

QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC CHIẾN LƯỢC DỰA VÀO NĂNG LỰC

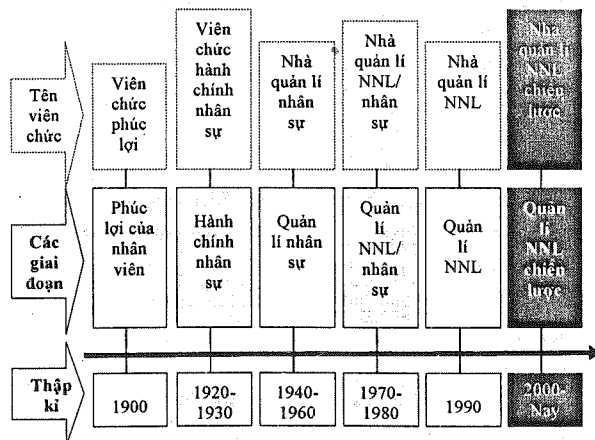
PGS. TS. NGUYỄN TIẾN HÙNG
Viện Khoa học Giáo dục Việt Nam

1. Đặt vấn đề

Trong thế giới hội nhập và toàn cầu hóa như hiện nay thì lợi thế cạnh tranh bền vững là nhân tố cơ bản để có thể đạt tới thành công của tổ chức nói chung và cơ sở giáo dục (CSGD) nói riêng. Vì vậy, hầu hết CSGD đều nhận thức được rằng năng lực đội ngũ nhân viên của mình là chìa khóa để đạt tới lợi thế cạnh tranh bền vững. Thực tế, trong nhiều thập kỉ qua có nhiều cách tiếp cận khác nhau liên quan đến việc vận dụng khung năng lực của đội ngũ nhân viên vào quản lí CSGD, trong đó đang nổi lên cách tiếp cận quản lí nguồn nhân lực (NNL) chiến lược dựa vào năng lực hay việc kết nối năng lực để cải tiến thực tiễn quản lí NNL của CSGD. Trong bài viết này, chúng tôi trình bày và phân tích cách tiếp cận vận dụng khung năng lực của nhân viên vào các hoạt động quản lí NNL chiến lược của CSGD.

2. Quản lí NNL chiến lược

Khái quát, các giai đoạn phát triển của quản lí NNL bao gồm từ "Phúc lợi của nhân viên" trong những năm 1900, "Hành chính nhân sự" năm 1920-1930, "Quản lí nhân sự" năm 1940-1960, "Quản lí NNL/nhân sự" năm 1970-1980, đến "Quản lí NNL" trong những năm 1990 và từ năm 2000 đến nay là xu thế "Quản lí NNL chiến lược" (xem Hình 1) (Kumari và Sita, 2010).

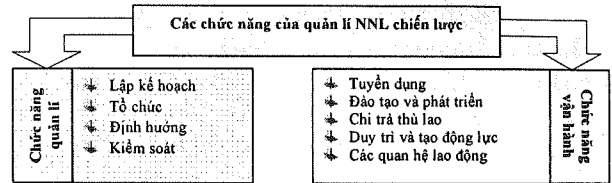


Hình 1: Các giai đoạn phát triển quản lí NNL

Nhìn chung, quản lí NNL là lĩnh vực quản lí liên quan đến lập kế hoạch, tổ chức và kiểm soát các chức năng tuyển dụng, đào tạo và phát triển, duy trì và thực hiện của đội ngũ nhân viên nhằm đạt tới mục tiêu của CSGD; quản lí NNL chiến lược là quản lí NNL nhưng tập trung vào việc kết nối phát triển các kế hoạch và chiến lược NNL phù hợp với chiến lược cũng

như mục tiêu phát triển dài hạn của CSGD, nhằm đáp ứng được với sự thay đổi của môi trường bên ngoài (Kumari và Sita, 2010).

Có nhiều cách phân loại khác nhau nhưng nhìn chung thường có hai chức năng chính về quản lí NNL chiến lược: Chức năng quản lí và chức năng vận hành. Chức năng quản lí là các hoạt động cơ bản được thực hiện chủ yếu bởi các nhà quản lí NNL thuộc bộ phận/đơn vị quản lí NNL và thực tế cũng được thực hiện đồng thời bởi các nhà quản lí của các bộ phận khác của CSGD. Bên cạnh đó, chức năng vận hành là các hoạt động cụ thể được thực hiện bởi các nhà quản lí NNL, thường cho tất cả các bộ phận của CSGD. Cụ thể (xem Hình 2) (Cook, 2002):



Hình 2: Các chức năng của quản lí NNL chiến lược

a) Chức năng quản lí NNL chiến lược: là chức năng quản lí cơ bản/bắt buộc của CSGD và thường bao gồm các hoạt động: lập kế hoạch, tổ chức, phân bổ/bổ trí nhân viên, định hướng và kiểm soát, cụ thể như sau:

- **Lập kế hoạch:** đóng vai trò hết sức quan trọng vì nó là chìa khóa cho tất cả các hoạt động quản lí khác của CSGD. Nó là công cụ hiệu quả để đề cập tới tương lai và bao gồm quá trình thiết kế các chương trình nhân sự/NNL cần có để đạt tới mục tiêu chiến lược dài hạn của CSGD. Trong giai đoạn này, dự báo chính xác rất quan trọng cho thành công của bất kì kế hoạch NNL nào. Các bước lập kế hoạch NNL thường bao gồm: thiết lập các mục tiêu chung và cụ thể cần đạt tới; phát triển các nguyên tắc/quy định và các thủ tục; xác định kế hoạch và các kĩ thuật dự đoán...

- **Tổ chức:** Một khi các kế hoạch NNL được hình thành thì bước tiếp theo là tổ chức nhân sự/NNL và cơ sở vật chất nhằm hoàn thành kế hoạch. Tổ chức là một quá trình thông qua đó thiết lập cấu trúc tổ chức và xác định các trách nhiệm/nhiệm vụ, quyền lực và tính chịu trách nhiệm xã hội của từng thành viên liên quan đến từng công việc cụ thể. Vì vậy, tổ chức thường bao gồm: phân chia nhân viên theo các nhiệm vụ cụ thể; thiết lập các bộ phận/đơn vị; ủy



quyền cho từng thành viên; thiết lập các kênh quyền hạn và giao tiếp; thiết lập hệ thống chỉ đạo phối hợp công việc của các thành viên...

- *Phân bổ/bố trí nhân viên*: liên quan đến việc thiết lập và duy trì NNL thông qua bổ nhiệm vào vị trí công việc, chi trả thù lao, thực hiện các lợi ích (khen thưởng, về hưu, bảo hiểm y tế, nghỉ phép...), đào tạo và phát triển, quản lý các quan hệ lao động. Nó nhằm mục đích đưa các chính sách NNL vào thực tiễn để giải quyết các vấn đề về lương, các điều kiện làm việc và các cơ hội thăng tiến cho nhân viên hiện tại và tương lai. Các bước về phân bổ nhân viên thường bao gồm: xác định các kiểu nhân viên cần tuyển dụng; thông báo tuyển dụng nhân viên và lựa chọn những người phù hợp nhất từ các ứng cử viên; chi trả thù lao cho nhân viên; đào tạo và phát triển nhân viên; thiết lập các chuẩn thực hiện và đánh giá thực hiện của nhân viên; tư vấn cho nhân viên...

- *Định hướng*: bao gồm một số hoạt động như giao tiếp, lãnh đạo và tạo động lực. Định hướng nhằm sẵn sàng hợp tác giữa các cá nhân và các nhóm/đội nhân viên để đạt tới mục tiêu của CSGD. Nó thường bao gồm các hoạt động: thúc đẩy việc thực hiện các nhiệm vụ/công việc của nhân viên; đảm bảo giao tiếp trao đổi thông tin hai chiều hiệu quả giữa người quản lý và nhân viên cấp dưới; tạo động lực cho cấp dưới cố gắng phấn đấu thực hiện đạt kết quả tốt hơn; duy trì/gìn giữ đạo đức lành mạnh của nhân viên và nhóm/đội nhân viên...

- *Kiểm soát*: là quá trình kiểm tra hiệu suất hoàn thành kế hoạch cũng như mục tiêu của các cá nhân và nhóm/đội thông qua đo/đánh giá theo chuẩn thực hiện. Nó quan trọng cho cải tiến liên tục trong các hoạt động quản lý của CSGD. Quá trình này bao gồm thiết lập các chuẩn thực hiện; đo/đánh giá các kết quả thực hiện và so sánh với chuẩn để tìm ra "độ lệch"; để xuất các sáng kiến khắc phục/điều chỉnh nếu có sai lệch...

b) Chức năng vận hành quản lý NNL chiến lược: Phân bổ nhân viên là một trong các chức năng quản lý và thường được thực hiện bởi các nhà quản lý NNL cho tất cả các bộ phận của CSGD. Trong hầu hết các tổ chức, bộ phận NNL chịu trách nhiệm thiết lập các chính sách và chỉ đạo thực hiện các chức năng NNL cho tất cả các bộ phận trong CSGD. Chức năng này còn được gọi là chức năng vận hành quản lý NNL chiến lược. Nó bao gồm các quá trình tuyển dụng, đào tạo/bồi dưỡng và phát triển, chi trả thù lao, đánh giá và duy trì, tạo động lực, quản lý các quan hệ lao động, đảm bảo sức khỏe, an toàn và công bằng cho đội ngũ nhân viên của CSGD.

Bộ phận nhân sự hay NNL chịu trách nhiệm thiết lập các chính sách và chỉ đạo phối hợp các hoạt động như: phân tích công việc/vị trí làm việc, lập kế hoạch NNL, thông báo tuyển dụng và lựa chọn nhân viên, đào tạo và phát triển, đánh giá thực hiện, chi trả thù lao và lợi ích cho nhân viên, quản lý các quan hệ lao động, đảm bảo kỉ luật, sức khỏe, an toàn cho nhân viên và kiểm soát nhân viên. Cụ thể:

- *Tuyển dụng nhân viên*: là quá trình lựa chọn để phân bổ vào các vị trí công việc trống hiện tại và tương lai của CSGD. Các hoạt động này bao gồm: phân tích và thiết kế vị trí công việc, lập kế hoạch NNL, thông báo tuyển dụng và cuối cùng là lựa chọn nhân viên phù hợp. Ở đây, phân tích vị trí công việc gồm việc xác định các nhiệm vụ và trách nhiệm cụ thể của công việc, từ đó xác định các kĩ năng, kiến thức và khả năng cần có cho vị trí công việc này. Lập kế hoạch NNL bao gồm lựa chọn và phân bổ đúng người đúng việc và đúng lúc. Thông báo tuyển dụng giúp có được nhóm ứng cử viên phù hợp để lựa chọn. Cuối cùng, lựa chọn bao gồm sàng lọc, kiểm tra, phỏng vấn và chọn các ứng viên phù hợp nhất cho vị trí công việc còn trống hiện tại và tương lai của CSGD.

- *Đào tạo và phát triển*: liên quan đến cả phát triển quản lý và đào tạo nhân viên. Bộ phận quản lý NNL chịu trách nhiệm chỉ đạo và giám sát các chương trình phát triển và đào tạo nhân viên. Mục tiêu của các chương trình này nhằm nâng cao năng lực của nhân viên để đáp ứng với công việc đang đảm nhiệm, thông qua việc nâng cao kiến thức, kĩ năng và khả năng. Đào tạo và phát triển hiện đang được chấp nhận rộng rãi như một công cụ nâng cao các kĩ năng cho nhân viên, nâng cao kết quả thực hiện của cá nhân và CSGD, nâng cao phẩm chất đạo đức của nhân viên, giúp CSGD ngày càng lớn mạnh và thành công.

- *Chi trả thù lao*: liên quan đến việc xác định các thang chi trả và các lợi ích cho nhân viên. Thiết lập và duy trì hệ thống chi trả của CSGD là một trong các công việc của các nhà lãnh đạo, quản lý NNL. Họ cần phải đa dạng hóa các cách khác nhau để đảm bảo mức chi trả thù lao công bằng cho đội ngũ nhân viên.

- *Duy trì và tạo động lực cho đội ngũ nhân viên*: nhằm gìn giữ những nhân viên có kinh nghiệm và làm việc có hiệu suất cao trong CSGD. Để làm tốt hoạt động này đòi hỏi các nhà quản lý NNL phải thiết kế được chương trình NNL bao phủ các vấn đề liên quan đến việc đảm bảo an toàn nghề nghiệp, nâng cao sức khỏe và thể chất, các hoạt động tái tạo sức lao động, các chương trình giao thông/đi lại, tạo cơ hội để nhân viên phản hồi thông tin hay đề nghị, tư vấn và phát triển nghề nghiệp cho nhân viên để thiết lập được

một môi trường làm việc tích cực trong CSGD.

- *Quản lý các quan hệ lao động* để đảm bảo quan hệ tốt giữa quản lý và nhân viên. Các nhà quản lý NNL phải thực hiện các chương trình quan hệ lao động để đảm bảo công bằng và duy trì được môi trường đạo đức lành mạnh trong CSGD. Họ cần thường xuyên tham vấn nhân viên và quản lý như thế nào để ngăn chặn và giải quyết kịp thời các tranh luận, mâu thuẫn, phản đối trong đội ngũ nhân viên.

Cuối cùng, cần lưu ý là các chức năng quản lý NNL có thể khác nhau từ CSGD này với CSGD khác, phụ thuộc vào bản chất, quy mô và mục tiêu của từng CSGD. Ví dụ, các CSGD nhỏ có thể có quá trình quản lý NNL ngắn hơn, chủ yếu tập trung vào các hoạt động như tuyển chọn, chi trả thù lao và có thể ít tập trung hơn vào các hoạt động như đào tạo, phát triển, và quản lý duy trì các quan hệ lao động. Ngược lại, các CSGD lớn có thể theo đuổi quá trình quản lý NNL toàn diện và dài hạn hơn để đáp ứng cả yêu cầu quản lý và phát triển đội ngũ nhân viên.

3. Năng lực và khung năng lực của đội ngũ nhân viên

Thuật ngữ năng lực chủ yếu liên quan đến thực hiện, tức là các đặc điểm đặc thù của một cá nhân/nhân viên cần có để đem lại kết quả thực hiện công việc có hiệu quả. Năng lực còn được hiểu là các kĩ năng và hành vi mà CSGD mong muốn nhân viên cần có để thực hiện tốt công việc của mình. Khái quát, *năng lực* là hệ thống các kĩ năng, kiến thức, khả năng và thuộc tính cho phép nhân viên của CSGD thực hiện thành công công việc của mình (Draganidis và Mentzas, 2006). Nhân viên được coi là có năng lực khi đáp ứng được các mong đợi về kết quả thực hiện công việc của mình.

Thực tế, có nhiều cách phân loại khác nhau, tuy nhiên, năng lực của đội ngũ nhân viên CSGD thường được phân loại thành 02 nhóm năng lực chính (Ozcelik và Ferman, 2006): (1) *Nhóm năng lực về hành vi* được gọi là *nhóm kĩ năng mềm*; (2) *Nhóm năng lực kĩ thuật* hay *năng lực chuyên môn* được biết đến như *nhóm kĩ năng cứng*¹. Năng lực hành vi và năng lực chuyên môn có quan hệ chặt chẽ và bổ trợ cho nhau.

Khung năng lực của đội ngũ nhân viên của CSGD ít nhất phải bao gồm cả nhóm năng lực hành vi và năng lực chuyên môn. Tuy nhiên, do năng lực chuyên môn thường được hình thành thông qua đào tạo, bồi dưỡng và quá trình làm việc nên các nghiên cứu gần

đây khi đề cập đến khung năng lực của đội ngũ nhân viên thường chủ yếu tập trung đến nhóm năng lực hành vi được sử dụng trong CSGD hay từng bộ phận của CSGD.

Nhóm năng lực hành vi xác định kiểu hành vi cần có để thực hiện đem lại các kết quả như mong đợi. Chúng liên quan đến chất lượng, động cơ, kinh nghiệm và các đặc điểm hành vi của cá nhân. Thực tế, *khung năng lực về hành vi* thường bao gồm: năng lực làm việc theo đội/nhóm, năng lực giao tiếp, năng lực lãnh đạo và ra quyết định, năng lực định hướng kết quả, năng lực giải quyết vấn đề, năng lực định hướng thay đổi, năng lực sáng tạo, năng lực tự phát triển... (Ozcelik và Ferman, 2006; và Spicer, 2009).

4. Quản lý nguồn nhân lực chiến lược dựa vào năng lực

Quản lý NNL chiến lược dựa vào năng lực liên quan đến khái niệm năng lực và các kết quả phân tích năng lực để vận dụng, cải tiến các quá trình quản lý thực hiện, tuyển dụng, phát triển và khen thưởng nhân viên. Vì vậy, quản lý NNL chiến lược dựa vào năng lực là một phần quan trọng trong tất cả các hoạt động quản lý NNL chiến lược.

Khái quát, *quản lý NNL chiến lược dựa vào năng lực* là quá trình tích hợp việc lập kế hoạch NNL với lập kế hoạch công việc để giúp CSGD đánh giá năng lực của đội ngũ nhân viên dựa trên năng lực hiện có theo khung năng lực cần có để đạt tới tầm nhìn, sứ mạng và các mục tiêu chiến lược dài hạn của CSGD. Các chiến lược, kế hoạch và chương trình phát triển NNL được chỉ tiêu hóa để chỉ ra các "lỗ hổng"/khoảng cách (trong các hoạt động: tuyển dụng và phân bổ nhân viên; học tập; phát triển nghề nghiệp; quản lý liên tục...) và được thiết kế, phát triển thực hiện để khắc phục các "lỗ hổng" này.

Khung năng lực đóng vai trò quan trọng và thường được sử dụng trong các hoạt động khác nhau của quản lý NNL chiến lược cụ thể (Draganidis và Mentzas, 2006; Ozcelik và Ferman, 2006):

a) *Tuyển dụng nhân viên dựa vào năng lực:*

Nhằm so sánh khả năng của ứng viên với các yêu cầu về năng lực cần có của vị trí cần tuyển dụng và sau khi được tuyển dụng sẽ xác định được các "lỗ hổng" để xây dựng kế hoạch học tập cho nhân viên mới được tuyển dụng. Mục đích nhằm thiết lập các hành vi cần có theo nghề nghiệp với các cấp độ khác nhau mà những người tham gia tuyển dụng khác nhau cần có. Khung năng lực cung cấp bức tranh đầy đủ về cái gì cần có để thực hiện công việc, vì vậy người tuyển dụng có thể xác định các đặc tính/yêu cầu mà ứng viên cần có để hoàn thành tốt công việc. So sánh

1. Trong các tài liệu tiếng Anh, để phân biệt 02 loại năng lực trên, thì thuật ngữ "Competency" thường được dùng để chỉ năng lực về hành vi, còn "Competence" thường được sử dụng để chỉ năng lực liên quan đến công việc - năng lực chuyên môn



năng lực của nhân viên và yêu cầu công việc sẽ giúp đề ra các giải pháp để cải tiến kết quả thực hiện của nhân viên và CSGD.

b) Đào tạo và phát triển: Phân tích "lỗ hổng" năng lực có thể xác định các năng lực và/hay mức độ năng lực cần bổ sung và kết nối với mục tiêu học tập cho đội ngũ nhân viên. Một khi khung năng lực được cấu trúc tốt sẽ giúp CSGD không chỉ xác định được các hành vi theo các chỉ số thực hiện công việc hiệu quả, mà còn cả những gì cần đòi hỏi để thực hiện thành công định hướng chiến lược của CSGD, cũng như phát triển và duy trì văn hóa tổ chức cần có để đạt kết quả công việc tốt nhất.

c) Quản lý thực hiện: Thực hiện của nhân viên được đánh giá theo các yêu cầu về năng lực cũng như mục tiêu công việc. Cần nhấn mạnh rằng thực hiện không chỉ được xem là thực hiện "cái gì" (các mục tiêu) mà nhân viên cần đạt tới mà còn cần xem xét cả việc thực hiện công việc "như thế nào" (chứng minh đủ các năng lực cần có). Thực tế, nhiều CSGD sử dụng các mô hình dựa vào năng lực như là trọng tâm để phát triển đội ngũ nhân viên của mình. Mục tiêu ở đây là để đánh giá các mặt mạnh và yếu của từng nhân viên để xác định các mục tiêu cần phát triển hiện tại và tương lai. Năng lực được coi như một công cụ đo/đánh giá để xác định các nhân tố hành vi phù hợp với việc thực hiện công việc. Quá trình quản lý thực hiện trở nên hiệu quả hơn khi nhân viên được đánh giá theo mục tiêu (cái gì) và hành vi thực hiện (như thế nào). Mô hình kết hợp này giúp không chỉ kiểm soát hay đo/đánh giá nhân viên thực hiện "cái gì" của công việc mà còn được thực hiện "như thế nào".

d) Chi trả thù lao dựa vào năng lực: Cho phép kết nối giữa đánh giá năng lực và chi trả thù lao và các lợi ích. Thực tế, mô hình chi trả thù lao hiện nay của CSGD dựa trên kết quả thực hiện thường bỏ qua quá trình công việc được thực hiện như thế nào. Mặt khác, CSGD có thể không đánh giá được kết quả chính xác nếu chỉ tập trung vào chi trả thù lao mà chỉ dựa vào khung năng lực. Vì vậy, mô hình kết hợp trên cho biết nhân viên cần chứng tỏ các năng lực cả về "cái gì" cần hoàn thành và hoàn thành "như thế nào", nên chắc chắn sẽ tạo ra công bằng và hiệu quả hơn.

e) Lập kế hoạch phát triển nghề nghiệp: Cách tiếp cận năng lực là một công cụ hiệu quả được sử dụng như các tiêu chí để phát triển nghề nghiệp. Các hệ thống lập kế hoạch phát triển nghề nghiệp dựa vào năng lực cho phép kết nối các năng lực với các hoạt động phát triển để giúp nhân viên học những cái cần thiết cho phát triển nghề nghiệp hiện tại và tương lai. Chúng có thể xem xét các năng lực cần có

cho tất cả các vị trí công việc và thông qua so sánh với các năng lực hiện có để xác định các vị trí tiềm năng và phát triển kế hoạch nghề nghiệp của họ (Draganidis và Mentzas, 2006).

5. Kết luận

Khung năng lực là công cụ quản lý hiệu quả giúp nhân viên và nhà quản lý không chỉ hiểu thấu đáo mà còn thống nhất về những gì cần làm. Thực tế, quản lý NNL chiến lược dựa vào năng lực còn được coi là chiến lược bắt buộc để kết hợp hành vi bên trong và các kỹ năng với định hướng chiến lược của CSGD. Khung năng lực cho phép dịch chuyển các chiến lược, mục tiêu và giá trị của CSGD thành các hành vi cụ thể. Hầu hết các CSGD ngày nay đều nhận thức rõ rằng nếu khung năng lực được thiết kế chính xác và thực hiện tốt sẽ dẫn tới nâng cao kết quả thực hiện của nhân viên và CSGD, vì vậy sẽ giúp nâng cao thực tiễn quản lý NNL chiến lược.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Cook, C. (2002). *Strategic human resource management. South-Western. All rights reserved.*
2. Draganidis and Mentzas (2006). "Competency based management: A review of systems and approaches", *Information Management & Computer Security, (14) 1, p51-64.*
3. Kumari, A and , Sita, V (2010). "Role of human competencies in HRM: A study in Indian organization". *OIDA International Journal of Sustainable Development, 2(3), p.29-34.*
4. Ozcelik and Ferman (2006). "Competency approach to HRM outcomes and contributions in a Turkish cultural context", *Human Resources Development Review, 5, 1, p72-91.*
5. Spicer, A. (2009). "Building a competency model", *HR Magazine, 54(4). P.34-36.*

SUMMARY

Competency frame is an effective management tool for staff and managers to understand thoroughly and agree on what to do. It allows shifting strategies, goals and values of educational institutions into specific behaviors. Today, most of educational institutions are aware that the accurate frame and good performance will improve the outcome of staff and educational institutions, and then improve management practice of strategic human resource. The paper specifically presents and analyses staff's application of competency frame into managing strategic human resource at educational institutions.