

CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN HIỆU QUẢ ÁP DỤNG QUẢN TRỊ TINH GỌN TẠI DOANH NGHIỆP SẢN XUẤT HÀNG XUẤT KHẨU TẠI VIỆT NAM

 NCS. Lê Thị Vân Dung*

Ngày: 11/07/2022

Biên tập: 12/07/2022

Duyệt đăng: 26/07/2022

Tóm tắt

“Quản trị tinh gọn” vốn là phương thức vận hành hoạt động kinh doanh được nhiều doanh nghiệp (DN) trên thế giới áp dụng và gặt hái những kết quả tích cực trong hoạt động kinh doanh từ những năm 90 của thế kỉ XX. Bắt nguồn từ hệ thống “sản xuất tinh gọn” của Toyota ngày nay, tinh gọn trở thành tư duy, triết lý quản trị không chỉ trong các DN sản xuất mà còn được mở rộng áp dụng trong các DN thương mại và dịch vụ. Tại các DN sản xuất hàng xuất khẩu Việt Nam, do đặc thù của hoạt động kinh doanh gắn liền với các tiêu chuẩn khắt khe hơn về chất lượng sản phẩm, cũng như quy trình giao nhận hàng hóa, để có thể cạnh tranh thị việc phải tinh gọn, cắt giảm các lãng phí, tối ưu hóa các nguồn lực là điều vô cùng quan trọng. Tuy nhiên, việc áp dụng quản trị tinh gọn tại các DN Việt Nam nói chung và DN hàng xuất khẩu Việt Nam nói riêng, vẫn còn nhiều hạn chế, bất cập.

Từ khóa: kế toán quản trị, hệ thống thông tin kế toán, hệ thống thông tin kế toán quản trị, doanh nghiệp vừa và nhỏ.

Abstract

“Lean management” is a method of operating business that has been applied by many businesses around the world and has reaped positive results in business activities since the 90s of the twentieth century. From Toyota’s “lean production” system, nowadays, Lean has become the thinking and management philosophy not only in manufacturing enterprises but also applied widely in commercial and services enterprises. At Vietnamese export manufacturing enterprises, due to the characteristics of business activities associated with stricter standards of product quality, as well as the delivery process, in order to be competitive, it’s extremely important to streamline, reduce waste, and optimize resources. However, the application of lean management in Vietnamese enterprises in general and Vietnamese export enterprises in particular still has many limitations and shortcomings.

Keyword: MAIS, management accounting, management accounting information system, SME.

JEL: L26, L52, M40, M49.

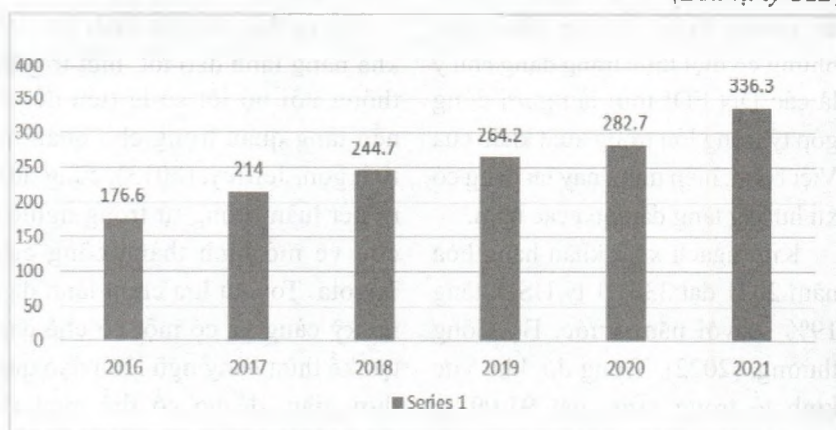
1. Giới thiệu chung về DN sản xuất hàng xuất khẩu của Việt Nam

Trong những năm qua, hoạt động xuất khẩu đã có những đóng góp to lớn vào công cuộc đổi mới của Việt Nam.

Xuất khẩu ghi nhận sự tăng trưởng mạnh về quy mô, từ 176,6 tỷ USD năm 2016 lên 336,3 tỷ USD năm 2021, (trung bình mức tăng 90,4% trong vòng 5 năm). Tăng trưởng xuất khẩu giai đoạn 2016-2020 đạt trung bình 11,9%/năm, cao hơn mục tiêu 10%, do Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XII đề ra. Từ năm 2016 đến nay, cán cân thương mại luôn đạt

Hình 1: Xuất khẩu của Việt Nam giai đoạn từ 2016 - 2021

(Đơn vị: tỷ USD)



(Nguồn: Bộ Công thương)

*Đại học Ngoại thương

thặng dư với mức xuất siêu tăng dần qua các năm từ 1,77 tỷ USD năm 2016; 2,1 tỷ USD năm 2017; 6,8 tỷ USD năm 2018; 10,9 tỷ USD năm 2019, Bộ Công thương, (2020); năm 2020, tiếp tục ghi nhận xuất siêu kỷ lục trên 19 tỷ USD; vượt qua chặng đường đầy khó khăn bởi dịch Covid-19, năm 2021 tổng kim ngạch xuất, nhập khẩu hàng hóa cả năm về đích với con số kỷ lục 668,54 tỷ USD, tăng 22,6% so với năm 2020, Bộ Công thương, (2021).

Một số mặt hàng xuất khẩu tiêu biểu của Việt Nam bao gồm:

- Nhóm hàng nông sản, thủy sản: gạo, cao su, chè, rau quả, sắn và các sản phẩm từ sắn, thủy sản, cà phê, hạt điều, hồ tiêu, gỗ và sản phẩm từ gỗ.

- Nhóm hàng công nghiệp: dệt may, da giày, điện thoại và linh kiện, máy vi tính và linh kiện điện tử, thép, nguyên liệu nhựa và sản phẩm của nhựa, máy móc thiết bị phụ tùng.

- Nhóm hàng nhiên liệu khoáng sản: than, dầu thô, quặng và khoáng sản khác.

Mặc dù, đạt được thành tích rất ấn tượng trong những năm qua, nhưng có một thực trạng đáng chú ý là các DN FDI mới là người đóng góp tỷ trọng lớn trong xuất khẩu của Việt Nam, hiện trạng này lại đang có xu hướng tăng dần qua các năm.

Kim ngạch xuất khẩu hàng hóa năm 2021 đạt 336,31 tỷ USD, tăng 19% so với năm trước, Bộ Công thương, (2022). Trong đó, khu vực kinh tế trong nước đạt 91,09 tỷ USD, tăng 14,2%, chỉ chiếm 27,1% tổng kim ngạch xuất khẩu; khu vực có vốn đầu tư nước ngoài (kể cả đầu thô) đạt 245,22 tỷ USD, tăng 20,9%,

chiếm tới 72,9%. Do đó, việc thúc đẩy sự phát triển lớn mạnh của các DN xuất khẩu trong nước là nhiệm vụ quan trọng và cấp thiết, trong giai đoạn kinh tế hiện nay.

2. Giả thuyết nghiên cứu

Lãnh đạo và hiệu quả của quản trị tinh gọn

Lãnh đạo của DN là một yếu tố quan trọng không thể thiếu, trong quá trình bắt đầu tiến hành và thực hiện quản trị tinh gọn. Bản thân họ là những người có quyền quyết định những vấn đề quan trọng của DN, trong đó có quyết định áp dụng và thực hành quản trị tinh gọn, Forrester, (2010). Nếu lãnh đạo DN thấu hiểu và cam kết với việc làm “tinh gọn” DN của mình thì quản trị tinh gọn sẽ được thực hiện một cách lâu dài. Các nỗ lực quản trị tinh gọn phải luôn luôn được duy trì và phải đợi một thời gian nhất định, mới có được sự thay đổi. Vì thế, sự cam kết của lãnh đạo sẽ giúp DN kiên trì với các thực hành tinh gọn, truyền động lực cho các nhân viên trong thời gian đầu triển khai, với rất nhiều thay đổi và khó khăn.

Đồng thời, người lãnh đạo có khả năng lãnh đạo tốt, biết truyền thông nội bộ tốt sẽ là tiền đề và nền tảng quan trọng cho quản trị tinh gọn. Jeffrey, (2013), cũng đưa ra kết luận tương tự trong nghiên cứu về mô hình thành công của Toyota. Toyota lựa chọn lãnh đạo rất kỹ càng và có một cơ chế đào tạo kế thừa hàng ngũ lãnh đạo qua thời gian, để họ có thể hiểu và thấm được văn hóa DN của Toyota, để tinh thần và cam kết áp dụng quản trị tinh gọn được truyền từ thế hệ lãnh đạo này sang thế hệ

lãnh đạo khác, trong suốt quá trình phát triển của DN. Từ những lập luận trên, tác giả đề xuất giả thuyết nghiên cứu:

➤ *H1: Yếu tố lãnh đạo có tác động tích cực đến hiệu quả của quản trị tinh gọn.*

Nhân viên và hiệu quả của quản trị tinh gọn

Nhân viên luôn là nhân tố quan trọng trong tất cả mọi quy trình và vận hành của DN, do đó các đặc điểm về nhân viên trong tổ chức sẽ góp phần không nhỏ đến sự thành công của tổ chức nói chung và việc vận hành quản trị tinh gọn nói riêng. Tại Việt Nam, Nguyễn Đăng Minh và cộng sự, (2013), cũng nhấn mạnh rằng, việc thiếu ý thức thái độ của nhân viên đặc biệt là công nhân trực tiếp sản xuất là một trong những thách thức của các DN, trong quá trình triển khai quản trị tinh gọn. Hệ quả là, các công cụ như 5S hay Kaizen dù đã được triển khai nhưng không phản ánh đúng bản chất và chưa duy trì được lâu dài.

Nghiên cứu của 02 tác giả Tracey và Flinch, (2006), cho rằng, việc áp dụng quản trị tinh gọn phụ thuộc rất nhiều vào việc làm việc nhóm của DN, vì chính những nhóm này làm việc cùng với nhau để tạo ra giá trị của DN cho khách hàng. Vì vậy, DN cần có các giải pháp để cải thiện môi trường làm việc, tạo điều kiện cho nhân viên phối hợp làm việc nhóm hiệu quả. Các tác giả Czabke, Hansen và Doolen, (2008), nghiên cứu các nhóm làm việc tự quản lý (self-managed team) tại 04 công ty sản xuất gỗ ở Đức và Mỹ, cũng đưa ra những kết luận tương tự: làm việc nhóm và trao quyền cho nhân

viên là một trong các nhân tố quan trọng, ảnh hưởng tới hiệu quả quá trình triển khai quản trị tinh gọn.

Từ những lập luận trên, tác giả đề xuất giả thuyết nghiên cứu:

➤ *H2: Nhân viên có tác động tích cực đến hiệu quả của quản trị tinh gọn.*

Văn hoá DN và hiệu quả của quản trị tinh gọn

Quản trị tinh gọn không chỉ đơn thuần nằm ở việc áp dụng các công cụ, mà bản thân tất cả những người tham gia từ lãnh đạo đến nhân viên còn phải thấu hiểu được tư duy “tinh gọn”, Nguyễn Đăng Minh, (2015); Martinez - Jurado, (2012). Chính vì thế, “tinh gọn” phải trở thành một phần trong cách tư duy của các thành viên hay nói cách khác, trở thành một phần của văn hoá DN. Nếu như trước đó văn hoá DN đã có những yếu tố hỗ trợ cho quản trị tinh gọn tư duy liên tục học hỏi cải tiến, đề cao sự hợp tác và tập thể sẽ là tiền đề tốt cho việc áp dụng quản trị tinh gọn, do đó hiệu quả khi áp dụng quản trị tinh gọn cũng cao hơn và đến nhanh hơn. Trong quá trình triển khai có rất nhiều thay đổi và nhiều kiến thức kỹ năng mới cần được học hỏi. Nếu DN có được những giá trị này từ trước thì sẽ tạo tiền đề tốt cho quản trị tinh gọn. Từ những lập luận trên, tác giả đề xuất giả thuyết nghiên cứu:

➤ *H3: Văn hoá DN có tác động tích cực đến hiệu quả của quản trị tinh gọn.*

Cơ sở hạ tầng của DN và hiệu quả của quản trị tinh gọn

Các DN có cơ sở hạ tầng hạn chế, thường gặp khó khăn để thực hiện quản trị tinh gọn. Việc thực hiện quản trị tinh gọn còn liên quan

đến khả năng tài chính, cơ cấu hạ tầng hay hệ thống kế toán của DN. Những DN thiếu nguồn lực tài chính, thường cảm thấy khó khăn để thực hiện quản trị tinh gọn. Các DN này thiếu những người có chuyên môn kỹ thuật và không có khả năng chịu chi phí cao để thuê chuyên gia. Vì vậy, họ không có khả năng thực hiện quản trị tinh gọn một cách triệt để, để có thể nhận được lợi ích của sự tinh gọn, Sanchez và Perez, (2001). Bên cạnh đó, việc bắt đầu tiến hành các thực hành quản trị tinh gọn có thể khiến DN mất một thời gian nghiên cứu và thực hiện những thay đổi bên trong quá trình hoạt động, do đó tốn kém thời gian và chi phí nhất định. DN có tiềm lực tài chính tốt, sẽ thuận lợi hơn và đạt được kết quả tốt hơn.

Bên cạnh đó, cơ cấu hạ tầng từ nhà xưởng, kho bãi, hệ thống sản xuất của DN cũng cần phù hợp với những thay đổi tinh gọn. Hệ thống kế toán quản trị hiện tại và phần mềm kế toán cần đánh giá được các lợi ích từ quản trị tinh gọn. Từ những lập luận trên, tác giả đề xuất giả thuyết nghiên cứu:

➤ *H4: Cơ sở hạ tầng có tác động tích cực đến hiệu quả của quản trị tinh gọn.*

Chính sách nhân sự và hiệu quả của quản trị tinh gọn

Mục đích của chính sách nhân sự là, tập trung vào con người. DN thường chỉ tập trung vào việc nhân viên có hoàn thành kế hoạch, gia tăng năng suất, vì vậy không tránh khỏi những vấn đề như thiếu sự tham gia của nhân viên, thiếu động lực cải tiến và năng suất ngày càng sụt giảm. Trong khi, tập trung phát triển đầu tư cho con người, hiệu quả và năng suất làm việc sẽ đến tiếp theo.

Emiliami, (2005); Bhasin, (2006), trong phân tích nguyên nhân dẫn đến sự thất bại khi áp dụng quản trị tinh gọn đó là, có một chính sách nhân sự chưa thực sự hiệu quả chưa thực sự mang tính khuyến khích nhân viên đóng góp cải tiến, tiết kiệm chi phí cho công ty. Chính sách nhân sự thường thể hiện ở đào tạo, đãi ngộ, đánh giá thực hiện công việc.

Chính sách nhân sự hiệu quả, sẽ giúp mỗi thành viên chủ động và tích cực tham gia vào các hoạt động tinh gọn, từ đó nâng cao hiệu quả của hệ thống. Quản trị tinh gọn liên quan đến một quá trình học hỏi và đổi mới không ngừng, nếu DN thiếu các chính sách đào tạo, đánh giá, hay đãi ngộ thích hợp có thể không tạo động lực cho nhân viên trong suốt quá trình triển khai, Nguyễn Đăng Minh, (2013); Nguyễn Minh Tuấn, (2015). Từ những lập luận trên, tác giả đề xuất giả thuyết nghiên cứu:

➤ *H5: Chính sách nhân sự có tác động tích cực đến hiệu quả của quản trị tinh gọn.*

3. Đề xuất mô hình nghiên cứu

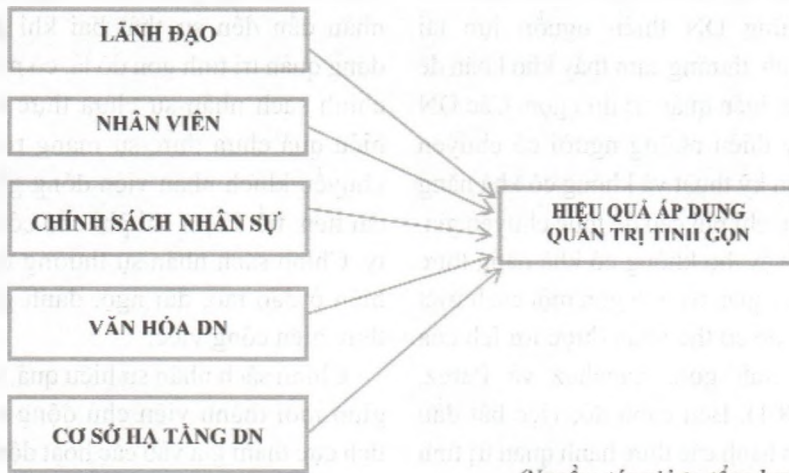
Với những giả thuyết nêu trên, tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu về các nhân tố ảnh hưởng tới hiệu quả của quản trị tinh gọn. Trong đó, hiệu quả của quản trị tinh gọn là biến phụ thuộc bị tác động bởi các yếu tố: lãnh đạo, nhân viên, chính sách nhân sự, văn hoá DN và cơ sở hạ tầng của DN.

Mô hình được thể hiện, như Hình 2.

Phương pháp nghiên cứu

Dựa theo các nghiên cứu trước đây về quản trị tinh gọn trên thế giới, Jeffrey, (2013); Sanchez và

Hình 2: Mô hình nghiên cứu đề xuất



(Nguồn: tác giả tự tổng hợp)

Perez, (2001) và tại Việt Nam, Nguyễn Đăng Minh, (2015), chuyên đề sử dụng kết hợp phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng, để phân tích đánh giá thực trạng quản trị tinh gọn tại các DN sản xuất hàng xuất khẩu Việt Nam và kiểm định các giả thuyết của mô hình nghiên cứu.

Tác giả tiến hành nghiên cứu định tính để đánh giá sơ bộ mô hình nghiên cứu và bảng hỏi, bằng phương pháp phỏng vấn chuyên gia. Đối tượng tham gia là, các chuyên gia có kiến thức về lý thuyết và thực hành về quản trị tinh gọn và một số cán bộ quản lý ở các công ty sản xuất hàng xuất khẩu của Việt Nam.

Dữ liệu được thu thập thông qua bảng khảo sát giấy và bảng khảo sát trực tuyến trên Google form, sẽ được phân tích bằng phương pháp nghiên cứu định lượng. Sau khi thu thập dữ liệu, tác giả tiến hành kiểm tra, phân tích bằng phần mềm SPSS 20.0 bởi các công cụ thống kê mô tả, kiểm định thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá EFA, phân tích hồi quy bội.

Thang đo nghiên cứu

Thang đo nghiên cứu cho các biến độc lập và biến phụ thuộc của mô hình nghiên cứu như Bảng 1.

Phương pháp thu thập dữ liệu

Do mục đích nghiên cứu là đánh giá tình hình áp dụng quản trị tinh gọn và các nhân tố ảnh hưởng đến kết quả áp dụng quản trị tinh gọn, trong các DN sản xuất hàng xuất khẩu của Việt Nam, nên tác giả sử dụng “Danh sách các DN xuất khẩu uy tín năm 2019”, nằm trong Báo cáo Xuất nhập khẩu Việt Nam 2020, để liên hệ với các DN xuất khẩu qua điện thoại và email. Đây là các DN sản xuất hàng xuất khẩu và có nguồn vốn nội địa, nên phù hợp với phạm vi nghiên cứu. Bên cạnh đó, tác giả liên hệ với một số các DN xuất khẩu khác, thông qua mối quan hệ từ bạn bè, đồng nghiệp. Thời gian lấy phiếu khảo sát là từ 02/2022 đến 6/2022, tổng số DN được liên hệ là 315, tập trung tại Hà Nội, Hải Phòng, Bắc Ninh, Hưng Yên, Hải Dương, Thái Nguyên, Đà Nẵng, Bình Dương, Hồ Chí Minh,... Số câu trả lời phân hồi lại là 207, sau khi loại một số bản khảo sát không hợp lệ do thiếu

thông tin quan trọng thì số khảo sát hợp lệ là 200.

4. Kết quả nghiên cứu

Đánh giá độ tin cậy của thang đo

Tác giả sử dụng phần mềm SPSS 22.0 để phân tích dữ liệu, việc tiến hành kiểm định độ tin cậy của thang đo giúp loại bỏ những thành tố không đạt yêu cầu trong phạm vi nghiên cứu.

Kết quả cho thấy, thang đo các biến Lãnh đạo, Nhân viên, Chính sách nhân sự, Hạ tầng DN có hệ số Cronbach's Alpha lần lượt là 0.783, 0.733, 0.700, 0.751. Hệ số Cronbach's Alpha đều lớn hơn 0.7, cho thấy thang đo có thể sử dụng được và giữ nguyên đầy đủ các biến quan sát.

Thang đo Văn hóa DN - VH có hệ số Cronbach's Alpha = 0.623, nhưng khi loại VH3 thì hệ số lúc này tăng lên là 0.769, vì thế chỉ các biến VH1, VH2, VH4 được giữ lại để tiến hành phân tích tiếp theo.

Thang đo Quản trị tinh gọn - QT có hệ số Cronbach's Alpha lần 1 = 0.796, nhưng nếu loại biến QT3 sẽ làm cho giá trị hệ số Cronbach's Alpha lần 2 = 0.808. Như vậy, với thang đo này sẽ có 03 biến quan sát gồm QT1, QT2, QT4 sẽ được giữ lại cho phân tích tiếp theo.

Phân tích nhân tố khám phá (EFA)

Sau khi đánh giá mức độ tin cậy của thang đo độc lập qua hệ số Cronbach's Alpha, tác giả tiến hành phân tích nhân tố EFA.

Qua kết quả kiểm định KMO và Bartlett ta thấy được hệ số KMO = 0.760, con số này tương đối khá cao và thỏa mãn điều kiện $0.5 \leq KMO \leq 1$. Điều này chứng tỏ phân

Bảng 1: Thang đo biến độc lập và biến phụ thuộc

Ký hiệu	Biến quan sát	Nguồn
LD	Lãnh đạo	
LD1	Lãnh đạo có cam kết dài hạn áp dụng quản trị tinh gọn	Forrester, 2010
LD2	Lãnh đạo có khả năng lãnh đạo tốt	
LD3	Lãnh đạo hiểu rõ lợi ích của việc áp dụng quản trị tinh gọn	
LD4	Truyền thông nội bộ hiệu quả từ ban giám đốc tới công nhân viên	
LD5	Lãnh đạo hiểu được cần thiết của quản trị tinh gọn	
NV	Nhân viên	
NV1	Nhân viên có khả năng làm việc và kết nối nhóm	Shadur, (1995); Olivella, (2008).
NV2	Nhân viên có trình độ và khả năng tiếp thu nhanh	
NV3	Nhân viên có kiến thức và kinh nghiệm về triển khai quản lý dự án	
NV4	Nhân viên hiểu rõ lợi ích của việc áp dụng quản trị tinh gọn	
NV5	Nhân viên hiểu được sự cần thiết của quản trị tinh gọn	
VH	Văn hoá DN	
VH1	DN có văn hoá đề cao chất lượng sản phẩm	Martinez-Jurado và Moyano- Fuentes, (2014).
VH2	DN đề cao tinh thần làm việc hợp tác	
VH3	DN có văn hoá định hướng khách hàng	
VH4	DN đề cao tinh thần tập thể	
HT	Cơ sở hạ tầng DN	
HT1	DN có tiềm lực tài chính đầu tư cho các dự án quản trị tinh gọn	Phạm Minh Tuấn, (2015).
HT2	Cơ cấu hạ tầng của DN phù hợp để áp dụng quản trị tinh gọn	
HT3	Hệ thống kế toán của DN đánh giá được lợi ích của quản trị tinh gọn	
CS	Chính sách nhân sự	
CS1	DN có chính sách khuyến khích người lao động tham gia quản trị tinh gọn	Forrester, (2010); Phạm Minh Tuấn, (2015).
CS2	DN có hệ thống đánh giá kết quả công việc hiệu quả	
CS3	DN có hệ thống đãi ngộ hiệu quả	
CS4	DN có hệ thống đào tạo hiệu quả	
QT	Hiệu quả quản trị tinh gọn	
QT1	Quản trị tinh gọn giúp cắt giảm lãng phí	Forrester, (2010).
QT2	Quản trị tinh gọn giúp nâng cao chất lượng sản phẩm	
QT3	Quản trị tinh gọn giúp nâng cao năng suất lao động	
QT4	Quản trị tinh gọn giúp DN nâng cao khả năng cạnh tranh	

(Nguồn: tác giả tự tổng hợp)

tích EFA là phù hợp với dữ liệu nghiên cứu.

Kiểm định Bartlett với mức ý nghĩa Sig. = 0,000, thỏa điều kiện Sig. < 0.05, cho thấy các biến quan sát có tương quan với nhau trong phạm vi tổng thể.

Từ kết quả phân tích xoay ma trận cho nhân tố ta thấy, chỉ số Eigenvalue của các nhân tố đều đạt yêu cầu > 1, nên các biến độc lập

trên đều được giữ lại trong mô hình phân tích. Sau khi xoay ma trận, ta có 5 nhân tố được rút ra từ các biến quan sát với tổng phương sai trích là 58.050% (> 50%) nên cho thấy, 5 nhân tố trên có thể giải thích được 58.050% biến thiên của dữ liệu. Bên cạnh đó, hệ số tải nhân tố factor loading đều đạt yêu cầu > 0.5, nên mức ý nghĩa của thang đo được đảm bảo.

Phân tích nhân tố khám phá EFA cho nhân tố quản trị tinh gọn

Đối với các thành phần của thang đo quản trị tinh gọn, việc kiểm định KMO và Bartlett's được thể hiện qua bảng tổng hợp trên, trong đó các chỉ số KMO đều thỏa điều kiện từ 0.5 đến 1, cùng với mức ý nghĩa rất nhỏ (Sig. < 0.05) và tổng phương sai trích đều > 50%, nên có thể kết luận phân

Bảng 2: Kết quả phân tích nhân tố khám phá cho thang đo biến độc lập

Nhân tố	Biến quan sát	Nhân tố				
		1	2	3	4	5
LD	LD2	.778				
	LD4	.749				
	LD1	.733				
	LD3	.712				
	LD5	.615				
NV	NV3		.738			
	NV1		.723			
	NV4		.673			
	NV2		.653			
	NV5		.634			
CS	CS4			.768		
	CS2			.704		
	CS1			.702		
	CS3			.656		
VH	VH1				.850	
	VH2				.776	
	VH4				.760	
HT	HT1					.839
	HT2					.778
	HT3					.764
Tổng phương sai trích		58.050				

(Nguồn: phân tích của tác giả)

Bảng 3: Kết quả phân tích nhân tố khám phá cho thang đo biến phụ thuộc

Nhân tố	Biến quan sát	Nhân tố
		1
QT	QT4	.869
	QT2	.844
	QT1	.837
Tổng phương sai trích		72.247

(Nguồn: phân tích của tác giả)

tích EFA cho các nhân tố trên là thích hợp.

Sau kết quả phân tích nhân tố cho thấy, mô hình tác giả đề xuất là phù hợp, sau khi tiến hành các phân tích trên cho thấy dữ liệu phù hợp để kiểm định mô hình hồi quy.

Phân tích hồi quy

Phân tích hồi quy

Để biết được cụ thể nhân tố nào trong các nhân tố độc lập tác động đến QTTG, đồng thời xác định mức độ tác động mạnh - yếu giữa các nhân

tố đó với nhau, phương pháp phân tích hồi quy tuyến tính bội sẽ được áp dụng cho nghiên cứu này. Kết quả hồi quy được trình bày như Bảng 4.

Phân tích hồi quy bội thường sử dụng hệ số R² hiệu chỉnh, vì hệ số này sẽ đánh giá mức độ phù hợp của mô hình một cách chính xác hơn, bởi nó không thổi phồng mức độ phù hợp của mô hình. Từ Bảng 4 ta thấy, giá trị của R² hiệu chỉnh là 0.551, nghĩa là tất các các biến độc lập giải thích được 55.1% cho sự thay đổi của

QTTG. Từ đó cho thấy, mô hình hồi quy này là phù hợp với tập dữ liệu.

Bên cạnh đó, tác giả kiểm định trị số thống kê F để biết được mức độ phù hợp của mô hình hồi quy. Kết quả cho thấy, F = 49.776, Sig. = 0.000 < 0.05. Ta kết luận rằng, với mức ý nghĩa 5% thì kết quả của mô hình hồi quy có ý nghĩa thống kê.

Hệ số phóng đại phương sai VIF của từng biến độc lập tương đối nhỏ, tất cả đều < 1. Có thể kết luận rằng, mặc dù các biến độc lập có mối tương quan chặt chẽ với nhau nhưng chúng không xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến, vì vậy mối tương quan giữa các biến độc lập này không ảnh hưởng đáng kể đến kết quả hồi quy.

Chỉ số Sig. trong bảng kết quả hồi quy cho biết, những nhân tố nào phù hợp được giữ lại trong mô hình và những nhân tố nào cần phải loại bỏ. Ở Bảng 5, chỉ số Sig. của các nhân tố H1; H2; H3; H4; H5 đều < 0.05, nghĩa là các nhân tố độc lập đều tác động đến quản trị tinh gọn.

Hệ số Beta đã chuẩn hóa đều có giá trị lần lượt là: LD =0.034, NV =0.031, CS=0.031, VH=0.039; HT=0.045 cho thấy, 5 nhân tố độc lập này tác động cùng chiều đến nhân tố quản trị tinh gọn. Trong đó, mức độ tác động theo thứ tự từ cao nhất là: Hạ tầng DN; Văn hóa DN; Lãnh đạo; Nhân viên và Chính sách.

Thảo luận kết quả nghiên cứu

Với kết quả từ mô hình hồi quy bội cho thấy, lãnh đạo, nhân viên, chính sách nhân sự, văn hoá DN, cơ sở hạ tầng của DN đều có tác động đến hiệu quả của các hoạt động quản trị tinh gọn trong DN. Các giả thuyết H1, H2, H3, H4, và H5 đều được ủng hộ, bởi dữ liệu thu thập được từ nghiên cứu. Như vậy, kết quả này thống nhất với những nghiên cứu

Bảng 4: Hệ số xác định hồi quy và hệ số phương sai ANOVA

R ² hiệu chỉnh	F	Sig.
0.551	49.776	0.000 ^b

(Nguồn: phân tích của tác giả)

Bảng 5: Kết quả hồi quy

Mô hình	Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số chuẩn hóa	Giá trị t	Mức ý nghĩa Sig	Thống kê đa cộng tuyến	
	B	Sai số chuẩn	Beta			Dung sai	Hệ số phóng đại phương sai (VIF)
1	Hằng số	.358	.200		.075	1.792	
	LD	.306	.034	.462	.000	9.109	.879
	NV	.179	.031	.281	.000	5.707	.930
	CS	.076	.031	.123	.005	2.452	.899
	VH	.097	.039	.133	.003	2.504	.798
	HT	.165	.045	.194	.000	3.626	.792

(Nguồn: phân tích của tác giả)

trước đây về quản trị tinh gọn đó là những cam kết dài hạn của đội ngũ lãnh đạo có năng lực, nhân viên có năng lực phù hợp, môi trường văn hoá DN phù hợp, các chính sách nhân sự tạo được điều kiện và động lực cho nhân viên tham gia quản trị tinh gọn và cơ sở hạ tầng thích hợp sẽ tác động tích cực đến hiệu quả thực hiện các thực hành quản trị tinh gọn, tại DN sản xuất hàng xuất khẩu của Việt Nam. Nếu như các DN sản xuất hàng xuất khẩu muốn đạt được hiệu quả cao hơn từ quản trị tinh gọn, thì họ phải áp dụng những giải pháp nhằm vào việc khuyến khích và thúc đẩy các nhân tố này.

Xem xét tác động từ các yếu tố của DN đến hiệu quả của quản trị tinh gọn ta thấy, tác động của yếu tố cơ sở hạ tầng DN có tác động mạnh nhất, sau đó là văn hóa DN, lãnh đạo, nhân viên và chính sách nhân sự. Như vậy, yếu tố cơ sở hạ tầng của DN phù hợp với quản trị tinh gọn là rất quan trọng và có tác động mạnh nhất đến hiệu quả của các thực hành quản trị tinh gọn. Những DN đã có sẵn nền tảng văn hoá đề cao chất lượng sản phẩm,

sự hợp tác giữa các cá nhân và bộ phận, tinh thần tập thể thì thuận lợi hơn và hiệu quả hơn trong hệ thống quản trị tinh gọn. Nhân tố về chính sách nhân sự có mức độ quan trọng ở cuối cùng.

Kết luận

Việc thúc đẩy sự phát triển của các DN sản xuất hàng xuất khẩu trong nước thông qua các công cụ quản trị tiên tiến như quản trị tinh gọn là nhiệm vụ quan trọng và cấp thiết, không chỉ đối với mỗi DN mà còn quan trọng về mặt vĩ mô trong giai đoạn kinh tế hiện nay. Kết quả nghiên cứu trên các DN sản xuất hàng xuất khẩu của Việt Nam đã cho thấy, các yếu tố thuộc về bên trong DN đóng vai trò quan trọng, đối với hiệu quả của hệ thống quản trị tinh gọn mà DN áp dụng. Các yếu tố này xếp theo thứ tự tác động từ nhiều nhất đến ít nhất là cơ sở hạ tầng DN, văn hóa DN, lãnh đạo, nhân viên và chính sách nhân sự.

Kết quả này có hàm ý quan trọng về mặt thực tiễn, cho những DN đang hoặc chưa áp dụng quản trị tinh gọn

đều cần chuẩn bị những nhân tố này, để hỗ trợ và thúc đẩy hiệu quả của quản trị tinh gọn. Đó là sự chuẩn bị về tiềm lực tài chính, có cơ cấu hạ tầng, và hệ thống kế toán thích hợp; môi trường văn hoá DN phù hợp; những cam kết dài hạn của đội ngũ lãnh đạo có năng lực, nhân viên có năng lực phù hợp và các chính sách nhân sự, tạo được điều kiện và động lực cho nhân viên tham gia quản trị tinh gọn. □

Tài liệu tham khảo

1. Phan Chí Anh, (2008), "Thực hành 5S - Nền tảng cải tiến năng suất", NXB Lao động, Hà Nội.
2. Bộ Công thương, "Báo cáo xuất nhập khẩu Việt Nam" các năm 2017 đến 2021, NXB Công thương, Hà Nội.
3. Nguyễn Hồng Sơn và Nguyễn Đăng Minh, (2013), "Quản trị tinh gọn tại các DN nhỏ và vừa Việt Nam: Thực trạng và giải pháp", NXB Hà Nội, 218-228.
4. Martínez-Jurado P.J & Moyano-Fuentes J, (2014), Key determinants of lean production adoption: evidence from the aerospace sector, *Production Planning & Control: The Management of Operations*, 25:4, 332-345.
5. Phan Chi Anh, Yoshiki Matsui, (2010), Contribution of quality management and just-in-time production practices to manufacturing performance, *International Journal of Productivity and Quality Management*, Vol 6, No 1/2010.
6. Sanchez A.M., Perez M.P, (2001), Lean indicators and manufacturing strategies. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21 Issue: 11, pp.1433-1452.
7. Shah, R., Ward, P.T, (2003), Lean manufacturing: context, practice bundles, and performance. *Journal of Operations Management* 21(2), 129 -149.
8. Shah R., Ward P.T. Defining and developing measures of lean production. *Journal of Operations Management* 25, (2007), 785-805.
9. Tracey và Flinch, (2006), Lean thinking: An overview. *Industrial Engineering & Management, [e-journal]*, 4(2), 100015.
10. Womack, James P, Jones, Daniel T, (2003), *Lean Thinking - Banish waste and create wealth in your corporation*, Edition, Free Press, New York, NY.