

# CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG TỚI TÂM LÝ TÍCH CỰC VÀ HIỆU SUẤT LÀM VIỆC CỦA NHỮNG NGƯỜI THAM GIA LẬP DỰ TOÁN: NGHIÊN CỨU THỰC NGHIỆM TẠI VIỆT NAM

**Nguyễn Hoàng Phương**

*Trường Đại học Kinh tế Tài chính TP.HCM*

*Email: phuongnh@uef.edu.vn*

**Nguyễn Phúc Quỳnh Như**

*Trường Đại học Kinh tế Tài chính TP.HCM*

*Email: nhunpq@uef.edu.vn*

**Huỳnh Thị Trúc Thanh**

*Công ty TNHH Kiến tạo Không Gian Xanh*

*Email: tructhanhbr@gmail.com*

Ngày nhận: 07/8/2019

Ngày nhận bản sửa: 11/11/2019

Ngày duyệt đăng: 05/6/2020

## **Tóm tắt:**

*Nguồn lực tâm lý tích cực là một yếu tố mới nổi và được biết đến với vai trò trung gian làm tăng hiệu suất công việc. Dù vậy, các nghiên cứu trước đây cho thấy rằng vai trò cầu nối của nguồn lực tâm lý tích cực lên mối quan hệ giữa tham gia lập dự toán và hiệu suất lao động vẫn chưa được khám phá ở các nền kinh tế mới nổi như Việt Nam. Áp dụng mô hình cấu trúc bình phương bé nhất bán phần với phần mềm SmartPLS 3.2.8 trên một mẫu khảo sát gồm 156 nhà quản lý cấp trung nhằm kiểm định các giả thuyết. Kết quả cho thấy việc tham gia lập dự toán có tác động tích cực và thuận chiều đến nguồn lực tâm lý tích cực. Nói cách khác, nguồn lực tâm lý tích cực càng cao thì hiệu suất công việc của những người tham gia lập dự toán càng cao.*

**Từ khóa:** Dự toán, nguồn lực tâm lý tích cực, hiệu suất lao động.

**Mã JEL:** M12, M41, J26

## **Factors affecting the psychological capital and job performance of participants in establishing company's budget: Evidence in Vietnam**

### *Abstract:*

*Psychological capital is an emerging structure that acts as an intermediary to increase job performance. Nevertheless, an overview of previous studies suggests that the relationship of individual's psychological capital, budget participation and job performance relationship has not been explored, particularly in an emerging economy like Vietnam. This study is conducted to fill this gap by proposing and testing the mediating role of individual's psychological capital on the relationship between budget participation and job performance. To test the hypotheses, partial least square structural equation modeling with SmartPLS 3.2.8 is used on a sample of 156 middle managers. The results show that budget participation is significantly and positively associated with employee's levels psychological capital, which is in turn significantly and positively associated with higher levels of job performance.*

**Keywords:** Budget participation, psychological capital, job performance.

**JEL code:** M12, M41, J26.

## 1. Giới thiệu

Dự toán (DT) là yếu tố then chốt hướng tới thành công và thiết lập mục tiêu trong kinh doanh (Asogwa & Etim, 2017). Theo Hansen & Van der Stede (2004), có bốn chức năng chính cho việc lập dự toán gồm: (1) lập kế hoạch, (2) đánh giá hiệu quả hoạt động ngắn và trung hạn, (3) xây dựng mục tiêu truyền thông và (4) xây dựng chiến lược dài hạn. Bên cạnh đó, việc tham gia lập dự toán cũng tạo cơ hội cho người lao động thể hiện hiệu quả lao động của mình bởi vì thành quả của họ được đo lường thông qua kết quả mục tiêu dự toán và từ đó mức độ thỏa mãn và hiệu quả công việc cũng đồng thời tăng lên (Chong & Johnson, 2007). Dựa trên các khảo sát thực tế tại một số nước châu Á, Sulaiman et al. (2004) đã thống kê các công ty có áp dụng lập và sử dụng dự toán tại một số quốc gia như: Singapore - 97%, Malaysia - 98% và Ấn Độ - 100%. Tuy nhiên, ở Việt Nam việc lập và sử dụng dự toán còn chưa cao, đặc biệt ở các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Đồng thời việc ứng dụng nguồn lực tâm lý tích cực để nâng cao hiệu suất lao động còn hạn chế. Điều đó đã thôi thúc nhóm tác giả thực hiện nghiên cứu này.

Nguồn lực tâm lý tích cực (Psychological capital - PsyCap) là một khía cạnh đang được sự quan tâm và chú ý của rất nhiều nhà khoa học và các nhà quản trị trên thế giới với mục đích tìm ra sự kết nối của nó với thái độ, hành vi và năng suất công việc ở cấp độ cá nhân, nhóm và tổ chức (Newman & cộng sự, 2014). Nguồn lực tâm lý tích cực được xem là một trạng thái phát triển tâm lý tích cực của cá nhân bao gồm: (1) hy vọng (hope), (2) sự tự tin (self-efficacy), (3) sự lạc quan (optimism) và (4) sự kiên cường (resiliency) (Luthans & cộng sự, 2008).

Tuy nhiên, dù nguồn lực tâm lý tích cực có tác động một cách tích cực đến hiệu quả công việc (Newman & cộng sự, 2014; Nguyen, D.T. & cộng sự, 2018; Venkatesh & Blaskovich, 2012) nhưng tác động của các biến số thành phần của nó lên hiệu quả công việc dường như chưa thống nhất. Ngoài ra, các nghiên cứu trước đây còn cho thấy vai trò cầu nối của nguồn lực tâm lý tích cực trong mối quan hệ giữa tham gia lập dự toán và hiệu suất lao động vẫn chưa được khám phá, đặc biệt ở các nền kinh tế mới nổi như Việt Nam.

Trong bối cảnh Việt Nam, một số nghiên cứu chỉ tập trung vào vai trò của nguồn lực tâm lý tích cực

đến các biến số khác nhau liên quan đến hiệu quả công việc đơn cử như chất lượng đời sống công việc của nhân viên (Nguyen, T. D., & Nguyen, T. T., 2012) và hiệu suất công việc (Nguyen, D.T. & cộng sự, 2018).

Sau phần giới thiệu, bài viết được bố cục gồm bốn phần: Phần hai nêu cơ sở lý thuyết và lược khảo các công trình nghiên cứu thực nghiệm liên quan; Phần ba mô tả dữ liệu và phương pháp nghiên cứu; Phần bốn trình bày kết quả nghiên cứu và thảo luận; và cuối cùng là Phần năm, kết luận và hàm ý quản trị.

## 2. Khái niệm, lý thuyết nền và giả thuyết nghiên cứu

### 2.1. Các khái niệm nghiên cứu

#### 2.1.1. Dự toán

Dự toán bắt nguồn từ thế kỷ 20 và phát triển dựa trên việc đúc kết những sai lầm và từ các thử nghiệm cắt-và-thử (cut-and-try) (Becker & Green, 1962). Trải qua một thời gian dài nghiên cứu và phát triển của rất nhiều nhà khoa học trên thế giới, đến nay dự toán được định nghĩa là quá trình tính toán chi tiết cho kỳ tới, nhằm huy động và sử dụng các nguồn lực theo các mục tiêu kế hoạch đề ra trong từng thời kỳ cụ thể. Dự toán có năm mục tiêu cơ bản: (1) Lập kế hoạch, (2) Làm thuận tiện quá trình truyền đạt và phối hợp hoạt động trong tổ chức, (3) Phân bổ các nguồn lực, (4) Kiểm soát lợi nhuận và các mặt hoạt động và (5) Đánh giá kết quả và khen thưởng.

#### 2.1.2. Hiệu suất lao động

Hiệu suất lao động hay còn gọi là năng suất lao động được là một chỉ tiêu đánh giá hiệu quả. Cụ thể, theo Trần Xuân Cầu & Mai Quốc Chánh (2012, tr.119), "*Năng suất lao động là hiệu quả của hoạt động có ích của con người trong một đơn vị thời gian, nó được biểu hiện bằng số lượng sản phẩm sản xuất ra trong một đơn vị thời gian hoặc hao phí để sản xuất ra được một sản phẩm*". Khái quát hơn hiệu suất lao động còn có thể được định nghĩa là số lượng sản phẩm (GDP) được tạo ra trên một đơn vị người lao động làm việc hay trên mỗi giờ lao động.

#### 2.1.3. Nguồn lực tâm lý tích cực

Nguồn lực tâm lý tích cực có nguồn gốc từ tâm lý tích cực tại nơi làm việc được gọi là hành vi tổ chức tích cực (Positive Organization Behaviour - POB). POB được nghiên cứu và ứng dụng các thể mạnh nguồn lực và năng lực tâm lý theo định hướng

tích cực để đo lường, phát triển và quản lý hiệu quả nhằm nâng cao hiệu suất công việc (Luthans, 2002b). Nguồn lực tâm lý tích cực là một cấu trúc bậc cao của trạng thái tinh thần của cá nhân gồm bốn yếu tố: hy vọng, sự tự tin, sự lạc quan, và sự kiên cường (Luthans & cộng sự, 2008). Nguồn lực tâm lý tích cực được sử dụng như một cấu trúc cốt lõi để đo lường năng lực tâm lý của cá nhân để từ đó phát triển và khai thác với mục đích cải tiến hiệu suất công việc (Hobfoll, 2002; Luthans & cộng sự, 2008; Nguyen, T. D., & Nguyen, T. T., 2012).

## **2.2. Tổng quan và giả thuyết nghiên cứu**

### **2.2.1 Mối quan hệ giữa tham gia lập dự toán và hy vọng**

Hy vọng được định nghĩa là một trạng thái động lực cụ thể theo ngữ cảnh dựa trên sự tương tác của ba yếu tố đó là: mục tiêu (goals), ý chí (willpower) và sức mạnh (way power) (Luthans & Youssef, 2004; Snyder & cộng sự, 1996). Trong đó, ý chí định hướng mục tiêu là động lực để đạt được nhiệm vụ nhất định trong một bối cảnh cụ thể, còn sức mạnh là kế hoạch để đạt đến mục tiêu và được xem là phương tiện để hoàn thành mục tiêu (Luthans & cộng sự, 2004; 2008). Người lao động khi tham gia lập dự toán sẽ có một cái nhìn cụ thể hướng ý chí về mục tiêu đã được đề ra (Von Hagen & Harden, 1995). Từ đó, họ định ra cho mình những phương pháp và cách thức để hoàn thành mục tiêu (Snyder & cộng sự, 1991). Sức mạnh làm giảm căng thẳng, tạo sự gắn bó, duy trì, tăng năng suất và tính cạnh tranh (Luthans & Jensen, 2016). Do đó, tham gia lập dự toán chính là việc xác định mục tiêu, tăng ý chí và sức mạnh của mỗi cá nhân bởi vì điều này cho phép họ có cái nhìn tổng quan về vai trò của chính mình trong tổ chức cả ở hiện tại và trong tương lai (Luthans & Youssef, 2004). Từ đó giả thuyết được đặt ra là:

*H1: Mức độ tham gia lập dự toán càng cao thì mức độ hy vọng càng cao*

### **2.2.2. Mối quan hệ giữa tham gia lập dự toán và sự tự tin**

Sự tự tin (self-efficacy) được định nghĩa là niềm tin của cá nhân về động lực, nguồn tri thức và những hành động cần thiết để thực hiện thành công một nhiệm vụ cụ thể trong một bối cảnh cụ thể (Stajkovic & Luthans, 1998). Để phát huy sự tự

tin của một cá nhân, các tổ chức thường cho phép người lao động tự chủ làm việc theo định hướng do chính mình đặt ra và bản thân phải tự nỗ lực để đạt được mục tiêu đầy khó khăn và thách thức (Luthans & cộng sự, 2008). Khi tham gia lập dự toán, mỗi cá nhân sẽ tham gia thiết lập mục tiêu cho chính mình và tổ chức (Venkatesh & Blaskovich, 2012). Trong quá trình lập dự toán, những thông tin cần thiết có liên quan đến công việc được chia sẻ giữa các cấp (Aqmal & Soewarno, 2018 ; Kren, 1992; Parker & Kyj, 2006). Từ niềm tin, tri thức và phương pháp để thực hiện nhiệm vụ đầy khó khăn này đã giúp người lao động càng tăng sự tự tin (Venkatesh & Blaskovich, 2012). Từ các lập luận trên, giả thuyết được đặt ra là:

*H2: Mức độ tham gia lập dự toán càng cao thì sự tự tin càng cao*

### **2.2.3. Mối quan hệ giữa tham gia lập dự toán và lạc quan**

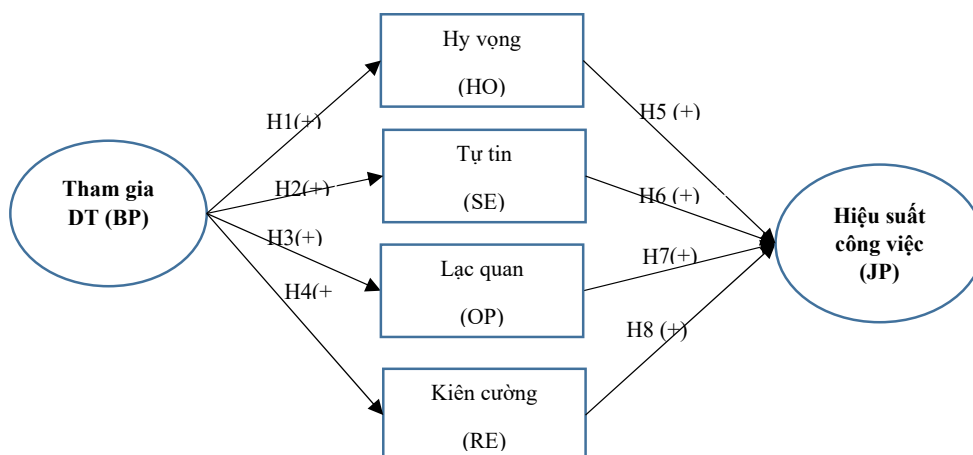
Lạc quan có nguồn gốc từ lý thuyết quy kết (attribution theory), là cách thức nhìn nhận, đánh giá của một cá nhân trước một vấn đề tốt hay xấu (Luthans & cộng sự, 2008). Người có thái độ lạc quan luôn cho rằng những vấn đề không may ít xảy ra đối với họ và điều may mắn thì thường xuyên đến với họ. Tham gia lập dự toán là một hoạt động đặc trưng bởi mối quan hệ giữa cấp quản lý và nhân viên. Các nhà quản lý này tác động đến nhân viên của mình thông qua cách đánh giá một vấn đề theo chiều hướng tích cực và đó chính là yếu tố then chốt làm tăng mức độ lạc quan của nhân viên (Venkatesh & Blaskovich, 2012). Như vậy, người lao động tham gia vào quy trình lập dự toán sẽ giúp họ củng cố niềm tin hướng đến mục tiêu mà họ đã đề ra. Từ đó, giả thuyết được đặt ra là:

*H3: Mức độ tham gia lập dự toán càng cao thì sự lạc quan càng cao*

### **2.2.4. Mối quan hệ giữa tham gia lập dự toán và sự kiên cường**

Sự kiên cường được định nghĩa là khả năng hồi phục sau những nghịch cảnh, xung đột, thất bại hoặc thậm chí từ những sự kiện tích cực (Luthans, 2002a). Sự kiên cường được đặc trưng bởi ba yếu tố: (1) chấp nhận thực tế, (2) sự tin tưởng giá trị của cuộc sống và (3) khả năng thích ứng (Coutu, 2002). Theo Luthans & cộng sự (2008), kiên cường

**Hình 1: Mô hình, giả thuyết nghiên cứu**



bao gồm các quy trình thích ứng mà nhân viên sử dụng trong các tình huống không chắc chắn hoặc rủi ro. Tham gia hoạt động thiết lập dự toán là một cơ chế xây dựng khả năng phục hồi bằng cách cho cấp dưới đưa ra quyết định và chịu trách nhiệm liên quan đến kết quả của họ (Venkatesh & Blaskovich, 2012). Nghiên cứu thực nghiệm của O'Sullivan (2010) cho rằng, khi người lao động tham gia lập dự toán khi đó họ sẽ hướng tư duy tích cực về kết quả đã đề ra, điều này giúp họ đạt được sự kiên cường, vượt qua những khó khăn và thúc đẩy họ nỗ lực để đạt được kết quả tốt đẹp. Do đó, giả thuyết được đặt ra là:

*H4: Mức độ tham gia lập dự toán càng cao thì sự kiên cường càng cao*

#### 2.2.5. *Mối quan hệ giữa hy vọng và hiệu suất công việc*

Hy vọng tạo ra một động lực thúc đẩy sự nỗ lực để tạo ra phương hướng khả thi hướng đến thành công (Luthans & cộng sự, 2008). Nghiên cứu của Snyder & cộng sự (1996) cho rằng hy vọng không chỉ là quyết tâm của cá nhân hướng đến mục tiêu mà còn là niềm tin của cá nhân đó rằng các kế hoạch thành công có thể được lập ra và xác định lộ trình để đạt được mục tiêu. Cụ thể hơn, nó chính là niềm tin về bản thân có thể tự đặt ra các mục tiêu và tự tìm cách để đạt được mục tiêu và thúc đẩy bản thân hoàn thành mục tiêu. Từ đó, giả thuyết được đặt ra là:

*H5: Mức độ hy vọng càng cao thì hiệu suất công việc càng cao*

#### 2.2.6. *Mối quan hệ giữa sự tự tin và hiệu suất công việc*

Sự tự tin có được khi chúng ta có kiến thức, kỹ năng và khả năng để hoàn thành mục tiêu cụ thể Luthans & cộng sự (2007). Một nghiên cứu trong ngành tiếp thị của Nguyen, T.D., & Nguyen, T.T. (2012) cho thấy sự tin giúp các nhân viên tiếp thị tin tưởng vào kiến thức và kỹ năng của chính mình, qua đó hiệu suất công việc tăng lên. Như vậy giả thuyết được đặt ra là:

*H6: Mức độ tự tin càng cao thì hiệu suất công việc càng cao*

#### 2.2.7. *Mối quan hệ giữa sự lạc quan và hiệu suất công việc*

Lạc quan mang đến một niềm tin về sự tự tin và niềm hy vọng (Avey & cộng sự, 2010). Những người có mức độ lạc quan cao thường là những người thích mạo hiểm, thực tế và linh hoạt (Luthans & cộng sự, 2007). Họ dám ước mơ, ước mơ cho bản thân, ước mơ cho tổ chức và nhiệt tình theo đuổi ước mơ để biến ước mơ trở thành hiện thực. Người lạc quan luôn nâng cấp bản thân để phát triển, tự hoàn thiện và có ảnh hưởng tích cực đến những người xung quanh (Luthans & cộng sự, 2007). Từ đó, giả thuyết được đặt ra là:

*H7: Mức độ lạc quan càng cao thì hiệu suất công việc càng cao*

#### 2.2.8. *Mối quan hệ giữa sự kiên cường và hiệu suất công việc*

Người kiên cường có khả năng phục hồi, lèo lái, chủ động tiếp cận với kiến thức và kinh nghiệm mới

**Bảng 1: Đặc điểm thu thập mẫu**

Đặc điểm	Số lượng	Tỷ lệ (%)
<b>Giới tính</b>		
Nam	81	51,9
Nữ	75	48,1
<b>Tuổi</b>		
18-35	34	21,8
36-45	76	48,7
Trên 45	47	30,1
<b>Trình độ học vấn</b>		
Dưới đại học	2	1,3
Đại học	95	60,9
Thạc sĩ	57	36,5
Trên Thạc sĩ	3	1,9
<b>Số năm tham gia lập dự toán</b>		
Từ 1-3 năm	63	40,4
Trên 3 năm	94	60,3

khi gặp những khó khăn và trở ngại để tìm ra phương pháp mới nhằm vượt qua khó khăn trong công việc và tìm ý nghĩa cho cuộc sống (Coutu, 2002). Nghiên cứu của Luthans & cộng sự (2008) cho rằng, người kiên cường sử dụng nghịch cảnh như một bàn đạp để bước đến một kết quả cao hơn. Trong thế giới phẳng người lao động cần phải nỗ lực và nỗ lực hết mình để vượt qua những khó khăn và biến cố để đạt được hiệu quả tốt nhất nhằm giữ vững vị trí, phát triển và đối mặt với các đối thủ cạnh tranh (Luthans & cộng sự, 2007). Do đó giả thuyết được đặt ra là:

*H8: Mức độ kiên cường càng cao thì hiệu suất công việc càng cao*

#### 2.4. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Dựa vào các giả thuyết nghiên cứu, mô hình được trình bày như hình 1.

### 3. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp nghiên cứu định lượng được sử dụng để kiểm định mô hình và các giả thuyết nghiên cứu. Dữ liệu được phân tích bằng phần mềm SPSS 25 và phần mềm SmartPLS 3.2.8 gồm kiểm định độ nhất quán nội tại qua các chỉ số Cronbach's Alpha, độ giá trị hội tụ và độ giá trị phân biệt.

#### 3.1. Thang đo

Thang đo sử dụng trong nghiên cứu này được kế thừa từ các nghiên cứu trước đây. Cụ thể, đối với thang đo tham gia lập dự toán được kế thừa từ thang

đo Venkatesh & Blaskovich (2012). Hy vọng được kế thừa thang đo của Snyder & cộng sự (1996). Sự tự tin được kế thừa từ thang đo của Parker (1998). Lạc quan được kế thừa từ thang đo của Scheier & Carver (1985) và sự kiên cường được kế thừa từ Coutu (2002). Bảng câu hỏi được thiết kế phù hợp, các biến được đo lường bởi thang đo lường Likert 7 điểm (1= rất không đồng ý, 7= rất đồng ý)

#### 3.2. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng được chọn để nghiên cứu là những nhà quản lý cấp trung đang làm việc tại các doanh nghiệp thương mại, dịch vụ và sản xuất. Thời gian khảo sát từ tháng 01/10/2018 - 31/03/2019 vì đây là thời kỳ các nhà quản lý đã thực hiện xong dự toán cho năm mới 2019 và cũng là thời điểm có đầy đủ số liệu nhất để so sánh giữa kế hoạch dự toán và thực tế. Việc thu thập dữ liệu được thực hiện bởi các phòng vấn viên làm việc bán thời gian tại một công ty nghiên cứu thị trường tại TP.HCM. Số lượng bảng hỏi hợp lệ để sử dụng phân tích là 156. Theo Cohen (1992) yêu cầu về kích thước mẫu tối thiểu để phát hiện giá trị  $R^2$  tối thiểu lần lượt là 0,1 với mức ý nghĩa 5% với 4 biến ngoại sinh là 92. Do đó, cỡ mẫu 156 trong nghiên cứu này là đủ để thực hiện phân tích PLS-SEM.

Mẫu thu thập trước tiên được sàng lọc và loại bỏ những dòng dữ liệu không đạt yêu cầu và sau đó áp dụng mô hình cấu trúc bình phương bé nhất bán phần PLS-SEM với phần mềm SmartPLS 3.2.8 trên

**Bảng 2: Thang đo, độ tin cậy và độ giá trị**

Cấu trúc khái niệm và mục hỏi	Hệ số tải nhân tố	Cronbach's Alpha	CR	AVE
<b>Tham gia dự toán - BP</b>		0,85	0,91	0,77
Tôi tham gia vào tất cả các giai đoạn trong quá trình lập kế hoạch kinh doanh (KHKD) của tôi.	0,89			
Việc KHKD của tôi sẽ không kết thúc cho đến khi tôi hài lòng về nó.	0,86			
Quan điểm của tôi là yếu tố quan trọng nhất trong việc lập KHKD cho tôi.	0,88			
<b>Sự tự tin - EF</b>		0,85	0,88	0,56
Tôi cảm thấy tự tin khi phân tích các vấn đề dài hạn để tìm ra giải pháp	0,74			
Tôi cảm thấy tự tin khi đại diện cho các phòng ban tham gia vào các cuộc họp với ban giám đốc	0,75			
Tôi cảm thấy tự tin khi đóng góp vào các cuộc thảo luận về chiến lược phát triển của công ty	0,78			
Tôi cảm thấy tự tin khi hỗ trợ xây dựng các mục tiêu về lĩnh vực của mình	0,81			
Tôi cảm thấy tự tin khi giao dịch với đối tác bên ngoài công ty (ví dụ: nhà cung cấp, khách hàng) để thảo luận một số vấn đề	0,71			
Tôi cảm thấy tự tin khi thuyết trình trước nhiều đồng nghiệp	0,69			
<b>Niềm hy vọng - HO</b>		0,85	0,89	0,57
Nếu tôi gặp rắc rối trong công việc, Tôi có thể nghĩ đến nhiều cách để thoát khỏi nó	0,68			
Vào thời điểm hiện tại, tôi đang háng hái theo đuổi các mục tiêu công việc của mình	0,76			
Có rất nhiều giải pháp để giải quyết một vấn đề	0,82			
Hiện tại tôi thấy mình khá thành công trong công việc	0,84			
Tôi nghĩ có nhiều cách để đạt được các mục tiêu trong công việc	0,79			
Vào thời điểm này, tôi đang đạt được những mục tiêu công việc mà mình đã đặt ra.	0,62			
<b>Sự kiên cường - RE</b>		0,84	0,89	0,57
Khi thất bại trong công việc, Tôi cố gắng vượt qua và tiếp tục thực hiện nó.	0,82			
Trong công việc tôi thường kiểm soát những khó khăn bằng nhiều cách.	0,81			
Tôi có thể “tự” xử lý công việc nếu có thể	0,74			
Tôi thường giải quyết các căng thẳng trong công việc một cách bình tĩnh	0,79			
Tôi có thể vượt qua những khó khăn trong công việc vì tôi đã trải qua những khó khăn này trước đây	0,74			
Tôi cảm thấy mình có thể xử lý nhiều vấn đề cùng một lúc trong công việc	0,61			
<b>Sự lạc quan - OP</b>		0,90	0,92	0,65
Khi có những điều không chắc trong công việc, tôi thường mong đợi điều tốt nhất.	0,85			
Nếu có điều không may đến với tôi trong công việc, tôi sẽ chấp nhận nó	0,85			
Tôi luôn luôn nhìn vào mặt tốt của những vấn đề liên quan đến công việc của tôi	0,83			
Tôi luôn lạc quan về những gì sắp xảy ra liên quan đến công việc của tôi	0,79			
Trong công việc, có những thứ không bao giờ	0,79			

**Bảng 2 (tiếp)**

diễn ra theo cách mà tôi mong muốn.				
Tôi có được việc làm là lẽ đương nhiên	0,72			
<b>Hiệu suất công việc - JP</b>		1,00	1,00	1,00
Đối với đánh giá gần đây nhất về kết quả công việc, vui lòng cho biết mức đánh giá tổng thể về kết quả công việc của Anh/Chị.	1,00			

một mẫu khảo sát gồm 156 nhà quản lý cấp trung nhằm kiểm định các giả thuyết nghiên cứu.

#### 4. Kết quả và thảo luận

##### 4.1. Kết quả nghiên cứu

###### 4.1.1. Kiểm định thang đo - Độ tin cậy và độ giá trị

Các bước kiểm định độ tin cậy và độ giá trị thang đo trong nghiên cứu này đi theo gợi ý của (Hair Jr. & cộng sự, 2016; 2017) gồm kiểm định độ nhất quán nội tại, độ giá trị hội tụ và độ giá trị phân biệt.

Kết quả kiểm định thang đo cho thấy các thang đo đều đạt độ nhất quán nội tại (Cronbach's Alpha đều > 0,7 và độ tin cậy tổng hợp của các thang đo đều > 0,7). Đồng thời, các hệ số tải nhân tố phần lớn đều > 0,7 (bình phương > 0,5) và phương sai trích đều lớn hơn 0,5. Do đó, các thang đo đề xuất đạt được độ giá trị hội tụ.

Kết quả phân tích cho thấy giá trị căn bậc hai nhỏ nhất của AVE (0,75) lớn hơn giá trị lớn nhất của tương quan giữa các cặp khái niệm (0,68). Do đó, các cấu trúc khái niệm đạt được độ giá trị phân biệt (bảng 3).

###### 4.1.2. Kiểm định giả thuyết nghiên cứu

Các chỉ tiêu đánh giá chất lượng mô hình PLS-SEM cũng như các bước kiểm định giả thuyết trong nghiên cứu này dựa vào các gợi ý đánh giá của Hair Jr. & cộng sự (2016; 2017). Theo các tác giả, PLS-SEM không có một thước đo phù hợp cho toàn bộ

mô hình, vì vậy, chất lượng của mô hình được đánh giá thông qua hai giá trị là  $R^2$  và  $Q^2$  (Stone-Geisser Indicator).  $R^2$  và  $Q^2$  đề cập tới các đánh giá khả năng giải thích và khả năng dự đoán của các cấu trúc nội sinh. Kết quả  $R^2$  và  $Q^2$  trong bảng 4 cho thấy mô hình cấu trúc có chất lượng tốt. Tiếp theo, hệ số VIF của các cấu trúc khái niệm đều < 3 cho thấy hiện tượng đa cộng tuyến giữa các biến giải thích (độc lập) không ảnh hưởng đến việc kiểm định giả thuyết nghiên cứu.

Các hệ số đường dẫn liên quan đến tác động của tham gia lập dự toán đều có ý nghĩa với mức ý nghĩa 5% (bảng 4). Bên cạnh đó, kết quả kiểm định Bootstrap cũng cho thấy các hệ số này đều khác 0. Như vậy, có thể kết luận các giả thuyết từ H1 đến H8 đều được ủng hộ về mặt dữ liệu. Tham gia lập dự toán có tác động mạnh đến hy vọng ( $\beta = 0,32$ ;  $p < 0,001$ ), sự tự tin ( $\beta = 0,48$ ;  $p < 0,001$ ), lạc quan ( $\beta = 0,21$ ;  $p < 0,005$ ) và sự kiên cường ( $\beta = 0,43$ ;  $p < 0,001$ ). Bên cạnh đó, hy vọng ( $\beta = 0,26$ ;  $p < 0,005$ ), sự tự tin ( $\beta = 0,22$ ;  $p < 0,005$ ), lạc quan ( $\beta = 0,13$ ;  $p < 0,01$ ) và sự kiên cường ( $\beta = 0,18$ ;  $p < 0,005$ ) cũng có tác động mạnh mẽ và cùng chiều với hiệu suất công việc.

##### 4.2. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Bài viết đã đưa ra bằng chứng thực nghiệm để chứng minh rằng dự toán là việc lập kế hoạch để đạt được mục tiêu ngắn, trung và dài hạn của cá nhân,

**Bảng 3: Tương quan giữa các cấu trúc khái niệm**

	1	2	3	4	5	6
<b>1.BP</b>	<b>0,88</b>					
<b>2.EF</b>	0,48	<b>0,75</b>				
<b>3.HO</b>	0,32	0,52	<b>0,76</b>			
<b>4.RE</b>	0,43	0,42	0,54	<b>0,75</b>		
<b>5.OP</b>	0,21	0,21	0,25	0,29	<b>0,81</b>	
<b>6.JP</b>	0,68	0,46	0,50	0,45	0,29	<b>1,00</b>

Ghi chú: Căn bậc hai của AVE nằm trên đường chéo chính.

**Bảng 4: Kết quả kiểm định mô hình**

Giả thuyết	Mô hình nghiên cứu			VIF	Kết luận	
	Std. $\beta$	t-value	Khoảng giá trị (Bootstrap)			
BP → HO	H1a	0,32	0,32 ***	[0,16; 0,44]	1,00	Ủng hộ
BP → SE	H2a	0,48	0,48 ***	[0,36; 0,57]	1,00	Ủng hộ
BP → OP	H3a	0,21	0,21 **	[0,07; 0,33]	1,00	Ủng hộ
BP → RE	H4a	0,43	0,43 ***	[0,29; 0,52]	1,00	Ủng hộ
HO → JP	H1b	0,26	0,26 **	[0,09; 0,41]	1,67	Ủng hộ
SE → JP	H2b	0,22	0,22 **	[0,07; 0,33]	1,42	Ủng hộ
OP → JP	H3b	0,13	0,13 *	[0,02; 0,23]	1,11	Ủng hộ
RE → JP	H4b	0,18	0,18 **	[0,03; 0,29]	1,51	Ủng hộ
R <sup>2</sup> (%)		R <sup>2</sup> <sub>JP</sub> = 34,6				
Độ lớn tác động (f <sup>2</sup> )		f <sup>2</sup> <sub>BP → HO</sub> = 0,30; f <sup>2</sup> <sub>BP → SE</sub> = 0,18; f <sup>2</sup> <sub>BP → OP</sub> = 0,22; f <sup>2</sup> <sub>BP → RE</sub> = 0,05				
Mức độ thích hợp của dự báo (Q <sup>2</sup> )		Q <sup>2</sup> <sub>JP</sub> = 31,4				

nhóm và tổ chức. Qua đó kết quả nghiên cứu của bài viết bổ sung thêm vào cơ sở lý luận về vai trò truyền dẫn của nguồn lực tâm lý tích cực trong mối quan hệ giữa tham gia dự toán và hiệu suất công việc. Điều này chứng minh rằng khi người lao động tham gia lập dự toán, cả bốn yếu tố của nguồn lực tâm lý tích cực gồm: hy vọng, lạc quan, tự tin và kiên cường đều tăng lên. Do đó, trong doanh nghiệp cần tạo cơ hội cho người lao động tham gia lập dự toán vì đó là cơ hội để họ tự đề ra mục tiêu và có trách nhiệm với mục tiêu của mình đã đề ra, dẫn đến ý chí và sức mạnh hướng tới mục tiêu tăng lên. Tạo cơ hội cho người lao động không ngừng học hỏi, nâng cao kiến thức và nhận thức. Đồng thời, trong quá trình thực hiện dự toán, thông tin giữa các cấp cần được chia sẻ và hỗ trợ từ cấp trên, nhằm tạo động lực cho người lao động nỗ lực hết mình để hoàn thành mục tiêu đầy khó khăn. Bên cạnh đó, doanh nghiệp cũng cần tạo môi trường gắn kết giữa các cấp với nhau, điều này tạo cơ hội cho nhân viên cấp dưới nhìn nhận vấn đề một cách lạc quan với thái độ tích cực. Người lao động cần rèn luyện khả năng chấp nhận thực tế và sự tin tưởng sâu sắc về khả năng hoàn thành nhiệm vụ cũng như sự thích ứng trước những biến cố, khó khăn và nghịch cảnh để hoàn thành nhiệm vụ đã đề ra. Kết quả nghiên cứu cũng chỉ ra rằng cả bốn yếu tố của nguồn lực tâm lý tích cực đều tác động dương đến hiệu suất công việc. Cụ thể, hy vọng tạo ra động

lực và cách thức để hoàn thành mục tiêu, lạc quan thúc đẩy niềm tin hướng đến thành công, sự tự tin thôi thúc người lao động nâng cao kiến thức, kỹ năng và khả năng để hoàn thành mục tiêu, sự kiên cường sẽ giúp người lao động vượt qua những khó khăn để đi đến kết quả cuối cùng (Venkatesh & Blaskovich, 2012). Do đó, kết quả này khẳng định một lần nữa vai trò trung gian của nguồn lực tâm lý tích cực giúp tăng hiệu suất công việc khi tham gia lập dự toán.

## 5. Kết luận và hàm ý quản trị

### 5.1. Kết luận

Từ kết quả nghiên cứu thu được, nhóm tác giả đưa ra một số kết luận chính như sau: (1) Trong quá trình tham gia dự toán, người lao động có thêm niềm hy vọng, sự tự tin, lạc quan và kiên cường thông qua quá trình học hỏi nâng cao kiến thức, sự chia sẻ thông tin trong quá trình thực hiện, được sự hỗ trợ từ cấp trên và được rèn luyện sự kiên cường để vượt qua khó khăn, thử thách; (2) Khi người lao động có nguồn tâm lý tích cực cao điều này dẫn đến hiệu suất công việc cao giúp nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Do đó, nghiên cứu này có những đóng góp tích cực về cả mặt học thuật và thực tiễn.

### 5.2. Hàm ý quản trị

Ứng dụng kết quả nghiên cứu trên trong công tác quản trị nhằm tăng hiệu suất công việc của người



lao động thông qua việc cho phép nhân viên tham gia vào quy trình lập dự toán để nâng cao từng yếu tố một của nguồn lực tâm lý tích cực. Bên cạnh đó, tổ chức cũng hỗ trợ người lao động bằng cách cho phép họ tự chủ làm việc theo định hướng do chính mình đặt ra và tự nỗ lực để hoàn thành mục tiêu, khi đó sự tự tin sẽ được tăng lên. Trong quá trình thực hiện mục tiêu, nhà quản lý cấp trên tiếp tục tương tác và ảnh hưởng đến cách thức nhìn nhận và đánh giá vấn đề theo chiều hướng tích cực cho nhân viên này để giúp họ tăng sự lạc quan. Vì mục tiêu dự toán

này là do chính họ tự đặt ra, do đó họ dễ dàng chấp nhận và chịu trách nhiệm với mọi quyết định, nỗ lực vượt qua khó khăn để đạt được kết quả tốt nhất, đây chính là cơ chế xây dựng sự kiên cường của người lao động. Cả bốn yếu tố hy vọng, tự tin, lạc quan và sự kiên cường kết hợp với nhau tạo thành một cấu trúc cốt lõi của nguồn lực tâm lý tích cực dẫn đến làm tăng hiệu suất lao động của người lao động, điều này cũng giúp hiệu quả hoạt động của tổ chức được tăng lên.

### Tài liệu tham khảo:

- Aqmal, I.U., & Soewarno, N. (2018), 'The mediating impact of psychological capital and job relevant information on the influence of budget participation against job performance', *International Journal of Managerial Studies and Research*, 6(11), 1-14.
- Asogwa, I.E., & Etim, O.E. (2017), 'Traditional budgeting in today's business environment', *Journal of Applied Finance and Banking*, 7(3), 111-120.
- Avey, J.B., Luthans, F., & Youssef, C.M. (2010), 'The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors', *Journal of Management*, 36(2), 430-452.
- Becker, S., & Green, D. (1962), 'Budgeting and employee behavior', *The Journal of Business*, 35(4), 392-402.
- Chong, V., & Johnson, D. (2007), 'Testing a model of the antecedents and consequences of budgetary participation on job performance', *Accounting and Business Research*, 37, 3-19.
- Cohen, J. (1992), 'A power primer', *Psychological Bulletin*, 112(1), 155-159.
- Coutu, D.L. (2002), 'How resilience works', *Harvard Business Review*, 80(5), 46-56.
- Hair Jr, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016), *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hair Jr, J.F., Sarstedt, M., Ringle, C.M., & Gudergan, S.P. (2017), *Advanced Issues in Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hansen, S.C., & Van der Stede, W.A. (2004), 'Multiple facets of budgeting: An exploratory analysis', *Management Accounting Research*, 15(4), 415-439.
- Hobfoll, S.E. (2002), 'Social and psychological resources and adaptation', *Review of General Psychology*, 6(4), 307-324.
- Kren, L. (1992), 'Budgetary participation and managerial performance: The impact of information and environmental volatility', *Accounting Review*, 67(3), 511-526.
- Luthans, F. (2002a), 'The need for and meaning of positive organizational behavior', *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706.
- Luthans, F. (2002b), 'Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths', *Academy of Management Perspectives*, 16(1), 57-72.
- Luthans, F., & Jensen, S.M. (2016), 'Hope: a new positive strength for human resource development', *Human Resource Development Review*, 1(3), 304-322.
- Luthans, F., Luthans, K.W., & Luthans, B.C. (2004), 'Positive psychological capital: Beyond human and social capital', *Business Horizons*, 47(1), 45-50.
- Luthans, F., Norman, S.M., Avolio, B. J., & Avey, J.B. (2008), 'The mediating role of psychological capital in the

- supportive organizational climate - employee performance relationship', *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 219-238.
- Luthans, F., & Youssef, C.M. (2004), 'Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage', *Organizational Dynamics*, 33 (2), 143-160.
- Luthans, F., Youssef, C.M., & Avolio, B.J. (2007), *Psychological capital: Developing the human competitive edge*, Oxford, U.K: Oxford University Press.
- Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F., & Hirst, G. (2014), 'Psychological capital: A review and synthesis', *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 120-138.
- Nguyen, T.D., & Nguyen, T.T. (2012), 'Psychological capital, quality of work life, and quality of life of marketers: Evidence from Vietnam', *Journal of Macromarketing*, 32(1), 87-95.
- Nguyen, D.T., Nguyen, D.P., Tran, H.M.Q. & Nguyen, T.M.T. (2018), 'Marketers' human capital resources and job performance', *Marketing Intelligence & Planning*, 36(1), 124-137.
- O'Sullivan, K. (2010), *From adversity, better budgets*, CFO, 26(5), 44-48.
- Parker, R.J., & Kyj, L. (2006), 'Vertical information sharing in the budgeting process', *Accounting, Organizations and Society*, 31(1), 27-45.
- Parker, S.K. (1998), 'Enhancing role breadth self-efficacy: the roles of job enrichment and other organizational interventions', *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 835-852.
- Scheier, M.F., & Carver, C.S. (1985), 'Optimism, coping, and health: assessment and implications of generalized outcome expectancies', *Health Psychology*, 4(3), 219-247.
- Snyder, C.R., Harris, C., Anderson, J.R., Holleran, S.A., Irving, L.M., Sigmon, S.T., Harney, P. (1991), 'The will and the ways: development and validation of an individual-differences measure of hope', *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(4), 570-585.
- Snyder, C.R., Sympson, S.C., Ybasco, F.C., Borders, T.F., Babyak, M.A., & Higgins, R.L. (1996), 'Development and validation of the state hope scale', *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(2), 321-325.
- Stajkovic, A.D., & Luthans, F. (1998), 'Social cognitive theory and self-efficacy: Go beyond traditional motivational and behavioral approaches', *Organizational Dynamics*, 26(4), 62-74.
- Trần Xuân Cầu & Mai Quốc Chánh (2012), *Giáo trình kinh tế nguồn nhân lực*, NXB. Đại học Kinh Tế Quốc Dân.
- Venkatesh, R., & Blaskovich, J. (2012), 'The mediating effect of psychological capital on the budget participation-job performance relationship', *Journal of Management Accounting Research*, 24(1), 159-175.
- Von Hagen, J., & Harden, I.J. (1995), 'Budget processes and commitment to fiscal discipline', *European Economic Review*, 39(3), 771-779.