

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

Dương Thị Hoài Nhung¹

TÓM TẮT

Khung năng lực 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 nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp. 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. Bài viết hướng tới xác định khung năng lực cho vị trí nhân sự quản lý kinh doanh trong các Ngân hàng thương mại Việt Nam gồm danh mục năng lực, mô tả năng lực và cấp độ chuẩn năng lực. Kết quả nghiên cứu cho phép các nhà quản lý ngân hàng có thể xác định những năng lực cần có để đảm trách vị trí nhân sự quản lý kinh doanh, mặt khác có thể đánh giá khả năng đáp ứng về năng lực hiện tại của người thực hiện công việc từ đó đưa ra quyết định hợp lý về nhân sự.

Từ khóa: *Khung năng lực, nhân sự quản lý kinh doanh, ngân hàng thương mại*

1. Giới thiệu

Trong xu thế toàn cầu hóa, lợi thế cạnh tranh bền vững trở thành yếu tố cốt lõi giúp doanh nghiệp thực thi thành công chiến lược kinh doanh. Ngày nay, khi mà vốn và công nghệ trở nên dễ dàng tiếp cận với mọi doanh nghiệp thì lợi thế cạnh tranh bền vững sẽ đến từ năng lực của tổ chức. Nhiều doanh nghiệp đã nhìn nhận chính năng lực nhân sự là yếu tố gia tăng lợi thế cạnh tranh. Bởi thế mỗi quan tâm hàng đầu của các doanh nghiệp hiện nay là quản trị và phát triển năng lực nhân sự. Trong đó, sự phát triển của công cụ quản trị theo năng lực với tên gọi là khung năng lực (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.

Khung năng lực được áp dụng với nhiều đối tượng khác nhau trong tổ chức và doanh nghiệp nhưng chủ yếu là các đối tượng quản lý như quản lý cấp cao và quản lý cấp trung bởi đây là những nhân sự nòng cốt, có tầm ảnh

hưởng tới sự thành bại của tổ chức. Trong những năm gần đây, trên thế giới và Việt Nam đã có một số công trình nghiên cứu về KNL. Tuy nhiên các nghiên cứu này chỉ chủ yếu tập trung nghiên cứu năng lực và KNL của vị trí quản lý cấp cao trong doanh nghiệp (như lãnh đạo doanh nghiệp hay giám đốc điều hành) và tập trung nhiều vào nghiên cứu 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 nhân, năng lực cốt lõi) cho vị trí quản lý cấp cao và cấp trung trong doanh nghiệp (Kim và Hong, 2005 [1]; Herbison, 2013 [2]; Lê Quân, 2012 [3]; Đỗ Vũ Phương Anh, 2016 [4]).

Trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế và cách mạng công nghiệp 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 [5]). Dưới góc độ quản lý hoạt động ngân

¹Trường Đại học Ngoại thương
Email: hungdth@ftu.edu.vn

hàng, có thể nói, nguồn nhân lực 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 quản lý kinh doanh là một trong những vị trí chủ chốt của quản lý cấp trung trong các Ngân hàng thương mại (NHTM) Việt Nam.

Nhân sự quản lý kinh doanh sẽ 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 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. Bên cạnh đó, nhân sự quản lý kinh doanh với vai trò cung cấp các sản phẩm/dịch vụ của ngân hàng thể hiện qua chức năng bán và dịch vụ khách hàng góp phần không nhỏ vào việc tạo dựng thương hiệu cho các NHTM. Do đó, đội ngũ nhân sự quản lý kinh doanh 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... Yêu cầu về năng lực đối với nhân sự quản lý kinh doanh là gì sẽ cần thiết hơn bao giờ hết cho các nhà hoạch định nhân sự tại ngân hàng để có những chính sách bồi dưỡng và phát triển năng lực đạt chuẩn nhằm hỗ trợ tốt trong công việc của vị trí này.

Tuy nhiên, các nghiên cứu về KNL nhân sự quản lý trong các NHTM còn tương đối hạn chế, các nghiên cứu tiếp cận về KNL thường hướng vào xác định các cấu phần về năng lực. Trong đó, các nghiên cứu trong nước chủ yếu tập

trung vào một loại năng lực trong tổng thể yêu cầu năng lực của một vị trí (ví dụ: nhiều nghiên cứu tập trung nghiên cứu năng lực lãnh đạo, năng lực quản lý) chứ không nghiên cứu các nhóm năng lực cần thiết cho nhà quản lý và hệ thống cấu trúc của KNL.

Với khoảng trống nghiên cứu đã được chỉ ra, mục tiêu nghiên cứu của bài viết là xác định cấu trúc KNL nhân sự quản lý kinh doanh (bao gồm danh mục năng lực, mô tả năng lực và cấp độ chuẩn năng lực). Kết quả nghiên cứu sẽ có những đóng góp về học thuật và thực tiễn trong việc quản trị theo năng lực và đưa ra những gợi mở cho các nhà quản lý trong việc xây dựng các chính sách phù hợp để phát triển các năng lực cần thiết đối với vị trí nhân sự quản lý kinh doanh của ngân hàng trong thời gian tới.

Cấu trúc của bài viết như sau: (i) hệ thống hóa cơ sở lý luận về KNL nhân sự quản lý kinh doanh; (ii) phương pháp nghiên cứu; (iii) kiểm định KNL nhân sự quản lý kinh doanh; (iv) kết quả nghiên cứu và kết luận.

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

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

Khái niệm KNL được sử dụng trong môi trường kinh doanh lần đầu tiên đề cập tới trong nghiên cứu của McClelland (1973) [6]. Sau đó, các nghiên cứu về KNL được mở rộng sang lĩnh vực quản trị nhân sự trong nghiên cứu của các tác giả Boyatzis (1982) [7], Spencer (1993) [8] và Ulrich (1997) [9]... Các nghiên cứu này đều sử dụng các tiêu chí tham chiếu khi liên kết hành vi, kiến

thức, kỹ năng và đặc điểm cá nhân với các thang đo cụ thể khi mô tả về KNL.

Một KNL đầy đủ nên phản ánh tính cụ thể của một tổ chức và thể hiện bản chất thực tế của các vai trò và công việc tồn tại bên trong nó. Hơn nữa, KNL khi được xây dựng phải minh bạch, dễ hiểu và không nên bao gồm các tuyên bố mơ hồ hoặc mô tả phức tạp vì có thể dẫn đến sự hiểu nhầm. Tất cả các yếu tố của mô hình phải độc lập với nhau, tức là sự tồn tại của một năng lực không nên phụ thuộc vào sự tồn tại của một năng lực khác. Tuy nhiên, vấn đề quan trọng nhất là xây dựng mô tả về năng lực một cách hợp lý, đặc biệt là những năng lực đặc trưng cho mức độ thực hiện của từng cá nhân, tức là các hành vi cho thấy mức độ năng lực của từng người. Do đó, khái niệm về KNL được đề cập tới như sau: “Khung năng lực là việc mô tả sự kết hợp đặc biệt các kiến thức, kỹ năng và đặc điểm cần thiết để thực hiện hiệu quả một nhiệm vụ trong tổ chức và được sử dụng như một công cụ hữu hiệu để lựa chọn, đào tạo và phát triển, đánh giá nhân viên và xây dựng kế hoạch nguồn nhân lực” (Lucia và Lepsinger, 1999 [10]). Như vậy, KNL là một tập hợp tất cả các năng lực cần có của nhân viên trong một tổ chức được nhóm lại thành các cấu hình phù hợp với công việc cá nhân hoặc vai trò tổ chức đó.

Vị trí quản lý kinh doanh 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 doanh nghiệp. Với những vai trò của nhân sự quản lý kinh doanh ngày một quan trọng hơn trong

doanh nghiệp, 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 Cron và DeCarlo (2009) [11]: “Khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh được định nghĩa là việc mô tả kết hợp các kiến thức, kỹ năng, hành vi và thái độ mà một người 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”.

2.2. 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.

Cấu trúc KNL 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 hành vi/cấp độ năng lực:** mô tả các mức độ hành vi khác nhau mà mỗi cá nhân cần phải có để hoàn thành công việc. Đó cũng chính là các cấp độ 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. 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. Trong nghiên

cứu này, 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 (bảng 1).

Bảng 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: [12, 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.

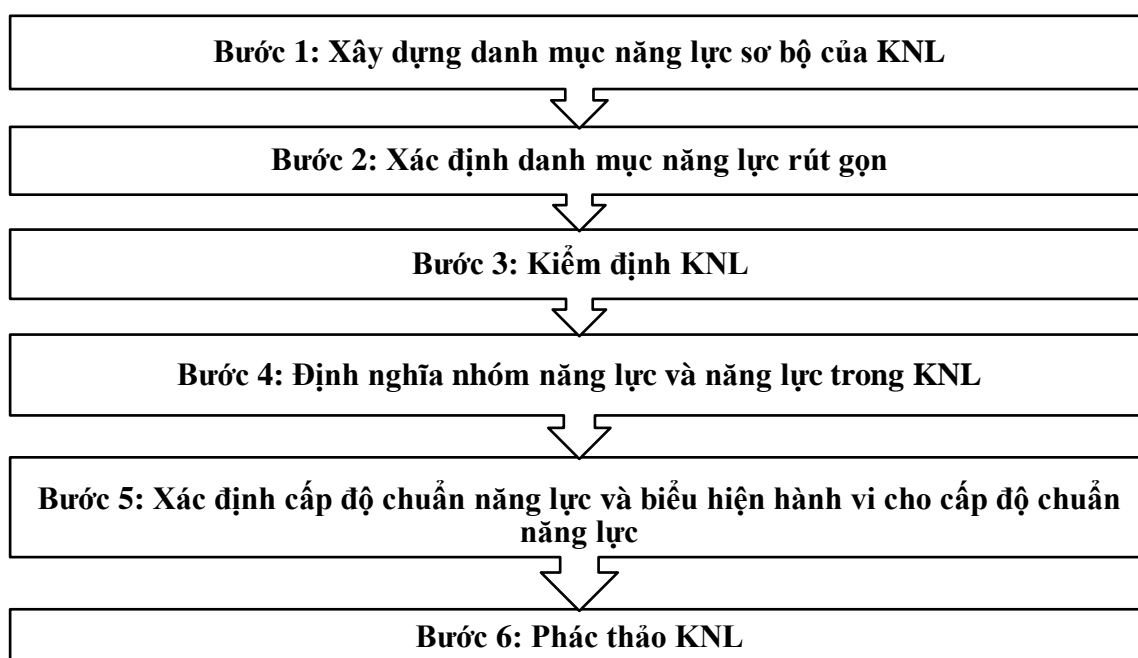
3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. 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. Nghiên cứu thiết kế quy trình xây dựng KNL nhân sự

quản lý kinh doanh gồm 6 bước dựa trên quy trình xây dựng KNL của Draganidis và Mentzas (2006) [13] có sửa đổi để

phù hợp với bối cảnh tại Việt Nam và nguồn lực của nghiên cứu (hình 1).



Hình 1: Quy trình xây dựng khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh tại các Ngân hàng thương mại Việt Nam theo đề xuất của tác giả

3.2. Chọn điểm nghiên cứu và chọn mẫu nghiên cứu

Tính tới tháng 12/2018, số lượng các NHTM Việt Nam hiện nay gồm 35 ngân hàng, được chia thành 2 nhóm gồm NHTM Cổ phần và NHTM TNHH 1 thành viên do nhà nước sở hữu (Ngân hàng nhà nước, 2018) [14]. Để kiểm định KNL nhân sự quản lý kinh doanh (bước 3), tác giả tiến hành khảo sát tại 11 NHTM hoạt động tại Hà Nội và Quảng Ninh, với cỡ mẫu thực hiện là 134 quan sát. Để xác định cấp độ chuẩn năng lực nhân sự quản lý kinh doanh (bước 5), tác giả đã tiến hành khảo sát tại 20 NHTM hoạt động tại 3 thành phố lớn gồm Hà Nội và Quảng Ninh và Hồ Chí Minh, với cỡ mẫu thực hiện là 360 quan sát. Các NHTM được lựa chọn tham gia khảo

sát đều thuộc top 10 NHTM uy tín năm 2018 (Vietnam Report, 2018) [15] và thuộc nhóm các ngân hàng chiếm 80% lực lượng lao động trong ngành Ngân hàng Việt Nam (Kinh tế & Tiêu dùng, 2017) [16].

3.3. Phương pháp thu thập số liệu

Để kiểm định KNL và xác định cấp độ chuẩn năng lực, tác giả đã tiến hành phương pháp thu thập dữ liệu sơ cấp thông qua phương pháp khảo sát nhằm lấy ý kiến của các đối tượng khảo sát gồm nhân sự quản lý kinh doanh (với các có chức danh: Trưởng/Phó phòng Khách hàng doanh nghiệp, Khách hàng bán lẻ, Khách hàng SMEs; Giám đốc/Phó Giám đốc các chi nhánh NHTM). Ngoài ra, để đánh giá đa chiều về năng lực của nhân sự quản lý kinh doanh, tác giả cũng chọn mẫu đối

chúng là cấp trên trực tiếp, cấp dưới, đồng nghiệp của đối tượng nghiên cứu nhằm gia tăng tính khách quan cho kết quả khảo sát.

Bảng hỏi khảo sát kiểm định KNL nhân sự quản lý kinh doanh được thiết kế gồm 2 phần: phần 1 hỏi thông tin đặc điểm của đối tượng khảo sát (như giới tính, độ tuổi, trình độ, nơi công tác), phần 2 hỏi các ý kiến đánh giá về tầm quan trọng của các năng lực gồm 20 câu hỏi. Thang đo sử dụng trong khảo sát là thang Likert 5 cấp độ (tăng dần): 1- Rất không đồng ý → 5- Rất đồng ý.

Bảng hỏi khảo sát xác định cấp độ chuẩn năng lực được thiết kế gồm 2 phần: phần 1 hỏi thông tin đặc điểm của đối tượng khảo sát (như giới tính, độ tuổi, trình độ, nơi công tác, vị trí hiện tại), phần 2 hỏi ý kiến đánh giá về yêu cầu cấp độ chuẩn năng lực của nhân sự quản lý kinh doanh gồm 13 câu hỏi. 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. Phương pháp xử lý số liệu

Dữ liệu thu thập được xử lý qua phần mềm SPSS 20.0. Trong đó, nghiên cứu sử dụng phương pháp thống kê mô tả, hệ số Cronbach Alpha, phân tích nhân tố khám phá (EFA).

Thống kê mô tả được sử dụng để mô tả các thuộc tính của nhóm mẫu khảo sát (theo các đặc điểm cá nhân như giới tính, độ tuổi, trình độ). Ngoài ra, thông qua việc biểu diễn dữ liệu bằng đồ thị có thể giúp có cái nhìn tổng quát và so sánh được sự khác biệt trong mức độ đánh giá giữa các nhóm đối tượng khác nhau.

Hệ số Cronbach Alpha để đánh giá độ tin cậy (tính nhất quán nội tại) của thang đo năng lực. Hệ số Cronbach

Alpha là một hệ số kiểm định thống kê về mức độ tin cậy và tương quan giữa các biến quan sát trong thang đo. Nghiên cứu sẽ lấy hệ số chuẩn Cronbach $\text{Alpha} \geq 0,6$ là thang đo có thể chấp nhận được về mặt tin cậy để đánh giá độ tin cậy của các thang đo năng.

Phương pháp phân tích nhân tố khám phá (EFA) để phân tích các yếu tố cấu thành của KNL có độ kết dính cao hay không và chúng có thể gom lại thành các nhóm như dự kiến ban đầu của nghiên cứu hay không. Phép trích nhân tố được sử dụng là Principal Component với phép quay không vuông góc Varimax.

4. Kết quả nghiên cứu khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh

4.1. Danh mục năng lực sơ bộ 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

Các công cụ được sử dụng để xác định danh mục năng lực sơ bộ của nhân sự quản lý kinh doanh dựa trên bảng mô tả công việc của các chức danh như Trưởng/Phó phòng Khách hàng khối doanh nghiệp, Khối bán lẻ, Khách hàng SMEs; Giám đốc/Phó Giám đốc các chi nhánh tại các NHTM Việt Nam và các kết quả nghiên cứu thực chứng của Manasi (2014) [17] dành cho đối tượng nhân sự quản lý kinh doanh, Murale & Preetha (2011) [18] cho đối tượng quản lý cấp trung và nghiên cứu của Đỗ Vũ Phương Anh (2016) [4] dành cho nhân sự quản lý cấp trung tại Việt Nam (xem bảng 2). Danh mục năng lực sơ bộ của nhân sự quản lý kinh doanh được tổng hợp gồm 33 năng lực và chia thành 3 nhóm.

Bảng 2: *Danh mục năng lực sơ bộ của nhân sự quản lý kinh doanh trong các Ngân hàng thương mại Việt Nam*

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 doanh nghiệp	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. 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. Nhảy bển với hoàn cảnh trong kinh doanh	24. Kỹ năng bán hàng	

(Nguồn: [4], [17], [18])

❖ *Danh mục năng lực rút gọn của khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh*

Theo Boyatzis (1982) [7], 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 đến 21 năng lực. Kết quả danh mục năng lực sơ bộ của KNL nhân sự quản lý kinh doanh 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 nhóm có định hướng.

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 có định hướng cho thấy, danh mục năng lực sơ bộ của nhân sự quản lý kinh doanh 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 3).

Bảng 3: Danh mục năng lực rút gọn của khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh

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 doanh nghiệp, 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. Chịu căng thẳng và áp lực
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 nhóm có định hướng của tác giả)

4.2. Danh mục năng lực chính thức của khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh

❖ Mô tả mẫu nghiên cứu (n=134)

Để xác định danh mục năng lực chính thức của KNL nhân sự quản lý kinh doanh, nghiên cứu đã thực hiện khảo sát tại 11 ngân hàng hoạt động tại Hà Nội (66,4%) và Quảng Ninh (33,6%) với số lượng phiếu phát ra là 201 và thu về 134 phiếu hợp lệ, đạt tỷ lệ 67%.

Đối tượng tham gia khảo sát gồm nhân sự quản lý kinh doanh (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 sĩ là 28,4%.

❖ Kiểm định độ tin cậy và giá trị của thang đo KNL 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). 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 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 4).

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). 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).

Bảng 4: 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 doanh nghiệp, 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 quản lý kinh doanh 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 doanh nghiệp, 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. 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. “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) [19]. Mô tả các năng lực thuộc nhóm năng lực quản lý được trình bày tại bảng 5.

Bảng 5: 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: Tổng hợp từ [4], [12], [20])

❖ 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 doanh nghiệp, 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 doanh nghiệp.

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) [21]. 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. 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 6.

Bảng 6: *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: Tổng hợp từ [4], [12], [20], đề xuất của tác giả)

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

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 bởi khi một người trở thành nhà quản lý, họ nên biết và hiểu mình là ai. 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 [22]. 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 7.

Bảng 7: 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: Tổng hợp từ [4], [12], [20], đề xuất của tác giả)

4.4. 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 quản lý kinh doanh 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 quản lý kinh doanh sẽ được xác định.

• Mô tả mẫu khảo sát cấp độ chuẩn năng lực (n=360)

Để xác định cấp độ chuẩn năng lực của nhân sự quản lý kinh doanh, tác giả đã thực hiện khảo sát tại 20 NHTM Việt Nam hoạt động tại 3 thành phố lớn gồm

Hà Nội (65,6%), TP. 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 quản lý kinh doanh (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 sĩ là 30%.

• **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 8). 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; Chịu được 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 8: Kết quả cấp độ chuẩn năng lực của khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh

KNL nhân sự quản lý kinh doanh	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 doanh nghiệp, 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. Chịu được 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

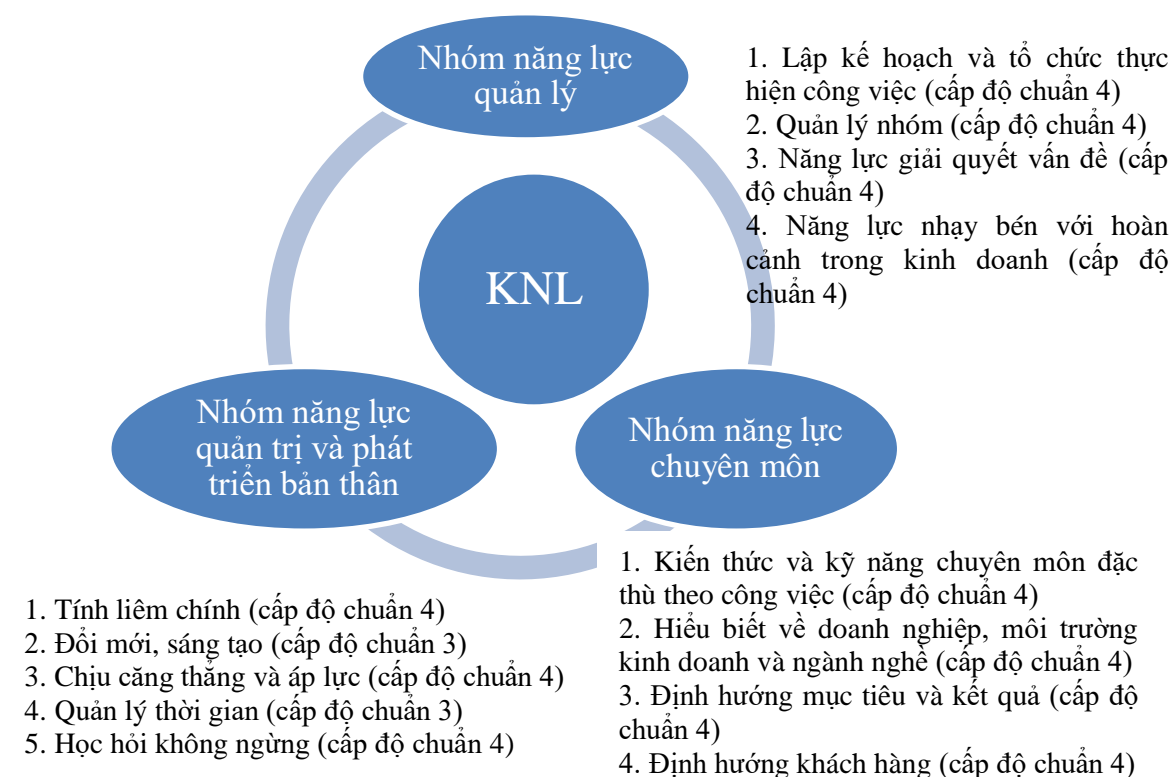
(Nguồn: Kết quả xử lý số liệu của tác giả, 2019)

• **Khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh**

Từ kết quả kiểm định danh mục năng lực của KNL nhân sự quản lý kinh doanh cho thấy KNL nhân sự quản lý

kinh doanh 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 2).



Hình 2: Khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh trong các Ngân hàng thương mại Việt Nam theo kết quả nghiên cứu của tác giả, 2019

5. Kết luận

Kết quả nghiên cứu đã xác định được cấu trúc KNL nhân sự quản lý kinh doanh và xác định cấp độ chuẩn năng lực. Đây sẽ là cơ sở để các nhân sự quản lý kinh doanh trong các NHTM Việt Nam có thể tham khảo, đối chiếu và hoàn thiện hơn về kiến thức - kỹ năng - thái độ của mình đối với công việc. KNL cho phép đánh giá mức độ phù hợp giữa công việc và người thực

hiện công việc. Với hệ thống này, một mặt các nhà quản lý ngân hàng 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 lý thành tích, đãi ngộ dành cho đối tượng quản lý và nhân viên trong tổ chức.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Kim, S. & Hong J. (2005), "The relationship between salesperson competencies and performance in the Korean pharmaceutical industry", *Management Revue*, 16(2), 259-270
2. Herbison, G. J. (2013), *A focused and learnable competency model for the front-line sales managers at a U.S life insurance-based financial services company*, Wilmington University, Dissertations

3. Lê Quân (2012), “Đánh giá năng lực giám đốc điều hành qua mô hình ASK”, Chuyên san kinh tế, kinh doanh, *Tạp chí Khoa học - Đại học Quốc gia Hà Nội*, số 28, tr. 29-35
4. Đỗ Vũ Phương Anh (2016), “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 sĩ, Đại học Quốc gia Hà Nội
5. Tô Duy Lâm (2018), “Nguồn nhân lực - yếu tố tạo sự khác biệt của các ngân hàng”, *Đặc san Toàn cảnh Ngân hàng* 2018, tr. 2-6
6. McClelland, D. (1973), “Testing for competence rather than for “intelligence”, *American Psychologist*, 29(1), 1-14
7. Boyatzis, R. (1982), *The competent manager: A model for effective performance*, Wiley & Sons, New York
8. Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993), *Competence at work*, John Wiley & Sons, New York
9. Ulrich, D. (1997), *Human Resource Champions: Next Agenda for Adding Value and Defining Results*, Boston: Harvard Business School Press
10. Lucia, A. D., & Lepsinger, R. (1999), *The art and science of competency models: Pinpointing critical success factors in organizations*, Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco
11. Cron, W. L. & DeCarlo, T. E. (2009), *Dalrymple's sales management (10th ed.)*, John Wiley & Sons, Danvers
12. Lê Quân (2015), *Khung năng lực lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công*, Nxb Đại học Quốc gia Hà Nội
13. Draganidis & Mentzas (2006), “Competency based management: a review of systems and approaches”, *Information Management & Computer Security*, Vol. 14, No. 1, 51-64
14. Ngân hàng Nhà nước (2018), “Báo cáo thường niên của Ngân hàng nhà nước”, https://www.sbv.gov.vn/webcenter/portal/vi/menu/rm/apph/bctn?_afLoop=1295581539988539#%40%3F_afLoop%3D1295581539988539%26centerWidth%3D80%2525%26leftWidth%3D20%2525%26rightWidth%3D0%2525%26showFooter%3Dfalse%26showHeader%3Dfalse%26_adf.ctrl-state%3Dvhpgsd8rn_215, (truy cập ngày 15/02/2019)
15. Vietnam Report (2018), “Top 10 Ngân hàng thương mại Việt Nam uy tín năm 2018”, <http://thoibaonganhang.vn/vietnam-report-cong-bo-top-10-ngan-hang-uy-tin-nhat-nam-2018-77149.html>, (truy cập ngày 15/2/2019)
16. Kinh tế & Tiêu dùng (2017), “BIDV quán quân số lượng nhân viên và điểm giao dịch, nhưng VPBank mới là vô địch tuyển dụng”, <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>, (truy cập 15/02/2019)
17. Manasi, D. P. (2014), “Improving Effectiveness of Retail Sector through Competency Mapping of Sales Managers”, *Indian Journal of Applied Research*, Vol.4, Issue 10, 328-330

18. Murale, V. & Preetha, R. (2011), “Middle Level Managers: Competency and Effectiveness”, *Journal of Indian Management*, Vol. 8, 38-50

19. Pablo, H. M. (2006), “Determinants of self-perceived managerial effectiveness in the Canarian health service”, ProQuest Dissertations and Theses.120. Retrieved August 15, 2016 from <http://search.proquest.com/docview/1440111855?accountid=63189>. (144)

20. Seema Sanghi (2007), *The handbook of competency mapping: understanding, designing and implementing competency models in organizations*, SAGE Publications

21. Shehu, Z., & Akintoye, A. (2008), “Construction programme management skills and competencies”, *The Built and Human Environment Review*, Vol. 1, 1-17

22. Daft, L.R., Marcic, D., Griffin, R.W. & Van Fleet, D.D. (2015), *Management skills*, Cengage, Hampshire

COMPETENCY MODEL OF SALES MANAGERS AT VIETNAMESE COMMERCIAL BANKS

ABSTRACT

Competency model is gradually becoming an important tool, used as a foundation system to effectively implement human resource management activities in enterprises. However, the application of the model still reveals several limitations because of the difficulties in determining the competency portfolio for each position, assessing the importance, identifying proficiency level of competencies. The paper aims to identify competency model of sales managers in Vietnamese commercial banks including the portfolio of competencies, description of competencies and level of competency standards. The study results allow bank managers to identify the competencies required to hold the position of sales managers and assess the ability of employees to meet the competency standard. Hence reasonable decisions about personnel will be made. .

Keywords: *Competency model, sales managers, commercial banks*

(Received: 4/9/2019, Revised: 25/11/2019, Accepted for publication: 3/12/2019)