

PHÂN TÍCH NĂNG LỰC QUẢN TRỊ CỦA QUẢN LÝ CẤP TRUNG TẠI CÁC CHI NHÁNH NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ CẦN THƠ

Huỳnh Trường Huy

Khoa Kinh tế, Trường Đại học Cần Thơ

Email: hthuy@ctu.edu.vn

Kỳ Nguyệt Yên

Khoa Kinh tế, Trường Đại học Cần Thơ

Email: yenm1415070@student.ctu.edu.vn

Ngày nhận: 09/10/2019

Ngày nhận bản sửa: 07/11/2019

Ngày duyệt đăng: 05/01/2020

Tóm tắt:

Nghiên cứu này được thực hiện nhằm xác định các nhân tố cấu thành năng lực quản trị và mức độ đáp ứng của nhà quản lý dựa vào cuộc khảo sát 100 giám đốc tại 26 chi nhánh ngân hàng tại thành phố Cần Thơ. Dựa vào lý thuyết năng lực cốt lõi (mô hình ASK) và sử dụng phân tích thống kê mô tả và Cronbach alpha, kết quả phân tích cho thấy năng lực quản trị của nhà quản lý cấp trung bao gồm 6 nhóm nhân tố cấu thành, trong đó có 3 nhóm về kiến thức (quản trị cơ bản, thị trường, vận hành tổ chức), 2 nhóm về kỹ năng (phát triển nhóm và truyền thông) và nhóm về phẩm chất quản trị. Đồng thời, nhà quản lý tại các chi nhánh ngân hàng trong Top 10 ngân hàng uy tín thể hiện cảm nhận về mức độ đáp ứng với công việc quản trị tốt hơn so với các đồng nghiệp làm việc tại các ngân hàng khác. Hơn nữa, năng lực quản trị cũng thể hiện gắn với chức danh công việc và quy mô quản lý trong ngân hàng.

Từ khóa: năng lực quản trị, nhà quản lý cấp trung, ngân hàng.

Mã JEL: J24, M12, O15

Analysis of the managerial competences for stock-commercial bank's senior managers in Can Tho city

Abstract:

The purpose of this study is to examine the attributed factors of the managerial competences for senior managers and their capacity in responding with daily works, through the survey of 100 senior managers from 26 branches of the stock-commercial banks in Can Tho city. Based on the theoretical framework of core competences (ASK model) and the application of descriptive statistical analysis and Cronbach alpha, the result indicates that the managerial competences for a senior manager in Bank sector consists of 6 groups of factors, in which knowledge competency is attributed to 3 elements (basic management, market, and bank operation); skills are expressed by two elements (building-up target-group and information transfer), and the manager's attitude factor is the third element. Simultaneously, senior managers working for the banks in the Top 10 prestige bank have showed a higher level of work-responding capacity along with managerial competences than their colleagues working for other banks. In addition, senior manager's these competences are significantly related with their job positions and administrative size of the bank branch.

Keywords: Managerial competences, senior manager, bank.

JEL code: J24, M12, O15

1. Giới thiệu

Năng lực quản trị của một cá nhân trong doanh nghiệp không những được xem như yếu tố cốt lõi để đánh giá khen thưởng và trao quyền, mà còn thể hiện sự thích ứng trước những thay đổi trong bối cảnh hội nhập quốc tế và cạnh tranh trên thị trường (Levenson & cộng sự, 2006). Theo đó, nhà quản trị thường phải đối mặt với những thách thức xuất phát từ sự thay đổi liên quan đến mô hình quản trị, công nghệ thông tin, định chế pháp lý của ngành, nhu cầu thị trường,... (Bhardwaj & Punia, 2013). Vì vậy, năng lực quản trị của quản lý cấp trung trong các doanh nghiệp gần đây đã thu hút sự quan tâm không những đối với doanh nghiệp, mà còn được các nhà nghiên cứu quản trị nhân lực khai thác nhằm đóng góp cho sự đa dạng về những yếu tố cấu thành năng lực quản trị trong lý thuyết quản trị nhân lực (Katz, 1955; McClelland, 1973; Lord & cộng sự, 1986); tại Việt Nam có nghiên cứu của Nguyễn Mạnh Hùng (2012), Lê Quân & Nguyễn Quốc Khánh (2012).

Các nghiên cứu liên quan tại Việt Nam hầu như dựa trên cơ sở phát triển và kế thừa từ mô hình lý thuyết về năng lực cá nhân đã giới thiệu bởi những nhà nghiên cứu tiên phong như Katz (1955), McClelland (1973), và Boyatzis (2008). Đáng chú ý, năng lực quản trị nhấn mạnh vào các yếu tố gắn liền với sự thay đổi của môi trường hội nhập quốc tế như tầm nhìn, tư duy và năng lực tổ chức vận hành doanh nghiệp (Mumford & cộng sự, 2000; Nguyễn Thị Diễm Hiền, 2016). Một vài nghiên cứu về năng lực quản trị tại Việt Nam chủ yếu kế thừa mô hình năng lực dựa vào ba nhóm nhân tố cốt lõi – ASK - theo trường phái của Anh, đó là: kiến thức, kỹ năng, và thái độ, phẩm chất. Chẳng hạn, Nguyễn Mạnh Hùng (2012), Lê Quân & Nguyễn Quốc Khánh (2012) phát hiện rằng yếu tố phẩm chất, thái độ đóng vai trò quan trọng nhất hình thành năng lực quản trị, kế đến là yếu tố kiến thức chuyên môn, kiến thức quản lý tổ chức, và sau cùng là yếu tố kỹ năng quản lý.

Một số nghiên cứu gần đây về lĩnh vực ngân hàng tại Việt Nam đã phân tích một số khía cạnh về nguồn lực của các ngân hàng – gồm tài chính, ứng dụng công nghệ, năng lực quản trị, và duy trì sự cạnh tranh trên thị trường - khi Việt Nam gia nhập cộng đồng kinh tế ASEAN (Nguyễn Thị Diễm Hiền, 2016); nghiên cứu về hiệu quả sử dụng các nguồn lực của NHTM tại TP. Hồ Chí Minh, Nguyễn Minh Sáng, (2013) đã nhấn mạnh các yếu tố quan trọng liên quan đến công tác quản trị bao gồm hoàn thiện

quy định quản trị an toàn, trung tâm thông tin tín dụng, kiểm soát cho vay liên kết, và cải thiện cơ sở hạ tầng. Bên cạnh đó, một vài nghiên cứu trước đây chủ yếu tập trung vào phân tích động lực làm việc của nhân viên ngân hàng (Nguyễn Khắc Hoàn, 2010), phân tích hành vi phản ứng của nhân viên ngân hàng trong điều kiện không chắc chắn (Huỳnh Trường Huy & cộng sự, 2017). Tuy nhiên, các nghiên cứu trên chưa tập trung khai thác, phân tích năng lực quản trị nói chung cũng như vận dụng lý thuyết năng lực quản trị đối với nhà quản lý trong lĩnh vực ngân hàng nói riêng.

Xuất phát từ vấn đề lý luận nêu trên, nghiên cứu này nhằm mục tiêu xác định các nhóm nhân tố cấu thành năng lực quản trị và mức độ đáp ứng của các nhà quản lý cấp trung. Theo số liệu của Ngân hàng nhà nước chi nhánh Cần Thơ, hiện tại có hơn 30 chi nhánh của các NHTM với 257 phòng giao dịch trực thuộc đang hoạt động trên địa bàn của TPCT, bình quân mỗi chi nhánh có 2-4 phòng giao dịch. Cho nên, đội ngũ quản lý cấp trung đóng vai trò quan trọng trong chiến lược phát triển thị trường, cũng như xây dựng hình ảnh thương hiệu của ngân hàng.

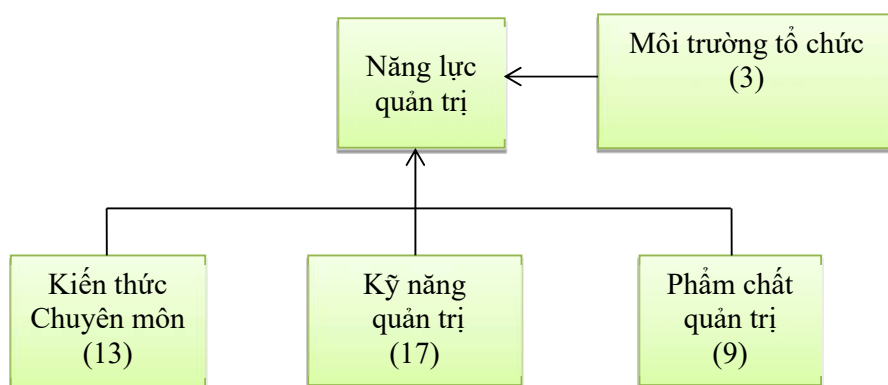
2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Năng lực quản trị

Khái niệm về năng lực quản trị được Katz (1955) giải thích thiêng về yếu tố bẩm sinh như đặc điểm cá nhân và khả năng tư duy. Sau đó, McClelland (1973) dựa vào kết quả thực nghiệm về chỉ số thông minh, kết quả học tập,... để làm rõ năng lực của cá nhân phụ thuộc vào trí tuệ (yếu tố bẩm sinh) hay không. Tuy nhiên, Lord & cộng sự (1986) nhấn mạnh rằng năng lực quản trị có tương quan chặt chẽ với yếu tố bẩm sinh, bao gồm sự thông minh, giới tính (nam giới), và sự ảnh hưởng đến người khác. Sau này, Mumford & cộng sự (2000) đã đề xuất mô hình về năng lực quản trị với năm nhóm yếu tố cấu thành: (i) đặc điểm nhân khẩu học, (ii) các kỹ năng cá nhân, (iii) kinh nghiệm nghề nghiệp, (iv) kết quả quản lý, và (v) sự ảnh hưởng của môi trường làm việc. Đáng chú ý, trên cơ sở lược khảo các nghiên cứu về năng lực quản trị trong ba thập kỷ gần đây, Boyatzis (2008) cho rằng các nhà quản trị kinh doanh đều thể hiện năng lực sau đây: (i) đặc điểm cá nhân (kiến thức, kỹ năng, tầm nhìn, đời sống, sở thích), (ii) đặc điểm công việc (nhiệm vụ, chức năng, vai trò), và (iii) môi trường tổ chức (văn hóa, mô hình tổ chức, lĩnh vực nghề nghiệp).

2.2. Mô hình nghiên cứu

Hình 1: Các nhóm nhân tố cấu thành năng lực quản trị đối với quản lý cấp trung



Nguồn: Katz (1955), Boyatzis (2008)

Trên cơ sở kế thừa mô hình lý thuyết về năng lực quản trị (Katz, 1955) và kết quả nghiên cứu liên quan đến năng lực quản trị của nhà quản lý trong các lĩnh vực kinh tế nêu trên (Boyatzis, 2008), mô hình nghiên cứu về năng lực quản trị đối với nhà quản lý cấp trung trong lĩnh vực ngân hàng được trình bày tại Hình 1:

- Đặc điểm cá nhân của nhà quản lý;
- Môi trường tổ chức;
- Kiến thức về lĩnh vực chuyên môn, kiến thức quản trị;
- Kỹ năng quản trị;
- Phẩm chất quản trị.

Đặc điểm cá nhân bao gồm các yếu tố như giới tính, tuổi, kinh nghiệm làm việc, và trình độ chuyên môn.

Nhóm môi trường tổ chức được xác định bao gồm các yếu tố như: (i) vị thế thương hiệu của ngân hàng (dựa vào xếp loại Top 10 ngân hàng thương mại Việt Nam uy tín năm 2017 của Top Ten Vietnam, 2018), cụ thể là các ngân hàng được xếp loại trong Top 10 sẽ được so sánh với nhóm các ngân hàng còn lại; (ii) vị trí công việc (chức danh của nhà quản lý); (iii) số lượng nhân viên cấp dưới.

Ba nhóm nhân tố về năng lực quản trị của nhà quản lý cấp trung sẽ được xác định và cụ thể hóa thông các yếu tố thuộc tính được trình bày tại Bảng 1.

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Thu thập dữ liệu

Nghiên cứu được tiến hành với cuộc khảo sát nhà quản lý cấp trung tại các chi nhánh ngân hàng tại Cần Thơ. Đáp viên mục tiêu bao gồm nhà quản lý các khối/bộ phận như vốn, vận hành, và kinh doanh.

Cụ thể là các chức danh giám đốc, phó giám đốc chi nhánh, phòng giao dịch, giám đốc phòng nghiệp vụ như tín dụng, dịch vụ khách hàng, kiểm soát,... Theo thống kê từ Ngân hàng nhà nước chi nhánh Cần Thơ, tổng thể đáp viên mục tiêu— dao động từ 120 đến 150 người, bởi vì, mỗi chi nhánh ngân hàng thương mại có từ 4-5 quản lý.

Tổng số phiếu khảo sát là 120, số phiếu phản hồi với đầy đủ thông tin là 100. Trong số 20 phiếu – không phản hồi và thiếu thông tin - chủ yếu do cán bộ quản lý bận công tác hoặc từ chối trả lời; trường hợp còn lại thông tin cung cấp theo phiếu khảo sát không đầy đủ, điển hình không trả lời các câu hỏi về các yếu tố cấu thành năng lực quản trị và mức độ đáp ứng với vị trí quản lý của họ. Kết quả khảo sát bao gồm 43 đáp viên làm việc tại ngân hàng trong Top 10 và 57 đáp viên làm việc trong các ngân hàng còn lại. Số lượng đáp viên tham gia cuộc khảo sát có sự chênh lệch giữa các ngân hàng thương mại xuất phát từ số lượng chi nhánh, hoặc phòng giao dịch giữa các ngân hàng không đồng đều; điển hình như Agribank, Vietcombank có nhiều chi nhánh và phòng giao dịch hơn so với các ngân hàng khác trên cùng địa bàn. Thời gian thực hiện khảo sát từ tháng 3 đến tháng 8 năm 2018.

3.2. Đặc điểm mẫu khảo sát

Về giới tính của các nhà quản lý cấp trung, tỷ lệ nữ chiếm 46% và nam là 54%, tỷ lệ này tương đương nhau giữa hai nhóm ngân hàng Top 10 và nhóm ngân hàng còn lại. Số lượng cán bộ quản lý nam và nữ không chênh lệch nhiều. Điều này cho thấy không có sự phân biệt về giới tính trong cán bộ quản lý của các ngân hàng.

Về độ tuổi, các nhà quản lý cấp trung trên 30 tuổi

Bảng 1: Các yếu tố cấu thành năng lực quản trị của quản lý cấp trung: mô hình

Nhân tố	Kí hiệu	Yếu tố	Cơ sở hình thành
Kiến thức chuyên môn, quản trị	KT1	lĩnh vực tài chính, ngân hàng	Lê Quân & Nguyễn Quốc Khánh, 2012
	KT2	quản trị tài chính, quản lý chi phí	
	KT3	quản trị nhân sự	Ahmad & cộng sự, 2014
	KT4	xây dựng chiến lược kinh doanh	
	KT5	phân tích nhu cầu và phân khúc khách hàng	Boyatzis, 2008
	KT6	sản phẩm, dịch vụ ngân hàng	Nguyễn Thị Diễm Hiền, 2016
	KT7	quản lý chất lượng dịch vụ	
	KT8	kiểm soát nội bộ, phòng ngừa rủi ro	
	KT9	phân tích rủi ro từ khách hàng	
	KT10	pháp luật, quy định ngành	
	KT11	vấn đề hội nhập quốc tế của ngành	
	KT12	kinh tế-xã hội của địa bàn kinh doanh	
	KT13	chuyên môn để đạt các kỳ kiểm tra nghiệp vụ	
Kỹ năng quản trị	KN1	quản lý thời gian thực hiện công việc	Nguyễn Mạnh Hùng, 2012
	KN2	triển khai kế hoạch hoạt động/kinh doanh	
	KN3	tư duy, dự báo sự thay đổi của ngành, địa bàn KD	Mumford & cộng sự, 2000
	KN4	phân tích thông tin, giải quyết vấn đề và ra quyết định	
	KN5	truyền đạt, coaching tại đơn vị	Ahmad & cộng sự., 2014; Katz, 1955
	KN6	thuyết trình báo cáo, kế hoạch, hội nghị	
	KN7	xây dựng đội/nhóm làm việc	
	KN8	tổ chức, phân công công việc	
	KN9	tư duy đề xuất ý tưởng sáng tạo, đổi mới	
	KN10	làm hài hòa các mối quan hệ nội bộ đơn vị	
	KN11	quan hệ khách hàng, các tổ chức địa phương	
	KN12	quan hệ với các ngân hàng khác	
	KN13	đàm phán, thương lượng với khách hàng, đối tác	
	KN14	tạo động lực, thúc đẩy nhân viên thực hiện công việc	
	KN15	thích ứng với những sự thay đổi về chính sách	
	KN16	sử dụng thiết bị, công nghệ trong công việc	
	KN17	sử dụng ngoại ngữ trong công việc và giao tiếp	
Phẩm chất quản trị	PC1	đạo đức nghề nghiệp, trung thực	Lê Quân & Nguyễn Quốc Khánh, 2012
	PC2	thái độ ứng xử linh hoạt, tuân thủ quy trình	
	PC3	ý thức trách nhiệm	Nguyễn Mạnh Hùng, 2012
	PC4	thái độ hợp tác	
	PC5	quyết đoán và chịu trách nhiệm	Boyatzis, 2008
	PC6	trách nhiệm định hướng phát triển nhân viên	
	PC7	thái độ tôn trọng ý kiến, kinh nghiệm của đồng nghiệp	
	PC8	thái độ chịu áp lực, đam mê nghề nghiệp	
	PC9	ý thức tạo sự công bằng đánh giá nhân viên	

chiếm tỷ lệ cao, cụ thể là nhà quản lý từ 30 đến 40 tuổi chiếm đến 67%, trên 40 tuổi chiếm 23%, và còn lại là độ tuổi dưới 30 chiếm 13%. Trong lĩnh vực ngân hàng với đặc thù yêu cầu cao về kinh nghiệm nhằm đảm bảo tính chính xác thì không khó hiểu khi độ tuổi của các cán bộ quản lý đều trên 30 tuổi. Trong nghiên cứu của Lê Quân & Nguyễn Quốc

Khánh (2012) cũng có đặc điểm tương tự về cơ cấu tuổi của nhà quản lý doanh nghiệp. Khi so sánh tỷ lệ cán bộ quản lý trên 40 tuổi của 2 nhóm ngân hàng thì ta thấy nhóm Top 10 có tỷ lệ cán bộ quản lý trên 40 tuổi cao hơn nhóm còn lại. Có thể thấy rằng nhóm ngân hàng Top 10 có yêu cầu rất cao về kinh nghiệm làm việc của nhà quản lý để điều hành quản lý chi

Bảng 2: Thống kê mẫu khảo sát

Tên Ngân hàng	Số quan sát	Tên Ngân hàng	Số quan sát
Nhóm Ngân hàng trong Top 10		Nhóm ngân hàng còn lại	
- Ngoại Thương (Vietcombank)	5	- An Bình (ABBank)	3
- Công Thương (Vietinbank)	4	- Bắc Á (BAC A Bank)	1
- Đầu Tư và Phát Triển (BIDV)	3	- Bảo Việt (BAOVIET Bank)	4
- Á Châu (ACB)	5	- Đông Á (DAB)	4
- Kỹ Thương (Techcombank)	5	- Xuất Nhập Khẩu (Eximbank)	5
- Việt Nam Thịnh Vượng (VPBank)	4	- Indovina (IVB)	1
- Nông Nghiệp Phát Triển Nông Thôn (Agribank)	6	- Bưu điện Liên Việt (LPB)	1
- Quân Đội (MB)	4	- Quốc Dân (NCB)	2
- Hàng Hải (Maritimebank)	2	- Phương Đông (OCB)	2
- Sài Gòn – Hà Nội (SHB)	5	- Đại Chúng (PVcomBank)	6
- Sài Gòn Thương Tín (Sacombank)	4	- Sài Gòn Thương Tín (Sacombank)	4
		- Sài Gòn (SCB)	9
		- Đông Nam Á (SeABank)	3
		- Tiên Phong (TPBank)	6
		- Quốc Tế (VIB)	4
		- Bản Việt (Viet Capital)	2
Tổng cộng	43		57

Nguồn: Kết quả khảo sát 100 quản lý cấp trung tại các ngân hàng tại Cần Thơ, năm 2018.

nhánh đạt mục tiêu đề ra.

Về trình độ chuyên môn, hầu hết quản lý cấp trung có trình độ chuyên môn từ đại học trở lên. Cụ thể, tại các ngân hàng Top 10 có hơn 60% quản lý có trình độ chuyên môn sau đại học, trong khi nhóm ngân hàng còn lại thì tỷ lệ này là 52,6%. Cán bộ quản lý được khảo sát đều có chuyên ngành phù hợp với vị trí làm việc, trên 50% học chuyên ngành Tài chính – Ngân hàng. Kết quả này cho thấy quản lý cấp trung có trình độ khá cao so với kết quả khảo sát các nhà điều hành doanh nghiệp trong nghiên cứu của Lê Quân & cộng sự (2012).

Về thâm niên làm việc, các quản lý cấp trung được khảo sát có thâm niên làm việc trong ngành ngân hàng hơn 10 năm, đặc biệt nhà quản lý làm việc tại các ngân hàng thuộc Top 10 có số năm kinh nghiệm làm việc gần 13 năm và có kinh nghiệm quản lý trên 5 năm. Đối với nhóm ngân hàng còn lại thì số năm làm việc trong ngành trung bình là 10,5 năm và số năm kinh nghiệm quản lý trung bình gần 5 năm.

Số lượng nhân viên cấp dưới của nhà quản lý cấp trung phụ thuộc vào qui mô của chi nhánh hoặc phòng giao dịch. Số liệu khảo sát cho thấy, nhóm ngân hàng trong Top 10 có số lượng nhân viên cấp dưới bình quân hơn 14 người, so với nhóm NHTM còn lại là 10 người. Như vậy có thể thấy rằng qui mô

của các ngân hàng thuộc Top 10 khá lớn, dẫn đến số lượng nhân viên tại các chi nhánh/Phòng giao dịch cũng nhiều hơn.

3.3. Kỹ thuật phân tích

Dựa vào mô hình nghiên cứu đề xuất (Hình 1), các yếu tố về năng lực quản trị (Bảng 1) sẽ được xác định thông qua thang đo điểm Likert (5 mức độ tăng dần) nhằm xác định tầm quan trọng hoặc tính phù hợp của chúng. Tương ứng với trị số 1: rất không quan trọng/rất không phù hợp và 5: rất quan trọng/rất phù hợp. Đồng thời, thang đo này cũng được sử dụng để đánh giá khả năng đáp ứng của nhà quản lý cấp trung (tự đánh giá) đối với các yếu tố thuộc tính được xác định; tương ứng với 1: rất thấp và 5: rất tốt.

Bên cạnh đó, công cụ thống kê mô tả được sử dụng để tính toán các chỉ tiêu giá trị đối với các nhóm nhân tố năng lực quản trị; đồng thời, phản ánh được mức độ đáp ứng của nhà quản lý cấp trung đối với các nhóm nhân tố đó. Ngoài ra, các yếu tố về môi trường tổ chức và đặc điểm cá nhân của nhà quản lý cấp trung được sử dụng như biến kiểm soát để kiểm định sự khác biệt về khả năng đáp ứng đối với các nhóm nhân tố năng lực quản trị.

4. Phân tích năng lực quản trị của quản lý cấp trung

4.1. Tầm quan trọng của các yếu tố cấu thành năng lực quản trị

Dựa vào các yếu tố cấu thành năng lực quản trị được đề xuất từ mô hình nghiên cứu và trình bày tại Bảng 1, kết quả cho thấy hầu hết 13 yếu tố thuộc nhóm kiến thức quản trị, 17 yếu tố thuộc nhóm kỹ năng quản trị, và 9 yếu tố thuộc nhóm phẩm chất, quản trị được đánh giá ở mức quan trọng (tức là có điểm trung bình trên 3,21/5,00). Trong đó, kiến thức về lĩnh vực tài chính, ngân hàng, sản phẩm dịch vụ ngân hàng, và quản trị rủi ro ngân hàng được đánh giá rất quan trọng. Hơn nữa, nhà quản lý cấp trung đòi hỏi cần có kỹ năng về thương lượng với đối tác và tạo động lực cho nhân viên. Liên quan đến phẩm chất quản trị, nhà quản lý cấp trung quan tâm nhất đến yếu tố trung thực trong công việc và tính linh hoạt giải quyết nhưng phải tuân thủ quy trình nghiệp vụ.

4.2. Tính phù hợp các yếu tố cấu thành năng lực quản trị

Các yếu tố cấu thành năng lực quản trị của quản lý cấp trung sẽ được xác định tính phù hợp của chúng thông qua đánh giá độ tin cậy – hệ số Cronbach's Alpha. Kết quả phân tích cho thấy các yếu tố kiến thức quản trị (13 yếu tố) có hệ số 0,899 lớn hơn 0,6 và tất các yếu tố có hệ số tương quan biến tổng đều lớn hơn 0,3. Vì vậy, các yếu tố kiến thức quản trị đáp ứng được điều kiện để thể hiện cho yếu tố năng lực quản trị về kiến thức và có thể sử dụng cho các bước phân tích tiếp theo.

Đối với các yếu tố năng lực về kỹ năng quản trị, kết quả phân tích cho thấy hệ số đạt 0,936, các yếu tố có hệ số tương quan biến tổng hiệu chỉnh lớn hơn 0,3. Tuy nhiên nếu loại biến KN17 – kỹ năng giao tiếp ngoại ngữ - thì sẽ làm tăng hệ số đạt 0,937. Vì vậy, nhóm yếu tố năng lực quản trị liên quan đến kỹ năng quản trị chỉ còn 16 yếu tố, loại bỏ yếu tố kỹ năng giao tiếp ngoại ngữ. Qua trao đổi với một vài nhà quản lý đã được khảo sát, họ cho rằng thực tế chỉ có nhà quản lý cấp chiến lược như thành viên hội đồng quản trị, ban giám đốc, giám đốc các khối

toàn quốc thường xuyên sử dụng ngoại ngữ trong giao tiếp với các đối tác hoặc các chuyên gia tư vấn nước ngoài. Trong khi đó, nhà quản lý cấp trung chủ yếu làm việc tại các chi nhánh, phòng giao dịch cho nên hiếm khi giao tiếp với người nước ngoài và vì thế họ không cần thiết rèn luyện kỹ năng giao tiếp ngoại ngữ.

Đối với các yếu tố năng lực về phẩm chất quản trị, hệ số phân tích của nhóm yếu tố này đạt 0,927 và 09 yếu tố thuộc tính đều có hệ số tương quan biến tổng lớn hơn 0,3. Có nghĩa là, thang đo có ý nghĩa và các yếu tố này đáp ứng yêu cầu để sử dụng cho các phân tích tiếp theo.

Có thể nhận thấy rằng kết quả kiểm định độ tin cậy thang đo đối với 3 nhóm nhân tố năng lực quản trị khá tương đồng với kết quả nghiên cứu về năng lực lãnh đạo điều hành của các CEO tại Việt Nam của Nguyễn Mạnh Hùng (2012), cụ thể bao hàm ba nhóm nhân tố năng lực nêu trên.

4.3. Năng lực quản trị

4.3.1. Các nhóm nhân tố cấu thành

Dựa vào kết quả phân tích kiểm định độ tin cậy đối với các thang đo thể hiện các yếu tố cấu thành năng lực quản trị theo mô hình đề xuất – gồm 3 nhóm năng lực với 38 yếu tố thuộc tính. Trong bước phân tích này, công cụ phân tích nhân tố khám phá (EFA) được sử dụng nhằm xác định tính hội tụ và giá trị của các yếu tố thuộc tính có theo xu hướng của ba nhóm nhân tố năng lực như đề xuất trong mô hình nghiên cứu hay không.

Kết quả phân tích nhân tố khám phá cho thấy có đến 6 nhóm nhân tố được hình thành (so với 3 nhóm tại mô hình nghiên cứu đề xuất); theo đó, tổng phương sai trích đạt 67,1% (lớn hơn 50%), có nghĩa là 6 nhóm nhân tố được hình thành có thể giải thích được 67,1% sự biến động của dữ liệu. Đồng thời, tiếp tục xem xét các hệ số tải nhân tố để tiến hành loại những yếu tố không phù hợp khỏi thang

Bảng 3: Chức danh công việc của quản lý cấp trung

Vị trí công việc	Tất cả (n=100)	Nhóm Top 10 (n ₁ =43)	Nhóm còn lại (n ₂ =57)
Giám đốc/Phó giám đốc chi nhánh	9	4	5
Giám đốc phòng giao dịch	9	5	4
Giám đốc bộ phận thuộc chi nhánh	43	19	24
Khác (Trường quỹ, kiểm soát,...)	39	15	24
Tổng cộng	100	43	57

Nguồn: Kết quả khảo sát 100 quản lý cấp trung tại các ngân hàng tại Cần Thơ, năm 2018.

Bảng 4: Hệ số tải nhân tố của các yếu tố cấu thành năng lực quản trị

Yếu tố	Nhóm nhân tố					
	1	2	3	4	5	6
PC1	0,761					
PC3	0,759					
PC5	0,696					
PC2	0,689					
PC4	0,682					
PC9	0,681					
PC7	0,665					
KN10	0,648					
KN14	0,614					
PC8	0,608					
KN5		0,815				
KN2		0,695				
KN7		0,632				
KN4		0,579				
KT1			0,783			
KT2			0,701			
KT4			0,618			
KT3			0,562			
KT11				0,785		
KN12				0,768		
KT13				0,712		
KN11					0,661	
KT12					0,627	
KT5					0,624	
KN16						0,712
KN6						0,637
KMO = 0,896						
Sig. = 0,000						
Eigenvalues = 1,006						

đo (nhóm nhân tố). Cụ thể là, các yếu tố có hệ số tải nhân tố nhỏ hơn 0,55 sẽ bị loại ra khỏi mô hình phân tích¹², bao gồm: KT6, KT7, KT8, KT9, KT10, KN1, KN3, KN8, KN9, KN13, KN15, và PC6. Kết quả phân tích nhân tố lần thứ hai sau khi loại bỏ 12 yếu tố nêu trên được trình bày ở Bảng 4.

Thông tin kết quả phân tích từ Bảng 4, năng lực quản trị trong lĩnh vực ngân hàng được thể hiện qua 6 nhóm nhân tố với từng đặc điểm cụ thể như sau:

- Nhân tố *Kiến thức về quản trị cơ bản*, gồm 3 yếu tố thuộc tính như hiểu biết về hội nhập quốc tế của lĩnh vực tài chính-ngân hàng, các nghiệp vụ tuân thủ của bộ phận quản lý (kiểm tra nghiệp vụ định kỳ), và xây dựng quan hệ đối tác cùng ngành.

Nhân tố *Kiến thức về thị trường và địa bàn hoạt động* gồm 3 yếu tố thuộc tính như có kiến thức phân tích nhu cầu, phân khúc thị trường, tình hình kinh tế-xã hội địa phương và mối quan hệ với khách hàng.

- Nhân tố *Kiến thức về điều hành tổ chức*, gồm 4 yếu tố thuộc tính như am hiểu lĩnh vực tài chính, xây dựng chiến lược kinh doanh, quản trị chi phí và nhân sự.

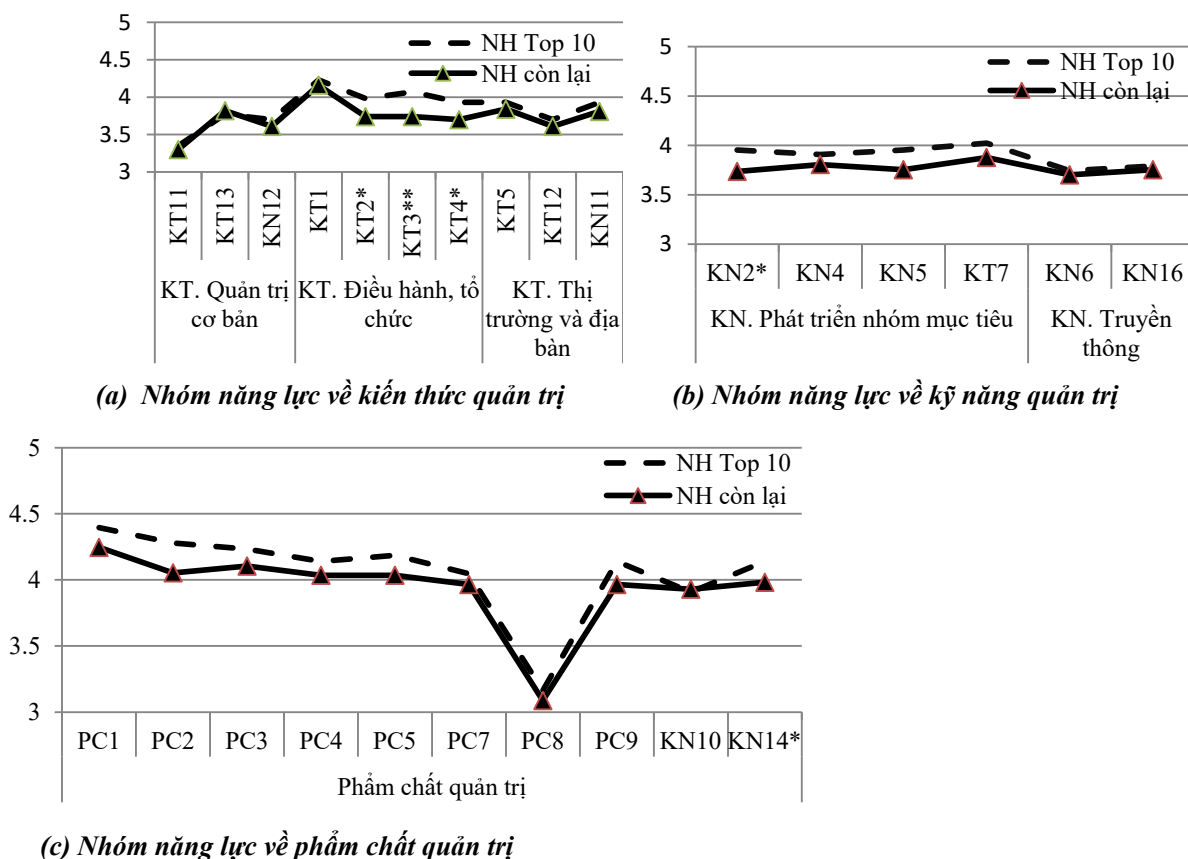
- Nhân tố *Kỹ năng phát triển nhóm mục tiêu*, gồm 4 yếu tố thuộc tính như xây dựng nhóm làm việc, truyền thông, đào tạo để nhóm đạt kế hoạch, và phân tích giải quyết những vấn đề phát sinh.

- Nhân tố *Kỹ năng truyền thông*, gồm 2 yếu tố thuộc tính như kỹ năng trình bày báo cáo, hội nghị, đào tạo, và kỹ năng sử dụng thiết bị, công việc đáp ứng công việc.

- Nhân tố *Phẩm chất quản trị*, gồm 10 yếu tố thuộc tính bao hàm phẩm chất về đạo đức nghề nghiệp đối với cá nhân, cách đối phó giải quyết vấn đề phát sinh, và thái độ làm việc, hợp tác với đồng nghiệp, nhân viên.

4.3.2. Các yếu tố môi trường làm việc

Hình 1: Mức độ đáp ứng về năng lực quản trị của quản lý cấp trung lĩnh vực ngân hàng



Khi được hỏi về mức độ đáp ứng với công việc của các nhà quản lý bộ phận tại các ngân hàng, kết quả phân tích cho thấy nhà quản lý cấp trung thể hiện mức độ đáp ứng công việc của họ khá tốt, dao động trong khoảng 3,7 – 4,1/5,0 điểm. Đáng chú ý, mức độ đáp ứng của nhà quản lý cấp trung tại các ngân hàng trong Top 10 ngân hàng hàng đầu thể hiện điểm trung bình cao hơn so với trường hợp của những đồng nghiệp đang làm việc tại các ngân hàng còn lại, tương ứng với năng lực kiến thức: 3,9 và 3,7, năng lực kỹ năng: 3,9 và 3,8, năng lực phẩm chất: 4,1 và 3,9.

Theo đó, một số yếu tố về năng lực kiến thức của quản lý cấp trung giữa 2 nhóm ngân hàng thể hiện có chênh lệch tương đối rõ rệt và có ý nghĩa thống kê. Cụ thể, nhà quản lý cấp trung làm việc tại các ngân hàng trong Top 10 thể hiện được năng lực quản lý vượt trội hơn những đồng nghiệp làm việc tại các ngân hàng khác liên quan đến các khía cạnh như kiến thức quản trị nhân sự, tài chính, và xây dựng chiến lược, thực hiện kế hoạch kinh doanh; cũng như có tố chất tạo động lực làm việc đạt mục tiêu cho nhân viên cấp dưới. Hơn nữa, năng lực quản trị của quản lý cấp trung được phân tích gắn với các yếu tố môi trường làm việc – chức danh công việc,

số lượng nhân viên thuộc cấp. Kết quả phân tích kiểm định về năng lực có khả năng đáp ứng (giá trị trung bình của 3 nhóm nhân tố năng lực: kiến thức, kỹ năng, phẩm chất) gắn với chức danh công việc (*giám đốc chi nhánh/phòng giao dịch hoặc giám đốc bộ phận*) và số lượng nhân viên thuộc cấp được trình bày ở Bảng 5.

Thông tin ở Bảng 5 cho thấy có cơ sở chứng minh rằng sự khác biệt về các yếu tố kỹ năng quản trị theo chức danh công việc của quản lý cấp trung, cụ thể là các giám đốc chi nhánh/phòng giao dịch có kỹ năng truyền thông và phân tích giải quyết những vấn đề phát sinh tốt hơn so với các giám đốc bộ phận nghiệp vụ. Điều này có thể giải thích do số năm kinh nghiệm làm việc trong lĩnh vực ngân hàng của nhóm giám đốc chi nhánh cao hơn các đồng nghiệp khác. Tương tự, các quản lý cấp trung có số lượng nhân viên thuộc cấp khác nhau đòi hỏi năng lực về kỹ năng và tố chất quản trị cao hơn so với các quản lý đồng nghiệp khác. Bên cạnh đó, kết quả phân tích tương quan giữa các nhân tố năng lực quản trị và hai yếu tố môi trường làm việc (ở cột 4 và 5) cho thấy mức độ đáp ứng với công việc quản trị tương đồng với chức danh cao hơn và số lượng nhân viên thuộc cấp nhiều hơn. Hay nói cách khác, chức danh công

Bảng 5: Kết quả kiểm định giữa năng lực quản trị và môi trường làm việc

Các nhân tố năng lực quản trị	Mức ý nghĩa thống kê về biệt giá trị trung bình theo		Mối tương quan giữa năng lực quản trị và	
	Chức danh công việc	Nhân viên thuộc cấp	Chức danh công việc	Nhân viên thuộc cấp
Kiến thức quản trị	0,14 (0,17)	0,148 (0,226)	0,137 (0,17)	0,172 (0,08)
Kỹ năng quản trị	0,21 (0,04)	0,299 (0,035)	0,208 (0,03)	0,285 (0,00)
Phẩm chất quản trị	0,12 (0,24)	0,241 (0,072)	0,117 (0,24)	0,245 (0,012)

Ghi chú: số trong ngoặc đơn là mức ý nghĩa thống kê.

việc và qui mô quản lý của đơn vị càng lớn đòi hỏi năng lực quản trị của nhà quản lý cấp trung càng cao để đáp ứng được.

5. Kết luận và hàm ý quản trị

Kết quả phân tích từ khảo sát 100 nhà quản lý cấp trung tại 26 ngân hàng đã xác định được các nhóm nhân tố năng lực quản trị, trong đó kiến thức quản trị, kiến thức thị trường, và kiến thức điều hành tổ chức; kỹ năng liên quan đến phát triển nhóm mục tiêu và truyền thông; và phẩm chất quản trị bao hàm các yếu tố như đạo đức nghề nghiệp, tạo động lực, phối hợp với đồng nghiệp,... Bên cạnh đó, nhà quản lý cấp trung làm việc tại các ngân hàng Top 10 ngân hàng uy tín thể hiện năng lực quản trị vượt trội hơn các đồng nghiệp khác, một mặt do kinh nghiệm làm việc, mặt khác xuất phát từ công tác đào tạo, huấn luyện cũng như mô hình vận hành của ngân hàng. Đáng chú ý, khả năng đáp ứng với công việc quản trị của họ thể hiện sự tương đồng với chức danh công việc và qui mô quản lý hoạt động.

So với khung lý thuyết về năng lực cá nhân nói chung (Katz, 1955) chỉ đề cập đến 3 nhân tố cơ bản (kiến thức, kỹ năng, và thái độ), kết quả phân tích về năng lực quản trị đối với nhà quản lý trong nghiên cứu này đã chỉ ra được 6 nhóm nhân tố cấu thành năng lực quản trị. Cụ thể, đòi hỏi nhà quản lý cấp trung trong lĩnh vực ngân hàng phải có kiến thức chuyên sâu, bao gồm kiến thức quản trị, kiến thức phân tích thị trường, và kiến thức điều hành tổ chức các bộ phận nghiệp vụ ngân hàng. Đối với kỹ năng quản trị, đòi hỏi nhà quản lý phải có kỹ năng truyền thông và phát triển nhóm mục tiêu để thực hiện các chương trình, sản phẩm ngân hàng. Trong khi đó, phẩm chất quản trị bao hàm các yếu tố tương đồng với khung lý thuyết cơ bản liên quan đến đạo đức nghề nghiệp, thái độ ứng xử đối phó tình huống phát sinh, và hợp tác với đồng nghiệp.

Nghiên cứu trước đây về phân tích nguồn nhân lực trong lĩnh vực ngân hàng chỉ tập trung phản ánh các yếu tố tạo động lực làm việc của nhân viên (Nguyễn Khắc Hoàn, 2010) hoặc các yếu tố không chắc chắn việc làm và ý định chuyển đổi việc làm (Huỳnh Trường Huy & cộng sự, 2017). Hơn nữa, nghiên cứu của Nguyễn Minh Sáng (2013) và Nguyễn Thị Diễm Hiền (2016) liên quan đến năng lực quản trị của ngành ngân hàng cũng chưa khai thác và phân tích chuyên sâu được các yếu tố năng lực quản trị của nhà quản lý. So với các nghiên cứu nêu trên, kết quả phân tích trong nghiên cứu này đã phát hiện và nhấn mạnh yếu tố năng lực quản trị của nhà quản lý liên quan đến sự am hiểu về phân khúc thị trường, khách hàng, quản trị chi phí, cũng như xây dựng quan hệ đối tác cùng ngành. Tuy nhiên, các yếu tố năng lực về phẩm chất có sự tương đồng với kết quả nghiên cứu được lược khảo, bao gồm: tạo động lực cho nhân viên, hợp tác với đồng nghiệp, và thái độ ứng phó với sự thay đổi môi trường làm việc.

Một vài hàm ý quản trị gắn liền với năng lực quản trị của nhà quản lý được chỉ ra như sau: *Thứ nhất*, các nhà quản lý cần chú ý trang bị năng lực về kỹ năng quản trị hơn về năng lực kiến thức, trong đó xây dựng nhóm để triển khai sản phẩm dịch vụ mục tiêu; đồng thời, thể hiện tốt khả năng truyền thông đối với nhân viên. *Thứ hai*, tổ chức quan trọng của nhà quản lý đó là tạo động lực cho nhân viên. *Thứ ba*, sự dịch chuyển việc làm sang các ngân hàng khác, đặc biệt chuyển sang ngân hàng trong Top ngân hàng uy tín, đòi hỏi nhà quản lý phải có năng lực quản trị vượt trội hơn, cụ thể về kiến thức quản trị, vận hành tổ chức và phát triển nhóm mục tiêu. Để cụ thể hóa và thực thi được những hàm ý quản trị nêu trên, đòi hỏi nhà quản lý cấp trung tích lũy kiến thức, kỹ năng và tổ chức quản trị thông qua các khóa đào tạo nội bộ, điển hình như giám đốc chi nhánh, và các nghiệp

vụ chuyên sâu như kiểm soát, kho quỹ, vận hành,... Đồng thời, ngân hàng TMCP quan tâm chủ trương cá biệt hóa lộ trình phát triển nghề nghiệp cho từng vị trí chức danh của nhân viên..

Bên cạnh đó, một vài điểm hạn chế đối với nghiên cứu này đó là số lượng nhà quản lý được khảo sát còn khiêm tốn và chưa cân đối giữa các chi nhánh ngân hàng, do phương pháp khảo sát thuận tiện để

tiếp cận đáp viên; đồng thời, sự hồi đáp của nhà quản lý chủ yếu dựa vào cảm nhận ngay thời điểm khảo sát, chưa thể phản ánh trong suốt quá trình làm việc trong năm có thể có cảm nhận đánh giá khác nhau về mức độ đáp ứng công việc quản lý. Hơn nữa, cỡ mẫu giới hạn một phần do tổng thể nhà quản trị cấp trung khá ít cho nên mức độ tin cậy suy luận từ kết quả phân tích thông qua mẫu khảo sát sẽ bị hạn chế.

Ghi chú:

1. Trong trường hợp cỡ mẫu khoảng 100 quan sát, hệ số tải nhân tố các yếu tố thang đo được chấp nhận ở mức giá trị từ 0,55 trở lên (Hair và cộng sự, 2006).

Tài liệu tham khảo:

- Ahmad, A., Sharif, M.Y. & Kausar, A.R. (2014). HR Professionals' Competencies and Performance in the Banking Sector of Pakistan. *World Applied Sciences Journal*, 31(12), 2001-2009.
- Bhardwaj, A. & Punia, B. (2013), 'Managerial competencies and their influence on managerial performance: A literature review', *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 2(5), 70-84.
- Boyatzis, R. (2008), 'Competencies in the 21st century', *Journal of Management Development*, 27(1), 5 - 12.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. & Tatham, R.L. (2006), *Multivariate data analysis (Vol. 6)*, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Huỳnh Trường Huy, Hồ Hoàng Trúc Phương, & Lê Long Hậu (2017), 'Phân tích hành vi ứng phó trong điều kiện không chắc chắn về việc làm của nhân viên ngân hàng tại thành phố Cần Thơ', *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*(239), 92-99.
- Katz, R. (1955), 'Skills of an effective administrator', *Harvard Business Review*, 33, 33-42.
- Lê Quân & Nguyễn Quốc Khánh (2012), 'Đánh giá năng lực giám đốc điều hành doanh nghiệp nhỏ Việt Nam qua mô hình ASK', *VNU Journal of Science: Economics and Business*, 28(1), 29 - 35.
- Levenson, A.R., Van der Stede, W.A. & Cohen, S.G. (2006), 'Measuring the relationship between managerial competencies and performance', *Journal of Management*, 32(3), 360-380.
- Lord, R.G., De Vader, C.L. & Alliger, G.M. (1986), 'A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures', *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 402 - 410.
- McClelland, D.C. (1973), 'Testing for competencies rather than intelligence', *American Psychologist*, 28(1), 1 - 40.
- Mumford, M.D., Zaccaro, S.J., Harding, F.D., Jacobs, T.O. & Fleishman, E.A. (2000), 'Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems', *The Leadership Quarterly*, 11(1), 11-35.
- Nguyễn Khắc Hoàn (2010), 'Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên: nghiên cứu trường hợp tại ngân hàng TMCP Á Châu, chi nhánh Huế', *Tạp chí khoa học, Đại học Huế*, 60, 71 - 78.
- Nguyễn Mạnh Hùng (2012), *Nâng cao năng lực lãnh đạo điều hành của CEO Việt Nam trong môi trường kinh doanh đầy biến động*, Nhà xuất bản Thông tin và Truyền thông, Bộ Thông tin và Truyền thông.
- Nguyễn Minh Sáng (2013), 'Phân tích nhân tố tác động đến hiệu quả sử dụng nguồn lực của các ngân hàng thương mại trên địa bàn TP. HCM.', *Tạp chí Phát triển và Hội nhập*, 11(21), 10-15.
- Nguyễn Thị Diễm Hiền (2016), 'Một số vấn đề về ngân hàng thương mại khi Việt Nam gia nhập Cộng đồng Kinh tế Asean', *Tạp chí Phát triển Khoa học và Công nghệ*, 19(1Q), 71-87.
- Top Ten Vietnam (2018), *Top 10 Ngân hàng thương mại Việt Nam uy tín năm 2017*, truy cập lần cuối ngày 15 tháng 3 năm 2018, từ <<https://toptenvietnam.vn/TopTen/Index/14?year=2017&viewType=list>>.