

Xây dựng tổ chức học tập trong kỷ nguyên số: Nghiên cứu trường hợp các doanh nghiệp Việt Nam

BÙI QUANG TUYẾN*

Tóm tắt

Nghiên cứu này nhằm mục đích tổng hợp các lý thuyết về xây dựng tổ chức học tập và sử dụng phương pháp chuyên gia để xây dựng một mô hình tổ chức học tập phù hợp, bám sát thực tiễn tại các doanh nghiệp Việt Nam trong bối cảnh Cách mạng công nghiệp 4.0. Kế thừa các nghiên cứu đi trước và điều chỉnh để phù hợp với bối cảnh tại Việt Nam, nghiên cứu này đã đề xuất một mô hình với 4 nhân tố để xây dựng tổ chức học tập cho doanh nghiệp Việt Nam trong kỷ nguyên số, đồng thời gợi mở các hướng nghiên cứu tiếp theo.

Từ khóa: xây dựng, tổ chức học tập, kỷ nguyên số, các doanh nghiệp Việt Nam

Summary

This study aims to synthesize the theory of building a learning organization and uses expert method to develop a proper learning organization model associated with practice in Vietnamese enterprises in the context of the Fourth Industrial Revolution. Based on previous studies and adjusting to suit the situation in Vietnam, this study proposes a model of four factors to build a learning organization for Vietnamese businesses in the digital age, and also suggests future research directions.

Keywords: build, learning organization, digital age, Vietnamese enterprises

GIỚI THIỆU

Trong thế kỷ XXI, các tổ chức đang phải đối mặt với một môi trường kinh doanh biến động liên tục và khó có thể dự đoán trước được (Jamali và cộng sự, 2009), đồng thời với sự phát triển nhanh chóng của khoa học, công nghệ và xu hướng toàn cầu hóa, áp lực cạnh tranh đang ngày càng trở nên gay gắt hơn. Trong khi những lợi thế cạnh tranh từ các yếu tố hữu hình có thể dễ dàng bị sao chép hoặc thay thế thì việc xây dựng tổ chức học tập sẽ giúp doanh nghiệp tạo dựng và duy trì được lợi thế cạnh tranh bền vững (Garvin và cộng sự, 2008). Chính vì vậy, xây dựng tổ chức học tập là một chiến lược ngày càng nhận được sự quan tâm hơn của những nhà quản trị doanh nghiệp cũng như giới nghiên cứu.

CƠ SỞ LÝ THUYẾT VỀ TỔ CHỨC HỌC TẬP

Khái niệm “Tổ chức học tập”

Có nhiều nghiên cứu đã chỉ ra các định

nghĩa về tổ chức học tập với nhiều cách tiếp cận khác nhau (Tsang, 1997); trong đó, có thể phân loại theo 3 nhóm chính: (1) Định nghĩa tiếp cận từ cấp độ tổ chức; (2) Định nghĩa tiếp cận từ cấp độ cá nhân trong tổ chức; (3) Định nghĩa tiếp cận từ cả cấp độ tổ chức và cá nhân trong tổ chức đó.

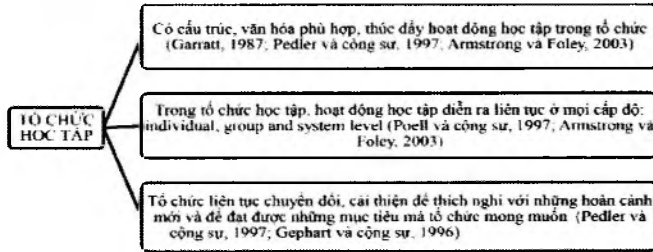
Nhìn nhận từ góc độ vai trò của cá nhân trong tổ chức học tập, Lewis (2002) nhấn mạnh vai trò của việc học tập của cá nhân trong tổ chức (individual learning) và việc chia sẻ, ứng dụng các kiến thức đã học được để nâng cao năng lực làm việc phục vụ cho tổ chức. Tuy nhiên, việc học tập ở cấp độ cá nhân là điều kiện cần, chứ chưa đủ để hình thành nên một tổ chức học tập, trong một tổ chức học tập, thì việc học tập phải được diễn ra liên tục ở mọi cấp độ.

Tiếp cận từ cấp độ tổ chức, một số nghiên cứu cho rằng, tổ chức học tập là một tổ chức có khả năng thu nhận, tạo ra và chuyển giao tri thức (Garvin, 1993); phân tích, giám sát, quản lý quá trình học tập của tổ chức (Gephart và cộng sự, 1996) và từ đó thay đổi hành vi để cải tiến, đổi mới sáng tạo và nâng cao hiệu suất (Garvin, 1993; Gephart và cộng sự, 1996). Cách tiếp cận này tập trung vào vai trò của việc học tập ở cấp độ tổ chức, tuy nhiên việc một tổ chức có thể học như thế nào là một vấn đề tương đối trừu tượng và khó có thể ứng dụng để có những đề

* TS., Giám đốc Học viện Viettel

Ngày nhận bài: 02/3/2021; Ngày phân biên: 21/3/2021; Ngày duyệt đăng: 25/3/2021

HÌNH 1: CÁC ĐẶC TRƯNG CỦA MỘT TỔ CHỨC HỌC TẬP



HÌNH 2: TỔNG HỢP CÁC “BUILDING BLOCKS” CỦA TỔ CHỨC HỌC TẬP

Lãnh đạo và cấu trúc (Leadership and structures)	Chính sách, quy trình và thông lệ (Policies, processes and practices)	Kho kiến thức (Knowledge repository)
<ul style="list-style-type: none"> Lãnh đạo với tầm nhìn ủng hộ học tập (Leadership with vision that reinforces learning) Cơ cấu tổ chức (Organizational structure) Cấu trúc học tập (Learning structure) Kích hoạt cấu trúc (Enabling structures) 	<ul style="list-style-type: none"> Môi trường học tập (Learning Environment/Climate) Cơ hội học tập (Learning Opportunities) Khen thưởng, à công nhận (Rewards and recognition) Quy trình (Processes) Học nhóm (Team learning) Thực hiện (Implementation) 	<ul style="list-style-type: none"> Thông tin (Information) Ý tưởng mới (New ideas) Kinh nghiệm làm việc (Work experience) Nội dung đào tạo (Training content) Thử nghiệm (Experimentation)

Nguồn: Tác giả tổng hợp

xuất thực tiễn cho các tổ chức đặc biệt là các doanh nghiệp (Tsang, 1997).

Cách tiếp cận thứ ba là cách tiếp cận cân bằng được vai trò của việc học tập ở các cấp độ khác nhau trong tổ chức. Trong đó nhấn mạnh khả năng học tập liên tục ở toàn bộ các cấp độ trong tổ chức và việc chia sẻ tri thức giữa các cá nhân, nhóm và toàn hệ thống, từ đó nâng cao năng lực và chuyển đổi hành vi của tổ chức để đạt được những điều tổ chức mong muốn và liên tục thích nghi với những thay đổi của môi trường (Pedler và cộng sự, 1997; Rowden, 2001; Armstrong và Foley, 2003).

Trong phạm vi nghiên cứu này, tổ chức học tập được hiểu là một tổ chức có các đặc điểm được thể hiện ở Hình 1.

Vai trò của việc xây dựng tổ chức học tập đối với doanh nghiệp

Để có thể tồn tại và phát triển trong thế giới liên tục biến động với những tiến bộ công nghệ thay đổi qua từng ngày như hiện nay, các cá nhân và tổ chức cần phải liên tục thay đổi để thích nghi với môi trường, bối cảnh mới. Và cách tốt nhất để có khả năng thích nghi nhanh với những thay đổi chính là thông qua quá trình học tập, một người muốn thành công thì phải là người không ngừng học tập, một công ty muốn thành công thì phải trở thành một tổ chức học tập (Garvin và cộng sự, 2008). Nhìn chung, việc xây dựng công ty thành một tổ chức học tập có những lợi ích chính sau:

Tăng cường khả năng thích nghi và tạo nên lợi thế cạnh tranh bền vững cho công ty

Xây dựng tổ chức học tập trong doanh nghiệp sẽ giúp gia tăng khả năng đổi mới sáng tạo cho doanh nghiệp đó bởi vì một tổ chức học tập sẽ liên tục tiếp thu, sáng tạo, chuyển giao kiến thức (Garvin và cộng sự, 2008). Đồng thời, quá trình học tập liên tục đó sẽ giúp tổ chức

có thể thích nghi được với những thay đổi nhanh hơn so với đối thủ và từ đó giúp gia tăng lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Trong khi những lợi thế cạnh tranh đến từ các yếu tố, như: sản phẩm, dịch vụ, quy trình... có thể dễ dàng bị lỗi thời hoặc bị sao chép thì lợi thế cạnh tranh đến từ khả năng học tập nhanh hơn các đối thủ lại tương đối bền vững.

Tăng mức độ hài lòng đối với công việc của nhân viên

Trong một tổ chức học tập, sự trao đổi, giao tiếp giữa các nhân viên, các đội nhóm và trong toàn hệ thống được khuyến khích và thúc đẩy, môi trường làm việc vì thế cũng trở nên thân thiện hơn. Chính vì vậy, việc xây dựng tổ chức học tập được nhiều nghiên cứu cho rằng, có tác động tích cực đến sự hài lòng của nhân viên đối với công việc trong nhiều lĩnh vực ngành nghề khác nhau (Ricardo Chiva và cộng sự, 2009).

Tăng năng suất của các cá nhân và tổ chức

Một tổ chức học tập sẽ tạo những điều kiện thuận lợi để thúc đẩy quá trình học hỏi, chia sẻ, chuyển giao kiến thức của nhân viên và tổ chức, thúc đẩy sự đổi mới sáng tạo để đạt được những mục tiêu mà cá nhân, tổ chức mong muốn (Rowden, 2001). Thông qua quá trình học tập và sáng tạo đó, năng suất của các cá nhân được tăng lên. Hơn nữa, sự hài lòng của nhân viên đối với công việc tăng lên cũng là một nguyên nhân của sự gia tăng trong năng suất lao động của họ. Khi cả doanh nghiệp đều không ngừng học tập, năng suất của mỗi cá nhân đều tăng, thì năng suất chung của doanh nghiệp cũng sẽ tăng lên.

Những nhân tố cần thiết để xây dựng tổ chức học tập

Tính đến nay đã có nhiều nghiên cứu khác nhau chỉ ra các nhân tố cần thiết để xây dựng nên một tổ chức học tập. Các nhân tố được nhắc đến trong các nghiên cứu này rất đa dạng và gần như không có một tổ hợp nhân tố nào nhận được sự đồng thuận hoàn toàn giữa các nghiên cứu trên.

Vì vậy, để phục vụ cho nghiên cứu của mình và đề xuất ra được một mô hình tổ chức học tập cho doanh nghiệp, tác giả đã tìm kiếm các “building block” của tổ chức học tập trong các nghiên cứu sau năm 1990 và tổng hợp theo 3 nhóm nhân tố phổ biến được đề cập tới trong nhiều nghiên cứu, bao gồm: (1) Lãnh đạo và cấu trúc (Leadership and structures); (2) Chính sách, quy trình và công nghệ

(Policies, processes and practices); (3) Kho kiến thức (Knowledge repository) (Hình 2). Ngoài 3 nhóm nhân tố trên, một số nghiên cứu cũng đề cập đến các building blocks khác, như: Óc sáng tạo (inventitiveness) (Wick và Leon, 1993); Dung thứ lỗi sai (Tolerance of mistakes); Cởi mở với ý tưởng mới (Openness to new ideas) (Garvin và cộng sự, 2008); Technology (Parker, 2012)...

Đây là các nhóm nhân tố để xây dựng tổ chức học tập trong một tổ chức nói chung, trong bối cảnh của doanh nghiệp với những đặc thù riêng biệt, cũng đã có một số ít nghiên cứu đề cập tới khái niệm “công ty học tập” và đề xuất các “building blocks”, tuy nhiên cũng không có sự đồng thuận nhất định nào giữa các mô hình đã được công bố. Thay vào đó, trong bối cảnh của từng thị trường, từng lĩnh vực kinh doanh cần thiết có những mô hình khác nhau được điều chỉnh linh hoạt để phù hợp với môi trường và tối ưu hiệu quả trong việc xây dựng tổ chức học tập (Örtenblad, 2018).

NHỮNG CHUYỂN DỊCH TRONG QUAN ĐIỂM VÀ NHẬN THỨC VỀ HỌC TẬP VÀ ĐÀO TẠO TRONG CÁC DOANH NGHIỆP Ở VIỆT NAM

Thứ nhất, về mục đích học tập: nếu như trước đây học để giải quyết những vấn đề, vướng mắc phát sinh; học để làm những điều đã làm, để làm điều mọi người đã làm hay học để duy trì tiến bộ, thì bây giờ, cần phải học để tìm ra vấn đề cần giải quyết, học để làm những điều chưa làm, những điều chưa ai làm, và học để sáng tạo, đột phá. Nếu như trước đây, mục đích học tập chỉ là để trở thành người giỏi nhất, thì bây giờ chúng ta còn phải học để trở thành người nhanh nhất, người tiên phong. Thay vì đào tạo ra những con người có chung lối suy nghĩ, cách hành động như lối mòn cũ như trước đây, hoạt động đào tạo ngày nay phải giúp người học trở thành những người kiến tạo ý tưởng riêng biệt và hành động khác biệt, hiệu quả.

Thứ hai, về người dạy học: Nếu như trước đây, người dạy chỉ bao gồm giảng viên, chuyên gia, lãnh đạo, quản lý với quan niệm người dạy học phải là người giỏi hơn người học để có thể đến lớp chia sẻ những điều mình biết cho học viên thì bây giờ, người dạy có thể là bất cứ ai có kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm thực

tiễn, những người tạo ra giá trị cho tổ chức, họ đến lớp để trao đổi và cùng người học phát triển nội dung, tích lũy thêm kiến thức. Chính vì thế, người dạy hoàn toàn có thể là người biết ít kiến thức hơn học viên. Nếu như trước đây chỉ chú trọng đến việc dạy kiến thức (K - Knowledge), thì ngày nay cần thiết phải đào tạo toàn diện về cả thái độ, kỹ năng và kiến thức (ASK - Attitude, Skill, Knowledge).

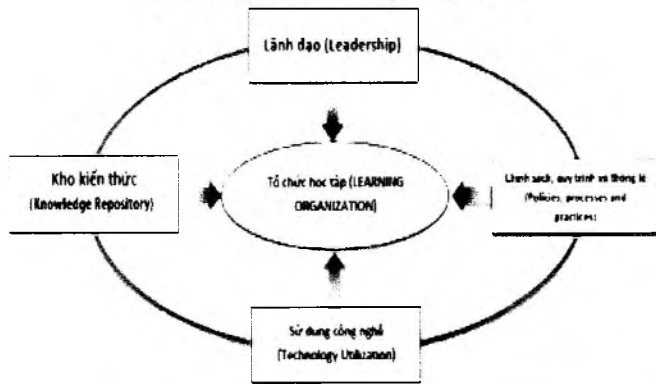
Thứ ba, về hình thức và phương pháp học tập: Nếu như trước đây, kiến thức chủ yếu được lấy từ sách vở thì ngày nay cần phải học từ thực tiễn để rồi củng cố cho lý thuyết trong sách vở hoặc tạo ra lý thuyết mới; thay vì chỉ học trên lớp, giảng đường, trung tâm đào tạo - học qua không gian thực (offline) như trước đây, thì hiện nay chúng ta có thể học mọi lúc mọi nơi, học từ xa qua không gian ảo (online). Nếu như trước đây, có nhiều quan niệm coi cách học tốt nhất là đến các lớp học để tham gia các khóa đào tạo, chính vì thế, học viên đi học rồi mới tự học, học rồi mới làm, thì quan điểm mới cần có chính là coi cách học tốt nhất là thông qua việc đi dạy, họ tự học rồi mới đi học, làm rồi mới học. Và đặc biệt, nếu như trước đây, việc học tập và đào tạo chỉ đơn giản là tương tác trực tiếp giữa người với người, thì ngày nay với sự phát triển của công nghệ, hoạt động học tập và đào tạo ngày càng đa dạng hơn với sự tương tác giữa máy với người.

MÔ HÌNH TỔ CHỨC HỌC TẬP TRONG KỶ NGUYÊN SỐ CHO CÁC DOANH NGHIỆP VIỆT NAM

Dựa trên các nghiên cứu đi trước về các “building blocks” của tổ chức học tập, kết hợp với bối cảnh hiện nay của các doanh nghiệp Việt Nam trong thời đại số, tác giả đã xây dựng mô hình tổ chức học tập trong kỷ nguyên số cho các doanh nghiệp Việt Nam với 4 nhân tố: (1) Lãnh đạo (Leadership); (2) Chính sách, quy trình và thông lệ (Policies, processes and practices); (3) Sử dụng công nghệ (Technology Utilization); (4) Kho kiến thức (Knowledge repository) (Hình 3). Mô hình đã được trình bày tại hơn 30 hội thảo khoa học quốc tế, hội nghị cấp quốc gia, hội thảo chuyên đề trong doanh nghiệp (với sự tham gia của hơn 1.200 người) và đều nhận được sự công nhận, đánh giá cao từ nhiều nhà khoa học tại Việt Nam và quốc tế, lãnh đạo các cơ sở đào tạo lớn trong nước (8 trường đại học, cao đẳng), nhà quản lý của nhiều tập đoàn hàng đầu Việt Nam trong nhiều lĩnh vực khác nhau (5 ngân hàng lớn, 10 doanh nghiệp sản xuất hàng đầu Việt Nam, 10 doanh nghiệp thương mại).

Bên cạnh đó, tác giả đã thực hiện khảo sát độc lập trong năm 2019 với sự tham gia của 60 chuyên gia là lãnh đạo các doanh nghiệp lớn tại Việt Nam, quản lý tại các cơ sở đào tạo lớn trong nước và các nhà khoa học về phát triển nhân lực tại Việt Nam để đánh giá về mức độ cần thiết của các nhân tố để xây dựng tổ chức học tập trong doanh nghiệp. Kết quả khảo sát cho thấy, 100% chuyên gia cho rằng, yếu tố “Leadership” là yếu tố bắt buộc cần có để xây dựng tổ chức học tập; 91,7% chuyên gia nhận định yếu tố “Policies,

HÌNH 3: MÔ HÌNH TỔ CHỨC HỌC TẬP TRONG KỶ NGUYÊN SỐ CHO CÁC DOANH NGHIỆP VIỆT NAM



processes and practices” là một “building block” của tổ chức học tập; 93,3% chuyên gia tham gia khảo sát cho rằng “Technology Utilization” đóng vai trò quan trọng trong việc xây dựng tổ chức học tập trong doanh nghiệp và 98,3% chuyên gia đồng thuận rằng, “Knowledge repository” cũng là một nhân tố không thể thiếu để xây dựng doanh nghiệp trở thành tổ chức học tập. Cụ thể 4 nhân tố có nội dung như sau:

Lãnh đạo (Leadership)

Trong một tổ chức, lãnh đạo có ảnh hưởng lớn tới các hoạt động của tổ chức nói chung và hoạt động học tập của tổ chức nói riêng (Garvin và cộng sự, 2008). Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng, để có thể xây dựng một tổ chức học tập thực thụ cần phải có những người lãnh đạo có tầm nhìn và khuyến khích hoạt động học tập trong tổ chức (Wick và Leon, 1993; Garvin và cộng sự, 2008). Người lãnh đạo trong tổ chức học tập cũng có những khác biệt so với lãnh đạo trong một tổ chức thông thường không phải tổ chức học tập (Gilley và Maycunich, 2000). Để có thể xây dựng tổ chức học tập, bản thân lãnh đạo trong tổ chức phải ý thức rõ ràng được tầm quan trọng của học tập đối với tổ chức để thúc đẩy hoạt động học tập của tổ chức, người lãnh đạo phải là tấm gương về học tập cho nhân viên noi theo; đồng thời họ cũng cần phải tham gia vào quá trình đào tạo, huấn luyện, chia sẻ tri thức cho nhân viên cấp dưới.

Chính sách, quy trình và thông lệ (Policies, processes and practices)

Để xây dựng tổ chức học tập, bên cạnh những người lãnh đạo có tầm nhìn, nhận thức được vai trò quan trọng của việc học tập đối với tổ chức và khuyến khích hoạt động học tập trong tổ chức, thì cần thiết phải có những quy trình, chính sách thực tiễn, cụ thể để triển khai những tư tưởng của lãnh đạo trong việc điều hành và thúc đẩy hoạt động học tập của tổ chức. Các chính sách và quy trình góp phần để xây dựng thành công một tổ chức học tập có thể bao gồm: các chính sách hỗ trợ, thúc đẩy hoạt động đào tạo; chính sách tạo môi trường thuận lợi cho việc học tập trong tổ chức (Örtenblad, A., 2004; Garvin và cộng sự, 2008), tạo cơ hội học tập và phát triển cho cá nhân; chính sách thúc đẩy việc chia sẻ học tập giữa các đội nhóm (Garvin, 1993), học

tập trong quá trình làm việc (Örtenblad, A., 2004); quy trình học tập trong tổ chức (Garvin và cộng sự, 2008)...

Sử dụng công nghệ (Technology Utilization)

Cùng với sự phát triển của cuộc Cách mạng công nghiệp 4.0, công nghệ ngày càng có nhiều thay đổi đáng kể và đóng vai trò quan trọng hơn đối với các lĩnh vực trong đời sống xã hội và hoạt động học tập và đào tạo trong doanh nghiệp cũng không ngoại lệ. Để xây dựng tổ chức học tập, việc học tập cần được diễn ra ở mọi cấp độ trong tổ chức (Poell và cộng sự, 1997). Trong đó, thay vì cố gắng cung cấp thật nhiều chương trình đào tạo cho nhân viên, thì một tổ chức học tập thực thụ có thể vẫn sẽ cung cấp các khóa đào tạo cho nhân viên. Tuy nhiên, bản chất của tổ chức học tập không nằm ở việc đào tạo, mà là ở khả năng tự phát triển của cá nhân và tổ chức (Pedler và cộng sự, 1991). Do đó, để xây dựng doanh nghiệp trở thành một tổ chức học tập đòi hỏi sự chủ động học tập cao từ các thành viên trong tổ chức. Và, việc xây dựng, khai thác một nền tảng công nghệ phù hợp đáp ứng được nhu cầu học tập mọi lúc, mọi nơi của nhân viên sẽ giúp phát huy tối đa sự chủ động đó của họ. Bởi lẽ, thay vì phải chờ đợi các khóa đào tạo tập trung từ tổ chức, với hệ thống học tập trực tuyến, nhân viên sẽ có thể chủ động hơn trong việc học tập của mình về thời gian, địa điểm và nội dung học tập. Đồng thời, lãnh đạo cũng có thể kiểm soát các hoạt động học tập của các cá nhân và tổ chức của mình dễ dàng hơn thông qua việc ứng dụng công nghệ, từ đó có thể đưa ra các quyết định, chính sách và hành động phù hợp hơn để thúc đẩy hoạt động học tập trong tổ chức.

Kho kiến thức (Knowledge Repository)

Kho tri thức có thể bao gồm các thông tin, ý tưởng, kinh nghiệm làm việc hay nội dung đào tạo được chia sẻ, chuyển giao giữa các thành viên, đội nhóm trong tổ chức và giữa tổ chức với bên ngoài để hình thành nên một tài nguyên chung mà mỗi cá nhân trong tổ chức có thể tiếp cận và học tập. Việc xây dựng và phát triển một kho tri thức chung trong tổ chức giúp tăng cường cơ hội học tập và tạo điều kiện thuận lợi cho việc học tập liên tục của các thành viên trong tổ chức, thúc đẩy việc học tập từ các kinh nghiệm trong quá khứ và chuyển giao

tri thức, đây là các “building blocks” để xây dựng tổ chức học tập đã được đề cập trong nhiều nghiên cứu (Garvin, 1993).

KẾT LUẬN

Trên cơ sở kế thừa các nghiên cứu đi trước về tổ chức học tập của các học giả trên thế giới và điều chỉnh để phù hợp, bám sát với bối cảnh thực tiễn tại các doanh nghiệp Việt Nam trong bối cảnh Cách mạng công nghiệp 4.0, nghiên cứu đã đề xuất mô hình xây dựng tổ chức học tập trong kỷ nguyên số với 4 nhân tố: (1)

Lãnh đạo (Leadership); (2) Chính sách, quy trình và thông lệ (Policies, Processes & practices); (3) Sử dụng công nghệ (Technology Utilization); (4) Kho kiến thức (Knowledge Repository). Mô hình này đã được tiếp thu, áp dụng và kiểm chứng tại một số tập đoàn lớn ở Việt Nam và đã mang lại những hiệu quả tích cực, được các nhà quản trị doanh nghiệp đánh giá cao.

Tuy nhiên, nghiên cứu chưa định lượng tác động của từng nhân tố này tới việc xây dựng tổ chức học tập cũng như đối với việc cải thiện kết quả kinh doanh của doanh nghiệp. Đây cũng là gợi mở để cho các nghiên cứu tiếp theo về tổ chức học tập của tác giả cũng như các nhà nghiên cứu khác có thể phát triển thêm và đưa ra được nhiều khuyến nghị cụ thể cho doanh nghiệp. □

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Armstrong, A. Foley, P. (2003). Foundations for a learning organization: organization learning mechanisms, *The Learning Organization*, 10(2), 74-82
2. Bratianu, C. (2015). *Organizational Learning and the Learning Organization*, In *Organizational Knowledge Dynamics: Managing Knowledge Creation, Acquisition, Sharing and Transformation*, Hershey, PA: IGI Global
3. Garratt, B. (1987). *The learning Organization*, Harper Collins, London
4. Garvin, D. (1993). Building a learning organization, *Harvard Business Review*, July/August, 78-91
5. Garvin, D. A., Edmondson, A. C., Gino, F. (2008). Is yours a learning organization?, *Harvard Business Review*, 86(3), 109-119
6. Gephart, M. A., Marsick, V. J., Van Buren, M. E., Spiro, M. S. (1996). Learning organizations come alive, *Training & Development*, 50(12), 34-45
7. Gilley, Jerry W., and Maycunich, Ann (2000). *Beyond the learning organization: creating a culture of continuous growth and development through state-of-the-art human resource practices*, Cambridge, Mass: Perseus Books
8. Jamali, D., Sidani, Y. Zouein, C. (2009). The learning organization: tracking progress in a developing country: A comparative analysis using the DLOQ, *The Learning Organization*, 16(2), 103-121
9. Lewis, D. (2002). Five years on - the organizational culture saga revisited, *Leadership & Organization Development Journal*, 23(5), 280-287
10. Moilanen, R. (2005). Diagnosing and measuring learning organizations, *The Learning Organization*, 12(1), 71-89
11. Örtenblad, A. (2004). The learning organization: towards an integrated model, *The Learning Organization*, 11(2), 129-144
12. Örtenblad, A. (2018). What does “learning organization” mean?, *The Learning Organization*, 25(3), 150-158
13. Parker, J. (2012). *The Impact of Technology on Organizational Learning and Leadership*, In V. Wang (Ed.), *Encyclopedia of E-Leadership, Counseling and Training*, Hershey, PA: IGI Global
14. Pedler M., Burgoyne J., and Boydell T. (1991). *The Learning Company: A strategy for sustainable development*, London: McGraw-Hill
15. Pedler, M., Burgoyne, J., and Boydell, T. (1997). *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*, McGraw-Hill, London
16. Poell, R. F., Tijmensen, E. C. M., Van der Krogt, F. J. (1997). Can learning projects contribute to develop a learning organisation?, *Lifelong Learning in Europe*, 2(2), 67-75
17. Rowden, R.W. (2001). The learning organization and strategic change, *SAM Advanced Management Journal*, 66(3), 11-24
18. Ricardo Chiva, Joaquín Alegre (2009). Organizational Learning Capability and Job Satisfaction: an Empirical Assessment in the Ceramic Tile Industry, *British Journal of Management*, 20(3)
19. Tsang, E. W. K. (1997). Organizational Learning and the Learning Organization: A Dichotomy Between Descriptive and Prescriptive Research, *Human Relations*, 50(1), 73-89
20. Wick, C. W and Leon, L. S. (1993). *The Learning Edge: How Smart Managers and Smart Companies Stay Ahead*, McGraw-Hill, New York, NY