

DANH MỤC NĂNG LỰC HÀNH VI CỐT YẾU

THE LIST ON CORE BEHAVIORAL COMPETENCIES

TS. Nguyễn Quốc Tuấn

Trường Đại học Kinh tế - Đại học Đà Nẵng

tuannhs@yahoo.com

TÓM TẮT

Bài viết trình bày kết quả của nghiên cứu trong việc xác định danh mục năng lực hành vi cốt yếu dành cho nhân viên và các nhà quản trị, những người có trình độ chuyên môn cao, làm việc ở các tổ chức trong môi trường mới và năng động hiện nay, trong bối cảnh phát triển công nghệ, sự thay đổi môi trường kinh doanh và tác động của môi trường đa văn hóa. Bằng cách tham khảo các tài liệu xác định và mô tả các năng lực phổ biến, kết hợp các phương pháp phân tích năng lực, tác giả đã xây dựng danh mục năng lực hành vi cốt yếu cùng với mô tả các hành vi hiệu quả. Danh mục năng lực được xây dựng này là cơ sở để xây dựng các khung năng lực, làm căn cứ công tác quản trị nguồn nhân lực và là chuẩn đầu ra của các chương trình đào tạo.

Từ khóa: năng lực; năng lực hành vi; khung năng lực; hành vi hiệu quả; quản trị nguồn nhân lực.

ABSTRACT

This paper presents the results of a research project identifying the core competencies for staff, managers and professional specialists who are working in the dynamic environment with technological development, changing business environment and multi-cultural climate. Based on competency literature and competency analysis, the project develops the list of core competencies with behavioral indicators identified. This list will be the basis for design competency framework for various human resource management in the organizations such as recruitment and selection, training and development, and compensation. In particular, the list is also viewed as curriculum training objectives.

Key Words: competency; behavioral competency; competency framework; behaviors indicators; human resource management.

1. Giới thiệu

Khái niệm năng lực ngày nay trở thành đề tài thời sự và thực tiễn trong các hoạt động xã hội và cuộc sống và là chủ đề quan tâm của các nhà lý luận quản trị nguồn nhân lực, phổ biến khi đề cập đến các công tác tuyển dụng, đánh giá thành tích, thăng tiến nhân viên. Thật vậy, trong thời gian gần đây, khi đề cập đến công tác tuyển dụng nguồn nhân lực, vấn đề đánh giá bằng cấp trong tuyển dụng thu hút sự chú ý của xã hội, chiếm ưu thế hơn cả là quan điểm nhấn mạnh đến việc đánh giá năng lực trong tuyển dụng trong các tổ chức nói chung và trong lĩnh vực hành chính sự nghiệp nói riêng. Trả lời về điều kiện tuyển dụng công chức, Thứ trưởng Bộ nội vụ Chính phủ phủ

Việt Nam Trần Anh Tuấn nhấn mạnh "...vấn đề là phải chọn người có năng lực đảm đương nhiệm vụ và phục vụ xã hội." (Dantri.com.vn, 2012). Tại Hội nghị triển khai thí điểm mô hình đánh giá kết quả làm việc của công chức do Sở nội vụ TP Đà Nẵng tổ chức vào tháng 7 năm 2012, trong các mục tiêu của mô hình đánh giá công chức được nêu, có xác định đến hai nội dung về năng lực đánh giá là "đánh giá năng lực" và "phát triển năng lực công chức" (Noivu.danang.gov.vn, 2012).

Vai trò cốt yếu của năng lực dẫn đến nhu cầu khách quan của cách tiếp cận quản trị nguồn nhân lực dựa trên năng lực. Theo cách tiếp cận này, năng lực của nguồn nhân lực là yếu tố cạnh tranh cốt lõi của tổ chức, yếu tố

giúp tổ chức đạt được sự vượt trội trong sáng tạo công nghệ, quy trình, chất lượng sản phẩm/dịch vụ, hoạt động giao tiếp, chăm sóc khách hàng và các hoạt động khác. Cách tiếp cận này làm cho các hoạt động tuyển dụng, quản trị thành tích, phát triển nguồn nhân lực, tương thường được xây dựng trên cơ sở nền tảng năng lực và ngược lại góp phần thúc đẩy phát triển năng lực nhân viên như là cách thức tạo lập yếu tố cạnh tranh cho tổ chức.

Do tầm quan trọng của việc xác định năng lực trong công tác quản trị nguồn nhân lực, cụ thể rõ hơn là phục vụ cho các công tác tuyển dụng, đánh giá thành tích, phát triển năng lực hay trả lương theo năng lực, tác giả đã đặt nhiệm vụ nghiên cứu xác định danh mục năng lực cốt yếu cho nhân viên và các nhà quản trị trong các văn phòng hiện nay. Danh mục này sẽ làm cơ sở cho việc thiết lập các khung năng lực. Danh sách năng lực được lập ở đây thuộc nhóm năng lực hành vi, vậy nó làm cơ sở cho xây dựng phần năng lực hành vi của khung năng lực. Khung năng lực là nhóm các năng lực yêu cầu chủ yếu đối với một nhân viên để thực hiện một công việc hay vai trò cụ thể. Khung năng lực có thể được xây dựng chung cho một nhóm các công việc tương đồng. Khi đó đối với mỗi công việc cụ thể cần bổ sung các năng lực đặc thù dành cho nó.

2. Cơ sở lý luận và phương pháp nghiên cứu

2.1. Cơ sở lý luận

Trong lý luận quản trị nguồn nhân lực, vấn đề năng lực được đề cập sâu rộng và trở thành trung tâm trong các lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực và từ đó hình thành xu hướng mới trong quản trị nguồn nhân lực – tiếp cận năng lực.

David Dubois và William Rothwell (2004) định nghĩa “năng lực là những đặc điểm mà một cá nhân sở hữu và sử dụng theo cách thức phù hợp để đạt được kết quả mong muốn. Những đặc điểm này bao gồm kiến thức, kỹ năng, sự tự nhận thức, các đặc điểm cá nhân,

động cơ, kiểu quan niệm, cách thức của tư duy, cảm nhận và hành động”. Võ Xuân Tiến (2010) cho rằng năng lực của người lao động “thể hiện ở kiến thức, kỹ năng và hành vi thái độ của người lao động đó và ứng với mỗi mục tiêu công việc, cần một loại năng lực nhất định”.

Có các định nghĩa khác nhau về năng lực nhưng phổ biến nhất năng lực được định nghĩa là tổng hòa kiến thức, kỹ năng, phẩm chất, thái độ và các đặc điểm cá nhân thích hợp để một cá nhân có thể phát huy hiệu quả và vượt trội trong thực hiện công việc. Tuy nhiên cách định nghĩa trên có ý nghĩa hàm ý chung cho khái niệm năng lực. Cần làm sáng tỏ hàm ý năng lực tùy theo loại năng lực là năng lực chuyên môn hoặc năng lực hành vi.

Trong các tài liệu về đánh giá ứng viên trong công tác tuyển dụng, nội dung tiêu chuẩn ứng viên chủ yếu được xác định bởi các yêu cầu năng lực chuyên môn, năng lực hành vi và phẩm chất nghề nghiệp. Năng lực chuyên môn thể hiện bằng khả năng am hiểu kiến thức chuyên môn và khả năng ứng dụng thực tiễn trong lĩnh vực chuyên môn. Năng lực hành vi thể hiện bằng khả năng biểu hiện các hành vi hiệu quả trong đa dạng các tình huống, hoàn cảnh như năng lực giải quyết vấn đề, năng lực truyền thông. Phẩm chất nghề nghiệp là các nội dung xác định đặc điểm cá nhân ổn định và thích hợp cho nghề nghiệp như cá tính, phẩm chất, thái độ cần thiết để thực hiện các công việc của nghề nghiệp đó như tận tâm, trách nhiệm, cởi mở để trải nghiệm và học tập, thái độ tích cực, khả năng ra quyết định đạo lý. Trong các tài liệu đề cập đến năng lực hành vi hiện nay, nhiều nội dung thuộc phẩm chất nghề nghiệp được xem như là năng lực hành vi như trách nhiệm, thái độ tích cực.

Trong đánh giá năng lực chuyên môn, nội dung đánh giá tập trung vào việc đánh giá sự am hiểu kiến thức và khả năng ứng dụng vào thực tiễn như biết cách phân tích, tổng hợp, đánh giá.

Trong đánh giá năng lực hành vi, người đánh giá dự đoán năng lực của ứng viên bằng việc đánh giá khả năng biểu hiện hành vi hiệu quả ở cấp độ nào trong các cấp độ của năng lực từ mức thấp nhất - năng lực yếu kém đến mức cao nhất - mức năng lực hoàn hảo. Để đánh giá mức độ đạt được năng lực như vậy, người đánh giá cần xác định và diễn đạt năng lực. Năng lực được xác định và diễn đạt bằng các cách phổ biến như sau:

- Định nghĩa năng lực, ví dụ như năng lực truyền thông có thể định nghĩa như *khả năng truyền đạt và thu thập thông tin chính xác, kịp thời, hữu hiệu cho thực hiện công việc bằng cách sử dụng thích hợp, hiệu quả kỹ năng viết, trình bày, diễn thuyết và giao tiếp.*

- Liệt kê các hành vi hiệu quả, ví dụ năng lực truyền thông có thể được liệt kê như: *Diễn đạt bằng lời rõ ràng, súc tích, thuyết phục; Trình bày văn bản rõ ràng, súc tích, chặt chẽ; Diễn thuyết lưu loát, thu hút...*

- Liệt kê các hành vi hiệu quả theo từng cấp độ, ví dụ trong tài liệu "Từ điển năng lực hành vi" (ORO, 2007) năng lực "lãnh đạo sự thay đổi" được xác định 5 cấp độ, trong đó cấp độ 5 được mô tả: *tạo lập môi trường thúc đẩy; cổ vũ sự thay đổi và cải tiến; chia sẻ thành quả những nỗ lực thay đổi trong toàn tổ chức; truyền thông với viễn cảnh rõ ràng về ảnh hưởng của sự thay đổi.*

Ngoài ra có các cách diễn đạt kết hợp các cách diễn đạt trên và cách diễn đạt khác như vừa định nghĩa vừa kết hợp mô tả bằng liệt kê các năng lực hành vi hiệu quả, hoặc như có bổ sung liệt kê các hành vi không hiệu quả. Trong từ điển năng lực hành vi nêu trên, cấp độ 5 của năng lực "lãnh đạo sự thay đổi" của ORO nêu trên được định nghĩa là "làm nên sự thay đổi".

Về tên gọi các mức năng lực hành vi, tùy theo năng lực là chuyên môn hay hành vi, các cách gọi có thể giống hay khác nhau. Đối với năng lực chuyên môn, các tên gọi có thể như là

"xuất sắc", "giỏi", "khá", "trung bình", "yếu kém"; đối với năng lực hành vi, các tên gọi đa dạng hơn, cũng có thể như cách gọi đối với năng lực chuyên môn, cũng có thể có các cách gọi như "hoàn hảo", "nổi trội", "đạt ngưỡng", "chưa đạt ngưỡng", "yếu kém".

2.2. Phương pháp giải quyết vấn đề

Diễn đạt năng lực được tác giả lựa chọn là mô tả các hành vi hiệu quả, bởi cách tiếp cận này được trình bày khá phổ biến trong các tài liệu về năng lực hành vi, hơn nữa nó làm cơ sở cho việc thiết kế các công cụ đánh giá năng lực trong công tác tuyển dụng, hay như là thành tố trong thiết kế nội dung năng lực và trên cơ sở đó lựa chọn phương pháp phát triển năng lực; hay là cơ sở để nhận diện năng lực trong quản trị thành tích nhân viên. Quan điểm xác định năng lực bằng liệt kê các hành vi hiệu quả phù hợp với quan điểm của Dick Grote khi đề cập cách thức xác định năng lực trong tài liệu "Đánh giá thành tích: Vấn đề thảo luận" (2002).

Theo cách tiếp cận trên, tác giả trước hết thực hiện việc nghiên cứu các tài liệu có trình bày các khung năng lực trong các tổ chức, các ấn phẩm về các loại năng lực, các từ điển năng lực. Kết hợp với tham khảo ý kiến chuyên gia, tác giả xây dựng danh mục năng lực hành vi, với mỗi hành vi được mô tả bằng các hành vi hiệu quả. Tiếp theo dựa vào đánh giá ý kiến của nhóm hỗ trợ về mức độ thích hợp các hành vi hiệu quả, từ đó lựa chọn các mô tả hành vi hiệu quả trong mỗi năng lực. Quá trình xây dựng danh mục năng lực được tác giả tiến hành theo các bước sau:

Bước 1: Tổng hợp tài liệu và thảo luận với các chuyên gia về những xu hướng trong yêu cầu năng lực đối với người lao động trong môi trường làm việc mới. Qua đó xác định được 7 năng lực cốt yếu dành cho nhân viên văn phòng và 3 năng lực dành cho nhà quản trị. Như vậy sẽ có 10 năng lực hành vi cốt yếu được xây dựng.

Bước 2: Tại bước thứ hai, tác giả thực hiện việc tham khảo các tài liệu về năng lực hành vi, từ đó đề xuất danh mục các hành vi hiệu quả cho mỗi năng lực.

Các nguồn tham khảo để đề xuất danh mục hành vi hiệu quả như được trình bày như ở biểu 1 dưới đây.

Biểu 1. Danh mục tài liệu tham khảo để xuất danh mục hành vi hiệu quả

STT	Năng lực	Tài liệu
1	Truyền thông	10 năng lực hành vi cốt yếu (http://www.uvic.ca , 2014)
2	Làm việc nhóm	31 năng lực hành vi cốt yếu (workfoce.com, 2014)
3	Sáng tạo	Từ điển năng lực hành vi (Organizational Readiness Office, 2007)
4	Giải quyết vấn đề	Danh mục năng lực hành vi (http://www.hr.msu.edu , 2014)
5	Hoạch định	Danh mục năng lực hành vi (http://www.hr.msu.edu , 2014)
6	Tổ chức	Danh mục năng lực hành vi (http://www.hr.msu.edu , 2014)
7	Trách nhiệm	10 năng lực hành vi cốt yếu (http://www.uvic.ca , 2014)
8	Lãnh đạo	Danh mục năng lực hành vi (http://www.hr.msu.edu , 2014)
9	Quản trị sự thay đổi	Từ điển năng lực hành vi (Organizational Readiness Office, 2007)
10	Đa văn hóa, đạo đức và giá trị	Các phát biểu thành tích của năng lực hành vi (http://www.scribd.com , 2014); 31 năng lực hành vi cốt yếu (workfoce.com, 2014)

Bước 3: Thực hiện phương pháp thảo luận nhóm hỗ trợ. Phương pháp thực hiện bằng cách khảo sát ý kiến đánh giá của nhóm hỗ trợ về mức độ tán thành các phát biểu hành vi hiệu quả. Nhóm hỗ trợ gồm các sinh viên năm cuối chuyên ngành quản trị nguồn nhân lực và các học viên thạc sĩ tham gia khóa học quản trị nguồn nhân lực. Nhóm hỗ trợ chưa phải là chuyên gia trong lĩnh vực đang đề cập nhưng họ chính là những người có hiểu biết tốt về chủ đề đang đề cập. Ý kiến của người hỗ trợ là cơ sở để lựa chọn phát biểu hành vi hiệu quả. Họ được đề nghị đánh giá mức độ tán thành các phát biểu hành vi hiệu quả đối với các năng lực. Thang điểm đánh giá diễn tả mức độ tán thành theo 5 cấp, từ mức độ ít tán thành nhất (1) đến mức độ hoàn toàn tán thành (5). Số lượng nhóm hỗ trợ được đề nghị đánh giá là 40 người.

Bước 4: Lập danh sách liệt kê các hành vi hiệu quả đối với mỗi năng lực. Các hành vi hiệu quả được lựa chọn là các hành vi có điểm đánh giá của nhóm hỗ trợ nêu ở bước ba với kết quả bình quân của mức tán thành từ 3.1 trở lên. Thang điểm đo lường mức độ tán thành được sử dụng từ 1 đến 5. Như vậy mức trung bình 3.1 được xem là mức tán thành cho hành vi hiệu quả được phân biểu. Hơn nữa, theo dữ liệu được tổng hợp, mức điểm này đảm bảo chắc lọc được một số lượng trong phạm vi từ 4-8 hành vi hiệu quả, phù hợp với cách sử dụng phổ biến hiện nay.

3. Kết quả nghiên cứu

Trên cơ sở thực hiện các bước nghiên cứu nêu trên, tác giả đã hoàn thành thiết lập danh mục năng lực hành vi với mô tả các hành vi hiệu quả như sau:

Biểu 2. Mô tả năng lực truyền thông (Communication)

STT	Hành vi hiệu quả	Mức tán thành
1	Diễn đạt bằng lời rõ ràng, súc tích, thuyết phục.	4.3
2	Truyền đạt thông tin chính xác, kịp thời, hiệu quả và tuân thủ nguyên tắc truyền thông hỗ trợ.	4.3
3	Trình bày văn bản rõ ràng, súc tích, chặt chẽ.	4.2
3	Diễn thuyết lưu loát, thu hút.	4.2
4	Lắng nghe, thu nhận thông tin và phản hồi hiệu quả.	4.1
5	Sử dụng đa dạng các ngôn ngữ (bằng lời, ký hiệu, điệu bộ...) để diễn đạt ý trong truyền thông.	3.9

Biểu 3. Mô tả năng lực làm việc nhóm (Teamwork)

STT	Hành vi hiệu quả	Mức tán thành
1	Phát hiện những vấn đề phát sinh trong thực tiễn làm việc nhóm và tham gia việc điều chỉnh tiến trình.	4.2
2	Khích lệ, cổ vũ các thành viên nhóm hăng say làm việc.	4.1
3	Định hướng và điều khiển quá trình làm việc nhóm.	4.1
4	Tích cực tìm kiếm và cung cấp thông tin cho các thành viên nhóm.	4.0
5	Hối thúc, nhắc nhở các thành viên nhóm hoàn thành các nhiệm vụ nhóm.	4.0
6	Tạo dựng mối quan hệ hài hòa giữa các thành viên trong nhóm.	3.8
7	Đồng cảm, chia sẻ và xây dựng sự thống nhất trong nhóm.	3.7
8	Thể hiện vai trò động viên, thúc đẩy.	3.5

Biểu 4. Mô tả năng lực sáng tạo (Creative)

STT	Hành vi hiệu quả	Mức tán thành
1	Nhìn nhận nhiều khía cạnh của vấn đề.	4.3
2	Phát hiện nhiều nguyên nhân của một hiện tượng.	4.3
3	Ý tưởng mới trong giải quyết các vấn đề thường gặp.	4.2
4	Tìm ra giải pháp cho các vấn đề mới.	4.2
5	Cổ vũ và thúc đẩy đổi mới.	4.2
6	Phát biểu ý tưởng mới, quan điểm khác biệt.	4.1

Biểu 5. Mô tả năng lực giải quyết vấn đề (Problem solving)

STT	Hành vi hiệu quả	Mức tán thành
1	Đoán trước những tình huống có thể xảy ra.	4.3
2	Đề xuất các phương án khả dĩ và lựa chọn phương án tốt nhất.	4.3
3	Đánh giá vấn đề trên cơ sở có căn cứ.	4.3
4	Đưa ra quyết định hiệu quả kịp thời.	4.2
5	Phân tích các khía cạnh của một vấn đề.	4.2
6	Hiểu rõ các mối tương quan và nhìn nhận tổng thể.	4.2

Biểu 6. Mô tả năng lực hoạch định (Planning)

STT	Hành vi hiệu quả	Mức tán thành
1	Cụ thể hóa các hành động cho từng nhiệm vụ.	4.2
2	Xác định các nguồn lực và phân bổ hợp lý.	4.2
3	Hiểu rõ đặc điểm các nguồn lực sử dụng.	4.0
4	Xác định quy trình hợp lý trong việc giải quyết một nhiệm vụ.	3.1

Biểu 7. Mô tả năng lực tổ chức (Organizing)

STT	Hành vi hiệu quả	Mức tán thành
1	Kiểm soát và thực hiện các điều chỉnh cần thiết.	4.3
2	Huy động và linh hoạt sử dụng các yếu tố nguồn lực.	4.2
3	Xác định thứ tự và kiểm soát các hoạt động.	4.1
4	Sử dụng đa dạng các yếu tố nguồn lực.	4.1

Biểu 8. Mô tả năng lực trách nhiệm (Responsibilities)

STT	Hành vi hiệu quả	Mức tán thành
1	Hiểu rõ nhiệm vụ được giao.	4.4
2	Nhận thức trách nhiệm chính.	4.2
3	Đảm bảo hoàn thành trách nhiệm đúng chất lượng cam kết.	4.2
4	Đảm bảo hoàn thành khối lượng công việc đúng số lượng cam kết.	4.2
5	Kiên trì thực hiện các nhiệm vụ trong các hoàn cảnh khác nhau.	4.1
6	Đảm bảo hiệu quả sử dụng các yếu tố nguồn lực trong thực hiện nhiệm vụ.	4.0
7	Đảm bảo hoàn thành nhiệm vụ đúng tiến độ.	3.1

Biểu 9. Mô tả năng lực lãnh đạo (Leadership)

STT	Hành vi hiệu quả	Mức tán thành
1	Truyền cảm hứng các thành viên trong nhóm.	4.4
2	Tạo dựng niềm tin.	4.2
3	Phát họa viễn cảnh cho tổ chức có sức cuốn hút.	4.1
4	Gây ảnh hưởng.	4.1

Biểu 10. Mô tả năng lực quản trị sự thay đổi

STT	Hành vi hiệu quả	Mức tán thành
1	Thích nghi với sự thay đổi.	4.3
2	Tác động đến sự thay đổi.	4.2
3	Ứng phó với đa dạng hoàn cảnh.	4.2
4	Tìm kiếm các động lực cho sự thay đổi.	4.1

Biểu 11. Mô tả năng lực đa văn hóa, đạo đức và giá trị (Cross cultural, ethics and values)

STT	Hành vi hiệu quả	Mức tán thành
1	Bảo vệ giá trị cá nhân trong sự tôn trọng giá trị cá nhân của người khác.	4.3
2	Nhận thức giá trị cá nhân, giá trị tổ chức, giá trị văn hóa và các giá trị chung.	4.1
3	Hiểu rõ sự tương đồng, sự khác biệt và hòa hợp với đa dạng văn hóa.	4.1
4	Cân nhắc đạo lý trong các quyết định trong môi trường đa văn hóa.	3.2

4. Kết luận

Đề tài nghiên cứu đặt ra nhiệm vụ xây dựng danh mục năng lực hành vi cốt yếu cho đa dạng các công việc và ngành nghề. Kết quả cụ thể của nghiên cứu là đã công bố danh mục gồm 10 năng lực, trong đó có 7 năng lực hành vi cốt yếu cho nhân viên văn phòng, và 3 năng lực hành vi cốt yếu dành cho nhà quản trị. Mỗi năng lực thuộc danh mục trên được mô tả bằng các hành vi hiệu quả.

Danh mục 10 năng lực hành vi cốt yếu được lập làm cơ sở cho việc xây dựng khung năng lực cho mỗi nhóm công việc, loại nghề nghiệp hay cho mỗi công việc, chức danh nghề nghiệp cụ thể. Trong xây dựng khung năng lực, bởi danh mục đã nêu được xác định trên diện rộng ngành nghề, nên cần có những bổ sung các năng lực theo từng công việc để có được khung năng lực hoàn chỉnh cho công việc/nhóm công việc cụ thể. Đối với tổ chức, kết quả nghiên cứu làm cơ sở cho đa dạng các

công tác quản trị nguồn nhân lực, như đánh giá năng lực ứng viên trong tuyển dụng, hay làm một nội dung trong đánh giá nhu cầu đào tạo. Đối với trường đại học, danh mục năng lực hành vi được lập là tài liệu tham khảo để xây dựng chuẩn hành vi và kỹ năng cũng như cơ sở

để thiết kế các hoạt động hỗ trợ phát triển kỹ năng nghề nghiệp cho học viên. Đối với mỗi nhân viên, danh mục năng lực là tài liệu tham khảo, định hướng cho phát triển năng lực bản thân và cho phát triển nghề nghiệp nói chung.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Võ Xuân Tiến (2010), Một số vấn đề về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, *Tạp chí Khoa học và Công nghệ, Đại học Đà Nẵng* 5 (40), 263-269.
 - [2] Hà nội không "quay lưng" lại với tại chức, liên thông (www.dantri.com.vn, 20/10/2012).
 - [3] Đà Nẵng thí điểm mô hình đánh giá công chức mới (www.noivu.dananang.gov.vn, 27/07/2012).
 - [4] David D. Dubois, William J. Rothwell (2004), *Competency-based human resource management 1st edition*, Davies-Black Publishing, California.
 - [5] Dick Grote (2002), *The performance appraisal question and answer book*, AMACOM, New York.
 - [6] HR WSO Personal, *Competency Examples with Performance Statements* (<http://www.hr.wa.gov/WorkforceDataAndPlanning/WorkforcePlanning/Competencies/Pages/default.aspx>, 2014).
 - [7] Michigan State University, *Behavioural competency guiding* (<http://www.hr.msu.edu/performance/supportstaff/competencies.htm>, 2014)
 - [8] Organizational Readiness Officer (2007), *Behavioral Competency Dictionary*, Canada.
 - [9] University of Victoria, *10 core competencies* (<https://www.uvic.ca/coopandcareer/studentsalumni/resources/competencykit/core.php>, 2014)
 - [10] Workfoce, *31 core competencies explained* (<http://www.workforce.com/articles/31-core-competencies-explained>, 2014)
- (BBT nhận bài: 09/05/2014, phản biện xong: 05/08/2014)