

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC NGOẠI THƯƠNG**

-----***-----

LUẬN ÁN TIẾN SĨ

**NGHIÊN CỨU KHUNG NĂNG LỰC NHÂN SỰ QUẢN LÝ
KINH DOANH TRONG CÁC NGÂN HÀNG
THƯƠNG MẠI VIỆT NAM**

Ngành: Quản trị kinh doanh

DƯƠNG THỊ HOÀI NHUNG

Hà Nội -2020

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC NGOẠI THƯƠNG**

-----***-----

LUẬN ÁN TIẾN SĨ

**NGHIÊN CỨU KHUNG NĂNG LỰC NHÂN SỰ QUẢN LÝ
KINH DOANH TRONG CÁC NGÂN HÀNG
THƯƠNG MẠI VIỆT NAM**

Ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số: 62.34.01.02 (Mã số mới: 9340101)

Nghiên cứu sinh: Dương Thị Hoài Nhung

Người hướng dẫn khoa học: PGS., TS. Lê Thái Phong

Hà Nội - 2020

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan Luận án “**Nghiên cứu khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh trong các ngân hàng thương mại Việt Nam**” là công trình nghiên cứu độc lập của cá nhân tôi. Ngoài những thông tin thứ cấp có liên quan đến nghiên cứu đã được trích dẫn nguồn, kết quả nghiên cứu trình bày trong Luận án được phân tích từ nguồn dữ liệu điều tra khảo sát, quan sát, phỏng vấn thực tế do cá nhân tôi thực hiện, chưa từng được công bố trong bất kỳ công trình nghiên cứu nào khác.

Tôi xin chịu trách nhiệm về lời cam đoan của mình.

Hà Nội, ngày... tháng... năm 2020

Tác giả luận án

NCS. Dương Thị Hoài Nhung

LỜI CẢM ƠN

Luận án này được hoàn thành bằng sự nỗ lực và nghiêm túc nghiên cứu của tác giả, nhưng không thể thiếu được sự hướng dẫn, giúp đỡ nhiệt tình, trách nhiệm và động viên, chia sẻ của rất nhiều người.

Đầu tiên, tác giả muốn gửi lời tri ân sâu sắc nhất tới PGS., TS. Lê Thái Phong, người Thầy đã tận tình hướng dẫn tác giả trong suốt quá trình nghiên cứu và thực hiện Luận án này.

Tác giả xin bày tỏ lòng biết ơn chân thành tới Ban Giám hiệu Nhà trường, Ban chủ nhiệm và các đồng nghiệp ở Khoa Quản trị Kinh doanh, đặc biệt bộ môn Quản trị chiến lược và khởi nghiệp – Trường Đại học Ngoại thương đã luôn động viên, tạo điều kiện về thời gian và hỗ trợ tận tình về chuyên môn.

Tác giả cũng xin gửi lời cảm ơn đến các thầy cô Khoa Sau đại học – Trường Đại học Ngoại thương đã hỗ trợ hiệu quả về các thủ tục hành chính trong suốt quá trình tác giả học tập và bảo vệ Luận án.

Trong quá trình thực hiện Luận án, tác giả xin trân trọng cảm ơn tới các Ngân hàng thương mại Việt Nam đã tham gia vào quá trình khảo sát, cung cấp những dữ liệu cần thiết và những chuyên gia, nhà quản trị tham gia trả lời phỏng vấn.

Tác giả xin dành lời cảm ơn đặc biệt tới gia đình đã luôn động viên, chia sẻ, thông cảm và hỗ trợ những lúc tác giả khó khăn, mệt mỏi và bận rộn nhất. Sự giúp đỡ của các thành viên trong gia đình chính là động lực giúp tác giả có thể nỗ lực để hoàn thành Luận án.

Cuối cùng, tác giả rất mong muốn tiếp tục nhận được sự hướng dẫn, góp ý, hỗ trợ từ các Thầy, Cô, các Chuyên gia và các Doanh nghiệp trên bước đường nghiên cứu khoa học tiếp theo của mình.

Tác giả luận án

NCS. Dương Thị Hoài Nhung

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN

LỜI CẢM ƠN

MỤC LỤC

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

DANH MỤC BẢNG

DANH MỤC HÌNH

CHƯƠNG 1: GIỚI THIỆU CHUNG VỀ LUẬN ÁN1

1.1. Tính cấp thiết của đề tài.....1

1.2. Tổng quan tình hình nghiên cứu liên quan đến khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh3

1.2.1. Tình hình nghiên cứu trên thế giới3

1.2.2. Tình hình nghiên cứu tại Việt Nam.....6

1.2.3. Khoảng trống nghiên cứu9

1.3. Câu hỏi nghiên cứu của đề tài10

1.4. Mục tiêu, đối tượng và phạm vi nghiên cứu.....10

1.5. Phương pháp nghiên cứu12

1.6. Những đóng góp mới của luận án13

1.7. Kết cấu của luận án14

CHƯƠNG 2: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ KHUNG NĂNG LỰC NHÂN SỰ QUẢN LÝ KINH DOANH.....15

2.1. Khái quát về khung năng lực.....15

2.1.1. Khái niệm năng lực15

2.1.2. Khái niệm khung năng lực18

2.1.3. Phân loại khung năng lực20

2.1.4. Vai trò khung năng lực22

2.1.4.1. Vai trò khung năng lực đối với tổ chức22

2.1.4.2. Vai trò khung năng lực đối với hoạt động quản trị nhân lực24

2.2. Cơ sở lý thuyết về khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh28

2.2.1. Khái niệm và vai trò nhân sự quản lý kinh doanh.....28

2.2.1.1. Khái niệm nhân sự quản lý kinh doanh28

2.2.1.2. Vai trò nhân sự quản lý kinh doanh.....29

2.2.2. Khái niệm khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh.....31

2.2.3. Cấu trúc khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh32

2.2.4. Phương pháp xây dựng khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh35

2.2.4.1. Phương pháp tiếp cận xây dựng khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh.....	35
2.2.4.2. Công cụ xây dựng khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh.....	39
2.2.4.3. Quy trình xây dựng khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh.....	44
2.3. Nghiên cứu tác động của cấu phần năng lực thuộc khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh tới hiệu quả quản lý.....	46
2.3.1. Khái niệm hiệu quả quản lý.....	46
2.3.2. Sự tác động của năng lực tới hiệu quả quản lý.....	47
CHƯƠNG 3: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU	50
3.1. Thiết kế nghiên cứu	50
3.2. Các nguồn dữ liệu	52
3.2.1. Dữ liệu sơ cấp.....	53
3.2.2. Dữ liệu thứ cấp	53
3.3. Nghiên cứu định tính	54
3.3.1. Phương pháp nghiên cứu tại bàn	54
3.3.2. Phương pháp phỏng vấn.....	54
3.4. Nghiên cứu định lượng: xây dựng khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh (chính thức).....	56
3.4.1. Phương pháp thu thập dữ liệu	57
3.4.2. Phương pháp xử lý dữ liệu	57
3.4.3. Chọn điểm khảo sát	58
3.4.4. Chọn mẫu khảo sát	59
3.5. Nghiên cứu định lượng: kiểm chứng thực nghiệm khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh	63
3.5.1. Xây dựng mô hình nghiên cứu và giả thuyết nghiên cứu	63
3.5.1.1. Mô hình nghiên cứu 1: Sự tác động của nhóm năng lực quản lý tới hiệu quả quản lý.....	64
3.5.1.2. Mô hình nghiên cứu 2: Sự tác động của nhóm năng lực chuyên môn tới hiệu quả quản lý	66
3.5.1.3. Mô hình nghiên cứu 3: Sự tác động của nhóm năng lực quản trị và phát triển bản thân tới hiệu quả quản lý.....	69
3.5.2. Lựa chọn và thiết kế thang đo	72
3.5.3. Phương pháp thu thập và xử lý dữ liệu	76
3.5.4. Chọn điểm khảo sát và chọn mẫu khảo sát	76

CHƯƠNG 4: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU KHUNG NĂNG LỰC NHÂN SỰ QUẢN LÝ KINH DOANH TẠI CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI VIỆT NAM78

4.1. Khái quát về nhân sự quản lý kinh doanh trong các ngân hàng thương mại Việt Nam.....78

4.1.1. Giới thiệu về ngân hàng thương mại Việt Nam78

4.1.2. Đặc điểm nhân sự quản lý kinh doanh trong ngân hàng thương mại Việt Nam79

4.2. Thực trạng khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh trong các ngân hàng thương mại Việt Nam.....81

4.2.1. Thực trạng cấu trúc khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh81

4.2.2. Thực trạng xây dựng khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh83

4.2.3. Thực trạng ứng dụng khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh84

4.2.4. Đánh giá chung về thực trạng khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh86

4.3. Xây dựng khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh trong các Ngân hàng thương mại Việt Nam.....90

4.3.1. Xác định danh mục năng lực của khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh90

4.3.2. Kiểm định danh mục năng lực thuộc khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh93

4.3.3. Mô tả năng lực trong khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh95

4.3.4. Xác định cấp độ chuẩn năng lực của khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh98

4.3.5. Khung năng lực đề xuất cho vị trí nhân sự quản lý kinh doanh tại các ngân hàng thương mại Việt Nam99

4.4. Kiểm chứng mức độ tác động của các cấu phần năng lực thuộc khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh tới hiệu quả quản lý101

4.4.1. Kiểm chứng mức độ tác động của nhóm năng lực quản lý tới hiệu quả quản lý101

4.4.2. Kiểm chứng mức độ tác động của nhóm năng lực chuyên môn tới hiệu quả quản lý106

4.4.3. Kiểm chứng mức độ tác động của nhóm năng lực quản trị và phát triển bản thân tới hiệu quả quản lý111

4.4.4. Một số nhận xét về kết quả kiểm chứng mức độ tác động của các nhóm năng lực tới hiệu quả quản lý116

CHƯƠNG 5: ĐỊNH HƯỚNG VÀ GIẢI PHÁP ỨNG DỤNG KHUNG NĂNG LỰC NHÂN SỰ QUẢN LÝ KINH DOANH VÀO HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI VIỆT NAM.....	118
5.1. Định hướng phát triển nhân lực và ứng dụng khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh vào hoạt động quản trị nhân lực tại các ngân hàng thương mại Việt Nam.....	118
5.1.1. Định hướng phát triển nhân sự quản lý kinh doanh trong ngành ngân hàng	118
5.1.2. Định hướng ứng dụng khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh vào hoạt động quản trị nhân lực tại các ngân hàng thương mại Việt Nam.....	121
5.2. Giải pháp xây dựng và triển khai khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh.....	124
5.2.1. Điều kiện để xây dựng và triển khai khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh	124
5.2.2. Lộ trình thực hiện xây dựng khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh	125
5.2.3. Lộ trình triển khai khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh	127
5.3. Giải pháp ứng dụng khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh trong hoạt động quản trị nhân lực tại các ngân hàng thương mại Việt Nam	129
5.3.1. Giải pháp ứng dụng khung năng lực trong tuyển dụng nhân sự quản lý kinh doanh	129
5.3.1.1. Điều kiện ứng dụng khung năng lực trong tuyển dụng nhân sự quản lý kinh doanh.....	130
5.3.1.2. Lộ trình thực hiện tuyển dụng nhân sự quản lý kinh doanh dựa trên khung năng lực.....	130
5.3.2. Giải pháp ứng dụng khung năng lực trong đào tạo và phát triển nhân sự quản lý kinh doanh	137
5.3.2.1. Điều kiện ứng dụng khung năng lực trong đào tạo và phát triển nhân sự quản lý kinh doanh	138
5.3.2.2. Lộ trình thực hiện ứng dụng khung năng lực trong đào tạo và phát triển nhân sự quản lý kinh doanh	138
5.3.3. Giải pháp ứng dụng khung năng lực trong quản trị thành tích nhân sự quản lý kinh doanh	143
5.3.3.1. Điều kiện ứng dụng khung năng lực trong quản trị thành tích nhân sự quản lý kinh doanh.....	143
5.3.3.2. Lộ trình thực hiện ứng dụng khung năng lực trong quản trị thành tích nhân sự quản lý kinh doanh.....	144
KẾT LUẬN.....	148
DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH ĐÃ CÔNG BỐ	151
TÀI LIỆU THAM KHẢO	153
PHỤ LỤC	

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT TIẾNG VIỆT

Từ viết tắt	Từ đầy đủ
CMCN	Cách mạng công nghiệp
CNTT	Công nghệ thông tin
DN	Doanh nghiệp
GD	Giám đốc
GĐDN	Giám đốc doanh nghiệp
KHDN	Khách hàng doanh nghiệp
KH SMEs	Khách hàng doanh nghiệp vừa và nhỏ
KNL	Khung năng lực
NHTM	Ngân hàng thương mại
NHTM CP	Ngân hàng thương mại cổ phần
NHTM TNHH	Ngân hàng thương mại trách nhiệm hữu hạn
NHNN	Ngân hàng nhà nước
PGĐ	Phó giám đốc
PP	Phương pháp
PV	Phòng vấn
QLKD	Quản lý kinh doanh
SX-KD	Sản xuất- kinh doanh
TCTD	Tổ chức tín dụng

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT TIẾNG ANH

Từ viết tắt	Ngĩa tiếng Anh	Nghĩa tiếng Việt
AEC	Asean Economic Community	Cộng đồng kinh tế Asean
BEIs	Behavior Interviews	Phỏng vấn hành vi
CEO	Chief Executive Officer	Giám đốc điều hành
CPTPP	Comprehensive and Progressive Agreement for Trans-Pacific Partnership	Hiệp định đối tác toàn diện và tiến bộ xuyên Thái Bình Dương
EFA	Exploratory factor analysis	Phân tích nhân tố khám phá
GAP	Gap analysis	Phân tích khoảng cách
KPI	Key Performance Indicator	Chỉ số hiệu suất cốt lõi
KSAs	Knowledge- Skill-Attitudes	Kiến thức-Kỹ năng-Thái độ
SMEs	Small Medium Enterprises	Doanh nghiệp vừa và nhỏ

DANH MỤC BẢNG

Bảng 2.1: Bảng mô tả 5 cấp độ của năng lực.....	34
Bảng 2.2: Tổng hợp các phương pháp tiếp cận xây dựng khung năng lực nhân sự	35
Bảng 2.3: Các phương pháp tiếp cận xây dựng khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh trong các nghiên cứu trên thế giới và Việt Nam	37
Bảng 2.4: Tổng hợp các công cụ được sử dụng trong các nghiên cứu về xây dựng khung năng lực	40
Bảng 2.5: Thực tiễn công cụ sử dụng xây dựng khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh.....	42
Bảng 2.6: Các bước để xây dựng khung năng lực	45
Bảng 3.1: Thang đo nhóm năng lực quản lý của nhân sự quản lý kinh doanh	73
Bảng 3.2: Thang đo nhóm năng lực chuyên môn của nhân sự quản lý kinh doanh	74
Bảng 3.3: Thang đo nhóm năng lực quản trị và phát triển bản thân.....	74
Bảng 3.4: Thang đo hiệu quả quản lý nhân sự QLKD.....	75
Bảng 4.1: Đánh giá cấu trúc khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh trong các NHTM Việt Nam	82
Bảng 4.2: Những lợi ích của việc áp dụng quản trị dựa trên khung năng lực tại ngân hàng Techcombank và Viettinbank.....	88
Bảng 4.3: Danh mục năng lực sơ bộ của nhân sự quản lý kinh doanh (sơ bộ lần 1) ...	91
Bảng 4.4: Danh mục năng lực rút gọn của khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh (sơ bộ lần 2).....	92
Bảng 4.5: Kết quả kiểm định độ tin cậy và giá trị của các năng lực trong khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh	94
Bảng 4.6: Mô tả các năng lực thuộc nhóm năng lực quản lý.....	95
Bảng 4.7: Mô tả các năng lực thuộc nhóm năng lực chuyên môn.....	96
Bảng 4.8: Mô tả các năng lực thuộc nhóm năng lực quản trị và phát triển bản thân ...	97
Bảng 4.9: Kết quả cấp độ chuẩn năng lực của khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh	99
Bảng 4.10: Kết quả kiểm định độ tin cậy và giá trị của thang đo nhóm năng lực quản lý.....	102

Bảng 4.11: Hệ số tương quan Pearson giữa nhóm năng lực quản lý và hiệu quả quản lý.....	103
Bảng 4.12: Kết quả phân tích hồi quy giữa nhóm năng lực quản lý và hiệu quả quản lý.....	104
Bảng 4.13: Kết quả kiểm định độ tin cậy và giá trị của thang đo năng lực chuyên môn.....	107
Bảng 4.14: Hệ số tương quan Pearson giữa nhóm năng lực chuyên môn và hiệu quả quản lý.....	108
Bảng 4.15: Kết quả phân tích hồi quy giữa nhóm năng lực chuyên môn và hiệu quả quản lý.....	109
Bảng 4.16: Kết quả kiểm định độ tin cậy và giá trị của thang đo năng lực quản trị và phát triển bản thân.....	112
Bảng 4.17: Hệ số tương quan Pearson giữa nhóm năng lực quản trị và phát triển bản thân và hiệu quả quản lý.....	113
Bảng 4.18: Kết quả phân tích hồi quy giữa nhóm năng lực quản lý và hiệu quả quản lý.....	114
Bảng 5.1: Mẫu đánh giá các năng lực cần thiết đối với các ứng viên nhân sự quản lý kinh doanh.....	133
Bảng 5.2: Cách phỏng vấn hành vi đối với năng lực quản lý nhóm.....	136
Bảng 5.3: Mẫu đánh giá phỏng vấn về năng lực quản lý nhóm của nhân sự quản lý kinh doanh.....	137
Bảng 5.4: Bộ hành vi quản lý áp lực và căng thẳng cho nhân sự quản lý kinh doanh.....	145
Bảng 5.5: Các năng lực tương ứng với các hành vi được đánh giá theo 5 cấp độ trong mẫu đánh giá thành tích.....	146

DANH MỤC HÌNH

Hình 2.1: Khái niệm năng lực của Parry (1998)	17
Hình 2.2: Mối liên hệ của khung năng lực với mục tiêu của tổ chức	23
Hình 2.3: Vai trò của khung năng lực đối với hoạt động quản trị nhân lực	24
Hình 2.4: Vai trò nhân sự quản lý kinh doanh	30
Hình 2.5: Cấu trúc khung năng lực	33
Hình 2.6: Mô hình yếu tố ảnh hưởng đến công việc hiệu quả	48
Hình 3.1: Quy trình nghiên cứu	52
Hình 3.2: Số lượng phiếu khảo sát hợp lệ phân bổ theo các NHTM Việt Nam tại Hà Nội và Quảng Ninh (n= 134)	61
Hình 3.3: Số lượng phiếu khảo sát hợp lệ phân bổ theo các NHTM Việt Nam tại Hà Nội, Quảng Ninh và Hồ Chí Minh (n= 360)	62
Hình 3.4: Mô hình nghiên cứu sự tác động của nhóm năng lực quản lý tới hiệu quả quản lý của nhân sự quản lý kinh doanh	65
Hình 3.5: Mô hình nghiên cứu sự tác động của nhóm năng lực chuyên môn tới hiệu quả quản lý của nhân sự quản lý kinh doanh	67
Hình 3.6: Mô hình nghiên cứu sự tác động của nhóm năng lực quản trị và phát triển bản thân tới hiệu quả quản lý	70
Hình 4.1: Tổng tài sản của các Tổ chức tín dụng tại Việt Nam (2015-2019).....	79
Hình 4.2: Kết quả đánh giá thực trạng ứng dụng khung năng lực nhân sự QLKD tại các NHTM Việt Nam	85
Hình 4.3: Một số lý do NHTM không/chưa thực hiện quản trị nhân lực dựa trên khung năng lực	87
Hình 4.4: Khung năng lực đề xuất cho nhân sự quản lý kinh doanh trong các NHTM Việt Nam	100
Hình 5.1: Mô hình tuyển dụng dựa trên khung năng lực	131
Hình 5.2: Phòng vận hành vi STAR	135
Hình 5.3: Mô hình đào tạo và phát triển dựa trên năng lực	139
Hình 5.4: Quy trình quản trị thành tích dựa trên khung năng lực cho nhân sự quản lý kinh doanh	144

CHƯƠNG 1: GIỚI THIỆU CHUNG VỀ LUẬN ÁN

1.1. Tính cấp thiết của đề tài

Quản trị theo năng lực (competency-based management) là thuật ngữ xuất hiện trên thế giới vào những năm 90 của thế kỷ XX. Chỉ chưa đầy một phần tư thế kỷ, hầu hết nhóm 500 công ty hàng đầu thế giới (Fortune 500) đã áp dụng phương thức quản trị này. Trong đó, sự phát triển của công cụ quản trị theo năng lực được gọi là khung năng lực (KNL) đã định hình một xu hướng mới trong quản trị doanh nghiệp (DN). Khung năng lực truyền tải cách nhìn thống nhất về công việc, cho phép các nhà quản lý có khung tham chiếu chung với kiến thức, kỹ năng và thái độ nhằm thực hiện hiệu quả các hoạt động có liên quan đến quản lý nhân lực. Khung năng lực cho phép đánh giá mức độ phù hợp giữa công việc và người thực hiện công việc. Với hệ thống này, một mặt có thể xác định những năng lực cần có để đảm trách ở một vị trí công việc, mặt khác có thể đánh giá khả năng đáp ứng về năng lực hiện tại của người thực hiện công việc. Nhờ đó, mà lãnh đạo ra được quyết định hợp lý về nhân sự như tuyển dụng, đào tạo phát triển, quản trị thành tích, đãi ngộ dành cho đối tượng quản lý và nhân viên trong tổ chức.

Ở Việt Nam, KNL đang dần trở thành một công cụ quan trọng, được sử dụng như một hệ thống nền tảng để thực hiện hiệu quả các hoạt động quản trị nhân lực trong các DN. Tuy nhiên, công tác này còn bộc lộ nhiều hạn chế bởi những khó khăn trong việc xác định danh mục năng lực cho từng vị trí, đánh giá mức độ quan trọng, mức độ thành thạo và phạm vi năng lực điều chỉnh. Theo đó, xây dựng KNL và ứng dụng công cụ này vào hoạt động quản trị nhân lực một cách hệ thống và bài bản đang là vấn đề lớn đặt ra cho các DN.

Ngân hàng thương mại (NHTM) là một loại hình DN hoạt động trong lĩnh vực tiền tệ, đã và đang đóng vai trò rất quan trọng trong sự phát triển của nền kinh tế. Ngân hàng thương mại là nơi cung cấp vốn cho nền kinh tế, là công cụ quan trọng thúc đẩy phát triển lực lượng sản xuất, là cầu nối giữa các DN với thị trường thông qua hoạt động tín dụng. Ngân hàng thương mại còn là công cụ để Nhà nước điều tiết vĩ mô nền kinh tế, là cầu nối nền tài chính quốc gia với nền tài chính quốc

tế. Vì vậy, nâng cao năng lực hoạt động của các NHTM đang là vấn đề luôn được các quốc gia đặc biệt quan tâm.

Trong bối cảnh hội nhập quốc tế khi Việt Nam tham gia vào Cộng đồng kinh tế quốc tế như Asean (AEC), Hiệp định Đối tác Toàn diện và Tiến bộ châu Á - Thái Bình Dương (CPTPP), cơ hội của Cuộc cách mạng công nghiệp (CMCN) 4.0,... xu hướng chuyển đổi trong lĩnh vực tài chính ngân hàng sẽ diễn ra mạnh mẽ, yếu tố nhân lực không chỉ còn yêu cầu về “lượng” mà sẽ ngày càng có sự đòi hỏi cao hơn về “chất”. Điều này đòi hỏi những người lãnh đạo ngân hàng phải nhận thức được quá trình chuyển đổi mạnh mẽ này, cái gì cần phải thay đổi, làm thế nào để nhân sự của mình thực hiện được chức năng nhiệm vụ, đáp ứng được yêu cầu và đạt được mục tiêu kinh doanh quá trình chuyển đổi.

Năng lực nhân sự quản lý kinh doanh (QLKD)- một trong những vị trí quản lý cấp trung, giữ vai trò chủ chốt trong hoạt động kinh doanh của ngân hàng. Nhân sự QLKD vừa tiến hành hoạt động quản lý mang tính bao quát, vừa mang tính tác nghiệp, vừa trực tiếp điều hành hoạt động kinh doanh, vừa thực hiện hoạt động quản lý con người. Để thực hiện tốt vai trò của mình, nhân sự QLKD tại các NHTM thực sự phải có đầy đủ kiến thức, kỹ năng, thái độ, phẩm chất nhằm quản lý hiệu quả bản thân, đội ngũ, và tổ chức.

Tuy nhiên, năng lực của nhân sự QLKD trong các NHTM đang phải đối mặt với những khó khăn, thách thức rất lớn.

Thứ nhất, sự chuẩn mực về năng lực cho cùng một chức danh nhân sự QLKD chưa được nhất quán trong các NHTM. Với cách nhìn nhận, đánh giá từ các đối tượng như cấp lãnh đạo, quản lý trực tiếp và cấp dưới đối với yêu cầu về năng lực của nhân sự QLKD còn khác nhau, dẫn tới khó khăn trong đánh giá thống nhất cho vị trí này.

Thứ hai, hầu hết các NHTM thiếu công cụ đo lường cho năng lực nhân sự QLKD của từng vị trí, công việc. Ở mỗi vị trí, công việc, các NHTM có thể đưa ra tiêu chuẩn về năng lực nhân sự riêng cho mình, nhưng tổng hợp các tiêu chuẩn nhân sự lại thì không giống nhau, thậm chí có sự khác biệt. Do đó, việc tìm kiếm giải pháp nhằm nâng cao năng lực nhân sự QLKD là việc khó khăn.

Thứ ba, việc đánh giá sự thiếu hụt về năng lực của đội ngũ nhân sự QLKD ở các NHTM còn gặp nhiều khó khăn. Do chưa đưa ra được tiêu chuẩn thống nhất cho từng vị trí, công việc nên nhiều NHTM chưa tìm được khoảng trống chính xác giữa cấp độ chuẩn về năng lực và mức độ đáp ứng yêu cầu về năng lực của đội ngũ QLKD để từ đó có kế hoạch bồi dưỡng, đào tạo, bổ sung những kiến thức, kỹ năng, phẩm chất cần có cho đội ngũ này. Điều này khiến cho việc lập các kế hoạch dài hạn cũng như ngắn hạn trong đào tạo, bồi dưỡng những kiến thức, kỹ năng, phẩm chất cần có cho cán bộ QLKD trong các NHTM còn chậm trễ, không bắt kịp với tốc độ phát triển của DN.

Bài toán đặt ra là cần phải tìm ra một công cụ để đánh giá năng lực nhân sự QLKD tại các NHTM Việt Nam hiện nay đang ở mức độ nào, cán bộ QLKD đã đáp ứng được bao nhiêu so với yêu cầu chuẩn đặt ra của vị trí. Liệu năng lực nào là năng lực có ảnh hưởng tới hiệu quả quản lý và làm thế nào để nâng cao năng lực cho đội ngũ nhân sự QLKD trong giai đoạn tới?

Do đó, đề tài “*Nghiên cứu khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh trong các Ngân hàng thương mại Việt Nam*” là rất cần thiết, có ý nghĩa thiết thực cả về lý luận và thực tiễn.

1.2. Tổng quan tình hình nghiên cứu liên quan đến khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh

1.2.1. Tình hình nghiên cứu trên thế giới

❖ Các nghiên cứu về khung năng lực nhân sự quản lý

Các nghiên cứu về KNL được sử dụng trong môi trường phi quân sự được ghi nhận đầu tiên vào những năm 1970 do McClelland khởi xướng, với mục đích giúp tổ chức đạt được các mục tiêu chiến lược thông qua xây dựng năng lực nguồn nhân lực. Những nghiên cứu tiếp theo về KNL được mở rộng sang lĩnh vực quản trị nhân sự trong nghiên cứu của các tác giả Boyatzis (1982), Spencer (1993) và Ulrich (1997)....

Những nghiên cứu về KNL cho các vị trí quản lý bắt đầu được thực hiện từ năm 1982 với nghiên cứu của Boyatzis. Boyatzis (1982) đã thực hiện nghiên cứu xác định những năng lực cho nhà quản lý nói chung, nhưng không đề cập đến nhóm

năng lực cụ thể cho vị trí nhân sự QLKD. Spencer (1993) đã sử dụng KNL mà Boyatzis xây dựng để phát triển các năng lực này, kiểm chứng về tầm quan trọng và mức độ ảnh hưởng của nhóm năng lực quản lý đối với vị trí quản lý và không xem xét năng lực này trong một ngành cụ thể. Trong giai đoạn đầu nghiên cứu KNL nhân sự QLKD, hầu hết các nghiên cứu chỉ tập trung những năng lực chung cho vị trí này mà không tập trung vào những nhóm năng lực cụ thể và ngành nghề cụ thể.

❖ *Những nghiên cứu về khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh*

Những nghiên cứu ban đầu hướng tới các nhân sự làm nghề kinh doanh gồm giám sát kinh doanh, nhân viên kinh doanh. Dubinsky và Ingram (1983) đã thực hiện một cuộc khảo sát về đặc tính cá nhân của vị trí giám sát kinh doanh (sales executives). Những đặc tính cá nhân của vị trí này có những điểm chung về yêu cầu năng lực đối với nhân sự quản lý trong nghiên cứu của Boyatzis (1982). Rothwell và cộng sự (2002) đã thực hiện nghiên cứu KNL cho những người làm nghề kinh doanh (sales professionals) dựa trên nghiên cứu về năng lực của những người kinh doanh xuất sắc được thực hiện bởi Meyer (1990). Nghiên cứu này được thực hiện để xác định năng lực và nhu cầu đào tạo cho những người làm nghề kinh doanh (Sales professionals). Kim và Hong (2005) đã thực hiện nghiên cứu về KNL cho nhân viên kinh doanh và nhóm các năng lực, và kiểm chứng các năng lực của vị trí này trong ngành dược phẩm Hàn Quốc. Do nghiên cứu này chỉ kiểm chứng năng lực của nhân viên kinh doanh trong ngành dược phẩm Hàn Quốc, nên việc khái quát hóa kết quả nghiên cứu trong công tác quản lý và phát triển tổng thể của DN tại các ngành khác còn hạn chế.

Những nghiên cứu về KNL nhân sự quản lý kinh doanh trong những cụ thể được ghi nhận từ nghiên cứu của Favia (2010). Nghiên cứu này đã sử dụng mô hình Draganidis và Mentzas (2006) để xây dựng KNL cho các nhân sự QLKD tại thị trường B2B của Mỹ. Do khái niệm năng lực trong nghiên cứu KNL của Favia dựa trên khái niệm năng lực của Spencer và Spencer (1993), nên kết quả nghiên cứu chưa phân loại được đâu là năng lực thuộc về bẩm sinh và đâu là năng lực có thể học tập. Bởi hai loại năng lực này yêu cầu phương thức cải thiện năng lực cá nhân khác nhau. Trong đó, những năng lực thuộc về bẩm sinh (tính cách cá nhân) được cho là rất khó để cải thiện trong quá trình đào tạo, còn năng lực có thể học tập khả

năng được bồi dưỡng thông qua quá trình đào tạo sẽ khả thi hơn. Do đó, kết quả nghiên cứu gây khó khăn cho những người ứng dụng KNL trong việc cải thiện năng lực thông qua phương pháp đào tạo nhân sự khi không phân loại được 2 nhóm năng lực này.

Herbison (2013) đã kế thừa kết quả của nghiên cứu của Favia (2010) để xây dựng một danh mục năng lực có sức ảnh hưởng nhất và có thể học hỏi cho những nhân sự QLKD trong ngành dịch vụ tài chính- bảo hiểm. Đóng góp quan trọng của nghiên cứu là tập trung xác định KNL có thể học tập và cải thiện qua quá trình đào tạo, mà không tập trung vào tố chất và đặc tính cá nhân. Việc phân loại năng lực có thể học tập của nhân sự QLKD qua mô hình BKS (Behaviors-Knowledge-Skills) giúp việc xác định các phương pháp đào tạo và phát triển năng lực dễ dàng và chính xác hơn. Busch (2012) cũng nghiên cứu về KNL cho nhân sự QLKD trong các tổ chức lợi nhuận. Tuy nhiên, nghiên cứu này mới chỉ dừng lại ở việc mô tả danh mục các năng lực thuộc KNL mà chưa nghiên cứu tổng thể cấu trúc KNL cần có.

❖ ***Những nghiên cứu về khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh trong lĩnh vực ngân hàng***

Những nghiên cứu về KNL cho các vị trí quản lý trong lĩnh vực ngân hàng bắt đầu được nhiều nhà nghiên cứu trên thế giới thực hiện kể từ năm 2009. Tuy nhiên, các nghiên cứu chủ yếu tập trung làm rõ yêu cầu về năng lực. Các nghiên cứu điển hình như nghiên cứu về năng lực quản lý cho vị trí Giám đốc chi nhánh ngân hàng (Branch manager) tại Ấn Độ của tác giả Mittal và Khera (2009); nghiên cứu về năng lực của Giám đốc chi nhánh ngân hàng của tác giả Pema-Mistry (2013); nghiên cứu phát triển năng lực giao tiếp cho nhân sự QLKD trong ngành ngân hàng của tác giả Halifaeva (2013). Theo tìm hiểu của tác giả, những nghiên cứu về KNL nhân sự QLKD trong lĩnh vực ngân hàng tại các nghiên cứu trên thế giới là chưa có.

❖ ***Các nghiên cứu xem xét tác động của khung năng lực tới hiệu quả quản lý***

Khi xem xét sự tác động của KNL tới hiệu quả quản lý, hầu hết các nghiên cứu đều xem xét cấu phần của KNL là năng lực tác động tới hiệu quả quản lý. Trong đó, hiệu quả quản lý được xem xét ở hai cấp độ là cấp độ tổ chức và cấp độ cá nhân.

Xét ở cấp độ tổ chức, các nghiên cứu đánh giá sự tác động của năng lực tới hiệu quả quản lý ở việc nhân sự quản lý đó hoàn thành trách nhiệm đối với hiệu quả của DN với tiêu chí đo lường là hiệu quả hoạt động kinh doanh (Capon và cộng sự, 1990; Hayes và Wheelwright, 1984; Tunaly, 1992; Kim và Hong, 2005; Emad, 2013). Các nghiên cứu khác kiểm chứng sự tác động của năng lực tới mức độ hiệu quả của tổ chức dựa trên tiêu chí cải thiện lợi thế cạnh tranh trên thị trường (Evans và Lindsay, 1996; Hill và Jones, 2001).

Xét ở cấp độ cá nhân, các nghiên cứu đánh giá sự tác động của năng lực tới hiệu quả quản lý ở khả năng thực hiện công việc và hoàn thành vai trò theo yêu cầu của vị trí. Nghiên cứu kinh điển đặt nền móng cho các nghiên cứu phải kể đến nghiên cứu của Boyatzis (1982). Boyatzis đã chứng minh rằng năng lực cá nhân là một yếu tố không thể thiếu giúp cho một nhà quản lý có thể thực hiện được công việc hiệu quả. Posner và Kouzes (1988) kiểm chứng mối quan hệ giữa năng lực lãnh đạo và hiệu quả quản lý. Kết quả chỉ ra rằng gần 55% các biến ảnh hưởng tới hiệu quả là do yếu tố năng lực tác động. Leslie và cộng sự (2002), Murale và Preetha (2011) nghiên cứu sự tác động của năng lực quản lý tới hiệu quả quản lý. Kết quả nghiên cứu cho thấy năng lực quản lý có ảnh hưởng mạnh và tích cực tới hiệu quả quản lý. Từ việc tổng hợp những nghiên cứu trên cho thấy giữa năng lực và hiệu quả quản lý có mối quan hệ với nhau, và năng lực có thể được coi là biến số ảnh hưởng tới hiệu quả quản lý xét ở cấp độ cá nhân. Tuy nhiên, các nghiên cứu trên thế giới tập trung chủ yếu xét đến năng lực quản lý hay năng lực lãnh đạo mà không có nhiều nghiên cứu xem xét một cách tổng thể về mối quan hệ giữa các nhóm năng lực khác với hiệu quả quản lý.

1.2.2. Tình hình nghiên cứu tại Việt Nam

❖ Những nghiên cứu về khung năng lực cho vị trí quản lý

Nếu như ở nước ngoài những nghiên cứu về KNL rất đa dạng thì ở Việt Nam trong những năm qua có một số công trình nghiên cứu về KNL nhưng chủ yếu tập trung nghiên cứu KNL của vị trí quản lý cấp cao trong DN (ví dụ như vị trí lãnh đạo DN hay Giám đốc điều hành-CEO). Trong đó, các nghiên cứu tập trung nhiều vào khía cạnh năng lực lãnh đạo, năng lực quản lý mà ít có những nghiên cứu về các

năng lực khác (ví dụ như năng lực chuyên môn, năng lực cá thân, năng lực cốt lõi) cho vị trí quản lý cấp cao và cấp trung trong DN.

Một số nghiên cứu điển hình về năng lực cho vị trí quản lý cấp cao trong DN. Dựa trên phương pháp tiếp cận nghiên cứu KNL nhân sự quản lý, nhiều nghiên cứu xác định KNL lãnh đạo cho GD điều hành (CEO) dựa trên mô hình năng lực ASK (Abilities, Skills, Knowledge) (Lê Quân, 2011; Trần Thị Vân Hoa, 2011; Mai Thanh Lan và Tạ Duy Hùng, 2014; Lê Thị Phương Thảo, 2016). Những nghiên cứu khác về năng lực lãnh đạo của vị trí Giám đốc doanh nghiệp theo những hướng tiếp cận khác như nghiên cứu năng lực lãnh đạo theo phương pháp tình huống của Đặng Ngọc Sự (2012), đánh giá năng lực lãnh đạo bởi cấp dưới của Lê Quân (2014), nghiên cứu năng lực lãnh đạo dựa trên 3 khía cạnh gồm tố chất lãnh đạo, kiến thức lãnh đạo, và hành động lãnh đạo trong thực hiện nhiệm vụ của Giám đốc điều hành (CEO) Việt Nam của Trần Thị Phương Hiền (2014).

Bên cạnh đó, một số ít nghiên cứu hướng tới KNL cho vị trí quản lý cấp trung. Trần Thị Vân Hoa (2009) xây dựng KNL cơ bản của cán bộ quản lý cấp trung trong DN theo mô hình KSA trên cơ sở thực hiện vai trò và nhiệm vụ của vị trí. Nghiên cứu của Ta (2013) nghiên cứu về năng lực quản lý của các cán bộ cấp trung tại Tổng công ty Viglacera. Tuy nhiên, hai nghiên cứu này chỉ dừng lại ở việc xác định danh mục năng lực thuộc KNL của vị trí quản lý cấp trung mà chưa xem xét xây dựng cấu trúc KNL tổng thể. Đỗ Vũ Phương Anh (2016) đã thực hiện nghiên cứu KNL nhân sự quản lý cấp trung trong các DN ngoài quốc doanh Việt Nam. Nghiên cứu này đã xây dựng KNL quản lý cấp trung một cách tổng thể cùng với định nghĩa năng lực; biểu hiện hành vi mô tả các cấp độ năng lực và chuẩn năng lực cho mỗi năng lực. Tuy nhiên, nghiên cứu chưa tập trung vào sự đa dạng của các chức danh cấp trung khi mà quản lý cấp trung có nhiều vị trí và vai trò khác nhau. Đối tượng khảo sát trong nghiên cứu chủ yếu là cán bộ quản lý cấp trung cao cấp, là các giám đốc, trưởng các đơn vị, bộ phận lớn hoặc trực thuộc, báo cáo trực tiếp lên quản lý cấp cao (lãnh đạo DN) cũng như chịu sự chỉ đạo và thừa hành trực tiếp từ quản lý cấp cao. Nghiên cứu chưa đề cập đến những đặc trưng của các ngành nghề sản xuất- kinh doanh khác nhau của DN ảnh hưởng đến việc xây dựng KNL nhân sự quản lý cấp trung trong DN ngoài quốc doanh Việt Nam gặp khó khăn trong quá trình ứng dụng kết quả nghiên cứu.

Nghiên cứu về năng lực trong lĩnh vực ngân hàng còn khá hạn chế, chỉ ghi nhận nghiên cứu của Đoàn Xuân Hậu (2016) về năng lực cảm xúc của nhà quản trị cấp trung trong các NHTM Việt Nam. Nghiên cứu này chỉ dừng lại ở việc nghiên cứu sự tác động giữa năng lực cảm xúc của nhà quản trị cấp trung đến sự hài lòng với công việc, hành vi xây dựng hướng về tổ chức của nhân viên; và mức độ cam kết với tổ chức của nhân viên tại phòng giao dịch trong NHTM Việt Nam. Nghiên cứu này không đi sâu nghiên cứu cấu trúc tổng thể của KNL.

❖ *Những nghiên cứu về khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh*

Những nghiên cứu về KNL nhân sự QLKD tại Việt Nam còn khá khiêm tốn. Theo tìm hiểu của tác giả, mới chỉ có nghiên cứu của Pham (2015) đã thực hiện nghiên cứu năng lực nhân sự QLKD trong các DN kinh doanh B2B tại thành phố Hồ Chí Minh. Nghiên cứu này dựa trên kết quả nghiên cứu của Busch (2012) để kiểm định tầm quan trọng của năng lực nhân sự QLKD có gì thay đổi nếu xét trên sự khác biệt về giới tính, số năm kinh nghiệm, trình độ hay độ tuổi. Tuy nhiên, nghiên cứu này chỉ dừng lại liệt kê danh mục năng lực cho nhân sự QLKD mà chưa xây dựng đầy đủ KNL cho vị trí này.

❖ *Các nghiên cứu xem xét sự tác động của khung năng lực và hiệu quả quản lý*

Khi tìm hiểu các nghiên cứu trong nước về mối quan hệ giữa KNL và hiệu quả quản lý, các nghiên cứu chủ yếu xem xét mức độ tác động của các yếu tố cấu thành KNL tới hiệu quả quản lý cấp độ tổ chức. Đó là xem xét tác động của từng nhóm năng lực như năng lực chức năng, năng lực lãnh đạo và năng lực quản lý ảnh hưởng tới hiệu quả hoạt động của DN (Trần Kim Dung, 2009; Trần Thị Phương Hiền, 2014; Lê Thị Phương Thảo, 2016).

Xem xét sự tác động của mối quan hệ này trong lĩnh vực ngân hàng, tác giả chỉ tìm thấy nghiên cứu của Đoàn Xuân Hậu (2016) kiểm chứng mối quan hệ của năng lực cảm xúc của nhà quản trị cấp trung và hiệu quả hoạt động của các phòng giao dịch trong NHTM ở Việt Nam. Tuy nhiên, tác giả chưa nhận thấy có nghiên cứu nào về xem xét sự tác động cấu phần năng lực thuộc KNL tới hiệu quả quản lý ở cấp độ cá nhân đối với các nghiên cứu trong nước.

1.2.3. Khoảng trống nghiên cứu

Tổng quan các công trình nghiên cứu trong nước và trên thế giới chỉ ra rằng nghiên cứu đối tượng quản lý DN và nghiên cứu tiếp cận KNL trong quản trị nhân lực không phải là điều mới. Tuy nhiên, tác giả nhận thấy có một số khoảng trống sau:

Thứ nhất, tiếp cận quản trị nhân lực dựa trên KNL không còn mới trên thế giới (ra đời từ những năm 1970), nhưng các nghiên cứu trong nước về KNL cho đối tượng quản lý cấp trung, đặc biệt với vị trí điển hình như nhân sự QLKD chưa thu hút được sự quan tâm của các học giả. Bởi nhân sự quản lý trong DN nói chung và trong NHTM nói riêng được phân loại ở 3 cấp: nhân sự quản lý cấp cao, nhân sự quản lý cấp trung, và nhân sự quản lý cấp cơ sở. Tuy nhiên, các nghiên cứu trong nước thường chỉ tập trung nghiên cứu đối với nhân sự quản lý cấp cao (lãnh đạo, Giám đốc điều hành-CEO, giám đốc doanh nghiệp- GĐDN), mà chưa quan tâm đúng mức đối với đối tượng nhân sự quản lý cấp trung (trong đó có nhân sự QLKD).

Thứ hai, các nghiên cứu tiếp cận về KNL thường chỉ xác định các cấu phần về năng lực, trong đó chủ yếu tập trung vào một loại năng lực (như năng lực lãnh đạo, năng lực quản lý) trong tổng thể yêu cầu năng lực của một vị trí, mà không nghiên cứu một cách hệ thống cấu trúc của KNL, quá trình xây dựng và triển khai KNL như thế nào, những khó khăn và thách thức gì trong quá trình triển khai ứng dụng KNL.

Thứ ba, các nghiên cứu trong nước chỉ chú trọng xem xét sự tác động của yếu tố năng lực tới hiệu quả quản lý ở cấp độ tổ chức mà ít có nghiên cứu xem xét ở cấp độ cá nhân, trong đó chủ yếu xem xét sự tác động của năng lực lãnh đạo và hiệu quả quản lý ở cấp độ tổ chức dựa trên tiêu chí hiệu quả hoạt động kinh doanh của DN.

Thứ tư, NHTM Việt Nam đã và đang có những đóng góp quan trọng cho sự phát triển của nền kinh tế. Trong đó, nguồn nhân lực được xem là yếu tố cốt lõi cho việc tạo lợi thế cạnh tranh để tồn tại và phát triển. Nhưng hiện nay các nghiên cứu trong nước tập trung vào KNL nhân sự quản lý tại các NHTM còn tương đối hạn chế.

Tóm lại, từ việc phân tích, đánh giá những mặt thành công và hạn chế của các nghiên cứu trong và ngoài nước, chỉ ra những vấn đề còn tranh luận đã tạo động lực để luận án tìm ra khoảng trống trong nghiên cứu về KNL nhân sự QLKD tại các

NHTM và ứng dụng KNL trong đào tạo nhân sự. Đây chính là căn cứ quan trọng để tác giả lựa chọn đề tài của luận án: **“Nghiên cứu khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh trong các ngân hàng thương mại Việt Nam”**. Nghiên cứu này không có sự trùng lặp với các công trình nghiên cứu trước đó.

1.3. Câu hỏi nghiên cứu của đề tài

Từ khoảng trống nghiên cứu được chỉ ra, các câu hỏi nghiên cứu được xây dựng nhằm giải quyết các vấn đề liên quan đến KNL nhân sự QLKD trong các NHTM Việt Nam. Các câu hỏi nghiên cứu của luận án bao gồm:

(1) Cấu trúc khung năng lực của nhân sự quản lý kinh doanh tại các ngân hàng thương mại Việt Nam như thế nào?

(2) Mức độ tác động của các năng lực thuộc khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh tới hiệu quả quản lý của vị trí nhân sự quản lý kinh doanh tại các ngân hàng thương mại Việt Nam ra sao?

(3) Những giải pháp nào cần thực hiện để hoàn thiện việc xây dựng, triển khai KNL và ứng dụng khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh vào hoạt động quản trị nhân lực tại các ngân hàng thương mại Việt Nam trong giai đoạn tới?

1.4. Mục tiêu, đối tượng và phạm vi nghiên cứu

❖ Mục tiêu nghiên cứu

- *Mục tiêu chung của luận án*

Mục tiêu chung của luận án là đề xuất khung năng lực và ứng dụng khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh trong hoạt động quản trị nhân lực tại các ngân hàng thương mại Việt Nam.

- *Mục tiêu cụ thể của luận án*

+ Hệ thống hóa và làm sáng rõ những vấn đề lý luận về khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh tại các ngân hàng thương mại Việt Nam;

+ Đánh giá thực trạng khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh tại các ngân hàng thương mại Việt Nam;

+ Xây dựng và kiểm chứng khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh tại các ngân hàng thương mại Việt Nam;

+ Đề xuất định hướng và giải pháp ứng dụng khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh vào hoạt động quản trị nhân lực tại các ngân hàng thương mại Việt Nam.

❖ **Đối tượng nghiên cứu**

Đối tượng nghiên cứu của luận án là khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh ngân hàng thương mại Việt Nam.

❖ **Phạm vi nghiên cứu**

- *Phạm vi về nội dung nghiên cứu*

+ Luận án tập trung xác định hệ thống cấu trúc khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh trong các ngân hàng thương mại Việt Nam (bao gồm danh mục năng lực, định nghĩa năng lực, cấp độ chuẩn năng lực và biểu hiện hành vi cho mỗi cấp độ chuẩn) và kiểm chứng khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh.

- *Phạm vi về khách thể nghiên cứu:* luận án nghiên cứu hướng tới khách thể nghiên cứu nhân sự quản lý kinh doanh trong các ngân hàng thương mại Việt Nam. Vị trí này được xác định là vị trí quản lý cấp trung trong các ngân hàng thương mại với các chức danh như Trưởng/Phó phòng Khách hàng khối doanh nghiệp, Khối bán lẻ, Khách hàng doanh nghiệp vừa và nhỏ (SMEs) và Giám đốc/ Phó giám đốc các chi nhánh ngân hàng thương mại.

- *Phạm vi về không gian nghiên cứu:* luận án tiến hành nghiên cứu tại các chi nhánh của các NHTM Việt Nam hoạt động tại 3 thành phố gồm Hà Nội, Quảng Ninh và Hồ Chí Minh. Bởi 3 thành phố này đều là những thành phố lớn, là trung tâm kinh tế của các nước và hội tụ đầy đủ các ngân hàng thương mại Việt Nam hoạt động trên địa bàn.

- *Phạm vi về thời gian nghiên cứu:* Các số liệu thứ cấp được thu thập để phục vụ cho quá trình nghiên cứu, phân tích, đánh giá chủ yếu từ năm 2005 đến nay; các giải pháp và định hướng đưa ra đến năm 2030. Số liệu sơ cấp được sử dụng để phân tích trong luận án được thu thập trực tiếp từ các đối tượng được khảo sát từ năm 2018 đến năm 2019.

1.5. Phương pháp nghiên cứu

1.5.1. Phương pháp nghiên cứu định tính

- Phương pháp nghiên cứu tại bàn

Phương pháp nghiên cứu tại bàn thông qua việc thu thập các dữ liệu từ các công trình khoa học trong và ngoài nước, để đạt được mục tiêu xác định danh mục năng lực (sơ bộ lần 1), xây dựng giả thuyết nghiên cứu, đề xuất mô hình nghiên cứu; đồng thời xác định nguồn và nội dung các thang đo (sơ bộ lần 1) trong mô hình đề xuất.

- Phương pháp phỏng vấn

Phương pháp phỏng vấn sử dụng gồm phỏng vấn chuyên gia và phỏng vấn sâu, với sự tham gia của 12 chuyên gia có kinh nghiệm là những nhà nghiên cứu, giảng viên đại học, chuyên gia tư vấn trong lĩnh vực quản lý DN, quản lý nhân sự; và nhân sự QLKD tại các NHTM Việt Nam. Mục tiêu để xác định danh mục năng lực (sơ bộ lần 2), xây dựng thang đo (sơ bộ lần 2) của KNL nhân sự QLKD.

Bên cạnh đó, để thực hiện mục tiêu tìm hiểu về thực trạng KNL và ứng dụng KNL nhân sự QLKD trong hoạt động quản trị nhân lực tại các ngân hàng, đề tài đã tiến hành phỏng vấn sâu nhân sự QLKD kết hợp với các chuyên viên và quản lý về nhân sự tại các NHTM Việt Nam. Bên cạnh đó, việc phỏng vấn sâu các đối tượng này giúp luận giải cho kết quả nghiên cứu đánh giá mức độ tác động của các nhóm năng lực tới hiệu quả quản lý của nhân sự QLKD, tìm ra nguyên nhân của sự tác động và tính phù hợp của kết quả nghiên cứu trong bối cảnh thực tế tại Việt Nam.

1.5.2. Phương pháp nghiên cứu định lượng

- Phương pháp thu thập dữ liệu

Phương pháp thu thập dữ liệu trong nghiên cứu định lượng được sử dụng là phương pháp khảo sát để xác định cấu phần năng lực của KNL, lượng hóa sự tác động giữa các yếu tố cấu thành KNL với hiệu quả quản lý nhân sự QLKD. Phương pháp khảo sát được tiến hành với thang đo chuẩn (đã được điều chỉnh sau khi thực hiện phỏng vấn chuyên gia và phỏng vấn sâu, và nghiên cứu sơ bộ) trên quy mô lớn đối với nhân sự QLKD.

Quá trình triển khai khảo sát sẽ được tiến hành làm 2 giai đoạn. Giai đoạn 1 được

thực hiện trên quy mô 134 mẫu quan sát tại 11 NHTM Việt Nam hoạt động tại 2 tỉnh thành phố là Hà Nội và Quảng Ninh nhằm xác định danh mục năng lực (chính thức) của KNL nhân sự QLKD. Giai đoạn 2 được thực hiện trên quy mô mẫu 360 tại 20 NHTM Việt Nam hoạt động tại 3 tỉnh thành phố gồm Hà Nội, Quảng Ninh và Hồ Chí Minh nhằm xác định cấp độ chuẩn năng lực và kiểm chứng thực nghiệm KNL qua phân tích sự tác động của các cấu phần năng lực thuộc KNL tới hiệu quả quản lý của nhân sự QLKD tại các NHTM Việt Nam.

- *Phương pháp xử lý dữ liệu*

Phương pháp xử lý dữ liệu trong nghiên cứu định lượng được sử dụng gồm: phân tích hệ số Cronbach Alpha, phân tích nhân tố khám phá (EFA) được sử dụng để kiểm định độ tin cậy và các giá trị của thang đo trong KNL nhân sự QLKD. Phân tích hồi quy được sử dụng để kiểm chứng mức độ tác động giữa các cấu phần năng lực thuộc KNL với hiệu quả quản lý của nhân sự QLKD tại các NHTM Việt Nam.

1.6. Những đóng góp mới của luận án

❖ Những đóng góp mới về mặt lý luận

- Luận án hệ thống hóa và góp phần làm sáng tỏ các lý thuyết về khái niệm, vai trò và phân loại KNL.

- Luận án hệ thống hóa các lý luận về cấu trúc KNL, phương pháp tiếp cận xây dựng KNL và mục đích sử dụng KNL trong hoạt động quản trị nhân lực. Đây là cơ sở quan trọng để tác giả đưa ra các kết quả nghiên cứu về KNL nhân sự QLKD trong các NHTM Việt Nam.

- Luận án áp dụng và chuyển đổi các thang đo trong KNL nhân sự QLKD đã được sử dụng tại Việt Nam và trên thế giới vào nghiên cứu tại các NHTM Việt Nam. Thông qua các phương pháp nghiên cứu khoa học, luận án xây dựng KNL nhân sự QLKD tại các NHTM Việt Nam bao gồm: danh mục năng lực, tên và định nghĩa về năng lực, biểu hiện hành vi mô tả các cấp độ năng lực và cấp độ chuẩn năng lực.

- Luận án xây dựng mô hình kiểm định mức độ tác động của các yếu tố cấu thành KNL với hiệu quả quản lý của nhân sự QLKD tại các NHTM Việt Nam ở cấp độ cá nhân. Mục tiêu nghiên cứu này giúp tìm ra tri thức mới trong khám phá nguyên tắc tác động và các yếu tố quan trọng có ảnh hưởng mạnh tới hiệu quả quản lý của nhân sự QLKD, trong đó chưa có nghiên cứu nào tại Việt Nam đề cập đến vấn đề này.

❖ Những đóng góp mới về mặt thực tiễn

- Luận án đánh giá một cách hệ thống về thực trạng KNL nhân sự QLKD trong các NHTM Việt Nam về cấu trúc, phương pháp xây dựng và ứng dụng KNL trong các NHTM Việt Nam. Từ đó, đưa ra các giải pháp trong thiết kế cấu trúc KNL, cách xây dựng và triển khai KNL thành công tại các NHTM Việt Nam. Hiện nay, có rất ít các nghiên cứu tiếp cận về KNL theo phương pháp này.

- Kết quả nghiên cứu sẽ là cơ sở để các nhân sự QLKD trong các NHTM Việt Nam có thể tham khảo, đối chiếu và hoàn thiện hơn về kiến thức- kỹ năng- thái độ của mình. Ngoài ra, còn là căn cứ để các nhà quản lý NHTM có thể ứng dụng KNL nhân sự QLKD trong các hoạt động quản trị nhân lực nhằm cải thiện hiệu quả hoạt động quản trị nhân lực trong thời gian tới.

1.7. Kết cấu của luận án

Ngoài lời mở đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo, luận án gồm 6 chương như sau:

Chương 1: Giới thiệu chung về luận án

Chương 2: Cơ sở lý luận về khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh

Chương 3: Phương pháp nghiên cứu

Chương 4: Kết quả nghiên cứu khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh tại các ngân hàng thương mại Việt Nam

Chương 5: Định hướng và giải pháp ứng dụng khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh vào hoạt động quản trị nhân lực tại các ngân hàng thương mại Việt Nam

CHƯƠNG 2: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ KHUNG NĂNG LỰC NHÂN SỰ QUẢN LÝ KINH DOANH

2.1. Khái quát về khung năng lực

2.1.1. Khái niệm năng lực

Năng lực là một vấn đề phức tạp và được các nhà khoa học tiếp cận ở nhiều góc độ khác nhau. Tổng quan các nghiên cứu cho thấy, khái niệm năng lực được tiếp cận ở ba khía cạnh: tiếp cận theo khía cạnh giáo dục, tiếp cận theo khía cạnh tâm lý học, tiếp cận theo khía cạnh kinh doanh (Markus và cộng sự, 2005; Shippmann và cộng sự, 2000).

Năng lực theo tiếp cận giáo dục được định nghĩa rất hẹp, chỉ là một sản phẩm đầu ra hoặc một tiêu chuẩn tối thiểu. Theo cách tiếp cận này, năng lực tập trung vào phạm vi nhận thức, hay chính là khả năng của một con người có thể nhớ hoặc nhận ra kiến thức cũ, có thể phát triển khả năng tư duy và các kỹ năng (Bloom, 1956; Lambert, 2009).

Năng lực theo cách tiếp cận tâm lý học là kiến thức, kỹ năng, khả năng, đặc điểm tính cách cá nhân hoặc hành động liên quan đến công việc (McClelland, 1973). Như vậy, khái niệm năng lực theo cách tiếp cận này bao gồm những năng lực có thể quan sát như kiến thức, kỹ năng, hành vi và đây là nhóm năng lực có thể học tập và cải thiện thông qua đào tạo và phát triển. Bên cạnh đó là một nhóm năng lực khó có thể quan sát gồm hình ảnh cá nhân, giá trị bản thân, đặc điểm tính cách và động cơ, là nhóm năng lực thuộc về đặc điểm tính cách, chủ yếu do bẩm sinh hình thành và do đó khó có thể thay đổi thông qua đào tạo và phát triển (McClelland, 1973; Boyatzis, 1980; Spencer và Spencer, 1993).

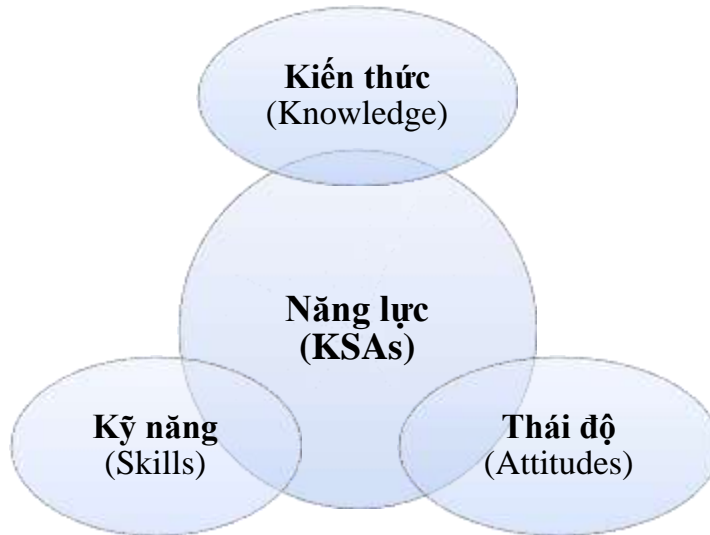
Năng lực theo cách tiếp cận kinh doanh bắt nguồn từ sự nhận thức về tầm quan trọng của nguồn lực tri thức- nguồn lực vô hình được đánh giá ngang bằng với các nguồn lực hữu hình khác, tạo động lực cho sự thành công và phát triển cho DN. Khi các giá trị trên thị trường đang ngày càng phụ thuộc vào nguồn lực vô hình của con người như kiến thức và khả năng làm hài lòng khách hàng, thì sự thịnh vượng của DN ngày càng phụ thuộc vào kiến thức và kỹ năng của những người xây dựng chiến lược cạnh tranh và phát triển của tổ chức (Baldwin và Gellatly, 2006; McLagan, 1997). McLagan cho rằng việc phân tích được năng lực cá nhân có thể đóng góp cho định hướng phát triển và thành công của tổ chức trong một thị trường

ngày càng biến đổi. Khái niệm năng lực theo cách tiếp cận kinh doanh được các nhà nghiên cứu tập trung vào năng lực có thể học tập và cải thiện được qua quá trình đào tạo và phát triển, do đó năng lực cần phải quan sát được.

Định nghĩa về năng lực theo quan điểm của Parry (1998, tr. 59): “*Năng lực là một nhóm các kiến thức, kỹ năng, thái độ liên quan và có ảnh hưởng đến công việc hay kết quả trong công việc. Những năng lực đó có thể được đo lường thông qua các tiêu chuẩn được cộng đồng chấp nhận. Năng lực có thể được cải thiện thông qua đào tạo và phát triển*”.

Đồng tình với quan điểm năng lực theo cách tiếp cận kinh doanh, Trần Thị Vân Hoa (2009, tr. 60) cho rằng “*Năng lực làm việc mang đặc trưng của một cá nhân nhất định khi thực hiện công việc cụ thể, nó là tổng hợp kiến thức, kỹ năng, thái độ của mỗi người nhằm thực hiện tốt công việc được giao*”. Kiến thức và kỹ năng chỉ trở thành năng lực khi kiến thức và kỹ năng ấy được sử dụng để thực hiện một công việc và tạo ra kết quả nào đó. Năng lực trong một con người được cấu thành bởi các nhân tố kiến thức, kỹ năng thực hiện công việc, và thái độ trong công việc. Khi công việc thay đổi thì năng lực làm việc cũng được xem xét lại theo yêu cầu và tính chất của công việc đó.

Luận án lựa chọn định nghĩa về năng lực của Parry (1998) bởi nó đã thể hiện định nghĩa về năng lực của những người đi tiên phong trong lĩnh vực này như Boyatzis (1982), Spencer và Spencer (1993). Trong đó, năng lực là một thuộc tính cá nhân, phải được thể hiện bằng hành vi có thể quan sát, đo lường trong điều kiện làm việc và chỉ được xác định, nhận biết thông qua công việc người đó làm. Muốn làm việc hiệu quả, người lao động không chỉ cần “biết làm” (có kiến thức, kỹ năng cần thiết) mà còn phải “muốn làm” (liên quan đến động cơ, thái độ làm việc của cá nhân) và “có thể làm” (được tổ chức tạo điều kiện cho cá nhân áp dụng những điều đã biết làm vào thực tiễn công tác). Khái niệm năng lực của Parry (1998) đã đề cập tới ba yếu tố chính tạo nên khái niệm năng lực gồm Kiến thức (Knowledge), Kỹ năng (Skills) và Thái độ (Attitudes), hay còn gọi là mô hình KSAs.



Hình 2.1: Khái niệm năng lực của Parry (1998)

(Nguồn: Parry, 1998)

Kiến thức (Knowledge)

Kiến thức là tổng thể tri thức, hiểu biết mà một người lĩnh hội, tích lũy qua trải nghiệm hoặc học hỏi. Kiến thức là quá trình tích lũy từ học tập, đào tạo, công việc, quan sát, học hỏi, và cập nhật của từng cá nhân. Như vậy, kiến thức thuộc về năng lực tư duy (cognitive). Để tiếp thu kiến thức thì con người cần những năng lực cơ bản như năng lực thu thập thông tin và dữ liệu, năng lực hiểu các vấn đề, năng lực ứng dụng, năng lực phân tích, năng lực tổng hợp, năng lực đánh giá. Công việc càng phức tạp thì cấp độ yêu cầu về năng lực càng cao. Các năng lực này sẽ được cụ thể hóa theo đặc thù của từng DN.

Kỹ năng (Skills)

Kỹ năng là khả năng áp dụng tri thức khoa học hay kinh nghiệm đã học hỏi, tích lũy được vào thực tiễn để giải quyết một công việc cụ thể nào đó. Kỹ năng chính là sự thành thạo của một cá nhân khi thực hiện một công việc nhất định, có thể biến kiến thức thành hành động. Khác với kiến thức, kỹ năng thể hiện rõ ở yếu tố thực hành. Kỹ năng làm việc không đồng nhất với khoảng thời gian tiếp xúc với công việc vì có người làm việc lâu năm trong một lĩnh vực nhưng chưa chắc đã thành thạo công việc đó. Kỹ năng có thể chia thành các cấp độ chính như: bắt chước (quan sát và hành vi khuôn mẫu), ứng dụng (thực hiện một số hành động bằng cách

làm theo hướng dẫn), vận dụng (chính xác hơn với mỗi hoàn cảnh), vận dụng sáng tạo (trở thành phản xạ tự nhiên). Kỹ năng quyết định sự thành công nghề nghiệp hay mức độ hiệu quả công việc của mỗi cá nhân.

Thái độ (Attitudes)

Thái độ và hành vi làm việc là cách suy nghĩ và ứng xử có ý thức của từng cá nhân khi làm việc. Thái độ làm việc ảnh hưởng đến tinh thần làm việc, xu hướng tiếp thu kiến thức trong quá trình làm việc. Cùng với kiến thức và kỹ năng, thái độ làm việc là một trong ba yếu tố quan trọng cấu thành năng lực làm việc. Ba yếu tố này có mối quan hệ mật thiết với nhau và bổ sung cho nhau. Một cá nhân nếu có kiến thức và kỹ năng nhưng thái độ đối với công việc không tốt thì kết quả công việc sẽ không tốt. Thái độ làm việc được hiểu là quan điểm, quan niệm về giá trị, thế giới quan, suy nghĩ, tình cảm, ứng xử của một người với công việc mà người đó đang đảm nhận. Thái độ là yếu tố đóng vai trò quyết định (trong ba yếu tố cấu thành năng lực) thành công dài hạn hay phát triển bền vững của cá nhân và DN.

2.1.2. Khái niệm khung năng lực

Khái niệm KNL đã xuất hiện cách đây hơn 60 năm (Derue và cộng sự, 2011) và được sử dụng để đánh giá chính thức về những kỹ năng và sàng lọc quân nhân trong giai đoạn thế chiến II (Reiser & Dempsey, 2012). Sự thành công của quân đội trong việc huấn luyện quân nhân đã khiến cho các tổ chức và các nhà tâm lý học có một khuôn mẫu để áp dụng đúng quy trình đó vào môi trường phi quân sự.

Với mục đích giúp tổ chức đạt được các mục tiêu chiến lược thông qua xây dựng năng lực nhân lực, KNL trong môi trường phi quân sự đã tồn tại từ những năm 1970 với mô hình đầu tiên được xây dựng bởi McClelland. Những nghiên cứu tiếp theo về KNL được mở rộng sang lĩnh vực quản trị nhân sự trong nghiên cứu của các tác giả Boyatzis (1982), Spencer (1993) và Ulrich (1997)....

Dubois và cộng sự (2004, tr. 41) định nghĩa về khung năng lực (competency model hay competency framework) là “*bản mô tả các năng lực cần thiết và đầy đủ để thực thi thành công công việc của một vị trí, của một nhóm, của một đơn vị hoặc của cả tổ chức*”. Khung năng lực có thể được mô tả bằng nhiều cách, một trong số đó là mô tả các hành vi bộc lộ ra trong quá trình thực thi công việc. Thông thường

khung năng lực được mô tả gắn với một vị trí chức danh hoặc vai trò cụ thể. Sienkiewicz (2004, tr. 7) cho rằng “*khung năng lực là một tập hợp tất cả các năng lực bắt buộc đối với nhân viên của một tổ chức, được nhóm lại thành các bộ năng lực thích hợp cho các công việc của cá nhân nhằm thực hiện vai trò tổ chức*”.

Trong cuốn sách Lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam, tác giả Lê Quân (2015, tr. 248) có đề cập: “*Khung năng lực là tập hợp các năng lực cốt lõi cần có đáp ứng theo yêu cầu của công việc*”. Tác giả cũng đưa ra nội dung KNL bao gồm danh mục các năng lực và mô tả cấp độ năng lực. Mỗi năng lực thường có từ 3 đến 5 cấp độ. Đỗ Vũ Phương Anh (2016, tr. 26) đã đưa ra định nghĩa về “*Khung năng lực là tập hợp các năng lực thể hiện những kiến thức, kỹ năng, phẩm chất, thái độ để đáp ứng yêu cầu công việc một cách hiệu quả trong doanh nghiệp. Khung năng lực 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*”.

Từ các nghiên cứu khác nhau định nghĩa về khung năng lực, có thể nhận thấy các định nghĩa đều có đặc điểm chung là khung năng lực sẽ yêu cầu một tập hợp các năng lực gồm các kiến thức, kỹ năng và thái độ cá nhân cần để hoàn thành tốt một vai trò/công việc và tập hợp này gọi là khung năng lực. Luận án thống nhất sử dụng khái niệm khung năng lực của Sienkiewicz (2004) trong nghiên cứu của đề tài.

Khung năng lực được sử dụng trong quản trị nhân sự mô tả các năng lực cần thiết quyết định đến thành công trong một công việc, nhóm công việc, bộ phận, tổ chức. Khung năng lực phản ánh toàn bộ năng lực mà một cá nhân cần có để đảm nhiệm một vị trí làm việc hay một công việc nào đó. Khung năng lực tập trung vào hành vi chứ không phải là các đặc điểm, tính cách cá nhân, bởi đặc điểm, tính cách cá nhân khó có thể đo lường chính xác (Dubois và cộng sự, 2004). Khung năng lực thường bao gồm một danh sách các năng lực và các cấp độ hành vi. Khung năng lực cũng cung cấp các định nghĩa về năng lực (hay còn gọi là từ điển năng lực) mà nhân viên cần phải phát triển để có thể hoàn thành công việc với thành tích vượt trội hoặc giúp họ phát triển, xây dựng lộ trình công danh trên cơ sở phân tích khoảng cách năng lực bằng việc so sánh năng lực hiện tại với năng lực theo yêu cầu của tổ chức.

2.1.3. Phân loại khung năng lực

Khi xem xét phân loại về KNL, tác giả nhận thấy có ba cách phân loại phổ biến như sau:

❖ Khung năng lực cho một ngành nghề/công việc đơn lẻ (Single-job approach)

Khung năng lực phát triển cho một ngành hoặc công việc đơn lẻ là phương pháp phổ biến nhất để thiết lập và phân loại KNL. Khung năng lực loại này sẽ áp dụng cho những công việc đóng vai trò quan trọng cho sự thành công của tổ chức. Ví dụ như KNL cho những người làm nghề nhân sự, KNL cho những người làm nghề kinh doanh, KNL cho những người làm công nghệ thông tin, KNL cho những người làm nghề kế toán- kiểm toán.... Đây đều là những công việc hay các vị trí chủ chốt trong DN, giá trị đóng góp lớn, nên được các DN ưu tiên phát triển riêng một KNL. Bởi theo nghiên cứu của Jirasinghe và Lyons (1995), khi xây dựng KNL nhà quản lý cần phải có sự chú ý tới tính đặc thù của vị trí.

Điểm mạnh của cách tiếp cận này là KNL chỉ ra rõ yêu cầu về năng lực cho mỗi lĩnh vực chuyên môn để hoàn thành mục tiêu công việc. Việc thiết lập KNL cho các công việc giữ vị trí quan trọng sẽ giúp cho bộ phận nhân sự hiệu quả hơn trong quản lý như thiết lập chính sách tuyển dụng và phát triển nhân sự phù hợp với yêu cầu năng lực của công việc.

Tuy nhiên, cách xây dựng KNL này mất nhiều thời gian và chi phí cho việc hoàn thiện KNL. Bên cạnh đó, trong điều kiện yêu cầu công việc và những yếu tố môi trường kinh doanh có sự thay đổi nhanh chóng, chu kỳ tồn tại của KNL theo cách tiếp cận này có thể tồn tại trong vòng 2 năm hoặc ít hơn. Việc sử dụng KNL này cũng khó để có thể so sánh năng lực của các cá nhân đảm nhiệm các công việc khác nhau.

❖ Khung năng lực theo nhóm chức danh (One-size-fit-all)

Theo nghiên cứu của tác giả Mansfield (1996), các nhà quản trị thực hiện cùng một nhóm công việc sẽ có một KNL chung (One-size-fit-all). Theo cách tiếp cận này, KNL được thiết lập chung cho một loạt các công việc, các năng lực sẽ được tập hợp và mô tả trên phạm vi rộng (ví dụ: KNL quản lý, KNL lãnh đạo ...).

Khung năng lực tiếp cận theo hướng này sẽ có tác dụng định hướng hành vi của nhân sự trong DN. Đồng thời, KNL này cũng có sự gắn kết chặt chẽ với giá trị, năng

lực cốt lõi và tầm nhìn chiến lược của DN. Ngoài ra, KNL cho một nhóm nhân sự còn được sử dụng như một thước đo, một tiêu chuẩn chung để so sánh các biểu hiện năng lực của những cá nhân cùng đảm nhận một vị trí chức danh. Chi phí xây dựng KNL là kinh tế và không cần cập nhật khi nhân sự có sự thay đổi về công việc.

Tuy nhiên, điểm hạn chế trong việc sử dụng KNL theo nhóm công việc này là không chú trọng tới các năng lực chuyên môn kỹ thuật của một tập hợp nhân sự cùng đảm nhận một vị trí chức danh. Bên cạnh đó, KNL này sẽ thiếu tính chỉ dẫn cho một nhóm công việc cụ thể, thường mang tính định hướng giá trị hơn là tập trung vào các kỹ năng chuyên biệt để đạt được mục tiêu công việc.

❖ **Khung năng lực đa ngành nghề/công việc (Multiple-job approach)**

Nghiên cứu của tác giả Boyatzis (1982) được xem là nghiên cứu nền tảng cho việc xây dựng năng lực quản lý cho các nhà quản trị hiệu quả mà không quan tâm tới ngành nghề, lĩnh vực và các loại hình DN, tổ chức khác nhau. Đây là cách phân loại KNL trên cơ sở tiếp cận nhiều công việc, hay xây dựng một danh mục năng lực tổng thể chung cho các cá nhân hoạt động trải dài trên nhiều lĩnh vực của DN (generic competencies). Theo cách tiếp cận này KNL được phân loại tùy thuộc vào công việc và trình độ và được sử dụng khi tất cả các công việc không có điểm chung.

Với cách tiếp cận này, KNL được xây dựng mặc dù ít chặt chẽ hơn nhưng khả năng vận dụng trong DN sẽ tốt hơn và linh hoạt hơn (Cardy và Selvarajan, 2006). Nghiên cứu của Mansfield (1996) chỉ ra rằng với cách tiếp cận đa công việc, KNL sẽ bao gồm nhiều năng lực có thể được sử dụng với nhiều mảng hoạt động khác nhau trong DN. Mỗi ngành nghề, công việc cụ thể sẽ có các mô tả cấp độ khác nhau, có những năng lực được đòi hỏi có biểu hiện rất cao ở lĩnh vực này nhưng lại gần như không cần biểu hiện ở lĩnh vực khác. Cách tiếp cận KNL đa nghề tận dụng được hai lợi thế là kết hợp giữa KNL chung và KNL cho mỗi công việc cụ thể. Đây là cách tiếp cận duy nhất tạo điều kiện cho việc so sánh các KNL với nhau và so sánh hồ sơ nhân viên của nhiều công việc. Bên cạnh đó, cách tiếp cận này mang lại hiệu quả kinh tế cao hơn so với cách tiếp cận KNL đơn ngành/công việc.

Nhưng cách tiếp cận này gặp phải một số vấn đề khó khăn khi xây dựng và triển khai thực hiện. KNL này khi xây dựng đòi hỏi các nhà quản trị nhân sự, các chuyên gia tư vấn về KNL phải rất giàu kinh nghiệm và có khả năng đào sâu nghiên cứu các biểu hiện năng lực. Ngoài ra, nó không chỉ dẫn được tính ứng dụng ở đâu và với

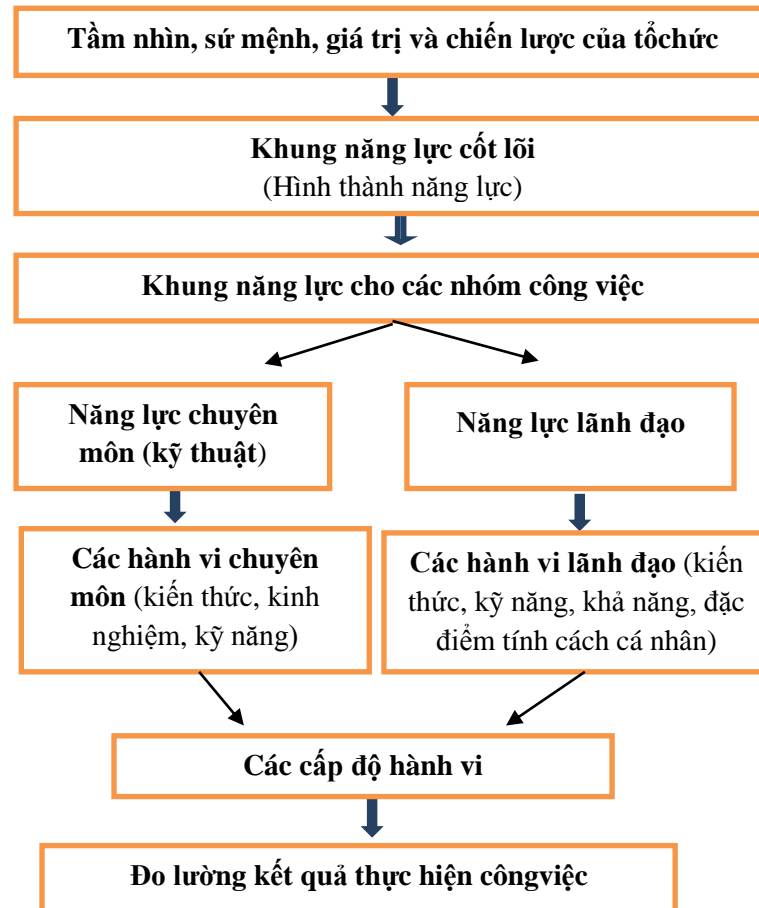
ai cho một nhóm nhân sự cụ thể. Để tiếp tục ứng dụng KNL trong thực tế, các tổ chức phải phân tích cụ thể hơn về các nhóm công việc mà họ muốn hướng tới.

Dựa trên 3 cách phân loại về KNL, luận án lựa chọn xây dựng KNL theo cách phân loại thứ nhất đó xây dựng KNL cho một ngành nghề (Single-job approach). Bởi dựa trên đánh giá khoảng trống nghiên cứu về KNL, các nghiên cứu dựa trên cách tiếp cận này chưa nhiều. Hầu hết các nghiên cứu trong và ngoài nước trước đó chỉ tập trung nghiên cứu KNL chung cho vị trí quản lý của nhiều ngành nghề mà thiếu tính đặc trưng cho các lĩnh vực cụ thể. Bên cạnh đó, dựa trên phân tích tính cấp thiết của nghiên cứu KNL cho lĩnh vực cụ thể, đặc biệt trong lĩnh vực tài chính ngân hàng, với vị trí quản lý cấp trung- nhân sự QLKD có những đặc điểm năng lực riêng biệt và giữ vai trò quan trọng để tạo nên sự thành công cho các NHTM Việt Nam hiện nay. Vì vậy, việc xây dựng KNL nhân sự QLKD dựa trên cách phân loại KNL cho một ngành nghề (Single-job approach) là sự lựa chọn phù hợp.

2.1.4. Vai trò khung năng lực

2.1.4.1. Vai trò khung năng lực đối với tổ chức

Thứ nhất, khung năng lực giúp gắn kết mục tiêu, sứ mệnh, tầm nhìn của doanh nghiệp với yêu cầu thực hiện công việc của từng cá nhân trong tổ chức. Dựa trên tầm nhìn, sứ mệnh và chiến lược của tổ chức, khung năng lực cốt lõi sẽ được xác định- yêu cầu của khung năng lực cốt lõi là tất cả các thành viên của tổ chức đều cần có những năng lực này để tạo nên lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. Dựa trên khung năng lực cốt lõi, tổ chức sẽ xác định khung năng lực cho các nhóm công việc trong tổ chức. Thông thường các năng lực có thể được phân chia thành năng lực chuyên môn và năng lực lãnh đạo. Các năng lực này được xác định dựa trên những biểu hiện hành vi cần có để thể hiện năng lực. Các hành vi biểu hiện này sẽ giúp các cá nhân, nhóm và tổ chức đạt được kết quả công việc tốt, từ đó điều chỉnh mục tiêu và tầm nhìn, sứ mệnh cho phù hợp với sự phát triển. Như vậy, khung năng lực ảnh hưởng tới hành vi của nhân viên, khuyến khích các hành vi cần thiết giúp nhân viên đạt thành tích và kết quả cao trong công việc và giúp chúng liên kết với mục tiêu và chiến lược của tổ chức. Việc kết nối giữa mục tiêu kinh doanh và khung năng lực giúp nó khác biệt với hoạt động phân tích công việc- một công cụ thường không giải thích được khả năng của năng lực ảnh hưởng trực tiếp đến các mục đích của tổ chức như thế nào (xem hình 2.2).



Hình 2.2: Môi liên hệ của khung năng lực với mục tiêu của tổ chức

(Nguồn: *Campion và cộng sự, 2011, tr. 232*)

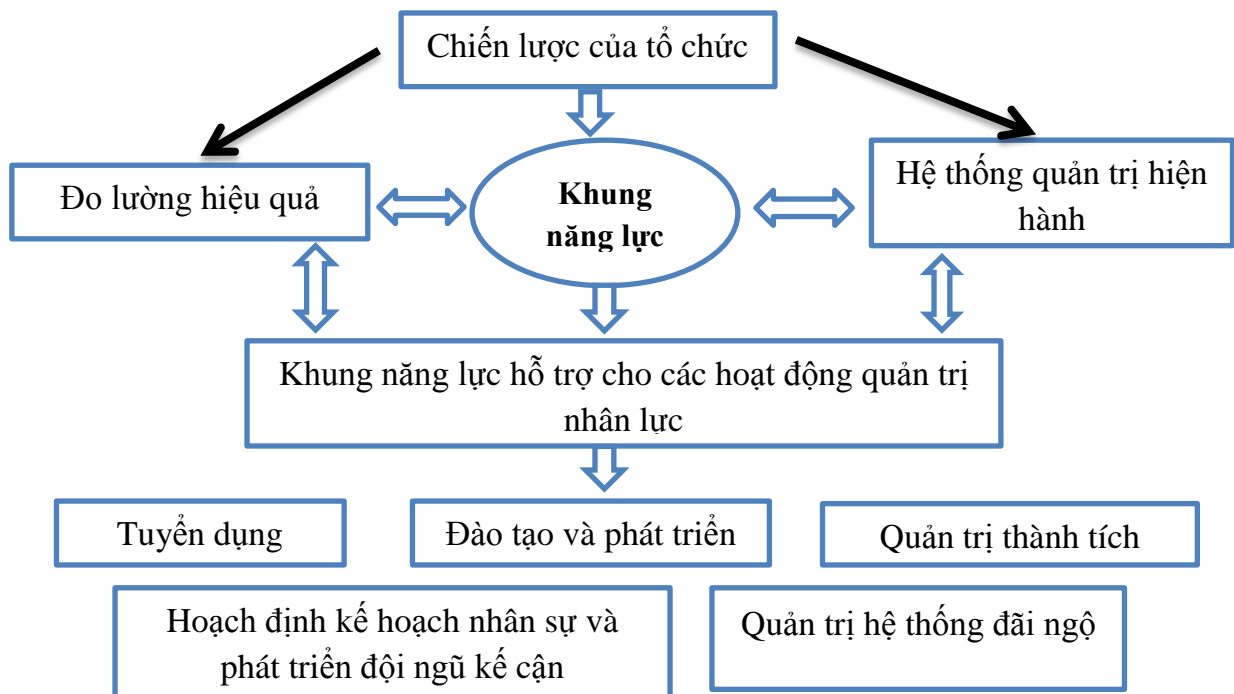
Thứ hai, khung năng lực giúp tổ chức xây dựng lợi thế cạnh tranh bằng cách xây dựng hoạt động cốt lõi. Bằng việc xây dựng KNL hướng tới công việc hay chức năng quan trọng giúp thiết lập cơ sở để xác định và thúc đẩy các hành vi dẫn tới thành tích vượt trội hơn là việc đơn thuần chỉ xây dựng và đánh giá các hành vi đem tới kết quả/thành tích trung bình.

Thứ ba, khung năng lực giúp kết nối các hoạt động của tổ chức với văn hóa doanh nghiệp đã và đang muốn định hình và giúp DN thích ứng với quá trình thay đổi. Nhờ khung năng lực, tổ chức có thể duy trì sự kết nối trong quá trình thay đổi ví dụ như khi tiến hành các hoạt động mua lại và sáp nhập, loại bỏ hoạt động hay thu hẹp hoạt động kinh doanh. Việc sử dụng KNL giúp cho nhân viên trong tổ chức có một bức tranh toàn cảnh về yêu cầu hành vi cần hướng tới để phù hợp với định hướng văn hóa doanh nghiệp và mục tiêu phát triển tương lai của tổ chức

Thứ tư, khung năng lực giúp cải thiện quy trình quản lý của hệ thống quản trị nhân lực trong DN. Việc xây dựng một KNL gồm tập hợp các năng lực – kiến thức, kỹ năng, đặc điểm cá nhân cần thiết để hoàn thành tốt một vai trò/công việc nào đó, sẽ giúp các nhà tuyển dụng và quản lý doanh nghiệp chuẩn hóa quá trình đánh giá năng lực của nguồn nhân lực, qua đó thiết lập chiến lược quản lý nhân sự chính xác và hiệu quả nhất. Khung năng lực giúp nhà quản lý tuyển dụng “đúng người”, đào tạo “hợp người” và phát triển “hơn người”. Tức là các nhà tuyển dụng không chỉ dừng lại ở việc chiêu mộ được một nguồn nhân lực có tiềm năng, mà còn cần xây dựng một qui trình đào tạo phù hợp với đặc điểm của nguồn nhân lực và phát triển những tiềm năng của nguồn nhân lực một cách tối ưu.

2.1.4.2. Vai trò khung năng lực đối với hoạt động quản trị nhân lực

Khung năng lực có vai trò hỗ trợ cho các hoạt động quản trị nhân lực như tuyển dụng, xây dựng chương trình quy hoạch cán bộ lãnh đạo – quản lý, xây dựng các chương trình đào tạo, phát triển quản lý và lãnh đạo, xây dựng hệ thống quản lý thành tích và đãi ngộ dành cho các đối tượng quản lý và lãnh đạo cũng như nhân viên trong tổ chức (xem hình 2.3).



Hình 2.3: Vai trò của khung năng lực đối với hoạt động quản trị nhân lực

(Nguồn: Sienkiewicz, 2014)

❖ *Vai trò khung năng lực trong hoạt động tuyển dụng*

Mục đích sử dụng KNL cho hệ thống quản trị nhân lực đầu tiên được dùng để hỗ trợ hoạt động tuyển dụng, giúp xác định những ứng viên phù hợp dựa trên xem xét năng lực của họ. Những nghiên cứu ứng dụng KNL trong tuyển dụng được nhận thấy trong các nghiên cứu đầu tiên của McClelland (1973). Mục đích là để thiết lập các "hành vi" cần thiết trong một công việc cụ thể và mức độ về hành vi mà các ứng viên khác nhau cần có. Những mục đích cụ thể của việc sử dụng KNL trong tuyển dụng như sau:

- *Cung cấp một bức tranh toàn cảnh về yêu cầu công việc:* KNL cung cấp một bức tranh toàn cảnh về yêu cầu để hoàn thành công việc, vì vậy đảm bảo rằng người phỏng vấn nhận thấy những tính cách cần thiết để thực hiện tốt công việc với yêu cầu kỹ năng và kiến thức. Nó cũng là một phương pháp để người phỏng vấn tìm thấy những ứng viên có thể đáp ứng được kỳ vọng (Sienkiewicz, 2014).

- *Tăng khả năng tuyển được những người giỏi:* Sẽ rất tồi tệ nếu tuyển một người cho một vị trí quan trọng mà không làm được việc. Sau khi phỏng vấn ứng viên một vài phút hay một vài giờ, người quản lý nên có khả năng xác định xem liệu ứng viên đó có tiềm năng cho vị trí đó không; không nên chỉ dựa vào những thông tin trong hồ sơ xin việc và ấn tượng ban đầu. Việc ứng dụng KNL trong quá trình tuyển dụng sẽ giải quyết được điều này nhờ việc 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 nhằm đối tượng:* tuyển nhằm người có tác động lớn đến năng suất và khả năng sinh lời của DN (Dubios và cộng sự 2004). Khi những nhân viên này rời bỏ DN vì không làm được việc hay làm không đúng vị trí, thì thời gian và tiền bạc đã bỏ ra để tuyển dụng và đào tạo đều bị lãng phí. Các nỗ lực để tìm người khác cũng có tác động tiêu cực đến năng suất lao động. Trong quá trình phỏng vấn, người phỏng vấn nên nhất quán trong việc xác định rõ họ trông chờ gì ở một ứng viên là phù hợp với công việc. KNL đảm bảo các ứng viên được đánh giá trong quá trình tuyển chọn đều được dựa trên cùng một tiêu chí. Người tuyển dụng cần nhớ rằng lựa chọn ứng viên phải phù hợp với công việc chứ không phải dựa vào trình độ của ứng viên đó.

- *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 khó phát triển và phải đáp ứng ngay khi tuyển. Nó rất quan trọng để xác định liệu khoảng cách đó có thể thu hẹp thông qua quá trình đào tạo và phát triển hay không.

❖ ***Vai trò khung năng lực trong đào tạo nhân sự***

Mục đích sử dụng tiếp theo của KNL trong quản trị nhân sự được áp dụng vào hoạt động đào tạo nhân sự. Ứng dụng KNL về cơ bản sẽ giúp hoạt động đào tạo nhân sự như sau.

- *Giúp tập trung vào các hành vi và kỹ năng liên quan*. KNL đóng vai trò quan trọng trong hỗ trợ nhân viên và tổ chức tập trung vào những kỹ năng, kiến thức, đặc tính có ảnh hưởng đến thành tích, đồng thời giúp người quản lý đánh giá chính xác hơn về khả năng hiện tại của nhân viên và xác định những hành vi cần thiết để phát triển và cải thiện tính hiệu quả trong công việc của các cá nhân (Sienkiewicz, 2014).

- *Đảm bảo sự gắn kết giữa đào tạo và phát triển*. KNL giúp tập trung vào cơ hội để phát triển và đào tạo. Một hệ thống đào tạo và phát triển hiệu quả cần một cái nhìn dài hạn cho nhu cầu của tổ chức, và cần tập trung phát triển các tài năng hiện tại chưa được khai thác trong lực lượng lao động để đáp ứng các nhu cầu tương lai của tổ chức (Dubios và cộng sự, 2004).

- *Giúp sử dụng đào tạo và phát triển hiệu quả nhất*. KNL giúp xác định ai cần những kỹ năng gì và đâu là vị trí cần phát triển cho sự nghiệp của nhân viên. Vì vậy, mọi người sẽ được đào tạo và phát triển cần thiết các kỹ năng liên quan thông qua trải nghiệm trong công việc (Durand, 2000).

❖ ***Vai trò khung năng lực trong quản trị thành tích***

Khung năng lực giúp giải quyết các vấn đề của đánh giá thành tích, đảm bảo sự thống nhất trong tiêu chí đánh giá, những gì cần đạt tới và không cần đạt tới, thu thập những thông tin phù hợp. Khung năng lực cũng hỗ trợ người quản lý quan sát được hành vi, những đặc trưng liên quan đến thành tích.

- *Cung cấp sự hiểu biết sâu về những gì sẽ được kiểm soát và đo lường*. Khung năng lực hỗ trợ cho hoạt động đánh giá thành tích đảm bảo sự cân bằng giữa

mục tiêu cần đạt đến và cách làm thế nào để đạt được. Nó cung cấp một bức tranh toàn cảnh về điều gì là quan trọng và cần thiết để đạt thành tích cao.

- *Tập trung và thực hành đánh giá thành tích.* Nó giúp người quản lý xác định những gì cần tập trung và thúc đẩy trong thảo luận đánh giá thành tích.

- *Cung cấp lộ trình để thu thập các thông tin liên quan đến hành vi được đánh giá.* Bằng cách xác định các hành vi cụ thể, quan trọng liên quan đến hoàn thành công việc, KNL sẽ giúp nhà quản lý những bước đi đầu tiên trong đánh giá công việc của nhân viên (Sienkiewicz, 2014).

❖ *Vai trò khung năng lực trong phát triển đội ngũ kế cận*

Phát triển đội ngũ kế cận là hoạt động mang tính chiến lược góp phần vào chất lượng và tính liên tục trong phát triển tổ chức. Thách thức đặt ra với các tổ chức là phải xác định được tiềm năng của từng cá nhân, mong muốn của họ để phát huy và tạo điều kiện để họ thể hiện tiềm năng. Khung năng lực cho phép xác định năng lực cần có để thể hiện thành công chiến lược của tổ chức trong hiện tại và tương lai, nhờ đó tổ chức có thể xây dựng kế hoạch tạo nguồn cán bộ, kế hoạch phát triển năng lực tập thể và kế hoạch phát triển nguồn nhân lực cá nhân phù hợp cho các ứng viên có tiềm năng cần thiết để bổ trí vào các vị trí quản lý mang tính chiến lược, quan trọng của tổ chức trong tương lai (Dubios và cộng sự, 2004).

❖ *Vai trò khung năng lực trong quản trị đãi ngộ*

Khung năng lực cũng được sử dụng trong việc trả lương cho nhân viên. Bên cạnh việc DN trả lương theo vị trí chức danh và kết quả công việc, thì trả lương dựa trên năng lực của nhân viên (kỹ năng, kiến thức, thái độ, ...) thực hiện công việc là một căn cứ để xem xét. Đối với việc vận hành hệ thống lương, việc quyết định một người ở bậc lương nào trong một thang lương sẽ dễ dàng hơn và có cơ sở rõ ràng hơn vì DN chỉ cần so sánh mức độ đáp ứng của nhân viên và yêu cầu năng lực của vị trí đó (Dubios và cộng sự, 2004).

Khung năng lực đóng vai trò quan trọng trong hệ thống quản trị nhân lực. Hiểu rõ giá trị của KNL đối với các chức năng quản trị nhân lực sẽ giúp đánh giá làm thế nào để ứng dụng chúng trong tổ chức. Việc xây dựng KNL thích hợp sẽ

giúp tăng cường thành tích của cá nhân và tổ chức, vì vậy cần sự phối hợp của tất cả các chức năng quản trị nhân lực.

2.2. Cơ sở lý thuyết về khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh

2.2.1. Khái niệm và vai trò nhân sự quản lý kinh doanh

2.2.1.1. Khái niệm nhân sự quản lý kinh doanh

Có lẽ không có lĩnh vực hoạt động nào của con người quan trọng hơn là công việc quản lý, bởi vì mọi nhà quản lý ở mọi cấp độ và trong mọi cơ sở đều có một nhiệm vụ cơ bản là thiết kế và duy trì một môi trường mà trong đó các cá nhân làm việc với nhau trong các nhóm có thể hoàn thành các nhiệm vụ và các mục tiêu đã định. Thuật ngữ nhân sự quản lý hay nhà quản lý được định nghĩa dưới nhiều cách khác nhau.

Theo Robbins (2012, tr. 5) “*nhà quản lý là những người có nhân viên cấp dưới, làm việc với và thông qua người khác để thực hiện mục tiêu chung của tổ chức*”. Tác giả Trần Anh Tài (2013) cho rằng nhà quản lý được hiểu là những người có quyền điều khiển, giám sát công việc của người khác, đồng thời chịu trách nhiệm về hoạt động công việc của cấp dưới. Khái niệm nhà quản lý theo tác giả Lưu Đan Thọ là “*người lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra con người, tài chính, vật chất, và thông tin sao cho hiệu quả nhất để đạt được mục tiêu của tổ chức*” (Lưu Đan Thọ, 2016, tr. 32). Trong khi đó, Đỗ Vũ Phương Anh (2016) đã đưa ra nhân sự quản lý (nhà quản lý, nhà quản trị) trong DN là tất cả các cá nhân đảm nhận những vị trí chức danh nhất định và tham gia vào bộ máy quản lý của DN. Họ chịu trách nhiệm đưa ra các quyết định quản trị và thực hiện nhiệm vụ hoạch định, tổ chức, chỉ đạo, kiểm soát và giám sát các hoạt động công việc của nhân viên cấp dưới nhằm thực hiện mục tiêu chung của DN và mục tiêu của đơn vị, bộ phận chuyên trách. Khái niệm này đã nêu khá chi tiết và đầy đủ về khái niệm nhân sự quản lý và sẽ được sử dụng trong luận án của tác giả.

Trong DN, hệ thống các chức danh được chia theo nhiều cách khác nhau ví dụ như theo cấp độ, theo chức năng. Nhân sự QLKD (sales manager) là một trong những chức danh quan trọng, đóng vai trò then chốt cho bộ phận kinh doanh nói riêng và toàn DN nói chung. Kahle (2008) cho rằng nhân sự QLKD là người chịu trách nhiệm việc quản lý kế hoạch kinh doanh, tuyển dụng và thực hiện việc tổ chức và trình bày kế hoạch kinh doanh hiệu quả.

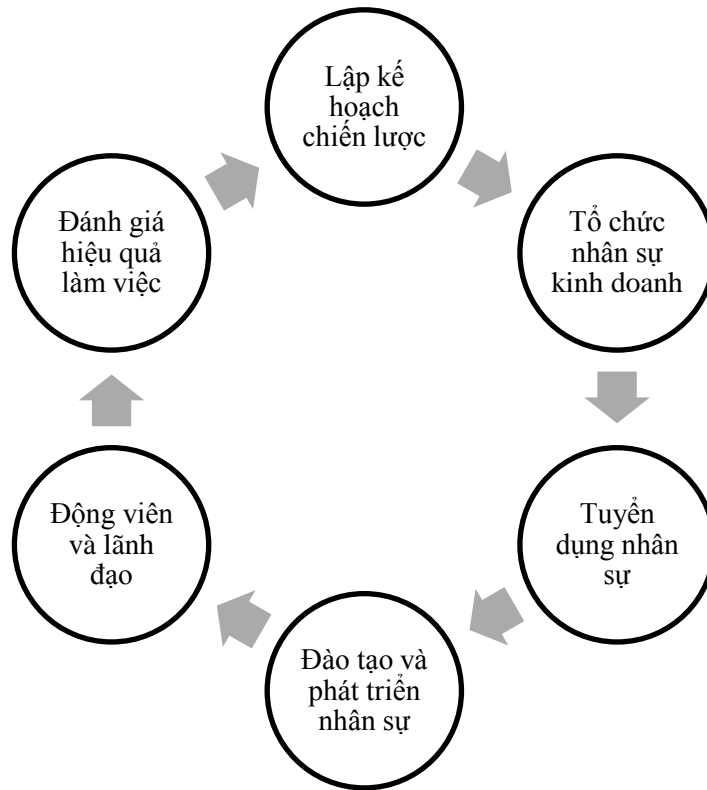
Khái niệm về nhân sự quản lý kinh doanh được nhiều nghiên cứu đề cập trong đó có hai khái niệm nổi bật của Le Bon (2016) và Pham (2015). Le Bon (2016, tr. 226) cho rằng “*nhân sự quản lý kinh doanh là những người có khả năng ảnh hưởng tới thành tích kinh doanh của tổ chức thông qua việc quản lý, giám sát nhân viên kinh doanh- những người làm việc trực tiếp với khách hàng và đem lại doanh thu cho doanh nghiệp*”. Theo Pham (2015, tr. 2) nhận định “*nhân sự quản lý kinh doanh là người chịu trách nhiệm hướng dẫn và điều hành đội ngũ nhân viên kinh doanh gồm quản lý địa bàn kinh doanh, thiết lập hạn mức kinh doanh, hướng dẫn các thành viên trong nhóm, thực hiện đào tạo nghiệp vụ kinh doanh, xây dựng kế hoạch kinh doanh, tuyển dụng cũng như sa thải nhân viên kinh doanh*”. Từ các khái niệm nhân sự quản lý kinh doanh được đề cập tới phía trên, tác giả sử dụng khái niệm của Le Bon (2016) trong luận án.

2.2.1.2. Vai trò nhân sự quản lý kinh doanh

Nếu như ở thế kỉ 20, vai trò của hệ thống kinh doanh chỉ là “bán sản phẩm và dịch vụ” thì đến thế kỉ 21, vai trò của hệ thống kinh doanh đã phát triển thành tập trung “tăng năng suất khách hàng” (Leigh và Marshall, 2001). Giờ đây, hệ thống kinh doanh cùng với marketing có một tầm quan trọng chiến lược đối với các tổ chức, doanh nghiệp. Nhân sự QLKD không chỉ đóng vai trò quản lý hệ thống “order – taker” (mua – bán) truyền thống mà còn là người quản lý các mối quan hệ với khách hàng. Nói cách khác, họ là người truyền tải những giá trị của tổ chức đến với người tiêu dùng, tìm cách thiết lập mối quan hệ với khách hàng và duy trì nó. Có thể nói, tầm quan trọng của nhân sự QLKD với sự thành công hay thất bại của mỗi DN là vô cùng to lớn.

Trước đây, nhiệm vụ chủ yếu của nhân sự QLKD là tập trung vào cải thiện doanh thu, cải thiện hiệu quả làm việc của nhân viên kinh doanh như khả năng xây dựng kênh phân phối sản phẩm mới (hữu hình hoặc vô hình); tìm kiếm khách hàng mới; đạt mục tiêu doanh thu của doanh nghiệp hàng tháng, hàng quý, hoặc hàng năm. Hiện nay vai trò của nhân sự QLKD còn chịu trách nhiệm lập kế hoạch chiến lược và xác định các cơ hội mà đội nhóm kinh doanh có thể tận dụng, tạo động lực và thúc đẩy sự tham gia, hoàn thành công việc của mỗi thành viên trong nhóm. Sự tham gia của đội ngũ nhân viên kinh doanh có liên hệ mật thiết đến sự thành công chung của một DN. Spiro và cộng sự (2008) đã chia sẻ sáu vai trò khác nhau của nhân sự QLKD (xem hình 2.4). Sáu vai trò có thể khác nhau dựa trên độ sâu và bề

rộng của các phòng ban trong một tổ chức. Ví dụ, một số DN lớn có bộ phận nhân sự rất lớn và các phòng ban của tổ chức có thể chịu trách nhiệm thực hiện tất cả hoặc một phần của quá trình tuyển dụng. Tuy nhiên, hầu hết nhân sự QLKD đều tham gia vào quá trình này.



Hình 2.4: Vai trò nhân sự quản lý kinh doanh

(Nguồn: Spiro và cộng sự, 2008)

- *Lập kế hoạch chiến lược*: nhân sự QLKD có trách nhiệm đặt mục tiêu, xây dựng chiến lược thực hiện, và đạt được hoặc vượt chỉ tiêu kế hoạch của phòng ban và công ty giao.
- *Tổ chức nhân sự*: nhân sự QLKD cần đảm bảo những nhân sự kinh doanh được phân chia vị trí chính xác phù hợp với năng lực và quan trọng là bảo vệ khách hàng với những quyền lợi họ đang được hưởng.
- *Tuyển dụng*: để tạo ra một nguồn nhân sự tài năng, nhân sự QLKD có vai trò tuyển dụng nhân viên kinh doanh phù hợp để chuẩn bị kế hoạch kinh doanh trong tương lai.
- *Đào tạo và phát triển*: nhân sự QLKD cần phải xác định được các vấn đề quan trọng mà mỗi nhân viên kinh doanh phải nắm vững, thực hiện công tác

đào tạo liên tục để bổ sung các kiến thức, kỹ năng còn thiếu hụt để nhân viên có thể làm việc hiệu quả.

- *Động viên và lãnh đạo:* các nhà quản lý không chỉ cần có chuyên môn giỏi mà cần phải có khả năng truyền cảm hứng, sự nhiệt tình và tạo hứng thú làm việc cho các nhân viên. Ví dụ, khi nhân viên kinh doanh thiếu động lực và cố gắng để chốt doanh thu, thì vai trò hỗ trợ, động viên từ nhân sự QLKD là rất cần thiết. Ngoài ra, các nhân sự QLKD cần đảm bảo tầm nhìn của DN đã được nhân viên thấu hiểu và được tất cả mọi người trong bộ phận thực hiện. Nếu nhân sự QLKD không thể đảm nhận vai trò này thì sẽ rất khó để bộ phận đó đạt được mục tiêu.
- *Đánh giá hiệu quả:* Các nhân sự QLKD có vai trò đưa ra các phản hồi thường xuyên, nhất quán về những điểm cần cải thiện của nhân viên. Từ việc phản hồi hiệu quả, nhân sự QLKD có thể đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên liên tục trong cả năm. Các thông tin liên quan cần được ghi chép, thống kê một cách khoa học để có những phản hồi kịp thời cho đội nhóm và nhân viên.

Sáu yếu tố trên thể hiện vai trò của nhân sự QLKD bao gồm nhiều khía cạnh và khác với vai trò của một nhân viên kinh doanh. Các năng lực cần thiết để thực hiện các vai trò của nhân sự QLKD cần được xem xét kỹ càng bởi nhân sự QLKD không chỉ thể hiện vai trò trong công việc của bản thân mà còn chịu trách nhiệm đối với công việc của đội nhóm, bộ phận và tổ chức.

2.2.2. Khái niệm khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh

Những nghiên cứu đầu tiên về KNL được tập trung làm rõ KNL của các vị trí quản lý trong các tổ chức công và tư nhân. Vị trí quản lý được hướng tới trong các nghiên cứu này như các vị trí quản lý cấp cao (Giám đốc điều hành- CEO, Giám đốc DN) và các vị trí quản lý cấp trung (như quản lý nhân sự, QLKD) bởi vai trò quan trọng của các vị trí này trong sự phát triển của tổ chức. Vị trí QLKD là một trong những vị trí đảm nhận công việc khó khăn nhất và quan trọng nhất vì hiệu quả của vị trí thiết yếu này ảnh hưởng đến sự thành công hay thất bại của hầu hết các DN.

Với những vai trò của nhân sự QLKD ngày một quan trọng hơn trong DN, yêu cầu năng lực của vị trí này cần được xem xét kỹ càng hơn và việc thiết lập KNL cho

vị trí này càng trở nên cần thiết. Theo định nghĩa của Cron và DeCarlo (2009, tr. 12), “*khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh là việc mô tả tập hợp các kiến thức, kỹ năng, hành vi và thái độ mà một nhân sự quản lý kinh doanh cần có để có thể phát huy hiệu quả trong công việc, các ngành và loại hình tổ chức khác nhau*”. Tập hợp các năng lực của nhân sự QLKD được Cron và DeCarlo (2009) mô tả bao gồm các năng lực thực thi chiến lược, huấn luyện nhân viên, xây dựng đội nhóm, quản lý bản thân, tầm nhìn toàn cầu và am hiểu công nghệ. Các năng lực này được biểu hiện thông qua các hành vi của nhân sự QLKD và giúp họ hoàn thành nhiệm vụ tạo động lực và thúc đẩy sự tham gia hoàn thành công việc của mỗi nhân viên trong nhóm. Theo quan điểm của Le Bon (2016), khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh là “*sự mô tả các thành phần về năng lực mà giúp thực hiện các vai trò và chức năng của nhân sự quản lý kinh doanh*” (Le Bon, 2016, tr. 230). Các năng lực đó bao gồm kiến thức, kỹ năng, khả năng và phẩm chất cá nhân mà giải thích cho việc tại sao nhân sự quản lý kinh doanh có thể hoàn thành nhiệm vụ xuất sắc. Từ các quan điểm về khung năng lực nhân sự QLKD đã được đề cập tới ở trên, luận án lựa chọn sử dụng định nghĩa của Cron và DeCarlo (2009) bởi tính thống nhất trong việc sử dụng khái niệm năng lực mà nghiên cứu này đề cập với khái niệm năng lực mà đề tài tiếp cận, đó là cách tiếp cận theo mô hình ASK.

2.2.3. Cấu trúc khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh

Thông thường, cấu trúc một KNL được xác định gồm có các thành phần sau nhóm năng lực, tên năng lực, định nghĩa về năng lực, các cấp độ năng lực, hành vi để thực hiện công việc hiệu quả (xem hình 2.5).

Cấu trúc khung năng lực sẽ bao gồm các yếu tố sau:

- ***Nhóm năng lực***: gồm các năng lực có những đặc điểm, thuộc tính đồng nhất hoặc tương tự nhau.

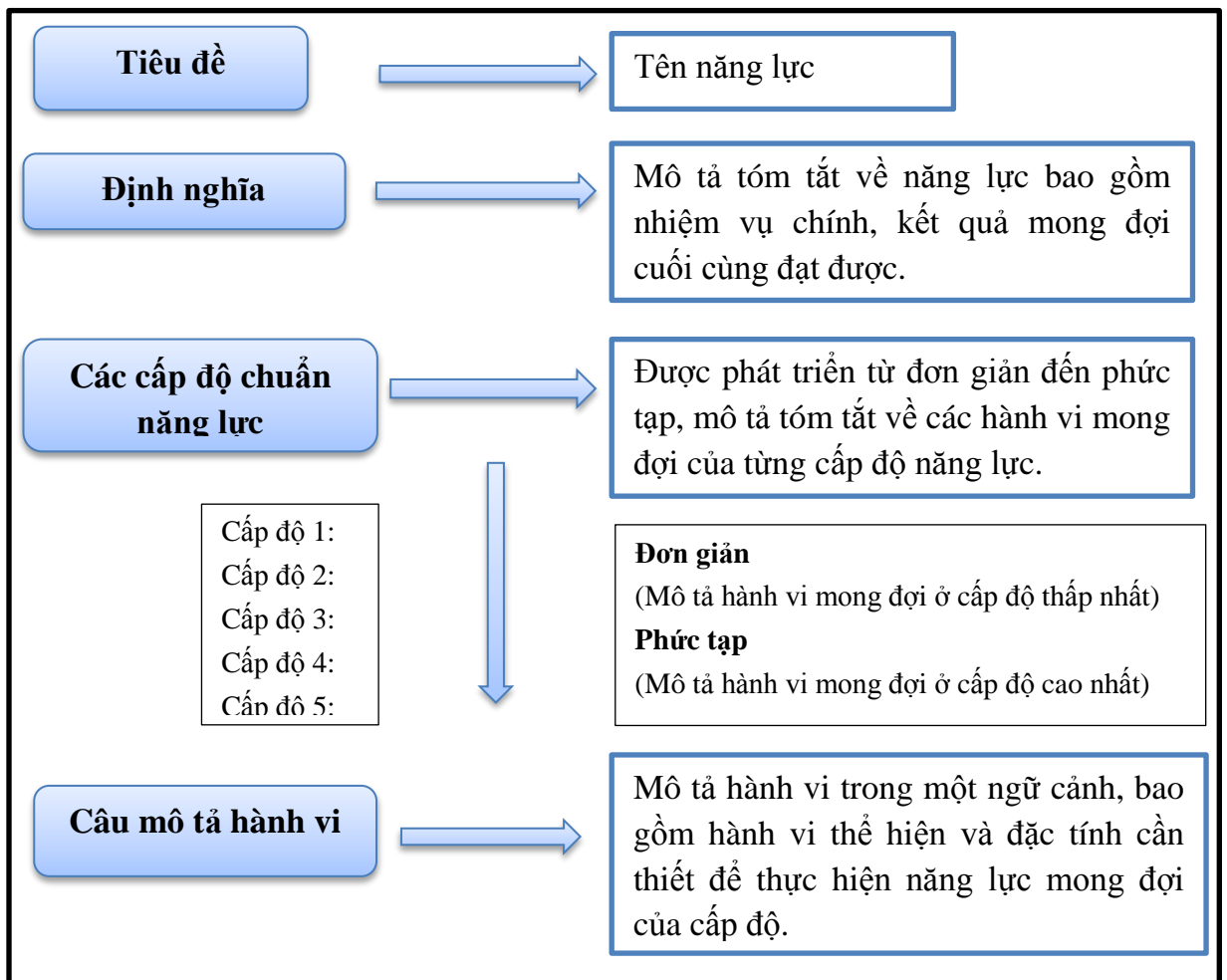
- ***Năng lực***: đặt tên cho từng năng lực cụ thể.

- ***Định nghĩa về năng lực***: mô tả một cách khái quát nhất năng lực là gì, giải thích khái niệm cơ bản nhất về năng lực.

- ***Các cấp độ năng lực***:

Cấp độ năng lực là mức độ yêu cầu về năng lực để nhân sự có thể hoàn thành vai trò, chức năng của mình và đáp ứng yêu cầu năng lực, được mô tả qua mức độ

hành vi khác nhau mà mỗi cá nhân cần có để hoàn thành công việc. Đó cũng chính là các cấp độ chuẩn năng lực. Mỗi năng lực cụ thể sẽ bao gồm một số cấp độ, mỗi cấp độ sẽ được mô tả cụ thể dưới dạng một tập hợp các hành vi, cấp độ sau bao gồm các năng lực của cấp độ trước đó. Tức là, các hành vi của cấp độ trước đó là tiền đề đối với các hành vi cao hơn. Số lượng các cấp độ của mỗi năng lực phụ thuộc vào mức độ phức tạp của các hành vi được mô tả. Thông thường mỗi năng lực có thể có từ 3 đến 7 cấp độ. Trong luận án, tác giả sử dụng mỗi năng lực sẽ bao gồm 5 cấp độ khác nhau biểu thị lần lượt các khả năng làm chủ năng lực đó. Mỗi cấp độ năng lực sẽ biểu thị độ rộng và chiều sâu của kiến thức và kỹ năng cấu thành nên năng lực đó. Các cấp độ được xác định theo cảm nhận (đánh giá theo thái độ), tức là mang tính miêu tả hơn là tính định nghĩa.



Hình 2.5: Cấu trúc khung năng lực

(Nguồn: Dương Thị Hoài Nhung và Vũ Thị Hương Giang, 2017)

Để xác định cấp độ chuẩn năng lực, tác giả sử dụng thang 5 cấp độ biểu thị lần lượt khả năng làm chủ các năng lực (xem bảng 2.1).

Bảng 2.1: Bảng mô tả 5 cấp độ của năng lực

Cấp độ	Mô tả cấp độ
<i>Cấp độ 1 (entry): Sơ cấp</i>	Biểu thị các kiến thức và kỹ năng ở mức độ sơ khai. Nếu được hướng dẫn thì cá nhân ở cấp độ này có thể vận dụng được năng lực trong một số trường hợp đơn giản.
<i>Cấp độ 2 (basic): Trung cấp (cơ bản)</i>	Biểu thị các kiến thức và kỹ năng ở mức độ cơ bản. Nếu được hướng dẫn thì cá nhân ở cấp độ này có thể vận dụng được năng lực trong những trường hợp có đôi chút khó khăn nhất định, nhưng chủ yếu vẫn là những trường hợp thường gặp.
<i>Cấp độ 3 (inter): Vững chắc</i>	Biểu thị các kiến thức và kỹ năng ở mức độ tương đối vững chắc. Cá nhân ở cấp độ này có thể vận dụng được năng lực trong phần lớn các trường hợp thường gặp mà không cần hướng dẫn.
<i>Cấp độ 4 (advanced): Cao cấp (sâu rộng)</i>	Biểu thị các kiến thức và kỹ năng ở mức độ sâu rộng. Cá nhân ở cấp độ này có thể vận dụng được năng lực trong các trường hợp mới hay có sự thay đổi và ngoài ra, có thể hướng dẫn người khác thực thi công việc.
<i>Cấp độ 5 (expert): Chuyên gia</i>	Biểu thị các kiến thức và kỹ năng ở mức độ chuyên gia. Cá nhân ở cấp độ này có thể vận dụng được năng lực trong hầu hết các tình huống phức tạp khác nhau, có thể xây dựng và phát triển các phương pháp tiếp cận, cách thức tiến hành hay chính sách mới trong lĩnh vực liên quan. Cá nhân này được thừa nhận với tư cách chuyên gia cả trong và ngoài tổ chức; có thể chủ trì hay định hướng việc hướng dẫn người khác.

(Nguồn: Lê Quân, 2015, tr. 248-249)

- **Biểu hiện hành vi của năng lực:** mô tả các hành vi hiệu quả có thể quan sát được khi một người thể hiện năng lực. Chỉ số này rất quan trọng vì chúng như một công cụ hữu ích về nguồn nhân lực dùng để minh họa khi một năng lực cụ thể được thể hiện trong một công việc được biểu hiện như thế nào.

Như vậy, nếu xem xét KNL đi từ cụ thể tới tổng quát thì sẽ được cấu thành như sau: một bộ tổng hợp các chỉ số hành vi có liên quan tạo thành một năng lực. Sau đó, năng lực được mô tả và cung cấp với một tiêu đề. Một tập hợp các năng lực liên quan chặt chẽ tạo thành một nhóm năng lực. Cuối cùng, một tập hợp toàn bộ các nhóm, năng lực, và các chỉ số hành vi được gọi là một KNL.

2.2.4. Phương pháp xây dựng khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh

2.2.4.1. Phương pháp tiếp cận xây dựng khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh

Phương pháp tiếp cận xây dựng KNL nhân sự QLKD được dựa trên cách tiếp cận chung về xây dựng KNL nhân sự. Trên thế giới, có rất nhiều cách tiếp cận xây dựng KNL nhân sự. Theo đánh giá của các nhà nghiên cứu, các hướng tiếp cận chính được trình bày trong bảng 2.2 dưới đây. Việc lựa chọn cách tiếp cận xây dựng KNL nhân sự phù hợp sẽ ảnh hưởng tới độ tin cậy, tính chặt chẽ trong quá trình xây dựng KNL.

Bảng 2.2: Tổng hợp các phương pháp tiếp cận xây dựng khung năng lực nhân sự

Tác giả	Cách tiếp cận xây dựng khung năng lực
Rothwell & Lindholm (1999)	1) Dựa trên một khung năng lực có sẵn (<i>The borrowed approach</i>)
	2) Dựa trên khung năng lực có sẵn và sửa đổi (<i>The borrowed-and-tailored approach</i>)
	3) Tự xây dựng mới khung năng lực (<i>The tailored approach</i>)
Briscoe & Hall (1999)	1) Cách tiếp cận dựa trên nghiên cứu (<i>The research-based approach</i>)
	2) Cách tiếp cận dựa trên chiến lược (<i>The strategy-based approach</i>)
	3) Cách tiếp cận dựa vào giá trị (<i>The value-based approach</i>)

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2018)

❖ Theo cách tiếp cận của Rothwell & Lindholm (1999)

1) *Dựa trên một khung năng lực có sẵn (The borrowed approach)*: Xác định KNL dựa trên mượn một mô hình hiện tại, đây có thể là cách đơn giản nhất và ít tốn kém nhất để xây dựng một KNL, nhưng cũng ít chính xác nhất. Bởi việc sử dụng một KNL mà không tính đến yếu tố văn hoá, truyền thống, hay đặc trưng của công ty sẽ khiến KNL không phù hợp (Rothwell & Lindholm, 1999).

2) *Dựa trên khung năng lực có sẵn và sửa đổi (the borrowed-and-tailored approach)*: Xác định KNL bằng cách chọn áp dụng mô hình có sẵn và sau đó sửa đổi để đảm bảo cho người dùng, người thực hành hoặc tổ chức rằng có thể phù hợp.

3) *Tự xây dựng mới khung năng lực (the tailored approach)*: Cách tiếp cận này giúp DN tùy thuộc yêu cầu của tổ chức sẽ tự xây dựng một KNL mới. Tuy nhiên, cách này khá tốn kém. Vì mỗi cấp độ năng lực đều phải được đánh giá, và năng lực phải được xây dựng cho mỗi một nhóm công việc trong tổ chức.

❖ ***Theo cách tiếp cận của Briscoe & Hall (1999)***

1) *Cách tiếp cận dựa trên nghiên cứu (Research-based approach)*: theo cách tiếp cận này, các nhà nghiên cứu sẽ thực hiện các cuộc phỏng vấn đối với các nhà quản lý cấp cao, yêu cầu họ đưa ra những ví dụ về những biểu hiện hành vi quan trọng giúp công việc thành công. Ý tưởng chính của cách tiếp cận này là những người có thành tích xuất sắc sẽ thể hiện những hành vi một cách nhất quán, khác biệt với những người có thành tích bình thường. Dựa trên kết quả nghiên cứu, các tổ chức và DN có thể áp dụng KNL này để xây dựng KNL cho các vị trí quản lý trong DN.

2) *Cách tiếp cận dựa trên chiến lược (Strategy-based approach)*: việc xây dựng KNL dựa trên định hướng chiến lược của công ty. Theo đó, các nhà nghiên cứu sẽ thực hiện phỏng vấn các nhà quản lý cấp cao về quan điểm liệu năng lực nào sẽ là cần thiết để phù hợp với định hướng chiến lược đưa ra. Một số DN có thể dựa trên danh mục năng lực do các tổ chức tư vấn bên ngoài đề xuất để dự đoán mức độ cần thiết của các năng lực theo từng giai đoạn phát triển chiến lược. Doanh nghiệp có thể thực hiện phỏng vấn theo nhóm (nội bộ, hoặc với các chuyên gia), thiết lập các bối cảnh và tương lai có thể xảy ra để xác định các loại năng lực phù hợp.

3) *Cách tiếp cận dựa vào giá trị (Value-based approach)*: việc xây dựng KNL được dựa trên các giá trị văn hoá mang tính quy chuẩn của tổ chức. Giá trị của tổ chức giúp thực hiện mục tiêu kinh doanh, học tập, đáp ứng nhu cầu khách hàng, và dẫn dắt nhằm thích ứng với xu hướng mới trong môi trường kinh doanh (Briscoe và Hall, 1999, tr. 44). Phương pháp này đòi hỏi DN phải xác định rõ ràng giá trị và văn hóa doanh nghiệp và đây phải là những giá trị mang định hướng dài hạn, cốt lõi của DN. Các năng lực được xây dựng sẽ phụ thuộc vào giá trị tổ chức được hình thành.

❖ **Thực tiễn cách tiếp cận xây dựng KNL nhân sự quản lý kinh doanh tại Việt Nam và trên thế giới**

Dựa trên các cách tiếp cận xây dựng KNL nhân sự nói chung, các nhà nghiên cứu trong và ngoài nước khi thực hiện xây dựng KNL cho vị trí nhân sự QLKD đã lựa chọn cách tiếp cận xây dựng KNL phù hợp với nguồn lực và bối cảnh nghiên cứu. Việc tổng hợp phương pháp xây dựng KNL nhân sự QLKD sẽ giúp nhà nghiên cứu tìm ra đặc điểm chung trong quá trình thực hiện nghiên cứu và sự khác biệt trong việc lựa chọn các cách tiếp cận, công cụ và các bước tiến hành nghiên cứu xây dựng KNL nhân sự QLKD (xem bảng 2.3).

Bảng 2.3: Các phương pháp tiếp cận xây dựng khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh trong các nghiên cứu trên thế giới và Việt Nam

Tên tác giả	Mục tiêu nghiên cứu	Phương pháp tiếp cận xây dựng KNL
Busch (2012)	Xác định danh mục năng lực nhà QLKD cấp 1 trong các tổ chức lợi nhuận tại Mỹ	(1) Xây dựng mới KNL (2) Cách tiếp cận dựa trên nghiên cứu
Favia (2010)	Xây dựng KNL nhân sự QLKD trong các DN B2B tại Mỹ	(1) Tiếp cận dựa trên KNL có sẵn và sửa đổi (2) Tiếp cận dựa trên nghiên cứu
Herbison (2013)	Xây dựng KNL cho nhân sự QLKD cấp 1 trong ngành Dịch vụ tài chính- Bảo hiểm tại Mỹ.	(1) Tiếp cận dựa trên KNL có sẵn và sửa đổi (2) Tiếp cận dựa trên nghiên cứu
Pham Quoc Luyen (2015)	Xây dựng KNL nhân sự QLKD trong các DN B2B tại Hồ Chí Minh	(1) Tiếp cận dựa trên KNL có sẵn (2) Tiếp cận dựa trên nghiên cứu
Mai Thanh Lan và cộng sự (2014)	Xây dựng KNL lãnh đạo quản lý của nhà quản trị cấp cao trong DN giai đoạn tái cấu trúc ở Việt Nam.	(1) Tiếp cận dựa trên KNL có sẵn và sửa đổi (2) Tiếp cận dựa trên nghiên cứu
Đỗ Vũ Phương Anh (2016)	Xây dựng KNL nhân sự quản lý cấp trung trong các DN ngoài quốc doanh tại Việt Nam.	(1) Xây dựng mới KNL (2) Tiếp cận dựa trên nghiên cứu

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2018)

Nghiên cứu thực tiễn cho thấy, phần lớn các nghiên cứu về KNL nhân sự QLKD đều lựa chọn cách tiếp cận dựa trên nghiên cứu và KNL có sẵn và sửa đổi. Bởi phương pháp này dựa trên KNL có sẵn sẽ giúp tiết kiệm thời gian, kết quả được ghi nhận rộng rãi vì KNL đã được kiểm định giúp cho kết quả nghiên cứu mang độ tin cậy cao. Bên cạnh đó, nhà nghiên cứu có thể điều chỉnh bổ sung KNL cho phù hợp với bối cảnh và đối tượng nghiên cứu. Trong khi đó, cách tiếp cận xây dựng mới KNL tạo ra những thách thức cho các nhà nghiên cứu như tốn kém về nguồn lực, chi phí và thời gian vì phải xây dựng KNL cho mỗi một nhóm công việc trong tổ chức, mỗi cấp độ năng lực đều phải được định nghĩa và đánh giá. Đối với phương pháp xây dựng KNL dựa trên KNL có sẵn vấp phải nhiều hạn chế như KNL ít chính xác do mượn KNL mà không tính đến yếu tố văn hoá, truyền thống, hay đặc trưng của công ty sẽ khiến KNL khi được xây dựng sẽ không phù hợp.

Mỗi phương pháp tiếp cận xây dựng KNL nhân sự đều có những ưu điểm hay hạn chế. Sự chặt chẽ trong nghiên cứu phụ thuộc rất lớn vào thời gian và nguồn lực sẵn có của nhà nghiên cứu (Dubios và cộng sự, 2004). Việc triển khai, thực hiện và kiểm định nghiên cứu có thể sẽ tổn hao nhiều nguồn lực và mất nhiều năm để tiến hành nghiên cứu về các ngành hay tổ chức lớn. Những thách thức chính mà nhà nghiên cứu phải đối mặt trong quá trình thực hiện là cân cân đối giữa tốc độ thực hiện và tính chặt chẽ của nghiên cứu, với nguồn lực cần có so với nguồn lực sẵn có và những rào cản của các bên tham gia trong quá trình nghiên cứu (Dubios và cộng sự, 2004).

❖ Phương pháp tiếp cận xây dựng khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh được lựa chọn trong luận án

Dựa trên những đánh giá ưu và nhược điểm của các cách tiếp cận xây dựng KNL, luận án lựa chọn cách tiếp cận xây dựng KNL nhân sự QLKD dựa trên KNL có sẵn và sửa đổi của Rothwell & Lindholm (1999). Bởi cách tiếp cận này đã chỉ ra việc xây dựng và triển khai kế hoạch nghiên cứu KNL sẽ không quá mất nhiều thời gian và nguồn lực. Các yêu cầu về năng lực cho nhân sự QLKD có thể được kế thừa từ những nghiên cứu lý thuyết và thực tiễn tại các nghiên cứu trong và ngoài nước. Phương pháp tiếp cận dựa trên KNL có sẵn và sửa đổi sẽ hiệu quả với những nghiên cứu có nguồn lực và thời gian thực hiện hạn chế, bởi việc kế thừa các nghiên cứu về

KNL và sửa đổi KNL nhân sự QLKD phù hợp với bối cảnh tại các NHTM Việt Nam sẽ mang tính khả thi. Do vậy, luận án sẽ dựa trên nguyên tắc kế thừa các kết quả nghiên cứu tại Việt Nam và trên thế giới, áp dụng nguyên tắc thống nhất giữa các nghiên cứu để xây dựng nội dung và hướng nghiên cứu của luận án.

Bên cạnh đó, tác giả cũng lựa chọn các tiếp cận dựa trên nghiên cứu của *Briscoe & Hall (1999)*. Bởi đây sẽ là cách tiếp cận phù hợp khi tác giả là nghiên cứu sinh, với kiến thức và kinh nghiệm nghiên cứu, tác giả hy vọng kết quả nghiên cứu của mình có thể được các NHTM Việt Nam áp dụng cho các vị trí nhân sự QLKD.

2.2.4.2. Công cụ xây dựng khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh

Bên cạnh việc xem xét các hướng tiếp cận xây dựng KNL, việc lựa chọn các công cụ để xây dựng KNL cũng rất cần thiết. Bảng 2.4 sẽ tổng hợp các công cụ và đánh giá ưu/nhược điểm của các công cụ này được sử dụng trong các nghiên cứu về xây dựng KNL, từ đó giúp các nhà nghiên cứu có cái nhìn tổng quát và hỗ trợ cho quá trình lựa chọn công cụ phù hợp trong nghiên cứu của mình.

Bảng 2.4: Tổng hợp các công cụ được sử dụng trong các nghiên cứu về xây dựng khung năng lực

Tên công cụ	Mô tả	Ưu/Nhược điểm của công cụ
Quan sát công việc	Quan sát trực tiếp nhân viên đang làm việc, xác định các năng lực cần có qua các hoạt động.	<i>Ưu điểm:</i> hiệu quả đối với những công việc chỉ sử dụng thao tác, rõ ràng, hữu dụng cho việc xác định kết quả NC thông qua phỏng vấn nhóm chuyên gia, khảo sát hay phỏng vấn hành vi. <i>Nhược điểm:</i> tốn kém chi phí, hiệu suất thấp.
Phỏng vấn hành vi (BEIs)	Sử dụng một quy trình phỏng vấn chặt chẽ đối với các cá nhân có thành tích xuất sắc. Tập trung vào đặc điểm của các cá nhân, chứ không phải quy trình hay nội dung công việc. Phân tích định tính được sử dụng trước để xác định các đặc điểm tính cách của các nhóm PV. Sau đó, sử dụng phân tích định lượng để xác định những đặc tính khác biệt.	<i>Ưu điểm:</i> Có tính giá trị cao nên kết quả có thể sử dụng để ứng dụng trong hệ thống quản trị nhân lực, có thể phát hiện ra những năng lực mới, giúp loại bỏ những giả thuyết sai. <i>Nhược điểm:</i> tốn kém về chi phí, và thời gian, người phỏng vấn phải được đào tạo, phải sử dụng cả phân tích thống kê và định lượng, các công việc đã được xác định, không thể sử dụng trong bối cảnh tương lai, không ứng dụng phân tích cho nhiều công việc.
Phân tích chức năng, nhiệm vụ công việc	Nhân viên và người quan sát liệt kê danh sách các nhiệm vụ, hoạt động, chức năng của những người thực hiện công việc. Dữ liệu được thu thập thông qua bảng hỏi, phỏng vấn, nhóm chuyên gia, quan sát trực tiếp, sổ tay làm việc.	<i>Ưu điểm:</i> hoàn thiện được mô tả công việc, có thể kiểm định và xây dựng KNL dựa trên dữ liệu được thu thập bởi các phương pháp khác nhau. <i>Nhược điểm:</i> tập trung vào đặc điểm công việc hơn là đặc điểm cá nhân, quá chi tiết.
Phương pháp nhóm đại diện (Focus group)	Nhà nghiên cứu sử dụng đa dạng các phương pháp đối với nhóm đại diện để xác định năng lực và phát triển KNL như: tư duy logic, thảo luận.	<i>Ưu điểm:</i> tiết kiệm thời gian, khuyến khích sự tham gia về dài hạn, tạo cơ hội xây dựng tinh thần làm việc nhóm và trao đổi, những người tham gia sẽ được trau dồi kiến thức. <i>Nhược điểm:</i> Có thể 40-50% các năng lực sẽ bị bỏ qua so với phương pháp truyền thống, việc tập hợp nhóm có thể gặp khó khăn, tốn kém chi phí, có thể gặp khó khăn để thống nhất ý kiến trong nhóm do các cá nhân làm việc trong các lĩnh vực, công việc khác nhau.

Khảo sát	Thực hiện khảo sát để thu thập thông tin năng lực từ các cá nhân có thông tin liên quan giá trị.	<i>Ưu điểm:</i> đỡ tốn kém chi phí, thu thập dữ liệu nhanh và hiệu quả với số lượng lớn. <i>Nhược điểm:</i> Danh mục các năng lực có thể chưa hoàn thiện, sự giới hạn các câu hỏi khiến không thể xác định những năng lực phát sinh ngoài dự kiến của bảng hỏi, người trả lời chọn các năng lực dựa trên điều họ cho là đúng chứ không phải trên thực tế.
Nhóm danh nghĩa	Một nhóm được thiết lập, nhưng các thành viên nhóm này không liên hệ với nhau trong giai đoạn đầu, sau khi thu thập thông tin và xử lý, vấn đề được đưa ra thảo luận nhóm.	<i>Ưu điểm:</i> giúp các thành viên nhóm tập trung và không bị ảnh hưởng bởi ý kiến của người khác. <i>Nhược điểm:</i> tốn kém chi phí và thời gian.
Kỹ thuật Delphi	Phương pháp này đưa ra các câu hỏi sẵn cho các thành viên trong nhóm trao đổi, rồi thu thập thông tin về các năng lực được xác định qua thảo luận.	<i>Ưu điểm:</i> tương đối nhanh, không yêu cầu phải thảo luận mặt đối mặt, tìm kiếm được những quan điểm khác biệt, giúp các thành viên có thời gian suy nghĩ đưa ra quan điểm của mình. <i>Nhược điểm:</i> tốn kém về thời gian và chi phí.
Sử dụng danh mục năng lực hiện có, hay từ điển năng lực	Sử dụng từ điển năng lực, hay danh mục năng lực được công bố tại các hội thảo, sách, tạp chí.	<i>Ưu điểm:</i> nhanh, có độ tin cậy cao, gần đạt tới tiêu chuẩn ngành nghề. <i>Nhược điểm:</i> ngôn ngữ sử dụng quá chung chung, danh mục năng lực này có thể chưa hoàn thiện, có thể tốn kém chi phí để mua các kết quả NC về danh mục năng lực này.
Phần mềm máy tính	Các phần mềm được sử dụng để kiểm định định lượng các thang đo năng lực trong KNL, mối quan hệ các yếu tố trong mô hình KNL. Các phần mềm được sử dụng rất đa dạng như Excel, SPSS, AMOS, ANOVA...	<i>Ưu điểm:</i> nhanh, có độ tin cậy cao. <i>Nhược điểm:</i> không khám phá sâu được vấn đề nghiên cứu, đặc biệt để phát hiện ra những yếu tố mới trong vấn đề nghiên cứu.

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2018)

Từ những đánh giá về ưu nhược điểm của các công cụ được sử dụng trong các nghiên cứu xây dựng KNL nhân sự nói chung, các nhà nghiên cứu về KNL nhân sự QLKD đã lựa chọn và triển khai các công cụ trong các nghiên cứu của mình như sau (bảng 2.5).

Bảng 2.5: Thực tiễn công cụ sử dụng xây dựng khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh

Tên tác giả	Mục tiêu nghiên cứu	Công cụ sử dụng xây dựng KNL
Busch (2012)	Xác định danh mục năng lực nhà QLKD cấp 1 trong các tổ chức lợi nhuận tại Mỹ	(1) Phương pháp Delphi
Favia (2010)	Xây dựng KNL nhân sự QLKD trong các DN B2B tại Mỹ	(1) Phỏng vấn hành vi
Herbison (2013)	Xây dựng KNL cho nhân sự QLKD cấp 1 trong ngành Dịch vụ tài chính- Bảo hiểm tại Mỹ.	(1) Phỏng vấn hành vi (2) Thảo luận nhóm (3) Phân tích định lượng
Pham Quoc Luyen (2015)	Xây dựng KNL nhân sự QLKD trong các DN B2B tại Hồ Chí Minh	(1) Danh mục NL có sẵn (2) Bảng hỏi khảo sát (2) Phần mềm ANOVA
Mai Thanh Lan và cộng sự (2014)	Xây dựng KNL lãnh đạo quản lý của nhà quản trị cấp cao trong DN giai đoạn tái cấu trúc ở Việt Nam.	(1) Danh mục NL sẵn có (2) Từ điển năng lực (3) Bảng hỏi khảo sát (4) Phần mềm Excel
Đỗ Vũ Phương Anh (2016)	Xây dựng KNL nhân sự quản lý cấp trung trong các DN ngoài quốc doanh tại Việt Nam.	(1) Phỏng vấn chuyên gia (2) Bảng hỏi khảo sát (3) Bảng mô tả công việc (4) Từ điển năng lực

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2018)

Kết quả tổng hợp về các công cụ được sử dụng trong các nghiên cứu về KNL nhân sự QLKD cho thấy, khởi đầu các nhà nghiên cứu thường sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính với các công cụ như phương pháp Delphi, phỏng vấn hành vi, thảo luận nhóm để tìm ra các năng lực và nhóm năng lực cần thiết cho các vị trí chức danh. Các nghiên cứu về sau đã kế thừa các nghiên cứu trước đó và đã sử dụng kết hợp giữa phương pháp định tính và phương pháp định lượng để kiểm định lại mô hình nghiên cứu nhằm xác định các năng lực và nhóm năng lực cần thiết.

❖ **Công cụ xây dựng khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh được lựa chọn trong luận án**

Dựa trên nghiên cứu lý thuyết và thực tiễn, tác giả nhận thấy công cụ phù hợp để xây dựng KNL nhân sự QLKD trong các NHTM tại Việt Nam bao gồm

(1) Phỏng vấn nhóm có định hướng (Focus group)

Theo tác giả Đinh Văn Sơn và Vũ Mạnh Chiến (2015), phỏng vấn nhóm là phương pháp nghiên cứu hiệu quả trong đánh giá nhận thức của một nhóm người được phỏng vấn. Đối tượng phỏng vấn nhóm có định hướng gồm các chuyên gia chuyên ngành quản trị nhân lực, chuyên gia tư vấn quản lý doanh nghiệp bởi họ những người am hiểu về việc nên đánh giá năng lực của nhân viên/nhà quản lý ở những khía cạnh nào. Ngoài ra, đối tượng được phỏng vấn nhóm có định hướng gồm các nhà quản lý kinh doanh đã và đang làm việc tại các NHTM Việt Nam bởi họ là những người thực làm, hiểu bản chất của công việc, do đó sẽ có những đánh giá chính xác đâu là năng lực cần thiết và quan trọng nhất cho việc thành công trong công việc. Phương pháp phỏng vấn nhóm có định hướng được áp dụng dưới hình thức phỏng vấn trực tiếp, phỏng vấn qua điện thoại và qua thư điện tử (email). Phỏng vấn nhóm có định hướng nhằm giúp xác định danh mục năng lực rút gọn cho KNL nhân sự quản lý kinh doanh.

(2) Bảng hỏi khảo sát

Bảng hỏi khảo sát là phương pháp thu thập dữ liệu sơ cấp phổ biến nhằm lấy ý kiến của các đối tượng được mời khảo sát theo số đông. Ưu điểm của phương pháp này là có thể đưa ra những nghiên cứu khách quan dựa trên kết quả trả lời của người được hỏi. Bảng hỏi khảo sát được sử dụng để kiểm định KNL nhân sự quản lý kinh doanh bao gồm xác định danh mục năng lực chính thức của KNL, xác định cấp độ chuẩn năng lực, và đánh giá về thang đo các nhóm biến năng lực và hiệu quả quản lý.

(3) *Phỏng vấn hành vi (BEIs)*

Phỏng vấn hành vi để giúp hiểu rõ về biểu hiện hành vi của đội ngũ quản lý kinh doanh trong các NHTM, từ đó đánh giá các yêu cầu về kiến thức, kỹ năng, thái độ biểu hiện qua hành vi và xác định các cấp độ chuẩn của các hành vi đó. Bên cạnh đó, công cụ này có thể giúp luận giải vì sao vị trí này lại cần các năng lực đó cho việc hoàn thành tốt công việc.

(4) *Bảng mô tả công việc*

Bảng mô tả công việc là công cụ giúp cung cấp các thông tin về nhiệm vụ, trách nhiệm về công việc của vị trí nhân sự quản lý kinh doanh, và các yêu cầu kiến thức, kỹ năng, thái độ của nhân sự quản lý kinh doanh khi đảm nhận công việc này trong các NHTM Việt Nam.

(5) *Danh mục năng lực sẵn có, và từ điển năng lực*

Các danh mục năng lực sẵn có về nhân sự quản lý kinh doanh được tổng hợp qua các nghiên cứu lý thuyết và thực tiễn trên thế giới và tại Việt Nam.

Từ điển năng lực là tất cả các năng lực được chuẩn hóa và áp dụng cho mọi chức danh công việc của tổ chức hay ngành nghề. Các từ điển năng lực được sử dụng trong nghiên cứu bao gồm từ điển năng lực của Harvard, từ điển năng lực của Hay Group, sổ tay bản đồ năng lực của Seema Sanghi (2000), tiêu chuẩn nghề nghiệp quốc tế của tổ chức Lao động quốc tế (ILO).

(6) *Phần mềm SPSS*

Nghiên cứu sử dụng phần mềm SPSS 20.0 để kiểm định các thang đo trong KNL nhân sự quản lý kinh doanh trong giai đoạn đầu phác thảo, sau đó điều chỉnh khi đã đánh giá được độ tin cậy (qua hệ số Cronbach Alpha) và giá trị hội tụ của các thang đo (sử dụng phân tích EFA). Bên cạnh đó, phần mềm SPSS 20.0 cũng được sử dụng trong thống kê mô tả mẫu nghiên cứu và kiểm định mối quan hệ giữa các nhóm năng lực và hiệu quả quản lý của nhân sự quản lý kinh doanh.

2.2.4.3. *Quy trình xây dựng khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh*

Việc triển khai xây dựng KNL nhân sự trong tổ chức thường được thực hiện với quy trình gồm nhiều bước. Các bước thực hiện và trình tự thực hiện phụ thuộc nhiều vào phương pháp tiếp cận và công cụ sử dụng để thu thập dữ liệu trong quá

trình xây dựng KNL. Một trong những quy trình phổ biến xây dựng KNL của Draganidis và Mentzas (2006) được trình bày trong bảng 2.6.

Bảng 2.6: Các bước để xây dựng khung năng lực

Bước 1	Thành lập tổ đề án phụ trách xây dựng KNL	Đầu tiên, tổ chức cần phải thành lập một tổ đề án gồm các chuyên viên nhân sự, CEO, các nhà quản trị cấp cao và những nhân viên am hiểu sâu sắc về công việc. Tổ đề án sẽ chịu trách nhiệm phát triển KNL.
Bước 2	Xây dựng dữ liệu tiêu chuẩn thực hiện công việc và lựa chọn mẫu điều tra	Xác định các mức độ khác nhau làm căn cứ phân loại những cá nhân có thành tích vượt trội, tối thiểu và trung bình cho các vị trí công việc thuộc mô hình.
Bước 3	Xây dựng danh sách dự kiến các năng lực	Tổ đề án phát triển danh sách sơ bộ các năng lực cần thiết. Việc xác định các năng lực không nhất thiết phải xây dựng mới từ đầu trong khi có thể nghiên cứu từ các mô hình năng lực mà đã được phát triển bởi các tổ chức khác và phải tính đến chiến lược kinh doanh riêng của tổ chức.
Bước 4	Định nghĩa các năng lực và các cấp độ năng lực (chỉ số hành vi)	Các thông tin về những yêu cầu đối với người thực hiện công việc sẽ được thu thập thông qua thực hiện phỏng vấn cá nhân, phỏng vấn nhóm và các cuộc khảo sát với công nhân và các lãnh đạo của tổ chức.
Bước 5	Phác thảo KNL	Tổ đề án sẽ phác thảo KNL dựa trên thông tin đã được thu thập ở giai đoạn trước, thực hiện phân tích định lượng từ kết quả khảo sát và phân tích các nội dung thu được từ phỏng vấn cá nhân và phỏng vấn nhóm.
Bước 6	Kiểm tra chéo KNL phác thảo	Đánh giá độ chính xác của KNL phác thảo là việc rất quan trọng, cần được tiến hành bằng cách thực hiện bổ sung phỏng vấn nhóm, phỏng vấn cá nhân hoặc tiến hành khảo sát, tập trung vào nhóm đối tượng quản lý và các công nhân chưa tham gia trong cuộc khảo sát giai đoạn trước.
Bước 7	Điều chỉnh mô hình	Tổ đề án điều chỉnh lại mô hình năng lực, sử dụng cùng công cụ phân tích đã dùng khi phác thảo mô hình năng lực ban đầu.
Bước 8	Đánh giá và phê duyệt KNL	Để đánh giá, phê duyệt KNL đã xây dựng, cần phải chuyển các năng lực đã phác thảo thành một bảng câu hỏi được sử dụng để đánh giá năng lực cá nhân. Đối tượng được lựa chọn để đánh giá nên gồm các lãnh

		đạo, những người có thành tích vượt trội nhằm mục đích phân loại những cá nhân có thành tích vượt trội và trung bình. Các cấp độ năng lực được phân loại trong bảng câu hỏi phải tương quan với các cấp độ của kết quả thực hiện công việc để đánh giá mức độ gắn kết với hiệu quả công việc của mỗi năng lực.
Bước 9	Hoàn thiện KNL	Bước cuối cùng liên quan đến việc loại bỏ các năng lực không tương quan với công cụ đánh giá thành tích và hoàn thiện KNL cuối cùng bám sát vào chức năng nhiệm vụ, kết quả đầu ra của các vị trí công việc cụ thể và đóng góp vào nâng cao hiệu quả công việc.

(Nguồn: Draganidis và Mentzas, 2006, tr.54)

2.3. Nghiên cứu tác động của cấu phần năng lực thuộc khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh tới hiệu quả quản lý

2.3.1. Khái niệm hiệu quả quản lý

Khi xem xét toàn diện các nghiên cứu về hiệu quả quản lý, Bamel và cộng sự (2011) tổng kết có ba cách tiếp cận chính về khái niệm hiệu quả quản lý gồm: tiếp cận truyền thống (the conventional perspective), tiếp cận dựa trên mức độ hiệu quả của tổ chức (the organisational level proficiency based perspective), tiếp cận dựa trên năng lực cá nhân (the individual level competency based perspective).

(1) Theo cách tiếp cận truyền thống: hiệu quả quản lý là nhân mạnh khả năng thiết lập, đạt được mục tiêu (Bartol & Martin, 1991) và giải thích rằng chính hiệu quả quản lý chịu trách nhiệm cho hiệu quả của DN.

(2) Theo cách tiếp cận dựa trên mức độ hiệu quả của tổ chức: hiệu quả quản lý được cấu thành bởi các yếu tố bên trong và bên ngoài tổ chức có ảnh hưởng lớn tới hướng phát triển lâu dài của DN. Các yếu tố nguồn lực nội bộ như con người, tài chính, máy móc, phương pháp sản xuất và nguồn lực từ môi trường bên ngoài như một hệ thống để đạt được mục tiêu chiến lược sẽ được cân nhắc cấu thành hiệu quả quản lý.

(3) Theo cách tiếp cận dựa trên năng lực cá nhân: cách tiếp cận này cho rằng chính cá nhân với những kỹ năng và hành vi của nhà quản lý là yếu tố hình thành hiệu quả quản lý chứ không phải là các tác nhân bên ngoài. Những kỹ năng và hành vi này có thể học hỏi, đạt được, thực hành và nuôi dưỡng.

Cách tiếp cận về hiệu quả quản lý trong luận án dựa trên *cách tiếp cận năng lực cá nhân*. Bởi trong cuộc cạnh tranh ngày càng gay gắt và môi trường kinh doanh năng động trên toàn cầu, các DN yêu cầu cần có một đội ngũ những nhà quản lý điều hành các hoạt động hàng ngày (Boyatzis, 1982). Các nhà quản lý đóng một vai trò quan trọng trong việc phát triển, xây dựng và thực hiện các chiến lược dài hạn cũng như ngắn hạn của DN giúp tạo dựng sự thành công cho doanh nghiệp (Al-Madhoun & Analoui, 2004). Các DN cần các nhà quản lý có năng lực để có thể đạt được mục tiêu của họ một cách hiệu quả và hiệu suất (Boyatzis, 1982). Thực tế, các nhà quản lý sử dụng năng lực của mình và nâng cao giá trị kinh tế của các nguồn tài nguyên thô để phát triển, thực hiện các hoạt động của DN và hiệu quả của các chiến lược/chính sách được áp dụng (Analoui, 2007). Các DN cần những nhà quản lý có kỹ năng và hiệu quả để tạo cơ sở cho sự thành công của công ty trong dài hạn. Hơn nữa, hiệu quả quản lý là một thành phần quan trọng, cho phép thực hiện hiệu quả và đưa ra các sáng kiến (Analoui, 1999).

Các nhà nghiên cứu đã mô tả khái niệm hiệu quả quản lý bằng nhiều cách, tuy nhiên vẫn chưa có sự thống nhất về khái niệm hiệu quả quản lý dựa trên cách tiếp cận năng lực cá nhân (Luthans và cộng sự, 1988). Trong luận án, Hiệu quả quản lý được tiếp cận theo định nghĩa của Spreitzer (1995) “là mức độ mà một người quản lý nhận thấy họ đã đáp ứng hoặc vượt mức mong đợi về vai trò trong công việc”. Nói cách khác, hiệu quả quản lý là mức độ mà các nhà quản lý cảm thấy rằng họ đáp ứng các yêu cầu đầu ra của công việc về mục tiêu, vai trò trách nhiệm liên quan đến vị trí, phù hợp với mong đợi của DN. Do đó, việc hoàn thành các vai trò công việc quản lý sẽ phản ánh hiệu quả quản lý ở cấp độ cá nhân của vị trí đó (Reddin, 1994).

2.3.2. Sự tác động của năng lực tới hiệu quả quản lý

Để kiểm chứng tính hiệu quả của KNL nhân sự, việc kiểm chứng các cấu phần năng lực thuộc KNL có tác động tới hiệu quả quản lý hay không là việc làm cần thiết. Nghiên cứu đầu tiên đặt nền móng cho việc kiểm chứng sự tác động của năng lực tới hiệu quả quản lý được ghi nhận trong nghiên cứu của Boyatzis (1982). Nghiên cứu thực chứng này đã chứng minh rằng năng lực cá nhân là một yếu tố không thể thiếu giúp nhà quản lý có thể thực hiện được công việc hiệu quả. Một

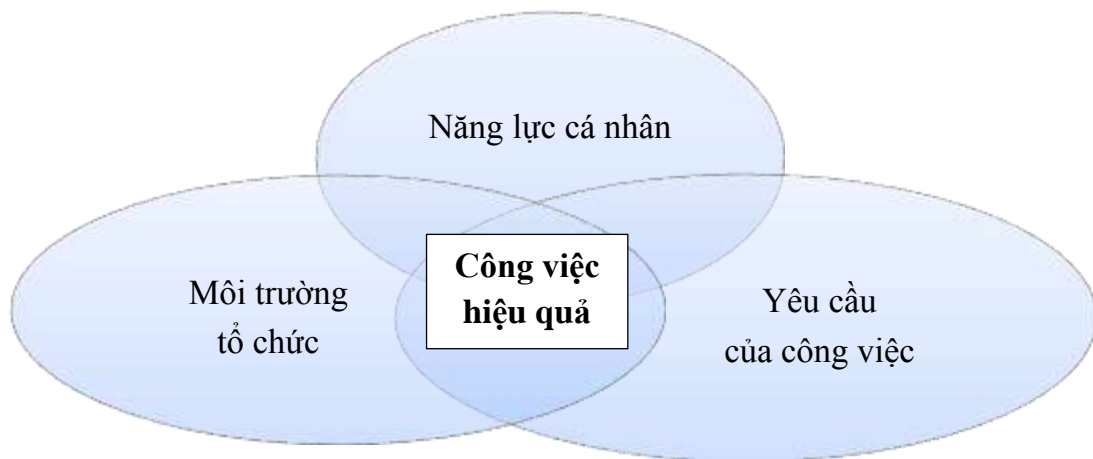
công việc hiệu quả chỉ xảy ra khi ba tiêu chí liên quan đến công việc phải nhất quán và gắn kết với nhau. Ba tiêu chí cần được đạt được bao gồm:

(1) Yêu cầu của công việc hay yêu cầu của cá nhân;

(2) Những tính cách hay khả năng giúp cá nhân đó thực hiện được công việc, hay còn gọi là năng lực mà cá nhân đó có để thực hiện công việc;

(3) Bối cảnh của tổ chức ví dụ như các yếu tố bên trong (chính sách, quy trình, của tổ chức, sứ mệnh, văn hóa, nguồn lực,...) và các yếu tố bên ngoài (môi trường văn hóa, chính trị, kinh tế,...).

Mối quan hệ của ba yếu tố này tạo nên công việc hiệu quả được mô tả trong hình 2.5.



Hình 2.6: Mô hình yếu tố ảnh hưởng đến công việc hiệu quả

(Nguồn: Boyatzit 1982)

Sau đó, với sự phát triển của nền kinh tế tri thức, các DN đang dần dịch chuyển từ quản trị dựa trên nhiệm vụ sang quản trị dựa trên năng lực. Vì vậy, các nghiên cứu quản trị năng lực nhận được nhiều sự quan tâm của các nhà quản lý và học giả (Clardy, 2008). Quản trị năng lực có thể giúp xây dựng nền tảng tri thức trong DN, tận dụng các nền tảng tri thức đó chuyển hóa thành lợi thế cạnh tranh. Trong những năm gần đây, quản trị năng lực cá nhân là một đề tài nổi bật trong lĩnh vực nghiên cứu quản trị nhân lực nhằm thúc đẩy phát triển cá nhân, truyền tải tri thức (Abou-Zeid, 2003), khuyến khích sự chia sẻ (Sveiby, 2001), xây dựng tổ chức học tập và nâng cao hiệu quả quản lý (Malhotra, 2001). Hiệu quả quản lý đạt được

khi DN có những nhà quản lý giỏi, có năng lực và họ cần được thu hút, duy trì và phát triển trong hệ thống quản lý. Bởi nhà quản lý đóng vai trò quan trọng trong việc thiết lập, triển khai các chiến lược ngắn hạn và dài hạn của tổ chức (Al-Madhoun & Analoui, 2004).

Các nghiên cứu thực chứng giai đoạn tiếp theo đã khẳng định sự tồn tại của quá trình tác động giữa năng lực tới hiệu quả quản lý (theo cách tiếp cận dựa trên năng lực cá nhân- The individual level competency based perspective).

Cockerill (1989) cho rằng hiệu quả quản lý có liên quan tới năng lực của nhà quản trị hơn là vị trí và quyền hạn của họ trong tổ chức. Bởi hiệu quả quản lý phụ thuộc vào kinh nghiệm, kiến thức, thái độ, kỹ năng mà họ thực hiện trong công việc (Finn, 1993). Để kiểm chứng cho mối quan hệ giữa năng lực với hiệu quả quản lý ở cấp độ cá nhân, Renu (2015) đã tiến hành nghiên cứu mối quan hệ này đối với các quản lý cấp trung và cấp cơ sở tại các bộ phận chính trong các công ty thuộc nhóm Fortune 500 kinh doanh sản phẩm hàng tiêu dùng. Kết quả cho thấy, tồn tại mối quan hệ tích cực giữa năng lực và hiệu quả của nhà quản lý ở các cấp độ khác nhau trong tổ chức. Do đó, tác giả hoàn toàn có cơ sở để tin rằng tồn tại sự tác động của năng lực tới hiệu quả quản lý. Việc phân tích sự tác động của các năng lực tới hiệu quả quản lý sẽ giúp các nhà hoạch định tại DN đưa ra các chính sách tuyển dụng, đào tạo và phát triển, đãi ngộ dựa trên năng lực thích hợp để đạt được hiệu quả quản lý cao hơn cho các vị trí.

Từ các nghiên cứu về mối quan hệ giữa cấu phần năng lực với hiệu quả quản lý ở cấp độ cá nhân cho thấy, các năng lực có thể được coi là biến số ảnh hưởng tới hiệu quả quản lý. Đây chính là cơ sở lý thuyết để tác giả xây dựng mô hình nghiên cứu mối quan hệ giữa cấu phần năng lực và hiệu quả quản lý ở cấp độ cá nhân của vị trí nhân sự QLKD trong các NHTM Việt Nam.

CHƯƠNG 3: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

3.1. Thiết kế nghiên cứu

Để trả lời cho câu hỏi nghiên cứu, luận án đã thiết kế quy trình nghiên cứu gồm các bước sau (xem hình 3.1).

(1) *Nghiên cứu cơ sở lý thuyết về KNL nhân sự QLKD*: Mục tiêu làm sáng rõ những lý luận về KNL nhân sự QLKD. Kết quả thu được là khái niệm KNL, phân loại KNL, vai trò của KNL, phương pháp xây dựng KNL nhân sự QLKD. Phương pháp nghiên cứu được sử dụng là phương pháp nghiên cứu tại bàn, thông qua thu thập dữ liệu thứ cấp từ các tài liệu sách, báo, công trình nghiên cứu trong và ngoài nước và phỏng vấn chuyên gia.

(2) *Xác định danh mục năng lực thuộc KNL nhân sự QLKD (sơ bộ lần 1)*: Mục tiêu là xác định danh mục năng lực thuộc KNL nhân sự QLKD sơ bộ lần 1 dựa trên kết quả nghiên cứu lý thuyết và thực tiễn tại Việt Nam và trên thế giới. Phương pháp nghiên cứu sử dụng là phương pháp nghiên cứu tại bàn. Kết quả nghiên cứu của bước này giúp xác định được 33 năng lực chia làm 3 nhóm (*kết quả cụ thể được trình bày tại mục 4.3.1*).

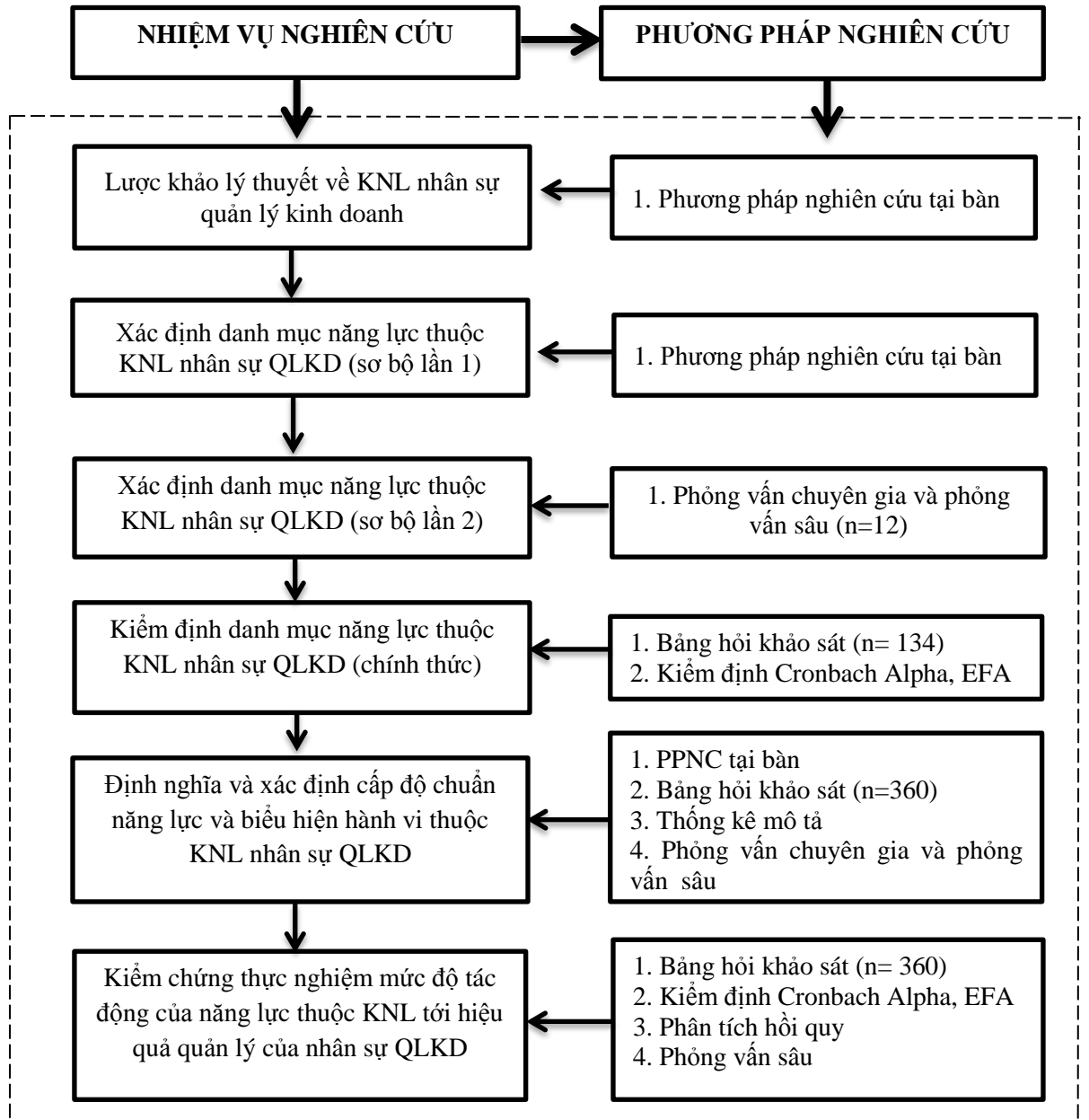
(3) *Xác định danh mục năng lực thuộc KNL nhân sự QLKD (sơ bộ lần 2)*: Mục tiêu là đánh giá tính phù hợp của danh mục năng lực (sơ bộ lần 1) với bối cảnh Việt Nam dựa trên quan điểm đánh giá của các chuyên gia nhân sự và những cán bộ QLKD có kinh nghiệm tại các NHTM Việt Nam. Kết quả thu được là từ danh mục năng lực sơ bộ lần 2 được rút gọn còn 20 năng lực và chia làm 3 nhóm. Phương pháp nghiên cứu được sử dụng là phỏng vấn chuyên gia và phỏng vấn sâu (n=12) (*kết quả cụ thể được trình bày tại mục 4.3.1*).

(4) *Kiểm định danh mục năng lực thuộc KNL nhân sự QLKD*: Mục tiêu là xác định danh mục năng lực chính thức của KNL nhân sự QLKD tại các NHTM Việt Nam. Kết quả thu được là từ 20 năng lực (sơ bộ lần 2), danh mục năng lực chính thức rút gọn còn 13 năng lực và chia thành 3 nhóm (nhóm năng lực quản lý, nhóm năng lực chuyên môn, và nhóm năng lực quản trị và phát triển bản thân). Phương pháp nghiên cứu được sử dụng gồm thu thập dữ liệu sơ cấp qua bảng hỏi khảo sát với cỡ mẫu 134, tại 11

NHTM hoạt động tại Hà Nội và Quảng Ninh. Phương pháp phân tích dữ liệu được xử lý thông qua kỹ thuật kiểm định độ tin cậy (Cronbach's Alpha) và phân tích nhân tố khám phá (EFA- Exploratory Factor Analysis) nhằm loại bỏ những biến quan sát không tương thích trong mô hình (*kết quả cụ thể được trình bày tại mục 4.3.2*).

(5) *Định nghĩa, xác định cấp độ chuẩn năng lực và biểu hiện hành vi*: Mục tiêu là hoàn thiện các cấu phần của KNL nhân sự QLKD tại các NHTM Việt Nam. Kết quả thu được là định nghĩa nhóm năng lực, năng lực, cấp độ chuẩn năng lực và biểu hiện hành vi cho mỗi cấp độ chuẩn thuộc KNL nhân sự QLKD. Phương pháp nghiên cứu được sử dụng gồm thu thập dữ liệu thứ cấp (như từ điển năng lực, bảng mô tả công việc) và thu thập tài liệu sơ cấp qua phỏng vấn các chuyên gia và phỏng vấn sâu để định nghĩa năng lực và biểu hiện hành vi của năng lực (*kết quả cụ thể được trình bày tại mục 4.3.3*). Để xác định cấp độ chuẩn năng lực, phương pháp thu thập dữ liệu sơ cấp qua bảng hỏi khảo sát với cỡ mẫu 360 tại 20 NHTM hoạt động ở 3 thành phố (Hà Nội, Quảng Ninh, Hồ Chí Minh). Phương pháp phân tích và xử lý dữ liệu xác định cấp độ chuẩn năng lực là sử dụng kỹ thuật thống kê mô tả với hai giá trị được xác định gồm Giá trị trung bình (Mean) và Độ lệch chuẩn (Standard Deviation) (*kết quả cụ thể được trình bày tại mục 4.3.4*).

(6) *Kiểm định mức độ tác động của cấu phần năng lực thuộc KNL nhân sự QLKD tới hiệu quả quản lý*: Mục tiêu là đánh giá mức độ tác động của mỗi năng lực thuộc trong mỗi nhóm thuộc KNL đến hiệu quả quản lý của nhân sự QLKD, từ đó xác định tầm quan trọng của mỗi năng lực tác động như thế nào tới hiệu quả quản lý. Phương pháp thu thập dữ liệu thông qua bảng hỏi khảo sát với cỡ mẫu 360 tại 20 NHTM hoạt động ở 3 thành phố (Hà Nội, Quảng Ninh, Hồ Chí Minh), và thực hiện phỏng vấn sâu. Phương pháp phân tích và xử lý dữ liệu được sử dụng là pháp phân tích hồi quy (*kết quả cụ thể được trình bày tại mục 4.4*).



Hình 3.1: Quy trình nghiên cứu

(Nguồn: Tác giả xây dựng, 2017)

3.2. Các nguồn dữ liệu

Nguồn dữ liệu phục vụ cho nghiên cứu của luận án bao gồm cả nguồn dữ liệu sơ cấp và thứ cấp. Đối với mỗi loại dữ liệu, tác giả có những phương pháp thu thập dữ liệu riêng để đảm bảo nguồn dữ liệu trung thực, đáng tin cậy để phục vụ cho việc nghiên cứu KNL nhân sự QLKD.

3.2.1. Dữ liệu sơ cấp

Tác giả đã tổ chức thu thập các dữ liệu sơ cấp tại các chi nhánh của các NHTM Việt Nam hoạt động tại 3 tỉnh/ thành phố lớn gồm Hà Nội, Quảng Ninh, Hồ Chí Minh. Đối tượng hướng tới trong thu thập dữ liệu sơ cấp và phương pháp thu thập dữ liệu như sau:

Nghiên cứu tổ chức điều tra và khảo sát qua bảng hỏi đối với đối tượng nhân sự QLKD trong các NHTM Việt Nam. Vị trí này tương ứng với các chức danh như Trưởng/Phó phòng Khách hàng khối DN, Khối bán lẻ, Khách hàng SMEs; GD/PGD các chi nhánh NHTM. Ngoài ra, để những đánh giá thêm phần khách quan, tác giả lựa chọn khảo sát các đối tượng khác như cấp trên trực tiếp, cấp dưới, đồng nghiệp ngang hàng của vị trí nhân sự QLKD để tiến hành thu thập thông tin.

Bên cạnh đó, nghiên cứu đã triển khai phương pháp phỏng vấn để thu thập dữ liệu sơ cấp đối với các đối tượng là các giảng viên chuyên ngành quản trị nhân sự, các chuyên gia tư vấn quản lý DN, và các nhân sự QLKD nhiều kinh nghiệm tại các NHTM Việt Nam. Nghiên cứu đã đưa ra các câu hỏi cho các đối tượng phỏng vấn và thông qua sự trả lời của họ để nhận được những thông tin mong muốn. Việc điều tra phỏng vấn được thực hiện qua hai hình thức là phỏng vấn trực tiếp và gửi thư điện tử.

3.2.2. Dữ liệu thứ cấp

Các dữ liệu thứ cấp trong nghiên cứu được tổng hợp, thu thập từ những tài liệu như bài báo, tạp chí, công trình, đề tài khoa học trong và ngoài nước về quản trị nhân sự, năng lực lãnh đạo, năng lực quản lý, quản trị năng lực,.... Dữ liệu chủ yếu được thu thập từ hệ thống thông tin nổi tiếng thế giới như EBSCO host, ProQuest, ScienceDirect, và hệ thống thông tin của trung tâm Khoa học & Công nghệ TP. HCM (CESTI).

Bên cạnh đó, các dữ liệu thứ cấp liên quan đến các NHTM Việt Nam, luận án thu thập báo cáo thường niên của NHNN về tình hình hoạt động của các NHTM Việt Nam cũng như các báo cáo đánh giá tổng kết tình hình thực hiện kế hoạch mục tiêu của các NHTM Việt Nam.

3.3. Nghiên cứu định tính

Nghiên cứu định tính được sử dụng với mục đích đảm bảo tính khoa học và sự phù hợp của các khái niệm, yếu tố cấu thành năng lực và thang đo các biến trong mô hình nghiên cứu về KNL và sự tác động của các năng lực thuộc KNL tới hiệu quả quản lý của nhân sự QLKD, cũng như lý giải được các kết quả nghiên cứu. Nghiên cứu định tính giúp tìm hiểu thực tế về cấu trúc KNL và thực trạng về KNL nhân sự QLKD tại các NHTM Việt Nam hiện nay. Các phương pháp nghiên cứu định tính được trình bày cụ thể dưới đây.

3.3.1. Phương pháp nghiên cứu tại bàn

Phương pháp nghiên cứu tại bàn thông qua việc thu thập các dữ liệu từ các công trình khoa học trong và ngoài nước, để đạt được mục tiêu hệ thống hóa bức tranh tổng thể về năng lực của nhân sự QLKD theo 3 tiêu chí gồm Kiến thức, Kỹ năng, và Thái độ (ASKs). Từ đó đọc, dịch và tóm tắt các nội dung chính của các công trình và đưa vào bảng tính excel những nội dung quan trọng của từng công trình khoa học. Các kết quả tổng hợp, phân tích các công trình nghiên cứu trên cơ sở tần suất các năng lực hay từ khóa mang tính chất giống nhau để làm cơ sở xác định danh mục năng lực, xây dựng giả thuyết nghiên cứu, đề xuất mô hình nghiên cứu; đồng thời xác định nguồn và nội dung các thang đo trong mô hình đề xuất. Dựa trên các khái niệm, thang đo gốc về các biến trong mô hình, tác giả thiết lập bảng câu hỏi dự kiến. Kết quả nghiên cứu tại bàn giúp tác giả xác định được 33 năng lực được chia thành 3 nhóm, giúp bước đầu xác định danh mục năng lực sơ bộ lần 1 của nhân sự QLKD (xem *Phụ lục 1D*).

3.3.2. Phương pháp phỏng vấn

❖ Phương pháp phỏng vấn chuyên gia

Nghiên cứu tiến hành phỏng vấn chuyên gia gồm những nhà nghiên cứu, giảng viên đại học và chuyên gia tư vấn trong lĩnh vực quản lý DN và quản lý nhân sự về ý kiến danh mục năng lực sơ bộ của KNL nhân sự QLKD, cũng như hoàn thiện thuật ngữ và thang đo của các biến sử dụng trong mô hình nghiên cứu. Các cuộc phỏng vấn được thực hiện với 4 chuyên gia, các chuyên gia phỏng vấn đều có trên 15 năm kinh nghiệm liên quan đến lĩnh vực nghiên cứu. Tất cả các chuyên gia tham gia phỏng vấn đều rất quan tâm, ủng hộ nghiên cứu và sẵn sàng cung cấp các thông tin được đề nghị cũng như chia sẻ các quan điểm cá nhân về vấn đề nghiên cứu.

Toàn bộ nội dung các cuộc phỏng vấn được ghi chép cẩn thận và đầy đủ. Kết quả rút ra không chỉ dựa vào việc tập hợp các ý kiến cá nhân theo từng nội dung cụ thể, mà còn được tập hợp thành quan điểm chung đối với những vấn đề mà đối tượng phỏng vấn có cách nhìn tương tự nhau. Sau đó kết quả tổng hợp được so sánh với mô hình lý thuyết ban đầu để rút ra kết luận định tính đối với các yếu tố cấu thành năng lực của nhân sự QLKD. Kết quả nghiên cứu của phương pháp chuyên gia được sử dụng làm căn cứ để tác giả xây dựng thang đo nháp cho giai đoạn phỏng vấn sâu.

❖ *Phương pháp phỏng vấn sâu*

Mục tiêu của phương pháp phỏng vấn sâu để đánh giá nội dung và hình thức của các câu hỏi phỏng vấn được thiết kế từ kết quả nghiên cứu của phương pháp chuyên gia để hoàn chỉnh thang đo chính thức sử dụng trong nghiên cứu định lượng. Vì các thành phần để đo lường các khái niệm nghiên cứu được sử dụng từ các nghiên cứu ở nước ngoài hoặc nghiên cứu tại Việt Nam nhưng khác phạm vi, lĩnh vực ngành nghề hoặc thời gian nghiên cứu tương đối lâu nên mức độ phù hợp là một vấn đề còn nhiều nghi vấn. Do đó, việc sử dụng kỹ thuật phỏng vấn chuyên gia và phỏng vấn sâu cho phép điều chỉnh và cập nhật thang đo cho phù hợp với ngành nghề, địa bàn nghiên cứu. Việc phỏng vấn này sẽ được thực hiện trong nghiên cứu thử nghiệm với quy mô nhỏ. Kết quả nghiên cứu cho phép tác giả điều chỉnh thang đo và thiết lập bảng câu hỏi để triển khai nghiên cứu định lượng trên quy mô lớn hơn.

Tác giả đã thực hiện phỏng vấn sâu 8 GD/PGĐ chi nhánh các NHTM Việt Nam nhằm đánh giá nội dung cấu phần năng lực của KNL nhân sự QLKD, góp ý các thuật ngữ sử dụng cho phù hợp với chức năng, nhiệm vụ của vị trí và ý kiến về cấp độ chuẩn năng lực và mô tả hành vi cho các cấp độ chuẩn. Các đối tượng tham gia phỏng vấn sâu đều là những người có kinh nghiệm quản lý từ 5- 10 năm tại các vị trí quản lý kinh doanh trong ngân hàng. Nên họ sẽ hiểu rõ bản chất của công việc quản lý kinh doanh, từ đó sẽ có những đánh giá chính xác, khách quan về vấn đề nghiên cứu cũng như nguyên nhân của những tồn tại đang diễn ra.

Bên cạnh đó, nghiên cứu thực hiện phỏng vấn sâu nhóm đối tượng này để tìm hiểu thực trạng KNL và ứng dụng KNL nhân sự QLKD trong hoạt động quản trị nhân lực tại ngân hàng và giúp luận giải cho kết quả nghiên cứu đánh giá mức độ tác động của các nhóm năng lực tới hiệu quả quản lý của nhân sự QLKD, tìm ra nguyên nhân của sự tác động và tính phù hợp của kết quả nghiên cứu trong bối cảnh thực tế tại Việt Nam.

Luận án cũng tiến hành phỏng vấn sâu đối với nhóm đối tượng là quản lý nhân sự và chuyên viên của phòng nhân sự tại các NHTM Việt Nam nhằm đánh giá thực trạng KNL và tình hình ứng dụng KNL nhân sự QLKD trong các hoạt động quản trị nhân lực. Từ đó, xác định những khó khăn và thách thức mà các NHTM Việt Nam đang phải đối mặt, làm cơ sở cho việc xác định các giải pháp phù hợp với các vấn đề tồn tại liên quan đến việc xây dựng, triển khai và ứng dụng KNL nhân sự QLKD.

❖ *Kết quả của phương pháp phỏng vấn*

Thông qua việc thực hiện phỏng vấn chuyên gia và phỏng vấn sâu, tác giả đã hoàn thiện bảng khảo sát nhằm kiểm định các năng lực cấu thành trong KNL nhân sự QLKD (xem *Phụ lục 1B*). Bên cạnh đó, phương pháp này giúp tác giả hoàn tất việc đề xuất KNL nhân sự QLKD với đầy đủ các cấu phần về tên năng lực, định nghĩa, cấp độ chuẩn năng lực và hành vi biểu hiện cho mỗi cấp độ chuẩn (xem *Phụ lục 3*). Hơn thế nữa, phương pháp này còn góp phần giúp nghiên cứu hoàn thiện thiết kế bảng khảo sát xem xét sự tác động của mỗi nhóm năng lực tới hiệu quả quản lý của nhân sự QLKD (xem *Phụ lục 1C*).

Kết quả của phương pháp phỏng vấn sâu giúp luận án tìm hiểu thực trạng KNL nhân sự QLKD (ở các khía cạnh về những khó khăn, thuận lợi của quá trình thiết kế cấu trúc, quy trình xây dựng, ứng dụng KNL) (xem *Phụ lục 1D*).

3.4. Nghiên cứu định lượng: xây dựng khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh (chính thức)

Nghiên cứu định lượng xây dựng KNL năng lực nhân sự QLKD được thực hiện qua 2 giai đoạn. Giai đoạn 1 tiến hành kiểm chứng danh mục năng lực sơ bộ lần 2 (kết quả của nghiên cứu định tính). Để kiểm chứng danh mục năng lực sơ bộ lần 2, nghiên cứu đã tiến hành thu thập dữ liệu bằng phương pháp bảng hỏi có cấu trúc gửi tới 134 đối tượng đang làm việc tại 11 NHTM hoạt động tại 2 tỉnh thành

gồm Hà Nội và Quảng Ninh. Giai đoạn 2 xác định cấp độ chuẩn năng lực của KNL nhân sự QLKD. Để xác định cấp độ chuẩn năng lực của KNL nhân sự QLKD, nghiên cứu đã tiến hành thu thập dữ liệu bằng phương pháp bảng hỏi có cấu trúc gửi tới 360 đối tượng đang làm việc tại 20 NHTM hoạt động tại 3 tỉnh thành gồm Hà Nội, Quảng Ninh và Hồ Chí Minh. Cách thức tiến hành nghiên cứu định lượng được trình bày cụ thể như sau.

3.4.1. Phương pháp thu thập dữ liệu

❖ Mục tiêu xác định danh mục năng lực (chính thức) của khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh

Phương pháp bảng hỏi khảo sát ở giai đoạn 1 được sử dụng để xác định danh mục năng lực chính thức thuộc KNL nhân sự QLKD. Dựa trên kết quả của nghiên cứu định tính cho thấy có 20 năng lực được xác định thuộc KNL nhân sự QLKD (danh mục năng lực sơ bộ lần 2). Để kiểm định tính phù hợp của các năng lực này trên thực tế, nghiên cứu đã tiến hành khảo sát bảng hỏi có cấu trúc gửi tới 134 đối tượng

Bảng hỏi khảo sát ở giai đoạn 2 được thiết kế gồm 2 phần: phần 1 hỏi thông tin đặc điểm của đối tượng khảo sát (về giới tính, độ tuổi, trình độ, nơi công tác), phần 2 hỏi ý kiến đánh giá về tầm quan trọng của các năng lực gồm 20 câu hỏi (*Phụ lục 1B*). Thang đo sử dụng trong khảo sát là thang Likert 5 cấp độ (tăng dần): 1- Hoàn toàn không đồng ý → 5- Hoàn toàn đồng ý.

❖ Mục tiêu xác định cấp độ chuẩn năng lực của khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh

Bảng hỏi khảo sát còn được sử dụng để xác định cấp độ chuẩn năng lực của KNL nhân sự QLKD với thiết kế gồm 2 phần: phần 1 hỏi ý kiến đánh giá về yêu cầu cấp độ chuẩn năng lực của nhân sự quản lý kinh doanh gồm 13 câu hỏi, phần 2 hỏi thông tin đặc điểm của đối tượng khảo sát (như giới tính, độ tuổi, trình độ, nơi công tác, vị trí hiện tại) (*Phụ lục 1C*). Thang đo sử dụng trong khảo sát là thang 5 cấp độ (tăng dần): 1- Cấp độ sơ cấp → 5- Cấp độ chuyên gia.

3.4.2. Phương pháp xử lý dữ liệu

- *Thống kê mô tả*: được sử dụng để mô tả những đặc tính cơ bản của dữ liệu thu thập được từ nghiên cứu (theo khu vực, theo các đặc điểm cá nhân như giới tính,

độ tuổi, trình độ) của nhân sự QLKD tại các NHTM Việt Nam. Ngoài ra, thống kê mô tả giúp xác định cấp độ chuẩn năng lực cho mỗi năng lực trong KNL nhân sự QLKD qua 2 chỉ số Giá trị trung bình (Mean) và Độ lệch chuẩn (Standard deviation).

- *Đánh giá độ tin cậy thang đo (hệ số Cronbach Alpha)*: hệ số Cronbach Alpha được sử dụng để đánh giá độ tin cậy của các thang đo trong KNL nhân sự QLKD.
- *Phân tích nhân tố khám phá (EFA)*: được sử dụng để rút gọn tập biến quan sát trong mỗi nhóm năng lực của KNL nhân sự QLKD.

3.4.3. Chọn điểm khảo sát

Qua tìm hiểu thông tin về hệ thống quản trị nhân lực tại các NHTM Việt Nam, khi hệ thống quản trị nhân lực được thiết lập thì sẽ được áp dụng như nhau trên toàn hệ thống từ chi nhánh tới hội sở và trên tất cả các địa bàn hoạt động tỉnh/thành phố trên cả nước. Do đó, việc lựa chọn điểm nghiên cứu tại các chi nhánh NHTM Việt Nam hoạt động tại các thành phố lớn có thể phản ánh tính đại diện cho hệ thống NHTM Việt Nam trên toàn quốc. Tính tới tháng 7/2019, số lượng các NHTM Việt Nam hiện nay gồm 35 ngân hàng.

❖ Chọn điểm khảo sát cho xác định danh mục năng lực (chính thức) của khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh

Để xác định danh mục năng lực chính thức của KNL nhân sự QLKD, tác giả đã lựa chọn điểm nghiên cứu tại 11 NHTM hoạt động tại 2 tỉnh/thành phố gồm Hà Nội và Quảng Ninh. Bởi đây là hai thành phố lớn tại phía Bắc và có sự hiện diện của tất cả các NHTM Việt Nam hiện nay. Bên cạnh đó, 11 NHTM được lựa chọn trong khảo sát đều thuộc nhóm 10 NHTM uy tín năm 2018 (Vietnam Report, 2018) và thuộc nhóm các ngân hàng chiếm 80% lực lượng lao động trong ngành Ngân hàng Việt Nam (Kinh tế & Tiêu dùng, 2017).

❖ Chọn điểm khảo sát cho xác định cấp độ chuẩn năng lực của khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh

Để xác định cấp độ chuẩn năng lực của KNL nhân sự QLKD, tác giả đã chọn điểm khảo sát tại 20 NHTM Việt Nam hoạt động tại 3 tỉnh/thành phố lớn gồm Hà Nội, Quảng Ninh và Hồ Chí Minh. Ba tỉnh/ thành phố được lựa chọn trong nghiên

cứu đều là các trung tâm kinh tế lớn của cả nước, với sự hiện diện của tất cả các chi nhánh của các NHTM Việt Nam hiện nay. Ngoài ra, 20 NHTM Việt Nam được lựa chọn tham gia khảo sát đều thuộc nhóm 10 NHTM uy tín năm 2018 (Vietnam Report, 2018) và thuộc nhóm các ngân hàng chiếm 80% lực lượng lao động trong ngành Ngân hàng Việt Nam (Kinh tế & Tiêu dùng, 2017).

3.4.4. Chọn mẫu khảo sát

• Phương pháp chọn mẫu

Phương pháp chọn mẫu đối với mục tiêu xác định danh mục năng lực (chính thức) và cấp độ chuẩn năng lực của KNL nhân sự QLKD được sử dụng gồm phương pháp chọn theo nhóm và chọn mẫu thuận tiện. Trong phương pháp chọn mẫu theo nhóm, tác giả chia tổng thể mẫu 35 NHTM tại VN hiện nay, được chia thành 2 nhóm gồm NHTM CP và NHTM TNHH 1 thành viên do nhà nước sở hữu. Mỗi NHTM được chọn sẽ tiếp cận tại các chi nhánh hoạt động tại các thành phố lớn. Sau khi chọn nhóm, nghiên cứu tiến hành chọn phần tử trong từng nhóm để tham gia vào mẫu và sử dụng phương pháp thuận tiện, nghĩa là lựa chọn những phần tử mà tác giả có thể tiếp cận được.

• Đối tượng chọn mẫu

Để đạt được mục tiêu xác định danh mục năng lực (chính thức) và cấp độ chuẩn năng lực của KNL nhân sự QLKD, các phần tử trong chọn mẫu được lựa chọn theo phương thức đa chiều.

Đối tượng chọn mẫu thứ nhất là vị trí nhân sự QLKD trong các NHTM Việt Nam. Vị trí này tương ứng với các chức danh như Trưởng/Phó phòng Khách hàng khối DN, Khối bán lẻ, Khách hàng SMEs; GD/PGD các chi nhánh NHTM.

Ngoài ra, để đánh giá đa chiều về năng lực của nhân sự QLKD, tác giả lựa chọn *đối tượng chọn mẫu thứ hai* là mẫu đối chứng gồm cấp trên trực tiếp, cấp dưới, đồng nghiệp ngang hàng để tiến hành khảo sát. Kaplan & Palus (1994) cho rằng đánh giá năng lực cần được đánh giá đa chiều bởi hai lý do. Thứ nhất, đây là vị trí công việc có tính chất phức tạp, nhiều thách thức và nhiều thay đổi hơn các vị trí khác. Thứ hai, kết quả đánh giá đa chiều, dù tích cực hay chưa tích cực, sẽ có nhiều ý nghĩa (với hình ảnh và uy tín của người lãnh đạo) hơn là kết quả đánh giá một chiều. Đánh giá đa chiều cung cấp thông tin đánh giá toàn diện và khách quan (Mohrman, Mohrman, & Lawler, 1992). Kết quả đánh giá đa chiều có độ tin cậy cao hơn kết quả đánh giá một chiều (Wohlers, Hall, & London, 1993). Trong đánh

giá đa chiều, tự đánh giá và đánh giá bởi cấp dưới thường được sử dụng đồng thời (Mohrman, Mohrman, & Lawler, 1992).

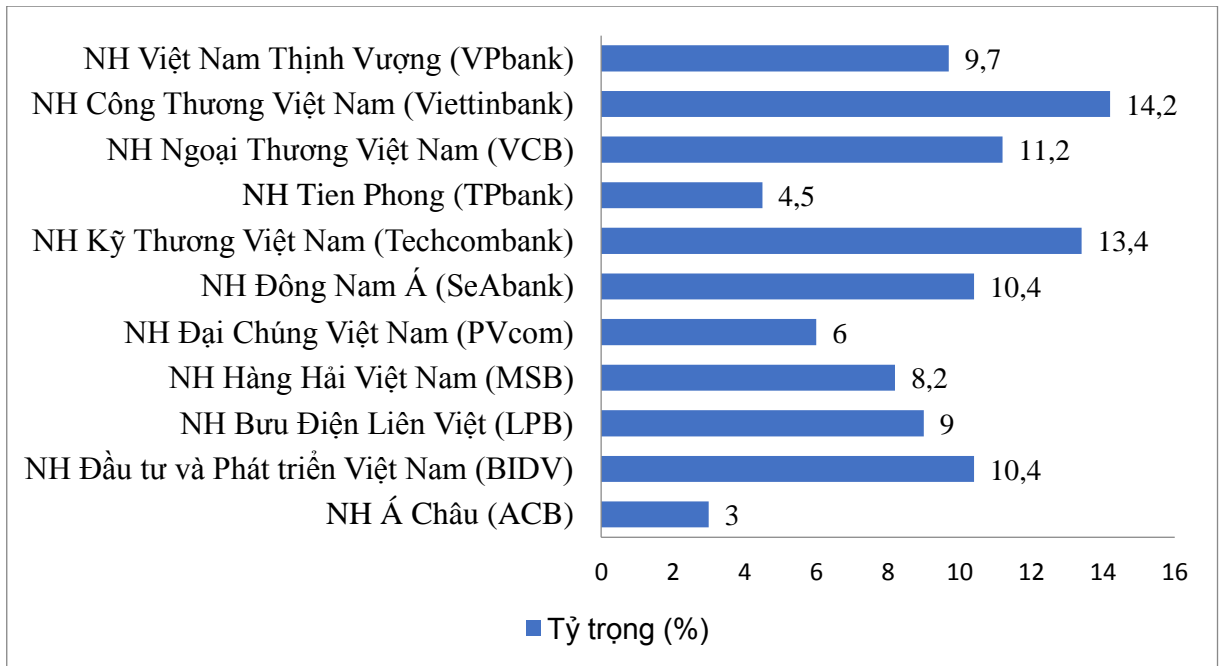
- ***Xác định kích thước mẫu***

Độ tin cậy của thông tin sẽ phụ thuộc vào kích thước mẫu lựa chọn, khi tăng kích thước mẫu thì độ tin cậy của thông tin tăng, nhưng sẽ tăng thêm thời gian, nguồn lực và chi phí nghiên cứu. Nếu cỡ mẫu nhỏ thì có lợi về chi phí và thời gian thực hiện nhưng thông tin có độ tin cậy kém. Hair và cộng sự (2010) cho rằng, kích thước mẫu tối thiểu phải là 50, tốt nhất là 100 và tỷ lệ số quan sát/biến đo lường là 5/1, nghĩa là cứ mỗi biến đo lường cần tối thiểu là 5 quan sát.

- ❖ *Kích thước mẫu cho kiểm định danh mục năng lực (chính thức) thuộc khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh (n = 134)*

Để thực hiện mục tiêu xác định các năng lực cần thiết thuộc danh mục năng lực của KNL nhân sự QLKD, với 20 năng lực cần kiểm định thì cỡ mẫu tối thiểu cần thực hiện là 100 quan sát ($20 \times 5 = 100$). Nghiên cứu đã tiến hành kiểm định danh mục năng lực (chính thức) thuộc KNL nhân sự QLKD với cỡ mẫu là 134. Để đạt được kích thước mẫu như yêu cầu, tác giả đã thực hiện khảo sát tại 11 NHTM hoạt động tại Hà Nội (66,4%) và Quảng Ninh (33,6%) với số lượng phiếu phát ra 201 phiếu và thu về 134 phiếu hợp lệ, đạt tỷ lệ 67%. Tỷ trọng các ngân hàng tham gia khảo sát được trình bày tại hình 3.2.

Đối tượng tham gia khảo sát gồm nhân sự QLKD (21,6%) và các bên liên quan (gồm cấp trên trực tiếp (14,2%), đồng nghiệp ngang hàng (14,2%), và cấp dưới (50%). Trong đó, nữ chiếm 56% và 44% là nam. Độ tuổi của các đối tượng tham gia điều tra khá trẻ, nhóm tuổi từ 21-40 tuổi chiếm tỷ trọng lớn 81,3%. Với độ tuổi khá trẻ thì số lượng người tham gia khảo sát có dưới 5 năm kinh nghiệm chiếm 45,5%, từ 6-10 năm kinh nghiệm 35,5% và trên 10 năm kinh nghiệm 18,7%. Kết quả thống kê cũng chỉ rõ đặc điểm về trình độ học vấn của đội ngũ nhân sự tại các NHTM Việt Nam trong mẫu khảo sát nhìn chung khá cao. Tỷ lệ người tham gia khảo sát có trình độ đại học là 71,6% và thạc sỹ là 28,4%



Hình 3.2: Số lượng phiếu khảo sát hợp lệ phân bổ theo các NHTM Việt Nam tại Hà Nội và Quảng Ninh (n= 134)

(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả, 2019)

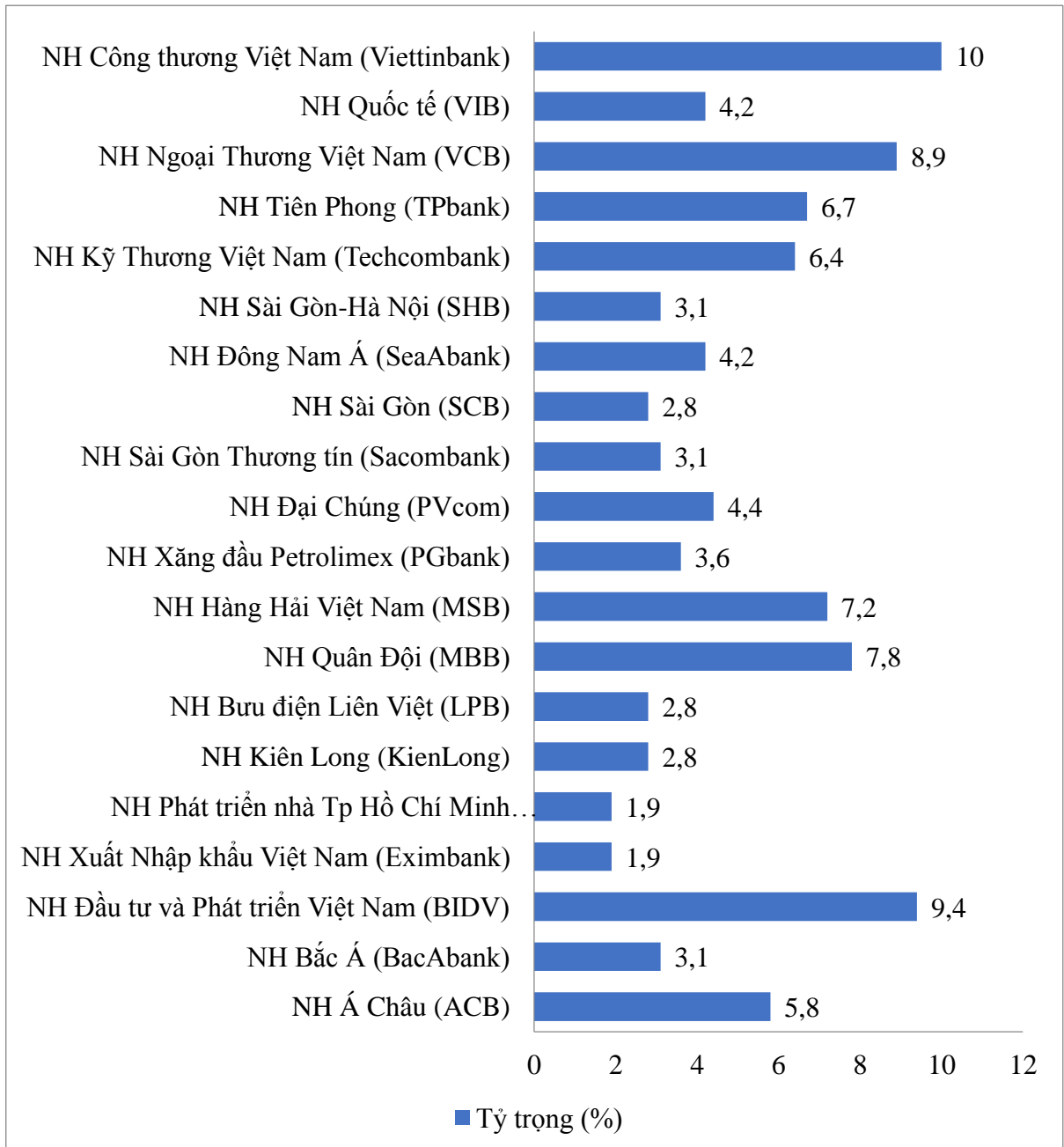
- ❖ *Kích thước mẫu nhằm xác định cấp độ chuẩn năng lực thuộc khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh (n =360)*

Để xác định cấp độ chuẩn năng lực thuộc KNL nhân sự QLKD, tác giả đã thực hiện khảo sát với cỡ mẫu 360. Nghiên cứu đã tiến hành khảo sát tại 20 NHTM Việt Nam hoạt động tại 3 thành phố lớn gồm Hà Nội (65,6%), Hồ Chí Minh (22,5%) và Quảng Ninh (11,9%). Tổng số lượng phiếu khảo sát phát ra 431 phiếu và thu về là 360 phiếu hợp lệ, đạt tỷ lệ 83,5%. Hình thức thu thập dữ liệu thông qua khảo sát phát phiếu trực tiếp và trực tuyến (dùng Google form).

Đối tượng tham gia khảo sát gồm có vị trí nhân sự QLKD (29,1%) và các bên liên quan có quan hệ trong công việc với vị trí này bao gồm cấp trên trực tiếp (14,9%), đồng nghiệp ngang hàng (21%) và cấp dưới (35%).

Về đặc điểm đối tượng tham gia khảo sát có 57,4% là nữ và 42,6% là nam trên tổng số 360 người tham gia điều tra. Độ tuổi của các đối tượng tham gia điều tra khá trẻ, nhóm tuổi từ 21-40 tuổi chiếm tỷ trọng lớn 94%, chỉ có 6% đối tượng tham gia khảo sát là trên 41 tuổi. Với độ tuổi khá trẻ thì số lượng người tham gia khảo sát có dưới 5 năm kinh nghiệm chiếm 38,5%, từ 6-10 năm kinh nghiệm 36,5% và

trên 10 năm kinh nghiệm 25%. Kết quả thống kê cũng chỉ rõ đặc điểm về trình độ học vấn của đội ngũ nhân sự tại các NHTM Việt Nam trong mẫu khảo sát nhìn chung khá cao. Tỷ lệ người tham gia khảo sát có trình độ đại học là 70% và thạc sỹ là 30%. Kết quả số lượng phiếu khảo sát thu về tại 20 NHTM Việt Nam (xem hình 3.3).



Hình 3.3: Số lượng phiếu khảo sát hợp lệ phân bổ theo các NHTM Việt Nam tại Hà Nội, Quảng Ninh và Hồ Chí Minh (n= 360)

(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả, 2019)

3.5. Nghiên cứu định lượng: kiểm chứng thực nghiệm khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh

3.5.1. Xây dựng mô hình nghiên cứu và giả thuyết nghiên cứu

Để kiểm chứng mức độ phù hợp của KNL nhân sự QLKD đã đề xuất ở giai đoạn trước, nghiên cứu tiến hành triển khai ứng dụng thực nghiệm KNL nhân sự QLKD trong thực tế tại các NHTM Việt Nam dựa trên đánh giá mức độ tác động của các nhóm năng lực với hiệu quả quản lý. Nghiên cứu định lượng sẽ được sử dụng để kiểm định các giả thuyết và mô hình nghiên cứu, là cơ sở và bằng chứng để kết luận ủng hộ hay bác bỏ giả thuyết đặt ra. Creswell & Maietta (2002) cho rằng phương pháp định lượng là phù hợp để đo lường năng lực (kiến thức, kỹ năng và thái độ), nhận thức, phản ứng và thái độ của một mẫu thông qua một tập hợp các câu hỏi có cấu trúc.

Bên cạnh đó, việc đánh giá được mức độ tác động mạnh yếu khác nhau của các năng lực tới hiệu quả quản lý của nhân sự QLKD trong các NHTM Việt Nam sẽ giúp đưa ra những gợi ý cho các nhà quản lý ngân hàng lựa chọn phương pháp thích hợp để nâng cao năng lực và cách thức để cải thiện hiệu quả quản lý ở cấp độ cá nhân cho vị trí nhân sự QLKD.

Để xác định năng lực cụ thể nào tác động tới hiệu quả quản lý của nhân sự QLKD tại các NHTM Việt Nam, tác giả dựa trên kết quả nghiên cứu về cấu trúc KNL nhân sự QLKD tại chương 4 (xem kết quả tại mục 4.3.2). Kết quả cho thấy cấu trúc KNL nhân sự QLKD gồm 13 năng lực được chia thành 3 nhóm gồm:

- *Nhóm năng lực quản lý* gồm: Lập kế hoạch và tổ chức thực hiện, Quản lý nhóm, Giải quyết vấn đề, Nhạy bén với hoàn cảnh trong kinh doanh.

- *Nhóm năng lực chuyên môn* gồm: Kiến thức và kỹ năng chuyên môn đặc thù theo công việc; Hiểu biết doanh nghiệp, môi trường kinh doanh, ngành nghề; Định hướng mục tiêu và kết quả; Định hướng khách hàng.

- *Nhóm năng lực quản trị và phát triển bản thân* gồm: Tính liêm chính, Đổi mới và sáng tạo, Quản lý áp lực và căng thẳng, Quản lý thời gian, Học hỏi không ngừng.

Kết quả này là căn cứ giúp tác giả xây dựng các mô hình nghiên cứu sự tác

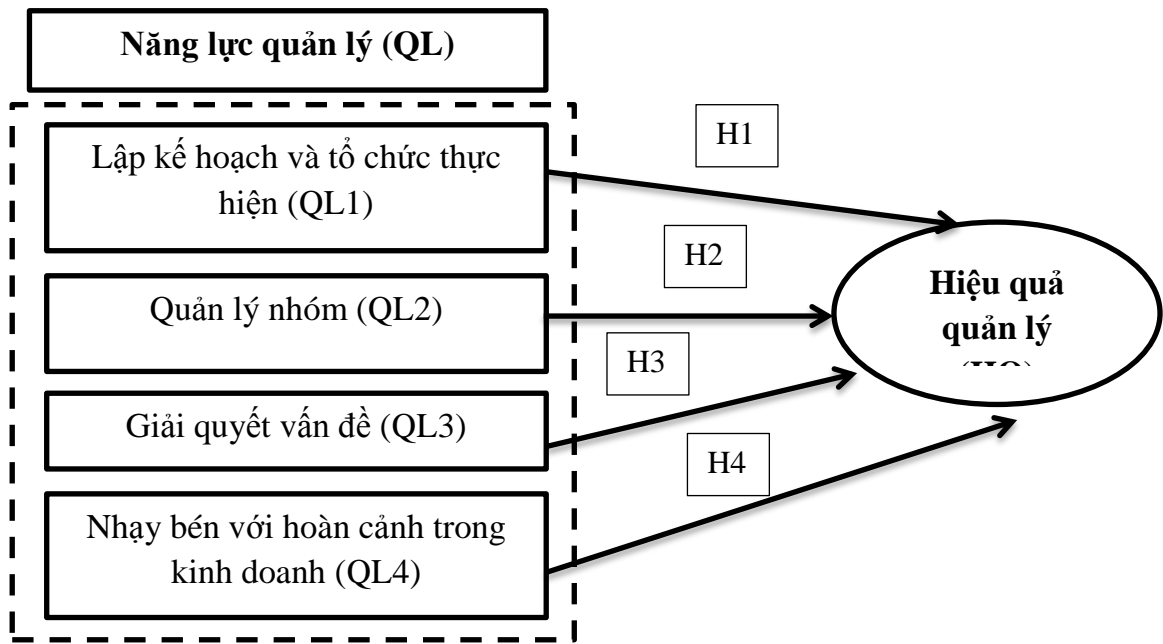
động của các nhóm năng lực thuộc KNL nhân sự QLKD với hiệu quả quản lý.

3.5.1.1. Mô hình nghiên cứu 1: Sự tác động của nhóm năng lực quản lý tới hiệu quả quản lý

Hiện nay, các công ty lớn trên thế giới đang ngày càng đầu tư nhiều hơn để tìm kiếm các nhân sự phù hợp và phát triển lộ trình công danh cho các vị trí quản lý, bởi tầm ảnh hưởng của họ tới kết quả kinh doanh của tổ chức. Các nhà tuyển dụng cố gắng thu hút những nhà quản lý giỏi, phát triển họ thành những cá nhân tiềm năng và làm việc hiệu quả hơn. Để giúp các nhà quản lý có căn cứ xây dựng các chính sách tuyển dụng và đào tạo năng lực cho vị trí này, một số các nghiên cứu tìm kiếm mối quan hệ giữa năng lực quản lý và hiệu quả quản lý.

Kết quả các nghiên cứu chỉ ra rằng năng lực quản lý ảnh hưởng thuận chiều tới hiệu quả quản lý (Leslie và cộng sự, 2002; A.T. van der Lee, 2010). Leslie và cộng sự (2002) kiểm chứng mối quan hệ này trong môi trường kinh doanh toàn cầu, A.T. van der Lee (2010) kiểm chứng mối quan hệ này qua việc so sánh kết quả đánh giá của các đối tượng khác nhau. Kết quả cho thấy đối tượng đánh giá là cấp dưới cho rằng năng lực quản lý có ảnh hưởng nhiều hơn tới hiệu quả quản lý so với các đối tượng đánh giá là đồng nghiệp và cấp trên. Cấp trên đánh giá rằng năng lực quản lý chỉ ảnh hưởng mạnh tới hiệu quả quản lý khi mục tiêu của hiệu quả quản lý là hướng tới kết quả/thành tích.

Từ thực tiễn các nghiên cứu trên thế giới cho thấy tồn tại mối quan hệ giữa năng lực quản lý và hiệu quả quản lý ở cấp độ cá nhân. Tuy nhiên, các nghiên cứu này mới chỉ dừng lại ở việc kiểm chứng năng lực quản lý nói chung, mà chưa xác định mức độ ảnh hưởng của các năng lực quản lý cụ thể nào ảnh hưởng tới hiệu quả quản lý. Do đó, mô hình nghiên cứu mối quan hệ giữa năng lực quản lý và hiệu quả quản lý ở cấp độ cá nhân của vị trí nhân sự QLKD trong các NHTM Việt Nam được xây dựng như sau (hình 3.4).



Hình 3.4: Mô hình nghiên cứu sự tác động của nhóm năng lực quản lý tới hiệu quả quản lý của nhân sự quản lý kinh doanh

(Nguồn: Tác giả đề xuất)

Lập kế hoạch và tổ chức thực hiện là một năng lực cần có của nhân sự quản lý. Bởi năng lực này sẽ giúp cho nhà quản lý tiết kiệm thời gian, chi phí, nhân lực. Bởi việc lập kế hoạch giúp cho nhà quản lý phân bổ và sử dụng hợp lý quỹ thời gian, huy động được các đơn vị giúp việc; bố trí lực lượng tập trung theo một kế hoạch thống nhất; phối hợp đồng bộ, nhịp nhàng các đơn vị để thực hiện có hiệu quả những nhiệm vụ đã đề ra (Stephen Robbins, 2012). Bên cạnh đó, việc lập chương trình, kế hoạch bài bản sẽ hạn chế được rủi ro trong quá trình hoạt động và chủ động ứng phó với mọi sự thay đổi trong quá trình điều hành công việc; tránh chông chéo và mâu thuẫn trong việc lãnh đạo, chỉ đạo, phát huy được trí tuệ của tập thể. Do đó, giả thuyết 1 được xây dựng như sau:

H1: Lập kế hoạch và tổ chức thực hiện có mối quan hệ thuận chiều với hiệu quả quản lý

Dainty và cộng sự (2005) đã kiểm chứng mối quan hệ giữa năng lực và hiệu quả của nhân sự quản lý trong các dự án xây dựng. Kết quả cho thấy, năng lực quản lý nhóm là năng lực có tác động mạnh nhất đối với hiệu quả công việc của quản lý cấp này. Bởi muốn cho công việc của bộ phận được hoàn thành thì khả năng dẫn

dắt, thúc đẩy nhóm làm việc là yếu tố rất quan trọng. Quản lý nhóm tốt sẽ giúp các cá nhân trong nhóm học hỏi nhanh hơn do được trao đổi thông tin, kinh nghiệm, quy trình từ các thành viên khác và nhà quản lý Eliasa (2014). Giả thuyết 2 được đề xuất như sau:

H2: Quản lý nhóm có mối quan hệ thuận chiều với hiệu quả quản lý

Trong môi trường kinh doanh không ngừng thay đổi, năng lực ứng phó với sự thay đổi và tìm hướng giải quyết các vấn đề cấp bách và nan giải là yêu cầu cần thiết đối với nhà quản lý, đặc biệt đối với nhân sự QLKD. Việc nhận biết, thấu hiểu và tìm ra phương pháp giải quyết các vấn đề mà khách hàng đang gặp phải, hóa giải các vấn đề phức tạp bằng các hướng giải quyết khả thi là vô cùng quan trọng (Khandwalla 2004). Bên cạnh đó, khả năng nhận diện các nguy cơ hay cơ hội trước những người khác và thích nghi phong cách cá nhân phù hợp với đối tượng và hoàn cảnh là những biểu hiện hành vi cần có của nhạy bén với hoàn cảnh trong kinh doanh, và điều này đặc biệt quan trọng và trở thành lợi thế cạnh tranh của mỗi nhân sự QLKD trên thương trường hiện nay (Murale & Preetha, 2011). Do vậy, giả thuyết 3 và 4 được xây dựng như sau:

H3: Giải quyết vấn đề có mối quan hệ thuận chiều với hiệu quả quản lý

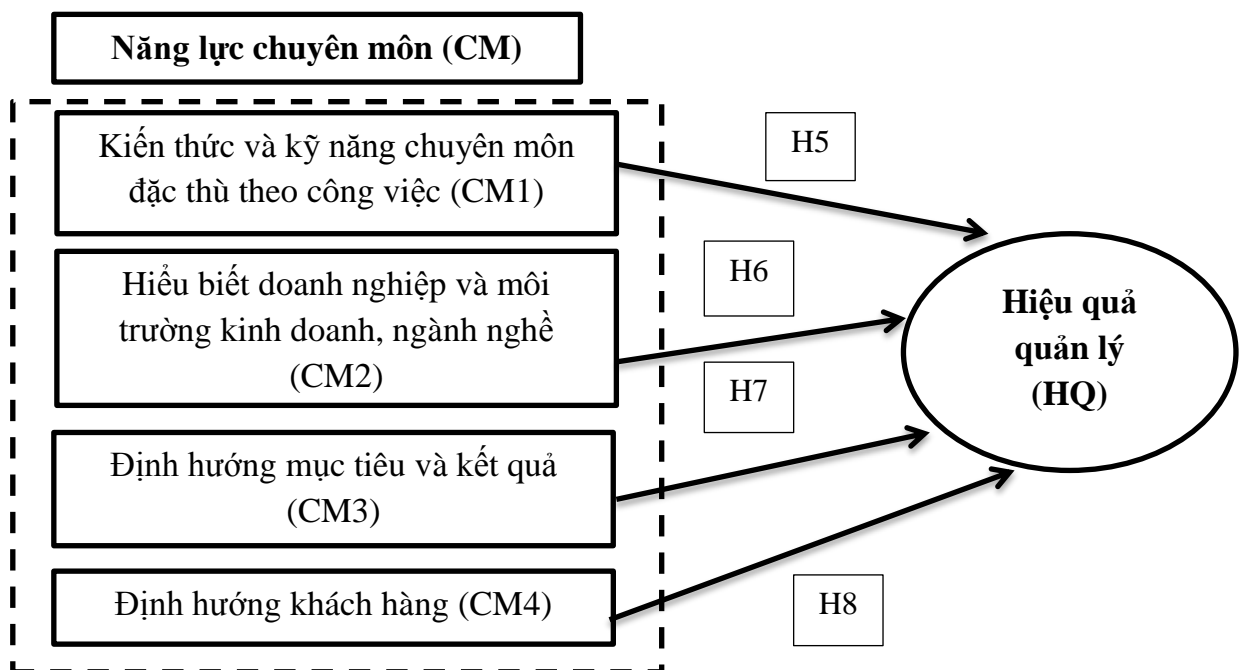
H4: Nhạy bén với hoàn cảnh trong kinh doanh có mối quan hệ thuận chiều với hiệu quả quản lý

3.5.1.2. Mô hình nghiên cứu 2: Sự tác động của nhóm năng lực chuyên môn tới hiệu quả quản lý

Mối quan hệ giữa năng lực chuyên môn và hiệu quả quản lý cũng nhận được nhiều sự quan tâm của các nhà nghiên cứu. Năng lực chuyên môn giúp nhà quản lý hiểu hơn trong công việc, giúp họ có thể hỗ trợ các nhân viên cấp dưới thực hiện và triển khai hiệu quả hoạt động của cá nhân và bộ phận. Nghiên cứu của Muthuveloo và cộng sự (2017) đã tiến hành kiểm chứng mối quan hệ giữa năng lực chuyên môn và hiệu quả quản lý đối với nhân sự quản lý cấp trung dựa trên nhận định đánh giá của cấp dưới tại các DN sản xuất Malaysia. Kết quả cho thấy, theo quan điểm của nhân viên các nhà quản lý cần có năng lực chuyên môn và đây là căn cứ quan trọng giúp các nhà quản lý được thăng tiến trong công việc bởi nó sẽ hỗ trợ cho đội nhóm, bộ phận hoàn thành công việc đạt hiệu quả cao. Mối quan hệ này cũng được kiểm chứng trong nghiên cứu của Rajadhyaksha (2005) khi tiến hành khảo sát đối với 250 nhà quản lý tại

các DN sản xuất xe hơi tại Ấn Độ. Kết quả cho thấy khi các nhà quản lý có năng lực chuyên môn tốt họ sẽ nhận được sự tôn trọng của nhân viên, được đánh giá cao chuyên môn về kiến thức, kỹ năng và điều này có tầm ảnh hưởng quan trọng tới hiệu quả quản lý. Kết quả này tương đối đồng nhất với quan điểm và kết quả của các nghiên cứu khác trước đây (Tonidandel và cộng sự, 2012; Hysong, 2008).

Dựa trên những kết quả nghiên cứu thực chứng cho thấy, tồn tại mối quan hệ giữa năng lực chuyên môn và hiệu quả quản lý. Đó là cơ sở để luận án xây dựng mô hình kiểm chứng mối quan hệ giữa năng lực chuyên môn và hiệu quả quản lý ở cấp độ cá nhân của vị trí nhân sự QLKD trong các NHTM Việt Nam (hình 3.5).



Hình 3.5: Mô hình nghiên cứu sự tác động của nhóm năng lực chuyên môn tới hiệu quả quản lý của nhân sự quản lý kinh doanh

(Nguồn: Tác giả đề xuất)

Boyatzis (1982) nhận định rằng kiến thức chuyên môn là năng lực nền tảng cho bất kỳ một nhà quản lý nào. Những nhà quản lý giỏi thường có kiến thức chuyên môn vững vàng hơn những nhà quản lý yếu kém. Drucker (1988) cũng nhận định rằng các DN muốn cạnh tranh, sống sót và phát triển cần các chuyên gia có kiến thức, chuyên môn giỏi trong lĩnh vực kinh doanh. Ngân hàng là một ngành dịch vụ khách hàng, do đó các DN trong ngành phải hiểu được nhu cầu của khách hàng để có thể thiết kế và phát triển các sản phẩm và dịch vụ đáp ứng được nhu cầu

đó (Ping và Kebao, 2010; Shih và cộng sự, 2010). Việc cung cấp các sản phẩm/dịch vụ độc đáo tới khách hàng có thể cải thiện sự thỏa mãn của khách hàng và tăng doanh số, từ đó các ngân hàng có thể cải thiện kết quả hoạt động (Bogner và Bansal, 2007; Cebi và cộng sự, 2010). Nhân sự QLKD trong ngân hàng là một vị trí quan trọng giúp ngân hàng tiếp cận tới khách hàng gần hơn, nên nhân sự QLKD cần được trang bị đầy đủ kiến thức về ngành cũng như các sản phẩm/dịch vụ của ngân hàng để có thể tư vấn cho khách hàng cũng như hướng dẫn đội nhóm của mình phục vụ khách hàng tốt hơn. Vì vậy, giả thuyết 5 và 6 được đề xuất như sau:

H5: Kiến thức và kỹ năng chuyên môn đặc thù theo công việc có mối quan hệ thuận chiều với hiệu quả quản lý

H6: Hiểu biết DN và môi trường kinh doanh, ngành nghề có mối quan hệ thuận chiều với hiệu quả quản lý

Định hướng mục tiêu và kết quả là một hình thức động viên nội tại của mỗi cá nhân (Elliot & Harackiewicz, 1994), khuyến khích mỗi cá nhân thiết lập mục tiêu cao hơn (Phillips & Gully, 1997), và khiến họ cam kết mạnh mẽ hơn và dành nhiều tâm sức hơn để đạt được mục tiêu đó (Locke & Latham, 2002). Như vậy, định hướng mục tiêu và kết quả được xem là kim chỉ nam cho các nhà quản lý muốn thành công trong công việc. Nghiên cứu của Dudley và cộng sự (2006) đã chỉ ra rằng định hướng mục tiêu và kết quả có tác động tích cực tới kết quả chung của nhân sự quản lý, giúp họ triển khai thực hiện công việc hiệu quả bởi nó thúc đẩy mong muốn và nỗ lực của mỗi cá nhân để hoàn thành nhiệm vụ (Bartram 2005). Do đó, giả thuyết 7 được thiết lập như sau:

H7: Định hướng mục tiêu và kết quả có mối quan hệ thuận chiều với hiệu quả quản lý

Định hướng khách hàng là một vấn đề nghiên cứu cốt lõi trong lý thuyết bán hàng hiện đại (Cross và cộng sự, 2007). Vấn đề chính của marketing và bán hàng trong môi trường kinh doanh hiện nay là xác định chính xác và thỏa mãn nhu cầu của khách hàng để tạo dựng giá trị trong mối quan hệ kinh doanh dài hạn. Do đó, năng lực định hướng khách hàng của những nhân sự kinh doanh là rất cần thiết (Saxe và Weitz, 1982). Nhân sự kinh doanh là đại diện duy nhất của tổ chức trước khách hàng, họ là người lắng nghe những yêu cầu, thỏa mãn những kỳ vọng của

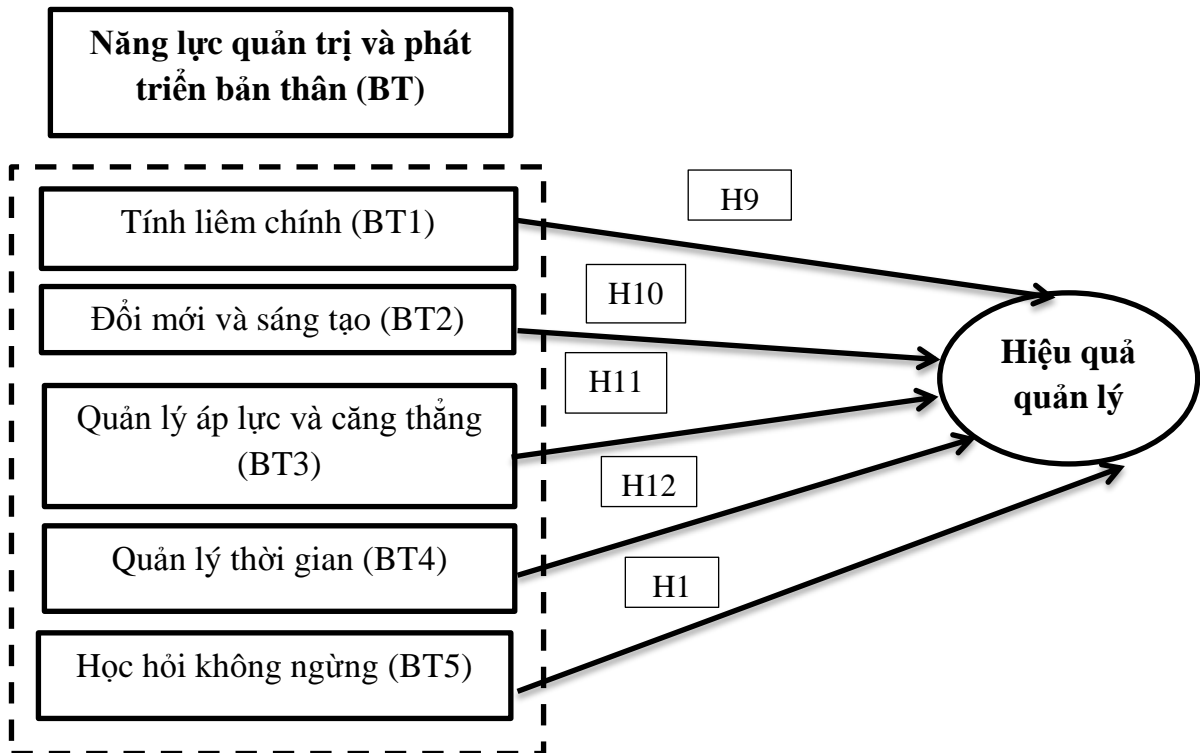
khách hàng (Crosby và cộng sự, 1990). Hành vi định hướng khách hàng của nhân sự kinh doanh có ảnh hưởng tích cực tới thành tích/kết quả công việc của họ (Swenson và Herche, 1994). Trong ngành dịch vụ khách hàng, các nhân sự kinh doanh phải là những người có định hướng khách hàng tốt (Boles và cộng sự, 2001), và những người có thành tích cao nhất là những người có năng lực định hướng khách hàng nhiều hơn so với các cá nhân khác có cùng kinh nghiệm (Dunlap và cộng sự, 1988). Vì vậy, giả thuyết 8 của mô hình nghiên cứu được đề xuất như sau:

H8: Định hướng khách hàng có mối quan hệ thuận chiều với hiệu quả quản lý

3.5.1.3. Mô hình nghiên cứu 3: Sự tác động của nhóm năng lực quản trị và phát triển bản thân tới hiệu quả quản lý

Trong môi trường kinh doanh, nhà quản lý nên có khả năng phát triển các mục tiêu cũng như cơ hội cho chính mình để đạt được nguồn lực giúp họ thích nghi với môi trường công việc (Symington, 2012). Ross (2014) cho rằng nếu nhà quản lý có thể tự quản trị bản thân thì họ sẽ có thể dẫn dắt và quản lý người khác. Bên cạnh đó, năng lực này có thể cải thiện hiệu quả công việc (Gerhardt, 2007; Renn và cộng sự, 2011). Strydom và cộng sự (2015) khẳng định năng lực quản trị và phát triển bản thân là năng lực cần thiết cho mọi nhà quản lý để thành công trong công việc và từ đó sẽ đóng góp cho thành công của tổ chức.

Các biểu hiện hành vi của năng lực quản trị và phát triển bản thân như hành vi tuân thủ nguyên tắc của bản thân giúp cá nhân đó giảm bớt các hành vi không mong muốn, và tập trung các hành vi có lợi để đạt được mục tiêu (Marques-Quinteiro và Curral, 2012). Năng lực quản trị và phát triển bản thân có thể trợ giúp cho người đó nhận ra cách thức nào là hiệu quả nhất đối với họ để thực hiện công việc (Drucker, 1999). Nếu như một người không nhận ra bản thân họ nên hoàn thành công việc như thế nào thì họ luôn luôn thất bại trong việc đạt được kết quả cao trong nhiệm vụ được giao (Drucker, 1999). Do đó, mối quan hệ giữa năng lực quản trị và phát triển bản thân với hiệu quả quản lý của nhân sự QLKD trong các NHTM Việt Nam là hoàn toàn có cơ sở để tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu (hình 3.6).



Hình 3.6: Mô hình nghiên cứu sự tác động của nhóm năng lực quản trị và phát triển bản thân tới hiệu quả quản lý

(Nguồn: Tác giả đề xuất)

Tính liêm chính thể hiện ở 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 DN, tuân thủ đạo đức nghề nghiệp và đạo đức xã hội. Đây là năng lực, phẩm chất cần thiết đối với nhà quản lý để xây dựng niềm tin với đối tác, khách hàng, nhà đầu tư (Coulson-Thomas, 2013), từ đó duy trì và phát triển các mối quan hệ bền chặt trong công việc. Nếu nhà quản lý không có tính chính trực sẽ ảnh hưởng tiêu cực tới mối quan hệ lâu dài với các bên liên quan, nhà đầu tư sẽ bán cổ phiếu, khách hàng sẽ chuyển sang các công ty khác, và nhân viên có thể không muốn làm việc hoặc rời bỏ tổ chức (Coulson-Thomas, 2013). Bên cạnh đó, Mullins (2013) cho rằng nếu nhà quản lý có tính liêm chính càng cao thì các quyết định trong kinh doanh sẽ càng hiệu quả xét về dài hạn. Do đó, luận án đề xuất giả thuyết 9 như sau:

H9: Tính liêm chính có mối quan hệ thuận chiều với hiệu quả quản lý

Nhân sự quản lý giữ vai trò quan trọng trong DN bởi họ được coi là những người khởi xướng hay định hướng sự thay đổi (Mintzberg 1973). Nhân sự quản lý

có vai trò ứng phó với sự thay đổi, dự đoán được các cơ hội và định hướng tương lai (Kanter, 1982). Năng lực đổi mới và sáng tạo giữ vị trí cốt yếu giúp các nhân sự quản lý thực hiện được vai trò khởi xướng của mình. Mối quan hệ thuận chiều giữa năng lực đổi mới và sáng tạo với hiệu quả quản lý của nhân sự quản lý cấp trung đã được Murale và Preetha (2011) kiểm chứng trong nghiên cứu tại các DN Ấn Độ. Kết quả nghiên cứu này cho thấy, nếu nhân sự quản lý cấp trung có khả năng đổi mới và sáng tạo (như đưa ra những giải pháp mới đối với vấn đề khó khăn, giới thiệu hay ứng dụng các quy trình, giải pháp mới trong các vấn đề cũ) sẽ có ảnh hưởng tích cực tới hiệu quả quản lý. Giả thuyết 10 được xây dựng như sau:

H10: Đổi mới và sáng tạo có mối quan hệ thuận chiều với hiệu quả quản lý

Áp lực và căng thẳng là hành vi và cảm xúc không mong muốn của mỗi người khi phải chịu áp lực hay các yêu cầu từ người khác. Những áp lực căng thẳng trong công việc có thể ảnh hưởng tới tinh thần và thể chất của người lao động (Langhorn, 2004). Kết quả nghiên cứu của Rose (2003) cho thấy áp lực trong công việc ở một mức độ hợp lý có thể tác động tích cực tới hiệu quả công việc của nhân viên, ngược lại nếu gây ra áp lực quá lớn, đặc biệt gây áp lực về mặt tinh thần sẽ dẫn tới nhân viên không muốn làm việc. Langhorn (2004) khi nghiên cứu về mối quan hệ giữa thông minh cảm xúc và hiệu quả quản lý của nhân sự quản lý đã kiểm chứng rằng thông minh cảm xúc trong đó khả năng quản lý và dung hòa được các áp lực và căng thẳng có ảnh hưởng tích cực tới kết quả làm việc cá nhân và lợi nhuận DN. Hơn thế nữa Cicekli (2016) khi thực hiện khảo sát đã cho thấy khả năng quản lý căng thẳng và áp lực là năng lực cần thiết cho những nhân sự làm trong ngành ngân hàng. Do đó, giả thuyết 11 được đề xuất như sau:

H11: Quản lý áp lực và căng thẳng có có mối quan hệ thuận chiều với hiệu quả quản lý

Trong công việc, các nhà quản lý cần biết sắp xếp thời gian một cách hợp lý để hoàn thành công việc của mình. Điều này càng đúng đối với nhân sự quản lý kinh doanh khi họ có khá nhiều công việc phải giải quyết. Họ không chỉ cần hoàn thành công việc của mình mà còn phải dẫn dắt đội nhóm hoàn thành mục tiêu cá nhân, nhóm và bộ phận. Nếu không quản lý thời gian tốt, họ sẽ phải xin làm ngoài

giờ vì không thể hoàn thành công việc trong giờ làm việc. Điều này nếu diễn ra trong thời gian dài sẽ dẫn tới kiệt sức và mệt mỏi (Schwartz & McCarthy, 2007). Quản lý thời gian tốt sẽ giúp các nhân sự quản lý, trong đó có vị trí chủ chốt nhân sự QLKD hoàn thành các công việc được giao hiệu quả hơn, dẫn dắt được đội nhóm, bộ phận mình tốt hơn và như vậy khả năng hoàn thành đúng hạn và vượt trội trong công việc sẽ cao hơn (De Janasz, & Schneider, 2012). Giả thuyết 12 được xây dựng như sau:

H12: Quản lý thời gian có mối quan hệ thuận chiều với hiệu quả quản lý

Trong bối cảnh ngành tài chính ngân hàng phát triển như hiện nay, ngân hàng đòi hỏi nguồn nhân lực phải có chất lượng cao. Nhân sự ngân hàng không chỉ yêu cầu về bằng cấp mà năng lực thực tế được thể hiện trong công việc phải cao bởi đây là một ngành yêu cầu tư duy logic tốt, kiến thức chuyên môn vững với các sản phẩm tài chính tương đối phức tạp, tuân thủ nguyên tắc và quy trình cao. Do đó, các nhân sự ngân hàng- bao gồm nhân sự QLKD phải luôn cập nhật các kiến thức mới, không chỉ qua đào tạo chính thức mà qua học hỏi trong công việc, với đồng nghiệp và khả năng tự học. Năng lực tự học có ảnh hưởng tích cực tới thành tích làm việc của mỗi cá nhân đã được kiểm chứng qua nghiên cứu Lejeune và cộng sự (2018). Nghiên cứu này đã thực hiện tại 16 quốc gia với hơn 3.661 nhân sự làm việc trong ngành dịch vụ tài chính. Kết quả nghiên cứu cho thấy, năng lực tự học là một năng lực cá nhân và có ảnh hưởng tích cực tới kết quả công việc của mỗi người. Kết quả này cũng nhất quán với nhiều nghiên cứu trước đó của Boyer và cộng sự (2014); Mead (2012) và Findley (2010). Vì vậy, nghiên cứu đề xuất giả thuyết 13 như sau:

H13: Học hỏi không ngừng có mối quan hệ thuận chiều với hiệu quả quản lý

3.5.2. Lựa chọn và thiết kế thang đo

❖ Thang đo nhóm năng lực quản lý

Thang đo năng lực quản lý đã được tác giả kế thừa từ thang đo của Murale và Preetha (2011), Favia (2010), Busch (2012), Đỗ Vũ Phương Anh (2016) và Trần Thị Vân Hoa (2009). Các năng lực quản lý cho nhân sự QLKD trong các nghiên cứu trên có điểm chung về 4 loại năng lực gồm: Năng lực lập kế hoạch và tổ chức

thực hiện, năng lực quản lý nhóm, năng lực giải quyết vấn đề, năng lực nhạy bén với hoàn cảnh trong kinh doanh (bảng 3.1) Cho tới thời điểm nghiên cứu, chưa có nghiên cứu về năng lực quản lý cho nhân sự QLKD tại bối cảnh Việt Nam, nên tác giả dựa trên nghiên cứu về năng lực quản lý cho vị trí quản lý cấp trung trong các DN ngoài quốc doanh trong nghiên cứu của Đỗ Vũ Phương Anh (2016) để điều chỉnh và bổ sung thêm một số định nghĩa giải thích các năng lực cho phù hợp với bối cảnh.

Bảng 3.1: Thang đo nhóm năng lực quản lý của nhân sự quản lý kinh doanh

Mã	Năng lực quản lý (18 thang đo)	Nguồn
QL1	Lập kế hoạch và tổ chức thực hiện (5 thang đo)	Favia (2010), Busch (2012), Đỗ Vũ Phương Anh (2016)
QL2	Quản lý nhóm (4 thang đo)	Trần Thị Vân Hoa (2009), Favia (2013), Đỗ Vũ Phương Anh (2016)
QL3	Giải quyết vấn đề (4 thang đo)	Leslie (2002), Murale và Preetha (2011)
QL4	Nhạy bén với hoàn cảnh trong kinh doanh (5 thang đo)	Leslie (2002), Murale và Preetha (2011), Favia (2010)

(Nguồn: Tổng hợp của tác giả)

❖ *Thang đo nhóm năng lực chuyên môn*

Thang đo Năng lực chuyên môn được tác giả kế thừa từ thang đo của Favia (2010), Busch (2012), Herbison (2013), Manasi (2014), Pham (2015), Đỗ Vũ Phương Anh (2016). Các năng lực chuyên môn cho nhân sự QLKD trong các nghiên cứu trên có điểm chung về 4 loại năng lực gồm: Kiến thức và kỹ năng chuyên môn đặc thù theo công việc; Hiểu biết về DN, môi trường KD và ngành nghề; Định hướng mục tiêu và kết quả; Định hướng khách hàng (bảng 3.2). Để làm rõ các năng lực, viết định nghĩa cho các năng lực bên cạnh dựa trên các nghiên cứu của nước ngoài, tác giả dựa trên hai nghiên cứu về năng lực chuyên môn cho nhân sự QLKD trong các DN B2B tại Hồ Chí Minh của tác giả Pham (2015) và nghiên cứu của Đỗ Vũ Phương Anh (2016) về KNL của nhân sự quản lý cấp trung trong các DN ngoài quốc doanh tại Việt Nam để điều chỉnh và bổ sung giải thích các năng lực chuyên môn cho phù hợp với bối cảnh Việt Nam.

Bảng 3.2: Thang đo nhóm năng lực chuyên môn của nhân sự quản lý kinh doanh

Mã	Năng lực chuyên môn (14 thang đo)	Nguồn
CM1	Kiến thức và kỹ năng chuyên môn đặc thù theo công việc (4 thang đo)	Favia (2010), Herbison (2013), Manasi (2014), Pham (2015), Đỗ Vũ Phương Anh (2016)
CM2	Hiểu biết về DN, môi trường KD và ngành nghề (3 thang đo)	Favia (2010), Herbison (2013), Pham (2015), Đỗ Vũ Phương Anh (2016)
CM3	Định hướng mục tiêu và kết quả (3 thang đo)	Favia (2010), Busch (2012), Herbison (2013), Pham (2015), Đỗ Vũ Phương Anh (2016)
CM4	Định hướng khách hàng (4 thang đo)	Favia (2010), Busch (2012), Herbison (2013), Pham (2015)

(Nguồn: Tổng hợp của tác giả)

❖ Thang đo nhóm năng lực quản trị và phát triển bản thân

Thang đo Năng lực Quản trị và phát triển bản thân được tác giả kế thừa từ thang đo của Leslie (2002), Favia (2010), Herbison (2013), Đỗ Vũ Phương Anh (2016). Các năng lực Quản trị và phát triển bản thân cho nhân sự QLKD trong các nghiên cứu trên có điểm chung về 5 loại năng lực gồm: Tính liêm chính; Đổi mới và sáng tạo; Quản lý áp lực và căng thẳng; Quản lý thời gian; Học hỏi không ngừng (bảng 3.3). Các năng lực Quản trị và phát triển bản thân được tổng hợp từ các nghiên cứu trong và ngoài nước để trình bày cách hiểu và giải thích cho mỗi một năng lực.

Bảng 3.3: Thang đo nhóm năng lực quản trị và phát triển bản thân

Mã	Năng lực quản trị và phát triển bản thân (14 thang đo)	Nguồn
BT1	Tính liêm chính (4 thang đo)	Favia (2010), Herbison (2013), Đỗ Vũ Phương Anh (2016)
BT2	Đổi mới và sáng tạo (4 thang đo)	Favia (2010) Đỗ Vũ Phương Anh (2016)
BT3	Quản lý áp lực và căng thẳng (3 thang đo)	Leslie (2002), Đỗ Vũ Phương Anh (2016)
BT4	Quản lý thời gian (4 thang đo)	Leslie (2002), Đỗ Vũ Phương Anh (2016)
BT5	Học hỏi không ngừng (3 thang đo)	Favia (2010), Đỗ Vũ Phương Anh (2016)

(Nguồn: Tổng hợp của tác giả)

❖ Thang đo hiệu quả quản lý

Thang đo về *hiệu quả quản lý*, tác giả kế thừa thang đo dựa trên nghiên cứu của Leslie (2002), và Deeter-Schmelz và cộng sự (2002). Hai nghiên cứu này tập trung làm rõ hiệu quả quản lý của nhân sự quản lý cấp trung và nhân sự QLKD thể hiện ở 5 thang đo: (1) *Khả năng tạo động lực cho nhân viên*, (2) *Khả năng hợp tác với đồng nghiệp và cấp dưới*, (3) *Khả năng huấn luyện và phát triển đội nhóm*, (4) *Chủ động và độc lập trong công việc* và (5) *Định hướng kết quả và thành công*.

Deeter-Schmelz và cộng sự (2002) cho rằng, nhân sự QLKD thể hiện sự hiệu quả trong quản lý khi họ có khả năng truyền cảm hứng và tạo động lực cho nhân viên yêu thích công việc của mình. Bởi khi đó nhà quản lý có thể thúc đẩy nỗ lực làm việc của nhân viên và tâm lý làm việc tích cực. Hiệu quả quản lý còn thể hiện trong khả năng hợp tác với đồng nghiệp và cấp dưới thông qua kỹ năng giao tiếp hiệu quả vì khi đó họ có thể truyền tải chính xác kỳ vọng yêu cầu đối với cấp dưới. Bên cạnh đó, hiệu quả quản lý của nhân sự QLKD thể hiện ở khả năng huấn luyện và phát triển đội nhóm để cải thiện kỹ năng bán hàng của các nhóm/hay đại lý kinh doanh. Việc huấn luyện tốt đội nhóm sẽ giúp các thành viên nhóm được phản hồi kịp thời để cải thiện hiệu quả làm việc, từ đó sẽ duy trì và phát triển các mối quan hệ với khách hàng. Leslie (2002) cho rằng chủ động và độc lập trong công việc là một yêu cầu cần thiết để gia tăng hiệu quả quản lý vì như thế họ sẽ tự tin và vững vàng khi phải đối mặt với những vấn đề khó khăn. Bên cạnh đó, định hướng kết quả và thành công cũng rất cần thiết cho nhân sự QLKD, giúp họ đạt được kỳ vọng và mục tiêu của vị trí đảm trách và từ đó giúp đạt được mục tiêu của tổ chức. Các tiêu chí đo lường hiệu quả quản lý được thể hiện ở bảng 3.4.

Bảng 3.4: Thang đo hiệu quả quản lý nhân sự QLKD

Mã	Hiệu quả quản lý	Nguồn
HQ1	Khả năng tạo động lực cho nhân viên	Deeter-Schmelz và cộng sự (2002)
HQ2	Khả năng hợp tác với đồng nghiệp và cấp dưới	Deeter-Schmelz và cộng sự (2002)
HQ3	Khả năng huấn luyện và phát triển đội nhóm	Deeter-Schmelz và cộng sự (2002)
HQ4	Chủ động và độc lập trong công việc	Leslie (2002)
HQ5	Định hướng kết quả và thành công	Leslie (2002)

(Nguồn: Tổng hợp của tác giả)

3.5.3. Phương pháp thu thập và xử lý dữ liệu

- **Phương pháp thu thập dữ liệu**

Để kiểm định mô hình nghiên cứu sự tác động giữa các nhóm năng lực với hiệu quả quản lý của nhân sự QLKD, tác giả đã tiến hành thu thập dữ liệu sơ cấp thông qua bảng hỏi khảo sát nhằm lấy ý kiến của các đối tượng khảo sát.

Bảng hỏi khảo sát tại giai đoạn 2 của nghiên cứu được thiết kế gồm 2 phần: phần 1 khảo sát các biến độc lập (các năng lực) và biến phụ thuộc (hiệu quả quản lý), phần 2 hỏi thông tin đặc điểm của đối tượng khảo sát (như giới tính, độ tuổi, trình độ, nơi công tác). Phần 1 của bảng hỏi khảo sát có tổng số 51 câu hỏi, được phân bổ như sau: đối với nhóm năng lực quản lý (18 câu hỏi), nhóm năng lực chuyên môn (14 câu hỏi), nhóm năng lực quản trị và phát triển bản thân (14 câu hỏi), và hiệu quả quản lý (5 câu hỏi). Các biến được sử dụng thang đo Likert 5 cấp (tăng dần): 1: Hoàn toàn không đồng ý; 2: Chưa thực sự đồng ý, 3: Tương đối đồng ý, 4: Đồng ý, 5: Hoàn toàn đồng ý (xem Phụ lục 1C).

- **Phương pháp xử lý dữ liệu**

Sau khi các biến trong mô hình nghiên cứu được thực hiện kiểm định độ tin của thang đo (sử dụng kiểm định hệ số Cronbach Alpha) và kiểm định giá trị hội tụ của các thang đo (sử dụng kiểm định EFA), nghiên cứu tiến hành kiểm định sự tác động giữa năng lực và hiệu quả quản lý thông qua phương pháp phân tích hồi quy.

- *Phương pháp phân tích hồi quy* giúp đánh giá chi tiết mức độ tác động của từng cấu phần năng lực trong KNL nhân sự QLKD ảnh hưởng tới hiệu quả quản lý như thế nào. Mức độ ảnh hưởng thể hiện thông qua các con số trong phương trình hồi quy. Việc xác định mức độ tác động của các cấu phần năng lực tới hiệu quả quản lý của nhân sự QLKD sẽ là căn cứ quan trọng giúp đề ra các giải pháp mang tính khoa học và phù hợp với thực tế.

3.5.4. Chọn điểm khảo sát và chọn mẫu khảo sát

- ❖ **Chọn điểm khảo sát**

Điểm khảo sát được lựa chọn để thực hiện mục tiêu kiểm định sự tác động giữa các nhóm năng lực và hiệu quả quản lý của nhân sự QLKD tại các NHTM Việt Nam đã được tiến hành cùng với mục tiêu xác định cấp độ chuẩn năng lực. Tác giả

đã chọn điểm khảo sát tại 20 NHTM Việt Nam hoạt động tại 3 tỉnh/thành phố lớn gồm Hà Nội, Quảng Ninh và Hồ Chí Minh. Lý do lựa chọn điểm khảo sát này đã được trình bày tại mục 3.4.3.

❖ *Chọn mẫu khảo sát*

Phương pháp chọn mẫu và đối tượng chọn mẫu để kiểm định sự tác động của các nhóm năng lực và hiệu quả quản lý của nhân sự QLKD tại các NHTM Việt Nam được thực hiện giống như xác định danh mục năng lực (chính thức) và xác định cấp độ chuẩn năng lực (tại mục 3.4.4)

• *Xác định kích thước mẫu*

Theo Hair và cộng sự (2010) cho rằng cỡ mẫu cần đạt được trong phân tích hồi quy là: $n \geq 104+m$ (trong đó: n là cỡ mẫu, m là số biến độc lập và phụ thuộc trong mô hình) hoặc $n \geq 50+m$ nếu $m < 5$.

Cỡ mẫu tối thiểu cần có để kiểm định mối quan hệ giữa nhóm năng lực quản lý với hiệu quả quản lý là $n \geq 109$ và nhóm năng lực chuyên môn với hiệu quả quản lý là $n \geq 109$ (với $m=5$); cỡ mẫu tối thiểu để kiểm định mối quan hệ giữa nhóm năng lực quản trị và phát triển bản thân và hiệu quả quản lý là $n \geq 110$ (với $m=6$).

Nghiên cứu đã thực hiện khảo sát với cỡ mẫu là 360, đạt yêu cầu tối thiểu để kiểm định hồi quy sự tác động của các nhóm yếu tố năng lực tới hiệu quả quản lý của nhân sự QLKD. Đặc điểm cỡ mẫu đã được trình bày tại mục 3.4.4 (hình 3.3).

CHƯƠNG 4: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU KHUNG NĂNG LỰC NHÂN SỰ QUẢN LÝ KINH DOANH TẠI CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI VIỆT NAM

4.1. Khái quát về nhân sự quản lý kinh doanh trong các ngân hàng thương mại Việt Nam

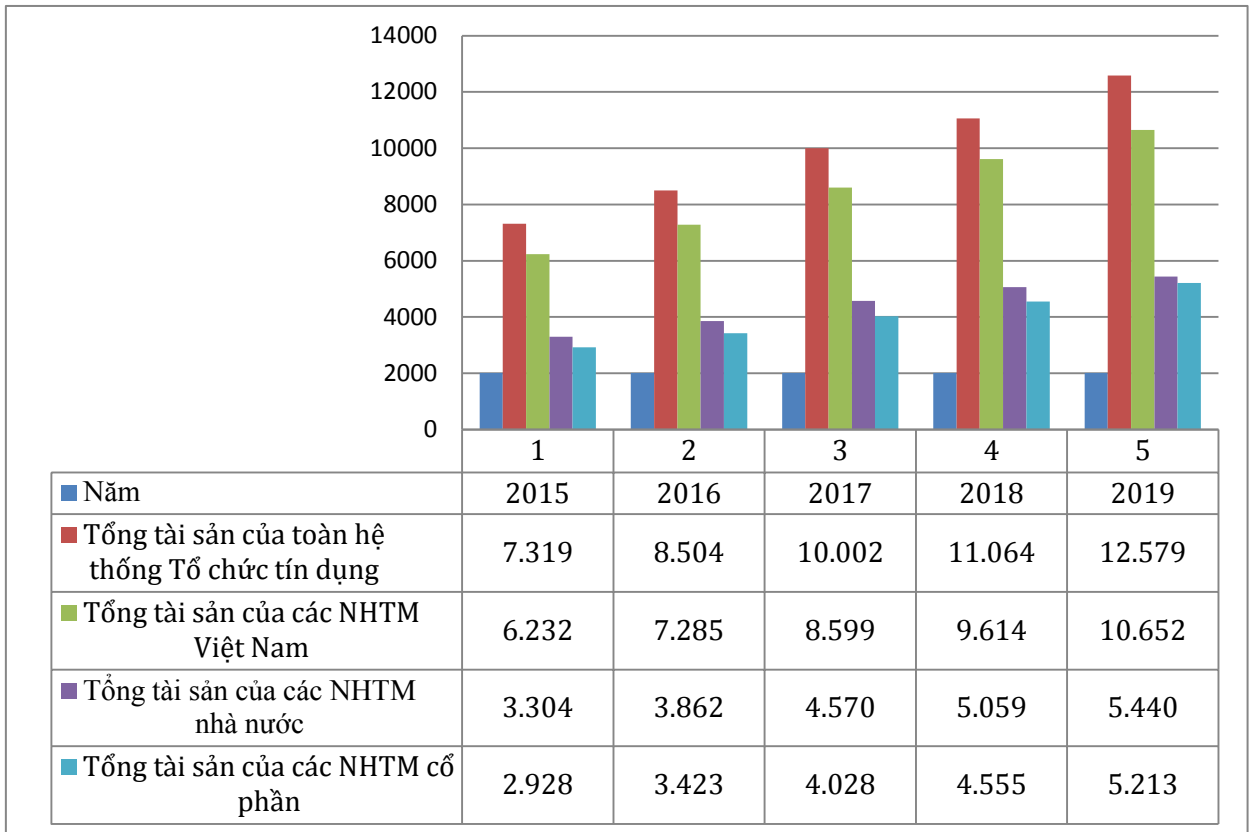
4.1.1. Giới thiệu về ngân hàng thương mại Việt Nam

Trải qua gần 29 năm ra đời và phát triển, NHTM Việt Nam đã không ngừng phát triển về quy mô, chất lượng và hiệu quả hoạt động. Số lượng các NHTM tăng không ngừng, lúc mới thành lập chỉ có 4 NHTM nhà nước, nhưng đến nay hệ thống NHTM Việt Nam đã có sự tham gia của các NHTM cổ phần. Theo thống kê của NHNN tính đến tháng 12/2019, tại Việt Nam có 35 NHTM trong nước gồm 4 NHTM nhà nước và 31 NHTM cổ phần. Các NHTM Việt Nam đang chiếm tỷ trọng rất lớn trong việc đóng góp vào GDP của nền kinh tế, hoạt động của các NHTM Việt Nam có rất nhiều tiến bộ và bứt phá về chất lượng hoạt động đảm bảo chức năng trung gian tài chính.

Tính đến thời điểm ngày 31/12/2019, tổng tài sản của các tổ chức tín dụng tại Việt Nam đã đạt trên 12,5 triệu tỷ đồng, tăng 12% so với cuối năm 2018. Khu vực NHTM Việt Nam với tổng tài sản là 10,652 triệu tỷ đồng chiếm tới 84,68% tổng tài sản của hệ thống tài chính (Báo cáo thường niên của NHNN, 2019). Trong đó, tổng tài sản của nhóm NHTM có vốn chi phối bởi Nhà nước gồm BIDV (chiếm hơn 1,42 triệu tỷ đồng), Agribank (1,4 triệu tỷ đồng), VietinBank (1,2 triệu tỷ đồng) và Vietcombank (1,16 triệu tỷ đồng) (tính tới tháng 9/2019). Nhóm NHTM cổ phần có tổng tài sản đạt 5,213 triệu tỷ đồng; tăng 14,4% so với năm 2018 (xem tại hình 4.1).

Tại Việt Nam, tín dụng từ khu vực ngân hàng vẫn đang là một trong những động lực chính thúc đẩy tăng trưởng cho nền kinh tế. Tỷ lệ tín dụng so với GDP tăng liên tục trong giai đoạn 2012 - 2017, từ 95,2% năm 2012 lên tới 130% (tính đến giữa năm 2017). Trong khi đó, tỷ lệ này tại một số nước trong khu vực như Indonesia, Philippines, chỉ khoảng trên dưới 50% (Nguyễn Việt Lợi, 2018).

(Đơn vị tính: triệu tỷ VNĐ)

**Hình 4.1: Tổng tài sản của các Tổ chức tín dụng tại Việt Nam (2015-2019)**

(Nguồn: Tổng hợp từ Báo cáo thường niên của NHNN giai đoạn 2015-2019)

4.1.2. Đặc điểm nhân sự quản lý kinh doanh trong ngân hàng thương mại Việt Nam

Trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế và CMCN 4.0 bùng nổ như hiện nay, công nghệ là yếu tố quan trọng đối với mọi ngành, lĩnh vực. Nhưng riêng với hoạt động ngân hàng, nguồn nhân lực mới là yếu tố quyết định (Tô Duy Lâm, 2018). Nếu đặt vấn đề các yếu tố nguồn lực trong tăng trưởng và phát triển của nền kinh tế nói chung, hệ thống ngân hàng nói riêng trong giai đoạn hiện nay - thời đại của CMCN 4.0, các quan điểm và định hướng đều tập trung vào giải pháp công nghệ. Điều này hoàn toàn không sai, bởi phù hợp với xu hướng phát triển của thế giới. Tuy nhiên, dưới góc độ quản lý hoạt động ngân hàng, có thể nói, nguồn nhân lực mới là yếu tố quan trọng và có ý nghĩa chiến lược không chỉ đối với hiệu quả hoạt động, mà còn tạo ra sự khác biệt trong tăng trưởng và phát triển bền vững. Trong đó, nhân sự QLKD là một trong những vị trí chủ chốt của quản lý cấp trung trong các NHTM Việt Nam.

Đặc điểm của nhân sự QLKD không chỉ thể hiện ở vai trò của họ trong công việc, mà còn chịu ảnh hưởng bởi bản chất của hoạt động kinh doanh mà họ đang tham gia, cụ thể ở đây là lĩnh vực tài chính- ngân hàng.

Các NHTM hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh tiền tệ, cung cấp tín dụng, dịch vụ bảo lãnh, dịch vụ thanh toán quốc tế,... Quá trình cung cấp dịch vụ không đòi hỏi ở người lao động những yêu cầu cao về thể lực mà trí lực, mà yêu cầu về trình độ chuyên môn, mức độ tư duy tương đối cao. Do đó, nhân sự thuộc ngành này cần phải có một nền tảng kiến thức chuyên ngành nhất định để có thể thực hiện công việc. Đối với nhân sự QLKD, mỗi quyết định cho vay, đầu tư hoặc cung cấp dịch vụ cho khách hàng..., đều tiềm ẩn rủi ro và phụ thuộc rất lớn vào quyết định đúng đắn của mỗi lãnh đạo, cán bộ QLKD ngân hàng nói riêng và hệ thống quản lý, quản trị kinh doanh ngân hàng nói chung. Các yêu cầu về đạo đức, lối sống cũng đã trở thành những tiêu chuẩn hàng đầu đối với mỗi nhân viên.

Tính nhạy cảm của công việc mà nhân sự QLKD đảm nhận là tương đối cao bởi niềm tin của khách hàng là yếu tố mang tính sống còn đối với một ngân hàng, chỉ cần một biến động nhỏ cũng có thể gây ảnh hưởng đến tâm lý khách hàng, từ đó có thể dẫn đến sự chuyển dịch của hàng loạt khách hàng. Xây dựng niềm tin cho khách hàng trong lĩnh vực này là vô cùng quan trọng. Vì vậy, nhân sự QLKD tại các NHTM cần có trình độ quản lý, đạo đức nghề nghiệp, am hiểu hệ thống quy định của ngân hàng, tính tuân thủ kỷ luật thị trường, kỷ cương, kỷ luật trong hoạt động kinh doanh tiền tệ... Nhân sự QLKD phải luôn làm việc với một sự cẩn trọng nhất định.

Sản phẩm trong ngành tài chính- ngân hàng có sự tương đồng và dễ bắt chước, và có thể bị các đối thủ cạnh tranh làm theo khá dễ dàng. Nhân sự QLKD sẽ là nhân tố giúp tạo ra sự khác biệt trong cạnh tranh, thúc đẩy hoạt động tín dụng tăng trưởng tại các ngân hàng. Bởi sự năng động, khả năng sáng tạo và khả năng tạo ra những khác biệt lớn để phát triển như: đề ra chiến lược kinh doanh đúng đắn, kỹ năng quản trị tốt, sáng tạo trong phát triển sản phẩm, dịch vụ tiện ích và đổi mới không ngừng... là nhiệm vụ quan trọng của vị trí này. Một NHTM sở hữu đội ngũ nhân sự QLKD chất lượng sẽ có được các giá trị tích cực này, từ đó tạo ra khả năng cạnh tranh cao và khác biệt so với các NHTM khác.

Khách hàng trong lĩnh vực ngân hàng rất đa dạng. Trong đó, nhân sự QLKD với vai trò cung cấp các sản phẩm/dịch vụ của ngân hàng, thể hiện qua chức năng bán và dịch vụ khách hàng, sẽ phải thường xuyên tiếp xúc với khách hàng ở nhiều độ tuổi, trình độ khác nhau nên nhân sự ngành này phải có phong cách giao dịch, phục vụ khách hàng tốt như khả năng giao tiếp linh hoạt, luôn có thái độ vui vẻ, hòa nhã với khách hàng. Chính những điều này sẽ tạo ra dấu ấn riêng cho ngân hàng, tạo ra sự khác biệt cho thương hiệu của ngân hàng và trên hết, đó là uy tín và niềm tin của thị trường, của khách hàng và DN đối với ngân hàng đó.

Công việc trong lĩnh vực ngân hàng thường gắn liền với rủi ro. Rủi ro trong kinh doanh ngân hàng đến từ rất nhiều nguồn khác nhau, từ hoạt động kinh doanh của các khách hàng, đến đạo đức của nhân sự trong ngành... Do vậy, nhân sự QLKD với năng lực quản trị tốt sẽ cho phép các NHTM giảm tối đa các chi phí như chi phí đầu vào, chi phí quản lý, nâng cao năng suất lao động..., từ đó trực tiếp nâng cao hiệu quả kinh doanh, cũng như hiệu quả của công tác quản trị điều hành. Bên cạnh đó, nhân sự vị trí này cần có tính tự chủ cao trong công việc (như tuân thủ nghiêm ngặt các quy trình nghiệp vụ, chủ động trong xử lý các công việc liên quan).

4.2. Thực trạng khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh trong các ngân hàng thương mại Việt Nam

4.2.1. Thực trạng cấu trúc khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh

Để đánh giá thực trạng cấu trúc khung năng lực nhân sự QLKD tại các NHTM Việt Nam, tác giả đã tiến hành khảo sát và phỏng vấn các nhân sự quản lý nhân sự và chuyên viên phụ trách vấn đề nhân sự tại 10 NHTM Việt Nam hoạt động trên địa bàn Hà Nội.

Trong số 10 NHTM tham gia khảo sát, cả 10 ngân hàng đều đều có bộ phận nhân sự và quản lý hoạt động nhân sự dựa trên yêu cầu trách nhiệm của vị trí (được mô tả cụ thể trong bảng mô tả công việc của các vị trí). Tuy nhiên chỉ có 2 trong số 10 ngân hàng gồm ngân hàng Techcombank và Viettinbank đã triển khai quản trị nhân lực dựa trên KNL, còn 8 ngân hàng còn lại chưa quản trị dựa trên KNL. Việc đánh giá cấu trúc KNL tại các NHTM tham gia khảo sát được trình bày tại bảng 4.1.

Bảng 4.1: Đánh giá cấu trúc khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh trong các NHTM Việt Nam

STT	Tên ngân hàng thương mại Việt Nam	Nhóm năng lực	Năng lực	Định nghĩa về năng lực	Cấp độ năng lực	Biểu hiện hành vi
1	NH Đầu tư và phát triển Việt Nam (BIDV)	0	x	0	0	0
2	NH Bưu điện Liên Việt (LPB)	0	x	0	0	0
3	NH Hàng Hải Việt Nam (Maritimebank)	0	x	0	0	0
4	NH Quân đội (MBB)	0	x	0	0	0
5	NH Đại chúng Việt Nam (PVcom)	0	x	0	0	0
6	NH Đông Nam Á (SeAbank)	0	x	0	0	0
7	NH Kỹ thương Việt Nam (Techcombank)	x	x	x	x	x
8	NH Ngoại Thương Việt Nam (VCB)	0	x	0	0	0
9	NH Công Thương Việt Nam (Viettinbank)	x	x	x	x	x
10	NH Việt Nam Thịnh Vượng (VPbank)	0	x	0	0	0

(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả, 2019)

Nhóm các ngân hàng chưa hoặc không áp dụng KNL đang tiến hành quản trị nhân sự dựa trên bảng mô tả công việc. Bảng mô tả công việc yêu cầu về trách nhiệm, chức năng cho từng vị trí, và tập trung vào công việc. Các yếu tố năng lực yêu cầu đối với người đảm nhận công việc có được đề cập trong các bảng mô tả công việc, nhưng không nêu cụ thể định nghĩa, cấp độ chuẩn năng lực, hay hành vi biểu hiện cho các năng lực đó.

Nhóm các ngân hàng đã và đang triển khai quản trị dựa trên KNL đã tiến hành xây dựng cấu trúc KNL nhân sự QLKD với các cấu phần trong KNL nhân sự quy

chuẩn gồm tên năng lực, định nghĩa năng lực, cấp độ chuẩn năng lực. Tuy nhiên, việc triển khai quản trị dựa trên KNL chỉ áp dụng đối với các cấp độ quản lý (cấp cao, cấp trung và cấp cơ sở), trong đó có vị trí nhân sự QLKD.

4.2.2. Thực trạng xây dựng khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh

Trong số các ngân hàng xây dựng KNL nhân sự QLKD một cách bài bản (Viettin bank và Techcombank) phương pháp tiếp cận xây dựng KNL các ngân hàng lựa chọn là *dựa trên KNL có sẵn và sửa đổi*. Bởi quá trình xây dựng mới KNL rất tốn kém thời gian và chi phí, do vậy các ngân hàng đã lựa chọn dựa trên KNL có sẵn và sửa đổi phù hợp với chiến lược kinh doanh của DN và bối cảnh trong ngành ngân hàng Việt Nam. Cách tiếp cận này sẽ không quá tốn kém về thời gian và nguồn lực cần huy động trong quá trình xây dựng và triển khai. Bởi các năng lực cho nhân sự QLKD yêu cầu khá nhiều, trong khi đó những nghiên cứu lý thuyết và thực tiễn về vấn đề này đã được các ngân hàng khác kiểm nghiệm trên thế giới. Phương pháp tiếp cận dựa trên KNL có sẵn và sửa đổi sẽ rất hiệu quả trong việc kế thừa các nghiên cứu về KNL và sửa đổi KNL nhân sự QLKD phù hợp với bối cảnh tại các NHTM Việt Nam.

Đối tượng tham gia vào quá trình xây dựng KNL nhân sự QLKD tại các ngân hàng này bao gồm đại diện của bộ phận nhân sự, bản thân nhân sự QLKD, quản lý trực tiếp của nhân sự QLKD, và công ty tư vấn. Ví dụ, tại Viettinbank đã hợp tác với công ty tư vấn Aon Hewitt Singapore trong quá trình xây dựng và triển khai KNL. Bởi ngân hàng nhận định đây là một công việc quan trọng nhưng khá phức tạp khi triển khai trên quy mô lớn. Do vậy, với kinh nghiệm lâu năm của công ty tư vấn nước ngoài cũng như quyết tâm của lãnh đạo ngân hàng sẽ giúp Viettinbank có thể xây dựng thành công KNL cho nhân sự QLKD và tạo ra bước đột phá trong đào tạo và phát triển nhân sự.

Khung năng lực nhân sự QLKD khi được xây dựng đã được ngân hàng Viettinbank và Techcombank ứng dụng vào hoạt động quản trị nhân sự gồm tuyển dụng, đào tạo và phát triển nhân sự và đánh giá thành tích.

Tại ngân hàng Techcombank, KNL được sử dụng như một công cụ hữu hiệu làm cơ sở để xác định tìm kiếm các ứng viên tài năng QLKD. Việc hiểu rõ yêu cầu năng lực của những người sẽ đảm nhận vị trí mới trong tương lai của ngân hàng đã giúp bộ phận nhân sự ngân hàng có căn cứ đánh giá và tìm kiếm ứng viên phù hợp.

Bên cạnh đó, KNL còn là nền tảng quan trọng để xác định được nhu cầu đào

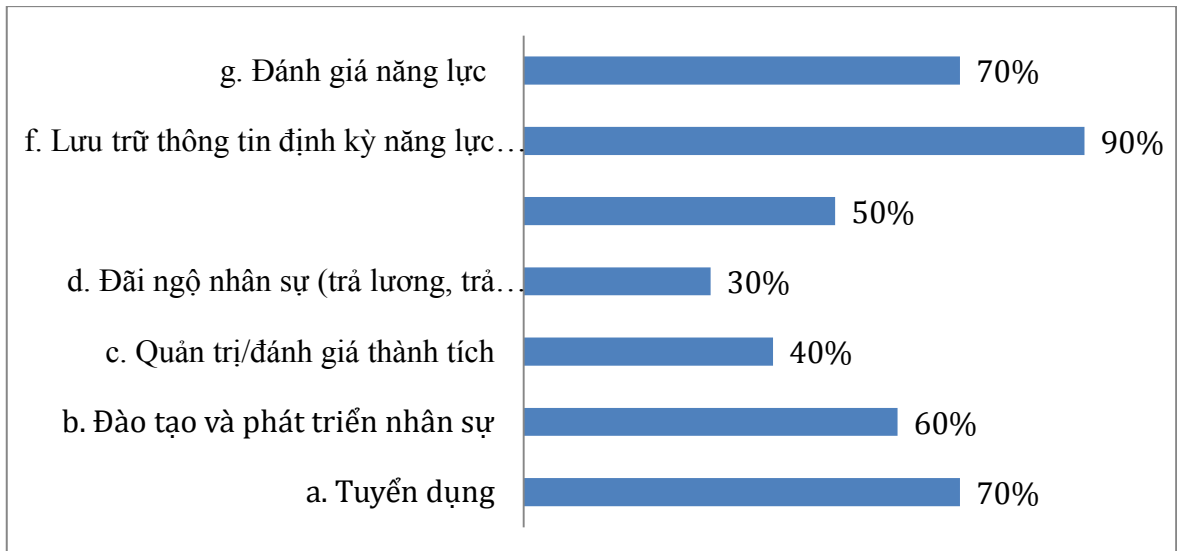
tạo cho đối tượng nhân sự QLKD. Techcombank đã phá bỏ lối mòn cũ kỹ là cứ đào tạo, mà không đo đếm được đầu ra, cân đong được tác động. Ở đây, ngân hàng dựa trên yêu cầu về cấp độ chuẩn năng lực gắn liền với yêu cầu của vị trí công việc, kết hợp với việc đo lường mức độ đáp ứng năng lực để xác định được nhu cầu đào tạo bổ sung cho đối tượng bị thiếu hụt về năng lực, và phát triển những hạt nhân tiềm năng cho đội ngũ ngân hàng trong tương lai. Ở Techcombank, nhân sự QLKD làm việc tốt không những nhận được lương thưởng xứng đáng mà còn được đào tạo, có cơ hội phát triển, năng lực của họ sẽ càng được cải thiện và càng có cơ hội nhận được nhiều hơn trong tương lai. Techcombank đang cố gắng trở thành một trong những nơi giúp các nhân sự QLKD tích lũy về chất, trở thành một phiên bản tốt hơn của chính mình, xây dựng được sự nghiệp thành công và có nhiều lựa chọn, chứ không chỉ là những đề nghị ngắn hạn. Đây được xem là cách tốt nhất để giữ chân nhân tài mà ngân hàng đang triển khai.

Ngoài ra, yếu tố năng lực cũng được xem xét là một trong những tiêu chí trong đánh giá thành tích của nhân sự QLKD. Việc hoàn thành các bài kiểm tra năng lực đầu ra cũng là một yêu cầu về hoàn thành công việc của các vị trí tại Techcombank. Ngân hàng Techcombank cho rằng việc kết hợp giữa phương thức đánh giá truyền thống dựa trên kết quả công việc kết hợp đánh giá năng lực giúp ngân hàng chuyển hướng sang đánh giá công việc theo định hướng mới. Điều này giúp cho nhân sự được đánh giá biết họ cần nắm giữ những gì, cần có kỹ năng gì, đảm bảo khi nhân sự được đào tạo những năng lực ấy, họ sẽ chắc chắn đạt được mục tiêu.

4.2.3. Thực trạng ứng dụng khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh

Nghiên cứu đã tiến hành đánh giá thực trạng ứng dụng KNL hay cấu phần của KNL nhân sự QLKD tại các NHTM Việt Nam. Kết quả khảo sát cho thấy, KNL đã được ứng dụng vào bảy hoạt động quản trị nhân lực tại các ngân hàng (xem hình 4.2).

Khung năng lực được ứng dụng nhiều nhất vào hoạt động lưu trữ thông tin định kỳ năng lực nhân sự của các ngân hàng (90%) (đối với cả ngân hàng đã có KNL hoàn chỉnh và các ngân hàng mới chỉ có một số cấu phần của KNL). Các ngân hàng cho rằng việc lưu trữ các thông tin năng lực của nhân sự QLKD sẽ giúp cho hệ thống quản lý nhân sự của ngân hàng có được bộ dữ liệu năng lực quan trọng, làm nền tảng để xây dựng các chính sách về đào tạo hay phát triển đội ngũ trong tương lai.



Hình 4.2: Kết quả đánh giá thực trạng ứng dụng khung năng lực nhân sự QLKD tại các NHTM Việt Nam

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

Khung năng lực nhân sự QLKD còn được ứng dụng khá phổ biến vào hoạt động đánh giá năng lực và tuyển dụng của các ngân hàng, với tỷ lệ tương ứng các ngân hàng sử dụng là 70%. Việc đánh giá được năng lực của nhân sự đang ở mức nào, liệu có đáp ứng được yêu cầu hay không, là cơ sở quan trọng hỗ trợ triển khai hoạt động đào tạo và phát triển nhân sự trong tương lai. Tuy nhiên, khi phỏng vấn về tính hiệu quả của hoạt động đánh giá năng lực, một số ngân hàng cho biết họ gặp khó khăn trong lượng hóa kết quả đánh giá năng lực, bởi hầu hết hoạt động đánh giá còn mang cảm tính và chủ quan của người đánh giá. Một số ngân hàng chưa có công cụ để đo lường chính xác năng lực hiện tại và mức độ đáp ứng năng lực với yêu cầu công việc.

Khung năng lực và cấu phần của KNL còn được sử dụng vào hoạt động tuyển dụng nhân sự QLKD tại các NHTM (70%). Với bộ tiêu chí năng lực được xây dựng, doanh nghiệp ấn định một số những năng lực cần thiết phải đánh giá khi tuyển dụng, đảm bảo các ứng viên với các năng lực yêu cầu có thể thực hiện công việc được giao hiệu quả. Tuy nhiên, việc lựa chọn năng lực nào là năng lực quan trọng làm căn cứ tuyển dụng ứng viên vẫn còn thiếu căn cứ khoa học. Bởi hầu hết các năng lực được lựa chọn vào tiêu chuẩn tuyển dụng đều dựa trên kinh nghiệm thực tế của các cán bộ nhân sự ngân hàng khi quan sát các nhân viên xuất sắc đã thể hiện trong thực tế.

Các hoạt động quản trị nhân lực được ứng dụng KNL khác bao gồm lập kế hoạch cho đội ngũ nhân sự kế cận (50%), quản trị/đánh giá thành tích (40%), đãi ngộ nhân sự (30%). Từ việc nhận thức tầm quan trọng của năng lực ảnh hưởng tới chất lượng thực hiện công việc và thành tích cá nhân của nhân sự QLKD, một số ngân hàng đã dựa trên yêu cầu về năng lực để lập kế hoạch phát triển nhân sự nguồn trong tương lai của tổ chức và đưa năng lực trở thành tiêu chí đánh giá thành tích và trả lương nhân viên. Tuy nhiên, các ngân hàng nhận thấy nhiều khó khăn để triển khai được các hoạt động này trong thực tế bởi tốn kém thời gian đánh giá, tính chính xác của việc đánh giá và mức độ hiệu quả của việc ứng dụng KNL hay cấu phần KNL còn nhiều hạn chế.

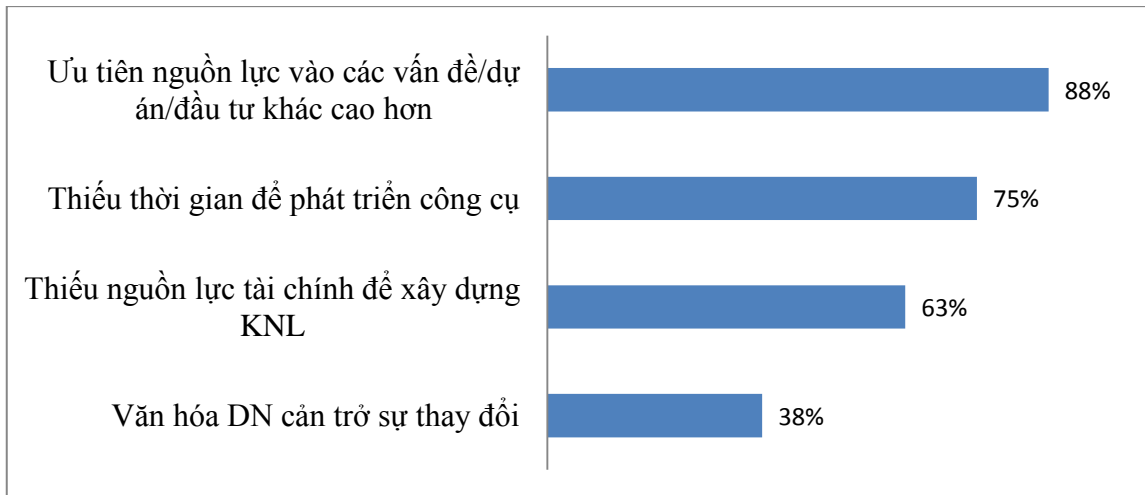
4.2.4. Đánh giá chung về thực trạng khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh

Thực trạng KNL nhân sự QLKD được chia làm 2 nhóm đối tượng gồm nhóm ngân hàng chưa áp dụng KNL và nhóm ngân hàng đã áp dụng KNL.

❖ Nhóm NHTM chưa/không áp dụng KNL trong quản trị nhân lực

Trước tiên, đối với nhóm các NHTM chưa/không áp dụng quản trị nhân lực dựa trên KNL, tác giả đã tìm hiểu một số lý do chính việc các ngân hàng này chưa hoặc không áp dụng KNL trong quản trị nhân lực được thống kê như sau (hình 4.3).

Lý do phổ biến nhất các NHTM chưa áp dụng KNL bởi họ đang ưu tiên nguồn lực vào các dự án đầu tư khác cao hơn (88%), nguồn lực được hiểu ở đây bao gồm nhân lực và vật lực. Bên cạnh đó các lý do thiếu thời gian để phát triển công cụ KNL và thiếu nguồn lực tài chính để xây dựng cũng chiếm tỷ lệ đồng ý là 75% và 63%. Lý do cuối cùng đó là do văn hóa DN cản trở sự thay đổi (38%), khi phải áp dụng cách thức quản trị nhân lực mới nên khó nhận được sự đồng thuận từ phía nhân viên, nhân viên các vị trí không hợp tác vì họ phải thay đổi hay loại bỏ những thói quen cũ để thực hiện theo cách làm mới.



Hình 4.3: Một số lý do NHTM không/chưa thực hiện quản trị nhân lực dựa trên khung năng lực

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

Tuy nhiên, các vấn đề về quản trị nhân lực trong nhóm các NHTM chưa áp dụng KNL đang gặp phải những khó khăn như sau:

Thứ nhất, sự chuẩn mực về năng lực cho cùng một chức danh nhân sự QLKD chưa được nhất quán trong các NHTM. Với cách nhìn nhận, đánh giá từ các đối tượng khác nhau như cấp lãnh đạo, quản lý trực tiếp và cấp dưới đối với yêu cầu về năng lực của nhân sự QLKD còn khác nhau, dẫn tới khó khăn trong đánh giá thống nhất cho vị trí này.

Thứ hai, hầu hết các NHTM thuộc nhóm này thiếu công cụ đo lường năng lực nhân sự QLKD, dẫn tới việc đánh giá sự thiếu hụt về năng lực của đội ngũ này còn gặp nhiều khó khăn. Các NHTM chưa có tiêu chuẩn thống nhất cho từng vị trí, công việc nên chưa tìm được khoảng trống thiếu hụt năng lực để từ đó có kế hoạch bồi dưỡng, đào tạo, bổ sung những kiến thức, kỹ năng, phẩm chất cần có cho đội ngũ này. Điều này khiến cho việc lập các kế hoạch dài hạn cũng như trong ngắn hạn trong đào tạo, bồi dưỡng những kiến thức, kỹ năng, phẩm chất cần có cho cho cán bộ QLKD trong các NHTM còn chậm trễ, không bắt kịp với tốc độ phát triển của DN.

Do đó, các NHTM chưa áp dụng KNL đối với vị trí nhân sự QLKD mong muốn hướng tới giải quyết các vấn đề sau:

- Cần có căn cứ xác đáng về năng lực để tuyển dụng đúng người.

- Cần có căn cứ để đánh giá mức độ đáp ứng yêu cầu về năng lực cho từng vị trí, là nền tảng hỗ trợ đánh giá thành tích nhân viên và đãi ngộ nhân sự phù hợp.

- Cần có căn cứ xác định đúng nhu cầu đào tạo và lập kế hoạch phát triển năng lực trong tương lai.

❖ Nhóm NHTM đã áp dụng khung năng lực trong quản trị nhân lực

Đối với nhóm NHTM có áp dụng KNL, các ngân hàng đã triển khai KNL cho tất cả các vị trí chủ chốt, trong đó có vị trí nhân sự QLKD. Lý do các NHTM nhóm này áp dụng là do quản trị nhân lực dựa trên KNL đem lại cho ngân hàng những lợi ích không chỉ đối với hệ thống mà còn đem lại lợi ích đối với nhân viên. Thứ tự ưu tiên về lợi ích đối với hệ thống và nhân viên của việc áp dụng KNL được phỏng vấn tại Techcombank và Viettinbank như sau (bảng 4.2).

Bảng 4.2: Những lợi ích của việc áp dụng quản trị dựa trên khung năng lực tại ngân hàng Techcombank và Viettinbank

Đối với hệ thống
<ul style="list-style-type: none"> • Cung cấp bức tranh toàn cảnh về yêu cầu công việc • Có căn cứ để đánh giá mức độ đáp ứng yêu cầu về năng lực của vị trí • Cung cấp lộ trình thu thập các thông tin liên quan đến hành vi được đánh giá • Giảm chi phí trong việc đầu tư phát triển nhằm đối tượng • Giúp tổ chức có kế hoạch đào tạo năng lực cho đội ngũ cán bộ nguồn trong tương lai • Cơ sở để trả lương, thưởng nhân viên • Cơ sở đề bạt nhân sự
Đối với nhân viên
<ul style="list-style-type: none"> • Hỗ trợ tiếp thu những năng lực mới • Thúc đẩy những hành vi mong đợi • Tăng cường thái độ tích cực của nhân viên đối với sự thay đổi • Gia tăng khả năng thích ứng của nhân viên • Thúc đẩy sự gắn bó của nhân viên đối với ngân hàng

(Nguồn: Kết quả phỏng vấn của tác giả, 2019)

Điều này cho thấy, đối với các NHTM đã triển khai KNL đã nhận thấy được những lợi ích tương đối rõ ràng. Công cụ này như một khung tham chiếu giúp ngân hàng có căn cứ xác đáng hơn về năng lực để tuyển dụng đúng người. Đồng thời đây cũng là công cụ hữu hiệu để đánh giá được mức độ đáp ứng về năng lực hiện tại của nhân viên tới đâu để từ đó có chính sách đào tạo phù hợp và đưa ra lộ trình công danh rõ ràng để cho các vị trí phân đầu cải thiện bản thân.

Tuy nhiên, trong quá trình xây dựng và triển khai hệ thống quản trị dựa trên KNL, các ngân hàng này gặp phải một số khó khăn như sau:

(i) *Thiếu kinh nghiệm trong quá trình xây dựng KNL.* Do đây là lần đầu tiên các ngân hàng triển khai áp dụng quản trị dựa trên KNL nên gặp phải những khó khăn trong việc xác định danh mục năng lực, viết định nghĩa năng lực và xác định cấp độ chuẩn năng lực. Một số chức danh có số lượng năng lực khá nhiều nên gặp khó khăn trong quá trình triển khai, đánh giá năng lực.

(ii) *Tốn kém thời gian để phát triển công cụ.* Để xác định được danh mục năng lực, viết định nghĩa năng lực và xác định cấp độ chuẩn năng lực khiến ngân hàng tốn khá nhiều thời gian, khiến cho quá trình triển khai chậm trễ.

(iii) *Rào cản của việc chấp nhận sự thay đổi.* Các vị trí được áp dụng KNL cảm thấy khó khăn trong việc áp dụng KNL. Sau quá trình phỏng vấn các nhân sự QLKD, một số lý do được đưa ra như sau:

- Kế hoạch triển khai KNL không được nêu rõ
- Không nhận thấy sự kết nối giữa kết quả sử dụng KNL được tích hợp với hoạt động quản trị nhân lực
- Các nhân sự có liên quan không được tham gia vào quá trình phát triển KNL, nên không hiểu KNL xây dựng cho vị trí đó có phù hợp không, không hiểu và không biết triển khai như thế nào?
- Tốn kém thời gian để áp dụng và đánh giá mà tương thưởng không tương xứng
- Nghi ngờ không đủ nguồn lực để có thể hoàn thành KNL

(iv) *Thiếu sự cam kết từ cấp lãnh đạo.* Để xây dựng và triển khai KNL trong hệ thống không thể diễn ra trong thời gian ngắn, và tiêu tốn về nguồn lực của DN

cũng khá nhiều (thời gian, nhân lực, tài chính) dẫn tới một số lãnh đạo ngân hàng không quyết liệt trong chỉ đạo thực thi và áp dụng. Dẫn tới, dự án không triển khai đúng tiến độ và ảnh hưởng tới kết quả thực hiện của dự án.

Từ những lý do các NHTM không thực hiện quản trị dựa trên KNL, và từ những lợi ích mà KNL đem lại cho các NHTM đã áp dụng, cũng như những khó khăn mà các ngân hàng khi áp dụng công cụ này đã đặt ra một vấn đề cấp bách là cần tìm ra giải pháp xác định quy trình xây dựng KNL hiệu quả, để xác định được cấu trúc KNL chung cho vị trí nhân sự QLKD trong các NHTM từ đó các ngân hàng có thể áp dụng và triển khai KNL phù hợp với bối cảnh và mục tiêu phát triển của mình.

4.3. Xây dựng khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh trong các Ngân hàng thương mại Việt Nam

4.3.1. Xác định danh mục năng lực của khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh

❖ Danh mục năng lực sơ bộ của khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh (sơ bộ lần 1)

Các công cụ được sử dụng để xác định danh mục năng lực sơ bộ của nhân sự QLKD dựa trên bảng mô tả công việc của các chức danh như Trưởng/Phó phòng Khách hàng khối DN, Khối bán lẻ, Khách hàng SMEs; GD/PGD các chi nhánh tại các NHTM Việt Nam và các kết quả nghiên cứu thực chứng của Manasi (2014) dành cho đối tượng nhân sự QLKD, Murale & Preetha (2011) cho đối tượng quản lý cấp trung, và nghiên cứu của Đỗ Vũ Phương Anh (2016) dành cho nhân sự quản lý cấp trung tại Việt Nam (xem bảng 4.3). Danh mục năng lực sơ bộ của nhân sự QLKD được tổng hợp gồm 33 năng lực và chia thành 3 nhóm.

**Bảng 4.3: Danh mục năng lực sơ bộ của nhân sự quản lý kinh doanh
(sơ bộ lần 1)**

Nhóm năng lực quản lý	Nhóm năng lực chuyên môn	Nhóm năng lực quản trị và phát triển bản thân
1. Tham mưu chiến lược	13. Hiểu biết các kiến thức chuyên môn đặc thù theo công việc	25. Đề cao liêm chính
2. Quản trị quy định, quy trình tác nghiệp	14. Nắm vững các kỹ năng chuyên môn đặc thù theo công việc	26. Quản trị thông tin
3. Lập kế hoạch và tổ chức thực hiện công việc	15. Hiểu biết về môi trường kinh doanh và ngành nghề	27. Quản lý thời gian
4. Dẫn dắt nhóm làm việc	16. Hiểu biết về DN	28. Cải tiến, đổi mới
5. Đánh giá cấp dưới	17. Đảm bảo chất lượng	29. Chủ động
6. Đào tạo, hướng dẫn cấp dưới	18. Tối ưu ngân sách, chi phí được giao	30. Khả năng chịu căng thẳng và áp lực
7. Quản trị xung đột	19. Định hướng mục tiêu và kết quả	31. Học hỏi không ngừng
8. Tư duy phân tích	20. Kỹ năng giao tiếp	32. Kỹ năng nhân sự
9. Ra quyết định	21. Định hướng khách hàng	33. Đa kỹ năng
10. Lãnh đạo	22. Kỹ năng đàm phán	
11. Giải quyết vấn đề	23. Kỹ năng thuyết trình	
12. Nhạy bén với hoàn cảnh trong kinh doanh	24. Kỹ năng bán hàng	

(Nguồn: Murale & Preetha 2011; Manasi 2014; Đỗ Vũ Phương Anh 2016)

❖ Danh mục năng lực rút gọn của khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh (sơ bộ lần 2)

Theo Boyzatis (1982), để có thể sử dụng và quản lý hiệu quả dựa trên KNL thì số lượng các năng lực chỉ nên dao động từ 12-21 năng lực. Kết quả danh mục năng lực sơ bộ của KNL nhân sự QLKD gồm 33 năng lực chia làm 3 nhóm là khá nhiều nên để rút gọn danh mục năng lực sơ bộ, tác giả đã tiến hành sử dụng công cụ phỏng vấn chuyên gia và phỏng vấn sâu. Danh mục năng lực sơ bộ đã được gửi tới 12 chuyên gia trong lĩnh vực nhân sự và ngân hàng để tham khảo ý kiến.

Kết quả phỏng vấn nhóm cho thấy, danh mục năng lực sơ bộ của nhân sự QLKD từ 33 năng lực được rút gọn còn 20 năng lực chia thành 3 nhóm: nhóm năng

lực quản lý (7 năng lực), nhóm năng lực chuyên môn (5 năng lực) và nhóm năng lực quản trị và phát triển bản thân (8 năng lực) (bảng 4.4).

Bảng 4.4: Danh mục năng lực rút gọn của khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh (sơ bộ lần 2)

Nhóm năng lực quản lý	Nhóm năng lực chuyên môn	Nhóm năng lực quản trị và phát triển bản thân
1. Tham mưu chiến lược	8. Kiến thức và kỹ năng chuyên môn đặc thù theo công việc	13. Đề cao liêm chính (Tính liêm chính)
2. Lập kế hoạch và tổ chức thực hiện công việc	9. Hiểu biết về DN, môi trường kinh doanh và ngành nghề	14. Quản lý thời gian
3. Quản lý nhóm	10. Đảm bảo chất lượng	15. Cải tiến, đổi mới (Đổi mới, sáng tạo)
4. Quản trị xung đột	11. Định hướng mục tiêu và kết quả	16. Chủ động
5. Tư duy phân tích	12. Định hướng khách hàng	17. Quản lý áp lực và căng thẳng
6. Giải quyết vấn đề		18. Học hỏi không ngừng
7. Nhạy bén với hoàn cảnh trong kinh doanh		19. Quản trị thông tin
		20. Kỹ năng nhân sự

(Nguồn: Kết quả phỏng vấn của tác giả, 2019)

Các chuyên gia đều đồng tình việc KNL nhân sự QLKD nên chia thành 3 nhóm, tuy nhiên có sự trùng lặp giữa các năng lực trong 3 nhóm và một số năng lực có thể gộp lại.

Nhóm năng lực quản lý có 5 năng lực bị loại do có sự trùng lặp với các năng lực ở 2 nhóm còn lại và sự phụ thuộc hoặc đã được thể hiện trong 7 năng lực đã lựa chọn. Ví dụ: Quản trị quy định, quy trình tác nghiệp nên đưa vào nhóm năng lực chuyên môn. Đánh giá cấp dưới, đào tạo và hướng dẫn cấp dưới đều có thể được thể hiện trong năng lực dẫn dắt nhóm. Ra quyết định và lãnh đạo đều có thể được thể hiện trong các năng lực giải quyết vấn đề, hay quản trị xung đột.

Nhóm năng lực chuyên môn có 5 năng lực được lựa chọn và 5 năng lực bị loại bỏ. Năng lực Hiểu biết các kiến thức chuyên môn đặc thù theo công việc và

Nắm vững các kỹ năng chuyên môn đặc thù theo công việc được thống nhất gộp làm 1 năng lực lấy tên gọi Kiến thức và kỹ năng chuyên môn đặc thù theo công việc. Năng lực Hiểu biết về DN và Hiểu biết về môi trường kinh doanh và ngành nghề được gộp thành 1 năng lực lấy tên gọi là Hiểu biết về DN, môi trường kinh doanh và ngành nghề. Các năng lực chuyên môn bị loại bỏ gồm Tối ưu ngân sách, chi phí được giao có thể được thể hiện trong năng lực định hướng mục tiêu và kết quả. Các năng lực kỹ năng giao tiếp, kỹ năng đàm phán, kỹ năng thuyết trình, kỹ năng bán hàng đều được các chuyên gia thống nhất là có thể được thể hiện trong năng lực định hướng khách hàng.

Nhóm năng lực quản trị và phát triển bản thân có 8 năng lực được lựa chọn và có 1 năng lực bị loại bỏ. Đa kỹ năng là loại năng lực tổng hợp khá chung, không rõ ràng nên nhóm phỏng vấn cho rằng năng lực này không cần thiết trong nhóm năng lực quản trị và phát triển bản thân.

Danh mục năng lực rút gọn (sơ bộ lần 2) này sẽ được tác giả tiếp tục đưa vào giai đoạn thực hiện kiểm định để xác định danh mục năng lực chính thức của KNL nhân sự QLKD.

4.3.2. Kiểm định danh mục năng lực thuộc khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh

❖ Kiểm định độ tin cậy và giá trị của thang đo khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh

Kết quả kiểm định Cronbach's Alpha cho 3 nhóm năng lực cho thấy ở cả 3 nhóm có tổng số 7 năng lực bị loại do hệ số tương quan biến-tổng $< 0,3$ (gồm tham mưu chiến lược, quản trị xung đột, tư duy phân tích, đảm bảo chất lượng, chủ động, quản trị thông tin và kỹ năng nhân sự) (xem bảng 2A.3, Phụ lục 2A). Sau khi loại bỏ 7 năng lực không thỏa mãn, 13 năng lực còn lại được kiểm định lại độ tin cậy Cronbach Alpha cho mỗi nhóm. Kết quả cho thấy giá trị Cronbach Alpha của nhóm năng lực quản lý, năng lực chuyên môn, năng lực quản trị và phát triển bản thân đều đạt giá trị $> 0,7$ và các thang đo đều thỏa mãn hệ số tương quan biến- tổng $> 0,3$ (xem bảng 2A.4, Phụ lục 2A).

Tác giả tiếp tục đưa 13 năng lực (biến đo lường) vào kiểm tra giá trị hội tụ của biến quan sát (KNL) bằng phân tích EFA. Với kết quả kiểm định KMO = $0,860 > 0,5$ và kiểm định Bartlett có ý nghĩa thống kê (Sig $< 0,05$) nên đảm bảo các điều kiện để tiến

hành phân tích EFA (xem bảng 4.5). Giá trị hội tụ của các biến đo lường được kiểm định là chấp nhận được thông qua tổng phương sai trích là $77,8\% > 50\%$ nghĩa là 3 nhóm nhân tố (năng lực quản lý, năng lực chuyên môn, năng lực quản trị và phát triển bản thân) giải thích được 77,8% biến thiên của các biến quan sát và tất cả các hệ số tải nhân tố của các nhân tố trong từng nhóm yếu tố đều $> 0,5$ (xem bảng 4.5).

Bảng 4.5: Kết quả kiểm định độ tin cậy và giá trị của các năng lực trong khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh

Tên nhóm năng lực	Nhân tố			Hệ số Cronbach Alpha
	1	2	3	
Năng lực Quản trị và phát triển bản thân (XBT)				0,925
XBT6. Học hỏi không ngừng	0,877			
XBT3. Đổi mới, sáng tạo	0,855			
XBT2. Quản lý thời gian	0,845			
XBT5. Quản lý áp lực và căng thẳng	0,838			
XBT1. Tính liêm chính	0,830			
Năng lực chuyên môn (XCM)				0,910
XCM5. Định hướng khách hàng		0,897		
XCM4. Định hướng mục tiêu và kết quả		0,890		
XCM1. Kiến thức và kỹ năng chuyên môn đặc thù theo công việc		0,875		
XCM2. Hiểu biết về DN, môi trường kinh doanh và ngành nghề		0,873		
Năng lực quản lý (XQL)				0,890
XQL2. Lập kế hoạch và tổ chức thực hiện công việc			0,876	
XQL3. Quản lý nhóm			0,835	
XQL6. Năng lực giải quyết vấn đề			0,829	
XQL7. Năng lực nhạy bén với hoàn cảnh trong kinh doanh			0,798	
Hệ số KMO:	0,860	Kiểm định Bartlett:	Sig	0,000
Tổng phương sai trích:	77,803%			

(Nguồn: Kết quả xử lý số liệu của tác giả, 2019)

Như vậy, kết quả kiểm định KNL nhân sự QLKD gồm 13 năng lực được chia thành 3 nhóm: Nhóm năng lực quản lý (Lập kế hoạch và tổ chức thực hiện, Quản lý nhóm, Năng lực giải quyết vấn đề và Năng lực nhạy bén với hoàn cảnh trong kinh doanh), Nhóm năng lực chuyên môn (Kiến thức và kỹ năng chuyên môn đặc thù theo công việc, Hiểu biết về DN, môi trường kinh doanh và ngành nghề, Định hướng mục tiêu và kết quả, Định hướng khách hàng) và Nhóm năng lực quản trị và phát triển bản thân (Tính liêm chính, Quản lý thời gian, Đổi mới và sáng tạo, Chịu căng thẳng và áp lực, Học hỏi không ngừng).

4.3.3. Mô tả năng lực trong khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh

❖ *Mô tả nhóm năng lực quản lý*

Nhóm năng lực quản lý là các năng lực thể hiện vai trò của nhà quản lý. Các quản lý không thể chỉ dừng lại ở tầm vóc của một chuyên gia mà phải có năng lực quản trị và dẫn dắt người khác cũng như dẫn dắt bộ phận nhằm đạt được mục tiêu của bộ phận và của tổ chức. Nhà quản lý phải chịu trách nhiệm về kết quả công việc của nhân viên dưới quyền và đạt mục tiêu thông qua việc tác động vào nhân viên dưới quyền cũng như các đối tác có liên quan. Định nghĩa năng lực quản lý là “*Năng lực quản lý bao gồm kiến thức về quản lý, kỹ năng về quản lý và thái độ của cán bộ quản lý đối với công việc mà người đó đang đảm nhận*” (Pablo, 2006). Mô tả các năng lực thuộc nhóm năng lực quản lý được trình bày tại bảng 4.6.

Bảng 4.6: Mô tả các năng lực thuộc nhóm năng lực quản lý

Tên năng lực	Mô tả năng lực
1. Lập kế hoạch và tổ chức thực hiện công việc	Là khả năng xây dựng và phát triển kế hoạch kinh doanh bằng cách đặt ra các mục tiêu; triển khai, giám sát từng công việc cụ thể phù hợp với thực tế hoạt động kinh doanh theo từng thời kỳ của đơn vị và phù hợp với tầm nhìn, định hướng của ngân hàng.
2. Quản lý nhóm	Là năng lực dẫn dắt, điều hành và hỗ trợ nhóm làm việc đạt được mục tiêu và kết quả công việc mong muốn trong phạm vi chức trách và trong những điều kiện nguồn lực nhất định.
3. Giải quyết vấn đề	Là khả năng nhận ra và giải quyết các vấn đề một cách chủ động và bền bỉ, nắm bắt được các cơ hội khi có.
4. Nhạy bén với hoàn cảnh trong kinh doanh	Là năng lực điều chỉnh cách thức hành xử để làm việc một cách hiệu quả và hiệu năng khi có thông tin mới, tình huống thay đổi hay/hoặc trong một môi trường khác.

(Nguồn: Đề xuất của tác giả, 2019)

❖ **Mô tả nhóm năng lực chuyên môn**

Trong bối cảnh cạnh tranh diễn ra khốc liệt trên nhiều lĩnh vực và ngân hàng không nằm ngoài xu thế đó, nhà quản lý cấp trung như vị trí nhân sự quản lý kinh doanh đóng vai trò quan trọng trong việc điều hành DN, là mắt xích liên kết giữa tầm nhìn của lãnh đạo cấp cao với những người trực tiếp thực hiện. Để hoàn thành nhiệm vụ và vai trò của vị trí, nhân sự quản lý kinh doanh cần có năng lực chuyên môn giỏi để hướng dẫn, thúc đẩy, phát triển nhân viên, phối hợp nhân viên trong bộ phận với nhân viên ở bộ phận khác hoàn thành mục tiêu của đơn vị và DN.

Nhóm năng lực chuyên môn là các năng lực thể hiện sự am hiểu và thuần thục trong các hoạt động cụ thể yêu cầu sử dụng các công cụ, phương pháp, quy trình, kỹ thuật hay kiến thức chuyên sâu (Shehu & Akintoye, 2011). Lý do các cá nhân khi được đề bạt lên vị trí quản lý là bởi họ đã thể hiện được trình độ của mình (như có sự am hiểu về những kiến thức, kỹ năng chuyên môn) trong lĩnh vực chuyên môn mình đảm nhiệm (Hill, 2003; Byrd và cộng sự, 2004). Đặc biệt đối với nhân sự quản lý cấp trung phải có năng lực chuyên môn bởi các năng lực đó cho phép họ đào tạo, định hướng và đánh giá được nhân viên cấp dưới thực hiện công việc được giao. Mô tả các năng lực thuộc nhóm năng lực chuyên môn được trình bày tại bảng 4.7.

Bảng 4.7: Mô tả các năng lực thuộc nhóm năng lực chuyên môn

Tên năng lực	Mô tả năng lực
1. Kiến thức và kỹ năng chuyên môn đặc thù theo công việc	Là khả năng nhận thức, am hiểu các dữ liệu, thông tin về sản phẩm của ngân hàng, các đối thủ cạnh tranh trên thị trường, lợi ích và đặc điểm của các sản phẩm đó và khả năng áp dụng các kiến thức đó một cách thành thạo vào thực tiễn để tư vấn cho khách hàng phương án phù hợp nhất với nhu cầu của khách hàng.
2. Hiểu biết về doanh nghiệp, môi trường kinh doanh và ngành nghề	Là khả năng am hiểu những vấn đề chính của doanh nghiệp (tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị cốt lõi) và những hiểu biết tổng quát môi trường ngành (thị trường tài chính ngân hàng).
3. Định hướng mục tiêu và kết quả	Là những nỗ lực nhằm đạt được các mục tiêu đặt ra (mục tiêu cá nhân, mục tiêu của đơn vị, bộ phận) với kết quả tốt nhất và nhất quán với mục tiêu chung của doanh nghiệp.
4. Định hướng khách hàng	Nhận diện và đáp ứng nhu cầu hiện tại và tương lai của khách hàng, cung cấp các dịch vụ có chất lượng tốt nhất cho khách hàng trong và ngoài tổ chức.

(Nguồn: Đề xuất của tác giả, 2019)

❖ **Mô tả nhóm năng lực quản trị và phát triển bản thân**

Theo Alsemgeest và cộng sự (2017), năng lực quản trị và phát triển bản thân xem xét tới hành vi của một cá nhân mong muốn nhìn thấy sự thay đổi của bản thân trong cuộc sống và trong công việc. Botha và Musengi (2012) cho rằng trước khi một người trở thành nhà quản lý, họ nên biết và hiểu mình là ai. Việc hiểu mình là ai phụ thuộc rất lớn vào năng lực quản trị bản thân (Schermerhorn, 2013). Trong kinh doanh, Daft và cộng sự (2015) cho rằng *năng lực quản trị và phát triển bản thân là những nỗ lực của cá nhân để quản lý các hành động và quyết định của mình thông qua việc đánh giá cách thức thực hiện mục tiêu để giải quyết các vấn đề đặt ra; cũng như tìm kiếm các nguồn lực mới để thích ứng với môi trường công việc*. Do đó, năng lực này là cần thiết đối với các nhân sự quản lý để giúp họ có thể tự quản lý bản thân để sở hữu các năng lực có thể dẫn dắt người khác. Đây cũng là nhóm năng lực có khả năng hỗ trợ cho các năng lực chuyên môn và năng lực quản lý cũng như giúp cho nhà quản lý cân bằng được giữa công việc và cuộc sống. Mô tả các năng lực thuộc nhóm năng lực quản trị và phát triển bản thân được trình bày tại bảng 4.8.

Bảng 4.8: Mô tả các năng lực thuộc nhóm năng lực quản trị và phát triển bản thân

Tên năng lực	Mô tả năng lực
1. Tính liêm chính	Là thái độ chính trực, ngay thẳng, khách quan, thể hiện sự trung thực và minh bạch, tuân thủ các giá trị cốt lõi, đạo đức nghề nghiệp, quy tắc ứng xử và các quy định khác của ngân hàng và các thông lệ ngân hàng quốc tế.
2. Đổi mới, sáng tạo	Là năng lực tư duy để đưa ra các quy trình, giải pháp công việc không theo cách thức tiếp cận thông thường; khai thác các khả năng có thể và vượt qua thách thức với những dịch vụ và giải pháp sáng tạo dựa trên kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm và thực nghiệm, nhằm đem lại hiệu quả tốt hơn cho hoạt động kinh doanh của đơn vị, bộ phận và của doanh nghiệp.
3. Quản lý thời gian	Là khả năng sắp xếp và sử dụng một cách có hiệu quả nguồn lực và thời gian giới hạn để đảm bảo hoàn thành công việc.
4. Quản lý áp lực và căng thẳng	Là năng lực chủ động kiểm soát tâm lý, cảm xúc của bản thân để giữ vững hiệu quả công việc khi phải đối mặt với sự căng thẳng.
5. Học hỏi không ngừng	Là khả năng nhận thức ra 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 và thành quả cho tổ chức.

(Nguồn: Đề xuất của tác giả, 2019)

4.3.4. Xác định cấp độ chuẩn năng lực của khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh

Mỗi năng lực trong KNL cần có một cấp độ chuẩn phù hợp chung với nhân sự QLKD trong NHTM Việt Nam. Cấp độ chuẩn năng lực chính là mức độ yêu cầu về năng lực để cán bộ có thể hoàn thành vai trò, chức năng của mình nhằm đáp ứng yêu cầu công việc. Để xác định cấp độ chuẩn năng lực, tác giả tiến hành dựa trên tài liệu lý thuyết, nghiên cứu thực nghiệm, bảng hỏi khảo sát, xử lý số liệu bằng phần mềm SPSS 20.0 và phỏng vấn hành vi để xác định cấp độ năng lực cho mỗi năng lực trong KNL nhân sự QLKD sẽ được xác định.

❖ Kết quả xác định cấp độ chuẩn năng lực của khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh

Kết quả thống kê xác định cấp độ chuẩn năng lực cho thấy đối với nhóm năng lực quản lý cả 4 năng lực thuộc nhóm này đều yêu cầu cấp độ chuẩn năng lực ở mức 4; nhóm năng lực chuyên môn cũng có 4 năng lực được yêu cầu ở mức 4 (bảng 4.9). Điều đó có nghĩa là biểu thị các kiến thức và kỹ năng của các năng lực ở 2 nhóm này được yêu cầu ở mức độ sâu rộng. Các cá nhân ở cấp độ này yêu cầu có thể vận dụng được năng lực trong các trường hợp mới hay có sự thay đổi và ngoài ra, có thể hướng dẫn người khác thực thi công việc. Đối với nhóm năng lực quản trị và phát triển bản thân có 3 năng lực yêu cầu ở cấp độ chuẩn 4 (gồm Tính liêm chính, Quản lý thời gian, và Học hỏi không ngừng) và có 2 năng lực ở cấp độ chuẩn 3 (gồm Đổi mới và sáng tạo; Quản lý áp lực và căng thẳng). Các năng lực ở cấp độ chuẩn 3 biểu thị các kiến thức và kỹ năng ở mức độ cơ bản. Nếu được hướng dẫn thì cá nhân ở cấp độ này có thể vận dụng được năng lực trong những trường hợp có đôi chút khó khăn nhất định, nhưng chủ yếu vẫn là những trường hợp thường gặp.

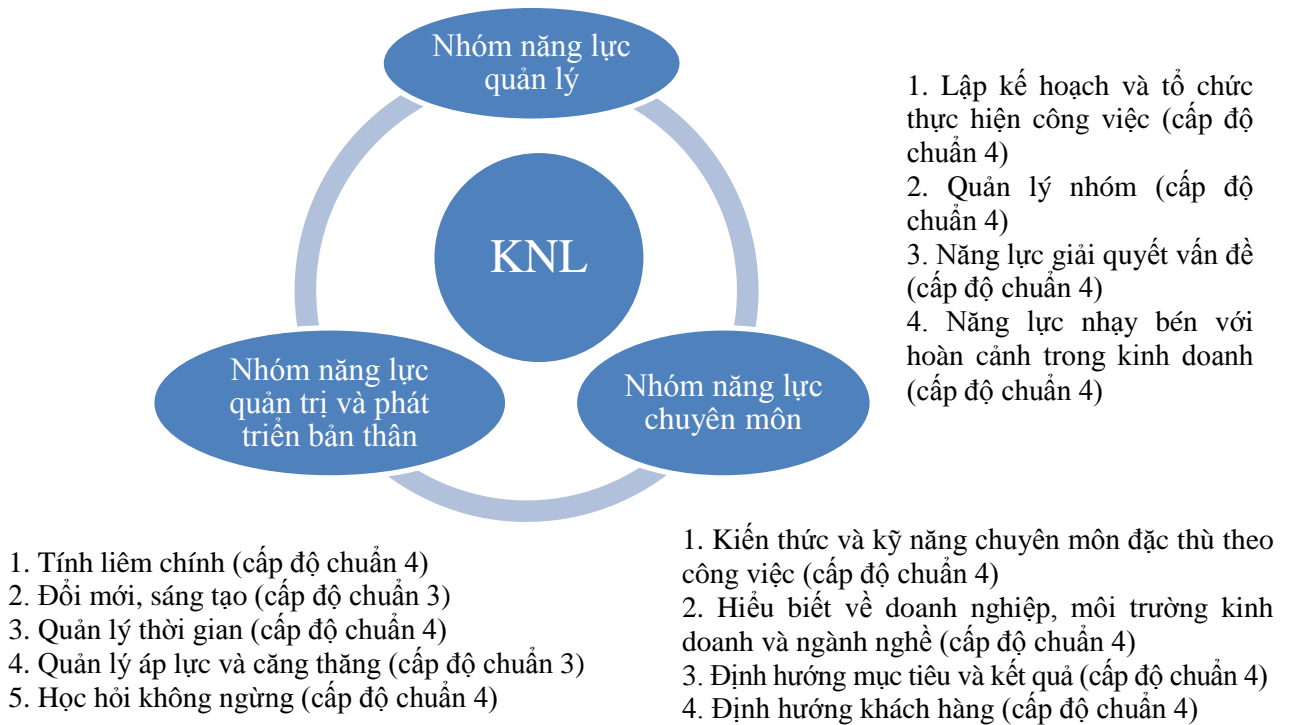
Bảng 4.9: Kết quả cấp độ chuẩn năng lực của khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh

KNL nhân sự QLKD	N	Trung bình	Độ lệch chuẩn	Cấp độ chuẩn	
Nhóm năng lực quản lý	1. Lập kế hoạch và tổ chức thực hiện	360	4,07	0,499	4
	2. Quản lý nhóm	360	4,00	0,308	4
	3. Giải quyết vấn đề	360	4,03	0,398	4
	4. Nhạy bén với hoàn cảnh trong kinh doanh	360	4,01	0,358	4
Nhóm năng lực chuyên môn	5. Kiến thức và kỹ năng chuyên môn đặc thù theo công việc	360	3,91	0,525	4
	6. Hiểu biết DN, môi trường kinh doanh, ngành nghề	360	4,02	0,325	4
	7. Định hướng mục tiêu và kết quả	360	4,13	0,494	4
	8. Định hướng khách hàng	360	4,01	0,334	4
Nhóm năng lực quản trị và phát triển bản thân	9. Tính liêm chính	360	3,99	0,653	4
	10. Đổi mới và sáng tạo	360	3,04	0,331	3
	11. Quản lý áp lực và căng thẳng	360	4,05	0,593	4
	12. Quản lý thời gian	360	3,45	0,710	3
	13. Học hỏi không ngừng	360	4,04	0,576	4

(Nguồn: Kết quả xử lý số liệu của tác giả, 2019)

4.3.5. Khung năng lực đề xuất cho vị trí nhân sự quản lý kinh doanh tại các ngân hàng thương mại Việt Nam

Từ kết quả kiểm định danh mục năng lực cho thấy KNL nhân sự QLKD trong các NHTM Việt Nam gồm 13 năng lực và chia thành 3 nhóm gồm (i) Nhóm năng lực quản lý, (ii) Nhóm năng lực chuyên môn, và (iii) Nhóm năng lực quản trị và phát triển bản thân với các cấp độ chuẩn tương ứng (xem hình 4.4). KNL nhân sự QLKD trong các NHTM Việt Nam được xây dựng với đầy đủ tên, định nghĩa, cấp độ chuẩn năng lực và các biểu hiện hành vi mô tả 5 cấp độ chuẩn năng lực của từng năng lực được mô tả chi tiết tại *Phụ lục 3*.



Hình 4.4: Khung năng lực đề xuất cho nhân sự quản lý kinh doanh trong các NHTM Việt Nam

(Nguồn: Kết quả nghiên cứu của tác giả, 2019)

Kết quả nghiên cứu của luận án đã phác thảo được một bức tranh tổng thể về năng lực cho nhân sự QLKD tại các NHTM Việt Nam. Trong đó, KNL nhân sự QLKD có tổng số 13 năng lực được phân thành 3 nhóm. Nhóm năng lực quản lý gồm năng lực Lập kế hoạch và tổ chức thực hiện công việc (cấp độ chuẩn 4), Quản lý nhóm (cấp độ chuẩn 4), Năng lực giải quyết vấn đề (cấp độ chuẩn 4), Năng lực nhạy bén với hoàn cảnh trong kinh doanh (cấp độ chuẩn 4). Nhóm năng lực chuyên môn gồm Kiến thức và kỹ năng chuyên môn đặc thù theo công việc (cấp độ chuẩn 4), Hiểu biết về doanh nghiệp, môi trường kinh doanh và ngành nghề (cấp độ chuẩn 4), Định hướng mục tiêu và kết quả (cấp độ chuẩn 4), Định hướng khách hàng (cấp độ chuẩn 4). Nhóm năng lực quản trị và phát triển bản thân gồm Tính liêm chính (cấp độ chuẩn 4), Đổi mới, sáng tạo (cấp độ chuẩn 3), Quản lý thời gian (cấp độ chuẩn 4), Quản lý áp lực và căng thẳng (cấp độ chuẩn 3), Học hỏi không ngừng (cấp độ chuẩn 4). Để đánh giá tính phù hợp của KNL nhân sự QLKD đề xuất, nghiên cứu thực hiện bước kiểm chứng thực nghiệm KNL đề xuất này tại các NHTM Việt Nam thông qua đánh giá mức độ tác động của các nhóm năng lực thuộc KNL tới hiệu quả quản lý.

4.4. Kiểm chứng mức độ tác động của các cấu phần năng lực thuộc khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh tới hiệu quả quản lý

4.4.1. Kiểm chứng mức độ tác động của nhóm năng lực quản lý tới hiệu quả quản lý

- ***Đánh giá độ tin cậy thang đo với hệ số Cronbach Alpha***

Đối với thang đo Năng lực quản lý, kết quả kiểm định độ tin cậy thang đo với hệ số Cronbach Alpha, các thành phần của thang đo Năng lực quản lý đều có hệ số Cronbach Alpha được chấp nhận về mặt tin cậy (lớn hơn mức yêu cầu 0,6) (xem bảng 4.10). Xét hệ số tương quan biến - tổng (hiệu chỉnh) của các biến quan sát đều đạt yêu cầu $> 0,30$ (Hair & cộng sự, 2010). Do đó, tác giả quyết định không có biến quan sát nào bị loại và thang đo phù hợp sử dụng cho phân tích EFA tiếp theo.

Đối với thang đo Hiệu quả quản lý cũng đạt độ tin cậy với hệ số Cronbach Alpha là 0,864 đồng thời hệ số tương quan biến – tổng (hiệu chỉnh) đều đạt yêu cầu ($> 0,30$) cho phân tích tiếp theo.

- ***Phân tích nhân tố khám phá (EFA)***

Sau khi các thành phần của thang đo Năng lực quản lý được đánh giá sơ bộ độ tin cậy thang đo với hệ số Cronbach Alpha, tất cả các biến quan sát đều đạt yêu cầu cho phân tích nhân tố EFA. Phép trích nhân tố được sử dụng là Principal Component với phép quay không vuông góc Varimax (xem bảng 4.10)..

Bảng 4.10: Kết quả kiểm định độ tin cậy và giá trị của thang đo nhóm năng lực quản lý

Năng lực quản lý	Nhân tố				Hệ số Cronbach Alpha
	Nhạy bén với hoàn cảnh trong kinh doanh (QL4)	Lập kế hoạch và tổ chức thực hiện (QL1)	Quản lý nhóm (QL2)	Giải quyết vấn đề (QL3)	
QL4.5	0,887				0,926
QL4.2	0,856				
QL4.1	0,855				
QL4.4	0,850				
QL4.3	0,840				
QL1.4		0,847			0,880
QL1.5		0,843			
QL1.3		0,787			
QL1.1		0,784			
QL1.2		0,766			
QL2.1			0,894		0,907
QL2.3			0,880		
QL2.2			0,843		
QL2.4			0,822		
QL3.4				0,880	0,909
QL3.3				0,871	
QL3.1				0,861	
QL3.2				0,860	
Hiệu quả quản lý					0,864
Hệ số KMO:		0,888	Kiểm định Bartlett:	Sig	0,000
Tổng phương sai trích:		75,428%			

(Nguồn: Kết quả xử lý số liệu của tác giả, 2019)

Kết quả phân tích EFA như sau: có hệ số KMO = 0,888 (>0,6); giá trị kiểm định Bartlett có ý nghĩa (sig < 0,05), 4 nhóm nhân tố được trích với tổng phương sai trích 75,428% (>50%) nghĩa là 4 nhóm nhân tố này giải thích được 75,428% biến

thiên của các biến quan sát và tất cả các hệ số tải nhân tố trong từng nhóm đều $>0,5$. Bốn nhóm nhân tố được trích ra trong phân tích EFA gồm Lập kế hoạch và tổ chức thực hiện (QL1), Quản lý nhóm (QL2), Giải quyết vấn đề (QL3), Nhạy bén với hoàn cảnh trong kinh doanh (QL4) (xem bảng 4.10).

- **Phân tích hồi quy**

Để kiểm định mối quan hệ tương quan giữa 4 biến độc lập gồm Lập kế hoạch và tổ chức thực hiện (QL1), Quản lý nhóm (QL2), Giải quyết vấn đề (QL3), Nhạy bén với hoàn cảnh trong kinh doanh (QL4) với biến phụ thuộc Hiệu quả quản lý (HQ) tác giả đã sử dụng phương pháp phân tích hồi quy. Kết quả ma trận hệ số tương quan trong phân tích hồi quy cho thấy, 4 biến độc lập đều có tương quan với nhau và với hiệu quả quản lý và có Sig. rất nhỏ ($<0,01$) do vậy chúng đều có ý nghĩa thống kê (xem bảng 4.11).

Bảng 4.11: Hệ số tương quan Pearson giữa nhóm năng lực quản lý và hiệu quả quản lý

Hệ số tương quan Pearson	Hiệu quả quản lý (HQ)
QL1- Lập kế hoạch và tổ chức thực hiện	0,334**
QL2- Quản lý nhóm	0.468**
QL3- Giải quyết vấn đề	0.331**
QL4- Nhạy bén với hoàn cảnh trong kinh doanh	0.394**

Ghi chú: **. Hệ số tương quan rất nhỏ ở mức 0,0001

(Nguồn: Kết quả xử lý số liệu của tác giả, 2019)

Như vậy, 4 yếu tố cấu thành năng lực quản lý của nhân sự QLKD sẽ được đưa vào mô hình để giải thích cho biến hiệu quả quản lý trong phân tích hồi quy. Báo cáo tóm tắt mô hình cho thấy 33,9% sự biến thiên của Hiệu quả quản lý được giải thích bởi 4 yếu tố cấu thành Năng lực quản lý (R bình phương điều chỉnh=0,339) (xem bảng 4.12).

Bảng 4.12: Kết quả phân tích hồi quy giữa nhóm năng lực quản lý và hiệu quả quản lý

Biến độc lập	Tham số ước lượng chuẩn hóa Beta	Sig.	R		Thống kê cộng
			R	R bình phương điều chỉnh	
			0,588	0,339	Tolerance VIF
QL1- Lập kế hoạch và tổ chức thực hiện	0,168	0,000			0,861 1,162
QL2- Quản lý nhóm	0,323	0,000			0,825 1,212
QL3- Giải quyết vấn đề	0,181	0,000			0,871 1,148
QL4- Nhạy bén với hoàn cảnh trong kinh doanh	0,200	0,000			0,824 1,213

Ghi chú: Biến phụ thuộc: Hiệu quả quản lý (HQ)

(Nguồn: Kết quả xử lý số liệu của tác giả, 2019)

Phân tích hệ số hồi quy cho thấy mức ý nghĩa của các thành phần biến độc lập QL1, QL2, QL3 và QL4 có giá trị Sig.<0,05 có ý nghĩa thống kê và giá trị VIF<2 chứng tỏ không xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến. Phương trình hồi quy đối với các biến đã được chuẩn hóa có dạng như sau:

$$\text{HQ} = 0,168\text{QL1} + 0,323\text{QL2} + 0,181\text{QL3} + 0,2\text{QL4}$$

Để xác định tầm quan trọng của các biến độc lập trong mối quan hệ với biến phụ thuộc ta căn cứ vào hệ số Beta. Nếu trị số tuyệt đối của hệ số Beta nhân tố nào càng lớn thì nhân tố đó càng ảnh hưởng quan trọng tới hiệu quả quản lý (HQ). Nhìn vào phương trình ta thấy cả 4 yếu tố cấu thành nhóm Năng lực quản lý đều có tác động thuận chiều tới Hiệu quả quản lý. Trong đó Quản lý nhóm (QL2) ảnh hưởng mạnh nhất đến Hiệu quả quản lý (HQ) vì Beta bằng 0,323 lớn nhất trong các Beta. Sự tác động mạnh tiếp theo của các biến thứ tự là Nhạy bén với hoàn cảnh trong kinh doanh (QL4) ($\beta= 0,2$), Giải quyết vấn đề (QL3) ($\beta= 0,181$) và Lập kế hoạch và tổ chức thực hiện (QL1) ($\beta= 0,168$). Do đó, cả bốn giả thuyết nghiên cứu đều được chấp nhận.

❖ *Thảo luận kết quả nghiên cứu*

Kết quả kiểm định giả thuyết của mô hình nghiên cứu 1 đã cho thấy Quản lý nhóm là năng lực có ảnh hưởng quan trọng nhất tới hiệu quả quản lý của nhân sự QLKD trong các NHTM.

Quản lý nhóm (QL2) giúp các cá nhân trong nhóm học hỏi nhanh hơn bởi họ được trao đổi thông tin, kinh nghiệm, quy trình từ các thành viên khác và nhà quản lý (Eliasa, 2014). Do đó, họ sẽ nhanh chóng nắm bắt, phản ứng và giải quyết được các vấn đề phức tạp phát sinh, đưa ra được các giải pháp hiệu quả. Công việc của mỗi cá nhân trong nhóm hoàn thành tốt sẽ giúp cho công việc của nhóm cũng hoàn thành. Quản lý nhóm giúp cho nhân sự QLKD có thể phát triển được đội ngũ kinh doanh gắn kết, hiệu quả; giúp bộ phận và tổ chức có thể đi xa hơn, bền vững hơn trong quá trình phát triển.

Khả năng nhạy bén với hoàn cảnh trong kinh doanh (QL4) và *giải quyết vấn đề (QL3)* là hai năng lực có sức ảnh hưởng tiếp theo tới hiệu quả quản lý. Ngân hàng là một trong những ngành rất nhạy cảm và dễ bị ảnh hưởng bởi những yếu tố bên ngoài (như sự thay đổi của thị trường tài chính tiền tệ: lãi suất, tỉ giá, VN-Index, giá vàng, giá xăng, giá USD...) có thể tác động các đến các hoạt động đầu tư, ngoại thương... Chính vì vậy, nhân sự QLKD trong ngành này luôn đòi hỏi sự nhạy bén trong suy nghĩ và dứt khoát trong hành động. Họ cần hiểu được những thay đổi trong nhiệm vụ công việc, tình huống và môi trường, từ đó nhanh chóng thay đổi hành vi của bản thân để đối phó hiệu quả với những tình huống mới (Murale & Preetha, 2011).

Bên cạnh đó, ngân hàng là một ngành dịch vụ khách hàng, và thị trường hiện nay đã chuyển từ thị trường của người bán sang thị trường của người mua (Cron & DeCarlo, 2009), các ngân hàng giờ đây không chỉ cần cố gắng bán các sản phẩm và dịch vụ mà mình có, mà cần cung cấp các giải pháp cho khách hàng- những thứ mà khách hàng cần. Do đó, *năng lực giải quyết vấn đề (QL3)* sẽ rất quan trọng, khi nhân sự QLKD nhận biết, thấu hiểu và tìm ra phương pháp giải quyết các vấn đề mà khách hàng đang gặp phải, hóa giải các vấn đề phức tạp bằng những phân tích hệ thống và đưa ra được các hướng giải quyết.

Năng lực lập kế hoạch và tổ chức thực hiện (QLI) cũng có ảnh hưởng tới hiệu quả quản lý của nhân sự QLKD. Điều này được giải thích bởi các nhân sự QLKD có vai trò thiết lập quy trình, xây dựng và triển khai chương trình kinh doanh cho đội nhóm cũng như đánh giá và kiểm soát chương trình đó có đạt được hay không (Johnston & Marshall, 2006). Do vậy, các nhân sự QLKD phải có khả năng thiết lập mục tiêu dài hạn và đặt thời hạn hoàn thành công việc một cách chất lượng và hiệu quả, hoàn thiện và ứng dụng các quy định, quy trình liên quan trong thực thi, vận hành tác nghiệp đáp ứng yêu cầu của khách hàng.

4.4.2. Kiểm chứng mức độ tác động của nhóm năng lực chuyên môn tới hiệu quả quản lý

- ***Đánh giá độ tin cậy thang đo với hệ số Cronbach Alpha***

Đối với các thang đo của nhóm Năng lực chuyên môn, kết quả kiểm định độ tin cậy thang đo với hệ số Cronbach Alpha, các thành phần của thang đo năng lực chuyên môn đều có hệ số Cronbach Alpha được chấp nhận về mặt tin cậy (lớn hơn mức yêu cầu 0,6) (xem bảng 4.13). Xét hệ số tương quan biến - tổng (hiệu chỉnh) của các biến quan sát đều đạt yêu cầu $> 0,30$ (Hair & cộng sự, 2010), do đó tác giả quyết định không có biến quan sát nào bị loại và thang đo phù hợp sử dụng cho phân tích EFA tiếp theo.

- ***Phân tích nhân tố khám phá (EFA)***

Sau khi các thành phần của thang đo Năng lực chuyên môn được đánh giá sơ bộ độ tin cậy thang đo với hệ số Cronbach Alpha, tất cả các biến quan sát đều đạt yêu cầu cho phân tích nhân tố EFA. Phép trích nhân tố được sử dụng là Principal Component với phép quay không vuông góc Varimax.

Kết quả phân tích EFA như sau: có hệ số KMO = 0,838 ($> 0,6$); giá trị kiểm định Bartlett có ý nghĩa (sig $< 0,05$), 4 nhóm nhân tố được trích với tổng phương sai trích 77,191% ($> 50\%$), nghĩa là 4 nhóm nhân tố này giải thích được 77,191% biến thiên của các biến quan sát và tất cả các hệ số tải nhân tố trong từng nhóm đều $> 0,5$. Bốn nhóm nhân tố được trích trong phân tích EFA gồm Kiến thức và kỹ năng chuyên môn đặc thù theo công việc (CM1), Hiểu biết về DN, môi trường kinh

doanh và ngành nghề (CM2), Định hướng mục tiêu và kết quả (CM3), Định hướng khách hàng (CM4) (xem bảng 4.13).

Bảng 4.13: Kết quả kiểm định độ tin cậy và giá trị của thang đo năng lực chuyên môn

Năng lực chuyên môn	Nhân tố				Hệ số Cronbach Alpha
	Định hướng khách hàng (CM4)	Kiến thức và kỹ năng chuyên môn đặc thù theo công việc (CM1)	Hiểu biết về DN, môi trường kinh doanh và ngành nghề (CM2)	Định hướng mục tiêu và kết quả (CM3)	
CM4.2	0,867				0,904
CM4.1	0,860				
CM4.4	0,859				
CM4.3	0,852				
CM1.4		0,869			0,845
CM1.3		0,801			
CM1.1		0,785			
CM1.2		0,777			
CM2.1			0,907		0,902
CM2.3			0,888		
CM2.2			0,868		
CM3.3				0,884	0,877
CM3.1				0,879	
CM3.2				0,870	
Hệ số KMO:		0,838	Kiểm định Bartlett:	Sig:	0,000
Tổng phương sai trích:		77,191%			

(Nguồn: Kết quả xử lý số liệu của tác giả, 2019)

- **Phân tích hồi quy**

Để kiểm định mối quan hệ tương quan giữa 4 biến độc lập thuộc nhóm Năng lực chuyên môn gồm Kiến thức và kỹ năng chuyên môn đặc thù theo công việc (CM1), Hiểu biết về DN, môi trường kinh doanh và ngành nghề (CM2), Định hướng mục tiêu và kết quả (CM3), Định hướng khách hàng (CM4) với biến phụ

thuộc Hiệu quả quản lý (HQ) tác giả đã sử dụng phương pháp phân tích hồi quy.

Kết quả ma trận hệ số tương quan trong phân tích hồi quy cho thấy, 4 biến độc lập đều có tương quan với nhau và tương quan với hiệu quả quản lý. Giá trị Sig. rất nhỏ ($<0,01$) do vậy chúng đều có ý nghĩa thống kê (xem bảng 4.14).

Bảng 4.14: Hệ số tương quan Pearson giữa nhóm năng lực chuyên môn và hiệu quả quản lý

Hệ số tương quan Pearson	Hiệu quả quản lý (HQ)
CM1- Kiến thức và kỹ năng chuyên môn đặc thù theo công việc	0,336**
CM2- Hiểu biết về DN, môi trường kinh doanh và ngành nghề	0,456**
CM3- Định hướng mục tiêu và kết quả	0,336**
CM4- Định hướng khách hàng	0,389**

Ghi chú: **. Hệ số tương quan rất nhỏ ở mức 0,0001

(Nguồn: Kết quả xử lý số liệu của tác giả, 2019)

Như vậy, 4 yếu tố cấu thành Năng lực chuyên môn của nhân sự QLKD sẽ được đưa vào mô hình để giải thích cho biến Hiệu quả quản lý trong phân tích hồi quy. Kết quả phân tích hồi quy cho thấy mức ý nghĩa của các thành phần biến độc lập CM1, CM2, CM3 và CM4 có giá trị Sig. $<0,05$ có ý nghĩa thống kê và giá trị VIF <2 chứng tỏ không xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến. Ngoài ra, 33% sự biến thiên của Hiệu quả quản lý được giải thích bởi 4 yếu tố cấu thành Năng lực chuyên môn (R bình phương điều chỉnh=0,330) (xem bảng 4.15).

Bảng 4.15: Kết quả phân tích hồi quy giữa nhóm năng lực chuyên môn và hiệu quả quản lý

Biến độc lập	Tham số ước lượng chuẩn hóa Beta	Sig.	R			
			R	R bình phương điều chỉnh	Thống kê tuyến tính	kê cộng Tolerance VIF
CM1- Kiến thức và kỹ năng chuyên môn đặc thù theo công việc	0,162	0,001	0,581	0,330	0,854	1,171
CM2- Hiểu biết về DN, môi trường kinh doanh và ngành nghề	0,315	0,000			0,825	1,212
CM3- Định hướng mục tiêu và kết quả	0,194	0,000			0,872	1,147
CM4- Định hướng khách hàng	0,191	0,000			0,816	1,226

Ghi chú: Biến phụ thuộc: Hiệu quả quản lý (HQ)

(Nguồn: Kết quả xử lý số liệu của tác giả, 2019)

Phương trình hồi quy chuẩn hóa trong mô hình có dạng như sau:

$$HQ = 0,162CM1 + 0,315CM2 + 0,194CM3 + 0,191CM4$$

Để xác định tầm quan trọng của các biến độc lập trong mối quan hệ với biến phụ thuộc ta căn cứ vào hệ số Beta. Nếu trị số tuyệt đối của hệ số Beta nhân tố nào càng lớn thì nhân tố đó càng ảnh hưởng quan trọng tới HQ. Nhìn vào phương trình ta thấy cả 4 yếu tố cấu thành nhóm Năng lực chuyên môn đều có tác động thuận chiều tới Hiệu quả quản lý. Trong đó Hiểu biết về DN, môi trường kinh doanh và ngành nghề (CM2) ảnh hưởng mạnh nhất đến Hiệu quả quản lý (HQ) vì Beta có giá trị lớn nhất trong các Beta ($\beta = 0,315$). Thứ tự tác động tích cực tiếp theo của các biến tới hiệu quả quản lý như sau Định hướng mục tiêu và kết quả (CM3) ($\beta = 0,194$), Định hướng khách hàng (CM4) ($\beta = 0,191$) và Kiến thức và kỹ năng chuyên

môn đặc thù theo công việc (CM1) ($\beta = 0,162$) (xem bảng 4.15). Như vậy, cả 4 giả thuyết nghiên cứu đều được chấp nhận.

- ***Thảo luận kết quả nghiên cứu***

Kết quả kiểm định mô hình cho thấy 4 yếu tố cấu thành nhóm năng lực chuyên môn đều có ảnh hưởng tích cực tới hiệu quả quản lý. Trong đó, *Hiểu biết về DN, môi trường kinh doanh và ngành nghề (CM2)* có ảnh hưởng mạnh nhất tới hiệu quả quản lý. Việc hiểu rõ về ngân hàng mình đang hoạt động cũng như ngành kinh doanh sẽ giúp cho nhân sự QLKD nắm bắt và giải quyết vấn đề nhanh hơn, đưa ra được giải pháp chính xác và toàn diện hơn nhằm hỗ trợ nhân viên cấp dưới khi họ gặp khó khăn hay khi bản thân họ phải đối mặt với những trở ngại trong công việc (Hysong, 2008). Hơn thế nữa, ngân hàng là một ngành dịch vụ đặc biệt, liên quan đến dịch vụ giao dịch tài chính, lưu thông và vận hành tiền tệ, do đó nguồn nhân lực ngành ngân hàng nói chung và nhân sự QLKD nói riêng phải có *Kiến thức và kỹ năng chuyên môn đặc thù theo công việc (CM1)*, cụ thể cần sự am hiểu sâu sắc về ngành tài chính ngân hàng, về sản phẩm và dịch vụ ngân hàng. Bởi khi có những kiến thức chuyên môn tốt, các nhân sự QLKD mới có thể tư vấn cho khách hàng và giúp khách hàng đưa ra những lựa chọn sản phẩm/dịch vụ phù hợp.

Năng lực định hướng mục tiêu và kết quả (CM3) có ảnh hưởng tích cực tới hiệu quả quản lý bởi nhân sự QLKD, người phụ trách bộ phận kinh doanh- bộ phận trực tiếp tạo ra doanh thu và lợi nhuận cho ngân hàng. Do đó, việc thiết lập mục tiêu và chủ động tìm kiếm cách thức và giải pháp hoàn thành mục tiêu, kết quả kinh doanh của cá nhân và bộ phận là yêu cầu năng lực không thể thiếu. Kết quả này đồng nhất với các nghiên cứu trước đó của Swenson và Herche (1994); Boles và cộng sự (2001).

Với vai trò tư vấn giải pháp và bán các sản phẩm/dịch vụ ngân hàng cho khách hàng, thì *năng lực định hướng khách hàng (CM4)* của nhân sự QLKD cũng ảnh hưởng tới hiệu quả quản lý của vị trí. Kết quả này là nhất quán với nghiên cứu của Wachner và cộng sự (2009). Đối tượng khách hàng của các NHTM thường được chia theo nhóm như KHDN, khách hàng SMEs, khách hàng thể nhân... do đó việc nhận diện được nhu cầu và kỳ vọng của từng nhóm khách hàng là rất quan trọng. Bên cạnh đó, nhân sự QLKD là người quản lý đội nhóm kinh doanh- bộ phận trực

tiếp làm việc với khách hàng, nên họ cần có năng lực đáp ứng yêu cầu khách hàng một cách chủ động và duy trì mối quan hệ khách hàng để từ đó có những hỗ trợ kịp thời cho khách hàng khi cần thiết.

4.4.3. Kiểm chứng mức độ tác động của nhóm năng lực quản trị và phát triển bản thân tới hiệu quả quản lý

- ***Kiểm định độ tin cậy của thang đo với hệ số Cronbach Alpha***

Đối với các thang đo của nhóm năng lực quản trị và phát triển bản thân, kết quả kiểm định độ tin cậy thang đo với hệ số Cronbach Alpha, các thành phần của thang đo đều có hệ số Cronbach Alpha được chấp nhận với mức độ tin cậy cao (lớn hơn mức yêu cầu 0,6) (xem bảng 4.16). Xét hệ số tương quan biến - tổng (hiệu chỉnh) của các biến quan sát đều đạt yêu cầu $> 0,3$ (Hair & cộng sự, 2010). Do đó, nghiên cứu xác định không có biến quan sát nào bị loại và thang đo phù hợp sử dụng cho phân tích EFA tiếp theo.

- ***Kiểm định giá trị của thang đo với phân tích nhân tố khám phá (EFA)***

Sau khi các thành phần của thang đo năng lực quản trị và phát triển bản thân được đánh giá sơ bộ độ tin cậy thang đo với hệ số Cronbach Alpha, tất cả các biến quan sát đều đạt yêu cầu cho phân tích nhân tố EFA. Phép trích nhân tố được sử dụng là Principle Components với phép quay không vuông góc Varimax. Kết quả phân tích EFA như sau: hệ số KMO = 0,866 ($>0,6$); giá trị kiểm định Bartlett có ý nghĩa ($\text{sig} < 0,05$). Giá trị hội tụ của các biến đo lường được kiểm định là chấp nhận được thông qua tổng phương sai trích là 77,987% ($>50\%$) nghĩa là 5 nhóm nhân tố (Tính liêm chính (BT1), Đổi mới và sáng tạo (BT2), Quản lý áp lực và căng thẳng (BT3), Quản lý thời gian (BT4), Học hỏi không ngừng (BT5)) giải thích được 77,987% biến thiên của các biến quan sát và tất cả các hệ số tải nhân tố trong từng nhóm đều $>0,5$ (xem bảng 4.16).

Bảng 4.16: Kết quả kiểm định độ tin cậy và giá trị của thang đo năng lực quản trị và phát triển bản thân

Năng lực quản trị và phát triển bản thân	Nhân tố					Hệ số Cronbach Alpha
	Đổi mới, sáng tạo (BT2)	Quản lý thời gian (BT4)	Tính liêm chính (BT1)	Quản lý áp lực và căng thẳng (BT3)	Học hỏi không ngừng (BT5)	
BT2.4	0,867					0,913
BT2.2	0,851					
BT2.1	0,850					
BT2.3	0,797					
BT4.4		0,865				0,910
BT4.3		0,835				
BT4.2		0,828				
BT4.1		0,805				
BT1.3			0,858			0,860
BT1.4			0,839			
BT1.2			0,816			
BT1.1			0,780			
BT3.3				0,890		0,885
BT3.2				0,882		
BT3.1				0,872		
BT5.2					0,878	0,868
BT5.3					0,850	
BT5.1					0,839	
Hệ số KMO:		0,866	Kiểm định Bartlett:		Sig:	0,000
Tổng phương sai trích:			77,987%			

(Nguồn: Kết quả xử lý số liệu của tác giả 2019)

Kết quả kiểm định EFA cho thấy nhóm năng lực quản trị và phát triển bản thân được cấu phần gồm 5 năng lực: đổi mới và sáng tạo (4 thang đo), quản lý thời gian (4 thang đo), tính liêm chính (4 thang đo), quản lý áp lực và căng thẳng (3 thang đo), và học hỏi không ngừng (3 thang đo). Các năng lực này đạt được giá trị hội tụ và tiếp tục được sử dụng để kiểm định trong phân tích hồi quy.

- **Kiểm định giả thuyết nghiên cứu**

Để kiểm định mối quan hệ tương quan giữa 5 biến độc lập thuộc nhóm Năng lực quản trị và phát triển bản thân với biến phụ thuộc Hiệu quả quản lý (HQ), nhóm

tác giả đã sử dụng phương pháp phân tích hồi quy. Kết quả ma trận hệ số tương quan trong phân tích hồi quy cho thấy, 5 biến độc lập đều có tương quan với nhau và tương quan với hiệu quả quản lý. Giá trị Sig. nhỏ ($<0,01$) do vậy chúng đều có ý nghĩa thống kê (xem bảng 4.17).

Bảng 4.17: Hệ số tương quan Pearson giữa nhóm năng lực quản trị và phát triển bản thân và hiệu quả quản lý

Hệ số tương quan Pearson	Hiệu quả quản lý (HQ)
BT1- Tính liêm chính	0,332**
BT2- Đổi mới, sáng tạo	0,381**
BT3- Quản lý áp lực và căng thẳng	0,325**
BT4- Quản lý thời gian	0,395**
BT5- Học hỏi không ngừng	0,462**

Ghi chú: **. Hệ số tương quan rất nhỏ ở mức 0,0001

(Nguồn: Kết quả xử lý số liệu của tác giả 2019)

Như vậy, 5 yếu tố cấu thành Năng lực quản trị và phát triển bản thân của nhân sự quản lý kinh doanh sẽ được đưa vào mô hình để giải thích cho biến Hiệu quả quản lý trong phân tích hồi quy. Báo cáo tóm tắt mô hình cho thấy 34,1% sự biến thiên của Hiệu quả quản lý được giải thích bởi 5 yếu tố cấu thành Năng lực quản trị và phát triển bản thân (R bình phương điều chỉnh=0,341) (xem bảng 4.18).

Phân tích hệ số hồi quy cho thấy mức ý nghĩa của các thành phần biến độc lập BT1, BT2, BT3, BT4 và BT5 có giá trị Sig. $<0,05$ có ý nghĩa thống kê và giá trị VIF <2 chứng tỏ không xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến.

Bảng 4.18: Kết quả phân tích hồi quy giữa nhóm năng lực quản lý và hiệu quả quản lý

Biến độc lập	Tham số lượng chuẩn hóa	Sig.	R		Thống kê cộng tuyến	
			R	R bình phương điều chỉnh	Tolerance	VIF
	Beta		0,592	0,341	Tolerance	VIF
BT2- Đổi mới, sáng tạo	0,126	0,017			0,665	1,503
BT4- Quản lý thời gian	0,145	0,007			0,650	1,539
BT1- Tính liêm chính	0,170	0,000			0,872	1,147
BT3- Quản lý áp lực và căng thẳng	0,163	0,000			0,870	1,150
BT5- Học hỏi không ngừng	0,294	0,000			0,795	1,258

Ghi chú: Biến phụ thuộc: Hiệu quả quản lý (HQ)

(Nguồn: Kết quả xử lý số liệu của tác giả, 2019)

Phương trình hồi quy chuẩn hóa có dạng như sau:

$$HQ = 0,170BT1 + 0,126BT2 + 0,163BT3 + 0,145BT4 + 0,294BT5$$

Để xác định tầm quan trọng của các biến độc lập trong mối quan hệ với biến phụ thuộc ta căn cứ vào hệ số Beta. Nếu trị số tuyệt đối của hệ số Beta nhân tố nào càng lớn thì nhân tố đó càng ảnh hưởng quan trọng tới Hiệu quả quản lý (HQ). Nhìn vào phương trình ta thấy cả 5 yếu tố cấu thành nhóm Năng lực quản trị và phát triển bản thân đều có tác động thuận chiều tới Hiệu quả quản lý. Trong đó Học hỏi không ngừng (BT5) ảnh hưởng mạnh nhất đến Hiệu quả quản lý (HQ) với hệ số Beta bằng 0,294 lớn nhất trong các Beta. Sự tác động mạnh tiếp theo của các biến thứ tự là Tính liêm chính (BT1) ($\beta = 0,170$), Quản lý áp lực và căng thẳng (BT3) ($\beta = 0,163$), Quản lý thời gian (BT4) ($\beta = 0,145$) và Đổi mới, sáng tạo (BT2) ($\beta = 0,126$). Như vậy, 5 giả thuyết nghiên cứu đều được chấp nhận.

- ***Thảo luận kết quả nghiên cứu***

Kết quả kiểm định mô hình nghiên cứu cho thấy *Năng lực học hỏi không ngừng (BT5)* có tác động mạnh nhất tới hiệu quả quản lý. Với vị trí là nhân sự QLKD trong NHTM, một ngành có tốc độ tăng trưởng nhanh và biến động không ngừng, việc cập nhật những thông tin, kiến thức và kỹ năng mới trong công việc để theo kịp với sự phát triển của ngành nghề, công việc là việc làm cần thiết. Điều này chỉ có thể thực hiện được một cách nhanh nhất và hiệu quả nhất đó là các nhà quản lý trong ngành luôn có ý thức và chủ động học hỏi các kiến thức, kỹ năng mới từ môi trường xung quanh. Họ cần chủ động tìm kiếm các cơ hội học hỏi, chủ động chuẩn bị lộ trình nghề nghiệp cho bản thân trên cơ sở chiến lược phát triển của tổ chức, là việc làm hết sức cần thiết giúp cải thiện thành quả trong công việc của bản thân và đơn vị.

Bên cạnh đó, vị trí này luôn phải làm việc với các con số và chịu áp lực lớn về kết quả hoạt động kinh doanh, bởi họ thuộc bộ phận trực tiếp tạo ra doanh thu, doanh số, và lợi nhuận của ngân hàng. Do đó, vị trí này cần có khả năng *quản lý áp lực và căng thẳng (BT3)* trong công việc. Ngoài ra, nhân sự QLKD còn phải biết cách sắp xếp thời gian hợp lý để hoàn thành công việc đúng tiến độ mà không hao tổn sức lực và mất những khoản thời gian vô ích.

Bản chất của hoạt động kinh doanh trong ngành ngân hàng được xây dựng dựa trên niềm tin và sự trung thực. Do đó tôn chỉ hàng đầu ở người làm tài chính ngân hàng đó là *tính liêm chính (BT1)*. Đây là đạo đức nghề nghiệp được coi là giá trị cốt lõi mà nhiều NHTM hiện nay đang xây dựng. Tính liêm chính thể hiện ở việc tuân thủ các nguyên tắc, chuẩn mực chung của tổ chức, tuân thủ đạo đức nghề nghiệp và sẵn sàng chịu trách nhiệm trước những hành động và sai lầm của bản thân. Kết quả nghiên cứu này nhận được sự ủng hộ từ nghiên cứu của Mullins (2013) khi cho rằng nếu nhà quản lý có tính liêm chính càng cao thì các quyết định trong kinh doanh sẽ càng hiệu quả xét về dài hạn.

Hơn thế nữa, nhân sự QLKD trong ngành ngân hàng phải là lực lượng lao động có khả năng *đổi mới và sáng tạo (BT2)* trong công việc. Sáng tạo để tạo ra những dịch vụ tài chính thông minh, sản phẩm khác biệt, vượt trội và ưu việt để đáp

nhu cầu của mỗi phân khúc khách hàng. Đặc biệt trong thời đại ngày nay, nếu không liên tục có ý tưởng sáng tạo thì hoạt động của các ngân hàng sẽ bị tụt hậu.

4.4.4. Một số nhận xét về kết quả kiểm chứng mức độ tác động của các nhóm năng lực tới hiệu quả quản lý

Kết quả kiểm chứng thực nghiệm KNL nhân sự QLKD tại các NHTM Việt Nam cho thấy, các cấu phần năng lực thuộc KNL đều có tác động thuận chiều tới hiệu quả quản lý. Điều này giúp khẳng định các năng lực này có ý nghĩa lớn tạo nên sự thành công và hiệu quả trong công tác quản lý của nhân sự QLKD.

Như vậy, với các đặc điểm của nhân sự QLKD trong ngành ngân hàng cùng với kết quả kiểm định thực chứng các năng lực có tác động tới hiệu quả quản lý, nghiên cứu đã giúp phác họa một bức tranh tương đối tổng quát về năng lực của nhân sự QLKD trong ngành ngân hàng. Nhân sự QLKD ngành ngân hàng cần nhấn mạnh tới năng lực quản lý, năng lực chuyên môn, năng lực quản trị và phát triển bản thân. Trong đó, với các năng lực có tác động mạnh nhất tới hiệu quả quản lý cụ thể như sau: Năng lực quản nhóm; Hiểu biết về doanh nghiệp, môi trường kinh doanh, ngành nghề; Học hỏi không ngừng. Đây được xem là những năng lực quan trọng nhất mà các nhân sự QLKD cần hướng tới.

Ngân hàng sẽ không thể biết được khách hàng tiềm năng của mình cần gì cũng như liệu sản phẩm và dịch vụ của ngân hàng có phù hợp với nhu cầu của họ hay không nếu thiếu vai trò cầu nối của đội ngũ nhân viên kinh doanh. Do đó, việc quản lý nhóm bằng cách thúc đẩy sự hợp tác giữa các thành viên trong nhóm, không ngừng huấn luyện và khéo léo động viên, ghi nhận những đóng góp sẽ giúp xây dựng và phát triển được đội ngũ kinh doanh hùng mạnh.

Nguồn nhân lực ngành ngân hàng hiện nay, trong đó có nhân sự QLKD, ngày càng được xã hội đòi hỏi cao hơn, chuyên nghiệp hơn về chất lượng phục vụ. Do đó, việc am hiểu về ngành nghề, môi trường kinh doanh và các sản phẩm, dịch vụ của ngân hàng sẽ giúp tạo ra các dịch vụ khách hàng hoàn hảo hơn, để có thể tư vấn cho khách hàng lựa chọn sản phẩm/dịch vụ phù hợp.

Ngân hàng là một trong những ngành có tốc độ tăng trưởng nhanh và biến động không ngừng trong thời gian vừa qua. Những thông tin, kiến thức và kỹ năng mới trong công việc của nhân sự QLKD cần theo kịp với sự phát triển của ngành

nghề, công việc. Điều này chỉ có thể thực hiện được một cách nhanh nhất và hiệu quả nhất thông qua việc nhân sự QLKD phải có ý thức và chủ động học hỏi các kiến thức, kỹ năng mới từ môi trường xung quanh. Do đó, năng lực học hỏi không ngừng là một điều kiện tiên quyết để cho nhân sự QLKD có thể phát triển bản thân và đóng góp cho thành quả trong công việc của bản thân và đơn vị.

Kết quả nghiên cứu đã giúp xác định mức độ tác động mạnh yếu khác nhau của các năng lực thuộc KNL nhân sự QLKD. Điều này sẽ giúp cho các nhà hoạch định tại ngân hàng hiểu rõ hơn yêu cầu về năng lực đối với vị trí, gợi ý cho các nhà quản lý cân nhắc các phương pháp đào tạo và phát triển năng lực phù hợp nhất để cải thiện mức độ năng lực hiện tại của nhân sự đến mức mong muốn.

Kết luận, bên cạnh việc xây dựng KNL nhân sự QLKD, luận án đã kiểm chứng mức độ tác động của mỗi năng lực thuộc KNL nhân sự quản lý QLKD với hiệu quả quản lý. Kết quả nghiên cứu cho thấy, các năng lực thuộc KNL đều có tác động tích cực tới hiệu quả quản lý của nhân sự QLKD. Kết quả này giúp góp phần củng cố cho tính phù hợp và đáng tin cậy của KNL khi được xây dựng về khoa học và từ đó là căn cứ để tìm kiếm giải pháp triển khai và ứng dụng KNL nhân sự quản lý kinh doanh thành công trong các NHTM Việt Nam trong thời gian tới.

CHƯƠNG 5: ĐỊNH HƯỚNG VÀ GIẢI PHÁP ỨNG DỤNG KHUNG NĂNG LỰC NHÂN SỰ QUẢN LÝ KINH DOANH VÀO HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI VIỆT NAM

5.1. Định hướng phát triển nhân lực và ứng dụng khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh vào hoạt động quản trị nhân lực tại các ngân hàng thương mại Việt Nam

5.1.1. Định hướng phát triển nhân sự quản lý kinh doanh trong ngành ngân hàng

Xuất phát từ việc đánh giá sâu sắc thực trạng của ngành Ngân hàng trong gần hai thập kỷ qua, cũng như nhận định cơ hội, thách thức của bối cảnh kinh tế - xã hội trong và ngoài nước 10 năm tới, Chiến lược phát triển ngành Ngân hàng Việt Nam đến năm 2025, định hướng đến năm 2030 đã được Chính phủ xác định tại Quyết định số 986/QĐ-TTg ban hành ngày 8/8/2018. Chiến lược đã nêu rõ hệ thống tiền tệ, ngân hàng và hoạt động của các tổ chức tín dụng (TCTD) là huyết mạch của nền kinh tế, tiếp tục giữ vai trò trọng yếu trong tổng thể hệ thống tài chính Việt Nam; các TCTD hay NHTM được đối xử bình đẳng, cạnh tranh theo pháp luật, hoạt động tự chủ, tự chịu trách nhiệm. Hệ thống các NHTM được xác định là thành phần chủ đạo trong hệ thống tài chính; tăng trưởng rất nhanh về quy mô; sản phẩm ở giai đoạn sơ khai hàm lượng công nghệ chưa cao; năng lực cạnh tranh và chất lượng tài sản chưa cao;... các yếu tố này đang đặt ra các yêu cầu về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của cả hệ thống NHTM, đảm bảo cho việc thực hiện thắng lợi các mục tiêu chiến lược phát triển ngành Ngân hàng đến 2025 và định hướng đến 2030 mà Chính phủ đã đề ra.

Các yếu tố ảnh hưởng tới định hướng phát triển nguồn nhân lực trong ngành ngân hàng được xác định như sau:

- **Tăng trưởng và yêu cầu về nguồn nhân lực**

Thực tế cho thấy, khu vực các TCTD Việt Nam đã phát triển khá nhanh hay tăng trưởng nóng trong giai đoạn từ năm 2000 và đặc biệt từ 2006 - 2010. Kết quả điều tra mới nhất của Vụ Dự báo thống kê (NHNN) cho thấy, trong năm 2018,

ngành ngân hàng đạt được kết quả tích cực. Mặc dù tốc độ tăng trưởng tín dụng chậm hơn so với năm trước nhưng theo kết quả điều tra, có đến 86% TCTD đánh giá tình hình kinh doanh cải thiện hơn, nhu cầu của khách hàng về sử dụng sản phẩm dịch vụ gia tăng, rủi ro hệ thống khách hàng tổng thể có xu hướng ổn định, thanh khoản và mặt bằng lãi suất ổn định, tỷ lệ nợ xấu/dư nợ tín dụng ở mức thấp... Dự báo về tốc độ tăng trưởng tín dụng năm 2019, các TCTD kỳ vọng dư nợ tín dụng của toàn hệ thống ngân hàng tăng trưởng bình quân 15,27% tính đến cuối năm 2019, trong đó tín dụng Việt Nam đồng luôn được kỳ vọng tăng trưởng nhanh hơn so với tín dụng ngoại tệ (VCBS, 2019). Với tốc độ tăng trưởng tín dụng có nhiều dấu hiệu khả quan trong thời gian tới, thì nhu cầu lao động trong ngành ngân hàng tiếp tục sôi động với 70,93% TCTD cho biết đã tăng thêm lao động trong năm 2018 so với năm 2017; 20,93% TCTD giữ nguyên số lao động và 8,14% TCTD đã cắt giảm lực lượng lao động, cao hơn tỷ lệ 3,2% dự kiến. Dự kiến đến cuối năm 2019 so với cuối năm 2018, 76,74% TCTD dự kiến sẽ tăng lao động; 18,61% TCTD dự kiến giữ nguyên lao động và có 4,65% TCTD dự kiến cắt giảm lực lượng lao động trong năm 2019 (VCBS, 2019). Do đó, yêu cầu về chất lượng và số lượng nguồn nhân lực trong ngành ngân hàng cũng sẽ ngày một cao. Các năng lực hoạt động quản trị, điều hành, kiểm toán, kiểm soát nội bộ tại một số ngân hàng sẽ phải theo kịp so với mức độ tăng trưởng của vốn, dư nợ tín dụng, hay số lượng các chi nhánh gia tăng. Chất lượng đội ngũ cán bộ ngân hàng phải gắn với năng lực tổng hợp (kiến thức, kỹ năng, thái độ và đạo đức nghề nghiệp) của đội ngũ cán bộ ở các cấp, đáp ứng với các tiêu chuẩn nghề nghiệp cấp quốc gia và quốc tế.

- **Sản phẩm dịch vụ ngân hàng của ngân hàng thương mại và yêu cầu nhân lực**

Theo định hướng phát triển trong thời gian tới, các TCTD trong nước đóng vai trò chủ lực; hoạt động minh bạch, cạnh tranh, an toàn, hiệu quả bền vững; cấu trúc đa dạng về sở hữu, quy mô, loại hình; dựa trên nền tảng công nghệ, quản trị ngân hàng tiên tiến, phù hợp với chuẩn mực hoạt động theo thông lệ quốc tế. Theo đó, phấn đấu đến năm 2025, hệ thống các TCTD đạt trình độ phát triển của nhóm bốn nước dẫn đầu khu vực ASEAN; năng động, sáng tạo để thích ứng với quá trình tự do hóa và toàn cầu hóa; đáp ứng nhu cầu về dịch vụ tài chính, ngân hàng ngày

càng gia tăng của nền kinh tế. Năm 2030, bảo đảm mọi người dân và DN có cơ hội tiếp cận đầy đủ, thuận tiện các dịch vụ tài chính, ngân hàng có chất lượng, thực hiện tài chính toàn diện, đóng góp tích cực cho phát triển bền vững. Do đó, trong điều kiện cạnh tranh, hay hội nhập quốc tế sâu rộng hơn thì vấn đề đa dạng hóa sản phẩm và sản phẩm mới, nhất là sản phẩm phi tín dụng đang là đòi hỏi về trình độ quản lý, vận hành đối với các NHTM và điều đó là đòi hỏi với nguồn nhân lực chất lượng cao có năng lực phù hợp.

- **Công nghệ và nguồn nhân lực**

Cuộc CMCN 4.0 đang có tác động sâu rộng đến mọi ngành nghề và ngân hàng cũng không nằm ngoài vòng ảnh hưởng của cuộc cách mạng này. Trong tương lai, hệ quả rõ ràng nhất bởi tác động của CMCN 4.0 đến lĩnh vực ngân hàng chính là các hệ thống ngân hàng truyền thống sẽ dần bị thay thế bởi các ngân hàng công nghệ hiện đại. Những tiến bộ về kỹ thuật công nghệ đang làm thay đổi cấu trúc, phương thức hoạt động và cung cấp nhiều dịch vụ hiện đại của hệ thống ngân hàng, hình thành những sản phẩm dịch vụ tài chính mới như M-POS, Internet banking, Mobile Banking, công nghệ thẻ chip, ví điện tử...; tạo thuận lợi cho người dân trong việc sử dụng dịch vụ ngân hàng hiện đại và tiết kiệm được chi phí giao dịch. Do đó, vấn đề nguồn nhân lực được xem là khâu đột phá, phát triển nguồn nhân lực trở thành nền tảng phát triển bền vững và tăng lợi thế cạnh tranh cho các ngân hàng.

Theo báo cáo của Tổ chức Lao động Quốc tế (ILO), nhu cầu đào tạo mới nhân lực ngành Tài chính ngân hàng giai đoạn 2016 - 2020 của Việt Nam là trên 1,6 triệu người và đến năm 2020, tổng số nhân lực làm việc trong ngành Ngân hàng khoảng 300.000 người. Những thách thức lớn và hiện hữu của ngành Ngân hàng trước CMCN 4.0, là khan hiếm nguồn nhân lực chất lượng cao - yếu tố quyết định đến sự thành công trong hội nhập. Bởi Việt Nam tuy đang ở trong thời kỳ cơ cấu "dân số vàng" - thời kỳ mà dân số trong độ tuổi lao động cao nhất (năm 2016, lực lượng lao động của cả nước đạt khoảng 54,4 triệu người, chiếm khoảng 58,9% tổng dân số), nhưng nguồn nhân lực của nước ta, nhất là nguồn nhân lực chất lượng cao thiếu hụt về số lượng, hạn chế về chất lượng và bất cập về cơ cấu (Nguyễn Thị Hiền & Đỗ Thị Bích Hồng, 2017).

Để tận dụng các cơ hội và vượt qua những thách thức từ CMCN 4.0, các ngân hàng đã và đang xây dựng chiến lược, thực hiện quá trình chuyển đổi số hướng tới ngân hàng số dựa trên ứng dụng công nghệ số, công nghệ và mô hình sáng tạo của thời đại 4.0. Mục tiêu cuối cùng của quá trình này nhằm giúp các ngân hàng có thể kinh doanh, quản trị, điều hành ngân hàng, cung ứng sản phẩm - dịch vụ trên nền tảng số, tăng doanh thu, giảm chi phí, nâng cao hiệu quả vận hành, cung cấp trải nghiệm khách hàng vượt trội và tăng sự gắn kết khách hàng.

Trong bối cảnh đó, chất lượng nguồn nhân lực được xem là vấn đề cốt lõi quyết định sự thành công và phát triển bền vững trước những thay đổi của CMCN 4.0 và quá trình hội nhập của ngành Ngân hàng hiện nay. Chất lượng nguồn nhân lực không chỉ yêu cầu về trình độ nghiệp vụ ngân hàng, mà đi liền với đó là kỹ năng về vận hành công nghệ số, tính tuân thủ về quy trình vận hành cung ứng sản phẩm dịch vụ ngân hàng trong môi trường CNTT...

5.1.2. Định hướng ứng dụng khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh vào hoạt động quản trị nhân lực tại các ngân hàng thương mại Việt Nam

Ứng dụng KNL nhân sự QLKD vào hoạt động quản trị nhân lực tại các NHTM Việt Nam theo các hướng sau.

- Khi xây dựng KNL nhân sự QLKD phải được xác định là xây dựng cho vị trí công việc/ngành cụ thể của tổ chức. Về lý thuyết, vị trí công việc bao gồm một nhóm các nhiệm vụ phải thực hiện để tổ chức đạt được mục tiêu của mình. Một vị trí là tập hợp các nhiệm vụ và trách nhiệm do một người thực hiện. Mỗi cá nhân trong tổ chức có một vị trí công việc nhất định, KNL phải được xây dựng chuẩn mực dành cho mỗi vị trí đó. Khi xây dựng KNL nhân sự QLKD, tổ chức sẽ phải xác định được yêu cầu về loại năng lực và cấp độ ở từng năng lực của vị trí hiện tại hoặc vị trí cần phát triển. Khi xây dựng KNL nhân sự QLKD đòi hỏi tổ chức phải chuẩn hóa cơ cấu tổ chức, hệ thống chức danh và chức năng, nhiệm vụ ở mỗi chức danh. Các năng lực thường sẽ gắn với việc thực hiện những nhiệm vụ hoặc hoạt động nhất định. Vì vậy, khi hệ thống chức danh và chức năng, nhiệm vụ chưa rõ ràng thì sẽ không thể xây dựng được KNL chuẩn mực cho từng vị trí công việc. Như thế sẽ làm cho người thực hiện công việc trở nên rất khó khăn để tiến hành các hoạt động công việc vượt trội.

- Khung năng lực nhân sự QLKD phải được rõ ràng, minh bạch, dễ hiểu, dễ quan sát và đo lường được. Cấu trúc của KNL bao gồm các chỉ số hay tiêu chuẩn kết quả công việc có thể đo lường và quan sát được. Bản mô tả công việc phải chính xác và thích hợp, trình bày cô đọng để những gì người nhân viên có thể thực hiện công việc một cách tốt nhất. Tính minh bạch là một yếu tố cần thiết để tạo sự liên kết chặt chẽ, một quy trình hoạt động rõ ràng sẽ tăng tính hiệu quả khi kết nối hoạt động giữa các nhóm và cá nhân với nhau. Khung năng lực nhân sự QLKD được sử dụng phải có các chỉ số dùng để đo lường và mô tả được công việc. Chỉ số này cũng dùng để so sánh kết quả mong đợi với kết quả thực tế đạt được trong từng giai đoạn. Chỉ số này được thể hiện bằng định lượng hoặc định tính, mô tả mức độ công việc được tiến hành mà người thực hiện có thể làm chủ được các tiêu chí của các cấp độ năng lực.

- Khung năng lực nhân sự QLKD được ứng dụng phải gắn kết với chiến lược phát triển tổ chức. Trong quá trình hình thành và phát triển, mỗi một tổ chức đều có chiến lược riêng. Mọi hoạt động của cá nhân đều nhằm vào mục tiêu từng bước thực hiện chiến lược đó. Từ chiến lược phát triển của tổ chức mà xây dựng KNL nhân sự QLKD với hệ thống tiêu chí đo lường cho từng vị trí công việc. Nhân sự QLKD đảm nhận ở mỗi vị trí công việc sẽ vận dụng để xây dựng kế hoạch, quy trình tương ứng và từng bước thực thi các hoạt động để phù hợp với chiến lược phát triển đó. Sự phù hợp giữa KNL cá nhân với chiến lược phát triển của tổ chức sẽ tạo nên sức mạnh đảm bảo khả năng ứng biến nhanh chóng và thích hợp của ngân hàng trước những biến động thất thường của nền kinh tế hiện nay, cũng như trước những thay đổi của chính sách quốc gia và quốc tế.

- Khung năng lực nhân sự QLKD phải phù hợp với bối cảnh của tổ chức. Khung năng lực nhân sự QLKD được xây dựng phải tùy theo trình độ phát triển của tổ chức, doanh nghiệp. Các tiêu chí sử dụng xây dựng KNL phải phù hợp với bối cảnh từng giai đoạn. Nếu đặt ra tiêu chí quá cao cá nhân có thể chưa thể đáp ứng kịp, nhưng nếu đặt ra tiêu chí thấp quá sẽ không phát huy được vai trò dẫn dắt của cá nhân, dẫn đến kìm hãm sự phát triển của tổ chức. Trên thực tế, không có một KNL nhân sự QLKD nào được áp dụng chung cho mọi vị trí công việc, cho mọi tổ chức, doanh nghiệp.

- Khung năng lực nhân sự QLKD phải hướng đến phát triển năng lực cá nhân. Mỗi cá nhân đều có một năng lực nhất định. Năng lực đó được thể hiện bằng kiến thức, kỹ năng, thái độ và hành vi mà người đó tích lũy được trong quá trình học tập và làm việc. Thông qua các hoạt động của cá nhân trong tổ chức mà năng lực được thể hiện. Năng lực còn được thể hiện bằng tính ổn định, sự đáp ứng yêu cầu trước công việc và là yếu tố giúp cho mỗi cá nhân làm việc hiệu quả hơn khi năng lực cá nhân phù hợp với công việc họ đảm nhận. Khi ứng dụng KNL nhân sự QLKD vào quản trị nhân lực, tổ chức phải tạo điều kiện cho nhân sự phát huy tối đa năng lực của mình, gắn hoạt động của họ vào nâng cao hiệu suất công việc họ đảm nhận, đem lại nhiều lợi ích cho tổ chức.

- Khi ứng dụng khung năng lực nhân sự QLKD phải tập trung vào thực hiện năng lực cốt lõi. Năng lực cốt lõi thể hiện phẩm chất khác biệt, kỹ năng sáng tạo trong lĩnh vực chính, trực tiếp mang lại hiệu quả kinh doanh cho tổ chức. Năng lực cốt lõi được hình thành theo thời gian thông qua quá trình tích lũy một cách hệ thống và có tổ chức. Trong quản trị nhân lực tại các NHTM, KNL nhân sự QLKD phải tập trung thực hiện năng lực cốt lõi cũng là thực hiện các hoạt động chủ yếu của tổ chức. Sự thành công của tổ chức để thực hiện chiến lược của mình phải dựa trên những năng lực cốt lõi, vượt qua những thử thách, khó khăn trong môi trường cạnh tranh khốc liệt, tận dụng được cơ hội để phát triển.

- Ứng dụng khung năng lực nhân sự QLKD hướng đến gắn kết chặt chẽ với tiến bộ của cuộc cách mạng công nghệ lần thứ tư (4.0). Những tiến bộ từ cuộc cách mạng công nghệ số trước kỷ nguyên CMCN 4.0 sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho các ngân hàng Việt Nam có cơ hội thu hút vốn đầu tư, tận dụng lợi thế đi sau để tiếp nhận sự hỗ trợ, tư vấn kỹ thuật, đào tạo bồi dưỡng kiến thức mới từ các ngân hàng, các đối tác nước ngoài. Cuộc cách mạng khoa học công nghệ 4.0 cũng đặt ra cho nhân sự QLKD ngành ngân hàng phải có đủ trình độ vận hành, làm chủ công nghệ mới, bắt kịp sự phát triển của khoa học công nghệ, đáp ứng yêu cầu phát triển của hệ thống ngân hàng Việt Nam và hội nhập kinh tế quốc tế. Đặc biệt, đội ngũ nhân sự QLKD phải là những chuyên gia đầu ngành có đủ trình độ vận hành, làm chủ công nghệ mới ngang tầm khu vực và quốc tế. Ứng dụng KNL nhân sự QLKD vào các hoạt động quản trị nhân lực tại các NHTM phải gắn kết với hướng kinh doanh

hiện đại, tiếp thu mô hình ngân hàng số thông minh và phát triển sản phẩm mới có hàm lượng công nghệ cao.

5.2. Giải pháp xây dựng và triển khai khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh

Dựa trên kết quả đánh giá thực trạng KNL nhân sự QLKD, nghiên cứu đã chỉ ra những khó khăn của nhóm các NHTM chưa áp dụng KNL, cũng như những thách thức mà nhóm NHTM đã áp dụng KNL đang phải đối mặt.

Với những khó khăn mà các NHTM chưa áp dụng KNL gặp phải như không có sự nhất quán trong chuẩn mực năng lực của nhân sự QLKD, thiếu công cụ đo lường và đánh giá về năng lực dẫn tới không có chương trình đào tạo phù hợp với yêu cầu thực tế, chưa có cách thức tuyển dụng hiệu quả tìm người phù hợp với năng lực yêu cầu. Nghiên cứu đề xuất việc xây dựng và triển khai KNL nhân sự cho vị trí này với những lợi ích đã được ghi nhận đối với nhân viên và tổ chức trong các NHTM đã áp dụng KNL vào hoạt động quản trị nhân lực.

Đối với những thách thức mà nhóm các NHTM đã áp dụng KNL đang gặp phải, nghiên cứu đưa ra những điều kiện để triển khai thành công KNL, giải pháp cũng như lộ trình thực hiện KNL giúp các NHTM ứng dụng thành công công cụ này trong thực tiễn.

5.2.1. Điều kiện để xây dựng và triển khai khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh

- *Sự kết nối với mục tiêu chung*: đảm bảo năng lực được xây dựng có sự liên kết với chiến lược của tổ chức, cụ thể kết nối với mục tiêu và giá trị của tổ chức.

- *Cam kết từ lãnh đạo*: trong việc thực thi chính sách dựa trên năng lực giúp việc triển khai KNL được thành công. Như Armstrong (2006) nhấn mạnh, để một tổ chức thành công trong quản lý dựa trên năng lực, lãnh đạo DN phải đưa ra một cam kết mang tính quyết định để phát triển một KNL phù hợp với bối cảnh của tổ chức.

- *Tập trung vào các năng lực cốt lõi*: khi xác định danh mục năng lực cần xác định rõ đâu là năng lực quan trọng của vị trí đó và năng lực đó có quan trọng và có kết nối với mục tiêu và giá trị của tổ chức hướng tới không.

- *Sự tham gia của các bên*: tạo điều kiện để những người sẽ bị ảnh hưởng của việc áp dụng KNL này được tham gia vào quá trình xây dựng và triển khai. Sự tham

gia của các bên liên quan sẽ giúp cải thiện chất lượng dữ liệu thu thập được trong quá trình xây dựng, cũng như dễ dàng hơn để nhận được sự chấp nhận, hiểu và sử dụng sau này của đối tượng được áp dụng.

- *Sự sẵn sàng về nguồn lực*: các ngân hàng cần chuẩn bị sẵn sàng về nhân lực tham gia xây dựng và triển khai KNL, hệ thống cơ sở vật chất (hệ thống thu thập cơ sở dữ liệu, xử lý cơ sở dữ liệu), cung cấp đầy đủ nguồn lực tài chính và lộ trình thời gian để thực hiện.

5.2.2. Lộ trình thực hiện xây dựng khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh

Để thực hiện KNL nhân sự QLKD, nghiên cứu đưa ra giải pháp để xây dựng KNL với các nội dung sau: Mục tiêu áp dụng, chuẩn hóa chức danh, kết cấu của năng lực, độ dài của KNL, cấu trúc của KNL, kiểm định KNL.

(1) Mục tiêu áp dụng KNL

Điều đầu tiên, DN cần quyết định là liệu KNL sẽ thiết kế dành cho toàn bộ tổ chức (đa ngành), hay một nhóm chức danh, hay một ngành nghề/một công việc đơn lẻ. Việc định hướng mục tiêu áp dụng này có ảnh hưởng đến phương pháp luận, nguồn lực, thời gian để thực hiện và các quyết định khác (Lucia & Lepsinger 1999). Một số tác giả đã đề xuất rằng cách tiếp cận năng lực cốt lõi, tạo ra một mô hình cho tất cả các công việc cùng một lúc, là không thể (Dubois & Rothwell, 2000) hoặc không thể dùng để thay thế cho KNL vị trí cá nhân (Cooper, 2000). Dubois & Rothwell (2000) tiếp tục đề xuất rằng công việc xác định năng lực nên bắt đầu bằng các công việc riêng lẻ mà có khả năng ảnh hưởng ngay lập tức tới hiệu quả hoạt động của tổ chức, chứ không nên đưa ra một KNL chung cho toàn bộ tổ chức. Do vậy, KNL nhân sự QLKD nên được xác định là xây dựng cho vị trí công việc/ngành cụ thể trong DN (Single-job approach) bởi đây là vị trí chủ chốt và có tầm ảnh hưởng lớn tới hiệu quả hoạt động của ngân hàng.

(2) Chuẩn hóa chức danh

Quá trình xây dựng KNL đòi hỏi tổ chức phải chuẩn hóa cơ cấu tổ chức, hệ thống chức danh và chức năng, nhiệm vụ của mỗi chức danh. Lý do là các năng lực thường sẽ gắn với việc thực hiện những nhiệm vụ hoặc hoạt động nhất định, vì vậy khi hệ thống chức danh và chức năng, nhiệm vụ chưa rõ ràng thì sẽ không thể xác định được năng lực nào là cần thiết và giúp người thực hiện công việc trở nên vượt trội.

(3) Kết cấu của năng lực

Một vấn đề cần được quan tâm đúng mức đó là kết cấu của năng lực được mô tả trong KNL gồm những thành phần nào? Liệu có thể có một mô hình năng lực phù hợp với tất cả mọi người không bao gồm kiến thức, kỹ năng, và cả đặc điểm tính cách của vị trí đó yêu cầu, giá trị hay phong cách. Rất nhiều người hiểu lầm rằng xác định năng lực là xác định tất cả các kiến thức, kỹ năng để thực hiện tất cả nhiệm vụ mà công việc đó yêu cầu. Điều này là không thể, vì như vậy tổ chức không thể quản lý và đánh giá được. Do vậy, kết cấu của năng lực nên là những năng lực cốt lõi được mô tả bởi hành vi rõ ràng, có thể quan sát được, minh họa bằng các ví dụ, có thể được đo lường khác nhau dựa trên vai trò hoặc công việc. Kết cấu năng lực được sử dụng phổ biến hiện nay là theo mô hình ASK (kiến thức, kỹ năng, thái độ).

(4) Độ dài của KNL

Các nghiên cứu đã chỉ ra một KNL quá dài sẽ khiến cho công cụ đó sẽ thất bại trong quá trình triển khai. Lý do là bởi các tổ chức sẽ mất quá nhiều thời gian cho quy trình xây dựng, đo lường và đánh giá năng lực, dẫn tới tốn kém về thời gian và chi phí, không đạt hiệu quả quản lý. Parry (1998) đã đưa ra khuyến nghị rằng nên giữ số lượng năng lực trong KNL ở mức từ 12 đến 14 năng lực. Một số nghiên cứu khác gợi ý là 10 năng lực hoặc ít hơn. McLagan (1980) và Schoonover (2002) đề nghị áp dụng quy tắc 80-20: cung cấp 20 phần trăm các hành vi thúc đẩy 80 phần trăm hiệu suất làm việc của nhân viên. Một KNL đơn giản với các năng lực cần thiết để đạt được kết quả vượt trội.

(5) Cấu trúc của KNL

Cấu trúc KNL theo thông lệ cần được trình bày bao gồm tên năng lực, định nghĩa năng lực và mô tả hành vi biểu hiện của năng lực. Mỗi năng lực cụ thể sẽ bao gồm một số cấp độ, mỗi cấp độ sẽ được mô tả cụ thể dưới dạng một tập hợp các hành vi, cấp độ sau bao gồm các năng lực của cấp độ trước đó. Tức là, các hành vi của cấp độ trước đó là tiền đề đối với các hành vi cao hơn. Số lượng các cấp độ của mỗi năng lực phụ thuộc vào mức độ phức tạp của các hành vi được mô tả. Thông thường mỗi năng lực có thể có từ 3 đến 7 cấp độ. Số lượng cấp độ hành vi phổ biến

nhất được sử dụng hiện nay là 5 cấp độ. Mỗi năng lực sẽ được trình bày các cấp độ biểu hiện (từ cấp độ 1 đến 5 cấp độ), và sau đó xác định cấp độ chuẩn mà năng lực của vị trí đó cần đạt được ở mức nào.

(6) Kiểm định KNL

Quá trình kiểm định KNL liên quan đến mức độ tin cậy và tính hợp lý của KNL sẽ được sử dụng trong tổ chức. Do đó, để đảm bảo tính phù hợp trong quá trình sử dụng, quá trình kiểm định KNL nên được thực hiện theo các bước sau:

- Kiểm tra mức độ chính xác và phù hợp của KNL đối với vị trí được xây dựng trên diện rộng. Phương pháp thu thập dữ liệu để kiểm chứng nên sử dụng là khảo sát và phỏng vấn nhóm có định hướng.

- Phân tích dữ liệu định tính và định lượng và điều chỉnh mô hình. Quá trình phân tích dữ liệu nên làm rõ mối quan hệ giữa các năng lực xây dựng với thành tích công việc, hiệu quả hoạt động của bộ phận/tổ chức.

- Phác thảo KNL với đầy đủ các cấu phần hoàn chỉnh

5.2.3. Lộ trình triển khai khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh

Để vượt qua những thách thức trong quá trình triển khai KNL các giải pháp được đưa ra như sau:

➤ *Thông tin đầy đủ kế hoạch triển khai KNL*

Khi mục đích của việc ứng dụng KNL chưa được làm rõ, sẽ khiến nhân viên không hiểu công cụ này triển khai nhằm mục đích gì, liệu có đem lại lợi ích gì và ảnh hưởng như thế nào tới công việc của họ không. Do vậy, các ngân hàng cần tổ chức các buổi giới thiệu chính thức về công cụ này tới toàn bộ những cá nhân hoặc nhóm có liên quan về lý do triển khai công cụ quản lý mới và trả lời bất kỳ câu hỏi còn băn khoăn nào. Các ngân hàng có thể lưu hành một bản ghi nhớ (sổ tay nghề nghiệp) bao gồm tầm quan trọng của công cụ, chi tiết các bước sẽ tiến hành gửi tới các thành viên. Tổ chức các buổi họp để xem xét các vấn đề nào trong tổ chức sẽ được giải quyết bằng công cụ KNL.

➤ *Xây dựng tính kết nối giữa kết quả ứng dụng KNL với hệ thống quản trị nhân lực*

KNL có thể được ứng dụng vào nhiều hoạt động của hệ thống quản trị nhân lực, tuy nhiên để gia tăng tính khả thi trong giai đoạn đầu thực hiện, các ngân hàng nên đưa ra những mục tiêu ưu tiên trong quá trình ứng dụng. Bởi việc đưa ra quá nhiều mục tiêu ứng dụng KNL sẽ dẫn tới quá tải trong công tác quản lý của hệ thống nguồn nhân lực, dễ dẫn tới không thể ứng dụng được hoặc nếu có ứng dụng thì không đi vào thực chất và tốn kém chi phí. Hai ứng dụng phổ biến nhất của KNL trong quản trị nhân lực đó là đánh giá thành tích và đào tạo- phát triển nhân viên. Các ngân hàng có thể xem xét để ưu tiên cho hai mục tiêu này trước. Sau đó giải thích KNL sẽ đóng vai trò gì giúp cho hệ thống quản trị nhân lực hiện tại dễ dàng hơn. Bên cạnh đó, các ngân hàng cũng có thể chỉ ra những yếu điểm hiện tại của hệ thống và chỉ ra cách KNL mới sẽ làm cho hệ thống hiệu quả hơn.

➤ *Yêu cầu các bên liên quan tham gia vào quá trình lập kế hoạch, xây dựng và triển khai KNL*

Thực tiễn cho thấy, hầu hết các kế hoạch mới triển khai dễ dàng bị thất bại ngay từ đầu là do sự phản đối và không hợp tác của các bên liên quan. Điều này phần lớn là do các bên liên quan đã không được tham gia vào kế hoạch ngay từ đầu để cùng xây dựng và chịu trách nhiệm cho sự thành công của kế hoạch. Do vậy, kế hoạch hành động cho việc triển khai KNL cần có sự tham gia của các cá nhân/nhóm liên quan để họ dành thời gian xây dựng kế hoạch và đưa ra ý tưởng về cách triển khai hoặc điều chỉnh để tránh các vấn đề bất khả kháng xảy ra.

➤ *Xây dựng chính sách thưởng gắn với kết quả đánh giá dựa trên KNL*

Khi triển khai KNL, một vấn đề nhiều tổ chức gặp phải là kết quả đánh giá dựa trên KNL được ứng dụng vào một số hoạt động của quản trị nguồn nhân lực (ví dụ: đánh giá thành tích, xác định nhu cầu đào tạo, ...) nhưng lại không gắn với hệ thống thưởng tương xứng, dẫn tới việc các cá nhân/nhóm thiếu động lực để thực hiện nghiêm túc ứng dụng công cụ này. Nhiều cá nhân/nhóm phản nản rằng để đánh giá dựa trên KNL thì khá tốn kém thời gian và tương đối phức tạp, và mỗi cá nhân thì phải nỗ lực mới có thể đạt được chuẩn năng lực; nhưng kết quả đó không gắn với chính sách sách đãi ngộ nào. Do vậy, các tổ chức khi áp dụng cần cân nhắc kết

cấu tưởng thưởng dựa trên năng lực trong cấu trúc lương, thưởng hay điều kiện thăng tiến đối với các vị trí áp dụng KNL. Điều này sẽ giúp cho quá trình triển khai KNL diễn ra thuận lợi, và đạt được hiệu quả.

➤ *Hỗ trợ các nguồn lực cần thiết để triển khai KNL*

Các nguồn lực để triển khai KNL cần xem xét tới gồm: nhân lực, vật lực và thời gian. Mỗi ngân hàng cần có một tổ chuyên trách quá trình xây dựng và triển khai KNL nhất quán gồm các chuyên viên nhân sự, chuyên gia về KNL và các vị trí chủ chốt tại các bộ phận có các vị trí được xây dựng KNL. Các nhân lực này cần được hỗ trợ về vật lực như hệ thống cơ sở vật chất gồm hệ thống thu thập và xử lý và lưu trữ cơ sở dữ liệu về năng lực của nhiều vị trí, bộ phận. Do vậy, các ngân hàng cần đầu tư để có thể thống quản lý nhân lực đồng bộ tích hợp với hệ thống cơ sở dữ liệu năng lực của KNL. Bên cạnh đó, quá trình xây dựng và triển khai KNL cũng cần có nguồn lực tài chính vững chắc để có thể xây dựng bộ tiêu chí năng lực, và vận hành hệ thống khi triển khai. Ngoài ra, các ngân hàng cũng cần có chính sách ưu tiên về thời gian cho tổ phụ trách xây dựng và triển khai KNL để họ có thời gian tập trung vận hành hệ thống mới, và các cá nhân liên quan ở các bộ phận khác hỗ trợ cho hệ thống này cũng được tạo điều kiện về thời gian để cũng vận hành hệ thống.

5.3. Giải pháp ứng dụng khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh trong hoạt động quản trị nhân lực tại các ngân hàng thương mại Việt Nam

5.3.1. Giải pháp ứng dụng khung năng lực trong tuyển dụng nhân sự quản lý kinh doanh

Tìm kiếm các cá nhân quản lý kinh doanh xuất sắc phù hợp với yêu cầu công việc, mục tiêu và văn hóa của ngân hàng trong một thị trường nhân lực rộng lớn là một việc không hề dễ dàng đối với 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 ngân hàng hiệu quả hơn. 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 KNL là một sự lựa chọn dành cho các nhà quản lý ngân hàng đối với nhân sự QLKD.

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 KNL và được xác định 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 KNL thành công, các tổ chức cần hiểu rõ những 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.

5.3.1.1. Điều kiện ứng dụng khung năng lực trong tuyển dụng nhân sự quản lý kinh doanh

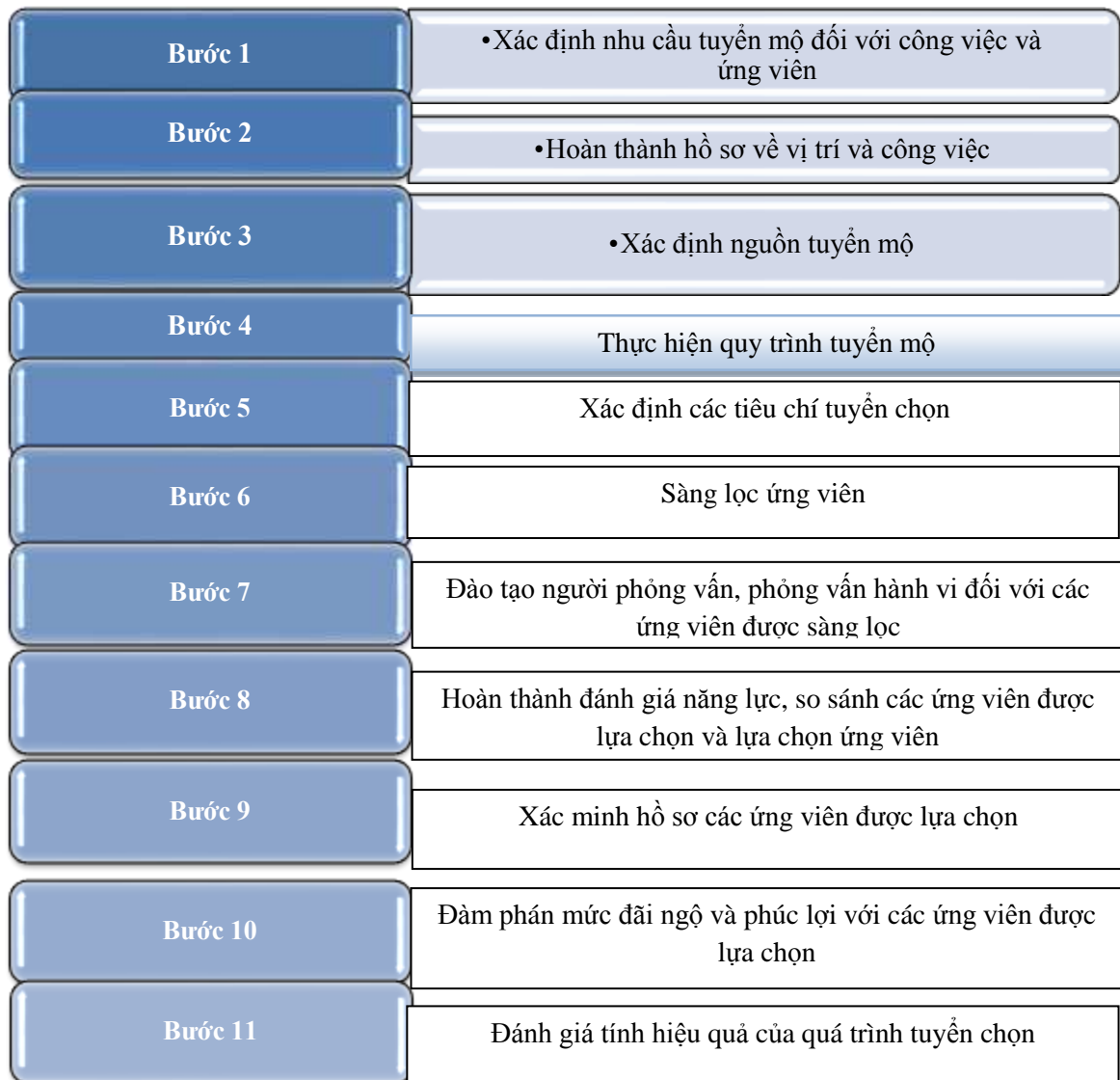
Điều kiện chung để có thể ứng dụng KNL trong tuyển dụng nhân sự tại các NHTM Việt Nam.

- Vị trí tuyển dụng phải mang tầm quan trọng đối với tổ chức, có yêu cầu về năng lực mới, phức tạp và cần các ứng viên sở hữu những nhóm năng lực cốt yếu để hoàn thành nhiệm vụ và trách nhiệm công việc được giao. Dựa trên những đánh giá về vai trò và đặc điểm nhân sự quản lý kinh doanh tại các NHTM Việt Nam cho thấy, vị trí nhân sự quản lý kinh doanh là một trong vị trí chủ chốt, nhân sự quản lý cấp trung trong ngân hàng và đóng góp quan trọng vào sự thành công chung của bộ phận và tổ chức. Do vậy, việc ứng dụng KNL trong tuyển dụng vị trí này là hợp lý.

- Nhà quản trị phải cam kết đầu tư vào các nguồn lực cần thiết để ứng dụng công cụ tuyển dụng dựa trên năng lực.

5.3.1.2. Lộ trình thực hiện tuyển dụng nhân sự quản lý kinh doanh dựa trên khung 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 5.1 bên dưới.



Hình 5.1: Mô hình tuyển dụng dựa trên khung năng lực

(Nguồn: Đề xuất của tác giả, 2019)

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 sự QLKD dựa trên khung 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 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. 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).

- **Quá trình tuyển chọn ứng viên thông qua phỏng vấn dựa trên năng lực**

Một trong những bước quan trọng nhất của quá trình tuyển chọn nhân sự quản lý kinh doanh đó là quá trình phỏng vấn. Để quá trình phỏng vấn dựa trên năng lực đạt hiệu quả cao, nhân sự tuyển dụng của các ngân hàng cần thực hiện xác định danh mục năng lực cốt yếu cần thiết cho nhân sự QLKD dựa trên KNL đã được xác định và chuẩn bị câu hỏi phỏng vấn.

Các năng lực nên được định nghĩa rõ ràng và được phân cấp. Ví dụ, các năng lực được xác định là quan trọng nhất trong KNL nhân sự quản lý kinh doanh tác động tới hiệu quả quản lý tại các NHTM Việt Nam theo kết quả nghiên cứu của luận án bao gồm: Quản lý nhóm; Hiểu biết doanh nghiệp, môi trường kinh doanh, ngành nghề; Học hỏi không ngừng; các năng lực này được phân thành 5 cấp độ như bảng 5.1 dưới đây:

Bảng 5.1: Mẫu đánh giá các năng lực cần thiết đối với các ứng viên nhân sự quản lý kinh doanh

	Cấp độ chuẩn	Định nghĩa về 5 cấp độ
Năng lực của cá nhân sử dụng đánh giá 5 cấp độ	Cấp độ 1: Sơ cấp	Vận dụng được năng lực trong một số trường hợp đơn giản.
	Cấp độ 2: Trung cấp (cơ bản)	Vận dụng được năng lực trong những trường hợp có đôi chút khó khăn nhất định, nhưng chủ yếu vẫn là những trường hợp thường gặp.
	Cấp độ 3: Vững chắc	Vận dụng được năng lực trong phần lớn các trường hợp thường gặp mà không cần hướng dẫn.
	Cấp độ 4: Cao cấp (sâu rộng)	Vận dụng được năng lực trong các trường hợp mới hay có sự thay đổi và ngoài ra, có thể hướng dẫn người khác thực thi công việc.
	Cấp độ 5: Chuyên gia	Vận dụng được năng lực trong hầu hết các tình huống phức tạp khác nhau; có thể xây dựng và phát triển các phương pháp tiếp cận, cách thức tiến hành hay chính sách mới trong lĩnh vực liên quan; có thể chủ trì hay định hướng việc hướng dẫn người khác.

Năng lực	Đánh giá				
	1	2	3	4	5
<p>1. Quản lý nhóm</p> <p>Là năng lực dẫn dắt, điều hành và hỗ trợ nhóm làm việc đạt được mục tiêu và kết quả công việc mong muốn trong phạm vi chức trách và trong những điều kiện nguồn lực nhất định.</p>					
<p>2. Hiểu biết doanh nghiệp, môi trường kinh doanh, ngành nghề</p> <p>Là khả năng am hiểu những vấn đề chính của doanh nghiệp (tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị cốt lõi) và những hiểu biết tổng quát môi trường ngành (thị trường tài chính ngân hàng).</p>					
<p>3. Học hỏi không ngừng</p> <p>Là khả năng nhận thức ra 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 và thành quả cho tổ chức.</p>					
<p>4. Năng lực quản lý áp lực và căng thẳng</p> <p>Là năng lực chủ động kiểm soát tâm lý, cảm xúc của bản thân để giữ vững hiệu quả công việc khi phải đối mặt với sự căng thẳng.</p>					

(Nguồn: Đề xuất của tác giả, 2019)

Sau khi các năng lực được xác định, cần lập danh sách các câu hỏi phỏng vấn cùng với bảng đánh giá năng lực để xác định các thông tin liên quan đến các hành vi tương ứng.

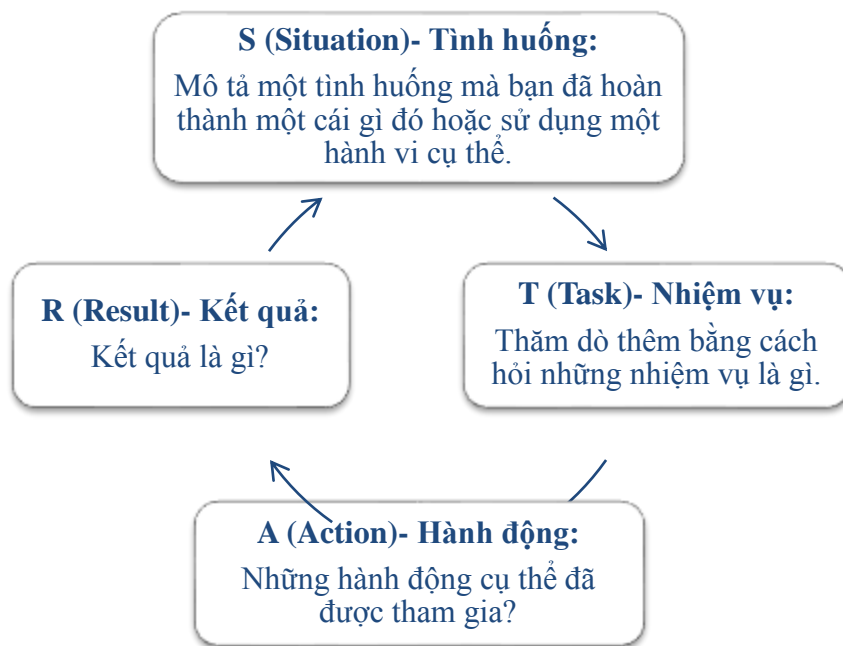
- **Kỹ năng phỏng vấn hành vi (BEIs)**

Cách tốt nhất để tránh những lỗi phỏng vấn của nhân sự quản lý kinh doanh (ví dụ: nói quá nhiều, tuyên dụng dựa trên cảm giác chứ không phải sự thật đang diễn ra, v.v.) đó là làm chủ cuộc phỏng vấn dựa trên hành vi. Phỏng vấn dựa trên hành vi (BEIs) bắt đầu bằng cách chuyển các năng lực bán hàng từ hồ sơ tuyển dụng thành các hành vi bán hàng cụ thể, sau đó được sử dụng làm cơ sở cho các câu

hỏi phỏng vấn được thiết kế để khám phá các hành vi. Nhân sự quản lý kinh doanh nên xác định các hành vi ảnh hưởng đến hiệu suất làm việc mà tạo ra sự khác biệt giữa những nhân viên xuất sắc và nhóm nhân viên còn lại.

Một cách tuyệt vời để khám phá những hành vi cụ thể trong một cuộc phỏng vấn là sử dụng các câu hỏi STAR (Behar & Jacoby, 2019). Hệ thống câu hỏi STAR giúp nhân sự quản lý kinh doanh thăm dò sâu hơn về các hành vi mà các nhân viên kinh doanh xuất sắc sở hữu.

Cụ thể, câu hỏi hành vi của STAR bao gồm các loại câu hỏi sau:



Hình 5.2: Phỏng vấn hành vi STAR

(Nguồn: Behar & Jacoby, 2019)

Sử dụng các loại câu hỏi này, nhà tuyển dụng có thể thăm dò sâu hơn một cách có hệ thống vào nền tảng của ứng viên và xác định xem người đó có sở hữu đặc điểm của một nhân sự QLKD lý tưởng hay không bằng cách đánh giá kinh nghiệm và hành vi của ứng viên trong các tình huống trước đó. Quá trình STAR buộc ứng viên phải cụ thể và chi tiết trong việc trả lời các câu hỏi loại hành vi. Câu hỏi STAR buộc các ứng cử viên phải biện minh và chứng minh thông tin của họ.

Ví dụ: Câu hỏi phỏng vấn dựa trên hành vi đối với năng lực làm việc nhóm được trình bày ở bảng 5.2.

Bảng 5.2: Cách phỏng vấn hành vi đối với năng lực quản lý nhóm

<u>Quản lý nhóm:</u>			
<p>dẫn dắt, điều hành và hỗ trợ nhóm làm việc đạt được mục tiêu và kết quả công việc mong muốn trong phạm vi chức trách và trong những điều kiện nguồn lực nhất định.</p>			
Cấp độ 1	Cấp độ 2	Cấp độ 3	Cấp độ 4
<p>Đảm bảo các thành viên nhóm có đủ những thông tin cần thiết để thực thi công việc hiệu quả</p>	<p>Tự đưa ra các định hướng và mục tiêu cho nhóm; giao việc cho các thành viên trong nhóm; có thể tổ chức hoạt động nhóm một cách căn bản, đúng yêu cầu;</p>	<p>Cân bằng được các quan điểm, ý kiến khác nhau để thống nhất trong nhóm; tự chịu trách nhiệm về hoạt động và kết quả của nhóm; khuyến khích các đề xuất ý tưởng và đóng góp hoạt động của các thành viên.</p>	<p>Khuyến khích nhóm phát huy khả năng ra toàn tổ chức; tạo sự tin tưởng, tôn trọng và hợp tác giữa các thành viên; hỗ trợ, hướng dẫn các thành viên trong nhóm nâng cao nghiệp vụ và khả năng hoàn thành công việc.</p>
<p>Ví dụ về các câu hỏi phỏng vấn:</p> <p>Kể về công việc hoạt động nhóm trước đây của bạn:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bạn đã làm gì? - Làm thế nào bạn đã khuyến khích các thành viên khác hợp tác <p>Đưa cho tôi ví dụ về việc khi nào thì bạn hỗ trợ cải thiện thành tích/việc hoàn thành công việc của nhóm</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bạn đã cải thiện cái gì trong thành tích của nhóm? - Thành tích của nhóm đã được cải thiện như thế nào? <p>Cho tôi ví dụ về việc bạn sử dụng kỹ năng lãnh đạo để cải thiện và quản lý thành tích nhóm.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bạn đã xử lý như thế nào đối với những tình huống khó trong nhóm? - Kết quả là gì? - Nếu có cơ hội thay đổi, bạn sẽ làm gì khác đi? <p>Cho tôi ví dụ về việc khi nào bạn nhận thấy các cơ hội cải thiện sự hợp tác với nhóm khác</p> <ul style="list-style-type: none"> - Làm thế nào bạn nhận ra cơ hội đó? - Vai trò của bạn là gì trong việc thúc đẩy hợp tác hiệu quả? - Nhóm có được lợi ích như thế nào trong việc phối hợp làm việc hiệu quả? 			

(Nguồn: Đề xuất của tác giả, 2019)

Sau khi các năng lực được xác định, danh sách các câu hỏi phỏng vấn hành vi được thiết kế, nhà tuyển dụng cần thiết lập bảng đánh giá năng lực để xác định các thông tin liên quan đến các hành vi tương ứng. Phiếu đánh giá cuộc phỏng vấn sẽ cung cấp một cái nhìn xuyên suốt về những hành vi: có thể chấp nhận → không thể chấp nhận của ứng viên. Trong quá trình phỏng vấn có thể sử dụng phiếu đánh giá đã được thiết kế để có cái nhìn khách quan trong suốt cuộc phỏng vấn.

Ví dụ, năng lực quản lý nhóm là một trong những năng lực cần thiết được đánh giá. Năng lực này được phân cấp đánh giá theo 3 tiêu chuẩn, từ mức trên tiêu chuẩn, đáp ứng tiêu chuẩn đến dưới mức tiêu chuẩn. Điều này sẽ giúp người phỏng vấn tập trung vào hành vi cần thiết cho từng vị trí hơn là chỉ đánh giá bằng cảm tính. Mẫu đánh giá phỏng vấn đối với năng lực quản lý nhóm trong cuộc phỏng vấn được trình bày như bảng 5.3 dưới đây:

Bảng 5.3: Mẫu đánh giá phỏng vấn về năng lực quản lý nhóm của nhân sự quản lý kinh doanh

Đánh giá ứng viên cho mỗi năng lực (đánh vòng tròn vào con số cho mỗi nhóm)					
Năng lực	Trên tiêu chuẩn		Đáp ứng tiêu chuẩn		Dưới tiêu chuẩn
	5	4	3	2	1
Quản lý nhóm	Luôn luôn sẵn sàng chia sẻ, hỗ trợ các thành viên nhóm hoàn thành mục tiêu; khuyến khích thành viên phát huy năng lực để hoàn thành công việc		Có nỗ lực hợp tác và hỗ trợ các thành viên khác trong nhóm phát triển các kiến thức, kỹ năng để hoàn thành công việc		Hiếm khi hỗ trợ các thành viên khác trong nhóm
Tại sao?					

(Nguồn: Đề xuất của tác giả, 2019)

5.3.2. Giải pháp ứng dụng khung năng lực trong đào tạo và phát triển nhân sự quản lý kinh doanh

Một trong những khó khăn lớn nhất trong quá trình triển khai chương trình đào tạo đó là các ngân hàng chưa có công cụ hữu hiệu giúp xác định chính xác nhu cầu đào tạo. Bên cạnh đó, các ngân hàng cũng gặp trở ngại khi xây dựng kế hoạch

đào tạo và phát triển các cá nhân cùng vị trí nhưng trình độ chênh lệch (về kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm) sao cho phù hợp và đạt hiệu quả và đáp ứng mong muốn được học hỏi và bù lấp những khoảng trống thiếu hụt của nhân sự. Do đó, công cụ KNL là một công cụ có thể giải quyết được những khó khăn đang gặp phải của các NHTM hiện nay.

5.3.2.1. Điều kiện ứng dụng khung năng lực trong đào tạo và phát triển nhân sự quản lý kinh doanh

Để ứng dụng KNL nhân sự QLKD vào hoạt động đào tạo và phát triển nhân sự của các NHTM Việt Nam, các ngân hàng cần đảm bảo các điều kiện sau:

- Gắn kết giữa mục tiêu đào tạo với chiến lược phát triển của tổ chức
- Các ngân hàng phải sẵn sàng về nguồn lực (nhân lực, tài chính) để nghiên cứu và phát triển KNL phù hợp với vị trí và bối cảnh của DN.
- Những vị trí được lựa chọn đào tạo dựa trên KNL và nội dung đào tạo phải mang tính cốt yếu, có ảnh hưởng lớn tới chiến lược và sự thành công trong dài hạn của DN.
- Các NHTM phải có những ưu tiên (thời gian) trong việc xác định các năng lực cần thiết sẽ được đào tạo và phát triển dựa trên KNL đã được xây dựng.
- Các chương trình đào tạo dựa trên KNL phải được lên kế hoạch, xây dựng, triển khai trong dài hạn để đảm bảo bù đắp cho những chi phí đã bỏ ra trong quá trình xây dựng và triển khai KNL trong DN.
- Quy mô đào tạo nhân sự dựa trên KNL đủ lớn để bù đắp cho những chi phí nguồn lực đã bỏ ra.

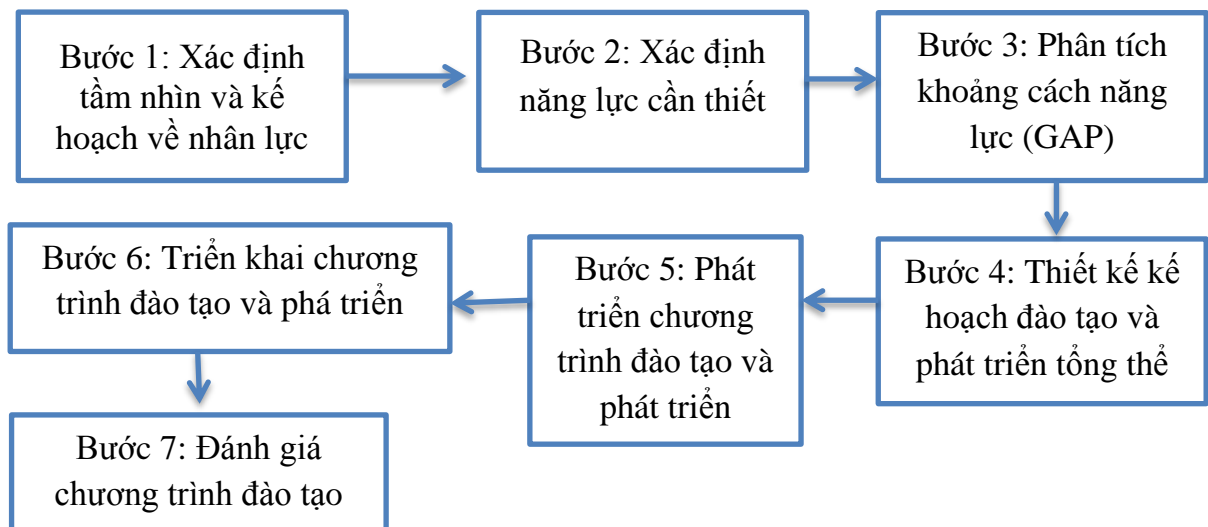
5.3.2.2. Lộ trình thực hiện ứng dụng khung năng lực trong đào tạo và phát triển nhân sự quản lý kinh doanh

❖ Lựa chọn mô hình đào tạo phù hợp

Để triển khai chương trình đào tạo dựa trên năng lực cho vị trí nhân sự QLKD, các NHTM nên thực hiện 5 bước sau (xem hình 5.3).

Bước 1: Phân tích tầm nhìn, kế hoạch phát triển tổng thể của ngân hàng để xác định chức năng, nhiệm vụ đối với vị trí nhân sự QLKD, từ đó các định các yêu cầu đối với công việc.

Bước 2: Xem xét thực tiễn về hoạt động kinh doanh của Ngân hàng từ đó xác định năng lực cần thiết cho vị trí nhân sự QLKD nhằm ứng dụng vào công tác đào tạo nhân lực nhằm nâng cao chất lượng của đội ngũ nhân sự QLKD trong các NHTM Việt Nam.



Hình 5.3: Mô hình đào tạo và phát triển dựa trên năng lực

(Nguồn: Đề xuất của tác giả, 2019)

Bước 3: Tiến hành khảo sát nhằm xác định khoảng cách về năng lực cần thiết, các nhu cầu và các rào cản đối với hoạt động đào tạo.

Để đánh giá khoảng cách giữa năng lực yêu cầu và năng lực hiện có nhằm xác định “khoảng trống năng lực” của nhân sự QLKD, phương pháp phân tích GAP sẽ được áp dụng. Năng lực yêu cầu nhằm chỉ ra năng lực cần có của nhân sự để đáp ứng yêu cầu trong tương lai của công việc. Năng lực hiện có chỉ mức độ thuận thực sẵn có của nhân sự để đáp ứng yêu cầu công việc hiện tại.

Việc tìm khoảng cách giữa năng lực thực tế và năng lực cần có được tổng hợp từ số liệu đã khảo sát và được tính theo công thức sau (Agut và Grau, 2001; Agut và cộng sự, 2003):

$$KCi = DHCi - DCCi$$

Trong đó:

KCi: Khoảng cách năng lực của tiêu thức i

DHCi: Điểm năng lực hiện có của tiêu thức i (lấy từ kết quả khảo sát đánh giá mức độ đáp ứng năng lực hiện tại so với chuẩn)

DCCi: Điểm mức độ năng lực của tiêu thức i (lấy từ kết quả điều tra xây dựng KNL về cấp độ chuẩn năng lực)

- Tiêu thức được coi là điểm yếu khi khoảng cách năng lực âm (giá trị khoảng cách $\leq -0,51$)

- Tiêu thức được coi là điểm mạnh khi khoảng cách năng lực dương (giá trị khoảng cách $\geq 0,51$)

- Tiêu thức được coi là chấp nhận được khi khoảng cách năng lực nằm trong khoảng $-0,5 \leq$ giá trị của tiêu thức $\leq 0,5$.

Dựa trên kết quả phân tích khoảng cách giữa yêu cầu năng lực và năng lực hiện có của nhân sự QLKD, các nguyên nhân dẫn đến mức độ năng lực của nhân sự QLKD chưa đáp ứng yêu cầu sẽ cần phải tìm hiểu và phân tích. Việc nhận diện chính xác các nguyên nhân sẽ giúp việc đưa ra các đề xuất để cải thiện và nâng cao năng lực của nhân sự QLKD tại các NHTM Việt Nam đáp ứng yêu cầu đặt ra sẽ phù hợp và chính xác hơn.

Bước 4: Thiết kế một kế hoạch tổng thể cho nhân sự QLKD, giúp xử lý về khoảng cách năng lực cần thiết để bù lấp khoảng trống thiếu hụt.

Bước 5: Phát triển các chương trình đào tạo (bao gồm nội dung và phương pháp) dựa trên kế hoạch đào tạo tổng thể cho nhân sự QLKD trong các NHTM Việt Nam.

Trong bước này, đối tác và giảng viên phát triển các tình huống thực tế được sử dụng trong chương trình, các bài thực hành, các hoạt động trong lớp học (ice-breaker, warm-up...) và giáo án chi tiết bài giảng.

Có một thực tế phát sinh tại bước này là giảng viên có thể không có nhiều thông tin về học viên do ít người trả lời các bảng hỏi trước khóa học hoặc trả lời một cách sơ

sài. Chính vì thế các tình huống hoặc bài tập thực hành đưa ra sẽ thiếu hấp dẫn và chưa sát với thực tiễn hoạt động tại các chi nhánh.

Bước 6: Triển khai chương trình đào tạo: Đây chính là phần tương đối thuận lợi trong quan sát và đánh giá, bởi thông qua kết quả học tập của người học cùng nhận xét của các học viên (qua nhiều kênh nhận phản hồi) sau khi kết thúc khóa học, thì sẽ cho cấp quản lý biết được sơ bộ một chương trình đào tạo có thành công hay không.

Bước 7: Đánh giá hiệu quả đào tạo: Đây là bước khó khăn và thực tế ít được quan tâm một cách đúng mức vì cần độ trễ là một khoảng thời gian nhất định. Đánh giá hiệu quả đào tạo có thể thực hiện ở các cấp độ: (1) Phản hồi - đánh giá mức độ hài lòng của học viên đối với khóa học; (2) Học tập - đánh giá mức độ thu nhận kiến thức và kỹ năng; (3) Ứng dụng - sự thay đổi về hành vi của học viên sau khóa học và ảnh hưởng đến tổ chức, doanh thu, chi phí, lợi nhuận,...

Để thực hiện được Bước 7 có hiệu quả, nhiều Trung tâm Đào tạo của NHTM đã xây dựng cơ sở dữ liệu chuyên nghiệp trong nhiều năm, tiến hành phân loại và so sánh kết quả năm vừa qua so với năm trước dựa trên nhiều tiêu chí, định mức khác nhau để cho ra bản đánh giá sát với thực tế nhất. Từ đó tạo tiền đề cho công tác xây dựng bản đồ học tập cho mảng chuyên môn nghiệp vụ riêng biệt (Functional learning maps).

Ví dụ: một kết quả đáng kể trong kinh doanh Ngân hàng bán lẻ phụ thuộc vào các mối quan hệ quen biết sẵn có của nhân viên. Điều này đặt ra vấn đề về tiềm năng nhân lực đã được khai thác triệt để, năng suất mang lại đã phải là lớn nhất chưa. Như vậy, câu hỏi được đặt ra khi thiết kế và tiêu chí đánh giá sau khóa học là: cần gia tăng (như thế nào và mức độ) tính chủ động trong việc tiếp cận khách hàng, thúc đẩy chuyên viên kinh doanh tự vận hành và tự nâng cao khả năng cạnh tranh của bản thân.

Sau khi xây dựng mô hình đào tạo dựa trên năng lực, các ngân hàng có thể cân nhắc tới chu kỳ đào tạo. Theo kinh nghiệm của các chuyên gia, chu kỳ đào tạo tháng là rất quan trọng. Chu kỳ đào tạo phụ thuộc lớn vào năng lực của nhân sự trong tổ chức. Nếu nhân sự có năng lực tốt, chu kỳ đào tạo có thể là 1 năm/lần. Trong trường hợp năng lực của nhân sự chưa đáp ứng yêu cầu, chu kỳ đào tạo nên rút ngắn, cho phép hoạt động đánh giá bám sát hơn với công việc, sử dụng đào tạo như một công cụ tăng cường năng lực lập kế hoạch, tổ chức triển khai và kiểm soát công việc.

❖ Các nguồn lực cần chuẩn bị

- *Đội ngũ chuyên gia huấn luyện*

Để có thể triển khai chương trình đào tạo dựa trên năng lực thành công, các ngân hàng cần chuẩn bị tốt nguồn lực về chuyên gia đào tạo dựa trên năng lực. Các chuyên gia đào tạo nên là các chuyên gia nội bộ của ngân hàng, điều này sẽ giúp các ngân hàng chủ động trong quá trình triển khai chương trình đào tạo và đảm bảo chất lượng của chương trình. Các chuyên gia đào tạo hiện nay được gọi là các chuyên gia huấn luyện mà không phải là giảng viên bởi họ đóng vai trò là những huấn luyện viên, lấy người học làm trung tâm, còn các chuyên gia đào tạo đóng vai trò hướng dẫn, gợi mở là chủ yếu.

Các chuyên gia đào tạo theo năng lực cần được cập nhật những kiến thức và kỹ năng mới để đáp ứng với sự thay đổi về công nghệ và nhu cầu của thị trường. Cụ thể như bán toán mà ngành tài chính - ngân hàng phải đối mặt trong thời gian sắp tới chính là xây dựng đội ngũ nhân lực xứng tầm để bắt kịp công cuộc chuyển đổi số. Các nhân sự ngân hàng không chỉ cần giỏi về chuyên môn tài chính mà cần có sự am hiểu về công nghệ như một kỹ sư công nghệ thông tin, bên cạnh đó họ cần có kỹ năng ngoại ngữ để hội nhập. Việc trau dồi các kiến thức và kỹ năng mới, sẽ giúp các NHTM có đội ngũ nhân sự kinh doanh giỏi giúp duy trì và phát triển hệ thống tài chính – ngân hàng hiện đại với những sản phẩm, dịch vụ tài chính sáng tạo, đáp ứng sự kỳ vọng ngày càng cao từ khách hàng.

- *Phương tiện để học tập và giảng dạy*

Kinh nghiệm tại một số ngân hàng nước ngoài như các ngân hàng ANZ, Standard Chartered, Bank of American, Rabobank,... cho thấy, để có thể tạo ra sự đột phá trong đào tạo nhân sự thì các ngân hàng cần thay đổi mô hình đào tạo truyền thống sang mô hình mới với tên gọi 70:20:10 (Lambardo & Eichiger, 1996). Mô hình đào tạo này yêu cầu cần có 70% từ trải nghiệm thực tế công việc; 20% từ những người xung quanh; 10% từ các khóa học.

+ 70%: on-job training – tức các công tác đào tạo, hướng dẫn, huấn luyện được thực hiện trong công ty. Ví dụ như: training nội bộ, quy trình/quy định làm việc, kinh doanh; hướng dẫn trực tiếp cách làm việc, truyền kinh nghiệm làm việc

+ 20%: công tác coach/mentor. Tức lãnh đạo/quản lý trực tiếp hướng dẫn, định hướng, tạo cảm hứng cho nhân viên

+ 10%: là công tác training từ bên ngoài. Như các khóa học, chương trình đào tạo do đơn vị bên ngoài huấn luyện

Để giúp cho học viên được trải nghiệm trong học tập, thì các ngân hàng cần đầu tư nguồn lực về hệ thống cơ sở vật chất (phòng học hiện đại, phòng thực hành nghiệp vụ như phòng thực hành điểm giao dịch mô phỏng, hệ thống học liệu trực tuyến, ...). Bên cạnh đó, các ngân hàng cần xây dựng học tập và đánh giá dựa trên năng lực trực tuyến, giúp các học viên có thể học ở mọi nơi, và tự đánh giá năng lực của bản thân sau khi kết thúc một khóa học để từ đó có lộ trình tiếp theo để học tập và nâng cao năng lực.

5.3.3. Giải pháp ứng dụng khung năng lực trong quản trị thành tích nhân sự quản lý kinh doanh

5.3.3.1. Điều kiện ứng dụng khung năng lực trong quản trị thành tích nhân sự quản lý kinh doanh

Để ứng dụng KNL trong quản trị thành tích của nhân sự QLKD cần đảm bảo điều kiện sau:

- Các lãnh đạo ngân hàng cần hỗ trợ và sẵn sàng cam kết các nguồn lực cần thiết để thiết kế, thực hiện và bảo trì hệ thống. Bởi trong quá trình triển khai một hệ thống đánh giá thành tích mới sẽ phải đối mặt với khối lượng công việc tăng lên vì cách tiếp cận dựa trên năng lực đòi hỏi họ phải cung cấp cho nhân viên phản hồi và giải quyết các rào cản của quá trình đánh giá. Những lợi ích của việc đánh giá thành tích dựa trên năng lực sẽ không được nhận ra chỉ sau một đêm, và sự kiên nhẫn và hiểu biết của họ là rất quan trọng để thực hiện thành công.

- Các ngân hàng cần hoàn thiện chuẩn hóa hệ thống chức danh nhân sự QLKD (trong đó xác định cụ thể vai trò, nhiệm vụ, kết quả đầu ra, năng lực yêu cầu đối với vị trí). Bởi việc chuẩn hóa chức danh sẽ là căn cứ xây dựng tiêu chí kỳ vọng đối với thành tích của các vị trí.

- Xây dựng quản trị theo hệ thống (ví dụ: tài liệu đánh giá năng lực, biểu mẫu lưu giữ hồ sơ cần thiết để theo dõi hiệu suất, biểu mẫu kế hoạch phát triển năng lực của nhân viên, v.v.) là yêu cầu thiết yếu đối với các ngân hàng muốn áp dụng hệ

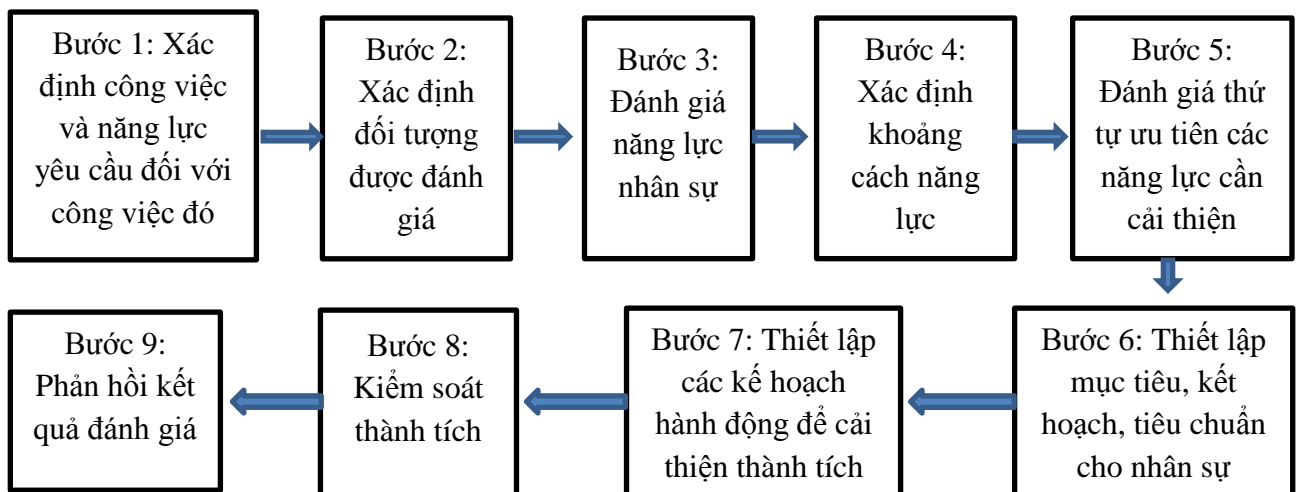
thống quản lý thành tích dựa trên năng lực thành công. Bởi thành công lâu dài của một hệ thống quản lý dựa trên năng lực phụ thuộc vào việc thiết lập, hoàn thành và duy trì hồ sơ nhân sự thuộc nhiều loại khác nhau. Tổ chức phải có khả năng lưu giữ thông tin này trong Hệ thống thông tin nguồn nhân lực (HRIS) an toàn nhưng thuận tiện, đảm bảo tính khả dụng trong dài hạn.

- Các yêu cầu mới của đánh giá dựa trên năng lực (tiêu chí đánh giá, phương thức đánh giá thành tích) phải được thông tin đầy đủ tới các đối tượng được áp dụng phương thức đánh giá mới. Việc làm rõ những lợi ích, thách thức có thể phải đổi mới và lộ trình áp dụng hệ thống đánh giá mới sẽ giúp đối tượng được đánh giá hiểu về hệ thống sẽ ảnh hưởng đến hiệu suất công việc của họ như thế nào, giúp họ chuẩn bị tâm lý và sự sẵn sàng để áp dụng.

- Người tham gia vào hệ thống đánh giá thành tích dựa trên năng lực phải được đào tạo về vai trò và trách nhiệm của họ cũng như cách sử dụng hệ thống để thực hiện chúng. Việc thiết kế, phát triển và cung cấp các khóa đào tạo cho hệ thống quản lý dựa trên năng lực phải phù hợp với văn hóa doanh nghiệp.

5.3.3.2. Lộ trình thực hiện ứng dụng khung năng lực trong quản trị thành tích nhân sự quản lý kinh doanh

Để triển khai hệ thống đánh giá thành tích dựa trên năng lực, tác giả xin đề xuất quy trình đánh giá thành tích dựa trên năng lực gồm các bước sau (hình 5.4):



Hình 5.4: Quy trình quản trị thành tích dựa trên khung năng lực cho nhân sự quản lý kinh doanh

(Nguồn: Đề xuất của tác giả, 2019)

Bước 1: Xác định công việc và các năng lực cần thiết để thực hiện công việc đó.

Bước đầu tiên trong quản trị thành tích dựa trên năng lực là xác định công việc bao gồm đặt tên đầu ra cụ thể hoặc kết quả mà nhân viên dự kiến sẽ tạo ra. Những kết quả này phải phù hợp với các mục tiêu hoặc mục tiêu chiến lược của tổ chức và mối quan hệ phải được làm rõ cho người quản lý và nhân viên. Nếu công việc không được coi là chiến lược có nghĩa là các kết quả đầu ra hoặc kết quả không đóng góp trực tiếp và công bằng cho sự thành công của tổ chức thì có rất ít lý do để hoàn thành nó và cần loại bỏ khỏi danh sách các nhiệm vụ cần thiết của nhân viên.

Các năng lực cần thiết để thực hiện công việc được đưa vào tiêu chí đánh giá thành tích nên được mô tả dưới dạng hành vi. Ví dụ trong bảng liệt kê các hành vi tương ứng với các năng lực được xác định trong đánh giá thành tích (bảng 5.4).

Bảng 5.4: Bộ hành vi quản lý áp lực và căng thẳng cho nhân sự quản lý kinh doanh

Năng lực quản lý áp lực và căng thẳng	Bộ hành vi tích cực	Bộ hành vi tiêu cực
Kiểm soát khối lượng công việc và nguồn lực (Bổ trí thêm nhân viên khi cần thiết, theo dõi và nhận biết về khối lượng công việc, đưa ra kỳ vọng thực tế)	- Sắp xếp nguồn lực để xử lý khối lượng công việc	- Phân phối công việc không đồng đều trong toàn đội
	- Nhận diện đúng người trong đội ngũ có năng lực để thực hiện các nhiệm vụ	- Đưa ra những thời hạn hoàn thành công việc không thực tế
	- Giám sát khối lượng công việc của nhóm	- Thể hiện sự thiếu hiểu biết về việc bản thân và đội nhóm đang phải chịu áp lực và căng thẳng
	- Từ chối nhận thêm việc khi nhận thấy bản thân, đội nhóm đã đạt ngưỡng chịu được áp lực và căng thẳng	- Yêu cầu thực hiện các nhiệm vụ mà không kiểm tra khối lượng công việc ban đầu
Thể hiện và quản lý cảm xúc của chính mình (khả năng giữ bình tĩnh trước đám đông, hiếm khi mất bình tĩnh)	- Có cách tiếp cận tích cực	- Chuyển những căng thẳng của bản thân cho nhân viên
	- Bình tĩnh khi chịu áp lực	- Hành động chỉ trích nặng nề
	- Loại bỏ được những cảm xúc tiêu cực và kiểm soát được tâm trạng	- Mất bình tĩnh với nhân viên
	- Xin lỗi nhân viên về các hành vi tiêu cực của bản thân	- Tâm trạng thất thường

(Nguồn: Đề xuất của tác giả, 2019)

Sau khi xác định được các biểu hiện hành vi cho năng lực quản lý áp lực và căng thẳng cho nhân sự QLKD, các ngân hàng xây dựng mẫu đánh giá thành tích dựa trên năng lực với các biểu hiện hành vi tương ứng (ví dụ xem mẫu bảng 5.5).

Bảng 5.5: Các năng lực tương ứng với các hành vi được đánh giá theo 5 cấp độ trong mẫu đánh giá thành tích

Mẫu đánh giá thành tích

Các năng lực phổ biến					
Điểm số được đánh giá dựa trên...					
<ul style="list-style-type: none"> - Đánh giá nên dựa trên hành vi cụ thể chứ không phải những ấn tượng - Đánh giá nên dựa trên thành tích ghi nhận hàng ngày chứ không phải sự kiện gần nhất 					
5	4	3	Quản lý áp lực và căng thẳng	2	1
<i>Hành vi được đánh giá cao</i>				<i>Cần phát triển thêm</i>	
Sắp xếp nguồn lực hợp lý để xử lý khối lượng công việc và loại bỏ được những cảm xúc tiêu cực và kiểm soát được tâm trạng				Thể hiện sự thiếu hiểu biết về việc bản thân và đội nhóm đang phải chịu áp lực và căng thẳng và tâm trạng thất thường	

(Nguồn: Đề xuất của tác giả, 2019)

Bước 2 và 3: Xác định đối tượng được đánh giá và đánh giá năng lực nhân sự.

Đối tượng được đánh giá ở đây là vị trí quản lý kinh doanh, tuy nhiên các NHTM cần làm rõ đó là những chức danh cụ thể nào? Sau đó tiến hành đánh giá năng lực mà nhân sự QLKD đang sở hữu.

Bước 4 và 5: Xác định khoảng cách năng lực và đánh giá thứ tự ưu tiên các năng lực cần cải thiện.

Năng lực được xem xét có ảnh hưởng tới kết quả/ thành tích của nhân sự QLKD, bởi năng lực của mỗi cá nhân ảnh hưởng đến hành vi của họ, ảnh hưởng trực tiếp đến thành tích của họ. Nhân sự QLKD sẽ ứng dụng năng lực dưới biểu hiện của hành vi (như hành động, suy nghĩ, cảm nhận) để tạo ra kết quả đầu ra (như sản phẩm hay dịch vụ), và dẫn tới kết quả công việc của cá nhân đó tốt. Cấp độ của kết quả công việc (thấp, trung bình hoặc cao) luôn được quyết định bởi cấp độ của kiến thức, kỹ năng và thái độ được yêu cầu (Nevine, 2007).

Do đó, việc đánh giá khoảng cách năng lực nhân sự QLKD, giúp nhân sự quản lý tại các ngân hàng có thể xác định “khoảng trống năng lực” của vị trí này. Việc xác định khoảng thiếu hụt về năng lực lớn hay nhỏ sẽ giúp xác định thứ tự ưu tiên đối với các năng lực còn thiếu và yếu của nhân sự QLKD và kế hoạch phát triển các năng lực sẽ được thiết lập.

Bước 6: Thiết lập mục tiêu, kế hoạch và tiêu chuẩn làm việc với nhân viên

Sau khi xem xét các kế hoạch, các nhà quản lý nhân sự, và nhân sự QLKD sẽ thiết lập các mục tiêu, kế hoạch và tiêu chuẩn mà cả hai bên đồng ý. Các tiêu chuẩn đặt kỳ vọng tối thiểu cho các kết quả có thể đo lường được để đạt mục tiêu mong muốn.

Bước 7: Thực hiện các hoạt động phát triển năng lực

Nhân sự QLKD bắt đầu sẽ được đào tạo hoặc tham gia vào các hoạt động học tập khác để có được hoặc xây dựng các năng lực được xác định trong Bước 1 và hướng tới hoàn thành các mục tiêu hoặc mục tiêu công việc.

Bước 8: Theo dõi thành tích công việc

Khi nhân sự QLKD hoàn thành mục tiêu công việc hoặc mục tiêu của họ trong thời gian thực hiện, các nhà quản lý nhân sự sẽ theo dõi thành tích của họ và đưa ra phản hồi về những điểm mạnh và những yếu điểm cần khắc phục trong thời gian sớm nhất. Bên cạnh đó, nhà quản lý nhân sự có thể thảo luận với nhân sự QLKD về việc làm thế nào để họ sử dụng năng lực và phát huy năng lực của mình để đạt được kết quả công việc như mong đợi (ở bước 6).

Bước 9: Tiến hành đánh giá thành tích công việc

Quản lý thành tích dựa trên năng lực nên sử dụng cả đánh giá tại một thời điểm và đánh giá theo quá trình. Đánh giá tại một thời điểm cho phép nhân sự QLKD và người quản lý trực tiếp của vị trí giải quyết các vấn đề có thể ảnh hưởng đến thành tích công việc. Cách đánh giá này có thể giúp ích cho nhân sự QLKD, cung cấp cho họ cơ hội để vượt qua các rào cản để đạt thành tích cao, và hiểu rõ thành tích của mình đang ở đâu và tiếp tục cố gắng, nỗ lực đạt mục tiêu kỳ vọng. Việc đánh giá thành tích theo quá trình cũng nên được áp dụng, bởi việc này sẽ giúp nhà quản lý nhân sự có kế hoạch dài hạn để phát triển các cá nhân tiềm năng cũng như đưa ra lộ trình đào tạo và phát triển thích hợp đối với họ.

KẾT LUẬN

Ngân hàng được coi là mạch máu của nền kinh tế quốc dân, vì vậy nâng cao năng lực hoạt động của hệ thống ngân hàng là vấn đề luôn được xã hội đặc biệt quan tâm. Tuy nhiên, các NHTM Việt Nam đang phải đối mặt với không ít khó khăn, đặc biệt là chất lượng nguồn nhân lực, trong đó có chất lượng năng lực của Nhân sự QLKD- một trong những vị trí quản lý cấp trung, giữ vai trò chủ chốt trong hoạt động kinh doanh của ngân hàng. Để thực hiện tốt vai trò của mình, nhân sự QLKD tại các NHTM thực sự phải có đầy đủ kiến thức, kỹ năng, thái độ, phẩm chất nhằm quản lý hiệu quả bản thân, đội ngũ, và tổ chức.

Dựa trên tổng quan về tình hình nghiên cứu trong và ngoài nước, đánh giá những mặt thành công và hạn chế của các nghiên cứu trước đây, luận án đã chỉ ra những vấn đề còn tranh luận trong nghiên cứu, từ đó tìm ra khoảng trống nghiên cứu. Luận án tập trung nghiên cứu một cách toàn diện, có tính hệ thống và cụ thể về KNL, và ứng dụng KNL trong đào tạo nhân sự quản QLKD trong các NHTM Việt Nam.

Luận án đã hệ thống hóa khung lý thuyết về KNL nhân sự nói chung bao gồm: khái niệm về năng lực, KNL, phân loại KNL, ứng dụng KNL trong quản trị nhân lực. Bên cạnh đó, luận án đã làm rõ cơ sở lý thuyết về KNL nhân sự QLKD về khái niệm, cấu trúc, phương pháp xây dựng KNL và ứng dụng KNL vào hoạt động quản trị nhân sự QLKD tại các NHTM Việt Nam.

Để đạt được mục tiêu nghiên cứu đề xuất KNL nhân sự QLKD trong các NHTM Việt Nam, luận án đã sử dụng kết hợp phương pháp nghiên cứu định tính (phỏng vấn chuyên gia và phỏng vấn sâu) và nghiên cứu định lượng (thống kê mô tả, phân tích nhân tố khám phá-EFA). Để kiểm định KNL nhân sự QLKD, tác giả đã tiến hành khảo sát tại 11 NHTM Việt Nam tại hai tỉnh Quảng Ninh và Hà Nội. Kết quả nghiên cứu đã xác định KNL nhân sự QLKD bao gồm 13 năng lực được chia làm 3 nhóm gồm năng lực quản lý, năng lực chuyên môn và năng lực quản trị và phát triển bản thân. Mỗi năng lực bao gồm: tên, định nghĩa và biểu hiện hành vi mô tả 05 cấp độ năng lực. Thông qua nghiên cứu, tác giả đã đưa ra được cấp độ chuẩn tương đối của từng năng lực đối với nhân sự QLKD để hoàn thành vai trò, chức năng và đáp ứng yêu cầu công việc. Để xác định cấp độ chuẩn năng lực của

nhân sự QLKD, luận án đã tiến hành khảo sát tại 20 NHTM hoạt động tại 3 tỉnh thành phố Hà Nội, Quảng Ninh và Hồ Chí Minh. Kết quả chỉ ra với 13 năng lực thuộc KNL nhân sự QLKD có 11 năng lực yêu cầu cấp độ chuẩn 4 và 2 năng lực yêu cầu cấp độ chuẩn 3.

Ngoài ra, luận án đã kiểm chứng mức độ tác động của các cấu phần năng lực thuộc KNL nhân sự QLKD tới hiệu quả quản lý. Nghiên cứu đã sử dụng phương pháp khảo sát để thu thập dữ liệu, và phân tích dữ liệu bằng phương pháp EFA, hồi quy. Kết quả cho thấy 13 năng lực thuộc 3 nhóm đều có tác động tích cực tới hiệu quả quản lý của nhân sự QLKD. Trong đó, các năng lực có tác động mạnh nhất tới hiệu quả quản lý thuộc 3 nhóm bao gồm năng lực Quản lý nhóm; Hiểu biết DN, môi trường kinh doanh, ngành nghề và Học hỏi không ngừng. Kết quả nghiên cứu là căn cứ quan trọng giúp nhà nghiên cứu khẳng định tính khoa học và phù hợp của các năng lực thuộc KNL nhân sự QLKD tại các NHTM Việt Nam.

Cuối cùng, Luận án đưa ra các giải pháp nhằm xây dựng, triển khai KNL và ứng dụng KNL nhân sự QLKD vào hoạt động quản trị nhân lực tại các NHTM Việt Nam. Với nhóm giải pháp xây dựng và triển khai KNL, tác giả đã đưa ra 7 điều kiện tiên quyết giúp xây dựng và triển khai KNL, đồng thời đưa ra lộ trình 6 bước để xây dựng KNL và lộ trình 5 bước để triển khai KNL nhân sự QLKD thành công. Trong đó, bước quan trọng nhất trong lộ trình xây dựng KNL đó là xác định mục tiêu của KNL hướng tới đạt được mục tiêu nào của tổ chức và lộ trình triển khai KNL quan trọng nhất là bước vượt qua được rào cản không chấp nhận sự thay đổi của các bên liên quan. Các giải pháp ứng dụng KNL nhân sự QLKD vào hoạt động quản trị nhân lực tại các NHTM Việt Nam gồm hoạt động tuyển dụng, đào tạo và phát triển, quản trị thành tích. Các giải pháp đưa ra được xem xét dưới 2 góc độ gồm điều kiện ứng dụng và lộ trình ứng dụng KNL nhân sự QLKD vào các hoạt động quản trị nhân lực tại các NHTM Việt Nam.

Tuy nhiên, do giới hạn về khả năng nghiên cứu, Luận án có những hạn chế sau:

Thứ nhất, Luận án chưa làm rõ được những đặc trưng và phân cấp chức danh của từng nhóm công việc QLKD tại các NHTM có quy mô hoạt động khác nhau, sản phẩm kinh doanh khác nhau, ...có thể ảnh hưởng đến việc xây dựng KNL nhân sự QLKD và đánh giá năng lực nhóm cán bộ này theo KNL.

Thứ hai, kết quả nghiên cứu kiểm định KNL và đánh giá thực trạng KNL của nhân sự QLKD đều dựa trên số liệu sơ cấp, được thu thập bằng phương pháp khảo sát ý kiến của các bên liên quan (tự đánh giá). Vì vậy, khả năng câu trả lời chưa đánh giá đúng sự thật tồn tại về vấn đề nghiên cứu có thể xảy ra và ảnh hưởng đến kết quả nghiên cứu. Để giảm thiểu những sai lệch này và gia tăng tính khách quan của số liệu, nghiên cứu đã hỏi ý kiến của nhiều đối tượng có liên quan (cấp trên trực tiếp, đồng nghiệp ngang hàng, và cấp dưới) về năng lực của nhân sự QLKD bên cạnh bản thân vị trí tự đánh giá. Việc xem xét thu thập dữ liệu thứ cấp về vấn đề nghiên cứu này sẽ là một hướng nghiên cứu mới trong tương lai của tác giả.

Thứ ba, phương pháp khảo sát trong nghiên cứu này được thực hiện tại một thời điểm duy nhất. Trước những khó khăn đáng kể ở Việt Nam trong quá trình thực hiện nghiên cứu, có nguy cơ biến dạng tiềm tàng của các câu trả lời vì những người được hỏi có thể chỉ nhìn vấn đề nghiên cứu dưới góc độ về bất cứ điều gì có vẻ quan trọng đối với họ tại thời điểm cụ thể. Hạn chế này có thể được khắc phục bằng cách tiến hành các nghiên cứu tại nhiều thời điểm khác nhau trong tương lai.

DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH ĐÃ CÔNG BỐ**A. Tạp chí nước ngoài**

1. Dương Thị Hoài Nhung, *Human Resource Practices Implemented in Vietnamese SMEs: A Second Order Confirmatory Factor Analysis*, International Journal of Business & Applied Sciences, Vol. 8, No. 1, 2019, tr. 1-12, ISSN: 2165-8072 (Đồng tác giả).

B. Tạp chí trong nước

2. Dương Thị Hoài Nhung, *Khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh trong các ngân hàng thương mại Việt Nam*, Tạp chí Khoa học, số 16 (3/2020), 2020, tr 26-41, ISSN: 2354-1482 (Tác giả).
3. Duong Thi Hoai Nhung, *An empirical analysis of competencies in predicting managerial effectiveness of the sales managers: Vietnamese banking sector perspective*, Journal International Economics and Management, No. 124 (12/2019), 2019, tr. 24-44, ISSN 1859 – 4050 (Tác giả).
4. Dương Thị Hoài Nhung, *Phân tích tác động của năng lực chuyên môn tới hiệu quả quản lý của nhân sự quản lý kinh doanh tại các Ngân hàng thương mại Việt Nam*, Tạp chí Khoa học Kinh tế, số 7(04), 2019, tr. 42-58, ISSN: 0866-7969 (Tác giả).
5. Dương Thị Hoài Nhung, *Mối quan hệ giữa năng lực quản trị và phát triển bản thân với hiệu quả quản lý của nhân sự phụ trách kinh doanh trong các ngân hàng thương mại Việt Nam*, Tạp chí Kinh tế đối ngoại, số 120 (9/2019), 2019, tr. 54-71, ISSN: 1859-4050 (Đồng tác giả).
6. Dương Thị Hoài Nhung, *Đánh giá năng lực quản lý của nhân sự phụ trách kinh doanh tại các ngân hàng thương mại (NHTM) Việt Nam bằng phương pháp ma trận*, Tạp chí Khoa học thương mại, số 128 (4/2019), 2019, tr. 20-30, ISSN: 1859-3666 (Đồng tác giả).

7. Dương Thị Hoài Nhung, *Mối quan hệ giữa năng lực và hiệu quả quản lý của nhân sự quản lý kinh doanh trong các ngân hàng thương mại Việt Nam*, Tạp chí Kinh tế và phát triển, số 262 (4/2019), 2019, tr.48-58, ISSN: 1859-0012 (Đồng tác giả).
8. Dương Thị Hoài Nhung, *Đề xuất quy trình xây dựng khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh*, Tạp chí Kinh tế đối ngoại, số 115 (4/2019), 2019, tr. 50-63, ISSN: 1859-4050 (Tác giả).
9. Dương Thị Hoài Nhung, *Mô hình năng lực trong phát triển và quản lý nguồn nhân lực*, Tạp chí Khoa học, số 04, 2017, tr. 11-22, ISSN: 0866-7969 (Đồng tác giả).

TÀI LIỆU THAM KHẢO

I. Tài liệu tiếng Việt

1. Đỗ Vũ Phương Anh, *Nghiên cứu ứng dụng khung năng lực vào đánh giá nhân sự quản lý cấp trung trong doanh nghiệp ngoài quốc doanh Việt Nam*, Luận án tiến sỹ, 2016.
2. Trần Kim Dung và cộng sự, *Những năng lực cần có của giám đốc doanh nghiệp*, Tạp chí Phát triển kinh tế, số 229 (11/2009), 2009.
3. Đoàn Xuân Hậu, *Nghiên cứu năng lực cảm xúc của nhà quản trị cấp trung trong các ngân hàng thương mại Việt Nam*, Luận án tiến sỹ, 2016.
4. Nguyễn Thị Hiền và Đỗ Thị Bích Hồng, *Tác động của cách mạng công nghiệp lần thứ 4 tới lĩnh vực tài chính - ngân hàng*, Tạp chí điện tử Tài chính, 2017.
5. Trần Thị Phương Hiền, *Năng lực lãnh đạo của đội ngũ CEO Việt Nam (Khảo sát nghiên cứu ở Hà Nội)*, Luận án tiến sỹ, 2014.
6. Lê Văn Hình, Nguyễn Văn Lành, *Chất lượng nguồn nhân lực ngân hàng thương mại với chiến lược phát triển ngành ngân hàng đến năm 2025 và định hướng 2030*, Tạp chí ngân hàng, tháng 9/2018.
7. Trần Thị Vân Hoa, *Xây dựng năng lực của cán bộ quản lý cấp trung trong doanh nghiệp*, Tạp chí Quản lý kinh tế, số 26 (5+6/2009), tr. 60-65.
8. Trần Thị Vân Hoa, *Nâng cao năng lực lãnh đạo của các giám đốc điều hành doanh nghiệp Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế*, Đề tài nghiên cứu cấp Bộ (mã số B2009-06-130), 2011.
9. Mai Thanh Lan và Tạ Duy Hùng, *Khung năng lực lãnh đạo, quản lý của nhà quản trị cấp cao trong DN giai đoạn tái cấu trúc ở Việt Nam, thực trạng và giải pháp*, Tạp chí Kinh tế và Phát triển, số 206 (II), 8/2014.
10. Tô Duy Lâm, *Nguồn nhân lực - yếu tố tạo sự khác biệt của các ngân hàng*, Đặc san Toàn cảnh Ngân hàng 2018, 2018.
11. Nguyễn Viết Lợi, *Thị trường tiền tệ, tín dụng – Triển vọng và thách thức*, Tạp chí ngân hàng, số 5-2018.

12. Ngân hàng nhà nước, *Báo cáo thường niên*, Hà Nội: NXB Thông tin và truyền thông, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019.
13. Dương Thị Hoài Nhung, Vũ Thị Hương Giang, *Mô hình năng lực trong phát triển và quản lý nguồn nhân lực*, Tạp chí Khoa học, số tháng 4/2017, tr. 11-22.
14. Lê Quân, *Hoàn thiện đánh giá cán bộ quản lý tại doanh nghiệp thương mại trên địa bàn Hà Nội*, Đề tài cấp Bộ, 2009.
15. Lê Quân, *Đánh giá năng lực giám đốc điều hành qua mô hình ASK*, Chuyên san kinh tế, kinh doanh, tạp chí Khoa học, tháng 4/2011.
16. Lê Quân, *Đánh giá năng lực lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam bởi cấp dưới*, Tạp chí Kinh tế và Phát triển, số 205 (7/2014), 2014.
17. Lê Quân, *Khung năng lực lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội, 2015.
18. Đinh Văn Sơn, Vũ Mạnh Chiến, *Giáo trình phương pháp nghiên cứu khoa học*, Hà Nội: NXB Thống kê, 2015.
19. Đặng Ngọc Sự, *Năng lực lãnh đạo-nghiên cứu tình huống của các lãnh đạo các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam*, Luận án tiến sỹ, 2012.
20. Trần Anh Tài, *Giáo trình Quản trị học*, Hà Nội: NXB Đại học Quốc gia Hà Nội, 2013.
21. Lê Thị Phương Thảo, *Nghiên cứu năng lực lãnh đạo của giám đốc các doanh nghiệp nhỏ và vừa khu vực Bắc miền Trung*, Luận án tiến sỹ, 2016.
22. Lưu Đan Thọ, *Quản trị học trong xu thế hội nhập (Những vấn đề cốt yếu của quản trị- Essentials of Management)*, Hà Nội: NXB Tài Chính, 2016.

II. Tài liệu tiếng Anh

23. Abou-Zeid, E. S., Developing business aligned knowledge management strategy, In *Knowledge management: Current issues and challenges*, IGI Global, 2003, tr. 156-172.
24. Agut, S., and Grau, R., *Managerial Competency Needs and Training Requests: The Case of the Spanish Tourist Industry*, Human Resource Development Quarterly, 13, 1/2001, tr. 31–51.
25. Agut, S., Grau, R., and Peiro, J.M., *Individual and Contextual Influences on Managerial Competency Needs*, Journal of Management Development, 22, 10/2003, tr. 906–918.

26. Al-Madhoun, M. I. & Analoui, F., *Developing SME managers under fire: Negotiating obstacles and weaknesses in Palestine*, Journal of Management Development, 23(5)/2004, tr. 479-495.
27. Alsemgeest, L., Booysen, K., Bosch, A., Boshoff, S., Botha, S., Cunningham, P., *Introduction to business management: Fresh perspective*, Cape Town: Pearson, 2017.
28. Amit S., Jean J., *Organizational Capabilities in e-Commerce: an Empirical Investigation of e-brokage Service Providers*, Journal of the Academy of Marketing Sciences, 33(3)/2005, tr. 360-375.
29. Analoui, F., *Eight parameters of managerial effectiveness: a study of senior managers in Ghana*, Journal of Management Development, 18(4)/1999, tr. 362-389.
30. Analoui, F., *Strategic human resource management*, London: Thompson Learning, 2007.
31. Anderson. J., and Gerbing, D., *Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach*, Psychological Bulletin, 103(3)/1988, tr. 411-423.
32. Argyris, C., *On organizational learning (2nd ed)*, Malden: Blackwell, 1999.
33. Baldwin, J. R., & Gellatly, G., *Innovation capabilities: The knowledge capital behind the survival and growth of firms*, The Canadian Economy in Transition Research Paper Series, 2006.
34. Bamel, U. K., Rangnekar, S. & Rastogi, R., *Managerial Effectiveness in Indian Organisations: Reexamining an Instrument in an Indian Context*, Research and Practice in Human Resource Management, 19(1)/2011, tr. 69-78.
35. Bandura, A., *Self-efficacy: The exercise of control*, New York: W.H. Freeman, 1997.
36. Bartol, K., & Martin, D., *Management*, New York: McGraw-Hill, 1991.
37. Bartram, D., *The great eight competencies: A criterion-centric approach to validation*, Journal of Applied Psychology, 50/2005, tr. 1185–1203.
38. Becker B., Gerhart B., *The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects*, Academy of management journal, 39(4)/1996, tr. 779-801.

39. Behar N., Jacoby D., *Developing great sales managers- Four key sales management abilities*, Sales Readiness Group Inc, 2019.
40. Bennis, W., & Nanus, B., *Leaders: Strategies for taking charge (2nd ed.)*, New York: Harper Business, 1997.
41. Bloom, B. S., Taxonomy of educational objectives, In *Handbook I: The cognitive domain*, New York: David McKay, 1956.
42. Bogner, WC., Bansal, P., *Knowledge Management as the Basis of Sustained High Performance*, Journal of Management Studies, 44/2007, tr. 165-188.
43. Boles, J. S., Babin, B. J., Brashear, T. G., & Brooks, C., *An examination of the relationships between retail work environments, salesperson selling orientation-customer orientation and job performance*, Journal of Marketing Theory and Practice, 9(3)/2001, tr. 1-13.
44. Botha, S. & Musengi, S., *Introduction to business management: Fresh*, Cape Town: Pearson, 2012.
45. Boyatzis R. E., *Competencies in the 21st century*, Journal of Management Development, 27(1)/2008, tr. 5-12.
46. Boyatzis, R., *The competent manager: A model for effective performance*, New York: Wiley & Sons, 1982.
47. Boyer, S. L., Edmondson, D. R., Artis, A. B., & Fleming, D., *Self-directed learning a tool for lifelong learning*, Journal of Marketing Education, 36(1)/2014, tr. 20–32.
48. Briscoe, J. P., & Hall, D.T., An alternative approach and new guidelines for practice, *Organizational Dynamics*, 28(2)/1999, tr. 37-52.
49. Bruner, J., *The culture of education*, Cambridge: Harvard University Press, 1996.
50. Busch, T. K., *Determining Competencies for Frontline Sales Managers in For-Profit Organizations*, Dissertation, Texas A&M University, 2012.
51. Byham, W. C., & Moyer, R. P., *Using competencies to build a successful organization*, A monograph of Development Dimensions International, 2005.
52. Byrd, T. A., Lewis, B. R., & Turner, D. E., *The impact of IT personnel skills on IS*, Information Resources Management Journal, 17(2)/2004, tr. 38.

53. Campbell, J. P., Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology, In I. M. (Eds.), *Handbook of industrial – organizational psychology (2nd ed)*, Vol. 1/1990, tr. 687-732, Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1990.
54. Campbell, J.P. Dunnette, M. D., Lawler, E. E. & Weick, K. E., *Managerial behavior, performance, and effectiveness*, New York: McGraw Hill, 1970.
55. Campion, Fink, Ruggeberg, Carr, Phillips and Odman, *Doing competencies well: Best practices in competency modeling*, Personnel psychology, 64/2011, tr. 225-262.
56. Cardy R. L., Selvarajan, T., *Competencies: Alternative frameworks for competitive advantage*, Business Horizons, 49(3)/2006, tr. 235-245.
57. Capon, N.; Farley, J.U. and Hoenig, S., *Determinants of Financial Performance: A Meta- Analysis*, Management Science, 36.(10), 1990, tr. 1143-1159.
58. Cebi, F., Aydin, OF., Gozlu, S., *Benefits of Knowledge Management in Banking*, Journal of Transnational Management, 15/2010, tr. 308-321.
59. Cicekli, E., *Graduate skills requirements for effective performance in the banking sector*, Verslas: teorija ir praktika, 17(4)/2016, tr. 317-324.
60. Clardy, A., *Human Resource Development and the Resource-Based Model of Core Competencies: Methods for Diagnosis and Assessment*, Human Resource Development Review, 7(4)/2008, tr. 387-407.
61. Cockerill, T., *The kind of competence for rapid change*, Personnel Management, September/1989, tr. 55.
62. Cooper, K., *Effective competency modeling & reporting: A step-by-step guide for improving individual & organizational performance*, New York: Amacom, 2000.
63. Coulson-Thomas, C., *Integrity and the boardroom*, Strategic Direction, 29(6)/2013.
64. Cron, W. L. & DeCarlo, T. E., *Dalrymple's sales management (10th ed.)*, Danvers: John Wiley & Sons, 2009.
65. Crosby, L.A., Evans, K.R. and Cowles, D., Relationship quality in services selling: an interpersonal perspective, *Journal of Marketing*, Vol. 54/1990, tr. 68-81.

66. Cross, K.P., *Adults as learners: Increasing participation and facilitating learning*, San Francisco: Jossey-Bass, 1981.
67. Cross, M. E., Brashear, T. G., Rigdon, E. E., & Bellenger, D. N., Customer orientation and salesperson performance. *European Journal of Marketing*, 41(7/8)/2007, tr. 821-835.
68. Daft, L.R., Marcic, D., Griffin, R.W. & Van Fleet, D.D., *Management skills*, Hampshire: Cengage, 2015.
69. Dainty, A. R., Cheng, M. I., & Moore, D. R., Competency-based model for predicting construction project managers' performance, *Journal of Management in Engineering*, 21(1)/2005, tr. 2-9.
70. De Janasz, S.C., Dowd, K.O. & Schneider, B.Z., *Interpersonal skills in organizations, 4th ed.*, New York: McGraw-Hill, 2012.
71. Deeter-Schmelz, D. R., Kennedy, K. N., & Goebel, D. J., *Understanding sales manager effectiveness: Linking attributes to sales force values*, *Industrial Marketing Management*, 31(7)/2002, tr. 617-626.
72. Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., & Humphrey, S. E., *Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity*, *Personnel Psychology*, 64(1)/2011, tr. 7-52.
73. Donald L. Kirkpatrick, James D. Kirkpatrick, *Evaluating training programs-the four levels*, Berrett Koehler, 1998.
74. Draganidis and Mentzas, *Competency based management: a review of systems and approaches*, *Information Management & Computer Security*, Vol. 14, No. 1/2006, tr. 51-64.
75. Drucker, P. F., *Managing oneself, HBR's must reads on managing yourself*, In Harvard Business Press, 1999, tr. 13-32.
76. Drucker, P.F., *The effective executive*, London: Henman, 1988.
77. Dubinsky, A.J. & Ingram, T.N., *Important first-line management qualifications: What sales executives think*, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 1983, tr. 18-25.
78. Dubois, D. D., Rothwell, W. J., Stern, D. J., & Kemp, L. K., *Competency-based human resource management*, Palo Alto: Davies-Black Publishing, 2004.

79. Dudley, N. M., Orvis, K. A., Lebiecki, J. E., & Cortina, J. M., *A meta-analytic investigation of conscientiousness in the prediction of job performance: Examining the intercorrelations and the incremental validity of narrow traits*, *Journal of Applied Psychology*, 91/2006, tr. 40–57.
80. Dunlap, B.J., Dotson, M.J. and Chambers, T.M., *Perceptions of real-estate brokers and buyers: a sales-oriented, customer-oriented approach*, *Journal of Business Research*, Vol. 17/1988, tr. 175-187.
81. Durand, T., *The alchemy of competence*, New York: John Wiley & Sons, 1998.
82. Durand, T., *Forms of incompetence. Theory development for competence-based management*, Stamford: JAI Press, 2000.
83. Eliasa, E.I., *Increasing values of teamwork and responsibility of the students through games: Integrating education character in lectures*, *Procidia-Social and Behavioural Sciences*, 123/2014, tr. 196–203.
84. Elliot, A. J., & Harackiewicz, J. M., Goal setting, achievement orientation, and intrinsic motivation: A mediational analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66/1994, tr. 968–980.
85. Emad, Y., *The Impact of Functional Competencies on Firm Performance of Pharmaceutical Industry in Jordan*, *International Journal of Marketing Studies*, Vol. 5, No. 3, 2013.
86. Evans, J.R. and Lindsay, W.M., *The Management and Control of Quality* (3rd ed.), West Publishing Co, 1996.
87. Evers, F. R., Rush, J. C., & Berdrow, I., *The bases of competence: Skills for lifelong learning and employability*, San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
88. Fauzilah bt Salleh, Abdul Razak bin Kamaruddin, *The Effects of Personality Factors on Sales Performance of Takaful (Islamic Insurance) Agents in Malaysia*, *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2, No. 5/2011.
89. Favia, M. J., *An initial competency model for sales managers at fifteen B2B organizations*, Dissertations, The Pennsylvania State University, 2010.
90. Findley, B. W., *The relationship of self-directed learning readiness to knowledgebased and performance-based measures of success in third-year medical students*, Dissertations, Florida Atlantic University, 2010.

91. Finn, R., *A synthesis of current research on management competencies*, Henleyon-Thames: Henley Management College, 1993.
92. Gardner, H., *Good work, well done: A psychological study*, The Chronicle Review, No 24/2002, tr. 7-9.
93. Garvin, D. A., *Learning in action: A guide to putting the learning organization to work*, Boston: Harvard Business School Press, 2000.
94. Gerhardt, M., *Teaching self-management: The design and implementation of self-management tutorials*, Journal of Education for Business, 83(1)/2007, tr. 11-17.
95. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R., *Multivariate data analysis (7th ed.)*, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2010.
96. Halifaeva, O. A., *Developing communicative competence in sales managers of banking sector*, Modern Research of Social Problems, Issue 7/2013, tr. 1-13.
97. Hansson, B., *Competency Models: Are Self-perceptions Accurate Enough?*, Journal of European Industrial Training, 25, 9/2001, tr. 428-441.
98. Hartline, Michael D., James G. Maxham III, and Daryl O. McKee., *Corridors of Influence in the Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service Employees*, Journal of Marketing, 64/2000, tr. 35-50.
99. Hayes, R.H. and Wheelwright, S.C., *Restoring Our Competitive Edge: Competing Through Manufacturing*, John Wiley & Son, 1984.
100. Herbison, G. J., *A focused and learnable competency model for the front-line sales managers at a U.S life insurance-based financial services company*, Dissertations, Wilmington University, 2013.
101. Hill, L. A., *Becoming a manager: How new managers master the challenges of leadership*, Harvard Business Press, 2003.
102. Holbeche, L., *Career Development*, Butterworth Heinemann, 2007.
103. Hysong, S. J., *The role of technical skill in perceptions of managerial performance*, Journal of Management Development, 27(3)/2008, tr. 275-290.
104. Jirasinghe D., Lyons G., *Management competencies in action: A practical framework*, School Organisation, 15(3)/1995, tr. 267-281.

105. Johnston, M.W. & Marshall, G.W., *Sales Force Management (8th ed.)*, Boston: McGraw Hill, 2006.
106. Kahle, D., *What's a professional sales manager?*, *Agency Sales*, 35(1)/2005, tr. 51-54.
107. Kanter, R. M., *The middle manager as innovator*, *Harvard business review*, 60(4)/1982, tr. 95-105.
108. Kaplan, R. E., & Palus, C. J., *Enhancing 360-Degree Feedback for Senior Executives*, In *How To Maximize the Benefits and Minimize the Risks*, North Carolina: Greensboro, 1994.
109. Kerka, S., *Capston experiences in career and technical education*, *Practice application brief*, 16(1)/2001.
110. Kim, S. and Hong J., *The relationship between salesperson competencies and performance in the Korean pharmaceutical industry*, *Management Revue*, 16(2)/2005, tr. 259-270.
111. Komaki, J., *Managerial effectiveness: Potential contributions of the behavioral approach*, *Journal of Organizational Behavior Management*, 3(3)/1982, tr. 71-83.
112. Khan, M.K., & Hafiz, N., *Development of an expert system for implementation of ISO 9000 information systems*, *Total Quality Management*, 10(1)/1999, tr. 47-59.
113. Khandwalla, P. N., *Competencies for senior manager roles*, *Vikalpa*, 29(4)/2004, tr. 11-24.
114. Lambert, B., *Creation and validation of the salesperson competency analysis: A competency model for entry-level business-to-business salespeople in the services industry*, *Dissertation*, Capella University, Minneapolis, 2009.
115. Langhorn, S., *How emotional intelligence can improve management performance*, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(4)/2004, tr. 220-230.
116. Le Bon, J., *Training and Qualification: Developing a Competency Model to Assess Sales Leaders' Equity*, In M. Zeuch, *Handbook of Human Resources Management*, Berlin: Springer, 2016.

117. Leigh, T.W. & Marshall, G.W., Research priority in sales strategy and performance, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 21 (2)/2001, tr. 74– 83.
118. Lejeune, C., Beusaert, S., & Raemdonck, I., *The impact on employees' job performance of exercising self-directed learning within personal development plan practice*, *The International Journal of Human Resource Management*, 2018, tr. 1-27.
119. Locke, E. A., & Latham, G. P., *Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year Odyssey*, *American Psychologist*, 57/2002, tr. 705–717.
120. Lucia, A. D., & Lepsinger, R., *The art and science of competency models: Pinpointing critical success factors in organizations*, San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer, 1999.
121. Lukasz Sienkiewicz., *Competency based human resource management- a lifelong learning perspective*, Warsaw: Educational Research Institute, 2014.
122. Luthans, F., Welsh, D.H.B., and Taylor III, L.A., *A Descriptive Model of Managerial Effectiveness*, *Group & Organization Studies*, 13(2)/1988, tr. 148-162.
123. Lyons, Richard K., *A special report on innovation*, *The Economist*, 2007.
124. Malhotra, Y., *Knowledge management and business model innovation*, IGI Global, 2001.
125. Manasi.D. Parikh, *Improving Effectiveness of Retail Sector through Competency Mapping of Sales Managers*, *Indian Journal of Applied Research*, Vol.4, Issue 10/2014.
126. Mansfield R. S., *Building competency models: Approaches for HR professionals*, *Human Resource Management*, 35(1)/1996, tr 7-18.
127. Markus, L. H., Cooper-Thomas, H. D., & Allpress, K. N., *Confounded by competencies? An evaluation of the evolution and use of competency models*, *New Zealand Journal of Psychology*, 34(2)/2005, tr. 117-126.
128. Marques-Quinteiro, P. & Curral, L. A., *Goal orientation and work role performance: Predicting adaptive and proactive work role performance through self-leadership strategies*, *Journal of Psychology*, 146(6)/2012, tr. 559-577.

129. Marton, F., *Phenomenography: Describing conceptions of the world around US*, Instructional Science, 1981.
130. McClelland, D., *Testing for competence rather than for "intelligence"*, American Psychologist, 29(1)/1973, tr. 1-14.
131. McLagan, P., *Competency models*, Training and Development Journal, 34(12)/1980, tr. 22-26.
132. McLagan, P. A., *Competencies: The next generation*, Training & Development, 51(5)/1997, tr. 40-47.
133. Mead, M. S., *The effect of self-directed learning readiness and online course quality ratings on student satisfaction and academic performance in undergraduate E-learning*, Dissertation, Kansas City: University of Missouri, 2012.
134. Mintzberg, H., *The Nature of Managerial Work*, New York: Harper & Row, 1973.
135. Mittal R K, Khera Shikha N., *An Analysis of Managerial Competencies of Bank Branch Managers in India: A Study of Private and Public Sector Banks*, Management & Change, Volume: 13, Issue: 2/2009.
136. Mohrman, A. M., Mohrman, S. A., & Lawler, E. E., *The performance management of teams*, Harvard Business School Press, Vol. 217/1992.
137. Motamedi, K. (2018). Contextual competence. *International Journal of Business and Management, Vol. VI, No. 1*, 26-35., Vol. VI, No. 1, 26-35.
138. Mullins, L.J., *Management and organisational behaviour (10th ed)*, Harlow: Pearson, 2013.
139. Munz, D. C., Huelsman, T. J., & Craft, C. A., A worksite stress management program:n Theory, application, and outcomes, In L. R. L. R. Murphy, *Job stress interventions* (tr. 57–72), Washington DC: American Psychological Association, 1995.
140. Murale V. and Preetha R., *Middle Level Managers: Competency and Effectiveness*, Journal of Indian Management, 2011, tr. 38-50.
141. Muthuveloo, R., Chiek, K. C., & Ping, T. A., *An Empirical Analysis of the Perceived Skills in Predicting Managerial Effectiveness: The Malaysian Perspective*, Global Business & Management Research, 9/2017.

142. Nevine A. A. K., *An investigation of differences in the competency profiles of HD practitioners in local and multinational banks*, Kentucky: University of Louisville, 2007.
143. Nunnally, J. & Berstein, I.H., *Psychometric Theory (3rd ed)*, New York: McGraw-Hill, 1994.
144. Pablo, H.-M., *Determinants of self-perceived managerial effectiveness in the Canarian health service*, Dissertations, University of Toronto, 2006.
145. Page, C., Wilson, M., Meyer, D., & Inkson, K., *It's the situation I'm in: the importance of managerial context to effectiveness*, *The Journal of Management Development*, 22(10)/2003, tr. 841-862.
146. Park N. K., Mezas J. M. & Song J., *A resource-based view of strategic alliances and firm value in the electronic marketplace*, *Journal of Management*, 30(1)/2004, tr. 7-27.
147. Parry S. B., *Just What Is a Competency? (And Why Should You Care?)*, *Training*, 35(6)/1998, tr. 58-64.
148. Pema-Mistry, D., *Competencies as a predictor of work performance for branch managers in a banking institution*, Master of Art in university of South Africa, 2013.
149. Ping, L., & Kebao, W., *Knowledge management in banks*, *In The International Conference on E-Business*, Guangzhou, China, 2010, tr. 1819-1822.
150. Pham Quoc Luyen, *Competencies of first-line sales managers of business to business market for curriculum development in Ho Chi Minh city, Vietnam*, Dissertation, Philippines: Ifugao State University, 2015.
151. Phillips, J. M., & Gully, S. M., *Role of goal orientation, ability, need for achievement, and locus of control in the self-efficacy and goal-setting process*, *Journal of Applied Psychology*, 82, 1997, tr. 792–802.
152. Posner, B.Z., and Kouzes, J.M. , *Development and validation of the leadership practices inventory*, *Educational and Psychological Measurement*, 78, 1988, tr. 483-496.
153. Rajadhyaksha, U., *Managerial competence: Do technical capabilities matter?*, *Vikalpa*, 30(2), 2015, tr. 47-56.

154. Reddin, W. J., *Managerial effectiveness in 1980s*, Management by Objectives, 3(3)/1994, tr. 6-12.
155. Reiser, R. A., & Dempsey, J. B., *Trends and issues in instructional design and technology*, Boston: Pearson, 2012.
156. Renn, R. W., Allen, D. G. & Huning, T. M., *Empirical examination of the individual-level personality-based theory of self-management failure.*, Journal of Organizational Behavior, 32(1)/2011, tr. 25-43.
157. Renu, *Empirical Study of Managerial effectiveness in Service Sector*, Pacific business review international, 7(9)/2015, tr. 33-39.
158. Rose M., *Good Deal, Bad Deal? Job Satisfaction in Occupations*, Work Employment Society, 17(3)/2003, tr. 503-530.
159. Ross, S., *A conceptual model for understanding the process of self-leadership*, Journal of Management Development, 33(4)/2014, tr. 299–323.
160. Rothwell, W., & Lindholm, J., *Competency identification, modeling and assessment in the USA*, International Journal of Training & Development, 3(2), 90/1999.
161. Rothwell, W.J., Donahue, W.E., & Park, J.E., *Creating a Competency In-House Sale Based Approach Training and to Building Development Sales Ability Programs*, Westport: Quorum Books, 2002.
162. Rybakina, N. A., *The competence-contextual model of education and training in the context of continuous education*, In Lifelong learning, 2015, tr. 372-375.
163. Saxe, R. and Weitz, B.A., *The SOCO scale: a measure of the customer orientation of salespeople*, Journal of Marketing Research, Vol. 19/1982, tr. 343-51.
164. Schein, E. H., *Organizational culture and leadership*, San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
165. Schermerhorn, J.R., Jr., *Introduction to management (12th ed)*, New York: Wiley, 2013.
166. Schwartz, Tony & McCarthy, Catherine, *Manage you energy, not your time, HBR's must reads on managing yourself, 2007*, In Harvard Business Press, 2007, tr 61-78.

167. Seate, B.M., Poee, R.I.D., & Chinomona, R., *The relative importance of managerial competencies for predicting the perceived job performance of Broad-Based Black Economic Empowerment verification practitioners*, Journal of Human Resource Management, 2016.
168. Seema Sanghi, *The handbook of competency mapping: understanding, designing and implementing competency models in organizations*, SAGE Publications, 2007.
169. Shehu, Z., & Akintoye, A., Construction programme management skills and competencies, *The Built and Human Environment Review*, 1/2008, tr. 1-17.
170. Shih, K., Chang, C., & Lin, B., *Assessing knowledge creation and intellectual capital in banking industry*, Journal of Intellectual Capital, 11(1)/2010, tr. 74–89.
171. Shippmann, J., Ash, R., Battista, M., Carr, L., Eyde, L., Hesketh, B., & Sanchez, J. I., *The practice of competency modeling*, Personnel Psychology, 53(3)/2000, tr. 703-740.
172. Spencer, L. M., & Spencer, S. M., *Competence at work*, New York: John Wiley & Sons, 1993.
173. Spiro, R., Rich, G., & Stanton, W., *Management of a sales force (12th ed.)*, Boston, MA: McGraw-Hill Irwin, 2008.
174. Spreitzer, G. M., *Psychological Empowerment in the Workplace - Dimensions, Measurement, and Validation*, Academy of Management Journal, 38/1995, tr. 1442-1465.
175. Srikanth, P. B., & Jomon, M. G., *Perception of managerial competency needs: An Indian perspective*, South Asian Journal of Human Resources Management, 2(2)/2015, tr. 139-170.
176. Stephen Robbins, Marry Coulter, *Management*, Prentice Hall, 2012.
177. Stock, R. M., & Hoyer, W. D., *An attitude-behavior model of salespeople's customer orientation*, Journal of the academy of marketing science, 33(4)/2005, tr. 536-552.
178. Strydom, J., Bruwer, J., De Beer, A., Holtzhausen, M., Kiley, J., Maritz, M., *Principles of business management (3rd ed)*, Cape Town: Oxford University Press, 2015.

179. Sveiby, K. E., *A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation*, Journal of intellectual capital, 2(4)/2001, tr. 344-358.
180. Swenson, M.J. and Herche, J., *Social values and salesperson performance: and empirical examination*, Journal of Academy of Marketing Science, Vol. 22/1994, tr. 283-289.
181. Symington, N., *Investigating graduate employability and psychological career*, Dissertation, University of Pretoria, 2012.
182. Ta Phung Phuc, *Managerial competences of middle-level managers at Viglacera Corporation*, Dissertation, Thai Nghuyen Univeristy & Southern Luzon State University, 2013.
183. Tobin, D. R., *The knowledge-enabled organization: Moving from 'training' to 'learning' to meet business goals*, New York: American Management Association, 1998.
184. Tonidandel, S., Braddy, P. W., & Fleenor, J. W., Relative importance of managerial skills for predicting effectiveness, *Journal of Managerial Psychology*, 27(6)/2012, tr. 636-655.
185. Tunaly, C., *Manufacturing Strategy – Plans and Business Performance*, International Journal of Operation & Production Management, Vol.12, No.3, 1992, tr. 4-24.
186. Ulrich, D., *Human Resource Champions: Next Agenda for Adding Value and Defining Results*, Boston: Harvard Business School Press, 1997.
187. Waychal P., Mohanty RP., and Verma A., *Determinants of Innovation as a Competence: An Empirical Study*, International Journal of Business Innovation and Research, 5/2011, tr. 192-211.
188. Wickramasinghe, V., & Zoyza, N.D., *An assessment of managerial competency needs: Empirical evidence from a Sri Lankan telecommunication service provider*, The International Journal of Human Resource Management, 20(12)/2009, tr. 2547–2567.
189. Williams, M.R. and Wiener, J., Does the selling orientation-customer orientation (SOCO) scale measure behavior or disposition? In W. D. Bearden, *Enhancing Knowledge Development in Marketing*. Chicago: IL, 1990.

190. Wohlers, A. J., Hall, M. J., & London, M., *Subordinates rating managers: Organizational and demographic correlates of self/subordinate agreement*, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 66(3)/1993, tr. 263- 275.
191. Wu, J.L., *The study of competency-based training and strategies in the public sector- experience from Taiwan*, Public Personnel Management, 2013, tr. 259.

III. Tài liệu từ website

192. A.T. van der Lee, *Managerial competencies, roles, and effectiveness; rater perceptions and organizational measures*, 2010, truy cập lần cuối 06/04/2018, từ <https://dspace.ou.nl/bitstream/1820/3471/1/MWATvdLeeapril2010.pdf>.
193. Kinh tế & Tiêu dùng, *BIDV quán quân số lượng nhân viên và điểm giao dịch, nhưng VPBank mới là vô địch tuyển dụng*, 2017, truy cập lần cuối 15/02/2019, từ <https://vietnambiz.vn/infographic-bidv-quan-quan-so-luong-nhan-vien-va-diem-giao-dich-nhung-vpbank-moi-la-vo-dich-tuyen-dung-45359.html>.
194. Leslie J., B., *Managerial effectiveness in a global context*, A Center for Creative Leadership-CCL, 2002, truy cập lần cuối 08/02/2018, từ https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2015/04/ccl_managerialeffectiveness.pdf.
195. Schoonover, S. C., *Implementing competencies: A best practice approach*, 2002, truy cập lần cuối 09/03/2018, từ http://www.schoonover.com/pdf/PDF_Implementing_Competencies_Best_Practice
196. VCBS, *Báo cáo ngành ngân hàng*, 2019, truy cập lần cuối 03/05/2019, từ <https://www.vCBS.com.vn/vn/Communication/GetReport?reportId=6099>
197. Vietnam Report, *Top 10 Ngân hàng thương mại Việt Nam uy tín năm 2018*, 2018, truy cập lần cuối 15/02/2019, từ: <http://thoibaonganhang.vn/vietnam-report-cong-bo-top-10-ngan-hang-uy-tin-nhat-nam-2018-77149.html>

PHỤ LỤC

**PHỤ LỤC 1: BẢNG HỎI KHẢO SÁT VÀ
PHỎNG VẤN**

PHỤ LỤC 1A:

BẢNG HỎI KHẢO SÁT ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG KHUNG NĂNG LỰC NHÂN SỰ QUẢN LÝ KINH DOANH TẠI CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI VIỆT NAM

Kính gửi Quý Anh/Chị

Tôi là nghiên cứu sinh đến từ trường Đại học Ngoại thương đang thực hiện đề tài **Nghiên cứu khung năng lực cho Nhân sự quản lý kinh doanh (Sales Manager) trong các NHTM Việt Nam.**

Xin Anh/Chị vui lòng dành chút thời gian quý báu trả lời các câu hỏi trong bảng khảo sát dưới đây. Các phiếu hỏi sau khi điền thông tin sẽ được tuyệt đối giữ bí mật và được sử dụng duy nhất cho mục đích nghiên cứu khoa học. Sự giúp đỡ của Quý Anh/Chị là vô cùng quan trọng cho sự thành công của nghiên cứu.

Xin chân thành cảm ơn!

A. THÔNG TIN CÁ NHÂN

A1. **Giới tính:** Nam Nữ;

A2. **Độ tuổi:** < 21 < 21-30 < 31-40 < 41-50 < 51-60 >60

A3. **Vị trí của anh/chị trong ngân hàng:**

- Giám đốc/Trưởng phòng nhân sự Chuyên viên phòng nhân sự
 Phó giám đốc/Phó phòng nhân sự Vị trí khác trong phòng Nhân sự
 Nhân sự quản lý kinh doanh

A4. **Số năm kinh nghiệm làm việc:** < 5 6-10 >10

A5. **Trình độ học vấn:** Cao đẳng Đại học Thạc sỹ Tiến sỹ Khác

A6. **Tên ngân hàng thương mại anh/chị đang làm việc:**.....

A7. **Địa điểm ngân hàng hoạt động (Tỉnh, Thành phố):**.....

B. CẤU TRÚC KHUNG NĂNG LỰC NHÂN SỰ QUẢN LÝ KINH DOANH TẠI CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI VIỆT NAM

B1. Ngân hàng anh/chị sử dụng giải pháp nào trong quản trị nhân lực dưới đây?	Đánh giá	
	Có	Không
a. Danh mục năng lực yêu cầu cho các vị trí trong công việc	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Bảng mô tả công việc có các yêu cầu về năng lực	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Quản trị nhân lực dựa trên khung năng lực	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B2. Nhóm công việc nào trong Ngân hàng được áp dụng quản trị nguồn nhân lực dựa trên năng lực?	Đánh giá	
	Có	Không
a. Tất cả công việc trong ngân hàng	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Vị trí quản lý cấp cao	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Vị trí quản lý cấp trung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Một số vị trí trong các bộ phận được lựa chọn (Marketing, Nhân sự,...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Nhân sự quản lý kinh doanh (Sales manager)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Vị trí/công việc khác (nêu cụ thể).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B3. Cách thức phân nhóm các năng lực trong danh mục năng lực Nhân sự quản lý kinh doanh trong Ngân hàng anh/chị như thế nào?	Đánh giá	
	Có	Không

a. Năng lực lãnh đạo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Năng lực quản lý	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Năng lực chuyên môn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Năng lực cá nhân	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Năng lực cốt lõi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Đặc điểm tính cách	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. Nhóm khác (nêu cụ thể).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B4. Cách trình bày một năng lực cho vị trí Nhân sự quản lý kinh doanh trong Ngân hàng gồm những yếu tố nào?	Đánh giá	
	Có	Không
a. Tên năng lực	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Định nghĩa về năng lực	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Cấp độ chuẩn năng lực	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Mô tả hành vi cho các cấp độ chuẩn năng lực	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Yếu tố khác (nêu cụ thể).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B5. Cấu phần một năng lực của vị trí Nhân sự quản lý kinh doanh trong ngân hàng bao gồm những yếu tố nào?	Đánh giá	
	Có	Không
a. Kiến thức	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Kỹ năng	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Thái độ/ phẩm chất cá nhân	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Tính cách/tổ chất cá nhân	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Trình độ bằng cấp	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Thể lực	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. Yếu tố khác (nêu rõ).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C. QUY TRÌNH XÂY DỰNG VÀ TRIỂN KHAI KHUNG NĂNG LỰC NHÂN SỰ QUẢN LÝ KINH DOANH TRONG DOANH NGHIỆP (NẾU NGÂN HÀNG CÓ ÁP DỤNG)

C1. Ai là người chịu trách nhiệm xây dựng và triển khai Khung năng lực Nhân sự quản lý kinh doanh trong Ngân hàng?	Đánh giá	
	Có	Không
a. Đại diện bộ phận nhân sự	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Bản thân nhân sự quản lý kinh doanh	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Nhân sự quản lý trực tiếp của vị trí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Nhân sự quản lý cấp cao	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Công ty tư vấn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Chuyên gia độc lập từ bên ngoài	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. Đối tượng khác (nêu cụ thể).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C2. Phương pháp xây dựng Khung năng lực Nhân sự quản lý kinh doanh trong Ngân hàng là gì?	Đánh giá	
	Có	Không
a. Dựa trên khung năng lực có sẵn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Dựa trên khung năng lực có sẵn và sửa đổi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Tự xây dựng mới khung năng lực	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Các phương pháp khác (nêu rõ).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C3. Phương pháp thu thập thông tin để xây dựng Khung năng lực Nhân sự quản lý kinh doanh tại Ngân hàng là gì?	Đánh giá	
	Có	Không

a. Dựa trên bảng Mô tả công việc	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Dựa trên bảng Tiêu chuẩn công việc	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Bảng hỏi khảo sát	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Quan sát	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Phỏng vấn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Tài liệu nội bộ khác của Ngân hàng	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. Phương pháp khác (nêu rõ).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C4. Khung năng lực được ứng dụng trong các hoạt động quản trị nhân sự nào của ngân hàng?		
a. Tuyển dụng	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Đào tạo và phát triển nhân sự	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Quản trị/đánh giá thành tích	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Đãi ngộ nhân sự (trả lương, trả thưởng, đề bạt,....)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Lập kế hoạch cho đội ngũ nhân sự kế cận trong tương lai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Các hoạt động khác (nêu rõ).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C5. Những khó khăn trong quá trình xây dựng và triển khai Khung năng lực Nhân sự quản lý kinh doanh trong Ngân hàng là gì?		
C6. Theo anh/chị, làm thế nào để khắc phục những khó khăn trong quá trình xây dựng và triển khai Khung năng lực Nhân sự quản lý kinh doanh tại Ngân hàng?		
C7. Những lợi ích trong quá trình triển khai Khung năng lực Nhân sự quản lý kinh doanh tại Ngân hàng là gì?		

Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác của Quý anh/chị!

PHỤ LỤC 1B:
BẢNG HỎI KHẢO SÁT XÂY DỰNG KHUNG NĂNG LỰC NHÂN SỰ QUẢN
LÝ KINH DOANH TẠI CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI VIỆT NAM

Kính gửi Quý Anh/Chị

Tôi là nghiên cứu sinh đến từ trường Đại học Ngoại Thương đang tiến hành **Nghiên cứu khung năng lực cho Nhân sự quản lý kinh doanh (Sales Manager) trong các NHTM Việt Nam.**

Xin Anh/Chị vui lòng dành chút thời gian quý báu trả lời các câu hỏi trong bảng khảo sát dưới đây. Các phiếu hỏi sau khi điền thông tin sẽ được tuyệt đối giữ bí mật và được sử dụng duy nhất cho mục đích nghiên cứu khoa học. Sự giúp đỡ của Quý Anh/Chị là vô cùng quan trọng cho sự thành công của nghiên cứu.

Xin chân thành cảm ơn!

THÔNG TIN CÁ NHÂN

1. **Giới tính:** Nam Nữ;
2. **Độ tuổi:** < 21 < 21-30 < 31-40 < 41-50 < 51-60 >60
3. **Vị trí của anh/chị trong ngân hàng (chức danh, phòng/ban).....**
4. **Số năm kinh nghiệm làm việc:** < 5 6-10 >10
5. **Trình độ học vấn:** Cao đẳng Đại học Thạc sỹ Tiến sỹ Khác
6. **Tên ngân hàng thương mại anh/chị đang làm việc:.....**
7. **Địa điểm ngân hàng hoạt động (Tỉnh, Thành phố):.....**
8. **Mối quan hệ giữa chức danh của anh/chị và chức danh anh/chị đánh giá là như thế nào?**
 - Cấp trên trực tiếp* *Đồng nghiệp (ngang hàng)*
 - Bản thân (tôi đánh giá tôi)* *Cấp dưới*

Anh/chị hãy cho biết quan điểm về tầm quan trọng của các năng lực của nhân sự quản lý kinh doanh tại NHTM Việt Nam

MÃ	TÊN NĂNG LỰC	Mức độ đồng ý				
		1. Hoàn toàn không đồng ý	2. Chưa thực sự đồng ý	3. Tương đối đồng ý	4. Đồng ý	5. Hoàn toàn đồng ý
NĂNG LỰC QUẢN LÝ						
1	Tham mưu chiến lược	1	2	3	4	5
2	Lập kế hoạch và tổ chức thực hiện công việc	1	2	3	4	5
3	Quản lý nhóm	1	2	3	4	5
4	Quản trị xung đột	1	2	3	4	5
5	Tư duy phân tích	1	2	3	4	5
6	Giải quyết vấn đề	1	2	3	4	5
7	Nhạy bén với hoàn cảnh trong kinh doanh	1	2	3	4	5
NĂNG LỰC CHUYÊN MÔN						
8	Kiến thức và kỹ năng chuyên môn đặc thù theo công việc	1	2	3	4	5
9	Hiểu biết về doanh nghiệp, môi trường kinh doanh và ngành nghề	1	2	3	4	5
10	Đảm bảo chất lượng	1	2	3	4	5
11	Định hướng mục tiêu và kết quả	1	2	3	4	5
12	Định hướng khách hàng	1	2	3	4	5
NĂNG LỰC QUẢN TRỊ VÀ PHÁT TRIỂN BẢN THÂN						
13	Đề cao liêm chính (Tính liêm chính)	1	2	3	4	5
14	Quản lý thời gian	1	2	3	4	5
15	Cải tiến, đổi mới (Đổi mới, sáng tạo)	1	2	3	4	5
16	Chủ động	1	2	3	4	5
17	Quản lý áp lực và căng thẳng	1	2	3	4	5
18	Học hỏi không ngừng	1	2	3	4	5
19	Quản trị thông tin	1	2	3	4	5
20	Kỹ năng nhân sự	1	2	3	4	5

Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác của Quý anh/chị!

PHỤ LỤC 1C:

BẢNG HỎI KHẢO SÁT NGHIÊN CỨU SỰ TÁC ĐỘNG CỦA NĂNG LỰC TỐI HIỆU QUẢ QUẢN LÝ CỦA NHÂN SỰ QUẢN LÝ KINH DOANH TẠI CÁC NHTM VIỆT NAM

Kính gửi Quý Anh/Chị

Tôi là nghiên cứu sinh đến từ trường Đại học Ngoại Thương đang thực hiện đề tài **Nghiên cứu khung năng lực cho Nhân sự quản lý kinh doanh (Sales Manager) trong các NHTM Việt Nam.**

Xin Anh/Chị vui lòng dành chút thời gian quý báu trả lời các câu hỏi trong bảng khảo sát dưới đây. Các phiếu hỏi sau khi điền thông tin sẽ được tuyệt đối giữ bí mật và được sử dụng duy nhất cho mục đích nghiên cứu khoa học. Sự giúp đỡ của Quý Anh/Chị là vô cùng quan trọng cho sự thành công của nghiên cứu.

Xin chân thành cảm ơn!

A. ĐÁNH GIÁ SỰ CẦN THIẾT CỦA CÁC NĂNG LỰC ĐỐI VỚI VỊ TRÍ NHÂN SỰ QUẢN LÝ KINH DOANH

MÃ	TÊN NĂNG LỰC	Mức độ đồng ý				
		1. Hoàn toàn không đồng ý	2. Chưa thực sự đồng ý	3. Tương đối đồng ý	4. Đồng ý	5. Hoàn toàn đồng ý
QL	NĂNG LỰC QUẢN LÝ (18 thang đo)					
QL1	Lập kế hoạch và tổ chức thực hiện (5 thang đo)					
QL1.1	Thiết lập mục tiêu dài hạn và đặt thời hạn hoàn thành công việc	1	2	3	4	5
QL1.2	Trình bày các đề xuất cho hoạt động/dự án mới một cách rõ ràng, thuyết phục	1	2	3	4	5
QL1.3	Khả năng quyết định thứ tự ưu tiên các công việc để hoàn thành mục tiêu một cách chất lượng và hiệu quả	1	2	3	4	5
QL1.4	Hoàn thiện và ứng dụng các quy định, quy trình, công việc một cách chất lượng, hiệu quả, đáp ứng yêu cầu của khách hàng	1	2	3	4	5
QL1.5	Chịu trách nhiệm cho những vấn đề chưa đúng trong công việc của bản thân, nhân viên, đơn vị/bộ phận, đưa ra những hướng khắc phục/giải quyết	1	2	3	4	5
QL2	Quản lý nhóm (4 thang đo)					
QL2.1	Cập nhật thông tin cho mọi người về tiến triển làm việc của nhóm, chia sẻ tất cả những thông tin hữu ích có liên quan	1	2	3	4	5
QL2.2	Tôn trọng ý kiến của mọi người, kiên nhẫn lắng nghe những quan điểm, đề xuất; đưa ra những góp ý chân thành, khuyến khích thành viên đóng góp thực hiện nhiệm vụ	1	2	3	4	5
QL2.3	Đánh giá chính xác, công bằng; khen ngợi công khai những	1	2	3	4	5

	đóng góp và thành quả đạt được của các thành viên					
QL2.4	Tạo dựng bầu không khí vui vẻ, hợp tác; truyền cảm hứng cho mọi người để họ nhiệt tình thực hiện công việc	1	2	3	4	5
QL3	Giải quyết vấn đề (4 thang đo)					
QL3.1	Khả năng hóa giải các vấn đề phức tạp bằng những phân tích hệ thống	1	2	3	4	5
QL3.2	Đánh giá, phân tích, phê bình về các vấn đề hay thất bại mang tính xây dựng và đưa ra các hướng giải quyết	1	2	3	4	5
QL3.3	Không bao giờ từ bỏ ngay cả trong những vấn đề khó khăn nhất	1	2	3	4	5
QL3.4	Khả năng phân bổ nguồn lực để thực hiện n/vụ ngay cả khi nguồn lực khan hiếm	1	2	3	4	5
QL4	Nhạy bén với hoàn cảnh trong kinh doanh (5 thang đo)					
QL4.1	Khả năng nhanh chóng xác định những việc cần làm và không cần làm trong DN	1	2	3	4	5
QL4.2	Khả năng quan sát và lắng nghe tốt về những vấn đề đang xảy ra xung quanh	1	2	3	4	5
QL4.3	Khả năng tuyệt vời trong việc hoàn thành công việc đúng lúc, đúng thời điểm	1	2	3	4	5
QL4.4	Khả năng nhận diện các nguy cơ, thách thức trước những người khác	1	2	3	4	5
QL4.5	Thích nghi phong cách cá nhân phù hợp với đối tượng và hoàn cảnh	1	2	3	4	5
CM	NĂNG LỰC CHUYÊN MÔN (14 thang đo)					
CM1	Kiến thức và kỹ năng chuyên môn đặc thù theo công việc (4 thang đo)					
CM1.1	Hiểu biết về các sản phẩm, dịch vụ của Ngân hàng mà bộ phận mình phụ trách	1	2	3	4	5
CM1.2	Hiểu biết quy trình xử lý các vấn đề liên quan đến sản phẩm, dịch vụ của Ngân hàng	1	2	3	4	5
CM1.3	Khả năng tư duy, nhận thức, am hiểu về ngành nghề, lĩnh vực chuyên môn có tính chất đặc thù theo công việc	1	2	3	4	5
CM1.4	Khả năng áp dụng những kiến thức và kinh nghiệm chuyên môn một cách thành thạo vào thực tiễn để thực hiện các hoạt động tác nghiệp	1	2	3	4	5
CM2	Hiểu biết về DN, môi trường kinh doanh và ngành nghề (3 thang đo)					
CM2.1	Hiểu biết chung về tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị cốt lõi và VHĐN	1	2	3	4	5
CM2.2	Hiểu biết về cơ cấu tổ chức và các nguyên tắc, quy định, cơ chế hoạt động chung của Ngân hàng	1	2	3	4	5
CM2.3	Có kiến thức về ngành nghề mà doanh nghiệp đang hoạt động như các nhà cung ứng, các dòng sản phẩm, đối thủ cạnh tranh, đối tượng khách hàng,...	1	2	3	4	5
CM3	Định hướng mục tiêu và kết quả (3 thang đo)					
CM3.1	Thiết lập mục tiêu công việc rõ ràng và có kế hoạch và phương pháp thực hiện các mục tiêu đặt ra	1	2	3	4	5
CM3.2	Chịu trách nhiệm về kết quả công việc của cá nhân, bộ phận phụ trách	1	2	3	4	5
CM3.3	Chủ động tìm kiếm cách thức, giải pháp hiệu quả hơn để hoàn thành mục tiêu đề ra và cải thiện thành tích của cá nhân	1	2	3	4	5

	và đơn vị					
CM4	Định hướng khách hàng (4 thang đo)					
CM4.1	Nhận diện được nhu cầu và kỳ vọng của khách hàng	1	2	3	4	5
CM4.2	Đáp ứng yêu cầu của khách hàng một cách tôn trọng, chủ động, có tính hỗ trợ cao	1	2	3	4	5
CM4.3	Duy trì mối quan hệ với khách hàng; theo dõi các dịch vụ cung ứng cho khách hàng nhằm đảm bảo các điều chỉnh nếu cần thiết	1	2	3	4	5
CM4.4	Đề xuất sáng kiến mới giúp cải tiến chất lượng phục vụ khách hàng	1	2	3	4	5
BT	NĂNG LỰC QUẢN TRỊ VÀ PHÁT TRIỂN BẢN THÂN (14 thang đo)					
BT1	Tính liêm chính (4 thang đo)					
BT1.1	Không tư lợi cá nhân, tôn trọng lợi ích chung của bộ phận, DN	1	2	3	4	5
BT1.2	Thái độ chính trực, ngay thẳng, khách quan trong công việc	1	2	3	4	5
BT1.3	Tuân thủ các nguyên tắc, chuẩn mực chung của DN, tuân thủ đạo đức nghề nghiệp và đạo đức xã hội	1	2	3	4	5
BT1.4	Sẵn sàng chịu trách nhiệm trước những hàng động và sai lầm của bản thân	1	2	3	4	5
BT2	Đổi mới, sáng tạo (4 thang đo)					
BT2.1	Sẵn sàng tiếp nhận những thay đổi, sự đổi mới và có thể đưa ra cách thức tiếp cận không theo lối mòn sẵn có	1	2	3	4	5
BT2.2	Khả năng tư duy và hành động để đưa ra cách tiếp cận và giải pháp mới	1	2	3	4	5
BT2.3	Khả năng phân tích, đánh giá hiệu quả các quy trình, giải pháp công việc mới so với các quy trình, giải pháp công việc cũ	1	2	3	4	5
BT2.4	Khả năng dự đoán và nắm bắt cơ hội và triển vọng phát triển mới trong công việc	1	2	3	4	5
BT3	Quản lý áp lực và căng thẳng (3 thang đo)					
BT3.1	Đôi mắt được với căng thẳng, áp lực và khả năng kiềm chế cảm xúc ở những tình huống căng thẳng	1	2	3	4	5
BT3.2	Có khả năng cân bằng mọi việc trong cuộc sống và công việc	1	2	3	4	5
BT3.3	Hiểu sâu sắc về tâm lý của bản thân và giới hạn sức chịu đựng để giảm thiểu tác động của căng thẳng và áp lực để giữ được hiệu suất công việc	1	2	3	4	5
BT4	Quản lý thời gian (4 thang đo)					
BT4.1	Biết áp dụng các công cụ quản lý thời gian để đảm bảo kết quả công việc của cá nhân, bộ phận đáp ứng yêu cầu tiến độ về thời hạn	1	2	3	4	5
BT4.2	Có khả năng dự báo các phát sinh và chủ động thực hiện công việc của cá nhân, của nhóm đúng tiến độ, hiệu quả	1	2	3	4	5
BT4.3	Có khả năng lập kế hoạch dự phòng và dự trừ thời gian phát sinh để không ảnh hưởng tới tiến độ và hiệu quả công việc của đơn vị/bộ phận	1	2	3	4	5
BT4.4	Khả năng điều phối, quản lý thời gian của các thành viên trong bộ phận phụ trách một cách hiệu quả, đảm bảo các hoạt động diễn ra suôn sẻ	1	2	3	4	5

BT5	Học hỏi không ngừng (3 thang đo)					
BT5.1	Có ý thức lắng nghe ý kiến góp ý để cải thiện năng lực và chủ động học hỏi các kiến thức, kỹ năng mới từ xung quanh	1	2	3	4	5
BT5.2	Chủ động tìm kiếm các cơ hội học hỏi, chủ động chuẩn bị lộ trình nghề nghiệp cho bản thân trên cơ sở chiến lược phát triển của DN	1	2	3	4	5
BT5.3	Liên tục cập nhật các kiến thức, kỹ năng mới trong công việc để theo kịp sự phát triển của chuyên môn, ngành nghề	1	2	3	4	5

B. HIỆU QUẢ QUẢN LÝ CỦA NHÂN SỰ QUẢN LÝ KINH DOANH TẠI CÁC NHTM VIỆT NAM

Các phát biểu sau đây thể hiện quan điểm của anh/chị về tiêu chí đánh giá Hiệu quả quản lý của Nhân sự quản lý kinh doanh

MÃ	HIỆU QUẢ QUẢN LÝ (HQ)	Mức độ đồng ý				
		<i>1. Hoàn toàn không đồng ý</i>	<i>2. Chưa thực sự đồng ý</i>	<i>3. Tương đối đồng ý</i>	<i>4. Đồng ý</i>	<i>5. Hoàn toàn đồng ý</i>
HQ1	Khả năng tạo động lực cho nhân viên Là một người lãnh đạo truyền cảm hứng, tạo động lực cho nhân viên thích thú thực hiện công việc và đạt được kết quả cao	1	2	3	4	5
HQ2	Khả năng hợp tác với đồng nghiệp và cấp dưới Hợp tác tốt với đồng nghiệp, cấp dưới, và các bộ phận khác để hoàn thành công việc	1	2	3	4	5
HQ3	Khả năng huấn luyện và phát triển đội nhóm Đưa ra những chỉ dẫn, và chia sẻ hữu ích trong công việc với nhóm	1	2	3	4	5
HQ4	Chủ động và độc lập trong công việc Thể hiện sự tự tin, vững vàng khi phải đối mặt với những vấn đề khó khăn	1	2	3	4	5
HQ5	Định hướng kết quả và thành công Kiên định đạt được mục tiêu kỳ vọng và kết quả do vị trí mình đảm trách	1	2	3	4	5

C. ĐÁNH GIÁ YÊU CẦU CẤP ĐỘ CHUẨN NĂNG LỰC CỦA NHÂN SỰ QUẢN LÝ KINH DOANH

Anh/chị hãy cho biết quan điểm của mình về yêu cầu cấp độ chuẩn năng lực cho vị trí nhân sự quản lý kinh doanh.

Cấp độ chuẩn năng lực theo yêu cầu					MÃ	TÊN NĂNG LỰC
1	2	3	4	5		
1. Sơ cấp (Sơ khai)					QL	NĂNG LỰC QUẢN LÝ
2. Trung cấp (Cơ bản)						
3. Vững chắc						
4. Cao cấp (sâu rộng)						
5. Chuyên gia						
					QL1	Năng lực lập kế hoạch và tổ chức thực hiện
					QL2	Năng lực quản lý nhóm
					QL3	Năng lực giải quyết vấn đề
					QL4	Năng lực nhạy bén với hoàn cảnh trong kinh doanh
					CM	NĂNG LỰC CHUYÊN MÔN
1					CM1	Kiến thức và kỹ năng chuyên môn đặc thù theo công việc
1					CM2	Hiểu biết doanh nghiệp, môi trường kinh doanh, ngành nghề
1					CM3	Định hướng mục tiêu và kết quả
1					CM4	Định hướng khách hàng
					BT	NĂNG LỰC QUẢN TRỊ VÀ PHÁT TRIỂN BẢN THÂN
1					BT1	Đề cao tính liêm chính
1					BT2	Năng lực đổi mới và sáng tạo
1					BT3	Quản lý áp lực và căng thẳng
1					BT4	Quản lý thời gian
1					BT5	Học hỏi không ngừng

D. THÔNG TIN CÁ NHÂN

D1. Giới tính: Nam Nữ;

D2. Độ tuổi: < 21 < 21-30 < 31-40 < 41-50 < 51-60 > 60

D3. Vị trí của anh/chị trong ngân hàng (chức danh, phòng/ban).....

D4. Số năm kinh nghiệm làm việc: < 5 6-10 > 10

D5. Trình độ học vấn: Cao đẳng Đại học Thạc sĩ Tiến sĩ Khác

D6. Tên ngân hàng thương mại anh/chị đang làm việc:.....

D7. Địa điểm ngân hàng hoạt động (Tỉnh, Thành phố):.....

D8. Mối quan hệ giữa chức danh của anh/chị và chức danh anh/chị đánh giá là như thế nào?

- Cấp trên trực tiếp
- Đồng nghiệp (ngang hàng)
- Bản thân (tôi đánh giá tôi)
- Cấp dưới

Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác của Quý anh/chị.

PHỤ LỤC 1D

BẢNG HỎI PHÒNG VẤN CHUYÊN GIA NHÂN LỰC/QUẢN TRỊ KINH DOANH VÀ CHUYÊN GIA TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI VIỆT NAM

Người được phỏng vấn:

Chức danh:

Nơi công tác:

Thời gian phỏng vấn:

Địa điểm phỏng vấn:

Các câu hỏi phỏng vấn qua các giai đoạn nghiên cứu với nhiều chuyên gia khác nhau.

1. Giai đoạn 1: Xác định danh mục năng lực sơ bộ của khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh tại các NHTM Việt Nam

Câu hỏi 1:

Đây là danh mục năng lực dành cho nhân sự quản lý kinh doanh tại các NHTM Việt Nam, gồm 33 năng lực và chia thành 3 nhóm. Các anh/chị cho biết quan điểm của mình về mức độ cần thiết của các năng lực nhân sự quản lý kinh doanh tại các NHTM Việt nam? Anh/chị có ý kiến bổ sung hay bỏ bớt năng lực nào không?

Nhóm năng lực	STT	Năng lực	Ý kiến chuyên gia		
			Đồng ý	Không đồng ý	Ý kiến khác
Năng lực quản lý	1	Tham mưu chiến lược			
	2	Quản trị quy định, quy trình tác nghiệp			
	3	Lập kế hoạch và tổ chức thực hiện công việc			
	4	Dẫn dắt nhóm làm việc			
	5	Đánh giá cấp dưới			
	6	Đào tạo, hướng dẫn cấp dưới			
	7	Quản trị xung đột			
	8	Tư duy phân tích			

	9	Ra quyết định			
	10	Lãnh đạo			
	11	Giải quyết vấn đề			
	12	Nhạy bén với hoàn cảnh trong kinh doanh			
Năng lực chuyên môn	13	Hiểu biết các kiến thức chuyên môn đặc thù theo công việc			
	14	Nắm vững các kỹ năng chuyên môn đặc thù theo công việc			
	15	Hiểu biết về môi trường kinh doanh và ngành nghề			
	16	Hiểu biết về doanh nghiệp			
	17	Đảm bảo chất lượng			
	18	Tối ưu ngân sách, chi phí được giao			
	19	Định hướng mục tiêu và kết quả			
	20	Kỹ năng giao tiếp			
	21	Định Hướng Khách hàng			
	22	Kỹ năng đàm phán			
	23	Kỹ năng thuyết trình			
Năng lực quản trị và phát triển bản thân	24	Kỹ năng bán hàng			
	25	Đề cao liêm chính			
	26	Quản trị thông tin			
	27	Quản lý thời gian			
	28	Cải tiến, đổi mới			
	29	Chủ động			
	30	Khả năng chịu căng thẳng và áp lực			
	31	Học hỏi không ngừng			
	32	Kỹ năng nhân sự			
	33	Đa kỹ năng			

2. Giai đoạn 2: Đánh giá thực trạng khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh tại các NHTM Việt Nam

Câu hỏi 2:

Anh/chị hãy cho biết vai trò, chức năng của nhân sự quản lý kinh doanh tại các NHTM Việt Nam?

Câu hỏi 3:

Anh/chị hãy cho biết sơ đồ phân cấp các nhóm chức danh nhân sự quản lý kinh doanh (cấp trung) trong các NHTM Việt Nam hiện nay.

Câu hỏi 4:

Anh/chị hãy cho biết, tại ngân hàng các anh/chị đang làm việc có sử dụng quản lý nhân lực dựa trên khung năng lực không?

- Nếu trả lời KHÔNG:

Câu hỏi 4.1: Lý do gì khiến Ngân hàng KHÔNG thực hiện quản trị nguồn nhân lực dựa trên khung năng lực?

- Nếu trả lời CÓ (hỏi tiếp từ câu 4.2 đến câu 4.4):

Câu hỏi 4.2: Lý do gì khiến Ngân hàng CÓ thực hiện quản trị nguồn nhân lực dựa trên khung năng lực?

Câu hỏi 4.3: Anh/chị hãy cho biết cấu trúc khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh tại ngân hàng được thiết kế như thế nào?

Câu hỏi 4.4: Quá trình xây dựng khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh tại ngân hàng được thực hiện như thế nào?

Xin hãy làm rõ các nội dung sau:

- Phương pháp tiếp cận để xây dựng khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh là gì?
- Đối tượng tham gia xây dựng khung năng lực tại ngân hàng là ai?
- Những ưu điểm, hạn chế và khó khăn trong quá trình xây dựng và triển khai Khung năng lực Nhân sự quản lý kinh doanh tại Ngân hàng là gì?
- Theo anh/chị, làm thế nào để khắc phục những khó khăn trong quá trình xây dựng và triển khai khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh trong ngân hàng?

3. Giai đoạn 3: Xây dựng khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh tại các NHTM Việt Nam

Câu hỏi 5:

Đây là khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh tại các NHTM Việt nam gồm 13 năng lực chia làm 3 nhóm với các thang đo cho các năng lực (*Phụ lục 1C*).

Anh/chị có nhận xét gì về cấu trúc khung năng lực và các thang đo được sử dụng trong khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh?

Câu hỏi 6:

Kết quả đánh giá mối quan hệ giữa năng lực với hiệu quả quản lý của nhân sự quản lý kinh doanh tại các NHTM Việt Nam theo anh/chị có phù hợp không? Anh/chị có nhận xét gì về kết quả nghiên cứu? (xem kết quả tại *Phụ lục 2B*).

Câu hỏi 7:

Anh/chị có ý kiến gì về Khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh tại các NHTM Việt Nam? (xem chi tiết khung năng lực tại *Phụ lục 3*).

- Việc sắp xếp các năng lực vào nhóm năng lực đã phù hợp chưa?
- Kết quả cấp độ chuẩn năng lực như vậy đã phù hợp với thực tế không? (xem kết quả tại *Phụ lục 2B*)
- Mô tả biểu hiện thông qua các cấp chuẩn năng lực như vậy có phù hợp không?

4. Giai đoạn 4: Đề xuất giải pháp xây dựng, triển khai và ứng dụng khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh tại các NHTM Việt Nam

Câu hỏi 8:

Theo anh/chị, các NHTM Việt Nam cần chuẩn bị những điều kiện gì để xây dựng, triển khai được khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh?

Câu hỏi 9:

Theo anh/chị, các NHTM Việt Nam cần thực hiện lộ trình xây dựng và triển khai khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh như thế nào để thành công?

Câu hỏi 10:

Theo anh/chị, các hướng ứng dụng khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh vào hoạt động quản trị nhân lực tại các NHTM Việt Nam như thế nào?

Câu hỏi 11:

Những điều kiện ứng dụng và cách thức ứng dụng khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh vào hoạt động quản trị nhân lực tại các NHTM Việt Nam nên thực hiện như thế nào để thành công?

PHỤ LỤC 2: KẾT QUẢ KHẢO SÁT

PHỤ LỤC 2A:
KẾT QUẢ KHẢO SÁT DANH MỤC NĂNG LỰC CẦN THIẾT CỦA KHUNG
NĂNG LỰC NHÂN SỰ QUẢN LÝ KINH DOANH (N=134)

1. Kết quả thống kê mô tả khảo sát sự cần thiết các năng lực của KNL nhân sự quản lý kinh doanh (n=134)

Bảng 2A.1: Số lượng NHTM Việt Nam tham gia khảo sát (n=134)

Tên Ngân hàng	Số lượng phiếu khảo sát	Tỷ trọng (%)
NH A Châu (ACB)	4	3
NH Đầu tư và phát triển Việt Nam (BIDV)	14	10,4
NH Bưu điện Liên Việt (LPB)	12	9
NH Hàng Hải Việt Nam (MSB)	11	8,2
NH Đại chúng Việt Nam (PVcom)	8	6
NH Đông Nam Á (SeAbank)	14	10,4
NH Kỹ thương Việt Nam (Techcombank)	18	13,4
NH Tiên Phong (TPbank)	6	4,5
NH Ngoại Thương Việt Nam (VCB)	15	11,2
NH Công Thương Việt Nam (Viettinbank)	19	14,2
NH Việt Nam Thịnh Vượng (VPbank)	13	9,7
Tổng	134	100

Bảng 2A.2: Thống kê đặc điểm mẫu điều tra (n=134)

Tiêu chí		Tỷ trọng (%)
Đối tượng tham gia khảo sát	Nhân sự quản lý kinh doanh	21,6
	Cấp trên trực tiếp	14,2
	Đồng nghiệp (ngang hàng)	14,2
	Cấp dưới	50
Giới tính	Nam	44
	Nữ	56
Độ tuổi	< 21 tuổi	0
	21-30 tuổi	29,1
	31- 40 tuổi	52,2
	41- 50 tuổi	18,7
Số năm kinh nghiệm làm việc	< 5 năm	45,5
	6- 10 năm	35,8
	>10 năm	18,7
Trình độ học vấn	Đại học	71,6
	Thạc sỹ	28,4

2. Kiểm định độ tin cậy (Cronbach Alpha)

Bảng 2A.3: Kết quả kiểm định độ tin cậy (Cronbach Alpha) của các năng lực thuộc KNL nhân sự quản lý kinh doanh (20 năng lực) với n=134

	Hệ số Cronbach Alpha (>0,7)	Hệ số tương quan biến-tổng (>0,3)	Hệ số tương quan biến-tổng (<0,3)
Năng lực quản lý (XQL)	0,706		
XQL1. Tham mưu chiến lược			0,118
XQL2. Lập kế hoạch và tổ chức thực hiện công việc		0,569	
XQL3. Quản lý nhóm		0,480	
XQL4. Quản trị xung đột			0,178
XQL5. Tư duy phân tích			0,042
XQL6. Giải quyết vấn đề		0,597	
XQL7. Nhạy bén với hoàn cảnh trong kinh doanh		0,567	
Năng lực chuyên môn (XCM)	0,823		
XCM1. Kiến thức và kỹ năng chuyên môn đặc thù theo công việc		0,701	
CM2. Hiểu biết về doanh nghiệp, môi trường kinh doanh và ngành nghề		0,792	
XCM3. Đảm bảo chất lượng			0,071
XCM4. Định hướng mục tiêu và kết quả		0,756	
XCM5. Định hướng khách hàng		0,731	
Năng lực quản trị và phát triển bản thân (XBT)	0,747		
XBT1. Tính liêm chính		0,503	
XBT2. Quản lý thời gian		0,629	
XBT3. Đổi mới, sáng tạo		0,599	
XBT4. Chủ động			0,153
XBT5. Quản lý áp lực và căng thẳng		0,558	
XBT6. Học hỏi không ngừng		0,475	
XBT7. Quản trị thông tin			0,082
XBT8. Kỹ năng nhân sự			0,025

Bảng 2A.4: Kết quả kiểm định độ tin cậy (Cronbach Alpha) của các năng lực thuộc KNL nhân sự quản lý kinh doanh (13 năng lực) với n =134

	Hệ số Cronbach Alpha (>0,7)	Hệ số tương quan biến-tổng (>0,3)
Năng lực quản lý (XQL)	0,890	
XQL2. Lập kế hoạch và tổ chức thực hiện công việc		0,781
XQL3. Quản lý nhóm		0,775
XQL6. Giải quyết vấn đề		0,794
XQL7. Nhạy bén với hoàn cảnh trong kinh doanh		0,696
Năng lực chuyên môn (XCM)	0,910	
XCM1. Kiến thức và kỹ năng chuyên môn đặc thù theo công việc		0,790
CM2. Hiểu biết về doanh nghiệp, môi trường kinh doanh và ngành nghề		0,782
XCM4. Định hướng mục tiêu và kết quả		0,799
XCM5. Định hướng khách hàng		0,827
Năng lực quản trị và phát triển bản thân (XBT)	0,925	
XBT1. Tính liêm chính		0,766
XBT2. Quản lý thời gian		0,836
XBT3. Đổi mới, sáng tạo		0,834
XBT5. Quản lý áp lực và căng thẳng		0,782
XBT6. Học hỏi không ngừng		0,810

2. Kiểm định giá trị của các năng lực trong KNL nhân sự quản lý kinh doanh (Phân tích EFA)

Bảng 2A.5: Kết quả kiểm định giá trị các năng lực trong KNL nhân sự quản lý kinh doanh (n=134)

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.860
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1244.272
	df	78
	Sig.	.000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5.494	42.261	42.261	5.494	42.261	42.261	3.853	29.635	29.635
2	2.911	22.392	64.653	2.911	22.392	64.653	3.216	24.738	54.373
3	1.709	13.150	77.803	1.709	13.150	77.803	3.046	23.429	77.803
4	.445	3.425	81.228						
5	.395	3.039	84.268						
6	.379	2.919	87.186						
7	.338	2.599	89.785						
8	.296	2.275	92.060						
9	.273	2.102	94.162						
10	.234	1.800	95.962						
11	.216	1.664	97.626						
12	.172	1.324	98.950						
13	.136	1.050	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
XBT6	.877		
XBT3	.855		
XBT2	.845		
XBT5	.838		
XBT1	.830		
XCM5		.897	
XCM4		.890	
XCM1		.875	
XCM2		.873	
XQL2			.876
XQL3			.835
XQL6			.829
XQL7			.798

Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
 a. Rotation converged in 4 iterations.

PHỤ LỤC 2B:
KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU MỐI QUAN HỆ GIỮA NĂNG LỰC CỦA NHÂN SỰ QUẢN
LÝ KINH DOANH VÀ HIỆU QUẢ QUẢN LÝ TRONG CÁC NHTM
VIỆT NAM

1. Kết quả thống kê mô tả mẫu nghiên cứu mối quan hệ giữa năng lực và hiệu quả quản lý của nhân sự quản lý kinh doanh (n=360)

Bảng 2B.1: Số lượng NHTM Việt Nam tham gia khảo sát (n=360)

STT	Tên NHTM Việt Nam	Số lượng phiếu khảo sát hợp lệ	Tỷ trọng (%)
1	NH Á Châu (ACB)	21	5,8
2	NH Bắc Á (BacAbank)	11	3,1
3	NH Đầu tư và Phát triển Việt Nam (BIDV)	34	9,4
4	NH Xuất Nhập khẩu Việt Nam (Eximbank)	7	1,9
5	NH Phát triển nhà Thành phố Hồ Chí Minh (HDbank)	7	1,9
6	NH Kiên Long (KienLong)	10	2,8
7	NH Bưu điện Liên Việt (LPB)	10	2,8
8	NH Quân Đội (MBB)	28	7,8
9	NH Hàng Hải Việt Nam (MSB)	26	7,2
10	NH Xăng dầu Petrolimex (PGbank)	13	3,6
11	NH Đại Chúng (PVcom)	16	4,4
12	NH Sài Gòn Thương tín (Sacombank)	11	3,1
13	NH Sài Gòn (SCB)	10	2,8
14	NH Đông Nam Á (SeaAbank)	15	4,2
15	NH Sài Gòn-Hà Nội (SHB)	11	3,1
16	NH Kỹ Thương Việt Nam (Techcombank)	23	6,4
17	NH Tiên Phong (TPbank)	24	6,7
18	NH Ngoại Thương Việt Nam (VCB)	32	8,9
19	NH Quốc tế (VIB)	15	4,2
20	NH Công thương Việt Nam (Viettinbank)	36	10
	Tổng	360	100,0

Bảng 2B.2: Thống kê đặc điểm mẫu điều tra (n=360)

Tiêu chí		Tỷ trọng (%)
Đối tượng tham gia khảo sát	Nhân sự quản lý kinh doanh	29,1
	Cấp trên trực tiếp	14,9
	Đồng nghiệp (ngang hàng)	21
	Cấp dưới	35
Giới tính	Nam	42,6
	Nữ	57,4
Độ tuổi	21-30 tuổi	48
	31- 40 tuổi	46
	41- 50 tuổi	4,1
	51- 60 tuổi	1,9
Số năm kinh nghiệm làm việc	< 5 năm	38,5
	6- 10 năm	36,5
	>10 năm	25
Trình độ học vấn	Đại học	70
	Thạc sỹ	30

2. Kết quả kiểm định mô hình 1: Mối quan hệ giữa năng lực quản lý với hiệu quả quản lý

Bảng 2B.3: Kiểm định độ tin cậy của thang đo Năng lực quản lý và Hiệu quả quản lý (hệ số Cronbach Alpha)

Thang đo	Hệ số Cronbach Alpha
Năng lực quản lý	
QL1. Lập kế hoạch và tổ chức thực hiện công việc	0,880
QL2. Quản lý nhóm	0,907
QL3. Năng lực giải quyết vấn đề	0,909
QL4. Năng lực nhạy bén với hoàn cảnh trong kinh doanh	0,926
Hiệu quả quản lý	0,864

Bảng 2B.4: Kiểm định EFA của thang đo Năng lực quản lý
KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.888
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4313.802
	df	153
	Sig.	0.000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5.981	33.230	33.230	5.981	33.230	33.230	3.876	21.536	21.536
2	3.306	18.364	51.594	3.306	18.364	51.594	3.414	18.967	40.503
3	2.198	12.212	63.805	2.198	12.212	63.805	3.146	17.478	57.981
4	2.092	11.623	75.428	2.092	11.623	75.428	3.140	17.447	75.428
5	.530	2.943	78.371						
6	.467	2.596	80.968						
7	.414	2.299	83.266						
8	.374	2.078	85.344						
9	.332	1.844	87.188						
10	.314	1.747	88.936						
11	.312	1.735	90.670						
12	.286	1.590	92.260						
13	.279	1.549	93.809						
14	.266	1.480	95.290						
15	.235	1.307	96.597						
16	.225	1.248	97.845						
17	.204	1.134	98.978						
18	.184	1.022	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
QL4.5	.887			
QL4.2	.856			
QL4.1	.855			
QL4.4	.850			
QL4.3	.840			
QL1.4		.847		
QL1.5		.843		
QL1.3		.787		
QL1.1		.784		
QL1.2		.766		
QL2.1			.894	
QL2.3			.880	
QL2.2			.843	
QL2.4			.822	
QL3.4				.880
QL3.3				.871
QL3.1				.861
QL3.2				.860

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Bảng 2B.5: Ma trận hệ số tương quan giữa nhóm năng lực quản lý và hiệu quả quản lý

		Correlations ^b				
		QL1	QL2	QL3	QL4	HQ
QL1	Pearson Correlation	1				
	Sig. (2-tailed)					
QL2	Pearson Correlation	,207**	1			
	Sig. (2-tailed)	.000				
QL3	Pearson Correlation	,329**	,178**	1		
	Sig. (2-tailed)	.000	.001			
QL4	Pearson Correlation	,202**	,391**	,189**	1	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		
HQ	Pearson Correlation	,334**	,468**	,331**	,394**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

b. Listwise N=360

Bảng 2B.6: Tóm tắt mô hình nghiên cứu mối quan hệ giữa nhóm Năng lực quản lý và hiệu quả quản lý

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,588 ^a	.346	.339	.57883	2.116

a. Predictors: (Constant), QL4, QL3, QL1, QL2

b. Dependent Variable: HQ

Bảng 2B.7: Kết quả hồi quy mô hình nghiên cứu mối quan hệ giữa nhóm năng lực quản lý và Hiệu quả quản lý của nhân sự quản lý kinh doanh trong các NHTM Việt Nam

Mô hình 1	Tham số ước lượng chưa chuẩn hóa		Tham số ước lượng chuẩn hóa	t	Sig.	Thống kê cộng tuyến	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
Hằng số	0,232	0,205		1,130	0,259		
QL1- Lập kế hoạch và tổ chức thực hiện	0,146	0,040	0,168	3,631	0,000	0,861	1,162
QL2- Quản lý nhóm	0,288	0,042	0,323	6,840	0,000	0,825	1,212
QL3- Giải quyết vấn đề	0,169	0,043	0,181	3,928	0,000	0,871	1,148
QL4- Nhạy bén với hoàn cảnh trong kinh doanh	0,209	0,049	0,200	4,222	0,000	0,824	1,213

a. Biến phụ thuộc: HQ

3. Kết quả kiểm định mô hình 2: Mối quan hệ giữa năng lực chuyên môn với hiệu quả quản lý

Bảng 2B.8: Kiểm định độ tin cậy của thang đo Năng lực chuyên môn (hệ số Cronbach Alpha)

Thang đo	Hệ số Cronbach Alpha
Năng lực chuyên môn (CM)	
CM1.Kiến thức và kỹ năng chuyên môn đặc thù theo công việc	0,845
CM2.Hiểu biết về doanh nghiệp, môi trường kinh doanh và ngành nghề	0,902
CM3. Định hướng mục tiêu và kết quả	0,877
CM4. Định hướng khách hàng	0,904

Bảng 2B.9: Kiểm định EFA của thang đo Năng lực chuyên môn

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.838
Bartlett's Test of Sphericity	2916.074
df	91
Sig.	0.000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.819	34.422	34.422	4.819	34.422	34.422	3.131	22.366	22.366
2	2.591	18.506	52.928	2.591	18.506	52.928	2.756	19.687	42.053
3	1.756	12.545	65.472	1.756	12.545	65.472	2.507	17.905	59.959
4	1.641	11.718	77.191	1.641	11.718	77.191	2.413	17.232	77.191
5	.515	3.681	80.872						
6	.458	3.269	84.141						
7	.347	2.479	86.620						
8	.333	2.380	89.000						
9	.308	2.202	91.202						
10	.294	2.097	93.298						
11	.279	1.994	95.293						
12	.231	1.650	96.943						
13	.225	1.610	98.553						
14	.203	1.447	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
CM4.2	.867			
CM4.1	.860			
CM4.4	.859			
CM4.3	.852			
CM1.4		.869		
CM1.3		.801		
CM1.1		.785		
CM1.2		.777		
CM2.1			.907	
CM2.3			.888	
CM2.2			.868	
CM3.3				.884
CM3.1				.879
CM3.2				.870

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Bảng 2B.10: Ma trận hệ số tương quan giữa nhóm năng lực chuyên môn và hiệu quả quản lý

Correlations^b

		CM1	CM2	CM3	CM4	HQ
CM1	Pearson Correlation	1				
	Sig. (2-tailed)					
CM2	Pearson Correlation	,216**	1			
	Sig. (2-tailed)	.000				
CM3	Pearson Correlation	,330**	,160**	1		
	Sig. (2-tailed)	.000	.002			
CM4	Pearson Correlation	,218**	,394**	,200**	1	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		
HQ	Pearson Correlation	,336**	,456**	,336**	,389**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

b. Listwise N=360

Bảng 2B.11: Tóm tắt mô hình nghiên cứu mối quan hệ giữa nhóm Năng lực chuyên môn và Hiệu quả quản lý

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,581 ^a	.337	.330	.58261	2.152

a. Predictors: (Constant), CM4, CM3, CM1, CM2

b. Dependent Variable: HQ

Bảng 2B.12: Kết quả phân tích hồi quy sự tác động của nhóm Năng lực chuyên môn và Hiệu quả quản lý

Mô hình 2	Tham số ước lượng chưa chuẩn hóa		Tham số ước lượng chuẩn hóa	t	Sig.	Thống kê cộng tuyến	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
Hằng số	0,288	0,205		1,407	0,160		
CM1- Kiến thức và kỹ năng chuyên môn đặc thù theo công việc	0,142	0,041	0,162	3,474	0,001	0,854	1,171
CM2- Hiểu biết về doanh nghiệp, môi trường kinh doanh và ngành nghề	0,275	0,042	0,315	6,612	0,000	0,825	1,212
CM3- Định hướng mục tiêu và kết quả	0,180	0,043	0,194	4,185	0,000	0,872	1,147
CM4- Định hướng khách hàng	0,199	0,050	0,191	3,997	0,000	0,816	1,226

a. Biến phụ thuộc: HQ

4. Kết quả kiểm định mô hình 3: Mối quan hệ giữa năng lực quản trị và phát triển bản thân với hiệu quả quản lý

Bảng 2B.13: Kiểm định độ tin cậy của thang đo Năng lực chuyên môn (hệ số Cronbach Alpha)

	Hệ số Cronbach Alpha
Năng lực quản trị và phát triển bản thân	
BT1. Tính liêm chính	0,860
BT2. Đổi mới, sáng tạo	0,913
BT3. Quản lý áp lực và căng thẳng	0,885
BT4. Quản lý thời gian	0,910
BT5. Học hỏi không ngừng	0,868

Bảng 2B.14: Kiểm định EFA của thang đo Năng lực quản trị và phát triển bản thân

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.866
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	4113.650
	df
	153
	Sig.
	0.000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6.228	34.601	34.601	6.228	34.601	34.601	3.195	17.749	17.749
2	2.855	15.862	50.463	2.855	15.862	50.463	3.143	17.459	35.208
3	1.828	10.156	60.618	1.828	10.156	60.618	2.851	15.837	51.045
4	1.701	9.452	70.071	1.701	9.452	70.071	2.444	13.578	64.624
5	1.425	7.916	77.987	1.425	7.916	77.987	2.405	13.363	77.987
6	.492	2.733	80.720						
7	.420	2.331	83.051						
8	.408	2.267	85.318						
9	.369	2.048	87.366						
10	.318	1.765	89.131						
11	.299	1.663	90.793						
12	.291	1.618	92.412						
13	.286	1.590	94.002						
14	.279	1.552	95.554						
15	.237	1.315	96.868						
16	.205	1.139	98.007						
17	.182	1.008	99.016						
18	.177	.984	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix^a

	Component				
	1	2	3	4	5
BT2.4	.867				
BT2.2	.851				
BT2.1	.850				
BT2.3	.797				
BT4.4		.865			
BT4.3		.835			
BT4.2		.828			
BT4.1		.805			
BT1.3			.858		
BT1.4			.839		
BT1.2			.816		
BT1.1			.780		
BT3.3				.890	
BT3.2				.882	
BT3.1				.872	
BT5.2					.878
BT5.3					.850
BT5.1					.839

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Bảng 2B.15: Ma trận hệ số tương quan giữa nhóm Năng lực quản trị và phát triển bản thân và Hiệu quả quản lý

Correlations^b

		BT2	BT4	BT1	BT3	BT5	HQ
BT2	Pearson Correlation	1					**
	Sig. (2-tailed)						
BT4	Pearson Correlation	,545**	1				
	Sig. (2-tailed)	.000					
BT1	Pearson Correlation	,195**	,192**	1			
	Sig. (2-tailed)	.000	.000				
BT3	Pearson Correlation	,227**	,186**	,310**	1		
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000			
BT5	Pearson Correlation	,359**	,402**	,202**	,182**	1	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001		
HQ	Pearson Correlation	,381**	,395**	,332**	,325**	,462**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

b. Listwise N=360

Bảng 2B.16: Tóm tắt mô hình nghiên cứu mối quan hệ giữa nhóm Năng lực quản trị và phát triển bản thân và Hiệu quả quản lý

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,592 ^a	.351	.341	.57762	2.127

a. Predictors: (Constant), BT5, BT3, BT1, BT2, BT4

b. Dependent Variable: HQ

Bảng 2B.17: Kết quả hồi quy mô hình nghiên cứu mối quan hệ giữa Năng lực quản trị và phát triển bản thân và Hiệu quả quản lý

Mô hình	Tham số ước lượng chưa chuẩn hóa		Tham số ước lượng chuẩn hóa	t	Sig.	Thống kê cộng tuyến	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
Hằng số	0,124	0,211		0,589	0,556		
BT2- Đổi mới, sáng tạo	0,126	0,052	0,126	2,404	0,017	0,665	1,503
BT4- Quản lý thời gian	0,150	0,055	0,145	2,734	0,007	0,650	1,539
BT1- Tính liêm chính	0,143	0,039	0,170	3,698	0,000	0,872	1,147
BT3- Quản lý áp lực và căng thẳng	0,146	0,041	0,163	3,546	0,000	0,870	1,150
BT5- Học hỏi không ngừng	0,263	0,043	0,294	6,123	0,000	0,795	1,258

a. Biến phụ thuộc: HQ

b. R bình phương hiệu chỉnh: 0,341

PHỤC LỤC 3: KHUNG NĂNG LỰC (ĐỀ XUẤT)

KHUNG NĂNG LỰC NHÂN SỰ QUẢN LÝ KINH DOANH TẠI NHTM VIỆT NAM

NHÓM NĂNG LỰC QUẢN LÝ

1. Lập kế hoạch và tổ chức thực hiện

Định nghĩa: Là khả năng xây dựng và phát triển kế hoạch kinh doanh bằng cách đặt ra các mục tiêu; triển khai, giám sát từng công việc cụ thể phù hợp với thực tế hoạt động kinh doanh theo từng thời kỳ của đơn vị và phù hợp với tầm nhìn, định hướng của ngân hàng.

Các cấp độ năng lực

Cấp độ 1

- Nắm được các mục tiêu hoàn thành công việc;
- Biết được các hạng mục công việc cần triển khai, các nguồn lực đầu tư cho công việc, địa điểm thực hiện, tiến độ thực hiện, thời hạn hoàn thành, các yêu cầu về kết quả công việc với sự hỗ trợ, hướng dẫn của cấp trên.

Cấp độ 2

- Có đầy đủ các biểu hiện được liệt kê trong cấp độ 1 và
- Cập nhật, trao đổi với các đơn vị về tình hình hoạt động kinh doanh, thông tin thị trường, các chỉ đạo định hướng kinh doanh của ngân hàng theo từng giai đoạn;
- Thiết lập các mục tiêu rõ ràng, có tính thực tế với các mốc thời gian cụ thể, phù hợp với kế hoạch kinh doanh;
- Có thể lập dự trù phân bổ các nguồn lực, tiến độ thực hiện công việc để đảm bảo thời hạn hoàn thành với sự hỗ trợ, hướng dẫn, giám sát của cấp trên.

Cấp độ 3

- Có đầy đủ các biểu hiện được liệt kê trong cấp độ 2 và
- Có thể tự mình lập dự trù phân bổ các nguồn lực đầu tư cho công việc và tiến độ công việc;
- Có khả năng giám sát việc triển khai từng lớp công việc, sử dụng nguồn lực và tiến độ thực hiện công việc;
- Có thể chia sẻ thông tin, hợp tác với các nhóm làm việc khác trong và ngoài doanh nghiệp để đạt được kết quả công việc mong muốn.

Cấp độ 4

- Có đầy đủ các biểu hiện được liệt kê trong cấp độ 3 và
- Có thể xây dựng phân bổ chỉ tiêu kinh doanh cho từng đơn vị, các nhân nhằm đạt được mục tiêu chiến lược kinh doanh đã đề ra;

- Theo dõi, giám sát việc thực hiện kế hoạch, đánh giá hiệu quả kế hoạch, và điều chỉnh hợp lý các kế hoạch khi có phát sinh ngoài dự kiến;
- Dự đoán được những yếu tố ảnh hưởng đến tình hình triển khai thực hiện công việc của nhân viên, từ đó có các biện pháp hỗ trợ cần thiết;
- Có thể hỗ trợ, hướng dẫn nhân viên trong đơn vị, bộ phận lập kế hoạch và triển khai thực hiện công việc một cách hiệu quả.

Cấp độ 5

- Có đầy đủ các biểu hiện được liệt kê trong cấp độ 4 và
- Có thể chủ động đưa ra các kế hoạch dự phòng chi tiết để đảm bảo kết quả công việc tối ưu;
- Có khả năng thực hiện các phương án điều chỉnh toàn diện trong phạm vi trách nhiệm và quyền hạn được giao;
- Là chuyên gia hoạch định các kế hoạch thường trực cho toàn bộ doanh nghiệp;
- Có khả năng đào tạo, tư vấn cho nhân viên nội bộ, nhân viên và đồng nghiệp bên ngoài đơn vị, bộ phận phụ trách nâng cao năng lực lập kế hoạch và tổ chức thực hiện công việc một cách hiệu quả.

Cấp độ chuẩn năng lực: Cấp độ 4

2. Quản lý nhóm làm việc

Định nghĩa: Là năng lực dẫn dắt, điều hành và hỗ trợ nhóm làm việc đạt được mục tiêu và kết quả công việc mong muốn trong phạm vi chức trách và trong những điều kiện nguồn lực nhất định.

Các cấp độ năng lực

Cấp độ 1

- Thành lập được nhóm làm việc phù hợp với yêu cầu nhiệm vụ;
- Đảm bảo các thành viên viên nhóm có đủ những thông tin cần thiết để thực thi công việc một cách hiệu quả
- Đưa ra được các định hướng và mục tiêu cho nhóm với sự hỗ trợ, hướng dẫn, giám sát của cấp trên.

Cấp độ 2

- Có đầy đủ các biểu hiện được liệt kê trong cấp độ 1 và
- Có thể bước đầu tự đưa ra các định hướng và mục tiêu cho nhóm;
- Có thể bước đầu giao việc cho các thành viên trong nhóm để đảm bảo thực hiện công việc chung của đơn vị, bộ phận;
- Có thể tổ chức hoạt động nhóm một cách căn bản, đúng yêu cầu;
- Đảm bảo các thành viên của nhóm được chia sẻ ý kiến và đóng góp vào hoạt động của nhóm.

Cấp độ 3

- Có đầy đủ các biểu hiện được liệt kê trong cấp độ 2 và
- Điều hòa, cân bằng được các quan điểm, ý kiến khác nhau để đi đến thống nhất trong nhóm làm việc;
- Có khả năng tự chịu trách nhiệm về mọi hoạt động và kết quả của nhóm;
- Khuyến khích các đề xuất ý tưởng và đóng góp hoạt động của các thành viên.

Cấp độ 4

- Có đầy đủ các biểu hiện được liệt kê trong cấp độ 3 và
- Giao việc dựa trên khả năng phát huy các điểm mạnh, sở trường cũng như hạn chế các điểm yếu của các thành viên trong nhóm;
- Khuyến khích nhóm phát huy khả năng ra toàn tổ chức
- Xây dựng được uy tín cá nhân trong nhóm, tạo ra sự tin tưởng, tôn trọng và hợp tác giữa các thành viên;
- Có thể hỗ trợ, hướng dẫn các thành viên trong nhóm nâng cao nghiệp vụ và khả năng hoàn thành công việc.

Cấp độ 5

- Có đầy đủ các biểu hiện được liệt kê trong cấp độ 4 và
- Xây dựng các cam kết của nhóm theo nhiệm vụ, mục tiêu và giá trị của tổ chức
- Khẳng định được uy tín của nhóm và uy tín cá nhân trong DN, trên cơ sở đó thiết lập được sự tin nhiệm của cấp trên, đồng nghiệp và các bên liên quan trong và ngoài DN;
- Có khả năng đào tạo, tư vấn cho nhân viên nội bộ, nhân viên và đồng nghiệp bên ngoài đơn vị, bộ phận phụ trách nhân rộng mô hình nhóm làm việc hiệu quả ra toàn DN.

Cấp độ chuẩn năng lực: Cấp độ 4

3. Năng lực giải quyết vấn đề

Định nghĩa: Là khả năng nhận ra và giải quyết các vấn đề một cách chủ động và bền bỉ, nắm bắt được các cơ hội khi có.

Các cấp độ năng lực

Cấp độ 1

- Nhận biết và giải quyết tốt những vấn đề thuộc phạm vi công việc cá nhân;
- Đề xuất ý kiến giải quyết các vấn đề hiện tại;
- Làm việc một cách độc lập, hoàn thành được nhiệm vụ được giao và không cần sự giám sát.

Cấp độ 2

- Có đầy đủ các biểu hiện được liệt kê trong cấp độ 1 và
- Thực hiện các hành động nhằm phòng ngừa các vấn đề tiêu cực có thể xảy ra hoặc tận dụng các cơ hội trước mắt;

- Tìm kiếm cách thức hiệu quả hơn cho hoàn thành mục tiêu hoặc tạo ra giá trị gia tăng;
- Làm việc một cách bền bỉ dù không được yêu cầu đến mức đó.

Cấp độ 3

- Có đầy đủ các biểu hiện được liệt kê trong cấp độ 2 và
- Hành động nhanh chóng, kịp thời khi tình huống xấu xảy ra;
- Thiết lập các kế hoạch phòng ngừa cho các tình huống bất ngờ có thể xảy ra;
- Vượt qua kỳ vọng của yêu cầu công việc hiện tại, đảm nhận những công việc khác có liên quan.

Cấp độ 4

- Có đầy đủ các biểu hiện được liệt kê trong cấp độ 3 và
- Giải quyết một cách hiệu quả và sáng tạo, ngay cả với những vấn đề khó khăn, phức tạp có ảnh hưởng tới toàn bộ DN;
- Thực hiện các hành động nhằm hạn chế hay tối thiểu hóa các vấn đề tiêu cực có thể nảy sinh hay tối đa hóa các cơ hội trước mắt thông qua kinh nghiệm cá nhân;
- Nhận biết được các thách thức ở mức cao có ảnh hưởng rộng tới lĩnh vực phụ trách hiện tại;
- Khởi động và bao quát được các dự án mới.

Cấp độ 5

- Có đầy đủ các biểu hiện được liệt kê trong cấp độ 4 và
- Thúc đẩy tạo ra môi trường có thể lường trước và thực thi hành động chống lại các mối đe dọa tiềm năng hay đón nhận các cơ hội mới;
- Dẫn dắt thành viên khác tự nhận biết được và hành xử thích đáng các cơ hội trước mắt;
- Kích thích mọi người trong đơn vị có tư duy logic và suy nghĩ sâu sắc trong khi giải quyết vấn đề.

Cấp độ chuẩn năng lực: Cấp độ 4

4. Năng lực nhạy bén với hoàn cảnh trong kinh doanh

Định nghĩa: Là năng lực điều chỉnh cách thức hành xử để làm việc một cách hiệu quả và hiệu năng khi có thông tin mới, tình huống thay đổi hay/hoặc trong một môi trường khác.

Các cấp độ năng lực

Cấp độ 1

- Chấp nhận sự thay đổi
- Tìm kiếm sự rõ ràng khi đối diện với tính nhiều mặt hay tính không chắc chắn;
- Chứng tỏ sự sẵn sàng khi bắt đầu một phương pháp mới;
- Tạm dừng việc bao biện; suy nghĩ trước khi hành động;

- Thừa nhận giá trị những đóng góp của người khác bất kể điều đó được thể hiện như thế nào.

Cấp độ 2

- Có đầy đủ các biểu hiện được liệt kê trong cấp độ 1 và
- Điều chỉnh phương pháp cá nhân thích ứng với yêu cầu của những tình huống mới hoặc khác nhau;
- Tìm kiếm những hướng dẫn giúp điều chỉnh phương pháp cá nhân cho thích ứng với yêu cầu của những tình huống mới hoặc khác nhau.

Cấp độ 3

- Có đầy đủ các biểu hiện được liệt kê trong cấp độ 2 và
- Điều chỉnh để thích ứng với những ý kiến và sáng kiến mới trong rất nhiều vấn đề và tình huống khác nhau;
- Chuyển đổi những ưu tiên, thay đổi phong cách và đáp ứng được các phương pháp mới cần phải để đối phó với những yêu cầu mới hay luôn thay đổi.

Cấp độ 4

- Có đầy đủ các biểu hiện được liệt kê trong cấp độ 3 và
- Công khai hỗ trợ và thích ứng với những thay đổi lớn, cốt yếu để thể hiện những cam kết cải tiến cách thức vận hành công việc ở hiện tại;
- Tìm kiếm cơ hội thay đổi để đạt được những cải tiến trong quy trình và hệ thống công việc .v.v...
- Duy trì được sự điềm tĩnh và thể hiện được khả năng tự kiểm soát khi đối diện với những thách thức và thay đổi.

Cấp độ 5

- Có đầy đủ các biểu hiện được liệt kê trong cấp độ 4 và
- Tiên liệu trước thay đổi và đảm bảo sự thích nghi trên diện rộng và lâu dài trong toàn tổ chức để trả lời các yêu cầu từ hoàn cảnh;
- Thực hiện hiệu quả các thay đổi mang tính liên tục, nhiều mặt, nhiều thời điểm và rất thiếu trật tự;
- Luôn sẵn sàng khi luân chuyển giải quyết các vấn đề mang tính chiến lược và các vấn đề nhỏ then chốt.

Cấp độ chuẩn năng lực: Cấp độ 4

NHÓM NĂNG LỰC CHUYÊN MÔN

1. Kiến thức và kỹ năng chuyên môn đặc thù theo công việc

Định nghĩa: Có khả năng nhận thức, am hiểu các dữ liệu, thông tin về sản phẩm của ngân hàng và các đối thủ cạnh tranh trên thị trường, lợi ích và đặc điểm của các sản phẩm đó và khả năng áp dụng các kiến thức đó một cách thành thạo vào thực tiễn để tư vấn cho khách hàng phương án phù hợp nhất với nhu cầu của khách hàng.

Các cấp độ năng lực

Cấp độ 1

- Có những nhận thức, hiểu biết cơ sở về công việc chuyên môn, lĩnh vực đặc thù;
- Có thể vận dụng những hiểu biết chuyên môn trong công việc ở những tình huống nhất định và khi có sự hướng dẫn, hỗ trợ của cấp trên;
- Có thể thực hiện các thao tác hay hoạt động tác nghiệp chuyên môn dưới sự hướng dẫn, hỗ trợ, giám sát của cấp trên.

Cấp độ 2

- Có đầy đủ các biểu hiện được liệt kê trong cấp độ 1 và
- Có thể vận dụng những hiểu biết chuyên môn dựa trên tự quan sát, bắt chước;
- Có thể bắt chước được những hành động đã quan sát để ứng dụng vào trong công việc, dựa trên kiến thức, kinh nghiệm sẵn có;
- Cần có thêm sự hướng dẫn, hỗ trợ, giám sát của cấp trên để việc thực hiện các thao tác hay hoạt động tác nghiệp chuyên môn được nhuần nhuyễn và chuẩn mực hơn.

Cấp độ 3

- Có đầy đủ các biểu hiện được liệt kê trong cấp độ 2 và
- Có khả năng tổng hợp những thông tin, dữ liệu liên quan đến công việc chuyên môn, lĩnh vực đặc thù;
- Có thể vận dụng được một cách thành thạo, vững chắc các kiến thức, kinh nghiệm sẵn có để thực hiện các thao tác hay hoạt động tác nghiệp chuyên môn.
- Có thể đề xuất cải tiến hiệu quả công việc ở những tình huống nhất định khi có sự hỗ trợ của cấp trên, đồng nghiệp.

Cấp độ 4

- Có đầy đủ các biểu hiện được liệt kê trong cấp độ 3 và
- Có khả năng tư duy, phân tích, đánh giá và sở hữu được những dữ liệu, thông tin liên quan đến công việc chuyên môn, lĩnh vực đặc thù;
- Có thể phát hiện ra những vấn đề còn tồn tại, từ đó cải tiến hiệu quả công việc của cá nhân và của đơn vị, bộ phận phụ trách;

- Có thể hướng dẫn, hỗ trợ nhân viên đơn vị, bộ phận phụ trách nâng cao hiểu biết, sự thành thạo trong các thao tác hay hoạt động tác nghiệp chuyên môn.

Cấp độ 5

- Có đầy đủ các biểu hiện được liệt kê trong cấp độ 4 và
- Có thể lên kế hoạch và triển khai các chương trình cải thiện hiệu quả công việc của cá nhân, của đơn vị, bộ phận phụ trách và của doanh nghiệp;
- Có khả năng đào tạo, tư vấn cho nhân viên nội bộ, nhân viên và đồng nghiệp bên ngoài đơn vị, bộ phận phụ trách nâng cao hiểu biết chuyên môn.

Cấp độ chuẩn năng lực: Cấp độ 4

2. Hiểu biết về doanh nghiệp, môi trường kinh doanh và ngành nghề

Định nghĩa: Là khả năng am hiểu những vấn đề chính của doanh nghiệp (tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị cốt lõi) và những hiểu biết tổng quát môi trường ngành (thị trường tài chính ngân hàng).

Các cấp độ năng lực

Cấp độ 1

- Biết về tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị cốt lõi và văn hóa doanh nghiệp với sự hỗ trợ, hướng dẫn, định hướng của cấp trên;
- Nắm được một số thông tin sơ yếu về các vấn đề chính trị - kinh tế - xã hội có liên quan đến hoạt động của doanh nghiệp với sự hỗ trợ, hướng dẫn của cấp trên;
- Nắm bắt một số dòng sản phẩm và dịch vụ, tên một số nhà cung ứng, một số đối thủ cạnh tranh chính, đối thủ nào cạnh tranh trong phân đoạn thị trường nào.

Cấp độ 2

- Có đầy đủ các biểu hiện được liệt kê trong cấp độ 1 và
- Có khả năng vận dụng các nguyên tắc, quy định, quy chế hoạt động của doanh nghiệp để thực hiện công việc;
- Hiểu được tương đối đầy đủ các dòng sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp;
- Có khả năng cập nhật về ngành nghề, nhà cung ứng; nhận định về thị trường và các đối thủ cạnh tranh.

Cấp độ 3

- Có đầy đủ các biểu hiện được liệt kê trong cấp độ 2 và
- Có thể nắm được đặc tính của các sản phẩm, dịch vụ, đặc biệt là các sản phẩm, dịch vụ cốt lõi của doanh nghiệp để tư vấn tối ưu cho khách hàng;
- Có khả năng đưa ra một số đề xuất ban đầu về các giải pháp tạo ra lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp so với các đối thủ cạnh tranh;
- Hoạt động khá hiệu quả trong môi trường bên ngoài với sự hỗ trợ của cấp trên, đồng nghiệp.

Cấp độ 4

- Có đầy đủ các biểu hiện được liệt kê trong cấp độ 3 và
- Hiểu biết sâu về đặc tính của các sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp, từ đó đề xuất được các giải pháp cải tiến chất lượng;
- Có thể hỗ trợ, hướng dẫn, giám sát nhân viên đơn vị, bộ phận phụ trách nâng cao hiểu biết về doanh nghiệp, môi trường kinh doanh và ngành nghề.

Cấp độ 5

- Có đầy đủ các biểu hiện được liệt kê trong cấp độ 4 và
- Có khả năng triển khai thực hiện các đề xuất, giải pháp cải thiện chất lượng sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp;
- Có khả năng phân tích, dự báo xu thế phát triển của thị trường, của đối thủ cạnh tranh nhằm giúp doanh nghiệp có vị thế tiên phong trên thị trường;
- Có khả năng đào tạo, tư vấn cho nhân viên nội bộ, nhân viên và đồng nghiệp bên ngoài đơn vị, bộ phận phụ trách nâng cao hiểu biết về doanh nghiệp, môi trường kinh doanh và ngành nghề.

Cấp độ chuẩn năng lực: Cấp độ 4

3. Định hướng mục tiêu và kết quả

Định nghĩa: Là những nỗ lực nhằm đạt được các mục tiêu đặt ra (mục tiêu cá nhân, mục tiêu của đơn vị, bộ phận) với kết quả tốt nhất và nhất quán với mục tiêu chung của doanh nghiệp.

Các cấp độ năng lực

Cấp độ 1

- Chủ động làm việc với cấp trên và đồng nghiệp để xác định rõ kết quả cần đạt được;
- Kiên trì theo đuổi một cách có hiệu quả khi đã hiểu rõ mục tiêu và kết quả cần đạt được;
- Chấp nhận và thực hiện những mục tiêu và nhiệm vụ khó khăn;
- Có trách nhiệm và sẵn sàng làm những công việc bình thường, đòi hỏi sự tỉ mỉ nhưng là cần thiết để đạt được kết quả công việc đã đề ra;
- Bộc lộ nỗ lực làm việc và cam kết hoàn thành công việc một cách mạnh mẽ.

Cấp độ 2

- Có đầy đủ các biểu hiện được liệt kê trong cấp độ 1 và
- Làm việc siêng năng và hiệu quả, sẵn sàng bỏ công sức và thời gian nhằm đạt được kết quả tốt nhất;
- Kiên trì, nỗ lực làm việc để hướng đến kết quả ngay cả khi phải đối mặt với những khó khăn, thất bại;
- Nhận biết và xử lý biến cố một cách kịp thời để bảo đảm tốt tiến độ và kết quả công việc.

Cấp độ 3

- Có đầy đủ các biểu hiện được liệt kê trong cấp độ 2 và
- Hướng mọi người tập trung vào mục tiêu, gây ảnh hưởng tích cực khi gặp khó khăn và trở ngại;
- Khiến mọi người có trách nhiệm trong việc thực hiện cam kết và đạt tới kết quả;
- Nhanh chóng phát hiện ra tiến trình làm việc đang bị chậm lại hoặc có dấu hiệu ngưng trệ; kịp thời có những hành động hợp lý để đưa công việc trở lại guồng máy như cũ;
- Chịu trách nhiệm về kết quả công việc của cá nhân và của đơn vị, bộ phận phụ trách.

Cấp độ 4

- Có đầy đủ các biểu hiện được liệt kê trong cấp độ 3 và
- Chủ động tìm kiếm các mục tiêu khó khăn phức tạp nhất và hoàn thành một cách xuất sắc;
- Khiến mọi người hiểu rõ và cam kết với mục tiêu và kết quả mong đợi, và lãnh đạo tập thể hoàn thành tốt mục tiêu và đạt kết quả mong muốn;
- Dự đoán được trước những thử thách bất thường và khó nhận ra để kịp thời đưa ra những hành động nhằm hạn chế tối đa ảnh hưởng xấu tới kết quả công việc;
- Có thể hỗ trợ, hướng dẫn, giám sát nhân viên đơn vị, bộ phận phụ trách đạt được mục tiêu công việc.

Cấp độ 5

- Có đầy đủ các biểu hiện được liệt kê trong cấp độ 4 và
- Có khả năng hướng tới những mảng công việc mới để mang lại các giá trị mới;
- Có khả năng đào tạo, tư vấn cho nhân viên nội bộ, nhân viên và đồng nghiệp bên ngoài đơn vị, bộ phận phụ trách cách thức, phương pháp đạt được tối ưu các mục tiêu công việc đề ra.

Cấp độ chuẩn năng lực: Cấp độ 4

4. Định hướng khách hàng

Định nghĩa: Nhận diện và đáp ứng nhu cầu hiện tại và tương lai của khách hàng, cung cấp các dịch vụ có chất lượng tốt nhất cho khách hàng trong và ngoài tổ chức.

Các cấp độ năng lực

Cấp độ 1:

- Nhận diện nhu cầu và kỳ vọng của khách hàng
- Đáp ứng các yêu cầu của khách hàng một cách hiệu quả và hiệu năng;
- Thực hiện các hành động thỏa mãn các yêu cầu của khách hàng trong bối cảnh thông thường;
- Liên hệ các vấn đề phức tạp đến các cấp quản lý cao hơn;

- Đáp ứng nhu cầu khách hàng một cách tôn trọng, chủ động và có tính hỗ trợ cao;
- Tìm kiếm các phản hồi từ khách hàng để hiểu rõ hơn yêu cầu của khách hàng;
- Sử dụng các phương pháp giúp thỏa mãn nhu cầu khách hàng để đảm bảo sự thảo mãn của khách hàng;
- Tiến hành điều chỉnh các dịch vụ theo phản hồi của khách hàng.

Cấp độ 2

- Có đầy đủ các biểu hiện được liệt kê trong cấp độ 1 và
- Liên hệ khách hàng để đảm bảo các dịch vụ, sản phẩm hay giải pháp đưa ra thỏa mãn đúng kỳ vọng của họ;
- Nhận ra các vấn đề từ khách hàng;
- Giữ cho khách hàng được cập nhật đầy đủ thông tin liên quan đến các quyết định có ảnh hưởng đến họ;
- Theo dõi các dịch vụ cung ứng cho khách hàng nhằm đảm bảo các điều chỉnh nếu cần thiết.

Cấp độ 3

- Có đầy đủ các biểu hiện được liệt kê trong cấp độ 2 và
- Duy trì sự giao tiếp liên tục với khách hàng;
- Liên hệ khách hàng một cách định kỳ và có tính hệ thống để nhận biết các nhu cầu mới của họ;
- Sử dụng sự hiểu biết về khách hàng để nhận diện các trở ngại có thể nảy sinh và hành xử theo cách của họ;
- Làm việc cùng khách hàng để điều chỉnh các dịch vụ thích hợp nhất với yêu cầu của họ;
- Khuyến khích các thành viên nhóm hướng tới chất lượng phục vụ tuyệt hảo;
- Đề xuất các sáng kiến mới giúp cải tiến chất lượng phục vụ khách hàng.

Cấp độ 4

- Có đầy đủ các biểu hiện được liệt kê trong cấp độ 3 và
- Theo sát các xu thế và sự phát triển có thể tác động đến khả năng tổ chức đáp ứng được yêu cầu tương lai của khách hàng;
- Nhận diện lợi ích cho khách hàng, tìm kiếm cách thức mang lại giá trị gia tăng cho khách hàng;
- Tìm kiếm cách thức hợp tác với khách hàng để đánh giá sản phẩm dịch vụ cung ứng và cùng tìm cách cải tiến;
- Thiết lập các chương trình dịch vụ và phát triển chiến lược nhằm giúp nhân viên thỏa mãn nhu cầu khách hàng.

Cấp độ 5

- Có đầy đủ các biểu hiện được liệt kê trong cấp độ 4 và
- Truyền đạt tầm nhìn, sứ mệnh và giá trị của tổ chức tới khách hàng bên ngoài;
- Đánh giá một cách chiến lược và có hệ thống các cơ hội mới phát triển quan hệ với khách hàng;
- Tạo ra môi trường trong đó dành sự quan tâm cho khách hàng là ưu tiên số một;
- Liên hệ các hướng chiến lược và nhu cầu lâu dài của khách hàng tới các dịch vụ hay dự án hiện tại;
- Đề xuất các định hướng chiến lược để đáp ứng các nhu cầu tương lai của khách hàng.

Cấp độ chuẩn năng lực: Cấp độ 4

NHÓM NĂNG LỰC QUẢN TRI VÀ PHÁT TRIỂN BẢN THÂN

1. Tính liêm chính

Định nghĩa: Là thái độ chính trực, ngay thẳng, khách quan, thể hiện sự trung thực và minh bạch, tuân thủ các giá trị cốt lõi, đạo đức nghề nghiệp, quy tắc ứng xử và các quy định khác của ngân hàng và các thông lệ ngân hàng quốc tế.

Các cấp độ năng lực

Cấp độ 1

- Hiểu được các nguyên tắc, chuẩn mực, quy định, quy trình chung của ngân hàng;
- Tuân thủ các quy định và giá trị văn hóa của ngân hàng trong công việc hàng ngày;
- Hàng động theo quy định của ngân hàng khi phát hiện các vi phạm giá trị cốt lõi, đạo đức nghề nghiệp và quy định khác của ngân hàng;
- Chia sẻ quan điểm các nhân với đồng nghiệp một cách trung thực, không thiên vị đồng thời tuân thủ các quy định về bảo mật thông tin của ngân hàng.

Cấp độ 2

- Có đầy đủ các biểu hiện được liệt kê trong cấp độ 1 và
- Thể hiện giá trị cốt lõi và đạo đức nghề nghiệp của ngân hàng trong công việc hàng ngày;
- Hỗ trợ đồng nghiệp hiểu rõ và tuân thủ giá trị cốt lõi, đạo đức nghề nghiệp của ngân hàng;
- Ý thức được về trách nhiệm và lợi ích cá nhân;
- Chịu trách nhiệm về các hành vi của bản thân (cả tích cực và tiêu cực) xét theo các quy định văn hóa doanh nghiệp sẵn có của ngân hàng;

Cấp độ 3

- Có đầy đủ các biểu hiện được liệt kê trong cấp độ 2 và
- Truyền đạt yêu cầu và hỗ trợ thành viên nhóm/đơn vị tuân thủ giá trị cốt lõi và đạo đức nghề nghiệp của ngân hàng;
- Nhận trách nhiệm về các hành vi của nhóm/đơn vị phụ trách, theo quy định về văn hóa doanh nghiệp;
- Hướng dẫn nhóm/đơn vị hành động đúng đắn theo quy định của ngân hàng khi xử lý các tình huống xung đột lợi ích/ vi phạm đạo đức kinh doanh
- Chia sẻ thông tin một cách minh bạch và đưa ra quan điểm trung thực cho nhóm/ đơn vị của mình, đồng thời tuân thủ các quy định về bảo mật thông tin ngân hàng.

Cấp độ 4

- Có đầy đủ các biểu hiện được liệt kê trong cấp độ 3 và
- Ghi nhận và khuyến khích việc tuân thủ các giá trị cốt lõi và đạo đức nghề nghiệp của ngân hàng tại đơn vị;
- Đề ra các quy trình và kênh thông tin để nhân viên chia sẻ tình huống/ quan điểm/ đề xuất nhằm thúc đẩy giá trị cốt lõi và đạo đức nghề nghiệp của ngân hàng;
- Dự đoán và đề ra các quy trình nhằm giảm thiểu xung đột lợi ích/vi phạm đạo đức kinh doanh tiềm tàng tại đơn vị;
- Hành động dựa trên quy định đạo đức nghề nghiệp đồng thời yêu cầu nhân viên nghiêm túc tuân thủ các quy tắc ứng xử của ngân hàng;
- Ghi nhận và khuyến khích nhân viên thể hiện một cách tích cực sự trung thực, minh bạch trong quan hệ công việc theo quy định về bảo mật thông tin của ngân hàng.

Cấp độ 5

- Có đầy đủ các biểu hiện được liệt kê trong cấp độ 4 và
- Thúc đẩy việc giữ gìn và phát huy các nguyên tắc, giá trị cốt lõi, đạo đức nghề nghiệp của ngân hàng;
- Nhận diện các vấn đề tiêu cực có thể xảy ra và tác động xấu đến ngân hàng và thực hiện các hành động giải quyết thích hợp;
- Là tấm gương về sự liêm khiết, chính trực, khách quan, tuân thủ và nhất quán trong doanh nghiệp.

Cấp độ chuẩn năng lực: Cấp độ 4

2. Đổi mới, sáng tạo

Định nghĩa: Là năng lực tư duy để đưa ra các quy trình, giải pháp công việc không theo cách thức tiếp cận thông thường; khai thác các khả năng có thể và vượt qua thách

thức với những dịch vụ và giải pháp sáng tạo dựa trên kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm và thực nghiệm, nhằm đem lại hiệu quả tốt hơn cho hoạt động kinh doanh của đơn vị, bộ phận và của doanh nghiệp.

Các cấp độ năng lực

Cấp độ 1

- Có ý thức trong việc thừa nhận các ý kiến mới;
- Đặt vấn đề không theo cách thức thông thường và tìm kiếm các khả năng có thể;
- Nhận ra khi nào cách tiếp cận mới là cần thiết; hợp nhất thông tin nhanh chóng trong lúc xem xét các lựa chọn khác nhau;

Cấp độ 2

- Có đầy đủ các biểu hiện được liệt kê trong cấp độ 1 và
- Bước đầu đánh giá những điểm mạnh và điểm hạn chế về các cách tiếp cận thông thường và các quy trình, giải pháp công việc hiện tại;
- Nhận diện các giải pháp tối ưu sau khi đánh giá được ưu, nhược điểm của các tiếp cận hiện tại;
- Có thể đưa ra cách thức tiếp cận không theo lối mòn có sẵn.

Cấp độ 3

- Có đầy đủ các biểu hiện được liệt kê trong cấp độ 2 và
- Sử dụng các giải pháp hiện tại một cách sáng tạo để giải quyết vấn đề;
- Có khả năng tư duy và hành động để đưa ra cách tiếp cận mới;
- Có khả năng phân tích, đánh giá hiệu quả của các quy trình, giải pháp công việc mới so với các quy trình, giải pháp công việc hiện hành.

Cấp độ 4

- Có đầy đủ các biểu hiện được liệt kê trong cấp độ 3 và
- Đưa ra các cách thức tiếp cận và quy trình, giải pháp công việc mang tính sáng tạo nhằm tối ưu hóa hiệu quả hoạt động kinh doanh của đơn vị, bộ phận;
- Có thể nhìn nhận ra các tác động lâu dài của các giải pháp tiềm năng;
- Có thể tạo ra các khái niệm mới;
- Khởi dậy được sự sáng tạo ở những người khác thông qua việc động viên khuyến khích hoặc cùng cộng tác.

Cấp độ 5

- Có đầy đủ các biểu hiện được liệt kê trong cấp độ 4 và
- Có khả năng tạo ra và đưa vào ứng dụng các khái niệm mới được chấp nhận trên toàn doanh nghiệp;
- Vượt qua thách thức với những quy trình, giải pháp mang tính đột phá và tạo ra giá trị gia tăng vững bền cho doanh nghiệp;

- Có khả năng đào tạo, tư vấn cho nhân viên nội bộ, nhân viên và đồng nghiệp bên ngoài đơn vị, bộ phận phụ trách nâng cao khả năng tư duy, đưa ra các quy trình, giải pháp công việc có tính cải tiến, đổi mới.

Cấp độ chuẩn năng lực: Cấp độ 3

3. Quản lý thời gian

Định nghĩa: Là khả năng sắp xếp và sử dụng một cách có hiệu quả nguồn lực và thời gian giới hạn để đảm bảo hoàn thành công việc.

Các cấp độ năng lực

Cấp độ 1

- Hiểu được các khái niệm như: tiến độ, thời hạn, tính cấp thiết, thứ tự ưu tiên, tầm quan trọng... trong việc lên kế hoạch và thực hiện công việc;
- Bước đầu quản lý thời gian với sự hỗ trợ, hướng dẫn, giám sát của cấp trên.

Cấp độ 2

- Có đầy đủ các biểu hiện được liệt kê trong cấp độ 1 và
- Có kế hoạch công việc cho bản thân;
- Hoàn thành được các công việc của bản thân theo đúng thời gian được giao với khối lượng công việc lớn;
- Chưa có khả năng tổ chức công việc cho đội nhóm.

Cấp độ 3

- Có đầy đủ các biểu hiện được liệt kê trong cấp độ 2 và
- Có khả năng lên kế hoạch công việc cho nhóm;
- Biết cách đặt thứ tự ưu tiên ưu tiên cho công việc;
- Có khả năng hoàn thành khối lượng công việc lớn, nhưng dễ mất kiểm soát trong những tình huống căng thẳng và nhạy cảm.

Cấp độ 4

- Có đầy đủ các biểu hiện được liệt kê trong cấp độ 3 và
- Có khả năng lên kế hoạch hành động chi tiết theo từng giai đoạn để hoàn thành mục tiêu tổ chức, sẵn sàng ứng phó với nhiều tình huống;
- Có khả năng hoàn thành khối lượng công việc lớn trong cả những tình huống áp lực;
- Có khả năng dự báo các phát sinh có thể xảy ra để chủ động thực hiện công việc của cá nhân cũng như công việc của nhóm đúng tiến độ và hiệu quả;
- Có khả năng lập kế hoạch dự phòng và dự trừ thời gian phát sinh để không ảnh hưởng đến tiến độ và hiệu quả công việc của đơn vị, bộ phận và của doanh nghiệp;

Cấp độ 5

- Có đầy đủ các biểu hiện được liệt kê trong cấp độ 4 và

- Có khả năng điều phối, quản lý thời gian của các thành viên trong đơn vị, bộ phận phụ trách một cách hiệu quả để đảm bảo hoạt động tác nghiệp nhịp nhàng và cho kết quả đầu ra chung như mong đợi;
- Có khả năng quyết định các thời điểm cần thay đổi trong hoạt động tác nghiệp để đảm bảo quản lý rủi ro và vận hành công việc một cách tối ưu;
- Làm chủ thời gian và điều phối thời gian ở tầm chuyên gia;
- Có khả năng đào tạo, tư vấn cho nhân viên nội bộ, nhân viên và đồng nghiệp bên ngoài đơn vị, bộ phận phụ trách cách thức lập kế hoạch công việc, bám sát tiến độ thời gian, lập kế hoạch dự phòng và dự trù thời gian phát sinh.

Cấp độ chuẩn năng lực: Cấp độ 4

4. Quản lý áp lực và căng thẳng

Định nghĩa: Là năng lực chủ động kiểm soát tâm lý, cảm xúc của bản thân để giữ vững hiệu quả công việc khi phải đối mặt với sự căng thẳng.

Các cấp độ năng lực

Cấp độ 1

- Giữ các hoạt động triển khai tiếp tục diễn ra khi phải đối mới với căng thẳng;
- Duy trì được sự tập trung cần thiết khi có đôi chút căng thẳng;
- Tìm kiếm được sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống.

Cấp độ 2

- Có đầy đủ các biểu hiện được liệt kê trong cấp độ 1 và
- Duy trì sự điềm tĩnh khi đối mặt với các tình huống căng thẳng nhưng không kéo dài lâu;
- Nhận biết được các yếu tố tạo ra sự căng thẳng và từng bước thực hiện các hành động làm giảm các tác động tiêu cực;
- Giữ cho các tình huống, vấn đề nằm trong kế hoạch và đưa ra các hành động phù hợp.

Cấp độ 3

- Có đầy đủ các biểu hiện được liệt kê trong cấp độ 2 và
- Làm giảm sự tác động của áp lực bằng cách thay đổi phương pháp làm việc;
- Duy trì được các quyết định và sự đánh giá khách quan ngay cả trong tình huống chịu áp lực;
- Kiểm soát cảm xúc hay các yếu tố gây căng thẳng khác, và có những hành động chỉ ra được gốc rễ của vấn đề.

Cấp độ 4

- Có đầy đủ các biểu hiện được liệt kê trong cấp độ 3 và
- Phát triển và áp dụng được các phương pháp giúp giảm căng thẳng;
- Nhận ra giới hạn chịu đựng của bản thân và thực thi các hành động giảm thiểu tác động của căng thẳng mà vẫn giữ được hiệu quả công việc;

- Kiểm soát được cảm xúc và sự điềm tĩnh trong các tình huống căng thẳng ở mức độ cao;
- Có thể hỗ trợ, hướng dẫn nhân viên trong đơn vị, bộ phận phụ trách nâng cao tự chủ, kiểm soát tình huống và giữ vững sự điềm tĩnh, duy trì được hiệu suất công việc khi đối mặt với căng thẳng, áp lực.

Cấp độ 5

- Có đầy đủ các biểu hiện được liệt kê trong cấp độ 4 và
- Có khả năng áp dụng những triết lý sống và làm việc đúng đắn, thấu đáo để đạt được sự cân bằng và tĩnh tại trong tâm lý nhằm vượt qua căng thẳng, áp lực ở mọi tình huống;
- Biểu lộ thái độ và hành vi giúp thành viên khác giữ vững sự điềm tĩnh, duy trì được sự nhiệt huyết và sự tập trung trong các tình huống rất căng thẳng;
- Có khả năng đào tạo, tư vấn cho nhân viên nội bộ, nhân viên và đồng nghiệp bên ngoài đơn vị, bộ phận phụ trách nâng cao tự chủ, kiểm soát tình huống và giữ vững sự điềm tĩnh, duy trì được hiệu suất công việc khi đối mặt với căng thẳng, áp lực.

Cấp độ chuẩn năng lực: Cấp độ 3

5. Học hỏi không ngừng

Định nghĩa: Là khả năng nhận thức ra 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 và thành quả cho tổ chức.

Cấp độ năng lực

Cấp độ 1

- Tự đánh giá bản thân và có ý thức lắng nghe những góp ý từ xung quanh để nhận thức được những ưu điểm và hạn chế của bản thân và cách thức cải thiện;
- Theo đuổi các cơ hội học hỏi và chương trình phát triển bản thân.

Cấp độ 2

- Có đầy đủ các biểu hiện được liệt kê trong cấp độ 1 và
- Thử nghiệm các phương pháp mới để tối đa hóa việc học hỏi trong hoàn cảnh hiện tại;
- Tận dụng các cơ hội học hỏi (ví dụ: tham gia khóa học, quan sát người khác, tiếp nhận nhiệm vụ mới trong tâm thế tích cực,...);
- Chủ động áp dụng những điều học hỏi được vào thực tế công việc.

Cấp độ 3

- Có đầy đủ các biểu hiện được liệt kê trong cấp độ 2 và
- Xây dựng các mục tiêu công việc và tiêu chuẩn hoàn thiện bản thân ở mức độ cao hơn yêu cầu công việc;

- Chủ động phát triển năng lực cá nhân không ngừng (ở cả chuyên môn và nhân cách);
- Tiếp nhận các nhiệm vụ được giao để kiểm nghiệm khả năng thực sự.

Cấp độ 4

- Có đầy đủ các biểu hiện được liệt kê trong cấp độ 3 và
- Thiết lập mục tiêu học tập cá nhân dựa trên nhu cầu thiết thực của công việc và nghiệp vụ liên quan;
- Chủ động đề xuất các chương trình phát triển năng lực phù hợp với cá nhân và tối ưu với doanh nghiệp;
- Có thể hỗ trợ, hướng dẫn nhân viên trong đơn vị, bộ phận phụ trách nâng cao ý thức học hỏi để phát triển bản thân để hoàn thành mục tiêu công việc.

Cấp độ 5

- Có đầy đủ các biểu hiện được liệt kê trong cấp độ 4 và
- Ý thức rõ về việc nâng tầm giá trị cá nhân và hoàn thiện bản thân thông qua học hỏi, phấn đấu không ngừng;
- Có khả năng chủ động chuẩn bị lộ trình nghề nghiệp cho bản thân trên cơ sở các chiến lược phát triển của doanh nghiệp trong các giai đoạn cụ thể;
- Liên tục cập nhật về sự phát triển của môi trường chính trị - kinh tế - xã hội xung quanh để theo kịp sự phát triển của chuyên môn, ngành nghề;
- Có khả năng đào tạo, tư vấn cho nhân viên nội bộ, nhân viên và đồng nghiệp bên ngoài đơn vị, bộ phận phụ trách nâng cao ý thức học hỏi để hoàn thiện bản thân và nâng tầm giá trị cá nhân.

Cấp độ chuẩn năng lực: Cấp độ 4

(Nguồn: Đề xuất của tác giả , Đỗ Vũ Phương Anh (2016), Lê Quân (2009), Seema Shanghi, (2007))