



Original Article

Implementation of a Competence Framework to Evaluate Middle Management: A Case Study of the DOJI Gemstone Jewelry Group

Do Vu Phuong Anh*

*DOJI Gemstone Jewelry Group,
DOJI Tower, No. 5 Le Duan Str., Ba Dinh Dist., Hanoi, Vietnam*

Received 19 August 2019

Revised 24 September 2019; Accepted 24 September 2019

Abstract: This research presents how the theory of a competence framework is applied to evaluate middle management in the DOJI Gemstone Jewelry Group (DOJI Group). By using in-depth interviews and a questionnaire-based survey, it is indicated that the middle management at the DOJI Group well satisfied the majority of competencies in terms of professionalism, executive management, and personal development. However, some competencies should be further improved including time management, training and leadership, innovation and learning. Solutions are proposed for the DOJI Group and other private enterprises in Vietnam in assessing and developing middle management.

Keywords: Competence, middle management, evaluation.

* Corresponding author.

E-mail address: dvphuonganh@gmail.com

<https://doi.org/10.25073/2588-1108/vnueab.4251>



Ứng dụng khung năng lực đánh giá quản lý cấp trung Nghiên cứu trường hợp Tập đoàn Vàng bạc Đá quý DOJI

Đỗ Vũ Phương Anh*

*Tập đoàn Vàng bạc Đá quý DOJI, Tòa nhà DOJI Tower,
số 5 Lê Duẩn, Ba Đình, Hà Nội, Việt Nam*

Nhận ngày 19 tháng 8 năm 2019

Chỉnh sửa ngày 24 tháng 9 năm 2019; Chấp nhận đăng ngày 24 tháng 9 năm 2019

Tóm tắt: Bài viết trình bày việc áp dụng lý thuyết về khung năng lực để đánh giá mức độ đáp ứng năng lực của quản lý cấp trung tại Tập đoàn Vàng bạc Đá quý DOJI (gọi tắt là Tập đoàn DOJI). Bằng việc sử dụng phương pháp phỏng vấn sâu và khảo sát qua phiếu điều tra, kết quả nghiên cứu cho thấy đội ngũ quản lý cấp trung tại Tập đoàn DOJI đã đáp ứng tốt hầu hết các năng lực thuộc các nhóm về chuyên môn nghiệp vụ, năng lực quản lý điều hành cũng như năng lực phát triển cá nhân. Tuy nhiên, một số năng lực cần tiếp tục cải thiện gồm quản lý thời gian, đào tạo và dẫn dắt cấp dưới, đổi mới và học hỏi. Bài viết đề xuất một số giải pháp cho Tập đoàn DOJI và các doanh nghiệp tư nhân khác tại Việt Nam trong công tác đánh giá và phát triển đội ngũ quản lý cấp trung.

Từ khóa: Khung năng lực, quản lý cấp trung, đánh giá.

1. Giới thiệu

Quản lý cấp trung là một bộ phận quan trọng trong doanh nghiệp, có trách nhiệm thực hiện các mục tiêu được thiết lập bởi các quản lý cấp cao. Do đó, việc nâng cao năng lực của quản lý cấp trung có ý nghĩa sống còn đối với các doanh nghiệp trong bối cảnh hiện nay.

Tập đoàn Vàng bạc Đá quý DOJI, tiền thân là Công ty Phát triển Công nghệ và Thương mại TTD được thành lập ngày 28/07/1994, là một trong những doanh nghiệp tư nhân lớn nhất Việt Nam trong lĩnh vực vàng bạc đá quý. Vào thập niên 1990, DOJI đã đi tiên phong trong

hoạt động chuyên sâu về khai thác đá quý, chế tác cắt mài và xuất khẩu đá quý ra thị trường quốc tế, vốn là một lĩnh vực mới ở Việt Nam tại thời điểm đó. Đến nay, DOJI có tổng vốn điều lệ đạt 2.000 tỷ đồng, tổng tài sản 10.000 tỷ đồng và tổng số nhân viên gần 2.000 người. Đội ngũ quản lý cấp trung trong DOJI được phân quyền lớn và đảm trách các nhiệm vụ quan trọng, là nhân sự chủ chốt bên cạnh ban lãnh đạo cấp cao. Sự lớn mạnh về lượng và chất của đội ngũ này đã góp phần vào sự tiên phong và thành công của Tập đoàn. Các quản lý cấp trung của DOJI có năng lực chuyên môn nghiệp vụ (theo đặc thù công việc) tốt, có phẩm chất, thái độ phù hợp với công việc cũng như phù hợp với giá trị văn hóa cốt lõi của Tập đoàn, có năng lực xác định mục tiêu trong công việc và năng lực

* Tác giả liên hệ.

Địa chỉ email: dvphuonganh@gmail.com

<https://doi.org/10.25073/2588-1108/vnueab.4251>

quản lý chất lượng công việc (năng lực hướng mục tiêu và kết quả công việc). Tuy nhiên, để có được các giải pháp hiệu quả nhằm phát triển đội ngũ quản lý cấp trung, cần có sự đánh giá một cách khách quan, khoa học về năng lực của đội ngũ này.

Ứng dụng khung năng lực trong đánh giá nhân sự đang là xu thế phổ biến trên thế giới. Vì vậy, bài viết này trình bày kết quả nghiên cứu ứng dụng lý thuyết về khung năng lực để đánh giá mức độ đáp ứng năng lực của quản lý cấp trung trong doanh nghiệp với nghiên cứu trường hợp là Tập đoàn Vàng bạc Đá quý DOJI.

2. Cơ sở lý thuyết về năng lực và khung năng lực quản lý cấp trung

2.1. Năng lực quản lý cấp trung

Theo quan điểm của các nhà tâm lý học, năng lực là tổng hợp các đặc điểm, thuộc tính tâm lý của cá nhân phù hợp với yêu cầu đặc trưng của một hoạt động nhất định nhằm đảm bảo cho hoạt động đó đạt hiệu quả cao. Theo Chung-Herrera và cộng sự (2003), năng lực của lãnh đạo, quản lý bao gồm các kiến thức, kỹ năng và thái độ cần thiết đối với các cá nhân ở vị trí lãnh đạo, quản lý trong tổ chức [1].

Do đó, có thể hiểu năng lực quản lý cấp trung bao gồm các kiến thức, kỹ năng và thái độ có liên quan chặt chẽ với nhau mà quản lý cấp trung sở hữu, có thể ảnh hưởng lớn tới khả năng hoàn thành công việc hay kết quả làm việc của cá nhân đó, có thể đo lường thông qua các chuẩn được tổ chức chấp nhận và có thể cải tiến, nâng cao thông qua các hoạt động đào tạo, bồi dưỡng.

2.2. Khung năng lực quản lý cấp trung

Khung năng lực quản lý cấp trung là tập hợp các năng lực thể hiện những kiến thức, kỹ năng, thái độ của quản lý cấp trung để đáp ứng yêu cầu công việc một cách hiệu quả trong tổ chức. Theo UNESCO, khung năng lực là một tập hợp các năng lực gồm kiến thức, kỹ năng và thái độ cần có để hoàn thành tốt một công việc [2]. Khung năng lực của quản lý cấp trung bao

gồm danh mục các năng lực, mỗi năng lực có tên, định nghĩa và biểu hiện hành vi mô tả các cấp độ năng lực.

Các nghiên cứu về khung năng lực nhà quản lý đã cho thấy có một số nhóm năng lực nhất định cần có để quản lý cấp trung hoàn thành được nhiệm vụ của mình. Boyatzis (1982) cho rằng nhà quản trị trong doanh nghiệp cần có 6 nhóm năng lực bao gồm: (i) quản trị mục tiêu và hành động, (ii) lãnh đạo, (iii) quản trị nhân lực, (iv) định hướng nhân viên, (v) kiến thức chuyên môn, (vi) phát triển người khác [3]. Trong khi đó, Quinn và cộng sự (2014) đưa ra 8 nhóm năng lực cần thiết bao gồm: (i) hướng dẫn, (ii) hỗ trợ, (iii) giám sát, (iv) phối hợp, (v) định hướng, (vi) giám sát quy trình, (vii) sáng tạo, (viii) kết nối [4]. Còn Cardy và cộng sự (2006) chỉ ra 4 nhóm năng lực cần thiết bao gồm: (i) khả năng tư duy, (ii) kỹ năng cá nhân, (iii) khả năng thích nghi, (iv) định hướng kết quả [5]. Các nhóm năng lực này gồm các năng lực cần thiết với quản lý cấp trung tại các doanh nghiệp tư nhân Việt Nam, đây cũng là các năng lực để triển khai đánh giá trong nghiên cứu trường hợp về Tập đoàn DOJI.

Sau quá trình phỏng vấn và lấy ý kiến chuyên gia, lãnh đạo cấp cao của DOJI, đồng thời kết hợp thảo luận thêm với các quản lý cấp trung trong nội bộ tập đoàn, tác giả thống nhất các năng lực (gồm tên và định nghĩa) phù hợp nhất với vai trò, chức năng, nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn của quản lý cấp trung tại DOJI bao gồm 20 năng lực trong khung năng lực, được chia thành 4 nhóm: Nhóm 1 gồm 3 năng lực về chuyên môn nghiệp vụ, Nhóm 2 gồm 5 năng lực thể hiện hiểu biết chung cần có, Nhóm 3 gồm 6 năng lực về quản lý, điều hành và Nhóm 4 gồm 6 năng lực về phát triển cá nhân.

3. Đánh giá quản lý cấp trung tại DOJI theo khung năng lực

3.1. Bối cảnh và phương pháp đánh giá

Tại DOJI, các quản lý cấp trung tham gia vào quá trình xây dựng chiến lược của Tập

đoàn. Dựa trên sự am hiểu về chuyên môn, về các hoạt động tác nghiệp, am hiểu nhân viên cũng như các vấn đề mà Tập đoàn đang phải đối mặt, các quản lý cấp trung cung cấp thông tin đầu vào cho quá trình hoạch định chiến lược kinh doanh, tạo nên bức tranh toàn cảnh cho Tập đoàn. Đồng thời, đội ngũ quản lý cấp trung chịu trách nhiệm thực thi chiến lược kinh doanh thông qua xây dựng các kế hoạch để chuyên hóa những chỉ đạo chiến lược của lãnh đạo cấp cao thành các hoạt động chiến thuật và phân công, tổ chức công việc xuống cấp cơ sở và nhân viên phía dưới. Các quản lý cấp trung thực hiện vai trò, chức năng điều phối và phối hợp hoạt động của các đơn vị, bộ phận mà họ phụ

trách thông qua việc xây dựng các quy định, quy trình tác nghiệp, thiết lập tiêu chuẩn công việc, dẫn dắt hoạt động của nhân viên để đạt được mục tiêu, nhiệm vụ của đơn vị, bộ phận.

Với vai trò quan trọng trong hệ thống quản lý của Tập đoàn DOJI, việc đánh giá năng lực đội ngũ quản lý cấp trung một cách khoa học và chính xác là cần thiết để ban lãnh đạo có các giải pháp phát triển đội ngũ hiệu quả, làm nòng cốt cho sự phát triển của Tập đoàn. Tính đến năm 2019, tổng số quản lý cấp trung tính riêng tại Công ty Mẹ và các chi nhánh trực thuộc là 118 người, chiếm khoảng 6,2% tổng số nhân sự toàn Tập đoàn.

Bảng 1. Số lượng quản lý cấp trung tại Hội sở Tập đoàn DOJI và các chi nhánh trực thuộc

TT	Chức danh	Số lượng (người)
1	Giám đốc/Phó Giám đốc Khối Công ty Tập đoàn	16
2	Giám đốc/Phó Giám đốc Chi nhánh trực thuộc	24
3	Trưởng, Phó Phòng/Ban Công ty Tập đoàn	43
4	Trưởng, Phó Phòng/Ban Chi nhánh Tập đoàn	35
Tổng		118

Nguồn: Tập đoàn DOJI, 2019.

Theo nghiên cứu của tác giả và thực tế tại Tập đoàn DOJI thì mỗi năng lực trong khung năng lực cần có một cấp độ chuẩn phù hợp với quản lý cấp trung. Mỗi cấp độ sẽ mô tả mức độ thành thạo của một năng lực nào đó. Cấp độ chuẩn năng lực chính là mức độ yêu cầu về năng lực để quản lý cấp trung có thể hoàn thành chức năng, nhiệm vụ của mình và đáp ứng yêu cầu công việc. Đây cũng chính là tiêu chuẩn năng lực dùng để đo lường mức độ đáp ứng năng lực của quản lý cấp trung tại Tập đoàn DOJI hiện nay, từ đó chỉ ra năng lực nào đáp ứng yêu cầu công việc, năng lực nào cần phải cải thiện thông qua đào tạo, bồi dưỡng.

Để có kết quả về cấp độ chuẩn năng lực cho quản lý cấp trung tại Tập đoàn DOJI, tác giả đã tiến hành khảo sát bằng các phiếu điều tra với

tổng cộng 3 quản lý cấp cao, 87 quản lý cấp trung của Tập đoàn DOJI cùng 14 chuyên gia, nhà khoa học trong lĩnh vực quản trị kinh doanh, quản trị nhân sự. Kết quả khảo sát cấp độ chuẩn năng lực của quản lý cấp trung được thể hiện như sau.

Các cấp độ này sẽ được sử dụng trong khung năng lực của quản lý cấp trung và trong nội dung nâng cao năng lực cho quản lý cấp trung tại Tập đoàn DOJI. Để đánh giá thực trạng mức độ đáp ứng dựa trên khung năng lực được xây dựng, tác giả tiến hành điều tra khảo sát với 3 quản lý cấp cao, 87 quản lý cấp trung trong Tập đoàn. Kết quả khảo sát cho thấy bức tranh tổng thể về mức độ đáp ứng khung năng lực của quản lý cấp trung tại Tập đoàn DOJI và được trình bày cụ thể trong phần sau.

Bảng 2. Kết quả khảo sát cấp độ chuẩn năng lực của quản lý cấp trung tại Tập đoàn DOJI

TT	Tên năng lực	Cấp độ chuẩn	Mức độ đồng ý (%)
Nhóm năng lực chuyên môn nghiệp vụ (theo đặc thù công việc)			
1	Hiểu biết và có kinh nghiệm chuyên môn nghiệp vụ	4	89,3
2	Nắm vững các kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ	4	85,7
Nhóm năng lực hiểu biết chung			
1	Hiểu biết về môi trường kinh doanh và ngành nghề DOJI hoạt động	3	71,6
2	Hiểu biết về DOJI (lĩnh vực hoạt động, sứ mệnh, tầm nhìn, giá trị cốt lõi, văn hóa doanh nghiệp, phẩm chất DOJler...)	4	82,8
3	Đảm bảo chất lượng	4	86,2
4	Sử dụng nguồn lực	4	78,9
5	Hướng mục tiêu và kết quả	4	83,1
6	Làm việc nhóm	4	79,4
Nhóm năng lực quản lý, điều hành			
1	Lập kế hoạch và tổ chức thực hiện công việc	4	90,2
2	Quản trị quy trình tác nghiệp	4	85,6
3	Dẫn dắt nhóm làm việc	3	77,1
4	Đánh giá cấp dưới	4	87,3
5	Đào tạo, hướng dẫn cấp dưới	3	82,5
Nhóm năng lực cá nhân			
1	Quản lý thời gian	4	88,3
2	Cải tiến, đổi mới	3	76,7
3	Thể trạng	3	75,9
4	Ngôn ngữ giao tiếp	4	88,4
5	Diện mạo	3	80,6
Phẩm chất DOJler			
1	Nhân ái	4	81,6
2	Liêm chính	4	85,3
3	Trách nhiệm	4	80,9
4	Bền bỉ	4	84,2
5	Gắn bó	4	85,9
6	Học hỏi	4	86,4

Nguồn: Khảo sát của tác giả (2019).

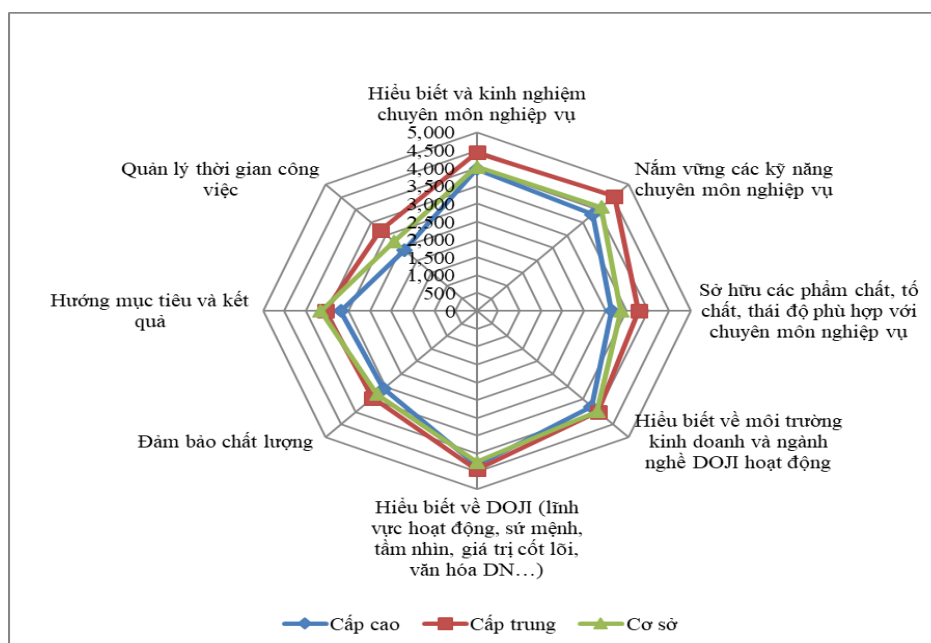
3.2. Mức độ đáp ứng khung năng lực của quản lý cấp trung tại Tập đoàn DOJI

3.2.1. Mức độ đáp ứng năng lực chuyên môn và hiểu biết chung

Năng lực chuyên môn đóng vai trò quan trọng với quản lý cấp trung trong các doanh nghiệp và càng đóng vai trò quan trọng trong Tập đoàn DOJI. Đánh giá mức độ đáp ứng yêu cầu năng lực chuyên môn với quản lý cấp trung tại Tập đoàn DOJI được thể hiện trong Hình 1.

Kết quả khảo sát cho thấy một số phát hiện về mức độ đáp ứng năng lực chuyên môn của quản lý cấp trung tại Tập đoàn DOJI như sau:

Thứ nhất, trong số các năng lực chuyên môn nghiệp vụ (theo đặc thù công việc), quản lý cấp trung tại Tập đoàn DOJI được đánh giá đáp ứng tốt ở năng lực hiểu biết và kinh nghiệm chuyên môn nghiệp vụ và năng lực nắm vững các kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ (kết quả khảo sát với cả ba cấp đều phản ánh thực trạng này).



Hình 1. Kết quả khảo sát mức độ đáp ứng năng lực chuyên môn và hiểu biết chung của quản lý cấp trung tại Tập đoàn DOJI.

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả (2019).

Tập đoàn DOJI luôn là đơn vị tiên phong, đạt thành tích cao trong số các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh vàng, bạc, đá quý trong cả nước. Để đạt được thành tích này, những đóng góp của đội ngũ quản lý cấp trung đóng vai trò quan trọng, trong đó, đội ngũ quản lý cấp trung với số lượng đông đảo cũng đã thể hiện được mức độ đáp ứng tốt ở hai năng lực quan trọng là năng lực hiểu biết và kinh nghiệm chuyên môn, nghiệp vụ và năng lực nắm vững các kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ trong công việc.

Thứ hai, phẩm chất, thái độ là cầu phần quan trọng trong năng lực của quản lý cấp trung trong doanh nghiệp. Đối với các quản lý cấp trung tại Tập đoàn DOJI, kết quả khảo sát phản ánh về những phẩm chất, thái độ phù hợp với chuyên môn, nghiệp vụ cho thấy cả ba cấp được khảo sát đều đánh giá năng lực này ở mức đáp ứng cơ bản (đáp ứng đạt) yêu cầu của Tập đoàn. Các năng lực thuộc về phẩm chất, thái độ là các năng lực nền tảng và khó thay đổi do thuộc về tính cách của người lao động, đồng thời, các năng lực này cũng đóng vai trò quan trọng để xem xét động cơ học tập và hoàn thiện bản thân

của quản lý cấp trung. Kết quả khảo sát đã cho thấy Tập đoàn DOJI hiện có đội ngũ quản lý cấp trung với các phẩm chất, thái độ tương đối phù hợp với yêu cầu về chuyên môn, nghiệp vụ. Đây là nền tảng để Tập đoàn DOJI có được nhân lực yêu nghề và chuẩn bị tốt nhân lực trong tương lai.

Thứ ba, trong số các năng lực thuộc nhóm năng lực hiểu biết chung của quản lý cấp trung tại Tập đoàn DOJI, chỉ có năng lực hiểu biết về DOJI (lĩnh vực hoạt động, sứ mệnh, tầm nhìn, giá trị cốt lõi, văn hóa doanh nghiệp...) được đánh giá đáp ứng tốt yêu cầu. Kết quả phỏng vấn sâu với quản lý cấp cao tại Tập đoàn DOJI và với sự hiểu biết của tác giả về Tập đoàn DOJI cho thấy để đạt được kết quả này, Tập đoàn DOJI đã rất chú trọng tới công tác đào tạo, bồi dưỡng nhân sự và mức độ đáp ứng tốt là thành quả của những nỗ lực đào tạo, bồi dưỡng liên tục của Tập đoàn trong thời gian vừa qua.

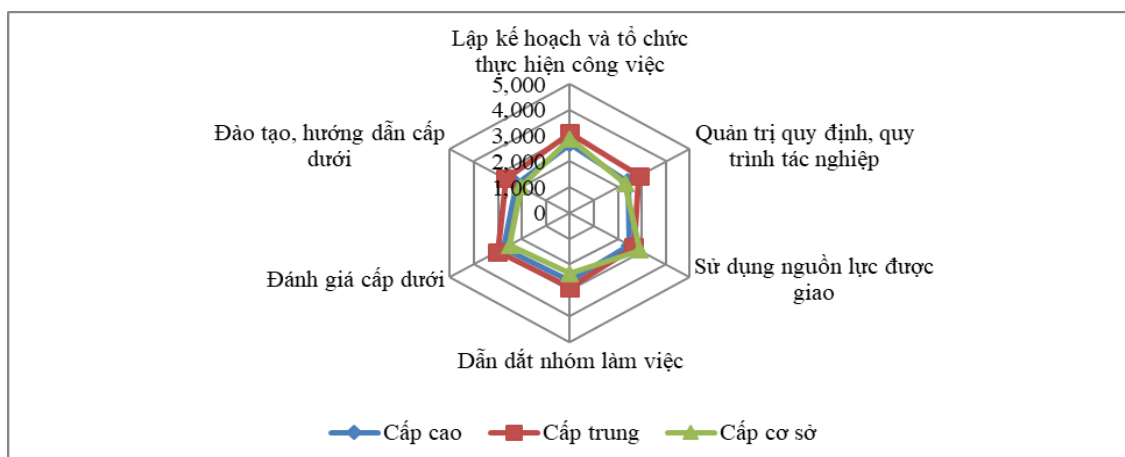
Thứ tư, trong nhóm năng lực hiểu biết chung, năng lực hướng mục tiêu và kết quả cũng như năng lực đảm bảo chất lượng của quản lý cấp trung tại Tập đoàn DOJI được đánh giá ở mức đáp ứng cơ bản yêu cầu. Tuy nhiên, có sự khác biệt trong kết quả khảo sát các cấp, theo đó quản lý cấp trung tự đánh giá hai năng lực này ở mức đáp ứng tốt yêu cầu công việc (lần lượt điểm trung bình 3,541 và 3,449; độ lệch chuẩn 0,688 và 0,349), nhưng quản trị cấp

cao đánh giá hai năng lực này ở mức đáp ứng cơ bản yêu cầu công việc. Kết quả này phản ánh kỳ vọng của quản trị cấp cao đối với quản lý cấp trung cao hơn so với mức quản lý cấp trung có thể đáp ứng được, đây cũng là điều dễ hiểu bởi quản trị cấp cao luôn đặt ra yêu cầu cao và tạo áp lực để quản lý cấp trung hoàn thiện bản thân. Quản lý cấp trung cũng cần tự nhìn nhận khách quan mức độ đáp ứng yêu cầu năng lực theo quan điểm của quản trị cấp cao để hoàn thiện bản thân trong thời gian tới.

Thứ năm, trong số các năng lực của nhóm năng lực chuyên môn, năng lực duy nhất bị đánh giá ở mức không đáp ứng yêu cầu công việc là năng lực quản lý thời gian trong công việc. Các quản lý cấp trung tự nhìn nhận năng lực này ở mức đáp ứng yêu cầu công việc (điểm trung bình 3,189; độ lệch chuẩn 0,777), nhưng quản lý cấp cao đánh giá chưa đáp ứng yêu cầu công việc. Lý giải cho kết quả này, quản lý cấp cao phản ánh họ đặt ra yêu cầu khắt khe với tiến độ công việc được giao và yêu cầu quản lý cấp trung cần chủ động hơn trong quản lý thời gian để chủ động hơn trong công việc.

3.2.2. Mức độ đáp ứng năng lực quản lý, điều hành

Một nhóm năng lực rất quan trọng đối với quản lý cấp trung là năng lực quản lý, điều hành. Kết quả khảo sát tại Tập đoàn DOJI đã cho thấy một số điểm chính như sau:



Hình 2. Kết quả khảo sát mức độ đáp ứng năng lực quản lý, điều hành của quản lý cấp trung tại Tập đoàn DOJI.

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả (2019).

Thứ nhất, nhóm năng lực quản lý, điều hành không được đánh giá cao như nhóm năng lực chuyên môn của quản lý cấp trung tại Tập đoàn DOJI. Kết quả khảo sát phản ánh không có năng lực nào trong nhóm năng lực quản lý, điều hành được đánh giá đáp ứng tốt và đáp ứng vượt trội so với yêu cầu công việc, tất cả các năng lực trong nhóm chỉ được đánh giá ở mức đáp ứng cơ bản và chưa đáp ứng yêu cầu công việc.

Thứ hai, trong số các năng lực quản lý, điều hành, năng lực lập kế hoạch và tổ chức thực hiện công việc trong đơn vị, bộ phận phụ trách được đánh giá đáp ứng cơ bản yêu cầu công việc. Kết quả khảo sát quản lý cấp cao tại Tập đoàn DOJI phản ánh đây là năng lực được họ đặc biệt chú trọng nhằm xây dựng một hệ thống quản trị minh bạch, hiệu quả trong Tập đoàn, do đó, trong ba năm qua Tập đoàn DOJI đã tổ chức ba khóa đào tạo, bồi dưỡng về năng lực này dành cho tất cả các quản lý cấp trung. Kết quả đào tạo, bồi dưỡng thể hiện ở chỗ các quản lý cấp trung đã bước đầu đáp ứng yêu cầu công việc, các kế hoạch của đơn vị, phòng, ban đã được thực hiện theo quý, tháng và các kế hoạch này đáp ứng được những yêu cầu cơ bản về tính khả thi, tiến độ cũng như chất lượng công việc.

Thứ ba, với đối tượng tác động của quản lý là quy định, quy trình tác nghiệp và các nguồn lực được giao, kết quả khảo sát về mức độ đáp ứng với quản lý cấp trung phản ánh hai năng lực này chưa đáp ứng được yêu cầu công việc. Trong ba năm qua, Tập đoàn DOJI đã chú trọng tới quy trình nội bộ để hướng tới xây dựng được hệ thống quản trị nội bộ hoàn thiện, hiệu quả. Tuy nhiên, tới thời điểm hiện tại, các quy trình ở cấp độ tập đoàn đã cơ bản được hoàn thiện, còn các quy định, quy trình làm việc ở cấp phòng, ban, đơn vị và chi nhánh vẫn đang trong giai đoạn triển khai xây dựng, rà soát hoàn thiện. Do đó, các quản lý cấp trung hiện tại bị đánh giá ở mức chưa đáp ứng yêu cầu về năng lực quản trị quy định, quy trình tác nghiệp. Đặc biệt, với quản lý cấp cơ sở và người lao động, đối tượng thực thi theo quy định, quy trình tác nghiệp đó, kết quả phản ánh cho thấy đối tượng này đang đánh giá năng lực

quản trị quy định, quy trình tác nghiệp ở mức thấp với điểm trung bình 2,294, độ lệch chuẩn 0,485 (thấp nhất trong số ba cấp đánh giá).

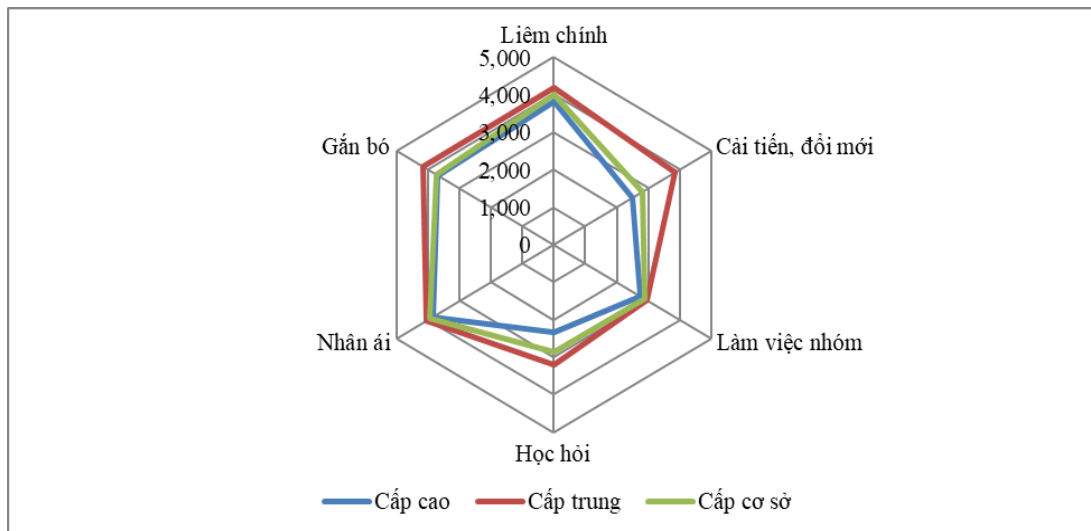
Năng lực sử dụng nguồn lực được giao theo quan điểm của quản lý cấp trung ở mức đáp ứng cơ bản yêu cầu nhưng quản lý cấp cao chỉ đánh giá ở mức chưa đáp ứng yêu cầu với điểm trung bình 2,495, độ lệch chuẩn 0,576. Kết quả phỏng vấn cho thấy các quản lý cấp cao chỉ ra đội ngũ quản lý cấp trung chưa nhìn nhận và sử dụng có hiệu quả các nguồn lực của Tập đoàn trong công việc, đặc biệt là các nguồn lực vô hình.

Thứ tư, trong số các năng lực quản lý, điều hành với đối tượng quản lý là con người như năng lực dẫn dắt nhóm làm việc, năng lực đánh giá cấp dưới và năng lực đào tạo, hướng dẫn cấp dưới chỉ ở mức đáp ứng cơ bản, thậm chí năng lực đào tạo, hướng dẫn cấp dưới ở mức chưa đáp ứng yêu cầu. Quản lý nguồn nhân lực luôn là yêu cầu quan trọng với quản lý cấp trung, tuy nhiên, khác với quy định, quy trình, kế hoạch có tính ổn định tương đối, quản trị nguồn nhân lực đòi hỏi quản lý cấp trung vừa cần có kiến thức vừa cần có những kỹ năng, nghệ thuật nhất định. Do đó, dù quản lý cấp trung đã được chú trọng đào tạo, bồi dưỡng cũng như trao đổi chuyên đề về quản trị nguồn nhân lực nhưng mức độ đáp ứng của đội ngũ này chưa được như kỳ vọng. Cụ thể, năng lực dẫn dắt nhóm làm việc, năng lực đánh giá cấp dưới đáp ứng cơ bản yêu cầu nhưng năng lực đào tạo, hướng dẫn với cấp dưới chưa đáp ứng yêu cầu.

3.2.3. Mức độ đáp ứng năng lực phát triển cá nhân

Nhóm năng lực thứ ba bao gồm các năng lực liên quan đến sự phát triển bản thân. Ứng dụng khung năng lực vào việc đánh giá nhóm năng lực này của quản lý cấp trung tại Tập đoàn DOJI, kết quả đạt được như sau (Hình 3):

Thứ nhất, kết quả khảo sát phản ánh điểm đáng chú ý liên quan tới những phẩm chất của quản lý cấp trung tại Tập đoàn DOJI khi tất cả những phẩm chất quan trọng gắn với giá trị văn hóa cốt lõi của Tập đoàn như liêm chính, nhân ái, gắn bó đều được đánh giá ở mức đáp ứng tốt yêu cầu công việc.



Hình 3. Kết quả khảo sát mức độ đáp ứng năng lực phát triển cá nhân của quản lý cấp trung tại Tập đoàn DOJI.
 Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả (2019).

Trong đó, năng lực nhân ái của quản lý cấp trung được quản trị cấp cao đặc biệt ghi nhận với điểm trung bình 3,874, độ lệch chuẩn 0,495 và cấp cơ sở cũng rất ghi nhận mức độ đáp ứng của năng lực này khi đánh giá điểm trung bình 3,950, độ lệch chuẩn 3,331. Để đạt được sự ghi nhận này là nỗ lực rất lớn của ban lãnh đạo Tập đoàn khi thường xuyên tổ chức tốt các hoạt động trách nhiệm xã hội trong và ngoài doanh nghiệp. Những hoạt động này qua thời gian đã được quản lý cấp trung dần hình thành để trở thành một phần quan trọng trong tính cách của họ.

Bên cạnh đó, năng lực liên chính của quản lý cấp trung được đánh giá ở mức đáp ứng tốt yêu cầu công việc, thể hiện ở cả ba cấp đánh giá gồm quản lý cấp cao với điểm trung bình 3,809, độ lệch chuẩn 0,439; quản lý cấp trung tự đánh giá với điểm trung bình 4,174, độ lệch chuẩn 0,394 và cấp cơ sở đánh giá điểm trung bình 3,993, độ lệch chuẩn 0,392. Như vậy, năng lực liên chính của quản lý cấp trung đáp ứng tốt yêu cầu công việc. Đây là nền tảng để Tập đoàn DOJI duy trì và phát triển những giá trị cốt lõi thông qua đội ngũ quản lý cấp trung trong giai đoạn tiếp theo.

Thứ hai, trong số các năng lực phát triển cá nhân, năng lực làm việc nhóm của quản lý cấp

trung chỉ được đánh giá ở mức đáp ứng yêu cầu công việc. Trong bối cảnh toàn cầu hóa, nguồn nhân lực đóng vai trò quan trọng trong nền kinh tế tri thức, sự chia sẻ, phương pháp làm việc nhóm là những đòi hỏi tất yếu với người lao động. Đặc biệt, với các quản lý cấp trung, năng lực làm việc nhóm lại càng đòi hỏi ở mức độ cao hơn so với cấp cơ sở và người lao động. Khả năng làm việc nhóm của quản lý cấp trung được thể hiện thông qua các nhóm làm việc cùng cấp (nhóm đặc nhiệm, nhóm dự án), nhóm làm việc với cấp dưới và nhóm làm việc với cấp trên... Do đó, năng lực làm việc nhóm trong Tập đoàn DOJI được đòi hỏi rất cao. Đây cũng là nguyên nhân dẫn tới việc mặc dù quản lý cấp trung đã có những nỗ lực nhất định trong cải thiện kỹ năng làm việc nhóm, tuy nhiên, theo đánh giá của quản lý cấp cao, năng lực làm việc nhóm của quản lý cấp trung chỉ ở mức đáp ứng yêu cầu công việc với điểm trung bình 2,739, độ lệch chuẩn 0,485, còn quản lý cấp trung tự đánh giá và cấp cơ sở đánh giá cũng chỉ đạt ở mức đáp ứng yêu cầu công việc. Trong thời gian tới, năng lực này cần được chú trọng cải thiện để nâng cao năng suất làm việc của quản lý cấp trung trong Tập đoàn.

Thứ ba, trong số các năng lực phát triển cá nhân, năng lực cải tiến, đổi mới và năng lực học

hỏi của quản lý cấp trung tại Tập đoàn DOJI được đánh giá ở mức chưa đáp ứng yêu cầu công việc. Hai năng lực này rất quan trọng trong nhóm năng lực phát triển cá nhân nhà quản trị, đây là năng lực cốt lõi, có ảnh hưởng mạnh mẽ tới khả năng phát triển của quản lý cấp trung. Các quản lý cấp cao đánh giá mức độ đáp ứng yêu cầu năng lực của quản lý cấp trung về năng lực cải tiến, đổi mới chỉ đạt điểm trung bình 2,492, độ lệch chuẩn 0,210; năng lực học hỏi cũng chỉ được đánh giá ở mức điểm trung bình 2,321, độ lệch chuẩn 0,329 - đều ở mức chưa đáp ứng yêu cầu. Tuy nhiên, quản lý cấp trung lại tự đánh giá ở mức đáp ứng cơ bản yêu cầu công việc. Điều đó cho thấy mong muốn của quản trị cấp cao so với thực tế tự đánh giá của quản lý cấp trung luôn tồn tại khoảng cách, do đó quản lý cấp trung cần tự nhìn nhận, đánh giá đúng để có những hành động, giải pháp cải thiện năng lực của mình trong thời gian tới.

4. Đề xuất áp dụng khung năng lực trong phát triển quản lý cấp trung tại Tập đoàn DOJI

Một là, nâng cao nhận thức của quản lý cấp cao và quản lý cấp trung về phát triển nhân lực quản lý cấp trung theo khung năng lực. Theo đó, Tập đoàn DOJI cần tập trung vào giải pháp truyền thông nội bộ để nâng cao nhận thức của quản lý cấp trung về vai trò của khung năng lực, về khung năng lực của quản lý cấp trung trong Tập đoàn và hệ thống quản trị nhân sự theo khung năng lực mà Tập đoàn đã xây dựng trong giai đoạn vừa qua. Cách thức truyền thông nội bộ bao gồm xây dựng các ấn phẩm truyền thông, các bản tin nhân sự, các chuyên san theo chủ đề để quản lý cấp trung có thể tiếp cận các thông tin chính thống, chính xác từ ban lãnh đạo Tập đoàn, từ đó giúp họ hiểu đúng bản chất về yêu cầu phát triển năng lực đối với quản lý cấp trung theo khung năng lực trong giai đoạn tiếp theo.

Hai là, hoàn thiện hệ thống tiêu chuẩn đánh giá năng lực quản lý cấp trung. Các tiêu chuẩn đánh giá năng lực dựa trên khung năng lực nên được cụ thể hóa và điều chỉnh cho từng nhóm chức danh công việc. Cụ thể, các năng lực có

thể được bổ sung hoặc lược bớt, các định nghĩa năng lực và các cấp độ năng lực có thể được hoàn thiện cụ thể và chi tiết hơn, cấp độ chuẩn có thể tăng hoặc giảm cho từng nhóm đối tượng hoặc cho từng giai đoạn phát triển. Ngoài ra, các tiêu chuẩn năng lực chuyên môn được đánh giá phải tương thích với bản mô tả công việc cho từng vị trí chức danh, đặc biệt là các kiến thức, kỹ năng, phẩm chất đặc thù của lĩnh vực chuyên trách.

Ba là, hoàn thiện phương pháp, công cụ đánh giá theo khung năng lực. Tập đoàn DOJI xác định chú trọng vào thang điểm, bởi đây là công cụ truyền thông, dễ làm và có thể lượng hóa nhanh chóng. Tuy nhiên, việc cho điểm cần bám sát các tiêu chuẩn đánh giá, cần mô tả các cấp độ điểm kỹ lưỡng, dễ hiểu và có hướng dẫn cụ thể về thang điểm để người đánh giá cho điểm chính xác, tránh tình trạng *giá trị an toàn* (giá trị trung bình).

Phương pháp nhật ký lưu trữ và quan sát hành vi đóng vai trò quan trọng trong việc cung cấp các thông tin về năng lực cán bộ thể hiện trong công việc tác nghiệp hàng ngày. Việc lưu trữ này cần có các mẫu biểu cụ thể và có cán bộ chuyên biệt để cập nhật thường xuyên, chính xác. Việc quan sát hành vi để mô phỏng năng lực đòi hỏi quản lý cấp cao cần có sự sâu sát và tương tác với quản lý cấp trung dưới quyền hàng ngày. Việc ghi nhận các sáng kiến nổi trội để mô phỏng năng lực là một phương pháp tiên tiến, cần được áp dụng trong thời gian tới trong hệ thống quản trị trên nền tảng tri thức và phát triển dựa trên năng lực cải tiến, sáng tạo của nhà quản lý và nhân viên.

Bốn là, hoàn thiện chính sách đãi ngộ nhân sự quản lý cấp trung theo khung năng lực nhân sự quản lý cấp trung, hướng tới việc đãi ngộ nhân sự dựa trên kỹ năng, kinh nghiệm, kiến thức của quản lý cấp trung, được thể hiện thông qua kết quả thực hiện công việc. Sử dụng kết quả đánh giá năng lực vào chính sách đãi ngộ với quản lý cấp trung được triển khai thông qua hệ thống lương 3P trong Tập đoàn DOJI. Trong đó, P1 là trả lương theo vị trí công việc và chức danh đảm nhận (*Position*), P2 là trả lương theo năng lực (*Person*) và P3 là trả lương theo mức độ hoàn thành công việc (*Performance*). Đặc

biệt, ở góc độ P2, việc xây dựng chính sách cần rõ ràng, minh bạch, chặt chẽ. Tập đoàn DOJI cần chú trọng hoàn thiện hệ thống lương, thưởng hoặc phụ cấp chuyên gia, khuyến khích các quản lý cấp trung hoàn thiện năng lực cá nhân để được công nhận là những chuyên gia thực thụ của lĩnh vực chuyên môn mà mình phụ trách.

5. Kết luận

Trong bối cảnh cuộc cách mạng công nghiệp 4.0, sự thay đổi nhanh chóng của khoa học kỹ thuật cũng như xu hướng toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế đặt ra vấn đề cấp thiết, đổi mới quản trị doanh nghiệp phù hợp với bối cảnh mới. Cách thức quản trị theo năng lực để cung cấp những năng lực đầu vào cần thiết giúp người lao động có khả năng đáp ứng được yêu cầu công việc và tạo ra kết quả đầu ra có giá trị là một xu hướng mới và cần thiết. Vai trò của quản lý cấp trung trong các doanh nghiệp đã có sự thay đổi. Họ không chỉ là những người thực thi chiến lược, mà còn là cấp tham gia trong quá trình hoạch định chiến lược. Năng lực của họ đóng góp vào năng lực cốt lõi và năng lực cạnh tranh của tổ chức. Sở hữu đội ngũ quản lý cấp trung có đủ năng lực thực hiện những trách nhiệm, vai trò trên là mong muốn của mọi doanh nghiệp.

Nâng cao năng lực của quản lý cấp trung có ý nghĩa sống còn đối với các doanh nghiệp trong bối cảnh hiện nay và Tập đoàn DOJI cũng không phải là ngoại lệ. Vì vậy, việc nghiên cứu nâng cao năng lực của quản lý cấp trung tại Tập đoàn DOJI nói riêng và các doanh nghiệp Việt Nam nói chung có ý nghĩa thiết thực nhằm đưa ra các giải pháp phát triển năng lực nhân sự và nguồn nhân lực đất nước, đáp ứng các yêu cầu của sự phát triển kinh tế - xã hội quốc gia. Khung năng lực và các giải pháp nâng cao năng lực quản lý cấp trung tại Tập đoàn DOJI có tính chỉ dẫn và tham khảo cho các doanh nghiệp trong lĩnh vực vàng bạc, đá quý nói riêng và các doanh nghiệp sản xuất - thương mại trong khu vực kinh tế tư nhân nói chung.

Nghiên cứu này đã bước đầu đánh giá mức độ đáp ứng khung năng lực của đội ngũ quản lý cấp trung tại Tập đoàn DOJI và đưa ra các đề xuất nhằm phát triển đội ngũ nhân sự này. Tuy nhiên, nghiên cứu cũng có một số hạn chế như chưa đánh giá được hiệu quả của các chính sách phát triển nhân lực theo khung năng lực đã đề xuất và triển khai áp dụng, chưa đề cập đến các đặc trưng của từng nhóm công việc trải dài trên nhiều lĩnh vực chuyên trách của quản lý cấp trung như: kinh doanh trực tiếp, kinh doanh gián tiếp, hậu cần, hỗ trợ... ảnh hưởng đến việc phát triển nhân sự quản lý cấp trung trong khung năng lực. Các nghiên cứu trong tương lai có thể bổ sung thêm, chẳng hạn như có thể tập trung làm rõ các yếu tố ảnh hưởng tới phát triển nhân sự quản lý cấp trung trong phạm vi một tập đoàn hoặc các loại hình doanh nghiệp cụ thể để xác định mức độ ảnh hưởng, chiều ảnh hưởng theo phương pháp nghiên cứu định lượng. Nghiên cứu trong tương lai cũng có thể sử dụng phương pháp nghiên cứu chuỗi thời gian để đánh giá tác động và tính hiệu quả của chính sách phát triển nhân sự quản lý cấp trung theo tiếp cận khung năng lực.

Tài liệu tham khảo

- [1] B.G. Chung-Herrera, C.A. Enz, M.J. Lankau, "A Competencies Model Grooming Future Hospitality Leaders", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 44 (2003) 17-25.
- [2] UNESCO, "Competence Framework: Lean, Develop, Excel".
https://en.unesco.org/sites/default/files/competency_framework_e.pdf/, 2016 (truy cập ngày 17 tháng 6 năm 2019).
- [3] R.R. Boyatzis, "Competencies in the 21st century", *Journal of Management Development* 27 (2008) 5-12.
- [4] R.E. Quinn, D. Bright, S.R. Faerman, M.P. Thompson, M.R. McGrath, *Becoming a master manager: A Competing Values Approach*: John Wiley & Sons, 2014.
- [5] R.L. Cardy, T. Selvarajan, "Competencies: Alternative frameworks for competitive advantage", *Business Horizons* 49 (2006) 235-245.

Phụ lục

Năng lực và định nghĩa năng lực với quản lý cấp trung

TT	Tên năng lực	
Nhóm năng lực chuyên môn nghiệp vụ (theo đặc thù công việc)		
1	Hiểu biết và kinh nghiệm chuyên môn nghiệp vụ	Là năng lực tư duy, nhận thức, am hiểu, trải nghiệm cũng như khả năng tổng hợp, phân tích, đánh giá, xử lý thông tin trong lĩnh vực ngành nghề hay khả năng ứng dụng các công nghệ, kỹ thuật thuộc về nghề nghiệp chuyên môn vào trong các hoạt động đặc thù hàng ngày tại doanh nghiệp.
2	Nắm vững các kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ	Là khả năng, phương pháp thực hiện công việc chuyên môn của một nghề, một vị trí chức danh nào đó nhằm hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao bằng cách áp dụng những kiến thức và kinh nghiệm chuyên môn.
3	Sở hữu các phẩm chất, tố chất, thái độ phù hợp với chuyên môn nghiệp vụ	Là việc sở hữu những tính cách, phẩm chất nghề cần thiết để có thể thực hiện công việc chuyên môn của một nghề, một vị trí chức danh trong lĩnh vực ngành nghề nhằm hoàn thành tốt nhiệm vụ tổ chức phân công.
Nhóm năng lực hiểu biết chung		
1	Hiểu biết về môi trường kinh doanh và ngành nghề DOJI hoạt động	Là những hiểu biết về tình hình kinh tế vĩ mô hay thị trường đang có ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động kinh doanh của công ty. Bên cạnh đó là những am hiểu sâu sắc về lĩnh vực mà doanh nghiệp đang hoạt động như đối tượng khách hàng, đối thủ cạnh tranh, các nhà cung ứng, các sản phẩm dịch vụ của Tập đoàn.
2	Hiểu biết về DOJI (lĩnh vực hoạt động, sứ mệnh, tầm nhìn, giá trị cốt lõi, văn hóa doanh nghiệp, phẩm chất DOJier...)	Là những hiểu biết về tầm nhìn, sứ mệnh, chức năng, nhiệm vụ, cơ cấu tổ chức của DOJI, về các nội quy, quy định, các quy tắc ứng xử, chuẩn mực đạo đức, các giá trị ngầm định bên trong doanh nghiệp. Năng lực này giúp định hướng suy nghĩ của các quản lý cấp trung để họ có các quyết định phù hợp, khai thác được điểm mạnh của doanh nghiệp và hạn chế những điểm yếu.
3	Đảm bảo chất lượng	Là hoạt động thường xuyên diễn ra trong doanh nghiệp nhằm kiểm tra các sản phẩm, dịch vụ đang được cung cấp ra thị trường đảm bảo được quy chuẩn về chất lượng, đáp ứng được tốt nhất nhu cầu của khách hàng và xã hội bằng cách sử dụng những kiến thức, kỹ năng, tay nghề của người lao động. Ngoài ra là sự duy trì công việc luôn đạt được chất lượng đúng hoặc vượt yêu cầu đề ra.
4	Hướng mục tiêu và kết quả	Là việc tập trung hết sức vào những nhiệm vụ trước mắt và dành tất cả những nỗ lực cần thiết để hoàn thành công việc với kết quả tốt nhất. Đồng thời những kết quả đó phải phù hợp với mục tiêu và phương hướng chung của doanh nghiệp.
5	Quản lý thời gian công việc	Là khả năng kiểm soát cách sử dụng thời gian và đưa ra những quyết định sáng suốt về cách sử dụng nó. Là quá trình lên kế hoạch và tổ chức thời gian cho từng hoạt động cụ thể, chi tiết theo từng bước cho đến khi hoàn thành.

TT		Tên năng lực
Nhóm năng lực quản lý, điều hành		
1	Lập kế hoạch và tổ chức thực hiện công việc	Là khả năng xây dựng kế hoạch, tổ chức và giám sát triển khai công việc trên cơ sở xác định các yêu cầu về nguồn lực; khả năng quyết định thứ tự ưu tiên các hạng mục thực hiện công việc, từ khâu đề ra ban đầu đến khâu kiểm soát cuối cùng để hoàn thành mục tiêu công việc một cách chất lượng, hiệu quả.
2	Quản trị quy định, quy trình tác nghiệp	Là khả năng nắm bắt được các quy định, quy trình có liên quan khi thực hiện công việc và hoàn thành công việc trong phạm vi trách nhiệm một cách chất lượng, hiệu quả, đáp ứng được nhu cầu của khách hàng nội bộ và khách hàng bên ngoài.
3	Sử dụng nguồn lực được giao	Là khả năng sử dụng các nguồn lực của tổ chức như nhân lực, tài lực, vật lực một cách có hiệu quả và hợp lý, nằm trong khả năng của doanh nghiệp, tránh lãng phí.
4	Dẫn dắt nhóm làm việc	Là khả năng dẫn dắt, định hướng, lãnh đạo nhóm thực hiện công việc để đạt được mục tiêu và kết quả công việc mong muốn trong phạm vi trách nhiệm, quyền hạn với điều kiện nguồn lực nhất định.
5	Đánh giá cấp dưới	Là khả năng đưa ra những nhận xét, đánh giá một cách toàn diện và công bằng về chất lượng hoàn thành công việc của cấp dưới dựa trên các tiêu chí định sẵn của doanh nghiệp, từ đó đưa ra các giải pháp nhằm nâng cao chất lượng thực hiện công việc của nhân viên.
6	Đào tạo, hướng dẫn cấp dưới	Là khả năng truyền tải kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm trong lĩnh vực công việc cho nhân viên cấp dưới, đồng thời sử dụng các phương pháp đào tạo để hỗ trợ, hướng dẫn, chỉ bảo nhân viên thực hiện công việc một cách nhanh và chính xác nhất. Ngoài ra cần phải hỗ trợ nhân viên phát triển năng lực bản thân để nâng cao năng suất lao động và hiệu quả công việc trong tương lai.
Nhóm năng lực phát triển cá nhân (dựa trên giá trị văn hóa cốt lõi)		
1	Liêm chính	Là sự không tư lợi cá nhân, tôn trọng lợi ích chung của đơn vị/bộ phận và doanh nghiệp, thể hiện thái độ chính trực, ngay thẳng, khách quan; được xây dựng dựa trên nền tảng hệ giá trị, tư duy, nhận thức, quan điểm cá nhân mang tính hướng thiện và tuân thủ các nguyên tắc, chuẩn mực chung của doanh nghiệp, tuân thủ đạo đức nghề nghiệp và đạo đức xã hội.
2	Cải tiến, đổi mới	Là năng lực tư duy và đưa ra các quy trình, giải pháp công việc không theo cách thức tiếp cận thông thường với các mức độ thay đổi khác nhau so với cái hiện tại dựa trên kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm và thực nghiệm, đạt hiệu quả tốt hơn từng phần, từng bước hoặc toàn diện, xuyên suốt cho hoạt động sản xuất - kinh doanh của đơn vị/bộ phận và doanh nghiệp.
3	Làm việc nhóm	Là khả năng tạo dựng được sự tin tưởng, chuyên nghiệp và điều hòa những bất đồng, xung đột về quan điểm, lợi ích, tính chất công việc... trong phối hợp tổ chức, xử lý công việc với đồng nghiệp, các bên có liên quan trong và ngoài đơn vị, bộ phận để hoàn thành mục tiêu, nhiệm vụ chung.
4	Học hỏi	Là khả năng nhận thức được những ưu điểm, sở trường và hạn chế của bản thân, từ đó tận dụng các cơ hội để phát triển năng lực và hoàn thiện bản thân nhằm nâng cao giá trị cá nhân cũng như hiệu quả sản xuất - kinh doanh cho đơn vị/bộ phận và doanh nghiệp.
5	Nhân ái	Là biểu hiện cao đẹp nhất của con người. Ở khía cạnh doanh nghiệp, nhân ái chính là sự sẵn sàng sẽ chia những lợi ích mà mình có được cho những hoàn cảnh đặc biệt. Nó thể hiện trách nhiệm của mỗi cá nhân đối với cộng đồng và cả các đồng nghiệp xung quanh.
6	Gắn bó	Là sự gắn kết lâu dài của nhân viên đối với doanh nghiệp. Sự gắn bó của nhân viên với doanh nghiệp thể hiện qua việc họ sẽ tận tâm và cố gắng cống hiến hết mình vào thành công của doanh nghiệp. Tuy vậy, gắn kết cũng có nhiều mức độ khác nhau: những người có sự gắn kết cao, những người thiếu gắn kết và những người chủ động không gắn kết.