

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC NGOẠI THƯƠNG**

-----\*\*\*-----

**LUẬN ÁN TIẾN SĨ**

**NGHIÊN CỨU KHUNG NĂNG LỰC NHÂN SỰ QUẢN LÝ  
KINH DOANH TRONG CÁC NGÂN HÀNG  
THƯƠNG MẠI VIỆT NAM**

**Ngành: Quản trị kinh doanh**

**DƯƠNG THỊ HOÀI NHUNG**

**Hà Nội -2020**

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC NGOẠI THƯƠNG**

-----\*\*\*-----

## **LUẬN ÁN TIẾN SĨ**

**NGHIÊN CỨU KHUNG NĂNG LỰC NHÂN SỰ QUẢN LÝ  
KINH DOANH TRONG CÁC NGÂN HÀNG  
THƯƠNG MẠI VIỆT NAM**

*Ngành:* Quản trị kinh doanh

*Mã số:* 62.34.01.02 (Mã số mới: 9340101)

*Nghiên cứu sinh:* Dương Thị Hoài Nhung

*Người hướng dẫn khoa học:* PGS., TS. Lê Thái Phong

**Hà Nội - 2020**

## LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan Luận án “**Nghiên cứu khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh trong các ngân hàng thương mại Việt Nam**” là công trình nghiên cứu độc lập của cá nhân tôi. Ngoài những thông tin thứ cấp có liên quan đến nghiên cứu đã được trích dẫn nguồn, kết quả nghiên cứu trình bày trong Luận án được phân tích từ nguồn dữ liệu điều tra khảo sát, quan sát, phỏng vấn thực tế do cá nhân tôi thực hiện, chưa từng được công bố trong bất kỳ công trình nghiên cứu nào khác.

Tôi xin chịu trách nhiệm về lời cam đoan của mình.

*Hà Nội, ngày... tháng... năm 2020*

**Tác giả luận án**

**NCS. Dương Thị Hoài Nhung**

## **LỜI CẢM ƠN**

Luận án này được hoàn thành bằng sự nỗ lực và nghiêm túc nghiên cứu của tác giả, nhưng không thể thiếu được sự hướng dẫn, giúp đỡ nhiệt tình, trách nhiệm và động viên, chia sẻ của rất nhiều người.

Đầu tiên, tác giả muốn gửi lời tri ân sâu sắc nhất tới PGS., TS. Lê Thái Phong, người Thầy đã tận tình hướng dẫn tác giả trong suốt quá trình nghiên cứu và thực hiện Luận án này.

Tác giả xin bày tỏ lòng biết ơn chân thành tới Ban Giám hiệu Nhà trường, Ban chủ nhiệm và các đồng nghiệp ở Khoa Quản trị Kinh doanh, đặc biệt bộ môn Quản trị chiến lược và khởi nghiệp – Trường Đại học Ngoại thương đã luôn động viên, tạo điều kiện về thời gian và hỗ trợ tận tình về chuyên môn.

Tác giả cũng xin gửi lời cảm ơn đến các thầy cô Khoa Sau đại học – Trường Đại học Ngoại thương đã hỗ trợ hiệu quả về các thủ tục hành chính trong suốt quá trình tác giả học tập và bảo vệ Luận án.

Trong quá trình thực hiện Luận án, tác giả xin trân trọng cảm ơn tới các Ngân hàng thương mại Việt Nam đã tham gia vào quá trình khảo sát, cung cấp những dữ liệu cần thiết và những chuyên gia, nhà quản trị tham gia trả lời phỏng vấn.

Tác giả xin dành lời cảm ơn đặc biệt tới gia đình đã luôn động viên, chia sẻ, thông cảm và hỗ trợ những lúc tác giả khó khăn, mệt mỏi và bận rộn nhất. Sự giúp đỡ của các thành viên trong gia đình chính là động lực giúp tác giả có thể nỗ lực để hoàn thành Luận án.

Cuối cùng, tác giả rất mong muốn tiếp tục nhận được sự hướng dẫn, góp ý, hỗ trợ từ các Thầy, Cô, các Chuyên gia và các Doanh nghiệp trên bước đường nghiên cứu khoa học tiếp theo của mình.

**Tác giả luận án**

**NCS. Dương Thị Hoài Nhung**

## MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN

LỜI CẢM ƠN

MỤC LỤC

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

DANH MỤC BẢNG

DANH MỤC HÌNH

**CHƯƠNG 1: GIỚI THIỆU CHUNG VỀ LUẬN ÁN .....1**

**1.1. Tính cấp thiết của đề tài.....1**

**1.2. Tổng quan tình hình nghiên cứu liên quan đến khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh .....3**

1.2.1. Tình hình nghiên cứu trên thế giới .....3

1.2.2. Tình hình nghiên cứu tại Việt Nam.....6

1.2.3. Khoảng trống nghiên cứu .....9

**1.3. Câu hỏi nghiên cứu của đề tài .....10**

**1.4. Mục tiêu, đối tượng và phạm vi nghiên cứu.....10**

**1.5. Phương pháp nghiên cứu .....12**

**1.6. Những đóng góp mới của luận án .....13**

**1.7. Kết cấu của luận án .....14**

**CHƯƠNG 2: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ KHUNG NĂNG LỰC NHÂN SỰ QUẢN LÝ KINH DOANH.....15**

**2.1. Khái quát về khung năng lực.....15**

2.1.1. Khái niệm năng lực .....15

2.1.2. Khái niệm khung năng lực .....18

2.1.3. Phân loại khung năng lực .....20

2.1.4. Vai trò khung năng lực .....22

2.1.4.1. Vai trò khung năng lực đối với tổ chức .....22

2.1.4.2. Vai trò khung năng lực đối với hoạt động quản trị nhân lực .....24

**2.2. Cơ sở lý thuyết về khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh .....28**

2.2.1. Khái niệm và vai trò nhân sự quản lý kinh doanh.....28

2.2.1.1. Khái niệm nhân sự quản lý kinh doanh .....28

2.2.1.2. Vai trò nhân sự quản lý kinh doanh.....29

2.2.2. Khái niệm khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh.....31

2.2.3. Cấu trúc khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh .....32

2.2.4. Phương pháp xây dựng khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh .....35

2.2.4.1. Phương pháp tiếp cận xây dựng khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh.....	35
2.2.4.2. Công cụ xây dựng khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh.....	39
2.2.4.3. Quy trình xây dựng khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh.....	44
<b>2.3. Nghiên cứu tác động của cấu phần năng lực thuộc khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh tới hiệu quả quản lý.....</b>	<b>46</b>
2.3.1. Khái niệm hiệu quả quản lý.....	46
2.3.2. Sự tác động của năng lực tới hiệu quả quản lý.....	47
<b>CHƯƠNG 3: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU .....</b>	<b>50</b>
<b>3.1. Thiết kế nghiên cứu .....</b>	<b>50</b>
<b>3.2. Các nguồn dữ liệu .....</b>	<b>52</b>
3.2.1. Dữ liệu sơ cấp.....	53
3.2.2. Dữ liệu thứ cấp .....	53
<b>3.3. Nghiên cứu định tính .....</b>	<b>54</b>
3.3.1. Phương pháp nghiên cứu tại bàn .....	54
3.3.2. Phương pháp phỏng vấn.....	54
<b>3.4. Nghiên cứu định lượng: xây dựng khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh (chính thức).....</b>	<b>56</b>
3.4.1. Phương pháp thu thập dữ liệu .....	57
3.4.2. Phương pháp xử lý dữ liệu .....	57
3.4.3. Chọn điểm khảo sát .....	58
3.4.4. Chọn mẫu khảo sát .....	59
<b>3.5. Nghiên cứu định lượng: kiểm chứng thực nghiệm khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh .....</b>	<b>63</b>
3.5.1. Xây dựng mô hình nghiên cứu và giả thuyết nghiên cứu .....	63
3.5.1.1. Mô hình nghiên cứu 1: Sự tác động của nhóm năng lực quản lý tới hiệu quả quản lý.....	64
3.5.1.2. Mô hình nghiên cứu 2: Sự tác động của nhóm năng lực chuyên môn tới hiệu quả quản lý .....	66
3.5.1.3. Mô hình nghiên cứu 3: Sự tác động của nhóm năng lực quản trị và phát triển bản thân tới hiệu quả quản lý.....	69
3.5.2. Lựa chọn và thiết kế thang đo .....	72
3.5.3. Phương pháp thu thập và xử lý dữ liệu .....	76
3.5.4. Chọn điểm khảo sát và chọn mẫu khảo sát .....	76

<b>CHƯƠNG 4: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU KHUNG NĂNG LỰC NHÂN SỰ QUẢN LÝ KINH DOANH TẠI CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI VIỆT NAM .....</b>	<b>78</b>
<b>4.1. Khái quát về nhân sự quản lý kinh doanh trong các ngân hàng thương mại Việt Nam.....</b>	<b>78</b>
4.1.1. Giới thiệu về ngân hàng thương mại Việt Nam .....	78
4.1.2. Đặc điểm nhân sự quản lý kinh doanh trong ngân hàng thương mại Việt Nam .....	79
<b>4.2. Thực trạng khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh trong các ngân hàng thương mại Việt Nam.....</b>	<b>81</b>
4.2.1. Thực trạng cấu trúc khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh .....	81
4.2.2. Thực trạng xây dựng khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh .....	83
4.2.3. Thực trạng ứng dụng khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh.....	84
4.2.4. Đánh giá chung về thực trạng khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh .....	86
<b>4.3. Xây dựng khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh trong các Ngân hàng thương mại Việt Nam.....</b>	<b>90</b>
4.3.1. Xác định danh mục năng lực của khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh .....	90
4.3.2. Kiểm định danh mục năng lực thuộc khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh .....	93
4.3.3. Mô tả năng lực trong khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh.....	95
4.3.4. Xác định cấp độ chuẩn năng lực của khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh .....	98
4.3.5. Khung năng lực đề xuất cho vị trí nhân sự quản lý kinh doanh tại các ngân hàng thương mại Việt Nam .....	99
<b>4.4. Kiểm chứng mức độ tác động của các cấu phần năng lực thuộc khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh tới hiệu quả quản lý .....</b>	<b>101</b>
4.4.1. Kiểm chứng mức độ tác động của nhóm năng lực quản lý tới hiệu quả quản lý .....	101
4.4.2. Kiểm chứng mức độ tác động của nhóm năng lực chuyên môn tới hiệu quả quản lý .....	106
4.4.3. Kiểm chứng mức độ tác động của nhóm năng lực quản trị và phát triển bản thân tới hiệu quả quản lý .....	111
4.4.4. Một số nhận xét về kết quả kiểm chứng mức độ tác động của các nhóm năng lực tới hiệu quả quản lý .....	116

<b>CHƯƠNG 5: ĐỊNH HƯỚNG VÀ GIẢI PHÁP ỨNG DỤNG KHUNG NĂNG LỰC NHÂN SỰ QUẢN LÝ KINH DOANH VÀO HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI VIỆT NAM.....</b>	<b>118</b>
<b>5.1. Định hướng phát triển nhân lực và ứng dụng khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh vào hoạt động quản trị nhân lực tại các ngân hàng thương mại Việt Nam.....</b>	<b>118</b>
5.1.1. Định hướng phát triển nhân sự quản lý kinh doanh trong ngành ngân hàng .....	118
5.1.2. Định hướng ứng dụng khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh vào hoạt động quản trị nhân lực tại các ngân hàng thương mại Việt Nam.....	121
<b>5.2. Giải pháp xây dựng và triển khai khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh.....</b>	<b>124</b>
5.2.1. Điều kiện để xây dựng và triển khai khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh .....	124
5.2.2. Lộ trình thực hiện xây dựng khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh .....	125
5.2.3. Lộ trình triển khai khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh .....	127
<b>5.3. Giải pháp ứng dụng khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh trong hoạt động quản trị nhân lực tại các ngân hàng thương mại Việt Nam .....</b>	<b>129</b>
5.3.1. Giải pháp ứng dụng khung năng lực trong tuyển dụng nhân sự quản lý kinh doanh .....	129
5.3.1.1. Điều kiện ứng dụng khung năng lực trong tuyển dụng nhân sự quản lý kinh doanh.....	130
5.3.1.2. Lộ trình thực hiện tuyển dụng nhân sự quản lý kinh doanh dựa trên khung năng lực.....	130
5.3.2. Giải pháp ứng dụng khung năng lực trong đào tạo và phát triển nhân sự quản lý kinh doanh .....	137
5.3.2.1. Điều kiện ứng dụng khung năng lực trong đào tạo và phát triển nhân sự quản lý kinh doanh .....	138
5.3.2.2. Lộ trình thực hiện ứng dụng khung năng lực trong đào tạo và phát triển nhân sự quản lý kinh doanh .....	138
5.3.3. Giải pháp ứng dụng khung năng lực trong quản trị thành tích nhân sự quản lý kinh doanh .....	143
5.3.3.1. Điều kiện ứng dụng khung năng lực trong quản trị thành tích nhân sự quản lý kinh doanh.....	143
5.3.3.2. Lộ trình thực hiện ứng dụng khung năng lực trong quản trị thành tích nhân sự quản lý kinh doanh.....	144
<b>KẾT LUẬN.....</b>	<b>148</b>
<b>DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH ĐÃ CÔNG BỐ .....</b>	<b>151</b>
<b>TÀI LIỆU THAM KHẢO .....</b>	<b>153</b>
<b>PHỤ LỤC</b>	



## DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

### DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT TIẾNG VIỆT

Từ viết tắt	Từ đầy đủ
CMCN	Cách mạng công nghiệp
CNTT	Công nghệ thông tin
DN	Doanh nghiệp
GD	Giám đốc
GĐDN	Giám đốc doanh nghiệp
KHDN	Khách hàng doanh nghiệp
KH SMEs	Khách hàng doanh nghiệp vừa và nhỏ
KNL	Khung năng lực
NHTM	Ngân hàng thương mại
NHTM CP	Ngân hàng thương mại cổ phần
NHTM TNHH	Ngân hàng thương mại trách nhiệm hữu hạn
NHNN	Ngân hàng nhà nước
PGĐ	Phó giám đốc
PP	Phương pháp
PV	Phòng vấn
QLKD	Quản lý kinh doanh
SX-KD	Sản xuất- kinh doanh
TCTD	Tổ chức tín dụng

## DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT TIẾNG ANH

<b>Từ viết tắt</b>	<b>Ngĩa tiếng Anh</b>	<b>Nghĩa tiếng Việt</b>
AEC	Asean Economic Community	Cộng đồng kinh tế Asean
BEIs	Behavior Interviews	Phỏng vấn hành vi
CEO	Chief Executive Officer	Giám đốc điều hành
CPTPP	Comprehensive and Progressive Agreement for Trans-Pacific Partnership	Hiệp định đối tác toàn diện và tiến bộ xuyên Thái Bình Dương
EFA	Exploratory factor analysis	Phân tích nhân tố khám phá
GAP	Gap analysis	Phân tích khoảng cách
KPI	Key Performance Indicator	Chỉ số hiệu suất cốt lõi
KSAs	Knowledge- Skill-Attitudes	Kiến thức-Kỹ năng-Thái độ
SMEs	Small Medium Enterprises	Doanh nghiệp vừa và nhỏ