

# Quản trị tri thức trong các dự án phi lợi nhuận ở Việt Nam: Trường hợp nghiên cứu ở dự án thông tin thị trường lao động

NGUYỄN THỊ LÊ VĂN\*

## Tóm tắt

*Nghiên cứu đánh giá thực trạng quản trị tri thức (QTTT) trong các dự án phi lợi nhuận ở Việt Nam: trường hợp nghiên cứu ở Dự án Thông tin thị trường lao động (sau đây gọi tắt là Dự án). Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng, tri thức là tài sản của dự án phi lợi nhuận. Tuy nhiên, Dự án lại không có một chiến lược QTTT, nên có nhiều tri thức, nhất là các tri thức tiềm ẩn không được tận dụng ở đây. Trên cơ sở nghiên cứu, tác giả đề xuất một mô hình có thể ứng dụng để đảm bảo tri thức được sử dụng và tái sử dụng một cách hiệu quả góp phần hỗ trợ sự vận hành của Dự án, cũng như các dự án phi lợi nhuận khác.*

**Từ khóa:** quản trị tri thức, dự án phi lợi nhuận, Dự án Thông tin thị trường lao động

## Summary

*The study aims to assess the situation of knowledge management in non-profit projects in Vietnam - a case study in the labor market information project. Research results indicate that knowledge is an asset of this non-profit project. However, this project does not have any knowledge management strategies, triggering the underutilization of knowledge, especially tacit knowledge. From those findings, the author proposes a model ensuring the effective use and reuse of knowledge to support the operation of the aforementioned project, as well as other non-profit projects.*

**Keywords:** knowledge management, non-profit project, labor market information project

## GIỚI THIỆU

Hiện nay, ở Việt Nam có nhiều dự án phi lợi nhuận được các cơ quan hỗ trợ phát triển, bao gồm các tổ chức phi lợi nhuận và phi chính phủ, thực hiện trên nhiều lĩnh vực khác nhau. Các dự án này có nhiều mục tiêu cụ thể khác nhau và cùng hướng đến một mục tiêu chung nhất là phát triển con người, xã hội và thúc đẩy công bằng và đảm bảo phát triển bền vững. Do hoạt động trên nhiều lĩnh vực khác nhau, khối lượng tri thức mà các dự án này tạo ra rất đồ sộ và đa dạng.

Tuy nhiên, trong các dự án phi lợi nhuận, QTTT vẫn chưa phải là một ưu tiên chiến lược hàng đầu (Dumitriu, 2016) và hiện vẫn chưa có các quy cách chung về QTTT dành cho các dự án này ở Việt Nam. Nguyên nhân là do chưa có một quy trình QTTT tiêu chuẩn với một số cấu phần chính rõ ràng, nên việc tận dụng tri thức và chia sẻ tri thức để phục vụ cho các hoạt động liên quan đến tư vấn chính sách ở Việt Nam vẫn chưa hiệu quả.

Dự án Thông tin thị trường lao động là dự án hỗ trợ kỹ thuật của Liên hợp quốc dành cho Việt Nam. Dự án được xây dựng trong Chương trình Hợp tác về Việc làm Tử tế giữa Tổ chức Lao động quốc tế và Chính phủ Việt Nam giai đoạn 2017-2021. Khối lượng tri thức được tạo ra thông qua các hoạt động của Dự án là rất lớn và phức tạp. Dự án làm việc với cả hai hệ thống thu thập thông tin chính về thị trường lao động của Việt Nam là hệ thống thống kê và hệ thống dữ liệu hành chính. Các dữ liệu thu thập trực tiếp được qua hai hệ thống này vừa là phương tiện, vừa là kết quả của Dự án. Một đặc trưng nữa của dữ liệu thu thập được chính là tính bí mật của các dữ liệu có chứa danh tính của các cá nhân tham gia các cuộc điều tra. Vì vậy, quy trình thu thập, quản trị và sử dụng những loại dữ liệu này cũng đòi hỏi phải

\* Trường Đại học Kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội

Ngày nhận bài: 30/7/2021; Ngày phản biện: 10/8/2021; Ngày duyệt đăng: 21/8/2021

được thiết kế đầy đủ và hiệu quả. Các loại dữ liệu này còn là đầu vào của quá trình thực hiện các hoạt động khác trong Dự án. Hiện tại, Dự án cũng đã có một số chính sách để quản trị các thông tin dữ liệu thu thập được. Tuy nhiên, việc sử dụng cũng như tận dụng lợi thế từ nguồn tài sản này lại chưa được thực hiện tốt trong Dự án. Do đó, cần có sự nghiên cứu đầy đủ để đề xuất mô hình QTTT trong dự án phi lợi nhuận là rất cần thiết.

## CƠ SỞ LÝ THUYẾT

### Tri thức

Khái niệm về tri thức đã được đưa ra và nghiên cứu bởi nhiều nhà nghiên cứu trên thế giới trong nhiều bối cảnh nghiên cứu khác nhau.

Nonaka và Takeuchi (1995) cho rằng, tri thức là “thứ không dễ nhìn thấy và diễn đạt được... mang tính cá nhân cao và khó chính thức hóa, nên khó giao tiếp hoặc chia sẻ với người khác.”

Gasik (2011) đưa ra định nghĩa: “Tri thức là sự kết hợp của kinh nghiệm, giá trị và niềm tin, thông tin ngữ cảnh, trực giác và những nhìn nhận sâu sắc để một người có được những trải nghiệm và thông tin mới”.

Còn theo Bùi Quang Tuyến (2020), “Tri thức là những kiến thức, kỹ năng được truyền đạt, học được, những kinh nghiệm, những bài học được đúc rút và là những phát kiến, sáng tạo mà chúng ta đưa ra”.

### Quản trị tri thức

Khoảng đầu thế kỷ 21, QTTT được định nghĩa là việc sử dụng sức mạnh bộ não của một tổ chức một cách có hệ thống và có tổ chức để đạt được hiệu quả, đảm bảo lợi thế cạnh tranh và khuyến khích đổi mới (Serban và Luan 2002).

Theo Mohajan (2016), QTTT là một loại quy trình biến dữ liệu thành kiến thức và kiến thức thành tài sản. Sự phát triển của công nghệ thông tin đã tạo điều kiện phát triển nhiều công cụ QTTT hiệu quả sử dụng cơ sở dữ liệu và các phần mềm hợp tác.

Còn Nguyễn Hải Yến (2015) cho rằng, QTTT bao hàm cả những quan điểm mang tính cơ học, coi tri thức là một tài sản, đồng thời coi tri thức có tính xã hội, bởi tri thức được tạo ra trong các quá trình tương tác xã hội. Nhưng, dù bao hàm yếu tố nào, thì QTTT cũng có đặc tính là một quá trình liên tục, bao gồm: tạo lập, xử lý, chuyển giao, bảo vệ và tái sử dụng.

## Một số mô hình QTTT

### Mô hình của Gasik

Gasik (2011) đã trình bày một mô hình QTTT dự án và phân biệt hai loại tri thức cơ bản của dự án:

(i) Tri thức vi mô là một phần tri thức cần thiết để thực hiện một công việc hoặc một vấn đề. Ví dụ về tri thức vi mô bao gồm: bảng giá, tên của một người làm một số việc hoặc phương pháp sửa các loại lỗi phần mềm cụ thể.

(ii) Tri thức vĩ mô là tổng khối lượng tri thức của một người nhất định. Việc đào tạo cho một thành viên trong nhóm để họ có đủ tri thức chung cần thiết để tham gia vào một dự án là một ví dụ về một quá trình bổ sung tri thức của một cá nhân.

### Mô hình SECI

Mô hình Socialization, Externalization, Combination Internalization (SECI) của Nonaka và Takeuchi năm 1995 được xây dựng với mục tiêu “chính thức hóa một mô hình chung về tạo ra tri thức trong tổ chức”. Các tác giả phân loại tri thức thành 2 loại cụ thể là: tri thức hiện và tri thức ẩn và lấy chúng làm đơn vị phân tích cơ bản để giải thích hành vi của tổ chức.

SECI là một mô hình quy trình và mặc dù chi tiết, nhưng trọng tâm của mô hình là học tập và giả định rằng, người lao động học theo các thông số do các nhà quản lý đưa ra, những người “tạo ra các khái niệm lớn xác định các đặc điểm chung giúp liên kết các hoạt động hoặc doanh nghiệp khác nhau”.

### Phương pháp nghiên cứu

Để có dữ liệu đánh giá thực trạng QTTT trong các dự án phi lợi nhuận ở Việt Nam, tác giả thực hiện phỏng vấn trực tiếp với 33 cán bộ thuộc Dự án Thông tin thị trường lao động trong năm 2021 về các nội dung: (i) Nhận thức về QTTT trong Dự án; (ii) Các nhân tố tác động đến QTTT trong Dự án; (iii) Các khó khăn liên quan đến QTTT.

## KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

### Nhận thức về QTTT trong Dự án

Trong Dự án Thông tin thị trường lao động, 90,9% người được phỏng vấn đều nhận định rõ tri thức là một tài sản. Nhận định này được thể hiện ở việc người được phỏng vấn biết các nguồn tri thức đang được thu thập và sử dụng trong Dự án đến từ đâu.

Theo đó, Dự án làm việc trên cả 2 loại tri thức là tri thức hiện và tri thức ẩn. Tri thức hiện là các dữ liệu được thu thập trực tiếp từ các điều tra và hệ thống thu thập dữ liệu hành chính của Tổng cục Thống kê và Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội, mà Dự án đang hỗ trợ. Tri thức ẩn là những phát hiện và nhận định được phát triển thông qua việc phân tích các dữ liệu, là các bài học kinh nghiệm từ việc nghiên cứu kinh nghiệm của các nước trên thế giới, là các ý kiến chuyên gia đóng góp cho Dự án.

Việc phân biệt giữa tri thức hiện và tri thức ẩn vẫn luôn là một đề tài gợi mở nhiều sự tranh luận và

nghiên cứu. Điều này cũng diễn ra tương tự trong Dự án, khi mà chỉ 76% người được phỏng vấn đưa ra được sự phân biệt một cách khá rõ ràng giữa tri thức hiện và tri thức ẩn.

Kết quả phỏng vấn cũng cho thấy, trong Dự án, tri thức được coi là một phần tài sản và hiện đang được đầu tư rất nhiều để tạo ra và sử dụng. Tri thức hiện và tri thức ẩn là hai tài sản có giá trị ngang nhau trong Dự án; bởi, bản chất và mục tiêu hoạt động của Dự án là hỗ trợ xây dựng các chiến lược, hệ thống để quản lý 2 loại tri thức này nhằm phục vụ việc quản lý thị trường lao động. Tuy nhiên, Dự án chưa có những biện pháp quản trị cụ thể và phù hợp đối với hai loại tri thức này.

### **Các nhân tố tác động đến QTTT trong Dự án**

#### ***Sự sẵn lòng chia sẻ tri thức***

Tri thức là một tài sản phi vật thể tuân theo quy luật hiệu suất giảm dần và giá trị tăng dần khi càng có nhiều người chia sẻ tri thức. Do đó, nếu tri thức muốn trở thành một tài sản hữu ích trong tổ chức thì cần phải được thu thập, mã hóa và chuyển giao sang cho người khác.

Tất cả 33 cán bộ tham gia phỏng vấn đều cho rằng, Dự án đang tạo ra rất nhiều nguồn tri thức có giá trị. Điều này là hiển nhiên, bởi đây là một Dự án tập trung chính vào hỗ trợ việc kiến tạo và quản lý các nguồn tri thức khổng lồ được thu thập và tạo ra bởi các cơ quan quản lý nhà nước, nên khối lượng tri thức trong Dự án luôn luôn lớn và rất có giá trị. Tuy nhiên, nhiều người tham gia phỏng vấn đánh giá, không phải ai cũng sẵn lòng chia sẻ tri thức và cho rằng, đối với một số người, tri thức mà họ nắm giữ chính là lợi thế cạnh tranh của họ.

#### ***Các phương thức hỗ trợ chia sẻ tri thức***

Khảo sát cho thấy, 88% số người được phỏng vấn sử dụng rất nhiều phương thức khác nhau để chia sẻ tri thức. Các phương thức này không chỉ là trao đổi trực tiếp, mà còn sử dụng các công nghệ. Các phương thức chia sẻ tri thức bao gồm: các cuộc họp, mạng nội bộ, các cuộc tập huấn, các cuộc họp, trao đổi thảo luận trực tiếp giữa nhân viên với sếp, các chương trình hướng dẫn người mới vào và mạng xã hội.

Người tham gia phỏng vấn cũng chỉ ra rằng, các phương thức này cũng có những khó khăn riêng, như: sự tương đồng về hiểu biết, thời gian dành cho việc chia sẻ tri thức, người sử dụng tin tức không thích trao đổi, không biết được có những phương thức chia sẻ tri thức nào, bản chất các mối quan hệ giữa nhân viên trong cùng Dự án.

Các phát hiện về các phương thức chia sẻ tri thức trong Dự án cũng khá tương đồng với các nghiên cứu khác về chia sẻ tri thức trong tổ chức, như: Awad và Ghaziri (2007); Panahi và cộng sự (2012). Điều đó cho thấy, hiện tại Dự án cũng chưa có phương thức chia sẻ tri thức nào mới hơn các phương thức truyền thống. Tuy nhiên, nhờ sự phát triển của công nghệ thông tin, việc chia sẻ tri thức được thực hiện thường xuyên hơn thông qua các mạng xã hội. Các cá nhân có động lực chia sẻ tri thức nhiều hơn nhờ nhận được sự đánh giá, động viên từ những người nhận tri thức.

### **Các nền tảng công nghệ thông tin (CNTT) phục vụ chia sẻ tri thức**

Theo kết quả phỏng vấn, 88% người tham gia khảo sát biết về các nền tảng CNTT và có thể sử dụng để chia sẻ tri thức. Khi được hỏi về các nền tảng CNTT có thể dùng để chia sẻ tri thức trong Dự án, người được phỏng vấn đều cho rằng, Dự án có đủ những nền tảng CNTT cơ bản phục vụ cho việc chia sẻ tri thức.

Phần lớn những người được phỏng vấn đều đồng thuận là công nghệ đang đóng vai trò cực kỳ quan trọng trong việc tăng cường chia sẻ tri thức bên trong Dự án cũng như chia sẻ với bên ngoài; bởi, công nghệ giúp phá vỡ các rào cản của phương thức chia sẻ tri thức trực tiếp truyền thống. Trong trường hợp này, các nhân viên trong Dự án thường thích sử dụng các công cụ chia sẻ tri thức thuận tiện, như: email, mạng xã hội thay vì sử dụng các nền tảng công nghệ thông tin được xây dựng riêng cho Dự án, như mạng nội bộ vốn thường bị hạn chế chỉ sử dụng cho trao đổi nội bộ.

#### ***Sự hỗ trợ của lãnh đạo Dự án***

Có được sự ủng hộ của lãnh đạo là yếu tố rất quan trọng đối với các sáng kiến về QTTT. Lãnh đạo là vị trí nhận được sự ủng hộ và tin cậy của toàn bộ Dự án, nên họ cần phải đảm bảo các bộ phận trong Dự án có thể làm việc hiệu quả với nhau trên các hạ tầng sẵn có. Họ có thể thực hiện điều này thông qua việc tạo dựng các mối quan hệ hợp tác giữa các nhân viên, giữa nhân viên với lãnh đạo, đồng thời đảm bảo có đủ các cơ sở hạ tầng phù hợp để thực hiện công việc. Lãnh đạo của Dự án cũng cần phải đảm nhận vai trò là người hướng dẫn, huấn luyện cho nhân viên của mình để xây dựng được một lực lượng làm việc có khả năng và nhiệt huyết thực hiện công việc của mình. Để thực hiện được một chiến lược phát triển tri thức cho tổ chức, lãnh đạo tổ chức cần đóng vai trò là người đặt nền móng, yêu cầu và hiện diện trong việc thực hiện tư duy phát triển tri thức. Người lãnh đạo cần coi các chiến lược về QTTT là một công cụ để điều hành bộ máy tổ chức của mình, duy trì thường xuyên yêu cầu mỗi cá nhân, đội, nhóm thực hiện triển khai (Bùi Quang Tuyến, 2020).

#### **Các khó khăn liên quan đến QTTT**

Kết quả khảo sát cho thấy, 97% người tham gia phỏng vấn cho rằng, họ gặp nhiều khó khăn trong việc sử dụng và QTTT. Những khó khăn này nằm cả

ở cấp độ cá nhân, Dự án và lĩnh vực kỹ thuật, tùy thuộc vào góc tiếp cận của từng cá nhân. Những khó khăn này bao gồm: Sự tin tưởng giữa các nhân viên; Ẩu tri thức; Thiếu việc ghi chép lại những câu chuyện thành công; Nhân viên trong Dự án không biết Dự án có những tri thức nào để phục vụ cho công việc của mình; Thiếu sự tự tin và khả năng ứng biến; Thiếu các công cụ kỹ thuật để thúc đẩy việc ứng dụng các tri thức sẵn có; Sự phân hóa trong các tầng lớp nhân sự của Dự án; Sự phân hóa tri thức.

Người tham gia phỏng vấn cũng chỉ ra rằng, họ đã tự nghĩ ra nhiều cách để vượt qua những khó khăn này, nhưng tất nhiên không phải lúc nào cũng thành công. Đặc biệt, có một số loại tri thức chỉ thích hợp truyền miệng.

## KẾT LUẬN VÀ ĐỀ XUẤT MÔ HÌNH QTTT TRONG DỰ ÁN PHI LỢI NHUẬN

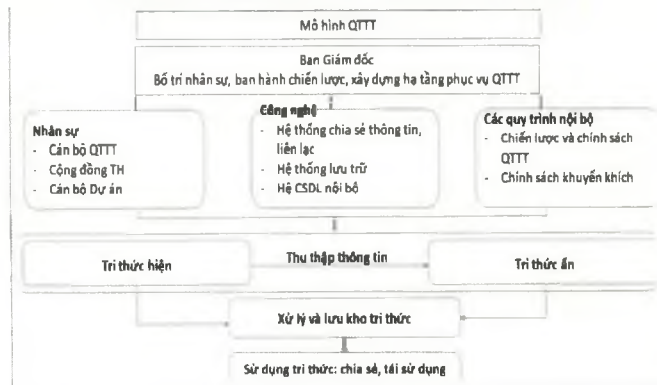
### Kết luận

Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng, tri thức là tài sản của dự án phi lợi nhuận. Tuy nhiên, Dự án lại không có một chiến lược QTTT. Do đó, có nhiều tri thức, đặc biệt là các tri thức tiềm ẩn không được tận dụng trong Dự án. Dự án cũng chưa có một hệ thống chính sách, hạ tầng, nhân lực rõ ràng phục vụ hoạt động QTTT trong Dự án.

### Đề xuất của tác giả

Trên cơ sở nghiên cứu, khái lược các

HÌNH: MÔ HÌNH QTTT DO TÁC GIẢ ĐỀ XUẤT



nghiên cứu về QTTT, cũng như khảo sát thực tế tại Dự án, tác giả đề xuất một mô hình có thể dụng để đảm bảo tri thức được sử dụng và tái sử dụng một cách hiệu quả. Mô hình sẽ được chi tiết hóa để thể hiện được các đặc thù của Dự án là đơn vị tạo ra rất nhiều tri thức hiện hữu và phần nhiều tri thức hiện hữu, trong số đó được gắn nhãn bí mật. Mô hình QTTT được đề cử cho Dự án như Hình.

Mục tiêu của mô hình QTTT này là giúp Dự án có một mô hình cụ thể hóa các bước cần thiết trong QTTT, từ thu thập tri thức cho đến sử dụng tri thức. Mô hình hướng dẫn cả 2 loại tri thức: hiện và ẩn. Theo đó, mô hình QTTT được xây dựng cho Dự án bao gồm 2 phần cụ thể như sau:

(i) **Hạ tầng QTTT:** Gồm 4 thành tố chính: (1) Ban Giám đốc; (2) Nhân sự; (3) Công nghệ và (4) Quy trình nội bộ. Trong đó, Ban Giám đốc đóng vai trò chỉ huy chung cho hoạt động QTTT của Dự án.

(ii) **Các hoạt động QTTT:** Các hoạt động QTTT bao gồm: (1) Thu thập tri thức; (2) Xử lý và lưu kho tri thức và (3) Sử dụng và chia sẻ tri thức. □

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bùi Quang Tuyến (2020). *Hành trình tri thức thời kinh tế số*, Nxb Đại học Quốc gia
2. Nguyễn Hải Yến (2015). *Tác động của QTTT và môi trường đạo đức kinh doanh đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên ngân hàng*, Luận án tiến sĩ, Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh
3. Nguyễn Thị Kim Liên (2020). *Ứng dụng quản trị thông tin số vào các cơ quan và tổ chức thông tin tại Việt Nam: Một số khó khăn, thách thức và cơ hội*, truy cập từ [https://repository.vnu.edu.vn/flowpaper/simple\\_document.php?subfolder=11/37/96/&doc=113796413689569141021649451646354898634&bitsid=b0969930-09a4-458c-84bd-046f03588696&uid=](https://repository.vnu.edu.vn/flowpaper/simple_document.php?subfolder=11/37/96/&doc=113796413689569141021649451646354898634&bitsid=b0969930-09a4-458c-84bd-046f03588696&uid=)
4. Awad, E.M., Ghaziri, H (2007). *Knowledge management*, Delhi: Pearson Education
5. Dumitriu, P. (2016). *Knowledge Management in the UN System*, United Nations Working Paper JIU/REP/2016/106. Gasik, S(2011). A model of project knowledge management, *Project Management Journal*, DOI:10.1002/pmj.20239
7. Mohajan H. K. (2016). An Analysis of Knowledge Management for the Development of Global Health, *American Journal of Social Sciences*, 4(4), 38-57
8. Nonaka I., Takeuchi H. (1995). *The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford: Oxford University Press
9. Panahi, S., Watson, J., Partridge, H. (2012). Social media and tacit knowledge sharing: Developing a conceptual model, *World academy of Science, Engineering and Technology*, 64,1095-1102
10. Serban A. and Luan J.(2002). *Knowledge Management: Building a Competitive Advantage in Higher Education*, Jossey-Bass, San Francisco