

So sánh cách tiếp cận phân tích công việc với mô hình năng lực trong quản trị nguồn nhân lực

Phạm Minh Trí
Thái Anh Hòa
Lê Quang Thông

Ngày nhận: 03/07/2017

Ngày nhận bản sửa: 19/07/2017

Ngày duyệt đăng: 20/07/2017

Ngày nay, hiệu quả hoạt động của tổ chức phụ thuộc rất lớn vào khả năng thúc đẩy, chia sẻ và chuyển đổi nguồn vốn tri thức để mang lại tính bền vững và nâng cao lợi thế cạnh tranh. Nguồn vốn tri thức có được đòi hỏi các tổ chức phải áp dụng chiến lược phát triển năng lực hợp lý, tạo ra cái riêng khó có thể “bắt chước” được. Mục đích của nghiên cứu là đưa ra những điểm giống và khác nhau cơ bản giữa cách tiếp cận phân tích công việc và mô hình năng lực. Các điểm giống và khác nhau được so sánh dựa trên các tiêu chí như: quan niệm về năng lực, mục tiêu, hình dạng cấu trúc, định hướng áp dụng, mức độ tin cậy... Kết quả so sánh đã chỉ ra 03 điểm giống và 05 điểm khác nhau cơ bản giữa hai cách tiếp cận này. Ngoài ra, một cách tiếp cận mới dựa vào mô hình năng lực được đề xuất, trong đó có sự tích hợp phân tích công việc vào trong mô hình năng lực.

Từ khóa: phân tích công việc; mô hình năng lực; quản trị nguồn nhân lực.

1. Giới thiệu

Trong môi trường kinh doanh luôn có sự thay đổi, các tổ chức hoạt động trong bối cảnh chịu áp lực cạnh tranh rất lớn và đòi hỏi phải thích ứng với tình hình mới. Theo đánh giá của các chuyên gia, rất nhiều tổ chức vẫn thiếu sự chuyển mình kịp thời để ứng phó với những thay đổi, người đương nhiệm phải tự quản lý với

tần suất công việc ở mức cao. Thêm vào đó, chính vì sự thay đổi này đã làm gia tăng mối quan tâm đến các quy trình phân tích công việc truyền thống có khả năng không thể tiếp tục thực hiện vai trò trung tâm trong môi trường quản lý nguồn nhân lực mới (Shippmann & cộng sự, 2000). Tuy vậy, một số biến đổi trong môi trường kinh doanh đã mang đến sự thay đổi tích cực, có sức ảnh hưởng lớn đến hoạt động kinh doanh, công tác quản trị nguồn nhân lực, làm thay đổi cả cường độ kiến

thức, sự linh hoạt và đổi mới (Lawler, 2005). Đáp lại, các nhà quản trị nguồn nhân lực trên toàn thế giới đã gia tăng đáng kể việc sử dụng mô hình năng lực (Garavan & McGuire, 2001; Catano & cộng sự, 2007). Đây là mô hình được xây dựng bằng nhiều hướng tiếp cận khác nhau, nhưng chung nhất là theo hướng công việc cá nhân và ở cấp độ tổ chức (Mansfield, 1996).

Trong nhiều lĩnh vực, mô hình năng lực đã dần thay thế phân tích công việc. Tuy nhiên, đến nay các nhà nghiên cứu vẫn còn nhiều quan điểm trái ngược nhau. Những người ủng hộ phân tích công việc cho rằng cách tiếp cận này nghiêm ngặt hơn so với mô hình năng lực về mặt phương pháp (thu thập dữ liệu, mức độ chi tiết, đánh giá độ tin cậy). Theo nhận định của các chuyên gia ứng dụng, mô hình năng lực tạo được sự gắn kết giữa kết quả với mục tiêu kinh doanh nhưng trong cách tiếp cận phân tích công việc không thấy được điều đó (Shippmann & cộng sự, 2000). Một số học giả còn cho rằng không có sự khác biệt giữa phân tích công việc với mô hình năng lực (Ruggeberg, 2007). Chính vì vậy, mục tiêu nghiên cứu của bài viết là phân tích tìm ra một số điểm giống và khác nhau cơ bản giữa hai cách tiếp cận để góp phần làm rõ hơn các vấn đề còn đang tranh luận. Phương pháp phân tích và so sánh được sử dụng trong quá trình nghiên cứu, xoay quanh 03 điểm giống và 05 điểm khác nhau cơ bản giữa hai cách tiếp cận. Bên cạnh đó, bài viết cũng đề xuất một cách tiếp cận mới dựa vào mô hình năng lực, có sự tích hợp phân tích công việc vào trong mô hình và sử dụng cả các phương thức mới của phân tích công việc (Sanchez & Levine, 1999).

2. Cơ sở lý thuyết và phương pháp nghiên cứu

2.1. Cơ sở lý thuyết

2.1.1. Phân tích công việc

Phân tích công việc thường liên quan đến việc mô tả công việc, tập trung vào thiết kế cấu trúc công việc được tổ chức xoay quanh các chức năng, nhiệm vụ liên quan của một vị trí công việc cụ thể, bao gồm việc xác định và tham chiếu đến kiến thức, kỹ năng, khả năng và các đặc tính cá nhân khác (KSAOs) được yêu cầu cho người đương nhiệm thực hiện thành công (Catano, 1998; Cascio & Aguinis, 2005; Sanchez & Levine, 2007;

Campion & cộng sự, 2011). Phân tích công việc được áp dụng cho việc đánh giá nhu cầu đào tạo, quy trình tuyển dụng, kết quả thực hiện công việc, trả công...

Phân tích công việc thường liên quan đến việc phát hiện khả năng hoạt động hằng ngày để tạo điều kiện thuận lợi cho công việc thực hiện liên tục (Fakhrzad, 2012; Champion & cộng sự, 2011), phụ thuộc vào tốc độ thể hiện công việc, đồng thời ủng hộ việc sử dụng các đặc tính có thể thúc đẩy nhanh hiệu suất của cá nhân làm cơ sở cho việc phát triển năng lực cốt lõi trong tổ chức (Garavan & McGuire, 2001). Một điều dễ nhận thấy là phân tích công việc chỉ tập trung vào mô tả hiệu suất “điển hình” trong mô tả về công việc được thực hiện bởi người “trung bình” (Fakhrzad, 2012).

2.1.2. Mô hình năng lực

Mô hình năng lực được mô tả dưới hình thức các năng lực then chốt được đòi hỏi để thực hiện công việc thành công theo khuôn mẫu của một vai trò hay tổ chức. Các năng lực then chốt phải được định nghĩa và có các chỉ số hành vi kèm theo (Dubois & Rothwell, 2004; Shippmann, 2000). Mô hình năng lực nên có tác dụng đòn bẩy ở mức cao, có nghĩa là, chỉ nên bao gồm những năng lực quan trọng nhất mà thực sự có tác động đến hiệu suất cao nhất, gắn gũi với mục tiêu, tầm nhìn, văn hóa của tổ chức, trong đó chú ý đến việc tích hợp hành vi vào trong mô hình năng lực (Jordan & Cartwright, 1998). Điểm tập trung ở đây nhấn mạnh vào việc xác định, đo lường và phát triển các hành vi, có sự phân biệt giữa các cá nhân mà người này luôn vượt trội hơn so với người khác. Những người ủng hộ quan niệm này cho rằng cần có những năng lực hiệu suất “tối đa”, kết nối chặt chẽ giữa hiệu suất cá nhân với thành công của tổ chức trong viễn cảnh năng động hơn để phân biệt những người thực hiện ở mức cao so với mức trung bình (Garavan & McGuire, 2001; Brockbank & Ulrich, 2009).

Mô hình năng lực đã trở thành một công cụ quan trọng được sử dụng như một hệ thống nền tảng để thực hiện hiệu quả các hoạt động quản lý nguồn nhân lực từ hoạch định nguồn nhân lực đến tuyển dụng, đánh giá năng lực và hiệu quả công việc, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực (Gangani & cộng sự, 2006; Dubois & Rothwell, 2004). Mô hình năng lực có xu hướng tập trung vào hiện tại và

ngay cả tương lai, cho thấy một cách thức mà công việc cần được giải thích và thực hiện ngay từ bây giờ, bất kể đã từng hay chưa từng thực hiện công việc đó trong quá khứ (Fakhrzad, 2012; Ennis, 2008).

2.2. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp phân tích và so sánh, chủ yếu dựa trên những quan niệm, nhận định của các nhà nghiên cứu trước đây liên quan đến cách tiếp cận phân tích công việc và mô hình năng lực.

Tài liệu phục vụ cho việc nghiên cứu được lựa chọn từ các bài báo khoa học đăng trên các tạp chí quốc tế và một số sách chuyên khảo trong lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực đã được công bố.

Tiến trình phân tích và so sánh xoay quanh những điểm giống và khác nhau cơ bản giữa cách tiếp cận phân tích công việc và mô hình năng lực, những điểm giống và khác nhau được xem xét và đánh giá theo từng tiêu chí cụ thể.

3. Những điểm giống và khác nhau cơ bản giữa hai cách tiếp cận trong quản trị nguồn nhân lực

3.1. Những điểm giống nhau cơ bản

Những điểm giống nhau cơ bản giữa hai cách tiếp cận được xem xét dựa trên 03 tiêu chí đề xuất: Mục tiêu, quan điểm về năng lực, hình dạng cấu trúc.

3.1.1. Mục tiêu (đưa ra một công cụ hỗ trợ đắc lực cho công tác quản trị nguồn nhân lực)

Phân tích công việc từ lâu đã được xem như là hoạt động nền tảng, công cụ quan trọng trong công tác quản trị nguồn nhân lực, có khả năng xác định chi tiết các nhiệm vụ và yêu cầu của từng công việc cụ

thể, cũng như tầm quan trọng của các nhiệm vụ. Phân tích công việc được áp dụng cho việc đánh giá nhu cầu đào tạo, quy trình tuyển dụng, kết quả thực hiện công việc, trả công... Phân tích công việc trong quản trị nguồn nhân lực tập trung vào thiết kế cấu trúc công việc, bao gồm việc xác định và tham chiếu đến kiến thức, kỹ năng, khả năng và các đặc tính cá nhân khác (KSAOs) được yêu cầu cho người đương nhiệm thực hiện thành công tại một vị trí công việc cụ thể. Theo cách tiếp cận này, cấu trúc nhân lực được tổ chức xoay quanh các nhiệm vụ và tham chiếu đến kiến thức và kỹ năng đòi hỏi để thực hiện các nhiệm vụ liên quan bằng cách sử dụng các kỹ thuật phân tích công việc (Catano, 1998; Champion và cộng sự, 2011). Do môi trường hoạt động thay đổi, thời gian qua đã có rất nhiều tổ chức trên thế giới tiếp cận với công cụ mới- mô hình năng lực, dần thay thế cách tiếp cận phân tích công việc truyền thống. Mô hình năng lực đã trở thành một công cụ quan trọng được sử dụng như một hệ thống nền tảng để thực hiện hiệu quả các hoạt động quản lý nguồn nhân lực, từ hoạch định nguồn nhân lực đến tuyển dụng, đánh giá năng lực và hiệu quả công việc, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực (Gangani và cộng sự, 2006). Nhìn chung, cả hai cách tiếp cận này đều thể hiện được mục tiêu quan trọng là đưa ra một công cụ hỗ trợ đắc lực cho công tác quản trị nguồn nhân lực tại các tổ chức, tiêu biểu là trong công tác tuyển dụng, đào tạo và phát triển, đánh giá thành tích, trả công, khen thưởng, gắn kết được công việc cần thực hiện của người đương nhiệm với những yêu cầu, chuẩn mực của tổ chức.

3.1.2. Quan điểm về năng lực (tạo sự khác biệt về hiệu suất giữa người này so với người khác)

Thuật ngữ về năng lực được đưa ra với nhiều quan niệm khác nhau, tương ứng với từng bối cảnh nghiên cứu và hướng tiếp cận. Một số định nghĩa

Bảng 1. Những điểm giống nhau cơ bản giữa hai cách tiếp cận năng lực

STT	Tiêu chí	Những điểm giống nhau	Tác giả
1	Mục tiêu	Đưa ra một công cụ hỗ trợ đắc lực cho công tác quản trị nguồn nhân lực	Catano, 1998; Gangani và cộng sự, 2006; Champion, 2011
2	Quan điểm về năng lực	Tạo sự khác biệt về hiệu suất giữa người này so với người khác	Spencer và cộng sự, 1994; Gorsline, 1996; Parry và cộng sự, 1996; Anastassi & Urbina, 1997; Mirabile, 1997; Garavan và McGuire, 2001
3	Hình dạng cấu trúc	Cung cấp danh mục năng lực với các tiêu chí cụ thể	Sanchez và Levine, 1994; Cataco, 1998; Shippmann, 2000; Cascio và Guinis, 2005

năng lực theo hướng tiếp cận phân tích công việc trong các tài liệu được đề cập với hàm ý: Năng lực bao gồm “một bộ các kiến thức, kỹ năng, khả năng hoặc đặc tính có liên quan đến hiệu suất cao trong công việc” (Mirabile, 1997) hay năng lực là “sự kết hợp giữa kiến thức, kỹ năng, động cơ, nét tiêu biểu, tự khái niệm, thái độ, giá trị hay bất cứ đặc tính cá nhân có thể tin cậy trong việc đo lường và cho thấy có sự khác biệt giữa những người thực hiện công việc ở mức trung bình với mức cao” (Spencer và cộng sự, 1994). Như vậy, trong quan niệm về năng lực thể hiện được mong muốn có sự khác biệt về hiệu suất giữa người này với người khác trong một công việc cụ thể. Năng lực xem như là một bộ chức năng được thiết kế và mô tả các khía cạnh về hiệu suất, thể hiện sự khác biệt rõ rệt nhất giữa những người đương nhiệm thực hiện công việc tốt hơn so với những người khác (Anastasi & Urbina, 1997).

Trong các định nghĩa được viện dẫn ở trên gần như có cùng cách diễn đạt trong định nghĩa năng lực theo hướng tiếp cận dựa vào mô hình năng lực. Theo quan niệm của Gorsline (1996), năng lực bao gồm một bộ các kiến thức, kỹ năng, thái độ và kinh nghiệm, được sở hữu bởi người đương nhiệm thực hiện ở mức cao và có khả năng làm tăng thêm giá trị cho tổ chức (Garavan & McGuire, 2001) hay “năng lực là một bộ các kiến thức, kỹ năng và thái độ có ảnh hưởng đến phần lớn vai trò và trách nhiệm trong công việc của một người, tương quan với hiệu suất công việc đó, có thể được đánh giá theo các tiêu chuẩn được chấp nhận và có thể cải tiến thông qua đào tạo và phát triển” (Parry, 1996). Điểm tập trung ở đây nhấn mạnh vào việc xác định, đo lường và phát triển các hành vi, có sự phân biệt giữa các cá nhân mà người này luôn vượt trội hơn so với người khác. Những người ủng hộ quan niệm này cho rằng cần có những năng lực hiệu suất cao tổng thể để phân biệt những người thực hiện ở mức cao so với mức trung bình (Garavan & McGuire, 2001).

3.1.3. Hình dạng cấu trúc (cung cấp danh mục năng lực với các tiêu chí cụ thể)

Cách tiếp cận phân tích công việc thường liên quan đến việc mô tả công việc, làm chi tiết những hành vi cần thiết để thực hiện công việc thành công (Cascio & Aguinis, 2005). Có thể thấy, cách tiếp cận phân tích công việc truyền thống tập trung

vào thiết kế cấu trúc công việc bao gồm việc xác định và đưa ra kiến thức, kỹ năng, khả năng và các phẩm chất cá nhân khác (KSAOs) được yêu cầu đối với người đương nhiệm và sẵn sàng áp dụng thực hiện theo từng vị trí công việc cụ thể. Bên cạnh đó, cách tiếp cận này cũng xây dựng cấu trúc với nỗ lực xoay quanh nhiều công việc (một loạt các nhiệm vụ liên quan đến nhiều công việc) và tham chiếu đến kiến thức, kỹ năng được đòi hỏi thực hiện các công việc đó (Cataco, 1998). Tương tự, các công trình nghiên cứu theo mô hình năng lực cũng xây dựng được bộ khung năng lực và đưa ra các tiêu chí đo lường cụ thể dựa vào hành vi để người đương nhiệm thể hiện được vai trò của mình đối với công việc đảm nhiệm (Shippmann, 2000). Hơn nữa, cả hai cách tiếp cận đều đưa ra những yêu cầu năng lực, tiêu chí đánh giá rõ ràng đối với từng vị trí, công việc cụ thể, thông qua các tiêu chí đó đã giúp cho người đương nhiệm cải thiện chất lượng công việc và hoàn thành nhiệm vụ. Những yêu cầu năng lực được đáp ứng thông qua việc đánh giá và đào tạo để nâng cao năng lực của người thực hiện (Sanchez và Levine, 1994).

3.2. Những điểm khác nhau cơ bản

Những điểm khác nhau cơ bản giữa hai cách tiếp cận được xem xét dựa trên 05 tiêu chí cơ bản: Quan điểm tiếp cận, cấu thành năng lực, định hướng áp dụng, mức độ tin cậy, mức độ hiệu suất công việc.

3.2.1. Quan điểm tiếp cận năng lực

Phân tích công việc thường tiếp cận khảo sát đối với một chức danh công việc cụ thể, xem công việc như là một thực thể riêng biệt xuất phát từ cuộc cách mạng công nghiệp, trong đó có nhu cầu về phân công lao động hay thay đổi quy mô kinh tế, cho thấy có sự cần thiết phải xem công việc tách biệt khỏi cá nhân, do nhu cầu lớn cá nhân thực hiện đồng loạt các hoạt động giống nhau theo yêu cầu sản xuất hàng loạt. Chính vì vậy, công việc được xác định là đối tượng nghiên cứu của cách tiếp cận này, vì phân công lao động đòi hỏi công việc được xem là “không đổi” thông qua những người khác nhau thực hiện cùng một công việc (Fakhrzad, 2012). Phân tích công việc tập trung vào các yếu tố thiết yếu theo dạng mô tả dành cho nhiều người thực hiện. Tiếp theo sau mô tả công

Bảng 2. Những điểm khác nhau cơ bản giữa hai cách tiếp cận năng lực

Stt	Tiêu chí	Sự khác nhau		Tác giả
		<i>Phân tích công việc</i>	<i>Mô hình năng lực</i>	
1	Quan điểm tiếp cận năng lực	Tập trung vào công việc cụ thể	Tập trung vào vai trò thực hiện công việc	Gerstein và Reisman, 1983; Tiara, 1996; Shippmann và cộng sự, 2000; Ennis, 2008; Fakhrzad, 2012; Levine và Sanchez, 2007
2	Cấu thành năng lực	Nhiều đặc tính tiềm ẩn	Hợp lý và mang tính tích cực	Spencer và cộng sự, 1994; McDaniel và cộng sự, 1994; Ganzach, 1995; Pearlman, 1997; Sanchez và Levine, 1999
3	Định hướng áp dụng	Đáp ứng công việc hiện tại	Hiện tại và định hướng cả tương lai	Eisenhardt và Martin, 2000; Garavan và McGuire, 2001; Cardy và Selvarajan, 2006; Ennis, 2008; Champion và cộng sự, 2011; Fakhrzad, 2012
4	Mức độ tin cậy	Còn hạn chế	Tin cậy hơn	Jordan và Cartwright, 1998; Jeffery, 2000; Schippmann và cộng sự, 2000; Dierdorff và Wilson, 2003; Lievens và cộng sự, 2004
5	Mức độ hiệu suất công việc	Ở mức điển hình	Ở mức tối đa	Klehe và Latham, 2006; Fakhrzad, 2012; Brockbank và Ulrich, 2009

việc là cộng gộp các nhiệm vụ vào trong hành vi dành cho những người thực hiện đạt được hiệu suất ở mức vừa đủ theo thời gian (Sanchez & Levine, 2007).

Ngược lại, cách tiếp cận dựa vào mô hình năng lực xem công việc như là một vai trò được quan tâm đầu tiên, sau đó ấn định cho từng người thực hiện. Gerstein & Reisman (1983) cho rằng công việc thực sự là một vai trò được định hình bởi cách giải thích của nhân viên, khuyến khích nhân viên diễn giải công việc theo “kịch bản” tốt nhất phù hợp với chiến lược của tổ chức. Trong bối cảnh gia tăng sự tập trung vào dịch vụ, thông tin của tổ chức đã làm thay đổi tư tưởng truyền thống là sản xuất hàng loạt, điều chỉnh từ sản xuất sang “sản xuất tinh gọn” (Tiara, 1996). Xu hướng này nhấn mạnh sự cần thiết phải cung cấp tín hiệu chung về vai trò cần thực hiện để đạt được mục tiêu của tổ chức, không phải là mô tả cái gì được đòi hỏi để thực hiện đối với một công việc cụ thể (Shippmann & cộng sự, 2000; Ennis, 2008; Fakhrzad, 2012).

3.2.2. Cấu thành năng lực

Pearlman (1997) hay Spencer và cộng sự (1994) đưa ra quan niệm về năng lực với một số đặc tính được đề cập như: Động cơ, nét tiêu biểu, ý niệm về bản thân, tự khái niệm... cho thấy có sự áp đặt và đưa ra theo dạng cảm tính, năng lực được đề xuất với các khái niệm gây khó chấp nhận, bởi vì các đặc tính đó có vẻ trừu tượng. Cấu thành trừu tượng có một truyền thống lâu đời trong quản trị

nguồn nhân lực, chủ yếu dựa trên đánh giá của các trung tâm tư vấn hay phỏng vấn người đương nhiệm (McDaniel & cộng sự, 1994). Cấu thành năng lực trong phân tích công việc đạt được sự đồng thuận bởi nhiều người, nhưng điều tiên quyết nhất là những người đó phải am hiểu năng lực và nắm bắt được chiến lược, lợi thế cạnh tranh của tổ chức (Sanchez & Levine, 1999). Chính vì thế, đo lường năng lực được đề cập với mong muốn tìm được giải pháp tốt hơn cho những đánh giá thông thường với cấu thành năng lực đơn lẻ mờ nhạt. Đo lường năng lực dần được sử dụng để xây dựng mô hình năng lực thành một cấu thành hợp lý, chặt chẽ và hạn chế sự trùng lặp giữa các hành vi (Ganzach, 1995).

3.2.3. Định hướng áp dụng

Đối với các nhà nghiên cứu theo hướng phân tích công việc, họ luôn ủng hộ việc xác định năng lực dựa trên các kỹ năng được đề xuất bởi các nhà quản lý hoặc những người đương nhiệm đã từng thực hiện công việc đó thành công nhất trong tổ chức. Họ thống nhất quan niệm về hiệu suất công việc là phụ thuộc vào tốc độ thể hiện công việc, đồng thời ủng hộ việc sử dụng các đặc tính có thể thúc đẩy nhanh hiệu suất của cá nhân làm cơ sở cho việc phát triển mô hình năng lực của tổ chức (Garavan & McGuire, 2001). Như vậy, phân tích công việc thường được thực hiện bằng cách miêu tả các công việc đã thực hiện từ trong quá khứ kéo dài đến thời điểm khảo sát. Chính vì định hướng

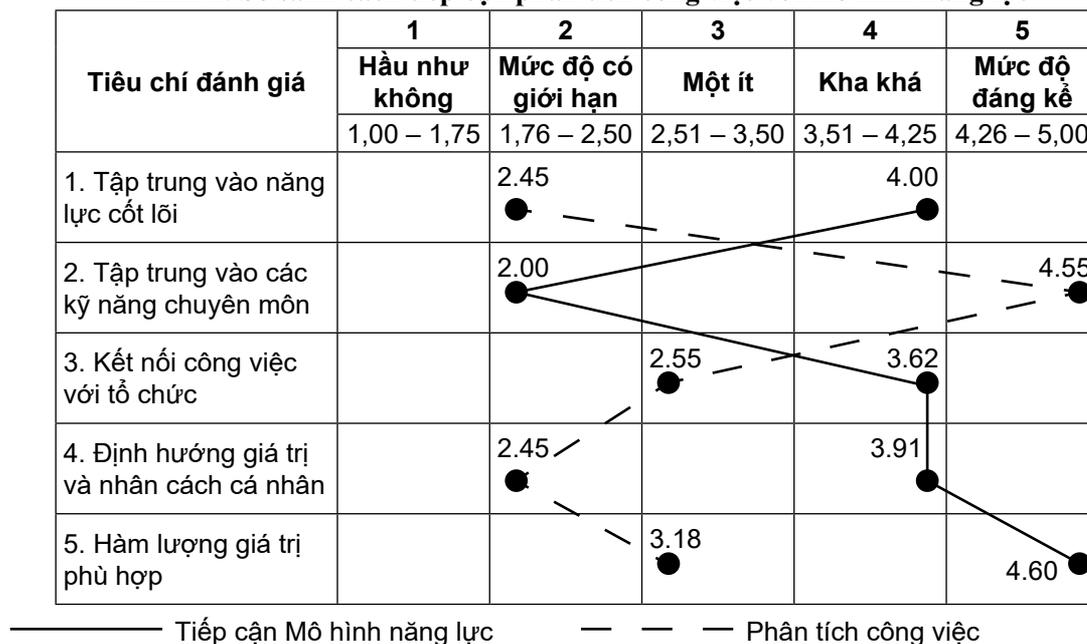
của việc phân tích bắt nguồn trong quá khứ, cho nên việc phân tích chủ yếu dựa vào những người đương nhiệm đã từng thực hiện công việc này từ trước, xem như là một nguồn thông tin chính. Nguồn thông tin được thu thập theo hướng từ dưới lên, thông qua những người có kinh nghiệm đã từng thực hiện các công việc đó và “tiết lộ” thông tin phục vụ cho cách tiếp cận. Cho nên có thể thấy rằng, phân tích công việc liên quan đến việc phát hiện khả năng hoạt động hàng ngày để tạo điều kiện thuận lợi cho công việc thực hiện liên tục (Fakhrzad, 2012, Campion & cộng sự, 2011). Ngược lại, do bản chất của cách tiếp cận mô hình năng lực luôn quan tâm đến khả năng biến đổi và năng động để tạo điều kiện cho sự phát triển và thay đổi. Ví dụ như năng lực “Tư duy sáng tạo” là một năng lực thể hiện sự thay đổi, định hướng khuyến khích người đương nhiệm tìm hướng đi khác xuất phát từ “cách chúng ta đã từng thực hiện” và chấp nhận rủi ro. Cách tiếp cận này dẫn nhập theo hướng từ trên xuống, kết nối chiến lược của tổ chức vào các hành vi hàng ngày của người thực hiện (Campion & cộng sự, 2011). Tác động của chiến lược đã mở ra một cách giải thích mới về công việc, tìm cách xác định năng lực phù hợp với chiến lược dài hạn của tổ chức, không như đòi hỏi phải đạt được các nhiệm vụ trong ngắn hạn (Cardy & Selvarajan, 2007). Vì thế, mô hình năng lực có

xu hướng tập trung vào hiện tại và ngay cả tương lai, cho thấy một cách thức mà công việc cần được giải thích và thực hiện ngay từ bây giờ, bất kể đã từng hay chưa từng thực hiện công việc đó trong quá khứ (Fakhrzad, 2012; Ennis, 2008).

3.2.4. Mức độ tin cậy

Phân tích công việc xác định năng lực phụ thuộc vào cấp độ công việc cá nhân, thường rất giống với bản chất KSAOs được xác định thông qua phân tích công việc định hướng nhân viên. Kết quả nghiên cứu của Shippmann và cộng sự (2000) thể hiện ở Hình 1 cho thấy cách tiếp cận thông qua phân tích công việc mức độ cá nhân chỉ đơn thuần tập trung vào các kỹ năng chuyên môn, thay vì năng lực được xác định ở cấp độ tổ chức thông qua năng lực cốt lõi hoặc năng lực chung cho nhóm công việc, gắn gũi với mục tiêu, tầm nhìn, văn hóa của tổ chức, trong đó chú ý đến việc tích hợp hành vi vào mô hình năng lực (Jordan & Cartwright, 1998). Ngoài ra, thông qua kết quả nghiên cứu này cũng cho thấy mô hình năng lực có hàm lượng giá trị cao hơn phân tích công việc. Tuy vậy, theo quan niệm của Schippmann và cộng sự (2000) hay Lievens và cộng sự (2004) cho rằng mô hình năng lực ít nghiêm ngặt hơn, thường không đạt được mức độ tin cậy và giá trị như phân tích công việc. Dierdorff và Wilson (2003) dựa trên 46 công trình

Hình 1. So sánh cách tiếp cận phân tích công việc với mô hình năng lực



Nguồn: Jeffery (2000)

đã nghiên cứu để đánh giá độ tin cậy của phân tích công việc dựa trên đánh giá của các nhà phân tích hay chuyên gia kỹ thuật so với đánh giá nội bộ bởi người đương nhiệm, kết quả phân tích phát hiện rằng những người đương nhiệm có độ tin cậy thấp nhất khi so sánh với các nhà phân tích hay các chuyên gia kỹ thuật. Ngoài ra, tác giả cũng lưu ý rằng những thông tin thu thập được từ công việc riêng lẻ có độ tin cậy cao hơn công việc chung. Bên cạnh đó, khi đánh giá độ tin cậy của mô hình năng lực thì phát hiện ra việc đánh giá của các chuyên gia có độ tin cậy cao hơn khi so sánh với người đương nhiệm thiếu kinh nghiệm. Một số công trình nghiên cứu về mô hình năng lực có sự tích hợp thông tin về các nhiệm vụ, bổ sung một số phương pháp luận đáng tin cậy đã có của phân tích công việc vào trong mô hình năng lực đã giúp cải thiện đáng kể độ tin cậy theo hướng tiếp cận này (Lievens & cộng sự, 2004; Schippman & cộng sự, 2000).

3.2.5. Mức độ hiệu suất công việc

Hiệu suất công việc được xem như là một chức năng bao gồm cả khả năng và động lực của cá nhân, sự khác biệt giữa hiệu suất điển hình với hiệu suất tối đa phản ánh sự khác biệt giữa khả năng và động lực của người đó. Thông qua các công trình nghiên cứu, hiệu suất công việc tiêu biểu được biểu hiện rõ nhất thông qua động lực của cá nhân, trong khi đó hiệu suất tối đa thông qua khả năng thực hiện hành vi của cá nhân (Klehe & Latham, 2006).

Cách tiếp cận phân tích công việc chỉ tập trung vào việc mô tả các yêu cầu cần thiết để thực hiện các hoạt động liên quan đến công việc. Các hoạt động công việc được mô tả gồm mức tối thiểu mà người lao động cam kết thực hiện. Ở khía cạnh này, phân tích công việc rất phù hợp với mục đích xác định yêu cầu cơ bản hoặc mức độ tối thiểu cần thiết để đảm nhận công việc. Ngay cả đối với vị trí cấp quản lý cũng ít đề xuất đến hiệu suất ở mức cao nhất. Từ đó cho thấy, phân tích công việc chỉ tập trung vào mô tả hiệu suất “điển hình” trong mô tả về công việc được thực hiện bởi người “trung bình” (Fakhrzad, 2012).

Theo chiều hướng khác, mô hình năng lực mang lại sự gần gũi hơn, có sự hiểu ngầm giữa người thực hiện với tổ chức. Sự hiểu ngầm này được thiết lập không chỉ cam kết thể hiện được vai trò hiện

tại mà còn có ở tương lai thông qua các hành vi cần thiết mang tính đại diện cho hiệu suất tối đa, phù hợp với chiến lược của tổ chức. Mô hình năng lực đề xuất các hành vi vượt qua những khía cạnh cơ bản trong công việc và cụ thể hoá chiến lược của tổ chức thành hiệu suất đầu ra ở mức cao nhất. Do đó, mô hình năng lực có khả năng định hướng cho những người đã từng thực hiện các yêu cầu cơ bản của công việc hay muốn chuyển sang cấp độ cao hơn về hiệu suất. Thông qua đó, mô hình năng lực đã nhấn mạnh đến hiệu suất “tối đa” bằng cách kết hợp cả đặc tính cá nhân được đề xuất bởi KSAOs với hiệu suất vượt trội. So với phân tích công việc, mô hình năng lực cố gắng thiết lập một kết nối chặt chẽ hơn nữa giữa hiệu suất cá nhân với thành công của tổ chức trong viễn cảnh năng động hơn (Brockbank & Ulrich, 2009).

4. Nhận định về cách tiếp cận phân tích công việc và mô hình năng lực

Mặc dù phân tích công việc đã từng được định vị như là một nền tảng cơ bản trong các hoạt động quản trị nguồn nhân lực và phát triển tổ chức, tính khả thi của nó đã dần bị thay đổi do sự thay đổi về môi trường kinh doanh, nhiều tổ chức chú trọng đến vai trò, chiến lược và nguồn nhân lực như là lợi thế cạnh tranh. Đối với nhiều nhà nghiên cứu, việc lựa chọn thay thế phổ biến theo dạng mô hình năng lực mang lại nhiều lợi ích cho công tác quản trị nguồn nhân lực, xem như là nền tảng cho các chương trình đào tạo và phát triển để khuyến khích hiệu suất vượt trội, trong khi vẫn duy trì được một mối liên kết chặt chẽ với chiến lược tổng thể và định hướng của tổ chức (Stevens, 2012).

Như đã phân tích, cách tiếp cận phân tích công việc có sự thiếu sót rất lớn khi bỏ qua các giá trị gia tăng theo chiến lược của tổ chức, bởi chiến lược của tổ chức có tác động rất mạnh đến hành vi của người thực hiện (Becker & cộng sự, 2001). Schuler and Jackson (1987) chỉ ra rằng trọng tâm chiến lược (đổi mới, nâng cao chất lượng, giảm chi phí) nên quan tâm ưu tiên trong quá trình chọn lựa năng lực. Tương tự như vậy, Adobor (2004) đề nghị nên xét đến bản chất và bối cảnh liên doanh, liên kết trong lựa chọn các năng lực quản lý. Bên cạnh đó, những hạn chế khác của phân tích công việc được đề cập đến là trong quá trình khảo sát mất nhiều thời gian, chi phí cao và thường không

chính xác; cung cấp rất ít năng lực cần thiết hỗ trợ làm việc nhóm; ngay cả việc không thể bắt kịp được sự thay đổi bản chất công việc (Sanchez & Levine, 1999; Stevens & Campion, 1994)

Thông qua các công trình nghiên cứu thực nghiệm đã chỉ ra mô hình năng lực có cấu trúc hợp lý hơn so với phân tích công việc, đồng thời gợi ý bổ sung một số phương pháp luận vốn có của phân tích công việc vào trong cách tiếp cận mô hình năng lực có thể giúp cải tiến đáng kể về mức độ tin cậy. Chính vì thế, một điều được khẳng định là phân tích công việc và mô hình năng lực bổ sung cho nhau chứ không phải thay thế lẫn nhau, thực tiễn mô hình năng lực có thể được cải thiện thông qua cả dạng thức cũ và mới của phân tích công việc (phân tích công việc theo chiến lược) (Sanchez & Levine, 1999).

5. Định hướng cho việc tiếp cận năng lực

Theo khởi xướng của các nhà nghiên cứu, cách tiếp cận mô hình năng lực nên có sự lồng ghép phân tích công việc vào mô hình năng lực, tạo được sự hấp thụ chéo các hình thức hay các phương pháp phân tích công việc chặt chẽ hơn mà vẫn giữ được trọng tâm vai trò chiến lược của mô hình năng lực. Hơn nữa, phân tích công việc và mô hình năng lực đại diện cho các mức độ khác nhau, điều này cho phép tạo ra một ứng dụng có dạng hỗn hợp và gắn gũi với thế giới thực hơn (Stevens, 2012). Phân tích công việc có khả năng cung cấp một loạt các KSAOs làm cơ sở để tổ hợp các hành vi được đại diện bởi một năng lực duy nhất. Tuy nhiên, lưu ý rằng năng lực là các tổ hợp hành vi đa chiều, đầu tiên được tìm thấy không chỉ các KSAOs mà cần kể đến các đặc tính cá nhân trong hoạt động nhóm (Werbel & DeMarie, 2005) và yếu tố bối cảnh (Bowen & Ostroff, 2004). Werbel và DeMarie (2005) lưu ý rằng, các năng lực được đề xuất, bổ sung vào trong mô hình cần cân nhắc kỹ, đảm bảo năng lực đó phản ánh các khía cạnh về hiệu suất để tránh tình trạng làm mất đi bản sắc riêng của tổ chức, làm suy giảm sự đồng thuận và thống nhất theo định hướng chung. Bên cạnh đó, yếu tố quan trọng nhất là tạo được sự khác biệt vì đây chính là yếu tố quan trọng thể hiện được sức mạnh hệ thống quản trị nguồn nhân lực (Bowen & Ostroff, 2004).

Mô hình năng lực được xây dựng bằng cách sử

dụng năng lực cốt lõi hay năng lực chung hướng đến phát triển những đặc điểm chung, mặc dù phát triển theo các công việc, chức năng hoặc tổ chức khác nhau. Khiếm khuyết thường gặp đối với một số mô hình năng lực khi xây dựng là có khuynh hướng đề xuất các kỹ năng nghiệp vụ vào trong mô hình, đây là những kỹ năng thường được đề cập trong cách tiếp cận phân tích công việc, ít khi được sử dụng trong mô hình năng lực.

Tổng hợp từ các vấn đề trên, một hướng tiếp cận mới được đề xuất là dựa vào mô hình năng lực, trong đó có sự phối hợp hiệu quả các phương pháp tiếp cận để xác định năng lực (đảm bảo phù hợp với hoạt động, chiến lược của tổ chức, giá trị cấu trúc phù hợp, có thể chấp nhận và áp dụng trong tổ chức), quan trọng nhất là nên có sự tích hợp phân tích công việc vào mô hình năng lực, phân tích và trình bày rõ ràng các công việc, bước này được xem là khởi đầu cần thiết của mô hình năng lực (Catano & cộng sự, 2007) và có thể xem như là hoạt động cốt lõi phát triển khả năng cải tiến lợi thế cạnh tranh cho tổ chức.

6. Kết luận

Trong các tổ chức, công tác quản trị nguồn nhân lực đòi hỏi cần có sự cải tiến liên tục để kết nối được với các yêu cầu mới được đặt ra bởi môi trường hoạt động và sự cạnh tranh. Rõ ràng, không thể phủ nhận những đóng góp phân tích công việc trong công tác quản trị nguồn nhân lực, khi mà các tổ chức xây dựng tốt chức năng, nhiệm vụ của từng vị trí công việc. Tiếp cận mô hình năng lực là một vấn đề lớn, phức tạp nhưng vẫn có cơ hội để tiếp cận theo phương pháp mới, nếu biết cách sử dụng phương pháp xây dựng hợp lý phù hợp với từng tổ chức cụ thể. Thông qua 03 điểm giống (xét theo tiêu chí: mục tiêu, quan điểm về năng lực và hình dạng cấu trúc) và 05 điểm khác nhau (xét theo tiêu chí: quan điểm tiếp cận, cấu thành năng lực, định hướng áp dụng...) được xem xét phân tích và so sánh làm rõ, cho thấy bản chất cốt yếu của hai cách tiếp cận về năng lực. Phân tích công việc chỉ tập trung vào mô tả và đo lường các yêu cầu của công việc, trong khi đó mô hình năng lực tạo được cầu nối đến chiến lược của tổ chức và tác động đến hiệu suất hàng ngày của người thực hiện. Mỗi cách tiếp cận có những điểm mạnh riêng, cho nên cần có sự bổ sung, tích hợp phân tích công việc vào

mô hình năng lực, được xem là cách tiếp cận mới được khởi xướng. Thông qua cách tiếp cận mới này không chỉ cho thấy mô hình năng lực thể hiện được mục tiêu chiến lược của tổ chức, khắc phục

những hạn chế của phân tích công việc mà còn hạn chế được một số lỗi mắc phải trong mô hình năng lực. ■

Tài liệu tham khảo

1. Adobor, H. (2004). *Selecting management talent for joint ventures: A suggested framework*. *Human Resource Management Review*, 14(1), 161-178.
2. Anastasi, A., & Urbina, S. (1997). *Psychological testing*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
3. Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich D. (2001). *The HR scorecard. Linking people, strategy, and performance*. Boston: Harvard Business School Press.
4. Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). *Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system*. *Academy of Management Review*, 29(1), 203-221.
5. Brockbank, W., & Ulrich, D. (2009). *HR competencies that make a difference*. In Storey, J., Wright, P.M. and Ulrich, D. (Eds). *The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management*, Routledge, New York, NY.
6. Cardy, R. L., & Selvarajan, T. T. (2006). *Competencies: Alternative frameworks for competitive advantage*. *Journal of Business Horizons*, 49(1), 235-245.
7. Champion, M. A., Fink, A. A., Rugeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). *Doing competencies well: best practices in competency modeling*. *Journal of Personnel Psychology*, 64(1), 225-262.
8. Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2005). *Applied psychology in human resource management (6th ed.)*, Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
9. Catano, V. M. (1998). *Competencies: A Review of the Literature*. Canadian Council of Human Resources Associations and Saint Mary's University, Halifax.
10. Catano, V. M., Darr, W., & Campbell, C. A. (2007). *Performance appraisal of behavior-based competencies: a reliable and valid procedure*. *Personnel Psychology*, 60(1), 201-230.
11. Dierdorff, E. C., & Wilson, M. A. (2003). *A meta-analysis of job analysis reliability*. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 635-646.
12. Ennis, M. R. (2008). *Competency models: review of the literature and the role of the employment and training administration*. US Department of Labor.
13. Fakhrzad, M. B. (2012). *Career Road Strategy Model, Complementary of Competency Models and Strategic Job Analysis*. *International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies*, 3(2), 125-143.
14. Gangani, N., McLean, G. N., & Braden, R. A. (2006). *A competency-based human resource development strategy*. *Performance Improvement Quarterly*, 19(1), 127-139.
15. Ganzach, Y. (1995). *Nonlinear models of clinical judgment: Meehl's data revisited*. *Psychological Bulletin*, 118(1), 422 - 429.
16. Garavan, T., & McGuire, D. (2001). *Competencies & Workplace Learning: Some Reflections on the Rhetoric & the Reality*. *Journal of Workplace Learning*, 13(4), 144-164.
17. Gerstein, M., & Reisman, H. (1983). *Strategic selection*. *Sloan Management Review*, 33-49.
18. Gorsline, K. (1996). *A competency profile for human resources, no more shoemakers children*. *Human Resource Management*, 35(1), 53-66.
19. Jordan, J., & Cartwright, S. (1998). *Selecting expatriate managers: key traits and competencies*. *Leadership & Organization Development Journal*, 19(2), 89-96.
20. Klehe, U. C., & Latham, G. (2006). *What would you do - Really or ideally? Constructs underlying the behavior description interview and the situational interview in predicting typical versus maximum performance*. *Journal of Human Performance*, 19(4), 357-382.
21. Lawler, E. E. (2005). *From human resource management to organizational effectiveness*. *Human Resource Management*, 44(2), 165-169.
22. Levine, E. L., & Sanchez, J. I. (2007). *Evaluating work analysis in the 21st century*. *Ergometrika*, 4(1), 1-11.
23. Lievens, F., Sanchez, J. I., & De Corte, W. (2004). *Easing the inferential leap in competency modeling: the effects of task-related information and subject-matter expertise*. *Personnel Psychology*, 57(4), 881-904.
24. Mansfield, R. S. (1996). *Building competency models: Approaches for HR professionals*. *Human Resource Management*, 35(1): 7-18.
25. McDaniel, M. A., Whetzel, D. L., Schmidt, F. L., & Maurer, S. D. (1994). *The validity of employment interviews: A comprehensive review and meta-analysis*. *Journal of Applied Psychology*, 79(1), 599-616.
26. Mirabile, R. J. (1997). *Everything you wanted to know about competency modeling*. *Training and development*, 51(8), 73-77.
27. Parry, S. B. (1996). *The quest for competencies*. *Training*, 33(7), 48-55.
28. Pearlman, K. (1997). *Competencies: Issues in their application*. In R. C. Page (Ed.), *Competency models: What are they*

and do they work? Practitioner forum conducted at the meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, St. Louis, MO.

29. Ruggenberg, B. J. (2007). A consultant's perspective on doing competencies well: Methods, models, and lessons. In A. Fink (Ed.), *Doing competencies well, Symposium presented at the Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, New York.

30. Sanchez, J. I., & Levine, E. L. (1994). The impact of raters' cognition on judgment accuracy: An extension to the job analysis domain. *Journal of Business and Psychology*, 9(1), 47-57.

31. Sanchez, J. I., & Levine, E. L. (1999). Is job analysis dead, misunderstood, or both? New forms of work analysis and design. In A. Kraut, & A. Korman (Eds.), *Evolving practices in human resource management The SIOP Practice Series (43-68)*. San Francisco: Jossey-Bass.

32. Schneier, C. E., Shaw, D. G., & Beatty, R. W. (1991). Performance measurement and management: A tool for strategy execution. *Human Resource Management*, 30(1), 279-301.

33. Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1, 207-209.

34. Shippmann, J. S., Ash, R. A., Carr, L., Hesketh, B., Pearlman, K., Battista, M., Eyde, L., Kehoe, J., Prien, E. P., & Sanchez, J. I. (2000). The practice of competency modeling. *Journal of Personnel Psychology*, 53(1), 703-740.

35. Spencer, L. M., McClelland, D. C., & Spencer, S. (1994). *Competency assessment methods: History and state of the art*, Boston: Hay-McBey Research Press.

36. Stevens, M. J., & Champion, M. A. (1994). The knowledge, skill, and ability requirements for teamwork: Implications for human resource management. *Journal of Management*, 20(1), 503-530.

37. Stevens, G. (2012). A Critical Review of the Science and Practice of Competency Modeling. *Human Resource Development Review*, 12(1), 86-107.

38. Tiara, K. (1996). Compatibility of human resource management, industrial relations, and engineering under mass production and lean production: An exploration. *Applied Psychology: An International Review*, 45(1), 97-117.

39. Werbel, J. D., & DeMarie, S. M. (2005). Aligning strategic human resource management and person-environment fit. *Human Resource Management Review*, 15(1), 247-262.

Thông tin tác giả

Phạm Minh Trí, Nghiên cứu sinh
Ngân hàng Nhà nước Chi nhánh tỉnh Hậu Giang
Email: minhtri0101@gmail.com

Thái Anh Hoà, Tiến sĩ
Đại học Nông lâm Tp. HCM
Email: tahoah@yahoo.com

Lê Quang Thông, Tiến sĩ
Đại học Nông lâm Tp. HCM
Email: lqthong@yahoo.com

Summary

Comparison between job analysis and competency modeling in human resource management

Today, organizational performance depends largely on the ability of promotion, share and transform the intellectual capital of the organization into sustainable and competitive advantage. The intellectual capital requires organizations to adopt a rational competency development strategy, which alone can not be "imitated". The purpose of this study is to show the basic similarities and differences between job analysis and competency modeling approach. The similarities and differences were compared based on criteria such as the notion of competency, goal, structure form, applied orientation, reliability level... The results of the comparison showed three similarities and five differences between the two approaches. In addition, a new approach based on competency modeling is introduced, which integrates job analysis into competency modeling.

Keywords: Job Analysis; Competency Modeling; Human Resource Management.

Tri Minh Pham, Fellows.
State bank of Viet Nam, Hau Giang Branch

Hoa Anh Thai, PhD.
Nong Lam University, Ho Chi Minh city

Thong Quang Le, PhD.
Nong Lam University, Ho Chi Minh city