

ẢNH HƯỞNG CỦA CÁC NHÂN TỐ TỔ CHỨC HỌC HỎI TỚI KẾT QUẢ KINH DOANH: NGHIÊN CỨU TRƯỜNG HỢP TẬP ĐOÀN VIỄN THÔNG QUÂN ĐỘI

Bùi Quang Tuyền *, Đào Trung Kiên **

Ngày nhận: 2/02/2015

Ngày nhận bản sửa: 15/02/2015

Ngày duyệt đăng: 25/02/2015

Tóm tắt:

Nghiên cứu này được thực hiện với mục tiêu đánh giá tác động của các nhân tố tổ chức học hỏi tới kết quả kinh doanh. Phương pháp nghiên cứu sử dụng các phân tích đa biến (Cronbach Alpha test, EFA, CFA, SEM). Kết quả nghiên cứu từ 202 cán bộ lãnh đạo tại các trung tâm kinh doanh cấp huyện tại Viettel cho thấy có hai nhóm nhân tố tổ chức học hỏi ảnh hưởng tích cực đến kết quả kinh doanh là (1) tính hệ thống và (2) chuyển giao và tích hợp tri thức. Hai nhân tố cam kết quá lý học hỏi; văn hóa mở và chấp nhận thử nghiệm không cho thấy ảnh hưởng rõ ràng tới kết quả kinh doanh.

Từ khóa: Tổ chức học hỏi, tính hệ thống, chuyển giao và tích hợp tri thức, kết quả kinh doanh

Impacts of learning organization factors on firm performance: The case of VietTel group

Abstract:

The study was conducted with the aim of measuring the impacts of learning organization factors on firm performance. The research method included multivariate analyzes (CronbachAlpha test, EFA, CFA, and SEM). The research results show that there are two learning organization factors affecting firm performance: (1) system perspective and (2) knowledge transfer and integration. There was no evidence proving the significant impact of the rest two factors: managerial commitment, and openness and experimentation culture on performance firm.

Keywords: Learning organization, System perspective, Knowledge transfer and integration, firm performance.

1. Giới thiệu

Cạnh tranh là việc không thể tránh khỏi trong kinh doanh ngày nay. Cạnh tranh tạo động lực cho sự phát triển của doanh nghiệp. Để tồn tại và phát triển các doanh nghiệp phải tạo ra các lợi thế trước các đối thủ kinh doanh (Porter, 1980).

Doanh nghiệp có thể sử dụng các nguồn lực khác nhau để tạo lợi thế cạnh tranh. Có hai dạng nguồn lực có thể sử dụng là (1) nguồn lực hữu hình (nhà

xưởng, tài sản, tài chính) và (2) nguồn lực vô hình (khả năng sáng tạo, thương hiệu, khả năng học hỏi của tổ chức). Doanh nghiệp có thể tạo ra lợi thế bằng nguồn lực hữu hình nhưng những lợi thế này thường thiếu bền vững do đối thủ có thể mua chúng trên thị trường. Do đó việc sử dụng các nguồn lực vô hình được xem là khả dĩ hơn để tạo ra lợi thế cạnh tranh do chúng có tính hiếm, khó bắt trước (Barney và cộng sự, 2001), trong đó có tổ chức học hỏi.

Tổ chức học hỏi là những hoạt động, quá trình của tổ chức nhằm tạo ra tri thức và sử dụng chúng để nâng cao lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp (Nguyen và Barrett, 2007). Các nghiên cứu cho thấy nhân tố tổ chức học hỏi có tác động tích cực đến kết quả kinh doanh (Nguyen và Barrett, 2007; Pham, 2008; Huili và cộng sự, 2014). Để chiến thắng trong cạnh tranh, tổ chức cần học nhanh hơn đối thủ (De Geus, 1988).

Ngành viễn thông Việt Nam đang bước vào giai đoạn bão hòa và cạnh tranh quyết liệt với hơn 131 triệu thuê bao di động (Bộ Thông tin và Truyền thông, 2013). Doanh nghiệp viễn thông đã bắt đầu chinh phục các thị trường quốc tế (Cambodia, Lào, Mozambique, v.v.). Để cạnh tranh thành công, doanh nghiệp phải tạo ra những lợi thế từ các nguồn lực vô hình trong đó có “tổ chức học hỏi” chứ không chỉ từ các nguồn lực hữu hình.

Mặc dù các nghiên cứu trước đây cho thấy các nhân tố của tổ chức học hỏi có tác động tích cực đến kết quả kinh doanh của tổ chức (Nguyen và Barrett, 2007; Pham, 2008; Huili và cộng sự, 2014). Tuy nhiên, tại Việt Nam các nghiên cứu như vậy còn rất khiêm tốn, đặc biệt là đối với các doanh nghiệp bắt đầu tham gia quá trình đầu tư quốc tế. Bởi vậy, nghiên cứu này được thiết kế với hai mục đích chính (1) Xác định những nhân tố tổ chức học hỏi có ảnh hưởng tới kết quả kinh doanh và (2) Đánh giá được mức độ tác động của các nhân tố tổ chức học hỏi tới kết quả kinh doanh qua trường hợp Viettel.

2. Tổng quan về tổ chức học hỏi và kết quả kinh doanh

2.1. Tổ chức học hỏi và thành phần của tổ chức học hỏi

2.1.1. Khái niệm và đặc điểm của tổ chức học hỏi

Khái niệm về tổ chức học hỏi xuất hiện từ những năm 1970 nhưng không thống nhất giữa các nhà nghiên cứu. Argyris và Schon (1978) cho rằng tổ chức học hỏi là quá trình liên quan đến việc phát hiện và sửa lỗi trong tổ chức; quá trình cải thiện hoạt động của tổ chức qua tri thức và sự hiểu biết (Fiol và Lyles, 1985). Theo Dodgson (1993) tổ chức học hỏi là cách xây dựng, bổ sung, sắp xếp kiến thức và thói quen hoạt động để thích ứng hoặc phát triển hiệu quả tổ chức qua việc nâng cao kỹ năng của nhân sự. Hay đơn giản là khả năng và quá trình của tổ chức duy trì và cải thiện các hoạt động dựa trên

kinh nghiệm (Nevis và cộng sự, 1995). Trong nghiên cứu này chúng tôi xem tổ chức học hỏi là quá trình tổ chức tạo ra tri thức và ứng dụng nó trong hoạt động kinh doanh để nâng cao lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp (Nguyen và Barrett, 2007).

Quá trình học hỏi của tổ chức xảy ra ở nhiều cấp độ khác nhau từ cá nhân, nhóm đến toàn bộ tổ chức (Bapuji và Crossan, 2004). Wang và Amed (2003) tổng kết tổ chức học hỏi có năm đặc điểm chính: (1) Tập hợp của các cá nhân học hỏi trong tổ chức bao gồm nhiều thành viên có tính học hỏi; (2) Tổ chức học hỏi là một hệ thống: hệ thống xử lý thông tin từ thu thập, diễn giải, phối phối và lưu trữ trong nội bộ (Huber, 1991), hay bao gồm ba giai đoạn tiếp nhận kiến thức, chia sẻ thông tin và khai thác tri thức (Nevis và cộng sự, 1995); (3) Tổ chức học hỏi có đặc trưng văn hóa và chuyển động tiềm ẩn. Nó hướng tới việc tạo ra, duy trì, thúc đẩy các cá nhân học hỏi và tổ chức cải thiện hiệu suất (Drew và Smith, 1995); (4) Tập trung vào quản trị tri thức, liên quan đến việc tiếp nhận, phổ biến, mài dũa, sáng tạo tri thức để đạt được thông tin đa dạng, chia sẻ các hiểu biết chung trong tổ chức (Fiol, 1994), chuyển giao và tích hợp tri thức để cải thiện hiệu suất của tổ chức (Nguyen và Barrett, 2007); (5) Nhấn mạnh việc cải tiến liên tục và đẩy mạnh đổi mới. Tổ chức học hỏi là khát vọng cho một quá trình liên tục chứ không phải sản phẩm nhất thời (Garratt, 1999). Tạo ra môi trường thuận lợi cho các cá nhân học hỏi và phát triển năng lực tiềm ẩn. Nó cũng được xem như trạng thái phấn đấu liên tục trong tổ chức (Hodgkinson, 2000).

2.1.2. Thành phần của tổ chức học hỏi

Tổ chức học hỏi bao gồm nhiều thành phần khác nhau như:

(1) *Cam kết quả lý học hỏi* là việc thúc đẩy hiệu quả học hỏi của các cá nhân trong tổ chức để thích ứng với môi trường. Cam kết quả lý học hỏi phải nêu rõ được quan điểm đảm bảo cho các thành viên hiểu được tầm quan trọng của việc học hỏi và tích cực tham gia vào quá trình đó, coi quá trình học hỏi như một phần thành công của tổ chức (Senge, 1990; Nevis và cộng sự, 1995; Slater và Narver, 1995; Pham, 2008).

(2) *Tính hệ thống* là việc chia sẻ những mục tiêu chung, các bộ phận của tổ chức hiểu được phải làm gì để đạt được mục đích, tính hợp tác, phối hợp giữa các bộ phận khác nhau trong tổ chức để đạt được

mục tiêu chung. Mỗi một cá nhân, bộ phận tổ chức cần có cái nhìn rõ ràng về mục tiêu của tổ chức và hiểu làm thế nào để họ có thể đóng góp để đạt mục tiêu chung đó (Hult và Ferrell, 1997; Gomez và cộng sự, 2005).

(3) *Văn hóa mở và chấp nhận thử nghiệm* là việc chấp nhận những ý tưởng, quan điểm mới ở trong và ngoài tổ chức, cho phép tri thức cá nhân được liên tục xem xét và cải thiện (Senge, 1990; Sinkula, 1994). Để tạo văn hóa mở và chấp nhận thử nghiệm tổ chức cần phải có cam kết trước sự đa dạng văn hóa, sẵn sàng chấp nhận các dạng ý kiến, kinh nghiệm và học hỏi từ nó (McGill và Slocum, 1993; Nevis và cộng sự, 1995; Gomez và cộng sự, 2005).

(4) *Chuyển giao và tích hợp tri thức* là quá trình làm cho việc lan tỏa nội bộ tri thức của các cá nhân thông qua liên lạc và tương tác giữa các thành viên (McGill và Slocum, 1993) và học tập nhóm (Nonaka, 1994; Lei và cộng sự, 1999). Học hỏi theo nhóm, đặt nhóm trên các cá nhân cho phép quá trình chuyển giao, giải thích và tích hợp tri thức xảy ra. Quá trình này tạo ra tri thức tập thể, đây là nguồn gốc của văn hóa tổ chức, các quy trình làm việc để hình thành bộ nhớ tổ chức (Huber, 1991; Gomez và cộng sự, 2005).

2.2. Kết quả kinh doanh và tác động của tổ chức học hỏi tới kết quả kinh doanh

2.2.1. Kết quả kinh doanh

Có nhiều định nghĩa về kết quả kinh doanh. Tuy

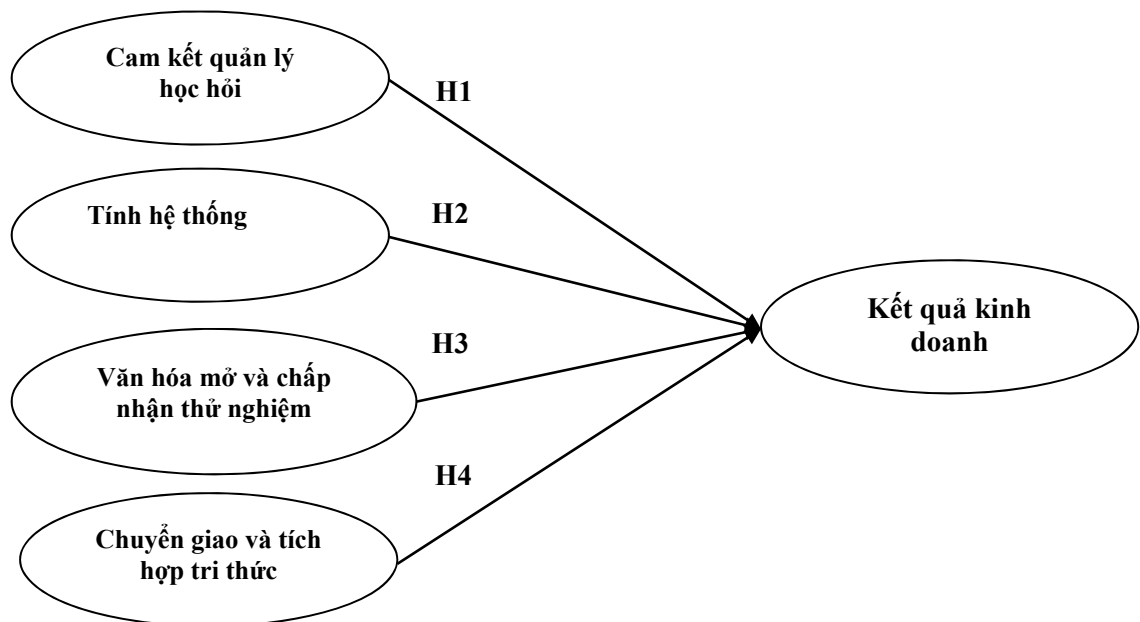
nhiên, đa số các nhà nghiên cứu cho rằng kết quả của doanh nghiệp là mức độ đạt được mục tiêu (Buzzell và Gale, 1989; Cyert và March, 1992; Wu và Cavusgil, 2006; Keh và cộng sự, 2007). Các khái niệm về kết quả kinh doanh dựa trên ý tưởng của tổ chức là tập hợp của các nguồn lực như nhân lực, vật chất và vốn nhằm đạt được mục đích được chia sẻ bởi các thành viên của tổ chức.

Trong nghiên cứu này chúng tôi cũng xem kết quả kinh doanh như việc tổ chức đạt được các mục tiêu chiến lược. Kết quả kinh doanh được đo lường thông qua việc đạt được các mục tiêu về thâm nhập thị trường nhanh chóng, khả năng đưa các sản phẩm mới tới thị trường trước đối thủ, hiệu suất của doanh nghiệp với đối thủ (Wu và Cavusgil, 2006; Keh và cộng sự, 2007, 2007; Pham, 2008)

2.2.2. Tác động của tổ chức học hỏi tới kết quả kinh doanh

Một số nhà nghiên cứu lập luận rằng khả năng học hỏi nhanh hơn đối thủ là một lợi thế cạnh tranh bền vững duy nhất (De Geus, 1988). Lập luận này dựa trên thực tế là các lợi thế khác có thể bị đối thủ sao chép, bắt chước hoặc mua bán trên thị trường. Do đó, những lợi thế hữu hình thường là những lợi thế thiếu bền vững. Các định nghĩa về tổ chức học hỏi đều nhắc đến mục đích nâng cao hiệu quả kinh doanh của quá trình học hỏi trong tổ chức. Như vậy, có thể xem các nhân tố của tổ chức học hỏi như những biến nguyên nhân tác động tới kết quả kinh

Hình 1. Mô hình nghiên cứu



doanh của doanh nghiệp. Các kết quả nghiên cứu trước đây cho thấy nhiều thành phần của tổ chức học hỏi có ảnh hưởng trực tiếp hoặc gián tiếp đến kết quả kinh doanh (Snyder, 1996; Calantone và cộng sự, 2002; Hult và cộng sự, 2004; Nguyen và Barrett, 2007; Kocoglu và cộng sự, 2011; Eris và Ozmen, 2012; Huili và cộng sự, 2014).

2.3. Mô hình và giả thuyết nghiên cứu

Mô hình nghiên cứu được thiết kế để đánh giá tác động của các thành phần của tổ chức học hỏi là (1) Cam kết quản lý học hỏi; (2) Tính hệ thống; (3) Văn hóa mở và chấp nhận thử nghiệm và (4) Chuyển giao và tích hợp tri thức tới kết quả kinh doanh. Mô hình được đề xuất như hình 1.

Các giả thuyết nghiên cứu:

Cam kết quản lý học hỏi được thể hiện ở các khía cạnh như cho phép nhân viên tham gia vào quá trình ra quyết định, coi việc học hỏi của nhân viên như các khoản đầu tư, coi trọng sự sáng tạo, các ý tưởng của nhân viên. Một số nghiên cứu xem cam kết học hỏi như một phần của sự thành công của tổ chức (Senge, 1990; Nevis và cộng sự, 1995; Slater và Narver, 1995; Pham, 2008). Do đó nghiên cứu đưa ra giả thuyết:

H1: Nhân tố cam kết quản lý học hỏi có tác động tích cực đến kết quả kinh doanh.

Tính hệ thống trong tổ chức là việc chia sẻ những mục tiêu, sự hiểu biết và khả năng phối hợp giữa các bộ phận để đạt được mục tiêu chung của tổ chức (Hult và Ferrell, 1997; Gomez và cộng sự, 2005). Việc chia sẻ mục tiêu, sự hiểu biết và khả năng phối hợp sẽ giúp cho tổ chức vận hành hiệu quả hơn. Do đó nghiên cứu đưa ra giả thuyết:

H2: Nhân tố tính hệ thống có tác động tích cực đến kết quả kinh doanh.

Văn hóa mở và chấp nhận thử nghiệm và việc đảm bảo tính đa dạng văn hóa, sẵn sàng chấp nhận các ý kiến, kinh nghiệm từ trong và ngoài tổ chức để học hỏi nó (McGill và Slocum, 1992; Nevis và cộng sự, 1995; Gomez và cộng sự, 2005). Văn hóa mở và chấp nhận thử nghiệm sẽ khuyến khích các thử nghiệm để cải thiện quy trình làm việc. Học hỏi từ các công ty khác trong ngành, sử dụng kinh nghiệm, ý tưởng qua hoạt động tư vấn. Ngoài ra, nó còn cho phép việc bày tỏ ý kiến liên quan đến thủ tục và phương pháp. Điều đó có thể dẫn đến kết quả kinh doanh của tổ chức tốt hơn. Do đó, nghiên cứu đưa

ra giả thuyết:

H3: Nhân tố văn hóa mở và chấp nhận thử nghiệm có tác động tích cực đến kết quả kinh doanh

Chuyển giao và tích hợp tri thức được thực hiện thông qua các thảo luận về lỗi, thất bại, các ý tưởng mới, chương trình có thể có ích cho tổ chức. Đồng thời những tri thức, kinh nghiệm được lưu trữ cho phép các thành viên học hỏi từ quá khứ khi có sự thay đổi nhân sự. Đây là quá trình tạo ra tri thức tập thể, nguồn gốc của văn hóa tổ chức, các quy trình làm việc để hình thành bộ nhớ của tổ chức (Huber, 1991; Gomez và cộng sự, 2005). Những khía cạnh này sẽ làm tăng khả năng cạnh tranh của tổ chức từ đó cải thiện kết quả kinh doanh. Do đó, nghiên cứu đưa ra giả thuyết:

H4: Nhân tố chuyển giao và tích hợp tri thức có tác động tích cực đến kết quả kinh doanh

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Thiết lập bảng hỏi điều tra và lựa chọn thang đo

Các thang đo trong từng nhân tố được tham khảo từ các nghiên cứu trước (Hult và Ferrell, 1997; Gomez và cộng sự, 2005; Wu và Cavusgil, 2006; Akgun và cộng sự 2007; Keh và cộng sự, 2007; Pham, 2008; Nguyễn Đình Thọ và Nguyễn Thị Mai Trang, 2009). Những câu hỏi được dịch từ tiếng Anh sang tiếng Việt và thông qua việc dịch ngược để đảm bảo các câu hỏi giữ đúng ý nghĩa gốc. Tiếp theo bảng hỏi được hiệu chỉnh khi thảo luận với 10 người là cán bộ tại bộ phận kinh doanh của Viettel. Thang đo cho các câu hỏi được sử dụng là thang đo Likert 5 điểm. Kết quả sau hiệu chỉnh thu được các câu hỏi cho điều tra như sau (bảng 1).

3.2. Chọn mẫu và phương pháp thu thập dữ liệu

Tổng thể nghiên cứu là toàn bộ các đơn vị kinh doanh cấp huyện của Viettel. Mẫu nghiên cứu gồm 200 đơn vị cấp huyện của Viettel đạt mức khá theo quy tắc lấy mẫu của Comrey và Lee (1992).

Thu thập dữ liệu được thông qua một khảo sát online trên website: nghienquudinhluong.com. Phiếu điều tra được gửi qua email bằng đường link khảo sát tới danh sách 300 trưởng/phó trung tâm kinh doanh của Viettel trên toàn quốc. Để đảm bảo không bị nhiễu thông tin đường link được để ẩn để chỉ người nhận được mới có thể trả lời. Thời gian thực hiện khảo sát trong tháng 7 và tháng 8/2014 thu về được 202 phiếu điều tra hợp lệ.

Bảng 1. Các biến quan sát trong từng nhân tố

Mã biến	Biến quan sát	Tham khảo
<i>Cam kết quản lý học hỏi</i>		
COM1	Nhân viên được tham gia vào quá trình ra quyết định tại đơn vị.	Morgan và Turnell (2003), Wu và Cavusgil (2006), Akgun và cộng sự (2007), Pham (2008)
COM2	Đơn vị coi hoạt động học tập của nhân viên là khoản đầu tư hơn là chi phí.	
COM3	Lãnh đạo đơn vị luôn tạo điều kiện để triển khai các thay đổi để thích ứng và làm chủ tình huống khi điều kiện (kinh doanh) thay đổi.	
COM4	Đơn vị coi năng lực học hỏi của nhân viên là yếu tố quan trọng.	
COM5	Trong đơn vị này, các ý tưởng sáng tạo luôn được khen thưởng.	
<i>Tính hệ thống</i>		
SYS1	Trong đơn vị nhân viên nắm được mục tiêu chung của tổ chức.	Hult và Ferrell (1997); Morgan và Turnell (2003); Gomez và cộng sự (2005); Pham (2008)
SYS2	Các bộ phận trong tổ chức hiểu được cần phải làm gì để đạt được mục tiêu chung.	
SYS3	Các bộ phận trong tổ chức luôn phối hợp với nhau để đạt được mục tiêu chung.	
<i>Văn hóa mở và chấp nhận thử nghiệm</i>		
OPE1	Đơn vị khuyến khích những thử nghiệm và đổi mới để cải thiện quy trình làm việc.	Morgan và Turnell (2003); Gomez và cộng sự (2005); Akgun và cộng sự (2007); Pham (2008)
OPE2	Đơn vị luôn học hỏi từ các Công ty khác trong ngành những giải pháp thú vị và hữu ích.	
OPE3	Kinh nghiệm và ý tưởng từ bên ngoài (tư vấn, khách hàng, đào tạo, vv) được coi là một công cụ hữu ích cho việc học hỏi tại đơn vị.	
OPE4	Văn hóa công ty cho phép nhân viên bày tỏ ý kiến liên quan đến các thủ tục và phương pháp áp dụng để hoàn thành nhiệm vụ.	
<i>Chuyển giao và tích hợp tri thức</i>		
TRA1	Những lỗi và thất bại luôn được thảo luận, phân tích tại tất cả các cấp trong đơn vị	Hult và Ferrell (1997); Gomez và cộng sự (2005); Akgun và cộng sự (2007); Pham (2008)
TRA2	Nhân viên có cơ hội trao đổi với nhau về các ý tưởng mới, các chương trình có thể có ích cho tổ chức.	
TRA3	Trong đơn vị hoạt động làm việc nhóm thường xuyên được áp dụng.	
TRA4	Đơn vị có hệ thống lưu trữ cho phép những gì đã học trong quá khứ có thể áp dụng được mặc dù có sự thay đổi của nhân sự.	
<i>Kết quả kinh doanh</i>		
PER1	Đơn vị luôn thâm nhập thị trường một cách nhanh chóng.	Wu và Cavusgil (2006); Keh và cộng sự (2007); Pham (2008), Nguyễn Đình Thọ và Nguyễn Thị Mai Trang (2009)
PER2	Đơn vị luôn đem đến những sản phẩm, dịch vụ mới tới thị trường nhanh hơn các nhà cung cấp khác.	
PER3	Những sản phẩm, dịch vụ mới của đơn vị có tỷ lệ thành công cao.	
PER4	Năng suất (lao động, doanh thu) của đơn vị cao hơn các đối thủ cạnh tranh.	
PER5	Nhìn chung đơn vị có hiệu quả kinh doanh tốt hơn các nhà cung cấp khác.	

3.3. Phương pháp phân tích dữ liệu

Dữ liệu nghiên cứu được phân tích với sự hỗ trợ của phần mềm SPSS và AMOS qua các bước như sau:

3.3.1. Đánh giá sơ bộ thang đo

Các thang đo được đánh giá sơ bộ bằng kiểm định sự tin cậy và phân tích nhân tố khám phá với mẫu nhỏ (n=100) trước khi phân tích với mẫu điều

tra chính thức. Đây được xem như nghiên cứu mới nên hệ số Cronbach Alpha tối thiểu là 0.6 (Hair và cộng sự, 2006) và tương quan biến tổng tối thiểu là 0.3 (Nunnally và Burstein, 1994). Phân tích khám phá nhân tố được thực hiện cho từng khái niệm nghiên cứu. Tiêu chuẩn phù hợp là hệ số KMO lớn hơn 0.5, kiểm định Bartlett có ý nghĩa thống kê (p < 0.05), phương sai giải thích tối thiểu 50%, hệ số factor loading lớn hơn 0.5, hệ số Eigenvalue tối thiểu

Bảng 2. Kết quả đánh giá sơ bộ thang đo

Các kiểm định	Cam kết quản lý học hỏi	Tính hệ thống	Văn hóa mở và chấp nhận thử nghiệm	Chuyển giao và tích hợp tri thức	Kết quả kinh doanh
Kiểm định sự tin cậy thang đo					
Cronbach Alpha (số biến)	0.721 (4)	0.770 (3)	0.805 (4)	0.770 (4)	0.820 (5)
Tương quan biến tổng nhỏ nhất (biến)	0.045 (COM1)	0.558 (SYS3)	0.485 (OPEN2)	0.521 (TRA4)	0.526 (PER4)
Phân tích nhân tố khám phá					
Hệ số KMO	0.734	0.659	0.751	0.723	0.742
p-value (Bartlett)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Tổng phương sai giải thích	55.03%,	68.74%	63.40%	59.81%	58.51%
Factor loading nhỏ nhất	0.657	0.798	0.679	0.720	0.693
Eigenvalue	2.201	2.321	2.536	2.393	2.393

Nguồn: Kết quả phân tích bằng SPSS

bảng 1 (Hair và cộng sự, 2006). Phương pháp thành phần chính và phép xoay varimax được sử dụng để thu được số nhân tố nhỏ nhất (Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008).

3.3.2. Phân tích nhân tố khẳng định (CFA)

Các thang đo tiếp tục được đánh giá giá trị hội tụ, giá trị phân biệt và tính tương thích với dữ liệu thị trường bằng phân tích khẳng định nhân tố với mẫu điều tra chính thức (n=202). Chỉ số mô hình tương thích với dữ liệu khi: Chi-square/df < 2, một số trường hợp nghiên cứu mới có thể nhỏ hơn 3 (Carmines và McIver, 1981), CFI, TLI > 0.9 mô hình được xem là tốt; NFI, GFI có thể dưới 0.9 cũng có thể chấp nhận được (Hair và cộng sự, 2006), chỉ số RMSEA tốt ở mức dưới 0.05, tại Việt Nam Nguyễn Đình Thọ và Nguyễn Mai Trang (2009) đề RMSEA < 0.08 có thể chấp nhận được. Các khái niệm có trọng số nhân tố lớn hơn 0.5 được xem là đạt giá trị hội tụ, tương quan giữa các nhân tố nhỏ hơn 1 được xem là có giá trị phân biệt (Steekamp và van Trijp, 1991).

3.3.3. Phân tích bằng mô hình cấu trúc tuyến tính và kiểm định giả thuyết

Tiếp theo để kiểm định các giả thuyết nghiên cứu tác giả sử dụng mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) để đánh giá ở mức ý nghĩa 10%. Về cơ bản CFA là một dạng của SEM (Hair và cộng sự, 2006), vì vậy các chỉ số phù hợp mô hình của SEM giống như

trong phân tích CFA.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Kết quả đánh giá sơ bộ thang đo

Kết quả kiểm định sự tin cậy thang đo cho thấy biến đo lường các nhân tố đều đạt tính tin cậy cần thiết. Hệ số Cronbach Alpha đều lớn hơn 0.6 (nhỏ nhất là 0.721), tương quan biến tổng của các biến quan sát đều lớn hơn 0.3 (trừ biến COM1 bằng 0.045 bị loại khỏi phân tích) (bảng 2). Do đó, có thể kết luận các thang đo được thiết lập cho từng nhân tố đạt tính nhất quán nội tại.

Phân tích nhân tố khám phá cho thấy các thang đo đều đạt yêu cầu của phân tích nhân tố, hệ số KMO lớn hơn 0.5 (nhỏ nhất là 0.659), kiểm định Bartlett có p < 0.05, phương sai giải thích lớn hơn 50% (nhỏ nhất 55.03%), các hệ số factor loading đều lớn hơn 0.5, giá trị eigenvalue lớn hơn 1 (bảng 2). Điều đó cho thấy các nhân tố và biến phụ thuộc đều là thang đo đơn hướng.

4.2. Kết quả phân tích nhân tố khẳng định

Phân tích mô hình tối hạn sau khi điều chỉnh các quan hệ sai số (ei) của các quan hệ khả dĩ trong từng nhân tố qua hệ số hiệu chỉnh MI cho thấy mô hình tương thích với dữ liệu thị trường: Chi-square/df = 2.233 < 3; p-value = 0.000 < 0.05; CFI = 0.911 > 0.9; IFI = 0.913 > 0.9; TLI = 0.886 rất gần giá trị 0.9; RMSEA = 0,076 < 0.08. Hệ số tương quan giữa các nhân tố đều nhỏ hơn giá trị đơn vị chứng tỏ các nhân

Bảng 3. Hệ số tương quan và hiệp phương sai giữa các biến trong mô hình

Quan hệ giữa các biến			r	cov	C.R.	p
COM	<-->	OPE	.669	.268	5.507	.000
COM	<-->	SYS	.788	.334	6.425	.000
COM	<-->	TRA	.747	.337	5.781	.000
COM	<-->	PER	.608	.166	4.720	.000
SYS	<-->	OPE	.694	.314	6.358	.000
OPE	<-->	TRA	.855	.413	6.435	.000
OPE	<-->	PER	.547	.160	4.714	.000
SYS	<-->	TRA	.822	.420	6.771	.000
SYS	<-->	PER	.668	.206	5.464	.000
TRA	<-->	PER	.680	.224	5.173	.000

Nguồn: Kết quả phân tích bằng AMOS

Ghi chú: COM là cam kết quản lý học hỏi, SYS là tính hệ thống, OPE là văn hóa mở và chấp nhận thử nghiệm, TRA là chuyển giao và tích hợp tri thức, PER là kết quả kinh doanh

tổ đạt giá trị phân biệt (bảng 3). Các trọng số nhân tố đều lớn hơn 0.5 cho thấy các nhân tố đạt giá trị hội tụ.

4.3. Kiểm định giả thuyết nghiên cứu bằng mô hình cấu trúc tuyến tính

Kết quả phân tích từ dữ liệu cho thấy mô hình tương thích với dữ liệu thị trường ở mức thấp khi: Chi-square/df = 2.672 < 3, p-value = 0.000 < 0.05, CFI = 0.875 < 0.9, TLI = 0.845, IFI = 0.877 < 0.9, RMSEA = 0.091 < 0.08. Kết quả ước lượng tác động của các nhân tố tới biến phụ thuộc cho thấy các biến COM, OPE, TRA không có ý nghĩa thống kê ở mức 10% (p > 0.1) (bảng 4). Do đó, cần lần lượt loại các biến có trị số p lớn nhất khỏi mô hình.

Sau khi loại lần lượt các biến COM và OPE kết

quả cho thấy Chi – square/df = 2.080 < 3, p –value = 0.000 < 0.05, CFI = 0.950 > 0.9, TLI = 0.932 > 0.9, IFI = 0.951 > 0.9, RMSEA = 0.073 (hình 2). Điều đó cho thấy sau khi loại biến COM, OPE các chỉ số mô hình cho thấy mô hình lý thuyết tương thích với dữ liệu thực tế.

Hệ số hồi quy của hai biến SYS và TRA đều có p-value nhỏ hơn 0.1 (bảng 5). Tức là hai nhân tố “tính hệ thống” và “chuyển giao và tích hợp tri thức” có ảnh hưởng tích cực đến kết quả kinh doanh ở mức ý nghĩa 10%. Hay nói cách khác ta chấp nhận giả thuyết **H2 và H4**, bác bỏ giả thuyết **H1 và H3**.

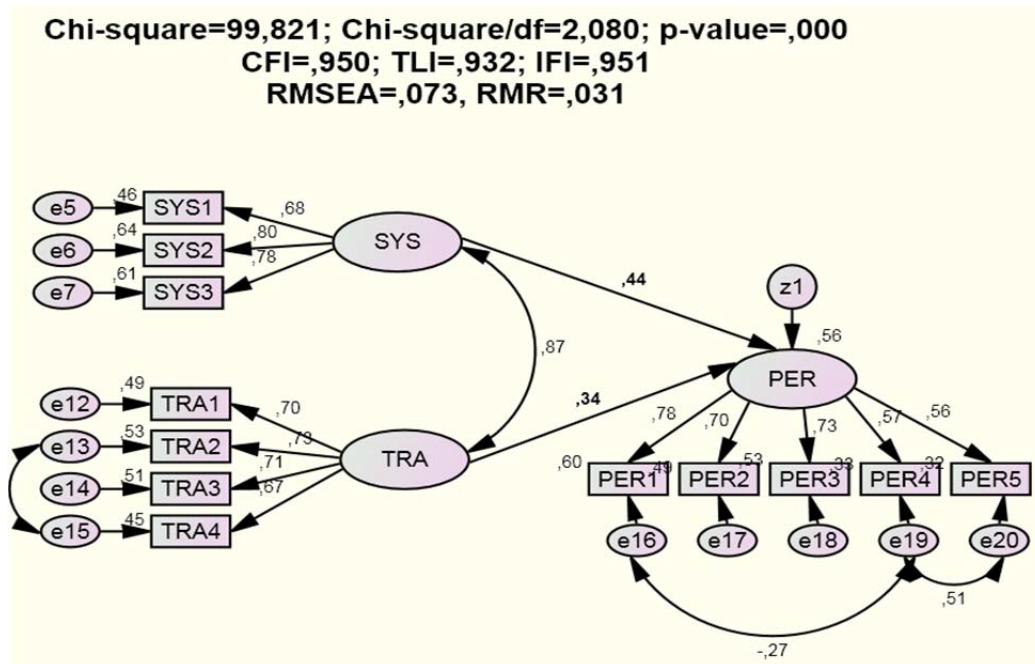
Phương trình hồi quy được xác định như sau: PER = 0.439SYS + 0.337TRA. Hệ số R square = 0.562

Bảng 4. Kết quả ước lượng tác động của các nhân tố tới biến phụ thuộc

Tác động			Chưa chuẩn hóa	Chuẩn hóa	C.R.	p
PER	<---	COM	.098	.139	.917	.359
PER	<---	SYS	.336	.491	2.381	.017
PER	<---	OPE	-.108	-.158	-.951	.341
PER	<---	TRA	.178	.294	1.143	.253

Nguồn: Kết quả phân tích bằng AMOS

Hình 2. Kết quả phân tích SEM (chuẩn hóa) sau bỏ biến COM và OPE



Nguồn: Kết quả phân tích bằng AMOS

Bảng 5. Kết quả ước lượng tác động của các biến độc lập tới biến phụ thuộc khi bỏ biến COM và OPE

Tác động		Chưa chuẩn hóa	Chuẩn hóa	C.R.	p	R square
PER	<--- SYS	.301	.439	2.143	.032	.562
PER	<--- TRA	.207	.337	1.662	.097	

Nguồn: Kết quả phân tích bằng AMOS

chứng tỏ biến SYS (tính hệ thống) và TRA (chuyên giao và tích hợp tri thức) giải thích được 56.2% sự thay đổi của kết quả kinh doanh (PER). Trong đó tác động lớn hơn thuộc về biến “tính hệ thống” ($\beta = 0.439$) và nhỏ hơn là biến “chuyên giao và tích hợp tri thức” ($\beta = 0.337$) (bảng 5).

4.4. Thảo luận

Kết quả nghiên cứu ghi nhận sự tồn tại của các nhân tố tổ chức học hỏi tại Viettel. Điều này cho thấy tại Viettel các nhân tố tổ chức học hỏi đã được định hình và nhận biết như những thuộc tính văn hóa. Thực tế tại Viettel đã hình thành những triết lý về đào tạo như những đặc trưng của tổ chức. Một trong những giá trị cốt lõi được xác định là “lấy con người là nhân tố chủ đạo để phát triển”, “tư duy hệ thống”, “thích ứng nhanh là sức mạnh cạnh tranh”,... đã thể hiện triết lý về tự đào tạo trong tổ chức.

Kết quả cũng ghi nhận hai trong bốn nhân tố tổ chức học hỏi có ảnh hưởng tới kết quả kinh doanh là (1) tính hệ thống; (2) chuyên giao và tích hợp tri thức. Điều này có thể được giải thích tính hệ thống

là một thuộc tính đặc biệt cần thiết với các doanh nghiệp có cấu trúc lớn. Thiếu tính hệ thống có thể làm doanh nghiệp trở lên hỗn loạn kéo theo những kết quả không đạt được như mục tiêu. Yếu tố chuyên giao tri và tích hợp tri thức cũng là nhân tố quan trọng bởi tính chất môi trường kinh doanh hiện nay thay đổi rất nhanh, đặc biệt trong lĩnh vực viễn thông – công nghệ thông tin. Do đó, những yêu cầu về việc chuyên giao, tích hợp tri thức (bao gồm cả việc gạt bỏ những tri thức lỗi thời) phải luôn xảy ra trong tổ chức. Quá trình này chậm có thể làm mất các lợi thế kinh doanh của doanh nghiệp. Điều này cũng được ủng hộ bởi các nghiên cứu trước đây cho thấy lợi thế bền vững trong cạnh tranh là học nhanh hơn đối thủ.

Mặc dù hai nhân tố “cam kết quản lý học hỏi”, “văn hóa mở và chấp nhận thử nghiệm” không cho thấy ảnh hưởng rõ ràng tới kết quả kinh doanh. Điều này có thể do bối cảnh thay đổi, Viettel đã là một doanh nghiệp có nhiều kinh nghiệm và văn hóa học hỏi được thiết lập từ sớm. Những nhân tố này được

phát huy trong giai đoạn đầu và được duy trì tốt ở giai đoạn hiện tại. Vì vậy nó không còn là một nhân tố quyết định tới kết quả kinh doanh, tuy nhiên nó vẫn có thể là những nhân tố quan trọng cần duy trì.

Kết quả cũng cho thấy ảnh hưởng của các nhân tố tổ chức học hỏi tới kết quả kinh doanh là khác nhau. Tính hệ thống có ảnh hưởng lớn hơn nhân tố “chuyển giao và tích hợp tri thức”. Điều này khá dễ hiểu bởi sau quá trình phát triển theo chiều rộng bằng việc mở rộng kinh doanh thì tính hệ thống (chiều sâu) sẽ cần phải được quan tâm hơn để duy trì vị thế của doanh nghiệp.

Mặc dù nghiên cứu này đã đạt được các mục tiêu đặt ra về việc khám phá và kiểm định ảnh hưởng của các nhân tố tổ chức học hỏi tới kết quả kinh doanh. Tuy nhiên nó cũng có những hạn chế nhất định cần tiếp tục được hoàn thiện cho các nghiên cứu sau như: mở rộng hơn nữa cơ mẫu, hiệu chỉnh các thang đo để có thang đo hoàn thiện hơn.

5. Kiến nghị

Kết quả nghiên cứu này cũng đem lại những hàm ý quan trọng cho việc tìm các giải pháp thúc đẩy tổ chức học hỏi nhằm nâng cao kết quả kinh doanh tại các đơn vị của Viettel.

Thứ nhất, cần quan tâm hơn nữa đến tính hệ thống trong tổ chức. Để làm được việc này cần truyền tải mục tiêu chung tới tất cả các thành viên, thiết lập mục tiêu có cơ sở, xem xét tính gắn kết giữa mục tiêu chung và mục tiêu cá nhân. Làm cho thành viên biết cần làm gì để đạt mục tiêu. Giúp cho nhân viên tham gia nhiều hơn vào các quyết định. Hạn chế việc cản trở giao tiếp và hợp tác do cơ chế mệnh lệnh hiện nay với các đơn vị cấp dưới có thể dẫn đến hiện tượng “giả dối tự vệ” khi thực thi các chính sách từ cấp cao hơn.

Thứ hai, quan tâm đến quá trình chuyển giao và tích hợp tri thức trong tổ chức. Cần thiết lập văn hóa phân tích những thất bại, lỗi ở tất cả các bộ phận. Việc học hỏi từ các thất bại không chỉ gò bó trong những thất bại của mình mà cần phân tích các thất bại của đối thủ và nhà kinh doanh khác. Phân tích và thảo luận sẽ giúp cho việc nhanh chóng loại bỏ các tri thức không phù hợp. Ngoài ra cần khuyến khích trao đổi về các ý tưởng, sáng kiến mới của các thành viên. Khuyến khích tinh thần đồng đội và làm việc nhóm trong tổ chức. Đồng thời thiết kế hệ thống lưu trữ thông tin, quy trình, chính sách để đảm bảo quá trình tự học của thành viên mới. □

Tài liệu tham khảo

- Akgun, A.E., Keskin, H., Byrne, J.C. và Aren, S. (2007), ‘Emotional and learning capability and their impact on product innovativeness and firm performance’, *Technovation*, số 27, trang 501-513.
- Argyris, C. và Schon, D.A. (1978), *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Reading, Addison-Wesley Publishing Company. Massachusetts.
- Bapuji, H. và Crossan, M. (2004), ‘From questions to answers: reviewing organizational learning research’, *Management Learning*, số 35, trang 397-417.
- Barney, J., Wright, M. và Ketchen, D.J. (2001), ‘The resource – based view of the firm: Ten years after 1991’, *Journal of Management*, số 27, tập 621 – 641.
- Buzzell, R.D. và Gale, B.T. (1987), *The PIMS Principles: Linking strategy to performance*, The Free Press, New York.
- Bộ Thông tin và Truyền thông (2013), *Sách trắng công nghệ thông tin*, Nhà xuất bản Thông tin Truyền thông.
- Calantone, R.J., Cavusgil, S.T. và Zhao, Y. (2002), ‘Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance’, *Industrial Marketing Management*, tập 31 số 6, trang 515 – 524.
- Carmines, E.G. và McIver, J.P. (1981), *Analyzing Models with Unobserved Variables*, Beverly Hills, Sage. California.
- Comrey, A.L. và Lee, H.B. (1992), *A first course in factor analysis*, Hillsdale, Erlbaum, New York.
- Cyert, R.M. và March, J.G. (1992), *A Behavioral theory of the firm*, 2ed, Basil Blackwell, Oxford.
- De Geus, A. (1988), ‘Planning as learning’, *Harvard Business Review*, tập 66 số 2, trang 70-74.
- Dodgson, M., (1993), ‘Organizational learning: A review of some literatures’, *Organization Studies*, tập 14 số 3, trang

- Drew, S.A.W. và Smith, P.A.C. (1995), 'The learning organization: change proofing and strategy', *The Learning Organization*, tập 2 số 1, trang 4-14.
- Eris, E.D. và Ozmen, O.N.T. (2012), 'The effect of market orientation, learning orientation and innovativeness on firm performance: A research from Turkish logistics sector', *International Journal of Economic Sciences and Applied Research*, tập 5 số 1, trang 77-108.
- Fiol, C.M. và Lyles, M.A. (1985), 'Organizational learning', *Academy of Management Review*, tập 10 số 4, trang 803-813.
- Fiol, M. (1994), 'Consensus, diversity, and learning in organizations', *Organization Science*, tập 5 số 3, trang 403-437.
- Garratt, B. (1999), 'The learning organization 15 years on: some personal reflections', *The Learning Organization*, tập 6 số 5, trang 202-206.
- Gomez, J.P., Lorente, J.C. và Cabrera, R.V. (2005), 'Organizational learning capability: a proposal of measurement', *Journal of Business Research*, số 58, trang 715-725.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. và Tatham, R.L. (2006) *Multivariate data analysis*, 6th ed, Prentice-Hall. New Jersey.
- Hodgkinson, M. (2000), 'Managerial perceptions of barriers to becoming a learning organization', *The Learning Organization*, tập 7 số 3, trang 156-166.
- Huber, G.P. (1991), 'Organizational learning: the contributing processes and the literatures, organization science', *A Journal of the Institute of Management Sciences*, tập 2 số 1, trang 88-115.
- Hult, G.T.M. và Ferrell, O.C. (1997), 'Global organizational learning capacity in purchasing: Construct and measurement', *Journal of Business Research*, tập 40 số 2, trang 97-111.
- Hult, G.T.M., Hurney, R.F. và Knight, G.A. (2004), 'Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance', *Industrial Marketing Management*, tập 33 số 5, trang 429 – 438.
- Huili, Y., Shanshan, W. và Yanping, M., (2014), 'The impact of building a learning organization on firm performance: An empirical analysis based on software company in Shanghai Pudong software park in China', *International Business and Management*, tập 8 số 1, trang 10 – 14.
- Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008), *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS - 2 tập*, Nhà xuất bản Hồng Đức. Thành phố Hồ Chí Minh.
- Keh, H.T., Nguyen Thi Tuyet Mai, Ng, H.P. (2007), 'The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs', *Journal of Business Venturing*, số 20, trang 592 – 611.
- Lei, D., Slocum, J.W. và Pitts, R.A. (1999), 'Designing organizations for competitive advantage: The power of unlearning and learning', *Organizational Dynamics*, số 37, trang 24-38.
- March, J.G. (1991), 'Exploration and exploitation in organizational learning, organization science', *A Journal of the Institute of Management Sciences*, tập 2 số 1, trang 71-87.
- McGill, M.E., Slocum, J.J.W. và Lei, D. (1992), "Management practices in Learning organizations", *Organizational Dynamics*, 21 (1), 5-17
- Nevis, E.C., DiBella, A.J. và Gould, J.M. (1995), 'Understanding organizations as learning systems', *Sloan Management Review*, số 36, trang 73-85.
- Nonaka, I. (1994), 'A dynamic theory of organizational knowledge creation, organization science', *A Journal of the Institute of Management Sciences*, tập 5 số 1, trang 14-37.
- Nguyễn Đình Thọ và Nguyễn Thị Mai Trang (2009), *Nghiên cứu năng lực cạnh tranh động của doanh nghiệp trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh*, Đề tài B2007-09-46-TĐ. Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh.
- Nguyen, T.D. và Barrett, N.J. (2007), 'Internet based knowledge internalization and firm internationalization: Evidence from Vietnamese firms', *Advances in International Marketing*, số 17, trang 369 - 394

- Nunnally, J.C. và Bernstein, I.H. (1994), *Psychometric Theory*, 3^{ed}, McGraw – Hill, New York.
- Pham, T.L. (2008), *The effect of organisational learning and information technology capability business performance*, luận án tiến sĩ, Macquarie Graduate School of Management, Sydney, Australia.
- Porter, M. (1980), *Competitive Strategy- Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press. New York.
- Senge, P.M. (1990), *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*, Doubleday. New York.
- Sinkula, J.M. (1994), 'Market information processing and organizational learning', *Journal of Marketing*, số 58, trang 35-45.
- Slater, S.F. và Narver, J.C. (1995), 'Market orientation and the learning organization', *Journal of Marketing*, số 59, trang 63-74.
- Snyder, W.M. (1996), *Organization learning and performance: An exploration of the linkages between organization, knowledge, and performance*, luận án tiến sĩ, University of Southern California, California.
- Steekamp, J.B.E.M. và van Trijp, H.C.M. (1991), 'The use of LISREL in validating marketing construct', *International Journal of Research in Marketing*, tập 8 số 4, trang 283 – 299.
- Wang, C.L. và Ahmed, P.K. (2003), 'Organizational learning: a critical review', *The Learning Organization*, tập 10 số 1, trang 8-17.
- Wu, F. và Cavusgil, T. (2006), 'Organizational learning, commitment, and joint value creation in interfirm relationships', *Journal of Business Research*, số 59, trang 81 – 90.

Thông tin tác giả:

* **Bùi Quang Tuyền**, Thạc sĩ, NCS Đại học Kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội

- Lĩnh vực nghiên cứu chính: Năng lực động doanh nghiệp, cạnh tranh phi giá cả, rào cản chuyển mạng trong viễn thông di động

- Một số Tạp chí đã đăng bài viết *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, *Tạp chí Tài chính Tiền tệ*, *Tạp chí Khoa học và Giáo dục (Đại học Công nghệ Sài Gòn)*

- Địa chỉ liên hệ: Địa chỉ Email: tuyenbq@viettel.com.vn

****Đào Trung Kiên**

- Tổ chức tác giả công tác: Công ty CP Phân tích Định lượng Việt Nam