

MÔ HÌNH TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC DỰA TRÊN NĂNG LỰC

Dương Thị Hoài Nhung

Tóm tắt

Tìm kiếm các cá nhân xuất sắc phù hợp với yêu cầu công việc, mục tiêu và văn hóa của tổ chức trong một thị trường nhân lực rộng lớn là một việc không hề dễ dàng của các nhà tuyển dụng. Phương pháp tuyển dụng truyền thống dựa trên các yêu cầu tập trung vào công việc đã thể hiện nhiều hạn chế và cần có một phương pháp mới giúp hoạt động tuyển dụng của doanh nghiệp hiệu quả hơn. Bài viết làm rõ sự khác biệt giữa tuyển dụng truyền thống và tuyển dụng dựa trên năng lực, lợi ích, thách thức và điều kiện áp dụng phương pháp tuyển dụng dựa trên năng lực. Bên cạnh đó, bài viết tập trung đưa ra mô hình tuyển dụng dựa trên năng lực để các tổ chức, doanh nghiệp có thể tham khảo và áp dụng.

Từ khóa: *Tuyển dụng dựa trên nhiệm vụ công việc, tuyển dụng dựa trên năng lực, tuyển dụng*

COMPETENCY-BASED STAFFING MODEL

Abstract

Looking for the suitable candidates meeting requirements of jobs, organizational goals and culture in the pool of applicants is very difficult for any recruiter. Traditional staffing based on task has shown many drawbacks and it requires new approach to support staffing practices more effectively. The main contents of paper include analysis of the difference from task-based to competence-based approach, the benefits, challenges and requirements of competence – based application. Besides, the paper suggests the competency-based model for organization to refer and apply for building new way to recruiting and selecting new potential employees.

Key words: *Task- based staffing; competency- based staffing, staffing*

1. Đặt vấn đề

Ngày nay, kinh tế phát triển dẫn tới sự cạnh tranh về nguồn lực ngày càng khốc liệt giữa các doanh nghiệp. Trong tất cả các nguồn lực đầu vào, nguồn lực nhân lực có tính chất khác biệt với các nguồn lực khác, nó là hàng hóa sức lao động - một loại hàng hóa đặc biệt. Nếu như các nguồn lực khác như tài chính, nguyên vật liệu, máy móc... có tính chất bất biến khách quan thì nguồn nhân lực có tính chất thay đổi dương hay âm phụ thuộc vào rất nhiều yếu tố chủ quan và doanh nghiệp có thể điều tiết. Vậy có cách nào giúp doanh nghiệp có thể sở hữu một lực lượng lao động đảm bảo đầy đủ yêu cầu để hỗ trợ và thúc đẩy sự phát triển của doanh nghiệp? Điều này chỉ có thể thực hiện được khi doanh nghiệp tìm kiếm được những cá nhân thích hợp cho các vị trí tuyển dụng- người có thể đảm nhận được các yêu cầu công việc và hoàn thành xuất sắc

công việc được giao hướng tới mục tiêu chung của tổ chức.

Tuy nhiên, việc tuyển dụng được những cá nhân xuất sắc, phù hợp với công việc không hề dễ dàng đối với các doanh nghiệp nước ngoài cũng như doanh nghiệp Việt Nam. Theo khảo sát của CareerBuilder vào năm 2013 với sự tham gia của 6.000 nhà tuyển dụng và chuyên gia nhân sự, có tới 27% trong số doanh nghiệp Mỹ từng mắc phải sai lầm tuyển dụng cho biết cứ mỗi sai lầm như thế lại làm họ thiệt hại ít nhất 50.000 USD (CareerBuilder, 2013) và gánh nặng tài chính này không nhiều doanh nghiệp có thể gánh chịu. Tại Việt Nam, theo cuộc khảo sát thực trạng quản trị nhân sự tại doanh nghiệp Việt Nam 2012 với tham gia của 634 người gồm các giám đốc nhân sự và lãnh đạo doanh nghiệp thì có tới 30% doanh nghiệp cho rằng họ gặp khó khăn trong tuyển dụng nhân sự (Lê Quân, 2015, tr.381). Theo nghiên cứu trên, công tác tuyển

dụng gặp khó khăn bao gồm thời gian tuyển dụng mất nhiều thời gian và chi phí mà chất lượng nhân lực chưa đáp ứng được với yêu cầu. Theo báo cáo có tới 53.36% các doanh nghiệp mất dưới 1 tháng lương của vị trí cần tuyển cho chi phí tuyển dụng và mất trung bình từ 1-2 tháng để tuyển dụng cho một vị trí cấp trung. Để giúp nâng cao hiệu quả tuyển dụng nhân sự, tìm kiếm được những cá nhân xuất sắc hoàn thành tốt công việc và phù hợp với mục tiêu phát triển

của tổ chức, bài viết đề xuất một mô hình tuyển dụng mới là tuyển dụng dựa trên năng lực.

2. Cơ sở khoa học về mô hình tuyển dụng dựa trên năng lực

2.1. Cơ sở lý luận về mô hình tuyển dụng dựa trên năng lực

Hệ thống tuyển dụng dựa trên năng lực về cơ bản phải nhấn mạnh vào năng lực có thể xác định được, thảo luận được trong quá trình phỏng vấn, và biểu hiện trong công việc. Mô hình tuyển dụng dựa trên năng lực trong tổ chức hay cho một bộ phận trong tổ chức được mô tả trong hình 1 bên dưới.

Bước 1	•Xác định nhu cầu tuyển mộ đối với công việc và ứng viên
Bước 2	•Hoàn thành hồ sơ về vị trí và công việc
Bước 3	•Xác định nguồn tuyển mộ
Bước 4	Thực hiện quy trình tuyển mộ
Bước 5	Xác định các tiêu chí tuyển chọn
Bước 6	Sàng lọc ứng viên
Bước 7	Đào tạo người phỏng vấn, phỏng vấn hành vi đối với các ứng viên được sàng lọc
Bước 8	Hoàn thành đánh giá năng lực, so sánh các ứng viên được lựa chọn và lựa chọn ứng viên
Bước 9	Xác minh hồ sơ các ứng viên được lựa chọn
Bước 10	Đàm phán mức đãi ngộ và phúc lợi với các ứng viên được lựa chọn
Bước 11	Đánh giá tính hiệu quả của quá trình tuyển chọn

Hình 1. Mô hình tuyển dụng dựa trên năng lực

Nguồn: Dubois D.D, Rothwell W.J. (2004)

Từ bước 1 đến bước 4 mô tả quá trình tuyển mộ và từ bước 5 đến bước 11 là mô tả quá trình tuyển chọn trong hoạt động tuyển dụng nhân lực dựa trên năng lực.

* Tuyển mộ dựa trên năng lực

Đầu tiên, mỗi hoạt động tuyển mộ đều được nhìn nhận là kết quả đầu ra của quá trình lập kế hoạch nguồn nhân lực. Vì vậy bước đầu tiên trong mô hình này yêu cầu người lãnh đạo tổ chức lập kế hoạch nguồn nhân lực làm nền tảng

cho việc xác định nhu cầu tuyển mộ trong dài hạn. Bước 2, để có thể thực hiện tuyển mộ, bộ phận nhân sự cần phải hoàn thành quá trình phân tích công việc để cho ra hai mẫu là bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc cho từng vị trí. Những người làm nhân sự phải luôn ghi nhớ rằng hồ sơ các vị trí dựa trên năng lực phải lấy năng lực làm nền tảng cho việc hoàn thành công việc. Bước 3, người làm nhân sự dựa trên

các yêu cầu của các nhà quản trị cơ sở về các vị trí sẽ chịu trách nhiệm xác định nguồn tuyển mộ các ứng viên tiềm năng. Trong hệ thống tuyển dụng dựa trên năng lực, quy trình tuyển mộ yêu cầu tập trung vào các nguồn năng lực được ghi nhận hiệu quả. Các chuyên gia nhân sự cần hợp tác với các nhà quản trị và các nhân viên khác trong bộ phận đó để xác định nguồn ứng viên theo phương pháp truyền thống và phi truyền thống, vì vậy thông tin về các vị trí là phải sẵn có. Rất quan trọng trong việc phân tích nguồn gốc của các cá nhân xuất sắc và tìm kiếm nguồn của các ứng viên xuất sắc. Bước 4, mục tiêu của bước này là chỉ khuyến khích các ứng viên có chất lượng cao nộp hồ sơ vào các vị trí tuyển dụng. Hãy ghi nhớ rằng năng lực và sự sẵn sàng của các ứng viên sẽ quyết định các nỗ lực tuyển mộ.

** Tuyển chọn dựa trên năng lực*

Để bắt đầu quá trình tuyển chọn, người làm nhân sự và nhà quản trị cơ sở và cấp cao phải xác định các tiêu chí tuyển chọn. Họ phải thống nhất các thông tin và chính sách tuyển chọn ứng viên, các tiêu chí để đánh giá chính xác năng lực của ứng viên và dự đoán được khả năng hoàn thành công việc của ứng viên đó (bước 5).

Bước 6, nếu tổ chức nhận được số lượng hồ sơ lớn thì họ cần thực hiện sàng lọc hồ sơ ứng viên. Trước khi sàng lọc, người làm tuyển dụng phải hiểu rất rõ về các yêu cầu tối thiểu về năng lực, kinh nghiệm, trình độ học vấn và các yêu cầu liên quan khác. Khi có những nghi vấn về chất lượng ứng viên, tổ chức nên thực hiện đưa các ứng viên này vào danh sách kiểm tra thông qua phỏng vấn bằng điện thoại để làm rõ thông tin nghi vấn. Sau đó lập danh sách các ứng viên qua vòng sàng lọc đầu tiên. Sau đó, các nhà tuyển dụng có thể thực hiện sàng lọc vòng 2 để chọn ra nhóm 5 ứng viên. Sàng lọc vòng 2 này tổ chức có thể thực hiện phỏng vấn chính thức dựa trên hình thức phỏng vấn tập trung vào năng lực. Hình thức phỏng vấn nên là phỏng vấn nhóm để có thể so sánh và đánh giá. Bước 7, khi tuyển dụng dựa trên năng lực được tuân theo quy tắc kỷ luật, có kế hoạch và hệ thống thì những khuyết điểm của phương pháp truyền thống sẽ bị loại bỏ. Quá trình phỏng vấn chỉ tập trung vào công việc sẽ được hoàn thành bởi các ứng viên, mối quan hệ giữa kinh nghiệm và năng lực thể hiện của

ứng viên được sử dụng để tạo ra kết quả đầu ra kỳ vọng. Quy trình này chỉ có thể thực hiện khi các nhà phỏng vấn được đào tạo và thực hành với các công cụ phỏng vấn hành vi. Bước 8, sau khi hoàn thành phỏng vấn, người phỏng vấn nên gửi báo cáo về cho người có thẩm quyền quyết định lựa chọn về kết quả đánh giá năng lực của ứng viên. Báo cáo này phải mang tính khách quan, công bằng không thiên vị hay định kiến về ứng viên. Việc ra quyết định chọn ứng viên nên dựa trên điểm mạnh của ứng viên đó về năng lực. Sau đó người tuyển dụng xác minh hồ sơ, đàm phán mức độ đãi ngộ, phúc lợi và tầm tra lý lịch của ứng viên (nếu cần).

2.2. Sự khác biệt giữa tuyển dụng truyền thống và tuyển dụng dựa trên năng lực

Tuyển dụng (staffing or employment): là quá trình tuyển mộ và tuyển chọn những ứng viên phù với công việc (Nguyễn Ngọc Quân, 2007, tr.93).

Tuyển mộ (Recruitment): là quá trình thu hút những người có khả năng từ nhiều nguồn khác nhau đến đăng lý nộp đơn im việc làm. Đó là một quá trình tìm kiếm tài năng, tìm những ứng viên phù hợp nhất cho các vị trí trống (Nguyễn Ngọc Quân, 2007, tr.93).

Tuyển chọn (Selection): là quá trình đánh giá các ứng viên theo nhiều khía cạnh khác nhau, để tìm những người phù hợp với các yêu cầu đặt ra trong số những người đã thu hút được trong quá trình tuyển mộ (Nguyễn Ngọc Quân, 2007, tr.105).

Trong suốt quá trình tuyển dụng này, những người làm nhân sự cố gắng để dự đoán ứng viên nào sẽ là ứng viên phù hợp nhất cho công việc và văn hóa doanh nghiệp. Việc tìm thấy và giữ chân các ứng viên có chất lượng là một công việc đầy thách thức.

*** Tuyển dụng truyền thống - Tuyển dụng dựa trên nhiệm vụ công việc**

Các tiêu chí tuyển dụng ứng viên theo phương pháp truyền thống được dựa trên thông tin thu thập được trong quá trình phân tích công việc. Quá trình phân tích công việc là một hoạt động nền tảng, là căn cứ để xây dựng các hoạt động quản trị nhân lực khác (như tuyển dụng, đào tạo phát triển, đánh giá thành tích và đãi ngộ). Theo quan điểm của Walker (1980), phân tích công việc có bốn mục tiêu bao gồm tại một

ví trí công việc cần xác định mọi người thường làm gì, mọi người nghĩ gì về trách nhiệm/bổn phận phải thực hiện, người thực hiện công việc hay quản lý trực tiếp cho rằng vị trí đó nên thực hiện những công việc gì, và trách nhiệm/bổn phận tại vị trí công việc đó trong tương lai nên làm gì để chuẩn bị cho sự thay đổi. Cách tiếp cận theo phương pháp phân tích công việc truyền thống nhấn mạnh vào lập kế hoạch cho sự thay đổi (Rothwell & Kazanas, 1994, 1998). Kết quả của quá trình phân tích công việc là bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc. Bản mô tả công việc mô tả các hoạt động hay trách nhiệm của công việc đó cần thực hiện. Bản tiêu chuẩn công việc mô tả chi tiết các yêu cầu cần có của người sẽ đảm nhận công việc đó, tuy nhiên đó chỉ là những yêu cầu tối thiểu để có thể thực hiện được công việc.

Điểm hạn chế của bản mô tả công việc là nó chỉ đề cập đến các hoạt động và trách nhiệm được cho là cần có và không mô tả rõ kết quả đầu ra của công việc đó là gì, và kết quả đó làm

thế nào đáp ứng được yêu cầu thành công của tổ chức. Một hạn chế khác của bản mô tả công việc truyền thống là nó nhanh chóng bị lỗi thời. Trong môi trường năng động hiện nay, các hoạt động của công việc luôn thay đổi. Tuy nhiên, bản mô tả công việc hiếm khi bắt kịp được với sự thay đổi trong yêu cầu của công việc. Do đó, nếu thực hiện tuyển dụng theo phương pháp truyền thống dựa trên các tiêu chí trong bản mô tả công việc để chọn lựa ứng viên thì doanh nghiệp đang tuyển dụng theo tiêu chí đã bị lỗi thời.

* **Tuyển dụng dựa trên năng lực**

Tuyển dụng dựa trên năng lực (Competency-based staffing) là quá trình tuyển mộ và tuyển chọn ứng viên dựa trên năng lực mà phù hợp với mục tiêu phát triển dài hạn của tổ chức, các năng lực đó bao gồm các kỹ năng, kiến thức, thuộc tính cá nhân, và những hành vi cần thiết để thực hiện công việc hiệu quả và giúp tổ chức đạt được các mục tiêu chiến lược đã đề ra (Lucia & Lespinger, 1999).

Bảng 1: So sánh phương pháp tuyển dụng truyền thống và tuyển dụng dựa trên năng lực

	Tuyển dụng truyền thống	Tuyển dụng dựa trên năng lực
Hoạt động tuyển mộ và tuyển chọn	- Xem xét nguồn tuyển mộ là bên trong hay bên ngoài tổ chức - Tìm kiếm ứng viên phù hợp với yêu cầu về con người sẽ đảm nhận công việc đó được xác định trong bản tiêu chuẩn công việc - Hoạt động tuyển dụng dựa trên giả định rằng các yêu cầu về kiến thức, kỹ năng, khả năng và các yêu cầu khác là tương đương với khả năng hoàn thành công việc được giao.	- Cố gắng xác định hình mẫu tuyển dụng dựa trên các hình mẫu của các cá nhân hoàn thành xuất sắc công việc trong quá khứ và tuyển mộ những ứng viên tương tự. - Việc ra quyết định tuyển chọn dựa trên khả năng điển hình về hoàn thành công việc hay có các minh chứng về kết quả công việc. - So sánh tài năng của ứng viên với các đặc điểm điển hình của một nhân viên xuất sắc hay thành công trong mỗi lĩnh vực hoạt động mà đã được xác định trong khung năng lực.

Nguồn: Dubois D.D, Rothwell W.J. (2004)

3. Thực tiễn ứng dụng khung năng lực trong quản trị nhân sự tại Việt Nam

Việc xây dựng và sử dụng khung năng lực trong quản lý, phát triển nguồn nhân lực còn là hoạt động mới mẻ ở Việt Nam. Hiện tại, khung năng lực bắt đầu được triển khai và sử dụng trong quản trị nhân lực ở cả hai khu vực là hành chính công và doanh nghiệp tại Việt Nam. Một số dự án xây dựng và triển khai khung năng lực trong khu vực hành chính công có sự hỗ trợ của đối tác nước ngoài như chương trình bồi dưỡng

chủ tịch UBND xã, phường, thị trấn do Dự án NAPA-SDC của Học viện Hành chính xây dựng trên cơ sở khung năng lực của chủ tịch UBND xã, phường, thị trấn được đánh giá cao và đã được sử dụng để giảng dạy trên toàn quốc. Khung năng lực của cán bộ làm công tác kế hoạch của tỉnh Ninh Thuận cũng là công cụ hữu hiệu để thiết kế các chương trình nâng cao năng lực cho cán bộ làm công tác không chỉ ở tỉnh Ninh Thuận mà còn ở các địa phương khác trên

cả nước. Dự án SEMLA của Bộ Tài nguyên và Môi trường cũng áp dụng khung năng lực để xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân lực của Bộ v.v...

Đối với khối doanh nghiệp, khung năng lực đã bước đầu được các doanh nghiệp lớn triển khai và áp dụng như tại tập đoàn VNPT đã ban hành “Khung năng lực chung cán bộ, nhân viên VNPT” nhằm giúp nhân viên hiểu rõ các yêu cầu năng lực của Tập đoàn đối với nhân viên VNPT; bước đầu phục vụ cho việc đào tạo và tự học tập nâng cao năng lực của nhân viên. Sau đó, sẽ phát triển để phục vụ công tác tuyển dụng, sử dụng, đánh giá và đãi ngộ nhân viên; đồng thời giúp cho lãnh đạo các cấp nâng cao trách nhiệm huấn luyện, bồi dưỡng, tạo cơ hội phát triển nghề nghiệp cho nhân viên. Lãnh đạo VP bank đã phê duyệt triển khai dự án Khung năng lực cốt lõi và Bộ Năng lực chuyên môn nghiệp vụ cho các Khối Kinh doanh trên toàn hệ thống. Tập đoàn FPT đã áp dụng bộ khung năng lực cốt lõi gồm 36 năng lực để có được sự phát triển nhân sự theo đúng định hướng, phục vụ cho mục tiêu kinh doanh, v.v... Thực tế cho thấy còn phần nhiều các doanh nghiệp khác tại Việt Nam chưa biết đến hoặc chưa thực hiện áp dụng khung năng lực trong quản trị nhân sự.

Việc khung năng lực bước đầu được ứng dụng trong quản trị nhân sự tại Việt Nam ghi nhận giúp đem lại lợi ích cũng như những thách thức. Trong bài viết này, tác giả xin tổng kết những lợi ích và thách thức trong hoạt động tuyển dụng nhân sự như sau:

3.1. Lợi ích của việc tuyển dụng dựa trên năng lực

Tăng khả năng tuyển được những người giỏi vì phương pháp này sẽ giúp xác định trước những năng lực cần thiết để đạt được thành tích cao trong công việc.

Giảm chi phí trong việc đầu tư phát triển nhân tố tương ứng: Tuyển dụng dựa trên năng lực đảm bảo các ứng viên được đánh giá trong quá trình tuyển chọn đều được dựa trên cùng một tiêu chí.

Giúp người tuyển dụng xác định năng lực có thể đào tạo: giúp người tuyển dụng có thể phân biệt giữa các năng lực có thể đào tạo và những

năng lực rất khó phát triển và phải đáp ứng ngay khi tuyển.

Định hướng kết quả: Phương pháp này giúp tập trung vào kết quả được kỳ vọng của một nhân viên điển hình thành công. Phương pháp này ít tập trung vào các năng lực mà có ít kết nối với kết quả kỳ vọng.

Không phân biệt đối xử: Phương pháp này khuyến khích các nhà quản trị phải xác định rõ kết quả công việc kỳ vọng và tìm kiếm các cá nhân có thể đạt được kết quả này mà cần không cần xét tới các yếu tố như độ tuổi, chủng tộc, giới tính, tôn giáo, và các yêu cầu khác mà ảnh hưởng ít hay không ảnh hưởng tới khả năng thực hiện nhiệm vụ của họ.

3.3. Thách thức của việc sử dụng phương pháp tuyển dụng dựa trên năng lực

Tuyển dụng dựa trên năng lực yêu cầu phải thực hiện quy trình phân tích công việc một cách nghiêm túc. Các chuyên gia nhân sự phải xác định rõ kết quả đầu ra của công việc và đảm bảo độ chính xác. Việc xác định năng lực và xây dựng mô hình năng lực cũng yêu cầu sự cam kết về thời gian và các nguồn lực khác. Nhiều tổ chức không thể hay không sẵn sàng đầu tư vào những nguồn lực này.

Phương pháp này không thích hợp cho việc tuyển dụng các ứng viên không yêu cầu kỹ năng hay các yêu cầu ít kỹ năng.

Chi phí tuyển dụng có thể tăng do chi phí quảng cáo tăng vì tuyển dụng dựa trên năng lực sẽ cần đưa thêm nhiều thông tin như thông tin về công việc và yêu cầu về ứng viên.

Tuyển dụng dựa trên năng lực sẽ yêu cầu các nhà quản trị, nhà tuyển dụng chuyên nghiệp phải đầu tư nhiều thời gian hơn trong việc phỏng vấn và đánh giá ứng viên.

Dựa trên những lợi ích và những thách thức chính khi triển khai và sử dụng khung năng lực và ứng dụng trong quản trị nhân sự, tác giả xin đề xuất một số điều kiện khi áp dụng để các doanh nghiệp Việt Nam cân nhắc khi thực hiện áp dụng.

3.3. Điều kiện áp dụng tuyển dụng dựa trên năng lực

Ứng viên được tuyển dụng đảm nhận việc hoàn thành công việc mang tầm quan trọng đối

với tổ chức. Như vậy các tiêu chí tuyển dụng sẽ hướng nhiều hơn vào năng lực để có thể tìm thấy người tài và phù hợp với định hướng phát triển nhân lực của tổ chức.

Tổ chức đang tìm kiếm những vị trí quản lý và lãnh đạo vì chỉ những vị trí này các yêu cầu về năng lực mới phức tạp và cần các ứng viên sở hữu những nhóm năng lực quan trọng để hoàn thành nhiệm vụ và trách nhiệm công việc được giao.

Nhà quản trị phải cam kết đầu tư vào các nguồn lực cần thiết để triển khai quá trình tuyển dụng dựa trên năng lực, không nên thực hiện nửa vời sẽ không đạt được kết quả như mong muốn.

Phương pháp này là cần thiết áp dụng để tìm kiếm những cá nhân xuất sắc đối với các công việc và vị trí đòi hỏi chuyên môn sâu trong môi trường làm việc khắc nghiệt.

4. Kết luận

Một hệ thống tuyển dụng hiệu quả là một hệ thống có thể xác định chính xác các ứng viên tiềm năng mà phù hợp với công việc và có khả

năng hoàn thành công việc xuất sắc nhằm đạt tới mục tiêu của tổ chức. Muốn xác định được các cá nhân xuất sắc này các tổ chức/doanh nghiệp cần xây dựng và phát triển một công cụ tuyển dụng đạt được hiệu quả về chi phí và đáp ứng được mục tiêu của tổ chức. Tuyển dụng dựa trên năng lực là một phương pháp tuyển dụng mới. Các tiêu chí tuyển dụng được dựa trên các năng lực cần thiết để đạt được thành tích cao trong công việc. Các năng lực này được xây dựng dựa trên bộ khung năng lực về tất cả các vị trí trong doanh nghiệp và được xác định dựa trên một hình mẫu điển hình các cá nhân xuất sắc có thể hoàn thành tốt công việc. Để áp dụng phương pháp tuyển dụng dựa trên năng lực thành công, các tổ chức cần hiểu rõ về lợi ích cũng như thách thức và điều kiện khi áp dụng phương pháp này. Việc hiểu rõ và áp dụng một cách có hệ thống là nền tảng cơ bản cho việc áp dụng một công cụ mới thành công. Tuyển dụng dựa trên năng lực hứa hẹn sẽ là một công cụ hiệu quả để tạo ra lợi thế cạnh tranh cho tổ chức.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1]. Careerbuilder.(08.05.2013). *More than half of companies in the top ten World Economies have been affected by a bad hire, according to CareerBuilder Survey*. Truy cập ngày 10/12/2016 từ <http://www.careerbuilder.com/share/aboutus/pressreleasesdetail.aspx?ed=12/31/2013&id=pr757&sd=5/8/2013>
- [2]. Dubois D.D, Rothwell W.J. (2004). *Competency-Based Human Resource Management*. NXB Davies-Black
- [3]. Lê Quân.(2015). Báo cáo thực trạng quản trị nhân sự tại doanh nghiệp Việt Nam 2012. *Lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam*. NXB Đại học Quốc gia Hà Nội
- [4]. Lucia, A. D., & Lepsinger, R.. (1999). *The art and science of competency models: Pinpointing critical success factors in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- [5]. Nguyễn Ngọc Quân, Nguyễn Văn Điềm. (2007). *Giáo trình quản trị nhân lực*. NXB Đại học Kinh tế Quốc Dân.
- [6]. Rothwell, William J., & Kazanas, H. C. (1994). *Planning and managing human resources: Strategic planning for personnel management* (Rev. ed.). Amherst, MA: Human Resource Development Press.
- [7]. Rothwell, William J., & Kazanas, H. C. (1998). *Mastering the instructional design process: A systematic approach* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- [8]. Walker, J. (1980). *Human resource planning*. New York: McGraw-Hill.

Thông tin tác giả:

Dương Thị Hoài Nhung, Thạc sĩ

- Đơn vị công tác: Khoa QTKD - Trường Đại học Ngoại thương

- Địa chỉ email: nhungdth@ftu.edu.vn

Ngày nhận bài: 19/12/2016

Ngày nhận bản sửa: 24/02/2017

Ngày duyệt đăng: 10/03/2017