

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

ANALYSIS OF THE IMPACTS OF TECHNICAL COMPETENCIES TO MANAGERIAL
EFFECTIVENESS OF SALES MANAGERS IN VIETNAMESE COMMERCIAL BANKS

Ngày nhận bài: 28/08/2019

Ngày chấp nhận đăng: 22/11/2019

Dương Thị Hoài Nhung

TÓM TẮT

Mục tiêu nghiên cứu của bài viết nhằm xác định yêu cầu năng lực chuyên môn và sự tác động của chúng tới hiệu quả quản lý của vị trí nhân sự quản lý kinh doanh trong các Ngân hàng thương mại (NHTM) Việt Nam. Với 360 đối tượng tham gia khảo sát tại ba thành phố lớn (Hà Nội, Quảng Ninh, Hồ Chí Minh) gồm bản thân các nhân sự đang nắm giữ vị trí này và các bên liên quan (gồm cấp trên trực tiếp, đồng nghiệp ngang hàng và cấp dưới) đã giúp nghiên cứu có cái nhìn đa chiều và khách quan đối với vấn đề nghiên cứu. Kết quả nghiên cứu cho thấy có 4 năng lực thuộc nhóm năng lực chuyên môn gồm yêu cầu 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 là cần thiết đối với vị trí này. Trong đó, bốn năng lực này đều có tác động tích cực tới hiệu quả quản lý của nhân sự quản lý kinh doanh.

Từ khóa: Năng lực chuyên môn, hiệu quả quản lý, nhân sự quản lý kinh doanh, NHTM.

ABSTRACT

The research objective of the article is to determine the requirements of technical competencies and their impact on managerial effectiveness of sales managers in Vietnamese commercial banks. With 360 survey participants including the personnel who hold this position and the stakeholders (including their supervisors, peers and subordinates) have helped research with a multi-dimensional and objective view to the research problem. The results show that four competencies of the technical competencies (including job-specific knowledge and professional skills; knowledge of business environment and industry; achievement orientation; customer orientation) are necessary for this position. In particular, these four competencies all have a positive impact on the managerial effectiveness.

Keywords: Technical competencies, managerial effectiveness, sales manager, commercial banks.

1. Giới thiệu

Dưới góc độ quản lý hoạt động ngân hàng, có thể nói, nguồn nhân lực 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. Đối với các NHTM với lĩnh vực hoạt động chính như kinh doanh tiền tệ, cung cấp tín dụng, dịch vụ bảo lãnh, dịch vụ thanh toán quốc tế,... 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 lãnh đạo, cán bộ quản lý kinh doanh ngân hàng nói riêng và hệ thống

quản lý của ngân hàng nói chung. Xây dựng niềm tin cho khách hàng trong lĩnh vực này là vô cùng quan trọng. Do đó, đội ngũ nhân sự quản lý ngân hàng nói chung và quản lý kinh doanh nói riêng cần có trình độ quản lý, am hiểu sản phẩm và dịch vụ cung cấp cho khách hàng, am hiểu hệ thống quy định của ngân hàng, kỷ cương, kỷ luật trong hoạt động kinh doanh tiền tệ...

Dương Thị Hoài Nhung, Trường Đại học Ngoại thương

Nhân sự quản lý kinh doanh là một trong những vị trí chủ chốt của nhân sự quản lý cấp trung trong các NHTM Việt Nam. Nhân sự quản lý kinh doanh 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 cho các NHTM 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 nguồn nhân lực quản lý kinh doanh có chất lượng sẽ tạo ra khả năng cạnh tranh cao và khác biệt so với các NHTM khác.

Tuy nhiên, nguồn nhân lực ngân hàng hiện nay vừa thiếu vừa yếu, chẳng hạn như mảng kiến thức bổ trợ (tin học, ngoại ngữ) còn yếu; kiến thức kinh tế, ngân hàng, giao tiếp hạn chế. Nhiều ngân hàng thiếu đội ngũ quản trị điều hành, lãnh đạo có trình độ chuyên môn, khả năng phân tích, am hiểu luật pháp và độc lập xử lý các vấn đề thực tế (Vũ Văn Thực, 2015). Trình độ chuyên môn, khả năng lập dự án, tầm nhìn chiến lược của đội ngũ giám đốc chưa đáp ứng yêu cầu cạnh tranh và hội nhập. Đặc biệt, yêu cầu năng lực chuyên môn của nhân sự quản lý kinh doanh trong các NHTM Việt Nam chưa được nhiều nghiên cứu quan tâm làm rõ và đánh giá mức độ ảnh hưởng của năng lực đó tới hiệu quả quản lý ra sao vẫn còn là bài toán bỏ ngõ.

Mục tiêu nghiên cứu của bài viết tập trung làm rõ cấu phần năng lực của nhóm năng lực chuyên môn và sự tác động của nhóm năng lực chuyên môn đến hiệu quả quản lý của nhân sự quản lý kinh doanh. Kết quả nghiên cứu sẽ có những đóng góp về học thuật trong xây dựng chính sách quản trị dựa trên năng lực và gợi mở cho các nhà quản lý ngân hàng tầm quan trọng của việc cần ưu tiên đào tạo và phát triển các loại năng lực nào trong nhóm năng lực chuyên môn nhằm giúp cho

vị trí nhân sự quản lý kinh doanh đạt được những kiến thức và kỹ năng cần thiết phục vụ hiệu quả hoạt động kinh doanh của bộ phận và tổ chức.

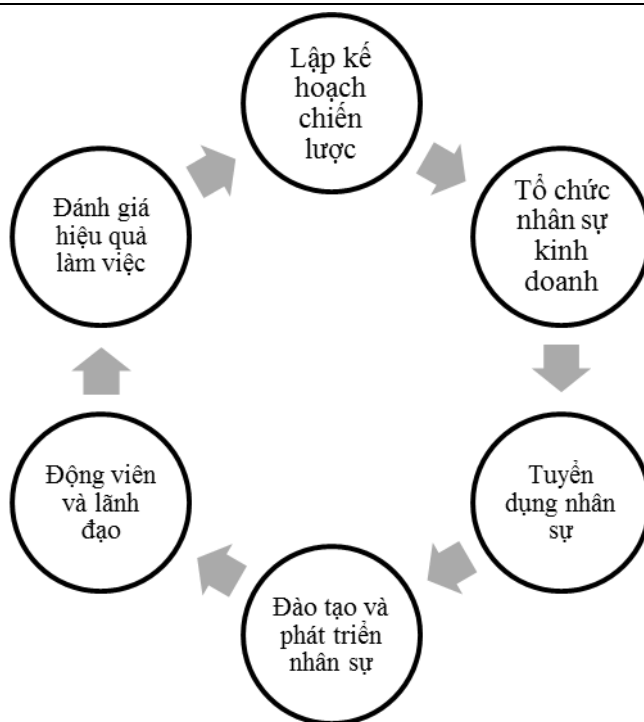
Do đó, nội dung của bài viết bao gồm có cấu trúc như sau: (i) hệ thống hóa cơ sở lý luận về năng lực chuyên môn và hiệu quả quản lý của nhân sự quản lý kinh doanh; (ii) xây dựng mô hình nghiên cứu và giả thuyết; (iii) kiểm định mô hình nghiên cứu và giả thuyết; (iv) kết quả nghiên cứu và kết luận.

2. Cơ sở lý luận về năng lực chuyên môn và hiệu quả quản lý của nhân sự quản lý kinh doanh

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

Trong doanh nghiệp, hệ thống các chức danh được chia theo nhiều cách khác nhau ví dụ như theo cấp độ, theo chức năng. Nhân sự quản lý kinh doanh (sales manager) là một trong những chức danh quan trọng, đóng vai trò then chốt cho bộ phận kinh doanh nói riêng và toàn doanh nghiệp nói chung. Kahle (2008) cho rằng nhân sự quản lý kinh doanh là người chịu trách nhiệm cho việc quản lý kế hoạch kinh doanh, tuyển dụng và thực hiện việc tổ chức và trình bày kế hoạch kinh doanh hiệu quả. Theo nghiên cứu của Phạm Quốc Luyện (2015) nhân sự quản lý kinh doanh là người chịu trách nhiệm cho việc lãnh đạo và hướng dẫn đội nhóm kinh doanh.

Bài viết sử dụng khái niệm về nhân sự quản lý kinh doanh là người chịu trách nhiệm hướng dẫn và điều hành đội ngũ nhân viên kinh doanh bao 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. Spiro và cộng sự (2008) đã chia sẻ sáu vai trò khác nhau của nhân sự quản lý kinh doanh (xem hình 1).



Hình 1: Vai trò của nhân sự quản lý kinh doanh

(Nguồn: Spiro và cộng sự, 2008)

- **Lập kế hoạch chiến lược:** nhân sự quản lý kinh doanh 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 kinh doanh:** bảo đảm 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 quản lý kinh doanh cần phải có kỹ năng tốt trong nghệ thuật tuyển dụng nhân viên kinh doanh mới để chuẩn bị kế hoạch kinh doanh tương lai. Đào tạo và phát triển: nhân sự quản lý kinh doanh cần phải xác định các vấn đề quan trọng mà mỗi nhân viên kinh doanh cần phải nắm vững, thực hiện công tác đào tạo liên tục để bổ sung các kiến thức, kỹ năng còn thiếu hụt của nhân viên để họ có thể làm việc hiệu quả.

- **Động viên và lãnh đạo:** các nhà quản lý không chỉ cần có chuyên môn giỏi mà cần

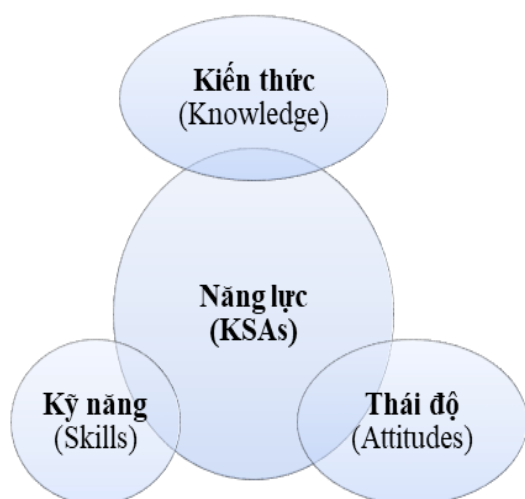
phải có khả năng truyền cảm hứng, sự nhiệt tình và hứng thú cho các nhân viên. Ví dụ khi một nhân viên kinh doanh có thể giảm sự nhiệt tình một cách rõ ràng khi họ cố gắng để chốt doanh thu nhưng không thành công, thì vai trò hỗ trợ, động viên từ nhân sự quản lý kinh doanh là rất cần thiết. Ngoài ra, các nhân sự quản lý kinh doanh cần đảm bảo rằng tầm nhìn của doanh nghiệp đã được nhân viên thấu hiểu và đang được tất cả các nhân viên trong nhóm thực hiện. Nếu nhân sự quản lý kinh doanh không thể đảm nhận vai trò này thì sẽ rất khó cho bộ phận có thể đạt được mục tiêu.

- **Đánh giá hiệu quả:** Các nhân sự quản lý kinh doanh nên đưa ra phản hồi thường xuyên, nhất quán cho nhân viên về những điểm cần cải thiện. Để có thể phản hồi hiệu quả, nhân sự quản lý kinh doanh nên thực hiện đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên liên tục trong suốt 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.

2.2. Khái niệm năng lực chuyên môn

❖ Khái niệm năng lực

Định nghĩa năng lực của Parry (1998) đã được nghiên cứu và các nhà nghiên cứu chấp nhận để áp dụng quản trị theo năng lực: “Năng lực là một nhóm các kiến thức, kỹ năng, thái độ liên quan và có ảnh hưởng đến công việc nào đó 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”. Khái niệm năng lực theo cách tiếp cận này xem xét đến 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 vào thực tiễn công tác). Khái niệm trên của Parry 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).



Hình 2: Khái niệm năng lực

(Nguồn: Parry, 1998)

❖ Khái niệm 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, nhân sự quản lý cấp trung như vị trí 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, 2008). 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, Lewis, & Turner, 2004). Lý do các nhân sự quản lý, 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.

Theo Grant và cộng sự (1997) nhận định năng lực chuyên môn đem lại những lợi ích trong công việc đối với nhân sự quản lý bởi cho phép nhà quản lý:

Tham gia hiệu quả trong việc nghiên cứu và đưa ra các giải pháp sáng tạo.

Đánh giá các vấn đề và giải pháp mang tính chuyên môn, đánh giá được những rủi ro và đưa ra được quyết định đúng đắn, đồng thời giao tiếp và phối hợp hiệu quả với nhóm/ nhân viên khi họ cùng chung hiểu biết về lĩnh vực.

Nhìn nhận và tiên đoán được những xu hướng phát triển về công nghệ, sản phẩm thuộc lĩnh vực chuyên môn và mối quan hệ với các lĩnh vực chuyên môn khác.

Tham gia hiệu quả vào việc phối hợp về các kiến thức chuyên môn của lĩnh vực này với hệ thống giải pháp, chuyên môn của lĩnh vực khác.

Gia tăng sự tin tưởng của nhà quản lý với đồng nghiệp và nhân viên cấp dưới

Xây dựng tầm ảnh hưởng và quyền lực ra quyết định về các vấn đề chuyên môn

Qua các nghiên cứu cho thấy tầm quan trọng của năng lực chuyên môn đối với vị trí quản lý là rất cần thiết và có ảnh hưởng tới thành tích và kết quả công việc cá nhân của vị trí này (Hysong, 2000, 2008).

❖ **Khái niệm hiệu quả quản lý**

Khái niệm hiệu quả quản lý đã được nhiều nghiên cứu đề cập đến, tuy nhiên đến nay vẫn chưa có sự thống nhất về khái niệm để có thể được áp dụng đơn lẻ trong mọi khía cạnh của quản lý (Luthans, 1988). Trong nghiên cứu này, khái niệm hiệu quả quản lý được tiếp cận theo định nghĩa của Spreitzer (1995) “là mức độ mà một người quản lý nhận thấy rằng anh/cô ấy đáp ứng hoặc vượt mức mong đợi của vai trò trong công việc”. Nói cách khác, hiệu quả quản lý là mức độ mà các nhà quản lý cảm thấy rằng họ đạt được các yêu cầu đầu ra và mục tiêu liên quan đến vị trí của họ, phù hợp với mong đợi của doanh nghiệp. 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, 1974). Campbell (1990) chỉ ra rằng có nhiều cách để xác định khái niệm hiệu quả quản lý và các thuộc tính của nó, điều quan trọng là phải xem xét tính đa chiều của công việc nếu chúng ta muốn cố gắng hiểu được hiện tượng của hiệu quả cá nhân.

2.3. Mối quan hệ giữa năng lực chuyên môn với hiệu quả quản lý

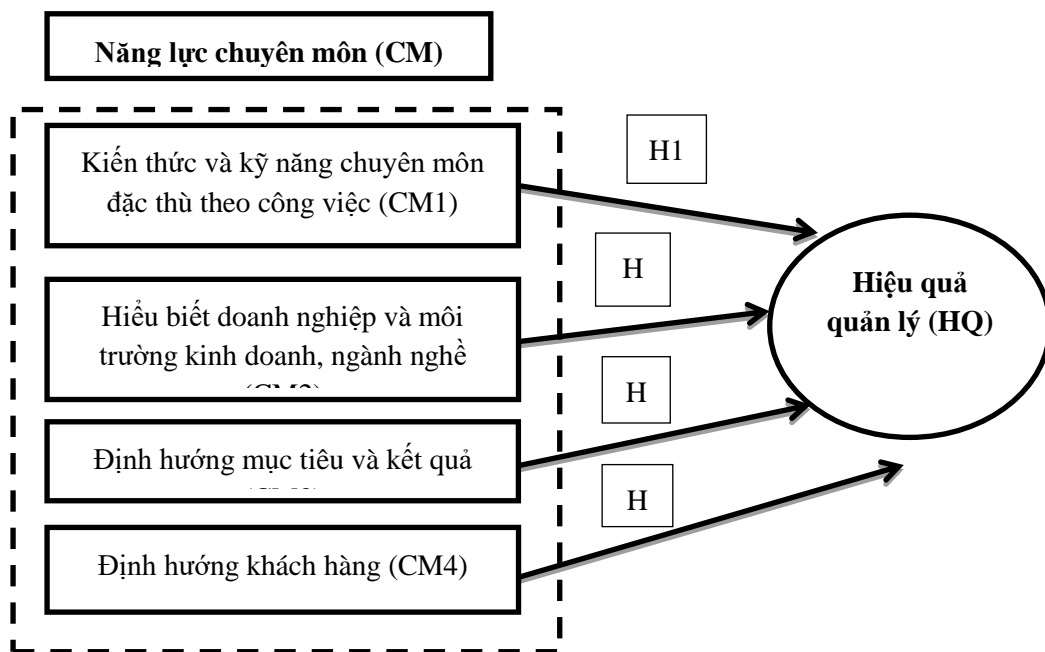
Năng lực được xem là một yếu tố quan trọng có ảnh hưởng tích cực tới tính hiệu quả trong công việc của cá nhân và tổ chức. Cockerill (1989) cho rằng hiệu quả quản lý có liên quan tới năng lực của nhà quản trị hơn là vị trí và quyền hạn của họ trong tổ chức. Bởi hiệu quả quản lý phụ thuộc vào kinh nghiệm, 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 nhà 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 chỉ ra rằng có mối quan hệ tích cực giữa năng lực và tính hiệu quả của các nhà quản lý ở các cấp độ khác nhau trong tổ chức. Điều này giúp đưa ra những gợi ý cho các nhà quản lý sử dụng năng lực để cải thiện tính hiệu quả quản lý của các cá nhân, đặc biệt là các vị trí chủ chốt.

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 từ sự giá của cấp dưới tại các doanh nghiệp 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 doanh nghiệp 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, Braddy, & Fleenor, 2012; Hysong, 2000; 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 tác giả 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 phụ trách kinh doanh trong các NHTM Việt Nam (hình 3).



Hình 3: Mô hình nghiên cứu mối quan hệ giữa năng lực chuyên môn và 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 các doanh nghiệp muốn cạnh tranh, sống sót và phát triển cần phải có các chuyên gia với kiến thức chuyên môn giỏi trong lĩnh vực kinh doanh. Ngân hàng là một ngành dịch vụ khách hàng, do đó các doanh nghiệp trong ngành này 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 (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. Do đó, các ngân hàng có thể cải thiện kết quả hoạt động (Cebi và cộng sự, 2010). Nhân sự quản lý kinh doanh trong ngân hàng là một vị trí quan trọng giúp ngân hàng tiếp cận tới khách hàng gần hơn, do đó nhân sự quản lý vị trí này cần có 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 1 và 2 được đề xuất như sau:

H1: Kiến thức và kỹ năng chuyên môn đặc thù theo công việc có mối quan hệ thuận chiều với hiệu quả quản lý.

H2: Hiểu biết doanh nghiệp 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 huyết 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. Các 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 3 được thiết lập như sau:

H3: 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 lâu bền. Do đó, năng lực định hướng khách hàng của những nhân sự kinh doanh là rất cần thiết (Saxe and 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). Swenson và Herche (1994) đã chứng minh rằng hành vi định hướng khách hàng của

những nhân sự kinh doanh có ảnh hưởng tích cực tới thành tích/kết quả công việc của họ. Một nghiên cứu khác của Dunlap và cộng sự (1988) cho thấy các nhân sự kinh doanh trong ngành môi giới bất động sản 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. Nghiên cứu của Boles và cộng sự (2001) chỉ ra rằng trong ngành dịch vụ khách hàng, các nhân sự kinh doanh phải là những người có định hướng khách hàng tốt và năng lực này có ảnh hưởng tích cực tới hiệu quả công việc của họ. Vì vậy, giả thuyết 4 của mô hình nghiên cứu được đề xuất như sau:

H4: Định hướng khách hàng có mối quan hệ thuận chiều với hiệu quả quản lý.

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Xây dựng và thiết kế thang đo cho các biến

Để kiểm định mô hình nghiên cứu, tác giả đã thiết kế thang đo của các biến độc lập (nhóm năng lực chuyên môn) bao gồm 4 năng lực với 14 thang đo và biến phụ thuộc (hiệu quả quản lý) gồm 5 thang đo.

❖ Thang đo năng lực chuyên môn

Để làm rõ các năng lực, và tìm kiếm thang đo cho 4 năng lực thuộc nhóm năng lực chuyên môn, tác giả kế thừa thang đo dựa trên các nghiên cứu nước ngoài của Herbison (2013), Manasi (2014). Bên cạnh đó, tác giả dựa trên hai nghiên cứu về năng lực chuyên môn cho nhân sự quản lý kinh doanh trong các doanh nghiệp B2B tại Hồ Chí Minh của tác giả Phạm Quốc Luyện (2015) và nghiên cứu của Lê Quân và Đỗ Vũ Phương Anh (2017) về khung năng lực của nhân sự quản lý cấp trung trong các doanh nghiệp ngoài quốc doanh tại Việt Nam để điều chỉnh và bổ sung giải thích các thang đo của năng lực chuyên môn cho phù hợp với bối cảnh Việt Nam. Thang đo của 4 năng lực thuộc nhóm

năng lực chuyên môn của nhân sự quản lý kinh doanh: (1) Kiến thức và kỹ năng chuyên môn đặc thù theo công việc (4 thang đo); (2) Hiểu biết về DN, môi trường kinh doanh và ngành nghề (3 thang đo); (3) Định hướng mục tiêu và kết quả (3 thang đo); (4) Định hướng khách hàng (4 thang đo).

❖ Thang đo Hiệu quả quản lý

Deeter-Schmelz và cộng sự (2002) cho rằng, nhân sự quản lý kinh doanh thể hiện hiệu quả trong quản lý khi họ có khả năng truyền cảm hứng và tạo động lực cho nhân viên yêu thích công việc. 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 còn 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 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 quản lý kinh doanh, giúp họ đạt được kỳ vọng và mục tiêu của vị trí đảm trách và đạt được mục tiêu của tổ chức.

Do đó, tác giả kế thừa thang đo hiệu quả quản lý 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 quản lý kinh doanh 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.

3.2. Phương pháp nghiên cứu định tính

❖ Phương pháp thu thập dữ liệu

Các dữ liệu thứ cấp được tổng hợp, thu thập từ những bài báo, tạp chí, giáo trình, sách chuyên khảo, công trình, đề tài khoa học trong và ngoài nước về quản trị nhân sự, lãnh đạo, 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,...

Dữ liệu sơ cấp được thu thập qua phỏng vấn chuyên gia để xác định các thang đo năng lực chuyên môn và hiệu quả quản lý. Nghiên cứu đã thực hiện phỏng vấn các chuyên gia trong ngành quản trị nhân sự (gồm các giảng viên chuyên ngành quản trị nhân sự và chuyên gia tư vấn quản lý doanh nghiệp). Với kiến thức, kinh nghiệm của họ sẽ giúp đưa ra ý kiến nên nhìn nhận đánh giá năng lực chuyên môn và hiệu quả quản lý của nhân sự quản lý kinh doanh ở những khía cạnh nào. Bên cạnh đó, nghiên cứu còn tiến hành phỏng vấn bản thân các nhân sự quản lý kinh doanh đã và đang làm việc tại các NHTM Việt Nam, bởi họ là những người thực làm, hiểu bản chất công việc, do đó sẽ có những đánh giá chính xác đâu là năng lực cần thiết và quan trọng nhất cho việc hoàn thành trong công việc.

3.3. Phương pháp nghiên cứu định lượng

❖ Phương pháp thu thập dữ liệu

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 được thiết kế gồm 2 phần: phần 1 khảo sát các biến độc lập và biến phụ thuộc, phần 2 hỏi thông tin đặc điểm của đối tượng

khảo sát (như giới tính, độ tuổi, trình độ, nơi công tác).

Các biến độc lập (nhóm năng lực chuyên môn) gồm 4 năng lực (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) được thiết kế gồm 14 câu hỏi và biến phụ thuộc (hiệu quả quản lý) gồm 5 câu hỏi. Bảng hỏi thiết kế nhằm lấy ý kiến của đối tượng khảo sát về tầm quan trọng của các năng lực và hiệu quả quản lý đối với nhân sự quản lý kinh doanh trong các NHTM Việt Nam. Thang đo đối với biến độc lập và biến phụ thuộc sử dụng thang đo Likert 5 cấp tăng dần: 1: Rất không đồng ý → 5: Rất đồng ý.

❖ Phương pháp phân tích dữ 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) và phân tích hồi quy để kiểm định.

Thống kê mô tả được sử dụng để mô tả những đặc tính cơ bản của dữ liệu thu thập được từ nghiên cứu thực nghiệm qua các cách thức khác nhau. Phân tích thống kê tần số 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 chuyên môn và hiệu quả quản lý. 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 Alpha ≥ 0.6 là thang đo có thể chấp nhận được về mặt tin cậy (Nunnally & Bernstein,

1994) để đánh giá độ tin cậy của các thang đo năng lực và hiệu quả quản lý.

Phương pháp phân tích nhân tố khám phá (EFA) để phân tích các yếu tố cấu thành năng lực chuyên môn và hiệu quả quản lý 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.

Phương pháp phân tích hồi quy để đánh giá mức độ tác động của từng yếu tố năng lực thuộc nhóm năng lực chuyên môn ảnh hưởng tới hiệu quả quản lý của nhân sự quản lý kinh doanh. Mức độ ảnh hưởng thể hiện thông qua các con số trong phương trình hồi quy với hệ số Beta chuẩn hóa.

3.4. Chọn điểm nghiên cứu và chọn mẫu nghiên cứu

❖ Chọn điểm nghiên cứu

Nghiên cứu lựa chọn điểm nghiên cứu tại các chi nhánh của NHTM Việt Nam hoạt động ở 3 tỉnh thành phố gồm Hà Nội, Quảng Ninh và Hồ Chí Minh. Bởi đây là 3 tỉnh thành phố lớn, trung tâm kinh tế của cả nước nên tập trung hầu hết đại diện của các NHTM Việt Nam.

❖ Chọn mẫu nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp chọn mẫu theo nhóm kết hợp với chọn mẫu thuận tiện. Phương pháp chọn mẫu theo nhóm được thực hiện như sau trong tổng thể mẫu 35 NHTM Việt Nam hiện nay, được chia thành 2 nhóm gồm NHTM Cổ phần và NHTM TNHH 1 thành viên do nhà nước sở hữu. Sau đó, 20 ngân hàng thuộc hai nhóm này ngẫu nhiên được chọn ra; trong mỗi ngân hàng, các nhóm đối tượng được xem xét để lựa chọn 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 chứng là cấp trên trực tiếp, cấp dưới, đồng nghiệp của đối tượng nghiên cứu để tiến hành khảo sát. Sau khi chọn nhóm tiến hành chọn phần tử trong từng nhóm để tham gia vào mẫu và nghiên cứu sử dụng phương pháp chọn mẫu thuận tiện, nghĩa là lựa chọn những phần tử mà tác giả có thể tiếp cận được.

Xác định kích thước mẫu thường được xác định dựa vào (1) kích thước tối thiểu và

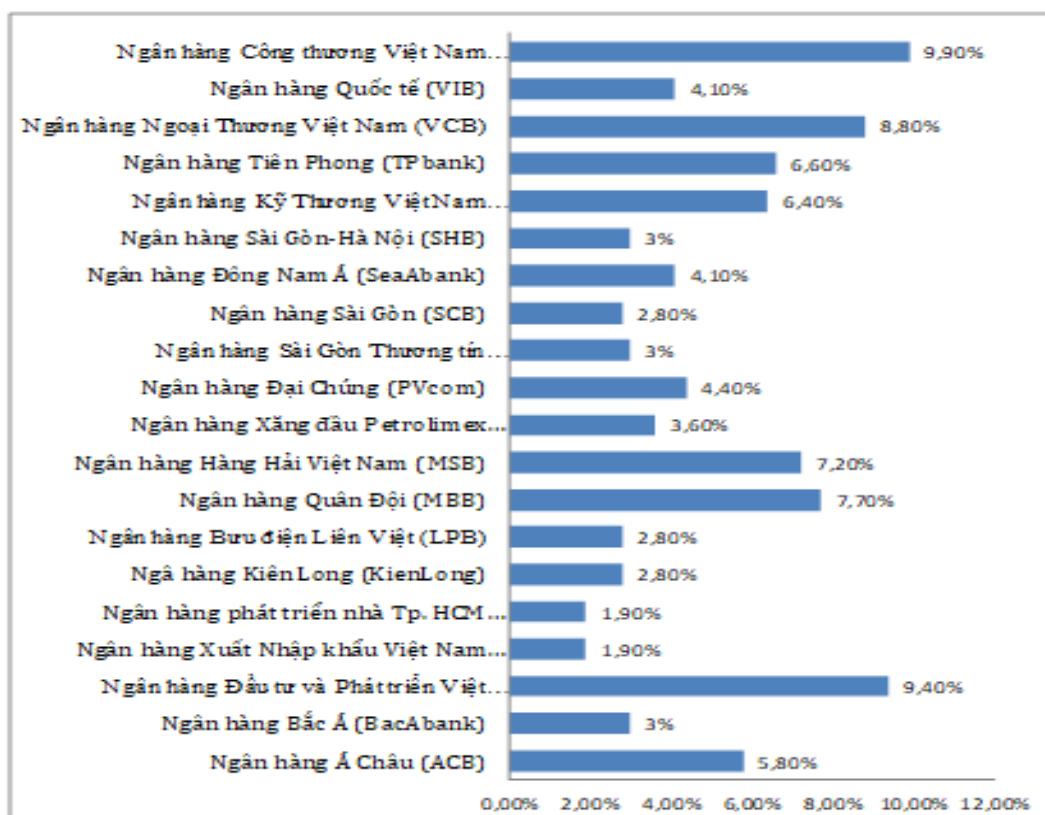
4. Kết quả nghiên cứu

Để đánh giá mối quan hệ giữa giữa nhóm năng lực chuyên môn với hiệu quả quản lý 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%), Hồ Chí Minh (22,5%) và Quảng Ninh (11,9%). Tổng số lượng phiếu khảo sát

(2) số lượng biến đo lường đưa vào phân tích. Hair và cộng sự (2010) cho rằng để sử dụng EFA, kích thước mẫu tối thiểu phải là 50, và tốt hơn là 100 và tỉ lệ quan sát (observations)/biến đo lường (items) là 5:1, nghĩa là 1 biến đo lường cần tối thiểu là 5 quan sát. Với nhóm năng lực chuyên môn gồm 14 biến quan sát và hiệu quả quản lý là 5 quan sát thì cỡ mẫu tối thiểu 95 $((14+5) \times 5 = 95)$. Do đó, tác giả đã thực hiện khảo sát cỡ mẫu 360 quan sát đảm bảo theo yêu cầu về cỡ mẫu trong phân tích.

4.1. Mô tả mẫu nghiên cứu

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). Kết quả số lượng phiếu khảo sát thu về tại 20 ngân hàng như sau (hình 4):



Hình 4: Số lượng phiếu khảo sát hợp lệ phân bố theo các NHTM Việt Nam

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

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 sỹ là 30%. Như vậy, qua phân tích đặc điểm của đối tượng tham gia khảo sát trong mẫu điều tra, có thể thấy mẫu điều tra phản ánh khá tương đồng với đặc điểm chung của tổng thể.

4.2. Kiểm định độ tin cậy và giá trị của thang đo

Đánh giá sơ bộ độ tin cậy thang đo với hệ số Cronbach Alpha

Kết quả kiểm định độ tin cậy thang đo năng lực chuyên môn và hiệu quả quản lý đều có hệ số Cronbach Alpha được chấp nhận về mặt tin cậy (lớn hơn mức yêu cầu 0,6) (xem bảng 1). 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, kết quả chỉ ra 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 chuyên môn và hiệu quả 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. Kết quả phân tích EFA như sau: 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 với tất cả các hệ số tải nhân tố trong từng nhóm đều >0,5 (xem bảng 1).

Bảng 1: Kết quả kiểm định độ tin cậy và giá trị của thang đo Năng lực chuyên môn của nhân sự quản lý kinh doanh

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 doanh nghiệp, 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	
Hiệu quả quản lý					0,864
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)

Kết quả phân tích EFA cho thấy nhóm năng lực chuyên môn được nhóm thành 4 nhóm năng lực gồm Kiến thức và kỹ năng chuyên môn đặc thù theo công việc (CM1) với 4 thang đo, Hiểu biết về doanh nghiệp, môi trường kinh doanh và ngành nghề (CM2) với 3 thang đo, Định hướng mục tiêu và kết quả (CM3) với 3 thang đo, Định hướng khách hàng (CM4) với 4 thang đo. Kết quả kiểm định EFA sẽ được sử dụng trong phân tích hồi quy đánh giá mối quan hệ giữa cấu phần nhóm năng lực chuyên môn với hiệu quả quản lý của nhân sự quản lý kinh doanh.

4.3. Phân tích mối quan hệ giữa nhóm năng lực chuyên môn và hiệu quả quản lý bằng phương pháp hồi quy

Để kiểm định mối quan hệ tương quan giữa 4 biến độc lập thuộc nhóm Năng lực chuyên môn 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 2).

Bảng 2: 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 doanh nghiệp, 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 nhóm năng lực chuyên môn 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. 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 là 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 nhóm năng lực chuyên môn (R bình phương điều chỉnh=0,330). Kết quả phân tích hồi quy mối quan hệ giữa 4 biến độc lập của nhóm năng lực chuyên môn với biến phụ thuộc hiệu quả quản lý được trình bày tại bảng 3.

Bảng 3: 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 bình phương điều chỉnh	Thống kê cộng tuyến	
			0,581	0,330	Tolerance	VIF
CM1- Kiến thức và kỹ năng chuyên môn đặc thù theo công việc	0,162	0,001			0,854	1,171
CM2- Hiểu biết về doanh nghiệp, 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)

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 doanh nghiệp, môi

(Nguồn: Kết quả xử lý số liệu của tác giả, 2019) 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 3).

Tổng hợp kết quả kiểm định giả thuyết của mô hình nghiên cứu được trình bày trong bảng 4.

Bảng 4: Tổng hợp kết quả kiểm định giả thuyết mô hình nghiên cứu

H1	Kiến thức và kỹ năng chuyên môn đặc thù theo công việc (CM1) có ảnh hưởng thuận chiều tới Hiệu quả quản lý (HQ)	Chấp nhận
H2	Hiểu biết về doanh nghiệp, môi trường kinh doanh và ngành nghề (CM2) có ảnh hưởng thuận chiều tới Hiệu quả quản lý (HQ)	Chấp nhận
H3	Định hướng mục tiêu và kết quả (CM3) có ảnh hưởng thuận chiều tới Hiệu quả quản lý (HQ)	Chấp nhận
H4	Định hướng khách hàng (CM4) có ảnh hưởng thuận chiều tới Hiệu quả quản lý (HQ)	Chấp nhận

(Nguồn: Kết quả kiểm định của tác giả, 2019)

4.4. 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 doanh nghiệp, 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 quản lý kinh doanh 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, 2000; 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 quản lý kinh doanh nói riêng phải là lực lượng có 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 quản lý kinh doanh 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 quản lý kinh doanh 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 (2001).

Ngoài ra, *năng lực định hướng khách hàng (CM4)* có tác động tích cực tới hiệu quả quản lý là phù hợp với những nghiên cứu trước đây của Wachner và cộng sự (2009). 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 của nhân sự quản lý kinh doanh cũng sẽ ảnh hưởng tới hiệu quả quản lý của vị trí. 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 quản lý kinh doanh 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.

5. Kết luận

Kết quả nghiên cứu đã có đóng góp về mặt lý thuyết và thực tiễn. Bài viết đã giúp lấp đầy khoảng trống nghiên cứu học thuật về năng lực của nhân sự quản lý kinh doanh

trong lĩnh vực ngân hàng. Bốn năng lực thuộc nhóm năng lực chuyên môn cần thiết cho vị trí này bao gồm 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. Trong đó, bốn năng lực này đều có tác động tích cực tới hiệu quả quản lý của nhân sự quản lý kinh doanh. Kết quả nghiên cứu đã giúp thu hẹp khoảng trống nghiên cứu khi các nghiên cứu trước đây chỉ kiểm chứng năng lực chuyên môn nói chung ảnh hưởng tới hiệu quả quản lý (Tonidandel, Braddy, & Fleenor, 2012; Hysong, 2000; 2008), mà chưa kiểm chứng rõ trong nhóm năng lực chuyên môn, thì năng lực nào có tác động mạnh nhất tới hiệu quả quản lý và năng lực nào có mức ảnh

hưởng ít hơn. Việc xác định mức độ tác động mạnh yếu khác nhau của các năng lực thuộc nhóm năng lực chuyên môn sẽ giúp cho các nhà hoạch định tại ngân hàng có những chính sách ưu tiên phù hợp để cải thiện hiệu quả quản lý của nhân sự quản lý kinh doanh khi mà nguồn lực tài chính và thời gian là có hạn. Kết quả thực nghiệm của nghiên cứu cho phép hiểu rõ hơn yêu cầu về năng lực đối với vị trí này, và đây là gợi ý cho các nhà quản lý tại các NHTM 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. Ý nghĩa thực tế của nghiên cứu này sẽ góp phần cải thiện các kỹ năng và năng lực của nhân viên quản lý kinh doanh và nâng cao hiệu suất của tổ chức.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Bartram, D. (2005). The great eight competencies: A criterion-centric approach to validation. *Journal of Applied Psychology*, 50, 1185–1203.
- Boles, J. S., Babin, B. J., Brashear, T. G., & Brooks, C. (2001). 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), 1-13.
- Boyatzis, R. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York: Wiley & Sons.
- Byrd, T. A., Lewis, B. R., & Turner, D. E. (2004). The impact of IT personnel skills on IS. *Information Resources Management Journal*, 17(2), 38.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In I. M. (Eds.), *Handbook of industrial – organizational psychology (2nd ed)* (Vol. 1, 687-732). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Cebi, F., Aydin, OF., Gozlu, S. (2010). Benefits of Knowledge Management in Banking. *Journal of Transnational Management*, 15, 308-321.
- Cockerill, T. (1989). The kind of competence for rapid change. *Personnel Management*, September, 55.
- Crosby, L.A., Evans, K.R. and Cowles, D. (1990). Relationship quality in services selling: an interpersonal perspective. *Journal of Marketing*, Vol. 54, 68-81.
- Cross, M. E., Brashear, T. G., Rigdon, E. E., & Bellenger, D. N. (2007). Customer orientation and salesperson performance. *European Journal of Marketing*, 41(7/8), 821-835.
- Deeter-Schmelz, D. R., Kennedy, K. N., & Goebel, D. J. (2002). Understanding sales manager effectiveness: Linking attributes to sales force values. *Industrial Marketing Management*, 31(7), 617-626.

- Drucker, P.F. (1988). *The effective executive*. London: Henman: Henman.
- Dudley, N. M., Orvis, K. A., Lebiecki, J. E., & Cortina, J. M. (2006). 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, 40–57.
- Dunlap, B.J., Dotson, M.J. and Chambers, T.M. (1988). Perceptions of real-estate brokers and buyers: a sales-oriented, customer-oriented approach. *Journal of Business Research*, Vol. 17, 175-187.
- Elliot, A. J., & Harackiewicz, J. M. (1994). Goal setting, achievement orientation, and intrinsic motivation: A mediational analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 968–980.
- Finn, R. (1993). *A synthesis of current research on management competencies*. Henleyon-Thames: Henley Management College.
- Grant, K. P., Baumgardner, C. R., & Shane, G. S. (1997). The perceived importance of technical competence to project managers in the defense acquisition community. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 44(1), 12-19.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. (2010). *Multivariate data analysis (7th ed.)*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- 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*.
- Hill, L. A. (2003). *Becoming a manager: How new managers master the challenges of leadership*. Harvard Business Press.
- Hysong, S. J. . (2008). The role of technical skill in perceptions of managerial performance. *Journal of Management Development*, 27(3), 275-290.
- Hysong, S. J. (2000). *The role of technical competence in managerial effectiveness: Mediators and moderators*. Doctoral dissertation. Rice University.
- Kahle, D. (2005). What’s a professional slaes manager? *Agency Sales*, 35(1).51-54.
- Leslie J., B. (2002). *Managerial effectiveness in a global context*. A Center for Creative Leadership-CCL, https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2015/04/ccl_managerialeffectiveness.pdf.
- Lê Quân, Đỗ Vũ Phương Anh. (2017). Năng lực của nhà quản trị cấp trung trong doanh nghiệp ngoài quốc doanh Việt Nam. *Tạp chí Kinh tế & Phát triển*, số 238.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year Odyssey. *American Psychologist*, 57, 705–717.
- Luthans, F. (1988). Successful versus effective real managers. *Academy of Management Executive*, 2, 127-132.
- Manasi.D. Parikh. (2014). Improving Effectiveness of Retail Sector through Competency Mapping of Sales Managers. *Indian Journal of Applied Research*, Vol.4, Issue 10.
- Muthueloo, R., Chiek, K. C., & Ping, T. A. (2017). An Empirical Analysis of the Perceived Skills in Predicting Managerial Effectiveness: The Malaysian Perspective. *Global Business & Management Research*, 9.
- Nunnally, J. & Berstein, I.H. (1994). *Psychometric Theory, 3rd ed.* New York: McGraw-Hill.
- Parry S. B. (1998). Just What Is a Competency? (And Why Should You Care?). *Training*, 35(6), 58-64.
- Pham Quoc Luyen. (2015). *Competencies of first-line sales managers of business to business market for curriculum development in Ho Chi Minh city, Vietnam*. Philippines: The Faculty of the Graduate Programs, Ifugao State University.

- Phillips, J. M., & Gully, S. M. (1997). 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, 792–802.
- Rajadhyaksha, U. (2015). Managerial competence: Do technical capabilities matter? *Vikalpa*, 30(2), 47-56.
- Reddin, W. J. (1994). Managerial effectiveness in 1980s, *Management by Objectives*, 1994, 3(3), 6-12.
- Renu. (2015). Empirical Study of Managerial effectiveness in Service Sector. *Pacific business review international*, 7(9), 33-39.
- Saxe, R. and Weitz, B.A. (1982). The SOCO scale: a measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, 343-51.
- Shehu, Z., & Akintoye, A. (2008). Construction programme management skills and competencies. *The Built and Human Environment Review*, 1, 1-17.
- Shih, K., Chang, C., & Lin, B. (2010). Assessing knowledge creation and intellectual capital in banking industry. *Journal of Intellectual Capital*, 11(1), 74–89.
- Spiro, R., Rich, G., & Stanton, W. (2008). *Management of a sales force*, McGraw Hill Irwin- Boston.
- Spreitzer, G. M., (1995) Psychological Empowerment in the Workplace - Dimensions, Measurement, and Validation, *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.
- Swenson, M.J. and Herche, J. (1994). Social values and salesperson performance: and empirical examination. *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 22, 283-289.
- Tonidandel, S., Braddy, P. W., & Fleenor, J. W. (2012). Relative importance of managerial skills for predicting effectiveness. *Journal of Managerial Psychology*, 27(6), 636-655.
- Vũ Văn Thực. (2016). Giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực ngành ngân hàng. *Tạp chí phát triển và hội nhập*, số 26(36), 110-115.
- Wachner, T., Plouffe, C. R., & Grégoire, Y. (2009). SOCO's impact on individual sales performance: The integration of selling skills as a missing link. *Industrial Marketing Management*, 38(1), 32-44.