

**MỐI QUAN HỆ GIỮA TỔ CHẤT, NĂNG LỰC CHIẾN LƯỢC
CỦA NHÀ QUẢN TRỊ CẤP TRUNG VÀ KẾT QUẢ
TRIỂN KHAI CHIẾN LƯỢC: NGHIÊN CỨU
THỰC NGHIỆM TẠI CÁC DOANH NGHIỆP CÔNG NGHỆ
THÔNG TIN TẠI VIỆT NAM**

Nguyễn Thị Vân

Trường Đại học Thương mại, Hà Nội, Việt Nam

Trần Văn Trang

Trường Đại học Thương mại, Hà Nội, Việt Nam

Lưu Thị Thùy Dương

Trường Đại học Thương mại, Hà Nội, Việt Nam

Ngày nhận: 14/01/2022; **Ngày hoàn thành biên tập:** 29/03/2022; **Ngày duyệt đăng:** 08/04/2022

Tóm tắt: Nhà quản trị cấp trung đóng vai trò quan trọng trong việc triển khai chiến lược và là trung tâm cho việc triển khai chiến lược hiệu quả. Vì vậy, để đảm bảo triển khai chiến lược thành công cần xác định và lựa chọn được các nhà quản trị cấp trung có tố chất và năng lực phù hợp. Nghiên cứu này đề cập tới ảnh hưởng của tố chất, năng lực chiến lược của nhà quản trị cấp trung đến kết quả triển khai chiến lược của các doanh nghiệp công nghệ thông tin ở Việt Nam. Nghiên cứu sử dụng phương pháp định lượng để kiểm định mô hình nghiên cứu thông qua khảo sát từ 220 nhà quản trị cấp trung trong doanh nghiệp công nghệ thông tin ở Việt Nam, các dữ liệu được xử lý bằng mô hình phương trình cấu trúc dựa trên bình phương tối thiểu từng phần. Kết quả cho thấy năng lực chiến lược và tố chất đều có ảnh hưởng tích cực đến kết quả triển khai chiến lược của doanh nghiệp công nghệ thông tin. Đóng góp chính của nghiên cứu là chỉ ra được ảnh hưởng rất quan trọng của yếu tố “năng lực chiến lược” của nhà quản trị cấp trung tới kết quả triển khai chiến lược của doanh nghiệp - mối quan hệ chưa được làm sáng tỏ trong các nghiên cứu trước đây.

Từ khóa: Tố chất, Năng lực chiến lược, Nhà quản trị cấp trung, Triển khai chiến lược

¹ Tác giả liên hệ, Email: vannguyen@tmu.edu.vn

THE RELATIONSHIP BETWEEN TRAITS, STRATEGIC COMPETENCY AND STRATEGY IMPLEMENTATION: AN EMPIRICAL STUDY OF VIETNAMESE INFORMATION TECHNOLOGY ENTERPRISES

Abstract: Middle managers play an important role in strategy implementation and are central to effective strategy implementation. Therefore, selecting the middle managers with the right traits and competencies are important to succeed in strategy implementation. This article addresses the influence of strategic competency and traits of middle managers on the strategy implementation results in the information technology (IT) enterprises in Vietnam. The study uses the partial least squares structural equation modeling method with survey data from 220 middle managers in Vietnamese IT enterprises to test the research model. The results show that strategy competency and traits have a positive influence on strategy implementation results of IT enterprises. This study demonstrates the important influence of the "strategic competency" of middle managers on the results of strategy implementation of the enterprise - a relationship has not been proven in the previous studies.

Keywords: Traits, Strategic Competency, Middle Manager, Strategy Implementation

1. Giới thiệu

Khoa học về quản trị chiến lược đã phát triển từ những năm 60 của thế kỷ trước, và ngày càng đóng góp cho sự phát triển lâu dài của doanh nghiệp. Trong đó, trọng tâm của lĩnh vực quản trị chiến lược đã chuyển từ hoạch định chiến lược sang triển khai chiến lược (Obeidat & cộng sự, 2017) bởi về mặt bản chất, triển khai chiến lược chính là bước đi đầu tiên để đưa một chiến lược đã được hoạch định vào thực tế, và nó cũng là quá trình quản lý các thông tin ngược từ thực tế thị trường và kinh doanh của doanh nghiệp. Vì vậy, có thể nói triển khai chiến lược là giai đoạn có ý nghĩa quyết định đến thành công của chiến lược.

Thực tế cho thấy nhiều tổ chức thất bại trong giai đoạn thực thi chiến lược, mặc dù họ có thể có những chiến lược được hoạch định kỹ lưỡng. Gurowitz (2007) cho rằng có không đến 10% các chiến lược hoạch định tốt được thực thi hiệu quả. Một nghiên cứu khác của Tổ chức lãnh đạo tầm nhìn - Farsight Leadership Organisation (2007) được đăng trên tờ The Times cũng chỉ ra rằng có đến 80% trong số các công ty được nghiên cứu có chiến lược phù hợp, nhưng chỉ có 14% số công ty đó thực thi tốt chiến lược. Bell & cộng sự (2010) cũng cho rằng nhiệm vụ triển khai chiến lược thường là phần phức tạp và tốn thời gian nhất trong quản trị chiến lược. Vì vậy, để tăng cường hiệu quả triển khai chiến lược, việc đánh giá kết quả triển khai chiến lược ở các doanh nghiệp và xác định, phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến triển khai chiến lược là một nhiệm vụ quan trọng, đặc biệt là các yếu tố đến từ nguồn nhân lực.

Nhiều nghiên cứu trên thế giới đã đi sâu tìm hiểu về chủ đề này. Trong đó, nổi bật là vai trò của nhà quản trị cấp trung tới triển khai chiến lược của doanh nghiệp

(Alexander, 1985; Schaubroeck & cộng sự, 2007; Nadkarni & Herrmann, 2010; Jonason & cộng sự, 2012; Mwai & cộng sự, 2018). Các nghiên cứu này đã chứng minh được vai trò của nhà quản trị đối với triển khai chiến lược của doanh nghiệp theo cả hướng tích cực và tiêu cực, tùy thuộc vào các đặc điểm năng lực của họ. Qua tổng quan tài liệu của chúng tôi, năng lực của nhà quản trị cấp trung đã được nghiên cứu khá nhiều tại Việt Nam, nhưng chưa có nhiều nghiên cứu về mối quan hệ giữa năng lực nhà quản trị với triển khai chiến lược của doanh nghiệp, đặc biệt là trong lĩnh vực công nghệ thông tin (CNTT) - một trong những ngành kinh doanh có đóng góp quan trọng trong GDP của quốc gia.

Thực tế, Việt Nam được coi là một trong những thị trường công nghệ thông tin - viễn thông tiềm năng nhất trên thế giới và là điểm đến hấp dẫn của vốn đầu tư nước ngoài với các dự án lớn từ các tập đoàn như Samsung, LG, Canon... Tuy nhiên, cạnh tranh trong ngành cũng rất lớn, đặc biệt trong bối cảnh Việt Nam tham gia mạnh mẽ vào các hiệp định thương mại tự do thế hệ mới. Với tiềm năng và những cơ hội, thách thức mới đó, các doanh nghiệp trong lĩnh vực CNTT Việt Nam cần chú trọng đến việc triển khai các chiến lược hiệu quả. Doanh nghiệp CNTT cung cấp các sản phẩm/dịch vụ công nghệ nhằm nâng cao hiệu quả các hoạt động của các tổ chức trong nhiều lĩnh vực khác nhau và là động lực to lớn thúc đẩy sự phát triển của nền kinh tế tri thức. Các doanh nghiệp CNTT thường “nhảy cảm” với sự thay đổi về công nghệ, vì vậy cùng với sự phát triển mạnh mẽ của khoa học, công nghệ, các doanh nghiệp này cũng phải liên tục đổi mới, cập nhật công nghệ mới nhằm bắt kịp với xu hướng thay đổi của thị trường.

Do đó, nghiên cứu này của chúng tôi tập trung vào việc tìm hiểu tác động của nhà quản trị cấp trung tới việc triển khai chiến lược của doanh nghiệp trên hai khía cạnh: tổ chất và năng lực chiến lược. Trên cơ sở đó, một số hàm ý chính sách cũng được đưa ra nhằm cải thiện kết quả triển khai chiến lược của các doanh nghiệp CNTT tại Việt Nam. Bài viết được cấu trúc thành 6 phần chính: phần 1 là giới thiệu, cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu được trình bày trong phần 2, phần 3 mô tả phương pháp nghiên cứu, phần 4 là kết quả nghiên cứu, phần 5 trình bày thảo luận và khuyến nghị và cuối cùng phần 6 là kết luận.

2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

2.1 Nhà quản trị cấp trung

Nhà quản trị cấp trung là những nhà quản trị hoạt động ở vị trí dưới các nhà quản trị cấp cao và ở trên các nhà quản trị cấp cơ sở (Wooldridge & cộng sự, 2008). Nhà quản trị cấp trung chịu trách nhiệm thực hiện các chiến lược của doanh nghiệp thông qua việc quản lý đội ngũ nhà quản trị cấp cơ sở và đội ngũ nhân viên thừa hành. Vì vậy, nhà quản trị cấp trung đóng một vị trí trung tâm trong cấu trúc tổ chức theo cấp bậc của doanh nghiệp. Tuy nhiên, đặc điểm nổi bật của nhà quản trị cấp trung không phải là vị trí của họ trong sơ đồ tổ chức của doanh nghiệp mà

là khả năng tham gia của họ vào hoạt động của các nhà quản trị hàng đầu kết hợp với kiến thức về các hoạt động tác nghiệp. Chính sự kết hợp này cho phép họ hoạt động như những người trung gian giữa chiến lược tổ chức và các hoạt động thường nhật (Nonaka, 1994). Nhà quản trị cấp trung có nhiệm vụ tham mưu cho nhà quản trị cấp cao trong việc đưa ra và thực hiện các quyết định chiến lược, triển khai và phân bổ các nguồn lực cũng như đưa ra các quyết định chiến thuật để thực hiện các chiến lược và chính sách của tổ chức; điều hành và phối hợp hoạt động tác nghiệp của đơn vị/bộ phận/nhóm làm việc phụ trách để hoàn thành mục tiêu chung; là đầu mối phối hợp, liên kết với các nhóm làm việc khác ở trong và ngoài doanh nghiệp.

Các nhà quản lý cấp trung thực hiện chiến lược bằng cách chuyển chiến lược của công ty thành các kế hoạch hành động và mục tiêu cá nhân (Currie & Procter, 2005). Ở đây vai trò của người quản lý cấp trung có liên quan nhiều hơn đến việc tuân thủ các quy tắc chiến lược. Theo Raes & cộng sự (2011), các nhà quản lý cấp trung là trung tâm để thực hiện chiến lược hiệu quả. Như vậy, nhà quản trị cấp trung có vai trò quan trọng và ảnh hưởng đáng kể đến kết quả triển khai chiến lược của doanh nghiệp.

2.2 Triển khai chiến lược

Triển khai chiến lược là việc chuyển hóa những lựa chọn trong giai đoạn hoạch định chiến lược thành hành động cụ thể. Triển khai chiến lược thường là phần phức tạp và tốn thời gian nhất trong quản trị chiến lược, trong khi hoạch định chiến lược chủ yếu là một hành động trí tuệ và sáng tạo liên quan đến phân tích và tổng hợp. Theo Thompson & cộng sự (2005), “Công tác thực thi chiến lược hay hiện thực hóa các mục tiêu chiến lược là nhiệm vụ phức tạp nhất và tốn thời gian nhất trong quy trình quản trị chiến lược”.

Andersen & Lie (2013) cho rằng không có định nghĩa được chấp nhận rộng rãi cho thuật ngữ “triển khai chiến lược”. Các nghiên cứu trước đây đưa ra ba quan điểm khác nhau về thuật ngữ này: quan điểm thứ nhất tập trung vào quá trình và triển khai chiến lược theo một chuỗi các bước được lên kế hoạch cẩn thận. Quan điểm thứ hai coi triển khai chiến lược như một loạt các hành động có sự phối hợp với nhau (thường là song song) và xem xét các hành động này dưới góc độ hành vi. Quan điểm thứ ba của một số tác giả kết hợp hai quan điểm trên về quá trình và hành vi để hình thành quan điểm tiếp cận kết hợp. Các định nghĩa nhấn mạnh vai trò của các nhà quản trị, một số định nghĩa khác lại nhấn mạnh đến hành động để thực hiện một chiến lược cụ thể. Như vậy có thể hiểu về bản chất triển khai chiến lược là một quá trình năng động, phức tạp, có tính lặp lại bao gồm một loạt các quyết định và hành động của nhà quản trị và nhân viên nhằm biến các kế hoạch chiến lược thành hiện thực và đạt được mục tiêu chiến lược đề ra.

Để xem xét các tiêu chí đo lường kết quả triển khai chiến lược, Alexander (1985) đã đánh giá mức độ thành công trong triển khai chiến lược dựa trên ba chỉ số: Đạt

được mục tiêu ban đầu của chiến lược; Đạt được các kết quả tài chính (doanh thu, thu nhập, lợi nhuận) dự kiến trong giới hạn ngân sách dự kiến. Một số nghiên cứu khác cũng sử dụng kết quả tài chính như một tiêu chí để đo lường hiệu suất hoặc kết quả của quá trình triển khai như tác giả Hamilton & Shergill (1992). Lu & cộng sự (2015) cũng sử dụng các tiêu chí tài chính để đo lường kết quả triển khai chiến lược của doanh nghiệp như lợi nhuận trên tài sản, lợi nhuận bán hàng, tăng trưởng tài sản, tăng trưởng doanh số bán hàng... Ngoài ra, tác giả này cũng sử dụng tiêu chí thị phần hay vị thế cạnh tranh so với các doanh nghiệp cùng ngành để đánh giá ở cấp độ doanh nghiệp. Miller (1997) và Okumus (2003) lại sử dụng ba tiêu chí để đo lường sự thành công của việc triển khai chiến lược bao gồm: hoàn thành quá trình thực hiện; thành tích và sự chấp nhận. Kaplan & Norton (1996) đã ủng hộ thể điểm cân bằng như một công cụ thực hiện chiến lược để làm rõ và chuyển thể từ tầm nhìn và chiến lược; giao tiếp và liên kết các mục tiêu và biện pháp chiến lược; lập kế hoạch, đặt mục tiêu và sắp xếp các sáng kiến chiến lược; và tăng cường phản hồi chiến lược và học tập. Trong nghiên cứu này, tác giả sẽ sử dụng các tiêu chí đánh giá chung về kết quả triển khai chiến lược của Alexander (1985) và Lu & cộng sự (2015).

2.3 Tổ chất của nhà quản trị cấp trung và triển khai chiến lược

Theo từ điển Cambridge (2021), tổ chất được hiểu là các đặc điểm đặc trưng của một cá nhân, có thể tạo ra một loại hành vi cụ thể. Như vậy, tổ chất của nhà quản trị có thể hiểu là những phẩm chất cá nhân của nhà quản trị, giúp phân biệt nhà quản trị này với một nhà quản trị khác và có thể tạo ra các hành vi quản trị cụ thể.

Các nghiên cứu về tổ chất cũng rất đa dạng, trong đó nổi bật có mô hình 5 tổ chất (Big five personality traits, Five factor model) được đề xuất bởi Costa & McCrae (1992) bao gồm 5 tổ chất: tư duy mở, sự tận tâm, tính hướng ngoại, tính dễ chịu và sự ổn định cảm xúc. Peterson & Seligman (2004) đã giới thiệu về định nghĩa và cách thức phân loại những tổ chất cá nhân của con người. Sau đó, Thun (2009) đã ứng dụng cách phân loại này để đưa ra cách thức đo lường các tổ chất này đối với các nhà quản trị trong kinh doanh. Peterson & Seligman (2004) đã phân thành 6 nhóm tổ chất bao gồm: Sự hiểu biết, Lòng can đảm, Tính nhân bản, Sự vượt trội, Sự kiềm chế và Sự công bằng. Ngoài các tổ chất tích cực, một số nghiên cứu cũng xem xét các tổ chất có tác động tiêu cực. Schaubroeck & cộng sự (2007) cho thấy đặc điểm công việc và những tổ chất tiêu cực của nhà lãnh đạo như thái độ thù địch hay tính dễ xúc động sẽ tác động tới sự căng thẳng về thể chất và tinh thần của nhân viên dưới quyền. Jonason & cộng sự (2012) lại nhắc đến sự thiếu ổn định về tâm lý, tính cách xảo quyệt và việc quá yêu bản thân là các tổ chất mang tính tiêu cực. Judge & cộng sự (2009) lại chỉ ra nhóm các tổ chất tiêu cực bao gồm: Tính tự ái, kiêu ngạo, tư tưởng thống trị và thủ đoạn xảo quyệt. Tuy nhiên, trong nghiên cứu này, chúng tôi chỉ xem xét khía cạnh tích cực của các tổ chất cá nhân nhà quản trị và lựa chọn cách tiếp cận và sự phân loại của Peterson & Seligman (2004) làm cơ sở cho nghiên cứu về tổ chất nhà quản trị.

Dựa trên mô hình tính cách năm yếu tố (Big five model), Mwai & cộng sự (2018) đã chứng minh tố chất cá nhân nhà quản trị cấp cao, cấp trung và các giảng viên có ảnh hưởng tích cực và đáng kể đến triển khai chiến lược tại các trường học tư nhân ở Kenya. Nadkarni & Herrmann (2010) cũng khẳng định mối quan hệ ảnh hưởng của phẩm chất cá nhân của các CEO/nhà quản trị đến hiệu suất hoạt động của doanh nghiệp trong các công ty vừa và nhỏ trong lĩnh vực gia công ở Ấn Độ. Nghiên cứu của Lương (2015) đã làm rõ các tố chất cá nhân điển hình (bao gồm cả các tố chất tích cực và tố chất tiêu cực) ảnh hưởng đến kết quả lãnh đạo trong bối cảnh Việt Nam. Kết quả cho thấy các tố chất tích cực như tính nhân bản, công bằng, tính chủ động, kỷ luật, hiểu biết - học hỏi có ảnh hưởng tích cực đến kết quả lãnh đạo nhân viên và lãnh đạo chung, ngược lại các tố chất tiêu cực như ngạo mạn, cảm tính, tự duy quân bình lại có ảnh hưởng ngược chiều. Trong bối cảnh ngành CNTT Việt Nam, các nhà quản trị cấp trung có những tố chất tích cực sẽ có thể có những ảnh hưởng đến kết quả triển khai chiến lược của doanh nghiệp. Do vậy, nhóm tác giả đề xuất giả thuyết nghiên cứu như sau:

H1: Tố chất cá nhân của nhà quản trị cấp trung có ảnh hưởng tích cực (cùng chiều) tới kết quả triển khai chiến lược của doanh nghiệp CNTT Việt Nam.

2.4 Năng lực chiến lược của nhà quản trị cấp trung và triển khai chiến lược

Mọi tổ chức đều cần một nhà quản trị hiệu quả để thành công trong môi trường kinh doanh năng động và cạnh tranh cao ngày nay (Alias & Bakar, 2018), bởi tất cả các nhà quản trị thành công và hiệu quả đều có các năng lực cho phép họ thực hiện các nhiệm vụ một cách hiệu suất và hiệu quả ở các cấp quản lý khác nhau (Khadka & cộng sự, 2013). Mặt khác, thông qua kiến thức và kỹ năng của mình, các nhà quản trị còn góp phần thúc đẩy (hoặc cản trở) sự phát triển về mặt kiến thức và kỹ năng của các nhân viên trong doanh nghiệp; đến lượt nó, kiến thức và kỹ năng của nhân viên là hằng số duy nhất xác định thành công của công ty (Verle & cộng sự, 2014). Do đó, năng lực quản trị đang trở thành một yếu tố quan trọng đối với sự tồn tại của doanh nghiệp (Alldredge & Nilan, 2000).

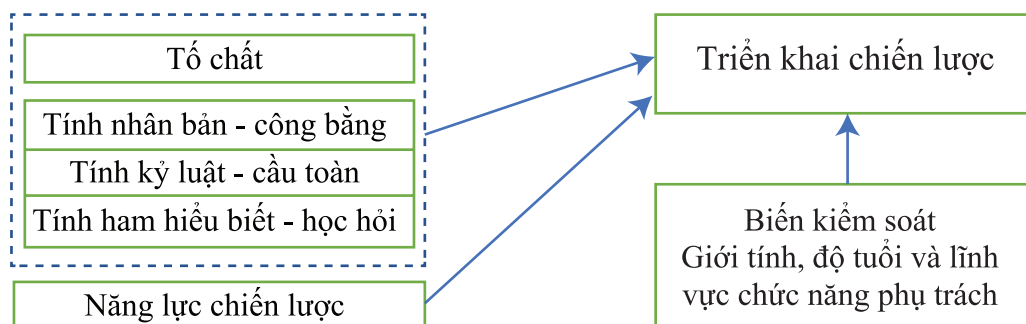
Những nghiên cứu về năng lực quản lý trong giới học thuật những năm qua là nhằm xác định các đặc điểm của một nhà quản lý giỏi và hiệu quả (Mintzberg, 1973) giúp tổ chức hoạt động tốt hơn và thành công. Nhìn chung, dù cách tiếp cận có thể khác nhau, nhưng các nghiên cứu đều chỉ ra rằng năng lực quản trị là một cấu trúc đa chiều (Katz, 1974; Boyatzis, 1982; Mumford & cộng sự, 2000; Cheng & cộng sự, 2005; Peterson & Seligman, 2004; Boyatzis & Goleman, 2007). Trong đó, nổi bật là Cardona & García (2005) đã đề xuất một khung ba chiều về năng lực quản lý, bao gồm (i) năng lực chiến lược, (ii) năng lực điều hành, và (iii) năng lực cá nhân. Chúng tôi lựa chọn mô hình năng lực quản trị của Cardona & García (2005) bởi nó nhất quán với cách tiếp cận nghiên cứu năng lực như hành vi có thể quan sát được trong nghiên cứu này.

Theo Cardona & García (2005), năng lực chiến lược là một thành phần cấu thành năng lực quản trị, được hiểu là năng lực gắn liền với khả năng của nhà quản trị, và mối quan hệ của họ với môi trường bên ngoài. Đây được coi là năng lực hướng tới việc tạo ra giá trị kinh tế lớn nhất cho công ty bởi nó gắn liền với hành vi có tác động trực tiếp đến việc thực hiện nhiệm vụ và sử dụng các nguồn lực để tạo ra hiệu suất cho tổ chức (Bosch & cộng sự, 2013; Lara & Salas-Vallina, 2017). Một nhà quản trị có năng lực chiến lược cần đảm bảo các tính chất: có tầm nhìn chiến lược (van der Laan & Erwee, 2012); định hướng khách hàng (Alldredge & Nilan, 2000; Cheng & cộng sự, 2005); có kỹ năng đàm phán, quản lý tài nguyên và quản lý thời gian tốt, lạc quan trong mọi hoàn cảnh và chủ động sáng tạo trong công việc (Lara & Salas-Vallina, 2017).

Một số nghiên cứu trước đây đã chứng minh được mối quan hệ tích cực trực tiếp giữa năng lực chiến lược - với vai trò là một thành phần của năng lực quản trị - có tác động đến hiệu quả hoạt động nhượng quyền thương hiệu (Alias & Bakar, 2018), tăng hiệu quả điều hành công ty trong quá trình thay đổi (Norzailan & cộng sự, 2016), và hiệu quả của các doanh nghiệp xã hội (Kim & Baek, 2019). Một số tác giả khác như Lara & Salas-Vallina (2017) lại chứng minh năng lực quản trị tốt có thể làm gia tăng mức độ tham gia công việc của các nhân viên trong tổ chức - một yếu tố nền tảng để tạo lập thành công của doanh nghiệp. Kamukama & cộng sự (2017) cho thấy năng lực quản trị có tác động gián tiếp tới hiệu quả tài chính của các ngân hàng thông qua tạo lập lợi thế cạnh tranh. Tuy nhiên, trong phạm vi hiểu biết của chúng tôi, tại Việt Nam, chưa có nghiên cứu nào kiểm định mối quan hệ giữa năng lực chiến lược của nhà quản trị và triển khai chiến lược của doanh nghiệp, đặc biệt trong bối cảnh ngành CNTT. Do đó, chúng tôi phát triển giả thuyết thứ hai như sau:

H2: Năng lực chiến lược của nhà quản trị cấp trung có ảnh hưởng tích cực (cùng chiều) tới kết quả triển khai chiến lược của doanh nghiệp CNTT Việt Nam.

Từ các lập luận ở trên, chúng tôi xây dựng mô hình nghiên cứu được thể hiện trong Hình 1 dưới đây:



Hình 1. Mô hình nghiên cứu

Nguồn: Đề xuất của nhóm tác giả

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1 Thang đo các biến số nghiên cứu

Dựa vào kết quả tổng quan tình hình nghiên cứu, tác giả đã kế thừa và phát triển các thang đo cho 03 biến số trong mô hình như bảng 1 dưới đây. “Tổ chất” được đo bằng 3 khía cạnh bao gồm : Nhân bản - công bằng (7 mục hỏi); Kỷ luật - cầu toàn (4 mục hỏi) và Ham hiểu biết - học hỏi (3 mục hỏi), thang đo này được kế thừa từ nghiên cứu của Peterson & Seligman (2004) và Lương (2015). Thang đo năng lực chiến lược với 6 mục hỏi được kế thừa từ Lara & Salas-Vallina (2017), thang đo triển khai chiến lược với 5 mục hỏi được sử dụng từ các nghiên cứu của Lu & cộng sự (2015) và Hoàng & Nguyễn (2011). Mỗi mục hỏi sẽ được đánh giá trên thang Likert 7 điểm từ 1 - “Hoàn toàn không đồng ý” đến 7 - “Hoàn toàn đồng ý”, và 4 - Không có ý kiến hoặc trung lập.

3.2 Mẫu điều tra

Đối tượng khảo sát trong nghiên cứu này là các nhà quản trị cấp trung đang làm việc tại các doanh nghiệp CNTT Việt Nam. Đây là đối tượng phù hợp để có đủ thông tin để đánh giá không chỉ là các yếu tố về tổ chất, năng lực chiến lược của bản thân mà còn đánh giá được các kết quả triển khai chiến lược của doanh nghiệp. Các chức danh quản trị cấp trung cụ thể tham gia điền phiếu điều tra bao gồm giám đốc, phó giám đốc, trưởng phòng và phó phòng phụ trách các phòng/ban chức năng của doanh nghiệp. Về các doanh nghiệp CNTT, nghiên cứu lựa chọn điều tra tại 58 doanh nghiệp ở 4 khu vực bao gồm Hà Nội, Thành phố Hồ Chí Minh, Đà Nẵng và Hải Phòng. Đây là các khu vực đại diện cho các trung tâm CNTT trên cả nước.

Trong quá trình điều tra, do đối tượng khảo sát đều là các nhà quản trị cấp trưởng, phó phòng. Do đó, nhóm tác giả đã sử dụng phương pháp chọn mẫu thuận tiện. Tuy nhiên, để đảm bảo tính đại diện, tác giả đã cố gắng phân bổ số phiếu điều tra theo các nhóm ngành CNTT, các doanh nghiệp với quy mô, loại hình khác nhau. Các đối tượng điều tra cũng đa dạng về tuổi, giới tính, thâm niên công tác, thâm niên quản lý và lĩnh vực phụ trách khác nhau. Ngoài ra, để đảm bảo quy mô mẫu, nhóm tác giả có sử dụng phương pháp “quả bóng tuyết” (snowball) để có thể tiếp cận thêm các đối tượng điều tra phù hợp khác ở trong doanh nghiệp.

Về kích thước mẫu, nghiên cứu dự kiến sử dụng phân tích mô hình cấu trúc PLS-SEM (Partial Least Squares-SEM) để kiểm định mô hình nghiên cứu. Phân tích này không yêu cầu dữ liệu có phân phối chuẩn và có thể thực hiện với cỡ mẫu nhỏ, cỡ mẫu từ 100-200 thường là khởi đầu tốt để thực hiện hóa mô hình đường dẫn (Hoyle, 1995). Từ các thông tin về tổng thể các doanh nghiệp ngành CNTT và yêu cầu của phân tích dữ liệu, chúng tôi hướng tới quy mô điều tra từ 200 đến 250 phiếu.

3.3 Thiết kế bảng hỏi và điều tra

Bảng hỏi điều tra bao gồm 2 phần: Phần 1 là Thông tin chung về doanh nghiệp và đối tượng khảo sát; Phần 2 là 26 mục hỏi của 3 biến số trong mô hình nghiên cứu. Bảng hỏi được thiết kế trên Google Docs và đường dẫn được gửi qua email đến các đối tượng điều tra. Ngoài ra, một số ít phiếu được phát trực tiếp đến các đối tượng trả lời.

Về kết quả khảo sát, có tổng cộng 220 phiếu hợp lệ được sử dụng đưa vào phân tích và đảm bảo được kích cỡ mẫu tối thiểu khi phân tích mô hình cấu trúc PLS-SEM.

3.4 Phương pháp phân tích dữ liệu

Tác giả sử dụng kỹ thuật mô hình cấu trúc PLS-SEM để kiểm tra mô hình đo lường và kiểm định các giả thuyết được đề xuất. Số liệu được xử lý bằng phần mềm SmartPLS 3.3.3. Quy trình phân tích dữ liệu trên cơ sở sử dụng phần mềm SmartPLS theo ba bước: thống kê mô tả, đánh giá mô hình đo lường và phân tích mô hình cấu trúc.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1 Thống kê mẫu khảo sát

Các thông tin về mẫu điều tra được trình bày trong Bảng 1. Trong số 220 phiếu khảo sát, các nhà quản trị là nam chiếm phần lớn (56,4%). Cơ cấu này khá phù hợp với đặc thù của các doanh nghiệp CNTT bởi vì hầu hết các cán bộ quản lý trong doanh nghiệp đều am hiểu kỹ thuật, do vậy nam giới chiếm ưu thế hơn về số lượng. Về độ tuổi, mức tuổi chiếm tỷ lệ cao nhất trong mẫu điều tra là từ 36-45 tuổi, chiếm 43,6%. Về trình độ đào tạo, gần 90% các nhà quản trị trong mẫu điều tra có trình độ đại học (64,09%) và sau đại học (25%). Về thâm niên công tác, hơn một nửa số người điều tra có thâm niên trên 10 năm (55,45%). Về thâm niên quản lý, những nhà quản lý cấp trung có thâm niên quản lý từ 1 năm đến dưới 5 năm chiếm tỷ lệ cao nhất, chiếm 40%. Về các phòng/đơn vị mà các nhà quản trị cấp trung đang quản lý, mẫu điều tra được phân bố rộng ở nhiều lĩnh vực chuyên môn khác nhau bao gồm sản xuất, kỹ thuật, marketing - truyền thông, nhân sự, tài chính, kinh doanh, cung ứng, hành chính.

Bảng 1. Bảng tổng hợp thông tin đối tượng khảo sát

	Chỉ tiêu	Tần suất (người)	Tỷ lệ (%)
Giới tính	Nam	124	56,4
	Nữ	96	43,6
Độ tuổi	<25 tuổi	27	12,3
	25-35 tuổi	90	40,9
	36-45 tuổi	96	43,6
	46-55 tuổi	7	3,2
	56-65 tuổi	0	0
	>65 tuổi	0	0

	Chỉ tiêu	Tần suất (người)	Tỷ lệ (%)
Trình độ đào tạo	THPT	1	0,45
	Trung cấp/Cao đẳng	23	10,45
	Đại học	141	64,09
	Sau đại học	55	25,00
Thâm niên công tác	<1 năm	9	4,09
	1-dưới 5 năm	33	15,00
	5-dưới 10 năm	56	25,45
	Từ 10 năm trở lên	122	55,45
Thâm niên quản lý	<1 năm	32	14,55
	1-dưới 5 năm	88	40,00
	5-dưới 10 năm	66	30,00
	Từ 10 năm trở lên	34	15,45
Phòng/Đơn vị làm việc	Kỹ thuật	57	25,91
	Marketing-Truyền thông	24	10,91
	Nhân sự	19	8,64
	Tài chính	18	8,18
	Kinh doanh	60	27,27
	Sản xuất	17	7,73
	Cung ứng	4	1,82
	Hành chính-Dịch vụ	14	6,36
	Khác	7	3,18

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu điều tra

4.2 Đánh giá mô hình đo lường

Để đánh giá mô hình đo lường, cần đánh giá chất lượng của các biến quan sát; độ tin cậy; giá trị hội tụ và phân biệt. Do các biến tiềm ẩn trong mô hình nghiên cứu là dạng biến phản ánh, chất lượng biến quan sát được đánh giá thông qua hệ số tải ngoài (outer loading) của các biến quan sát. Đây là chỉ số thể hiện mức độ liên kết giữa biến quan sát và biến tiềm ẩn. Theo Hair & cộng sự (2016), hệ số tải ngoài cần lớn hơn hoặc bằng 0,7.

Kết quả kiểm tra hệ số tải ngoài cho thấy một số thang đo không đủ đáp ứng điều kiện về chất lượng biến quan sát như thang đo BE2, BE4, BE8 do hệ số outer loading nhỏ hơn 0,7. Nhóm tác giả đã loại các biến quan sát này và chạy lại lần 2. Để đánh giá tính hội tụ, Nhóm tác giả dựa vào chỉ số phương sai trích (AVE). Một thang đo đạt giá trị hội tụ nếu AVE đạt từ 0,5 trở lên. Nhóm tác giả đã đánh giá độ tin cậy và hội tụ của thang đo các biến cấp 1 và cấp 2 thông qua hệ số Cronbach's Alpha, CR và AVE.

Bảng 2. Kết quả đánh giá mô hình đo lường

Biến và thang đo	Hệ số tải	Cronbach's Alpha	CR	AVE
<i>Tổ chất (BE)</i>		0,939	0,947	0,601
Nhân bản - Công bằng (BE_NB)	(0,734-0,836)	0,887	0,917	0,689
Kỷ luật - cầu toàn (BE_KL)	(0,744-0,820)	0,836	0,891	0,671
Ham hiểu biết - Học hỏi (BE_HH)	(0,751-0,790)	0,815	0,890	0,730
<i>Năng lực chiến lược (SC)</i>	(0,727-0,823)	0,861	0,896	0,590
<i>Triển khai chiến lược ở cấp độ doanh nghiệp (SI)</i>	(0,732-0,856)	0,861	0,900	0,644

Nguồn: Tính toán của nhóm tác giả

Kết quả cho thấy hệ số Cronbach's Alpha của tất các biến bậc 1 và bậc 2 trong mô hình đều lớn hơn 0,7 và nằm trong khoảng (0,795 - 0,939). Hệ số CR đều lớn hơn 0,7 và chỉ số AVE đều lớn hơn 0,5. Như vậy các thang đo đều đảm bảo độ tin cậy và tính hội tụ.

Tính phân biệt cho biết sự phân biệt của một thang đo khi so sánh với các thang đo khác trong mô hình. Để kiểm định tính phân biệt của các biến trong mô hình nghiên cứu, có thể sử dụng hai chỉ số là căn bậc hai của AVE do Fornell & Larcker (1981) đề xuất hoặc chỉ số HTMT do Henseler & cộng sự (2015) đề xuất. Tính phân biệt được đảm bảo khi căn bậc hai của AVE của mỗi biến tiềm ẩn cao hơn tất cả tương quan giữa các biến tiềm ẩn với nhau. Với chỉ số HTMT, giá trị phân biệt được thiết lập giữa các thang đo khi chỉ số HTMT dưới 0,85.

Bảng 3. Kết quả chỉ số Fornell-Larcker

	Tổ chất (BE)	Năng lực chiến lược (SC)	Triển khai chiến lược (SI)
Tổ chất (BE)	0,775		
Năng lực chiến lược (SC)	0,114	0,768	
Triển khai chiến lược (SI)	0,303	0,476	0,803

Nguồn: Tính toán của nhóm tác giả

Bảng 4. Kết quả chỉ số HTMT

	Tổ chất (BE)	Năng lực chiến lược (SC)	Triển khai chiến lược (SI)
Tổ chất (BE)			
Năng lực chiến lược (SC)	0,137		
Triển khai chiến lược (SI)	0,338	0,549	

Nguồn: Tính toán của nhóm tác giả

Kết quả chỉ số Fornell-Larcker ở Bảng 4 cho thấy giá trị đầu mỗi cột lớn hơn các hệ số khác trong cột, nghĩa là căn bậc hai của AVE lớn hơn tương quan giữa các biến tiềm ẩn với nhau. Chỉ số HTMT của mỗi thang đo, thể hiện ở Bảng 5 đều nhỏ hơn 0,85, do đó đáp ứng được tiêu chuẩn nghiêm ngặt của Kline (2015). Như vậy, có thể kết luận tính phân biệt của các thang đo được đảm bảo.

Vấn đề dò tìm đa cộng tuyến: đa cộng tuyến trong mô hình được kiểm tra thông qua chỉ số VIF. Vì biến tiềm ẩn trong mô hình là dạng biến phản ánh, vì vậy kết quả hệ số VIF sẽ được thể hiện trong kết quả Inner VIF Values trong phần mềm SmartPLS. Theo Hair & cộng sự (2016), giá trị $VIF < 5,0$ thì sẽ không có hiện tượng đa cộng tuyến xảy ra.

Bảng 5. Kết quả kiểm tra đa cộng tuyến

	Tổ chất (BE)	Năng lực chiến lược (SC)	Triển khai chiến lược (SI)
Tổ chất (BE)			1,071
Năng lực chiến lược (SC)			1,051
Triển khai chiến lược (SI)			

Nguồn: Tính toán của nhóm tác giả

Kết quả giá trị VIF trong Bảng 5 cho thấy các hệ số VIF đều $< 5,0$, do đó mô hình hoàn toàn không xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến giữa các biến tiềm ẩn.

4.3 Kiểm định mô hình và các giả thuyết nghiên cứu

Để đánh giá mô hình cấu trúc PLS-SEM, nhóm tác giả thực hiện ước lượng Bootstrap với mức hệ số phóng đại 1000 mẫu với mức ý nghĩa của phép kiểm định là 5%. Kỹ thuật Bootstrap trong PLS-SEM là phương pháp lấy mẫu ngẫu nhiên có lặp lại giúp kiểm định các giả thuyết nghiên cứu và hệ số xác định R^2 .

Để kiểm định các giả thuyết nghiên cứu, các chỉ số được sử dụng bao gồm giá trị đường dẫn (Path Coefficients), giá trị P-Value, T-Value, F^2 .

Bảng 6. Kết quả kiểm định các giả thuyết

Giả thuyết	Mối quan hệ	Hệ số hồi quy	T - value	P - Values	F^2	Kết quả
H1	Tổ chất cá nhân của nhà quản trị cấp trung có ảnh hưởng tích cực (cùng chiều) đến triển khai chiến lược ở cấp độ doanh nghiệp (BE → SI)	0,270	4,503	0,016	0,099	Chấp nhận
H2	Năng lực chiến lược của nhà quản trị cấp trung có ảnh hưởng tích cực (cùng chiều) đến triển khai chiến lược ở cấp độ doanh nghiệp (SC → SI)	0,453	9,222	0,000	0,282	Chấp nhận

Nguồn: Tính toán của nhóm tác giả

Bảng 7. Kết quả phân tích biến kiểm soát trong mô hình

Mối quan hệ	Hệ số hồi quy	T - Value	P - Values	F ²	Kết quả kiểm định
<i>Có sự khác biệt về triển khai chiến lược của doanh nghiệp giữa các nhóm giới tính của nhà quản trị cấp trung (GIOITINH → SI)</i>	0,111	1,976	0,058	0,017	Bác bỏ
<i>Có sự khác biệt về triển khai chiến lược của doanh nghiệp giữa các nhóm độ tuổi của nhà quản trị cấp trung (DOTUOI → SI)</i>	0,02	0,335	0,737	0,001	Bác bỏ
<i>Có sự khác biệt về triển khai chiến lược của doanh nghiệp giữa các lĩnh vực chức năng mà nhà quản trị cấp trung phụ trách (DONVI → SI)</i>	-0,094	1,689	0,092	0,013	Bác bỏ

Nguồn: Tính toán của nhóm tác giả

5. Thảo luận và khuyến nghị

5.1 Thảo luận

Mục đích của nghiên cứu là làm rõ cơ chế tác động tới triển khai chiến lược cấp doanh nghiệp của các công ty CNTT tại Việt Nam trên hai khía cạnh: tổ chất cá nhân, và năng lực chiến lược của nhà quản trị cấp trung. Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra cả hai yếu tố này đều có tác động tích cực tới hiệu quả triển khai chiến lược của doanh nghiệp. Cụ thể:

Yếu tố “Năng lực chiến lược” của nhà quản trị cấp trung có ảnh hưởng tích cực nhất tới triển khai chiến lược ở cấp độ doanh nghiệp của các doanh nghiệp CNTT Việt Nam với hệ số $\beta = 0,453$. Điều này ngụ ý rằng các nhà quản trị càng có tầm nhìn kinh doanh, định hướng khách hàng tốt, lạc quan và chủ động sáng tạo trong công việc, cùng với các kỹ năng đàm phán, quản lý thời gian tốt sẽ giúp cho hiệu quả triển khai chiến lược của doanh nghiệp càng cao. Kết quả nghiên cứu này khá thống nhất với kết quả của một số nghiên cứu trước đây như: Kim & Baek (2019), Alias & Bakar (2018), Norzailan & cộng sự (2016). Đồng thời, kết quả này cũng khá hợp lý với phát hiện của Bosch & cộng sự (2013) khi cho thấy các quốc gia Châu Á chú trọng nhiều hơn đến năng lực chiến lược, trong khi các quốc gia ngoài Châu Á có xu hướng chú trọng nhiều hơn đến năng lực cá nhân của nhà quản trị. Có thể nói, đây là đóng góp lớn nhất của nghiên cứu này bởi theo tìm hiểu của nhóm tác giả, chưa có nghiên cứu nào tại Việt Nam kiểm định mối quan hệ giữa năng lực

chiến lược của nhà quản trị cấp trung tới triển khai chiến lược của doanh nghiệp, đặc biệt là với các doanh nghiệp trong lĩnh vực CNTT.

Yếu tố “Tổ chất cá nhân” của nhà quản trị cấp trung (bao gồm các tổ chất tích cực như: sự nhân bản, công bằng, tính kỷ luật, cầu toàn, tính ham học hỏi, hiểu biết và sáng tạo) có ảnh hưởng tích cực, cùng chiều với triển khai chiến lược ở cấp độ doanh nghiệp với hệ số $\beta = 0,27$. Nhiều nghiên cứu trước đây cũng cho ra kết quả tương tự như Mwai & cộng sự (2018), Nadkarni & Herrmann (2010), Lê (2016), Trần (2014) và Lương (2015). Điều này có nghĩa là các nhà quản trị cấp trung có tổ chất tốt và thể hiện tốt các tổ chất đó sẽ giúp cho quá trình triển khai chiến lược của doanh nghiệp thành công hơn.

Trong các yếu tố về tổ chất cá nhân, nhóm yếu tố về sự nhân bản - công bằng có ảnh hưởng lớn nhất với hệ số $\beta = 0,956$. Điều này chứng tỏ các yếu tố về sự nhân bản, công bằng phản ánh lớn nhất tổ chất cá nhân của nhà quản trị cấp trung, bao gồm việc biết chia sẻ, đồng cảm, quan tâm, động viên nhân viên; đối xử công bằng, không định kiến và luôn coi trọng các lợi ích tập thể sẽ có tác động lớn nhất đến hiệu quả hoạt động của nhà quản trị cấp trung từ đó đóng góp cho hiệu quả triển khai chiến lược của doanh nghiệp. Ngược lại, các yếu tố được đánh giá là tác động yếu nhất tới triển khai chiến lược là “ham hiểu biết và học hỏi” của các nhà quản trị cấp trung. Nghĩa là việc ham học hỏi, mở mang kiến thức ở nhiều lĩnh vực khác nhau còn hạn chế. Điều này có thể giải thích do các nhà quản trị cấp trung trong doanh nghiệp CNTT với áp lực công việc lớn, khối lượng công việc nhiều dẫn đến việc dành thời gian cho việc cập nhật kiến thức, các giải pháp công nghệ mới còn nhiều hạn chế.

5.2 Khuyến nghị

Như vậy, kết quả nghiên cứu đã chứng minh được vai trò quan trọng của nhà quản trị cấp trung đối với hiệu quả triển khai chiến lược của các doanh nghiệp trong lĩnh vực CNTT ở Việt Nam. Kết quả cho thấy năng lực chiến lược là yếu tố tác động quan trọng nhất, sau đó đến tổ chất của nhà quản trị cấp trung. Kết quả nghiên cứu cung cấp một cơ sở quan trọng cho các nhà quản trị cấp trung trong việc hoàn thiện năng lực và tổ chất của bản thân nhằm tăng cường hiệu quả triển khai chiến lược cho tổ chức mà họ tham gia. Một số khuyến nghị mà nhóm tác giả đưa ra như sau. *Thứ nhất*, để nâng cao tổ chất bản thân, các nhà quản trị cấp trung cần nhận thức được tầm quan trọng của việc học hỏi và rèn luyện để hình thành và nâng cao những tổ chất phù hợp trong quá trình quản trị và phù hợp với văn hóa của doanh nghiệp. Bên cạnh đó, để rèn luyện các tổ chất phù hợp, các nhà quản trị cấp trung có thể học hỏi thông qua những người xung quanh, từ các nhà quản trị cấp cao, thông qua sách báo, tham gia các chương trình thiết kế về hành vi ứng xử, hoặc tự kiểm tra với các bài tập về tổ chất để đánh giá tổ chất của mình. *Thứ hai*, để cải thiện năng lực chiến lược, các nhà quản trị cấp trung cần chú trọng rèn luyện tư duy chiến lược, tư duy logic và tầm nhìn chiến lược; thường xuyên cập nhật các kiến thức về chiến lược, quản trị chiến lược và

thông tin về môi trường kinh doanh; chủ động thực hành để hình thành các năng lực mới. Thứ ba, các doanh nghiệp CNTT cũng cần tập trung các giải pháp nhằm phát triển năng lực cho đội ngũ nhà quản trị cấp trung, cụ thể: tăng cường các chính sách đào tạo, bồi dưỡng và phát triển năng lực cho các nhà quản trị cấp trung; xây dựng chính sách đánh giá, đãi ngộ và bổ nhiệm nhà quản trị cấp trung hợp lý; xây dựng các chính sách thu hút nguồn nhân lực CNTT chất lượng cao.

6. Kết luận

Nhà quản trị cấp trung có vai trò và vị trí vô cùng quan trọng trong doanh nghiệp. Trong bối cảnh ngành CNTT gặp nhiều biến động về môi trường nói chung, đặc biệt là môi trường công nghệ, và nguồn nhân lực chất lượng cao đang trong tình trạng khan hiếm, việc phát triển năng lực của nhà quản trị cấp trung là giải pháp quan trọng trong việc phục vụ cho quá trình triển khai chiến lược doanh nghiệp được thành công, từ đó thúc đẩy phát triển bền vững doanh nghiệp. Bài viết đã đánh giá tầm quan trọng của từng tố chất cũng như năng lực chiến lược của nhà quản trị cấp trung trong việc đảm bảo triển khai chiến lược hiệu quả, từ đó làm cơ sở cho các khuyến nghị giúp doanh nghiệp CNTT lựa chọn và bồi dưỡng những nhà quản trị cấp trung phù hợp. Tuy nhiên, mẫu nghiên cứu chỉ tập trung ở ngành CNTT và chưa đủ để khái quát các kết luận của nghiên cứu cho các ngành khác. Do giới hạn về nguồn lực, bộ dữ liệu thu thập mặc dù đảm bảo yêu cầu của mẫu nghiên cứu, tuy nhiên với một tập mẫu lớn hơn có thể đưa ra các kết luận bao quát ở các lĩnh vực khác. Các nghiên cứu tương lai có thể mở rộng các yếu tố cấu thành năng lực nhà quản trị cấp trung khác ảnh hưởng đến kết quả triển khai chiến lược của doanh nghiệp.

Tài liệu tham khảo

- Alexander, L.D. (1985), "Successfully implementing strategic decisions", *Long range planning*, pp. 91 - 97.
- Alias, S.N.A. & Bakar, M.S. (2018) "Do managerial competencies affect franchisee' operational performance?", *Journal of Human Development and Communication*, Vol. 7, pp. 105 - 110.
- Allredge, M.E. & Nilan, K.J. (2000), "3M'S leadership competency model: an internally developed solution", *Human Resource Management*, Vol. 39 No. 2-3, pp. 133 - 145.
- Andersen, M.A. & Lie, M.S. (2013), *The theoretical development of strategy implementation*, Copenhagen Business School.
- Bell, P., Dean, G. & Gottschalk, P. (2010) "Information management in law enforcement: The case of police intelligence strategy implementation", *International Journal of Information Management*, Vol. 30 No. 4, pp. 343 - 349.
- Bosch, M.J., Lee, Y. & Cardona, P. (2013) "Multicultural validation of a three-dimensional framework of managerial competencies: a comparative analysis of its application in Asian versus non-Asian countries", *Asian Business & Management*, Vol. 12 No. 4, pp. 433 - 453.
- Boyatzis, R. & Goleman, D. (2007), *Emotional and social competency inventory*, Boston University, MA: Hay Group Transforming Learning.

- Boyatzis, R.E. (1982), *The competent manager: a model for effective performance*, New York, New York: John Wiley & Sons.
- Cardona, P. & García Lombardía, P. (2005), *How to develop leadership competencies*, Pamplona : Ediciones Universidad de Navarra.
- Cheng, M.I., Dainty, A.R.J. & Moore, D.R. (2005), "Towards a multidimensional competency-based managerial performance framework: a hybrid approach", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 20 No. 5, pp. 380 - 396.
- Costa, P.T. & McCrae, R.R. (1992), "The five-factor model of personality and its relevance to personality disorders", *Journal of Personality Disorders*, Vol. 6 No. 4, pp. 343 - 359.
- Currie, G. & Procter, S.J. (2005), "The antecedents of middle managers' strategic contribution: the case of a professional bureaucracy", *Journal of Management Studies*, Vol. 42 No.7, pp. 1325 - 1356.
- Farsight Leadership Organisation. (2007), "Strategy implementation and realisation", www.businessballs.com and businessstrategyimplementation.htm, truy cập ngày 16/8/2021.
- Gurowitz, E.M. (2007), "The challenge of strategy implementation", www.gurowitz.com/%0Aarticles/strategy.pdf, truy cập ngày 16/8/2021.
- Hair, J.F., Hult, G.T.H., Ringle, C.M. & Sarstedt, M. (2016), *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.), USA: SAGE.
- Hamilton, R.T. & Shergill, G.S. (1992), "The relationship between strategy-structure fit and financial performance in new zealand: evidence of generality and validity with enhanced controls", *Journal of Management Studies*, Vol. 29 No.1 pp. 95 - 113.
- Hoàng, V.H. & Nguyễn, M.P. (2011), "Rào cản đối với thực thi chiến lược thành công tại các doanh nghiệp Việt Nam - Nghiên cứu khảo sát các doanh nghiệp trên địa bàn Hà Nội", *Tạp chí khoa học ĐHQGHN*, Số 27, pp. 209 - 218.
- Jonason, P.K., Slomski, S. & Partyka, J. (2012), "The Dark Triad at work: how toxic employees get their way", *Personality and Individual Differences*, Vol. 52 No. 3, pp. 449 - 453.
- Judge, T.A., Piccolo, R.F. & Kosalka, T. (2009), "The bright and dark sides of leader traits: a review and theoretical extension of the leader trait paradigm", *The Leadership Quarterly*, Vol. 20 No. 6, pp. 855 - 875.
- Kamukama, N., Kyomuhangi, D.S., Akisimire, R. & Orobia, L.A. (2017), "Competitive advantage: mediator of managerial competence and financial performance of commercial banks in Uganda", *African Journal of Economic and Management Studies*, Vol. 8 No. 2, pp. 221 - 234.
- Katz, R.L. (1974), "Harvard Business Review", *Harvard Business Review*, Vol. 52 No. 5, pp. 90 - 102.
- Khadka, D.K., Gurung, M. & Chaulagain, N. (2013), "Managerial competencies - A survey of hospital managers' working in Kathmandu valley, Nepal", *Journal of Hospital Administration*, Vol. 3 No. 1, p. 62 - 72.
- Kim, C.B. & Baek, N.Y. (2019), "An empirical study on the impact of entrepreneur's strategic competency and characteristics of their experiences on performance of social enterprises: focused on the mediating effect of social-value seeking",

- Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, Vol. 14 No. 5, pp. 43 - 59.
- van der Laan, L. & Erwee, R. (2012), "Foresight styles assessment: a valid and reliable measure of dimensions of foresight competence?", *Foresight*, Vol. 14 No. 5, pp. 374 - 386.
- Lara, F.J. & Salas-Vallina, A. (2017), "Managerial competencies, innovation and engagement in SMEs: The mediating role of organisational learning", *Journal of Business Research*, Vol. 79, pp. 152 - 160.
- Lê, T.P.T. (2016), "Nghiên cứu năng lực lãnh đạo của giám đốc các doanh nghiệp nhỏ và vừa khu vực bắc miền trung", Luận án tiến sỹ, Trường ĐH Huế. http://sdh.hueuni.edu.vn/index.php?option=com_content&view=article&id=1117:nguyen-cu-nng-lc-lanh-o-ca-giam-c-cac-doanh-nghip-nh-va-va-khu-vc-bc-min-trung&catid=43:lu-an-tiens-i&Itemid=454, truy cập ngày 16/04/2021.
- Lu, K., Zhu, J. & Bao, H. (2015), "High-performance human resource management and firm performance", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 115 No. 2, pp. 353 - 382.
- Lương, T.H. (2015), "Nghiên cứu ảnh hưởng tố chất cá nhân nhà lãnh đạo tới kết quả? lãnh đạo doanh nghiệp ở Việt Nam", Luận án tiến sỹ, Trường đại học Kinh tế Quốc dân, <http://sdh.neu.edu.vn/thu-vien/quan-tri-kinh-doanh-khoa-qtkd.html>, truy cập ngày 14/06/2020.
- Miller, S. (1997), "Implementing strategic decisions: four key success factors", *Organization Studies*, Vol. 18 No. 4, pp. 577 - 602.
- Mintzberg, H. (1973), "OK LIDO Strategy making in three modes (muito antigo)", *California Management Review*, Vol. 16 No. 2, pp. 44 - 53.
- Mumford, M.D., Jzaccarob, S., Connelly, M.S. & Amarks, M. (2000), "Leadership skills: conclusions and future directions", *Leadership Quarterly*, Vol. 11 No. 1, pp. 155 - 170.
- Mwai, R.N., Namada, J.M. & Kamau, J.N. (2018), "Influence of manager personality on strategy implementation in Private Universities in Kenya", *Journal of Organizational Psychology*, Vol. 18 No. 3, pp. 88 - 103.
- Nadkarni, S. & Herrmann, P. (2010), "CEO personality, strategic flexibility, and firm performance: the case of the indian business process outsourcing industry", *Academy of Management Journal*, Vol. 53 No. 5, pp. 1050 - 1073.
- Nonaka, I. (1994), "A dynamic theory of organizational knowledge creation", *Organization Science*, Vol. 5, pp. 14 - 37.
- Norzailan, Z., Othman, R. B. & Ishizaki, H. (2016), "Strategic leadership competencies: what is it and how to develop it?", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 48 No. 8, pp. 394 - 399.
- Obeidat, B.Y., Al-Hadidi, A., Tarhini, A. & Masa'deh, R. (2017), "Factors affecting strategy implementation", *Review of International Business and Strategy*, Vol. 27 No. 3, pp. 386 - 408.
- Okumus, F. (2003), "A framework to implement strategies in organizations", *Management Decision*, Vol. 41 No. 9, pp. 871 - 882.

- Peterson, C. & Seligman, M.E.P. (2004), *Character strengths and virtues: a handbook and classification*, APA Press, Washington DC.
- Raes, A.M.L., Heijltjes, M.G., Roe, R.A. & Glunk, U. (2011), "The interface of the top management team and middle managers: a process model", *Academy of Management Review*, Vol. 36 No. 1, pp. 102 - 126.
- Schaubroeck, J., Walumbwa, F.O., Ganster, D.C. & Kepes, S. (2007), "Destructive leader traits and the neutralizing influence of an "enriched" job", *The Leadership Quarterly*, Vol. 18 No. 3, pp. 236 - 251.
- Thompson, J., Strickland, A.J. & Gamble, J.E. (2005), *Crafting and executing strategy: the quest for competitive advantage*, 14th edn. McGraw Hill Boston.
- Trần, T.P.H. (2014), *Năng lực lãnh đạo của đội ngũ CEO Việt Nam*, https://sdh.neu.edu.vn/xem-tai-lieu/Nghien-cuu-sinh-Tran-Thi-Phuong-Hien-bao-ve-luan-an-tien-si_19785.html, truy cập ngày 14/06/2020.
- Verle, K., Markič, M., Kodrič, B. & Zoran, A.G (2014), "Managerial competencies and organizational structures", *Industrial Management and Data Systems*, Vol. 114 No. 6, pp. 922 - 935.
- 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 No. 6, pp. 1190v - 1221.

Phụ lục A. Thang đo của các biến trong mô hình nghiên cứu

Mã hóa	Thang đo	Nguồn
1. Tổ chất (BE)		
<i>1.1 Nhân bản - Công bằng (BE_NB)</i>		
BE1	Tôi biết chia sẻ, đồng cảm với người khác, quan tâm đến nhân viên	Peterson & Seligman (2004); Lương (2015)
BE2	Tôi rộng rãi với người khác (về thời gian, nguồn lực, tài chính)	
BE3	Tôi biết cách động viên người khác	
BE4	Tôi hợp tác tốt với những người cùng làm việc	
BE5	Trong công việc, tôi luôn coi trọng lợi ích của tập thể	
BE6	Tôi đối xử công bằng, không định kiến đối với nhân viên dưới quyền	
BE7	Tôi có khả năng tập hợp, động viên các thành viên cùng hoàn thành công việc	
BE8	Tôi hài hước và khiến mọi người vui vẻ, giảm căng thẳng khi làm việc	
<i>1.2 Kỹ luật - cầu toàn (BE_KL)</i>		
BE9	Tôi cẩn trọng trong công việc, tránh những rủi ro hoặc đáng tiếc lớn về sau	Peterson & Seligman (2004); Lương (2015)
BE10	Tôi có tính kỷ luật, bình tĩnh ngay cả khi gặp khó khăn hay căng thẳng	

Phụ lục A. Thang đo của các biến trong mô hình nghiên cứu (tiếp theo)

Mã hóa	Thang đo	Nguồn
BE11	Tôi đòi hỏi cao với công việc, hướng đến sự hoàn hảo	
BE12	Tôi ghi nhận và đánh giá kết quả thực hiện công việc tốt của nhân viên dưới quyền	
<i>1.3 Ham hiểu biết - Học hỏi (BE_HH)</i>		
BE13	Tôi thích thử nghiệm những ý tưởng mới, những chủ đề mang tính khám phá	Peterson & Seligman (2004); Lương (2015)
BE14	Tôi sẵn sàng cân nhắc, xem xét các quan điểm của người khác	
BE15	Tôi thể hiện sự ham học hỏi, thích mở mang hiểu biết trong nhiều lĩnh vực	
2. Năng lực chiến lược (SC)		
SC1	Tôi có tầm nhìn kinh doanh (Nhận biết các cơ hội và thách thức ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh và hiệu quả của doanh nghiệp).	Lara & Salas-Vallina (2017)
SC2	Tôi có định hướng khách hàng tốt (Đáp ứng kịp thời và hiệu quả các nhu cầu và đề xuất của khách hàng)	
SC3	Tôi có khả năng đàm phán (Đạt được các thỏa thuận thỏa mãn lợi ích của cả hai bên)	
SC4	Tôi luôn chủ động sáng tạo (Tạo ra các cách tiếp cận và giải pháp sáng tạo cho các vấn đề phải giải quyết)	
SC5	Tôi luôn lạc quan (Xem các tình huống và vấn đề từ khía cạnh thuận lợi nhất của nó)	
SC6	Tôi quản lý thời gian tốt (Sắp xếp thứ tự ưu tiên cho các mục tiêu, Lên lịch các hoạt động một cách hợp lý và thực hiện theo đúng lịch trình)	
3. Triển khai chiến lược ở cấp độ doanh nghiệp (SI)		
SI1	Doanh nghiệp của tôi đã đạt được mục tiêu ban đầu của chiến lược	Hoàng & Nguyễn (2011) dựa trên nghiên cứu của Alexander (1985)
SI2	Doanh nghiệp của tôi đã đạt được các kết quả tài chính (doanh thu, lợi nhuận) dự kiến	
SI3	Doanh nghiệp của tôi đã triển khai chiến lược trong giới hạn ngân sách dự kiến	
SI4	Doanh nghiệp của tôi đã đạt được thị phần cao so với các doanh nghiệp cùng ngành	(Lu & cộng sự, 2015)
SI5	Doanh nghiệp của tôi đã đạt được vị thế cạnh tranh tốt so với các doanh nghiệp cùng ngành	

Nguồn: Tổng hợp của nhóm tác giả