

TỔNG QUAN VỀ TÁC ĐỘNG CỦA QUÁ TRÌNH QUẢN TRỊ TRI THỨC ĐẾN ĐỔI MỚI TRONG DOANH NGHIỆP

VŨ THỊ MINH HÒA*

Bài viết trình bày tổng quan về mối quan hệ giữa quản trị tri thức và đổi mới, đặc biệt trong các tổ chức và doanh nghiệp tại Việt Nam. Trên cơ sở nêu các khái niệm liên quan tới quá trình quản trị tri thức và đổi mới, chỉ ra những tác động tích cực đến sự đổi mới của doanh nghiệp, bài viết đề xuất một số giải pháp hỗ trợ các tổ chức, doanh nghiệp cải thiện quản trị tri thức, thúc đẩy đổi mới trong các tổ chức, doanh nghiệp Việt Nam trong giai đoạn tới.

Từ khóa: Quản trị tri thức; đổi mới; tổ chức; doanh nghiệp; tổng quan.

This article provides an overview of the relationship between knowledge management and innovation, particularly in the context of organizations and enterprises in Vietnam. By clarifying concepts related to knowledge management and innovation and analyzing the positive impacts of knowledge management on enterprise innovation, the article proposes several solutions to support organizations and enterprises in improving knowledge management practices, thereby fostering innovation in the coming period.

Keywords: Knowledge management; innovation; organization; enterprise; overview.

NGÀY NHẬN: 20/6/2025

NGÀY PHẢN BIỆN, ĐÁNH GIÁ: 27/7/2025

NGÀY DUYỆT: 15/8/2025

DOI: <https://doi.org/10.59394/qlnn.355.2025.1271>

1. Đặt vấn đề

Quá trình quản trị tri thức (KM) và đổi mới trong tổ chức (OI) là hai yếu tố nghiên cứu có mối liên hệ chặt chẽ và ngày càng nhận được nhiều sự quan tâm trong bối cảnh các tổ chức, doanh nghiệp đối mặt với áp lực cạnh tranh toàn cầu, biến động công nghệ và thay đổi môi trường kinh doanh¹. Cùng với các thay đổi trong nền kinh tế, xu hướng hiện nay đang buộc các doanh nghiệp phải mang lại các giải pháp về đổi mới nhằm tăng cường năng lực nội tại, giải quyết các vấn đề, vượt qua các thách thức theo những cách sáng tạo và hiệu quả. Do đó, đổi mới trong tổ chức đã phát triển trở thành yếu tố

cấp thiết để làm mới tư duy và thái độ làm việc của nhân viên. Đổi mới tổ chức không chỉ là kết quả bao gồm các sản phẩm, quy trình, cấu trúc, mô hình kinh doanh mới mà còn là năng lực, quá trình đưa ra, triển khai và đưa vào vận hành². Đồng thời, một hệ thống quản lý tri thức toàn diện bao gồm tạo lập, lưu giữ, chia sẻ và vận dụng tri thức là yếu tố tiên quyết để chuyển hóa nguồn tri thức nội bộ thành các kết quả đổi mới cụ thể. Sự thành công trong quản trị tri thức đóng vai trò như một “hệ sinh thái tri thức”, giúp nâng cao khả năng thích ứng và sáng tạo trong doanh nghiệp.

* ThS, Trường Đại học CMC

Tại Việt Nam, một số nghiên cứu gần đây đã bước đầu khảo sát, đánh giá tác động mối quan hệ có liên quan đến các yếu tố này trong bối cảnh ở Việt Nam, tuy nhiên, vẫn còn thiếu các mô hình tích hợp và kiểm định thực nghiệm toàn diện. Điều này đặt ra nhu cầu nghiên cứu nhằm tổng hợp các phát hiện trước, đồng thời, làm rõ cách thức mà quản trị tri thức tác động để có thể nâng cao năng lực đổi mới trong doanh nghiệp Việt Nam.

2. Tổng quan nghiên cứu

2.1. Quá trình quản trị tri thức và đổi mới trong tổ chức

Quá trình quản trị tri thức là yếu tố dẫn đầu trong đổi mới tổ chức và được xây dựng dựa trên tư tưởng về việc tạo ra tri thức mới hoặc đổi mới trong các doanh nghiệp và giữa các nhân viên để đạt được các mục tiêu tổ chức dự kiến³. Đối với tổ chức, sự hiện diện của quản trị tri thức là một công cụ quan trọng và hữu ích có thể cung cấp nền tảng và động lực liên quan đến đổi mới trong tổ chức. Các nghiên cứu trước đây đã định nghĩa quá trình quản trị tri thức không đơn thuần là lưu trữ thông tin mà bao gồm 4 giai đoạn⁴.

(1) *Thu nhận tri thức*: là giai đoạn đầu tiên trong chu trình quản trị tri thức, bao gồm quá trình hệ thống hóa việc tiếp nhận các dạng tri thức khác nhau từ các nguồn bên ngoài và các nguồn bên trong tổ chức⁵. Nguồn tri thức nội bộ, gồm kinh nghiệm chuyên môn, dữ liệu, bài học kinh nghiệm, các ý tưởng sáng tạo..., nguồn tri thức bên ngoài đến từ thị trường, khách hàng, đối tác, nghiên cứu sáng tạo, chuyên gia...

(2) *Chuyển giao tri thức*: là giai đoạn thứ hai trong chu trình quản trị tri thức được thực hiện sau khi tri thức được thu nhận. Giai đoạn này được hiểu là quá trình truyền tải cả tri thức tiềm ẩn và tri thức hiện hữu từ việc thực hành lưu trữ tri thức⁶. Điều này bảo đảm mọi nhân viên trong tổ chức đều có cơ hội được tiếp cận, hiểu và sử dụng kiến thức một cách hiệu quả. Đây là mắt xích then chốt để chuyển hóa tri thức thu nhận được thành

nguồn lực nội tại, góp phần thúc đẩy sự đổi mới trong tổ chức, doanh nghiệp. Trong quá trình chuyển giao, tri thức được chia thành các cấp độ chia sẻ: cá nhân, nhóm, đơn vị; qua các kênh (tài liệu, cơ sở dữ liệu...) và các công cụ hỗ trợ (hệ thống quản lý học tập, mạng nội bộ...).

(3) *Bảo vệ tri thức*: bao gồm tập hợp các cơ chế, pháp lý nhằm ngăn ngừa rủi ro, sao chép hoặc mất mát nguồn tri thức chiến lược của doanh nghiệp. Đồng thời, bảo vệ tri thức là cần thiết để bảo đảm hiệu quả kiểm soát nội bộ tổ chức.

(4) *Ứng dụng tri thức*: là giai đoạn cuối cùng và mang tính quyết định trong chu trình quản trị tri thức, theo đó tri thức, bao gồm: tri thức tiềm ẩn và tri thức hiện hữu được vận dụng vào thực tế, đưa vào thực thi trong tổ chức, doanh nghiệp để tạo ra giá trị đổi mới. Khác với các giai đoạn nêu trên, ứng dụng tri thức tập trung vào năng lực chuyển hóa thông tin, kiến thức thành hành động cụ thể, hỗ trợ ra quyết định, tối ưu hóa quy trình quản trị, thiết kế sản phẩm... Đồng thời, các kết quả đạt được từ giai đoạn ứng dụng tri thức không chỉ đẩy nhanh tốc độ đổi mới mà còn là thước đo hiệu quả của quản trị tri thức.

Như vậy, có thể nhận định, thu nhận, chuyển giao, bảo vệ và ứng dụng tri thức mỗi nhân tố đóng vai trò riêng nhưng có mối liên kết chặt chẽ cấu thành một kho tri thức sống, dẫn đến đổi mới liên tục, từ đó, gia tăng lợi thế cạnh tranh và khả năng thích nghi với biến động môi trường kinh doanh.

Đổi mới trong tổ chức là một chủ đề được quan tâm, nghiên cứu sâu rộng trong các lĩnh vực kinh tế, khoa học xã hội, phản ánh năng lực của tổ chức có thể thích nghi và phát triển trong bối cảnh cạnh tranh và chuyển đổi mạnh mẽ hiện nay. Để đáp ứng mục tiêu đo lường khả năng doanh nghiệp cho ra đời và thương mại hóa sản phẩm/dịch vụ mới, nghiên cứu đã sử dụng yếu tố “Đổi mới sản phẩm”. Trong đó, số lượng sản phẩm/dịch vụ mới ra mắt phản ánh năng lực

đổi mới thực tế, khả năng đáp ứng nhu cầu thị trường. Mức độ chủ động trong nghiên cứu và phát triển (R&D) cho biết tổ chức không chờ đợi đối thủ mà chủ động triển khai nghiên cứu và phát triển tính năng mới. Tỷ lệ ngân sách R&D dành cho sản phẩm mới: đo lường cam kết đầu tư để tạo ra ưu thế công nghệ và chất lượng.

Tìm hiểu về năng lực cải tiến và số hóa quy trình sản xuất vận hành đáp ứng mục tiêu tăng hiệu suất và giảm chi phí, yếu tố “Đổi mới quy trình” đã được áp dụng, trong đó: tần suất cải tiến công đoạn được tính theo số lần doanh nghiệp, tổ chức thực hiện thay đổi các bước quy trình trong thời gian nghiên cứu. Tỷ lệ áp dụng tự động hóa, số hóa được tính theo phần trăm công đoạn sử dụng công nghệ tự động, ERP, RPA... Cùng với đó, nguồn lực nhân công, công nghệ dành cho cải tiến quy trình (gồm: phần ảnh mức độ đầu tư cả về con người lẫn thiết bị).

Các sáng kiến thuộc nhóm cấu trúc, chính sách và quản trị nội bộ giúp khuyến khích sáng tạo và duy trì đổi mới được đề xuất để đáp ứng mục tiêu đổi mới hành chính. Đây không chỉ là thước đo hiệu quả cho các hoạt động thực hành đổi mới tổ chức mà còn có mối liên hệ chặt chẽ với quản trị tri thức. Điều này thể hiện qua số lượng chính sách, quy trình quản trị mới, mức độ linh hoạt trong phân cấp, ủy quyền cho các dự án đổi mới và đầu tư cho hệ thống quản trị tri thức kèm theo các công cụ giám sát. Chính vì vậy, việc tiếp tục mở rộng nghiên cứu về đổi mới tổ chức là cần thiết để cung cấp cơ sở khoa học cho việc xây dựng và thực thi các chiến lược đổi mới hiệu quả trong thực tế hiện nay.

2.2. Mối quan hệ giữa quá trình quản trị tri thức và đổi mới trong tổ chức

Học thuyết Knowledge-Based View (KBV)⁷, coi “tri thức” là tài nguyên cốt lõi nhất, đồng thời là nguồn gốc của mọi năng lực và đổi mới; nhấn mạnh vào khả năng học hỏi, thích nghi và tái cấu trúc tri thức. Quản trị tri thức là công cụ triển khai học thuyết

KBV và OI là kết quả cụ thể của việc thực thi tri thức. Những năng lực này tạo thành cơ sở và điều kiện tiên quyết cho doanh nghiệp điều chỉnh quy trình và cấu trúc để thực hiện đổi mới một cách bài bản, liên tục và bền vững. Ngoài ra, doanh nghiệp có hệ thống thu nhận tri thức chặt chẽ thường có số lượng sản phẩm mới và cải tiến quy trình cao hơn, nhờ đó gia tăng đổi mới sản phẩm và đổi mới quy trình⁸. Qua quá trình lưu trữ, tri thức được tập trung số hóa, mã hóa trên nền tảng chung, tổ chức có thể bảo đảm tính toàn vẹn, nhất quán của thông tin, đồng thời thiết lập được một nguồn tri thức chung để nhân viên từ các bộ phận khác nhau truy cập và sử dụng dễ dàng. Theo đó, mối quan hệ giữa chính sách chia sẻ quản trị tri thức và số lượng quy trình quản trị mới diễn ra mạnh mẽ; từ đó tổ chức chú trọng việc lưu trữ, chuyển giao và thời gian tái sử dụng các ý tưởng cũ sẽ được rút ngắn, các khối tri thức từ nhiều nguồn được kết hợp linh hoạt để tạo ra các quy trình hành chính đột phá.

Ứng dụng tri thức là cơ sở mang lại kết quả đổi mới bền vững cho tổ chức, doanh nghiệp. Khả năng chuyển hóa tri thức tiềm ẩn thành hành động đổi mới thông qua các quy trình thử nghiệm, bao gồm: phát triển sản phẩm, mô phỏng tự động hóa, cơ chế phê duyệt nhanh và linh hoạt là bước chủ chốt bảo đảm từ ý tưởng trở thành cải tiến cụ thể⁹. Điều này mang lại cho tổ chức, doanh nghiệp không chỉ đẩy nhanh tốc độ đưa sản phẩm, dịch vụ mới ra thị trường mà còn tăng cường hiệu quả hoạt động, mở rộng lợi thế cạnh tranh.

Bảo vệ tri thức đóng vai trò then chốt trong cân bằng giữa chia sẻ và giữ lợi thế cạnh tranh, từ đó, ảnh hưởng trực tiếp đến năng lực đổi mới của tổ chức, doanh nghiệp. Ở góc độ thực hành, doanh nghiệp phân loại, bảo hộ tri thức cốt lõi, đồng thời, chia sẻ phần tri thức hỗ trợ qua cộng đồng và nền tảng quản lý tri thức nội bộ. Bản thân tri thức được định nghĩa là nguồn tài nguyên có giá trị, hiếm, khó nhân bản và không thể thay

thế, do đó, cơ chế, mức độ hợp lý trong bảo hộ quyền sở hữu trí tuệ, sáng chế, bí quyết... giúp doanh nghiệp bảo tồn chi phí R&D, tạo nền tảng cho việc đầu tư vào thực hành đổi mới dài hạn.

Từ các học thuyết và thực tiễn có thể khẳng định, trong nền kinh tế cạnh tranh, quản trị tri thức được xem là nền tảng để tổ chức thu nhận, lưu trữ và ứng dụng tri thức, qua đó thúc đẩy đổi mới tổ chức. Các nghiên cứu về thực hành quản trị tri thức một cách chiến lược sẽ làm gia tăng đáng kể khả năng đổi mới sản phẩm, quy trình và mô hình kinh doanh, đồng thời cải thiện hiệu quả đổi mới công nghệ và phi công nghệ, trong đó có nghiên cứu tiêu biểu về “Khung năng lực quản trị tri thức”¹⁰ đã nhấn mạnh vai trò của khả năng tích hợp và phân phối tri thức nội bộ như cầu nối trung gian giữa tri thức và hành vi đổi mới. Ngoài ra, quản trị tri thức xác định nhu cầu tổ chức về đổi mới và chuyển đổi bằng cách: truyền cảm hứng cho nhân viên thông qua tri thức mới và phát triển tầm nhìn tổ chức, sau đó áp dụng sự thay đổi đó (xem mô hình cuối bài).

Dựa trên tổng quan nghiên cứu và cơ sở lý luận, giả thuyết nghiên cứu của mô hình được đặt ra như sau: H: *Quản trị tri thức tác động tích cực đến đổi mới tổ chức.*

Như vậy, nghiên cứu đã chỉ ra mối quan hệ giữa “Quản trị tri thức” và “Đổi mới trong tổ chức” không chỉ giúp tổ chức khai thác tối đa nguồn lực từ tri thức mà còn duy trì năng lực sáng tạo, từ đó, nâng cao lợi thế cạnh tranh trong thời đại không ngừng đổi mới. Trên cơ sở học thuyết KBV, tri thức được xem như nguồn lực chiến lược quan trọng chủ chốt của doanh nghiệp, mang tính khan hiếm, khó sao chép và khả năng tái cấu trúc liên tục để tạo ra giá trị gia tăng¹¹. Các cơ chế quản trị tri thức, bao gồm: thu nhận, chia sẻ, lưu trữ và vận dụng tri thức là chìa khóa để chuyển hóa tài nguyên tri thức này thành năng lực đổi mới tổ chức. Đồng thời, cung cấp một nghiên cứu tương đối hoàn thiện về đổi mới tổ chức gồm ba yếu tố đổi mới (sản phẩm, quy trình và hành chính)¹².

Đặt trong bối cảnh của tổ chức, doanh nghiệp, việc tổ chức ưu tiên đầu tư cho các quy trình nghiên cứu phát triển sản phẩm mới, áp dụng quy trình vận hành hiện đại cùng với cơ chế, chính sách linh hoạt và hệ thống quản trị tri thức sẽ thúc đẩy mạnh mẽ khả năng sinh ra ý tưởng đổi mới nội tại. Kết hợp với việc thực hành hiệu quả ba yếu tố đổi mới không chỉ góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh mà còn chứng tỏ lợi thế cạnh tranh bền vững của tổ chức, doanh nghiệp.

3. Một số giải pháp

Thứ nhất, thu nhận tri thức. Cần bắt đầu từ khảo sát nhu cầu tri thức trong tổ chức, thành lập nhóm khảo sát định kỳ (theo tháng, quý...), xu hướng công nghệ, phản hồi từ khách hàng qua nhiều hình thức khác nhau. Dựa trên nhu cầu, tổ chức thiết lập các cơ chế, đối tác bằng cách ký thỏa thuận hợp tác, đặt hàng nghiên cứu, ứng dụng, chuyển giao tri thức, công nghệ với các trường đại học, viện nghiên cứu để tiếp cận với các kiến thức mới nhất. Trong tổ chức thực hiện triển khai chương trình luân chuyển nội bộ cho quản trị cấp trung, cho phép họ được tiếp cận, trải nghiệm nhiều công việc khác nhau, từ đó phát triển và mở rộng kỹ năng, kiến thức, quy trình và tích lũy các kinh nghiệm thực tiễn.

Thứ hai, chuyển giao tri thức. Thành lập các nhóm chuyên môn với lịch làm việc định kỳ, tổng hợp các tình huống, bài học kinh nghiệm. Mỗi chuyên gia cao cấp được giao việc hướng dẫn cho 1 - 3 nhân viên trẻ để chia sẻ những tình huống và giải đáp các vướng mắc khi làm việc. Đối với hệ thống thông tin nội bộ, cần xây dựng nền tảng quản trị số, áp dụng các công cụ tìm kiếm tích hợp với hệ thống dữ liệu giúp nhân viên nhanh chóng truy xuất nội dung và xử lý chuyên sâu. Xây dựng các khóa đào tạo định kỳ cho toàn bộ nhân viên, nội dung phân cấp chuyên sâu cho nhân sự cấp cao để bảo đảm cập nhật kiến thức mới nhất.

Thứ ba, bảo vệ tri thức. Để tránh rò rỉ và bảo đảm tính bền vững của tri thức, doanh

ngành, tổ chức cần xây dựng chính sách bảo mật và sở hữu trí tuệ, hệ thống quy định, quy trình chặt chẽ, trong đó chỉ rõ phạm vi tri thức được phép/không được phép chia sẻ, phân cấp rõ ràng các mức độ chia sẻ trong nội bộ, ngoại bộ. Việc áp dụng mô hình Role-Based Access Control (RBAC) trên hệ thống quản trị; chỉ cấp quyền xem/đọc cho nhóm nhân viên cần thiết, cấp quyền chỉnh sửa cho thành viên quản trị cấp cao. Tất cả các tài liệu quan trọng phải được mã hóa và sao lưu định kỳ bao gồm bản cứng và bản mềm, đối với dữ liệu lưu trữ cần bảo đảm phục hồi trong mọi trường hợp sự cố. Ngoài ra, các tổ chức, doanh nghiệp cần đầu tư vào các công nghệ hiện đại đủ khả năng bảo vệ tri thức nội bộ, giám sát, phát hiện kịp thời các hành vi đánh cắp sở hữu trí tuệ. Khi chính sách bảo vệ và chia sẻ được phối hợp linh hoạt, tổ chức vừa giữ vững lợi thế cạnh tranh, vừa duy trì dòng chảy ý tưởng đổi mới liên tục, tạo điều kiện cho cả đổi mới sản phẩm, quy trình và cấu trúc hành chính diễn ra mạnh mẽ, kịp thời đáp ứng biến động thị trường.

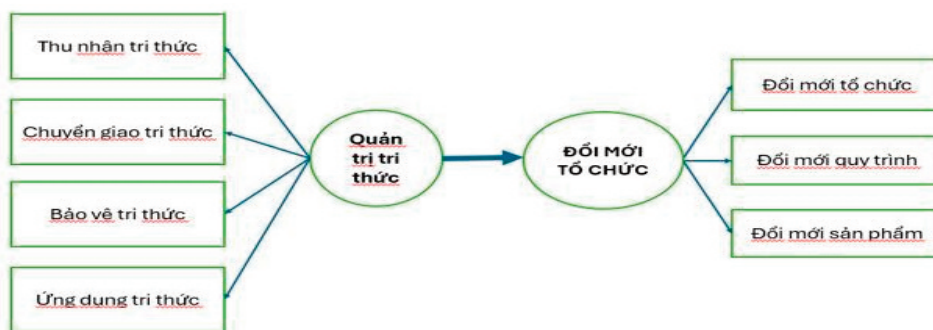
Thứ tư, ứng dụng tri thức. Đây là bước cuối, biến tri thức đã có thành giá trị cụ thể qua việc chuyên hóa vào các kế hoạch, dự án... Mỗi nhiệm vụ, dự án mới phải được áp dụng quy trình PDCA (Plan-Do-Check-Act) gắn với quản trị tri thức, từ đó, rút ra bài học kinh nghiệm và đề ra các giải pháp, cải tiến và đổi mới, trong đó cần có một hệ thống

KPI được xây dựng với các mục tiêu, chỉ số rõ ràng để góp phần kiểm soát và khuyến khích chuyển hóa tri thức thành những cải tiến cụ thể

Chú thích:

- 1, 10. Gold, A.H., Malhotra, A. & Segars, A.H., 2001. *Knowledge management: an organizational capabilities perspective*. Journal of Management Information Systems, 18(1), pp. 185 - 214.
4. Mills, A.M. and Smith, T.A., 2011. *Knowledge management and organizational performance: a decomposed view*. Journal of knowledge management, 15(1), pp. 156 - 171.
- 2, 9. Crossan, M.M. & Apaydin, M., 2010. *A multi-dimensional framework of organizational innovation: a systematic review of the literature*. Journal of Management Studies, 47(6), pp. 1154 - 1191.
3. Dwivedi, Y.K. và cộng sự, 2011. *Research trends in knowledge management: analyzing the past and predicting the future*. Information Systems Management, 28(1), pp. 43 - 56.
- 5, 7, 11. Grant, R.M., 1996. *Toward a knowledge-based theory of the firm*. Strategic Management Journal, 17, pp. 109 - 122.
6. Argote, L. & Ingram, P., 2000. "Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms." *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), pp. 150 - 169.
- 8, 12. Jiménez-Jiménez, D. & Sanz-Valle, R., 2011. *Innovation, organizational learning and performance*. Journal of Business Research, 64(4), pp. 408 - 417.

Mô hình nghiên cứu Quản trị tri thức có tác động tích cực tới đổi mới tổ chức ở Việt Nam



Nguồn: tác giả đề xuất, 2025