

## ĐÁNH GIÁ THÀNH CÔNG CỦA DỰ ÁN ĐẦU TƯ

Đỗ Thị Hoa Liên

Nguyễn Thị Anh Trâm

Mai Thị Anh Đào

**Tóm tắt:** Các tác giả bài báo đã đánh giá thành công dự án dựa trên khung phân tích đề xuất của Zwikael và Meredith (2019) từ ba chiều với các chỉ báo liên quan. Chiều thứ nhất đánh giá việc người quản lý dự án đạt được các mục tiêu đặt ra trong kế hoạch dự án, chiều thứ hai đánh giá trên việc chủ sở hữu dự án thực hiện các mục tiêu đặt ra trong trường hợp kinh doanh, chiều thứ ba đánh giá hiệu quả của các khoản đầu tư của nhà tài trợ. Mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM), với 365 quan sát hợp lệ đã được sử dụng để đánh giá. Kết quả nghiên cứu cho thấy, các thang đo Quản lý dự án thành công; Chủ sở hữu dự án thành công; Nhà tài trợ dự án thành công đều là thang đo tốt để đo lường thành công của dự án đầu tư.

**Từ khóa:** Dự án thành công; Đánh giá; Thang đo thành công.

### Đặt vấn đề

Doanh nghiệp ngày nay đang hoạt động trong điều kiện môi trường biến động do thay đổi của các yếu tố môi trường bên ngoài, sự biến động của các dòng tài nguyên... Chính vì vậy, việc triển khai các dự án luôn phải cân nhắc rất nhiều biến số, và sự thành công hay thất bại của dự án phụ thuộc vào rất nhiều yếu tố. Dự án thành công có ảnh hưởng tích cực đến hiệu suất của tổ chức nên việc hiểu đúng về thành công của dự án có tầm quan trọng đối với cả nghiên cứu và thực tiễn (Love và cộng sự, 2012; Gil và Pinto, 2018).

Sau nhiều thập kỷ nghiên cứu về lĩnh vực này, các nghiên cứu vẫn sử dụng các thang đo khác nhau để đo lường sự thành công của dự án (Müller và Martinsuo, 2015; Ullah và cộng sự, 2017) do chưa có sự đồng thuận về ý nghĩa thực sự của thành công (Shenhar và Holzmann, 2017). Hơn nữa, với sự phát triển của thực tiễn quản lý dự án như hiện nay thì các mục tiêu thời

gian, chi phí và phạm vi không đủ để xác định sự thành công của dự án. Một số nhà nghiên cứu cho rằng, các tiêu chí thành công bây giờ nên được liên kết với các ràng buộc về tính bền vững của một dự án, mở rộng các thông số, bao gồm tác động xã hội và môi trường cũng như thời gian, kinh tế, chất lượng. Đồng thời, việc xác định thành công của dự án thường không dễ dàng vì các nghiên cứu cho thấy, các bên liên quan có nhận thức khác nhau về các yếu tố góp phần vào thành công của dự án. Do đó, việc đo lường sự thành công dự án, cũng như việc cần phải phân tách thước đo thành công của dự án khỏi thước đo thành công của cá nhân các nhà quản lý dự án là hết sức cần thiết.

### 1. Cơ sở lý thuyết

#### 1.1. Quan điểm về dự án thành công

Shenhar và cộng sự (1997) cho rằng, thành công của dự án là một cấu trúc đa chiều, và những người khác nhau đánh giá sự thành công của các dự án theo những cách khác nhau

và vào những thời điểm khác nhau. Đa số các bên liên quan của dự án (giám đốc dự án, nhóm dự án và người dùng cuối) có quan điểm riêng của họ về tiêu chuẩn thành công của một dự án do các yếu tố văn hóa, lợi ích, kỳ vọng, sự khuyến khích và động lực khác nhau (Gil và Pinto, 2018; Davis, 2014). Hơn nữa, phản ánh về sự thành công của dự án cũng có thể thay đổi theo thời gian. Trong khi một số người quan tâm tới hiệu suất dự án trong ngắn hạn thì những người khác, như các nhà tài trợ, lại có mối quan tâm trong dài hạn (Zwikael và Meredith, 2019).

Một số tác giả phân biệt khái niệm tiêu chí và yếu tố trong đánh giá sự thành công của một dự án. Tiêu chí là tập hợp các nguyên tắc và tiêu chuẩn, theo đó phán đoán được đưa ra, trong khi yếu tố là tập hợp các hoàn cảnh, sự kiện hoặc ảnh hưởng góp phần vào sự thành công. Müller và Turner (2007) đã nghiên cứu ảnh hưởng của người quản lý dự án trong định nghĩa tiêu chí thành công. Nghiên cứu cho thấy tầm quan trọng của các tiêu chí thành công của dự án và tỷ lệ thành công khác nhau tùy thuộc vào ngành, mức độ phức tạp của dự án, cũng như độ tuổi và quốc tịch của người quản lý dự án. McLeod và cộng sự (2012) cũng trình bày “sự thành công” dựa trên các quan điểm khác nhau và phát triển một khung khái niệm mà các nhà quản lý dự án có thể sử dụng để nhận ra và hiểu rằng đánh giá dự án là một quá trình đa chiều và chủ quan.

### **1.2. Thang đo thành công của dự án**

Trong nhiều năm, đo lường sự thành công của dự án có liên quan đến theo dõi hiệu suất của quản lý dự án, đặc biệt là các yếu tố chi phí, thời gian và chất lượng. Từ những năm 1980, do những thay đổi của thị trường toàn cầu đối với sự hài lòng của khách hàng, các nhà quản lý có tính đến giai đoạn sử dụng sản phẩm/dịch vụ để đo lường thành công của các dự án. Kể từ đó, nhiều nhà nghiên cứu xem xét các khía cạnh

rộng hơn để đo lường thành công của dự án. Để loại bỏ những nhận thức khác biệt, nhiều phương pháp đánh giá đã được đề xuất trong ba thập kỷ qua.

Trên quan điểm truyền thống về thành công của dự án, theo tác giả Harvey (2002), một dự án được xem là thành công nếu nó được hoàn thành đúng thời gian, trong phạm vi ngân sách và có chất lượng (Harvey, 2002). Tuy nhiên, có những khó khăn tồn tại trong mối quan hệ của các mục tiêu nói trên (Erik, 2003). Việc thay đổi một trong ba yếu tố này sẽ ảnh hưởng đến hai yếu tố còn lại. Đạt được sự cân bằng phù hợp về chi phí, thời gian và chất lượng nằm ngoài tầm kiểm soát của riêng mỗi cá nhân liên quan đến dự án.

Mặt khác, Basten và cộng sự (2011) cho rằng, cách đánh giá thành công của dự án truyền thống là không phù hợp để đánh giá thành công chung. Một số tác giả đã mở rộng thang đo thành công dự án bằng cách xem xét các khía cạnh bổ sung như sự hài lòng của khách hàng (Pinto và Prescott, 1990); thành công khi thực hiện thương mại hóa và xác định tiềm năng trong tương lai (Shenhar và cộng sự, 2002); tác động đến nhóm dự án (Shenhar và Dvir, 2007); cũng như sự an toàn, hiệu quả và giảm xung đột (Toor và Ogunlana, 2010). Đặc biệt, mỗi dự án đều có nhiều người tham gia cũng như nhiều bên liên quan, do đó sự hài lòng của các bên liên quan cũng cần được xem xét đánh giá (Bryde và Brown, 2005). Các bên liên quan của dự án, bao gồm: (1) Chủ dự án (chủ sở hữu và người chi trả tài chính hoặc nhà tài trợ); (2) Tổ chức quản lý dự án; (3) Nhóm dự án; (4) Nhà thầu và nhà cung cấp; (5) Người tiêu dùng (người sử dụng sản phẩm/ dịch vụ của dự án); (6) Các bên liên quan khác (mọi dự án đều có một số bên liên quan ngoài 5 bên liên quan nêu trên, chẳng hạn như chính phủ, xã hội, cơ quan quản lý, người dân được hưởng lợi từ dự án).

Một nghiên cứu gần đây cho thấy, mặc dù sự tập trung vào mức độ hài lòng của các bên liên quan đang tăng lên nhưng chi phí, thời gian và chất lượng vẫn đang chiếm ưu thế, là những tiêu chí trong đánh giá thành công của dự án. Tuy nhiên, nhóm nghiên cứu đã phân loại chín tiêu chí thành công thành ba mức độ ưu tiên: mức độ ưu tiên cao, trung bình và thấp: (1) Ưu tiên cao gồm thời gian; chi phí và chất lượng; (2) Ưu tiên trung bình gồm sự hài lòng của khách hàng; sự hài lòng của người dùng cuối cùng sự hài lòng của tổ chức quản lý dự án; và (3) Ưu tiên thấp gồm sự hài lòng của nhóm dự án; sự hài lòng của các bên liên quan khác và sự hài lòng của nhà cung cấp và nhà thầu (Parsanejad và cộng sự, 2013).

Dựa trên lý thuyết thỏa mãn (Simon, 1959), nghiên cứu của Zwikael và Meredith (2019) phát triển, xác nhận và minh họa các thang đo chung để đo lường sự thành công của một dự án, cũng như hiệu suất của nhà lãnh đạo chủ chốt thông qua ba khía cạnh thành công riêng biệt: (1) Thành công của quản lý dự án; (2) Thành công của chủ sở hữu dự án; và (3) Thành công của việc đầu tư dự án. Thành công trong quản lý dự án có thể được đánh giá ngay sau khi đầu ra của dự án được chuyển giao, trong khi đánh giá thành công về quyền sở hữu dự án chỉ có thể xảy ra sau khi các lợi ích đã được đảm bảo.

## 2. Phương pháp và mô hình nghiên cứu

### 2.1. Mô hình nghiên cứu

Mô hình nghiên cứu của bài viết dựa trên khung phân tích đề xuất của Zwikael và Meredith (2019) cho thấy việc đo lường thành công dự án từ ba khía cạnh khác nhau: (i) Quản lý dự án thành công (PMS) (Đánh giá hiệu suất của người quản lý dự án trong việc đạt được kế hoạch dự án); (ii) Sở hữu dự án thành công (POS) (Đánh giá hiệu quả hoạt động của chủ dự án trong việc thực hiện các tình huống kinh

doanh); (iii) Đầu tư dự án thành công (PIS) (Đánh giá xem dự án có phải là một khoản đầu tư đáng giá cho nhà tài trợ hay không). Hai khía cạnh đầu tiên đánh giá hiệu suất cá nhân của các nhà lãnh đạo dự án chính trong việc hiện thực hóa kế hoạch dự án và tình huống kinh doanh tương ứng. Khía cạnh thứ ba đánh giá hiệu quả của khoản đầu tư vào dự án của nhà tài trợ, bằng cách đánh giá tổng thể thành công của dự án. Nói cách khác, thành công của đầu tư không đánh giá hiệu quả hoạt động của từng cá nhân, mà thay vào đó là một góc nhìn dài hạn về giá trị thực tế từ khoản đầu tư vào dự án đối với người cấp vốn hay nhà tài trợ. Vì mục đích này, nhà tài trợ cũng là bên liên quan chính của dự án vì họ đầu tư vào dự án và mong đợi dự án tạo ra giá trị cho các bên liên quan khác từ các khoản đầu tư của họ. Đồng thời, nghiên cứu sử dụng các thang đo cụ thể của ba khía cạnh thành công đã được đề xuất bởi Zwikael và Meredith (2019) để đánh giá thành công dự án.

Nhóm nghiên cứu lựa chọn mô hình trong khung phân tích được đề xuất bởi Zwikael và Meredith (2019), vì những lý do:

- Mô hình được đề xuất không phụ thuộc vào loại dự án cụ thể mà là một mô hình chung nên có thể thực hiện cho bất kỳ loại dự án nào;

- Mô hình có các khía cạnh khác nhau, do đó cho phép các bên liên quan tập trung vào các mục tiêu khác nhau cho cùng một dự án (như giám đốc tiếp thị có thể đề xuất mục tiêu là tăng doanh thu bán hàng cho một dự án R&D mới, giám đốc R&D có thể đặt mục tiêu là người lao động được nâng cao kiến thức, trong khi người quản lý dự án đo lường về việc hoàn thành dự án đúng thời hạn...), đồng thời, mô hình cũng đề xuất các thang đo riêng biệt để nắm bắt các quan điểm khác nhau của các bên liên quan chính (nhà tài trợ, nhà quản lý dự án và người chủ sở hữu dự án);

- Mô hình này đã bổ sung đánh giá thành công của nhà tài trợ dựa trên lý thuyết thỏa mãn (Simon, 1959), nhà tài trợ rất quan trọng đối với bất kỳ dự án nào vì họ là người có thể mở rộng thành công với một dự án tiếp theo khi họ biết kết quả đầu tư trước đó. Đánh giá đầu tư thành công là sự đánh giá tổng thể về sự thành công của dự án và nó chỉ ra rằng thành công đầu tư đạt được khi một dự án tạo ra sự hài lòng cho nhà tài trợ của dự án.

- Trong khi các mô hình khác tập trung vào các bên liên quan bên trong và bên ngoài, mô hình này tập trung vào những bên quan trọng nhất (nhà tài trợ, chủ sở hữu và người quản lý dự án) đại diện cho nhu cầu của tất cả các bên liên quan của dự án.

## 2.2. Phương pháp nghiên cứu

Trong bài viết, phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng được sử dụng kết hợp. Nghiên cứu định tính được tiến hành trước, giúp điều chỉnh và bổ sung thang đo về thành công của dự án. Các tác giả tiến hành phỏng vấn các chuyên gia ( $n = 5$ ) theo ba cấu trúc đánh giá thành công của dự án ở mô hình đề xuất. Nghiên cứu định lượng được thực hiện thông qua bảng câu hỏi chi tiết đã được xây dựng sau quá trình nghiên cứu định tính. Thang đo Likert 5 điểm với 1= hoàn toàn không đồng ý cho tới 5= hoàn toàn đồng ý được sử dụng trong bảng hỏi. Các biến số chính về thành công của dự án được sử dụng theo nghiên cứu của Zwikael và Meredith (2019). Dữ liệu được thu thập bằng phương pháp lấy mẫu thuận tiện. Bảng câu hỏi được gửi đến đối tượng khảo sát là những cá nhân làm các công việc liên quan đến dự án trong các tổ chức khác nhau qua mạng xã hội Zalo. Tổng cộng có 500 bảng hỏi được gửi đi, thu về được 383 bảng hỏi và có 365 quan sát hợp lệ. Dữ liệu nghiên cứu sau khi làm sạch được phân tích bằng phần mềm SPSS/AMOS. Các phân tích nhân tố khám phá (EFA), kiểm định độ tin cậy (Cronbach alpha), phân tích nhân tố khẳng định

(CFA) và phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) được sử dụng để kiểm định mô hình và các giả thuyết nghiên cứu.

Phương pháp kiểm định Cronbach's Alpha nhằm đo lường độ tin cậy của thang đo (bao gồm từ ba biến quan sát trở lên, không tính được độ tin cậy cho từng biến quan sát). Hệ số Cronbach's Alpha có giá trị biến thiên trong đoạn  $[0, 1]$ . Về lý thuyết, hệ số này càng cao càng tốt. Thông thường, hệ số Cronbach's Alpha lớn hơn 0,6 và hệ số tương quan biến tổng lớn hơn 0,3 là chấp nhận được (Nunnally & Bernstein, 1994).

Phương pháp phân tích nhân tố khám phá nhằm xác định các biến quan sát cũng như kiểm định thang đo dựa trên hệ số trích của các biến, nếu biến nào có hệ số này nhỏ hơn 0,5 sẽ bị loại bỏ; chỉ tiêu là hệ số KMO ( $0,5 < KMO < 1$ ) (Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008).

Phương pháp phân tích nhân tố khẳng định nhằm đánh giá sự phù hợp của mô hình với thông tin thị trường, nghiên cứu sử dụng phép kiểm định Chi - bình phương (CMIN ở mức ý nghĩa 5%), Chỉ số tích hợp so sánh (CFI), chỉ số Tucker and Lewis (TLI), chỉ số RMSEA.

Mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM): Sự phù hợp của toàn bộ mô hình cũng được đánh giá thông qua tiêu chí về mức độ phù hợp. Trong các nghiên cứu thuộc lĩnh vực khoa học xã hội, tất cả các mối quan hệ nhân quả đề nghị có độ tin cậy ở mức 95% ( $p = 0,05$ ). Chỉ tiêu Chi - bình phương theo bậc tự do (CMIN/df) trong thực tế, nếu cỡ mẫu  $< 200$ , thì chỉ tiêu này phải  $< 3$ ; còn nếu cỡ mẫu  $\geq 200$  thì chỉ tiêu này phải  $< 5$ . Với các mức như vậy, mô hình được xem là phù hợp tốt (Hair và cộng sự, 1998).

Để đánh giá độ tin cậy của thang đo, nghiên cứu này sử dụng các chỉ số: Độ tin cậy tổng hợp (CR), tổng phương sai rút trích (AVE). Các giá trị độ tin cậy tổng hợp và tổng phương sai rút

trích của các thang đo cần thỏa mãn yêu cầu CR > 0,7 và AVE > 0,5 (Hair và cộng sự, 1998).

### 3. Kết quả nghiên cứu

#### 3.1. Mẫu nghiên cứu

Để kiểm định được các mối liên hệ trong mô hình, nghiên cứu sử dụng mô hình cấu trúc

tuyến tính SEM và cần có cỡ mẫu tối thiểu là 200 (Hair và cộng sự, 1998). Do đó, nghiên cứu sử dụng 365 quan sát hợp lệ là thỏa mãn các điều kiện cỡ mẫu tối thiểu cho nghiên cứu. Trong mỗi tổ chức thực hiện dự án, nhóm nghiên cứu thực hiện khảo sát từ 3 đến 7 cá nhân, bao gồm nhà quản lý tổ chức, nhà quản lý dự án, nhà tài trợ, khách hàng.

BẢNG 1. THỐNG KÊ MÔ TẢ MẪU NGHIÊN CỨU

TT	Mô tả mẫu nghiên cứu	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
1	Giới tính		
	- Nam	151	41,4
	- Nữ	214	58,6
2	Tuổi		
	- 25-30	30	8,2
	- 31-40	190	52,0
	- 41-50	145	39,8
3	Nghề nghiệp		
	- Quản lý dự án	35	9,6
	- Quản trị doanh nghiệp	50	13,7
	- Quản trị nhân sự	75	20,5
	- Quản trị tài chính	30	8,2
	- Nhân viên kinh doanh	120	32,9
	- Khác	55	15,1
4	Kinh nghiệm		
	- Dưới 3 năm	124	34,0
	- Từ 3 đến 5 năm	143	39,2
	- Trên 5 năm	98	26,8
5	Tổ chức		
	- Doanh nghiệp	310	84,9
	- Tổ chức kinh tế - xã hội	55	15,1
6	Loại dự án		
	- Phát triển sản phẩm mới	87	23,8
	- Chuyển giao công nghệ	54	14,8
	- Cải tiến chất lượng	35	9,6
	- Mở rộng quy mô	128	35,1
	- Khác	61	16,7
7	Tổng	365	100

Nguồn: Tính toán bởi nhóm nghiên cứu từ kết quả khảo sát.

Kiểm định độ tin cậy của thang đo

Kết quả kiểm định Cronbach's Alpha cho thấy có 01 biến có hệ số tương quan biến tổng

nhỏ hơn 0,3 nên bị loại khỏi mô hình, đó là biến SH4 (Dự án không mang lại các lợi ích không mong muốn). Do đó, mô hình chỉ còn 13 biến,

trong đó 10 biến của nhân tố độc lập và 03 biến của nhân tố phụ thuộc.

#### *Phân tích nhân tố khám phá*

Để kiểm tra xem 10 chỉ số của biến độc lập và 03 chỉ số của biến phụ thuộc có phù hợp với mô hình đánh giá dự án thành công, nhóm tác giả tiến hành phân tích nhân tố, kết quả ở Bảng 2.

Giá trị KMO = 0,763 > 0,5, điều này khẳng định dữ liệu dùng để phân tích nhân tố là hoàn toàn phù hợp. Kết quả kiểm định Barlett là 2704,741 mức ý nghĩa Sig. = 0,000 nhỏ hơn 0,05. Điều này có nghĩa là các biến có tương quan với nhau và thỏa mãn điều kiện phân tích nhân tố.

BẢNG 2. KẾT QUẢ PHÂN TÍCH NHÂN TỐ

Mô tả	Ký hiệu	Nhân tố			
		1	2	3	4
<i>Thành công dự án</i>					
Quản lý dự án đạt được các mục tiêu kế hoạch	TC1	0,985			
Chủ sở hữu dự án đạt được mục tiêu hiện thực hóa tình huống kinh doanh	TC2	0,952			
Đây là một khoản đầu tư đáng giá của nhà tài trợ	TC3	0,949			
<i>Quản lý dự án thành công</i>					
Dự án đã hoàn thành đúng thời hạn	QL1		0,762		
Dự án được hoàn thành trong phạm vi đã thỏa thuận	QL3		0,743		
Dự án được hoàn thành mà không có tác động không mong muốn do người quản lý dự án gây ra	QL4		0,698		
Dự án được hoàn thành trong ngân sách	QL2		0,680		
<i>Đầu tư dự án thành công</i>					
Nhà tài trợ sẽ trở lại đầu tư vào dự án sau khi họ biết kết quả đầu tư trước của họ	TT2			0,840	
Việc đầu tư vào dự án mang lại kết quả khả quan	TT1			0,814	
Dự án tổng thể đã thành công	TT3			0,657	
<i>Sở hữu dự án thành công</i>					
Hiện thực hóa các trường hợp kinh doanh của dự án	SH2				0,789
Dự án đã đạt được tất cả các mục tiêu lợi ích	SH1				0,726
Giá trị thực tế của dự án cao hơn mong đợi	SH3				0,601

*Nguồn: Tính toán bởi nhóm nghiên cứu từ kết quả khảo sát.*

Kết quả phân tích nhân tố cho thấy, tất cả các biến quan sát đều có trọng số với giá trị lớn hơn 0,5 và thang đo đạt được giá trị hội tụ.

#### *Kết quả kiểm định CFA*

Kết quả CFA cho thấy có 59 bậc tự do, Chi bình phương là 68,644 với xác suất  $p = 0,000$  cho thấy mô hình này thích hợp với dữ liệu thị trường. Chỉ số Chi bình phương/df = 1,163 < 3, đạt yêu cầu độ tương thích, GFI = 0,971 > 0,9, TLI = 0,995 > 0,9, CFI = 0,996 > 0,9 và RMSEA = 0,021 < 0,08.

BẢNG 3. ĐỘ TIN CẬY TỔNG HỢP VÀ TỔNG PHƯƠNG SAI RÚT TRÍCH CÁC KHÁI NIỆM

Khái niệm	Độ tin cậy tổng hợp (CR)	Tổng phương sai rút trích (AVE)
Quản lý dự án thành công	0,937	0,790
Sở hữu dự án thành công	0,926	0,809
Đầu tư dự án thành công	0,898	0,751

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu trên AMOS 20 và phần mềm Excel.

Các giá trị độ tin cậy tổng hợp và tổng phương sai rút trích của các thang đo ở Bảng 3 đều thỏa mãn yêu cầu  $CR > 0,7$  và  $AVE > 0,5$ .

Như vậy, có thể khẳng định các thang đo đạt yêu cầu.

BẢNG 4. KẾT QUẢ MÔ HÌNH CẤU TRÚC TUYẾN TÍNH SEM

Mối quan hệ	Ước lượng	Sai số chuẩn	Giá trị tới hạn	Giá trị p
Dự án thành công <--- Quản lý dự án thành công	0,142	0,075	1,880	0,006
Dự án thành công <--- Sở hữu dự án thành công	0,189	0,069	2,733	0,006
Dự án thành công <--- Đầu tư dự án thành công	0,030	0,075	2,686	0,007

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu trên AMOS 20.

Kết quả Bảng 4 cho thấy, các thang đo Quản lý dự án thành công; Sở hữu dự án thành công; Đầu tư dự án thành công, có P-value < 0.05, nên các thang đo này đều thực sự là thang đo đo lường thành công của dự án đầu tư.

*Kết quả kiểm định mô hình nghiên cứu*

Kết quả kiểm định mô hình nghiên cứu cho thấy, có 3 nhóm nhân tố giúp xác định thành công của dự án, bao gồm: (1) Quản lý dự án thành công; (2) Sở hữu dự án thành công; (3) Đầu tư dự án thành công. Mô hình có 62 bậc tự do, giá trị kiểm định Chi - bình phương = 103,783 với P = 0,001, tuy nhiên,  $CMIN/df = 1,674 < 3$ , đạt yêu cầu và các chỉ số chỉ ra mô hình phù hợp với dữ liệu thu thập từ thị trường ( $GFI = 0,958 > 0,9$ ;  $TLI = 0,979 > 0,9$ ;  $CFI = 0,984 > 0,9$ ;  $RMSEA = 0,043 < 0,08$ ) (Hình 1).

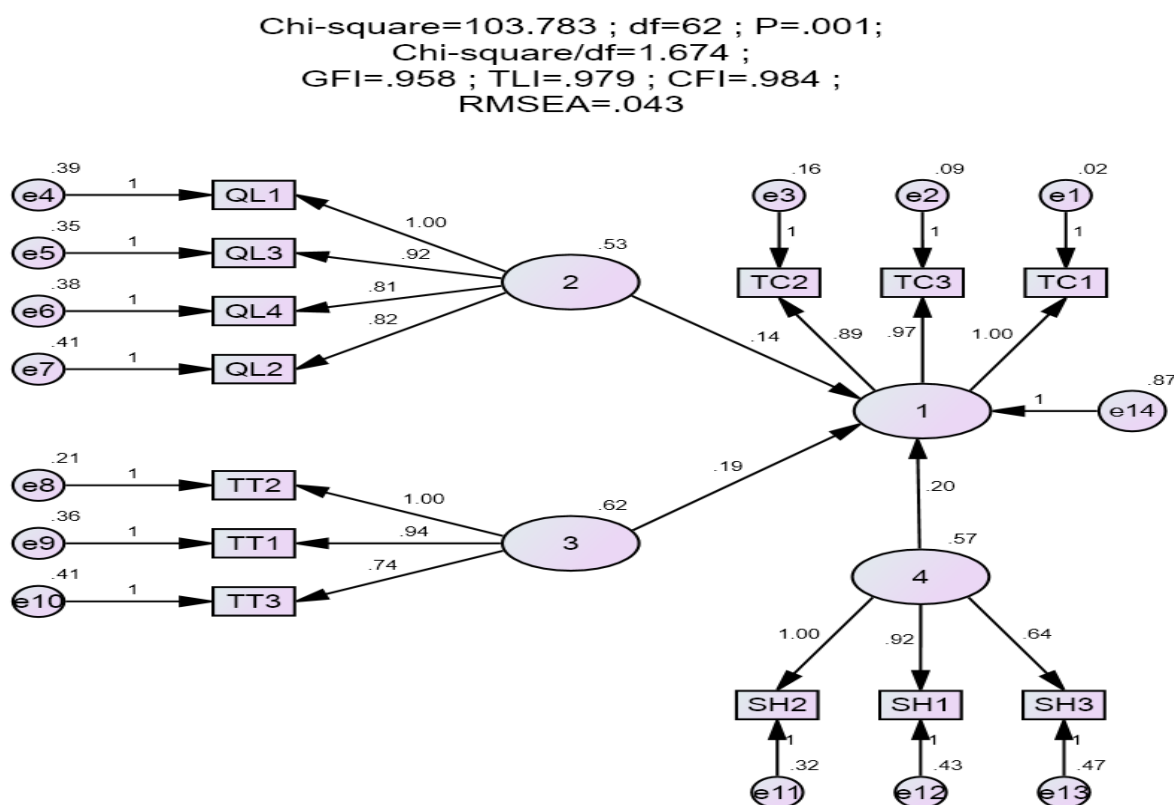
*Thảo luận kết quả nghiên cứu*

Kết quả bài báo phù hợp với các kết quả nghiên cứu gần đây cho rằng, dù nhà quản lý dự án có vai trò quan trọng trong việc thực hiện các mục tiêu chiến lược của các dự án là tạo ra giá trị, nhưng trách nhiệm giải trình đối với kết quả kinh doanh phải nằm ở nhà tài trợ dự án nói chung và chủ sở hữu dự án nói riêng (Musawir và cộng sự, 2017; Breese và cộng sự, 2015). Nhà quản lý dự án có trách nhiệm cung cấp các kết quả đầu ra của dự án theo kế hoạch, nhằm hỗ trợ chủ sở hữu dự án đạt được các mục tiêu dài hạn của dự án. Hơn nữa, mỗi khía cạnh thành công là khác biệt và được sử dụng cho các mục đích khác nhau và vào những thời điểm cụ thể. Thành công trong quản lý dự án có thể được đánh giá ngay lập tức sau khi hoàn thành dự án, trong khi đánh giá thành công về quyền sở hữu dự án chỉ có thể xảy ra sau khi các lợi ích đã

được bảo đảm. Do đó, thực tế thì có thể các dự án không đạt được mục tiêu (đặt ra trong kế hoạch dự án và trường hợp kinh doanh) điều đó cho chúng ta biết về hiệu suất của người quản lý dự án và chủ sở hữu dự án, tuy nhiên, điều này không nhất thiết là khoản đầu tư không xứng đáng cho nhà tài trợ của họ, bởi vì, trong dài hạn hiệu suất vẫn có thể được cải thiện. Kết quả nghiên cứu này cũng chứng minh sự hỗ trợ

thực nghiệm cho công trình lý thuyết của các nhà nghiên cứu trước đó về đánh giá thành công dự án. Đồng thời, nghiên cứu này cho thấy, các tiêu chí được sử dụng để đo lường một dự án thành công nên sử dụng cách tiếp cận rộng hơn thay vì các chỉ số hiệu quả truyền thống như thời gian, chi phí và chất lượng và các nhà quản lý cũng nên đánh giá thành công từ các giá trị mà dự án mang lại cho nhiều bên liên quan.

HÌNH 1. KẾT QUẢ SEM CỦA THANG ĐO DỰ ÁN THÀNH CÔNG



Nguồn: Kết quả xử lý số liệu trên AMOS 20.

**Kết luận**

Các tác giả bài báo đã đánh giá thành công dự án dựa trên khung phân tích đề xuất của Zwikael và Meredith (2019) và đã thực hiện

đánh giá thành công của dự án bao gồm ba chiều với các chỉ báo liên quan cụ thể. Chiều thứ nhất đánh giá việc người quản lý dự án đạt được các mục tiêu đặt ra trong kế hoạch dự án,

chiều thứ hai đánh giá trên việc chủ sở hữu dự án thực hiện các mục tiêu đặt ra trong trường hợp kinh doanh, chiều thứ ba đánh giá hiệu quả của các khoản đầu tư của nhà tài trợ.

Để kiểm định được các mối liên hệ ở mô hình, các tác giả bài báo sử dụng mô hình cấu trúc tuyến tính SEM, với 365 mẫu hợp lệ. Kết quả nghiên cứu cho thấy, các thang đo Quản lý dự án thành công; Sở hữu dự án thành công;

Đầu tư dự án thành công, đều thực sự là thang đo đo lường thành công của dự án đầu tư.

Hạn chế đáng kể của nghiên cứu này là chọn mẫu thuận tiện trong các điều kiện khó khăn về nguồn lực. Nghiên cứu trong tương lai nên kiểm tra mô hình đánh giá thành công ở các loại tổ chức, từng loại dự án riêng biệt và cho nhiều bên liên quan, cũng như sử dụng phương pháp chọn mẫu ngẫu nhiên.

### Tài liệu tham khảo

1. Basten, D., Joosten, D., Mellis, W. (2011). Managers' perceptions of information system project success. *Journal of Computer Information Systems*, 52(2), 12-21.
2. Bryde, D. J., Brown, D. (2005). The influence of a project performance measurement system on the success of a contract for maintaining motorways and trunk roads. *Project Management Journal*, 35(4), 57- 65.
3. Breese, R., Jenner, S., Serra, C. E. M., Thorp, J. (2015). Benefits management: Lost or found in translation. *International Journal of Project Management*, 33(7), 1438-1451.
4. Davis, K., (2014). Different stakeholder groups and their perceptions of project success. *International Journal of Project Management*, 32(2), pp. 189-201. ISSN (print) 0263-7863.
5. Erik, V. (2003). *The Portable MBA in Project Management*, John Wiley & Sons, Inc. USA.
6. Gil, N., & Pinto, J. K. (2018). Polycentric organizing and performance: A contingency model and evidence from megaproject planning in the UK. *Research Policy*, 47(4), 717 - 734. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.02.001>
7. Harvey A. Levine. (2002). *Practical Project Management, Tips, Tactics, and Tools*, John Wiley & Sons, Inc. New York.
8. Hair et al., (1998), *Multivariate Data Analysis*, 5th edition, Upper Saddle River: Prentice-Hall.
9. Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008). *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS*. Nhà xuất bản Hồng Đức, Hà Nội.
10. Love, P. E. D., Edwards, D. J., Irani, Z. (2012). Moving beyond optimism bias and strategic misrepresentation: An explanation for social infrastructure project cost overruns. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 59(4), 560-571.
11. Müller, R. and R. Turner (2007). The influence of project managers on project success criteria and project success by type of project. *European Management Journal*, 25(4), pp. 298-309.
12. Müller, R., Martinsuo, M. (2015). The impact of relational norms on information technology project success and its moderation through project governance. *International Journal of Managing Projects in Business*, 8(1), 154-176.
13. McLeod, L., B. Doolin, and S.G. MacDonell, (2012). A perspective-based understanding of project success. *Project Management Journal*, 43(5), pp. 68-86.
14. Musawir, A., Serra, C. E. M., Zwikael, O., Ali, I. (2017). Project governance, benefit management, and project success: Towards a framework for supporting organizational strategy implementation. *International Journal of Project Management*, 35(8), 1658-1672.

15. Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994), *Psychometric theory* (3rd ed.), New York, NY: McGraw-Hill, Inc.
16. Parsanejad, M, Matsukawa, H., Teimoury, E., (2013). A comparative framework for measuring project success. *Innovation and Supply Chain Management*, Vol.7, No.1, pp.006–018.
17. Pinto, J. K., Prescott, J. E. (1990). Planning and tactical factors in the project implementation process. *Journal of Management Studies*, 27(3), 305-327.
18. Shenhar, A., Holzmann, V. (2017). The three secrets of megaproject success: Clear strategic vision, total alignment, and adapting to complexity. *Project Management Journal*, 48(6), 29–46.
19. Shenhar, A. J., Tishler, A., Dvir, D., Lipovetsky, S., Lechler, T. (2002). Refining the search for project success factors: A multivariate, typological approach. *R & D Management*, 32(2), 111-126.
20. Shenhar, A. J., Dvir, D. (2007). *Reinventing Project Management: The Diamond Approach to Successful Growth and Innovation*. Harvard Business School Press.
21. Simon, H. A. (1959). Theories of decision-making in economics and behavioral science. *American Economic Review*, 49(3), 253-283.
22. Shenhar, A. J., Levy, O., & Dvir, D. (1997). Mapping the dimensions of project success. *Project Management Journal*, 28(2), 5–9.
23. Toor, S., Ogunlana, S. (2010). Beyond the ‘iron triangle’: Stakeholder perception of key performance indicators (KPIs) for large-scale public sector development projects. *International Journal of Project Management*, 28(3), 228-236.
24. Ullah, F., Thaheem, M. J., Siddiqui, S. Q., Khurshid, M. B. (2017). Influence of six sigma on project success in construction industry of Pakistan. *TQM Journal*, 29(2), 276-309.
25. Zwikael, O., Meredith, J. (2019). Evaluating the success of a project and the performance of its leaders. *IEEE Transactions on Engineering Management*.

---

**Thông tin tác giả:****1. Đỗ Thị Hoa Liên, TS.**

- Đơn vị công tác: Khoa Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Lao động - Xã hội (CSII).  
- Địa chỉ email: dohoalien@yahoo.com.vn

**2. Nguyễn Thị Anh Trâm, TS.**

- Đơn vị công tác: Khoa Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Lao động - Xã hội (CSI).

**3. Mai Thị Anh Đào, TS.**

- Đơn vị công tác: Khoa Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Lao động - Xã hội (CSI).

Ngày nhận bài: 25/4/2021

Ngày nhận bản sửa: 27/5/2021

Ngày duyệt đăng: 11/6/2021