

TÁC ĐỘNG CỦA NHÂN TỐ HỌC TẬP CỦA TỔ CHỨC TỚI KẾT QUẢ KINH DOANH: NGHIÊN CỨU TẠI TẬP ĐOÀN VT

Phạm Thị Liên

Khoa Quốc tế - Đại học Quốc gia Hà Nội

Email: lienpt@vnu.edu.vn

Bùi Quang Tuyền

Tập đoàn Viettel

Email: tuyenbq@viettel.com.vn

Ngày nhận: 5/11/2016

Ngày nhận bản sửa: 18/12/2016

Ngày duyệt đăng: 15/01/2017

Tóm tắt:

Nghiên cứu này tập trung đánh giá tác động của các nhân tố học tập của tổ chức tới kết quả kinh doanh của doanh nghiệp. Kết quả phân tích từ 202 cán bộ lãnh đạo các đơn vị kinh doanh của VT cho thấy trong 4 nhân tố học tập của tổ chức, có hai nhóm nhân tố ảnh hưởng tích cực đến kết quả kinh doanh là “tính hệ thống” và “chuyển giao và tích hợp tri thức”. Hai nhân tố còn lại là “cam kết của lãnh đạo về học tập”; “văn hóa mở và chấp nhận thử nghiệm” không cho thấy ảnh hưởng rõ ràng tới kết quả kinh doanh. Dựa vào kết quả phân tích, nghiên cứu đưa ra một số khuyến nghị cho các doanh nghiệp nhằm cải thiện kết quả kinh doanh thông qua việc học tập của tổ chức.

Từ khóa: Kết quả kinh doanh, học tập của tổ chức, tính hệ thống.

Effects of organizational learning factors on business performance: case of VT corporation

Abstract:

The study focuses on measuring the impacts of organizational learning factors on business performance. The findings from a survey on 202 leaders of business units in a VT corporation show that of the four factors of organizational learning, there are two factors that have positive relationship with business performance (system perspective and knowledge transfer and integration). There is no statistical evidence that the other two factors (management commitment to learning; openness and experimentation culture) have positive relationship with business performance. Based on the analysis, the paper also provides some suggestions for companies to improve their business performance through organizational learning.

Keywords: Business performance, Organizational learning, System perspective

1. Bối cảnh nghiên cứu

Trong nền kinh tế hội nhập với khu vực và thế giới, việc cạnh tranh giữa các doanh nghiệp trong cùng một ngành hay một nhóm ngành là không thể tránh khỏi. Môi trường cạnh tranh là nơi doanh nghiệp phải tìm ra cách thích ứng để tồn tại và phát triển trước sự cạnh tranh của đối thủ và thay đổi của môi trường kinh doanh. Để tồn tại và phát triển, các doanh nghiệp phải tạo ra những lợi thế cạnh tranh

riêng biệt trước các đối thủ và đáp ứng được sự đòi hỏi của khách hàng.

Các doanh nghiệp có thể sử dụng những nguồn lực sở hữu của mình để tạo ra những lợi thế trước đối thủ cạnh tranh trong quá trình kinh doanh. Có hai dạng nguồn lực là: nguồn lực hữu hình (tài sản, nhà xưởng, khả năng tài chính...) và nguồn lực vô hình (khả năng tổ chức, sáng tạo, thương hiệu, khả năng học tập...). Mặc dù có thể tạo ra những lợi thế

từ các nguồn lực hữu hình, tuy nhiên những lợi thế này không có tính bền vững bởi các đối thủ có thể sở hữu qua hình thức mua trên thị trường các yếu tố liên quan đến sản xuất. Do đó, việc sử dụng các nguồn lực vô hình để tạo ra lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp có tính bền vững hơn bởi chúng có tính hiếm và khó bắt chước trước đối thủ cạnh tranh (Barney, 2002). Một trong những nguồn lực vô hình quan trọng đối với doanh nghiệp là khả năng “học tập của tổ chức”. Các nghiên cứu cho thấy, những khía cạnh học tập của tổ chức có tác động tới kết quả kinh doanh của doanh nghiệp (Nguyen & Barrett, 2007; Pham, 2016; Huili & cộng sự, 2014). Các nhà kinh doanh cho rằng trong môi trường thay đổi liên tục, để chiến thắng trong kinh doanh cần học nhanh hơn đối thủ.

Các nghiên cứu trước đây cho thấy nhân tố học tập của tổ chức có vai trò rất quan trọng với tổ chức và có tác động tới kết quả kinh doanh của doanh nghiệp (Nguyen & Barrett, 2007; Pham, 2016; Huili & cộng sự, 2014). Tuy nhiên, tại Việt Nam việc xác định các nhân tố học tập của tổ chức gồm những yếu tố nào và ảnh hưởng của các nhân tố này tới kết quả kinh doanh như thế nào còn là một câu hỏi chưa có lời giải đáp. Bởi vậy, nghiên cứu này sẽ bước đầu khám phá và giải đáp câu hỏi này thông qua nghiên cứu trong bối cảnh Việt Nam, trường hợp tập đoàn VT. VT là một doanh nghiệp có bề dày hoạt động, hiện đang dẫn đầu trên thị trường trong nước và đã mở rộng hoạt động kinh doanh một cách thành công trên một số thị trường nước ngoài trong lĩnh vực hoạt động của mình.

2. Cơ sở lý thuyết về học tập của tổ chức và phương pháp nghiên cứu

2.1. Khái niệm về học tập của tổ chức

Khái niệm về học tập của tổ chức nhận được nhiều sự chú ý của cả giới nghiên cứu hàn lâm và ứng dụng nhằm tìm cách cải thiện tổ chức. Học tập của tổ chức là một khái niệm về sự năng động nhấn mạnh tính chất thay đổi liên tục của tổ chức. Nó cũng là một khái niệm tích hợp có thể thống nhất ở mức độ khác nhau của phân tích cá nhân, nhóm, doanh nghiệp... về học tập (Dodgson, 1993; Pham, 2016).

Học tập của tổ chức được định nghĩa theo nhiều khía cạnh khác nhau và không thống nhất từ các nhà nghiên cứu về chủ đề này. Agrygis & Schon (1978) xem học tập của tổ chức như quá trình liên quan đến việc phát hiện và sửa lỗi trong tổ chức. Hay nó được định nghĩa là quá trình cải thiện hoạt động thông qua tri thức và sự hiểu biết (Fiol & Lyles, 1985). Một số

nhà nghiên cứu khác cho rằng học tập của tổ chức là cách mà tổ chức xây dựng, bổ sung, sắp xếp kiến thức và thói quen theo hoạt động của họ để thích ứng hoặc phát triển hiệu quả tổ chức thông qua việc nâng cao kỹ năng của nhân sự (Dodgson, 1993). Hay đơn giản hơn là khả năng và quá trình của tổ chức duy trì và cải thiện các hoạt động dựa trên kinh nghiệm (Nevis & cộng sự, 1995). Học tập của tổ chức cũng được coi như các hoạt động và quá trình của tổ chức nhằm tạo ra tri thức và ứng dụng nó trong hoạt động sản xuất kinh doanh để nâng cao lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp (Nguyen & Barrett, 2007). Gomez & cộng sự (2005) dựa trên các nghiên cứu khác nhau đã đưa ra định nghĩa khá khái quát về học tập của tổ chức, đó là khả năng xử lý kiến thức, tạo ra sự thấu hiểu chuyển giao, tích hợp tri thức và điều chỉnh hành vi để phản ánh nhận thức mới với mục đích nâng cao hiệu quả kinh doanh của tổ chức. Đây cũng là định nghĩa được sử dụng trong nghiên cứu này.

2.2. Các thành phần của học tập của tổ chức

Như đã nêu trên học tập của tổ chức là một khái niệm đa hướng bao gồm nhiều thành phần khác nhau. Nghiên cứu của Gomez & cộng sự (2005) cho rằng một tổ chức nên thể hiện mức độ cao về học tập trong mỗi thành phần của tổ chức đó. Những nhân tố chính yếu cần thiết cho việc học tập của tổ chức là cam kết của lãnh đạo về học tập, quan điểm hệ thống, tính mở và văn hóa kinh nghiệm, chuyển giao và tích hợp tri thức hay còn gọi là quá trình nội hóa tri thức (Gomez & cộng sự, 2005). Những nhân tố này cũng được kiểm chứng trong mối quan hệ giữa học tập của tổ chức và hiệu quả của công ty trong nghiên cứu của Akgun & cộng sự (2007). Nghiên cứu này cũng xem xét học tập của tổ chức với bốn nhân tố cơ bản như sau:

Cam kết của lãnh đạo đề cập đến việc thúc đẩy hiệu quả cá nhân và học tập của các thành viên trong tổ chức để thích ứng với môi trường. Các nhà quản lý phải xây dựng một nền tảng văn hóa doanh nghiệp có tính thúc đẩy việc tiếp nhận, sáng tạo và chuyển giao các tri thức có giá trị. Cần nêu rõ quan điểm chiến lược của tổ chức đảm bảo cho các thành viên hiểu được tầm quan trọng của việc học tập và tham gia tích cực vào quá trình đó, coi quá trình học tập như một phần tích cực trong sự thành công của tổ chức (Senge, 1990; Nevis & cộng sự, 1995; Slater & Narver, 1995; Pham, 2016). Cam kết học tập được thể hiện qua nhiều khía cạnh như cho phép nhân viên tham gia vào quá trình ra quyết định, xem khoản chi cho hoạt động học tập của nhân viên là

những khoản đầu tư hơn là chi phí, tạo điều kiện cho những thay đổi để thích ứng và làm chủ tình huống kinh doanh, coi trọng năng lực học tập của người lao động, thực hiện khen thưởng cho những sáng kiến, sáng tạo của nhân viên.

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 và tính hợp tác, phối hợp giữa các bộ phận khác nhau trong tổ chức để đạt được mục tiêu chung. Tính hệ thống hay còn gọi là tư duy hệ thống, nó đưa các thành viên của tổ chức gắn lại với nhau xung quanh một bản sắc chung được công nhận và kết nối giữa các đơn vị tạo nên toàn bộ tổ chức. Mỗi một cá nhân, bộ phận, đơn vị của 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 & Ferrell, 1997; Gomez & cộng sự, 2005). Tính hệ thống ở đây đề cập đến những hành động chung thúc đẩy phát triển quan hệ giữa các thành viên của tổ chức trên cơ sở chia sẻ thông tin và có tầm nhìn chung.

Văn hóa mở và chấp nhận thử nghiệm đề cập đến việc chấp nhận những ý tưởng và quan điểm mới ở cả 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 tính mở và văn hóa kinh nghiệm, tổ chức cần phải có cam kết trước sự đa dạng văn hóa và chức năng, sẵn sàng chấp nhận các dạng ý kiến, kinh nghiệm và học tập từ nó (McGill & cộng sự, 1992; Nevis & cộng sự, 1995; Gomez & cộng sự, 2005).

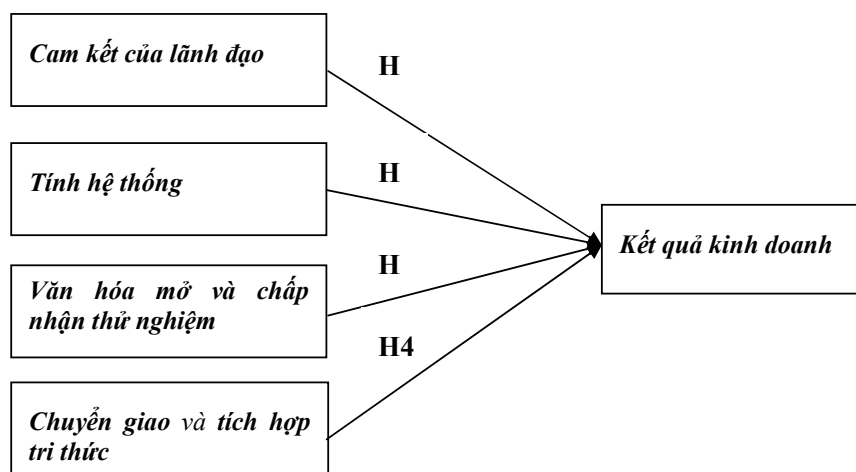
Chuyển giao và tích hợp tri thức đề cao đến hai quá trình chặt chẽ và đồng thời xảy ra là chuyển

giao trong nội bộ và tích hợp tri thức. Quá trình đầu tiên có nghĩa là việc lan tỏa nội bộ tri thức ở một mức độ cá nhân thông qua liên lạc và tương tác giữa các thành viên tổ chức được tăng cường bởi một hệ thống thông tin đảm bảo chính xác và tính sẵn sàng của thông tin và học tập nhóm (Nonaka, 1994, Lei & cộng sự, 1999). Học tập theo nhóm, đặt nhóm trên các cá nhân và cho phép quá trình học tập tổ chức xảy ra (chuyển giao, giải thích và tích hợp các tri thức). Quá trình này dẫn đến việc tạo ra những tri thức tập thể; đây là nguồn gốc của văn hóa tổ chức, quy trình làm việc và từ đó hình thành bộ nhớ của tổ chức (Huber, 1991; Gomez & cộng sự, 2005).

2.3. Mô hình nghiên cứu và giả thuyết

Học tập của tổ chức được xem là một nguồn cơ bản để tạo ra lợi thế cạnh tranh. Một số nhà nghiên cứu lập luận rằng khả năng học tập nhanh hơn so với đối thủ là một lợi thế cạnh tranh bền vững duy nhất (De Gues, 1988). Các định nghĩa về học tập của tổ chức đều nhắc đến mục đích nâng cao hiệu quả kinh doanh của quá trình học tập của tổ chức. Như vậy, có thể xem các nhân tố của học tập của tổ chức như là những biến nguyên nhân tác động tới kết quả kinh doanh của doanh nghiệp. Các kết quả nghiên cứu trước đây cho thấy nhiều thành phần của học tập của tổ chức có ảnh hưởng trực tiếp hoặc gián tiếp đến kết quả kinh doanh (Snyder, 1996; Calantone & cộng sự, 2002; Hult & Ferrell, 1997; Nguyen & Barrett, 2007; Eris & Ozmen, 2012; Huili & cộng sự, 2014, Fiol & Lyles, 1985). Trong đó, các nghiên cứu đã chỉ ra mối liên hệ cùng chiều giữa cam kết của lãnh đạo về học tập và kết quả kinh doanh (Pham, 2016; Hult & Ferrell, 1997; Nguyen & Barrett, 2007). Mối quan

Hình 1: Mô hình nghiên cứu



hệ dương giữa tính hệ thống và kết quả kinh doanh cũng được nghiên cứu và chỉ ra trong các nghiên cứu của Phạm (2016), Snyder, 1996; Calantone & cộng sự, 2002. Văn hóa mở và chấp nhận thử nghiệm được chứng tỏ có mối liên hệ cùng chiều với kết quả kinh doanh trong doanh nghiệp (Phạm, 2016; Akgun & cộng sự, 2007). Tương tự, mối liên hệ cùng chiều giữa chuyển giao và tích hợp tri thức và kết quả kinh doanh cũng được nghiên cứu và chỉ ra trong các nghiên cứu của Phạm (2016), Akgun & cộng sự (2007), Eris & cộng sự (2012) và nghiên cứu của Huili & cộng sự (2014).

Dựa trên phân tích nền tảng về lý thuyết học tập của tổ chức và các nghiên cứu thực nghiệm về ảnh hưởng của học tập của tổ chức tới kết quả kinh doanh của doanh nghiệp, nghiên cứu này cũng giả định các nhân tố của học tập của tổ chức có tác động tích cực tới kết quả kinh doanh. Mô hình nghiên cứu được đề xuất như hình 1.

Các giả thuyết nghiên cứu được phát biểu như sau:

H1: Nhân tố cam kết của lãnh đạo về học tập có tác động dương tới kết quả kinh doanh.

H2: Nhân tố tính hệ thống có tác động dương tới kết quả kinh doanh.

H3: Nhân tố văn hóa mở và chấp nhận thử nghiệm có tác động dương tới kết quả kinh doanh.

H4: Nhân tố chuyển giao và tích hợp tri thức có tác động dương tới kết quả kinh doanh.

2.5. Phương pháp nghiên cứu

Thiết kế bảng câu hỏi nghiên cứu và lựa chọn thang đo

Để xây dựng các thang đo lường cho từng nhân tố trong mô hình nghiên cứu, nhóm tác giả xem xét tham khảo từ các nghiên cứu trước đây. Kết quả thu được các câu hỏi điều tra thực tế với các cấu phần chính như sau: Cam kết của lãnh đạo về học tập với 5 câu hỏi được tham khảo và điều chỉnh từ các câu hỏi được sử dụng trong nghiên cứu của Gomez & cộng sự (2005), Panayides (2007), Keh & cộng sự (2007) và nghiên cứu của Phạm (2016); tính hệ thống với 3 câu hỏi tham khảo chính từ nghiên cứu của Gomez & cộng sự (2005), Hult & Ferrell (1997); Morgan & Turnell (2003); Wu & Cavusgil (2006) cũng như nghiên cứu của Phạm (2016); văn hóa mở và chấp nhận thử nghiệm với 4 câu hỏi; chuyển giao và tích hợp tri thức với 4 câu hỏi được tham khảo và điều chỉnh từ các câu hỏi được sử dụng trong nghiên cứu của Gomez & cộng sự (2005) và nghiên cứu của

Phạm (2016); kết quả kinh doanh với 5 câu hỏi được tham khảo chính từ nghiên cứu của Ravinchandran & Lertwongsatien (2005) và nghiên cứu của Phạm (2016). Thang đo cho các câu hỏi trong mô hình được xác định là thang đo Likert 5 điểm.

Chọn mẫu và phương pháp thu thập dữ liệu

Tổng thể nghiên cứu là toàn bộ các đơn vị kinh doanh cấp huyện của VT. Cỡ mẫu được xác định theo quy tắc tối thiểu để đạt được sự tin cậy cần thiết cho nghiên cứu. Nghiên cứu này lấy mẫu là 200 đạt mức tốt. Cỡ mẫu này thỏa mãn nguyên tắc lấy mẫu của Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008) và quy tắc lấy mẫu của Tabachnick & Fidell (2007).

Phương pháp thu thập dữ liệu được thực hiện thông qua một khảo sát trực tuyến. Thư mời được gửi theo danh sách các email của các trường đơn vị tại các tỉnh được lựa chọn trên cả ba miền để tiến hành điều tra (Yên Bái, Bắc Ninh, Hà Nội, Quảng Bình, Bình Dương, Thành phố Hồ Chí Minh, Đà Nẵng). Để đảm bảo không bị nhiễu thông tin và các đối tượng không phù hợp trả lời các câu hỏi, bảng hỏi được thiết kế ẩn và chỉ người nhận được đường link câu hỏi mới tham gia trả lời được.

Phương pháp phân tích dữ liệu

Việc phân tích được thực hiện thông qua các bước: Kiểm định sự tin cậy thang đo nghiên cứu; phân tích nhân tố khám phá; phân tích khẳng định nhân tố; và phân tích bằng mô hình cấu trúc tuyến tính và kiểm định giả thuyết nghiên cứu.

3. Kết quả nghiên cứu

Kết quả khảo sát đã thu hồi được 220 phiếu trong đó 202 phiếu hợp lệ để sử dụng cho phân tích thống kê tiếp theo.

3.1. Kiểm định sự tin cậy thang đo

Việc kiểm định sự tin cậy của thang đo cho từng nhân tố trong mô hình được thực hiện thông qua kiểm định hệ số Cronbach Alpha và hệ số tương quan biến tổng. Các biến có hệ số tương quan nhỏ hơn 0.3 được loại khỏi thang đo. Kết quả thu được các nhân tố với hệ số Cronbach Alpha như trong Bảng 1. Kết quả này cho thấy độ tin cậy của các thang đo là đảm bảo để phân tích tiếp theo.

3.2. Phân tích khám phá nhân tố

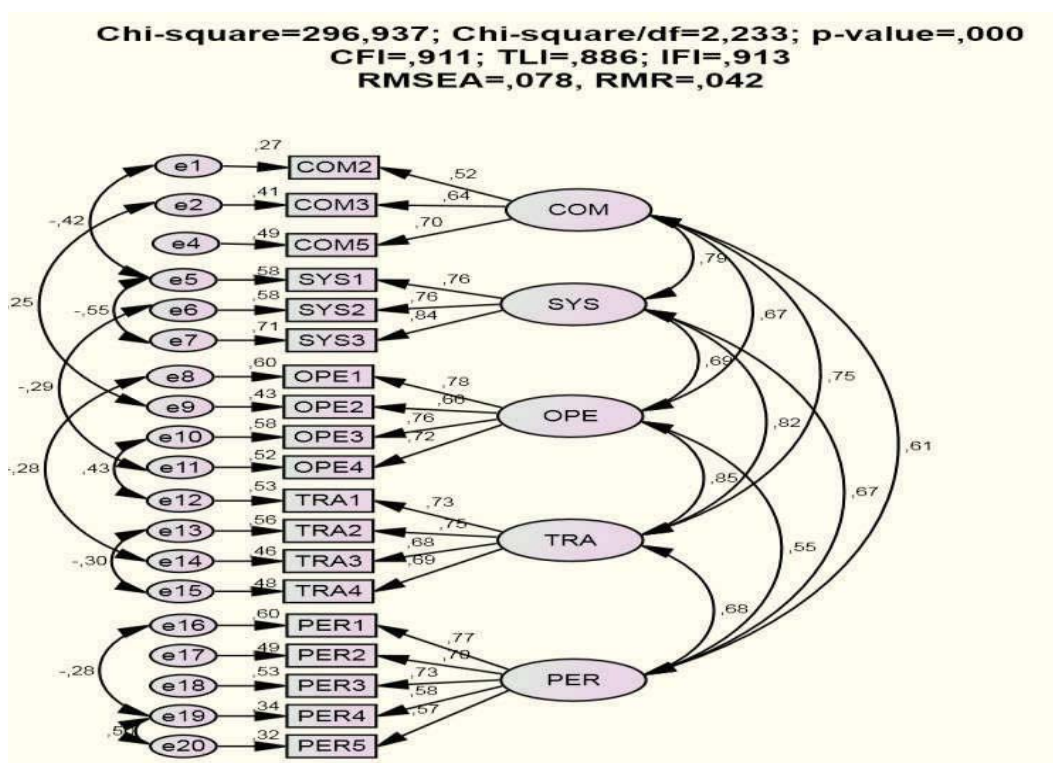
Kết quả phân tích nhân tố khám phá cho thấy các hệ số KMO đều lớn hơn 0.5, giá trị Eigenvalue lớn hơn 1, kiểm định Bartlett có p-value nhỏ hơn 0.05, phương sai giải thích trong nhân tố lớn hơn 50%, các hệ số factor loading đều lớn hơn 0.5, các biến

Bảng 1: Kết quả kiểm định sự tin cậy thang đo các nhân tố

Nhân tố	Số biến quan sát	Cronbach's Alpha
Cam kết của lãnh đạo về học tập	4	0.721
Tính hệ thống	3	0.770
Văn hóa mở và chấp nhận thử nghiệm	4	0.805
Chuyên giao và tích hợp tri thức	4	0.770
Kết quả kinh doanh	5	0.820

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu bằng SPSS

Hình 2: Kết quả phân tích khẳng định nhân tố



Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu bằng AMOS

quan sát trong cùng một nhân tố hình thành duy nhất một nhân tố. Điều đó cho thấy các nhân tố và biến phụ thuộc trong mô hình là đơn hướng và dữ liệu phù hợp để sử dụng phân tích khẳng định nhân tố.

3.3. Phân tích khẳng định nhân tố

Kết quả phân tích khẳng định nhân tố cho thấy mô hình đã đạt tính 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 (Hình 2). Hệ số tương quan giữa các biến trong phân tích các hệ số tương quan chuẩn hóa giữa các biến nhỏ hơn 1 chứng tỏ các nhân tố đạt giá trị phân biệt. Kết quả cũng cho thấy các hệ số hồi quy chuẩn hóa giữa các

biến quan sát với nhân tố hình thành đều lớn hơn 0.5 (Hình 4) cho thấy các nhân tố đạt giá trị hội tụ.

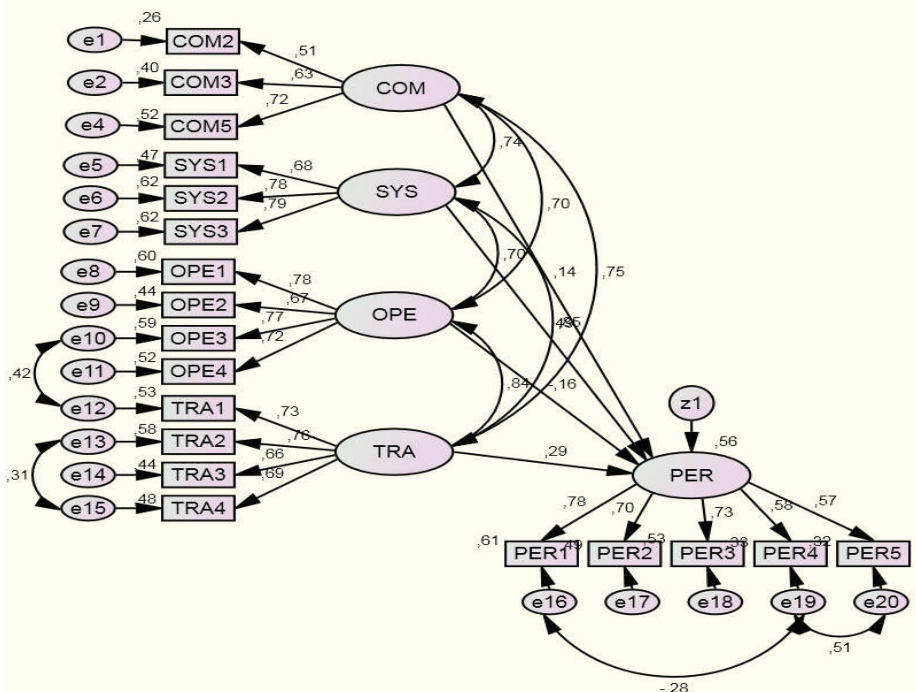
3.4. Phân tích bằng mô hình cấu trúc tuyến tính và kiểm định các giả thuyết nghiên cứu

Các dữ liệu được đưa vào sử dụng để phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính. Kết quả phân tích từ dữ liệu cho thấy 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 (Hình 3). Điều đó cho thấy mô hình tương thích với dữ liệu thị trường ở mức thấp.

Kết quả ước lượng hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa các biến COM, OPE, TRA không cho thấy có ý nghĩa thống kê ở mức 10% (Bảng 2).

Hình 3: Kết quả phân tích SEM (chuẩn hóa)

Chi-square=368,731; Chi-square/df=2,672; p-value=,000
CFI=,875; TLI=,845; IFI=,877
RMSEA=,091, RMR=,046



Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu bằng AMOS

Các biến lần lượt được loại khỏi mô hình để phân tích tiếp mô hình với các biến còn lại. Bắt đầu là biến COM (do có p-value = 0.359 lớn nhất). Kết quả phân tích cho thấy hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa của biến OPE và TRA có p-value lớn hơn 0.1 chứng tỏ chúng không có ý nghĩa thống kê ở mức 10%. Việc phân tích lại được thực hiện tương tự bằng cách loại bỏ biến OPE. Kết quả phân tích bằng SEM lần này 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 4). 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.

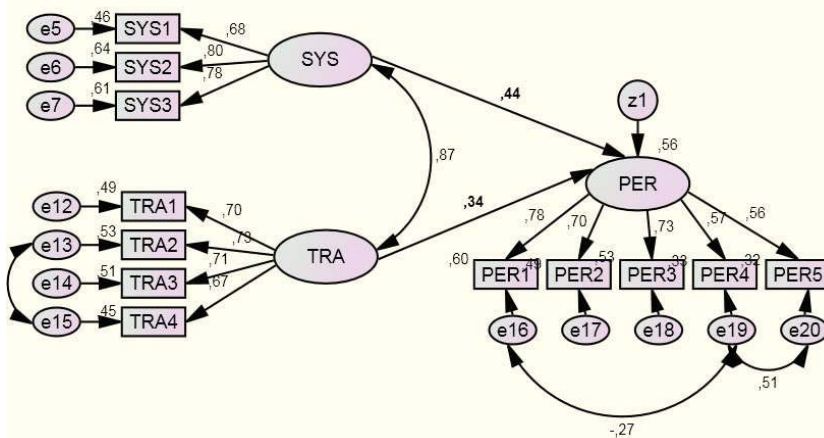
Như vậy, kết quả phân tích cho thấy hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa của hai biến SYS và TRA đều nhỏ hơn 0.1 (Bảng 3) hay nói cách khác ta chấp nhận giả thuyết H2 và H4, bác bỏ các giả thuyết H1 và H3. Hay nói cách khác biến “tính hệ thống” và biến “chuyển giao và tích hợp tri thức” có ảnh hưởng tích cực đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp. Hai biến “cam kết của lãnh đạo về học tập” và “văn hóa mở và chấp nhận thử nghiệm” không cho thấy có tác động tới kết quả kinh doanh ở mức ý nghĩa 10%.

Bảng 2: Kết quả ước lượng tác động của các nhân tố tới biến phụ thuộc

Tác động			Chưa chuẩn hóa	Chuẩn hóa	S.E.	C.R.	P	Label
PER	<--	COM	,098	,139	,107	,917	,359	
PER	<--	SYS	,336	,491	,141	2,381	,017	
PER	<--	OPE	-,108	-,158	,114	-,951	,341	
PER	<--	TRA	,178	,294	,155	1,143	,253	

Hình 4: Kết quả phân tích SEM (chuẩn hóa) sau bỏ biến COM và OPE

Chi-square=99,821; Chi-square/df=2,080; p-value=,000
CFI=,950; TLI=,932; IFI=,951
RMSEA=,073, RMR=,031



Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu bằng AMOS

Bảng 3: Kết quả ước lượng tác động của các biến độc lập tới biến phụ thuộc khi bỏ biến COM và TRA

Tác động	Chưa chuẩn hóa	Chuẩn hóa	S.E.	C.R.	P	R square
PER <--- SYS	.301	.439	.140	2.143	.032	.562
PER <--- TRA	.207	.337	.125	1.662	.097	

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu bằng AMOS

Phương trình hồi quy có thể được xác định như sau (qua hệ số Beta chuẩn hóa): $PER = 0.439SYS + 0.337TRA$. Hệ số R square = 0.562 chứng tỏ hai biến SYS (tính hệ thống) và TRA (chuyển giao và tích hợp tri thức) giải thích được 56.2% sự thay đổi của kết quả kinh doanh (PER). Từ các hệ số hồi quy cho thấy tác động của các biến tới biến phụ thuộc là khác nhau. Trong đó tác động lớn hơn thuộc về biến “tính hệ thống” ($\beta = 0.439$) và nhỏ hơn thuộc về biến “chuyển giao và tích hợp tri thức” ($\beta = 0.337$) (Bảng 3).

4. Thảo luận về kết quả nghiên cứu

Về đánh giá ảnh hưởng của các nhân tố học tập của tổ chức tới kết quả kinh doanh, kết quả nghiên cứu chỉ ghi nhận hai trong bốn nhân tố thực sự có ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh là “tính hệ thống” và “chuyển giao và tích hợp tri thức”. Hai nhân tố là “cam kết của lãnh đạo về học tập” và “văn hóa mở và chấp nhận thử nghiệm” không cho thấy sự ảnh hưởng có ý nghĩa thống kê tới kết quả kinh doanh. Điều đó cho thấy trong thực tế của từng doanh nghiệp các nhân tố của học tập của tổ chức có thể

có ảnh hưởng khác nhau tới kết quả kinh doanh tùy thuộc vào bối cảnh khác nhau. Để tăng năng lực vận hành và kết quả kinh doanh của một hệ thống lớn đòi hỏi tính hệ thống hay việc chuyển giao và tích hợp tri thức hơn. Điều này có thể được giải thích tính hệ thống là một thuộc tính đặc biệt cần thiết với những doanh nghiệp có cơ cấu lớn, bởi thiếu tính hệ thống doanh nghiệp có thể trở nên hỗn loạn và kéo theo là kết quả kinh doanh cũng không đạt được mục tiêu. Đối với việc chuyển giao và tích hợp tri thức cũng là một nhân tố quan trọng bởi tính chất thay đổi của môi trường kinh doanh xảy ra ngày một nhanh hơn, đặc biệt là đối với doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực công nghệ như VT. Quá trình chuyển giao, tích hợp tri thức (và cả gạt bỏ những tri thức lỗi thời) phải luôn xảy ra trong tổ chức, nếu quá trình này chậm có thể làm mất các lợi thế kinh doanh của doanh nghiệp. Điều này cũng được sự ủng hộ của nhiều nghiên cứu khác cho thấy một trong những lợi thế bền vững nhất trong cạnh tranh là học nhanh hơn đối thủ (De Gues, 1988, Pham, 2016). Hai nhân tố “cam kết của lãnh đạo về học tập” và “văn hóa mở

và chấp nhận thử nghiệm” không có ảnh hưởng một cách rõ ràng tới kết quả kinh doanh. Điều này có thể do VT là một doanh nghiệp có nhiều kinh nghiệm và văn hóa học tập được thiết lập từ sớm, những nhân tố này về cơ bản đã được phát huy trong giai đoạn đầu và được duy trì tốt ở giai đoạn hiện nay vì vậy nó có thể không còn là những nhân tố quyết định tới kết quả kinh doanh trong thời điểm hiện nay, nhưng nó vẫn là những yếu tố quan trọng cần duy trì. Hơn nữa, VT là một doanh nghiệp có nhiều kinh nghiệm kinh doanh trên thị trường trong nước và quốc tế qua quá trình mở rộng kinh doanh nên yếu tố văn hóa mở và văn hóa khuyến khích và chấp nhận thử nghiệm được coi là điều hiển nhiên có ở doanh nghiệp này và không còn là những yếu tố quan trọng ảnh hưởng tới kết quả kinh doanh nữa.

Kết quả nghiên cứu cũng cho thấy ảnh hưởng của các nhân tố học tập của tổ chức tới kết quả kinh doanh là khác nhau. Ở đây nhân tố “tính hệ thống” có hệ số ảnh hưởng lớn hơn nhân tố “chuyên giao và tích hợp tri thức”. Điều đó cho thấy trong điều kiện của các đơn vị kinh doanh tại Việt Nam của VT hiện nay, tính hệ thống được xem là nhân tố quan trọng hơn quá trình chuyên giao và tích hợp tri thức.

5. Khuyến nghị từ kết quả nghiên cứu

Kết quả nghiên cứu đem lại những hàm ý quan trọng cho việc tìm các giải pháp thúc đẩy học tập của tổ chức nhằm nâng cao kết quả kinh doanh tại các đơn vị của VT. Các nhóm giải pháp có thứ tự ưu tiên khác nhau do tính chất ảnh hưởng của các nhân tố tới kết quả kinh doanh là khác nhau. Kết quả này gợi ý VT nên tập trung vào hai nhóm nhân tố theo thứ tự quan trọng giảm dần là tính hệ thống và chuyên giao và tích hợp tri thức.

5.1. Nâng cao năng lực của tính hệ thống trong tổ chức

Kết quả phân tích cho thấy tính hệ thống là nhân tố quan trọng nhất ảnh hưởng tới kết quả kinh doanh trong các nhân tố của tổ chức học tập. Một số biện pháp gợi ý để nâng cao tính hệ thống của tổ chức:

Thứ nhất, đảm bảo nhân viên nắm được các mục tiêu chung của tổ chức và đảm bảo cho các thành viên trong đơn vị biết được phải làm gì để đạt được mục tiêu chung. Điều quan trọng hơn nữa là gắn kết mục tiêu của tổ chức với mục tiêu của cá nhân. Mục tiêu chung của tổ chức phải đồng bộ với mục tiêu của cá nhân và không mâu thuẫn với mục tiêu của cá nhân, đặc biệt là các mục tiêu mang tính chất kinh tế.

Thứ hai, đảm bảo các bộ phận trong tổ chức phối

hợp với nhau để đạt được các mục tiêu chung. Một tổ chức là một chuỗi các mắt xích cần phối hợp với nhau. Điều này có thể đạt được thông qua việc xây dựng các quy trình làm việc thống nhất giữa các bộ phận. Các bộ phận được định nghĩa công việc và các tiêu chuẩn công việc cần hoàn thành trong một chuỗi các hoạt động.

5.2. Nâng cao khả năng chuyên giao và tích hợp tri thức

Kết quả phân tích cho thấy nhân tố chuyên giao và tích hợp tri thức là một nhân tố rất quan trọng ảnh hưởng tới kết quả kinh doanh. Để duy trì và cải thiện khả năng chuyên giao và tích hợp tri thức, VT có thể thực hiện một số biện pháp như sau:

Thứ nhất, thiết lập văn hóa phân tích thất bại, những lỗi và thất bại phải được thảo luận và phân tích ở tất cả các cấp trong công ty. Việc phân tích, thảo luận về các thất bại ở tất cả các cấp sẽ giúp cho doanh nghiệp nhanh chóng loại bỏ được những tri thức lạc hậu không còn đóng góp vào kết quả kinh doanh. Đồng thời quá trình thảo luận và phổ biến những phân tích ở nhiều cấp làm cho quá trình truyền tin, giải thích và lưu trữ thông tin trở nên hiệu quả hơn.

Thứ hai, khuyến khích trao đổi về các ý tưởng mới, các sáng kiến của các thành viên trong tổ chức và khuyến khích tinh thần làm việc đồng đội. Cần thiết lập những cơ chế để các sáng kiến, ý tưởng nhanh chóng được thẩm định, triển khai nhằm đem đến những kết quả tích cực hơn.

Thứ ba, thiết lập hệ thống lưu trữ thông tin, quy trình, chính sách để đảm bảo cho quá trình tự học của người mới gia nhập tổ chức. Việc lưu trữ các thông tin và quy trình này góp phần vào quá trình tự đào tạo cũng như dễ dàng chuyển giao những kiến thức, kinh nghiệm thông qua dữ liệu mà không phải truyền đạt trực tiếp giảm được các chi phí về đào tạo cho nhân viên mới.

5.3. Hạn chế của nghiên cứu

Nghiên cứu này có một vài hạn chế. *Thứ nhất*, cỡ mẫu điều tra khá nhỏ nên tính đại diện của nghiên cứu có thể bị ảnh hưởng. *Thứ hai*, nghiên cứu được thực hiện trong một doanh nghiệp đặc thù nên có thể các kết quả bị hạn chế. Những nghiên cứu tiếp theo có thể lấy mẫu lớn hơn để các phân tích có tính đại diện cao hơn hay mở rộng đối tượng khảo sát cho nhiều nhóm doanh nghiệp hơn để có cái nhìn toàn cảnh hơn về ảnh hưởng của học tập của tổ chức tới kết quả kinh doanh.

Tài liệu tham khảo:

- Akgun, A. E., Keskin, H., Byrne, J. C. & Aren, S., (2007), 'Emotional and learning capability and their impact on product innovativeness and firm performance', *Technovation*, 27, 501-513.
- Argyris, C. & Schon, D. A., (1978), *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Reading, MA, Addison-Wesley Publishing Company.
- Barney, J., (2002), *Gaining and sustaining competitive advantage*, Upper Saddle River, Pearson Education.
- Calantone, R.J., Cavusgil, S.T., Zhao, Y., (2002), 'Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance', *Industrial Marketing Management*, 31, 515-524.
- De Geus, A., (1988), 'Planning as learning', *Harvard Business Review*, 66, 70-74.
- Dodgson, M., (1993), 'Organizational Learning: A Review of Some Literatures', *Organization Studies*, 14, 375-394.
- Eris, E.D. & 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*, 5 (1), 77-108.
- Fiol, C. M. & Lyles, M. A., (1985), 'Organizational Learning', *Academy of Management Review*, 10, 803-813.
- Gomez, J.P., Lorente, J. C. & Cabrera, R.V., (2005), 'Organizational learning capability: a proposal of measurement', *Journal of Business Research*, 58, 715-725.
- Huber, G. P., (1991), 'Organizational learning: the contributing processes and the Literatures, Organization Science', *A Journal of the Institute of Management Sciences*, 2, 88-115.
- Hult, G. T. M. & Ferrell, O. C., (1997), 'Global organizational learning capacity in purchasing: Construct and measurement', *Journal of Business Research*, 40, 97-111.
- Huili, Y., Shanshan, W. & 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*, 8(1), 10-14.
- Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008), *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS - 2 tập*, Nhà xuất bản Hồng Đức.
- 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*, 20, 592-611.
- Lei, D., Slocum, J. W. & Pitts, R. A., (1999), 'Designing Organizations for Competitive Advantage: The Power of Unlearning and Learning', *Organizational Dynamics*, 27, 24-38.
- McGill, M.E., Slocum, J. J. W. & Lei, D., (1992), 'Management Practices in Learning Organizations', *Organizational Dynamics*, 21, 5-17.
- Morgan, R. E. & Turnell, C. R., (2003), 'Market-based Organizational Learning and Market Performance Gains', *British Journal of Management*, 14, 255-274.
- Nevis, E. C., DiBella, A. J. & Gould, J. M., (1995), 'Understanding Organizations as Learning Systems', *Sloan Management Review*, 36, 73-85.
- Nonaka, I., (1994), 'A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation', *Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences*, 5, 14-37.
- Nguyen, T.D. & Barrett, N.J. (2007), 'Internet based knowledge internalization and firm internationalization: Evidence from Vietnamese firms', *International Marketing*, 17, 369-394.
- Panayides, P. M., (2007), 'The impact of organizational learning on relationship orientation logistics service effectiveness and performance', *Industrial Marketing Management*, 36, 68-80.
- Pham, T.L., (2016), *Organisational learning and information technology capability: effects on business performance*, Vietnam National University Publishing House, Hanoi.
- Ravinchandran, T. & Lertwongsatien, C., (2005), 'Effect of Information Systems Resources and Capabilities on Firm Performance: A Resource-Based Perspective.' *Journal of Management Information Systems*, 21, 237-276.
- Senge, P. M., (1990), *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*, New York, Doubleday.
- Sinkula, J. M., (1994), 'Market information processing and organizational learning', *Journal of Marketing*, 58, 35-45.
- Slater, S. F. & Narver, J. C., (1995), 'Market orientation and the learning organization', *Journal of Marketing*, 59, 63-74.
- Snyder, W.M., (1996), 'Organization learning and performance: An exploration of the linkages between organization, knowledge, and performance', Doctor thesis, University of Southern California.
- Tabachnick & Fidell (2007), *Using Multivariate statistics*, 5th ed., Boston; Pearson Education.
- Wu, F. & Cavusgil, T. (2006), 'Organizational learning, commitment, and joint value creation in interfirm relationships', *Journal of Business Research*, 59, 81-90.