CHUYÊN SAN QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC & VẬN HÀNH

TỪ TRẢI NGHIỆM CÔNG VIỆC ĐẾN NĂNG LỰC CÁ NHÂN

Vai trò của tổ chức trong tạo điều kiện học hỏi và đánh giá sự phát triển của đội ngũ

Thành, Trương B.

Trương Thành HUB, Vietnam

LOẠI BÀI: Chuyên đề tổng hợp | **ĐỊNH DẠNG:** TTH-SOR-2C | **CẬP NHẬT:** 10/10/2026

HIGHLIGHTS

- Kinh nghiệm, học tập và năng lực có liên hệ nhưng cần được phân biệt khi phát triển nhân sự.
- Nhiệm vụ phát triển cần xác định điều phải học, bằng chứng cần xem xét và cơ hội vận dụng tiếp theo.
- Đánh giá năng lực phải gắn với phạm vi công việc, điều kiện thực hiện và mức hỗ trợ.

TÓM TẮT

Được gợi mở từ những luận điểm về sự chú ý trong *Buddha's Brain: The Practical Neuroscience of Happiness, Love, and Wisdom* của Rick Hanson và Richard Mendius, bài viết xem xét cách trải nghiệm làm việc góp phần hình thành năng lực cá nhân. Trên cơ sở phân biệt kinh nghiệm, học tập và năng lực, bài viết sử dụng học tập tự điều chỉnh làm khung phân tích, kết nối hoạt động giao việc, phản hồi, thực hành và đánh giá. Trọng tâm là vai trò của tổ chức trong việc giúp nhân viên nhận ra điều cần học, kiểm tra cách làm và thể hiện sự tiến bộ trong những nhiệm vụ có yêu cầu rõ ràng.

Từ khóa: năng lực cá nhân; phát triển nhân sự; học hỏi từ công việc; học tập tự điều chỉnh; phản hồi.

ABSTRACT

Inspired by Rick Hanson and Richard Mendius's Buddha's Brain, this article examines how work experience contributes to individual competence development. It distinguishes experience, learning, and competence, and draws on self-regulated learning research to connect assignments, feedback, practice, and assessment. The discussion focuses on how organizations help employees identify learning needs, examine their methods, and demonstrate progress within a defined scope of work, under specified conditions and levels of support.

1. Từ kinh nghiệm làm việc đến năng lực thực hiện

Trong quản trị nhân sự, thâm niên và số lần thực hiện nhiệm vụ thường được sử dụng để nhận định mức độ thành thạo. Những thông tin này có giá trị, nhưng chưa cho biết đầy đủ một người hiểu công việc đến đâu, xử lý được những biến đổi nào và cần hỗ trợ ở những điểm nào.

Một nhân viên có thể thực hiện nhanh những nhiệm vụ quen thuộc nhưng lúng túng khi yêu cầu thay đổi. Một người khác hiểu nguyên tắc nhưng chưa thực hiện ổn định. Khi giao thêm trách nhiệm, quản lý cần xác định khoảng trống cụ thể của từng trường hợp.

Điều này đòi hỏi phân biệt ba khái niệm:

Khái niệm	Cách hiểu được sử dụng trong bài viết	Nội dung cần xem xét
Kinh nghiệm	Những nhiệm vụ và tình huống một người đã trải qua	Phạm vi và tính đa dạng của trải nghiệm
Học tập	Sự thay đổi trong hiểu biết hoặc cách thực hiện sau trải nghiệm	Điều đã được nhận ra, bổ sung hoặc điều chỉnh
Năng lực	Khả năng huy động hiểu biết, kỹ năng và hành vi phù hợp để đáp ứng yêu cầu công việc	Khả năng thể hiện trong những điều kiện xác định

Đây là cách phân biệt phục vụ phân tích của bài viết. Trong nghiên cứu, khái niệm năng lực có nhiều cách tiếp cận. Tổng quan của Le Deist và Winterton (2005) nhấn mạnh tính đa chiều, kết hợp tri thức, kỹ năng và các phương diện hành vi, đồng thời xem xét bối cảnh công việc mà năng lực được sử dụng.

Theo cách tiếp cận này, việc đánh giá cần đi từ trải nghiệm đã có đến khả năng thực hiện có thể chứng minh. Với nhân viên kinh doanh, đó có thể là nhận ra thông tin còn thiếu trước khi lập báo giá. Với kỹ sư, đó là kiểm tra những giả định ảnh hưởng đến phương án thiết kế. Với người quản lý, đó là lựa chọn cách phân công phù hợp với yêu cầu và khả năng của đội ngũ.

Bài viết sử dụng một tình huống kiểm tra sản phẩm để theo dõi quá trình này.

Một nhân viên mới được hướng dẫn trình tự kiểm tra, nhận diện lỗi thường gặp và hoàn thành hồ sơ. Sau vài tuần, người này xử lý nhanh hơn và ít phải hỏi lại. Tuy nhiên, khi gặp một dấu hiệu khác với mẫu đã được hướng dẫn, nhân viên vẫn đưa ra kết luận theo cách cũ. Căn cứ được giải thích là: “Những lần trước em đều làm như vậy.”

Ở đây, nhân viên đã tích lũy trải nghiệm và hình thành sự quen thuộc. Điều cần phát triển tiếp là khả năng xác định yêu cầu áp dụng, kiểm tra mức độ tương đồng giữa các trường hợp và nhận ra khi nào chưa đủ căn cứ kết luận.

Vì vậy, một nhiệm vụ có mục đích phát triển cần được xem xét ở hai phương diện: kết quả công việc và sự thay đổi trong khả năng của người thực hiện. Muốn hiểu phương diện thứ hai, quản lý phải xem nhân viên đã đi đến kết quả bằng cách nào.

2. Sự chú ý và khả năng nhận biết cách mình làm việc

Trong *Buddha’s Brain*, việc rèn luyện sự chú ý được xem là một phần quan trọng của thực hành tinh thần. Phần viết về nền tảng chánh niệm đề cập khả năng duy trì chú ý, cập nhật thông tin và nhận biết những yếu tố ảnh hưởng đến sự tập trung.

Những gợi mở này có thể được vận dụng để xem xét điều nhân viên nhận ra trong khi làm việc.

Ở tình huống kiểm tra sản phẩm, sự chú ý có thể tập trung vào số lượng mẫu hoặc việc hoàn thành hồ sơ. Để phát triển khả năng đánh giá, nhân viên còn cần nhận ra yêu cầu áp dụng, những dấu hiệu dễ nhầm và dữ liệu chưa đủ.

Quản lý có thể hỗ trợ bằng cách xác định rõ điểm cần quan sát. Trước một nhóm mẫu, người hướng dẫn yêu cầu nhân viên nêu căn cứ phân loại và chỉ ra trường hợp cần xác minh thêm. Hướng dẫn lúc này đủ cụ thể để người học thực hiện và để hai bên xem lại.

Sự chú ý cũng cần hướng vào cách suy luận. Khi gặp một trường hợp giống mẫu cũ, nhân viên cần kiểm tra những điều kiện có ý nghĩa đã thay đổi hay chưa. Kinh nghiệm trước đó cung cấp điểm tham chiếu; yêu cầu và dữ liệu hiện tại giúp xác định điểm tham chiếu ấy còn phù hợp đến đâu.

Việc nhận ra cách mình đang làm chưa bảo đảm sẽ thực hiện tốt hơn. Nhân viên có thể biết mình thiếu kiến thức nhưng chưa có tài liệu hoặc người hướng dẫn để bổ sung. Tổ chức cần

kết nối sự nhận biết ấy với một hành động học tập cụ thể.

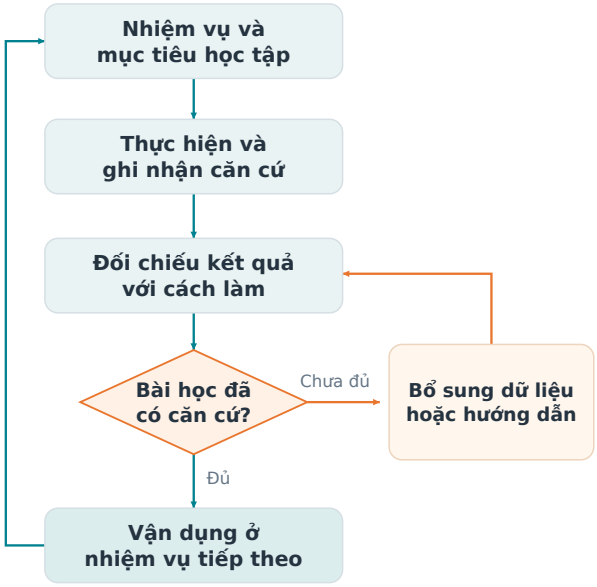
Những gợi mở từ *Buddha's Brain* giúp đặt vấn đề về cách con người quan sát và điều chỉnh hoạt động của mình. Trên cơ sở đó, chuyên đề sử dụng nghiên cứu về học tập và hành vi làm việc để phát triển các đề xuất quản trị, với hiệu quả được xem xét trong bối cảnh áp dụng.

3. Thiết kế nhiệm vụ để việc học có thể được kiểm chứng

Khung học tập tự điều chỉnh của Zimmerman (2002) mô tả ba giai đoạn liên hệ với nhau: chuẩn bị trước khi thực hiện, điều chỉnh trong quá trình thực hiện và tự đánh giá sau đó. Kết quả của lần học trước ảnh hưởng đến cách tiếp cận lần tiếp theo. Khung được trình bày chủ yếu trong bối cảnh giáo dục và được bài viết vận dụng vào việc học từ nhiệm vụ tại doanh nghiệp.

Để triển khai, cần xác định một khả năng cụ thể, giữ lại bằng chứng liên quan và tạo cơ hội sử dụng điều đã học.

Hình 1. Quá trình học tập gắn với nhiệm vụ



Nguồn: Đề xuất ứng dụng của bài viết, tham chiếu khung học tập tự điều chỉnh.

Xác định điểm cần phát triển

Yêu cầu "nâng cao năng lực đánh giá" còn quá rộng để tổ chức kèm cặp. Cần thu hẹp thành một khả năng có thể thực hành, chẳng hạn phân biệt hai dạng lỗi dễ nhầm và giải thích căn cứ phân loại.

Từ mục tiêu ấy, quản lý lựa chọn hồ sơ hoặc mẫu đã có kết luận xác nhận, làm rõ tài liệu áp dụng và xác định mức hỗ trợ. Nhân viên biết điểm cần tập luyện; người hướng dẫn biết điểm cần quan sát.

Độ khó phải phù hợp với kiến thức hiện có. Nếu nhân viên chưa biết sử dụng yêu cầu kỹ thuật, bước phát triển cần bắt đầu từ cách đọc và đối chiếu tài liệu trước khi đi vào phân tích trường hợp phức tạp.

Giữ lại thông tin về cách thực hiện

Muốn xem lại một quyết định, cần biết người thực hiện đã dựa vào điều gì. Thông tin có thể gồm dấu hiệu quan sát được, yêu cầu đã đối chiếu, kết luận ban đầu và điểm chưa chắc chắn.

Nên sử dụng hồ sơ công việc hiện có, bổ sung ghi chú ở những trường hợp cần trao đổi. Khối lượng ghi nhận cần đủ để xem lại cách làm và phù hợp với nhịp thực hiện nhiệm vụ.

Thông tin được ghi nhận tại thời điểm xử lý còn giúp phân biệt căn cứ ban đầu với lời giải thích sau khi đã biết kết quả. Sự phân biệt này cần thiết khi tìm hiểu vì sao một quyết định được đưa ra.

Kiểm tra nguyên nhân trước khi chọn điều chỉnh

Sau một kết quả chưa đạt, nhận xét "cần cẩn thận hơn" có thể che khuất nhiều vấn đề: chưa hiểu yêu cầu, sử dụng sai phiên bản tài liệu, thiếu dữ liệu hoặc bỏ qua một bước kiểm tra.

Mỗi nguyên nhân dẫn đến một hành động khác. Hướng dẫn lại kiến thức sẽ khó giải quyết việc tài liệu không sẵn có. Bổ sung bảng kiểm cũng chưa đủ nếu người thực hiện chưa hiểu ý nghĩa của nội dung cần kiểm tra.

Quản lý và nhân viên cần đối chiếu hồ sơ, tiêu chuẩn và diễn biến thực tế. Khi bằng chứng chưa đủ, nhận định về nguyên nhân cần được giữ ở mức chờ xác minh. Một kết luận vội có thể khiến hoạt động phát triển tập trung sai điểm.

Vận dụng vào nhiệm vụ tiếp theo

Bài học cần được chuyển thành một hành động có thể xem xét. Chẳng hạn, nhân viên thống nhất sẽ đối chiếu yêu cầu áp dụng trước khi phân loại một dấu hiệu dễ nhầm.

Nhiệm vụ tiếp theo được lựa chọn để kiểm tra thay đổi đó. Quản lý xem nhân viên có sử dụng đúng tài liệu, giải thích được căn cứ và nhận ra trường hợp cần xin xác nhận hay không.

Cần lưu ý rằng các thành phần của học tập tự điều chỉnh có bằng chứng không đồng đều. Phân tích tổng hợp của Sitzmann và Ely (2011) ghi nhận vai trò nổi bật của mục tiêu, nỗ lực, sự kiên trì và niềm tin vào khả năng thực hiện; một số quá trình như lập kế hoạch và tự theo dõi chưa cho thấy quan hệ có ý nghĩa thống kê với kết quả học tập trong phân tích đó. Vì vậy, hiệu quả của cách tổ chức trên phải được đánh giá qua khả năng thể hiện tại công việc.

4. Phản hồi và điều chỉnh cách thực hiện

Quá trình học từ nhiệm vụ cần thông tin giúp người thực hiện xác định khoảng cách giữa yêu cầu và cách làm hiện tại. Đây là chức năng phát triển của phản hồi.

Phân tích tổng hợp của Kluger và DeNisi (1996) cho thấy phản hồi cải thiện hiệu suất trung bình, nhưng hơn một phần ba các can thiệp được phân tích làm hiệu suất giảm. Lý thuyết của họ nhấn mạnh rằng hiệu quả có xu hướng giảm khi sự chú ý chuyển khỏi nhiệm vụ và tiến gần hơn đến những vấn đề về bản thân người thực hiện.

Trong tình huống kiểm tra sản phẩm, nhận xét “em thiếu tư duy” chưa xác định được điểm cần phát triển. Quản lý có thể yêu cầu nhân viên giải thích căn cứ phân loại, sau đó cùng đối chiếu với tài liệu áp dụng.

Nếu nhân viên hiểu yêu cầu nhưng sử dụng chưa đúng, cuộc trao đổi đi vào bước xử lý. Nếu kiến thức nền còn thiếu, người hướng dẫn cần giải thích, làm mẫu và cho thực hành lại. Mức hướng dẫn phải phù hợp với khoảng trống thực tế.

Một cuộc trao đổi phát triển cần làm rõ:

- Yêu cầu nào chưa được đáp ứng?
- Nhân viên đã dựa vào thông tin và giả định nào?
- Điểm nào cần bổ sung hoặc thay đổi?
- Nhiệm vụ nào sẽ được dùng để kiểm tra sự điều chỉnh?

Nghiên cứu của Keiser và Arthur (2021) về rà soát sau hoạt động ghi nhận hiệu quả tích cực trung bình, đồng thời cho thấy kết quả phụ thuộc vào cách tổ chức việc rà soát. Sự phù hợp với cấp cá nhân hoặc nhóm và việc sử dụng phương tiện cung cấp bằng chứng khách quan về thực hiện là hai đặc điểm góp phần vào hiệu quả trong phân tích.

Khi vận dụng, hồ sơ, sản phẩm hoặc dữ liệu liên quan cần được đưa vào cuộc trao đổi. Nhân viên trình bày cách xử lý; quản lý xem xét và hướng dẫn trên cùng một cơ sở thông tin.

Những lần làm tốt cũng cần được xem lại. Một kết luận đúng có thể dựa trên cách đối chiếu phù hợp, sự hỗ trợ của đồng nghiệp hoặc điều kiện thuận lợi. Hiểu các yếu tố ấy giúp xác định phần kinh nghiệm có thể sử dụng tiếp và phần cần kiểm tra khi hoàn cảnh thay đổi.

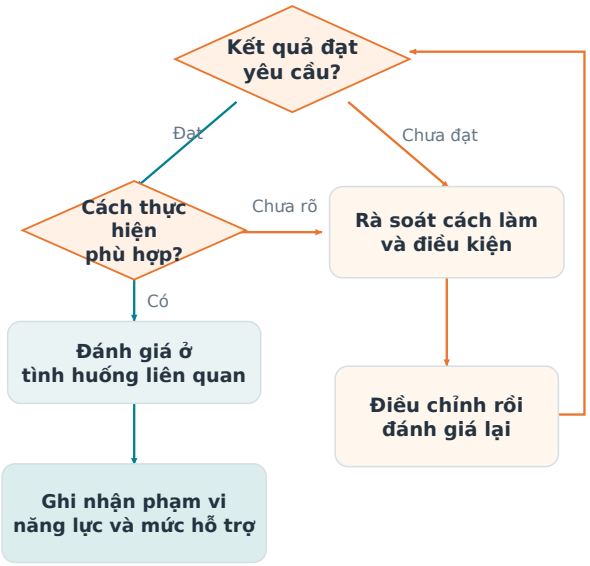
Phản hồi cần kết thúc bằng một hành động có thể theo dõi: sử dụng đúng phiên bản tiêu chuẩn, bổ sung bước xác minh hoặc trình bày căn cứ trước khi xin xác nhận. Hành động đó tạo mối nối với nhiệm vụ tiếp theo.

5. Đánh giá năng lực trong phạm vi và điều kiện thực hiện

Kết quả của một nhiệm vụ cung cấp bằng chứng về năng lực, nhưng chưa đủ để xác định toàn bộ phạm vi mà nhân viên có thể đảm nhận. Việc đánh giá cần xem xét yêu cầu, cách thực hiện, mức hỗ trợ và tính ổn định qua những trường hợp phù hợp.

Ở tình huống kiểm tra sản phẩm, quản lý có thể lần lượt xem kết quả, căn cứ đánh giá và khả năng sử dụng cách suy xét ấy ở một trường hợp liên quan.

Hình 2. Xem xét bằng chứng trước khi ghi nhận năng lực



Nguồn: Đề xuất đánh giá của bài viết. Việc ghi nhận cần dựa trên những lần thể hiện phù hợp với yêu cầu vị trí.

Nội dung xem xét	Bằng chứng cần tìm	Ý nghĩa đối với giao việc
Đáp ứng yêu cầu	Kết quả phù hợp với tiêu chuẩn áp dụng	Xác định mức thực hiện hiện tại
Sử dụng hiểu biết và kỹ năng	Lựa chọn đúng căn cứ, thao tác hoặc phương pháp	Xem xét khả năng thực hiện
Nhận ra giới hạn	Xác định được điểm chưa chắc chắn và nhu cầu hỗ trợ	Làm rõ phạm vi tự xử lý
Điều chỉnh sau phản hồi	Thực hiện được thay đổi đã thống nhất	Kiểm tra việc sử dụng điều đã học
Xử lý biến đổi liên quan	Thực hiện được trường hợp khác với mẫu đã hướng dẫn	Xem xét nhiệm vụ tiếp theo

Hình thức thu thập bằng chứng phải phù hợp với năng lực. Giải thích quyết định có ích khi đánh giá công việc cần phán đoán. Với kỹ năng thao tác, quan sát thực hiện và kiểm tra sản phẩm có thể cung cấp bằng chứng trực tiếp hơn. Khả năng diễn đạt cần được xem xét theo yêu cầu của vị trí.

Mức hỗ trợ cũng cần được ghi nhận: thực hiện dưới hướng dẫn trực tiếp, thực hiện với điểm kiểm tra trung gian hay tự xử lý trong phạm vi được giao. Việc giảm hỗ trợ phải dựa trên khả năng thể hiện thực tế.

Những chỉ số như thời gian xử lý hoặc số lần hỏi lại cần được đọc cùng bối cảnh. Nhiệm vụ khó hơn có thể cần thêm thời gian xác minh. Một câu hỏi xác định đúng vấn đề, kèm thông tin liên quan có thể cho thấy nhân viên đang nhận biết tốt hơn giới hạn của mình.

Kết quả đánh giá cần dẫn đến quyết định phát triển: tiếp tục luyện cùng mức nhiệm vụ, bổ sung kiến thức nền, tăng độ khó hoặc mở rộng phạm vi tự xử lý. Nhờ đó, nhận định về năng lực được chuyển thành lựa chọn cụ thể trong giao việc.

6. Trách nhiệm của tổ chức trong phát triển năng lực cá nhân

Nhân viên cần chủ động học và điều chỉnh, nhưng khả năng sử dụng điều đã học còn phụ thuộc vào điều kiện làm việc. Tổ chức cần bảo đảm mục tiêu rõ, tài liệu phù hợp, sự hỗ trợ cần thiết và cơ hội thực hành.

Nghiên cứu của Hughes và cộng sự (2020) ghi nhận sự hỗ trợ từ đồng nghiệp, quản lý và tổ chức có tương quan tích cực với việc chuyển giao và duy trì sử dụng những gì đã học. Điều kiện sau đào tạo vì thế cần được tính đến khi thiết kế hoạt động phát triển.

Trong thực hành, quản lý trực tiếp lựa chọn nhiệm vụ, hướng dẫn chuyên môn và theo dõi khả năng thể hiện. HR hỗ trợ làm rõ mục tiêu, cách ghi nhận và tiến độ phát triển. Nhân viên tham gia bằng việc trình bày cách làm, nêu điểm chưa chắc chắn và thực hiện điều chỉnh đã thống nhất.

Khi một vấn đề lặp lại, việc rà soát cần bao gồm cả điều kiện tổ chức: tiêu chuẩn có rõ không, tài liệu có đúng phiên bản không, thông tin có sẵn không và trình tự công việc có tạo ra điểm dễ bỏ sót không. Kết quả có thể dẫn đến hướng dẫn thêm cho nhân viên hoặc thay đổi trong cách tổ chức công việc.

Có thể bắt đầu từ một năng lực đang ảnh hưởng trực tiếp đến nhiệm vụ của một nhóm vị trí. Quản lý chọn trường hợp phù hợp để thực hành, thống nhất tiêu chí và bố trí thời điểm xem lại. Hoạt động này nên gắn với những điểm kiểm tra sẵn có trong quá trình làm việc.

Ở cuối một đợt phát triển, cần xác định nhân viên đã làm được gì, trong điều kiện nào và có

thể nhận nhiệm vụ nào tiếp theo. Những thông tin ấy giúp tổ chức sử dụng năng lực đúng phạm vi và tiếp tục phát triển trên nền tảng đã được kiểm chứng.

7. Kết luận

Trải nghiệm làm việc cung cấp chất liệu cho sự hình thành năng lực cá nhân. Giá trị phát triển được thể hiện khi nhân viên nhận ra điều cần học, kiểm tra căn cứ của cách làm và sử dụng những điều chỉnh phù hợp trong nhiệm vụ tiếp theo.

Vai trò của tổ chức nằm ở việc kết nối các hoạt động ấy: lựa chọn nhiệm vụ có mục tiêu phát triển, cung cấp phản hồi dựa trên bằng chứng và tạo điều kiện để nhân viên thể hiện sự tiến bộ. Quản lý trực tiếp giữ vai trò dẫn dắt chuyên môn; HR hỗ trợ tính nhất quán và việc theo dõi quá trình phát triển.

Năng lực cần được ghi nhận cùng phạm vi công việc và mức hỗ trợ. Khi quyết định giao thêm trách nhiệm dựa trên những bằng chứng này, trải nghiệm vừa qua trở thành cơ sở cho bước phát triển tiếp theo của nhân viên.

Ghi chú về phạm vi

Bài viết tổng hợp nghiên cứu và đề xuất cách vận dụng vào phát triển nhân sự. Tình huống kiểm tra sản phẩm là ví dụ giả định; các bảng và sơ đồ là đề xuất của bài viết, cần được điều chỉnh theo yêu cầu từng vị trí.

Tài liệu tham khảo

[1] Hanson, R., & Mendius, R. (2009). *Buddha's Brain: The Practical Neuroscience of Happiness, Love, and Wisdom.* New Harbinger Publications. Phần về sự chú ý được đối chiếu với trích đoạn do tác giả công bố. rickhanson.com/bb-foundations-of-mindfulness/

[2] Le Deist, F. D., & Winterton, J. (2005). What is competence? *Human Resource Development International, 8*(1), 27-46. doi.org/10.1080/1367886042000338227

[3] Zimmerman, B. J. (2002). Becoming a self-regulated learner: An overview. *Theory Into Practice, 41*(2), 64-70. doi.org/10.1207/s15430421tip4102_2

[4] Sitzmann, T., & Ely, K. (2011). A meta-analysis of self-regulated learning in work-related training and educational attainment: What we know and where we need to go. *Psychological Bulletin, 137*(3), 421-442. doi.org/10.1037/a0022777

[5] Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin, 119*(2), 254-284. doi.org/10.1037/0033-2909.119.2.254

[6] Keiser, N. L., & Arthur, W., Jr. (2021). A meta-analysis of the effectiveness of the after-action review (or debrief) and factors that influence its effectiveness. *Journal of Applied Psychology, 106*(7), 1007-1032. doi.org/10.1037/apl0000821

[7] Hughes, A. M., Zajac, S., Woods, A. L., & Salas, E. (2020). The role of work environment in training sustainment: A meta-analysis. *Human Factors, 62*(1), 166-183. doi.org/10.1177/0018720819845988