

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

Dương Thị Hoài Nhung

Khoa Quản trị Kinh doanh, Trường Đại học Ngoại thương

Email: nhungdth@ftu.edu.vn

Lê Thái Phong

Khoa Quản trị Kinh doanh, Trường Đại học Ngoại thương

Email: lethai phong@ftu.edu.vn

Ngày nhận: 14/01/2019

Ngày nhận bản sửa: 20/02/2019

Ngày duyệt đăng: 15/03/2019

Tóm tắt:

Nghiên cứu kiểm tra sự tác động của các yếu tố cấu phần năng lực quản lý đến hiệu quả quản lý của nhân sự quản lý kinh doanh tại các ngân hàng thương mại Việt Nam hoạt động trên địa bàn Hà Nội. Bài báo đã sử dụng kết hợp phương pháp nghiên cứu định tính (phỏng vấn sâu) với nghiên cứu định lượng (phân tích nhân tố khám phá) để xác định các năng lực quản lý cần thiết đối với nhân sự quản lý kinh doanh. Phương pháp phân tích hồi quy được sử dụng để đánh giá mức độ tác động của các năng lực quản lý tới hiệu quả quản lý và kết quả cho thấy năng lực thích nghi với hoàn cảnh và giải quyết vấn đề có tác động thuận chiều với hiệu quả quản lý. Với kết quả nghiên cứu trên, bài viết đã đưa ra căn cứ quan trọng cho hoạt động quản trị nhân lực dựa trên năng lực đối với nhân sự quản lý kinh doanh.

Từ khóa: Hiệu quả quản lý, năng lực quản lý, nhân sự quản lý kinh doanh, ngân hàng thương mại.

Mã JEL: M54.

The relationship between managerial competencies and managerial effectiveness of sales managers in Vietnamese Commercial Banks

Abstract:

The objective of this study is to examine the relationship between managerial competencies and managerial effectiveness of sales managers in Vietnamese commercial banks located in Hanoi. A combination of qualitative (focus group) and quantitative method (exploratory factor analysis) is used to identify the managerial competencies that are necessary for sales managers. Regression analysis is applied to verify the effect of managerial competencies on managerial effectiveness of sales managers. The finding shows that contextual sensitivity and problem solving competencies positively impact on managerial effectiveness. Based on that, we provide implications of competence- based human resource management for sales managers.

Keywords: Managerial effectiveness, managerial competencies, sales manager, commercial banks

JEL code: M54.

1. Giới thiệu

Ngân hàng thương mại (NHTM) là một loại hình doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực tiền tệ, đã và đang đóng vai trò rất quan trọng trong sự phát triển của nền kinh tế. Trong bối cảnh hội nhập quốc tế khi Việt Nam tham gia vào các cộng đồng kinh tế quốc tế như AEC, Hiệp định Đối tác Toàn diện và Tiến bộ châu Á - Thái Bình Dương (CPTPP)... đòi hỏi các ngân hàng thương mại cần sẵn sàng và chủ động hội nhập, nâng cao khả năng cạnh tranh thông qua nâng cao chất lượng nguồn nhân lực để tận dụng những cơ hội mới và giảm thiểu những thách thức phải đối mặt trong thời gian tới. Nhân sự quản lý kinh doanh (Sales manager) - một trong những vị trí quản lý cấp trung, giữ vai trò chủ chốt trong hoạt động kinh doanh của ngân hàng. Nhân sự quản lý kinh doanh 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 quản lý kinh doanh tại các ngân hàng thương mại 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. Một trong những năng lực quan trọng giúp nhân sự quản lý kinh doanh có thể hoàn thành tốt nhiệm vụ của mình đó là năng lực quản lý. Tuy nhiên, năng lực quản lý của nhân sự quản lý kinh doanh trong các ngân hàng thương mại Việt Nam yêu cầu cụ thể những năng lực nào và mức độ ảnh hưởng của các năng lực đó tới hiệu quả quản lý của nhân sự quản lý kinh doanh ra sao vẫn còn là bài toán bỏ ngỏ. Do đó, nội dung nghiên cứu của bài viết gồm: (i) hệ thống hóa cơ sở lý luận về năng lực quản lý 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 quản lý và hiệu quả quản lý

2.1. Khái niệm năng lực quản lý

Khái niệm năng lực

Theo Markus và cộng sự (2005) đã xác định có ba cách tiếp cận về năng lực gồm tiếp cận theo khía cạnh giáo dục, tiếp cận theo khía cạnh tâm lý học, tiếp cận theo khía cạnh kinh doanh. Dù được tiếp cận theo khía cạnh nào thì năng lực cũng là khả năng thực hiện một công việc với một kết quả nhất định. Năng

lực có thể là yếu tố tiềm ẩn trong mỗi con người, có thể do bẩm sinh, và cũng có thể do quá trình học tập tích lũy, rèn luyện mà có được. Theo cách tiếp cận kinh doanh, Parry (1998, 59) cho rằng “*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 trên 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.

Khái niệm năng lực quản lý

Năng lực quản lý thể hiện vai trò của nhà quản lý. 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).

Kiến thức của nhà quản lý bao gồm kiến thức chuyên môn trong lĩnh vực làm việc, cùng với những kiến thức khác có ích cho công việc quản lý như kiến thức xã hội và tâm lý con người. Kiến thức quản lý là tri thức khoa học quản lý, về các trường phái lý thuyết quản lý và những tri thức khác phục vụ cho công tác quản lý mà nhà quản lý tiếp thu được do học hỏi tại cơ sở đào tạo, các khóa học ngắn hạn hay do họ tích lũy được trong công việc, cuộc sống.

Kỹ năng quản lý chính là khả năng vận dụng các tri thức về quản lý. Không có kỹ năng quản lý, nhà quản lý sẽ thiếu những công cụ cơ bản để làm tốt công việc của mình. Một số kỹ năng cơ bản của nhà quản lý bao gồm kỹ năng định hướng, kỹ năng làm việc và nhóm kỹ năng tác động đến người khác như kỹ năng làm việc nhóm, kỹ năng phân công công việc, kỹ năng giao tiếp, kỹ năng phát triển nhân sự... Để đáp ứng được đòi hỏi của công việc, nhà quản lý phải rèn luyện các kỹ năng quản lý thường xuyên.

Thái độ và hành vi làm việc có ảnh hưởng tới tinh thần làm việc và xu hướng tiếp thu kiến thức trong quá trình làm việc. Thái độ quản lý góp phần quan trọng trong kết quả hoàn thành nhiệm vụ. Thái độ

quản lý bao gồm những quan niệm về giá trị, quan điểm, suy nghĩ, ứng xử, niềm yêu thích, sự say mê của nhà quản lý đối với công việc. Nhà quản lý có kiến thức và kỹ năng quản lý tốt chưa chắc kết quả công việc đã tốt nếu họ không yêu thích công việc hay nói rộng hơn là họ không có thái độ tốt đối với công việc. Thái độ và hành vi quản lý là yếu tố khó tác động, cải thiện nhất so với yếu tố kiến thức và kỹ năng. Thái độ làm việc của nhà quản lý ảnh hưởng mạnh mẽ đến thái độ làm việc của nhân viên, vì thế nếu cán bộ quản lý có hành vi và thái độ làm việc tích cực sẽ có khả năng truyền lửa và lôi cuốn nhân viên làm việc tốt hơn.

2.2. Khái niệm hiệu quả quản lý

Khi xem xét toàn diện các nghiên cứu về hiệu quả quản lý, Bamel & cộng sự (2011) tổng kết có ba cách tiếp cận chính về khái niệm hiệu quả quản lý.

(i) Cách tiếp cận truyền thống nhấn 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 doanh nghiệp.

(ii) Cách tiếp cận dựa trên mức độ hiệu quả của tổ chức giải thích rằng yếu tố bên trong và bên ngoài có ảnh hưởng rất lớn về phương hướng phát triển lâu dài của doanh nghiệp. Ví dụ, sứ mệnh, tầm nhìn và kế hoạch chiến lược của một doanh nghiệp đóng một vai trò quan trọng trong việc đạt được các mục tiêu trong tương lai. Theo cách tiếp cận này, hiệu quả quản lý phản ánh sự kết hợp các nguồn lực nội bộ (ví dụ như con người, tài chính, máy móc, phương pháp sản xuất) với nguồn lực từ môi trường bên ngoài như một hệ thống để đạt được mục tiêu chiến lược.

(iii) Cách tiếp cận dựa trên năng lực cá nhân cho rằng chính cá nhân với những kỹ năng và hành vi quản lý tốt mới là yếu tố tác động vào 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 dựa trên năng lực cá nhân ủng hộ việc phát triển các kỹ năng và hành vi quản lý có thể được sử dụng trong các ngữ cảnh và tình huống khác nhau (Page & cộng sự, 2003).

Bài viết tiếp cận khái niệm hiệu quả quản lý dựa trên *cách tiếp cận năng lực cá nhân* bởi trong sự cạnh tranh ngày càng gay gắt và môi trường kinh doanh năng động trên toàn cầu, các doanh nghiệp 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 doanh nghiệp, giúp tạo dựng sự thành công cho doanh nghiệp (Al-Madhoun & Analoui, 2004). Các doanh nghiệp cần các nhà quản lý có năng lực để đạt được mục tiêu 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 doanh nghiệp và hiệu quả của các chiến lược/chính sách được áp dụng (Analoui, 2007). Các doanh nghiệp cần những nhà quản lý có kỹ năng và hiệu quả để tạo cơ sở cho sự thành công của tổ chức trong dài hạn.

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 hoặc năng lực cá nhân. Các nghiên cứu cho thấy không có một định nghĩa duy nhất có thể được áp dụng đơn lẻ trong mọi khía cạnh của quản lý. Trong bài viết 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.

2.3. Mối quan hệ giữa năng lực quản lý và hiệu quả quản lý

Mối quan hệ giữa năng lực quản lý và hiệu quả quản lý đã được chứng minh là có mối quan hệ trong các nghiên cứu thực chứng trước đây. Leslie & cộng sự (2002) phân tích các yếu tố tính cách, năng lực quản lý, kinh nghiệm, vai trò quản lý trong môi trường toàn cầu ảnh hưởng như thế nào tới hiệu quả quản lý của các nhà quản lý. Kết quả nghiên cứu cho thấy tính cách giúp giải thích cho vai trò và năng lực của người quản lý, có ảnh hưởng tới hiệu quả quản lý, nhưng tính cách không có mối quan hệ với kinh nghiệm của nhà quản lý. Kinh nghiệm có ảnh hưởng tới vai trò quản lý, năng lực quản lý và hiệu quả quản lý. Ngoài ra, nhóm tác giả tìm thấy mối quan hệ của năng lực quản lý và vai trò quản lý có ảnh

hưởng mạnh tới hiệu quả quản lý.

Nghiên cứu của A.T. van der Lee (2010) đánh giá mối quan hệ giữa năng lực quản lý và vai trò quản lý ảnh hưởng như thế nào tới hiệu quả quản lý. Kết quả cho thấy, năng lực quản lý có ảnh hưởng tới hiệu quả quản lý. Trong đó, 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.

Murale & Preetha (2011) kiểm định mối quan hệ giữa năng lực quản lý và hiệu quả quản lý của vị trí quản lý cấp trung. Trong nghiên cứu này, năng lực quản lý được chia thành 6 tiêu chí năng lực gồm năng lực nhạy bén với hoàn cảnh, năng lực quản lý đổi mới, năng lực sáng tạo, năng lực giải quyết vấn đề, năng lực thực hiện nhiệm vụ, năng lực lãnh đạo và giao tiếp với con người. Hiệu quả quản lý được đo lường dựa trên việc nhà quản lý có đáp ứng được vai trò của vị trí hay không. Kết quả nghiên cứu cho thấy, năng lực quản lý có ảnh hưởng tích cực tới hiệu quả quản lý, trong đó năng lực lãnh đạo và nhạy bén với hoàn cảnh ảnh hưởng lớn tới hiệu quả quản lý.

Các nghiên cứu về năng lực quản lý và hiệu quả quản lý ở cấp độ cá nhân cho thấy tồn tại mối quan hệ giữa năng lực quản lý và hiệu quả quản lý. Đây chính là cơ sở lý thuyết vững chắc để nhóm tác giả xây dựng 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 quản lý kinh doanh trong các ngân hàng thương mại Việt Nam.

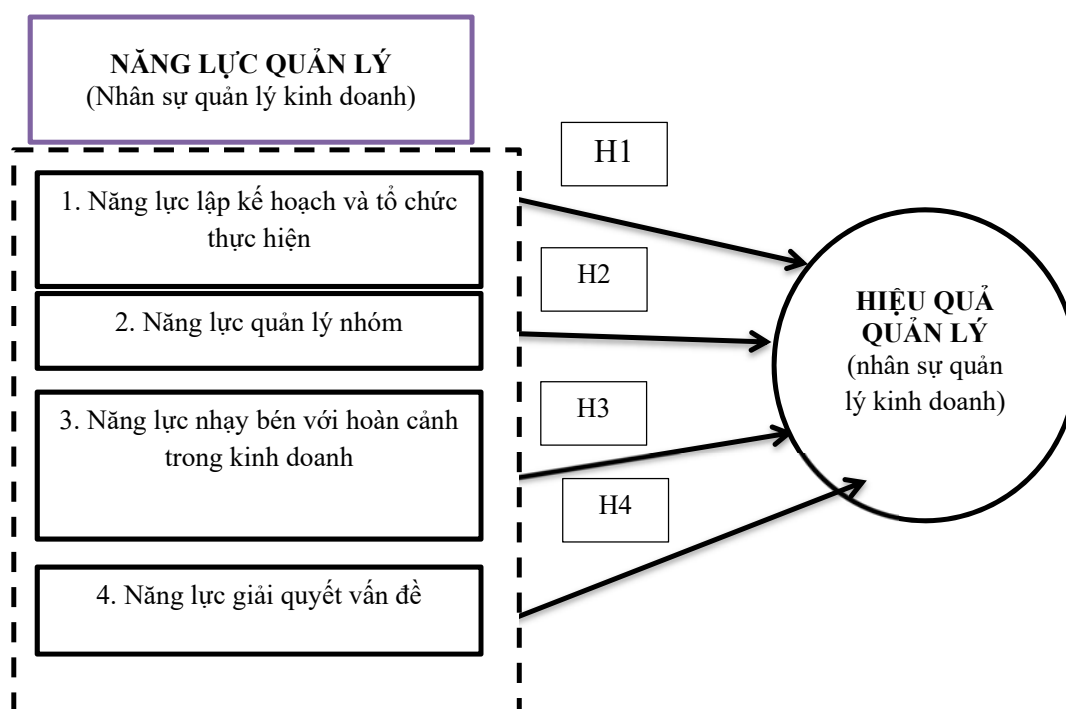
3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Mô hình nghiên cứu và giả thuyết

Thông qua mục tiêu nghiên cứu và việc nhận diện khung lý thuyết về năng lực quản lý và hiệu quả quản lý, mô hình nghiên cứu được xây dựng nhằm giải quyết mối quan hệ giữa các yếu tố cấu thành năng lực quản lý của nhân sự quản lý kinh doanh sẽ ảnh hưởng như thế nào đến hiệu quả quản lý. Mô hình nghiên cứu được đề xuất như trong Hình 1.

Trong mô hình nghiên cứu, nhóm tác giả xác định có 4 biến độc lập (gồm *Năng lực lập kế hoạch và tổ chức thực hiện*, *Năng lực quản lý nhóm*, *Năng lực nhạy bén với hoàn cảnh trong kinh doanh*, *Năng lực giải quyết vấn đề*) và 1 biến phụ thuộc là *Hiệu quả quản lý*. Từ mô hình nghiên cứu được xây dựng, nhóm tác giả tiến hành xây dựng các giả thuyết nghiên cứu được trình bày như sau:

Hình 1: Mô hình nghiên cứu mối quan hệ giữa năng lực quản lý và hiệu quả quản lý của nhân sự quản lý kinh doanh



H1: Năng lực lập kế hoạch và tổ chức thực hiện có ảnh hưởng thuận chiều tới hiệu quả quản lý.

H2: Năng lực quản lý nhóm có ảnh hưởng thuận chiều tới hiệu quả quản lý.

H3: Năng lực nhạy bén với hoàn cảnh trong kinh doanh có ảnh hưởng thuận chiều tới hiệu quả quản lý.

H4: Năng lực giải quyết vấn đề có ảnh hưởng thuận chiều tới hiệu quả quản lý.

3.2. Lựa chọn và phát triển thang đo

Thang đo năng lực quản lý

Cho tới thời điểm nghiên cứu, chưa có nghiên cứu về năng lực quản lý cho nhân sự quản lý kinh doanh tại bối cảnh Việt Nam, nên thang đo năng lực quản lý đã được tác giả kế thừa từ thang đo của Murale & Preetha (2011), Favia (2010), Busch (2012), Lê Quân & Đỗ Vũ Phương Anh (2017) để điều chỉnh và bổ sung thêm một số định nghĩa giải thích các năng lực cho phù hợp với bối cảnh. Các năng lực quản lý cho nhân sự quản lý kinh doanh trong các nghiên cứu trên có điểm chung về 4 loại năng lực gồm: (1) năng lực lập kế hoạch và tổ chức thực hiện, (2) năng lực quản lý nhóm, (3) năng lực giải quyết vấn đề, (4) năng lực nhạy bén với hoàn cảnh trong kinh doanh.

Thang đo hiệu quả quản lý

Hiệu quả quản lý được hiểu theo cách tiếp cận thể hiện những gì mà mọi người có thể quan sát được và những hành vi đó có liên quan đến các mục tiêu đề ra. Đối với cách tiếp cận đo lường hiệu quả quản lý,

tác giả kế thừa thang đo đa tiêu chí dựa trên nghiên cứu của Leslie & cộng sự (2002), Pablo (2006), Bamel & cộng sự (2011), Murale & Preetha (2011) gồm 5 nhóm tiêu chí: (1) Khả năng quản lý và lãnh đạo; (2) Khả năng quản lý các mối quan hệ; (3) Kiến thức sâu rộng và óc sáng tạo; (4) Định hướng kết quả và thành công; (5) Khả năng thích nghi với hoàn cảnh. Do hiệu quả quản lý có bản chất đa chiều, và mỗi một tiêu chí để đo lường hiệu quả quản lý đều có những hạn chế nhất định. Việc sử dụng đa tiêu chí để đo lường hiệu quả quản lý thông qua các phương pháp khác nhau sẽ có tính thực tiễn và giá trị trong nghiên cứu.

3.3. Phương pháp phân tích số liệu

Phương pháp phân tích số liệu định tính

Phương pháp chuyên gia: nghiên cứu 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 quản lý 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 các nhà quản lý kinh doanh đã và đang làm việc tại các ngân hàng thương mại Việt Nam, bởi họ là những người thực làm, hiểu bản chất công việc, do đó sẽ có những đánh giá chính xác đầu là năng lực cần thiết và quan trọng nhất cho việc thành công trong công việc.

Phương pháp phân tích số liệu định lượng

Bảng 1: Độ tin cậy Cronbach's alpha của thang đo Năng lực quản lý và Hiệu quả quản lý của nhân sự quản lý kinh doanh

Thang đo	Cronbach's Alpha
Năng lực quản lý	
QL1- Năng lực lập kế hoạch và tổ chức thực hiện	0,790
QL2- Năng lực quản lý nhóm	0,841
QL3- Năng lực giải quyết vấn đề	0,804
QL4- Năng lực nhạy bén với hoàn cảnh trong kinh doanh	0,790
Hiệu quả quản lý	
HQ1- Khả năng lãnh đạo và quản lý	0,819
HQ2- Khả năng xây dựng mối quan hệ	0,806
HQ3- Kiến thức sâu rộng và óc sáng tạo	0,863
HQ4- Định hướng kết quả và thành công	0,831
HQ5- Khả năng thích nghi với hoàn cảnh	0,803

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của nhóm tác giả năm 2018.

Bảng 2: Kiểm định KMO và Bartlett cho thang đo Năng lực quản lý

Hệ số KMO (Kaiser-Meyer-Olkin)		0,847
Kiểm định Bartlett		
	Giá trị Chi bình phương xấp xỉ (Approx. Chi-Square)	650,946
	df	55
	Sig.	0,000

Tổng phương sai trích: 52,157%

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của nhóm tác giả năm 2018.

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. Phân tích thống kê tần số để mô tả các thuộc tính của nhóm mẫu khảo sát theo khu vực, theo loại hình doanh nghiệp và theo các đặc điểm cá nhân của nhân sự quản lý.

Nghiên cứu sử dụng hệ số Cronbach Alpha để đánh giá độ tin cậy (tính nhất quán nội tại) của thang đo năng lực quản lý 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.

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

Phương pháp phân tích hồi quy để đánh giá mức

độ tác động của từng nhóm yếu tố năng lực quản lý 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.

3.4. 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 như sau trong tổng thể mẫu 35 ngân hàng thương mại tại Việt Nam hiện nay, được chia thành 2 nhóm gồm Ngân hàng thương mại Cổ phần và Ngân hàng thương mại Trách nhiệm hữu hạn 1 thành viên do nhà nước sở hữu. Sau đó, 10 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 chức danh: Trưởng/Phó phòng Khách hàng khối doanh nghiệp, Khối bán lẻ, Khách hàng SMEs; Giám đốc/Phó Giám đốc

Bảng 3: Kết quả phân tích EFA (lần 3) đối với thang đo Năng lực quản lý

	Nhân tố		
	Năng lực nhạy bén với hoàn cảnh và giải quyết vấn đề (X3)	Năng lực quản lý nhóm (X2)	Năng lực lập kế hoạch và tổ chức thực hiện (X1)
QL3.16	0,690		
QL4.20	0,681		
QL3.14	0,621		
QL4.21	0,596		
QL3.15	0,542		
QL4.17		0,748	
QL2.8		0,731	
QL2.6		0,531	
QL2.10		0,511	
QL1.4			0,654
QL1.2			0,609

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của nhóm tác giả năm 2018.

Bảng 4: Kiểm định KMO và Bartlett cho thang đo Hiệu quả quản lý

Hệ số KMO (Kaiser-Meyer-Olkin).		0,883
Kiểm định Bartlett	Giá trị Chi bình phương xấp xỉ (Approx. Chi-Square)	1024,912
	df	91
	Sig.	0,000

Tổng phương sai trích: 54,616%

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của nhóm tác giả năm 2018.

các chi nhánh ngân hàng thương mại). Ngoài ra, để đánh giá đa chiều về năng lực của nhân sự quản lý kinh doanh, nhóm 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. Các nhóm này có đặc điểm là các phần tử trong cùng một nhóm có tính dị biệt cao và các phần tử giữa các nhóm có tính đồng nhất cao. Sau khi chọn nhóm tiến hành chọn phần tử trong từng nhóm để tham gia vào mẫu và sử dụng phương pháp chọn mẫu thuận tiện. Đây là phương pháp chọn mẫu phi xác suất, trong đó nhóm tác giả tiếp cận các phần tử mẫu bằng phương pháp thuận tiện, nghĩa là lựa chọn những phần tử mà nhóm tác giả có thể tiếp cận được.

Nghiên cứu đã tiến hành khảo sát tại 10 ngân hàng thương mại Việt Nam hoạt động trên địa bàn Hà Nội và đã nhận được 148 phiếu trả lời hợp lệ. Trong số 10 ngân hàng tham gia mẫu khảo sát có 7/10 ngân hàng thuộc nhóm top 10 ngân hàng thương mại Việt Nam uy tín (Vietnam Report, 2018), và thuộc nhóm top 10 ngân hàng thương mại chiếm 80% lượng lực

lao động trong ngành ngân hàng trong tổng số 20 ngân hàng thương mại được thống kê (Kinh tế & Tiêu dùng, 2017).

Kết quả đối tượng tham gia khảo sát gồm có vị trí Nhân sự quản lý kinh doanh (14,9%) và các bên liên quan có quan hệ trong công việc với vị trí này như cấp trên trực tiếp (29,1%), đồng nghiệp ngang hàng (21%) và cấp dưới (35%). Cơ cấu mẫu này tương đối tương đồng với tỷ lệ đánh giá KPIs theo phương pháp 360 độ tại một số ngân hàng thương mại mà nhóm tác giả được tiếp cận.

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

Việc phát triển thang đo được thực hiện theo quy trình chuẩn hai bước để kiểm tra độ tin cậy của các nhân tố gồm kiểm định Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố khám phá (EFA).

Kết quả kiểm định Cronbach's Alpha cho hai thang đo Năng lực quản lý và hiệu quả quản lý đều có giá trị Cronbach's alpha >0,7 (xem bảng 1). Điều này khẳng định thang đo Năng lực quản lý và Hiệu

Bảng 5: Kết quả phân tích EFA (lần 3) đối với thang đo Hiệu quả quản lý

	Nhân tố		
	1	2	3
HQ3.13	0,791		
HQ3.12	0,703		
HQ3.14	0,662		
HQ3.15	0,653		
HQ3.11	0,592		
HQ5.23		0,703	
HQ2.7		0,620	
HQ1.6		0,541	
HQ2.8		0,515	
HQ5.25		0,506	
HQ1.4		0,505	
HQ4.18			0,713
HQ4.19			0,678
HQ4.17			0,621

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của nhóm tác giả năm 2018.

Bảng 6: Ma trận hệ số tương quan giữa nhóm năng lực quản lý và hiệu quả quản lý

		X1	X2	X3	Y
X1	Hệ số tương quan Pearson	1			
	Giá trị Sig.				
	Số quan sát (N)	148			
X2	Hệ số tương quan Pearson	0,437**	1		
	Giá trị Sig.	0,000			
	Số quan sát (N)	148	148		
X3	Hệ số tương quan Pearson	0,456**	0,594**	1	
	Giá trị Sig.	0,000	0,000		
	Số quan sát (N)	148	148	148	
Y	Hệ số tương quan Pearson	0,343**	0,425**	0,496**	1
	Giá trị Sig.	0,000	0,000	0,000	
	Số quan sát (N)	148	148	148	148

Chú thích: ** Tương quan có ý nghĩa ở mức 0.01

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của nhóm tác giả năm 2018.

quả quản lý là phù hợp và đáng tin cậy. Vì vậy tất cả các biến quan sát có thể được sử dụng trong bước phân tích nhân tố khám phá (EFA) tiếp theo.

Kết quả phân tích EFA (lần 3) cho nhóm biến Năng lực quản lý cho số lượng nhân tố trích được là 3 gồm năng lực lập kế hoạch và tổ chức thực hiện (X1), năng lực quản lý nhóm (X2), năng lực nhạy bén với hoàn cảnh và giải quyết vấn đề (X3). Với kết quả kiểm định KMO = 0,847 > 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 nhân tố khám phá EFA (xem Bảng 2). Giá trị hội tụ của các biến đo lường được kiểm định là chấp nhận được thông qua tổng phương sai trích là 52,157% nghĩa là 3 nhóm nhân tố này giải thích được 52,157% 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 3). Như vậy, thang đo Năng lực quản lý của nhân sự quản lý kinh doanh trong các ngân hàng thương mại Việt Nam từ khung lý thuyết được xây dựng gồm 4 năng lực và 21 thang đo, sau khi sử dụng phương pháp phân tích nhân tố khám phá (EFA) đã được rút gọn thành 3 năng lực và 11 thang đo.

Kết quả EFA (lần 3) cho thang đo Hiệu quả quản lý có số lượng nhân tố trích được là 3 gồm kiến thức sâu rộng và óc sáng tạo, định hướng kết quả và thành công, khả năng lãnh đạo và giải quyết vấn đề. Với kết quả kiểm định KMO = 0,883 > 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 nhân tố khám phá 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 54,616% nghĩa là 3 nhóm nhân tố này giải thích được 54,616% 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 5).

3.6. Điều chỉnh giả thuyết nghiên cứu

Sau khi có kết quả kiểm định các thang đo biến độc lập (Năng lực quản lý) và biến phụ thuộc (Hiệu quả quản lý). Nhóm biến độc lập không còn được chia thành 4 nhóm năng lực mà gộp thành 3 nhóm gồm năng lực thích nghi với hoàn cảnh và giải quyết vấn đề (X3); năng lực quản lý nhóm (X2); năng lực lập kế hoạch và tổ chức thực hiện (X1). Do đó, các giả thuyết nghiên cứu về mối quan hệ giữa năng lực quản

Bảng 7: Tóm tắt mô hình nghiên cứu mối quan hệ giữa Năng lực quản lý và hiệu quả quản lý

Mô hình	R	R ²	R ² điều chỉnh	Sai số chuẩn của ước lượng	Giá trị Durbin-Watson
1	0,530 ^a	0,281	0,266	0,44251	1,836
a. Biến độc lập: X3, X1, X2					
b. Biến phụ thuộc: Y					

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của nhóm tác giả năm 2018.

Bảng 8: Kết quả hồi quy mô hình mối quan hệ giữa Năng lực quản lý và Hiệu quả quản lý của nhân sự quản lý kinh doanh trong các ngân hàng thương mại Việt Nam

ô 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	1,832	0,307		5,975	0,000		
X1- Năng lực lập kế hoạch & tổ chức thực hiện	0,089	0,065	0,112	1,374	0,171	0,750	1,334
X2- Năng lực quản lý nhóm	0,155	0,081	0,172	1,909	0,058	0,612	1,634
X3- Năng lực thích nghi với hoàn cảnh và giải quyết vấn đề	0,288	0,077	0,342	3,746	0,000	0,599	1,669

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu của nhóm tác giả năm 2018.

lý và hiệu quả quản lý nhân sự quản lý kinh doanh trong các ngân hàng thương mại Việt Nam được điều chỉnh như sau:

H1a: Năng lực lập kế hoạch và tổ chức thực hiện (X1) có ảnh hưởng thuận chiều tới Hiệu quả quản lý (Y)

H2a: Năng lực quản lý nhóm (X2) có ảnh hưởng thuận chiều tới Hiệu quả quản lý (Y)

H3a: Năng lực thích nghi với hoàn cảnh và giải quyết vấn đề (X3) có ảnh hưởng thuận chiều tới Hiệu quả quản lý (Y)

4. Kết quả nghiên cứu

Để kiểm định mối quan hệ tương quan giữa 3 biến độc lập gồm Năng lực lập kế hoạch và tổ chức thực hiện (X1), Năng lực quản lý nhóm (X2), Năng lực thích nghi với hoàn cảnh và giải quyết vấn đề (X3) với biến phụ thuộc Hiệu quả quản lý (Y) tác giả đã sử dụng phương pháp phân tích hồi quy. Kết quả phân tích hồi quy cho thấy, 3 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 6).

Như vậy, 3 yếu tố cấu thành năng lực quản lý 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 26,6% sự biến thiên của Hiệu quả quản lý được giải thích bởi 3 yếu tố cấu thành Năng lực quản lý (R^2 điều chỉnh = 0,266) (xem Bảng 7).

Phân tích hệ số hồi quy cho thấy mức ý nghĩa của

các thành phần biến độc lập X1, X2, X3 có giá trị sig. lần lượt là 0,171; 0,058; 0,000. Chỉ có biến X3 (Năng lực thích nghi với hoàn cảnh và giải quyết vấn đề) có Sig.<0,05 có ý nghĩa thống kê, còn 2 biến X1 và X2 có Sig. >0,05 nên không có ý nghĩa thống kê. Chỉ có thành phần X3 có ý nghĩa trong mô hình và tác động cùng chiều đến Hiệu quả quản lý do hệ số hồi quy mang dấu dương. Kết quả phân tích hệ số hồi quy được thể hiện trong bảng 8.

Phương trình hồi quy đối với các biến đã được chuẩn hóa lấy từ bảng ý nghĩa của hệ số hồi quy trong mô hình Coefficients có dạng như sau:

$$Y = 1,832 + 0,089X1 + 0,155X2 + 0,288X3$$

Căn cứ vào hệ số Beta để xác định tầm quan trọng của các biến độc lập trong mối quan hệ với biến phụ thuộc ta. Nếu trị số tuyệt đối của hệ số Beta nhân tố nào càng lớn thì nhân tố đó càng ảnh hưởng quan trọng tới Y. Nhìn vào phương trình ta thấy yếu tố X3 ảnh hưởng mạnh nhất đến Hiệu quả quản lý (Y) vì Beta bằng 0,288 lớn nhất trong các Beta. Yếu tố X1 và X2 không tác động cùng chiều với Hiệu quả quản lý vì Sig.>0,05 không có ý nghĩa về mặt thống kê. Tổng hợp kết quả kiểm định giả thuyết của mô hình nghiên cứu được trình bày trong bảng 9.

5. Kết luận

Kết quả nghiên cứu cho thấy khi Nhân sự quản lý kinh doanh có Năng lực thích nghi với hoàn cảnh và giải quyết vấn đề (X3) thì Hiệu quả quản lý (Y) sẽ được nâng cao. Kết quả nghiên cứu này tương đối đồng nhất với nghiên cứu trước đây của Murale &

Bảng 9: Tổng hợp kết quả kiểm định giả thuyết

H1a	<i>Năng lực lập kế hoạch và tổ chức thực hiện (X1) có ảnh hưởng thuận chiều tới Hiệu quả quản lý (Y)</i>	Không được chấp nhận
H2a	<i>Năng lực quản lý nhóm (X2) có ảnh hưởng thuận chiều tới Hiệu quả quản lý (Y)</i>	Không được chấp nhận
H3a	<i>Năng lực thích nghi với hoàn cảnh và giải quyết vấn đề (X3) có ảnh hưởng thuận chiều tới Hiệu quả quản lý (Y)</i>	Chấp nhận

Nguồn: Kết quả nghiên cứu của nhóm tác giả.

Preetha (2011). Trong bối cảnh kinh doanh ngày một biến động như hiện nay, việc nhân sự quản lý kinh doanh có thể hiểu được những thay đổi trong nhiệm vụ công việc, tình huống và môi trường sẽ giúp cho họ nhanh chóng thay đổi hành vi của bản thân để đối phó hiệu quả với những tình huống mới. Bên cạnh đó, ngân hàng là một ngành dịch vụ khách hàng, nên năng lực giải quyết vấn đề rất quan trọng đối với nhân sự quản lý kinh doanh. Khi họ có thể nhận biết, thấu hiểu và tìm ra phương pháp giải quyết các vấn đề mà khách hàng đang gặp phải sẽ đóng góp lớn trong trong hiệu quả quản lý đối với đội nhóm và bộ phận của mình (Murale & Preetha, 2011).

Nhân tố X1 (Năng lực lập kế hoạch và tổ chức thực hiện) và X2 (Năng lực quản lý nhóm) không tác động tới Hiệu quả quản lý (Y). Để tìm thêm bằng chứng cho kết luận này, chúng tôi phỏng vấn thêm 2 chuyên viên quản lý kinh doanh của BIDV và VCB. Nguyễn Nam X, đang là phó giám đốc của một chi nhánh trên địa bàn Hà Nội của BIDV phát biểu: “thời gian qua, ngành ngân hàng biến động lớn với nhiều vụ sáp nhập và nhiều vụ án hình sự. Công tác kế hoạch thường được xây dựng từ lãnh đạo cấp cao, nên vai trò của cán bộ quản lý kinh doanh là không nhiều. Năng lực quản lý nhóm vẫn đóng vai trò rất quan trọng đối với lãnh đạo cấp trung, trong khi đó nhân viên thường chỉ tham gia mà thôi”. Nhân viên Hoàng Thị Đ.T của Hội sở VCB nhận xét: “làm việc nhóm đóng vai trò quan trọng trong văn hoá VCB, tuy nhiên ở cấp chuyên viên thì chúng tôi tham gia như một mắt xích của hệ thống và cũng không quan tâm nhiều lắm đến quản lý nhóm. Tôi thường triển khai các công việc do lãnh đạo phòng giao, và phải lên kế hoạch công việc cho cá nhân, còn kế hoạch chung của cả phòng đã có lãnh đạo chịu trách nhiệm”. Dữ liệu định tính qua hai phỏng vấn phân nào khẳng định kết quả của hai giả thuyết H1a và H2a. Vai trò của làm việc nhóm vẫn rất quan trọng,

song khía cạnh quản lý nhóm thường là trách nhiệm của các cấp quản lý cao hơn. Điều này phản ánh ở kết quả thống kê thể hiện ở Bảng 8. Thực tế, giả thuyết H2a không được chấp nhận ở mức ý nghĩa 95%, song vẫn được chấp nhận ở mức ý nghĩa 90% ($p = 0,058$).

Kết quả nghiên cứu này có những ứng dụng nhất định đối với nhân sự quản lý kinh doanh trong các ngân hàng thương mại Việt Nam. *Thứ nhất*, các nhà quản lý/chủ doanh nghiệp có cơ sở khoa học về việc xác định các cấu phần của năng lực quản lý đối với vị trí nhân sự quản lý kinh doanh, từ đó làm căn cứ xây dựng các chính sách tuyển dụng, đào tạo năng lực quản lý cho vị trí này trong doanh nghiệp. *Thứ hai*, kết quả nghiên cứu chỉ ra có mối quan hệ chặt chẽ giữa năng lực thích nghi với hoàn cảnh và giải quyết vấn đề với hiệu quả quản lý của nhân sự quản lý kinh doanh, điều này gợi mở cho các nhà quản lý ngân hàng thấy vai trò quan trọng của việc cần ưu tiên nâng cao và đào tạo năng lực này nhằm giúp cho các vị trí đạt được những kiến thức, kỹ năng cần thiết để thích nghi với sự thay đổi của môi trường kinh doanh, từ đó tạo lợi thế cạnh tranh về nguồn nhân lực cho các ngân hàng trong bối cảnh hiện nay.

Bên cạnh những kết quả đạt được, nghiên cứu này có những hạn chế nhất định. Thứ nhất, việc nghiên cứu chỉ tập trung ở địa bàn Hà Nội có thể chưa phản ánh một cách toàn diện bối cảnh thực tế của ngành ngân hàng, do văn hoá kinh doanh mang tính vùng miền khá rõ nét giữa các địa phương khác nhau, ít nhất là Hà Nội và Thành phố Hồ Chí Minh. Bên cạnh đó, kích thước mẫu còn khá khiêm tốn (148 phiếu). Điều này hạn chế tính đại diện của mẫu, do vậy, việc áp dụng các kết luận của nghiên cứu cần được thận trọng xem xét kỹ càng.

Tài liệu tham khảo:

- A.T. van der Lee (2010), 'Managerial competencies, roles, and effectiveness; rater perceptions and organizational measures', Master thesis, Open university, the Netherlands.
- Al-Madhoun, M. I. & Analoui, F. (2004), 'Developing SME managers under fire: Negotiating obstacles and weaknesses in Palestine', *Journal of Management Development*, 23(5), 479-495.
- Analoui, F. (2007), *Strategic human resource management*, Thompson Learning, London.
- Bamel, U. K., Rangnekar, S. & Rastogi, R. (2011), 'Managerial Effectiveness in Indian Organisations: Reexamining an Instrument in an Indian Context', *Research and Practice in Human Resource Management*, 19(1), 69-78.
- Bartol, K., & Martin, D. (1991), *Management*, McGraw-Hill, New York.
- Boyatzis, R. (1982), *The competent manager: A model for effective performance*, Wiley & Sons, New York.
- Busch, T. K. (2012), 'Determining Competencies for Frontline Sales Managers in For-Profit Organizations', doctoral dissertation, Texas A&M university, USA.
- Campbell, J. P. (1990), 'Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology', *Handbook of industrial – organizational psychology (2nd ed)* (Vol. 1, pp. 687-732), Consulting Psychologists Press, Palo Alto.
- Favia, M. J. (2010), 'An initial competency model for sales managers at fifteen B2B organizations', doctoral dissertation, The Pennsylvania State University, USA.
- Kinh tế & Tiêu dùng (2017), *BIDV quán quân số lượng nhân viên và điểm giao dịch, nhưng VPBank mới là vô địch tuyển dụng*, 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>
- Leslie, J. B., Dalton, M., Ernst, C., Deal, J. (2002), *Managerial effectiveness in a global context*, A center for Creative Leadership, truy cập ngày 9 tháng 3 năm 2018 từ 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 và Phát triển*, 238, 58-66.
- Markus, L. H., Cooper-Thomas, H. D., & Allpress, K. N. (2005), 'Confounded by competencies? An evaluation of the evolution and use of competency models', *New Zealand Journal of Psychology*, 34(2), 117-126.
- Murale V. & Preetha R. (2011), 'Middle Level Managers: Competency and Effectiveness', *Journal of Indian Management*, 38-50.
- Pablo Hernandez-Marrero (2006), 'Determinants of self-perceived managerial effectiveness in the Canarian health service', doctoral dissertation, University of Toronto, Canada.
- Page, C., Wilson, M., Meyer, D., & Inkson, K. (2003), 'It's the situation I'm in: the importance of managerial context to effectiveness', *The Journal of Management Development*, 22(10), 841-862.
- Parry S. B. (1998), 'Just What Is a Competency? (And Why Should You Care?)', *Training*, 35(6), 58-64.
- Spreitzer, G. M. (1995), 'Psychological Empowerment in the Workplace - Dimensions, Measurement, and Validation', *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.
- Vietnam Report (2018), *Top 10 Ngân hàng thương mại Việt Nam uy tín năm 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>