

# CHIA SẺ TRI THỨC NHẪM GIA TĂNG TÀI SẢN VÔ HÌNH CHO CÁC DOANH NGHIỆP VIỆT NAM

Nguyễn Đình Trung\*, Nguyễn Thị Phương Linh\*\*

*Những yếu kém trong hệ thống quản trị cùng với ảnh hưởng suy thoái của nền kinh tế khiến nhiều doanh nghiệp Việt Nam đứng trước nguy cơ giải thể và phá sản. Theo các chuyên gia kinh tế thì giá trị doanh nghiệp – yếu tố nền tảng cho sự phát triển phải nằm ở chính nhân sự và tri thức của họ. Đẩy mạnh mô hình chia sẻ tri thức, thông tin trong doanh nghiệp là cơ sở giúp doanh nghiệp thích nghi nhanh với sự thay đổi của môi trường, nâng cao năng lực chuyên môn, gia tăng tài sản vô hình. Đồng thời, nó còn giúp cho các doanh nghiệp vượt qua khủng hoảng kinh tế.*

*Bài viết dưới đây nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng tới sự chia sẻ tri thức trong doanh nghiệp và đưa ra một số đề xuất cho lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam nhằm góp phần đẩy mạnh sự chia sẻ tri thức.*

**Từ khóa:** tri thức, chia sẻ tri thức, doanh nghiệp Việt Nam

## 1. Quan niệm về chia sẻ tri thức

Chia sẻ và chuyển giao tri thức thực tế rất cần thiết đối với các doanh nghiệp. Kogut & Zander (1996) tuyên bố rằng các doanh nghiệp nên được nhìn nhận như “những cộng đồng tập trung vào tốc độ và hiệu suất của việc tạo ra và chuyển nhượng tri thức”.

Chia sẻ tri thức có thể được hiểu là các hoạt động giúp các cộng đồng con người làm việc với nhau, hỗ trợ việc trao đổi tri thức, cho phép học tập và tăng cường khả năng nhằm đạt được những mục tiêu cá nhân và tổ chức (Hsiu-Fen Lin, 2006).

Chia sẻ tri thức mang lại nhiều giá trị cho doanh nghiệp. Nếu không có sự chia sẻ tri thức, tri thức sẽ chỉ là của riêng cá nhân và doanh nghiệp, chỉ có thể thu lợi nếu những cá nhân được thuê có ý định áp dụng tri thức của họ. Một bí quyết xử lý vấn đề hiệu quả do một cá nhân tìm ra, nếu được chia sẻ thì tiết kiệm chi phí, thời gian và công sức, nếu được ghi chép lại thì nó sẽ trở thành tài sản vô hình của doanh

nh nghiệp nhằm áp dụng cho những vấn đề tương tự.

Nhiều doanh nghiệp nước ngoài và Việt Nam đã nhận thức được tầm quan trọng của chia sẻ tri thức nên dành kinh phí và thời gian để xây dựng mô hình chia sẻ tri thức. Cụ thể như Xerox Corporation, một tập đoàn của Mỹ chuyên sản xuất và kinh doanh máy photocopy và máy in, xây dựng một chương trình trao đổi thông tin mang tên Eureka nhằm trao đổi các phương án sửa chữa mọi sự cố xảy ra cho khách hàng. Các phương án sửa chữa được đưa lên mạng và hoàn chỉnh bởi chính đội ngũ nhân viên được giao đảm trách việc bảo hành bảo trì và sửa chữa mọi sự cố xảy ra cho khách hàng. Kể từ khi thành lập, mỗi tháng có 300 phương án sửa chữa được trao đổi trên mạng Eureka và điều đó đã tiết kiệm được cho Xerox thời gian lao động và phụ tùng linh kiện, theo ước tính khoảng 100 triệu USD/năm. Hay như công ty cổ phần Domesco, mỗi năm tất cả các cán bộ công nhân viên từ 3 miền trên cả nước tập trung về Đồng Tháp để học tập và chia

sẽ tri thức, thông tin trong nửa tháng sau khi nghỉ Tết nguyên đán. Ở Tổng công ty cơ khí Samco thì việc này được thực hiện thường xuyên hơn, mỗi tuần có những buổi học hoặc chia sẻ theo từng chuyên đề dựa trên mô hình “trường học trong doanh nghiệp”. Tất cả các tổ chức này đều triển khai mô hình học tập và chia sẻ tri thức nội bộ và việc này làm tăng hiệu quả làm việc cũng như năng lực, tay nghề chuyên môn của cán bộ nhân viên, giúp tổ chức nhanh chóng thích nghi với những thay đổi của môi trường kinh doanh.

## 2. Yếu tố ảnh hưởng đến sự chia sẻ tri thức trong các doanh nghiệp Việt Nam

Việc xác định các yếu tố ảnh hưởng đến sự chia sẻ tri thức được thực hiện thông qua phỏng vấn sâu với kỹ thuật phỏng vấn bán cấu trúc thực hiện với 10 người chia làm 2 nhóm. Một nhóm là những người đang giữ các chức vụ từ trưởng phòng trở lên ở các doanh nghiệp; một nhóm là nhân viên khác trong doanh nghiệp. Nghiên cứu không tập trung vào một ngành hay lĩnh vực cụ thể nên đối tượng phỏng vấn khá đa dạng. Họ hiện đang làm việc trong lĩnh vực ngân hàng, kinh doanh thực phẩm, thiết bị văn phòng, thông tin di động. Người phỏng vấn vừa gợi mở vấn đề, vừa thăm dò đối tượng được phỏng vấn về các yếu tố ảnh hưởng đến sự chia sẻ tri thức của chính họ và đồng nghiệp trong doanh nghiệp. Kết quả phỏng vấn được mã hóa, xác định mối quan hệ và được tổng hợp lại (hình 1).

### 2.1. Về phía doanh nghiệp

Yếu tố thứ nhất: Các chính sách của công ty là yếu tố tạo điều kiện cho mỗi cá nhân có thể chia sẻ

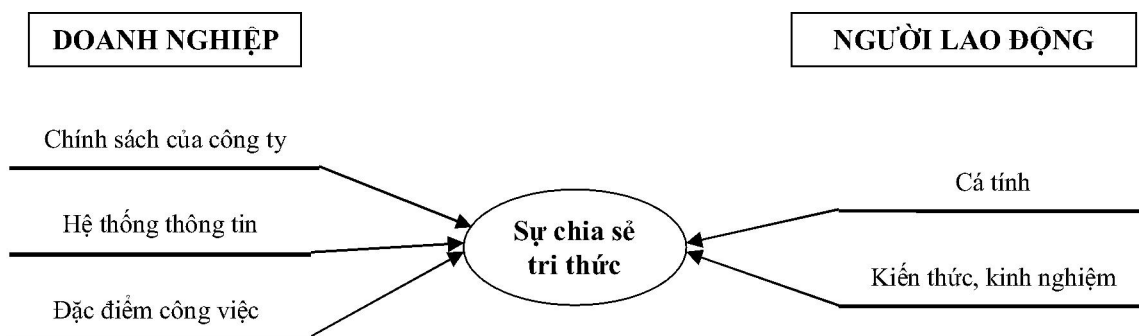
tri thức hay không. Đó có thể là các chính sách như đào tạo và phát triển, xây dựng môi trường làm việc hoặc các chính sách quản lý khác.

- Đào tạo và phát triển: hoạt động đào tạo không chỉ thực hiện theo hình thức thông thường là cử người đi học hay tự tổ chức lớp học mà còn là hoạt động được tổ chức thường kỳ dưới dạng các buổi trao đổi giữa những người được đánh giá là có kiến thức, kinh nghiệm tốt hơn với những nhân viên khác trong doanh nghiệp. Đây là một hình thức đào tạo trong công việc nhưng không phải doanh nghiệp nào cũng thực hiện hoặc thực hiện không thường xuyên.

- Xây dựng môi trường làm việc: môi trường làm việc lý tưởng cũng đã ít nhiều được các doanh nghiệp Việt Nam quan tâm, chủ yếu là các doanh nghiệp “có yếu tố nước ngoài”, những tập đoàn kinh doanh có quy mô lớn và vừa, nhưng đều là những đơn vị khá “tiên tiến”. Nếu nhân viên luôn ở trong trạng thái căng thẳng trong quan hệ với đồng nghiệp, không tìm thấy niềm vui trong công việc thì việc chia sẻ tri thức là điều khó có thể thực hiện được.

Yếu tố thứ hai: Hệ thống thông tin là hệ thống được tổ chức để thu thập, xử lý, lưu trữ, phân phối,... nhằm cung cấp thông tin cần thiết và phù hợp với từng hoạt động tác nghiệp của tổ chức. Hệ thống thông tin tốt giúp cho người quản lý và nhân viên phân tích chính xác hơn các vấn đề thông qua việc nhìn nhận ở nhiều khía cạnh. Ví dụ như công tác giải quyết thắc mắc của khách hàng sẽ được thực hiện hiệu quả hơn nếu có một hệ thống thông tin tốt và sự chia sẻ tri thức qua hệ thống thông tin này. Khi

Hình 1: Các yếu tố ảnh hưởng đến sự chia sẻ tri thức



khách hàng gọi điện đến hệ thống call center (dịch vụ chăm sóc khách hàng qua điện thoại), nhân viên sẽ tìm kiếm dữ liệu để trả lời khách hàng. Nhưng nhiều trường hợp, nhân viên call center phải ghi ý kiến khách hàng và mất nhiều thời gian tìm thông tin trả lời. Nếu công ty có hệ thống lưu trữ toàn bộ thông tin dùng để trả lời thắc mắc của khách hàng, luôn được cập nhật thường xuyên thì cùng thắc mắc giống nhau lần đầu phải mất thời gian tìm kiếm thông tin để trả lời nhưng lần sau chỉ cần tra cứu trên hệ thống thông tin. Như vậy, bất kỳ nhân viên nào đều có thể trả lời thắc mắc của khách hàng, khi gặp trực tiếp hay qua hệ thống call center góp phần tạo ra sự chuyên nghiệp trong dịch vụ chăm sóc khách hàng của doanh nghiệp. Lợi ích này vẫn có thể duy trì ngay cả khi hệ thống call center được thuê bên ngoài mà không phải của chính doanh nghiệp.

Yếu tố thứ ba: Đặc điểm công việc ảnh hưởng đến mức độ và khả năng chia sẻ tri thức trong doanh nghiệp. Những công việc được thực hiện theo nhóm/tổ/đội hoặc hành động cũng như kết quả của công việc biểu hiện rõ ràng ra bên ngoài thì khả năng chia sẻ tri thức sẽ dễ dàng hơn, thường là những công việc chứa đựng hàm lượng tri thức không nhiều mà chủ yếu là kỹ năng. Những công việc chứa hàm lượng tri thức cao, yêu cầu tính độc lập trong thực hiện thì khả năng chia sẻ tri thức sẽ khó hơn.

### **2.2. Về phía người lao động**

Nếu tất cả các yếu tố thuộc về doanh nghiệp được đánh giá là tích cực, tạo điều kiện thuận lợi cho việc chia sẻ tri thức thì các yếu tố còn lại có vai trò quan trọng không kém ảnh hưởng tới việc sự chia sẻ tri thức trong doanh nghiệp có xảy ra hay không đó là các yếu tố thuộc về người lao động. Các yếu tố đó là cá tính, kiến thức và kinh nghiệm. Một số người lao động không muốn chia sẻ tri thức, “thích lắng nghe, không thích chia sẻ” hoặc luôn cảm thấy “bất lợi về mình” khi phải chia sẻ tri thức cho đồng nghiệp. Ngoài ra, kiến thức và kinh nghiệm sẽ ảnh hưởng đến mức độ chia sẻ tri thức. Thông thường, người lao động đều mong muốn chia sẻ tri thức lẫn nhau, có nghĩa là “chia sẻ để được chia sẻ” nhưng với những người lao động không có nhiều kiến thức

và kinh nghiệm trong công việc đang và sẽ thực hiện thì “được chia sẻ” sẽ chiếm ưu thế hơn. Ngược lại, những người lao động có kinh nghiệm làm việc, thường giữ chức vụ cao trong doanh nghiệp sẽ có khả năng chia sẻ tri thức nhiều hơn.

### **3. Một số đề xuất cho doanh nghiệp Việt Nam trong đẩy mạnh chia sẻ tri thức**

Căn cứ vào các yếu tố ảnh hưởng đến sự chia sẻ tri thức được rút ra từ cuộc phỏng vấn sâu một số nhân viên trong các doanh nghiệp Việt Nam, có thể đưa ra các đề xuất nhằm đẩy mạnh chia sẻ tri thức như sau:

Một là, hoàn thiện chính sách tuyển dụng - đánh giá ứng viên không chỉ trên kiến thức, kinh nghiệm và kỹ năng mà còn xem xét đến yếu tố “cá tính” của ứng viên. Ứng viên có sẵn sàng chia sẻ tri thức và học hỏi tri thức từ đồng nghiệp hay không. Đánh giá này không dễ thực hiện nếu chỉ qua vòng loại hồ sơ, thi tuyển, phỏng vấn, nhưng ứng viên lại dễ thể hiện “cá tính” của mình về vấn đề này trong thời gian thử việc. Người quản lý trực tiếp cần quan sát để nắm bắt được “cá tính” của ứng viên trong thời gian thử việc để đưa ra kết luận tuyển dụng.

Hai là, xây dựng mô hình chia sẻ tri thức trong doanh nghiệp. Các doanh nghiệp luôn lên kế hoạch cử nhân viên đi đào tạo bên ngoài nhưng không nhiều doanh nghiệp xây dựng mô hình chia sẻ tri thức. Ban lãnh đạo doanh nghiệp phải coi đây là một hoạt động nhằm phát triển doanh nghiệp và thực hiện cần được thường xuyên. Các buổi trao đổi, tọa đàm diễn ra giữa lãnh đạo với nhân viên hoặc giữa nhân viên với nhau trong giải quyết công việc nên tổ chức định kỳ hàng tháng hoặc hàng năm tùy vào điều kiện của doanh nghiệp. Mô hình chia sẻ tri thức sẽ hiệu quả hơn nếu được hỗ trợ bởi hệ thống thông tin nội bộ trong doanh nghiệp. Hệ thống thông tin giống như một kho dữ liệu để lưu trữ tất cả kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm của tất cả nhân viên trong doanh nghiệp được tích lũy trong quá trình thực hiện công việc. Nếu mô hình này được triển khai thì những tri thức riêng lẻ của nhân viên sẽ dần trở thành tri thức chung của toàn doanh nghiệp, tạo điều kiện cho việc chuyển giao vốn tri thức giữa các nhân viên và các bộ phận khác nhau của doanh nghiệp.

Ba là, xây dựng môi trường làm việc lý tưởng tạo mọi điều kiện cho người lao động có thói quen và có cơ hội chia sẻ tri thức. Tính cá nhân và tính sở hữu luôn thường trực trong mỗi chủ thể. Nếu doanh nghiệp có môi trường tốt, có văn hóa chia sẻ thì tính cá nhân và tính sở hữu sẽ dần được loại bỏ. Trong môi trường làm việc đó, nhân viên sẽ cảm thấy thoải mái, làm việc có trách nhiệm, sẵn sàng chia sẻ tri thức và tiếp nhận tri thức từ nhân viên khác để mang lại thành công chung. Mọi người đều ý thức rằng tri thức của mình tích lũy trong công việc không chỉ là

tài sản thuộc về cá nhân mình mà đó còn là tri thức của tập thể.

Tóm lại, tri thức là hữu ích, là tài sản vô giá của doanh nghiệp nên việc phát triển tri thức, biến tri thức của cá nhân trở thành tri thức của tập thể là điều mà mỗi doanh nghiệp cần chú trọng. Đẩy mạnh mô hình học hỏi, chia sẻ tri thức, thông tin trong doanh nghiệp đã và đang được quan tâm bởi những giá trị vô hình mang lại, chúng thực sự quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển của các doanh nghiệp trong bối cảnh hiện nay. □

#### **Tài liệu tham khảo:**

Bastiaan Rosendaal (2009), Sharing knowledge, being different and working as a team, Knowledge Management Research & Practice.

Ru-Ching Hsu, Diana Lawson, Ting-Peng Liang (2007), Factors affecting knowledge management adoption of Taiwan small and medium-sized enterprises, Management and Enterprise Development.

Đỗ Thanh Năm (2008), Đẩy mạnh chia sẻ tri thức trong doanh nghiệp, Doanh nhân & Pháp luật.

#### **Knowledge sharing to increase intangible assets of Vietnam companies**

##### *Abstract*

*The weaknesses in the management system and the effects during the recession make Vietnam companies at risk of dissolution and bankruptcy. According to experts, the economic value of the companies - the fundamental element for the development must be located in the labour and their knowledge. Strengthening knowledge and information sharing is the basis to help companies adapt quickly with changes in the environment, improve professional capacity and increase intangible assets. Furthermore, it is important for companies to overcome the economic crisis. This article studies the factors that affect knowledge sharing within the companies and provides some suggestions for heads of Vietnam companies to promote knowledge sharing.*

---

#### **Thông tin tác giả:**

\* **Nguyễn Đình Trung**, Tiến sĩ

- Nơi công tác: Khoa Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Kinh tế quốc dân

Email: trungqtkd@yahoo.com

\*\* **Nguyễn Thị Phương Linh**, Thạc sĩ

- Nơi công tác: Khoa Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Kinh tế quốc dân

Email: plinhkt@gmail.com