

QUẢN TRỊ TRI THỨC, BỐI CẢNH VÀ MỨC ĐỘ ỨNG DỤNG TRONG CÁC DOANH NGHIỆP VIỆT NAM, TRƯỜNG HỢP NGHIÊN CỨU TẠI CÔNG TY FPT, DƯỚI LÀN SÓNG CÁCH MẠNG CÔNG NGHIỆP LẦN THỨ 4

Hồ Thiện Thông Minh
Khoa Quản trị Kinh doanh, Trường Đại học Quốc tế Sài Gòn
Đặng Trương Thanh Nhân
Khoa Quản trị Kinh doanh, Trường Đại học Ngân hàng TP.HCM

TÓM TẮT

Quản trị tri thức (QTTT) là một lĩnh vực mới nổi và đang phát triển tại nhiều nước trên thế giới, trong đó bao gồm Việt Nam. Dưới làn sóng cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư trong vài năm gần đây, những thành tựu đột phá về trí tuệ nhân tạo, công nghệ thông tin, công nghệ sinh học, máy móc tự động.. hầu như đều xuất phát từ **tri thức và QTTT**. Tuy nhiên, trong bối cảnh Việt Nam, đây là một lĩnh vực cần thêm sự quan tâm sâu rộng bởi các nhà nghiên cứu và cần được tìm hiểu, khám phá theo khía cạnh lý thuyết lẫn thực nghiệm. Cho đến thời điểm này, những nghiên cứu về lĩnh vực QTTT tại Việt Nam vẫn còn hạn chế và chưa có nhiều các công trình hay bài viết tham luận tập trung phân tích những tác động của QTTT lên một lĩnh vực hay các doanh nghiệp cụ thể. Dựa trên nhu cầu cấp thiết này, bài viết tập trung bàn luận sự cần thiết của tri thức và quản trị tri thức, phân tích nhu cầu và thực trạng quản trị tri thức cũng như thuận lợi và khó khăn, hình thức và mức độ áp dụng quản trị tri thức tại các doanh nghiệp Việt Nam, đặc biệt tập trung thảo luận việc ứng dụng QTTT tại tập đoàn FPT. Bài viết sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính, cụ thể tổng hợp cơ sở lý thuyết, tài liệu tham khảo, phân tích tình hình thực trạng và điển cứu quản trị cụ thể của FPT. Dựa trên đó, những khuyến nghị được bài viết đưa ra nhằm mục đích cải thiện hiệu quả QTTT tại các doanh nghiệp trong nước.

Từ khóa: quản trị tri thức (QTTT), ứng dụng công nghệ trong quản trị tri thức.

1. Giới thiệu

Cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư đã bắt đầu từ vài năm gần đây, tập trung chủ yếu vào sản xuất thông minh dựa trên các thành tựu đột phá trong công nghệ thông tin, công nghệ sinh học, công nghệ nano. Báo chí thường mô tả Công nghiệp 4.0 với các thành tựu của Trí tuệ Nhân tạo, với máy móc tự động và thông minh như ô-tô tự lái, in ấn 3 chiều, kết nối vạn vật (IoT- internet of things), công nghệ sinh học và công nghệ nano,... Nhưng cốt lõi của những đột phá này đều xuất phát từ **tri thức và quản trị tri thức**. Có thể nhận thấy sự phát triển và trường tồn của một quốc gia hay tổ chức được quyết định rất lớn bởi khả năng sáng tạo, chia sẻ và ứng dụng liên tục các tri thức mới vào việc nâng cao giá trị cho xã hội. Tuy nhiên, trong bối cảnh Việt Nam, đây là một lĩnh vực tương đối mới mẻ và chưa được quan tâm sâu rộng bởi giới nghiên cứu và học thuật. Cho đến thời điểm này, chỉ có một số công trình hay bài viết tham luận tập trung phân tích những tác động của QTTT lên một lĩnh vực hay các doanh nghiệp cụ thể; ví dụ: Bài viết “Tác động của QTTT đến hiệu quả tổ chức của doanh nghiệp tại đồng bằng sông Cửu Long” của tác giả Thạch Keo Sa Rát và Lưu Tiến Thuận (2014) trên tạp chí Khoa Học Trường Đại học Cần Thơ; luận văn tiến sĩ “Tác động của QTTT đối với đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp” của Phạm Anh Tuấn (2016). Đây được xem là những đóng góp đáng ghi nhận trong công cuộc nghiên cứu và phát triển lĩnh vực QTTT tại Việt Nam. Tuy nhiên, nhìn chung những đóng góp đối với lĩnh vực này tại Việt Nam vẫn còn hạn chế về phạm vi và mức độ ảnh hưởng, đòi hỏi thêm sự tìm hiểu, khám phá theo khía cạnh lý thuyết lẫn thực nghiệm.

Dựa trên nhu cầu cấp thiết này, bài viết tập trung bàn luận sự cần thiết của tri thức và quản trị tri thức, phân tích nhu cầu và thực trạng quản trị tri thức cũng như thuận lợi và khó khăn, hình thức và mức độ áp dụng quản trị tri thức tại các doanh nghiệp Việt Nam, đặc biệt tập trung thảo luận việc áp dụng QTTT tại tập đoàn FPT. Bài viết hướng đến mục tiêu trở thành tài liệu tham khảo hữu ích dành cho những học giả, nhà nghiên cứu và chuyên gia có quan tâm đến lĩnh vực nói trên, cũng như cung cấp những khuyến nghị thực tiễn góp phần cải thiện tính hiệu quả trong việc ứng dụng QTTT tại các doanh nghiệp trong nước.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Khái niệm và sự cần thiết của Quản trị tri thức

Hiện nay chưa có sự nhất trí về định nghĩa của tri thức. Tri thức được định nghĩa dưới nhiều hình thức

- “Tri thức là quá trình năng động của con người trong việc minh chứng các niềm tin cá nhân với

những “sự thật””. Nonaka và Takeuchi (1995)

- Tri thức được xem như là thông tin nằm trong bộ não của con người: là tập hợp của kinh nghiệm, giá trị, ngữ cảnh của thông tin và các kiến thức chuyên sâu giúp cho việc đánh giá và phối hợp để tạo nên các kinh nghiệm và thông tin mới bao gồm cả sự so sánh, kết quả, liên hệ, và giao tiếp (Davenport và Prusak, 1998; Davenport, 1999).
- Tri thức là việc sử dụng tối đa thông tin và dữ liệu kết hợp với tiềm năng con người về kỹ năng, trình độ, ý tưởng, mức độ cam kết và động cơ làm việc. Tri thức là nhận thức, là sự quan thuộc hay hiểu biết thu được qua nghiên cứu hoặc qua kinh nghiệm (Từ điển Di sản Mỹ, 2017)

Quản trị tri thức (QTTT) là một khái niệm mới đang có nhiều tranh luận. Có rất nhiều cách tiếp cận và định nghĩa khác nhau tùy theo cách nhìn và phương thức của mỗi cá nhân hay tổ chức. QTTT bao gồm có quản lý, việc học hỏi của cá nhân và tổ chức, giao tiếp, công nghệ và các hệ thống thông tin, trí tuệ nhân tạo, tài sản tri thức... (Omotayo, 2015). Quản trị tri thức là một quá trình, một công cụ quản lý hiệu quả nhằm chia sẻ, thu nhận, lưu giữ, lựa chọn, sáng tạo tri thức và cung cấp đúng người, đúng nơi, đúng lúc nhằm nâng cao hiệu quả quyết định, hiệu quả thực thi và khả năng thích ứng của tổ chức.

Đã không ít doanh nghiệp rơi vào khủng hoảng khi cán bộ chủ chốt về marketing, tài chính hoặc kỹ thuật rời bỏ doanh nghiệp. Những bí quyết công nghệ có thể bị mất đi khi các cán bộ kỹ thuật lành nghề rời doanh nghiệp và việc tìm kiếm thông tin về một khách hàng gắn bó từ lâu với doanh nghiệp cũng đòi hỏi nhiều thời gian và công sức... Những rủi ro trên dẫn đến nhu cầu cần kiến tạo tri thức và quản lý hiệu quả nguồn tri thức. Quản trị tri thức đã và đang góp một phần không nhỏ trong sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp. Ba yếu tố cơ bản trong quản lý tri thức cần chú trọng là con người, quá trình và công nghệ (Hosseini và đồng sự, 2014), trong đó công nghệ không phải là đối tượng của quản trị tri thức mà chỉ là công cụ được con người áp dụng vào hoạt động quản trị tri thức. Dựa trên sự ứng dụng của công nghệ, những nhà tư vấn sẽ khuyến cáo về cách thức thực hiện đối với việc kiểm soát, phân ích và lập lưu đồ đối với tri thức.

Việc sớm và kiên trì ứng dụng quản lý tri thức vào quản lý và hoạt động của doanh nghiệp dù trong một thời gian ngắn ngủi đã mang lại những kết quả khích lệ. Cuộc khảo sát của Reuters vào năm 2001 chỉ ra rằng 90% các công ty triển khai các giải pháp quản lý tri thức đã có những quyết định tốt hơn, và 81% công ty cho rằng họ nhận thấy sự gia tăng năng suất một cách rõ rệt (Malhotra, 2001).

Sự phát triển mạnh mẽ của công nghệ thông tin đã thay đổi hoàn toàn mọi công việc. Trong thời đại hiện nay, thời gian cho một cuộc chạy đua công nghệ ngày càng ngắn dần, do vậy, đây được xem như yếu tố cạnh tranh lâu dài. Trong đó, công nghệ với hai lợi ích chính là lưu trữ và truyền tải thông tin cho phép ta xây dựng một hệ thống lưu trữ, phân phối thông tin hiệu quả và trao đổi tri thức hữu hiệu. Bằng cách kết hợp công nghệ với quản trị tri thức một cách hiệu quả, công ty có thể tạo ra các yếu tố cạnh tranh mới, nâng cao khả năng cạnh tranh lâu dài của mình. Bên cạnh đó, các quy trình được hoàn thành nhanh chóng và hiệu quả hơn, vòng đời của sản phẩm, từ lúc được nghiên cứu, sản xuất, tới khi bán ra và các dịch vụ hậu mãi cũng do đó ngắn lại. Các sản phẩm cũng liên tục được nâng cấp và cải tiến do thị trường liên tục thay đổi. Vì vậy, thời gian cho ra sản phẩm trở thành một yếu tố sống còn đối với công ty và các quyết định ngày càng phải được đưa ra nhanh chóng và chính xác hơn. Công nghệ là một yếu tố không thể thiếu để giúp cho doanh nghiệp thu thập, lưu trữ, truyền tải thông tin một cách vô cùng hiệu quả, nhưng để biến thông tin thành tri thức hay thành quyết định, thì lại cần đến con người với kiến thức và kinh nghiệm.

2.2. Nhu cầu dẫn tới quản trị tri thức

Có thể thấy, khả năng cạnh tranh của các quốc gia và các tổ chức không còn nằm ở tài nguyên thiên nhiên, khả năng tài chính hay sức mạnh công nghệ mà phụ thuộc vào yếu tố con người, trong đó nguồn chất xám có vai trò quyết định. Một quốc gia hay một tổ chức doanh nghiệp có phát triển và trường tồn được hay không được quyết định bởi khả năng sáng tạo, chia sẻ và ứng dụng liên tục các tri thức mới vào việc nâng cao giá trị cho xã hội. Giá trị của sản phẩm ngày nay cũng không còn phụ thuộc vào nguồn nguyên liệu mà được quyết định phần lớn bởi hàm lượng chất xám, chi phí nghiên cứu, phát triển sản phẩm. Do đó, những nhu cầu sau đây đã và đang dẫn dắt các doanh nghiệp có nhận thức và hành động cụ thể để chọn lựa mô hình QTTT phù hợp.

- **Xuất phát từ nhu cầu nhân sự:** Từ khía cạnh nhân sự, những nhu cầu về việc gia tăng việc trao đổi, chia sẻ và sáng tạo trong các nhóm hoạt động gồm nhiều lĩnh vực khác nhau là một trong những lý do chính dẫn tới việc xây dựng quản trị tri thức.
- **Xuất phát từ nhu cầu kinh tế:** Quản trị tri thức mang đến cơ hội duy nhất biến tri thức thành hệ thống giúp công ty tạo ra lợi thế về thời gian, giữ cho sự cạnh tranh được liên tục, tạo ra giá trị kinh tế và giá trị thị trường cho doanh nghiệp.
- **Công nghệ và nhu cầu về một hệ thống quản trị tri thức :** Quản trị tri thức, với sự hỗ trợ của công nghệ, có thể giúp nâng cao hiệu quả làm việc của nhân viên, nâng cao khả năng ra quyết

định, giảm bớt sai lầm và thoả mãn yêu cầu của khách hàng đúng lúc nhất.

3. Phương pháp nghiên cứu

Bài viết sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính. Cụ thể, tác giả tổng hợp cơ sở lý thuyết và dữ liệu thứ cấp từ các tài liệu tham khảo, phân tích tình hình thực trạng, những thuận lợi và khó khăn trong việc ứng dụng QTTT và các hình thức ứng dụng công nghệ vào QTTT tại các doanh nghiệp Việt Nam. Đặc biệt, bài viết tập trung thảo luận trường hợp cụ thể của tập đoàn FPT, vốn là một trong những doanh nghiệp lớn đi đầu trong lĩnh vực QTTT tại Việt Nam. Dựa trên đó, những kết luận và khuyến nghị được bài viết đưa ra theo quan điểm của tác giả nhằm mục đích đóng góp thực tiễn vào sự phát triển của QTTT trong nước. Phương pháp này phù hợp với giới hạn nguồn lực và mục tiêu nghiên cứu của tác giả, tuy nhiên đi kèm với những hạn chế như: Chưa phân tích dữ liệu sơ cấp, chưa có khảo sát/quan sát/phỏng vấn thực nghiệm, lập luận trong bài cần được củng cố và kiểm chứng bằng phương pháp nghiên cứu định lượng, phạm vi nghiên cứu (số lượng doanh nghiệp/lĩnh vực nghiên cứu thực nghiệm) cần được mở rộng. Những hạn chế này có thể được xem như những gợi ý dành cho những nghiên cứu xa hơn trong tương lai về QTTT tại bối cảnh Việt Nam.

4. Thực trạng quản trị tri thức và vấn đề về công nghệ đặt ra với các doanh nghiệp Việt Nam

4.1. Thực trạng quản trị tri thức ứng dụng trong các doanh nghiệp

Khái niệm quản trị tri thức đã có từ rất lâu, tuy nhiên việc tổ chức QTTT thành một ngành khoa học ứng dụng và thực hành thì chỉ trong vòng 15 năm trở lại đây. Nhiều tập đoàn nổi tiếng trên thế giới cũng như các nước châu Á đã ứng dụng quản trị tri thức vào hoạt động kinh doanh và đạt được những thành công bất ngờ như Coca-Cola, IBM, Microsoft (M2 Presswire, 2001)... Theo báo cáo khảo sát tình hình sơ bộ về tình hình áp dụng quản trị tri thức của 12 quốc gia trong khu vực Châu Á, họ đã có các chính sách kinh tế tri thức rõ ràng, trong đó nêu rất rõ chiến lược quốc gia, các ưu thế và các chỉ tiêu để đánh giá sự phát triển của nền kinh tế tri thức. Theo chỉ số kinh tế tri thức (KEI) của Ngân hàng thế giới (WB) thì năm 2012 đã có 29 nước và vùng lãnh thổ đạt KEI từ 8,0 đến 9,43 (Thụy Điển xếp thứ nhất, Đài Loan thứ 13, Hongkong thứ 18, Singapore thứ 23, Hàn Quốc xếp thứ 29) (NISTPASS, 2014). Ở mức độ doanh nghiệp, các công ty hàng đầu châu á như; Singapore Airline, LG, Samsung cũng đã áp dụng quản trị tri thức rất thành công.

Tuy nhiên, khái niệm về quản trị tri thức ở Việt Nam còn khá mới mẻ, thậm chí mơ hồ và chưa được nhiều người biết đến, chưa có nhiều doanh nghiệp quan tâm và đầu tư nghiên cứu, chưa được nhận thức đúng đắn và coi trọng phát triển (HoChiMinh City Institute for Development Studies - HIDS, 2017). Việc áp dụng QTTT quản trị tri thức trong doanh nghiệp còn chập chững những bước đầu tiên, chưa được nhận thức, áp dụng đầy đủ, đồng bộ và có hệ thống. Việc ứng dụng công nghệ vào QTTT vẫn còn là một vấn đề mang tính chiến lược lâu dài và gặp nhiều khó khăn trong thực tế. Trong bối cảnh Việt Nam, Công ty TNHH Tâm Việt là thành viên đầu tiên ra đời (Thế Thao và Văn Hóa, 2008). Trong thời gian đầu, công ty giữ vai trò là đơn vị pháp nhân đứng ra ký kết và hợp tác với các doanh nghiệp, tổ chức khác trong hoạt động đào tạo chủ yếu.

Về công nghệ, các phần mềm quản lý trong doanh nghiệp mang đến sự linh hoạt cao, không áp đặt quy trình mà cho phép tùy chỉnh theo nhu cầu của từng doanh nghiệp. Đặc biệt, việc phát triển nhanh chóng phần mềm QTTT trong doanh nghiệp thuộc phân hệ quản lý nội bộ cho phép bảo vệ và phát triển các nguồn tài nguyên tri thức, lưu trữ và phát triển một cách có hệ thống các kinh nghiệm thực hành, xây dựng văn hóa chia sẻ và tận dụng tri thức của tập thể.

Tại Việt Nam hiện nay, hầu hết các doanh nghiệp chưa xây dựng một chiến lược phát triển kinh tế tri thức như một số nước khác trong khu vực và trên thế giới, song một số văn bản chính thức của Đảng và Nhà nước đã khẳng định trong công cuộc công nghiệp hoá, hiện đại hoá, Việt Nam rất coi trọng vận dụng các yếu tố của kinh tế tri thức. Trong hoàn cảnh hội nhập quốc tế và đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước, việc phát triển một đội ngũ tri thức làm cơ sở cho việc dịch chuyển sang nền kinh tế tri thức là một việc quan trọng và cấp bách.

4.2. Thuận lợi

Theo Viện Chiến Lược và Chính Sách Khoa Học và Công Nghệ, bằng những nỗ lực rất lớn, trong những năm qua Việt Nam đã dành những khoản đầu tư không nhỏ cho việc đổi mới công nghệ (NISTPASS, 2014). Tổng các nguồn vốn đầu tư vào nghiên cứu khoa học và phát triển công nghệ đã đạt 1.787 tỷ đồng vào năm 2002. Trong số này, Doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài (DNCVĐTNN) chiếm 53,1%, doanh nghiệp nhà nước (DNNN) chiếm 41% và doanh nghiệp ngoài quốc doanh (DNNQD) chỉ có 5.9%. Với nguồn vốn này, mức đầu tư cho khoa học công nghệ (KHCN) bình quân của DNNN cao gấp 23.3 lần DNNQD nhưng chỉ bằng 70% của DNCVĐTNN. Trong tổng nguồn vốn đầu tư cho khoa học và công nghệ, chỉ khoảng 143 tỷ đồng được dành cho nhiệm vụ nghiên cứu nhưng con số này đã tăng gấp 2.5 lần so với năm 2000. Theo WB xếp hạng về chỉ số KEI, năm

2012 Việt Nam xếp thứ 104/146 nước và vùng lãnh thổ, trong giai đoạn 2000-2012 tăng được 9 bậc so với năm 2000 (113/146), thuộc nhóm trung bình thấp (KEI 2-4). So sánh với các nước trong khu vực Đông Nam Á, Việt Nam đứng trên 4 nước: Indonesia, Lào, Campuchia, Myanmar (Indonesia có nhiều năm đứng trên Việt Nam)(NISTPASS, 2014).

Một số doanh nghiệp đã có được những trang thiết bị hiện đại đạt mức trung bình và tiên tiến trên thế giới, việc phát triển công nghệ trong QTTT cũng được đầu tư quan tâm và phát triển theo xu hướng của các nước phát triển trên thế giới. Chính phủ đã xây dựng hàng loạt các mục tiêu về phát triển công nghệ trong quá trình công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước (HIDS, 2017). Các mục tiêu đó tập trung vào việc nâng cao trình độ công nghệ, cải thiện năng lực trong nước về khoa học công nghệ cũng như năng lực lựa chọn, tiếp thu, sửa đổi cho phù hợp và nắm vững công nghệ nhập khẩu.

Bên cạnh các chính sách đầu tư của chính phủ, là một đất nước vừa mới gia nhập WTO, với các điều kiện thuận lợi và các tiềm lực sẵn có, Việt Nam đã thu hút vốn đầu tư từ các doanh nghiệp nước ngoài cùng với các khoa học kỹ thuật tiên tiến trên thế giới. Việt Nam được tiếp cận gần gũi với công nghệ quản lý trong doanh nghiệp, trong đó có QTTT. Mặc dù mức đầu tư và quan tâm phát triển chưa được đồng đều và phổ biến rộng khắp nhưng nó cho thấy những cơ hội để phát triển ở Việt Nam là không nhỏ. Với nguồn nhân lực cần cù, sáng tạo, làm chủ được khoa học và công nghệ hiện đại, đáp ứng được sự phát triển tăng tốc của các công nghệ tiên tiến, các doanh nghiệp có những thuận lợi không nhỏ trong việc thay đổi cơ cấu làm việc từ quản trị con người sang QTTT, biến tri thức của cá nhân thành tri thức chung của tập thể, tránh nạn chảy máu chất xám, vốn là một thực tế đang diễn ra hàng ngày trong nền kinh tế.

4.3. Khó khăn

Theo Bộ Khoa Học và Công Nghệ Việt Nam (2016), do xuất phát điểm thấp, nhiều doanh nghiệp Việt Nam (DNVN) chưa có điều kiện tiếp xúc với các phương thức quản lý kinh tế hiện đại. Nhiều doanh nghiệp (DN) vẫn còn quá coi trọng các nguồn lực truyền thống như nguồn vốn, nguồn nguyên vật liệu...mà chưa chú ý tới nguồn lực “chất xám”, cũng như chưa được đầu tư phát triển công nghệ đúng mức. Điều này khiến cho hàm lượng tri thức trong sản phẩm của các DNVN còn thấp, không đáp ứng được nhu cầu ngày càng cao của cuộc sống hiện đại. Chính vì vậy đã làm cho khả năng cạnh tranh của các DNVN còn rất thấp. Các DNVN trước thềm hội nhập kinh tế quốc tế cần tận dụng và áp dụng các phương pháp quản lý tri thức hiện đại, hoạt động một cách thông minh và hiệu quả hơn để đi tắt đón đầu, tiếp thu những tinh hoa của tri thức nhân loại. Điều này chỉ thực hiện được khi các DNVN

một mặt khai thác quản lý các nguồn tri thức nội bộ cho việc phát triển sản phẩm, dịch vụ mới, mặt khác tích cực thu hút nguồn tri thức từ bên ngoài như tri thức của khách hàng, nhà cung ứng, đối tác, thậm chí cả từ đối thủ cạnh tranh. DNVN, vốn có xuất phát điểm thấp, cần chú trọng sử dụng sử dụng một cách thông minh các nguồn lực hiện có và xem tri thức như một nguồn lực quan trọng hàng đầu. Điều này sẽ giúp DNVN mới có thể nâng cao sức cạnh tranh và đứng vững trên thị trường quốc tế.

Thống kê cho thấy, hiện nay việc đầu tư cho KHCCN ở Việt Nam chỉ chiếm 0,56% GDP so với 1% của Trung Quốc và 5,5% của Hàn Quốc, tuy nhiên không phải năm nào cũng đầu tư hết khoản tiền này (Bộ Khoa Học và Công Nghệ Việt Nam, 2016). Điều này cũng góp phần khiến cho giới trí thức hoạt động trong lĩnh vực nghiên cứu khoa học khó có điều kiện phát huy hiệu quả.

Hệ thống pháp luật về công nghệ cao hiện nay của Việt Nam vẫn chưa đáp ứng được yêu cầu của thực tiễn (Bộ Khoa Học và Công Nghệ Việt Nam, 2016). Các văn bản pháp luật còn chưa đồng bộ và thiếu hướng dẫn cụ thể trong nhiều lĩnh vực. Hơn nữa, các biện pháp khuyến khích, ưu đãi quy định trong dự thảo Luật còn tản mạn, thiếu các quy định cụ thể về tiêu chí, điều kiện, cơ chế công nhận và áp dụng chế độ ưu đãi nên việc thi hành Luật khó tránh khỏi những vướng mắc, khó khăn. Do đó, hệ thống pháp lý hiện vẫn đang được soạn thảo, do vậy, một khuôn khổ pháp lý nhằm hỗ trợ nâng cao năng lực công nghệ và đào tạo nguồn lao động kỹ năng chuyên nghiệp chưa được hình thành đồng bộ. Trong quá trình chủ động hội nhập quốc tế trong lĩnh vực công nghệ cao, Việt Nam cần kết hợp chặt chẽ việc tạo nguồn công nghệ trong nước với việc hình thành hệ thống ươm tạo doanh nghiệp, đặc biệt là các doanh nghiệp công nghệ cao.

4.4. Các hình thức ứng dụng công nghệ vào quản trị tri thức trong các doanh nghiệp Việt Nam

Chia sẻ tri thức là cơ sở của mọi hệ thống QTTT, bởi vì, nếu không có một phần mềm và một cơ chế để tạo điều kiện cho lực lượng lao động trên toàn cầu chuyển giao những điều họ biết qua lại cho nhau thì việc quản lý tri thức trở nên vô ích. Việc tạo ra một phần mềm và sử dụng cơ chế quản lý phần mềm tri thức đó đòi hỏi một sự sáng tạo và có tinh thần trách nhiệm của nhà quản trị kinh doanh. Việc ứng dụng công nghệ làm giảm bớt thời gian và nâng cao hiệu quả cho người sử dụng, giúp các nhà quản trị kiểm soát và điều hành tốt hơn các nhân viên của mình. Ứng dụng phần mềm nguồn mở đang tạo nên một xung lực mới trong thị trường phần mềm Quản lý doanh nghiệp do tính linh hoạt và giá thành thấp. Dựa trên xung lực của thị trường phần mềm Quản trị Doanh nghiệp nguồn mở (Open-source Enterprise Resource Planning – ERP), phần mềm nguồn mở bắt đầu được ưa chuộng, đặc biệt

là bởi các lãnh đạo IT của các tổ chức trung bình và nhỏ.ERP có 5 chức năng chính: tích hợp thông tin tài chính, tích hợp thông tin về đơn đặt hàng, chuẩn hoá và cải tiến quá trình sản xuất, giảm bớt hoá đơn và chuẩn hoá thông tin nhân sự là một công cụ chiến lược giúp doanh nghiệp nâng cao năng lực quản trị, tạo được khả năng cạnh tranh, tích hợp tất cả quá trình kinh doanh và tối ưu hoá các nguồn lực doanh nghiệp từ nguồn nhân lực, vật lực, tài lực cho đến hệ thống thông tin (Inc., 2016). Phần mềm ERP đòi hỏi một quá trình chỉnh sửa lâu dài và tốn kém để phù hợp với các quy trình nghiệp vụ đặc thù của từng ngành, từng công ty.

Theo Tạp chí Công nghệ FPT (2016), Việt Nam hiện còn tụt hậu quá xa trong tổ chức, phân phối và triển khai ERP.Có thể nói, chưa hãng phần mềm ERP nào xây dựng được một hệ thống VAR (Value Added Reseller - VAR) mạnh và chuyên nghiệp. Các hãng phần mềm (PM) của Việt Nam thiên về “tự sản tự tiêu”, trong đó một nửa công ty cặm cụi phát triển PM cho nửa kia ngược xuôi đem bán và trợ giúp khách hàng.

Quan hệ hãng PM/VAR tại Việt Nam phát triển chậm do thị trường nhỏ, khách hàng chưa nhiều, mối lo mất bản quyền và thiếu quy trình triển khai chuẩn hoá ... Đối với các hãng PM nước ngoài, sự lo lắng về chất lượng dịch vụ do VAR địa phương cung cấp và chưa xem trọng mảng doanh nghiệp trong nước là những nguyên nhân chủ yếu.Do thiếu vắng mạng lưới VAR, các doanh nghiệp PM (ERP) Việt Nam chỉ có thể phục vụ khách hàng trong một phạm vi hẹp, ví dụ như Lạc Việt có thể được biết đến trong TP.HCM và các tỉnh phía Nam nhưng gần như vắng bóng tại các tỉnh phía Bắc. Kết quả là những khách hàng lớn có cơ sở ở cả hai miền sẽ không chọn mua PM Việt Nam vì chỉ được hỗ trợ tại một đầu, dù trong một số trường hợp có thể họ chấp nhận được PM nội địa. Việc phát triển chi nhánh tốn kém và gần như chưa có hãng PM ERP nào làm được một cách hiệu quả. Như đã nói, khi lượng khách hàng lớn đến mức độ nhất định, hãng PM sẽ không đủ khả năng quy tụ được các chuyên gia tin học và quản trị để tổ chức quản lý, phát triển sản phẩm, tư vấn và triển khai sản phẩm. Nếu các hãng PM ERP nước ngoài không cùng lúc phát triển và quản lý được hai loại nguồn lực rất khác nhau này, các hãng PM ERP của Việt Nam cần cân nhắc về vấn đề có tính chiến lược này.

5. Ứng dụng của công nghệ trong hoạt động quản trị tri thức ở tập đoàn FPT

Tập đoàn FPT (FPT Corporation), thành lập ngày 13/9/1988, đã liên tục phát triển và trở thành tập đoàn công nghệ thông tin và viễn thông hàng đầu Việt Nam.Từ lâu, hình ảnh FPT đã gắn với một môi trường trẻ, đoàn kết, năng động, nơi mà mỗi thành viên đều có thể phát huy tính sáng tạo, kỹ năng tổ chức trong mọi hoạt động công việc. FPT là một trong những doanh nghiệp đầu tiên ở Việt Nam chú

trọng việc xây dựng văn hoá công ty. Với thành phần ban lãnh đạo đa phần là các nghiên cứu sinh ở Liên Xô, họ đã mang vào công ty không khí sáng tạo. Không khí này đã giúp FPT tạo được môi trường làm việc hoà đồng, thân thiện, kích thích sáng tạo, dám nghĩ dám làm của các thành viên trong công ty.

5.1.Thành công trong việc áp dụng quản trị tri thức tại FPT

a. Công cụ quản trị tri thức trong công ty FPT

Là một công ty cổ phần, quản lý theo mô hình tập đoàn, bao gồm nhiều công ty thành viên và chi nhánh, vấn đề quản trị doanh nghiệp (DN) trở thành yêu cầu hàng đầu của công ty Cổ Phần Phát Triển Đầu Tư Công Nghệ FPT nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất, kinh doanh của đơn vị.

Năm 2000, sau khi đạt chứng chỉ ISO, FPT chính thức đặt mục tiêu xây dựng hệ thống quản trị DN (ERP - Enterprise Resource Planning). Hệ thống ERP được FPT chọn ban đầu là giải pháp Solomon sau đó là Oracle.ERP được FPT triển khai trước tiên tới bộ phận kinh doanh. Những năm tiếp theo được áp dụng cho hệ thống sản xuất và lắp ráp máy tính FPT-Elead, các bộ phận quản lý bao gồm quản trị nhân sự và tiền lương, quản lý cổ đông, quản lý hệ thống chất lượng, quản lý sản xuất dự án PM, quản lý bảo hành, quản lý đơn đặt hàng và giao nhận hàng xuất nhập khẩu. Cuối cùng FPT tự xây dựng một hệ thống báo cáo với hơn 400 báo cáo mẫu phục vụ công tác quản lý và hỗ trợ ra quyết định, triển khai cho cả tập đoàn gồm tổng công ty và các đơn vị thành viên.

b. Hiệu quả

Tại FPT, ERP đã giúp cải thiện rất nhiều quá trình kiểm soát tài chính về hàng tồn (linh kiện lắp ráp), công nợ qua các chỉ tiêu, đồng thời cung cấp nhanh chóng và chính xác các đơn hàng và số liệu hạch toán. Quan trọng nhất là ERP hỗ trợ rất nhiều cho việc lập kế hoạch kinh doanh và ra quyết định. Một ví dụ cụ thể: sau khi áp dụng phân hệ quản lý sản xuất cho hệ thống sản xuất lắp ráp máy tính, tỷ lệ giao hàng đúng hạn trong 6 tháng đầu năm 2004 là 94,9% (tăng 18,5% so với năm 2003); số ngày trung bình tồn linh kiện lắp ráp là 43% (giảm 25% so với năm 2003).

FPT đã có hơn 83 bộ sổ kế toán cho 83 đơn vị hạch toán. Lãnh đạo có thể theo dõi, ghi nhận, kiểm soát doanh thu, chi phí, hoạt động kinh doanh ...theo ngày, tuần, tháng ở bất kỳ thời điểm nào. Chỉ trong ba ngày, hệ thống có thể tạo lập một bộ sổ kế toán cho một đơn vị mới, 8 ngày có thể có được báo cáo tháng, quý toàn tập đoàn (trước đây cũng cùng thời gian này nhưng FPT có ít đơn vị hơn.)

Ngoài ra, khoảng 300 người dùng trên toàn quốc có thể truy cập vào hệ thống cùng lúc; hàng nghìn giao dịch được thực hiện mỗi ngày... Đó là những giá trị rất lớn mà hệ thống ERP đã mang lại.

Việc áp dụng ERP trên thực tế đã có tác động sâu rộng tới bộ máy điều hành và từng đơn vị tác nghiệp của FPT. ERP đã làm thay đổi cách thức tác nghiệp, quản lý, tạo nên thói quen dùng số liệu để điều hành và ra quyết định ở tất cả các cấp trong công ty.

Hiện nay, hệ thống không chỉ đáp ứng tốt công tác báo cáo tài chính - kế toán của từng đơn vị thành viên mà còn đáp ứng cả báo cáo hợp nhất của tập đoàn. Tại Việt Nam, hiện nay có lẽ chỉ FPT làm được báo cáo hợp nhất toàn tập đoàn từ hệ thống ERP.

c. Quản lý lao động tri thức trong tập đoàn FPT

FPT tôn trọng nhân bản và những giá trị vĩnh cửu. Niềm tin vào những giá trị đó xác định phương thức hành động của nhân sự FPT trong mọi hoàn cảnh khác nhau. FPT tin tưởng sắt đá vào sự nghiệp chính nghĩa: nỗ lực lao động, sáng tạo trong khoa học kỹ thuật và Công nghệ để góp phần phát triển cá nhân, tập thể, đất nước, xây dựng Công ty phát triển và trường tồn.

Tôn trọng con người và tài năng cá nhân

Mục tiêu của Công ty là nhằm “đem lại cho mỗi thành viên của mình điều kiện phát triển đầy đủ nhất về tài năng, một cuộc sống đầy đủ về vật chất, phong phú về tinh thần”. Truyền thống tôn trọng con người, tài năng cá nhân đã tạo nên một không khí làm việc dân chủ và sáng tạo, cùng chung một mục đích, chung một lý tưởng. “Dĩ bất biến, ứng vạn biến” là phương châm làm việc của các thành viên FPT.

Trí tuệ tập thể

Ở FPT không có những quyết định được ra một mình, không có chỗ cho những nhà độc tài. Bạn phải ra quyết định một cách nhanh chóng nhất theo yêu cầu, nhưng bạn phải là người sáng suốt tham khảo ý kiến của những đồng sự.

Tôn trọng lịch sử Công ty, học hỏi truyền thống văn hóa, lịch sử dân tộc để ứng dụng sáng tạo vào công tác kinh doanh.

Mỗi người FPT đều phải biết lịch sử FPT thông qua Sử ký FPT, nội san Chúng ta, các câu hỏi thi FQ (FPT Quotation). Những bài học lịch sử của dân tộc, những nét đặc trưng, nổi bật của văn hóa Việt Nam đều được khuyến khích áp dụng vào trong thực tế kinh doanh và quản lý hàng ngày.

Không ngừng học hỏi nâng cao trình độ

Cùng với sự phát triển không ngừng của công nghệ, FPT cũng thay đổi liên tục, luôn luôn phát triển, hoàn thiện về tổ chức. Mỗi thành viên FPT phải không ngừng học tập để nâng cao trình độ chuyên môn, trình độ quản lý. FPT không có chỗ cho những ai thỏa mãn với những gì đã có, thỏa mãn với những kết quả đã đạt được. Những ai sớm thỏa mãn sẽ là những người tự dìm đoàn tàu nhìn FPT tiến về phía trước.

5.2. Thành tích của tập đoàn FPT trong việc ứng dụng công nghệ trong quản trị tri thức

FPT đang làm chủ công nghệ trên tất cả các hướng phát triển của mình với các chứng chỉ ISO cho tất cả các lĩnh vực hoạt động, CMMi cho phát triển phần mềm. Bên cạnh đó, FPT cũng đang sở hữu trên 1,000 chứng chỉ công nghệ cấp quốc tế của các đối tác công nghệ hàng đầu thế giới. Các dịch vụ giá trị gia tăng của FPT luôn đáp ứng được nhu cầu của khách hàng và đối tác. Đến nay, FPT đã giành được niềm tin của hàng nghìn doanh nghiệp và hàng triệu người tiêu dùng.

Trong suốt những năm qua, FPT liên tục được bạn đọc tạp chí PC World Việt Nam bình chọn là Tập đoàn tin học uy tín nhất Việt Nam. Nhiều năm nhận giải thưởng “Đối tác doanh nghiệp xuất sắc nhất năm” của Cisco, IBM, HP... và đạt được các giải thưởng: Giải thưởng Sao vàng Đất Việt cho thương hiệu FPT; Giải thưởng Sao Khuê; Các giải thưởng, cúp, huy chương tại các triển lãm, cuộc thi như Vietnam Computer World Expo, IT Week, Vietgames...

Sản phẩm và dịch vụ của FPT luôn giành được những giải thưởng cao nhất của Hội Tin học Việt Nam, Hội Tin học thành phố Hồ Chí Minh và Hiệp hội Doanh nghiệp Phần mềm Việt Nam. Với những đóng góp tích cực cho sự phát triển của ngành tin học và viễn thông nói riêng và sự phát triển của nền kinh tế nói chung, FPT đã được Nhà nước trao tặng Huân chương Lao động hạng Nhất năm 2003. FPT liên tiếp khẳng định vị thế doanh nghiệp ICT dẫn đầu quốc gia, chiếm đa số các giải thưởng vinh danh trong khuôn khổ triển lãm lớn nhất về CNTT-TT do Hội Tin học TPHCM (HCA) tổ chức. Bên cạnh đó, FPT còn đạt 2 Huy chương vàng cho Đơn vị phần cứng có doanh số cao cho Công ty TNHH Sản phẩm công nghệ FPT.

6. Kết luận và khuyến nghị

Trong những năm gần đây, Việt Nam đã vươn lên là một trong những quốc gia có tốc độ tăng trưởng GDP cao trên thế giới, với cơ cấu kinh tế chuyển dịch theo hướng hiện đại tăng tỷ trọng ngành công nghiệp và dịch vụ trong GDP, trong đó có những lĩnh vực có hàm lượng tri thức cao. Tuy nhiên, GDP tăng chủ yếu do tăng các yếu tố đầu vào truyền thống, còn phần tăng do áp dụng tiến bộ khoa

học và công nghệ, tri thức, quản lý, cách tổ chức sản xuất, chất lượng giáo dục, trình độ tay nghề... vẫn còn thấp. Tuy nhiên, trong kỷ nguyên của khoa học kỹ thuật hiện nay, tri thức đóng vai trò là một công cụ tạo ra lợi thế cạnh tranh cực kỳ hiệu quả và bền vững cho doanh nghiệp cũng như quốc gia.

Dựa trên những nội dung đã trình bày phía trên bao gồm khái niệm, sự cần thiết của quản trị tri thức, quá trình vận động, biến đổi, phát triển của tri thức tại doanh nghiệp điển hình tại tập đoàn FPT, bài viết sau đây đưa ra một số ý kiến về việc làm sao áp dụng mô hình này hướng tới việc cải thiện hiệu quả ứng dụng QTTT trong các doanh nghiệp tại Việt Nam.

Các doanh nghiệp tại Việt Nam cần hiểu rõ khái niệm quản trị tri thức vì còn tương đối mới mẻ và chưa được doanh nghiệp, xã hội nhận thức đầy đủ. Vì vậy, để áp dụng QTTT trong các doanh nghiệp, các CEO (Chief Executive Officer) phải nhận thức và xác định: (1) Yếu tố con người trình độ cao là yếu tố cực kỳ quan trọng và tiên quyết trong quá trình sáng tạo tri thức mới; (2) Các tri thức mới thường có mầm mống và được hình thành trong quá trình lao động áp dụng công nghệ ở một số lĩnh vực; (3) Triết lý, tầm nhìn và sự ủng hộ của lãnh đạo doanh nghiệp đóng vai trò quyết định đối với việc tạo ra tri thức mới trong tổ chức.

Những nhận thức sâu xa trên tiếp theo cần được các nhà quản trị cấp cao chuyển hóa thành các hoạt động hiệu quả cụ thể sau:

- Xây dựng chiến lược doanh nghiệp trong bối cảnh cạnh tranh toàn cầu dựa trên tri thức, từ đó xây dựng nếp văn hóa doanh nghiệp nhằm tạo điều kiện cho nhân viên trình độ cao được làm việc trong môi trường sáng tạo và chia sẻ.

- Xây dựng các “bối cảnh- tình huống cụ thể” hay các hệ quy trình, cơ hội chia sẻ thông tin, tri thức trong doanh nghiệp, xây dựng văn hóa và thói quen chia sẻ thông tin, kinh nghiệm trong nội bộ doanh nghiệp và doanh nghiệp với khách hàng, đối tác tạo nên nền tảng ứng dụng trí tuệ nhân tạo (artificial intelligence hay machine intelligence, thường được viết tắt là AI).

- Đẩy mạnh công tác đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn và chia sẻ kinh nghiệm thường xuyên cho người lao động trình độ cao trong doanh nghiệp, đặc biệt là đào tạo nội bộ, người có kinh nghiệm đào tạo, hướng dẫn cho người mới thông qua trí tuệ nhân tạo AI.

- Tăng cường nghiên cứu, cải tiến kỹ thuật, công nghệ và đổi mới sản phẩm. Khuyến khích và tăng tính tự chủ trong các hoạt động sáng tạo tri thức bên trong doanh nghiệp.

- Để khuyến khích nhân viên sáng tạo tri thức, doanh nghiệp cần tôn trọng nhân viên trình độ cao, có các hình thức khen thưởng kịp thời cho nhân viên khi họ đóng góp được những sáng kiến quan trọng cho doanh nghiệp.

-Ngoài ra, các nhà lãnh đạo doanh nghiệp cũng cần xem xét một cách cẩn thận việc ứng dụng tri thức tạo nền tảng tri tuệ nhân tạo AI, chất xám trong việc sản xuất kinh doanh cho hiệu quả để tạo ra lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp mình. Trong xu hướng toàn cầu hóa, khi các lợi thế cạnh tranh về vật chất bị xóa nhòa, hàm lượng tri thức trong mỗi sản phẩm, dịch vụ sẽ là nhân tố quyết định đến sự thành bại trong kinh doanh.

Tài liệu tham khảo:

1. Bộ Khoa Học và Công Nghệ Việt Nam. (2016). *Phát triển doanh nghiệp sáng tạo ở Việt Nam: khó khăn và giải pháp*. Khai thác từ <http://khoahocvacongnghevietnam.com.vn/khcn-trung-uong/11568-phat-trien-doanh-nghiep-sang-tao-o-viet-nam-kho-khan-va-giai-phap.html>
2. Brooking, A. (1997), The management of intellectual capital, *Journal of Long Range Planning*, 30(3), 364-365.
3. Davenport, T. H., Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
4. De Jarnett, L. (1996), Knowledge the latest things, Information Strategy, *The Executives Journal*, 12(2), 3-5.
5. Drucker, P. (1995), The information executives truly need, *Havard Business Review*, Retrieved from <https://hbr.org/1995/01/the-information-executives-truly-need>
6. Drucker, P. (2009). *Managing in a Time of Great Change* (1st edn). Havard Business Review Press
7. FPT. (2017). Khai thác từ <http://fpt.edu.vn/>
8. Gillingham, H. & Roberts, B. (2006), Implementing Knowledge Management: A Practical Approach, *Journal of Knowledge Management Practice*, 7(1).
9. HIDS. (2017). *Nền kinh tế tri thức và đánh giá khả năng tiếp cận ở Việt Nam trong giai đoạn tới*. Khai thác từ <http://www.hids.hochiminhcity.gov.vn/web/guest/>
10. Holsapple, C.W. & Joshi, K.D. (1999), Knowledge management: A Threefold Framework, *The Information Society*, 64(3).
11. Hosseini, M. R., Tahsildari, H., Hashim, M. T., & Tareq, M. A. The Impact of People, Process and Technology on Knowledge Management.

12. Inc. (2016). *Enterprise Resource Planning (ERP)*. Khai thác từ <https://www.inc.com/encyclopedia/enterprise-resource-planning-erp.html>
13. M2 Presswire. (2001). IBM: The Coca-Cola Company and IBM create unique digital media management system; Powerful knowledge management system gives Coca-Cola employees worldwide online access to a century of Coca-Cola Company marketing and advertising history . *M2 Presswire*, Retrieved March 5, 2006, from ProQuest.
14. Malhotra, Y. (2001). "It's time to cultivate growth." *Leading View*, March, Retrieved from http://www.youcan.bt.com/youcan/flash/lw/mar2001/cultivate_growth.html.
15. McAdam, R. and McGreedy, S. (1999), A critical review of knowledge management models, *The Learning Organization*, 6(3), 91-100.
16. Nguyễn Hùng Cường. (2016). *Quản trị tri thức và ví dụ so sánh FPT*. Khai thác từ <http://blognhansu.net.vn/2014/11/30/quan-tri-tri-thuc-va-vi-du-so-sanh-fpt/>
17. NISTPASS. (2014). *Phát triển kinh tế tri thức: Cơ hội và thách thức của Việt Nam* Khai thác từ <http://nistpass.gov.vn/tin-chien-luoc-chinh-sach/763-phat-trien-kinh-te-tri-thuc-co-hoi-va-thach-thuc-cua-viet-nam.html>.
18. Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation* (1edn). England: Oxford University Press.
19. Omotayo, F. O. (2015). Knowledge Management as an important tool in Organisational Management: A Review of Literature. *Library Philosophy and Practice*, 1.
20. Phạm Anh Tuấn. (2016). *Tác động của quản trị tri thức đối với đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp*. Luận văn tiến sỹ, Đại học Kinh Tế, Đại học Quốc gia Hà Nội.
21. Quintas, P., Lefrere, P. and Jones, G. (1997), Knowledge management: a strategic agenda, *Journal of Long Range Planning*, 30(3), 385-91.
22. Serban, A. M. & Luan, J. (2002) Overview of knowledge management, *New Direction for Institutional Research*, No. 113, 5-16.
23. Stenmark, D. (2001), The Relationship between Information and Knowledge, in *Proceedings of IRIS 24*, Ulvik, Norway, August 11-14.
<https://pdfs.semanticscholar.org/6b4f/e4f82a9d0fbdd62987d2b47a65526f466a2b.pdf>

24. Thạch Keo Sa Ráté & Lưu Tiến Thuận. (2014). Tác động của quản trị tri thức đến hiệu quả tổ chức của doanh nghiệp tại đồng bằng sông Cửu Long. *Tạp chí Khoa học Trường Đại học Cần Thơ*, (35), tr 105-116.
25. Thể Thao và Văn Hóa. (2016). *Quản trị tri thức doanh nghiệp*. Khai thác từ <http://thethaovanhoa.vn/xa-hoi/quan-tri-tri-thuc-doanh-nghiep-n2008103002145162.htm>
26. Từ Điển Di Sản Mỹ. (2017). *Tri Thức*. Khai thác từ <https://ahdictionary.com/word/search.html?q=knowledge>
27. Từ điển Oxford. (2017). *Quản Trị Tri Thức*. Khai thác từ https://en.oxforddictionaries.com/definition/knowledge_management
28. Vietnamnet. (26/03/2014). *Ai không để cử nhân thất nghiệp?* Khai thác từ <http://vietnamnet.vn/vn/giao-duc/167160/ai-khong-de-cu-nhan-that-nghiep-.html>