

# TÁC ĐỘNG CỦA CÁC YẾU TỐ QUẢN LÝ ĐẾN HIỆU SUẤT CỦA DOANH NGHIỆP XUẤT KHẨU THỦY SẢN TỈNH BÀ RỊA-VŨNG TÀU

Ngày nhận bài: 18/11/2014

Ngày nhận lại: 02/12/2014

Ngày duyệt đăng: 26/03/2015

Trần Hữu Ái<sup>1</sup>  
Nguyễn Minh Đức<sup>2</sup>

## TÓM TẮT

Nghiên cứu nhằm đo lường mức độ ảnh hưởng của các yếu tố quản lý đến hiệu suất doanh nghiệp và mối liên hệ giữa các yếu tố này. Khảo sát 141 doanh nghiệp xuất khẩu thủy sản tỉnh Bà Rịa- Vũng Tàu, kết quả nghiên cứu cho thấy các yếu tố quản lý, bao gồm cam kết của quản lý cấp cao về tổ chức sản xuất, đào tạo nguồn nhân lực, hướng đến khách hàng, mối quan hệ trong doanh nghiệp, giải thích được 67,33% sự biến đổi trong hiệu suất doanh nghiệp. Kết quả nghiên cứu cũng cho thấy, cam kết của quản lý cấp cao về hiệu suất có tác động tích cực từ cao đến thấp; đào tạo nguồn nhân lực (.311), hướng đến khách hàng (.214), mối quan hệ trong doanh nghiệp (.183) và cam kết quản lý tổ chức sản xuất trong doanh nghiệp (.179).

**Từ khóa:** Hiệu suất, nguồn nhân lực, quản lý cấp cao, tổ chức sản xuất, doanh nghiệp

## ABSTRACT

The study aimed to measure the impact of managerial factors on business performance as well as on the relationships between these factors. A survey of 141 seafood exporters in Ba Ria-Vung Tau shows that managerial factors such as senior management commitment to the organization of production, human resources training, customer orientation, and business relationship account for 67.33% of the variation in business performance.

The research results also show the commitment of senior management to performance has a positive impact (from high to low) on human resources training (.311), customer orientation (.214), the relationship in the enterprise (.183) and organizational commitment to production management of the enterprises (.179).

**Keywords:** human resources, production organization, senior management, performance.

## 1. Giới thiệu

Hiện nay, trong môi trường hội nhập toàn cầu hóa về kinh tế, năng suất là yếu tố quyết định sự phát triển kinh tế của một quốc gia, một ngành và trong từng doanh nghiệp (Steenhuis & Bruijn, 2006). Về mặt lý thuyết, các nghiên cứu trước đã chứng minh thuyết phục về ảnh hưởng của các yếu tố quản lý đến năng suất doanh nghiệp. Tuy nhiên, chưa tìm thấy nghiên cứu nào nghiên cứu về tác động đồng thời của các yếu tố quản lý đến năng suất một cách đầy đủ và có hệ thống.

Trên cơ sở đó, nghiên cứu này được thực hiện nhằm: 1) Xác định các yếu tố quản lý ảnh hưởng đến hiệu suất doanh nghiệp và mối quan hệ giữa các yếu tố này; 2) Xác định mối quan hệ giữa hoạch định chiến lược và tích cực hoàn thành công việc. Để đạt được các mục tiêu trên, tác giả sẽ trình bày cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu; kế đến mô tả về phương pháp nghiên cứu. Một khảo sát với bảng câu hỏi soạn sẵn được gửi đến 170 doanh nghiệp sản xuất thủy sản Bà Rịa - Vũng Tàu, lựa chọn ngẫu nhiên để thu thập dữ liệu trên hệ

<sup>1</sup> TS, Trường Đại học Văn Hiến TP.HCM. Email: aihuutran@gmail.com

<sup>2</sup> PGS.TS, Trường Đại học Nông Lâm, Đại học Quốc Gia TP.HCM.

thông đo lường hiệu suất của họ.

Có 141 khảo sát hồi âm. Kết quả cho thấy các biện pháp truyền thống vẫn đang được sử dụng rộng rãi và tỷ lệ của các công ty đã quyết định thực hiện các phương pháp đo lường hiệu suất mới là tương đối thấp. Hơn nữa, mức độ thẩm quyền đo lường hiệu suất dường như không thể cao như người ta có thể mong đợi

## 2. Các nghiên cứu liên quan về đo lường hiệu suất

Nghiên cứu về đo lường hiệu suất đã trải qua nhiều giai đoạn trong quá trình 30 năm qua. Trong những năm 1970, các nhà nghiên cứu đã kiểm tra làm thế nào tổ chức sử dụng quản lý hệ thống kế toán, đặc biệt là ngân sách như các công cụ để đo lường hiệu suất. Phạm vi nghiên cứu về đo lường hiệu suất bắt đầu mở rộng vào đầu những năm 1990.

Hầu hết các nghiên cứu được công bố tập trung hoặc cơ cấu của các phép đo mới hay tư vấn bổ sung. Franco và Bourne (2003) giải thích rằng chỉ mới gần đây các tài liệu của học viên, học giả có cố gắng cung cấp sự hiểu biết sâu sắc về việc "làm thế nào các tổ chức quản lý với các biện pháp và làm thế nào họ lấy giá trị từ các dữ liệu thu thập được". Sự ảnh hưởng của đặc điểm cấu tạo và tính chất của ngành trong các hoạt động tổ chức, đã được giải quyết trong các tài liệu liên quan đến chiến lược lập kế hoạch (Stonehouse và Pemberton, năm 2002; Grant, 2003).

Tuy nhiên, rất ít nghiên cứu các ảnh hưởng về đo lường hiệu suất được xuất bản (Hudson và cộng sự, 2001). Hơn nữa, Langfield-Smith (1997) cho rằng có vài nghiên cứu nhằm kiểm tra mối quan hệ giữa chiến lược và hệ thống kiểm soát quản lý đã được xuất bản. De Waal (2003) nghiên cứu các yếu tố hành vi là quan trọng bổ sung sự thành công và sử dụng hệ thống đo lường hiệu suất, và cho thấy rằng nghiên cứu thêm là cần thiết "những yếu tố khác, chẳng hạn như môi trường, tổ chức". Do đó, nghiên cứu này sẽ kiểm tra thực nghiệm về tác động của phép đo hiệu suất trong kế hoạch chiến lược.

## 3. Cơ sở lý thuyết

### 3.1. Khái niệm hiệu suất

Hiệu suất cũng là một chủ đề đã được các nhà kỹ thuật, nhà xã hội học nhà kinh tế và nhất là các nhà quản lý quan tâm đến từ nhiều năm qua.

Đối với một doanh nghiệp sản xuất, trên góc độ quản lý, năng suất là việc sử dụng tối ưu các nguồn lực để tạo ra sản phẩm đáp ứng tốt nhất những yêu cầu của khách hàng (Bernolak, 1997, trích trong Tangen, 2005). Định nghĩa này nêu ra hai đặc tính quan trọng: thứ nhất, năng suất liên quan mật thiết với việc sử dụng các nguồn lực (hiệu suất); thứ hai, năng suất có mối liên hệ chặt chẽ với việc thỏa mãn khách hàng (hiệu quả). Trên góc độ kinh tế, năng suất liên quan đến việc tạo ra nhiều giá trị hơn cho khách hàng. Đối với nhiều doanh nghiệp, mục đích kinh tế và cơ sở cho sự tồn tại là việc tạo ra giá trị. Tăng trưởng năng suất được đo lường bằng khái niệm giá trị gia tăng (Tangen, 2005). Trên góc độ quản lý, năng suất bao gồm cả tính hiệu suất và hiệu quả. Tức là đảm bảo hàng hóa/dịch vụ được sản xuất với chi phí thấp nhất có thể được và cung cấp cho khách hàng đúng lúc, giá cả cạnh tranh với chất lượng mà họ mong muốn (Khan, 2003).

Hiệu suất (efficiency) có nghĩa là làm việc một cách đúng đắn/đúng phương pháp (doing things right), trong khi hiệu quả (effectiveness) được hiểu là làm đúng việc (doing the right things), đúng lúc với chất lượng tốt (Tangen, 2005).

Nghiên cứu này tiếp cận năng suất theo quan điểm mới trên góc độ quản lý, ở cấp doanh nghiệp. Năng suất là nâng cao hiệu suất và hiệu quả sử dụng các nguồn lực, tức là làm thế nào để gia tăng số lượng và chất lượng sản phẩm và giao đúng lúc đến nơi khách hàng yêu cầu với giá thành thấp nhất.

Năng suất định hướng theo kết quả đầu ra, vì thế phải xem xét sản phẩm tạo ra trong mối quan hệ mật thiết với nhu cầu và mong đợi của thị trường. Chính vì vậy, năng suất và chất lượng không loại trừ nhau mà trái lại, năng suất - chất lượng gắn liền với nhau, hỗ trợ lẫn nhau

(Khan, 2003). Do đó, đo lường năng suất là đo lường mức độ doanh nghiệp đáp ứng yêu cầu của khách hàng về chất lượng sản phẩm, về giá sản phẩm về thời gian giao hàng và đo lường kết quả tài chính của doanh nghiệp.

### **3.2. Mối quan hệ giữa các yếu tố quản lý với hiệu suất doanh nghiệp**

Trên thế giới đã có một số nghiên cứu về hiệu suất và các yếu tố ảnh hưởng đến nó trên các góc độ và quan điểm khác nhau. Nghiên cứu của Baines (1997); Khan (2003) cho thấy, cam kết của quản lý cấp cao là một yếu tố không thể thiếu trong các chương trình nâng cao hiệu suất doanh nghiệp.

Khi đã cam kết họ sẵn sàng có những hỗ trợ cần thiết trong việc đào tạo nguồn nhân lực, cung cấp các nguồn lực đầy đủ để tạo điều kiện cho việc tổ chức sản xuất đạt hiệu suất cao. Một số nghiên cứu gần đây cũng cho thấy, cam kết của quản lý cấp cao về hiệu suất có tác động trực tiếp đến việc đào tạo nguồn nhân lực và tổ chức sản xuất (Politis, 2005; Steenhuis & Bruijin, 2006).

Một số nghiên cứu thực nghiệm cho thấy, nhóm yếu tố về tổ chức sản xuất: điều kiện làm việc, bảo trì thiết bị, kiểm soát quá trình sản xuất có một đóng góp đáng kể đối với năng suất doanh nghiệp (McKone, Schroeder & Cua, 2001; Sauian, 2002). Một số nghiên cứu cả lý thuyết lẫn thực nghiệm đều đồng ý rằng việc hướng đến khách hàng là một yếu tố chủ đạo trong kinh doanh. Nghiên cứu của Park & Miller (1998); Sauian (2002); Khan (2003) cho thấy, việc hướng đến khách hàng có một tác động tích cực đến năng suất doanh nghiệp. Các nghiên cứu quan tâm đến các yếu tố về nguồn nhân lực cũng tìm thấy mối quan hệ mật thiết giữa việc giáo dục và đào tạo nhân viên với năng suất doanh nghiệp (Chapman & Al-Khawadeh, 2002).

Sự cần thiết phải tổ chức sắp xếp chiến lược với hiệu suất của họ phù hợp với hệ thống đo lường được thiết lập trong các tài liệu (Dyson, 2000; McAdam và Bailie, 2002). Đó là lý do tại sao một số lượng lớn các khuôn khổ đã được hợp nhất phát triển như Balanced Scorecard, các lăng kính hiệu suất, hiệu suất Kim tự tháp, các phương pháp hợp nhất đo

lượng hiệu suất và Phương pháp Cambridge đo lường hiệu suất (Hudson et al). Hầu hết các nghiên cứu được công bố tập trung hoặc cơ cấu của các phép đo mới hay tư vấn bổ sung.

Tóm lại, kết quả các nghiên cứu trước cho thấy, có 5 nhóm yếu tố về quản lý ảnh hưởng đến hiệu suất doanh nghiệp, đó là: Cam kết của quản lý cấp cao về hiệu suất, đào tạo nguồn nhân lực, tổ chức sản xuất, hướng đến khách hàng và mối quan hệ trong doanh nghiệp. Tuy nhiên, các nhóm yếu tố này được nghiên cứu độc lập, đa số các nghiên cứu trước chỉ tập trung nghiên cứu từ 1 đến 2 nhóm yếu tố.

### **3.3. Mô hình lý thuyết và các giả thuyết**

Trên cơ sở lý thuyết và kết quả của các nghiên cứu trước có liên quan, bài viết này đề xuất một mô hình lý thuyết, nghiên cứu đồng thời ảnh hưởng của 5 nhóm yếu tố trên đến hiệu suất doanh nghiệp. Trong đó, cam kết của quản lý cấp cao tác động đến hiệu suất thông qua việc đào tạo nguồn nhân lực và tổ chức sản xuất (hình 1).

- *Cam kết của quản lý cấp cao về đào tạo nguồn nhân lực*: Sự quan tâm và hỗ trợ của lãnh đạo trong việc đào tạo nguồn nhân lực và cung cấp các nguồn lực tạo điều kiện thuận lợi cho tổ chức sản xuất.

- *Cam kết của quản lý cấp cao với tổ chức sản xuất*: Sự quan tâm, hỗ trợ và tạo điều kiện thuận lợi trong tổ chức sản xuất.

- *Đào tạo nguồn nhân lực*: Nhân viên được đào tạo và huấn luyện các kiến thức và kỹ hiệu cần thiết cho công việc.

- *Hướng đến khách hàng*: Hiểu rõ nhu cầu của khách hàng để sản xuất sản phẩm thỏa mãn tối đa các yêu cầu đó. Thực hiện những thay đổi cần thiết để cải tiến sản phẩm, đáp ứng tốt nhất những yêu cầu luôn thay đổi của khách hàng.

- *Mối quan hệ trong doanh nghiệp*: Mối quan hệ tin cậy, hợp tác và sự trao đổi, chia sẻ thông tin giữa các bộ phận trong doanh nghiệp; giữa nhân viên và quản lý.

- *Tổ chức sản xuất*: Tạo môi trường làm việc thuận lợi; bảo trì thiết bị luôn trong tình trạng hoạt động tốt; kiểm soát và phối hợp

hiệu quả các công đoạn trong sản xuất.

Trong mô hình lý thuyết có sáu giả thuyết cần kiểm định là:

H1: Có mối quan hệ thuận chiều giữa cam kết của quản lý cấp cao về đào tạo nguồn nhân lực với hiệu suất doanh nghiệp.

H2: Có mối quan hệ thuận chiều giữa cam kết của quản lý cấp cao trong tổ chức sản xuất với hiệu suất doanh nghiệp.

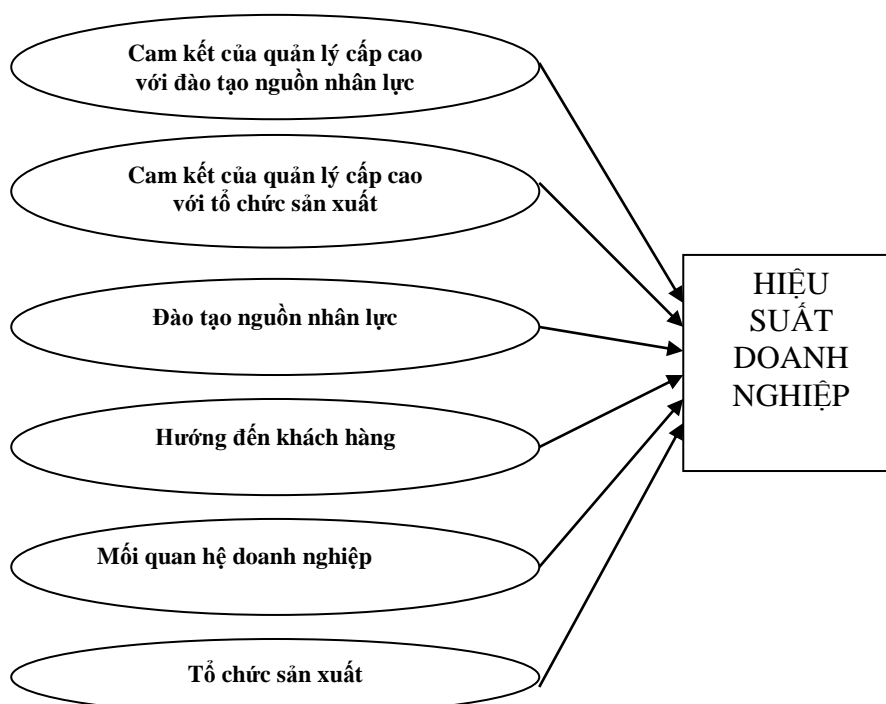
H3: Có mối quan hệ thuận chiều giữa tổ chức sản xuất với hiệu suất doanh nghiệp.

H4: Có mối quan hệ thuận chiều giữa đào tạo nguồn nhân lực với hiệu suất doanh nghiệp.

H5: Có mối quan hệ thuận chiều giữa hướng đến khách hàng với hiệu suất doanh nghiệp.

H6: Có mối quan hệ thuận chiều giữa mối quan hệ trong doanh nghiệp với hiệu suất doanh nghiệp.

**Hình 1: Mô hình lý thuyết**



#### 4. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp nghiên cứu định lượng được sử dụng với dữ liệu được thu thập bằng cách phỏng vấn trực tiếp, e-mail và khảo sát trực tuyến thông qua bản câu hỏi với phương pháp lấy mẫu ngẫu nhiên, đối tượng trả lời bảng câu hỏi là các nhà quản lý trong các doanh nghiệp xuất khẩu thủy BR-VT.

Thang đo các khái niệm nghiên cứu trong mô hình lý thuyết đều là thang đo đa biến. Các biến quan sát được đo lường trên thang đo Likert 5 điểm (từ 1: rất không đồng ý đến 5: rất đồng ý). Các phát biểu trong mỗi thang đo được tham khảo từ các nghiên cứu trước đây

(Hoffman & Mehra, 1998; Chapman & Al-Khawadeh, 2002; Politis, 2005; Steenhuis & Bruijn, 2006).

Thang đo các khái niệm được điều chỉnh cho phù hợp với điều kiện của các doanh nghiệp XKTS BR-VT dựa trên kết quả phỏng vấn sâu các chuyên gia và các nhà quản lý doanh nghiệp.

Mô hình lý thuyết có 6 biến độc lập được đo lường bằng 36 biến quan sát và 1 biến phụ thuộc được đo lường bằng 7 biến quan sát. Tất cả thang đo khái niệm đều được kiểm định độ tin cậy (cronbach alpha) bằng mô hình đo lường dạng kết quả

Thang đo cam kết của quản lý cấp cao đào tạo nguồn nhân lực (CKQLNNL) được đo bằng 6 biến quan sát, nội dung đề cập đến việc lãnh đạo công ty quan tâm, khuyến khích, tạo điều kiện làm việc và cung cấp nguồn lực đầy đủ.

Thang đo cam kết quản lý cấp cao với tổ chức sản xuất (CKQLTCSX) được đo bằng 6 biến quan sát, nội dung đề cập đến việc lãnh đạo công ty quan tâm, hỗ trợ và tạo điều kiện thuận lợi trong tổ chức sản xuất.

Thang đo đào tạo nguồn nhân lực (ĐTNNL) được đo bằng 4 biến tập trung vào việc đào tạo các kiến thức và kỹ hiệu cho người lao động.

Thang đo hướng đến khách hàng (HĐKH) được đo bằng 5 biến với nội dung là công ty hiểu rõ yêu cầu khách hàng chất lượng sản phẩm, thiết kế mẫu mã sản phẩm và có những cải tiến cần thiết để đáp ứng yêu cầu luôn thay đổi của khách hàng.

Thang đo mối quan hệ trong doanh nghiệp (QH) được đo bằng 5 biến quan sát đề cập đến mối quan hệ và sự trao đổi, chia sẻ thông tin giữa nhà quản lý với nhân viên.

Thang đo tổ chức sản xuất (TCSX) bao gồm ba thành phần: Điều kiện vật lý (3 biến), bảo trì thiết bị (3 biến) và kiểm soát sản xuất (4 biến). Với nội dung đề cập đến điều kiện về nhiệt độ, thông gió, bảo trì các thiết bị sản xuất, kiểm soát chất lượng, tiến độ sản xuất, và phối hợp các công đoạn trong sản xuất.

Thang đo hiệu suất doanh nghiệp (HSDN) bao gồm thành phần: Mức độ doanh nghiệp đáp ứng yêu cầu khách hàng về chất lượng sản phẩm được đo bằng 4 biến quan sát với nội dung đề cập đến việc công ty cung cấp cho khách hàng những sản phẩm có chất lượng phù hợp yêu cầu của khách hàng.

Phù hợp với tiêu chuẩn quy định của loại sản phẩm đó và đảm bảo với tiêu chuẩn chất lượng mà công ty đã cam kết với khách hàng. Thành phần giá sản phẩm được đo bằng 3 biến quan sát với nội dung là sản phẩm của công ty có mức giá cạnh tranh, phù hợp với chất lượng, được khách hàng chấp nhận.

Thang đo được đánh giá sơ bộ bằng phương pháp phân tích nhân tố khám phá EFA (Exploratory Factor Analysis) và hệ số tin cậy Cronbach's Alpha cho từng thành phần, với sự trợ giúp của phần mềm SPSS. Tiếp theo, các thang đo được tiếp tục kiểm định bằng phương pháp phân tích nhân tố EFA, hồi qui đa biến thông qua phần mềm SPSS được sử dụng để kiểm định mô hình lý thuyết và các giả thuyết.

## 5. Kết quả

### 5.1. Mô tả mẫu khảo sát

Bộ dữ liệu thu thập được từ 141 doanh nghiệp xuất khẩu thủy sản (DNXKTS) tỉnh Bà Rịa - Vũng tàu với các đặc điểm được trình bày trong Bảng 1.

**Bảng 1. Đặc điểm mẫu khảo sát DNXKTS tỉnh BR-VT**

Sở hữu	Số lượng	Tỉ lệ %
Cổ phần	64	45.39
DN tư nhân	73	51.77
100% vốn nước ngoài	4	2.84
<b>Qui mô</b>	<b>Số lượng</b>	<b>100.00</b>
Dưới 50	22	15.60
50 - 100	59	41.84
100- 300	50	35.46
Trên 300	10	7.10
<b>Tổng</b>	<b>141</b>	<b>100.00</b>

Nguồn: nghiên cứu của tác giả

### 5.2. Phân tích EFA

Kết quả phân tích nhân tố khám phá (EFA) cho thấy, 36 biến quan sát trong 6 thành phần của thang đo hiệu suất doanh nghiệp cũng giữ nguyên 6 nhân tố với 33 biến quan

sát. Có 4 biến quan sát bị loại: Tổ chức sản xuất 1, Tổ chức sản xuất 10, Cam kết quản lý cấp cao với tổ chức sản xuất 6 và Mối quan hệ trong doanh nghiệp 5.

**Bảng 2. Kết quả xoay ma trận trong phân tích EFA**

	Nhân tố					
	1	2	3	4	5	6
Công bằng, nhất quán và đáng tin cậy	.731					
Được hỗ trợ bởi các nhà quản lý và giám đốc điều hành	.797					
Cấp quản lý luôn luôn nhất quán khi thực thi các chính sách liên quan đến nhân viên	.727					
Tham gia vào kế hoạch phát triển cá nhân	.711					
Tìm kiếm thông tin phản hồi mang tính xây dựng từ những người khác	.753					
Cung cấp thông tin phản hồi cho nhân viên	.652					
Xem xét hiệu suất của nhân viên một cách kịp thời		.853				
Tìm cách tối đa hóa hiệu suất của nhân viên		.725				
Xem xét hiệu suất của nhân viên một cách kịp thời		.657				
Công nhận những đóng góp của nhân viên		.849				
Phân công công việc có hệ thống, luân chuyển công việc		.727				
Sản phẩm doanh nghiệp đảm bảo an toàn vệ sinh thực phẩm theo quy định			.776			
Ai là người ảnh hưởng đến quyết định mua sản phẩm			.739			
Khi lựa chọn sản phẩm những yếu tố nào thường được ưu tiên quan tâm			.742			
Giá trị của sản phẩm đã phù hợp và đáp ứng nhu cầu			.729			
Sản phẩm có dễ tìm khi cần mua không			.784			
Các quảng cáo về sản phẩm có ấn tượng			.810			
Cải tiến liên tục làm cho hiệu suất của như một mục tiêu di động				.760		
Sản xuất giảm chi phí tăng sản lượng				.716		
Đưa ra các phương pháp phù hợp từng sản phẩm				.706		
Giám định mức nguyên liệu cho từng loại sản phẩm				.787		

Đảm bảo chất lượng sản như nhau trong từng sản phẩm				.711		
	Nhân tố					
	1	2	3	4	5	6
Tuân thủ đúng qui trình an toàn vệ sinh thực phẩm				.655		
Tạo nhiều cơ hội để phát triển nghề nghiệp					.712	
Huấn luyện đầy đủ các kiến thức, kỹ năng để thực hiện công việc mới.					.591	
Chương trình đào tạo và phát triển ở tổ chức là khá thi và có chất lượng cao					.683	
Chương trình đào tạo, phát triển của tổ chức phù hợp với yêu cầu nhiệm vụ với công việc mới.					.728	
Tổ chức đầu tư nhiều cho việc xác định đào tạo nguồn nhân lực					.667	
Khuyến khích mọi người sẵn sàng hy sinh lợi ích cá nhân khi cần thiết để giúp cho tổ chức được thành công.						.772
Khuyến khích sự nỗ lực để cải thiện những kỹ năng cá nhân để đóng góp tốt hơn cho công việc.						.732
Sự giao tiếp giữa các bộ phận được khuyến khích						.543
Khuyến khích sự vui vẻ, thân thiện quan tâm, giúp đỡ lẫn nhau trong bộ phận làm việc						.672
<b>Eigenvalue</b>	<b>10.520</b>	<b>3.873</b>	<b>2.340</b>	<b>2.011</b>	<b>1.630</b>	<b>1.170</b>
<b>Phương sai trích (%)</b>	<b>12.790</b>	<b>24.966</b>	<b>36.641</b>	<b>48.162</b>	<b>58.556</b>	<b>67.326</b>
<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>0.886</b>	<b>0.682</b>	<b>0.846</b>	<b>0.805</b>	<b>0.879</b>	<b>0.821</b>

Nguồn: nghiên cứu của tác giả

Sau khi loại 4 biến kể trên, kết quả EFA cũng trích được 6 nhân tố của thang đo hiệu suất doanh nghiệp. Hệ số KMO = 0.812 nên EFA phù hợp với dữ liệu và thống kê Chi-square của kiểm định Bertlett đạt giá trị 3.994E3 với mức ý nghĩa 0.000; do vậy các biến quan sát có tương quan với nhau xét trên phạm vi tổng thể. Phương sai trích bằng 67.326% thể hiện rằng 6 nhân tố rút ra được giải thích từ 67.326 % biến thiên của dữ liệu, tại hệ số eigenvalues bằng 1.170. Do vậy, các thang đo rút ra là chấp nhận được. Các thang đo có biến quan sát bị EFA loại, hệ số Cronbach Alpha được tính lại, kết quả cũng đạt được yêu cầu về độ tin cậy

### 5.3. Đánh giá sơ bộ thang đo với EFA

Thang đo của các khái niệm nghiên cứu được đánh giá và sàng lọc sơ bộ bằng phương pháp phân tích nhân tố khám phá EFA và hệ số Cronbach Alpha cho từng thành phần. Tiêu chuẩn chọn là các biến phải có hệ số tương quan biến-tổng (item-total correlation) > 0.30; hệ số Cronbach Alpha > 0.60; hệ số tải nhân tố (factor loading) > 0.40; thang đo đạt yêu cầu khi tổng phương sai trích  $\geq 50\%$  (Hair & ctg, 1998). Hệ số Cronbach của các thang đo trong nghiên cứu đều lớn hơn 0.8.

**Bảng 3. Bảng tóm tắt kết quả kiểm định thang đo**

Thành phần	Số biến quan sát	Độ tin cậy Alpha	Phương sai Trích (%)	Đánh giá
Cam kết quản lý cấp cao với đào tạo nguồn nhân lực (CKQLNNL)	6	886	<b>66.876</b>	<b>Đạt yêu cầu</b>
Cam kết quản lý cấp cao với tổ chức sản xuất (CKQLTCSX)	6	862		
Hướng đến khách hàng (HDKH)	5	846		
Đào tạo nguồn nhân lực (ĐTNNL)	4	805		
Mối quan hệ trong doanh nghiệp (QH)	5	942		
Tổ chức sản xuất (TCSX)	7	879		
Hiệu suất trong doanh nghiệp (HSDN)	7	821	<b>62.100</b>	

Nguồn: nghiên cứu của tác giả

#### 5.4. Phân tích Ma trận hệ số tương quan

Bước đầu tiên, khi tiến hành phân tích hồi quy tuyến tính là xem xét các mối tương quan tuyến tính giữa tất cả các biến, nghĩa là

phải xem xét tổng quát mối quan hệ giữa từng biến độc lập với biến phụ thuộc, và giữa những biến độc lập với nhau. (Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008)

**Bảng 4. Hệ số tương quan giữa các thành phần**

		TCSX	CKQLNL	ĐTNNL	CKQLTCSX	QH	HDKH	HSDN
Tổ chức sản xuất	Pearson Correlation	1						
Cam kết quản lý cấp cao với đào tạo nguồn nhân lực	Pearson Correlation	.165*	1					
Đào tạo nguồn nhân lực	Pearson Correlation	.052	.427**	1				
Cam kết quản lý cấp cao với tổ chức sản xuất	Pearson Correlation	-.002	.395**	.449**	1			
Mối quan hệ trong doanh nghiệp	Pearson Correlation	.272**	.606**	.601**	.422**	1		
Hướng đến khách hàng	Pearson Correlation	.003	.519**	.581**	.412**	.560**	1	
Hiệu suất trong doanh nghiệp	Pearson Correlation	.031	.486**	.653**	.511**	.595**	.607**	1

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Nguồn: nghiên cứu của tác giả

Bảng 4 cho thấy không có hiện tượng đa cộng tuyến trong mô hình. Trong mô hình này (Bảng 5)  $R^2$  là 0.565. Hệ số  $R^2$  điều chỉnh (Adjusted T-square) bằng 0.546.



**Bảng 5. Mô hình hồi quy đa biến đầy đủ**

MÔ HÌNH	R	R Square	R Square điều chỉnh	Sai số ước lượng	Durbin-Watson
1	.752 <sup>a</sup>	.565	.546	.42526	1.665

a. Biến độc lập: (Constant), DTNNL, CKQLTCSX, CKQLNNL, QH, HDKH, TCSX

b. Biến phụ thuộc: Hiệu suất doanh nghiệp

Nguồn: nghiên cứu của tác giả

Dựa vào kết quả phân tích phương sai (Bảng 6), trị thống kê F = 29.049 và giá trị Sig. rất nhỏ cho thấy sẽ an toàn khi bác bỏ giả thuyết H<sub>0</sub>. Bác bỏ H<sub>0</sub> có nghĩa là kết hợp của các biến hiện có trong mô hình có thể giải

thích có ý nghĩa thống kê sự thay đổi của biến phụ thuộc Hiệu suất doanh nghiệp, tức mô hình xây dựng phù hợp với tập dữ liệu và có thể sử dụng được.

**Bảng 6. Kết quả phân tích phương sai**

MÔ HÌNH		Tổng các độ lệch bình phương	df	Bình quân độ lệch	F	Sig.
1	Hồi qui	31.521	6	5.253	29.049	.000 <sup>b</sup>
	Số dư	24.234	134	.181		
	Tổng	55.755	140			

a. Biến độc lập: (Constant), DTNNL, CKQLTCSX, CKQLNNL, QH, HDKH, TCSX

b. Biến phụ thuộc: Hiệu suất doanh nghiệp

Nguồn: nghiên cứu của tác giả

**Bảng 7. Kết quả hồi quy tuyến tính**

Nhân tố	Hệ số chưa chuẩn hoá		Hệ số chuẩn hoá	t	Sig.	Thống kê cộng tuyến	
	Beta	S. E	Beta			Dung sai	VIF
(Hằng số)	.799	.354		2.255	.026		
Cam kết quản lý cấp cao với đào tạo nguồn nhân lực	.067	.074	.068	.905	.367	.571	1.750
Cam kết quản lý cấp cao với tổ chức sản xuất	.170	.063	<b>.179</b>	2.673	<b>.008</b>	.724	1.381
Hướng đến khách hàng	.189	.069	<b>.214</b>	2.749	<b>.007</b>	.536	1.867
Đào tạo nguồn nhân lực	.281	.071	<b>.311</b>	3.967	<b>.000</b>	.526	1.900
Mối quan hệ trong doanh nghiệp	.139	.066	<b>.183</b>	2.110	<b>.037</b>	.429	2.328
Tổ chức sản xuất	-.039	.052	-.046	-.760	.448	.877	1.140

Nguồn: nghiên cứu của tác giả

Kết quả hồi qui tuyến tính (Bảng 7) cho thấy rằng tất cả 4 nhân tố DTNNL, CKQLTCSX, QH, HDKH thuộc thang đo các yếu tố ảnh hưởng hiệu suất doanh nghiệp, đều có tác động dương (hệ số hồi qui dương) đối với hiệu suất doanh nghiệp (HSDN) với mức ý nghĩa Sig = 0.000–0.037 < 0.05. Còn lại hai nhân tố CKQLNNL (Sig = .367), TCSX (Sig = .448) có Sig > 0.05 nên không có ý nghĩa thống kê. Bảng 7 cũng cho thấy dung sai các biến (độ chấp nhận) khá cao từ 0.429 trở lên và hệ số VIF của cả 6 nhân tố nhỏ hơn 3, một lần nữa khẳng định không xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến giữa các yếu tố độc lập trong mô hình. Do đó, nghiên cứu có thể kết luận rằng các giả thuyết **H1 (DTNNL)**, **H2 (CKQLTCSX)**, **H3 (QH)**, **H4 (HDKH)** được chấp nhận.

## 6. Thảo luận kết quả

Trên góc độ quản lý, với cách tiếp cận hiệu suất rộng và toàn diện hơn, nghiên cứu này đề xuất và kiểm định mô hình lý thuyết về mối quan hệ giữa các yếu tố quản lý với nhau và tác động của các yếu tố này đến hiệu suất doanh nghiệp. Mô hình này khảo sát toàn diện các yếu tố về quản lý trong các doanh nghiệp sản xuất thủy sản Bà Rịa – Vũng Tàu. Nghiên cứu sử dụng dữ liệu từ ngành công nghiệp thủy sản Việt Nam, có thừa kế các nghiên cứu trước, được thực hiện chủ yếu ở các nước phương Tây.

- Kết quả xác nhận mối quan hệ tích cực giữa *cam kết quản lý cấp cao* với *tổ chức sản xuất* đối với hiệu suất doanh nghiệp ( $\beta = 0.179, t = 2.673, p = 0.008 < 0.05$ ). Kết quả này phù hợp với hầu hết các nghiên cứu trước đây (Bheda, R., Narag, A. S., & Singla, M. L. (2003). Tuy nhiên, trong khi hầu hết nghiên cứu trước đây ở các nước phát triển cho thấy tầm quan trọng của cam kết quản lý cấp cao với tổ chức sản xuất là cao nhất (Chen, L., Law, S., & Lee, T. (2003), thì nghiên cứu này khẳng định dự báo cam kết quản lý cấp cao với tổ chức sản xuất là yếu nhất đối với hiệu suất doanh nghiệp của các công ty thủy sản ở Việt Nam. Hầu hết các doanh nghiệp thủy sản Việt Nam chỉ tập trung xuất khẩu vài dòng sản phẩm như: tôm, cá, cua hoặc nguyên liệu thô. Đặc biệt, hầu hết các sản phẩm đều được

bán thông qua các trung gian nước ngoài, chứ chưa đưa được trực tiếp đến tay người tiêu dùng cuối cùng. Điều này làm hạn chế khả năng phát triển sản phẩm mới cho thị trường nước ngoài, chưa đáp ứng được nhu cầu đa dạng mà người tiêu dùng trên thị trường nước ngoài mong muốn. Ngoài ra, mặc dù việc sản xuất các sản phẩm giá trị cao được khuyến khích và nhận sự hỗ trợ của Chính phủ để gia tăng sản lượng nhưng nhiều công ty do sự thiếu hiểu biết sâu rộng về thị trường quốc tế, nên đã không mạnh dạn đầu tư phát triển sản phẩm mới.

Tại các thị trường mục tiêu như Nhật Bản, Châu Âu, và Mỹ luôn thực hiện các tiêu chuẩn chất lượng sản phẩm và an toàn vệ sinh thực phẩm rất ngặt nghèo. Tuy nhiên, nguồn gốc xuất xứ nguyên liệu của thủy sản Việt Nam thiếu kiểm soát dẫn đến chất lượng nguyên liệu bị thả nổi, chất lượng kém, đó là nguyên nhân của việc trả lại nhiều lô hàng xuất khẩu của Việt Nam không đáp ứng tiêu chuẩn xuất khẩu của các nước nhập khẩu. Ngoài ra, chỉ có một số rất ít các công ty thủy sản tại Việt Nam có thương hiệu riêng (Bianfishco, Agrifish, Minh Phu Seafood Corp ...). Điều này phản ánh tình trạng thiếu quan tâm xây dựng và phát triển thương hiệu sản phẩm thủy sản, để thâm nhập thị trường nước ngoài, đây là vấn đề cần sớm khắc phục để nâng cao giá trị sản phẩm cũng như lợi thế cạnh tranh giá cả.

- Kết quả cho thấy tác động tích cực của các yếu tố *hướng đến khách hàng* đối với hiệu suất doanh nghiệp ( $\beta = 0.214, t = 2.749, p = 0.007 < 0.05$ ). Kết quả này tương tự như hầu hết các nghiên cứu trước đây (Appelbaum, S. H., 2005; Baines, A. 1997). Các yếu tố *hướng đến khách hàng* cũng là chỉ báo quan trọng thứ hai của hiệu suất trong ngành công nghiệp. Mặc dù hầu hết các công ty thủy sản ở Việt Nam tận dụng lợi thế về chi phí lao động thấp, nhưng giá cả đang mất dần lợi thế do nguyên liệu ngày càng khan hiếm và ô nhiễm.

Theo báo cáo của VASEP trong những năm gần đây, sự cạnh tranh nguyên liệu đầu vào đã trở nên nghiêm trọng hơn do các doanh nghiệp Trung Quốc sẵn sàng tăng giá để thu mua tất cả các nguồn nguyên liệu liên quan

đến thù sản. Ngoài ra, hầu hết các công ty không có khả năng cạnh tranh về giá, do các chính sách trợ giá của nước sở tại áp dụng cho các ngành công nghiệp tại địa phương. Hơn nữa, các công ty phải đối mặt với chi phí bổ sung do thay đổi qui cách sản phẩm, đổi mới chi phí thông quan, chi phí vận chuyển đối với hàng xuất khẩu, các loại thuế trị giá gia tăng, thuế quan và lệ phí áp đặt khi nhập khẩu vào nước chủ nhà (Tersprtra và Sarathy, 2000).

- Kết quả nghiên cứu cũng xác nhận mối quan hệ tích cực giữa *đào tạo nguồn nhân lực* đối với hiệu suất doanh nghiệp ( $\beta=0.311, t=3,967, p=0.000 < 0,05$ ). Kết quả này phù hợp với hầu hết nghiên cứu trước đây (Politis, J. D. 2005; Steenhuis & Bruijn, 2006). Tác động của đào tạo nguồn nhân lực là cao nhất đối với hiệu suất doanh nghiệp nên có tính quyết định trong kinh doanh. Nguồn nhân lực chất lượng cao sẽ tạo ra sản phẩm đa dạng và chất lượng tốt hơn.

- Những phát hiện này cũng cho thấy tác động tích cực của các mối quan hệ của doanh nghiệp đối với hiệu suất doanh nghiệp ( $\beta=0.183, t=2,110, p=0.037 < 0,05$ ). Kết quả này phù hợp với hầu hết các nghiên cứu trước đây (Schultz, K. L., Juran, D. C., & Boudreau, J. W. 1999). Mặc dù kim ngạch xuất khẩu có liên tục tăng trong những năm gần đây, nhưng thị trường xuất khẩu của các doanh nghiệp chỉ tập trung chủ yếu vào Mỹ, EU, Nhật Bản; Các công ty thường tiếp cận hay xúc tiến với các thị trường nước ngoài bằng cách tham gia các hội chợ thương mại thủy sản quốc tế diễn ra hàng năm, nhưng không đều đặn vì thiếu kinh phí hoặc không đạt được lợi ích thiết thực. Cuối cùng thường trao đổi mua bán chủ yếu các khách hàng quen thuộc nên thiếu thông tin và lạc hậu về công nghệ dẫn đến thiếu đa dạng trong phát triển sản phẩm mới.

### **6.1. Các đề xuất nâng cao hiệu suất của các DN XKTS tỉnh Bà Rịa Vũng Tàu**

Qua nghiên cứu này, các DN XKTS BR-VT cần thực hiện cải thiện các yếu tố: 1) Cam kết quản lý cấp cao với tổ chức sản xuất, 2) Hướng đến khách hàng, 3) Đào tạo nguồn nhân lực, 4) Mối quan hệ trong doanh nghiệp để nâng cao hiệu suất trong doanh nghiệp.

- **Cam kết của quản lý cấp cao với tổ chức sản xuất:** Là việc sử dụng các nguồn nhân lực nhằm tác động để chế biến các yếu tố đầu vào khác (vật chất, tài chính, thông tin...) thành các sản phẩm hàng hoá dịch vụ phù hợp với nhu cầu của doanh nghiệp. Xét về mặt quản lý, ta thấy rõ vai trò hết sức quan trọng của bộ máy quản lý, mà nhiều khi quyết định cả sự sống còn của doanh nghiệp, nếu doanh nghiệp bố trí một bộ máy quản lý phù hợp thì sản xuất sẽ đạt hiệu quả cao tiết kiệm được thời gian và nguyên liệu. Mặt khác một bộ máy gọn nhẹ sẽ tiết kiệm được chi phí và có những quyết định nhanh, đúng đắn mang lại hiệu quả cao.

Nâng cao hiệu suất để cạnh tranh của các DN bằng cách nâng cao năng lực lãnh đạo của các chủ DN là yếu tố thiết yếu, hai yếu tố thiết yếu hình thành năng lực tổng hợp của một doanh nhân, đó là tố chất nghiệp chủ và năng lực quản lý. Tuy nhiên, ở nước ta trong nhiều trường hợp, một doanh nhân có được yếu tố thứ nhất lại thiếu yếu tố thứ hai, hoặc phát triển các yếu tố đó không đồng đều, không theo kịp sự phát triển nhanh chóng và sự đòi hỏi khắc nghiệt của hoạt động kinh doanh với mức độ cạnh tranh quốc tế hoá ngày càng cao. Để phát triển các năng lực nói trên, cần có sự nỗ lực của bản thân DN và sự hỗ trợ của các cơ quan, tổ chức hữu quan, nhưng sự chủ động, tích cực phấn đấu của bản thân mỗi giám đốc và nhà kinh doanh phải là nhân tố quyết định. Doanh nhân cần được chú trọng nâng cao những kỹ năng cần thiết và cập nhật những kiến thức hiện đại, để đủ sức bước vào nền kinh tế tri thức, một số kiến thức và kỹ năng có thể đã có nhưng cần được hệ thống hoá và cập nhật. Trong đó, cần đặc biệt chú ý những kỹ năng hữu ích như: Kỹ năng quản trị hiệu quả trong môi trường cạnh tranh; kỹ năng lãnh đạo của nghiệp chủ và giám đốc DN; kỹ năng quản lý sự thay đổi; kỹ năng thuyết trình, đàm phán, giao tiếp và quan hệ công chúng; kỹ năng quản lý thời gian. Những kỹ năng này kết hợp với các kiến thức quản trị có hiệu quả sẽ có tác động quyết định đối với các doanh nhân, các nghiệp chủ và các nhà quản lý DN, qua đó nâng cao hiệu suất làm tăng khả năng cạnh tranh của các DN

### - Đào tạo nguồn nhân lực:

Tổ chức đào tạo và triển khai các chương trình đào tạo bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ, và kỹ năng làm việc của nhân viên ở mỗi bộ phận, trong điều kiện còn khó khăn, thì đối tượng ưu tiên đào tạo thường xuyên là cán bộ quản lý chất lượng, an toàn vệ sinh thực phẩm. Nâng cao tính chủ động trong công tác đào tạo bằng việc phát triển đội ngũ giảng viên nội bộ, trước hết là đội ngũ đào tạo nghề trong chế biến thủy sản. Sau là đào tạo nghiệp vụ giao tiếp, bán hàng, tạo điều kiện cho nhân viên mới tìm hiểu về doanh nghiệp và ý thức được vị trí, vai trò của mình.

Do đặc thù của ngành chế biến thủy sản có những yêu cầu rất khắt khe về an toàn vệ sinh thực phẩm, nên việc xây dựng ý thức tổ chức kỷ luật của các cán bộ – công nhân viên cần được xem trọng. Việc “văn bản hóa” các quy định sẽ giúp cho công tác kiểm tra, giám sát, điều hành được thuận tiện. Những nội dung quan trọng được quy định rõ gồm: vấn đề kỷ luật lao động, bảo hộ lao động, thời gian làm việc và nghỉ ngơi, vệ sinh lao động, các bí mật của doanh nghiệp, các tiêu chuẩn ISO, các tiêu chuẩn an toàn vệ sinh thực phẩm.

### - Hướng đến khách hàng:

Khách hàng vẫn không được xem như tài sản giá trị nhất của công ty. Khách hàng sẽ là người đem lại lợi nhuận dài hạn cho công ty. Việc xem mục tiêu hướng tới khách hàng chỉ đơn thuần như các kế hoạch marketing và dịch vụ khách hàng là hoàn toàn chưa đủ. Đối với các công việc liên quan đến khách hàng, mọi nhân viên cần hiểu rõ đó là cái gì và thấy được các thách thức mà họ có thể phải đối mặt. Việc hiểu được tình trạng các mối quan hệ khách hàng và thậm chí một vài điều rất đơn giản về khách hàng sẽ có tác động lớn đến mục tiêu doanh thu, qua đó mọi việc sẽ dễ dàng hơn trong hoạt động quản lý. Hầu như không ai biết rõ đâu là "vạch gôn" cho các khách hàng - nơi mà nếu vượt qua vạch, có nghĩa doanh nghiệp đã hoàn thành mục tiêu hướng đến khách hàng, còn bằng không doanh nghiệp phải nỗ lực từ đầu.

Một sản phẩm hoặc dịch vụ không thể làm vừa lòng tất cả mọi khách hàng, nên hiểu

sự khác nhau trong nhu cầu của khách hàng đối với sản phẩm là nền tảng cơ bản để doanh nghiệp có thể nghiên cứu, thiết kế và sáng tạo sản phẩm phù hợp. Đây cũng là xuất phát điểm, để doanh nghiệp thực hiện các tiến trình phân khúc khách hàng, định vị, định giá sản phẩm, truyền thông, phân phối, bán hàng và hậu mãi.

### - Mối quan hệ trong doanh nghiệp:

Xây dựng những tuyên bố về giá trị và niềm tin giữa nhân viên và quản lý, có thể tổ chức các nhóm thảo luận nhỏ theo từng phòng ban để chuyển tải sứ mệnh, tầm nhìn và các giá trị của tổ chức thành lời nói. Giải thích những tác động của tuyên bố đối với công việc của từng nhân viên, việc làm này giúp cho các nhân viên có sự hiểu biết chung về môi trường văn hóa mà doanh nghiệp muốn xây dựng. Những hành động, hành vi mà họ phải thực hiện để phản ánh được mối quan hệ trong doanh nghiệp, sự gắn kết là một thái độ trung thành, niềm tin của nhân viên với doanh nghiệp. Để có thể đạt được sự gắn kết với tổ chức của nhân viên, các nhà quản trị cần xây dựng, thiết lập mối quan hệ tích cực giữa nhân viên và doanh nghiệp đồng thời động viên khuyến khích nhân viên coi trọng lòng trung thành, tận tụy với doanh nghiệp. Nhân viên càng đánh giá cao việc trở thành là một phần của tổ chức và tự hào là thành viên trong tổ chức, thì họ càng chắc chắn ở lại phát triển lâu dài cùng với tổ chức.

### 6.2. Hạn chế và đề nghị

Do khuôn khổ nghiên cứu bị hạn chế về thời gian, và nguồn lực nên nghiên cứu trên đây chưa thể bao quát hết được các doanh nghiệp trong ngành thủy sản nói chung. Vì vậy, tác giả cũng mong muốn được mở rộng phạm vi nghiên cứu và đánh giá tác động của các yếu tố khác đối với hiệu suất trong doanh nghiệp của ngành thủy sản Việt Nam trong những nghiên cứu tiếp theo.

1) Nghiên cứu sâu hơn theo các nhóm ngành sản xuất khác nhau;

2) Một số biến kiểm soát như: quy mô, hình thức sở hữu doanh nghiệp, và mức độ thâm dụng lao động nên được xem xét để tìm ra sự khác biệt (nếu có) về mức độ ảnh hưởng của các yếu tố quản lý đến hiệu suất doanh nghiệp.

**TÀI LIỆU THAM KHẢO**

- Baines, A. (1997). Productivity improvement, *Work Study*, 46 (2), 49-51.
- Bheda, R., Narag, A. S., and Singla, M. L. (2003). Apparel manufacturing: a strategy for productivity improvement, *Journal of Fashion Marketing and Management*, 7 (1), 12-22.
- Chapman, R., and Al-Khawaldeh, K (2002), TQM and labour productivity in Jordanian industrial companies, *The TQM Magazine*, 14 (4), 248-262.
- Chen, L., Law, S., and Lee, T. (2003). Using an HRM pattern approach to examine the productivity of manufacturing firms – an empirical study. *International Journal of Manpower*, 24 (3), 299-318.
- Hair, Jr. J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., and Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis*, 5<sup>th</sup> ed., Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Hoffman and Mehta (1999). operationally productivity improvement programs through total quality management, *International Journal of Quality and Reliability Management*, 16 (1), 72-84.
- Khan, J, H. (2003). Impact of Total Quality Management on Productivity, *The TQM Magazine*, 15 (6), 374-380.
- McKone, K. E., Schroeder, R. G., and Cua, K. O. (2001). The impact of total productive maintenance practices on manufacturing performance. *Journal of Operations Management*, 19, 39-58.
- Park, Y. H, and Miller, D. M. (1998). Multi-factor analysis of firm-level performance through feed-forward, feedback relationship, *Proceeding of the 1998 Winter Simulation Conference*, D. J. Medeiros, E. F. Watson, J. S. Carson and M .S. Minivan eds, pp.1519-1525.
- Phan Quoc Nghia (2004). Measuring performance in measures of value added. *Journal of Development Economics*, No. 161, 11-14.
- Sauian, M. (2002). Labour productivity: an important business strategy in manufacturing. *Integrated Manufacturing Systems*, 13 (6), 435-438.
- Steenhuisand Bruijn (2006). International shopfloor level productivity differences: anexploratory study. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17 (1), 42-55.
- Schultz, K. L., Juran, D. C., and Boudreau, J. W. (1999). The Effects of Low Inventory on the Development of Productivity Norms. *Management Science*, 45 (12), 1664-1678.
- Tangen, S. (2005). Demystifying productivity and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54 (1), 34-46.