

CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN VIỆC ÁP DỤNG PHƯƠNG PHÁP THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG – NGHIÊN CỨU TRƯỜNG HỢP TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT LÂM ĐỒNG

Trương Thị Ngọc Thuyền¹, Nguyễn Thị Thảo²

Tóm tắt

Mô hình thẻ điểm cân bằng - *Balanced Scorecard (BSC)* là một trong những phương pháp hiện đại giúp doanh nghiệp đánh giá toàn diện mức độ hoàn thành và hiệu quả của chiến lược kinh doanh thông qua các chỉ tiêu tài chính và phi tài chính. Phương pháp này đã được triển khai thực hiện tại Tập đoàn bưu chính viễn thông Việt Nam (VNPT) trong những năm qua. Qua thực tiễn áp dụng tại Trung tâm kinh doanh VNPT Lâm Đồng, nghiên cứu được thực hiện nhằm khám phá các yếu tố để thực hiện thành công BSC trong điều kiện các doanh nghiệp Việt Nam. Dữ liệu nghiên cứu được thực hiện với kết quả khảo sát toàn bộ nhân viên tại trung tâm. Phân tích hồi quy cho thấy các yếu tố tính dễ sử dụng, tính hữu ích, sự tham gia của lãnh đạo, văn hoá doanh nghiệp và truyền thông nội bộ là những yếu tố có tác động đến hiệu quả thực hiện. Nghiên cứu cung cấp bằng chứng thống kê và hàm ý quản trị cho các doanh nghiệp khác trong và ngoài ngành đang có ý định thực hiện BCS trong đơn vị

Từ khóa: Mô hình thẻ điểm cân bằng, quản trị hiện đại, bưu chính viễn thông, Lâm Đồng.

FACTORS AFFECTING TO THE APPLICATION OF BALANCED SCORECARD – A CASE STUDY OF VNPT LAM DONG BUSINESS CENTER

Abstract

The *Balanced Scorecard (BSC)* model is one of the contemporary management methods to help businesses comprehensively assess the completion and effectiveness of their business strategy through financial and non-financial indicators. This method has been implemented at Vietnam Posts and Telecommunications Group (VNPT) over the years. Through practical application at VNPT Lam Dong Business Center, the study was conducted to explore the critical factors for successful implementation of BSC in the context of Vietnamese enterprises. The data was collected through a survey of all staff at the center. Regression analysis shows that the ease of use, usefulness, leadership involvement, corporate culture and internal communication are the factors that have positive impacts on the implementation of this method. The study provides statistical evidence and governance implications for other businesses that intend to implement BCS.

Keywords: Balance Scorecard, contemporary management method, VNPT, Lam Dong.

JEL classification: M15, M2.

1. Giới thiệu

Trong bối cảnh hội nhập kinh tế ngày càng sâu và rộng như hiện nay, sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp đang diễn ra hết sức khốc liệt, các doanh nghiệp Việt Nam muốn đổi mới, phát triển doanh nghiệp và nâng cao năng lực cạnh tranh thì cần có mô hình quản trị doanh nghiệp hiệu lực và hiệu quả. Mô hình thẻ điểm cân bằng - *Balanced Scorecard (BSC)* là một trong những phương pháp quản trị hiện đại giúp doanh nghiệp đánh giá toàn diện mức độ hoàn thành và hiệu quả của chiến lược kinh doanh thông qua các chỉ tiêu tài chính và phi tài chính; mô hình BSC cho thấy một tổ chức hay doanh nghiệp có thể sử dụng để đo lường việc hoàn thành các mục tiêu của doanh nghiệp

mình (Kaplan & Norton, 1993). Kaplan và McMillan (2021) cho rằng phương pháp thẻ điểm cân bằng đã trở thành một trong những công cụ quản lý thành công nhất mọi thời đại, giúp tạo lập tầm nhìn chung giữa các bên liên quan với các quan điểm và góc nhìn khác nhau thành một thể thống nhất và hướng đến phát triển bền vững.

Tuy nhiên, việc đạt được các mục tiêu của các doanh nghiệp thông qua thực hiện BSC còn phụ thuộc vào việc doanh nghiệp áp dụng triển khai thực hiện BSC như thế nào và sự nhận thức đúng đắn, sự tham gia và ủng hộ của những thành viên trong doanh nghiệp. Bên cạnh đó, các nhà quản lý cũng cần có trách nhiệm chủ động và tạo môi trường thúc đẩy quá trình áp dụng BSC bởi

chính những nhân viên thực hiện BSC trong doanh nghiệp (Kaplan & Norton, 1993). Tại Việt Nam, mặc dù đã có nhiều nghiên cứu về BSC được thực hiện. Tuy nhiên vẫn còn ít những nghiên cứu cụ thể về việc nhận diện, đo lường các yếu tố ảnh hưởng đến việc sử dụng BSC từ quan điểm của nhân viên trong các doanh nghiệp nói chung và trong các doanh nghiệp viễn thông nói riêng. Nghiên cứu này phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến mức độ chấp nhận sử dụng thẻ điểm cân bằng tại TTKD VNPT-Lâm Đồng, từ kết quả nghiên cứu, tác giả đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao mức độ chấp nhận sử dụng thẻ điểm cân bằng tại doanh nghiệp.

2. Cơ sở lý thuyết

BSC được các tác giả Kaplan và Norton đưa ra vào thập niên 90 và nhanh chóng trở thành một phương pháp quản lý mới được các nhà quản trị doanh nghiệp quan tâm đón nhận. Điểm mấu chốt của phương pháp này là việc triển khai các mục tiêu nhiệm vụ của tổ chức thành các yêu cầu cho từng bộ phận, từng vị trí, nhờ đó thống nhất được các nỗ lực của đơn vị vào việc đạt được các kết quả chung (Chytas và c.s., 2011; Kaplan & McMillan, 2021). Các chỉ tiêu liên quan tới hiệu suất hoạt động được cụ thể hóa và trở thành thước đo để đánh giá được mức độ hoàn thành nhiệm vụ. BSC tạo ra một động lực dẫn dắt các hoạt động và tăng được hiệu suất làm việc (Kaplan & Norton, 1992). Các thước đo đó tập trung vào 4 nội dung chính là: hướng các mục tiêu cần đạt được của tổ chức sao cho phù hợp với mong đợi của khách hàng, cải tiến quy trình quản trị nội bộ, mang lại các tác động về hiệu quả của tài chính, tạo điều kiện cho việc học hỏi - phát triển. Các thẻ cân bằng là công cụ chỉ rõ mục tiêu, thước đo, chỉ tiêu và hành động để đạt được mục tiêu đó. Ngoài ra, các tác giả về sau, chẳng hạn như Kalender và Vayvay (2016) đã bổ sung phát triển bền vững chính là cột trụ thứ 5 cần xem xét trong BSC.

Cụ thể hơn, phương pháp thẻ điểm cân bằng là một phương pháp quản lý công việc giúp người dùng phân chia công việc và thời gian làm việc của mình trong một khoảng thời gian nhất định để đạt được một sự cân bằng giữa các nhiệm vụ khác nhau. Ở góc độ quản trị nội bộ, BSC cho phép chuyển các mục tiêu dựa trên khách hàng thành

các chỉ tiêu cụ thể để đo lường xem doanh nghiệp đã đáp ứng được các yêu cầu của khách hàng hay chưa. Đồng thời các mục tiêu này phải thường xuyên thay đổi, do vậy mà BSC tác động tới khía cạnh đổi mới sáng tạo, học hỏi và cải tiến để nâng cao giá trị công ty. Thông qua việc cải tiến và nâng cao hiệu suất hoạt động mà BSC sẽ mang lại các hiệu quả tài chính thể hiện ở các chỉ số về lợi nhuận, tăng trưởng và giá trị cổ phiếu. Nhìn chung BSC mang đến một giải pháp để tổng hợp các vấn đề phức tạp trong một tổng thể và tạo ra được một mô hình để quản lý chi phí hiệu quả (Kaplan & Norton, 1992). BSC hướng tổ chức vào việc huy động mọi nguồn lực để thực hiện các mục tiêu chung. Các vấn đề chiến lược và tầm nhìn giờ đây không phải chỉ là mối quan tâm của lãnh đạo mà của mọi thành viên của tổ chức. Kết quả chung nhất là BSC giúp cho doanh nghiệp phát triển tiến về phía trước.

3. Phương pháp nghiên cứu

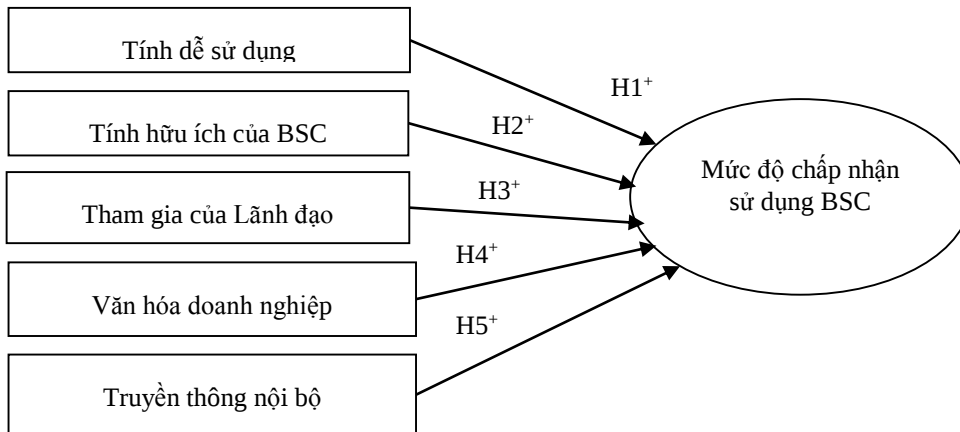
Thông qua lược sử các nghiên cứu trong và ngoài nước, tác giả nhận thấy có nhiều nghiên cứu về nhân tố ảnh hưởng đến việc sử dụng BSC trong nhiều lĩnh vực. Lueg và Vu (2015) cho rằng khi phân tích các yếu tố liên quan đến hiệu quả của BCS tác động thì các yếu tố lãnh đạo, quyền lực, văn hoá tổ chức và cơ chế dân chủ còn chưa được nghiên cứu nhiều cần được khai phá thêm. Nghiên cứu của Assiri và c.s. (2006) đã tổng hợp 27 yếu tố tác động đến hiệu quả của việc thực hiện BSC bao gồm tầm nhìn của tổ chức, hoạt động đào tạo, vấn đề thiết lập các mục tiêu và đo lường, chế độ báo cáo, đổi mới sáng tạo... Nghiên cứu của Benkova và c.s. (2020) đã tìm thấy bằng chứng thống kê rằng các yếu tố phi tài chính như nguồn nhân lực có ảnh hưởng đến hiệu quả thực hiện BSC. Truong và c.s (2020) nghiên cứu trong ngành du lịch Việt Nam đã xác định các yếu tố bên trong doanh nghiệp như quy mô kinh doanh, năng lực lãnh đạo, loại hình doanh nghiệp, quan hệ xã hội và các yếu tố bên ngoài như chính sách hỗ trợ của chính phủ, môi trường kinh doanh và chính sách có ảnh hưởng đến hiệu quả thực hiện BSC.

Từ những nhận xét trên cho thấy vẫn còn rất ít nghiên cứu cụ thể về việc nhận diện, đo lường các yếu tố ảnh hưởng đến mức độ chấp nhận sử

dụng BSC từ quan điểm của nhân viên trong các doanh nghiệp tại Lâm Đồng nói chung và tại TTKD VNPT-Lâm Đồng nói riêng. Chính vì vậy, việc nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến mức độ chấp nhận sử dụng BSC tại TTKD VNPT-Lâm Đồng là cần thiết và đây là khoảng trống của nghiên cứu về phạm vi và đối tượng khảo sát. Mô hình chấp nhận công nghệ TAM là một lý thuyết ứng dụng được công nhận rộng rãi thông qua đó có thể nghiên cứu sự chấp nhận và sử dụng công

nhệ của con người (Fayad & Paper, 2015). Đồng thời tác giả kết hợp tổng quan các nghiên cứu trước đây của Jardali và cộng sự (2015), Rui và Hongfei (2016), Quesado và c.s. (2016), Al-Dweikat và Nour (2018), và Tạ Thị Ngân Hà (2019) để đề xuất mô hình nghiên cứu và thang đo trong nghiên cứu của mình.

Từ những cơ sở lý thuyết được trình bày, tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu như sau:



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Các giả thuyết:

H1: Tính dễ sử dụng của hệ thống có tác động thuận chiều với mức độ chấp nhận sử dụng phương pháp thẻ điểm cân bằng.

H2: Tính hữu ích của của hệ thống có tác động thuận chiều với mức độ chấp nhận sử dụng phương pháp thẻ điểm cân bằng.

H3: Sự tham gia của lãnh đạo của hệ thống có tác động thuận chiều với mức độ chấp nhận sử dụng phương pháp thẻ điểm cân bằng.

H4: Văn hoá doanh nghiệp có tác động thuận chiều với mức độ chấp nhận sử dụng phương pháp thẻ điểm cân bằng.

H5: Công tác truyền thông nội bộ có tác động thuận chiều với mức độ chấp nhận sử dụng phương pháp thẻ điểm cân bằng.

Nghiên cứu sử dụng hai nguồn dữ liệu thứ cấp và sơ cấp. Quá trình nghiên cứu được thực hiện thông qua hai giai đoạn chính là nghiên cứu sơ bộ và nghiên cứu chính thức, nghiên cứu sơ bộ được thực hiện thông qua phương pháp nghiên cứu định tính với kỹ thuật phỏng vấn, thảo luận nhóm; nghiên cứu chính thức được thực hiện

thông qua phương pháp định lượng với kỹ thuật điều tra khảo sát với đối tượng là cán bộ công nhân viên tại TTKD VNPT-Lâm Đồng.

Phương pháp nghiên cứu định tính được tiến hành thông qua việc phỏng vấn và thảo luận nhóm với đối tượng phỏng vấn là 06 lãnh đạo phụ trách BSC bao gồm: Ban giám đốc, kế toán trưởng và các trưởng phòng khối quản lý và 05 nhân viên thuộc TTKD VNPT-Lâm Đồng. Kết quả nghiên cứu cuối cùng là giữ lại các yếu tố và không bỏ sung các yếu tố khác trong mô hình nghiên cứu mà tác giả đề xuất. Nghiên cứu sẽ được tiến hành bằng việc gửi bảng câu hỏi được thiết kế bằng công cụ Google Forms qua email đến các cán bộ công nhân viên đang làm việc tại TTKD VNPT-Lâm Đồng.

Mô hình hồi quy tổng quát của nghiên cứu là:

$$CN = \beta_1 * SD + \beta_2 * HI + \beta_3 * TG + \beta_4 * VH + \beta_5 * TT + \epsilon$$

Với CN là mức độ chấp nhận sử dụng BSC; SD là tính dễ sử dụng của BSC; HI là hiệu quả sử dụng của BSC; TG là sự tham gia của lãnh đạo;

VH là văn hoá tổ chức và TT là công tác truyền thông trong doanh nghiệp; ϵ là sai số.

4. Kết quả và thảo luận

Nghiên cứu được thực hiện với số lượng 170 mẫu khảo sát được gửi đi với tệp khảo sát là toàn bộ cán bộ công nhân viên thuộc trung tâm kinh doanh VNPT Lâm Đồng. Qua kết quả thu thập được, tác giả đã tiến hành phân loại và sàng lọc các phiếu có mức độ trả lời không hợp lý. Kết quả là 152 bảng khảo sát đủ điều kiện đưa vào phân tích thống kê. Bảng thống kê mô tả mẫu cho thấy mẫu nghiên cứu phù hợp với tình hình cán bộ công nhân viên tại trung tâm kinh doanh VNPT Lâm Đồng. Mẫu thống kê có tính đại diện.

Bảng 1: Thống kê mô tả mẫu nghiên cứu

Độ tuổi			Trình độ học vấn			Thời gian công tác		
Tiêu chí	Tần suất	(%)	Tiêu chí	Tần suất	(%)	Tiêu chí	Tần suất	(%)
Từ 20 - 29	16	10,53%	Trung cấp	26	17,11%	Dưới 2 năm	5	3,29%
Từ 30 - 39	65	42,76%	Cao đẳng	23	15,13%	Từ 2 - dưới 5 năm	32	21,05%
Từ 40 - 49	62	40,79%	Đại học	91	59,87%	Từ 5 - dưới 10 năm	23	15,13%
Trên 50	9	5,92%	Sau Đại học	6	3,95%	Từ 10 năm trở lên	92	60,53%
			Khác	6	3,95%			

Phân tích nhân tố khám phá EFA cho biến phụ thuộc cho thấy tất cả các điều kiện về phân tích nhân tố khám phá đều đáp ứng với: hệ số KMO = 0,729 > 0,5; Sig. = 0,000 < 0,05; giá trị trích Eigenvalue = 2,298 > 1; tổng phương sai trích đạt 76,595% > 50% và hệ số tải nhân tố > 0,5. Hệ số tương quan giữa các nhân tố độc lập so với nhân tố phụ thuộc đều có giá trị Sig = 0,000 < 0,05. Điều này cho thấy các nhân tố độc lập có tương quan với nhân tố phụ thuộc.

Kết quả hồi quy tuyến tính cho thấy mô hình có độ phù hợp đạt yêu cầu ($R^2=0,525$). Hệ số R^2 hiệu chỉnh trong mô hình là 0,508, nghĩa là mô

Kiểm định hệ số tin cậy Cronbach's Alpha cho thang đo cho thấy các biến quan sát trong thang đo đều đảm bảo điều kiện để tiếp tục các phân tích tiếp theo. Tương tự tác giả đã tiến hành kiểm định phân tích nhân tố khám phá lần thứ hai cho thấy 17 biến quan sát với 5 nhân tố được rút gọn bao gồm: Tính dễ sử dụng, Tính hữu ích của BSC, Sự tham gia của lãnh đạo, Văn hóa doanh nghiệp và Truyền thông nội bộ. Tất cả các điều kiện để phân tích EFA đều đáp ứng là: hệ số KMO = 0,797 > 0,5; Sig. = 0,000 < 0,05, chứng tỏ phân tích nhân tố để nhóm các biến lại với nhau là thích hợp và dữ liệu phù hợp cho việc phân tích nhân tố.

hình hồi quy tuyến tính đã xây dựng phù hợp với tập dữ liệu đến mức 50,8%. Đồng thời, giá trị Durbin-Watson = 1,650 ($1 < 1,650 < 3$) nên không có hiện tượng tự tương quan.

Nhìn vào bảng kết quả hồi quy có thể thấy hệ số Sig của 5 nhân tố độc lập đều < 5% và hệ số phóng đại phương sai VIF < 2 (dao động từ 1,104 đến 1,293) điều này chứng tỏ hiện tượng đa cộng tuyến không xảy ra với các biến độc lập. Kết quả cho thấy có 5 nhân tố ảnh hưởng đến mức độ chấp nhận sử dụng BSC và có tác động thuận chiều (hệ số β dương) với mức ý nghĩa Sig = 0,000.

Bảng 2: Bảng kết quả hồi quy

Mô hình	Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số chuẩn hóa	Giá trị T	Mức ý nghĩa	Thống kê đa cộng tuyến	
	B	Sai số chuẩn	Beta		Độ chấp nhận biến	Hệ số phóng đại phương sai VIF	
(Hằng số)	-1,342	0,371		-3,615	0,000		
SD	0,227	0,053	0,259	4,315	0,000	0,906	1,104
HI	0,225	0,062	0,237	3,654	0,000	0,773	1,293
TG	0,302	0,083	0,233	3,644	0,000	0,795	1,258
VH	0,331	0,083	0,242	3,966	0,000	0,873	1,146
TT	0,224	0,067	0,211	3,331	0,001	0,813	1,229

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ kết quả phân tích SPSS

Phương trình hồi quy có hệ số chuẩn hóa:

$$CN = 0,259*SD + 0,237*HI + 0,233*TG + 0,242*VH + 0,211*TT + \epsilon$$

Với CN là mức độ chấp nhận sử dụng BSC; SD là tính dễ sử dụng của BSC; HI là hiệu quả sử dụng của BSC; TG là sự tham gia của lãnh đạo; VH là văn hóa tổ chức và TT là công tác truyền thông trong doanh nghiệp.

Bảng 3 cho thấy các giá trị t tương ứng với $Sig < 0,05$. Vì vậy, bác bỏ giả thuyết H_0 và kết luận rằng các biến độc lập bao gồm: tính dễ sử dụng, tính hữu ích của BSC, sự tham gia của lãnh đạo, văn hóa doanh nghiệp, truyền thông nội bộ ảnh hưởng đến mức độ chấp nhận sử dụng BSC tại TTKD VNPT-Lâm Đồng. Mức độ tác động của các yếu tố trên theo thứ tự lần lượt là 0,259; 0,237; 0,233; 0,242; 0,211. Như vậy yếu tố dễ sử dụng có tác động mạnh nhất và yếu tố truyền thông nội bộ có tác động thấp nhất, tuy nhiên mức độ chênh lệch về tác động của các yếu tố không cao, thể hiện rằng cả 5 yếu tố đều có vai trò quan trọng để thu hút sự tham gia của cán bộ- công nhân viên trong việc ủng hộ thực hiện BSC.

Tác giả cũng đã thực hiện các kiểm định hậu hồi quy để đánh giá sự phù hợp của mô hình. Kết quả hệ số phóng đại phương sai VIF rất thấp (< 2), điều này chứng tỏ hiện tượng đa cộng tuyến không xảy ra với các biến độc lập. Kết quả Kiểm định về tính độc lập của phần dư cho thấy DW được chọn rơi vào miền chấp nhận giả thuyết không có tương quan chuỗi bậc nhất (Durbin-Watson = 1,650 gần bằng 2). Do vậy, giả định về tính độc lập của sai số không bị vi phạm. Kết quả trong biểu đồ tần số

Histogram cho thấy một đường cong phân phối chuẩn đặt chồng lên biểu đồ tần số. Với độ lệch chuẩn Std.Dev = 0,983 và Mean = $1,42*10^{-15}$, ta có thể kết luận rằng: giả thuyết phân phối chuẩn có phần dư không bị vi phạm.

5. Hàm ý quản trị và kết luận

Các nhà quản lý có trách nhiệm chủ động và tạo môi trường thúc đẩy quá trình áp dụng BSC bởi chính những nhân viên sẽ làm việc với BSC. Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng, cả năm nhân tố đều ảnh hưởng đến "Mức độ chấp nhận sử dụng BSC" theo thứ tự từ cao đến thấp là: Tính dễ sử dụng; nhân tố văn hóa doanh nghiệp; Tính hữu ích của BSC; Sự tham gia của lãnh đạo và cuối cùng là nhân tố Truyền thông nội bộ. Đồng thời kết quả kiểm định sự khác biệt cũng cho thấy không có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về Mức độ chấp nhận sử dụng BSC theo giới tính, độ tuổi, trình độ và thời gian công tác của nhân viên.

Một số hàm ý quản trị về các nhân tố ảnh hưởng đến mức độ chấp nhận sử dụng BSC tại TTKD VNPT - Lâm Đồng được rút ra từ kết quả nghiên cứu là cơ sở cho các giải pháp nhằm nâng cao mức độ chấp nhận sử dụng BSC. Thứ nhất, yếu tố dễ sử dụng là một trong những yếu tố quan trọng nhất. TTKD VNPT - Lâm Đồng nên tổ chức những chương trình đào tạo, học tập, trao đổi kinh nghiệm, giới thiệu về hệ thống BSC từ những khái niệm cơ bản nhất đến toàn thể cán bộ nhân viên trong đơn vị để tất cả mọi người thấu hiểu, nắm rõ toàn bộ thông tin về ứng dụng BSC một cách rõ ràng và dễ hiểu để có thể triển khai thành công BSC. Trước khi triển khai hệ thống rộng rãi,

nên có sự triển khai thí điểm, sau khi thí điểm thành công và việc ứng dụng BSC thông suốt, hiệu quả thì áp dụng rộng rãi trong toàn đơn vị; điều này giúp cán bộ nhân viên của TTKD VNPT-Lâm Đồng cảm thấy hệ thống BSC dễ dàng sử dụng và hỗ trợ tối ưu cho công việc của họ. TTKD VNPT-Lâm Đồng nên tổ chức thực hiện việc thăm dò các nhân viên nhằm thu thập các phản hồi của họ về việc sử dụng BSC và những chi tiết có thể cần cải tiến hoặc tháo gỡ những khó khăn khi nhân viên thực hiện BSC.

Thứ hai, nâng cao mức độ chấp nhận sử dụng BSC thông qua tăng cường Tính hữu ích của BSC. Để nâng cao "Tính hữu ích của BSC", TTKD VNPT-Lâm Đồng cần thực hiện thường xuyên việc cập nhật thông tin về những thành tựu đạt được trong hoạt động thực hiện BSC nói riêng và kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Các thông tin về sự cải thiện và hiệu quả từ BSC của các bộ phận hoặc các chi nhánh khác cần được tuyên truyền qua các kênh thông tin nội bộ. Đồng thời việc thực hiện từng bước và rút ra kết quả của tiến trình thực hiện để người lao động thấy được những lợi ích mà BSC mang lại cho doanh nghiệp cũng như các bên liên quan. Thực hiện đo lường các KPI theo định kỳ (tháng hoặc quý) nhằm đánh giá tính hiệu quả trước khi thực hiện và sau khi thực hiện để thấy rõ những kết quả mà đơn vị đạt được khi áp dụng BSC.

Thứ ba, nâng cao mức độ chấp nhận sử dụng BSC thông qua văn hóa doanh nghiệp tại TTKD VNPT-Lâm Đồng. Xây dựng cơ chế khen thưởng đối với các cá nhân tham gia vào việc áp dụng và cải tiến BSC để tạo động lực phát triển BSC trong đơn vị mình. Xây dựng văn hóa doanh nghiệp tăng cường sự tương tác và phối hợp của các cá nhân trong tổ chức tạo sự gắn kết tổ chức.

Thứ tư, nâng cao mức độ chấp nhận sử dụng BSC thông qua sự tham gia của lãnh đạo. Mức độ tham gia của lãnh đạo cấp cao không chỉ thông qua việc tuyên bố, khuyến khích nhân viên trong doanh nghiệp thực hiện, mà cần có những hành động thiết thực, thực hiện phân công nhiệm vụ, trách nhiệm đối với đội ngũ lãnh đạo cấp cao; hỗ

trợ, hướng dẫn các nhân viên trong doanh nghiệp để thực hiện; tích cực tham gia vào quy trình với quyết tâm cao với những hành động cụ thể để toàn thể nhân viên có thể nhìn thấy và nhận định rằng việc triển khai dự án BSC liên quan đến việc thúc đẩy tất cả các bộ phận của doanh nghiệp tham gia tạo nên những hiệu ứng kết nối giữa đội ngũ nhân viên, giữa nhân viên và lãnh đạo trong doanh nghiệp; từ đó giúp cán bộ nhân viên trong đơn vị hiểu về mục tiêu thực hiện BSC, nhiệt tình ủng hộ và nghiêm túc thực hiện thông qua theo dõi, báo cáo kiểm soát thường xuyên và cải tiến liên tục, từ đó làm nên thành công của BSC tại TTKD VNPT-Lâm Đồng.

Bên cạnh đó, nâng cao mức độ chấp nhận sử dụng BSC thông qua yếu tố truyền thông nội bộ. TTKD VNPT-Lâm Đồng cần xây dựng các công cụ truyền thông nội bộ khác nhau để thông qua đó có thể truyền đạt những thông tin cho phép từ cấp trên xuống như: Các Trưởng bộ phận, Trưởng phòng/ ban cần tuyên truyền về những thông tin như mục tiêu, chiến lược của công ty trong từng thời kỳ, những thay đổi về hệ thống quản lý, kết quả hoạt động của công ty, các chỉ tiêu cần đạt được một cách cụ thể, rõ ràng đến từng thành viên trong đơn vị mình, các biện pháp truyền thông nội bộ này cần được thực hiện một cách liên tục và thường xuyên trong doanh nghiệp.

Nghiên cứu chỉ được thực hiện tại Trung tâm kinh doanh VNPT-Lâm Đồng, chính vì vậy kết quả nghiên cứu chưa thể đại diện cho tổng thể các doanh nghiệp khác nhau trên địa bàn cả nước. Tuy vậy, kết quả nghiên cứu cũng chỉ ra kinh nghiệm cho các đơn vị khác rằng trong quá trình cần có sự chuẩn bị nhiều mặt để tạo ra sự đồng thuận của đội ngũ cán bộ công nhân viên trong đơn vị. Đó là những tiền đề quan trọng giúp thực hiện BSC được thành công. Các nghiên cứu sau có thể bổ sung bằng việc mở rộng mẫu nghiên cứu hoặc thực hiện bổ sung thêm những nhân tố khác có thể ảnh hưởng đến việc chấp nhận sử dụng BSC vào doanh nghiệp để nghiên cứu được hoàn thiện hơn nữa.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

[1]. Al-Dweikat, M. F. S., & Nour, M. I. (2018). Balanced scorecard critical success factors of jordanian commercial banks and its effect on financial performance. *Accounting and Finance research*, 7(3), 146–146.

- [2]. Assiri, A., Zairi, M., & Eid, R. (2006). How to profit from the balanced scorecard: An implementation roadmap. *Industrial Management & Data Systems*.
- [3]. Benková, E., Gallo, P., Balogová, B., & Nemec, J. (2020). Factors affecting the use of balanced scorecard in measuring company performance. *Sustainability*, 12(3), 1178.
- [4]. Chytas, P., Glykas, M., & Valiris, G. (2011). A proactive balanced scorecard. *International Journal of Information Management*, 31(5), 460–468. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2010.12.007>
- [5]. Fayad, R., & Paper, D. (2015). The Technology Acceptance Model E-Commerce Extension: A Conceptual Framework. *Procedia Economics and Finance*, 26, 1000–1006.
- [6]. Jardali, H. A., Abdallah, F., & Barbar, K. (2015). Measuring Intentions among Employees toward the Use of a Balanced Scorecard and Information System: A Conceptual Approach Using the Theory of Planned Behavior and the Technology Acceptance Model. *Procedia Economics and Finance*, 26, 1146–1151.
- [8]. Kalender, Z. T., & Vayvay, Ö. (2016). The Fifth Pillar of the Balanced Scorecard: Sustainability. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 76–83.
- [9]. Kaplan, R. S., & McMillan, D. (2021). Reimagining the Balanced Scorecard for the ESG Era. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2021/02/reimagining-the-balanced-scorecard-for-the-esg-era>
- [10]. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
- [11]. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1993). Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1993/09/putting-the-balanced-scorecard-to-work>
- [12]. Lueg, R., & Vu, L. (2015). Success factors in Balanced Scorecard implementations – A literature review. *Management Revue*, 26(4), 306–327.
- [13]. Quesado, P. R., Aibar-Guzmán, B., & Rodrigues, L. L. (2016). Extrinsic and intrinsic factors in the Balanced Scorecard adoption: An empirical study in Portuguese organizations. *European Journal of Management and Business Economics*, 25(2), 47–55.
- [14]. Rababah, A., & Bataineh, A. (2016). Factors influencing balanced scorecard implementation. *Research Journal of Finance and Accounting*, 7(2), 204–212.
- [15]. Rui, W., & Hongfei, G. (2016). *Determinant Factors influencing the use of Balanced Scorecard in China* [Master Thesis]. Upsala Universite.
- [16]. Tạ, T. N. H. (2019). *Các nhân tố ảnh hưởng đến việc vận dụng Thẻ điểm cân bằng đối với các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại TP. Hồ Chí Minh*. [Luận văn Thạc sĩ]. Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh.
- [17]. Truong, D. D., Nguyen, H., & Duong, T. Q. L. (2020). Factors influencing balanced scorecard application in evaluating the performance of tourist firms. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(5), 217–224.

Thông tin tác giả:
1. Trương Thị Ngọc Thuyền

- Đơn vị công tác: Đại học Đà Lạt
 - Địa chỉ email: thuyenttn@dlu.edu.vn

2. Nguyễn Thị Thảo

- Đơn vị công tác: VNPT Lâm Đồng

Ngày nhận bài: 29/12/2023

Ngày nhận bản sửa: 18/1//2024

Ngày duyệt đăng: 25/3/2024