

Xác định những năng lực cần thiết đối với nhân viên khách hàng trong các ngân hàng

Nguyễn Thị Thúy

Ngân hàng Công thương Đồng Nai - ntthuy.don@vietcombank.com.vn

Trần Kim Dung

Trường Đại học Kinh tế TP.HCM - tkd@ueh.edu.vn

Ngày nhận:	27/02/2014	Tóm tắt
Ngày nhận lại:	05/05/2014	Nghiên cứu nhằm xác định danh mục các năng lực cần thiết đối với nhân viên khách hàng (NVKH) trong các ngân hàng và được thực hiện qua 2 giai đoạn: (i) Sơ bộ xác định năng lực của NVKH; và (ii) Kiểm định thang đo năng lực của giai đoạn 1 với sự tham gia của 188 NVKH. Kết quả cho thấy ngoài tính cách trung thực (được coi là năng lực quan trọng số 1 được mặc nhiên công nhận khi chưa có đủ điều kiện để đo lường), thì 9 năng lực được kiểm định cần thiết cho NVKH; trong đó, có 4 năng lực tác động mạnh đến kết quả thực hiện công việc gồm: (1) Giao tiếp ứng xử; (2) Kiến thức chuyên môn; (3) Học hỏi, sáng tạo; và (4) Kỹ năng sử dụng vi tính, thiết bị văn phòng. Các yếu tố năng lực giải thích đến 86 % kết quả thực hiện công việc của NVKH. Bên cạnh đó, nghiên cứu còn trình bày ứng dụng của xác định năng lực cần thiết để hoàn thiện công tác quản trị nhân lực.
Ngày duyệt đăng:	10/06/2014	Abstract
Mã số:	0214-G-09	The research tries to identify competencies needed for customer service officers (CSOs) in banks through two steps: (i) identifying initially competencies of CSOs; and (ii) testing a measure for competencies found in the first step with support from 188 CSOs. The results show that besides honesty (broadly recognized as the most important competency when exact measurement is still lacking), the nine competencies are proved to be necessary for CSOs, and four of them have significant effects on job performance: (1) Interpersonal communication; (2) Expertise; (3) Learning and innovation; and (4) Computing skills. These competencies explain up to 86% of job performance. The research presents applications from identification of competencies to enhance human resource management.
Từ khóa:	Năng lực, kết quả thực hiện công việc, nhân viên khách hàng, ngân hàng.	
Keywords:	Competencies, job performance, customer service officer, bank	

1. GIỚI THIỆU

Trong ngân hàng, NVKH trực tiếp cung ứng các sản phẩm dịch vụ đến khách hàng tại các bộ phận như: huy động vốn, tín dụng, thanh toán chuyển tiền v.v.. Do thường xuyên tiếp xúc giao dịch với khách hàng, nên thái độ, phong cách làm việc của NVKH sẽ ảnh hưởng quyết định đến chất lượng phục vụ, hình ảnh và uy tín của ngân hàng. Trên cơ sở dữ liệu Proquest & Emerald, nhóm tác giả chưa tìm thấy các nghiên cứu chuyên về năng lực của giao dịch viên (Tellers) và nhân viên tín dụng (Credit Officers) trong khi các quy định tiêu chuẩn năng lực của các ngân hàng VN còn sơ sài, chưa phù hợp với tình hình thực tế. Do đó nghiên cứu xác định thang đo năng lực cần thiết cho các NVKH làm việc trong các ngân hàng.

2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT

2.1. Định nghĩa và các thành phần của năng lực

Mặc dù được sử dụng rộng rãi trong cả lý thuyết lẫn thực tế nhưng hiện tại không có định nghĩa nhất quán về năng lực (Competency) và các thành phần. Một số định nghĩa còn khá chung chung; ví dụ, từ điển Oxford (1989) “Năng lực là khả năng thực hiện một điều gì đó thành công hoặc có hiệu quả”; Spencer & Spencer (1993, tr. 9) xem năng lực là “Một đặc tính cơ bản của một cá nhân có quan hệ nhân quả liên quan đến tiêu chuẩn hiệu quả hoặc hiệu suất cao trong công việc”. Tuy nhiên, những tác giả khác lại nêu rõ các thành phần cụ thể tạo nên năng lực như:

Abraham & cộng sự (2001, tr. 843) xem năng lực như một bộ những đặc tính, hành vi và những nét tiêu biểu cần thiết để thực hiện công việc thành công. Đó có thể là các kỹ năng, kiến thức, hành vi và thái độ cần thiết để thực hiện hiệu quả một vai trò.

Parry (1998) giải thích năng lực là sự kết hợp giữa kiến thức, kỹ năng và thái độ liên quan có ảnh hưởng đến một phần quan trọng trong công việc của một người, liên quan đến hiệu suất trong công việc và có thể đo lường theo các tiêu chuẩn được chấp nhận và có thể được cải thiện thông qua đào tạo và phát triển.

McLagan (1980) cho rằng năng lực là các kiến thức và kỹ năng làm nền tảng để thực hiện công việc hiệu quả. Định nghĩa này chủ yếu tập trung vào những đóng góp và kết quả đầu ra, mô tả năng lực là khả năng của cá nhân có vai trò rất quan trọng trong việc hình thành những sản phẩm đầu ra.

Quinn & cộng sự (1990) chỉ ra rằng năng lực có liên quan đến kiến thức và kỹ năng để thực hiện các nhiệm vụ hoặc các dự án có hiệu quả. Một năng lực đặc biệt được xem là hữu hiệu thì người sở hữu phải đạt các kết quả mong muốn trong công việc đòi hỏi có trình độ cụ thể và các thuộc tính cá nhân.

Như vậy, điểm chung nhất trong các định nghĩa năng lực là yếu tố tạo ra kết quả tốt và có các yếu tố cấu thành là: Kiến thức, kỹ năng, thái độ hoặc nhận thức và hành vi. Tổng hợp các nội dung thành phần trong định nghĩa năng lực của một số tác giả nêu trên trong Bảng 1.

Bảng 1. Các nội dung thành phần trong một số định nghĩa năng lực

	Quinn & cộng sự (1990)	Spencer & Spencer (1993)	Parry (1998)	McLagan (1980)	Abraham & cộng sự (2001)
Kiến thức	x		x	x	x
Kỹ năng	x		x	x	x
Hành vi					x
Động lực/thái độ/ nhận thức			x		x
Đặc điểm/đặc tính cá nhân	x	x	x		x
Tạo ra kết quả tốt	x	x	x	x	x
Bối cảnh công việc cụ thể			x		x

Khi thực hiện tổng quan lý thuyết về năng lực, Boritz & Carnaghan (2003, tr. 11) đã so sánh và nêu thêm 5 khuynh hướng đối lập nhau khi định nghĩa năng lực (Bảng 2).

Bảng 2. Sự khác biệt trong các định nghĩa về năng lực

Năng lực	
Bao gồm các kỹ năng và khả năng (Ability) <i>Parry (1998)</i>	Bao gồm cả phẩm chất, đặc điểm cá nhân <i>Đại học British Columbia (2001)</i>
Chỉ thuần túy chú trọng kết quả đầu ra <i>Fletcher (1991)</i>	Bao gồm cả kiến thức đầu vào <i>Abraham & cộng sự (2001)</i>
Bao gồm hành động, kỹ năng <i>Ever & cộng sự (1998)</i>	Bao gồm cả kết quả của các hành động, kỹ năng <i>Fletcher (1991)</i>

Thể hiện là các yếu tố chất lượng cần thiết để thực hiện công việc hiệu quả

Parry (1998)

Các yếu tố chất lượng quan sát được

Fletcher (1991)

Thể hiện là các yếu tố chất lượng cần thiết để thực hiện công việc hiệu quả vượt trội.

McLagan (1997)

Các yếu tố chất lượng phải suy diễn, ám chỉ, ngầm hiểu

Spencer & Spencer (1993)

Nguồn: Boritz & Carnagan (2003), “Competency-Based Education and Assessment for the Accounting Profession: A Critical Review”, *Canadian Accounting Perspectives*, 2 (1), 11.

Boritz & Carnaghan (2003, tr. 9) cho rằng sự khác biệt trong các định nghĩa về năng lực phụ thuộc vào môi trường hay khung cảnh sử dụng năng lực: “Môi trường giáo dục đào tạo chú trọng các kỹ năng và khả năng có thể được đào tạo còn trong môi trường việc làm, các doanh nghiệp chú trọng vào yếu tố thuộc nhận thức và phẩm chất cá nhân”.

Nghiên cứu này xác định các năng lực cần thiết của NVKH trong ngân hàng, do đó, cần gắn với các chức năng, trách nhiệm, công việc cụ thể, cần xác định các hành vi, kiến thức, kỹ năng để thực hiện tốt công việc, do đó định nghĩa năng lực Abraham & cộng sự (2001) được chọn sử dụng.

2.2. Nhân viên khách hàng

Là những người trực tiếp làm việc với khách hàng tại các bộ phận: Huy động vốn, tín dụng, thanh toán chuyển tiền v.v., NVKH gồm các chức danh: Nhân viên khách hàng doanh nghiệp, nhân viên khách hàng cá nhân, giao dịch viên, kế toán giao dịch, thanh toán viên thanh toán quốc tế. Họ hướng dẫn khách hàng thực hiện giao dịch, trao đổi thông tin, thiết lập và duy trì các mối quan hệ với khách hàng trong việc cung cấp các sản phẩm dịch vụ nhằm thoả mãn nhu cầu khách hàng và mang lại lợi ích cho ngân hàng.

Các công việc chính thường có của nhân viên khách hàng:

- Nhận tiền gửi và cho vay tiền, thanh toán bằng VND và ngoại tệ;
- Thực hiện nghiệp vụ bảo lãnh, tái bảo lãnh cho các doanh nghiệp, tổ chức tài chính – tín dụng trong và ngoài nước, thực hiện các nghiệp vụ thanh toán quốc tế;
- Thực hiện cung ứng các phương tiện thanh toán và thực hiện các dịch vụ thanh toán, chuyển tiền, thu chi hộ, nhờ thu, dịch vụ ngân quỹ cho khách hàng theo quy định;
- Phát hành và thanh toán các loại thẻ như: thẻ ghi nợ nội địa, thẻ Visa, Master...;

- Cung cấp các loại dịch vụ khác như: ATM, Mobile Banking, Internet Banking v.v..

- Tiếp thị, phát triển thị trường và chăm sóc khách hàng;

- Khai thác, bán chéo sản phẩm đối với khách hàng cá nhân và khách hàng doanh nghiệp.

2.3. Cơ sở xác định các năng lực cần thiết của NVKH

Các năng lực cần thiết của NVKH là các năng lực được xếp loại then chốt hoặc quan trọng để thực hiện tốt công việc. Nghiên cứu đề xuất 12 năng lực cần thiết và 30 hành vi tương ứng phù hợp cho từng năng lực của NVKH dựa trên cơ sở:

a) Phân tích công việc^[1];

b) Mô tả công việc của chức danh giao dịch viên, tín dụng viên theo mạng Internet Onet;

c) Kết quả của các nghiên cứu trước đây về năng lực cho các chức danh có trách nhiệm, chức năng gần tương tự NVKH như nhân viên kinh doanh trong các lĩnh vực hoạt động sản xuất kinh doanh khác (Siu (1998), George (2002), Hong-hua & Yan-hua (2009); Sudsomboon (2010), Fang & cộng sự (2010); Jeou-Shyan & cộng sự (2011), Su-Chin & cộng sự (2012),... - Bảng 3).

Bảng 3. Danh mục các năng lực được chọn lọc từ phân tích công việc của NVKH và các công trình nghiên cứu trước đây

Năng lực	Tác giả hoặc nguồn cơ sở
Kiến thức chuyên môn	Fang & cộng sự (2010); Sudsomboon (2010); Phân tích công việc theo Internet Onet và tại 1 số ngân hàng.
Kỹ năng giao tiếp và ứng xử	Fang & cộng sự (2010); Siu (1998); George (2002), Su-Chin & cộng sự (2012); Phân tích công việc theo Internet Onet và tại 1 số ngân hàng.
Kỹ năng ngoại ngữ	Yan-hua (2009); Jeou-Shyan & cộng sự (2011); Internet Onet; phân tích công việc
Vì tính văn phòng	McLagan (1989b); Phân tích công việc theo Internet Onet và tại 1 số ngân hàng.
Làm việc nhóm	Siu (1998); Sudsomboon (2010); George (2002); Su-Chin & cộng sự (2012);

	Phân tích công việc theo Internet Onet và tại 1 số ngân hàng.
Định hướng khách hàng.	Fang & cộng sự (2010); Siu (1998); Sudsomboon (2010); George (2002); Su-Chin & cộng sự (2012); Phân tích công việc theo Internet Onet và tại 1 số ngân hàng.
Nhận diện và giải quyết vấn đề	Sudsomboon (2010); Jeou-Shyan & cộng sự (2011); Internet Onet
Định hướng kết quả	Sudsomboon (2010); George (2002); Phân tích công việc theo Internet Onet và tại 1 số ngân hàng.
Đổi mới và sáng tạo	Fang & cộng sự (2010); George (2002); Jeou-Shyan & cộng sự (2011); Phân tích công việc theo Internet Onet và tại 1 số ngân hàng.
Phát triển bản thân	Siu (1998); Hong-hua & Yan-hua (2009), George (2002); Phân tích công việc theo Internet Onet và tại 1 số ngân hàng.
Kĩ năng tư vấn và bán chéo sản phẩm	Phân tích công việc tại 1 số ngân hàng
Tính cách trung thực.	Phân tích công việc tại 1 số ngân hàng

Nguồn: Theo phân tích của tác giả

2.4. Kết quả thực hiện công việc và các tiêu chí đo lường/đánh giá

Định nghĩa

“Kết quả thực hiện công việc của cá nhân CBNV là khối lượng công việc được hoàn thành tương ứng với chất lượng công việc và thời gian thực hiện cụ thể, v.v.. Đánh giá kết quả thực hiện công việc là sự đo lường một cách hệ thống, chính thức và công khai kết quả thực hiện công việc so với các tiêu chuẩn đã đề ra hoặc kết quả công việc của các cá nhân khác cùng thực hiện công việc” (Trần, 2014, tr.251).

Tiêu chí đo lường/ đánh giá kết quả thực hiện: Được xác định trực tiếp từ chức năng nhiệm vụ được giao trong các hoàn cảnh, điều kiện thực hiện công việc cụ thể. Các tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc cần tuân thủ nguyên tắc SMART (cụ thể, định lượng; có chương trình hành động thực hiện, có tính khả thi-thực tiễn, và quy định thời gian hoàn thành). Hiện nay, xu hướng giao mục tiêu và đánh giá kết quả thực hiện công việc theo KPI (Key Performance Indicators) trở nên phổ biến trong các

doanh nghiệp nhằm định lượng đo lường kết quả thực hiện công việc chủ yếu và gắn kết mục tiêu cá nhân với các mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp, đơn vị.

2.5. Mối quan hệ giữa năng lực và kết quả thực hiện công việc

Như trên đã đề cập, năng lực phải gắn với kết quả thực hiện công việc tốt. Hướng tới kết quả thực hiện công việc tốt là 1 yếu tố cấu thành trong định nghĩa năng lực của nhiều tác giả được tổng hợp trong Bảng 1. McClelland (1973) cho rằng yếu tố để dự đoán tốt nhất kết quả thực hiện công việc của một cá nhân thì phải dựa trên năng lực của họ. Năng lực là sự kết hợp giữa khả năng và đặc tính cơ bản của một người có tác động quan trọng đến kết quả thực hiện công việc hiệu quả (Boyatzis, 1982); vì vậy, khi một người có năng lực sẽ cho phép người đó thực hiện tốt các yêu cầu đặt ra. Giữa kết quả thực hiện công việc và năng lực có mối quan hệ mật thiết với nhau, điều này được chứng minh trong nghiên cứu của Boyatzis (1982), Linders (2001), Abraham & cộng sự (2001), Levenson & cộng sự (2006), Fang & cộng sự (2010).

3. QUY TRÌNH NGHIÊN CỨU VÀ XỬ LÝ SỐ LIỆU

3.1. Nghiên cứu sơ bộ khám phá những năng lực cần thiết của NVKH

Mục tiêu nhằm khám phá những năng lực cần thiết của NVKH, được thực hiện theo ba bước sau:

Bước 1: Trên cơ sở phân tích công việc tại ngân hàng, tiêu chuẩn công việc của Onet và các biến năng lực thu được từ các nghiên cứu trước, tác giả chọn được 12 năng lực và 30 biến quan sát có thể sử dụng cho bước tiếp theo.

Bước 2: Tiến hành thảo luận với 10 cán bộ của Ngân hàng Công thương (VCB) - chi nhánh Đồng Nai nhằm bổ sung, điều chỉnh các biến cho phù hợp tình hình thực tế. Kết quả phỏng vấn nhóm: 12 năng lực tiếp tục được nghiên cứu (điều chỉnh kỹ năng tin học thành kỹ năng sử dụng vi tính và thiết bị văn phòng); với 44 biến quan sát hành vi; trong đó bổ sung thêm 18 biến quan sát, loại bỏ 4 biến quan sát và điều chỉnh 4 biến quan sát so với bước 1.

Bước 3: Đo lường tầm quan trọng của 44 năng lực của NVKH được khám phá trong bước 2. Đối tượng khảo sát gồm 10 cán bộ quản lý ngân hàng, 30 NVKH và 20 khách hàng của VCB Đồng Nai. Những người tham gia khảo sát được đề nghị đánh giá về tầm quan trọng của từng hành vi năng lực của NVKH theo 5 bậc; trong đó, 1 là không quan trọng, 2 là ít quan trọng, 3 là tương đối quan trọng, 4 là quan trọng, 5 là rất quan trọng.

Kết quả thống kê tầm quan trọng của các năng lực NVKH: Theo cách phân loại mức độ trả lời trong khảo sát của Tas (1988), những năng lực có giá trị lớn hơn 4,5 được coi là then chốt; từ 3,5 - 4,49 là quan trọng; từ 2,5 - 3,49 là tương đối quan trọng. Trong 12 thành phần năng lực của NVKH có 2 thành phần được đánh giá là then chốt và 10 thành phần là quan trọng (Bảng 4).

Bảng 4. Tầm quan trọng của các năng lực phân loại theo khảo sát

Năng lực	Điểm trung bình	CBQL		Khách hàng		NVKH	
		Điểm trung bình	Xếp hạng	Điểm trung bình	Xếp hạng	Điểm trung bình	Xếp hạng
Tính cách trung thực	4,78	4,73	1	4,95	1	4,66	1
Giao tiếp và ứng xử	4,69	4,53	3	4,95	1	4,59	2
Kĩ năng tư vấn – bán chéo	4,32	4,25	6	4,56	3	4,15	4
Kiến thức chuyên môn	4,27	4,23	7	4,36	4	4,22	3
Định hướng kết quả	4,25	4,6	2	4,07	7	4,07	9
Đổi mới và sáng tạo	4,19	4,45	4	4	9	4,12	6
Phát triển bản thân	4,12	4,29	5	4,08	6	3,98	12
Định hướng khách hàng	4,11	4,07	9	4,14	5	4,13	5
Làm việc nhóm	4,03	4,08	8	3,9	11	4,1	7
Nhận diện	4,02	4,03	10	4,01	8	4,01	10

và giải
quyết vấn
đề

Kĩ năng sử
dụng công
cụ văn
phòng

3,99 4 11 3,95 10 4,01 11

Kĩ năng
ngoại ngữ

3,70 3,87 12 3,13 12 4,09 8

Nguồn: Theo tính toán của tác giả

3.2. Kiểm định kết quả thang đo các năng lực NVKH trong nghiên cứu sơ bộ

Tính cách trung thực với 3 biến quan sát (Thể hiện sự trung thực; Tạo được sự tin cậy đối với khách hàng; Biết giữ chữ tín) được ghi nhận là năng lực quan trọng số một, có vai trò then chốt đối với NVKH, tuy nhiên đo lường năng lực này lại rất khó, cần có minh chứng cụ thể. Trong thực tế, các minh chứng này lại rất hiếm, vì vậy năng lực này được mặc nhiên công nhận. Tất cả các năng lực còn lại của NVKH trong nghiên cứu sơ bộ được kiểm định phân tích nhân tố khẳng định (CFA) và kiểm định mối liên hệ ý nghĩa nội dung với kết quả thực hiện công việc thông qua phân tích hồi quy với kỹ thuật SEM. Nghiên cứu thực hiện khảo sát 210 NVKH từ các ngân hàng bằng kỹ thuật phỏng vấn trực tiếp thông qua bảng câu hỏi điều tra trong thời gian từ tháng 08 - 12/2013.

Dữ liệu sẽ được tiến hành kiểm tra, phân tích, đánh giá bằng phần mềm SPSS và AMOS 20. Nghiên cứu sử dụng thang đo Likert 5 mức độ gồm 41 biến đo lường 11 thành phần của năng lực với 1: Chưa có năng lực này; 2: Gần đạt yêu cầu; 3: Đạt yêu cầu; 4: Vượt hơn yêu cầu bình thường; 5: Tốt. Thang đo kết quả thực hiện công việc của NVKH có 2 biến: (i) Kết quả công việc cá nhân của họ được đánh giá xếp loại ở cấp độ nào; và (ii) Họ đáp ứng các tiêu chuẩn của ngân hàng ở cấp độ nào. NVKH ghi nhận 5 bậc theo thực tế: Mức thấp nhất là 1: Không đáp ứng hoặc kết quả thấp; Mức độ cao nhất là 5 thể hiện kết quả đánh giá rất cao. NVKH sẽ tự đánh giá mức độ đáp ứng yêu cầu năng lực và kết quả thực hiện công việc. Việc để người thực hiện tự đánh giá năng lực của mình được thực hiện trong nghiên cứu của Sodeif, Habib, Bashokoh (2013); Boritz & Carnaghan (2003).

Mẫu khảo sát: Tất cả 210 NVKH tham gia trả lời (156 NVKH của VCB và 54 NVKH của các ngân hàng khác); có 22 bảng trả lời thiếu nhiều thông tin, không đảm bảo tin cậy, bị loại. Theo đó, có 70% đối tượng trả lời là nữ và 30% là nam. Về lĩnh vực công tác có 43 % làm công tác tín dụng, 25 % làm công tác huy động vốn và 32 % làm công tác chuyển tiền. Lực lượng NVKH khá trẻ, có 18% dưới 25 tuổi, 37% từ 25 đến dưới 30 tuổi và 35% từ 30 đến 40 tuổi. Tất cả những người được khảo sát có trình độ đại học trở lên, trong đó có 14,4 % có trình độ thạc sĩ.

Đánh giá thang đo năng lực của nhân viên khách hàng

Trong kiểm định Cronbach's Alpha, 41 biến quan sát cho 11 thành phần năng lực đều có hệ số cao hơn 0,65 nên không có biến nào bị loại. Trong kiểm định CFA, thang đo năng lực NVKH có 9 thành phần với 33 biến quan sát. 2 năng lực: sáng tạo và phát triển bản thân được gộp chung trong 1 yếu tố nên được đặt tên mới là “học tập, sáng tạo”; các nội dung của năng lực chuyên môn và năng lực tư vấn bán chéo sản phẩm được sắp xếp lại nên đặt tên lại theo đúng nội dung năng lực: “Năng lực chuyên môn” và “Hiểu biết về ngân hàng đang làm việc”. Biến định hướng kết quả bị loại. Các thành phần còn lại giữ nguyên nội dung. Tổng hợp chung, thang đo các thành phần năng lực NVKH được kiểm định gồm:

Năng lực chuyên môn

1. Có kiến thức nền tảng về kinh tế, tài chính và pháp luật liên quan;
2. Hiểu biết về ngân hàng và lĩnh vực chức năng liên quan;
3. Phán đoán nhanh tâm lý, nhu cầu và phân loại khách hàng;
4. Nắm vững thông tin về sản phẩm, dịch vụ mới, làm rõ ưu điểm của sản phẩm cho khách hàng;

Hiểu biết về ngân hàng đang làm việc

7. Hiểu biết về các loại sản phẩm, dịch vụ của ngân hàng;
8. Nắm rõ hoạt động của các phòng trong tổ chức;
9. Nắm vững các quy trình nghiệp vụ chuyên môn, chính sách của đơn vị; và
10. Giúp khách hàng đưa ra đánh giá, mong muốn về chất lượng sản phẩm, dịch vụ

Học tập và sáng tạo

11. Tích cực tìm kiếm và nắm bắt các cơ hội học hỏi và cải thiện khả năng của bản thân;

12. Nắm bắt thông tin phản hồi từ cấp trên, đồng nghiệp, khách hàng để cải thiện hiệu suất làm việc;

13. Luôn đặt ra các mục tiêu phát triển cho bản thân và phấn đấu để đạt được;

14. Biết tiếp nhận những ý tưởng mới để áp dụng nhằm nâng cao hiệu quả, chất lượng của dịch vụ chăm sóc khách hàng;

15. Sử dụng thời gian làm việc và nguồn lực một cách hiệu quả; và

16. Luôn nghĩ về tương lai và đưa ra các cải tiến.

Giao tiếp và ứng xử

17. Có thái độ niềm nở, thân thiện, lịch sự, đúng mực với khách hàng;

18. Lắng nghe tích cực để nắm bắt và xử lý tốt thông tin; và

19. Diễn đạt rõ ràng, ngắn gọn, dễ hiểu.

Kĩ năng ngoại ngữ

20. Kĩ năng giao tiếp (nói) với đối tác/ khách hàng bằng tiếng Anh;

21. Kĩ năng đọc hiểu văn bản, hợp đồng, thư từ ... bằng tiếng Anh; và

22. Khả năng soạn thảo văn bản, hợp đồng, thư, email... bằng tiếng Anh.

Kĩ năng sử dụng vi tính và thiết bị văn phòng

23. Sử dụng vi tính văn phòng và Internet tốt; và

24. Sử dụng các thiết bị truyền thông (điện thoại, fax, photo copy...) tốt.

Làm việc nhóm

25. Có sự phối hợp công việc tốt giữa các thành viên;

26. Sẵn sàng chia sẻ kiến thức, thông tin, nguồn lực, trách nhiệm và thành công; và

27. Thiết lập quan hệ hợp tác dựa trên sự tin tưởng lẫn nhau.

Định hướng khách hàng

28. Sẵn sàng cung cấp cho khách hàng các sản phẩm dịch vụ tốt nhất; và

29. Giải quyết nhanh chóng mọi khiếu nại, thắc mắc của khách hàng một cách chuyên nghiệp và lịch sự.

Nhận diện và giải quyết vấn đề

30. Biết phân tích, so sánh dữ liệu từ các nguồn khác nhau;

31. Biết đề ra một tiến trình hành động hoặc phát triển các giải pháp thích hợp; và

32. Xác định được nguyên nhân để có thể tìm ra cách giải quyết hợp lý.

Phương pháp ước lượng Maximum Likelihood được sử dụng cho thấy nhìn chung thang đo có các tham số ước lượng phù hợp với Chi bình phương [99] =

176,675; $p=0,000$; GFI= 0,906; TLI=0,909; CFI= 0,941; RMSEA=0,065 và thang đo có độ tin cậy tổng hợp (ρ_c)= 0,8959), phương sai trích ρ_{vc} = 0,4935; trọng số trung bình ($\wedge$) = 0,696). Hệ số tương quan giữa các nhóm năng lực nằm trong khoảng 0,232 đến 0,706 với các giá trị $(1-r)/SE > 1,96$ (Bảng 5). (Thang đo kết quả thực hiện công việc của NVKH có 2 biến nên được kiểm định chung trong mô hình đo lường).

Bảng 5. Kết quả kiểm định thang đo

Thang đo	Số lượng thành phần	Độ tin cậy tổng hợp (ρ_c)	Phương sai trích (ρ_{vc})	Trọng số trung bình ($\wedge$)
Năng lực NVKH	9	0,8959	0,4935	0,6960
Học tập-sáng tạo	6	0,8479	0,4833	0,6930
Năng lực chuyên môn	6	0,8261	0,4467	0,6618
Định hướng khách hàng	2	0,7924	0,6562	0,8130
Giao tiếp	3	0,7446	0,4943	0,7010
Sử dụng vi tính, thiết bị văn phòng	2	0,7116	0,5757	0,7235
Làm việc nhóm	3	0,7316	0,4775	0,6890
Ngoại ngữ	3	0,6905	0,4290	0,6517
Giải quyết vấn đề	3	0,7426	0,4905	0,7000
Hiểu biết ngân hàng	4	0,7937	0,4932	0,6983
Kết quả thực hiện công việc	2	0,862	0,750	0,870

Kết quả kiểm định mô hình đo lường. Mô hình có các tham số phù hợp với Chi bình phương (126) = 209,021; $p=0,000$; GFI=0,901; TLI=0,926; CFI= 0,951; RMSEA=0,059; Hệ số tương quan giữa các biến tiềm ẩn của thang đo năng lực với biến kết quả nằm trong khoảng 0,483 đến 0,839 với các giá trị $(1-r)/SE > 1,96$.

Kết quả kiểm định mô hình nghiên cứu. Mô hình nghiên cứu có các tham số phù hợp với Chi bình phương (126) = 209,021; $p=0,000$; TLI=0,926; CFI= 0,951; RMSEA=0,059. Kết quả kiểm định CFA cho thấy thang đo có 9 thành phần với tất cả 33 biến quan sát năng lực hành vi được chấp nhận. Mức độ giải thích của năng lực đối với của kết quả hoạt động doanh nghiệp $R^2 = 0,86$. Có nghĩa là theo nhận định của các NVKH thì 86% biến thiên kết quả làm việc cá nhân được giải thích bằng năng lực của NVKH. 4 năng lực có ảnh hưởng có ý nghĩa thống kê đến kết quả công việc, trình bày trong Bảng 6.

Bảng 6. Ảnh hưởng của các thành phần năng lực đến kết quả thực hiện công việc của NVKH

	Giá trị ước lượng	S.E.	C.R.	Giá trị P
Học tập - Sáng tạo	0,206	0,138	1,851	0,064
Giải quyết vấn đề	0,092	0,113	0,97	0,332
Năng lực chuyên môn	0,311	0,167	2,039	0,041
Định hướng khách hàng	0,022	0,079	0,23	0,818
Giao tiếp	0,35	0,148	2,759	0,006
Ngoại ngữ	0,073	0,115	0,683	0,494
Sử dụng vi tính, thiết bị văn phòng	0,141	0,113	1,648	0,099
Làm việc nhóm	-0,107	0,113	-1,171	0,242
Hiểu biết công ty	0,086	0,121	0,79	0,429

4. THẢO LUẬN KẾT QUẢ VỀ YÊU CẦU NĂNG LỰC ĐỐI VỚI NVKH

- Mức độ ảnh hưởng của năng lực đối với kết quả thực hiện công việc rất cao.
- Danh mục 10 năng lực (với 33 hành vi) cần thiết của NVKH bổ sung và chi tiết hoá nhiều năng lực, hành vi cho NVKH so quy định hiện nay của các ngân hàng.
- Sự khác biệt về tầm quan trọng của các năng lực NVKH theo đối tượng khảo sát là hợp lý phụ thuộc vào mức ứng dụng của năng lực đối với quyền lợi của đối tượng khảo sát.
- Tính cách trung thực là một năng lực then chốt của NVKH nhưng chỉ nên đo lường, đánh giá khi có các minh chứng cụ thể, nếu không, chỉ nên sử dụng tham khảo trong tuyển dụng, đào tạo, v.v..
- Kỹ năng giao tiếp, năng lực học tập, sáng tạo và năng lực chuyên môn có ảnh hưởng mạnh đến kết quả làm việc. Điều này hoàn toàn phù hợp với thực tế: Trong điều kiện làm việc như nhau, NVKH có trình độ đào tạo tương tự nhau, những NVKH có khả năng giao tiếp tốt, có hiểu biết chuyên môn và tích cực học tập, phát triển có những đề xuất, ý tưởng sáng tạo, những cải tiến góp phần nâng cao hiệu quả công việc sẽ được đánh giá cao.
- Năng lực định hướng kết quả bị loại. Trong kiểm định EFA, thành phần này nhập chung trong học tập sáng tạo nhưng trong kiểm định CFA có sự tương quan quá cao với các biến của học tập-sáng tạo nên phải loại bỏ. Điều này phản ánh đúng bản chất

của năng lực học tập sáng tạo trong doanh nghiệp là cần hướng đến kết quả thực hiện cao.

- Kết quả nghiên cứu ủng hộ quan điểm của Fletcher (1991-trích lại từ Boritz, Carnaghan, 2003) cho rằng năng lực bao gồm cả kết quả của hành động và kỹ năng.

5. KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ

Kết quả nghiên cứu cho thấy 10 năng lực cần thiết của NVKH gồm: Tính cách trung thực (mặc nhiên công nhận khi chưa có đủ điều kiện để đo lường), và 9 năng lực đã được kiểm định: (1) Học hỏi, sáng tạo; (2) Kiến thức chuyên môn; (3) Giao tiếp ứng xử; (4) Hiểu biết về ngân hàng đang làm việc; (5) Làm việc nhóm; (6) Định hướng khách hàng; (7) Nhận diện và giải quyết vấn đề; (8) Kỹ năng sử dụng vi tính, thiết bị văn phòng, và (9) Ngoại ngữ. Trong đó, 4 năng lực có tác động mạnh đến kết quả thực hiện công việc gồm: Giao tiếp ứng xử, kiến thức chuyên môn nghiệp vụ; học hỏi, sáng tạo; và kỹ năng sử dụng vi tính, thiết bị văn phòng. Các yếu tố năng lực giải thích đến 86 % kết quả thực hiện công việc của NVKH.

5.1. Đóng góp của nghiên cứu

Kết quả nghiên cứu cung cấp danh mục 10 năng lực với 33 hành vi cần thiết cho NVKH, là tài liệu tham khảo cho các nghiên cứu tiếp theo nhằm xác định năng lực cho các chức danh và xây dựng từ điển năng lực cho doanh nghiệp.

10 năng lực cần thiết (và các hành vi trong mỗi năng lực) của NVKH giúp:

- Các nhà quản trị sử dụng đo lường đánh giá năng lực của các NVKH, có cơ sở đưa ra các tiêu chuẩn tuyển dụng, đào tạo, đề bạt đối với NVKH. Điều này góp phần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của ngân hàng, tạo điều kiện cho ngân hàng nâng cao năng lực cạnh tranh và thích ứng nhanh chóng với sự thay đổi và phát triển của lĩnh vực tài chính ngân hàng.

- Các trường đại học đào tạo chuyên ngành ngân hàng có thêm tài liệu tham khảo để xây dựng nên một chương trình đào tạo phù hợp với nhu cầu xã hội.

- NVKH biết được những năng lực mà vị trí công việc đòi hỏi, hiểu rõ hơn về năng lực của bản thân, có cơ sở phát triển nghề nghiệp và thích ứng các hoạt động đào tạo phù hợp với nhu cầu thực tế. Điều này giúp người lao động hoà nhập nhanh trong công việc, tạo thuận lợi cho quá trình phát triển liên tục của người lao động và cho quá trình thay đổi hành vi.

5.2. Một số kiến nghị với lãnh đạo và phòng nhân sự của ngân hàng

Ngân hàng nên xem xét cách tiếp cận năng lực vào công tác quản trị nhân lực bao gồm cả phân tích công việc, tuyển dụng, đào tạo, đánh giá kết quả và quy hoạch cán bộ. Cụ thể:

- Nên điều chỉnh bảng mô tả công việc và tiêu chuẩn công việc của NVKH theo kết quả nghiên cứu, nêu rõ yêu cầu của mỗi năng lực, các hành vi tương ứng cần có của mỗi năng lực cho mỗi vị trí để hoàn thành nhiệm vụ, không nên nặng về bằng cấp, chứng chỉ, thâm niên như hiện tại.

- Xác định khung năng lực cho chức danh giúp cán bộ tuyển dụng tuyển ứng viên phù hợp hơn, khả năng thành công của ứng viên với công việc cao hơn, tránh chú trọng quá nhiều về bằng cấp.

- Xây dựng chiến lược, kế hoạch đào tạo (bao gồm xác định nhu cầu đào tạo, nội dung chương trình đào tạo, v.v..) trên cơ sở mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp và danh mục năng lực cần thiết đối với chức danh và khoảng cách so với năng lực hiện tại. Chú trọng đào tạo hội nhập nhằm giúp nhân viên mới hiểu rõ về ngân hàng. Từ đó có thể cải thiện hiệu quả của các hoạt động đào tạo.

- Thay đổi cách đánh giá kết quả làm việc. Tiêu chí đánh giá cần gắn với yêu cầu của khách hàng, với chức năng nhiệm vụ công việc, liên hệ chặt chẽ với mục tiêu chiến lược của công ty và trình độ năng lực của người thực hiện công việc, tránh cảm tính và phụ thuộc vào quan điểm của cán bộ quản lý trực tiếp.

Thay đổi cách thức quy hoạch cán bộ. Chính sách và tiêu chuẩn quy hoạch cán bộ cần có những điều chỉnh theo hướng dựa vào mức độ đáp ứng yêu cầu năng lực cho từng vị trí công việc của NVKH, qua đó thiết lập lộ trình phát triển nhân lực cho phép định hướng quá trình quy hoạch và chuẩn bị cán bộ nguồn trong đơn vị.

5.3. Hạn chế và kiến nghị hướng nghiên cứu tiếp theo

Nghiên cứu này mới chỉ được thực hiện đối với của cán bộ khách hàng trong 1 mẫu nhỏ bằng phương pháp lấy mẫu thuận tiện nên khả năng tổng quát hóa chưa cao. Để có thể áp dụng cho toàn bộ NVKH trong hệ thống ngân hàng VN nói chung, nghiên cứu này cần tiếp tục thực hiện với phạm vi nghiên cứu rộng hơn để có tính đại diện tốt hơn và kết quả kiểm định chính xác hơn.

Phương pháp phân tích công việc cho phép xác định các chức năng, nhiệm vụ cần thực hiện và những kiến thức, kỹ năng cần có tương ứng để thực hiện công việc tốt■

Tài liệu tham khảo

- Abraham, S. E, Karns L. A, Shaw, K., & Mena M. A. (2001), “Managerial Competencies and the Managerial Performance Appraisal Process”, *Journal of Management Development*, 20 (10), 842-852.
- Boyatzis, R.E. (1982), *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, New York, John Wiley & Sons.
- Boritz, J. Efrim, Carnaghan, Carla A (2003), “Competency-Based Education and Assessment for the Accounting Profession: A Critical Review”, *Canadian Accounting Perspectives*, 2 (1), 7-36.
- Ever, F.T, J.C. Rush, & I. Berdrow (1998), *The Base of Competence: Skills for Lifelong Learning and Employability*, San Francisco, Jossey-Bass, Trích lại từ Boritz, J. Efrim. Carnaghan, Carla A (2003), “Competency-Based Education and Assessment for the Accounting Profession: A Critical Review”, *Canadian Accounting Perspectives*; 2 (1), 7-36.
- Fletcher, S. (1991), *NVQs Standards and Competence: A Practical Guide for Employers, Managers and Trainers*, London: Kogan page, Trích lại từ Boritz, J. Efrim; Carnaghan, Carla A (2003), “Competency-Based Education and Assessment for the Accounting Profession: A Critical Review”, *Canadian Accounting Perspectives*; 2 (1), 7-36.
- Fang C.H., Chang S.T., Chen G.L (2010), “Competency Development Among Taiwanese Healthcare Middle Manager: A Test of The AHP Approach”, *African Journal of Business Management*, 4 (13), 2845-2855.
- George C.S., George H.M., George E.P. (2002), *Competencies-Report of the Competencies Workgroup*, New York, John Wiley & Sons.
- Hong-hua X., Yan-hua W. (2009), “Training System Design for Middle-Level Manager in Coal Enterprises Based on Post Competency Model”, *Procedia Earth and Planetary Science*, 1 (1), 1764-1771.
- Levenson, Alec R., Wim A. Van der Stede & Susan G. Cohen, (2006), “Measuring the Relationship Between Managerial Competencies and Performance”, *Journal of Management*, 32, 360-380.
- Linders, J. R. (2001), “Competency Assessment and Human Resource Management Performance of County Extension Chairs in Ohio”, *Journal of Agriculture Education*, 24 (4), 21-31.
- McClelland, D. (1973), “Testing for Competence Rather than for ‘Intelligence’”, *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- McLagan, P. (1980), “Competency Models”, *Training and Development Journal*, 34 (12), 22-26.
- McLagan, P. (1997), “Competecies, The Next Generation”, *Training and Development* 51 (5), 40-7.
- Parry, S.B. (1998), “Just is What is a Competency? And Why You Should Care?” *Trainning* 35 (June), 58-64.

Oxford English Dictionary (1989), Website:

<http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/competence> - Trích dẫn 5/2/2013.

Quinn, E. R., Faerman, R. S., Thompson, P. M., & McGrath, R. M. (1990), *Becoming a Master Manager: A Competency Framework*, New York, John Wiley & Sons.

Spencer L.M. & Spencer S.M. (1993), *Competence at Work: Models for Superior Performance*, New York: John Wiley & Sore.

Siu, V. (1998), “Managing by Competencies - A Study on the Managerial Competencies of Hotel Middle Managers in Hong Kong”, *International Journal of Hospitality Management*, 17(3), 253-273.

Sodeif B; Habib E; Bashokoh A.M. (2013), “Surveying the Impact of Managers Competencies on Business Performance of Agricultural Bank Managers in Ardabil Province”, *International Journal of Management Research and Reviews*, 3(9), 3424-3433.

Su-Chin Hsieh¹, Jui-Shin Lin & Hung-Chun Lee (2012), “Analysis on Literature Review of Competency”, *International Review of Business and Economics* 2, 25-50.

Sudsomboon, W. (2010), *Development of Generic Competencies: A Strategy for Improving the Competitiveness of Thai Automotive Service Technicians*, Proceedings of the 1st International Conference on Technical Education, ThaiLand.

Trần Kim Dung (2014), *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Tổng hợp TP.HCM.

Winterton, Jonathan, Delamare (2006), *Typology of Knowledge, Skills and Competences: Clarification of the Concept and Prototype*, Official Publications of the European Communities, Luxembourg.