

CHƯƠNG TRÌNH HUẤN LUYỆN QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TẠI TỔNG CÔNG TY THUỐC LÁ VIỆT NAM TRUNG TÂM ĐÀO TẠO VINATABA



HRC ACADEMY
TRAO TRI THỨC VÙNG TƯƠNG LAI

HƯỚNG DẪN XÂY DỰNG KHUNG NĂNG LỰC & ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC

Tháng 3, 2023

Khung chương trình

HƯỚNG DẪN XÂY DỰNG KHUNG NĂNG LỰC

1. Tổng quan về khung năng lực
2. Ứng dụng của Khung năng lực
3. Phương pháp triển khai xây dựng khung năng lực
4. Quy trình triển khai xây dựng khung năng lực

HƯỚNG DẪN ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC

5. Tổng quan về đánh giá năng lực
6. Các phương pháp đánh giá năng lực
7. Quy trình triển khai đánh giá năng lực
8. Liên kết kết quả đánh giá năng lực với đào tạo phát triển, quy hoạch & đãi ngộ nhân sự
9. Tổng kết

Chương trình được xây dựng & thiết kế dành riêng cho Tổng Công ty Thuốc lá Việt Nam – Trung tâm đào tạo Vinataba với mục tiêu ứng dụng Khung năng lực & đánh giá năng lực trong công tác Quản trị nhân sự hiệu quả.

- Chuyên gia/Giảng viên HRC Academy/ Chuyên gia QTNS & Phát triển tổ chức Công ty CP Quản trị & Thương hiệu Thanh; với 20 năm kinh nghiệm xây dựng & vận hành, đào tạo tư vấn hệ thống Quản trị nhân sự tại các hệ thống chuỗi và các Tập đoàn lớn;
- Các doanh nghiệp đã từng đào tạo huấn luyện hoặc tư vấn cố vấn: Vietnam Airlines, Goldsun, Ames English, Traphaco Hưng Yên, BKAP, Viettin Gold, Dingtea, Kombo, An Phát, Ginnovations, BellSystem24 - Hoa Sao, Nippon Koiei, Bentoni ...
- Đã đào tạo huấn luyện thành công cho hơn 3000 học viên là CEO, Giám đốc Nhân sự, Trưởng phòng Nhân sự & những người làm công tác Nhân sự tại các doanh nghiệp;



GIỚI THIỆU GIẢNG VIÊN
MS. NGUYỄN HOÀI GIANG

1.TỔNG QUAN VỀ KHUNG NĂNG LỰC



Khung năng lực là hệ thống cụ thể hóa các hành vi cần thiết của năng lực ở các bậc khác nhau, áp dụng với các vị trí khác nhau trong Doanh nghiệp, Tổ chức để hoàn thành tốt vai trò/công việc.



Định nghĩa năng lực

- Sự kết hợp của Kiến thức, Kỹ năng và Thái độ trong công việc, và được thể hiện khi thực hiện công việc bằng những **hành vi quan sát, đo lường và đánh giá được**.
- Năng lực là một yếu tố quyết định **kết quả công việc**.
- Trọng tâm của năng lực là **hành vi thể hiện** khi sử dụng kiến thức, kỹ năng và thái độ trong công việc.

Năng lực được giới hạn bởi 3 yếu tố: Kiến thức - Kỹ năng - Thái độ (Knowledge, Skills, Attitude)

Bất kỳ yếu tố nào dẫn đến thành công, đạt hiệu quả cao để hoàn thành công việc/hoạt động đều được xem là Năng lực





MÔ HÌNH ASK

Năng lực được giới hạn bởi 3 yếu tố: Kiến thức - Kỹ năng - Thái độ (Knowledge, Skills, Attitude)

Kiến thức (Knowledge)

Khái niệm

Mô tả những thông tin, sự kiện, quy luật thuộc lĩnh vực được học và nghiên cứu từ trường lớp hoặc được tích lũy từ thực tế, từ các nguồn tư liệu hoặc từ các chuyên gia có kinh nghiệm.

Ví dụ

Kiến thức về quản trị kinh doanh;

Kiến thức về sản phẩm/dịch vụ của doanh nghiệp;

Kiến thức về ngành nghề kinh doanh ...

Kỹ năng (Skill)

Khái niệm

Mô tả những năng lực hay khả năng chuyên biệt của một cá nhân về một hoặc nhiều khía cạnh nào đó được sử dụng để giải quyết tình huống hay công việc phát sinh trong thực tế.

Ví dụ

Kỹ năng giao tiếp

Kỹ năng đàm phán thương lượng

Kỹ năng bán hàng

Kỹ năng tư vấn...

Thái độ/Phẩm chất (Attitude)

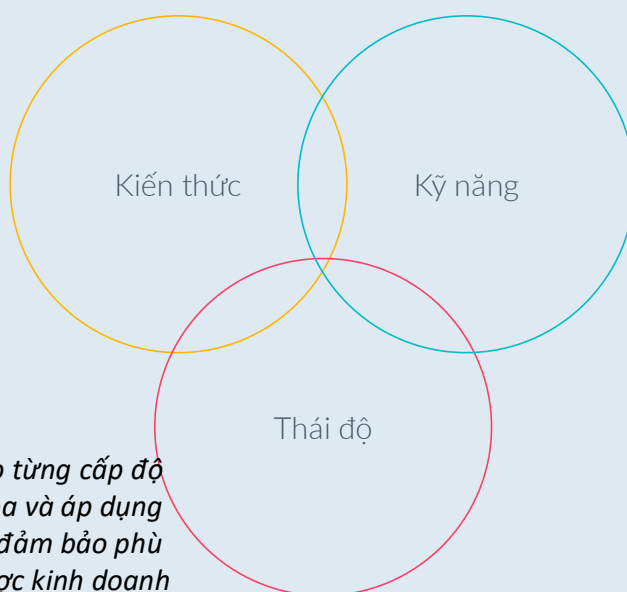
Mô tả cách nhìn nhận về công việc, về nhiệm vụ, về đồng nghiệp và về cộng đồng. Thái độ chi phối cách ứng xử, hành vi và tinh thần trách nhiệm của đội ngũ nhân sự.





TỪ ĐIỂN NĂNG LỰC

TỪ ĐIỂN NĂNG LỰC



Từ điển năng lực mô tả các biểu hiện theo từng cấp độ yêu cầu cho mỗi năng lực, được chuẩn hóa và áp dụng cho mọi chức danh công việc tại tổ chức, đảm bảo phù hợp với giá trị cốt lõi, văn hóa và chiến lược kinh doanh của tổ chức.

CẤU TRÚC CỦA HỆ THỐNG NĂNG LỰC

NĂNG LỰC CHUNG (Core Competency): là những năng lực mà tất cả các vị trí trong công ty đều phải có.

NĂNG LỰC CHUYÊN MÔN (Professional Competency): là những năng lực cần thiết để thực hiện công việc về mặt chuyên môn.

NĂNG LỰC QUẢN LÝ (Management Competency): là những năng lực cần thiết để cho các vị trí quản lý.

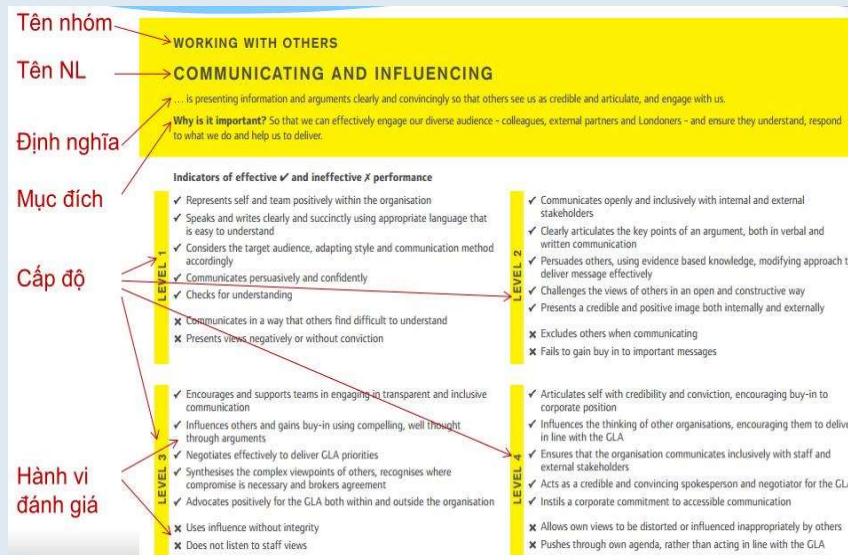
	Năng lực chung	Năng lực chuyên môn	Năng lực quản lý
Kiến thức	X	X	X
Kỹ năng	X	X	X
Thái độ/ Phẩm chất	X	X	X

CẤU TRÚC CỦA MỘT NĂNG LỰC

Tên nhóm	WORKING WITH OTHERS
Tên NL	COMMUNICATING AND INFLUENCING
Định nghĩa	Is generating information and arguments clearly and convincingly so that others see us as credible and articulate, and engage with us. Why is it important? So that we can effectively engage our diverse audience - colleagues, external partners and (customers) - and ensure they understand, respond to what we do and help us to deliver.
Mục đích	Indicators of effective ✓ and ineffective ✗ performance ✓ Represents self and team positively within the organisation ✓ Speaks and writes clearly and succinctly using appropriate language that is easy to understand ✓ Considers the target audience, adapting style and communication method accordingly ✓ Communicates persuasively and confidently ✓ Checks for understanding ✗ Communicates in a way that others find difficult to understand ✗ Presents views negatively or without conviction
Cấp độ	- LEVEL 1 - LEVEL 2 - LEVEL 3
Hành vi đánh giá	✓ Encourages and supports teams in engaging transparent and inclusive communication ✓ Influences others and gains buy-in using compelling, well thought-out arguments ✓ Negotiates effectively to deliver GLA priorities ✓ Synthesises the complex viewpoints of others, recognises where compromise is necessary and brokers agreement ✓ Advocates positively for the GLA both within and outside the organisation ✗ Uses influence without integrity ✗ Does not listen to staff views



MINH HOẠ CẤU TRÚC MỘT NĂNG LỰC



VÍ DỤ VỀ KHUNG NĂNG LỰC

CC01 Hiểu biết về lĩnh vực và hoạt động của công ty			
Định nghĩa: Hiểu biết về công việc, cấu trúc, lĩnh vực định hướng phát triển công ty		Tại sao quan trọng: Hiểu biết về thực tế tổ chức giúp ta đưa ra các giải pháp phù hợp và đáp ứng nhu cầu của tổ chức. Chúng ta cần biết về môi trường kinh doanh, về các vai trò, văn hóa của tổ chức để phục vụ tốt hơn nhu cầu của khách hàng, dự báo được những thay đổi và duy trì được khả năng cạnh tranh	
Cấp độ 1: Hiểu rõ công việc bản thân	Cấp độ 2: Hiểu rõ công việc của nhóm/bộ phận	Cấp độ 3: Hiểu biết về tổ chức vượt ra ngoài bộ phận	Cấp độ 4: Hiểu biết về môi trường hoạt động của Công ty
- Mô tả được rõ các nhiệm vụ phải làm - Mô tả được kết quả mong đợi gắn với công việc - Chỉ ra được phải hỏi ai khi cần biết về các quy tắc, luật lệ, chính sách của Công ty - Biết rõ mình được phép làm gì và không được làm gì trong bộ phận, công ty	- Mô tả được vai trò của bản thân và những người khác trong bộ phận - Mô tả được chức năng nhiệm vụ và yêu cầu về kết quả công việc của bộ phận - Mô tả được mối quan hệ của công việc bản thân với công việc khác trong công ty - Mô tả được cách thức làm việc theo thông lệ (không thành văn, được chấp nhận) và sử dụng hiểu biết này để hoàn thành công việc;	- Mô tả được chức năng và vai trò chính yếu của các phòng ban khác trong công ty - Phát triển được và sử dụng các mối quan hệ chính thức và phi chính thức với bộ phận khác phục vụ cho công việc tốt hơn. - Nhận biết và mô tả được lĩnh vực hoạt động, thị trường, sản phẩm của công ty - Nhận biết và mô tả được những hạn chế hoặc khó khăn của công ty có ảnh hưởng đến hoạt động của bộ phận.	- Đánh giá được tình hình hoạt động kinh doanh của Công ty - Mô tả và dự báo được xu hướng thay đổi của môi trường kinh tế, chính trị và các tác động của chúng với ngành kinh doanh của doanh nghiệp - Mô tả được xu hướng thay đổi của các yếu tố môi trường liên quan trực tiếp (cạnh tranh, khách hàng, kinh tế, luật...) và tác động của chúng với doanh nghiệp và vận dụng vào chính sách của đơn vị hoặc Công ty. - Mô tả được văn hóa tổ chức và sử dụng như một phương tiện để ảnh hưởng và dẫn dắt tổ chức.

QUẢN TRỊ HỆ THỐNG NĂNG LỰC TRONG TỔ CHỨC

17

KHUNG NĂNG LỰC

Mô hình năng lực

Từ điển năng lực

SƠ ĐỒ NĂNG LỰC

Hồ sơ năng lực của bộ phận/ Từng vị trí

Tiêu chuẩn Năng lực

QUẢN LÝ NĂNG LỰC

Tổ chức đánh giá năng lực

Sử dụng kết quả đánh giá

Cập nhật & Cải tiến

2. ỨNG DỤNG CỦA KHUNG NĂNG LỰC

Ứng dụng của Khung năng lực trong doanh nghiệp

QUẢN LÝ - ĐIỀU HÀNH

- Có các tiêu chuẩn rõ ràng về yêu cầu năng lực nhân viên phải đạt đến
- Đánh giá các điểm mạnh / điểm yếu của nhân viên cụ thể và khách quan hơn
- Có cơ sở để thảo luận với nhân viên về thành tích công việc, phát triển nghề nghiệp, ... một cách có hệ thống
- Thúc đẩy việc học tập chủ động.

first

second

last

NHÂN VIÊN

- Biết được các tiêu chuẩn năng lực phải đạt được trong công việc
- Tự đánh giá các điểm mạnh / yếu của cá nhân cụ thể và khách quan hơn
- Có thể dùng bộ tiêu chuẩn năng lực để tự hoàn thiện bản thân, tự định được lộ trình phát triển nghề nghiệp phù hợp với mặt mạnh và nguyện vọng cá nhân.

19

HOẠCH ĐỊNH QUY HOẠCH KẾ THỪA

Xác định các năng lực lãnh đạo
Cơ chế thăng tiến, sắp xếp đúng người đúng việc
Lộ trình công danh rõ ràng

TUYỂN DỤNG & TUYỂN CHỌN

Phỏng vấn dựa theo tiêu chuẩn năng lực
Chọn người phù hợp

HỆ THỐNG NĂNG LỰC (CHUẨN)

ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH

Đo lường kết quả và cải thiện
Chế độ đãi ngộ phù hợp

ĐÀO TẠO & PHÁT TRIỂN

Đào tạo / Phát triển dựa theo các năng lực cần để thực hiện công việc
Đào tạo đúng, tránh cảm tính

20

Ứng dụng của Khung năng lực trong doanh nghiệp



HOẠCH ĐỊNH

Phát triển năng lực đội ngũ, phát triển năng lực tổ chức, gia tăng năng lực cạnh tranh --- > Tăng "sức mạnh mềm" cho doanh nghiệp.

TUYỂN

Đưa ra bức tranh toàn diện về các yêu cầu của công việc. Tăng khả năng tuyển được người có khả năng thành công với công việc. Đảm bảo phỏng vấn theo hệ thống & chọn người đúng.

DẠY

Tập trung vào những kỹ năng, kiến thức và các đặc điểm có ảnh hưởng đến hiệu quả. Phân tích và xác định chính xác hơn nhu cầu đào tạo. Đào tạo gắn với công việc & mục tiêu của doanh nghiệp.

DÙNG

Bố trí, sắp xếp nhân sự đúng người đúng năng lực, đúng sở trường. Giúp khai thác, sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực. Bổ nhiệm, quy hoạch nhân sự đúng.

GIỮ

Là cơ sở để xây dựng hệ thống tiền lương hiệu quả, trả lương đúng vị trí, đúng năng lực & đúng hiệu quả đóng góp; giúp thu hút & giữ chân nhân sự.

DÙNG

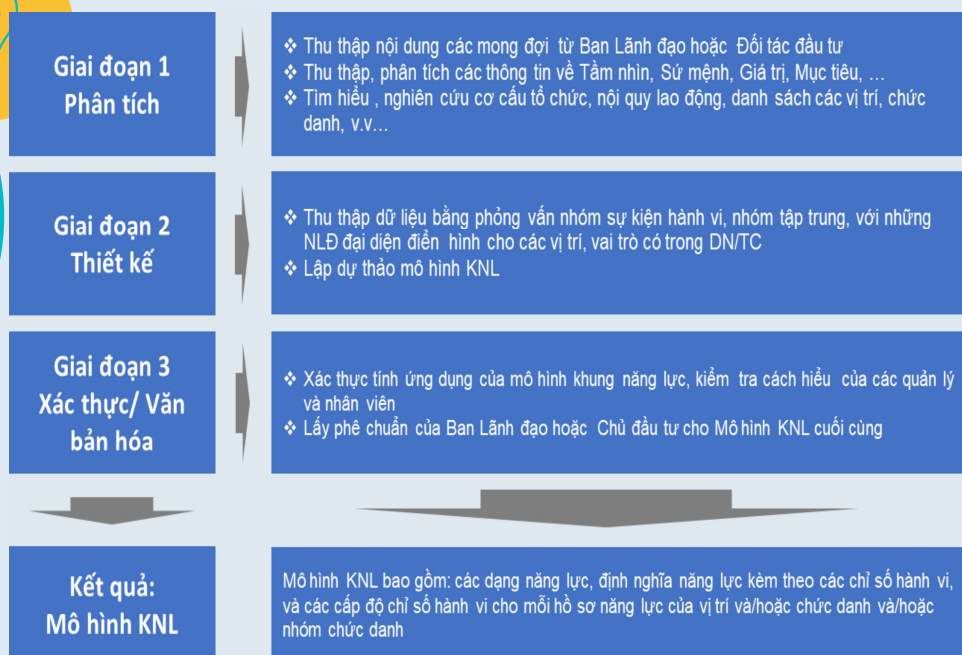
Là cơ sở để thanh lọc nhân sự yếu kém, không phù hợp với doanh nghiệp. Giúp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho tổ chức.



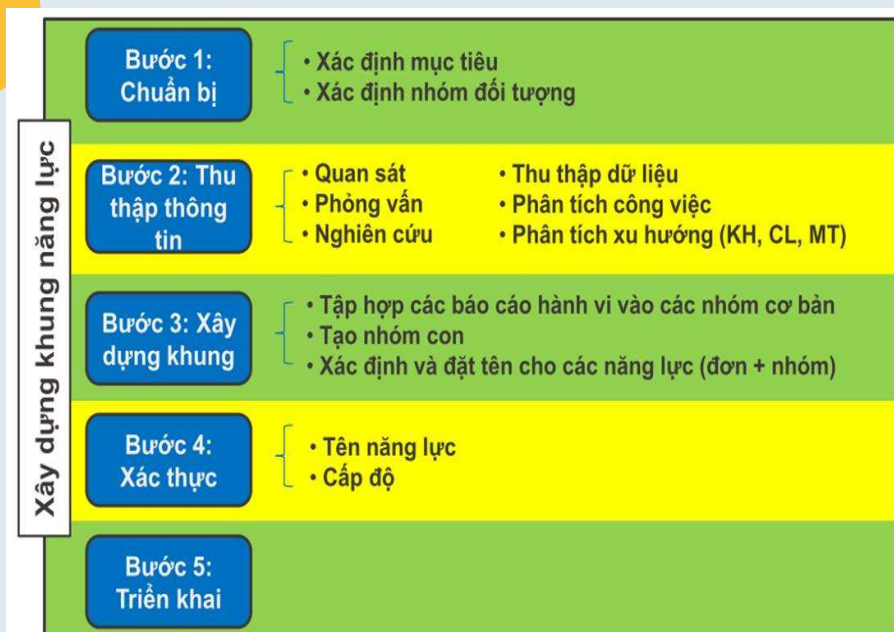
3. PHƯƠNG PHÁP TRIỂN KHAI XÂY DỰNG KHUNG NĂNG LỰC



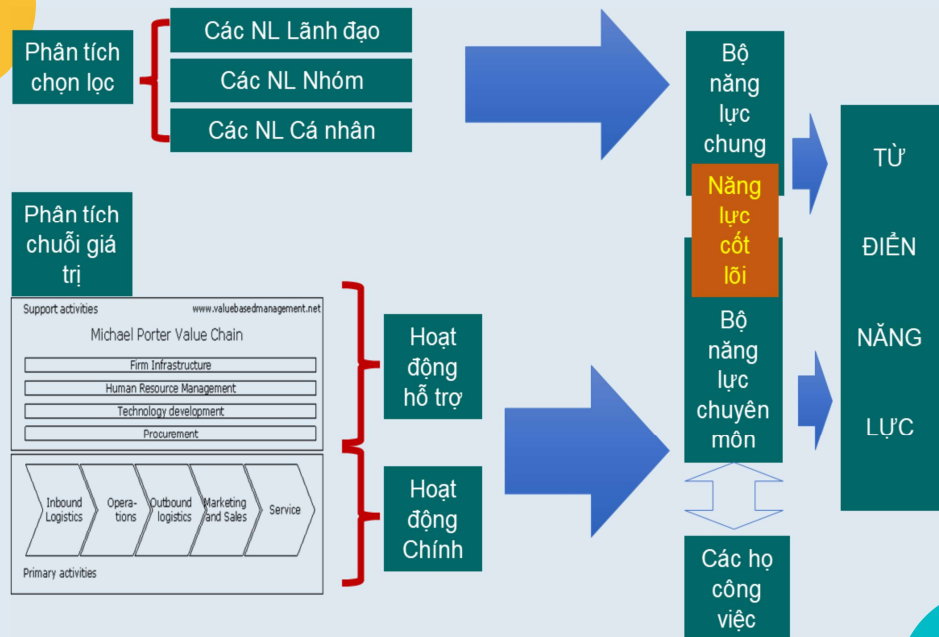
Phương án 1



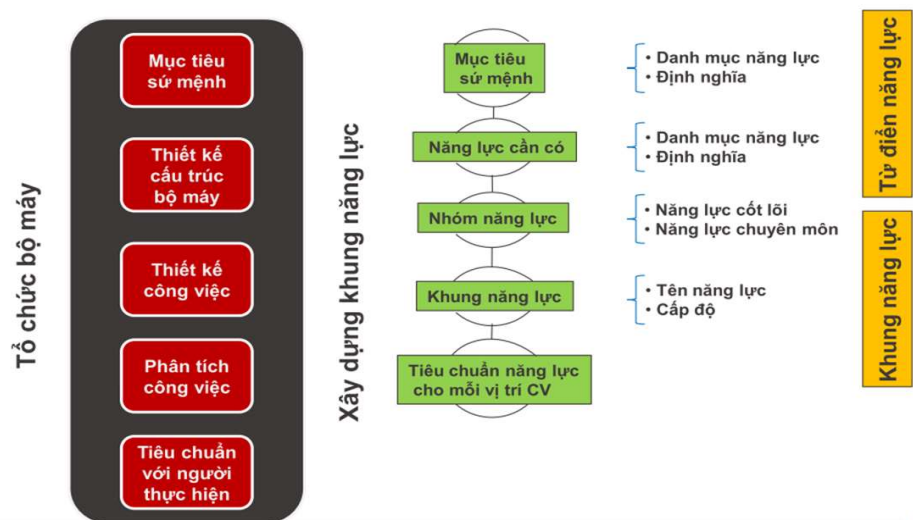
Phương án 2



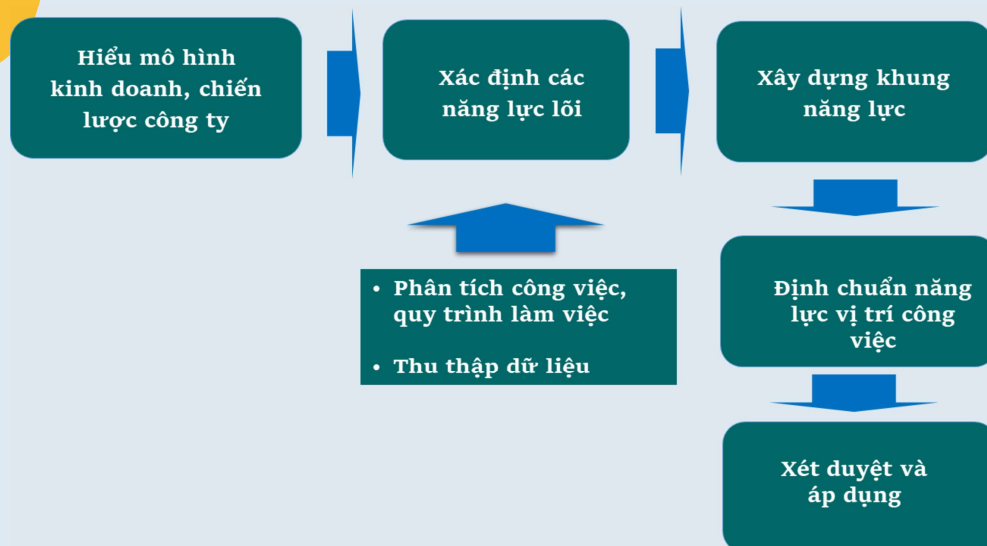
Phương án 3



Phương án 4



Mô hình xây khung năng lực



Lưu ý khi xây dựng

- Chuẩn hóa cơ cấu tổ chức, hệ thống chức danh & chức năng nhiệm vụ của mỗi chức danh
- Đơn giản & Hiệu quả
- Thân thiện
- Các phòng ban cùng tham gia
- Cần xác định & đánh giá được năng lực
- ...

4. QUY TRÌNH TRIỂN KHAI XÂY DỰNG KHUNG NĂNG LỰC & ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC

Quy trình triển khai KNL

1. Xác định tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị cốt lõi của doanh nghiệp

2. Chuẩn hóa cấu trúc bộ máy, CNNV, hệ thống chức danh

3. Chuẩn hóa, rà soát hệ thống Mô tả công việc của các vị trí

6. Xây dựng từ điển năng lực

5. Xác định khung năng lực cho bộ phận/vị trí

4. Xác định năng lực cần thiết cho doanh nghiệp

7. Xây dựng hệ thống đánh giá năng lực

8. Tổ chức đánh giá năng lực

9. Liên kết hệ thống năng lực với đãi ngộ nhân sự & đào tạo phát triển

(1) Xác định tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị cốt lõi của DN



Tầm nhìn

Sứ mệnh

Giá trị cốt lõi

- Là một bức tranh về tương lai, mong muốn của tổ chức, nó thể hiện những giá trị cốt lõi và thu phục tâm trí của mọi người trong tổ chức, đưa ra định hướng cho tổ chức
- Sứ mệnh giúp xác định các mục đích của tổ chức, những lý do tổ chức đó ra đời và căn cứ tồn tại, phát triển của doanh nghiệp.
- Sứ mệnh chính là bản tuyên ngôn của tổ chức đó đối với xã hội, chứng minh tính hữu ích và các ý nghĩa trong sự tồn tại của tổ chức đối với xã hội.
- Sứ mệnh giúp doanh nghiệp: đưa ra định hướng và mục tiêu rõ ràng & xác định cách thức hành động phù hợp cho tổ chức và nhân viên;
- Giá trị cốt lõi là hệ thống niềm tin ảnh hưởng tới cách cư xử giữa con người với con người hay giữa tập thể này với tập thể khác, nó được xem là "linh hồn" và "ăn sâu" vào trong tổ chức, giúp hình thành nên tâm lý chung, tạo nên môi trường văn hóa.



(2) Chuẩn hoá cấu trúc, chức năng nhiệm vụ, hệ thống chức danh



- Chuẩn hóa sơ đồ tổ chức, cơ cấu các phòng ban
- Rà soát chức năng nhiệm vụ
- Chuẩn hóa hệ thống chức danh



Phân tích chuỗi giá trị

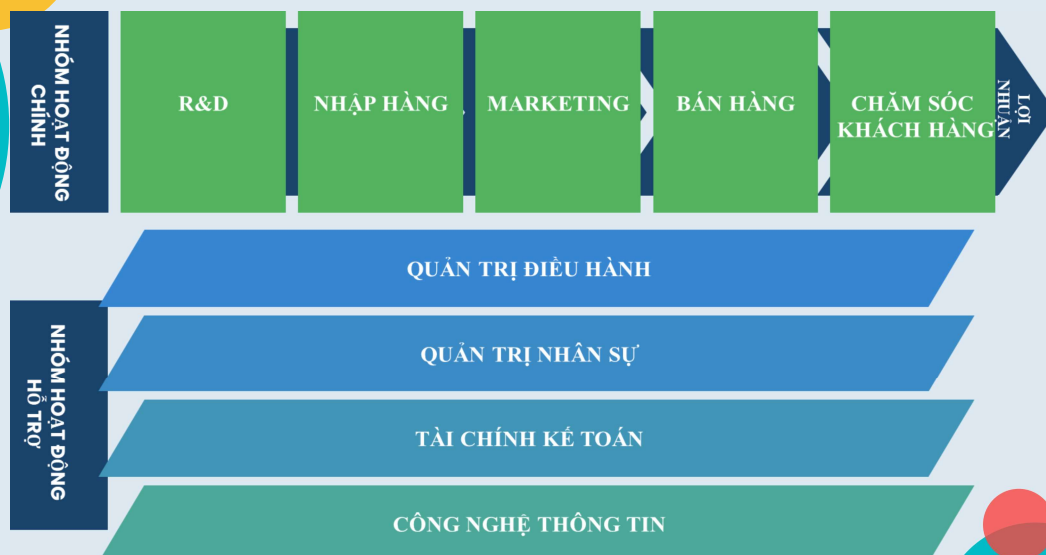
“Lợi thế cạnh tranh không thể được hiểu bằng cách nhìn vào một công ty như một toàn thể. Nó xuất phát từ nhiều hoạt động rời rạc mà công ty thực hiện trong việc thiết kế, sản xuất, tiếp thị, phân phối và hỗ trợ sản phẩm của mình. Mỗi hoạt động này có thể đóng góp vào vị trí chi phí tương đối của doanh nghiệp và tạo cơ sở cho sự khác biệt”. (M.Porter)

Chuỗi giá trị là một tập hợp các hoạt động mà doanh nghiệp thực hiện để tạo ra giá trị cho khách hàng.

Mô hình chuỗi giá trị



Phân tích dòng chảy kinh doanh



Bài tập thực hành: Phân tích chuỗi giá trị

- Lớp chia thành các nhóm, mỗi nhóm 5 - 7 thành viên;
- Thực hành phân tích chuỗi giá trị;
- Thời gian thực hành & trình bày bài tập: 30 phút

Phân tích dòng chảy kinh doanh



NĂNG LỰC & KẾT QUẢ

KHUNG NĂNG LỰC (KIẾN THỨC, KỸ NĂNG, THÁI ĐỘ)

HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG (KPI)

QUY TRÌNH HỆ THỐNG

QUY TRÌNH R&D

QUY TRÌNH NHẬP HÀNG

QUY TRÌNH MARKETING

QUY TRÌNH BÁN HÀNG

QUY TRÌNH CSKH

Tài chính hiệu quả Khách hàng hài lòng Quy trình chuyên nghiệp Nguồn lực tối ưu



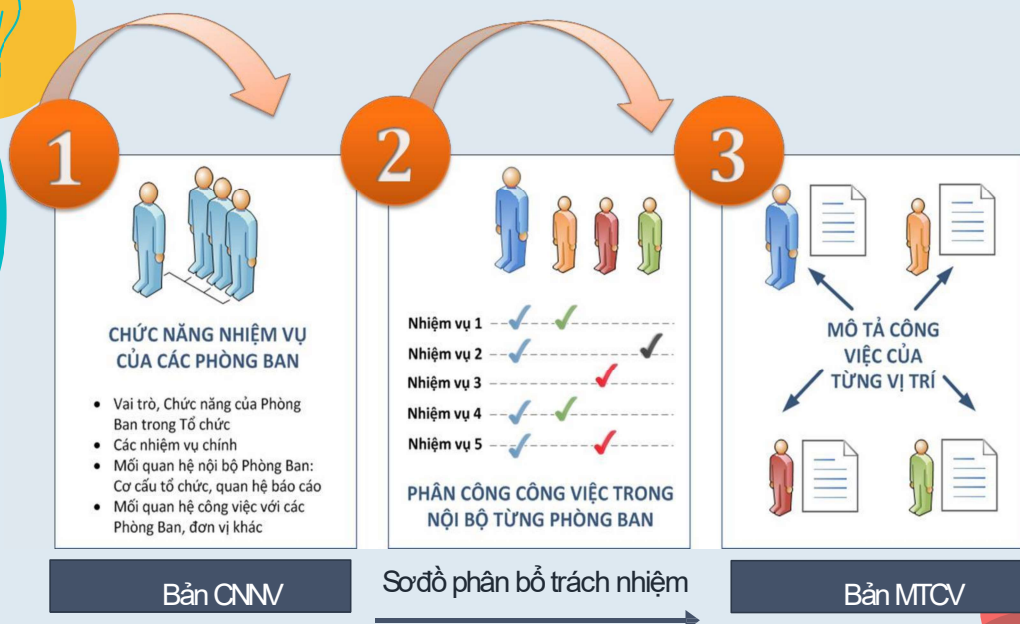
Hướng dẫn phân tích dòng chảy

Nhóm HD chính								
Nhiệm vụ chi tiết (Làm gì)								
Bộ phận thực hiện (Bộ phận nào làm)								
Quy trình/Biểu mẫu (Làm ntn)								
Sản phẩm đầu ra (Báo cáo)								
Kết quả đầu ra (KPI)								
Vị trí làm việc (Ai làm?)								
Khung năng lực (Cần năng lực gì?)								
Quyền hạn (Có quyền gì?)								

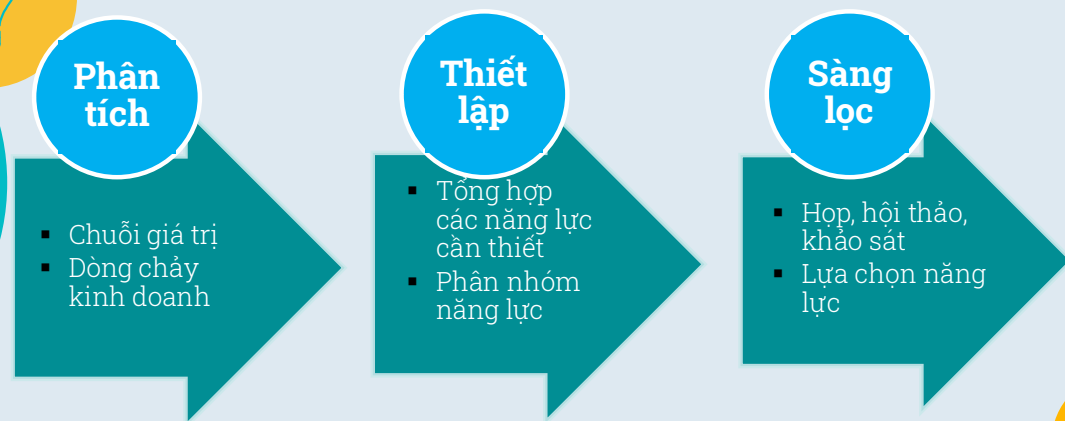
Bài tập thực hành: Phân tích dòng chảy kinh doanh

- Lớp chia thành các nhóm, mỗi nhóm 5 - 7 thành viên;
- Thực hành phân tích dòng chảy kinh doanh;
- Thời gian thực hành & trình bày bài tập: 30 phút

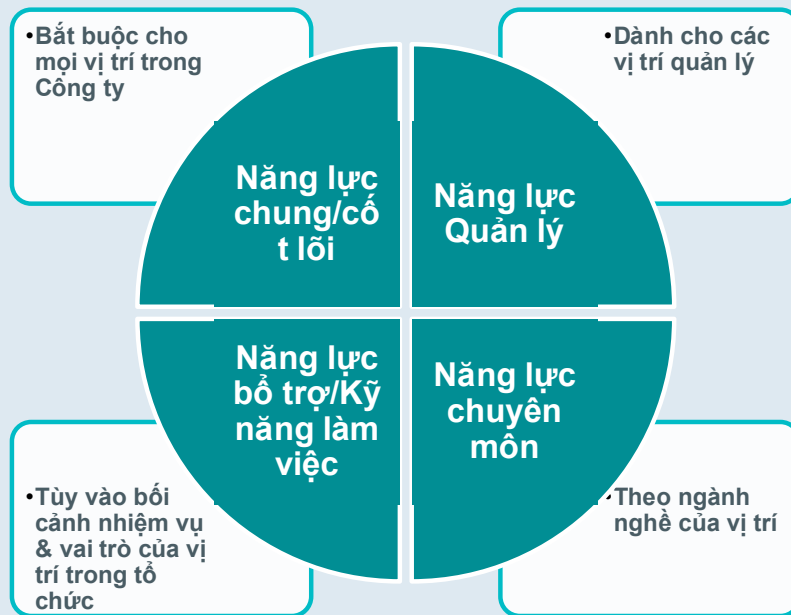
(3) Chuẩn hoá, rà soát mô tả công việc của các vị trí



(4) Xác định năng lực cần thiết cho doanh nghiệp



Phân nhóm năng lực



(5) Xác định khung năng lực cho từng bộ phận/vị trí



- Chọn lọc các loại năng lực và các cấp độ cần đạt cho các chức danh.
- Khảo sát hoặc thảo luận nội bộ về tần suất sử dụng và tầm quan trọng của từng năng lực cụ thể đối với từng nhiệm vụ công việc cụ thể
- Bám sát chức năng, nhiệm vụ và kết quả của mỗi một chức danh.
- Lưu ý: Mỗi công việc gắn với một năng lực nhất định và có các cấp độ yêu cầu tương ứng cho từng vị trí

Xây dựng ma trận năng lực

HỆ THỐNG NĂNG LỰC

- Mức độ quan trọng
- Mức độ thành thạo

Vị trí A

Vị trí B

- Mức độ quan trọng
- Mức độ thành thạo

- Mức độ quan trọng
- Mức độ thành thạo

Vị trí C

Mức độ quan trọng của năng lực

1 - THẤP

Quyết định một phần cho sự thành công của vị trí công việc

2 - VỪA

Quyết định phần lớn cho sự thành công của vị trí công việc

3 - CAO

Quyết định toàn phần/chủ yếu cho sự thành công của vị trí công việc

Mức độ thành thạo của năng lực

MỨC ĐỘ 1 <i>Cơ bản (Chưa có KN)</i>	MỨC ĐỘ 2 <i>Cần rèn luyện (HQ thấp)</i>	MỨC ĐỘ 3 <i>Đạt yêu cầu (Hiệu quả)</i>	MỨC ĐỘ 4 <i>Thành thạo (Hiệu quả cao)</i>	MỨC ĐỘ 5 <i>Xuất sắc (Chuyên gia)</i>
❖ Không thể thể hiện hành vi yêu cầu. ❖ Kiến thức hạn chế và không có kinh nghiệm làm việc.	❖ Hành vi thể hiện còn sai sót, chưa đáp ứng ổn định yêu cầu công việc. ❖ Có kiến thức lý thuyết và có ít kinh nghiệm làm việc. Cần phải giám sát khi làm việc.	❖ Hành vi thành thạo đáp ứng đầy đủ yêu cầu công việc. ❖ Đầy đủ kiến thức và có thể áp dụng hiệu quả vào công việc được giao.	❖ Những hành vi thành thạo vượt mong đợi. ❖ Tinh thông ở mức tin cậy để giao một công việc phức tạp và dẫn dắt, lãnh đạo đội.	❖ Những hành vi rất xuất sắc vượt xa mong đợi. ❖ Kiến thức vừa sâu vừa rộng và sử dụng được để lập kế hoạch, đưa ra định hướng. ❖ Có thể đào tạo cho người khác.
HIỂU + BIẾT	LÀM ĐƯỢC	PHÂN TÍCH	TỔNG HỢP	SÁNG TẠO

Ma trận năng lực

Tên năng lực	Vị trí A		Vị trí B	
	Mức độ quan trọng	Mức độ thành thạo	Mức độ quan trọng	Mức độ thành thạo
Kỹ năng giao tiếp	3	5	2	1
Kiến thức sản phẩm	1	3	2	2
Kỹ năng lập kế hoạch	1	1	3	5
...				

KHUNG NĂNG LỰC CỦA VỊ TRÍ

Bài tập thực hành: Xây dựng ma trận năng lực

- Lớp chia thành các nhóm, mỗi nhóm 5 - 7 thành viên;
- Thực hành xây dựng ma trận năng lực;
- Thời gian thực hành & trình bày bài tập: 30 phút

(6) Xây dựng từ điển năng lực

- Từ điển năng lực mô tả các biểu hiện theo từng cấp độ yêu cầu cho mỗi năng lực, được chuẩn hóa và áp dụng cho mọi chức danh công việc tại tổ chức, đảm bảo phù hợp với giá trị cốt lõi, văn hóa và chiến lược kinh doanh của tổ chức

Kết thúc

Cơ sở xây dựng từ điển năng lực

Bắt đầu



Danh mục năng lực & định nghĩa năng lực

Tên năng lực	Định nghĩa năng lực
Thẩm định hồ sơ thầu	
Soạn thảo văn bản	Khả năng xây dựng văn bản có nội dung súc tích, sử dụng ngôn ngữ trong sáng và phù hợp với người đọc, tuân theo các thể thức văn bản thông dụng
Phát triển quan hệ khách hàng và đối tác	
Giao tiếp và trình bày	
Đàm phán và thương lượng	

Tập hợp lại thành từ điển năng lực

KIẾN THỨC CƠ BẢN			
Tên năng lực	Cấp độ	Mô tả cấp độ	Bằng chứng
Trình độ	Cấp độ 1	PTTH	Bằng
	Cấp độ 2	Trung cấp	
	Cấp độ 3	Cao đẳng	
	Cấp độ 4	Đại học	
	Cấp độ 5	Trên Đại học	
Nghiệp vụ chuyên môn	Cấp độ 1	Được đào tạo chuyên ngành phù hợp với vị trí công việc	
	Cấp độ 2	Được đào tạo đúng chuyên ngành và một số kiến thức khác liên quan đến vị trí công việc	
Tiếng anh	Cấp độ 1	Có thể giao tiếp xã giao thông thường bằng tiếng anh	Bằng cấp/Chứng chỉ/Test
	Cấp độ 2	Có thể trao đổi qua Email, điện thoại và giao tiếp bằng tiếng anh	
	Cấp độ 3	Có thể soạn thảo các hợp đồng hoặc các văn bản giao dịch hằng ngày bằng tiếng anh	
	Cấp độ 4	Có thể dịch chuẩn các tài liệu chuyên môn kỹ thuật và giao tiếp lưu loát bằng tiếng anh	
	Cấp độ 5	Có thể biên soạn tài liệu thuyết trình và giảng dạy bằng tiếng anh	
Vi tính văn phòng	Cấp độ 1	Sử dụng ở mức độ cơ bản: biết soạn thảo văn bản và lập bảng tính nhưng cần phải có chỉ dẫn thường xuyên.	
	Cấp độ 2	Sử dụng ở mức trung bình: biết soạn thảo văn bản và lập bảng tính, đôi khi cần có sự chỉ dẫn	
	Cấp độ 3	Sử dụng ở mức độ khá: Có thể xử lý các văn bản phức tạp, tính toán, lập hàm, phân tích, tổng hợp trên bảng tính, không cần đến sự chỉ dẫn	
	Cấp độ 4	Sử dụng tốt các kỹ năng tin học văn phòng.	
	Cấp độ 5	Thành thạo và sử dụng tốt các phần mềm văn phòng và có thể chỉ dẫn cho người khác.	

Ví dụ một năng lực

CC01 Hiểu biết về lĩnh vực và hoạt động của công ty

Định nghĩa: Hiểu biết về công việc, cấu trúc, lĩnh vực định hướng phát triển công ty

Tại sao quan trọng: Hiểu biết về thực tế tổ chức giúp ta đưa ra các giải pháp phù hợp và đáp ứng nhu cầu của tổ chức. Chúng ta cần biết về môi trường kinh doanh, về các vai trò, văn hóa của tổ chức để phục vụ tốt hơn nhu cầu của khách hàng, dự báo được những thay đổi và duy trì được khả năng cạnh tranh

Cấp độ 1: Hiểu rõ công việc bản thân	Cấp độ 2: Hiểu rõ công việc của nhóm/bộ phận	Cấp độ 3: Hiểu biết về tổ chức vượt ra ngoài bộ phận	Cấp độ 4: Hiểu biết về môi trường hoạt động của Công ty
- Mô tả được rõ các nhiệm vụ phải làm - Mô tả được kết quả mong đợi gắn với công việc - Chỉ ra được phải hỏi ai khi cần biết về các quy tắc, luật lệ, chính sách của Công ty - Biết rõ mình được phép làm gì và không được làm gì trong bộ phận, công ty	- Mô tả được vai trò của bản thân và những người khác trong bộ phận - Mô tả được chức năng nhiệm vụ và yêu cầu về kết quả công việc của bộ phận - Mô tả được mối quan hệ của công việc bản thân với công việc khác trong công ty - Mô tả được cách thức làm việc theo thông lệ (không thành văn, được chấp nhận) và sử dụng hiểu biết này để hoàn thành công việc;	- Mô tả được chức năng và vai trò chính yếu của các phòng ban khác trong công ty - Phát triển được và sử dụng các mối quan hệ chính thức và phi chính thức với bộ phận khác phục vụ cho công việc tốt hơn. - Nhận biết và mô tả được lĩnh vực hoạt động, thị trường, sản phẩm của công ty - Nhận biết và mô tả được những hạn chế hoặc khó khăn của công ty có ảnh hưởng đến hoạt động của bộ phận.	- Đánh giá được tình hình hoạt động kinh doanh của Công ty - Mô tả và dự báo được xu hướng thay đổi của môi trường kinh tế, chính trị và các tác động của chúng với ngành kinh doanh của doanh nghiệp - Mô tả được xu hướng thay đổi của các yếu tố môi trường liên quan trực tiếp (cạnh tranh, khách hàng, kinh tế, luật...) và tác động của chúng với doanh nghiệp và vận dụng vào chính sách của đơn vị hoặc Công ty. - Mô tả được văn hóa tổ chức và sử dụng như một phương tiện để ảnh hưởng và dẫn dắt tổ chức.

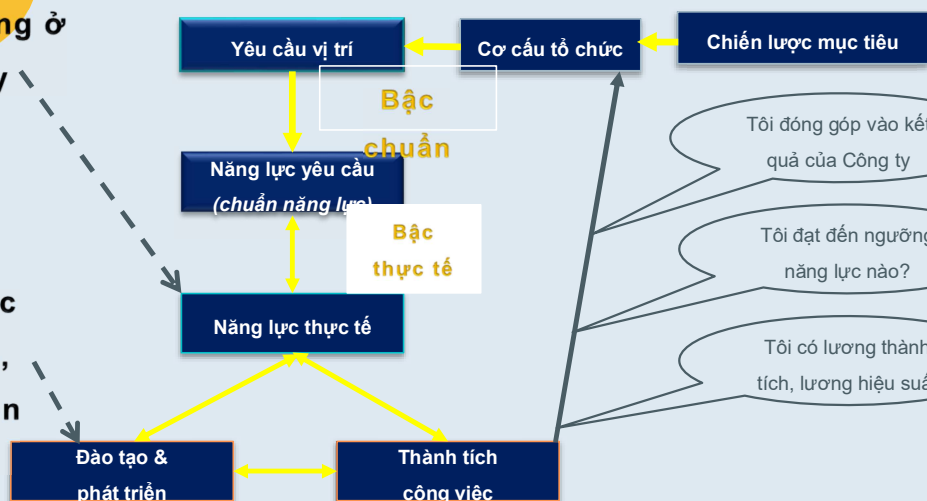
Bài tập thực hành: Xây dựng tiêu chuẩn năng lực của một năng lực bất kỳ

- Lớp chia thành các nhóm, mỗi nhóm 5 - 7 thành viên;
- Thực hành xây dựng tiêu chuẩn năng lực của một năng lực bất kỳ;
- Thời gian thực hành & trình bày bài tập: 30 phút

(7) Xây dựng hệ thống đánh giá năng lực

Tôi đang ở đây

Tôi được Đào tạo, phát triển ĐÚNG



“Con người chỉ biết được năng lực của mình sau khi đã tìm cách ứng dụng chúng”.

(8) Tổ chức đánh giá năng lực

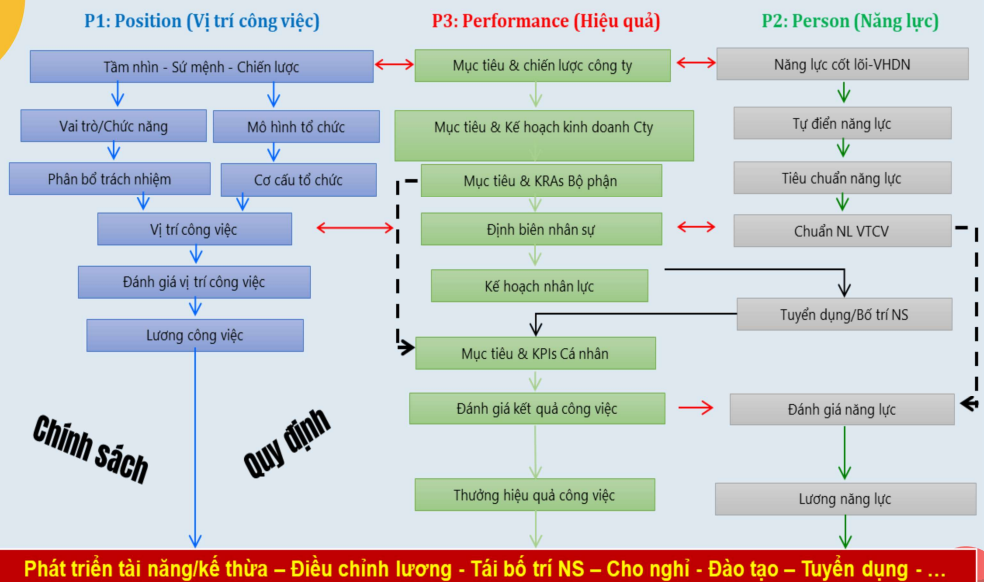
Đánh giá đúng năng lực vị trí
(Lượng hóa kết quả)

KHUNG NĂNG LỰC VỊ TRÍ



- **Tìm ra Khoảng hụt năng lực**
- **Phát triển năng lực**

(9) Liên kết khung năng lực với đào tạo phát triển & đãi ngộ nhân sự



5. TỔNG QUAN VỀ ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC

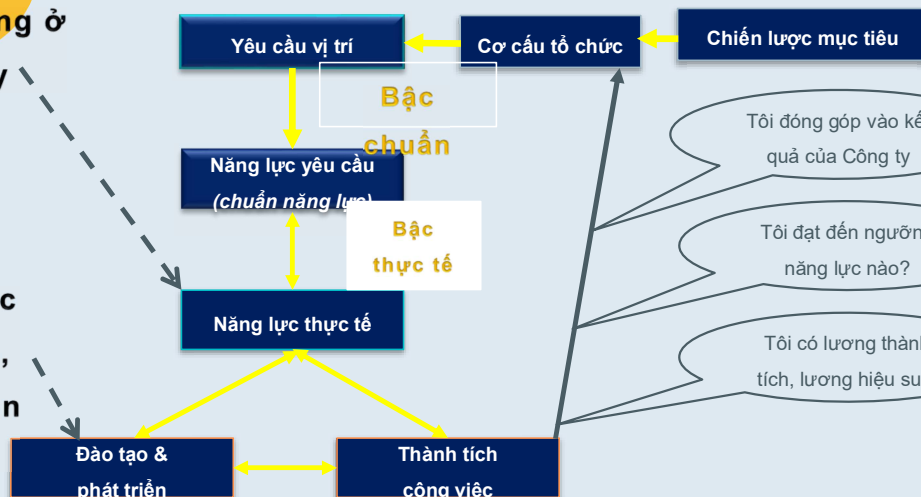
Làm thế nào để biết được đâu là nhân viên giỏi?



Đánh giá năng lực

Tôi đang ở đây

Tôi được Đào tạo, phát triển ĐÚNG



Tôi đóng góp vào kết quả của Công ty

Tôi đạt đến ngưỡng năng lực nào?

Tôi có lượng thành tích, lượng hiệu suất

“Con người chỉ biết được năng lực của mình sau khi đã tìm cách ứng dụng chúng”.

Để đánh giá năng lực, cần:

Từ điển năng lực

Các biểu hiện

Các hình thức đánh giá

Tổ chức đánh giá

Đánh giá năng lực



63

- Thu thập, tổng hợp bằng chứng, hành vi biểu hiện năng lực căn cứ trên:

Mức độ hoàn thành công việc

Các năng lực thể hiện thực tế qua công việc

Thu thập thông tin từ khách hàng nội bộ và khách hàng bên ngoài.

- Thực hiện thảo luận trao đổi truy tìm bằng chứng để đánh giá năng lực
- Đánh giá và xác định tỷ lệ năng lực hiện tại so với tiêu chuẩn năng lực yêu cầu



Mục đích của đánh giá năng lực



64

ĐỐI VỚI QUẢN LÝ

- Hoạch định chiến lược về nguồn nhân lực
- Bố trí, phân công công việc phù hợp
- Đào tạo và phát triển nhân viên
- Công bằng trong khen thưởng và đãi ngộ

ĐỐI VỚI NHÂN VIÊN

- Biết năng lực của mình ở đâu so với tiêu chuẩn năng lực để chủ động học hỏi và phát triển đáp ứng yêu cầu công việc
- Chủ động đề xuất công việc phù hợp với năng lực
- Có động lực làm việc khi được đánh giá đúng năng lực và chế độ đãi ngộ xứng đáng

ĐỐI VỚI DOANH NGHIỆP

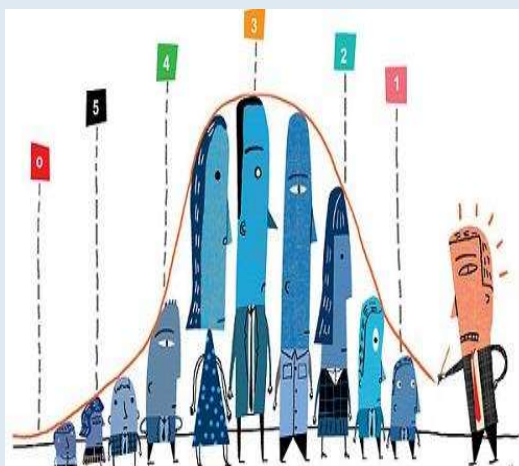
- Là cơ sở để tuyển dụng, đào tạo, phát triển, quy hoạch nhân sự & đãi ngộ hợp lý;
- Tối ưu - Năng suất - Hiệu quả - Thỏa mãn khách hàng



6. CÁC PHƯƠNG PHÁP ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC

Phương pháp
đánh giá theo
năng lực

Tiêu chuẩn
năng lực



Hệ thống
đánh giá

Tiêu chí đánh giá: Thái độ (Attitude) - Kỹ năng (Skills) - Kiến thức (Knowledge)

Ý nghĩa của đánh giá năng lực

DƯỚI CHUẨN NĂNG LỰC

- Không phù hợp với vị trí được giao.
- Từ chối ứng viên
- Xem xét chuyển vị trí công việc khác phù hợp

ĐẠT CHUẨN NĂNG LỰC

- Có thể đảm nhiệm vị trí
- Cần thiết kế chương trình đào tạo, hướng dẫn (coaching) nhằm đáp ứng các yêu cầu của vị trí công việc.

TRÊN CHUẨN NĂNG LỰC

- Thăng chức
- Giao phó những trách nhiệm, quyền hạn cao hơn.
- Hoạch định kế thừa

67

Các phương pháp đánh giá năng lực

- Đánh giá bằng thang điểm
- Phỏng vấn có cấu trúc
- Bài trắc nghiệm
- Công việc mẫu
- Tình huống mô phỏng
- Trung tâm đánh giá
- Thi tay nghề
- Thi viết
- 360 độ
- ...

68

Các phương pháp đánh giá năng lực

Việc đánh giá năng lực có thể được thực hiện theo các phương pháp sau:



Các phương pháp đánh giá

Phương pháp đánh giá	Các đối tượng tham gia đánh giá			
	Phòng Nhân sự	Cấp trên	Đồng nghiệp	Hội đồng đánh giá
Bài test	x	x		x
Phỏng vấn	x	x	x	x
Quan sát		x	x	
Kết quả công việc (*)	x	x	x	x

Các phương pháp đánh giá năng lực

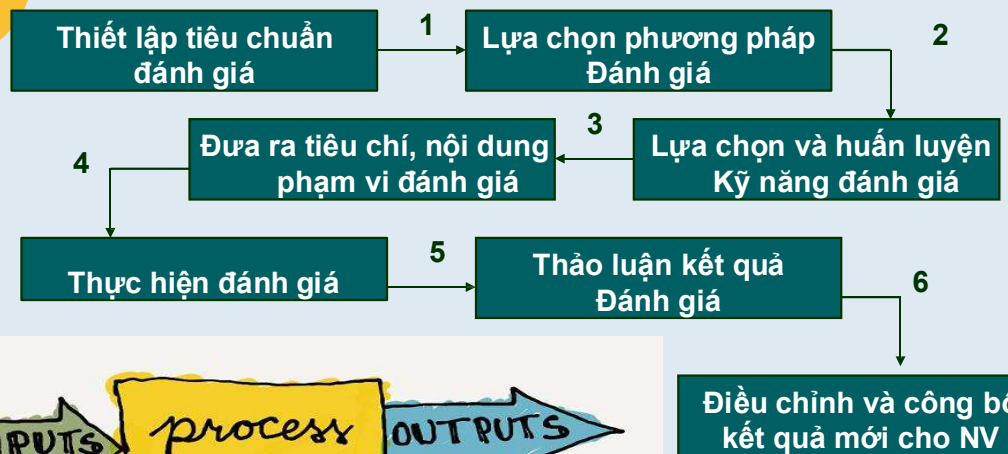
Tên năng lực	Các hình thức đánh giá			
	Bài test	Phỏng vấn	Quan sát	Kết quả công việc
Làm việc nhóm	x	x	x	x
Quản lí đầu tư	x	x		x
Đàm phán, thuyết phục	x	x	x	
Phát triển nhân viên	x	x	x	x
Lập báo cáo	x		x	x
Ngoại ngữ	x	x	x	
Quản lí công việc	x	x		x

Bài tập thực hành: Xây dựng ngân hàng câu hỏi để đánh giá năng lực

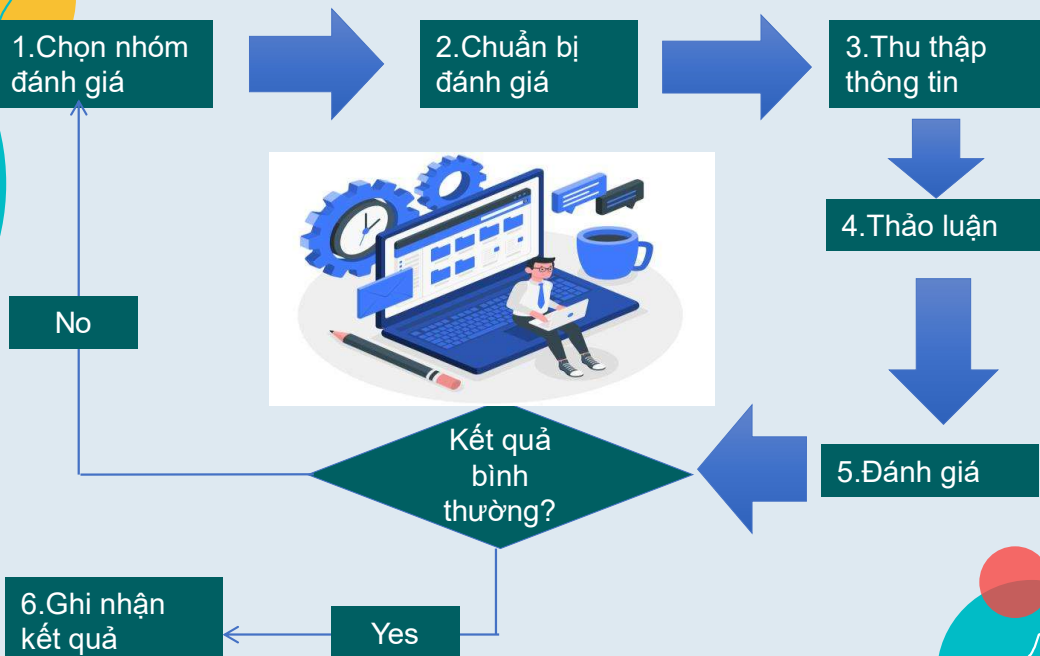
- Lớp chia thành các nhóm, mỗi nhóm 5 - 7 thành viên;
- Thực hành xây dựng ngân hàng câu hỏi để đánh giá năng lực;
- Thời gian thực hành & trình bày bài tập: 30 phút

7. QUY TRÌNH TRIỂN KHAI ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC

Quy trình triển khai đánh giá năng lực



Trình tự đánh giá giá năng lực



Cơ sở đánh giá năng lực

- Dựa vào bảng hệ thống thông tin : khung năng lực, quy chế đánh giá, hệ thống đánh giá
- 3 yếu tố cơ bản của hệ thống đánh giá:
Các tiêu chuẩn năng lực
Đo lường thực hiện theo tiêu thức trong tiêu chuẩn năng lực
Thông tin phản hồi giữa người quản lý và lao động
- Chuẩn bị biểu mẫu đánh giá, hệ thống bài test...

Lựa chọn người đánh giá

NGƯỜI THAM GIA ĐÁNH GIÁ

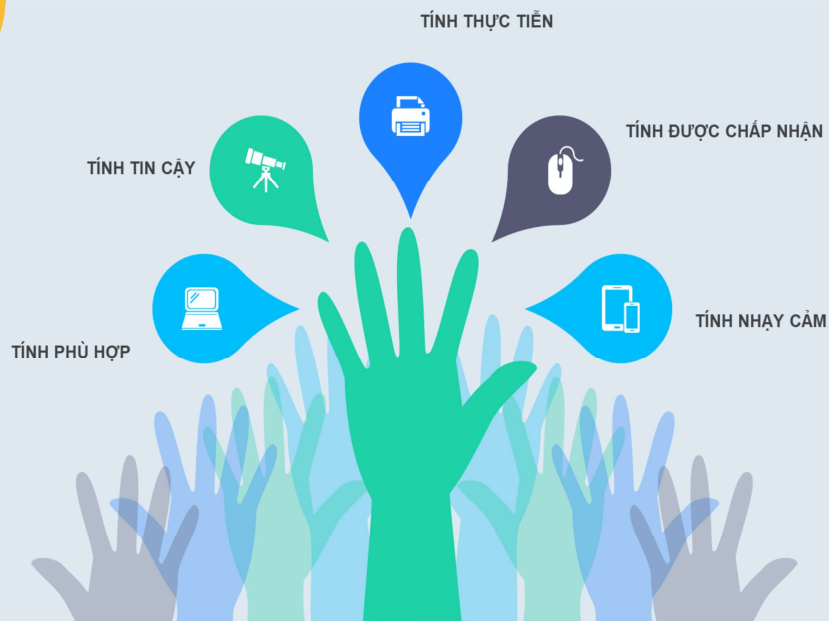
- Thường là người lãnh đạo, giám sát trực tiếp
- Phòng Nhân sự
- Một số nhân viên, cán bộ, cá nhân người lao động, khách hàng
- Kết hợp các ý kiến đánh giá để có bản nhận xét chung.

ĐÀO TẠO NGƯỜI ĐÁNH GIÁ

- Cung cấp các văn bản hướng dẫn
- Tổ chức các lớp tập huấn

77

Nguyên tắc đánh giá năng lực



78

8. LIÊN KẾT ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC VỚI ĐÀO TẠO PHÁT TRIỂN, QUY HOẠCH & ĐÃI NGỘ NHÂN SỰ

Liên kết hệ thống năng lực với quản trị nhân sự

ENTER

QUẢN TRỊ NHÂN SỰ

EXIT



Phát hiện



Phát triển



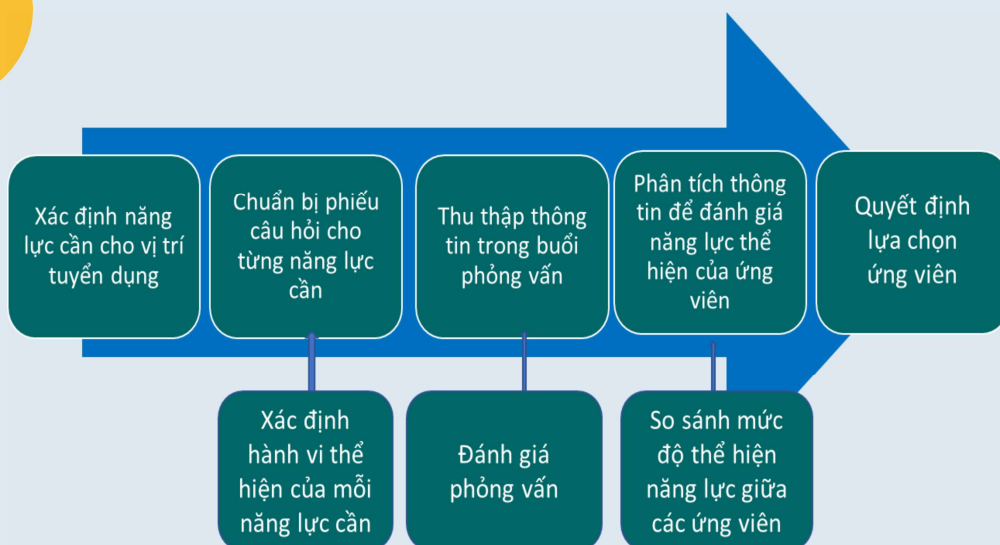
Phát huy

Tạo nguồn và thu hút nhân sự

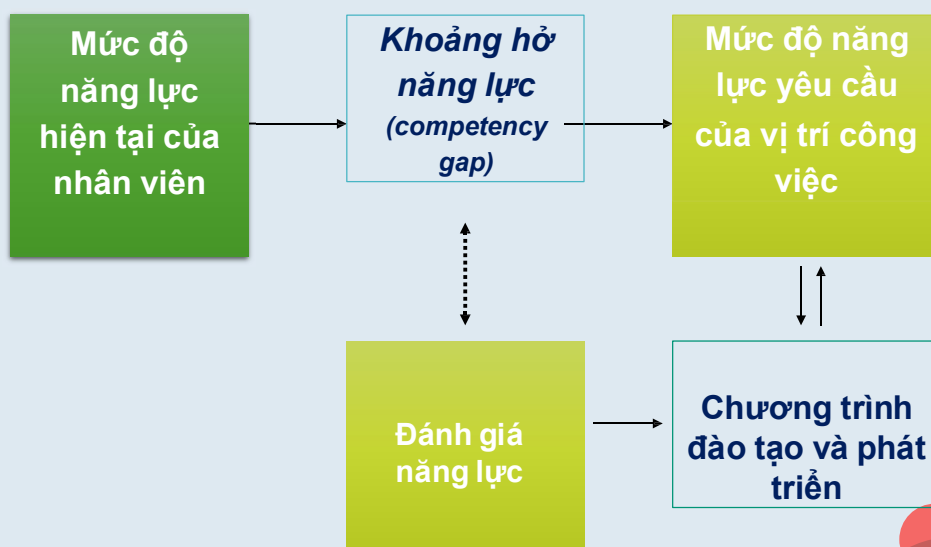
Đào tạo & Phát triển nhân sự

Quản lý năng suất và giữ chân tài năng

Tuyển dụng dựa trên khung năng lực



Đào tạo phát triển dựa trên năng lực



Xây dựng chương trình đào tạo dựa trên năng lực

(Training Matrix)

Vị trí	Năng lực quản lý	Các khóa đào tạo								
		Giao tiếp hiệu quả	Lãnh đạo 1	Lãnh đạo 2	Đặc vụ tuyệt hảo	Thực hành kết quả	Giải quyết vấn đề	Quản trị chiến lược	Xây dựng đội ngũ	Cách tiếp cận chuyên môn
Giám sát bán hàng	Kỹ năng giao tiếp	v								
	Lãnh đạo		v							
	Làm việc đồng đội								v	
	Định hướng kết quả					v				
	Phục vụ khách hàng				v					
Quản lý vùng	Các kỹ năng chuyên môn									v
	Kỹ năng giao tiếp	v								
	Lãnh đạo			v						
	Làm việc đồng đội								v	
	Định hướng kết quả					v				
	Phục vụ khách hàng				v					
	Tư duy chiến lược							v		
	Ra quyết định						v			
	Các kỹ năng chuyên môn									v

Quy hoạch kế thừa

Xác định các vị trí công việc chủ chốt

Định chuẩn năng lực cần cho từng vị trí công việc

Đánh giá ứng viên so với vị trí công việc dự kiến trong tương lai

Tổ chức đánh giá

Xác định năng lực thực tế so với vị trí công việc dự kiến

Thực hiện kế hoạch phát triển cá nhân đã vạch ra

Xây dựng kế hoạch phát triển cá nhân

Sơ đồ quy hoạch kế thừa

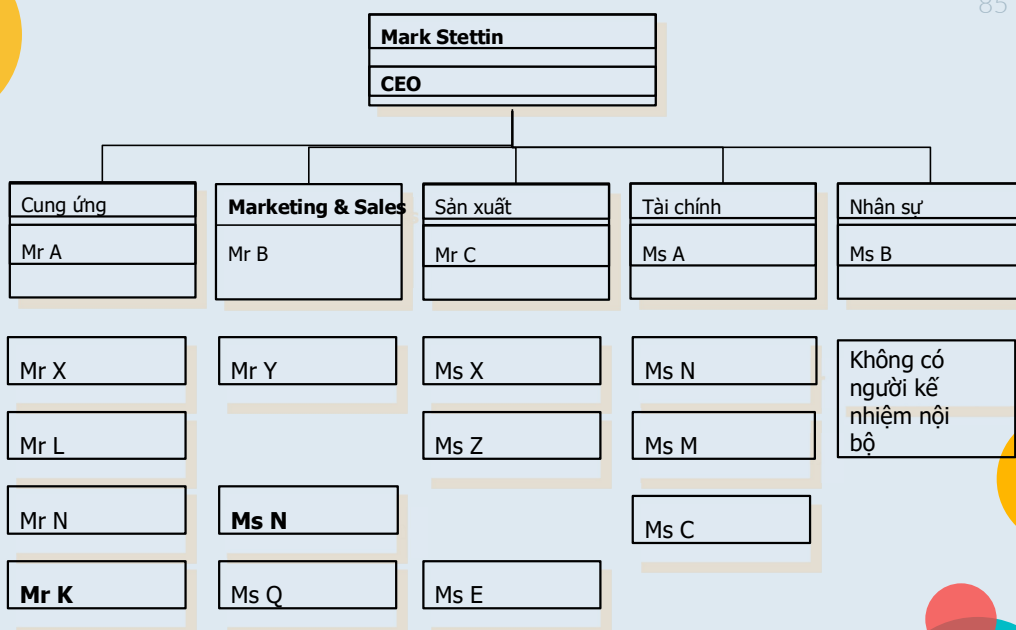
Sẵn sàng kế vị

Khẩn cấp

0-1 year

1-3 years

3-5 years



Là cơ sở để đánh giá nhân sự

Thành tích



Năng lực

Trả lương dựa trên năng lực

- Mức lương P2 được xác định dựa trên việc đánh giá năng lực thực tế so với năng lực theo tiêu chuẩn của một cá nhân, chức danh, vị trí công việc cụ thể

- Năng lực của một vị trí chức danh được xác định trên cơ sở hai yếu tố:

Mức độ quan trọng của năng lực đối với vị trí công việc.

Mức độ thành thạo năng lực cần thiết để vị trí công việc có thể hoàn thành được tốt nhiệm vụ



9. TỔNG KẾT

Tổng kết quy trình triển khai xây dựng KNL & đánh giá năng lực



Thanks!

Xin cảm ơn anh/chị đã lắng nghe!

Mọi chi tiết vui lòng liên hệ: giangnth1.hrc@gmail.com