

# Các cách tiếp cận năng lực tri thức trong tổ chức, định hướng ứng dụng vào lĩnh vực ngân hàng

Phạm Minh Trí  
Thái Anh Hoà  
Lê Quang Thông

Ngày nhận: 01/11/2017

Ngày nhận bản sửa: 08/12/2017

Ngày duyệt đăng: 22/03/2018

*Hiệu quả hoạt động của tổ chức phụ thuộc rất nhiều vào khả năng khai thác, thúc đẩy và chuyển đổi nguồn tri thức vào nguồn lực hoạt động của tổ chức để nâng cao năng lực cạnh tranh và phát triển bền vững. Có nhiều cách tiếp cận năng lực để phát triển nguồn tri thức trong tổ chức, nhưng đến nay vẫn chưa có sự thống nhất trong việc chọn lựa cách tiếp cận. Nghiên cứu thực hiện với mục đích là tổng hợp, phân tích giữa ba hướng tiếp cận cơ bản được các nhà nghiên cứu trước đây đề xuất áp dụng: cách tiếp cận theo hướng công việc, cách tiếp cận theo hướng nhân viên và cách tiếp cận đa chiều. Phương pháp tổng hợp, phân tích được sử dụng để phát hiện những điểm mạnh, yếu của các cách tiếp cận năng lực. Bên cạnh đó, một ứng dụng thực tiễn trong lĩnh vực ngân hàng được thực hiện, vận dụng đầy đủ, hiệu quả các phương thức và công cụ của cách tiếp cận đa chiều.*

*Từ khoá: cách tiếp cận năng lực; cách tiếp cận theo hướng công việc; cách tiếp cận theo hướng nhân viên; cách tiếp cận đa chiều.*

## 1. Giới thiệu

**N**guồn tri thức trong tổ chức luôn là nguồn lực chính quyết định sự thành công của tổ chức, là yếu tố quyết định đến việc sử dụng, bảo vệ và tái tạo các nguồn lực khác trong tổ chức. Nếu như biết cách bồi dưỡng, khai thác và sử dụng một cách hiệu quả thì nguồn tri thức của tổ chức

có thể là chìa khóa quan trọng để nâng cao lợi thế cạnh tranh. Chính vì thế, phát triển nguồn tri thức của tổ chức đã và đang trở thành một nội dung rất được quan tâm trong thời gian gần đây, bao gồm việc nâng cao chất lượng, đào tạo và phát triển nguồn tri thức. Điểm trọng tâm của những nỗ lực phát triển nguồn tri thức được chú trọng vào khía cạnh nâng cao chất lượng và hiệu quả thực hiện nhiệm vụ. Phương hướng của việc nâng cao chất lượng và hiệu quả thực

hiện nhiệm vụ dựa trên tiếp cận năng lực để đáp ứng yêu cầu công việc đã trở nên rất phổ biến trên thế giới. Tiếp cận năng lực xuất hiện từ những năm 70 của thế kỷ XIX. Theo thời gian, tiếp cận năng lực phát triển một cách mạnh mẽ tại một số nước trên thế giới như: Mỹ, Anh, Pháp, Đức, Úc... với nhiều nghiên cứu đóng góp rất lớn cho kho tàng năng lực (Garavan & McGuire, 2000) với các loại công việc khác nhau như: Dịch vụ công, hoạt động quản lý, kỹ thuật.

Do các nhà nghiên cứu xuất phát từ nhiều hướng tiếp cận với bối cảnh nghiên cứu khác nhau, có nhiều công trình nghiên cứu đã bỏ qua hay đề cập không đầy đủ các khía cạnh cơ bản về năng lực, nên thời gian qua đã xuất hiện nhiều cách tiếp cận năng lực khác nhau, đưa ra nhiều mô hình với những kết quả khác nhau, thậm chí cách nhìn nhận vấn đề nghiên cứu về năng lực cũng khác nhau. Chọn một cách tiếp cận năng lực phổ quát hợp lý để xây dựng mô hình năng lực là một vấn đề đang còn bàn luận, có người ủng hộ theo cách tiếp cận một chiều, trong khi nhóm khác lại ủng hộ cách tiếp cận đa chiều (Le Deist & Win terton, 2005). Chính vì vậy, mục tiêu nghiên cứu của bài viết

là lược khảo các cách tiếp cận năng lực cơ bản được ủng hộ bởi nhiều nhà nghiên cứu, thông qua đó phát hiện ra những điểm mạnh, yếu của các cách tiếp cận. Phương pháp tổng hợp, phân tích được sử dụng trong quá trình nghiên cứu. Bên cạnh đó, công trình nghiên cứu được thực hiện trong lĩnh vực ngân hàng, áp dụng cách tiếp cận đa chiều để xây dựng khung năng lực. Thông qua kết quả nghiên cứu, nhiều gợi mở quan trọng được đưa ra cho việc chọn cách tiếp cận năng lực phù hợp với bối cảnh hoạt động, tạo cơ hội để nâng cao lợi thế cạnh tranh và xây dựng nét văn hoá tổ chức.

**2. Các cách tiếp cận năng lực tri thức trong tổ chức**

Phân tích và phát triển mô hình năng lực để dịch chuyển định hướng chiến lược của tổ chức vào trong nguồn lực hoạt động của tổ chức có ý nghĩa rất quan trọng trong quá trình phát triển nguồn tri thức và góp phần nâng cao lợi thế cạnh tranh (Cardy & Selvarajan, 2006). Tổng hợp từ các công trình nghiên cứu trước đây cho thấy có nhiều cách tiếp cận để xác định và phát triển mô hình năng lực cho tổ chức. Mặc

**Bảng 1. Các cách tiếp cận năng lực tri thức cơ bản trong tổ chức**

Cách tiếp cận	Điểm cơ bản	Các phương thức và công cụ sử dụng	Tác giả
1. Cách tiếp cận theo hướng công việc	Lấy công việc làm điểm khởi đầu để xác định năng lực	- Quan sát công việc - Khảo sát thực tế	Nordhaug & Gronhaug, 1994; Cardy & Selvarajan, 2006; Boan & Sparrow, 1992; Mirabile, 1997
2. Cách tiếp cận theo hướng nhân viên	Năng lực được xem như hình thành từ các đặc tính sở hữu cá nhân	- Thảo luận nhóm - Phỏng vấn chuyên gia	Dales & Iles, 1992; Boyatzis, 1982; Spencer & Spencer, 1993; Cardy & Selvarajan, 2006; Dubois, 1993; McLagan, 1989; Rothwell & Kazanas, 2008; Spencer & Spencer, 1993; Dainty & cộng sự, 2003
3. Cách tiếp cận đa chiều	Mang tính bao quát hơn, thành phần cơ bản của năng lực được chỉ rõ	Sử dụng đồng thời nhiều phương thức và công cụ: - Lược khảo tài liệu - Phân tích chức năng/ vai trò công việc - Phỏng vấn chuyên gia - Phỏng vấn sự kiện hành vi (BEI)	Veres & cộng sự, 1990; Garavan & McGuire, 2001; Dubois, 1993; Spencer & Spencer, 1993; Boyatzis, 1982

*Nguồn: Tổng hợp từ các công trình nghiên cứu của các tác giả*

dù nhiều cách tiếp cận đã xuất hiện, nhưng vẫn còn thiếu tính kiên định về các thuật ngữ năng lực để mô tả theo các cách tiếp cận. Khi phân tích về các cách tiếp cận năng lực, Sandberg (2000) cho rằng do có sự khác nhau trong định nghĩa về năng lực nên dẫn đến việc áp dụng các cách tiếp cận năng lực khác nhau. Chúng có thể được phân thành ba loại cơ bản như: cách tiếp cận theo định hướng công việc (Work-oriented), cách tiếp cận theo định hướng nhân viên (Worker-oriented) và cách tiếp cận đa chiều (Multi-dimensional). Bảng 1 tóm tắt các đặc điểm cơ bản của 03 cách tiếp cận xác định năng lực trên dựa vào điểm cơ bản, các phương thức và công cụ sử dụng giúp thấy được những điểm mấu chốt quan trọng khi đề cập đến các cách tiếp cận này.

### **2.1. Cách tiếp cận theo định hướng công việc**

Cách tiếp cận theo định hướng công việc là cách tiếp cận phổ biến nhất, vẫn được tin tưởng sử dụng đến ngày nay. Theo cách tiếp cận này, năng lực xem như là một tập các đặc tính, là khả năng thực hiện các hoạt động trong phạm vi một nghề nghiệp cụ thể (Nordhaug & Gronhaug, 1994). Năng lực được phát triển bằng cách xác định những kỹ năng phản ánh những gì cần thiết để thực hiện công việc trong tổ chức. Vì thế, năng lực khẳng định hiệu suất công việc hiện tại và dựa vào giả định rằng công việc hiện tại không có sự thay đổi đáng kể, chính vì thế mà năng lực có tính chất tĩnh (Cardy & Selvarajan, 2006). Những người ủng hộ cách tiếp cận theo định hướng công việc luôn lấy công việc làm điểm khởi đầu để xác định các năng lực cần sở hữu. Các hoạt động được xác định đầu tiên và sau đó suy luận thành các đặc tính cá nhân. Bằng cách này, họ có thể đưa ra bảng mô tả công việc cụ thể và chi tiết về những gì tạo thành năng lực. Tuy vậy, một khuyết điểm lớn nhất đối với cách tiếp cận này là một danh sách các hoạt động công việc không đủ để cho thấy rằng các đặc tính cần thiết để thực hiện các hoạt động đó hiệu quả. Theo cách tiếp cận này, năng lực được xác định có thể thông qua phương thức quan sát công việc hoặc khảo sát thực tế (phỏng vấn trực tiếp

người đương nhiệm hay những người khác trong tổ chức), mục tiêu nhắm đến là xác định những năng lực chính yếu xuất phát từ công việc (Cardy & Selvarajan, 2006). Phương thức quan sát công việc được thực hiện bằng cách yêu cầu người đương nhiệm thực hiện một số nhiệm vụ quan trọng, khi đó người quan sát ghi lại các nhiệm vụ đang được thực hiện, rồi lần lượt suy luận thành các kiến thức, kỹ năng tiêu biểu để hình thành nên năng lực. Phương thức này tiết kiệm được chi phí và thời gian, cung cấp rõ nét về các yếu tố quan sát được. Tuy nhiên, hạn chế của phương thức là không thể nắm bắt được tinh thần của người thực hiện và sai sót có thể phát sinh theo nhận định chủ quan của người quan sát (Boam & Sparrow, 1992; Mirabile, 1997).

Dulewicz (1989) tổng hợp từ các công trình nghiên cứu thực nghiệm xác định được một bộ bốn cụm năng lực quan trọng đối với các nhà quản trị cấp trung, bao gồm: (1) Trí tuệ (quan điểm chiến lược, phân tích, óc phán đoán); (2) Ứng xử (thuyết phục, quyết đoán); (3) Khả năng thích nghi (tính kiên cường); (4) Định hướng kết quả (sáng kiến, ý thức trong kinh doanh). Kết quả tổng hợp cũng chỉ ra các danh mục năng lực được xác định chỉ dựa vào ý kiến chủ quan, trả lời của người đại diện, đôi lúc những đề xuất của họ có sự phóng đại hay mơ hồ. Chính vì vậy, việc kiểm chứng trong thực tiễn đối với một số phẩm chất được đề xuất chưa rõ ràng sẽ gặp nhiều khó khăn (Cardy & Selvarajan, 2006).

### **2.2. Cách tiếp cận năng lực theo hướng nhân viên**

Cách tiếp cận theo định hướng nhân viên luôn xem năng lực được hình thành từ các đặc tính sở hữu bởi nhân viên, đặc biệt chú ý đến năng lực nhân sự đầu vào. Năng lực được tạo ra chủ yếu từ các hành vi, kỹ năng và đặc tính cá nhân mà người đó sẽ sử dụng để thực hiện công việc (Dales & Iles, 1992). Điểm khởi đầu là đo lường các đặc tính cá nhân, sau đó suy luận thành các chỉ số hành vi và kỹ năng cần thiết. Các nhà nghiên cứu đã sử dụng các thuật ngữ năng lực để nhấn mạnh tầm quan trọng

của việc gắn các đặc tính của nhân viên có liên quan hoàn toàn đến công việc (Boyatzis, 1982; Spencer & Spencer, 1993).

Cách tiếp cận theo định hướng nhân viên được ứng dụng khá hiệu quả, mang lại tiềm năng rất lớn trong công tác quản trị nguồn nhân lực.

Tiêu biểu như công ty Microsoft nhấn mạnh kiến thức tổng thể như là năng lực chính yếu của nguồn tri thức. Trong hoạt động tuyển dụng nhân sự, các nhà quản lý của công ty Microsoft luôn mong muốn tìm kiếm được sự khác biệt về kiến thức từ các ứng viên, kể cả kinh nghiệm trong lập trình. Điều này có thể được diễn giải bởi thực tế là công ty tin tưởng rằng một khi tìm được đội ngũ nhân sự có trí tuệ, thông minh ở mức cao sẽ mang lại lợi thế cạnh tranh thật sự (Cardy & Selvarajan, 2006).

Cách tiếp cận theo định hướng nhân viên chủ yếu thực hiện theo quy trình từ dưới lên, phụ thuộc vào môi trường hoạt động và các nhân viên trong tổ chức. Theo cách tiếp cận này, năng lực được xác định chủ yếu thông qua thảo luận nhóm (phương thức động não) hay sử dụng phương thức phỏng vấn chuyên gia (bảng hỏi soạn sẵn). Phương thức thảo luận nhóm có thuận lợi là tốn ít thời gian, cung cấp cơ hội xây dựng nhóm, tăng cường giao tiếp và đạt được sự đồng thuận. Tuy vậy, phương thức này có hạn chế là không theo kịch bản rõ ràng trong quá trình thảo luận, không thu hẹp được sự khác biệt về chuyên môn của các thành viên trong nhóm, thậm chí các chỉ số năng lực chỉ định không có khả năng mang lại hiệu suất công việc (Dubois, 1993; McLagan, 1989; Rothwell & Kazanas, 2008; Spencer & Spencer, 1993). Đối với phương thức phỏng vấn chuyên gia được đánh giá là tương đối nhanh, không đòi hỏi các buổi đối thoại trực tiếp, các thành viên có thể giấu tên, dành nhiều thời gian suy nghĩ và đưa ra quan niệm cá nhân (Rothwell & Kazanas, 2008). Phương thức này cũng gặp giới hạn về thời gian và chi phí. Nghiên cứu của Dainty và cộng sự (2003) về năng lực của các nhà quản lý công trình xây dựng được xem là nghiên cứu tiêu biểu cho cách tiếp cận này, nghiên cứu phát hiện ra một loạt các hành vi năng lực được phát triển dựa trên cuộc phỏng vấn sâu các nhà quản lý. Thông qua phỏng vấn,

các nhà quản lý được yêu cầu kể lại chi tiết các hành vi và hành động mang lại hiệu suất cao.

Cuối cùng xác định được 12 năng lực hành vi cốt lõi (sự điềm tĩnh, hiệu suất nhóm...) được dự đoán mang lại hiệu suất cao.

### **2.3. Cách tiếp cận đa chiều**

Cách tiếp cận này cũng xem năng lực như là một tập các đặc tính riêng biệt. Sự khác biệt dễ thấy nhất của cách tiếp cận này so với hai cách tiếp cận trên là cách tiếp cận của họ mang tính bao quát hơn về năng lực, những thành phần cơ bản của năng lực được chỉ rõ, đặc biệt là gắn chặt yếu tố nhân viên và công việc trong quá trình thiết lập danh mục năng lực. Theo cách tiếp cận này, Veres và cộng sự (1990) đã có một ứng dụng xác định các đặc tính quan trọng đối với lực lượng cảnh sát. Mô tả ban đầu bao gồm 46 đặc tính cá nhân được liệt kê theo kiến thức, kỹ năng và thái độ tương ứng với từng năng lực. Kết quả khảo sát xác định được 23 đặc tính quan trọng dành cho lực lượng cảnh sát (Garavan & McGuire, 2001).

Một sự khác biệt đáng chú ý của cách tiếp cận đa chiều là không sử dụng chuyên biệt một phương thức hay công cụ để xác định năng lực, thay vào đó là có sự phối hợp nhiều phương thức hay công cụ khác nhau. Điển hình nhất là công cụ phỏng vấn sự kiện hành vi (BEI) hay còn gọi là công cụ phỏng vấn hành vi quan trọng (CBI), đây là hướng tiếp cận định tính để thu thập dữ liệu liên quan đến năng lực. Các nhà quản lý cấp cao hay trung bình đều được phỏng vấn và yêu cầu mô tả công việc đầy đủ, chi tiết các tình huống khi họ thực hiện công việc hiệu quả và ngay cả trong các tình huống không hiệu quả. Sau khi mã hóa và phân tích các cuộc phỏng vấn, các năng lực tiêu biểu sẽ được xác định, cho thấy sự khác biệt hiệu suất vượt trội từ hiệu suất trung bình (Dubois, 1993, P.77). Dữ liệu thu thập từ công cụ BEI có giá trị cao trong việc xác nhận tính hợp lệ của các giả thuyết được đưa ra bởi các cách tiếp cận khác hay kiểm chứng lại các năng lực mới được đề xuất bởi các công trình nghiên cứu trước đó (Spencer & Spencer, 1993, p.98). Phân tích định lượng được sử dụng cho việc mã hoá các

đặc tính được phát hiện để xác định các năng lực. Cách thực hiện này đảm bảo được tính hợp lệ, phát hiện ra các năng lực không thể thấy hoặc ẩn chứa bên trong, đồng thời chỉ ra các giả thuyết sai lầm. Bên cạnh đó, phương thức thống kê suy luận như phân tích Anova được sử dụng để xác lập sự khác biệt giữa các đặc tính. Tuy nhiên, các phương thức sử dụng cho cách tiếp cận này có hạn chế là tốn nhiều thời gian và chi phí, đòi hỏi các công việc phải tồn tại hay đã được thiết lập (Boyatzis, 1982; Dubois, 1993; Spencer & Spencer, 1993).

### 2.4. Một số cách tiếp cận năng lực khác

#### 2.4.1. Phân tích công việc chiến lược

Phân tích công việc chiến lược có ý nghĩa trong việc thiết lập các công việc hiện tại phù hợp với định hướng chiến lược của tổ chức. Đây là quá trình có mục đích, có hệ thống để thu thập thông tin theo nhiều khía cạnh liên quan đến công việc ở hiện tại trong bối cảnh chiến lược của tổ chức, cố gắng xác định các nhiệm vụ có liên quan (Schneider & Konz, 1989). Để tổ chức có tầm chiến lược cao hơn trong quá trình phân tích công việc, quan trọng là nên thay đổi cách tiếp cận theo hướng công việc truyền thống, hãy bắt đầu tìm kiếm năng lực cho từng vị trí công việc, thay vì chỉ ủng hộ các nhiệm vụ và các kỹ năng, khả năng cần thiết. Chính vì thế, việc sử dụng cách tiếp cận năng lực này được xem là then chốt đối với các tổ chức muốn phát triển theo hướng phân tích công việc chiến lược (Shippmann & cộng sự, 2000). Phân tích công việc chiến lược không chỉ kết hợp với chiến lược của tổ chức mà còn kết hợp với các chức năng khác của tổ chức (Schneider & Konz, 1989). Khi phân tích, đánh giá môi trường hoạt động đòi hỏi phải rà soát các yếu tố bên trong và bên ngoài của tổ chức để thu thập đủ thông tin về cơ hội, thách thức và những thay đổi có thể xảy ra (Fakhrzad, 2012).

#### 2.4.2. Tiếp cận theo định hướng tương lai

Thay vì dựa vào nhiệm vụ công việc hiện tại, năng lực có thể dựa vào nhiệm vụ và định hướng chiến lược tương lai của tổ chức. Theo cách tiếp cận này, chiến lược tương lai của tổ

chức định hướng cho việc xác định các năng lực cốt lõi và chính là trung tâm mang lại lợi ích cho tổ chức. Chiến lược tương lai có vai trò thúc đẩy phát triển năng lực, trong đó có việc rà soát lại các hoạt động tuyển dụng, thẩm định, đào tạo và phát triển. Năng lực cung cấp một phương tiện quan trọng cho tổ chức thực hiện chiến lược định hướng tương lai. Hơn nữa, năng lực tạo được mối liên kết chiến lược tương lai của tổ chức với nguồn nhân lực và cung cấp một cơ sở chung và hợp lý cho các chức năng quản trị nguồn nhân lực. Cách tiếp cận theo định hướng tương lai đề xuất những năng lực có định hướng tương lai và dựa vào cái gì cần thực hiện trong tổ chức ở tương lai. Cách tiếp cận này đòi hỏi có tầm nhìn rõ ràng về dự kiến của tổ chức, những nhiệm vụ và công việc sẽ tồn tại (Cardy & Selvarajan, 2006).

#### 2.4.3. Cách tiếp cận theo định hướng giá trị

Cách tiếp cận này phát triển năng lực dựa vào việc xác định các giá trị cốt lõi muốn nhận biết và thúc đẩy phát triển. Collins và Porras (1994) cho rằng việc tập trung vào những giá trị có thể giúp cho tổ chức hoạt động ổn định trong môi trường thay đổi bất thường, với quan niệm đó ngụ ý rằng giá trị của tổ chức có thể bền vững hơn so với chiến lược hoạt động, do giá trị có thể bị thay đổi trong thương trường. Phát triển năng lực theo cách tiếp cận này tập trung vào quy trình công việc trong tổ chức, với mong muốn là làm sao những việc này được làm hơn là cái gì được thực hiện, tạo cơ sở quan trọng để thiết lập văn hóa tổ chức rõ ràng, mạnh mẽ so với cách thức công việc nên được thực hiện. Cách tiếp cận dựa vào giá trị có thể trở nên hiệu quả trong việc phát triển năng lực đạo đức. Phát triển năng lực đạo đức là then chốt để các tổ chức có thể kết nối đạo đức giữa khách hàng, cổ đông, nhân viên và các đối tác liên quan khác. Spurgin (2004) gợi ý rằng năng lực đạo đức nhân viên có thể bao gồm kiến thức về triết lý đạo đức, nhận thức về các vấn đề đạo đức kinh doanh và khả năng tranh luận đánh giá chỉ trích về các vấn đề đạo đức kinh doanh. Giá trị đạo đức của tổ chức có vị trí tốt hơn để phát triển và duy trì năng lực, có ý nghĩa hơn đối với các tổ chức chỉ thông qua định hướng đạo đức

cho các cân nhắc chiến lược ngắn hạn. Cách tiếp cận theo định hướng giá trị có ưu thế là có thể mang lại lợi thế cho việc phát triển năng lực đa văn hóa (Cardy & Selvarajan, 2006).

**3. Định hướng ứng dụng cách tiếp cận năng lực vào lĩnh vực ngân hàng**

Thực tế, năng lực và nhiệm vụ trong tổ chức luôn có sự thay đổi nhanh chóng, gây ra sự suy giảm mạnh trong suốt vòng đời của năng lực. Năng lực có thể được xem là quan trọng trong quá khứ nhưng dễ trở nên lỗi thời bởi công nghệ và thị trường thay đổi. Do đó, nhân viên phải đảm bảo rằng họ đầu tư vào năng lực phù hợp với xu hướng công nghệ và kinh doanh hiện tại (DeFillippi & cộng sự, 1996). Chính vì thế, cách tiếp cận năng lực mang lại hiệu quả cao cho tổ chức có thể được đề cập đến là cách tiếp cận theo hướng đa chiều mà trong đó có sự vận dụng, phối hợp hiệu quả các phương thức và công cụ phục vụ cho quá trình xác định năng lực phù hợp với bối cảnh năng động, kết hợp chặt chẽ hoạt động của nhóm trong cách tiếp cận để phát triển năng lực.

**3.1. Nghiên cứu thực nghiệm theo cách tiếp cận đa chiều**

*3.1.1. Phương pháp nghiên cứu*

Nghiên cứu được thực hiện tại Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam, thông qua hai bước chính là nghiên cứu sơ bộ và nghiên cứu chính thức. Nghiên cứu sơ bộ áp dụng phương thức quan sát hiện trường, phỏng vấn chuyên gia, thảo luận nhóm, kết hợp với phân tích bối cảnh tổ chức, chức năng, vai trò của nhóm chuyên viên khách hàng (CVKH). Dựa vào những năng lực và hành vi được tổng hợp từ các công trình nghiên cứu trước đây làm cơ sở để tham vấn ý kiến chuyên gia và thảo luận nhóm. Kết quả nghiên cứu sơ bộ đã xác định được 12 năng lực cần thiết và 53 hành vi dành cho đội ngũ CVKH. Nghiên cứu chính thức áp dụng phương pháp định lượng<sup>1</sup> thông

<sup>1</sup> Đánh giá sơ bộ thang đo (hệ số tin cậy Cronbach's alpha, phân tích nhân tố khám phá\_EFA), kiểm định thang đo (phân tích nhân tố khẳng định\_CFA bậc 1, CFA bậc 2)

**Bảng 2. Đặc điểm mẫu khảo sát (n = 465)**

	Tần số	Tần suất
<b>Lĩnh vực chuyên môn</b>		
Huy động vốn	102	22%
Hoạt động tín dụng	155	33%
Thanh toán chuyển tiền	114	25%
Dịch vụ thẻ	94	20%
<b>Tổng cộng</b>	<b>465</b>	<b>100%</b>
<b>Kinh nghiệm làm việc</b>		
Từ 1 đến 3 năm	121	26%
Từ 4 đến 6 năm	127	27%
Từ 7 đến 9 năm	82	18%
Từ 10 đến 15 năm	74	16%
Trên 15 năm	61	13%
<b>Tổng cộng</b>	<b>465</b>	<b>100%</b>

*Nguồn: Thống kê từ phiếu điều tra của nhóm tác giả*

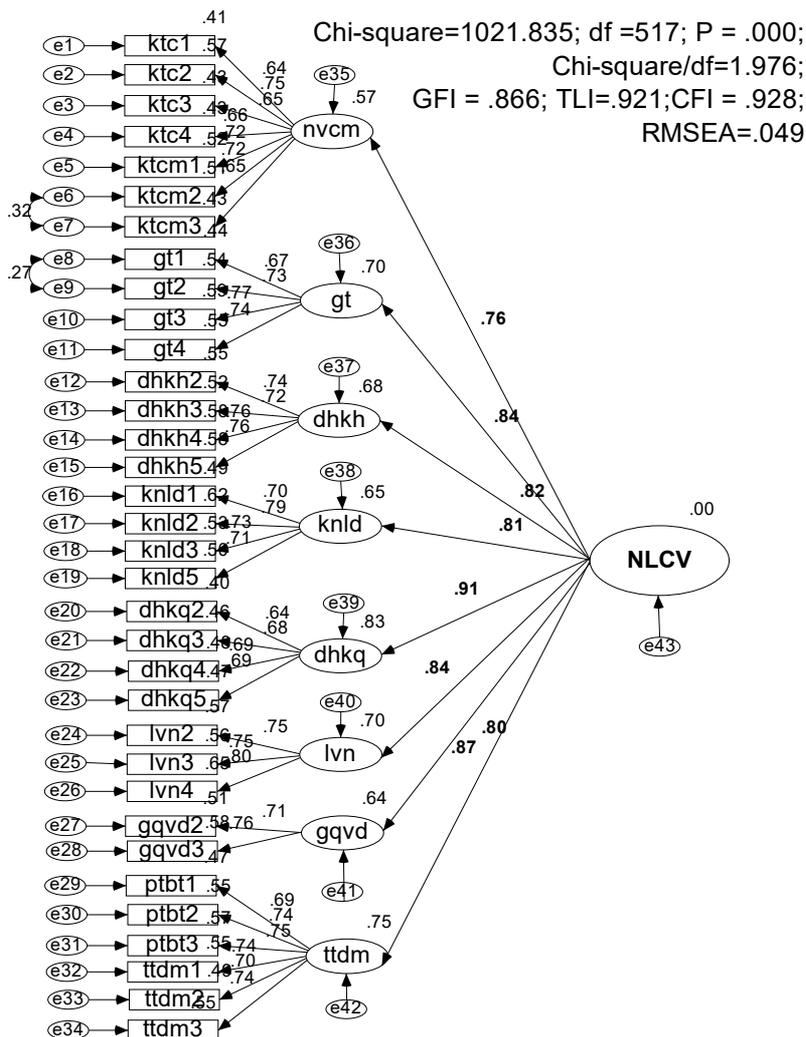
qua kỹ thuật phát bảng hỏi, các thang đo được đo lường dạng Likert 5 điểm, có giá trị từ 1 (hoàn toàn không cần thiết) đến 5 (hoàn toàn cần thiết) và được khảo sát thực tế tại 162 chi nhánh (trong đó 16 chi nhánh loại I và 146 chi nhánh loại II, loại III) thuộc 13 tỉnh thành cả nước.

*3.1.2. Mẫu nghiên cứu*

Mẫu được chọn theo phương pháp phân tầng và không theo tỷ lệ với kích thước 550 mẫu. Sau khi thu thập, kiểm tra, kích thước mẫu cuối cùng hợp lệ là 465 mẫu.

Về cơ cấu, mẫu khảo sát phân bổ đến 13 tỉnh thành, có cả các chi nhánh loại I, loại II và loại III. Theo lĩnh vực chuyên môn, nhóm có tỷ lệ mẫu cao nhất là nhóm hoạt động tín dụng 33%, thấp nhất là nhóm dịch vụ thẻ 20%. Theo kinh nghiệm làm việc, mẫu khảo sát được phân bổ từ những cán bộ có ít kinh nghiệm cho đến những cán bộ có nhiều kinh nghiệm trong công việc và được phân thành 5 nhóm. Nhóm có kinh nghiệm làm việc từ 4 đến 6 năm có tỷ lệ mẫu khảo sát cao nhất với 27% và nhóm có kinh nghiệm làm việc trên 15 năm có tỷ lệ mẫu khảo sát thấp nhất với 13%.

**Hình 1. Kết quả phân tích nhân tố khẳng định (chuẩn hóa)**



**3.2. Kết quả nghiên cứu**

Thông qua hai phương pháp nghiên cứu (sơ bộ và chính thức) được áp dụng vào trong quá trình khảo sát, kết quả xác định được 08 năng lực chung của đội ngũ CVKH, đo lường bởi 34 hành vi cần thiết (Hình 1).

Danh mục năng lực cần thiết của CVKH được liệt kê trong Bảng 3, có ý nghĩa quan trọng trong việc xây dựng các tiêu chí đánh giá năng lực của đội ngũ này.

Kết quả nghiên cứu đã xác định đầy đủ các thành phần quan trọng đối với mỗi năng lực như: Tên năng lực, các hành vi kèm theo, tầm quan trọng và mức độ cần thiết, góp phần khắc phục những hạn chế của các nghiên cứu trước

đây do chưa chỉ ra được mức độ cần thiết hay tầm quan trọng của từng năng lực trong quá trình xây dựng các tiêu chí đánh giá.

Tóm lại, để vận dụng một cách hiệu quả các cách tiếp cận năng lực vào trong lĩnh vực ngân hàng hay các lĩnh vực khác thì cần lưu ý là đối với mỗi cách tiếp cận năng lực có điểm mạnh, yếu khác nhau, không có cách tiếp cận nào có thể phủ nhận hay thay thế hoàn toàn cách tiếp cận khác. Như đối với các cách tiếp cận theo khả năng suy luận (cách tiếp cận định hướng nhân viên, cách tiếp cận định hướng công việc...) thường xem năng lực như là một hiện tượng dựa trên đặc tính. Năng lực con người được mô tả như được thiết lập bởi một tập các đặc tính riêng biệt mà người đương nhiệm sử dụng để thực hiện hiệu quả công việc của mình (Sandberg, 2000). Từ các cách tiếp cận suy luận như vậy, các nhà nghiên cứu chỉ trích rằng cách suy luận này gặp phải vấn đề về việc xác định và mô tả năng lực. Khi áp dụng

vào trong phương pháp định lượng thường dẫn đến tình trạng các mô tả trừu tượng, quá hẹp và đơn giản, nên không thể đại diện một cách đầy đủ về năng lực trong quá trình thực hiện công việc. Hơn nữa, các cách tiếp cận có xu hướng suy luận thường hay ấn định trước những gì tạo nên năng lực. Một gợi mở được đưa ra là không thể xem năng lực gồm hai thực thể riêng biệt. Thay vào đó, nhân viên và công việc hình thành một thực thể thông qua kinh nghiệm sống trong công việc. Mặc dù, các cách tiếp cận như vậy gặp nhiều hạn chế trong kiểm chứng thực nghiệm nhưng một số phương thức và công cụ để xác định năng lực vẫn được xem là hữu dụng cho các cách tiếp cận khác. Thêm vào đó, nhiều quan điểm tranh luận về năng lực có xu hướng

**Bảng 3. Danh mục năng lực cần thiết của chuyên viên khách hàng**

Tên năng lực	Mức độ cần thiết	Tầm quan trọng	Trọng số (%)
<b>1. Nghiệp vụ chuyên môn (nvcn)</b>	<b>3,94</b>	<b>0,76</b>	<b>11,43</b>
<i>ktc1 - Có kiến thức nền tảng về kinh tế, tài chính</i>		0,64	
<i>ktc2 - Có sự hiểu biết về hoạt động ngân hàng thương mại</i>		0,75	
<i>ktc3 - Nắm vững các văn bản pháp luật liên quan đến hoạt động ngân hàng</i>		0,65	
<i>ktc4 - Hiểu biết về các ngành nghề, lĩnh vực liên quan</i>		0,66	
<i>ktcm1 - Am hiểu về các nghiệp vụ ngân hàng thương mại</i>		0,72	
<i>ktcm2 - Nắm vững các quy trình nghiệp vụ</i>		0,72	
<i>ktcm3 - Hiểu biết về các sản phẩm, dịch vụ của ngân hàng</i>		0,65	
<b>2. Giao tiếp (gt)</b>	<b>4,02</b>	<b>0,84</b>	<b>12,63</b>
<i>gt1 - Lời nói phải rõ ràng, mạch lạc, tập trung vào điểm chính</i>		0,67	
<i>gt2 - Biết cách điều chỉnh ngôn từ phù hợp với người nghe</i>		0,73	
<i>gt3 - Biết cách lắng nghe và ghi chép những thông tin quan trọng</i>		0,77	
<i>gt4 - Tóm tắt hay diễn giải lại để đảm bảo hiểu đúng vấn đề</i>		0,74	
<b>3. Định hướng khách hàng</b>	<b>4,16</b>	<b>0,82</b>	<b>12,33</b>
<i>dhhk2 - Đáp ứng kịp thời yêu cầu của khách hàng</i>		0,74	
<i>dhhk3 - Thể hiện sự niềm nở, ân cần và quan tâm đến khách hàng</i>		0,72	
<i>dhhk4 - Giải quyết nhanh chóng mọi khiếu nại, thắc mắc của khách hàng</i>		0,76	
<i>dhhk5 - Tích cực đáp ứng nhiều hơn mong đợi của khách hàng</i>		0,76	
<b>4. Khả năng lãnh đạo</b>	<b>3,86</b>	<b>0,81</b>	<b>12,18</b>
<i>khld1 - Có khả năng tạo ảnh hưởng đến những người khác</i>		0,70	
<i>knld2 - Khuyến khích những người khác đạt được mục tiêu của tổ chức</i>		0,79	
<i>knld3 - Có khả năng tổng hợp hiệu quả ý kiến của mọi người</i>		0,73	
<i>knld5 - Khả năng kết nối các thành viên với nhau</i>		0,71	
<b>5. Định hướng kết quả</b>	<b>3,99</b>	<b>0,91</b>	<b>13,68</b>
<i>dhhkq2 - Tuân thủ theo thứ tự ưu tiên trong quá trình giải quyết công việc</i>		0,64	
<i>dhhkq3 - Sử dụng các nguồn lực của tổ chức một cách hiệu quả</i>		0,68	
<i>dhhkq4 - Đảm bảo hoàn thành đúng tiến độ công việc</i>		0,69	
<i>dhhkq5 - Phấn đấu thực hiện xuất sắc, có thể vượt qua các tiêu chuẩn quy định</i>		0,69	
<b>6. Làm việc nhóm</b>	<b>3,97</b>	<b>0,84</b>	<b>12,63</b>
<i>lvn2 - Luôn cởi mở và sẵn sàng thảo luận về các vấn đề</i>		0,75	
<i>lvn3 - Khuyến khích người khác trình bày ý tưởng</i>		0,75	
<i>lvn4 - Quan tâm đến lợi ích của nhóm hơn lợi ích cá nhân</i>		0,80	
<b>7. Giải quyết vấn đề</b>	<b>3,68</b>	<b>0,87</b>	<b>13,08</b>
<i>gqvđ2 - Đối chiếu dữ liệu từ các nguồn khác nhau</i>		0,71	
<i>gqvđ3 - Sử dụng hiệu quả các phương pháp để lựa chọn một tiến trình hành động thích hợp</i>		0,76	
<b>8. Tinh thần đổi mới</b>	<b>4,03</b>	<b>0,80</b>	<b>12,04</b>
<i>ptbt1 - Phát huy tính tự học</i>		0,69	
<i>ptbt2 - Luôn nắm bắt cơ hội để học hỏi và cải thiện khả năng của bản thân</i>		0,74	
<i>ptbt3 - Luôn đặt ra các mục tiêu phát triển cho bản thân</i>		0,75	
<i>ttdm1 - Phấn đấu không ngừng để đạt được mục tiêu và nhiệm vụ ngay cả khi đối mặt với khó khăn</i>		0,74	
<i>ttdm2 - Linh hoạt trong công việc để có thể tìm ra những ý tưởng mới</i>		0,70	
<i>ttdm3 - Luôn nghĩ về tương lai và xác định các cải tiến</i>		0,74	
<b>Tổng cộng</b>			<b>100</b>

Nguồn: Kết quả kiểm chứng thực nghiệm của nhóm tác giả

khách quan, quan tâm đến tính hợp lý, đặt ra yêu cầu là cần mô tả năng lực theo cách gián tiếp, xem năng lực như được tập hợp từ các đặc tính nhân viên và các đặc tính từ công việc, rõ ràng nhận định này phù hợp với cách tiếp cận năng lực theo hướng đa chiều (Garavan & McGuire, 2001).

#### 4. Kết luận

Kết quả phân tích các cách tiếp cận năng lực tri thức cho thấy được những điểm mạnh, yếu, các phương thức và công cụ áp dụng của ba cách tiếp cận cơ bản mà các nhà nghiên cứu đã sử dụng để xây dựng mô hình năng lực như: cách tiếp cận theo hướng nhân viên; cách tiếp cận theo hướng công việc; cách tiếp cận đa chiều. Ngoài ra, một số cách tiếp cận khác cũng được chỉ ra, các cách tiếp cận mới này chỉ mang tính cải tiến từ cách tiếp cận theo hướng công việc và nhân viên. Cách tiếp cận theo hướng nhân viên và cách tiếp cận theo hướng công việc thường mang tính suy luận, gặp khó khăn trong việc kiểm chứng thực tế. Cách tiếp cận đa chiều khắc phục được những hạn chế đó, đồng thời gắn kết được mối liên hệ giữa phẩm chất cần có của cá nhân với nhu cầu của công việc.

Cách tiếp cận này có thể kiểm chứng bằng thực nghiệm để kiểm tra tính phù hợp của mô hình. Tuy vậy, đây là cách tiếp cận phải mất nhiều thời gian do phải thông qua nhiều bước phân tích để xác định danh mục năng lực, những hành vi kèm theo, mức độ đo lường... Khi phân tích xác định danh mục năng lực cần phải có sự khảo sát qua nhiều bước: Có tính kế thừa từ các công trình nghiên cứu trước, tham vấn ý kiến chuyên gia, quan sát hiện trường... Quan trọng nhất là phải phỏng vấn ý kiến của người đương nhiệm công việc hiện tại. Cách tiếp cận này đã được vận dụng thực tế vào trong lĩnh vực ngân hàng thông qua một ứng dụng minh họa cụ thể. Kết quả nghiên cứu đã cho thấy cách tiếp cận đa chiều được xem là hướng tiếp cận mới, trong đó có sự tích hợp các phương thức và công cụ của các cách tiếp cận khác, phù hợp với bối cảnh nghiên cứu muốn phát huy sức mạnh làm việc nhóm, sức mạnh tập thể để thực hiện tốt được tầm nhìn, sứ mệnh của tổ chức. Tuy nhiên, khi nghiên cứu về năng lực, không phải xây dựng hoàn chỉnh một khung năng lực là được sử dụng mãi mãi mà cần có sự thay đổi, cập nhật lại danh mục năng lực cho phù hợp với bối cảnh mới, những yêu cầu mới trong công việc. ■

#### Tài liệu tham khảo

1. Boam, R. & Sparrow, P. (1992). *Designing & Achieving Competency*. London: McGraw-Hill.
2. Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Guide for Effective Management*. New York: Wiley.
3. Cardy, R. L. & Selvarajan, T. T. (2006). *Competencies: Alternative frameworks for competitive advantage*. *Journal of Business Horizons*, 49(1), 235 – 245.
4. Collins, C. C. & Porras, J. I. (1994). *Built to last: Successful habits of visionary companies*. New York: HarperBusiness.
5. Dainty, A. R., Cheng Mei-I, & Moore, D. R. (2003). *Redefining performance measures for construction project managers: An empirical examination*. *Construction Management and Economics*, 21(2), 209 – 218.
6. Dale, M. & Iles, P. (1992). *Assessing Management Skills: A Guide to Competencies & Evaluation Techniques*. London: Kogan Page.
7. DeFillippi, R. J., Arthur, M. B. (1996). *Boundaryless Contexts & Careers: A Competency-Based Perspective*. In M. B. Arthur & D. M. Rousseau (eds) *The Boundaryless Career*. New York: Oxford University Press.
8. Dubois, D. D. (1993). *Competency-based performance improvement: A strategy for change* Amherst, MA: HRD Press.
9. Fakhrzad, M. B. (2012). *Career Road Strategy Model, Complementary of Competency Models and Strategic Job Analysis*. *International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies*, 3(2), 125-143.
10. Garavan, T. N., McGuire, D. (2001). *Competencies and workplace learning: some reflections on the rhetoric and the reality*. *Journal of Workplace Learning*, 13(4), 144 - 163.
11. Le Deist, F.D. & Winterton, J. (2005). *What is Competence?* *Human Resource Development International*, 8(1), 27-46.
12. McLagan, P. (1989). *Models for HRD practice*. *Training & Development Journal*, 9, 49-59.
13. Mirabile, R. J. (1997). *Everything you wanted to know about competency modeling*. *Training and development*, 51(8), 73 – 77.
14. Nordhaug, O., & Gronhaug, K. (1992). *Strategy and Competence in Firms*, *European Management Journal*, 10(4), 438 - 442.
15. Rothwell, W. J., & Kazanas, H. C. (2008). *Mastering the instructional design process: A systematic approach (4th ed.)*. San Francisco, CA.: Jossey-Bass.

16. Sandberg, J. (2000). *Understanding Human Competency at Work: an interpretative approach*. *Academy of Management Journal*, 43(1), 9-25.
17. Schneider, B., & Konz, A. M. (1989). *Strategic job analysis*. *Human Resources Management*, 28, 51-63.
18. Shippmann, J., Ash, R., Battista, M., Carr, L., Eyde, L., Hesketh, B., et al. (2000). *The practice of competency modelling*. *Personnel Psychology*, 53(1), 703-740.
19. Spencer, L. M., & Spencer, S. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: Wiley.
20. Spurgin, E. W. (2004). *The goals and merits of a business ethics competency exam*. *Journal of Business Ethics*, 50(3), 279 – 288.
21. Veres, J. G., Locklear, T. S., & Sims, R. R. (1990). *Job Analysis in Practice: A Brief Review of the Role of Job Analysis in Human Resource Management*. In G. R. Ferris, K. M. Rowland, & R. M. Buckley (Eds). *Human Resource Management: Perspectives and Issues*. Boston: Allyn & Bacon.

### **Thông tin tác giả**

**Phạm Minh Trí**, Nghiên cứu sinh  
Ngân hàng Nhà nước Chi nhánh tỉnh Hậu Giang  
Email: minhtri0101@gmail.com

**Thái Anh Hoà**, Tiến sĩ  
Đại học Trà Vinh  
Email: tahoah@yahoo.com

**Lê Quang Thông**, Tiến sĩ  
Đại học Nông lâm TP. HCM  
Email: lqthong@yahoo.com

### **Summary**

#### **Knowledge competency approaches in organizations, orientation of application to the banking field**

The organizational performance depends very much on the ability to exploit, promote and converse knowledge resources into the operational resources of the organization to enhance its competitiveness and sustainable development. There are many competency approaches building for the development of knowledge in the organization but so far there is no agreement on the choice of approach. The research was conducted with the aim of synthesizing, analyzing and comparing three basic approaches proposed by researchers previously, including: Work-oriented approach, Worker-oriented approach, and Multi-dimensional approach. Analytical and comparative methods are used to detect the strengths and weaknesses of competency approaches. Besides, a practical application in the banking field is implemented, fully applying the methods and tools of the Multi-dimensional approach.

Keywords: Competency approaches; Work-oriented approach; Worker-oriented approach; Multi-dimensional approach..

**Tri Minh Pham**, Fellows  
State Bank of Viet Nam- Hau Giang Branch

**Hoa Anh Thai**, PhD  
Tra Vinh University

**Thong Quang Le**, PhD  
Nong Lam University- Ho Chi Minh City

---

### *tiếp theo trang 57*

này gợi ý các nhà quản trị tài chính cần phải quan tâm đến quyết định tài trợ, cụ thể là cần nhắc điều chỉnh giảm mức độ sử dụng nợ nhằm đảm bảo hiệu quả sử dụng nợ, tiến đến gia tăng lợi nhuận. Ngoài ra, kết quả nghiên cứu còn cho thấy quy mô doanh nghiệp càng lớn thì lợi nhuận của doanh nghiệp càng tăng và ngược lại,

kết quả này gợi ý các doanh nghiệp cần tích cực hơn trong việc mở rộng thị trường để gia tăng lợi nhuận. ■