

MỤC LỤC

KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ

- 1. Lê Mạnh Hùng và Vũ Thị Yến** – Đánh giá tác động lan tỏa của đầu tư trực tiếp nước ngoài tới năng suất của các doanh nghiệp ngành chế biến chế tạo Việt Nam. *Mã số: 165.IIEM.11* 3
The assessment of FDI spillover effects on productivity of Vietnam's processing enterprises
- 2. Đào Lê Đức** - Nghiên cứu tác động của quản trị thị trường chiến lược đến kết quả kinh doanh của các chuỗi bán lẻ điện thoại di động. *Mã số: 165.IBAdm.11* 14
Research Impacts of Strategic Market Management to Business Results of Cellphone Retail Chains
- 3. Lê Thanh Tâm, Đoàn Mạnh Tú và Lê Thị Kim Nhung** - Đo lường tài chính toàn diện từ cung và cầu: Trường hợp nghiên cứu tại Việt Nam. *Mã số: 165.1FiBa.12* 28
Measuring financial inclusion from supply and demand sides: Empirical evidence of Vietnam

QUẢN TRỊ KINH DOANH

- 4. Nguyễn Thị Phương Liên** - Huy động tiền gửi của các ngân hàng thương mại Việt Nam trong bối cảnh đại dịch COVID-19 – thực trạng và những vấn đề đặt ra. *Mã số: 165.2FiBa.22* 38
Deposit mobilization of Vietnamese commercial banks in the context of the COVID-19 pandemic – status and issues
- 5. Phùng Mạnh Trung** - Phân tích hiệu quả hệ thống tạo giá trị của các ngân hàng niêm yết Việt Nam giai đoạn 2018 -2020 - Ứng dụng của mô hình phân tích mạng lưới Đường bao Dữ liệu. *Mã số: 165.2FiBa.21* 50
Profitability and Marketability of Vietnamese Banks - An Application of Network Data Envelopment Analysis

- 6. Trần Kiều Trang** - Nghiên cứu mối quan hệ giữa trách nhiệm xã hội, năng lực cạnh tranh và kết quả hoạt động của doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV) Việt Nam. **Mã số: 165.2Badm.22** 66
The relationship between social responsibility (CSR), competitiveness and performance of small and medium enterprises (SMEs) in Vietnam
- 7. Nguyễn Thị Thu Hà và Nguyễn Thị Thu Hà** - Nâng cao năng lực cạnh tranh doanh nghiệp thông qua sự hài lòng của khách hàng tổ chức về sản phẩm du lịch team building. **Mã số: 165.2BMkt.22** 78
Increase competitive advantage of tourism company through assessment of organizational customer's satisfaction: A case of team building tourism products
- 8. Nguyễn Hữu Bình, Nguyễn Bích Liên và Nguyễn Phong Nguyên** - Tiếp cận đo lường hiệu suất của nhà quản lý: mô hình đề xuất và kiểm định thực nghiệm. **Mã số: 164.2Deco.22** 90
Approach for measurement of manager's performance: proposed model and empirical test

Ý KIẾN TRAO ĐỔI

- 9. Hoàng Thị Huệ, Lê Hoàng Nhung, Đinh Thị Hồng Thắm và Phan Thùy Dung** - Tác động của hạn chế kinh tế, thích ứng nghề nghiệp đến nhận thức việc làm thỏa đáng của sinh viên: vai trò điều tiết của tính cách chủ động. **Mã số: 165.3OMIs.31** 98
The impact of economic constraints and career adaptability to decent work perception among undergraduates: the moderating role of proactive personality
- 10. Mai Văn Luông, Nguyễn Thị Nga, Lê Thị Trúc Huỳnh và Nguyễn Thị Quỳnh Trang** - Vận dụng các lý thuyết hành động hợp lý mở rộng để giải thích ý định học trực tuyến của sinh viên trường đại học Nha Trang. **Mã số: 164.3OMIs.31** 108
Applying the Extended Reasoned Action Theory to Explain The Intention of Online Learning of Nha Trang University Students

TIẾP CẬN ĐO LƯỜNG HIỆU SUẤT CỦA NHÀ QUẢN LÝ: MÔ HÌNH ĐỀ XUẤT VÀ KIỂM ĐỊNH THỰC NGHIỆM

Nguyễn Hữu Bình

Trường Đại học Kinh tế TP.HCM

Email: huubinh_ais@ueh.edu.vn

Nguyễn Bích Liên

Trường Đại học Kinh tế TP.HCM

Email: nlien@ueh.edu.vn

Nguyễn Phong Nguyễn

Trường Đại học Kinh tế TP.HCM

Email: nguyenvphongnguyen@ueh.edu.vn

Ngày nhận: 19/07/2021

Ngày nhận lại: 10/03/2022

Ngày duyệt đăng: 15/03/2022

Nghiên cứu đề xuất một mô hình đo lường đầy đủ về những khía cạnh và các thành phần của hiệu suất của nhà quản lý, trên cơ sở tổng kết các khuôn mẫu lý thuyết và nghiên cứu thực nghiệm có liên quan, kết hợp với việc kiểm định mô hình bằng dữ liệu thực nghiệm. Kết quả kiểm định với kỹ thuật phân tích PLS-SEM, trên cơ sở dữ liệu khảo sát từ 134 nhà quản lý các cấp trong các doanh nghiệp tại Việt Nam, chỉ ra rằng mô hình đo lường hiệu suất của nhà quản lý đảm bảo độ tin cậy và các giá trị của thang đo. Ngoài ra, kết quả phân tích cũng cho thấy mối quan hệ tích cực giữa hiệu suất công việc và sự hữu hiệu của nhà quản lý. Kết quả của nghiên cứu này bổ sung vào cơ sở lý thuyết cho các nghiên cứu về hiệu suất của nhà quản lý cũng như đưa ra các hàm ý quản lý cho các doanh nghiệp Việt Nam trong vấn đề nâng cao hiệu suất quản lý.

Từ khóa: hiệu suất công việc, hiệu suất nhiệm vụ, hiệu suất theo ngữ cảnh, sự hữu hiệu của nhà quản lý

JEL Classifications: C52, L25, P47

1. Giới thiệu

Hiệu suất cá nhân nói chung và hiệu suất của nhà quản lý nói riêng là một khái niệm cốt lõi trong tâm lý học công việc và tâm lý học tổ chức (Sonnentag và cộng sự, 2008), đồng thời cũng là một chủ đề trung tâm cho các nhà nghiên cứu trong thế kỷ qua (Carpini và cộng sự, 2017). Bởi vì hiệu suất của cá nhân, đặc biệt là hiệu suất của nhà quản lý, đóng vai trò rất quan trọng đối với tổ chức. Các tổ chức cần những nhà quản lý có hiệu suất cao để đáp ứng các mục tiêu của họ và giúp tổ chức đạt được lợi thế cạnh tranh. Ở chiều ngược lại, việc hoàn thành nhiệm vụ và thực hiện ở mức độ hiệu suất cao là một yếu tố chính để phát triển nghề nghiệp trong tương lai, cũng như làm gia tăng các lợi ích tài chính và các lợi ích phi tài chính của nhà quản lý.

Trong các nghiên cứu có liên quan, khái niệm hiệu suất của nhà quản lý thường được tiếp cận ở vai trò là biến phụ thuộc, với mục tiêu khám phá và kiểm định các yếu tố tác động góp phần nâng cao

hiệu suất của nhà quản lý. Vì vậy, việc tiếp cận đo lường hiệu suất của nhà quản lý một cách phù hợp sẽ giúp đánh giá đầy đủ hiệu suất của nhà quản lý, từ đó nâng cao ý nghĩa của các kết quả nghiên cứu. Các khuôn mẫu lý thuyết về hiệu suất cá nhân cho thấy rằng hiệu suất cá nhân nói chung và hiệu suất của nhà quản lý nói riêng là một khái niệm động và đa hướng (Sonnentag và cộng sự, 2008). Có hai cách tiếp cận đo lường hiệu suất của nhà quản lý, gồm: đo lường ở khía cạnh hành vi và đo lường ở khía cạnh kết quả (Campbell, 1990; Campbell và cộng sự, 1993; Roe, 1999; Sonnentag, 2003). Trong đó, khía cạnh hành vi mô tả những gì các cá nhân thực hiện trong các tình huống công việc và khía cạnh kết quả thể hiện kết quả đạt được từ những hành vi của cá nhân. Tuy nhiên, thực tế nghiên cứu hiện nay về hiệu suất của nhà quản lý cho thấy các nghiên cứu chủ yếu chỉ đề cập đến khía cạnh hành vi (Stewart, 1989), trong số đó hầu hết chỉ đề cập đến thành phần hiệu suất nhiệm vụ. Trên cơ sở tổng kết các khuôn

mẫu lý thuyết và nghiên cứu thực nghiệm về hiệu suất cá nhân và hiệu suất của nhà quản lý, nghiên cứu này đề xuất mô hình đo lường khái niệm hiệu suất của nhà quản lý trên cả hai khía cạnh hành vi và khía cạnh kết quả, đồng thời kiểm định mô hình đo lường và mối quan hệ giữa hai khía cạnh của hiệu suất bằng dữ liệu thực nghiệm. Qua đó, nghiên cứu này bổ sung vào lý thuyết về đo lường khái niệm hiệu suất của nhà quản lý, tạo cơ sở lý thuyết cho các nghiên cứu tiếp theo để đánh giá mô hình đo lường và ứng dụng thang đo trong các nghiên cứu thực nghiệm có liên quan. Nghiên cứu này cũng đưa ra những hàm ý quản lý cho các doanh nghiệp Việt Nam trong vấn đề nâng cao hiệu suất quản lý.

2. Tổng quan nghiên cứu

2.1. Hiệu suất của nhà quản lý

Hiệu suất của nhà quản lý là khái niệm được sử dụng rất nhiều trong các nghiên cứu lý thuyết và thực nghiệm về hiệu suất cá nhân. Trên cơ sở lý thuyết về hiệu suất cá nhân, hiệu suất của nhà quản lý cũng được phân biệt giữa khía cạnh hành vi và khía cạnh kết quả. Trong đó, ở khía cạnh hành vi, hiệu suất của nhà quản lý được mô tả bởi khái niệm hiệu suất công việc; ở khía cạnh kết quả, hiệu suất của nhà quản lý được hiểu là những kết quả có được từ những hành vi quản lý và được thể hiện qua khái niệm sự hữu hiệu của nhà quản lý.

2.2. Hiệu suất công việc của nhà quản lý

Trong các khuôn mẫu lý thuyết về hiệu suất cá nhân, khái niệm hiệu suất công việc của nhà quản lý được hiểu là những hành vi/hành động của nhà quản lý hướng đến việc đạt được mục tiêu của tổ chức và được tiếp cận ở những góc độ khác nhau. Phần lớn các khuôn mẫu đề cập và phân biệt rõ hai thành phần của hiệu suất công việc của nhà quản lý gồm: hiệu suất nhiệm vụ và hiệu suất theo ngữ cảnh. Ví dụ như: khuôn mẫu lý thuyết của Viswesvaran (1993) và Viswesvaran và cộng sự (1996) sử dụng khái niệm *lãnh đạo* để mô tả về khả năng truyền cảm hứng để mang lại hiệu suất cao và tạo động lực phát triển cho những người khác và khái niệm *khả năng quản trị* để đề cập đến sự thành thạo trong việc tổ chức và lập kế hoạch thời gian làm việc, khả năng sắp xếp và phân công cấp dưới. Khuôn mẫu hiệu suất của Borman và Brush (1993) tổng kết 18 thành phần của hiệu suất công việc của nhà quản lý liên quan đến *hiệu suất nhiệm vụ* và *hiệu suất về mặt ngữ cảnh*. Conway (1999) phân biệt hai thành phần của hiệu suất nhà quản lý gồm hiệu suất nhiệm vụ và hiệu suất theo ngữ cảnh. Trong đó, hiệu suất nhiệm vụ bao gồm những hiệu suất gắn với nhiệm vụ lãnh đạo như: cung cấp những hướng dẫn và định hướng

cho cấp dưới, tạo động lực cho cấp dưới; và hiệu suất gắn với nhiệm vụ quản trị - bao gồm tất cả những nhiệm vụ không theo hướng lãnh đạo như lập kế hoạch, tổ chức, quản trị, khả năng về kỹ thuật, và ra quyết định kinh doanh. Khuôn mẫu hiệu suất của Van Scotter và Motowidlo (1996) thiết lập hiệu suất theo ngữ cảnh gồm hai thành phần tách biệt: *sự cống hiến cho công việc* - thể hiện những hành vi tự rèn luyện như làm việc chăm chỉ, chủ động giải quyết các vấn đề trong công việc, và *tạo thuận lợi giữa các cá nhân* - thể hiện các hành vi định hướng theo sự tương tác giữa các cá nhân góp phần vào việc hoàn thành mục tiêu của tổ chức. Những hành vi này giúp các cá nhân cải thiện tinh thần, khuyến khích hợp tác, loại bỏ các rào cản đối với hiệu suất hoặc giúp đỡ đồng nghiệp.

Trên cơ sở những tổng hợp ở trên, có thể kết luận rằng ở khía cạnh hành vi, hiệu suất công việc của nhà quản lý bao gồm hai thành phần: hiệu suất nhiệm vụ và hiệu suất theo ngữ cảnh. Trong đó, hiệu suất nhiệm vụ gắn liền với những nhiệm vụ chuyên môn chính (in-role) của nhà quản lý; hiệu suất theo ngữ cảnh được thể hiện qua hai thành phần gồm sự cống hiến cho công việc và tạo thuận lợi giữa các cá nhân.

2.3. Sự hữu hiệu của nhà quản lý

Trong các nghiên cứu về hiệu suất cá nhân nói chung và hiệu suất của nhà quản lý nói riêng, ngày càng nhiều quan điểm nhấn mạnh rằng cần bổ sung khía cạnh kết quả trong việc đo lường hiệu suất bên cạnh khía cạnh hành vi (Robertson và cộng sự, 2000). Campbell và cộng sự (1990) cho rằng cần phân biệt hiệu suất về mặt kết quả so với hiệu suất về mặt hành vi khi nghiên cứu về hiệu suất cá nhân. Trong đó, hiệu suất về mặt kết quả có thể được xem là sự hữu hiệu của cá nhân (Campbell và cộng sự, 1970). Có nhiều quan điểm khác nhau khi định nghĩa khái niệm sự hữu hiệu của nhà quản lý (Bamel và cộng sự, 2015; Bao, 2009). Sự hữu hiệu của nhà quản lý có thể được hiểu là kết quả đầu ra và nó phụ thuộc vào đầu ra liên quan đến một vị trí trong một tổ chức (Reddin, 1970). Reddin (1974) giải thích sự hữu hiệu của nhà quản lý là mức độ mà các nhà quản lý đạt được các yêu cầu đầu ra tương ứng với các vị trí công việc của họ. Bennett và Langford (1983) cho rằng sự hữu hiệu của quản lý là mối quan hệ giữa những gì người quản lý đạt được và những gì họ mong muốn sẽ đạt được. Mặc dù có sự khác nhau trong cách định nghĩa sự hữu hiệu của quản lý, tuy nhiên, quan điểm chung cho rằng sự hữu hiệu của nhà quản lý thể hiện kết quả công việc đạt được so với mục tiêu, yêu cầu đặt ra. Điều này có nghĩa là nhà quản lý đạt được sự hữu

hiệu khi kết quả đạt được đáp ứng yêu cầu/mong đợi hay đạt được mục tiêu.

Ở góc độ đánh giá sự hữu hiệu của nhà quản lý, có ba quan điểm tiếp cận khác nhau - phụ thuộc vào định hướng lý thuyết của nhà nghiên cứu (Luthans và cộng sự, 1988). Theo quan điểm đánh giá sự hữu hiệu dựa trên cơ sở nhận thức, các nhà quản lý được xem là hữu hiệu khi những người khác (cấp trên, đồng nghiệp, cấp dưới, ...) nhận thức rằng họ hữu hiệu (Anderson và cộng sự, 2008; Foti và Hauenstein, 2007; Ng và cộng sự, 2008). Dựa trên quan điểm về sự tự tin vào năng lực quản lý, Ng và cộng sự (2008) cho rằng các nhà quản lý được xem là hữu hiệu khi họ tự đánh giá mình là người lãnh đạo hữu hiệu. Trong khi đó, theo quan điểm hiệu suất nhóm, nhà quản lý được xem là hữu hiệu khi nhóm người do họ quản lý là hữu hiệu (Elenkov, 2002; Riggio và cộng sự, 2003).

2.4. Môi quan hệ giữa các khía cạnh của hiệu suất của nhà quản lý

Trong thực tế, khi mô tả hiệu suất về mặt hành vi, không thể không đề cập đến khía cạnh kết quả công việc có liên quan. Bởi vì những hoạt động (hành vi) liên quan đến việc thực hiện mục tiêu của tổ chức sẽ là một yếu tố góp phần tạo nên hiệu suất về mặt kết quả. Nói cách khác, khía cạnh hành vi và khía cạnh kết quả của hiệu suất có mối quan hệ với nhau (Sonnentag, 2003). Hiệu suất về mặt hành vi hướng đến việc đạt được những kết quả tích cực. Trong khi đó, hiệu suất về mặt kết quả chịu ảnh hưởng một phần bởi hiệu suất về mặt hành vi của cá nhân (Sonnentag và Frese, 2012). Mô hình khái quát về hiệu suất công việc (Hình 1) của Roe (1999) cho thấy rằng, ở khía cạnh hành vi, hiệu suất là một quá trình gồm nhiều hoạt động được thực hiện bởi con người nhằm cố gắng đạt được những mục tiêu công việc đã đề ra. Quá trình này, đến lượt nó, sẽ góp phần tạo ra hiệu suất về mặt kết quả hoạt động - thể hiện sự phù hợp giữa mục tiêu công việc với các kết quả đạt được của quá trình hoạt động. Điều này có nghĩa, hiệu suất về mặt hành vi là một yếu tố có ảnh hưởng đến hiệu suất về mặt kết quả của cá nhân.

Trên cơ sở những quan điểm được phân tích ở trên, giả thuyết nghiên cứu dưới đây được thiết lập để kiểm tra mối quan hệ giữa hiệu suất công việc và sự hữu hiệu của nhà quản lý. Trong đó, hiệu suất

công việc đại diện cho hiệu suất hành vi của nhà quản lý, và sự hữu hiệu đại diện cho hiệu suất kết quả của nhà quản lý.

Giả thuyết nghiên cứu: Hiệu suất công việc của nhà quản lý có tác động tích cực đến sự hữu hiệu của nhà quản lý.

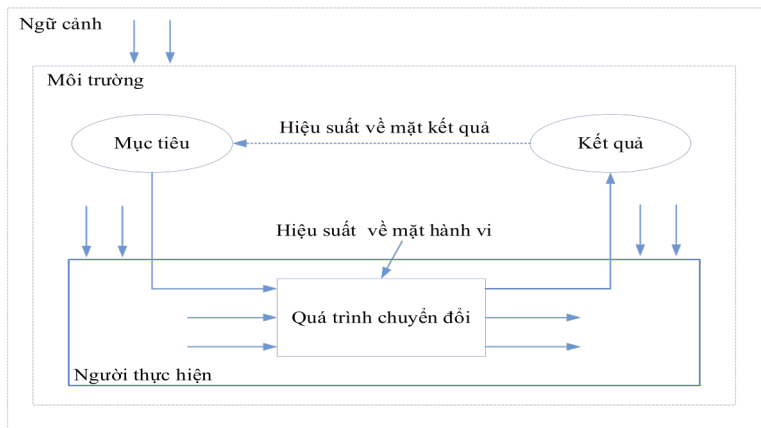
3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Khái niệm nghiên cứu và thang đo

Nghiên cứu này nhằm đề xuất và kiểm định mô hình đo lường hiệu suất của nhà quản lý theo hai khía cạnh hành vi và kết quả. Theo đó, có hai khái niệm chính trong mô hình cần được đo lường gồm: hiệu suất công việc của nhà quản lý và sự hữu hiệu của nhà quản lý.

Hiệu suất công việc của nhà quản lý

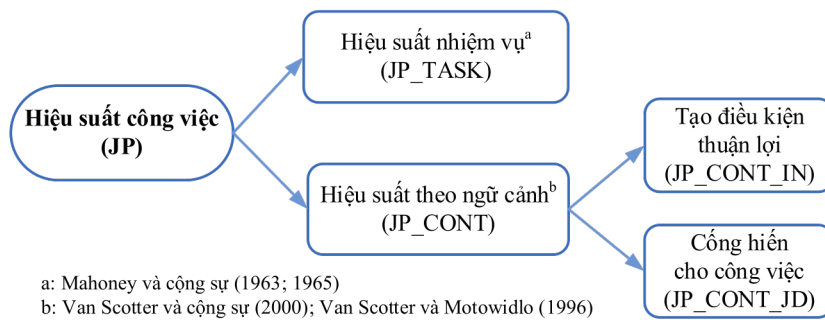
Hiệu suất công việc là một khái niệm bậc hai với hai thành phần bậc một là *hiệu suất nhiệm vụ* và *hiệu suất theo ngữ cảnh*. Trong đó, hiệu suất nhiệm vụ là hiệu suất gắn với công việc chuyên môn quản trị và những hiệu suất theo hướng lãnh đạo. Hiệu suất nhiệm vụ là một khái niệm bậc một, được đo lường bởi tập gồm tám biến quan sát kế thừa từ Mahoney và cộng sự (1963;1965) được sử dụng để đánh giá hiệu suất liên quan đến tám chức năng công việc chuyên môn của nhà quản lý gồm: lập kế hoạch, khám phá, hợp tác, đánh giá, giám sát, nhân sự, đàm phán và đại diện. Rất nhiều nghiên cứu về hiệu suất công việc của nhà quản lý đã kế thừa thang đo này trong việc đo lường hiệu suất nhiệm vụ (ví dụ: Ghasemi và cộng sự, 2016; Hammad và cộng sự, 2013; Nguyen và cộng sự, 2017; Williams và Seaman, 2016). Hiệu suất theo ngữ cảnh đề cập đến những cử chỉ thiện chí, những đề xuất, hành động hữu ích, sự vị tha, sự tận tâm,... (Smith và cộng sự,



Nguồn: Roe (1999)

Hình 1: Mô hình khái quát về hiệu suất công việc

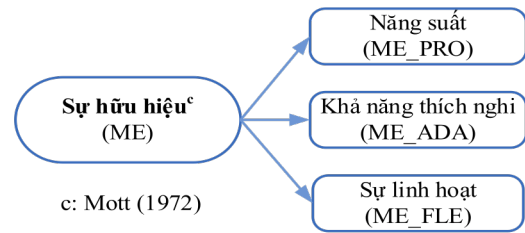
1983). Hiệu suất theo ngữ cảnh là một khái niệm bậc hai với hai thành phần bậc một là *sự cống hiến cho công việc và tạo thuận lợi giữa các cá nhân*, mỗi thành phần bậc một được đo lường bởi tập gồm bảy biến quan sát được kế thừa từ nghiên cứu của Van Scotter và cộng sự (2000); Van Scotter và Motowidlo (1996). Thang đo khái niệm này cũng được kế thừa và sử dụng trong nhiều nghiên cứu khác nhau về hiệu suất công việc của cá nhân (ví dụ: Bish và Kabanoff, 2014; Guidice và Mero, 2012; Marcus và cộng sự, 2016). Hình 2 dưới đây trình bày về mô hình đo lường hiệu suất của nhà quản lý ở khía cạnh hành vi.



Hình 2: Mô hình đo lường hiệu suất của nhà quản lý ở khía cạnh hành vi

Sự hữu hiệu của nhà quản lý

Theo Conway (1999), một trong những sự khác biệt chính yếu giữa công việc quản lý và công việc phi quản lý đó là các nhà quản lý phải hoàn thành mục tiêu của mình phần lớn thông qua quản trị công việc của những người khác, những người mà họ đang quản lý. Điều này có nghĩa, sự hữu hiệu của nhà quản lý phụ thuộc vào sự hữu hiệu của các nhân viên trong đơn vị do nhà quản lý phụ trách. Do vậy, trong nghiên cứu này, sự hữu hiệu của nhà quản lý được tiếp cận theo quan điểm hiệu suất nhóm - nhà quản lý được xem là hữu hiệu khi nhóm người do họ quản lý là hữu hiệu. Trên quan điểm này, nghiên cứu đề xuất sử dụng thang đo sự hữu hiệu của nhà quản lý được phát triển bởi Mott (1972). Theo đó, sự hữu hiệu của nhà quản lý là một khái niệm bậc hai được đo lường bởi ba thành phần bậc một, bao gồm: năng suất - đo lường bởi ba biến quan sát, khả năng thích nghi - đo lường bởi bốn biến quan sát, và sự linh hoạt - đo lường bởi một biến quan sát. Công cụ đo lường này cũng được ứng dụng trong nhiều nghiên cứu có liên quan (Bamel và cộng sự, 2017; Bamel và cộng sự, 2015; Luthans và cộng sự, 1988; Wang, 2011). Mô hình đo lường hiệu suất của nhà quản lý ở khía cạnh kết quả được mô tả trong Hình 3 dưới đây.



Hình 3: Mô hình đo lường hiệu suất của nhà quản lý ở khía cạnh kết quả

3.2. Thu thập dữ liệu

Đối tượng thu thập dữ liệu của nghiên cứu là nhà quản lý trong các doanh nghiệp tại Việt Nam, không phân biệt cấp bậc quản lý, quy mô công ty. Các nhà quản lý được lựa chọn theo phương pháp chọn mẫu thuận tiện phi xác suất, kết hợp với phương pháp phát triển mầm (Thọ, 2011). Phương pháp khảo sát được lựa chọn để thực hiện việc thu thập dữ liệu. Sau khi thực hiện các đánh giá, thử nghiệm và chỉnh sửa, bảng câu hỏi chính thức sẽ được sử dụng để thu thập dữ liệu thông qua công cụ Survey Monkey và Google Forms. Tác giả đã gửi hơn 1.000 bảng câu hỏi đến các đối tượng thu thập dữ liệu thông qua Email và một số phương tiện khác như Viber, Zalo, Messenger, ... Kết quả thu về được 134 bảng câu hỏi đáp ứng yêu cầu để phục vụ việc phân tích dữ liệu.

4. Phân tích dữ liệu và kết quả nghiên cứu

4.1. Kiểm định mô hình đo lường

Quá trình kiểm định mô hình đo lường được thực hiện bằng kỹ thuật phân tích PLS-SEM trên phần mềm SmartPLS 3.2.7. Kết quả phân tích ở Bảng 1 cho thấy, Cronbach's alpha của tất cả các biến tiềm ẩn có giá trị nằm trong khoảng từ 0,695 đến 0,901; rho_A nhận giá trị từ 0,720 đến 0,904, giá trị độ tin cậy tổng hợp đều nằm trong khoảng (0,831; 0,922) và không vượt quá ngưỡng 0,950 (Hair và cộng sự, 2017). Kết luận thang đo đạt độ tin cậy nhất quán nội bộ. Giá trị hội tụ được đánh giá qua giá trị AVE (phương sai trích bình quân) của các biến tiềm ẩn. Kết quả trong Bảng 1 cho thấy AVE của tất cả biến tiềm ẩn đều nhận giá trị từ 0,558 đến 0,650, cao hơn ngưỡng 0,5 theo đề xuất của Hair và cộng sự (2017). Kết quả này cho thấy giá trị hội tụ của mô hình đo lường được thỏa mãn.

Bảng 1: Tiêu chí đánh giá độ tin cậy và giá trị hội tụ của thang đo

Biến tiềm ẩn	Cronbach's Alpha	rho_A	Độ tin cậy tổng hợp	AVE
JP_TASK	0,885***	0,890***	0,909***	0,558***
JP_CONT_IN	0,901***	0,904***	0,922***	0,629***
JP_CONT_JD	0,887***	0,892***	0,912***	0,597***
ME_PRO	0,695***	0,720***	0,831***	0,623***
ME_ADA	0,820***	0,821***	0,881***	0,650***
ME_FLE		Chỉ có một biến quan sát		

***: có ý nghĩa thống kê ở mức ý nghĩa 1% ($p=0.000$, kiểm định t 2 đuôi)

Nguồn: Kết quả tính toán của tác giả trên phần mềm SmartPLS 3.2.7

Đề đánh giá giá trị phân biệt của các khái niệm tiềm ẩn, nghiên cứu sử dụng tiêu chí Fornell-Larcker được thiết lập bởi Fornell và Larcker (1981) và tiêu chí HTMT theo đề xuất của Henseler và cộng sự (2015). Kết quả trong Bảng 2 cho thấy, căn bậc hai AVE của tất cả các khái niệm tiềm ẩn (nhận giá trị trong khoảng từ 0,747 đến 1,000) đều lớn hơn hệ số tương quan tương ứng giữa các khái niệm. Hơn nữa, giá trị phân biệt giữa từng cặp khái niệm là đạt được khi tất cả hệ số tương quan giữa từng cặp khái niệm đều không lớn hơn độ tin cậy tổng hợp tương ứng của chúng. Kết quả trong Bảng 2 cho thấy hệ số tương quan giữa tất cả các cặp khái niệm nhận giá trị từ 0,240 đến 0,755 đều thấp hơn độ tin cậy tổng hợp tương ứng (nhận giá trị từ 0,831 đến 0,922). Bên cạnh đó, kết quả trong Bảng 2 cũng cho thấy, chỉ số HTMT nhận giá trị trong khoảng từ 0,255 đến 0,989 thấp hơn ngưỡng 1,0 theo đề xuất của Henseler và cộng sự (2016). Những kết quả trên khẳng định rằng, giá trị phân biệt của tất cả khái niệm tiềm ẩn đều được đảm bảo.

4.2. Kiểm định giả thuyết

Nghiên cứu sử dụng kỹ thuật PLS-SEM để ước lượng mô hình lý thuyết. Quá trình xử lý dữ liệu được thực hiện với sự hỗ trợ của phần mềm SmartPLS phiên bản 3.2.7 (Ringle và cộng sự, 2015), trên cơ sở 2000 mẫu bootstrapping.

Kết quả phân tích trong Bảng 3 cho thấy giả thuyết nghiên cứu được chấp nhận với hệ số đường dẫn $\beta=0,598$ và $t=9,307$, có ý nghĩa thống kê ở mức ý nghĩa 1%. Điều này cho thấy hiệu suất công việc của nhà quản lý có tác động tích cực đến sự hữu hiệu của nhà quản lý. Bên cạnh đó, Bảng 3 cũng cho thấy khả năng giải thích của mô hình đối với sự hữu hiệu của nhà quản lý là ở mức độ trung bình (Hair và cộng sự, 2019), và có ý nghĩa thống kê ở mức ý nghĩa 1%. Cụ thể, hiệu suất công việc giải thích được 35,2% sự thay đổi trong sự hữu hiệu của nhà quản lý.

Bảng 2: Đánh giá giá trị phân biệt theo tiêu chí Fornell- Larcker và HTMT

	JP_CONT_IN	JP_CONT_JD	JP_TASK	ME_ADA	ME_FLE	ME_PRO
JP_CONT_IN	0,793					
JP_CONT_JD	0,740	0,773				
	0,821					
JP_TASK	0,438	0,495	0,747			
	0,489	0,556				
ME_ADA	0,390	0,376	0,515	0,806		
	0,457	0,439	0,605			
ME_FLE	0,240	0,339	0,423	0,619	1,000	
	0,255	0,359	0,453	0,683		
ME_PRO	0,445	0,470	0,609	0,755	0,474	0,789
	0,569	0,593	0,772	0,989	0,556	

Ghi chú: Giá trị in đậm = căn bậc 2 của AVE; giá trị đầu tiên (ngoài đường chéo) = hệ số tương quan giữa các biến; giá trị thứ hai (in nghiêng) = chỉ số HTMT

Nguồn: Kết quả tính toán của tác giả trên phần mềm SmartPLS 3.2.7

Bảng 3: Kết quả kiểm định các giả thuyết

Biến	Sự hữu hiệu của nhà quản lý			
	β	Giá trị t	R^2 hiệu chỉnh	Giá trị t
Hiệu suất công việc của nhà quản lý (JP)	0,598***	9,307	0,352***	4,655

Ghi chú: N=134, ***: tương quan có ý nghĩa ở mức 1% (kiểm định t hai đuôi)

Nguồn: Kết quả tính toán của tác giả trên phần mềm SmartPLS 3.2.7

5. Kết luận và hàm ý

Hiệu suất cá nhân nói chung và hiệu suất của nhà quản lý nói riêng đã, đang và sẽ tiếp tục là một vấn đề được quan tâm không chỉ trong thực tiễn kinh doanh mà còn trong lĩnh vực nghiên cứu khoa học. Chính vì vậy, cần có một khuôn mẫu lý thuyết đầy đủ để tạo nền tảng lý thuyết vững chắc cho việc đánh giá hiệu suất của nhà quản lý một cách tối ưu. Nghiên cứu này được thực hiện nhằm đề xuất và kiểm định mô hình đo lường của khái niệm hiệu suất của nhà quản lý; đồng thời kiểm định mối quan hệ giữa hai khía cạnh của hiệu suất của nhà quản lý. Kết quả tổng hợp lý thuyết và kiểm định mô hình đo lường với dữ liệu thực nghiệm cho thấy các mô hình đo lường hiệu suất của nhà quản lý đều đảm bảo về độ tin cậy cũng như giá trị của thang đo. Ở khía cạnh hành vi, hiệu suất của nhà quản lý được hiểu là hiệu suất công việc - một khái niệm bậc ba gồm hai thành phần bậc hai là hiệu suất nhiệm vụ và hiệu suất theo ngữ cảnh. Cụ thể, hiệu suất công việc bao gồm hiệu suất nhiệm vụ - đề cập đến hiệu suất hành vi gắn liền với vai trò công việc chính (in-role) của nhà quản lý, được đo lường bởi tập gồm tám biến quan sát. Hiệu suất theo ngữ cảnh, thể hiện hiệu suất hành vi bổ sung (extra-role) ngoài vai trò công việc chính, là một khái niệm bậc hai gồm hai thành phần bậc một là tạo điều kiện thuận lợi giữa các cá nhân và cống hiến cho công việc, mỗi thành phần được đo lường bởi tập gồm bảy biến quan sát. Ở khía cạnh kết quả, hiệu suất của nhà quản lý được hiểu là sự hữu hiệu của nhà quản lý - thể hiện những kết quả có được từ những hiệu suất hành vi. Sự hữu hiệu là một khái niệm bậc hai gồm ba thành phần bậc một là năng suất, khả năng thích nghi và sự linh hoạt. Mô hình đo lường. Ngoài ra, kết quả kiểm định giả thuyết cũng cho thấy mối quan hệ tác động tích cực giữa hiệu suất công việc và sự hữu hiệu của nhà quản lý.

Nghiên cứu bổ sung thêm vào lý thuyết về hiệu suất của nhà quản lý thông qua việc cung cấp một góc nhìn đầy đủ về các khía cạnh và các thành phần tương ứng của hiệu suất của nhà quản lý, qua đó tạo nền tảng lý thuyết cho việc đánh giá hiệu suất của nhà quản lý trong

nghiên cứu và trong thực tiễn kinh doanh. Kết quả mô hình đo lường được đề xuất và kiểm định trong nghiên cứu đã chứng tỏ thang đo hiệu suất của nhà quản lý theo hai khía cạnh là phù hợp và có thể ứng dụng trong các nghiên cứu thực nghiệm trong tương lai, cũng như trong thực tiễn kinh doanh. Ngoài ra, kết quả kiểm định giả thuyết về mối quan hệ giữa hiệu suất công việc và sự hữu hiệu của nhà quản lý cũng hàm ý rằng, trong thực tiễn kinh doanh hay trong nghiên cứu khoa học, việc đánh giá hiệu suất của nhà quản lý cần được tiếp cận trên cả hai khía cạnh hành vi và kết quả nhằm đảm bảo đánh giá đầy đủ về hiệu suất, đồng thời đánh giá được ý nghĩa của hiệu suất hành vi trong việc góp phần tạo ra kết quả hoạt động như mong muốn. ♦

Tài liệu tham khảo:

1. Anderson, D. W., Krajewski, H. T., Goffin, R. D., & Jackson, D. N. (2008). *A leadership self-efficacy taxonomy and its relation to effective leadership*. The Leadership Quarterly, 19(5), 595-608.
2. Bamel, U., Budhwar, P., Stokes, P., & Paul, H. (2017). *Dimensions of role efficacy and managerial effectiveness: evidence from India*. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 4(3), 218-237.
3. Bamel, U. K., Rangnekar, S., Stokes, P., & Rastogi, R. (2015). *Managerial effectiveness: an Indian experience*. Journal of Management Development, 34(2), 202-225. doi:10.1108/jmd-10-2012-0129
4. Bao, C. (2009). *Comparison of public and private sector managerial effectiveness in China: A three-parameter approach*. The Journal of Management Development, 28(6), 533-541.

5. Bennett, R., & Langford, V. (1983). *Managerial effectiveness*. Using personnel research, 61-84.
6. Bish, A. J., & Kabanoff, B. (2014). *Star performers: task and contextual performance are components, but are they enough?* Asia Pacific Journal of Human Resources, 52(1), 110-127.
7. Borman, W. C., & Brush, D. H. (1993). *More progress toward a taxonomy of managerial performance requirements*. Human Performance, 6(1), 1-21.
8. Campbell, J. J., Dunnette, M. D., Lawler, E. E., & Weick, K. E. (1970). *Managerial behavior, performance, and effectiveness*.
9. Campbell, J. P. (1990). *Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 1, pp. 687-732). Palo Alto, California: Consulting Psychologist Press, Inc.
10. Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). *A theory of performance*. Personnel Selection In Organizations, 3570, 35-70.
11. Campbell, J. P., McHenry, J. J., & Wise, L. L. (1990). *Modeling job performance in a population of jobs*. Personnel Psychology, 43(2), 313-575.
12. Carpini, J. A., Parker, S. K., & Griffin, M. A. (2017). *A look back and a leap forward: A review and synthesis of the individual work performance literature*. Academy of Management Annals, 11(2), 825-885.
13. Conway, J. M. (1999). *Distinguishing contextual performance from task performance for managerial jobs*. Journal of Applied Psychology, 84(1), 3-13.
14. Elenkov, D. S. (2002). *Effects of leadership on organizational performance in Russian companies*. Journal of Business Research, 55(6), 467-480.
15. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). *Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error*. Journal of Marketing Research, 18(1), 39-50.
16. Foti, R. J., & Hauenstein, N. (2007). *Pattern and variable approaches in leadership emergence and effectiveness*. Journal of Applied Psychology, 92(2), 347.
17. Ghasemi, R., Azmi Mohamad, N., Karami, M., Hafiz Bajuri, N., & Asgharizade, E. (2016). *The mediating effect of management accounting system on the relationship between competition and managerial performance*. International Journal of Accounting and Information Management, 24(3), 272-295.
18. Guidice, R. M., & Mero, N. P. (2012). *Hedging their bets: A longitudinal study of the trade-offs between task and contextual performance in a sales organization*. Journal of Personal Selling & Sales Management, 32(4), 451-471.
19. Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2 ed.): Sage publications.
20. Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). *When to use and how to report the results of PLS-SEM*. European Business Review, 31(1), 2-24.
21. Hammad, S., Jusoh, R., & Ghazali, I. (2013). *Decentralization, perceived environmental uncertainty, managerial performance and management accounting system information in Egyptian hospitals*. International Journal of Accounting and Information Management, 21(4), 314-330.
22. Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). *Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines*. Industrial Management & Data Systems, 116(1), 2-20.
23. Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). *A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling*. Journal of the Academy of Marketing Science, 43(1), 115-135.
24. Luthans, F., Welsh, D. H., & Taylor III, L. A. (1988). *A descriptive model of managerial effectiveness*. Group & Organization Studies, 13(2), 148-162.
25. Mahoney, T. A., Jerdee, T. H., & Carroll, S. J. (1963). *Development of managerial performance: A research approach*: South-western Publishing Company.
26. Mahoney, T. A., Jerdee, T. H., & Carroll, S. J. (1965). *The job (s) of management*. Industrial Relations: A Journal of Economy and Society, 4(2), 97-110.

27. Marcus, J., Fritzsche, B. A., Le, H., & Reeves, M. D. (2016). *Validation of the work-related age-based stereotypes (WAS) scale*. Journal of Managerial Psychology.
28. Mott, P. E. (1972). *The characteristics of effective organizations*: HarperCollins Publishers.
29. Ng, K.-Y., Ang, S., & Chan, K.-Y. (2008). *Personality and leader effectiveness: a moderated mediation model of leadership self-efficacy, job demands, and job autonomy*. Journal of Applied Psychology, 93(4), 733.
30. Nguyen, T. T., Mia, L., Winata, L., & Chong, V. K. (2017). *Effect of transformational-leadership style and management control system on managerial performance*. Journal of Business Research, 70, 202-213.
31. Reddin, W. (1974). *Managerial effectiveness in the 1980s*. Management by Objectives, 3(3), 6-12.
32. Reddin, W. J. (1970). *Managerial effectiveness*.
33. Riggio, R. E., Riggio, H. R., Salinas, C., & Cole, E. J. (2003). *The role of social and emotional communication skills in leader emergence and effectiveness*. Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 7(2), 83.
34. Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2015). *SmartPLS 3*. <http://www.smartpls.com>
35. Robertson, I. T., Baron, H., Gibbons, P., MacIver, R., & Nyfield, G. (2000). *Conscientiousness and managerial performance*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73(2), 171-180.
36. Roe, R. A. (1999). *Work performance: A multiple regulation perspective*. International Review of Industrial and Organizational Psychology, 14, 231-336.
37. Smith, C., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). *Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents*. Journal of Applied Psychology, 68(4), 653.
38. Sonnentag, S. (2003). *Psychological management of individual performance*: John Wiley & Sons.
39. Sonnentag, S., & Frese, M. (2012). *Dynamic performance*. Oxford library of psychology. The Oxford Handbook of Organizational Psychology, 1, 548-575.
40. Sonnentag, S., Volmer, J., & Spychala, A. (2008). *Job performance*. The Sage handbook of Organizational Behavior, 1, 427-447.
41. Stewart, R. (1989). *Studies of managerial jobs and behaviour: the ways forward*. Journal of Management Studies, 26(1), 1-10.
42. Thọ, N. Đ. (2011). *Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh*. Nhà xuất bản Lao động-Xã hội, 593.
43. Van Scotter, J., Motowidlo, S. J., & Cross, T. C. (2000). *Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards*. Journal of Applied Psychology, 85(4), 526.
44. Van Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J. (1996). *Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance*. Journal of Applied Psychology, 81(5), 525.
45. Viswesvaran, C. (1993). *Modeling job performance: Is there a general factor?* Retrieved from
46. Viswesvaran, C., Ones, D. S., & Schmidt, F. L. (1996). *Comparative analysis of the reliability of job performance ratings*. Journal of Applied Psychology, 81(5), 557.
47. Wang, J. (2011). *Understanding managerial effectiveness: A Chinese perspective*. Journal of European Industrial Training, 35(1), 6-23.
48. Williams, J. J., & Seaman, A. E. (2016). *The influence of ethical leadership on managerial performance: Mediating effects of mindfulness and corporate social responsibility*. Journal of Applied Business Research, 32(3), 815.

Summary

This study aims to propose and test a comprehensive view of managerial performance's aspects and components. The PLS-SEM analysis results, based on survey data from 134 managers at all levels in Vietnam, show that the measurement model is reliable and valid. In addition, the analysis also shows a positive relationship between job performance and managerial effectiveness. These results add to the body of literature, informs future research, and guides business practices in enhancing managerial performance.