

DOI:10.22144/ctu.jvn.2019.025

## TÁC ĐỘNG CỦA VĂN HÓA DOANH NGHIỆP VÀ QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG ĐẾN HIỆU QUẢ DỰ ÁN TẠI CÁC CÔNG TY LẮP MÁY Ở KHU VỰC MIỀN TRUNG

Bùi Thị Minh Thu<sup>1\*</sup> và Lê Nguyễn Đoàn Khôi<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Nghiên cứu sinh ngành Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Nội vụ Hà Nội - Phân hiệu Quảng Nam

<sup>2</sup>Phòng Quản lý Khoa học, Trường Đại học Cần Thơ

\*Người chịu trách nhiệm về bài viết: Bùi Thị Minh Thu (email: [thubtmgv@gmail.com](mailto:thubtmgv@gmail.com))

### Thông tin chung:

Ngày nhận bài: 31/07/2018

Ngày nhận bài sửa: 22/11/2018

Ngày duyệt đăng: 28/02/2019

### Title:

*The impact of corporate culture and quality management to the effective projects at the machinery installation corporation in the central Viet Nam*

### Từ khóa:

*Hiệu quả dự án, quản trị chất lượng toàn diện, văn hóa doanh nghiệp*

### Keywords:

*Comprehensive quality management, corporate culture project performance*

### ABSTRACT

*The success of many researchers at home and abroad, corporate culture has been studied since 1992 with the first concept of group culture, to date under the influence of the whole. Globalization, corporate culture has been researched regularly in multinational companies called cultural management. The expansion of the new market in the field of machine installation has made a great development of LILAMA, this includes the contribution of Central Machine Installation Companies. This paper examines the relationship between corporate culture, comprehensive quality management and project efficiency in Central Machinery Installation Company of LILAMA where contractor projects have been awarded contracts with high-value contracts. Data collected from 251 employees of Central Machinery Installation Company by LILAMA were analyzed by using the structural equation model. The results show that corporate culture and overall quality management have a direct impact on the project's effectiveness, thus setting out management measures that create a competitive advantage for Central Machinery Installation Company of LILAMA and apply to other enterprises in Vietnam.*

### TÓM TẮT

*Văn hóa doanh nghiệp (VHDN) được nghiên cứu từ năm 1992 với khái niệm đầu tiên là văn hóa nhóm, đến nay dưới tác động của toàn cầu hóa, VHDN đã được nghiên cứu thường xuyên ở các công ty đa quốc gia gọi là quản lý bằng văn hóa. Sự mở rộng thị trường mới trong lĩnh vực lắp máy đã tạo nên sự phát triển vượt bậc của Tổng công ty lắp máy Việt Nam (LILAMA), trong đó có sự góp công của các công ty Lắp máy khu vực miền Trung. Bài nghiên cứu này khảo sát mối quan hệ giữa VHDN, quản trị chất lượng toàn diện và hiệu quả dự án tại các công ty lắp máy khu vực miền Trung nơi mà các công ty trúng thầu các dự án lớn về lắp máy với những hợp đồng có giá trị cao. Dữ liệu thu thập từ 251 lao động tại các công ty lắp máy khu vực miền Trung của LILAMA được phân tích bằng cách sử dụng mô hình Sem. Kết quả cho thấy VHDN và quản lý chất lượng toàn diện có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả dự án, từ đó đề ra những biện pháp về công tác quản trị tạo lợi thế cạnh tranh cho công ty lắp máy khu vực miền Trung của LILAMA và ứng dụng các doanh nghiệp khác tại Việt Nam.*

Trích dẫn: Bùi Thị Minh Thu và Lê Nguyễn Đoàn Khôi, 2019. Tác động của văn hóa doanh nghiệp và quản trị chất lượng đến hiệu quả dự án tại các công ty lắp máy ở khu vực miền Trung. Tạp chí Khoa học Trường Đại học Cần Thơ. 55(1D): 80-87.

## 1 GIỚI THIỆU

Quá trình toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế làm cho môi trường kinh doanh thay đổi một cách nhanh chóng. Để thành công, các doanh nghiệp phải thích ứng được với sự biến đổi của thị trường và tạo ra những lợi thế cạnh tranh bền vững (Barney *et al.*, 2001). Theo nghiên cứu của Noe (2013), văn hóa doanh nghiệp (VHDN) ngày nay được xem là một phần trong vốn xã hội tạo nên tài sản vô hình quyết định sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. VHDN xác lập một hệ thống các giá trị được mọi người làm trong doanh nghiệp chia sẻ, chấp nhận, đề cao và ủng hộ theo các giá trị đó. Qua đó, VHDN góp phần tạo nên sự khác biệt giữa các doanh nghiệp và được coi là nguồn của lợi thế cạnh tranh. Trong khi đó, các công ty Lắp máy khu vực miền Trung với hàng ngàn người lao động là một tập hợp những con người khác nhau về trình độ chuyên môn, trình độ học vấn, mức độ nhận thức, quan hệ xã hội, vùng miền địa lý, tư tưởng văn hóa... chính sự khác nhau này tạo ra một môi trường làm việc đa dạng và phức tạp. Bên cạnh đó, do tính chất ngành cơ khí nên các công ty Lắp máy khu vực miền Trung có môi trường làm việc nhanh, nhịp độ làm việc cao, thời gian làm việc dài, điều kiện làm việc khắc nghiệt ở nơi vùng sâu, vùng xa, quá trình làm việc có một mức độ cao của phụ thuộc lẫn nhau giữa các nhóm làm việc, vì thế cần thiết phải tạo VHDN cao hơn cho người lao động ở các ngành khác có môi trường làm việc tốt hơn.

Những nghiên cứu chỉ ra rằng có các nhân tố đóng vai trò thúc đẩy hiệu quả dự án. Kendra and Taplin (2004) đã chỉ ra rằng sự thành công của dự án có bốn nhân tố: năng lực quản lý dự án, hệ thống đo lường, quy trình kinh doanh và cơ cấu tổ chức dự án. Có rất nhiều nghiên cứu chứng minh sự thành công của dự án bị ảnh hưởng bởi nhiều nhân tố như: Nghiên cứu của Parolia *et al.* (2001) chỉ ra đó là sự phối hợp hiệu quả, nghiên cứu của Bryde and Ronison (2007) chỉ ra đó là quản trị chất lượng toàn diện, nghiên cứu của Kendra and Taplin (2004) đó là VHDN. Cummings and Worley (1997, p.93) định nghĩa: “VHDN là tiềm lực để thúc đẩy sự liên kết giữa những nhiệm vụ khác nhau, để phục vụ cho mục tiêu của tổ chức và phát triển của nhân viên, thiết lập phương pháp để truyền tải thông tin xuyên suốt tổ chức”. Parolia *et al.* (2011) cho rằng quản trị chất lượng toàn diện là làm cho toàn bộ tổ chức hoạt động với mục tiêu chất lượng của sản phẩm, đưa chất lượng vào sản phẩm và đánh giá sản phẩm để đạt được yêu cầu về chất lượng và sự hài lòng của khách hàng. Tuy nhiên, việc nghiên cứu tổng quản trị chất lượng và hiệu quả dự án trong môi trường văn hóa thì hiếm xảy ra. Vì thế, bài viết đi sâu vào mục tiêu nghiên cứu là xác định mối liên hệ giữa

VHDN, quản trị chất lượng toàn diện và hiệu quả dự án tại các công ty Lắp máy khu vực miền Trung, đặc biệt tìm ra mức độ quan trọng của quản trị chất lượng toàn diện đối với hiệu quả của dự án.

## 2 TỔNG QUAN TÀI LIỆU, GIẢ THIẾT, MÔ HÌNH VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

### 2.1 Tổng quan tài liệu

#### 2.1.1 Văn hóa doanh nghiệp

Deal and Kennedy (1982) xác định VHDN bằng các giá trị: anh hùng, lễ nghi và nghi thức, các mạng lưới truyền thông. Quinn and Cameron (1983) đề xuất một khuôn khổ VHDN được đo lường dựa trên 39 chỉ số hiệu quả tổ chức. Các kích thước theo chiều dọc phân biệt linh hoạt tổ chức và quyết định sự ổn định và kiểm soát; chiều ngang khác biệt theo định hướng của sự hài hòa nội bộ từ sự cạnh tranh bên ngoài. Một cách tiếp cận khác để xác định VHDN được dựa trên đặc điểm: tham gia, thống nhất, nhiệm vụ và khả năng thích ứng, phát triển bởi Denison (2010). Mô hình Denison này đã đưa ra các thang đo hay tiêu chí để đánh giá sự mạnh hay yếu của VHDN với 4 đặc điểm văn hoá (khả năng thích ứng, sứ mệnh, tính nhất quán, sự tham gia), trong mỗi đặc điểm có 3 cách thức biểu hiện và sử dụng 2 chiều: Tập trung bên trong so với tập trung bên ngoài, linh động so với ổn định. Theo Herzka and Turáková (2010), mô hình đánh giá VHDN của Denison là lý tưởng nhất. Mô hình này đã được 5.000 DN và nhiều nhà nghiên cứu áp dụng trong hơn 20 năm qua.

#### 2.1.2 Quản trị chất lượng toàn diện

Hendricks and Singhal (2001) chỉ ra rằng việc ứng dụng kết quả quản trị chất lượng toàn diện (TQM) trong cải thiện hiệu quả tài chính và TQM đảm bảo chất lượng sản phẩm cao hơn. Demirbag *et al.* (2006) đề nghị bảy yếu tố để đánh giá việc thực hiện TQM, cụ thể là: chất lượng số liệu và báo cáo, vai trò của quản lý, nhân viên quan hệ, quản lý chất lượng nhà cung cấp, đào tạo, chất lượng chính sách và quy trình quản lý. Dựa trên các nghiên cứu trên, nghiên cứu này đã sử dụng mô hình sửa đổi một số thành phần, bao gồm khả năng lãnh đạo, quản lý nguồn nhân lực, quy trình quản lý, quản lý hợp tác, liên tục cải tiến chất lượng và thông tin.

#### 2.1.3 Hiệu quả của Dự án (Project performance\_PP)

Thách thức lớn nhất của các nhà quản lý trong quản lý và tổ chức dự án là sự phức tạp và không thể đoán trước của các dự án. Nghiên cứu của Kaplan and Norton (1992) đưa ra bảng điểm cân bằng (BSC) để quản lý dự án bao gồm: Khách hàng, tài chính, quy trình kinh doanh, đổi mới và tăng trưởng

trong tổ chức. Trong việc đánh giá tác động của khả năng năng động PP, Wu and Tsai (2006) đã kiểm tra PP theo sáu cấp độ: phân tích chi phí, phân tích lợi ích, tỷ lệ thành công, chất lượng sản phẩm, cải tiến quy trình và đổi mới công nghệ. Dựa trên nghiên cứu tài liệu trên, hiện nay nghiên cứu sử dụng năm yếu tố, cụ thể là phân tích chi phí / lợi ích, tỷ lệ thành công, chất lượng sản phẩm, cải tiến quy trình và đổi mới công nghệ để đo lường PP.

**2.2 Giả thiết nghiên cứu**

**2.2.1 Mối quan hệ giữa VHDN và quản lý chất lượng toàn diện**

Nhiều nghiên cứu chứng minh sự thành công của thực hiện quản lý chất lượng toàn diện phần lớn phụ thuộc vào VHDN. Rad (2012) đã xác định tác động của các giá trị VHDN đối với sự thành công của việc thực hiện quản lý chất lượng toàn diện tại một bệnh viện ở Iran. Kết quả cho thấy rằng quản lý chất lượng toàn diện đòi hỏi một nền VHDN được tổ chức theo định hướng chất lượng được hỗ trợ bởi sự cam kết và tham gia quản lý cấp cao, tổ chức học tập, tinh thần kinh doanh, làm việc nhóm và sự hợp tác, chấp nhận rủi ro, liên tục cải tiến, tập trung khách hàng, quan hệ đối tác với các nhà cung cấp, theo dõi và đánh giá chất lượng. Prajogo and MCDermott (2005) đã phát hiện ra rằng sự khác nhau của việc thực hiện quản lý chất lượng toàn diện được xác định bởi sự khác nhau của các nền VHDN. Đặc biệt, các nền VHDN có phân chia thứ bậc đã chỉ ra được mối quan hệ đáng kể với thực tiễn của việc quản trị chất lượng toàn diện.

Theo các nghiên cứu đã trình bày ở trên, nghiên cứu đề xuất giả thuyết sau đây:

*Giả thuyết 1: VHDN ảnh hưởng tích cực đến quản lý chất lượng toàn diện*

**2.2.2 Mối quan hệ giữa VHDN và hiệu quả dự án**

Jabnoun and Sedrani (2005) cho thấy những tác động kết hợp của VHDN và quản lý chất lượng toàn diện ảnh hưởng đáng kể tới hiệu quả dự án. Dulaimi et al (2005) đã cho rằng nhà quản lý cấp cao nên cung cấp nguồn lực và hỗ trợ để tạo ra một môi trường hay văn hóa nhằm tạo điều kiện cho người quản lý dự án trong việc thực hiện dự án. Như vậy, có mối quan hệ giữa VHDN và hiệu quả dự án, giả thuyết nghiên cứu như sau:

*Giả thuyết 2: VHDN ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả dự án.*

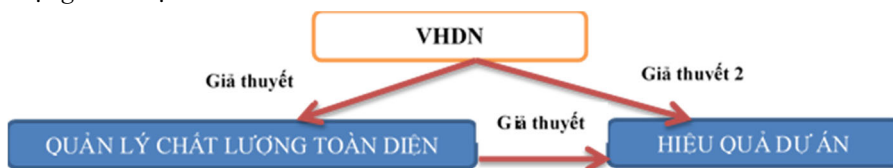
**2.2.3 Mối quan hệ giữa quản lý chất lượng toàn diện và hiệu quả dự án.**

Trong nghiên cứu mô hình phát triển năng lực, Subramanian (2007) đã phát hiện ra rằng mức độ của mô hình phát triển năng lực thì có liên quan tới quá trình chiến lược thực hiện và mô hình phát triển năng lực ở mức cao hơn thì liên quan chất lượng và hiệu quả dự án. Cải thiện hiệu quả dự án là mong muốn của mỗi công ty và quản lý dự án. Bryde and Robinson (2007) đã tìm ra ảnh hưởng của quản lý chất lượng toàn diện ở mức độ cao trong hoạt động quản lý dự án và cũng thấy được quản lý chất lượng toàn diện đã cải thiện được hiệu quả dự án thông qua việc coi trọng đáp ứng nhu cầu khách hàng. Vì vậy, giả thuyết sau được đưa ra:

*Giả thuyết 3: Quản lý chất lượng toàn diện có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả dự án.*

**2.3 Mô hình nghiên cứu**

Dựa theo các giả thiết nghiên cứu và tổng quan tài liệu, mô hình nghiên cứu được đề xuất:



**Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất**

**2.4 Phương pháp nghiên cứu**

**2.4.1 Phương pháp thu thập số liệu**

**a. Xác định cỡ mẫu**

Để phân tích mối quan hệ giữa VHDN, quản trị chất lượng toàn diện và hiệu quả dự án phương pháp phân tích cấu trúc tuyến tính (SEM) được ứng dụng. Phương pháp này đòi hỏi cỡ mẫu lớn vì nó dựa vào lý thuyết phân phối mẫu (Raykov and Widaman, 1995). Tuy nhiên, theo Hair et al. (1998) nếu phương pháp ước lượng Maximum Likelihood thì kích thước mẫu tối thiểu từ 100 – 150. Ngoài ra, kích

thước mẫu cho phương pháp ước lượng được sử dụng trong mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) có ba loại là mẫu nhỏ  $\leq 100$ , mẫu trung bình 100 – 200 và mẫu lớn  $\geq 200$ . Do các công ty Lắp máy khu vực miền Trung có số lượng nhân viên đông nên nghiên cứu này lấy nhiều số liệu quan sát để đảm bảo tính chính xác hơn cho dữ liệu nghiên cứu, cuối cùng tổng quan sát thu được là 251 quan sát là phù hợp với nghiên cứu.

**b. Phương pháp chọn mẫu**

Phương pháp chọn quan sát ở đây theo hạn ngạch (quota) của các nhóm đối tượng được phân

chia theo biến số địa bàn, khu vực. Đối tượng tham gia trong nghiên cứu này bao gồm người lao động của các công ty Lắp máy khu vực miền Trung: Công ty cổ phần LILAMA 45.3 và Công ty Cổ phần LILAMA 7 của LILAMA tại Việt Nam. Số lượng quan sát điều tra ở từng công ty dựa trên tỷ trọng số lượng người lao động đến ngày 30/6/2018 của mỗi công ty: LILAMA 45.3 tổng là 780 người, LILAMA 7 tổng số là 560 người, lấy theo tỷ lệ 22,4% thì số người lao động của LILAMA 45.3 tham gia là 175 người, LILAMA 7 là 125 người, tổng cộng 300 quan sát phát ra, thu vào là 251 quan sát. Việc phỏng vấn đáp viên theo hình thức phát trực tiếp tại nơi làm việc là 205 phiếu, gửi mail là 95 phiếu.

#### 2.4.2 Phương pháp xử lý số liệu

Kỹ thuật phân tích của nghiên cứu được xây dựng dựa trên nền tảng lý thuyết mô hình phương trình cấu trúc SEM (Structural Equation Modeling) và sự hỗ trợ của phần mềm SPSS 22 và phần mềm AMOS (analysis of moment structures). Với kỹ thuật phân tích này sẽ bỏ qua đa cộng tuyến trong mô hình và sự tin cậy của dữ liệu thị trường cũng được xem xét thông qua các sai số đo lường. Đánh giá độ tin cậy thang đo thông qua đại lượng Cronbach Alpha, phân tích nhân tố khám phá EFA (Exploratory Factor Analysis). Kỹ thuật phân tích mô hình cấu trúc SEM đã được sử dụng rộng rãi trong các lĩnh vực nghiên cứu như tâm lý học, xã hội học, nghiên cứu sự phát triển của trẻ em và trong lĩnh vực quản lý. Như vậy, nghiên cứu sẽ sử dụng phần mềm AMOS để kiểm tra SEM với các thông số phù hợp mô hình và hệ số tương quan > 0,5.

#### 2.4.3 Thiết kế câu hỏi

Bảng câu hỏi bao gồm bốn phần: VHDN, quản lý chất lượng toàn diện, hiệu quả dự án và nền tảng cá nhân được trả lời bằng cách sử dụng thang đo Likert 5 điểm sau:

##### a. VHDN

Dựa trên mô hình (2010) của Denison, bốn vấn đề về VHDN lớn được xem xét:

(1) Sự tham gia: đề cập đến mức độ mà tổ chức này tập trung vào việc phát triển, thông báo, và nhận được sự tham gia từ nhân viên đó là khả năng, quyền sở hữu và trách nhiệm.

(2) Tính nhất quán: đề cập đến mức độ mà tổ chức này có sự gắn kết nội bộ, văn hóa, liên quan đến những giá trị chung, cách để hòa giải những bất đồng, phối hợp và tích hợp giữa các đơn vị chức năng khác nhau.

(3) Nhiệm vụ: đề cập đến mức độ mà tổ chức này có một ý thức rõ ràng về mục đích định hướng lâu dài, bao gồm cả tầm nhìn, chỉ đạo chiến lược, mục đích và mục tiêu.

(4) Khả năng thích nghi: mức độ mà khả năng thích ứng của tổ chức một cách nhanh chóng với những tín hiệu từ môi trường bên ngoài, bao gồm cả khách hàng và thị trường.

##### b. Quản lý chất lượng toàn diện

Dựa trên các tài liệu (Hendricks and Singhal, 2001; Demirbag et al., 2006), quản trị chất lượng toàn diện đã được đo lường bằng:

(1) Khả năng lãnh đạo: đề cập đến mức độ mà việc quản lý chất lượng kinh doanh để tạo ra một môi trường làm việc tôn trọng lẫn nhau, các dự án được tạo điều kiện.

(2) Quản lý nguồn nhân lực: đề cập đến mức độ mà việc những nhà lãnh đạo quản lý có khả năng hỗ trợ đầy đủ tất cả các kế hoạch.

(3) Quy trình quản lý: đề cập đến mức độ mà công ty xây dựng trao quyền cho lãnh đạo dự án hoặc các chuyên gia để quản lý thực hiện dự án trong quá trình lập kế hoạch và thiết kế.

(4) Quản lý hợp tác với các công ty: đề cập đến mức độ đo lường mối quan hệ hợp tác với các liên minh bên ngoài, về trách nhiệm nâng cao chất lượng, các kênh truyền thông, cũng như cung cấp các hướng dẫn rõ ràng về yêu cầu chất lượng để hợp tác với các công ty.

(5) Liên tục cải thiện chất lượng và các thông tin: đề cập đến chiến lược của công ty trong việc liên tục cải tiến chất lượng.

##### c. Hiệu quả dự án

Wu và Tsai (2006) đã đưa ra 4 vấn đề liên quan đến hiệu quả dự án:

(1) Chi phí / lợi ích phân tích: đề cập đến thỏa thuận tài chính đối với các dự án hiệu suất để xem mức độ mà kết quả đáp ứng với chi phí mục tiêu và mục tiêu lợi ích.

(2) Tỷ lệ thành công: đề cập đến tỷ lệ thành công tự đánh giá dự án một cách chủ quan và thời gian tụt hậu so với vấn đề nghiên cứu như những hạn chế của nghiên cứu.

(3) Chất lượng sản phẩm: đề cập đến chất lượng của dự án cốt lõi, chức năng sản phẩm, và chức năng lợi ích cho khách hàng.

(4) Công nghệ và đổi mới: đề cập đến mức độ mà tổ chức tích hợp bước đột phá công nghệ mới lạ và cải tiến nhỏ hỗ trợ thực hiện dự án.

## 3 KẾT QUẢ VÀ THẢO LUẬN

### 3.1 Kết quả nghiên cứu

Đặc điểm mẫu điều tra

**Bảng 1: Số lượng và tiêu chí người tham gia khảo sát**

Tiêu chí		Số lượng (người)	Tỷ trọng (%)
Giới tính	Nam	198	78,89
	Nữ	53	21,11
Độ tuổi	Dưới 35	121	48,21
	Từ 35-50	98	39,04
	Trên 50	32	12,75
Trình độ	Dưới đại học	151	60,16
	Đại học	99	39,44
	Trên Đại học	01	0,4
Thâm niên	Dưới 5 năm	98	39,04
	Từ 5 - 10 năm	112	44,62
	Trên 10 năm	41	16,34
Thu nhập	Dưới 3 triệu	15	5,98
	Từ 3-10 triệu	225	89,64
	Trên 10 triệu	11	4,38

Nguồn: Số liệu điều tra khảo sát của tác giả năm 2018

**Bảng 2: Kết quả kiểm định các thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha**

Chỉ số đo lường	Cronbach's	Yếu tố	Tổng tương quan	Cronbach's
VHDN	0,784	Sự tham gia	0,628	0,713
		Sự nhất quán	0,678	0,688
		Khả năng thích nghi	0,563	0,746
		Sứ mệnh	0,504	0,774
Quản lý chất lượng đồng bộ	0,728	Quản lý nguồn nhân lực	0,495	0,678
		Khả năng lãnh đạo	0,574	0,645
		Quy trình quản lý	0,610	0,630
		Cải thiện thông tin chất lượng	0,442	0,698
		Quản lý sự hợp tác doanh nghiệp	0,326	0,740
Hiệu quả dự án	0,775	Đổi mới công nghệ	0,659	0,679
		Tỷ lệ thành công	0,636	0,689
		Phân tích chi phí / lợi ích	0,604	0,707
		Chất lượng sản phẩm	0,423	0,794

Nguồn: Số liệu điều tra khảo sát của tác giả năm 2018

**Phân tích nhân tố EFA**

Sau khi thang đo các nhân tố ảnh hưởng được kiểm định hệ số tin cậy Cronbach's Alpha với các biến đều đạt yêu cầu, tiếp tục được tác giả tiến hành phân tích nhân tố khám phá EFA. Phương pháp trích nhân tố được sử dụng là Principal Axis Factoring với phép xoay Promax. Thang đo được chấp nhận khi  $0,5 \leq KMO \leq 1$  (Hair et al., 1998); hệ số Sig. = 0,000 của kiểm định Bartlett cho biết các biến quan sát tương quan với nhau có ý nghĩa thống kê; tổng phương sai trích có giá trị  $\geq 50\%$  (Anderson and

Bảng 1 trình bày đặc điểm nhân khẩu học của mẫu, các dữ liệu được sử dụng trong nghiên cứu này bao gồm các câu trả lời từ những người lao động trong công ty cổ phần LILAMA 7 và LILAMA 45.3 có 251 phiếu, số liệu tương đối phù hợp.

Kiểm tra mức độ tin cậy và hiệu lực đã được thực hiện cho từng khái niệm với nhiều biện pháp đo lường các đa biến ngẫu nhiên. Chỉ số mức tin cậy "Cronbach's" thì được dùng để đo lường tính nhất quán của các quy mô đa biến. Trong nghiên cứu này, một Cronbach của mỗi cấu trúc lớn hơn 0,8, sẽ có độ tin cậy cho công cụ khảo sát. Ngoài ra, hệ số tương quan biến tổng lớn hơn 0,6 được coi là có giá trị tiêu chuẩn cao (Kerlinger, 1999). Bảng 2 đã cho ra số liệu phù hợp với yêu cầu.

Gerbing, 1988) và hệ số tải nhân tố  $\geq 0,5$  chứng tỏ đạt độ tin cậy thích hợp cho phân tích nhân tố.

Tiến hành phân tích nhân tố khám phá, phương pháp trích Principal Component Analysis và phép quay Varimax được sử dụng. Kết quả phân tích cho thấy hệ số tải nhân tố của các biến quan sát đều lớn hơn 0,5. Hệ số KMO bằng  $0,886 \geq 0,5$ ; p-value của kiểm định Bartlett =  $0,000 < 0,005$ . Tổng phương sai trích của các biến là 50,887%. Do đó, các biến đều được giữ lại để

tiến hành phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM bằng phần mềm amos..

**Bảng 3: Bảng phân tích KMO**

KMO and Bartlett's Test	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0,886
Approx. Chi-Square	1165,272
Bartlett's Test of Sphericity	df 78
Sig.	0,000

Nguồn: Số liệu điều tra khảo sát của tác giả năm 2018

**Bảng 4: Kết quả EFA thang đo các nhân tố**

Rotated Component Matrix <sup>a</sup>			
	Component		
	1	2	3
SUTHAMGIA	0.753		
TINHNHATQUAN	0.753		
THICHUNG	0.741		
SUMENH	0.562		
QUANLY		0.795	
KNLANHDAO		0.716	
QUYTRINHQL		0.721	
CAITHIENTT		0.665	
SUHOPTACDN		0.695	
DOIMOICN			0.631
THANHCONG			0.682
CHIPHI			0.540
CHATLUONGSP			0.547

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.  
 a. Rotation converged in 5 iterations.

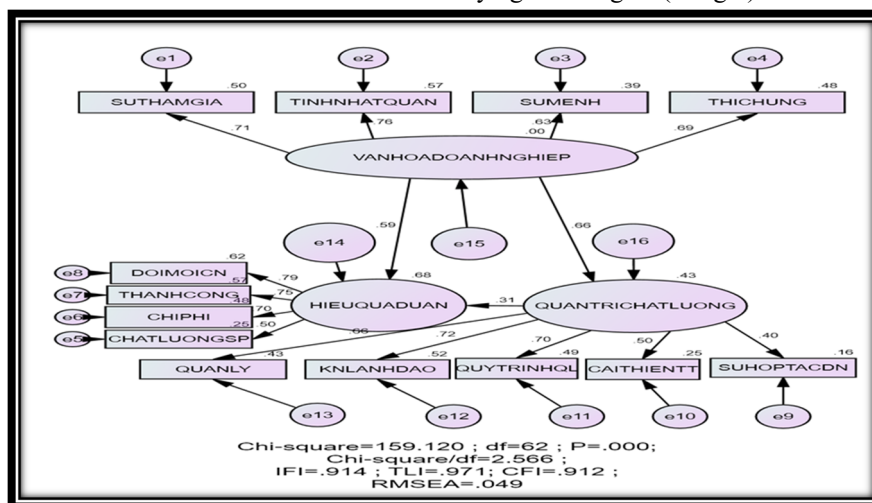
Nguồn: Số liệu điều tra khảo sát của tác giả năm 2018

**Phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM)**

Phương pháp kiểm định giả thuyết và mô hình nghiên cứu bằng công cụ SEM ngoài việc có ưu điểm hơn so với các phương pháp truyền thống như hồi quy đa biến do tính được sai số đo lường, còn cho phép kết hợp các khái niệm tiềm ẩn với đo lường của chúng với mô hình lý thuyết cùng lúc. Kết cấu mô hình phương trình đã được áp dụng để kiểm tra đề xuất các mô hình và giả thuyết. Mô hình phương trình cấu trúc (SEM) là một kỹ thuật thống kê đa biến để thử nghiệm lý thuyết cấu trúc Trong mô hình đề xuất (Hình 1), VHDN được coi là một biến ngoại sinh, và hiệu quả dự án được xem là một biến nội

sinh. Quản lý chất lượng toàn diện phục vụ cả hai là một biến nội sinh (VHDN) và biến ngoại sinh (hiệu quả dự án). Các câu hỏi cá nhân đã được tổng hợp thành các nhóm yếu tố cụ thể, kết quả như sau:

Việc phân tích mô hình SEM được thể hiện trong Hình 2 và phù hợp với các chỉ số tuyệt đối (IFI = 0,914, TLI = 0,971, CFI= 0,912, RMSEA = 0,049) chỉ ra rằng các mô hình cấu trúc hoặc đáp ứng hoặc cao hơn giới hạn, và do đó đại diện cho một sự phù hợp thỏa đáng cho các dữ liệu mẫu thu thập được. Các số liệu thống kê chi bình phương chia cho độ tự do cũng chỉ ra một sự phù hợp. Dựa trên Hình 2, cả ba mối quan hệ giả thuyết (H1, H2 và H3) cho thấy ý nghĩa thống kê (Bảng 5).



**Hình 2: Mô hình SEM thể hiện mối quan hệ VHDN, quản trị chất lượng và hiệu quả dự án**

Nguồn: Số liệu điều tra khảo sát của tác giả năm 2018

**Bảng 5: Những quan sát được tổng kết lại từ phân tích mô hình**

Giả thuyết	Đường dẫn	Kết quả
H1	VHDN ảnh hưởng đến quản trị chất lượng toàn diện	Có ý nghĩa thống kê
H2	VHDN ảnh hưởng đến hiệu quả dự án	Có ý nghĩa thống kê
H3	Quản trị chất lượng toàn diện (TQM) ảnh hưởng đến hiệu quả dự án (PP)	Có ý nghĩa thống kê

Nguồn: Số liệu điều tra khảo sát của tác giả năm 2018

**3.2 Thảo luận**

Dựa trên kết quả của phân tích, kết luận VHDN có ảnh hưởng tích cực trực tiếp lên TQM và PP (H1 và H2 được ủng hộ). Thứ hai, TQM cũng có ảnh hưởng trực tiếp và tích cực đối với PP (H3 được ủng hộ). Thứ ba, những kết quả cũng thể hiện rằng sự ảnh hưởng gián tiếp của VHDN đối với PP (H2).

Giả thuyết H1 cho rằng VHDN ảnh hưởng đến quản trị chất lượng toàn diện. Sau khi kiểm định độ tin cậy bằng hệ số Cronbach’s Alpha và phân tích nhân tố khám phá EFA, kết quả ước lượng SEM cho thấy VHDN ảnh hưởng đến quản trị chất lượng toàn diện đạt ý nghĩa thống kê tại  $p = 0,000$ . Kết quả nghiên cứu hiện tại ủng hộ những phát hiện của những nghiên cứu trước đây liên quan đến ảnh hưởng của VHDN đối với TQM (Rad, 2012). Trong nghiên cứu tại các nhà thầu ở Nhật Bản, những nhà thầu rất thành công trong các dự án ở nước ngoài, kết quả cho thấy: Sự thành công trong hiệu quả dự án ở ngành công nghiệp bị hạn chế bởi thị trường quốc gia nơi những khách hàng, nhà thầu phụ và nhân công địa phương cùng chịu ảnh hưởng VHDN như nhau. Hơn thế nữa, nghiên cứu cũng kết luận rằng VHDN có ảnh hưởng tích cực lên quản trị chất lượng toàn diện.

Giả thuyết H2 cho rằng VHDN ảnh hưởng đến hiệu quả dự án, như vậy qua H1 và H2 thì VHDN ảnh hưởng cả hiệu quả dự án và quản trị chất lượng toàn diện. Ủng hộ cho kết luận này có thể được tìm thấy trong nhiều nghiên cứu, chẳng hạn Dulaimi *et al.* (2005), Jabnoun and Sedrani (2005). Cụ thể các nghiên cứu đã chỉ ra rằng những công ty đã bỏ sung những kĩ năng, kinh nghiệm và nguồn lực với những đối tác của họ để hoàn thành một cách thành công một dự án xây dựng thông qua việc lập ra liên minh. Kết quả hoạt động của liên minh được quyết định bởi quản lý chất lượng toàn diện của những công ty với nhau. Nghiên cứu cũng phát hiện ra rằng sự tương đồng trong VHDN của đối tác có một ảnh hưởng trực tiếp đáng kể đến quan hệ chất lượng toàn diện. Do đó, những nghiên cứu tồn tại ủng hộ H1 và H2, kết luận rằng VHDN đóng một vai trò quan trọng trong phát triển TQM và PP trong doanh nghiệp.

Giả thuyết H3 cho rằng Quản lý chất lượng toàn diện ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả dự án. Bên cạnh đó, nó tăng cường ảnh hưởng của VHDN đối với hiệu quả dự án. Những nghiên cứu chứng minh

ảnh hưởng sâu sắc của TQM đến hiệu quả dự án (Subramanian *et al.*, 2007), đặc biệt tại những nước đang phát triển. Trong nghiên cứu của Arditi and Lee (2003) đã đánh giá những dự án của những nhà thầu thiết kế xây dựng và tìm ra rằng quản lý chất lượng toàn diện của dự án phải chứa đựng VHDN. Do đó, trong tài liệu hiện hữu, cùng với H3, kết luận quản trị chất lượng toàn diện đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao hiệu quả dự án của doanh nghiệp.

**4 KẾT LUẬN**

Nghiên cứu của Dulaimi *et al.* (2005) cho thấy rằng VHDN và quản lý chất lượng toàn diện là những nhân tố quan trọng trong việc đạt được những hiệu quả dự án của công ty. Nghiên cứu của Jabnoun and Sedrani (2005) cũng cho ra kết luận những nhân tố ảnh hưởng đến sự thành công của dự án cũng chính là những nhân tố trong quản trị chất lượng toàn diện và VHDN của công ty. Nghiên cứu đã phát hiện ra những nhân tố tích cực và những nhân tố tiêu cực ảnh hưởng đến hiệu quả dự án. Trong đó, những nhân tố ảnh hưởng tiêu cực được phát hiện đó là: những mâu thuẫn giữa các thành viên, môi trường kinh tế-xã hội (hostile), điều kiện khí hậu khắc nghiệt, sự thiếu hiểu biết và kiến thức của người quản lý, không hiểu biết về dự án và sự cạnh tranh dữ dội trong suốt quá trình đấu thầu. Kết quả nghiên cứu của tác giả phù hợp với phát hiện của các tác giả trước rằng VHDN là một nhân tố quan trọng nhưng ngấm ngấm trong việc tác động đến hiệu quả dự án và TQM là một nhân tố quan trọng thực hiện một dự án có chất lượng.

Như vậy qua nghiên cứu này đã chấp nhận các giả thuyết nghiên cứu đã nêu ở phần trước rằng VHDN là tài sản vô hình, là tài sản tinh thần, là nguồn lực để doanh nghiệp phát triển bền vững. VHDN được nhìn nhận là phong cách, nề nếp tổ chức riêng của doanh nghiệp, bầu không khí hoạt động, môi trường bên trong và bên ngoài của doanh nghiệp do các thành viên trong doanh nghiệp tạo ra. Những doanh nghiệp có nền văn hóa tích cực sẽ tạo ra bầu không khí làm việc hăng say hào hứng vì mục tiêu chung khiến cho các cá nhân thường xuyên phấn đấu để đạt được nhiều lợi ích cho bản thân và doanh nghiệp. Tạo lập và quản trị một nền VHDN mạnh, có giá trị lâu dài là điều kiện cơ bản để doanh nghiệp phát triển bền vững, cống hiến giá trị cho xã

hội và cũng là một tiêu chí quan trọng để nhận biết người đứng đầu doanh nghiệp là nhà lãnh đạo hay chỉ là nhà quản lý. VHDN tốt cũng thúc đẩy quản trị chất lượng toàn diện và tạo điều kiện tốt cho dự án đạt hiệu quả cao. Cuối cùng, mặc dù các kết quả thực nghiệm từ nghiên cứu này chủ yếu hỗ trợ cho mô hình hiện tại, có ít nhất 2 hạn chế cần được xem xét kỹ lưỡng. Thứ nhất, bởi vì tính cá nhân trong việc cung cấp dữ liệu thực nghiệm, những thành kiến cũng như sở thích có thể tồn tại do sự khác nhau về kinh nghiệm cá nhân hoặc quá trình đào tạo. Thứ 2, dữ liệu được thu thập tại LILAMA 45.3 và LILAMA 7; những đặc tính của các công ty được điều tra có thể khác biệt với các công ty từ các khu vực hay quốc gia khác. Do đó, kết quả hiện tại không nên được giả định để đại diện cho trường hợp tổng quát. Tuy nhiên, chúng có thể cung cấp một tài liệu tham khảo cơ bản cho các công ty nằm trong những khu vực hay quốc gia có môi trường tương tự như các công ty LILAMA 45.3 và LILAMA 7.

### TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Arditi, D., and Lee, D.-E. 2003. "Assessing the corporate service quality performance of design/build contractors using quality function deployment." *Constr. Manage. Econom.*, 21(2):175-185.
- Anderson, J. C., & Gerbing D. W. (1988). Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin*, 103: 411-423.
- Barney, J. B. 2001. Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? *Yes. Academy of Management Review*, 26: 41-54
- Cameron, K. and R. E. Quinn. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Beijing: China Renmin University Press..
- Cummings, T.G., & Worley, C.G. (1997). *Organization development and change*. Cincinnati, OH:Southwestern.
- Daniel I. Prajogo, Christopher M. McDermott, (2005) "The relationship between total quality management practices and organizational culture", *International Journal of Operations & Production Management* , 25(11):1101-1122.
- Dulaimi, M.H., Nepal, M.P. and Park, M. (2005), A Hierarchical Structural Model of Assessing Innovation and Project Performance, *Construction Management and Economic*.
- Dennison (2010), *Organizational Culture & Employee Engagement: What's the Relationship?* www.denisonculture.com, 4(4): 415-419.
- Deal, T. W., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures*. Reading, MA: Addison-Wesley
- Hendricks Kevin B., Singhal Vinod R. (2001a). Firm characteristics, total quality management ,and financial performance[J]. *Journal of Operations Management*, 1: 269-285.
- Herzka, P., Turáková, A., "The Applying Denison Model for the Analysis of Corporate". Retrieved from [http://leidykla.vgtu.lt/conferences/BME\\_2010/06/004.htm](http://leidykla.vgtu.lt/conferences/BME_2010/06/004.htm), 2010.
- Hair et al., 1998. *Multivariate Data Analysis*, 5th edition. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Noe, R(2013)., *Employee Training and Development*, 6 th Edition, McGraw Hill.
- Northcraft, T. & Neale, H. (1996). *Organisation Behaviour*. London: Prentice-Hall.
- M. Demirbag., E. Tatoglu., M. Tekinkus., and S. Zaim. An analysis of the relationship between total quality management implementation and organizational performance Turkish SMEs. *Journal of Manufacturing Technology Management*. 2006, 17(6): 829-47.
- M. Demirbag., E. Tatoglu., M. Tekinkus., and S. Zaim. An analysis of the relationship between total quality management implementation and organizational performance Turkish SMEs. *Journal of Manufacturing Technology Management*. 2006, 17(6): 829-47.
- Kendra, K. and Taplin, L. J. (2004). "Project success: A cultural framework." *Project Management Journal*, Vol. 35(1): 30-45.
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton (1996). *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*, McGraw Hill.
- Koerniadi, H, Tourani-Rad (2012) Does board independence matter? Evidence from New Zealand. *Australasian Accounting, Business, and Finance Journal* 6: 3-18.
- Parolia, A.; Kundabala, M.; Dahal, M.; Mohan, M. & Thomas, M. S. Management of supernumerary teeth. *J. Conserv. Dent*,14(3): 221-4, 2011.
- Prasad, E., Rajan, R. and Subramanian, A., 2007. Foreign capital and economic growth. *Brookings Papers on Economic Activity*, 2007(1): 153-230.
- P. Rad and G. Levin (2012), *Project Portfolio Management Tools and Techniques*, New ... *International Journal of Managing Projects in Business*, 5 (4):776-803.
- Raykov, T. and Widaman, KT, 1995. Issues in applied structural equation modelling research. *Structural Equation Modelling*, 2(4): 289-318
- T. Kerlinger, F. N. (1999). *Investigación del comportamiento. Técnicas y Metodología*. México: Mc Graw Hill: 3-16
- Wu WY, HJ Tsai, KY Cheng and MK Lai (2006). "Assessment of Intellectual Capital Management in Taiwanese Ic Design Companies: Using DEA and the Malmquist Productivity Index." *R and D Management* 36(5): 531-545.
- Jabnoun, N., and Sedrani, K. . (2005). TQM, Culture, and Performance in UAE Manufacturing Firms. *Quality Management Journal*, 12 (4):10 -16.