

VẬN DỤNG MÔ HÌNH NĂNG LỰC TRONG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

TS. Nguyễn Vĩnh Giang
Đại học Kinh tế Quốc dân
Email: gignnl@gmail.com

Mô hình năng lực là một tập hợp các kiến thức, kỹ năng, phẩm chất cần thiết của cá nhân ở các vị trí, cấp độ quản lý và trong những môi trường cụ thể khác nhau. Có rất nhiều mô hình năng lực được nhiều tác giả xây dựng và ứng dụng trong quản trị. Trong phạm vi bài viết này, chúng tôi muốn giới thiệu một số mô hình năng lực và bàn luận về việc vận dụng các mô hình này trong quản trị nguồn nhân lực ngày càng hoàn thiện và hiệu quả.

Từ khóa: Năng lực; mô hình năng lực; xây dựng và vận dụng mô hình năng lực; quản trị nguồn nhân lực

1. Khái quát về mô hình năng lực

Các nhà khoa học và hoạch định chính sách đã nghiên cứu rất nhiều về năng lực cần thiết của cán bộ quản lý đảm nhận những công việc ở những cấp độ, lĩnh vực khác nhau. Các tập hợp năng lực cần thiết (hay các mô hình năng lực) ngày nay đã được tiếp cận, xây dựng, phát triển và được sử dụng rộng rãi trong các tổ chức ở nhiều quốc gia khác nhau. Hệ thống chất lượng quốc gia về đào tạo nghề nghiệp (National Vocational Qualifications - NVQs) ở Anh và xứ Wales, hay Hội đồng đào tạo quốc gia Australia về đào tạo (National Training Board - NTB) cũng đã xây dựng các tiêu chuẩn năng lực trong quản lý. Ở Mỹ cũng có Hội đồng thư ký về những kỹ năng cần thiết phải đạt được (the Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills - SCANS) cũng đề xuất những tiêu chuẩn kỹ năng quốc gia (the National Skills Standards) cho hoạt động quản lý và cán bộ quản lý... Đó là những ví dụ điển hình về mô hình năng lực đã được xây dựng và ứng dụng trong quản trị nói chung và quản trị nhân lực nói riêng. Để hiểu bản chất các mô hình năng lực chúng ta hãy xem xét một số quan niệm về năng lực và mô hình năng lực.

2. Khái niệm cơ bản và một số mô hình năng

lực phổ biến

2.1. Khái niệm năng lực và mô hình năng lực

Năng lực được định nghĩa theo rất nhiều cách khác nhau, nhưng được hiểu một cách tương đối thống nhất là: **năng lực được xem như những phẩm chất tiềm năng của một cá nhân**. Điều đó cũng có nghĩa là, năng lực là tổng hợp kiến thức, kỹ năng, đặc điểm của cá nhân về mọi mặt và được hình thành, tích lũy phát triển trong cuộc đời của cá nhân. Biểu hiện rõ nhất của năng lực cá nhân là việc giải quyết những vấn đề trong cuộc sống và khả năng thực hiện công việc của cá nhân. Cũng cần hiểu về năng lực tiềm tàng và năng lực thực tế của cá nhân con người. Năng lực tiềm tàng là những tiềm năng mà người đó tích lũy được và còn có thể tích lũy được trong tương lai. Năng lực thực tế được thể hiện bằng kết quả giải quyết những vấn đề trong cuộc sống và công việc, qua kết quả thực hiện công việc hiện tại. Ở cách phân loại khác, năng lực được tổng hợp bởi năng lực chuyên môn, năng lực quản lý và năng lực hành vi. Năng lực chuyên môn là toàn bộ những hiểu biết về lĩnh vực nghề nghiệp, chuyên môn kỹ thuật nào đó và kỹ năng vận dụng thực hiện giải quyết công việc chuyên môn. Năng lực quản lý là những hiểu biết và kỹ năng trong quản

lý gồm: tư duy, tầm nhìn, xây dựng chiến lược, giải quyết vấn đề, quản lý thời gian, giao tiếp... Năng lực hành vi là những yêu cầu về cách ứng xử trong khi làm việc: mối quan hệ với người khác, khả năng hợp tác, khuyến khích, tính kỷ luật, trách nhiệm... Tập hợp các năng lực đó được hiểu là mô hình năng lực. Như vậy, **mô hình năng lực là một tập hợp các phẩm chất tiềm tàng về kiến thức, kỹ năng, đặc điểm của cá nhân cần thiết đáp ứng yêu cầu của công việc, nghề nghiệp, lĩnh vực, cấp độ quản lý...**

Các năng lực này được xây dựng tùy thuộc vào bối cảnh, môi trường, lĩnh vực, vị trí và ở những thời điểm khác nhau. Điều này có nghĩa là các năng lực cần thiết mà tổ chức mong muốn ở người lao động luôn bị chi phối bởi bối cảnh cụ thể - môi trường tổ chức, và vị trí cụ thể trong tổ chức. Ngày nay, môi trường, khoa học công nghệ - giáo dục, học tập và mức độ toàn cầu hóa liên tục phát triển đòi hỏi mỗi tổ chức trong những bối cảnh, giai đoạn khác nhau phải xác định được tập hợp các năng lực cần thiết về công việc, nhiệm vụ, và các vai trò phù hợp cho mỗi vị trí qua từng thời kỳ phát triển của tổ chức.

2.2 Một số mô hình năng lực phổ biến

Hai nghiên cứu về những kỹ năng mà các tổ chức mong muốn được Bộ lao động Mỹ tài trợ: Một là cho Hiệp hội những người làm công tác đào tạo và phát triển Mỹ (American Society for Training and Development

ASTD) do các tác giả Carnevale, Gainer, and Meltzer, thực hiện năm 1990. Đồng thời, Hội đồng thư ký về những kỹ năng cần thiết phải đạt được (SCANS, 1991) cũng nghiên cứu về vấn đề này. Hai nghiên cứu này đã hình thành mô hình về những kỹ năng mà các tổ chức mong muốn. Mô hình năng lực này là tập hợp những kỹ năng gồm các nhóm kỹ năng cốt lõi có thể sử dụng ở những môi trường và điều kiện khác nhau với những kiến thức, trình độ, và kỹ năng “mềm” được đòi hỏi bởi công việc. Những kỹ năng này là cần thiết cho tất cả các cấp độ làm việc và trình độ giáo dục khác nhau. Mô hình này gồm 16 kỹ năng khác nhau được phân thành 6 nhóm (Xem Bảng 1).

Một trong những mô hình năng lực của nhà quản lý được nghiên cứu rất công phu từ những năm đầu thập kỷ 80 là của Boyatzis (1). Theo ông, các năng lực của nhà quản lý cần thiết gồm 5 nhóm năng lực cơ bản bao gồm 18 kỹ năng cụ thể được trình bày ở bảng 2. Không những Boyatzis đề xuất những năng lực kể trên, mà còn phân biệt sự khác và giống nhau của các năng lực này đối với những nhà quản lý trong lĩnh vực kinh doanh và quản lý công ở những cấp độ quản lý khác nhau. Mô hình của Boyatzis đã được ứng dụng rất hữu ích trong những nghiên cứu về năng lực quản lý, giáo dục, đào tạo, phát triển quản lý, được các nhà nghiên cứu tham khảo và phát triển theo những cách nhìn và dưới nhiều góc độ khác nhau.

Bảng 1: Mô hình 16 kỹ năng cốt lõi

Nhóm năng lực	Các kỹ năng cần thiết
(1) Kỹ năng về năng lực cơ bản	- Đọc- Viết- Tính toán
(2) Kỹ năng truyền đạt	- Nói- Nghe
(3) Kỹ năng về mức độ đáp ứng	- Giải quyết vấn đề- Tư duy sáng tạo
(4) Kỹ năng phát triển	- Tự trọng- Động viên- Xác định mục tiêu- Xác lập sự nghiệp
(5) Kỹ năng quan hệ con người	- Quan hệ qua lại giữa các cá nhân - Làm việc nhóm - Đàm phán
(6) Kỹ năng tác động, ảnh hưởng	- Hiểu biết văn hoá tổ chức - Lãnh đạo tập thể.

Nguồn: Carnevale, A.P; Gainer, L.J; and Meltzer.A.S (1990), Workplace Basics: The Essential Skills Employers Want, San Francisco: Jossey – Bass.

Bảng 2: Các năng lực cần thiết của nhà quản lý

Nhóm năng lực	Các kỹ năng cần thiết
(1) Xác định mục tiêu và hành động	- Định hướng hiệu suất - Chủ động hành động - Sử dụng các khái niệm để nghiên cứu những ảnh hưởng
(2) Lãnh đạo	- Tự tin - Khả năng nói - Tư duy logic - Khái quát hoá
(3) Quản trị nguồn nhân lực	- Sử dụng quyền lực xã hội - Quan tâm tích cực đến con người - Quản lý nhóm - Tự đánh giá đúng đắn
(4) Chỉ đạo hoạt động của cấp dưới:	- Phát triển nhân viên dưới quyền - Sử dụng quyền lực - Không gò bó
(5) Quan tâm đến những người xung quanh	- Tự chủ - Nhận thức khách quan - Khả năng thích ứng và chịu đựng - Quan tâm và gần gũi mọi người.

Nguồn: Boyatzis, R.E.(1982), *The Competent Manager*, John Wiley and Sons, New York, NY

Sau Boyatzis, Wetten and Cameron (1993) cũng đã xây dựng một mô hình về nhà quản lý thành công. Hai ông đã rút ra 10 kỹ năng quan trọng nhất trong 60 kỹ năng quản lý hiệu quả sau khi đã phỏng vấn 402 nhà quản trị rất thành công trong quản trị kinh doanh và quản lý công (5).

Wetten and Cameron cho rằng, không có sự phân biệt rõ ràng về năng lực cho các nhà quản lý công và quản trị kinh doanh. Tuy nhiên, mô hình này được áp dụng trước tiên và có hiệu quả trong lĩnh vực kinh doanh do đánh giá kết quả hoạt động trong kinh doanh tương đối chính xác, cụ thể. Trong lĩnh vực công, nghiên cứu đến đào tạo và phát triển nhà quản lý và lãnh đạo ở Úc, (Morley & Vilkinas, 1997) đã tổng kết được 16 đặc tính xác định năng lực cho những nhà lãnh đạo trong khu vực công như sau (3).

Như vậy, thấy rằng, có rất nhiều mô hình mà một số mô hình phổ biến nêu trên có cách nhìn nhận và đánh giá mức độ về các năng lực, kỹ năng; có những chức năng giống nhau nhưng cũng có những chức năng khác nhau. Nhưng về cơ bản, các tác giả đều thống nhất ở những năng lực cốt lõi cần thiết quan trọng đối với hoạt động quản lý và nhà quản lý là: Tầm nhìn và sứ mệnh; khả năng xác định chiến lược; năng lực trí tuệ tư duy; kỹ năng quan hệ khuyến khích người khác; tổ chức, phát triển nhóm; và khả năng giao tiếp..

3. Xây dựng và phát triển mô hình năng lực

Như trên đã nói, các mô hình năng lực của các tác giả có khác nhau về những năng lực cụ thể cần thiết đối với các nhà quản lý ở lĩnh vực, cấp độ, và công việc khác nhau, tuy nhiên, về phương pháp và cách

Bảng 3: Những kỹ năng quan trọng trong quản lý

(1) Tầm nhìn và xác định mục tiêu	(6) Truyền đạt bằng lời nói
(2) Tự nhận thức	(7) Ủy quyền
(3) Xác định và giải quyết vấn đề	(8) Động viên và ảnh hưởng tới những người khác
(4) Ra quyết định cá nhân	(9) Phát triển nhóm làm việc
(5) Quản lý thời gian và sự căng thẳng (stress)	(10) Quản lý xung đột.

Nguồn: Whetten, D.A and Cameron, K.S. (1993); *Developing Management Skills: Managing Conflict*, Harper Collins, New York, NY

Bảng 4: Năng lực cần thiết cho nhà quản lý trong khu vực công

(1) Tâm nhìn và sứ mạng	(5) Quản lý nguồn lực.	(9) Quản lý con người	(13) Thực hiện
(2) Xác định Chiến lược	(6) Giải quyết sự phức tạp	(10) Quan hệ với các quá trình chính trị	(14) Các kỹ năng quan hệ qua lại giữa các cá nhân
(3) Xây dựng chính sách	(7) Năng lực trí tuệ, tư duy	(11) Các đặc tính cá nhân, đặc biệt là tự quản	(15) Tính trách nhiệm
(4) Quan hệ công chúng, cộng đồng	(8) Quản lý sự thay đổi	(12) Truyền đạt	(16) Thành tựu

Nguồn: Morley, K. & Vilkinas, T. (1997); Public sector executive development in Australia: 2000 and beyond International Journal of Public Sector Management. Vol. 10 No.6. P 401 – 416

thức tiến hành xây dựng và phát triển các mô hình năng lực thường tiến hành qua các bước sau (6):

Bước 1: Xác định tầm nhìn, sứ mạng, và mục tiêu của tổ chức.

Đó là những mong muốn phác thảo về hình ảnh tương lai của tổ chức trong một thời điểm nhất định. Thường được biểu hiện bằng một câu văn súc tích chỉ ra triết lý và sức mạnh cốt lõi, mô tả sản phẩm, dịch vụ và viễn cảnh tươi sáng của tổ chức, chỉ rõ những kết quả cần đạt được trong thời kỳ tương lai nhất định.

Bước 2: Xác định các quá trình, hệ thống, thủ tục nội bộ

Để đạt đến các tầm nhìn, sứ mạng và mục tiêu chiến lược đã được xác định cần phải xây dựng quy trình, quy định, thủ tục, cách thức hoạt động của tổ chức nói chung và kế hoạch chương trình hành động của các bộ phận và các vị trí cá nhân nói riêng.

Bước 3: Xác định các năng lực cần thiết

Đó là việc xác định các năng lực cần thiết đòi hỏi cho từng cấp độ quản lý, chuyên môn kỹ thuật và công việc cụ thể. Thường phải xử lý một cách có hệ thống ba khía cạnh sau: - xác định các năng lực - phát triển các năng lực - và đánh giá năng lực. Để xác định được các năng lực, cần nghiên cứu các kết quả thực hiện công việc. Từ những kết quả này, xác định vai trò của người tạo ra các kết quả. Đó là một tập hợp các hành vi mong muốn về nghĩa vụ và vị trí công việc của người đó.

Bước 4: Xác định những hạn chế thiếu hụt về năng lực và xây dựng kế hoạch phát triển năng lực cho cá nhân và của tổ chức.

Ở bước này, cần phân tích đánh giá năng lực thực tế của người thực hiện so với tập hợp những năng lực mong muốn của vị trí công việc người đó đảm nhiệm. Rút ra những năng lực đã đáp ứng được, những năng lực còn thiếu và hạn chế. Từ đó xây dựng các kế hoạch đào tạo, phát triển năng lực cho các cá nhân và của tổ chức.

Bước 5: Xây dựng kế hoạch phát triển nguồn nhân lực của tổ chức.

Tập hợp các kế hoạch đào tạo và phát triển của các cá nhân, bộ phận để xây dựng kế hoạch phát triển nguồn nhân lực của tổ chức theo thời gian ngắn, trung và dài hạn.

Vận dụng mô hình năng lực trong quản trị nguồn nhân lực

Các mô hình năng lực nêu trên là kết quả của các nhà khoa học và các nhà hoạch định chính sách qua nghiên cứu và thực tiễn đã đúc rút tổng hợp xây dựng nên. Tuy nhiên việc vận dụng các mô hình này vào quản trị và quản trị nguồn nhân lực lại là vấn đề khác. Cần phải có sự vận dụng linh hoạt sáng tạo trong môi trường, điều kiện, hoàn cảnh cụ thể. Điều đó, đòi hỏi các nhà quản lý phải nghiên cứu kỹ và xác định được những năng lực cơ bản cho từng lĩnh vực, từng tổ chức, từng cấp độ quản lý, từng vị trí công việc. Do vậy, khi vận dụng mô hình năng lực

trong quản trị nguồn nhân lực cần chú ý một số điểm như sau:

Thứ nhất, mô hình năng lực là một công cụ quản lý rất hữu ích được sử dụng trong mọi hoạt động của quản trị nguồn nhân lực. Tuy nhiên, ở đây, chỉ tập trung phân tích một số hoạt động quản trị nguồn nhân lực chủ yếu cơ bản sau: Trước hết, trên cơ sở mô hình năng lực người ta có thể xác định nhiệm vụ, trách nhiệm, yêu cầu về kiến thức kỹ năng, trình độ, kinh nghiệm và tiêu chuẩn thực hiện công việc cần thiết của người đảm nhiệm trong quá trình *phân tích công việc* cho từng vị trí, từng cấp quản lý trong tổ chức. Từ những yêu cầu về năng lực, công việc ở từng vị trí mà hoạch định sắp xếp, bố trí nhân lực cho từng bộ phận, các bộ phận và xây dựng *kế hoạch nhân lực* cho từng thời kỳ. Mặt khác, mô hình năng lực còn là cơ sở để xây dựng những tiêu chuẩn để các nhà *tuyển dụng* dựa vào đó lựa chọn được các ứng viên phù hợp cho vị trí công việc, tiết kiệm thời gian, chi phí và đảm bảo chất lượng đội ngũ nhân lực, tạo lợi thế cạnh tranh nhân lực và quyết định hoạt động sản xuất kinh doanh hiệu quả. Hơn nữa, chính trên cơ sở những năng lực chuẩn hóa đó có thể so sánh, kiểm định, *đánh giá năng lực* thực tế của đội ngũ nhân lực, cho thấy kiến thức kỹ năng trình độ thực tế của nhân viên đã đáp ứng được mức độ yêu cầu công việc như thế nào, thấy được những kết quả, tích cực, những hạn chế về kiến thức, kỹ năng, hành vi, thái độ trong quá trình thực hiện công việc. Từ đó, xây dựng được *kế hoạch đào tạo* cho nhân viên về những thiếu hụt hạn chế của họ cả về trình độ chuyên môn kỹ thuật cũng như các phẩm chất thái độ làm việc. Cũng từ mô hình năng lực có thể *phát hiện những nhân tài* trong quá trình hoạt động để có thể *đề bạt, sử dụng* họ một cách hiệu quả, tạo nhiều lợi thế cho tổ chức,...

Thứ hai, mô hình năng lực rất đa dạng, gồm những tập hợp năng lực theo quan niệm và nghiên cứu mang tính khái quát chung, cơ bản cho những cấp độ, chức năng chung chứ không thể cụ thể hóa chi tiết cho từng vị trí, cấp độ, lĩnh vực, công việc ở từng vị trí trong mọi tổ chức được. Vì vậy, điều quan trọng để áp dụng mô hình năng lực có hiệu quả là phải xác định được một tập hợp cụ thể các năng lực một cách chi tiết, có cơ sở khoa học, và phù hợp với bối cảnh thực tế của tổ chức và môi trường, đặc biệt

là trong điều kiện phát triển kinh tế xã hội của nước ta. Không thể vận dụng một cách máy móc các mô hình năng lực mặc dù chúng rất nổi tiếng và phổ biến ở nhiều nước và nhiều tổ chức trên thế giới

Thứ ba, thế giới chuyển động và thay đổi không ngừng trên mọi phương diện của đời sống kinh tế văn hóa xã hội. Nếu những nước đang và chậm phát triển cứ tự nhiên cứ và phát triển tuân tự theo quy trình vận động mà các nước đã phát triển đi qua, thì khoảng cách chênh lệch về mọi mặt giữa hai nhóm này với những nước đã phát triển ngày càng tăng lên. Vì thế, cần tiếp thu đón đầu và vận dụng linh hoạt trong mọi lĩnh vực, đối với mô hình năng lực cũng cần phải được cập nhật thường xuyên để tiếp thu những thay đổi cải tiến mới và vận dụng phù hợp trong điều kiện của nước ta.

Thứ tư, mô hình năng lực là tập hợp những năng lực mà tổ chức mong muốn đòi hỏi ở người nhân viên của mình để thực hiện một cách hiệu quả tầm nhìn, sứ mệnh, mục tiêu của tổ chức. Nhưng năng lực thực tế và tiềm năng của từng nhân viên và của nguồn nhân lực thì phụ thuộc mức độ nhận thức, rèn luyện, học tập, các phẩm chất và ý thức tiên thủ của mỗi người và tập thể... Điều đó đòi hỏi các nhà quản lý vĩ mô và vi mô luôn có kế hoạch đào tạo, phát triển và tạo điều kiện để nâng cao năng lực thực tế của mỗi cá nhân và nguồn nhân lực tổ chức và xã hội. Đó là điều quyết định của việc vận dụng mô hình năng lực có hiệu quả hay không.

Thứ năm, như ta thấy, điều quan trọng khi vận dụng mô hình năng lực trong quản trị nguồn nhân lực là xây dựng được bộ tiêu chí chuẩn cho mỗi cấp độ quản lý, đối tượng, lĩnh vực, công việc... vì vậy, đội ngũ chuyên gia tiến hành xây dựng và tổ chức thực hiện cần phải am hiểu chuyên môn, có năng lực, trách nhiệm và được sự quan tâm, ủng hộ từ các cấp lãnh đạo của tổ chức mới có thể xây dựng và thực hiện thành công và hiệu quả. Tuy nhiên, hiện nay, đa số các nhà lãnh đạo quản lý tổ chức còn hiểu biết hạn chế và chưa quan tâm đầy đủ về quản trị nhân lực nói chung và mô hình năng lực nhân viên nói riêng. Thậm chí một số cán bộ trong bộ phận quản trị nhân lực không phải là cán bộ được đào tạo về chuyên ngành này, nên việc hiểu biết và thực hiện hoạt động quản trị nhân lực nói chung và xây

dựng mô hình năng lực nói riêng rất khó tiến hành có hiệu quả được. Vì vậy, để vận dụng mô hình năng lực trong tổ chức thành công thì trước hết, cán bộ lãnh đạo và cán bộ quản lý phải được đào tạo, bồi dưỡng về quản trị nhân lực để đảm bảo cho việc xây dựng và thực hiện mô hình năng lực được hoàn thiện và ngày càng hiệu quả.

Cuối cùng, điều quyết định trong việc vận dụng mô hình năng lực trong quản trị nguồn nhân lực lại phụ thuộc vào chính năng lực và sự linh hoạt, sáng tạo của tổ chức nói chung và đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý cũng như những chuyên gia đảm nhận xây dựng và tổ chức thực hiện mô hình năng lực trong tổ chức nói riêng

Kết luận

Mô hình năng lực là tập hợp những kiến thức kỹ năng phẩm chất cần thiết cho mỗi cấp độ quản lý, lĩnh vực, công việc, vị trí làm việc trong một tổ chức. Nhiều nhà nghiên cứu lý luận và thực tiễn đã đề xuất những mô hình năng lực cơ bản có những

điểm chung và cả những nét riêng. Tuy nhiên việc vận dụng mô hình năng lực trong hoạt động quản trị nguồn nhân lực trong tổ chức cần sự hiểu biết, quan tâm, ủng hộ của cán bộ lãnh đạo, quản lý, và sự vận dụng linh hoạt, trách nhiệm của cán bộ chuyên trách quản trị nhân lực. Điều quan trọng là trên cơ sở mô hình khái quát, xây dựng được bộ tiêu chí năng lực chi tiết cụ thể cho từng vị trí, cấp độ, lĩnh vực, công việc. Việc xây dựng và thực hiện mô hình năng lực cũng cần được cập nhật và cải tiến thường xuyên cho phù hợp với môi trường, hoàn cảnh và sự tiến bộ không ngừng của khoa học kỹ thuật, biến động kinh tế thế giới và thực tiễn nước ta. Hy vọng rằng việc vận dụng mô hình năng lực trong các tổ chức doanh nghiệp ngày càng phổ biến và hiệu quả góp phần cho các tổ chức, doanh nghiệp nước ta hoạt động sản xuất kinh doanh, phục vụ ngày càng thành công. □

Tài liệu tham khảo:

1. Boyatzis, R.E.(1982), *The Competent Manager*, John Wiley and Sons, New York, NY.
2. Carnevale, A.P; Gainer, L.J; and Meltzer.A.S (1990), *Workplace Basics: The Essential Skills Employers Want*, San Francisco: Jossey – Bass.
3. Morley, K. & Vilkinas,T. (1997); *Public sector executive development in Australia: 2000 and beyond* International Journal of Public Sector Management. Vol. 10 No.6. P 401 – 416.
4. Secretarys Commission on Achieving Necessary Skills.(1991), *What Work Requires of Schools: A SCANS Report for America 2000*. Washington, DC: U.S Department of Labor.
5. Whetten, D.A and Cameron, K.S. (1993); *Developing Management Skills: Managing Conflict*, Harper Collins, New York, NY.
6. Nguyễn Hữu Lam; *Mô hình năng lực trong giáo dục, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực* , trang web: <http://www.cemad.ueh.edu.vn>.
7. Từ điển năng lực; Website: www.triviet.wordpress.com.