

Tác động của năng lực lãnh đạo lên học tập tổ chức và hiệu suất doanh nghiệp trong lĩnh vực du lịch

Impact of leadership competencies on organizational learning and organizational performance in the tourism sector

Mai Ngọc Khương^{1*}, Nguyễn Thị Hồng Vân², Đỗ Thanh Tùng³

¹Trường Đại học Quốc Tế, ĐHQG-HCM, Việt Nam

²Hội Nông dân Mỏ Cây Bắc, Bến Tre, Việt Nam

³Trường Đại học Quốc Tế Miền Đông, Bình Dương, Việt Nam

*Tác giả liên hệ, Email: mnkhuong@hcmiu.edu.vn

THÔNG TIN

DOI:10.46223/HCMCOUJS.
econ.vi.18.1.2074.2023

Ngày nhận: 08/10/2021

Ngày nhận lại: 12/12/2021

Duyệt đăng: 02/03/2022

Mã phân loại JEL:
M00; M12; Z32

Từ khóa:

học tập tổ chức; hiệu suất doanh nghiệp; năng lực lãnh đạo

Keywords:

organizational learning;
organizational performance;
leadership competencies

TÓM TẮT

Nghiên cứu này xác định và đánh giá các yếu tố cấu thành năng lực lãnh đạo tác động đến sự học tập tổ chức và hiệu suất doanh nghiệp trong lĩnh vực du lịch để đưa ra những kiến nghị chính sách giúp phát triển năng lực lãnh đạo và nguồn nhân lực du lịch vùng Đồng bằng Sông Cửu Long. Nghiên cứu sử dụng mô hình cấu trúc tuyến tính bình phương nhỏ nhất từng phần (PLS-SEM) với phần mềm Smart-PLS trên mẫu 400 lãnh đạo, quản lý đang làm việc ở các loại hình doanh nghiệp trên lĩnh vực du lịch của vùng. Kết quả phân tích dữ liệu cho thấy, các yếu tố cấu thành năng lực lãnh đạo như: năng lực hướng đến kết quả, năng lực nhận thức, năng lực ứng xử đều có tác động tích cực đến học tập tổ chức và hiệu suất doanh nghiệp trên lĩnh vực du lịch của vùng. Trong đó, năng lực nhận thức có tác động đến học tập tổ chức, năng lực ứng xử có tác động đến hiệu suất doanh nghiệp và năng lực hướng đến kết quả vừa tác động đến hiệu suất doanh nghiệp, vừa tác động đến học tập tổ chức.

ABSTRACT

The study aims to identify and evaluate the factors constituting leadership competencies impacting organizational learning and organizational performance in order to suggest some policy implications to develop leadership competencies and human resources in the tourism sector of the Mekong Delta region. This study used Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with Smart-PLS software on a sample of 400 leaders and managers working in various types of businesses in the field of tourism in the regions. The results of data analysis show that elements of leadership competencies include: Results oriented (ROR), Cognitive (COG), and interpersonal (INT) have positive impacts on organizational learning and organizational performance in the tourism sector of the region. Among competencies, cognitive has an impact on organizational learning, interpersonal has an impact on organizational performance, and results-oriented impact on both organizational learning and organizational performance.

1. Giới thiệu

Vùng Đồng bằng sông Cửu Long rất có tiềm năng cho phát triển du lịch trở thành ngành kinh tế mũi nhọn. Với vị trí địa lý, tài nguyên du lịch tự nhiên (địa hình, khí hậu, nguồn nước, sinh vật), tài nguyên du lịch nhân văn (di tích lịch sử văn hóa, lễ hội, làng nghề thủ công truyền thống, di sản văn hóa phi vật thể, nghệ thuật dân gian, truyền thống, ẩm thực, ...) sẽ tạo tiền đề quan trọng cho việc phát triển ngành du lịch trở thành ngành kinh tế mũi nhọn và đưa vùng trở thành một nơi du lịch thu hút, hấp dẫn du khách gần xa.

Giúp khơi dậy, cổ vũ và khuyến khích tinh thần khởi nghiệp, phát triển Doanh Nghiệp (DN) trong nhân dân, đặc biệt là thanh niên, đảng viên làm kinh tế tư nhân; hỗ trợ và tạo điều kiện (về cơ chế, chính sách, nguồn lực, thông tin, ...) tốt hơn cho DN tư nhân phát triển trở thành một động lực quan trọng của nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa, nhất là hỗ trợ doanh nghiệp trong bối cảnh dịch Covid-19 hiện nay. Tăng cường cơ hội ứng dụng chuyển đổi số trong quảng bá và xúc tiến du lịch của vùng thông qua kết nối, chia sẻ, nhất là tạo được sự tương tác. Bên cạnh đó, kinh tế ngày càng phát triển thì nhu cầu đi du lịch của con người cũng ngày càng nhiều hơn.

Tuy nhiên, ngành du lịch của vùng Đồng bằng sông Cửu Long phát triển chưa tương xứng với tiềm năng, thế mạnh của vùng (tổng thu chiếm khoảng 4% của cả nước), thấp nhất trong 07 vùng du lịch của cả nước (vùng du lịch trung du và miền núi Bắc Bộ, vùng du lịch Đồng bằng sông Hồng và duyên hải Đông Bắc, vùng du lịch Bắc Trung Bộ, vùng du lịch duyên hải Nam Trung Bộ, vùng du lịch Tây Nguyên, vùng du lịch Đông Nam Bộ, vùng du lịch Đồng bằng sông Cửu Long). Số lượng lao động chưa qua đào tạo ở vùng Đồng bằng sông Cửu Long chiếm tỉ trọng lớn (gần 51% trong tổng số lao động của cả vùng). Đa số, DN tư nhân của vùng đều có quy mô nhỏ, năng lực tài chính, hiệu quả kinh doanh, khả năng liên kết, văn hóa doanh nghiệp, đạo đức kinh doanh còn thấp, vấn đề học tập tổ chức chưa được quan tâm, ... Có rất nhiều nguyên nhân dẫn đến những hạn chế nêu trên, nhưng nguyên nhân chính là do công tác đào tạo, phát triển nguồn nhân lực du lịch chưa được quan tâm. Vì trong các nguồn lực, nguồn nhân lực mới chính là nguồn tài nguyên quan trọng nhất, quyết định nhất, đặc biệt là tầm quan trọng của người lãnh đạo có năng lực và sự tồn tại, phát triển của doanh nghiệp luôn phụ thuộc vào năng lực của họ.

Bên cạnh đó, Fowler (2018) đã chỉ ra rằng, nhiều mô hình năng lực lãnh đạo có các cách tiếp cận lỗi thời về động lực, từ đó làm suy yếu mục đích hiệu quả của lãnh đạo; các nhà lãnh đạo hoạt động dựa trên niềm tin lỗi thời về động lực có thể tiếp tục phụ thuộc vào các phương pháp tiếp cận lỗi thời không hiệu quả trong việc huy động lực lượng lao động. Các vấn đề này đã khiến các giám đốc điều hành hàng đầu phải tìm cách đổi mới để vượt qua cạnh tranh, sự gián đoạn, tối ưu hóa năng suất của nhân viên, sự tham gia tích cực của nhân viên, quản lý, sự xuất sắc của các thành viên trong nhóm, cân bằng khối lượng công việc và cuộc sống. Với nhu cầu cấp thiết đó, việc nghiên cứu tác động của năng lực lãnh đạo lên học tập tổ chức và hiệu suất doanh nghiệp trong lĩnh vực du lịch là hết sức cần thiết. Nghiên cứu này sẽ cung cấp thêm các bằng chứng khoa học giúp cho những nhà lãnh đạo, quản lý trên lĩnh vực du lịch không ngừng nâng cao năng lực của mình và lựa chọn cách tác động như thế nào để nâng cao học tập tổ chức và hiệu suất doanh nghiệp trên lĩnh vực du lịch, góp phần khôi phục lại ngành du lịch bị tổn thất nặng nề sau đại dịch Covid-19 và sớm đưa ngành du lịch trở thành ngành kinh tế mũi nhọn của vùng.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Năng lực

Khái niệm về năng lực bắt đầu được quan tâm chú ý nghiên cứu từ rất sớm vào những năm 1973 bởi McClelland (1973), lần đầu tiên nó được đưa ra bàn luận như là một yếu tố khác của hiệu

suất (Boyatzis, 2008). Theo Boyatzis (1991), năng lực là một đặc điểm cơ bản, cần thiết dẫn đến việc hoàn thành tốt hơn hoặc có hiệu quả hơn nhiệm vụ chuyên môn.

Đến năm 1991, Woodruffe đã đề cập đến thuật ngữ năng lực được dùng để chỉ hai yếu tố: (1) Trong công việc mà người đó có năng lực, gọi là “*năng lực chuyên môn*” và khả năng được chứng minh thực hiện công việc một cách thành thạo (các tiêu chuẩn cần thiết trong việc làm); (2) Các hành vi mà người đó thực hiện các nhiệm vụ và chức năng công việc.

2.2. Năng lực lãnh đạo

Năng lực lãnh đạo được thiết kế để trang bị cho các nhà lãnh đạo kiến thức, kỹ năng, khả năng và các đặc điểm khác, cần thiết để dẫn dắt mọi người một cách hiệu quả nhằm đạt được các mục tiêu của tổ chức (Fowler, 2018). Có 03 nhóm năng lực cốt lõi phân biệt sự vượt trội so với những người có thành tích trung bình ở nhiều quốc gia (Boyatzis, 1991; Luthans, Hodgetts, & Rosenkrantz, 1988; Spencer & Spencer, 1993). Đó là năng lực nhận thức, chẳng hạn như tư duy có hệ thống, nhận dạng; năng lực cảm xúc bao gồm năng lực nhận thức và quản lý bản thân, chẳng hạn như tự nhận thức về cảm xúc và tự kiểm soát cảm xúc; năng lực xã hội bao gồm nhận thức xã hội và năng lực quản lý mối quan hệ, chẳng hạn như sự đồng cảm và làm việc theo nhóm. Cuối cùng theo Boyatzis (2008) cho rằng, năng lực cảm xúc, xã hội và nhận thức dự đoán hiệu suất ở các vai trò chuyên môn, quản lý và lãnh đạo trong nhiều lĩnh vực của xã hội.

Đến năm 2003, Doh (2003) đã có nhiều quan niệm khác nhau về năng lực lãnh đạo: Năng lực lãnh đạo là khả năng tạo ra động lực và hứng khởi cho bản thân và sau nữa là truyền sự hứng khởi cho người khác. Năng lực lãnh đạo là khả năng giành được sự ủng hộ và nỗ lực tối đa từ các thành viên trong tổ chức. Năng lực lãnh đạo là tổng hợp các tố chất, kiến thức, hành vi thái độ, kỹ năng mà nhà lãnh đạo cần có để hoàn thành nhiệm vụ của mình. Năng lực lãnh đạo là khả năng của cá nhân nhằm gây ảnh hưởng, thúc đẩy và khiến người khác cống hiến vì hiệu quả và thành công của tổ chức.

Có cách tiếp cận khác, theo Swanson, Kim, Lee, Yang, và Lee (2020) cho rằng, năng lực lãnh đạo là kiến thức, khả năng, kỹ năng và năng lực hành vi của nhà lãnh đạo để thực hiện công việc. Có ba năng lực cần có của các nhà lãnh đạo thành công: Nhận thức, cảm xúc và kiến thức xã hội (Boyatzis & Ratti, 2009).

Nghiên cứu trên lĩnh vực quản lý, Sengupta, Venkatesh, và Sinha (2013) đề xuất ba khía cạnh của năng lực được xem xét để xác định hiệu quả của một nhà lãnh đạo: Con người, công việc và vai trò. Đặc biệt theo nghiên cứu của Samson và Victor (2018), năng lực của CEO có các yếu tố sau: Định hướng kết quả (định hướng thay đổi, quyết đoán, nghị lực, khả năng hồi phục, thành tựu, sự quyết tâm, ý thức kinh doanh, trao quyền, tổ chức, lập kế hoạch, sự chính trực), nhận thức (tầm nhìn, nhận thức về tổ chức, nhận thức chiến lược, trí tưởng tượng, nhận xét, quyết đoán, phân tích vấn đề, khả năng phê bình, quan điểm cá nhân), ứng xử (đụng chạm, uyển chuyển, cảm xúc, tạo động lực cho người khác, thuyết phục); đồng thời chỉ ra rằng có mối quan hệ giữa năng lực CEO và hiệu suất công ty. Sau này, nghiên cứu của Chikamai và Makhamara (2021) cũng khẳng định, năng lực lãnh đạo có mối quan hệ tích cực và có ý nghĩa đối với hiệu quả hoạt động của công ty.

2.3. Học tập tổ chức

Năm 2009, Kululanga (2009) đưa ra định nghĩa học tập tổ chức là gắn liền với khả năng nhận thức, xã hội và liên quan tích cực đến khả năng giáo dục để đổi mới hành vi. Theo Serrat (2017) cho rằng, học tập tổ chức là một quá trình hoạt động nội bộ của tổ chức nhằm mục đích tạo ra kiến thức cho tổ chức và quy tụ các khả năng của nguồn lực trong công ty. Học tập tổ chức còn là quá trình mà tổ chức làm gia tăng kiến thức các cá nhân trong tổ chức và biến kiến thức này

thành một phần của hệ thống kiến thức chung. Quá trình này diễn ra trong một tập thể tương tác với nhau, trong đó tổ chức sẽ liên tục tạo ra kiến thức, mở rộng kiến thức một cách trực tiếp và gián tiếp (Nonaka, Nonaka, Ikujiro, & Takeuchi, 1995).

Theo Inkpen và Crossan (1995), Snyder và Cummings (1998) thì có rất ít kiến thức liên quan đến các cơ chế biến việc học tập tổ chức thành hiệu suất. Tuy nhiên nói chung, học tập tổ chức có ảnh hưởng tích cực đến việc cải thiện hiệu suất. Hurley và Hult (1998) cho rằng, các công ty cho thấy học hỏi bề rộng, chiều sâu và tốc độ học hỏi của tổ chức lớn sẽ có mức hiệu suất cao hơn. Mục tiêu chính của việc học tập tổ chức là nâng cao chất lượng và số lượng hoạt động, cho phép công ty tăng và cải thiện doanh số bán hàng, để đạt được hỗ trợ nhiều hơn, để tạo, duy trì và mở rộng cơ sở khách hàng của mình. Hơn nữa, các tổ chức học tập và tìm hiểu tăng cường nhanh chóng năng lực chiến lược, cho phép họ duy trì vị thế có lợi thế cạnh tranh và cải thiện kết quả của họ. Những thái độ, hành vi và chiến lược của học tập tổ chức sẽ hướng dẫn các tổ chức đạt được hiệu suất lâu dài vượt trội.

Nghiên cứu của García-Morales, Jiménez-Barrionuevo, và Gutiérrez-Gutiérrez (2012) chỉ ra rằng, có mối tương quan tồn tại quan trọng và tích cực giữa lãnh đạo chuyển đổi, tổ chức học tập, đổi mới tổ chức và hiệu suất tổ chức. Trong đó, thông qua việc học hỏi, tổ chức có thể thay đổi hành vi và đổi mới, sáng tạo lại công nghệ, sản xuất của nó để tránh rơi vào tình trạng trì trệ và cho phép sự đổi mới tổ chức. Đồng thời, nghiên cứu của Swanson và cộng sự (2020) cũng cho thấy, năng lực của nhà lãnh đạo liên quan đến việc chia sẻ kiến thức, hiệu suất công việc của nhân viên và chia sẻ kiến thức có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu suất công việc. Guns và Anundsen (1996); Senge (1990) từng chỉ ra rằng, các tổ chức khuyến khích tinh thần học hỏi tuy không đạt hiệu suất ngay lập tức nhưng để đạt được hiệu suất trong tương lai. Vì hiệu suất tức thời là do học tập tổ chức được rút ra từ hôm qua, trong khi hiệu suất trong tương lai sẽ là sản phẩm của quá trình học tập hôm nay.

2.4. Hiệu suất doanh nghiệp

Từ trước đến nay, hiệu suất có nhiều cách tiếp cận khác nhau của các nhà nghiên cứu. Theo Boyatzis (1991) cho rằng, hiệu suất tối đa sẽ xảy ra khi năng lực hoặc tài năng của người đó phù hợp với nhu cầu của công việc và môi trường tổ chức. Nhu cầu công việc có thể được diễn tả bằng vai trò trách nhiệm và nhiệm vụ cần thiết. Các khía cạnh của môi trường tổ chức được dự đoán là có tác động quan trọng đến việc thể hiện năng lực, thiết kế công việc và vai trò gồm: văn hóa, thời tiết, cấu trúc, hệ thống, sự lớn mạnh của ngành, chiến lược bên trong và các khía cạnh của môi trường kinh tế, chính trị, xã hội và tôn giáo tồn tại xung quanh tổ chức. Riêng trong lĩnh vực doanh nghiệp và dưới góc nhìn của nhà quản lý thì khái niệm hiệu suất doanh nghiệp là liên quan đến sự tồn tại và thành công của một doanh nghiệp. Dưới góc nhìn nhà quản lý, năng suất bao gồm cả tính hiệu suất và hiệu quả. Có nghĩa là đảm bảo hàng hóa/dịch vụ được sản xuất với chi phí thấp nhất có thể được và cung cấp cho khách hàng đúng lúc, giá cả cạnh tranh với chất lượng mà họ mong muốn (Khan, 2003).

Nghiên cứu này, tác giả sẽ tiếp cận với “*hiệu suất*” dưới góc độ của nhà quản lý và ở doanh nghiệp. Cho nên, hiệu suất có nghĩa là làm việc một cách đúng đắn/đúng phương pháp (Tangen, 2005).

Theo Chikamai và Makhamara (2021), hiệu suất doanh nghiệp là tăng trưởng doanh thu, chi tiêu hiệu quả, quy mô thị trường, tăng trưởng kinh doanh nội bộ. Có hai cách để đo lường hiệu suất, đó là sử dụng thước đo khách quan và chủ quan. Thước đo khách quan sử dụng số liệu thực tế từ các tổ chức, trong khi thước đo chủ quan sử dụng nhận thức của người trả lời (Johannenessen, Olaisen, & Olsen, 1999; Pizam & Ellis, 1999). Ngoài ra, nghiên cứu của Samson và Victor (2018) cho thấy, các CEO có năng lực định hướng kết quả có ảnh hưởng tích cực đến hiệu suất giá cổ

phiếu, thu hồi vốn và chỉ số giá trị cổ đông, trong đó có tác động tích cực nhất đến giá cổ phiếu của công ty; năng lực nhận thức của CEO cũng có liên quan đáng kể và tích cực đến hiệu suất hoạt động của công ty được đo bằng hiệu suất giá cổ phiếu; đồng thời, năng lực ứng xử của CEO có liên quan đáng kể đến thay đổi giá cổ phiếu trong 01 năm, thu hồi vốn và chỉ số giá trị cổ đông hoạt động của công ty.

2.5. Học tập tổ chức và hiệu suất doanh nghiệp

Nghiên cứu của Swanson và cộng sự (2020) đã tìm thấy, việc chia sẻ kiến thức có ảnh hưởng đối với hiệu quả công việc. Có một cách để trở thành một tổ chức thành công là tạo ra một môi trường chia sẻ kiến thức, nơi mà các nhân viên có thói quen chia sẻ kiến thức và cho phép những người khác được tiếp cận đến các nguồn tài nguyên trí tuệ hữu ích cho hiệu quả công việc. Khi kiến thức được chia sẻ, nhân viên sẽ được tiếp cận với các nguồn tài nguyên trí tuệ và có thể phát triển các năng lực cần thiết để tăng hiệu suất công việc. Vì thế, chia sẻ kiến thức là công cụ nhằm cải thiện hiệu suất công việc của nhân viên. Trước đây nghiên cứu của Haywood (1992) cũng khẳng định rằng, tập huấn nhân viên là một hình thức chính chuyển giao kiến thức ở tổ chức, là yếu tố quan trọng để cải thiện hiệu suất công việc của nhân viên cũng như hiệu suất của tổ chức.

Ngoài ra, mô hình nghiên cứu này, tác giả còn xem xét “*Học tập tổ chức*” là biến trung gian giữa “*Năng lực lãnh đạo*” và “*Hiệu suất doanh nghiệp*” để đánh giá sự tác động của các yếu tố lên hiệu suất doanh nghiệp một cách đầy đủ, toàn diện hơn (bao gồm cả các tác động gián tiếp).

Từ cơ sở lý thuyết trên, các giả thuyết được xác lập như sau:

H1: Năng lực hướng đến kết quả tác động cùng chiều đến học tập tổ chức

H2: Năng lực nhận thức tác động cùng chiều đến học tập tổ chức

H3: Năng lực ứng xử tác động cùng chiều đến học tập tổ chức

H4: Năng lực hướng đến kết quả tác động cùng chiều đến hiệu suất doanh nghiệp

H5: Năng lực nhận thức tác động cùng chiều đến hiệu suất doanh nghiệp

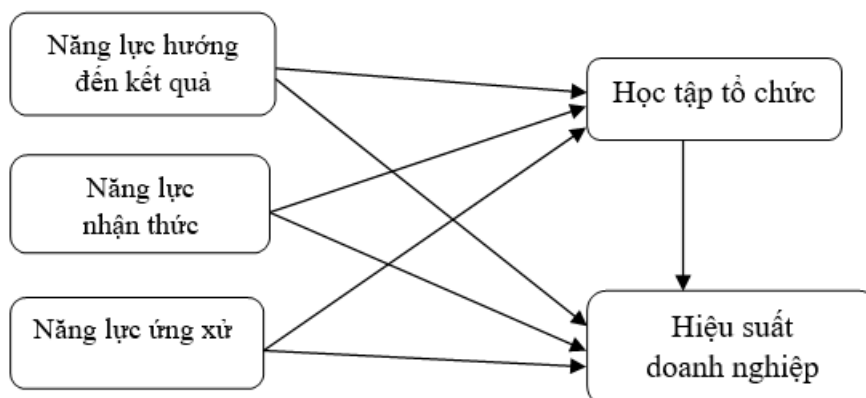
H6: Năng lực ứng xử tác động cùng chiều đến hiệu suất doanh nghiệp

H7: Học tập tổ chức tác động cùng chiều đến hiệu suất doanh nghiệp

H8: Học tập tổ chức giữ vai trò là trung gian giữa năng lực hướng đến kết quả và hiệu suất doanh nghiệp

H9: Học tập tổ chức giữ vai trò là trung gian giữa năng lực nhận thức và hiệu suất doanh nghiệp

H10: Học tập tổ chức giữ vai trò là trung gian giữa năng lực ứng xử và hiệu suất doanh nghiệp



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng, sử dụng thang đo Likert 5 mức độ thông qua bảng câu hỏi khảo sát với phương pháp chọn mẫu phi xác suất thuận tiện, bảng hỏi được gửi trực tiếp tới các lãnh đạo và quản lý của doanh nghiệp du lịch. Bảng câu hỏi chủ yếu dựa trên thang đo của Samson và Victor (2018) đã được kiểm định để tác giả thiết kế ra bảng câu hỏi bước đầu. Sau đó, tiếp tục tham khảo ý kiến của giới chuyên môn và một số đối tượng khảo sát để hoàn thiện thang đo. Thang đo năng lực lãnh đạo có 25 biến quan sát sẽ đại diện cho 03 yếu tố cấu thành của năng lực lãnh đạo (định hướng kết quả (11), nhận thức (9), ứng xử (5)); thang đo học tập tổ chức có 04 biến quan sát đại diện; thang đo hiệu suất doanh nghiệp có 09 biến quan sát đại diện. Có 500 doanh nghiệp trên lĩnh vực du lịch (nhà hàng/quầy bar, địa điểm du lịch, công ty lữ hành, khách sạn và khu nghỉ dưỡng, công ty sự kiện/Marketing du lịch, công ty vận tải du lịch, hệ thống bán lẻ phục vụ khách du lịch) trong vùng Đồng bằng sông Cửu Long được tác giả chọn ngẫu nhiên từ danh sách do các Sở văn hóa thể thao du lịch tỉnh, thành phố của vùng cung cấp. Các điều tra viên sẽ đi gửi phiếu khảo sát trực tiếp đến các doanh nghiệp trên lĩnh vực du lịch này và thông báo mục đích, ý nghĩa của đề tài nghiên cứu, đặc biệt nêu rõ đối tượng nghiên cứu là lãnh đạo, quản lý, với thời gian thực hiện từ tháng 12/2020 - 04/2021. Sau thời gian hẹn nhận phiếu (từ 01 - 02 tuần), kết quả tác giả thu được có 462/500 doanh nghiệp trong vùng phản hồi, chiếm tỷ lệ 92.4%. Cỡ mẫu của nghiên cứu này, theo T. D. Nguyen (2012) cho thấy rằng, cỡ mẫu ít nhất phải gấp 05 lần (5:1) và tốt nhất là gấp 10 lần (10:1) các biến quan sát. Nghiên cứu này có 38 biến quan sát nên tác giả sẽ lấy cỡ mẫu là $10 \times 38 = 380$ mẫu. Muốn có được số lượng 380 mẫu, tác giả buộc phải gửi 500 phiếu khảo sát đến các doanh nghiệp trên lĩnh vực du lịch với kỳ vọng là có tỷ lệ phản hồi thích hợp.

4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

4.1. Thống kê mô tả

Trong tổng số 462/500 bảng khảo sát thu thập được, có 400 bảng khảo sát đạt đủ các điều kiện để sử dụng làm dữ liệu phân tích chiếm tỷ lệ 80%, 62 bảng khảo sát không đạt đủ điều kiện do nằm trong tiêu chuẩn loại trừ.

Tiến hành mô tả về nhân khẩu học, ta thu được kết quả: Về giới tính, số lượng nam tham gia khảo sát có 273 người (68.25%), nữ có 127 người (31.75%); độ tuổi dưới 31 tuổi có 94 người (23.5%), từ 31- 40 tuổi có 194 người (48.5%), từ 41 - 50 tuổi có 76 người (19%) và trên 50 tuổi có 36 người (9%); trình độ học vấn cao đẳng có 83 người (20.75%), đại học có 247 người (61.75%), sau đại học có 70 người (17.5%); về chuyên ngành, du lịch có 170 người (42.5%), kinh tế là 118 người (29.5%), quản trị có 69 người (17.25%), nhân văn có 43 người (10.75%); về vị trí công tác, quản lý cấp thấp có 213 người (53.25%), quản lý cấp trung có 131 người (32.75%), quản lý cấp cao có 56 người (14.0%); về quy mô doanh nghiệp, quy mô nhỏ có 194 doanh nghiệp (48.5%), quy mô trung bình (vừa) có 122 doanh nghiệp (30.5%), quy mô siêu nhỏ có 50 doanh nghiệp (12.5%), quy mô lớn có 34 doanh nghiệp (8.5%); về loại hình doanh nghiệp, khách sạn/khu nghỉ dưỡng có 138 (34.5%), nhà hàng/quầy bar có 84 (21.0%), công ty vận tải du lịch có 57 (14.25%), hệ thống bán lẻ phục vụ khách du lịch có 47 (11.75%), địa điểm du lịch có 42 (10.5%), công ty tổ chức sự kiện có 23 (5.75%), công ty lữ hành có 09 (2.25%).

4.2. Đánh giá mô hình đo lường

Mô hình đo lường được đánh giá thông qua độ tin cậy, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt với các điều kiện loại biến bao gồm: trọng số tải > 0.6, độ tin cậy tổng hợp > 0.7 và phương sai trích trung bình > 0.5.

Theo các điều kiện trên, có 03 biến quan sát không thỏa điều kiện (do trọng số tải không đạt với mức tối thiểu tải 0.6) bao gồm: 02 biến của hiệu suất doanh nghiệp (OHP2 và OHP6), 01 biến của năng lực ứng xử (INT2).

Kết quả phân tích dữ liệu được tổng hợp tại Bảng 1. Các thang đo đều có độ nhất quán nội tại (Cronbach's Alpha đều > 0.6 và độ tin cậy tổng hợp (CR) đều > 0.7). Đồng thời, các hệ số tải nhân tố đều > 0.6 cũng như phương sai trích trung bình (AVE) đều > 0.5. Vì vậy, các thang đo đề xuất đều đạt giá trị hội tụ.

Phân tích tương quan giữa các cấu trúc khái niệm để xem xét độ giá trị tin cậy cho kết quả phân tích tại *Bảng 2*. Giá trị nhỏ nhất trong các căn bậc hai của phương sai trích trung bình (AVE) là 0.772 > 0.5 nên tương quan giữa các cấu trúc đạt độ giá trị phân biệt.

Bảng 1

Thang đo, độ tin cậy và độ giá trị

Khái niệm	Biến	Hệ số tải nhân tố	Cronbach's Alpha	Độ tin cậy tổng hợp (CR)	Phương sai trích trung bình (AVE)
Hiệu suất doanh nghiệp (OHP)	OHP1	0.770	0.887	0.912	0.596
	OHP3	0.763			
	OHP4	0.729			
	OHP5	0.740			
	OHP7	0.778			
	OHP8	0.828			
Học tập tổ chức (ORL)	OHP9	0.791	0.763	0.849	0.585
	KNA3	0.743			
	KND3	0.827			
	KNI2	0.759			
Năng lực hướng đến kết quả (ROR)	ORM4	0.727	0.928	0.939	0.585
	ROR1	0.703			
	ROR2	0.710			
	ROR3	0.778			
	ROR4	0.761			
	ROR5	0.711			
	ROR6	0.771			
	ROR7	0.828			
	ROR8	0.849			
	ROR9	0.804			
	ROR10	0.765			
ROR11	0.716				
Năng lực nhận thức (COG)	COG1	0.732	0.916	0.930	0.598
	COG2	0.775			
	COG3	0.740			
	COG4	0.745			

Khái niệm	Biến	Hệ số tải nhân tố	Cronbach's Alpha	Độ tin cậy tổng hợp (CR)	Phương sai trích trung bình (AVE)
	COG5	0.782			
	COG6	0.729			
	COG7	0.815			
	COG8	0.819			
	COG9	0.815			
Năng lực ứng xử (INT)	INT1	0.862	0.878	0.916	0.732
	INT3	0.898			
	INT4	0.844			
	INT5	0.817			

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu khảo sát của tác giả (2021)

Bảng 2

Tương quan giữa các cấu trúc khái niệm

	OHP	ORL	ROR	COG	INT
OHP	0.772				
ORL	0.658	0.765			
ROR	0.739	0.699	0.765		
COG	0.672	0.724	0.874	0.773	
INT	0.663	0.626	0.825	0.795	0.856

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu khảo sát của tác giả (2021)

Xem xét các giá trị tương quan trong ma trận Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) tại *Bảng 3*, kết quả phân tích cho thấy rằng các giá trị tương quan đều từ 0.741 đến 0.947 > 0.5. Do đó, các thang đo trong mô hình đều thỏa giá trị phân biệt.

4.3. Đánh giá mô hình cấu trúc

Hệ số xác định (R^2) thể hiện mức độ mà một biến phụ thuộc được giải thích bởi các biến độc lập tương ứng. Giá trị của R^2 được xác định từ 0 đến 1, R^2 càng cao thì mức độ chính xác của dự đoán càng lớn. Tương ứng với hệ số R^2 là 0.25 là mức độ yếu, 0.5 là mức độ trung bình và 0.75 là mức độ mạnh.

Mức độ dự đoán liên quan (Q^2) là sự bổ sung cho hệ số xác định (R^2) dùng để đánh giá sự phù hợp của mô hình. Nếu $Q^2 > 0$, có nghĩa là biến độc lập có khả năng dự đoán thích hợp đến biến phụ thuộc. Tương ứng với hệ số Q^2 bằng 0.02 là khả năng thấp, 0.15 là khả năng trung bình và 0.35 là khả năng cao.

Bảng 3

Hệ số xác định và mức độ dự đoán liên quan

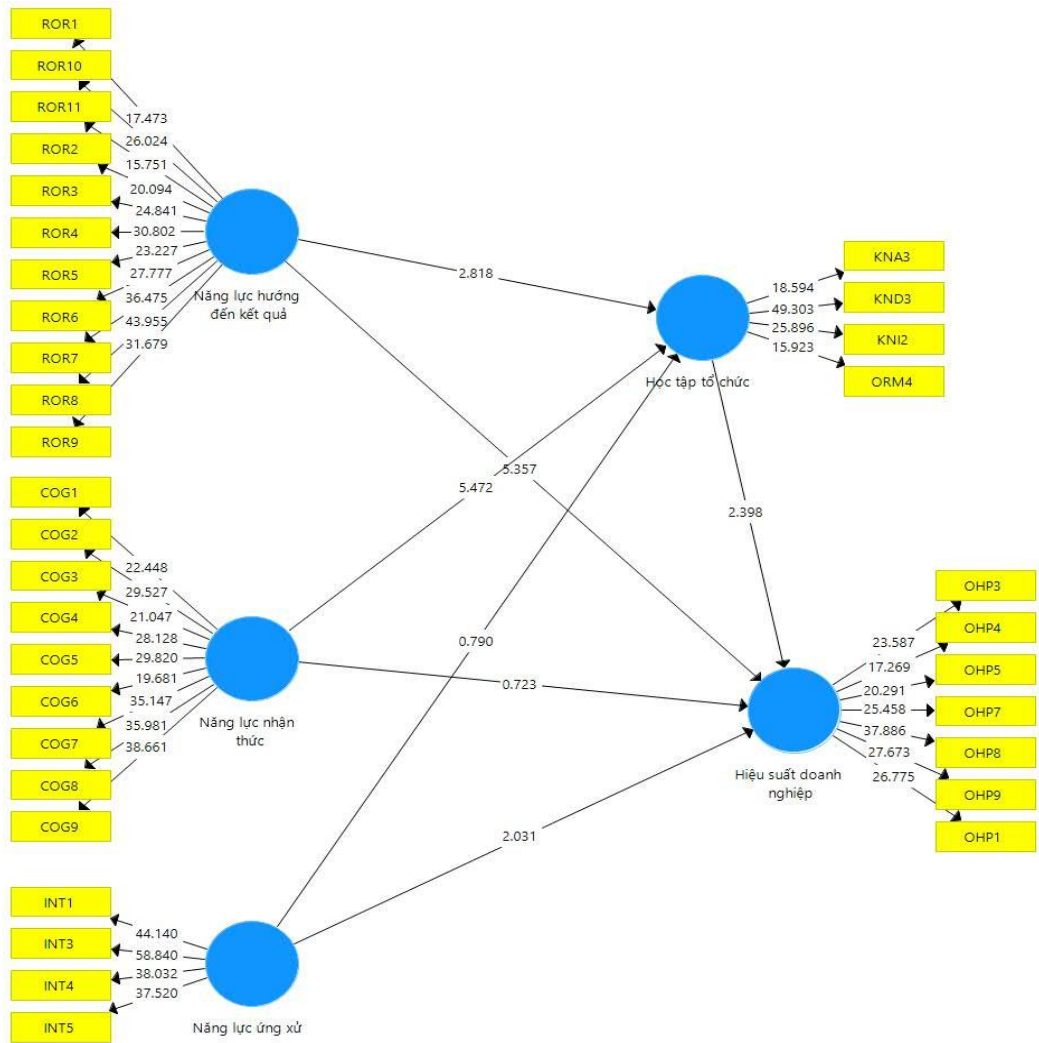
Biến phụ thuộc	Hệ số xác định (R^2)	Mức độ dự đoán liên quan (Q^2)
Hiệu suất doanh nghiệp	0.587	0.343
Tổ chức học tập	0.540	0.313

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu khảo sát của tác giả (2021)

Kết quả tại *Bảng 4* cho thấy rằng, tuy mức độ phụ thuộc của “*Học tập tổ chức*” và “*Hiệu suất doanh nghiệp*” đối với các biến độc lập tương ứng là trung bình. Nhưng, khả năng các biến độc lập dự đoán thích hợp đến biến phụ thuộc “*Học tập tổ chức*” và biến độc lập dự đoán thích hợp đến biến phụ thuộc “*Hiệu suất doanh nghiệp*” ở mức khá cao.

4.4. Kết quả nghiên cứu

Sử dụng kỹ thuật bootstrapping trong Smart-PLS, ta được mô hình đường dẫn như *Hình 2* và kết quả tại *Bảng 4*.



Hình 2. Mô hình đường dẫn

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu khảo sát của tác giả (2021)

Mô hình đường dẫn cho thấy, yếu tố “*Năng lực hướng đến kết quả*” (ROR) có ảnh hưởng tích cực đến “*Học tập tổ chức*” (ORL) và “*Hiệu suất doanh nghiệp*” (OHP).

“*Học tập tổ chức*” có 02 yếu tố tác động có ý nghĩa về mặt thống kê với mức ý nghĩa 5% và được sắp xếp theo mức độ tác động giảm dần là: Năng lực nhận thức (COG) ($\beta = 0.464$), năng lực hướng đến kết quả ($\beta = 0.255$).

“*Hiệu suất doanh nghiệp*” có 03 yếu tố tác động có ý nghĩa về mặt thống kê với mức ý nghĩa 5% và được sắp xếp theo mức độ tác động giảm dần là: Năng lực hướng đến kết quả ($\beta = 0.490$), học tập tổ chức ($\beta = 0.277$), năng lực ứng xử (INT) ($\beta = 0.140$).

Bảng 4

Hệ số đường dẫn và kiểm định giả thuyết

	Hệ số tác động (β)	p - value	Kết luận
ROR \rightarrow ORL	0.255	0.005	Chấp nhận giả thuyết H1
COG \rightarrow ORL	0.464	0.000	Chấp nhận giả thuyết H2
INT \rightarrow ORL	0.047	0.430	Bác bỏ giả thuyết H3
ROR \rightarrow OHP	0.490	0.000	Chấp nhận giả thuyết H4
COG \rightarrow OHP	-0.071	0.470	Bác bỏ giả thuyết H5
INT \rightarrow OHP	0.140	0.042	Chấp nhận giả thuyết H6
ORL \rightarrow OHP	0.277	0.017	Chấp nhận giả thuyết H7
ROR \rightarrow ORL \rightarrow OHP	0.071	0.079	Bác bỏ giả thuyết H8
COG \rightarrow ORL \rightarrow OHP	0.130	0.020	Chấp nhận giả thuyết H9
INT \rightarrow ORL \rightarrow OHP	0.013	0.428	Bác bỏ giả thuyết H10

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu khảo sát của tác giả (2021)

4.4. Thảo luận

Dựa trên các cơ sở lý thuyết nghiên cứu trong và ngoài nước trước đó, nhất là kế thừa nghiên cứu của Samson và Victor (2018) để xây dựng thang đo gồm: năng lực hướng đến kết quả, năng lực nhận thức, năng lực ứng xử, hiệu suất doanh nghiệp. Bên cạnh đó, nghiên cứu này, tác giả còn đề xuất thêm rằng, học tập tổ chức giữ vai trò trung gian của các yếu tố cấu thành năng lực lãnh đạo. Trước hết, kết quả của nghiên cứu này, tác giả chứng minh rằng, học tập tổ chức giữa vai trò trung gian giữa năng lực nhận thức và hiệu suất doanh nghiệp. Thứ hai, để trả lời cho câu hỏi năng lực lãnh đạo có tác động lên học tập tổ chức và hiệu suất doanh nghiệp trong lĩnh vực du lịch hay không? Tác giả xác định các yếu tố nào hình thành nên năng lực lãnh đạo và các yếu tố cấu thành nên năng lực lãnh đạo có tác động đến học tập tổ chức và hiệu suất doanh nghiệp.

Qua nghiên cứu cho thấy, năng lực hướng đến kết quả (ROR) có tác động đến học tập tổ chức và hiệu suất doanh nghiệp. Trong đó, ROR tác động mạnh nhất (0.490) trong các yếu tố tác động đến hiệu suất doanh nghiệp (ORL (0.277) và INT (0.140)). Đa số quy mô doanh nghiệp trên lĩnh vực du lịch đều nhỏ (48.5%) và hầu hết quản lý các doanh nghiệp đều ở cấp thấp (53.25%), nên người lãnh đạo, quản lý muốn ưu tiên nâng cao hiệu suất doanh nghiệp là trên hết. Có nghĩa là, ưu tiên cho tầm nhìn ngắn hạn. Khi người lãnh đạo, quản lý doanh nghiệp xây dựng được nhiều mối quan hệ tốt hơn với nhân viên, đối tác và khách hàng, đặc biệt là tạo được mối quan hệ với nhân viên, đối tác tiềm năng; biết quan tâm đến cảm xúc, nhu cầu của họ để sẵn sàng hỗ trợ, giúp đỡ; không ngừng truyền cảm hứng, động viên nhân viên giúp nhân viên phối hợp, chia sẻ và hiểu nhau nhiều hơn giữa các bộ phận, lĩnh vực nhằm hướng đến mục tiêu chung của doanh nghiệp sẽ giúp gia tăng hiệu suất doanh nghiệp.

Đồng thời, ROR cũng có tác động cùng chiều (0.255) đến học tập tổ chức. Vì nguồn lao động trong lĩnh vực này rất đa dạng bao gồm: lực lượng lao động gián tiếp (các cơ quan quản lý Nhà nước về du lịch, lãnh đạo, quản lý kinh doanh công ty du lịch và đào tạo) và lao động trực tiếp (phục vụ khách du lịch tại các nhà hàng/quầy bar, địa điểm du lịch, công ty lữ hành, khách sạn, ...), phần lớn lực lượng lao động trực tiếp đều chưa được qua đào tạo và theo mùa vụ (gần 51% trong tổng số lao động của cả vùng). Ngoài ra, đây là ngành kinh tế tổng hợp (liên quan đến nhiều lĩnh vực, nhiều khâu và bộ phận khác nhau), nên ngoài kiến thức chuyên ngành (kinh tế,

nhân văn, du lịch, quản trị) thì lực lượng lao động trong lĩnh vực này rất cần trang bị thêm kiến thức về đạo đức kinh doanh, văn hóa doanh nghiệp, kỹ năng, nắm bắt tình hình thực tiễn cuộc sống, khả năng sáng tạo, phối hợp công việc, ... Quan trọng là bản thân người lãnh đạo, quản lý phải trung thực, không làm trái với nguyên tắc đạo đức, pháp luật để nhân viên học tập, noi theo và tạo được sự tin tưởng, đoàn kết trong nội bộ, niềm tin nơi du khách. Luôn tạo điều kiện, môi trường cho mỗi người được phát huy, nâng cao điểm mạnh của mình và chia sẻ với nhau nhiều hơn thông qua việc khuyến khích sự sáng tạo và các sáng kiến mới, phân bổ công việc và nguồn lực hợp lý, hiệu quả, đúng người đúng việc. Muốn nhân viên “lớn” thì trước hết bản thân người lãnh đạo phải “lớn” thông qua việc xác định được tầm nhìn, mục tiêu dài hạn, nhất là có các phương án dự phòng trước những thách thức, biến động khó lường có thể xảy ra trong công ty sẽ xây dựng và hình thành được môi trường học tập tổ chức.

Năng lực nhận thức (COG) có tác động mạnh nhất (0.464) trong các yếu tố tác động đến học tập tổ chức (ORL). Khi người lãnh đạo có khả năng vẽ lên được một bức tranh toàn cảnh về công ty trong tương lai, biết nhận ra những điểm mạnh, điểm yếu của công ty và sự ảnh hưởng từ các quyết định của mình đến công ty, nhân viên; nhạy bén trong vấn đề nắm bắt thông tin từ nhiều nguồn, nhất là thông tin thực tế và các đề xuất, ý kiến của nhân viên, ... giúp xác định, nhìn nhận các vấn đề toàn diện hơn mới đưa ra các phán xét, giải pháp và quyết định cuối cùng của mình. Đây cũng là những yêu cầu hết sức cần thiết và phù hợp trong lãnh đạo hoạt động kinh doanh du lịch, một ngành nghề luôn đòi hỏi người “đầu tàu” có cái nhìn sâu sắc, toàn diện và giúp nhân viên cũng nâng cao nhận thức. Muốn đưa ra một quyết định, phán xét, giải pháp đúng, tốt và kịp thời, bên cạnh tài năng thì người lãnh đạo phải biết cách khơi gợi và huy động được sự hiểu biết, kinh nghiệm của nhiều người cùng tham gia đóng góp ý kiến từ nhân viên, khách hàng, các ngành liên quan, ... giúp lãnh đạo thu thập được nhiều thông tin hơn và có một cái nhìn toàn diện hơn trước khi đưa ra quyết định cuối cùng. Không ngừng học hỏi hoàn thiện bản thân, mở rộng kiến thức và tiếp thu những kỹ năng, kinh nghiệm mới, nhất là trình độ ngoại ngữ, kiến thức kinh tế, ...; tạo điều kiện, khuyến khích, ghi nhận và đãi ngộ cho những đóng góp, đề xuất hay, sáng tạo mới của nhân viên, giúp giữ chân và thu hút được người tài; biết cách thu thập và tiếp nhận đầy đủ thông tin từ nhân viên, khách hàng, các ngành phối hợp và thường xuyên giữ mối quan hệ với họ, nhằm tạo môi giao lưu, học hỏi lẫn nhau và mỗi người cũng thấy được vai trò, tầm quan trọng của mình trong tổ chức cũng sẽ tạo nên tổ chức học tập.

Năng lực ứng xử (INT) tuy có tác động đến hiệu suất doanh nghiệp, nhưng có mức độ nhỏ (0.140). Người lãnh đạo xây dựng được mối quan hệ tốt đẹp với nhân viên, khách hàng và các ngành liên quan thông qua sự ứng xử thông minh, khéo léo, tế nhị của mình để kịp thời nắm bắt được cảm xúc, nhu cầu của họ, nhằm sớm điều chỉnh bản thân và hỗ trợ, giúp đỡ lẫn nhau. Biết thường xuyên rèn luyện kỹ năng mềm như: tài thuyết phục và truyền cảm hứng, động lực cho mọi người, góp phần tạo sự đồng thuận, đoàn kết và gắn bó lâu dài của nhân viên với công ty, phối hợp tốt giữa các khâu, các bộ phận trong nội bộ công ty, sự hài lòng của đối tác và được lòng của du khách được kiểm chứng thông qua việc quay trở lại của họ. Xây dựng “Bộ quy tắc ứng xử” làm chuẩn mực văn hóa, đạo đức chung trong ứng xử, nhất là ứng xử với thiên nhiên, môi trường đảm bảo cho sự phát triển bền vững của hiệu suất doanh nghiệp.

Học tập tổ chức (ORL) có tác động tích cực (0.277) đến hiệu suất doanh nghiệp (OHP). Trong điều kiện hội nhập quốc tế, cuộc cách mạng công nghiệp 4.0, kiến thức nhân loại là vô tận và du lịch là một ngành kinh tế tổng hợp nên ngoài kiến thức chuyên môn thì các kỹ năng, kinh nghiệm và nghiệp vụ khác cũng rất quan trọng. Du lịch là ngành liên quan đến nhiều lĩnh vực, nhiều bộ phận, nhiều khâu khác nhau, nên nhu cầu được phối hợp, cộng tác với nhau; nhu cầu được học tập, giao tiếp, chia sẻ và tiếp nhận thông tin, dữ liệu; nhu cầu được công nhận, ghi nhận

những ý kiến, đề xuất, ý tưởng, sáng kiến, ... luôn là nhu cầu chính đáng và cần thiết của mỗi người. Nguồn lao động ở lĩnh vực này rất đa dạng, mỗi người đều có điểm mạnh riêng và làm sao để phát huy, tổng hợp từng điểm mạnh riêng này thành điểm mạnh chung và giúp mọi người cùng nhau học tập, hoàn thiện hơn thì chỉ có ở môi trường học tập tổ chức - Nơi mà các nhu cầu và điều kiện của nhân viên được đáp ứng, thỏa mãn, từ đó sẽ giúp cho họ cống hiến nhiều nhất cho doanh nghiệp. Cho nên, nếu các doanh nghiệp muốn nâng cao hiệu suất và đạt được hiệu suất bền vững (dài hạn) thì các nhà lãnh đạo doanh nghiệp cần có thời gian nâng cao kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm cho nhân viên. Người lãnh đạo nào biết quan tâm tạo điều kiện môi trường học tập tổ chức sẽ giúp đáp ứng trước yêu cầu thực tế ngày càng cao và nhu cầu được học tập của mỗi người thì nhất định doanh nghiệp đó thành công.

Nghiên cứu này còn cho thấy vai trò trung gian của học tập tổ chức giữa năng lực nhận thức và hiệu suất doanh nghiệp. Điều này có nghĩa là, muốn nâng cao hiệu suất doanh nghiệp thì các lãnh đạo, quản lý cần quan tâm đến việc học tập tổ chức (ORL). Và muốn nâng cao ORL thì cách tốt nhất là chú trọng nâng cao nhận thức của người lãnh đạo, quản lý doanh nghiệp. Đây là điểm mới của nghiên cứu này. Qua đó cho thấy, bên cạnh mối quan hệ của năng lực lãnh đạo và hiệu suất doanh nghiệp (Samson & Victor, 2018) thì còn có mối quan hệ của học tập tổ chức và hiệu suất doanh nghiệp. Hơn nữa, kết quả nghiên cứu này cũng cung cấp thêm cho lý thuyết nghiên cứu của Fowler (2018) về tầm quan trọng của năng lực lãnh đạo và giữa năng lực lãnh đạo với hiệu suất doanh nghiệp của Samson và Victor (2018). Trong đó, cụ thể là góp phần đóng góp vào việc trang bị các năng lực tạo động lực nền tảng mới có thể giúp các nhà lãnh đạo chấp nhận hoàn toàn cách tiếp cận mới và khác để phát triển con người và tạo ra kết quả (Fowler, 2018).

Ngoài ra, so với các nghiên cứu trong nước mà tác giả tham khảo chỉ mới tập trung nghiên cứu về các yếu tố cấu thành năng lực lãnh đạo hoặc phong cách lãnh đạo chuyển đổi tác động hoặc ảnh hưởng đến hiệu suất/kết quả làm việc (Bui & Tran, 2019; Vu & Phan, 2021). Vì có thể do ảnh hưởng của nền văn hóa, nước ta chỉ mới chú trọng đến học tập trong hệ thống nhà trường mà chưa chú trọng đến công tác học tập ngoài hệ thống và đến nhu cầu học tập chính đáng của mỗi người; do văn hóa làm việc nhóm và tư duy về mục tiêu kinh doanh chưa được thật sự xem trọng, nhất là mục tiêu trung và dài hạn. Đây mới thật sự là lý do chính để đạt được hiệu quả bền vững của công ty, là cần có thời gian giúp nhân viên được học hỏi và tiếp thu kiến thức mới ở môi trường học tập tổ chức và rất cần ở năng lực của người lãnh đạo trong việc tạo ra một môi trường như thế, để ngoài mục tiêu ngắn hạn là hiệu suất doanh nghiệp thì còn có mục tiêu trung và dài hạn là tạo môi trường học tập tổ chức giúp nhân viên nâng cao trình độ, kiến thức và kỹ năng. Theo Gun và Anundsen (1996); Senge (1990) từng chỉ ra rằng, các tổ chức khuyến khích tinh thần học hỏi tuy không đạt hiệu suất ngay lập tức nhưng để đạt được hiệu suất trong tương lai. Vì hiệu suất tức thời là do học tập tổ chức được rút ra từ hôm qua, trong khi hiệu suất trong tương lai sẽ là sản phẩm của quá trình học tập hôm nay.

5. Kết luận và kiến nghị

Kết quả nghiên cứu đã cho thấy, có 02 yếu tố có tác động tích cực đến “*Học tập tổ chức*” là: Năng lực hướng đến kết quả và năng lực nhận thức. Bên cạnh đó, 02 yếu tố tác động tích cực đến “*Hiệu suất doanh nghiệp*” là: Năng lực hướng đến kết quả và năng lực ứng xử. Trong đó, yếu tố “*Năng lực hướng đến kết quả*” có tác động đến “*Hiệu suất doanh nghiệp*” (0.490) và “*Học tập tổ chức*” (0.254). Đồng thời nghiên cứu xác định học tập tổ chức giữ vai trò trung gian giữa năng lực nhận thức và hiệu suất doanh nghiệp.

Trên cơ sở kết quả đã nghiên cứu và những nhận định trong phần thảo luận, một số đề xuất, kiến nghị cho các nhà lãnh đạo doanh nghiệp nói riêng, lãnh đạo các tỉnh, thành phố trong vùng nói chung có thể vận dụng giúp nâng cao năng lực lãnh đạo và chất lượng nguồn nhân lực du lịch

của vùng Đồng bằng sông Cửu Long, góp phần đánh thức tiềm năng của vùng và phát triển doanh nghiệp tư nhân ngày càng lớn mạnh trở thành một động lực quan trọng của nền kinh tế trong vùng, giúp nâng cao mức sống người dân và tăng thu ngân sách Nhà nước, như sau:

- Thường xuyên tổ chức các cuộc tập huấn, tọa đàm, đối thoại, tư vấn, các cuộc thi khởi nghiệp, ... nhất là xây dựng và tạo ra được nhiều chương trình như Shark tank; xây dựng và cải cách chính sách hỗ trợ tối đa, bài bản và khoa học hơn trong công tác phân bổ các nguồn lực về vốn, tạo môi trường kinh doanh cạnh tranh lành mạnh, bảo vệ nhà đầu tư chính đáng; công khai minh bạch, đơn giản, đồng bộ các thủ tục hành chính, nhất là chính sách về thuế, đất sạch giữa các khu vực kinh tế, ... nhằm hỗ trợ các lãnh đạo doanh nghiệp nâng cao kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm trong xác định và xây dựng đúng tầm nhìn, mục tiêu ngắn (hiệu suất doanh nghiệp), trung và dài hạn (học tập tổ chức) của công ty mình, đồng thời hướng mọi người đến tầm nhìn, mục tiêu chung đó.

- Có chính sách hỗ trợ, khuyến khích và là cầu nối, là trung gian giúp liên kết, kết nối các doanh nghiệp trong vùng với nhau để hình thành được các doanh nghiệp quy mô lớn; hỗ trợ các doanh nghiệp xây dựng cổng thông tin du lịch của vùng kết nối với các vùng trong cả nước, nhất là tạo được sự tương tác trên đó; công khai, minh bạch, đơn giản và dễ khai thác các văn bản thủ tục hành chính, thông tin thường xuyên được cập nhật và chia sẻ, ... trên mạng (cổng thông tin điện tử, cổng dịch vụ công, ...) để các doanh nghiệp và mọi người có thể tiếp cận, cập nhật và khai thác.

- Hướng dẫn, hỗ trợ xây dựng bộ quy tắc ứng xử, đạo đức kinh doanh, văn hóa doanh nghiệp và có chính sách chế tài đủ mạnh đối với các trường hợp vi phạm.

- Tiếp tục cải cách giáo dục theo hướng chú trọng thực hành, nghiên cứu và về đạo đức, văn hóa, kỹ năng mềm cho học sinh, sinh viên, góp phần khơi dậy, bồi dưỡng, ươm mầm niềm đam mê, ý tưởng khởi nghiệp trong học sinh, sinh viên; đồng thời kịp thời đồng hành cùng với họ là những chính sách, gói hỗ trợ, đầu tư phù hợp, minh bạch hơn giúp họ biến đam mê, ý tưởng sớm thành hiện thực. Bên cạnh đó, cần có những phần thưởng (tăng lương, công nhận, du lịch, học tập, ...) cho những sáng kiến, kinh nghiệm hay và luôn tạo điều kiện thuận lợi, công bằng để mọi người phát huy hết khả năng của mình cống hiến nhiều nhất cho tổ chức, cho xã hội.

LỜI CẢM ƠN

Nghiên cứu này được tài trợ bởi Quỹ Phát triển khoa học và công nghệ Quốc gia (NAFOSTED) trong đề tài mã số NCUD.05-2019.70.

Tài liệu tham khảo

Ban chấp hành Trung ương. (2017a). *Nghị quyết số 08-NQ/TW ngày 16 tháng 01 năm 2017 Về phát triển du lịch trở thành ngành kinh tế mũi nhọn [Resolution No. 08-NQ/TW dated January 16, 2017 About developing tourism to become a spearhead economic sector]*. Truy cập ngày 10/10/2021 tại <https://thuvienphapluat.vn/van-ban/Thuong-mai/Nghi-quyet-so-08-NQ-TW-phat-trien-du-lich-tro-thanh-nganh-kinh-te-mui-nhon-2017-338542.aspx>

Ban chấp hành Trung ương. (2017b). *Nghị quyết số 10-NQ/TW ngày 03 tháng 06 năm 2017 Về phát triển kinh tế tư nhân trở thành một động lực quan trọng của nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa [Resolution No. 10-NQ/TW dated June 03, 2017 about developing the private economy to become an important driving force of the socialist-oriented market economy]*. Truy cập ngày 10/10/2021 tại <https://tulieuvankien.dangcongsan.vn/he-thong-van-ban/van->

ban-cua-dang/ngghi-quyet-so-10-nqtw-ngay-362017-hoi-nghi-lan-thu-nam-ban-chap-hanh-trung-uong-dang-khoa-xii-ve-phat-trien-kinh-te-tu-3222

- Boyatzis, R. E. (1991). *The competent manager: A model for effective performance*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5-12. doi:10.1108/02621710810840730
- Boyatzis, R. E., & Ratti, F. (2009). Emotional, social and cognitive intelligence competencies distinguishing effective Italian managers and leaders in a private company and cooperatives. *The Journal of Management Development*, 28(9), 749-770.
- Bui, T. T. M., & Tran, H. T. N. (2019). Tác động của năng lực lãnh đạo đến kết quả hoạt động doanh nghiệp theo quan điểm thể điểm cân bằng tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Thành phố Hồ Chí Minh [Impact of leadership capacities on enterprise performance results by viewpoints of balanced points in small and medium enterprises in Ho Chi Minh City]. *Tạp chí Khoa học Đại học mở Thành phố Hồ Chí Minh*, 14(2), 74-86.
- Chikamai, M. M., & Makhamara, F. (2021). Influence of leadership competencies on performance of tea companies in Nandi County, Kenya. *European Journal of Economic and Financial Research*, 5(1), 65-78. doi:10.46827/ejefr.v5i1.1071
- Chính phủ. (2021). *Nghị quyết số 105/NQ-CP ngày 09 tháng 09 năm 2021 Về hỗ trợ doanh nghiệp, hợp tác xã, hộ kinh doanh trong bối cảnh dịch Covid-19 [Resolution No. 105/NQ-CP dated September 9, 2021 to support businesses, cooperatives and business households in the context of the Covid-19 epidemic]*. Truy cập ngày 10/10/2021 tại <https://thuvienphapluat.vn/van-ban/Doanh-nghiep/Nghi-quyet-105-NQ-CP-2021-ho-tro-doanh-nghiep-hop-tac-xa-ho-kinh-doanh-dich-COVID19-487398.aspx>
- Chương trình số 10-CTr/TU. (2016). *Đồng Khởi khởi nghiệp và phát triển doanh nghiệp tỉnh Bến Tre [Dong Khoi starts up and develops businesses in Ben Tre Province]*. Truy cập ngày 10/10/2021 tại <https://www.tapchiconsan.org.vn>
- Doh, J. P. (2003). Can leadership be taught? Perspectives from management educator. *Academy of Management Learning and Education*, 2(1), 54-67.
- Fowler, S. (2018). Toward a new curriculum of leadership competencies: Advances in motivation science call for rethinking leadership development. *Advances in Developing Human Resources*, 20(2), 182-196. doi:10.1177/1523422318756644
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040-1050.
- Guns, B., & Anundsen, K. (1996). *The faster learning organization: Gain and sustain the competitive edge*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Haywood, K. M. (1992). Effective training: Toward a strategic approach. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 33(6), 43-52.
- Hurley, R. F., & Hult, G. T. (1998). Innovation, market orientation and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42-54.
- Inkpen, A. C., & Crosan, M. M. (1995). Believing is seeing: Joint ventures and organizational learning. *Journal of Management Studies*, 32(5), 595-618.

- Johannessen, J., Olaisen, J., & Olsen, B. (1999). Strategic use of information technology for increased innovation and performance. *Information Management & Computer Security*, 7(1), 5-22.
- Khan, J. H. (2003). Impact of total quality management on productivity. *The TQM Magazine*, 15(6), 374-380.
- Kululanga, K. G. (2009). Construction process improvement through cognitive power under team generative learning. *Journal of Engineering, Construction and Architectural Management*, 16(4), 307-324.
- Luthans, F., Hodgetts, R. M., & Rosenkrantz, S. A. (1988). *Real man-agers*. Cambridge, MA: Ballinger Press.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1-40.
- Nguyen, T. D. (2012). *Methods of scientific research in business: Design and implementation*. Hanoi, Vietnam: Labor and Social Publishing House.
- Nguyen, T. M., & Vu, H. D. (2017). *Địa lý du lịch cơ sở lý luận và thực tiễn phát triển ở Việt Nam [Tourism geography theory and practice development in Vietnam]*. Hanoi, Vietnam: NXB Giáo dục.
- Nonaka, I., & Nonaka, I., Ikujiro, N., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation* (Vol. 105). Oxford, UK: OUP USA.
- Phan, X. H., & Vo, T. V. (2018). *Du lịch Việt Nam từ lý thuyết đến thực tiễn [Vietnam tourism from theory to practice]*. Ho Chi Minh City, Vietnam: NXB Tổng hợp.
- Pizam, A., & Ellis, T. (1999). Customer satisfaction and its measurement in hospitality enterprises. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(7), 326-339.
- Samson, A., & Victor, D. (2018). The relationship between CEO personal power, CEO competencies, and company performance. *Journal of General Management*, 43(4), 188-198. doi:10.1177/0306307018762699
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline*. New York, NY: Doubleday.
- Sengupta, A., Venkatesh, D., & Sinha, A. K. (2013). Developing performance-linked competency model: A tool for competitive advantage. *International Journal of Organizational Analysis*, 21(4), 504-527.
- Serrat, O. (2017). Learning in strategic alliances. In *Knowledge solutions* (pp. 639-647). Singapore: Springer.
- Snyder, W. M., & Cummings, T. G. (1998). Organization learning disorders: Conceptual model and intervention hypotheses. *Human Relations*, 51(7), 873-895.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Swanson, E., Kim, S., Lee, S.-M., Yang, J.-J., & Lee, Y.-K. (2020). The effect of leader competencies on knowledge sharing and job performance: Social capital theory. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42(2020), 88-96. doi:10.1016/j.jhtm.2019.11.004
- Tangen, S. (2005). Demystifying productivity and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(1), 34-46.

- Thủ tướng Chính phủ. (2016). *Quyết định số 844/QĐ-TTg ngày 18 tháng 05 năm 2016 về việc phê duyệt Đề án hỗ trợ hệ sinh thái khởi nghiệp đổi mới sáng tạo quốc gia đến năm 2025* [Decision No. 844/QĐ-TTg dated May 18, 2016 approving the Project to support the national innovation startup ecosystem up to 2025]. Truy cập ngày 10/10/2021 tại <https://tulieuvankien.dangcongsan.vn/he-thong-van-ban/van-ban-quy-pham-phap-luat/quyet-dinh-so-844qd-ttg-ngay-1852016-cua-thu-tuong-chinh-phu-ve-viec-phe-duyet-de-an-ho-tro-he-sinh-thai-khoi-nghiep-doi-1774>
- Vu, H. V., & Phan, M. T. T. (2021). Tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến kết quả làm việc thông qua sự tự tin và sáng tạo của nhân viên kinh doanh [The impact of transformational leadership to job performance through self-efficacy and creativity of salesperson]. *Tạp chí Khoa học Đại học mở Thành phố Hồ Chí Minh*, 16(2), 62-75.
- Woodruffe, C. (1991). Competent by any other name. *Personnel Management*, 23(9), 30-33.

