

QUẢN TRỊ TRI THỨC TRONG DOANH NGHIỆP NGHIÊN CỨU TÌNH HUỐNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN MAI LINH MIỀN BẮC Đình Việt Hòa*

Tóm tắt

Đây là một nghiên cứu về các vấn đề liên quan tới tri thức, quản lý tri thức và sự ảnh hưởng của lãnh đạo trong một tổ chức thông qua cơ sở lý luận và khảo sát thực tế tại Công ty Cổ phần Mai Linh Miền Bắc (ML-MB). Từ kết quả nghiên cứu, bài viết sẽ đưa ra một số kiến nghị kiến nghị trong đó có những vấn đề mà cán bộ, nhân viên công ty đã thực hiện tốt và nên tiếp tục duy trì và phát triển. Song cũng có rất nhiều vấn đề mà cán bộ, nhân viên công ty chưa đạt được. Bài viết cũng mạnh mẽ đưa ra một số kiến nghị nhằm tiếp tục nâng cao hiệu quả quá trình duy trì vốn tài sản, chất lượng chia sẻ tri thức tại Mai Linh Miền Bắc thông qua hệ thống chính sách, vai trò của lãnh đạo để tạo ra môi trường làm việc tốt hơn.

Từ khóa: Lãnh đạo, quản trị tri thức, vốn tri thức, làm việc theo nhóm, chia sẻ tri thức

Đặt vấn đề:

Trong điều kiện nền kinh tế toàn cầu đang diễn ra một cách nhanh chóng cũng như sự chuyển dịch lớn mạnh của nền kinh tế Việt Nam, cùng với đó là tốc độ phát triển của cuộc cách mạng khoa học kỹ thuật và công nghệ, sự bùng nổ thông tin và tri thức trong nền kinh tế phẳng, thời kỳ kỷ nguyên kinh tế tri thức..., các tổ chức, doanh nghiệp đón nhận rất nhiều cơ hội và cũng đối mặt với nhiều thách thức. Thông tin trở lên rất quan trọng và đòi hỏi các tổ chức, cá nhân phải biết cách tiếp cận, chọn lọc và xử lý thông tin hợp lý khi ra quyết định hay giải quyết vấn đề. Nguồn vốn nhân lực đã trở thành "tài sản quý giá nhất, quan trọng nhất và quyết định nhất" đối với sự tồn tại và phát triển của bất cứ tổ chức nào, nhưng đó phải là nguồn nhân lực có tri thức, có kỹ năng trình độ cao (Đình, Việt Hòa 2009). Như vậy, trong điều kiện ấy, các tổ chức, doanh nghiệp cần phải biết cách tiếp cận hệ thống thông tin cũng như phát huy tối đa và duy trì, phát triển vốn tài sản tri thức quý giá của tổ

chức để tạo ra lợi thế cạnh tranh cho mình. Cùng với nhìn nhận giá trị của tri thức, các tổ chức, doanh nghiệp cũng cần tạo ra một môi trường chia sẻ tri thức để xây dựng một tập thể đoàn kết, một tri thức tập thể không lỗi.

Để giải quyết những vấn đề đặt ra ấy, một xu hướng mới là quản lý tri thức ra đời và gắn với nó là vai trò của đội ngũ lãnh đạo, quản lý và sự tham gia của chính mỗi thành viên trong tổ chức. Vai trò lãnh đạo trong quản trị tri thức trong tổ chức đã được tiếp cận và làm nổi bật bởi Cleveland (1985) trong cuốn sách của ông, "The Knowledge Executive." Ông đã nhấn mạnh đến vai trò của tập thể và cộng đồng dân tộc cũng như mạng lưới thông tin, nối kết và vai trò của các nhà lãnh đạo trong việc quản lý mạng lưới thông tin đó.

1. Nền tảng lý luận

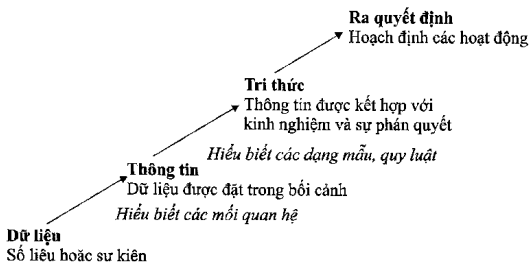
Đối với một tổ chức, tri thức nên được đặt ở vị trí trung tâm (Davenport et al., 1998) và được ghi nhận là một thành phần không thể thiếu trong việc xây dựng và phát triển năng lực cốt lõi (Massa và Testa, 2009). Trong nền kinh tế dựa trên tri thức hiện nay, nguồn lực trí tuệ được coi là quan trọng hơn nhiều so với bất kỳ nguồn tài nguyên khác. Tri thức được quan niệm như là một tài sản quan trọng và nhanh chóng trở thành một phần không thể thiếu trong kinh doanh. Trong tương lai gần, tri thức sẽ trở thành nguồn cạnh tranh sắc bén cho bất kỳ tổ chức nào (Alavi và Leidner, 2001). Như vậy, tri thức có thể được nêu như một điều kiện tiên quyết để nâng cao năng suất và tính linh hoạt trong các tổ chức (Mårtensson, 2000). Tri thức được định nghĩa theo nhiều cách khác nhau. Sousa và Hendriks (2006) định nghĩa tri thức là quản lý các chính sách, chiến lược và kỹ thuật nhằm hỗ trợ khả năng cạnh tranh của một tổ chức bằng cách tối ưu các điều kiện cần thiết để cải thiện hiệu quả, sáng tạo và hợp tác giữa các cá nhân trong tổ chức (Sousa và Hendriks 2006).

*Đình Việt Hòa, Tiến sĩ, Đại học Quốc gia Hà Nội.

Trong khi đó, Alavi và Leidner (2001) định nghĩa tri thức là một quá trình, bao gồm các hoạt động khác nhau từ việc tạo ra, lưu trữ / lấy, chuyển giao và áp dụng tri thức (Alavi và

Leidner, 2001). Nonaka và Takeuchi (1995) chỉ ra rằng tri thức là sự tiến hóa từ dữ liệu tới thông tin đến tri thức được trình bày theo sơ đồ dưới.

Hình 1. Từ dữ liệu tới tri thức



Nguồn: Serban, A.M. & Luan, J., (Spring 2002) . "Overview of knowledge management".
New Direction for Institutional Research, No. 113, pp 9.

Như vậy, tri thức gồm tri thức hiện hữu (explicit knowledge) và tri thức ẩn (tacit knowledge). Tri thức hiện hữu là các tri thức được hệ thống hóa trong các văn bản, tài liệu, hoặc các báo cáo, chúng có thể được chuyển tải trong những ngôn ngữ chính thức và có hệ thống.

Tri thức ẩn là những tri thức không và rất khó được hệ thống hóa trong các văn bản, tài liệu, các tri thức này mang tính cá nhân, gắn liền với bối cảnh và công việc cụ thể. Tri thức ẩn có thể không lý giải hay lập luận được bởi vì tri thức ẩn

khó có thể hiểu được căn cứ hoặc quen thuộc, tự động và vượt qua ý thức người sở hữu nó. Ví dụ như: bí quyết, niềm tin, kinh nghiệm, sự nhạy cảm trong công việc, v.v. Bảng 1 trình bày sự khác biệt giữa tri thức hiện hữu và tri thức ẩn. Kết quả khảo sát năm 2001 (Malhotra, 2001) chỉ ra rằng "trung bình 26% tri thức trong tổ chức được lưu trữ trong văn bản (giấy tờ, sách, tài liệu), 20% được lưu trữ bằng kỹ thuật số và 24% được lưu trữ trong đầu của người lao động".

Bảng 1. Sự phân biệt tri thức hiện hữu và tri thức ẩn

	Tri thức hiện hữu (Explicit knowledge)	Tri thức ẩn (Tacit knowledge)
Đặc tính	- Dễ dàng được hệ thống hóa - Có thể lưu trữ - Có thể chuyển giao, truyền đạt - Được diễn đạt và chia sẻ một cách dễ dàng	- Mang tính cá nhân - Mang tính bối cảnh cụ thể - Khó khăn trong việc chính thức hóa - Rất khó tiếp cận, truyền đạt và chia sẻ
Nguồn	- Các tài liệu chỉ dẫn hoạt động - Các chính sách và thủ tục của tổ chức - Các báo cáo và cơ sở dữ liệu	- Các quá trình kinh doanh và truyền đạt phi chính thức - Các kinh nghiệm cá nhân - Sự thấu hiểu mang tính lịch sử

Nguồn: Serban, A.M. & Luan, J., (Spring 2002)

Trong các tổ chức, tri thức thường gắn liền với hệ thống tài liệu, với các công việc hàng ngày, các quá trình hoạt động và các chuẩn mực kiểm tra, đánh giá... Các thông tin về khách hàng được kết hợp với những thông tin tình hình thị trường, đối thủ cạnh tranh và các kinh nghiệm để đưa ra những chính sách thích hợp về thị trường, giá cả và sẽ trở thành tri thức của tổ chức. Các kiến thức, kinh nghiệm, kỹ năng của từng cá nhân tiếp thu được từ môi trường học tập và làm việc, từ thị trường hay từ tổ chức mà họ đã trải qua... cũng trở thành tri thức của tổ chức.

Quản trị tri thức

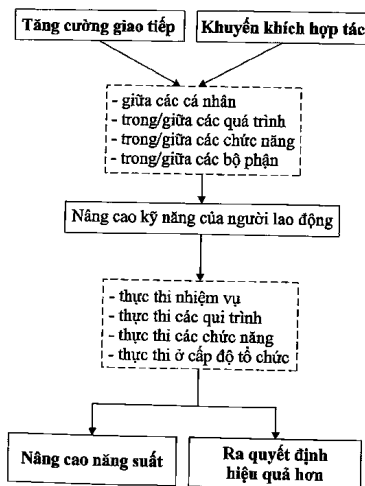
Một số khái niệm về quản lý tri thức hay quản trị tri thức thường được đề cập tới:

“Quản lý tri thức là quá trình tạo ra tri thức, thể hiện kiến thức, truyền bá và sử dụng kiến thức, và sự duy trì (lưu giữ, bảo tồn) và cải biến kiến thức” (De Jarnett, 1996).

“Quản lý tri thức là quá trình quản lý một cách cẩn trọng tri thức để đáp ứng các nhu cầu hiện hữu, để nhận ra và khai thác những tài sản tri thức hiện có và tiềm năng và để phát triển những cơ hội mới” (Quintas et al, 1997).

“Quản lý tri thức là quá trình nhận dạng, thu nhận và chuyển tải những thông tin và tri thức mà con người có thể sử dụng để sáng tạo, cạnh tranh và hoàn thiện” (Trung tâm Năng suất và Chất lượng Hoa Kỳ – Trích dẫn bởi Serban & Luan).

Hình 2. Vai trò của quản lý tri thức



2. Phương pháp thu nhập và phân tích số liệu

Nghiên cứu này sử dụng thông tin sơ cấp và thông tin thứ cấp cùng với việc áp dụng kết hợp các phỏng vấn cá nhân, bảng câu hỏi khảo sát đối với một doanh nghiệp cụ thể. Doanh nghiệp được lựa chọn là Công ty Cổ phần Mai Linh Miền Bắc. Đây là một công ty chuyên kinh doanh về dịch vụ vận tải, đã hoạt động được 18 năm, có 21 đơn vị thành viên, 15 Chi nhánh trực thuộc, 02 Công ty liên kết, hoạt động trải dài trên 15 tỉnh thành khu vực phía Bắc từ Thái Nguyên đến Hà Tĩnh. Hiện nay Mai Linh Miền Bắc có gần 4.000 xe, (với gần 10.000 cán bộ nhân viên). Doanh thu mỗi năm đạt trên 1.000 tỷ đồng, lợi nhuận sau thuế đạt 50 - 60 tỷ đồng, đóng góp vào ngân sách Nhà nước mỗi năm gần 100 tỷ đồng, mức lương trung bình của cán bộ nhân viên công ty đạt 4,5 triệu đồng/người/tháng.² Phiếu khảo sát, bảng hỏi phỏng vấn tập trung vào bốn vấn đề chính, liên quan tới hoạt động quản lý tri thức và vai trò lãnh đạo trong tổ chức, bao gồm: Tình hình sử dụng các ứng dụng công nghệ thông tin, quá trình duy trì vốn tài sản tri thức, làm việc nhóm và chia sẻ tri thức trong tổ chức. Mỗi vấn đề chính được cụ thể hóa bằng một số câu hỏi, nhận định khác nhau nhằm thu thập nhiều thông tin. Khảo sát được tiến hành trên toàn bộ nhân viên, bao gồm cả đội ngũ lãnh đạo, quản lý và nhân viên Mai Linh Miền Bắc. Câu hỏi khảo sát liên quan tới mức độ sử dụng các ứng dụng công nghệ thông tin và các nhận định về duy trì tài sản tri thức, làm việc nhóm và chia sẻ tri thức trong tổ chức được lượng hóa bằng các mô tả chất lượng như sau:

Trọng số	Các mức độ
5	luôn luôn
4	thường xuyên
3	đôi khi
2	hiếm khi
1	không bao giờ

Và liên quan tới các nhận định về duy trì tài sản tri thức, làm việc nhóm và chia sẻ tri thức trong tổ chức được định sẵn mô tả chất lượng:

Trọng số	Các mức độ
5	hoàn toàn đồng ý
4	đồng ý một phần
3	trung lập
2	một phần không đồng ý
1	hoàn toàn không đồng ý

Sau khi khảo sát và thống kê số liệu, nghiên cứu đã sử dụng một số các công cụ phân tích thống kê nhằm tìm ra các trọng số để phân tích. Mức độ trung bình được tính toán bằng công thức sau:

$$X = \frac{\sum F_x}{n}$$

Trong đó: X = trọng lượng trung bình
 $\sum$ = tổng giá trị
 F = mức độ xét theo từng mô tả chất lượng
 n = số người trả lời

Các dữ liệu trong nghiên cứu được sắp xếp, so sánh với các tiêu chí khác nhau giữa đánh giá của đội ngũ quản lý và cán bộ nhân viên.

3. Kết quả và những phát hiện của nghiên cứu

Tác giả đã thực hiện khảo sát Mai Linh Miền Bắc và có 90.6% tổng số cán bộ tham gia gửi trả lời, trong đó cấp lãnh đạo, quản lý tham gia trả lời là 86.7% tổng số cán bộ quản lý và nhân viên là 91.5%. Để giải quyết những câu hỏi nghiên cứu, các nghiên cứu và khảo sát đã cung cấp cho tác giả những thực tế sau:

3.1. Tình hình sử dụng các ứng dụng công nghệ thông tin (CNTT) trong tổ chức

Theo kết quả khảo sát, toàn bộ thành viên trong ML-MB đều đánh giá khá tốt về tình hình chung sử dụng các ứng dụng Công nghệ Thông tin (CNTT). Về mức độ sử dụng các ứng dụng CNTT tại tổ chức, cả quản lý và nhân viên đều đánh giá tốt ($\mu = 3.86$), cho thấy các ứng dụng đang được sử dụng thường xuyên, thậm chí là luôn dùng hàng ngày như: website công ty, mạng nội bộ ($\mu = 4.81$); email, điện thoại cơ quan và công thông tin (google, yahoo...) đều ở mức $\mu = 4.69$. Cả hai nhóm trả lời đều đánh giá tốt, với mức độ thường xuyên sử dụng các ứng dụng CNTT cho tìm kiếm thông tin, phục vụ nhu cầu cá nhân ($\mu = 4.07$), trao đổi thông tin với người khác ($\mu = 4.08$). Tuy nhiên, sử dụng cho

² Tài liệu của công ty

hoạt động lưu trữ thông tin tại cơ sở dữ liệu chung của công ty lại chỉ đôi khi thực hiện ($\mu = 3.37$), cho thấy việc sử dụng các ứng dụng công nghệ thông tin ở cả hai nhóm nhân viên và quản lý còn chủ yếu là dành cho nhu cầu cá nhân. Thực tế khi đánh giá sự hỗ trợ của các ứng dụng CNTT đối với quá trình duy trì vốn tài sản tri thức tại ML-MB, quản lý và nhân viên đều nhận xét ở mức trên trung bình ($\mu = 2.80$), trong đó hỗ trợ trong việc tìm kiếm tri thức hiện tại có trên cơ sở dữ liệu chung của trường và hỗ trợ trong việc trao đổi thông tin với các trường hợp cần gấp hoặc có xa cách về mặt không gian được đánh giá ở mức trung bình ($\mu = 2.56$ và 2.59).

3.2. Quá trình duy trì vốn tài sản tri thức trong tổ chức

Vấn đề này được cả nhóm quản lý và nhân viên nhận xét, đánh giá ở mức khá với các nội dung liên quan của quá trình. Những người trả lời đều đánh giá tốt ($\mu = 3.40$) khi được hỏi về nhận định lãnh đạo luôn nhận thức được những rủi ro sẽ phải đối mặt nếu để mất tri thức cốt lõi. Nhưng, khi được hỏi về vấn đề lãnh đạo và nhân sự có thể nhận ra được các vị trí nơi có sự tiềm ẩn lớn về sự mất mát tài sản tri thức cốt lõi và chiến lược duy trì vốn tài sản tri thức có được điều chỉnh thích ứng kịp thời khi có biến động kinh doanh thì cả hai nhóm đều chỉ nhận định ở mức khá lần lượt là 3.03 và 3.13. Khi được hỏi về các mục tiêu và chương trình hành động trong quá trình duy trì vốn tài sản tri thức của tổ chức có rõ ràng không, nhóm quản lý nhận định tốt ($\mu = 3.46$), song đội ngũ nhân viên lại chỉ đánh giá mức trên trung bình ($\mu = 2.78$), điều này cho thấy các mục tiêu và chương trình hành động chưa thực sự hiệu quả khi tuyên truyền và hướng dẫn hiệu quả trong nội bộ tổ chức. Với nhận định lãnh đạo tích cực tham gia vào các hoạt động chia sẻ tri thức trong quá trình duy trì vốn tài sản tri thức, dù có sự khác biệt song trung bình chỉ đánh giá mức khá ($\mu = 3.15$) và với nội dung giám sát, đánh giá mức độ thành công của quá trình duy trì vốn tài sản tri thức, hai nhóm cũng nhận định mức khá là 3.30 của nhân viên và 3.49 của nhóm quản lý. Một số tiêu chí, nhận định được hai nhóm đánh giá ở mức tốt trong quá trình này, như: Lãnh đạo rất khuyến khích

sáng tạo hay phát hiện lưu trữ và ứng dụng tri thức trong tổ chức ($\mu = 3.69$); lãnh đạo tạo mọi điều kiện cần thiết nhằm hỗ trợ cho quá trình duy trì vốn tài sản tri thức ($\mu = 3.50$) ... Đây cũng là một trong những yếu tố sẽ thúc đẩy, tạo động lực cho hoạt động duy trì, trao đổi và chia sẻ tri thức trong tổ chức phát triển trong tương lai.

3.3. Tinh thần cộng tác và làm việc nhóm trong tổ chức

Hầu hết các thành viên trong ML-MB đều đánh giá tốt tinh thần làm việc nhóm và sự cộng tác giữa các thành viên trong tổ chức với mức 3.79. Đặc biệt nhận định về ML-MB là tổ chức khuyến khích làm việc nhóm, các thành viên đánh giá $\mu = 4.24$, cho thấy lãnh đạo rất quan tâm tới xây dựng và phát huy tinh thần làm việc hợp tác, hỗ trợ trong tổ chức. Và khi làm việc nhóm, các thành viên đều cho rằng công việc luôn được hoàn thành nhanh hơn, hiệu quả hơn ($\mu = 4.06$). Tuy nhiên, vẫn có nhận định chưa được đánh giá tốt trong hoạt động nhóm mà lãnh đạo, quản lý cần quan tâm hơn và có giải pháp tác động, như khi được hỏi rằng mọi người trong tổ chức thường xuyên trao đổi, bàn luận những vấn đề liên quan công việc chung của tổ chức thì cả hai nhóm lại đánh giá ở mức 3.22, hoặc cấp quản lý thì đánh giá cách làm việc nhóm rất hiệu quả mỗi khi cần phải đưa ra một quyết định để giải quyết một vấn đề nào đó chỉ là $\mu = 3.12$.

Khi đề cập tới nội dung đánh giá sự cộng tác giữa các thành viên và đoàn kết trong tổ chức, các nhóm trả lời đánh giá tốt mặt các thành viên luôn sẵn sàng giúp đỡ nhau hoàn thành công việc chung ($\mu = 4.04$). Và đánh giá chung về nội dung này, cả quản lý và nhân viên có nhận xét tốt 3.81 dù đôi khi có những bất đồng trong công việc, nhận định việc mọi người đều cố gắng đưa ra được một giải pháp phần nào thỏa mãn cả đôi bên chỉ đạt mức khá là 3.38.

3.4. Chia sẻ tri thức trong tổ chức

Những nội dung được khảo sát trong vấn đề này tại ML-MB đều nhận được những nhận xét, đánh giá chưa thực sự tốt. Công tác tuyên truyền mà lãnh đạo và bộ phận nhân sự trong ML-MB có được đánh giá tốt, mức bình quân là 3.59 với

65.28% số quản lý, nhân viên được hỏi đều cho rằng mục đích tuyển dụng là cho các vị trí quan trọng cần thiết, nhằm hoàn thiện vốn tài sản tri thức của tổ chức. Cả quản lý và nhân viên trong ML-MB đều đánh giá cao cơ chế làm việc chủ động, tăng cường quan hệ và phát huy tối đa năng lực của các thành viên, mức độ đồng thuận bình quân là 3.69. Tuy nhiên, vẫn còn một lưu ý cho đội ngũ lãnh đạo cần xem xét và điều chỉnh khi 32.48% nhân viên cho rằng người lao động được giao nhiệm vụ chưa thực sự phù hợp với năng lực của họ, trong khi đó qua đó 57.7% lãnh đạo lại nhận định là phù hợp. Điều này cho thấy tiềm năng tri thức trong các nhân viên của tổ chức ML-MB còn nhiều, lãnh đạo có thể khai thác và phát huy tốt hơn nữa. Mức bình quân 3.25 dựa theo mức độ đồng tình của cả hai nhóm cho thấy tại ML-MB, chia sẻ tri thức chưa thực sự được coi là một trong những tiêu chí để đánh giá hoạt động của mỗi cá nhân. Trong khi nhóm lãnh đạo luôn coi đây là tiêu chí để đánh giá cao nhân viên ($\mu = 3.46$) thì 33.9% số nhân viên được hỏi không biết rằng khả năng chia sẻ tri thức được đánh giá cao. Cơ chế khuyến khích, khen thưởng là một trong những điểm quan trọng trong vấn đề chia sẻ tri thức mà lãnh đạo ML-MB cần có giải pháp, khi hai nhóm đều đánh giá ở mức khá ($\mu = 2.95$), với 39.58% số quản lý, nhân viên được trả lời cho rằng cơ chế chưa chi tiết, chưa rõ ràng và chưa thực sự hợp lý (24.31% đánh giá chung chung). Do đó nhân viên chưa hình dung được phần thưởng mà họ sẽ nhận được khi tích cực tham gia vào hoạt động chia sẻ tri thức. Tuy nhiên, sử dụng phần thưởng vật chất để kích lệ cá nhân, tập thể tích cực tham gia vào hoạt động nhằm phát huy sáng tạo, đổi mới, ứng dụng tri thức... lại được đánh giá tốt ($\mu = 3.44$). Đây là sự khác biệt giữa cơ chế ban hành với thực tế thực hiện trong hoạt động chia sẻ tri thức của ML-MB.

Như vậy, bên cạnh những kết quả nghiên cứu của các nội dung, vấn đề nêu trên thì khảo sát cũng cho thấy không có sự khác biệt nhiều trong nhận xét, nhận định của nhóm lãnh đạo, quản lý so với nhóm nhân viên trong tổ chức ML-MB. Ví dụ: sai lệch trong nhận xét giữa hai nhóm về nhận định “người lao động luôn được chủ động

trong công việc” là $t=0.18$; chiến lược duy trì vốn tài sản tri thức hỗ trợ một cách hiệu quả các mục tiêu kinh doanh quan trọng ($t=0.09$).

4. Một số gợi ý hoàn thiện quản trị tri thức trong công ty Mai Linh Miền Bắc

4.1. Nâng cao vai trò, trách nhiệm của lãnh đạo trong tổ chức

Thể hiện rõ hơn vai trò lãnh đạo thông qua sự tham gia vào quá trình duy trì vốn tài sản tri thức như trao đổi, chia sẻ tri thức với các thành viên trong tổ chức; khuyến khích sáng tạo, đổi mới; tạo điều kiện triển khai các ý tưởng sáng tạo khả thi đi vào thực tế. Lãnh đạo cùng với bộ phận nhân sự và những người có trách nhiệm liên quan xây dựng cơ chế triển khai, giám sát và đánh giá cụ thể những kết quả đạt được theo từng kế hoạch, chiến lược của tổ chức.

4.2. Xây dựng hệ thống chính sách, tài liệu thống nhất và rõ ràng

Tri thức của một người không dễ truyền đạt cho người khác, nên bằng cách thể hiện tri thức đó qua viết tài liệu, trao đổi... tổ chức sẽ hoàn thiện được hệ thống tài liệu và kho cơ sở dữ liệu tri thức chung. Hệ thống tài liệu cần để cập tới vấn đề áp dụng các ứng dụng công nghệ thông tin vào công việc, vào phát hiện, lưu trữ và chia sẻ tri thức chung của tổ chức, đồng thời thể hiện rõ ràng và dễ sử dụng khi tìm kiếm hay trao đổi thông tin trong nội bộ tổ chức ngay cả khi có cản trở về không gian và địa lý.

4.3. Xây dựng hệ thống giá trị tri thức cốt lõi của tổ chức và chiến lược duy trì vốn tài sản tri thức hợp lý

Dựa theo nguyên lý thể điểm cân bằng (Balance Scorecard) để xây dựng hệ thống giá trị tri thức cốt lõi của tổ chức. Xây dựng chiến lược duy trì vốn tài sản tri thức với các mục tiêu và các chương trình hành động rõ ràng dựa trên cơ sở nguồn lực hiện có và văn hóa doanh nghiệp của tổ chức. Thông tin, phổ biến và hướng dẫn chi tiết, cụ thể tới từng phòng ban, thành viên của tổ chức để cùng thực hiện chiến lược để đạt được những mục tiêu đề ra. Kết quả khảo sát cho thấy, các chiến lược của tổ chức cũng cần thường xuyên được lãnh đạo xem xét, điều chỉnh kịp thời để thích ứng với từng điều kiện kinh doanh nhất định.

4.4. Đào tạo và phát triển đội ngũ nhân sự

Con người có khả năng tạo ra tri thức mới và chỉ có con người mới có khả năng vận dụng tri thức đó để tiếp tục tạo ra những giá trị tri thức mới hơn. Tổ chức cần có chính sách tuyển dụng nhân lực trẻ, xây dựng môi trường có sự kết hợp giữa kinh nghiệm và kiến thức mới. Ngoài ra, tổ chức cần xây dựng một chính sách nhân sự chuyên môn cho các vị trí trong tổ chức. Đây là vấn đề mà tổ chức ML-MB hiện thời chưa giải quyết triệt để, đòi hỏi sớm triển khai hoàn thiện. Đội ngũ cán bộ quản lý và nhân viên tổ chức cần được chú trọng đào tạo nâng cao chuyên môn, các kỹ năng... để khai thác và phát huy tốt tiềm năng tri thức của mỗi thành viên, qua đó tạo ra được một tri thức tập thể mạnh.

4.5. Xây dựng môi trường sáng tạo, hiệu quả trong làm việc nhóm và chia sẻ tri thức:

Triển khai các chương trình như “Tuần lễ ý tưởng” hay “Bảng tin sáng tạo”... để khuyến khích thành viên tổ chức tham gia xây dựng hệ thống ý tưởng cải tiến, nâng chất lượng môi trường làm việc, chất lượng công việc chuyên môn...

Đưa tiêu chí làm việc nhóm và chia sẻ tri thức trở thành một trong những tiêu chí quan trọng khi đánh giá công việc của mỗi cá nhân và xem xét khi khen thưởng, đề bạt... trong tổ chức.

4.6. Ứng dụng công nghệ thông tin trong quản lý tri thức

Đây là công cụ hiệu quả trong việc xây dựng hệ thống cơ sở dữ liệu, tri thức của tổ chức và đóng vai trò hỗ trợ to lớn cho hoạt động duy trì, lưu trữ, cập nhật và chia sẻ tri thức diễn ra một cách dễ dàng hơn và góp phần quản lý tri thức hiệu quả.

5. Kết luận

Qua nghiên cứu chúng ta có thể nhận thấy có bốn vấn đề chính trong các kết quả nghiên cứu: Trước hết, mức độ sử dụng các ứng dụng CNTT trong ML-MB là rất nhiều (như website công ty, mạng nội bộ; email; công thông tin google, yahoo ...) song sử dụng cho hoạt động lưu trữ, trao đổi tri thức trong tổ chức chưa tập trung và thiếu hiệu quả. Do đó, chưa khai thác tốt công cụ này trong quá trình quản lý tri thức tại ML-MB.

Thứ hai, các chương trình hành động phục vụ cho quá trình duy trì vốn tài sản tri thức tại ML-MB phần nào hỗ trợ tốt cho chiến lược kinh doanh của tổ chức và thể hiện được hình ảnh, vai trò của lãnh đạo và đội ngũ quản lý. Tuy nhiên, các mục tiêu và chương trình hành động chưa thực sự đi sâu tới đội ngũ cán bộ cũng như các hoạt động giám sát và đánh giá mức độ thành công của các chương trình từ lãnh đạo và những người có trách nhiệm liên quan còn hạn chế.

Thứ ba, tình thần làm việc nhóm và sự phối hợp giữa các thành viên trong tổ chức ML-MB luôn được khuyến khích và tạo điều kiện phát huy.

Cuối cùng, ML-MB là một môi trường tương đối tự chủ và phát huy được năng lực các thành viên, chia sẻ tri thức cũng đã được lãnh đạo tổ chức ML-MB quan tâm song vẫn chưa thực sự được xem xét như một trong những tiêu chí quan trọng để đánh giá kết quả hoạt động chung của tổ chức nói chung và mỗi cá nhân nói riêng.

Như vậy, nghiên cứu này đã xác nhận các hoạt động quản lý tri thức và vai trò lãnh đạo đối với hoạt động này tại ML-MB nhằm hướng tới một môi trường làm việc đoàn kết, chia sẻ tri thức và hiệu quả cao. Nhưng qua đó cũng cho thấy lãnh đạo công ty vẫn chưa khai thác tối ưu các thành tựu công nghệ thông tin vào quản lý tri thức, chưa xây dựng hiệu quả quá trình duy trì vốn tài sản tri thức, và do đó cần phải tiếp tục khuyến khích môi trường làm việc sáng tạo, chủ động hợp tác và chia sẻ tri thức tốt hơn tại ML-MB để có một tập thể tri thức lớn mạnh và đội ngũ cán bộ nhân viên có trình độ tri thức cao.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Anh

1. Aubrey (2007), Leading and Managing in the Early Years, Sage Publications
2. Bass B.M.(1990), Handbook of leadership, Free Press
3. Cleveland, H.(1985), The Knowledge Executive, E.P. Dutton, New York, NY.
4. Chait, L.(1998), Creating a successful knowledge management system, Prism, No. 2.

5. Debowski, S. (2006), Knowledge Management, John Wiley & Sons, Milton, QLD.
6. De Jarnett, L. (1996), Knowledge the latest things, Information Strategy, The Executives Journal, Vol. 12, pt 2, pp. 3-5
7. John Kotter (1996), Leading Change, Harvard Business School Press
8. Ikujiro Nonaka, Ryoko Toyama, Toru Hirata (2008), Management Flow, Palgrave Macmillan
9. McAdam, R. and McGreedy S. (1999), A critical review of knowledge management models, The Learning Organization, Vol. 6, No. 3, pp. 91-100.
10. Quintas, P., Lefrere, P. and Jones. G. (1997), Knowledge management: a strategic agenda, Journal of Long Range Planning, Vol. 30 No. 3, pp. 385-91.
11. Serban, A.M. & Luan, J., (2002) . "Overview of knowledge management". New Direction for Institutional Research, No. 113, pp 9.

Tiếng Việt

1. Đinh Việt Hòa (2009), "Phát triển nguồn vốn nhân lực – chiến lược tối ưu của một nhà lãnh đạo", Chuyên san Kinh tế và Kinh doanh, Tạp chí Khoa học, ĐHQGHN, số 3 năm 2009.
2. Đinh Việt Hòa (2012, 2014), Tinh thần khởi nghiệp kinh doanh – Trái tim của một doanh nhân, NXB ĐHQGHN.
3. John C. Maxwell (2010), 17 nguyên tắc vàng trong làm việc nhóm, NXB Lao động – Xã hội.
4. John C. Maxwell (Đinh Việt Hòa dịch) (2007), Phát triển kỹ năng lãnh đạo, NXB Lao động – Xã hội.
5. Nguyễn Hữu Thân (2008), Giáo trình Quản trị nhân lực, NXB LĐXH.
6. Trần Kim Dung (2005), Giáo trình Quản trị nhân lực, NXB ĐHQG thành phố HCM.
7. Vũ Trọng Hùng, Phan Thắng (2008), Quản trị học căn bản, NXB Lao động – Xã hội.