ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI

**TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ**

**---o0o---**

**TÓM TẮT LUẬN ÁN TIẾN SĨ**

**TÁC ĐỘNG CỦA QUẢN TRỊ TRI THỨC**

**ĐỐI VỚI**

**ĐỔI MỚI SÁNG TẠO TRONG DOANH NGHIỆP**

**Ngành: *Quản trị kinh doanh***

**Mã số: 62.34.05.01**

Nghiên cứu sinh: PHẠM ANH TUẤN

Người hướng dẫn: PGS.TS Nguyễn Văn Thắng

**Hà Nội, 1/2016**

**PHẦN MỞ ĐẦU**

## 1. Tính cấp thiết của đề tài nghiên cứu

Kể từ khi chính thức ra đời vào thập nhiên 80, khái niệm “Quản trị tri thức”, gọi tắt là QTTT (viết tắt trong tiếng Anh là KM - knowledge management) ngày nay đã trở thành một cụm từ phổ biến trên thế giới như là một phương thức quản trị tiên tiến giúp doanh nghiệp không ngừng tạo ra và duy trì lợi thế cạnh tranh. Tri thức chính là nguồn lực có tầm quan trọng chiến lược nhất mà tổ chức đang sở hữu (Grant, 1996). Trong suốt ba thập kỷ qua, QTTT đã trở thành một chủ đề nghiên cứu thu hút sự quan tâm của đông đảo các học giả quốc tế và được đưa vào nội dung giảng dạy tại các trường kinh doanh hàng đầu thế giới như Havard, Stanford, MIT.

Để tránh rơi vào bẫy “thu nhập trung bình”, Việt Nam không thể chỉ dựa vào các yếu tố kể trên mà phải thực sự phát triển được “một nền kinh tế tri thức” và các doanh nghiệp Việt Nam phải làm ra được các sản phẩm, dịch vụ có hàm lượng tri thức cao, có tính cạnh tranh cao trên thị trường thế giới.

Ở Việt Nam, các khái niệm “nền kinh tế tri thức” và “đổi mới sáng tạo” được đề cập ở mức độ ngày càng thường xuyên hơn trong các văn kiện của Đảng và Nhà nước, trong kế hoạch phát triển kinh tế xã hội của các bộ, ngành, địa phương, tuy nhiên mức độ hiểu biết về phạm trù “quản trị tri thức” ở Việt Nam ở cả cấp độ lý luận và thực tiễn còn khá hạn chế.

Trong những năm gần đây, các nghiên cứu về quản trị tri thức (QTTT) của các học giả quốc tế (Ví dụ Chen và Huang, 2009; Donate và Guadmillas, 2010) thường được gắn với đổi mới sáng tạo (ĐMST) và xem ĐMST là một trong những đầu ra quan trọng mà QTTT mang lại cho tổ chức. Tuy nhiên, những nghiên cứu thực nghiệm về vấn đề này ở Việt Nam còn rất ít. Xuất phát từ thực tiễn đòi hỏi các doanh nghiệp Việt Nam phải không ngừng nâng cao năng lực đổi mới sáng tạo và từ những thiếu hụt về mặt lý luận hiện nay ở Việt Nam liên quan đến quản trị tri thức, tôi lựa chọn đề tài nghiên cứu Tiến sĩ này với tên gọi **“Tác động của Quản trị tri thức đối với Đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp”.**

## 2. Mục tiêu nghiên cứu

Luận án này có những mục tiêu nghiên cứu chính sau:

1. Tìm hiểu tác động trực tiếp của quản trị tri thức bao gồm các quy trình và chiến lược quản trị tri thức tới kết quả đổi mới sáng tạo trong các doanh nghiệp Việt Nam
2. Xác định các yếu tố thuộc về tổ chức giúp thúc đẩy QTTT trong các doanh nghiệp Việt Nam như cơ cấu tổ chức, văn hóa tổ chức, chính sách quản trị nguồn nhân lực và công nghệ
3. Đề xuất quy trình và chiến lược quản trị tri thức phù hợp với các doanh nghiệp Việt Nam
4. Đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả của các doanh nghiệp Việt Nam trong việc triển khai quản trị tri thức, từ đó nâng cao kết quả đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp

## 3. Phạm vi nghiên cứu

*Phạm vi về không gian:* luận án này tập trung nghiên cứu các doanh nghiệp của Việt Nam, có quy mô trung bình trở lên, đặc biệt là các doanh nghiệp cung cấp các sản phẩm, dịch vụ có hàm lượng tri thức cao như viễn thông, hệ thống thông tin, tư vấn, tài chính ngân hàng,...

*Phạm vi về thời gian:* luận án giới hạn nghiên cứu thực trạng của cách doanh nghiệp trong giai đoạn 2008-2014 và định hướng triển khai QTTT tại Việt Nam đến năm 2020.

## 4. Các câu hỏi nghiên cứu

Luận án này được thực hiện để tìm câu trả lời cho những câu hỏi nghiên cứu chính sau:

* Các quy trình quản trị tri thức bao gồm *thu nhận và áp dụng* tri thức có giúp thúc đẩy đổi mới sáng tạo cho các doanh nghiệp của Việt Nam không?
* Các chiến lược quản trị tri thức (tập trung vào *hệ thống* hoặc tập trung vào *con người*) tác động thế nào tới kết quả đổi mới sáng tạo trong các doanh nghiệp của Việt Nam?
* Định hướng kinh doanh *sao chép bắt chước* tác động thế nào tới kết quả đổi mới sáng tạo cũng như tác động thế nào tới mối quan hệ giữa quản trị tri thức và đổi mới sáng tạo trong các doanh nghiệp Việt Nam?
* *Cơ cấu tổ chức, văn hóa tổ chức, chính sách quản trị NNL và hạ tầng công nghệ*  tác động thế nào tới quy trình và chiến lược quản trị tri thức ?

## 5. Phương pháp nghiên cứu và quy trình nghiên cứu của luận án

Luận án này sử dụng cả hai phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng nhằm tìm câu trả lời cho các câu hỏi nghiên cứu. Phương pháp nghiên cứu định tính bao gồm phỏng vấn sâu lãnh đạo doanh nghiệp và nghiên cứu tình huống tại doanh nghiệp. Phương pháp định lượng được thực hiện với việc thu thập thông tin sơ cấp từ các doanh nghiệp thông qua một phiếu khảo sát định lượng và sử dụng phần mềm SPSS để phân tích các dữ liệu thu thập được. Mẫu khảo sát định lượng là 142 doanh nghiệp, đa số có quy mô trung bình và lớn, thuộc nhiều ngành nghề khác nhau, tập trung tại Hà Nội và thành phố Hồ Chí Minh.

NCS bắt đầu quá trình nghiên cứu bằng việc nghiên cứu tài liệu, tập trung vào các nghiên cứu trong và ngoài nước về quản trị tri thức để xác định các khoảng trống nghiên cứu, các câu hỏi nghiên cứu và đề xuất Mô hình nghiên cứu cho luận án. Tiếp theo, NCS thực hiện nghiên cứu tình huống tại hai doanh nghiệp công nghệ cao để có hiểu biết sâu hơn về thực tiễn triển khai QTTT tại doanh nghiệp Việt Nam và điều chỉnh mô hình nghiên cứu của luận án. Sau khi Mô hình nghiên cứu điều chỉnh của luận án được đưa ra, NCS sẽ xây dựng các thước đo cho các biến số, và thiết kế bảng hỏi khảo sát định lượng. Bảng hỏi sẽ được khảo sát thử nghiệm, và được chỉnh sửa trước khi bảng hỏi chính thức được gửi tới gần 200 doanh nghiệp trong mẫu khảo sát.

## 6. Tính mới của luận án

Trong tổng quan tài liệu nghiên cứu về QTTT, đã có một số nghiên cứu thực chứng về mối quan hệ giữa quản trị tri thức và đổi mới sáng tạo. Trong luận án này, mô hình nghiên cứu cũng xoay quanh mối quan hệ giữa QTTT và ĐMST, tuy nhiên sẽ khai thác *hai khía cạnh* còn ít hoặc chưa được đề cập tới trong các nghiên cứu trước đây, đó là:

* *Thứ nhất*, luận án này đo lường tác động đồng thời của quy trình quản trị tri thức và hai chiến lược quản trị tri thức tới kết quả ĐMST của doanh nghiệp không như các nghiên cứu trước đây thường chỉ đo lường tác động của một khía cạnh nào đó của quản trị tri thức tới đổi mới sáng tạo
* *Thứ hai*, luận án này là nghiên cứu đầu tiên kiểm định vai trò điều tiết của định hướng kinh doanh sao chép, bắt chước tới mối quan hệ giữa quản trị tri thức và đổi mới sáng tạo.

## 7. Kết cấu của luận án

Ngoài phần Mở đầu, Kết luận, Tài liệu tham khảo, Phụ lục, Luận án được cấu trúc làm 5 chương như sau:

Chương 1: Cơ sở lý thuyết và tổng quan nghiên cứu về quản trị tri thức

Chương 2: Mô hình và phương pháp nghiên cứu

Chương 3: Phân tích tình huống tại hai doanh nghiệp điển hình của Việt Nam

Chương 4: Khảo sát định lượng và kiểm định mô hình nghiên cứu

Chương 5: Đề xuất, khuyến nghị của luận án

**CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU VỀ QUẢN TRỊ TRI THỨC VÀ ĐỔI MỚI SÁNG TẠO**

* 1. **Các lý thuyết nền tảng của quản trị tri thức**
     1. **Các định nghĩa về tri thức**

“Tri thức” vẫn luôn được xem là một thuật ngữ trừu tượng và hiện nay vẫn có nhiều cách hiểu khác nhau về tri thức. Ngay từ các thế kỷ trước, các nhà triết học như Plato và Aristotle đã định nghĩa tri thức là “*niềm tin chân lý đã được xác thực*”. Nonaka và Takeuchi (1995) kế thừa và tiếp tục phát triển định nghĩa này, với lập luận rằng “niềm tin” và “sự cam kết” là nguyên liệu chính tạo nên tri thức. Spender (1996) bổ sung thêm rằng có tri thức hay sự hiểu biết cũng hàm ý việc cá nhân có thể tham gia vào quy trình biến tri thức trở thành có nghĩa.

Tri thức có thể được nhìn nhận như là một *thực thể* (entity), *đối tượng* (object), hoặc *nguồn lực* (Spender và Grant 1996; Teece và ctg 1997) của tổ chức. Tri thức cũng có thể được nghiên cứu dưới góc độ là một *quá trình* (process), gắn với hoạt động (Zack, 1999; Kogut và Zander, 1992), và được tạo ra thông qua tương tác xã hội (Pan và Scarbrough, 1999).

Luận án này kế thừa định nghĩa về tri thức của Davenport và Prusak (1998), theo đó: **“*Tri thức là tập hợp của các kinh nghiệm, giá trị, thông tin gắn với bối cảnh, và sự thấu hiểu giúp tạo ra một khuôn khổ để đánh giá và tích hợp các kinh nghiệm và thông tin mới. Trong các tổ chức, tri thức không chỉ được hàm chứa trong các tài liệu, hay các kho tri thức mà còn được hàm chứa trong các quy trình, thông lệ, quy tắc hoạt động của tổ chức*”.**

**1.1.2 Phân loại tri thức**

Phân loại tri thức của Polanyi (1996) theo hai dạng *ẩn* (tacit) và *hiện* (explicit) cho đến nay vẫn là cách phân loại tri thức được nhắc đến nhiều nhất trong lý luận và thực tiễn. Theo Nonaka và ctg (2008), *tri thức hiện* là những tri thức có thể ghi chép, mô tả được để trở thành một dạng thông tin, nhờ đó người ta có thể thu thập, mã hóa và lưu trữ dễ dàng phục vụ cho việc khai thác trong tương lai. Ngược lại, *tri thức ẩn* thường được xem là mang tính cá thể hóa, dựa trên kinh nghiệm của cá nhân, và có xu hướng thiên về kỹ năng. Theo Bollinger và Smith (2001), tri thức ẩn bao gồm các bài học kinh nghiệm, bí quyết, sự đánh giá, ước đoán và trực giác.

Wigg (1993) phân tri thức trong tổ chức thành ba nhóm chính: *tri thức công khai*, *tri thức chia sẻ chuyên môn* và *tri thức cá nhân* còn Blacker (1995) lại phân tri thức thành năm loại:

1. *Tri thức tư duy/Embrained knowledge:*
2. *Tri thức nghề nghiệp/Embodied knowledge:*
3. *Tri thức hành vi/Encultured knowledge:*
4. *Tri thức quy trình/Embedded knowledge:*
5. *Tri thức mã hóa/Encoded knowledge:*

**1.1.3 Khái niệm và sự phát triển của khái niệm Quản trị tri thức**

Khái niệm quản trị tri thức, kể từ khi bắt đầu được nhắc đến rộng rãi từ những năm 1980 đến nay đã trải qua ba giai đoạn phát triển. Nếu trọng tâm của QTTT ở giai đoạn đầu tiên là xây dựng hạ tầng công nghệ tri thức, ở giai đoạn thứ hai là con người và văn hóa tổ chức, thì ở giai đoạn hiện nay, trọng tâm của QTTT là nội dung và bối cảnh của tri thức.

Có thể nói, nội hàm của khái niệm “Quản trị tri thức” chưa thực sự được làm rõ trong hệ thống lý thuyết hiện tại về tri thức tổ chức. Liebowitz (2000) sử dụng cách tiếp cận tổng thể, định nghĩa QTTT là tổng hòa của các yếu tố: hệ thống dựa vào tri thức, trí tuệ nhân tạo, phần mềm, đổi mới quy trình kinh doanh, quản trị nguồn nhân lực và các khái niệm về hành vi tổ chức.

Mặc dù chưa có một quan điểm thống nhất về khái niệm quản trị tri thức, tuy nhiên đa số các học giả đều xem QTTT là một chuỗi các hoạt động khác nhau của tổ chức nhằm sáng tạo, cung cấp, tổng hợp, chuyển hóa, phổ biến và áp dụng tri thức trong tổ chức.

Luận án này vận dụng quy trình QTTT rút gọn gồm 4 hoạt động chính: (1) *Thu nạp, sáng tạo tri thức* => (2) *Sắp xếp, lưu trữ tri thức* => (3) *Chia sẻ, phổ biến tri thức* => (4) *Khai thác, áp dụng tri thức* để làm nền tảng cho việc hình thành mô hình và các giả thuyết nghiên cứu.

**1.1.4 Các chiến lược quản trị tri thức**

Các nghiên cứu trước đây thường đề cập đến hai loại chiến lược QTTT: tập trung vào hệ thống và tập trung vào con người.

Chiến lược *mã hóa* (codification) hay chiến lược tập trung vào hệ thống xoay quanh ***tri thức hiện*** dựa vào công nghệ và các quy trình, thủ tục để ghi chép, mô tả, mã hóa các tri thức, kinh nghiệm của tổ chức, biến tri thức « ẩn » thành tri thức « hiện ». Mục tiêu của chiến lược này là xây dựng được các kho tri thức (knowledge repository) để các thành viên trong tổ chức có thể dễ dàng truy cập, tìm kiếm tri thức mình cần phục vụ cho công việc.

Chiến lược *cá thể hóa* (personalisation) hay chiến lược tập trung vào con người, xoay quanh ***tri thức ẩn*** và hướng tới sự tương tác, chia sẻ tri thức trực tiếp giữa các cá nhân trong tổ chức. Chiến lược này dựa vào việc thiết lập các mạng lưới xã hội trong các tổ, nhóm (Swan và ctg, 2000) hay thông qua quá trình học việc, kèm cặp. Chiến lược cá thể hóa hướng tới việc thu nhận tri thức bên trong, tri thức cơ hội và chia sẻ tri thức thông qua các kênh không chính thức (Jordan và Jones, 1997).

Luận án này sẽ tìm hiểu tác động của hai chiến lược quản trị tri thức nói trên tới kết quả đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp Việt Nam.

* 1. **Lý luận về năng lực đổi mới sáng tạo (ĐMST) của doanh nghiệp**

Đổi mới sáng tạo là một hiện tượng thuộc về tổ chức đã được nghiên cứu từ rất sớm và cũng được nghiên cứu trong nhiều lĩnh vực khác nhau (Quintane và ctg, 2011). Cho tới nay vẫn chưa có một định nghĩa chuẩn, được thừa nhận rộng rãi về đổi mới sáng tạo (Adams và ctg, 2006), điều này một phần làm cho các nghiên cứu về ĐMST bị phân tán và thiếu sự thống nhất. Schumpeter (1943) là học giả đầu tiên đưa ra khái niệm về đổi mới sáng tạo, theo đó ĐMST là việc các công ty đưa ra sản phẩm, quy trình, phương pháp hoặc hệ thống mới, bao gồm cả việc tạo ra các thị trường mới hoặc các hình thức tổ chức công nghiệp mới. Thompson (1967) đưa ra một định nghĩa rút gọn hơn, theo đó ĐMST là việc tạo ra, chấp nhận và triển khai các ý tưởng, quy trình và dịch vụ mới. Tương tự, Wolfe (1994) định nghĩa đổi mới sáng tạo là một quy trình quan trọng làm nền tảng cho việc tạo ra các năng lực khác biệt hay tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững.

Trong hệ thống lý thuyết hiện nay có hai quan điểm khác nhau về ĐMST, một quan điểm xem ĐMST như là một quy trình (process), quan điểm còn lại xem ĐMST như là một kết quả (outcome). Trong quan điểm thứ nhất, các học giả quan tâm đến các quy trình hình thành và phát triển ý tưởng (Amabile và ctg, 1996) hay quy trình thử nghiệm, sai và sửa liên tục để đạt được kết quả ĐMST (Eisenhardt và Tabrizi, 1995).

Trong quan điểm thứ hai, yếu tố được nhấn mạnh là “tính mới”, tính hữu ích của sản phẩm, dịch vụ làm ra. Tuy nhiên việc đánh giá như thế nào là “mới” lại phụ thuộc rất nhiều vào chủ quan của người đánh giá. Damanpour (1991) và nhiều tác giả khác cho rằng các cá nhân tham gia vào bối cảnh của ĐMST phải là người quyết định “tính mới” của ĐMST. Phòng Thương Mại và Công nghiệp Anh quốc (DTI) năm 1998 đã đưa ra một định nghĩa đơn giản nhưng có tính phổ quát cao về ĐMST: đó là việc khai thác thành công các ý tưởng mới (Adams và ctg, 2006).

Luận án này tập trung vào khía cạnh kết quả của đổi mới sáng tạo và vận dụng định nghĩa của tổ chức OECD về đổi mới sáng tạo, theo đó ĐMST bao gồm ***“việc triển khai các sản phẩm, dịch vụ, quy trình mới hoặc cải tiến đáng kể; phương pháp marketing mới hoặc phương thức quản trị tổ chức mới”.***

### Phân loại đổi mới sáng tạo

Edison và ctg (2013) đã tổng hợp các nghiên cứu trước đây về ĐMST và cho rằng ĐMST có thể được nhóm thành 4 loại tùy thuộc vào mức độ tác động của ĐMST tới thị trường hay sự thay đổi của công nghệ nền tảng:

* *Đổi mới từng bước (Incremental innovation)*
* *Đột phá thị trường*
* *Đột phá về công nghệ*
* *Đổi mới căn bản (radical innovations)*

**Mối quan hệ giữa quản trị tri thức và đổi mới sáng tạo**

Trong những năm gần đây, ĐMST được sử dụng thường xuyên như là một chỉ số đo lường hiệu quả tổ chức trong các nghiên cứu về quản trị tri thức (Donate và Guadamillas, 2011). Chapman và Hyland (2004) chỉ ra mối liên hệ chặt chẽ giữa hệ thống và các quy trình quản trị tri thức với năng lực đổi mới sản phẩm liên tục của doanh nghiệp. Khả năng hấp thụ tri thức (knowledge absorption), hay là năng lực của tổ chức trong việc xác định, thu nạp và sử dụng tri thức bên ngoài là yếu tố quyết định hiệu quả hoạt động của tổ chức (Zahra và George 2002). Luận án này cũng tập trung nghiên cứu tác động của các quy trình và chiến lược quản trị tri thức tới kết quả đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp.

**1.3 Tình hình nghiên cứu trong và ngoài nước**

**1.3.1 Nghiên cứu về tác động của các yếu tố thuộc về tổ chức tới quản trị tri thức**

Trong tổng quan tài liệu nghiên cứu hiện tại về quản trị tri thức, có một hướng nghiên cứu thu hút sự quan tâm của rất nhiều học giả là việc các yếu tố văn hóa, tổ chức, nhân sự, công nghệ, v.v. ảnh hưởng thế nào đến quản trị tri thức trong các bối cảnh văn hóa quốc gia khác nhau, hay trong các ngành nghề khác nhau.

*Cơ cấu tổ chức*

Jarvenpaa và Staples (2000) chứng minh rằng cơ cấu tổ chức theo hướng tập trung hóa quyền lực, đề cao các nguyên tắc, quy định hay hệ thống kiểm soát có thể tạo ra các rào cản đối với việc chia sẻ tri thức trong tổ chức. Kim và Lee (2006) tin rằng năng lực chia sẻ tri thức của nhân viên suy giảm khi họ làm việc trong một tổ chức có mức độ tập trung hóa cao (*centralization*). Cabrera và Cabrera (2005) cho rằng tổ chức công việc theo đội (*team*) sẽ tạo cơ hội cho nhân viên làm việc gắn bó với nhau và tăng cường chia sẻ tri thức, nhất là khi chính sách đãi ngộ được gắn với kết quả làm việc của đội.

*Văn hóa tổ chức*

Các nghiên cứu trước đây đã chỉ ra một số đặc điểm hay giá trị của văn hóa tổ chức có lợi hoặc có hại cho quản trị tri thức. Ví dụ sự tin cậy (*trust*) giữa cách thành viên trong tổ chức được chứng minh là giúp giảm thiểu các hiệu ứng tiêu cực của chia sẻ tri thức (Kankanhalli và Tan, 2005), và dẫn tới các hành vi mang tính hợp tác, bao gồm hành vi chia sẻ tri thức (Nahapiet và Ghoshal, 1998). Gold và ctg(2001) lập luận rằng các tổ chức có tính mở sẽ tạo ra các hành vi tổ chức có lợi cho quản trị tri thức và đổi mới sáng tạo, bao gồm việc các thành viên sẵn sàng chia sẻ với nhau sự thấu hiểu. Kim và Lee (2006) chứng minh rằng nhân viên càng có sự gắn kết chặt chẽ bằng các mạng lưới xã hội thì mức độ chia sẻ tri thức của họ càng cao.

*Quản trị nguồn nhân lực*

Kim và Lee (2006) chứng minh rằng chính sách lương thưởng căn cứ theo kết quả công việc giúp thúc đẩy chia sẻ tri thức, ngược lại, Bock và ctg(2005) nhận thấy rằng chính sách đãi ngộ hướng ngoại (*extrinsic rewards*) có hiệu ứng tiêu cực lên thái độ chia sẻ tri thức trong tổ chức. O’Dell và Grayson (1998) tin rằng chính sách đãi ngộ hướng nội (intrinsic rewards), ví dụ ghi nhận, tuyên dương các hành vi chia sẻ tri thức có hiệu quả hơn chính sách đãi ngộ hướng ngoại trong việc lôi kéo nhân viên tham gia vào các hoạt động chia sẻ tri thức.

Kang và ctg(2003) khuyến nghị áp dụng chính sách đánh giá và đãi ngộ nên dựa vào kết quả làm việc của tập thể như *đội/nhóm, phòng ban* hơn là dựa vào kết quả làm việc *cá nhân*. Cabrera và Cabrera (2005) cho rằng kèm cặp (*mentoring*) có lợi cho việc tiếp thu tri thức “ẩn”.

*Hạ tầng công nghệ*

Nhiều tập đoàn lớn trên thế giới đã thất bại trong việc triển khai QTTT mặc dù đã phát triển các công nghệ quản trị tri thức phức tạp và tốn kém. Lý do chính đằng sau những thất bại này là thiếu sự gắn kết chặt chẽ giữa hạ tầng công nghệ QTTT và các yếu tố “mềm” như văn hóa tổ chức, chính sách nhân sự, như Cabrera và ctg(2001) đã phát biểu rằng chính các yếu tố “phi kỹ thuật” mới quyết định hiệu quả của các hệ thống này. Các yếu tố phi kỹ thuật ở đây được hiểu là các chính sách nhân sự, văn hóa tổ chức của doanh nghiệp, mô hình tổ chức, hay phong cách lãnh đạo của chủ doanh nghiệp.

**1.3.2 Nghiên cứu về tác động của các quy trình quản trị tri thức tới hiệu quả tổ chức nói chung và ĐMST nói riêng**

Gold và ctg (2001) xây dựng một mô hình tổng thể về mối quan hệ giữa năng lực quản trị tri thức (bao gồm các quy trình QTTT như thu nhận, chuyển đổi, áp dụng tri thức) của tổ chức và hiệu quả tổ chức. Sử dụng mô hình cấu trúc tuyến tính SEM, các tác giả này chứng minh rằng năng lực QTTT có quan hệ thuận chiều với hiệu quả tổ chức.

Donate và Guadamillas (2011) dựa trên dữ liệu khảo sát tại 111 công ty Tây Ban Nha chứng minh vai trò điều tiết của các yếu tố văn hóa, lãnh đạo và chính sách nguồn nhân lực đối với mối quan hệ giữa hai quy trình *khai thác tri thức* (exploitation) và *phát triển tri thức* (exploration) và kết quả đổi mới sáng tạo.

Andreeva và Kianto (2011) thực hiện khảo sát định lượng với mẫu nghiên cứu gồm 221 doanh nghiệp tại ba quốc gia khác nhau (Phần Lan, Nga và Trung Quốc), hai tác giả này chỉ ra rằng các quy trình quản trị tri thức là *sáng tạo tri thức, lưu trữ tri thức, chia sẻ tri thức, và thu nhận tri thức* đều có tác động tích cực tới ĐMST, và quy trình *sáng tạo tri thức* còn đóng vai trò trung gian (mediate) trong mối quan hệ giữa ba quy trình QTTT còn lại với ĐMST.

Fugate & ctg (2009) dựa trên kết quả phân tích SEM từ hơn 300 cán bộ quản lý làm việc tại các công ty dịch vụ hậu cần, chứng minh rằng các quy trình kiến tạo (generation), phổ biến (dissemination), chia sẻ (sharing), phản hồi (responsiveness) tác động mạnh tới hiệu quả tổ chức.

**1.3.3 Nghiên cứu về tác động của các chiến lược quản trị tri thức tới hiệu quả tổ chức nói chung và ĐMST nói riêng**

Liao (2007) khảo sát tại 195 doanh nghiệp niêm yết tại Đài Loan để đo lường tác động của hai chiến lược quản trị tri thức (tập trung vào hệ thống và tập trung vào con người) và cơ cấu tổ chức tới đổi mới sáng tạo. Sử dụng hàm hồi quy, Liao chỉ ra rằng cả hai chiến lược quản trị tri thức này đều có tác động tích cực tới đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp, trong đó tác động của chiến lược tập trung vào hệ thống (codification) tới ĐMST là mạnh hơn so với tác động của chiến lược tập trung vào con người (personalization).

Nguyễn Quốc Duy và Vũ Hồng Tuấn (2013) tìm hiểu mối quan hệ giữa hai chiến lược quản trị tri thức với kết quả hoạt động của doanh nghiệp Việt Nam. Kết quả khảo sát từ 167 quản lý, lãnh đạo các doanh nghiệp là các học viên đang theo học các chương trình MBA tại ĐHKT Quốc dân cho thấy quản trị tri thức chiến lược làm gia tăng kết quả hoạt động của doanh nghiệp, trong đó chiến lược tập trung vào con người có tác động rõ rệt hơn tới kết quả hoạt động doanh nghiệp.

Jie Yang (2010) thực hiện khảo sát với mẫu nghiên cứu gồm 190 doanh nghiệp công nghệ cao của Trung quốc và chứng minh rằng chiến lược quản trị tri thức có tác động tích cực tới hiệu quả về mặt chiến lược của tổ chức và mối quan hệ này chịu tác động bới các yếu tố như hệ thống đãi ngộ, đổi mới quy trình và chia sẻ tri thức liên tổ chức.

**1.3.4 Nghiên cứu về các yếu tố điều tiết mối quan hệ giữa quản trị tri thức và hiệu quả hoạt động của tổ chức nói chung**

Các học giả khi nghiên cứu mối quan hệ giữa quản trị tri thức và hiệu quả tổ chức cũng thường áp dụng cách tiếp cận tình huống (contingency approach) để xem xét mối quan hệ này thay đổi thế nào khi có sự xuất hiện của các yếu tố khác như văn hóa, tổ chức, lãnh đạo, quản trị NNL (Donate và Guadamillas, 2011), mật độ tập trung tri thức trong hoạt động kinh doanh, sản xuất của doanh nghiệp (Andreeva và Kianto, 2011) hay sự hỗ trợ của công ty mẹ với công ty con trong các doanh nghiệp FDI ở Việt Nam (Nguyễn Văn Thắng và ctg, 2010).

Vai trò của định hướng chiến lược (strategic orientation) đối với mối quan hệ giữa quản trị tri thức và đổi mới sáng tạo cũng đã được một số học giả nghiên cứu, ví dụ, Ferraresi và ctg (2012) chứng minh rằng ảnh hưởng của QTTT tới năng lực đổi mới sáng tạo gia tăng khi xuất hiện vai trò trung gian của định hướng chiến lược.

Luận án này sẽ xem xét vai trò điều tiết của định hướng kinh doanh sao chép, bắt chước đối với mối quan hệ giữa quản trị tri thức và đổi mới sáng tạo, vì

ở Việt Nam nói riêng và ở các nền kinh tế đang chuyển đổi nói chung, sao chép, bắt chước là một định hướng kinh doanh phổ biến của doanh nghiệp.

**1.4 Khoảng trống nghiên cứu, tính mới của đề tài và câu hỏi nghiên cứu**

Luận án này, ngoài sứ mệnh quan trọng là đóng góp vào hệ thống các nghiên cứu về QTTT một góc nhìn mới từ bối cảnh các doanh nghiệp trong nền kinh tế chuyển đổi của Việt Nam, còn nhằm lấp đầy những khoảng trống nghiên cứu sau:

*Thứ nhất,* đã có một số nghiên cứu về QTTT ở Việt Nam, tuy nhiên mẫu khảo sát của các nghiên cứu này chỉ tập trung vào các tổ chức trong khu vực công, vào một ngành công nghiệp cụ thể, hoặc chỉ tập trung vào một loại hình doanh nghiệp nào đó. Luận án này có mẫu nghiên cứu đa dạng về loại hình doanh nghiệp và lĩnh vực hoạt động, bao gồm các doanh nghiệp có quy mô trung bình và lớn hoạt động ở cả miền Bắc và Nam, vì vậy được kỳ vọng sẽ đóng góp các kết quả nghiên cứu có tính đại diện hơn so các nghiên cứu trước đây về QTTT ở Việt Nam.

*Thứ hai*, đã có một số nghiên cứu về tác động trực tiếp của các quy trình quản trị tri thức tới đổi mới sáng tạo (ví dụ Gold và ctg, 2001; Andreeva và Kianto, 2011) hoặc tác động trực tiếp của các chiến lược quản trị tri thức tới đổi mới sáng tạo (ví dụ Liao, 2007), tuy nhiên chưa có nghiên cứu nào xem xét tác động đồng thời của các yếu tố *quy trình* và *chiến lược* quản trị tri thức lên đổi mới sáng tạo của tổ chức. Đây chính là đóng góp quan trọng về học thuật mà luận án này hướng tới.

*Thứ ba*, do hạn chế về nguồn lực tài chính, về trình độ công nghệ, đa số các doanh nghiệp Việt Nam đang lựa chọn cách «đi tắt đón đầu » để cạnh tranh, và áp dụng triết lý kinh doanh sao chép bắt chước thay vì đầu tư vào các hoạt động nghiên cứu và phát triển để tung ra thị trường các sản phẩm, dịch vụ hoàn toàn khác biệt. Ảnh hưởng của định hướng kinh doanh sao chép, bắt chước tới mối quan hệ giữa quản trị tri thức và hiệu quả tổ chức nói chung chưa hề được đề cập tới trong các nghiên cứu trước đây.

Từ các khoảng trống nghiên cứu nêu trên, các câu hỏi nghiên cứu sau đây được NCS đặt ra, làm căn cứ để xây dựng mô hình nghiên cứu cho luận án và lựa chọn các phương pháp nghiên cứu phù hợp :

1. Các quy trình quản trị tri thức bao gồm *thu nhận và áp dụng* tri thức có giúp thúc đẩy đổi mới sáng tạo cho các doanh nghiệp của Việt Nam không?

2. Các chiến lược quản trị tri thức (tập trung vào *hệ thống* hoặc tập trung vào *con người*) tác động thế nào tới kết quả đổi mới sáng tạo trong các doanh nghiệp của Việt Nam?

3. Định hướng kinh doanh *sao chép bắt chước* tác động thế nào tới kết quả đổi mới sáng tạo trong các doanh nghiệp Việt Nam ?

4. Định hướng kinh doanh *sao chép bắt chước* tác động thế nào tới mối quan hệ giữa quản trị tri thức và đổi mới sáng tạo trong các doanh nghiệp Việt Nam?

5. *Cơ cấu tổ chức* tác động thế nào tới quy trình và chiến lược quản trị tri thức ?

6. *Văn hóa tổ chức* tác động thế nào tới quy trình và chiến lược quản trị tri thức ?

7. *Chính sách quản trị NNL* tác động thế nào tới quy trình và chiến lược quản trị tri thức ?

8. *Hạ tầng công nghệ* tác động thế nào tới quy trình và chiến lược quản trị tri thức ?

**Chương 2. Mô hình và phương pháp nghiên cứu**

**2.1 Mô hình nghiên cứu**

Mô hình nghiên cứu của luận án kế thừa và tham khảo các mô hình nghiên cứu của Gold và ctg (2001); Liao (2007) ; Donate và Guadamillas (2011); và Andreeva và Kianto (2011), đặc biệt kế thừa cách thức các học giả nói trên xây dựng các biến số độc lập, phụ thuộc và mối quan hệ giữa các biến số này.

Thứ nhất, giống như trong các mô hình nghiên cứu của Donate và Guadamillas (2011) và Andreeva và Kianto (2011), biến số phụ thuộc trong mô hình nghiên cứu đề xuất của luận án được gắn với khía cạnh *Đổi mới sáng tạo* của doanh nghiệp*.* Thứ hai, cũng giống như trong các mô hình nghiên cứu của Gold và ctg (2001); Andreeva và Kianto (2011), trong mô hình nghiên cứu của luận án, các quy trình *thu nhận, sáng tạo, lưu trữ và chia sẻ* tri thức cũng đóng vai trò là các biến số độc lập có quan hệ với đổi mới sáng tạo. Thứ ba, luận án cũng kiểm định mối quan hệ giữa hai chiến lược quản trị tri thức (*tập trung vào hệ thống và tập trung vào con người*) và kết quả đổi mới sáng tạo của tổ chức, tương tự như trong mô hình nghiên cứu của Liao (2007). Thứ tư, mô hình này kiểm định mối quan hệ thuận chiều giữa các yếu tố *cơ cấu tổ chức, văn hóa tổ chức, quản trị nguồn nhân lực và công nghệ* và quản trị tri thức.

Mô hình nghiên cứu của luận án có hai điểm mới và khác cơ bản so với các mô hình nghiên cứu kể trên, đó là sự xuất hiện đồng thời của các chiến lược QTTT và quy trình QTTT trong hàm hồi quy cũng như sự xuất hiện của biến số điều tiết «*định hướng kinh doanh sao chép, bắt chước»* như một đặc thù của môi trường kinh doanh ở Việt Nam và định hướng này có thể chi phối mối quan hệ giữa quản trị tri thức và đổi mới sáng tạo ở các doanh nghiệp của Việt Nam.

## 2.3 Phương pháp nghiên cứu

**2.3.1 Nghiên cứu định tính**

Trong luận án này, NCS sử dụng hai phương pháp nghiên cứu định tính đó là phỏng vấn sâu các lãnh đạo doanh nghiệp và phân tích tình huống (case study) tại doanh nghiệp.

1. **Phân tích tình huống điển hình (case study analysis)**

Nghiên cứu sinh đã lựa chọn hai doanh nghiệp công nghệ cao của Việt Nam để thực hiện phân tích tình huống điển hình: một doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực sản xuất thiết bị đo lường và một doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực sản xuất phần mềm.

Mục đích của phân tích tình huống điển hình là:

* Có được sự hiểu biết sâu về thực tiễn quản trị tri thức và đổi mới sáng tạo tại hai doanh nghiệp khảo sát,
* Đánh giá mức độ phù hợp của Mô hình nghiên cứu đề xuất đối với thực tiễn quản trị doanh nghiệp ở Việt Nam, từ đó đưa ra được Mô hình nghiên cứu điều chỉnh, sử dụng cho khảo sát và phân tích định lượng.

Nghiên cứu sinh đã sử dụng các phương pháp thu thập thông tin sau trong quá trình thực hiện phân tích tình huống điển hình tại hai doanh nghiệp:

***i. Nghiên cứu tài liệu thứ cấp của doanh nghiệp*** (báo cáo hoạt động, các biên bản cuộc họp, mô tả công việc, các quy trình xử lý công việc, v.v.)

***ii. Phỏng vấn sâu*** (thực hiện phỏng vấn sâu 5-7 cán bộ tại mỗi công ty)

***iii. Tham dự một số cuộc họp của công ty***

***iv. Quan sát*** (Xem cách bố trí nơi làm việc, bảng thông tin, cách nhân viên ăn mặc, cách xưng hô, chào hỏi, giao tiếp)

1. **Phỏng vấn sâu lãnh đạo doanh nghiệp**

Sau khi thực hiện phân tích dữ liệu thu được từ khảo sát định lượng, nghiên cứu sinh sẽ thực hiện phỏng vấn sâu với lãnh đạo và cán bộ quản lý của khoảng 15 doanh nghiệp để làm rõ thêm một số phát hiện thu được từ khảo sát định lượng.

**2.3.2 Khảo sát định lượng**

*Mẫu khảo sát và phương pháp chọn mẫu*

Dữ liệu định lượng sử dụng để kiểm định mô hình nghiên cứu của luận án được thu thập thông qua một Bảng hỏi khảo sát định lượng. Bảng hỏi khảo sát định lượng được gửi tới gần 200 doanh nghiệp của Việt Nam, tập trung chủ yếu tại Hà Nội và Thành phố Hồ Chí Minh.

Doanh nghiệp tham gia khảo sát định lượng phần lớn là các doanh nghiệp có quy mô vừa và lớn, bao gồm cả doanh nghiệp cổ phần và nhà nước, hoạt động trong các lĩnh vực sản xuất, dịch vụ, thương mại, ngân hàng, tài chính, có thời gian hoạt động từ năm trở lên và nhân sự có từ 50 người trở lên.

Phiếu hỏi được thu thập qua nhiều kênh khác nhau như: email, google doc, lớp học MBA và trực tiếp qua mạng lưới cán bộ thống kê của thành phố.

*Bảng hỏi khảo sát*

Bảng hỏi khảo sát sử dụng cho nghiên cứu định lượng này bao gồm các thông tin chung về doanh nghiệp và 60 câu hỏi dạng đóng liên quan trực tiếp đến mô hình nghiên cứu của luận án như các yếu tố văn hóa, tổ chức, lãnh đạo, công nghệ, các quy trình quản trị tri thức, hiệu quả ĐMST của doanh nghiệp, các kênh chia sẻ tri thức của doanh nghiệp.

Thang đo Likert với 7 mức độ đo lường, dao động từ 7 = *hoàn toàn đồng ý* đến 1= *hoàn toàn không đồng ý* được áp dụng chođa số các câu hỏi.

*Phân tích dữ liệu*

Dữ liệu thu được sau khi được làm sạch được phân tích bằng phần mềm SPSS 22.0 sử dụng các phân tích thống kê mô tả và hồi quy để đánh giá thực trạng triển khai quản trị tri thức trong doanh nghiệp và kiểm định các giả thuyết nghiên cứu

**Chương 3. Phân tích tình huống điển hình tại hai doanh nghiệp CNC**

Để hiểu rõ hơn về sự vận hành của các quy trình quản trị tri thức trong bối cảnh doanh nghiệp Việt Nam, cũng như đánh giá sự phù hợp của mô hình nghiên cứu của luận án, NCS đã thực hiện nghiên cứu tình huống (case study analysis) tại hai doanh nghiệp công nghệ cao của Việt Nam. Doanh nghiệp thứ nhất (C-Tech), thành lập từ năm 2002, hoạt động trong lĩnh vực sản xuất thiết bị đo lường con doanh nghiệp thứ hai (VCorp), thành lập từ năm 2007, hoạt động trong lĩnh vực sản xuất phần mềm. Các phương pháp thu thập thông tin được sử dụng bao gồm phỏng vấn sâu lãnh đạo và nhân viên, phỏng vấn nhóm, quan sát và nghiên cứu tài liệu thứ cấp của doanh nghiệp.

Mặc dù đều là các doanh nghiệp công nghệ cao, tuy nhiên C-Tech và Vcorp khác nhau về văn hóa tổ chức, phong cách lãnh đạo, hạ tầng công nghệ, v.v. vì vậy trọng tâm và sự vận hành của mô hình QTTT ở hai doanh nghiệp này cũng khác nhau.

Bối cảnh tổ chức của C-Tech giống như trong một gia đình, không có nhiều khoảng cách giữa lãnh đạo và nhân viên, văn hóa tổ chức của doanh nghiệp này chịu nhiểu ảnh hưởng bởi phòng cách lãnh đạo của tổng giám đốc. Giống như đa số các doanh nghiệp sản xuất của Việt Nam, hệ thống tri thức “hiện” liên quan đến các hoạt động sản xuất, kinh doanh tại C-Tech chưa được lưu trữ, phân loại, sắp xếp một cách hệ thống. Nhìn chung, mô hình QTTT tại C-Tech là dựa vào sự tương tác giữa các cá nhân, hay tập trung vào tri thức ẩn. Thu nhận tri thức bên trong tổ chức tại T-Tech được thực hiện chủ yếu thông qua các chương trình đào tạo nội bộ và nhờ vào sự trải nghiệm của các cá nhân trong quá trình làm việc. Công ty chưa có nhân viên chuyên trách có nhiệm vụ thu thập các kinh nghiệm hay, các sáng kiến có lợi cho tổ chức từ các cá nhân, phòng ban trong công ty. Hoạt động nghiên cứu và phát triển (R&D) mới chỉ bước đầu được triển khai và cũng chỉ mới có một cán bộ duy nhất làm việc trong bộ phận này. Thu nhận tri thức bên trong tổ chức tại T-Tech được thực hiện chủ yếu thông qua các chương trình đào tạo nội bộ và nhờ vào sự trải nghiệm của các cá nhân trong quá trình làm việc.

Bối cảnh tổ chức và văn hóa tổ chức tại Vcorp có phần tương phản so với C-Tech. Được thành lập bởi các cựu sinh viên Việt Nam tại Nhật Bản nên Vcorp áp dụng phong cách quản lý kiểu Nhật Bản, tập trung vào việc chuẩn hóa các quy trình hoạt động cũng như chuẩn hóa tác phong, hành vi của nhân viên trong công việc. Trong giờ làm việc, các nhân viên tại Vcorp giao tiếp chủ yếu với nhau trên môi trường trực tuyến và không có nhiều thời gian cũng như không được khuyến khích trao đổi với nhau những thông tin ngoài công việc. Mô hình QTTT tại doanh nghiệp này vì vậy là dựa vào hệ thống hay tập trung vào tri thức hiện. Công ty rất chú trọng hoạt động nghiên cứu sản phẩm mới, vì đây cũng là một yêu cầu của các khách hàng Nhật Bản. Việc thu nhận tri thức bên trong tổ chức và các hoạt động lưu trữ, chia sẻ, khai thác và áp dụng tri thức tại Vcorp diễn ra chủ yếu trên môi trường trực tuyến với sự hỗ trợ đắc lực của mạng nội bộ REDMIND.

Nghiên cứu tình huống tại hai doanh nghiệp này cung cấp hai phát hiện quan trọng, có ảnh hưởng tới mô hình nghiên cứu của luận án. Thứ nhất, tồn tại hai chiến lược quản trị tri thức riêng rẽ trong thực tế: tập trung vào con người (tri thức ẩn) hoặc tập trung vào hệ thống (tri thức hiện). Thứ hai, trong thực tiễn quản trị doanh nghiệp ở Việt Nam, quy trình QTTT là một quy trình gộp, tức là không có ranh giới rõ ràng giữa các hoạt động: thu nhận, sáng tạo, lưu trữ và áp dụng tri thức. Nói cách khác, biến số quy trình QTTT trong mô hình nghiên cứu của luận án cũng phải là một biến số gộp, thay vì là các biến số riêng rẽ tương ứng với các hoạt động quản trị tri thức nói trên.

**Chương 4. Khảo sát định lượng và kiểm định mô hình nghiên cứu**

**4.1 Mô hình nghiên cứu điều chỉnh**

Mô hình nghiên cứu của luận án được điều chỉnh dựa trên một số phát hiện từ phân tích tình huống tại hai doanh nghiệp như mô tả trong chương 3. Những điều chỉnh chính liên quan đến mô hình nghiên cứu bao gồm:

* Chiến lược quản trị tri thức được tách làm hai chiến lược riêng biệt (tập trung vào hệ thống và tập trung vào con người)
* Các quy trình quản trị tri thức được nhập lại thành một quy trình tích hợp phản ánh hai hoạt động chính của quản trị tri thức là *thu nhận tri thức và khai thác/sử dụng tri thức.*

**Hình 4.1** **Mô hình nghiên cứu điều chỉnh**

**Quy trình quản trị tri thức (thu nhận và áp dụng)**

**Chiến lược QTTT tập trung vào hệ thống**

**Cơ cấu tổ chức**

**CS quản trị NNL**

**Văn hóa tổ chức**

**Công nghệ**

**Kết quả đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp**

**Chiến lược QTTT tập trung vào con người**

Dưới đây là 19 giả thuyết nghiên cứu gắn với Mô hình nghiên cứu của luận án:

* H1. Quy trình quản trị tri thức (*Thu nhận, Khai thác/sử dụng tri thức)* có quan hệ thuận chiều với kết quả đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp.
* H2. Chiến lược quản trị tri thức tập trung vào hệ thống (codification) có quan hệ thuận chiều với kết quả đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp.
* H3. Chiến lược quản trị tri thức tập trung vào con người (personalisation) có quan hệ thuận chiều với kết quả đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp.
* H4. Định hướng kinh doanh theo kiểu sao chép, bắt chước có quan hệ ngược chiều với kết quả ĐMST của doanh nghiệp.
* H5a. Tương tác giữa định hướng kinh doanh theo kiểu sao chép, bắt chước và *quy trình quản trị tri thức* có quan hệ ngược chiều với kết quả đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp.
* H5b. Tương tác giữa định hướng kinh doanh theo kiểu sao chép, bắt chước và *chiến lược quản trị tri thức tập trung vào hệ thống* có quan hệ ngược chiều với kết quả đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp.
* H5c. Tương tác giữa định hướng kinh doanh theo kiểu sao chép, bắt chước và *chiến lược quản trị tri thức tập trung vào con người* có quan hệ ngược chiều với kết quả đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp.
* H6a, H6b, H6c. *Cơ cấu tổ chức định hướng tri thức* có quan hệ thuận chiều với: chiến lược quản trị tri thức tập trung vào *hệ thống,* chiến lược quản trị tri thức tập trung vào *con người* vàquy trình quản trị tri thức.
* H7a, H7b, H7c. *Văn hóa tổ chức định hướng tri thức* có quan hệ thuận chiều với chiến lược quản trị tri thức tập trung vào *hệ thống,* chiến lược quản trị tri thức tập trung vào *con người* vàquy trình quản trị tri thức.
* H8a, H8b, H8c. *Chính sách quản trị NNL định hướng tri thức* có quan hệ thuận chiều với chiến lược quản trị tri thức tập trung vào *hệ thống,* chiến lược quản trị tri thức tập trung vào *con người* vàquy trình quản trị tri thức.
* H9a, H9b, H9c. *Hạ tầng công nghệ* có quan hệ thuận chiều với chiến lược quản trị tri thức tập trung vào *hệ thống,* chiến lược quản trị tri thức tập trung vào *con người* vàquy trình quản trị tri thức.

**4.2 Các thước đo được sử dụng**

Mô hình nghiên cứu của luận án có 9 biến số chính. Để xây dựng thước đo cho từng biến số, NCS kế thừa các thước đo đã được sử dụng trong các nghiên cứu trước đây, và bổ sung hoặc điều chỉnh cho phù hợp với bối cảnh doanh nghiệp Việt Nam. Riêng biến số “định hướng kinh doanh, sao chép”, vì chưa có nghiên cứu nào trong tổng quan tài liệu đề cập tới biến số này, sẽ sử dụng thước đo do NCS tự xây dựng.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| TT | Biến số | Số biến đo lượng | Nguồn | Cronbach Alpha |
| 1 | Quy trình quản trị tri thức | 9 | Gold và ctg (2001) | 0.931 |
| 2 | Chiến lược quản trị tri thức tập trung vào hệ thống | 3 | Choi và Lee (2002) | 0.880 |
| 3 | Chiến lược quản trị tri thức tập trung vào con người | 3 | Choi và Lee (2002) | 0.876 |
| 4 | Định hướng kinh doanh sao chép bắt chước | 3 | NCS tự xây dựng | 0.769 |
| 5 | Kết quả đổi mới sáng tạo | 8 | Donate và Guadamillas (2010) | 0.933 |
| 6 | Cơ cấu tổ chức định hướng tri thức | 4 | Damanpour (1996), Kang và ctg (2003), Cabrera và Cabrera (2005) | 0.760 |
| 7 | Văn hóa tổ chức định hướng tri thức | 4 | Kim và Lee (2006), Gold và ctg (2001), Donate và Guadamillas (2010) | 0.748 |
| 8 | Chính sách quản trị NNL định hướng tri thức | 4 | Kang và ctg (2003), O’Dell và Grayson (1998), Cabrera và Cabrera (2005) | 0.748 |
| 9 | Hạ tầng công nghệ | 5 | Gold và ctg (2001) | 0.881 |

**4.3 Kết quả phân tích dữ liệu**

**4.3.1 Thông tin về mẫu khảo sát**

Khoảng gần 200 phiếu khảo sát đã được doanh nghiệp gửi về, sau khi loại bỏ những phiếu khảo sát không hợp lệ, 142 phiếu được giữ lại để đưa vào phân tích. Trong 142 doanh nghiệp này, có 94 doanh nghiệp đến từ Hà Nội và các tỉnh phía Bắc, 48 doanh nghiệp đến từ TP HCM và Bình Dương. Các doanh nghiệp thuộc nhóm sản xuất chiếm 22,94% mẫu khảo sát, nhóm dịch vụ chiếm 26,76%; nhóm công nghệ cao chiếm 20,42%, kinh doanh thương mại chiếm 18,31% và lĩnh vực khác chiếm 10,56% mẫu khảo sát. Gần 70% doanh nghiệp trong mẫu khảo sát có mức doanh thu hàng năm trên 100 tỷ và 88% doanh nghiệp trong mẫu có số lượng nhân viên từ 100 người trở lên.

**4.3.2 Đánh giá độ tin cậy của thước đo**

Mức độ tin cậy của các thước đo tương ứng với các biến số trong mô hình nghiên cứu của luận án được đánh giá bằng hệ số Cronbach alpha và thông qua phân tích nhân tố khám phá EFA. Tất cả thước đo đều có hệ số Cronbach alpha đạt yêu cầu và các biến quan sát đều được tải đúng vào nhân tố đại diện trong phân tích nhân tố khám phá.

**4.3.3 Kết quả phân tích hồi quy**

Trước khi thực hiện phân tích hồi quy bội, luận án đã tính toán hệ số tương quan giữa các biến số trong mô hình nghiên cứu và kết quả là các biến độc lập đều có hệ số tương quan với biến phụ thuộc lớn hơn 0.3, đủ điều kiện để đưa vào mô hình hồi quy.

Tiếp theo, luận án thực hiện phân tích hồi quy bội (multiple regression) với 7 mô hình để kiểm định các giả thuyết gắn với mô hình nghiên cứu của luận án. Các **Mô hình 1, 2, 3, 4** đều sử dụng “kết quả đổi mới sáng tạo” là biến phụ thuộc. **Mô hình 1** chỉ bao gồm các biến kiểm soát như: *số lượng nhân viên*, *tuổi doanh nghiệp*  và *các* *lĩnh vực hoạt động* của doanh nghiệp: *sản xuất, dịch vụ, công nghệ cao.*

Trong **Mô hình 2**, các biến độc lập được đưa vào đồng thời để phân tích, bao gồm: “quy trình quản trị tri thức”, “chiến lược QTTT tập trung vào hệ thống”; “chiến lược QTTT tập trung vào con người”. Tiếp theo, biến điều tiết “Định hướng kinh doanh sao chép, bắt chước” được đưa vào hàm hồi quy (**Mô hình 3**).

**Mô hình 4** có sự xuất hiện của các biến mới là phép nhân của biến điều tiết “Định hướng kinh doanh sao chép bắt chước” với lần lượt từng biến độc lập nhằm kiểm định vai trò của định hướng kinh doanh sao chép bắt chước đối với mối quan hệ giữa các biến độc lập và kết quả ĐMST của doanh nghiệp.

**Mô hình 5a, 5b, 5c** có các biến kiểm soát giống nhau (tuổi doanh nghiệp, số lượng nhân viên, lĩnh vực hoạt động: sản xuất, dịch vụ, công nghệ cao), cũng như các biến độc lập giống nhau (*cơ cấu tổ chức, quản trị nguồn nhân lực, văn hóa tổ chức, hạ tầng công nghệ*) nhưng sử dụng các biến phụ thuộc khác nhau, đó là *chiến lược QTTT tập trung vào hệ thống* trong Mô hình 5a; *chiến lược QTTT tập trung vào con người* trong Mô hình 5b và *quy trình quản trị tri thức* trong Mô hình 5c.

Kết quả phân tích hồi quy cho thấy cả 7 mô hình của hàm hồi quy bội đều có ý nghĩa thống kê. **Mô hình 1 và 2** giải thích được lần lượt 57,1% sự biến thiên của biến phụ thuộc. **Mô hình 3 và 4** cũng đều có ý nghĩa thống kê và giải thích được lần lượt là 58,24% và 59,9% sự biến thiến của biến phụ thuộc. Mô hình 5a, 5b, 5c giải thích được lần lượt 28%, 51.9% và 57.4% sự biến thiên của biến phụ thuộc.

Kết quả phân tích hồi quy ở **Mô hình 1** cho thấy *số lượng nhân viên* có quan hệ thuận chiều với kết quả đổi mới sáng tạo (t = 1.787, p < 0.1). Mối quan hệ giữa tuổi doanh nghiệp và kết quả ĐMST là ngược chiều và có ý nghĩa thống kê (t = - 2.733, p < 0.01), và doanh nghiệp công nghệ cao có mức độ đổi mới sáng tạo cao hơn các loại hình doanh nghiệp khác (t = 1.997, p < 0.05).

Trong **Mô hình 2**, *quy trình quản trị tri thức* có quan hệ thuận chiều với *kết quả đổi mới sáng tạo* (t = 4.459, p < 0.001) và *chiến lược quản trị tri thức tập trung vào con người* cũng có quan hệ thuận chiều với *kết quả đổi mới sáng tạo* (t = 3.964, p < 0.001) tuy nhiên mối quan hệ giữa chiến lược quản trị tri thức tập trung vào hệ thống và kết quả đổi mới sáng tạo không có ý nghĩa thống kê.

Trong **Mô hình 3**, *định hướng kinh doanh sao chép, bắt chước* có mối quan hệ thuận chiều với *kết quả đổi mới sáng tạo* (t = 2.112, p < 0.05).

Trong **Mô hình 4** hay là mô hình điều tiết, tương tác giữa *định hướng kinh doanh sao chép, bắt chước* và *chiến lược QTTT tập trung vào con người* có quan hệ thuận chiều với *kết quả đổi mới sáng tạo* (t = 2.398, p < 0.05). Tương tác giữa *định hướng kinh doanh sao chép, bắt chước* và *quy trình quản trị tri thức* có quan hệ ngược chiều với *kết quả đổi mới sáng tạo* (t = -2.170, p < 0.05). Tuy nhiên, quan hệ giữa biến tương tác *định hướng kinh doanh sao chép, bắt chước* - *chiến lược QTTT tập trung vào hệ thống* và *kết quả đổi mới sáng tạo* là không có ý nghĩa thống kê*.*

Trong cả ba **Mô hình 5a,5b,5c** các biến kiểm soát bao gồm: *tuổi doanh nghiệp, số lượng nhân viên và các lĩnh vực hoạt động* không có mối quan hệ với các biến phụ thuộc. Trong **Mô hình 5a**, chỉ có biến *hạ tầng công nghệ* là có quan hệ với biến phụ thuộc *chiến lược QTTT tập trung vào hệ thống* và đây là mối quan hệ thuận chiều.

Trong **Mô hình 5b**, quan hệ giữa ba biến độc lập: *cơ cấu tổ chức, văn hóa tổ chức, hạ tầng công nghệ* và biến phụ thuộc *chiến lược QTTT tập trung vào con người* là thuận chiều và có ý nghĩa thống kê, trong đó *văn hóa tổ chức* có quan hệ mạnh nhất với *chiến lược QTTT tập trung vào con người* (t= 3.499, p < 0.001). Quan hệ giữa biến độc lập *quản trị nguồn nhân lực* và biến phụ thuộc *chiến lược QTTT tập trung vào con người* ngược lại không có ý nghĩa thống kê.

Tương tự, trong **Mô hình 5c**, cả ba biến độc lập: *quản trị nguồn nhân lực, văn hóa tổ chức, hạ tầng công nghệ* có quan hệ thuận chiều với biến phụ thuộc *quy trình quản trị tri thức*, trong đó quan hệ giữa *văn hóa tổ chức* và *chiến lược QTTT tập trung vào con người* là mạnh nhất (t= 2.906, p < 0.01). Tuy nhiên, mối quan hệ giữa biến độc lập còn lại (*cơ cấu tổ chức*) và biến phụ thuộc không có ý nghĩa thống kê.

**4.3.4 Kết quả kiểm định giả thuyết nghiên cứu**

H1 => **Chấp nhận**; H2 => Không chấp nhận

H3 => **Chấp nhận**; H4 => Không chấp nhận

H5a => **Chấp nhận**; H5b => Không Chấp nhận;

H5c => Không Chấp nhận; H6a => Không Chấp nhận;

H6b => **Chấp nhận**; H6c => Không Chấp nhận

H7a => Không chấp nhận; H7b => **Chấp nhận**;

H7c => **Chấp nhận**; H8a => Không chấp nhận;

H8b => Không Chấp nhận; H8c => Chấp nhận

H9a => **Chấp nhận**; H9b => **Chấp nhận**;

H9c => **Chấp nhận**

**4.4 Thảo luận về các kết quả khảo sát**

**4.4.1 Về tác động của các quy trình, chiến lược QTTT với kết quả ĐMST**

Kết quả phân tích định lượng thu được của luận án đã cung cấp các bằng chứng thực nghiệm về tác động của quy trình QTTT và chiến lược QTTT tới kết quả ĐMST của doanh nghiệp.

Kết quả phân tích hồi quy trong Mô hình 2 gợi ý rằng quy trình QTTT (thu nhận và áp dụng tri thức) có ảnh hưởng tích cực tới kết quả ĐMST của doanh nghiệp. Kết quả này phù hợp với kết quả của các nghiên cứu trước đây của Chen và Yeh (2008), Andreeva và Kianto (2011). Như vậy, khi doanh nghiệp càng xây dựng và triển khai tốt các quy trình thu nhận tri thức từ bên trong và bên ngoài tổ chức, đồng thời sử dụng các tri thức thu nhận được để tạo ra tri thức mới, điều chỉnh chiến lược kinh doanh, v.v. thì kết quả ĐMST của doanh nghiệp càng được nâng cao.

Nếu như tác động của *chiến lược tập trung vào con người* tới kết quả ĐMST của doanh nghiệp là tích cực và khá mạnh (t = 3.954, p < 0.001) thì ngược lại, tác động của *chiến lược tập trung vào hệ thống* tới kết quả ĐMST có chiều âm mặc dù không có ý nghĩa thống kê.

Luận án này có kết quả nghiên cứu trùng hợp với kết quả của Nguyễn Quốc Duy và Vũ Hồng Tuấn (2013) ở một điểm, đó là tác động của *chiến lược QTTT tập trung vào con người* tới kết quả ĐMST là mạnh hơn so với tác động của *chiến lược QTTT tập trung vào hệ thống*. Kết quả về tác động của *chiến lược QTTT tập trung vào hệ thống* tới ĐMST trong luận án này là đối lập với kết quả nghiên cứu của Liao (2007).

Kết quả phân tích hồi quy trong Mô hình 3 gợi ý rằng định hướng *sao chép, bắt chước* có tác động tích cực tới kết quả ĐMST của doanh nghiệp, ngược với giả thuyết ban đầu rằng định hướng này có quan hệ ngược chiều với kết quả ĐMST. Kết quả này ủng hộ quan điểm rằng sao chép, bắt chước là hoạt động thu nạp tri thức từ bên ngoài, và một cách tiếp cận không tốn kém giúp doanh nghiệp có được lợi thế cạnh tranh. nói trên.

**4.4.2 Về vai trò điều tiết của biến số định hướng sao chép, bắt chước trong mối quan hệ giữa các quy trình và chiến lược QTTT và kết quả ĐMST**

1. Tương tác giữa định hướng sao chép, bắt chước và quy trình QTTT (thu nhận và áp dung tri thức)

Tương tác giữa định hướng sao chép, bắt chước và *quy trình QTTT* (tích hợp quy trình thu nhận và áp dụng tri thức) có mối quan hệ ngược chiều với kết quả ĐMST của doanh nghiệp. Như vậy khi doanh nghiệp có mức độ định hướng sao chép, bắt chước cao thì vai trò của *quy trình QTTT* đối với *kết quả ĐMST* của doanh nghiệp giảm. Trong trường hợp này, mặc dù *sao chép bắt chước* cũng đóng góp một phần vào kết quả đổi mới sáng tạo nhưng cũng làm suy giảm ảnh hưởng của *quy trình QTTT* lên *kết quả ĐMST* của doanh nghiệp.

Khi định hướng sao chép bắt chước của doanh nghiệp ở mức độ thấp, đồng thời doanh nghiệp xây dựng được các quy trình thu nhận và sử dụng tri thức thì đồng nghĩa với việc là doanh nghiệp đó đang theo đuổi một chiến lược đổi mới triệt để và vì vậy, vai trò của *quy trình QTTT* đối với kết quả ĐMST của doanh nghiệp càng được củng cố.

1. Tương tác giữa định hướng sao chép, bắt chước và chiến lược tri thức tập trung vào con người

Tương tác giữa định hướng sao chép, bắt chước và *chiến lược tri thức tập trung vào con người* có mối quan hệ thuận chiều với kết quả ĐMST của doanh nghiệp. Như vậy, khi mức độ sao chép bắt chướcdoanh nghiệp càng cao thì vai trò của *chiến lược quản trị tri thức tập trung vào con người* (personalization) đối với kết quả ĐMST của doanh nghiệp càng rõ rệt. Khi mức độ sao chép bắt chước của doanh nghiệp thấp thì vai trò của chiến lược này đối với kết quả ĐMST của doanh nghiệp cũng giảm. Lý do dẫn đến hiện tượng này có thể là sao chép bắt chước làm gia tăng khả năng phối hợp, tương tác giữa các cá nhân và sao chép bắt chước cũng thúc đẩy các cuộc thảo luận, tham vấn không chính thức giữa các cá nhân trong tổ chức, vì vậy càng đẩy mạnh chiến lược tri thức tập trung vào con người và nâng cao kết quả ĐMST của doanh nghiệp.

**4.4.3 Tác động của cơ cấu tổ chức, văn hóa tổ chức, chính sách quản trị NNL và hạ tầng công nghệ tới quy trình và chiến lược quản trị tri thức**

1. *Vai trò của công nghệ đối với quản trị tri thức*

Kết quả nghiên cứu của luận án cho thấy vai trò ngày càng quan trọng của *công nghệ* đối với việc triển khai quản trị tri thức nói chung trong các doanh nghiệp. Rõ ràng, công nghệ ngày càng hỗ trợ hiệu quả cho hoạt động thu thập thông tin, tri thức bên trong và bên ngoài tổ chức, cho việc áp dụng tri thức thu thập được vào hoạt động sản xuất, kinh doanh.

1. *Vai trò của văn hóa tổ chức định hướng tri thức*

Kết quả phân tích dữ liệu gợi ý rằng khi làm việc trong một môi trường cởi mở, tin cậy, các thành viên trong tổ chức sẽ có tinh thần học hỏi cao hơn, vì vậy sẽ tích cực tham gia thu nhận tri thức từ bên trong và bên ngoài tổ chức. Kết quả này ủng hộ kết quả nghiên cứu của các tác giả trước đây, như Kankanhalli và Tan (2005) chứng minh rằng văn hóa tổ chức dựa trên sự tin cậy giúp thúc đẩy chia sẻ tri thức trong tổ chức hay Kim và Lee (2006) chỉ ra rằng khi các nhân viên càng gắn kết với nhau bằng các mạng lưới xã hội thì mức độ chia sẻ tri thức của họ càng cao.

1. *Vai trò của Chính sách quản trị nguồn nhân lực định hướng tri thức*

Chính sách quản trị NNL không giúp thúc đẩy các hoạt động lưu trữ và chia sẻ tri thức hiện (bao gồm các tài liệu chính thống, sổ tay hướng dẫn, v.v). Luận án không tìm được bằng chứng về mối quan hệ giữa chính sách quản trị NNL và *chiến lược QTTT tập trung vào con người*. Dường như chia sẻ *tri thức ẩn* chịu ảnh hưởng chủ yếu bởi các yếu tố như *niềm tin, giao lưu xã hội và hạ tầng công nghệ* thay vì chịu ảnh hưởng bởi các hoạt động khen thưởng, động viên, đào tạo và kèm cặp. Kết quả này giúp củng cố cho phát hiện của các nghiên cứu trước đây của Kim và Lee (2006), Kang và ctg(2003) cũng như ủng hộ cho lập luận của Cabrera và Cabrera (2005).

1. *Vai trò của cơ cấu tổ chức định hướng tri thức*

Kết quả phân tích dữ liệu gợi ý rằng *cơ cấu tổ chức* *định hướng tri thức* giúp thúc đẩy chiến lược *quản trị tri thức tập trung vào con người*, hay là chiến lược tập trung vào tri thức ẩn nhưng ngược lại, mối quan hệ giữa *cơ cấu tổ chức* và hai biến số: *chiến lược QTTT tập trung vào hệ thống* và *quy trình QTTT* không có ý nghĩa thống kê trong nghiên cứu này. Có thể giải thích rằng, khi cơ cấu tổ chức càng linh hoạt, nhân viên càng được trao quyền và càng có nhiều cơ hội làm việc theo đội thì các cá nhân trong tổ chức càng có nhiều cơ hội tương tác trực tiếp với nhau để trao đổi, chia sẻ tri thức ẩn dưới dạng các bài học kinh nghiệm, kỹ năng, cảm nhận về thị trường, khách hàng, v.v.

**Chương 5. Đề xuất, khuyến nghị của luận án**

**5.1 Khuyến nghị dành cho lãnh đạo doanh nghiệp**

**5.1.1 Chiến lược QTTT phù hợp cho doanh nghiệp**

**Bối cảnh quản trị tri thức**

Tùy vào giai đoạn phát triển của doanh nghiệp hoặc tùy vào đặc thù ngành nghề hoạt động của doanh nghiệp mà doanh nghiệp cần cân nhắc áp dụng một chiến lược QTTT phù hợp:

* Các doanh nghiệp trẻ, quy mô vừa và nhỏ, nguồn lực hạn chế nên áp dụng *Chiến lược QTTT tập trung vào con người/tri thức ẩn*
* Các doanh nghiệp có quy mô trung bình trở lên nên áp dụng đồng thời *cả hai chiến lược QTTT tập trung vào hệ thống và tập trung vào con người*
* Áp dụng đồng thời cả hai chiến lược QTTT cho các ngành nghề hoạt động khác nhau của doanh nghiệp
  + 1. **Thúc đẩy các quy trình quản trị tri thức trong doanh nghiệp**

**Bối cảnh quản trị tri thức**

Bốn quy trình quản trị tri thức cốt lõi trong tổ chức gồm:

1. *Quy trình thu nhận, sáng tạo tri thức*
2. *Quy trình sắp xếp, lưu trữ tri thức*
3. *Quy trình chia sẻ, phổ biến tri thức*
4. *Quy trình áp dụng tri thức*

Đối với chiến lược quản trị tri thức tập trung vào hệ thống, hay tập trung vào tri thức hiện, bốn quy trình của chu trình QTTT là: *(1) thu nhận, sáng tạo tri thức => (2) Sắp xếp, lưu trữ tri thức =>(3) Chia sẻ, phổ biến tri thức => (4) Áp dụng tri thức*.

Đối với chiến lược quản trị tri thức tập trung vào con người hay tập trung vào tri thức ẩn, chu trình QTTT có thể được rút gọn còn ba quy trình, đó là: *(1) thu nhận, trải nghiệm tri thức ẩn =>(2) Kết nối, tương tác, Chia sẻ, chuyển giao tri thức ẩn => (3) Áp dụng tri thức*.

Để thúc các quy trình trên được triển khai hiệu quả trong tổ chức, doanh nghiệp cần thực hiện một loạt các biện pháp phù hợp liên quan đến công tác tổ chức nhân sự, công nghệ, xây dựng văn hóa doanh nghiệp, cũng như đưa ra các chế tài cần thiết, ví dụ:

* Thiết lập bộ phận nghiên cứu và phát triển.
* Khuyến khích làm việc theo tổ, đội.
* Có nhân sự chuyên trách thực hiện thu thập các bài học kinh nghiệm từ các cá nhân, tổ nhóm trong các dự án trước đây.
* *Thiết lập danh bạ chuyên gia trong doanh nghiệp:*
* Xây dựng quy chế liên quan đến việc ghi chép, sắp xếp lưu trữ hệ thống thông tin, tri thức của công ty.
* Đưa yêu cầu lưu trữ tri thức vào nội quy hoạt động của doanh nghiệp,
* *Đào tạo, tập huấn nội bộ,* Tạo điều kiện cho cán bộ quản lý và nhân viên tham gia các hội thảo, các chương trình đào tạo bên ngoài
* *Teambuilding:* Tổ chức thường xuyên các buổi picnic, sinh hoạt ngoại khóa, teambuilding
* *Tạo ra sự cân bằng công việc – cuộc sống ngay nơi làm việc:*
* *Thiết lập danh bạ chuyên gia trong doanh nghiệp:*
* Tùy theo nguồn lực mà doanh nghiệp có thể sử dụng những công cụ đơn giản như hệ thống email nội bộ, các công cụ chia sẻ như *google doc* hoặc những hệ thống phức tạp hơn như mạng nội bộ intranet, các phần mềm groupware, kho dữ liệu tri thức điện tử.

**5.2 Khuyến nghị dành cho các cơ quan quản lý nhà nước, các hiệp hội doanh nghiệp, các trường đại học, các viện nghiên cứu**

Như đã nêu trong phần mở đầu ở Chương 1 của Luận án, sự phát triển của quản trị tri thức mới ở Việt Nam mới chỉ ở giai đoạn sơ khai và nhận thức của đa số doanh nghiệp Việt Nam về QTTT còn hạn chế. Để nâng cao nhận thức về QTTT trong cộng đồng doanh nghiệp, vai trò của các cơ quan quản lý nhà nước như Bộ Công thương, Phòng Thương mại Công nghiệp Việt Nam và các hiệp hội doanh nghiệp là rất quan trọng.

* *Hỗ trợ thành lập* ***Hiệp hội hoặc Trung tâm Quản trị tri thức*** *nhằm:*
* Phổ biến kinh nghiệm triển khai quản trị tri thức giữa các thành viên trong hiệp hội
* Hợp tác với các trường đại học, các viện nghiên cứu để thực hiện các nghiên cứu về quản trị tri thức và thực hiện khảo sát định kỳ về tình hình triển khai QTTT trong cộng đồng doanh nghiệp
* Tổ chức bình chọn và trao các giải thưởng “Doanh nghiệp quản trị tri thức xuất sắc” hàng năm nhằm nâng cao nhận thức và khuyến khích các doanh nghiệp triển khai quản trị tri thức trong tổ chức
* Hợp tác kết nối với mạng lưới các hiệp hội quản trị tri thức trong khu vực để tăng cường học hỏi, chia sẻ kinh nghiệm về QTTT
* *Ban hành hệ thống văn bản quản lý nhà nước khuyến khích áp dụng quản trị tri thức tại các doanh nghiệp*

Các cơ quan quản lý nhà nước cần cân nhắc lồng ghép một số nội dung về quản trị tri thức khi ban hành các văn bản và các chính sách liên quan đến doanh nghiệp. Ví dụ Chính phủ có thể dành ưu đãi về thuế, về phí thuê đất, phí trước bạ, v.v. cho các doanh nghiệp mà sản phẩm, dịch vụ mà họ làm ra có hàm lượng tri thức cao, tương tự như chính sách ưu đãi dành cho các doanh nghiệp khoa học công nghệ theo Nghị Định số 80/2007/NĐ-CP.

* *Giảng dạy về QTTT tại các trường đào tạo về kinh tế và quản lý*

Quản trị tri thức đã được đưa vào nội dung giảng dạy trong các chương trình đào tạo Tiến sĩ tại trường Đại học kinh tế Quốc dân và Đại học quốc gia Hà Nội. Đây là những sáng kiến hay của một số trường đại học, tuy nhiên mức độ phổ biến tri thức về QTTT mới chỉ dừng lại ở nhóm các giảng viên, các nhà nghiên cứu. Để kiến thức về QTTT đến gần hơn với doanh nghiệp thì các nội dung về QTTT cần được đưa vào các chương trình giảng dạy về quản trị kinh doanh ở cấp cử nhân và thạc sĩ cũng như đưa vào các chương trình đào tạo ngắn hạn dành cho các lãnh đạo doanh nghiệp.

**5.3 Những đóng góp của luận án về mặt lý luận và thực tiễn**

Đóng góp đầu tiên của luận án về mặt lý luận là chỉ ra rằng, khi đo lường tác động của *quy trình QTTT* tới *kết quả ĐMST* của doanh nghiệp, cần sử dụng biến số quy trình QTTT tích hợp, bao gồm các hoạt động thu nhận, sáng tạo, chia sẻ, áp dụng tri thức, thay vì sử dụng các biến số riêng rẽ tương ứng với các hoạt động trên.

Thứ hai, một kết quả đối lập với các nghiên cứu trước đây là *chiến lược quản trị tri thức tập trung vào hệ thống* (codification) không có tác động tới kết quả ĐMST của doanh nghiệp. Thứ ba, kết quả nghiên cứu cũng chỉ ra vai trò tích cực của định hướng kinh doanh sao chép, bắt chước đối với đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp. Ngoài ra, định hướng kinh doanh sao chép, bắt chước cũng tương tác với *quy trình QTTT* và *chiến lược tri thức tập trung vào con người* để tác động tới kết quả ĐMST của doanh nghiệp. Cuối cùng, những kết quả nghiên cứu của luận án này giúp bổ sung vào hệ thống các nghiên cứu về quản trị tri thức một góc nhìn so sánh từ nền kinh tế đang chuyển đổi của Việt Nam.

Về mặt thực tiễn, một mặt luận án đã giúp cung cấp một bức tranh tổng thể, phản ánh thực trạng cơ cấu tổ chức, văn hóa tổ chức, chính sách quản trị NNL, hạ tầng công nghệ, các quy trình, chiến lược quản trị tri thức tại các doanh nghiệp khảo sát, mặt khác, luận án cũng cung cấp nhiều gợi ý chính sách cho lãnh đạo các doanh nghiệp, các cơ quan quản lý của nhà nước, các trường đại học/viện nghiên cứu, v.v. để các doanh nghiệp Việt Nam áp dụng hiệu quả các hoạt động quản trị tri thức, hướng tới hiệu quả hoạt động cao hơn.

* 1. **Những hạn chế của luận án và đề xuất những hướng nghiên cứu tiếp theo về quản trị tri thức tại Việt Nam**

Luận án này không tránh khỏi một số hạn chế liên quan đến phương pháp nghiên cứu, cả mặt định tính và định lượng. Trước hết, việc chỉ phân tích tình huống tại hai doanh nghiệp và thời gian khảo sát thực tế tại doanh nghiệp tương đối ngắn dẫn đến kết quả nghiên cứu định tính chưa đủ độ sâu, cũng như làm hạn chế khả năng khái quát hóa các kết quả nghiên cứu.

Về phương pháp nghiên cứu định lượng, hạn chế lớn nhất của luận án này là sử dụng mẫu nghiên cứu nhỏ (N=142), vì vậy tính đại diện của mẫu là không cao và khi phân tích cho từng nhóm ngành nghề, loại hình doanh nghiệp, kết quả chỉ mang tính tham khảo. Kết quả ĐMST cũng dựa vào sự đánh giá chủ quan của người điền phiếu, vì vậy khó loại bỏ hoàn toàn sai số về thang đo (common variance method). Nghiên cứu này mới chỉ dừng lại ở việc đo lường tác động của QTTT tới kết quả ĐMST như là một kết quả trung gian của hiệu quả tổ chức, vì vậy chưa đề cập đến tác động của QTTT tới các “đầu ra” khác như kết quả kinh doanh, thương hiệu, v.v.

Các nghiên cứu sau này cần được thực hiện với mẫu lớn hơn, và sử dụng mô hình cấu trúc tuyến tích (SEM) để làm rõ hơn mối quan hệ giữa các biến số, ví dụ quan hệ giữa các quy trình và các chiến lược quản trị tri thức, và tìm hiểu xem các quan hệ này có làm thay đổi ảnh hưởng của QTTT tới kết quả ĐMST hay không. Các nghiên cứu trong tương lai cũng cần tìm hiểu vai trò điều tiết của các định hướng kinh doanh khác như định hướng khách hàng, định hướng thị trường, định hướng đổi mới, v.v. tới mối quan hệ giữa QTTT và ĐMST. Về xây dựng các thước đo cho mô hình nghiên cứu, các nghiên cứu sau này cần sử dụng các thước đo mang tính khách quan hơn như mức độ tăng doanh thu, thị phần, giá cổ phiếu, năng suất, chất lượng sản phẩm, dịch vụ, v.v.

Các nghiên cứu trong tương lai, nếu sử dụng phương pháp phân tích tình huống cần được thực hiện trong một khoảng thời gian đủ dài, từ 1 đến 2 năm để thu được những kết quả nghiên cứu có chiều sâu về sự vận hành của mô hình quản trị tri thức, các yếu tố thúc đẩy QTTT trong doanh nghiệp, và vai trò của QTTT đối với đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp.

**DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH ĐÃ CÔNG BỐ CỦA TÁC GIẢ CÓ LIÊN QUAN ĐẾN LUẬN ÁN**

1. Phạm Anh Tuấn (2015), “Các yếu tố ảnh hưởng tới mức độ chia sẻ tri thức trong các doanh nghiệp của Việt Nam”, *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, Số 215 (II), tháng 5, trang 69-78.
2. Anh Tuan PHAM, Ngoc Thang NGUYEN, Dang Minh NGUYEN (2015), “Influence of Organisational and Technological aspects on the Knowledge Sharing Behavior in the Vietnam’s University Context”, *Asian Social Science*, Vol. 11, No. 10, pp 139-152.
3. Anh Tuan PHAM, Ngoc Thang NGUYEN, Dang Minh NGUYEN, Thi Phuong Anh TRAN (2014), “An empirical study on the influence of organizational and technological aspects on the knowledge sharing behavior in the Vietnam’s university context, Proceedings, 9th *International Forum on Knowledge Assest Dynamics*, June 2014, Italy
4. Nguyễn Hồng Sơn, Hoàng Thị Bảo Thoa, Sven-Erik Svard, Phạm Anh Tuấn (2012), “Contribution of collaborative academic programs on developing countris - A Case Study of Master Program of Public Management”, *VNU Journal of Science, Economics and Business,* Vol. 28, No. 5E, pp. 62-72.
5. Cam Caldwell, Do X. Truong, Pham T. Linh, Pham Anh Tuan (2011), “Strategic Human Resource Management as Ethical Stewardship”, Journal of Business Ethics, Vol. 98, pp. 171-182.