

CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN SỰ THÀNH CÔNG CỦA DỰ ÁN THUỘC LĨNH VỰC SẢN XUẤT CỦA CÁC DOANH NGHIỆP KHU VỰC MIỀN ĐÔNG NAM BỘ

PHẠM XUÂN KIÊN¹, NGUYỄN TRẦN QUỐC KHANH²

¹ Trường Đại học Công Nghiệp TP. HCM

² Trường Đại học Bách Khoa TP. HCM

phamxuankien@iuh.edu.vn

Tóm tắt. Mục tiêu của nghiên cứu là xác định các yếu tố ảnh hưởng đến sự thành công dự án trong lĩnh vực sản xuất của các doanh nghiệp ở khu vực miền Đông Nam Bộ. Mô hình nghiên cứu đề xuất 8 yếu tố ảnh hưởng đến sự thành công của dự án sản xuất bao gồm sứ mệnh dự án, hỗ trợ quản lý cấp cao, lập kế hoạch dự án, tham khảo ý kiến khách hàng, năng lực nhân sự, công việc kỹ thuật, truyền thông và giải quyết vấn đề. Nghiên cứu được thực hiện thông qua 2 bước là nghiên cứu sơ bộ định tính và nghiên cứu chính thức định lượng. Kết quả nghiên cứu sơ bộ định tính ngoài việc hiệu chỉnh nội dung các thang đo, thì có bổ sung 1 biến quan sát vào thang đo công việc kỹ thuật. Nghiên cứu đã thu thập 203 mẫu từ các nhà quản lý/điều hành, kỹ sư điều hành và nhân viên văn phòng dự án mà đã từng tham gia các dự án sản xuất. Kết quả đánh giá độ tin cậy thang đo cho thấy các thang đo đều đạt độ tin cậy (Cronbach's Alpha lớn hơn 0,7. Kết quả phân tích nhân tố khám phá (EFA) cho thấy có 9 nhân tố được trích ra với 30 biến quan sát. Kết quả phân tích nhân tố khẳng định (CFA) cho thấy các thang đo đều đạt tính đơn hướng, giá trị hội tụ, độ tin cậy tổng hợp và giá trị phân biệt. Kết quả kiểm định mô hình cấu trúc tuyến tính cho thấy chỉ có mối quan hệ giữa hỗ trợ quản lý cấp cao và sự thành công của dự án là không được ủng hộ, các mối quan hệ còn lại đều được ủng hộ. Bên cạnh ý nghĩa lý thuyết, kết quả này cũng góp phần giúp cho các nhà quản lý dự án nhận biết được những yếu tố nào có tác động tích cực đến sự thành công của các dự án trong lĩnh vực sản xuất, để từ đó có các chính sách quản lý hiệu quả hơn trong việc quản lý dự án.

Từ khóa. quản lý dự án, dự án sản xuất, sự thành công của dự án

FACTORS INFLUENCING THE SUCCESS OF MANUFACTURING PROJECTS - A STUDY AT ENTERPRISES IN SOUTH-EASTERN REGION

Abstract. The objective of the study is to identify the factors that affect the success of projects in the manufacturing sector of enterprises in the Southeast region. The research model proposes 8 factors that influence the success of a manufacturing project including project mission, senior management support, project planning, customer consultation, staff capacity, technical work, communication and problem solving. The study was conducted through 2 steps: qualitative preliminary research and quantitative official research. The results of qualitative research in addition to adjusting the content of measurement scales, have added an observation variable to the measurement scale of technical work. The study collected 203 samples from managers / executives, executive engineers and project office staff who were involved in manufacturing projects. The results of the reliability evaluation of the measurement scales show that the scales are all reliable (Cronbach's Alpha is greater than 0.7. Results of the exploratory factor analysis (EFA) show that there are 9 factors extracted with 30 observation variables. The results of confirmatory factor analysis (CFA) show that the measurement scales are all unidirectional, convergent validity, composite reliability and discriminant validity. The results of the testing of structure model show that only the relationship between senior management support and the success of the manufacturing project is not supported, the remaining relationships are supported. In addition to the theoretical significance, this result also helps project managers to identify those factors that have a positive impact on the success of projects in the manufacturing sector, from which There are more effective management policies in project management

Keywords. project management, manufacturing project, the project success.

1. GIỚI THIỆU

Sản xuất công nghiệp ở nước ta đã ngày càng có đóng góp quan trọng vào phát triển kinh tế của đất nước. Theo Tổng cục Thống kê, chỉ số sản xuất toàn ngành công nghiệp tháng 2/2017 ước tính tăng 15,2% so với cùng kỳ năm ngoái (Minh Đăng, 2017). Mặc dù ngành công nghiệp sản xuất ở Việt Nam đã có sự tăng trưởng đáng kể trong nhiều năm qua, nhưng nhiều dự án cũng đang gặp không ít khó khăn. Nguyên nhân chủ yếu là do các doanh nghiệp này chủ yếu là doanh nghiệp nhỏ và vừa, năng lực tài chính yếu, trình độ công nghệ lạc hậu, chậm được đầu tư đổi mới, sức cạnh tranh yếu... (Minh Huyền, 2017). Việc một dự án ngừng sản xuất, chậm tiến độ,... sẽ gây ảnh hưởng nhiều hệ lụy về mặt tài chính, lao động,... cho nền kinh tế và xã hội của đất nước.

Ở trên thế giới, đã có một vài nghiên cứu phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến sự thành công của dự án thuộc lĩnh vực sản xuất, điển hình là nghiên cứu của Chan et al. (2009) về các yếu tố ảnh hưởng đến sự thành công của dự án thuộc lĩnh vực sản xuất ở Malaysia, nghiên cứu của Nazia et al. (2016) về các yếu tố ảnh hưởng đến sự thành công của dự án thuộc lĩnh vực sản xuất và xây dựng ở Pakistan,... hay ở Việt Nam thì có nghiên cứu của Vũ Anh Tuấn và Cao Hào Thi (2009) về các yếu tố ảnh hưởng đến thành quả dự án điện. Hiện nay, miền Đông Nam Bộ là trung tâm công nghiệp lớn nhất cả nước với một mạng lưới các khu công nghiệp và các công ty sản xuất dày đặc, tập trung chủ yếu ở Tp.HCM và các tỉnh Đồng Nai và Bình Dương, đóng góp khoảng 45% GDP, khoảng 50% giá trị sản xuất công nghiệp và kim ngạch xuất khẩu. Như vậy, có thể thấy khu vực miền Đông Nam Bộ là một khu vực đang thực sự nổi trội về năng suất sản xuất so với các vùng khác. Như vậy có thể thấy lĩnh vực sản xuất ở khu vực này đóng vai trò quan trọng như thế nào trong quá trình công nghiệp hóa và hiện đại hóa đất nước (Bảo Trâm, 2017). Việc nghiên cứu sự thành công đối với dự án thuộc lĩnh vực sản xuất trong điều kiện hiện nay là rất cần thiết. Từ đó, mục tiêu của nghiên cứu này là xác định các yếu tố ảnh hưởng đến sự thành công dự án trong lĩnh vực sản xuất của các doanh nghiệp ở khu vực miền Đông Nam Bộ.

2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT

2.1 Dự án và sự thành công của dự án

Dự án: là một quá trình các công việc, nhiệm vụ có liên quan với nhau, được thể hiện nhằm đạt được mục tiêu đã đề ra trong điều kiện ràng buộc về thời gian, nguồn lực và ngân sách (Cao Hào Thi & Nguyễn Thúy Quỳnh Loan, 2004). Jacobs & Chase (2014) định nghĩa dự án là một chuỗi các công việc có liên quan đến nhau, thường đưa ra những kết quả trực tiếp và yêu cầu một khoảng thời gian cụ thể để thực hiện.

Dự án sản xuất: Dự án đầu tư trong lĩnh vực sản xuất là những dự án nhằm tạo ra các sản phẩm là tư liệu sản xuất hoặc tư liệu dùng phục vụ nhu cầu của chính nó và cho các ngành nghề khác như nông nghiệp, lâm nghiệp, ngư nghiệp, giao thông vận tải,... và cho nhu cầu đời sống của con người (Bùi Xuân Phong, 2006).

Sự thành công của dự án: Verzuh (2003) cho rằng một dự án được xem là thành công nếu dự án đó đạt các tiêu chí “đúng về thời gian, đủ ngân sách với chất lượng cao”. Theo Globerson và Zwikael (2002) và Thomsett (2002) thì dự án được xem là thành công nếu thỏa mãn ba tiêu chí về chi phí, thời gian và yêu cầu kỹ thuật. Theo Muller và Jugdev (1998) thì cho rằng một dự án được xem là thành công thì ngoài ba tiêu chí là chi phí, thời gian và yêu cầu kỹ thuật, thì còn phải thỏa mãn yêu cầu của khách hàng và đem lại những lợi ích cho đối tượng hữu quan.

2.2 Các yếu tố ảnh hưởng đến sự thành công của dự án

Sứ mệnh dự án: Sứ mệnh của dự án được là việc xác định các mục tiêu ban đầu và phương hướng chung của dự án một cách rõ ràng. Sứ mệnh của dự án được xem là triết lý chung hay các mục tiêu chung của một dự án cũng như sự cam kết của tất cả các thành viên trong nhóm dự án từ nhân viên cho tới quản lý cấp cao đối với các mục tiêu này (Slevin và Pinto, 1986).

Nghiên cứu của Chan et al. (2009) đã chứng minh rằng sứ mệnh của một dự án là yếu tố sống còn cho sự thành công của một dự án trong lĩnh vực sản xuất. Khi mục tiêu dự án phù hợp với các mục tiêu chung của tổ chức và được xác định một cách rõ ràng trong nhóm dự án thì nó làm tăng sự thành công của dự án. Nghiên cứu của Nazia et al. (2016) cũng khẳng định sứ mệnh dự án có tác động tích cực đến sự thành công của dự án trong ngành sản xuất và xây dựng. Vì vậy, giả thuyết H1 được phát biểu như sau:

H1+: *Sứ mệnh dự án tác động tích cực đến sự thành công của dự án*

Hỗ trợ của quản lý cấp cao: Hỗ trợ của quản lý cấp cao là sự sẵn lòng của quản lý cấp cao nhằm cung cấp những tài nguyên cần thiết và quyền thực thi quyền lực đối với sự thành công của dự án (Slevin và Pinto, 1986; Rauniar và Rawski, 2012).

Việc thiếu sự tham gia của lãnh đạo cấp cao và sự thiếu quan tâm của tổ chức trong giai đoạn đầu của dự án liên quan thường dẫn đến việc các dự án sẽ hoạt động kém (Sosa et al., 2007). Zwikael (2008) cho rằng sự tham gia hiệu quả của người điều hành có thể cải thiện đáng kể thành công của dự án. Với sự hỗ trợ đặc biệt từ phía ban lãnh đạo hay các phòng ban khác thì một dự án có thể sẽ giảm nhiều khó khăn khi phải đối mặt với nhiều vấn đề mà chưa bao giờ đối mặt (Yeoh & Koronios, 2010). Các nghiên cứu của Chan et al. (2009) và Nazia et al. (2016) cũng đã chứng minh rằng sự hỗ trợ của quản lý cấp cao có ảnh hưởng tích cực đối với sự thành công của dự án. Vì vậy, giả thuyết H2 được phát biểu như sau:

H2+: *Hỗ trợ của quản lý cấp cao tác động tích cực đến sự thành công của dự án*

Lập kế hoạch dự án: Kế hoạch hoạt động chi tiết cho một dự án được xem là việc tính toán để sự cân bằng giữa ba yếu tố là Chi phí – Thời gian – Chất lượng của một dự án. Việc lập kế hoạch chi tiết cho một dự án được xem là nền tảng cho những đo lường trong mỗi bước và mỗi giai đoạn thực hiện dự án (Verzuh, 2003). Maylor (2010) cho rằng việc lập kế hoạch dự án được xem là quá trình xác định rõ ràng đến việc sử dụng các nguồn lực cũng như các chi phí liên quan đến dự án.

Các nghiên cứu của Kerzner (1987) và Clarke (1999) cho rằng việc lập kế hoạch dự án, điều hành và kiểm soát dự án có ảnh hưởng mạnh lên sự thành công của dự án. Nghiên cứu của Nazia et al. (2016) cũng cho thấy mối quan hệ tích cực giữa việc lập kế hoạch dự án và sự thành công của dự án. Vì vậy, giả thuyết H3 được phát biểu như sau:

H3+: *Lập kế hoạch dự án tác động tích cực đến sự thành công của dự án*

Tham khảo ý kiến khách hàng: Theo Slevin và Pinto (1986), tham khảo ý kiến khách hàng là sự giao tiếp và hỏi ý kiến cũng như lắng nghe tích cực với những bên có ảnh hưởng. Khách hàng ở đây là sự liên quan đến bất kỳ một người nào cuối cùng sẽ sử dụng kết quả của dự án. Khách hàng có thể là thuộc về bên ngoài tổ chức hoặc thuộc về một bộ phận bên trong tổ chức. Sự thấu hiểu các bên tham gia và nhận được sự hỗ trợ cũng như sự cam kết của những bên tham gia này sẽ tạo nên những mục tiêu rõ ràng và những đo lường hoạt động của dự án sẽ trở nên thuận lợi (Verzuh, 2003).

Việc tham khảo ý kiến khách hàng có mức độ quan trọng trong việc cố gắng thực hiện thành công một dự án. Nhiều nhà quản lý dự án sai lầm trong việc tin rằng họ điều hành tốt những giai đoạn khác nhau của dự án thì khách hàng sẽ chấp nhận kết quả của dự án. Nghiên cứu của Urban (1993) cho thấy yếu tố này đóng vai trò quan trọng nhất trong các dự án phát triển sản phẩm mới. Nghiên cứu của Nazia et al. (2016) thì cho thấy mối quan hệ này có quan hệ tích cực lên sự thành công của các dự án sản xuất và xây dựng. Vì vậy, giả thuyết H4 được phát biểu như sau:

H4+: *Tham khảo ý kiến khách hàng tác động tích cực đến sự thành công của dự án*

Năng lực nhân sự: Nguyễn Thanh Liêm và ctg (2007) cho rằng những thành viên trong một nhóm dự án hiệu quả thường phải có kỹ năng kỹ thuật cao, độ nhạy cảm chính trị, định hướng vấn đề, định hướng mục tiêu và sự tự tin. Còn đối với các nhà quản trị dự án thì cần phải có uy tín, sự nhạy cảm, tác phong lãnh đạo và quản lý, khả năng đối mặt với áp lực.

Một nhóm dự án bao gồm lãnh đạo dự án và các thành viên nhóm là những người được chọn lựa, huấn luyện và sở hữu những kỹ năng yêu cầu, sở hữu tri thức và kinh nghiệm để có thể thực hiện những yêu cầu của dự án. Năng lực của các thành viên nhóm dự án là một yếu tố then chốt đóng vai trò rất quan trọng trong suốt chu kỳ dự án (Puthamont & Chareogam, 2007). Nhiều nghiên cứu cho rằng năng lực nhân sự của dự án có tác động đáng kể lên sự thành công của dự án (Cooke-Davies, 2002; Chan et al., 2009; Nazia et al., 2016). Vì vậy, giả thuyết H5 được phát biểu như sau:

H5+: *Năng lực nhân sự tác động tích cực đến sự thành công của dự án*

Công việc kỹ thuật: Công việc kỹ thuật là sự sẵn sàng đối với các vấn đề kỹ thuật và kinh nghiệm được yêu cầu nhằm đạt được những bước hành động kỹ thuật cụ thể. Công việc kỹ thuật liên quan đến sự cần thiết không chỉ đối với những người cần thiết trong nhóm thực hiện dự án mà còn đảm bảo rằng họ sở hữu những kỹ thuật cần thiết và có kỹ thuật thích hợp để thực hiện nhiệm vụ của họ (Slevin & Pinto, 1986).

Nghiên cứu của Nazia et al. (2016) và Pinto & Slevin (1989) cho thấy sự sẵn sàng của các công nghệ/kỹ thuật được yêu cầu áp dụng trong quá trình thực hiện dự án được xem có quan hệ tích cực đối với sự thành công của các dự án sản xuất hay phát triển sản phẩm mới. Vì vậy, giả thuyết H6 được phát biểu như sau:

H6+: Công việc kỹ thuật tác động tích cực đến sự thành công của dự án

Truyền thông: Nguyễn Thanh Liêm và ctg (2007) cho rằng việc truyền thông trong một dự án bao gồm các tiến trình cần thiết để đảm bảo rằng thông tin về dự án được tạo ra, thu thập, phân bổ và lưu trữ một cách kịp thời và phù hợp. Truyền thông trong dự án là một kế hoạch xác định những thông tin nào sẽ được thu thập và phân phối cho các bên có liên quan đến dự án dựa trên yêu cầu của họ (Larson & Gray, 2011). Sự cần thiết của các kênh truyền thông hiệu quả là đặc biệt quan trọng trong việc tạo nên một tác động cực lớn cho sự thành công của dự án. Vấn đề truyền thông không chỉ cần thiết và quan trọng đối với bản thân các thành viên trong nhóm dự án, mà còn giữa nhóm dự án và phần còn lại của tổ chức cũng như với các khách hàng. Yếu tố truyền thông không chỉ liên quan đối với cơ chế phản hồi, mà còn cần thiết trong việc trao đổi thông tin với cả khách hàng và phần còn lại của tổ chức liên quan đến các mục tiêu của dự án, thay đổi các chính sách và thủ tục, các báo cáo,... Truyền thông tốt là chìa khóa cho sự thành công của dự án (Nguyễn Thanh Liêm và ctg, 2007; Nazia et al., 2016). Vì vậy, giả thuyết H7 được phát biểu như sau:

H7+: Truyền thông tác động tích cực đến sự thành công của dự án

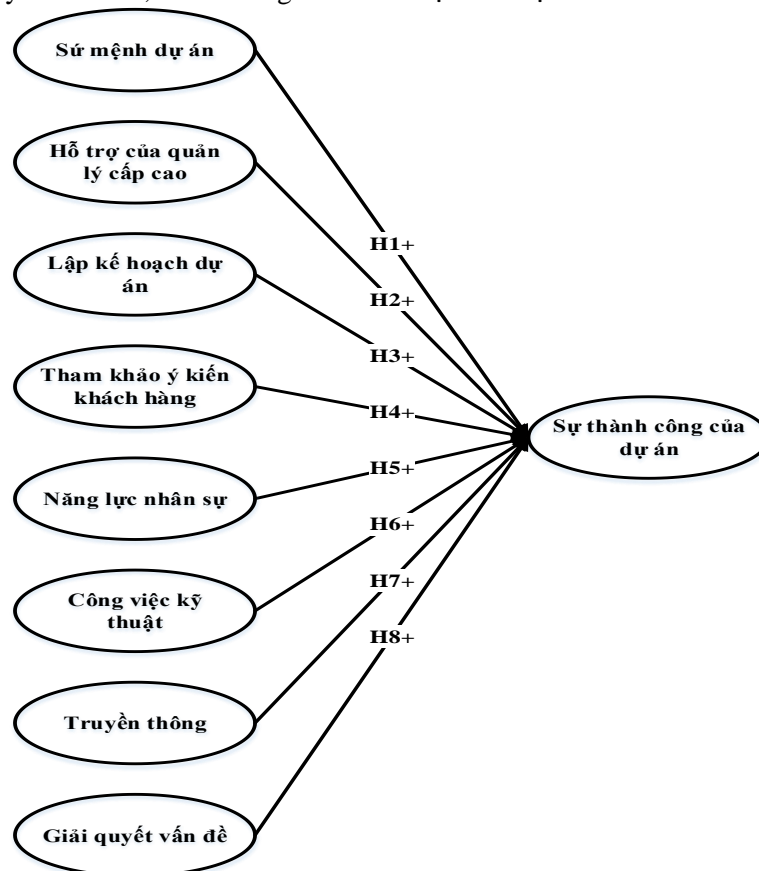
Giải quyết vấn đề: Giải quyết vấn đề là khả năng giải quyết các cuộc khủng hoảng không mong đợi hoặc những sai lệch so với kế hoạch ban đầu (Slevin và Pinto, 1986). Trần Thượng Tuấn và Nguyễn Minh Huy (2015) thì cho rằng quá trình giải quyết vấn đề là một chuỗi các bước nhằm tìm ra giải pháp sáng tạo tối ưu để đạt mục tiêu mong muốn. Đó là xác định vấn đề, xác định mục tiêu, các điều kiện giới hạn, khả năng khắc phục, thu thập thông tin, xây dựng và đánh giá các giả thuyết, ra quyết định và lập kế hoạch hành động.

Nghiên cứu của Mullaly (2004) và Nazia (2016) cho rằng việc quản lý mâu thuẫn và khả năng giải quyết các vấn đề trong các dự án là một yếu tố quan trọng quyết định sự thành công của dự án. Vì vậy, giả thuyết H8 được phát biểu như sau:

H8+: Giải quyết vấn đề tác động tích cực đến sự thành công của dự án

2.3. Mô hình nghiên cứu

Dựa trên các giả thuyết nêu trên, mô hình nghiên cứu được thể hiện ở Hình 1.



Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất

3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Phương pháp nghiên cứu được thực hiện thông qua 2 bước: nghiên cứu định tính và định lượng.

Nghiên cứu định tính được tiến hành bằng cách phỏng vấn tay đôi với 10 nhà quản lý của các dự án thuộc các doanh nghiệp trong lĩnh vực sản xuất dựa trên dàn bài lập sẵn gồm nội dung của các biến quan sát được tham khảo chính từ các thang đo của Chan et al. (2009). Kết quả từ nghiên cứu định tính cho thấy có một biến quan sát được bổ sung vào thang đo công việc kỹ thuật (Bảng 3). Cuối cùng, thang đo Sự mệnh dự án gồm 3 biến quan sát, Hỗ trợ của quản lý cấp cao gồm 4 biến quan sát, Lập kế hoạch dự án gồm 3 biến quan sát, Tham khảo ý kiến khách hàng gồm 4 biến quan sát, Năng lực nhân sự gồm 6 biến quan sát, Công việc kỹ thuật gồm 4 biến quan sát, Truyền thông gồm 3 biến quan sát, Giải quyết vấn đề gồm 4 biến quan sát và Sự thành công của dự án gồm 4 biến quan sát.

Nghiên cứu định lượng được thực hiện thông qua việc khảo sát theo phương pháp lấy mẫu thuận tiện. Đối tượng khảo sát là các nhà quản lý/điều hành dự án, kỹ sư và nhân viên văn phòng dự án thuộc các doanh nghiệp sản xuất ở khu vực miền Đông Nam Bộ đã từng tham gia vào dự án sản xuất. Tổng số lượng mẫu hợp lệ thu thập được là 203. Bảng câu hỏi sử dụng thang đo Likert 5 điểm được sử dụng từ 1 (hoàn toàn không đồng ý) đến 5 (hoàn toàn đồng ý). Dữ liệu thu thập sẽ được tiến hành kiểm tra, chọn lọc và xử lý dữ liệu bằng phần mềm SPSS phiên bản 22 và Amos phiên bản 22; sau đó đã tiến hành thống kê mô tả mẫu thu thập được, các thang đo được đánh giá bằng phương pháp độ tin cậy Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá (EFA), phân tích nhân tố khẳng định (CFA) và các giả thuyết được kiểm định qua phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM).

4. KẾT QUẢ PHÂN TÍCH

4.1. Mô tả mẫu

Thông kê mẫu khảo sát được trình bày ở Bảng 1 và 2.

Bảng 1: Thông tin chung về mẫu khảo sát

Địa điểm	Tần số	Tỷ lệ (%)	Dự án tham gia gần nhất	Tần số	Tỷ lệ (%)
Tp.HCM	149	73,4	Phát triển sản phẩm mới	149	73,4
Đồng Nai	26	12,8	Giới thiệu quy trình mới	9	4,4
Bình Dương	28	13,8	Cải tiến chất lượng	31	15,3
<i>Tổng</i>	203	100	Cải tiến vận hành	14	6,9
Loại hình doanh nghiệp	Tần số	Tỷ lệ (%)	<i>Tổng</i>	203	100
Cổ phần	32	15,8	Vai trò trong dự án gần nhất	Tần số	Tỷ lệ (%)
Trách nhiệm hữu hạn	155	76,4	Quản lý/Điều hành dự án	26	12,8
Doanh nghiệp tư nhân	12	5,9	Kỹ sư phụ trách dự án	68	33,5
Công ty vốn nước ngoài	4	2,0	Nhân viên văn phòng dự án	109	53,7
<i>Tổng</i>	203	100	<i>Tổng</i>	203	100
Ngành	Tần số	Tỷ lệ (%)	Tổng đầu tư của dự án	Tần số	Tỷ lệ (%)
Thép	5	2,5	<= 2 tỷ VNĐ	158	77,8
Điện	6	3,0	2,1 - 5 tỷ VNĐ	38	18,7
Cơ khí	43	21,2	5,1 - 10 tỷ VNĐ	7	3,4
Giấy	9	4,4	<i>Tổng</i>	203	100
Nhựa	34	16,7	Số lượng nhân sự	Tần số	Tỷ lệ (%)
Dệt may	46	22,7	<= 20 người	135	66,5
Cao su	11	5,4	21 - 40 người	60	29,6
Bao bì	31	15,3	41 - 100 người	8	3,9
Da	9	4,4	<i>Tổng</i>	203	100
Sơn	9	4,4	Số dự án đã tham gia trong 3 năm qua	Tần số	Tỷ lệ (%)
<i>Tổng</i>	203	100	1 - 2 lần	97	47,8
			3 - 4 lần	69	34,0
			> 4 lần	37	18,2
			<i>Tổng</i>	203	100

Bảng 2: Thông tin cá nhân của đối tượng tham gia khảo sát

Giới tính	Tần số	Tỷ lệ (%)	Trình độ học vấn	Tần số	Tỷ lệ (%)
Nam	139	68,5	Trung cấp trở xuống	21	10,3
Nữ	64	31,5	Cao đẳng/Đại học	171	84,2
<i>Tổng</i>	<i>203</i>	<i>100</i>	Sau đại học	11	5,4
Độ tuổi	Tần số	Tỷ lệ (%)	<i>Tổng</i>	<i>203</i>	<i>100</i>
18 - 30 tuổi	83	40,9	Thu nhập trong một tháng	Tần số	Tỷ lệ (%)
31 - 40 tuổi	103	50,7	5 - 10 triệu VNĐ	67	33
41 - 50 tuổi	17	8,4	11 - 20 triệu VNĐ	102	50,2
<i>Tổng</i>	<i>203</i>	<i>100</i>	21 - 35 triệu VNĐ	26	12,8
Thâm niên tham gia dự án	Tần số	Tỷ lệ (%)	> 35 triệu VNĐ	8	3,9
<= 3 năm	37	18,2	<i>Tổng</i>	<i>203</i>	<i>100</i>
4 - 6 năm	79	38,9			
7 - 10 năm	61	30			
> 10 năm	26	12,8			
<i>Tổng</i>	<i>203</i>	<i>100</i>			

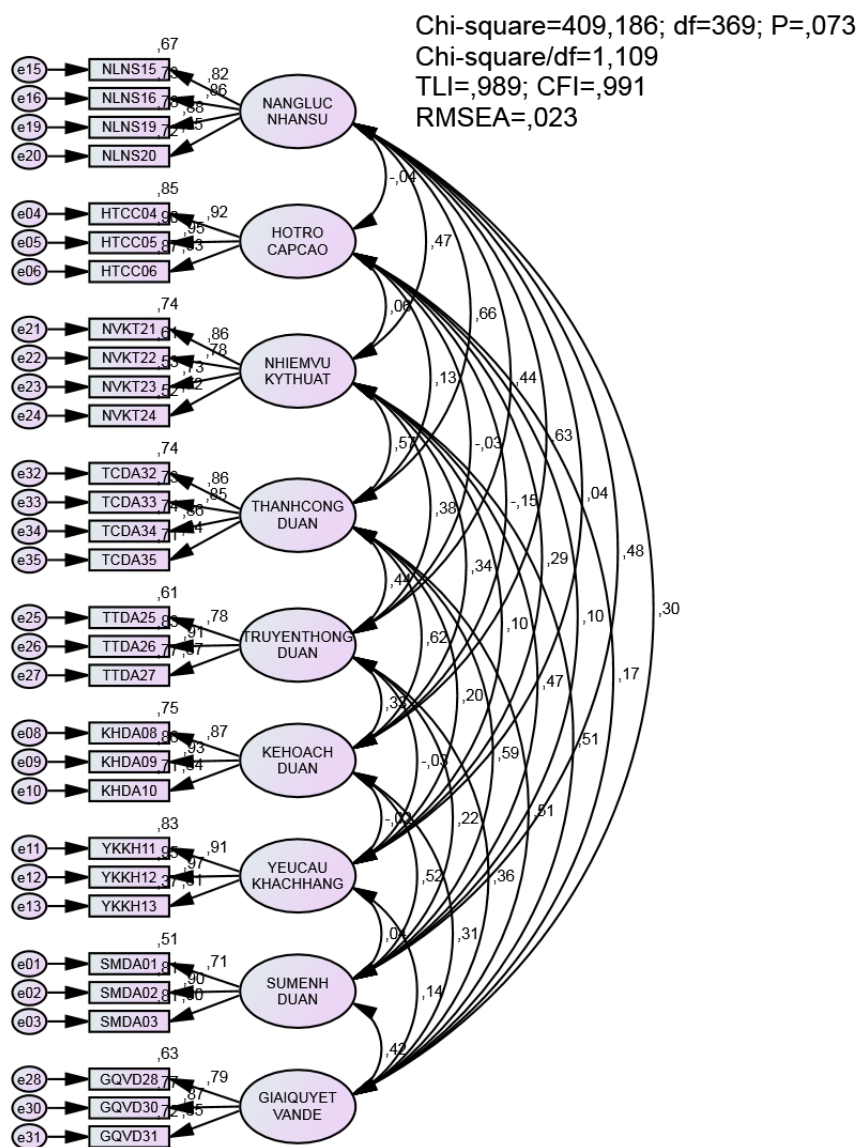
4.2. Đánh giá thang đo

Kết quả đánh giá độ tin cậy thang đo cho thấy các hệ số Cronbach's Alpha có giá trị từ 0,801 đến 0,914 đều lớn hơn 0,7 và đồng thời các biến quan sát của các thang đo đều có tương quan biến-tổng từ 0,672 đến 0,864 lớn hơn 0,3 (Bảng 3), do đó có thể kết luận các thang đo đều đạt độ tin cậy.

Sau khi các thang đo đều đạt độ tin cậy thì 35 biến quan sát của các thang đo này được đưa vào phân tích nhân tố khám phá (EFA). Kết quả phân tích (EFA) có 5 biến quan sát bị loại thuộc các yếu tố Hỗ trợ quản lý cấp cao (1 biến), Tham khảo ý kiến khách hàng (1 biến), Năng lực nhân sự (2 biến) và Giải quyết vấn đề (1 biến) vì có hệ số tải nhân tố nhỏ hơn 0,5. Kết quả có 9 nhân tố được trích ra với 30 biến quan sát được đưa vào phân tích nhân tố khẳng định (CFA) (Bảng 3).

Kết quả kiểm định mô hình đo lường cho thấy mô hình này có 369 bậc tự do, giá trị Chi-square bằng 409,186, Chi-square/df bằng 1,109 nhỏ hơn 2, p bằng 0,073 lớn hơn 0,05; thêm vào đó TLI bằng 0,989, CFI bằng 0,991 đều lớn hơn 0,9 và RMSEA bằng 0,023 nhỏ hơn 0,08. Như vậy, có thể kết luận là mô hình này phù hợp với dữ liệu thu thập được từ thị trường (xem Hình 2).

Như thể hiện trên Bảng 3, hệ số tải chuẩn hoá của các biến quan sát dao động từ 0,606 đến 0,973 lớn hơn 0,5, đồng thời phương sai trích của các thang đo (AVE) từ 0,601 đến 0,872 lớn hơn 0,5 nên các thang đo đạt giá trị hội tụ. Độ tin cậy tổng hợp (CR) của các thang đo từ 0,857 đến 0,953 lớn hơn 0,7 nên các thang đo đều đạt độ tin cậy. Bình phương tương quan giữa các khái niệm dao động từ 0,000 tới 0,432 thấp so với phương sai trích (AVE = 0,601-0,872) của các thang đo nên các thang đo đều đạt độ giá trị phân biệt.



Hình 2: Mô hình đo lường (chuẩn hóa)

Bảng 3: Kết quả đánh giá thang đo

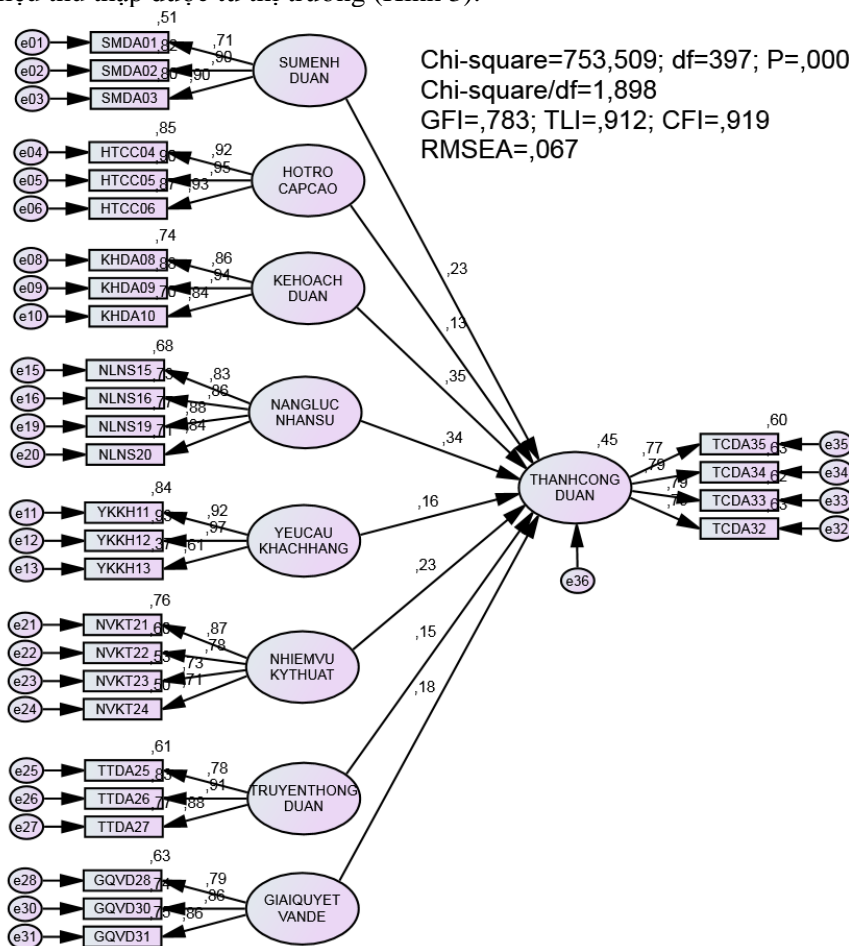
Thang đo và biến quan sát	Tương quan biến-tổng	Trọng số hồi quy chuẩn hóa
Sứ mệnh dự án: Cronbach's Alpha = 0,872; AVE = 0,708; CR = 0,878		
Những mục tiêu của dự án X là phù hợp với những mục tiêu chung của tổ chức	0,672	0,712
Những mục tiêu của dự án X được xác định rõ ràng đối với nhóm dự án	0,800	0,898
Những kết quả mà dự án X đạt được mang lại lợi ích cho doanh nghiệp	0,799	0,901
Hỗ trợ của quản lý cấp cao: Cronbach's Alpha = 0,860; AVE = 0,872; CR = 0,953		
Quản lý cấp cao luôn đáp ứng yêu cầu bổ sung nguồn lực cho dự án X khi cần thiết	0,837	0,920
Quản lý cấp cao chia sẻ trách nhiệm với nhóm dự án X để đảm bảo sự thành công của dự án	0,858	0,947
Quản lý cấp cao quy định rõ ràng mức độ thẩm quyền và trách nhiệm đối với các thành viên trong dự án X.	0,864	0,935
<i>Quản lý cấp cao hỗ trợ tích cực cho các thành viên trong dự án X khi có các cuộc khủng hoảng xảy ra.</i>	0,314	**

Lập kế hoạch dự án: Cronbach's Alpha = 0,908; AVE = 0,775; CR = 0,911		
Có một kế hoạch chi tiết (bao gồm thời gian, kế hoạch làm việc,...) đối với sự hoàn thành của dự án X	0,808	0,866
Ngân sách được lập chi tiết cho dự án X	0,860	0,930
Các nhu cầu về nhân sự then chốt (ai, ở đâu,...) được xác định rõ ràng trong kế hoạch dự án X	0,793	0,842
Tham khảo ý kiến khách hàng: Cronbach's Alpha = 0,801; AVE = 0,713; CR = 0,878		
Những khách hàng được trao cơ hội để cung cấp thông tin sớm nhất có thể trong giai đoạn phát triển dự án X	0,740	0,908
Khách hàng (bao gồm người sử dụng) luôn tuân thủ việc cung cấp thông tin cho tiến triển của dự án X	0,736	0,973
Giá trị của dự án X được thảo luận với các khách hàng cuối cùng	0,678	0,606
<i>Những khách hàng được cho biết rằng những thông tin của họ sẽ được đồng hóa vào kế hoạch dự án X</i>	0,336	**
Năng lực nhân sự: Cronbach's Alpha = 0,827; AVE = 0,723; CR = 0,913		
Nhân viên của dự án X hiểu rõ vai trò của họ trong dự án X	0,740	0,817
Nhân viên trong dự án X hiểu rõ những hoạt động mà họ sẽ thực hiện trong dự án X	0,734	0,856
<i>Nhà quản lý của dự án X có kỹ năng kỹ thuật phù hợp</i>	0,323	**
<i>Nhà quản lý của dự án X có kỹ năng giao tiếp hiệu quả</i>	0,319	**
Nhà quản lý của dự án X có kỹ năng quản lý thích hợp	0,768	0,881
Nhà quản lý của dự án X có khả năng động viên và duy trì sự kết dính giữa các thành viên của dự án X	0,741	0,846
Công việc kỹ thuật: Cronbach's Alpha = 0,855; AVE = 0,601; CR = 0,857		
Dự án X có các kỹ sư/nhân viên có chuyên môn kỹ thuật cao để sử dụng các công nghệ/kỹ thuật trong quá trình thực hiện dự án X	0,756	0,861
Công nghệ/kỹ thuật được sử dụng để hỗ trợ trong quá trình thực hiện dự án X làm việc hiệu quả	0,687	0,783
Các công nghệ/kỹ thuật để thực hiện dự án X (trang thiết bị, chương trình huấn luyện,...) được chọn lựa thích hợp cho quá trình thực hiện dự án X.	0,680	0,730
Các công nghệ/kỹ thuật mới nhất luôn được áp dụng vào quá trình thực hiện dự án X (*)	0,675	0,718
Truyền thông: Cronbach's Alpha = 0,891; AVE = 0,736; CR = 0,893		
Các cá nhân/các nhóm khi có yêu cầu về những thông tin cần thiết liên quan đến dự án X thì luôn nhận được phản hồi là được chấp nhận hoặc bác bỏ thông tin mà họ yêu cầu.	0,738	0,783
Những kết quả (thực hiện quyết định, thông tin nhận được và yêu cầu,...) của các cuộc họp trong quá trình thực hiện dự án X luôn được công bố và thông tin đến các thành viên thích hợp.	0,820	0,911
Tất cả các cá nhân/các nhóm liên quan đến dự án X đều biết cách truyền thông những vấn đề có liên quan đến dự án X	0,802	0,875
Giải quyết vấn đề: Cronbach's Alpha = 0,803; AVE = 0,705; CR = 0,877		
Nhà quản lý của dự án X không do dự để nhận được sự trợ giúp từ các thành viên khác không liên quan đến dự án X trong các trường hợp có vấn đề	0,707	0,791
<i>Các cuộc họp đòi hỏi sự "động não" luôn được tổ chức để xác định các vấn đề có thể xảy ra và cách thức giải quyết đối với dự án X</i>	0,336	**
Trong các vấn đề khó khăn của dự án X, các thành viên của dự án X biết chính xác cần phải trợ giúp ở đâu	0,750	0,875
Nhà quản lý của dự án X không do dự để nhận được sự trợ giúp từ các thành viên khác không liên quan đến dự án X trong các trường hợp có vấn đề	0,714	0,850
Sự thành công của dự án: Cronbach's Alpha = 0,914; AVE = 0,729; CR = 0,915		
Các vấn đề phát sinh trong quá trình thực hiện dự án X luôn được giải quyết hoàn toàn triệt để	0,812	0,858
Dự án X được hoàn thành đúng thời gian	0,805	0,854
Dự án X được hoàn thành trong ngân sách được phân bổ	0,812	0,860
Dự án X đáp ứng những yêu cầu kỹ thuật	0,789	0,843

Chú thích: * biến quan sát bổ sung, ** biến quan sát loại ở EFA

4.3. Kiểm định mô hình nghiên cứu

Kết quả kiểm định mô hình nghiên cứu cho thấy mô hình này có 397 bậc tự do, giá trị Chi-square bằng 753,509, Chi-square/df bằng 1,898 nhỏ hơn 2, p bằng 0,000 nhỏ hơn 0,05; tuy nhiên TLI bằng 0,912, CFI bằng 0,919 đều lớn hơn 0,9 và RMSEA bằng 0,067 nhỏ hơn 0,08. Như vậy, có thể kết luận là mô hình này phù hợp với dữ liệu thu thập được từ thị trường (Hình 3).



Hình 3: Mô hình cấu trúc tuyến tính (chuẩn hóa)

Kết quả kiểm định mô hình lý thuyết cho thấy các mối quan hệ tương ứng với các giả thuyết H1, H3, H4, H5, H6, H7, H8 đều có hệ số hồi quy chuẩn hóa dương và có ý nghĩa về mặt thống kê ($p < 0,05$), do đó các giả thuyết này đều được ủng hộ. Còn mối quan hệ tương ứng với giả thuyết H2 có p lớn hơn 0,05 nên không được ủng hộ ở mức ý nghĩa 5% (Bảng 4).

Bảng 4: Kết quả kiểm định mô hình nghiên cứu

Yếu tố	Hệ số hồi quy chuẩn hóa	p	Kiểm định giả thuyết
Sứ mệnh dự án	0,230	0,005	Ủng hộ H1
Hỗ trợ quản lý cấp cao	0,130	0,072	Không ủng hộ H2
Lập kế hoạch dự án	0,351	0,002	Ủng hộ H3
Tham khảo ý kiến khách hàng	0,344	0,004	Ủng hộ H4
Năng lực nhân sự	0,162	0,017	Ủng hộ H5
Công việc kỹ thuật	0,233	0,016	Ủng hộ H6
Truyền thông	0,149	0,041	Ủng hộ H7
Giải quyết vấn đề	0,181	0,011	Ủng hộ H8

5. THẢO LUẬN KẾT QUẢ

Từ kết quả nghiên cứu ở trên cho thấy trong 7 giả thuyết được ủng hộ thì yếu tố lập kế hoạch dự án có tác động tích cực lớn nhất đến sự thành công của dự án ($\beta = 0,351$, $p = 0,002$). Việc lập kế hoạch dự án cụ thể, linh hoạt về thời gian, kế hoạch nhân sự, ngân sách phù hợp sẽ có tính quyết định đến sự thành công của dự án. Có thể thấy điều này rất cần thiết vì hầu hết các dự án trong mọi lĩnh vực nói chung và các dự án trong lĩnh vực sản xuất nói riêng ở Việt Nam đa số đều hoàn thành chậm tiến độ, ngân sách thường bị vượt so với kế hoạch đã lập,... Việc đảm bảo sự thành công cho dự án không những đem về những lợi ích về vật chất mà còn đem lại những lợi ích phi vật chất về mặt danh tiếng, uy tín,... cho doanh nghiệp nói chung và các cá nhân nói riêng.

Tham khảo ý kiến khách hàng có tác động tích cực lớn thứ hai đến sự thành công của dự án ($\beta = 0,344$, $p = 0,004$). Việc thường xuyên trao đổi thông tin với khách hàng về dự án, cũng như việc yêu cầu khách hàng cung cấp thông tin cần thiết cho nhóm dự án là một điều rất cần thiết. Trong quá trình thực hiện dự án, khi có sự tương tác giữa nhóm dự án với khách hàng thì nhóm dự án có thể thực hiện kịp thời việc điều chỉnh và cải thiện những vấn đề mà khách hàng quan tâm nhằm đem lại lợi ích hoặc sự hài lòng cao nhất cho khách hàng. Đồng thời điều này cũng giúp tránh tình trạng khi một công việc được thực hiện nhưng chưa biết khách hàng có đồng ý hay không mà cứ tiến hành, hậu quả sẽ dẫn tới mâu thuẫn giữa nhóm dự án và khách hàng, từ đó có thể làm tăng chi phí và chậm tiến độ thực hiện dự án.

Công việc kỹ thuật có tác động tích cực lớn thứ ba đến sự thành công của dự án ($\beta = 0,233$, $p = 0,016$). Khi một dự án sản xuất có đầu tư các công nghệ/kỹ thuật phù hợp với yêu cầu của dự án, hay việc sẵn sàng đầu tư các công nghệ/kỹ thuật mới cho dự án nhằm hỗ trợ nhân viên dự án, hay nhân viên dự án có đầy đủ khả năng áp dụng các công nghệ/kỹ thuật đó thì sẽ làm tăng sự thành công của dự án.

Sứ mệnh dự án có tác động tích cực lớn thứ tư đến sự thành công của dự án ($\beta = 0,230$, $p = 0,005$). Khi thực hiện một dự án sản xuất mà việc xác định mục tiêu ban đầu không phù hợp hoặc không xác định không rõ ràng đối với các thành viên tham gia dự án thì sẽ dẫn đến việc trong quá trình thực hiện dự án sẽ dẫn tới có nhiều công việc thực hiện không chính xác hay kết quả không như mong đợi,... và những điều này có thể dẫn đến sự thất bại của dự án cũng như không mang lại những lợi ích cho doanh nghiệp chủ quản của thực hiện dự án. Qua đó phần nào làm giảm uy tín hay danh tiếng của doanh nghiệp chủ quản.

Giải quyết vấn đề có tác động tích cực lớn thứ năm đến sự thành công của dự án ($\beta = 0,181$, $p = 0,011$). Trong quá trình thực hiện dự án, việc xảy ra nhiều vấn đề xảy ra ngoài ý muốn là điều không thể tránh được và khi đó khả năng giải quyết/khắc phục những vấn đề của các thành viên trong nhóm dự án sẽ quyết định sự thành công hay thất bại của dự án. Cụ thể ở đây là khi trong dự án xảy ra các vấn đề khó khăn ngoài kế hoạch đã định mà các thành viên tham gia trong dự án cảm thấy khó khăn thì các nhà quản lý dự án cần phải có thái độ quyết đoán và nhanh chóng tìm kiếm và nhận sự hỗ trợ từ các thành viên khác trong doanh nghiệp hoặc ngoài doanh nghiệp nhằm giải quyết các vấn đề đó một cách nhanh chóng nhất và hiệu quả nhất nhằm tránh ảnh hưởng đến tiến độ thực hiện dự án, ngân sách dự án,... Ngoài ra, việc các thành viên trong dự án biết rõ cần trợ giúp đúng vị trí cần trợ giúp và có khả năng để giải quyết triệt để các vấn đề khó khăn mà dự án gặp phải thì khả năng sẽ làm tăng sự thành công của dự án.

Năng lực nhân sự có tác động tích cực lớn thứ sáu đến sự thành công của dự án ($\beta = 0,162$, $p = 0,017$). Việc các nhân viên tham gia vào dự án hiểu rõ vai trò của mình hay hiểu rõ những hoạt động mà họ cần thực hiện trong dự án cùng với việc nhà quản lý dự án có khả năng quản lý hiệu quả và có kỹ thuật động viên cũng như duy trì mối quan hệ gắn bó giữa các thành viên trong nhóm dự án thì điều này sẽ làm tăng sự thành công của dự án. Trong một tổ chức nói chung hay một dự án nói riêng thì vấn đề nhân sự bao giờ cũng là một trong những mối quan tâm hàng đầu, vì nói cho cùng thì mọi vấn đề, mọi công việc khác nhau,... đều do con người thực hiện.

Truyền thông có tác động tích cực nhỏ nhất đến sự thành công của dự án ($\beta = 0,149$, $p = 0,041$). Truyền thông ở đây là vấn đề trao đổi thông tin trong nội bộ dự án hoặc truyền thông từ dự án ra những bên ngoài dự án có liên quan. Việc thông tin chính xác, kịp thời đến các thành viên là một điều rất quan trọng, nếu những thông tin này không được truyền thông hiệu quả thì có thể sẽ dẫn đến tình trạng các thành viên trong và ngoài dự án không nắm rõ thông tin hoặc thông tin bị sai lệch thì sẽ dẫn tới việc hành động không chính xác hoặc hành động không đúng tiến độ. Điều này có thể ảnh hưởng đến vấn đề tài chính, tiến độ dự án cũng như quyền lợi và lợi ích của các bên tham gia.

Mối quan hệ giữa hỗ trợ của quản lý cấp cao và sự thành công của dự án không được ủng hộ ở mức ý nghĩa 5% ($\beta = 0,130$, $p = 0,072$). Việc giả thuyết này không được ủng hộ cho thấy sự hỗ trợ của những nhà quản lý cấp cao trong các dự án sản xuất về nguồn lực như nhân sự, chi phí hay máy móc, thiết bị,... vào những thời điểm khác nhau chưa thật sự tích cực và hợp lý; cũng như những quy định về chia sẻ trách nhiệm và quyền hạn với các thành viên trong nhóm dự án chưa thật sự tích cực và rõ ràng.

6. KẾT LUẬN

Mô hình nghiên cứu được đề xuất với 8 yếu tố tác động đến sự thành công của dự án. Mức độ tác động của các yếu tố lên sự thành công của dự án theo thứ tự giảm dần như sau: Lập kế hoạch dự án, Năng lực nhân sự, Sứ mệnh dự án, Giải quyết vấn đề, Công việc kỹ thuật, Truyền thông, Hỗ trợ của quản lý cấp cao, Tham khảo ý kiến khách hàng.

Từ kết quả nghiên cứu, một số hàm ý quản trị được đề xuất như sau:

- Ban quản lý dự án cần phải thiết lập một kế hoạch dự án rõ ràng và hợp lý về thời gian, nguồn lực và ngân sách. Các phần mềm lập kế hoạch và quản lý tiến độ dự án nên áp dụng để thuận lợi cho điều chỉnh kế hoạch cho phù hợp với thực tế.
- Ban quản lý dự án cần xây dựng mối quan hệ mật thiết với khách hàng. Mối quan hệ này sẽ giúp ban quản lý dự án thường xuyên trao đổi và tham khảo ý kiến khách hàng trong quá trình thực dự án. Điều này giúp nhóm dự án có những điều chỉnh kịp thời các yêu cầu của khách hàng.
- Đối với công việc kỹ thuật, ban quản lý dự án cần phải thường xuyên cập nhật những công nghệ/kỹ thuật mới nhất hiện có và xem xét việc ứng dụng những công nghệ/kỹ thuật mới này vào trong quá trình thực hiện dự án. Song song đó cần có chương trình tuyển dụng hoặc đào tạo cho những nhân viên dự án có thể sử dụng các công nghệ/kỹ thuật mới này.
- Để xây dựng sứ mệnh dự án phù hợp chiến lược của doanh nghiệp, các phân tích SWOT (điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức) cần được thực hiện. Ngoài ra, tiêu chuẩn SMART (cụ thể, đo lường được, phân công được, có tính thực tiễn và có thời hạn) nên được áp dụng khi xây dựng sứ mệnh dự án để thuận lợi cho việc triển khai sau này.
- Các thành viên trong nhóm dự án cần được đào tạo kỹ năng giải quyết vấn đề phát sinh. Việc lập kế hoạch quản lý rủi ro trước khi triển khai dự án là cần thiết. Khi có những vấn đề phát sinh vượt ngoài khả năng giải quyết của các thành viên trong dự án thì các nhà quản lý cần phải nhanh chóng yêu cầu sự trợ giúp từ phía nội bộ doanh nghiệp hoặc từ các nguồn lực bên ngoài để giải quyết triệt để những vấn đề này.
- Để nâng cao năng lực nhân sự cho dự án, ban quản lý dự án cần xây dựng ma trận trách nhiệm để mỗi thành viên hay bộ phận chức năng liên quan hiểu rõ được nhiệm vụ/trách nhiệm của họ trong dự án và từ đó có thể phối hợp nhịp nhàng với nhau trong quá trình thực hiện dự án. Ngoài ra, việc đào tạo những kiến thức chuyên môn và kỹ năng làm việc nhóm cũng cần được quan tâm.
- Dựa trên ma trận trách nhiệm, ban quản lý dự án cần xây dựng kênh truyền thông chính thức để có thể trao đổi thông tin giữa các thành viên với nhau, giữa dự án với nội bộ doanh nghiệp và giữa dự án với bên ngoài doanh nghiệp. Việc ứng dụng công nghệ thông tin có thể giúp việc truyền thông hiệu quả.

Nghiên cứu này cũng còn một số hạn chế nhất định. Phạm vi nghiên cứu chỉ mới tập trung vào các doanh nghiệp sản xuất ở khu vực miền Đông Nam Bộ nên kết quả đề tài có thể chưa có tính khái quát cao. Vì vậy, các nghiên cứu tiếp theo có thể mở rộng phạm vi toàn lãnh thổ Việt Nam và nghiên cứu riêng cho từng ngành sản xuất.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Bùi Xuân Phong (2006). *Quản trị dự án đầu tư*. Hà Nội: Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn Thông.
- [2] Cao Hào Thi & Nguyễn Thúy Quỳnh Loan (2004). *Quản lý dự án*. Hồ Chí Minh, Nhà xuất bản Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh.

- [3] Chan, W. K., Suhaiza, Z., & Yudi, F. (2009). Critical factors influencing the project success amongst manufacturing companies in Malaysia. *African Journal of Business Management*, 3(1), 16-27.
- [4] Clarke, A. (1999). A practical use of key success factors to improve the effectiveness of project management. *Interanational Journal of Project Management*, 17(3), 139-145.
- [5] Cook-Davies, T. (2002). The “real” success factors on projects. *International Journal of Project Management*, 20, 185-190.
- [6] Jacobs, F. R., & Chase, R. B. (2014). *Operation & Supply Chain Management* 14th Edition. United States, McGraw-Hill Education.
- [7] Globerson, S., & Zwikael, O. (2002). The impact of the project manager on project management planning processes. *Project Management Journal*, 33(3), 58-64.
- [8] Kerzner, H. (1987). In search of excellence in project management. *Journal Systems Manage*, 38(2), 30-40.
- [9] Larson, E. W., & Gray, C. F. (2011). *Project Management: The Managerial Process*. United States, McGraw-Hill.
- [10] Manley, J. H. (1975). Implementation attitudes: A model and a measurement methodology. In *Implementing Operations Research and Management Science*, Schultz, R. I., & Slevin, D. P., Eds. New York: Elsevier, 1975, 183-202.
- [11] Maylor, H. (2010). *Project Management 4thed*. England, Pearson Education Limited.
- [12] Minh Đăng (01/03/2017). Hai tháng đầu năm 2017: Chỉ số sản xuất công nghiệp tăng 2,4%. *Báo Báo Mới*. Khai thác từ: <http://www.baomoi.com>.
- [13] Minh Huyền (19/01/2017). Năm 2017, tập trung đẩy nhanh tiến độ thực hiện các dự án công nghiệp đã đầu tư và đưa vào sản xuất. *Cổng thông tin điện tử tỉnh Quảng Bình*. Khai thác từ: <http://www.quangbinh.gov.vn>.
- [14] Mullaly, M. E. (2004). PM success in organizations, trends, best practices and next steps. *Proceedings of the 18th IPMA Global Congress 2004*, Moscow.
- [15] Muller, R., & Jugdev, K. (1998). Critical success factors in projects: Pinto, Slevin, and Prescott – the elucidation of project success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(4), 757-775.
- [16] Nazia, I., Bilal, K., & Abdul, W. S. (2016). Critical factors influencing the project success: An analysis of projects in manufacturing and construction in Pakistan. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 6(2), 20-32.
- [17] Nguyễn Thanh Liêm, Đoàn Thị Liên Hương & Nguyễn Văn Long (2009). *Quản trị dự án*. Hà Nội, Nhà xuất bản Tài Chính.
- [18] Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1989). Critical success factors in R&D projects. *Research Technology Management*, 32(1), 31–33.
- [19] Puthamont, S., & Chareonngam, C., (2007). Strategic project selection in the public sector. *International Journal of Project Management*, 25, 177–188.
- [20] Rauniar, R., & Rawski, G. (2012). Organizational structuring and project team structuring in integrated product development project. *International Journal of Production Economics*, 135, 939-952.
- [21] Slevin, D. P., & Pinto, J. K. (1986). Balancing Strategy and Tactics in Project Implementation. *Sloan Management Review*, 29(1), 33-41.

- [22] Sosa, M. E., Gargiulo, M., & Rowles, C. (2007). *Component connectivity, Team Network Structure and the attention to technical interfaces in complex new product development*. INSEAD, France.
- [23] Thomsett, M. C. (2002). *The Little Black Book of Project Management*. New York, Amacom.
- [24] Trần Thượng Tuấn & Nguyễn Minh Huy (2015). *8 kỹ năng mềm thiết yếu – Chìa khóa đến thành công*. Hà Nội, Nhà xuất bản Lao Động.
- [25] Urban, G. L., & Hauser, J. R. (1993). *Design and Marketing of New Products (2nd ed)*. New Jersey, Prentice Hall.
- [26] Verzuh, E. (2003). *The Portable MBA in Project Management*. New Jersey, John Wiley & Sons, Inc.
- [27] Vũ Anh Tuấn & Cao Hào Thi (2009). Các nhân tố ảnh hưởng đến thành quả dự án công trình ngành điện Việt Nam. *Tạp chí Phát triển Khoa học & Công nghệ*, 12(1), 86-103.
- [28] Yeoh, W., & Koronios, A. (2010). Critical success factors for business intelligence systems. *Journal of computer information systems*, 50(3), 23-32.
- [29] Zwikael, O. (2008). Top management involvement in project management: Exclusive support practices for different project scenarios. *International Journal of Managing Projects in Business*, 1(3), 387-403.

Ngày nhận bài: 17/01/2020

Ngày chấp nhận đăng: 18/04/2020