

# Tổ chức học tập trong doanh nghiệp Việt Nam: Thực trạng và giải pháp

PGS.TS Nguyễn Văn Thanh, TS. Ngô Trần Ánh, Ths. Lê Văn Hòa

Trường Đại học Bách Khoa Hà Nội

Email: hoa.levan@hust.vn; hoalv@sem.hut.edu.vn

*Kết quả của quá trình nghiên cứu này là đánh giá thực trạng năng lực học tập của các doanh nghiệp Việt Nam và trên cơ sở đó đề xuất một số giải pháp phát triển tổ chức học tập trong doanh nghiệp Việt Nam. Phương pháp nghiên cứu được áp dụng là phương pháp nghiên cứu định lượng. Kết quả nghiên cứu cho thấy các doanh nghiệp Việt Nam cần phải cải thiện môi trường khuyến khích học tập; cần phải xây dựng các phương pháp học và thực hành cụ thể; và cần phải cải thiện sự nhận thức của các nhà quản lý và của người lao động.*

**Từ khóa:** Tổ chức học tập, doanh nghiệp Việt Nam, môi trường khuyến khích học tập, nhận thức của nhà quản lý và người lao động về tổ chức học tập.

## 1. Giới thiệu chung

Vấn đề của tổ chức học tập là vấn đề tương tác trong tổ chức đó để tạo thành “nhu cầu”, “động lực”, “năng lực cạnh tranh”, “sự phát triển bền vững”,... của tổ chức đó, từ đó, tổ chức học tập trở thành “nhu cầu phát triển”, “bí quyết vinh danh”, “năng lực cạnh tranh”, “là quy trình cơ bản của thương hiệu”,...

Tổ chức học tập là công việc thường xuyên của mỗi cá nhân, mỗi tổ chức, nếu không muốn bị tụt hậu so với sự biến đổi và phát triển của xã hội. VI Lê nin đã từng khuyên: Học, học nữa, học mãi! Học bao giờ và lúc nào cũng chủ yếu là tự học, tức là biến khoa học tích lũy được từ nhiều thế hệ của nhân loại thành kiến thức của mình, tự cải tạo tư duy của mình và rèn luyện cho mình kỹ năng thực hành những tri thức ấy.

Trong thời đại ngày nay, các doanh nghiệp nói chung và các doanh nghiệp ở Việt Nam nói riêng, việc tìm cách nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh, là vấn đề sống còn, đặc biệt trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt cũng như những bất ổn về kinh tế vĩ mô hiện nay và việc tổ chức học tập sẽ tiếp thu những tri thức từ bên ngoài hoặc khai thác được tiềm năng của mỗi cá nhân trong tổ chức, từ đó giúp các nhà quản lý gia tăng, hiệu quả trong quá trình ra quyết định. Trong bối cảnh như vậy, việc phát triển tổ chức học tập trong doanh nghiệp Việt Nam là cần

thiết.

Tổ chức học tập là một lĩnh vực nghiên cứu nóng hổi trong những năm gần đây, chính vì vậy có rất nhiều tác giả đã nghiên cứu về lĩnh vực này, bao gồm cả các nghiên cứu mang tính lý thuyết và các nghiên cứu mang tính thực hành. Nổi tiếng nhất phải kể đến công trình nghiên cứu của các tác giả D.A. Garvin, A.C. Edmondson, và F. Gino [5]. Theo tập thể các tác giả này, các công ty cần phải học nhiều hơn bao giờ hết khi họ phải đối mặt với những thách thức ngày càng lớn. Mỗi một công ty phải trở thành một tổ chức học tập.

Câu hỏi nghiên cứu đặt ra là: “làm thế nào để phát triển được học tập trong các doanh nghiệp Việt Nam?”

Nghiên cứu này tạo ra sự đóng góp đối với cả lý luận và thực tiễn. Thứ nhất, nghiên cứu này đã hệ thống hóa được các lý thuyết về phát triển tổ chức học tập trong và ngoài nước, mở ra một hướng nghiên cứu mới ở Việt Nam. Thứ hai, nghiên cứu này đã đánh giá thực trạng năng lực học tập của các doanh nghiệp Việt Nam. Cuối cùng, nghiên cứu này đã đề xuất một số giải pháp phát triển doanh nghiệp Việt Nam bước đầu trở thành các tổ chức học tập.

## 2. Cơ sở lý luận và các giả thuyết

### 2.1. Tổ chức học tập

Tổ chức học tập là quá trình thông qua đó các nhà quản trị tìm cách nâng cao niềm khao khát của nhân

viên và khả năng hiểu và quản lý tổ chức, và môi trường tác nghiệp của tổ chức sao cho các nhân viên có thể đưa ra quyết định giúp tổ chức không ngừng gia tăng sự hữu hiệu trong hoạt động.[5, p. 110]

## **2.2. Các đặc trưng của doanh nghiệp Việt Nam**

*2.2.1. Tập trung vào kinh doanh hơn là vào qui mô và vẻ hào nhoáng của doanh nghiệp*

Nhiều doanh nghiệp cố tạo ra bằng hiệu công ty thật to lớn, cố tạo ra nhiều hình ảnh trên báo, có nhiều nhân sự mặc đồng phục, trước khi có hoạt động thực sự. Thực ra, doanh nghiệp nên tập trung sử dụng các nguồn lực hiện có một cách hiệu quả nhất để tạo ra lợi nhuận và tạo những đóng góp có ích cho xã hội. [2]

*2.2.2. Tuyển dụng nhân sự có năng lực, không phải là vì “thuận tiện”*

Khi khởi nghiệp, doanh nghiệp trong nước thường thuê người quen biết trong gia đình làm việc cho doanh nghiệp vì thấy thuận tiện chứ không phải là vì năng lực của người đó; nhưng cũng thông thường những người này không phù hợp với công việc, và đặc biệt rất khó kỷ luật và đuổi việc họ khi không đáp ứng được yêu cầu công việc. Việc sử dụng người như thế này thường ảnh hưởng tiêu cực đến những nhân viên khác trong công ty. [2]

*2.2.3. Tiếp nhận những đối tác cần thiết cho việc kinh doanh*

Doanh nghiệp trong nước thường rất hồ hởi với những đối tác, đặc biệt đối tác nước ngoài, mà quên mất tầm định trước liệu đối tác này có cần thiết cho phát triển kinh doanh của công ty hay không. [2]

*2.2.4. Tập trung phát triển ngành nghề mà công ty có thể mạnh*

Doanh nghiệp không nên sa đà vào nhiều việc kinh doanh, cái gì cũng lao vào làm, nhưng không có cái gì làm đến nơi đến chốn.

Doanh nghiệp trong nước thường hay thích những thuật ngữ như “đa dạng hóa ngành nghề, dịch vụ”, “tổng hợp những nguồn lực hiện có”, “theo trào lưu gia nhập WTO”, “tập đoàn đa ngành”... Nhưng thực chất, khi doanh nghiệp tham gia vào đại cuộc “đa dạng hóa ngành nghề, dịch vụ”, thì doanh nghiệp thường mất tập trung vào ngành nghề mà họ đã có thể mạnh và dần dần họ trở nên yếu hơn đối thủ... [2]

*2.2.5. Phạm vi quyền hạn và trách nhiệm của mỗi cá nhân làm trong doanh nghiệp cần phải rõ ràng*

Doanh nghiệp trong nước thường bị hạn chế rất nhiều trong việc phân quyền cho các quản lý. Có

nhiều doanh nghiệp khi ông/bà chủ doanh nghiệp đi vắng (không có mặt tại văn phòng công ty), thì mọi hoạt động bị ngưng trệ. Trong trường hợp này câu nói “No Boss, No Business” trở nên rất thật.

Nên khi xảy ra những vấn đề rắc rối, thì họ không biết qui trách nhiệm cho ai, và ai có quyền được giải quyết. Cách giải quyết tốt nhất là phải có ai đó “bị” kết án để làm gương cho người khác. Nhiều người cho việc giải quyết này là một “sự hy sinh” hay “tổn thất cần thiết” cho sự phát triển của công ty. Hãy thử nhìn vào một doanh nghiệp nước ngoài đang hoạt động hiệu quả tại Việt Nam, họ sẵn sàng giao phó quyền hạn cho người Việt Nam về cả tài chính, hoạt động. Vì sao vậy? Vì doanh nghiệp đó đã tạo dựng nên một hệ thống, qui trình làm việc rất hiệu quả, kiểm soát chặt chẽ và tôn trọng cao [2].

## **2.3. Phát triển tổ chức học tập trong doanh nghiệp Việt Nam**

Mô hình nghiên cứu được áp dụng là mô hình tổ chức học tập của các tác giả D. A. Garvin, A. C. Edmondson, và F. Gino. Nội dung mô hình này bao gồm ba yếu tố: môi trường khuyến khích học tập, các phương pháp học và thực hành cụ thể, và sự nhận thức của các nhà quản lý và của người lao động. Ưu điểm của mô hình này là có tính thực hành cao. Mỗi yếu tố và các bộ phận cấu thành của nó là độc lập và có thể được đo lường được. [5, p. 109-116]

Do đó, chúng tôi đề nghị:

**Giả thuyết:** Các doanh nghiệp Việt Nam là các tổ chức học tập.

*2.3.1. Thực trạng việc xây dựng môi trường phát triển tổ chức học tập*

Để phân tích thực trạng môi trường khuyến khích học tập chúng ta phải nghiên cứu các biến số “*ổn định về tâm lý*”, “*biết nhận thức đúng những khác biệt*”, “*cởi mở đối với các ý tưởng mới*” và thứ tư là “*thời gian chiêm nghiệm*”. [5]

“*ổn định về tâm lý*” đó là để học tập, những người lao động không thể lo lắng bị xem thường hay bị cho là thứ yếu khi họ không đồng ý với những người cùng địa vị hay những người quyền thế, hỏi những câu hỏi ngây thơ, thú nhận những sai lầm, hay trình bày những quan điểm thiểu số. Ngược lại, họ phải được thoải mái biểu lộ những suy nghĩ của họ về công việc sắp tới. Cặp giả thuyết thống kê được phát biểu như sau:

$H_{01}$ : Không có sự ổn định về tâm lý trong các doanh nghiệp Việt Nam

$H_{11}$ : Có sự ổn định về tâm lý trong các các doanh nghiệp Việt Nam

Để nghiên cứu thước đo này của tổ chức học tập, phương trình sau (1) được đặt ra để trả lời giả thuyết không ở trên:

$$y_1 = f(\text{nói thẳng, mắc sai sót, sự bất đồng, chia sẻ thông tin, đeo thẻ trước ngực}) \quad (1)$$

Thước đo thứ hai là “biết nhận thức đúng những khác biệt”. Học tập xảy ra khi chúng ta nhận ra được những ý tưởng đối lập. Nhận thức được giá trị của những quan điểm cạnh tranh sẽ làm tăng nghị lực và động cơ thúc đẩy, khuấy động những suy nghĩ mới và tránh thái độ thụ động và thờ ơ. Cặp giả thuyết thống kê được phát biểu như sau:

$H_{02}$ : Không biết nhận thức đúng những khác biệt trong các doanh nghiệp Việt Nam

$H_{12}$ : Biết nhận thức đúng những khác biệt trong các doanh nghiệp Việt Nam

Để nghiên cứu thước đo này của tổ chức học tập, phương trình sau (2) được đặt ra để trả lời giả thuyết không ở trên:

$$y_2 = f(\text{hoan nghênh, không quý trọng, xu hướng xử lý, cởi mở}) \quad (2)$$

Thước đo thứ ba là “cởi mở đối với những ý tưởng mới”. Học tập không chỉ đơn giản là sửa chữa những sai lầm và giải quyết các vấn đề. Nó cũng bao gồm việc học những cách tiếp cận mưu mẹo mới. Những người lao động phải được khuyến khích chấp nhận rủi ro và khám phá những điều chưa biết và chưa được kiểm chứng. Cặp giả thuyết thống kê được phát biểu như sau:

$H_{03}$ : Không có sự cởi mở đối với những ý tưởng mới trong các doanh nghiệp Việt Nam

$H_{13}$ : Có sự cởi mở đối với những ý tưởng mới trong các doanh nghiệp Việt Nam

Để nghiên cứu thước đo này của tổ chức học tập, phương trình sau (3) được đặt ra để trả lời giả thuyết không ở trên:

$$y_3 = f(\text{quý trọng, không muốn nghe, quan tâm, kháng cự}) \quad (3)$$

Thước đo thứ tư là “dành thời gian cho sự chiêm nghiệm”. Tất cả các nhà quản lý đều được đánh giá bởi số giờ họ làm việc và các công việc mà họ hoàn thành. Tuy nhiên, khi con người quá bận rộn hoặc chịu ứng suất quá lớn bởi những thời hạn cuối cùng và những áp lực theo kế hoạch đã định sẵn, khả năng suy nghĩ có phân tích và có hệ thống của họ bị tổn thương. Họ trở nên ít có khả năng chẩn đoán được những vấn đề và học tập được từ những kinh

nghiệm của họ. Môi trường hỗ trợ học tập cho phép dành thời gian ngừng hoạt động và khuyến khích xem xét lại một cách thận trọng các quá trình của tổ chức. Cặp giả thuyết thống kê được phát biểu như sau:

$H_{04}$ : Không dành thời gian cho sự chiêm nghiệm lại công việc trong doanh nghiệp Việt Nam

$H_{14}$ : Có dành thời gian cho sự chiêm nghiệm lại công việc trong doanh nghiệp Việt Nam

Để nghiên cứu thước đo này của tổ chức học tập, phương trình sau (4) được đặt ra để trả lời giả thuyết không ở trên:

$$y_4 = f(\text{Quá căng thẳng, có thời gian chiêm nghiệm, áp lực kế hoạch, quá rỗi, chỉ vì không có thời gian cho sự chiêm nghiệm}) \quad (4)$$

2.3.2 Thực trạng việc xây dựng phương pháp học và thực hành cụ thể tại các doanh nghiệp Việt Nam

Để phân tích thực trạng các phương pháp học và thực hành cụ thể, chúng ta phải nghiên cứu các biến số “thử nghiệm”, “thu thập thông tin”, “phân tích”, “giáo dục và đào tạo” và thứ năm là “trao đổi thông tin” [5].

Đối với thước đo “thử nghiệm”, cặp giả thuyết thống kê được phát biểu như sau:

$H_{05}$ : Không có sự thử nghiệm trong các doanh nghiệp Việt Nam

$H_{15}$ : Có sự thử nghiệm trong các doanh nghiệp Việt Nam

Để nghiên cứu thước đo này, phương trình (5) được đặt:

$$y_5 = f(\text{Cách làm việc mới, sản phẩm/dịch vụ mới, thực hiện và đánh giá, sử dụng}) \quad (5)$$

Đối với thước đo “thu thập thông tin”, cặp giả thuyết thống kê được phát biểu như sau:

$H_{06}$ : Không có sự thu thập thông tin trong các doanh nghiệp Việt Nam

$H_{16}$ : Có sự thu thập thông tin trong các doanh nghiệp Việt Nam

Để nghiên cứu thước đo này, phương trình sau (6) được đặt:

$$y_6 = f(\text{Đối thủ cạnh tranh, khách hàng, xu hướng KTXH, xu hướng công nghệ, so sánh với đối thủ cạnh tranh, so sánh với tổ chức tốt nhất trong nhóm}) \quad (6)$$

Đối với thước đo “phân tích”, cặp giả thuyết thống kê được phát biểu như sau:

$H_{07}$ : Không có sự phân tích trong các doanh nghiệp Việt Nam

$H_{17}$ : *Có sự phân tích trong các doanh nghiệp Việt Nam*

Để nghiên cứu thước đo này, phương trình sau (7) được đặt:

$y_7 = f$  (Tham gia vào cuộc xung đột và tranh cãi hữu ích; Tìm thấy những quan điểm bất đồng; Không bao giờ đi thăm lại những viễn cảnh đã đứng vững; Nhận ra và thảo luận các giả thiết cơ bản; Không bao giờ chú ý đến các quan điểm khác nhau) (7)

Đối với thước đo “*giáo dục và đào tạo*”, cặp giả thuyết thống kê được phát biểu như sau:

$H_{08}$ : *Không có sự giáo dục và đào tạo trong các doanh nghiệp Việt Nam*

$H_{18}$ : *Có sự giáo dục và đào tạo trong các doanh nghiệp Việt Nam*

Để nghiên cứu thước đo này, phương trình sau (8) được đặt ra:

$y_8 = f$  (Lao động mới được đào tạo đầy đủ; Lao động có kinh nghiệm được đào tạo định kỳ; Được đào tạo khi chuyển chuyên, khi những sáng kiến mới được triển khai; Đào tạo được coi trọng, thời gian là sẵn có cho đào tạo) (8)

Đối với thước đo “*trao đổi thông tin*”, cặp giả thuyết thống kê được phát biểu như sau:

$H_{09}$ : *Không có sự trao đổi thông tin trong các doanh nghiệp Việt Nam*

$H_{19}$ : *Có sự trao đổi thông tin trong các doanh nghiệp Việt Nam*

Để nghiên cứu thước đo này, phương trình sau (9) được đặt ra:

$y_9 = f$  (Chuyên gia bên trong, bên ngoài doanh nghiệp; Khách hàng, nhà cung cấp, chia sẻ thông tin với các mạng của các chuyên gia bên trong, bên ngoài công ty; Truyền kiến thức mới nhanh chóng và chính xác, xem xét lại sau kiểm tra và thực hiện) (9)

2.3.3 *Nhận thức của nhà quản lý và người lao động về tổ chức học tập*

Việc học tập của tổ chức bị ảnh hưởng mạnh mẽ bởi sự nhận thức của các nhà quản lý và của những người lao động. Khi các nhà quản lý chủ động hỏi và lắng nghe những người lao động – và do đó sự đối thoại và tranh luận ngay lập tức – những người trong tổ chức cảm thấy được khuyến khích học tập. Nếu các nhà quản lý ra hiệu tầm quan trọng của việc dành thời gian cho việc xác định vấn đề, chia sẻ kiến thức, và kiểm tra các công việc đã thực hiện thì các hoạt động này có thể sẽ phát triển tốt. Khi các nhà quản lý biểu thị thông qua hành vi của chính họ sự

sẵn sàng xem xét các quan điểm khác nhau, những người lao động cảm thấy bạo dạn đưa ra các ý tưởng và các lựa chọn mới. Để nghiên cứu sự nhận thức của các nhà quản lý và của những người lao động, cặp giả thuyết thống kê được phát biểu như sau:

$H_{010}$ : *Chưa có sự nhận thức của nhà quản lý và người lao động về tổ chức học tập trong các doanh nghiệp Việt Nam*

$H_{110}$ : *Đã có sự nhận thức của nhà quản lý và người lao động về tổ chức học tập trong các doanh nghiệp Việt Nam*

Để nghiên cứu thước đo này, phương trình sau (10) được đặt ra:

$y_{10} = f$  (Đề nghị đưa dữ liệu vào trong các cuộc thảo luận; Thừa nhận những hạn chế của chính họ, đặt ra những câu hỏi thăm dò; Lắng nghe, khuyến khích các quan điểm đa chiều, tổ chức các diễn đàn; Cung cấp thời gian và nguồn lực, chỉ trích các quan điểm trái chiều) (10)

### 3. Phương pháp luận

#### 3.1 Phương pháp nghiên cứu

Có hai phương pháp nghiên cứu cơ bản là nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng. Nghiên cứu định tính là nghiên cứu các mô hình trong và ngoài nước để từ đó đưa ra mô hình của tác giả. Nghiên cứu định tính là nghiên cứu có tính trí tuệ của người nghiên cứu và là quan trọng nhất, ý nghĩa khoa học cao nhất,...

Nghiên cứu định lượng là nghiên cứu số lượng lớn, nhằm thẩm định và khẳng định tính chính xác của các giả thuyết khoa học, tính thực tế của giả thuyết mà nghiên cứu đặt ra,... Trong bài báo này tác giả lựa chọn sử dụng nghiên cứu định lượng vì mô hình đã được chọn. [4]

#### 3.2. Phương pháp lấy mẫu và phương pháp thu thập dữ liệu

##### 3.2.1. Thiết kế bản câu hỏi

Bản câu hỏi được thiết kế cho nghiên cứu này được chia thành bốn phần: A, B, C và D, mỗi phần gồm có các phần nhỏ của nó. Phần A: Thông tin chung.

Mục A1. liên quan đến các thông tin cá nhân của người trả lời phỏng vấn, còn mục A2. liên quan đến các thông tin chung của doanh nghiệp. Những người trả lời được hỏi về lĩnh vực kinh doanh chính, số lao động hiện có trong công ty. Tiếp theo họ được hỏi về cấu trúc luật pháp của doanh nghiệp. Cuối cùng, những người trả lời được hỏi về trình độ tối thiểu đòi hỏi (nếu có) cho mỗi vị trí quản lý.



Mục B. có tiêu đề là: Môi trường khuyến khích học tập, hỏi những câu hỏi mà được mô phỏng để đánh giá xem doanh nghiệp có môi trường khuyến khích học tập hay không. Mục C. có tiêu đề là: Các phương pháp học tập và thực hành cụ thể, hỏi những câu hỏi mà được mô phỏng để đánh giá xem doanh nghiệp có các phương pháp học tập và thực hành cụ thể hay không. Cuối cùng, mục D. có tiêu đề là: Sự nhận thức của các nhà quản lý và của người lao động, những người trả lời được hỏi những câu hỏi mà được mô phỏng để đánh giá xem doanh nghiệp có sự nhận thức của các nhà quản lý và của những người lao động về tổ chức học tập hay không.

### 3.2.2 Phương pháp điều tra

Có nhiều phương pháp thu thập dữ liệu khác nhau như phương pháp phỏng vấn cá nhân trực tiếp, phương pháp phỏng vấn qua điện thoại hay phương pháp quan sát trực tiếp,... Tuy nhiên, nghiên cứu này đã sử dụng phương pháp điều tra qua thư. Phương pháp điều tra qua thư là phương pháp thu thập dữ liệu bằng cách gửi các bản câu hỏi tới những người mà chúng ta muốn thu thập các dữ liệu từ họ. Ưu điểm cơ bản của phương pháp này là có thể liên lạc được với một mẫu phân tán rộng khắp.

### 3.2.3. Phương pháp lấy mẫu

Phương pháp lấy mẫu được áp dụng cho nghiên cứu này là phương pháp lấy mẫu theo hạn ngạch. Khó khăn đối với nghiên cứu này là không có một danh sách đầy đủ các doanh nghiệp Việt Nam. Để vượt qua vấn đề này một cách tiếp cận thực tế được thực hiện trong việc xây dựng khung lấy mẫu cho nghiên cứu này.

Các dữ liệu sơ cấp từ một mẫu theo hạn ngạch của các doanh nghiệp độc lập được thu thập. Các hạn ngạch được phân bổ cho các doanh nghiệp trong các ngành công nghiệp khác nhau (chẳng hạn sản xuất, thương mại, dịch vụ, giao thông vận tải,...) và cho các khu vực khác nhau (chẳng hạn Bắc, Trung, Nam,...).

### 3.2.4. Các thông tin khái quát về cá nhân và doanh nghiệp của những người trả lời phỏng vấn

Trong tổng số 113 người trả lời có 56,76% là các nhân viên công ty, 10,81% các trưởng phòng và 20,72% là các trưởng nhóm; còn lại khoảng 3% là các nhà quản lý điều hành của công ty.

Với câu hỏi lĩnh vực hoạt động kinh doanh của công ty ông / bà là gì? 16,36% trả lời lĩnh vực hoạt động kinh doanh của họ là công nghiệp chế biến; 9,09% sản xuất và phân phối điện, khí đốt và nước;

8,18% xây dựng; 6,36% thương nghiệp; 6,36% bưu chính, viễn thông; 5,45% giao thông vận tải; 4,55% dịch vụ và du lịch; 3,64% nông lâm thủy sản; 2,73% khai thác mỏ; 1,82% giáo dục; 0,91% khách sạn nhà hàng; 0,91% y tế; còn lại 33,64% là các lĩnh vực kinh doanh khác.

Kết quả điều tra cũng cho thấy có 21,43% số người trả lời là những người đến từ các doanh nghiệp có quy mô siêu nhỏ, 37,50% từ các doanh nghiệp nhỏ và 41,07% từ các doanh nghiệp với quy mô vừa.

### 3.3. Phương pháp phân tích thống kê

Các phiếu điều tra được mã hóa và các kết quả được phân tích bằng cách sử dụng phần mềm xử lý dữ liệu thống kê (SPSS). Phương pháp phân tích thống kê được áp dụng cho các bản câu hỏi thu được phụ thuộc vào tính chất của bộ dữ liệu. Do dữ liệu thu được là dữ liệu thứ hạng và mục đích nghiên cứu là nhằm phân tích thực trạng phát triển tổ chức học tập trong các doanh nghiệp Việt Nam nên phương pháp phân tích thống kê được áp dụng là phương pháp Kruskal-Wallis one-way ANOVA. [1]

Kiểm định này không yêu cầu dữ liệu phải thỏa mãn điều kiện các tổng thể (các nhóm) đem ra so sánh phải có phân phối normal nên kiểm định này có thể áp dụng cho các tổng thể có phân phối bất kỳ.

**Cách thức triển khai:** Giả sử chúng ta có các mẫu ngẫu nhiên độc lập với kích thước mẫu lần lượt là  $n_1, n_2, \dots, n_k$ , được lấy ra từ  $k$  tổng thể có phân phối bất kỳ. Ta sử dụng kiểm định Kruskal-Wallis bằng cách xếp hạng các quan sát mẫu. Mặc dù số quan sát của  $k$  mẫu là khác nhau, nhưng khi xếp hạng thì được sắp xếp một cách liên tục từ nhỏ đến lớn, nếu giá trị trùng nhau thì hạng giống nhau bằng cách dùng số trung bình cộng các hạng của chúng để chia đều.

Đặt  $n = n_1 + n_2 + \dots + n_k$  là tổng các quan sát thuộc các mẫu, và  $R_1, R_2, \dots, R_k$  là tổng các hạng ở từng mẫu được xếp theo thứ tự của  $k$  mẫu. Kiểm định giả thuyết ở mức ý nghĩa  $\alpha$  cho trường hợp này là:

$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \dots = \mu_k$ : Hạng trung bình của  $k$  tổng thể đều bằng nhau. Ở đây ta sử dụng đại lượng  $W$  trong phần tính toán giá trị kiểm định.

$$W = \frac{12}{n(n+1)} \sum_{i=1}^k \frac{R_i^2}{n_i} - 3(n+1)$$

Sau đó ta sử dụng Bảng phân phối Chi bình phương ( $\chi^2$ ) với  $k-1$  bậc tự do để so sánh với giá trị

kiểm định. Giả thuyết  $H_0$  bị bác bỏ khi:

$$W > \chi_{k-1, \alpha}^2$$

**Dự kiến kết quả nghiên cứu:** Các doanh nghiệp Việt Nam được chia thành ba nhóm: các doanh nghiệp nhỏ, các doanh nghiệp vừa và các doanh nghiệp lớn. Bằng phương pháp Kruskal-Wallis one-way ANOVA chúng ta sẽ so sánh được thực trạng năng lực học tập của các nhóm doanh nghiệp khác nhau.

**Những lợi ích và thách thức:** Chúng ta có thể nghiên cứu một số lượng lớn các doanh nghiệp Việt Nam. Thách thức lớn nhất của phương pháp này là khi giả thuyết  $H_0$  không bị bác bỏ, tức là không có sự khác nhau về năng lực học tập giữa các nhóm doanh nghiệp khác nhau. Khi đó chúng ta phải thực hiện nghiên cứu trên mỗi câu hỏi liên quan xem loại hình doanh nghiệp nào thực hiện tốt hơn loại hình doanh nghiệp nào về năng lực học tập.

#### 4. Kết quả phân tích

Các kết quả nghiên cứu môi trường khuyến khích học tập cho thấy sự “ổn định về tâm lý” là khác nhau đối với các loại hình doanh nghiệp khác nhau. Các nghiên cứu xa hơn đã xác định rằng các doanh nghiệp lớn cần phải thay đổi để tạo ra sự ổn định về tâm lý cho người lao động, để họ được thoải mái thể hiện những suy nghĩ của mình về công việc sắp tới. Các doanh nghiệp nhỏ cần cải tiến đối với thước đo hoan nghênh những sự khác biệt về các quan điểm. Các doanh nghiệp vừa cần cải tiến yếu tố “nếu một quan điểm mà không phù hợp với cái mà hầu hết các thành viên trong công ty tin tưởng, nó sẽ không được quý trọng”. Các doanh nghiệp nhỏ cần cải tiến đối với yếu tố xử lý những sự khác biệt về quan điểm một cách riêng tư hoặc ngoài giờ làm việc hơn là trình bày chúng một cách trực tiếp với nhóm. Các doanh nghiệp lớn cần cải tiến yếu tố quý trọng các ý tưởng mới.

Các doanh nghiệp nhỏ và các doanh nghiệp lớn cần cải tiến đối với thước đo “Trừ khi ý tưởng đó đã có trong một thời gian dài, nếu không, không ai trong đơn vị này sẽ muốn nghe nó”. Các doanh nghiệp nhỏ cần cải tiến đối với yếu tố “các thành viên thích những cách tốt hơn để hoàn thành công việc”. Các doanh nghiệp vừa cần cải tiến đối với yếu tố “kiểm tra lại những phương pháp mới chưa được thử nghiệm”. Các doanh nghiệp lớn cần cải tiến đối với yếu tố “dành thời gian cho sự chiêm nghiệm”.

Các doanh nghiệp lớn cần cải tiến yếu tố “vẫn có thời gian để xem xét lại công việc đang diễn ra như thế nào”. Các doanh nghiệp lớn cần cải tiến đối với yếu tố “áp lực công việc luôn đi kèm với làm việc”. Các doanh nghiệp nhỏ cũng cần cải tiến đối với yếu tố “đơn giản là không có thời gian để suy nghĩ trong bộ phận này”.

Các doanh nghiệp lớn cần cải tiến đối với thước đo “thử nghiệm thường xuyên những cách làm việc mới”. Các doanh nghiệp lớn cần cải tiến đối với thước đo “thử nghiệm thường xuyên bằng cách đưa ra những sản phẩm và dịch vụ mới”. Các doanh nghiệp nhỏ cần cải tiến đối với thước đo “có phương pháp mẫu để thực hiện và đánh giá những thử nghiệm hay ý tưởng mới”. Các doanh nghiệp nhỏ cần cải tiến đối với thước đo “thường xuyên dùng những vật mẫu và mô phỏng để thử nghiệm những ý tưởng mới”.

Các kết quả nghiên cứu cho thấy không có sự khác nhau về điểm trung bình đối với “thu thập thông tin” trong các nhóm. Các doanh nghiệp vừa và các doanh nghiệp lớn cần cải tiến đối với thước đo “thường thu thập một cách có hệ thống những thông tin về các đối thủ cạnh tranh, về khách hàng, về các xu hướng kinh tế xã hội và về các xu hướng công nghệ”.

Các doanh nghiệp vừa cần cải tiến đối với thước đo “thường xuyên so sánh hoạt động của mình với hoạt động của các đối thủ cạnh tranh, của các tổ chức tốt nhất trong nhóm”. Các doanh nghiệp lớn cần cải tiến đối với các yếu tố của thước đo “phân tích”.

Các doanh nghiệp lớn cần cải tiến đối với thước đo “những nhân viên mới vào gần đây trong đơn vị được đào tạo đầy đủ”. Các doanh nghiệp nhỏ và các doanh nghiệp lớn cần cải tiến đối với thước đo “Những nhân viên lâu năm trong đơn vị này được đào tạo/ cập nhật một cách định kỳ”. Các doanh nghiệp vừa cần cải tiến đối với thước đo “những nhân viên lâu năm trong đơn vị này được đào tạo khi chuyển sang một vị trí mới”. Các doanh nghiệp vừa cần cải tiến đối với thước đo “những nhân viên lâu năm trong đơn vị này được đào tạo khi sáng kiến mới được triển khai”. Các doanh nghiệp lớn cần cải tiến đối với thước đo “trong đơn vị này, việc đào tạo rất được coi trọng”. Các doanh nghiệp vừa cần cải tiến đối với thước đo “trong đơn vị này, luôn có thời gian cho việc đào tạo và giáo dục”.

Các doanh nghiệp lớn cần cải tiến đối với thước

đo “trong đơn vị này có những diễn đàn để gặp gỡ và học hỏi các chuyên gia từ các phòng ban khác, các nhóm hay các bộ phận khác; các chuyên gia từ bên ngoài doanh nghiệp; các khách hàng và các nhà cung cấp”. Các doanh nghiệp lớn cần cải tiến đối với thước đo “đơn vị này thường chia sẻ thông tin qua mạng nội bộ của các chuyên gia trong công ty”. Các doanh nghiệp lớn cần cải tiến đối với thước đo “đơn vị này thường chia sẻ thông tin qua mạng của các chuyên gia bên ngoài công ty”. Các doanh nghiệp lớn cần cải tiến đối với thước đo “đơn vị này có thể truyền đạt một cách nhanh chóng và chính xác những thông tin mới tới những người đưa ra các quyết định quan trọng”. Các doanh nghiệp lớn cần cải tiến đối với thước đo “đơn vị này thường xuyên thực hiện việc kiểm tra và xem xét lại sau khi thực hiện”.

Các doanh nghiệp nhỏ cần cải tiến đối với thước đo “quản lý luôn kêu gọi đóng góp từ các thành viên trong các cuộc thảo luận”. Các doanh nghiệp nhỏ cần cải tiến đối với thước đo “quản lý nhận thức rõ hạn chế của họ về kiến thức, thông tin hay trong chuyên môn”. Các doanh nghiệp nhỏ cần cải tiến đối với thước đo “quản lý chỉ hỏi những câu hỏi thăm dò”. Các doanh nghiệp nhỏ cần cải tiến đối với thước đo “quản lý lắng nghe rất chăm chú”. Các doanh nghiệp nhỏ cần cải tiến đối với thước đo “quản lý khuyến khích những quan điểm phức tạp”.

Các doanh nghiệp nhỏ và các doanh nghiệp lớn cần cải tiến đối với thước đo “quản lý cung cấp thời gian, điều kiện, và các cuộc gặp gỡ để phản ánh và cải thiện những vấn đề đã qua”. Các doanh nghiệp nhỏ và các doanh nghiệp vừa cần cải tiến đối với thước đo “quản lý chỉ trích những quan điểm trái ngược với quan điểm của họ”.

## **5. Một số đề xuất phát triển tổ chức học tập**

Qua nghiên cứu tổng quan về tổ chức học tập và thực trạng phát triển tổ chức học tập trong các doanh nghiệp Việt Nam, chúng ta có thể đề ra một số giải pháp để phát triển tổ chức học tập như sau:

### **5.1. Phát triển nhận thức và cam kết của các nhà quản lý và của người lao động về tổ chức học tập**

Nhận thức và cam kết của các nhà quản lý và của những người lao động về tổ chức học tập sẽ ảnh hưởng rất lớn tới việc học tập của tổ chức đó. Khi những nhà lãnh đạo chủ động hỏi và lắng nghe các nhân viên – bằng cách đó gây cảm hứng cho cuộc nói chuyện hay tranh luận – thì những người lao động trong công ty sẽ cảm thấy có động lực hơn để

học hỏi. Nếu các nhà lãnh đạo nhấn mạnh tầm quan trọng của việc tập trung làm rõ các vấn đề, trao đổi những kiến thức có được, và kiểm tra lại một cách cẩn thận thì những việc này sẽ được thực hiện nghiêm chỉnh. Khi cấp trên biểu thị sự sẵn sàng để tiếp nhận những quan điểm, ý kiến của người khác thì những nhân viên cũng cảm thấy như mình được khuyến khích đưa ra những ý tưởng và lựa chọn mới.

Để cho học tập tổ chức diễn ra, nhà quản lý cấp cao cần cho phép mọi người trong tổ chức phát triển trí tuệ cá nhân. Các nhà quản lý phải trao quyền cho nhân viên và cho phép họ trải nghiệm và sáng tạo và khám phá những gì họ muốn.

Sau khi đã phát triển trí tuệ cá nhân, các tổ chức cần khích lệ nhân viên phát triển và sử dụng mô hình trí tuệ phức tạp – cách thức tinh vi trong suy nghĩ nhằm thách thức họ tìm ra cách thức mới và tốt hơn trong thực hiện một nhiệm vụ – làm sâu thêm hiểu biết của họ về những điều liên quan đến một hoạt động cụ thể. Các nhà quản lý phải khích lệ nhân viên phát triển sự ưa thích trải nghiệm và chấp nhận rủi ro.

Các nhà quản lý phải làm mọi việc họ có thể làm để khuyến khích sự sáng tạo nhóm. Việc học tập trong nhóm (học tập diễn ra trong một nhóm hay đội) sẽ quan trọng hơn là việc học tập của cá nhân trong việc xây dựng tổ chức học tập. Hầu hết những quyết định quan trọng được đưa ra trong những đơn vị nhỏ như nhóm, bộ phận chức năng hay đơn vị kinh doanh.

Các nhà quản lý phải nhấn mạnh tầm quan trọng của việc xây dựng một tầm nhìn chung – một mô hình trí tuệ chung mà tất cả các thành viên trong tổ chức cùng sử dụng để giải quyết các vấn đề hay các cơ hội.

Các nhà quản lý khích lệ cho việc tư duy có hệ thống. Chúng ta nhấn mạnh rằng để xây dựng một tổ chức học tập, các nhà quản lý phải nhận ra ảnh hưởng của một cấp học tập lên các cấp khác. Ví dụ, có rất ít khả năng xây dựng nhóm để tạo thuận lợi cho nhóm học tập nếu nhà quản lý không thực hiện các bước để trao cho nhân viên sự tự do trong phát triển trí tuệ cá nhân. [3]

### **5.2. Phát triển môi trường khuyến khích học tập**

Để phát triển môi trường khuyến khích học tập, các doanh nghiệp Việt Nam cần phải tạo điều kiện để các thành viên có thể thoải mái nói lên những suy nghĩ của họ. Nếu người lao động mắc một lỗi trong doanh nghiệp, nó sẽ không được dùng để chống lại



người đó. Làm thế nào để các thành viên trong doanh nghiệp đều thường xuyên cảm thấy thoải mái nói chuyện về những vấn đề và sự phản đối. Có cơ chế khuyến khích các thành viên trong doanh nghiệp sẵn lòng chia sẻ thông tin về những hoạt động và không hoạt động.

Phải bảo đảm để những khác biệt trong quan điểm rất được chào đón ở trong doanh nghiệp, tránh tình trạng chỉ những quan điểm phù hợp với quan điểm của tất cả các thành viên trong đơn vị thì nó mới có giá trị. Doanh nghiệp phải đối xử với những quan điểm khác biệt một cách kín đáo hoặc không trực tuyến hơn là xử lý trực tiếp chúng trước đồng người. Ngoài ra, các thành viên cũng cần cởi mở đối với những cách khác nhau để hoàn thành công việc.

Trong doanh nghiệp, các thành viên cần phải quý trọng những ý tưởng mới. Tránh tình trạng không ai trong doanh nghiệp muốn nghe ý tưởng mới trừ khi ý tưởng đó đã có trong một thời gian dài. Doanh nghiệp cần phải xây dựng cơ chế khuyến khích các thành viên sử dụng những cách tốt hơn để hoàn hành công việc. Các thành viên trong công ty cũng cần phải kiểm tra lại những phương pháp mới chưa được thử nghiệm.

Trong doanh nghiệp, các nhà quản lý và những người lao động cần phải dành thời gian để xem xét lại công việc đang diễn ra như thế nào. Hầu hết các nhà lãnh đạo đều bị phụ thuộc tuyệt đối vào thời gian họ làm việc cũng như những nhiệm vụ họ phải thực hiện. Khi con người quá bận bịu và căng thẳng bởi những áp lực của lịch làm việc, thì khả năng suy nghĩ một cách khoa học và sáng tạo của họ sẽ bị giảm sút. Họ kém đi trong việc suy xét các vấn đề cũng như trong việc rút ra bài học từ những kinh nghiệm của mình. Một môi trường hỗ trợ học tập sẽ đem lại một khoảng thời gian nghỉ trong công việc và khuyến khích việc xem xét lại một cách thấu đáo các quá trình công việc đã thực hiện.

### 5.3. Phát triển các phương pháp học và thực

#### Tài liệu tham khảo:

1. Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2009), *Thống kê ứng dụng trong kinh tế - xã hội*, NXB. Thống kê
2. Những đặc điểm chung của doanh nghiệp Việt Nam <http://www.vietceo.com/vn/phat-trien/doi-moi-kinh-doanh/nhung-dac-diem-chung-cua-doanh-nghiep-viet-nam/>
3. P.M. Senge (2010), *Nguyên Lý Thứ năm: Nghệ thuật và thực hành tổ chức học tập*, được dịch từ bản gốc tiếng Anh bởi dịch giả Vũ Minh Tú, NXB. Thời Đại.
4. Trung Nguyên (2008), *Phương pháp luận nghiên cứu khoa học*, in tại Công ty TNHH một thành viên in Người lao động.
5. D.A. Garvin, A.C. Edmondson, F. Gino (2008) Is yours a learning organization. HBR, 3.2008, pp. 109-116
6. N. Birdthistle (2003) Small Family Businesses As Learning Organisations: An Irish Study.

### *hành cụ thể*

Việc gây dựng được một tổ chức học tập không phải là một điều dễ dàng. Cần phải có những bước đi cụ thể và sự đóng góp rộng rãi của tất cả các thành viên, nó cũng không khác với những bước của một công việc kinh doanh như là logistics, quảng cáo, hoặc giao hàng và phát triển sản phẩm. Các phương pháp học tập thường liên quan đến việc tổng quát, thu thập, giải thích và truyền đạt thông tin. Bao gồm việc thử nghiệm để phát triển và kiểm tra các sản phẩm và dịch vụ mới; việc tập trung tri thức để bắt kịp đối thủ cạnh tranh, bắt kịp nhu cầu khách hàng và các xu hướng công nghệ; việc phân tích và giải thích một cách chặt chẽ để xác định và giải quyết các vấn đề; việc giáo dục và đào tạo cả những nhân viên mới và những nhân viên cũ.

Nhằm đạt được hiệu quả cao nhất, việc chia sẻ kiến thức phải được thực hiện một cách có hệ thống và bằng những cách thức nhất định. Việc chia sẻ có thể diễn ra giữa những cá nhân với nhau, giữa những nhóm hay trong toàn bộ công ty. Kiến thức có thể chia sẻ theo chiều ngang hoặc theo chiều dọc trong công ty. Ví dụ như, quá trình chia sẻ kiến thức có thể chỉ tập trung trong nội bộ công ty với mục đích chính là sửa chữa những sai lầm. Sau khi một dự án kết thúc, thì yêu cầu của việc chia sẻ kiến thức là kiểm tra hay xem xét lại những vấn đề mà sau này sẽ được chia sẻ lại cho những người cũng thực hiện công việc tương tự. Ngoài ra thì việc chia sẻ kiến thức cũng có thể hướng ra bên ngoài, ví dụ như tạo ra những diễn đàn trao đổi thường xuyên với các khách hàng hay với các chuyên gia trong lĩnh vực đó để có thể học hỏi được những kiến thức của họ về hoạt động của công ty cũng như những thử thách mà công ty sẽ gặp phải. Đồng thời, các phương pháp học này đảm bảo việc những thông tin thiết yếu sẽ được truyền đạt một cách nhanh chóng và hiệu quả tới những người cần chúng. □