

## MỤC LỤC

### KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ

---

- 1. Phạm Đức Hiếu và Vũ Quang Trọng** - Đại dịch covid-19 và chất lượng thông tin lợi nhuận kế toán của các doanh nghiệp niêm yết Việt Nam. **Mã số: DB2.1BAcc.11** 3  
*The COVID-19 Pandemic and Earnings Information Quality of Vietnamese Listed Firms*
- 2. Lê Mạnh Hùng và Vũ Thị Kim Anh** - Xây dựng bộ chỉ số đo lường hiệu suất công việc trong thực thi công vụ tại văn phòng Ủy Ban Dân tộc của Việt Nam theo mô hình thẻ điểm cân bằng. **Mã số: DB2.1BAcc.12** 16  
*Building the Key Performance Indicators for Measuring Work Performance in Public Service Execution at the Office of the Committee for Ethnic Minority Affairs of Vietnam Using the Balanced Scorecard Model*
- 3. Phạm Đình Tuấn, Nguyễn Thành Cường và Đoàn Ngọc Phi Anh** - Ảnh hưởng của vận dụng kỹ thuật kế toán quản trị đương đại đến thành quả doanh nghiệp Việt Nam. **Mã số: DB2.1BAcc.11** 33  
*The Impact of Contemporary Management Accounting Practices on Firm Performance in Viet Nam Enterprises*
- 4. Lại Thị Thu Thủy** - Các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng kiểm toán ESG: nghiên cứu tại Việt Nam. **Mã số: DB2.1BAcc.11** 46  
*Factors Affecting ESG Audit Quality: A Study In Vietnam*

### QUẢN TRỊ KINH DOANH

---

- 5. Vũ Thị Thanh Huyền và Nguyễn Thị Thanh Phương** - Các yếu tố ngẫu nhiên tác động đến mức độ áp dụng kế toán quản trị chiến lược tại các doanh nghiệp khách sạn Việt Nam. **Mã số: DB2.2BAcc.21** 63  
*The Level of Deployment of Strategic Management Accounting in Vietnamese Hotel Enterprises: A Research on Contingency Factors*
- 6. Hoàng Thị Bích Ngọc** - Nghiên cứu mức độ sẵn sàng thực hiện phân tích lợi nhuận đa chiều của các ngân hàng thương mại Việt Nam. **Mã số: DB2.2FiBa.21** 77  
*The Research on the Readiness to Implement Multi-Dimensional Profit Analysis of Vietnamese Commercial Banks*

- 7. Bùi Thị Ngọc, Hoàng Thị Việt Hà và Nguyễn Thị Thanh** - Tác động của quản trị công ty đến chất lượng lợi nhuận: nghiên cứu tại các công ty niêm yết trên thị trường chứng khoán Việt Nam. **Mã số: DB2.2BAcc.21** 92  
*The Impact of Corporate Governance on Earnings Quality: A Study of Listed Companies in the Vietnamese Stock Market*
- 8. Hoàng Hà Anh** - Tác động của cấu trúc sở hữu đến quản trị lợi nhuận theo biên kế toán dồn tích: nghiên cứu các doanh nghiệp sản xuất niêm yết tại Việt Nam. **Mã số: DB2.2BAcc.21** 108  
*The Impact of Ownership Structure on Accrual-Based Earnings Management: The Case of Manufacturing Listed Enterprises in Vietnam*
- 9. Nguyễn Quỳnh Trang** - Ảnh hưởng của sở hữu nước ngoài đến khả năng sinh lời của các ngân hàng thương mại cổ phần niêm yết tại Việt Nam. **Mã số: DB2.2FiBa.21** 121  
*Impact of Foreign Ownership on Profitability of Listed Joint Stock Commercial Banks in Vietnam*
- 10. Nguyễn Thị Huyền Trang và Nguyễn Hữu Ánh** - Ảnh hưởng của đặc điểm hội đồng quản trị tới điều chỉnh lợi nhuận tại các doanh nghiệp phi tài chính niêm yết trên thị trường chứng khoán Việt Nam với vai trò điều tiết của quy mô doanh nghiệp. **Mã số: DB2.2FiBa.21** 137  
*The Impact of Board Characteristics on Earnings Management at Non-Financial Listed Companies in the Vietnamese Stock Market With the Moderating Role of Firm Size*
- 11. Nguyễn Thị Thu Hương và Tô Thị Vân Anh** - Sử dụng kế toán quản trị môi trường hướng tới hiệu quả môi trường - nghiên cứu tại các doanh nghiệp dược phẩm Việt Nam. **Mã số: DB2.2BAcc.21** 151  
*Environmental Management Accounting Usage Toward Environmental Efficiency in Vietnamese Pharmaceutical Companies*

## Ý KIẾN TRAO ĐỔI

- 12. Phạm Thanh Hương** - Kế toán tiền mã hóa - thực trạng và một số khuyến nghị chính sách. **Mã số: DB2.3BAcc.32** 169  
*Cryptocurrency Accounting Current Practices and Policy Recommendations*
- 13. Nguyễn Văn Bầy, Phan Thanh Hải và Phan Huy Tâm** - Ứng dụng máy học trong giải thích các nhân tố quyết định quản lý tồn kho. **Mã số: DB2.3BAcc.32** 188  
*Machine Learning Approaches for Explaining Determinants of The Inventory Management*

# NGHIÊN CỨU MỨC ĐỘ SẴN SÀNG THỰC HIỆN PHÂN TÍCH LỢI NHUẬN ĐA CHIỀU CỦA CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI VIỆT NAM

**Hoàng Thị Bích Ngọc**  
Email: bichngocdhtm@tmu.edu.vn  
Trường Đại học Thương mại

Ngày nhận: 20/08/2024

Ngày nhận lại: 07/10/2024

Ngày duyệt đăng: 10/10/2024

Nghiên cứu dựa trên lý thuyết sẵn sàng của tổ chức để đánh giá sự ảnh hưởng của các nhân tố nhận thức về lợi ích, bối cảnh thuận lợi, sự sẵn có của các nguồn lực, kiến thức về sự thay đổi đối với việc thực hiện phân tích lợi nhuận đa chiều (Multi-dimension Profit Analysis -MPA) trong các ngân hàng thương mại Việt Nam. Nghiên cứu đã khảo sát 486 đối tượng là các nhà quản lý, chuyên gia thực hiện MPA tại các ngân hàng thương mại Việt Nam. Phân tích mô hình cấu trúc SEM bằng Amos 20.0 cho thấy nhận thức về lợi ích, bối cảnh thuận lợi, các nguồn lực sẵn có, kiến thức thực hiện MPA có ảnh hưởng tích cực tới việc thực hiện phân tích lợi nhuận đa chiều trong các ngân hàng thương mại Việt Nam. Dựa vào kết quả phân tích tương quan và chiều hướng tác động của các nhân tố tới mức độ sẵn sàng thực hiện MPA của các ngân hàng thương mại Việt Nam, nghiên cứu đề xuất một số khuyến nghị nhằm tăng cường trạng thái sẵn sàng tạo cơ sở vững chắc cho việc thực hiện thành công MPA tại các tổ chức này.

**Từ khóa:** Phân tích lợi nhuận đa chiều, ngân hàng thương mại, sẵn sàng.

**JEL Classifications:** M41.

**DOI:** 10.54404/JTS.2024.DB2.06

## 1. Giới thiệu

Trong môi trường kinh doanh không chắc chắn, các tổ chức thường xuyên phải đối mặt với các vấn đề thay đổi như công nghệ, chiến lược và các xu hướng mới nổi. Khi thay đổi trở thành quy luật, các tổ chức phải tìm cách quản lý sự thay đổi nhằm tận dụng những cơ hội và vượt qua các thách thức mà nó mang lại. Đánh giá mức độ sẵn sàng cho sự thay đổi là bước đầu tiên để đảm bảo thực hiện chuyển đổi thành công (Armenakis & cộng sự, 2000, Bouckennooghe & cộng sự, 2009, Weiner, 2020). Trong tình huống mà mức độ sẵn sàng

của tổ chức cao, các thành viên của tổ chức có nhiều khả năng hơn để thực hiện thay đổi đề xuất bằng cách nỗ lực nhiều hơn và sẵn sàng làm việc tập thể để đảm bảo thay đổi được đề xuất có thể được hiện thực hóa thành công và ngược lại (Armenakis & cộng sự, 1993, Holt & cộng sự, 2007, Rafferty & cộng sự, 2013, Weiner, 2020)

Hệ thống ngân hàng thương mại đã và đang giữ vai trò quan trọng trong quá trình Việt Nam thực hiện chuyển đổi và hội nhập kinh tế toàn cầu. Hoạt động trong điều kiện kinh tế thị trường năng động với sự phát triển

manh mẽ của khoa học, công nghệ và cạnh tranh ngày càng khốc liệt, các ngân hàng thương mại Việt Nam thường xuyên phải thay đổi để có thể thích ứng và đạt hiệu quả kinh doanh bền vững. Phân tích lợi nhuận đa chiều (Multi-dimension Profitable Analysis - MPA) là chiến lược trọng tâm của các ngân hàng thương mại nhằm cải thiện hiệu quả kinh doanh, tăng cường năng lực cạnh tranh. Thực hiện MPA không chỉ là áp dụng một kỹ thuật tại một bộ phận chức năng mà cần có sự thay đổi mang tính hệ thống của ngân hàng từ việc thiết lập hệ thống thông tin, bố trí nhân sự, phân bổ nguồn lực... Vì thế, các ngân hàng thương mại cần tạo được trạng thái sẵn sàng cả về mặt tâm lý và hành vi của cá nhân, bộ phận trong tổ chức mình để từ đó tạo ra động lực nhằm đảm bảo thực hiện MPA thành công trong cả hệ thống.

Nghiên cứu này sẽ khám phá những yếu tố tác động đến mức độ sẵn sàng thực hiện MPA của các ngân hàng thương mại Việt Nam. Kết quả của nghiên cứu cung cấp các thông tin hữu ích về những vấn đề nào cần được giải quyết để cải thiện mức độ sẵn sàng thực hiện MPA của các ngân hàng thương mại Việt Nam.

Ngoài phần giới thiệu, phần tiếp theo của bài viết trình bày cơ sở lý thuyết của nghiên cứu, sau đó nêu giả thuyết và mô hình nghiên cứu, phương pháp nghiên cứu. Sau phần trình bày kết quả nghiên cứu là những bàn luận và khuyến nghị với các ngân hàng thương mại Việt Nam để tăng cường trạng thái sẵn sàng cho thực hiện MPA.

## **2. Cơ sở lý thuyết của nghiên cứu**

### **2.1. Phân tích lợi nhuận đa chiều**

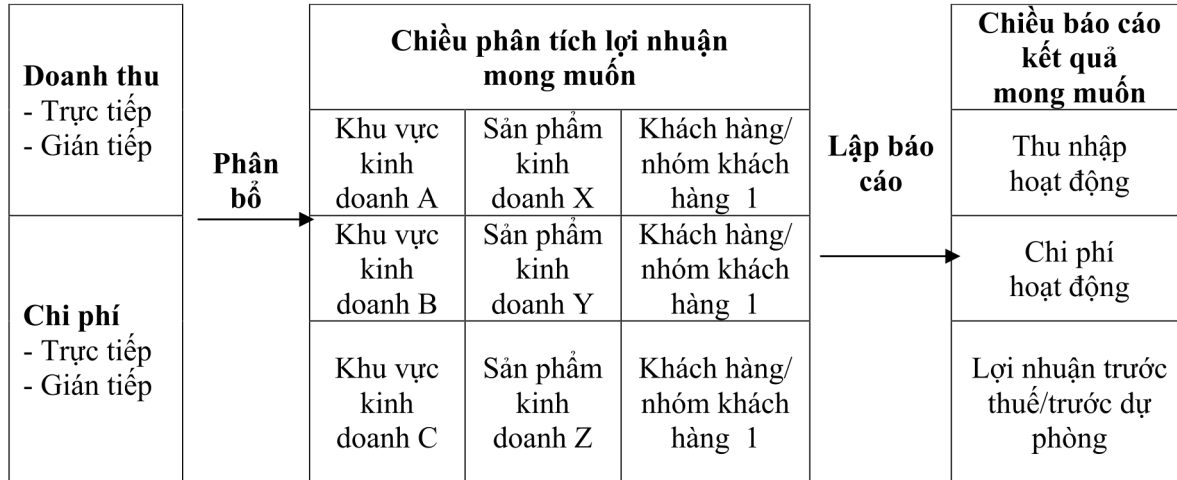
Phân tích lợi nhuận đa chiều là việc phân tích lợi nhuận theo nhiều chiều kinh doanh của tổ chức như đơn vị kinh doanh, sản phẩm, khách hàng. MPA có thể được thiết kế cho bất kỳ loại hình tổ chức kinh doanh từ quy mô

nhỏ đến lớn, ở bất cứ ngành nghề nào sản xuất, dịch vụ, tài chính ngân hàng. Tuy nhiên MPA đặc biệt hữu ích đối với các tổ chức như ngân hàng, bệnh viện, công ty viễn thông, đây là các tổ chức có khối lượng khách hàng lớn và cung ứng nhiều loại sản phẩm và dịch vụ cho nhiều nhóm khách hàng thông qua nhiều kênh bán hàng đa dạng khác nhau.

Hoạt động kinh doanh của ngân hàng đa dạng theo nhiều mảng (chiều hướng) như khu vực địa lý, sản phẩm, khách hàng, kênh phân phối... Do đó, để có thể hiểu rõ về mức độ đóng góp vào kết quả kinh doanh chung từ nhiều mảng kinh doanh ngân hàng cần có những phân tích rõ ràng và nhất quán theo từng chiều phân tích. Những thông tin có được từ việc phân tích lợi nhuận theo mỗi chiều hướng kinh doanh sẽ cung cấp các hiểu biết sâu sắc về các yếu tố tác động đến tăng trưởng kinh doanh từ đó nhà quản trị có thể thực hiện các quyết định có hiệu quả như chiến lược sản phẩm, khách hàng, khu vực kinh doanh hoặc kết hợp nhóm khách hàng/sản phẩm có hiệu quả nhất cho từng khu vực kinh doanh nhất định. Theo KPMG (2019) “MPA với phương pháp tiếp cận theo yếu tố tạo ra giá trị sẽ tạo ra một bức tranh đầy đủ thông tin và toàn diện, liên kết chi phí phát sinh từ các hoạt động hỗ trợ kinh doanh và doanh thu/giá trị được tạo ra từ các hoạt động này. Qua đó cung cấp thông tin hữu ích hỗ trợ cho việc tối ưu hóa chi phí và nâng cao hiệu quả lợi nhuận”. Nội dung MPA được thực hiện như sau: Đầu tiên lựa chọn chiều phân tích theo yêu cầu của nhà quản trị cho mục tiêu ra quyết định. Doanh thu và chi phí được tổng hợp và sau đó phân bổ giữa giữa các phòng ban chức năng và giữa các khối (khối kinh doanh, khối hỗ trợ kinh doanh, khối quản trị và khối hỗ trợ chung) theo trật tự và tiêu chí đã được xác định. Sau khi phân

bổ doanh thu, chi phí, lợi nhuận được xác định theo mỗi chiều phân tích và báo cáo lợi nhuận theo mỗi chiều phân tích được lập để cung cấp thông tin cho nhà quản trị. Quá trình MPA thể hiện tóm tắt bởi Sơ đồ 1 như sau:

**2.2. Lý thuyết sự sẵn sàng thay đổi của tổ chức**  
 Khi thay đổi là quy luật chứ không phải là ngoại lệ thì khả năng linh hoạt của tổ chức trở nên rất quan trọng (Bouckenooghe & cộng sự, 2009). Nghiên cứu sự sẵn sàng thay đổi



(Nguồn: KPMG (2019))

**Sơ đồ 1:** Quy trình thực hiện MPA

MPA đang được triển khai áp dụng ở nhiều ngân hàng trên thế giới cũng như các ngân hàng Việt Nam như BIDV, Vietinbank, Vietcombank, LPbank, Banvietbank... Trong điều kiện hoạt động dựa trên nền tảng kết nối công nghệ thông tin cao giữa các bộ phận trong ngân hàng, MPA được tích hợp trong hệ thống phần mềm cốt lõi của ngân hàng (Corebanking) để quản lý và xử lý các hoạt động nhằm đảm bảo sự liền mạch và hiệu quả hoạt động của ngân hàng. MPA được triển khai trong chiến lược chuyển đổi số tại các ngân hàng thương mại Việt Nam nhằm hoàn thiện hệ sinh thái quản trị nội bộ, hệ thống báo cáo tài chính và hình thành một khối liên kết chặt chẽ về quản trị dữ liệu ngân hàng hỗ trợ cung cấp thông tin cho các đơn vị kinh doanh góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động và quản trị tại các ngân hàng.

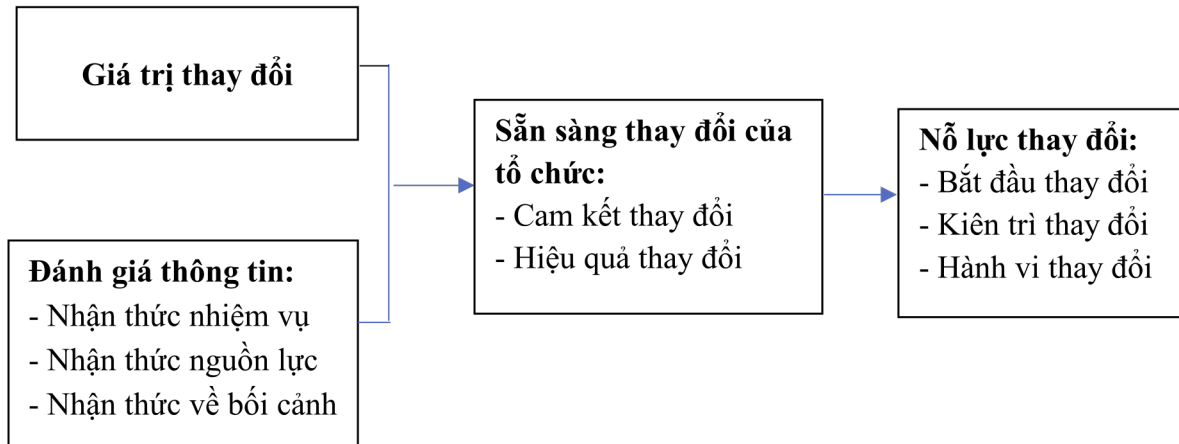
của tổ chức vì thế cũng thu hút được đông đảo sự quan tâm của các học giả như (Armenakis & cộng sự, 1993, Holt & cộng sự, 2007, Shea & cộng sự, 2014, Weiner, 2020, Weiner & cộng sự, 2020)

Sự sẵn sàng thay đổi của tổ chức là một khái niệm bắt nguồn từ tài liệu về quản lý thay đổi. Các lý thuyết ban đầu về sự thay đổi của tổ chức xem sự sẵn sàng dưới hình thức phản ứng của người quản lý nhằm tránh sự phản kháng của nhân viên đối với sự thay đổi của tổ chức (Coch & French Jr, 1948, Kotter & Schlesinger, 1989). Gần đây, các nhà lý thuyết về quản lý thay đổi đã đề xuất rằng sự sẵn sàng thay đổi là tiền đề mạnh mẽ cho sự thành công của những thay đổi trong tổ chức. Sự sẵn sàng thay đổi là một cấu trúc đa cấp, thể hiện ở nhiều cấp độ cá nhân, nhóm, đơn vị, bộ phận hoặc tổ chức, không chỉ đa cấp, sự sẵn sàng thay đổi còn thể hiện cấu trúc nhiều

mặt gồm nhận thức, cảm xúc (Armenakis & cộng sự, 1993, Holt & cộng sự, 2007, Holt & cộng sự, 2007, Weiner, 2020).

Xem xét trên quan điểm tổ chức và tiếp cận trên góc độ tâm lý (nhận thức), lý thuyết sẵn sàng thay đổi của tổ chức được Weiner phát triển vào năm 2009 dựa vào lý thuyết nhận thức xã hội và lý thuyết về năng lực bản thân của Gist & Mitchell (1992) cho rằng: Sự sẵn sàng thay đổi của tổ chức là trạng thái tâm lý chung trong đó các thành viên trong tổ chức cam kết thực hiện thay đổi tổ chức và tin tưởng vào khả năng tập thể của họ để thực hiện điều đó. Từ khái niệm về sự thay đổi của tổ chức mà Weiner (2020) đề xuất, các khía cạnh chính của sự sẵn sàng thay đổi là cam kết thay đổi và hiệu quả thay đổi. Trong đó,

đổi), nhận thức về nguồn lực sẵn có và nhận thức về bối cảnh thực hiện thay đổi. Khi các thành viên trong tổ chức sẵn sàng thay đổi có nhiều khả năng họ sẽ tham gia tích cực hơn, kiên trì đối mặt với khó khăn, tăng cường hành vi hợp tác và ngược lại khi mức độ sẵn sàng của tổ chức thấp, các thành viên có nhiều khả năng chống lại sự thay đổi và miễn cưỡng hợp tác, cuối cùng dẫn đến quá trình chuyển đổi kém hiệu quả (Weiner, 2020). Giá trị của những thay đổi đối với tổ chức (lợi ích, vai trò của sự thay đổi) và đánh giá về thực hiện thay đổi, nguồn lực sẵn có và bối cảnh là các nhân tố ảnh hưởng đến mức độ sẵn sàng thay đổi của tổ chức. Lý thuyết sẵn sàng thay đổi của tổ chức được tóm tắt dưới dạng sơ đồ như sau (Sơ đồ 2):



(Nguồn: Shea & cộng sự (2014), Weiner(2020))

**Sơ đồ 2:** Minh họa Lý thuyết sẵn sàng thay đổi của tổ chức

cam kết thay đổi được định nghĩa là mức độ mà các thành viên có nghĩa vụ phải chấp nhận thay đổi, trong khi hiệu quả của thay đổi đề cập đến niềm tin chung của các thành viên vào khả năng chung của họ để thực hiện những gì được yêu cầu để thực hiện thay đổi chứ không phải là kết quả mong đợi của sự thay đổi. Ba yếu tố chính quyết định hiệu quả thay đổi là nhận thức về nhiệm vụ (sự thay

ĐỂ giải thích mức độ sẵn sàng của tổ chức cho những thay đổi, lý thuyết sự sẵn sàng thay đổi của tổ chức được các tác giả sử dụng trong nhiều nghiên cứu ở các lĩnh vực khác nhau ví dụ trong lĩnh vực quản lý chăm sóc sức khỏe (Holt & cộng sự, 2007, Weiner & cộng sự, 2020), trong quản lý nguồn nhân lực (Eby & cộng sự, 2000), trong hệ thống thông tin (Iacovou & cộng sự, 1995, Yusof & cộng

sự, 2015), trong lĩnh vực ngân hàng (Anjani, 2013)... Tại Việt Nam sử dụng lý thuyết này trong nghiên cứu về những thay đổi trong ngân hàng nói chung và đối với việc thực hiện MPA còn hạn chế.

### **3. Xây dựng giả thuyết và mô hình nghiên cứu**

#### **3.1. Giá trị thay đổi**

Giá trị thay đổi là yếu tố tạo ra sự mong muốn thay đổi đối với một tổ chức. Điều quan trọng là các thành viên đánh giá liệu một thay đổi cụ thể trong tổ chức có mang lại lợi ích hay không (Weiner, 2020). Các thành viên càng coi trọng sự thay đổi thì họ càng có nhiều khả năng ủng hộ các sáng kiến thay đổi và do đó sẽ sẵn sàng hơn để thực hiện thay đổi. Giá trị thay đổi đề cập đến các giá trị được chia sẻ mà các nhà quản lý, các chuyên gia thuộc bộ phận thực hiện phân tích MPA (kế toán, tài chính, phân tích kinh doanh) trong ngân hàng thương mại nhận thức được rằng thực hiện MPA là cần thiết, quan trọng, có lợi và đáng giá. Nhận thức về giá trị thay đổi sẽ tác động đến cam kết thay đổi. Hơn nữa, giá trị thay đổi sẽ ảnh hưởng đến hiệu quả thay đổi của các thành viên trong tổ chức. Điều này ngụ ý rằng khi các nhà quản lý, các chuyên gia kế toán, tài chính, phân tích kinh doanh đánh giá cao tầm quan trọng của MPA, họ sẽ buộc phải trang bị cho mình những năng lực cần thiết để cuối cùng nâng cao khả năng thực hiện MPA một cách hiệu quả. Kết quả nghiên cứu của Yusof & cộng sự (2015) cũng phát hiện rằng những nhận thức của các thành viên trong tổ chức cung ứng dịch vụ công về lợi ích của hệ thống thông tin mới sẽ tác động khiến họ có nhiều khả năng triển khai nó hơn. Do đó, dựa trên lý thuyết của Weiner (2020) và nghiên cứu thực nghiệm trước, giả thuyết H1 về mối quan hệ giữa nhận thức về lợi ích của thực hiện MPA và

với mức độ sẵn sàng thực hiện MPA được phát biểu là:

*H1: Có mối quan hệ tích cực giữa nhận thức về lợi ích thực hiện MPA và mức độ sẵn sàng thực hiện MPA của các ngân hàng thương mại Việt Nam.*

#### **3.2. Nhận thức về sự thay đổi**

Theo lý thuyết của Weiner (2020), nhận thức về sự thay đổi là yếu tố tác động đến sự sẵn sàng thay đổi của tổ chức. Nhận thức về sự thay đổi được hiểu là các thành viên của một tổ chức phải có sự hiểu biết phù hợp và cụ thể về sự thay đổi. Khả năng thực hiện sự thay đổi phụ thuộc một phần vào việc biết những hành động nào là cần thiết, điều này liên quan đến nhận thức về mức độ thực hiện nhiệm vụ thay đổi (Weiner, 2020). Trong bối cảnh của nghiên cứu hiện tại nhận thức về sự thay đổi đề cập đến việc nhà quản lý, các chuyên gia thực hiện phân tích MPA hiểu biết như thế nào về việc thực hiện MPA. Sự am hiểu (kiến thức) về thực hiện MPA sẽ khiến họ đưa ra các cam kết cho việc thực hiện cũng như khiến họ tin tưởng vào khả năng thực hiện MPA thành công. Vì thế, giả thuyết H2 được phát biểu như sau:

*H2: Có mối quan hệ tích cực giữa kiến thức về thực hiện MPA và mức độ sẵn sàng thực hiện MPA của các ngân hàng thương mại Việt Nam.*

#### **3.3. Nhận thức về sự sẵn có của các nguồn lực**

Theo Weiner (2009), sự sẵn có của nguồn lực (bao gồm con người, tài chính và các loại nguồn lực khác) được xác định là yếu tố có ảnh hưởng đến sự sẵn sàng thay đổi của tổ chức. Trong nghiên cứu này, nguồn lực sẵn có đề cập đến các nguồn lực mà các nhà quản lý và các chuyên gia thực hiện MPA cho rằng cần thiết cho quá trình thực hiện MPA bao gồm tài chính, nhân lực, vật chất, thông tin.

Khi các đối tượng này cho rằng tổ chức có đủ nguồn lực phù hợp và hữu ích trong quá trình thực hiện MPA thì họ sẽ tin tưởng hơn vào khả năng thực hiện MPA thành công. Trong các nghiên cứu của Dasari & cộng sự (2016), Yusof & cộng sự (2015), các tác giả cũng phát hiện ra rằng sự sẵn sàng của bệnh viện và các tổ chức dịch vụ công của Malaysia trong việc triển khai các hệ thống thông tin mới bị ảnh hưởng đáng kể bởi nguồn lực sẵn có. Vì vậy, giả thuyết H3 được phát biểu như sau:

*H3: Có mối quan hệ tích cực giữa nhận thức về sự sẵn có của các nguồn lực và mức độ sẵn sàng thực hiện MPA của các ngân hàng thương mại Việt Nam.*

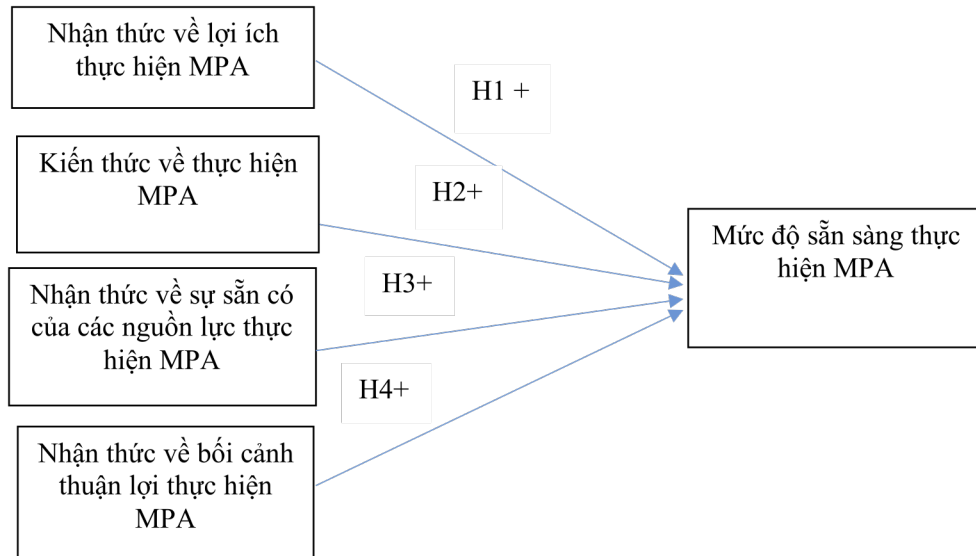
**3.4. Nhận thức về bối cảnh**

Các chuyên gia và học giả về quản lý thay đổi đã thảo luận về các yếu tố bối cảnh tác động đến sự sẵn sàng của tổ chức. Những yếu tố bối cảnh được đề cập đến gồm văn hóa tổ chức, các chính sách và thủ tục, kinh nghiệm đối phó với những thay đổi trong quá khứ, cơ cấu tổ chức (Armenakis & cộng sự, 1993, Holt & cộng sự, 2007, Weiner, 2020, Weiner

& cộng sự, 2020). Những thảo luận đều cho rằng các yếu tố bối cảnh có tác động trực tiếp hoặc gián tiếp đến mức độ sẵn sàng của tổ chức. Khi các thành viên của tổ chức nhận thức thấy bối cảnh của tổ chức mang lại nhiều thuận lợi cho sự thay đổi thì mức độ sẵn sàng thay đổi sẽ cao hơn. Trong các ngân hàng thương mại Việt Nam, nếu các nhà quản lý, các chuyên gia thực hiện phân tích MPA đã có kinh nghiệm đối phó với sự thay đổi, môi trường văn hóa cởi mở tiếp nhận những sáng kiến mới hay các chính sách và thủ tục của ngân hàng được thiết lập phù hợp thì họ sẽ nỗ lực nhiều hơn để thực hiện MPA. Vì thế giả thuyết H4 được phát biểu như sau:

*H4: Có mối quan hệ tích cực giữa nhận thức về bối cảnh thuận lợi và mức độ sự sẵn sàng thực hiện MPA của các ngân hàng thương mại Việt Nam*

Từ những phân tích ở trên, mô hình các nhân tố tác động đến mức độ sẵn sàng thực hiện MPA của các ngân hàng thương mại Việt Nam được đề xuất như sau:



(Nguồn: Tác giả tổng hợp từ mô hình của Shea & cộng sự (2014), Weiner(2020))

**Hình 1:** Mô hình các nhân tố tác động đến mức độ sẵn sàng thực hiện MPA



#### **4. Phương pháp nghiên cứu**

Nghiên cứu sử dụng phương pháp điều tra để thu thập dữ liệu về nhận thức và mức độ sẵn sàng thực hiện MPA của các ngân hàng thương mại Việt Nam. Dữ liệu thu thập qua điều tra được xử lý bằng phần mềm SPSS 20.0 và Amos 20.0 để kiểm định giả thuyết và đánh giá ảnh hưởng của các nhân tố đến mức độ sẵn sàng thực hiện MPA của các ngân hàng thương mại Việt Nam

##### **4.1. Mẫu nghiên cứu**

Nghiên cứu khám phá các nhân tố tác động đến mức độ sẵn sàng thực hiện MPA của các ngân hàng thương mại Việt Nam thông qua nhận thức của nhà quản lý và các chuyên gia tham gia trực tiếp vào quá trình thực hiện MPA (kế toán, tài chính, phân tích kinh doanh). Vì thế đối tượng khảo sát của nghiên cứu được xác định gồm nhà quản lý các cấp tại Hội sở và chi nhánh các ngân hàng thương mại của Việt Nam, các nhân viên thuộc các bộ phận thực hiện MPA gồm kế toán, tài chính, phân tích kinh doanh. Các phiếu khảo sát được xây dựng và chuyển tới các đối tượng khảo sát qua đường email theo phương pháp ngẫu nhiên và người giới thiệu trong khoảng thời gian từ tháng 3 đến tháng 7/2024. Số phiếu phát ra là 600 số phiếu, thu về là 494, số phiếu hợp lệ dùng để phân tích là 486.

Kích thước mẫu cần cho nghiên cứu định lượng phụ thuộc vào nhiều yếu tố như phương pháp xử lý dữ liệu hay độ tin cậy cần thiết. Theo Hair Jr & cộng sự (1986) kích cỡ mẫu phù hợp cho nghiên cứu sử dụng phân tích nhân tố tối thiểu gấp 5 lần tổng số biến quan sát. Với số quan sát của nghiên cứu là 24 tương ứng với 24 mục hỏi thì kích thước mẫu tối thiểu là 120. Theo Thọ (2011), để thực hiện phân tích hồi quy bội, kích thước mẫu thường được tính theo công thức:  $n \geq 50 + 8k$  (trong đó, k là số biến độc lập của mô hình). Với số biến độc lập của mô hình nghiên cứu là 4 thì

kích thước mẫu tối thiểu cần cho nghiên cứu là 82. Như vậy, xét các yêu cầu sử dụng phân tích nhân tố và phân tích hồi quy đa biến, số quan sát của nghiên cứu là 486 đảm bảo phù hợp.

##### **4.2. Bảng hỏi và thang đo**

Nghiên cứu sử dụng bảng câu hỏi khảo sát được phát triển bằng cách tham khảo lý thuyết sẵn sàng thay đổi của tổ chức do Weiner (2020) đề xuất để xác định mối quan hệ giữa các yếu tố. Bảng câu hỏi bao gồm hai phần chính, phần đầu tiên thu thập thông tin nhân khẩu học về người trả lời, phần thứ hai bao gồm các câu hỏi liên quan đến các yếu tố ảnh hưởng đến mức độ sẵn sàng của các ngân hàng thương mại để thực hiện MPA. Thang đo Likert 7 điểm với 7 mức độ từ thấp (1) đến cao (7), tương ứng với câu trả lời của người được hỏi là “Hoàn toàn không đồng ý” đến “Hoàn toàn đồng ý” được sử dụng trong nghiên cứu để đo lường các biến số trong nghiên cứu.

Trên cơ sở mô hình nghiên cứu được đề xuất, kế thừa thang đo từ các nghiên cứu tiền nghiệm của ((Holt & cộng sự, 2007), (Shea & cộng sự, 2014), (Armenakis & Harris, 2002)), tác giả phát triển các thang đo cho phù hợp với ngữ cảnh nghiên cứu thực hiện MPA trong các ngân hàng thương mại Việt Nam. Bảng hỏi sau đó được thử nghiệm bằng phương pháp phỏng vấn trực tiếp với 10 đối tượng (4 lãnh đạo quản lý; 4 chuyên gia kế toán, tài chính; 2 chuyên gia phân tích kinh doanh) tại 2 ngân hàng thương mại Việt nam đang triển khai dự án MPA. Tác giả tiến hành cuộc phỏng vấn thứ nhất với 6 đối tượng khảo sát thuộc ngân hàng Vietcombank. Cuộc phỏng vấn thứ 2 được tác giả thực hiện với 4 đối tượng tại ngân hàng BIDV. Trên cơ sở phản hồi trực tiếp của người được hỏi và các ý kiến thảo luận với họ, tác giả hiệu chỉnh lại bảng hỏi và đưa ra bảng hỏi chính thức gồm 24 câu hỏi tương ứng với các thang đo như sau:

**Bảng 1:** Thang đo các biến trong mô hình nghiên cứu

Thang đo	Biến quan sát	Nguồn
1. Kiến thức về thực hiện MPA	<ol style="list-style-type: none"> <li>Chúng tôi biết sẽ mất bao nhiêu thời gian để thực hiện MPA.</li> <li>Chúng tôi biết mình cần những nguồn lực nào để thực hiện MPA.</li> <li>Chúng tôi biết mỗi người trong chúng ta phải làm gì để thực hiện MPA.</li> <li>Chúng tôi biết qui trình triển khai MPA.</li> </ol>	<p>Shea &amp; cộng sự (2014)</p> <p>Ý kiến các chuyên gia</p>
2. Nhận thức về sự sẵn có của các nguồn lực thực hiện MPA	<ol style="list-style-type: none"> <li>Chúng tôi có đủ thiết bị cần thiết để thực hiện MPA</li> <li>Chúng tôi có đủ chuyên môn để thực hiện MPA</li> <li>Chúng tôi có đủ nguồn tài chính để thực hiện MPA</li> <li>Chúng tôi có đủ nhân lực để thực hiện MPA</li> <li>Chúng tôi có đủ thông tin để thực hiện MPA</li> </ol>	<p>Shea &amp; cộng sự (2014)</p> <p>Armenakis &amp; Harris (2002)</p> <p>Holt &amp; cộng sự (2007)</p> <p>Ý kiến các chuyên gia</p>
4. Nhận thức bối cảnh thuận lợi cho việc thực hiện MPA	<ol style="list-style-type: none"> <li>Ban lãnh đạo của ngân hàng chúng tôi đưa ra chính sách và lộ trình cụ thể cho việc thực hiện MPA</li> <li>Ngân hàng của chúng tôi thiết lập và duy trì quan hệ thông tin giữa các bộ phận liên quan để triển khai MPA</li> <li>Văn hóa học hỏi của ngân hàng giúp chúng tôi nhanh chóng thực hiện MPA.</li> <li>Ban lãnh đạo Ngân hàng cung cấp các hỗ trợ kịp thời để thực hiện MPA</li> <li>Chúng tôi có chế độ thưởng, phạt kịp thời đối với các cá nhân, tập thể khi thực hiện MPA</li> </ol>	<p>Shea &amp; cộng sự (2014),</p> <p>Armenakis và Harris (2002)</p> <p>Holt &amp; cộng sự (2007)</p> <p>Ý kiến các chuyên gia</p>
5. Nhận thức về lợi ích khi thực hiện MPA	<ol style="list-style-type: none"> <li>Thực hiện MPA giúp chúng tôi cải thiện hiệu quả kinh doanh</li> <li>Thực hiện MPA giúp chúng tôi tăng cường năng lực cạnh tranh</li> <li>Thực hiện MPA hỗ trợ chúng tôi thực thi các quyết định kinh doanh chiến lược</li> </ol>	<p>Ý kiến các chuyên gia</p> <p>phát triển từ khái niệm giá trị thay đổi của Weiner (2020)</p>

6. Mức độ sẵn sàng để thực hiện MPA	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Chúng tôi thấy cần thực hiện MPA</li> <li>2. Chúng tôi quyết tâm thực hiện MPA</li> <li>3. Chúng tôi sẽ làm bất cứ điều gì cần thiết để thực hiện MPA</li> <li>4. Chúng tôi xử lý được các trở ngại phát sinh khi thực hiện MPA</li> <li>5. Chúng tôi có thể hỗ trợ các thành viên để họ thích nghi với việc thực hiện MPA</li> <li>6. Chúng tôi có thể điều phối nhiệm vụ giữa các bộ phận để việc thực hiện MPA được thuận lợi</li> <li>7. Chúng tôi thực hiện được theo tiến độ triển khai MPA</li> </ol>	Shea & cộng sự (2014), Ý kiến các chuyên gia
-------------------------------------	--	---

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

**5. Kết quả nghiên cứu**

Trên cơ sở dữ liệu thu thập được, tác giả thực hiện làm sạch dữ liệu, sau đó các câu trả lời được mã hóa và xử lý bằng SPSS phiên bản 20.0. Thang đo nhận thức lợi ích thực hiện MPA được mã hóa bởi LI với các biến quan sát từ LI1 đến LI3; thang đo kiến thức thực hiện MPA được mã hóa bởi TH với các biến quan sát từ TH1 đến TH4; thang đo nhận thức về sự sẵn có của nguồn lực thực hiện MPA được mã hóa bởi NL với các biến quan sát từ NL1 đến NL5; thang đo bối cảnh thuận lợi thực hiện MPA được mã hóa bởi BC với các biến quan sát từ BC1 đến BC5; thang đo mức độ sẵn sàng thực hiện MPA được mã hóa bởi SS với các biến quan sát từ SS1 đến SS7. Hệ số Cronbach alpha được sử dụng để đo

lượng tính nhất quán bên trong của thang đo. Phân tích EFA để khám phá mối quan hệ cấu trúc giữa các biến. Amos 20.0 được sử dụng để phân tích nhân tố khẳng định và phân tích mô hình cấu trúc SEM. Kết quả nghiên cứu như sau:

**Phân tích độ tin cậy thang đo:** Cronbach Alpha được sử dụng để đo lường tính nhất quán bên trong của thang đo. Theo Thọ (2011), một thang đo có thể chấp nhận được về mặt độ tin cậy nếu Cronbach's Alpha > 0.6 và hệ số tương quan biến tổng của biến quan sát lớn hơn 0.4. Kết quả phân tích cho thấy tất cả các biến đều có hệ số Cronbach's Alpha lớn hơn 0,8 (bảng 2) và hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát đều lớn hơn 0.4 . Vì thế các thang đo đều được chấp nhận.

**Bảng 2:** Bảng tổng hợp phân tích độ tin cậy của thang đo

Thang đo	LI	TH	SS	BC	NL
Số mục hỏi	3	4	7	5	5
Cronbach's Alpha	0.821	0.804	0.895	0.851	0.838

(Nguồn: SPSS 20.0)

**Phân tích khám phá nhân tố:** Tiến hành phân tích khám phá nhân tố EFA cho thấy hệ số KMO = 0.883 thuộc khoảng cho phép từ 0.5 đến 1 cho thấy đủ điều kiện phân tích khám phá nhân tố, đồng thời căn cứ vào kiểm định Bartlett với Sig. = 0.00 < 0.05 cho thấy các biến quan sát có tương quan với nhau. Kiểm tra trị số Eigenvalue và tổng phương sai trích (Total variance Explained) cho thấy

các trị số Eigenvalue >1, tổng phương sai trích =65,141% cho thấy mô hình các nhân tố phù hợp. Tiến hành rút trích theo phương pháp phân tích nhân tố chính (Principal Component Analysis) và phép quay không vuông góc (Promax with Kaiser Normalization) cho kết quả tại Bảng 3 có 5 nhóm nhân tố được rút trích từ các mục hỏi.

**Bảng 3:** Kết quả phân tích khám phá EFA

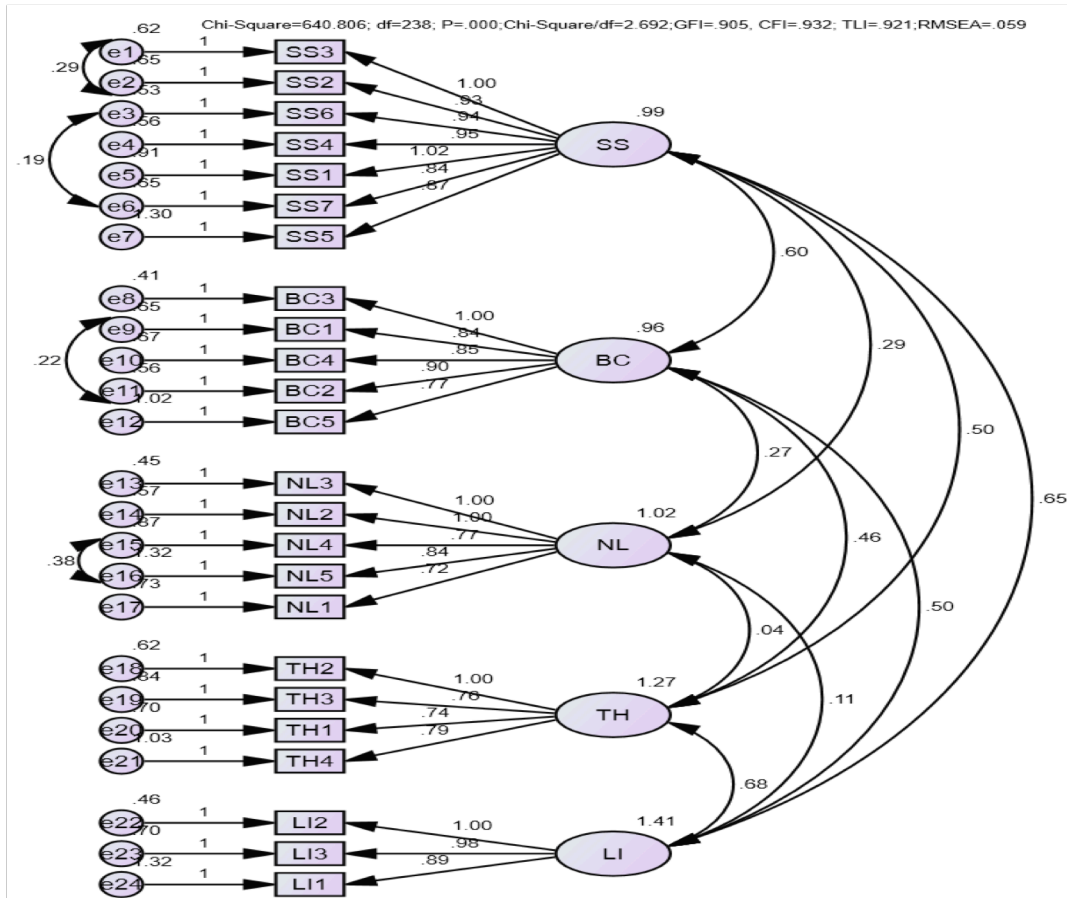
	Nhân tố				
	1	2	3	4	5
SS3	.847				
SS2	.844				
SS6	.809				
SS4	.773				
SS1	.770				
SS7	.696				
SS5	.681				
BC3		.890			
BC1		.782			
BC4		.759			
BC2		.747			
BC5		.700			
NL3			.841		
NL2			.833		
NL4			.794		
NL5			.764		
NL1			.637		
TH2				.884	
TH3				.752	
TH1				.738	
TH4				.679	
LI2					.865
LI3					.862
LI1					.767

(Nguồn: SPSS 20.0)

**Phân tích nhân tố khẳng định CFA:** Kết quả phân tích nhân tố khẳng định CFA (Hình 2) cho thấy chỉ số Chi square/df= 2.692<3, CMIN/DF = 1,514 < 2; TLI = 0,921 > 0,9, CFI = 0,932 > 0,9; GFI = 0,905 > 0,9 và chỉ số RMSEA = 0,059 < 0,06. Như vậy, mô hình nghiên cứu được đánh giá là phù hợp.

phân biệt của các thang đo trong mô hình đều đảm bảo. Do đó, mô hình nghiên cứu có mức độ phù hợp với dữ liệu nghiên cứu.

Tiến hành phân tích mô hình cấu trúc SEM (Hình 3) cho thấy có sự phù hợp của mô hình nghiên cứu và dữ liệu đã thu thập được



(Nguồn: Amos 20.0)

**Hình 2:** Kết quả phân tích nhân tố khẳng định CFA

Tiến hành phân tích đánh giá tính hội tụ và tính phân biệt. Kết quả tại Bảng 4 cho thấy AVE>0.5, CR>0.7, MSV<AVE, căn bậc hai chỉ số AVE của các nhân tố đều lớn hơn các hệ số tương quan còn lại vì vậy tính hội tụ và

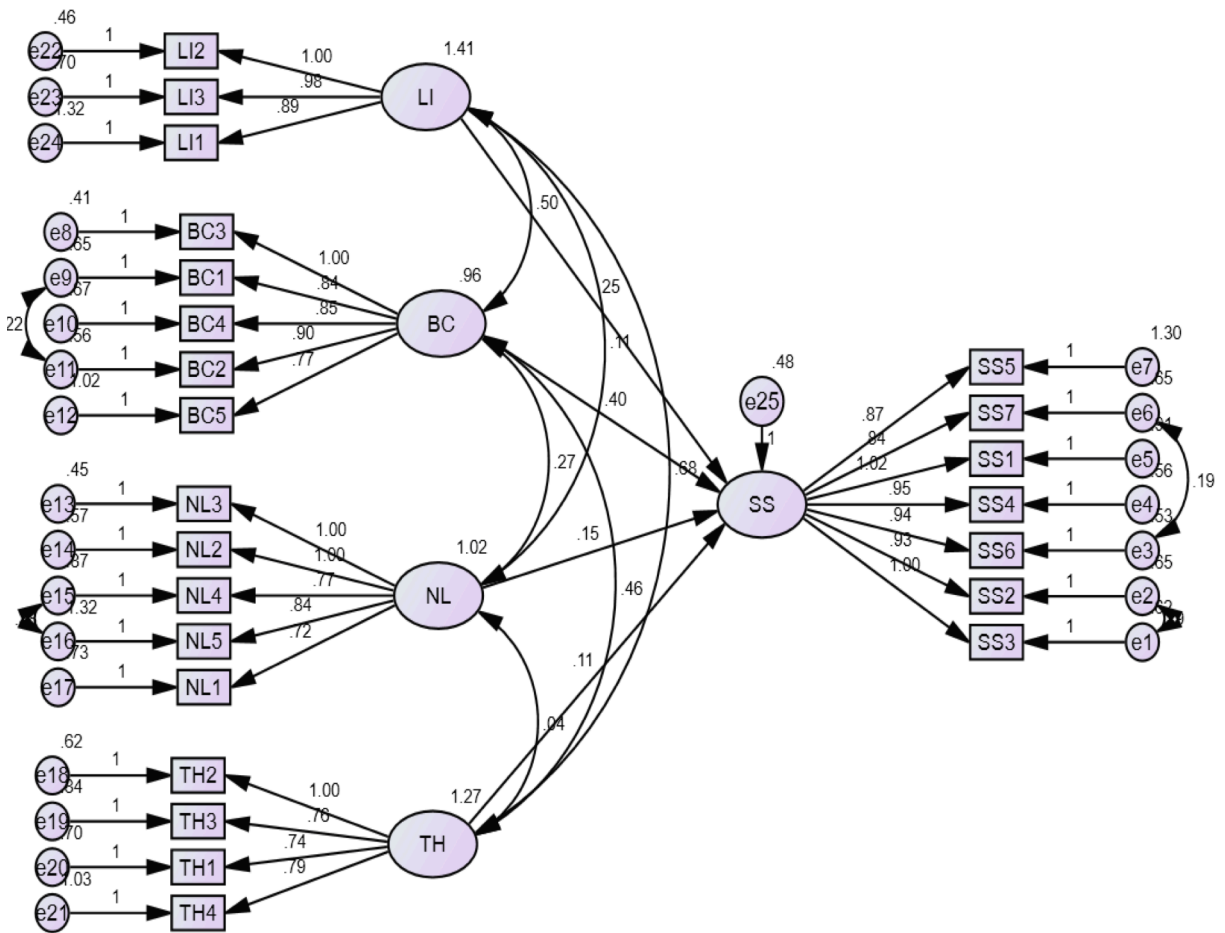
Tiếp đến xem xét các giả thuyết về các nhân tố ảnh hưởng đến mức độ sẵn sàng thực hiện MPA của các ngân hàng thương mại Việt Nam. Bảng 5 trình bày kết quả ước lượng mối quan hệ giữa các nhân tố trong mô hình đều

**Bảng 4:** Kết quả tính giá trị phân biệt và hội tụ

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	TH	SS	BC	NL	LI
TH	0.811	0.519	0.258	0.825	<b>0.720</b>				
SS	0.894	0.548	0.382	0.899	0.451	<b>0.740</b>			
BC	0.849	0.533	0.382	0.864	0.416	0.618	<b>0.730</b>		
NL	0.833	0.504	0.084	0.858	0.034	0.290	0.268	<b>0.710</b>	
LI	0.831	0.624	0.301	0.855	0.508	0.549	0.427	0.093	<b>0.790</b>

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

Chi-Square=640.806; df=238; P=.000; Chi-Square/df=2.692; GFI=.905, CFI=.932; TLI=.921; RMSEA=.059



(Nguồn: Amos 20.0)

**Hình 3:** Phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM

**Bảng 5:** Kết quả ước lượng mối quan hệ giữa các nhân tố

	Số ước lượng B ( chưa chuẩn hóa)	Số ước lượng B (chuẩn hóa)	S.E.	C.R.	P
SS <--- LI	.251	.301	.045	5.604	***
SS <--- BC	.401	.395	.055	7.336	***
SS <--- NL	.149	.152	.043	3.494	***
SS <--- TH	.113	.128	.047	2.411	.016

(Nguồn: Amos 20.0)

có ý nghĩa thống kê khi giá trị P (Sig<0.05). Từ Bảng 5 cho thấy các biến LI, BC, NL, TH đều có mối quan hệ tích cực với biến SS. Quan hệ ảnh hưởng của các nhân tố đến mức độ sẵn sàng thực hiện MPA của các ngân hàng thương mại theo thứ tự giảm dần gồm: Nhận thức bối cảnh thuận lợi cho việc thực hiện MPA (0.395), nhận thức về lợi ích của việc thực hiện MPA (0.301), nhận thức về sự sẵn có của các nguồn lực thực hiện MPA (0.152) và kiến thức về thực hiện MPA (0.128).

**6. Bàn luận và khuyến nghị**

Giá trị R<sup>2</sup> trong mô hình SEM = 0.51 có nghĩa là 4 biến độc lập LI, BC, NL, TH giải thích được 51% sự biến thiên của biến phụ thuộc SS. Vì thế 4 nhân tố được coi là có ảnh hưởng đáng kể đến mức độ sẵn sàng thực hiện MPA của các ngân hàng thương mại Việt Nam.

Về nhân tố nhận thức bối cảnh thuận lợi thực hiện MPA: Nhận thức về bối cảnh thuận lợi có ảnh hưởng đến mức độ sẵn sàng thực hiện MPA. Kết quả nghiên cứu phù hợp với các nghiên cứu trước đó của Yusof & cộng sự (2015). Điều này cho thấy cần thiết phải xây

dựng một môi trường thuận lợi cho sự thay đổi vì bối cảnh diễn ra sự thay đổi sẽ quyết định đến đánh giá của các thành viên trong tổ chức về các điều kiện cần thiết cho sự thay đổi, khi có một bối cảnh thuận lợi, các thành viên trong tổ chức có xu hướng tin tưởng hơn vào sự thay đổi từ đó có động lực và nỗ lực để sự thay đổi được thành công. Đối với lãnh đạo các ngân hàng thương mại Việt Nam cần có chính sách và lộ trình rõ ràng cho thực hiện MPA, thể hiện sự quan tâm bằng việc có chế độ thưởng phạt kịp thời cho việc thực hiện MPA. Bên cạnh đó, các ngân hàng thương mại Việt Nam cần xây dựng được môi trường văn hóa tích cực cho sự học hỏi và đổi mới vì nó sẽ thúc đẩy và nâng cao nhận thức của các thành viên về sự thay đổi.

Về nhân tố nhận thức lợi ích thực hiện MPA: Nhân tố nhận thức về lợi ích thực hiện MPA có ảnh hưởng thứ 2 đến mức độ sẵn sàng thực hiện MPA. Vì vậy các ngân hàng thương mại Việt Nam cần xây dựng chính sách truyền thông tốt để các thành viên trong tổ chức đều nhận thức được đầy đủ về lợi ích của việc thực hiện MPA khiến cho họ tin

tương cũng như nỗ lực nhiều hơn để đạt được sự thành công khi thực hiện.

Về nhân tố nhận thức về sự sẵn có của các nguồn lực thực hiện MPA: Nhận thức về sự sẵn có của các nguồn lực sẵn có ảnh hưởng tích cực tới áp dụng MPA. Kết quả nghiên cứu cũng phù hợp với phát hiện của Yusof & cộng sự (2015), Dasari & cộng sự (2016). Khi các thành viên trong tổ chức nhận thức được các nguồn lực cần thiết cho việc thực hiện thay đổi đã đầy đủ họ sẽ yên tâm và sẵn sàng thực hiện sự thay đổi. Do đó, các ngân hàng cần chuẩn bị đầy đủ các nguồn lực vật chất, tài chính, con người, hệ thống thông tin làm cơ sở nền tảng cho việc thực hiện MPA được thành công.

Về kiến thức thực hiện MPA: Kiến thức thực hiện MPA có ảnh hưởng tích cực đến mức độ sẵn sàng thực hiện MPA. Kết quả nghiên cứu phù hợp với (Noor & cộng sự, 2022). Do vậy các ngân hàng thương mại Việt nam cần có chính sách đào tạo, nâng cao trình độ cho nhân viên về MPA. Những kiến thức về thực hiện MPA khiến cho các nhân viên tự tin và nhanh chóng khắc phục khó khăn, trở ngại khi thực hiện MPA.

### **7. Kết luận**

Nghiên cứu đã phát hiện ra rằng nhận thức về lợi ích thực hiện MPA, bối cảnh thuận lợi, sự sẵn có của các nguồn lực, kiến thức thực hiện MPA có ảnh hưởng tích cực tới việc thực hiện MPA trong các ngân hàng thương mại Việt Nam. Kết quả nghiên cứu đóng góp thêm sự hiểu biết về các nhân tố ảnh hưởng đến mức độ sẵn sàng trong ngân hàng thương mại Việt Nam, cung cấp bằng chứng thực nghiệm làm cơ sở cho các khuyến nghị giúp nhà quản trị trong ngân hàng thương mại tăng cường

trạng thái sẵn sàng cho việc thực hiện thành công MPA. Bốn nhân tố của mô hình nghiên cứu giải thích được 51% các tác động tới mức độ sẵn sàng thực hiện MPA tại các ngân hàng thương mại, điều đó gợi ý cho những nghiên cứu tiếp theo tiếp tục khám phá các nhân tố ảnh hưởng khác nhằm cung cấp thông tin toàn diện hơn giúp nhà quản trị các ngân hàng thương mại đưa ra chính sách phù hợp để thực hiện thành công MPA. ◆

### ***Tài liệu tham khảo:***

Anjani, P. (2013), Impact of readiness for change on organizational change of banking sector in Salem District.

Armenakis, A. A., Harris, S. G. & Feild, H. S. (2000), Making change permanent a model for institutionalizing change interventions, *Research in organizational change and development*, Emerald Group Publishing Limited, tr. 97-128.

Armenakis, A. A., Harris, S. G. & Mossholder, K. W. J. H. r. (1993), Creating readiness for organizational change. 46(6), tr. 681-703.

Armenakis, A. A. & Harris, S. G. J. J. o. o. c. m. (2002), Crafting a change message to create transformational readiness. 15(2), tr. 169-183.

Bouckennooghe, D., Devos, G. & Van Den Broeck, H. J. T. J. o. p. (2009), Organizational change questionnaire–climate of change, processes, and readiness: Development of a new instrument. 143(6), tr. 559-599.

Coch, L. & French Jr, J. R. J. H. r. (1948), Overcoming resistance to change. 1(4), tr. 512-532.



Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E. & Gaby, S. H. J. H. r. (2000), Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. 53(3), tr. 419-442.

Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S. & Harris, S. G. J. T. J. o. a. b. s. (2007), Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. 43(2), tr. 232-255.

Holt, D. T., Armenakis, A. A., Harris, S. G., Feild, H. S. J. R. i. o. c. & development (2007), Toward a comprehensive definition of readiness for change: A review of research and instrumentation. 16, tr. 289-336.

Iacovou, C. L., Benbasat, I. & Dexter, A. S. J. M. q. (1995), Electronic data interchange and small organizations: Adoption and impact of technology, tr. 465-485.

Kotter, J. P. & Schlesinger, L. A. (1989), *Choosing strategies for change*, Springer.

Noor, W. & các cộng sự. (2022), Analysing Accounting Professionals' Readiness for Digital Economy Using the Theory of Organisational Readiness for Change. 12(11), tr. 1652-1672.

Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L. & Armenakis, A. A. J. J. o. m. (2013), Change readiness: A multilevel review. 39(1), tr. 110-135.

Shea, C. M., Jacobs, S. R., Esserman, D. A., Bruce, K. & Weiner, B. J. J. I. s. (2014), Organizational readiness for implementing change: a psychometric assessment of a new measure. 9, tr. 1-15.

Weiner, B. J. (2020), A theory of organizational readiness for change, *Handbook on implementation science*, Edward Elgar Publishing, tr. 215-232.

Weiner, B. J., Clary, A. S., Klamann, S. L., Turner, K. & Alishahi-Tabriz, A. J. I. S. (2020), Organizational readiness for change: What we know, what we think we know, and what we need to know, tr. 101-144.

Yusof, M. M., Aziz, K. J. A.-P. J. o. I. T. & Multimedia (2015), Evaluation of organizational readiness in information systems adoption: A case study. 4(2), tr. 69-86.

### Summary

The research is based on organizational readiness theory to evaluate the influence of factors such as perceived benefits, context, available resources, and knowledge of change on the implementation of multi-dimension profit analysis (MPA) in Vietnamese commercial banks. The study surveyed 486 managers and experts in implementing MPA at Vietnamese commercial banks. The findings from SEM with Amos 20.0 show that awareness of benefits, favorable context, available resources, and knowledge of MPA positively influence the implementation of multi-dimension profit analysis in Vietnamese commercial banks. Based on the result of correlation analysis and the direction of impact factors on the level of readiness to implement MPA in Vietnamese commercial banks, the study proposes some recommendations to enhance the preparedness for successful implementation in these organizations.