

# CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN NĂNG LỰC QUẢN LÝ CỦA ĐỘI NGŨ QUẢN LÝ CẤP TRUNG - BẰNG CHỨNG THỰC NGHIỆM TẠI CÁC DOANH NGHIỆP THUỐC LÁ Ở VIỆT NAM

● PHẠM THỊ DIỆU ANH

## TÓM TẮT:

Năng lực quản lý nói chung và năng lực quản lý cấp trung nói riêng từ lâu đã trở thành những đề tài nóng hổi, thu hút sự quan tâm không chỉ của các học giả, các nhà nghiên cứu, mà còn thu hút sự quan tâm của các nhà quản lý doanh nghiệp. Thực tiễn đã chỉ ra rằng, năng lực quản lý cấp trung cũng là nhân tố quyết định thành công của bất cứ doanh nghiệp nào. Tuy nhiên, năng lực quản lý cấp trung tại các doanh nghiệp sản xuất - kinh doanh thuốc lá ở Việt Nam vẫn còn nhiều hạn chế, ảnh hưởng tới hiệu quả kinh doanh của ngành Thuốc lá Việt Nam. Do đó, đề tài đã thực hiện khảo sát 650 người đang làm việc tại 4 doanh nghiệp thuốc lá điển hình ở Việt Nam (gồm: Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam - VINATABA, Tổng công ty Khánh Việt - KHATOCO, Tổng công ty Công nghiệp Sài Gòn - CNS và Tổng công ty Công nghiệp thực phẩm Đồng Nai - DOFICO) để 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 yếu 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 4 doanh nghiệp này. Bài viết tiến hành kiểm định Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá (EFA), phân tích nhân tố khẳng định (CFA) và phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM). Kết quả nghiên cứu cho thấy, các đối tượng điều tra gồm nhà quản lý cấp cao, nhà quản lý cấp trung, nhà quản lý sát sườn và nhân viên cấp dưới đều khẳng định cả 3 nhóm nhân tố là nhân tố thuộc về bản thân nhà quản lý, nhân tố bên trong doanh nghiệp và nhân tố bên ngoài doanh nghiệp đều ảnh hưởng tích cực đến năng lực quản lý cấp trung và cả 3 yếu tố cấu thành năng lực quản lý cấp trung là tố chất 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 4 doanh nghiệp này. Với những kết quả nghiên cứu này, bài viết sẽ là cơ sở khoa học để các cơ quan quản lý nhà nước có chính sách hỗ trợ, nhằm nâng cao năng lực quản lý cấp trung cho ngành Thuốc lá của Việt Nam trong thời kỳ hội nhập.

**Từ khóa:** Năng lực quản lý, đội ngũ quản lý cấp trung, doanh nghiệp thuốc lá.

## 1. Đặt vấn đề

Trong bối cảnh cạnh tranh ở quy mô toàn cầu như hiện nay, không phải doanh nghiệp nào cũng thành công. Nguyên nhân thành công hay thất bại

có rất nhiều, nhưng không thể không kể đến đội ngũ quản lý trong doanh nghiệp và đặc biệt là đội ngũ quản lý cấp trung, bởi vì đội ngũ quản lý cấp trung trong doanh nghiệp chính là bộ máy thừa

hành chiến thuật để thực hiện các chiến lược, chính sách quản lý doanh nghiệp, xây dựng quy định, quy trình sản xuất kinh doanh và trực tiếp phụ trách cấp cơ sở và nhân viên phía dưới và là đầu mối tương tác với các nhóm làm việc khác ở trong và ngoài doanh nghiệp. 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 Thuộc 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 Thuộc lá, đáp ứng được nhu cầu người dân trong và ngoài nước. Tuy nhiên, đội ngũ quản lý của các doanh nghiệp Thuộc lá nói chung vẫn còn quen với lối quản lý bao cấp, chưa thực sự dứt phá, hòa nhập với cơ chế thị trường. 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 Thuộc 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 Thuộc lá ở Việt Nam trong giai đoạn tới? Chính vì vậy, tác giả đã tiến hành nghiên cứu thực nghiệm về các nhân tố ảnh hưởng tới năng lực quản lý của đội ngũ quản lý cấp trung tại các doanh nghiệp sản xuất - kinh doanh thuộc lá ở Việt Nam để tìm ra giải pháp nhằm nâng cao năng lực quản lý cho đội ngũ quản lý cấp trung đối với ngành Thuộc lá của Việt Nam.

## 2. Các khái niệm liên quan

\* Nhà quản lý cấp trung trong doanh nghiệp là các nhà quản lý thực hiện các 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 yếu tố cấu thành năng lực quản lý cấp trung trong doanh nghiệp dựa theo cách tiếp cận của Campbell Donald J & Dardis Gregory J. (2004) bao gồm 3 yếu tố tạo thành mô hình BKD 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. Bao gồm 2 nhóm: 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. 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 hóa 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:

- Nhóm nhân tố thuộc về bản thân nhà quản lý như: Trình độ học vấn, trình độ chuyên 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...

- 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, sự cấu trúc của

doanh nghiệp, văn hóa doanh nghiệp, đặc điểm của cấp dưới...

- 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...

\* Kết quả hoạt động của doanh nghiệp được đo lường theo phương pháp Thẻ điểm cân bằng (BSC - Balanced Score Card) của Kaplan và David P. Norton (1993) gồm 4 nhóm chỉ tiêu:

- Nhóm chỉ tiêu về tài chính như: Doanh số, lợi nhuận, chỉ tiêu tỷ suất hoàn vốn đầu tư (ROI), tỷ suất sinh lời trên tài sản (ROA), tỷ suất sinh lời trên doanh thu (ROS), tỷ suất sinh lời trên vốn chủ sở hữu (ROE), giá trị thị trường (RI)...

- Nhóm chỉ tiêu về khách hàng như: Sự xuất sắc trong hoạt động, dẫn đầu về sản phẩm, sự thân thiết với khách hàng, sự hài lòng của khách hàng, lòng trung thành của khách hàng, thị phần của từng loại sản phẩm, số lượng khách hàng mới, số lượng khách hàng trung thành, tỷ lệ khách hàng tăng thêm, doanh thu trên từng kênh...

- Nhóm chỉ tiêu về quy trình nội bộ như: Chỉ tiêu chi phí cho nghiên cứu, thời gian giải quyết đơn hàng, công suất máy móc thiết bị, thời gian bảo trì, hệ thống công nghệ thông tin, hoạt động chăm sóc khách hàng, các chương trình hoạt động xã hội của doanh nghiệp...

- Nhóm chỉ tiêu về đào tạo và phát triển như: Năng suất lao động, số lượng nhân viên đã qua đào

tạo, đầu tư cho các chương trình huấn luyện, tỷ lệ thay thế nhân viên, sự hài lòng của nhân viên, tỷ lệ % nhân viên có bằng cấp cao...

### 3. 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 yếu tố cấu thành năng lực quản lý cấp trung đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp thuộc lá, do đó mô hình nghiên cứu như sau: (Sơ đồ 1)

Từ mô hình nghiên cứu trên, các giả thuyết nghiên cứu sẽ bao gồm:

Giả thuyết 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 lá ở Việt Nam.

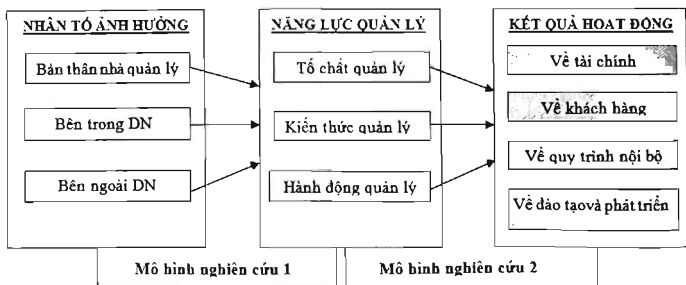
Giả thuyết H2: Nhóm nhân tố bên trong doanh nghiệp có ảnh hưởng tích cực đến năng lực quản lý của đội ngũ quản lý cấp trung tại các doanh nghiệp thuộc lá ở Việt Nam.

Giả thuyết 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.

Giả thuyết 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.

Giả thuyết H5: Kiến thức quản lý của đội ngũ quản lý cấp trung có quan hệ thuận chiều với kết

Sơ đồ 1: Mô hình nghiên cứu



quả hoạt động của các doanh nghiệp thuốc lá ở Việt Nam.

**Giả thuyết 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 thuốc lá ở Việt Nam.

#### 4. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu được thực hiện qua hai bước: Nghiên cứu sơ bộ và nghiên cứu chính thức. Nghiên cứu sơ bộ được thực hiện bằng phương pháp định tính thông qua thảo luận nhóm dạng câu hỏi mở với 2 nhóm đối tượng là: Nhóm 10 chuyên gia, trong đó có 6 người là các giảng viên hoặc các nhà nghiên cứu khoa học có học vị tiến sĩ trở lên đang tham gia giảng dạy và nghiên cứu về chuyên ngành Quản trị nhân sự, Khoa học quản lý, Quản lý kinh tế tại một số trường đại học lớn như Đại học Kinh tế quốc dân, Học viện Tài chính, Học viện Hành chính quốc gia, Đại học Thương mại hay tại các Bộ ngành liên quan và 4 người là các nhà quản lý đại diện cho 4 doanh nghiệp Thuốc lá điển hình ở Việt Nam (VINATABA, KHATOCO, CNS, DOFICO). Nhóm 2 gồm những đối tượng cần tiến hành khảo sát tại 4 doanh nghiệp thuốc lá điển hình ở Việt Nam bao gồm 4 nhà quản lý cấp cao, 4 nhà quản lý cấp trung, 4 nhà quản lý sát sườn và 8 nhân viên dưới quyền trực tiếp của nhà quản lý cấp trung. Việc thảo luận này nhằm phát triển các thang đo phù hợp với ngữ cảnh nghiên cứu. Các thang đo trong nghiên cứu sử dụng dạng Likert 5 mức độ từ 1- Rất không đồng ý đến 5- Rất đồng ý, và 3- Bình thường. Kết quả thảo luận của nghiên cứu định tính đã đưa ra 20 thang đo để đo lường 3 nhóm nhân tố ảnh hưởng đến năng lực quản lý cấp trung bao gồm: Nhóm "Nhân tố thuộc về bản thân nhà quản lý" gồm 6 thang đo, được mã hóa từ BTQL1 đến BTQL6; Nhóm "Nhân tố bên trong doanh nghiệp" gồm 7 thang đo, được mã hóa từ BTDN1 đến BTDN7; Nhóm "Nhân tố bên ngoài doanh nghiệp" gồm 6 thang đo, được mã hóa từ BNDN1 đến BNDN6. Và 28 thang đo đo lường 3 nhóm yếu tố cấu thành năng lực quản lý cấp trung bao gồm: Yếu tố "Tổ chức quản lý" gồm 12 thang đo, được mã hóa từ TCQL1 đến TCQL12; Yếu tố "Kiến thức quản lý" gồm 8 thang đo, được mã hóa từ KTQL1 đến KTQL8; Yếu tố "Hành động quản lý" gồm 8 thang đo, được mã hóa từ HDQL1 đến HDQL8. Và 10 thang đo đo lường kết quả hoạt

động của 4 doanh nghiệp sản xuất kinh doanh thuốc lá điển hình ở Việt Nam (VINATABA, KHATOCO, CNS, DOFICO) được chia làm 4 nhóm chỉ tiêu bao gồm: Nhóm chỉ tiêu về "Tài chính" gồm 2 thang đo được mã hóa là TC1 và TC2; Nhóm chỉ tiêu về "Khách hàng" gồm 2 thang đo được mã hóa là KH1 và KH2; Nhóm chỉ tiêu về "Quy trình nội bộ" gồm 3 thang đo được mã hóa từ QTNB1 đến QTNB3; Nhóm chỉ tiêu về "Đào tạo và phát triển" gồm 3 thang đo được mã hóa từ DTPT1 đến DTPT3. Nghiên cứu chính thức được thực hiện bằng phương pháp định lượng theo phương pháp tự điền bảng hỏi với những đối tượng được khảo sát. Dữ liệu của nghiên cứu này được tiến hành kiểm định thang đo, phân tích nhân tố khám phá (EFA), phân tích nhân tố khẳng định (CFA), phân tích cấu trúc tuyến tính (SEM) và kiểm định mô hình nghiên cứu và các giả thuyết bằng phần mềm AMOS 22.0.

#### 5. Kết quả nghiên cứu

Tác giả đã tiến hành khảo sát 700 người tại 4 doanh nghiệp thuốc lá điển hình ở Việt Nam (Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam - VINATABA, Tổng công ty Khánh Việt - KHATOCO, Tổng công ty Công nghiệp Sài Gòn - CNS, Tổng công ty Công nghiệp thực phẩm Đồng Nai - DOFICO) và thu về 650 phiếu khảo sát hợp lệ. Đối tượng khảo sát tập trung vào 4 nhóm đối tượng chính là:

- Nhà quản lý cấp cao bao gồm: Hội đồng thành viên của Tổng công ty (Chủ tịch và các thành viên); Ban Tổng Giám đốc của Tổng công ty (Tổng Giám đốc và các phó Tổng Giám đốc); Ban kiểm soát của Tổng công ty (Trưởng ban và các kiểm soát viên).

- Nhà quản lý cấp trung bao gồm: Trưởng các Phòng, Ban chức năng tham mưu của Tổng công ty; Hội đồng quản trị/Hội đồng thành viên của các Công ty con, Công ty thành viên, Công ty liên kết; Giám đốc của các Công ty con, Công ty thành viên, Công ty phụ thuộc, Công ty liên doanh, Công ty liên kết, Công ty con của công ty thành viên.

- Nhà quản lý sát sườn: Là những người tương tác trực tiếp với nhà quản lý cấp trung bao gồm: Phó trưởng Phòng, Ban chức năng tham mưu của Tổng công ty; Phó Giám đốc của các Công ty con, Công ty thành viên, Công ty phụ thuộc, Công ty liên doanh, Công ty liên kết, Công ty con của Công ty thành viên.

- Nhân viên cấp dưới: Là những người làm việc trực tiếp dưới sự quản lý của nhà quản lý cấp trung bao gồm: Chuyên viên, cán bộ, nhân viên của các Phòng, Ban chức năng tham mưu của Tổng công ty; Trưởng, phó các Phòng, Ban chức năng của các Công ty con, Công ty thành viên, Công ty phụ thuộc, Công ty liên doanh, Công ty liên kết, Công ty con của Công ty thành viên.

Dữ liệu thu được từ 650 phiếu này sẽ được sử dụng để tiến hành phân tích sự ảnh hưởng của các nhân tố đến năng lực quản lý cấp trung và mối quan hệ giữa các yếu tố cấu thành năng lực quản lý cấp trung với kết quả hoạt động tại 4 doanh nghiệp thuộc lá (VINATABA, KHATOCO, CNS, DOFICO) dựa trên sự đánh giá của 4 nhóm đối tượng trên. Kết quả nghiên cứu như sau:

### 5.1. Kết quả đánh giá độ tin cậy của thang đo

Hệ số Cronbachs Alpha là một phép kiểm định thống kê về mức độ chặt chẽ mà các mục hỏi trong thang đo tương quan với nhau. Điều này liên quan đến hai khía cạnh là tương quan giữa các biến và tương quan của điểm số từng biến với điểm số toàn bộ các biến của mỗi người trả lời. Phương pháp này cho phép người phân tích loại bỏ những biến không phù hợp hạn chế biến rác trong mô hình nghiên cứu, vì nếu không chúng ta không thể biết chính xác đó biến thiên cũng như độ lỗi của các biến. Theo đó, chỉ những biến có hệ số tương quan biến tổng phù hợp lớn hơn 0.3 và có hệ số Cronbachs Alpha lớn hơn 0.6 mới được xem là chấp nhận được và thích hợp đưa vào những bước phân tích tiếp theo.

Kết quả Bảng 1 cho thấy tất cả các thang đo đều có hệ số Cronbachs Alpha lớn hơn 0,7 và các hệ số tương quan biến tổng đều lớn hơn 0,4 nên tất cả các thang đo đều đạt độ tin cậy và được sử dụng để phân tích nhân tố khám phá tiếp theo.

### 5.2. Kết quả phân tích nhân tố khám phá (EFA)

Sau khi dữ liệu đã đảm bảo độ tin cậy,

Bảng 1. Kết quả hệ số Cronbach's Alpha của các thang đo

Biến	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Cronbach's Alpha
<b>Nhân tố "Bản thân nhà quản lý"</b>				
BTQL1	6.79	0.676	0.816	0.850
BTQL2	6.578	0.692	0.809	
BTQL3	6.225	0.724	0.795	
BTQL5	6.671	0.668	0.819	
<b>Nhân tố "Bên trong doanh nghiệp"</b>				
BTDN3	11.595	0.740	0.877	0.898
BTDN4	11.26	0.755	0.874	
BTDN5	11.452	0.746	0.876	
BTDN6	11.314	0.728	0.88	
BTDN7	11.45	0.769	0.871	
<b>Nhân tố "Bên ngoài doanh nghiệp"</b>				
BNDN2	14.874	0.865	0.884	0.918
BNDN3	15.553	0.766	0.904	
BNDN4	15.556	0.768	0.904	
BNDN5	15.454	0.757	0.906	
BNDN6	15.299	0.790	0.899	
<b>Yếu tố "Tố chất quản lý"</b>				
TCQL1	17.906	0.780	0.85	0.884
TCQL3	18.041	0.695	0.864	
TCQL4	18.239	0.702	0.863	
TCQL5	18.973	0.620	0.876	
TCQL7	18.504	0.722	0.86	
TCQL8	18.737	0.659	0.87	
<b>Yếu tố "Kiến thức quản lý"</b>				
KTQL1	29.701	0.804	0.892	0.913
KTQL3	30.121	0.780	0.895	
KTQL4	30.867	0.705	0.903	
KTQL5	30.319	0.710	0.902	
KTQL6	30.508	0.697	0.904	
KTQL7	31.073	0.709	0.902	
KTQL8	30.507	0.737	0.899	
<b>Yếu tố "Hành động quản lý"</b>				
HDQL1	24.474	0.739	0.862	0.886
HDQL2	24.388	0.723	0.864	

HDQL3	25 126	0.612	0.878	
HDQL5	24.625	0.663	0.872	
HDQL6	25 604	0.600	0.879	
HDQL7	24 976	0.682	0.869	
HDQL8	24.328	0.728	0.863	
<b>Kết quả về mặt "Tài chính"</b>				
TC1	1.129	0.679		0.809
TC2	1.096	0.679		
<b>Kết quả về mặt "Khách hàng"</b>				
KH1	1.282	0.707		0.828
KH2	1.119	0.707		
<b>Kết quả về mặt "Quy trình nội bộ"</b>				
QTNB1	4.17	0.711	0.795	0.848
QTNB2	3.889	0.723	0.783	
QTNB3	3.884	0.718	0.787	
<b>Kết quả về mặt "Đào tạo và phát triển"</b>				
DTPT1	3.161	0.711	0.707	0.817
DTPT2	3.151	0.662	0.756	
DTPT3	3.256	0.636	0.782	

công việc phân tích tiếp theo là phân tích nhân tố khám phá EFA để đưa ra nhận định về tính hội tụ của các nhân tố và số lượng các nhân tố được đưa ra từ dữ liệu khảo sát. Trong nghiên cứu này, phương pháp Principal Component với phép quay Varimax sẽ được sử dụng để phân tích nhân tố khám phá. (Bảng 2)

**Bảng 2. Ma trận xoay các thang đo của các biến**

Biến	1	2	3	
<b>Các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực quản lý cấp trung</b>				
BNDN2	0.921			
BNDN6	0.835			
BNDN3	0.806			
BNDN4	0.805			
BNDN5	0.794			
BTDN7		0.823		
BTDN4		0.809		
BTDN5		0.797		
BTDN3		0.791		
BTDN6		0.776		
BTQL3			0.813	
BTQL2			0.767	

BTQL1			0.748	
BTQL5			0.739	
KMO = 0.870, Sig = 0.000, Phương sai trích = 64.607, Eigen-				
<b>Các yếu tố cấu thành năng lực quản lý</b>				
KTQL1	0.852			
KTQL3	0.824			
KTQL8	0.779			
KTQL5	0.747			
KTQL7	0.746			
KTQL4	0.740			
KTQL6	0.733			
HDQL1		0.793		
HDQL8		0.787		
HDQL2		0.778		
HDQL7		0.730		
HDQL5		0.710		
HDQL3		0.653		
HDQL6		0.640		
TCQL1			0.847	
TCQL7			0.779	
TCQL4			0.757	
TCQL3			0.743	
TCQL8			0.712	
TCQL5			0.658	
KMO = 0.903, Sig = 0.000, Phương sai trích = 56.797, Eigenvalues = 2.993				
<b>Kết quả hoạt động của doanh nghiệp</b>				
QTNB2	0.815			
QTNB3	0.811			
QTNB1	0.797			
DTPT1		0.842		
DTPT2		0.763		
DTPT3		0.722		
KH2			0.871	
KH1			0.813	
TC1				0.825
TC2				0.825
KMO = 0.660, Sig = 0.000, Phương sai trích = 65.757, Eigenvalues = 1.322				

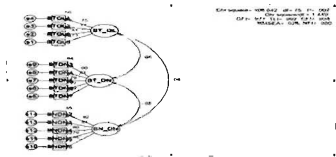
Kết quả phân tích nhân tố khám phá đối với các biến độc lập và phụ thuộc ở Bảng 2 cho thấy: giá

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

5.3. Kết quả phân tích nhân tố không định (CFA)

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

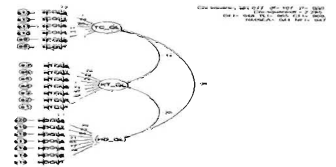
Hình 1



Dựa theo kết quả phân tích thể hiện ở trên ta 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.

5.3.2. Đối với thang đo về các yếu tố cấu thành năng lực quản lý

Hình 2

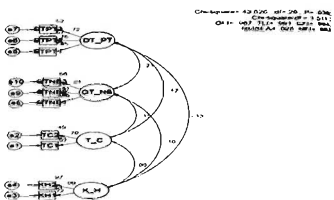


Dựa theo kết quả phân tích thể hiện ở Hình 2 ta thấy Chi-square/df = 2,285(<3), TLI = 0,965, CFI = 0,969 (> 0,9), RMSEA = 0,044 (< 0,08), NFI = 0,947 > 0,8, các giá trị này cho thấy mô hình phù hợp với dữ liệu thị trường. Kết quả này cho thấy các biến quan sát biểu diễn cho 3 thang đo thể hiện năng lực quản lý, bao gồm: Tổ chức quản lý, Kiến

thức quản lý, Hành động lãnh đạo là phù hợp để biểu diễn cho những thang đo này.

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

Hình 3



Dựa theo kết quả phân tích thể hiện ở Hình 3 ta 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 để biểu diễn cho các thang đo đó.

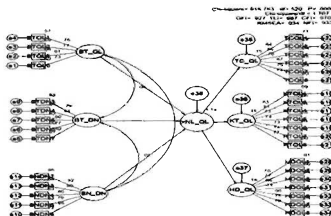
5.4. Kết quả kiểm định mô hình và các giả thuyết nghiên cứu thông qua phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM)

Với kết quả có được ở trên, tác giả tiến hành phân tích mô hình cấu trúc để đưa ra đánh giá về mức độ ảnh hưởng của các nhân tố trong mô hình thông qua mô hình cấu trúc SEM. Việc phân tích mô hình cấu trúc được tác giả thực hiện 02 lần, trong đó mô hình thứ nhất là mô hình các yếu 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.

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

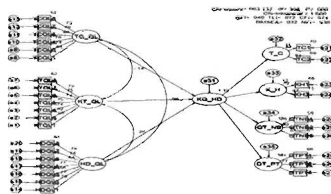
Sau khi xem xét độ phù hợp của mô hình ta thấy: CMIN/DF = 1,767; GFI = 0,927, TLI = 0,967; CFI = 0,970 và RMSEA = 0,034, do đó mô hình phù hợp với dữ liệu thị trường. Kết quả phân tích kiểm định các giả thuyết nghiên cứu cũng cho thấy, các nhân tố ảnh hưởng đều tác động có ý nghĩa thống kê (với P-values < 0,05) tới năng lực quản lý cấp trung. (Hình 4)

Hình 4



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

Hình 5



Sau khi xem xét độ phù hợp của mô hình ta 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 yếu 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.

5.5. Kết quả kiểm định bằng công cụ Bootstrap

Kiểm định Bootstrap dùng để kiểm tra mức độ tin cậy của các hệ số ước lượng trong mô hình. Nghiên cứu này sử dụng phương pháp Bootstrap

với số lượng mẫu lặp lại là B =1000. Giả thuyết H0: Bias = 0, H1: Bias ≠ 0. (Bảng 3, 4)

Bảng 3. Kết quả kiểm định Bootstrap các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực quản lý

Parameter	SE	SE-SE	Mean	Bias	SE-Bias
NL_QL <--- BT_QL	.019	.000	.288	.000	.001
NL_QL <--- BT_DN	.017	.000	.293	.001	.001
NL_QL <--- BN_DN	.011	.000	.230	.000	.000

Bảng 4: Kết quả kiểm định Bootstrap các yếu tố cấu thành năng lực quản lý tác động đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp

Parameter	SE	SE-SE	Mean	Bias	SE-Bias
KQ_HD <--- TC_QL	.014	.000	.231	.000	.000
KQ_HD <--- KT_QL	.011	.000	.187	-.001	.000
KQ_HD <--- HD_QL	.016	.000	.345	.000	.001

Kết quả cho thấy, các hệ số trong mô hình không có sự khác biệt so với mô hình được xác định với cỡ mẫu 650. Điều này cho thấy mô hình vẫn đúng với cỡ mẫu bằng 1000 và các ước lượng trong mô hình là có thể tin cậy được.

6. 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 4 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. Tức là các yếu tố cấu thành năng lực quản lý của đội ngũ quản lý cấp trung bao gồm Tố chất quản lý, Kiến thức quản lý, Hành động quản lý có quan hệ cùng chiều với kết quả hoạt động của 4 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. Bass, B.M. (1990), *Hand book of leadership: a survey of theory and research*, New York: The Free Press.
2. Campbell, Donald J & Dardis, Gregory J. (2004), *The "Be, Know, Do" Model of Leader Development*, Academic journal article from Human Resource Planning, Vol.27, Issue 2, pp.26-39.
3. Doh, J. P (2003), *Can leadership be taught? Perspectives from management educators*, Academy of Management Learning and Education 2, No. 1, pp. 54-67.
4. Đỗ Anh Đức (2014), *Năng lực quản lý của giám đốc doanh nghiệp Bất động sản trong điều kiện mới 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.
5. 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.
6. Floyd, S.W., and Wooldridge, B (1992), "Middle Management involvement in Strategy and its association with Strategic type: A Research Note", *Strategic Management Journal*, Vol.13, Iss. 3, pp.153-167.
7. Kaplan, R.S., and D.P.Norton. (1993), "Putting the Balanced Scorecard to work", *Harvard Business Review*, pp.134-147.
8. Nguyễn Đình Thọ và Nguyễn Thị Mai Trang (2008), *Nghiên cứu khoa học Marketing - Ứng dụng mô hình cấu trúc tuyến tính SEM*, Nxb Đại học Quốc gia thành phố Hồ Chí Minh.
9. 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, tháng 5+6/2009, tr 60-65.
10. U.S.Army (Author), Frances Hesselbein (Introduction), Eric K. Shinseki (Introduction), Richard E. Cavanagh (Foreword) (2004), *Be- Know- Do: Leadership the Army Way: Adapted from the Official Army Leadership Manual*.
11. Wooldridge, B., Schmid, T. & Floyd, S. W. (2008), *The Middle Management Perspective on Strategy Process: Contributions, Synthesis, and Future Research*, *Journal of Management*, Vol.34, Issue: 6, pp. 1189- 1221.

**Ngày nhận bài: 6/12/2018**

**Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 16/12/2018**

**Ngày chấp nhận đăng bài: 26/12/2018**

**Thông tin tác giả:**

**ThS. PHẠM THỊ DIỆU ANH**

**Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam**

## FACTORS AFFECTING THE MIDDLE MANAGEMENT CAPACITY - EMPIRICAL EVIDENCE AT VIETNAMESE TOBACCO ENTERPRISES

● Master. PHAM THI DIEU ANH

Vietnam National Tobacco Corporation

### ABSTRACT:

The management capacity in general and the middle management capacity in particular have long been a hot topic, attracting attention from not only scholars and researchers but also from business managers. Practices have shown that middle-level management capacity is also a decisive factor for the success of any business. However, the middle management capacity in tobacco manufacturing and trading enterprises in Vietnam is still limited, affecting the performance of Vietnam's tobacco industry. Therefore, this research surveyed 650 people working for four typical tobacco enterprises in Vietnam including: Vietnam Tobacco Corporation - VINATABA, Khanh Viet Corporation - KHATOCO, Saigon Industry Corporation - CNS and Dong Nai Food Industry Corporation - DOFICO to identify factors affecting the middle management capacity and the relationship between the components of the middle management capacity and the business performance of Vietnamese tobacco enterprises in order to find solutions to improve the middle management capacity of these four enterprises. The research was conducted by implementing the Cronbach's Alpha, the Exploratory Factor Analysis (EFA), the Confirmatory Factor Analysis (CFA) and the Structural equation modeling (SEM). Results show that the surveyed subjects including senior managers, middle managers and subordinate staff were affirmed that all three factor groups, namely factors of managers, internal factors and external factors positively affect the middle management capacity. In addition, three components of the middle management capacity including management qualities (Be), management knowledge (Know) and management actions (Do) are positively impacted on the performance of these four enterprises. This research is expected to become a scientific basis for state administrative agencies to develop support policies to improve the middle management capacity for Vietnam's tobacco industry in the integration period.

**Keywords:** Management capacity, middle management team, tobacco enterprises.