

Khung năng lực là gì, xây dựng và triển khai như thế nào?

Mỗi công việc sẽ yêu cầu một tập hợp các năng lực: 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.



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 có thể sử dụng làm cơ sở để tuyển dụng đội ngũ nhân viên, giám sát và quản lý cũng là cơ sở quan trọng cho hoạt động xây dựng chương trình quy hoạch cán bộ lãnh đạo / quản lý. Các năng lực trong khung năng lực có thể được sử dụng làm tiêu chuẩn đánh giá ứng viên. Khung năng lực giúp nhà quản lý có một bức tranh toàn diện về các yêu cầu của công việc. 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 cũng là cơ sở quan trọng cho hoạt động đào tạo nhân sự, cụ thể là xác định được nhu cầu đào tạo, nội dung chương trình đào tạo phát triển đội ngũ nhân viên. Khi xây dựng khung năng lực, doanh nghiệp sẽ phải xác định được yêu cầu về loại năng lực và cấp độ ở từng năng lực của vị trí hiện tại hoặc vị trí cần phát triển lên đồng thời thực hiện đánh giá năng lực cho cán bộ quản lý và nhân viên. Khung năng lực giúp cho doanh nghiệp biết được năng lực của nhân viên mình đang ở đâu? Cần gì và thiếu gì?...

Với việc ứng dụng khung năng lực, doanh nghiệp có thể tập trung vào một hình năng lực ASK với tổ hợp ba yếu tố: Thái độ, Kiến thức, Kỹ năng sẽ giúp doanh nghiệp giảm bớt chi phí về thời gian và tài chính.

Bên cạnh đó, Khung năng lực cũng thiết lập một nền tảng quan trọng cho việc xây dựng hệ thống quản lý thành tích và đãi ngộ cho nhân viên. Nó giúp người quản lý có cách hiểu chung về những gì sẽ được kiểm soát, đo lường và xác định nhưng gì cần tập trung và thúc đẩy trong thảo luận đánh giá thành tích. Đối với việc vận hành hệ thống lương, việc quyết định một người ở bậc lương nào trong một thang lương sẽ dễ dàng hơn và có cơ sở rõ ràng hơn vì doanh nghiệp chỉ cần so sánh mức độ đáp ứng và yêu cầu năng lực.

Tóm lại, Khung năng lực giúp cho nhà quản lý thực hiện tốt những công việc như: Tuyển dụng nhân sự, Đào tạo, khen thưởng, đãi ngộ và trả lương phù hợp cho nhân viên. Ngoài ra khung năng lực tạo ra sự công bằng trong tổ chức và tiết kiệm nhiều chi phí về thời gian, tài chính.

Cấu trúc của khung năng lực:

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 (Role specific competencies): 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 (Core competencies): Gồm các năng lực cần thiết cho tất cả các vị trí như kỹ năng giao tiếp, kỹ năng ra quyết định và giải quyết vấn đề....

Năng lực chuyên môn (Technical competence): 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. VD: Kỹ năng bán hàng, 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 thục.

Việc chia làm ba nhóm khung năng lực như vậy chỉ mang tính chất tương đối bởi vì nó thường có sự chồng lấn lên nhau. Ví dụ: Năng lực giao tiếp là năng lực cốt lõi cho mỗi công việc nhưng nó lại là yếu tố cấu thành trong năng lực chuyên môn của nhân viên bán hàng.

Xây dựng và triển khai khung năng lực



Bước 1: Đưa ra mục đích

Để xây dựng khung năng lực cho một tổ chức, công việc đầu tiên phải làm rõ mục đích thực sự của dự án xây dựng khung năng lực là gì? Với mục đích sử dụng khác nhau (Tuyển dụng, đào tạo hay phát triển nhân lực, đãi ngộ, trả lương...) sẽ dẫn đến việc lựa chọn khác nhau. Ví dụ như sử dụng cấp độ tối thiểu hay cấp độ xuất sắc làm hồ sơ năng lực.

Bước 2: Chuẩn hóa hệ thống các chức danh

Quá trình xây dựng khung năng lực đòi hỏi tổ chức phải chuẩn hóa cơ cấu tổ chức, hệ thống chức danh và chức năng, nhiệm vụ của mỗi chức danh. Lý do là các năng lực thường sẽ gắn với việc thực hiện những nhiệm vụ hoặc hoạt động nhất định, vì vậy khi hệ thống chức danh và chức năng, nhiệm vụ chưa rõ ràng thì sẽ không thể xác định được năng lực nào là cần thiết và giúp người thực hiện công việc trở nên vượt trội.

Bước 3: Xác định những năng lực cần có

Sau khi chúng ta xác định xong hệ thống chức danh, công việc tiếp theo là xác định các năng lực có thể cần đến. Việc xác định các năng lực không nhất thiết phải xây dựng mới hoàn toàn (vì sẽ mất rất nhiều thời gian) trong khi chúng ta có thể tham khảo tài liệu ở nhiều nguồn khác nhau. Bạn có thể tham khảo một số năng lực được phổ biến rộng rãi và được áp dụng vào tổ chức rất tốt như: “42 năng lực theo Đại học Havard”, bộ năng lực do Viện phát triển nhân lực (CIPD) của Vương quốc Anh phát triển.... Các bộ năng lực này đã nêu đầy đủ định nghĩa năng lực, mô tả các hành vi gắn với năng lực và các ví dụ. Việc cần làm là doanh nghiệp xác định năng lực nào có thể cần, phân chia các hành vi thành các cấp độ từ thấp đến cao một cách hợp lý và khoa học. Phương pháp sử dụng các khung năng lực có sẵn sau đó điều chỉnh sao cho phù hợp với đặc thù công việc trong doanh nghiệp. Đây là phương pháp sử dụng rộng rãi nhất và chứng tỏ sự thành công trên thế giới cũng như ở Việt Nam.

Bước 4: Sắp xếp năng lực cho từng vị trí

Sau khi có được bộ năng lực với đầy đủ định nghĩa và mô tả các cấp độ, bước tiếp theo cần làm là xác định năng lực và các cấp độ năng lực cho từng vị trí trong doanh nghiệp. Có thể có nhiều cách tiếp cận khác nhau nhưng cách làm đơn giản nhất là thực hiện khảo sát hoặc thảo luận nội bộ về tần suất sử dụng và tầm quan trọng của từng năng lực đối với những công việc cụ thể. Quá trình xác định năng lực phải bám sát vào chức năng, nhiệm vụ, kết quả đầu ra của mỗi chức danh mới đảm bảo những năng lực sau khi được chọn sẽ thực sự phù hợp và đóng góp vào nâng cao hiệu quả công việc. Kết thúc giai đoạn này, mỗi công việc trong doanh nghiệp đều gắn với một năng lực nhất định và các cấp độ yêu cầu tương ứng.

Bước 5: Đánh giá

Để khung năng lực có thể được đưa vào sử dụng, chúng ta phải phát triển các công cụ đánh giá năng lực của mỗi cá nhân và phương pháp đào tạo, phát triển gắn với mỗi loại năng lực. Tuy nhiên, đây là phần việc đòi hỏi chuyên môn rất cao vì vậy nếu doanh nghiệp không có đủ người với năng lực chuyên môn thì có thể thuê các chuyên gia hoặc các công ty tư vấn chuyên nghiệp thực hiện thay vì tự phát triển nội bộ.

Cuối cùng, quá trình áp dụng khung năng lực trong quản lý nhân sự sẽ bắt đầu bằng việc thực hiện đánh giá cá nhân, xác định khoảng cách năng lực (chênh lệch giữa cấp độ yêu cầu và cấp độ đạt được của mỗi cá nhân sau khi được đánh giá. Trên cơ sở kết quả phân tích, so sánh, bộ phận nhân sự có thể xây dựng các chương trình phát triển năng lực cụ thể cho mỗi cán bộ nhân viên trong doanh nghiệp để giúp họ đạt được cấp độ năng lực hiệu quả cũng như thực hiện lộ trình công danh đã đặt ra). Khuyến khích, thúc đẩy

sự quan tâm của các nhà quản lý và bản thân nhân viên, mục tiêu phát triển năng lực nên được đưa vào thành chỉ số thành tích thiết yếu (KPI) trong đánh giá cuối năm...

Như bạn xem xét các năng lực, xin nhớ rằng năng lực này chỉ giúp mô tả công việc được thực hiện “như thế nào” (bằng các kiến thức, kỹ năng và khả năng). Chúng đại diện cho một độ lớn của công việc [rất quan trọng]. Chúng không mô tả “cái gì” đạt được trong giới hạn kết quả, trách nhiệm, phân phối hoặc mục tiêu dự án cụ thể. Năng lực được sử dụng như lập kế hoạch, hướng dẫn và phát triển các hành vi/hiệu suất.

Mục tiêu của bạn trong việc sử dụng hướng dẫn này không phải là để chọn nhiều năng lực nhất có thể, mà là lựa chọn những năng lực nào có thể giúp ích cho bạn áp dụng trong công việc của mình.

Điều chính yếu là phải tập trung từ 8-10 (không có con số kỳ diệu) năng lực quan trọng nhất như là một khung hay mô hình năng lực, sau đó thu hẹp xuống còn từ 3-5 năng lực sử dụng trong quản lý và phát triển hiệu suất.

Khi đã lựa chọn 3-5 năng lực, một thực hành tốt là chọn ra vài năng lực nào đó là những điểm mạnh quan trọng (dựa trên mục tiêu của bạn) để tiếp tục xây dựng. Ngoài ra, có thể chọn thêm một vài năng lực để phát triển. Sự cung cấp này giúp cho sự cân bằng giữa tính chắc chắn và nhu cầu phát triển.

Phân loại 42 năng lực theo Đại học Havard:

1. Khả năng thích ứng (Adaptability)
2. Xếp đặt hiệu suất để thành công (Aligning Performance for Success)
3. Học ứng dụng (Applied Learning)
4. Xây dựng một đội/nhóm thành công (Building a Successful Team)
5. Xây dựng khách hàng trung thành (Building Customer Loyalty)
6. Xây dựng mối quan hệ đối tác (Building Partnerships)
7. Xây dựng mối quan hệ tích cực làm việc – Làm việc nhóm/ hợp tác Building Positive Working Relationships-Teamwork/Collaboration)
8. Tạo dựng lòng tin(Building Trust)
9. Huấn luyện(Coaching)
10. Truyền đạt thông tin/ giao tiếp (Communication)
11. Không ngừng học tập (Continuous Learning)
12. Góp phần vào đội/ nhóm thành công (Contributing to Team Success)
13. Hướng đến khách hàng (Customer Focus)
14. Ra quyết định (Decision Making)
15. Ủy thác hay phân quyền (Delegation)
16. Phát triển người khác (Developing Others)
17. Nhiệt tình (Energy)
18. Tạo điều kiện thay đổi (Facilitating Change)
19. Giám sát, theo dõi (Follow-Up)

20. Trình bày chính thức (Formal Presentation)
21. Đạt được sự cam kết (Gaining Commitment)
22. Tác động, gây ảnh hưởng (Impact)
23. Theo dõi, giám sát thông tin (Information Monitoring)
24. Hành động sáng tạo (Sáng kiến)- Initiating Action (Initiative)
25. Đổi mới (Innovation)
26. Tầm nhìn và giá trị dẫn đầu/ sống động (Leading/Living The Vision And Values)
27. Quản lý xung đột (Managing Conflict)
28. Quản lý công việc (bao gồm quản lý thời gian)- Managing Work (Includes Time Management)
29. Lãnh đạo hội họp (Meeting Leadership)
30. Tham dự hội nghị (Meeting Participation)
31. Đàm phán (Negotiation)
32. Lên kế hoạch và tổ chức thực hiện (Planning and Organizing)
33. Định hướng chất lượng (Quality Orientation)
34. Chấp nhận rủi ro (Risk Taking)
35. Nhận thức về an toàn (Safety Awareness)
36. Kỹ năng bán hàng/ thuyết phục (Sales Ability/Persuasiveness)
37. Ra quyết định chiến lược (Strategic Decision Making)
38. Chịu đựng sự căng thẳng (Stress Tolerance)
39. Kiến thức và kỹ năng chuyên môn/ kỹ thuật (Technical/Professional Knowledge and Skills)
40. Kiên định (Tenacity)
41. Xác định giá trị đa dạng (Valuing Diversity)
42. Tiêu chuẩn công việc (Work Standards)