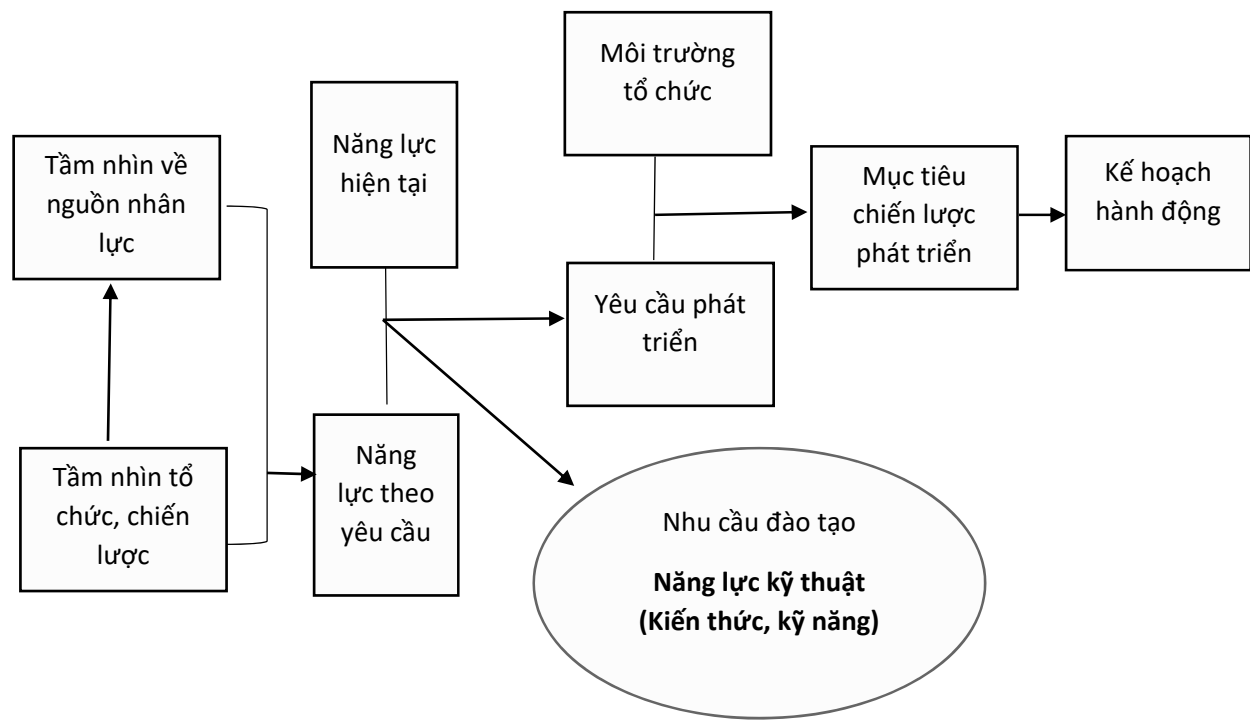
Ứng dụng khung năng lực vào đào tạo nhân sự giúp doanh nghiệp có thể tối ưu thời gian và chi phí cho việc đào tạo và phát triển nhân sự khi chỉ cần tập trung đánh giá kỹ năng, kiến thức để lựa chọn chương trình đào tạo phù hợp với nhân viên.

Khi ứng dụng KNL trong xác định nhu cầu đào tạo, mô hình năng lực được áp dụng để xây dựng các yêu cầu đối với năng lực của một vị trí

công việc. Cụ thể, một nhân viên chỉ được xem là chuyên nghiệp khi có kiến thức tốt, kỹ năng tốt và tố chất phù hợp.

Dựa trên khung tiếp cận năng lực của DFID (2010), Brownie và cộng sự (2011), OCSC (2004) và Kwon (2009), nghiên cứu phát triển khung tiếp cận đánh giá năng lực như ứng dụng KNL vào xác định nhu cầu đào tạo là một quá trình mang tính hệ thống nhằm xác định và xếp thứ tự các mục tiêu, định lượng các nhu cầu và quyết định các mức độ ưu tiên cho các quyết định trong lĩnh vực đào tạo.

Hình 3. Khung tiếp cận kế hoạch phát triển nguồn nhân lực và nhu cầu đào tạo



Nguồn: Office of Civil Service Commission (OCSC), 2004

Có thể thấy, khung năng lực phản ánh năng lực cần thiết phải có của người lao động.

Kế hoạch đào tạo nhân sự được xây dựng dựa trên nhu cầu đào tạo trong doanh nghiệp. Kế hoạch sẽ được thảo luận và quyết định bởi các cấp quản lý với mục tiêu gắn liền với mục tiêu phát triển chung của doanh nghiệp tại các thời điểm.

Trong một chương trình đào tạo, điều quan trọng nhất không phải những gì mà người được đào tạo nghe được mà là những gì họ trải nghiệm và sẽ có khả năng thực hiện. Họ không chỉ nghe mà còn được

thực hành, phải tập dượt, phải thể hiện và tìm cách ứng dụng những gì mà họ đã học hỏi được. Do vậy, người thực hiện công tác đào tạo không chỉ cần có tri thức chuyên môn về nội dung mình đảm nhận và năng lực truyền đạt mà còn có khả năng thực hiện các hoạt động đào tạo theo thiết kế đã được xây dựng giúp người được đào tạo đạt được các kết quả và mục tiêu đã hoạch định. KNL được ứng dụng trong xây dựng chương trình đào tạo. Một chương trình đào tạo nhằm nâng cao kiến thức, kỹ năng và thái độ của nhân viên.

Khung năng lực là cơ sở quan trọng của hoạt động đào tạo, cụ thể là xác định nhu cầu đào tạo, nội dung chương trình đào tạo phát triển đội ngũ nhân viên. Khi xây dựng Khung năng lực, tổ chức sẽ phải xác định được yêu cầu về loại năng lực và cấp độ ở từng năng lực cho cán bộ và nhân viên. Khi có hai dữ liệu này, việc xác định ai cần đào tạo năng lực gì, đào tạo ở cấp độ nào trở nên vô cùng đơn giản khi so sánh mức độ đáp ứng và yêu cầu năng lực, kiến thức và đặc điểm

có ảnh hưởng đến hiệu quả và do đó khai thác hiệu quả thời gian và tiền bạc dành cho đào tạo và phát triển.

Với việc ứng dụng khung năng lực, doanh nghiệp có thể tập trung vào những kỹ năng, kiến thức và các đặc điểm có ảnh hưởng đến hiệu quả và do đó khai thác hiệu quả thời gian và tiền bạc dành cho đào tạo và phát triển. Ví dụ: Khung năng lực của vị trí nhân viên kinh doanh được mô tả như sau:

Bảng 1. Ví dụ về khung năng lực của vị trí nhân viên kinh doanh

STT	Nhóm năng lực và năng lực	Cấp độ và yêu cầu				
		1	2	3	4	5
	Các năng lực cốt lõi					
1	Kỹ năng giao tiếp				X	
2	Năng lực ảnh hưởng				X	
3	Năng lực phát triển hệ sinh thái khách hàng					X
4	Kỹ năng tư vấn					X
5	Năng lực lãnh đạo					X
6	Năng lực chiến lược quy trình					X
	Năng lực chuyên môn					
7	Năng lực nhận biết sản phẩm					X
8	Kiểm soát cảm xúc					X
9	Tự tin về bản thân					X
10	Sẵn sàng nhận trách nhiệm				X	

Nguồn: Tác giả nghiên cứu tổng hợp và đề xuất

2.3. Ứng dụng khung năng lực trong công tác tuyển dụng

Khung năng lực nhân sự giúp nhà quản lý nắm được tổng quan về các yêu cầu của vị trí đăng tuyển. Ngoài ra, nó còn giúp nhà quản lý có thể phân biệt giữa các năng lực có thể đào tạo, những năng lực rất khó phát triển và năng lực cần phải đáp ứng ngay khi tuyển dụng nhân sự. Khung năng lực có thể xác định qua các thông báo tuyển dụng (yêu cầu năng lực của ứng viên) và ứng dụng trong xây dựng tiêu chuẩn đánh giá ứng viên.

Để xem xét và đánh giá năng lực của ứng viên có phù hợp với vị trí công việc yêu cầu không thì các nhà quản lý cũng có thể sử dụng khung năng lực để làm tiêu chuẩn đánh giá. Trong tuyển dụng, xây dựng tiêu chuẩn tuyển dụng là bước hết sức quan trọng để đưa ra các tiêu chí về ứng viên. Xây dựng tiêu chuẩn tuyển

dụng dựa trên mô hình năng lực ASK là một trong các phương pháp được nhiều tổ chức áp dụng.

Mô hình năng lực ASK còn có những tên gọi khác như KSA hay KSA+. Đây là kết quả công trình nghiên cứu của một ủy ban đại học do Benjamin Bloom – nhà tâm lý học trong lĩnh vực giáo dục – đứng đầu. Mô hình chỉ ra rằng: có 3 lĩnh vực của hoạt động giáo dục – hay còn gọi là 3 mục tiêu của lĩnh vực giáo dục. Một là kiến thức (K - Knowledge). Lĩnh vực này liên quan đến kiến thức và sự phát triển kỹ năng tư duy, bao gồm 6 nhóm chính sẽ được trình bày sau đây theo trình tự từ đơn giản đến phức tạp. Hai là sự phát triển trong lĩnh vực tâm lý, tình cảm, thái độ (A – Attitude). Lĩnh vực này liên quan đến cách thức chúng ta giải quyết những việc trong đời sống hằng ngày theo hướng tình cảm, ví dụ như cảm tính, giá trị, trân trọng, nhiệt huyết, động lực và thái độ.

Bảng 2. Các kiến thức và tư duy trong lĩnh vực nhận thức

Kỹ năng	Khái niệm	Từ khóa
Biết	Nhớ lại thông tin	Xác định, miêu tả, gọi tên, phân loại, nhận biết, mô phỏng, làm theo
Hiểu	Hiểu nghĩa, diễn giải khái niệm	Tóm tắt lại, biến đổi, biện hộ, giải thích, lĩnh hội, lấy ví dụ
Vận dụng	Sử dụng thông tin hay khái niệm trong tình huống mới	Thiết lập, thực hiện, tạo dựng, mô phỏng, dự đoán, chuẩn bị
Phân tích	Chia nhỏ thông tin và khái niệm thành những phần nhỏ hơn để hiểu đầy đủ hơn	So sánh/ đối chiếu, phân chia, phân biệt, lựa chọn, phân tách
Tổng hợp	Ghép các ý với nhau để tạo nên nội dung mới	Phân loại, khái quát hóa, cấu trúc lại
Đánh giá	Đánh giá chất lượng	Đánh giá, phê bình, phán đoán, chứng minh, tranh luận, biện hộ

Nguồn: *The Cognitive Domain (Bloom, 1956)* được tổng hợp bởi Trần Hồng Thái (2018)

Từ các nhóm kiến thức trên, cụ thể hóa thành thành các cấp độ năng lực trên phạm vi ảnh hưởng và loại hành động yêu cầu mà một vị trí làm việc nhóm ở các cấp độ khác nhau cần phải có.

Bảng 3. Các cấp độ năng lực làm việc

Tên năng lực	Cấp độ	Mô tả cấp độ	Minh chứng
Trình độ	1	Trung học phổ thông	
	2	Trung cấp	
	3	Cao đẳng	
	4	Đại học	
	5	Sau đại học	
Nghịệp vụ chuyên môn	1	Được đào tạo đúng chuyên ngành phù hợp với công việc	
	2	Được đào tạo đúng chuyên ngành và kiến thức liên quan đến công việc	
Tiếng Anh	1	Đọc hiểu nội dung cơ bản của tài liệu bằng tiếng Anh hoặc tương đương từ 50 đến 219 điểm theo thang bậc của Toeic	
	2	Đọc hiểu được các tài liệu có nội dung chuyên ngành bằng tiếng Anh hoặc tương đương 220 đến 265 điểm theo thang bậc của Toeic	
	3	Có thể giao tiếp một cách không ngại bằng tiếng Anh qua email, điện thoại và đối thoại trực tiếp hoặc tương đương 450 đến 725 điểm theo thang bậc của Toeic	

Tên năng lực	Cấp độ	Mô tả cấp độ	Minh chứng
Tiếng Anh	4	Hiểu sâu các nội dung phức tạp trong các tài liệu chuyên ngành bằng tiếng Anh hoặc tương đương 465 đến 855 điểm theo thang bậc của Toeic	
	5	Hiểu và dịch được tài liệu chuyên ngành có nội dung khó hoặc tương đương 465 đến 855 điểm theo thang bậc của Toeic	
Công nghệ	1	Hiểu biết, sử dụng máy tính và một số phần mềm cơ bản	
	2	Hiểu biết, sử dụng máy tính và một số phần mềm nâng cao	
	3	Hiểu biết cơ bản về CNTT và sử dụng một số phần mềm nâng cao, quản trị cơ sở dữ liệu	
	4	Am hiểu về CNTT và sử dụng được nhiều công cụ ở trình độ cao	
	5	Am hiểu về CNTT và có khả năng lập trình các phần mềm chuyên ngành	

Nguồn: Tác giả nghiên cứu tổng hợp và đề xuất

2.4. Ứng dụng khung năng lực trong xây dựng chế đãi ngộ

Khi thực hiện việc trả lương theo kết quả thực hiện công việc, nhiều tổ chức áp dụng hệ thống 3Ps, bao gồm Position (vị trí chức danh gắn với mô tả công việc); Person (năng lực cá nhân phù hợp với chiều hướng phát triển), Performance (kết quả thực thi). Các nguyên tắc trả lương này khiến hai yếu tố “năng lực” và “lương thưởng” gắn kết với nhau, mức lương gắn chặt với tính chất, đặc thù, độ phức tạp của công việc, vị trí việc làm và đề cao năng lực cá nhân. Để thực hiện các nguyên tắc này, cần có hệ thống đánh giá năng lực và kết quả công tác một cách chuẩn xác, tập trung vào năng lực và chất lượng công việc. Ngược lại, việc trả lương theo năng lực cũng sẽ tác động trở lại khiến các thành viên trong tổ chức phải đề cao trách nhiệm trong công tác đánh giá do gắn với lợi ích và đảm bảo sự công bằng trong thụ hưởng thành quả chung. Đào tạo theo nhu cầu phát triển năng lực của cá nhân cũng là một hình thức đãi ngộ theo năng lực.

Trả lương trên cơ sở các kiến thức hiểu biết, kỹ năng, thái độ, hành vi cần thiết để thực hiện công việc, cả trên cơ sở chiều sâu và chiều rộng là cách tiếp cận trả lương theo năng lực của người lao động.

3. Kết luận

Ứng dụng KNL có thể được diễn ra trong nhiều hoạt động của QTNS. Để việc dụng thành công, trước hết, các doanh nghiệp phải tạo lập và phát huy triết lý kinh doanh của mình vì triết lý kinh doanh là hạt nhân, là trụ cột của văn hóa riêng cho công ty/doanh nghiệp của mình. Trong đó, thể hiện rõ cách thức kinh doanh phù hợp với pháp luật và đạo đức, văn hóa dân tộc, thu được nhiều lợi nhuận mà không làm tổn hại đến lợi ích của khách hàng, của xã hội và của Nhà nước. Đồng thời, hoàn thiện môi trường làm việc tại doanh nghiệp. Môi trường làm việc bền vững sẽ thu hút, phát triển và phát huy thế mạnh của các nhân tài, qua đó nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất - kinh doanh của doanh nghiệp. Một môi trường làm việc bền vững bao gồm các yếu tố sau:

- Các doanh nghiệp cần tạo môi trường cân bằng trong việc đảm bảo tính tương tác giữa các nhân viên và tính riêng tư. Môi trường làm việc quá khép kín tuy giúp nhân viên tập trung hơn, nhưng không hỗ trợ tốt cho việc trao đổi, chia sẻ giữa các đồng sự. Ngược lại, môi trường quá mở sẽ hạn chế tính riêng tư và sự tập trung. Do đó, môi trường làm việc bền vững phải đảm bảo sự cân bằng của hai yếu tố này.

- Môi trường của doanh nghiệp cần tích cực, từ cán bộ quản lý đến nhân viên cần có suy nghĩ tích cực, hướng đến lợi ích chung. Trong môi trường này, nhân viên trong doanh nghiệp sẽ có thói quen đưa ra các nhận xét mang tính xây dựng để đạt được

lợi ích chung, thay vì áp đặt các suy nghĩ và chỉ trích mang tính cá nhân.

- Môi trường làm việc của doanh nghiệp bền vững không thể tồn tại nếu người lao động luôn trong tình trạng bấp bênh về tương lai của mình.

Môi trường đảm bảo cơ hội phát triển. Cụ thể, nhân viên trong môi trường làm việc bền vững luôn nhận được các chương trình đào tạo và phát triển phù hợp với vị trí và chuyên môn của họ. Cuối cùng, chế độ phúc lợi. Môi trường làm việc bền vững phải đảm bảo nhân viên nhận được các chế độ phúc lợi cạnh tranh và tương ứng với trình độ, khả năng và các đóng góp của họ cho tổ chức.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Gregory, W.Stevens. (2012). *A Critical Review of the Science and Practice of Competency Modeling*. Human Resource Development Review 12(1) 86-107.
- Hải, C.T. (2015). *Ứng dụng khung năng lực vào công tác đào tạo nhân lực tại công ty cổ phần đầu tư và dịch vụ đô thị Việt Nam*. Đại học Quốc gia Hà Nội.
- Lan, M.T. (2019). *Quản trị thành tích*. NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.
- Lucia, A.D & Lepsinger, R. (1999). *The art and science of competency models: Pinpointing critical success factors in organizations* New York: Pfeiffer.
- McClelland, D.C. (1973). *Testing for competence rather than for intelligence*. American Psychologist, 28, 1-14.
- Nhâm, N.Q. (2015). *Khung năng lực và ứng dụng trong quản trị nhân sự*. Công ty Tư vấn Quản lý. Truy cập từ: <https://consulting.oed.vn/khung-nang-luc-trong-qt-nhan-su/>.
- Office of Civil Service Commission (OCSC). (2003-2004). *The Handbook for Developing Civil Servant Development Strategic Plan*. Office of Civil Service Commission. Bangkok.
- Phong, V.H. (2019). *Giáo trình Quản trị nhân lực*. Trường Đại học Lao động – Xã hội.
- Thái, T.H. (2018). *Ứng dụng khung năng lực cốt lõi trong xây dựng tiêu chuẩn tuyển dụng tại công ty cổ phần cơ khí và lắp máy Việt Nam*. Hà Nội.
- Tươi, Đ.T. (2018). *Giáo trình Quản trị thủ tục lao động trong doanh nghiệp*. Trường Đại học Lao động – Xã hội.
- Yến, Đ.T. (2019). *Giáo trình Hoạch định nhân lực*. Trường Đại học Lao động – Xã hội.