

TỔ CHỨC HỌC TẬP VÀ HỌC TẬP CỦA TỔ CHỨC

*Nguyễn Thị Nhung**, *Phạm Tất Dong†*, *Trần Tiến Dũng**

Email: nhungnt@hou.edu.vn

Ngày tòa soạn nhận được bài báo: 04/11/2022

Ngày nhận kết quả phản biện đánh giá: 04/05/2023

Ngày bài báo được duyệt đăng: 26/05/2023

DOI: 10.59266/houjs.2023.260

Tóm tắt: Xây dựng tổ chức học tập là yêu cầu tất yếu của các tổ chức trong bối cảnh cuộc cách mạng 4.0 và hội nhập quốc tế. Bên cạnh đó, những tác động của kinh tế, xã hội, sự cạnh tranh nguồn nhân lực đòi các tổ chức phải tìm cách đạt được lợi thế cạnh tranh thông qua học tập của tổ chức. Bài viết này trình bày việc học tập của tổ chức như một nguồn chính của cạnh tranh lợi thế trong các tổ chức, đồng thời xem xét khái niệm tổ chức học tập, học tập trong tổ chức để làm rõ

Từ khóa: tổ chức, tổ chức học tập, học tập trong tổ chức, yếu tố ảnh hưởng, lợi thế cạnh tranh

I. Đặt vấn đề

“Học tập trong tổ chức” (Organizational Learning) và “Tổ chức học tập” (Learning Organization) ban đầu được dùng trong lĩnh vực kinh doanh. Khi các doanh nghiệp phải nâng cao năng lực cạnh tranh trên địa bàn quốc gia, khu vực hay quốc tế, họ cần đến những tri thức mới để gia tăng vốn kiến thức và kỹ năng, trên cơ sở đó sáng tạo ra sản phẩm mới hoặc mô hình kinh doanh mới. Đến nay, khái niệm “Học tập trong tổ chức” đã được coi như một triết lý, một cách tiếp cận mới trong xây dựng tổ chức để tạo ra sự phát triển bền vững. Người ta đưa việc học tập

vào tổ chức vì mong muốn tổ chức của mình và những thành viên trong đó sẽ chuyển đổi cho phù hợp với bối cảnh kinh tế xã hội và môi trường.

Trên thế giới, nhiều tác giả đã đưa ra định nghĩa và mô tả tổ chức học tập, như là quá trình học tập, cho cả cá nhân và tổ chức (Mayo et al., 1994). Senge, 1990 mô tả tổ chức học tập là nơi mọi người liên tục mở rộng năng lực để tạo ra kết quả mà họ thực sự mong muốn và là nơi mọi người không ngừng học hỏi làm thế nào để học tập cùng nhau. Tuy nhiên để hiểu tổ chức học tập một cách rõ ràng, Garrat (1990) xác định ba đặc điểm của tổ chức học tập như sau: (1) khuyến

* Trường Đại học Mở Hà Nội

† Hội Khuyến học Việt Nam

khích mọi người ở tất cả các cấp của tổ chức học hỏi thường xuyên và nghiêm túc; (2) có hệ thống để nắm bắt việc học và truyền đạt kiến thức cần thiết, và (3) có nhu cầu tự thân về học tập và có khả năng tự chuyển đổi liên tục. Ở một quan điểm khác, Pedler et. al. (1991) cho rằng việc xây dựng tổ chức học tập không chỉ là một xu hướng quản trị nhất thời mà nó thể hiện như một phương thức tạo ra môi trường học tập cởi mở, nuôi dưỡng tinh thần sáng tạo, phát huy ý thức học tập vì sự nghiệp mà tổ chức theo đuổi; đồng thời, con đường học tập mà một tổ chức duy trì là một tiến trình sáng tạo nhằm giúp tổ chức đó phát triển, thích nghi và chuyển hóa, đáp ứng nhu cầu và kỳ vọng của những người bên trong và bên ngoài đơn vị; mỗi thành viên của tổ chức học tập đều tự do học hỏi để hoàn thiện mình và cải thiện công việc của tập thể. Tobin (1993) mô tả ba đặc điểm để một tổ chức được hiểu tổ chức học tập, bao gồm: sự cởi mở với những ý tưởng mới, có văn hóa khuyến khích, cung cấp cơ hội học tập và đổi mới, có sự hiểu biết rộng rãi về các mục tiêu, mục đích của tổ chức cũng như hiểu được cách thức mà mỗi cá nhân đóng góp thực hiện mục tiêu và mục đích chung. Garvin (1993) định nghĩa tổ chức học tập là một tổ chức có kỹ năng tạo ra, thu thập, chuyển giao kiến thức, sau đó, điều chỉnh chính mình để phản ánh kiến thức và hiểu biết mới. Ở một mức độ khác, Toft và Reynolds (1994) định nghĩa tổ chức học tập là một hệ thống tích lũy, phản ánh mà qua đó tất cả nhân viên trong tổ chức học cách hiểu và liên tục giải thích về công việc mà họ đang thực hiện thông qua các trải nghiệm của tổ chức mà họ đang làm việc.

II. Tổ chức học tập

Theo Senge, 1990, tổ chức học tập được định nghĩa là tổ chức ưu tiên phát triển cá nhân và nghề nghiệp thông qua việc liên tục tiếp thu kiến thức mới, chia sẻ và áp dụng kiến thức giữa các thành viên của tổ chức trong quá trình ra quyết định và làm việc. Theo đó, một tổ chức học tập có 5 đặc điểm bao gồm: i) Khả năng làm chủ bản thân (Personal mastery), đây là nền tảng của một tổ chức học tập, mỗi cá nhân, người lao động trong tổ chức phải có mục tiêu phát triển cá nhân và tập trung nỗ lực để đạt được mục tiêu đó; tổ chức phát hiện và nuôi dưỡng những mục tiêu này bằng cách tạo ra môi trường để người lao động đạt được mục tiêu cá nhân và cống hiến vì mục tiêu chung của tổ chức. ii) xây dựng tầm nhìn chung (Building a shared vision) trong một môi trường dân chủ, hợp tác dựa trên lợi ích và mục tiêu chung. Các cá nhân thiết lập cam kết với đơn vị, tổ chức, cùng xây dựng và chia sẻ tầm nhìn chung về tương lai của tổ chức, và phát triển các nguyên tắc, hoạt động hỗ trợ cho quá trình dẫn đến tương lai đó. Các tổ chức nên chia sẻ tầm nhìn chung cho toàn thể nhân viên để thực hiện, thảo luận, góp ý thay đổi trong các bối cảnh mới và thực tiễn phát sinh. iii) Mô hình tư duy (Mental models), đây là các giả thiết, sự khái quát, định kiến, và cả các hình ảnh, thông tin đã “ăn sâu” vào suy nghĩ của các cá nhân, ảnh hưởng đến cách mà cá nhân đó nhìn nhận về thế giới xung quanh và hành động. Trong tổ chức học tập, mỗi cá nhân không ngừng xác định, làm rõ và hoàn thiện cách mà họ nhìn nhận về thế giới xung quanh. iv) Học tập nhóm (Team learning), theo đó, mỗi cá nhân sẵn sàng phản ánh và xem xét quan điểm của người khác, loại bỏ những thành

kiến cá nhân để làm việc trong một môi trường hợp tác cùng phát triển năng lực của đơn vị, tổ chức với sự đóng góp từ năng lực của các cá nhân trong gộp lại. v) Tư duy hệ thống (Systematic thinking), đây là đặc điểm quan trọng nhất trong học thuyết “Tổ chức học tập” của Senge, đặc điểm này có vai trò kết nối tất cả các nguyên lý còn lại của tổ chức học tập bao gồm làm chủ bản thân, xây dựng và chia sẻ tầm nhìn, học tập nhóm và mô hình tư duy. Tư duy hệ thống của một tổ chức học tập thể hiện tính kết nối, liên kết của các cá nhân, đơn vị trong việc tìm hiểu, vận dụng, giải quyết một cách hệ thống và hành động phù hợp, thích ứng với những thay đổi của bối cảnh kinh tế và xã hội thay vì chỉ tập trung vào một khía cạnh hay vấn đề của riêng họ.

Sự hình thành tổ chức học tập mang lại các lợi ích to lớn, trong đó bao gồm: tăng cường đổi mới sáng tạo, tăng cường chia sẻ kiến thức, cải thiện năng lực giải quyết vấn đề và chất lượng kết quả đầu ra, thúc đẩy liên kết các nguồn lực bên trong và bên ngoài để đạt được mục tiêu chiến lược, tăng cường ý thức cộng đồng trong tổ chức, cải thiện hình ảnh tổ chức bằng cách hướng đến con người nhiều hơn (Pedler, 1997)

III. Học tập của tổ chức và lợi thế cạnh tranh

Fiol et al. (1985) phát biểu, học tập trong tổ chức là sự phát triển của những hiểu biết sâu sắc về kiến thức, mối liên hệ giữa các hành động trong quá khứ, hiệu quả hoạt động và các kế hoạch hành động trong tương lai. Cummings et al. (2009) định nghĩa học tập của tổ chức là một quá trình thay đổi giúp nâng cao khả năng của tổ chức đó để tiếp thu và phát triển tri thức

mới. Kết quả học tập của tổ chức là từ việc đồng hóa thông tin, chuyển thông tin thành kiến thức; vận dụng kiến thức vào thực tiễn và nhận phản hồi. Học tập của tổ chức bao gồm 3 cấp độ, bao gồm cá nhân, nhóm (đơn vị) và tổ chức, các cấp độ này tương tác với nhau để tạo nên học tập có tổ chức. Học tập của cá nhân là nền tảng của học tập trong tổ chức, nó được chuyển đổi thành học tập nhóm thông qua chia sẻ kiến thức, mục tiêu cũng như hành động. Tổ chức học tập đề cập đến quá trình liên tục tạo điều kiện cho các cá nhân và các nhóm học hỏi, việc này xảy ra khi có sự hiểu biết chung trong toàn bộ tổ chức. Theo Starbucks et al. (2008), học tập trong tổ chức bao gồm thông tin, sự hiểu biết sâu sắc, kiến thức và mô hình tư duy của các thành viên. Bryson et al. (2006) cho rằng việc tổ chức cung cấp các cơ hội phát triển năng lực cũng như hành vi chủ động cho các cá nhân có tác động mạnh đến động lực tham gia học tập của nhân viên tại nơi làm việc. Argyris et al., 2002 kết luận rằng tổ chức thúc đẩy, tạo điều kiện cho các thành viên của mình học hỏi để họ góp phần phát triển tổ chức, song nhiều tri thức mà tổ chức sở hữu lại không phải tổng tích lũy những tri thức của từng thành viên học lại.

Hoàn cảnh tạo nên sự bức thiết mà tổ chức cần tổ chức học tập thường là sự cạnh tranh về nhân lực giữa các tổ chức như trình độ chuyên môn chênh lệch, cơ cấu nhân lực, năng suất lao động, chất lượng nhân lực chưa đáp ứng được yêu cầu của công việc đặt ra, các yêu cầu đổi mới về công nghệ, quy trình, phương pháp tổ chức và thực hiện công việc. Để tổ chức

việc học tập trong tổ chức, người thiết kế các kế hoạch học tập phải tính đến những năng lực mới sẽ được tạo ra, đặc biệt là những năng lực nhận diện những xu thế mới của sự phát triển tổ chức, năng lực phán đoán và nhận định tình huống, năng lực tự đánh giá bản thân của mỗi người trong tổ chức, năng lực tự học để bổ sung thêm kiến thức và kỹ năng, năng lực sắp xếp công việc một cách hợp lý và khoa học của từng cá nhân.

Như trên đã nói, trong khi nuôi dưỡng việc học của từng thành viên thì bản thân tổ chức cũng phải học, mà cụ thể là, phải tích lũy những kinh nghiệm riêng để từ đó xây dựng lề lối làm việc, thói quen cần thiết cũng như văn hóa lao động của tổ chức theo phương thức “vừa học vừa làm” (Learning by doing). Năm 1976, Kolb đưa ra mẫu hình một chu trình học hỏi kinh nghiệm (Experiential Learning cycle) để từ kinh nghiệm đã có, tiếp tục tích lũy để những kinh nghiệm mới được bổ sung.

Việc học tập của tổ chức bị ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố, bao gồm vi mô và vĩ mô, có thể là các yếu tố bên ngoài như thể chế, bối cảnh kinh tế xã hội, sự cạnh tranh của các tổ chức trong cùng lĩnh vực; có thể là các yếu tố bên trong như môi trường, cấu trúc, văn hoá, năng lực của cán bộ lãnh đạo và nhân viên. Trong đó, cấu trúc của tổ chức đóng vai trò tiên quyết trong việc xác định quá trình cũng như việc học tập của tổ chức (Fiol et al., 1985).

Lợi thế cạnh tranh là liều thuốc cho “sự sống còn” của doanh nghiệp. Theo Porter (1985) lợi thế cạnh tranh là

khả năng cung cấp giá trị tương đương cho khách hàng hiệu quả hơn đối thủ cạnh tranh hoặc thực hiện các hoạt động với chi phí tương đương nhưng theo những cách độc đáo tạo ra nhiều giá trị cho khách hàng hơn các đối thủ. Shah et al. (2013) đã định nghĩa lợi thế cạnh tranh là một tập hợp các tính năng độc đáo của tổ chức cho phép nó hoạt động tốt hơn đối thủ cạnh tranh và đối thủ cạnh tranh là không thể dễ dàng sao chép các tính năng như vậy. Các nhà nghiên cứu về học tập trong tổ chức đã nhận ra tầm quan trọng chiến lược của việc học hỏi trong tổ chức như một phương thức mang lại lợi thế cạnh tranh bền vững. Bustinza et al. (2010) quan sát thấy rằng học tập trong tổ chức cho phép tạo ra các sản phẩm, quy trình mới và mang lại giá trị cho khách hàng. Thông qua học tập, các tổ chức cũng có thể phản ứng nhanh chóng và kịp thời với sự thay đổi của môi trường.

Các tổ chức tham gia vào việc nghiên cứu tri thức mới (thăm dò/ khám phá) và ứng dụng tri thức vào thực tiễn (khai thác). Levinthal et al. (1993) lập luận rằng một tổ chức chỉ theo đuổi chiến lược thăm dò phải chịu một thực tế là sẽ không thể thu được lợi nhuận từ kiến thức của mình, trong khi một tổ chức chỉ tham gia vào việc khai thác sẽ bị tụt hậu, lỗi thời sau một chu kỳ nhất định. Các tác giả này cho rằng, sự sống còn đòi hỏi sự cân bằng và sự kết hợp giữa khai thác và khám phá, học tập sẽ giúp cho các tổ chức có động lực khám phá và khai thác cũng như đóng góp tích cực vào vị thế cạnh tranh. Có hai tính năng đặc trưng của việc học tập rất quan trọng đối với

lợi thế cạnh tranh, cụ thể là: học tập làm tăng hiệu suất, tăng lợi nhuận, nhanh chóng hoàn vốn đầu tư và tăng trưởng thị phần, đồng thời, học tập làm tăng độ tin cậy bằng cách cho phép phát triển các mô hình hoạt động bền vững, từ đó cung cấp các sản phẩm và dịch vụ ưu việt. Học tập giúp cho mỗi cá nhân trong tổ chức có nhiều kinh nghiệm và được đào tạo chuyên môn tốt hơn, sáng tạo hơn, đồng thời giảm thiểu lãng phí vật liệu sản xuất và thời gian. Như vậy, lợi thế cạnh tranh rõ ràng được tăng cường bởi hiệu quả mà học tập mang lại.

Các loại hình học tập khác nhau đóng góp vào lợi thế cạnh tranh theo các cách khác nhau. Theo Senge (1990), có hai loại hình học tập trong các tổ chức là học tập để thích ứng và học tập để sáng tạo. Theo đó, học tập thích ứng làm tăng cường khả năng thích ứng của tổ chức đối với môi trường, điều này cho phép các cá nhân sử dụng khả năng sáng tạo của mình trong môi trường của tổ chức, giúp phát triển cả năng lực cá nhân và tập thể. Trong khi đó, học tập để sáng tạo là những người làm việc cho tổ chức phấn đấu theo tiềm năng của họ cũng như theo mục tiêu của tập thể và sứ mệnh của tổ chức, giúp cải thiện hiệu suất và thúc đẩy lợi thế cạnh tranh và nâng cao năng lực của tổ chức để thích ứng với bối cảnh phát triển kinh tế, xã hội (Lyles, 2012).

Kết quả học tập của tổ chức là sự thay đổi có lợi cho tổ chức và các cá nhân trong đó. Senge (1994) cũng lưu ý rằng học tập trong các tổ chức còn được xác định là sự thay đổi liên tục các thủ tục, quy

trình và văn hóa phát triển, các tổ chức học tập tìm ra cách khai thác tiềm năng, năng lực học hỏi ở tất cả các cấp độ của nguồn nhân lực và đó là thế cạnh tranh bền vững. Khổng Tử đã phát biểu rằng “không học người khôn ngoan trở nên ngu ngốc, bằng cách học tập người ngu ngốc trở nên khôn ngoan”, vì vậy, hãy học như thể bạn không bao giờ có thể học đủ. Điều này cũng hoàn toàn phù hợp với các tổ chức liên tục học hỏi để ứng phó với những thách thức trong môi trường của họ và cũng như của thế giới toàn cầu hóa.

Tỷ lệ học tập của các nhân viên của một tổ chức cũng ảnh hưởng tích cực đến lợi thế cạnh tranh. Những nhân viên học hỏi nhanh thông qua đào tạo, bồi dưỡng và các hoạt động học tập suốt đời có thể đáp ứng kịp thời nhu cầu của tổ chức cả trong nội bộ và với các hoạt động liên quan. Các hoạt động học tập thông qua các cuộc thảo luận hoặc tập huấn, bằng cách phân tích điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và nguy cơ (SWOT) sẽ giúp cho các môi trường khám phá những cơ hội có thể khai thác để trở nên tốt hơn, đồng thời, các tổ chức sử dụng sức mạnh trí tuệ của tập thể để giải quyết các vấn đề và cũng như cải thiện khả năng thích ứng và phát triển bền vững.

Học tập của tổ chức được coi là một sự cải tiến liên tục không chỉ cho các cá nhân trong đó mà còn cho các đối tác và các bên liên quan. Đối sánh (Benchmarking) coi là công cụ cho việc học tập để cải tiến của tổ chức. Thông qua học tập, các tổ chức được có thể tập hợp các nguồn lực cần thiết có ý nghĩa sống còn đối với việc thực hiện các mục tiêu, sứ mạng đã đặt ra, đồng thời, thực hiện hiệu quả các chương trình, chiến

lược, chính sách, hành động, quyết định, phân bổ nguồn lực và nhiều lợi ích khác trong việc tăng trưởng, phát triển và thích ứng hiệu quả với những thay đổi.

Quá trình học hỏi của tổ chức cũng tạo điều kiện lựa chọn các nhà lãnh đạo chiến lược. Thông qua học tập, tổ chức có được những nhà lãnh đạo có khả năng xác định phong cách lãnh đạo phù hợp để áp dụng điều hành công việc linh hoạt, hài hòa và động viên nhân viên trong những hoàn cảnh khác nhau. Bên cạnh đó, những nhà lãnh đạo biết lắng nghe và điều chỉnh quan điểm trước khi đưa ra quyết định cuối cùng trở thành nguồn động lực cho người lao động không ngừng có tư duy đổi mới, sáng tạo, thúc đẩy đạt được mục tiêu của tổ chức.

Oyateru (2011) lập luận rằng học tập trong tổ chức tạo ra một môi trường mà các nhân viên, đơn vị trong đó hợp tác với nhau, phát huy sức mạnh tập thể để cùng đưa ra những ý tưởng, giải pháp hiệu quả hơn. Pedlar et al. (1991) nhấn mạnh rằng học tập trong tổ chức thúc đẩy tạo ra môi trường có sự khuyến khích nhân viên đóng góp ý kiến vào việc hoạch định chính sách, Balu (2008) chỉ ra rằng những nhân viên không ngừng học hỏi sẽ không ngừng học cách làm mọi việc tốt hơn và chia sẻ kiến thức trong toàn tổ chức. Do đó học tập là chất xúc tác cho bầu không khí dân chủ, đoàn kết và tập trung nguồn lực trí tuệ để tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững của tổ chức.

IV. Kết luận

Sự hiểu biết về khái niệm tổ chức học tập và học tập của tổ chức cùng với sứ mạng, giá trị cốt lõi, triết lý hoạt động là cơ sở để mỗi tổ chức quyết định cách thức

xây dựng của riêng mình để tạo nên các giá trị đặc trưng, riêng biệt. Cùng với mô hình công dân học tập, đơn vị học tập và tổ chức học tập là những thành tố để xây dựng nên xã hội học tập. Nghiên cứu xây dựng tổ chức học tập giúp các tổ chức tiếp cận nhanh chóng với cách mạng công nghiệp lần thứ tư và hội nhập quốc tế cũng như thích ứng hiệu quả với những biến động của kinh tế, xã hội và cạnh tranh toàn cầu.

Tài liệu tham khảo:

- [1]. Mayo, A. and Lank, E. (1994). *The Power of Learning: A Guide to Gaining Competitive Advantage*, IPD House, London
- [2]. Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York, Random House.
- [3]. Garratt, B. (1990). *Creating a Learning Organisation: A Guide to Leadership, Learning and Development*, Director Books, Cambridge.
- [4]. Pedler, M.; Burgoyne, J. and Boydell, T. (1991). *The Learning Company. A Strategy for Sustainable Development*. London: McGraw Hill
- [5]. Tobin, D. R. (1993) *Re-Educating the Corporation: Foundations for the Learning Organization*. Colorado, Oliver-Wright Publications.
- [6]. Garvin, A.D. (1993). *Building a Learning Organization*. Harvard Business Review. 71(4), pp.78-91.
- [7]. Toft, B. and Reynolds, S. (1994). *Learning from Disasters*, London: Butterworth
- [8]. Pedler, M., Burgoyne, J. and Boydell, T. 1997. *The Learning Company: A strategy for sustainable development*. 2nd Ed. London; McGraw-Hill.

LEARNING ORGANIZATION AND ORGANIZATIONAL LEARNING

Nguyen Thi Nhung[‡], Pham Tat Dong[§], Tran Tien Dzung[‡]

Abstract: *Building a learning organization is an inevitable trend of the organizations in the context of the 4.0 revolution and international integration. Besides, the impacts of socio-economic, competition for human resources require organizations to find ways to gain competitive advantage through organizational learning. This article presents the theory of learning organization and organizational learning as well as the competitive advantage of a learning organization for individuals and organizations interested in understanding more about the characteristics of learning organizations and the ways that an organization can improve their learning systems, thereby, planning and strategies to implement this model successfully.*

Keywords: *organization, learning organization, organizational learning, impact factors, competitive advantage*

[‡] Hanoi Open University

[§] Vietnam Study Promotion Association

