

HỌC HỎI CỦA TỔ CHỨC (ORGANIZATIONAL LEARNING): TÌNH HUỐNG CỦA MỘT TẬP ĐOÀN TẠI VIỆT NAM

Đào Thị Thanh Lam

Viện Quản trị Kinh doanh, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân

Email: lamdao14@gmail.com

Ngày nhận: 24/9/2016

Ngày nhận bản sửa: 28/10/2016

Ngày duyệt đăng: 25/11/2016

Tóm tắt:

Bài báo trình bày một nghiên cứu khám phá về học hỏi của tổ chức của một tập đoàn công nghệ thông tin hàng đầu tại Việt Nam để tìm hiểu tổ chức này học hỏi từ các nguồn khác nhau như thế nào và cách thức họ thể chế hóa quá trình học hỏi của mình nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh và kinh doanh của tổ chức.

Từ khóa: Tổ chức học hỏi, học hỏi của tổ chức, quản trị nguồn nhân lực, Việt Nam.

Organizational learning: A case from a big Corporation in Vietnam

Abstract

This article presents an exploratory study of organizational learning of one big IT corporation in Vietnam to find out how they have learned from different sources and how they have institutionalized their learning to enhance their organizational competitiveness and organizational performance.

Key words: Learning organization, organizational learning, human resource management, Vietnam.

1. Giới thiệu

Học hỏi của tổ chức (*organizational learning*) đã được nghiên cứu từ rất lâu (Simon, 1969) và kết quả của quá trình học hỏi là tri thức thu được đã được chứng minh là có tác động tích cực đến kết quả hoạt động của tổ chức ví dụ như Lyles & Salk (1996). Do vậy, việc nghiên cứu quá trình học hỏi và các phương thức học hỏi của một tổ chức rất quan trọng để nó có thể nâng cao năng lực cạnh tranh và hiệu quả kinh doanh. Tuy có một số công trình ví dụ Phan & cộng sự (2006) đề cập đến tri thức mà công ty con của Việt Nam thu được từ công ty mẹ thông qua liên doanh quốc tế, nhưng chưa có nhiều công trình nghiên cứu sâu về quá trình và phương thức học hỏi của các tổ chức tại Việt Nam, vì vậy mục tiêu của nghiên cứu này nhằm nghiên cứu khám phá quá trình học hỏi và phương thức học hỏi của một tập đoàn lớn tại Việt Nam, để từ đó có thể rút ra được các bài học cho doanh nghiệp Việt Nam.

2. Cơ sở lý thuyết

Phần này sẽ nêu các khái niệm cơ bản liên quan đến học hỏi của tổ chức (*organizational learning*), quá trình học hỏi và các phương thức học hỏi.

2.1. Các khái niệm liên quan đến học hỏi của tổ chức

Học hỏi của tổ chức đề cập đến việc nghiên cứu quá trình học hỏi của tổ chức và trong tổ chức (Tsang, 1997). Theo Tsang thì học hỏi của tổ chức mô tả các loại hoạt động diễn ra trong tổ chức và việc học hỏi của tổ chức đã diễn ra nếu như có sự thay đổi về nhận thức, về hành vi hiện tại hoặc hành vi tương lai. Theo Minbaeva (2004) thì học hỏi của tổ chức chính là quá trình mà thông qua đó tri thức của cá nhân được chuyển đổi thành tri thức của tập thể mà tri thức này sẽ được xác định, chia sẻ, thể hiện và sử dụng cho toàn tổ chức.

Theo Easterby-Smith & Lyles (2005) học hỏi của tổ chức khác với tổ chức học hỏi (*learning*

organization). Tổ chức học hỏi là một thực thể, một loại tổ chức lý tưởng, mà có khả năng học hỏi một cách hiệu quả và do vậy sẽ phát triển thịnh vượng (Tsang, 1997). Sự phân biệt rõ ràng giữa hai khái niệm này ở chỗ: khái niệm học hỏi của tổ chức nói đến quá trình và được xem xét từ khía cạnh học thuật, còn khái niệm tổ chức học hỏi nói đến một thực thể từ khía cạnh những người làm thực tế mà mục tiêu là muốn làm thế nào để tạo và nâng cao khả năng học hỏi của tổ chức, do vậy có thể nâng cao được hiệu quả hoạt động kinh doanh.

Để hiểu sâu về học hỏi của tổ chức chúng ta cần phải hiểu tổ chức học hỏi theo những phương thức nào (*learning mode*) và quá trình học hỏi (*learning process*) được diễn ra như thế nào.

2.2. Phương thức học hỏi

Để hiểu các cá nhân và tổ chức học thế nào, chúng ta cần biết họ sẽ học bằng cách nào. Một cách cơ bản, theo Levitt & March (1988) thì ta có thể học hỏi từ kinh nghiệm của mình và từ kinh nghiệm của người khác.

Tuy nhiên, theo Sorensen (2006), học hỏi có thể phân thành bốn loại: học hỏi từ hoạt động, từ nguồn chính thức, từ tri thức có sẵn và từ sự tương tác bên trong.

Học hỏi từ hoạt động (*action learning*) là học hỏi khi một tổ chức học từ các hoạt động của mình bên trong hoặc bên ngoài tổ chức thông qua thị trường (ví dụ từ nhà cung ứng, từ khách hàng). Những hoạt động này sẽ tích lũy thành kinh nghiệm. Nếu các kinh nghiệm này được áp dụng và tổng hợp, nó sẽ trở thành một tri thức vô cùng quý giá mà bao gồm cả các hoạt động thường ngày trong một tổ chức.

Học hỏi từ nguồn chính thức (*formal learning*) là cách học hỏi thông qua tìm hiểu chính thức, ví dụ như báo cáo và tài liệu của công ty.

Học hỏi từ tri thức có sẵn là cách một tổ chức tìm kiếm tri thức hiện tại thông qua liên kết, gửi thành viên của tổ chức đến các khóa học chính thống hoặc

bằng cách tuyển các nhân viên có kiến thức hoặc tri thức mới.

Học hỏi từ tương tác bên trong là cách thức mà người học học thông qua tương tác với các đồng nghiệp của mình. Thông qua tương tác, họ có thể chia sẻ và tổng hợp hóa kiến thức cho chính mình. Có ba cách để học hỏi bên trong xảy ra: sự truyền bá thông tin, giao tiếp thông tin, đối thoại và cảm nhận. Theo Sorensen (2006), học hỏi từ hoạt động và học hỏi từ tương tác bên trong có thể nhóm thành học hỏi thông qua kinh nghiệm, còn học hỏi từ tri thức có sẵn và học hỏi từ nguồn chính thức có thể hoàn thành học từ nguồn khác.

2.3. Quá trình học hỏi của tổ chức

Học hỏi của tổ chức có thể đạt được thông qua quá trình thể chế hóa. Crossan & cộng sự (1999:525) đã định nghĩa thể chế hóa là “một quá trình đảm bảo rằng các hành động được chuyển thành thủ tục quen thuộc. Các công việc được xác định, các hành động được chỉ rõ và các cơ chế của tổ chức được sắp xếp nhằm đảm bảo các hoạt động được diễn ra”. Thể chế hóa là một công cụ của tổ chức nhằm kích thích sự học hỏi của các cá nhân. Cấu trúc, hệ thống và quy trình cung cấp một bối cảnh cho sự tương tác giữa các cá nhân. Qua thời gian, học hỏi của cá nhân và nhóm trở nên ngấm sâu vào tổ chức và bắt đầu định hướng các hành động và học hỏi của các thành viên trong tổ chức. Các hình thức tương tác giữa các thành viên trong tổ chức xuất hiện và tổ chức sẽ chính thống hóa các hình thức đó và thực hiện các hành động nhất quán thông qua các kế hoạch và hệ thống chính thống khác. Theo các học giả đó, trong khi sự thay đổi thuộc về thể chế có thể biến động, thì các quá trình học hỏi theo cảm nhận và phân tích ở cấp độ cá nhân và tổ chức dẫn đến sự thay đổi đó vẫn tiếp tục. Do việc chuyển tải học hỏi từ cá nhân đến nhóm và từ các nhóm đến toàn bộ tổ chức sẽ mất một thời gian nhất định, nên khi môi trường

Bảng 1. Các phương thức học hỏi

Từ công ty thứ nhất đến công ty thứ hai	Học hỏi thông qua kinh nghiệm	Học hỏi từ nguồn chính thức
Học hỏi thông qua kinh nghiệm	Học hỏi thông qua thực hành. Ví dụ chuyển giao kinh nghiệm, thực tập	Vấn đề là tìm hiểu những biểu tượng trừu tượng và các hệ thống mà hiện tượng là một phần trong đó (từ tổng thể đến chi tiết)
Học hỏi từ nguồn chính thức	Vấn đề là do hiện tượng không được lưu giữ trên tài liệu và thậm chí không có tên	Đi học, đào tạo, tài liệu, bài tập.

Nguồn: Sorensen (2006)

thay đổi, thì các học hỏi đã được thể chế hóa có thể không thích nghi được với bối cảnh mới, vì vậy sẽ có khoảng cách giữa những gì tổ chức cần làm và những gì đã học hỏi được để làm. Cho nên tổ chức sẽ phải dựa vào học hỏi và các nỗ lực của cá nhân.

Ngoài việc học hỏi thông qua thể chế hóa, còn có một số cách khác để phân loại quá trình học hỏi dựa vào tiêu chí thông tin. Argyris & Schon (1996) mô tả quá trình học hỏi của tổ chức bao gồm thu nhận, xử lý và lưu trữ thông tin. Theo cách tương tự, Huber (1991) đã phân loại quá trình học hỏi thành 4 giai đoạn: thu nhận tri thức, chuyển giao thông tin, phân tích thông tin và lưu trữ trong tổ chức.

Theo Marcotte & Niossi (2000), quá trình học hỏi liên quan đến thu nhận, phân tích và sử dụng thông tin. Các quá trình này được gắn kết với nhau thông qua ba giai đoạn: học thông qua thực hiện (biết làm thế nào know-how), học thông qua thu nạp (biết tại sao know-why), học thông qua sáng tạo (*indepth*).

3. Phương pháp nghiên cứu

Vì đây là nghiên cứu khám phá nên tác giả dùng phương pháp nghiên cứu tình huống Tập đoàn ABC để tiến hành phân tích quá trình học hỏi và phương thức học hỏi của Tập đoàn này. Việc lựa chọn Tập đoàn ABC để nghiên cứu cho chủ đề học hỏi là do Tập đoàn này trong 4 năm liên tục gần đây đã được xếp loại là một trong các Tập đoàn có công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tốt nhất Việt Nam. Mục tiêu là phân tích quá trình học hỏi tại Tập đoàn ABC để xem liệu các doanh nghiệp Việt Nam có học hỏi được gì từ Tập đoàn này hay không.

Phương pháp nghiên cứu tình huống là thích hợp vì nó giúp chúng ta hiểu được các vấn đề phức tạp diễn ra trong một quá trình (Yin, 1994) và nó có thể mở rộng hoặc bổ sung thêm cho các nghiên cứu trước đây. Phương pháp này cho phép phân tích dựa vào bối cảnh thực tế, cụ thể của các doanh nghiệp và của Việt Nam. Các nhà khoa học xã hội đã sử dụng phương pháp này một cách rộng rãi để tìm hiểu các vấn đề xảy ra trong kinh tế hiện đại. Yin (1994) định nghĩa phương pháp nghiên cứu tình huống là phương pháp nghiên cứu thực tế đòi hỏi sự khám phá các hiện tượng đương đại trong bối cảnh thực tế, khi các ranh giới giữa hiện tượng và bối cảnh không rõ ràng. Phương pháp nghiên cứu định tính thích hợp để nhìn nhận hiện tượng từ bên trong, tìm hiểu thực tế việc gì thực sự đã và đang xảy ra và khám phá được sự phức tạp của hiện tượng.

Để tiến hành thu thập dữ liệu tác giả đã thu thập

từ hai nguồn số liệu thứ cấp và số liệu sơ cấp. Số liệu thứ cấp thu được thông qua các báo cáo của Tập đoàn được công bố trên website, các nguồn tin được công bố trên thông tin đại chúng, báo cáo công ty. Nguồn dữ liệu sơ cấp được thu thập thông qua phỏng vấn sâu. Tác giả đã tiến hành phỏng vấn sâu với 5 cán bộ trực tiếp triển khai công tác đào tạo ở cấp Tập đoàn và 5 cán bộ quản lý đào tạo và quản lý cấp cao của Tập đoàn nhằm tìm hiểu quá trình học hỏi và phương thức học hỏi của tổ chức này.

4. Kết quả nghiên cứu và bài học cho các doanh nghiệp Việt Nam

4.1. Phương thức học hỏi

Tập đoàn ABC là một trong các tập đoàn cổ phần lớn nhất Việt Nam, với số cán bộ, nhân viên lên đến gần 26.8 ngàn người, doanh thu năm 2015 là 40 ngàn tỷ đồng, có sự hiện diện trên 19 quốc gia trên thế giới. Lĩnh vực kinh doanh chính gồm công nghệ, viễn thông, phân phối và bán lẻ, giáo dục. Quá trình phát triển của Tập đoàn trong 5 năm vừa qua là ổn định và bền vững với tốc độ tăng doanh thu từ 15 - 20%. Xác định kinh doanh trong các ngành chủ yếu cạnh tranh bằng tri thức (*knowledge-based industry*), Chủ tịch Tập đoàn đã phát biểu “Cần phải biến Tập đoàn này thành một tổ chức học hỏi không ngừng”. Với tư duy mở và luôn sẵn lòng tiếp nhận những ý tưởng mới và thử nghiệm mới, Tập đoàn này đã sử dụng các phương thức học hỏi sau:

Thứ nhất, học hỏi từ kinh nghiệm của chính bản thân tổ chức mình

Tổng kết các câu chuyện: Một trong những hình thức học hỏi rất hay của tổ chức này là phát động các phong trào viết hồi ký, các cán bộ nhân viên sẽ ghi lại những câu chuyện thành công, thất bại của mình, các cảm xúc, suy nghĩ của mình về các đồng nghiệp, sếp, nhân viên. Các bài viết hay nhất sẽ được lựa chọn và đăng trong cuốn sử ký 5 năm một lần, hoặc các năm có sự kiện đặc biệt của tổ chức. Các cuốn sử ký này chính là một tài liệu ghi lại quá trình phát triển của tổ chức gắn kết cùng cá nhân thông qua các câu chuyện có thật, xúc động nên dễ đi vào lòng người và không bị khô cứng, là cách thức để các thế hệ sau hiểu về tổ chức, về các thế hệ trước và có các bài học rút ra được từ các câu chuyện có thật này. Những câu chuyện này sâu chuỗi lại phản ánh những suy nghĩ chung, những giá trị chung của tổ chức (Levitt & March, 1988) và là một cách thức để phát triển văn hóa tổ chức.

Tổ chức các cuộc thi: Làm thế nào để biến tri thức

của cá nhân thành tri thức của tổ chức là một chủ đề được viết nhiều trong lĩnh vực học hỏi của tổ chức, với Tập đoàn ABC, việc này đã được thực hiện rất hiệu quả thông qua các cuộc thi trên quy mô toàn Tập đoàn. Ngoài thi tay nghề chuyên môn, Tập đoàn tổ chức các cuộc thi khác ví dụ Tập đoàn có thể thi các ý tưởng kinh doanh mới làm định hướng chiến lược cho Tập đoàn.

Tổ chức các seminar: Thường xuyên tổ chức các seminar do chính lãnh đạo cấp cao của Tập đoàn hoặc công ty thành viên đăng đàn nói về các chủ đề thời sự liên quan đến các lĩnh vực kinh doanh của Tập đoàn. Tập quán này khiến cho các lãnh đạo không ngừng học hỏi cũng như là một kênh chính thống để truyền tải tri thức, làm động lực cho các cấp thấp hơn.

Nhân rộng mô hình: Với từng sản phẩm kinh doanh mới, Tập đoàn này bao giờ cũng triển khai một mô hình thí điểm, ví dụ mở sản phẩm là giáo dục trung học nằm trong trường đại học, công ty sẽ cho triển khai tại Hà Nội, sau đó sẽ rút kinh nghiệm các điểm thành công và bài học trước khi mở các cơ sở khác trong cả nước.

Đào tạo nội bộ: Đây là hình thức rất hiệu quả trong rất nhiều năm vừa qua của tổ chức này, khi việc lấy người từ bên ngoài rất đắt đỏ, đặc biệt với một Tập đoàn có một văn hóa mạnh thì việc tuyển các nhân sự cao cấp từ ngoài vào để có thể dẫn dắt đội ngũ cấp dưới hiện tại để họ “tâm phục, khẩu phục” là điều không dễ, nên Tập đoàn đã đề cao chính sách đào tạo nội bộ. Với các cán bộ quản lý cấp cao, mỗi năm họ phải giảng dạy các đội ngũ cấp dưới mình với một số giờ nhất định, nếu không thực hiện đủ giờ nghĩa vụ họ sẽ bị trừ thưởng. Ngoài ra các chính sách đào tạo theo ngành dọc, ví dụ các cán bộ phụ trách về công nghệ của Tập đoàn phải tiến hành đào tạo các khóa chuyên môn cập nhật hàng năm cho đội ngũ chuyên môn. Bằng cách này đội ngũ người tài của Tập đoàn luôn sẵn có để đáp ứng nhu cầu kinh doanh, bất chấp việc một phần đội ngũ có thể bị đối thủ cạnh tranh lôi kéo bằng cách đưa ra chính sách đãi ngộ hấp dẫn hơn.

Điều tra hàng năm cán bộ quản lý: Hàng năm, bộ phận nhân sự của Tập đoàn hoặc công ty thành viên sẽ thực hiện điều tra toàn bộ tổ chức về độ gắn kết với công ty để tìm ra những vấn đề chung của tổ chức, để loại bỏ những điểm yếu của tổ chức, nâng cao năng lực cạnh tranh. Tập đoàn cũng tiến hành điều tra 360 độ về đội ngũ quản lý cấp trung và cấp cao, đánh giá tính dân chủ, minh bạch của các đội

ngũ quản lý này. Kết quả điều tra được chia sẻ với đội ngũ quản lý để họ biết được điểm mạnh, điểm yếu của mình qua lăng kính của cấp dưới, cấp trên và đồng nghiệp, thậm chí cả khách hàng, từ đó tổ chức sẽ có kế hoạch giúp họ phát triển, bản thân họ cũng sẽ phải tự rút kinh nghiệm để hoàn thiện bản thân mình nhằm đóng góp tốt hơn cho tổ chức. Cách thức điều tra này không những là một công cụ học hỏi nội bộ tốt mà còn là một công cụ kiểm soát tổ chức rất hiệu quả của Tập đoàn nhằm hạn chế sự trì trệ, tính bảo thủ và độc đoán của toàn bộ đội ngũ lao động.

Thứ hai, học hỏi thông qua kinh nghiệm của người khác

Với nguồn học hỏi này, Tập đoàn đã có các cách thức sau nhằm tiếp thu tri thức của các đơn vị bên ngoài:

Chào đón các cổ đông chiến lược là các công ty nước ngoài: Năm 2012, Tập đoàn đã bán 15% cổ phiếu cho hai quỹ đầu tư nước ngoài và chính hai quỹ này đã có hai đại diện trong 7 thành viên của Hội đồng quản trị, ngoài ra một thành phần trong Hội đồng quản trị là một công ty Việt Nam. Như vậy đã nâng tổng số thành viên Hội đồng quản trị lên 3/7 người là người ngoài Tập đoàn. Theo Chủ tịch Tập đoàn này “sự tham gia của các cổ đông lớn thể hiện mong muốn đồng hành lâu dài của các cổ đông này cùng Tập đoàn trong quá trình phát triển; đóng góp cho sự ổn định và bền vững của Tập đoàn. Thêm vào đó, các cổ đông lớn sẽ giúp Tập đoàn nâng cao công tác quản trị theo chuẩn mực quốc tế, minh bạch và độc lập”. Chủ tịch cũng cho biết, việc Hội đồng quản trị giới thiệu các cá nhân bên ngoài vào Hội đồng quản trị nhằm tách bạch giữa các hoạt động quản lý và điều hành, nhằm tăng tính minh bạch trong hoạt động của Tập đoàn. Đặc biệt, đây là cơ hội để Tập đoàn này học hỏi các tri thức quốc tế, chuẩn mực quốc tế từ các thành viên này và học hỏi các mô hình quản trị tốt hơn.

Tuyển dụng những người giỏi từ các công ty nước ngoài hoặc tập đoàn khác về nắm giữ các vị trí quan trọng: Tập đoàn đã thu hút, chiêu mộ những lãnh đạo cấp cao, những người nắm được các công nghệ quản lý tiên tiến của các tập đoàn nước ngoài. Ví dụ năm 2010, Tập đoàn đã thu hút về một nhân sự cao cấp về mảng quản lý chất lượng của một công ty đa quốc gia, với kinh nghiệm của nhân sự này, Tập đoàn đã hoàn thiện hệ thống quản lý chất lượng của mình và quản lý chất lượng của toàn bộ Tập đoàn thông qua công cụ BSC với hơn 1.000 chỉ số đo chất

lượng của toàn bộ các đơn vị thành viên. Công cụ quản lý BSC này đã được phổ biến, học tập và thực hiện bởi toàn bộ đội ngũ quản lý cấp trung, tập đoàn đã ra chính sách buộc mọi người phải học tập.

Thông qua M&A: Năm 2014, Tập đoàn đã thực hiện thương vụ mua bán sáp nhập M&A một công ty công nghệ ở châu Âu. Việc xâm nhập, học hỏi thị trường châu Âu rất khác biệt với Việt Nam thì công ty không thực hiện từ từ bằng chính nhân lực của mình, mà phải thông qua M&A để tiếp cận thị trường này một cách nhanh nhất.

Thông qua các khách hàng của mình: nhiều khách hàng của Tập đoàn này là các công ty nước ngoài, trong đó có khách hàng Nhật Bản. Các công ty Nhật Bản nổi tiếng với các quy trình chi tiết, chặt chẽ, tiêu chuẩn rõ ràng. Khi làm việc với các khách hàng này, Tập đoàn đã nhận thấy rõ họ có nhiều quy trình quản lý tiên tiến và đã mời các khách hàng này đào tạo và giúp đỡ Tập đoàn áp dụng một phần quy trình của khách hàng để cải tiến quy trình của Tập đoàn.

Thông qua các chuyến đi khảo sát thị trường, tìm kiếm khách hàng mới: Hàng năm, đội ngũ cấp cao và đội ngũ bán hàng của Tập đoàn đã đi từng thị trường trong nước cũng như thị trường nước ngoài để gặp gỡ nắm bắt nhu cầu thị hiếu thị trường để xác định và điều chỉnh chiến lược kinh doanh của toàn Tập đoàn.

Thông qua các tổ chức nhà nghề: Các tổ chức cấp chứng chỉ nghề như công nghệ thông tin hoặc quản lý dự án sẽ có các chương trình, tài liệu có sẵn đã chuẩn hóa rất cập nhật, chi tiết và thiết thực, Tập đoàn đã khuyến khích nhân viên học các chứng chỉ này nhằm đảm bảo đội ngũ lao động đáp ứng với yêu cầu của các khách hàng quốc tế.

Các chương trình đào tạo chính thống khác: Tập đoàn thường xuyên mời các tổ chức cung cấp các khóa đào tạo chính thống cho nhân viên.

Thông qua các nguồn học liệu mở (MOOC): Hiện nay có nhiều trang website cung cấp học liệu miễn phí rất hay như Alison, Edx,... các cán bộ được khuyến khích tự lên các trang này học các khóa học để nâng cao trình độ cho mình.

4.2. Quá trình học hỏi

Phần trên đã cho thấy các phương thức hay là các nguồn mà Tập đoàn ABC đã học hỏi tri thức, tuy nhiên phần quan trọng hơn là với các nguồn tri thức đó thì làm thế nào để Tập đoàn này biến chúng thành tri thức của chính tổ chức mình? Đó chính là việc Tập đoàn quản lý quá trình học hỏi như thế nào.

Như phân lý thuyết đã đề cập quá trình học hỏi được thực hiện thông qua thể chế hóa (Crossan & cộng sự, 1995) và qua bốn giai đoạn: thu nhận tri thức, chuyển giao thông tin, phân tích thông tin và lưu trữ trong tổ chức (Huber, 1991). Phần này sẽ trình bày quá trình học hỏi của Tập đoàn ABC theo hai mô hình này.

Theo Crossan & cộng sự (1995) cấu trúc, hệ thống và quy trình là một trong các công cụ thể chế hóa. Trong cấu trúc, Tập đoàn này có hai đơn vị lớn thể hiện quá trình thể chế hóa mạnh mẽ của quá trình học hỏi đó là việc cho ra đời một trường đại học cách đây hơn 10 năm và một trường đào tạo nội bộ. Đây là các đơn vị làm đầu mối tổ chức, phát huy và đẩy mạnh môi trường học tập cho toàn bộ Tập đoàn, tận dụng và tối ưu hóa nguồn lực học tập của các đơn vị thành viên và chuyển tải nguồn lực này thành tài sản chung của cả Tập đoàn mà các đơn vị khác cùng chia sẻ được.

Hệ thống hỗ trợ học hỏi được xác lập qua các công cụ phần mềm, bài giảng, bài thi online, qua video conference.

Quy trình có lẽ là một trong những điểm mạnh nhất của Tập đoàn này về quy trình học hỏi, ngoài các quy trình chất lượng như ISO 9001: 2000, ISO-27001, thì gần như tất cả mọi nghiệp vụ chuyên môn, quản lý đều được quy trình hóa, ví dụ một cán bộ mới nhận một vị trí nhân sự ở một đơn vị thành viên sẽ nhanh chóng bắt nhịp với hệ thống bởi đã có các quy trình và bảng biểu chỉ dẫn, rõ ràng. Hệ thống quản lý chất lượng được quản trị bằng phần mềm. Bất cứ một hoạt động, sự kiện vừa và lớn mới nào cũng được đánh giá (*review*) và phát triển thành quy trình để lưu trữ dùng cho lần sau.

Có một điểm mà hiện nay trong tổng quan nghiên cứu chưa đề cập nhiều về quá trình học hỏi đó là việc sử dụng các quy định và luật lệ để thể chế hóa quá trình học hỏi này. Nhưng công cụ này là được sử dụng rất hiệu quả tại Tập đoàn ABC và được nhiều tập đoàn lớn khác ở Việt Nam áp dụng theo. Để phát huy nguồn tri thức trong nội bộ truyền tải từ cấp cao đến cấp thấp, Tập đoàn đã ra chính sách mỗi cán bộ quản lý cấp trung phải có số giờ giảng dạy nhất định trong một năm, còn các cán bộ cấp nhân viên không tham gia giảng dạy thì phải hoàn thành các khóa học chuyên môn hoặc các khóa học kỹ năng chung với số giờ nhất định. Nếu không hoàn thành thì cả cán bộ quản lý và nhân viên sẽ bị trừ tiền thưởng cuối năm, hoặc sẽ ảnh hưởng đến việc đánh giá kết quả công việc cả năm của bản thân mình. Tập đoàn đã

dùng các công cụ quản trị nhân sự rất tốt để quản lý quá trình học hỏi của các cá nhân.

Ngoài ra, tư tưởng và văn hóa cởi mở của lãnh đạo các cấp là một công cụ mềm để biến Tập đoàn ABC thành một tổ chức học hỏi mạnh mẽ. Việc các nhân viên có thể đưa quan điểm thẳng thắn, tranh luận trực tiếp với lãnh đạo cấp trên và được lãnh đạo cấp trên ghi nhận là một xúc tác mạnh mẽ khiến cho tri thức từ cấp độ cá nhân không ngừng được sáng tạo để chuyển tải đến cho tổ chức.

Nếu phản chiếu quá trình học hỏi của Tập đoàn với mô hình bốn giai đoạn của Huber (1991) thì thấy:

Quá trình thu thập thông tin của Tập đoàn rất tốt: Tập đoàn đã rất cởi mở thu nhận tri thức từ nhiều nguồn thông tin khác nhau như mục 4.1 đã đề cập.

Chuyển giao thông tin: Việc chuyển giao thông tin được thực hiện thông qua truyền thông và quy trình.

Phân tích thông tin: Đây có lẽ là phần yếu nhất của Tập đoàn này khi các phân phân tích thông tin, đặc biệt nguồn tri thức học hỏi ở bên ngoài để thực sự biến thành tri thức của mình chưa được thực hiện thật sự tốt.

Lưu trữ tri thức trong tổ chức: Các hình thức lưu trữ gồm dưới dạng sách, phần mềm, quy định, quy trình.

4.3. Bài học cho các doanh nghiệp Việt Nam

Trong khi các hình thức như tổ chức các cuộc thi, các leader talk, nhân rộng mô hình, tuyển dụng người giỏi, M&A là các phương thức học hỏi được các doanh nghiệp trên thế giới và Việt Nam sử dụng khá phổ biến thì các hình thức sau của Tập đoàn ABC nên được các doanh nghiệp Việt Nam chú ý học tập và phát huy hiệu quả hơn:

Tổng kết qua các câu chuyện: Hình thức sử dụng các câu chuyện (*story-telling*) đã được nhiều công ty trên thế giới dùng để truyền cảm hứng, nhưng dùng các câu chuyện để trở thành nguồn thông tin cho học hỏi và xây dựng văn hóa thực sự chưa phổ biến. Đây là một nguồn học hỏi vô cùng quý giá để thế hệ sau có thể tiếp cận được thông qua một nguồn tài liệu chính thức.

Đẩy mạnh đào tạo nội bộ: Đây là một chương trình vô cùng hữu ích khi ngân sách về đào tạo có hạn và tri thức của tổ chức đi sâu vào chuyên môn thì các nhà đào tạo bên ngoài có thể không cung cấp được các tri thức thực tiễn như chính các cán bộ,

chuyên gia cấp cao trong nội bộ công ty. Việc chia sẻ một “ngôn ngữ của tổ chức” làm cho quá trình học hỏi giữa các cấp sẽ diễn ra nhanh hơn.

Sử dụng thông tin từ điều tra tổ chức hàng năm: Việc tổ chức điều tra hàng năm về thực trạng các mặt của một tổ chức đã được nhiều công ty thực hiện, nhưng sử dụng thông tin điều tra để tìm ra vấn đề đang cản trở sự phát triển của tổ chức và loại bỏ chúng thì không phải tổ chức nào cũng thực hiện. Dùng thông tin điều tra cho mục tiêu học hỏi từ chính nội bộ cán bộ nhân viên mình thực sự đòi hỏi một quan điểm mở và cầu thị từ chính ban lãnh đạo.

Chào đón các cổ đông chiến lược: việc khuyến khích các cổ đông lớn vì mục tiêu tài chính là rất phổ biến, nhưng vì mục tiêu học hỏi đặc biệt cho mình bạch hóa và nâng tầm quản trị thì không phải công ty lớn nào cũng chú tâm đề đầu tư. Với Tập đoàn ABC, hình thức này thực sự đã nâng hệ thống quản trị lên cấp cao hơn và gần hơn với tiêu chuẩn của khu vực và thế giới.

Thông qua hệ thống MOOC: MOOC là một xu hướng của thế giới về học hỏi, nhưng không phải công ty nào cũng nhận biết và tận dụng nguồn tài liệu quý giá này.

5. Kết luận

Quá trình học hỏi từ cấp độ cá nhân biến thành tổ chức và tổ chức ngược lại tác động đến cá nhân thể hiện rất rõ tại Tập đoàn ABC, ngoài các công cụ để thể chế quá trình học hỏi (Crossan & cộng sự, 1995) và quản lý quá trình học hỏi (Huber, 1991) thì tình huống tại Tập đoàn ABC cho thấy công cụ quản trị nhân sự là công cụ quan trọng cho việc thể chế hóa quá trình học hỏi và văn hóa công ty là một chất xúc tác tốt để phát triển quá trình học hỏi. Mặc dù tác giả chưa kiểm chứng số liệu định lượng, nhưng qua phỏng vấn đội ngũ cán bộ cấp cao cho thấy các phương thức học hỏi và quá trình học hỏi đã giúp Tập đoàn ABC phát triển bền vững trong thời gian qua.

6. Hạn chế của nghiên cứu

Do đây là nghiên cứu khám phá nên tác giả chỉ mới thu thập được số liệu từ một tập đoàn lớn, chứ chưa có sự so sánh tổng hợp với các công ty, tập đoàn khác, cũng như chưa có số liệu định lượng kiểm chứng. Các nghiên cứu trong tương lai có thể khắc phục các hạn chế này nếu muốn tìm hiểu thêm về tác động của học hỏi lên hiệu quả của tổ chức.

Tài liệu tham khảo:

- Argyris, Ch. & Schon, A. D. (1996). *Organizational learning II: theory, method, and practice*. USA: Addison-Wesley.
- Crossan, M.M., Lane, H.W. & While, R.E. (1999). "An organizational learning framework: from institution to institution". *The Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.
- Easterby-Smith M. & Lyles M. A. (2005). Introduction: Watersheds of organizational learning and knowledge management. In M. Easterby-Smith, and M. A. Lyles (ed.), *Handbook of organizational learning and knowledge management*, UK: Blackwell Publishing Ltd.
- Huber, G.P. (1991). "Organizational learning: The contributing processes and the literatures", *Organization Science*, 2(1), 88-115.
- Levitt, B. & March, G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, số 14: 319-340.
- Lyles, M. A. & Salk J.E. (1996). Knowledge acquisition from foreign parents in international joint ventures: an empirical examination in the Hungarian context. *Journal of International Business Studies*, 29(2):154-174.
- Marcotte, C. & Niossi, J. (2000). *Technology transfer to China, The issues of Knowledge and learning*. *Journal of technology Transfer*, 25:43-57.
- Minbaeva, B. D. (2004). *Human Resource Practices and Knowledge transfer in Multinational Corporations*. Ph.d Dissertation. Ph.d school in Economics and Business Administration, Copenhagen Business School.
- Phan, T.A., Baughn, Chr., Ngo M.H. & Neupert, K. (2006). *Knowledge acquisition from foreign parents in International Joint Ventures: an empirical study in Vietnam*. *International Business Review*, 15(5): 463-487.
- Simon, H.A. (1969). *Sciences of the artificials*. Cambridge, MA: MIT press.
- Sorensen, O.J. (2006). *Learning and Competence Building through Cross-Cultural linkages: The cases of Danish Companies in Malaysia*. IVO working paper.
- Tsang, E.W.K. (1997). "Organizational learning and learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research", *Human Relations*, Tháng 1, 50(1), 73.
- Yin, R.K. (1994). *Case study research: Design and method*. London: Sage Publication.