

TÁC ĐỘNG CỦA NĂNG LỰC QUẢN LÝ, KINH DOANH TỚI KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG CỦA CÁC HỢP TÁC XÃ CHẾ BIẾN VÀ TIÊU THỤ SẢN PHẨM NÔNG NGHIỆP

Mai Anh Bảo*, Mai Văn Bưu**, Mạc Thị Hải Yên***

Ngày nhận: 25/9/2014

Ngày nhận bản sửa: 22/10/2014

Ngày duyệt đăng: 4/11/2014

Tóm tắt:

Bài viết nghiên cứu tác động của năng lực quản lý, kinh doanh tới kết quả hoạt động của các hợp tác xã chế biến và tiêu thụ sản phẩm nông nghiệp, sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng từ điều tra 120 hợp tác xã chế biến và tiêu thụ sản phẩm nông nghiệp trên địa bàn 4 tỉnh, thành phố gồm Hà Nội, Hà Nam, Thái Bình và Nam Định. Kết quả cho thấy 5 biến kỹ năng lập kế hoạch, kỹ năng lãnh đạo, kỹ năng kiểm soát sản xuất, kỹ năng giao tiếp và kỹ năng định hướng khách hàng có tác động thuận chiều với kết quả hoạt động của các hợp tác xã. Trong 5 biến có tác động, biến kỹ năng giao tiếp là biến tác động lớn nhất ($\beta=0,307$), biến kỹ năng định hướng khách hàng ($\beta=0,217$) và biến kỹ năng lãnh đạo ($\beta=0,202$) là các biến có tác động lớn đến kết quả hoạt động của hợp tác xã chế biến và tiêu thụ. Biến kỹ năng quản lý tài chính chưa chứng minh được có tác động tới kết quả hoạt động của các hợp tác xã.

Từ khóa: Năng lực quản lý, kinh doanh, hợp tác xã chế biến và tiêu thụ sản phẩm nông nghiệp

Impact of management capacity on performance of the agricultural cooperatives

Abstracts:

The paper examines the impact of management capacity on performance of the cooperatives of agricultural product processing and trading. This study used quantitative research method, a survey on 120 agricultural cooperatives in 4 provinces and cities including Hanoi, Ha Nam, Thai Binh and Nam Dinh. The results showed that planning skills, leadership skills, production control skills, communication skills and customer orientation skills have positive impact on performance of the cooperatives. Among the above variables, communication skill has the biggest impact on performance ($\beta = 0.307$), followed by customer orientation skill ($\beta = 0.217$) and leadership skill ($\beta = 0.202$). Financial management skills have not found to have an impact on performance of the agricultural cooperatives.

Keywords: Management capacity, Business capacity, Agricultural cooperatives

1. Đặt vấn đề

Hợp tác xã chế biến và tiêu thụ sản phẩm nông nghiệp (hợp tác xã tiêu thụ) có một vai trò quan trọng phát triển kinh tế khu vực nông nghiệp. Các hợp tác xã tiêu thụ nông nghiệp đã góp phần không nhỏ vào chuyển dịch kinh tế, tạo công ăn việc làm, tăng thu nhập cho người nông dân, ổn định kinh tế

xã hội. Các hợp tác xã tiêu thụ đã và đang được coi là một hướng đi cho các hợp tác xã nông nghiệp vì với các hoạt động chế biến và tiêu thụ là những hoạt động mà xã viên thực hiện riêng lẻ không hiệu quả, mặt khác khách hàng cũng cần những người bán có khả năng cung cấp sản phẩm uy tín, chất lượng đúng cam kết, số lượng lớn và ổn định, đây là những yếu tố mà hợp tác xã tiêu thụ có lợi thế trong hoạt động.

hợp tác xã tiêu thụ ở các nước phát triển như Đức, Mỹ, Nhật đã thật sự trở thành các tổ chức kinh doanh tồn tại một cách độc lập, không cần sự trợ giúp của Nhà nước, các hợp tác xã này có khả năng cạnh tranh với các tổ chức, cá nhân khác trên thị trường, đem lại lợi ích cho cả xã viên và cho hợp tác xã.

Tuy nhiên, thực tế tại Việt Nam, hoạt động của các hợp tác xã tiêu thụ nông nghiệp còn gặp nhiều khó khăn, nhiều hợp tác xã hoạt động cầm chừng, chưa thực sự đóng vai trò cầu nối giữa nông dân và thị trường. Các hợp tác xã tiêu thụ nông nghiệp chưa phát huy được hết nội lực của hợp tác xã, trong đó đặc biệt là chưa phát huy được thế mạnh về quy mô thành viên. Mặc dù ban quản trị, ban chủ nhiệm hợp tác xã là những cán bộ rất có tâm huyết với hợp tác xã, với xã viên, được chính xã viên bầu ra nhưng kết quả hoạt động của hợp tác xã tiêu thụ vẫn còn hạn chế (Chu Tiên Quang, 2012). Từ thực tế trên, câu hỏi đặt ra là các chủ nhiệm hợp tác xã còn thiếu những kỹ năng gì trong việc quản lý, kinh doanh để các hợp tác xã tiêu thụ có thể trở thành các tổ chức kinh doanh trên thị trường, cạnh tranh được với các cá nhân, tổ chức kinh doanh khác.

Nghiên cứu này nhằm phát hiện các kỹ năng cần thiết và đánh giá tác động của năng lực quản lý, kinh doanh của cán bộ quản lý hợp tác xã tiêu thụ nông nghiệp tới kết quả hoạt động của hợp tác xã. Nghiên cứu được tiến hành trên 120 hợp tác xã tiêu thụ nông nghiệp tại các tỉnh, thành phố: Hà Nội, Hà Nam, Thái Bình, Nam Định. Kết quả của nghiên cứu là cơ sở để các hợp tác xã tiêu thụ lựa chọn ban chủ nhiệm hợp tác xã, xây dựng chương trình đào tạo cán bộ. Ngoài ra Liên minh hợp tác xã Việt Nam cũng có thể sử dụng kết quả này để xây dựng chính sách đào tạo, hỗ trợ năng lực quản lý, kinh doanh của các hợp tác xã tiêu thụ sản phẩm nông nghiệp.

2. Cơ sở lý luận và thực tiễn ảnh hưởng của năng lực quản lý, kinh doanh tới kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của các hợp tác xã chế biến và tiêu thụ sản phẩm nông nghiệp

2.1. Kết quả hoạt động

Hoạt động của hợp tác xã tương đối đa dạng, tuy nhiên có thể sắp xếp thành 3 nhóm hoạt động bao gồm (1) Hoạt động kinh tế; (2) Hoạt động xã hội và (3) Hoạt động tổ chức.

Hoạt động kinh tế của hợp tác xã là những hoạt động tạo ra giá trị kinh tế cho hợp tác xã và cho xã

viên, hợp tác xã xét về bản chất là một tổ chức kinh tế, hình thành trên cơ sở tự nguyện hợp tác, nhằm mục đích khai thác tối đa những năng lực hữu hạn của từng người nông dân, hộ nông dân, thông qua đóng góp, chia sẻ tài nguyên, nhằm đem lại hiệu quả kinh tế tối đa cho các xã viên.

Hoạt động xã hội của hợp tác xã là những hoạt động nâng cao vai trò, vị thế, tiếng nói của xã viên hoặc của những người yếu thế trên địa bàn. Các hoạt động xã hội mà hợp tác xã tạo ra có thể là tạo công ăn, việc làm cho người nghèo, đào tạo nghề cho xã viên, hỗ trợ người khó khăn theo tinh thần tương thân, tương ái, lá lành đùm lá rách, các hoạt động bảo vệ môi trường,... Các hoạt động xã hội không đem lại giá trị kinh tế cho hợp tác xã nhưng thể hiện vai trò của hợp tác xã, đem tới sự tin tưởng, sự gắn bó của xã viên đối với hợp tác xã.

Hoạt động tổ chức của hợp tác xã là những hoạt động nhằm mục tiêu nâng cao năng lực quản lý của hợp tác xã từ đó giúp hợp tác xã đạt hiệu quả trong quá trình thực hiện các hoạt động của mình. Các hoạt động tổ chức của hợp tác xã có thể bao gồm việc xác định chiến lược hoạt động của hợp tác xã, xây dựng bộ máy tổ chức, lựa chọn đội ngũ ban quản trị, ban lãnh đạo và các nhân sự khác, xây dựng các chính sách, quy định quản lý trong quá trình hoạt động của hợp tác xã,...

Trong nghiên cứu này, hoạt động của hợp tác xã được nghiên cứu trong phạm vi các hoạt động kinh tế. Do vậy, kết quả hoạt động chính là các kết quả về hoạt động kinh tế mà hợp tác xã tạo ra. Hợp tác xã cũng là một tổ chức kinh doanh, do vậy các thước đo về tài chính được sử dụng để đánh giá kết quả hoạt động của hợp tác xã. Burress, Cook và O'Brien (2011) đo lường kết quả hoạt động của hợp tác xã dựa trên các chỉ tiêu tài chính bao gồm (1) Chỉ số giá trị gia tăng (Extra Value Index - EVI); (2) Tỷ suất lợi nhuận trên tài sản (Return On Assets - ROA) và (3) Tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu (Return On Equity - ROE).

Mặc dù vậy, trong bối cảnh các hợp tác xã của Việt Nam, các chỉ số về tài chính định lượng thường không được các hợp tác xã tính toán, hoặc được tính toán theo cách hiểu khác nhau do vậy nếu sử dụng các chỉ số tài chính định lượng sẽ ra các kết quả không chính xác, chính vì vậy các chỉ số tài chính định tính, được đo lường bằng quan sát theo phương pháp Likert, được thu thập trực tiếp sẽ hiệu quả hơn.

Ngoài ra, hoạt động của hợp tác xã còn đem lại

giá trị kinh tế cho xã viên nên một số nghiên cứu cũng đánh giá kết quả hoạt động kinh tế của hợp tác xã thông qua giá trị kinh tế mà hợp tác xã đem lại cho xã viên (Chaddad, 2001). Tuy nhiên việc đo lường chính xác giá trị kinh tế mà hợp tác xã đem lại cho xã viên cũng gặp nhiều khó khăn mà nguyên nhân chính từ việc các xã viên nhận được lợi ích kinh tế khác nhau từ hợp tác xã, từ đó họ sẽ cung cấp thông tin khác nhau về lợi ích kinh tế mà họ nhận được của cùng một hợp tác xã. Việc sai lệch này dẫn tới dữ liệu về kết quả kinh tế mà hợp tác xã cung cấp cho xã viên có thể không chính xác. Hơn thế nữa, các nghiên cứu của Hansen, Morrow và Batista (2001) đã chỉ ra rằng đối với các hợp tác xã chế biến và tiêu thụ sản phẩm, có sự tương quan rất mạnh giữa các chỉ số kết quả kinh tế của hợp tác xã và lợi ích kinh tế của xã viên.

Từ những lập luận nói trên, trong nghiên cứu này, sử dụng hệ thống thang đo các chỉ số tài chính mang tính chất định tính để đo lường kết quả hoạt động của hợp tác xã, hệ thống thang đo này được mô tả ở phần sau.

2.2. Năng lực quản lý, kinh doanh của ban chủ nhiệm hợp tác xã

Theo ILO (2001), khả năng kinh doanh và các kỹ năng quản lý hợp tác xã là các yếu tố quan trọng đầu tiên tác động đến sự thành công của hợp tác xã. Mặc dù có rất nhiều các nhân tố về môi trường tác động đến sự phát triển của các hợp tác xã, tuy nhiên nhân tố đáng kể và quan trọng nhất ngăn cản các hợp tác xã thành công khi tồn tại trong một môi trường đầy cạnh tranh đó là những thất bại của hợp tác xã trong việc nhận dạng và phát triển những kỹ năng về quản lý và kinh doanh một cách chuyên nghiệp.

Các kỹ năng về kinh doanh giúp các hợp tác xã có khả năng thích ứng với môi trường, sử dụng các điểm mạnh của hợp tác xã, nắm bắt các cơ hội, hạn chế các rủi ro để đổi mới, sáng tạo trong quá trình hoạt động nhằm phục vụ xã viên và khách hàng một cách tốt nhất. Các kỹ năng về quản lý giúp hợp tác xã có thể phối hợp các nguồn lực một cách hiệu quả nhất để tạo ra các sản phẩm, dịch vụ có khả năng cạnh tranh trên thị trường tự do. Tại các nước đang phát triển, chính phủ ngày càng có xu hướng giảm can thiệp, hỗ trợ cho các hợp tác xã nói chung và các hợp tác xã trong lĩnh vực nông nghiệp nói riêng, điều đó đặt các hợp tác xã vào một bối cảnh đầy khó khăn và thách thức, các hợp tác xã lúc này phải trưởng thành, có khả năng kinh doanh và quản lý để

tồn tại một cách độc lập trên thị trường.

Ban chủ nhiệm hợp tác xã có năng lực quản lý tốt sẽ giúp cho hợp tác xã có được một kết quả hoạt động tốt, đáp ứng những mục tiêu đề ra. Cook (1994) xác định lý do cơ bản gây ra những khó khăn trong việc quản lý hợp tác xã là mâu thuẫn lợi ích giữa các thành viên cũng như khả năng đáp ứng thị trường, từ đó nhà quản lý hợp tác xã đòi hỏi phải có những kỹ năng tổ chức, giao tiếp, phân bổ nguồn lực và các kỹ năng khác. Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng việc thiếu kỹ năng thích hợp trong quản lý là một phần của thất bại của hợp tác xã.

Keeling, Carter và Sexton (2004) đã tiến hành một nghiên cứu của Hiệp hội trồng lúa ở California và thấy rằng việc tan rã của tổ chức này chủ yếu là do thiếu giám sát của hội đồng quản trị với các thành viên, giáo dục kết hợp với quản lý không hiệu quả và việc thành viên thụ động trong công việc. Nyoro và Ngugi (2007) nhận định rằng các hợp tác xã có nhân viên và Ban quản lý có trình độ cao hơn sẽ thành công hơn các hợp tác xã khác. Các nhà quản lý với các kỹ năng cần thiết sẽ có thể đưa ra chiến lược dựa trên quy mô kinh doanh, loại sản phẩm, chất lượng sản phẩm và để cạnh tranh với những đối thủ khác trên thị trường.

2.3. Kỹ năng xây dựng kế hoạch

Lập kế hoạch là quá trình xác định mục tiêu và cách thức thực hiện nhằm đạt được những mục tiêu đó. Ban chủ nhiệm hợp tác xã cần phải có năng lực xây dựng kế hoạch từ cấp cao nhất, kế hoạch chiến lược đến các kế hoạch tác nghiệp hàng năm, hàng quý hay hàng tháng. Markelova (2009) cho rằng ngành nghề kinh doanh nào, giá trị cao hay thấp đều có thể thành công hay thất bại trên thị trường, điều quan trọng là ngành nghề mà hợp tác xã kinh doanh phải phù hợp với năng lực của hợp tác xã. Việc xây dựng kế hoạch hoạt động hàng năm, hàng quý, hàng tháng của hợp tác xã đòi hỏi ban chủ nhiệm hợp tác xã có đủ năng lực, biết phối hợp các nguồn lực, đặc biệt là nguồn lực của xã viên. Ngoài ra quá trình lập kế hoạch của hợp tác xã cần phải có sự tham gia của xã viên thì kế hoạch mới khả thi.

2.4. Kỹ năng lãnh đạo

Kỹ năng lãnh đạo của nhà quản trị có một vai trò rất quan trọng tới hoạt động của một tổ chức. Nhà quản lý cần có kỹ năng lãnh đạo nhằm tạo động lực cho nhân viên, để họ hành động hướng tới mục tiêu chung (Banaszak, 2008)

Trong các hợp tác xã, với nhu cầu đa dạng của xã viên, một nhà lãnh đạo cần có kỹ năng lãnh đạo để thuyết phục các xã viên đạt tới sự đồng thuận và sau đó thông qua quyết định của cả hợp tác xã (Fulton, 2001). Kỹ năng lãnh đạo còn thể hiện qua việc giải quyết mâu thuẫn giữa các thành viên, kỹ năng này đặc biệt quan trọng trong quá trình hoạt động của các hợp tác xã chế biến và tiêu thụ sản phẩm, vì hợp tác xã sẽ phải thuyết phục các xã viên tuân thủ các quy định trong quá trình sản xuất, hòa giải các mâu thuẫn giữa các xã viên trong quá trình hợp tác xã mua hàng của hợp tác xã.

2.5. Kỹ năng kiểm soát sản xuất

Với đặc trưng là các chế biến, tinh chế sản phẩm thô mà xã viên sản xuất, để tạo ra chất lượng sản phẩm các hợp tác xã chế biến và tiêu thụ sản phẩm cần đảm bảo việc sản xuất sản phẩm của xã viên cũng theo các tiêu chuẩn đang được hợp tác xã áp dụng. Việc giám sát chặt chẽ của hợp tác xã giúp tạo ra sản phẩm có chất lượng, tạo được lòng tin với khách hàng và kết quả kinh doanh tốt hơn. Suwan-na Thuvachote (2006) nghiên cứu sự thành công của các hợp tác xã chế biến và tiêu thụ chuỗi tại Thái Lan đã chỉ ra một nguyên nhân thành công của các hợp tác xã đó là việc hợp tác xã xây dựng được một hệ thống kiểm soát chặt chẽ quá trình sản xuất, khách hàng có thể dễ dàng biết được sản phẩm mà họ mua do xã viên nào sản xuất, sản xuất ở đâu, thời điểm thu hoạch. Từ đó khách hàng tin tưởng vào sản phẩm mà hợp tác xã bán ra, xã viên có trách nhiệm với việc sản xuất của họ.

Như vậy, ban chủ nhiệm hợp tác xã cần có kỹ năng xây dựng hệ thống giám sát bao gồm các quy định trong sản xuất của xã viên, nhân sự phụ trách kiểm tra giám sát, cách thức kiểm tra, giám sát. Hoạt động giám sát cần được thực hiện trong các khâu của quá trình sản xuất như làm giống, làm đất, bón phân, phun thuốc trừ sâu, thu hoạch nông sản. Việc kiểm soát những hoạt động sản xuất này của xã viên mới giúp nông sản mà xã viên cung cấp cho hợp tác xã đạt các tiêu chuẩn mà hợp tác xã đang áp dụng. Ngoài ra việc kiểm soát sản xuất bao gồm cả việc hợp tác xã phối hợp với các đơn vị nghiên cứu, các trường đại học trong việc đào tạo cho xã viên về nhận thức, về các kỹ năng trong sản xuất nông nghiệp (Tsai và Hung, 2006)

2.6. Kỹ năng định hướng khách hàng

Chibanda, Ortman và Lyne (2009) cho thấy kỹ năng định hướng khách hàng là chìa khóa để doanh

nh nghiệp nói chung và các hợp tác xã có được một vị trí cạnh tranh dài hạn. Sự thành công và bền vững của một hợp tác xã sẽ chịu tác động bởi khả năng thu thập và tìm kiếm thông tin về đối thủ cạnh tranh và khách hàng trên thị trường mục tiêu, và sự nỗ lực phối hợp giữa các bộ phận chức năng để đáp ứng tốt nhất nhu cầu khách hàng trên cơ sở so sánh với đối thủ cạnh tranh (Cornforth, 2004). Ngoài ra ban chủ nhiệm hợp tác xã cũng cần điều hành hợp tác xã để đáp ứng một cách nhanh chóng với sự thay đổi của khách hàng, hay một hành động mới của đối thủ cạnh tranh.

2.7. Kỹ năng giao tiếp

Giao tiếp liên quan đến sự truyền đạt thông tin qua các cách thức khác nhau như diễn văn, bài viết hay các hành động cụ thể. Một quá trình giao tiếp hiệu quả sẽ khuyến khích sự tham gia của các thành viên và bảo đảm các thành viên nhận thức được những gì đang xảy ra trong hợp tác xã và họ cảm thấy họ là một phần của tổ chức. Nhà quản lý có năng lực sẽ đảm bảo thông tin được truyền hiệu quả từ hợp tác xã đến các thành viên và ngược lại. Một quá trình giao tiếp hiệu quả cũng tăng cường trách nhiệm lãnh đạo, đó là một yếu tố quan trọng trong việc tạo ra một hợp tác xã mạnh và độc lập (Poulton, Kydd và Dorward, 2006).

2.8. Kỹ năng quản lý tài chính

Theo Azeuli và Cropp (2004) kỹ năng quản lý tài chính là một trong những kỹ năng quan trọng hàng đầu mà ban chủ nhiệm hợp tác xã cần phải có. Ban chủ nhiệm hợp tác xã cần nắm bắt kịp thời tình hình tài chính của hợp tác xã để từ đó ra các quyết định ngắn hạn và các quyết định chiến lược dài hạn. Ban chủ nhiệm hợp tác xã cần phải có khả năng đọc, hiểu các báo cáo tài chính hàng năm để đưa ra các quyết định phù hợp. Ngoài ra, họ cần phải dự đoán được nhu cầu tài chính hiện tại và tương lai của hợp tác xã để từ đó các kế hoạch huy động tài chính, đảm bảo tính thanh khoản cho hoạt động của hợp tác xã. Ban chủ nhiệm các hợp tác xã chế biến và tiêu thụ cần có kỹ năng tài chính để tính toán được mức giá mua sản phẩm tốt nhất cho xã viên mà vẫn đem lại lợi ích cho hợp tác xã.

Như vậy các nghiên cứu đi trước đã cho thấy rằng năng lực của ban chủ nhiệm hợp tác xã có vai trò quan trọng đến kết quả hoạt động của hợp tác xã, trong đó 6 kỹ năng (1) Kỹ năng lập kế hoạch; (2) kỹ năng lãnh đạo; (3) kỹ năng kiểm soát sản xuất; (4) kỹ năng định hướng khách hàng; (5) kỹ năng giao

Mô hình 1: Kỹ năng quản lý tác động tới kết quả hoạt động của hợp tác xã



Nguồn: Nghiên cứu của tác giả
tiếp và (6) kỹ năng quản lý tài chính là những kỹ năng được đánh giá qua các nghiên cứu định tính có tác động lớn đến hoạt động của các hợp tác xã.

3. Phân tích thực nghiệm tác động của năng lực quản lý kinh doanh tới kết quả hoạt động của hợp tác xã

3.1. Mô hình và phương pháp phân tích

Tác giả nghiên cứu 6 biến số về năng lực quản lý, kinh doanh của ban chủ nhiệm hợp tác xã: (X1) Kỹ năng lập kế hoạch, (X2) năng lực lãnh đạo, (X3) kỹ năng quản lý tài chính, (X4) kỹ năng quản lý sản xuất, (X5) kỹ năng giao tiếp và (X6) kỹ năng định hướng khách hàng tác động đến kết quả hoạt động của hợp tác xã (biến Y) (hình 1).

3.2. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng:

Dữ liệu được tác giả phối hợp với Liên minh hợp tác xã Việt Nam (VCA), Liên minh hợp tác xã tại các địa phương, Tổ chức lao động quốc tế (ILO) thu thập tại 120 hợp tác xã chế biến và tiêu thụ sản phẩm tại 4 tỉnh, thành phố đồng bằng sông Hồng bao gồm: Hà Nội, Hà Nam, Nam Định, Thái Bình.

Sau khi thu thập dữ liệu, các biến nghiên cứu được đo lường thông qua hệ thống các biến quan sát, theo thang đo Likert với thang điểm từ 1 đến 5,

trong đó 1: Rất không đồng ý đến 5: Rất đồng ý (bảng 2), hệ thống thang đo của các biến nghiên cứu được đánh giá độ tin cậy thông qua hệ số Cronbach alpha. Sau đó, nghiên cứu sử dụng mô hình hồi quy tuyến tính với phương pháp bình phương tối thiểu (OLS) được sử dụng để chứng minh mối quan hệ giữa các biến số.

Qua điều tra, các biến nghiên cứu đều được đánh giá ở mức trung bình khá (từ 3,65 đến 3,98 trên thang điểm 5). Kỹ năng quản lý và kiểm soát được đánh giá thấp nhất trong các biến nghiên cứu, đạt 3,63 trên thang điểm 5. Kỹ năng lãnh đạo được đánh giá cao nhất trong các biến nghiên cứu, đạt 3,98 trên thang điểm 5 (bảng 2). Tất cả các chỉ số Cronbach Alpha của các biến nghiên cứu đều lớn hơn 0,7, điều này cho thấy các biến nghiên cứu được đảm bảo độ tin cậy khi được đo lường bằng các biến quan sát đã được đề cập ở bảng 1.

3.3. Kết quả mô hình nghiên cứu

Sử dụng mô hình hồi quy tuyến tính với biến phụ thuộc Y và các biến độc lập X nói trên, với cách thức đưa biến vào đồng loạt (enter), mô hình nghiên cứu sau khi loại bỏ biến không có tác động có kết quả như bảng 3.

Xem xét giá trị P_value (sig.) trên bảng 5 ta thấy có 5 biến tác động đến kết quả hoạt động của hợp tác xã đó là các biến: X1, X2, X3, X4 và X5 (sig<0.05), biến X6: kỹ năng quản lý tài chính của chủ nhiệm hợp tác xã chưa chứng minh được sự tác động đến kết quả hoạt động của hợp tác xã.

3.4. Mô hình nghiên cứu

$$Y = -0,02 + 0,111X1 + 0,202X2 + 0,116X3 + 0,217X4 + 0,307X5$$

Từ mô hình 1 ta thấy:

Các biến X1, X2, X3, X4, X5 giải thích 73,5% sự thay đổi của biến Y kết quả hoạt động hợp tác xã (Bảng 3, Rsquare=0,734)

Các biến X1, X2, X3, X4, X5 đều có hệ số β dương, do vậy các biến này tác động thuận chiều tới kết quả hoạt động của hợp tác xã, các chủ nhiệm hợp tác xã càng có năng lực lập kế hoạch, lãnh đạo, quản lý sản xuất, giao tiếp, định hướng khách hàng thì kết quả hoạt động của hợp tác xã càng cao (Bảng 5, giá trị β chưa chuẩn hóa của từng biến lớn hơn 0).

Trong 5 biến có tác động, biến X5 - kỹ năng giao tiếp (hệ số $\beta = 0,307$), là biến tác động lớn nhất đến kết quả hoạt động hợp tác xã tiếp theo là biến X4 - kỹ năng định hướng khách hàng (hệ số $\beta = 0,217$), và

Bảng 1: Đo lường biến số

Biến phụ thuộc: Kết quả hoạt động của hợp tác xã (Y)	<ul style="list-style-type: none"> - Hợp tác xã đạt được mức lợi nhuận như mong muốn (Y1) - Hợp tác xã đạt được mức tăng trưởng doanh thu như mong muốn (Y2) - Hợp tác xã tạo ra nhiều sản phẩm, dịch vụ mới phục vụ xã viên (Y3) - Hợp tác xã đáp ứng tốt nhu cầu của xã viên (Y4)
Biến độc lập 1: Kỹ năng lập kế hoạch (X1)	<ul style="list-style-type: none"> - Tôi dễ dàng xây dựng kế hoạch tài chính, dự toán ngân sách hàng năm cho hợp tác xã (X11) - Tôi luôn tham khảo ý kiến của những xã viên khi xây dựng kế hoạch cho hợp tác xã (X12) - Tôi luôn hỗ trợ đề cấp dưới, xã viên có thể xây dựng kế hoạch của họ (X13) - Tôi luôn tích cực tìm kiếm những ý tưởng mới để tăng hiệu quả hoạt động cho hợp tác xã (X14)
Biến độc lập 2: Kỹ năng lãnh đạo (X2)	<ul style="list-style-type: none"> - Tôi luôn hướng dẫn nhân viên hợp tác xã, xã viên thực hiện những kế hoạch mới để đảm bảo kế hoạch được thực hiện một cách nghiêm túc (X21) - Những chỉ đạo của tôi đưa đến sự hoạt động hiệu quả hơn của các xã viên (X22) - Tôi luôn giải quyết xung đột giữa những xã viên của hợp tác xã một cách hiệu quả (X23)
Biến độc lập 3: Kỹ năng kiểm soát sản xuất (X3)	<ul style="list-style-type: none"> - Hợp tác xã dễ dàng quản lý hoạt động sản xuất trong hợp tác xã (X31) - Hợp tác xã dễ dàng bố trí sản xuất và đảm bảo huy động đủ các nguồn lực: lao động, máy móc, thiết bị, nguyên vật liệu... cho quá trình sản xuất ở hợp tác xã (X32) - Hợp tác xã thường xuyên trao đổi, giúp đỡ xã viên nâng cao chất lượng sản xuất (X33) - Hợp tác xã thường xuyên tổ chức giám sát hoạt động sản xuất của xã viên để đảm bảo chất lượng sản xuất (X34) - Hợp tác xã dễ dàng kiểm soát việc sản xuất của xã viên, đảm bảo chất lượng sản phẩm theo tiêu chuẩn (X35)
Biến độc lập 4: Kỹ năng định hướng khách hàng (X4)	<ul style="list-style-type: none"> - Hợp tác xã thường xuyên tiếp xúc với xã viên và các khách hàng khác để hiểu biết nhu cầu của xã viên về sản phẩm/dịch vụ mới (X41) - Hợp tác xã hiểu biết rất rõ về nhu cầu của xã viên và các khách hàng khác (X42) - Hợp tác xã thường xuyên thu thập thông tin về nhu cầu của xã viên và của khách hàng khác (X43) - Hợp tác xã phản ứng nhanh nhạy với những gì quan trọng xảy đến cho xã viên và cho khách hàng (X44) - Hợp tác xã điều chỉnh ngay các hoạt động phục vụ xã viên và khách hàng nếu chúng không đem lại hiệu quả (X45) - Hợp tác xã phản ứng nhanh chóng với những thay đổi (nhu cầu, sở thích) của khách hàng (X46)
Biến độc lập 5: Kỹ năng giao tiếp (X5)	<ul style="list-style-type: none"> - Tôi thường xuyên cung cấp cho xã viên những thông tin cần thiết kịp thời (X51) - Tôi luôn thẳng thắn và thành thực trong giao tiếp với xã viên và những người xung quanh (X52) - Tôi luôn tạo không khí thoải mái và cởi mở khi giao tiếp với xã viên và những người xung quanh (X53) - Tôi luôn lắng nghe và tiếp thu những ý kiến từ xã viên, người khác một cách hiệu quả (X54)
Biến độc lập 6: Kỹ năng quản lý tài chính (6)	<ul style="list-style-type: none"> - Tôi dễ dàng quản lý hoạt động tài chính, kế toán của hợp tác xã (X61) - Tôi dễ dàng xây dựng kế hoạch tài chính, dự toán ngân sách hàng năm cho hợp tác xã (X62) - Hệ thống sổ sách kế toán của hợp tác xã luôn đầy đủ và cập nhật (X63) - Các báo cáo tài chính của hợp tác xã luôn được xây dựng đúng theo quy định của pháp luật (X64)

Nguồn: Nghiên cứu của tác giả

Bảng 2: Kết quả trung bình, độ lệch chuẩn và chỉ số cronchbach alpha

Tên biến	Trung bình	Độ lệch chuẩn	Chỉ số Cronbach Alpha
Biến phụ thuộc: Kết quả hoạt động của hợp tác xã (Y)	3,65	0,56	0,75
Biến độc lập 1: Kỹ năng lập kế hoạch (X1)	3,70	0,59	0,73
Biến độc lập 2: Kỹ năng lãnh đạo (X2)	3,92	0,52	0,83
Biến độc lập 3: Kỹ năng kiểm soát sản xuất (X3)	3,63	0,54	0,76
Biến độc lập 4: Kỹ năng định hướng khách hàng (X4)	3,65	0,56	0,74
Biến độc lập 5: Kỹ năng giao tiếp (X5)	3,98	0,48	0,74
Biến độc lập 6: Kỹ năng quản lý tài chính (X6)	3,66	0,69	0,81

Nguồn: Kết quả điều tra (2013)

Bảng 3: Tóm tắt mô hình

Loại hình	R	R square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
hợp tác xã tiêu thụ nông nghiệp				
	,857 ^e	,734	,726	,22455

Nguồn: Kết quả nghiên cứu của tác giả

Bảng 4: Phương pháp phân tích phương sai

Mô hình nghiên cứu	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
5					
Regression	21,239	5	4,248	84,247	,000 ^e
Residual	7,664	152	,050		
Total	28,903	157			

Nguồn: Kết quả nghiên cứu của tác giả

Bảng 5: Các hệ số thống kê

	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
	Constant	-,020	,182		-,110	,913
	X5 – Kỹ năng giao tiếp	,307	,060	,331	5,092	,000
	X4 – Kỹ năng định hướng khách hàng	,217	,044	,235	4,910	,000
	X2 – Kỹ năng lãnh đạo	,202	,056	,230	3,581	,000
	X3 – Kỹ năng kiểm soát sản xuất	,116	,046	,138	2,510	,013
	X1- Kỹ năng lập kế hoạch	,111	,045	,146	2,470	,015

biến X2 – kỹ năng lãnh đạo (hệ số $\beta = 0,202$) cũng tác động lớn đến kết quả hoạt động của hợp tác xã tiêu thụ nông nghiệp (Bảng 5).

4. Một số giải pháp và khuyến nghị nhằm nâng

cao năng lực quản lý, điều hành hợp tác xã

Thứ nhất, trong công tác lựa chọn ban chủ nhiệm, các hợp tác xã chế biến và tiêu thụ sản phẩm phải lựa chọn được những cán bộ có năng lực quản lý, kinh doanh. Năng lực quản lý, kinh doanh thể hiện

qua bằng cấp, kinh nghiệm của cán bộ, ngoài ra thể hiện qua những kết quả hoạt động trong quá khứ mà các cán bộ đã đạt được.

Thứ hai, các hợp tác xã chế biến và tiêu thụ sản phẩm cần có mối liên hệ rõ ràng với liên minh hợp tác xã các tỉnh để được tham gia vào các chương trình đào tạo mà liên minh hợp tác xã tổ chức. Trên thực tế, rất nhiều chương trình đào tạo của liên minh hợp tác xã được tổ chức nhưng số lượng cán bộ chủ nhiệm hợp tác xã tham dự còn ít, việc tham gia còn chưa chủ động, chưa tích cực.

Thứ ba, Liên minh hợp tác xã các tỉnh cần tổ chức các chương trình đào tạo về quản lý, kinh doanh cho ban chủ nhiệm hợp tác xã. Chính phủ (2005) đã có chính sách bồi dưỡng đào tạo cho các hợp tác xã các thông tư hướng dẫn kèm theo của Bộ Tài chính. Tuy nhiên, vì ngân sách hỗ trợ đào tạo hàng năm hạn chế, nội dung đào tạo còn rộng nên liên minh hợp tác xã các tỉnh chủ yếu tổ chức đào tạo về luật và

một số kiến thức chuyên môn như kế toán, nông nghiệp, chứ chưa đào tạo các kỹ năng quản lý, kinh doanh. Do vậy, liên minh hợp tác xã cần bổ sung các khóa học về kỹ năng giao tiếp, kỹ năng định hướng khách hàng, kỹ năng lãnh đạo, kỹ năng kiểm soát sản xuất, và kỹ năng lập kế hoạch cho ban chủ nhiệm hợp tác xã.

Thứ tư, việc đào tạo cần gắn với thực tiễn, cầm tay chỉ việc, có sự tham gia sâu của học viên vào quá trình học tập thay vì giảng viên chỉ trình bày trên lớp học. Một thực tế hiện nay rất nhiều các lớp đào tạo giảng viên chỉ cung cấp cái mình có mà chưa cung cấp cái học viên cần, hơn nữa phương pháp đào tạo còn mang nặng tính lý thuyết, chung chung, truyền tải một chiều. Những phương pháp này hoàn toàn không phù hợp với việc đào tạo cho các chủ nhiệm hợp tác xã, những người cần các kiến thức cụ thể, có thể áp dụng ngay. □

Tài liệu tham khảo

- Azeuli, Kimberly và Cropp, Robert (2004), 'Cooperatives: Principles and Practices in the 21st Century'; University of Wisconsin, Madison WI.
- Banaszak, Ilona và Beckman, Volker (2008), *New models of governance of cooperative arrangements in agricultural markets: the case of polish producer groups*, truy cập ngày 30/5/2014, từ <<http://www.uni-kiel.de/gewiso-la2009/beitrag/v13.pdf>>
- Burrell, Molly J., Cook, Michael L., và O'Brien, David J. (2011), *Governing Agribusiness: The impact of board structure and process on performance of producer-owned agribusinesses*, truy cập ngày 5/5/2014, từ <http://www.ibrarian.net/navon/paper/Governing_Agribusiness_The_Impact_of_Board_Struc.pdf?paperid=19376659>
- Chaddad, F. (2001), 'Performance of Cooperatives: An Evaluative Survey of the Literature', Working paper AEWP 2001-1, Department of Agricultural Economics, University of Missouri.
- Chibanda, M., Ortman, Gerald F. và Lyne, Michael C. (2009), 'Institutional and governance factors influencing the performance of selected smallholder agricultural cooperatives in Kwazulu-natal, South Africa', *Agrekon, Agricultural Economics Association of South Africa (AEASA)*, Tập 48, Số tháng 9, trang 293 đến 315.
- Chính phủ (2005), Nghị định số 88/2005/NĐ-CP, về một số chính sách hỗ trợ, khuyến khích phát triển hợp tác xã, ban hành ngày 11 tháng 7 năm 2005.
- Chu Tiến Quang (2012), 'Vai trò và giải pháp nâng cao vai trò của hợp tác xã đối với xã viên trong nông nghiệp nông thôn ở Việt Nam', NXB Nông nghiệp. Hà Nội.
- Cook, M.L. (1994), 'The role of management behavior in agricultural cooperatives', *Journal of Agricultural Cooperation*, Số 9, trang 42 đến 58.
- Cornforth, C. (2004), 'The governance of cooperatives and mutual associations: a paradox perspective', *Annals of Public and Cooperative Economics*, Tập 75, Số 1, trang 11 đến 32
- Fulton, M và Giannakas, K. (2001), 'Organizational commitment in a mixed oligopoly: Agricultural cooperatives and investor-owner firms'. *American Journal of Agricultural Economics*, Tập 83, số 5, trang 1258 đến 1265
- Hansen, Mark H., Morrow, J.L. Jr. và Batista, Juan C. (2002), 'The impact of trust on cooperative membership retention

- tion, performance, and satisfaction: an exploratory study', *International Food and Agribusiness Management Review*, Tập 5, số 1, trang 41 đến 59
- ILO (2001), *Promotion of cooperatives, International Labour Conference Report*, truy cập ngày 30/5/2014, từ <<http://www.ilo.org/public/english/standards/relm/ilc/ilc89/rep-v-1.htm>>
- Keeling, J., Carter, C., và Sexton, R. (2004), *Lessons in cooperative failure: The rice growers association experience*, truy cập ngày 5/5/2014, từ <<http://ncera.aae.wisc.edu/Events/2004meeting/keeling.pdf>>
- Markelova, H. (2009), 'Collective action for smallholder market access', *Food Policy*, T, trang 1 đến 7
- Nyoro, J. và Ngugi, I. (2007), 'Chapter 1: A Qualitative analysis of success and failure factors of agricultural cooperatives in Central Kenya', trong *Decentralization and the Social Economics of development: Lesson from Kenya*, Mugunieri, G. L. và Omiti, J. M (chủ biên), CABI, Wallingford, trang 13 đến 32
- Poulton, Colin, Kydd, Jonathan và Dorward, Andrew (2006), 'Overcoming Market Constraints on Pro-Poor Agricultural Growth in Sub-Saharan Africa', *Development Policy Review*, Tập 24, số 3, trang 243 đến 277
- Suwanna Thuvachote (2006), 'Agricultural Cooperatives in Thailand', *tham luận hội thảo Agricultural Cooperatives in Asia: Innovations and Opportunities in the 21st Century*, truy cập ngày 5/5/2014, từ <http://www.agnet.org/htmlarea_file/activities/20110719103351/paper-267333969.pdf>
- Tsai, Jason và Hung, Hsiu-Yu (2006), *The International Marketing Operation of Agricultural Cooperatives in Taiwan*, truy cập ngày 30/5/2014, từ <<http://www.jgbm.org/page/6%20Jason%20Tsai%20.pdf>>

Thông tin tác giả:

***Mai Anh Bảo**, Thạc sỹ, nghiên cứu sinh

- Tổ chức tác giả công tác: Khoa Khoa học quản lý, Đại học Kinh tế quốc dân
- Lĩnh vực nghiên cứu chính: hợp tác xã, Quản lý tổ chức, Chiến lược
- Một số tạp chí tiêu biểu mà tác giả đã từng đăng tải công trình nghiên cứu: Tạp chí Kinh tế và Phát triển
- Thông tin liên lạc: Địa chỉ email: maiabao81@yahoo.com

****Mai Văn Bưu**, Phó giáo sư, tiến sỹ

- Tổ chức tác giả công tác: Khoa Khoa học quản lý, Đại học Kinh tế quốc dân
- Lĩnh vực nghiên cứu chính: Quản lý tổ chức, Quản lý công
- Một số tạp chí tiêu biểu mà tác giả đã từng đăng tải công trình nghiên cứu: Tạp chí Kinh tế và Phát triển
- Thông tin liên lạc: Địa chỉ email: maivanbuukhql@yahoo.com

*****Mạc Thị Hải Yến**, Thạc sỹ

- Tổ chức tác giả công tác: Khoa Khoa học quản lý, Đại học Kinh tế quốc dân
- Lĩnh vực nghiên cứu chính: Quản lý tổ chức
- Thông tin liên lạc: Địa chỉ email: haiyen.qlkt@gmail.com