

# Năng lực quản lý cấp trung tại các doanh nghiệp thuốc lá ở Việt Nam

PHẠM THỊ DIỆU ANH\*

## Tóm tắt

Thông qua khảo sát 420 người đang làm việc tại 2 doanh nghiệp thuốc lá điển hình ở Việt Nam (Tổng Công ty Thuốc lá Việt Nam - VINATABA và Tổng Công ty Khánh Việt - KHATOCO), nghiên cứu đã xác định các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực quản lý của đội ngũ quản lý cấp trung và mối quan hệ giữa các nhân tố cấu thành năng lực quản lý cấp trung với kết quả hoạt động của các doanh nghiệp thuốc lá ở Việt Nam, nhằm tìm ra giải pháp nâng cao năng lực quản lý cho đội ngũ quản lý cấp trung của 2 doanh nghiệp này. Kết quả nghiên cứu cho thấy, cả 3 nhóm nhân tố là: Nhân tố thuộc về bản thân nhà quản lý; Nhân tố bên trong doanh nghiệp; Nhân tố bên ngoài doanh nghiệp đều ảnh hưởng tích cực đến năng lực quản lý cấp trung; cả 3 nhân tố cấu thành năng lực quản lý cấp trung là: Tổ chức quản lý (BE), Kiến thức quản lý (KNOW) và Hành động quản lý (DO) đều có quan hệ thuận chiều với kết quả hoạt động của các doanh nghiệp này.

**Từ khóa:** năng lực quản lý, đội ngũ quản lý cấp trung, doanh nghiệp thuốc lá Việt Nam

## Summary

Through a survey of 420 workers in two famous tobacco enterprises in Vietnam (Vietnam National Tobacco Corporation - Vinataba and Khanh Viet Corporation - KHATOCO), the study has identified determinants of management capacity of middle-level managers as well as relationship between the components of middle management capacity and the performance of tobacco enterprises in Vietnam with a view to seeking solutions to enhance management capacity of middle-level managers in the aforementioned corporations. The fruits clarify three groups of factors which are Factors of managers themselves; Internal factors of enterprise; External factors of enterprise that create a positive effect on middle management capacity. In addition, three components of middle management capacity including Be, Know and Do, positively impact these enterprises' performance.

**Keywords:** management capacity, middle-level managers, Vietnamese tobacco enterprises

## GIỚI THIỆU

Trong những năm qua, cùng với nhu cầu phát triển của xã hội, đặc biệt trong quá trình toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế, các doanh nghiệp thuốc lá ở Việt Nam cũng có những thay đổi đáng kể trong việc áp dụng những thành tựu khoa học, kỹ thuật hiện đại vào sản xuất, kinh doanh và mang lại hiệu quả kinh tế và kỹ thuật cao cho ngành. Tuy nhiên, đội ngũ quản lý của các doanh nghiệp thuốc lá vẫn còn quen với lối quản lý bao cấp, chưa thực sự dứt phá, thích ứng với cơ chế thị trường và hội nhập. Nhiều cán bộ chưa được đào tạo bài bản về quản lý, thiếu những kiến thức kỹ năng về quản trị kinh doanh, đặc biệt là vẫn còn yếu về năng lực quản lý. Do vậy, bài toán đặt ra hiện nay là năng lực quản

lý của đội ngũ quản lý cấp trung tại các doanh nghiệp thuốc lá ở Việt Nam đang ở mức độ nào và có thể đáp ứng được bao nhiêu so với nhu cầu của quá trình toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế? Làm thế nào để nâng cao được năng lực quản lý cho đội ngũ quản lý cấp trung cho ngành trong giai đoạn tới?

## CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

### Cơ sở lý thuyết

Nhà quản lý cấp trung trong doanh nghiệp là các nhà quản lý thực hiện các

\* Th.S., Tổng Công ty Thuốc lá Việt Nam | Email. anhptd@vinataba.vn

Ngày nhận bài: 28/02/2019; Ngày phản biện: 12/03/2019; Ngày duyệt đăng: 19/03/2019

hoạt động chuyên môn và quản lý ở phía dưới các nhà quản lý cấp cao, nhưng ở phía trên các nhà quản lý cấp cơ sở hay đội ngũ nhân viên thừa hành.

Năng lực quản lý của nhà quản lý cấp trung là tổng hợp các tố chất, kiến thức, hành động của cá nhân, mà nhà quản lý cấp trung cần có để hoàn thành nhiệm vụ cấp trên giao cho mình. Hay là sự tổng hợp các kiến thức, tố chất và hành động quản lý, mà một nhà quản lý cấp trung cần có trong hoạt động quản lý cấp dưới nhằm đạt được mục tiêu của doanh nghiệp đã đặt ra từ đầu (Woodrige và cộng sự, 2008).

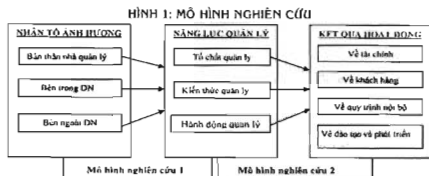
Các nhân tố cấu thành năng lực quản lý cấp trung trong doanh nghiệp dựa theo cách tiếp cận của Campbell Donald J và Dardis Gregory J. (2004), bao gồm 3 nhân tố, như sau:

- Tố chất quản lý (BE) là những tính cách cá nhân đặc thù cần thiết khiến cho, hoặc tạo điều kiện cho nhà quản lý có thể lôi cuốn, gây ảnh hưởng... khiến người khác nghe và làm theo, gồm 2 nhóm: (i) *Tố chất tích cực*: Là những tố chất có tác động tích cực tới kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Nhà quản lý có những tố chất này có thể đạt được thành công cao hơn những nhà quản lý không có hoặc không sâu sắc; (ii) *Tố chất tiêu cực*: Là những tố chất có tác động tiêu cực tới kết quả hoạt động của doanh nghiệp; những tố chất này sẽ hạn chế thành công của nhà quản lý, có thể khiến nhân viên dưới quyền mất động lực làm việc hoặc ảnh hưởng đến môi trường làm việc trong doanh nghiệp...

- Kiến thức quản lý (KNOW) là những hiểu biết về quản lý, người quản lý phải có các kiến thức quản lý, như: kiến thức về pháp luật, quản trị rủi ro, quản trị nguồn nhân lực... hay có các kiến thức xã hội và giải quyết vấn đề.

- Hành động quản lý (DO) là những hành vi, cách ứng xử của người quản lý trong tình huống cụ thể. Hành động quản lý còn là sự cụ thể hoá của những tố chất quản lý, cũng như những hiểu biết về thuật quản lý của người quản lý trong bối cảnh doanh nghiệp cụ thể. Hành động quản lý chính là những gì nhà quản lý làm trong các tình huống quản lý cụ thể.

Các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực quản lý cấp trung gồm 3 nhóm: (i) Nhóm nhân tố thuộc về bản thân nhà quản lý, như: trình độ học vấn, trình độ chuyên



Nguồn: Đề xuất của tác giả

**BẢNG 1: KẾT QUẢ HỆ SỐ CRONBACH'S ALPHA CỦA CÁC BIẾN**

Biến nghiên cứu	Hệ số Cronbach's Alpha
Bản thân nhà quản lý (BTQL)	0.847
Bên trong doanh nghiệp (BTDN)	0.882
Bên ngoài doanh nghiệp (BNDN)	0.902
Tố chất quản lý (TCQL)	0.875
Kiến thức quản lý (KTQL)	0.896
Hành động quản lý (HDQL)	0.863
Kết quả về mặt "Tài chính" (TC)	0.811
Kết quả về mặt "Khách hàng" (KH)	0.806
Kết quả về mặt "Quy trình nội bộ" (QTNB)	0.832
Kết quả về mặt "Đào tạo và phát triển" (DTPPT)	0.812

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu

môn, kinh nghiệm làm việc, các tố chất và năng khiếu bẩm sinh (chỉ số thông minh, chỉ số cảm xúc, chỉ số say mê, chỉ số vượt khó, chỉ số xã hội, chỉ số đạo đức...), ý thức học tập và tự rèn luyện, độ tuổi, sức khỏe của nhà quản lý, hoàn cảnh và truyền thống văn hóa gia đình...; (ii) Nhóm nhân tố thuộc về bên trong doanh nghiệp, như: quy mô doanh nghiệp, loại hình doanh nghiệp, lĩnh vực hoạt động, cơ chế và chính sách của doanh nghiệp, cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp, văn hóa doanh nghiệp, đặc điểm của cấp dưới...; (iii) Nhóm nhân tố thuộc về bên ngoài doanh nghiệp, như: môi trường kinh tế, môi trường chính trị pháp luật, môi trường khoa học, kỹ thuật công nghệ, môi trường văn hóa xã hội, sự cạnh tranh trên thị trường...

#### Mô hình và giả thuyết nghiên cứu

Vì mục tiêu nghiên cứu là các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực quản lý của đội ngũ quản lý cấp trung và mối quan hệ giữa các nhân tố cấu thành năng lực quản lý cấp trung đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp thuộc là, do đó mô hình nghiên cứu như Hình 1.

Từ mô hình trên, các giả thuyết nghiên cứu bao gồm:  
 H1: Nhóm nhân tố thuộc về bản thân nhà quản lý có ảnh hưởng tích cực đến năng lực quản lý của đội ngũ quản lý cấp trung tại các doanh nghiệp thuộc là ở Việt Nam.

H2: Nhóm nhân tố bên trong doanh nghiệp có ảnh hưởng tích cực đến năng lực quản lý của đội ngũ quản

**BẢNG 2: MA TRẬN XOAY CÁC THANG ĐO CỦA CÁC BIẾN**

Biến	1	2	3
BNDN2	0.936		
BNDN6	0.814		
BNDN3	0.811		
BNDN4	0.820		
BNDN5	0.787		
BTDN7		0.813	
BTDN4		0.805	
BTDN5		0.734	
BTDN3		0.784	
BTDN6		0.762	
BTQL3			0.822
BTQL2			0.772
BTQL1			0.751
BTQL5			0.737
<i>KMO = 0.862; Sig = 0.000; Phương sai trích = 63.518; Eigenvalues = 2.652</i>			
KTQL1	0.832		
KTQL3	0.864		
KTQL8	0.749		
KTQL5	0.742		
KTQL7	0.741		
KTQL4	0.746		
KTQL6	0.739		
HDQL1		0.723	
HDQL8		0.777	
HDQL2		0.738	
HDQL7		0.734	
HDQL5		0.712	
HDQL3		0.659	
HDQL6		0.642	
TCQL1			0.827
TCQL7			0.789
TCQL4			0.767
TCQL3			0.733
TCQL8			0.752
TCQL5			0.682
<i>KMO = 0.842; Sig = 0.000; Phương sai trích = 57.267; Eigenvalues = 2.856</i>			
QTNB2	0.825		
QTNB3	0.817		
QTNB1	0.776		
DTPT1		0.844	
DTPT2		0.762	
DTPT3		0.728	
KH2			0.851
KH1			0.831
TC1			0.835
TC2			0.813
<i>KMO = 0.658; Sig = 0.000; Phương sai trích = 66.152; Eigenvalues = 1.346</i>			

Nguồn: Tính toán của tác giả

lý cấp trung tại các doanh nghiệp thuộc lá ở Việt Nam.

H3: Nhóm nhân tố bên ngoài doanh nghiệp có ảnh hưởng tích cực đến năng lực quản lý của đội ngũ quản lý cấp trung tại các doanh nghiệp thuộc lá ở Việt Nam.

H4: Tổ chức quản lý của đội ngũ quản lý cấp trung có quan hệ thuận chiều với kết quả hoạt động của các doanh nghiệp thuộc lá ở Việt Nam.

H5: Kiến thức quản lý của đội ngũ quản lý cấp trung có quan hệ thuận chiều với kết quả hoạt động của các doanh nghiệp thuộc lá ở Việt Nam.

H6: Hành động quản lý của đội ngũ quản lý cấp trung có quan hệ thuận chiều với kết quả hoạt động của các doanh nghiệp thuộc lá ở Việt Nam.

#### Phương pháp nghiên cứu

Để đảm bảo sự khách quan trong việc đánh giá năng lực quản lý của đội ngũ quản lý cấp trung tại 2 doanh nghiệp sản xuất, kinh doanh thuộc lá điển hình ở Việt Nam (VINATABA, KHATOCO), tác giả thu thập thông tin sẽ tập trung vào 4 nhóm đối tượng, gồm: Nhà quản lý cấp cao; Nhà quản lý cấp trung; Nhà quản lý sát sườn là những người tương tác trực tiếp với nhà quản lý cấp trung; Nhân viên cấp dưới là những người làm việc trực tiếp dưới sự quản lý của nhà quản lý cấp trung.

Cụ thể, tác giả đã tiến hành khảo sát 450 người tại 2 doanh nghiệp thuộc lá điển hình ở Việt Nam (VINATABA, KHATOCO) và thu về 420 phiếu khảo sát hợp lệ. Thời gian nghiên cứu được thực hiện trong năm 2018 (Bài viết sử dụng cách viết số thập phân theo chuẩn quốc tế).

#### KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

##### Đánh giá độ tin cậy của thang đo

Kết quả Bảng 1 cho thấy, tất cả các thang đo đều có hệ số Cronbach's Alpha lớn hơn 0.7, nên tất cả các thang đo đều đạt độ tin cậy và được sử dụng để phân tích nhân tố khám phá tiếp theo.

##### Phân tích nhân tố khám phá (EFA)

Kết quả phân tích EFA đối với các biến độc lập và phụ thuộc ở Bảng 2 cho thấy: giá trị hệ số KMO đều lớn hơn mức 0.6; kiểm định Bartlett đều cho giá trị Sig. = 0.000. Điều này cho thấy, việc phân tích các nhân tố là đảm bảo độ tin cậy. Hệ số phương sai trích đều đạt giá

tri khá cao. Hệ số Eigenvalues thể hiện được tính hội tụ của phép phân tích để lớn hơn 1 cho thấy, sự hội tụ cao của các nhân tố được đưa ra từ phép phân tích.

**Kết quả phân tích nhân tố khẳng định (CFA)**

**Đối với thang đo về các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực quản lý**

Dựa theo kết quả phân tích như Hình 2, có thể thấy, Chi-square/df = 1.449 < 3; TLI = 0.992; CFI = 0.994 > 0.9; RMSEA = 0.026 < 0.08; NFI = 0.960 > 0.8, các giá trị này cho thấy mô hình phù hợp với dữ liệu thị trường. Điều này cho thấy, các biến quan sát thích hợp biểu diễn cho các nhân tố tương ứng trong mô hình.

**Đối với thang đo về các nhân tố cấu thành năng lực quản lý**

Dựa theo kết quả phân tích thể hiện ở Hình 3, có thể thấy Chi-square/df = 2.285 < 3; TLI = 0.965; CFI = 0.969 > 0.9; RMSEA = 0.044 < 0.08; NFI = 0.947 > 0.8. Các giá trị này cho thấy, mô hình phù hợp với dữ liệu thị trường.

Kết quả này cho thấy, các biến quan sát biểu diễn cho 3 thang đo thể hiện năng lực quản lý, bao gồm: Tổ chức quản lý; Kiến thức quản lý; Hành động lãnh đạo là phù hợp.

**Đối với thang đo về kết quả hoạt động của doanh nghiệp**

Dựa theo kết quả phân tích thể hiện ở Hình 4, có thể thấy, Chi-square/df = 1.511 < 2; TLI = 0.991; CFI = 0.994 > 0.9; RMSEA = 0.028 < 0.08, NFI = 0.983 > 0.9. Các giá trị này cho thấy, mô hình phù hợp với dữ liệu thị trường. Do đó, các biến quan sát biểu diễn cho mỗi thang đo đo lường về kết quả hoạt động của doanh nghiệp là thích hợp.

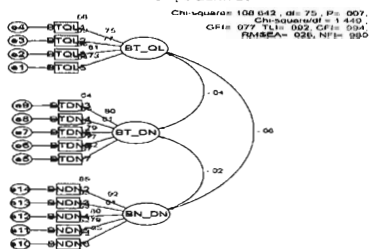
**Kiểm định mô hình và các giả thuyết nghiên cứu**

Việc phân tích mô hình cấu trúc được tác giả thực hiện 2 lần, trong đó mô hình thứ nhất là các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực quản lý sẽ được phân tích; mô hình thứ hai là sự tác động của năng lực quản lý đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp.

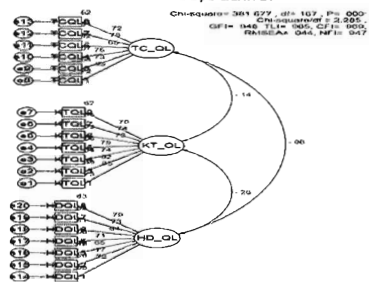
**Kiểm định mô hình SEM các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực quản lý**

Sau khi xem xét độ phù hợp của mô hình ta thấy: CMIN/DF = 1.767; GFI = 0.927, TLI = 0.967; CFI = 0.970 và RMSEA = 0.034 (Hình 5), nên mô hình phù hợp với dữ liệu thị trường. Kết quả phân tích kiểm định các giả thuyết

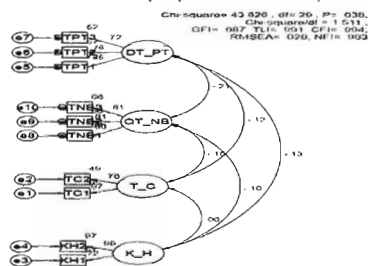
HÌNH 2: THANG ĐO VỀ CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN NĂNG LỰC QUẢN LÝ



HÌNH 3: KẾT QUẢ THANG ĐO VỀ CÁC NHÂN TỐ CẤU THÀNH NĂNG LỰC QUẢN LÝ



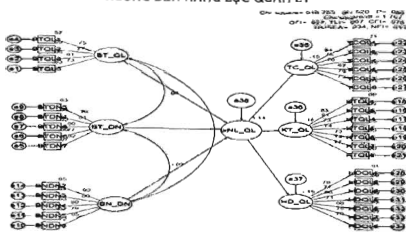
HÌNH 4: KẾT QUẢ THANG ĐO VỀ KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG CỦA DOANH NGHIỆP



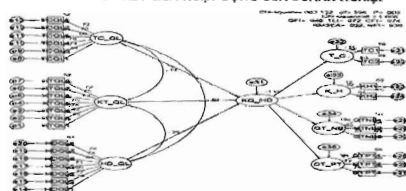
Nguồn: Tính toán của tác giả

nghiên cứu cũng cho thấy, các nhân tố ảnh hưởng đều tác động có ý nghĩa thống kê (với P-values < 0.05) tới năng lực quản lý cấp trung.

HÌNH 5: KẾT QUẢ KIỂM ĐỊNH MÔ HÌNH SEM CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN NĂNG LỰC QUẢN LÝ



HÌNH 6: KIỂM ĐỊNH MÔ HÌNH SEM SỰ TÁC ĐỘNG CỦA NĂNG LỰC QUẢN LÝ ĐẾN KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG CỦA DOANH NGHIỆP



Nguồn: Tính toán của tác giả

**Kiểm định mô hình SEM sự tác động của năng lực quản lý đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp**

Hình 6 cho thấy, CMIN/DF = 1.666; GFI = 0.940,

TLI = 0.972; CFI = 0.974 và RMSEA = 0.032. Do đó, mô hình phù hợp với dữ liệu thị trường. Kết quả phân tích kiểm định các giả thuyết nghiên cứu cũng cho thấy, các nhân tố cấu thành năng lực quản lý của đội ngũ quản lý cấp trung đều tác động có ý nghĩa thống kê (với P-values < 0.05) tới kết quả hoạt động của doanh nghiệp.

**KẾT LUẬN**

Kết quả nghiên cứu cho thấy, các giả thuyết nghiên cứu H1, H2, H3 đều được chấp nhận với độ tin cậy cao. Điều đó có nghĩa là các nhóm nhân tố thuộc về Bản thân nhà quản lý; Bên trong doanh nghiệp; Bên ngoài doanh nghiệp đều ảnh hưởng tới năng lực quản lý của đội ngũ quản lý cấp trung tại 2 doanh nghiệp thuộc lá điển hình ở Việt Nam.

Đồng thời, các giả thuyết nghiên cứu H4, H5, H6 cũng đều được chấp nhận với độ tin cậy cao. Theo đó, các nhân tố cấu thành năng lực quản lý của đội ngũ quản lý cấp trung, bao gồm: Tổ chức quản lý; Kiến thức quản lý. Hành động quản lý có quan hệ cùng chiều với kết quả hoạt động của 2 doanh nghiệp thuộc lá điển hình ở Việt Nam thông qua các đánh giá về mặt: Tài chính; Khách hàng; Quy trình nội bộ; Đào tạo và phát triển. □

**TÀI LIỆU THAM KHẢO**

1. Đỗ Anh Đức (2014). *Năng lực quản lý của giám đốc doanh nghiệp Bất động sản trong điều kiện môi trường hiện nay*, Kỷ yếu Hội thảo Khoa học Quốc gia: "Kinh doanh bất động sản - cơ hội và thách thức trong bối cảnh thị trường có dấu hiệu phục hồi", tháng 11/2014
2. Đỗ Anh Đức (2014). *Khảo sát kỹ năng quản lý của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội*, Tạp chí Kinh tế và Dự báo, số 23/2014
3. Bass, B.M. (1990). *Hand book of leadership: a survey of theory and research*. New York: The Free Press
4. Campbell, Donald J & Dardis, Gregory J. (2004). The "Be, Know, Do" Model of Leader Development, *Human Resource Planning*, 27(2), 26-39
5. Doh, J. P (2003). Can leadership be taught? Perspectives from management educators, *Academy of Management Learning and Education*, 2(1), 54-67
6. Floyd, S.W., Wooldridge, B. (1992). Middle Management involvement in Strategy and its association with Strategic type: A Research Note, *Strategic Management Journal*, 13(3), 153-167
7. Kaplan, R.S. and D. P. Norton (1993). Putting the Balanced Scorecard to work, *Harvard Business Review*, 134-147
8. U.S. Army, Frances Hesselbein, Eric K. Shinseki, Richard E. Cavanagh (2004). *Be- Know-Do: Leadership the Army Way*, Adapted from the Official Army Leadership Manual
9. Wooldridge, B., Schmid, T. & Floyd, S. W. (2008). The Middle Management Perspective on Strategy Process: Contributions, Synthesis, and Future Research, *Journal of Management*, 34(6), 1189-1221