

# Thực trạng quá trình quản trị tri thức trong các doanh nghiệp tại Việt Nam

HOÀNG VĂN NAM\*

## Tóm tắt

Bằng phương pháp thống kê mô tả, nghiên cứu đã phân tích thực trạng quá trình quản trị tri thức tại 482 doanh nghiệp Việt Nam. Kết quả cho thấy, thực trạng quá trình quản trị tri thức gồm có: Thu nhận tri thức, chuyển giao tri thức, ứng dụng tri thức và bảo vệ tri thức đang ở trên mức trung bình. Do đó, các doanh nghiệp cần tập trung đầu tư và nâng cao quá trình quản trị tri thức, qua đó gia tăng kết quả hoạt động.

**Từ khóa:** quá trình quản trị tri thức, kết quả hoạt động

## Summary

This study presents descriptive statistics on the reality of knowledge management process in 482 Vietnamese enterprises. The results show that the current status of knowledge management process, including knowledge acquisition, knowledge transfer, knowledge application and knowledge protection, is above average. Therefore, enterprises need to focus on investing and improving knowledge management process, thereby increasing their performance.

**Keywords:** knowledge management, performance

## GIỚI THIỆU

Ngày nay, lợi thế cạnh tranh của các doanh nghiệp đã chuyển từ tài sản hữu hình sang tài sản tri thức. Đặc biệt, thế kỷ 21 được xem là thế kỷ của nền kinh tế dựa vào tri thức. Các doanh nghiệp triển khai các hoạt động tri thức sẽ có lợi thế cạnh tranh so với các doanh nghiệp khác. Và, quá trình quản trị tri thức được xem là một trong những nhân tố then chốt quyết định tới khả năng cạnh tranh và gia tăng kết quả hoạt động của các doanh nghiệp (Gold và cộng sự, 2001; Mills và Smith, 2011). Quá trình quản trị tri thức giúp cho các doanh nghiệp tận dụng được lợi thế của năng lực cơ sở hạ tầng tri thức, qua đó, triển khai được các hoạt động quản trị tri thức trong doanh nghiệp (Gold và cộng sự, 2001; Mills và Smith, 2011). Thông qua quá trình quản trị tri thức, người lao động sẽ có cơ hội được tiếp nhận tri thức mới, chuyển giao và chia sẻ tri thức trong quá trình công tác, cũng như áp dụng tri thức được học vào công việc thực tế, qua đó, nâng cao năng suất lao động, gia tăng đổi mới và kết quả hoạt động cho doanh nghiệp (Gold và cộng sự, 2001; Mills và Smith, 2001; Pérez-López và Alegre, 2012).

Tuy nhiên, các nghiên cứu về quá trình quản trị tri thức thường được thực hiện tại các quốc gia phát triển, mà ít được quan tâm nghiên cứu tại các quốc gia đang phát triển như Việt Nam. Do vậy, nghiên cứu về tác động của quá trình quản trị tri thức tới kết quả hoạt động của doanh nghiệp là một đề tài quan trọng, vừa có tính lý luận lại vừa có tính thực tiễn.

## CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU

### Quá trình quản trị tri thức

Quá trình quản trị tri thức được định nghĩa như một tập hợp nhằm sử dụng hiệu quả các nguồn lực bên trong doanh nghiệp, gồm có 4 nhân tố: (1) Thu nhận tri thức; (2) Chuyển giao tri thức; (3) Ứng dụng tri thức và (4) Bảo vệ tri thức (Gold và cộng sự, 2001; Mills và Smith, 2011; Pérez-López và Alegre, 2012).

Tan và Wong (2015) định nghĩa, quá trình quản trị tri thức là một tập hợp gồm có 6 nhân tố: (1) Thu nhận tri thức; (2) Hình thành và sáng tạo tri thức; (3) Sử dụng và ứng dụng tri thức; (4) Lưu trữ và cập nhật tri thức; (5) Chia sẻ và chuyển giao tri thức; (6) Bảo vệ tri thức. Ngoài ra, Zaied và cộng sự (2012), Alaarj và cộng sự (2016) cũng cho rằng, quá trình quản trị tri thức còn liên quan đến việc doanh nghiệp tạo ra một môi trường làm việc thuận lợi để người lao động có thể dễ dàng chia sẻ tri thức.

Quá trình quản trị tri thức còn được xem là một trong những nhân tố then chốt giúp cho các doanh nghiệp có thể nâng cao lợi thế cạnh tranh, cũng như gia tăng kết

\* NCS., Giám đốc Công ty Cổ phần Đào tạo và Công nghệ STEC

Ngày nhận bài: 06/6/2022; Ngày phản biện: 12/7/2022; Ngày duyệt đăng: 22/7/2022

quả hoạt động (Gold và cộng sự, 2001; Mills và Smith, 2011; Pérez-López và Alegre, 2012).

Từ việc xem xét tổng quan các công trình nghiên cứu trên thế giới, có thể nhận thấy, 4 nhân tố quan trọng nhất của quá trình quản trị tri thức là: (1) Thu nhận tri thức; (2) Chuyển giao tri thức; (3) Ứng dụng tri thức và (4) Bảo vệ tri thức. Cụ thể:

- **Thu nhận tri thức:** Là quá trình tập hợp hay nắm giữ tri thức từ sự hợp tác giữa các cá nhân bên trong doanh nghiệp hoặc từ sự tương tác giữa doanh nghiệp với các đối tác (Gold và cộng sự, 2001).

- **Chuyển giao tri thức:** Là quá trình chuyển đổi kiến thức thu thập thành những dạng hữu dụng, giúp làm tăng năng suất và kết quả hoạt động cho doanh nghiệp (Gold và cộng sự, 2001; Mills và Smith, 2001).

- **Ứng dụng tri thức:** Là quá trình người lao động áp dụng tốt những tri thức được đào tạo vào công việc tại thực tế trong doanh nghiệp (Gold và cộng sự, 2001).

- **Bảo vệ tri thức:** Là quá trình đảm bảo tri thức được lưu trữ một cách an toàn và không bị đánh cắp và sử dụng sai mục đích từ bên trong, cũng như bên ngoài doanh nghiệp (Gold và cộng sự, 2001; Mills và Smith, 2011).

#### **Kết quả hoạt động**

Kết quả hoạt động được định nghĩa là đầu ra của các hoạt động được tiến hành bởi các thành viên của doanh nghiệp dùng để đánh giá hiệu quả các doanh nghiệp có đạt được các mục tiêu đã đề ra. Các nghiên cứu của Deleaney và Huselid (1996), Lu và cộng sự (2015) đã đánh giá kết quả hoạt động theo các thang đo cảm nhận bao gồm 2 khía cạnh là: Kết quả vận hành và kết quả thị trường. Trong đó:

**Kết quả thị trường:** Bao gồm có các chỉ tiêu liên quan tới tổng doanh số, tăng trưởng doanh số, thị phần, vị thế cạnh tranh và kết quả hoạt động tổng thể của doanh nghiệp (Deleaney và Huselid, 1996; Lu và cộng sự, 2015).

**Kết quả vận hành:** Liên quan tới các chỉ tiêu về tỷ suất lợi nhuận trên tổng tài sản (ROA), tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu (ROS): lợi nhuận, sự gia tăng của tổng tài sản và tinh thần làm việc của nhân viên (Deleaney và Huselid, 1996; Lu và cộng sự, 2015).

#### **Mối quan hệ giữa quá trình quản trị tri thức và kết quả hoạt động của doanh nghiệp**

Quan điểm dựa trên tri thức cho rằng, tri thức là một tài sản quý giá của mọi doanh nghiệp. Tri thức sẽ giúp cho doanh nghiệp nâng cao được lợi thế cạnh tranh, cũng như gia tăng được kết quả hoạt động (Grant, 1996). Nhiều nghiên cứu đã cho thấy, người lao động thu nhận tri thức còn liên quan tới việc sáng tạo, chia sẻ và phân phối tri thức. Thu nhận tri thức phản ánh khả năng hấp thụ tri thức của doanh nghiệp. Do đó, thu nhận tri thức được xem như một năng lực quan trọng, giúp doanh nghiệp tạo ra lợi thế cạnh tranh (Pérez-López và Alegre, 2012). Đồng thời, thu thập tri thức từ những nguồn đáng tin cậy có thể giúp người lao động giải quyết được những vấn đề tại nơi làm việc, cũng như nâng cao kết quả làm việc của cá nhân (Mills và Smith, 2011).

Bên cạnh đó, việc ứng dụng hay chuyển giao tri thức giúp cho doanh nghiệp liên tục chuyển đổi kiến thức chuyên môn thành các sản phẩm phù hợp (Gold và cộng sự, 2001; Mills và Smith, 2011). Doanh nghiệp sử dụng tốt tri thức sẽ giúp nâng cao được kết quả hoạt động (Mills và Smith, 2011). Cùng với đó, bảo vệ tri thức là quá trình quan trọng, giúp đảm bảo an toàn cho tri thức, tạo nền tảng để doanh nghiệp hình thành và duy trì được lợi thế cạnh tranh so với các đối thủ trên thị trường. Ngoài ra, bảo vệ tri thức còn giúp doanh nghiệp đạt được những kết quả hoạt động tốt hơn (Mills và Smith, 2011; Zaied và cộng sự, 2012). Do đó, có thể kết luận rằng, quá trình quản trị tri thức giúp doanh nghiệp có thể nâng cao lợi thế cạnh tranh trên thị trường và đạt được kết quả hoạt động tốt hơn.

#### **Phương pháp nghiên cứu và mẫu nghiên cứu**

Dựa trên bảng hỏi của Gold và cộng sự (2001), Mills và Smith (2011), tác giả đã dịch thuật cùng các chuyên gia tiếng Anh và các chuyên gia trong lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực để bảng hỏi gốc phù hợp và sát nghĩa nhất với bảng hỏi tiếng Việt. Sau đó, tác giả đã gửi email và bảng hỏi giấy tới 1.500 doanh nghiệp Việt Nam tại 31 tỉnh/thành phố trên cả 3 miền Bắc, Trung, Nam trong khoảng thời gian 3 tháng, từ ngày 01/02/2021 tới 01/5/2021. Kết thúc thời gian khảo sát, tác giả thu về được 539 phiếu trả lời, đạt tỷ lệ 35,9%. Sau khi sàng lọc các bảng hỏi không phù hợp, tác giả thu được 482 bảng hỏi (89,4%) đủ tiêu chuẩn phân tích dữ liệu trên phần mềm SPSS 20. Tất cả các chỉ báo đều được dựa trên thang đo Likert từ 1 tới 5, với mức 1 là “Rất không đồng ý” và mức 5 là “Rất đồng ý”. Mỗi doanh nghiệp chỉ trả lời 1 bảng khảo sát. Đối tượng trả lời là các giám đốc/phó giám đốc các doanh nghiệp.

### **THỰC TRẠNG QUÁ TRÌNH QUẢN TRỊ TRI THỨC TRONG CÁC DOANH NGHIỆP VIỆT NAM**

#### **Thu nhận tri thức (TN)**

Kết quả phân tích thống kê mô tả tại Bảng 1 cho thấy, thực trạng thu nhận tri thức (TN) của các doanh nghiệp đang ở xấp xỉ mức trung bình. Trong đó, khía cạnh được đánh giá cao nhất là TN5 - “Có quy trình phân phối tri thức trong

**BẢNG 1: THỰC TRẠNG THU NHẬN TRI THỨC**

Biến	Nội dung	Trung bình	Độ lệch chuẩn
TN1	Có quy trình thu thập tri thức từ khách hàng	2,94	1,085
TN3	Có quy trình thu thập tri thức về các nhà cung cấp	2,99	1,037
TN5	Có quy trình phân phối tri thức trong toàn tổ chức	3,01	1,093
TN8	Có quy trình thu thập tri thức về sản phẩm/dịch vụ mới trong ngành	3,00	1,054
TN12	Có quy trình trao đổi tri thức giữa các cá nhân	2,95	1,132

**BẢNG 2: THỰC TRẠNG CHUYỂN GIAO TRI THỨC**

Biến	Nội dung	Trung bình	Độ lệch chuẩn
CG3	Có quy trình sàng lọc tri thức	2,69	0,892
CG4	Có quy trình chuyển giao tri thức của tổ chức cho cá nhân	2,61	0,832
CG5	Có các quy trình để thu nhận tri thức từ các cá nhân vào tổ chức	2,62	0,865
CG8	Có quy trình tích hợp các nguồn và loại tri thức khác nhau	2,58	0,860
CG9	Có quy trình tổ chức tri thức	2,58	0,860
CG10	Có quy trình thay thế tri thức lỗi thời	2,69	0,795

**BẢNG 3: THỰC TRẠNG ỨNG DỤNG TRI THỨC**

Biến	Nội dung	Trung bình	Độ lệch chuẩn
UD3	Có quy trình sử dụng tri thức để phát triển sản phẩm mới/dịch vụ mới	3,30	0,938
UD4	Có quy trình sử dụng tri thức để giải quyết các vấn đề mới	3,26	0,896
UD5	Kết hợp các nguồn tri thức để giải quyết vấn đề và thách thức mới	3,30	0,912
UD6	Sử dụng tri thức để nâng cao hiệu quả làm việc	3,25	0,823
UD7	Vận dụng tri thức để điều chỉnh hướng chiến lược	3,31	0,919
UD8	Có khả năng xác định và áp dụng tri thức trong những điều kiện cạnh tranh ngày càng thay đổi	3,20	0,855
UD10	Nắm bắt lợi thế khi có tri thức mới	3,30	0,912

Nguồn: Theo khảo sát và phân tích của tác giả

toàn tổ chức” (trung bình = 3,01; độ lệch chuẩn = 1,093). Trong khi đó, khía cạnh được đánh giá thấp nhất là TN1 - “Có quy trình thu thập tri thức từ khách hàng” (trung bình = 2,94; độ lệch chuẩn = 1,085).

#### **Chuyển giao tri thức (CG)**

Kết quả phân tích thống kê mô tả tại Bảng 2 cho thấy, thực trạng chuyển giao tri thức của các doanh nghiệp đang ở xấp xỉ mức trung bình. Trong đó, 2 khía cạnh được đánh giá cao nhất là CG3 - “Có quy trình sàng lọc tri thức” (trung bình = 2,69; độ lệch chuẩn = 0,892) và CG10 - “Có quy trình thay thế tri thức lỗi thời” (trung bình = 2,69; độ lệch chuẩn = 0,795). Trong khi đó, 2 khía cạnh được

đánh giá thấp nhất là CG8 - “Có quy trình tích hợp các nguồn và loại tri thức khác nhau” (trung bình = 2,58; độ lệch chuẩn = 0,860) và CG9 - “Có quy trình tổ chức tri thức” (trung bình = 2,58; độ lệch chuẩn = 0,860).

#### **Ứng dụng tri thức (UD)**

Kết quả phân tích thống kê mô tả tại Bảng 3 cho thấy, thực trạng ứng dụng tri thức của các doanh nghiệp đang ở trên mức trung bình. Trong đó, khía cạnh được đánh giá cao nhất là UD7 - “Vận dụng tri thức để điều chỉnh hướng chiến lược” (trung bình = 3,31; độ lệch chuẩn = 0,919). Trong khi đó, khía cạnh được đánh giá thấp nhất là UD8 - “Có khả năng xác định và áp dụng tri thức trong những điều kiện cạnh tranh ngày càng thay đổi” (trung bình = 3,20; độ lệch chuẩn = 0,855).

#### **Bảo vệ tri thức (BV)**

Kết quả phân tích thống kê mô tả tại Bảng 4 cho thấy, thực trạng bảo vệ tri thức của các doanh nghiệp

**BẢNG 4: THỰC TRẠNG BẢO VỆ TRI THỨC**

Biến	Nội dung	Trung bình	Độ lệch chuẩn
BV1	Có các quy trình để bảo vệ tri thức khỏi việc sử dụng không phù hợp bên trong tổ chức	3,43	0,935
BV2	Có các quy trình để bảo vệ tri thức khỏi việc sử dụng không phù hợp bên ngoài tổ chức	3,38	0,902
BV3	Có các quy trình để bảo vệ tri thức khỏi hành vi trộm cắp từ bên trong tổ chức	3,40	0,961
BV4	Có các quy trình để bảo vệ tri thức khỏi hành vi trộm cắp từ bên ngoài tổ chức	3,43	0,914
BV7	Có chính sách và thủ tục để bảo vệ các bí mật thương mại	3,38	0,936
BV8	Giá trị và bảo vệ tri thức là trách nhiệm ghi rõ cho mỗi nhân viên	3,37	0,929
BV10	Truyền đạt rõ ràng tầm quan trọng của việc bảo vệ tri thức	3,35	0,925
BV	Đánh giá chung về bảo vệ tri thức	3,3927	0,81914

Nguồn: Theo khảo sát và phân tích của tác giả

đang ở trên mức trung bình. Trong đó, 2 khía cạnh được đánh giá cao nhất là BV1 - “Có các quy trình để bảo vệ tri thức khỏi việc sử dụng không phù hợp bên trong tổ chức” (trung bình = 3,43; độ lệch chuẩn = 0,935) và BV4 - “Có các quy trình để bảo vệ tri thức khỏi hành vi trộm cắp từ bên ngoài tổ chức” (trung bình = 3,43; độ lệch chuẩn = 0,914). Trong khi đó, khía cạnh được đánh giá thấp nhất là BV10 - “Truyền

đạt rõ ràng tầm quan trọng của việc bảo vệ tri thức” (trung bình = 3,35; độ lệch chuẩn = 0,925).

## KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý CHÍNH SÁCH

Dựa trên việc phân tích thống kê mô tả, có thể thấy, quá trình quản trị tri thức trong các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay đang ở trên mức trung bình. Do vậy, có thể kết luận rằng, mặc dù phải trải qua giai đoạn cách ly vì Covid-19, song các doanh nghiệp Việt Nam vẫn tập trung và đầu tư vào quá trình quản trị tri thức trong doanh nghiệp. Tuy nhiên, kết quả khảo sát cho thấy, các quy trình thu nhận, chuyển giao, ứng dụng và bảo vệ tri thức hiện nay mới đang ở mức trung bình. Do vậy, trong thời gian tới, các doanh nghiệp cần tập trung nâng cao quá trình quản trị tri thức.

Ngoài ra, các cơ quan quản lý nhà nước cũng cần đưa ra những chính sách hỗ trợ các doanh nghiệp sau quá trình Covid-19 để giúp cho các doanh nghiệp có thể nâng cao được quá trình quản trị tri thức, qua đó, nâng cao được kết quả hoạt động. □

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Alaarj, S., Abidin-Mohamed, Z., Bustamam, U.S.B.A. (2016). *Mediating role of trust on the effects of knowledge management capabilities on organizational performance*, 12th International Strategic Management Conference, ISMC 2016, 28-30 October 2016, Antalya, Turkey, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 235, 729-738
2. Delaney, J. T., and Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance, *Academy of Management Journal*, 39 (4), 949-969
3. Gold, A. H., Malhotra, A., Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective, *Journal of management information systems*, 18(1), 185-214
4. Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm, *Strategic Management Journal*, 17, Winter Special Issue, 109-122
5. Lu, K., Zhu, J., and Bao, H. (2015). High-performance human resource management and firm performance: The mediating role of innovation in China, *Industrial Management & Data Systems*, 115 (2), 353-382
6. Mills, A. M., and Smith, T. A. (2011). Knowledge management and organizational performance: a decomposed view, *Journal of knowledge management*, 15(1), 156-171
7. Pérez-López, S., and Alegre, J. (2012). Information technology competency, knowledge processes and firm performance, *Industrial Management & Data Systems*, 112(4), 644-662
8. Saleim, A., and Khalil, O. (2007). Knowledge management and organizational performance in the Egyptian software Firms, *International Journal of Knowledge Management*, 3(4), 37-66
9. Tan, L. P., and Wong, K. Y. (2015). Linkage between knowledge management and manufacturing performance: a structural equation modelling approach, *Journal of Knowledge Management*, 19(4), 814-835
10. Zaied, A. N. H; Hussein, G.S., and Hasan, M. M (2012). The role of knowledge management in enhancing organizational performance, *Information engineering and electronic business*, 5, 27-35