

NGHIÊN CỨU VÀ XÂY DỰNG KHUNG NĂNG LỰC CÁN BỘ, CÔNG CHỨC THÀNH PHỐ CẦN THƠ

Nguyễn Hồng Tín¹, Võ Thị Thanh Lộc¹, Nguyễn Quang Tuyền¹, Võ Thành Danh² và Võ Kim Thoa³

¹ Viện Nghiên cứu Phát triển Đồng bằng sông Cửu Long, Trường Đại học Cần Thơ

² Khoa Kinh tế & Quản trị Kinh doanh, Trường Đại học Cần Thơ

³ Lee Hecht Harrison Vietnam

Thông tin chung:

Ngày nhận: 01/08/2014

Ngày chấp nhận: 27/02/2015

Title:

Study and develop a competency framework for cadres and civil servants in Can Tho City

Từ khóa:

Khung năng lực, cán bộ công chức, Thành phố Cần Thơ

Keywords:

Competency framework, cadres and civil servants, Can Tho City

ABSTRACT

Building effective competency models and competency framework design for human resource development and management has been undertaken in many fields worldwide. This paper refers to concepts, competency models and synthesizes theories on competency framework to build up a common competency framework for cadres and civil servants of Departments and Sectors in Can Tho city, as well as determining the weight of core competencies at every designed job positions. The study generated a general competency framework based on four key Departments and Sectors in Can Tho city (Internal Affairs, Culture-Society, Economy-Budget, and Science and Technology). In the framework, there are 3 job positions including leaders, head/vice head-departments and civil servants. At each position, required core competencies were various and impacted by many different factors that have specific weights. For leaders' position, the most core competency was organizing and leading (weighted 0.456), for head/vice head departments' position it was skills (weighted 0.483) and for civil servants' position it was knowledge (weighted 0.468). Besides, core competencies have different weights depending on specific fields and sectors. Competency framework in this study is helpful reference that could be properly applied in civil servants' competency evaluation and planning, educating, training and developing human resource for Can Tho city.

TÓM TẮT

Xây dựng mô hình năng lực hiệu quả và khung năng lực phục vụ công tác quản lý và phát triển nguồn nhân lực được thực hiện ở nhiều lĩnh vực khác nhau trên thế giới. Bài viết này lược khảo những khái niệm, mô hình năng lực và tổng hợp cơ sở lý thuyết khung năng lực để xây dựng một khung năng lực chung cho công chức sở ban ngành Thành phố Cần Thơ (TPCT) đồng thời xác định trọng số của các năng lực nòng cốt ở từng vị trí công chức. Nghiên cứu đã xây dựng một khung năng lực tổng quát trên cơ sở 4 nhóm sở ban ngành chính của TPCT (nội chính, văn xã, kinh tế-ngân sách và khoa học kỹ thuật). Trong khung năng lực, có 3 vị trí tương tác nhau bao gồm lãnh đạo, trưởng phó phòng và công chức. Mỗi vị trí trong tổ chức có những yêu cầu năng lực khác nhau, chịu sự tác động bởi nhiều yếu tố khác nhau với trọng số khác nhau. Vị trí lãnh đạo, năng lực nòng cốt quan trọng nhất là tổ chức lãnh đạo (trọng số 0.456), vị trí trưởng phó phòng là kỹ năng (trọng số 0.483) và vị trí công chức là kiến thức (trọng số 0.468). Ngoài ra, trọng số của năng lực nòng cốt tùy thuộc vào ngành và lĩnh vực hoạt động của đơn vị. Khung năng lực được xây dựng trong nghiên cứu này là một tham chiếu hữu ích có tính ứng dụng rất cao trong việc đánh giá năng lực công chức, định hướng, bồi dưỡng, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cho TPCT.

1 GIỚI THIỆU

Năng lực theo tiếng Latin là sự “phù hợp” (Bueno & Tubbs, 2004). Boyatzis (1982) định nghĩa năng lực là những tính chất cơ bản của một cá nhân thể hiện qua thực hiện công việc một cách nổi trội và (hoặc) hiệu quả. Nói cách khác, năng lực thể hiện khả năng hay công việc cá nhân có thể làm được. Năng lực có 5 thuộc tính cơ bản bao gồm động cơ, đặc điểm cá nhân, vai trò xã hội, thái độ hay giá trị, kiến thức và kỹ năng. Năng lực được nhìn nhận như là những tính chất cơ bản của một cá nhân có kết quả tốt nhất (hiệu quả nhất) khi thực hiện một công việc nào đó. Năng lực công việc là một tập hợp các hành vi mà nhân viên cần có để thực hiện được công việc và hành động trong phạm vi công việc. Ở Việt Nam, khái niệm năng lực được sử dụng rất phổ biến trong giáo dục (năng lực giáo viên, năng lực học sinh), quản lý (năng lực lãnh đạo, năng lực nhân viên) và kinh tế (năng lực doanh nghiệp, tổ chức). Tuy nhiên, đến nay rất ít tài liệu chính thống, văn bản pháp lý hoặc nghiên cứu khoa học bằng tiếng Việt định nghĩa cụ thể và rõ ràng về khái niệm năng lực. Theo tự điển tiếng Việt, năng lực là khả năng, điều kiện chủ quan hoặc tự nhiên sẵn có để thực hiện một hoạt động nào đó. Đây là phẩm chất tâm sinh lí và trình độ chuyên môn tạo cho con người khả năng hoàn thành một loại hoạt động nào đó với chất lượng cao. Trên cơ sở định nghĩa này, năng lực cá nhân được hiểu là kiến thức, kỹ năng, khả năng và hành vi mà người lao động cần phải có, thể hiện ổn định, đáp ứng yêu cầu công việc, đây chính là yếu tố giúp một cá nhân làm việc hiệu quả.

Nghị quyết số 45-NQ/TW của Bộ Chính trị và Văn kiện Đại hội Đại biểu Đảng bộ Thành phố Cần Thơ (TPCT) lần thứ XII nhiệm kỳ 2010-2015 xác định nhiệm vụ trọng tâm của TPCT là tập trung đào tạo nguồn nhân lực có chất lượng, trình độ phù hợp, đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa của thành phố. Để cụ thể hóa nhiệm vụ trên, công tác đào tạo, bồi dưỡng, phát triển và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong lĩnh vực công là rất cần thiết. Nghiên cứu của AITVN (2011) cho thấy công tác đào tạo cán bộ, công chức TPCT được đầu tư rất nhiều. Tuy nhiên, hiệu quả của công tác đào tạo, sự đóng góp của người được đào tạo cho thành phố còn hạn chế. Nguyên nhân do công tác đào tạo thời gian qua dựa trên chỉ tiêu, kế hoạch, sự phân bổ. Việc đào tạo cán bộ, công chức theo khung năng lực (như cầu cá nhân, yêu cầu tổ chức và yêu cầu của công việc) chưa được thực hiện. Xuất phát từ bối cảnh trên, mục tiêu của nghiên cứu này nhằm (1) Nghiên cứu và tham

chiếu các mô hình năng lực-đào tạo (đào tạo dựa vào khung năng lực); (2) Xây dựng khung năng lực cho cán bộ, công chức sở ban ngành TPCT và (3) Đánh giá trọng số của các năng lực nòng cốt và các yếu tố đóng góp đến năng lực nòng cốt của ba vị trí công chức lãnh đạo, trưởng phó phòng và nhân viên sở ban ngành TPCT. Kết quả nghiên cứu rất hữu ích và phục vụ cho mục tiêu việc xây dựng khung chương trình đào tạo để nâng cao năng lực cán bộ, công chức TPCT.

2 CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ TIẾN TRÌNH NGHIÊN CỨU

2.1 Mô hình năng lực và đào tạo

Trong xã hội, sự thành công của một tổ chức, doanh nghiệp hay hệ thống hoạt động được biểu hiện thông qua ba tiêu chí bao gồm nguồn lực con người (chất lượng), sản phẩm được tạo ra và lợi ích mang lại (lợi ích xã hội, lợi ích kinh tế) (Chakrabarty và *ctv.*, 2010). Trong đó, yếu tố con người quan trọng nhất, đây là tài sản giá trị nhất (Kwon, 2009) quyết định và tác động đến hai yếu tố còn lại. Theo Dave Ulrich (1997), thang đo chất lượng nguồn nhân lực được thể hiện thông qua bốn năng lực cơ bản là 1) kiến thức công việc, (2) kiến thức thực hành tốt, (3) những kỹ năng quản lý sự thay đổi, và (4) giá trị/chuẩn cá nhân. Mối liên hệ giữa năng lực và thực hiện công việc cũng được đề cập trong mô hình thực hiện công việc hiệu quả (Boyatzis, 1982). Mô hình này chỉ ra rằng một hành động hiệu quả (dẫn đến kết quả công việc tốt) xảy ra khi ba thành phần môi trường tổ chức, yêu cầu công việc, và năng lực cá nhân đều nhất quán và phù hợp. Hình 1a (Boyatzis, 1982) trình bày mô hình thực hiện công việc hiệu quả. Trong mô hình này năng lực cá nhân phản ánh khả năng của cá nhân thực hiện/xử lý tình huống công việc theo đòi hỏi trách nhiệm của công việc và các đòi hỏi công việc này được xem như là yêu cầu công việc.

Thực hiện công việc hiệu quả là kết quả của công việc theo yêu cầu thông qua các hành động cụ thể trong khi duy trì hay tuân thủ nhất quán với chính sách, quy định, thủ tục và điều kiện của môi trường tổ chức. Thành phần yêu cầu công việc biểu hiện khả năng cá nhân có thể làm gì và tại sao họ có thể làm được theo một cách thức nào đó.

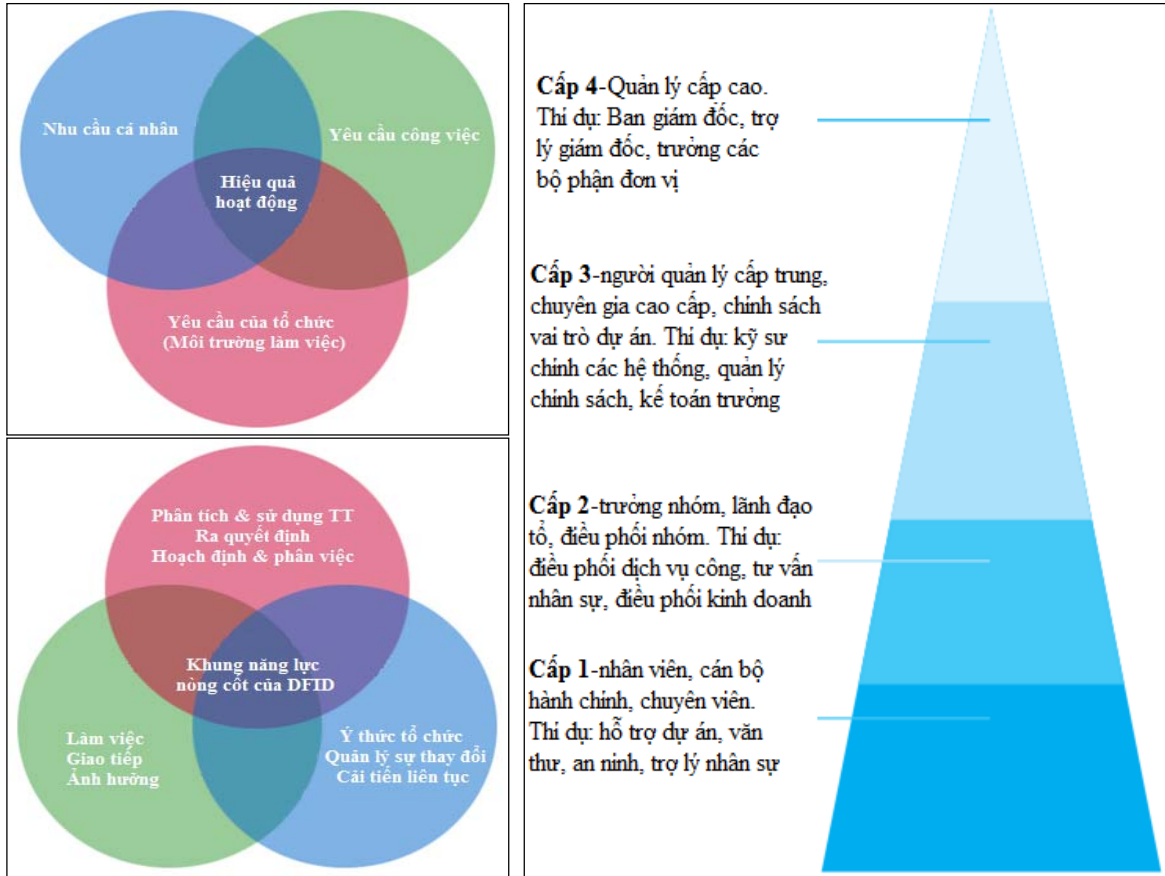
Theo cách tiếp cận trên, tổ chức DFID (2010) cũng đưa ra khung năng lực nòng cốt bao gồm nhóm năng lực liên quan đến công việc (yêu cầu công việc), nhóm năng lực liên quan đến con người (cá nhân) và nhóm năng lực liên quan đến tổ chức (Hình 1b). Nói cách khác, năng lực nòng cốt là

những nhóm tiêu chí, yêu cầu quan trọng cấu thành năng lực của một cá nhân, tổ chức để hoàn thành nhiệm vụ. Với khái niệm này, DFID (2010) xác định mỗi nhóm năng lực nòng cốt (core competencies) bao gồm ba thành phần chính:

- **Năng lực** (competency) là danh nghĩa hay tên của năng lực nòng cốt, thí dụ như khả năng giao tiếp với người khác;
- **Mô tả năng lực** (competency descriptor) là

sự định nghĩa, diễn giải cũng như phương pháp xác định, đánh giá năng lực nòng cốt. Thí dụ khả năng giao tiếp được đánh giá thông qua sự truyền đạt thông tin và ý tưởng của cá nhân, đảm bảo người nghe hiểu được và lĩnh hội;

- **Chỉ số hành vi** (Behavioural indicators) là những minh chứng cho thấy làm thế nào để một cá nhân biểu hiện năng lực của họ. Thí dụ như khả năng lắng nghe người khác, khả năng nói rõ, chính xác, khả năng viết và sử dụng ngôn ngữ.



Hình 1: Mô hình thực hiện công việc hiệu quả (a), Khung năng lực nòng cốt (b) và Khung năng lực ở 4 cấp độ vị trí công việc khác nhau (c)

Nguồn: Boyatzis, 1982; DFID, 2010; The Greater London Authority, 2009

Tổ chức DFID (2010) cũng định nghĩa các mức độ của mỗi hợp phần năng lực trên. Điều này có nghĩa năng lực là một chỉ số tổng hợp được cấu thành từ nhiều hợp phần năng lực nòng cốt, trong khi mỗi hợp phần năng lực được xem xét dựa trên các yếu tố (mức độ) cụ thể tác động đến hợp phần năng lực. Sự phân chia và định nghĩa này cho phép năng lực được xem xét và đánh giá chi tiết từng cấp độ cụ thể từ đó những nỗ lực đào tạo, cải thiện

và nâng cao nguồn nhân lực được tập trung cụ thể và phù hợp cho mỗi đối tượng. Có 5 cấp độ đánh giá thể hiện hành vi đóng góp đến năng lực (DFID, 2010).

- Cấp 1: Không thể hiện hành vi hỗ trợ cho năng lực.
- Cấp 2: Thể hiện một thấu hiểu thực tế của hiệu quả hành vi đến năng lực.

– Cấp 3: Thể hiện tác động đến năng lực thông qua cung cấp khuyến nghị, hướng dẫn cho người khác.

– Cấp 4: Thể hiện sự truyền cảm hứng cho năng lực thông qua mô phỏng vai trò và ảnh hưởng đến môi trường làm việc.

– Cấp 5: Thể hiện xuất sắc và tiên tiến cho năng lực và như là vai trò mẫu trong tổ chức.

Ở mỗi vị trí (lãnh đạo, trưởng phó phòng và công chức) thì khung năng lực được mô tả khác nhau phù hợp cho từng vị trí, khung năng lực của The Greater London Authority (2009) đề xuất có 4 mức độ khác nhau, từ nhân viên đến quản lý (Hình 1c).

Vị trí thuộc mức độ 1 là nhân viên, viên chức chuyên môn; vị trí thuộc mức độ 2 là nhóm trưởng, chỉ huy nhóm nhỏ của một số nhân viên; vị trí mức độ 3 tương đương trưởng, phó phòng của một đơn vị hay cơ quan; và vị trí mức độ 4 là lãnh đạo (giám đốc và phó giám đốc đơn vị). Đặc điểm và yêu cầu của khung năng lực thay đổi tùy thuộc vị trí công việc, bối cảnh thời gian, không gian, hoàn cảnh đơn vị và những lĩnh vực hoạt động. Ở một số nước phát triển như Australia, Anh Quốc thì khung năng lực công việc được thiết kế cho những chuyên ngành và lĩnh vực hoạt động cụ thể.

Chẳng hạn, công trình nghiên cứu của Brownie và *ctv.* (2011) đã nghiên cứu và thiết kế một chương trình đào tạo và khung công việc dựa theo năng lực (Competency-based Education and Competency-based Career Frameworks) cho lĩnh vực chăm sóc sức khỏe ở Australia. Trong khi đó, Viện sáng kiến và cải thiện y khoa (Đại học Warwick, UK 2009; 2010) thiết kế khung năng lực cho lãnh đạo trong lĩnh vực y khoa (Medical Leadership Competency Framework) và khung năng lực cho lãnh đạo trong ngành dược (Leadership Competency Framework for Pharmacy Professionals). Bộ Giáo dục và Đào tạo Bang Tây Úc (2004) cũng đã thiết kế một khung năng lực cho giáo viên các cấp theo nhiều giai đoạn khác nhau

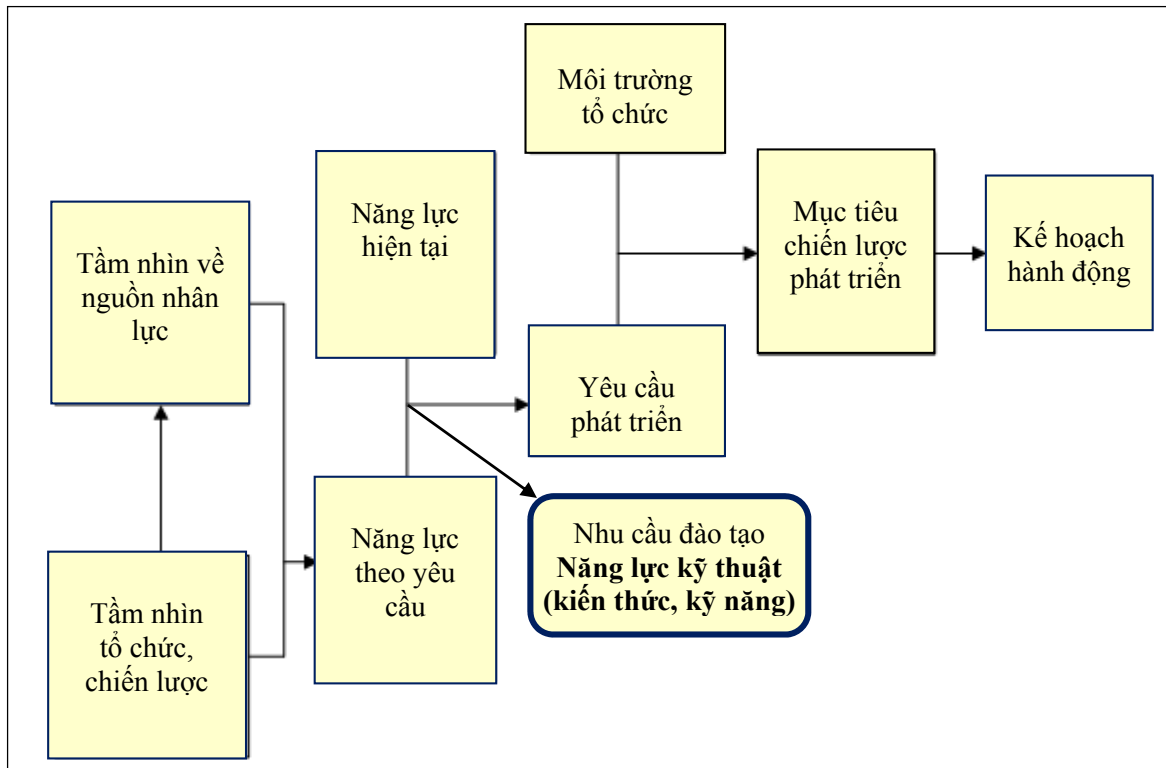
của tiến trình nâng cao năng lực đáp ứng yêu cầu công việc. Chakrabarty và *ctv.* (2010) dùng các phương pháp khác nhau để so sánh chỉ số năng lực của cấp độ nhân viên.

Công trình nghiên cứu mô tả Hình 1c đã xây dựng một khung năng lực phù hợp với từng vị trí, mức độ, từng lĩnh vực và điều kiện cụ thể địa phương khác nhau. Ở mỗi mức độ và lĩnh vực, khung năng lực được mô tả và phân tầng mang tính hệ thống từ năng lực tổng hợp, thành phần năng lực nòng cốt và các yếu tố tạo nên hợp phần năng lực nòng cốt như mô hình của DFID (2010). Điểm chung nhất của các nghiên cứu trên và một nghiên cứu khác của Weerayute Sudsomboon (2007) đó là năng lực được xem xét ở ba góc độ: nhu cầu cá nhân, yêu cầu tổ chức và yêu cầu công việc.

Năng lực một cá nhân được hình thành, phát triển và chịu tác động của rất nhiều yếu tố như môi trường làm việc, quá trình đào tạo, kinh nghiệm tích lũy, cơ hội cải thiện và nâng cao kỹ năng trong công việc. Trong đó, đào tạo và giáo dục là hình thức phổ biến và kinh điển được áp dụng để cải thiện năng lực. Đào tạo dựa vào yêu cầu năng lực là một hình thức cung ứng lao động theo nhu cầu thị trường lao động, với cách tiếp cận này thì chương trình đào tạo dựa vào một bộ các chuẩn năng lực được thiết kế bởi người sử dụng lao động cho yêu cầu công việc hiện tại.

2.2 Ứng dụng khung lý thuyết năng lực trong nghiên cứu

Dựa trên khung tiếp cận năng lực của DFID (2010), Brownie và *ctv.* (2011), OCSC (2004) và Kwon (2009), nghiên cứu này phát triển khung tiếp cận đánh giá năng lực như Hình 2. Dựa trên tầm nhìn và chiến lược của tổ chức, một tầm nhìn về phát triển nguồn nhân lực được chuẩn bị. Từ các tầm nhìn thuộc tổ chức/bộ phận, các năng lực theo yêu cầu công việc được soạn thảo. Để đảm bảo kế hoạch phát triển nguồn nhân lực được thực hiện thành công, các năng lực hiện tại phải đáp ứng nhu cầu của năng lực theo yêu cầu.



Hình 2: Khung tiếp cận kế hoạch phát triển nguồn nhân lực và nhu cầu đào tạo (OCSC, 2004)

Nhìn chung, mức độ đáp ứng của năng lực hiện tại so với yêu cầu năng lực rất đa dạng, thay đổi tùy theo vị trí công tác, nhóm-khối ngành và địa phương. Mục tiêu chính của nghiên cứu này là xây dựng khung năng lực chung cho công chức TPCT để làm nền tảng cho việc đào tạo nâng cao năng lực trong đó chú trọng năng lực kỹ thuật hơn và năng lực hành vi. Một mô hình năng lực cho các loại hình tổ chức/dịch vụ công bao gồm khung năng lực để đánh giá mức độ đáp ứng của năng lực hiện tại so với đòi hỏi của năng lực theo yêu cầu cũng như nhu cầu đào tạo về năng lực kỹ thuật (kiến thức và kỹ năng) sẽ được thiết kế trong nghiên cứu này.

Theo Boyatzis (1982), khi ba thành phần chính của khung năng lực gồm môi trường tổ chức, yêu cầu công việc và năng lực cá nhân được phối hợp nhất quán với nhau sẽ tạo ra hành động hiệu quả. Điều này dẫn đến kết quả thực hiện công việc tốt, hiệu quả. Không ngoại lệ, nghiên cứu này xác định năng lực công việc dựa vào sự nhất quán với yêu cầu công việc và môi trường tổ chức. Từ khái niệm này, một khung năng lực công việc để được nghiên cứu và phát triển nhằm xác định nhu cầu đào tạo (Vichita và Jintawee, 2007). Nội dung của các thành phần trong khung năng lực được xác định từ lược khảo tài liệu, trích lọc các mô hình khung

năng lực trên thế giới và ở Việt Nam, điều tra, khảo sát, phỏng vấn và hội thảo để đánh giá, góp ý và thống nhất các năng lực nòng cốt, yếu tố tác động đến năng lực nòng cốt trong khung năng lực. Tiến trình và phương pháp thực hiện được tóm tắt trong Bảng 1.

Theo đó, yêu cầu công việc của mỗi vị trí được xác định và mô tả và bảng mô tả công việc như là tiêu chuẩn theo đòi hỏi của công việc đối với từng vị trí. Bảng mô tả công việc có thể được sử dụng như là một bộ khung chuẩn để nhận dạng các năng lực được đòi hỏi thích hợp với công việc. Mô tả công việc được xác định dựa trên những đòi hỏi về tầm nhìn, chiến lược và chính sách của tổ chức và phù hợp/nhất quán với môi trường tổ chức.

Trọng số của các yếu tố đóng góp đến năng lực nòng cốt được xác định thông qua ứng dụng công cụ AHP (tiến trình phân tích thứ bậc-Analytical Hierarchy Process) được các nghiên cứu trước đây áp dụng như Saaty (2008a, 2008b), Bhushan and Rai (2004). Nguyên tắc chung của AHP là thực hiện so sánh cặp (Bảng 2) theo thang đo mức độ quan trọng từ 1-9 (Bhushan and Rai, 2004; Saaty, 2008a). Kết quả đánh giá trọng số được kiểm chứng bằng tỷ lệ nhất quán (CR) tính theo công thức (1). Kết quả được chấp nhận khi CR có giá trị nhỏ hơn 0.1 (10%).

Bảng 1: Tiến trình thực hiện nghiên cứu

Phương pháp và hoạt động	Phạm vi/đối tượng
Bước 1: Nghiên cứu các mô hình năng lực, khung năng lực, tổng hợp và xây dựng cơ sở lý thuyết về nguồn nhân lực, khung năng lực, mô hình quản lý nguồn nhân lực hiệu quả và định hướng phát triển nguồn nhân lực TPCT	Trên thế giới, ở Việt Nam và trường hợp TPCT đối với cán bộ, công chức
Bước 2: Phỏng vấn người am hiểu-KIP; Thảo luận nhóm-FGD và Phỏng vấn chuyên sâu trên 3 đối tượng lãnh đạo, trưởng-phó phòng và công chức sở ban ngành TPCT	12 lãnh đạo; 62 trưởng/phó phòng và 75 viên chức 14 sở ban ngành TPCT thuộc 4 khối là Nội chính, Văn xã, Kinh tế-ngân sách và Khoa học kỹ thuật
Bước 3: Xây dựng khung năng lực cho viên chức TPCT	Gồm 3 vị trí: Lãnh đạo, trưởng phó phòng và công chức
Bước 4: Tổ chức hội thảo khoa học đánh giá khung năng lực và trọng số năng lực nòng cốt, yếu tố tác động năng lực nòng cốt	Trên 3 vị trí: Lãnh đạo, trưởng phó phòng và công chức
Bước 5: Hoàn chỉnh khung năng lực và xếp hạng trọng số các năng lực nòng cốt và các yếu tố tác động đến năng lực nòng cốt	Cho 4 khối ngành và 3 vị trí: Lãnh đạo, trưởng phó phòng và công chức

Thời gian thực hiện các hoạt động diễn ra từ tháng 9-12/2013 tại TPCT

Bảng 2: Ma trận so sánh cặp đôi trong AHP

	X1	X2	X3	X4	Xn
X1	w ₁₁	w ₁₂	w ₁₃	w ₁₄	w _{1n}
X2	w ₂₁	w ₂₂	w ₂₃	w ₂₄	w _{2n}
X3	w ₃₁	w ₃₂	w ₃₃	w ₃₄	w _{3n}
X4	w ₄₁	w ₄₂	w ₄₃	w ₄₄	w _{4n}
Xn	w _{n1}	w _{n2}	w _{n3}	w _{n4}	w _{nn}
Tổng	$\sum w_{n1}$	$\sum w_{n2}$	$\sum w_{n3}$	$\sum w_{n4}$	$\sum w_{nn}$

Trong đó w₁₁, w₂₁, ..., w_{nn} là trọng số của X_i hàng so với X_j cột; X_i: yếu tố cần đánh giá trọng số được xếp ở hàng; X_j: yếu tố cần đánh giá trọng số

được xếp ở cột. Tỷ số nhất quán-CR (Consistency ratio) = CI/RI (1); trong đó CI là chỉ số nhất quán (Consistency Index). $CI = (\lambda_{max} - n) / (n - 1)$; n là số nhân tố (tiêu chí) đóng góp đến yêu cầu năng lực viên chức, λ_{max} là giá trị riêng của ma trận so sánh.

$$\lambda_{max} = \frac{1}{n} \left[\frac{\sum_{i=1}^n W_{i1}}{W_{11}} + \frac{\sum_{i=1}^n W_{i2}}{W_{22}} + \frac{\sum_{i=1}^n W_{i3}}{W_{33}} + \dots + \frac{\sum_{i=1}^n W_{im}}{W_{mm}} \right] \quad (2)$$

RI là chỉ số ngẫu nhiên (Random Index). RI được xác định bằng Bảng 7.

Bảng 3: Chỉ số ngẫu nhiên ứng với số nhân tố (RI)

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
RI	0	0	0.52	0.89	1.11	1.25	1.35	1.4	1.45	1.49	1.52	1.54	1.56	1.58	1.59

3 KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

3.1 Khung năng lực vị trí lãnh đạo sở ban ngành

Kết quả trình bày trong Bảng 4 cho thấy vị trí lãnh đạo sở ban ngành có 3 nhóm năng lực nòng cốt theo mức độ quan trọng (trọng số) từ cao đến thấp bao gồm năng lực tổ chức, lãnh đạo; năng lực hoạch định và năng lực kiểm tra, giám sát. Trong

đó, năng lực tổ chức lãnh đạo có trọng số cao nhất 0.456 (46%). Mỗi nhóm năng lực nòng cốt chịu sự tác động của nhiều yếu tố với mức độ (trọng số) đóng góp khác nhau. Ngoài ra, mỗi yếu tố cũng có những yếu tố phụ (biên số) để đánh giá và đo lường sự đóng góp lên năng lực nòng cốt của vị trí lãnh đạo. Tuy nhiên, trong giới hạn bài viết này nhóm tác giả không thảo luận sâu vấn đề này.

Bảng 4: Khung năng lực và trọng số năng lực nòng cốt vị trí lãnh đạo sở ban ngành

Năng lực nòng cốt và yếu tố tác động đến năng lực nòng cốt	Trọng số	Thứ hạng
1. Yếu tố tác động năng lực Tổ chức, lãnh đạo (CR=0.086)	0.456	1
1. Năng lực phân quyền và ủy quyền	0.282	1
2. Năng lực ra quyết định	0.275	2
3. Năng lực động viên, khuyến khích, đánh giá cán bộ/cấp dưới	0.266	3
4. Năng lực gây ảnh hưởng (năng lực không chính thông)	0.178	4

Năng lực nòng cốt và yếu tố tác động đến năng lực nòng cốt	Trọng số	Thứ hạng
2. Yếu tố tác động năng lực Hoạch định (CR=0.06)	0.321	2
1. Tầm nhìn chiến lược	0.604	1
2. Hoạch định và phân phối công việc	0.231	2
3. Năng lực cải tiến, cầu tiến liên tục	0.165	3
3. Yếu tố tác động năng lực Kiểm tra, giám sát (CR=0.04)	0.223	3
1. Năng lực điều hành, chủ tọa các cuộc họp hội	0.275	1
2. Năng lực giao tiếp lãnh đạo	0.230	2
3. Năng lực hiểu mình - hiểu người	0.214	3
4. Quản lý sự thay đổi	0.164	4
5. Năng lực quản lý sự xung đột	0.118	5

Tỷ lệ nhất quán chung đánh giá trọng số của ba nhóm năng lực nòng cốt CR=0.053

3.2 Khung năng lực vị trí trưởng phó phòng sở ban ngành

Tương tự vị trí lãnh đạo, năng lực nòng cốt vị trí trưởng phòng bao gồm 3 nhóm là năng lực kỹ năng, năng lực trình độ và năng lực hiểu biết. Năng lực kỹ năng quan trọng nhất có trọng số 0.483 cao hơn năng lực trình độ và năng lực hiểu biết (lần lượt 0.373 và 0.144). Điều này cho thấy năng lực

kỹ năng chịu sự tác động của 12 yếu tố với trọng số của các yếu tố khác nhau trong khi hai năng lực còn lại có ít hơn số yếu tố tác động (Bảng 5). Trong nhóm năng lực kỹ năng, khả năng tổ chức, điều hành; tham mưu lãnh đạo và xây dựng kế hoạch là những yếu tố quan trọng. Trong khi đó, yếu tố nghiệp vụ và lý luận chính trị là rất quan trọng cho năng lực trình độ.

Bảng 5: Khung năng lực và trọng số năng lực nòng cốt vị trí trưởng/phó phòng sở ban ngành

Năng lực nòng cốt và yếu tố tác động đến năng lực nòng cốt	Trọng số	Thứ hạng
1. Yếu tố tác động nhóm năng lực Kỹ năng (CR=0.07)	0.483	1
1. Năng lực tổ chức, điều hành công chức thực hiện chủ trương, chính sách, công việc đơn vị	0.221	1
2. Năng lực tham mưu lãnh đạo	0.138	2
3. Xây dựng các quy/kế hoạch phát triển lĩnh vực thuộc ngành quản lý	0.110	3
4. Khả năng nghiên cứu xây dựng văn bản quy phạm pháp luật	0.105	4
5. Hướng dẫn, kiểm tra, thanh tra thực hiện các văn bản, quy định thuộc chức năng, nhiệm vụ	0.093	5
6. Đề xuất giải pháp chuyên môn nghiệp vụ cho hoạt động quản lý của đơn vị	0.085	6
7. Năng lực phối hợp với các cấp, cơ quan có liên quan	0.058	7
8. Báo cáo sơ kết, tổng kết đánh giá hoạt động theo chức năng, nhiệm vụ	0.057	8
9. Công tác tổng hợp thông tin, thống kê, báo cáo, lưu trữ	0.046	9
10. Khả năng quy tụ, đoàn kết và tập hợp quần chúng	0.040	10
11. Quản lý, sử dụng tài chính, tài sản được giao hiệu quả	0.037	11
12. Tham gia các nghiên cứu thuộc lĩnh vực quản lý	0.010	12
2. Yếu tố tác động nhóm năng lực Trình độ (CR=0.06)	0.373	2
1. Nghiệp vụ	0.461	1
2. Lý luận chính trị	0.209	2
3. Quản lý hành chính nhà nước (QLHCNN)	0.191	3
4. Ngoại ngữ	0.070	4
5. Vi tính	0.069	5
3. Yếu tố tác động nhóm năng lực Hiểu biết (CR=0.08)	0.144	3
1. Nghiệp vụ quản lý lĩnh vực chuyên môn, chuyên ngành của phòng	0.263	1
2. Văn bản quy phạm pháp luật lĩnh vực thuộc ngành và địa phương ban hành	0.233	2
3. Chủ trương, chính sách của Đảng, pháp luật nhà nước về lĩnh vực ngành	0.169	3
4. Kinh nghiệm quản lý công chức của Phòng	0.104	4
5. Kinh nghiệm điều hành công việc của Phòng	0.093	5
6. Kinh nghiệm tổ chức hoạt động của Phòng	0.083	6
7. Tình hình chính trị, kinh tế, xã hội của đất nước và địa phương	0.055	7

Tỷ lệ nhất quán chung đánh giá trọng số của ba nhóm năng lực nòng cốt CR=0.020

3.3 Khung năng lực vị trí công chức sở ban ngành

Đối với vị trí công chức, kết quả nghiên cứu cho thấy có 4 nhóm năng lực nòng cốt gồm kiến thức, thái độ, kỹ năng và quan hệ xã hội với các trọng số lần lượt là 0.468, 0.302, 0.156 và 0.074 (Bảng 6). Mặc dù có trọng số thấp hơn năng lực kiến thức và thái độ, năng lực kỹ năng chịu tác độ

của 12 yếu tố. Do có nhiều nhóm năng lực nòng cốt và mỗi nhóm năng lực lại chịu tác động của nhiều yếu tố, do vậy trong số của các yếu tố tương đối thấp và phân bố khác nhau. Tuy nhiên, so với tất cả các yếu tố trong 4 năng lực nòng cốt, trình độ chuyên môn nghiệp vụ phù hợp với vị trí công chức đảm nhiệm là quan trọng nhất (trọng số 0.123).

Bảng 6: Khung năng lực và trọng số năng lực nòng cốt vị trí công chức sở ban ngành

Năng lực nòng cốt và yếu tố tác động đến năng lực nòng cốt	Trọng số	Thứ hạng
1. Yếu tố tác động nhóm năng lực Kiến thức (CR=0.046)	0.468	1
1. Có trình độ chuyên môn/nghiệp vụ phù hợp với vị trí đảm nhiệm	0.123	1
2. Hiểu rõ quy tắc, quy định của nhiệm vụ công việc	0.079	2
3. Hiểu rõ quy trình công việc và vị trí công tác	0.072	3
4. Hiểu rõ chủ trương, chính sách, pháp luật khi tổ chức thực thi công việc	0.071	4
5. Hiểu rõ chức năng, nhiệm vụ bộ máy tổ chức của đơn vị	0.061	5
6. Hiểu rõ thủ tục hành chính của đơn vị	0.039	6
7. Hiểu biết đối tượng quản lý	0.022	7
2. Yếu tố tác động nhóm năng lực Thái độ (CR=0.078)	0.302	2
1. Năng lực tiếp nhận và phản hồi thông tin từ lãnh đạo/cấp trên	0.076	1
2. Khả năng thích nghi, linh hoạt, chịu được áp lực của môi trường làm việc	0.052	2
3. Khả năng phối hợp với đồng nghiệp	0.044	3
4. Khả năng phối hợp giữa các đơn vị khác trong tổ chức	0.034	4
5. Khả năng đề xuất sự thay đổi và cải tiến công việc	0.034	5
6. Khả năng phối hợp với các tổ chức khác có liên quan đến công việc	0.028	6
7. Khả năng bảo mật thông tin	0.018	7
8. Khả năng quản lý thời gian	0.016	8
3. Yếu tố tác động nhóm năng lực Kỹ năng (CR=0.06)	0.156	3
1. Kỹ năng nắm bắt/hiểu, phân tích và đánh giá vấn đề	0.027	1
2. Kỹ năng lập kế hoạch và tổ chức thực hiện công việc	0.021	2
3. Kỹ năng theo dõi, giám sát công việc (chất lượng công việc đầu-cuối)	0.018	3
4. Khả năng mô tả công việc, nghiệp vụ (kiến thức chuyên môn)	0.017	4
5. Kỹ năng lắng nghe, tiếp thu và học tập từ người khác	0.015	5
6. Kỹ năng thuyết trình, báo cáo (viết và trình bày)	0.012	6
7. Kỹ năng thu thập và xử lý thông tin	0.011	7
8. Kỹ năng làm việc nhóm	0.010	8
9. Kỹ năng văn phòng (vi tính, thiết bị photo, phàn mềm, thiết bị chuyên dùng)	0.009	9
10. Kỹ năng làm việc trong môi trường thay đổi	0.008	10
11. Kỹ năng quản lý thời gian	0.006	11
12. Kỹ năng giao tiếp ngoại ngữ	0.004	12
4. Yếu tố tác động nhóm năng lực xã hội	0.074	4
1. Hiểu biết về xã hội, văn hóa và con người tại địa phương	0.031	1
2. Khả năng giao tiếp	0.024	2
3. Khả năng thuyết phục người khác	0.012	3
4. Khả năng hoạt động cộng đồng, quan hệ công chúng	0.006	4

Tỷ lệ nhất quán chung đánh giá trọng số của bốn nhóm năng lực nòng cốt CR=0.091

3.4 Thảo luận chung

Số liệu trong 3 Bảng 4, 5 và 6 cho thấy kết quả đánh giá trọng số có tỷ lệ nhất quán CR đều nhỏ hơn 0.1 nên kết quả đánh giá hợp lý và được chấp

nhận. Ở mỗi vị trí công việc khác nhau (lãnh đạo, trưởng phó phòng và công chức) có những năng lực nòng cốt và yếu tố tác động khác nhau. Nói cách khác, nhu cầu năng lực cá nhân, yêu cầu công việc và yêu cầu của tổ chức khác nhau ở từng vị trí.

Tương tự, tầm quan trọng của các yếu tố và năng lực nòng cốt cũng khác nhau ở từng vị trí công tác. Vị trí lãnh đạo cần năng lực hoạch định, tổ chức và lãnh đạo, kiểm tra và giám sát; vị trí trưởng phòng phòng cần năng lực trình độ, kỹ năng quản lý, điều hành công chức thực thi nhiệm vụ của đơn vị trong khi vị trí công chức cần năng lực kiến thức và kỹ năng đề cụ thể hóa mục tiêu và hoàn thành nhiệm vụ đơn vị. Kết quả này cho thấy khung năng lực được xây dựng trong nghiên cứu này phù hợp 3 vị trí công việc trong sở ban ngành một cách hệ thống từ quản lý cấp cao đến viên chức theo mô hình kim tự tháp như nghiên cứu của the Greater London Authority (2009). Mô hình khung năng lực sẽ giúp 4 chức năng quản lý (hoạch định, tổ chức, thực thi và giám sát đánh giá) trong một đơn vị được thực thi một cách hệ thống, khoa học và logic.

Hơn nữa, khung năng lực cùng với trọng số của các năng lực nòng cốt là nền tảng cho việc định hướng, bồi dưỡng và đào tạo nguồn lực sở ban ngành TPCT. Những kiến thức, kỹ năng và năng lực nòng cốt có trọng số cao là cơ sở để ưu tiên được đào tạo và nâng cao. Tuy nhiên, đối với mỗi ngành, lĩnh vực hoạt động khác nhau trọng số của năng lực nòng cốt sẽ khác nhau do vậy khi ứng dụng trọng số năng lực để định hướng đào tạo, yếu tố ngành, lĩnh vực hoạt động cụ thể cần được xem xét.

Cách tiếp cận khung năng lực rất có ý nghĩa thực tế trong việc xác định các tiêu chí tuyển chọn, đề xuất và tuyển dụng nhân sự. Mỗi vị trí có bảng mô tả công việc với những tiêu chí, yêu cầu nhất định. Hơn nữa, khung năng lực còn là công cụ để đánh giá năng lực công chức, xét thi đua khen thưởng, bình bầu (dựa vào vị trí, yêu cầu công việc) cũng như định hướng phát triển nhân sự của đơn vị.

4 KẾT LUẬN

Xây dựng mô hình hiệu quả và khung năng lực phục vụ công tác quản lý và phát triển nguồn nhân lực được thực hiện trong nhiều lĩnh vực ở các quốc gia trên thế giới. Bằng cách tiếp cận khung năng lực, nghiên cứu này đã xây dựng một khung năng lực tổng quát cho 4 nhóm sở ban ngành TPCT (nội chính, văn xã, kinh tế-ngân sách và khoa học kỹ thuật). Trong khung năng lực, có 3 vị trí quan trọng bao gồm lãnh đạo, trưởng phó phòng và công chức. Mỗi vị trí trong tổ chức có những yêu cầu năng lực khác nhau, chịu sự tác động bởi nhiều yếu tố khác nhau với trọng số khác nhau. Khung năng lực này là một tham chiếu hữu ích có tính ứng dụng rất cao trong việc đánh giá năng lực công chức, định

hướng, bồi dưỡng, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cho TPCT. Để có một hệ thống khung năng lực đồng bộ cho TPCT, khung năng lực công chức cấp quận, huyện cần được nghiên cứu thực hiện cũng như khi xác định trọng số các năng lực nòng cốt cần quan tâm và xem xét ngành, lĩnh vực hoạt động cụ thể.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. AITVN. 2011. Báo cáo đánh giá nhu cầu đào tạo cán bộ, công chức Thành phố Cần Thơ năm 2010.
2. Bhushan, N. and Rai, K. 2004. Strategic Decision Making: Apply the Analytical Hierarchy Process. Londaon Berlin Heidelberg. Springer-Verlag (Springer Science + Business Media). 172p.
3. Brownie, S., Bahnisch, M. & Thomas, J. (2011) Competency-based Education and Competency-based Career Frameworks: Informing Australia health workforce development. Report on NHPRC Projects 4 and 5 regarding frameworks for competency-based education, training and health career frameworks. University of Queensland Node of the Australian Health Workforce Institute in partnership with Health Workforce Australia, Adelaide, Australia.
4. Boyatzis, R. (1982). The Competent Manager: A Model for Effective Performance. New York: John Wiley & Sons.
5. Bueno, C. and Tubbs, S. (2004). Identifying Global Leadership Competencies: An Exploratory Study. Journal of American Academy of Business. Sep. 2004, 5(1/2), p. 80-87.
6. Chakrabarty, R., S. K. Basu and N. Mazumdar . 2010. Meta Analytic Approach to Compare Competence Indices of an Automobile Company. Proceedings of the 2010 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Dhaka, Bangladesh, January 9 – 10, 2010.
7. Dave Ulrich. 1997. Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Harvard Business Press, 01-01-1997. 281 pages.
8. Department for International Development (DFID). 2010. DFID CORE COMPETENCY FRAMEWORK. Corporate report. 15 pages.

9. https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/214008/competency-framework.pdf.
10. Department of Education and Training (Western Australia). 2004. Competency Framework FOR TEACHERS. Department of Education and Training, 151 Royal Street, East Perth WA 6004.
11. Engineering and Physical Science Research Council. 2013. Competency Framework Guide For managers and staff. Available at <http://www.london.gov.uk/sites/default/files/Competency-framework-guidelines.pdf>.
12. Kwon, Dae-Bong. 2009. Human capital and its measurement. The 3rd OECD World Forum on “Statistics, Knowledge and Policy” Charting Progress, Building Visions, Improving Life Busan, Korea 27-30 Oct. 2009.
13. Michelle R. Ennis (2008). Competency Models: A Review of the Literature and The Role of the Employment and Training Administration (ETA). Office of Policy Development and Research Employment and Training Administration. U. S. Department of Labor.
14. NHS Institute for Innovation and Improvement. 2009. Medical Leadership Competency Framework: Enhancing Engagement in Medical Leadership. Second Edition, May 2009, Coventry House, University of Warwick Campus, Coventry, CV4 7AL.UK.
15. Office of Civil Service Commission (OCSC). (2003-2004). The Handbook for Developing Civil Servant Development Strategic Plan. Office of Civil Service Commission. Bangkok.
16. Saaty, T. L. 2008a. Relative Measurement and Its Generalization in Decision Making Why Pairwise Comparisons are Central in Mathematics for the Measurement of Intangible Factors The Analytic Hierarchy/Network Process. *Rev. R. Acad. Cien. Serie A. Mat.*, 102, 251–318.
17. Saaty, T. L. 2008b. Decision making with the analytic hierarchy process. *Int. J. Services Sciences*, 1, 83-98.
18. Spencer, L. & Spencer, S. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
19. The Greater London Authority (2009). The 4-level competency framework. <http://www.london.gov.uk/sites/default/files/Competency-framework-guidelines.pdf>
20. Victoria Department of Education and Early Childhood Development. 2013. Competency Based Training and Completion. Available at <http://www.education.vic.gov.au/training/providers/rto/pages/competency.aspx>
21. Vichita Vathanophas and Jintawee Thaingam. (2007). Competency Requirements for Effective Job Performance in The Thai Public Sector. *Contemporary Management Research Pages*. Số 1 (3): 45-70.
22. Weerayute Sudsomboon. 2007. Construction of a competency-based curriculum content framework for mechanical technology education program on automotive technology subjects. *Proceedings of the ICASE Asian Symposium 2007 (Pattaya, Thailand)*.