

## HỆ THỐNG ĐO LƯỜNG VỀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC, CHIA SẺ TRI THỨC VÀ KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG CỦA DOANH NGHIỆP

NGUYỄN DUY THÀNH\*  
NGUYỄN THỊ NGUYỆT\*\*

*Dựa trên việc tổng quan các tài liệu Việt Nam và trên thế giới, bài viết đã trình bày hệ thống đo lường phù hợp với bối cảnh các doanh nghiệp tại Việt Nam. Hệ thống đo lường này nếu được sử dụng trong các doanh nghiệp sẽ trở thành công cụ hữu ích giúp đánh giá thực trạng về công tác quản trị nguồn nhân lực, chia sẻ tri thức và kết quả kinh doanh theo định hướng tài chính và phi tài chính. Bên cạnh đó, nghiên cứu cũng đưa ra một số giải pháp giúp các doanh nghiệp triển khai hoạt động quản trị nguồn nhân lực hiệu quả nhằm gia tăng chia sẻ tri thức và kết quả hoạt động.*

*Từ khóa:* Quản trị nguồn nhân lực; chia sẻ tri thức; kết quả hoạt động; hệ thống đo lường; doanh nghiệp.

*Based on a review of both Vietnamese and international literature, this article presents a measurement system tailored to the context of enterprises in Vietnam. When applied in business settings, this system can serve as a valuable tool for assessing the current state of human resource governance, knowledge sharing, and business performance from both financial and non-financial perspectives. Moreover, the study offers practical solutions that enterprises can readily implement to enhance their human resource governance practices, foster knowledge sharing, and ultimately, improve their overall performance outcomes.*

*Keywords:* Human resource governance; knowledge sharing; business performance; measurement system; enterprises.

NGÀY NHẬN: 26/5/2025      NGÀY PHẢN BIỆN, ĐÁNH GIÁ: 26/6/2025      NGÀY DUYỆT: 16/7/2025

DOI: <https://doi.org/10.59394/qlnn.354.2025.1238>

### 1. Đặt vấn đề

Quản trị nhân lực đóng một vai trò quan trọng đối với mỗi tổ chức và doanh nghiệp bởi vì nhân lực được xem là một nguồn lực hiếm có, khó bắt chước, không thể thay thế và không thể sao chép (Barney, 1991). Nguồn nhân lực được xem là yếu tố quyết định, dẫn đến những đổi mới và gia tăng kết quả kinh doanh (Nguyen và Dao, 2023). Bởi vì quản trị

nhân lực giúp cho người lao động nâng cao được năng suất, giảm tỷ lệ nghỉ việc, cũng như giúp họ nâng cao kỹ năng và kiến thức để có thể góp phần nâng cao chất lượng sản phẩm

\* TS, Trường Quản trị và Kinh doanh,  
Đại học Quốc gia Hà Nội

\*\* ThS, NCS của Học viện Công nghệ  
Bưu chính viễn thông

và dịch vụ cho doanh nghiệp, qua đó giúp doanh nghiệp cải thiện được kết quả hoạt động (Huselid, 1995; Nguyen và Dao, 2023). Nhiều nghiên cứu cho thấy, nếu doanh nghiệp xây dựng được một hệ thống quản trị nhân lực hiện đại sẽ giúp triển khai được các hoạt động chia sẻ tri thức, dẫn đến những kết quả tốt hơn về đổi mới và kinh doanh, được phản ánh thông qua các chỉ số tài chính và phi tài chính (Chen và Huang, 2009).

Chia sẻ tri thức gồm hai nhân tố chính là thu nhận tri thức và chuyển giao tri thức (Kim và Lee, 2013; Kang và Lee, 2017). Những hoạt động này sẽ giúp cho người lao động trong các doanh nghiệp được trang bị các kiến thức và kỹ năng cần thiết, qua đó, giúp họ nâng cao được năng suất (Kim và Lee, 2013). Đồng thời, khi người lao động nhiệt tình tham gia quá trình thu nhận và chuyển giao tri thức sẽ giúp xây dựng được một văn hóa cũng như môi trường chia sẻ tri thức, giúp tri thức chung cho toàn bộ tổ chức (Gold và cộng sự, 2001; Kang và Lee, 2017). Quá trình chia sẻ tri thức sẽ giúp doanh nghiệp gia tăng tri thức và kỹ năng, qua đó giúp cho nhân viên sẽ được trang bị đầy đủ kiến thức cũng như nắm vững các mục tiêu nghề nghiệp, qua đó giúp nâng cao kết quả đổi mới cũng như các kết quả hoạt động cho tổ chức (Kim và Lee, 2013; Ali và cộng sự, 2019).

Như vậy, có thể nhận thấy rằng, quản trị nhân lực và chia sẻ tri thức là những nhân tố then chốt giúp gia tăng kết quả hoạt động cho các doanh nghiệp.

## 2. Thực trạng vấn đề nghiên cứu

Trên thế giới đã nhiều học giả sử dụng đa dạng các thuật ngữ để phản ánh hệ thống quản trị nhân lực (Huselid, 1995; Delery và Doty, 1996; Chen và Huang, 2009). Những năm 90 của thế kỷ XX, tại Hoa Kỳ, các học giả thường gọi là “những hoạt động/ thực tiễn quản trị nguồn nhân lực” (Delery và Doty, 1996). Tuy nhiên, với sự ra đời của quản trị tinh gọn, nhiều học giả trên thế giới đã sử dụng thuật ngữ “hệ thống quản trị nguồn nhân lực kết quả cao” (Lu và cộng sự, 2015;

Nguyen và Dao, 2023). Trong đó, hệ thống quản trị nhân lực kết quả cao bao gồm những hoạt động quan trọng nhất giúp nâng cao kết quả hoạt động, gồm có: đào tạo, phát triển nhân viên, sự tham gia của nhân viên, phân tích công việc, đánh giá kết quả làm việc.

Dựa trên các nghiên cứu trước đây của Delery và Doty (1996) tại Hoa Kỳ, Lu và cộng sự (2015) đã phát triển thang đo về hệ thống quản trị nhân lực kết quả cao (2015) tại Trung Quốc. Thang đo này sau đó đã được Nguyen và Dao (2013) sử dụng trong nghiên cứu tại Việt Nam và được đánh giá là khá phù hợp với bối cảnh chuyển đổi của các doanh nghiệp. Thang đo với 6 nhân tố và 19 chỉ báo cụ thể, như sau:

*Một là*, nhân tố đào tạo gồm có 4 chỉ báo là: (1) Nhân viên công ty được tham gia các chương trình đào tạo định kỳ; (2) Doanh nghiệp cung cấp cho nhân viên các khóa đào tạo để họ có thể thăng tiến; (3) Doanh nghiệp cung cấp cho nhân viên các khóa đào tạo toàn diện về kỹ năng và kiến thức; (4) Nhân viên mới được doanh nghiệp cung cấp các khóa đào tạo việc làm.

*Hai là*, nhân tố sự tham gia của nhân viên gồm 4 chỉ báo: (1) Nhà quản trị thường xuyên giao tiếp với nhân viên; (2) Nhân viên được quyền đưa ra đề xuất để cải tiến cách làm việc; (3) Các quyết định của nhà quản trị thường được đưa ra dựa trên việc tham khảo nhân viên; (4) Nhân viên có quyền quyết định cách thức làm việc của họ.

*Ba là*, nhân tố phân tích công việc gồm 4 chỉ báo: (1) Có định nghĩa rõ ràng về trách nhiệm làm việc của nhân viên; (2) Tất cả trách nhiệm của nhân viên được ghi rõ trong bản mô tả công việc; (3) Nhân viên sẽ thực hiện đúng những nhiệm vụ được ghi trong bản mô tả công việc; (4) Doanh nghiệp sẽ bổ sung trách nhiệm của nhân viên trong bản mô tả công việc lúc cần thiết.

*Bốn là*, nhân tố đánh giá kết quả gồm 2 chỉ báo: (1) Kết quả làm việc được đánh giá khách quan; (2) Việc đánh giá nhân viên được dựa trên những kết quả khách quan.

*Năm là*, nhân tố phát triển nhân viên gồm 4 chỉ báo: (1) Nhân viên có lộ trình thăng tiến sự nghiệp rõ ràng trong doanh nghiệp; (2) Nhà quản trị trực tiếp tìm hiểu định hướng phát triển của nhân viên; (3) Nhân viên có nhiều hơn một cơ hội để thăng tiến; (4) Có cơ hội thăng tiến nghề nghiệp cho nhân viên trong doanh nghiệp.

*Sáu là*, nhân tố chia sẻ lợi nhuận gồm 1 chỉ báo: nhân viên sẽ nhận được tiền thưởng dựa trên lợi nhuận của doanh nghiệp.

Thế giới hiện có nhiều nghiên cứu khác nhau về chia sẻ tri thức (Kim và Lee, 2013; Kang và Lee, 2017). Tuy nhiên, dù khác nhau về bối cảnh nhưng hầu hết các nghiên cứu đều cho rằng, chia sẻ tri thức là quá trình doanh nghiệp cho phép nhân viên thu nhận các kiến thức từ bên trong và bên ngoài, sau đó chia sẻ những kiến thức và kỹ năng này cho đồng nghiệp bên trong tổ chức, giúp nâng cao đổi mới cũng như kết quả kinh doanh cho doanh nghiệp (Kang và Lee, 2017; Ali và cộng sự, 2019). Nghiên cứu của Kim và Lee (2013) tại Hàn Quốc cho thấy, quá trình chia sẻ tri thức gồm có 2 giai đoạn thu nhận tri thức và chuyển giao tri thức gồm 7 chỉ báo.

Về kết quả hoạt động thì hiện nay trên thế giới đang tồn tại khá nhiều định nghĩa khác nhau (Lu và cộng sự, 2015). Kết quả hoạt động phản ánh đầu ra của doanh nghiệp và thường được đo lường bằng các thang đo cảm nhận (Lu và cộng sự, 2015; Nguyen và Dao, 2023). Một số thang đo cho rằng, kết quả hoạt động gồm có 2 yếu tố là kết quả tài chính và kết quả phi tài chính (Omri, 2015). Nhưng một số học giả khác chỉ ra rằng kết quả hoạt động của doanh nghiệp bao gồm 2 khía cạnh là kết quả vận hành và kết quả thị trường (Lu và cộng sự, 2015). Tuy nhiên, nghiên cứu của Ali và cộng sự (2019) về quản trị tri thức lại cho rằng kết quả hoạt động phải được phản ánh thông qua 3 yếu tố là: (1) Sự phát triển của tổ chức, (2) Giảm chi phí, (3) Lợi ích vô hình. Dựa trên các nghiên cứu trước đây, nghiên cứu của Ali và cộng sự (2019) về mối quan hệ giữa chia sẻ tri thức và kết quả hoạt động đã trình bày thang

đo về kết quả hoạt động dựa trên tri thức với 3 nhân tố gồm 11 chỉ báo.

Hệ thống đo lường không chỉ hỗ trợ các doanh nghiệp trong việc đánh giá khách quan hiệu quả quản trị nguồn nhân lực, mức độ chia sẻ tri thức nội bộ và kết quả hoạt động tổng thể của doanh nghiệp tại Việt Nam mà còn góp phần hỗ trợ các tổ chức trong việc đánh giá toàn diện hiệu quả hoạt động nội bộ, từ đó làm cơ sở cho việc hoạch định chiến lược, cải tiến quản trị để nâng cao kết quả hoạt động doanh nghiệp trong kỷ nguyên vươn mình của dân tộc.

### 3. Một số khuyến nghị, đề xuất

*Thứ nhất*, các doanh nghiệp gia tăng các hoạt động đào tạo bên trong và bên ngoài doanh nghiệp. Căn cứ vào nhu cầu, mục tiêu mà doanh nghiệp có thể áp dụng các hoạt động đào tạo khác nhau, như: đào tạo hội nhập, kỹ năng mềm, kỹ năng chuyên môn, an toàn lao động, nâng cao năng lực sử dụng công nghệ,... Qua công tác đào tạo, người lao động được bổ sung kiến thức, nâng cao kỹ năng, trình độ để có nhiều cơ hội phát triển nghề nghiệp tốt hơn, thêm nhiều ý tưởng sáng tạo, đổi mới làm tăng kết quả hoạt động doanh nghiệp.

*Thứ hai*, doanh nghiệp cần tạo điều kiện thuận lợi cho người lao động được tham gia nhiều hơn vào quá trình ra quyết định và các hoạt động kinh doanh cốt lõi của doanh nghiệp. Việc trao quyền và khuyến khích sự tham gia chủ động của người lao động không chỉ góp phần nâng cao tinh thần trách nhiệm mà còn thúc đẩy người lao động chủ động đóng góp ý kiến, đưa ra quan điểm và các đề xuất, giải pháp làm việc hiệu quả cho doanh nghiệp. Người lao động với kinh nghiệm và kiến thức thực tiễn, trực tiếp tham gia vào hoạt động sản xuất - kinh doanh sẽ đưa ra được những ý kiến, đề xuất và giải pháp hiệu quả cho quy trình làm việc, góp phần nâng cao hiệu suất làm việc. Doanh nghiệp cần xây dựng một môi trường làm việc chân thành, cởi mở và mang tính xây dựng. Việc này sẽ thúc đẩy văn hóa trao đổi hai chiều, giúp

người lao động cảm thấy được lắng nghe và coi trọng, từ đó nâng cao tinh thần đoàn kết, hợp tác và gắn bó trong nội bộ.

*Thứ ba*, mô tả công việc cụ thể cho người lao động. Đây là việc làm quan trọng mà các doanh nghiệp cần thực hiện. Người lao động cần xác định được rõ trách nhiệm để không lúng túng và tránh nhầm lẫn trong công việc. Một bản mô tả công việc cụ thể, đầy đủ sẽ là cơ sở để đánh giá hiệu quả công việc một cách chính xác và công bằng; đồng thời, người lao động nhận biết được năng lực và kỹ năng nào là cần thiết để hoàn thành công việc được giao, từ đó, tập trung bồi dưỡng, phát triển kiến thức và kỹ năng cần thiết đó để phát triển nghề nghiệp trong tương lai. Qua đó, người lao động cũng tạo được động lực làm việc, hài lòng và gắn bó hơn với doanh nghiệp.

*Thứ tư*, doanh nghiệp cần xây dựng hệ thống đánh giá kết quả làm việc khách quan và định lượng. Các tiêu chí đánh giá phải phù hợp với từng vị trí, phòng, ban cụ thể, áp dụng các phân mềm, công nghệ vào để đánh giá, như: phân mềm quản lý dự án, quản lý nhân sự... thay vì đánh giá cảm tính. Việc đánh giá cần được thực hiện từ nhiều phía (cấp trên, cấp dưới, đánh giá chéo trong nội bộ hoặc đánh giá từ khách hàng), đánh giá theo định kỳ (tháng/quý) hoặc khi kết thúc dự án thay vì theo năm. Bên cạnh đó, doanh nghiệp có chính sách khen thưởng và lộ trình phát triển khi người lao động hoàn thành tốt công việc. Việc đánh giá này sẽ tăng tính khách quan, phản ánh toàn diện, chính xác; đồng thời, giúp nhà quản trị điều chỉnh kịp thời các thiếu sót, qua đó, nâng cao hiệu suất, hiệu quả làm việc của người lao động, từ đó nâng cao kết quả hoạt động của doanh nghiệp.

*Thứ năm*, doanh nghiệp có lộ trình thăng tiến rõ ràng và minh bạch cho người lao động. Thiết kế lộ trình này gồm các căn cứ đánh giá cụ thể, đo lường được cho từng vị trí, cấp bậc từ nhân viên đến quản lý. Xây dựng kế hoạch đào tạo cụ thể các kỹ năng mềm, kỹ năng chuyên môn bên trong và ngoài doanh nghiệp. Đánh giá các nhân sự tiềm năng để

hoạch định đào tạo chuyên sâu và giao những nhiệm vụ quan trọng, tạo điều kiện, cơ hội để người lao động có thể phát triển cả chiều sâu chuyên môn và quản lý rộng các mảng công việc hơn. Song song với đó là công tác truyền thông để người lao động nhận thức lộ trình thăng tiến gắn liền với cơ hội phát triển lên các vị trí cao hơn và chính sách đãi ngộ tốt hơn. Lộ trình thăng tiến cụ thể sẽ tạo động lực, tăng tính cạnh tranh, từ đó, nâng cao kết quả hoạt động cho doanh nghiệp.

*Thứ sáu*, chia sẻ tri thức trong nội bộ doanh nghiệp linh hoạt và hiệu quả hơn. Trong nền kinh tế chuyển đổi số mạnh mẽ hiện nay, phần lớn các doanh nghiệp còn đang trong giai đoạn đầu nên việc xây dựng hệ thống quản lý tri thức số một cách khoa học không chỉ giúp nhà quản trị bảo tồn tri thức đã được tích lũy và lan tỏa tri thức mới; người lao động truy cập, sử dụng tri thức nhanh chóng và thuận tiện làm tăng hiệu suất làm việc, giảm chi phí, thời gian xử lý công việc mà còn là một phần quan trọng trong mục tiêu, chiến lược chuyển đổi số, tạo giá trị cạnh tranh và phát triển bền vững của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp cần khuyến khích, xây dựng văn hóa chia sẻ tri thức như một nhân tố quan trọng trong quản trị chiến lược của doanh nghiệp; đồng thời, đẩy mạnh các hoạt động, như: đào tạo nội bộ, họp chia sẻ định kỳ theo từng chủ đề, diễn đàn, thảo luận, họp trực tuyến... thông qua đó, người lao động được chia sẻ, học hỏi lẫn nhau kiến thức, kỹ năng và gia tăng kết nối giữa các bộ phận, qua đó thúc đẩy sự sáng tạo, đổi mới, tăng khả năng thích ứng trong môi trường cạnh tranh và biến động mạnh như hiện nay.

*Thứ bảy*, chuyển giao tri thức trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gia tăng. Chuyển giao tri thức không chỉ giúp người lao động dễ dàng tiếp cận với nguồn tri thức sẵn có, từ đó, rút ngắn thời gian học hỏi, hạn chế sai sót, giảm thiểu rủi ro và tối ưu hóa quy trình làm việc mà còn giúp nâng cao năng suất, hiệu suất lao động, tạo thêm giá trị gia tăng cho tổ chức. Bên cạnh đó, chuyển giao tri thức còn

đóng vai trò quan trọng trong phát triển năng lực toàn diện cho người lao động, thông qua các hoạt động trao đổi, chia sẻ giữa các cá nhân, bộ phận, phòng ban người lao động có cơ hội học hỏi lẫn nhau, mở rộng kiến thức, tăng cường kỹ năng, tích lũy kinh nghiệm thực tiễn giúp nâng cao năng lực cá nhân, thúc đẩy tư duy phản biện và tăng khả năng đổi mới, sáng tạo trong hệ thống nhân sự của doanh nghiệp. Hơn nữa, chuyển giao tri thức còn góp phần xây dựng và phát triển đội ngũ nhân sự kế cận có khả năng kế thừa và tích lũy tri thức của tổ chức, đảm nhiệm các vị trí quan trọng hơn trong tương lai.

#### 4. Kết luận

Thang đo về chia sẻ tri thức sẽ giúp các doanh nghiệp tự hoàn thiện và đánh giá được thực trạng thu nhận tri thức và chuyển giao tri thức hiện nay, thông qua đo lường các hoạt động chuyển giao tri thức, doanh nghiệp xác định được những điểm nghẽn trong việc chuyển giao tri thức, từ đó, có cơ chế điều chỉnh phù hợp. Thu nhận tri thức và chuyển giao tri thức là hai giai đoạn đặc biệt quan trọng trong việc duy trì và phát huy lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp trong dài hạn. Các doanh nghiệp tập trung nâng cao hệ thống quản trị nhân lực và chia sẻ tri thức không chỉ là giúp nâng cao hiệu quả của các yếu tố đơn lẻ mà còn góp phần thúc đẩy gia tăng kết quả hoạt động trong các doanh nghiệp, hướng tới phát triển bền vững trong kỷ nguyên vươn mình của dân tộc □

#### Tài liệu tham khảo:

1. Abdelwhab Ali, A., Panneer selvam, D. D. D., Paris, L., & Gunasekaran, A. (2019). *Key factors influencing knowledge sharing practices and its relationship with organizational performance within the oil and gas industry*. Journal of Knowledge Management, 23(9), 1806-1837.
2. Barney, J. B. (2001). *Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view*. Journal of management, 27(6), 643 - 650.
3. Chen, C. J., & Huang, J. W. (2009). *Strategic human resource practices and innovation performance - The mediating role of knowledge management capacity*. Journal of business research, 62(1), 104 - 114.
4. Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). *Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions*. Academy of management Journal, 39(4), 802 - 835.
5. Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). *Knowledge management: An organizational capabilities perspective*. Journal of management information systems, 18(1), 185 - 214.
6. Huselid, M. A. (1995). *The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance*. Academy of management journal, 38(3), 635 - 672.
7. Kang, M., & Lee, M. J. (2017). *Absorptive capacity, knowledge sharing, and innovative behaviour of R&D employees*. Technology Analysis & Strategic Management, 29(2), 219 - 232.
8. Kim, T. T., & Lee, G. (2013). *Hospitality employee knowledge-sharing behaviors in the relationship between goal orientations and service innovative behavior*. International journal of hospitality management, 34, 324 - 337.
9. Lu, K., Zhu, J., & Bao, H. (2015). *High-performance human resource management and firm performance: The mediating role of innovation in China*. Industrial Management & Data Systems, 115(2), 353-382.
10. Mills, A. M., & Smith, T. A. (2011). *Knowledge management and organizational performance: a decomposed view*. Journal of knowledge management, 15(1), 156-171.
11. Nguyen, D. T., & Dao, T. K. (2023). *The mediating role of innovation in the relationship between high-performance human resource management practices and firm performance*. Heliyon, 9 (12).
12. Omri, W. (2015). *Innovative behavior and venture performance of SMEs: The moderating effect of environmental dynamism*. European Journal of Innovation Management, 18(2), 195 - 217.
13. Việt Nam tự tin, bản lĩnh bước vào kỷ nguyên thông minh. <http://baochinhphu.vn>, ngày 07/10/2024.
14. Thúc đẩy chia sẻ tri thức trong các doanh nghiệp ở Việt Nam. <http://quanlynhanuoc.vn>, ngày 14/5/2024.