
XÂY DỰNG THANG ĐO TỔ CHỨC HỌC TẬP TRONG CÁC DOANH NGHIỆP VIỆT NAM

Bùi Quang Tuyền

Trường Đại học Kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội

Email: tuyenbq@vnu.edu.vn

Tạ Huy Hùng

Trường Quốc tế - Đại học Quốc gia Hà Nội

Email: hungth@vnui.edu.vn

Mã bài báo: JED-1501

Ngày nhận: 25/11/2023

Ngày nhận bản sửa: 08/01/2024

Ngày duyệt đăng: 01/02/2024

Mã DOI: 10.33301/JED.VI.1501

Tóm tắt:

Môi trường kinh doanh có sự thay đổi nhanh chóng, tổ chức cần xây dựng tổ chức học tập là một trong những cách thức giúp tổ xây dựng lợi thế cạnh tranh của tổ chức. Trong nghiên cứu này, tác giả xây dựng thang đo với tổ chức học tập để xác định các thành phần trong tổ chức học tập trong các doanh nghiệp Việt Nam để có thể xây dựng và duy trì lợi thế cạnh tranh thông qua nguồn lực tri thức trong tổ chức. Phương pháp nghiên cứu định lượng và định tính được thực hiện đã xác định các thành phần của tổ chức học tập ở các doanh nghiệp Việt Nam. Kết quả nghiên cứu làm căn cứ để các tổ chức xây dựng và hoàn thiện tổ chức học tập trong bối cảnh doanh nghiệp ngày càng phải đối mặt với nhiều thách thức từ môi trường kinh doanh.

Từ khóa: Tổ chức học tập, lý thuyết nguồn lực, thang đo tổ chức học tập.

Mã JEL: L2.

Development and validation of learning organization scale for Vietnamese enterprises

Abstract:

The business environment is changing rapidly, and organizations focus on building resources to create competitive advantage. Building a learning organization is one of the ways to help organizations quickly transfer and develop knowledge within the organization. In this study, considering learning organizations in Vietnamese enterprises, the author builds a scale with learning organizations to identify the components of learning organizations in Vietnamese enterprises to help them develop and maintain competitive advantage through knowledge resources within the organization. Quantitative and qualitative research methods were carried out to identify five components of learning organizations in Vietnamese enterprises. This result supports organizations to build learning organizations in a dynamic environment.

Keywords: Learning organization, resource base view, the scale of learning organization.

JEL code: L2.

1. Đặt vấn đề

Môi trường kinh doanh có nhiều sự thay đổi như sự phát triển nhanh chóng của công nghệ, sự toàn cầu hóa khiến cho cạnh tranh ngày càng gay gắt, các tổ chức cần chú trọng xây dựng và duy trì lợi thế cạnh tranh để đảm bảo sự tồn tại và phát triển của tổ chức. Song & cộng sự (2009), Malik & Garg (2020) khẳng định các tổ chức cần phải thay đổi để thích nghi với những đòi hỏi mới từ môi trường kinh doanh. Một trong số các cách thức để đương đầu với những thách thức là cải thiện tri thức, kỹ năng và năng lực của nhân viên trong tổ chức thông qua tổ chức học tập (Shin & cộng sự, 2017). Cùng chung quan điểm trên, Yang & cộng sự (2004) khẳng định năng lực học tập của tổ chức giúp cho tổ chức duy trì lợi thế cạnh tranh trong tương lai. Delic & cộng sự (2017) khẳng định năng lực học tập là nguồn lực quan trọng để duy trì lợi thế cạnh tranh do tổ chức học tập có sự linh hoạt hơn để tiếp nhận sự thay đổi và tận dụng được những cơ hội từ những xu hướng mới của môi trường kinh doanh.

Shin & cộng sự (2017) khẳng định với sự toàn cầu hóa, tốc độ phát triển nhanh chóng thông tin và hạ tầng viễn thông đã tạo ra sự thay đổi lớn đối với các quốc gia và doanh nghiệp. Sự phát triển của các quốc gia đến từ sự phát triển của các lĩnh vực có hàm lượng tri thức cao như viễn thông, y dược, đào tạo và giải trí. Cùng với đó, sự cạnh tranh với các doanh nghiệp không phụ thuộc nhiều vào nguồn lực tài chính, nguồn lực máy móc, trang thiết bị mà tập trung vào nguồn lực tri thức trong tổ chức. Điều đó đặt ra yêu cầu, các tổ chức cần có sự đầu tư vào nguồn lực tri thức và xây dựng được cơ chế chuyển giao và quản lý tri thức để tạo ra giá trị gia tăng thông qua xây dựng tổ chức học tập (Shin & cộng sự, 2017; Kumar & cộng sự, 2021). Watkins & Kim (2018) chỉ rõ các yếu tố của tổ chức học tập chịu ảnh hưởng nhiều của nền văn hóa mỗi quốc gia. Watkins & Dirani (2013), Kim & cộng sự (2017) khẳng định sự khác biệt về văn hóa quốc gia dẫn tới sự khác biệt về cách thức hiểu về tổ chức học tập cũng như các thành phần của tổ chức học tập.

Nghiên cứu thang đo tổ chức học tập, thang đo DLOQ (Dimensions of the Learning Organization Questionnaire) được đề xuất bởi Watkins & Marsick (1993) gồm 7 thành phần với 43 biến quan sát được sử dụng nhiều trong các nghiên cứu về tổ chức học tập. Tiếp đó, nghiên cứu của Yang & cộng sự (2004) với phiên bản rút gọn gồm 7 yếu tố với 21 biến quan sát được sử dụng. Watkins & Kim (2018) khẳng định đây là thang đo đã được nhiều nghiên cứu sử dụng nhằm chỉ ra tác động tới kết quả của tổ chức. Ngoài ra, thang đo DLOQ được nhiều nhà nghiên cứu sử dụng khi phân tích trong bối cảnh văn hóa tại các quốc gia khác nhau như Trung Quốc, Iran, Hàn Quốc, Đài Loan, Bồ Đào Nha. Kim & cộng sự (2017) nhận thấy sự khác biệt tại các quốc gia khiến cho thành phần thang đo tổ chức học tập có sự khác biệt. Mặc dù thang đo DLOQ được sử dụng nhiều trong các nghiên cứu về tổ chức học tập, tuy nhiên, Kim & cộng sự (2015), Pokharel & Choi (2015) cũng cho rằng thang đo tổ chức học tập có thể tồn tại vấn đề đa cộng tuyến và gây ra sự thiếu nhất quán giữa lý thuyết và thực tiễn tại các bối cảnh khác nhau.

Khi nghiên cứu về tổ chức học tập tại Việt Nam, Thanh & cộng sự (2013) sử dụng mô hình nghiên cứu tổ chức học tập của Garvin & cộng sự (2008) để phân tích sự khác biệt về cách tiếp cận và thành phần của tổ chức học tập trong các doanh nghiệp Việt Nam theo quy mô. Tuy nhiên, tác giả chưa đề xuất được các yếu tố tạo thành tổ chức học tập với các doanh nghiệp Việt Nam. Nghiên cứu về học tập của tổ chức, Phạm Thị Liên & Bùi Quang Tuyền (2017) khẳng định học tập của tổ chức đóng vai trò quan trọng tới kết quả kinh doanh, đồng thời đây cũng là nguồn lực để tạo ra lợi thế cạnh tranh trong doanh nghiệp. Phạm Thị Liên & Bùi Quang Tuyền (2017) xem xét thành phần học tập của tổ chức gồm: Cam kết của lãnh đạo; Tính hệ thống; Văn hóa mở và chấp nhận thử nghiệm; Chuyển giao và tích hợp tri thức. Với các thành phần trên, tác giả đã phân tích ảnh hưởng của từng thành phần tới kết quả kinh doanh của doanh nghiệp với các đơn vị kinh doanh cấp huyện tại Tập đoàn Viettel. Những nghiên cứu gần đây, Nhung & cộng sự (2023) phân tích sự khác biệt giữa tổ chức học tập và học tập của tổ chức thông qua tổng hợp các công trình nghiên cứu nhưng cũng không chỉ ra được các thành phần và các thang đo tổ chức học tập trong các doanh nghiệp Việt Nam. Như vậy, những công trình nghiên cứu ở Việt Nam đã khẳng định vai trò của tổ chức học tập nhưng chưa làm rõ được cấu phần và thang đo với tổ chức học tập trong bối cảnh các doanh nghiệp Việt Nam.

Nghiên cứu này được thực hiện nhằm xác định các yếu tố cấu thành tổ chức học tập tại các doanh nghiệp Việt Nam cũng như các thang đo cho từng yếu tố trong tổ chức học tập ở các doanh nghiệp Việt Nam để

làm rõ được sự khác biệt về nhận thức và nội dung của tổ chức học tập trong các doanh nghiệp Việt Nam. Nghiên cứu sử dụng cách tiếp cận nguồn lực để xác định lợi thế cạnh tranh thông qua tổ chức học tập, như vậy, tổ chức học tập gồm những thành phần nào và những thang đo nào được sử dụng để đo lường tổ chức học tập? Với việc chỉ ra các yếu tố cấu thành tổ chức học tập ở Việt Nam, tác giả bổ sung thêm lý thuyết về xây dựng thang đo tổ chức học tập và đưa ra gợi ý với các doanh nghiệp Việt Nam về cách thức xây dựng và phát triển tổ chức học tập theo các nội dung thang đo được xây dựng.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Tiếp cận lý thuyết nguồn lực

Tổ chức học tập có khả năng duy trì lợi thế cạnh tranh cho tổ chức nhiều hơn so với các tổ chức không có khả năng học tập (Liao & cộng sự, 2010). Tri thức được sinh ra từ tổ chức học tập là tài sản quan trọng để các tổ chức duy trì lợi thế cạnh tranh trên thị trường cả hiện tại và tương lai thông qua giải quyết các vấn đề mới, thông qua quá trình đổi mới, sáng tạo với những năng lực cốt lõi được xây dựng từ tri thức (Liao & cộng sự, 2010). Như vậy, năng lực học tập trong tổ chức được thể hiện thông qua tổ chức học tập là nguồn lực của tổ chức để đảm bảo khả năng cạnh tranh của tổ chức. Với tiếp cận chiến lược dựa trên lý thuyết nguồn lực, tổ chức học tập được xem như nguồn lực chiến lược để tổ chức duy trì lợi thế cạnh tranh (Smith & cộng sự, 1996). Tiếp cận nguồn lực trong xây dựng lợi thế cạnh tranh nhấn mạnh tầm quan trọng của nguồn lực chiến lược khi yêu cầu nguồn lực chiến lược cần thỏa mãn có giá trị, tính khan hiếm, tính khó bắt chước và khó thay thế (VRIN). Tổ chức học tập bản thân nó là một đơn vị học tập gồm các cấp độ từ cá nhân thành viên trong tổ chức cho tới các nhóm học tập trong tổ chức đó (Alerasoul & cộng sự, 2022) để liên tục tạo ra những tri thức mới được áp dụng trong tổ chức mang lại giá trị cho tổ chức, cơ chế học tập trong tổ chức được vận hành khác biệt tạo ra sự độc đáo và khan hiếm. Lý thuyết nguồn lực nhấn mạnh cơ chế phối hợp của tập hợp các nguồn lực khiến cho nó trở lên khó bắt chước và khó có thể thay thế bởi các tổ chức khác do sự không tương đồng về điều kiện nguồn lực (Smith & cộng sự, 1996). Tổ chức học tập với sự tập hợp của các mô hình học tập ở các cấp độ khác nhau (Yang & cộng sự, 2004; Alerasoul & cộng sự, 2022) tạo ra sự khó khăn để bắt chước và khó có thể thay thế bởi các tổ chức khác. Do đó, với tiếp cận chiến lược dựa trên nguồn lực, tổ chức học tập có thể được xem như nguồn lực chiến lược để tổ chức xây dựng và duy trì lợi thế cạnh tranh bền vững.

2.2. Định nghĩa tổ chức học tập

Tổ chức học tập được hiểu là sự học tập liên tục trong tổ chức để thích nghi với những yêu cầu mới và chia sẻ tri thức trong nội bộ tổ chức ở các cấp độ gồm có cá nhân, nhóm và cả cấp độ tổ chức (Yang & cộng sự, 2004). Với tiếp cận cá nhân, Dowd (1999) định nghĩa tổ chức học tập là tập hợp của một nhóm người với sự cống hiến cho việc học tập và phát triển. Cùng chung quan điểm, Lewis (2002) cho rằng tổ chức học tập là nơi nhân viên liên tục tiếp thu, chia sẻ kiến thức mới và áp dụng những kiến thức đó trong công việc của họ. Như vậy, theo tác giả, những tiếp cận này nhấn mạnh tầm quan trọng của việc học tập đối với cá nhân trong tổ chức, chưa phản ánh được tính hệ thống để mang lại giá trị gia tăng cho tổ chức.

Dưới tiếp cận tổ chức, tổ chức học tập là một đơn vị học tập gồm các cấp độ từ cá nhân, nhóm học tập và toàn bộ tổ chức (Alerasoul & cộng sự, 2022). Yang & cộng sự (2004) cho rằng tổ chức học tập là nơi thể hiện sự học tập liên tục để đáp ứng được sự thích nghi với những điều kiện, yêu cầu mới thông qua quá trình truyền đạt, chuyển giao tri thức ở các cấp độ khác nhau gồm có cá nhân, nhóm và tổ chức.

Cách tiếp cận kết hợp giữa cá nhân và tổ chức, Armstrong & Foley (2003) cho rằng tổ chức học tập là tổ chức có năng lực học tập ở tất cả các cấp độ từ cá nhân, nhóm và tổ chức thể hiện qua việc tổ chức đó có thể chia sẻ tri thức giữa các cá nhân, các nhóm và toàn bộ tổ chức nhằm cải thiện và chuyển đổi hành vi của tổ chức để đạt được những mục tiêu mong muốn và liên tục điều chỉnh để đáp ứng được yêu cầu của sự thay đổi bên trong và bên ngoài tổ chức.

Tiếp cận chiến lược, Garvin (1993), Yang & cộng sự (2004), Alerasoul & cộng sự (2022) cho rằng tổ chức học tập là tổ chức tạo ra và chuyển giao tri thức thông qua quá trình chuyển đổi hành vi của tổ chức và cá nhân bên trong tổ chức nhằm đạt được các mục tiêu của tổ chức.

Trong nghiên cứu này, tác giả sử dụng cách tiếp cận tổng hợp kết hợp giữa cá nhân và tổ chức dưới góc nhìn chiến lược để định nghĩa tổ chức học tập là tổ chức có năng lực tiếp nhận, nghiên cứu, sáng tạo và chuyển giao tri thức thông qua cách thức tổ chức và quản lý quá trình học tập của tổ chức nhằm thay đổi hành vi của các cá nhân, các nhóm và toàn bộ tổ chức nhằm cải thiện kết quả hoạt động hướng tới thực hiện mục tiêu của tổ chức.

2.3. Nội dung tổ chức học tập

Với nhiều cách tiếp cận về tổ chức học tập khiến cho các nội dung về tổ chức học tập tương đối đa dạng và phản ánh qua nghiên cứu của Watkins & Marsick (1993), Yang & cộng sự (2004), Song & cộng sự (2009), Garvin & cộng sự (2008). Trong nghiên cứu của Yang (2004), Song & cộng sự (2009) chỉ ra các nội dung của tổ chức học tập gồm có (i) Học tập liên tục: cơ hội được học tập và phát triển trong tổ chức, quá trình học tập được thiết kế trong quá trình thực hiện công việc; (ii) Đối thoại và tìm hiểu: tổ chức khuyến khích sự tìm hiểu, đặt câu hỏi và phản hồi liên tục nhằm giúp nhà lãnh đạo cải thiện kỹ năng lắng nghe, tiếp nhận và truyền đạt thông tin hiệu quả; (iii) Sự học tập trong nhóm: công việc được thiết kế để khuyến khích làm việc nhóm, chia sẻ và học hỏi trong nhóm việc theo các mô hình khác nhau; (iv) Hệ thống nhúng là hệ thống công nghệ trong tổ chức hỗ trợ cho việc chia sẻ tri thức được tạo ra; (v) Hệ thống kết nối là hệ thống được tạo ra sự kết nối về chuyên môn trong cộng đồng để tiếp nhận và tận dụng được tri thức đã được tạo ra cũng như giúp mọi người hiểu được toàn bộ hệ thống công việc và sự ảnh hưởng của công việc của họ tới toàn tổ chức; (vi) Sự trao quyền: cá nhân được tham gia xây dựng tầm nhìn, được xác định phạm vi trách nhiệm để tạo động lực trong công việc và (vii) Lãnh đạo chiến lược là khả năng lãnh đạo sử dụng học tập hướng tới thực hiện mục tiêu chiến lược.

Nghiên cứu của Garvin & cộng sự (2008) đề cập tới 3 nội dung quan trọng trong tổ chức học tập gồm: Thứ nhất, môi trường hỗ trợ học tập gồm: (i) sự an toàn về tâm lý là mức độ dễ dàng trong bày tỏ quan điểm, suy nghĩ của nhân viên về công việc, về điều kiện, môi trường làm việc, chính sách trong tổ chức; (ii) Tôn trọng sự khác biệt là khả năng nhận thức và tiếp nhận những quan điểm mới để tạo động lực cho việc học tập; (iii) Cởi mở với những ý tưởng mới là mức độ sẵn sàng để tiếp nhận những cách tiếp cận mới và mức độ chấp nhận rủi ro nhằm khám phá những điểm chưa biết và chưa được kiểm chứng; (iv) Thời gian suy ngẫm là khả năng hỗ trợ từ môi trường để nhân viên có thể tách rời công việc thường nhật để tiếp nhận, tư duy và học hỏi từ bản thân và những người xung quanh. Thứ hai, học tập từ quy trình và những bài học thực tiễn là khả năng tiếp nhận, phân tích, giải thích và khái quát những bài học từ thực tiễn hoạt động của tổ chức để những tri thức này được khái quát và chia sẻ một cách có hệ thống. Việc chia sẻ diễn ra giữa các thành viên, các nhóm và trong toàn bộ tổ chức theo cả chiều dọc và chiều ngang để đảm bảo việc chia sẻ có thể thay đổi hành vi và cải thiện hiệu quả của tổ chức. Thứ ba, lãnh đạo tăng cường sự học tập là khả năng tạo sự ảnh hưởng của lãnh đạo tới quá trình học tập của các cá nhân, các nhóm và của toàn hệ thống. Khi lãnh đạo trong tổ chức chú trọng vào xác định các vấn đề, chuyển giao tri thức được thực hiện sau mỗi giai đoạn hoặc sau các hoạt động, tổ chức xây dựng được văn hóa học tập và hành vi học tập trong tổ chức. Ba yếu tố trong tổ chức học tập có sự liên kết chặt chẽ, khi hành vi của lãnh đạo tạo ra và duy trì môi trường học tập là nền tảng để các nhà quản lý và nhân viên thực hiện các hành vi học tập đều đặn và hiệu quả từ đó tiếp tục ảnh hưởng tới hành vi lãnh đạo để khuyến khích học tập và nuôi dưỡng và cải thiện những hành vi học tập tiếp theo. Thứ tư, nghiên cứu của Smith & cộng sự (1996) khi nghiên cứu về tổ chức học tập như nguồn lực chiến lược mang lại lợi thế cạnh tranh cho tổ chức, trong đó, ứng dụng công nghệ trong triển khai các hoạt động trong tổ chức học tập mang lại nhiều giá trị hơn cho tổ chức để tạo dựng tổ chức học tập như nguồn lực chiến lược mang lại lợi thế cạnh tranh.

3. Phương pháp nghiên cứu

Tác giả sử dụng nghiên cứu định lượng kết hợp nghiên cứu định tính được thực hiện thông qua quy trình nghiên cứu gồm:

Giai đoạn 1: Nghiên cứu lý thuyết nhằm xác định, làm rõ khái niệm, nội dung của tổ chức học tập. Tác giả tổng hợp các bài báo khoa học từ các tạp chí uy tín trong và ngoài nước trên hệ thống cơ sở dữ liệu Scimago, WoS, các tạp chí trong danh mục Scopus... Tác giả tổng hợp các thang đo được sử dụng trong nghiên cứu

trước đây gồm có: (i) Nghiên cứu của Singer & cộng sự (2012) gồm 7 biến nghiên cứu gồm có: Môi trường hỗ trợ học tập gồm 7 biến quan sát; Áp lực học hỏi từ lãnh đạo (4 biến quan sát); Sự thực nghiệm (4 biến); Đào tạo (3 biến); Tiếp nhận tri thức (4 biến), Thời gian suy ngẫm (2 biến), Giám sát học tập (3 biến). Các thang đo của Singer & cộng sự (2012) được phát triển từ thang đo của Garvin & cộng sự (2008). Trong nghiên cứu của Garvin & cộng sự (2008) có 3 nhóm chính gồm: Môi trường học tập gồm 18 biến quan sát; Quy trình học tập gồm 29 biến; Áp lực học tập từ lãnh đạo gồm 8 biến. Nghiên cứu của Song & cộng sự (2009) đề cập tới 21 biến quan sát gồm 7 nhóm chính trong tổ chức học tập gồm có (i) học tập liên tục; (ii) Trao đổi và đối thoại (iii) học tập nhóm; (iv) hệ thống nhúng; (v) sự trao quyền; (vi) hệ thống kết nối và (vii) lãnh đạo chiến lược.

Giai đoạn 2: Phỏng vấn chuyên gia. Tác giả tổng hợp được 53 biến quan sát dựa trên khái niệm, nội dung tổ chức học tập được xác định ở bước 1 để thực hiện phỏng vấn chuyên gia. Số chuyên gia được mời tham gia phỏng vấn là 33 chuyên gia, trong đó có 15 chuyên gia là giảng viên đã nghiên cứu và công bố các công trình nghiên cứu về tổ chức học tập tại Trường Đại học Thương mại (03), Đại học Đại Nam (02), Đại học Bách khoa Hà Nội (03), Đại học kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội (03), Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh (02), Đại học Cần Thơ (02). Các chuyên gia gồm 10 trường (phó) phòng/ban nhân sự ở 08 doanh nghiệp và 08 giám đốc/phó giám đốc trong các doanh nghiệp thuộc nhóm 500 Doanh nghiệp tư nhân lớn nhất Việt Nam năm 2022. Sau khi được sự đồng ý của các chuyên gia, tác giả gửi tài liệu gồm định nghĩa, nội dung tổ chức học tập theo tiếp cận lý thuyết, biến quan sát để đo lường tổ chức học tập. Các chuyên gia sau khi nghiên cứu tài liệu cho ý kiến về sự tương thích khái niệm và nội dung của tổ chức học tập, các thang đo được đánh giá sự rõ ràng, tính đại diện, tính toàn diện của các biến quan sát. Tác giả sử dụng chỉ số độ tin cậy của nội dung (Content validity ration - CVR) theo công thức $CVR = \{ne - (N/2)\}/(N/2)$ với N là tổng số chuyên gia tham gia phỏng vấn (N = 33), ne là tổng số người cho rằng chỉ tiêu đó cần thiết. CVR biến động từ -1 tới +1 (hoàn toàn không đồng ý tới hoàn toàn đồng ý). Để một tiêu chí được lựa chọn nó phải có chỉ số CVR > 0,49 (Yaghmaie, 2003).

Giai đoạn 3: Phân tích nhân tố khám phá. Tác giả sử dụng phương pháp chọn mẫu ngẫu nhiên phân tầng với các tiêu chí về quy mô, về lĩnh vực hoạt động nhằm đảm bảo tính đa dạng của mẫu nghiên cứu, đây cũng là phương pháp chọn mẫu phi xác suất do mức độ có thể tiếp cận tới các doanh nghiệp được xác định là không đồng đều. Tác giả đã gửi 450 phiếu khảo sát tới 150 doanh nghiệp trong danh sách 500 doanh nghiệp tư nhân lớn nhất Việt Nam 2022 theo các ngành sản xuất, thương mại, dịch vụ, tài chính, ngân hàng, viễn thông. Tương tự như cách tiếp cận của Song & cộng sự (2009) các đơn vị được khảo sát là những doanh nghiệp đã đầu tư thời gian, công sức, chi phí để tạo dựng tổ chức học tập. Các đối tượng được khảo sát là

Bảng 1: Mẫu nghiên cứu (n=306)

	Tiêu chí	Số lượng	%
Giới tính	Nam	189	61,76
	Nữ	117	38,24
Độ tuổi	Dưới 25 tuổi	23	7,52
	Từ 26 tới 35 tuổi	76	24,84
	Từ 36 tới 45 tuổi	121	39,542
	Từ 46 tới 55 tuổi	65	21,24
	Trên 55 tuổi	21	14,38
Trình độ	Cao đẳng, Trung cấp	21	6,86
	Đại học	265	86,60
	Sau đại học	20	6,54
Kinh nghiệm làm việc trong doanh nghiệp	Dưới 5 năm	16	5,23
	Từ 6 tới 10 năm	76	24,84
	Từ 11 tới 15 năm	121	39,542
	Trên 15 năm	93	30,392
Lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp	Thương mại, dịch vụ	55	45,83
	Sản xuất	34	28,3
	Viễn thông	25	20,83
	Khác	6	5,00

nhân sự quản lý cấp trung, giám đốc chi nhánh, Ban điều hành các công ty, đơn vị thành viên trong các Tập đoàn trong danh sách doanh nghiệp khảo sát và thành viên bộ phận nhân sự phụ trách công tác đào tạo trong đơn vị. Sau thời gian 3 tháng khảo sát từ tháng 3 tới tháng 5 năm 2023, tác giả thu về 332 phiếu từ 87 doanh nghiệp có giá trị sử dụng. Phần mềm SPSS được sử dụng để phân tích và đánh giá độ tin cậy thang đo.

Giai đoạn 4: Phân tích nhân tố khẳng định. Với kết quả thu được từ phân tích khám phá, tác giả tiếp tục gửi 450 phiếu khảo sát tới các doanh nghiệp đã khảo sát lần 1 và 50 doanh nghiệp thuộc nhóm 500 doanh nghiệp tư nhân lớn nhất Việt Nam 2022 chưa khảo sát lần 1. Số phiếu thu về sau 2 tháng khảo sát từ tháng 6 tới tháng 7 năm 2023 là 365 phiếu, sau khi sơ loại, 306 phiếu có giá trị sử dụng (từ 78 doanh nghiệp) với mẫu nghiên cứu tại Bảng 1.

Tác giả sử dụng phần mềm AMOS24 để đánh giá sự phù hợp của mô hình thông qua các chỉ số CMIN/df, p-value, GFI, AGFI, RMSEA. Tiếp theo đó, tác giả tiến hành kiểm tra tính hội tụ, tính phân biệt và sự tin cậy của thang đo qua các chỉ số CR, AVE, MSV, SQRTAVE.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Kết quả tổng hợp thang đo sau phỏng vấn

Về cách tiếp cận xây dựng thang đo tổ chức học tập, các chuyên gia đồng ý sử dụng cách tiếp cận của Garvin (2008) do cách tiếp cận này phản ánh đúng nội hàm lý thuyết về tổ chức học tập cũng như cách tiếp cận thực tiễn để xây dựng tổ chức học tập. Với tiếp cận này, các thang đo được chia thành 3 nhóm chính gồm: (i) môi trường hỗ trợ học tập; (ii) quá trình học tập liên tục và (iii) lãnh đạo thúc đẩy học tập. Bên cạnh đó, với sự phát triển của khoa học, công nghệ và xu hướng triển khai ứng dụng công nghệ trong xây dựng tổ chức học tập được đề cập trong nghiên cứu của tác giả Bui (2021). Nhóm tác giả lấy ý kiến các chuyên gia về thang đo UDNCT trong xây dựng tổ chức học tập gồm 5 biến quan sát. Kết quả phản ánh 100% các chuyên gia đều đồng ý với việc bổ sung thêm thang đo lý thuyết về UNCT trong tổ chức học tập. Như vậy, quá trình tổng hợp thang đo lý thuyết từ các chuyên gia phản ánh tổ chức học tập được đo lường theo 4 nhóm gồm 3 nhóm theo nghiên cứu của Garvin & cộng sự (2008) và ứng dụng công nghệ trong tổ chức học tập.

4.2. Kết quả phân tích nhân tố khám phá

Kết quả phân tích nhân tố khám phá phản ánh hệ số KMO = 0,962 > 0,5, Mức ý nghĩa sig = 0,000 < 0,05 phản ánh dữ liệu phù hợp phân tích nhân tố EFA, mức ý nghĩa sig < 0,05 nên có thể nhận định rằng các biến quan sát có tương quan với nhau. Bên cạnh đó các nhân tố đề xuất giải thích được 68,719 % biến nghiên cứu và giá trị Eigenvalues đạt 1,071.

Kết quả phân tích nhân tố khám phá trích được 5 nhóm thang đo trong tổ chức học tập được tác giả đặt tên gồm (i) Môi trường hỗ trợ học tập (gồm 9 biến quan sát) là sự hỗ trợ từ tổ chức thúc đẩy học tập thông qua việc tôn trọng sự khác biệt và đảm bảo sự an toàn về tâm lý cho các thành viên trong tổ chức; (ii) UNCN trong tổ chức học tập (gồm 5 biến) là khả năng nghiên cứu và triển khai giải pháp công nghệ thúc đẩy quá trình học tập trong tổ chức; (iii) Lãnh đạo thúc đẩy học tập (gồm 7 biến) là khả năng hỗ trợ, duy trì và thúc đẩy quá trình học tập của các thành viên trong tổ chức theo định hướng, tầm nhìn để đạt được những mục tiêu chiến lược của tổ chức; (iv) Thời gian học tập/suy ngẫm gồm (5 biến) là khả năng sử dụng thời gian hiệu quả để tìm tòi những cách thức, phương pháp làm việc, giải quyết vấn đề theo cách thức mới; (v) Sự cởi mở (gồm 4 biến) là mức độ sẵn sàng của thành viên trong tổ chức để tiếp nhận những ý tưởng mới, cách thức giải quyết vấn đề mới nhằm cải thiện kết quả công việc cá nhân và đạt được các mục tiêu chiến lược của tổ chức.

4.3. Kết quả phân tích nhân tố khẳng định

Kết quả phân tích lần 1 của mô hình phản ánh giá trị Chi-bình phương = 1469,845 với giá trị p = 0,000. Các chỉ tiêu khác: Chi-bình phương/df = 3,235, giá trị CFI đạt 0,879, RMSEA = 0,076 < 0,08, Chỉ số TLI = 0,867.

Tiếp đó, tác giả kiểm tra hiện tượng thiên lệch phương pháp thông thường (CMB). Để kiểm tra CMB, phương pháp kiểm định đơn nhân tố Harman được sử dụng trong nghiên cứu với giải pháp không quay. Tất cả 29 biến quan sát trong 5 nhân tố được cùng tải lên một yếu tố chung nhất, kết quả phương sai giải thích được 42,085%, thấp hơn giá trị ngưỡng là 50%. Cùng với đó, phân tích đơn nhân tố xác định một yếu tố

Bảng 2: Pattern Matrix^a

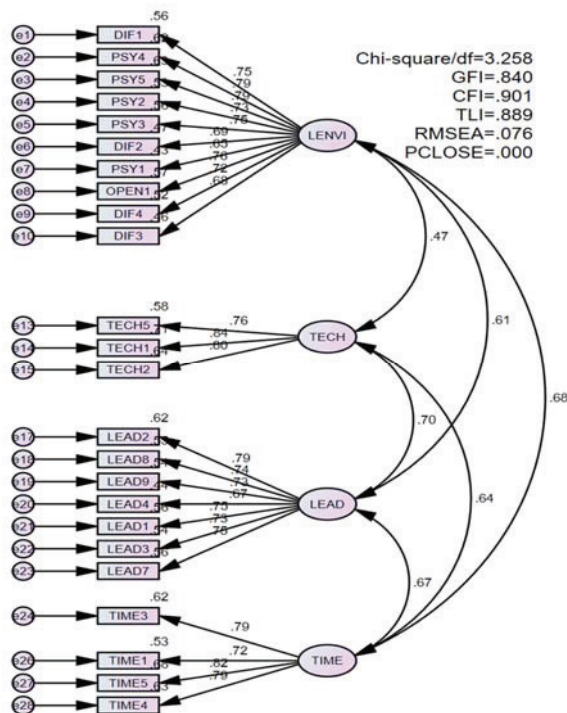
Mã hóa	Biến quan sát	Nhân tố				
		1	2	3	4	5
PSY4	Tôi luôn chia sẻ thông tin về cách thức làm việc để hiệu quả và những cách thức thiếu làm việc hiệu quả trong công việc	0,838				
DIF1	Tổ chức khuyến khích và thúc đẩy sự khác biệt về quan điểm	0,817				
PSY5	Tôi thấy cần giữ kín những ý định của cá nhân mình®	0,714				
PSY2	Tôi thấy những sai phạm trong công việc không được phép chia sẻ rộng rãi	0,713				
PSY3	Tổ chức khuyến khích thành viên chỉ ra các vấn đề trong đơn vị của mình	0,690				
PSY1	Tôi có thể dễ dàng trao đổi những điều mình suy nghĩ trong tổ chức	0,669				
DIF2	Tổ chức luôn ghi nhận những ý kiến đóng góp có giá trị và phù hợp	0,659				
OPEN1	Tổ chức luôn coi trọng những ý tưởng mới	0,540				
DIF4	Tổ chức khuyến khích những đề xuất để cải tiến công việc	0,507				
TECH3	Tổ chức sẵn sàng ứng dụng công nghệ trong đào tạo để cải thiện quá trình học tập của nhân viên		0,950			
TECH4	Tổ chức ứng dụng công nghệ để chia sẻ thông tin, đào tạo kỹ năng và kiến thức mới cho nhân viên		0,816			
TECH5	Tổ chức UNCN giúp người quản lý theo dõi, kiểm soát quá trình học tập của nhân viên tốt hơn		0,803			
TECH1	Tổ chức nhận thấy lợi ích của việc UNCNT trong hoạt động học tập		0,799			
TECH2	Các công nghệ đã được ứng dụng đáp ứng được yêu cầu của hoạt động học tập của tổ chức		0,769			
LEAD2	Quản lý của tôi luôn lắng nghe đóng góp từ những người khác trong các cuộc thảo luận			0,823		
LEAD8	Quản lý của tôi cung cấp thời gian, nguồn lực để phân tích và cải thiện hiệu suất trong quá khứ			0,741		
LEAD1	Quản lý của tôi quan tâm và đánh giá cao vai trò của việc học tập trong tổ chức			0,675		
LEAD9	Quản lý của tôi chỉ trích những quan điểm khác với quan điểm của họ®			0,660		
LEAD3	Quản lý của tôi sẵn sàng thừa nhận những hạn chế bản thân với kiến thức, kỹ năng hoặc chuyên môn			0,634		
LEAD4	Quản lý của tôi thường xuyên hỏi những câu hỏi thăm dò để đánh giá năng lực của tôi			0,633		
LEAD7	Quản lý của tôi cung cấp thời gian, nguồn lực để xác định các vấn đề tồn tại và những thách thức với tổ chức			0,545		
TIME3	Tôi thường xuyên bị áp lực về lịch trình trong việc hoàn thành công việc của mình®				0,912	
TIME2	Tổ chức khuyến khích tôi dành thời gian để xem xét cách thức tiến hành các công việc đang diễn ra				0,775	
TIME1	Tôi thấy tôi và những đồng nghiệp trong tổ chức bị căng thẳng quá mức®				0,703	
TIME5	Tôi thấy với áp lực công việc và không có thời gian để suy nghĩ về việc cải tiến và những cách thức khác khi làm việc®				0,689	
TIME4	Tôi quá bận rộn để đầu tư thời gian vào việc cải tiến cách thức làm việc				0,610	
OPEN3	Tôi luôn quan tâm đến những cách làm việc tốt hơn					0,709
OPEN2	Tôi thấy trong tổ chức này trừ khi một ý tưởng đã có từ lâu, nếu không thì không ai trong tổ chức muốn nghe nó®					0,641
OPEN4	Tôi thấy mọi người thường chống lại các cách tiếp cận mới khi giải quyết vấn đề®					0,630
LEAD5	Quản lý của tôi cởi mở và chăm chú lắng nghe tích cực					0,536

Nguồn: Kết quả phân tích từ SPSS 26.

được hình thành. Trong nghiên cứu này, khi tải các thang đo được tải lên một yếu tố khi đó giá trị mức độ phù hợp thấp với $\chi^2(405) = 3355,502$; GFI = 0,503; AGFI = 0,430; CFI = 0,621; TLI = 0,593; NFI = 0,592; RMSEA = 0,137. Ngoài ra, tác giả phân tích các yếu tố chung tiềm ẩn (CLF) và so sánh sự khác biệt chỉ số Factor Loading, tác giả loại bỏ các biến tiềm ẩn tạo ra sự thiên lệch (gồm ECH3, TECH4, LEAD6, TIME2, LEAD5, OPEN3, OPEN4, OPEN2).

Sau khi loại bỏ các biến quan sát có thể tạo ra sự thiên lệch trong mô hình, tác giả chạy lại mô hình tác giả thu được giá trị Chi-bình phương = 801,411 với giá trị p = 0,000. Các chỉ tiêu khác: Chi-bình phương/df = 3,258, giá trị CFI đạt 0,901, RMSEA = 0,076 < 0,08, Chỉ số TLI = 0,889 đáp ứng tương đối tốt yêu cầu.

Hình 1: Kết quả phân tích CFA



Nguồn: Phân tích của tác giả năm 2023.

Bảng 3: Đánh giá tính hội tụ và tính phân biệt trong biến nghiên cứu

	AVE	MSV	MaxR(H)	LEAD	LENVI	TECH	TIME
LEAD	0,907	0,520	0,496	0,910	0,721		
LENVI	0,795	0,493	0,457	0,800	0,609	0,702	
TECH	0,817	0,538	0,496	0,856	0,704	0,469	0,734
TIME	0,890	0,539	0,457	0,899	0,673	0,676	0,641

Nguồn: Phân tích của tác giả năm 2023.

Hai chỉ số giá trị hội tụ và giá trị phân biệt được sử dụng để đánh giá độ phù hợp của thang đo. Giá trị hội tụ: các trọng số (đã chuẩn hóa) đều > 0,5 phản ánh thang đo đạt giá trị hội tụ và giá trị phân biệt được phản ánh hệ số tương quan giữa các khái niệm nghiên cứu trong mô hình đều dương và <1,0 và khác biệt so với 1 (Bảng 3) với giá trị P-value <0,05 nên hệ số tương quan của từng cặp khái niệm khác biệt so với 1 ở độ tin cậy 95%. Hair & cộng sự (2010) cho rằng mức độ phù hợp qua 2 chỉ số này đảm bảo được việc xây dựng, hiệu chỉnh thang đo phản ánh giá trị lý thuyết thang đo mới được xây dựng.

5. Kết luận

Thứ nhất, về mặt lý luận, kết quả nghiên cứu của tác giả tương đồng với nghiên cứu Song & cộng sự

(2009) khi cho rằng sự khác biệt giữa các quốc gia về đặc thù của doanh nghiệp có thể dẫn tới sự khác biệt về thang đo tổ chức học tập. Trong nghiên cứu này, tổ chức học tập được tạo thành bởi 4 câu phần gồm (i) Môi trường hỗ trợ học tập; (ii) UNCN trong tổ chức học tập; (iii) Lãnh đạo thúc đẩy học tập; (iv) Thời gian học tập/suy ngẫm gồm (5 biến quan sát).

Thứ hai, về mặt lý thuyết, sau khi kiểm chứng với doanh nghiệp Việt Nam, cấu phần UNCN trong thang đo tổ chức học tập được khẳng định trong nghiên cứu này, đây là một đóng góp mới về phát triển thang đo tổ chức học tập khi các nghiên cứu trước đó về thang đo trong tổ chức học tập chưa phát triển thang đo riêng biệt về ứng dụng CNTT trong tổ chức học tập. Với sự phát triển mạnh mẽ của công nghệ, triển khai UNCN trở thành nội dung quan trọng trong tổ chức học tập. Trong nghiên cứu trước đó của Yang & cộng sự (2004) cũng đã thể hiện một phần cấu phần này thông qua cấu phần về hệ thống nhúng là hệ thống công nghệ trong tổ chức hỗ trợ cho việc chia sẻ tri thức được tạo ra. Trong nghiên cứu này, kết quả nghiên cứu một lần nữa khẳng định UNCN không chỉ được xem như công cụ để triển khai tổ chức học tập mà đã trở thành nội dung của tổ chức học tập.

Thứ ba, về mặt thực tiễn, nghiên cứu này khẳng định tầm quan trọng cần chú trọng phát triển tổ chức học tập trong các tổ chức để có thể chuyên giao tri thức trong tổ chức nhằm duy trì năng lực cạnh tranh cho tổ chức. Ngoài ra, kết quả nghiên cứu mang lại tính nhiều ý nghĩa trong thực tiễn, thông qua kết quả nghiên cứu, các doanh nghiệp có thể xác định được nội hàm của tổ chức học tập, khẳng định được vai trò của tổ chức học tập trong xây dựng và duy trì lợi thế cạnh tranh của tổ chức. Cùng với đó, các tổ chức có thể rà soát và đánh giá hiện trạng tổ chức học tập của tổ chức theo thang đo được cung cấp trong nghiên cứu để hoàn thiện tổ chức học tập trong tương lai nhằm duy trì lợi thế cạnh tranh của tổ chức.

Tài liệu tham khảo:

- Alerasoul, S.A., Afeltra, G., Hakala, H., Minelli, E. & Strozzi, F. (2022), 'Organisational learning, learning organisation, and learning orientation: An integrative review and framework', *Human Resource Management Review*, 32(3), DOI:10.1016/J.HRMR.2021.100854.
- Armstrong, A. & Foley, P. (2003), 'Foundations for a learning organization: organization learning mechanisms', *The learning organization*, 10(2), 74-82.
- Bui, Q.T. (2021), 'Building a learning organization in the digital era: A proposed model for Vietnamese enterprises', *International Review of Management and Marketing*, 11(3), 42-48.
- Delić, M., Slåtten, T., Milić, B., Marjanović, U. & Vulcanović, S. (2017), 'Fostering learning organisation in transitional economy—the role of authentic leadership and employee affective commitment', *International Journal of Quality and Service Sciences*, 9(3/4), 441-455.
- Dowd, J.F. (1999), 'Learning organizations: an introduction', *Managed care quarterly*, 7(2), 43-50.
- Garvin, D.A. (1993), 'Building a learning organization', *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91.
- Garvin, D.A., Edmondson, A.C. & Gino, F. (2008), 'Is yours a learning organization?', *Harvard business review*, 86(3), 1-10.
- Hair Jr., J.F., Black, W.C., Babin, B.J. & Anderson, R.E. (2010), *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*, 7th Edition, Pearson Education, Upper Saddle River.
- Kim, J., Egan, T. & Tolson, H. (2015), 'Examining the dimensions of the learning organization questionnaire: A review and critique of research utilizing the DLOQ', *Human Resource Development Review*, 14, 91-112.
- Kim, K., Watkins, K.E. & Lu, Z. (2017), 'The impact of a learning organization on performance: Focusing on knowledge performance and financial performance', *European Journal of Training and Development*, 41, 177-193.
- Kumar, M., Paul, J., Misra, M. & Romanello, R. (2021), 'The creation and development of learning organizations: A review', *Journal of knowledge management*, 25(10), 2540-2566.

-
- Lewis, D. (2002), 'Five years on—the organizational culture saga revisited', *Leadership & Organization Development Journal*, 23(5), 280-287.
- Liao, S.H., Chang, W.J. & Wu, C.C. (2010), 'An integrated model for learning organization with strategic view: Benchmarking in the knowledge-intensive industry', *Expert Systems with applications*, 37(5), 3792-3798.
- Malik, P. & Garg, P. (2020), 'Learning organization and work engagement: The mediating role of employee resilience', *The International Journal of Human Resource Management*, 31(8), 1071-1094.
- Nhung, N.T., Dong, P.T. & Dũng, T.T. (2023), 'Tổ chức học tập và học tập của tổ chức', *Tạp chí Khoa học Trường Đại học Mở Hà Nội*, 1-8.
- Phạm Thị Liên & Bùi Quang Tuyền (2017), 'Tác động của nhân tố học tập của tổ chức tới kết quả kinh doanh: nghiên cứu tại tập đoàn Viettel', *Tạp chí Kinh tế & Phát triển*, 235(II), 96-104.
- Pokharel, M.P. & Choi, S.O. (2015), 'Exploring the relationships between the learning organization and organizational performance', *Management Research Review*, 38, 126-148.
- Shin, H.W., Picken, J.C. & Dess, G.G. (2017), 'Revisiting the learning organization: How to create it', *Organizational Dynamics*, 46(1), 46-56.
- Singer, S.J., Moore, S.C., Meterko, M. & Williams, S. (2012), 'Development of a short-form learning organization survey: The LOS-27', *Medical Care Research and Review*, 69(4), 432-459.
- Smith, K.A., Vasudevan, S.P. & Tanniru, M.R. (1996), 'Organizational learning and resource-based theory: An integrative model', *Journal of Organizational Change Management*, 9(6), 41-53.
- Song, J.H., Joo, B.K. & Chermack, T.J. (2009), 'The dimensions of learning organization questionnaire (DLOQ): A validation study in a Korean context', *Human Resource Development Quarterly*, 20(1), 43-64.
- Thanh, P.T.N.V., Ánh, T.N.T. & Hòa, T.L.V. (2013), 'Tổ chức học tập trong doanh nghiệp Việt Nam: Thực trạng và giải pháp', *Tạp chí Kinh tế & Phát triển*, 191(II).
- Yaghmaie, F.J.A.M. (2003), 'Content validity and its estimation', *Journal of medical education*, 3(1), 25-27.
- Yang, B., Watkins, K.E. & Marsick, V.J. (2004), 'The construct of the learning organization: Dimensions, measurement, and validation', *Human resource development quarterly*, 15(1), 31-55.
- Watkins, K.E. & Dirani, K.M. (2013), 'A meta-analysis of the dimensions of a learning organization questionnaire looking across cultures, ranks, and industries', *Advances in Developing Human Resources*, 15, 148-162.
- Watkins, K.E. & Kim, K. (2018), 'Current status and promising directions for research on the learning organization', *Human Resource Development Quarterly*, 29(1), 15-29.
- Watkins, K.E. & Marsick, V.J. (1993), *Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systemic change*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.