

## QUẢN TRỊ KINH DOANH

## ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC QUẢN LÝ CỦA NHÂN SỰ PHỤ TRÁCH KINH DOANH TẠI CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI (NHTM) VIỆT NAM BẰNG PHƯƠNG PHÁP MA TRẬN

**Dương Thị Hoài Nhung**

Trường Đại học Ngoại thương

Email: [nhungdth@ftu.edu.vn](mailto:nhungdth@ftu.edu.vn)

**Lê Thái Phong**

Trường Đại học Ngoại thương

Email: [lethaiphong@ftu.edu.vn](mailto:lethaiphong@ftu.edu.vn)

Ngày nhận: 04/03/2019

Ngày nhận lại: 05/04/2019

Ngày duyệt đăng: 14/04/2019

**B**ài viết tập trung làm rõ khái niệm và thang đo năng lực quản lý đối với vị trí nhân sự phụ trách kinh doanh trong các Ngân hàng thương mại (NHTM) Việt Nam. Dựa vào kết quả kiểm định thang đo năng lực quản lý, tác giả tiến hành đánh giá thực trạng năng lực quản lý của vị trí này tại 10 NHTM Việt Nam hoạt động trên địa bàn Hà Nội. Kết quả phân tích ma trận GAP cho thấy, hai nhóm năng lực lập kế hoạch - tổ chức thực hiện và năng lực quản lý nhóm thuộc nhóm năng lực phát triển đúng hướng; năng lực nhạy bén với hoàn cảnh và giải quyết vấn đề thuộc nhóm năng lực cần phát triển. Qua đó, bài viết đã đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao năng lực quản lý cho nhân sự phụ trách kinh doanh trong NHTM trong thời gian tới.

**Từ khóa:** Năng lực quản lý, nhân sự phụ trách kinh doanh, ngân hàng thương mại

### 1. Giới thiệu

Ngân hàng được coi là mạch máu của nền kinh tế quốc dân, là nơi cung cấp vốn cho nền kinh tế, là công cụ quan trọng thúc đẩy phát triển lực lượng sản xuất, là cầu nối giữa các doanh nghiệp với thị trường thông qua hoạt động tín dụng của ngân hàng đối với các doanh nghiệp, là công cụ để nhà nước điều tiết vĩ mô nền kinh tế, là cầu nối nền tài chính quốc gia với nền tài chính quốc tế. Tại Việt Nam, tín dụng từ khu vực ngân hàng vẫn đang là một trong những động lực chính thúc đẩy tăng trưởng cho nền kinh tế. Tỷ lệ tín dụng so với GDP tăng liên tục trong giai đoạn 2012 - 2017, từ 95,2% năm 2012 lên tới 130% (tính đến giữa năm 2017). Trong khi đó, tỷ lệ này tại một số nước trong khu vực như Indonesia, Philippines, chỉ khoảng trên dưới 50% (Nguyễn Việt Lợi, 2018).

Vì vậy, nâng cao năng lực hoạt động của hệ thống ngân hàng là vấn đề luôn được xã hội đặc biệt

quan tâm. Thực tiễn của nhiều quốc gia cho thấy, nếu sự phát triển của hệ thống ngân hàng được hỗ trợ bởi sự phát triển tương xứng của nguồn nhân lực, đặc biệt là nhân lực chất lượng cao trong đội ngũ quản lý sẽ tạo nên sự bền vững cho ngành Ngân hàng nói riêng và nền kinh tế nói chung. Nhân sự phụ trách kinh doanh - một trong những vị trí quản lý cấp trung luôn giữ một vai trò chủ chốt trong hoạt động kinh doanh của các ngân hàng. Để thực hiện tốt vai trò của mình, nhân sự phụ trách kinh doanh tại các NHTM 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 vị trí này có thể hoàn thành tốt nhiệm vụ của mình đó là năng lực quản lý. Trong bối cảnh đó, một câu hỏi lớn đặt ra cho các nhà nghiên cứu: thực trạng năng lực quản lý của nhân sự phụ trách kinh doanh trong các NHTM Việt Nam như thế nào? Và giải pháp nào giúp nâng cao năng

khoa học

20 thương mại

Sè 128/2019

## QUẢN TRỊ KINH DOANH

lực quản lý của nhân sự phụ trách kinh doanh trong các NHTM Việt Nam?

Để trả lời câu hỏi trên, tác giả đã tiến hành nghiên cứu cấu phần của năng lực quản lý, đánh giá thực trạng năng lực quản lý và đề xuất giải pháp cải thiện năng lực quản lý của nhân sự phụ trách kinh doanh trong các NHTM Việt Nam.

## 2. Cơ sở lý luận

### 2.1. Nhân sự phụ trách kinh doanh

Có lẽ không có lĩnh vực hoạt động nào của con người quan trọng hơn là công việc quản lý, bởi mọi nhà quản lý ở mọi cấp độ và trong mọi cơ sở đều có một nhiệm vụ cơ bản là thiết kế và duy trì một môi trường mà trong đó các cá nhân làm việc với nhau trong các nhóm có thể hoàn thành các nhiệm vụ và các mục tiêu đã định.

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

Trên cơ sở lý thuyết, tác giả tổng hợp và đề xuất sử dụng khái niệm về nhân sự phụ trách kinh doanh như sau: *Nhân sự phụ trách kinh doanh là người chịu trách nhiệm hướng dẫn và điều hành đội ngũ nhân viên kinh doanh.* Nhiệm vụ của nhân sự phụ trách kinh doanh thường bao gồm quản lý địa bàn kinh doanh, thiết lập hạn mức kinh doanh, hướng dẫn các thành viên trong nhóm, thực hiện đào tạo nghiệp vụ kinh doanh, xây dựng kế hoạch kinh doanh, tuyển dụng cũng như sa thải nhân viên kinh doanh.

### 2.2. Năng lực quản lý

Trước khi nghiên cứu về khái niệm năng lực quản lý, cần xem xét đến khái niệm năng lực. Theo cách tiếp cận kinh doanh, Parry (1998) 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”* (Lucia và Lepsinger, 1999, tr 5). 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.

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 Hernamdez-Marrero, 2006).

Thị trường lao động hiện nay đòi hỏi nhà quản lý phải được đào tạo cơ bản, được trang bị những kiến thức cơ bản và không thể thiếu về quản lý. Kiến thức của nhà quản lý bao gồm kiến thức chuyên môn trong lĩnh vực làm việc và kiến thức quản lý cũng như những kiến thức khác có ích cho công việc quản lý như kiến thức xã hội và tâm lý con người. Kiến thức của nhà quản lý trước hết ảnh hưởng bởi trình độ của bản thân, khả năng tiếp cận kiến thức của họ.

Kỹ năng quản lý chính là khả năng vận dụng các tri thức về quản lý. Để đáp ứng được đòi hỏi của công việc, nhà quản lý phải rèn luyện các kỹ năng quản lý cần thiết.

Thái độ và hành vi làm việc có ảnh hưởng tới tinh thần làm việc, 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 của nhà quản lý. 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 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.

### 2.3. Đánh giá năng lực

Năng lực là một thể thống nhất bao gồm kiến thức, kỹ năng và thái độ không tách biệt lẫn nhau. Do đó đánh giá theo năng lực là việc đánh giá dựa trên khả năng thực hiện một nhiệm vụ ở một mức độ phức tạp thích hợp để tìm ra cách giải quyết một hoặc nhiều vấn đề để đạt tới mục tiêu, có được kiến

---

Sè 128/2019

khoa học  
thương mại 21

## QUẢN TRỊ KINH DOANH

thức có thể áp dụng trong nhiều tình huống phức tạp khác nhau trong thực tế cuộc sống. Do đó khái niệm đánh giá năng lực được định nghĩa “là một quá trình thu thập, phân tích, diễn giải chứng cứ và đưa ra kết luận về một người đã đạt tiêu chuẩn năng lực của nghề hay chưa” (VEETAC, 1993, tr 13).

Sở dĩ cách tiếp cận đánh giá dựa trên năng lực có sự phát triển mạnh mẽ là do nhiều nhà nghiên cứu phát triển nguồn nhân lực xem cách tiếp cận này là cách thức có ảnh hưởng mạnh mẽ nhất, được ủng hộ lớn nhất để cân bằng đào tạo và những yêu cầu công việc, là cách thức để chuẩn bị lực lượng lao động cho một nền kinh tế cạnh tranh toàn cầu (Kerka, 2001). Xem xét dưới góc độ đào tạo và phát triển, đánh giá năng lực có ý nghĩa rất lớn đối với cả cá nhân và tổ chức. Thứ nhất, đối với cá nhân, kết quả đánh giá năng lực giúp nhân viên nhận thức rõ sự nhìn nhận của bản thân và mọi người xung quanh về năng lực thực của chính mình. Họ sẽ nhận biết được năng lực nào còn yếu, còn thiếu và sẽ biết rõ mình cần trau dồi thêm những năng lực nào. Từ đó, các cá nhân chủ động hơn trong việc tự cập nhật nâng cao năng lực bản thân (tự nguyện tham gia các chương trình đào tạo phù hợp một cách tích cực), chủ động hơn trong việc phát triển nghề nghiệp với niềm đam mê của bản thân, vốn là điều kiện cần thiết giúp nâng cao hiệu quả đào tạo (Holbeche, 2007). Thứ hai, đối với tổ chức, kết quả đánh giá năng lực giúp tổ chức biết rõ năng lực nhân viên của mình đang ở mức nào và sẽ cần được đào tạo lên đến mức nào thì phù hợp công việc hiện tại và tương lai. Khi ấy các chương trình đào tạo được thiết kế sẽ thích hợp với năng lực thực tế và nhu cầu công việc của nhân viên.

### 2.4. Phương pháp ma trận GAP

Phương pháp ma trận GAP được thiết kế và sử dụng nhằm giúp tổ chức xác định mức độ đáp ứng của các năng lực hiện tại và nhận diện những “khoảng thiếu hụt về năng lực”. Trên cơ sở đó, người nghiên cứu hoặc các nhà hoạch định, quản lý của doanh nghiệp có thể phân tích các nguyên nhân tạo ra khoảng trống, từ đó đề xuất giải pháp, kế hoạch chiến lược nhằm giúp các cá nhân nâng cao năng lực của mình.

Đối tượng tham gia đánh giá khoảng trống năng lực quản lý nên là sự tham gia của nhiều bên. Kaplan & Palus (1994) cho rằng đánh giá năng lực quản lý cần được đánh giá đa chiều, cụ thể bao gồm các hình thức: lãnh đạo tự đánh giá, cấp trên đánh giá, cấp

dưới đánh giá... Cũng theo Kaplan và Palus, có hai lý do đánh giá lãnh đạo đa chiều. Thứ nhất, đó là vị trí mà công việc có tính phức tạp, nhiều thách thức và thay đổi hơn các vị trí khác. Thứ hai, đó là kết quả đánh giá đa chiều, dù tích cực hay chưa tích cực, sẽ có nhiều ý nghĩa (với hình ảnh và uy tín của người lãnh đạo) hơn là kết quả đánh giá một chiều. Trên thế giới ngay từ những năm 1990, nhiều doanh nghiệp đã nhận rõ giá trị của đánh giá đa chiều. Lợi ích lớn nhất của đánh giá đa chiều là thông tin đánh giá toàn diện và khách quan (Mohrman, Mohrman, & Lawler, 1992). Kết quả đánh giá đa chiều có độ tin cậy cao hơn kết quả đánh giá một chiều (Wohlers, Hall, & London, 1993). Trong đánh giá đa chiều, tự đánh giá và đánh giá bởi cấp dưới thường được sử dụng đồng thời (Mohrman, Mohrman, & Lawler, 1992). Budman & Rice (1994) cho rằng sự kết hợp này mang lại nhiều lợi ích hơn đánh giá một chiều (ví dụ chỉ có cấp trên đánh giá).

Phương pháp phân tích ma trận GAP được thực hiện qua các bước sau:

**Bước 1:** Xác định nhóm các năng lực cần thiết đối với vị trí cần đánh giá. Trong bước này, nhà nghiên cứu cần xác định mức độ quan trọng của các năng lực dựa trên thang đo Likert 5 mức gồm: 5 - Rất quan trọng, 4 - Quan trọng, 3 - Tương đối quan trọng, 2 - Chưa thực sự quan trọng, 1 - Hoàn toàn không quan trọng (Wickramasinghe và Zoyza, 2009; Leslie, 2015).

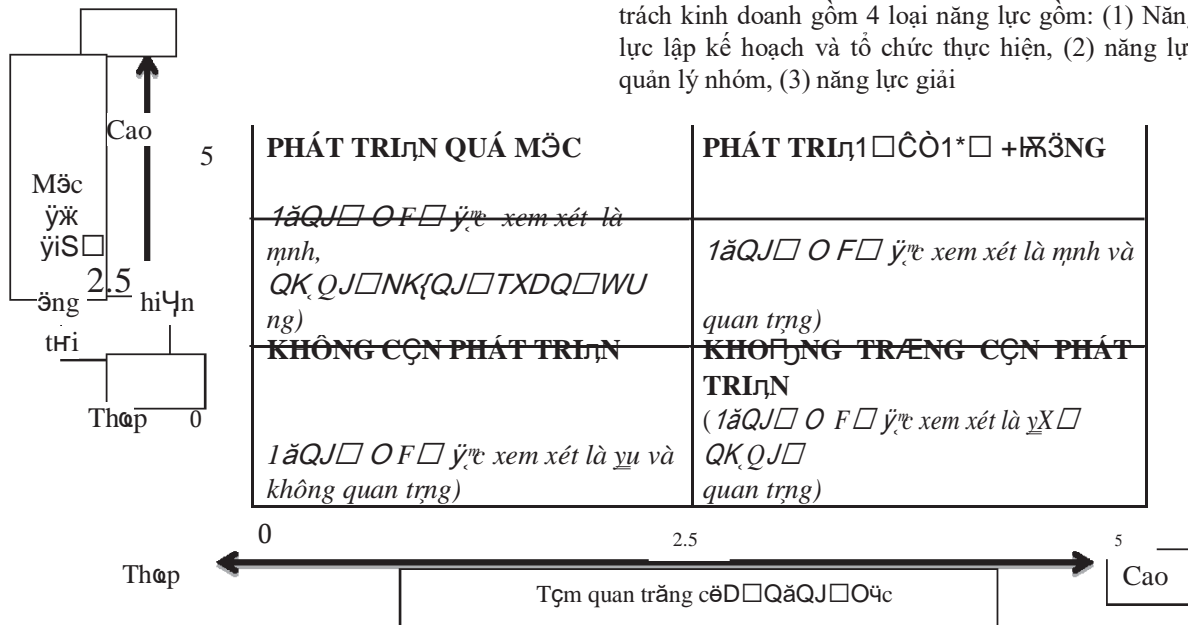
**Bước 2:** Xác định mức độ đáp ứng năng lực của vị trí cần đánh giá. Trong bước này, nhà nghiên cứu xác định mức độ năng lực hiện tại mà nhà quản lý đang sở hữu. Thang đo được thiết kế dựa trên thang đo Likert 5 mức gồm: 5 - Đáp ứng vượt trội, 4 - Đáp ứng, 3 - Đáp ứng cơ bản, 2 - Chưa đáp ứng, 1 - Hoàn toàn không đáp ứng (Wickramasinghe và Zoyza, 2009; Leslie, 2015).

**Bước 3:** Xác định khoảng trống năng lực hiện tại. Bước này, nhà nghiên cứu đo lường sự khác biệt giữa mức độ đáp ứng năng lực hiện tại và mức độ tầm quan trọng của năng lực, từ đó xác định được khoảng trống thiếu hụt về năng lực (Wickramasinghe và Zoyza, 2009; Leslie, 2015).

**Bước 4:** Xây dựng ma trận GAP về năng lực Ma trận GAP về năng lực được xây dựng dựa trên hai tiêu chí: mức độ đáp ứng năng lực hiện tại và tầm quan trọng của năng lực (hình 1). Trong ma trận này, sẽ có 4 tình huống xảy ra:

QUẢN TRỊ KINH DOANH

- Nhóm năng lực phát triển quá mức: khi năng lực được đánh giá là mạnh, nhưng không quan trọng. Những năng lực thuộc nhóm này không cần tìm các giải pháp để cải thiện.
- Nhóm năng lực không cần phát triển: khi năng lực được đánh giá là yếu và không quan trọng. Những năng lực thuộc nhóm này không cần tìm các giải pháp để cải thiện.
- Nhóm năng lực phát triển đúng hướng: khi năng lực được đánh giá là mạnh và giữ vai trò quan trọng.
- Nhóm năng lực thuộc khoảng trống cần phát triển: Khi năng lực được đánh giá là yếu nhưng giữ vai trò quan trọng. Những nhóm năng lực thuộc phần này sẽ cần tìm giải pháp để cải thiện về năng lực.



Nguồn: Leslie, J.B, 2015

**Hình 1:** Ma trận GAP về năng lực

**Bảng 1:** Thang đo Năng lực quản lý của nhân sự phụ trách kinh doanh

| Mã  | Năng lực quản lý  | Nguồn   |
|-----|---|---|
| QL1 | Năng lực lập kế hoạch và tổ chức thời gian (5 thang đo)       | Favia (2010), Busch (2012), Lê Quân & Nguyễn Văn Phương (2017)            |
| QL2 | Năng lực quản lý nhóm (6 thang đo)                            | Trần Thị Vân Hoa (2009), Favia (2013), Lê Quân & Nguyễn Văn Phương (2017) |
| QL3 | Năng lực giải quyết vấn đề (5 thang đo)                       | Leslie (2002), Murale V. (2011)   |
| QL4 | Năng lực nhạy bén với hoàn cảnh trong kinh doanh (5 thang đo) | Leslie (2002), Murale V. (2011), Favia (2010)                             |

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Lựa chọn và phát triển thang đo năng lực quản lý

Cho tới thời điểm nghiên cứu, chưa có nghiên cứu về năng lực quản lý cho nhân sự phụ trách kinh doanh trong các NHTM tại bối cảnh Việt Nam, nên thang đo năng lực quản lý của nhân sự phụ trách kinh doanh đã được tác giả kế thừa các thang đo từ các nghiên cứu trong và ngoài nước 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 phụ trách kinh doanh gồm 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

*Nguồn: Tổng hợp của nhóm nghiên cứu*

---

Sè 128/2019

khoa học  
thương mại 23



## QUẢN TRỊ KINH DOANH

quyết vấn đề, (4) năng lực nhạy bén với hoàn cảnh trong kinh doanh.

### 3.2. Đối tượng tham gia đánh giá

Trong bài viết, nhóm tác giả đã thực hiện đánh giá năng lực của nhân sự phụ trách kinh doanh theo phương thức đa chiều (gồm nhiều bên tham gia). Đối tượng tham gia đánh giá bao gồm bản thân các nhân sự phụ trách 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 các chi nhánh NHTM), quản lý cấp trên, đồng nghiệp ngang hàng và cấp dưới của vị trí này trong các NHTM Việt Nam. Việc có sự tham gia trả lời câu hỏi khảo sát của nhiều bên sẽ giúp kết quả khảo sát mang tính khách quan hơn và có cái nhìn đa chiều về thực trạng và hiểu được kỳ vọng yêu cầu về năng lực, làm căn cứ đề xuất các giải pháp nâng cao năng lực quản lý cho vị trí nhân sự phụ trách kinh doanh.

### 3.3. Phương pháp thu thập dữ liệu

Phương pháp thu thập dữ liệu thông qua bảng hỏi khảo sát gồm 2 phần, phần 1 đánh giá về tầm quan trọng của nguồn nhân lực và năng lực quản lý của nhân sự phụ trách kinh doanh trong các NHTM và phần 2 đánh giá về mức độ đáp ứng năng lực quản lý. Bảng hỏi khảo sát về năng lực quản lý được thiết kế gồm 21 câu hỏi chia thành 4 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.

Để đánh giá tầm quan trọng các nguồn lực và năng lực quản lý của nhân sự phụ trách kinh doanh trong các NHTM Việt Nam, nhóm tác giả sử dụng thang đo Likert 5 cấp độ: 1 - Hoàn toàn không quan trọng, 2 - Chưa thực sự quan trọng, 3 - Tương đối quan trọng, 4 - Quan trọng, 5 - Rất quan trọng.

Để đánh giá mức độ đáp ứng năng lực quản lý của nhân sự phụ trách kinh doanh trong các NHTM Việt Nam, nhóm tác giả sử dụng thang đo Likert 5 cấp độ: 1 - Hoàn toàn không đáp ứng, 2 - Chưa đáp ứng, 3 - Đáp ứng cơ bản, 4 - Đáp ứng, 5 - Đáp ứng vượt trội.

### 3.4. 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) để

đánh giá danh mục năng lực quản lý được xây dựng có phù hợp hay không? Với kiến thức, kinh nghiệm của họ sẽ giúp đưa ra ý kiến nên nhận đánh giá năng lực quản lý của nhân sự phụ trách 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 NHTM Việt Nam về nhận định của họ với danh mục năng lực quản lý sơ bộ ban đầu. 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

*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. 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 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 ma trận GAP

Kết quả khảo sát sẽ được sử dụng trong mô hình phân tích khoảng cách (GAP) giữa tầm quan trọng của các năng lực và mức độ đáp ứng năng lực của nhân sự phụ trách kinh doanh. Nghiên cứu phát triển ma trận GAP về “khoảng trống trong năng lực quản lý” của vị trí nhân sự phụ trách kinh doanh. Dựa trên kết quả phân tích, khoảng cách giữa tầm quan trọng của năng lực và mức độ đáp ứng hiện tại của năng lực nhân sự phụ trách kinh doanh sẽ được xác định. Trong bước này, các nguyên nhân dẫn đến mức độ năng lực của nhân sự phụ trách kinh doanh chưa đáp ứng yêu cầu đặt ra sẽ cần phải tìm hiểu và phân tích. Việc nhận diện chính xác các nguyên nhân sẽ giúp việc đưa ra các đề xuất để cải thiện và nâng cao năng lực của nhân sự phụ trách kinh doanh tại các NHTM Việt Nam đáp ứng yêu cầu đặt ra sẽ phù hợp và chính xác hơn.





## QUẢN TRỊ KINH DOANH

**3.5. Mẫu nghiên cứu**

Bảng hỏi khảo sát được gửi tới 170 người (bao gồm nhân sự phụ trách kinh doanh, quản lý cấp trên, đồng nghiệp ngang hàng và cấp dưới của vị trí này) tại 10 NHTM Việt Nam hoạt động trên địa bàn Hà Nội thông qua hình thức trực tiếp và trực tuyến. Trong số 10 ngân hàng tham gia mẫu khảo sát có 7/10 ngân hàng thuộc nhóm top 10 NHTM Việt Nam uy tín (Vietnam Report, 2018), và thuộc nhóm top 10 NHTM chiếm 80% lượng lực lao động trong ngành ngân hàng trong tổng số 20 NHTM được thống kê (Kinh tế & Tiêu dùng, 2017). Kết quả số lượng phiếu khảo sát thu về là 148 phiếu hợp lệ. Kết quả số lượng phiếu khảo sát thu về tại 10 ngân hàng như bảng 2 sau:

**Bảng 2:** Số lượng phiếu khảo sát thu về phân bố theo các NHTM Việt Nam hoạt động trên địa bàn Hà Nội

| STT | Tên ngân hàng thông mẫu Việt Nam          | Số lượng phiếu khảo sát | Tỷ trọng (%) |
|-----|---|-------------------------|--------------|
| 1   | NH Nhà nước và phát triển Việt Nam (BIDV) | 17                      | 11,5         |
| 2   | NH Bưu điện Liên Việt (LPB)               | 9                       | 6,1          |
| 3   | NH Hàng Hải Việt Nam (Maritimebank-MSB)   | 20                      | 13,5         |
| 4   | NH Quân đội (MB)                          | 8                       | 5,4          |
| 5   | NH Nông nghiệp Việt Nam (PVcom)           | 18                      | 12,2         |
| 6   | NH Nông nghiệp An (SeAbank)               | 8                       | 5,4          |
| 7   | NH Kỹ thuật Việt Nam (Techcombank)        | 9                       | 6,1          |
| 8   | NH Ngoại Thương Việt Nam (VCB)            | 19                      | 12,8         |
| 9   | NH Công Thương Việt Nam (Vietinbank)      | 27                      | 18,2         |
| 10  | NH Việt Nam Thành Đô (VPbank)             | 13                      | 8,8          |
|     | <b>Tổng</b>                               | <b>148</b>              | <b>100</b>   |

Nguồn: Kết quả điều tra năm 2018

Đối tượng tham gia khảo sát gồm có vị trí nhân sự phụ trách kinh doanh (14,9%) và các bên liên quan có quan hệ trong công việc với vị trí này bao gồm cấp trên trực tiếp (29,1%), đồng nghiệp ngang hàng (21%) và cấp dưới (35%). Về đặc điểm đối tượng tham gia khảo sát có 57,4% là nữ và 42,6% là nam trên tổng số 148 người tham gia điều tra. Độ tuổi của các đối tượng tham gia điều tra khá trẻ, nhóm tuổi từ 21-40 tuổi chiếm tỷ trọng lớn 94%, chỉ có 6% đối tượng tham gia khảo sát là trên 41 tuổi. Với độ tuổi khá trẻ thì số lượng người tham gia khảo sát có dưới 5 năm kinh nghiệm chiếm 38,5%, từ 6-10 năm kinh nghiệm 36,5% và trên 10 năm kinh nghiệm 25%. Kết quả thống kê cũng chỉ rõ đặc điểm

về trình độ học vấn của đội ngũ nhân sự tại các NHTM Việt Nam trong mẫu khảo sát nhìn chung khá cao. Tỷ lệ người tham gia khảo sát có trình độ đại học là 70% và thạc sĩ là 30%. Như vậy, qua phân tích đặc điểm của đối tượng tham gia khảo sát trong mẫu điều tra, chúng ta có thể thấy mẫu điều tra phản ánh khá tương đồng với đặc điểm chung của tổng thể.

**3.6. Kết quả kiểm định thang đo Năng lực quản lý của nhân sự phụ trách kinh doanh**

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 thang đo Năng lực quản lý đều có giá trị Cronbach's alpha  $> 0,7$  (xem bảng 5). Điều này khẳng định thang đo Năng lực 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

khoa học

**QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**Bảng 3:** Độ tin cậy Cronbach's alpha của thang đo Năng lực quản lý

| Thang đo  | Cronbach's Alpha |
|---|------------------|
| <i>Năng lực quản lý</i>                               |                  |
| 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            |

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của nhóm nghiên cứu năm 2018

EFA (xem bảng 5). 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 (xem bảng 4), và tất cả các hệ số tải nhân tố của các nhân tố trong từng nhóm yếu tố đều > 0,5 (xem bảng 5). Như vậy, thang đo Năng lực quản lý của nhân sự quản lý kinh doanh trong các NHTM 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.

**Bảng 4:** Kiểm định KMO và Bartlett cho thang đo Năng lực quản lý

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

Tổng phương sai trích:: 52,157%

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của nhóm nghiên cứu năm 2018

**Bảng 5:** 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 | ,690  |                            |   |
| QL4.20 | ,681  |                            |   |
| QL3.14 | ,621  |                            |   |
| QL4.21 | ,596  |                            |   |
| QL3.15 | ,542  |                            |   |
| QL4.17 |   | ,748                       |   |
| QL2.8  |   | ,731                       |   |
| QL2.6  |   | ,531                       |   |
| QL2.10 |   | ,511                       |   |
| QL1.4  |   |                            | ,654  |
| QL1.2  |   |                            | ,609  |

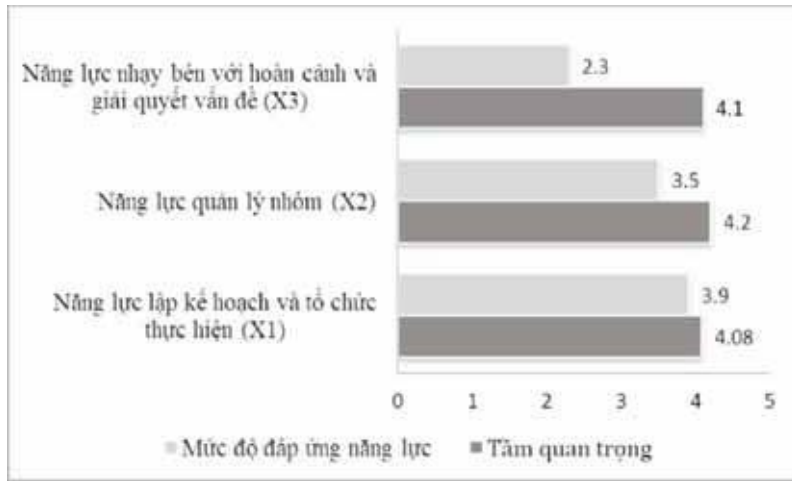
Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của nhóm nghiên cứu năm 2018

**4. Đánh giá năng lực quản lý của nhân sự phụ trách kinh doanh trong các NHTM Việt Nam**

Để đánh giá năng lực quản lý của nhân sự phụ trách kinh doanh, nghiên cứu sử dụng phương pháp phân tích ma trận GAP để cho thấy sự chênh lệch trong cách đánh giá về tầm quan trọng và mức độ đáp ứng về năng lực quản lý của vị trí này trong NHTM, từ đó rút ra khoảng trống hay thiếu hụt về năng lực quản lý. Việc xác định được năng lực hiện tại của các nhân sự sẽ giúp ngân hàng hiểu rõ tình hình hiện tại và có lộ trình bồi dưỡng, đào tạo bù đắp cho những năng lực chưa đáp ứng được yêu cầu, duy trì các chính sách đào tạo đối với những nhóm năng lực đang phát triển đúng hướng và đáp ứng được yêu cầu đặt ra.

Theo kết quả thống kê của nghiên cứu, không có sự chênh lệch nhiều về tầm quan trọng và mức độ đáp ứng năng lực hiện tại của nhóm Năng lực lập kế hoạch - tổ chức thực hiện (xem hình 2). Năng lực lập kế hoạch và tổ chức thực hiện được đánh giá tầm quan trọng là 4,09 điểm và mức độ đáp ứng đạt 3,9 điểm. Đây được xem là thế mạnh về năng lực quản lý của nhân sự phụ trách kinh doanh trong các NHTM Việt Nam, khi họ có khả năng trình bày các đề xuất về hoạt động/dự án mới một cách rõ ràng, thuyết phục. Các nhân sự phụ trách kinh

QUẢN TRỊ KINH DOANH



Nguồn: Kết quả điều tra khảo sát của nhóm nghiên cứu năm 2018

**Hình 2.** Kết quả đánh giá tầm quan trọng và mức độ đáp ứng về Năng lực vấn đề. Nhóm năng lực này quản lý của Nhân sự phụ trách kinh doanh trong các NHTM Việt Nam

doanh có khả năng xây dựng và phát triển kế hoạch kinh doanh cho từng công việc cụ thể phù hợp với hoạt động kinh doanh theo từng thời kỳ của đơn vị và phù hợp với tầm nhìn, định hướng chiến lược của ngân hàng. Bên cạnh đó, khả năng tổ chức thực hiện nhiệm vụ như hoàn thiện và ứng dụng các quy định, quy trình lập kế hoạch kinh doanh, cách thức phân bổ, giao chỉ tiêu kinh doanh đến từng đơn vị trong hệ thống một cách chất lượng và hiệu quả.

Đối với nhóm Năng lực quản lý nhóm tầm quan trọng trung bình của năng lực là 4,2 điểm và mức độ đáp ứng đạt 3,5 điểm. Như vậy, Năng lực quản lý nhóm của nhân sự phụ trách kinh doanh trong NHTM Việt Nam đã đáp ứng được phần nào yêu cầu đặt ra. Các nhân sự phụ trách kinh doanh làm tương đối tốt việc cập nhật thông tin cho mọi người về tiến triển làm việc của nhóm, chia sẻ tất cả những thông tin hữu ích có liên quan. Bên cạnh đó, các nhân sự đã đánh giá chính xác, công bằng; khen ngợi công khai những đóng góp và thành quả đạt được của các thành viên trong nhóm; và sẵn sàng trao quyền cho nhân viên khi nhân viên được đánh giá là đáp ứng yêu cầu về năng lực.

Sau khi đánh giá hai tiêu chí mức độ đáp ứng năng lực và tầm quan trọng của năng lực quản lý, nhóm nghiên cứu đã thiết lập ma trận GAP để xác định khoảng trống thiếu hụt về năng lực quản lý của nhân sự phụ trách kinh doanh. Kết quả cho thấy, nhóm Năng lực lập kế hoạch và tổ chức thực hiện và

Năng lực quản lý nhóm thuộc “nhóm năng lực phát triển đúng hướng” của các NHTM Việt Nam (xem hình 3). Tuy nhiên, hai nhóm năng lực này mới chỉ dừng lại là đáp ứng được yêu cầu đặt ra nhưng chưa phải là đáp ứng vượt trội. Do đó, để thúc đẩy việc cải thiện nhóm năng lực này, các NHTM cần thiết lập các chính sách hỗ trợ tích cực hơn nữa để nhóm năng lực này đạt được kết quả tốt hơn trong tương lai. Nhóm “năng lực cần phát triển” là Năng lực nhạy bén

với hoàn cảnh và giải quyết

được đánh giá có tầm quan

trọng cao trong 3 nhóm năng lực quản lý với điểm trung bình 4,1 điểm. Tuy nhiên, mức độ đáp ứng năng lực của nhóm này khá thấp, chỉ đạt 2,3 điểm. Điều này cho thấy nhiều nhân sự phụ trách kinh doanh trong NHTM chưa đáp ứng được năng lực nhạy bén với hoàn cảnh và giải quyết vấn đề. Đây được xem là “khoảng trống”, là sự “thiếu hụt” về năng lực của nhân sự phụ trách kinh doanh trong các NHTM Việt Nam.

**5. Các giải pháp nâng cao năng lực quản lý của nhân sự phụ trách kinh doanh trong các NHTM Việt Nam**

Trong giai đoạn hiện nay, nhân sự phụ trách kinh doanh trong các NHTM đóng vai trò quan trọng đối với sự thành công hay thất bại của tổ chức. Họ không chỉ đóng vai trò quản lý hệ thống kinh doanh mà còn là người quản lý các mối quan hệ với khách hàng, truyền tải những giá trị của tổ chức đến với người tiêu dùng, tìm cách thiết lập mối quan hệ với khách hàng và duy trì nó. Để phát huy vai trò đó của mình, đội ngũ nhân sự phụ trách kinh doanh cần phát huy và nâng cao năng lực quản lý. Những giải pháp giúp cải thiện nhóm năng lực này được đề xuất như sau:

*Thứ nhất, nâng cao nhận thức về vai trò năng lực quản lý của đội ngũ nhân sự phụ trách kinh doanh trong các NHTM*

Trước đây, nhiệm vụ chủ yếu của quản lý kinh doanh là tập trung vào cải thiện doanh thu, cải thiện

## QUẢN TRỊ KINH DOANH



Nguồn: Kết quả điều tra khảo sát của nhóm nghiên cứu năm 2018

**Hình 3:** Ma trận GAP khoảng trống năng lực quản lý của nhân sự phụ trách kinh doanh trong các NHTM Việt Nam

hiệu quả làm việc của nhân viên kinh doanh như khả năng xây dựng kênh phân phối sản phẩm mới (hữu hình hoặc vô hình); tìm kiếm khách hàng mới; đạt mục tiêu doanh thu của doanh nghiệp hàng tháng, hàng quý, hoặc hàng năm. Hiện nay, nhân sự phụ trách kinh doanh còn chịu trách nhiệm lập kế hoạch chiến lược và xác định các cơ hội mà đội nhóm kinh doanh có thể tận dụng, tạo động lực và thúc đẩy sự tham gia, hoàn thành công việc của mỗi thành viên trong nhóm. Bởi sự tham gia của đội ngũ nhân viên kinh doanh có liên hệ mật thiết đến sự thành công chung của doanh nghiệp. Bên cạnh đó, với sự tác động đa chiều của nhiều yếu tố đối với ngành ngân hàng như công nghệ thông tin, thay đổi hành vi tiêu dùng của khách hàng thì khả năng nhạy bén với hoàn cảnh trong kinh doanh như nhận diện các nguy cơ và thách thức trước người khác hay đối thủ cạnh tranh là một yêu cầu tất yếu của nhân sự phụ trách kinh doanh trong các ngân hàng hiện nay. Năng lực giải quyết vấn đề cũng là năng lực tiên quyết giúp đội ngũ nhân sự phụ trách kinh doanh có thể giải quyết các vấn đề trong nội bộ và với khách hàng một cách hiệu quả, giúp cá nhân, đơn vị, bộ phận đạt được mục tiêu đề ra.

*Thứ hai, đổi mới quy trình tuyển chọn Nhân sự phụ trách kinh doanh trong các NHTM Việt Nam*

Đổi mới quy trình tuyển chọn nhân sự phụ trách kinh doanh nhằm chọn những nhân sự có trình độ,

động của tổ chức. Việc tuyển chọn nhân sự phụ trách kinh doanh phải dựa trên tiêu chuẩn đảm bảo nguyên tắc dân chủ, công khai, minh bạch, theo quy trình chặt chẽ. Các ngân hàng có thể chuyển từ phương pháp tuyển dụng truyền thống dựa trên bảng mô tả công việc (tập trung chủ yếu vào việc đáp ứng nhiệm vụ và trách nhiệm công việc) sang tuyển dụng dựa trên năng lực.

lực là việc ra quyết định tuyển dụng ứng viên dựa

trên việc đánh giá năng lực của ứng viên đó có đạt được so với yêu cầu của vị trí hay không. Đặc điểm điển hình của một nhân viên xuất sắc dựa trên các hình mẫu của các cá nhân hoàn thành xuất sắc công việc trong quá khứ hoặc dựa trên khung năng lực đã được xác định cho vị trí đó. Khung năng lực sẽ xác định rõ các năng lực cần thiết và cấp độ chuẩn năng lực và các biểu hiện hành vi của cấp độ chuẩn đó, giúp nhà tuyển dụng dễ dàng hơn trong xác định ứng viên phù hợp.

*Thứ ba, đổi mới công tác đào tạo và phát triển nhân sự phụ trách kinh doanh trong các NHTM Việt Nam*

Công tác đào tạo và phát triển nhân sự phụ trách kinh doanh trong các ngân hàng là yêu cầu thường xuyên nhằm cập nhật kiến thức, kỹ năng mới về quản lý. Để cải thiện năng lực quản lý cho các nhân sự phụ trách kinh doanh, các NHTM Việt Nam cần xây dựng một mô hình đào tạo dựa trên năng lực phù hợp. Bài viết xin đưa ra mô hình đào tạo dựa trên năng lực gồm có 5 bước như sau (xem hình 4).

**Bước 1:** Phân tích tâm nhìn, kế hoạch phát triển tổng thể của ngân hàng để xác định chức năng, nhiệm vụ đối với vị trí nhân sự phụ trách kinh doanh, từ đó xác định các yêu cầu đối với công việc.

**Bước 2:** Xem xét thực tiễn về hoạt động kinh doanh của ngân hàng từ đó xác định năng lực cần thiết cho vị trí nhân sự phụ trách kinh doanh nhằm

kỹ năng, thái độ, phẩm chất tốt, tạo điều kiện để nhân sự phụ trách kinh doanh trong ngân hàng có thể phát huy hết khả năng quản lý, đồng thời nâng cao vai trò, trách nhiệm của họ đối với hiệu quả hoạt

cao chất lượng của đội ngũ nhân sự phụ trách kinh doanh trong các NHTM Việt Nam.

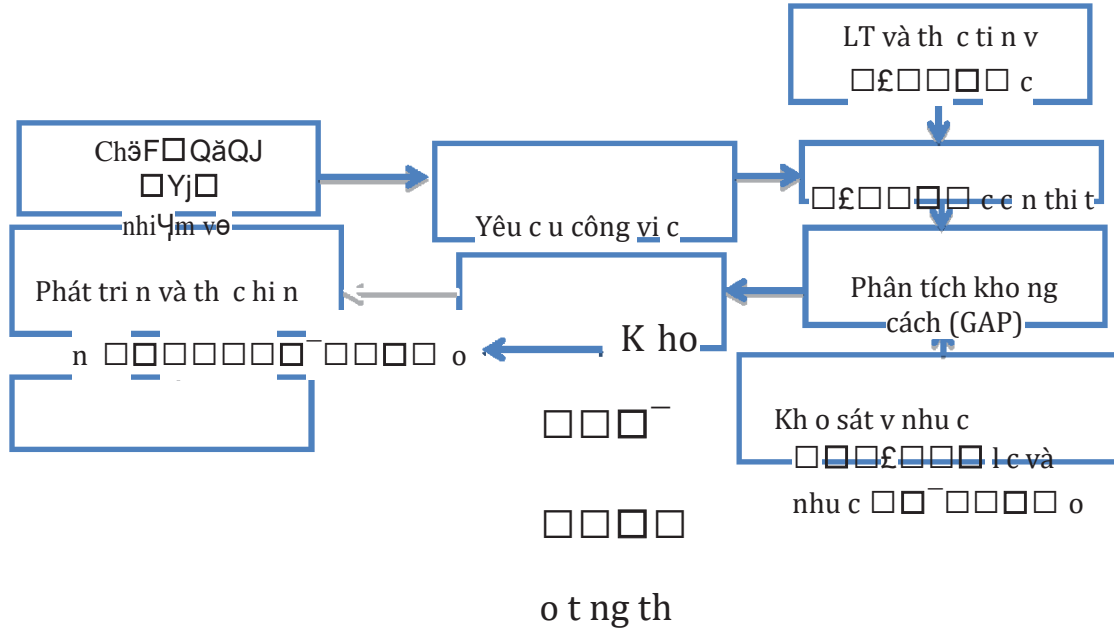
khoa học

28 thương mại

Sè 128/2019



QUẢN TRỊ KINH DOANH



0□□□□□□□□□□□□□□□□

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Hình 4: Mô hình đào tạo dựa trên năng lực

- Bước 3:** Tiến hành khảo sát nhằm xác định khoảng cách về năng lực cần thiết, các nhu cầu và các rào cản đối với hoạt động đào tạo.
  - Bước 4:** Thiết kế một kế hoạch tổng thể cho nhân sự phụ trách kinh doanh, giúp xử lý về khoảng cách năng lực cần thiết để bù lấp khoảng trống thiếu hụt.
  - Bước 5:** Phát triển các chương trình đào tạo (bao gồm nội dung và phương pháp) dựa trên kế hoạch đào tạo tổng thể cho nhân sự phụ trách kinh doanh trong các NHTM Việt Nam.
- Sau khi xây dựng mô hình đào tạo dựa trên năng lực, các ngân hàng có thể cân nhắc tới chu kỳ đào tạo. Theo kinh nghiệm của các chuyên gia, chu kỳ đào tạo tháng là rất quan trọng. Chu kỳ đào tạo phụ thuộc lớn vào năng lực của nhân sự trong tổ chức. Nếu nhân sự có năng lực tốt, chu kỳ đào tạo có thể là 1 năm/lần. Trong trường hợp năng lực của nhân sự chưa đáp ứng yêu cầu, chu kỳ đào tạo nên rút ngắn, cho phép hoạt động đánh giá bám sát hơn với công việc, sử dụng đào tạo như một công cụ tăng cường năng lực lập kế hoạch, tổ chức triển khai và kiểm soát công việc.
- Thứ tư, đổi mới chế độ và chính sách đối với các nhân sự phụ trách kinh doanh.

Đãi ngộ nhân sự là một trong những hoạt động quản trị nhân sự quan trọng nhất, có ảnh hưởng mạnh mẽ đến hiệu quả làm việc của mỗi người và quyết định kết quả thực hiện mục tiêu của cá nhân, đơn vị, tổ chức. Bên cạnh việc doanh nghiệp trả lương theo vị trí chức danh và kết quả công việc, thì trả lương dựa trên năng lực của nhân sự phụ trách



kinh doanh (kỹ năng, kiến thức, thái độ,...) thực hiện công việc là một căn cứ nên đưa vào để xem xét. Đối với việc vận hành hệ thống lương, việc quyết định một người ở bậc lương nào trong một thang lương sẽ dễ dàng hơn và có cơ sở rõ ràng hơn vì doanh nghiệp chỉ cần so sánh mức độ đáp ứng của nhân viên với yêu cầu năng lực của vị trí đó. Việc gắn kết đánh giá năng lực với hệ thống đãi ngộ sẽ giúp các nhân sự phụ trách kinh doanh phải nỗ lực không ngừng cải thiện các năng lực cần thiết cho vị trí để nhận được những đãi ngộ xứng đáng của doanh nghiệp.

**Tài liệu tham khảo:**

1. Budman, M., & Rice, B. (1994), *The rating game*, *Across the Board*, 31(2), 34-38.).
2. Busch, T. K. (2012), *Determining Competencies for Frontline Sales Managers in For-Profit Organizations*, truy cập vào ngày 4 tháng 1 năm 2018 từ <http://oaktrust.library.tamu.edu/bitstream/handle/1969.1/ETD-TAMU-2012-05-10960/BUSCH-DISSERTATION.pdf?sequence=2>
3. Favia, M. J. (2010), *An initial competency model for sales managers at fifteen B2B organizations*, truy cập vào ngày 15 tháng 3 năm 2018 từ <http://search.proquest.com/docview/746616237?accountid=28180>. (746616237).
4. Holbeche, L. (2007), *Career Development*. Butterworth Heinemann.

## QUẢN TRỊ KINH DOANH

5. Kahle, D. (2005), *What's a professional sales manager?*, Agency Sales, 35(1), 51-54.
6. Kaplan, R. E., & Palus, C. J. (1994), *Enhancing 360-Degree Feedback for Senior Executives*. How To Maximize the Benefits and Minimize the Risks, North Carolina: Greensboro.
7. Kerka, S. (2001), *Capston experiences in career and technical education*, Practice application brief, 16 (1).
8. 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>.
9. Leslie J., B. (2002), *Managerial effectiveness in a global context*, truy cập vào ngày 9 tháng 3 năm 2018 từ [https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2015/04/ccl\\_managerialeffectiveness.pdf](https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2015/04/ccl_managerialeffectiveness.pdf).
10. Leslie, J.B. (2015), *An Organizational Analysis of Leadership Effectiveness and Development Needs*, Center for Creative Leadership.
11. Lê Quân, Đỗ Vũ Phương Anh (2017), *Năng lực của nhà quản trị cấp trung trong doanh nghiệp ngoài quốc doanh Việt Nam*, Tạp chí Kinh tế & Phát triển, số 238, 58-66.
12. Lucia, A. D., & Lepsinger, R. (1999), *The art and science of competency models: Pinpointing critical success factors in organizations*, Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco.
13. Mohrman, A. M., Mohrman, S. A., & Lawler, E. E. (1992), *The performance management of teams* (Vol. 217), Boston: Harvard Business School Press.
14. Murale V. and Preetha R. (2011), *Middle Level Managers: Competency and Effectiveness*, Journal of Indian Management, 38-50.
15. Nguyễn Việt Lợi (2018), *Thị trường tiền tệ, tín dụng - Triển vọng và thách thức*, Tạp chí ngân hàng, số 5-2018.
16. Pablo Hernandez-Marrero (2006), *Determinants of self-perceived managerial effectiveness in the Canarian health service*, truy cập vào ngày 15 tháng 8 năm 2018 từ <http://search.proquest.com/docview/1440111855?accountid=63189>.
17. Parry S. B. (1998), *Just What Is a Competency? (And Why Should You Care?)*, Training, 35(6), 58-64.
18. Pham Quoc Luyen (2015), *Competencies of first-line sales managers of business to business market for curriculum development in Ho Chi Minh city, Vietnam*, truy cập ngày 10 tháng 4 năm 2018 từ <http://www.aarf.asia/published-thesis.php>.
19. Trần Thị Vân Hoa (2009), *Xây dựng năng lực của cán bộ quản lý cấp trung trong doanh nghiệp*, Tạp chí Quản lý kinh tế, số 26 (5+6/2009), 60-65.
20. 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>.

## Summary

The article focuses on clarifying the concept and scale of management capacity for the position of personnel in charge of sales in Vietnamese Commercial Banks (commercial banks). Based on the inspection results of management capacity scale, the author conducted an assessment of the capacity of this position in 10 Vietnamese commercial banks operating in Hanoi. The results of GAP matrix analysis showed that two groups of capacity, including planning - implementing and group management, are developing in the right direction; the other two groups of capacity for adaptability and problem-solving are in need of reinforcing. Thereby, the article has proposed some solutions to improve management capacity for sales managers in commercial banks in the coming time.