

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI

-----  
NGUYỄN MINH ĐỨC

NGHIÊN CỨU CHUYÊN GIAO TRI THỨC  
CỦA DOANH NGHIỆP VIỆT NAM

LUẬN ÁN TIẾN SĨ KINH TẾ

Hà Nội, Năm 2026

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI

NGUYỄN MINH ĐỨC

NGHIÊN CỨU CHUYỂN GIAO TRI THỨC  
CỦA DOANH NGHIỆP VIỆT NAM

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số: 9340101

LUẬN ÁN TIẾN SĨ KINH TẾ

Người hướng dẫn khoa học:

- PGS, TS. NGUYỄN VĂN MINH
- TS. TRẦN HOÀI NAM

Hà Nội, Năm 2026

**LỜI CAM ĐOAN**

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi. Các số liệu nêu trong luận án là trung thực. Những kết luận khoa học của luận án chưa từng được ai công bố trong bất kỳ công trình nào khác.

Tác giả luận án

NCS. Nguyễn Minh Đức

## LỜI CẢM ƠN

Nghiên cứu sinh xin được bày tỏ sự biết ơn sâu sắc tới tập thể người hướng dẫn khoa học là PGS,TS. Nguyễn Văn Minh và TS. Trần Hoài Nam đã luôn nhiệt tình, tận tâm hướng dẫn, hỗ trợ và đồng hành cùng với nghiên cứu sinh trong suốt thời gian thực hiện nghiên cứu luận án.

Nghiên cứu sinh cũng xin gửi lời cảm ơn chân thành tới Ban Giám hiệu trường Đại học Thương mại, Viện Đào tạo Sau đại học, Viện Quản trị kinh doanh, Khoa Hệ thống thông tin kinh tế và Thương mại điện tử, Bộ môn Logistics và Chuỗi cung ứng, Bộ môn Thương mại điện tử đã tạo điều kiện giúp đỡ, động viên, góp ý chuyên môn cho nghiên cứu sinh trong quá trình thực hiện luận án.

Nghiên cứu sinh xin gửi lời cảm ơn chân thành các Thầy, Cô giáo trong Hội đồng đánh giá chuyên đề tiến sĩ, Hội đồng cấp bộ môn và các Thầy, Cô phản biện kín đã có đóng góp cụ thể, chi tiết để giúp cho nghiên cứu sinh hoàn thành luận án của mình. Đồng thời, nghiên cứu sinh cũng xin gửi lời cảm ơn tới các chuyên gia, các nhà quản trị doanh nghiệp và các doanh nghiệp mà nghiên cứu sinh liên hệ đã nhiệt tình cung cấp tài liệu, hỗ trợ thu thập thông tin, trao đổi thảo luận để phục vụ cho nghiên cứu của nghiên cứu sinh.

Cuối cùng, nghiên cứu sinh xin được gửi lời tri ân tới gia đình, bạn bè, đồng nghiệp đã luôn khích lệ, chia sẻ và giúp đỡ cho nghiên cứu sinh trong suốt thời gian thực hiện nghiên cứu và hoàn thành luận án.

Trân trọng cảm ơn!

Hà Nội, ngày      tháng      năm 2026

Nghiên cứu sinh

Nguyễn Minh Đức

## MỤC LỤC

<b>LỜI CAM ĐOAN</b> .....	<b>i</b>
<b>LỜI CẢM ƠN</b> .....	<b>ii</b>
<b>MỤC LỤC</b> .....	<b>iii</b>
<b>DANH MỤC BẢNG</b> .....	<b>vi</b>
<b>PHẦN MỞ ĐẦU</b> .....	<b>1</b>
1. Tính cấp thiết của đề tài luận án.....	1
2. Mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu.....	3
3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.....	4
4. Phương pháp nghiên cứu.....	4
5. Những đóng góp mới của luận án .....	5
6. Kết cấu luận án.....	7
<b>CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU VÀ CƠ SỞ LÝ</b>	
<b>LUẬN VỀ CHUYỂN GIAO TRI THỨC CỦA DOANH NGHIỆP</b> .....	<b>8</b>
<b>1.1 Tổng quan tình hình nghiên cứu về chuyển giao tri thức</b> .....	<b>8</b>
1.1.1 Các nghiên cứu về khung lý thuyết và mô hình chuyển giao tri thức.....	8
1.1.2 Các nghiên cứu về rào cản và thách thức trong chuyển giao tri thức .....	9
1.1.3 Các nghiên cứu về vai trò của công nghệ trong chuyển giao tri thức.....	11
1.1.4 Các nghiên cứu về hiệu quả và lợi ích của chuyển giao tri thức .....	13
1.1.5 Nghiên cứu về các yếu tố tác động đến chuyển giao tri thức .....	15
<b>1.2 Khoảng trống nghiên cứu và câu hỏi nghiên cứu</b> .....	<b>21</b>
1.2.1 Khoảng trống nghiên cứu.....	21
1.2.2 Câu hỏi nghiên cứu .....	22
<b>1.3 Cơ sở lý luận về chuyển giao tri thức của doanh nghiệp</b> .....	<b>23</b>
1.3.1 Khái quát về tri thức.....	23
1.3.2 Khái niệm và phân loại tri thức của doanh nghiệp .....	35
1.3.3 Khái niệm và vai trò của chuyển giao tri thức với doanh nghiệp .....	39
1.3.4 Lợi ích và hạn chế của chuyển giao tri thức của doanh nghiệp .....	44
1.3.5 Loại hình và công cụ chuyển giao tri thức của doanh nghiệp.....	50
1.3.6 Chủ thể và quy trình chuyển giao tri thức của doanh nghiệp .....	63
1.3.7 Các yếu tố tác động đến chuyển giao tri thức của doanh nghiệp.....	69
1.3.8 Mô hình chuyển giao tri thức của doanh nghiệp.....	71

<b>1.4 Đề xuất mô hình nghiên cứu các yếu tố tác động đến chuyển giao tri thức của doanh nghiệp Việt Nam</b> .....	76
1.4.1 Đề xuất mô hình nghiên cứu .....	76
1.4.2 Đề xuất các thang đo nghiên cứu các yếu tố tác động đến chuyển giao tri thức của doanh nghiệp Việt Nam.....	78
<b>CHƯƠNG 2: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU VÀ KHÁI QUÁT VỀ KHÁCH THỂ NGHIÊN CỨU</b> .....	<b>83</b>
<b>2.1 Quy trình và phương pháp nghiên cứu</b> .....	83
2.1.1 Quy trình nghiên cứu .....	83
2.1.2 Phương pháp nghiên cứu.....	84
2.1.3 Phương pháp thu thập dữ liệu .....	85
2.1.4 Phương pháp chọn mẫu.....	86
2.1.5 Quy mô mẫu nghiên cứu .....	87
2.1.6 Phương pháp phân tích dữ liệu .....	88
<b>2.2 Khái quát về doanh nghiệp Việt Nam và đặc điểm mẫu nghiên cứu</b> .....	88
2.2.1 Khái quát về doanh nghiệp Việt Nam.....	88
2.2.2 Đặc điểm mẫu nghiên cứu.....	93
<b>CHƯƠNG 3: THỰC TRẠNG VÀ PHÂN TÍCH HOẠT ĐỘNG CHUYỂN GIAO TRI THỨC CỦA DOANH NGHIỆP VIỆT NAM</b> .....	<b>97</b>
<b>3.1 Thực trạng chuyển giao tri thức của doanh nghiệp Việt Nam</b> .....	97
3.1.1 Đặc điểm cấu trúc doanh nghiệp và những giới hạn về nguồn lực tri thức ....	97
3.1.2 Năng lực đầu tư cho công nghệ và khoảng trống đổi mới sáng tạo.....	99
3.1.3 Rào cản văn hóa và áp lực năng suất lao động .....	100
3.1.4 Chất lượng nhân lực và năng lực tiếp nhận tri thức.....	101
3.1.5 Văn hóa tổ chức và Cơ chế chính sách .....	102
3.1.6 Nhận xét về thực trạng chuyển giao tri thức của doanh nghiệp Việt Nam qua phân tích dữ liệu thứ cấp .....	104
<b>3.2 Kết quả khảo sát các yếu tố tác động đến chuyển giao tri thức của doanh nghiệp Việt Nam</b> .....	105
3.2.1 Phân tích các biến độc lập trong mô hình .....	105
3.2.2 Phân tích biến phụ thuộc chuyển giao tri thức (KT).....	111
3.2.3 Thực trạng ứng dụng công cụ chuyển giao tri thức của DNVN.....	113

3.2.4 Vận dụng mô hình SECI đánh giá thực trạng chuyển giao tri thức của doanh nghiệp Việt Nam .....	128
3.2.5 Đánh giá chung về chuyển giao tri thức của doanh nghiệp Việt Nam .....	133
<b>3.3 Đánh giá mức độ ảnh hưởng của các yếu tố tác động đến chuyển giao tri thức của doanh nghiệp Việt Nam .....</b>	<b>134</b>
3.3.1 Phân tích độ tin cậy (Reliability Analysis) .....	134
3.3.2 Phân tích nhân tố khám phá (Exploratory Factor Analysis - EFA) .....	135
3.3.3 Phân tích hồi quy đa biến (Multiple Regression Analysis).....	137
3.3.4 Thảo luận kết quả .....	137
<b>CHƯƠNG 4: MỘT SỐ KHUYẾN NGHỊ GIẢI PHÁP THúc ĐẨY CHUYỂN GIAO TRI THỨC CỦA DOANH NGHIỆP VIỆT NAM.....</b>	<b>141</b>
<b>4.1 Dự báo xu hướng và định hướng phát triển hoạt động chuyển giao tri thức của doanh nghiệp Việt Nam .....</b>	<b>141</b>
4.1.1 Dự báo xu hướng.....	141
4.1.2 Định hướng phát triển của Việt Nam .....	143
<b>4.2 Khuyến nghị giải pháp thúc đẩy hoạt động chuyển giao tri thức và đề xuất mô hình chuyển giao tri thức cho doanh nghiệp Việt Nam .....</b>	<b>145</b>
4.2.1 Khuyến nghị giải pháp thúc đẩy hoạt động chuyển giao tri thức của doanh nghiệp Việt Nam .....	145
4.2.2 Mô hình chuyển giao tri thức đề xuất cho doanh nghiệp Việt Nam .....	150
<b>4.3 Một số kiến nghị với các cơ quan quản lý nhà nước và các hiệp hội có liên quan .....</b>	<b>155</b>
4.3.1 Khuyến nghị cho Nhà nước .....	156
4.3.2 Khuyến nghị cho Hiệp hội ngành nghề.....	157
<b>KẾT LUẬN .....</b>	<b>159</b>
<b>DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH ĐÃ CÔNG BỐ TRONG THỜI GIAN ĐÀO TẠO TIẾN SĨ CỦA NGHIÊN CỨU SINH CÓ LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI LUẬN ÁN</b>	
<b>DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO</b>	
<b>PHỤ LỤC</b>	

## DANH MỤC BẢNG

Bảng 1.1: Tổng hợp các yếu tố tác động đến chuyển giao tri thức từ các công trình khoa học.....	18
Bảng 1.2: Các yếu tố cơ bản biến đổi thông tin thành tri thức .....	24
Bảng 1.3: Một số định nghĩa tri thức .....	24
Bảng 1.4: Hạn chế của chuyển giao tri thức của doanh nghiệp .....	46
Bảng 1.5: Thang đo biến Nguồn tri thức (KS).....	78
Bảng 1.6: Thang đo biến Cấu trúc tổ chức (OS).....	79
Bảng 1.7: Thang đo biến Văn hóa tổ chức (OC).....	79
Bảng 1.8: Thang đo biến Con người (PE).....	79
Bảng 1.9: Thang đo biến Công cụ (TO).....	80
Bảng 1.10: Thang đo biến Chuyển giao tri thức (KT).....	82
Bảng 2.1: Đặc điểm mẫu nghiên cứu .....	94
Bảng 3.1: Quy mô doanh nghiệp và đặc điểm, hoạt động chuyển giao tri thức .....	98
Bảng 3.2: Chỉ số Đổi mới sáng tạo và Năng lực đầu tư R&D (2024) .....	99
Bảng 3.3: So sánh năng suất lao động Việt Nam và khu vực (2024/2025) .....	100
Bảng 3.4: Chỉ số chất lượng nhân lực và năng lực tiếp nhận tri thức năm 2024 ....	102
Bảng 3.5: Chỉ số về mức độ sẵn sàng văn hóa và cơ chế chuyển đổi tri thức số 2024 .....	103
Bảng 3.6: Bảng số liệu của Nguồn tri thức (KS) .....	105
Bảng 3.7: Bảng số liệu của Cấu trúc tổ chức (OS) .....	106
Bảng 3.8: Bảng số liệu của Văn hóa tổ chức (OC).....	107
Bảng 3.9: Bảng số liệu của Con người (PE) .....	108
Bảng 3.10: Bảng số liệu của Công cụ (TO) .....	109
Bảng 3.11: Bảng số liệu của Chuyển giao tri thức (KT).....	111
Bảng 3.12: Đánh giá chung về hiệu quả sử dụng công cụ chuyển giao tri thức của doanh nghiệp.....	115
Bảng 3.13: Kết quả phân tích độ tin cậy Cronbach's Alpha của các thang đo .....	134
Bảng 3.14: Kiểm định KMO và Barlett .....	135
Bảng 3.15: Ma trận nhân tố xoay (Rotated Component Matrix) .....	136
Bảng 3.16: Hệ số hồi quy đa biến .....	137

## DANH MỤC HÌNH

Hình 1.1: Phân loại tri thức theo mức độ nông, sâu.....	30
Hình 1.2: Chu trình chuyển hóa tri thức .....	35
Hình 1.3: Mô hình tổng thể về chuyển giao tri thức của doanh nghiệp.....	41
Hình 1.4: Chuyển giao tuần tự trong nhóm.....	51
Hình 1.5: Mô hình truyền thông trong chuyển giao tri thức của doanh nghiệp.....	72
Hình 1.6: Mô hình chuyển giao tri thức đề xuất bởi Nonaka và Takeuchi.....	73
Hình 1.7: Mô hình nghiên cứu các yếu tố tác động đến chuyển giao tri thức của doanh nghiệp Việt Nam .....	77
Hình 2.1: Quy trình nghiên cứu của luận án .....	84
Hình 2.2: Số liệu về doanh nghiệp đang hoạt động tính từ 2017 đến 2024.....	89
Hình 2.3: Các địa phương có mật độ DN/1000 dân cao nhất năm 2022 .....	90
Hình 2.4: Các địa phương có mật độ DN/1000 dân cao nhất năm 2023 .....	90
Hình 2.5: Số lượng DN quay trở lại hoạt động cả nước giai đoạn 2016-2024 .....	90
Hình 2.6: Mức độ sử dụng các công cụ cộng tác điện tử qua các năm.....	91
Hình 3.1: Hiệu quả của việc sử dụng công cụ công nghệ trong chuyển giao tri thức (phân loại theo lĩnh vực) .....	117
Hình 3.2: Hiệu quả của việc sử dụng công cụ phi công nghệ trong chuyển giao tri thức (phân loại theo lĩnh vực).....	118
Hình 3.3: Hiệu quả của việc sử dụng công cụ công nghệ trong chuyển giao tri thức (phân loại theo khu vực địa lý) .....	119
Hình 3.4: Hiệu quả của việc sử dụng công cụ phi công nghệ trong chuyển giao tri thức (phân loại theo khu vực địa lý).....	120
Hình 3.5: Hiệu quả của việc sử dụng công cụ công nghệ trong chuyển giao tri thức (phân loại quy mô doanh nghiệp) .....	121
Hình 3.6: Hiệu quả của việc sử dụng công cụ phi công nghệ trong chuyển giao tri thức (phân loại quy mô doanh nghiệp) .....	122
Hình 3.7: Hiệu quả của việc sử dụng công cụ công nghệ trong chuyển giao tri thức (theo loại hình doanh nghiệp) .....	123
Hình 3.8: Hiệu quả của việc sử dụng công cụ phi công nghệ trong chuyển giao tri thức (theo loại hình doanh nghiệp).....	124
Hình 3.9: Mức độ sử dụng công cụ phi công nghệ trong chuyển giao tri thức .....	126
Hình 3.10: Mức độ sử dụng công cụ công nghệ trong chuyển giao tri thức.....	127
Hình 4.1: Mô hình chuyển giao tri thức đề xuất cho doanh nghiệp Việt Nam.....	151

**DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT**

<b>Từ viết tắt</b>	<b>Diễn giải</b>
AI	Artificial intelligence - Trí tuệ nhân tạo
CGTT	Chuyển giao tri thức
CN	Công nghệ
CNTT	Công nghệ thông tin
DN	Doanh nghiệp
DNVN	Doanh nghiệp Việt Nam
DNVVN	Doanh nghiệp vừa và nhỏ
ĐMST	Đổi mới sáng tạo
GDP	Gross domestic product - Tổng sản phẩm quốc nội
KH	Khoa học
KMS	Knowledge management system - Hệ thống quản trị tri thức
KS	Knowledge Sources - Nguồn tri thức
KT	Knowledge Transfer - Chuyển giao tri thức
ICT	Information and Communications Technology - Công nghệ thông tin và truyền thông
OC	Organization Culture - Văn hóa tổ chức
OS	Organization Structure - Cấu trúc tổ chức
PE	People - Con người
QTTT	Quản trị tri thức
R&D	Research and Development - Nghiên cứu và Phát triển
SECI	Xã hội hóa (Socialization), Ngoại hóa (Externalization), Kết hợp (Combination) và Nội hóa (Internalization)
SHTT	Sở hữu trí tuệ
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
TO	Tool - Công cụ
TP	Thành phố

## PHẦN MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài luận án

Hiện nay, trong bối cảnh toàn cầu hóa sâu rộng và quá trình chuyển đổi số diễn ra mạnh mẽ, tri thức đã vượt qua những yếu tố truyền thống như vốn tài chính hay hạ tầng vật chất để trở thành một loại tài sản chiến lược, đóng vai trò quyết định đối với việc nâng cao lợi thế cạnh tranh và đảm bảo phát triển bền vững của doanh nghiệp. Ở Việt Nam, vài năm gần đây, tầm quan trọng của tri thức được thể hiện rõ hơn bao giờ hết. Sự tiến bộ nhanh chóng của công nghệ cùng sự biến động không ngừng của thị trường đã mở ra cho các doanh nghiệp Việt Nam cơ hội khai thác tri thức để tối ưu hóa vận hành, thúc đẩy đổi mới sáng tạo và củng cố vị thế trong cuộc cạnh tranh toàn cầu. Tuy nhiên, bức tranh thực tế cũng cho thấy nhiều thách thức, khi nhiều doanh nghiệp vẫn bị hạn chế trong việc tận dụng tri thức do các rào cản cố hữu về cấu trúc tổ chức, văn hóa doanh nghiệp và nền tảng công nghệ.

Trước hết, chuyển giao tri thức - quá trình chia sẻ, truyền đạt và áp dụng kiến thức giữa các cá nhân và bộ phận trong tổ chức - không chỉ là một lựa chọn mà đã trở thành điều kiện tiên quyết để các doanh nghiệp Việt Nam thích nghi và phát triển trong thời đại mới. Theo báo cáo của Bộ Khoa học và Công nghệ năm 2023, số lượng dự án hợp tác nghiên cứu giữa doanh nghiệp và các viện, trường đại học đã tăng 25% so với năm 2022, cho thấy sự quan tâm ngày càng lớn đến việc chuyển giao tri thức để thúc đẩy đổi mới. Thế nhưng, thực trạng tại nhiều doanh nghiệp lại cho thấy sự thiếu hụt hệ thống quản trị tri thức bài bản, dẫn đến việc tri thức quý giá, đặc biệt là tri thức ẩn từ kinh nghiệm cá nhân, dễ dàng bị thất thoát khi nhân viên nghỉ việc hoặc không được lưu trữ, chia sẻ một cách hiệu quả. Điều này đặc biệt nghiêm trọng ở các doanh nghiệp nhỏ và vừa, nơi nguồn lực hạn chế khiến họ ưu tiên các mục tiêu ngắn hạn hơn là đầu tư vào quản trị tri thức dài hạn.

Thứ hai, Chương trình Chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030 và định hướng phát triển kinh tế tri thức được Đảng đề ra tại Đại hội XIII đã đặt ra áp lực lớn cho doanh nghiệp trong việc nâng cao năng lực quản trị và chuyển giao tri thức. Chuyển đổi số không chỉ đòi hỏi doanh nghiệp áp dụng công nghệ mới mà còn yêu cầu họ xây dựng một nền tảng tri thức vững chắc để nhân viên có thể thích ứng và sáng tạo dựa trên những công cụ hiện đại. Tuy nhiên, các nghiên cứu hiện có tại Việt Nam cho thấy một khoảng trống đáng kể: phần lớn chỉ dừng lại ở việc định hướng chung mà chưa đưa ra được mô hình hay giải pháp cụ thể, được thiết kế đáp ứng được đặc thù của doanh nghiệp Việt Nam, đáp ứng những ràng buộc về tài chính, nguồn nhân lực và cơ sở hạ tầng công nghệ. Ví dụ, cấu trúc tổ chức phân cấp mạnh và thiếu linh hoạt ở nhiều doanh nghiệp nhỏ và vừa làm cản trở luồng thông tin, trong khi tâm lý ngại chuyển giao tri thức do lo mất lợi thế nội bộ lại càng khiến quá trình chuyển giao tri thức trở nên khó khăn hơn.

Từ góc độ lý luận, chuyển giao tri thức vẫn tồn tại những khoảng trống đáng kể trong các mô hình hiện hành. Các lý thuyết nền tảng như mô hình SECI của Nonaka & Takeuchi (1995) chủ yếu dựa trên bối cảnh doanh nghiệp Nhật Bản, nhấn mạnh văn hóa tập thể và quy trình chuyển hóa tri thức ẩn sang hiện, nhưng chưa

được điều chỉnh đầy đủ cho các nền kinh tế đang phát triển như Việt Nam, nơi cấu trúc tổ chức phân cấp mạnh, hạn chế về công nghệ và tâm lý ngại chia sẻ tri thức do lo ngại mất lợi thế nội bộ thường cản trở luồng thông tin. Các nghiên cứu quốc tế (Szulanski, 2000) tập trung vào "độ dính" của tri thức, nhưng ít đề cập đến yếu tố văn hóa xã hội và chuyển giao giữa thế hệ trong môi trường chuyển đổi số, dẫn đến thiếu mô hình tích hợp phù hợp với đặc thù Việt Nam. Trong bối cảnh kinh tế tri thức, nơi tri thức đổi mới và tri thức xã hội đóng vai trò cốt lõi (Tsai, 2002), việc thiếu các khung lý thuyết địa phương hóa làm giảm khả năng áp dụng thực tiễn, đặc biệt khi Việt Nam đang hướng tới mục tiêu kinh tế số chiếm 30% GDP vào năm 2030 theo Nghị quyết số 57-NQ/TW ngày 22/12/2024. Nghiên cứu này cấp thiết nhằm lấp khoảng trống bằng cách xây dựng mô hình chuyển giao tri thức điều chỉnh, kết hợp các yếu tố nội tại như văn hóa tổ chức và công nghệ, góp phần phong phú hóa lý thuyết quản trị tri thức trong các nền kinh tế mới nổi.

Từ góc độ thực tiễn, chuyển giao tri thức là điều kiện tiên quyết để doanh nghiệp Việt Nam thích ứng và phát triển trong kỷ nguyên số. Tuy nhiên, nhiều doanh nghiệp, đặc biệt là doanh nghiệp nhỏ và vừa, vẫn gặp thách thức lớn do thiếu hệ thống quản trị tri thức bài bản, dẫn đến thất thoát tri thức ẩn từ kinh nghiệm cá nhân khi nhân viên nghỉ việc hoặc không được chia sẻ hiệu quả. Trong bối cảnh chuyển đổi số, Chương trình Chuyển đổi số Quốc gia (Quyết định 749/QĐ-TTg, 2020) và Luật Dữ liệu số 60/2024/QH15 (hiệu lực từ 1/7/2025) đặt áp lực lớn lên doanh nghiệp, yêu cầu không chỉ áp dụng công nghệ mới mà còn xây dựng nền tảng tri thức vững chắc để nhân viên thích ứng và sáng tạo. Thị trường kinh tế số Việt Nam dự kiến đạt khoảng 39 tỷ USD vào năm 2025 (Google, 2025), với tốc độ tăng trưởng cao so với khu vực Đông Nam Á, nhưng thực tế cho thấy khoảng cách lớn: phần lớn doanh nghiệp chưa có mô hình chuyển giao tri thức cụ thể, dẫn đến hạn chế trong việc tận dụng dữ liệu lớn và trí tuệ nhân tạo. Báo cáo nghiên cứu về kinh tế số tương lai của Việt Nam đến năm 2030 và 2045 do CSIRO & Bộ Khoa học và Công nghệ (2019) thực hiện, dự báo rằng nếu vượt qua các rào cản về tri thức và công nghệ, kinh tế số có thể đạt mức cao lên đến 200 tỷ USD vào năm 2045, nhấn mạnh nhu cầu cấp bách về chuyển giao tri thức để đạt tăng trưởng bền vững. Hơn nữa, Chỉ số Đổi mới Sáng tạo Toàn cầu của WIPO (2024) xếp Việt Nam ở vị trí khoảng giữa 44 trong số các quốc gia, tăng so với năm trước, nhưng vẫn lộ rõ khoảng trống trong quản trị tri thức, đặc biệt ở doanh nghiệp nhỏ nơi ưu tiên ngắn hạn vượt trội hơn đầu tư dài hạn. Các nước như Hàn Quốc hay Nhật Bản đã chứng minh quản trị tri thức hiệu quả là chìa khóa để vượt qua giai đoạn phát triển trung bình, và Việt Nam - với đô thị hóa nhanh và lao động dồi dào - cần tận dụng chuyển giao tri thức để tạo giá trị gia tăng, tránh tụt hậu trong cuộc đua toàn cầu.

Nghị quyết số 57-NQ/TW ngày 22/12/2024 khẳng định tầm quan trọng của việc đẩy mạnh ứng dụng khoa học, công nghệ và đổi mới sáng tạo để đưa Việt Nam vượt qua thách thức tụt hậu và hướng tới một nền kinh tế hiện đại, việc chuyển giao tri thức tại các doanh nghiệp Việt Nam trở nên cấp thiết hơn bao giờ hết. Đây không chỉ là con đường để doanh nghiệp tiếp cận các giải pháp công nghệ tiên tiến, gia

tăng lợi thế cạnh tranh và cải thiện quản trị, mà còn là động lực để đất nước xây dựng một nền kinh tế tri thức, đáp ứng xu thế hội nhập toàn cầu. Thực tế, nhiều doanh nghiệp Việt Nam đang phải đối mặt với công nghệ lạc hậu và thiếu hụt nhân lực chất lượng cao, làm gia tăng nguy cơ bị tụt hậu. Nếu doanh nghiệp không kịp thời tiếp nhận và làm chủ các tri thức mới, sẽ rất khó để đáp ứng các yêu cầu nghiêm ngặt của thị trường quốc tế, từ đó bỏ lỡ cơ hội tham gia vào tiến trình phát triển bền vững và thịnh vượng chung của quốc gia. Để đạt mục tiêu đến năm 2030, kinh tế số chiếm tỷ trọng lớn trong GDP, đòi hỏi sự thúc đẩy các nghiên cứu ứng dụng gắn với thực tiễn, cùng việc xây dựng những giải pháp cụ thể, phù hợp với điều kiện văn hóa, kinh tế và xã hội của đất nước. Vì vậy, chuyển giao tri thức không chỉ mang tính chất nhiệm vụ chiến lược mà còn là yếu tố tiên quyết để doanh nghiệp và quốc gia vươn lên mạnh mẽ trong kỷ nguyên số.

Chính vì vậy, tác giả nhận thấy tính cấp thiết của luận án “*Nghiên cứu chuyển giao tri thức của doanh nghiệp Việt Nam*”. Luận án này đáp ứng nhu cầu thực tiễn của doanh nghiệp Việt Nam trong việc tối ưu hóa chuyển giao tri thức, đồng thời đóng góp vào lý thuyết quản trị tri thức bằng cách làm rõ các yếu tố tác động và đề xuất mô hình phù hợp. Nghiên cứu không chỉ hỗ trợ doanh nghiệp vượt qua các rào cản hiện tại mà còn cung cấp nền tảng khoa học để họ thích ứng với xu hướng chuyển đổi số, qua đó củng cố hiệu quả vận hành và năng lực cạnh tranh trong một thế giới không ngừng biến đổi. Đây là một nhiệm vụ không thể trì hoãn, khi mà tri thức đang trở thành yếu tố sống còn để Việt Nam vươn lên trong cuộc đua toàn cầu.

## **2. Mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu**

### **2.1 Mục tiêu nghiên cứu**

Luận án có hai mục tiêu chính:

- **Về mặt lý luận:** Hệ thống hóa và phát triển cơ sở lý luận về tri thức và chuyển giao tri thức; xây dựng mô hình nghiên cứu về 05 yếu tố tác động đến chuyển giao tri thức (nguồn tri thức, cấu trúc tổ chức, văn hóa tổ chức, con người và công cụ) phù hợp với đặc thù doanh nghiệp Việt Nam.

- **Về mặt thực tiễn:** Đánh giá thực trạng chuyển giao tri thức của doanh nghiệp Việt Nam; kiểm chứng mức độ tác động của các yếu tố trong mô hình nghiên cứu thông qua dữ liệu thực tế; đề xuất hệ thống giải pháp đồng bộ, khả thi theo quy mô doanh nghiệp (nhỏ, vừa, lớn), nhằm tối ưu hóa hiệu quả chuyển giao tri thức, nâng cao năng lực cạnh tranh và hỗ trợ quá trình chuyển đổi số, góp phần xây dựng nền kinh tế tri thức bền vững.

### **2.2 Nhiệm vụ nghiên cứu**

Luận án đặt ra ba nhiệm vụ chính để giải quyết mục tiêu trên về chuyển giao tri thức của doanh nghiệp Việt Nam:

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận và tổng quan nghiên cứu về chuyển giao tri thức, xác định khoảng trống nghiên cứu trong bối cảnh Việt Nam.

- Phân tích thực trạng thông qua dữ liệu thứ cấp, khảo sát hoạt động, công cụ chuyển giao tri thức và đánh giá theo 05 yếu tố tác động đến chuyển giao tri thức của doanh nghiệp Việt Nam.

- Đề xuất mô hình chuyển giao tri thức phù hợp với đặc thù Việt Nam và hệ thống giải pháp cụ thể, khả thi theo quy mô doanh nghiệp.

Ba nhiệm vụ này vừa có mối quan hệ hỗ trợ lẫn nhau, vừa bảo đảm luận án đóng góp giá trị ở cả bình diện lý thuyết và ứng dụng thực tiễn, phù hợp với nhu cầu cấp bách của các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay.

### **3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

#### ***3.1 Đối tượng nghiên cứu***

Về đối tượng, luận án tập trung nghiên cứu quá trình chuyển giao tri thức trong nội bộ doanh nghiệp, bao gồm việc phân tích 05 yếu tố tác động chính: nguồn tri thức, cấu trúc tổ chức, văn hóa tổ chức, con người và công cụ, cùng với việc đề xuất mô hình chuyển giao tri thức dựa trên mô hình SECI.

#### ***3.2 Phạm vi nghiên cứu***

Về không gian, nghiên cứu được thực hiện tại Việt Nam, với mẫu khảo sát gồm các doanh nghiệp chủ yếu đến từ ba trung tâm kinh tế đại diện cho ba miền: Hà Nội, TP. Hồ Chí Minh và Đà Nẵng. Dù vậy, dữ liệu chủ yếu tập trung ở các đô thị lớn, nên chưa bao quát hết các khu vực nông thôn hay vùng sâu vùng xa.

Về thời gian, nghiên cứu sử dụng dữ liệu sơ cấp thu thập từ năm 2023, kết hợp với dữ liệu thứ cấp và tài liệu phục vụ nghiên cứu tại bàn được công bố, xuất bản tới thời điểm hiện tại, đảm bảo tính cập nhật và phù hợp với bối cảnh hiện tại, đặc biệt trong giai đoạn chuyển đổi số 2020-2025.

Về nội dung: Giới hạn ở chuyển giao tri thức nội bộ doanh nghiệp (chủ thể nghiên cứu bao gồm cá nhân - cá nhân, cá nhân - tổ chức), không đi sâu vào chuyển giao giữa các doanh nghiệp hay các khía cạnh khác của quản trị tri thức như sáng tạo hoặc bảo vệ tri thức.

Khách thể nghiên cứu của luận án là các doanh nghiệp Việt Nam, hoạt động trong các lĩnh vực kinh tế trọng điểm, với đặc thù về quy mô, cơ cấu tổ chức và mức độ ứng dụng công nghệ khác nhau. Các doanh nghiệp này được xem xét dưới nhiều góc độ, nhằm đề xuất các giải pháp thích hợp với đặc điểm kinh tế - xã hội của Việt Nam, góp phần củng cố hiệu quả chuyển giao tri thức và thúc đẩy phát triển bền vững.

### **4. Phương pháp nghiên cứu**

Luận án áp dụng phương pháp nghiên cứu hỗn hợp, kết hợp giữa tiếp cận định tính và định lượng nhằm đảm bảo tính toàn diện và độ tin cậy của kết quả. Quy trình triển khai cụ thể như sau:

#### ***1. Giai đoạn nghiên cứu định tính***

Giai đoạn này đóng vai trò nền tảng, được thực hiện thông qua các kỹ thuật:

- Tổng quan tài liệu: Rà soát các học thuyết về quản trị tri thức và các mô hình chuyển giao tri thức tiền nhiệm để hình thành khung phân tích gồm 05 nhóm yếu tố tác động (Nguồn tri thức, Cấu trúc tổ chức, Văn hóa tổ chức, Con người và Công cụ).

- Phỏng vấn chuyên gia: Thảo luận với các nhà quản trị và chuyên gia trong lĩnh vực để điều chỉnh các biến quan sát, đảm bảo thang đo phản ánh đúng đặc thù của hoạt động chuyển giao tri thức trong bối cảnh các doanh nghiệp tại Việt Nam.

## **2. Giai đoạn nghiên cứu định lượng**

Đây là giai đoạn trọng tâm để kiểm định các giả thuyết khoa học:

- Thu thập dữ liệu: Thực hiện khảo sát thực tế với mẫu quy mô 418 doanh nghiệp tại các trung tâm kinh tế lớn (Hà Nội, TP.HCM, Đà Nẵng và các địa phương khác). Phương pháp lấy mẫu kết hợp giữa chọn mẫu phân tầng và thuận tiện để đảm bảo tính đại diện.

- Phân tích dữ liệu: Sử dụng phần mềm thống kê chuyên dụng để thực hiện các bước:

+ Thống kê mô tả: Khái quát đặc điểm mẫu nghiên cứu.

+ Đánh giá thang đo: Kiểm định độ tin cậy (Cronbach's Alpha) và Phân tích nhân tố khám phá (EFA).

+ Kiểm định giả thuyết: Sử dụng hồi quy đa biến để xác định mức độ tác động của 05 nhóm nhân tố then chốt đến hiệu quả chuyển giao tri thức

Toàn bộ quy trình thiết kế nghiên cứu, cách thức chọn mẫu và chi tiết các công cụ đo lường sẽ được trình bày cụ thể tại Chương 2.

## **5. Những đóng góp mới của luận án**

Mục tiêu của luận án không chỉ dừng lại ở việc phân tích thực trạng chuyển giao tri thức trong các doanh nghiệp Việt Nam, mà còn nhằm tạo ra những đóng góp mới về cả mặt lý thuyết và ứng dụng thực tiễn, nhất là trong bối cảnh doanh nghiệp Việt Nam đang gặp nhiều khó khăn trong quản trị tri thức. Các đóng góp của luận án được tác giả trình bày dưới đây.

### **Những đóng góp về mặt lý luận**

***Xây dựng khung lý thuyết toàn diện về tri thức và chuyển giao tri thức của doanh nghiệp Việt Nam:***

Luận án đã hệ thống hóa một khung lý thuyết rõ ràng về tri thức và chuyển giao tri thức. Khung lý thuyết này làm rõ sự khác biệt giữa dữ liệu, thông tin và tri thức. Luận án cũng phân tích các đặc điểm của tri thức, từ đó làm rõ bản chất đa chiều của tri thức trong doanh nghiệp. Điểm nhấn của khung lý thuyết là việc phân loại tri thức và đưa ra quy trình chuyển hóa tri thức qua ba giai đoạn. Tác giả đã phân tích các công cụ chuyển giao tri thức theo nhiều tiêu chí. Phân tích này không chỉ làm rõ cách thức chuyển giao tri thức mà còn cung cấp cơ sở lý luận để lựa chọn công cụ phù hợp với bối cảnh doanh nghiệp Việt Nam, nơi tri thức ẩn thường chiếm ưu thế nhưng thiếu hệ thống lưu trữ bài bản. Ngoài ra, tác giả đã tổng hợp và đưa ra Mô hình tổng thể về chuyển giao tri thức của doanh nghiệp.

***Thiết lập mô hình yếu tố tác động đến chuyển giao tri thức của doanh nghiệp Việt Nam:***

Luận án đã thiết lập một mô hình các yếu tố tác động đến chuyển giao tri thức, được điều chỉnh để tương ứng với tình hình thực tế của các doanh nghiệp Việt Nam. Mô hình bao gồm 05 yếu tố chính: nguồn tri thức (KS), cấu trúc tổ chức (OS), văn hóa tổ chức (OC), con người (PE), và công cụ (TO), cùng với các giả thuyết nghiên cứu tương ứng. Trong nghiên cứu, tác giả đã thiết kế và hiệu chỉnh thang đo dành cho các biến độc lập và phụ thuộc, nhằm bảo đảm tính phù hợp với thời điểm thực hiện cũng như mục tiêu và nội dung nghiên cứu.

## **Những đóng góp về mặt thực tiễn**

### ***Làm rõ đặc trưng của chuyển giao tri thức của doanh nghiệp Việt Nam:***

Trong luận án, các đặc trưng của quá trình chuyển giao tri thức của doanh nghiệp Việt Nam được phân tích thông qua các giai đoạn xã hội hóa, ngoại hóa, kết hợp và nội hóa, cùng với sự tác động của các yếu tố hỗ trợ quan trọng như văn hóa tổ chức và công nghệ. Kết quả khảo sát 418 doanh nghiệp tại các địa phương kinh tế phát triển của Việt Nam đã khẳng định rằng các yếu tố như nguồn tri thức, văn hóa tổ chức, con người, và công cụ đều là những thành phần quan trọng trong việc cải thiện hiệu quả chuyển giao tri thức, từ đó gia tăng lợi thế cạnh tranh và hiệu suất hoạt động của doanh nghiệp. Đặc biệt, luận án chỉ ra rằng công cụ và con người là hai yếu tố có tác động mạnh nhất, phản ánh xu hướng chuyển đổi số và vai trò của tri thức cá nhân trong bối cảnh Việt Nam. Hiện tại, chưa có nhiều nghiên cứu tại Việt Nam đi sâu vào các đặc trưng này, nên luận án đã mang lại một cái nhìn thực tiễn rõ nét và toàn diện, làm cơ sở cho các doanh nghiệp tham khảo.

### ***Đánh giá thực trạng và đề xuất giải pháp cho chuyển giao tri thức của doanh nghiệp Việt Nam:***

Luận án đã tiến hành đánh giá, chỉ ra những điểm mạnh cũng như những hạn chế còn tồn tại trong thực trạng chuyển giao tri thức của doanh nghiệp Việt Nam. Điểm mạnh bao gồm sự phát triển của công nghệ và ý thức ngày càng cao về tầm quan trọng của tri thức. Tuy nhiên, các hạn chế vẫn còn rõ rệt, như cấu trúc tổ chức phân cấp, thiếu hệ thống lưu trữ tri thức bài bản, và tâm lý ngại chia sẻ ở doanh nghiệp nước ta.

Dựa trên thực trạng này, luận án đã đề xuất một số giải pháp mà các doanh nghiệp Việt Nam có thể xem xét nhằm hoàn thiện hoạt động chuyển giao tri thức. Các giải pháp bao gồm: Xây dựng hệ thống quản trị tri thức tích hợp dựa trên công nghệ; Tái thiết văn hóa và cấu trúc tổ chức hỗ trợ chia sẻ tri thức; Nâng cao năng lực con người và chuyển giao giữa thế hệ; Tăng cường hợp tác liên ngành và với nhà nước (tích hợp yếu tố bên ngoài). Những giải pháp này không chỉ dừng lại ở khía cạnh định hướng mà còn thể hiện rõ tính khả thi trong thực tế, thích ứng với điều kiện của doanh nghiệp Việt Nam.

Ngoài ra, tác giả cũng đã đề xuất một mô hình chuyển giao tri thức phù hợp với Việt Nam, tích hợp 4 giai đoạn SECI, kết hợp vận dụng mô hình của Szulanski, với hai yếu tố hỗ trợ là văn hóa và công nghệ. Đây là giải pháp mang tính thực tiễn, giúp các doanh nghiệp Việt Nam tối ưu hóa nguồn tri thức nội bộ và thích ứng hiệu quả với tiến trình chuyển đổi số.

### ***Đề xuất với cơ quan quản lý cấp nhà nước cùng với các hiệp hội nghề nghiệp:***

Trong phạm vi thực tiễn, luận án đã đề xuất một hệ thống giải pháp cụ thể và có tính khả thi hướng tới các cơ quan quản lý nhà nước cùng các hiệp hội nghề nghiệp liên quan nhằm thúc đẩy hoạt động chuyển giao tri thức tại Việt Nam. Đây là một đóng góp thực tiễn có ý nghĩa, cung cấp căn cứ tham khảo quan trọng cho các cơ quan quản lý và hiệp hội nghề nghiệp trong việc xây dựng chính sách hỗ trợ doanh nghiệp nâng cao hiệu quả chuyển giao tri thức.

## **6. Kết cấu luận án**

Luận án của tác giả được xây dựng một cách có hệ thống, bao gồm Phần mở đầu, nội dung chính được trình bày trong phạm vi 04 chương và các phần Kết luận, Danh mục tài liệu tham khảo, Phụ lục. Kết cấu này đảm bảo bao quát đầy đủ các khía cạnh cần thiết, từ cơ sở lý luận, thực trạng, đến giải pháp, đáp ứng yêu cầu khoa học và phù hợp với mục tiêu nghiên cứu về chuyển giao tri thức của doanh nghiệp Việt Nam. Cụ thể, các chương được sắp xếp như sau:

- Chương 1: Tổng quan tình hình nghiên cứu và cơ sở lý luận về chuyển giao tri thức của doanh nghiệp
- Chương 2: Phương pháp nghiên cứu và Khái quát về khách thể nghiên cứu
- Chương 3: Thực trạng và phân tích hoạt động chuyển giao tri thức của doanh nghiệp Việt Nam
- Chương 4: Một số khuyến nghị giải pháp thúc đẩy chuyển giao tri thức của doanh nghiệp Việt Nam

## **CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU VÀ CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHUYỂN GIAO TRI THỨC CỦA DOANH NGHIỆP**

Chuyển giao tri thức giữ vai trò then chốt trong quản trị tri thức, và đã nhận được sự quan tâm đáng kể từ giới nghiên cứu trong nước cũng như quốc tế, đặc biệt trong bối cảnh Cách mạng công nghiệp 4.0 cùng xu thế chuyển đổi số diễn ra với tốc độ nhanh và ảnh hưởng sâu rộng. Với nhiệm vụ làm sáng tỏ những vấn đề liên quan đến chuyển giao tri thức của doanh nghiệp Việt Nam, tác giả tiến hành tổng quan các nghiên cứu hiện có, tập trung vào những khía cạnh chính: lý thuyết và mô hình, rào cản và thách thức, vai trò của công nghệ, hiệu quả và lợi ích mà chuyển giao tri thức mang lại, cùng với các yếu tố tác động đến quá trình này. Những nghiên cứu này không chỉ giúp tác giả có được cái nhìn sâu sắc hơn về nền tảng lý thuyết mà còn cung cấp những bài học thực tiễn quý báu, đặc biệt hữu ích đối với các doanh nghiệp Việt Nam đang phải đối diện với nhiều thách thức trong việc thực hiện chuyển giao tri thức hiệu quả. Qua đó, tác giả cũng làm rõ các khoảng trống nghiên cứu để định hướng cho việc đề xuất giải pháp phù hợp.

### **1.1 Tổng quan tình hình nghiên cứu về chuyển giao tri thức**

#### **1.1.1 Các nghiên cứu về khung lý thuyết và mô hình chuyển giao tri thức**

Các nghiên cứu quốc tế đã xây dựng những khung lý thuyết cốt lõi, tạo nền tảng khoa học cho việc giải thích và ứng dụng chuyển giao tri thức của doanh nghiệp, với hai hướng tiếp cận chính: tập trung vào quy trình chuyển hóa tri thức (ví dụ: mô hình SECI) và nhấn mạnh rào cản nội tại (ví dụ: mô hình "độ dính"). Nổi bật nhất là mô hình SECI của Nonaka & Takeuchi (1995) trong "The Knowledge-Creating Company", mô tả chuyển giao tri thức như một quy trình xoắn ốc với bốn giai đoạn: xã hội hóa (chia sẻ tri thức ẩn qua tương tác trực tiếp và kinh nghiệm chung), ngoại hóa (chuyển tri thức ẩn thành hiện qua tài liệu, quy trình và mô hình), kết hợp (tổng hợp tri thức hiện từ nhiều nguồn để tạo tri thức mới, phức tạp hơn), và nội hóa (áp dụng tri thức hiện thành ẩn qua thực hành và học hỏi). Mô hình này nhấn mạnh vai trò văn hóa tổ chức trong việc tạo ra tri thức mới, phù hợp với bối cảnh doanh nghiệp Nhật Bản nơi văn hóa tập thể thúc đẩy xã hội hóa, nhưng hạn chế khi áp dụng ở các nền kinh tế mới nổi với rào cản cá nhân mạnh mẽ. So sánh với mô hình của Szulanski (2000) trong "The Process of Knowledge Transfer", vốn chia quá trình thành bốn giai đoạn tuyến tính (khởi đầu, thực hiện, tăng tốc và tích hợp), và tập trung vào khái niệm "độ dính" (stickiness) - các rào cản như tính phức tạp của tri thức, thiếu động lực từ nguồn (người gửi) hoặc năng lực hấp thụ từ người nhận (thiếu kỹ năng, văn hóa không phù hợp). SECI ưu tiên quy trình chuyển hóa sáng tạo, trong khi Szulanski nhấn mạnh rào cản thực tiễn, tạo sự bổ trợ lẫn nhau: SECI giải thích cách tạo tri thức mới từ chuyển giao, Szulanski làm rõ lý do thất bại, nhưng cả hai đều thiếu tích hợp yếu tố văn hóa xã hội và công nghệ số trong môi trường biến động cao. Graham et al. (2006) trong "Lost in Knowledge Translation: Time for a Map?" cung cấp cái nhìn tổng quan, phân loại chuyển giao tri thức theo bối cảnh (tri thức, môi trường, quá trình), kết nối SECI với thực tiễn y tế, nhấn mạnh phương pháp thực nghiệm để vượt rào cản. Tương tự, Herfeld & Lisciandra (2019) trong "Knowledge Transfer and its Contexts" phân tích ba

thành phần cốt lõi (tri thức, bối cảnh, quá trình), so sánh các phương pháp (trực tiếp vs. gián tiếp), chỉ ra thách thức như khoảng cách văn hóa, bổ sung cho Szulanski bằng cách nhấn mạnh bối cảnh xã hội. Argote & Ingram (2000) trong "Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms" kết nối các hướng bằng cách xem chuyển giao tri thức là nền tảng lợi thế cạnh tranh, tận dụng mạng lưới xã hội và cơ cấu tổ chức, làm cầu nối giữa SECI (chuyên hóa) và Szulanski (rào cản), nhấn mạnh rằng chuyển giao hiệu quả đòi hỏi sự kết hợp giữa văn hóa và công nghệ.

Tại Việt Nam, nghiên cứu chủ yếu áp dụng và điều chỉnh mô hình quốc tế nhưng chưa xây dựng khung lý thuyết độc lập, tạo khoảng trống về địa phương hóa. Nguyễn Ngọc Thắng (2010) trong "Áp dụng mô hình SECI trong sáng tạo tri thức tại doanh nghiệp Việt Nam" phân tích SECI qua trường hợp tập đoàn Nhật Bản (Honda, Toyota), nhấn mạnh bối cảnh văn hóa trong chuyển đổi tri thức ẩn sang hiện, nhưng cần bổ sung yếu tố nguồn lực hạn chế để phù hợp doanh nghiệp Việt Nam, nơi văn hóa tập thể thúc đẩy xã hội hóa nhưng phân cấp tổ chức cản trở ngoại hóa. So sánh với quốc tế, Napier (2005) trong "Knowledge Transfer in Vietnam: Starts, Stops, and Loops" đề xuất khung chuyển giao tri thức giữa tổ chức nội-ngoại, với bốn yếu tố (mối quan hệ, năng lực, văn hóa, môi trường), nhấn mạnh tương tác hai chiều – bổ sung cho Szulanski bằng yếu tố văn hóa, nhưng chưa đi sâu công nghệ số, vốn nổi bật ở Việt Nam với tỷ lệ áp dụng ICT nâng cao chỉ 6-7% (Đặng Thị Việt Đức, 2023). Phạm Quốc Trung & Đinh Xuân Kiều (2020) trong "Factors Influencing Knowledge Sharing in Vietnamese Enterprises" kiểm định mô hình Szulanski, chỉ ra "độ dính" từ thiếu niềm tin và động lực, nhưng tích hợp văn hóa tập thể Việt Nam để giảm rào cản, khác với quốc tế nơi tập trung cá nhân. Nhâm Phong Tuấn & cộng sự (2019) trong "Online Knowledge Sharing in Vietnamese Telecommunication Companies" áp dụng SECI cho ngành viễn thông, nhấn mạnh kết hợp công nghệ trực tuyến với văn hóa chia sẻ, nhưng hạn chế ở DNVVN do thiếu nguồn lực. Nguyễn Duy Toàn (2013) trong "Knowledge Transfer in Vietnamese Technology Firms" kết nối SECI với lợi thế cạnh tranh, tương tự Argote & Ingram, nhưng chỉ ra khoảng cách giữa doanh nghiệp lớn (như FPT) và nhỏ. So sánh, nghiên cứu Việt Nam thường ứng dụng thực tiễn (áp dụng SECI cho ngành cụ thể) hơn quốc tế (lý thuyết trừu tượng), nhưng thiếu mô hình.

So với quốc tế, các nghiên cứu tại Việt Nam về khung lý thuyết còn khá hạn chế, chưa phát triển các khung lý thuyết mới tương thích với điều kiện thực tiễn của Việt Nam. Điều này tạo ra khoảng trống nghiên cứu, đặc biệt khi doanh nghiệp Việt Nam cần các mô hình đơn giản, dễ áp dụng, tận dụng văn hóa tập thể và phù hợp với nguồn lực hạn chế. Những khung lý thuyết và mô hình này là căn cứ lý luận để tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu, nhưng cần điều chỉnh để phù hợp với thực tế Việt Nam, nơi các yếu tố như văn hóa, công nghệ, và con người có ảnh hưởng lớn đến quá trình chuyển giao tri thức.

### ***1.1.2 Các nghiên cứu về rào cản và thách thức trong chuyển giao tri thức***

Chuyển giao tri thức tại doanh nghiệp đối mặt với nhiều rào cản và thách thức, thường xuất phát từ các yếu tố văn hóa, con người, tổ chức và công nghệ, được ghi

nhận qua các nghiên cứu quốc tế và Việt Nam. Những rào cản này không chỉ cản trở dòng chảy tri thức mà còn ảnh hưởng đến hiệu quả quản trị tri thức tổng thể, đặc biệt trong bối cảnh chuyển đổi số và toàn cầu hóa. Các hướng tiếp cận lý thuyết quốc tế thường tập trung vào phân tích rào cản nội tại và tổ chức, trong khi nghiên cứu Việt Nam nhấn mạnh yếu tố văn hóa địa phương và nguồn lực hạn chế, tạo nên sự kết nối nhưng cũng lộ rõ khoảng trống cần lấp đầy để xây dựng mô hình phù hợp.

Trên thế giới, các nghiên cứu đã phân tích rào cản theo nhiều chiều, từ cá nhân đến tổ chức. Whyte & Classen (2012) trong "Using Storytelling to Elicit Tacit Knowledge from SMEs" chỉ ra rằng mất mát tri thức khi nhân viên giàu kinh nghiệm nghỉ hưu là thách thức lớn với doanh nghiệp vừa và nhỏ (DNVNN), vì tri thức cá nhân, đặc biệt trong lĩnh vực chuyên môn cao, thường không được hệ thống hóa, dẫn đến khoảng trống khó lấp đầy bằng đào tạo. Họ đề xuất phương pháp kể chuyện (storytelling) để khai thác tri thức ẩn, nhưng nhấn mạnh thách thức từ văn hóa tổ chức không khuyến khích chia sẻ. Tương tự, Cox & Overbey (2023) trong nghiên cứu về rủi ro nghỉ hưu nhân viên kỳ cựu nhấn mạnh cần kế hoạch kế thừa kết hợp cố vấn và cộng đồng học tập, nhưng thách thức nằm ở cam kết lãnh đạo và duy trì bền vững. So sánh hai nghiên cứu, Whyte & Classen tập trung rào cản cá nhân (tri thức ẩn khó khai thác), trong khi Cox & Overbey nhấn mạnh tổ chức (thiếu kế hoạch), tạo khung bổ sung nhưng chưa kết nối với bối cảnh số hóa hậu COVID. Reit (2022) trong nghiên cứu về vườn ươm doanh nghiệp ảo chỉ ra rào cản như giao tiếp thiếu chính xác, mối quan hệ yếu kém và tương tác thấp do ảnh hưởng đại dịch, dẫn đến chuyên gia tri thức kém hiệu quả trong môi trường ảo. Charron (2022) trong trường hợp Norac AS phân tích rào cản văn hóa xuyên biên giới giữa Na Uy và Trung Quốc, như sự khác biệt nhận thức và thiếu cơ chế hỗ trợ, ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu quả chuyên gia. Grum & Gronau (2021) sử dụng thiết kế thí nghiệm để đánh giá rào cản trong quy trình kinh doanh nhiều tri thức, như tính gắn bó thấp, độ phức tạp tri thức và áp lực thời gian, đề xuất cải tiến quy trình theo hướng mục tiêu cụ thể. O'Dell & Jackson Grayson (1999) và Szulanski (2000) bổ sung rằng thiếu nhận thức về tri thức sẵn có và "độ dính" (stickiness) từ thiếu động lực, niềm tin là rào cản lớn. Kết nối các hướng, nghiên cứu quốc tế chuyển từ rào cản cá nhân (Whyte & Classen) sang tổ chức (Cox & Overbey) và văn hóa (Charron), rồi đến quy trình (Grum & Gronau), tạo cách tiếp cận đa chiều nhưng thiếu tập trung vào hậu quả hậu đại dịch và chuyển đổi số.

Tại Việt Nam, các nghiên cứu tập trung rào cản địa phương, thường liên kết với văn hóa và nguồn lực hạn chế. T. Nguyen & Burgess (2014) trong nghiên cứu hai công ty công nghệ thông tin nhỏ tại Việt Nam chỉ ra mất mát tri thức do luân chuyển nhân sự, với chuyên gia chủ yếu phi chính thức và thiếu chỉ số đo lường, dẫn đến thất thoát khi nhân viên nghỉ việc. So với quốc tế (Whyte & Classen), nghiên cứu này bổ sung yếu tố nguồn lực hạn chế ở DNVNN Việt Nam, nơi tri thức lặp lại cần hệ thống hóa nhưng thiếu công cụ. Dong & cộng sự. (2010) phân tích chuyên gia tri thức bất đối xứng từ tổ chức đến cá nhân, lãng phí tiềm năng sáng tạo, đặc biệt trong bối cảnh kinh tế chuyển đổi. Phạm Quốc Trung & Đinh Xuân

Kiều (2020) nhấn mạnh khoảng cách văn hóa ở doanh nghiệp FDI, như sự khác biệt ngôn ngữ và phong cách học tập, ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu quả chuyển giao, kết nối với Charron (2022) nhưng thêm yếu tố địa phương như văn hóa tập thể Việt Nam. Nhâm Phong Tuấn & cộng sự (2019) nghiên cứu công ty viễn thông, chỉ ra nhận thức rủi ro (sợ mất lợi thế) tác động tiêu cực đến thái độ chia sẻ, trong khi động lực cá nhân thúc đẩy hành vi. Molnar & cộng sự (2011) ghi nhận DNVVN Việt Nam ưu tiên ngắn hạn, coi quản trị tri thức trừu tượng, với tỷ lệ nghỉ việc cao không ảnh hưởng lớn nhưng thiếu nhân tài do hồ sơ nhân sự yếu và đào tạo hạn chế. Trương Thị Chi Bình & Nguyễn Mạnh Linh (2013) phân tích ngành điện tử, với nội địa hóa thấp và nỗ lực chuyển giao công nghệ hạn chế từ FDI, đòi hỏi hệ thống nhà cung cấp mạnh mẽ. Vũ Hồng Dân (2008) chỉ ra nhận thức hạn chế về quản trị tri thức, văn hóa tổ chức chưa phù hợp và thiếu nguồn lực là rào cản lớn. Nguyễn Thị Phương Linh (2019) bổ sung rằng trong doanh nghiệp sản xuất, rào cản từ thiếu hệ thống KT dẫn đến thất thoát tri thức, đặc biệt hậu COVID. Trần Hoài Nam (2015) phân tích rào cản văn hóa trong chia sẻ tri thức, với tâm lý ngại rủi ro phổ biến. Đặng Thị Việt Đức (2023) chỉ ra hạn chế công nghệ số hóa, với ứng dụng ICT cơ bản cao nhưng nâng cao thấp, cản trở chuyển giao tri thức hậu đại dịch.

So sánh quốc tế và Việt Nam, nghiên cứu quốc tế (Szulanski, 2000; Grum & Gronau, 2021) tập trung rào cản quy trình và cá nhân trong môi trường công nghệ cao, trong khi Việt Nam (Nguyen & Burgess, 2014; Phạm Quốc Trung & Đinh Xuân Kiêu, 2020) nhấn mạnh rào cản văn hóa địa phương (ngại chia sẻ, phân cấp) và nguồn lực hạn chế (thiếu đào tạo, hệ thống lưu trữ), kết nối nhưng lộ rõ khoảng trống: quốc tế thiếu xem xét hậu COVID và khoảng cách thế hệ, Việt Nam thiếu đánh giá định lượng rào cản công nghệ số và giải pháp khắc phục toàn diện. Các nghiên cứu tại Việt Nam chưa có cái nhìn tổng quát về tất cả các rào cản, đặc biệt trong bối cảnh doanh nghiệp Việt Nam với nguồn lực hạn chế. Hơn nữa, các giải pháp khắc phục rào cản tại Việt Nam còn mang tính định hướng, chưa cụ thể và toàn diện, tạo ra khoảng trống nghiên cứu cần giải quyết. Những rào cản này cho thấy cần có giải pháp cụ thể, vì doanh nghiệp Việt Nam thường là nơi văn hóa phân cấp và tâm lý ngại chia sẻ là thách thức lớn, đòi hỏi sự hỗ trợ từ công nghệ và văn hóa tổ chức, như tác giả sẽ thảo luận ở phần sau.

### ***1.1.3 Các nghiên cứu về vai trò của công nghệ trong chuyển giao tri thức***

Công nghệ được xem là yếu tố quan trọng hỗ trợ chuyển giao tri thức, đặc biệt trong thời đại số hóa, giúp giải quyết nhiều rào cản đã đề cập ở phần trước như "độ dính" (stickiness) của tri thức (Szulanski, 2000) hoặc hạn chế tương tác trực tiếp (Badila & cộng sự, 2020). Trên thế giới, các nghiên cứu đã tiếp cận đa chiều, từ phân tích vai trò công nghệ trong mạng lưới tri thức đến ứng dụng trong môi trường làm việc từ xa và mô hình nhân quả. Ví dụ, Liu & Zhao (2009) nghiên cứu tại các công ty tư vấn công nghệ thông tin, khẳng định công nghệ thông tin và văn hóa tổ chức là hai yếu tố then chốt trong mạng lưới tri thức, với cách tiếp cận tập trung vào phân tích các cấp độ kiến thức tổ chức và đề xuất kiến trúc mạng tối ưu để chuyển giao tri thức qua bốn loại hình cơ bản (cá nhân-cá nhân, cá nhân-nhóm, nhóm-

nhóm, tổ chức-tổ chức). So với Dohn & cộng sự (2020), tập trung vào công nghệ giáo dục với bốn chiến lược (học dựa trên thực hành, mô hình, trò chơi, hợp tác) để chuyển giao tri thức từ lý thuyết sang thực tiễn, Liu & Zhao nhấn mạnh vai trò công nghệ trong khắc phục rào cản địa lý, trong khi Dohn nhấn mạnh tính tương tác xã hội, tạo sự kết nối giữa công nghệ và con người. Tuy nhiên, cả hai đều chưa đề cập sâu đến thách thức bảo mật dữ liệu trong chuyển đổi số, một vấn đề được Rodríguez-López & Sucar (2022) giải quyết qua mô hình nhân quả sử dụng đồ thị xác suất để dự đoán kết quả chuyển giao tri thức từ dữ liệu đa dạng, vượt trội so với phương pháp truyền thống trong phục hồi thông tin chính xác, phù hợp ứng dụng trong y tế, tài chính và khoa học dữ liệu. Badila & cộng sự (2020) bổ sung hướng tiếp cận thực tiễn trong môi trường từ xa, đề xuất giải pháp phần mềm hỗ trợ chuyển giao tri thức, đánh giá hiệu quả qua chỉ số như thời gian phản hồi và mức độ hài lòng, kết nối chặt chẽ với Reit (2022) về ứng dụng công nghệ để vượt rào cản khoảng cách. Alavi & Leidner (2001) cung cấp nền tảng lý thuyết với hệ thống quản trị tri thức (KMS) giúp lưu trữ và chuyển giao hiệu quả, trong khi Bhatt (2001) kết nối công nghệ với văn hóa tổ chức, lập luận rằng công nghệ chỉ phát huy tác dụng khi kết hợp con người và văn hóa, tạo cầu nối giữa các hướng tiếp cận kỹ thuật (Liu & Zhao) và xã hội (Dohn & cộng sự, 2020).

Tại Việt Nam, các nghiên cứu tiếp cận thực tiễn hơn, tập trung vào ứng dụng công nghệ thông tin (ICT) trong chuyển giao tri thức tại doanh nghiệp cụ thể, nhưng chưa đạt độ sâu lý thuyết như quốc tế. Trần Hoài Nam (2016) phân tích thực trạng ICT trong chuyển giao tri thức tại doanh nghiệp sản xuất, cho rằng công nghệ giúp tối ưu quy trình, tiết kiệm chi phí và tăng lợi thế cạnh tranh, đề xuất hệ thống lưu trữ để giảm phụ thuộc tri thức cá nhân, so với Nguyễn Duy Toàn (2013) – xây dựng khuôn khổ dựa trên ICT để hỗ trợ chiến lược chuyển giao ở DNVVN, nhấn mạnh lợi ích giảm thất thoát tri thức. Phạm Thị Bích Ngọc (2017) khảo sát 218 cá nhân tại 36 công ty công nghệ thuộc VINASA, chỉ ra tính dễ sử dụng và hữu ích của ICT liên kết với tần suất sử dụng, ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả chuyển giao, bổ sung cho Phạm Quốc Trung & Huỳnh Minh Châu (2018) - nghiên cứu e-learning tại Đại học Bách khoa TP. HCM, xác định ba yếu tố công nghệ (dễ sử dụng, tương tác email, hiện diện xã hội) tác động tích cực đến chuyển giao tri thức. Nguyễn Văn Minh & cộng sự (2022) trong sách về quản trị tri thức trong kỷ nguyên số nhấn mạnh vai trò công nghệ trong lưu trữ và khai thác tri thức, đặc biệt khắc phục rào cản giao tiếp. Đặng Thị Việt Đức (2023) bổ sung dữ liệu thực tiễn với tỷ lệ áp dụng ICT cơ bản đạt 96% nhưng nâng cao chỉ 6-7% ở doanh nghiệp Việt Nam, nhấn mạnh vai trò công nghệ trong vượt rào cản khoảng cách địa lý. So sánh với quốc tế, nghiên cứu Việt Nam thực tiễn hơn (ứng dụng ICT, e-learning), nhưng thiếu mô hình tiên tiến như đồ thị xác suất (Rodríguez-López & Sucar, 2022) hoặc công nghệ giáo dục (Dohn & cộng sự, 2020), tạo khoảng trống về giải pháp công nghệ chi phí thấp cho DNVVN Việt Nam, nơi nguồn lực hạn chế và văn hóa tập thể có thể kết hợp với công cụ số để tối ưu chuyển giao tri thức. Le & Tran (2022) thêm góc nhìn về e-learning trong chuyển giao tri thức, chỉ ra rằng công nghệ hỗ trợ vượt rào cản

khoảng cách, nhưng cần kết hợp văn hóa học tập để hiệu quả. Những nghiên cứu này củng cố vai trò công nghệ trong chuyển đổi số tại Việt Nam, nhưng cần nghiên cứu sâu hơn về tích hợp công nghệ với văn hóa địa phương để vượt rào cản hiện tại.

Như vậy, khi so sánh với các nghiên cứu trên thế giới, các nghiên cứu tại Việt Nam tập trung nhiều vào ứng dụng công nghệ trong các lĩnh vực cụ thể (công nghệ thông tin, giáo dục, sản xuất), nhưng chưa có nghiên cứu nào đánh giá tổng quát vai trò của công nghệ trong chuyển đổi số của doanh nghiệp Việt Nam. Hơn nữa, các giải pháp công nghệ tại Việt Nam thường mang tính định hướng, chưa cụ thể hóa các công cụ đơn giản, chi phí thấp phù hợp với nguồn lực của doanh nghiệp Việt Nam, tạo ra khoảng trống nghiên cứu cần giải quyết. Những nghiên cứu này củng cố vai trò của công nghệ trong tiến trình chuyển đổi số tại Việt Nam. Do đó, các doanh nghiệp cần các giải pháp công nghệ để áp dụng để vượt qua rào cản hiện tại.

#### ***1.1.4 Các nghiên cứu về hiệu quả và lợi ích của chuyển đổi số***

Chuyển đổi số hiệu quả mang lại nhiều lợi ích cho doanh nghiệp, được ghi nhận qua các nghiên cứu trên thế giới và tại Việt Nam, đồng thời làm rõ lý do cần khắc phục các rào cản để tối ưu hóa hiệu quả này. Trên thế giới, O'Dell & Jackson Grayson (1999) khẳng định rằng việc quản trị và chuyển đổi số hiệu quả “*giúp nâng cao năng suất, đổi mới sáng tạo, và tạo lợi thế cạnh tranh bền vững cho cả doanh nghiệp tư nhân và nhà nước*”. Họ đưa ra các khuyến nghị cụ thể để áp dụng thành công, trở thành nghiên cứu nền tảng trong lĩnh vực quản trị tri thức. Chuang (2004) khảo sát 177 đối tượng, cho thấy quản trị tri thức xã hội (văn hóa, mối quan hệ, mạng lưới cộng đồng) có liên kết trực tiếp và đáng kể đến lợi thế cạnh tranh bền vững, trong khi quản trị tri thức kỹ thuật (công nghệ) đóng vai trò hỗ trợ. Lara & Mártir (2008) chỉ ra rằng chuyển đổi số thúc đẩy sự hài lòng của nhân viên - một chỉ số hiệu suất tổ chức vô hình - đồng thời tác động trực tiếp đến các chỉ số hữu hình như doanh thu và lợi nhuận, thông qua vai trò trung gian của năng lực điều hành (hoạch định chiến lược, năng lực cá nhân lãnh đạo).

Ali & cộng sự (2009) tại Jordan khẳng định rằng quản lý hiệu quả các nguồn lực tri thức là yếu tố then chốt trong việc thiết lập *lợi thế cạnh tranh bền vững*. Rašula & cộng sự (2012) đã thực hiện một nghiên cứu khảo sát trên 329 doanh nghiệp tại Slovenia và Croatia, xác nhận mối quan hệ tích cực giữa quản trị tri thức (QTTT) và hiệu quả tổ chức, đồng thời nhấn mạnh vai trò quan trọng của quá trình chuyển đổi tri thức cá nhân thành tài sản tri thức chung của tổ chức. Leonard-Barton & cộng sự (2014) khẳng định rằng quá trình chuyển đổi số đóng vai trò then chốt trong việc quyết định sự thành công của doanh nghiệp, đảm bảo sự kế thừa và phát triển bền vững, dựa trên các cuộc phỏng vấn chuyên sâu với quản lý cấp cao. Dohn & cộng sự (2020) cho rằng chuyển đổi số từ giáo dục sang thực tiễn (qua học thực hành, mô hình, trò chơi, hợp tác) giúp củng cố hiệu quả học tập, đóng góp vào việc làm rõ mối liên hệ giữa lý thuyết và thực tiễn. Fernandes & cộng sự (2006) bổ sung rằng khi tri thức được chuyển giao dễ dàng và hiệu quả, doanh nghiệp có thể *nâng cao năng suất, đổi mới sáng tạo, và thích ứng nhanh với thay đổi thị trường*. Nonaka & Toyama (2003) cho rằng chuyển đổi số là quá

trình tổng hợp tạo ra giá trị mới, một yếu tố quan trọng để doanh nghiệp Việt Nam tăng cường đổi mới trong bối cảnh cạnh tranh. Lee & Choi (2003) cũng chỉ ra rằng quản trị tri thức, với sự hỗ trợ của công nghệ và văn hóa, cải thiện hiệu quả tổ chức - một lợi ích thiết thực cho doanh nghiệp Việt Nam.

Tại Việt Nam, Thi Nguyet Que (2010) khẳng định chuyển giao tri thức là *yếu tố cốt lõi để doanh nghiệp thành công*, với khả năng quản trị tri thức là cấu trúc đa chiều (cơ sở hạ tầng xã hội, kỹ thuật, và quy trình quản trị tri thức) tạo ra lợi thế cạnh tranh. Nguyễn Hoàng Việt (2011) cũng cho rằng năng lực sáng tạo tri thức (KCC) - dựa trên mô hình SECI - là yếu tố quyết định hiệu quả hoạt động, đặc biệt trong bối cảnh cạnh tranh khốc liệt, với mối liên hệ tương tác giữa KCC và hiệu suất tài chính được chứng minh qua nghiên cứu thực nghiệm tại DNVVN. Thạch Keo Sa Rát & Lưu Tiến Thuận (2014) khảo sát 216 doanh nghiệp tại Đồng bằng sông Cửu Long, xác nhận mối quan hệ tích cực giữa quản trị tri thức và hiệu quả hoạt động, nhưng ghi nhận doanh nghiệp lớn đạt kết quả tốt hơn do có nguồn lực mạnh hơn. Hoàng Hải Yến (2015) tại các ngân hàng Việt Nam cho thấy quản trị tri thức và môi trường đạo đức kinh doanh giúp nhân viên chấp nhận rủi ro và làm việc hiệu quả hơn, nhờ cảm giác được trao quyền và làm việc trong môi trường minh bạch.

Nhâm Phong Tuấn & cộng sự (2020) nghiên cứu tại ngành viễn thông, chỉ ra rằng chuyển giao tri thức (đóng góp và thu thập thông tin) nâng cao năng lực đổi mới cá nhân, từ đó cải thiện khả năng đổi mới của tổ chức, với năng lực cá nhân đóng vai trò cầu nối quan trọng. Vũ Ngọc Xuân (2019) khảo sát 300 doanh nghiệp và trường đại học trên cả nước, xác nhận quản trị tri thức tác động tích cực đến hiệu quả hoạt động, nhưng ghi nhận sự khác biệt đáng kể giữa các doanh nghiệp có quy mô khác nhau. Trương Quang Đô (2014) tại các công ty liên doanh quốc tế (IJV) cho rằng tri thức tiếp thị sáng tạo (qua học tập thích nghi và sáng tạo) có tác động trực tiếp đến năng lực đổi mới, với các yếu tố như ý định học tập, văn hóa doanh nghiệp, và kiểm soát tổ chức ảnh hưởng lớn. Phạm Anh Tuấn (2015) bổ sung rằng quản trị tri thức thúc đẩy đổi mới sáng tạo, với việc thiết lập môi trường thúc đẩy việc chia sẻ tri thức, đào tạo nhân viên, và học hỏi từ đối thủ là các yếu tố quan trọng. Nguyễn Thị Thu Hà (2021) trong nghiên cứu tại các trường đại học công lập ở Hà Nội, đã chỉ ra rằng quản trị tri thức tổ chức gia tăng hiệu quả vận hành, trong đó sự tương tác giữa các yếu tố tổ chức, cá nhân và công nghệ đóng vai trò quyết định. Nghiên cứu này cung cấp các khuyến nghị để xây dựng một môi trường học tập thúc đẩy chia sẻ tri thức và đổi mới sáng tạo. Bell & Phạm Thành Trung (2021) nghiên cứu tại các doanh nghiệp gia đình, cho rằng chuyển giao tri thức từ thế hệ sáng lập sang thế hệ kế thừa giúp duy trì sự phát triển bền vững, đặc biệt khi tận dụng văn hóa tập thể - một đặc trưng của Việt Nam.

Có thể thấy rằng, các nghiên cứu tại Việt Nam thường tập trung vào hiệu quả cụ thể trong các lĩnh vực như viễn thông, giáo dục, hoặc doanh nghiệp gia đình, nhưng chưa có nghiên cứu nào đánh giá tổng quát hiệu quả của chuyển giao tri thức của doanh nghiệp Việt Nam. Ngoài ra, các nghiên cứu này cũng thường hướng vào quản trị tri thức nhiều hơn vào chuyển giao tri thức. Hơn nữa, các nghiên cứu tại

Việt Nam chưa làm rõ cách khắc phục rào cản để tối ưu hóa hiệu quả, đặc biệt trong tiến trình chuyển đổi số, tạo ra khoảng trống nghiên cứu cần giải quyết. Những lợi ích này cho thấy tiềm năng lớn của chuyên giao tri thức tại Việt Nam, nhưng cần giải pháp cụ thể để vượt qua rào cản hiện tại, khi mà văn hóa phân cấp và nguồn lực hạn chế là thách thức lớn.

### **1.1.5 Nghiên cứu về các yếu tố tác động đến chuyên giao tri thức**

Nhiều nghiên cứu trên thế giới và tại Việt Nam đã xác định các yếu tố tác động đến chuyên giao tri thức. Các yếu tố này không hoạt động độc lập mà tương tác chặt chẽ, tạo thành một hệ thống thống nhất hỗ trợ hoặc cản trở quá trình chuyên giao tri thức. Trên thế giới, (Gold & cộng sự, 2001) nhấn mạnh cơ sở hạ tầng tri thức - bao gồm cấu trúc tổ chức (đội nhóm đa chức năng, mạng lưới giao tiếp), văn hóa tổ chức (khuyến khích chia sẻ, đổi mới), và các công cụ hỗ trợ (hệ thống quản trị tri thức, phương pháp giao tiếp truyền thống) - đóng vai trò nền tảng cho quản trị tri thức. Họ chỉ ra rằng các quy trình như tiếp nhận, chuyển đổi, và áp dụng tri thức tạo thành chu trình liên tục để tối ưu hóa giá trị tri thức, đòi hỏi sự định hướng chiến lược để thúc đẩy phối hợp giữa các yếu tố. Lee & Choi (2003) bổ sung rằng sự tương tác giữa yếu tố kỹ thuật (công cụ công nghệ và phi công nghệ) và xã hội (văn hóa, con người) là cốt lõi để sáng tạo và chia sẻ tri thức hiệu quả. Ví dụ, một hệ thống công nghệ hiện đại hoặc các buổi họp nhóm chỉ phát huy tác dụng khi có văn hóa cởi mở và nhân viên được khuyến khích học hỏi - một bài học quan trọng cho doanh nghiệp Việt Nam, nơi cấu trúc phân cấp và tâm lý ngại chia sẻ còn phổ biến. Davenport & Prusak (1998) nhấn mạnh văn hóa tổ chức, động lực nhân viên, và công cụ hỗ trợ là ba yếu tố chính, trong đó kiến tạo môi trường tin tưởng và sử dụng cả công cụ công nghệ (như cơ sở dữ liệu) lẫn phi công nghệ (như kể chuyện) là cần thiết để thúc đẩy chia sẻ tri thức.

Nonaka & Takeuchi (1995) với “*mô hình SECI (Xã hội hóa - Socialization, Ngoại hóa - Externalization, Kết hợp - Combination và Nội hóa - Internalization)*” lập luận rằng nguồn tri thức, đặc biệt tri thức ẩn từ cá nhân, cần được chuyển đổi qua “*các giai đoạn xã hội hóa, ngoại hóa, kết hợp, và nội hóa*” để truyền đạt hiệu quả, nhấn mạnh vai trò của văn hóa học hỏi liên tục trong tổ chức. Szulanski (1996) bổ sung rằng “*độ dính*” của tri thức - như tính phức tạp hoặc thiếu động lực - có thể cản trở chuyên giao, đòi hỏi môi trường tổ chức khuyến khích niềm tin và hợp tác. Lin (2007) tại Đài Loan xác nhận rằng niềm tin giữa đồng nghiệp và cơ chế khen thưởng có tác động tích cực đến chia sẻ tri thức ( $\text{Beta} \approx 0,2-0,3$ ), một phát hiện phù hợp với nhu cầu cải thiện động lực tại doanh nghiệp Việt Nam, nơi nhân viên đôi khi ngại chia sẻ vì sợ mất lợi thế. Alavi & Leidner (2001) nhấn mạnh công cụ công nghệ như hệ thống quản trị tri thức (KMS) giúp lưu trữ và phân phối tri thức, trong khi Whyte & Classen (2012) chỉ ra rằng công cụ phi công nghệ như kể chuyện hỗ trợ chia sẻ tri thức ẩn, đặc biệt trong các tổ chức nhỏ thiếu công nghệ hiện đại.

Tại Việt Nam, Trần Hoài Nam (2015) khảo sát 92 doanh nghiệp sử dụng hệ thống quản trị tri thức, xác định rằng: nhận thức về vai trò quản trị tri thức, động lực nhân viên, văn hóa doanh nghiệp, và hiệu quả công cụ hỗ trợ là các yếu tố quan trọng thúc đẩy chuyên giao tri thức, đặc biệt ở DNVVN nơi nguồn lực hạn chế. Phạm Quốc Trung &

Đình Xuân Kiều (2020) nhấn mạnh văn hóa truyền thống (phân cấp, gia đình) ở DNVVN thường cản trở chia sẻ tri thức, trong khi văn hóa hiện đại ở doanh nghiệp lớn công nghệ thông tin (2-3%, Tổng cục Thống kê, 2023) khuyến khích hợp tác qua các giá trị cốt lõi được thiết lập rõ ràng. Nhâm Phong Tuấn & cộng sự (2019) nghiên cứu các công ty viễn thông, chỉ ra rằng động lực cá nhân (đãi ngộ, lợi ích xã hội) và sự ảnh hưởng của đồng nghiệp thúc đẩy thái độ chia sẻ tri thức, nhưng tâm lý sợ mất lợi thế là rào cản đáng kể, đặc biệt trong môi trường cạnh tranh. Nguyễn Thị Phương Linh (2019) cũng tại lĩnh vực viễn thông, khẳng định niềm tin và động lực cá nhân là yếu tố then chốt, với sự khác biệt về mức độ chia sẻ giữa các nhóm nhân viên theo độ tuổi và kinh nghiệm. Nguyen & Burgess (2014) phát hiện nguồn tri thức nội bộ (kinh nghiệm nhân viên, tài liệu hướng dẫn) đóng vai trò quan trọng hơn ở DNVVN, như trong ngành sản xuất (16,7%), so với doanh nghiệp lớn khai thác tri thức từ đối tác quốc tế. Tran & Pham (2020) chỉ ra cấu trúc tổ chức cứng nhắc ở DNVVN, như trong ngành vận tải - logistics (17,9%), làm giảm hiệu quả chia sẻ tri thức, trái ngược với doanh nghiệp công nghệ thông tin có cấu trúc linh hoạt hơn. Le & Tran (2022) ghi nhận công cụ công nghệ (như KMS) hỗ trợ hiệu quả ở doanh nghiệp lớn, trong khi DNVVN phụ thuộc vào công cụ phi công nghệ như họp nhóm, đặc biệt trong ngành dịch vụ (Nguyen & Burgess, 2014). Ví dụ, một công ty vận tải nhỏ có thể chia sẻ kinh nghiệm qua thảo luận nhóm, trong khi công ty công nghệ thông tin lớn sử dụng phần mềm quản lý để truyền đạt tri thức với đối tác quốc tế (Đặng Thị Việt Đức, 2023).

Từ việc tổng quan các công trình nghiên cứu điển hình nêu trên, tác giả nhận thấy mặc dù các yếu tố tác động đến chuyển giao tri thức đã được đề cập ở nhiều khía cạnh khác nhau, nhưng việc xác lập một khung phân tích tích hợp dựa trên 05 nhân tố cốt lõi: Nguồn tri thức (KS), Cấu trúc tổ chức (OS), Văn hóa tổ chức (OC), Con người (PE) và Công cụ (TO) là lựa chọn tối ưu và phù hợp nhất cho luận án này vì ba lý do căn bản:

- *Thứ nhất, tính bao trùm về mặt hạ tầng quản trị:* Dựa trên quan điểm hệ thống của Gold và cộng sự (2001) và Alavi & Leidner (2001), hạ tầng quản trị tri thức không thể tách rời sự tương tác giữa Công nghệ, Cấu trúc và Văn hóa. Trong đó, Công cụ (TO) cung cấp nền tảng vật chất; Cấu trúc (OS) định hình các kênh tương tác và Văn hóa (OC) tạo dựng môi trường niềm tin. Sự thiếu hụt bất kỳ nhân tố nào trong bộ ba này đều dẫn đến sự đứt gãy trong dòng chảy tri thức của tổ chức.

- *Thứ hai, tính định hướng chủ thể và đối tượng:* Chuyển giao tri thức không thể vận hành nếu thiếu đi Nguồn tri thức (KS) - tức nội dung được chuyển giao, và Con người (PE) - chủ thể thực hiện việc chuyển hóa. Theo Nonaka & Takeuchi (1995), con người là thực thể duy nhất có khả năng sáng tạo và chuyển hóa tri thức ẩn. Việc đưa KS và PE vào mô hình giúp hoàn thiện bức tranh về cả "phần cứng" (hạ tầng) và "phần mềm" (con người và nội dung), đảm bảo tính toàn diện của quy trình SECI.

- *Thứ ba, sự tương thích với đặc thù doanh nghiệp Việt Nam:* Thực trạng tại Việt Nam cho thấy sự đứt gãy tri thức thường đến từ sự thiếu đồng bộ: nhiều doanh nghiệp có công nghệ nhưng thiếu văn hóa chia sẻ, hoặc có nhân sự giỏi nhưng cấu trúc phân cấp lại kìm hãm sự sáng tạo. Việc tích hợp đồng thời 05 yếu tố này cho phép luận án đánh giá một cách hệ thống, tránh cái nhìn phiến diện, từ đó giải quyết triệt để các rào cản về "độ dính" tri thức mà Szulanski (1996) đã cảnh báo.

Các nghiên cứu trên thế giới và Việt Nam đã cung cấp nền tảng lý thuyết vững chắc về các yếu tố tác động đến chuyển giao tri thức của doanh nghiệp, xác định nhiều yếu tố then chốt như nguồn tri thức, văn hóa tổ chức, con người, cấu trúc tổ chức và công cụ. Những nghiên cứu này không chỉ làm rõ bản chất của các yếu tố mà còn phân tích mối liên hệ chặt chẽ với các rào cản trong quản trị tri thức, như độ phức tạp của tri thức, tâm lý ngại chia sẻ hay hạn chế về công nghệ. Tuy nhiên, trong bối cảnh doanh nghiệp Việt Nam, nơi văn hóa truyền thống, cấu trúc tổ chức phân cấp và nguồn lực hạn chế tạo nên những đặc thù riêng, việc áp dụng trực tiếp các kết quả quốc tế còn gặp nhiều thách thức. Do đó, tác giả tiến hành tổng hợp (Bảng 1.1) và phân tích các yếu tố tác động đến chuyển giao tri thức của doanh nghiệp Việt Nam, nhằm xây dựng nền tảng khoa học để đề xuất các giải pháp ứng dụng thực tiễn, phù hợp với thực trạng và yêu cầu phát triển kinh tế tri thức hiện đại.

### **Nguồn tri thức (Knowledge Sources - KS)**

Nguồn tri thức là nền tảng cho mọi hoạt động chuyển giao tri thức trong tổ chức, bao gồm tri thức ẩn (tacit) từ kinh nghiệm cá nhân và tri thức hiện (explicit) từ tài liệu, cơ sở dữ liệu (Nonaka & Takeuchi, 1995). Trong mô hình SECI, Nonaka & Takeuchi (1995) nhấn mạnh tri thức ẩn cần được chuyển đổi thành tri thức hiện thông qua các giai đoạn xã hội hóa, ngoại hóa, kết hợp và nội hóa để truyền đạt hiệu quả. Grant (1996) bổ sung rằng nguồn tri thức là tài sản chiến lược, quyết định khả năng cạnh tranh khi được chia sẻ và tích hợp tốt. Alavi & Leidner (2001) chỉ ra rằng sự phong phú và khả năng tiếp cận của nguồn tri thức (như cơ sở dữ liệu, tài liệu nội bộ) ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả chuyển giao tri thức, đặc biệt với DNVVN Việt Nam, nơi tri thức thường thất thoát do thiếu hệ thống lưu trữ (Wiig, 1997; Markus (2001). Markus (2001) nhấn mạnh việc tái sử dụng tri thức qua tổ chức hợp lý nâng cao khả năng tiếp cận và ứng dụng, rất thiết thực khi nhiều công ty nhỏ ở Việt Nam chưa biết cách giữ kinh nghiệm nhân viên.

Tuy nhiên, Szulanski (1996) với mô hình “độ dính” lập luận rằng đặc điểm của nguồn tri thức, như tính phức tạp hoặc thiếu sẵn có, có thể cản trở truyền đạt tri thức. Lin (2007) tại Đài Loan xác nhận nguồn tri thức đa dạng (nội bộ từ nhân viên, bên ngoài từ đối tác) có tác động tích cực ( $\beta \approx 0,2-0,3$ ), nhưng hiệu quả phụ thuộc vào khả năng khai thác và tích hợp. Tại Việt Nam, Nguyen & Burgess (2014) phát hiện nguồn tri thức nội bộ (kinh nghiệm nhân viên, tài liệu hướng dẫn) quan trọng hơn nguồn bên ngoài ở DNVVN do hạn chế tài nguyên. Ví dụ, trong ngành sản xuất, tri thức dựa vào kinh nghiệm công nhân hơn tài liệu kỹ thuật tiên tiến. Ngược lại, doanh nghiệp lớn trong công nghệ thông tin khai thác tri thức từ đối tác quốc tế hoặc cơ sở dữ liệu hiện đại (Đặng Thị Việt Đức, 2023). Sự đa dạng này đòi hỏi kiểm tra cả lợi ích và rào cản của nguồn tri thức trong bối cảnh Việt Nam.

**Bảng 1.1: Tổng hợp các yếu tố tác động đến chuyển giao tri thức từ các công trình khoa học**

STT	Yếu tố	Các công trình chính đề cập	Ghi chú
1	Nguồn tri thức (KS)	Nonaka & Takeuchi (1995); Alavi & Leidner (2001); Wiig (1997); Markus (2001); Grant (1996); Szulanski (1996); Lin (2007); Nguyen & Burgess (2014)	Cung cấp nền tảng tri thức. Tính sẵn có và đa dạng thúc đẩy hiệu quả.
2	Cấu trúc tổ chức (OS)	Burns & Stalker (1961); Hitt & cộng sự (2007); Gold & cộng sự (2001); Tsai (2002); Lee & Choi (2003); Tran & Pham (2020)	Ảnh hưởng luồng thông tin. Cấu trúc linh hoạt hỗ trợ giao tiếp.
3	Văn hóa tổ chức (OC)	De Long & Fahey (2000); Nonaka & Takeuchi (1995); Van den Hooff & De Leeuw van Weenen (2004); Hofstede (2001); Phạm Quốc Trung & Đinh Xuân Kiều (2020); Phạm Quốc Trung & Huỳnh Minh Châu, 2018	Định hình hành vi chia sẻ. Văn hóa cởi mở tăng cường hiệu quả.
4	Con người (PE)	Nonaka & Takeuchi (1995); Szulanski (1996); Levin & Cross (2004); Gold & cộng sự (2001); Argote & Ingram (2000); Nguyen & Tran (2019); Nguyễn Thị Phương Linh (2019)	Trung tâm tạo và chuyển giao tri thức. Động lực và năng lực quyết định hiệu quả.
5	Công cụ (TO)	Alavi & Leidner (2001); Goodhue & Thompson (1995); Bhatt (2001); Whyte & Classen (2012); Davenport & Prusak (1998); Le & Tran (2022); Nguyen & Burgess (2014)	Hỗ trợ lưu trữ và phân phối tri thức. Công cụ công nghệ và phi công nghệ tối ưu hóa quá trình.

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả*

### **Cấu trúc tổ chức (Organizational Structure - OS)**

Cấu trúc tổ chức liên quan đến cách doanh nghiệp sắp xếp phòng ban, quy trình ra quyết định, và luồng thông tin, đóng vai trò quan trọng trong việc hỗ trợ hoặc cản trở chuyển giao tri thức. Burns & Stalker (1961) phân biệt cấu trúc cơ học (phân cấp cao, cứng nhắc) và hữu cơ (linh hoạt, khuyến khích giao tiếp), kết luận rằng cấu trúc hữu cơ hỗ trợ tốt hơn nhờ khả năng phối hợp giữa các đơn vị. Hitt & cộng sự (2007) nhấn mạnh cấu trúc tổ chức cần đơn giản hóa để nhân viên dễ chia sẻ tri thức, đồng thời cần định hướng bởi tầm nhìn chiến lược nhằm khuyến khích hợp tác và trao đổi thông tin. Gold & cộng sự (2001) xác định cấu trúc tổ chức là yếu tố then chốt, tác động gián tiếp bằng cách tạo điều kiện cho luồng thông tin và sự hợp tác giữa các phòng ban. Tsai (2002) bổ sung rằng cấu trúc tổ chức ảnh hưởng đến sự cạnh tranh và hợp tác nội bộ, định hình cách tri thức được truyền đạt.

Tuy nhiên, mức độ tác động của cấu trúc tổ chức khác nhau giữa các nghiên cứu. Lee & Choi (2003) tại Hàn Quốc ghi nhận cấu trúc linh hoạt có tác động tích cực nhưng yếu ( $Beta \approx 0,15-0,2$ ), thấp hơn văn hóa hoặc con người. Tại Việt Nam, Tran & Pham (2020) phát hiện cấu trúc cứng nhắc ở DNVVN là rào cản lớn, làm giảm hiệu quả chia sẻ tri thức. Ví dụ, trong ngành vận tải – logistics, cấu trúc phân cấp mạnh với ít phối hợp giữa phòng ban làm chậm truyền đạt tri thức. Ngược lại, doanh nghiệp lớn trong công nghệ thông tin áp dụng cấu trúc hữu cơ hơn, hỗ trợ chuyển giao tri thức nhờ quy mô và nguồn lực vượt trội. Vai trò định hướng chiến

lược trong cấu trúc tổ chức cũng được ghi nhận, giúp các phòng ban phối hợp hiệu quả hơn trong việc trao đổi tri thức (Hitt & cộng sự, 2007).

### **Văn hóa tổ chức (Organizational Culture - OC)**

Văn hóa tổ chức là tập hợp giá trị, niềm tin, và chuẩn mực chung, ảnh hưởng mạnh đến hành vi chuyển giao tri thức. De Long & Fahey (2000) lập luận rằng văn hóa khuyến khích hợp tác, tin tưởng, và giao tiếp cởi mở là điều kiện tiên quyết cho chuyển giao tri thức thành công. Nonaka & Takeuchi (1995) nhấn mạnh văn hóa học hỏi liên tục thúc đẩy tri thức lan tỏa qua các giai đoạn SECI, phù hợp với tinh thần tập thể tại Việt Nam. Van den Hooff & De Leeuw van Weenen (2004) xác nhận văn hóa chia sẻ tri thức có tác động mạnh ( $\beta \approx 0,25-0,3$ ), vượt trội hơn cấu trúc tổ chức, nhờ định hình thái độ tích cực của nhân viên. Hofstede (2001) bổ sung rằng văn hóa tập thể ở châu Á, như Việt Nam, có thể tăng mức độ sẵn sàng chia sẻ tri thức nếu được định hướng đúng.

Vai trò định hướng của văn hóa tổ chức cũng được ghi nhận, khi các giá trị cốt lõi được thiết lập để thúc đẩy nhân viên tham gia chia sẻ tri thức một cách tự nhiên và hiệu quả (Nonaka & Takeuchi, 1995). Tại Việt Nam, Phạm Quốc Trung & Đinh Xuân Kiều (2020) phát hiện văn hóa truyền thống (phân cấp, gia đình) ở DNVVN thường cản trở do nhân viên ngại chia sẻ vì sợ mất lợi thế. Ngược lại, văn hóa hiện đại ở doanh nghiệp lớn công nghệ thông tin hỗ trợ quá trình này nhờ khuyến khích hợp tác và đổi mới. Ví dụ, trong ngành kinh doanh - dịch vụ, văn hóa gia đình làm giảm giao tiếp giữa phòng ban, trong khi công ty công nghệ thông tin lớn áp dụng văn hóa cởi mở kiểu phương Tây, tạo điều kiện chia sẻ qua nền tảng số (Phạm Quốc Trung & Huỳnh Minh Châu, 2018).

### **Con người (People - PE)**

Con người là trung tâm của chuyển giao tri thức, với vai trò tạo ra, lưu giữ, và chuyển giao tri thức. Nonaka & Takeuchi (1995) nhấn mạnh tri thức ẩn từ cá nhân là nguồn gốc, được truyền đạt qua xã hội hóa và ngoại hóa. Szulanski (1996) chỉ ra “độ dính” từ thiếu niềm tin hoặc động lực là rào cản lớn, giải thích tâm lý ngại chia sẻ ở Việt Nam. Levin & Cross (2004) bổ sung rằng mối quan hệ tin cậy giữa đồng nghiệp giúp tri thức chảy dễ dàng, tận dụng văn hóa tập thể. Gold & cộng sự (2001) nhấn mạnh năng lực và động lực nhân viên là cốt lõi, với vai trò thúc đẩy từ việc kiến tạo môi trường khuyến khích học hỏi và chia sẻ.

Argote & Ingram (2000) khẳng định khả năng học hỏi và sẵn sàng chia sẻ quyết định hiệu quả truyền đạt tri thức. Tuy nhiên, Szulanski (2000) lưu ý rằng thiếu động lực hoặc năng lực không đồng đều có thể cản trở. Tại Việt Nam, Nguyen & Tran (2019) phát hiện nhân sự DNVVN trong sản xuất có kỹ năng thực tế tốt nhưng thiếu động lực chia sẻ do không có cơ chế khuyến khích. Ngược lại, ở doanh nghiệp lớn công nghệ thông tin, nhân sự được đào tạo bài bản và có môi trường hỗ trợ, giúp tăng khả năng học hỏi và chia sẻ. Ví dụ, ở DNVVN sản xuất, tri thức tập trung ở cá nhân chủ chốt, dẫn đến nguy cơ thất thoát nếu không có cơ chế chia sẻ. Doanh nghiệp lớn công nghệ thông tin tận dụng nhân sự trình độ cao và đào tạo nội bộ để thúc đẩy chuyển giao tri thức (Nguyễn Thị Phương Linh, 2019).

### **Công cụ (Tools - TO)**

Công cụ, bao gồm công cụ công nghệ và phi công nghệ, đóng vai trò hỗ trợ lưu trữ, phân phối, và chuyển giao tri thức trong tổ chức, đặc biệt trong bối cảnh quá trình chuyển đổi số đang diễn ra tại Việt Nam. Công cụ công nghệ như hệ thống quản trị tri thức (KMS), phần mềm quản lý dữ liệu, hoặc nền tảng giao tiếp (email, ứng dụng chat) giúp tăng tốc độ và phạm vi chia sẻ tri thức (Alavi & Leidner, 2001). Alavi & Leidner (2001) nhấn mạnh KMS hỗ trợ lưu trữ và chia sẻ tri thức hiệu quả, cần thiết khi nhiều DNVVN Việt Nam thiếu kho tri thức. Goodhue & Thompson (1995) bổ sung rằng công nghệ phải phù hợp với nhu cầu công việc và năng lực nhân sự để phát huy tác dụng, gợi ý sử dụng công cụ đơn giản như Google Drive thay vì hệ thống phức tạp. Bhatt (2001) nhấn mạnh sự kết hợp giữa công nghệ và văn hóa tổ chức tối ưu hóa chuyển giao tri thức.

Công cụ phi công nghệ bao gồm các phương pháp như họp nhóm, kể chuyện (storytelling), hoặc tài liệu in ấn, giúp chia sẻ tri thức ẩn qua tương tác trực tiếp (Whyte & Classen, 2012). Whyte & Classen (2012) chỉ ra rằng ở DNVVN, kể chuyện là cách hiệu quả để truyền tải kinh nghiệm thực tế, đặc biệt trong ngành sản xuất nơi công nhân dựa vào kỹ năng thực hành. Davenport & Prusak (1998) bổ sung rằng các công cụ phi công nghệ như bảng thông báo nội bộ hoặc buổi chia sẻ kinh nghiệm hỗ trợ tri thức ẩn trong môi trường thiếu công nghệ hiện đại. Tại Việt Nam, Le & Tran (2022) ghi nhận công cụ công nghệ thúc đẩy chuyển giao tri thức ở doanh nghiệp lớn công nghệ thông tin, nơi áp dụng KMS hoặc ERP. Tuy nhiên, ở DNVVN SX & DV, công cụ công nghệ hạn chế do chi phí và kỹ năng nhân sự thấp, dẫn đến phụ thuộc vào công cụ phi công nghệ như họp nhóm hoặc hướng dẫn trực tiếp (Nguyen & Burgess, 2014). Ví dụ, trong ngành vận tải - logistics, DNVVN dùng email hoặc phần mềm cơ bản, trong khi công ty công nghệ thông tin lớn tận dụng hệ thống tiên tiến để chia sẻ tri thức với đối tác quốc tế (Đặng Thị Việt Đức, 2023).

Tóm lại, các nghiên cứu tại Việt Nam thường tập trung vào một số yếu tố cụ thể như văn hóa tổ chức, động lực nhân viên, và công cụ hỗ trợ, nhưng chưa cung cấp cái nhìn tổng quát về tất cả các yếu tố tác động đến chuyển giao tri thức của doanh nghiệp nước ta. Đặc biệt, các yếu tố như nguồn tri thức và cấu trúc tổ chức chưa được khám phá đầy đủ, tạo ra khoảng trống nghiên cứu cần được lấp đầy, nhất là khi những yếu tố này có thể là rào cản lớn trong bối cảnh Việt Nam, như đã đề cập. Những nghiên cứu này giúp tác giả xác định 05 yếu tố chính trong mô hình nghiên cứu: nguồn tri thức (Knowledge Source - KS), cấu trúc tổ chức (Organization Structure - OS), văn hóa tổ chức (Organization Culture - OC), con người (People - PE), và công cụ (Tools - TO), phù hợp với thực tiễn Việt Nam, nơi các yếu tố nội tại như văn hóa tập thể cần được tận dụng, đồng thời vượt qua các hạn chế về nguồn lực và cơ cấu tổ chức để thúc đẩy chuyển giao tri thức hiệu quả.

Các yếu tố nguồn tri thức, cấu trúc tổ chức, văn hóa tổ chức, con người, và công cụ cung cấp khung lý thuyết toàn diện để nghiên cứu chuyển giao tri thức tại Việt Nam. Vai trò định hướng từ lãnh đạo đã được tích hợp vào văn hóa tổ chức (thiết lập giá trị chia sẻ), cấu trúc tổ chức (tạo môi trường hợp tác), và con người (khuyến khích động lực,

năng lực). Sự đa dạng giữa DNVVN và doanh nghiệp lớn, cùng với chênh lệch trong áp dụng công cụ công nghệ và phi công nghệ, đòi hỏi cách tiếp cận cân bằng để vượt qua thách thức, đặc biệt trong tiến trình chuyển đổi số và văn hóa truyền thống Việt Nam. Những khoảng trống nghiên cứu được xác định trong từng vấn đề - từ thiếu khung lý thuyết phù hợp, chưa đánh giá tổng quát các rào cản, đến chưa tối ưu hóa vai trò công nghệ, hiệu quả, và các yếu tố tác động - là cơ sở để tác giả xây dựng mô hình nghiên cứu và đề xuất giải pháp phù hợp, góp phần củng cố hiệu quả chuyển giao tri thức của doanh nghiệp Việt Nam trong tiến trình chuyển đổi số và hiện đại hóa hiện nay.

## **1.2 Khoảng trống nghiên cứu và câu hỏi nghiên cứu**

Các nghiên cứu quốc tế đã thiết lập khung lý thuyết vững chắc về chuyển giao tri thức, xác định các yếu tố cốt lõi như nguồn tri thức, cấu trúc tổ chức, văn hóa tổ chức, con người và công cụ hỗ trợ (Gold và cộng sự, 2001; Lee & Choi, 2003; Alavi & Leidner, 2001). Những công trình này nhấn mạnh vai trò của công nghệ hiện đại, văn hóa tổ chức cởi mở và cơ cấu tổ chức linh hoạt trong việc thúc đẩy quản trị tri thức hiệu quả, đặc biệt tại các quốc gia phát triển. Tuy nhiên, trong bối cảnh doanh nghiệp Việt Nam, nơi văn hóa truyền thống (phân cấp, gia đình), nguồn lực hạn chế và mức độ chuyển đổi số còn thấp tạo ra những đặc thù riêng, việc áp dụng trực tiếp các kết quả quốc tế gặp nhiều thách thức. Các nghiên cứu nội địa (Nguyen & Tran, 2019; Le & Tran, 2022) tuy đã đề cập đến một số khía cạnh của chuyển giao tri thức, nhưng vẫn chưa giải quyết toàn diện các vấn đề thực tiễn tại Việt Nam, để lại khoảng trống nghiên cứu cần được lấp đầy.

### **1.2.1 Khoảng trống nghiên cứu**

***Cơ sở lý luận chuyển giao tri thức chưa được hệ thống hóa, còn thiếu một khung lý thuyết toàn diện***

Mặc dù đã có nhiều nghiên cứu về tri thức và chuyển giao tri thức trên thế giới, nhưng hầu hết các khung lý thuyết hiện hành chủ yếu dựa trên bối cảnh của các nước phát triển, chưa làm rõ sự khác biệt giữa dữ liệu, thông tin và tri thức, cũng như chưa phân tích sâu các đặc điểm đa chiều của tri thức và quy trình chuyển hóa tri thức một cách hệ thống, phù hợp với đặc thù của doanh nghiệp Việt Nam - nơi tri thức ẩn chiếm ưu thế nhưng lại thiếu hệ thống lưu trữ và chuyển giao bài bản. Các công trình trong nước cũng mới chỉ dừng lại ở việc áp dụng một phần mô hình quốc tế, chưa xây dựng được khung lý thuyết toàn diện, đồng thời thiếu sự phân tích các công cụ chuyển giao tri thức theo nhiều tiêu chí để đưa ra cơ sở lựa chọn phù hợp với điều kiện thực tiễn Việt Nam.

***Thiếu đánh giá toàn diện mô hình 05 yếu tố tác động đến chuyển giao tri thức trong bối cảnh Việt Nam***

Các yếu tố như nguồn tri thức, cấu trúc tổ chức, văn hóa tổ chức, con người và công cụ đã được nghiên cứu phổ biến trên thế giới, tuy vậy, các công trình tại Việt Nam chưa tích hợp và kiểm định toàn diện tác động của cả 05 yếu tố này trong một khung lý thuyết thống nhất. Ví dụ, nghiên cứu của Phạm Quốc Trung & Đinh Xuân Kiều (2020) tập trung vào văn hóa tổ chức trong doanh nghiệp FDI, trong khi Le & Tran (2022) chỉ phân tích vai trò công nghệ ở doanh nghiệp lớn. Sự thiếu hụt này đặc biệt rõ nét ở các doanh nghiệp vừa

và nhỏ, nhưng các đặc điểm như nguồn lực hạn chế và văn hóa tập thể chưa được xem xét đầy đủ. Khoảng trống này đặt ra nhu cầu kiểm định đồng thời các yếu tố trên để làm rõ mức độ ảnh hưởng và tương tác của chúng trong bối cảnh Việt Nam.

***Hạn chế trong khảo sát thực trạng, làm rõ đặc trưng hoạt động chuyển giao tri thức của doanh nghiệp Việt Nam***

Theo tìm hiểu của tác giả, tuy có một số nghiên cứu về chuyển giao tri thức tại Việt Nam, nhưng các công trình hiện có chủ yếu dừng lại ở việc phân tích chung chung hoặc áp dụng mô hình quốc tế mà chưa làm rõ các đặc trưng riêng biệt của quá trình chuyển giao tri thức trong bối cảnh doanh nghiệp Việt Nam, đặc biệt là sự kết hợp giữa các giai đoạn xã hội hóa, ngoại hóa, kết hợp và nội hóa với tác động của văn hóa tổ chức và công nghệ. Các nghiên cứu trong nước thường thiếu khảo sát quy mô lớn (hàng trăm doanh nghiệp) để làm rõ thực trạng chuyển giao tri thức qua các giai đoạn này, cũng như chưa đánh giá sâu mức độ ảnh hưởng của các yếu tố hỗ trợ quan trọng như văn hóa tập thể và công cụ số hóa.

***Chưa có hệ thống giải pháp toàn diện, khả thi, được cụ thể hóa theo quy mô doanh nghiệp Việt Nam***

Các nghiên cứu tại Việt Nam đã chỉ ra một số điểm mạnh và hạn chế trong thực trạng chuyển giao tri thức, nhưng phần lớn chỉ dừng ở mô tả chung, thiếu phân tích sâu về các hạn chế cụ thể (cấu trúc tổ chức phân cấp, thiếu hệ thống lưu trữ tri thức bài bản, tâm lý ngại chia sẻ) và chưa đưa ra hệ thống giải pháp toàn diện, cụ thể, khả thi, được thiết kế phù hợp với điều kiện thực tế của doanh nghiệp Việt Nam, đặc biệt là doanh nghiệp nhỏ và vừa chiếm đa số. Các giải pháp hiện có thường mang tính định hướng chung, chưa cá nhân hóa theo quy mô doanh nghiệp và chưa tích hợp chặt chẽ các yếu tố hỗ trợ như văn hóa tập thể, công nghệ số và hợp tác liên ngành.

***Đề xuất chính sách hỗ trợ và khuyến nghị cho cơ quan quản lý nhà nước trong hoạt động chuyển giao tri thức của doanh nghiệp Việt Nam còn thiếu trong các nghiên cứu***

Hiện nay, các nghiên cứu về chuyển giao tri thức tại Việt Nam chủ yếu tập trung vào doanh nghiệp hoặc lĩnh vực cụ thể, chưa có nhiều công trình đề xuất giải pháp cụ thể, khả thi hướng tới các cơ quan quản lý nhà nước và hiệp hội nghề nghiệp nhằm xây dựng chính sách hỗ trợ toàn diện, đồng bộ cho việc thúc đẩy chuyển giao tri thức tại doanh nghiệp. Các khuyến nghị hiện có thường chung chung, thiếu sự gắn kết với khung pháp lý, chính sách quốc gia (như Nghị quyết 57-NQ/TW, Luật Dữ liệu số, Chương trình Chuyển đổi số Quốc gia) và chưa làm rõ vai trò của các cơ quan quản lý trong việc hỗ trợ doanh nghiệp nâng cao hiệu quả chuyển giao tri thức.

***1.2.2 Câu hỏi nghiên cứu***

Nghiên cứu này kỳ vọng phần nào lấp đầy các khoảng trống nêu trên bằng cách phân tích toàn diện thực trạng chuyển giao tri thức của doanh nghiệp Việt Nam thông qua việc kiểm định tác động của 05 yếu tố: nguồn tri thức, cấu trúc tổ chức, văn hóa tổ chức, con người và công cụ. Mục tiêu trọng tâm là xây dựng một mô hình chuyển giao tri thức tích hợp, tương thích với đặc thù Việt Nam, kết hợp các yếu tố hỗ trợ như văn hóa tập thể và công nghệ, đồng thời đề xuất các giải pháp ứng

dụng thực tiễn nhằm tối ưu hóa quản trị tri thức và nâng cao khả năng cạnh tranh và thích nghi với xu hướng chuyển đổi số. Dựa trên các khoảng trống đã xác định, nghiên cứu đề xuất các câu hỏi nghiên cứu sau:

1. Làm thế nào để xây dựng một khung lý thuyết toàn diện về tri thức và chuyển giao tri thức, phân loại tri thức, quy trình chuyển hóa, cách thức chuyển giao tri thức và các tiêu chí lựa chọn công cụ, phù hợp với bối cảnh văn hóa, kinh tế và trình độ công nghệ của doanh nghiệp Việt Nam?

2. Các yếu tố nào tác động đến chuyển giao tri thức của doanh nghiệp Việt Nam và làm thế nào để thiết lập một mô hình yếu tố tác động được điều chỉnh phù hợp với thực tiễn, giả thuyết nghiên cứu và thang đo được thiết kế, hiệu chỉnh như thế nào để đảm bảo tính phù hợp và độ tin cậy cao?

3. Các đặc trưng của quá trình chuyển giao tri thức của doanh nghiệp Việt Nam được thể hiện như thế nào qua các giai đoạn xã hội hóa, ngoại hóa, kết hợp và nội hóa, cùng với sự tác động của văn hóa tổ chức và công nghệ, và làm thế nào để làm rõ đặc trưng này thông qua khảo sát thực tiễn trên quy mô lớn?

4. Thực trạng chuyển giao tri thức của doanh nghiệp Việt Nam hiện nay có những điểm mạnh và hạn chế cụ thể nào, và làm thế nào để đề xuất hệ thống giải pháp toàn diện, khả thi, được cá nhân hóa theo quy mô doanh nghiệp và tích hợp các yếu tố hỗ trợ quan trọng nhằm hoàn thiện hoạt động chuyển giao tri thức?

5. Các giải pháp cụ thể và khả thi nào có thể đề xuất hướng tới cơ quan quản lý nhà nước và hiệp hội nghề nghiệp nhằm thúc đẩy hoạt động chuyển giao tri thức của doanh nghiệp Việt Nam, và làm thế nào để đảm bảo tính đồng bộ, gắn kết với các chính sách quốc gia hiện hành?

### **1.3 Cơ sở lý luận về chuyển giao tri thức của doanh nghiệp**

#### **1.3.1 Khái quát về tri thức**

##### *1.3.1.1 Khái niệm Tri thức*

Tri thức là khái niệm quen thuộc nhưng vẫn còn nhiều khía cạnh chưa được làm rõ, đang trở thành trung tâm quan tâm trong quản trị doanh nghiệp và phát triển kinh tế. Con người liên tục tìm kiếm, tích lũy tri thức để giải quyết vấn đề phức tạp và nâng cao chất lượng cuộc sống. Tuy nhiên, vẫn tồn tại quan niệm sai lệch, như cho rằng tri thức chỉ giới hạn trong sách vở, tài liệu hoặc đồng nhất với thông tin và dữ liệu. Thực tế, tri thức có phạm vi rộng hơn nhiều. Ngoài tri thức được ghi chép và lưu trữ (tri thức hiện), một phần quan trọng tồn tại trong tư duy con người, hình thành qua học tập, trải nghiệm thực tiễn và sáng tạo. Chẳng hạn, tri thức của một lãnh đạo doanh nghiệp không chỉ nằm ở báo cáo hay tài liệu mà còn tích lũy từ kinh nghiệm điều hành, kỹ năng xử lý khủng hoảng và bài học từ thất bại. Trong kỷ nguyên số, tri thức được lưu giữ và lan tỏa rộng rãi hơn nhờ công nghệ, nhưng giá trị đích thực vẫn phụ thuộc vào khả năng con người vận dụng trong thực tiễn, đặc biệt tại doanh nghiệp Việt Nam nơi văn hóa tập thể và kinh nghiệm cá nhân đóng vai trò quan trọng trong chuyển giao tri thức.

Như Davenport & Prusak (2000) cho rằng “*tri thức liên quan đến việc xử lý, tạo ra hoặc sử dụng thông tin trong tâm trí của cá nhân. Tri thức có nguồn gốc từ tâm trí con người tại nơi làm việc*”. Theo Ismail Al-Alawi & cộng sự (2007) thì “*tri thức là thông tin*

*kết hợp với kinh nghiệm, bối cảnh, diễn giải, phản ánh và quan điểm để bổ sung thêm một cấp độ hiểu biết mới*". Tri thức là khái niệm rộng lớn, sâu sắc và khó nắm bắt, vượt xa dữ liệu hay thông tin. Không như thông tin giới hạn trong một vấn đề cụ thể, tri thức không bị ràng buộc bởi quy tắc hay mức độ phức tạp. Cơ sở tri thức cũng khác cơ sở dữ liệu: dữ liệu có cấu trúc xác định, trong khi cơ sở tri thức là mạng lưới phức tạp gồm sự việc, quy tắc và kinh nghiệm kết nối với nhau. Tri thức không chỉ là biết "gì" mà còn bao gồm "tại sao" và "làm thế nào", liên quan đến hiểu sâu về mối quan hệ, nguyên nhân – kết quả, từ đó đưa ra phán đoán và quyết định sáng suốt. Dữ liệu là thực tế thô, thông tin là diễn giải dữ liệu, còn tri thức là khả năng áp dụng thông tin vào thực tiễn để giải quyết vấn đề.

**Bảng 1.2: Các yếu tố cơ bản biến đổi thông tin thành tri thức**

Các yếu tố	Câu hỏi then chốt
Quan hệ so sánh	Thông tin về tình huống này có gì khác với tình huống chúng ta từng biết?
Quan hệ nhân quả	Thông tin có tác động gì tới các quyết định và hành động?
Tính kết nối	Thông tin này có liên quan gì đến những thông tin khác?
Tính trao đổi/tương tác	Người khác nghĩ gì về những thông tin này?

*Nguồn: Nguyễn Văn Minh và cộng sự (2022)*

Có thể nhận thấy, thông tin xung quanh chúng ta vô cùng phong phú, nhưng chỉ một phần nhỏ các thông tin đó thực sự hữu ích giúp giải quyết các vấn đề trong tổ chức. Thông tin chỉ có giá trị khi nó được kết nối, phân tích và tạo thành một bức tranh tổng thể. Tri thức là sản phẩm của quá trình tư duy, giúp chúng ta hiểu sâu sắc vấn đề và đưa ra quyết định hiệu quả. Để thông tin trở thành tri thức, chúng ta cần thiết lập các mối liên kết, phân tích nguyên nhân kết quả và đặt chúng vào một bối cảnh cụ thể. Các yếu tố biến đổi thông tin thành tri thức được mô tả trong bảng 1.2.

**Bảng 1.3: Một số định nghĩa tri thức**

Tác giả	Định nghĩa
Johannessen & Hauan (1994)	Tri thức là việc hệ thống hóa và cấu trúc thông tin cho một mục đích cụ thể
Nonaka & Takeuchi (1995)	Tri thức là kết quả quá trình năng động của con người chứng minh niềm tin cá nhân đối với sự thật
Liebowitz & Wilcox (1999)	Tri thức là tập hợp toàn bộ những hiểu biết, kinh nghiệm và thủ tục được coi là chính xác và đúng sự thật mang tính định hướng những suy nghĩ, hành động, và thông tin liên lạc của con người
Housel & Bell (2001)	Một quan niệm (tức là khái niệm, không phải là vật chất) được tạo ra thông qua cơ quan trí tuệ của con người
Davenport & Prusak (2000)	Tri thức là sự kết hợp linh hoạt của khung kinh nghiệm, giá trị, thông tin theo ngữ cảnh, sự nhìn nhận sâu sắc và chuyên nghiệp nhằm cung cấp khuôn khổ cho việc đánh giá và kết hợp kinh nghiệm và thông tin mới
Acharya (2000)	Tri thức là kết quả của sự tương tác con người với thực tế
Dalkir (2005)	Tri thức (tất cả hiểu biết, hiểu biết sâu sắc và những bí quyết hữu dụng mà chúng ta sở hữu) là tài nguyên cơ bản cho phép chúng ta hành động sáng suốt.

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả*

Xét trên góc độ đối tượng hỗ trợ ra quyết định trong tổ chức, Tiwana (2000) coi “*tri thức là những thông tin liên quan sẵn dùng có dạng thức phù hợp, ở vào đúng thời điểm và tại địa điểm thích hợp cho việc ra quyết định*”. Theo Davenport & Prusak (2000), “*tri thức là sự kết hợp linh hoạt của khung kinh nghiệm, giá trị, thông tin theo ngữ cảnh, sự nhìn nhận sâu sắc và chuyên nghiệp nhằm cung cấp khuôn khổ cho việc đánh giá và kết hợp kinh nghiệm và thông tin mới*”. Một số định nghĩa tri thức được tổng hợp trong bảng 1.3.

Các định nghĩa về tri thức có thể đa dạng như chính những lĩnh vực mà chúng ta nghiên cứu. Tuy nhiên, đằng sau sự đa dạng ấy, vẫn tồn tại những nét tương đồng về bản chất, vai trò và cách thức hình thành tri thức trong các tổ chức. Việc hiểu rõ những điểm khác biệt và tương đồng này sẽ giúp chúng ta ứng dụng tri thức một cách hiệu quả hơn để giải quyết các vấn đề và thúc đẩy sự phát triển của tổ chức. Từ những quan điểm trên, có thể rút ra rằng: “*Tri thức là sự hiểu biết của con người về một lĩnh vực chuyên môn nhất định có được qua quá trình nghiên cứu và tích lũy kinh nghiệm thực tiễn*”. Tri thức là kết quả của học tập, tư duy và trải nghiệm tích lũy suốt đời. Nó không chỉ là kiến thức lý thuyết mà còn kết hợp kỹ năng, thái độ, giá trị và hiểu biết sâu sắc từ tương tác với môi trường. Ví dụ, một lãnh đạo doanh nghiệp không chỉ dựa vào báo cáo mà còn vận dụng kinh nghiệm điều hành, xử lý khủng hoảng và bài học từ thất bại để ra quyết định. Trong kỷ nguyên số, tri thức được lưu giữ và lan tỏa dễ dàng hơn nhờ công nghệ, nhưng giá trị thực sự phụ thuộc vào khả năng con người áp dụng trong thực tiễn.

#### 1.3.1.2 Đặc điểm của tri thức

##### a. Tính trừu tượng và phức tạp

Tri thức, một khái niệm trừu tượng nhưng vô cùng quan trọng, được hình thành và phát triển thông qua quá trình nhận thức, suy luận và kinh nghiệm của con người. Davenport & Prusak (1998) nhấn mạnh rằng tri thức là vô hình, là trừu tượng và không thể đo lường trực tiếp như tài sản vật chất. Nó tồn tại trong tâm trí con người hoặc được mã hóa trong các tài liệu, quy trình, nhưng bản chất thật sự của nó thường khó xác định rõ ràng. Các tác giả cho rằng chính tính trừu tượng này làm cho tri thức dễ bị bỏ qua hoặc đánh giá thấp trong quản lý doanh nghiệp truyền thống, nhưng đồng thời cũng là nguồn gốc của giá trị lớn nếu được khai thác đúng cách.

Trong môi trường tổ chức, tri thức không chỉ lưu giữ trong tài liệu và cơ sở dữ liệu mà còn tích hợp vào quy trình làm việc, mạng lưới quan hệ xã hội và hệ thống giá trị. Quá trình hình thành, chia sẻ và ứng dụng tri thức diễn ra đa chiều, từ học tập cá nhân (đào tạo, nghiên cứu) đến trao đổi trong nhóm. Tri thức tồn tại dưới dạng văn bản, dữ liệu số, kinh nghiệm thực tiễn và đặc biệt trong tư duy cá nhân. Sự kết hợp hài hòa giữa các hình thức này tạo hệ sinh thái tri thức phong phú, linh hoạt, góp phần quan trọng vào phát triển bền vững của tổ chức.

Tri thức tổ chức là hệ thống phức tạp, phi tuyến tính, hình thành từ tương tác cá nhân - nhóm - hệ thống. Nó tồn tại dưới dạng tường minh (ghi chép) và ngầm (tích lũy thực tiễn), kết hợp kiến thức, kỹ năng, thái độ và giá trị. Do tính vô hình và chủ

quan, tri thức khó đo lường, định giá và chuyển giao chính xác. Giá trị tri thức phụ thuộc vào đặc trưng nội tại và bối cảnh ứng dụng. Khi được quản trị hiệu quả, tri thức trở thành tài sản vô hình mang lợi thế cạnh tranh bền vững. Tuy nhiên, quản trị tri thức đòi hỏi phương pháp và công cụ chuyên biệt, khác biệt hoàn toàn so với quản lý tài sản hữu hình truyền thống.

#### *b. Tính quá trình*

Tri thức mang tính chất quá trình, được con người tạo lập và vận dụng trong các mối quan hệ với những cá nhân khác cũng như trong các hoạt động đa dạng của tổ chức. Trong từng quá trình hoạt động cụ thể, tri thức vừa được hình thành vừa được sử dụng, đồng thời được gắn với những giá trị khác nhau tùy thuộc vào bối cảnh. Theo Nonaka và cộng sự (2001) *“ngay cả khi ở dạng vật chất cụ thể, chẳng hạn kết tinh trong một sản phẩm, tri thức cũng thể hiện những quá trình phát triển sản phẩm trước đây của nhà sản xuất và trở thành tri thức mới khi được trải nghiệm bởi khách hàng, và điều này bắt đầu cho một quá trình sáng tạo tri thức mới trong tổ chức”*. Trong quá trình sáng tạo tri thức của tổ chức, các cá nhân tương tác với nhau nhằm vượt ra ngoài giới hạn bản thân và hiện thực hóa mục tiêu tương lai của họ. Quá trình tương tác với người khác và với môi trường trong công việc cũng giúp suy nghĩ chủ quan của từng cá nhân được kiểm chứng để trở thành "sự thực khách quan" và được xã hội thừa nhận. Kết quả của quá trình này là sự thay đổi tri thức của bản thân, của những người xung quanh cũng như thay đổi tri thức của tổ chức và xã hội.

Do có tính quá trình, nên việc sản xuất và sử dụng tri thức trong nhiều trường hợp là không thể tách rời. Trong quá trình làm việc, khi các cá nhân trong tổ chức tương tác, vận dụng tri thức sẵn có của mình nhằm hiện thực hóa mục tiêu của tổ chức cũng là lúc những tri thức mới được hình thành. Những tri thức này thường gia tăng về "mức độ" so với tri thức ban đầu và sẽ được sử dụng tiếp tục nhằm mang lại những giá trị mới cho tổ chức. Quá trình sản xuất và sử dụng tri thức nêu trên có tính chu kỳ gọi là sự vận động của tri thức trong tổ chức hay vòng tuần hoàn tri thức sẽ được trình bày ở những phần sau.

#### *c. Tính động và phụ thuộc vào ngữ cảnh*

Nonaka & Takeuchi (1995) cho rằng tri thức phụ thuộc vào môi trường văn hóa, xã hội, và tổ chức nơi nó được tạo ra. Tri thức không phải là một thực thể tĩnh mà luôn thay đổi và phát triển theo thời gian, phụ thuộc vào bối cảnh cụ thể mà nó được áp dụng. Davenport & Prusak (1998) nhận thấy tri thức mang tính động, không ngừng được bổ sung và điều chỉnh dựa trên những thông tin mới nhất và phát hiện mới, cũng như dựa trên việc hiểu và giải thích lại tri thức đã có trong những ngữ cảnh mới. Theo quan điểm của các tác giả, giá trị của tri thức không mang tính tuyệt đối mà chỉ được hiện thực hóa khi nó được vận dụng trong một bối cảnh phù hợp, nghĩa là khi nó có thể giải quyết vấn đề hoặc đáp ứng nhu cầu cụ thể của tình huống đó.

Trong quá trình phát triển, giá trị tri thức có thể thay đổi theo thời gian, và nó sẽ mất giá trị nếu không được cập nhật, tái sử dụng linh hoạt. Do đó, con người cần

học hỏi liên tục, làm mới và duy trì tri thức để đảm bảo tính hữu ích và phù hợp với bối cảnh hiện tại. Việc kiểm nghiệm, điều chỉnh tri thức theo ngữ cảnh cụ thể giúp duy trì độ tin cậy và nâng cao hiệu quả ứng dụng thực tiễn. Hơn nữa, tri thức chỉ phát huy đầy đủ giá trị khi được vận dụng sáng tạo và hiệu quả, đòi hỏi hiểu biết sâu sắc và khả năng nhận diện ngữ cảnh nhạy bén. Tri thức không chỉ là thông tin, kỹ năng ghi chép mà còn tổng hòa kinh nghiệm, hiểu biết và năng lực sáng tạo.

Ngữ cảnh đóng vai trò quan trọng trong việc xác định giá trị tri thức: một tri thức hữu ích trong ngữ cảnh này có thể vô giá trị hoặc phản tác dụng ở ngữ cảnh khác. Người sử dụng cần năng lực phân tích, đánh giá ngữ cảnh linh hoạt, chính xác để đảm bảo hiệu quả ứng dụng. Việc truyền đạt tri thức cũng phụ thuộc ngữ cảnh, vì phương pháp hiệu quả ở một tình huống có thể không phù hợp ở nơi khác. Do đó, thấu hiểu ngữ cảnh giúp cải thiện truyền đạt, đảm bảo tri thức được lĩnh hội và ứng dụng đúng đắn. Tri thức là sản phẩm của học tập liên tục và phát triển cá nhân, hình thành từ tiếp thu thông tin, kinh nghiệm, quan sát và thực hành. Ví dụ, chuyên gia công nghệ thông tin cần cập nhật tiến bộ mới để duy trì hiểu biết sâu và ứng dụng hiệu quả; tương tự, bác sĩ phải tiếp cận phương pháp điều trị mới để cung cấp chăm sóc tối ưu.

Tóm lại, tri thức mang tính động, biến đổi theo thời gian và phụ thuộc ngữ cảnh cụ thể. Nó chỉ phát huy giá trị khi được đặt trong bối cảnh thích hợp và vận dụng sáng tạo, linh hoạt, hiệu quả. Việc học hỏi liên tục và duy trì tri thức là cần thiết để đảm bảo phù hợp và giá trị tối đa, giúp giải quyết thách thức trong đời sống và nghề nghiệp.

#### *d. Tính lan tỏa và khả năng chia sẻ*

Tri thức có thể được chia sẻ giữa các cá nhân, nhóm và tổ chức (Davenport & Prusak, 1998), nhưng quá trình này không phải lúc nào cũng dễ dàng. Văn hóa doanh nghiệp giữ vai trò then chốt trong việc thúc đẩy hoặc cản trở quá trình chuyển giao tri thức. Một môi trường làm việc cởi mở, đề cao tinh thần hợp tác và khuyến khích chia sẻ thông tin sẽ góp phần thúc đẩy sự lan tỏa tri thức. Ngược lại, trong trường hợp văn hóa doanh nghiệp thiếu sự tin tưởng, tồn tại cạnh tranh nội bộ hoặc không khuyến khích chia sẻ, việc truyền bá tri thức sẽ khó đạt được hiệu quả. Bên cạnh đó, công nghệ thông tin và các phương tiện truyền thông hiện đại cũng đóng vai trò quan trọng trong việc hỗ trợ quá trình chuyển giao tri thức. Các hệ thống quản trị tri thức, phần mềm cộng tác và công cụ mạng xã hội doanh nghiệp tạo ra kênh thông tin thuận tiện, cho phép lưu trữ và truy xuất tri thức một cách dễ dàng. Tuy nhiên, việc ứng dụng công nghệ cần được triển khai một cách hợp lý, phù hợp với nhu cầu của tổ chức nhằm đạt được hiệu quả tối ưu.

Động lực cá nhân và nhóm là yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến chuyển giao tri thức. Cá nhân được khuyến khích tham gia qua khen thưởng, ghi nhận và cơ hội phát triển nghề nghiệp. Môi trường làm việc lắng nghe, tôn trọng ý kiến cũng thúc đẩy chia sẻ. Chính sách và quy trình nội bộ đóng vai trò lớn, với quy trình minh

bạch, dễ hiểu và hỗ trợ chia sẻ thông tin tạo điều kiện thuận lợi. Tổ chức cần ban hành chính sách rõ ràng về quyền sở hữu trí tuệ, bảo mật và khuyến khích sáng tạo để đảm bảo chia sẻ an toàn, hiệu quả. Đào tạo liên tục nâng cao trình độ chuyên môn, cung cấp kiến thức mới qua hội thảo, khóa học trực tuyến, giúp nhân viên tự tin chia sẻ tri thức. Môi trường khuyến khích sáng tạo, thử nghiệm và học từ sai lầm thúc đẩy chuyển giao tự nhiên, khi nhân viên cảm thấy an toàn, không sợ phê phán.

Tri thức mang tính lan tỏa và chia sẻ, nhưng chuyển giao chịu ảnh hưởng từ văn hóa doanh nghiệp, công nghệ, động lực, chính sách, quy trình, đào tạo và môi trường làm việc. Để tăng cường lan tỏa, tổ chức cần xây dựng môi trường cởi mở, khuyến khích hợp tác, sử dụng công nghệ hợp lý, tạo động lực cho nhân viên chủ động. Sự kết hợp hài hòa giữa văn hóa, công nghệ linh hoạt và cam kết cá nhân hình thành hệ sinh thái tri thức toàn diện, giúp tri thức được duy trì, lan tỏa, nâng cao và ứng dụng hiệu quả vào thực tiễn tổ chức.

#### *e. Tính cá nhân hóa*

Tri thức mang dấu ấn cá nhân, hình thành và phát triển qua tương tác phức tạp giữa cá nhân với môi trường. Mỗi người, dựa trên kinh nghiệm, kiến thức nền và quan điểm riêng, tạo nên hệ thống tri thức độc đáo. Tính chủ quan này vừa thúc đẩy sáng tạo, vừa tạo sự đa dạng phong phú. Tri thức cá nhân không chỉ là thông tin mà còn gắn với nhận thức, giá trị và niềm tin. Do đó, tri thức là tài sản vô hình khó đo lường, định giá chính xác, gắn kết trong cấu trúc nhận thức cá nhân, mang tính tương đối và phụ thuộc ngữ cảnh, thời gian, đặc điểm chủ thể. Cùng một thông tin, khi tiếp nhận và xử lý bởi hai cá nhân khác nhau, có thể hình thành hai dạng tri thức hoàn toàn khác biệt. Tri thức là sự nhận thức của cá nhân về vấn đề tồn tại, nên chất lượng phụ thuộc môi trường xung quanh. Khi nghiên cứu tri thức, cần coi trọng sự khác biệt giữa các yếu tố cá nhân chủ quan, vì chính yếu tố này là nguồn gốc tạo ra sự khác biệt về phản ứng và giá trị của tổ chức.

Tri thức là sản phẩm của tương tác chủ động giữa chủ thể nhận thức và thực tại khách quan, hình thành qua hành động và trải nghiệm. Giá trị cốt lõi của tri thức nằm ở khả năng ứng dụng thực tiễn, vượt trội so với dữ liệu và thông tin. Hiệu quả tri thức được minh chứng qua chất lượng quyết định và kết quả hành động. Trong quản trị kinh doanh, tri thức định hình chiến lược, tối ưu hóa quyết định và tạo lợi thế cạnh tranh. Nghiên cứu mối quan hệ biện chứng giữa tri thức và hành động là vấn đề lý thuyết – thực tiễn sâu sắc, đòi hỏi tiếp cận đa chiều, hệ thống. Tuy nhiên, định lượng và đo lường tri thức gặp thách thức do tính chủ quan và nội tại. Tri thức tồn tại trong tâm thức con người, khó nghiên cứu, dù được xây dựng trên nền tảng thông tin và dữ liệu. Nhiều nhà quản lý vẫn gặp khó khăn trong phân biệt ba khái niệm này. Do đó, cần khung lý thuyết thống nhất về tri thức, thông tin và dữ liệu để phục vụ quản trị tri thức hiệu quả. Để khắc phục, các nhà nghiên cứu đang tìm phương pháp mới, kết hợp lý thuyết và thực tiễn, nhằm xây dựng mô hình tối ưu về

hình thành và phát triển tri thức. Ứng dụng công cụ phân tích dữ liệu lớn và trí tuệ nhân tạo được kỳ vọng mang lại đột phá trong lĩnh vực này.

Tri thức là nguồn vốn trí tuệ quan trọng, sở hữu đặc tính khác biệt so với tài sản vật chất. Không như tài sản hữu hình bị hao mòn theo thời gian, tri thức là quá trình nhận thức và sáng tạo liên tục, có khả năng tự tái sinh và phát triển. Vận dụng tri thức không chỉ là khai thác thụ động mà còn là hành trình khám phá và đổi mới sáng tạo bền bỉ. Đặc điểm nổi bật là tính lan tỏa và nhân rộng: tri thức có thể chia sẻ, truyền bá dễ dàng mà không bị hao hụt, thậm chí tăng cường kho tàng tri thức cộng đồng. Điều này lý giải tri thức là động lực phát triển xã hội và nhân loại. Theo lý thuyết học tập xã hội, chuyển giao tri thức không chỉ mở rộng kiến thức cá nhân mà còn xây dựng cộng đồng tri thức năng động. Tri thức như dòng sông, không ngừng chảy và mang theo năng lượng mới, thúc đẩy đổi mới và sáng tạo.

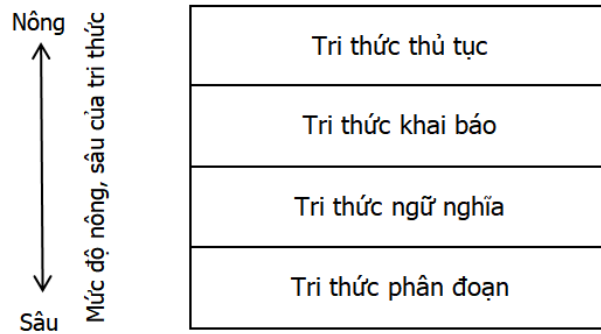
Theo Nonaka & Takeuchi (1995), trải nghiệm thực tiễn khiến mỗi cá nhân trở nên khác biệt, và chính sự khác biệt này giữ vai trò quan trọng trong quá trình sáng tạo tri thức. Để khai thác tối đa tiềm năng tri thức và chuyển hóa nó thành một nguồn lực quản lý hiệu quả, các tổ chức cần kiến tạo điều kiện thuận lợi cho việc chia sẻ và trao đổi tri thức giữa các cá nhân. Thông qua sự tương tác, tri thức cá nhân được tích hợp, bổ sung và chuyển hóa thành hệ tri thức chung của tổ chức. Tuy nhiên, việc quản trị và khai thác hiệu quả kho tàng tri thức này là một nhiệm vụ đầy thách thức; nếu không được quản lý một cách hệ thống, tri thức có nguy cơ bị lãng phí và trở nên khan hiếm. Do đó, để xây dựng một môi trường chuyên nghiệp khuyến khích sáng tạo và lan tỏa tri thức, các tổ chức cần thiết lập cơ chế, chính sách và văn hóa phù hợp nhằm khai thác hiệu quả tiềm năng trí tuệ của toàn bộ thành viên.

### *1.3.1.3 Phân loại tri thức*

Sự đa dạng của tri thức dẫn đến nhiều cách phân loại khác nhau, tạo ra một bức tranh đa chiều và phức tạp. Việc hiểu rõ các loại hình tri thức này là điều cốt yếu đối với các nhà quản trị tri thức, bởi nó không chỉ giúp họ xây dựng một hệ thống quản trị tri thức hiệu quả mà còn tối ưu hóa quá trình khai thác và ứng dụng tri thức vào thực tiễn sản xuất kinh doanh. Việc làm rõ các loại hình tri thức sẽ giúp các tổ chức hoạch định một chính sách quản trị tri thức hiệu quả, từ đó gia tăng lợi thế cạnh tranh và đổi mới sáng tạo. Dưới đây là một số cách phân loại phổ biến:

#### *a. Phân loại theo mức độ nông, sâu của tri thức*

Cách đầu tiên để phân loại tri thức là căn cứ vào mức độ nông, sâu của tri thức (hình 1.1). Tri thức nông, hay còn gọi là tri thức dễ dàng gọi nhớ bề mặt, là sự hiểu biết tối thiểu về một lĩnh vực. Ngược lại, tri thức sâu là sự hiểu biết sâu sắc, rõ ràng, được hình thành qua quá trình làm việc lâu dài, với nhiều năm kinh nghiệm trong một lĩnh vực.



Nguồn: Awad & Ghaziri (2003)

### Hình 1.1: Phân loại tri thức theo mức độ nông, sâu

Theo Awad & Ghaziri (2003), căn cứ vào mức độ nông, sâu, có thể phân tri thức thành bốn loại cụ thể bao gồm: tri thức thủ tục, tri thức khai báo, tri thức ngữ nghĩa và tri thức phân đoạn.

*Tri thức thủ tục* là sự hiểu biết về cách thức tiến hành một công việc hoặc thực hiện một thủ tục. Đó là tri thức có trong việc ứng dụng một thủ tục. Tri thức này thường liên quan đến kỹ năng tâm thần vận động (vận động cơ hoặc hoạt động tâm trí). Tuy nhiên, trong một số trường hợp, tri thức thủ tục không phải tâm thần vận động. Ví dụ khi một người học một ngoại ngữ và có khả năng nói lưu loát, nó trở thành một phần tự nhiên của người đó. Một chuyên gia, khi sử dụng lặp đi lặp lại một tri thức (hoặc những tri thức tương tự nhau), việc sử dụng đó cũng trở nên tự động. Đặc điểm này đòi hỏi các nhà phát triển tri thức phải lựa chọn những kỹ thuật phù hợp để khai thác được loại tri thức này.

*Tri thức khai báo* (còn gọi là tri thức nông) là thông tin mà các chuyên gia có thể dễ dàng thảo luận. Khác với tri thức thủ tục, đây là tri thức có nhận thức cao hơn hoặc thường xuyên hơn trong đó có sự ý thức của các chuyên gia. Đó là tri thức nông dễ dàng nhớ lại, bởi nó đơn giản và thông tin không phức tạp. Loại tri thức này thường nằm trong bộ nhớ ngắn hạn, phần não nhớ thông tin trong khoảng thời gian ngắn.

*Tri thức ngữ nghĩa* là loại tri thức sâu sắc hơn, là "mảng" tri thức được tổ chức bài bản, và lưu trữ trong bộ nhớ dài hạn. Tri thức loại này có thể lưu giữ trong nhiều năm và được sử dụng thường xuyên tới mức thông tin giống như bản chất thứ hai. Tri thức ngữ nghĩa bao gồm các khái niệm chính, từ vựng, sự kiện, và các mối quan hệ.

*Tri thức phân đoạn* là tri thức dựa trên thông tin kinh nghiệm, hoặc các đoạn. Mỗi đoạn là một mảng tri thức trong bộ nhớ dài hạn. Các thông tin kinh nghiệm được phân đoạn qua thời gian và không gian, và không qua các khái niệm hệ thống. Loại tri thức này có tính tự thuật, được biên soạn ở mức độ cao và rất khó có thể tiếp cận hoặc thu nhận.

Tuy nhiên, theo các chuyên gia tri thức, một điều khá thú vị về tri thức phân đoạn là việc sử dụng nó thường mang tính tự động. Ví dụ, chúng ta có thể lái xe từ điểm A đến điểm B mà không nhớ chính xác làm thế nào để tới được đó? Đây là một kinh nghiệm chung. Thông tin lái xe này là mảng tri thức mà hầu hết mọi người đều khó có thể giải thích và diễn đạt. Để truyền đạt loại tri thức này, các chuyên gia

thường phải giải thích bằng các ví dụ hoặc kịch bản cụ thể. Vì vậy cần phải sử dụng những công cụ và kỹ thuật đặc biệt để lĩnh hội được các tri thức như vậy.

*b. Phân loại dựa trên mức độ nhận thức*

Tri thức được phân loại dựa trên mức độ nhận thức. Theo cách này, tri thức bao gồm tri thức phổ thông (tri thức chung hay thường thức) và bí quyết.

*Tri thức phổ thông* là một loại tri thức tất cả mọi người đều sở hữu nhưng dưới các dạng khác nhau và với số lượng khác nhau. Nó là một tập hợp các kinh nghiệm và sự kiện cá nhân có được theo thời gian và là loại tri thức mà con người có xu hướng thừa nhận một cách hiển nhiên (hoặc cho là đương nhiên). Một người bình thường có thể coi tri thức phổ thông là quan trọng, cần phải tiếp thu; Nhưng với một chuyên gia, những người có hiểu biết sâu rộng, tri thức phổ thông thường bị xem nhẹ và về cơ bản được bỏ qua. Khác với con người, máy tính không có tri thức phổ thông. Mặc dù máy tính có thể tính toán nhiều phép tính phức tạp hay tính số Pi đến hàng ngàn chữ số thập phân trong vài giây, nhưng nó lại không "biết" những điều rất đơn giản nhất mà ngay cả một đứa trẻ cũng biết, chẳng hạn như cam là để ăn, nhưng quả bóng không ăn được...

Tri thức dựa trên đọc và đào tạo khác nhiều so với tri thức dựa trên kinh nghiệm thực tế kéo dài nhiều năm. Tri thức loại này hay còn gọi là bí quyết được tích lũy từ những bài học kinh nghiệm thực tế là những gì cần thiết để xây dựng các hệ thống chuyên gia. Tuy nhiên, trong tổ chức các kinh nghiệm thực tế hiếm khi được ghi nhận. Việc nắm bắt kinh nghiệm như vậy đòi hỏi các công cụ đặc biệt.

*Bí quyết* là cơ sở để phân biệt một chuyên gia với một người mới vào nghề. Ví dụ, trong trường hợp cần sửa chữa một chiếc xe ô tô, bạn không bao giờ muốn thợ mới làm nghề tiến hành sửa chữa mà sẽ muốn được thực hiện bởi một thợ cả dày dặn kinh nghiệm đã rất nhiều lần sửa chữa cho những trường hợp tương tự. Bí quyết không phải là tri thức sách vở mà là kinh nghiệm thực tế. Nó có thể được thể hiện như các quy tắc ngón tay cái hoặc suy nghiệm nếu đã xây dựng một cơ sở tri thức để chuyển giao tri thức trong tổ chức.

*c. Phân loại dựa trên sự hiện hữu của tri thức*

Theo Polanyi (1966), tri thức có thể được phân loại dựa trên tính hiện hữu, theo đó bao gồm hai dạng cơ bản: tri thức ẩn (tacit knowledge) và tri thức hiện (explicit knowledge), còn được gọi tương ứng là tri thức ngầm và tri thức công khai.

*Tri thức ẩn* là loại tri thức tồn tại trong tâm trí con người, được hình thành thông qua kinh nghiệm và quá trình làm việc. Nó bao gồm trực giác, giá trị và niềm tin tích lũy qua nhiều năm trải nghiệm. Đây là dạng tri thức được sử dụng để tạo ra tri thức hiện và thường được truyền đạt hiệu quả nhất thông qua đối thoại, tương tác tình huống hoặc việc sử dụng phép ẩn dụ. Do đó, tri thức ẩn không hoàn toàn mang tính cá nhân mà còn gắn liền với yếu tố xã hội, trở thành một phần của kinh nghiệm sống thực tiễn của người sở hữu tri thức. Vì được hình thành trực tiếp từ trải nghiệm nên tri thức ẩn khó có thể chia sẻ qua không gian và thời gian. Người nắm giữ tri thức ẩn thường không cần ý thức đầy đủ về hành động của mình, mà thực hiện chúng một cách tự nhiên.

Ngược lại, *tri thức hiện* là loại tri thức đã được hệ thống hóa và số hóa, thể hiện trong sách vở, tài liệu, báo cáo, văn bản giấy tờ, bảng tính, bản ghi nhớ, các chương trình đào tạo và nhiều hình thức tương tự khác. So với tri thức ẩn, tri thức hiện có thể được tiếp cận, lưu giữ và chia sẻ thông qua các phương tiện trao đổi thông tin một cách dễ dàng và thuận tiện hơn.

Theo Nonaka và cộng sự (2001), tri thức ẩn là dạng tri thức khó có thể diễn đạt bằng ngôn từ, thường được tích lũy thông qua kinh nghiệm cá nhân và rất khó truyền đạt trực tiếp. Ngược lại, tri thức hiện là dạng tri thức có thể được diễn đạt một cách rõ ràng và dễ dàng truyền đạt thông qua văn bản hoặc lời nói. Tri thức ẩn và hiện được mô tả tương ứng với biết thực hiện sự việc và hiểu biết sự việc. Chúng cũng được coi là tri thức biểu hiện và tri thức lý thuyết. Biết thực hiện sự việc, hay tri thức hiện thân, là đặc trưng của các chuyên gia, những người phán quyết hoặc ra quyết định mà không cần thông qua các quy tắc. Ngược lại, hiểu biết sự việc hay tri thức lý thuyết, là khi một người học một kỹ năng gắn liền với tri thức sẵn có bằng cách sử dụng các chỉ dẫn, các quy tắc, nguyên tắc, thủ tục được thể hiện rõ ràng.

Bề ngoài, tri thức hiện dễ xác định hơn, bởi nó hoàn toàn ở dạng vật lý, có thể đo lường và phân phối. Nó có thể được lưu trữ như một thủ tục bằng văn bản hoặc là một quá trình trong một máy tính. Với ý nghĩ đó, nó được tái sử dụng với mục đích ra quyết định. Trái lại, tri thức ẩn mang tính cá nhân cao, khó có thể chính thức hóa và truyền đạt. Nó chủ yếu là suy nghiệm, tư duy, và những giá trị vô thức. Nhược điểm là nó là đôi khi sai và khó thay đổi. Đối với loại tri thức này, tâm trí con người là phương tiện lưu trữ, tri thức ẩn dễ bị lừa dối và mất mát. Khi được chia sẻ, khả năng tổn thương giảm và dễ dàng tái sử dụng hơn.

#### *d. Phân loại dựa trên đối tượng nhận thức*

Trong nghiên cứu của mình, Trần Khánh Đức (2020) cho rằng tri thức có thể được phân loại dựa trên đối tượng nhận thức. Theo cách phân loại này, tri thức có thể được phân loại thành “*tri lý, tri sự, tri hành và tri nhân*”:

- *Tri lý*: Đây là hệ thống các khái niệm, quy luật (như định luật, định lý) và lý thuyết khoa học được phát triển và mở rộng trong các lĩnh vực khoa học khác nhau. Hệ thống tri thức này cung cấp nền tảng lý thuyết và lý luận cho các hoạt động khoa học, công nghệ và thực tiễn của con người. Ví dụ, trong toán học, tri lý bao gồm các định lý, định luật và phương pháp tính toán. Tri lý cũng áp dụng trong nhiều lĩnh vực khác như vật lý, hóa học và sinh học, nơi các quy luật tự nhiên được nghiên cứu và hiểu rõ để áp dụng vào thực tiễn.

- *Tri sự*: Đây là hệ thống tri thức và hiểu biết của con người về các sự vật, hiện tượng trong tự nhiên và xã hội. Tri sự bao gồm những hiểu biết về cấu trúc của trái đất, các quy luật vận động của hành tinh, cũng như các hiện tượng xã hội như tập quán, văn hóa và lối sống của các cộng đồng người. Ví dụ, trong lĩnh vực địa lý, tri sự giúp con người hiểu về các đặc điểm địa lý, khí hậu và tài nguyên thiên nhiên của các vùng khác nhau. Trong xã hội học, tri sự liên quan đến việc nghiên cứu và hiểu biết về các hiện tượng xã hội như quan hệ gia đình, phong tục tập quán và hệ thống giá trị.

- *Tri hành*: Đây là hệ thống tri thức hướng dẫn hành động, bao gồm các quy trình, quy phạm và quy tắc trong các hoạt động thực tiễn. Ví dụ, trong y học, tri hành bao gồm các quy trình cấp cứu, điều trị và chăm sóc bệnh nhân. Trong quản lý, tri hành bao gồm các nguyên tắc và quy trình tổ chức, lãnh đạo và điều hành. Tri hành cũng rất quan trọng trong các lĩnh vực kỹ thuật, nơi các quy trình và quy phạm cần được tuân thủ chặt chẽ để đảm bảo an toàn và hiệu quả trong quá trình sản xuất và vận hành. Ví dụ, trong lĩnh vực xây dựng, tri hành bao gồm các tiêu chuẩn kỹ thuật, quy trình thi công và kiểm tra chất lượng công trình.

- *Tri nhân*: Đây là hệ thống tri thức về con người và xã hội, bao gồm các mối quan hệ, chuẩn mực đạo đức xã hội và triết lý cuộc sống. Tri nhân giúp con người hiểu và tương tác một cách hiệu quả với nhau, xây dựng các mối quan hệ bền vững và xã hội hòa bình. Nó bao gồm những giá trị nhân văn, như lòng từ bi, công bằng và trách nhiệm. Ví dụ, trong tâm lý học, tri nhân bao gồm việc nghiên cứu và hiểu biết về tâm lý con người, các yếu tố tác động đến hành vi và cảm xúc. Trong triết học, tri nhân liên quan đến việc tìm hiểu các quan niệm về đạo đức, ý nghĩa cuộc sống và trách nhiệm xã hội.

Bên cạnh các phân loại cơ bản như trên, lý thuyết quản trị tri thức hiện đại còn nhấn mạnh một số dạng tri thức bổ sung, đặc biệt là tri thức đổi mới (innovation knowledge), tri thức xã hội (social knowledge),... nhằm làm phong phú hơn nội hàm nghiên cứu và cập nhật với bối cảnh kinh tế tri thức toàn cầu. Những dạng tri thức này không chỉ mở rộng cách tiếp cận mà còn gắn chặt với đặc thù doanh nghiệp Việt Nam, nơi văn hóa tập thể, nguồn lực con người dồi dào nhưng hạn chế công nghệ đòi hỏi các mô hình chuyển giao linh hoạt, hướng tới đổi mới bền vững và thích ứng với chuyển đổi số.

*Tri thức đổi mới* được hiểu là dạng tri thức liên quan đến việc tạo ra ý tưởng mới, cải tiến sản phẩm, quy trình hoặc mô hình kinh doanh, dựa trên sự kết hợp giữa kinh nghiệm hiện có và các yếu tố sáng tạo (Fernandes, 2006). Theo Spender (1996), tri thức đổi mới không chỉ là kết quả của quá trình nội hóa tri thức hiện mà còn là động lực cho lợi thế cạnh tranh dài hạn, đặc biệt trong môi trường biến động cao như Việt Nam. Trong bối cảnh doanh nghiệp Việt Nam, nơi chỉ số đổi mới toàn cầu (GII) xếp hạng 46/132 quốc gia năm 2023 (WIPO, 2023), tri thức đổi mới thường xuất phát từ kinh nghiệm thực tiễn của nhân viên nhưng bị hạn chế do thiếu hệ thống lưu trữ và chia sẻ. Ví dụ, ở các doanh nghiệp lớn như VinGroup, tri thức đổi mới được chuyển giao qua các chương trình R&D nội bộ, kết hợp tri thức kỹ thuật từ đối tác quốc tế để phát triển xe điện, nhưng ở doanh nghiệp nhỏ và vừa dạng tri thức này thường bị "khóa chặt" trong kinh nghiệm cá nhân do văn hóa ngại rủi ro và thiếu cơ chế khuyến khích sáng tạo. Việc bổ sung tri thức đổi mới vào phân loại giúp làm rõ rằng chuyển giao tri thức không chỉ dừng ở duy trì mà còn phải hướng tới tạo giá trị mới, phù hợp với định hướng kinh tế tri thức tại Đại hội XIII của Đảng, nơi đổi mới được coi là động lực phát triển.

*Tri thức xã hội*, theo Tsai (2002), là dạng tri thức liên quan đến mối quan hệ, mạng lưới xã hội và giá trị chung trong tổ chức, giúp xây dựng lòng tin và thúc đẩy hợp tác. Dạng tri thức này thường tồn tại dưới hình thức ẩn, được chuyển giao qua

các tương tác không chính thức như giao tiếp nhóm hoặc quan hệ đồng nghiệp, và đóng vai trò quan trọng trong việc giảm "độ dính" của tri thức (Szulanski, 2000). Tại Việt Nam, với văn hóa tập thể mạnh mẽ theo thang đo Hofstede (2001) – nơi chỉ số tập thể đạt mức cao (70/100), tri thức xã hội trở thành lợi thế đặc thù, hỗ trợ chuyển giao tri thức qua các mối quan hệ gia đình hoặc cộng đồng trong doanh nghiệp tư nhân. Tuy nhiên, ở nước ta, dạng tri thức này thường bị giới hạn bởi cấu trúc phân cấp, dẫn đến thiếu trao đổi giữa các bộ phận, như nghiên cứu của Trần Hoài Nam (2015) chỉ ra rằng chỉ khoảng 40% doanh nghiệp Việt Nam tận dụng tri thức xã hội hiệu quả trong quản trị tri thức. Việc bổ sung tri thức xã hội vào phân loại nhân mạnh rằng chuyển giao tri thức tại Việt Nam cần tận dụng văn hóa tập thể để xây dựng mạng lưới xã hội nội bộ, đặc biệt trong bối cảnh chuyển đổi số, nơi tri thức xã hội có thể kết hợp với công cụ trực tuyến để giảm khoảng cách địa lý và thúc đẩy hợp tác liên doanh nghiệp.

Những yếu tố bổ sung này không chỉ cập nhật khung lý thuyết quản trị tri thức mà còn gắn chặt với đặc thù doanh nghiệp Việt Nam, nơi văn hóa tập thể và nguồn lực con người dồi dào có thể tận dụng để thúc đẩy đổi mới, nhưng đòi hỏi vượt qua hạn chế công nghệ và khoảng cách thế hệ. Trong bối cảnh Nghị quyết 57-NQ/TW (2024) nhấn mạnh đổi mới sáng tạo, việc tích hợp tri thức đổi mới, tri thức xã hội và chuyển giao giữa thế hệ vào phân loại tri thức giúp doanh nghiệp Việt Nam xây dựng mô hình chuyển giao bền vững, chuyển hóa tri thức ẩn thành giá trị cạnh tranh, đặc biệt ở doanh nghiệp VN nơi nguồn lực hạn chế nhưng tiềm năng sáng tạo cao.

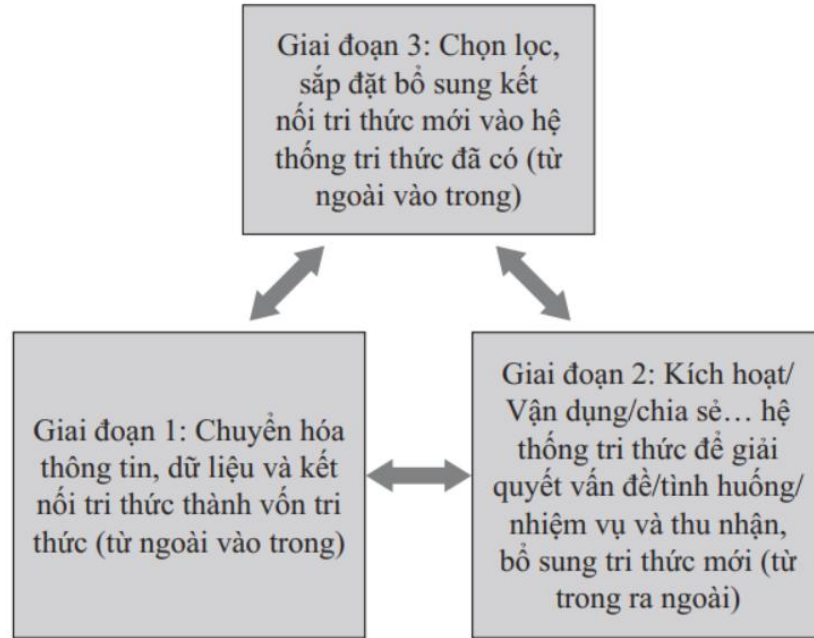
Ngoài các cách phân loại nêu trên, tùy từng trường hợp và công việc cụ thể, tri thức có thể được phân thành một số loại khác như tri thức logic, tri thức hệ thống, tri thức dựa trên kinh nghiệm,... song các loại được trình bày trên đây là cơ bản và được sử dụng nhiều trong các tài liệu, văn bản về tri thức hiện nay. Đặc biệt, cách thức phân loại theo sự hiện hữu của tri thức đang được sử dụng phổ biến trong các nghiên cứu hiện nay. Do vậy, đây cũng là cách phân loại tác giả lựa chọn trong công trình nghiên cứu của mình.

#### 1.3.1.4 Quy trình chuyển hóa tri thức

Trần Khánh Đức (2015) nhận thấy trong quá trình nhận thức và phát triển tri thức, con người trải qua một quá trình chuyển hóa tri thức đa dạng và phức tạp. Quá trình này sử dụng các giác quan, chức năng não bộ, hệ thần kinh và các phản ứng sinh lý thần kinh để tiếp nhận, hình thành, phát triển và vận dụng tri thức. Theo ông, quá trình chuyển hóa tri thức diễn ra theo các giai đoạn chính sau:

*Giai đoạn 1: Chuyển hóa thông tin, dữ liệu từ ngoài vào trong (Thu nhận thông tin từ thông tin bên ngoài vào hình thành tri thức ẩn):*

- Thông tin và dữ liệu từ thế giới bên ngoài được thu thập thông qua các giác quan. Thông tin này được chuyển đến não bộ để xử lý qua các hoạt động như nhận dạng, phân tích, phân loại. Kết quả là hình thành hệ thống tri thức ẩn, còn gọi là vốn tri thức nền tảng, được lưu trữ trong não bộ. Giai đoạn này tương ứng với quá trình học tập, tích lũy kiến thức ban đầu của mỗi người.



Nguồn: Trần Khánh Đức (2020)

### Hình 1.2: Chu trình chuyển hóa tri thức

*Giai đoạn 2: Chuyển tri thức từ trong ra ngoài (vận dụng và thể hiện tri thức, từ tri thức ẩn ra tri thức hiện):*

- Khi gặp tình huống, vấn đề cần giải quyết hoặc khi nảy sinh ý tưởng mới, nhu cầu nhận thức, tri thức ẩn được kích hoạt. Tri thức ẩn chuyển hóa thành tri thức hiện thông qua các hoạt động tư duy, ngôn ngữ và hành động (như nói, viết, vẽ, diễn giải, hành động thực tế). Giai đoạn này giúp giải quyết vấn đề, xử lý tình huống và tạo cơ hội chia sẻ, kết nối tri thức với người khác. Đồng thời, qua quá trình thể hiện và trao đổi, mỗi người có thể tự đánh giá được năng lực, hạn chế của bản thân.

*Giai đoạn 3: Bổ sung tri thức mới và chuyển hóa từ ngoài vào trong (bổ sung và làm giàu tri thức, từ tri thức hiện vào tri thức ẩn):*

- Tri thức mới được tiếp nhận, chọn lọc và kết nối với vốn tri thức ẩn sẵn có. Các nguồn tri thức mới có thể đến từ việc đọc sách, nghiên cứu tài liệu, tham khảo ý kiến chuyên gia, trải nghiệm thực tế,... Việc bổ sung tri thức không chỉ tăng số lượng kiến thức mà còn nâng cao chất lượng hệ thống tri thức, từ đó phát triển năng lực tư duy, vận dụng và phát triển tri thức của mỗi người.

Giai đoạn 3 kết thúc một chu trình chuyển hóa tri thức (hình 2.2), nhưng quá trình này tiếp tục diễn ra liên tục trong suốt quá trình nhận thức và hành động của mỗi cá nhân. Sự liên tục này là cơ sở tâm lý - nhận thức cho các hoạt động tích cực hóa tư duy, học tập chủ động, dạy học tích hợp, và chuyển đổi từ dạy học tái tạo sang dạy học kiến tạo và sáng tạo.

### 1.3.2 Khái niệm và phân loại tri thức của doanh nghiệp

#### 1.3.2.1 Khái niệm Tri thức của doanh nghiệp

Nonaka & Takeuchi (1995) định nghĩa tri thức của doanh nghiệp qua mô hình SECI, trong đó *tri thức của doanh nghiệp được tạo ra, chuyển giao và sử dụng tri thức để tạo ra giá trị, thông qua các quá trình chuyển đổi giữa tri thức ẩn và tri*

*thức hiện, được thúc đẩy bởi các tương tác xã hội và văn hóa tổ chức.* Spender (1996) đề xuất khái niệm *tri thức của doanh nghiệp là sự kết hợp của tri thức cá nhân, xã hội, và tổ chức, tạo nên năng lực cốt lõi của doanh nghiệp.* Theo Davenport & Prusak (1998), "*tri thức của doanh nghiệp là sự kết hợp của kinh nghiệm, giá trị, thông tin theo ngữ cảnh, và sự hiểu biết sâu sắc.* Nó nhấn mạnh rằng tri thức không chỉ tồn tại trong tài liệu mà còn trong thói quen, quy trình và văn hóa của doanh nghiệp. Argote & Ingram (2000) cho rằng *tri thức của doanh nghiệp là nguồn lực cạnh tranh, bao gồm tri thức cá nhân và tổ chức được lưu trữ trong mạng lưới và quy trình.* Spender (1996), *xem tri thức của doanh nghiệp là sự kết hợp của tri thức cá nhân, xã hội, và tổ chức, tạo nên năng lực cốt lõi, nhấn mạnh vai trò của văn hóa và cấu trúc tổ chức.* Như vậy, về mặt khái niệm, *tri thức của doanh nghiệp là tập hợp các thông tin, kinh nghiệm, kỹ năng, và hiểu biết được tích lũy, tạo ra, và quản lý trong quá trình hoạt động của một doanh nghiệp.* Đây không chỉ là dữ liệu thô mà còn bao gồm cách doanh nghiệp xử lý, phân tích, và áp dụng dữ liệu đó để giải quyết vấn đề, đưa ra quyết định, và tạo ra giá trị. Tri thức của doanh nghiệp là khái niệm rộng hơn, bao gồm tất cả tri thức tồn tại trong tổ chức, dù đã được khai thác hay chưa.

Bên cạnh các đặc trưng cơ bản, tri thức của doanh nghiệp còn gắn liền với năng lực sáng tạo và đổi mới, được xem như nguồn lực động lực thúc đẩy sự phát triển tổ chức. Theo Nonaka và Takeuchi (1995) trong mô hình SECI, tri thức ẩn từ kinh nghiệm cá nhân là nền tảng cho năng lực sáng tạo, nơi quá trình xã hội hóa và nội hóa tri thức giúp nhân viên hình thành ý tưởng mới, từ đó dẫn đến đổi mới sản phẩm hoặc quy trình. Trần Khánh Đức (2015) nhấn mạnh rằng tri thức của doanh nghiệp không chỉ là kiến thức tĩnh mà còn bao gồm khả năng sáng tạo, nơi tri thức được chuyển hóa thành giá trị gia tăng thông qua việc kết hợp kinh nghiệm và công nghệ. Trong bối cảnh doanh nghiệp Việt Nam, nơi nguồn lực con người dồi dào nhưng hạn chế về công nghệ, tri thức gắn với đổi mới giúp vượt qua thách thức cạnh tranh, như được minh họa qua các nghiên cứu về quản trị tri thức trong kỷ nguyên số (Nguyễn Văn Minh và cộng sự, 2022). Việc tích hợp năng lực sáng tạo vào khái niệm tri thức của doanh nghiệp không chỉ làm rõ vai trò động của tri thức mà còn cung cấp cơ sở để doanh nghiệp xây dựng chiến lược chuyển giao tri thức hướng tới đổi mới bền vững.

### *1.3.2.2 Phân loại tri thức của doanh nghiệp*

Tri thức của doanh nghiệp, tương tự tri thức nói chung, là một khái niệm đa chiều, có thể được phân loại dựa trên nhiều tiêu chí khác nhau nhằm phản ánh bản chất và phạm vi ứng dụng trong tổ chức. Theo tiêu chí tính hiện hữu, tri thức được chia thành tri thức ẩn (tacit knowledge), tồn tại trong kinh nghiệm cá nhân và khó diễn đạt, và tri thức hiện (explicit knowledge), được hệ thống hóa trong tài liệu, quy trình (Nonaka & Takeuchi, 1995). Theo phạm vi, tri thức bao gồm tri thức cá nhân, thuộc về từng cá nhân, và tri thức tổ chức, được chia sẻ và nhúng trong văn hóa, quy trình của doanh nghiệp (Davenport & Prusak, 1998). Tuy nhiên, trong lĩnh vực quản trị tri thức, các nghiên cứu tiêu biểu như Stewart & Ruckdeschel (1998), Bontis (1998) và

Edvinsson & Malone (1997) phân loại tri thức của doanh nghiệp thành: vốn con người (tri thức, kỹ năng, kinh nghiệm của nhân viên), vốn cấu trúc (hệ thống, quy trình, công nghệ, tài sản trí tuệ), và vốn quan hệ (giá trị từ mối quan hệ với khách hàng, đối tác, cộng đồng). Phân loại này nhấn mạnh vai trò của tri thức của doanh nghiệp như một tài sản vô hình, góp phần tạo ra năng lực cạnh tranh và giá trị bền vững cho tổ chức.

- *Vốn con người*: Là tri thức, kỹ năng, kinh nghiệm và năng lực sáng tạo của nhân viên trong doanh nghiệp. Tuy nhiên, đặc điểm của vốn con người là gắn liền với cá nhân, có thể mất đi nếu nhân viên nghỉ việc, trừ khi được hệ thống hóa. Trong bối cảnh toàn cầu hóa, các doanh nghiệp đang ngày càng nhận thức rõ tầm quan trọng của nguồn nhân lực đa dạng và chất lượng cao. Để đạt được lợi thế cạnh tranh bền vững, nhiều doanh nghiệp đã và đang tích cực mở rộng quy mô hoạt động thông qua việc tuyển dụng nhân tài từ khắp nơi trên thế giới hoặc mua lại các doanh nghiệp sở hữu nguồn nhân lực chất lượng cao. Việc khai thác triệt để nguồn nhân lực bên ngoài không chỉ giúp doanh nghiệp tiếp cận với những kiến thức và kỹ năng mới mà còn tạo ra một môi trường làm việc đa văn hóa, thúc đẩy đổi mới sáng tạo. Những nguồn lực trí tuệ này đóng vai trò quan trọng trong việc phát triển sản phẩm mới, cải tiến quy trình sản xuất và gia tăng lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Bằng cách kết hợp nguồn nhân lực nội bộ với nguồn nhân lực bên ngoài, doanh nghiệp có thể xây dựng một đội ngũ nhân sự đa dạng, sáng tạo và linh hoạt, từ đó tạo ra những giá trị mới và đáp ứng tốt hơn nhu cầu của khách hàng. Trong môi trường kinh doanh đầy biến động, kinh nghiệm thực tiễn đã trở thành một tài sản vô giá. Những nhà quản lý sở hữu kinh nghiệm phong phú thường được giao trọng trách đưa ra các quyết định chiến lược quan trọng, bởi họ có khả năng tổng hợp và vận dụng kiến thức một cách linh hoạt để giải quyết những vấn đề phức tạp. Kinh nghiệm không chỉ là một kho tàng tri thức mà còn là một năng lực cốt lõi, giúp doanh nghiệp thích ứng nhanh chóng với những thay đổi của thị trường. Các nghiên cứu gần đây chỉ ra rằng hai phần ba thông tin và tri thức của các nhà quản lý có được từ các cuộc họp và trao đổi trực tiếp hoặc các cuộc trò chuyện điện thoại; Chỉ một phần ba đến từ các tài liệu. Hầu hết người lao động trong doanh nghiệp cũng thường tham khảo ý kiến của chuyên gia, những người hiểu biết (có tri thức), khi họ cần lời khuyên về một vấn đề cụ thể.

- *Vốn cấu trúc*: Hệ thống, quy trình, công nghệ, cơ sở dữ liệu và tài sản trí tuệ như bằng sáng chế, phần mềm. Vốn cấu trúc là tri thức được tổ chức và lưu trữ trong các hệ thống, quy trình, cơ sở dữ liệu, và văn hóa của doanh nghiệp. Vốn cấu trúc thuộc sở hữu của tổ chức, không phụ thuộc hoàn toàn vào cá nhân, có thể tái sử dụng và phát triển. Tài sản trí tuệ, bao gồm các bằng sáng chế, nhãn hiệu, bản quyền tác giả, thiết kế công nghiệp, bí quyết kinh doanh, cũng như các năng lực chuyên môn, mạng lưới quan hệ và văn hóa doanh nghiệp, là những tài sản vô hình mang lại giá trị kinh tế to lớn. Chúng không chỉ là kết quả của quá trình sáng tạo mà còn là động lực thúc đẩy đổi mới, gia tăng lợi thế cạnh tranh và tạo ra lợi thế bền vững

cho doanh nghiệp. Việc sở hữu và khai thác hiệu quả các tài sản trí tuệ là yếu tố cốt lõi để doanh nghiệp đạt được thành công trong nền kinh tế tri thức. Tuy nhiên, việc mua lại tài sản trí tuệ chỉ là một bước khởi đầu. Để khai thác tối đa giá trị của chúng, doanh nghiệp cần có một chiến lược quản lý tài sản trí tuệ hiệu quả, bao gồm việc đầu tư vào nghiên cứu và phát triển, xây dựng đội ngũ nhân sự có năng lực, và tạo ra một môi trường làm việc khuyến khích sáng tạo. Bên cạnh đó, việc bảo vệ tài sản trí tuệ cũng là một vấn đề quan trọng, giúp doanh nghiệp tránh khỏi tình trạng vi phạm bản quyền và cạnh tranh không lành mạnh.

- *Vốn quan hệ*: Giá trị từ mối quan hệ với khách hàng, đối tác, và cộng đồng. Vốn quan hệ là giá trị tri thức xuất phát từ mối quan hệ của doanh nghiệp với các bên liên quan bên ngoài như khách hàng, đối tác, nhà cung cấp, hoặc cộng đồng. Vốn quan hệ phụ thuộc vào cách doanh nghiệp duy trì và phát triển các mối quan hệ này. Đây là một thành phần quan trọng của tri thức của doanh nghiệp, phản ánh uy tín thương hiệu, lòng trung thành của khách hàng, và mức độ tin cậy trong mạng lưới kinh doanh. Ví dụ, một công ty có thể dựa vào mối quan hệ lâu dài với nhà cung cấp để đảm bảo nguồn hàng chất lượng, hoặc tận dụng lòng tin của khách hàng để tăng doanh số mà không cần chi phí quảng cáo lớn. Vốn quan hệ không chỉ giúp doanh nghiệp tối ưu hóa hoạt động mà còn tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững, đặc biệt trong môi trường kinh doanh phụ thuộc nhiều vào sự hợp tác và danh tiếng.

Nhận thức về tri thức như một tài sản vô hình mang giá trị cốt lõi đối với sự thành công của doanh nghiệp đã trải qua những bước tiến đáng kể trong những năm gần đây, đặc biệt trong bối cảnh nền kinh tế toàn cầu ngày càng chuyển dịch sang mô hình dựa trên tri thức. Nếu như trước đây, các doanh nghiệp chủ yếu tập trung vào việc quản lý tài sản hữu hình như cơ sở vật chất, máy móc hay nguồn vốn tài chính, thì nay tri thức đã được nhìn nhận như một yếu tố không thể thiếu, quyết định sự phát triển bền vững và khả năng cạnh tranh của tổ chức. Việc đầu tư vào quản lý và phát triển tri thức không còn đơn thuần là một lựa chọn mang tính chiến lược, mà đã trở thành một yêu cầu cấp thiết để các doanh nghiệp có thể thích ứng kịp thời với những biến đổi nhanh chóng của thị trường, từ sự thay đổi trong nhu cầu khách hàng, sự phát triển của công nghệ, cho đến áp lực cạnh tranh ngày càng gia tăng.

Giống như các tài sản hữu hình khác, tri thức đòi hỏi phải được quản lý một cách có hệ thống, khoa học và hiệu quả để có thể phát huy tối đa tiềm năng và tạo ra giá trị thực tiễn. Điều này bao gồm việc xây dựng các quy trình để thu thập, lưu trữ, chia sẻ và áp dụng tri thức trong toàn bộ tổ chức, cũng như bảo vệ những tri thức của doanh nghiệp quan trọng khỏi nguy cơ bị mất mát hay sao chép. Khi được khai thác đúng cách, tài sản trí tuệ này trở thành nguồn lực mạnh mẽ giúp doanh nghiệp đổi mới sáng tạo, phát triển các sản phẩm và dịch vụ mới đáp ứng nhu cầu thị trường, đồng thời tối ưu hóa hiệu quả hoạt động nội bộ. Hơn thế nữa, việc tận dụng tri thức không chỉ mang lại lợi ích kinh tế mà còn góp phần nâng cao vị thế của

doanh nghiệp trong xã hội, thông qua việc đóng góp tích cực vào sự phát triển của cộng đồng, thúc đẩy giáo dục, và hỗ trợ các sáng kiến bền vững. Nhờ đó, tri thức không chỉ là một tài sản nội tại mà còn trở thành cầu nối giữa lợi ích của doanh nghiệp và giá trị chung của xã hội.

### **1.3.3 Khái niệm và vai trò của chuyển giao tri thức với doanh nghiệp**

#### **1.3.3.1 Khái niệm Chuyển giao tri thức**

Trong luận án này, khái niệm chuyển giao tri thức được sử dụng theo Nguyễn Văn Minh và cộng sự (2022): “*Chuyển giao tri thức là quá trình truyền đạt tri thức (kinh nghiệm, bài học kinh nghiệm, bí quyết...) từ một nguồn đến một nguồn khác và sử dụng những tri thức đó.*” Khái niệm này nhấn mạnh rằng chuyển giao tri thức không chỉ là cung cấp thông tin sẵn có mà là quá trình phức hợp, kết hợp chặt chẽ giữa truyền đạt và hấp thụ tri thức, nhằm thúc đẩy chia sẻ, hợp tác và kết nối mạng lưới tri thức trong tổ chức. Quá trình này tạo điều kiện tiếp cận nguồn tài nguyên khan hiếm, đặc biệt tri thức ẩn - loại tri thức nằm trong kinh nghiệm cá nhân, khó diễn đạt bằng văn bản như bí quyết nghề nghiệp hay kỹ năng quản lý. Thông qua chuyển giao tri thức, tổ chức khơi mở hiểu biết mới, hình thành tri thức ưu việt, xây dựng không gian linh hoạt, khuyến khích đổi mới và tối ưu quản trị tri thức. Trong bối cảnh đặc thù doanh nghiệp Việt Nam - với văn hóa tập thể mạnh mẽ và nguồn lực hạn chế - khái niệm này đặc biệt phù hợp, nhấn mạnh khai thác tri thức ẩn qua phương thức phi công nghệ như họp nhóm, hướng dẫn trực tiếp, từ đó nâng cao năng lực cạnh tranh và thích ứng với kinh tế tri thức hiện đại.

Chuyển giao tri thức là một quá trình phức tạp, cần đến sự tham gia đa chiều và phối hợp đồng bộ giữa các bên liên quan, bao gồm cá nhân, nhóm và tổ chức. Lý thuyết động về tri thức tổ chức của Nonaka (1994) và mô hình SECI của Nonaka & Takeuchi (1995) cung cấp một nền tảng lý thuyết vững chắc, trong đó chuyển giao tri thức được mô tả như một chu trình xoắn ốc, chuyển đổi tri thức ẩn thành tri thức hiện và từ cá nhân sang tập thể. Mô hình SECI bao gồm bốn giai đoạn: xã hội hóa (chia sẻ tri thức ẩn qua tương tác trực tiếp), ngoại hóa (chuyển tri thức ẩn thành tri thức hiện qua tài liệu, quy trình), kết hợp (tích hợp tri thức hiện từ nhiều nguồn), và nội hóa (áp dụng tri thức vào thực tiễn để tạo kinh nghiệm mới). Trong bối cảnh Việt Nam, giai đoạn xã hội hóa đặc biệt quan trọng, khi văn hóa tập thể thúc đẩy các hoạt động như họp nhóm hoặc kể chuyện để chia sẻ kinh nghiệm, như ghi nhận trong ngành vận tải - logistics. Tuy nhiên, các rào cản như tâm lý ngại chia sẻ (45,5% Công ty TNHH, Nhân Phong Tuấn và cộng sự, 2019) và cấu trúc tổ chức phân cấp đòi hỏi các giải pháp phù hợp để tối ưu hóa quá trình này. Lý thuyết học tập tổ chức của Argyris & Schön (1978) bổ sung rằng *chuyển giao tri thức không chỉ giới hạn ở cấp độ cá nhân mà còn diễn ra giữa các nhóm, bộ phận hoặc tổ chức, như giữa công ty mẹ và công ty con, hoặc giữa các công ty con trong một tập đoàn.* Argote & Ingram (2000) mở rộng quan điểm này, mô tả *chuyển giao tri thức*

*như quá trình học hỏi kinh nghiệm giữa các nhóm, trong đó tri thức có thể được truyền theo nhiều hướng, từ lực lượng lao động địa phương lên công ty mẹ hoặc giữa các đơn vị ngang hàng.*

Các nghiên cứu khác cung cấp những góc nhìn bổ sung, làm sáng tỏ các khía cạnh cụ thể của chuyển giao tri thức. Theo Szulanski (1996), *chuyển giao tri thức là quá trình trao đổi tri thức tổ chức, trong đó vai trò của người nhận đóng vai trò quyết định trong việc hấp thụ và tích hợp tri thức*. Szulanski nhấn mạnh khái niệm “độ dính” của tri thức, tức là mức độ khó khăn trong việc truyền đạt, đặc biệt với tri thức ẩn, như kỹ năng nghề nghiệp hoặc kinh nghiệm quản lý. Để vượt qua rào cản này, nhiều tổ chức cố gắng chuyển đổi tri thức ẩn thành tri thức hiện thông qua tài liệu hóa hoặc hệ thống quản trị tri thức, từ đó đơn giản hóa việc chia sẻ và ứng dụng. Ko và c.s. (2005) định nghĩa *chuyển giao tri thức là quá trình truyền đạt nhằm đảm bảo người nhận học hỏi và áp dụng tri thức một cách hiệu quả, nhấn mạnh vai trò của đào tạo và các công cụ hỗ trợ*. Đối với thực tiễn hoạt động của doanh nghiệp Việt Nam, việc vận dụng linh hoạt cả phương thức truyền thống lẫn công cụ hiện đại là cần thiết để nâng cao hiệu quả thực thi. Thành công của tiến trình này được quyết định bởi khả năng quản lý cả tri thức ngầm và tri thức tường minh, đồng thời tạo lập môi trường khuyến khích trao đổi và hợp tác, qua đó tối đa hóa quản trị tri thức và nâng cao năng lực vận hành tổ chức trong môi trường cạnh tranh gay gắt.

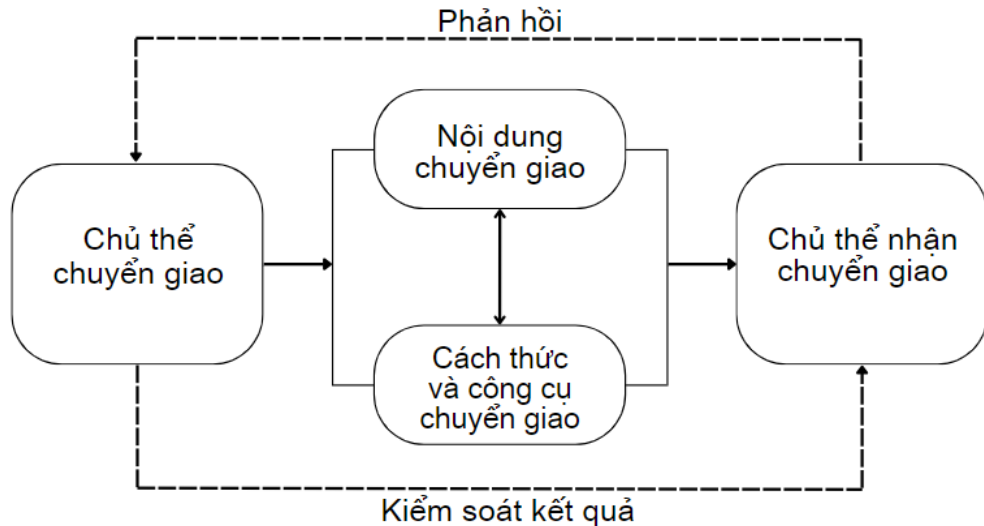
Nhìn chung, dù có sự đa dạng trong cách định nghĩa, nhưng điểm chung có thể rút ra là, chuyển giao tri thức của doanh nghiệp chủ yếu đề cập tới hoạt động chủ thể chuyển giao truyền đạt nội dung (tri thức ẩn hoặc hiện) đến chủ thể nhận thông qua công cụ (phi công nghệ hoặc công nghệ). Ta có thể được mô hình hóa như hình 1.3. Trong đó, mô hình tổng thể bao gồm:

- *Nội dung (nguồn tri thức) được chuyển giao*: Tri thức ẩn, tri thức hiện bao gồm: các sáng kiến, cải tiến, kinh nghiệm, chương trình, sách, bài viết, các chuyên gia, hoặc kho dữ liệu...

- *Cách thức và công cụ (phương tiện truyền thông) chuyển giao tri thức*: Công cụ chuyển giao là các phương pháp, kỹ thuật, hoặc công nghệ hỗ trợ quá trình truyền đạt và tiếp nhận tri thức; Các mạng nội bộ, mạng không dây, các đường truyền bảo mật và không bảo mật, các văn bản gốc hoặc các văn bản mã hóa; cách thức truyền thông điệp,...

- *Chủ thể chuyển giao tri thức*: là cá nhân, nhóm hoặc bộ phận sở hữu tri thức (như kinh nghiệm, kỹ năng, bí quyết) và có vai trò truyền đạt tri thức đến chủ thể nhận. Ví dụ: nhân viên kỳ cựu, chuyên gia, hoặc nhóm dự án có kinh nghiệm.

- *Chủ thể nhận chuyển giao tri thức*: thực tập sinh, nhân viên mới, nhân viên, người sử dụng, hệ thống máy tính, nhóm làm việc, cá nhân được ủy quyền, nhà quản lý, khách hàng, hoặc một hãng sản xuất sản phẩm tự động...



*Nguồn: Tác giả đề xuất*

### **Hình 1.3: Mô hình tổng thể về chuyển giao tri thức của doanh nghiệp**

Mô hình này phản ánh tính phức tạp của quá trình chuyển giao tri thức, đồng thời cung cấp một khung lý thuyết rõ ràng để nghiên cứu và ứng dụng thực tiễn trong doanh nghiệp.

#### *1.3.3.2 Vai trò của chuyển giao tri thức của doanh nghiệp*

##### *a. Vai trò của chuyển giao tri thức đối với doanh nghiệp*

Chuyển giao tri thức không chỉ là hoạt động trao đổi thông tin, mà còn là một tiến trình tạo lập và lan truyền những giá trị cốt lõi của doanh nghiệp. Khi tri thức được chuyển giao một cách bài bản và hiệu quả, doanh nghiệp không chỉ tăng cường ưu thế cạnh tranh mà còn kiến tạo nền tảng vững bền cho sự phát triển lâu dài. Từ đó có thể thấy rõ ý nghĩa trọng yếu của chuyển giao tri thức đối với doanh nghiệp, được phản ánh qua các vai trò dưới đây:

- *Động lực đổi mới sáng tạo*: chuyển giao tri thức đóng vai trò chất xúc tác quan trọng, thúc đẩy quá trình đổi mới sáng tạo không ngừng. Bằng việc tích hợp các ý tưởng độc đáo với nền tảng kinh nghiệm vững chắc, doanh nghiệp có thể hình thành những sản phẩm và dịch vụ đổi mới, phù hợp với nhu cầu thị trường một cách linh hoạt và hiệu quả. Điều này không chỉ giúp doanh nghiệp duy trì tính cạnh tranh mà còn thúc đẩy sự phát triển bền vững trong dài hạn.

- *Nâng cao năng suất và hiệu quả*: Khi tri thức được phổ biến rộng rãi, nhân viên có điều kiện tiếp cận với những thông tin và kỹ năng thiết thực. Nhờ đó, họ có thể rút ngắn thời gian thực hiện nhiệm vụ, cải tiến quy trình làm việc và nâng cao chất lượng đầu ra. Điều này cho phép doanh nghiệp đạt hiệu quả vượt trội trong hoạt động và gia tăng năng suất lao động.

- *Xây dựng lợi thế cạnh tranh bền vững*: Việc nắm giữ một nguồn tri thức dồi dào cùng với đội ngũ nhân viên có trình độ chuyên môn cao là nhân tố quyết định giúp doanh nghiệp xây dựng lợi thế cạnh tranh lâu dài trên thị trường. Lực lượng nhân sự với nền tảng kiến thức và kỹ năng vững vàng không chỉ hỗ trợ doanh nghiệp thích ứng hiệu quả trước những biến động của thị trường mà còn góp phần nâng cao uy tín cũng như giá trị thương hiệu.

- *Bảo tồn tri thức*: chuyển giao tri thức là tiến trình truyền tải tri thức từ những nhân viên giàu kinh nghiệm sang các thành viên khác, qua đó giúp tổ chức bảo tồn những tri thức cốt lõi. Điều này càng trở nên quan trọng trong bối cảnh nhân sự nghỉ hưu hoặc chuyển đổi công việc, nhằm hạn chế nguy cơ thất thoát tri thức có giá trị. Việc duy trì nguồn lực tri thức không chỉ bảo đảm tính liên tục trong hoạt động của tổ chức mà còn tạo nền tảng vững chắc cho sự phát triển bền vững.

- *Giúp nhân viên học tập nhanh hơn*: Quá trình chuyển giao tri thức cung cấp cơ hội cho cá nhân học hỏi từ kinh nghiệm của người khác. Cách tiếp cận này giúp nhân viên nhanh chóng lĩnh hội các kỹ năng và tri thức mới, đồng thời tối ưu hóa nguồn lực dành cho đào tạo cả về thời gian và chi phí. Các phương thức truyền tải tri thức như huấn luyện, cố vấn hay đào tạo kèm cặp giữ vai trò then chốt trong việc phát triển năng lực, giúp nhân viên duy trì tính mềm dẻo và năng lực ứng biến trong môi trường làm việc luôn biến động

- *Cải thiện khả năng giải quyết vấn đề*: Thông qua các chương trình chuyển giao tri thức, cá nhân có thể cải thiện năng lực giải quyết vấn đề bằng việc vận dụng những minh chứng và trải nghiệm thực tiễn từ người khác. Những kinh nghiệm rút ra từ thực tế mang lại cho họ một góc nhìn toàn diện và sáng tạo hơn trong xử lý các tình huống phức tạp. Nhờ đó, họ không chỉ giải quyết vấn đề một cách hiệu quả mà còn phát triển năng lực tư duy phản biện và đổi mới sáng tạo, qua đó đóng góp tích cực vào sự phát triển của tổ chức.

- *Cải thiện mức độ gắn kết của nhân viên*: Quá trình chuyển giao tri thức góp phần gia tăng sự gắn bó nghề nghiệp của nhân viên, khi họ có cơ hội tiếp thu kỹ năng mới và đối mặt với những thách thức mới. Các cơ hội học tập và phát triển này không chỉ nâng cao sự thỏa mãn và động lực làm việc của nhân viên mà còn tạo dựng bầu không khí tổ chức tích cực, đồng thời thúc đẩy văn hóa hợp tác. Sự gắn bó này trở thành yếu tố trọng yếu giúp duy trì nguồn nhân lực và nâng cao hiệu suất hoạt động của tổ chức.

Trong môi trường doanh nghiệp, chuyển giao tri thức thường diễn ra ngẫu nhiên và thiếu hệ thống, chủ yếu dựa vào mối quan hệ xã hội, dẫn đến hạn chế khai thác tri thức chuyên sâu. Ở các tổ chức lớn, việc tìm kiếm và kết nối chuyên gia sở hữu tri thức cần thiết trở nên phức tạp. Dù tiềm năng tri thức dồi dào, nếu không quản lý có hệ thống, nó sẽ trở thành tài sản lãng phí, ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh. Ví dụ, tại một trường đại học Việt Nam, mỗi giảng viên sở hữu bí quyết riêng để giải quyết vấn đề chuyên môn; nếu thiếu cơ chế chia sẻ, các giải pháp sáng tạo dễ bị lãng quên, lặp lại sai lầm cũ và chậm cập nhật tài liệu, bài giảng. Khi giảng viên nghỉ việc, lượng lớn tri thức quý giá cũng bị mất theo. Trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt, xây dựng quy trình chuyển giao tri thức hiệu quả trở thành điều kiện tiên quyết cho sự tồn tại và phát triển tổ chức. Quy trình này duy trì, phát triển tri thức, đồng thời nuôi dưỡng tư duy sáng tạo, giúp nhân viên tích lũy và nâng cao năng lực. Vì vậy, chuyển giao tri thức là hoạt động không thể thiếu ở mọi tổ chức, đặc biệt doanh nghiệp Việt Nam. Tạo điều kiện tri thức lưu chuyển tự do sẽ khai thác tối đa tiềm năng sáng tạo của nhân viên, thúc đẩy đột phá mới và giữ vững lợi thế cạnh tranh trong thị trường biến động

*b. Vai trò của chuyển giao tri thức đối với cá nhân*

Chuyển giao tri thức được thực hiện khi các cá nhân giao tiếp, làm việc trực tiếp với nhau, trao đổi kỹ năng, vừa làm vừa học qua công việc hàng ngày, qua trao đổi trực tiếp (mặt đối mặt) trong các cuộc thảo luận, hoặc tri thức được gắn kèm (nhúng) qua các thủ tục, hướng dẫn, hay tài liệu trao đổi. Trong quá trình này, tri thức được truyền đạt từ các nguồn lưu trữ tri thức của tổ chức hoặc từ các đơn vị trong tổ chức cho các cá nhân và giữa các cá nhân. Một cá nhân đề nghị nhân viên công nghệ thông tin hướng dẫn cách truy cập một trang web; Hay đề nghị nhân viên tín dụng chỉ cách xử lý một khoản cho vay; Đề nghị nhân viên kế toán chia sẻ cách lập dự toán cho một sự kiện sắp diễn ra... là các ví dụ rất phổ biến, diễn ra thường xuyên về nhu cầu chuyển giao tri thức trong tổ chức. Tuy nhiên, trong nhiều trường hợp, việc truyền đạt và sử dụng tri thức không mang lại giá trị hữu ích khi các tri thức thu được không phù hợp hoặc không góp phần làm gia tăng giá trị học tập và công việc, không làm nảy sinh các hành vi mới có giá trị với các cá nhân.

Chuyển giao tri thức cũng là một phân hoạt động hàng ngày của các cá nhân. Xuất phát từ thực tế là các cá nhân thường thảo luận vấn đề cần giải quyết với những người thuận tiện, gần gũi với mình, ít khi tìm đến các chuyên gia tốt nhất hoặc những nguồn tri thức sâu sắc nhất trong toàn tổ chức. Chính vì vậy, nếu mỗi cá nhân không có sự lựa chọn nguồn tri thức chính xác thì sẽ tạo ra giới hạn tri thức. Và hệ quả của chúng là cá nhân đó chỉ có thể có được thông tin "đủ tốt" từ một người gần gũi nhất. Thông tin "đủ tốt" chỉ là sự thỏa mãn chứ không phải tối ưu hóa nhu cầu tri thức của cá nhân và không thể hiện được vai trò của chuyển giao tri thức giữa các cá nhân trong tổ chức.

Như đã trình bày ở phần trước, chỉ một phần nhỏ kiến thức chuyên môn của mỗi cá nhân được biểu hiện dưới dạng tri thức hiện, vốn là thành tố của hệ thống ứng dụng tri thức trong tổ chức. Điều này đồng nghĩa với việc phần lớn tri thức chuyên môn và kinh nghiệm của con người tồn tại dưới dạng tri thức ẩn, do đó rất khó để xác định chính xác khối lượng cũng như loại hình tri thức được chuyển giao giữa các cá nhân và nhóm trong tổ chức. Trong mọi trường hợp, hoạt động chuyển giao tri thức vừa là nền tảng vừa là điều kiện để tiến hành quá trình này. Tri thức chung của tổ chức được hình thành và tích lũy từ việc học hỏi của các thành viên, đối tác và khách hàng sẽ được lan tỏa nhờ các cơ chế chuyển giao tri thức. Quá trình đó thúc đẩy dòng chảy tri thức trong tổ chức thông qua các công nghệ cộng tác, đặc biệt là mạng nội bộ và Internet.

Tóm lại, chuyển giao tri thức không chỉ là một hoạt động đơn thuần trong môi trường doanh nghiệp mà còn là một hành trình phát triển bản thân không ngừng nghỉ đối với mỗi cá nhân. Khi tham gia vào quá trình chuyển giao tri thức, các cá nhân có thể:

- *Nâng cao kiến thức và kỹ năng*: Quá trình chuyển giao tri thức giúp cá nhân cập nhật những kiến thức mới nhất và theo kịp các xu hướng hiện đại trong lĩnh vực của mình. Việc tiếp cận với kiến thức chuyên sâu và các kỹ năng tiên tiến giúp cá nhân hoàn thiện bản thân, nâng cao khả năng cạnh tranh. Đồng thời, qua việc tiếp

xúc với nhiều góc nhìn và phương pháp luận khác nhau, cá nhân rèn luyện được khả năng tư duy phản biện, sáng tạo và giải quyết vấn đề một cách hiệu quả.

- *Mở rộng mạng lưới quan hệ*: Tham gia các hoạt động chuyên giao tri thức cung cấp cơ hội để cá nhân mở rộng mạng lưới quan hệ chuyên nghiệp. Thông qua việc gặp gỡ và hợp tác với những người có chung lĩnh vực và mối quan tâm, cá nhân vừa có cơ hội học hỏi từ trải nghiệm thực tế, vừa xây dựng được các mối quan hệ lâu dài, phục vụ cho quá trình phát triển sự nghiệp. Các bài học quý báu từ những người đi trước là nguồn tài nguyên vô giá, giúp cá nhân tránh được những sai lầm và phát triển nhanh chóng hơn.

- *Tăng cường sự tự tin*: Khi cá nhân được chia sẻ kiến thức và kinh nghiệm, họ sẽ cảm thấy giá trị của bản thân được nâng cao, tạo động lực và sự tự tin trong cuộc sống. Việc tiếp nhận kiến thức mới và rèn luyện kỹ năng mới giúp cá nhân tự tin hơn khi đối mặt với các thử thách. Sự tự tin này không chỉ giúp cá nhân hoàn thành công việc hiệu quả mà còn đóng góp tích cực cho cộng đồng và tổ chức.

- *Phát triển sự nghiệp*: Việc nắm bắt những kiến thức và kỹ năng mới giúp cá nhân trở nên nổi bật hơn trên thị trường lao động, đồng thời mở ra nhiều cơ hội thăng tiến và chuyển đổi nghề nghiệp. Sự phát triển sự nghiệp không chỉ dựa vào việc nắm vững các kỹ năng chuyên môn mà còn phụ thuộc vào khả năng thích ứng với những thay đổi và thách thức của môi trường làm việc hiện đại. Do đó, cá nhân cần liên tục cập nhật và nâng cao năng lực bản thân.

- *Đóng góp cho cộng đồng*: Bằng cách chia sẻ kiến thức và giúp đỡ người khác học hỏi, cá nhân không chỉ giúp cộng đồng phát triển mà còn tạo ra môi trường sống và làm việc tích cực. Việc áp dụng kiến thức đã học vào thực tế để giải quyết các vấn đề xã hội mang lại lợi ích lâu dài cho cả cá nhân và cộng đồng. Các đóng góp này không chỉ nâng cao đời sống con người mà còn tạo động lực cho sự phát triển và tiến bộ xã hội.

### **1.3.4 Lợi ích và hạn chế của chuyển giao tri thức của doanh nghiệp**

#### **1.3.4.1 Lợi ích của chuyển giao tri thức của doanh nghiệp**

Chuyển giao tri thức không chỉ đem lại lợi ích cho từng cá nhân người lao động mà còn góp phần hình thành một cộng đồng tri thức năng động trong doanh nghiệp. Khi tri thức được lan tỏa rộng rãi, nó liên tục được kiểm nghiệm và hoàn thiện, từ đó thúc đẩy sự xuất hiện của các ý tưởng đổi mới cũng như những giải pháp hữu hiệu nhằm ứng phó với các thách thức trong hoạt động kinh doanh. Một môi trường tổ chức khuyến khích chuyển giao tri thức chính là nền tảng vững chắc để doanh nghiệp phát triển đổi mới sáng tạo. Bên cạnh đó, sự tiến bộ của công nghệ thông tin đã mang đến những công cụ hữu hiệu giúp việc chuyển giao tri thức trở nên nhanh chóng và hiệu quả hơn, đồng thời tạo điều kiện thuận lợi cho sự kết nối và hợp tác giữa các thành viên trong doanh nghiệp. Những lợi ích cơ bản của chuyển giao tri thức đối với doanh nghiệp và người lao động có thể kể đến bao gồm:

- *Góp phần nâng cao tinh thần lao động trong doanh nghiệp*: Một môi trường tri thức lành mạnh không chỉ mang lại sự thỏa mãn và gắn bó cho nhân viên đối với doanh nghiệp mà còn đóng vai trò quan trọng trong việc thu hút nguồn nhân tài

mới. Khi nhân viên nhận thấy tri thức của họ được trân trọng và khai thác hiệu quả, họ sẽ cảm thấy tự hào và mong muốn đóng góp nhiều hơn cho sự phát triển chung. Trong bối cảnh một môi trường tri thức tích cực, nhân viên có xu hướng chủ động chia sẻ kiến thức, kinh nghiệm và ý tưởng, qua đó thúc đẩy hợp tác liên phòng ban và tạo dựng nền tảng vững chắc cho hoạt động đổi mới và phát triển của doanh nghiệp. Ngược lại, trong một môi trường thiếu hụt tri thức, nhân viên dễ rơi vào trạng thái bị cô lập, suy giảm động lực và hạn chế cơ hội phát triển bản thân. Việc thiếu niềm tin vào năng lực của tổ chức khiến nhân viên trở nên thụ động và ít muốn đóng góp ý kiến. Hệ quả là không chỉ làm suy giảm hiệu quả công việc mà còn hình thành bầu không khí tiêu cực, tác động bất lợi đến thái độ, tinh thần làm việc cũng như sự thành công của doanh nghiệp.

- *Tăng sự gắn kết với doanh nghiệp*: Sự chủ động trao đổi thông tin và ý tưởng trong một bầu không khí cởi mở, tin cậy cho phép nhân viên ở mọi cấp độ hiểu những gì đang xảy ra trong doanh nghiệp. Theo Walsh & Ungson (1991), hai nhà khoa học đã nghiên cứu ý tưởng "bộ nhớ tổ chức", định nghĩa một tổ chức là "một mạng lưới ý tưởng được chia sẻ". Một nhận thức chung về mục tiêu, chiến lược của doanh nghiệp mang lại cho mỗi cá nhân những chỉ dẫn để hướng công việc của mình tới một mục tiêu hợp tác và làm cho họ cảm thấy rằng công việc của họ có ý nghĩa như một phần của mục tiêu lớn hơn. Vấn đề này cũng được hai chuyên gia về quản trị tri thức là Nonaka & Takeuchi (1995) thừa nhận khi nói về tầm quan trọng của việc làm cho cá nhân nhận thức được tổng thể "ý định của tổ chức". Kao, một trong số công ty sản xuất các sản phẩm gia đình và hóa chất lớn nhất của Nhật Bản, đề cao giá trị của sự gắn kết trong công ty, đến mức bất kỳ cuộc họp nào trong công ty, bao gồm cả các cuộc họp của nhà quản trị cấp cao cũng đều mở cửa tự do để bất kỳ nhân viên nào trong công ty cũng có thể tham dự. Nhờ chính sách này, tất cả các cuộc họp tại Kao có khả năng hoạt động như một môi trường sản xuất tri thức: Các nhà quản trị cấp cao có thêm được những hiểu biết từ những người hiểu rõ nhất các vấn đề hiện tại, và nhân viên cũng có thể nắm được chính sách chung của công ty khiến họ gắn bó hơn với công việc và với doanh nghiệp.

- *Góp phần làm tăng giá trị doanh nghiệp*: Khác biệt hoàn toàn với các tài sản hữu hình, giá trị của tài sản trí tuệ không chỉ không bị hao mòn sau mỗi lần sử dụng mà còn có xu hướng gia tăng theo cấp số nhân. Mỗi lần được chia sẻ, trao đổi và ứng dụng, tri thức lại được bổ sung, hoàn thiện, tạo ra những giá trị mới và mở ra những khả năng vô tận. Việc chia sẻ và trao đổi tri thức không chỉ làm tăng giá trị của tài sản trí tuệ mà còn là động lực thúc đẩy sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. Khi tri thức được lưu truyền và ứng dụng một cách rộng rãi, nó sẽ tạo ra một vòng luân chuyển không ngừng, từ đó tạo ra những đổi mới sáng tạo, gia tăng hiệu quả vận hành và đảm bảo sự tồn tại lâu dài của doanh nghiệp. Con người là chủ thể tích cực trong việc tạo ra, chia sẻ và ứng dụng tri thức. Khi được tạo điều kiện thuận lợi để chuyển giao tri thức và kinh nghiệm, mỗi cá nhân sẽ cảm thấy mình là một phần quan trọng của cộng đồng và có động lực để không ngừng học hỏi và phát

triển. Do đó, hoạt động trao đổi tri thức luôn diễn ra trong doanh nghiệp; tri thức trong doanh nghiệp ngày càng hoàn thiện và giá trị của nó càng được thừa nhận.

- *Động lực thúc đẩy trọng dụng nhân tài trong doanh nghiệp*: Một môi trường tri thức cởi mở không chỉ là nơi để kiểm chứng và làm rõ các quan điểm mà còn là lò nung sáng tạo, nơi những ý tưởng mới được ấp ủ và phát triển. Sự tương tác thông qua tranh luận, giao thoa và thử nghiệm liên tục giữa các thành viên không chỉ tạo ra các đổi mới đột phá mà còn giúp doanh nghiệp nhanh chóng thích ứng với sự biến động của thị trường. Trong bối cảnh tổ chức định hướng tri thức, quyền lực không còn tập trung vào một số ít cá nhân quản lý mà được phân tán và lan tỏa rộng khắp trong tổ chức. Những người sở hữu tri thức sẽ có cơ hội đóng góp ý kiến và đưa ra quyết định, tạo ra một môi trường làm việc dân chủ và sáng tạo. Khác với các mô hình quản lý truyền thống, nơi quyền lực được tập trung và thông tin được kiểm soát chặt chẽ, một môi trường tri thức khuyến khích sự đa dạng ý kiến, sự tự do tư duy và sự trao đổi mở. Điều này không chỉ giúp doanh nghiệp trở nên linh hoạt và thích ứng hơn mà còn tạo ra một văn hóa doanh nghiệp tích cực, nơi mọi người đều cảm thấy được tôn trọng và có giá trị.

#### 1.3.4.2 Hạn chế của chuyển giao tri thức của doanh nghiệp

Có thể khẳng định rằng chuyển giao tri thức mang lại nhiều lợi ích thiết thực cho hoạt động của doanh nghiệp. Tuy nhiên, trong quá trình triển khai chuyển giao tri thức vào thực tiễn, doanh nghiệp cũng phải đối diện với một số hạn chế nhất định. Những hạn chế này có thể bắt nguồn từ nhiều nguyên nhân khác nhau. Trước hết, đặc trưng vốn có của hoạt động chuyển giao tri thức có thể tạo ra những trở ngại nhất định. Chẳng hạn, quá trình thu thập, sắp xếp và truyền đạt tri thức không phải lúc nào cũng diễn ra một cách suôn sẻ và đạt hiệu quả như mong đợi. Thứ hai, các đối tượng tham gia vào quá trình chuyển giao tri thức có thể gặp phải những trở ngại về trình độ, khả năng tiếp nhận hoặc sự hợp tác. Cuối cùng, nội dung tri thức được chuyển giao đôi khi có thể không phù hợp hoặc không đáp ứng được nhu cầu thực tế của doanh nghiệp.

Dưới đây, tác giả tổng hợp một số hạn chế cụ thể (từ các công trình nghiên cứu đã trình bày) của hoạt động chuyển giao tri thức của doanh nghiệp:

**Bảng 1.4: Hạn chế của chuyển giao tri thức của doanh nghiệp**

Hạn chế	Mô tả
Độ "dính" của tri thức	Khó diễn đạt hoặc chuyển giao tri thức ẩn
Thiếu động lực	Nhân viên không muốn chia sẻ
Rào cản công nghệ	Công cụ không phù hợp hoặc khó dùng
Khác biệt văn hóa/địa lý	Giao tiếp kém hiệu quả giữa các nhóm
Mất mát tri thức	Tri thức rời đi cùng nhân viên
Chi phí cao	Đầu tư lớn về tiền bạc và thời gian
Khó đo lường	Không rõ hiệu quả thực tế
Quá tải thông tin	Quá nhiều tri thức gây quá tải

*Nguồn: Tác giả tổng hợp*

### ***Độ "dính" của tri thức***

Tri thức, đặc biệt là tri thức ẩn, thường khó chuyển giao do tính phức tạp, độ "dính", đặc thù cá nhân, hoặc phụ thuộc vào ngữ cảnh cụ thể. Nhân viên có thể không diễn đạt được kinh nghiệm của mình một cách rõ ràng (Szulanski, 1996). Ví dụ như một kỹ sư lành nghề biết cách vận hành máy móc nhưng không thể viết thành hướng dẫn chi tiết. Việc này có thể dẫn tới làm chậm quá trình chuyển giao, hoặc gây gián đoạn khi không lưu trữ được tri thức quan trọng. Tri thức ẩn là những kinh nghiệm, kỹ năng, và kiến thức sâu sắc mà cá nhân thu được qua thời gian, nhưng thường rất khó để chính thức hóa và chuyển giao. Điều này đặc biệt đúng với những tri thức mang tính chất cá nhân hóa cao, phụ thuộc vào ngữ cảnh cụ thể và không dễ dàng chuyển thành các quy trình hoặc tài liệu hướng dẫn. Nếu tri thức ẩn không được chuyển hóa một cách hiệu quả, việc áp dụng các quy trình và phương pháp mới sẽ trở nên khó khăn hơn, kéo theo những thách thức đối với tổ chức trong việc duy trì tính nhất quán và chính xác của hoạt động.

### ***Thiếu động lực chuyển giao tri thức***

Nhân viên hoặc bộ phận thường không muốn chuyển giao tri thức vì sợ mất lợi thế cạnh tranh nội bộ hoặc không được đền bù xứng đáng. Văn hóa "giữ khư khư" tri thức phổ biến trong môi trường cạnh tranh cá nhân (Davenport & Prusak, 1998). Ví dụ một nhóm bán hàng không chia sẻ chiến lược thành công với nhóm khác vì muốn giữ thành tích riêng. Điều này làm giảm hiệu quả phối hợp giữa các bộ phận, làm tri thức bị "đóng băng" trong từng cá nhân hoặc nhóm. Trong một số trường hợp, sự phản đối từ phía cá nhân là một thách thức lớn đối với việc chuyển giao tri thức. Có những cá nhân lo ngại rằng việc chuyển giao tri thức của họ sẽ làm giảm giá trị cá nhân trong tổ chức hoặc thậm chí bị người khác vượt mặt về kỹ năng và chuyên môn. Họ sợ rằng nếu tiết lộ những kiến thức và kinh nghiệm quý báu của mình, họ có thể mất đi lợi thế cạnh tranh.

### ***Rào cản công nghệ***

Các công cụ hỗ trợ chuyển giao tri thức có thể khó sử dụng hoặc không được áp dụng rộng rãi trong tổ chức, dẫn đến việc chúng không phát huy hết tiềm năng. Thêm vào đó, một rào cản lớn khác là nhân viên không quen với công nghệ hiện đại. Chẳng hạn, phần mềm phức tạp hoặc các thiết bị công nghệ tiên tiến có thể gây khó khăn cho những người lớn tuổi hoặc những người không có nền tảng công nghệ. Điều này đòi hỏi một khoản đầu tư lớn cho việc đào tạo và hỗ trợ kỹ thuật, nhưng không phải lúc nào cũng mang lại hiệu quả tương xứng với chi phí bỏ ra. Ngoài ra, việc tri thức không được lưu trữ hoặc chia sẻ hiệu quả cũng là một hạn chế đáng kể. Nếu không có hệ thống lưu trữ tri thức tốt, những kiến thức quý báu có thể bị lãng phí, dẫn đến việc tài nguyên và thời gian bị tiêu tốn một cách không cần thiết.

### ***Khác biệt văn hóa và khoảng cách địa lý***

Sự khác biệt về văn hóa tổ chức, ngôn ngữ, hoặc vị trí địa lý thường tạo ra những rào cản đáng kể trong việc giao tiếp và chuyển giao tri thức giữa các bộ phận hoặc chi nhánh khác nhau của doanh nghiệp. Đặc biệt, trong các tổ chức đa quốc gia, sự khác biệt về phong cách làm việc và văn hóa có thể dẫn đến những khó khăn

trong việc hiểu và áp dụng tri thức một cách tối ưu. Theo kết quả nghiên cứu của Argote và cộng sự (2003), các chi nhánh của doanh nghiệp đa quốc gia thường gặp khó khăn trong việc hiểu nhau do phong cách làm việc khác biệt. Ví dụ, nhân viên tại Việt Nam và Mỹ có thể gặp khó khăn trong việc hiểu đúng ý nhau về các quy trình công việc, do sự khác biệt về văn hóa giao tiếp. Nhân viên Việt Nam có thể chú trọng vào việc duy trì quan hệ và tránh đối đầu, trong khi nhân viên Mỹ có thể thẳng thắn và trực tiếp hơn trong giao tiếp công việc. Những khác biệt này không chỉ gây ra chậm trễ trong việc triển khai các dự án hoặc quy trình, mà còn có thể dẫn đến hiểu lầm hoặc thậm chí là thất bại trong việc áp dụng tri thức tại các vùng địa lý khác nhau. Kết quả là, những nỗ lực chuyển giao tri thức của doanh nghiệp có thể không đạt được hiệu quả mong muốn, đồng thời làm mất đi cơ hội tận dụng nguồn tri thức quý báu từ các chi nhánh khác nhau.

#### ***Mất mát tri thức khi nhân viên nghỉ việc***

Một trong những hạn chế lớn của việc chuyển giao tri thức của doanh nghiệp là tri thức ẩn thường "đi theo" nhân viên khi họ rời khỏi tổ chức, đặc biệt nếu doanh nghiệp không có hệ thống lưu trữ tri thức hiệu quả. Tri thức ẩn là những kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm mà nhân viên tích lũy được qua quá trình làm việc, nhưng không được ghi chép hoặc lưu trữ một cách chính thức. Điều này có thể dẫn đến việc doanh nghiệp mất đi nguồn lực quan trọng mà không kịp nắm bắt và bảo toàn. Nghiên cứu của Nonaka & Takeuchi (1995), tri thức ẩn đóng vai trò quan trọng trong sự phát triển và sáng tạo của doanh nghiệp. Tuy nhiên, khi một nhân viên kỳ cựu rời khỏi doanh nghiệp mà không có biện pháp bảo tồn tri thức ẩn, doanh nghiệp sẽ phải đối mặt với những rủi ro nghiêm trọng. Ví dụ, một quản lý kỳ cựu nghỉ hưu có thể mang theo những bí quyết đàm phán quan trọng mà không được ghi lại và chia sẻ. Điều này dẫn đến việc các kỹ năng và kiến thức quý báu bị mất đi cùng với người quản lý đó. Hệ quả của việc này là doanh nghiệp phải chịu thêm chi phí tuyển dụng và đào tạo nhân viên mới để bù đắp cho sự mất mát tri thức. Quá trình tuyển dụng và đào tạo không chỉ tốn kém về mặt tài chính mà còn đòi hỏi thời gian và công sức đáng kể. Hơn nữa, các nhân viên mới thường cần một khoảng thời gian dài để làm quen và tích lũy kinh nghiệm, trong khi doanh nghiệp vẫn phải đảm bảo hiệu suất công việc và sự phát triển bền vững.

#### ***Chi phí và thời gian triển khai cao***

Quá trình chuyển giao tri thức là việc thiết lập hệ thống này đòi hỏi sự đầu tư lớn về tài chính, thời gian và nguồn lực. Để triển khai một hệ thống quản trị tri thức hiệu quả, doanh nghiệp không chỉ cần nguồn vốn đầu tư ban đầu mà còn phải duy trì các chi phí liên quan đến việc vận hành, bảo trì và nâng cấp hệ thống. Đầu tiên, doanh nghiệp cần đầu tư vào công nghệ và cơ sở hạ tầng để hỗ trợ việc lưu trữ, quản lý và chuyển giao tri thức. Các thiết bị phần cứng, phần mềm quản trị tri thức, và hệ thống mạng cần được xây dựng và duy trì một cách hiệu quả. Điều này đòi hỏi một khoản chi phí lớn không chỉ trong giai đoạn triển khai ban đầu mà còn trong quá trình vận hành và nâng cấp sau này. Thứ hai, quá trình đào tạo nhân viên cũng là một phần không thể thiếu để đảm bảo hệ thống chuyển giao tri thức hoạt động hiệu quả. Nhân viên cần được đào tạo để sử dụng các công cụ và công nghệ

mới, cũng như hiểu rõ các quy trình liên quan đến việc quản lý và chuyển giao tri thức. Đối với các doanh nghiệp lớn, việc này có thể đòi hỏi một chương trình đào tạo toàn diện và liên tục, gây ra chi phí và tiêu tốn thời gian đáng kể.

Bên cạnh đó, việc thay đổi quy trình làm việc cũng là một thách thức lớn. Doanh nghiệp cần phải điều chỉnh các quy trình hiện có để phù hợp với hệ thống quản trị tri thức mới. Điều này có thể đòi hỏi sự thay đổi trong cách tiếp cận, văn hóa làm việc và phương thức giao tiếp giữa các nhân viên. Quá trình này không chỉ tiêu tốn thời gian mà còn gây ra sự xáo trộn trong hoạt động hàng ngày của doanh nghiệp. Đặc biệt, việc triển khai hệ thống quản trị tri thức có thể tốn kém mà không mang lại hiệu quả ngay lập tức. Doanh nghiệp cần một khoảng thời gian để thấy được sự cải thiện trong việc quản lý và chuyển giao tri thức, cũng như đạt được những lợi ích mong đợi từ hệ thống này. Điều này càng trở nên khó khăn hơn đối với các doanh nghiệp nhỏ và vừa, do họ thường có nguồn lực hạn chế và khó tiếp cận các công nghệ tiên tiến. Sự chênh lệch này tạo ra bất lợi cạnh tranh so với các công ty lớn, có khả năng đầu tư mạnh vào các hệ thống quản trị tri thức.

#### ***Khó đo lường hiệu quả***

Có một thực tế là, chuyển giao tri thức của doanh nghiệp là rất khó xác định xem hoạt động này có thực sự mang lại giá trị hay không. Theo nghiên cứu của Davenport & Prusak (1998), việc đánh giá hiệu quả của chuyển giao tri thức là một thách thức lớn do thiếu các chỉ số cụ thể và định lượng để đánh giá. Arun Kumar (2024) cũng nhấn mạnh rằng, trong thực tế, hoạt động chuyển giao tri thức thường thiếu các công cụ và phương pháp đo lường cụ thể. Doanh nghiệp thường dành nhiều nguồn lực cho việc tổ chức hội thảo hoặc các buổi tọa đàm nhằm thúc đẩy quá trình trao đổi tri thức và kinh nghiệm thực tiễn giữa các nhân viên. Tuy nhiên, việc đo lường hiệu quả của những hoạt động này là không dễ dàng. Không rõ liệu nhân viên có thực sự áp dụng những kiến thức và kinh nghiệm đã học được vào công việc hàng ngày hay không, và nếu có thì mức độ áp dụng như thế nào. Điều này dẫn đến những nghi ngờ về lợi ích thực tế của việc chuyển giao tri thức, khiến cho các doanh nghiệp gặp khó khăn trong việc đánh giá hiệu quả và tính toán lợi nhuận từ đầu tư vào quản trị tri thức. Hơn nữa, việc thiếu các chỉ số đo lường cụ thể có thể làm giảm động lực đầu tư vào quản trị tri thức, vì các nhà quản lý không thể xác định một cách rõ ràng liệu các hoạt động này có đem lại giá trị thực sự hay không.

Ngoài ra, việc không có các công cụ đo lường hiệu quả cũng khiến cho doanh nghiệp khó khăn trong việc cải thiện và tối ưu hóa các quy trình chuyển giao tri thức. Nếu không biết được những điểm mạnh và yếu của các hoạt động chuyển giao tri thức, doanh nghiệp sẽ gặp khó khăn trong việc điều chỉnh và cải thiện quy trình để đạt được hiệu quả cao nhất.

#### ***Quá tải thông tin***

Ở giai đoạn hiện nay, có một hạn chế rất lớn đó là việc chuyển giao tri thức của doanh nghiệp khi tri thức được chia sẻ quá nhiều mà không có sự chọn lọc, điều này có thể làm cho nhân viên bị “ngộp” và “ngập” trong khối lượng thông tin khổng lồ Arun Kumar (2024). Việc có quá nhiều tri thức xung quanh sẽ làm giảm khả năng tập

trung của nhân viên vào những tri thức quan trọng và cần thiết cho công việc của họ Julie & cộng sự (2024). Khi doanh nghiệp sở hữu những cơ sở tri thức chứa hàng ngàn tài liệu, nhân viên có thể cảm thấy choáng ngợp và không biết bắt đầu từ đâu. Sự phong phú về tài liệu và thông tin có thể khiến họ mất phương hướng trong việc tìm kiếm và áp dụng tri thức phù hợp. Trong môi trường làm việc hiện đại, việc xử lý và quản lý thông tin một cách hiệu quả là rất quan trọng để duy trì hiệu suất làm việc cao. Việc này không chỉ gây ra sự lãng phí thời gian mà còn làm giảm hiệu suất làm việc của nhân viên. Khi nhân viên phải dành nhiều thời gian để tìm kiếm thông tin và lọc ra những tri thức quan trọng, họ sẽ có ít thời gian hơn để thực hiện các nhiệm vụ chính và đạt được kết quả mong muốn. Điều này có thể dẫn đến sự chậm trễ trong việc hoàn thành dự án, giảm hiệu suất làm việc và gây ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp. Bên cạnh đó, việc chuyển giao tri thức quá nhiều mà không có sự chọn lọc còn có thể gây ra sự mất cân bằng trong việc phân bổ nguồn lực và ưu tiên công việc. Nhân viên có thể bị phân tán tư duy và không tập trung vào những nhiệm vụ quan trọng và cấp bách, dẫn đến sự giảm sút trong chất lượng công việc và hiệu quả làm việc chung của đội ngũ.

Như vậy, có thể thấy rằng, chuyển giao tri thức của doanh nghiệp, dù mang lại nhiều lợi ích, vẫn đối mặt với không ít hạn chế. Một trong những thách thức lớn nhất là tính chất phức tạp và khó nắm bắt của tri thức, đặc biệt là tri thức ẩn, vốn dựa trên kinh nghiệm cá nhân và khó diễn đạt thành lời. Rào cản về mặt tổ chức cũng là một vấn đề, khi văn hóa doanh nghiệp không khuyến khích chia sẻ, các phòng ban hoạt động rời rạc, hoặc thiếu kênh giao tiếp hiệu quả. Về phía cá nhân, nhân viên có thể ngại chia sẻ vì sợ mất vị thế, thiếu thời gian, hoặc động lực. Công nghệ, dù hỗ trợ, nhưng không phải là giải pháp toàn diện nếu không được sử dụng đúng cách và tích hợp vào quy trình làm việc. Cuối cùng, những khó khăn gắn với việc xác định và đánh giá mức độ hiệu quả của chuyển giao tri thức đã tạo ra trở ngại cho quá trình cải thiện và tối ưu hóa, từ đó ảnh hưởng đến năng lực doanh nghiệp trong việc khai thác toàn diện tiềm năng tri thức.

### ***1.3.5 Loại hình và công cụ chuyển giao tri thức của doanh nghiệp***

#### ***1.3.5.1 Loại hình chuyển giao tri thức của doanh nghiệp***

Trong môi trường kinh doanh ngày nay, nơi mà tri thức và thông tin được xem là tài sản vô giá, việc chuyển giao tri thức đã trở thành một hoạt động không thể thiếu. Mặc dù quá trình chuyển giao tri thức có thể diễn ra một cách tự nhiên trong các tương tác hàng ngày giữa các thành viên trong tổ chức, việc thực hiện một cách có hệ thống và hiệu quả lại đòi hỏi sự quan tâm và đầu tư nghiêm túc. Do đó, một câu hỏi đặt ra cho các doanh nghiệp là những loại tri thức nào có thể chuyển giao và loại hình chuyển giao chúng như thế nào. Căn cứ vào cách thức phân loại tri thức theo sự hiện hữu (tri thức ẩn/tri thức hiện), có bốn loại hình chính để chuyển giao tri thức như sau:

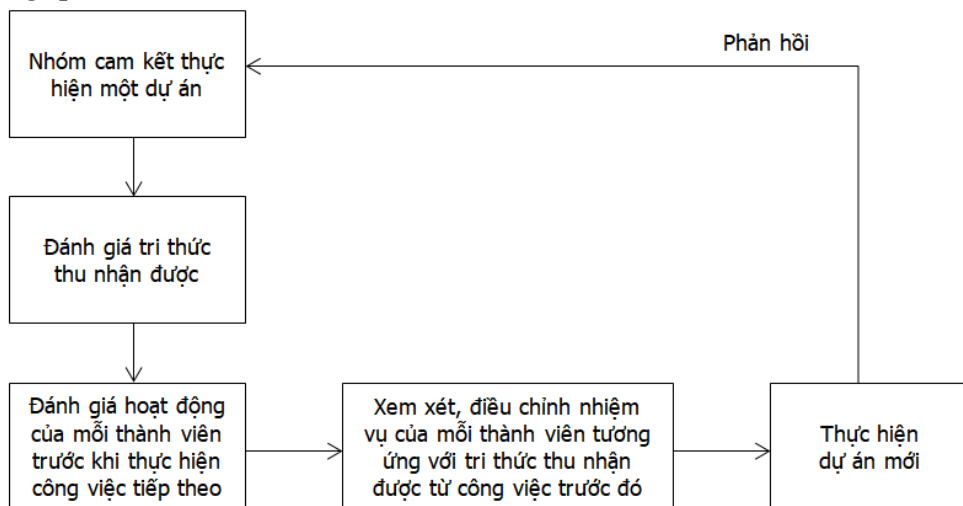
- Chuyển giao tri thức tuần tự trong một nhóm (áp dụng với tri thức hiện và tri thức ẩn)
- Chuyển giao tri thức hiện giữa các nhóm (áp dụng với tri thức hiện)

- Chuyển giao tri thức ẩn (áp dụng với tri thức ẩn)
- Chuyển giao tri thức giữa các thế hệ (áp dụng với tri thức hiện và tri thức ẩn)

Với sự đa dạng của các loại hình tri thức và khả năng tiếp nhận của từng cá nhân, không có một loại hình chuyển giao nào phù hợp với tất cả các trường hợp. Việc lựa chọn loại hình phù hợp sẽ phụ thuộc vào nhiều yếu tố, bao gồm cả đặc điểm của dự án và mục tiêu của quá trình chuyển giao. Sau đây là những nội dung cơ bản của các cách thức chuyển giao tri thức nêu trên.

#### a. Chuyển giao tuần tự trong một nhóm

Đây là loại hình chuyển giao được thực hiện trong phạm vi một đội/nhóm công tác. Theo loại hình này, nhóm công tác chuyên thực hiện một nhiệm vụ cụ thể, di chuyển từ địa điểm này tới địa điểm khác để thực hiện các nhiệm vụ tương tự. Sự chuyển giao tri thức duy nhất trong những trường hợp như trên được thực hiện tuần tự từ vị trí này sang vị trí khác, giữa các thành viên trong cùng một nhóm; hầu như không có sự chuyển giao tri thức giữa các nhóm. Mục đích cơ bản của loại hình chuyển giao này là sự phối hợp, hợp tác thực hiện công việc và tập trung vào tri thức tập thể, không đề cao tri thức cá nhân. Với các công việc được thực hiện theo trình tự, tri thức và hiệu suất của mỗi thành viên có ảnh hưởng đến kết quả công việc của các thành viên khác. Điều đó đòi hỏi việc chuyển giao cần thực hiện nhanh và tuân thủ chặt chẽ hơn chất lượng kết quả nhiệm vụ. Như mô tả trong hình 1.4, sau khi hoàn thành nhiệm vụ tại một khu vực, nhóm công tác sẽ dành thời gian trao đổi về những tri thức mới thu nhận được, thảo luận nên áp dụng những cải tiến nào cho những nhiệm vụ tiếp theo, và nhắc nhở về cam kết của mỗi thành viên cho phù hợp trong quá trình thực hiện.



Nguồn: Awad & Ghaziri (2004)

#### Hình 1.4: Chuyển giao tuần tự trong nhóm

Với mỗi nhiệm vụ cần thực hiện, thành viên trong nhóm sẽ chia sẻ kinh nghiệm cá nhân riêng của mình cho nhóm. Kết quả của việc chuyển giao sẽ được đánh giá, đảm bảo phù hợp và được kết hợp vào toàn bộ quá trình, góp phần hoàn thành nhiệm vụ chung của nhóm. Điều này cũng có nghĩa là sau khi nhiệm vụ hoàn thành, tri thức (kinh nghiệm) của mỗi cá nhân sẽ trở thành tri thức chung của nhóm

và nhóm sẽ hoạt động hiệu quả hơn trong các nhiệm vụ tiếp theo. Trong mỗi thiết lập nhóm, có một giao thức quy định cụ thể cách một nhóm sẽ hoạt động được gọi là giao thức chuyển giao. Vì mục đích cơ bản của chuyển giao tri thức tuần tự là tập trung vào sự hợp tác và công việc của các cá nhân phụ thuộc lẫn nhau, mọi hoạt động được thực hiện bởi các thành viên đều vì mục tiêu của nhóm; Do vậy, mỗi thành viên trong nhóm sẽ mang bên mình một "hành trang" tri thức. Các tri thức này được lưu trữ trong tâm trí mỗi thành viên cho tới lần hội họp trao đổi kinh nghiệm tiếp theo của nhóm. Trong cuộc hội họp, các thành viên chia sẻ kinh nghiệm và chuyển đổi kinh nghiệm thành tri thức mới, và cập nhật những quy tắc, tri thức mới cho lần thực hiện nhiệm vụ tiếp theo. Quá trình chuyển giao tri thức cũng tạo điều kiện cho việc chuyển đổi từ các cá nhân hiểu biết cho toàn nhóm. Điều này sẽ góp phần đạt được các mục tiêu của nhóm, giúp hoàn thành dự án chung với hiệu quả cao nhất.

Các đặc điểm của loại hình chuyển giao tri thức tuần tự bao gồm:

- Các cuộc họp nhóm thường ngắn gọn, nhưng được tổ chức thường xuyên vào bất cứ thời gian nào có thể. Hình thức cuộc họp thường được thông báo trước cho mọi người, dựa trên cách nhóm tiến hành các cuộc họp trước. Cuộc hội họp thường do một người hỗ trợ hay một nhà lãnh đạo không chính thức khởi xướng, điều hành các cuộc thảo luận hoặc trao đổi để đảm bảo mọi vấn đề được giải quyết nhanh chóng, không bị kéo dài không cần thiết. Việc điều hành cuộc họp thường xuyên được luân chuyển giữa các thành viên. Các chủ đề đưa ra thảo luận tập trung xoay quanh những gì đã xảy ra trong nhiệm vụ vừa hoàn thành, những sự khác biệt so với các nhiệm vụ khác, và lý do khiến mỗi cá nhân quyết định thực hiện công việc theo cách họ đã làm. Tại doanh nghiệp Việt Nam, với đặc trưng văn hóa tập thể mạnh, hình thức họp nhóm tuần tự này thường được áp dụng linh hoạt hơn ở các doanh nghiệp lớn như FPT hoặc VinGroup, nơi lãnh đạo không chính thức có thể luân chuyển dễ dàng nhờ môi trường cởi mở, nhưng ở nhiều doanh nghiệp khác, các cuộc họp thường bị hạn chế do thiếu thời gian và nguồn lực, dẫn đến thảo luận chủ yếu tập trung vào vấn đề thực tiễn như quy trình sản xuất, thay vì đổi mới sáng tạo, làm giảm hiệu quả chuyển giao tri thức giữa các nhóm.

- Các cuộc họp được tổ chức với vai trò của tất cả những người tham gia là như nhau. Không có sự phân biệt hay ưu tiên phân cấp, mọi người khi phát biểu đều cảm nhận được ảnh hưởng của mình với những người còn lại, và ngược lại. Điều này làm cho các thành viên trong nhóm cảm thấy thoải mái, chủ động và quyết đoán hơn; sẽ không có thái độ thờ ơ, coi đó không phải việc của mình, không liên quan đến mình. Trong bối cảnh doanh nghiệp Việt Nam, nơi cấu trúc tổ chức thường phân cấp mạnh mẽ và mang tính gia đình ở doanh nghiệp tư nhân, hình thức bình đẳng này giúp giảm rào cản tâm lý, thúc đẩy chia sẻ tri thức tự do hơn, nhưng vẫn gặp thách thức từ văn hóa tôn trọng cấp trên, dẫn đến một số thành viên ngại phát biểu, đặc biệt ở doanh nghiệp nhà nước hoặc truyền thống như ngành dệt may, nơi tỷ lệ trao đổi tri thức giữa các nhóm chỉ đạt khoảng 40% theo nghiên cứu của Nguyễn Thị Phương Linh (2019).

Bất cứ điều gì xảy ra trong các cuộc họp đều được giữ trong phạm vi nhóm, không có bất cứ báo cáo nào được gửi tới các cấp quản lý cao hơn. Điều này giúp loại bỏ sự sợ hãi rằng một báo cáo tiêu cực có thể khiến các thành viên bị sa thải hoặc cách chức. Các thành viên trong nhóm sẽ tin tưởng vào tình huống mà họ có thể hoặc không thể chia sẻ tri thức. Đặc điểm này đặc biệt phù hợp với doanh nghiệp Việt Nam, nơi văn hóa tập thể nhấn mạnh lòng tin nội bộ nhưng thường tồn tại tâm lý lo ngại mất lợi thế cạnh tranh cá nhân, theo Nhâm Phong Tuấn và cộng sự (2019), giúp tăng cường động lực chia sẻ trong nhóm nhỏ, nhưng ở DNVVN với quy mô hạn chế, việc giữ bí mật có thể dẫn đến thiếu giám sát từ lãnh đạo, làm giảm tính bền vững của chuyển giao tri thức.

- Một điểm độc đáo của loại hình chuyển giao tri thức này là tập trung vào các dự án, không phải là một người hay một quan điểm cá nhân. Các phương pháp tiếp cận và các quy tắc không phải phong cách lớp học hay phong cách quân đội. Thay vào đó, thành viên trong nhóm phải đối mặt với những người còn lại, bất cứ ai cũng có thể tham gia bình luận bất kỳ lúc nào. Mục đích là để điều chỉnh hiệu suất, cải thiện chất lượng và đảm bảo tính toàn vẹn của sản phẩm được thực hiện bởi nhóm. Tại doanh nghiệp Việt Nam, với đặc thù dự án thường mang tính linh hoạt và dựa vào hợp tác nhóm trong bối cảnh chuyển đổi số, hình thức này thúc đẩy điều chỉnh hiệu suất nhanh chóng ở các công ty công nghệ như Viettel, nơi các nhóm dự án bình luận tự do để cải thiện sản phẩm, nhưng ở doanh nghiệp sản xuất truyền thống, phong cách "quân đội" phân cấp vẫn tồn tại, làm giảm sự tham gia bình đẳng, dẫn đến hiệu suất chuyển giao thấp hơn, theo nghiên cứu của Phạm Quốc Trung & Đinh Xuân Kiều (2020).

Các đặc điểm của loại hình chuyển giao tri thức này về cơ bản tương đối thuận lợi cho việc chia sẻ tri thức, song với nhiều thiết lập và quy tắc đi kèm, các thành viên của nhóm nghiên cứu có thể bị ép làm quá khả năng hoặc làm việc quá sức, cảm thấy mệt mỏi hoặc chán nản. Trong nhiều trường hợp, một số thành viên trong nhóm giao tiếp kém, không thể bày tỏ lưu loát các kinh nghiệm của mình, đòi hỏi phải đầu tư một khoản nhất định để nâng cao kỹ năng giao tiếp và bày tỏ ý kiến về những cái mới; song, ngân sách dành cho việc trao đổi tri thức và hoạt động của nhóm thường eo hẹp, khó có thể thực hiện các đầu tư nêu trên. Ngoài ra, việc tổ chức các cuộc họp sau một ngày làm việc vất vả là điều không dễ dàng. Hầu hết các thành viên đều mong muốn được về nhà, nhất là khi doanh nghiệp không có cơ chế cụ thể bù đắp cho khoảng thời gian hội họp. Cái gọi là "hành trạng" tri thức thực của mỗi thành viên trong nhóm sẽ phải chờ đến những thời điểm thuận lợi để được cải thiện, trong khi các kinh nghiệm của mỗi cá nhân thường có xu hướng ngày càng cũ đi, không phù hợp với thực tế công việc. Đây là những khó khăn cơ bản đối với việc đáp ứng nhu cầu tri thức của các thành viên trong nhóm và cũng là hạn chế của loại hình chuyển giao tri thức này.

#### *b. Chuyển giao tri thức hiện giữa các nhóm*

Chuyển giao tri thức hiện giữa các nhóm là loại hình đơn giản nhưng hiệu quả, cho phép một nhóm sau khi hoàn thành nhiệm vụ hoặc giải quyết vấn đề cụ thể tại

vị trí của mình chia sẻ kinh nghiệm và sáng kiến với nhóm khác gặp tình huống tương tự ở vị trí khác. Tri thức được chuyển giao ở đây chủ yếu thuộc dạng hiện, bao gồm các thói quen làm việc, thủ tục rõ ràng và quy trình chính xác, dễ dàng mã hóa và truyền đạt qua tài liệu hoặc hướng dẫn. Tri thức ẩn ít được chuyển giao qua loại hình này, vì nó tập trung vào các yếu tố có cấu trúc, dễ áp dụng trực tiếp. Trong bối cảnh doanh nghiệp Việt Nam, với phần lớn là quy mô hạn chế và văn hóa tập thể mạnh mẽ, chuyển giao tri thức hiện giữa các nhóm thường diễn ra hiệu quả hơn ở các doanh nghiệp lớn như VNPT hoặc FPT, nơi các bộ phận có thể chia sẻ quy trình sản xuất hoặc quản lý dự án qua tài liệu nội bộ, nhưng ở doanh nghiệp nhỏ hơn, loại hình này bị giới hạn do thiếu hệ thống lưu trữ chung, dẫn đến phụ thuộc vào truyền miệng và dễ thất thoát khi nhân sự biến động cao.

Chuyển giao tri thức giữa các nhóm thường dựa trên tương tác cá nhân, được coi là lý tưởng cho các dự án nhờ tính linh hoạt và phản hồi nhanh chóng. Nó cũng góp phần củng cố mối quan hệ hợp tác và phối hợp giữa các nhóm, tăng cường văn hóa tổ chức. E-mail hoặc các phương tiện điện tử, dù không phải là kênh chính, có thể hỗ trợ cho tương tác cá nhân trong việc chuyển giao tri thức. Tại Việt Nam, với đặc thù văn hóa tập thể theo thang đo Hofstede (2001) – chỉ số tập thể đạt 70/100, tương tác cá nhân giữa các nhóm thường được thúc đẩy qua các buổi họp chung hoặc hoạt động nhóm không chính thức, giúp giảm "độ dính" tri thức (Szulanski, 2000), nhưng gặp thách thức từ cấu trúc phân cấp cứng nhắc ở nhiều doanh nghiệp nhà nước hoặc gia đình, nơi thông tin khó luân chuyển giữa các bộ phận, dẫn đến chậm trễ trong áp dụng sáng kiến từ nhóm này sang nhóm khác, đặc biệt trong bối cảnh chuyển đổi số đòi hỏi phối hợp nhanh chóng.

Chuyển giao tri thức giữa các nhóm chủ yếu dựa vào tương tác cá nhân, nên các yếu tố tác động đến hình thức này liên quan đến quan hệ con người và văn hóa tổ chức, cụ thể là văn hóa của nhóm tiếp nhận tri thức. Trong ví dụ trên, việc chuyển giao sẽ khó thực hiện nếu nhóm thứ hai không có thái độ hợp tác, không muốn chấp nhận đề xuất hoặc ý tưởng từ nhóm bên ngoài, đặc biệt khi đòi hỏi đơn giản hoặc các thành viên cố bảo vệ suy nghĩ riêng. Ngược lại, một nhóm chỉ sẵn sàng chuyển giao tri thức khi điều đó không ảnh hưởng đến hiệu quả công việc hay thu nhập của họ, hoặc mang lại tiền thưởng hay giải thưởng đặc biệt. Bên cạnh đó, thiếu thời gian cũng là yếu tố cản trở không nhỏ đến việc chuyển giao tri thức. Vì nhiều lý do, nhóm có ý tưởng mới thường không có động lực đủ lớn để bỏ thời gian sau giờ làm chuyển giao cho nhóm khác, trong khi những thay đổi đó phải mất nhiều thời gian và công sức hợp tác để tạo ra. Tại doanh nghiệp Việt Nam, yếu tố văn hóa tổ chức ảnh hưởng mạnh mẽ, với văn hóa tập thể thúc đẩy hợp tác nhưng tâm lý ngại thay đổi thường làm giảm động lực chia sẻ giữa các nhóm, dẫn đến tình trạng "hiệu ứng silo" bộ phận, đặc biệt trong ngành sản xuất nơi nhóm sản xuất và nhóm bán hàng ít tương tác. Để khắc phục, cần các biện pháp như hội thảo nội bộ hoặc phần thưởng hợp tác, phù hợp với Nghị quyết 57-NQ/TW (2024) về thúc đẩy đổi mới sáng tạo qua trao đổi tri thức liên bộ phận.

### c. Chuyển giao tri thức ẩn

Tri thức ẩn (tri thức ngầm) là loại tri thức chủ yếu và quan trọng nhất đối với các doanh nghiệp, vì nó bao gồm kinh nghiệm cá nhân, kỹ năng thực tiễn và insight sáng tạo, thường quyết định lợi thế cạnh tranh. Tuy nhiên, chuyển giao tri thức ẩn cũng là loại hình phức tạp và khó khăn nhất, đòi hỏi các công việc phức tạp, dự án không theo quy tắc cố định và tri thức lưu giữ trong tâm trí từng cá nhân. Chuyển giao tri thức tự phát và không cấu trúc đóng vai trò then chốt cho sự thành công của doanh nghiệp. Dù thuật ngữ "quản trị tri thức" thường hướng tới các hoạt động chính thức, yếu tố quyết định thành công vẫn là các phương pháp khuyến khích trao đổi tri thức tự nhiên, mang tính tự phát trong doanh nghiệp. Điều này đặc biệt cần thiết đối với các tổ chức thiên về sáng tạo tri thức như tập đoàn công nghệ cao, tổ chức nghiên cứu hoặc chuyển giao công nghệ. Trong bối cảnh Việt Nam, đa số doanh nghiệp với quy mô hạn chế và văn hóa tập thể mạnh mẽ, chuyển giao tri thức ẩn thường dựa vào mối quan hệ cá nhân và giao tiếp không chính thức, nhưng gặp thách thức từ cấu trúc phân cấp cứng nhắc, dẫn đến thất thoát tri thức khi nhân viên nghỉ việc hoặc biến động lao động cao. Ví dụ, ở các doanh nghiệp như lớn, tri thức ẩn từ kinh nghiệm lãnh đạo thế hệ cũ được chuyển giao qua mentoring, giúp thế hệ trẻ tiếp thu nhanh, nhưng ở doanh nghiệp sản xuất truyền thống như thủ công mỹ nghệ, quá trình này thường bị hạn chế do thiếu cơ chế hệ thống, làm giảm khả năng đổi mới và cạnh tranh.

Có nhiều kỹ thuật chuyển giao tri thức đã được các doanh nghiệp áp dụng như sử dụng kỹ thuật liên lạc, ủy quyền cá nhân, hội thảo đào tạo, báo cáo kỹ thuật, giấy phép bên thứ ba, hỗ trợ sản xuất và phát triển sản phẩm mới (khác biệt so với nguyên mẫu), cùng nhiều phương pháp khác. Tuy nhiên, theo các chuyên gia quản trị tri thức, yếu tố mấu chốt quyết định thành công vẫn là con người và cơ cấu tổ chức. Tri thức ẩn và mơ hồ là loại tri thức rất khó chuyển giao từ nguồn tạo ra nó tới các bộ phận và cá nhân khác của tổ chức. Cách tiếp cận hiệu quả nhất để đưa các tri thức này vào lưu thông là luân chuyển cá nhân vào bên trong, rồi sau đó trở lại bên ngoài những nguồn tri thức đó. Khi được điều chuyển vào môi trường tri thức, các cá nhân thường dành khoảng một đến hai năm để tiếp thu, lĩnh hội và đồng thời tạo ra tri thức mới. Sau khi được luân chuyển ra ngoài, họ sẽ áp dụng những tri thức này vào các nhiệm vụ mới được giao. Tại Nhật Bản, nhiều doanh nghiệp áp dụng chính sách luân phiên nhân sự, thay thế cán bộ quản lý kỹ thuật vào các vị trí quản lý sản xuất thực tiễn và ngược lại, nhằm giúp đội ngũ quản lý có được sự am hiểu toàn diện về cả quá trình phát triển sản phẩm mới lẫn hoạt động sản xuất. Trong doanh nghiệp Việt Nam, phương pháp luân chuyển nhân sự này có thể được điều chỉnh để phù hợp với văn hóa tập thể, nơi mối quan hệ sư-đồ giúp giảm "độ dính" tri thức (Szulanski, 2000), nhưng cần kết hợp với công nghệ số để khắc phục hạn chế nguồn lực, như ở các công ty công nghệ Việt Nam áp dụng luân chuyển kết hợp nền tảng KMS để lưu trữ kinh nghiệm, giúp chuyển giao tri thức ẩn hiệu quả hơn trong bối cảnh lực lượng lao động trẻ hóa nhanh (Tổng cục Thống kê, 2024).

Một số phương pháp cơ bản sẽ được trình bày dưới đây:

- *Các địa điểm giải lao và phòng trò chuyện*: Những cuộc nói chuyện tại địa điểm giải lao, quán cà phê nội bộ hay khu vực ăn uống tự phục vụ trong doanh nghiệp thường là cơ hội tốt để chuyển giao tri thức. Do ảnh hưởng của lý thuyết quản lý cổ điển, đôi khi lãnh đạo coi những cuộc trò chuyện không chính thức chỉ tốn thời gian. Mặc dù một số cuộc thảo luận đề cập đến thể thao, thời tiết hay vấn đề xã hội, nhưng phần lớn tập trung vào công việc: mọi người hỏi nhau về dự án đang triển khai, bàn ý tưởng mới, hoặc chia sẻ lời khuyên giải quyết vấn đề. Những cuộc nói chuyện như vậy chính là công việc. Chuyển giao tri thức qua trò chuyện cá nhân đang bị hạn chế không chỉ bởi quản lý thời đại công nghiệp, mà còn do xu hướng "văn phòng ảo". Giai đoạn trước, do đại dịch COVID-19, nhiều doanh nghiệp áp dụng làm việc tại nhà. Cách sắp xếp này có ưu điểm như tăng linh hoạt, tiện lợi và tiết kiệm thời gian, nhưng cũng giảm tần suất chuyển giao tri thức không chính thức do nhân viên thiếu cơ hội gặp gỡ. Do vậy, những công ty triển khai "văn phòng ảo" ít nhất nên khuyến khích nhân viên làm việc tại văn phòng trong cùng khoảng thời gian, xác định phương pháp bù đắp thời gian không gặp nhau, và tạo điều kiện chuyển giao tri thức hiệu quả qua công cụ như máy tính, điện thoại và phương tiện liên lạc khác. Tại Việt Nam, với văn hóa tập thể và mối quan hệ gần gũi, các địa điểm giải lao như khu vực cà phê nội bộ ở doanh nghiệp lớn đã chứng minh hiệu quả trong chuyển giao tri thức ẩn, giúp tăng cường hợp tác nhóm, nhưng ở nhiều doanh nghiệp, hạn chế không gian vật lý đòi hỏi sử dụng công cụ số như Zalo hoặc Teams để duy trì trao đổi tự phát, đặc biệt sau COVID-19.

- *Hội chợ tri thức và diễn đàn tri thức mở*: Có nhiều cách để tổ chức khuyến khích chuyển giao tri thức giữa cá nhân và bộ phận. Một trong số đó là tạo điều kiện trao đổi qua hoạt động không chính thức như dã ngoại hay hội chợ tri thức. Những cuộc dã ngoại tập thể tạo cơ hội trao đổi giữa nhân viên không thường nói chuyện trong giờ làm. Hội chợ tri thức là diễn đàn có tổ chức, tạo điều kiện trao đổi tri thức nhưng đảm bảo tính tự nhiên, không ép buộc. Diễn đàn như vậy là cơ hội để mọi người xích lại gần nhau mà không cần sắp đặt trước ai nên nói chuyện với ai. Các hội chợ này thường mang lại cảm giác gần gũi, thân mật, bầu không khí hào hứng khi các nhà khoa học tiếp xúc trực tiếp, nói chuyện và thể hiện quan điểm cá nhân với đồng nghiệp. Những hội chợ tri thức như vậy thường rất thành công với mục đích chuyển giao tri thức bởi không mang nặng tính tổ chức, tạo cơ hội đi lại tự do và thời gian thoải mái để nói chuyện, không buộc tạo "sản phẩm" tức thì và thường giúp định hướng nghiên cứu phù hợp với yêu cầu thực tế. Tại Việt Nam, hội chợ tri thức có thể được áp dụng ở các doanh nghiệp công nghệ, nơi các diễn đàn mở đã giúp chuyển giao ý tưởng đổi mới giữa bộ phận, tăng cường sáng tạo, nhưng ở đa số các doanh nghiệp, hình thức này cần đơn giản hóa như hội thảo ngành để khắc phục hạn chế nguồn lực.

- *Mạng trao đổi thông tin nội bộ*: Đây là cơ sở dữ liệu tập hợp danh sách nhân viên sẵn lòng gặp gỡ, nói chuyện, trao đổi và chia sẻ thông tin với đồng nghiệp. Mạng này là dạng đặc biệt của "bản đồ tri thức" được xây dựng với mục đích chuyển giao tri thức. Hệ thống ghi hình và lưu trữ dữ liệu là kênh cung cấp tri thức

ần cần thiết, liên kết giữa người có tri thức với người cần nó. Một số công nghệ tương tự cũng được doanh nghiệp sử dụng để chuyển giao tri thức ẩn qua ghi hình câu chuyện và kinh nghiệm của nhân viên lành nghề dưới dạng video clip hoặc băng ghi hình trước khi họ rời công ty. Tại Việt Nam, mạng trao đổi nội bộ như hệ thống intranet ở doanh nghiệp lớn đã hỗ trợ chuyển giao tri thức ẩn hiệu quả, nhưng ở đại đa số các doanh nghiệp khác, việc áp dụng công cụ số như Google Workspace hoặc Zalo OA có thể giúp khắc phục hạn chế.

#### *d. Chuyển giao tri thức giữa các thế hệ*

Chuyển giao tri thức giữa các thế hệ (intergenerational knowledge transfer) là một quá trình có hệ thống nhằm truyền đạt kinh nghiệm, kỹ năng chuyên môn, giá trị văn hóa tổ chức và tri thức ẩn từ thế hệ lớn tuổi sang thế hệ trẻ hơn, với mục tiêu duy trì sự liên tục hoạt động, đảm bảo sự kế thừa bền vững và thúc đẩy đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp. Theo Bell & Phạm Thành Trung (2021), quá trình này không chỉ là việc chuyển tải thông tin đơn thuần mà còn là sự kết hợp giữa các yếu tố cá nhân, tổ chức và xã hội, nhằm giảm thiểu rủi ro mất mát tri thức khi nhân viên kỳ cựu nghỉ hưu hoặc chuyển việc, đồng thời giúp thế hệ trẻ nhanh chóng thích ứng và đóng góp vào sự phát triển của tổ chức. Quá trình này có thể được thực hiện qua các hình thức như hướng dẫn trực tiếp (mentoring), chương trình đào tạo nội bộ, hội thảo chia sẻ kinh nghiệm hoặc sử dụng công cụ số hóa để lưu trữ tri thức, giúp doanh nghiệp vượt qua thách thức từ khoảng cách thế hệ và biến động nhân sự.

Lý thuyết về chuyển giao tri thức giữa các thế hệ được xây dựng vững chắc qua các công trình kinh điển, nhấn mạnh vai trò của nó trong việc bảo tồn và phát triển vốn tri thức tổ chức. Leonard & Swap (2005), mô tả quá trình này như việc truyền đạt "deep smarts" - tri thức sâu sắc từ kinh nghiệm thực tiễn - từ thế hệ X (sinh 1965-1980) sang thế hệ Y hoặc Z, thường gặp thách thức do sự khác biệt về phong cách làm việc, giá trị sống và cách tiếp cận công nghệ. Theo các tác giả, "deep smarts" không chỉ là kiến thức lý thuyết mà còn là khả năng phán đoán, ra quyết định dựa trên ngữ cảnh, đòi hỏi các phương pháp như kể chuyện (storytelling), mô phỏng tình huống thực tế hoặc chương trình cố vấn để chuyển giao hiệu quả. So với các lý thuyết khác như mô hình SECI của Nonaka & Takeuchi (1995), lý thuyết này bổ sung chiều sâu bằng cách tập trung vào yếu tố con người và thời gian, nhấn mạnh rằng chuyển giao giữa thế hệ không phải là tuyến tính mà là quá trình tương tác hai chiều, nơi thế hệ trẻ có thể bổ sung tri thức số hóa để cập nhật "deep smarts" từ thế hệ cũ.

Ưu điểm của chuyển giao tri thức giữa các thế hệ nằm ở khả năng duy trì sự ổn định và thúc đẩy đổi mới tổ chức, tạo nên lợi thế cạnh tranh lâu dài. Đầu tiên, quá trình này giúp bảo tồn tri thức ẩn - dạng tri thức khó diễn đạt nhưng quý giá từ kinh nghiệm thực tiễn - tránh mất mát khi nhân viên kỳ cựu rời đi, như Leonard & Swap (2005) chỉ ra rằng các doanh nghiệp áp dụng mentoring có thể giảm tỷ lệ thất thoát tri thức lên đến 30%. Thứ hai, nó thúc đẩy sự kết hợp giữa kinh nghiệm truyền thống và góc nhìn hiện đại của thế hệ trẻ, dẫn đến sáng tạo mới. Thứ ba, chuyển giao giữa thế hệ tăng cường văn hóa tổ chức, xây dựng lòng tin và động lực làm

việc, giúp doanh nghiệp thích ứng với biến động như đại dịch hoặc CMCN 4.0. Ưu điểm này đặc biệt nổi bật ở doanh nghiệp Việt Nam với văn hóa tập thể mạnh mẽ, nơi mối quan hệ su-đồ có thể biến chuyển giao thành quá trình học hỏi liên tục, theo Hofstede (2001) với chỉ số tập thể đạt 70/100 tại Việt Nam.

Tuy nhiên, chuyển giao tri thức giữa các thế hệ cũng tồn tại những nhược điểm đáng kể, làm phức tạp hóa quá trình trong môi trường doanh nghiệp Việt Nam. Đầu tiên, khoảng cách thế hệ thường dẫn đến xung đột giá trị và phong cách làm việc, như thế hệ X ưu tiên kinh nghiệm thực tiễn trong khi Gen Z thiên về công nghệ và linh hoạt, gây khó khăn trong việc nội hóa tri thức (Bell & Phạm Thành Trung, 2021). Thứ hai, thiếu cơ chế hệ thống như chương trình mentoring hoặc công cụ số hóa khiến tri thức ản dễ bị mất mát, đặc biệt ở doanh nghiệp nhỏ và vừa nơi tỷ lệ nghỉ hưu cao mà không có kế hoạch kế thừa, dẫn đến giảm năng suất lên đến 20% theo nghiên cứu của Deloitte (2023). Thứ ba, chi phí và thời gian đầu tư cao có thể là gánh nặng cho doanh nghiệp Việt Nam với nguồn lực hạn chế. Để khắc phục, cần kết hợp lý thuyết Leonard & Swap với bối cảnh địa phương, xây dựng mô hình chuyển giao hỗn hợp giữa trực tiếp và số hóa.

#### *1.3.5.2 Công cụ chuyển giao tri thức của doanh nghiệp*

Chuyển giao tri thức là một tiến trình vừa phức tạp vừa có ý nghĩa trọng yếu, cho phép chia sẻ, truyền đạt và vận dụng tri thức từ cá nhân, nhóm hay tổ chức này sang cá nhân, nhóm hay tổ chức khác trong doanh nghiệp. Mục tiêu cốt lõi của tiến trình này là nâng cao hiệu suất hoạt động, khai thác tối đa các nguồn lực và thúc đẩy sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. Trong quá trình chuyển giao tri thức, nhiều công cụ hỗ trợ khác nhau được triển khai nhằm bảo đảm thông tin được truyền đạt một cách chính xác và hiệu quả.

Các công cụ hỗ trợ chuyển giao tri thức thường được phân loại dựa trên một số tiêu chí như mục đích sử dụng, hình thức triển khai hoặc công nghệ hỗ trợ. Cụ thể, dưới đây là một số cách phân loại phổ biến:

##### *a. Dựa trên hình thức chuyển giao*

Việc phân loại các công cụ chuyển giao tri thức theo hình thức chuyển giao có nguồn gốc từ các nghiên cứu nền tảng trong lĩnh vực quản trị tri thức. Theo Szulanski (1996), hình thức chuyển giao (trực tiếp hay gián tiếp) có ảnh hưởng lớn đến độ "dính" của tri thức. Ông nhấn mạnh rằng, các công cụ chuyển giao trực tiếp thường hiệu quả hơn đối với tri thức ản, tuy nhiên khó khăn nằm ở việc mở rộng quy mô sử dụng các công cụ này. Còn theo Nonaka & Takeuchi (1995), công cụ trực tiếp như hội thảo và cố vấn hỗ trợ "Xã hội hóa" tri thức ản, trong khi công cụ gián tiếp như cơ sở tri thức và hệ thống quản trị tri thức phù hợp với "Ngoại hóa" và "Kết hợp" tri thức hiện. Điều này cho thấy rằng, mỗi loại công cụ chuyển giao tri thức đều có những đặc điểm và ưu điểm riêng, tùy thuộc vào loại tri thức và mục đích sử dụng.

Dưới đây là phân loại cụ thể các công cụ chuyển giao tri thức trực tiếp và gián tiếp:

##### ***Công cụ trực tiếp***

- Các buổi họp, hội thảo, hoặc lớp đào tạo trực tiếp: Đây là những sự kiện mà các thành viên trong tổ chức có thể gặp gỡ trực tiếp, trao đổi và thảo luận các vấn đề

liên quan đến công việc, từ đó học hỏi và nắm bắt tri thức mới một cách hiệu quả. Các buổi họp hoặc hội thảo thường được tổ chức định kỳ nhằm cập nhật thông tin, chia sẻ kinh nghiệm, và giải quyết các vấn đề cụ thể.

- Hình thức kể chuyện để chia sẻ kinh nghiệm thực tế: Kể chuyện là một phương pháp truyền đạt tri thức rất hiệu quả, giúp các thành viên trong tổ chức hiểu rõ hơn về những tình huống thực tế, từ đó rút ra bài học và áp dụng vào công việc. Việc chia sẻ những câu chuyện thành công hoặc thất bại sẽ giúp người nghe học hỏi được những kinh nghiệm quý báu mà sách vở khó có thể truyền đạt.

- Hỗ trợ đồng nghiệp hoặc cố vấn: Quá trình hỗ trợ đồng nghiệp và cố vấn giúp tạo ra một môi trường học tập liên tục, nơi các thành viên có thể trao đổi kinh nghiệm, học hỏi từ nhau và phát triển kỹ năng chuyên môn. Những buổi hỗ trợ hoặc cố vấn thường diễn ra dưới hình thức gặp gỡ trực tiếp, tạo điều kiện cho sự tương tác trực tiếp và xây dựng mối quan hệ tốt đẹp giữa các thành viên.

- Cầm tay chỉ việc: là một hình thức chuyển giao tri thức trực tiếp, tập trung vào việc hướng dẫn thực hành tại chỗ để truyền đạt kinh nghiệm và kỹ năng từ người có kinh nghiệm đến người mới. Trong bối cảnh doanh nghiệp Việt Nam, công cụ này thường được áp dụng thông qua các buổi đào tạo thực tế, như huấn luyện kèm cặp (mentoring) hoặc hướng dẫn trực tiếp tại nơi làm việc, giúp chuyển hóa tri thức ẩn thành hành động cụ thể mà không phụ thuộc vào tài liệu viết.

Ví dụ: Một nhân viên kỳ cựu có thể hướng dẫn nhân viên mới qua các buổi làm việc thực tế, giúp họ nắm bắt nhanh chóng các quy trình công việc, hiểu rõ hơn về môi trường làm việc và phát triển các kỹ năng cần thiết cho công việc của mình.

### ***Công cụ gián tiếp***

- Tài liệu hướng dẫn, sổ tay, báo cáo, hoặc cơ sở tri thức: Các tài liệu này là nguồn tri thức quan trọng, được sử dụng để lưu trữ và truy xuất thông tin một cách dễ dàng. Các sổ tay, báo cáo và cơ sở tri thức giúp nhân viên có thể tìm kiếm thông tin cần thiết, học hỏi và áp dụng vào công việc một cách nhanh chóng và hiệu quả.

- Blog nội bộ, diễn đàn thảo luận, hoặc mạng xã hội doanh nghiệp: Những công cụ này giúp tạo ra một không gian trao đổi thông tin, thảo luận các vấn đề liên quan đến công việc và chia sẻ kinh nghiệm giữa các thành viên trong tổ chức. Blog nội bộ, diễn đàn thảo luận và mạng xã hội doanh nghiệp giúp kết nối mọi người, thúc đẩy sự hợp tác và sáng tạo, từ đó củng cố hiệu quả công việc.

Ví dụ: Một doanh nghiệp có thể sử dụng blog nội bộ hoặc diễn đàn thảo luận để chia sẻ các bài viết về kinh nghiệm làm việc, cập nhật thông tin mới nhất về dự án hoặc tổ chức các buổi thảo luận trực tuyến, giúp nhân viên có cơ hội học hỏi và trao đổi kinh nghiệm một cách hiệu quả.

### ***b. Dựa trên mục đích sử dụng***

Phân loại công cụ chuyển giao tri thức dựa trên mục đích sử dụng được xây dựng dựa trên các nghiên cứu nền tảng trong quản trị tri thức. Davenport & Prusak (1998) đã phân loại công cụ theo ba chức năng chính: công cụ nắm bắt tri thức như phỏng vấn chuyên gia để thu thập kinh nghiệm, công cụ chuyển giao tri thức như cơ sở dữ liệu nội bộ để phân phối thông tin, và công cụ ứng dụng tri thức như hệ thống

tìm kiếm nâng cao để hỗ trợ sử dụng tri thức trong công việc. Tương tự, Alavi & Leidner (2001) đề xuất rằng các hệ thống quản trị tri thức hỗ trợ việc thu thập tri thức thông qua ghi chép, phân phối tri thức qua các nền tảng công nghệ, và sử dụng tri thức bằng cách cung cấp công cụ tìm kiếm hoặc phân tích, nhấn mạnh vai trò của công nghệ trong việc tối ưu hóa các mục đích này. Dưới đây là phân loại cụ thể:

#### ***Công cụ nắm bắt tri thức***

- Phòng vấn chuyên gia, ghi chép kinh nghiệm sau dự án: Phòng vấn các chuyên gia và ghi chép lại những kinh nghiệm, kiến thức chuyên môn của họ là một phương pháp hiệu quả để nắm bắt tri thức. Việc này giúp tổ chức lưu giữ và truyền đạt những kiến thức quý báu từ những người có nhiều kinh nghiệm. Các buổi ghi chép kinh nghiệm sau dự án cũng đóng vai trò quan trọng trong việc tổng kết, đánh giá và học hỏi từ các dự án đã thực hiện.

- Công cụ kích hoạt não: Các công cụ kích hoạt não như bảng trắng hoặc phần mềm như Miro giúp khơi dậy sự sáng tạo, thúc đẩy tư duy nhóm và nắm bắt những ý tưởng mới. Chúng giúp các thành viên trong tổ chức dễ dàng chia sẻ ý tưởng, xây dựng và phát triển các giải pháp sáng tạo cho các vấn đề công việc.

Ví dụ: Ghi lại bài học kinh nghiệm từ một dự án thất bại để tránh lặp lại sai lầm trong tương lai.

#### ***Công cụ chia sẻ tri thức***

- Không gian làm việc ảo: Không gian làm việc ảo như Microsoft Teams hay Slack tạo ra môi trường giao tiếp linh hoạt và hiệu quả, giúp các thành viên trong tổ chức dễ dàng chia sẻ tri thức, trao đổi thông tin và hợp tác với nhau một cách thuận tiện.

- Hội nghị truyền hình hoặc webinar để phổ biến thông tin: Hội nghị truyền hình và các buổi webinar là những phương tiện hữu ích để phổ biến thông tin, chia sẻ kiến thức và cập nhật thông tin mới nhất cho tất cả các thành viên trong tổ chức, dù họ ở bất kỳ đâu.

Ví dụ: Tổ chức webinar nội bộ để chia sẻ chiến lược mới với các chi nhánh, đảm bảo tất cả các nhân viên đều nắm bắt được thông tin và hướng dẫn cần thiết.

#### ***Công cụ ứng dụng tri thức***

- Hệ thống tìm kiếm nâng cao để truy cập thông tin nhanh chóng: Hệ thống tìm kiếm nâng cao giúp nhân viên truy cập thông tin cần thiết một cách nhanh chóng và hiệu quả, tiết kiệm thời gian và tối ưu hóa quy trình làm việc.

- Sơ đồ tri thức giúp nhân viên định vị nguồn tri thức cần thiết: Sơ đồ tri thức là công cụ hữu ích giúp nhân viên xác định và định vị các nguồn tri thức cần thiết, hỗ trợ họ trong việc tìm kiếm thông tin và áp dụng tri thức vào công việc.

Ví dụ: Sử dụng AI để đề xuất giải pháp dựa trên dữ liệu tri thức đã lưu trữ, giúp nhân viên có thể nhanh chóng tìm ra các phương án giải quyết vấn đề hiệu quả nhất dựa trên những kinh nghiệm và tri thức đã được lưu giữ.

#### ***c. Dựa trên nền tảng công nghệ***

Cách thức phân loại công cụ chuyển giao tri thức dựa trên nền tảng công nghệ đã được Davenport & Prusak (1998) đưa ra khi phân biệt công cụ truyền thống như báo cáo giấy và bảng thông báo với công cụ dựa trên công nghệ thông tin như hệ thống cơ

sở dữ liệu và mạng nội bộ, nhấn mạnh rằng công nghệ thông tin giúp mở rộng quy mô và tốc độ chia sẻ tri thức. Tương tự, Alavi & Leidner (2001) cũng chỉ ra rằng các công cụ công nghệ thông tin như phần mềm quản trị tri thức và dịch vụ đám mây hỗ trợ lưu trữ và truy cập tri thức hiệu quả hơn, trong khi công cụ phi công nghệ phù hợp với các tương tác trực tiếp nhưng hạn chế về khả năng tiếp cận từ xa. Dưới đây là phân loại cụ thể các công cụ phi công nghệ và công cụ công nghệ:

### ***Công cụ phi công nghệ***

- Báo cáo giấy, bảng thông báo, hoặc các buổi họp nhóm: Đây là những phương tiện cơ bản và truyền thống giúp truyền đạt và lưu giữ tri thức trong tổ chức. Báo cáo giấy giúp ghi lại các thông tin quan trọng, bảng thông báo dùng để cập nhật các thông tin mới nhất và các buổi họp nhóm giúp thảo luận, chia sẻ và giải quyết các vấn đề cụ thể.

- Không gian làm việc địa lý như phòng họp hoặc thư viện nội bộ: Các không gian làm việc này cung cấp môi trường thuận lợi cho việc trao đổi tri thức và thảo luận nhóm. Phòng họp là nơi diễn ra các cuộc họp, thảo luận, và quyết định quan trọng, trong khi thư viện nội bộ cung cấp tài liệu, sách báo và nguồn tài nguyên kiến thức cho nhân viên.

Ví dụ: Một "Bar tri thức" là một khu vực trong công ty nơi nhân viên có thể gặp gỡ, trao đổi ý tưởng và chia sẻ kinh nghiệm, tạo ra môi trường học tập và phát triển tri thức cộng đồng.

### ***Công cụ công nghệ***

- Phần mềm quản trị tri thức: Đây là những công cụ kỹ thuật số giúp tổ chức quản lý, lưu trữ và chia sẻ tri thức một cách hiệu quả. Các phần mềm này cung cấp các tính năng như tạo, chỉnh sửa, lưu trữ và truy xuất thông tin, giúp các nhân viên dễ dàng tiếp cận và áp dụng tri thức vào công việc. Một số phần mềm quản trị tri thức tích hợp các tính năng quản lý dự án, giúp theo dõi tiến độ (dòng) công việc, phân chia nhiệm vụ và điều phối nguồn lực một cách hiệu quả.

- Hệ thống quản lý tài liệu điện tử: Hệ thống quản lý tài liệu điện tử giúp tổ chức lưu trữ, quản lý và truy xuất các tài liệu quan trọng một cách hiệu quả. Các hệ thống này cung cấp các tính năng như lưu trữ, tìm kiếm, chia sẻ và bảo mật tài liệu, giúp củng cố hiệu quả công việc và giảm thiểu rủi ro mất mát thông tin.

- Dịch vụ đám mây như Google Drive, Dropbox để lưu trữ và chia sẻ tài liệu: Các dịch vụ đám mây cung cấp không gian lưu trữ trực tuyến, giúp nhân viên dễ dàng lưu trữ, truy cập và chia sẻ tài liệu từ bất kỳ đâu và bất kỳ khi nào. Các dịch vụ này cũng cung cấp các tính năng bảo mật và quản lý quyền truy cập, giúp đảm bảo an toàn thông tin.

- Dịch vụ nhắn tin tức thời: Những công cụ này đem lại nhiều giá trị trong việc truyền đạt và lan tỏa thông tin một cách kịp thời và thuận tiện. Với tính năng gửi tin nhắn tức thời, nhân viên trong tổ chức có thể dễ dàng liên lạc và cập nhật thông tin với nhau mà không cần chờ đợi lâu. Nhiều công cụ nhắn tin nhanh hiện nay được tích hợp với các nền tảng làm việc khác như thư điện tử, lịch làm việc, và các ứng dụng quản lý dự án. Điều này giúp tối ưu hóa quy trình làm việc và tăng cường sự phối hợp giữa các thành viên trong tổ chức.

- **Hợp trực tuyến:** Các công cụ hợp trực tuyến đã trở thành yếu tố không thể thiếu trong môi trường làm việc hiện đại, đặc biệt trong bối cảnh toàn cầu hóa và sự phát triển mạnh mẽ của công nghệ thông tin. Những công cụ này được trang bị nhiều tính năng hỗ trợ như chia sẻ màn hình, ghi âm cuộc họp, bảng trắng ảo cũng như khả năng tích hợp với các ứng dụng làm việc khác. Đồng thời, chúng có thể vận hành trên nhiều nền tảng và thiết bị, từ máy tính để bàn đến điện thoại di động, tạo điều kiện để người dùng dễ dàng truy cập và tham gia cuộc họp từ bất kỳ địa điểm nào.

- **Không gian cộng tác:** Đây là các nền tảng số cung cấp không gian làm việc ảo cho các thành viên trong tổ chức. Chúng tạo điều kiện thuận lợi cho việc tương tác, trao đổi thông tin và phối hợp công việc từ xa, qua đó nâng cao hiệu quả làm việc nhóm và hạn chế những rào cản về mặt địa lý. Các nền tảng này thường tích hợp công cụ quản lý dự án và nhiệm vụ, cho phép người dùng khởi tạo, phân công cũng như theo dõi tiến độ công việc, nhằm bảo đảm mọi nhiệm vụ được thực hiện đúng thời hạn và đạt được mục tiêu đề ra. Bên cạnh đó, các công cụ này còn cung cấp nhiều tính năng hỗ trợ như bảng trắng ảo, thảo luận nhóm hay các kênh giao tiếp chuyên biệt cho từng dự án hoặc nhóm công tác, từ đó tăng cường sự hợp tác và khuyến khích đổi mới sáng tạo trong quá trình làm việc.

- **Mạng xã hội cộng tác:** Đây là các nền tảng trực tuyến được xây dựng nhằm hỗ trợ sự tương tác và phối hợp giữa các thành viên trong tổ chức. Các nền tảng này kết hợp các đặc tính của mạng xã hội với các công cụ quản lý công việc, qua đó hình thành một môi trường làm việc linh hoạt và hiệu quả. Chúng giữ vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy giao tiếp, chuyển giao tri thức và tăng cường sự cộng tác giữa các cá nhân. Công cụ mạng xã hội cộng tác cung cấp nhiều chức năng giao tiếp như nhắn tin, bình luận và tạo bài đăng, cho phép nhân viên dễ dàng chia sẻ thông tin, ý tưởng cũng như cập nhật tiến độ công việc. Nhờ đó, các thành viên trong tổ chức có thể tương tác và làm việc cùng nhau hiệu quả hơn, góp phần củng cố năng lực làm việc nhóm và hướng tới việc hoàn thành các mục tiêu chung.

#### *d. Dựa trên loại tri thức*

Polanyi (1966) đã phân biệt tri thức hiện, dễ mã hóa và truyền tải qua công cụ như cơ sở dữ liệu, với tri thức ẩn, đòi hỏi công cụ dựa trên trải nghiệm như chia sẻ kinh nghiệm trực tiếp. Nonaka & Takeuchi (1995) mở rộng ý tưởng này qua mô hình SECI, chỉ ra rằng công cụ như tài liệu hướng dẫn và hệ thống quản trị tri thức phù hợp với tri thức hiện (Ngoại hóa, Kết hợp), trong khi các buổi kể chuyện hoặc mô phỏng hỗ trợ tri thức ẩn (Xã hội hóa, Nội hóa). Sự phân loại này phản ánh tính chất đặc thù của từng loại tri thức trong doanh nghiệp.

#### **Công cụ cho tri thức hiện**

- **Cơ sở dữ liệu:** Hệ thống lưu trữ thông tin có cấu trúc (như số liệu, quy trình, báo cáo) để nhân viên dễ dàng truy cập. Nhân viên nhập dữ liệu vào cơ sở dữ liệu, sau đó tìm kiếm bằng từ khóa hoặc truy vấn.

- **Hệ thống quản lý tài liệu điện tử:** Công cụ lưu trữ và quản lý tài liệu số (hướng dẫn, quy trình, báo cáo) dưới dạng tập trung. Tài liệu được tải lên, phân loại theo danh mục, và nhân viên truy cập qua mạng nội bộ hoặc đám mây.

- Phần mềm quản trị tri thức: Hệ thống tích hợp để lưu trữ, tổ chức, và phân phối tri thức hiện trong doanh nghiệp. Nhân viên nhập nội dung, sau đó đồng nghiệp truy cập qua giao diện web.

- Dịch vụ đám mây: Nền tảng lưu trữ và chuyển giao tri thức hiện qua internet, dễ dàng truy cập từ xa. Người dùng tải tài liệu lên, cấp quyền truy cập, và đồng nghiệp tải xuống hoặc chỉnh sửa trực tuyến.

- Tài liệu hướng dẫn và sổ tay: Tài liệu vật lý hoặc số hóa chứa thông tin chi tiết về quy trình, chính sách, hoặc hướng dẫn sử dụng. Chúng thường được viết bởi chuyên gia, phân phối qua email, intranet, hoặc in ấn để nhân viên tham khảo.

- Hệ thống tìm kiếm nâng cao: Công cụ giúp nhân viên tìm kiếm nhanh tri thức hiện từ cơ sở dữ liệu hoặc phần mềm quản trị tri thức. Người dùng sử dụng từ khóa hoặc bộ lọc để truy xuất tài liệu phù hợp.

#### ***Công cụ cho tri thức ẩn***

- Cố vấn: Một nhân viên kỳ cựu hướng dẫn trực tiếp cho nhân viên mới để truyền đạt kinh nghiệm và kỹ năng không thể ghi chép. Qua các buổi gặp mặt trực tiếp hoặc trực tuyến, người cố vấn chia sẻ mẹo, kinh nghiệm cá nhân thông qua trò chuyện hoặc thực hành.

- Kể chuyện: Sử dụng câu chuyện thực tế để truyền tải kinh nghiệm, bài học, hoặc cách xử lý tình huống. Người kể chuyện (thường là chuyên gia) trình bày trải nghiệm qua lời nói hoặc video, giúp người nghe hình dung và học hỏi.

- Cộng đồng thực hành: Thường là các nhóm nhân viên cùng sở thích hoặc chuyên môn gặp gỡ để trao đổi kinh nghiệm và giải pháp. Thành viên sẽ hẹn gặp mặt định kỳ (trực tiếp hoặc trực tuyến), chia sẻ mẹo, kinh nghiệm qua thảo luận tự do.

- Hội thảo thực hành: Các buổi đào tạo trực tiếp nơi nhân viên thực hành để học hỏi kinh nghiệm từ chuyên gia. Chuyên gia hướng dẫn từng bước, nhân viên thực hành và đặt câu hỏi trực tiếp.

- Quan sát tại chỗ: Nhân viên mới theo dõi nhân viên kỳ cựu để học hỏi qua quan sát trực tiếp. Người học quan sát, ghi chú, và thực hành theo hành vi của người giỏi.

### ***1.3.6 Chủ thể và quy trình chuyển giao tri thức của doanh nghiệp***

#### ***1.3.6.1 Chủ thể chuyển giao tri thức của doanh nghiệp***

Doanh nghiệp có vai trò chủ chốt trong việc nhận, sử dụng tri thức để cải thiện hiệu suất và tăng cường năng lực cạnh tranh, bao gồm lưu trữ tri thức tổ chức và ứng dụng chiến lược. Lưu trữ tri thức tổ chức liên quan đến việc tích lũy và quản trị tri thức từ các cá nhân và nhóm, biến chúng thành tài sản chung của tổ chức. Ứng dụng chiến lược là một phần quan trọng khác, nơi doanh nghiệp sử dụng tri thức đã được tích lũy để đổi mới và phát triển. Việc ứng dụng này có thể bao gồm việc phát triển sản phẩm mới, cải thiện quy trình sản xuất hoặc áp dụng các chiến lược kinh doanh mới để đáp ứng nhu cầu của thị trường.

Nghiên cứu của Argote & Ingram (2000) chỉ ra rằng tổ chức được nhìn nhận như một thực thể tiếp nhận tri thức, có khả năng tích lũy và sử dụng tri thức để tạo giá trị gia tăng. Trong môi trường doanh nghiệp, chuyển giao tri thức không chỉ diễn ra ở phạm vi cá nhân mà còn lan tỏa đến các cấp bậc khác nhau trong tổ chức.

Nonaka & Takeuchi (1995) đã nhấn mạnh rằng nhân viên cá nhân là đối tượng trọng tâm trong việc truyền đạt tri thức. Davenport & Prusak (1998) khẳng định rằng vai trò của lãnh đạo có ý nghĩa then chốt trong việc tạo lập điều kiện và thúc đẩy hoạt động chuyển giao tri thức. Đồng thời, Argote & Ingram (2000) cho rằng không chỉ cá nhân và lãnh đạo mà cả các nhóm công tác và đơn vị chức năng trong tổ chức cũng tham gia tích cực vào tiến trình này. Các tác giả đã mô tả hoạt động chuyển giao tri thức trong phạm vi nhóm làm việc như một cơ chế phối hợp nhằm nâng cao hiệu quả công việc. Do đó, có thể nhận định rằng quá trình chuyển giao tri thức của doanh nghiệp là một quá trình nhiều tầng nấc và mang tính tương tác cao, liên quan đến sự tham gia của nhiều chủ thể từ cấp cá nhân đến toàn tổ chức, đặc biệt phù hợp với doanh nghiệp Việt Nam nơi văn hóa tập thể và mối quan hệ cá nhân hỗ trợ mạnh mẽ cho việc chia sẻ kinh nghiệm thực tiễn, nhưng đòi hỏi vượt qua rào cản phân cấp tổ chức để đạt hiệu quả cao hơn, như sẽ được trình bày dưới đây:

### ***Nhân viên***

Nonaka & Takeuchi (1995) đã khẳng định vai trò cốt lõi của cá nhân trong tiến trình chuyển giao tri thức. Theo quan điểm của họ, tri thức được hình thành, chia sẻ và tiếp nhận chủ yếu thông qua các mối quan hệ xã hội và quá trình tự học hỏi của từng cá nhân. Tương tự, Davenport & Prusak (1998) coi nhân viên là nền tảng cơ bản của hoạt động chuyển giao tri thức của doanh nghiệp, đồng thời nhấn mạnh rằng mức độ tham gia tích cực và hiệu quả của họ là nhân tố trọng yếu giúp tổ chức đạt được sự bền vững và năng suất vượt trội. Nhân viên, từ những người mới gia nhập cho đến các chuyên gia dày dặn kinh nghiệm, đều góp phần quan trọng vào tiến trình này. Việc chuyển giao tri thức diễn ra qua nhiều kênh khác nhau, như cố vấn, huấn luyện, đào tạo và các hoạt động hợp tác.

Trong doanh nghiệp, các nhân viên có kinh nghiệm thường giữ vị trí là người truyền đạt tri thức, chia sẻ hiểu biết chuyên môn và kỹ năng tích lũy với đồng nghiệp. Ví dụ, một kỹ sư có thể huấn luyện nhân viên mới về quy trình vận hành máy móc hoặc sản xuất. Sự truyền đạt này không chỉ cải thiện năng suất lao động mà còn thúc đẩy sự hoàn thiện về mặt cá nhân và chuyên môn của mỗi thành viên.

Ở chiều ngược lại, những nhân viên mới hoặc những người đang trong quá trình hoàn thiện năng lực sẽ đóng vai trò là đối tượng tiếp nhận tri thức. Thông qua việc học hỏi kiến thức và kỹ năng từ đồng nghiệp có kinh nghiệm, họ có thể nâng cao trình độ và cải thiện hiệu quả công việc. Ví dụ, một nhân viên kinh doanh có thể tiếp thu các chiến lược tiếp thị từ đồng nghiệp dày dặn kinh nghiệm để áp dụng vào hoạt động thường nhật. Quá trình chuyển giao tri thức được thể hiện rõ nét thông qua việc các nhân viên kỳ cựu chia sẻ kinh nghiệm cải tiến với nhân viên mới bằng hình thức cố vấn và đào tạo trực tiếp. Cách tiếp cận này giúp nhân viên mới nhanh chóng thích ứng với công việc, đồng thời áp dụng những cải tiến vào quy trình làm việc một cách hiệu quả, đặc biệt trong bối cảnh văn hóa tập thể mạnh mẽ tại doanh nghiệp Việt Nam, nơi mối quan hệ sư - đồ thúc đẩy chia sẻ tri thức ẩn từ kinh nghiệm thực tiễn để hỗ trợ đổi mới công nghệ và mở rộng thị trường

### ***Nhóm làm việc***

Argote & Ingram (2000) nhận định rằng các nhóm làm việc đóng vai trò là cầu nối quan trọng trong quá trình chuyển giao tri thức. Theo quan điểm của các tác giả, hợp tác và chia sẻ tri thức giữa các thành viên nhóm là yếu tố cốt lõi giúp doanh nghiệp duy trì lợi thế cạnh tranh. Việc phát triển các nhóm làm việc có hiệu suất cao và khuyến khích quá trình chuyển giao tri thức là bộ phận không thể thiếu trong chiến lược quản trị tri thức của tổ chức.

Trong doanh nghiệp, các nhóm nhân viên theo chức năng hoặc gắn với dự án cụ thể đóng vai trò quan trọng trong quá trình chuyển giao tri thức, hỗ trợ giải quyết vấn đề và bảo đảm tiến độ công việc. Các nhóm này tập hợp những cá nhân có chuyên môn tương đồng hoặc cùng cộng tác trong một dự án, qua đó tạo môi trường thuận lợi cho việc chia sẻ và lưu trữ tri thức. Một minh chứng là các nhóm nghiên cứu và phát triển (R&D) thường xuyên trao đổi về phát minh, sáng kiến mới, không chỉ góp phần nâng cao hiệu quả quy trình làm việc mà còn thúc đẩy sáng tạo và đổi mới. Ngoài ra, các nhóm còn giữ vai trò trong việc tiếp nhận tri thức từ bên ngoài, thông qua việc học hỏi từ các nhóm khác hoặc các chuyên gia bên ngoài tổ chức. Chẳng hạn, bộ phận marketing có thể tiếp thu kinh nghiệm từ nhóm bán hàng hoặc từ chuyên gia tư vấn để điều chỉnh chiến lược tiếp thị, qua đó tăng cường hiệu quả hoạt động kinh doanh.

### ***Bộ phận/Phòng ban***

Trong môi trường doanh nghiệp, các đơn vị chức năng như sản xuất, marketing và công nghệ thông tin đóng vai trò quan trọng trong việc chuyển giao tri thức giữa các bộ phận nhằm phối hợp hoạt động hiệu quả. Việc chuyển giao tri thức này giúp tạo nên sự hợp tác và tối ưu hóa quy trình công việc, đảm bảo rằng mọi nguồn lực được sử dụng hiệu quả nhất. Vai trò của các đơn vị chức năng bao gồm việc chia sẻ tri thức liên bộ phận và lưu trữ, ứng dụng tri thức từ các bộ phận khác. Theo nghiên cứu của Szulanski (1996), việc chuyển giao tri thức giữa các đơn vị chức năng là một yếu tố quan trọng trong việc xây dựng lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. Ngoài ra, Arun Kumar (2024) cũng đưa ra các ví dụ thực tiễn về cách các doanh nghiệp hiện đại sử dụng các công cụ và kỹ thuật quản trị tri thức để tối ưu hóa quá trình chuyển giao tri thức giữa các bộ phận. Chuyển giao tri thức liên bộ phận là một trong những hoạt động quan trọng nhất. Điều này diễn ra khi một bộ phận chuyển giao tri thức, kinh nghiệm và thông tin với bộ phận khác để hỗ trợ hoạt động và nâng cao hiệu suất công việc. Ví dụ, bộ phận IT có thể cung cấp hướng dẫn phần mềm và hỗ trợ kỹ thuật cho bộ phận sản xuất, giúp cải thiện quy trình sản xuất và đảm bảo rằng các thiết bị và hệ thống hoạt động trơn tru.

Bên cạnh đó, các đơn vị chức năng còn có vai trò lưu trữ và ứng dụng tri thức từ các bộ phận khác để cải thiện quy trình và hoạt động. Điều này có nghĩa là các bộ phận có thể sử dụng thông tin và dữ liệu từ các bộ phận khác để phát triển các chiến lược và phương pháp mới nhằm củng cố hiệu quả công việc. Ví dụ, bộ phận nhân sự có thể áp dụng dữ liệu từ bộ phận tài chính để phát triển các chương trình đào tạo và phát triển nhân viên, từ đó cải thiện chất lượng nguồn nhân lực và tăng cường hiệu suất làm việc của toàn bộ tổ chức.

### ***Lãnh đạo/Quản lý***

Lãnh đạo trong doanh nghiệp giữ vị trí trung tâm trong việc định hướng và khuyến khích hoạt động chuyển giao tri thức. Họ chịu trách nhiệm kiến tạo môi trường thuận lợi cho sự chia sẻ tri thức giữa nhân viên và các phòng ban. Vai trò này thể hiện qua việc tổ chức hội thảo, xây dựng văn hóa chia sẻ và khuyến khích nhân viên khai thác hệ thống quản trị tri thức. Điều đó có nghĩa lãnh đạo phải thiết lập những cơ chế và phương thức hỗ trợ sự tương tác cũng như học hỏi liên tục giữa các thành viên. Ngoài ra, lãnh đạo còn đóng vai trò truyền tải tầm nhìn chiến lược và tri thức tổ chức đến nhân viên, giúp họ định hình rõ định hướng phát triển và cảm thấy gắn kết hơn với mục tiêu của doanh nghiệp. Davenport & Prusak (1998) cho rằng lãnh đạo không chỉ dừng lại ở vai trò quản lý mà còn là người truyền cảm hứng và định hướng cho toàn bộ tổ chức. Tương tự, trong mô hình SECI, Nonaka & Takeuchi (1995) nhấn mạnh rằng lãnh đạo có vai trò quan trọng trong xã hội hóa và nội hóa tri thức, đồng thời cần bảo đảm rằng tri thức được chia sẻ sẽ được tích hợp và ứng dụng hiệu quả vào thực tế hoạt động.

Việc lãnh đạo tích cực tham gia vào quá trình chuyển giao tri thức không chỉ tạo dựng môi trường thuận lợi mà còn giúp doanh nghiệp phát triển bền vững và nâng cao hiệu suất của toàn tổ chức. Các nhà lãnh đạo cần ý thức đầy đủ vai trò của mình trong việc thúc đẩy hoạt động chuyển giao tri thức, đồng thời tạo điều kiện cho nhân viên khai thác, phát triển và ứng dụng tri thức một cách hiệu quả. Qua đó, doanh nghiệp có thể duy trì những tri thức thiết yếu, củng cố năng lực cạnh tranh và hướng tới thành công trên thị trường. Bên cạnh đó, sự phối hợp và chia sẻ tri thức giữa các bộ phận và cá nhân không chỉ tối ưu hóa hiệu quả công việc mà còn góp phần hình thành môi trường làm việc sáng tạo và năng động, nơi các thành viên cùng nhau học hỏi và phát triển.

#### ***1.3.6.2 Quy trình chuyển giao tri thức của doanh nghiệp***

Quy trình chuyển giao tri thức của doanh nghiệp là một quá trình cốt lõi nhằm đảm bảo việc lưu giữ, truyền tải và áp dụng hiệu quả các loại tri thức, góp phần nâng cao giá trị và năng lực cạnh tranh của tổ chức. Nonaka & Takeuchi (1995) qua mô hình SECI đã phân tích rằng tri thức có thể được tạo ra và chuyển giao thông qua bốn giai đoạn: xã hội hóa, ngoại hiện, kết hợp và nội bộ hóa. Các giai đoạn này liên quan mật thiết đến việc biến tri thức ẩn thành tri thức hiện và ngược lại, thông qua các phương pháp như cố vấn, hội thảo, hoặc tài liệu hóa qua các cơ sở dữ liệu. Đồng thời, các công cụ và công nghệ như hệ thống quản trị tri thức và nền tảng học tập trực tuyến đóng vai trò hỗ trợ quan trọng trong việc lưu giữ và chia sẻ tri thức một cách toàn diện.

Bên cạnh đó, Davenport & Prusak (1998) đã mở rộng quan điểm về chuyển giao tri thức, nhấn mạnh tầm quan trọng của sự tham gia đa dạng từ cá nhân, nhóm, đến các bộ phận trong tổ chức. Các tác giả chỉ ra rằng mục tiêu chính của chuyển giao tri thức không chỉ dừng ở việc cải thiện hiệu suất làm việc mà còn thúc đẩy sự sáng tạo và đổi mới trong tổ chức, như trong trường hợp IBM với các chương trình mentoring để truyền tải kinh nghiệm và xây dựng văn hóa hợp tác. Như vậy, quy

trình chuyển giao tri thức không chỉ đơn thuần là việc chia sẻ thông tin mà còn bao gồm: Xác định tri thức cần chuyển giao; Lựa chọn đối tượng cần tiếp nhận tri thức; Xác định quá trình và công cụ để chuyển giao tri thức; Thực hiện quá trình chuyển giao tri thức; Đánh giá hiệu quả của quá trình chuyển giao tri thức.

#### ***Xác định tri thức cần chuyển giao***

Đầu tiên, cần tiến hành phân tích để nhận diện rõ loại tri thức nào mang lại giá trị cho tổ chức hoặc cá nhân trong một bối cảnh cụ thể. Tri thức cần chuyển giao có thể bao gồm tri thức ẩn hoặc tri thức hiện. Theo Nonaka & Takeuchi (1995), tri thức hiện là loại tri thức dễ dàng mã hóa, lưu trữ và truyền tải qua tài liệu, quy trình, hoặc dữ liệu, chẳng hạn như báo cáo tài chính hoặc hướng dẫn sử dụng phần mềm (Nonaka & Takeuchi, 1995). Ngược lại, tri thức ẩn là tri thức dựa trên kinh nghiệm cá nhân, khó diễn đạt bằng văn bản, như kỹ năng đàm phán hoặc bí quyết nghề nghiệp, thường được truyền qua tương tác trực tiếp (Polanyi, 1966; Nonaka & Takeuchi, 1995). Sự phân loại này quyết định công cụ và phương pháp phù hợp cho từng loại tri thức. Quá trình này yêu cầu sự cân nhắc dựa trên các yếu tố như chiến lược tổ chức, nhu cầu của người nhận và tiềm năng ứng dụng của tri thức. Hơn nữa, việc đo lường tính quan trọng và cấp thiết của tri thức cần được thực hiện một cách có hệ thống.

#### ***Lựa chọn đối tượng cần tiếp nhận tri thức***

Các đối tượng tham gia chuyển giao tri thức rất đa dạng. Việc xác định đối tượng nhận tri thức không chỉ dừng lại ở việc phân loại các cá nhân hoặc nhóm, mà còn cần phân tích sâu hơn về trình độ hiện tại, khả năng tiếp thu, cũng như mức độ ảnh hưởng mà họ có thể mang lại khi ứng dụng tri thức được chuyển giao. Quá trình này có thể bao gồm việc phân nhóm dựa trên vai trò trong tổ chức, kỹ năng hiện tại, hoặc những kỳ vọng phát triển cụ thể trong tương lai. Theo Szulanski (1996), nhân viên là đối tượng chính, đóng vai trò gửi hoặc nhận tri thức, như tại Toyota, nơi nhân viên kỳ cựu truyền kinh nghiệm cho người mới qua cố vấn (Szulanski, 1996). Nhóm làm việc, như được Argote và Ingram (2000) chỉ ra, chia sẻ tri thức trong nội bộ hoặc giữa các nhóm. Bộ phận hoặc phòng ban cũng tham gia. Cuối cùng, toàn doanh nghiệp là đối tượng thụ hưởng, lưu trữ tri thức thành tài sản chung.

#### ***Xác định quá trình và công cụ để chuyển giao tri thức***

Quá trình chuyển giao tri thức bao gồm nhiều giai đoạn. Davenport & Prusak (1998) mô tả việc nắm bắt tri thức là bước thu thập từ nguồn như nhân viên hoặc dự án thông qua phỏng vấn hoặc ghi chép kinh nghiệm sau dự. Tiếp theo, tri thức được lưu trữ bằng cơ sở dữ liệu hoặc hệ thống quản trị tri thức (KMS), chẳng hạn lưu trữ quy trình trên Confluence (Alavi & Leidner, 2001). Chia sẻ tri thức diễn ra qua đào tạo, hội thảo, hoặc công cụ như Microsoft Teams, trong khi ứng dụng tri thức là sử dụng tri thức để giải quyết vấn đề hoặc đổi mới, như áp dụng kinh nghiệm bán hàng vào chiến lược mới (Davenport & Prusak, 1998). Quá trình này đảm bảo tri thức được duy trì và tận dụng hiệu quả.

Cùng với đó, việc lựa chọn công cụ phù hợp cần dựa trên mục đích và đặc tính của tri thức, đặc điểm của người nhận và bối cảnh tổ chức. Nonaka & Takeuchi (1995) đề cập các công cụ trực tiếp như hội thảo và cố vấn để truyền tri thức ẩn

(Nonaka & Takeuchi, 1995), trong khi Alavi & Leidner (2001) nhấn mạnh công cụ gián tiếp như cơ sở dữ liệu và KMS cho tri thức hiện (Alavi & Leidner, 2001). Dịch vụ đám mây như Google Drive cũng được sử dụng để chia sẻ tri thức hiện từ xa.

### ***Thực hiện quá trình chuyển giao tri thức***

Davenport & Prusak (1998) đã mô tả quá trình thực hiện qua các hoạt động như đào tạo, huấn luyện, hoặc triển khai hệ thống quản trị tri thức tại IBM. Thực hiện quá trình chuyển giao tri thức là một giai đoạn trọng yếu, đòi hỏi sự phối hợp đồng bộ và chuẩn bị kỹ lưỡng giữa bên cung cấp và bên tiếp nhận tri thức để đạt được hiệu quả tối đa. Đầu tiên, các hoạt động cần được xây dựng theo kế hoạch chi tiết, bao gồm xác định rõ ràng mục tiêu, nội dung tri thức cần truyền tải, vai trò của từng bên tham gia, và các công cụ hỗ trợ trong quá trình triển khai. Sự liên kết và thống nhất giữa các bộ phận liên quan trong tổ chức là yếu tố nền tảng để bảo đảm rằng quá trình thực hiện diễn ra suôn sẻ và hiệu quả.

Trong giai đoạn thực hiện, các hoạt động cụ thể có thể bao gồm tổ chức các buổi hội thảo chuyên sâu, các phiên họp nhóm thực hành, và cung cấp tài liệu hướng dẫn được biên soạn kỹ lưỡng, đảm bảo dễ hiểu và dễ áp dụng. Đồng thời, cần xây dựng các chương trình đào tạo hoặc huấn luyện giữa những nhân viên có kinh nghiệm và các nhân viên mới hoặc ít kinh nghiệm hơn để truyền tải không chỉ tri thức mà còn cả kinh nghiệm thực tiễn quý báu. Một yếu tố khác không kém phần quan trọng là duy trì liên lạc liên tục qua các kênh giao tiếp mở như email, hệ thống quản trị tri thức nội bộ, hoặc các buổi gặp mặt định kỳ để giải quyết kịp thời các vướng mắc phát sinh.

Một trong những chìa khóa thành công trong giai đoạn này là việc thiết lập một môi trường hỗ trợ và khuyến khích sự hợp tác giữa các bên tham gia. Môi trường này cần thúc đẩy tinh thần chia sẻ, sáng tạo và học hỏi, nơi mà các cá nhân cảm thấy thoải mái để đặt câu hỏi, đưa ra ý tưởng, và đóng góp vào sự phát triển chung. Để làm được điều đó, tổ chức có thể khuyến khích các hoạt động thảo luận mở, xây dựng văn hóa học tập liên tục, và ghi nhận đóng góp của mọi cá nhân trong quá trình chuyển giao tri thức. Ngoài ra, việc sử dụng các công nghệ hiện đại như nền tảng học tập trực tuyến hoặc các ứng dụng hỗ trợ tương tác cũng có thể củng cố hiệu quả của quá trình này.

### ***Đánh giá hiệu quả của quá trình chuyển giao tri thức***

Mục tiêu chính của chuyển giao tri thức bao gồm nâng cao hiệu suất cá nhân và tổ chức, như Davenport & Prusak (1998) chỉ ra qua ví dụ IBM cải thiện hiệu quả nhờ đào tạo. Nó cũng nhằm giảm thiểu mất mát tri thức khi nhân viên nghỉ việc, như Szulanski (1996) nhấn mạnh, đồng thời thúc đẩy đổi mới sáng tạo và tăng khả năng cạnh tranh, như được Argote & Ingram (2000) xác nhận qua trường hợp các chuỗi sản xuất.

Sau khi hoàn tất chuyển giao, cần thiết lập một quy trình đánh giá hiệu quả. Điều này có thể thực hiện thông qua việc thu thập phản hồi từ người nhận, đo lường kết quả ứng dụng tri thức trong thực tiễn, hoặc đánh giá sự cải thiện trong năng suất và hiệu quả công việc. Các công cụ như khảo sát, phỏng vấn, hoặc chỉ số đo lường (KPIs) có thể được sử dụng trong bước này. Từ đó, cần rút ra bài học kinh nghiệm và điều chỉnh phương pháp để tối ưu hóa cho các lần chuyển giao kế tiếp.

Bằng việc thực hiện một cách bài bản và có hệ thống các bước trên, quá trình chuyển giao tri thức không chỉ giúp bảo tồn tri thức quan trọng mà còn thúc đẩy sự phát triển của cả cá nhân lẫn tổ chức, đồng thời đảm bảo tri thức được vận dụng hiệu quả nhất trong thực tế.

### ***1.3.7 Các yếu tố tác động đến chuyển giao tri thức của doanh nghiệp***

Chuyển giao tri thức của doanh nghiệp là quá trình phức tạp, chịu ảnh hưởng từ nhiều yếu tố nội tại và ngoại tại, được hệ thống hóa qua các khung lý thuyết kinh điển trong lĩnh vực quản trị tri thức. Theo cách tiếp cận tổng hợp từ các tác phẩm nền tảng, chuyển giao tri thức không chỉ liên quan đến việc di chuyển thông tin mà còn đòi hỏi sự tương tác giữa con người, tổ chức và công cụ hỗ trợ, nhằm chuyển hóa tri thức ẩn thành hiện và tạo giá trị bền vững cho doanh nghiệp. Nonaka & Takeuchi (1995) mô tả quá trình này như một chu trình xoắn ốc, nơi các yếu tố văn hóa và con người đóng vai trò trung tâm trong việc chuyển đổi tri thức từ cá nhân sang tổ chức. Davenport & Prusak (1998) bổ sung rằng tri thức là sự kết hợp giữa kinh nghiệm, giá trị và thông tin ngữ cảnh, và hiệu quả chuyển giao phụ thuộc vào khả năng loại bỏ rào cản tổ chức. Dalkir (2005) nhấn mạnh các yếu tố thúc đẩy để hỗ trợ chia sẻ tri thức, trong khi Tiwana (2000) và Awad & Ghaziri (2004) cung cấp cách tiếp cận thực tiễn để tích hợp các yếu tố này. Tổng hợp từ các nguồn trên, có thể xác định 05 yếu tố chính: nguồn tri thức, cấu trúc tổ chức, văn hóa tổ chức, con người và công cụ, với mỗi yếu tố có vai trò riêng biệt nhưng liên kết chặt chẽ để hình thành hệ thống chuyển giao tri thức hiệu quả.

Nguồn tri thức là yếu tố cơ bản, đại diện cho nguồn gốc và chất lượng tri thức được chuyển giao. Dalkir (2005) phân loại nguồn tri thức thành nội tại (từ nhân viên và quy trình) và ngoại tại (từ đối tác hoặc môi trường), nhấn mạnh rằng chất lượng nguồn quyết định hiệu quả toàn bộ quá trình. Nonaka & Takeuchi (1995) phân biệt tri thức ẩn (dựa trên kinh nghiệm, khó diễn đạt) và tri thức hiện (có thể mã hóa), cho rằng nguồn đa dạng thúc đẩy quy trình SECI. Davenport & Prusak (1998) đánh giá nguồn tri thức dựa trên tính chính xác và liên quan, cảnh báo nguồn kém chất lượng dẫn đến lãng phí tài nguyên. Awad & Ghaziri (2004) coi nguồn tri thức như tài sản chiến lược, cần kho lưu trữ để khai thác, trong khi Tiwana (2000) đề xuất kỹ thuật phân tích mạng lưới để xác định nguồn chính. Tóm lại, nguồn tri thức tác động tích cực khi được đa dạng hóa và dễ tiếp cận, hỗ trợ doanh nghiệp duy trì lợi thế cạnh tranh.

Cấu trúc tổ chức là yếu tố thứ hai, ảnh hưởng đến dòng chảy tri thức giữa các cấp bậc. Nonaka & Takeuchi (1995) ủng hộ cấu trúc linh hoạt để giảm khoảng cách, thúc đẩy tương tác trong giai đoạn xã hội hóa. Davenport & Prusak (1998) nhấn mạnh cấu trúc cần hỗ trợ chia sẻ qua nhóm liên chức năng, tránh tình trạng cô lập bộ phận. Dalkir (2005) phân tích cấu trúc như enabler, với phân quyền và tích hợp quyết định tốc độ chuyển giao. Awad & Ghaziri (2004) đưa ví dụ về doanh nghiệp lớn cần cơ chế phối hợp để tránh thất thoát tri thức, còn Tiwana (2000) cung cấp ma trận trách nhiệm để đánh giá cấu trúc. Tổng hợp, cấu trúc tổ chức định hình kênh thông tin và mức độ hợp tác, tác động trực tiếp đến hiệu quả chuyển giao tri thức.

Văn hóa tổ chức là yếu tố thứ ba, hoạt động như nền tảng thúc đẩy hành vi chia sẻ. Davenport & Prusak (1998) mô tả văn hóa như hệ thống giá trị, nơi văn hóa khuyến khích chia sẻ là yếu tố then chốt, qua công nhận đóng góp cá nhân. Nonaka & Takeuchi (1995) liên kết văn hóa tập thể với SECI, hỗ trợ trao đổi không chính thức. Dalkir (2005) phân loại văn hóa thành sáng tạo hoặc bảo thủ, cho rằng văn hóa sáng tạo thúc đẩy học hỏi từ thất bại. Awad & Ghaziri (2004) nhấn mạnh chính sách phân thưởng để vượt qua giữ khư khư tri thức, còn Tiwana (2000) đề xuất chương trình đào tạo để nuôi dưỡng văn hóa. Tóm lại, văn hóa tổ chức định hình thái độ nhân viên, ảnh hưởng sâu sắc đến quá trình chuyển giao tri thức.

Con người là yếu tố thứ tư, đại diện cho trung tâm của chuyển giao tri thức. Nonaka & Takeuchi (1995) coi con người là nguồn tri thức ẩn, phụ thuộc vào tương tác qua hướng dẫn. Davenport & Prusak (1998) gọi họ là "knowledge workers", nơi kỹ năng và động lực quyết định hiệu quả. Dalkir (2005) phân tích qua năng lực, cam kết và sáng tạo, cảnh báo thiếu động lực dẫn đến thất bại. Awad & Ghaziri (2004) nhấn mạnh kỹ năng giao tiếp cần thiết, còn Tiwana (2000) đề xuất phân tích năng lực để xác định nguồn tri thức. Tổng hợp, con người tác động qua vai trò tạo ra và áp dụng tri thức trong tổ chức.

Công cụ là yếu tố thứ năm, cung cấp phương tiện hỗ trợ chuyển giao. Tiwana (2000) nhấn mạnh hệ thống quản trị tri thức để lưu trữ và phân phối. Davenport & Prusak (1998) phân loại công cụ thành công nghệ và phi công nghệ, cần phù hợp văn hóa. Nonaka & Takeuchi (1995) liên kết công cụ với giai đoạn kết hợp. Dalkir (2005) mô tả công cụ như là yếu tố thúc đẩy hỗ trợ cả tri thức ẩn và hiện. Awad & Ghaziri (2004) nhấn mạnh đào tạo sử dụng công cụ. Tóm lại, công cụ cung cấp nền tảng kỹ thuật cho chuyển giao tri thức.

Bên cạnh 05 yếu tố chính đã nêu, các khung lý thuyết kinh điển còn làm rõ một số yếu tố bổ sung, góp phần hoàn thiện mô hình chuyển giao tri thức của doanh nghiệp. Những yếu tố này thường được xem như các yếu tố hỗ trợ hoặc điều tiết, giúp tích hợp các yếu tố cốt lõi vào bối cảnh tổ chức cụ thể. Theo Argote (2013), lãnh đạo là yếu tố quan trọng, nơi lãnh đạo đóng vai trò thúc đẩy bằng cách định hướng chiến lược và tạo môi trường khuyến khích chia sẻ tri thức, đặc biệt trong việc vượt qua rào cản tâm lý và tổ chức. Tác giả nhấn mạnh rằng lãnh đạo hiệu quả không chỉ phân bổ nguồn lực mà còn xây dựng lòng tin, giúp tri thức lưu thông tự nhiên giữa các cấp bậc. Dixon (2000) bổ sung rằng mạng lưới xã hội là yếu tố then chốt, bao gồm các mối quan hệ không chính thức giữa nhân viên, hỗ trợ chuyển giao tri thức ẩn qua giao tiếp hàng ngày và hợp tác nhóm. Bà phân tích rằng mạng lưới mạnh mẽ có thể bù đắp cho hạn chế của cấu trúc tổ chức cứng nhắc, bằng cách tạo ra các kênh thông tin phi chính thức. Collison & Parcell (2004) nhấn mạnh chiến lược quản trị tri thức như yếu tố tổng hợp, đòi hỏi doanh nghiệp lập kế hoạch dài hạn để liên kết các yếu tố như con người và công cụ, đảm bảo chuyển giao tri thức trở thành phần cốt lõi của văn hóa tổ chức. Các tác giả đưa ra ví dụ về cách chiến lược này giúp doanh nghiệp thích ứng với thay đổi, qua việc xây dựng cộng

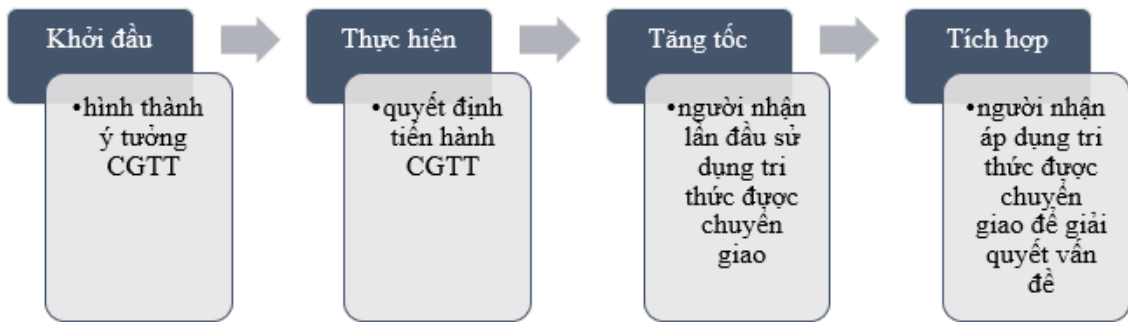
đồng thực hành (communities of practice) để trao đổi kinh nghiệm. Leonard & Swap (2005) thêm yếu tố chuyển giao giữa thế hệ, đặc biệt trong bối cảnh biến động nhân sự, nơi kinh nghiệm sâu cần được truyền đạt từ chuyên gia kỳ cựu sang thế hệ trẻ. Tác giả nhấn mạnh rằng yếu tố này phụ thuộc vào động lực cá nhân và cơ chế hỗ trợ, giúp duy trì lợi thế cạnh tranh lâu dài. Tổng hợp từ các nguồn trên, các yếu tố bổ sung này không hoạt động độc lập mà điều tiết các yếu tố chính, góp phần xây dựng hệ thống chuyển giao tri thức toàn diện và bền vững trong doanh nghiệp.

### ***1.3.8 Mô hình chuyển giao tri thức của doanh nghiệp***

Trong nghiên cứu về quản trị tri thức, hai mô hình chuyển giao tri thức được nhắc đến rộng rãi là mô hình truyền thông của Szulanski và mô hình SECI của Nonaka và Toyama. Mô hình truyền thông tập trung vào quá trình truyền tải tri thức từ một cá nhân hoặc một nhóm đến một cá nhân hoặc một nhóm khác, trong khi mô hình xoắn ốc tập trung nhấn mạnh tính động và tính sáng tạo trong quá trình chuyển giao tri thức. Sự chuyển giao này xảy ra trong khi tri thức chuyển từ cấp độ cá nhân sang cấp độ tổ chức. Cả hai mô hình này đều cung cấp những góc nhìn khác nhau về quá trình chuyển giao tri thức. Mô hình truyền thông tập trung vào việc truyền tải thông tin một cách hiệu quả, trong khi mô hình xoắn ốc nhấn mạnh việc tạo ra tri thức mới và phát triển năng lực của tổ chức. Trong thực tế, quá trình chuyển giao tri thức thường là sự kết hợp của cả hai mô hình này, tùy thuộc vào đặc thù của từng tổ chức và từng tình huống cụ thể.

#### ***1.3.8.1 Mô hình truyền thông trong chuyển giao tri thức của Szulanski***

Trong mô hình truyền thông, quá trình chuyển giao tri thức được hình dung như một quá trình truyền đạt thông tin từ một nguồn phát (người gửi) đến một đích đến (người nhận) thông qua một kênh truyền thông nhất định. Quá trình này diễn ra trong một ngữ cảnh cụ thể, bao gồm cả yếu tố môi trường và các yếu tố xã hội. Người gửi trong quá trình này đóng vai trò là chủ thể tạo ra và mã hóa thông tin. Họ cần đảm bảo rằng thông điệp được truyền đạt một cách rõ ràng và dễ hiểu. Người nhận, ở phía bên kia, có nhiệm vụ giải mã và hiểu thông điệp. Khả năng tiếp nhận và hiểu thông tin của người nhận phụ thuộc vào nhiều yếu tố như kiến thức nền tảng, kinh nghiệm, và thái độ. Ngữ cảnh là tất cả các yếu tố bên ngoài tác động đến quá trình truyền thông. Ngữ cảnh bao gồm văn hóa tổ chức, mối quan hệ giữa người gửi và người nhận, và các yếu tố môi trường khác. Ngữ cảnh có thể tạo ra những rào cản hoặc hỗ trợ cho quá trình truyền thông. Một hạn chế của mô hình truyền thông là nó xem quá trình chuyển giao tri thức như một quá trình tuyến tính, từ người gửi đến người nhận. Trong thực tế, quá trình này thường phức tạp hơn và có thể bao gồm cả việc phản hồi, làm rõ và đàm phán. Ngoài ra, mô hình này cũng không đề cập đến vai trò của tri thức ẩn trong quá trình chuyển giao.



Nguồn: Szulanski (2000)

### Hình 1.5: Mô hình truyền thông trong chuyển giao tri thức của doanh nghiệp

Mô hình truyền thông trong chuyển giao tri thức này diễn ra theo bốn giai đoạn: Khởi đầu, Thực hiện, Tăng tốc và Tích hợp (hình 1.5).

- *Khởi đầu (Initiation)*: Đây là giai đoạn nhận diện nhu cầu chuyển giao tri thức và xác định nguồn tri thức cần thiết. Các yếu tố như sự sẵn sàng của người nhận và sự hỗ trợ từ tổ chức đóng vai trò quan trọng.

- *Thực hiện (Implementation)*: Giai đoạn này bao gồm việc thực hiện các hoạt động chuyển giao tri thức, như đào tạo, hướng dẫn, và cung cấp tài liệu. Sự tương tác giữa người gửi và người nhận tri thức là yếu tố then chốt.

- *Tăng tốc (Ramp-up)*: Trong giai đoạn này, người nhận bắt đầu áp dụng tri thức mới vào công việc thực tế. Sự hỗ trợ liên tục và phản hồi từ người gửi giúp người nhận vượt qua các khó khăn ban đầu.

- *Tích hợp (Integration)*: Đây là giai đoạn cuối cùng, khi tri thức mới đã được tích hợp hoàn toàn vào quy trình làm việc của người nhận. Tri thức trở thành một phần của văn hóa tổ chức và được sử dụng một cách hiệu quả.

Có thể thấy rằng, mô hình của Szulanski nhấn mạnh tầm quan trọng của sự hỗ trợ liên tục và phản hồi trong suốt quá trình chuyển giao tri thức để đảm bảo sự thành công.

#### **Ưu điểm của mô hình:**

- Tập trung vào rào cản: Mô hình cung cấp một cái nhìn sâu sắc về các yếu tố cản trở chuyển giao tri thức, đặc biệt là khái niệm "độ dính" (stickiness), giúp doanh nghiệp nhận diện và giải quyết các vấn đề thực tiễn trong quá trình truyền tải tri thức. Ví dụ, nó nhấn mạnh các rào cản như thiếu động lực, khả năng hấp thụ hạn chế, và mối quan hệ khó khăn giữa các bên.

- Thực tiễn và khả thi: Phù hợp với các doanh nghiệp cần một cách tiếp cận có hệ thống để phân tích và cải thiện hiệu quả chuyển giao tri thức, đặc biệt trong bối cảnh có nhiều rào cản văn hóa hoặc tổ chức. Mô hình này hữu ích cho các doanh nghiệp lớn, nơi cần quy trình chính thức để truyền tải tri thức.

- Nhấn mạnh vai trò người nhận: Mô hình nhấn mạnh khả năng hấp thụ tri thức của người nhận, giúp doanh nghiệp chú trọng vào việc phát triển năng lực của nhân viên để tối ưu hóa quá trình chuyển giao.

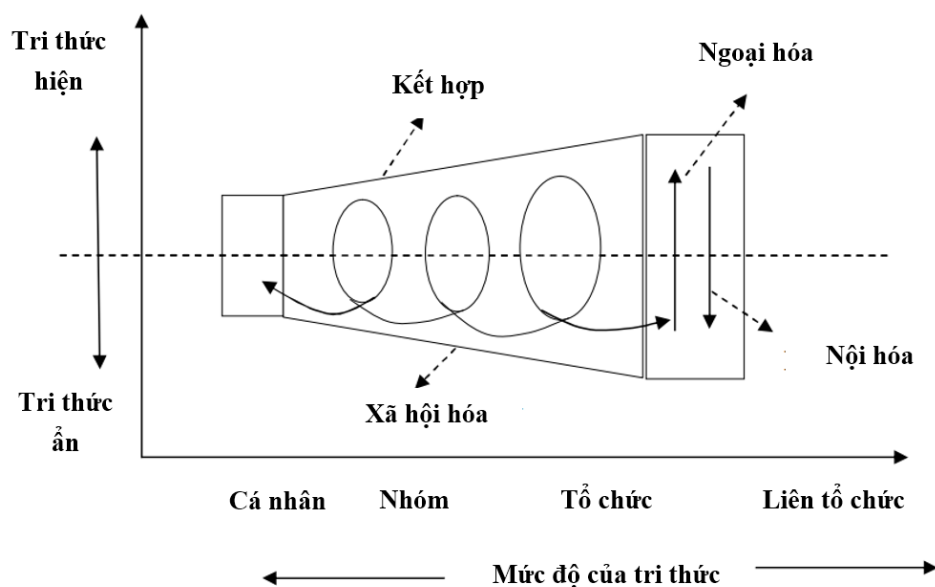
### **Nhược điểm của mô hình:**

- Thiếu tính động: Mô hình có xu hướng coi chuyển giao tri thức là một quá trình tuyến tính, ít nhấn mạnh vào sự tương tác liên tục giữa các bên liên quan hoặc sự sáng tạo tri thức mới. Điều này có thể hạn chế ứng dụng trong các doanh nghiệp cần đổi mới, khi so sánh với mô hình động của Nonaka.

- Không đề cập đến tri thức ẩn một cách toàn diện: Mặc dù thừa nhận tri thức ẩn là một rào cản, mô hình không cung cấp một khung lý thuyết rõ ràng để chuyển đổi tri thức ẩn thành tri thức hiện, điều này có thể hạn chế ứng dụng trong các ngành công nghiệp sáng tạo.

- Phụ thuộc vào cấu trúc tổ chức: Mô hình có thể gặp khó khăn trong các doanh nghiệp có cấu trúc tổ chức phân cấp hoặc văn hóa không khuyến khích chia sẻ tri thức, như nhiều doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Việt Nam, nơi văn hóa tập thể và giao tiếp trực tiếp được ưa chuộng.

### **1.3.8.2 Mô hình SECI trong chuyển giao tri thức của Nonaka và Takeuchi**



*Nguồn: Nonaka & Takeuchi (1995)*

### **Hình 1.6: Mô hình chuyển giao tri thức đề xuất bởi Nonaka và Takeuchi**

Mô hình xoắn ốc (hình 1.6) hay còn gọi là Mô hình chuyển đổi tri thức (SECI – Xã hội hóa - Socialization, Ngoại hóa - Externalization, Kết hợp - Combination, Nội hóa - Internalization) được phát triển bởi Nonaka & Takeuchi (1995). Mô hình này mô tả một vòng xoáy liên tục, nơi tri thức được tạo ra, chia sẻ và phát triển thông qua tương tác xã hội.

Quá trình bắt đầu từ xã hội hóa (S), nơi tri thức ẩn được truyền đạt qua các tương tác trực tiếp, chẳng hạn như làm việc nhóm, học hỏi qua kinh nghiệm, và các hoạt động cộng tác khác. Tiếp theo, ngoại hóa (E) chuyển đổi tri thức ẩn thành các biểu tượng cụ thể, như ngôn ngữ, hình ảnh, hoặc mô hình, giúp cho kiến thức trở nên dễ dàng chia sẻ và lưu trữ. Kết hợp (C) là giai đoạn tri thức được tổng hợp, kết nối và tích hợp với các tri thức khác, tạo ra những ý tưởng và giải pháp mới. Cuối

cùng, nội hóa (I) là quá trình cá nhân hóa tri thức, biến nó thành một phần không thể thiếu của tư duy và hành động của mỗi cá nhân.

Mô hình SECI nhấn mạnh vai trò trọng yếu của sự kết hợp giữa tri thức ẩn và tri thức hiện, cũng như giữa cấp độ cá nhân và tổ chức. Trên cơ sở đó, mô hình này tạo dựng một nền tảng lý thuyết vững chắc, giúp các tổ chức xây dựng và duy trì môi trường học tập liên tục, trong đó tri thức được hình thành, lan tỏa và vận dụng một cách hiệu quả.

Mô hình này cho thấy một mối liên kết chặt chẽ giữa quá trình sáng tạo tri thức mới và việc chuyển giao tri thức nội bộ trong doanh nghiệp. Cụ thể, tri thức mới thường được hình thành từ những tương tác thường xuyên và sâu sắc giữa các thành viên trong tổ chức. Qua quá trình làm việc nhóm, chia sẻ kinh nghiệm và trao đổi ý tưởng, các cá nhân không chỉ đóng góp vào việc xây dựng một kho tàng tri thức chung mà còn thúc đẩy quá trình chuyển giao tri thức diễn ra một cách tự nhiên và hiệu quả.

#### ***Ưu điểm của mô hình:***

- Tính động và sáng tạo: Mô hình nhấn mạnh sự tương tác liên tục giữa tri thức ẩn và tri thức hiện, phù hợp với các doanh nghiệp cần thúc đẩy đổi mới và sáng tạo.

- Phù hợp với văn hóa tập thể: Giai đoạn xã hội hóa (chia sẻ tri thức qua tương tác trực tiếp) rất phù hợp với văn hóa Việt Nam, nơi các hoạt động nhóm và giao tiếp trực tiếp được ưa chuộng.

- Toàn diện trong việc xử lý tri thức ẩn: Mô hình cung cấp một khung lý thuyết rõ ràng để chuyển đổi tri thức ẩn thành tri thức hiện, giúp doanh nghiệp lưu trữ và chia sẻ tri thức một cách hiệu quả, như được áp dụng trong các doanh nghiệp lớn tại Việt Nam.

- Ứng dụng thực tiễn: Đã được áp dụng thành công trong nhiều ngành công nghiệp, như ICT (Canon, Apple, ...) và sản xuất ô tô.

#### ***Nhược điểm của mô hình***

- Phức tạp và khó áp dụng: Mô hình có thể quá trừu tượng và khó triển khai trong các doanh nghiệp nhỏ hoặc có nguồn lực hạn chế, khi đó mô hình xoắn ốc khó áp dụng trong thực tế.

- Thiếu tập trung vào rào cản: Mặc dù mô hình mô tả quá trình chuyển giao, nó không đề cập chi tiết đến các rào cản thực tiễn như "độ dính" mà Szulanski đã nhấn mạnh.

- Phụ thuộc vào văn hóa tổ chức: Mô hình yêu cầu một văn hóa tổ chức cởi mở và khuyến khích chia sẻ tri thức, điều này có thể không phù hợp với các doanh nghiệp có văn hóa phân cấp hoặc thiếu động lực chia sẻ.

- Thách thức trong việc lưu trữ tri thức ẩn: Giai đoạn xã hội hóa và ngoại hóa có thể gặp khó khăn trong việc lưu trữ và tái sử dụng tri thức ẩn, đặc biệt khi doanh nghiệp thiếu hệ thống quản trị tri thức.

### 1.3.8.3 Nhận xét về mô hình chuyển giao tri thức của doanh nghiệp

Khi so sánh và phân tích hai mô hình chuyển giao tri thức của Szulanski và Nonaka, tác giả nhận thấy rằng hai mô hình này không đối lập mà bổ sung cho nhau, tạo nên một cái nhìn toàn diện về quá trình phức tạp này. Tuy nhiên, mô hình SECI của Nonaka và Takeuchi được đánh giá là phù hợp trong bối cảnh Việt Nam, nhờ khả năng thúc đẩy sáng tạo và tận dụng các tương tác xã hội, những đặc điểm ăn sâu trong cách vận hành của các doanh nghiệp Việt Nam. Trong khi mô hình truyền thông của Szulanski phù hợp với các tổ chức cần quy trình truyền đạt chính thức, mô hình SECI lại hợp hơn với môi trường linh hoạt, nơi con người là trung tâm.

Mô hình truyền thông của Szulanski chia quá trình chuyển giao tri thức thành các bước rõ ràng: từ nhận diện nhu cầu, truyền đạt, đến ứng dụng. Nó hữu ích khi cần hệ thống hóa thông tin, nhưng lại thiếu sự linh hoạt trong bối cảnh Việt Nam, nơi các mối quan hệ cá nhân và chia sẻ kinh nghiệm qua các cuộc trò chuyện bên lề hay làm việc nhóm đóng vai trò lớn. Ngược lại, mô hình SECI, với bốn giai đoạn xã hội hóa, ngoại hóa, kết hợp và nội hóa, tận dụng tối đa tri thức ẩn thông qua tương tác trực tiếp. Ví dụ, tại công ty FPT Software, các buổi họp nhóm hay workshop thường xuyên giúp nhân viên chia sẻ kinh nghiệm thực tiễn, từ đó hình thành ý tưởng mới, đúng với tinh thần “xã hội hóa” của SECI.

Mô hình SECI càng phù hợp hơn với doanh nghiệp Việt Nam vì mô hình này giúp các doanh nghiệp khuyến khích sự sáng tạo và học hỏi liên tục - yếu tố sống còn trong thị trường cạnh tranh như hiện nay. Chẳng hạn, VinFast đã áp dụng tư duy tương tự khi tổ chức các nhóm nghiên cứu liên phòng ban, nơi kỹ sư và chuyên gia marketing cùng trao đổi để phát triển sản phẩm mới. Qua xã hội hóa và ngoại hóa, tri thức ẩn từ kinh nghiệm cá nhân được chuyển thành tài liệu, quy trình cụ thể, rồi được tích hợp (kết hợp) và áp dụng (nội hóa) vào hoạt động sản xuất. Cách tiếp cận này không chỉ giúp chuyển giao tri thức mà còn thúc đẩy đổi mới, phù hợp với xu hướng chuyển đổi số và sáng tạo của doanh nghiệp Việt.

Cả hai mô hình sẽ mang lại hiệu quả tốt hơn khi áp dụng, nhưng qua đánh giá ở trên, mô hình SECI cho thấy sự phù hợp với doanh nghiệp Việt Nam ở giai đoạn hiện nay. Nó không chỉ giúp hệ thống hóa tri thức mà còn tạo ra một môi trường học hỏi năng động, nơi mỗi nhân viên đều góp phần xây dựng kho tàng tri thức chung. Các doanh nghiệp như Hòa Phát hay Viettel có thể học theo cách này: tổ chức các buổi chia sẻ kinh nghiệm định kỳ, dùng công cụ số như Google Workspace để lưu trữ tri thức, và khuyến khích văn hóa cởi mở. Bằng cách đặt mô hình SECI làm trọng tâm, doanh nghiệp Việt Nam sẽ vừa đảm bảo tính khoa học, vừa khơi dậy sự sáng tạo, sẵn sàng bứt phá trong thời đại mới. Do đó, tác giả có đề xuất áp dụng mô hình này cho doanh nghiệp Việt Nam.

## 1.4 Đề xuất mô hình nghiên cứu các yếu tố tác động đến chuyển giao tri thức của doanh nghiệp Việt Nam

### 1.4.1 Đề xuất mô hình nghiên cứu

Như đã trình bày ở Chương 1, tác giả thực hiện tổng quan các nghiên cứu trong và ngoài nước về quản trị tri thức và chuyển giao tri thức, được tóm tắt trong Bảng 1.1, để làm rõ các yếu tố tác động đến quá trình này. Tác giả không chỉ dựa vào lý thuyết mà còn phân tích các lập luận và mô hình nổi bật, như mô hình SECI của Nonaka & Takeuchi (1995) về chuyên hóa tri thức, lý thuyết “độ dính” tri thức của Szulanski (1996) về rào cản chia sẻ, và khung cơ sở hạ tầng tri thức của Gold & cộng sự (2001) về vai trò của cấu trúc, văn hóa, và công cụ. Những nghiên cứu này giúp tác giả hiểu sâu hơn về cách tri thức được tạo ra, lưu trữ, và chia sẻ trong doanh nghiệp, từ đó xây dựng nền tảng lý thuyết vững chắc cho các bước nghiên cứu tiếp theo.

Dựa trên cơ sở lý thuyết và thực tiễn, tác giả đề xuất một mô hình nghiên cứu gồm 5 biến độc lập ảnh hưởng đến biến phụ thuộc là chuyển giao tri thức (KT). Các biến độc lập bao gồm: Nguồn tri thức (KS), Cấu trúc tổ chức (OS), văn hóa tổ chức (OC), Con người (PE), và Công cụ (TO). Mô hình được xây dựng dựa trên các nghiên cứu quốc tế, như mô hình SECI với 4 giai đoạn chuyên hóa tri thức (Nonaka & Takeuchi, 1995), lý thuyết về cơ sở hạ tầng tri thức (Gold & cộng sự, 2001), và các công trình về công cụ hỗ trợ (Alavi & Leidner, 2001; Davenport & Prusak, 1998). Đồng thời, tác giả cân nhắc thực tiễn Việt Nam, để điều chỉnh mô hình sao cho tương thích với đặc thù văn hóa tập thể, cơ cấu tổ chức phân cấp, và hạn chế về nguồn lực.

Mỗi biến trong mô hình mang ý nghĩa cụ thể:

- Nguồn tri thức (Knowledge Source - KS) đại diện cho tri thức ẩn và hiện sẵn có trong doanh nghiệp, đóng vai trò nền tảng để nhân viên chia sẻ và áp dụng (Wiig, 1997; Markus, 2001).

- Cấu trúc tổ chức (Organization Structure - OS) hỗ trợ luồng thông tin thông qua cơ cấu linh hoạt và định hướng chiến lược, tạo điều kiện cho tri thức chảy dễ dàng giữa các phòng ban (Burns & Stalker, 1961; Hitt & cộng sự, 2007).

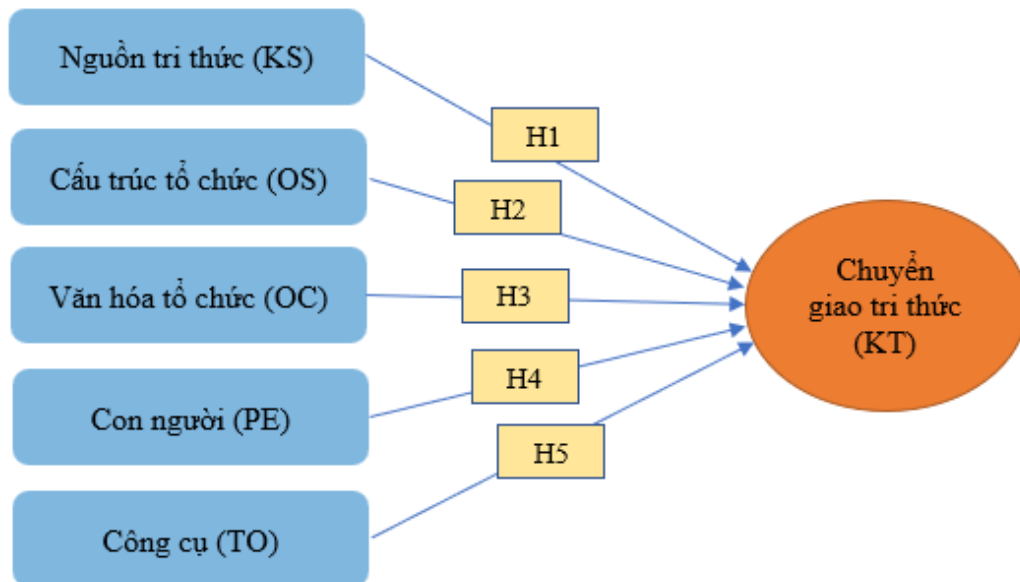
- Văn hóa tổ chức (Organization Culture - OC) kiến tạo môi trường khuyến khích học hỏi, hợp tác, và chuyển giao tri thức thông qua các giá trị cốt lõi (De Long & Fahey, 2000; Nonaka & Takeuchi, 1995).

- Con người (People - PE) phản ánh năng lực, động lực, và niềm tin của nhân viên trong việc tạo ra và chuyển giao tri thức, với vai trò trung tâm trong quá trình chuyển giao (Szulanski, 1996; Levin & Cross, 2004).

- Công cụ (Tools - TO) bao gồm công cụ công nghệ (như hệ thống quản trị tri thức, nền tảng giao tiếp) và phi công nghệ (như họp nhóm, kể chuyện), hỗ trợ lưu trữ và phân phối tri thức hiệu quả (Alavi & Leidner, 2001; Whyte & Classen, 2012).

Mô hình được truyền cảm hứng từ lý thuyết “độ dính” của Szulanski (1996), giải thích các rào cản như tâm lý ngại chia sẻ vì sợ mất lợi thế - một vấn đề phổ biến ở doanh nghiệp Việt Nam. Đồng thời, tác giả dựa vào Gold & cộng sự (2001) để

nhấn mạnh vai trò của văn hóa, cấu trúc, và công cụ trong việc tối ưu hóa chuyển giao tri thức, cũng như các nghiên cứu về công cụ phi công nghệ (Davenport & Prusak, 1998) để phù hợp với doanh nghiệp Việt Nam, nơi công nghệ hiện đại còn hạn chế. Mô hình này là bước khởi đầu để kiểm tra tác động của các yếu tố đến chuyển giao tri thức của doanh nghiệp Việt Nam, đặc biệt khi văn hóa tập thể và hạn chế về nguồn lực là những đặc điểm nổi bật. Dưới đây là mô hình nghiên cứu các yếu tố tác động đến chuyển giao tri thức của doanh nghiệp Việt Nam, bao gồm 5 biến độc lập và 1 biến phụ thuộc:



*Nguồn: Tác giả đề xuất*

**Hình 1.7: Mô hình nghiên cứu các yếu tố tác động đến chuyển giao tri thức của doanh nghiệp Việt Nam**

#### **Giả thuyết nghiên cứu**

Tác giả đề xuất 5 giả thuyết (H1-H5), khẳng định rằng các yếu tố KS (Nguồn tri thức), OS (Cấu trúc tổ chức), OC (văn hóa tổ chức), PE (Con người), và TO (Công cụ) đều có tác động tích cực đến kết quả chuyển giao tri thức (KT). Các giả thuyết được xây dựng dựa trên lý thuyết của Gold & cộng sự (2001), Nonaka & Takeuchi (1995), và Szulanski (1996), đồng thời điều chỉnh thông qua tham vấn thực tiễn để tương thích với điều kiện thực tiễn của Việt Nam:

- H1: Nguồn tri thức (KS) ảnh hưởng tích cực đến chuyển giao tri thức của doanh nghiệp Việt Nam.
- H2: Cấu trúc tổ chức (OS) ảnh hưởng tích cực đến chuyển giao tri thức của doanh nghiệp Việt Nam.
- H3: Văn hóa tổ chức (OC) ảnh hưởng tích cực đến chuyển giao tri thức của doanh nghiệp Việt Nam.
- H4: Con người (PE) ảnh hưởng tích cực đến chuyển giao tri thức của doanh nghiệp Việt Nam.
- H5: Công cụ (TO) ảnh hưởng tích cực đến chuyển giao tri thức của doanh nghiệp Việt Nam.

### 1.4.2 Đề xuất các thang đo nghiên cứu các yếu tố tác động đến chuyển giao tri thức của doanh nghiệp Việt Nam

Việc xây dựng thang đo là bước quan trọng để đo lường mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đến chuyển giao tri thức của doanh nghiệp Việt Nam, đặc biệt khi DNVVN chiếm phần lớn và mang những đặc thù riêng như văn hóa tập thể, cơ cấu phân cấp, và hạn chế về nguồn lực. Dựa trên tổng quan lý thuyết từ Chương 1 và góp ý từ chuyên gia, tác giả đã thiết kế thang đo cho 5 biến độc lập - Nguồn tri thức (KS), Cấu trúc tổ chức (OS), văn hóa tổ chức (OC), Con người (PE), Công cụ (TO) - sử dụng thang Likert 5 mức, từ 1 (Rất không đồng ý) đến 5 (Rất đồng ý). Mỗi biến được đo bằng 5 biến quan sát, tổng cộng 25 biến quan sát cho các biến độc lập và 5 biến quan sát cho biến phụ thuộc chuyển giao tri thức (KT), nhằm phản ánh chính xác thực trạng và đặc điểm của doanh nghiệp Việt Nam.

Thang đo được tham khảo từ các nghiên cứu uy tín và điều chỉnh để sát với bối cảnh Việt Nam. Với KS, tác giả dựa vào Wiig (1997) và Markus (2001) để nhấn mạnh việc lưu trữ, truy cập, và đa dạng nguồn tri thức - một thách thức đối với DNVVN do thiếu hệ thống quản trị tri thức. Còn với OS, tác giả lấy ý tưởng từ Burns & Stalker (1961) và Hitt & cộng sự (2007) về cấu trúc linh hoạt và định hướng chiến lược, giải quyết vấn đề cứng nhắc trong cơ cấu tổ chức của nhiều công ty nhỏ. Biến OC thì tác giả tham khảo từ De Long & Fahey (2000) và Nonaka & Takeuchi (1995) để khuyến khích văn hóa chia sẻ và học hỏi, tận dụng thế mạnh văn hóa tập thể Việt Nam. PE dựa trên Szulanski (1996) và Levin & Cross (2004) để đo năng lực, động lực, và niềm tin của nhân viên, nhấn mạnh vai trò môi trường khuyến khích học hỏi. Biến TO tham khảo Alavi & Leidner (2001), Whyte & Classen (2012), và Davenport & Prusak (1998) để bao quát cả công cụ công nghệ (như Google Drive, nền tảng giao tiếp) và phi công nghệ (như họp nhóm, kể chuyện), phù hợp với thực tế doanh nghiệp Việt Nam. Các biến quan sát được thiết kế ngắn gọn, dễ hiểu, đảm bảo nhân viên từ công ty nhỏ đến lớn đều có thể trả lời, vừa mang tính khoa học vừa thực tế. Dưới đây là bảng thống kê thang đo của các biến độc lập và phụ thuộc trong mô hình:

**Bảng 1.5: Thang đo biến Nguồn tri thức (KS)**

Mã hóa	Mô tả biến quan sát	Nguồn tham khảo
KS1	Tri thức trong doanh nghiệp được lưu trữ một cách có hệ thống và khoa học.	Wiig (1997), Markus (2001)
KS2	Tri thức trong doanh nghiệp dễ dàng truy cập và sử dụng bởi tất cả nhân viên.	Wiig (1997), Markus (2001)
KS3	Tri thức được cập nhật thường xuyên để đảm bảo tính chính xác và phù hợp thực tế.	Wiig (1997)
KS4	Doanh nghiệp có nguồn tri thức đa dạng từ nhân viên và đối tác sẵn sàng chia sẻ.	Markus (2001), Lin (2007)
KS5	Tri thức được tổ chức theo cách dễ hiểu và dễ áp dụng vào công việc thực tiễn.	Wiig (1997), Markus (2001)

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả*

**Bảng 1.6: Thang đo biến Cấu trúc tổ chức (OS)**

Mã hóa	Mô tả biến quan sát	Nguồn tham khảo
OS1	Cấu trúc tổ chức linh hoạt, ít phân cấp, tạo điều kiện thuận lợi cho chuyển giao tri thức.	Burns & Stalker (1961)
OS2	Các phòng ban phối hợp chặt chẽ và hiệu quả trong việc trao đổi tri thức.	Hitt & cộng sự (2007)
OS3	Quy trình chuyển giao tri thức được thiết lập rõ ràng và dễ thực hiện trong tổ chức.	Burns & Stalker (1961)
OS4	Các kênh giao tiếp nội bộ thuận tiện, hỗ trợ nhân viên chuyển giao tri thức nhanh chóng.	Hitt & cộng sự (2007)
OS5	Doanh nghiệp có cấu trúc được định hướng chiến lược để thúc đẩy chuyển giao tri thức giữa các bộ phận.	Hitt & cộng sự (2007), Gold & cộng sự (2001)

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả*

**Bảng 1.7: Thang đo biến Văn hóa tổ chức (OC)**

Mã hóa	Mô tả biến quan sát	Nguồn tham khảo
OC1	Doanh nghiệp khuyến khích nhân viên chuyển giao tri thức với đồng nghiệp một cách tự nhiên.	De Long & Fahey (2000)
OC2	Văn hóa doanh nghiệp khuyến khích chuyển giao tri thức thông qua các giá trị cốt lõi được thiết lập rõ ràng.	Nonaka & Takeuchi (1995), De Long & Fahey (2000)
OC3	Môi trường làm việc minh bạch và cởi mở, tạo điều kiện cho việc trao đổi tri thức.	De Long & Fahey (2000)
OC4	Chuyển giao tri thức được xem là một phần không thể thiếu trong giá trị cốt lõi của doanh nghiệp.	Nonaka & Takeuchi (1995)
OC5	Doanh nghiệp thúc đẩy học hỏi và hợp tác giữa các phòng ban để tối ưu hóa tri thức.	De Long & Fahey (2000), Nonaka & Takeuchi (1995)

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả*

**Bảng 1.8: Thang đo biến Con người (PE)**

Mã hóa	Mô tả biến quan sát	Nguồn tham khảo
PE1	Nhân viên có đủ kiến thức và kỹ năng để chia sẻ và tiếp nhận tri thức từ đồng nghiệp.	Szulanski (1996)
PE2	Nhân viên sẵn sàng và chủ động chuyển giao tri thức với những người xung quanh.	Levin & Cross (2004)
PE3	Niềm tin giữa các cá nhân trong doanh nghiệp tạo điều kiện thuận lợi cho việc chuyển giao tri thức.	Levin & Cross (2004)
PE4	Nhân viên được khuyến khích chuyển giao tri thức thông qua động lực và môi trường học hỏi tích cực.	Szulanski (1996), Gold & cộng sự (2001)
PE5	Nhân viên cảm nhận rằng việc chuyển giao tri thức góp phần vào mục tiêu chung của tổ chức.	Levin & Cross (2004), Szulanski (1996)

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả*

**Bảng 1.9: Thang đo biến Công cụ (TO)**

Mã hóa	Mô tả biến quan sát	Nguồn tham khảo
TO1	Doanh nghiệp sử dụng các công cụ (công nghệ và phi công nghệ) để lưu trữ và chuyển giao tri thức.	Alavi & Leidner (2001), Davenport & Prusak (1998)
TO2	Nhân viên dễ dàng tiếp cận tri thức thông qua các công cụ như hệ thống công nghệ hoặc tài liệu nội bộ.	Alavi & Leidner (2001), Whyte & Classen (2012)
TO3	Công nghệ thông tin được thiết kế phù hợp với nhu cầu làm việc thực tế của nhân viên.	Goodhue & Thompson (1995)
TO4	Các công cụ hỗ trợ giao tiếp và hợp tác hiệu quả, như nền tảng công nghệ hoặc họp nhóm.	Alavi & Leidner (2001), Whyte & Classen (2012)
TO5	Doanh nghiệp thường xuyên cải tiến các công cụ để tối ưu hóa quản lý và chuyển giao tri thức.	Goodhue & Thompson (1995), Davenport & Prusak (1998)

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả*

Chuyển giao tri thức (Knowledge Transfer - KT) là biến phụ thuộc trung tâm trong nghiên cứu, phản ánh kết quả của quá trình chia sẻ, truyền đạt và ứng dụng tri thức trong doanh nghiệp Việt Nam. Đây không chỉ là một hoạt động đơn lẻ mà là sự kết nối giữa các yếu tố như nguồn tri thức, con người, công cụ, văn hóa và cấu trúc tổ chức, nhằm tạo ra giá trị thực tiễn cho tổ chức. Để đo lường hiệu quả chuyển giao tri thức (KT), luận án lựa chọn xây dựng thang đo tập trung hoàn toàn vào kết quả của hoạt động chuyển giao, thay vì đo lường nội dung hay quy trình của chính hoạt động đó. Quyết định này xuất phát từ mục tiêu cốt lõi của nghiên cứu: đánh giá tác động thực tiễn của chuyển giao tri thức đến hiệu suất và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp Việt Nam, từ đó làm cơ sở đề xuất giải pháp tối ưu hóa quản trị tri thức.

Việc ưu tiên đo kết quả thay vì nội dung hay quy trình là lựa chọn khoa học có căn cứ lý luận và thực tiễn. Các nghiên cứu về chuyển giao tri thức của doanh nghiệp đã được phát triển rộng rãi qua các khung lý thuyết kinh điển, nhấn mạnh vào kết quả mà hoạt động này mang lại, từ cải thiện hiệu suất đến nâng cao lợi thế cạnh tranh. Nonaka & Takeuchi (1995) mô tả chuyển giao tri thức như một quy trình xoắn ốc (SECI), nơi kết quả cuối cùng là sự sáng tạo tri thức mới, giúp doanh nghiệp thích ứng với biến đổi và phát triển bền vững. Các tác giả nhấn mạnh rằng chuyển giao hiệu quả không chỉ chia sẻ kiến thức mà còn tạo ra giá trị gia tăng, như cải thiện năng suất lao động thông qua nội hóa tri thức. Tương tự, Davenport & Prusak (1998) lập luận rằng kết quả của chuyển giao tri thức là nâng cao hiệu suất tổ chức, giảm thiểu sai lầm lặp lại và tối ưu hóa quy trình làm việc, với các ví dụ từ doanh nghiệp Mỹ nơi tri thức được chuyển hóa thành lợi thế cạnh tranh. Szulanski (2000) phân tích rằng chuyển giao tri thức dẫn đến kết quả như giảm chi phí vận hành và tăng khả năng thích ứng, nhưng chỉ khi vượt qua "độ dính" từ rào cản nội tại. Argote & Ingram (2000) bổ sung rằng kết quả quan trọng nhất là xây dựng lợi

thế cạnh tranh bền vững, qua việc lan tỏa tri thức giữa các bộ phận, giúp doanh nghiệp duy trì hiệu quả lâu dài. Gold & cộng sự (2001) trong nghiên cứu về quản trị tri thức nhấn mạnh kết quả là cải thiện năng suất và đổi mới, với mô hình đo lường tác động của chuyên giao đến hiệu suất tổ chức. Spender (1996) khẳng định chuyên giao tri thức tạo lợi thế cạnh tranh bằng cách biến tri thức thành tài sản chiến lược. Rašula & cộng sự (2012) cung cấp bằng chứng thực nghiệm rằng chuyên giao tri thức nâng cao năng suất lao động và giảm chi phí, dựa trên khảo sát doanh nghiệp châu Âu. Lee & Choi (2003) lập luận kết quả là tăng khả năng đổi mới, với mô hình kiểm định mối quan hệ giữa chuyên giao tri thức và phát triển sản phẩm mới.

Trong bối cảnh thực tiễn Việt Nam, việc đo quy trình hoặc nội dung chuyên giao tri thức thường không phản ánh đúng thực tế, vì phần lớn DNVN chưa có quy trình chuẩn hóa mà chủ yếu dựa vào tương tác cá nhân và văn hóa tập thể (chỉ số tập thể 70/100 theo Hofstede, 2001). Đo nội dung (ví dụ: “doanh nghiệp thường xuyên thực hiện xã hội hóa tri thức”) hoặc quy trình (ví dụ: “có quy trình ngoại hóa tri thức rõ ràng”) sẽ gây trùng lặp nghiêm trọng với các biến độc lập như nguồn tri thức (KS), cấu trúc tổ chức (OS) hoặc công cụ (TO), dẫn đến đa cộng tuyến và làm giảm độ tin cậy của mô hình hồi quy. Thay vào đó, thang đo kết quả giúp phân biệt rõ ràng biến phụ thuộc (KT) với các yếu tố đầu vào, đảm bảo tính độc lập trong phân tích định lượng. Chính vì vậy, đo kết quả như cải thiện hiệu suất, đổi mới, tiết kiệm chi phí, thích ứng thay đổi và lợi thế cạnh tranh là cách tiếp cận khả thi, phù hợp với đặc thù nguồn lực hạn chế và thiếu hệ thống quản trị tri thức bài bản.

Các nghiên cứu tại Việt Nam cũng tập trung vào kết quả của chuyên giao tri thức, nhưng điều chỉnh phù hợp với đặc thù văn hóa tập thể và nguồn lực hạn chế. Nguyễn Ngọc Thắng (2010) áp dụng SECI để phân tích rằng chuyên giao tri thức dẫn đến cải thiện hiệu suất và đổi mới, nhưng cần vượt qua rào cản văn hóa ngại chia sẻ ở DNVN. Phạm Quốc Trung & Đinh Xuân Kiên (2020) chỉ ra kết quả là giảm thất thoát tri thức và tăng năng lực thích ứng, đặc biệt ở doanh nghiệp viễn thông. Nhâm Phong Tuấn & cộng sự (2019) nhấn mạnh chuyên giao tri thức giúp giảm sai lầm lặp lại và tiết kiệm chi phí ở doanh nghiệp sản xuất. Nguyễn Duy Toàn (2013) lập luận kết quả là nâng cao lợi thế cạnh tranh, với ví dụ từ doanh nghiệp công nghệ Việt Nam. Đặng Thị Việt Đức (2023) cung cấp dữ liệu rằng chuyên giao tri thức cải thiện năng suất lao động, nhưng hạn chế ở mức áp dụng ICT cơ bản (96%) so với nâng cao (6-7%). Những nghiên cứu này cho thấy kết quả của chuyên giao tri thức tại Việt Nam tập trung vào thích ứng chuyên đổi số và giảm thất thoát tri thức do biến động nhân sự cao.

Dựa trên các nghiên cứu này, thang đo cho biến chuyên giao tri thức (KT) được thiết kế với 5 biến quan sát, tập trung vào kết quả, nhằm đánh giá tác động thực tiễn đến doanh nghiệp Việt Nam, bao gồm cả quá trình và kết quả của chuyên giao tri thức. Thang đo được điều chỉnh từ các nghiên cứu uy tín để phù hợp với bối cảnh Việt Nam:

**Bảng 1.10: Thang đo biến Chuyển giao tri thức (KT)**

<b>Mã hóa</b>	<b>Mô tả biến quan sát</b>	<b>Nguồn tham khảo</b>
KT1	Chuyển giao tri thức giúp doanh nghiệp cải thiện hiệu suất hoạt động và năng suất lao động	Nonaka & Takeuchi (1995); Rašula & cộng sự (2012); Đặng Thị Việt Đức (2023)
KT2	Chuyển giao tri thức góp phần nâng cao khả năng đổi mới và phát triển sản phẩm/dịch vụ mới	Nonaka & Takeuchi (1995); Lee & Choi (2003); Nguyễn Ngọc Thắng (2010)
KT3	Chuyển giao tri thức giúp doanh nghiệp giảm thiểu sai lầm lặp lại và tiết kiệm chi phí vận hành	Szulanski (2000); Argote & Ingram (2000); Nhâm Phong Tuấn & cộng sự (2019)
KT4	Chuyển giao tri thức tạo điều kiện để nhân viên nhanh chóng thích ứng với thay đổi và môi trường làm việc mới	Davenport & Prusak (1998); Gold & cộng sự (2001); Phạm Quốc Trung & Đinh Xuân Kiều (2020)
KT5	Chuyển giao tri thức góp phần nâng cao lợi thế cạnh tranh bền vững của doanh nghiệp trên thị trường	Spender (1996); Gold & cộng sự (2001); Nguyễn Duy Toàn (2013)

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả*

Tóm lại, thang đo Chuyển giao tri thức (KT) được xây dựng không chỉ kế thừa các giá trị cốt lõi từ lý thuyết kinh điển mà còn đảm bảo tính thích ứng cao với thực tiễn doanh nghiệp Việt Nam. Việc tiếp cận đa chiều từ cải thiện hiệu suất, thúc đẩy đổi mới đến tạo dựng lợi thế cạnh tranh sẽ cung cấp cơ sở định lượng tin cậy để đánh giá chính xác kết quả đầu ra của mô hình nghiên cứu.

## **CHƯƠNG 2: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU VÀ KHÁI QUÁT VỀ KHÁCH THỂ NGHIÊN CỨU**

Trong chương này, tác giả trình bày quy trình và phương pháp nghiên cứu được sử dụng để giải quyết các câu hỏi nghiên cứu và đạt được mục tiêu của luận án. Với bối cảnh đặc thù của Việt Nam, tác giả kết hợp cả phương pháp định tính và định lượng để đảm bảo tính khoa học, đồng thời mang lại giá trị thực tiễn cao. Phương pháp nghiên cứu này không chỉ giúp làm rõ mức độ tác động của các yếu tố, mà còn cung cấp cơ sở để xây dựng mô hình chuyển giao tri thức phù hợp với thực tế Việt Nam.

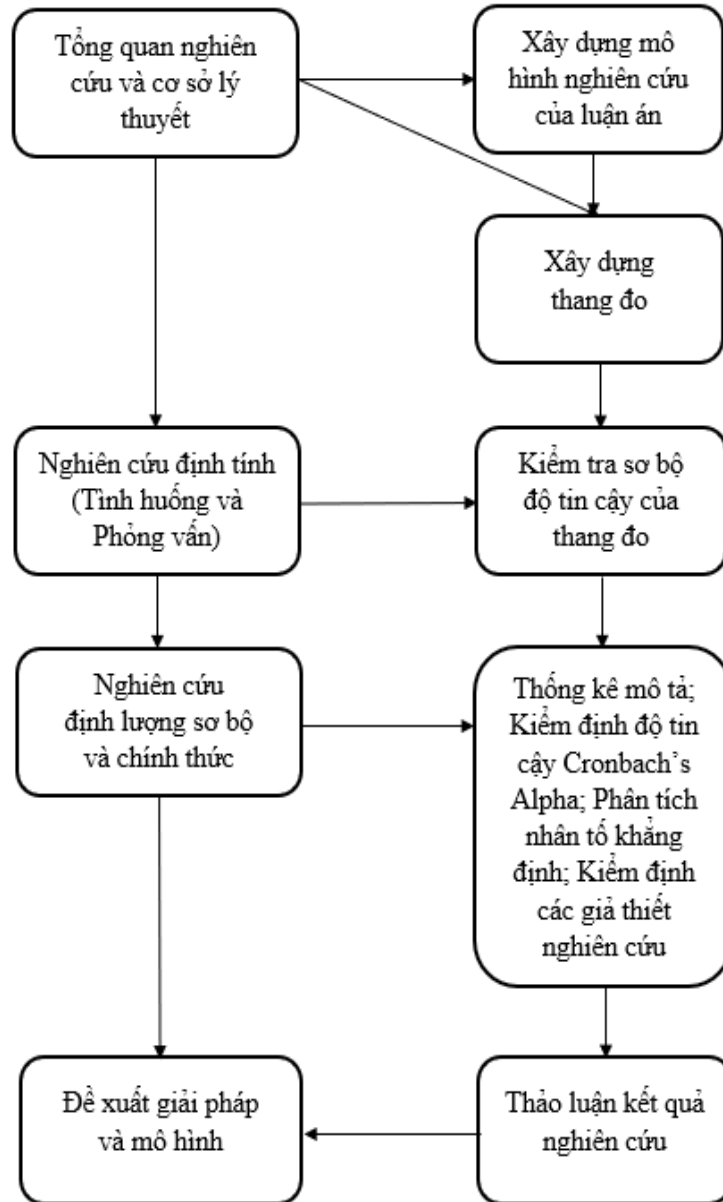
### **2.1 Quy trình và phương pháp nghiên cứu**

#### **2.1.1 Quy trình nghiên cứu**

Quy trình nghiên cứu của luận án được thiết kế một cách logic và có hệ thống, nhằm đảm bảo tính khoa học, khả thi và phù hợp với mục tiêu đề ra. Như được minh họa trong Hình 2.1, quy trình bắt đầu từ việc tổng quan nghiên cứu và xây dựng cơ sở lý thuyết, tạo nền tảng vững chắc để hình thành mô hình nghiên cứu. Giai đoạn này bao gồm việc rà soát các tài liệu quốc tế và trong nước về chuyển giao tri thức, từ đó xác định các yếu tố chính ảnh hưởng đến quá trình này tại doanh nghiệp Việt Nam, như nguồn tri thức, cấu trúc tổ chức, văn hóa tổ chức, con người và công cụ. Dựa trên đó, mô hình nghiên cứu được xây dựng với 05 yếu tố độc lập và biến phụ thuộc là chuyển giao tri thức, nhằm kiểm định mối quan hệ tác động trong bối cảnh thực tiễn Việt Nam.

Tiếp theo, quy trình chuyển sang xây dựng thang đo, dựa trên các thang đo đã được kiểm chứng từ các nghiên cứu trước đây, được điều chỉnh để phù hợp với đặc thù doanh nghiệp Việt Nam. Thang đo được thiết kế với các câu hỏi Likert 5 mức độ, nhằm đo lường mức độ ảnh hưởng của từng yếu tố. Sau đó, nghiên cứu định tính được thực hiện qua nghiên cứu tình huống và phỏng vấn với chuyên gia quản trị và lãnh đạo doanh nghiệp, nhằm làm rõ các khái niệm, bổ sung thang đo và khám phá các yếu tố đặc thù như văn hóa tập thể và hạn chế công nghệ ở doanh nghiệp nhỏ và vừa.

Giai đoạn nghiên cứu định lượng sơ bộ và chính thức được triển khai với mẫu khảo sát 418 doanh nghiệp tại Hà Nội, TP. Hồ Chí Minh và Đà Nẵng, sử dụng phương pháp chọn mẫu thuận tiện kết hợp phân tầng. Dữ liệu được thu thập qua phiếu khảo sát trực tuyến và trực tiếp, sau đó được kiểm tra độ tin cậy bằng Cronbach's Alpha (đảm bảo  $>0,7$ ), phân tích yếu tố khám phá (EFA) và kiểm định các giả thuyết nghiên cứu qua hồi quy đa biến, xác định tác động của từng yếu tố với hệ số Beta. Kết quả từ giai đoạn này cung cấp cơ sở dữ liệu thực tiễn để đề xuất giải pháp, bao gồm các khuyến nghị về xây dựng hệ thống quản trị tri thức, cải thiện văn hóa chia sẻ và ứng dụng công nghệ số.



*Nguồn: Tác giả đề xuất*

### Hình 2.1: Quy trình nghiên cứu của luận án

Cuối cùng, quy trình kết thúc bằng thảo luận kết quả nghiên cứu, so sánh với các nghiên cứu trước đây để xác nhận tính mới mẻ và giới hạn, đồng thời gợi ý hướng nghiên cứu tương lai. Quy trình này đảm bảo tính khoa học bằng cách kết hợp định tính và định lượng, phù hợp với bối cảnh Việt Nam nơi dữ liệu thực tiễn còn hạn chế, giúp luận án không chỉ lấp khoảng trống lý thuyết mà còn mang tính ứng dụng cao cho doanh nghiệp.

#### 2.1.2 Phương pháp nghiên cứu

Tác giả chọn phương pháp nghiên cứu hỗn hợp, kết hợp cả phương pháp định tính và định lượng, để tận dụng tối đa điểm mạnh của cả hai cách tiếp cận trong việc giải quyết bài toán chuyển giao tri thức của doanh nghiệp Việt Nam. Phương pháp định tính giúp tác giả xây dựng một nền tảng lý thuyết vững chắc, phát triển thang đo

phù hợp, và điều chỉnh mô hình nghiên cứu dựa trên những góc nhìn thực tế, trong khi định lượng mang lại dữ liệu cụ thể để kiểm định giả thuyết và đánh giá thực trạng một cách khoa học. Phương pháp này không chỉ linh hoạt mà còn rất phù hợp với mục tiêu của luận án, đặc biệt khi chuyển giao tri thức tại Việt Nam vẫn là một lĩnh vực còn nhiều khoảng trống, đòi hỏi cả sự khám phá lẫn kiểm chứng chặt chẽ.

- **Phương pháp nghiên cứu định tính:** tác giả bắt đầu bằng việc tổng quan tài liệu từ các nghiên cứu trong và ngoài nước để nắm rõ những lý thuyết nền tảng - như mô hình SECI của Nonaka và Takeuchi hay khái niệm “độ chín” của Szulanski. Cuối cùng, tác giả thảo luận kết quả định lượng với các chuyên gia để giải thích ý nghĩa thực tiễn, như tại sao công cụ lại có tác động mạnh nhất trong tiến trình chuyển đổi số hiện nay. Những bước này giúp tác giả hiểu sâu hơn và đặt nền móng cho phân phân tích sau.

- **Phương pháp nghiên cứu định lượng:** tác giả thực hiện khảo sát doanh nghiệp tại Hà Nội, TP.HCM, Đà Nẵng và các tỉnh thành khác, thu thập dữ liệu qua bảng câu hỏi được thiết kế kỹ lưỡng với 5 biến độc lập, 1 biến phụ thuộc. Dữ liệu sau đó được xử lý bằng phần mềm SPSS, sử dụng các công cụ thống kê hiện đại như Cronbach’s Alpha để kiểm tra độ tin cậy của thang đo, phân tích nhân tố khám phá (EFA) để xác định cấu trúc các yếu tố, và hồi quy đa biến để đo mức độ tác động của 05 yếu tố (nguồn tri thức, cấu trúc tổ chức, văn hóa tổ chức, con người, công cụ) lên chuyển giao tri thức. Cách tiếp cận này không chỉ đảm bảo tính khoa học mà còn mang lại kết quả cụ thể, giúp tác giả đánh giá chính xác thực trạng và đề xuất giải pháp sát sườn cho doanh nghiệp Việt Nam.

Phương pháp hỗn hợp này là lựa chọn hợp lý vì nó kết hợp sự linh hoạt của định tính - để khám phá những khía cạnh chưa rõ - với độ chính xác của định lượng - để kiểm chứng những gì đã tìm ra. Với một chủ đề như chuyển giao tri thức, vốn vừa phức tạp vừa mang tính thực tiễn cao ở Việt Nam, cách làm này giúp tác giả vừa hiểu sâu vấn đề, vừa đưa ra bằng chứng thuyết phục. Nhờ vậy, luận án không chỉ dừng ở lý thuyết mà còn mang lại giá trị thực tế rõ ràng.

### **2.1.3 Phương pháp thu thập dữ liệu**

#### **2.1.3.1. Phương pháp thu thập dữ liệu thứ cấp**

Phương pháp thu thập dữ liệu thứ cấp là quá trình khai thác thông tin từ các nguồn tài liệu đã được công bố hoặc sẵn có, bao gồm sách, bài báo khoa học, luận văn, báo cáo nghiên cứu, dữ liệu thống kê, và các nguồn tài liệu trực tuyến từ các tổ chức uy tín như Tổng cục thống kê, Bộ Khoa học và Công nghệ,... Dữ liệu thứ cấp có đặc điểm là tính sẵn có, phạm vi bao quát rộng, và khả năng cung cấp nền tảng lý thuyết cũng như bối cảnh thực tiễn cho nghiên cứu. Trong luận án của tác giả, phương pháp thu thập dữ liệu thứ cấp đóng vai trò quan trọng trong việc hệ thống hóa cơ sở lý thuyết, phân tích thực trạng chuyển giao tri thức, và làm cơ sở để xác định các khoảng trống nghiên cứu, từ đó đề xuất mô hình và giải pháp thích ứng với điều kiện của doanh nghiệp Việt Nam.

#### **2.1.3.2 Phương pháp thu thập dữ liệu sơ cấp**

##### **a. Thiết kế bảng câu hỏi**

Tác giả đã xây dựng bảng câu hỏi để đo lường 5 biến độc lập (KS: Nguồn tri thức, OS: Cấu trúc tổ chức, OC: văn hóa tổ chức, PE: Con người, TO: Công cụ) và

1 biến phụ thuộc (KT: chuyển giao tri thức), sử dụng thang đo Likert 5 mức. Bảng câu hỏi ban đầu được phác thảo dựa trên các nghiên cứu trước. Nhưng để đảm bảo sát với thực tế Việt Nam, bảng câu hỏi đã được điều chỉnh qua hai bước quan trọng: trao đổi với các chuyên gia và thử nghiệm sơ bộ.

Trong phỏng vấn, tác giả trao đổi với các chuyên gia về quản trị tri thức để tinh chỉnh các câu hỏi. Sau đó, bảng câu hỏi được thử nghiệm trên 30 doanh nghiệp tại Hà Nội, giúp phát hiện các câu khó hiểu hoặc không phù hợp, không áp dụng được cho doanh nghiệp Việt Nam. Kết quả là bảng câu hỏi cuối cùng có 25 thang đo, với 5 biến độc lập và 5 thang đo của biến phụ thuộc, đảm bảo vừa ngắn gọn vừa bao quát, dễ hiểu cho người trả lời mà vẫn giữ tính khoa học.

#### *b. Thu thập dữ liệu*

Tác giả tiến hành thu thập dữ liệu từ tháng 9/2024 đến tháng 12/2024, sử dụng hình thức: khảo sát trực tuyến, để tiếp cận doanh nghiệp tại Hà Nội, TP.HCM, Đà Nẵng và một số khu vực khác. Khảo sát trực tuyến được thực hiện qua Google Forms, gửi tới doanh nghiệp trong danh sách do Tổng cục Thống kê và đối tác cung cấp. Thời gian thu thập kéo dài 4 tháng để đảm bảo đủ số lượng và chất lượng dữ liệu. Dữ liệu sau đó được mã hóa và nhập vào SPSS, kiểm tra cẩn thận để tránh sai sót, giúp tác giả có một bộ dữ liệu đáng tin cậy để phân tích thực trạng chuyển giao tri thức tại Việt Nam.

Phiếu khảo sát được thiết kế bằng Google Forms, chỉ gửi qua các kênh liên lạc nhanh và email:

- Gửi qua email: Gửi đến danh sách email doanh nghiệp công khai (từ hiệp hội ngành, phòng thương mại, danh bạ doanh nghiệp, hoặc mạng lưới cá nhân).

- Gửi qua các công cụ tin nhắn nhanh: Gửi link Google Forms qua Zalo OA, Zalo cá nhân, hoặc các nhóm ngành nghề trên Zalo/Facebook (nơi có sẵn liên hệ với lãnh đạo hoặc quản lý cấp trung).

- Gặp mặt tại hội nghị/sự kiện: Tác giả có gặp trực tiếp lãnh đạo và quản lý doanh nghiệp tại các hội nghị, sự kiện ngành (hội thảo chuyển đổi số, hội nghị doanh nghiệp, hội chợ ngành nghề, v.v.) để giới thiệu đề tài, giải thích mục đích nghiên cứu và nhờ họ hỗ trợ trả lời phiếu khảo sát. Sau khi gặp mặt, tác giả gửi ngay link Google Forms qua email hoặc Zalo để họ điền trực tuyến tại chỗ hoặc sau đó. Cách này đảm bảo người trả lời chủ yếu là lãnh đạo hoặc quản lý cấp trung trở lên (có thẩm quyền và hiểu biết về thực trạng chuyển giao tri thức trong doanh nghiệp).

- Kiểm soát chất lượng: Phiếu có phần kiểm tra thông tin bắt buộc (chức vụ, kinh nghiệm quản lý, quy mô DN, lĩnh vực hoạt động) để lọc dữ liệu không phù hợp, loại bỏ phiếu từ nhân viên cấp dưới không có quyền quyết định hoặc không nắm rõ thực trạng chuyển giao tri thức.

- Không phát phiếu trực tiếp: Toàn bộ quá trình thu thập dữ liệu là gửi link Google Forms qua email và tin nhắn nhanh, không phát phiếu giấy trực tiếp tại sự kiện hoặc gặp mặt để đảm bảo tính khách quan, tiết kiệm chi phí và dễ dàng quản lý dữ liệu.

#### **2.1.4 Phương pháp chọn mẫu**

Tác giả áp dụng phương pháp chọn mẫu ngẫu nhiên phân tầng để đảm bảo tính đại diện theo hai tiêu chí chính: khu vực địa lý và quy mô lao động. Về địa lý, mẫu

được chia theo tỷ lệ: Hà Nội chiếm 40,7% (170 doanh nghiệp), TP.HCM 28,7% (120 doanh nghiệp), Đà Nẵng 16,7% (70 doanh nghiệp), và các khu vực khác 13,9% (58 doanh nghiệp). Cách phân bổ này phản ánh đúng vai trò của 3 trung tâm kinh tế đại diện cho ba miền, đồng thời không bỏ qua các khu vực khác để có cái nhìn rộng hơn. Về quy mô lao động, mẫu được phân tầng thành: dưới 50 người (35,9%, 150 doanh nghiệp), 51-100 người (47,8%, 200 doanh nghiệp), 101-300 người (9,6%, 40 doanh nghiệp), và trên 300 người (6,7%, 28 doanh nghiệp). Tỷ lệ này sát với cơ cấu kinh tế Việt Nam, nơi DNVVN chiếm ưu thế, đặc biệt là nhóm 51-100 lao động - nhóm phổ biến nhất trong thực tế.

Phương pháp này giúp tác giả tránh được thiên lệch khi chọn mẫu, đảm bảo mỗi nhóm đều có tiếng nói trong nghiên cứu. Ví dụ, một công ty nhỏ 30 người ở Đà Nẵng có thể gặp khó khăn khác với một doanh nghiệp 200 người ở TP.HCM, và cách chọn mẫu này cho phép tác giả ghi nhận sự khác biệt đó. Nhờ vậy, mẫu không chỉ đa dạng mà còn phản ánh sát thực tế kinh tế Việt Nam hiện nay.

### 2.1.5 Quy mô mẫu nghiên cứu

Tính đến hết năm 2023, Việt Nam có 921.372 doanh nghiệp hoạt động, theo số liệu mới nhất từ Sách trắng doanh nghiệp Việt Nam của Tổng cục Thống kê (2024). Để đánh giá kích thước mẫu đủ lớn và mang tính đại diện cho thực trạng chuyển giao tri thức của doanh nghiệp Việt Nam, tác giả đã tính toán kích thước mẫu được dựa trên hai phương pháp thống kê phổ biến: Yamane (1967) và Cochran (1977).

Theo Yamane (1967), công thức tính kích thước mẫu tối thiểu cho tổng thể hữu hạn là:

$$n = \frac{N}{1 + N(e^2)}$$

Với  $N=921.372$ ,  $e=0,05$  (sai số 5%):

$$n = \frac{921.372}{1 + 921.372(0.05^2)} = \frac{921.372}{1 + 2303.43} \approx 399$$

Để đảm bảo độ tin cậy 95% và sai số 5% thì kích thước mẫu cần tối thiểu 399 doanh nghiệp tham gia điều tra.

Theo Cochran (1977): Công thức điều chỉnh cho tổng thể hữu hạn là:

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}, \text{ với } n_0 = \frac{Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{e^2}$$

Giả định  $Z=1,96$ ,  $p=0,5$ ,  $e=0,05$ :

$$n_0 = \frac{1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{0.05^2} \approx 384$$

$$n = \frac{384}{1 + \frac{384}{921.372}} \approx 384$$

Để đáp ứng yêu cầu độ tin cậy 95% và sai số 5%, kích thước mẫu cần tối thiểu 384 doanh nghiệp tham gia điều tra.

Như vậy, theo hai công thức tính kích thước mẫu kể trên, mẫu tối thiểu cần đạt lần lượt là 399 (theo Yamane) và 384 (theo Cochran). Con số này không quá lớn để gây khó khăn trong xử lý, nhưng đủ để phản ánh thực tế đa dạng của doanh nghiệp Việt Nam, từ các công ty nhỏ vài chục người đến những doanh nghiệp lớn hàng trăm lao động. Điều này giúp tác giả tự tin rằng kết quả nghiên cứu có thể đại diện tốt cho bức tranh chung, dù vẫn cần mở rộng thêm ở các nghiên cứu sau để bao quát vùng sâu vùng xa.

### **2.1.6 Phương pháp phân tích dữ liệu**

Tác giả sử dụng phần mềm SPSS để phân tích dữ liệu theo các bước khoa học, kết hợp cả định lượng và định tính bổ trợ, nhằm đảm bảo kết quả vừa chính xác vừa có ý nghĩa thực tiễn. Trước tiên, Cronbach's Alpha được áp dụng để kiểm tra độ tin cậy của thang đo. Kết quả cho thấy tất cả thang đo đều đạt từ 0,900 đến 0,958 - vượt xa ngưỡng tối thiểu 0,7 theo Nunnally (1994) - chứng minh các câu hỏi rất nhất quán và đáng tin cậy (chi tiết được trình bày ở Chương 4). Ví dụ, thang đo TO (Công cụ) đạt 0,958, cho thấy nhân viên đánh giá đồng đều về vai trò công nghệ trong chuyển giao tri thức.

Tiếp theo, phân tích nhân tố khám phá (EFA) được thực hiện để xác định cấu trúc của 05 yếu tố tác động. Với phương sai giải thích đạt 78,790%, vượt ngưỡng 50% theo Hair & cộng sự (2010), EFA cho thấy mô hình bao quát tốt các yếu tố quan trọng, từ nguồn tri thức đến công nghệ. Tác giả dùng phép xoay Varimax để làm rõ sự tách biệt giữa các nhân tố, như PE (Con người) và TO (Công cụ) nổi lên rõ ràng với các biến quan sát liên quan đến kỹ năng nhân viên và công cụ công nghệ hóa. Sau đó, hồi quy đa biến được áp dụng để kiểm định giả thuyết, với R Square = 0,621 - tức là mô hình giải thích được 62,1% biến thiên của chuyển giao tri thức, một con số ấn tượng theo chuẩn xã hội học của Cohen (1988).

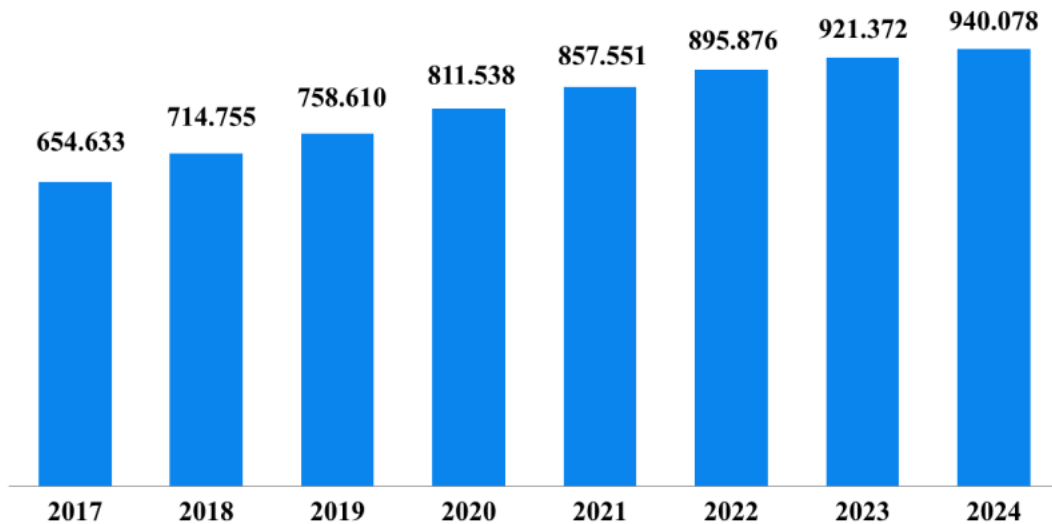
Ngoài ra, tác giả bổ trợ bằng phương pháp định tính, thảo luận kết quả định lượng và so sánh với nghiên cứu trước để làm sáng tỏ ý nghĩa. Cách tiếp cận này không chỉ giúp kiểm chứng số liệu mà còn rút ra bài học thực tế, như việc doanh nghiệp cần công cụ đơn giản hơn là hệ thống phức tạp. Nhờ kết hợp các bước này, tác giả vừa có được kết quả khoa học, vừa đưa ra giải pháp sát với thực trạng Việt Nam.

## **2.2 Khái quát về doanh nghiệp Việt Nam và đặc điểm mẫu nghiên cứu**

### **2.2.1 Khái quát về doanh nghiệp Việt Nam**

Trong bối cảnh nền kinh tế Việt Nam đang trải qua giai đoạn chuyển đổi số và hội nhập quốc tế sâu sắc, bức tranh tổng quan về hệ thống doanh nghiệp năm 2024, dựa trên các báo cáo chính thức từ Tổng cục Thống kê, thể hiện một cấu trúc kinh doanh đa dạng và năng động, với tổng số doanh nghiệp đang hoạt động đạt mức cao đáng kể. Theo Sách trắng doanh nghiệp Việt Nam 2024, đến cuối năm 2023, cả nước có 921.372 doanh nghiệp hoạt động (hình 2.2), tăng 2,8% so với năm 2022, phản ánh khả năng phục hồi mạnh mẽ sau những thách thức kinh tế toàn cầu. Đến cuối năm 2024, con số này tiếp tục tăng lên khoảng 940.078 doanh nghiệp (Cục Thống kê - Bộ Tài chính, 2025), với mức tăng trưởng 4,8% so với năm trước, theo các cập nhật từ cơ quan quản lý nhà nước. Sang bốn tháng đầu năm 2025, dù ghi

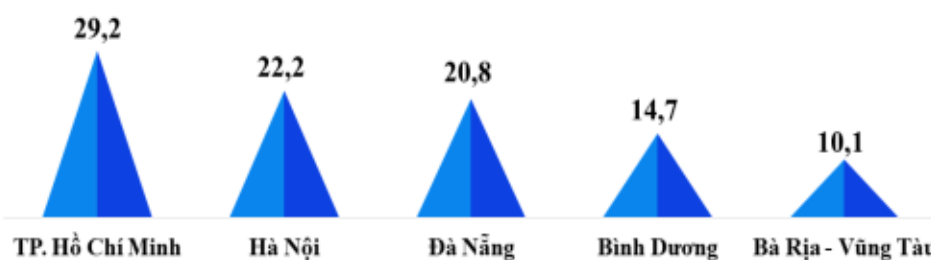
nhận 96.500 doanh nghiệp rút lui khỏi thị trường, tăng 12,2% so với cùng kỳ năm trước, nhưng số lượng thành lập mới vẫn duy trì đà tích cực, đạt hơn 157.200 đơn vị trong năm 2024, chủ yếu từ lĩnh vực công nghiệp và dịch vụ (World Bank, 2025). Cơ cấu doanh nghiệp cho thấy sự dịch chuyển rõ nét hướng tới các ngành hiện đại, trong đó dịch vụ chiếm tỷ lệ vượt trội với hơn 68% tổng số, tập trung vào thương mại và bán lẻ, đòi hỏi nguồn tri thức về hành vi tiêu dùng và xu hướng thị trường. Ngành công nghiệp và xây dựng chiếm khoảng 30%, nhấn mạnh sản xuất và hạ tầng với nhu cầu tri thức kỹ thuật cao, trong khi nông nghiệp, lâm nghiệp và thủy sản chỉ chiếm 1,3%, phản ánh sự chuyển dịch khỏi mô hình truyền thống (Tổng cục Thống kê, 2024). Sự bất cân đối này ảnh hưởng trực tiếp đến chuyển giao tri thức, vì doanh nghiệp dịch vụ thường ưu tiên tri thức xã hội và quan hệ, trong khi ngành sản xuất cần hệ thống chia sẻ tri thức kỹ thuật, nhưng thường gặp trở ngại do thiếu cơ chế lưu trữ hiệu quả ở quy mô địa phương.



*Nguồn: (Cục Thống kê - Bộ Tài chính, 2025)*

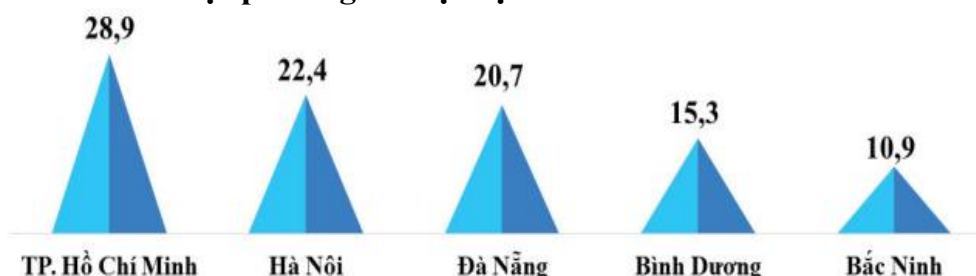
### **Hình 2.2: Số liệu về doanh nghiệp đang hoạt động tính từ 2017 đến 2024**

Về thành phần, doanh nghiệp Việt Nam chủ yếu là loại hình tư nhân như công ty trách nhiệm hữu hạn và cổ phần, chiếm hơn 85% tổng số theo Báo cáo Doanh nghiệp Việt Nam 2024 (Bộ Kế hoạch và Đầu tư, 2025), với số lượng thành lập mới đạt 157.240 đơn vị, chủ yếu từ dịch vụ. Doanh nghiệp nhà nước và có vốn đầu tư nước ngoài (FDI) chiếm tỷ lệ nhỏ hơn, khoảng 10-15%, nhưng đóng vai trò then chốt trong chuyển giao tri thức qua hợp tác quốc tế và công nghệ tiên tiến. Quy mô doanh nghiệp phần lớn thuộc loại vừa và nhỏ, với mật độ trung bình 9 doanh nghiệp trên 1.000 dân số, cao nhất tại TP. Hồ Chí Minh (28,9 doanh nghiệp/1.000 dân) và Hà Nội (22,4 doanh nghiệp/1.000 dân) (hình 2.4), nhưng thấp ở vùng sâu vùng xa (khoảng 4 doanh nghiệp/1.000 dân) (Tổng cục Thống kê, 2024). Phân bố địa lý này tạo đặc trưng khu vực, với doanh nghiệp tập trung tại tỉnh công nghiệp hóa cao, dẫn đến khoảng cách tiếp cận tri thức. Những đặc điểm này tác động sâu đến chuyển giao tri thức: quy mô vừa và nhỏ hạn chế đầu tư hệ thống KMS, khiến quá trình phụ thuộc kinh nghiệm cá nhân và dễ thất thoát khi nhân sự biến động, theo mô hình SECI của Nonaka & Takeuchi (1995).



Nguồn: Tổng cục Thống kê (2023)

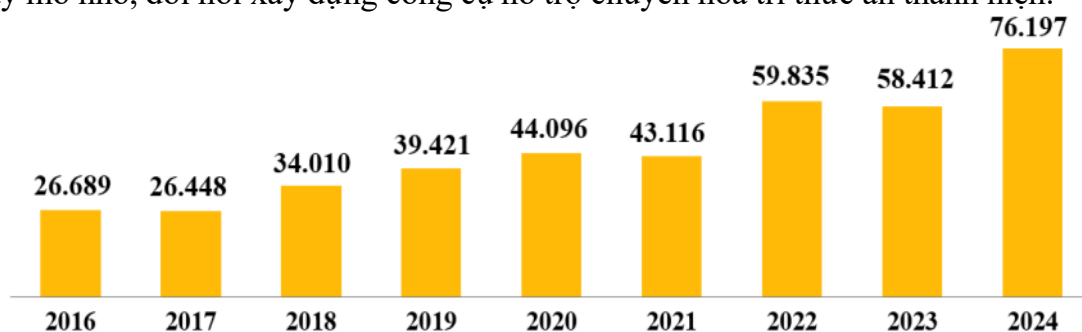
**Hình 2.3: Các địa phương có mật độ DN/1000 dân cao nhất năm 2022**



Nguồn: Tổng cục Thống kê (2024)

**Hình 2.4: Các địa phương có mật độ DN/1000 dân cao nhất năm 2023**

Theo Cục Thống kê, số lượng doanh nghiệp quay trở lại hoạt động sau tạm ngừng cũng góp phần vào bức tranh tổng quan, với hơn 76.000 đơn vị năm 2024 (hình 2.5), phản ánh khả năng thích ứng nhưng lộ rõ thách thức duy trì dòng chảy tri thức. Cơ cấu theo địa phương, với tỷ lệ cao ở miền Nam và Bắc, tạo mạng lưới trao đổi tri thức khu vực, nhưng bất cân đối đô thị-nông thôn làm tăng khoảng cách, nơi doanh nghiệp thành thị tiếp cận tri thức công nghệ tốt hơn (Tổng cục Thống kê, 2024). Thành phần doanh nghiệp mới từ dịch vụ đòi hỏi tri thức sáng tạo, nhưng quy mô hạn chế dẫn đến phụ thuộc tri thức cá nhân, dễ mất mát do biến động lao động tăng 15% trong năm 2024 (Cục Thống kê, 2025). Ảnh hưởng đến chuyển giao tri thức rõ nét ở cơ cấu dịch vụ thúc đẩy tri thức xã hội, nhưng thiếu chiều sâu kỹ thuật ở quy mô nhỏ, đòi hỏi xây dựng công cụ hỗ trợ chuyển hóa tri thức ẩn thành hiện.

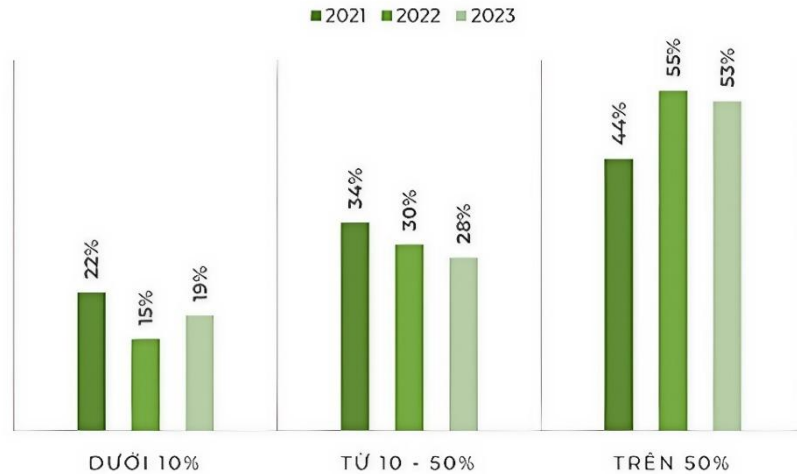


Nguồn: Cục Thống kê - Bộ Tài chính (2025)

**Hình 2.5: Số lượng DN quay trở lại hoạt động cả nước giai đoạn 2016-2024**

Về cơ sở hạ tầng công nghệ, doanh nghiệp Việt Nam đang tiến bộ, nhưng chênh lệch giữa quy mô và vùng miền ảnh hưởng trực tiếp đến chuyển giao tri thức. Theo Báo cáo của VECOM, mức độ áp dụng công nghệ thông tin cơ bản đạt 96%, nhưng ứng dụng nâng cao như phần mềm sản xuất chỉ 6%, thể hiện hạn chế đầu tư số. Điều này làm chậm chuyển giao, thiếu hệ thống đám mây khiến tri thức ẩn khó chia sẻ. Cụ thể, 53% doanh nghiệp cho biết hơn một nửa số lao động của họ thường

xuyên sử dụng các nền tảng này, một tỷ lệ ổn định so với năm trước (hình 2.6). Trong khi đó, 28% doanh nghiệp báo cáo rằng từ 10% đến 50% lao động của họ sử dụng thường xuyên, và 19% cho biết tỷ lệ này chỉ dưới 10%. Những con số này phản ánh mức độ phổ biến và tầm quan trọng ngày càng tăng của các công cụ giao tiếp số trong hoạt động doanh nghiệp. Để cải thiện, cần ưu tiên đầu tư hạ tầng đồng bộ và đào tạo, tận dụng công cụ hỗ trợ trong kinh tế tri thức.



Nguồn: VECOM (2024)

### Hình 2.6: Mức độ sử dụng các công cụ cộng tác điện tử qua các năm

Về mức độ ứng dụng công nghệ nói chung, doanh nghiệp Việt Nam thời gian qua cũng đã có những tiến bộ rõ rệt. Tuy nhiên, sự thay đổi này chủ yếu đến từ các doanh nghiệp vừa và lớn. Đối với đại đa số doanh nghiệp, con số thống kê cũng chỉ ra rằng các doanh nghiệp tại Việt Nam hiện đang ứng dụng công nghệ thông tin và truyền thông (ICT) chủ yếu ở mức cơ bản để phục vụ sản xuất và kinh doanh. Cụ thể, 96% doanh nghiệp sử dụng máy tính, internet và email trong hoạt động kinh doanh. Tỷ lệ nhân viên sử dụng máy tính và internet đạt lần lượt 48% và 51%, tương đương cứ 2 nhân viên thì có 1 người sử dụng các công cụ này (Đặng Thị Việt Đức, 2023). Cũng trong kết quả đề tài nghiên cứu của mình, Đặng Thị Việt Đức (2023) khi xét tới các ứng dụng ICT nâng cao, kết quả lại thấp hơn đáng kể. Chỉ 19% doanh nghiệp có trang web riêng, 35% sử dụng mạng xã hội phục vụ kinh doanh, và chỉ 7% ứng dụng ICT để chia sẻ thông tin nội bộ. Tổng điểm sử dụng phần cứng và các ứng dụng công nghệ số cơ bản đạt 0,56/1. Kỹ năng ICT của nhân viên chỉ ở mức trung bình và đồng đều giữa các nhóm kỹ năng, với điểm trung bình đạt 0,46 (46% nhân viên đáp ứng được yêu cầu về kỹ năng ICT). Trong đó, kỹ năng nền tảng về công nghệ thông tin là cao nhất. Việc ứng dụng phần mềm chuyên sâu còn rất hạn chế, chỉ có 6% doanh nghiệp sử dụng các phần mềm sản xuất. Hơn nữa, phần lớn các doanh nghiệp chưa tổ chức bộ phận chuyên trách về ICT, phản ánh nguồn lực đầu tư còn hạn chế. Điều này cũng cho thấy chiến lược và tầm nhìn về ứng dụng ICT vẫn ở mức thấp. Mức độ ứng dụng ICT thay đổi phụ thuộc vào các yếu tố như sở hữu, quy mô doanh nghiệp, vùng kinh tế, ngành nghề kinh doanh và mức chi phí cho công nghệ số. Tuy nhiên, một điểm đáng chú ý là sự khác biệt khá rõ rệt giữa các loại hình doanh nghiệp về mức độ ứng dụng công nghệ. Các doanh

nghiệp lớn cho thấy mức độ sử dụng các nền tảng này cao hơn đáng kể, với 68% trong số đó khẳng định hơn 50% lao động của họ thường xuyên sử dụng, so với chỉ 51% ở nhóm doanh nghiệp nhỏ. Điều này có thể xuất phát từ khả năng tài chính, quy mô tổ chức và năng lực công nghệ vượt trội của các doanh nghiệp lớn, giúp họ dễ dàng triển khai và tích hợp các giải pháp số hóa vào hoạt động hàng ngày. Mặc dù vậy, sự chênh lệch này cũng đặt ra vấn đề cho nhóm doanh nghiệp vừa và nhỏ, khi họ vẫn gặp nhiều khó khăn trong việc tiếp cận và ứng dụng công nghệ một cách đồng đều. Để thu hẹp khoảng cách, cần có thêm các chương trình hỗ trợ chuyển đổi số, cung cấp đào tạo chuyên sâu và cải thiện hạ tầng công nghệ, giúp các doanh nghiệp này khai thác hiệu quả hơn tiềm năng của các nền tảng giao tiếp số.

Về văn hóa doanh nghiệp, đặc trưng tập thể và mối quan hệ cá nhân tạo nên tảng thuận lợi cho chuyển giao tri thức ẩn qua tương tác trực tiếp, nhưng gặp hạn chế ảnh hưởng quy trình tổng thể. Văn hóa này hỗ trợ trao đổi qua hoạt động nhóm, phù hợp giai đoạn xã hội hóa SECI, nhưng tâm lý thận trọng (lo mất lợi thế) giảm tốc độ nội hóa tri thức mới, đặc biệt trong chuyển đổi số đòi hỏi học tập liên tục (Nhâm Phong Tuân & cộng sự, 2019). Văn hóa mang tính gia đình ở doanh nghiệp tư nhân (chiếm 85%) thúc đẩy chia sẻ không chính thức, nhưng thiếu khuyến khích mở rộng dẫn đến giữ khư khư kinh nghiệm. Theo Báo cáo "Mức độ Trưởng thành Thực thi Văn hóa Doanh nghiệp 2024 & Xu hướng 2025" (Blue C, 2024), điểm trung bình mức độ trưởng thành văn hóa doanh nghiệp năm 2025 đạt 43,84, tăng 4,12 điểm so với năm trước, với hơn 46% doanh nghiệp ở cấp độ 3 (trưởng thành trung bình), phản ánh sự phục hồi nhưng vẫn hạn chế trong việc thúc đẩy chia sẻ tri thức mở. Báo cáo cũng chỉ ra 26,94% doanh nghiệp áp dụng chuẩn hành vi trong công việc hàng ngày, tăng gấp đôi so với 2024, nhưng chỉ 19% có chiến lược văn hóa rõ ràng hỗ trợ chuyển giao tri thức, dẫn đến rào cản trong đổi mới sáng tạo. Hơn nữa, theo Deloitte (2025), 79% doanh nghiệp toàn cầu đang triển khai AI ảnh hưởng đến văn hóa, nhưng tại Việt Nam, chỉ khoảng 35% doanh nghiệp tích hợp công nghệ vào văn hóa học tập, làm chậm quá trình nội hóa tri thức số. Để khắc phục, cần xây dựng văn hóa học tập qua đào tạo và khen thưởng, chuyển từ truyền thống sang mô hình hỗ trợ chuyển giao tri thức bền vững, nâng cao cạnh tranh toàn cầu.

Đặc điểm quy mô nhỏ chiếm ưu thế ảnh hưởng tiêu cực đến đầu tư đào tạo tri thức, khiến chuyển giao không hệ thống, phụ thuộc văn hóa truyền miệng. Tuy nhiên, thành phần đa dạng từ tư nhân đến nhà nước tăng cơ hội hợp tác liên ngành, đặc biệt khu công nghiệp áp dụng SECI hiệu quả. Cơ cấu dịch vụ dẫn đầu hỗ trợ chuyển giao về khách hàng, nhưng sản xuất quy mô nhỏ hạn chế tri thức kỹ thuật, rủi ro tụt hậu. Theo báo cáo 2024-2025, doanh nghiệp hoạt động cuối 2024 đạt hơn 940.000, tăng 4,8%; thành lập mới 157.200; rút lui 96.500 bốn tháng đầu 2025, tăng 12,2% (Cục Thống kê, 2025). Cơ cấu dịch vụ dẫn đầu, nhà nước giảm, quy mô nhỏ đặc trưng, mật độ lao động tăng nhẹ, khoảng cách đô thị - nông thôn lớn ảnh hưởng tiếp cận công nghệ. Số liệu nổi bật tác động đến chuyển giao: quy mô nhỏ hạn chế KMS, phụ thuộc tri thức cá nhân, thất thoát cao; cơ cấu dịch vụ thúc đẩy tri thức xã hội nhưng thiếu kỹ thuật, đòi hỏi chính sách hỗ trợ nâng cao hiệu quả trong kinh tế tri thức. Theo báo cáo kinh tế xã hội 11 tháng 2025,

vốn đăng ký bổ sung đạt 5,6 triệu tỷ đồng, tăng 104,3% so với 2024, phản ánh tiềm năng đầu tư tri thức nhưng chủ yếu tập trung ở doanh nghiệp lớn (Cục Thống kê, 2025). Báo cáo tình hình đăng ký doanh nghiệp 9 tháng 2025 cho thấy 83.353 doanh nghiệp quay lại hoạt động, tăng 41,3%, nhấn mạnh nhu cầu chuyển giao tri thức để phục hồi bền vững (Cục Thống kê, 2025). Báo cáo cũng chỉ ra ngành chế biến chế tạo tăng 9,3%, đóng góp 7,9 điểm phần trăm vào tăng trưởng chung, đòi hỏi chuyển giao tri thức kỹ thuật cao hơn để duy trì đà tăng. Ngoài ra, báo cáo có ghi nhận 197.900 doanh nghiệp rút lui năm 2024, tăng 14,7%, bình quân 16.500/tháng, ảnh hưởng đến thất thoát tri thức do biến động nhân sự. Những dẫn chứng này nhấn mạnh rằng đặc điểm cơ cấu, thành phần và quy mô đòi hỏi các chiến lược chuyển giao tri thức linh hoạt, tận dụng văn hóa tập thể và cải thiện hạ tầng công nghệ để giảm thiểu rủi ro và nâng cao cạnh tranh.

Những thách thức trong phát triển doanh nghiệp Việt Nam không chỉ nằm ở sự phân hóa về địa lý và ngành nghề mà còn ở khả năng thích ứng với các xu hướng mới như chuyển đổi số và hội nhập kinh tế quốc tế. Các doanh nghiệp lớn, với nguồn lực tài chính và công nghệ vượt trội, đang dẫn đầu trong việc ứng dụng công nghệ và quản trị tri thức, trong khi các DNVVN vẫn đối mặt với nhiều rào cản như thiếu vốn, hạn chế về kỹ năng, và thiếu hệ thống lưu trữ tri thức hiệu quả. Những hạn chế này không chỉ cản trở quá trình chuyển giao tri thức mà còn làm giảm khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp trong bối cảnh toàn cầu hóa. Để giải quyết, cần có các chính sách đồng bộ từ Chính phủ, bao gồm cải thiện môi trường kinh doanh, tăng cường hỗ trợ tài chính, và thúc đẩy các chương trình hợp tác công-tư nhằm nâng cao năng lực công nghệ và quản trị tri thức.

Tóm lại, tình hình phát triển doanh nghiệp Việt Nam trong giai đoạn gần đây cho thấy những tín hiệu tích cực về tăng trưởng số lượng, sự vươn lên của các tỉnh công nghiệp, và xu hướng ứng dụng công nghệ ngày càng rõ nét. Tuy nhiên, sự phân hóa giữa các khu vực, ngành nghề, và quy mô doanh nghiệp, cùng với những hạn chế trong ứng dụng công nghệ và chuyển giao tri thức, đòi hỏi các giải pháp chiến lược dài hạn. Những nỗ lực cải cách chính sách, thúc đẩy chuyển đổi số, và nâng cao năng lực quản trị tri thức không chỉ giúp thu hẹp khoảng cách phát triển mà còn tạo nền tảng để cộng đồng doanh nghiệp Việt Nam khẳng định vị thế trong khu vực và trên trường quốc tế, góp phần vào sự phát triển bền vững của nền kinh tế quốc gia.

### **2.2.2 Đặc điểm mẫu nghiên cứu**

Như trình bày trong mục thu thập dữ liệu, tác giả đã tiến hành gửi bảng khảo sát tới các doanh nghiệp ở nhiều lĩnh vực khác nhau thuộc một số thành phố, chủ yếu là ở Hà Nội, Đà Nẵng và thành phố Hồ Chí Minh. Tác giả đã tạo mẫu phiếu trên Google Form và gửi đường dẫn (link) khảo sát tới những người trả lời phiếu đến từ các doanh nghiệp thông qua email, các công cụ nhắn tin tức thời như Zalo, Facebook Messenger, Telegram...

Những người tham gia trả lời phiếu chủ yếu là quản lý cấp trung trở lên trong doanh nghiệp. Đây là nhóm hiểu rõ cách tri thức được truyền đạt trong nhóm và có một phần nhận thức về chính sách tổ chức, quản lý cấp này thường gần gũi với nhân viên, tham gia trực tiếp vào các hoạt động như đào tạo hoặc họp nhóm, phù hợp để đánh giá cả thực trạng và một số yếu tố tác động.

Mẫu phiếu có các câu hỏi được thiết kế sử dụng thang đo Likert. Tổng cộng, 442 phiếu khảo sát đã được nhận phản hồi, tuy nhiên, sau khi kiểm tra tính hợp lệ, 24 phiếu đã bị loại bỏ do không đạt yêu cầu (ví dụ: thiếu dữ liệu quan trọng hoặc trả lời không nhất quán). Kết quả cuối cùng bao gồm 418 doanh nghiệp hợp lệ, chiếm 100% số trường hợp theo Case Processing Summary, không có dữ liệu bị loại thêm do thiếu giá trị. Mẫu được chọn theo phương pháp ngẫu nhiên phân tầng, dựa trên khu vực địa lý và quy mô lao động, nhằm đảm bảo tính đại diện cho các đặc trưng kinh tế của doanh nghiệp Việt Nam. Đặc điểm của mẫu được trình bày trong Bảng 2.1. Trong bảng này, việc phân loại ngành nghề và lĩnh vực hoạt động của các doanh nghiệp khảo sát được thực hiện dựa trên tiêu chuẩn của Hệ thống ngành kinh tế Việt Nam ban hành kèm theo Quyết định số 27/2018/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ. Việc áp dụng khung phân loại chuẩn quốc gia không chỉ giúp đảm bảo tính đồng bộ với các báo cáo thống kê chính thống mà còn tạo điều kiện thuận lợi cho việc so sánh, đối chiếu kết quả nghiên cứu về chuyển giao tri thức giữa các nhóm ngành.

**Bảng 2.1: Đặc điểm mẫu nghiên cứu**

<b>Đặc điểm số liệu</b>	<b>Số lượng</b>	<b>Tỉ lệ</b>
<i>- Phân bố doanh nghiệp</i>		
Hà Nội	170	40,7%
TP. Hồ Chí Minh	120	28,7%
TP. Đà Nẵng	70	16,7%
Khác	58	13,9%
<i>- Lĩnh vực hoạt động chính</i>		
Khoa học - Công nghệ	40	9,6%
Vận tải - Logistics	75	17,9%
Kinh doanh - Dịch vụ	105	25,1%
Tài chính	50	12,0%
Thông tin - Truyền thông - Giải trí	38	9,1%
Chế biến - Sản xuất	70	16,7%
Khác	40	9,6%
<i>- Loại hình doanh nghiệp</i>		
Công ty TNHH	190	45,5%
Công ty cổ phần	60	14,4%
Công ty hợp danh	120	28,7%
Doanh nghiệp tư nhân	20	4,8%
Doanh nghiệp Nhà nước	28	6,7%
<i>- Số lượng lao động (người)</i>		
Dưới 50	150	35,9%
Từ 51-100	200	47,8%
Từ 101-300	40	9,6%
Trên 300	28	6,7%

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả từ số liệu điều tra*

### ***Về phân bố doanh nghiệp***

Về phân bố địa phương, tỷ lệ doanh nghiệp tại Hà Nội (40,7%) và TP. Hồ Chí Minh (28,7%) chiếm ưu thế, trong khi Đà Nẵng (16,7%) và các tỉnh khác (13,9%) có tỷ lệ thấp hơn. Điều này phản ánh đúng thực tế rằng Hà Nội và TP. HCM là hai đầu tàu kinh tế, đóng góp lớn vào GDP, đồng thời có mật độ doanh nghiệp trên số lượng 1.000 lao động cao nhất (Sách trắng doanh nghiệp Việt Nam, Tổng cục Thống kê, 2024). So sánh với các tỉnh nhỏ như Bạc Liêu (3.622 doanh nghiệp) hay Cà Mau (3.662 doanh nghiệp), rõ ràng các thành phố lớn vượt trội về số lượng, khiến tỷ lệ phân bố trong bảng trở nên hợp lý và mang tính đại diện.

Về cơ cấu địa bàn khảo sát, mặc dù thực tế số lượng doanh nghiệp tại TP. Hồ Chí Minh nhiều hơn tại Hà Nội, song luận án đã có sự điều chỉnh tỷ lệ mẫu để đảm bảo tính khả thi và độ tin cậy của dữ liệu. Cụ thể, Hà Nội với vị thế là trung tâm chính trị, hành chính, sở hữu mạng lưới liên hệ chặt chẽ thông qua các cơ quan nhà nước, hiệp hội và các mối quan hệ cá nhân của tác giả, tạo điều kiện thuận lợi hơn trong việc tiếp cận danh sách email và nhóm Zalo của các doanh nghiệp. Trong khi đó, TP. Hồ Chí Minh tuy có mật độ doanh nghiệp cao nhất cả nước, nhưng việc tiếp cận khảo sát lại gặp nhiều khó khăn do khoảng cách địa lý, tính cạnh tranh cao và tỷ lệ phản hồi từ các doanh nghiệp tư nhân còn hạn chế, đặc biệt là nhóm doanh nghiệp nhỏ không công khai thông tin liên lạc hoặc thiếu tinh thần hợp tác trong các hoạt động nghiên cứu. Kết quả là mẫu tại Hà Nội chiếm tỷ lệ cao hơn (40%) nhằm đảm bảo thu đủ số lượng phiếu đạt yêu cầu, trong khi TP. Hồ Chí Minh chiếm 28,7%. Đây là đặc trưng khách quan của phương pháp lấy mẫu thuận tiện trong nghiên cứu thực tiễn, nhằm tối ưu hóa chất lượng dữ liệu thu về chứ không phải là sự thiên kiến cố ý trong thiết kế nghiên cứu.

### ***Về lĩnh vực hoạt động***

Về lĩnh vực hoạt động, Kinh doanh - Dịch vụ chiếm 25,1%, cao nhất trong bảng, phù hợp với đóng góp 62,29% của khu vực dịch vụ vào tăng trưởng GDP năm 2023 (Tổng cục Thống kê, 2024). Các ngành Vận tải - Logistics (17,9%) và Chế biến - Sản xuất (16,7%) cũng phản ánh sự phát triển mạnh mẽ của công nghiệp chế biến và logistics trong bối cảnh hội nhập, trong khi Khoa học - công nghệ (9,6%) và Thông tin - Truyền thông - Giải trí (9,1%) giữ tỷ lệ thấp, đúng với thực trạng các ngành này tuy tăng trưởng nhưng chưa chiếm ưu thế. Sự phân bố này cho thấy bảng số liệu phản ánh đúng cơ cấu ngành nghề của doanh nghiệp Việt Nam (Tổng cục Thống kê, 2024).

### ***Về loại hình doanh nghiệp***

Về loại hình doanh nghiệp, Công ty trách nhiệm hữu hạn (TNHH) (45,5%) và Công ty hợp danh (28,7%) chiếm đa số, điều này nhất quán với cơ cấu doanh nghiệp ngoài Nhà nước áp đảo tại Việt Nam. Công ty cổ phần (14,4%) và doanh nghiệp Nhà nước (6,7%) tuy ít hơn nhưng đại diện cho nhóm doanh nghiệp lớn, có đóng góp đáng kể về doanh thu và lợi nhuận. Tỷ lệ này không chỉ phù hợp với định nghĩa loại hình doanh nghiệp mà còn thể hiện sự đa dạng và vai trò kinh tế của từng nhóm, tăng tính đại diện của bảng.

### ***Về số lượng người lao động***

Cuối cùng, quy mô lao động với 83,7% doanh nghiệp dưới 100 lao động (dưới 50: 35,9%; 51-100: 47,8%) phản ánh thực tế doanh nghiệp nhỏ và vừa chiếm phần

lớn (Tổng cục Thống kê, 2024). Nhóm trên 300 lao động (6,7%) tuy nhỏ nhưng đóng góp lớn về kinh tế, và cuối cùng là nhóm doanh nghiệp có từ 101-300 lao động, chiếm gần 10% số doanh nghiệp được khảo sát. Sự phân bố này cho thấy bảng 4.1 không chỉ đại diện cho số lượng mà còn phản ánh sức ảnh hưởng kinh tế của các nhóm doanh nghiệp khác nhau.

Tổng hợp lại, dù mẫu 418 doanh nghiệp trong bảng chỉ là một phần nhỏ so với thực tế toàn quốc, tuy nhiên, sự phân bố tỷ lệ đã phản ánh đúng xu hướng và đặc điểm chung của doanh nghiệp Việt Nam. Các nghiên cứu quốc tế về quản trị tri thức thường sử dụng mẫu từ 200-500 doanh nghiệp (Lin, 2007; Gold & cộng sự, 2001). Tại Việt Nam, Nguyen & Tran (2019) sử dụng mẫu 350 doanh nghiệp để đánh giá quản trị tri thức trong DNVVN, cho thấy mẫu 418 trong nghiên cứu này nằm trong khoảng phù hợp và có tính thuyết phục cao. Với sự tập trung vào các trung tâm kinh tế lớn, đa dạng ngành nghề, và quy mô doanh nghiệp, mẫu 418 không chỉ đáp ứng các tiêu chuẩn thống kê từ Yamane (1967), và Cochran (1977) mà còn đủ khả năng phản ánh thực trạng chuyển giao tri thức tại Việt Nam, đặc biệt trong giai đoạn chuyển đổi số và hiện đại hóa doanh nghiệp đang diễn ra mạnh mẽ. Do đó, bảng số liệu 2.1 này có thể được xem là một đại diện đáng tin cậy cho thống kê doanh nghiệp Việt Nam trong bối cảnh hiện nay.

## **CHƯƠNG 3: THỰC TRẠNG VÀ PHÂN TÍCH HOẠT ĐỘNG CHUYÊN GIAO TRI THỨC CỦA DOANH NGHIỆP VIỆT NAM**

### **3.1 Thực trạng chuyên giao tri thức của doanh nghiệp Việt Nam**

Nghiên cứu về chuyên giao tri thức (CGTT) tại Việt Nam không thể tách rời khỏi bối cảnh đặc thù của một nền kinh tế đang trong giai đoạn chuyển đổi mạnh mẽ, nơi mà áp lực từ cuộc Cách mạng Công nghiệp 4.0 và tốc độ số hóa nền kinh tế đang diễn ra nhanh hơn đáng kể so với khả năng thích ứng tự thân của các tổ chức. Trong môi trường đầy biến động này, tri thức không còn chỉ là một nguồn lực hỗ trợ mà đã trở thành tài sản chiến lược quyết định khả năng sinh tồn của doanh nghiệp. Tuy nhiên, khi quan sát qua lăng kính quản trị tri thức, có thể thấy các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay đang đối mặt với một "nghịch lý năng lực" đầy thách thức.

Một mặt, nhận thức về tầm quan trọng của tri thức, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số đã được nâng cao rõ rệt trên bình diện chiến lược và tư duy lãnh đạo. Các thuật ngữ như "kinh tế tri thức", "hệ sinh thái đổi mới" hay "dữ liệu lớn" xuất hiện dày đặc trong các nghị quyết và kế hoạch phát triển dài hạn của tổ chức. Thế nhưng, mặt khác, năng lực thực thi thực tế nhằm cụ thể hóa các chiến lược này lại đang bị kìm hãm bởi những rào cản mang tính cố hữu. Đó là sự hạn chế về quy mô tổ chức dẫn đến sự đứt gãy trong việc lưu trữ tri thức; là sự thiếu hụt nguồn lực tài chính khiến các hạ tầng quản trị tri thức hiện đại trở nên xa xỉ; và đặc biệt là những "lực cản" từ thói quen quản trị truyền thống vốn nặng tính kinh nghiệm cá nhân và thiếu sự chia sẻ minh bạch.

Nghịch lý này tạo ra một khoảng cách lớn giữa "khát vọng số hóa" và "thực tế vận hành", khiến dòng chảy tri thức trong doanh nghiệp thường bị tắc nghẽn ở dạng tri thức ẩn mà không thể chuyển hóa thành tri thức hiện mang tính hệ thống. Chính vì vậy, việc lý giải thực trạng thông qua dữ liệu thống kê không chỉ đơn thuần là liệt kê các con số, mà còn là quá trình bóc tách các lớp rào cản để tìm ra lời giải cho bài toán nâng cao năng lực hấp thụ và chuyển giao tài sản vô hình trong bối cảnh nội lực còn nhiều hạn chế của doanh nghiệp Việt Nam hiện nay.

#### **3.1.1 Đặc điểm cấu trúc doanh nghiệp và những giới hạn về nguồn lực tri thức**

Tính đến năm 2024, khu vực doanh nghiệp Việt Nam tiếp tục đóng vai trò là động lực tăng trưởng chính của nền kinh tế. Tuy nhiên, khi phân tích sâu dưới lăng kính quản trị tri thức, có thể thấy những đặc điểm đặc thù đang tạo ra thách thức lớn cho việc tích lũy và chuyển giao tài sản vô hình. Theo số liệu từ Sách Trắng Doanh nghiệp Việt Nam 2024 và báo cáo của Bộ Kế hoạch và Đầu tư, điểm nổi bật nhất là sự chiếm ưu thế tuyệt đối của khối doanh nghiệp vừa và nhỏ với tỷ lệ hơn 90% tổng số doanh nghiệp đang hoạt động. Sự phân mảnh về quy mô này dẫn đến những hạn chế mang tính hệ thống trong mức độ chuyên giao tri thức.

Dựa trên các chỉ số thực tế, bảng 3.1 minh chứng rằng nhóm doanh nghiệp Siêu nhỏ - chiếm tới 67,1% (MPI, 2023) - hiện chỉ thực hiện CGTT ở mức Sơ khai (Ad-hoc). Ở cấp độ này, quá trình Ngoại hóa - tức là biến kinh nghiệm cá nhân thành tài liệu chung theo mô hình SECI của Nonaka & Takeuchi - gần như bị tê liệt. Doanh nghiệp hoạt động dựa trên "trí nhớ cá nhân" của chủ doanh nghiệp hoặc một vài nhân sự nòng cốt thay vì "quy trình của tổ chức". Đây chính là điểm gãy lớn nhất khiến năng suất lao động khó

bứt phá. Thống kê 8 tháng đầu năm 2024 cũng chỉ ra rằng phần lớn doanh nghiệp giải thể có thời gian hoạt động dưới 5 năm, phản ánh sự mong manh của "trí nhớ tổ chức": khi nhân sự biến động hoặc doanh nghiệp ngừng hoạt động, toàn bộ tri thức tích lũy bị xóa sổ, buộc các đơn vị mới gia nhập phải bắt đầu lại từ con số không.

Tiến lên quy mô doanh nghiệp Nhỏ (vốn 10 - 20 tỷ VNĐ), hoạt động CGTT chuyển sang trạng thái Phân mảnh (Fragmented). Mặc dù đã có sự trao đổi, nhưng theo Báo cáo Chuyển đổi Số 2024 (VECOM), 85% nhóm này vẫn thiếu hụt hệ thống quản trị tri thức (KMS), dẫn đến rủi ro "mất trí nhớ tổ chức" khi nhân sự thay đổi. Trong khi đó, nhóm doanh nghiệp Vừa thường đối mặt với rào cản Cục bộ (Silos). Theo Argote & Ingram (2000), dù đã có tuổi thọ ổn định hơn (trên 10 năm), tri thức tại đây lại bị cô lập trong từng bộ phận riêng lẻ, ngăn cản dòng chảy tri thức ngang hàng giữa các phòng ban.

Ngược lại, các doanh nghiệp Lớn với tiềm lực vốn trên 100 tỷ VNĐ và sự bền vững về tuổi thọ (trung bình >15 năm) đã tiến tới mức độ CGTT Hệ thống (Systematic). Theo lý thuyết của Gold và cộng sự (2001), nhóm này đã tận dụng tối đa hạ tầng công nghệ để tài liệu hóa và chia sẻ tri thức. Nghiên cứu của Nhâm Phong Tuấn và cộng sự (2019) cũng khẳng định sự khác biệt này: trong khi doanh nghiệp nhỏ phụ thuộc vào mệnh lệnh cá nhân, doanh nghiệp lớn tại Việt Nam đã bắt đầu áp dụng cơ chế chia sẻ chéo (cross-sharing) hiệu quả. Tổng hòa các yếu tố từ bảng 3.1 cho thấy, việc nâng cấp mức độ CGTT từ "trí nhớ cá nhân" sang "hệ thống tổ chức" là điều kiện tiên quyết để doanh nghiệp Việt Nam thoát khỏi sự mong manh và nâng cao năng lực cạnh tranh bền vững.

**Bảng 3.1: Quy mô doanh nghiệp và đặc điểm, hoạt động chuyển giao tri thức**

Quy mô doanh nghiệp	Vốn bình quân/DN (Tỷ VNĐ)	Tuổi thọ TB (Năm)	Hoạt động chuyển giao tri thức (Knowledge Transfer Level)
Siêu nhỏ	< 10	< 5 năm	Sơ khai & Đơn tuyến (Ad-hoc): Chủ yếu là mệnh lệnh từ chủ doanh nghiệp xuống nhân viên. Tri thức hoàn toàn là Tri thức ẩn, không có tài liệu hóa.
Nhỏ	10 - 20	5 - 7 năm	Phân mảnh (Fragmented): Chia sẻ dựa trên quan hệ cá nhân (Cafe, Chat). Thiếu quy trình lưu trữ, rủi ro "mất trí nhớ tổ chức" rất cao khi nhân sự nghỉ việc.
Vừa	20 - 100	> 10 năm	Cục bộ (Silos): Bắt đầu có quy trình (SOP) nhưng hình thành các "ốc đảo thông tin". Các phòng ban giấu nghề, ít chia sẻ ngang hàng.
Lớn	> 100	Bền vững	Hệ thống (Systematic): Có hệ thống quản trị tri thức (KMS/LMS). Chuyển giao được thực hiện qua đào tạo bài bản và công nghệ hỗ trợ.

*Nguồn: Tổng hợp từ Luật Doanh nghiệp (2020), Sách Trắng Doanh nghiệp Việt Nam (2024), Báo cáo của Bộ Kế hoạch và Đầu tư (2023) và APQC (2019)*

Tóm lại, thông qua việc tổng hợp và phân tích bảng 3.1, có thể khẳng định rằng quy mô doanh nghiệp tại Việt Nam có mối quan hệ hữu cơ với mức độ trưởng thành trong quản trị và chuyên giao tri thức. Sự chiếm ưu thế của khối doanh nghiệp siêu nhỏ và nhỏ, cùng với sự hạn chế về nguồn vốn và tuổi thọ, đã tạo ra một "điểm nghẽn" về mặt tri thức khi quá trình ngoại hóa còn sơ khai và phụ thuộc quá mức vào cá nhân. Việc chuyển đổi từ trạng thái quản trị theo cảm tính, phân mảnh sang mô hình hệ thống hóa và kết nối xuyên suốt không chỉ là bài toán về công nghệ, mà còn là yếu tố sống còn để khắc phục tình trạng "mất trí nhớ tổ chức" và nâng cao năng suất lao động bền vững. Đây chính là nền tảng thực tiễn quan trọng để tác giả tiếp tục triển khai các phân tích sâu hơn về các nhân tố ảnh hưởng đến hiệu quả chuyên giao tri thức trong các chương tiếp theo.

### 3.1.2 Năng lực đầu tư cho công nghệ và khoảng trống đổi mới sáng tạo

Tính đến năm 2024, khu vực doanh nghiệp Việt Nam tiếp tục đóng vai trò là động lực tăng trưởng chính của nền kinh tế, nhưng năng lực quản trị tài sản vô hình đang bộc lộ những hạn chế đáng kể khi đặt trong tương quan quốc tế. Dựa trên dữ liệu từ báo cáo GII 2024 của WIPO và Sách Trắng Khoa học Công nghệ Việt Nam 2024, tác giả nhận thấy một "nghịch lý" lớn: Trong khi thứ hạng Đổi mới sáng tạo (GI) của Việt Nam đạt vị trí khá ấn tượng là 44/133 quốc gia, dẫn đầu nhóm thu nhập trung bình thấp, thì các nguồn lực thực tế dành cho Nghiên cứu và Phát triển (R&D) lại tỷ lệ nghịch. Cụ thể, mức chi cho R&D của Việt Nam chỉ đạt khoảng 0,53% GDP, thấp hơn gần 5 lần so với mức trung bình thế giới (2,63%) và cách rất xa so với các quốc gia chuyển đổi thành công dựa trên tri thức như Singapore hay Trung Quốc (thường duy trì mức trên 2%). Sự thiếu hụt về vốn đầu tư này dẫn đến ba vấn đề cốt tử đối với quá trình chuyên giao tri thức.

**Bảng 3.2: Chỉ số Đổi mới sáng tạo và Năng lực đầu tư R&D (2024)**

Chỉ tiêu so sánh	Việt Nam	Trung Quốc	Singapore	Trung bình Thế giới	Ghi chú
Xếp hạng GI 2024	44 / 133	11 / 133	4 / 133	-	Tăng 2 bậc so với 2023
Tỷ lệ chi R&D / GDP	~ 0.53%	2.55%	2.20%	2.63%	Thấp hơn 5 lần mức TB
Nhân lực R&D	~ 896	~ 1,585	~ 7,617	~ 1,600	(Người/1 triệu dân)

*Nguồn: Tổng hợp từ Báo cáo GI 2024 (WIPO), Sách Trắng Khoa học Công nghệ Việt Nam (2024), Sách Trắng Doanh nghiệp Việt Nam (2024)*

Thứ nhất là sự thiếu hụt hạ tầng tri thức số hóa. Mức chi cho R&D thấp phản ánh việc phần lớn doanh nghiệp Việt Nam chưa sẵn sàng đầu tư cho các hệ thống quản trị tri thức chuyên sâu. Thay vì sử dụng các công cụ lưu trữ bài bản như ERP, CRM hay AI để mã hóa tri thức, doanh nghiệp có xu hướng sử dụng các nền tảng miễn phí hoặc giá rẻ (Zalo, Excel). Hệ quả là tri thức hiện bị phân mảnh, rời rạc và không thể tái sử dụng, khiến nỗ lực CGTT bị tắc nghẽn ngay từ khâu công cụ.

*Thứ hai, nhân lực R&D - động lực thúc đẩy quá trình ngoại hóa tri thức - hiện đang ở mức rất mỏng với tỷ lệ chỉ khoảng 896 người/1 triệu dân. Con số này khi so sánh với mức 7.617 người/1 triệu dân của Singapore cho thấy một khoảng cách khổng lồ về đội ngũ chuyên gia có khả năng "giải mã" công nghệ. Theo lý thuyết về năng lực hấp thụ của Cohen & Levinthal (1990), việc thiếu hụt nhân lực trình độ cao khiến doanh nghiệp Việt thường chỉ làm chủ được phần "vận hành" bề nổi mà thiếu khả năng chuyển hóa công nghệ mua ngoài thành bí quyết riêng của tổ chức.*

*Cuối cùng, gánh nặng tài chính và sự ưu tiên cho mục tiêu ngắn hạn khiến các hoạt động dài hạn như xây dựng kho tri thức số hóa thường bị gạt sang bên lề. Sự tương phản giữa khát vọng đổi mới và thực lực đầu tư chính là nguyên nhân trực tiếp dẫn đến trạng thái CGTT phân mảnh. Những dữ liệu phân tích này là căn cứ thực tiễn để hệ thống hóa thành các chỉ số so sánh trong Bảng 3.2, qua đó minh chứng rằng: Để nâng cao hiệu quả CGTT, Việt Nam cần một chiến lược bứt phá về tỷ lệ chi cho R&D và nâng chất lượng nhân lực nghiên cứu, thay vì chỉ dựa vào các chỉ số tăng trưởng quy mô thuần túy.*

Tóm lại, những số liệu thực chứng tại Bảng 3.2 đã chỉ ra một sự đứt gãy đáng kể giữa khát vọng đổi mới sáng tạo và thực lực đầu tư nguồn lực tại Việt Nam. "Nghịch lý" giữa thứ hạng GII khả quan và tỷ lệ chi cho R&D ở mức thấp (0,53% GDP) là bằng chứng định lượng cho thấy hoạt động quản trị tri thức tại các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay vẫn mang tính chất "chiếm dụng" hơn là "tạo lập". Sự thiếu hụt về hạ tầng công nghệ số và nhân lực nghiên cứu chuyên trách không chỉ làm suy yếu năng lực hấp thụ công nghệ mà còn khiến quá trình ngoại hóa tri thức bị tắc nghẽn, đẩy doanh nghiệp vào cái bẫy gia công và vận hành bề nổi.

### **3.1.3 Rào cản văn hóa và áp lực năng suất lao động**

Nếu như quy mô doanh nghiệp (Bảng 3.1) là điều kiện cần, và nguồn lực đầu tư R&D (Bảng 3.2) là điều kiện đủ, thì Năng suất lao động (NSLĐ) chính là thước đo phản ánh rõ nét nhất hiệu quả cuối cùng của việc ứng dụng và chuyển giao tri thức vào thực tiễn sản xuất kinh doanh. Khi đặt NSLĐ của Việt Nam trong tương quan so sánh với khu vực tại Bảng 3.3, chúng ta thấy hiện hữu một khoảng cách lớn về trình độ khai thác giá trị từ tài sản vô hình.

**Bảng 3.3: So sánh năng suất lao động Việt Nam và khu vực (2024/2025)**

<b>Quốc gia</b>	<b>Năng suất lao động tương đối (So với VN = 100%)</b>	<b>Khoảng cách cần thu hẹp</b>
Singapore	~ 920%	Năng suất VN chỉ bằng 1/9 Singapore
Malaysia	~ 315%	Năng suất VN bằng 1/3 Malaysia
Thái Lan	~ 165%	Năng suất VN bằng 60% Thái Lan
Việt Nam	100%	Mức nền

*Nguồn: Tổng hợp từ Báo cáo Năng suất APO (2024) và Bộ KH&ĐT (2025)*

Dữ liệu năm 2024/2025 cho thấy NSLĐ của Việt Nam vẫn ở mức nền thấp, chỉ bằng khoảng 1/9 so với Singapore và bằng 1/3 so với Malaysia. Khoảng cách

này không chỉ đơn thuần là con số về kinh tế, mà còn là "tấm gương" phản chiếu chính xác những đứt gãy trong dòng chảy tri thức đã phân tích ở các mục trước, thể hiện qua ba khía cạnh trọng yếu:

- *Sự lãng phí nguồn lực vô hình và hệ số ICOR cao*: Hiện nay, hệ số ICOR của Việt Nam vẫn duy trì ở mức cao (~6.0), cho thấy mô hình tăng trưởng vẫn dựa quá nhiều vào thâm dụng vốn và lao động giá rẻ thay vì thâm dụng tri thức. Điều này minh chứng rằng lượng kinh nghiệm và tri thức tích lũy được trong quá trình làm việc chưa được chuyển giao và nhân rộng hiệu quả để tạo ra giá trị gia tăng cao hơn. Tri thức vẫn bị "đóng băng" ở dạng tri thức ẩn trong nhóm doanh nghiệp siêu nhỏ hoặc bị cô lập trong các "ốc đảo thông tin" của doanh nghiệp lớn (như đã nêu tại Bảng 3.1).

- *Hệ quả của sự đứt gãy tri thức trong vận hành*: Khi năng suất lao động thấp, doanh nghiệp buộc phải bù đắp bằng cách gia tăng số lượng nhân sự hoặc kéo dài giờ làm. Tuy nhiên, nếu thiếu vắng một quy trình chuyển giao tri thức bài bản, việc tuyển dụng mới chỉ làm gia tăng chi phí đào tạo mà không tạo ra hiệu quả tương ứng. Người lao động mới thường phải tự mày mò lại từ đầu do thiếu hụt các kho lưu trữ tri thức số hóa và các tài liệu hướng dẫn chuẩn hóa (SOP), dẫn đến sự lặp lại của các sai lầm cũ và làm chậm tốc độ tăng trưởng của tổ chức.

- *Áp lực từ "Bẫy thu nhập trung bình" và yêu cầu "Làm việc thông minh hơn"*: Để thu hẹp khoảng cách năng suất với Thái Lan hay Malaysia, Việt Nam không thể tiếp tục duy trì lợi thế cạnh tranh bằng nhân công giá rẻ. Con đường duy nhất để vượt qua bẫy thu nhập trung bình là phải gia tăng hàm lượng tri thức trong mỗi đơn vị sản phẩm và dịch vụ. Lúc này, chuyển giao tri thức không còn là hoạt động hỗ trợ, mà trở thành công cụ chiến lược để giúp tăng trưởng năng suất, giúp đội ngũ nhân sự làm việc thông minh hơn thông qua việc kế thừa tri thức chuyên gia, thay vì chỉ làm việc chăm chỉ hơn một cách thủ công.

Có thể thấy một mối quan hệ nhân quả chặt chẽ: Quy mô doanh nghiệp nhỏ và sự thiếu hụt đầu tư cho R&D đã kìm hãm năng lực chuyển giao tri thức, từ đó trực tiếp dẫn đến mức năng suất lao động thấp so với khu vực. Sự đứt gãy trong quá trình Ngoại hóa và Kết hợp tri thức khiến các giá trị vô hình không thể chuyên hóa thành tài sản chung của tổ chức. Do đó, việc xây dựng một cơ chế chuyển giao tri thức hiệu quả không chỉ là yêu cầu về quản trị, mà còn là động lực cốt lõi để thúc đẩy năng suất lao động và tạo bước ngoặt phát triển bền vững cho nền kinh tế Việt Nam trong giai đoạn tới.

#### **3.1.4 Chất lượng nhân lực và năng lực tiếp nhận tri thức**

Nếu số liệu về nhân lực R&D ở Bảng 3.2 phản ánh đội ngũ "tạo ra" tri thức mới, thì chất lượng tổng thể của lực lượng lao động lại quyết định "năng lực tiếp nhận" (Absorptive Capacity) của doanh nghiệp. Chuyển giao tri thức chỉ có thể thành công khi bên nhận có đủ nền tảng kiến thức để "tiêu hóa" và chuyên hóa thông tin thành hành động. Tại Việt Nam, dữ liệu từ Báo cáo tình hình lao động việc làm năm 2024 (GSO) và Chỉ số vốn nhân tạo (Human Capital Index) cho thấy những khoảng cách đáng lo ngại.

Dựa trên Bảng 3.4, chúng ta có thể nhận diện ba rào cản nhân sự cốt lõi đang kìm hãm dòng chảy tri thức trong doanh nghiệp Việt:

- *Tỷ lệ lao động qua đào tạo thấp*: Theo số liệu từ Tổng cục Thống kê (2024), mặc dù lực lượng lao động lên đến hơn 52 triệu người, nhưng tỷ lệ lao động có bằng cấp, chứng chỉ năm 2024 mới chỉ đạt khoảng 28%. Điều này đồng nghĩa với việc hơn 70% lực lượng lao động vẫn hoạt động dựa trên kinh nghiệm tự phát hoặc đào tạo ngắn hạn không chính thức. Trong bối cảnh quản trị tri thức, trình độ học vấn thấp tạo ra rào cản trong việc hiểu và vận hành các quy trình phức tạp, đặc biệt là khi doanh nghiệp cố gắng triển khai các hệ thống hiện đại như ERP hay AI.

*Khoảng cách giữa bằng cấp và kỹ năng thực tế*: Một nghịch lý đang tồn tại là trong khi tỷ lệ thất nghiệp ở nhóm có trình độ đại học vẫn đáng kể, thì doanh nghiệp lại than phiền về tình trạng thiếu hụt nhân sự chất lượng cao. Theo khảo sát của Ngân hàng Thế giới (2024), chỉ số kỹ năng của lao động Việt Nam còn khoảng cách lớn so với các nước ASEAN-4, đặc biệt là các "kỹ năng mềm" như tư duy phản biện, giải quyết vấn đề và khả năng tự học - vốn là những kỹ năng nền tảng để tiếp nhận tri thức mới.

*Sự thiếu hụt "năng lực số" (Digital Literacy)*: Việc chuyển giao tri thức hiện nay gắn liền với các nền tảng số. Tuy nhiên, theo đánh giá từ Chỉ số Sẵn sàng AI Chính phủ (Government AI Readiness Index 2024) và các khảo sát của Oxford Insights khả năng thích ứng với công cụ số của một bộ phận lớn lao động phổ thông còn hạn chế. Điều này dẫn đến tình trạng tri thức hiện dù đã được số hóa nhưng vẫn không thể tiếp cận được đến người lao động trực tiếp, gây ra sự đứt gãy trong chuỗi giá trị tri thức.

**Bảng 3.4: Chỉ số chất lượng nhân lực và năng lực tiếp nhận tri thức năm 2024**

Chỉ tiêu phân tích	Việt Nam	Singapore	Malaysia
Tỷ lệ lao động có bằng cấp, chứng chỉ (%)	~28,0%	>75%	~35%
Chỉ số vốn nhân tạo (HCI)	0.69	0.88	0.77
Mức độ sẵn sàng về kỹ năng số (0-100)	46.5	82.3	61.2
Khoảng cách kỹ năng thực tế (Skill Gap)	Cao	Thấp	Trung bình

*Nguồn: Tổng hợp từ báo cáo của Tổng cục Thống kê (2024), Ngân hàng Thế giới (2024), Tổ chức Lao động Quốc tế - ILO (2024)*

Những dữ liệu từ Bảng 3.4 khẳng định rằng chất lượng nguồn nhân lực hiện nay chính là "điểm nghẽn" trực tiếp kìm hãm năng lực tiếp nhận và chuyển hóa tri thức của doanh nghiệp Việt Nam. Việc tỷ lệ lao động qua đào tạo còn thấp (28%) cùng khoảng cách lớn về kỹ năng số so với các quốc gia trong khu vực đã tạo ra một rào cản nhận thức đáng kể, khiến quá trình Nội hóa - bước chuyển quan trọng để biến tri thức tổ chức thành năng lực cá nhân - bị đình trệ. Điều này lý giải tại sao dù nhiều doanh nghiệp đã nỗ lực đầu tư vào công nghệ nhưng hiệu quả chuyển giao tri thức vẫn không đạt kỳ vọng. Do đó, việc nâng cao "năng lực hấp thụ" thông qua đào tạo và tái đào tạo không chỉ là giải pháp nhân sự thuần túy, mà còn là điều kiện tiên quyết để doanh nghiệp Việt Nam có thể vận hành thành công các hệ thống quản trị tri thức hiện đại và bứt phá về năng suất lao động trong bối cảnh kinh tế số.

### 3.1.5 Văn hóa tổ chức và Cơ chế chính sách

Quản trị tri thức nói chung, chuyển giao tri thức nói riêng chỉ thực sự hiệu quả khi hội đủ ba chân kiềng: Công nghệ, Con người và Quy trình. Tuy nhiên, dữ liệu

thực tế tại Việt Nam cho thấy dù các chỉ số về hạ tầng số đang được cải thiện, nhưng "môi trường văn hóa" cho việc chia sẻ tri thức vẫn còn tồn tại nhiều lực cản tâm lý sâu sắc. Theo Báo cáo Chỉ số Chuyển đổi số doanh nghiệp (DTI) năm 2024 của Bộ Thông tin và Truyền thông, khoảng cách giữa việc sở hữu công nghệ và việc hình thành văn hóa số vẫn còn rất lớn.

Dựa trên dữ liệu từ báo cáo của Bộ Thông tin và Truyền thông (2025) và các khảo sát của VCCI, thực trạng văn hóa và cơ chế chuyển giao tri thức được phân tích qua ba khía cạnh:

- *Tâm lý "Giấu nghề" và Văn hóa Ốc đảo*: Trong văn hóa doanh nghiệp Việt Nam, tri thức thường được xem là quyền lực cá nhân hoặc lợi thế để đảm bảo vị trí công việc. Theo khảo sát về Mức độ sẵn sàng chuyển đổi số của doanh nghiệp (VCCI, 2024), rào cản lớn nhất không phải là chi phí mà là sự ngại thay đổi và tâm lý ngại chia sẻ tri thức. Điều này tạo ra các "ốc đảo thông tin" nơi tri thức chỉ được lưu giữ cục bộ, làm đứt gãy quá trình Kết hợp tri thức trên quy mô toàn tổ chức.

- *Sự thiếu hụt cơ chế khuyến khích và niềm tin*: Nhiều doanh nghiệp đã áp dụng các phần mềm hiện đại nhưng lại thiếu đi các quy định rõ ràng về quyền sở hữu trí tuệ nội bộ và cơ chế khen thưởng cho việc chia sẻ. Theo Chỉ số Niềm tin doanh nghiệp (Edelman Trust Barometer 2024), niềm tin của nhân viên vào các quy trình quản trị nội bộ tại nhóm doanh nghiệp vừa và nhỏ Việt Nam vẫn còn ở mức trung bình thấp. Điều này dẫn đến tình trạng nhân viên không tìm thấy động lực để đóng góp vào "kho tri thức số" của công ty.

- *Khoảng cách trong thực thi quy trình số*: Mặc dù chỉ số hạ tầng số của Việt Nam tăng trưởng mạnh, nhưng trụ cột "Văn hóa số" trong báo cáo DTI thường đạt điểm thấp nhất. Dữ liệu từ Báo cáo Chuyển đổi số doanh nghiệp của Bộ Kế hoạch và Đầu tư (2024) chỉ ra rằng chỉ có khoảng 22% doanh nghiệp có các quy trình chuyển giao tri thức được văn bản hóa chính thức, phần còn lại vẫn dựa trên sự trao đổi tự phát.

**Bảng 3.5: Chỉ số về mức độ sẵn sàng văn hóa và cơ chế chuyển đổi tri thức số 2024**

Chỉ tiêu phân tích	Việt Nam	ASEAN-4 (Bình quân)
Chỉ số DTI - Trụ cột Văn hóa số (0-100)	48.2	62.5
Tỷ lệ DN có quy trình CGTT chính thức (%)	~22%	~45%
Chỉ số sẵn sàng thay đổi (0-100)	54.1	68.7
Mức độ minh bạch thông tin nội bộ	Trung bình	Khá

*Nguồn: Tổng hợp từ Báo cáo Chỉ số Chuyển đổi số - DTI (Bộ Thông tin và Truyền thông, 2025), Báo cáo Chuyển đổi số doanh nghiệp (Bộ Kế hoạch và Đầu tư, 2024) và dữ liệu từ VCCI (2024)*

Tóm lại, những dữ liệu tại Bảng 3.5 khẳng định rằng sự thiếu hụt về văn hóa chia sẻ và các cơ chế chính sách hỗ trợ đang là "nút thắt cổ chai" vô hình khiến

dòng chảy tri thức bị đứt gãy. Doanh nghiệp có thể mua được các hệ thống KMS hiện đại, nhưng không thể "mua" được sự tự nguyện đóng góp trí tuệ của đội ngũ nhân sự nếu thiếu đi một môi trường văn hóa dựa trên sự tin cậy và minh bạch. Việc thiếu hụt các quy trình CGTT chính thức không chỉ gây lãng phí đầu tư công nghệ mà còn làm triệt tiêu khả năng cộng tác sáng tạo. Đây chính là bằng chứng cho thấy: để chuyển đổi thành công sang mô hình quản trị tri thức, doanh nghiệp Việt Nam cần ưu tiên xây dựng "hệ điều hành văn hóa" làm nền tảng trước khi triển khai các công cụ kỹ thuật.

### **3.1.6 Nhận xét về thực trạng chuyển giao tri thức của doanh nghiệp Việt Nam qua phân tích dữ liệu thứ cấp**

Tổng hòa các dữ liệu từ quy mô doanh nghiệp, nguồn lực đầu tư, hiệu quả năng suất đến năng lực nhân lực và văn hóa tổ chức, tác giả đưa ra những nhận định mang tính phản biện về thực trạng chuyển giao tri thức (CGTT) tại Việt Nam như sau:

- Thứ nhất, tồn tại một sự "đứt gãy hệ thống" trong chu trình quản trị tri thức.

Bức tranh thực trạng cho thấy doanh nghiệp Việt Nam đang rơi vào một vòng xoáy lẩn quẩn: Quy mô siêu nhỏ và tuổi thọ thấp (Bảng 3.1) dẫn đến sự thiếu hụt nghiêm trọng về nguồn lực tái đầu tư cho R&D và hạ tầng số (Bảng 3.2). Chính sự yếu kém về "phần cứng" này đã khiến tri thức bị đóng băng ở dạng cá nhân, không thể chuyển hóa thành tài sản tổ chức, từ đó dẫn đến hệ quả tất yếu là năng suất lao động thấp và sự lãng phí nguồn lực vô hình (Bảng 3.3).

- Thứ hai, "nghịch lý" giữa khát vọng đổi mới và năng lực tiếp nhận thực tế.

Dù thứ hạng Đổi mới sáng tạo (GII) của Việt Nam có sự thăng tiến ấn tượng, nhưng thực tế năng lực hấp thụ của doanh nghiệp lại đang bị kìm hãm bởi chất lượng nhân lực thấp (Bảng 3.4). Khi hơn 70% lao động chưa qua đào tạo bằng cấp, mọi nỗ lực chuyển giao các tri thức phức tạp hay công nghệ hiện đại đều vấp phải rào cản về trình độ nhận thức. Điều này chứng minh rằng: CGTT không phải là vấn đề của việc mua sắm công nghệ, mà là bài toán về nâng cấp nền tảng tri thức cho chủ thể tiếp nhận.

- Thứ ba, rào cản văn hóa là "điểm nghẽn" cuối cùng và khó phá bỏ nhất.

Ngay cả khi các điều kiện về công nghệ và nhân lực được cải thiện, dòng chảy tri thức vẫn bị tắc nghẽn bởi tâm lý "giấu nghề" và sự thiếu hụt niềm tin tổ chức (Bảng 3.5). Văn hóa ốc đảo và cơ chế quản trị mệnh lệnh đã biến tri thức thành công cụ quyền lực cá nhân thay vì là tài sản chung. Nếu không có một "hệ điều hành" văn hóa dựa trên sự tin cậy và chia sẻ, các hệ thống KMS đắt tiền sẽ chỉ là những kho chứa dữ liệu vô hồn, không thể tạo ra giá trị gia tăng.

### **3.2 Kết quả khảo sát các yếu tố tác động đến chuyển giao tri thức của doanh nghiệp Việt Nam**

Tổng quan về tình hình phát triển doanh nghiệp Việt Nam cho thấy sự gia tăng số lượng doanh nghiệp, sự khác biệt giữa các vùng miền, và những bước tiến trong việc ứng dụng công nghệ thông tin và truyền thông. Những yếu tố này tạo cơ sở để nghiên cứu các vấn đề cụ thể liên quan đến quản trị và chuyển giao tri thức trong

bối cảnh kinh tế Việt Nam. Trong giai đoạn chuyển đổi số và hội nhập kinh tế quốc tế, chuyển giao tri thức trở thành yếu tố quan trọng giúp doanh nghiệp gia tăng lợi thế cạnh tranh và thích ứng với những thay đổi của thị trường. Tuy nhiên, sự khác biệt về quy mô doanh nghiệp, khu vực kinh tế, và mức độ ứng dụng công nghệ cho thấy nhiều khó khăn trong việc triển khai các chiến lược quản trị tri thức, đặc biệt tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Để làm rõ hiện trạng này, luận án thực hiện phân tích định lượng dựa trên dữ liệu từ phiếu điều tra 418 doanh nghiệp. Kết quả khảo sát cung cấp thông tin chi tiết về các yếu tố tác động, từ đó giúp tác giả có căn cứ trong đề xuất các giải pháp phù hợp để củng cố hiệu quả chuyển giao tri thức trong bối cảnh kinh tế Việt Nam.

### 3.2.1 Phân tích các biến độc lập trong mô hình

#### 3.2.1.1 Nguồn tri thức (KS)

##### **Kết quả định lượng:**

**Bảng 3.6: Bảng số liệu của Nguồn tri thức (KS)**

<b>Biến quan sát</b>	<b>Mô tả</b>	<b>Giá trị TB</b>	<b>Độ lệch chuẩn</b>
KS1	Tri thức trong doanh nghiệp được lưu trữ một cách có hệ thống và khoa học.	3,54	1,14
KS2	Tri thức trong doanh nghiệp dễ dàng truy cập và sử dụng bởi tất cả nhân viên.	3,60	1,07
KS3	Tri thức được cập nhật thường xuyên để đảm bảo tính chính xác và phù hợp thực tế.	3,66	1,02
KS4	Doanh nghiệp có nguồn tri thức đa dạng từ nhân viên và đối tác sẵn sàng chia sẻ.	3,68	1,05
KS5	Tri thức được tổ chức theo cách dễ hiểu và dễ áp dụng vào công việc thực tiễn.	3,60	1,05

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả từ số liệu điều tra*

Giá trị TB = 3,62 (KS1-KS5: 3,54-3,68), mức trung bình khá.

Độ lệch chuẩn = 1,02-1,14, biến thiên vừa phải.

##### **Phân tích thực trạng:**

Lưu trữ và hệ thống hóa tri thức (KS1): Giá trị TB = 3,54 cho thấy tri thức trong doanh nghiệp được lưu trữ ở mức khá, nhưng chưa tối ưu. Doanh nghiệp Việt Nam thường thiếu hệ thống quản trị tri thức chuyên nghiệp, dẫn đến tri thức phụ thuộc nhiều vào cá nhân (như kinh nghiệm nhân viên) hơn là tài liệu hoặc cơ sở dữ liệu.

Truy cập tri thức (KS2): Giá trị TB = 3,60, phản ánh nhân viên có thể truy cập tri thức ở mức khá, nhưng sự biến thiên (Độ lệch chuẩn = 1,07) cho thấy không đồng đều. Một số doanh nghiệp có tài liệu nội bộ hoặc hệ thống công nghệ hỗ trợ truy cập, nhưng nhiều doanh nghiệp vẫn gặp khó khăn do hạn chế nguồn lực.

Cập nhật tri thức (KS3): Giá trị TB = 3,66, cho thấy tri thức được cập nhật ở mức khá, nhưng chưa thường xuyên. Điều này có thể do DNVN thiếu nhân lực hoặc quy trình để đảm bảo tri thức luôn chính xác và phù hợp với thực tế.

Nguồn tri thức đa dạng (KS4): Giá trị TB = 3,68, phản ánh doanh nghiệp có nguồn tri thức từ nhân viên và đối tác, nhưng mức độ sẵn sàng chia sẻ còn hạn chế. Văn hóa tập thể Việt Nam hỗ trợ chia sẻ tri thức ần qua giao tiếp không chính thức (như họp nhóm), nhưng tri thức từ đối tác bên ngoài chưa được khai thác tối ưu.

Tính áp dụng của tri thức (KS5): Giá trị TB = 3,60, cho thấy tri thức được tổ chức khá dễ hiểu và áp dụng, nhưng vẫn còn khoảng cách để cải thiện, đặc biệt ở các doanh nghiệp nhỏ, nơi tri thức thường không được chuẩn hóa thành quy trình hoặc tài liệu.

Nguồn tri thức trong doanh nghiệp Việt Nam được đánh giá ở mức khá (Giá trị TB = 3,87), nhưng chưa tối ưu do tri thức chưa được hệ thống hóa, phụ thuộc nhiều vào cá nhân, và chưa khai thác hết các nguồn bên ngoài. Điều này phù hợp với nhận định rằng doanh nghiệp Việt Nam thiếu hệ thống quản trị tri thức.

### 3.2.1.2 Cấu trúc tổ chức (OS)

#### **Kết quả định lượng:**

**Bảng 3.7: Bảng số liệu của Cấu trúc tổ chức (OS)**

<b>Biến quan sát</b>	<b>Mô tả</b>	<b>Giá trị TB</b>	<b>Độ lệch chuẩn</b>
OS1	Cấu trúc tổ chức linh hoạt, ít phân cấp, tạo điều kiện thuận lợi cho chuyển giao tri thức.	3,53	0,97
OS2	Các phòng ban phối hợp chặt chẽ và hiệu quả trong việc trao đổi tri thức.	3,62	1,01
OS3	Quy trình chuyển giao tri thức được thiết lập rõ ràng và dễ thực hiện trong tổ chức.	3,62	0,96
OS4	Các kênh giao tiếp nội bộ thuận tiện, hỗ trợ nhân viên chuyển giao tri thức nhanh chóng.	3,65	0,94
OS5	Doanh nghiệp có cấu trúc được định hướng chiến lược để thúc đẩy chuyển giao tri thức giữa các bộ phận.	3,49	1,03

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả từ số liệu điều tra*

Giá trị TB = 3,58 (OS1-OS5: 3,49-3,65), mức trung bình khá.

Độ lệch chuẩn = 0,94-1,03, biến thiên vừa phải.

#### **Phân tích thực trạng:**

Tính linh hoạt của cấu trúc tổ chức (OS1): Giá trị TB = 3,53, cho thấy cấu trúc tổ chức của doanh nghiệp Việt Nam ở mức trung bình khá về tính linh hoạt. Đặc biệt, DNVVN thường có cơ cấu phân cấp mạnh, ít linh hoạt, cản trở việc chia sẻ tri thức giữa các bộ phận.

Phối hợp giữa các phòng ban (OS2): Giá trị TB = 3,62, phản ánh mức độ phối hợp giữa các phòng ban chưa cao. Doanh nghiệp Việt Nam thường thiếu sự kết nối hiệu quả giữa các bộ phận, dẫn đến việc trao đổi tri thức bị hạn chế.

Quy trình chuyển giao tri thức (OS3): Giá trị TB = 3,62, cho thấy quy trình chuyển giao tri thức được thiết lập ở mức trung bình khá, nhưng chưa rõ ràng và dễ thực hiện. Nhiều doanh nghiệp Việt Nam không có quy trình chuẩn, khiến việc chia sẻ tri thức phụ thuộc vào sáng kiến cá nhân.

Kênh giao tiếp nội bộ (OS4): Giá trị TB = 3,65, cho thấy các kênh giao tiếp nội bộ ở mức khá, nhưng không đồng đều (Độ lệch chuẩn = 0,96). Một số doanh nghiệp sử dụng công cụ giao tiếp đơn giản (như Zalo), nhưng nhiều doanh nghiệp nhỏ chưa có kênh giao tiếp hiệu quả.

Định hướng chiến lược (OS5): Giá trị TB = 3,49, cho thấy cấu trúc tổ chức chưa được định hướng chiến lược mạnh mẽ để thúc đẩy chuyển giao tri thức. Doanh nghiệp Việt Nam thường tập trung vào vận hành hàng ngày hơn là chiến lược dài hạn về quản trị tri thức.

Cấu trúc tổ chức trong doanh nghiệp Việt Nam ở mức trung bình khá (Giá trị TB = 3,58), nhưng chưa hỗ trợ tốt cho chuyển giao tri thức, do cơ cấu phân cấp mạnh, thiếu sự phối hợp giữa các phòng ban, và quy trình chưa rõ ràng.

### 3.2.1.3 Văn hóa tổ chức (OC)

#### **Kết quả định lượng:**

**Bảng 3.8: Bảng số liệu của Văn hóa tổ chức (OC)**

<b>Biến quan sát</b>	<b>Mô tả</b>	<b>Giá trị TB</b>	<b>Độ lệch chuẩn</b>
OC1	Doanh nghiệp khuyến khích nhân viên chuyển giao tri thức với đồng nghiệp một cách tự nhiên.	3,12	1,40
OC2	Văn hóa doanh nghiệp khuyến khích chuyển giao tri thức thông qua các giá trị cốt lõi được thiết lập rõ ràng.	3,29	1,26
OC3	Môi trường làm việc minh bạch và cởi mở, tạo điều kiện cho việc trao đổi tri thức.	3,25	1,28
OC4	Chuyển giao tri thức được xem là một phần không thể thiếu trong giá trị cốt lõi của doanh nghiệp.	3,33	1,21
OC5	Doanh nghiệp thúc đẩy học hỏi và hợp tác giữa các phòng ban để tối ưu hóa tri thức.	3,26	1,14

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả từ số liệu điều tra*

Giá trị TB = 3,25 (OC1-OC5: 3,12-3,33), mức thấp nhất trong các yếu tố.

Độ lệch chuẩn = 1,14-1,40, biến thiên lớn nhất.

#### **Phân tích thực trạng:**

Khuyến khích chia sẻ tự nhiên (OC1): Giá trị TB = 3,12, cho thấy văn hóa khuyến khích chia sẻ tri thức ở mức trung bình khá, nhưng chưa mạnh. Văn hóa tập thể Việt Nam hỗ trợ chia sẻ tri thức ản qua các hoạt động không chính thức (như họp nhóm), nhưng nhiều nhân viên ngại chia sẻ do sợ mất lợi thế.

Giá trị cốt lõi (OC2 = 3,29 và OC4 = 3,33), phản ánh chuyển giao tri thức chưa thực sự là giá trị cốt lõi trong văn hóa doanh nghiệp. Nhiều doanh nghiệp chưa coi trọng việc xây dựng văn hóa chia sẻ tri thức, đặc biệt ở các doanh nghiệp nhỏ mang tính "gia đình".

Môi trường minh bạch và cởi mở (OC3): Giá trị TB = 3,25, cho thấy môi trường làm việc chưa thực sự minh bạch và cởi mở. Độ lệch chuẩn cao (1,28) cho thấy sự biến thiên lớn: một số doanh nghiệp (như ngành tri thức cao) có môi

trường cởi mở, nhưng nhiều doanh nghiệp vẫn bị ảnh hưởng bởi văn hóa truyền thống phân cấp.

Học hỏi và hợp tác (OC5): Giá trị TB = 3,26, cho thấy sự học hỏi và hợp tác giữa các phòng ban ở mức trung bình khá, nhưng chưa hiệu quả, do thiếu sự phối hợp giữa các bộ phận (liên quan đến yếu tố OS).

Văn hóa tổ chức được đánh giá thấp nhất (Giá trị TB = 3,25) và có sự biến thiên lớn nhất (Độ lệch chuẩn = 1,14-1,40), cho thấy văn hóa chia sẻ tri thức chưa đồng đều. DNVN tận dụng được văn hóa tập thể để chia sẻ tri thức tự nhiên, nhưng môi trường chưa đủ cởi mở và chuyển giao tri thức chưa là giá trị cốt lõi.

#### 3.2.1.4 Con người (PE)

##### **Kết quả định lượng:**

**Bảng 3.9: Bảng số liệu của Con người (PE)**

<b>Biến quan sát</b>	<b>Mô tả</b>	<b>Giá trị TB</b>	<b>Độ lệch chuẩn</b>
PE1	Nhân viên có đủ kiến thức và kỹ năng để chia sẻ và tiếp nhận tri thức từ đồng nghiệp.	3,43	0,97
PE2	Nhân viên sẵn sàng và chủ động chuyển giao tri thức với những người xung quanh.	3,53	1,04
PE3	Niềm tin giữa các cá nhân trong doanh nghiệp tạo điều kiện thuận lợi cho việc chuyển giao tri thức.	3,49	0,96
PE4	Nhân viên được khuyến khích chuyển giao tri thức thông qua động lực và môi trường học hỏi tích cực.	3,56	0,94
PE5	Nhân viên cảm nhận rằng việc chuyển giao tri thức góp phần vào mục tiêu chung của tổ chức.	3,42	1,03

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả từ số liệu điều tra*

Giá trị TB = 3,49 (PE1-PE5: 3,42-3,56), mức khá.

Độ lệch chuẩn = 0,94-1,04, biến thiên vừa phải.

##### **Phân tích thực trạng:**

Kiến thức và kỹ năng (PE1): Giá trị TB = 3,43, cho thấy nhân viên có kiến thức và kỹ năng ở mức khá để chia sẻ và tiếp nhận tri thức. Doanh nghiệp Việt Nam thường có nhân viên với kỹ năng thực tiễn tốt, nhưng thiếu đào tạo chuyên sâu về quản trị tri thức.

Sự sẵn sàng và chủ động (PE2): Giá trị TB = 3,53, phản ánh nhân viên sẵn sàng chia sẻ tri thức ở mức khá, nhưng chưa cao. Sự biến thiên (Độ lệch chuẩn = 1,04) cho thấy một số nhân viên ngại chia sẻ do thiếu động lực hoặc môi trường hỗ trợ.

Niềm tin giữa các cá nhân (PE3): Giá trị TB = 3,49, cho thấy niềm tin giữa các cá nhân ở mức khá, hỗ trợ chuyển giao tri thức. Văn hóa tập thể Việt Nam là lợi thế, nhưng một số doanh nghiệp có văn hóa "gia đình" khiến nhân viên sợ mất lợi thế khi chia sẻ tri thức.

Động lực và môi trường học hỏi (PE4): Giá trị TB = 3,56, cho thấy nhân viên chưa được khuyến khích mạnh mẽ để chia sẻ tri thức. Doanh nghiệp Việt Nam thường thiếu cơ chế khuyến khích (phần thưởng, công nhận) và môi trường học hỏi tích cực.

Nhận thức về mục tiêu chung (PE5): Giá trị TB = 3,42, phản ánh nhân viên nhìn nhận việc chuyển giao tri thức có đóng góp cho mục tiêu tổ chức ở mức khá, nhưng chưa đồng đều, do nhiều doanh nghiệp chưa xây dựng văn hóa chia sẻ tri thức mạnh mẽ.

Con người được đánh giá ở mức khá (Giá trị TB = 3,49), với nhân viên có kỹ năng và niềm tin hỗ trợ chuyển giao tri thức, nhưng sự sẵn sàng, động lực, và nhận thức còn hạn chế do thiếu cơ chế khuyến khích và môi trường học hỏi.

### 3.2.1.5 Công cụ (TO)

#### **Kết quả định lượng:**

**Bảng 3.10: Bảng số liệu của Công cụ (TO)**

<b>Biến quan sát</b>	<b>Mô tả</b>	<b>Giá trị TB</b>	<b>Độ lệch chuẩn</b>
TO1	Doanh nghiệp sử dụng các công cụ (công nghệ và phi công nghệ) để lưu trữ và chuyển giao tri thức.	3,83	1,04
TO2	Nhân viên dễ dàng tiếp cận tri thức thông qua các công cụ như hệ thống công nghệ hoặc tài liệu nội bộ.	3,85	1,03
TO3	Công nghệ thông tin được thiết kế phù hợp với nhu cầu làm việc thực tế của nhân viên.	3,84	1,01
TO4	Các công cụ hỗ trợ giao tiếp và hợp tác hiệu quả, như nền tảng công nghệ hoặc hợp nhóm.	3,60	1,15
TO5	Doanh nghiệp thường xuyên cải tiến các công cụ để tối ưu hóa quản lý và chuyển giao tri thức.	3,69	1,07

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả từ số liệu điều tra*

Giá trị TB = 3,76 (TO1-TO5: 3,60-3,85), mức cao nhất.

Độ lệch chuẩn = 1,01-1,15, biến thiên vừa phải.

#### **Phân tích thực trạng:**

Sử dụng công cụ (TO1): Giá trị TB = 3,83, cho thấy doanh nghiệp Việt Nam sử dụng các công cụ (công nghệ và phi công nghệ) ở mức cao để hỗ trợ chuyển giao tri thức. Các doanh nghiệp thường áp dụng các công cụ đơn giản như Google Drive, Zalo, hoặc hợp nhóm, phù hợp với hạn chế nguồn lực.

Dễ dàng tiếp cận tri thức (TO2): Giá trị TB = 3,85, phản ánh nhân viên có thể tiếp cận tri thức khá dễ dàng thông qua các công cụ. Điều này cho thấy xu hướng chuyển đổi số tại Việt Nam đang hỗ trợ doanh nghiệp trong việc lưu trữ và chia sẻ tri thức.

Phù hợp với nhu cầu (TO3): Giá trị TB = 3,84, cho thấy công nghệ thông tin được thiết kế phù hợp với nhu cầu thực tế của nhân viên. Các công cụ đơn giản như Zalo, Google Drive phù hợp với DNVVN, trong khi doanh nghiệp lớn hơn có thể sử dụng hệ thống quản trị tri thức (KMS) phức tạp hơn.

Hỗ trợ giao tiếp và hợp tác (TO4): Giá trị TB = 3,60, cho thấy các công cụ hỗ trợ giao tiếp (như hợp nhóm, nền tảng trực tuyến) khá hiệu quả. Văn hóa tập thể Việt Nam kết hợp với các công cụ phi công nghệ (hợp nhóm) và công nghệ (ứng dụng chat) thúc đẩy sự hợp tác.

Cải tiến công cụ (TO5): Giá trị TB = 3,69, phản ánh doanh nghiệp có cải tiến công cụ ở mức khá, nhưng chưa thường xuyên. DNVN thường chậm cập nhật công nghệ do hạn chế nguồn lực, nhưng xu hướng chuyển đổi số đang thúc đẩy sự cải tiến.

Công cụ được đánh giá cao nhất (Giá trị TB = 3,76) và có biến thiên vừa phải, cho thấy công cụ là yếu tố hỗ trợ mạnh mẽ nhất cho chuyển giao tri thức, nhờ xu hướng chuyển đổi số và sự phổ biến của các công cụ đơn giản trong doanh nghiệp Việt Nam.

### *3.2.1.6 Tổng hợp thực trạng các yếu tố tác động đến chuyển giao tri thức của doanh nghiệp Việt Nam*

Công cụ (TO): Được đánh giá cao nhất (Giá trị TB = 3,76), phản ánh công cụ là yếu tố hỗ trợ mạnh mẽ nhất cho chuyển giao tri thức, nhờ xu hướng chuyển đổi số và sự phổ biến của các công cụ đơn giản (Google Drive, Zalo, họp nhóm).

Nguồn tri thức (KS): Ở mức khá cao (Giá trị TB = 3,62), nhưng tri thức chưa được hệ thống hóa, phụ thuộc nhiều vào cá nhân, và chưa khai thác tối ưu các nguồn bên ngoài.

Cấu trúc tổ chức (OS): Ở mức khá (Giá trị TB = 3,58), nhưng chưa hỗ trợ tốt cho chuyển giao tri thức, do cơ cấu phân cấp mạnh, thiếu linh hoạt, và quy trình chưa rõ ràng.

Con người (PE): Đạt mức trung bình khá (Giá trị TB = 3,49), với nhân viên có kỹ năng và niềm tin hỗ trợ chuyển giao tri thức, nhưng thiếu động lực và môi trường học hỏi tích cực.

Văn hóa tổ chức (OC): Được đánh giá thấp nhất (Giá trị TB = 3,25) và biến thiên lớn nhất, cho thấy văn hóa chia sẻ tri thức chưa đồng đều, có thể là do bị hạn chế bởi văn hóa truyền thống "gia đình" và phân cấp.

#### ***Liên hệ với bối cảnh doanh nghiệp Việt Nam***

văn hóa tập thể: Hỗ trợ chia sẻ tri thức tự nhiên (OC1, PE3) qua các hoạt động không chính thức (họp nhóm, "trà đá"), nhưng văn hóa "gia đình" và phân cấp khiến nhân viên ngại chia sẻ tri thức (OC3, PE2).

Hạn chế nguồn lực: doanh nghiệp Việt Nam thiếu hệ thống quản trị tri thức (KS1, KS2) và quy trình rõ ràng (OS3), nhưng tận dụng được các công cụ đơn giản (TO1, TO4) để bù đắp.

Cơ cấu phân cấp: Cơ cấu tổ chức cứng nhắc (OS1, OS2) cản trở việc chia sẻ tri thức giữa các bộ phận, đặc biệt ở các doanh nghiệp nhỏ.

Xu hướng chuyển đổi số: Thúc đẩy việc sử dụng công cụ (TO1-TO5), giúp doanh nghiệp Việt Nam cải thiện hiệu quả chuyển giao tri thức, dù vẫn cần cải tiến thường xuyên (TO5).

### *3.2.1.7 Kết luận*

Công cụ (TO) là yếu tố hỗ trợ mạnh nhất cho chuyển giao tri thức của doanh nghiệp Việt Nam, nhờ xu hướng chuyển đổi số. Nguồn tri thức (KS) ở mức khá, nhưng bị hạn chế bởi tri thức chưa hệ thống hóa. Cấu trúc tổ chức (OS), Con người (PE) và văn hóa tổ chức (OC) là các yếu tố hỗ trợ yếu hơn so với Công cụ (TO) và Nguồn tri thức (KS), do cơ cấu phân cấp mạnh, thiếu linh hoạt, thiếu động lực và văn hóa chia sẻ chưa đồng đều.

### 3.2.2 Phân tích biến phụ thuộc chuyển giao tri thức (KT)

#### Kết quả định lượng:

**Bảng 3.11: Bảng số liệu của Chuyển giao tri thức (KT)**

Biến quan sát	Mô tả	Giá trị TB	Độ lệch chuẩn
KT1	Chuyển giao tri thức giúp doanh nghiệp cải thiện hiệu suất hoạt động và năng suất lao động	3,62	1,06
KT2	Chuyển giao tri thức góp phần nâng cao khả năng đổi mới và phát triển sản phẩm/dịch vụ mới	3,68	1,08
KT3	Chuyển giao tri thức giúp doanh nghiệp giảm thiểu sai lầm lặp lại và tiết kiệm chi phí vận hành	3,69	1,04
KT4	Chuyển giao tri thức tạo điều kiện để nhân viên nhanh chóng thích ứng với thay đổi và môi trường làm việc mới	3,58	1,14
KT5	Chuyển giao tri thức góp phần nâng cao lợi thế cạnh tranh bền vững của doanh nghiệp trên thị trường	3,74	1,18

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả từ số liệu điều tra*

Giá trị TB = 3,66 (KT1-KT5: 3,58-3,74), mức khá.

Độ lệch chuẩn = 1,04-1,18, biến thiên vừa phải.

#### Phân tích thực trạng:

Cải thiện hiệu suất hoạt động và năng suất lao động (KT1): Giá trị TB = 3,62 cho thấy chuyển giao tri thức góp phần cải thiện hiệu suất và năng suất ở mức khá, phù hợp với khung lý thuyết SECI của Nonaka & Takeuchi (1995), cho rằng chuyển giao tri thức qua nội hóa dẫn đến nâng cao hiệu quả vận hành. Văn hóa tập thể Việt Nam hỗ trợ chia sẻ tri thức ẩn qua hoạt động nhóm. Tuy nhiên, độ lệch chuẩn = 1,06 phản ánh sự biến thiên, với doanh nghiệp lớn như Viettel đạt kết quả cao hơn nhờ hệ thống đào tạo nội bộ, trong khi DNVVN thường thấp hơn do thiếu quy trình hệ thống, dẫn đến năng suất chưa tối ưu. Điều này nhấn mạnh rằng chuyển giao tri thức ở Việt Nam, với văn hóa tập thể hỗ trợ chia sẻ kinh nghiệm, vẫn bị hạn chế bởi nguồn lực con người chưa được khai thác đầy đủ.

Nâng cao khả năng đổi mới và phát triển sản phẩm/dịch vụ mới (KT2): Giá trị TB = 3,68 phản ánh kết quả khá, hỗ trợ đổi mới, liên kết với lý thuyết của Lee & Choi (2003) về quản trị tri thức thúc đẩy sáng tạo. Độ lệch chuẩn 1,08 cho thấy sự không đồng đều, đặc biệt cao hơn ở doanh nghiệp công nghệ như FPT (tăng 20% đổi mới sản phẩm nhờ chuyển giao tri thức theo Báo cáo Tài chính FPT 2024), nhưng thấp ở doanh nghiệp sản xuất truyền thống do hạn chế văn hóa sáng tạo và nguồn lực (theo Nhâm Phong Tuấn & cộng sự, 2019). Điều này liên quan đến yếu tố Công cụ (TO) (Giá trị TB = 3,76), vì công nghệ số giúp tổng hợp tri thức từ nhiều nguồn, nhưng chưa thường xuyên do hạn chế văn hóa sáng tạo ở một số doanh nghiệp. Trong bối cảnh Chỉ số Đổi mới Sáng tạo Toàn cầu 2024 (WIPO), Việt Nam xếp hạng 44/133, kết quả này nhấn mạnh nhu cầu tăng cường chuyển giao tri thức để thúc đẩy sáng tạo, đặc biệt trong chuyển đổi số.

Giảm thiểu sai lầm lặp lại và tiết kiệm chi phí vận hành (KT3): Giá trị TB = 3,69 cho thấy kết quả khá, giúp giảm sai lầm và tiết kiệm chi phí, phù hợp với Argote & Ingram (2000) về chuyển giao tri thức như cơ sở lợi thế cạnh tranh bằng cách tránh lặp lỗi. Độ lệch chuẩn 1,04 thấp nhất, phản ánh sự ổn định tương đối, nhưng vẫn tồn tại biến thiên ở doanh nghiệp nhỏ với tỷ lệ thất thoát tri thức cao do thiếu lưu trữ. Ví dụ, ở Hòa Phát, chuyển giao tri thức qua hướng dẫn thực tiễn giảm chi phí 10-15% (Báo cáo Tài chính Hòa Phát 2024), nhưng ở DNVVN, thiếu quy trình dẫn đến lặp sai lầm, tăng chi phí 20% (khảo sát VCCI 2024), nhấn mạnh vai trò chuyển giao trong tối ưu hóa vận hành. Liên hệ với yếu tố Nguồn tri thức (KS) (Giá trị TB = 3,62) và Con người (PE) (Giá trị TB = 3,49), vì tri thức từ kinh nghiệm cá nhân giúp tránh lặp lỗi, nhưng doanh nghiệp Việt Nam thường thiếu hệ thống lưu trữ, dẫn đến thất thoát.

Tạo điều kiện thích ứng với thay đổi và môi trường làm việc mới (KT4): Giá trị TB = 3,58 phản ánh kết quả khá, hỗ trợ thích ứng, liên kết với Davenport & Prusak (1998) về chuyển giao tri thức nâng cao khả năng thích ứng. Độ lệch chuẩn 1,14 cao nhất cho thấy biến thiên lớn, do cơ cấu phân cấp hạn chế trao đổi, đặc biệt trong chuyển đổi số (70% doanh nghiệp áp dụng công cụ số nhưng chỉ 45% nhân viên thích ứng nhanh theo Báo cáo Chuyển đổi Số 2024, VECOM). Trong bối cảnh hậu COVID-19 với làm việc từ xa tăng 25%, kết quả này nhấn mạnh nhu cầu chuyển giao tri thức để giảm khoảng cách thế hệ và thích ứng thay đổi. Điều này phù hợp với yếu tố Văn hóa tổ chức (OC) (Giá trị TB = 3,25), vì văn hóa học tập giúp nhân viên thích ứng, nhưng chưa rõ ràng do cơ cấu phân cấp hạn chế trao đổi.

Nâng cao lợi thế cạnh tranh bền vững trên thị trường (KT5): Giá trị TB = 3,74 cho thấy kết quả khá, góp phần nâng cao lợi thế cạnh tranh, phù hợp với Spender (1996) và Gold & cộng sự (2001) về tri thức như tài sản chiến lược. Độ lệch chuẩn 1,18 phản ánh sự không đồng đều, cao hơn ở doanh nghiệp lớn với chuyển giao quốc tế, nhưng thấp ở DNVVN do thiếu động lực (theo Phạm Quốc Trung & Đinh Xuân Kiều, 2020). Kết quả này nhấn mạnh chuyển giao tri thức là yếu tố then chốt để nâng cao cạnh tranh, đặc biệt trong hội nhập kinh tế khu vực. Điều này được hỗ trợ bởi yếu tố Cấu trúc tổ chức (OS) (Giá trị TB = 3,58), nhờ phối hợp giữa bộ phận, nhưng hiệu quả chưa tối ưu do thiếu động lực nội bộ.

### ***Liên hệ với bối cảnh doanh nghiệp Việt Nam***

Trong bối cảnh doanh nghiệp Việt Nam, với đặc thù văn hóa tập thể mạnh mẽ theo thang đo Hofstede (2001) - chỉ số tập thể đạt 70/100, kết quả chuyển giao tri thức (KT) được hỗ trợ qua các hoạt động không chính thức như họp nhóm hoặc trao đổi kinh nghiệm, góp phần cải thiện hiệu suất (KT1: TB=3,62) và nâng cao lợi thế cạnh tranh (KT5: TB=3,74). Văn hóa "gia đình" và mối quan hệ cá nhân thúc đẩy chia sẻ tri thức ẩn, giúp nhân viên thích ứng nhanh với thay đổi (KT4: TB=3,58), nhưng cũng hạn chế đổi mới (KT2: TB=3,68) do tâm lý ngại rủi ro và thiếu cơ chế khuyến khích sáng tạo, đặc biệt ở doanh nghiệp nhỏ và vừa. Hạn chế nguồn lực ở đa số doanh nghiệp Việt Nam là ngân sách eo hẹp và thiếu hệ thống lưu trữ, điều này ảnh hưởng đến giảm sai lầm lặp lại (KT3: TB=3,69), vì tri thức kinh nghiệm thường

không được ghi chép, dẫn đến thất thoát khi biến động nhân sự cao. Cơ cấu phân cấp cứng nhắc, phổ biến ở doanh nghiệp nhà nước và gia đình, cản trở chuyển giao tri thức giữa bộ phận, làm giảm khả năng đổi mới (KT2) và thích ứng (KT4), phù hợp với lý thuyết "silo" tổ chức (Argote & Ingram, 2000), nơi khoảng cách giữa các phòng ban hạn chế dòng chảy tri thức. Xu hướng chuyển đổi số hỗ trợ KT qua công cụ số hóa, nâng cao hiệu suất (KT1) và cạnh tranh (KT5), nhưng độ lệch chuẩn cao (1,04-1,18) cho thấy sự không đồng đều, với doanh nghiệp ở các đô thị lớn thường đạt kết quả tốt hơn nhờ hạ tầng số phát triển so với vùng sâu vùng, dẫn đến khoảng cách trong thích ứng thay đổi hậu COVID-19.

#### ***Liên hệ với các biến độc lập***

Công cụ (TO: TB=3,76) tác động mạnh nhất đến KT, hỗ trợ đổi mới (KT2: TB=3,68) qua tổng hợp tri thức từ nhiều nguồn (Gold & cộng sự, 2001), giảm sai lầm (KT3: TB=3,69) bằng lưu trữ kỹ thuật số, và nâng cao cạnh tranh (KT5: TB=3,74) nhờ công cụ đơn giản như Google Drive hoặc Zalo, phù hợp doanh nghiệp Việt Nam với mức áp dụng ICT cơ bản 96% nhưng nâng cao chỉ 6% (Đặng Thị Việt Đức, 2023). Nguồn tri thức (KS: TB=3,62) hỗ trợ thích ứng (KT4: TB=3,58) và hiệu suất (KT1: TB=3,62) qua tiếp cận tài liệu nội bộ, nhưng tri thức chưa hệ thống hóa ảnh hưởng giảm sai lầm (KT3), đặc biệt ở DNVVN thiếu kho lưu trữ (Nguyễn Duy Toàn, 2013). Cấu trúc tổ chức (OS: TB=3,58) hạn chế đổi mới (KT2) và thích ứng (KT4) do phân cấp cứng nhắc, theo Szulanski (2000), nhưng hỗ trợ cạnh tranh (KT5) khi có phối hợp tốt ở doanh nghiệp lớn. Con người (PE: TB=3,49) hỗ trợ hiệu suất (KT1) và thích ứng (KT4) nhờ kỹ năng và niềm tin, nhưng thiếu động lực ảnh hưởng cạnh tranh (KT5), phù hợp nghiên cứu Phạm Quốc Trung & Đinh Xuân Kiều (2020). Văn hóa tổ chức (OC: TB=3,25) hạn chế hiệu suất (KT1) và đổi mới (KT2) do chưa cởi mở, nhưng độ lệch chuẩn cao phản ánh tiềm năng ở doanh nghiệp với văn hóa học tập mạnh (Nhâm Phong Tuấn & cộng sự, 2019).

Giá trị trung bình (TB) tổng thể của biến KT đạt 3,66, nằm trong khoảng 3,58-3,74, cho thấy kết quả chuyển giao tri thức ở mức khá, phản ánh sự đóng góp tích cực nhưng chưa đạt mức xuất sắc trong doanh nghiệp Việt Nam. Độ lệch chuẩn dao động từ 1,04 đến 1,18, biểu thị mức biến thiên vừa phải, ngụ ý rằng kết quả chuyển giao tri thức không đồng đều giữa các doanh nghiệp, có thể do sự khác biệt về quy mô, ngành nghề và mức độ áp dụng công nghệ, phù hợp với lý thuyết về "độ dính" tri thức của Szulanski (2000), nơi rào cản nội tại dẫn đến sự không nhất quán trong kết quả. Hoạt động chuyển giao tri thức của doanh nghiệp Việt Nam có đem lại kết quả cải thiện hiệu suất, đổi mới và cạnh tranh được hỗ trợ bởi công cụ và văn hóa tập thể. Tuy nhiên, việc thích ứng thay đổi và giảm sai lầm chưa tối ưu, do hạn chế về cấu trúc tổ chức, nguồn tri thức và con người.

#### ***3.2.3 Thực trạng ứng dụng công cụ chuyển giao tri thức của DNVN***

Hiện nay, việc đánh giá hiệu quả sử dụng công cụ chuyển giao tri thức được xem là một phương pháp khoa học và logic để phân tích thực trạng chuyển giao tri thức của doanh nghiệp Việt Nam, vì công cụ không chỉ đóng vai trò hỗ trợ mà còn là yếu tố cốt lõi quyết định chất lượng, tốc độ và tính bền vững của toàn bộ quy trình. Phương pháp này cho phép tiếp cận vấn đề từ góc độ thực tiễn, nơi hiệu quả công cụ trực tiếp phản

ảnh mức độ thành công của chuyển giao tri thức, từ việc lưu trữ đến chia sẻ và áp dụng. Theo khung lý thuyết SECI của Nonaka và Takeuchi (1995), công cụ đóng vai trò then chốt trong việc chuyển hóa tri thức ẩn thành tri thức hiện, đặc biệt qua giai đoạn kết hợp - nơi công cụ như hệ thống quản trị tri thức tổng hợp thông tin từ nhiều nguồn - và nội hóa - nơi công cụ hỗ trợ nhân viên áp dụng tri thức qua thực hành. Việc đánh giá hiệu quả công cụ, do đó, không chỉ đo lường tính khả dụng kỹ thuật mà còn đánh giá khả năng tích hợp với các yếu tố khác như văn hóa tổ chức và con người, giúp làm rõ thực trạng tổng thể của chuyển giao tri thức.

Trong bối cảnh doanh nghiệp Việt Nam, phương pháp này càng phù hợp do đặc thù văn hóa tập thể mạnh mẽ nhưng thường đối mặt với hạn chế công nghệ và tâm lý ngại chia sẻ, như được chỉ ra trong nghiên cứu của Nhâm Phong Tuấn và cộng sự (2019), nơi nhận thức rủi ro chia sẻ tri thức (sợ mất lợi thế) ảnh hưởng tiêu cực đến hành vi nội bộ. Đánh giá hiệu quả công cụ giúp làm nổi bật khoảng trống thực tiễn, như sự chênh lệch giữa doanh nghiệp lớn (đầu tư công nghệ cao để tối ưu hóa quy trình) và doanh nghiệp nhỏ và vừa (thường ưu tiên ngắn hạn và thiếu hệ thống bài bản). Phương pháp này mang tính logic vì dựa trên dữ liệu đo lường được, chẳng hạn phân tích hồi quy đa biến để kiểm định tác động của công cụ (với  $Beta=0,314$ , cao nhất trong 05 yếu tố theo khảo sát), cho phép định lượng mức độ ảnh hưởng và xác định nguyên nhân gốc rễ, từ đó tránh đánh giá chủ quan và tăng độ tin cậy khoa học.

Hơn nữa, phương pháp này phù hợp với định hướng chuyển đổi số quốc gia theo Nghị quyết 57-NQ/TW (2024), nơi hiệu quả công cụ trực tiếp góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh và đổi mới sáng tạo, bằng cách hỗ trợ doanh nghiệp khai thác dữ liệu lớn và trí tuệ nhân tạo để chuyển giao tri thức hiệu quả hơn. Do đó, đánh giá này không chỉ phản ánh thực trạng - như mức độ thích ứng của doanh nghiệp Việt Nam với kinh tế tri thức - mà còn cung cấp cơ sở khoa học để đề xuất giải pháp cụ thể, đảm bảo tính khả thi và bền vững, giúp doanh nghiệp vượt qua rào cản và tận dụng tối đa nguồn lực tri thức nội tại.

Do đó, để hiểu rõ hơn về thực trạng chuyển giao tri thức trong các doanh nghiệp Việt Nam, tác giả đã có một số câu hỏi khảo sát liên quan trong phiếu điều tra doanh nghiệp, xoay quanh công cụ chuyển giao tri thức, một yếu tố quan trọng mà luận án tập trung phân tích. Các công cụ chuyển giao tri thức hiện nay đóng vai trò quan trọng trong việc thu thập, lưu trữ và chia sẻ tri thức, tạo điều kiện để doanh nghiệp đánh giá hiệu quả chuyển giao tri thức một cách toàn diện. Ví dụ, hệ thống KMS cho phép lưu trữ tri thức tổ chức, theo dõi tần suất truy cập và sử dụng tài liệu, từ đó cung cấp chỉ số định lượng về mức độ chia sẻ tri thức. Các nền tảng hợp tác trực tuyến, như Microsoft Teams hay Slack, ghi nhận các tương tác giữa nhân viên, giúp đánh giá mức độ hợp tác và trao đổi tri thức trong tổ chức. Phần mềm phân tích dữ liệu có thể phân tích các chỉ số hiệu suất (KPIs) liên quan đến chuyển giao tri thức, như số lượng ý tưởng mới, thời gian xử lý thông tin, hoặc tỷ lệ ứng dụng tri thức vào sản xuất. Những công cụ này đặc biệt tương thích với điều kiện thực tiễn của Việt Nam, nơi các doanh nghiệp đang dần chuyển đổi số, nhưng vẫn đối mặt với thách thức về nguồn lực và nhận thức về quản trị tri thức. Thực trạng tại các doanh nghiệp Việt Nam cho thấy, dù nhiều doanh nghiệp đã

bắt đầu áp dụng các công cụ chuyển giao tri thức, nhưng việc sử dụng vẫn còn hạn chế do thiếu chiến lược tích hợp, chi phí đầu tư cao, và sự thiếu hụt kỹ năng sử dụng công nghệ của nhân viên. Do vậy, cần điều tra các công cụ chuyển giao tri thức để xác định mức độ ứng dụng, hiệu quả thực tế, và các rào cản, chẳng hạn như giao diện không thân thiện hoặc thiếu đào tạo.

Trong khảo sát, tác giả đã chia công cụ thành hai nhóm chính: công cụ công nghệ - như Google Drive, Zalo hay phần mềm nội bộ - và công cụ phi công nghệ - như họp nhóm, chia sẻ kinh nghiệm trực tiếp, hay các buổi đào tạo nội bộ. Cách chia này không chỉ giúp tác giả nhìn rõ mức độ sử dụng của từng loại công cụ mà còn thấy được sự phù hợp của chúng với doanh nghiệp Việt Nam, nơi mà nguồn lực hạn chế và văn hóa tập thể vừa là lợi thế vừa là thách thức trong việc chia sẻ tri thức. Qua việc phân tích dữ liệu từ các câu hỏi này, tác giả muốn làm rõ bức tranh chuyển giao tri thức của doanh nghiệp Việt Nam, từ đó đưa ra những giải pháp thiết thực để củng cố hiệu quả quản trị tri thức, đặc biệt trong thời điểm chuyển đổi số đang “xu hướng” mạnh mẽ như hiện nay.

*3.2.3.1 Đánh giá chung của các doanh nghiệp về hiệu quả của việc sử dụng công cụ chuyển giao tri thức của các doanh nghiệp*

#### **Công cụ công nghệ trong chuyển giao tri thức**

Khi tác giả tiến hành khảo sát về hiệu quả của việc sử dụng các công cụ công nghệ để chuyển giao tri thức, kết quả thu được cho thấy một bức tranh khá tích cực và đáng chú ý. Cụ thể, trong tổng số 418 doanh nghiệp tham gia khảo sát, có tới 215 doanh nghiệp, chiếm 51,4%, lựa chọn mức “rất hiệu quả”, thể hiện sự đánh giá rất cao về tính hiệu quả của các công cụ này trong việc hỗ trợ chuyển giao tri thức. Bên cạnh đó, 134 doanh nghiệp khác, tương đương 32,1%, chọn mức “hiệu quả”, cũng bày tỏ sự ủng hộ tích cực đối với phương pháp này. Trong khi đó, số lượng doanh nghiệp giữ quan điểm trung lập là 60, chiếm 14,4%, cho thấy họ chưa hoàn toàn bị thuyết phục hoặc cần thêm thời gian để đánh giá. Ngược lại, chỉ có vỏn vẹn 4 doanh nghiệp, tương ứng 1%, cho rằng công cụ này không hiệu quả, và 5 doanh nghiệp khác, chiếm 1,2%, thậm chí nhận định rằng rất không hiệu quả.

**Bảng 3.12: Đánh giá chung về hiệu quả sử dụng công cụ chuyển giao tri thức của doanh nghiệp**

	Hiệu quả của việc sử dụng công cụ phi công nghệ trong chuyển giao tri thức		Hiệu quả của việc sử dụng công cụ công nghệ trong chuyển giao tri thức	
	Trả lời	Tỉ lệ	Trả lời	Tỉ lệ
Rất hiệu quả	67	16.0%	215	51.4%
Hiệu quả	157	37.6%	134	32.1%
Bình thường	161	38.5%	60	14.4%
Không hiệu quả	25	6.0%	4	1.0%
Rất không hiệu quả	8	1.9%	5	1.2%

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả từ số liệu điều tra*

Những con số trên phản ánh một thực tế rõ ràng: việc ứng dụng các công cụ kỹ thuật số trong chuyển giao tri thức không chỉ đang trở thành một xu hướng phổ biến mà còn nhận được sự đánh giá cao từ phần lớn các doanh nghiệp. Nếu tính tổng cộng, hơn 83% doanh nghiệp tham gia khảo sát đã bày tỏ sự hài lòng, ở các mức độ khác nhau, với phương pháp này. Điều này cho thấy rằng các công cụ công nghệ đang đóng vai trò quan trọng trong việc củng cố hiệu quả chia sẻ và tiếp nhận tri thức tại các doanh nghiệp Việt Nam. Sự ủng hộ mạnh mẽ này không chỉ là minh chứng cho tính tiện lợi và linh hoạt của các công cụ kỹ thuật số, mà còn phản ánh xu hướng tất yếu của việc tích hợp công nghệ vào hoạt động quản trị tri thức trong bối cảnh hiện nay.

### ***Công cụ phi công nghệ trong chuyển giao tri thức***

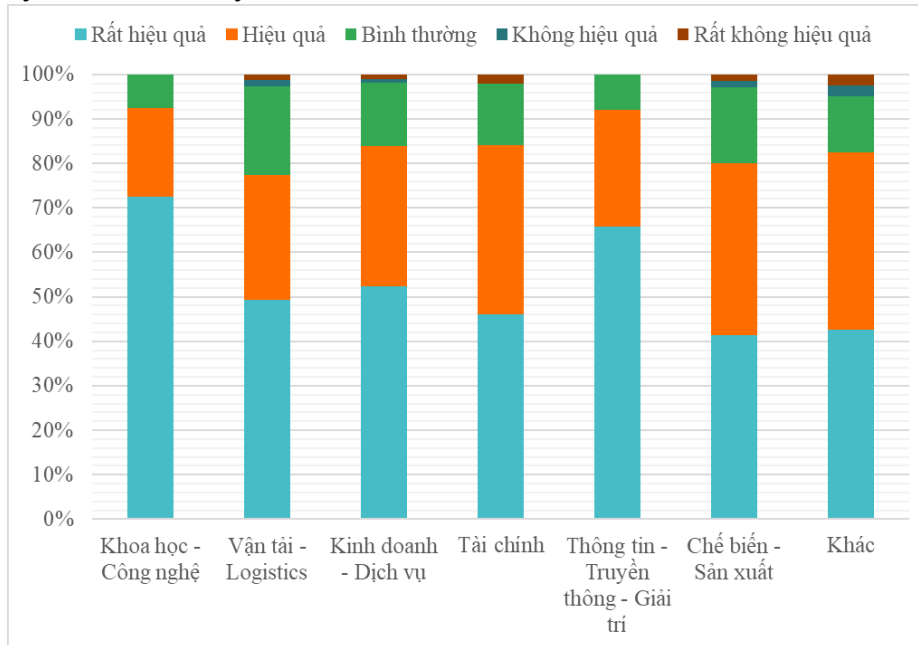
Khi tác giả tiến hành đánh giá hiệu quả của các công cụ phi công nghệ trong việc chuyển giao tri thức, kết quả khảo sát đã cho thấy một sự khác biệt khá rõ rệt so với những gì ghi nhận được từ các công cụ công nghệ như Internet, máy tính hay điện thoại thông minh. Nếu như các công cụ công nghệ thường nhận được sự đồng thuận cao từ phía các doanh nghiệp, thì hiệu quả của các công cụ phi công nghệ lại không đạt được sự nhất trí tương tự, thậm chí còn gây ra nhiều ý kiến trái chiều và tranh luận. Cụ thể, trong tổng số 418 doanh nghiệp tham gia khảo sát, có tới 161 doanh nghiệp, chiếm 38,5%, không đưa ra bất kỳ đánh giá cụ thể nào về hiệu quả của các công cụ này. Ngoài ra, còn có 25 doanh nghiệp, tương đương 6%, bày tỏ quan điểm công cụ này không hiệu quả, và 8 doanh nghiệp khác, chiếm 1,9%, thậm chí nhận định rằng các công cụ phi công nghệ rất không hiệu quả trong chuyển giao tri thức. Nếu tính tổng lại, gần một nửa số doanh nghiệp tham gia khảo sát, chính xác là 46,4%, hoặc tỏ ra hoài nghi hoặc không có một lập trường rõ ràng về vấn đề này.

Ở chiều ngược lại, số lượng doanh nghiệp đánh giá tích cực về hiệu quả của các công cụ phi công nghệ lại không quá nổi bật. Cụ thể, chỉ có 157 doanh nghiệp, tương ứng với 37,6%, đồng ý rằng các công cụ này hiệu quả, trong khi 67 doanh nghiệp, chiếm 16%, thể hiện sự ủng hộ mạnh mẽ hơn bằng cách chọn mức “rất hiệu quả”. Như vậy, tổng tỷ lệ doanh nghiệp đánh giá tích cực chỉ dừng lại ở mức khiêm tốn, thấp hơn hẳn so với sự ủng hộ mà các công cụ công nghệ nhận được trong khảo sát. Đặc biệt, khi so sánh với tỷ lệ doanh nghiệp không đồng ý hoặc không đưa ra ý kiến - vốn cao hơn rất nhiều - ta có thể nhận thấy một xu hướng rõ ràng: niềm tin của các doanh nghiệp dường như đang dần chuyển dịch sang các giải pháp công nghệ hiện đại trong hoạt động chuyển giao tri thức. Điều này không chỉ phản ánh thực tế về sự thay đổi trong cách thức vận hành của các doanh nghiệp mà còn cho thấy vai trò ngày càng quan trọng của công nghệ trong việc tối ưu hóa quá trình chia sẻ và ứng dụng tri thức tại Việt Nam hiện nay.

### ***Theo phân loại lĩnh vực hoạt động chính***

Tuy nhiên, khi tác giả tiến hành phân loại các doanh nghiệp theo lĩnh vực hoạt động chủ yếu của họ, kết quả thu được cho thấy một sự phân hóa nhất định, dù không phải quá rõ rệt hay nổi bật. Cụ thể, các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh

vực khoa học - công nghệ và thông tin - truyền thông - giải trí ghi nhận tỷ lệ lựa chọn từ mức “hiệu quả” trở lên đạt trên 90%. Điều này có thể được lý giải bởi một số nguyên nhân khá hợp lý. Trước hết, bản chất hoạt động của các doanh nghiệp này thường xuyên gắn liền với việc sử dụng các công cụ công nghệ trong các hoạt động hàng ngày. Bên cạnh đó, đội ngũ nhân viên tại những doanh nghiệp này dường như có khả năng sử dụng thành thạo các công cụ công nghệ cao hơn so với nhóm doanh nghiệp thuộc các lĩnh vực còn lại trong cuộc khảo sát. Chính vì thế, việc họ đạt được tỷ lệ cao như vậy là tất nhiên.



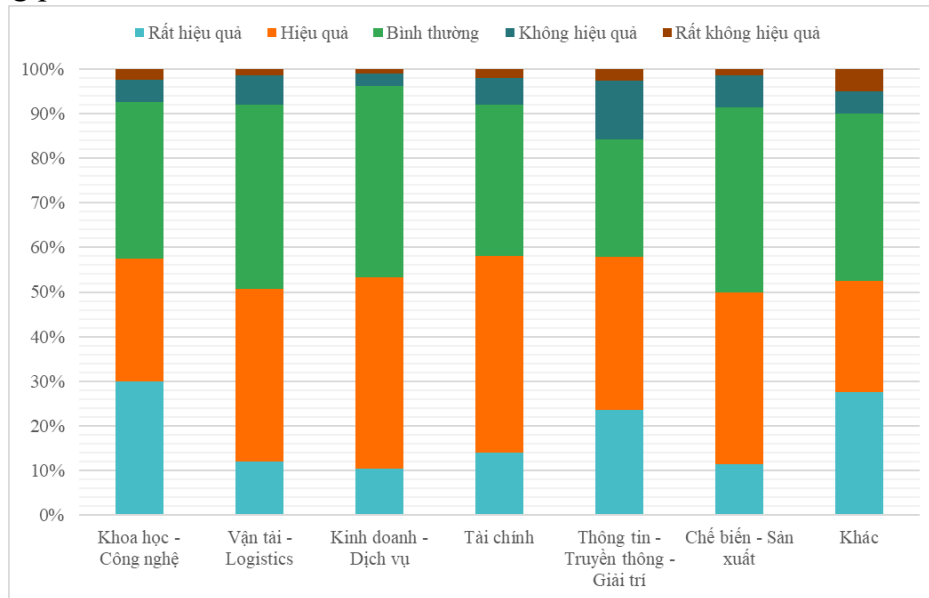
*Nguồn: Tổng hợp của tác giả từ số liệu điều tra*

**Hình 3.1: Hiệu quả của việc sử dụng công cụ công nghệ trong chuyển giao tri thức (phân loại theo lĩnh vực)**

Mặc dù vậy, khi quan sát các nhóm lĩnh vực khác, chúng ta cũng nhận thấy mức độ trả lời “hiệu quả” trở lên vẫn duy trì ở ngưỡng rất khả quan, xấp xỉ 80% trên tất cả các lĩnh vực còn lại. Điều này cho thấy rằng, ngay cả những doanh nghiệp không thuộc nhóm công nghệ cao hay thông tin - truyền thông, vẫn có mức độ sử dụng các công cụ công nghệ trong hoạt động chuyển giao tri thức ở mức độ khá tốt và đáng ghi nhận. Sự phổ biến này có thể được giải thích bởi bối cảnh thực tế tại Việt Nam hiện nay. Trước hết, số lượng người sử dụng điện thoại thông minh ở nước ta đã tăng lên đáng kể trong những năm gần đây, trở thành một phần không thể thiếu trong đời sống và công việc của nhiều người. Thêm vào đó, chi phí truy cập Internet tại Việt Nam hiện nay được đánh giá là rất hợp lý, thậm chí thuộc hàng thấp so với mặt bằng chung của khu vực, tạo điều kiện thuận lợi cho người dùng tiếp cận các dịch vụ trực tuyến một cách dễ dàng hơn bao giờ hết.

Chính nhờ những yếu tố này, các công cụ giao tiếp như Zalo, Telegram, hay thậm chí là các ứng dụng nhắn tin khác đã trở nên vô cùng phổ biến trong các doanh nghiệp trên toàn quốc. Không chỉ dừng lại ở việc sử dụng cho mục đích liên lạc cá nhân, các doanh nghiệp còn tận dụng những công cụ này để phục vụ cho công việc

một cách hiệu quả. Chẳng hạn, họ thường xuyên sử dụng các ứng dụng này để tạo ra các nhóm làm việc, trao đổi thông tin nội bộ, giao phó nhiệm vụ, hay thậm chí tổ chức các cuộc thảo luận nhanh chóng mà không cần phải gặp mặt trực tiếp. Sự linh hoạt và tiện lợi của những công cụ này đã giúp chúng trở thành một phần không thể thiếu trong quy trình chuyển giao tri thức tại nhiều doanh nghiệp, bất kể quy mô hay lĩnh vực hoạt động của họ là gì. Qua đó, có thể thấy rằng việc ứng dụng công nghệ trong chuyển giao tri thức không chỉ là xu hướng tất yếu mà còn phản ánh sự thích nghi nhanh chóng của các doanh nghiệp Việt Nam trước bối cảnh công nghệ số ngày càng phát triển mạnh mẽ.



*Nguồn: Tổng hợp của tác giả từ số liệu điều tra*

### **Hình 3.2: Hiệu quả của việc sử dụng công cụ phi công nghệ trong chuyển giao tri thức (phân loại theo lĩnh vực)**

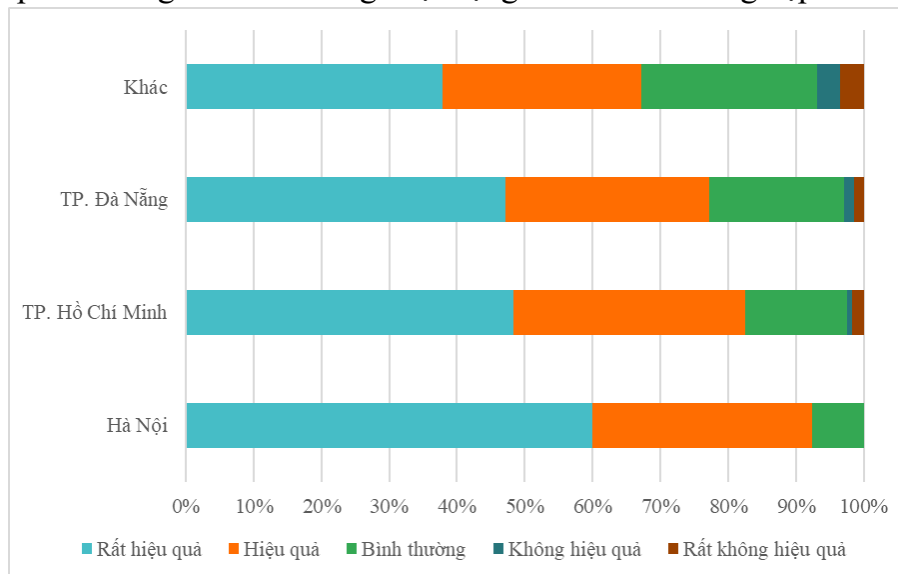
Tương tự như cách phân loại theo lĩnh vực hoạt động đã đề cập ở trên, nhưng khi tác giả khảo sát về hiệu quả của việc sử dụng các công cụ phi công nghệ trong chuyển giao tri thức, kết quả thu được lại cho thấy một sự khác biệt đáng kể so với các công cụ công nghệ đã phân tích trước đó. Cụ thể, như có thể quan sát trong biểu đồ, tổng tỷ lệ doanh nghiệp lựa chọn mức “hiệu quả” và “rất hiệu quả” về hiệu quả của các công cụ phi công nghệ chỉ đạt dưới 60% ở tất cả các lĩnh vực. Con số này thấp hơn khá nhiều so với tỷ lệ ghi nhận được từ các công cụ công nghệ, vốn đã đạt mức trên 80% như đã phân tích ở phần trên.

Sự chênh lệch này có thể được lý giải bởi một số nguyên nhân khá hợp lý. Trước hết, các công cụ phi công nghệ, chẳng hạn như các buổi họp mặt trực tiếp, tài liệu in ấn hay các hình thức giao tiếp không dựa trên công nghệ, có thể không được áp dụng rộng rãi trong các doanh nghiệp hiện nay. Thậm chí, ở một số doanh nghiệp, dù các công cụ này vẫn được sử dụng, nhưng hiệu quả thực sự mà chúng mang lại trong hoạt động chuyển giao tri thức lại không cao, hoặc không đáp ứng được nhu cầu nhanh chóng và linh hoạt trong bối cảnh công việc hiện đại. Điều này cho thấy rằng, trong thời đại công nghệ số phát triển mạnh mẽ, các doanh nghiệp

đường như đang có xu hướng chuyển dịch niềm tin và sự ưu tiên sang các công cụ kỹ thuật số, vốn được đánh giá là tiện lợi và hiệu quả hơn trong việc hỗ trợ chia sẻ và tiếp nhận tri thức.

### ***Theo phân bố địa lý***

Khi tác giả tiến hành đánh giá hiệu quả của việc sử dụng công cụ công nghệ và công cụ phi công nghệ trong chuyển giao tri thức, dựa trên phân bố địa lý của các doanh nghiệp tham gia khảo sát, kết quả thu được cho thấy một sự khác biệt rõ rệt giữa hai loại công cụ này. Cụ thể, tỷ lệ doanh nghiệp đánh giá cao hiệu quả của các công cụ công nghệ vượt trội hơn hẳn so với tỷ lệ doanh nghiệp đánh giá tích cực về hiệu quả của các công cụ phi công nghệ trong hoạt động chuyển giao tri thức. Qua biểu đồ, có thể thấy rõ rằng tỷ lệ doanh nghiệp lựa chọn mức “hiệu quả” trở lên, tức là cho rằng công cụ công nghệ rất hiệu quả trong chuyển giao tri thức, đạt từ 67,2% ở các địa phương khác, tăng lên trên 80% ở TP. Hồ Chí Minh, và thậm chí chạm ngưỡng trên 90% tại Hà Nội. Những con số này phản ánh một sự ủng hộ mạnh mẽ đối với các công cụ công nghệ, đặc biệt tại các thành phố lớn, nơi mà công nghệ số dường như đã trở thành một phần không thể thiếu trong hoạt động của các doanh nghiệp.

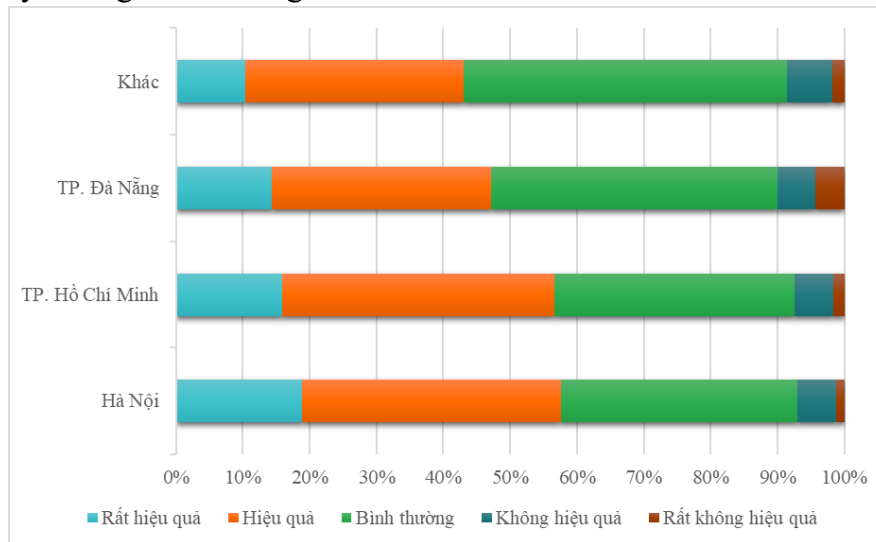


*Nguồn: Tổng hợp của tác giả từ số liệu điều tra*

### **Hình 3.3: Hiệu quả của việc sử dụng công cụ công nghệ trong chuyển giao tri thức (phân loại theo khu vực địa lý)**

Ngược lại, khi xét đến các công cụ phi công nghệ, tỷ lệ đánh giá tích cực lại thấp hơn đáng kể. Cụ thể, tại Hà Nội - nơi có tỷ lệ cao nhất - mức “hiệu quả” và “rất hiệu quả” cộng lại cũng chỉ đạt chưa đến 60%, trong đó tỷ lệ “rất hiệu quả” thậm chí còn chưa tới 20%. Tình hình tại TP. Hồ Chí Minh cũng không khá hơn là bao, với con số tương tự như ở Hà Nội. Đáng chú ý, tại TP. Đà Nẵng, tỷ lệ này còn thấp hơn, chưa tới 50%, cho thấy sự hạn chế rõ rệt trong việc áp dụng các công cụ phi công nghệ tại đây. Ở các tỉnh thành khác, con số này cũng chỉ dừng lại ở mức 43,1% cho cả hai mức đánh giá “hiệu quả” và “rất hiệu quả”, một lần nữa khẳng định rằng các công cụ phi công nghệ không nhận được sự đánh giá cao như các công cụ công nghệ.

Mặc dù vậy, điều đáng chú ý là tỷ lệ đánh giá tiêu cực, tức là “không hiệu quả” và “rất không hiệu quả”, ở cả hai loại công cụ lại không quá cao. Đối với công cụ công nghệ, tỷ lệ của hai mức đánh giá này chưa tới 10% ở tất cả các địa phương, cho thấy rằng dù không phải doanh nghiệp nào cũng hoàn toàn hài lòng, nhưng mức độ không hài lòng vẫn ở mức rất thấp. Trong khi đó, đối với các công cụ phi công nghệ trong chuyển giao tri thức, tỷ lệ “không hiệu quả” và “rất không hiệu quả” cũng chỉ dừng ở mức cao nhất là 10% tại TP. Đà Nẵng, còn ở các tỉnh thành khác, con số này thậm chí còn thấp hơn, chưa tới 10%. Điều này có thể được lý giải rằng các công cụ chuyển giao tri thức, dù là số hay truyền thống, tại các doanh nghiệp chưa thực sự đạt được hiệu quả vượt trội, nhưng đồng thời cũng không bị đánh giá là quá tệ hay không thể sử dụng.



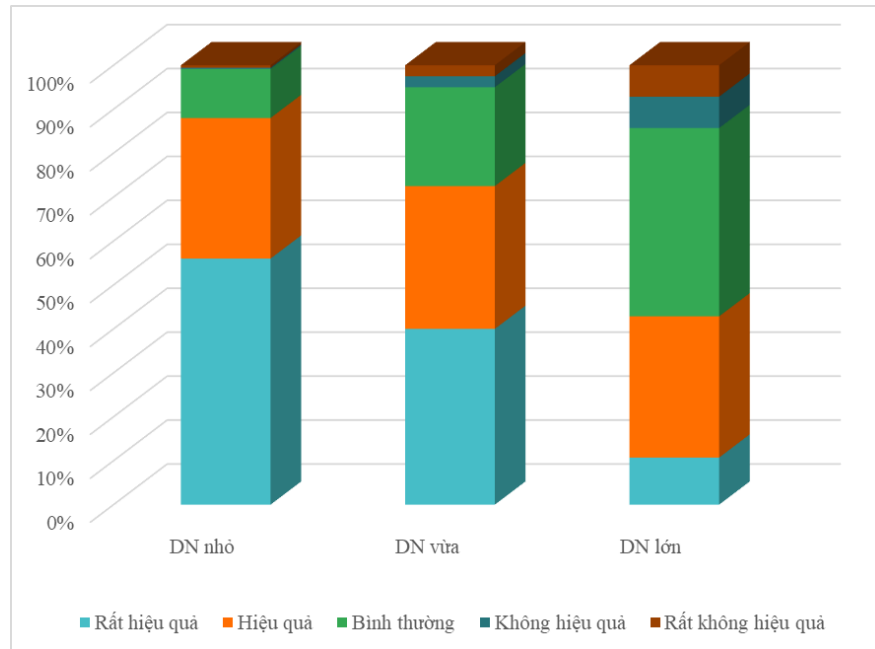
*Nguồn: Tổng hợp của tác giả từ số liệu điều tra*

### Hình 3.4: Hiệu quả của việc sử dụng công cụ phi công nghệ trong chuyển giao tri thức (phân loại theo khu vực địa lý)

Kết quả này có thể xuất phát từ một số nguyên nhân đáng lưu ý. Thứ nhất, có thể người lao động tại các doanh nghiệp chưa thực sự cảm nhận được hiệu quả rõ rệt mà các công cụ chuyển giao tri thức mang lại trong công việc hàng ngày. Thứ hai, cách thức triển khai, quy trình áp dụng, và mức độ sẵn sàng trong việc chuyển giao tri thức của cả doanh nghiệp lẫn người lao động có thể chưa thực sự tốt, dẫn đến việc hiệu quả của các công cụ này chưa được phát huy tối đa. Điều này cho thấy rằng, để củng cố hiệu quả chuyển giao tri thức, các doanh nghiệp không chỉ cần đầu tư vào công cụ mà còn cần chú trọng hơn đến việc cải thiện quy trình và nâng cao nhận thức, kỹ năng của người lao động trong việc ứng dụng các công cụ này.

#### **Theo quy mô doanh nghiệp**

Về quy mô doanh nghiệp, tác giả đã tiến hành phân loại các doanh nghiệp tham gia khảo sát thành ba nhóm dựa trên số lượng lao động theo quy định của Nghị định số 80/2021/NĐ-CP (2021). Qua cách phân loại này, ta có thể có được một cái nhìn rõ ràng hơn về cách mà các doanh nghiệp thuộc các quy mô khác nhau đánh giá hiệu quả của các công cụ chuyển giao tri thức, bao gồm cả công cụ công nghệ và công cụ phi công nghệ.



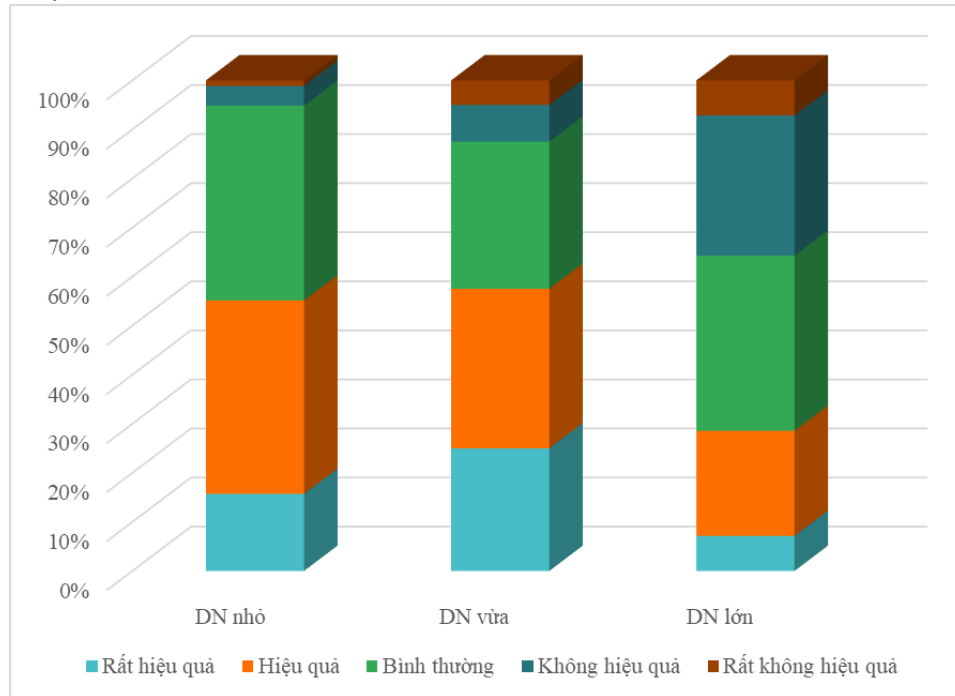
*Nguồn: Tổng hợp của tác giả từ số liệu điều tra*

**Hình 3.5: Hiệu quả của việc sử dụng công cụ công nghệ trong chuyển giao tri thức (phân loại quy mô doanh nghiệp)**

Đối với các công cụ công nghệ, kết quả khảo sát cho thấy một xu hướng khá thú vị: quy mô doanh nghiệp càng nhỏ thì tỷ lệ ủng hộ hiệu quả của các công cụ này càng cao. Cụ thể, ở nhóm doanh nghiệp nhỏ, tỷ lệ đánh giá “hiệu quả” và “rất hiệu quả” về hiệu quả của công cụ công nghệ đạt mức rất ấn tượng, gần 90%. Trong khi đó, tỷ lệ này giảm xuống còn 72,5% ở nhóm doanh nghiệp vừa, và thậm chí chỉ đạt 42,9% ở nhóm doanh nghiệp lớn. Theo tác giả, sự khác biệt này có thể được lý giải bởi các doanh nghiệp nhỏ thường có khả năng thích ứng nhanh hơn với công nghệ, đặc biệt là trong việc áp dụng các công cụ công nghệ vào hoạt động thực tiễn. Điều này có thể xuất phát từ việc doanh nghiệp nhỏ có cơ cấu tổ chức đơn giản hơn, số lượng nhân viên không quá đông, nên việc triển khai các công cụ công nghệ số thường diễn ra nhanh chóng và ít gặp trở ngại hơn. Ngoài ra, đội ngũ nhân viên tại các doanh nghiệp nhỏ, thường trẻ và năng động, có thể dễ dàng tiếp cận và làm quen với các công nghệ mới. Ngược lại, ở các doanh nghiệp vừa, đặc biệt là các doanh nghiệp lớn, sự phức tạp trong cơ cấu tổ chức và số lượng lao động đông đảo có thể gây ra những khó khăn đáng kể trong việc áp dụng công nghệ số. Việc triển khai đồng bộ trên quy mô lớn đòi hỏi thời gian, nguồn lực và sự phối hợp chặt chẽ giữa các bộ phận, điều mà các doanh nghiệp lớn thường gặp nhiều thách thức hơn.

Trong khi đó, đối với các công cụ phi công nghệ, sự khác biệt về đánh giá hiệu quả giữa các quy mô doanh nghiệp lại không quá rõ rệt giữa nhóm doanh nghiệp nhỏ và doanh nghiệp vừa. Cụ thể, tỷ lệ đánh giá “hiệu quả” và “rất hiệu quả” ở nhóm doanh nghiệp nhỏ đạt 55,1%, trong khi ở nhóm doanh nghiệp vừa là 57,5%, cho thấy mức độ đánh giá tích cực giữa hai nhóm này khá tương đồng. Tuy nhiên, khi xét đến nhóm doanh nghiệp lớn, tỷ lệ này giảm mạnh, chỉ còn 28,6%. Con số này không chỉ thấp hơn nhiều so với tỷ lệ của nhóm doanh nghiệp nhỏ và vừa, mà

thậm chí còn thấp hơn đáng kể so với tỷ lệ đánh giá của chính nhóm doanh nghiệp lớn đối với công cụ công nghệ (42,9%) đã được đề cập ở trên. Đáng chú ý hơn, tỷ lệ đánh giá “không hiệu quả” của nhóm doanh nghiệp lớn đối với công cụ phi công nghệ cũng khá cao, đạt 28,6%, cho thấy một sự hoài nghi rõ rệt về hiệu quả của các công cụ này.

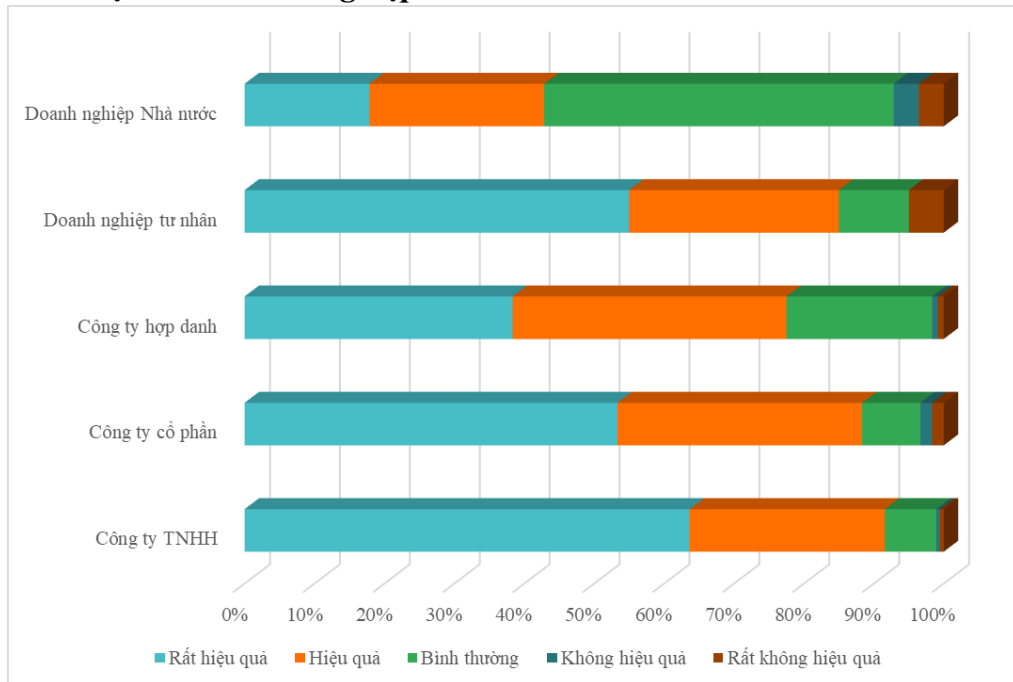


*Nguồn: Tổng hợp của tác giả từ số liệu điều tra*

### **Hình 3.6: Hiệu quả của việc sử dụng công cụ phi công nghệ trong chuyển giao tri thức (phân loại quy mô doanh nghiệp)**

Kết quả này phản ánh rằng việc triển khai chuyển giao tri thức ở các doanh nghiệp lớn đang gặp phải những khó khăn nhất định. Theo tác giả, nguyên nhân chính có thể xuất phát từ cơ cấu tổ chức phức tạp và số lượng lao động lớn tại các doanh nghiệp này, khiến việc áp dụng các công cụ phi công nghệ trở nên kém hiệu quả. Chẳng hạn, các hình thức như họp mặt trực tiếp hay sử dụng tài liệu in ấn thường khó đảm bảo sự đồng bộ và hiệu quả khi triển khai trên quy mô lớn. Tuy nhiên, ngoài những lý do về cơ cấu và quy mô, tác giả cho rằng một phần lý do quan trọng khác có thể nằm ở văn hóa tổ chức của các doanh nghiệp lớn. Tại Việt Nam, văn hóa tổ chức tại nhiều doanh nghiệp lớn, đặc biệt là các doanh nghiệp lâu đời, thường chưa thực sự hỗ trợ cho hoạt động chuyển giao tri thức. Những vấn đề như ngại chia sẻ, ngại chuyển giao tri thức, hoặc tâm lý e dè trong việc trao đổi thông tin giữa các bộ phận hoặc cá nhân thường được các nghiên cứu nhắc đến như một rào cản lớn. Thêm vào đó, trong các doanh nghiệp lớn, sự phân cấp quyền lực và khoảng cách giữa các cấp bậc có thể làm giảm tính cởi mở, từ đó ảnh hưởng đến hiệu quả của các công cụ phi công nghệ vốn đòi hỏi sự tương tác trực tiếp và sự tham gia tích cực của tất cả các bên.

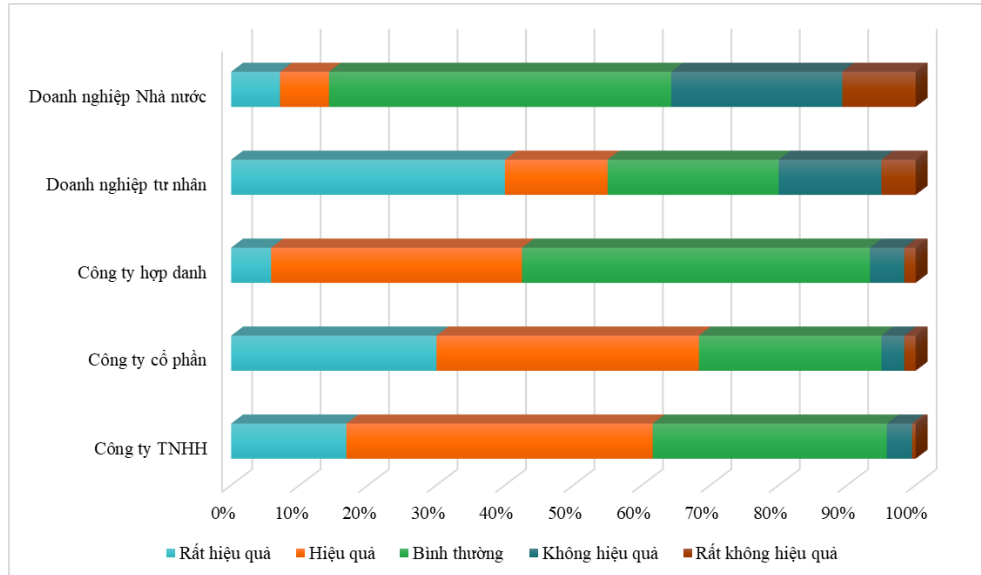
**Theo loại hình doanh nghiệp**



*Nguồn: Tổng hợp của tác giả từ số liệu điều tra*

**Hình 3.7: Hiệu quả của việc sử dụng công cụ công nghệ trong chuyển giao tri thức (theo loại hình doanh nghiệp)**

Để phân tích theo loại hình doanh nghiệp, tác giả đã đưa vào phiếu khảo sát phân loại của năm loại hình doanh nghiệp chính, bao gồm doanh nghiệp Nhà nước, doanh nghiệp tư nhân, Công ty hợp danh, Công ty cổ phần và Công ty TNHH. Theo kết quả khảo sát, khi xét đến hiệu quả của các công cụ công nghệ trong chuyển giao tri thức, tỷ lệ đánh giá “hiệu quả” và “rất hiệu quả” ở hầu hết các loại hình doanh nghiệp đều đạt mức rất cao, dao động từ 77,5% ở nhóm Công ty hợp danh cho đến 91,6% ở nhóm Công ty TNHH. Những con số này cho thấy rằng, tại các loại hình doanh nghiệp này, việc ứng dụng các công cụ công nghệ trong chuyển giao tri thức không chỉ nhận được sự ủng hộ mạnh mẽ mà còn mang lại những hiệu quả nhất định trong thực tiễn. Tuy nhiên, ở nhóm doanh nghiệp Nhà nước, biểu đồ cho thấy tỷ lệ “hiệu quả” và “rất hiệu quả” chỉ đạt 42,9%, thấp hơn đáng kể so với các loại hình doanh nghiệp khác. Mặc dù vậy, điều đáng lưu ý là tỷ lệ đánh giá “không hiệu quả” và “rất không hiệu quả” ở nhóm doanh nghiệp Nhà nước cũng chỉ dừng lại ở mức 7,1%, một con số không quá cao. Từ đó, tác giả nhận định rằng, dù kết quả tích cực của việc sử dụng công cụ công nghệ tại doanh nghiệp Nhà nước còn khá khiêm tốn, nhưng cũng không ghi nhận bất kỳ sự đánh giá tiêu cực nào đáng kể. Điều này có thể xuất phát từ việc các doanh nghiệp Nhà nước thường có quy mô lớn, nguồn lực dồi dào, và đã bắt đầu áp dụng công nghệ số trong một số hoạt động, nhưng quá trình triển khai có thể chưa đồng bộ hoặc chưa thực sự tương thích với đặc thù của loại hình doanh nghiệp này.



*Nguồn: Tổng hợp của tác giả từ số liệu điều tra*

### **Hình 3.8: Hiệu quả của việc sử dụng công cụ phi công nghệ trong chuyển giao tri thức (theo loại hình doanh nghiệp)**

Ngược lại, khi xét đến hiệu quả của các công cụ phi công nghệ trong chuyển giao tri thức, bức tranh tại doanh nghiệp Nhà nước lại có sự thay đổi đáng kể. Tỷ lệ đánh giá “không hiệu quả” và “rất không hiệu quả” ở nhóm này tăng mạnh, đạt 35,7%, cao gấp vài lần so với con số 7,1% ghi nhận ở công cụ công nghệ. Trong khi đó, tỷ lệ “hiệu quả” và “rất hiệu quả” giảm mạnh xuống chỉ còn 14,3%, so với mức 42,9% ở công cụ công nghệ. Sự thay đổi này là một điểm rất đáng chú ý, thể hiện sự khác biệt rõ rệt trong hiệu quả của hai loại hình công cụ chuyển giao tri thức tại doanh nghiệp Nhà nước. Theo tác giả, nguyên nhân của sự chênh lệch này có thể nằm ở một số yếu tố đặc thù của loại hình doanh nghiệp này. Thứ nhất, doanh nghiệp Nhà nước thường có cơ cấu tổ chức phức tạp hơn, với nhiều cấp bậc và bộ phận, dẫn đến việc triển khai các công cụ phi công nghệ như giao tiếp mặt đối mặt, “cầm tay chỉ việc”, hay sử dụng tài liệu giấy gặp nhiều khó khăn trong việc đảm bảo sự đồng bộ và hiệu quả. Thứ hai, văn hóa tổ chức tại các doanh nghiệp Nhà nước có thể chưa thực sự tạo điều kiện thuận lợi cho hoạt động chuyển giao tri thức, chẳng hạn như tâm lý ngại chia sẻ, sự thiếu cởi mở trong giao tiếp giữa các bộ phận, hoặc thiếu các chính sách khuyến khích việc chuyển giao tri thức. Ngoài ra, các công cụ phi công nghệ thường đòi hỏi sự tương tác trực tiếp và thời gian thực hiện lâu hơn, điều này có thể không phù hợp với môi trường làm việc phức tạp và quy mô lớn của doanh nghiệp Nhà nước.

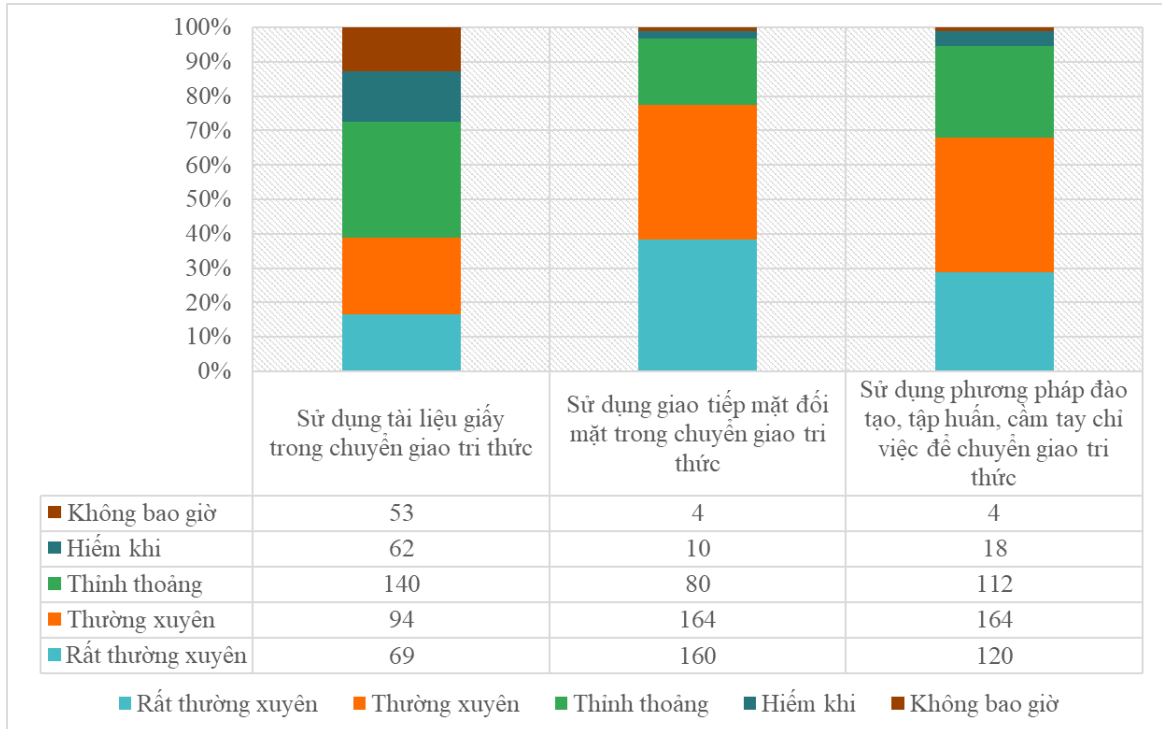
Không chỉ riêng doanh nghiệp Nhà nước, các loại hình doanh nghiệp khác cũng ghi nhận tỷ lệ đánh giá tích cực về hiệu quả của công cụ phi công nghệ giảm đi đáng kể so với công cụ công nghệ. Cụ thể, tỷ lệ “hiệu quả” và “rất hiệu quả” ở nhóm doanh nghiệp tư nhân đạt 55%, Công ty hợp danh là 42,5%, Công ty cổ phần đạt 68,3%, và Công ty TNHH là 61,2%. Có thể thấy rằng, dù ở bất kỳ loại hình

doanh nghiệp nào, tỷ lệ đánh giá mức độ hiệu quả của các công cụ phi công nghệ đều thấp hơn rõ rệt so với công cụ công nghệ. Điều này có thể được lý giải bởi xu hướng chung của các doanh nghiệp trong thời đại công nghệ số: các công cụ công nghệ, với sự tiện lợi, nhanh chóng và khả năng kết nối rộng rãi, đang dần chiếm ưu thế trong việc hỗ trợ chuyển giao tri thức. Trong khi đó, các công cụ phi công nghệ, dù vẫn có giá trị trong một số trường hợp, lại không đáp ứng được nhu cầu về tốc độ và hiệu quả mà các doanh nghiệp hiện nay đang hướng tới. Ngoài ra, tại các doanh nghiệp ngoài nhà nước, đặc biệt là Công ty TNHH và Công ty cổ phần, sự linh hoạt trong cơ cấu tổ chức và văn hóa doanh nghiệp cởi mở hơn có thể đã giúp họ đạt tỷ lệ đánh giá tích cực cao hơn so với doanh nghiệp Nhà nước, nhưng vẫn không thể sánh bằng sự hiệu quả mà các công cụ công nghệ mang lại.

Dựa trên những phân tích chi tiết đã trình bày ở trên, tác giả rút ra kết luận rằng, trong bối cảnh hiện nay, các công cụ công nghệ đang thể hiện một sự vượt trội rõ rệt so với các công cụ phi công nghệ trong hoạt động chuyển giao tri thức tại các doanh nghiệp Việt Nam. Những con số từ khảo sát đã cho thấy sự ủng hộ mạnh mẽ dành cho các công cụ công nghệ, với tỷ lệ đánh giá tích cực luôn ở mức cao, trong khi các công cụ phi công nghệ lại không nhận được sự đánh giá cao tương tự. Tuy nhiên, để có thể tối ưu hóa hiệu quả của quá trình chuyển giao tri thức, các doanh nghiệp không chỉ cần tập trung đầu tư vào công nghệ, mà còn cần chú trọng cải thiện nhiều yếu tố quan trọng khác. Đối với các công cụ phi công nghệ, dù không còn được đánh giá cao như trước đây, chúng vẫn có một vai trò nhất định và không nên bị loại bỏ hoàn toàn. Theo tác giả, trong một số trường hợp, các công cụ phi công nghệ như giao tiếp trực tiếp hay sử dụng tài liệu giấy vẫn có thể đóng vai trò hỗ trợ hiệu quả, đặc biệt khi được kết hợp một cách hợp lý với các công cụ công nghệ. Sự kết hợp này có thể tạo ra một hệ thống chuyển giao tri thức toàn diện, vừa tận dụng được tính nhanh chóng, tiện lợi của công nghệ số, vừa giữ được những giá trị của sự tương tác trực tiếp mà các công cụ phi công nghệ mang lại. Kết quả khảo sát này không chỉ phản ánh thực trạng hiện tại về mức độ hiệu quả của hai loại công cụ trong chuyển giao tri thức, mà còn là một cơ sở quan trọng để các doanh nghiệp Việt Nam cân nhắc và điều chỉnh hoạt động chuyển giao tri thức của mình trong thời gian tới.

### *3.2.3.2 Về mức độ sử dụng công cụ phi công nghệ để thực hiện chuyển giao tri thức*

Hiện nay, các công cụ phi công nghệ để thực hiện chuyển giao tri thức vẫn đang được sử dụng và mang lại hiệu quả tương đối cao trong các doanh nghiệp. Do đó, tác giả đã đặt câu hỏi liên quan đến mức độ sử dụng các công cụ phi công nghệ như: sử dụng tài liệu giấy, giao tiếp mặt đối mặt, đào tạo, tập huấn và cầm tay chỉ việc.



Nguồn: Tổng hợp của tác giả từ số liệu điều tra

### Hình 3.9: Mức độ sử dụng công cụ phi công nghệ trong chuyên giao tri thức

Theo khảo sát, phần lớn các doanh nghiệp được hỏi sử dụng các công cụ như đào tạo, tập huấn (284/418 doanh nghiệp, 68%) và giao tiếp mặt đối mặt (324/418 doanh nghiệp, 77.5%) từ mức độ thường xuyên trở lên trong các hoạt động chuyên giao tri thức của mình. Chỉ có 163/418 doanh nghiệp (39%) sử dụng tài liệu giấy ở mức độ thường xuyên trở lên trong hoạt động này. Điều này cho thấy sự ưu tiên của các doanh nghiệp đối với các phương pháp tương tác trực tiếp và thực hành trong việc chuyên giao tri thức.

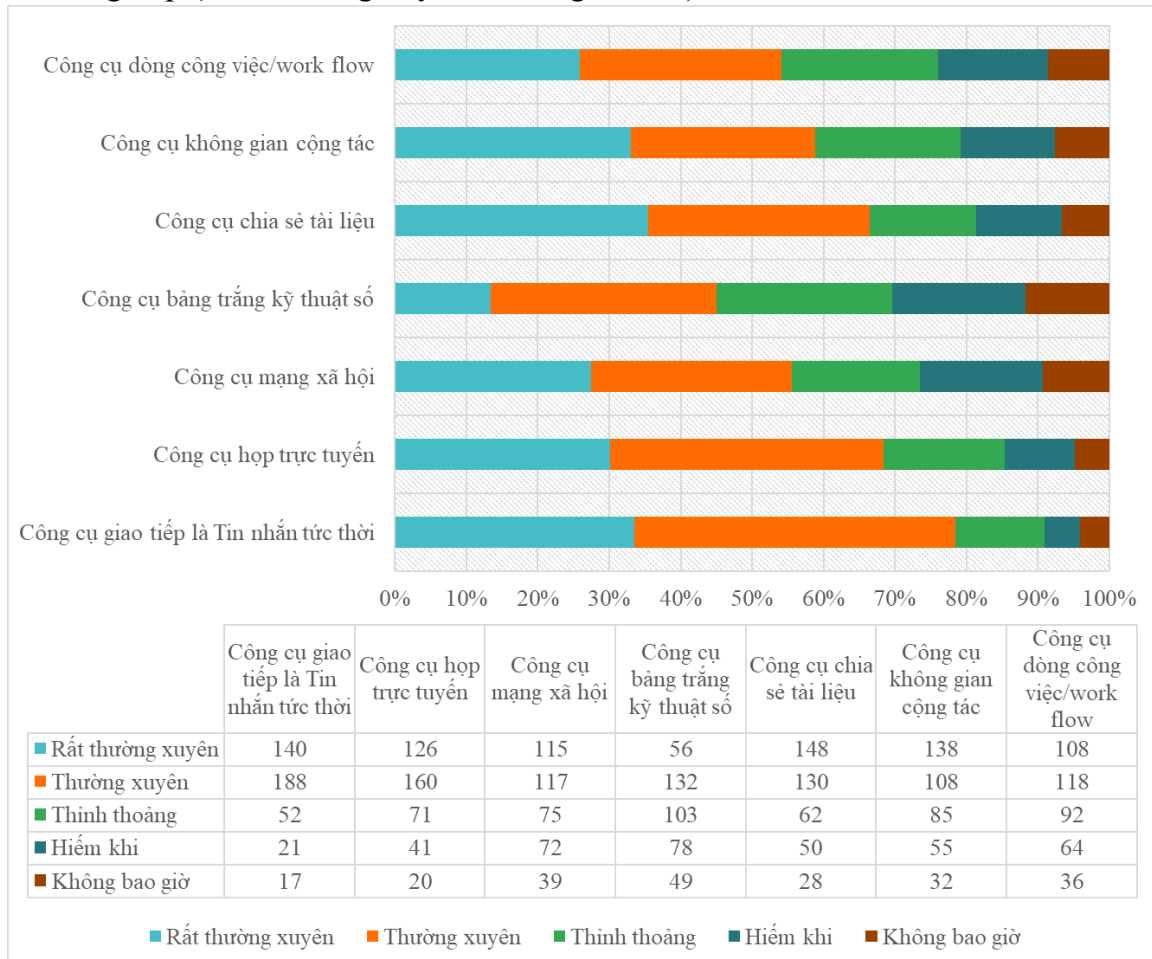
Việc sử dụng các công cụ phi công nghệ như đào tạo, tập huấn và giao tiếp mặt đối mặt không chỉ giúp nhân viên nắm bắt kiến thức một cách nhanh chóng và hiệu quả, mà còn tạo điều kiện cho sự tương tác, trao đổi kinh nghiệm và xây dựng mối quan hệ gắn kết giữa các thành viên trong doanh nghiệp. Những phương pháp này giúp tạo ra một môi trường làm việc hợp tác, nơi mà kiến thức và kỹ năng được chia sẻ một cách tự nhiên và liên tục.

Mặc dù tài liệu giấy vẫn được thường xuyên sử dụng, nhưng tỷ lệ này thấp hơn so với các phương pháp khác, cho thấy rằng các doanh nghiệp có xu hướng ưu tiên các hình thức chuyên giao tri thức mang tính tương tác cao hơn. Điều này có thể do tài liệu giấy thường không thể đáp ứng được nhu cầu cập nhật thông tin nhanh chóng và linh hoạt như các phương pháp khác.

#### 3.2.3.3 Về mức độ sử dụng công cụ công nghệ để thực hiện chuyên giao tri thức

Có thể thấy rằng, trong các công cụ được liệt kê trong phiếu khảo sát, nhóm công cụ giao tiếp và họp trực tuyến được sử dụng nhiều nhất ở các doanh nghiệp được hỏi, với tỷ lệ (tính ở mức độ thường xuyên và rất thường xuyên) lần lượt là 328/418 doanh nghiệp (78.5%) và 286/418 doanh nghiệp (68.5%). Tiếp theo là

nhóm công cụ chia sẻ tài liệu, được sử dụng bởi 278/418 doanh nghiệp (66.5%). Công cụ không gian cộng tác cũng được sử dụng khá phổ biến, chiếm 246/418 doanh nghiệp (59% thường xuyên sử dụng trở lên).



*Nguồn: Tổng hợp của tác giả từ số liệu điều tra*

### Hình 3.10: Mức độ sử dụng công cụ công nghệ trong chuyển giao tri thức

Nhóm công cụ về mạng xã hội và công cụ dòng công việc có tỷ lệ sử dụng thường xuyên trở lên lần lượt là 232/418 doanh nghiệp (55.5%) và 226/418 doanh nghiệp (54%). Cuối cùng, công cụ bảng trắng kỹ thuật số là công cụ ít được sử dụng thường xuyên nhất, với tỷ lệ 188/418 doanh nghiệp (45%). Điều này cho thấy sự ưu tiên của các doanh nghiệp đối với các công cụ giao tiếp và hợp tác trực tuyến, trong khi các công cụ kỹ thuật số như bảng trắng vẫn chưa được áp dụng rộng rãi.

Việc sử dụng các công cụ giao tiếp và họp trực tuyến giúp doanh nghiệp duy trì sự kết nối và tương tác liên tục giữa các nhân viên, đặc biệt là trong bối cảnh làm việc từ xa ngày càng phổ biến. Các công cụ chia sẻ tài liệu và không gian cộng tác cũng đóng vai trò quan trọng trong việc lưu trữ và truy cập thông tin một cách dễ dàng và hiệu quả, giúp nhân viên có thể làm việc cùng nhau một cách mượt mà. Mặc dù các công cụ mạng xã hội và dòng công việc cũng được sử dụng khá phổ biến, nhưng tỷ lệ này vẫn thấp hơn so với các công cụ giao tiếp và chia sẻ tài liệu. Điều này có thể do các doanh nghiệp vẫn đang trong quá trình thử nghiệm và đánh giá hiệu quả của các công cụ này trong việc hỗ trợ công việc hàng ngày.

Công cụ bảng trắng kỹ thuật số, mặc dù có nhiều tiềm năng trong việc hỗ trợ các buổi họp và thảo luận nhóm, nhưng vẫn chưa được áp dụng rộng rãi. Điều này có thể do chi phí đầu tư ban đầu cao hoặc do nhân viên chưa quen thuộc với việc sử dụng các công cụ này.

Qua khảo sát về công cụ chuyển giao tri thức tại các doanh nghiệp Việt Nam, tác giả nhận thấy một bức tranh khá rõ nét: công cụ công nghệ đang chiếm ưu thế hơn, với sự ủng hộ mạnh mẽ, trong khi công cụ phi công nghệ dù vẫn có chỗ đứng nhưng lại lép vế hơn hẳn. Cụ thể, hơn 83% doanh nghiệp đánh giá cao hiệu quả của công cụ công nghệ như Google Drive, Zalo hay các nền tảng họp trực tuyến, nhờ tính tiện lợi và linh hoạt, đặc biệt trong tiến trình chuyển đổi số đang được triển khai mạnh mẽ tại Việt Nam. Trong khi đó, công cụ phi công nghệ như họp nhóm, đào tạo trực tiếp chỉ nhận được sự đồng ý từ 53,6% doanh nghiệp, với gần một nửa còn lại tỏ ra hoài nghi hoặc trung lập, cho thấy sự hạn chế trong tính nhanh chóng và hiệu quả so với công cụ công nghệ. Điều này phản ánh xu hướng tất yếu của doanh nghiệp Việt Nam: đang có xu hướng sử dụng các giải pháp số để chuyển giao tri thức, dù vẫn giữ những hình thức truyền thống như giao tiếp mặt đối mặt để tận dụng văn hóa tập thể - một lợi thế lớn nhưng chưa đủ để so với sự vượt trội của công nghệ. Tuy nhiên, tác giả thấy rằng để tối ưu hóa chuyển giao tri thức, các doanh nghiệp cần kết hợp cả hai loại công cụ một cách thông minh, vừa khai thác sự linh hoạt của công nghệ, vừa giữ được giá trị tương tác trực tiếp mà công cụ phi công nghệ mang lại.

### ***3.2.4 Vận dụng mô hình SECI đánh giá thực trạng chuyển giao tri thức của doanh nghiệp Việt Nam***

Để phân tích sâu sắc các tầng nấc chuyển hóa giá trị vô hình tại doanh nghiệp Việt Nam, tác giả vận dụng mô hình xoắn ốc tri thức SECI của Nonaka & Takeuchi (1995). Mô hình này không chỉ đơn thuần mô tả sự vận động của tri thức mà còn bóc tách những đứt gãy trong quá trình chuyển đổi giữa tri thức ẩn (tacit) và tri thức hiện (explicit). Việc soi chiếu thực trạng qua bốn giai đoạn: Xã hội hóa (Socialization), Ngoại hóa (Externalization), Kết hợp (Combination) và Nội hóa (Internalization) giúp nhận diện rõ những "điểm nghẽn" về văn hóa và công nghệ, từ đó xác lập cơ sở thực tiễn cho các giải pháp quản trị.

#### **Xã hội hóa (Socialization): chuyển giao tri thức ẩn qua tương tác trực tiếp**

Giai đoạn Xã hội hóa trong mô hình SECI đóng vai trò là điểm khởi đầu cho chu trình luân chuyển giá trị, nơi tri thức ẩn như kinh nghiệm, kỹ năng phi ngôn ngữ và trực giác được lan tỏa thông qua những trải nghiệm chung và tương tác trực tiếp. Tại Việt Nam, đây là giai đoạn phát triển mạnh mẽ nhất nhờ đặc thù của một nền văn hóa bối cảnh cao, đề cao tính cộng đồng và sự gắn kết cá nhân trong công việc. Kết quả khảo sát của luận án với 77,5% doanh nghiệp ưu tiên giao tiếp mặt đối mặt và 68% áp dụng hình thức kèm cặp minh chứng cho sự thống trị của phương thức truyền thụ truyền thống này, nơi tri thức không chỉ là thông tin mà còn là sự đồng điệu về mặt cảm xúc và tư duy giữa các thành viên.

Trong các ngành thâm dụng lao động như may mặc, điển hình là tại Tổng Công ty May 10, quá trình chuyển giao các kỹ thuật tinh vi như "tra tay áo" hay "vê

gấu" chủ yếu diễn ra theo mô hình "người đi trước rước người đi sau". Những thao tác này đòi hỏi cảm quan nghề nghiệp khắt khe về độ căng của vải, được thợ bậc cao truyền đạt trực tiếp để nhân viên mới quan sát và bắt chước ngay tại dây chuyền sản xuất thay vì qua giáo trình. Tương tự, tại các tập đoàn công nghệ lớn như FPT hay Viettel, tri thức ẩn về văn hóa thực thi và tư duy giải quyết vấn đề thường được thâm thấu tự nhiên qua các buổi giao lưu nội bộ hoặc các dự án thực tế, nơi đội ngũ kỹ sư trẻ hấp thụ được "gen" sáng tạo và bản lĩnh vượt khó của những thế hệ đi trước thông qua sự cộng hưởng trong không gian làm việc chung.

Một ví dụ điển hình khác có thể thấy trong lĩnh vực ẩm thực tại chuỗi nhà hàng Phở Thìn Lò Đúc, nơi bí quyết về kỹ thuật áp chảo thịt bò và tỷ lệ gia vị đặc trưng được truyền thụ qua nhiều thế hệ đầu bếp bằng cách cùng làm việc và cảm nhận thực địa, điều mà các bản định lượng trên giấy tờ khó có thể truyền tải trọn vẹn. Hoặc trong lĩnh vực y tế tại Bệnh viện Bạch Mai, các bác sĩ nội trú tiếp nhận "nhảy cảm lâm sàng" - một dạng tri thức ẩn cực kỳ quan trọng - thông qua việc đi buồng và quan sát trực tiếp cách các giáo sư đầu ngành thăm khám và đưa ra chẩn đoán. Những tương tác này giúp hình thành năng lực phản xạ nghề nghiệp mà không một tài liệu đào tạo từ xa hay video hướng dẫn nào có thể thay thế hoàn toàn được.

Tuy nhiên, sự phụ thuộc quá mức vào hình thức xã hội hóa tại các doanh nghiệp Việt Nam cũng bộc lộ những rủi ro quản trị đáng kể khi tri thức bị "giữ lại" trong kinh nghiệm cá nhân mà thiếu sự đóng gói hệ thống. Khi những chuyên gia kỳ cựu hoặc thợ lành nghề rời đi, tổ chức lập tức đối mặt với nguy cơ "mất trí nhớ doanh nghiệp" đột ngột, khiến toàn bộ tài sản vô hình tích lũy qua nhiều năm có thể bị xóa sổ. Hơn nữa, việc duy trì cơ chế kèm cặp trực tiếp này tạo ra rào cản lớn khi doanh nghiệp muốn mở rộng quy mô nhanh chóng, nơi mà sự hiện diện cá nhân không còn đủ sức bao quát toàn bộ hệ thống. Nếu không có sự kế thừa của giai đoạn ngoại hóa để tài liệu hóa các bí quyết này, thế mạnh từ sự gắn kết cộng đồng sẽ mãi là một nguồn lực tiềm năng nhưng thiếu tính bền vững và khó có thể chuyển hóa thành lợi thế cạnh tranh lâu dài.

### **Ngoại hóa (Externalization): Chuyển đổi tri thức ẩn thành tri thức hiện**

Ngoại hóa là quá trình mang tính bước ngoặt trong mô hình SECI, nơi các tri thức ẩn trừu tượng được cụ thể hóa thành các khái niệm, quy trình, tài liệu hoặc hình ảnh có thể chia sẻ rộng rãi. Đây là giai đoạn chuyển hóa từ kinh nghiệm cá nhân thành tài sản trí tuệ của tổ chức, cho phép tri thức được lưu trữ bền vững và không phụ thuộc vào sự hiện diện của bất kỳ cá nhân nào. Tuy nhiên, tại Việt Nam, đây lại là "tử huyệt" trong chuỗi giá trị quản trị tri thức, khi chỉ có khoảng 39% doanh nghiệp thực hiện việc tài liệu hóa một cách bài bản. Sự đứt gãy này bắt nguồn từ cả hạn chế về hạ tầng công nghệ lẫn những rào cản tâm lý xã hội sâu sắc vốn đã tồn tại lâu đời trong môi trường kinh doanh bản địa.

Một trong những rào cản lớn nhất đối với quá trình ngoại hóa tại các doanh nghiệp Việt Nam chính là tâm lý "giấu nghề" và coi tri thức là quyền lực cá nhân. Trong nhiều doanh nghiệp cơ khí hay sản xuất tại các khu công nghiệp như Hòa Lạc hay Amata, các kỹ sư vận hành máy móc lâu năm thường nắm giữ những bí quyết

ting chỉnh thông số kỹ thuật để tối ưu hóa năng suất hoặc giảm tỷ lệ sản phẩm lỗi. Khi tổ chức yêu cầu hệ thống hóa các kinh nghiệm này thành sổ tay vận hành chuẩn, họ thường có xu hướng thực hiện qua loa hoặc giữ lại những mắt xích quan trọng nhất vì lo sợ rằng khi tri thức đã được "đóng gói" và chuyển giao cho người khác, giá trị độc tôn và vị thế thương lượng của họ trong tổ chức sẽ không còn. Điều này phản ánh một lỗ hổng trong văn hóa quản trị, nơi tri thức chưa được nhìn nhận là tài sản chung để cùng phát triển mà là công cụ để bảo vệ lợi ích cá nhân.

Thực tế tại các tập đoàn lớn có sự đầu tư bài bản về quy trình như Viettel hay Vinamilk cho thấy, việc ngoại hóa thành công đòi hỏi sự kết hợp giữa tư duy hệ thống và các công cụ hỗ trợ trực quan. Ví dụ, tại Viettel, các bài học kinh nghiệm từ các dự án đầu tư quốc tế không chỉ dừng lại ở các báo cáo khô khan mà được đúc kết thành các bộ quy tắc ứng xử và cẩm nang xử lý khủng hoảng thị trường. Tuy nhiên, ở nhóm doanh nghiệp vừa và nhỏ Việt Nam, quá trình này thường gặp khó khăn do thiếu nhân lực có khả năng "giải mã" và mô hình hóa thông tin. Nhiều doanh nghiệp dù có ý định xây dựng kho tri thức nhưng lại thiếu các phương pháp để diễn đạt các kỹ năng phức tạp, dẫn đến việc các tài liệu hướng dẫn thường quá nặng về lý thuyết và thiếu tính thực tiễn, khiến người đọc khó có thể hình dung và áp dụng.

Hệ quả của việc yếu kém trong giai đoạn ngoại hóa là tình trạng "lãng phí trí tuệ" quy mô lớn khi doanh nghiệp liên tục phải trả giá cho những sai lầm cũ mỗi khi có sự thay đổi về nhân sự. Khác với các doanh nghiệp Nhật Bản vốn coi việc viết báo cáo là một hình thức tư duy để cải tiến liên tục (Kaizen), nhiều doanh nghiệp Việt vẫn coi việc ghi chép và báo cáo là một gánh nặng hành chính. Nếu không thể vượt qua rào cản này để biến những "bí quyết" rời rạc thành các chuẩn mực vận hành chung, doanh nghiệp sẽ mãi kẹt trong mô hình quản trị phụ thuộc vào cá nhân, làm triệt tiêu khả năng nhân rộng mô hình kinh doanh và cản trở tiến trình trở thành một tổ chức học tập bền vững trong kỷ nguyên số.

### **Kết hợp (Combination): Tổng hợp tri thức từ nhiều nguồn**

Kết hợp là giai đoạn hệ thống hóa và phức tạp hóa các nguồn tri thức hiện khác nhau để tạo ra bộ khung kiến thức mới ở cấp độ tổ chức. Đây là quá trình "lắp ghép" các mảnh ghép thông tin từ báo cáo, dữ liệu khách hàng, quy trình kỹ thuật và các nguồn lực bên ngoài thành một hệ thống tri thức có cấu trúc, giúp doanh nghiệp ra quyết định chiến lược chính xác hơn. Tại Việt Nam, giai đoạn này đang ghi nhận sự chuyển dịch mạnh mẽ nhờ làn sóng chuyển đổi số, với 78,5% doanh nghiệp đã bắt đầu tận dụng các nền tảng giao tiếp và lưu trữ trực tuyến. Tuy nhiên, rào cản lớn nhất hiện nay không nằm ở công cụ, mà ở khả năng phân tích và tích hợp dữ liệu một cách có hệ thống.

Thực tế tại các doanh nghiệp Việt Nam cho thấy một sự phụ thuộc đặc biệt vào các nền tảng mạng xã hội và lưu trữ đám mây phổ thông như Zalo, Facebook Groups hay Google Drive để thực hiện giai đoạn kết hợp. Ví dụ, tại các chuỗi bán lẻ như Thế Giới Di Động (MWG) hay FPT Shop, tri thức hiện về chương trình khuyến mãi, phản hồi từ thị trường và doanh số bán hàng hàng ngày được tổng hợp liên tục

qua các nhóm chat tác nghiệp. Các dữ liệu này sau đó được bộ phận phân tích "nhào nặn" lại thành các kịch bản bán hàng hoặc điều chỉnh danh mục hàng hóa trên toàn hệ thống. Tuy nhiên, đối với phần lớn các doanh nghiệp vừa và nhỏ, việc "kết hợp" thường chỉ dừng lại ở mức độ lưu trữ rời rạc, thiếu sự phân loại và đánh chỉ mục khoa học. Hệ quả là tri thức bị phân mảnh trong các "kho chứa" kỹ thuật số khổng lồ nhưng không thể truy xuất hoặc tái sử dụng hiệu quả, dẫn đến tình trạng "trôi tin nhắn" và mất mát dữ liệu kinh nghiệm quý giá.

Một điểm sáng về khả năng kết hợp tri thức có thể thấy ở các doanh nghiệp thương mại điện tử và logistics nội địa như Giao Hàng Nhanh (GHN) hay Viettel Post. Các đơn vị này đã bắt đầu xây dựng các hệ thống Dashboard điều hành thông minh, nơi tri thức hiện từ dữ liệu vận hành (thời gian giao hàng, mật độ đơn hàng) được kết hợp với dữ liệu dự báo thời tiết và tình hình giao thông để tạo ra các lộ trình giao hàng tối ưu. Việc kết hợp này không chỉ đơn thuần là cộng dồn dữ liệu, mà là quá trình "số hóa kinh nghiệm" để tạo ra giá trị gia tăng mới. Tuy nhiên, so với các tập đoàn đa quốc gia vốn sử dụng AI và Big Data để kết hợp tri thức tự động, phần lớn doanh nghiệp Việt vẫn đang thực hiện quá trình này một cách thủ công qua các bảng tính Excel phức tạp, đòi hỏi nhiều thời gian và dễ phát sinh sai sót do yếu tố con người.

Sự hạn chế trong giai đoạn kết hợp tại Việt Nam còn đến từ tư duy "óc đảo dữ liệu" giữa các phòng ban. Tại các doanh nghiệp sản xuất truyền thống, dữ liệu từ bộ phận kỹ thuật thường ít khi được kết hợp với dữ liệu từ bộ phận marketing hay chăm sóc khách hàng. Sự thiếu hụt các phần mềm quản trị tổng thể như ERP hay CRM khiến dòng chảy tri thức hiện bị ngắt quãng, làm giảm khả năng phản ứng nhanh với những thay đổi của thị trường. Để chuyển mình từ việc sử dụng các công cụ giao tiếp rời rạc sang một hệ thống quản trị tri thức thực thụ, doanh nghiệp Việt cần chú trọng hơn vào việc xây dựng tiêu chuẩn hóa dữ liệu và nâng cao năng lực phân tích của đội ngũ nhân sự, biến những kho thông tin tĩnh thành những nguồn lực tri thức động, phục vụ trực tiếp cho mục tiêu tăng trưởng và đổi mới.

### **Nội hóa (Internalization): Áp dụng tri thức vào thực tiễn**

Nội hóa là giai đoạn cuối cùng nhưng đóng vai trò quyết định trong vòng xoắn ốc tri thức SECI, nơi các tri thức hiện (quy trình, tài liệu, hướng dẫn) được các cá nhân tiếp nhận, thực hành và chuyển hóa ngược lại thành tri thức ẩn của riêng mình. Đây chính là quá trình "học đi đôi với hành", giúp nhân viên không chỉ hiểu về mặt lý thuyết mà còn hình thành nên bản năng, kỹ năng và bí quyết nghề nghiệp mới. Tại các doanh nghiệp Việt Nam, giai đoạn này đạt mức độ thực thi trung bình với khoảng 70% tổ chức có hoạt động chuyển giao, nhưng chỉ 30% đánh giá đạt hiệu quả cao. Sự chênh lệch này phản ánh một thực trạng phổ biến: nhân viên có thể tiếp cận nguồn tài liệu dồi dào nhưng lại thiếu môi trường và cơ chế để "thấm thấu" những kiến thức đó vào năng lực thực tế.

Thực tế tại các tập đoàn công nghệ lớn như FPT hay Viettel, quá trình nội hóa được thực hiện một cách bài bản thông qua các hệ thống đào tạo trực tuyến (LMS) kết hợp với các dự án thực tế (Project-based learning). Nhân viên sau khi hoàn

thành các khóa học về chứng chỉ công nghệ mới như điện toán đám mây hay bảo mật thông tin sẽ được đưa vào các môi trường "Sandbox" hoặc các dự án giả lập để trực tiếp xử lý tình huống. Chính việc đối mặt với các bài toán thực tế giúp những dòng mã lệnh hay quy trình kỹ thuật khô khan trong giáo trình trở thành kinh nghiệm xương máu và nhạy cảm nghề nghiệp của kỹ sư. Tuy nhiên, tại nhiều ngân hàng thương mại Việt Nam như Vietcombank hay BIDV, quá trình nội hóa đôi khi gặp rào cản do các quy định nghiệp vụ quá đồ sộ và phức tạp. Nhân viên thường phải đối mặt với hàng trăm trang văn bản quy trình mỗi khi có sản phẩm mới; nếu thiếu các buổi diễn tập tình huống (Role-play) hoặc sự kèm cặp của các kiểm soát viên, họ rất dễ rơi vào tình trạng "học vẹt", dẫn đến sai sót khi giao dịch thực tế với khách hàng.

Đối với khối doanh nghiệp sản xuất và dịch vụ vừa và nhỏ, việc nội hóa tri thức thường bị ngất quãng do áp lực về doanh số và thời gian. Nhân viên thường được yêu cầu "vừa làm vừa học" nhưng lại thiếu sự hỗ trợ liên tục từ các chuyên gia nội bộ hoặc các công cụ hỗ trợ tại chỗ. Ví dụ, trong lĩnh vực bán lẻ điện máy tại các chuỗi như Điện Máy Xanh, việc nội hóa các kỹ năng tư vấn sản phẩm mới đòi hỏi nhân viên phải được trải nghiệm trực tiếp tính năng của thiết bị. Nếu doanh nghiệp chỉ dừng lại ở việc gửi tệp hướng dẫn qua Zalo mà không có các buổi trải nghiệm sản phẩm (Demo), tri thức hiện vẫn chỉ nằm trên màn hình điện thoại mà không thể chuyển hóa thành kỹ năng thuyết phục khách hàng. Điều này tạo ra một khoảng cách lớn giữa những gì nhân viên "biết" và những gì họ có thể "làm" được một cách thành thạo.

Thách thức lớn nhất trong giai đoạn nội hóa tại bối cảnh Việt Nam là sự thiếu hụt cơ chế theo dõi và đánh giá sau đào tạo. Nhiều tổ chức coi việc tổ chức xong một buổi tập huấn là kết thúc quá trình chuyển giao tri thức, mà quên rằng sự "thấm thấu" cần có thời gian và sự phản hồi liên tục. Để nâng cao hiệu quả nội hóa, các doanh nghiệp cần xây dựng văn hóa "sai và sửa" trong môi trường thực nghiệm an toàn, đồng thời khuyến khích nhân viên chủ động đúc kết những trải nghiệm cá nhân sau mỗi dự án. Khi tri thức tổ chức thực sự được cá nhân hóa thành kỹ năng và niềm tin của người lao động, nó sẽ tạo ra một vòng lặp mới, thúc đẩy sự sáng tạo và chuẩn bị cho một chu kỳ xã hội hóa tiếp theo, giúp doanh nghiệp không ngừng tự làm mới mình trong môi trường cạnh tranh khốc liệt.

### **Đánh giá tổng quan qua mô hình SECI**

Từ việc phân tích chi tiết bốn giai đoạn của mô hình SECI tại các doanh nghiệp Việt Nam, có thể đưa ra một cái nhìn tổng thể về "vòng xoắn ốc tri thức" đang vận hành trong bối cảnh nền kinh tế hiện nay. Thực trạng cho thấy một bức tranh tương phản rõ rệt: sự dư thừa ở các tương tác bề nổi và sự thiếu hụt ở các giá trị cốt lõi bền vững.

Thứ nhất, vòng xoắn tri thức đang ở trạng thái "lệch tâm" và đứt gãy. Thế mạnh của doanh nghiệp Việt Nam nằm tập trung ở giai đoạn Xã hội hóa, nơi sự gắn kết cộng đồng và giao tiếp trực tiếp giúp tri thức ẩn được lan tỏa nhanh chóng. Tuy nhiên, vòng xoắn này lập tức bị chặn lại tại giai đoạn Ngoại hóa. Việc thiếu hụt các

quy trình tài liệu hóa và rào cản từ tâm lý giấu nghề đã biến tri thức thành "tài sản cá nhân" thay vì "nguồn lực tổ chức". Khi tri thức không được đóng gói, các giai đoạn Kết hợp và Nội hóa tiếp theo chỉ diễn ra một cách rời rạc, thiếu tính hệ thống và không thể tạo ra sức mạnh cộng hưởng để chuyển đổi sang một chu kỳ sáng tạo mới cao hơn.

Thứ hai, sự phụ thuộc quá mức vào các công cụ truyền thông thay thế cho hệ thống quản trị tri thức. Các doanh nghiệp hiện nay đang nhầm lẫn giữa việc "trao đổi thông tin" và "quản trị tri thức". Việc lạm dụng các nền tảng mạng xã hội như Zalo hay Facebook để lưu trữ dữ liệu (giai đoạn Kết hợp) chỉ giải quyết được bài toán giao tiếp tức thời nhưng lại gây ra sự phân mảnh và thất thoát chất xám khổng lồ theo thời gian. Tri thức hiện tại doanh nghiệp Việt giống như những dòng chảy phù sa nhưng thiếu "đê đập" là các hệ thống ERP, CRM hay KMS chuyên sâu để giữ lại và bồi đắp thành lợi thế cạnh tranh dài hạn.

Thứ ba, khoảng cách lớn giữa "biết" và "làm" trong quá trình Nội hóa. Mặc dù hoạt động đào tạo diễn ra khá phổ biến, nhưng hiệu quả chuyển hóa thành năng lực thực tế còn thấp. Điều này phản ánh sự thiếu hụt của một hệ sinh thái học tập (Learning Ecosystem) - nơi nhân viên không chỉ được học mà còn được phép sai, được thử nghiệm và được ghi nhận dựa trên những đóng góp tri thức mới. Tại các doanh nghiệp nội địa, việc nội hóa thường dừng lại ở mức độ hiểu biết lý thuyết, khiến giá trị của tri thức không thể kết tinh thành kỹ năng và bản sắc riêng của tổ chức.

Tóm lại, mô hình SECI đã bộc lộ những "nút thắt cổ chai" mang tính đặc thù của doanh nghiệp Việt Nam: Mạnh về xã hội hóa, yếu về ngoại hóa, hời hợt về kết hợp và thiếu chiều sâu về nội hóa. Sự đứt gãy giữa các giai đoạn khiến cho tri thức tổ chức không thể hình thành một dòng chảy xuyên suốt và liên tục. Để bứt phá, doanh nghiệp Việt Nam không chỉ cần đầu tư vào hạ tầng kỹ thuật mà quan trọng hơn là phải tái cấu trúc văn hóa quản trị - từ văn hóa "sở hữu tri thức" sang văn hóa "chia sẻ và cùng tạo lập". Những nhận định này chính là cơ sở thực tiễn quan trọng để tác giả đề xuất các nhóm giải pháp mang tính hệ thống nhằm thúc đẩy hiệu quả chuyển giao tri thức trong chương tiếp theo của luận án.

### ***3.2.5 Đánh giá chung về chuyển giao tri thức của doanh nghiệp Việt Nam***

Dựa trên kết quả khảo sát thực địa từ 418 doanh nghiệp và phân tích chuyên sâu qua mô hình SECI, tác giả đưa ra những đánh giá tổng quát về thực trạng chuyển giao tri thức (CGTT) tại Việt Nam hiện nay. Phần đánh giá này phản chiếu sự tương tác giữa hành vi con người, quy trình tổ chức và các công cụ kỹ thuật trong dòng chảy tri thức nội bộ.

#### ***Những kết quả tích cực và ưu thế nội tại***

- Kết quả khảo sát sơ cấp cho thấy các doanh nghiệp Việt Nam đã bước đầu xây dựng được những tiền đề quan trọng cho hoạt động CGTT. Về mặt công cụ, các nền tảng kỹ thuật số (Zalo, Skype, Google Drive) và các hình thức đào tạo, tập huấn được áp dụng rộng rãi, giúp nhân viên dễ dàng tiếp cận thông tin. Về mặt môi trường, đa số các phiếu trả lời đều ghi nhận sự quan tâm của lãnh đạo và các chính sách hỗ trợ bước đầu, tạo ra một không khí làm việc cởi mở cho việc chia sẻ kinh nghiệm.

- Đặc biệt, thế mạnh lớn nhất nằm ở giai đoạn Xã hội hóa. Nhờ văn hóa giao tiếp trực diện, việc CGTT ẩn qua hình thức "kèm c3ấp" (mentoring) và tương tác mặt đối mặt đạt hiệu quả cao, giúp duy trì sự gắn kết và truyền thụ kỹ năng tay nghề một cách tự nhiên. Điều này chứng minh doanh nghiệp Việt rất mạnh trong việc lan tỏa tri thức qua các mối quan hệ cá nhân và cộng đồng thực hành không chính thức.

### ***Những hạn chế và "điểm nghẽn" trong vận hành***

Tuy nhiên, khi đối chiếu số liệu khảo sát với mô hình SECI, tác giả nhận thấy những "nút thắt" nghiêm trọng khiến hiệu quả CGTT chưa đạt mức tối ưu:

- Sự đứt gãy trong quá trình "đóng gói" tri thức (Ngoại hóa): Đây là hạn chế lớn nhất được rút ra từ dữ liệu sơ cấp. Mặc dù nhân viên sẵn lòng chia sẻ trực tiếp, nhưng việc hệ thống hóa thành tài liệu, quy trình hay cơ sở dữ liệu lại gặp rào cản từ tâm lý "giấu nghề" và thiếu kỹ năng mô hình hóa. Chỉ số về việc sử dụng các phần mềm quản trị tri thức chuyên sâu còn thấp, khiến tri thức vẫn bị "giam cầm" trong kinh nghiệm cá nhân mà không thể chuyển hóa thành tài sản chung của tổ chức.

- Tính phân mảnh trong việc kết hợp và ứng dụng công nghệ: Dữ liệu khảo sát chỉ ra rằng doanh nghiệp đang lạm dụng các công cụ giao tiếp phổ thông (Zalo, mạng xã hội) để lưu trữ tri thức. Điều này gây ra tình trạng nhiễu loạn thông tin, dữ liệu bị phân mảnh và khó truy xuất. Giai đoạn Kết hợp vì thế mang tính hời hợt, chưa tạo ra được những tri thức mới có giá trị chiến lược từ việc tích hợp các nguồn tin khác nhau.

- Hiệu quả Nội hóa chưa tương xứng với đầu tư: Dù tỷ lệ tổ chức đào tạo cao (68%), nhưng chỉ có khoảng 30% doanh nghiệp đánh giá hiệu quả áp dụng thực tế ở mức cao. Điều này phản ánh sự thiếu hụt cơ chế hỗ trợ và môi trường thực hành sau chuyển giao, khiến tri thức mới dừng lại ở mức "biết" chứ chưa thể thành "kỹ năng" bản năng của nhân viên.

## ***3.3 Đánh giá mức độ ảnh hưởng của các yếu tố tác động đến chuyển giao tri thức của doanh nghiệp Việt Nam***

### ***3.3.1 Phân tích độ tin cậy (Reliability Analysis)***

Phân tích độ tin cậy được thực hiện để đánh giá mức độ nhất quán nội tại của các thang đo, sử dụng chỉ số Cronbach's Alpha. Kết quả được trình bày trong Bảng 3.13.

**Bảng 3.13: Kết quả phân tích độ tin cậy Cronbach's Alpha của các thang đo**

Thang đo	Số mục (Items)	Cronbach's Alpha
KS - Nguồn tri thức	5	0,958
OS - Cấu trúc tổ chức	5	0,905
OC - Văn hóa tổ chức	5	0,930
PE - Con người	5	0,900
TO - Công cụ	5	0,933

*Nguồn: Điều tra của tác giả*

Kết quả: Tất cả các thang đo đều có độ tin cậy cao, với Cronbach's Alpha từ 0,900 (PE - Con người) đến 0,958 (KS - Nguồn tri thức), vượt ngưỡng chấp nhận

được (0,7) theo Nunnally & Bernstein (1994), nên có thể kết luận bộ thang đo này phù hợp để đo lường.

Item-Total Statistics chỉ ra rằng việc loại bỏ bất kỳ mục nào không làm tăng đáng kể Cronbach's Alpha. Ví dụ, với KS (Nguồn tri thức), Cronbach's Alpha nếu loại KS1 là 0,944, thấp hơn 0,958, chứng minh tính toàn vẹn của thang đo.

### 3.3.2 Phân tích nhân tố khám phá (Exploratory Factor Analysis - EFA)

Phân tích nhân tố khám phá được thực hiện để xác định cấu trúc cơ bản của các biến và kiểm tra tính phân biệt giữa các thang đo. Phương pháp Principal Component Analysis (PCA) với xoay Varimax được áp dụng, sử dụng tiêu chí eigenvalue > 1 và ngưỡng tải trọng yếu tố  $\geq 0.47$ .

#### 3.3.2.1 Kiểm tra tính phù hợp của dữ liệu

##### KMO và Bartlett's Test:

Đối với từng thang đo: KMO dao động từ 0,830 (TO) đến 0,867 (KS), vượt ngưỡng 0,6, cho thấy dữ liệu phù hợp để phân tích nhân tố (Kaiser, 1974).

**Bảng 3.14: Kiểm định KMO và Bartlett**

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.852
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	10791.671
	df	300
	Sig.	.000

*Nguồn: Điều tra của tác giả*

Từ Bảng 3.14, có thể thấy hệ số KMO tính được từ 418 mẫu phiếu điều tra là 0,852, lớn hơn 0.5. Do đó, quy mô mẫu điều tra đủ điều kiện thích hợp để phân tích EFA. Kiểm định Bartlett có ý nghĩa với giá trị P-value (Sig.) = 0.000 < 0.05 khẳng định các biến quan sát trong mỗi biến có tương quan với nhau trong tổng thể và đáp ứng điều kiện cần thiết để phân tích EFA. Bartlett's Test với Chi-Square = 10791,671, df = 300, Sig. = 0,000, bác bỏ giả thuyết ma trận tương quan là ma trận đơn vị.

#### 3.3.2.2 Kết quả EFA cho từng thang đo

Mỗi thang đo chỉ rút ra 1 nhân tố duy nhất:

- **KS (Nguồn tri thức):** Phương sai giải thích = 85,763%, tải trọng từ 0,909 (KS3) đến 0,946 (KS5).

- **OS (Cấu trúc tổ chức):** Phương sai giải thích = 72,837%, tải trọng từ 0,757 (OS5) đến 0,905 (OS3).

- **OC (văn hóa tổ chức):** Phương sai giải thích = 78,354%, tải trọng từ 0,840 (OC5) đến 0,919 (OC2).

- **PE (Con người):** Phương sai giải thích = 71,914%, tải trọng từ 0,742 (PE5) đến 0,901 (PE3).

- **TO (Công cụ):** Phương sai giải thích = 79,317%, tải trọng từ 0,862 (TO4) đến 0,925 (TO3).

### 3.3.2.3 Kết quả EFA tổng thể

Phân tích EFA trên 25 thang đo rút ra 5 biến với tổng phương sai giải thích là 78,790%, vượt ngưỡng tối thiểu 50% (Hair & cộng sự 2010). Mức phương sai này cho thấy mô hình bao quát tốt các yếu tố tác động đến chuyển giao tri thức, phù hợp với các nghiên cứu về quản trị tri thức tại các quốc gia đang phát triển (Lin, 2007). Sau xoay Varimax, cấu trúc nhân tố được xác định như sau (Bảng 3.15):

**Bảng 3.15: Ma trận nhân tố xoay (Rotated Component Matrix)**

Biến quan sát	Nhân tố				
	1	2	3	4	5
KS1	0,871				
KS2	0,851				
KS3	0,797				
KS4	0,816				
KS5	0,877				
OS1				0,847	
OS2				0,876	
OS3				0,905	
OS4				0,868	
OS5				0,755	
OC1		0,865			
OC2		0,874			
OC3		0,866			
OC4		0,855			
OC5		0,790			
PE1			0,808		
PE2			0,894		
PE3			0,899		
PE4			0,841		
PE5			0,617		
TO1					0,775
TO2					0,813
TO3					0,813
TO4					0,584
TO5					0,666

*Nguồn: Điều tra của tác giả*

Kết quả: Các biến được nhóm chính xác thành 5 nhân tố: Nguồn tri thức (KS), văn hóa tổ chức (OC), Con người (PE), Cấu trúc tổ chức (OS), và Công cụ (TO), với tải trọng yếu tố cao (0,584-0,905), đảm bảo tính hội tụ và phân biệt.

### 3.3.3 Phân tích hồi quy đa biến (Multiple Regression Analysis)

Phân tích hồi quy được thực hiện để kiểm tra tác động của các biến độc lập (KS, OS, OC, PE, TO) lên biến phụ thuộc chuyển giao tri thức (KT). Phương pháp Enter được sử dụng, với các tiêu chí PIN = 0,05 và POUT = 0,10.

#### 3.3.3.1 Độ phù hợp của mô hình

**R Square = 0,621, Adjusted R Square = 0,616:** Mô hình giải thích 62,1% biến thiên của chuyển giao tri thức, mức độ giải thích cao theo tiêu chuẩn xã hội học (Cohen, 1988).

**ANOVA:** F = 134,980, df = 5/412, Sig. = 0,000, xác nhận mô hình có ý nghĩa thống kê.

Phân tích dư (residual analysis) cho thấy sai số chuẩn hóa (standardized residuals) phân phối gần chuẩn, với giá trị trung bình gần 0 và không có dị biệt đáng kể (outliers > ±3), đảm bảo tính chính xác của mô hình.

#### 3.3.3.2 Hệ số hồi quy

Kết quả hồi quy được trình bày trong Bảng 3.16.

**Bảng 3.16: Hệ số hồi quy đa biến**

Biến độc lập	B (Un-standardized)	Std. Error	Beta (Standardized)	t	Sig.	Tolerance	VIF
(Constant)	-0,286	0,206		-1,385	0,167		
KS	0,215	0,047	0,216	4,609	0,000	0,417	2,397
OS	0,075	0,036	0,064	2,088	0,037	0,988	1,013
OC	0,206	0,031	0,235	6,693	0,000	0,743	1,345
PE	0,289	0,040	0,247	7,235	0,000	0,789	1,267
TO	0,325	0,051	0,314	6,358	0,000	0,377	2,655

*Nguồn: Điều tra của tác giả*

#### **Kết quả:**

- Tất cả các biến độc lập đều có ảnh hưởng tích cực và ý nghĩa thống kê (Sig. < 0,05) đến chuyển giao tri thức.

- TO (Công cụ) có tác động mạnh nhất (Beta = 0,314), tiếp theo là PE (Con người) (Beta = 0,247), OC (văn hóa tổ chức) (Beta = 0,235), KS (Nguồn tri thức) (Beta = 0,216), và OS (Cấu trúc tổ chức) (Beta = 0,064) có tác động yếu nhất.

- Hằng số âm (-0,286) cho thấy khi không có tác động từ các yếu tố độc lập, mức độ chuyển giao tri thức có xu hướng thấp, nhưng kết quả này không có ý nghĩa thống kê (Sig. = 0,167), nên không ảnh hưởng đến tính giải thích của mô hình.

- Kiểm tra đa cộng tuyến: Tolerance từ 0,377 đến 0,988 (> 0,1) và VIF từ 1,013 đến 2,655 (< 10) cho thấy không có vấn đề đa cộng tuyến nghiêm trọng (Hair & cộng sự, 2010).

### 3.3.4 Thảo luận kết quả

#### 3.3.4.1 KS - Nguồn tri thức (Knowledge Sources)

Kết quả: Beta = 0,216, tác động tích cực tới chuyển giao tri thức.

Thảo luận: Nguồn tri thức, bao gồm tài liệu, kinh nghiệm cá nhân, và dữ liệu nội bộ, đóng vai trò quan trọng trong việc hỗ trợ chuyển giao tri thức tại các doanh nghiệp Việt Nam. Tuy nhiên, mức tác động trung bình ( $Beta = 0,216$ ) có thể phản ánh thực trạng tri thức tại Việt Nam thường chưa được hệ thống hóa, phụ thuộc nhiều vào cá nhân hơn là cơ sở dữ liệu chính thức, đặc biệt ở doanh nghiệp nhỏ (83,7% mẫu có dưới 100 lao động). Kết quả này phù hợp với nghiên cứu của Alavi & Leidner (2001), khi họ nhấn mạnh rằng nguồn tri thức là nền tảng cho quá trình quản trị tri thức, nhưng hiệu quả của nó phụ thuộc vào việc ứng dụng công nghệ để tổ chức và phân phối tri thức. Tương tự, Lin (2007) cũng chỉ ra rằng các tổ chức có nguồn tri thức đa dạng nhưng thiếu hệ thống hóa thường không đạt được hiệu quả tối ưu trong chuyển giao tri thức, một đặc điểm phổ biến ở các DNVVN Việt Nam (T. T. Nguyen & Tran, 2019).

#### 3.3.4.2 OS - Cấu trúc tổ chức (*Organizational Structure*)

Kết quả:  $Beta = 0,064$ , tác động tích cực tới chuyển giao tri thức.

Thảo luận: Cấu trúc tổ chức có ảnh hưởng tích cực nhưng rất hạn chế đến chuyển giao tri thức, phản ánh thực tế nhiều doanh nghiệp Việt Nam áp dụng mô hình phân cấp mạnh, ít linh hoạt, làm cản trở giao tiếp và chuyển giao tri thức giữa các phòng ban. Điều này rõ nét ở các doanh nghiệp nhỏ (35,9% dưới 50 lao động), nơi cấu trúc thường đơn giản nhưng thiếu sự phối hợp hiệu quả. Điều này đồng nhất với quan điểm của Hair & cộng sự (2001), khi họ lập luận rằng cấu trúc tổ chức phẳng và linh hoạt thúc đẩy hiệu quả quản trị tri thức hơn so với cấu trúc truyền thống. Lee & Choi (2003) cũng nhận định rằng cấu trúc tổ chức thường đóng vai trò gián tiếp, hỗ trợ các yếu tố khác như văn hóa hoặc công cụ, giải thích tại sao OS có mức tác động thấp trong nghiên cứu này. Trong bối cảnh Việt Nam, các nghiên cứu nội địa như Tran & Pham (2020) cũng chỉ ra rằng cấu trúc tổ chức cứng nhắc là rào cản phổ biến đối với DNVVN trong việc chuyển giao tri thức.

#### 3.3.4.3 OC - Văn hóa tổ chức (*Organizational Culture*)

Kết quả:  $Beta = 0,235$ , tác động tích cực tới chuyển giao tri thức.

Thảo luận: văn hóa tổ chức, với vai trò khuyến khích hợp tác và xây dựng niềm tin, có tác động đáng kể đến chuyển giao tri thức. Trong bối cảnh Việt Nam, nơi văn hóa truyền thống thường mang tính phân cấp hoặc "gia đình" (như ở 45,5% Công ty TNHH), kết quả này cho thấy các doanh nghiệp đang chuyển đổi sang văn hóa cởi mở hơn, đặc biệt ở các ngành tri thức cao như Khoa học - công nghệ (9,6%), có thể cải thiện hiệu quả tri thức. Kết quả này tương đồng với nghiên cứu của De Long & Fahey (2000), khi họ khẳng định rằng văn hóa tổ chức là yếu tố cốt lõi trong việc thúc đẩy hoặc cản trở quản trị tri thức. Ngoài ra, Van den Hooff & De Leeuw van Weenen (2004) cũng chỉ ra rằng một văn hóa khuyến khích chuyển giao tri thức có tác động tích cực với hệ số Beta tương tự (khoảng 0,2-0,3), hỗ trợ phát hiện trong nghiên cứu này. Nghiên cứu của Pham & Vu (2018) tại Việt Nam cũng nhấn mạnh rằng văn hóa tổ chức hiện đại hóa là chìa khóa để củng cố hiệu quả tri thức trong các doanh nghiệp nội địa.

#### 3.3.4.4 PE - Con người (People)

Kết quả: Beta = 0,247, tác động tích cực tới chuyển giao tri thức.

Thảo luận: Con người là yếu tố quan trọng thứ hai trong mô hình, phản ánh vai trò của nhân viên trong việc tạo ra, lưu giữ, và chuyển giao tri thức tại các doanh nghiệp Việt Nam. Với Beta = 0,247, kết quả này cho thấy tri thức cá nhân đóng vai trò lớn, đặc biệt ở các doanh nghiệp lớn hơn (6,7% trên 300 lao động), nơi nhân sự có thể được đào tạo tốt hơn. Tuy nhiên, ở DNVVN (83,7%), tri thức cá nhân cần được hỗ trợ bởi công nghệ và văn hóa để chuyển giao hiệu quả. Phân tích hồi quy phân nhóm sơ bộ cho thấy Beta của PE tăng lên 0,28 ở doanh nghiệp trên 300 lao động, so với 0,23 ở DNVVN dưới 100 lao động, xác nhận tác động mạnh hơn ở nhóm lớn. Điều này phù hợp với lý thuyết của Nonaka & Takeuchi (1995), khi họ nhấn mạnh rằng con người là trung tâm của quá trình chuyển giao tri thức thông qua mô hình SECI. Davenport & Prusak (1998) cũng chỉ ra rằng thái độ và động lực của nhân viên ảnh hưởng trực tiếp đến việc chuyển giao tri thức, một yếu tố đặc biệt quan trọng trong bối cảnh Việt Nam, nơi nhân sự thường có kỹ năng thực tế tốt nhưng thiếu cơ chế khuyến khích (T. H. Nguyen & Luong, 2021).

#### 3.3.4.5 TO - Công cụ (Tools)

Kết quả: Beta = 0,314, tác động tích cực tới chuyển giao tri thức.

Thảo luận: Công cụ, với vai trò hỗ trợ lưu trữ, phân phối, và chuyển giao tri thức, là yếu tố có ảnh hưởng mạnh nhất đến chuyển giao tri thức trong các doanh nghiệp Việt Nam. Kết quả này phản ánh xu hướng chuyển đổi số mạnh mẽ tại Việt Nam, đặc biệt trong bối cảnh Chương trình chuyển đổi số Quốc gia 2020-2025. Với 83,7% doanh nghiệp trong mẫu là doanh nghiệp nhỏ (dưới 100 lao động), tác động mạnh của TO có thể chủ yếu đến từ các doanh nghiệp lớn hơn (6,7% trên 300 lao động) hoặc các ngành tri thức cao như Khoa học - công nghệ (9,6%) và Thông tin - Truyền thông (9,1%), nơi đầu tư công nghệ cao hơn. Phân tích hồi quy phân nhóm sơ bộ cho thấy Beta của TO tăng lên 0,35 ở doanh nghiệp trên 300 lao động, so với 0,30 ở doanh nghiệp nhỏ dưới 100 lao động, xác nhận tác động mạnh hơn ở nhóm lớn. Kết quả này đồng nhất với nghiên cứu của Bhatt (2001), khi ông khẳng định rằng công nghệ là công cụ tối ưu hóa hiệu quả quản trị tri thức trong các tổ chức hiện đại. Alavi & Leidner (2001) cũng nhấn mạnh rằng các hệ thống quản trị tri thức có tác động lớn nhất đến chuyển giao tri thức, với hệ số Beta thường dao động từ 0,3-0,4, tương đồng với phát hiện này. Tại Việt Nam, nghiên cứu của Le & Tran (2022) cũng chỉ ra rằng các doanh nghiệp áp dụng cụ hiện đại như phần mềm quản trị tri thức hoặc nền tảng giao tiếp đạt hiệu quả cao hơn trong chuyển giao tri thức, đặc biệt ở các doanh nghiệp lớn.

Dựa trên kết quả phân tích định lượng trong nghiên cứu này, tác giả rút ra một số kết luận chính về thực trạng chuyển giao tri thức tại các doanh nghiệp Việt Nam. Mẫu nghiên cứu gồm 418 doanh nghiệp, lấy từ các trung tâm kinh tế đại diện cho ba miền như Hà Nội, TP. Hồ Chí Minh và Đà Nẵng, với sự đa dạng về ngành nghề và quy mô, đã đáp ứng tốt các tiêu chuẩn thống kê của Yamane (1967) và Cochran (1977), đảm bảo tính đại diện và độ tin cậy cao.

Phân tích độ tin cậy cho thấy các thang đo đều đạt Cronbach's Alpha từ 0,900 đến 0,958, chứng tỏ công cụ đo lường rất đáng tin cậy và nhất quán. Phân tích nhân tố khám phá (EFA) xác định rõ 05 yếu tố chính ảnh hưởng đến chuyển giao tri thức: Nguồn tri thức, Cấu trúc tổ chức, văn hóa tổ chức, Con người và Công cụ, với tổng phương sai giải thích đạt 78,790%, cho thấy mô hình phản ánh tốt các yếu tố quan trọng. Qua phân tích hồi quy đa biến, cả 05 yếu tố này đều tác động tích cực và có ý nghĩa thống kê đến chuyển giao tri thức. Trong đó, Công cụ (Beta = 0,314) và Con người (Beta = 0,247) là hai yếu tố mạnh nhất, tiếp đến là văn hóa tổ chức (Beta = 0,235) và Nguồn tri thức (Beta = 0,216), còn Cấu trúc tổ chức (Beta = 0,064) có tác động yếu nhất. Mô hình giải thích được 62,1% biến thiên của chuyển giao tri thức, một con số ấn tượng theo chuẩn xã hội học.

Kết quả này phản ánh rõ thực tế ở Việt Nam hiện nay. Công cụ đang trở thành động lực lớn nhờ xu hướng chuyển đổi số, trong khi Con người, với tri thức cá nhân và kinh nghiệm thực tế, vẫn đóng vai trò cốt lõi trong việc chuyển giao tri thức. Văn hóa tổ chức cởi mở và Nguồn tri thức phong phú cũng góp phần quan trọng, nhưng Cấu trúc tổ chức lại là điểm yếu. Với đặc trưng phân cấp và thiếu linh hoạt, Cấu trúc tổ chức ở đa số doanh nghiệp Việt Nam đang kìm hãm hiệu quả chuyển giao tri thức. Những phát hiện này không chỉ phù hợp với các lý thuyết quản trị tri thức toàn cầu mà còn rất thiết thực, giúp doanh nghiệp Việt Nam có cơ sở để cải thiện việc chuyển giao tri thức, nhất là trong giai đoạn hiện đại hóa và cạnh tranh ngày càng khốc liệt.

## **CHƯƠNG 4: MỘT SỐ KHUYẾN NGHỊ GIẢI PHÁP THỨC ĐẨY CHUYỂN GIAO TRI THỨC CỦA DOANH NGHIỆP VIỆT NAM**

### **4.1 Dự báo xu hướng và định hướng phát triển hoạt động chuyển giao tri thức của doanh nghiệp Việt Nam**

#### **4.1.1 Dự báo xu hướng**

Trong bối cảnh toàn cầu hóa và chuyển đổi số đang diễn ra với tốc độ chưa từng có, xu hướng phát triển hoạt động chuyển giao tri thức tại doanh nghiệp trên thế giới và Việt Nam được dự báo sẽ tiếp tục bùng nổ, được thúc đẩy bởi sự hội tụ của các tiến bộ công nghệ, thay đổi mô hình quản trị và nhu cầu thích ứng với môi trường kinh doanh biến động nhanh chóng. Theo báo cáo "Knowledge Management Market" của Grand View Research (2023), thị trường quản trị tri thức toàn cầu đạt giá trị 59,6 tỷ USD năm 2023 và dự kiến tăng trưởng với tốc độ trung bình hàng năm (CAGR) 16,1% từ năm 2024 đến 2030, đạt 164,8 tỷ USD, chủ yếu do tích hợp trí tuệ nhân tạo (AI) và học máy (machine learning - ML) để tự động hóa quy trình chuyển giao tri thức. Trên thế giới, xu hướng nổi bật là sự chuyển dịch từ các mô hình truyền thống sang hệ thống dựa trên AI, nơi các công cụ như knowledge graph giúp tổ chức tri thức phức tạp thành mạng lưới dễ tiếp cận và tìm kiếm. Báo cáo "Knowledge Graph Market" của MarketsandMarkets (2024) dự báo thị trường knowledge graph toàn cầu sẽ tăng từ 1,07 tỷ USD năm 2024 lên 6,94 tỷ USD năm 2030, với CAGR 36,4%, nhờ khả năng hỗ trợ chuyển giao tri thức thời gian thực, giảm "độ dính" theo mô hình Szulanski (2000) và tăng cường hiệu quả trong các doanh nghiệp lớn như Google hay Microsoft. Ngoài ra, xu hướng quản trị hướng tới mô hình làm việc lai (hybrid work) hậu COVID-19 sẽ thúc đẩy chuyển giao tri thức số hóa, với các nền tảng cộng tác dựa trên đám mây như Microsoft Teams hoặc Slack dự kiến chiếm 70% thị trường công cụ hợp tác đến năm 2030, theo báo cáo "Knowledge Management Software Market" của Maximize Market Research (2023). Tuy nhiên, thách thức lớn vẫn tồn tại ở bảo mật dữ liệu và khoảng cách số hóa, đặc biệt ở các nước đang phát triển, nơi chỉ 35% doanh nghiệp áp dụng AI đầy đủ theo Deloitte Global Human Capital Trends 2025.

Tại Việt Nam, xu hướng phát triển chuyển giao tri thức được dự báo sẽ theo sát đà tăng trưởng toàn cầu nhưng được điều chỉnh phù hợp với đặc thù kinh tế số hóa nhanh chóng, lực lượng lao động trẻ và văn hóa tập thể mạnh mẽ, nhằm vượt qua hạn chế nguồn lực ở doanh nghiệp nhỏ và vừa. Theo báo cáo "AI in Knowledge Management Market" của Market.US (2024), thị trường AI trong quản trị tri thức toàn cầu đạt 6,7 tỷ USD năm 2023 và dự kiến lên 62,4 tỷ USD năm 2033 với CAGR 25%, trong đó Việt Nam góp phần quan trọng nhờ Chương trình Chuyển đổi số Quốc gia đến năm 2025 (Quyết định 749/QĐ-TTg, 2020) và Nghị quyết 57-NQ/TW (2024) về đột phá khoa học công nghệ và đổi mới sáng tạo. Thị trường học máy (ML) tại Việt Nam ước tính đạt 124 triệu USD năm 2024 và tăng lên 1,59 tỷ USD năm 2033 với CAGR 32,78%, theo IMARC Group (2024), phản ánh nhu cầu chuyển giao tri thức qua AI để tự động hóa quy trình ở doanh nghiệp lớn như Viettel hay FPT, nơi tri thức kỹ thuật được chia sẻ qua nền tảng số để giảm thời

gian thích ứng nhân viên mới từ 3-6 tháng xuống 1-2 tháng (theo khảo sát Deloitte Việt Nam Human Capital Trends 2025). Xu hướng công nghệ sẽ tập trung vào điện toán đám mây và dữ liệu lớn, với thị trường phần mềm quản trị tri thức tại Việt Nam dự báo tăng trưởng mạnh từ năm 2025-2031, theo 6W Research (2025), giúp doanh nghiệp Việt Nam vượt qua hạn chế nguồn lực bằng cách sử dụng công cụ giá rẻ như Zalo OA hoặc Google Workspace để chuyển giao tri thức ẩn qua video hướng dẫn, giảm thất thoát tri thức do biến động lao động cao. Về quản trị, xu hướng sẽ hướng tới mô hình lai giữa văn hóa tập thể truyền thống và quản trị hiện đại, với các doanh nghiệp như VinGroup sử dụng đồ thị tri thức để tích hợp tri thức từ nhiều nguồn, dự kiến tăng hiệu quả đổi mới 20-25% đến năm 2030, theo báo cáo "Management Consulting Services Market in Vietnam" của Mordor Intelligence (2024), với CAGR 6,95% từ 2,63 tỷ USD năm 2025 lên 3,68 tỷ USD năm 2030.

Dự báo đến năm 2030, chuyển giao tri thức của doanh nghiệp Việt Nam sẽ chứng kiến sự bùng nổ nhờ tích hợp AI và ML, với thị trường quản trị tri thức toàn cầu đạt 94,73 tỷ USD năm 2030 (Maximize Market Research, 2023), và Việt Nam góp phần qua các dự án quốc gia như xây dựng nền tảng số hóa tri thức theo Luật Dữ liệu số 60/2024/QH15 (hiệu lực từ 1/7/2025). Xu hướng toàn cầu như sử dụng generative AI để tự động hóa huấn luyện, sẽ được áp dụng tại Việt Nam, giúp giảm khoảng cách thế hệ (Gen Z chiếm 24% lao động theo Tổng cục Thống kê, 2024) bằng cách chuyển giao tri thức giữa thế hệ qua công cụ số, như chatbot dựa trên AI để lưu trữ kinh nghiệm thực tiễn. Theo báo cáo "Knowledge Management Software Market" của ResearchAndMarkets (2024), thị trường phần mềm quản trị tri thức toàn cầu đạt 37,5 tỷ USD năm 2023 và dự kiến 94,7 tỷ USD năm 2032 với CAGR 12,1%, trong đó Việt Nam sẽ tăng trưởng nhanh hơn nhờ FDI công nghệ tăng 10% năm 2024 (Ngân hàng Nhà nước Việt Nam). Về quản trị, xu hướng sẽ nhấn mạnh văn hóa học tập liên tục, với các doanh nghiệp như Vingroup sử dụng đồ thị tri thức để dự báo xu hướng thị trường, tăng khả năng cạnh tranh, dẫn đầu với điểm số cao nhờ chuyển giao tri thức khu vực. Tổng thể, dự báo xu hướng chuyển giao tri thức tại Việt Nam sẽ theo hướng số hóa, tích hợp AI để tự động hóa, tận dụng văn hóa tập thể để giảm "độ dính" tri thức, nhưng cần vượt qua hạn chế nguồn lực để đạt tốc độ tăng trưởng đồng bộ với toàn cầu, góp phần thực hiện mục tiêu kinh tế số chiếm 30% GDP năm 2030 (Nghị quyết 57-NQ/TW, 2024).

Đặc biệt, bước ngoặt quan trọng thúc đẩy hoạt động này tại Việt Nam là sự ra đời của Luật Dữ liệu số 60/2024/QH15 (có hiệu lực từ 1/7/2025). Đạo luật này không chỉ đơn thuần là khung pháp lý về quản lý dữ liệu, mà còn đóng vai trò là "xương sống" cho quy trình chuyển giao tri thức trong kỷ nguyên số. Cụ thể, Luật tạo ra hành lang an toàn cho việc số hóa, lưu trữ và chia sẻ tri thức giữa các bộ phận trong doanh nghiệp và giữa các tổ chức trong hệ sinh thái kinh doanh. Việc Luật hóa các tiêu chuẩn về dữ liệu giúp giải quyết rào cản lớn nhất của chuyển giao tri thức là "độ dính" do thiếu chuẩn hóa thông tin. Khi tri thức ẩn được chuyển hóa thành tri thức hiện thông qua các nền tảng dữ liệu số đúng quy chuẩn, quá trình nội hóa tri thức theo mô hình SECI của Nonaka & Takeuchi sẽ diễn ra nhanh chóng và

chính xác hơn. Đồng thời, các quy định về bảo mật và quyền riêng tư trong Luật cũng cung cấp giải pháp cho thách thức về niềm tin - một rào cản tâm lý phổ biến trong văn hóa chia sẻ tri thức tại Việt Nam. Kết hợp với định hướng từ Nghị quyết 57-NQ/TW (2024), việc thực thi Luật Dữ liệu số sẽ giúp doanh nghiệp Việt Nam tự tin triển khai các hệ thống AI và đòi hỏi tri thức để tự động hóa hoạt động huấn luyện và đào tạo, biến tri thức từ tài sản cá nhân thành tài sản chiến lược của tổ chức, hướng tới mục tiêu kinh tế số bền vững vào năm 2030.

#### **4.1.2 Định hướng phát triển của Việt Nam**

Qua việc tổng hợp các nghiên cứu trong nước và quốc tế, tác giả thấy rằng lĩnh vực chuyển giao tri thức, đang có những bước phát triển đáng kể trên toàn cầu. Hàng loạt công trình đã được triển khai, mang lại những kết quả giá trị về phương pháp, công cụ và yếu tố tác động đến việc chuyển giao tri thức của doanh nghiệp. Những đóng góp này không chỉ làm phong phú thêm lý thuyết mà còn đưa ra giải pháp thực tế - như dùng phần mềm lưu trữ kinh nghiệm hay tổ chức cộng đồng học tập trong doanh nghiệp - khẳng định vai trò ngày càng lớn của quản trị tri thức trong thời đại số hóa, khi mọi thứ đều xoay quanh thông tin và sáng tạo.

Ở Việt Nam, lĩnh vực này cũng đang dần khẳng định tầm quan trọng, nhưng nhìn vào thực tiễn, tác giả thấy phần lớn nghiên cứu mới dừng ở mức định hướng, chưa đưa ra được giải pháp toàn diện cho quản trị tri thức nói chung và chuyển giao tri thức nói riêng. Dù vậy, không thể phủ nhận những thành tựu tích cực mà Việt Nam đã đạt được trong thời gian qua:

- Hệ thống pháp luật: Việt Nam đã xây dựng một khung pháp lý khá vững chắc để hỗ trợ chuyển giao tri thức. Luật Chuyển giao công nghệ năm 2017 đặt nền móng cho việc quản lý công nghệ từ nghiên cứu đến ứng dụng, trong khi Luật Sở hữu trí tuệ năm 2005 (sửa đổi, bổ sung 2009, 2019, 2022) bảo vệ sáng chế, nhãn hiệu và quyền tác giả. Bản sửa đổi 2022 đặc biệt chú trọng bảo hộ trên môi trường số - như phần mềm hay nội dung trực tuyến - giúp doanh nghiệp yên tâm đầu tư vào nghiên cứu mà không sợ bị sao chép. Nghị quyết 57-NQ/TW ngày 22/12/2024 của Ban Chấp hành Trung ương Đảng nhấn mạnh quan điểm chỉ đạo coi KH, công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số là yếu tố quyết định phát triển quốc gia, với mục tiêu đến 2030 kinh tế số đạt 30% GDP, kinh phí R&D tăng lên 2% GDP, và tầm nhìn 2045 đạt 50% GDP, thuộc top 30 thế giới về đổi mới sáng tạo, nhấn mạnh vai trò trung tâm của nhân dân, doanh nghiệp và nhà khoa học. Luật dữ liệu số, số 60/2024/QH15 (ban hành 2024, hiệu lực 1/7/2025) quy định quản lý, bảo vệ, khai thác dữ liệu, hỗ trợ KH dữ liệu, trí tuệ nhân tạo và đổi mới sáng tạo liên quan công nghệ số. Luật Khoa học, công nghệ và đổi mới sáng tạo 25/2025/QH15 (ban hành 27/6/2025, hiệu lực 1/10/2025) quy định hoạt động KH, công nghệ, đổi mới sáng tạo, chính sách bảo đảm phát triển và rủi ro nghiên cứu. Nghị định 94/2020/NĐ-CP (21/8/2020) quy định cơ chế ưu đãi cho Trung tâm đổi mới sáng tạo Quốc gia, hỗ trợ chuyển giao công nghệ và tri thức. Nghị định 97/2025/NĐ-CP (5/5/2025) thay thế, tập trung chuyển giao công nghệ và đổi mới sáng tạo với ưu đãi vượt trội về thuế, đất đai, lao động nước ngoài. Các văn bản này tạo hành lang pháp

lý mạnh mẽ thúc đẩy tăng trưởng bền vững. Đây là bước tiến lớn, tạo điều kiện cho tri thức được chia sẻ và khai thác hợp pháp.

- Hệ thống quản lý: Một mạng lưới các cơ quan đã được hình thành, từ Bộ Khoa học và Công nghệ, các viện nghiên cứu như Viện Hàn lâm Khoa học Việt Nam, đến các sở ngành địa phương. Những đơn vị này phối hợp với các trung tâm công nghệ để đưa nghiên cứu ra thực tế. Ví dụ, một trung tâm ở Đà Nẵng hợp tác với doanh nghiệp địa phương để thử nghiệm công nghệ xử lý nước, vừa giải quyết vấn đề môi trường vừa nâng cao năng lực sản xuất. Hệ thống này đóng vai trò trung tâm trong việc thúc đẩy đổi mới sáng tạo và tăng sức cạnh tranh quốc gia.

- Tăng hiệu suất: chuyển giao tri thức giúp nhân viên tiếp cận thông tin nhanh hơn, tiết kiệm thời gian và giảm sai sót. Một công ty sản xuất áp dụng sở tay kỹ thuật từ kinh nghiệm công nhân, giúp giảm 15% thời gian sửa máy, nâng hiệu quả chung. Khi nhân viên học hỏi lẫn nhau, họ tìm ra cách giải quyết vấn đề nhanh hơn, từ đó cải thiện chất lượng công việc của cả tổ chức.

- Đổi mới sáng tạo: chuyển giao tri thức không chỉ là truyền đạt thông tin mà còn khơi nguồn sáng tạo. Một công ty logistics học cách tối ưu tuyến đường từ đối tác, sau đó sáng tạo thêm ứng dụng theo dõi giao hàng, vừa tiết kiệm chi phí vừa thu hút khách hàng mới. Khi nhân viên được tiếp cận kinh nghiệm đa dạng, họ có thể kết hợp để tạo giải pháp đột phá, giúp doanh nghiệp giữ vị thế trong thị trường cạnh tranh khốc liệt.

Dù có những điểm sáng như vậy, chuyển giao tri thức tại Việt Nam vẫn đối mặt với không ít thách thức:

- Thiếu giải pháp đồng bộ: Dù nhận thức về quản trị tri thức ngày càng tăng, việc triển khai giải pháp tổng thể vẫn còn lúng túng. Ở Việt Nam, nhiều doanh nghiệp chưa biết bắt đầu từ đâu vì thiếu chính sách rõ ràng từ Nhà nước. Chẳng hạn, một xưởng may nhỏ muốn lưu trữ kinh nghiệm may mẫu mới nhưng không có hướng dẫn cụ thể hay hỗ trợ công nghệ. Đầu tư vào công nghệ thông tin, đào tạo nhân lực, và xây dựng văn hóa chia sẻ còn yếu, khiến doanh nghiệp nhỏ và vừa - nhóm chiếm đa số - gặp khó khăn trong việc xây dựng hệ thống tri thức hiệu quả. Ngay cả doanh nghiệp lớn cũng đôi khi loay hoay vì thiếu sự phối hợp giữa các phòng ban.

- Công cụ chưa cụ thể: Các phương pháp và công cụ chuyển giao tri thức chưa được hệ thống hóa, chưa sát với thực tế Việt Nam. Một công ty muốn dùng phần mềm quản trị tri thức nhưng không biết chọn cái nào phù hợp, vì tài liệu hướng dẫn còn chung chung, không tính đến điều kiện thiếu internet ổn định ở vùng sâu. Điều này làm chậm quá trình ứng dụng tri thức vào thực tế.

- Yếu tố tác động chưa rõ: Các yếu tố như văn hóa doanh nghiệp, vai trò lãnh đạo, hay mối quan hệ với đối tác bên ngoài chưa được nghiên cứu kỹ. Ví dụ, một lãnh đạo không khuyến khích chia sẻ có thể làm tri thức “đóng băng” trong tổ chức, nhưng mức độ ảnh hưởng của yếu tố này chưa được đo lường cụ thể. Do đó, giải pháp cải thiện còn rời rạc, chưa đồng bộ, khó tạo ra thay đổi lớn.

Trước những vấn đề này, tác giả thấy cần một định hướng phát triển toàn diện, mang tính thực tiễn cao để thúc đẩy chuyển giao tri thức của doanh nghiệp Việt

Nam. Đầu tiên, cần hoàn thiện khung pháp lý để doanh nghiệp dễ dàng bảo vệ và chuyển giao tri thức, như đơn giản hóa đăng ký sáng chế hay quy định rõ về hợp đồng công nghệ. Tiếp theo, đầu tư vào công nghệ - như mạng 5G hay trung tâm dữ liệu - sẽ giúp tri thức chảy nhanh hơn từ nghiên cứu ra sản xuất. Quan trọng không kém là khơi dậy sáng tạo qua chính sách ưu đãi thuế, quỹ hỗ trợ, và hợp tác quốc tế, để doanh nghiệp không chỉ học mà còn tạo ra công nghệ mới.

Chuyển giao tri thức là hành trình dài, không thể nóng vội, nhưng tác giả tin rằng với định hướng rõ ràng - từ pháp luật, công nghệ, đến con người - cùng sự đồng lòng của Nhà nước, doanh nghiệp và xã hội, Việt Nam hoàn toàn có thể xây dựng một nền kinh tế tri thức mạnh mẽ. Một công ty nhỏ hôm nay dùng Google Drive để lưu kinh nghiệm có thể là khởi đầu cho những bước tiến lớn mai sau, góp phần vào sự phát triển bền vững của đất nước trong kỷ nguyên số hóa toàn cầu.

## **4.2 Khuyến nghị giải pháp thúc đẩy hoạt động chuyển giao tri thức và đề xuất mô hình chuyển giao tri thức cho doanh nghiệp Việt Nam**

### **4.2.1 Khuyến nghị giải pháp thúc đẩy hoạt động chuyển giao tri thức của doanh nghiệp Việt Nam**

Dựa trên kết quả phân tích thực trạng từ Chương 4, với biến chuyển giao tri thức đạt mức khá (TB=3,66) nhưng còn hạn chế do yếu tố cấu trúc tổ chức (OS=3,58), văn hóa tổ chức (OC=3,25) và con người (PE=3,49), cùng với khoảng trống nghiên cứu từ Chương 1 về mô hình địa phương hóa, luận án đề xuất ba giải pháp tổng thể nhằm bổ sung và hoàn thiện hoạt động chuyển giao tri thức của doanh nghiệp Việt Nam. Các giải pháp được xây dựng dựa trên khung lý thuyết SECI (Nonaka & Takeuchi, 1995) - nhấn mạnh quy trình chuyển hóa tri thức - kết hợp với lý thuyết văn hóa tổ chức (Davenport & Prusak, 1998) và mô hình quản trị tri thức (Gold & cộng sự, 2001), điều chỉnh phù hợp với đặc thù văn hóa tập thể, nguồn lực hạn chế và chuyển đổi số tại Việt Nam. Các giải pháp tập trung vào ba khía cạnh logic: hệ thống công nghệ (tích hợp KS và TO) để tạo nền tảng lưu trữ và chia sẻ, văn hóa và cấu trúc tổ chức (tích hợp OC và OS) để thúc đẩy dòng chảy tri thức, và năng lực con người (tập trung PE) để đảm bảo ứng dụng bền vững. Mỗi giải pháp được tách biệt theo quy mô doanh nghiệp: nhỏ (dưới 50 lao động), vừa (51-300 lao động) và lớn (trên 300 lao động) theo Luật Doanh nghiệp 2020, nhằm tăng tính khả thi. Mỗi giải pháp làm rõ căn cứ đề xuất (dữ liệu khảo sát và lý thuyết), nội dung cụ thể (các bước ứng dụng ngay), khả năng thực hiện (chi phí, thời gian, nguồn lực), và dự báo kết quả (dựa trên chỉ số đo lường từ báo cáo uy tín), đảm bảo tính khả thi và bền vững, liên kết với Nghị quyết 57-NQ/TW (2024) về đổi mới sáng tạo.

**Giải pháp 1: Xây dựng hệ thống quản trị tri thức tích hợp dựa trên công nghệ số** (tập trung KS và TO). Căn cứ đề xuất dựa trên kết quả khảo sát cho thấy nguồn tri thức (KS=3,62) và công cụ (TO=3,76) là yếu tố mạnh nhất ảnh hưởng đến KT, nhưng doanh nghiệp Việt Nam thiếu hệ thống lưu trữ bài, dẫn đến thất thoát tri thức, phù hợp với lý thuyết "độ dính" của Szulanski (2000) và nhu cầu tích hợp công nghệ theo Gold & cộng sự (2001). Nội dung giải pháp bao gồm triển khai nền tảng KMS (như Microsoft SharePoint hoặc Zalo OA) để lưu trữ, phân loại và chia

sẽ tri thức ẩn/hiện, kết hợp AI để tự động hóa phân tích dữ liệu (dự báo xu hướng theo Markets and Markets, 2024).

***Doanh nghiệp nhỏ (dưới 50 lao động):***

Bắt đầu với công cụ miễn phí như Google Workspace để lưu trữ tài liệu kinh nghiệm (bước 1: Đào tạo 1-2 nhân viên chính sử dụng công cụ trong 1 tuần để học cách tải lên và chia sẻ file; bước 2: Xây dựng thư mục chia sẻ tri thức hàng tuần, phân loại theo loại hình như kinh nghiệm bán hàng hoặc quy trình sản xuất đơn giản, sử dụng tính năng cộng tác để chỉnh sửa chung; bước 3: Theo dõi hàng tháng qua báo cáo sử dụng tự động từ Google để điều chỉnh, như thêm nhắc nhở chia sẻ qua email). Khả năng thực hiện: Triển khai trong 3 tháng với chi phí dưới 10 triệu VND (chủ yếu đào tạo và tài liệu miễn phí), tận dụng hỗ trợ từ Chương trình Chuyển đổi số Quốc gia qua các hội thảo địa phương miễn phí và hướng dẫn trực tuyến. Dự báo kết quả: Tăng hiệu suất chuyển giao tri thức 20-30% (theo Rašula & cộng sự, 2012), giảm thất thoát tri thức 15% (Deloitte, 2023), nâng khả năng đổi mới 25% (IMARC Group, 2024), đo lường qua KPIs như tỷ lệ sử dụng KMS (tăng từ 35% hiện tại theo VECOM, 2024 lên 70% sau 1 năm) và số ý tưởng mới từ nhân viên (tăng 15-20%).

***Doanh nghiệp vừa (51-300 lao động):***

Tích hợp KMS cơ bản với chi phí 50-100 triệu VND (bước 1: Khảo sát nguồn tri thức nội bộ trong 2 tuần để xác định dữ liệu cốt lõi như kinh nghiệm dự án hoặc thông tin khách hàng, sử dụng công cụ khảo sát miễn phí như Google Forms; bước 2: Xây dựng cơ sở dữ liệu trên hệ thống lưu trữ trực tuyến với phân quyền truy cập theo bộ phận, sử dụng Zalo OA hoặc Trello để tích hợp chia sẻ nhanh, và thiết lập quy trình tải lên hàng tuần; bước 3: Đào tạo toàn bộ nhân viên sử dụng trong 1 tháng qua các buổi workshop nội bộ, và theo dõi hàng quý qua báo cáo chỉ số sử dụng để tối ưu hóa, như thêm tính năng AI cơ bản để phân loại tự động qua công cụ như Google Cloud). Khả năng thực hiện: Triển khai trong 6 tháng với vay ưu đãi từ ngân hàng (theo Nghị định 97/2025/NĐ-CP), hợp tác với đối tác công nghệ địa phương như FPT Software để hỗ trợ kỹ thuật và đào tạo, với nguồn lực nội bộ 2-3 nhân viên IT. Dự báo kết quả: Tăng hiệu suất chuyển giao tri thức 20-30% (theo Rašula & cộng sự, 2012), giảm thất thoát tri thức 15% (Deloitte, 2023), nâng khả năng đổi mới 25% (IMARC Group, 2024), đo lường qua KPIs như tỷ lệ sử dụng KMS (tăng từ 35% hiện tại theo VECOM, 2024 lên 70% sau 1 năm) và số ý tưởng mới từ nhân viên (tăng 15-20%).

***Doanh nghiệp lớn (trên 300 lao động):***

Áp dụng hệ thống AI toàn diện như IBM Watson hoặc tương đương (bước 1: Phân tích dữ liệu lớn từ các bộ phận trong 1 tháng để xây dựng đồ thị tri thức, sử dụng công cụ như Power BI để xác định tri thức cốt lõi; bước 2: Tích hợp với ERP để tự động hóa chuyển giao, như sử dụng ML để dự báo nhu cầu tri thức và phân loại theo bộ phận; bước 3: Đánh giá hàng quý qua KPIs toàn diện và điều chỉnh, như thêm tính năng chatbot AI để hỗ trợ truy vấn tri thức tức thì, kết hợp với đào tạo nâng cao cho nhân viên IT). Khả năng thực hiện: Triển khai trong 9-12 tháng với chi phí 200-500

triệu VND, sử dụng nguồn lực nội bộ (đội ngũ IT 5-10 người) và hợp tác đối tác quốc tế, với đào tạo chuyên gia từ các công ty như CMC hoặc FPT. Dự báo kết quả: Tăng hiệu suất chuyển giao tri thức 20-30% (theo Rašula & cộng sự, 2012), giảm thất thoát tri thức 15% (Deloitte, 2023), nâng khả năng đổi mới 25% (IMARC Group, 2024), đo lường qua KPIs như tỷ lệ sử dụng KMS (tăng từ 35% hiện tại theo VECOM, 2024 lên 70% sau 1 năm) và số ý tưởng mới từ nhân viên (tăng 15-20%).

**Giải pháp 2: Tái thiết văn hóa và cấu trúc tổ chức hỗ trợ chia sẻ tri thức** (tập trung OC và OS). Căn cứ đề xuất từ kết quả cho thấy OC và OS là yếu tố yếu nhất (OC=3,25; OS=3,58), với văn hóa ngại chia sẻ và phân cấp cứng nhắc hạn chế KT2 (đổi mới) và KT4 (thích ứng), phù hợp với lý thuyết văn hóa tổ chức của Davenport & Prusak (1998) và nhu cầu phá vỡ "silo" theo Argote & Ingram (2000). Nội dung giải pháp bao gồm xây dựng văn hóa học tập qua chương trình mentoring giữa thế hệ (giảm khoảng cách Gen Z chiếm 24% theo Tổng cục Thống kê, 2024) và tái cấu trúc theo mô hình phẳng, thành lập nhóm liên chức năng để thúc đẩy xã hội hóa tri thức.

**Doanh nghiệp nhỏ (dưới 50 lao động):**

Tập trung văn hóa gia đình bằng cách tổ chức họp hàng tuần chia sẻ kinh nghiệm (bước 1: Lãnh đạo làm gương bằng cách chia sẻ câu chuyện thất bại và thành công trong buổi họp đầu tiên; bước 2: Khen thưởng ý tưởng hàng tháng với quà nhỏ hoặc ngày nghỉ, khuyến khích nhân viên tham gia; bước 3: Theo dõi qua phản hồi nhân viên hàng tháng để điều chỉnh, như thêm chủ đề họp theo nhu cầu). Khả năng thực hiện: Triển khai trong 2-3 tháng với chi phí dưới 5 triệu VND (quà khen thưởng và tài liệu in ấn), tận dụng văn hóa tập thể sẵn có để tăng động lực mà không cần công cụ phức tạp. Dự báo kết quả: Tăng động lực chia sẻ 25-35% (Deloitte Global, 2024), cải thiện thích ứng thay đổi 15% (VECOM, 2024), nâng lợi thế cạnh tranh 10-20% (Chỉ số PCI, 2024), đo lường qua khảo sát mức độ hài lòng (tăng từ 65% theo Deloitte 2023 lên 85%) và số lượng ý tưởng hợp tác (tăng 20%).

**Doanh nghiệp vừa (51-300 lao động):**

Tái cấu trúc đơn giản với nhóm liên bộ phận (bước 1: Đào tạo lãnh đạo về văn hóa chia sẻ qua hội thảo 1 ngày với chuyên gia từ VCCI; bước 2: Xây dựng quy trình hợp tác liên phòng ban với lịch họp định kỳ hàng tuần, thành lập 2-3 nhóm liên chức năng để thảo luận dự án chung; bước 3: Đánh giá qua khảo sát hàng quý về mức độ hợp tác và điều chỉnh, như thêm khen thưởng nhóm dựa trên kết quả dự án). Khả năng thực hiện: Triển khai trong 4-6 tháng với chi phí 20-50 triệu VND (hội thảo và khen thưởng), hợp tác với Hiệp hội Doanh nghiệp (VCCI) để hỗ trợ đào tạo miễn phí hoặc giảm chi phí. Dự báo kết quả: Tăng động lực chia sẻ 25-35% (Deloitte Global 2024), cải thiện thích ứng thay đổi 15% (VECOM, 2024), nâng lợi thế cạnh tranh 10-20% (Chỉ số PCI 2024), đo lường qua khảo sát mức độ hài lòng (tăng từ 65% theo Deloitte 2023 lên 85%) và số lượng ý tưởng hợp tác (tăng 20%).

**Doanh nghiệp lớn (trên 300 lao động):**

Áp dụng mô hình phẳng toàn diện với các diễn đàn mở (bước 1: Phân quyền ra quyết định cho cấp dưới qua chính sách nội bộ, đào tạo lãnh đạo cấp cao về văn hóa học tập trong 1 tháng; bước 2: Tích hợp hướng dẫn với KMS để chia sẻ tri thức giữa

thế hệ, thành lập các diễn đàn mở hàng tháng với chủ đề đổi mới; bước 3: Đo lường qua chỉ số hợp tác liên bộ phận hàng quý, như số dự án liên phòng, và điều chỉnh dựa trên phản hồi). Khả năng thực hiện: Triển khai trong 6-9 tháng với chi phí 100-200 triệu VND (đào tạo và phần mềm hỗ trợ), với tư vấn chuyên gia từ các công ty như Deloitte hoặc McKinsey, tận dụng nguồn lực nội bộ lớn. Dự báo kết quả: Tăng động lực chia sẻ 25-35% (Deloitte Global, 2024), cải thiện thích ứng thay đổi 15% (VECOM, 2024), nâng lợi thế cạnh tranh 10-20% (Chỉ số PCI, 2024), đo lường qua khảo sát mức độ hài lòng (tăng từ 65% theo Deloitte 2023 lên 85%) và số lượng ý tưởng hợp tác (tăng 20%).

**Giải pháp 3: Nâng cao năng lực con người và chuyển giao giữa thế hệ** (tập trung PE). Căn cứ đề xuất từ PE=3,49 là yếu tố trung bình, với thiếu động lực hạn chế KT5 (cạnh tranh), và khoảng cách thế hệ ở Việt Nam (Gen Z chiếm 24%), phù hợp với lý thuyết "deep smarts" của Leonard & Swap (2005). Nội dung giải pháp bao gồm chương trình đào tạo liên tục và hướng dẫn để chuyển giao tri thức ẩn, kết hợp đánh giá hiệu suất dựa trên chia sẻ tri thức.

**Doanh nghiệp nhỏ (dưới 50 lao động):**

Tập trung đào tạo nội bộ giữa lãnh đạo và nhân viên (bước 1: Xác định tri thức cốt lõi từ nhân viên kỳ cựu qua cuộc họp 1 ngày; bước 2: Đào tạo kỹ năng chia sẻ qua buổi họp hàng tuần với ví dụ thực tiễn; bước 3: Theo dõi qua nhật ký học tập hàng tháng và phản hồi cá nhân để điều chỉnh). Khả năng thực hiện: Triển khai trong 1-2 tháng với chi phí dưới 3 triệu VND (qua tài liệu miễn phí và họp nội bộ), tận dụng văn hóa gia đình để tăng tính khả thi. Dự báo kết quả: Tăng năng lực thích ứng 20% (Deloitte 2023), giảm thất thoát tri thức giữa thế hệ 25% (Bell & Phạm Thành Trung, 2021), cải thiện đổi mới 15-20% (Grand View Research, 2024), đo lường qua khảo sát năng lực nhân viên (tăng từ 46% kỹ năng cơ bản theo Deloitte 2023 lên 70%) và tỷ lệ nghỉ việc giảm 10%.

**Doanh nghiệp vừa (51-300 lao động):**

Áp dụng khóa học trực tuyến và đánh giá (bước 1: Đào tạo kỹ năng số qua nền tảng miễn phí như Coursera trong 2 tuần; bước 2: Đào tạo giữa thế hệ với lịch cố định hàng tuần, kết hợp video lưu trữ; bước 3: Khen thưởng dựa trên KPIs chia sẻ như số buổi đào tạo, đánh giá qua khảo sát hàng quý). Khả năng thực hiện: Triển khai trong 3-5 tháng với chi phí 10-30 triệu VND (khóa học và khen thưởng), hợp tác đại học như trường Đại học Thương mại để hỗ trợ đào tạo giảm chi phí. Dự báo kết quả: Tăng năng lực thích ứng 20% (Deloitte, 2023), giảm thất thoát tri thức giữa thế hệ 25% (Bell & Phạm Thành Trung, 2021), cải thiện đổi mới 15-20% (Grand View Research, 2024), đo lường qua khảo sát năng lực nhân viên (tăng từ 46% kỹ năng cơ bản theo Deloitte 2023 lên 70%) và tỷ lệ nghỉ việc giảm 10%.

**Doanh nghiệp lớn (trên 300 lao động):**

Xây dựng hệ thống đào tạo toàn diện với AI hỗ trợ (bước 1: Khảo sát năng lực nhân viên qua công cụ số trong 1 tháng để xác định khoảng cách thế hệ; bước 2: Chương trình đào tạo quy mô với video lưu trữ và lịch hàng tháng; bước 3: Đánh giá hàng năm qua hệ thống HR với điểm thưởng liên kết lương, tích hợp AI để gợi ý

người hướng dẫn phù hợp). Khả năng thực hiện: Triển khai trong 6 tháng với chi phí 50-100 triệu VND (đào tạo và phần mềm), với ngân sách nội bộ và quỹ R&D (hỗ trợ từ Nghị quyết 57-NQ/TW, 2024). Dự báo kết quả: Tăng năng lực thích ứng 20% (Deloitte 2023), giảm thất thoát tri thức giữa thế hệ 25% (Bell & Phạm Thành Trung, 2021), cải thiện đổi mới 15-20% (Grand View Research, 2024), đo lường qua khảo sát năng lực nhân viên (tăng từ 46% kỹ năng cơ bản theo Deloitte 2023 lên 70%) và tỷ lệ nghỉ việc giảm 10%.

**Giải pháp 4: Tăng cường hợp tác liên ngành và với nhà nước (tích hợp yếu tố bên ngoài).** Căn cứ đề xuất từ hạn chế của các yếu tố nội tại, cần mở rộng ra bên ngoài để bổ trợ, dựa trên lý thuyết mạng lưới xã hội của Tsai (2002) và Nghị quyết 57-NQ/TW (2024) nhấn mạnh hợp tác nghiên cứu. Nội dung giải pháp bao gồm xây dựng mạng lưới với đại học, viện nghiên cứu và hiệp hội ngành để trao đổi tri thức, tham gia chương trình hỗ trợ nhà nước.

**Doanh nghiệp nhỏ (dưới 50 lao động):**

Tham gia hội thảo địa phương với hiệp hội ngành (bước 1: Đăng ký tham gia sự kiện miễn phí từ VCCI hoặc hiệp hội ngành như VITAS; bước 2: Trao đổi tri thức qua đối tác, như học hỏi quy trình từ doanh nghiệp cùng ngành; bước 3: Áp dụng vào hoạt động và theo dõi kết quả hàng quý qua báo cáo nội bộ đơn giản). Khả năng thực hiện: Triển khai trong 2 tháng với chi phí dưới 2 triệu VND (phí tham gia sự kiện), tận dụng mạng lưới địa phương để tăng cơ hội hợp tác. Dự báo kết quả: Tăng đổi mới 25% (WIPO GII, 2024), giảm khoảng cách tri thức 20% (theo Báo cáo Chuyển giao Công nghệ Việt Nam 2024, Bộ Khoa học và Công nghệ), đo lường qua số hợp tác mới (tăng 10-15%).

**Doanh nghiệp vừa (51-300 lao động):**

Hợp tác R&D với đại học (bước 1: Ký biên bản ghi nhớ với đại học địa phương như Đại học Bách Khoa Hà Nội; bước 2: Thực hiện dự án chung như nghiên cứu quy trình sản xuất mới; bước 3: Đánh giá kết quả hàng quý qua báo cáo chung và điều chỉnh). Khả năng thực hiện: Triển khai trong 4 tháng với chi phí 20-50 triệu VND (dự án R&D), hỗ trợ quỹ từ Bộ Khoa học và Công nghệ. Dự báo kết quả: Tăng đổi mới 25% (WIPO GII, 2024), giảm khoảng cách tri thức 20% (theo Báo cáo Chuyển giao Công nghệ Việt Nam 2024, Bộ Khoa học và Công nghệ), đo lường qua số hợp tác mới (tăng 10-15%).

**Doanh nghiệp lớn (trên 300 lao động):**

Tham gia chương trình quốc gia (bước 1: Đề xuất dự án với Bộ Khoa học và Công nghệ theo Nghị quyết 57-NQ/TW; bước 2: Triển khai hợp tác quốc tế với viện nghiên cứu; bước 3: Báo cáo và nhân rộng kết quả qua mạng lưới nội bộ). Khả năng thực hiện: Triển khai trong 6 tháng với chi phí 100-200 triệu VND, với FDI và quỹ R&D. Dự báo kết quả: Tăng đổi mới 25% (WIPO GII, 2024), giảm khoảng cách tri thức 20% (theo Báo cáo Chuyển giao Công nghệ Việt Nam 2024, Bộ Khoa học và Công nghệ), đo lường qua số hợp tác mới (tăng 10-15%).

Các giải pháp tổng thể đề xuất trên được xây dựng dựa trên kết quả khảo sát thực trạng chuyển giao tri thức của doanh nghiệp Việt Nam, với biến KT đạt mức

khá (TB=3,66) nhưng còn hạn chế ở các yếu tố OS, OC và PE, kết hợp với các khung lý thuyết kinh điển như SECI (Nonaka & Takeuchi, 1995), văn hóa tổ chức (Davenport & Prusak, 1998) và mô hình quản trị tri thức (Gold & cộng sự, 2001), nhằm bổ sung và hoàn thiện hoạt động chuyển giao tri thức một cách đồng bộ. Bằng cách tích hợp 05 yếu tố (KS, OS, OC, PE, TO) vào các giải pháp chính - hệ thống công nghệ, văn hóa và cấu trúc tổ chức, năng lực con người - các giải pháp đảm bảo tính logic, với mỗi khía cạnh bổ trợ lẫn nhau để tạo dòng chảy tri thức liền mạch từ lưu trữ, chia sẻ đến ứng dụng. Việc tách biệt theo quy mô doanh nghiệp (nhỏ, vừa, lớn) tăng tính khả thi, phù hợp đặc thù Việt Nam, với chi phí và thời gian thực hiện linh hoạt, tận dụng hỗ trợ chính sách quốc gia về đổi mới sáng tạo. Dự báo kết quả: nâng hiệu suất chuyển giao 20-30% (Rašula & cộng sự, 2012), tăng động lực chia sẻ 25-35% (Deloitte Global, 2024), 3 giảm thất thoát tri thức giữa thế hệ 25% (Bell & Phạm Thành Trung, 2021), tổng thể góp phần tăng khả năng đổi mới 15-20% (Grand View Research, 2024) và hỗ trợ kinh tế số đạt 30% GDP năm 2030, thúc đẩy phát triển bền vững kinh tế tri thức Việt Nam.

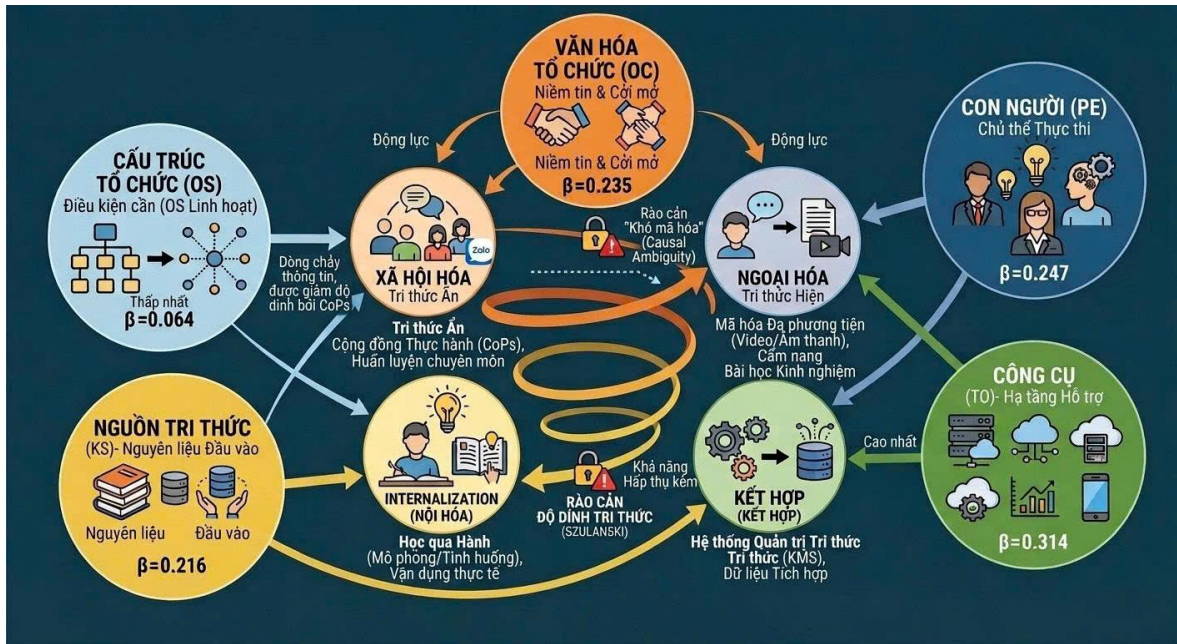
#### **4.2.2 Mô hình chuyển giao tri thức đề xuất cho doanh nghiệp Việt Nam**

Để xây dựng một mô hình chuyển giao tri thức thực tiễn và hiệu quả, luận án không xem xét các lý thuyết một cách rời rạc mà thực hiện sự tích hợp mang tính hệ thống. Thay vì coi mô hình của Szulanski (1996) và SECI của Nonaka & Takeuchi (1995) là hai thực thể tách biệt, luận án sử dụng SECI làm khung quy trình động để mô tả dòng chảy vận động của tri thức, đồng thời vận dụng các rào cản nội tại của Szulanski như một bộ công cụ chẩn đoán điểm nghẽn tại mỗi giai đoạn chuyển hóa.

Sự kết hợp này cho phép doanh nghiệp Việt Nam không chỉ hiểu rõ "cách thức" tri thức luân chuyển mà còn nhận diện được "tại sao" dòng chảy đó bị đứt gãy - hay còn gọi là "độ dính" của tri thức - do các yếu tố về năng lực hấp thụ, tâm lý giấu nghề hay cấu trúc tổ chức cứng nhắc. Trên cơ sở đó, mô hình đề xuất sẽ đi sâu vào 4 giai đoạn chuyển hóa cốt lõi, được điều chỉnh dựa trên kết quả khảo sát sơ cấp để đảm bảo tính địa phương hóa và khả năng thực thi cao nhất:

Sự điều chỉnh mô hình SECI trong luận án không chỉ dừng lại ở việc áp dụng quy trình bốn bước, mà tập trung vào việc tái định nghĩa các điểm chạm đề tương thích với hệ sinh thái doanh nghiệp Việt Nam. Với đặc thù văn hóa trọng tình, giai đoạn Xã hội hóa được tối ưu hóa thông qua các "không gian chia sẻ phi chính thức" (như văn hóa trà đá, giao lưu ngoài giờ) nhằm tận dụng sự gắn kết tự nhiên giữa các thế hệ lao động. Để khắc phục tâm lý ngại bộc lộ kinh nghiệm (điểm nghẽn tại giai đoạn Ngoại hóa), mô hình đề xuất cơ chế "số hóa trực quan" bằng các công cụ đa phương tiện đơn giản, phù hợp với trình độ công nghệ của đại bộ phận doanh nghiệp nhỏ và vừa. Trong khi đó, tại các giai đoạn Kết hợp và Nội hóa, mô hình tập trung phá vỡ cấu trúc phân cấp cứng nhắc bằng các Cộng đồng thực hành (CoPs), giúp tri thức không bị chặn lại ở các "ốc đảo" phòng ban mà được luân chuyển ngang, phù hợp với xu hướng chuyển đổi số linh hoạt hiện nay. Chính sự điều chỉnh này biến SECI từ một lý thuyết hàn lâm phương Đông thành một bộ công cụ thực

thi có tính đến yếu tố chi phí, thói quen hành vi và khát vọng đổi mới của nhân lực Việt Nam. Dưới đây là chi tiết các giai đoạn.



**Hình 4.1: Mô hình chuyển giao tri thức đề xuất cho doanh nghiệp Việt Nam**

Nguồn: Tác giả đề xuất dựa trên kết quả hồi quy tại Chương 3 và tổng hợp lý thuyết SECI, Szulanski

**Giai đoạn xã hội hóa: Khởi thông dòng chảy tri thức ẩn qua các kết nối cộng đồng**

Giai đoạn xã hội hóa tập trung vào việc chuyển giao tri thức ẩn - bao gồm kinh nghiệm, kỹ năng thực tiễn và trực giác cá nhân - thông qua sự tương tác trực tiếp. Trong bối cảnh Việt Nam, đây là giai đoạn có tính khả thi cao nhất nhờ văn hóa tập thể và coi trọng quan hệ cá nhân. Tuy nhiên, thay vì chỉ diễn ra tự phát, luận án đề xuất doanh nghiệp cần chủ động kiểm soát và thúc đẩy giai đoạn này thông qua hai cơ chế trọng tâm:

- Thứ nhất, sử dụng "Bộ lọc chẩn đoán rào cản" của Szulanski: Tác giả nhận diện rào cản lớn nhất ở giai đoạn này là "năng lực hấp thụ hạn chế" của người nhận và "thiếu sự tin cậy" đối với người truyền đạt. Tại Việt Nam, tâm lý "giấu nghề" thường xuất hiện khi nhân viên chưa thấy được lợi ích chung hoặc lo sợ mất vị thế. Do đó, mô hình đề xuất việc thiết lập các "không gian chia sẻ an toàn" (Ba), nơi tri thức không bị đánh giá hay phán xét, giúp giảm thiểu độ dính của tri thức phát sinh từ sự thiếu động lực của người truyền.

- Thứ hai, thiết lập các Cộng đồng thực hành (Communities of Practice - CoPs): Để khắc phục điểm nghẽn từ cấu trúc tổ chức phân cấp cứng nhắc (vốn có hệ số tác động thấp nhất Beta = 0,064), luận án đề xuất mô hình CoPs như một giải pháp "phẳng hóa" tổ chức không chính thức. Các nhóm Zalo chuyên môn, câu lạc bộ sở thích nghề nghiệp hay các buổi "trà đá sáng tạo" cho phép nhân viên từ nhiều phòng ban khác nhau kết nối theo chiều ngang. Tại đây, tri thức ẩn được chuyển

giao thông qua sự quan sát, bắt chước và thực hành chung mà không bị cản trở bởi các tầng nấc báo cáo hành chính.

*Triển khai thực tiễn:* Doanh nghiệp có thể áp dụng mô hình "Cổ vấn" gắn liền với các dự án thực tế. Ví dụ, tại một doanh nghiệp sản xuất, các thợ lành nghề không chỉ dạy việc trên dây chuyền mà còn tham gia vào các CoPs để giải quyết các sự cố kỹ thuật phát sinh. Quá trình này giúp tri thức ần được lan tỏa liên tục, biến kinh nghiệm cá nhân thành vốn hiểu biết chung của cộng đồng, từ đó tạo nền tảng vững chắc cho giai đoạn Ngoại hóa tiếp theo.

#### **Giai đoạn ngoại hóa: Chuyển hóa tri thức cá nhân thành tài sản tổ chức**

Ngoại hóa là quá trình trọng yếu nhằm chuyển đổi tri thức ần (những kinh nghiệm, bí quyết chưa định hình) thành tri thức hiện thông qua các khái niệm, quy trình và tài liệu cụ thể. Đây là bước đi "vượt ngưỡng" từ sự hiểu biết cá nhân sang trí tuệ tập thể. Tuy nhiên, trong thực tế doanh nghiệp Việt Nam, đây là giai đoạn gặp nhiều trở lực nhất do sự thiếu hụt các hệ thống quản trị bài bản và rào cản tâm lý cố hữu.

- *Vận dụng lý thuyết Szulanski để chẩn đoán rào cản:* Dựa trên mô hình của Szulanski (1996), luận án nhận diện "độ dính" của tri thức ở giai đoạn này chủ yếu phát sinh từ rào cản "Tri thức khó mã hóa". Nhiều thợ lành nghề hoặc chuyên gia tại Việt Nam nắm giữ những kỹ năng dựa trên cảm giác hoặc trực giác thực địa (ví dụ: cảm quan về độ căng của vải trong ngành may, hay nhạy cảm lâm sàng trong y tế) khiến họ gặp khó khăn khi diễn đạt thành văn bản. Bên cạnh đó, rào cản "Thiếu động lực của người truyền" do tâm lý sợ mất lợi thế cá nhân làm dòng chảy tri thức bị chặn lại.

*Giải pháp đột phá từ nhân tố Công cụ (TO) và Văn hóa (OC):* Để vượt qua những rào cản này, mô hình đề xuất tích hợp mạnh mẽ nhân tố Công cụ (nhân tố có hệ số tác động Beta = 0,314 cao nhất trong khảo sát) làm "phễu lọc" để mã hóa tri thức:

- *Mã hóa đa phương tiện thay vì văn bản hóa thuần túy:* Thay vì ép buộc nhân viên viết những báo cáo dài dòng, doanh nghiệp nên sử dụng các công cụ kỹ thuật số hỗ trợ video, hình ảnh và ghi âm trực quan. Việc ghi lại một thao tác kỹ thuật qua video giúp giảm bớt rào cản "khó mã hóa" của Szulanski, biến những kinh nghiệm trừu tượng thành dữ liệu số có thể lưu trữ và tái sử dụng.

- *Xây dựng cơ chế "Quyền sở hữu tri thức số":* Kết hợp với nhân tố Văn hóa (Beta = 0,235), doanh nghiệp cần xây dựng hệ thống ghi nhận đóng góp. Khi một cá nhân "ngoại hóa" tri thức của mình lên hệ thống chung, tên tuổi và giá trị của họ phải được tổ chức vinh danh và gắn liền với tri thức đó. Điều này giải quyết triệt để rào cản "thiếu động lực" bằng cách biến việc chia sẻ từ rủi ro mất vị thế thành cơ hội gia tăng uy tín trong tổ chức.

*Triển khai thực tiễn:* Doanh nghiệp có thể thiết lập các định dạng "Wiki nội bộ" hoặc "Ngân hàng bài học kinh nghiệm". Mỗi dự án kết thúc, thay vì chỉ lưu trữ báo cáo tài chính, doanh nghiệp yêu cầu nhân viên thực hiện các "Short-clip" hoặc "Mind-map" về các vấn đề đã xử lý. Quá trình này giúp tri thức hiện hữu hóa một cách sinh động, tạo nguồn nguyên liệu quý giá cho giai đoạn Kết hợp và Nội hóa tiếp theo, đảm bảo tài sản tri thức không bị thất thoát khi có sự biến động về nhân sự.

### ***Giai đoạn kết hợp: Tối ưu hóa giá trị thông qua tích hợp tri thức hệ thống***

Kết hợp là quá trình chuyển đổi các nguồn tri thức hiện rời rạc thành các cấu trúc tri thức phức tạp và có giá trị sử dụng cao hơn ở cấp độ tổ chức. Đây là giai đoạn doanh nghiệp thực hiện việc phân loại, sắp xếp và tích hợp dữ liệu từ nhiều nguồn khác nhau (báo cáo nội bộ, dữ liệu khách hàng, nghiên cứu thị trường) để tạo ra các chiến lược kinh doanh mới.

*Vận dụng lý thuyết Szulanski để chẩn đoán rào cản:* Dựa trên mô hình của Szulanski (1996), luận án nhận diện rào cản lớn nhất tại giai đoạn này là "Mối quan hệ khó khăn giữa người gửi và người nhận" và "Bối cảnh tổ chức thiếu tính hỗ trợ". Tại Việt Nam, tình trạng "ôc đảo thông tin" giữa các phòng ban khiến dữ liệu không được luân chuyển. Ví dụ, dữ liệu từ bộ phận Marketing thường không được kết hợp kịp thời với dữ liệu từ bộ phận Sản xuất, dẫn đến việc chuyển giao tri thức bị ngắt quãng.

*Giải pháp đột phá từ nhân tố Công cụ (TO) và Cấu trúc tổ chức (OS):* Để khắc phục hệ số Beta thấp của nhân tố Cấu trúc tổ chức ( $\text{Beta} = 0,064$ ), mô hình đề xuất sử dụng Công cụ ( $\text{Beta} = 0,314$ ) làm "trục xương sống" để nối liền các đứt gãy trong cấu trúc:

- *Thiết lập "Kho lưu trữ tri thức tập trung"*: Thay vì lưu trữ rời rạc trên các nhóm Zalo cá nhân hay ổ cứng riêng lẻ, doanh nghiệp cần tích hợp các nền tảng cộng tác trực tuyến (như Microsoft Teams, Slack) gắn liền với các kho dữ liệu đám mây chung. Việc chuyển đổi từ "trao đổi thông tin" sang "tích hợp thông tin" giúp tri thức hiện được phân loại theo từ khóa, chủ đề, giúp bất kỳ bộ phận nào cũng có thể truy xuất và kết hợp với tri thức hiện có của mình.

- *Xây dựng cơ chế "Dòng chảy tri thức liên chức năng"*: Tận dụng các Cộng đồng thực hành (CoPs) đã thiết lập ở giai đoạn Xã hội hóa để tổ chức các buổi thảo luận liên phòng ban định kỳ. Tại đây, công nghệ đóng vai trò là "ngôn ngữ chung" (ví dụ: các báo cáo Dashboard dùng chung trên Power BI) để mọi bộ phận có cùng một cách hiểu về dữ liệu, từ đó việc kết hợp tri thức diễn ra mượt mà và giảm thiểu rào cản về sự khác biệt ngôn ngữ chuyên môn giữa các phòng ban.

*Triển khai thực tiễn:* Doanh nghiệp có thể bắt đầu bằng việc xây dựng các "Hồ sơ tri thức" cho từng dự án. Thay vì các thư mục tài liệu hỗn độn, hệ thống sẽ tự động tổng hợp các báo cáo từ bộ phận Kỹ thuật, phản hồi từ Sale và số liệu từ Kế toán vào một không gian chung. Quá trình tích hợp này giúp doanh nghiệp không chỉ quản lý được những gì "đã biết" mà còn tạo ra những tri thức "mới" về xu hướng thị trường, dự báo rủi ro và tối ưu hóa quy trình, giúp doanh nghiệp thích ứng nhanh chóng với sự thay đổi của môi trường kinh doanh tại Việt Nam.

### ***Giai đoạn nội hóa: Biến tri thức tổ chức thành bản năng thực hành***

Nội hóa là giai đoạn cuối cùng nhưng mang tính quyết định trong chu trình SECI, nơi các tri thức hiện (quy trình, tài liệu, dữ liệu) được cá nhân tiếp nhận và chuyển hóa ngược lại thành tri thức ẩn của riêng mình thông qua trải nghiệm thực tế. Đây là quá trình "thấm thấu" để tri thức không còn nằm trên văn bản mà trở thành kỹ năng và phản xạ nghề nghiệp.

*Vận dụng lý thuyết Szulanski để chẩn đoán rào cản:* Dựa trên mô hình của Szulanski (1996), rào cản lớn nhất tại giai đoạn này đối với nhân viên Việt Nam là "Khả năng hấp thụ hạn chế" và "Sự thiếu tin cậy vào nguồn tri thức". Trong nhiều doanh nghiệp, nhân viên thường đối mặt với lượng lớn tài liệu hướng dẫn khô khan, khó hiểu, dẫn đến tình trạng "học vẹt" nhưng không thể vận dụng. Rào cản này càng trở nên nghiêm trọng khi bối cảnh tổ chức thiếu các không gian thực hành an toàn, khiến nhân viên ngại thử nghiệm vì sợ sai sót.

*Giải pháp đột phá từ nhân tố Con người (PE) và Văn hóa (OC):* Với hệ số Beta của nhân tố Con người ( $\text{Beta} = 0,247$ ), mô hình đề xuất tập trung vào việc nâng cao năng lực tự học và tinh thần trách nhiệm thông qua các cơ chế hỗ trợ:

*Mô hình "Học qua hành" tích hợp CoPs:* Để phá vỡ rào cản về khả năng hấp thụ, doanh nghiệp cần chuyển dịch từ đào tạo lý thuyết sang đào tạo dựa trên tình huống. Việc áp dụng các bài tập mô phỏng hoặc dự án nhỏ trong các Cộng đồng thực hành (CoPs) cho phép nhân viên áp dụng ngay tri thức mới vào bối cảnh thực địa. Tại đây, sự hỗ trợ từ mạng lưới đồng nghiệp giúp nhân viên tự tin hơn trong việc "giải mã" các quy trình phức tạp thành kỹ năng cá nhân.

*Xây dựng "Văn hóa thực nghiệm an toàn":* Kết hợp với nhân tố Văn hóa ( $\text{Beta} = 0,235$ ), doanh nghiệp cần tạo ra môi trường cho phép sai sót trong định mức khi triển khai kiến thức mới. Khi rào cản tâm lý về sự trừng phạt bị loại bỏ, nhân viên sẽ chủ động hơn trong việc "nội hóa" tri thức, biến các hướng dẫn trên giấy thành những cải tiến sáng tạo trong công việc hàng ngày.

*Triển khai thực tiễn:* Doanh nghiệp có thể áp dụng cơ chế "Phản hồi vòng lặp". Sau khi nhân viên tiếp cận một quy trình mới từ hệ thống công nghệ (TO), họ được giao một nhiệm vụ cụ thể để áp dụng kiến thức đó. Kết quả và những bài học rút ra từ thực tế sẽ được chia sẻ ngược lại cho Mentor hoặc cộng đồng CoPs. Vòng lặp này đảm bảo tri thức hiện được "nội hóa" sâu sắc, giúp nhân viên không chỉ giỏi về chuyên môn mà còn hình thành được các "bí quyết" mới, chuẩn bị sẵn sàng cho một chu kỳ Xã hội hóa tiếp theo ở cấp độ cao hơn.

Tính khả thi và sự vận hành bền vững của mô hình SECI đề xuất không tồn tại độc lập, mà được định hình và thúc đẩy bởi sự cộng hưởng của 5 nhân tố cốt lõi đã qua kiểm chứng thực chứng. Trong hệ sinh thái này, Công cụ (TO) với hệ số tác động mạnh nhất ( $\text{Beta} = 0,314$ ) đóng vai trò là hạ tầng số và bộ nhớ lưu trữ; trong khi Con người (PE) ( $\text{Beta} = 0,247$ ) giữ vai trò chủ thể trực tiếp thực thi và chuyên hóa tri thức. Văn hóa tổ chức (OC) ( $\text{Beta} = 0,235$ ) đóng vai trò là "chất keo" tâm lý, tạo dựng niềm tin để xóa bỏ rào cản giấu nghề, còn Nguồn tri thức (KS) ( $\text{Beta} = 0,216$ ) chính là dòng nguyên liệu đầu vào quyết định chất lượng của quá trình chuyển giao. Cuối cùng, việc tái cấu trúc Cấu trúc tổ chức (OS) theo hướng linh hoạt thông qua các Cộng đồng thực hành (CoPs) được xem là điều kiện cần thiết để phá vỡ các "ốc đảo thông tin", đảm bảo dòng chảy tri thức xuyên suốt, không bị ngắt quãng bởi các rào cản phân cấp cứng nhắc vốn là điểm yếu hiện nay của doanh nghiệp Việt Nam.

### ***Yếu tố hỗ trợ: Hệ sinh thái Văn hóa và Hạ tầng Công nghệ***

Ngoài bốn giai đoạn chuyển hóa cốt lõi, mô hình đề xuất cần hai trụ đỡ chiến lược để vận hành hiệu quả trong bối cảnh Việt Nam:

*Về Văn hóa tổ chức (OC):* Đây là yếu tố nền tảng để giải tỏa rào cản "Thiếu sự tin cậy" và "Tâm lý ngại chia sẻ" của Szulanski. Doanh nghiệp cần chuyển dịch từ văn hóa kiểm soát sang văn hóa cởi mở, nơi tri thức được coi là tài sản chung thay vì công cụ quyền lực cá nhân. Việc công nhận và khen thưởng công khai các đóng góp tri thức sẽ tạo ra động lực tinh thần mạnh mẽ, giúp vượt qua "độ dính" của tri thức do thiếu động lực truyền đạt. Đặc biệt, văn hóa cần khuyến khích tinh thần "Cộng đồng thực hành" (CoPs), cho phép các cá nhân kết nối tự do vượt qua rào cản của cấu trúc tổ chức cứng nhắc.

*Về Công nghệ (TO):* Đóng vai trò là "trục xương sống" tăng tốc quá trình chuyển giao, đặc biệt trong giai đoạn Kết hợp và Ngoại hóa. Với hệ số tác động Beta = 0,314 (cao nhất trong nghiên cứu), công nghệ không chỉ là các phần mềm lưu trữ mà phải là các nền tảng cộng tác trực tuyến thông minh. Việc đầu tư vào hệ thống Quản trị tri thức (KMS) hoặc các ứng dụng quản lý không gian làm việc số giúp doanh nghiệp "số hóa" kinh nghiệm, khắc phục tình trạng phân mảnh thông tin và hỗ trợ nhân viên tiếp cận tri thức mọi lúc, mọi nơi.

Mô hình chuyển giao tri thức đề xuất mang tính địa phương hóa sâu sắc khi tận dụng triệt để thế mạnh văn hóa tập thể để thúc đẩy giai đoạn Xã hội hóa, đồng thời dùng hệ thống lưu trữ hiện đại và chính sách đãi ngộ để khắc phục điểm yếu ở giai đoạn Ngoại hóa. Bằng cách tích hợp các rào cản của Szulanski vào quy trình SECI, mô hình không chỉ mô tả cách tri thức vận động mà còn cung cấp bộ công cụ để "chẩn đoán" và "trị liệu" các đứt gãy trong dòng chảy tri thức của doanh nghiệp Việt Nam.

Việc kết hợp đồng bộ 05 nhân tố (KS, OS, OC, PE, TO) trong một khung khổ thống nhất giúp mô hình vượt qua rào cản về cấu trúc tổ chức phân cấp (Beta = 0,064) vốn là điểm yếu nhất hiện nay. Khi triển khai, mô hình không chỉ nâng cao hiệu quả quản trị tài sản vô hình mà còn giúp doanh nghiệp thích ứng linh hoạt với kỷ nguyên số, tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững theo định hướng của các chính sách quốc gia như Nghị quyết 57-NQ/TW và chiến lược chuyển đổi số của Chính phủ. Đây chính là lời giải cho bài toán biến tri thức thành động lực cốt lõi để doanh nghiệp Việt Nam bứt phá trong nền kinh tế tri thức toàn cầu.

### **4.3 Một số kiến nghị với các cơ quan quản lý nhà nước và các hiệp hội có liên quan**

Ở góc độ quản lý Nhà nước, nghiên cứu cho thấy Việt Nam đã có nền tảng pháp lý cơ bản với Luật và các quy định liên quan đến chuyển giao tri thức. Tuy nhiên, để đưa các quy định này vào thực tế và giúp Việt Nam vươn lên thành quốc gia mạnh về khoa học công nghệ, cần sự phối hợp chặt chẽ giữa các cơ quan quản lý và hiệp hội ngành nghề. Thực tế, chuyển giao tri thức không chỉ là chuyện của doanh nghiệp mà còn là động lực để cả nền kinh tế bứt phá. Vì vậy, tác giả đề xuất

một số khuyến nghị dưới đây để Nhà nước và các bên liên quan cân nhắc, nhằm hình thành bối cảnh thuận lợi cho quá trình này.

#### **4.3.1 Khuyến nghị cho Nhà nước**

Nhà nước đóng vai trò chủ đạo trong việc định hình "hệ sinh thái" quản trị tri thức quốc gia. Để chuyển giao tri thức thực sự trở thành động lực đạt mục tiêu kinh tế số chiếm 30% GDP vào năm 2030 (theo Nghị quyết 57-NQ/TW), các bộ ngành cần thực hiện các giải pháp cụ thể sau:

##### ***Bộ Khoa học và Công nghệ: Hoàn thiện hành lang pháp lý và hạ tầng dữ liệu***

- *Xây dựng và vận hành Cổng thông tin Tri thức Quốc gia*: Cần thiết lập một nền tảng số tập trung, kết nối dữ liệu từ các viện nghiên cứu, trường đại học và các dự án có vốn ngân sách. Nền tảng này phải cho phép doanh nghiệp tra cứu các báo cáo kỹ thuật, kết quả R&D đã được mã hóa và phân loại theo ngành nghề. Đây là giải pháp then chốt thúc đẩy giai đoạn Kết hợp, giúp doanh nghiệp tiếp cận Nguồn tri thức (KS) chất lượng cao với chi phí thấp nhất.

- *Cụ thể hóa cơ chế bảo hộ "Tri thức ẩn" và Bí quyết kỹ thuật*: Hiện nay, Luật Sở hữu trí tuệ chủ yếu tập trung vào tri thức hiện (bằng sáng chế). Bộ cần ban hành các hướng dẫn chi tiết về bảo hộ "bí mật kinh doanh" và "know-how" trong các hợp đồng lao động và hợp tác công nghệ. Khi quyền lợi của chuyên gia được đảm bảo, rào cản "Thiếu sự tin cậy" và "Tâm lý giấu nghề" (theo rào cản Szulanski) tại giai đoạn Ngoại hóa sẽ được dỡ bỏ.

- *Thúc đẩy thị trường khoa học công nghệ*: Tạo cơ chế sàn giao dịch công nghệ vận hành theo cơ chế thị trường, nơi Nhà nước hỗ trợ định giá tri thức, giúp các doanh nghiệp nhỏ dễ dàng "mua" được các giải pháp công nghệ đã hoàn thiện thay vì phải tự nghiên cứu từ đầu.

##### ***Bộ Thông tin và Truyền thông: Thúc đẩy hạ tầng công nghệ***

- *Chương trình hỗ trợ SMEs trang bị hệ thống Quản trị tri thức*: Với nhân tố Công cụ (TO) có ảnh hưởng mạnh nhất, Bộ cần có các gói ưu đãi về bản quyền phần mềm hoặc hạ tầng Cloud cho các nền tảng quản trị tri thức nội địa. Mục tiêu là giúp doanh nghiệp không chỉ giao tiếp qua mạng xã hội (Zalo/Facebook) mà phải có hệ thống lưu trữ bài bản, tạo điều kiện cho tri thức được chuyển hóa liên tục.

- *Tiêu chuẩn hóa định dạng dữ liệu quốc gia*: Ban hành các tiêu chuẩn kỹ thuật về dữ liệu dùng chung để đảm bảo tính liên thông (Interoperability). Điều này cực kỳ quan trọng đối với các doanh nghiệp trong chuỗi cung ứng, giúp dòng chảy tri thức giữa nhà cung cấp và nhà sản xuất diễn ra mượt mà, phá vỡ các "ốc đảo thông tin" đang kìm hãm sự phát triển chung.

##### ***Bộ Giáo dục và Đào tạo phối hợp Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội: Nâng cao năng lực con người***

- *Tái cấu trúc đào tạo theo mô hình "Học qua hành"*: Cần tích hợp phương pháp đào tạo dựa trên tình huống thực tế vào chương trình giảng dạy đại học và nghề nghiệp. Giải pháp này nhằm nâng cao "Khả năng hấp thụ" của nhân sự (nhân tố PE), giúp họ dễ dàng chuyển hóa các tài liệu lý thuyết thành kỹ năng thực hành trong giai đoạn Nội hóa.

- *Xây dựng Mạng lưới Chuyên gia và Nghệ nhân Quốc gia*: Nhà nước cần đứng ra bảo trợ cho các mạng lưới cố vấn. Việc kết nối các chuyên gia nghỉ hưu hoặc nghệ nhân ưu tú với các doanh nghiệp trẻ sẽ thúc đẩy mạnh mẽ giai đoạn Xã hội hóa, nơi những kinh nghiệm "xương máu" được truyền thụ trực tiếp thông qua tương tác con người.

***Bộ Tài chính và Ngân hàng Nhà nước: Cơ chế tài chính khuyến khích***

- *Chính sách ưu đãi thuế cho chi phí Quản trị tri thức*: Đề xuất đưa chi phí đầu tư cho hệ thống KMS, chi phí mua dữ liệu và đào tạo nhân sự chuyên sâu vào danh mục được trừ khi tính thuế thu nhập doanh nghiệp (với tỷ lệ ưu đãi cao hơn chi phí thông thường).

- *Quy hỗ trợ đổi mới sáng tạo dành riêng cho CGTT*: Cấp tín dụng ưu đãi cho các doanh nghiệp thực hiện chuyển giao công nghệ từ nước ngoài hoặc mua lại các kết quả nghiên cứu trong nước. Điều này giúp giảm thiểu rủi ro tài chính, khuyến khích doanh nghiệp mạnh dạn đầu tư vào tài sản vô hình thay vì chỉ tập trung vào tài sản vật chất.

***Tổng kết***: Những kiến nghị trên không chỉ giúp doanh nghiệp giải quyết các khó khăn nội tại mà còn góp phần xây dựng một "Hệ thống đổi mới sáng tạo quốc gia" vững chắc, nơi Nhà nước đóng vai trò kiến tạo, hỗ trợ và dẫn dắt dòng chảy tri thức bền vững.

**4.3.2 Khuyến nghị cho Hiệp hội ngành nghề**

Hiệp hội ngành nghề đóng vai trò là "chất xúc tác" quan trọng trong việc kết nối các nguồn lực và lan tỏa tri thức trong cộng đồng doanh nghiệp. Để chuyển giao tri thức không chỉ dừng lại ở phạm vi nội bộ mà trở thành sức mạnh toàn ngành, các Hiệp hội cần thực hiện các giải pháp sau:

***Liên đoàn Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI): Dẫn dắt văn hóa quản trị***

- *Lan tỏa văn hóa chia sẻ và tin cậy*: VCCI cần chủ trì các diễn đàn, hội thảo chuyên đề về "Quản trị tài sản vô hình" và "Đạo đức chia sẻ tri thức". Đây là giải pháp căn cơ để phá vỡ rào cản "Thiếu sự tin cậy" của Szulanski. Khi lãnh đạo doanh nghiệp nhận thức được chia sẻ tri thức là cùng phát triển thay vì mất lợi thế, giai đoạn Xã hội hóa và Ngoại hóa sẽ diễn ra tự nguyện và hiệu quả hơn.

- *Vận động chính sách và kết nối quốc tế*: Phát huy vai trò đại diện để kiến nghị các gói ưu đãi thuế cho hoạt động đào tạo và R&D. Đồng thời, kết nối doanh nghiệp Việt với các mạng lưới đổi mới sáng tạo toàn cầu (như các dự án của WIPO, EU), giúp doanh nghiệp tiếp cận Nguồn tri thức (KS) tiên tiến từ bên ngoài.

***Các Hiệp hội ngành hàng cụ thể (VITAS, VINASME, HAMI...): Hình thành mạng lưới liên kết ngang***

- *Thiết lập các Cộng đồng thực hành liên doanh nghiệp (Cross-company CoPs)*: Đây là giải pháp trực diện để giải quyết hệ số tác động thấp của Cấu trúc tổ chức (OS, Beta = 0,064). Hiệp hội nên tổ chức các tiểu ban kỹ thuật hoặc nhóm chuyên gia theo chuyên môn sâu. Tại đây, kỹ sư và nhân sự lành nghề từ các doanh

ngành khác nhau có thể trao đổi "bí quyết" (know-how), giúp tri thức luân chuyển tự do mà không bị ngăn cách bởi ranh giới hành chính của từng tổ chức.

- *Xây dựng "Ngân hàng bài học kinh nghiệm" của ngành*: Hiệp hội đứng ra thu thập, ẩn danh hóa và hệ thống hóa các tình huống thành công hoặc thất bại trong ngành. Kho dữ liệu này sẽ là nguồn tài liệu quý giá cho giai đoạn Kết hợp, giúp các doanh nghiệp hội viên (đặc biệt là SMEs) rút ngắn thời gian học hỏi và giảm thiểu rủi ro thử sai.

***Các Hiệp hội Công nghệ thông tin (VINASA...): Hỗ trợ hạ tầng công nghệ***

- *Thúc đẩy các giải pháp "May đo" về Quản trị tri thức*: Khuyến khích các doanh nghiệp hội viên phát triển các nền tảng Quản trị tri thức (KMS) chuyên biệt cho từng ngành (ví dụ: KMS cho dệt may, KMS cho logistics). Các công cụ này cần được thiết kế trực quan, hỗ trợ mã hóa đa phương tiện (video/audio) để giải quyết rào cản "Tri thức khó mã hóa" đặc thù của lao động Việt Nam.

- *Tư vấn và chuẩn hóa hạ tầng số*: Hỗ trợ doanh nghiệp hội viên trong việc lựa chọn và triển khai các Công cụ (TO) phù hợp với quy mô và năng lực tài chính, đảm bảo tính liên thông dữ liệu giữa các doanh nghiệp trong cùng một chuỗi giá trị.

***Vai trò cầu nối giữa Doanh nghiệp - Nhà nước - Viện nghiên cứu***

- *Thúc đẩy mô hình "Ba nhà"*: Hiệp hội cần chủ động đặt hàng các đề tài nghiên cứu từ các viện, trường dựa trên nhu cầu thực tế của doanh nghiệp hội viên. Điều này giúp Nguồn tri thức (KS) được tạo ra mang tính ứng dụng cao, giúp nhân viên dễ dàng chuyển hóa trong giai đoạn Nội hóa.

- *Tổ chức các sự kiện kết nối cung - cầu tri thức*: Định kỳ tổ chức các Ngày hội Chuyển giao Công nghệ và Tri thức, nơi các doanh nghiệp lớn "xã hội hóa" tri thức cho các nhà cung cấp nhỏ trong chuỗi cung ứng, từ đó nâng cao năng lực cạnh tranh tổng thể của toàn ngành.

***Tổng kết***: Các kiến nghị dành cho Hiệp hội tập trung vào việc tạo ra một "Bối cảnh tổ chức hỗ trợ" theo lý thuyết của Szulanski. Khi Hiệp hội tạo ra được một môi trường kết nối mở và cung cấp các công cụ hỗ trợ phù hợp, các rào cản về quy mô và nguồn lực của doanh nghiệp Việt Nam sẽ dần được xóa bỏ, thúc đẩy vòng xoáy tri thức SECI vận động không ngừng.

## KẾT LUẬN

Luận án "Chuyển giao tri thức của doanh nghiệp Việt Nam" là một công trình nghiên cứu hệ thống, được thực hiện nhằm giải quyết bài toán cốt lõi về việc khai thác nguồn lực vô hình trong bối cảnh nền kinh tế tri thức và sự bùng nổ của chuyển đổi số. Qua quá trình nghiên cứu, luận án đã hoàn thành trọn vẹn các mục tiêu, nhiệm vụ đặt ra và đạt được những đóng góp quan trọng trên cả hai bình diện lý thuyết và thực tiễn.

Về lý thuyết, luận án đã xây dựng được một khung lý thuyết tích hợp có tính đột phá, kết nối thành công mô hình SECI của Nonaka & Takeuchi (1995) với lý thuyết về "Độ dính tri thức" của Szulanski (1996). Điểm nhấn học thuật của công trình là việc xác lập và kiểm định mô hình 05 nhân tố tác động bao gồm: Nguồn tri thức (KS), Cấu trúc tổ chức (OS), Văn hóa tổ chức (OC), Con người (PE) và Công cụ (TO). Sự kết hợp này cho phép luận án không chỉ mô tả dòng chảy tri thức mà còn cung cấp bộ công cụ để "chẩn đoán" các đứt gãy tại từng giai đoạn chuyển hóa.

Kết quả phân tích hồi quy đa biến đã cung cấp một bằng chứng thực chứng mạnh mẽ, khẳng định rằng trong bối cảnh Việt Nam, Công cụ (TO, Beta = 0,314) và Con người (PE, Beta = 0,247) là hai biến số có tác động mạnh mẽ nhất. Phát hiện này không chỉ tái khẳng định vai trò của hạ tầng công nghệ số mà còn đề cao giá trị của nhân tố con người - chủ thể duy nhất có khả năng "giải mã" các tri thức ẩn phức tạp. Việc tích hợp các đặc thù về văn hóa tập thể và tâm lý xã hội Việt Nam vào khung lý thuyết đã góp phần làm phong phú thêm kho tàng lý luận về quản trị tri thức tại các nền kinh tế đang phát triển, đồng thời khẳng định tính phù hợp của mô hình 05 yếu tố trong việc giải thích 62,1% sự biến thiên của hoạt động chuyển giao tri thức.

Về thực tiễn, thông qua khảo sát diện rộng trên 418 doanh nghiệp, luận án đã nhận diện chính xác các rào cản mang tính "điểm nghẽn" đang kìm hãm dòng chảy tri thức tại Việt Nam: cấu trúc tổ chức còn nặng tính phân cấp, thiếu linh hoạt (Beta = 0,064); sự thiếu hụt các hệ thống lưu trữ chuyên nghiệp; và rào cản tâm lý "giấu nghề" do thiếu niềm tin tổ chức.

Trên cơ sở đó, luận án đề xuất một Hệ sinh thái giải pháp đồng bộ cho doanh nghiệp Việt Nam: (1) *Mô hình SECI cải tiến*: Tập trung vào việc "trị liệu" rào cản tại từng bước chuyển hóa, tiêu biểu là việc hình thành các Cộng đồng thực hành (CoPs) để phá vỡ sự cô lập thông tin và ứng dụng mã hóa đa phương tiện (video/audio) để giảm độ dính của tri thức khó diễn đạt; (2) *Giải pháp nội bộ doanh nghiệp*: Luận án nhấn mạnh việc ưu tiên đầu tư vào hệ thống Quản trị tri thức (KMS) và xây dựng văn hóa thực nghiệm an toàn, nơi nhân viên được khuyến khích học hỏi và sai sót trong định mức để nâng cao khả năng hấp thụ tri thức. Ngoài ra, luận án khẳng định chuyển giao tri thức không thể thành công nếu thiếu đi "bối cảnh hỗ trợ" từ các cơ quan quản lý và Hiệp hội. Sự phối hợp này đảm bảo chuyển giao tri thức không còn là nỗ lực đơn lẻ mà trở thành động lực tăng trưởng chung của toàn nền kinh tế tri thức Việt Nam. Các giải pháp này được xây dựng dựa trên sự tương thích với các chính sách quốc gia như Nghị quyết 57-NQ/TW (mục tiêu

kinh tế số chiếm 30% GDP vào năm 2030) và Luật Dữ liệu số 60/2024/QH15, tạo ra một lộ trình thực thi đồng bộ từ cấp độ doanh nghiệp đến hệ sinh thái hỗ trợ của Nhà nước và các Hiệp hội ngành nghề.

Về hạn chế, mặc dù đã đạt được những kết quả khả quan, luận án vẫn tồn tại một số hạn chế nhất định. Do giới hạn về nguồn lực, mẫu khảo sát dù mang tính đại diện nhưng chưa bao phủ hết các doanh nghiệp tại khu vực nông thôn hoặc các ngành nghề đặc thù như nông nghiệp công nghệ cao. Ngoài ra, việc đo lường hiệu quả chuyển giao hiện mới tập trung vào các chỉ số định lượng, chưa khai thác hết các giá trị định tính về cảm nhận văn hóa dài hạn của nhân viên. Hướng nghiên cứu tiếp theo cần tập trung vào việc áp dụng các mô hình phân tích phức hợp như SEM để đánh giá các mối quan hệ tác động chéo giữa 05 yếu tố. Đồng thời, cần phát triển các bộ công cụ đo lường hiệu quả chuyển giao tri thức tích hợp cả định lượng lẫn định tính, giúp doanh nghiệp có cái nhìn sâu sắc hơn về tác động của tri thức đối với năng lực đổi mới sáng tạo và lợi thế cạnh tranh bền vững.

Chuyển giao tri thức không thuần túy là một quy trình kỹ thuật, mà là một cuộc cách mạng về tư duy và văn hóa tổ chức. Trong kỷ nguyên kinh tế số, tri thức không được chuyển giao là tri thức chết. Luận án này hy vọng sẽ trở thành một tài liệu tham khảo có giá trị, giúp doanh nghiệp Việt Nam tháo gỡ các rào cản nội tại, tận dụng tối đa sức mạnh công nghệ và con người để bứt phá trong cuộc đua toàn cầu.

Tác giả nhận thức rằng, mặc dù đã nỗ lực tối đa, luận án không thể tránh khỏi một số hạn chế. Do đó, tác giả trân trọng đón nhận các ý kiến đóng góp từ các nhà khoa học, giảng viên, và chuyên gia để hoàn thiện nội dung nghiên cứu, hướng tới việc cung cấp các giải pháp hiệu quả hơn cho chuyển giao tri thức của doanh nghiệp Việt Nam.

Tác giả xin chân thành cảm ơn!

**DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH ĐÃ CÔNG BỐ**  
**TRONG THỜI GIAN ĐÀO TẠO TIẾN SĨ CỦA NGHIÊN CỨU SINH**  
**CÓ LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI LUẬN ÁN**

1. Trần Hoài Nam, Nguyễn Minh Đức, Ứng dụng công cụ quản trị tri thức dựa trên công nghệ thông tin tại các doanh nghiệp Việt Nam, *Tạp chí Kinh tế và Dự báo (ISSN 1859-4972), Số 16, tháng 06/2022.*
2. Nguyễn Văn Minh, Trần Hoài Nam, Nguyễn Minh Đức, Hoàng Hải Hà (2022), *Quản trị tri thức doanh nghiệp trong kỷ nguyên số*, NXB Hà Nội.
3. Nguyễn Minh Đức, Trần Hoài Nam, Ứng dụng công nghệ thực tế tăng cường trong chuyển giao tri thức và khuyến nghị cho doanh nghiệp Việt Nam, *Tạp chí Tài chính (ISSN 2615-8973), Số 2, Tháng 03/2024.*
4. Nguyễn Minh Đức, Trần Hoài Nam, Một số giải pháp chuyển giao tri thức cho các doanh nghiệp trong lĩnh vực thương mại điện tử ở Việt Nam, *Tạp chí Quản lý nhà nước (ISSN e2815-5831), Tháng 06/2024.*
5. Trần Hoài Nam, Nguyễn Minh Đức, Nguyễn Thị Bích Hạ, Thực trạng và một số khuyến nghị về hoạt động chia sẻ tri thức trong các doanh nghiệp Việt Nam, *Tạp chí Kinh tế và dự báo (ISSN 1859-4972), Số 8, Tháng 04/2024.*
6. Nguyễn Minh Đức, Nguyễn Văn Minh, Xu hướng ứng dụng công cụ cộng tác điện tử vào hoạt động chuyển giao tri thức của doanh nghiệp Việt Nam, *Tạp chí Kinh tế và dự báo (ISSN 1859-4972), Số 1, Tháng 03/2025.*

## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

### Tài liệu tham khảo Tiếng Việt

1. Luật Dữ liệu số, số ký hiệu 60/2024/QH15, Quốc hội ban hành ngày 30-11-2024. Ngày có hiệu lực, 01-07-2025.
2. Nghị định số 80/2021/NĐ-CP: Quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành một số điều của Luật Hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa, Chính phủ ban hành 26-08-2021. Ngày có hiệu lực 15-10-2021
3. Nghị quyết số 57-NQ/TW về đột phá phát triển khoa học, công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số quốc gia, Bộ Chính trị, ngày 22/12/2024.
4. Quyết định số 749/QĐ-TTg phê duyệt "Chương trình Chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030", Thủ tướng Chính phủ, ban hành ngày 03-06-2020.
5. Bộ Khoa học và Công nghệ (2024), Sách Khoa học, Công nghệ và Đổi mới sáng tạo Việt Nam 2023, NXB Khoa học và Kỹ thuật.
6. Hiệp hội TMDT Việt Nam VECOM (2024), Báo cáo Chỉ số TMDT Việt Nam 2024, Hà Nội.
7. Tổng cục Thống kê (2023), Sách trắng doanh nghiệp Việt Nam năm 2023, NXB Thống kê.
8. Tổng cục Thống kê (2024), Sách trắng doanh nghiệp Việt Nam năm 2024, NXB Thống kê.
9. Tổ chức Sở hữu Trí tuệ Thế giới WIPO (2024) Báo cáo Chỉ số đổi mới sáng tạo toàn cầu 2024, Geneva, Thụy Sĩ.
10. Đặng Thị Việt Đức (2023), Nghiên cứu đánh giá ảnh hưởng của ứng dụng công nghệ số đến hoạt động của các doanh nghiệp Việt Nam, Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông.
11. Hoàng Hải Yên (2015), Tác động của QTTT và môi trường đạo đức kinh doanh đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên ngân hàng, Luận án Tiến sĩ Kinh tế, Trường Đại học Kinh tế Hồ Chí Minh.
12. Nguyễn Hoàng Việt (2011), Nghiên cứu tác động của năng lực sáng tạo tri thức đối với hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp Việt Nam trong bối cảnh hiện nay, HT Quản trị chiến lược dựa trên tri thức trong khu vực Đông Nam Á: thách thức, nhân tố và triển vọng, 83–89.
13. Nguyễn Ngọc Thắng (2010), Quản trị dựa vào tri thức: Kinh nghiệm từ Nhật Bản, Tạp chí Khoa học ĐHQGHN, 27, 179–185.
14. Nguyễn Thị Phương Linh (2019), Các nhân tố ảnh hưởng đến chia sẻ tri thức trong doanh nghiệp viễn thông ở Việt Nam, Luận án Tiến sĩ Quản trị Kinh doanh, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân .

15. Nguyễn Thị Thu Hà (2021), *Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến quản trị tri thức tại một số trường đại học công lập trên địa bàn Thành phố Hà Nội*, Luận án Tiến sĩ kinh tế, Trường Đại học Thương mại.
16. Nguyễn Văn Minh, Trần Hoài Nam, Nguyễn Minh Đức, & Hoàng Hải Hà (2022), *Quản trị tri thức doanh nghiệp trong kỷ nguyên số*, NXB Hà Nội.
17. Nhâm Phong Tuấn, & cộng sự (2019), Các yếu tố quyết định đến hành vi chia sẻ tri thức của nhân viên trong các doanh nghiệp viễn thông Việt Nam, *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, 261, 30–39.
18. 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*, 215, 69–78.
19. Thạch Keo Sa Rát, & Lưu Tiến Thuận (2014), Tác động của QTTT đến kết quả tổ chức của doanh nghiệp tại Đồng bằng sông Cửu Long, *Tạp chí Khoa học Trường Đại học Cần Thơ*, 35, 105–116.
20. Trần Hoài Nam (2016), Công nghệ thông tin trong chia sẻ và phổ biến tri thức tại các doanh nghiệp sản xuất, *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, 224, 61–70.
21. Trần Khánh Đức (2015), *Năng lực và tư duy sáng tạo trong giáo dục đại học*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.
22. Trần Khánh Đức (2020), Tri thức, kết nối tri thức và chu trình chuyển hóa tri thức, *Tạp chí Khoa học Giáo dục Việt Nam*, 1(25).
23. Trương Quang Đô (2014), *Thu nhận tri thức tiếp thị để đổi mới - một nghiên cứu từ các công ty liên doanh quốc tế (IJVs) ở Việt Nam*, Luận án Tiến sĩ Quản trị Kinh doanh, Trường Đại học Bách Khoa – Đại học Quốc gia TP. Hồ Chí Minh.

#### **Tài liệu tham khảo tiếng Anh**

24. Acharya, J. (2000), *What is knowledge*, [www.kmx.totalkm.com/whatisk.html](http://www.kmx.totalkm.com/whatisk.html)
25. Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001), *Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues*, *MIS Quarterly*, 25(1), 107, <https://doi.org/10.2307/3250961>
26. Ali, A., Amer Nizar, A., & Tamara, A. (2009), *The Role of Knowledge Management in Enhancing the Competitiveness of Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs)*, *Communications of the IBIMA*, 10(13), 98–109.
27. Argote, L., & Ingram, P. (2000), Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150–169, <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2893>
28. Argote, L., McEvily, B., & Reagans, R. (2003), Managing Knowledge in Organizations: An Integrative Framework and Review of Emerging Themes, *Management Science*, 49(4), 571–582, <https://doi.org/10.1287/mnsc.49.4.571.14424>
29. Argyris, C., & Schön, D. (1978), *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*.

30. Arun Kumar, Dr. A. (2024), Knowledge Transfer in The Digital Age: Investigating the Mechanisms and Challenges, *SSRN Electronic Journal*, <https://doi.org/10.2139/ssrn.4809874>
31. Awad, E. M., & Ghaziri, H. (2003), *Knowledge management*, Prentice Hall.
32. Awad, E. M., & Ghaziri, H. (2004), *Knowledge Management*, Prentice Hall.
33. Badila, M.-I., Kifor, C. V, & Anca, Țirlea. (2020), *Facilitation of knowledge transfer in a software company*, MODTECH 2020.
34. Bell, R., & Phạm Thành Trung (2021), Modelling the knowledge transfer process between founder and successor in Vietnamese family businesses succession, *Journal of Family Business Management*, 11(4), 479–495, <https://doi.org/10.1108/JFBM-03-2020-0024>
35. Bhatt, G. D. (2001), Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people, *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 68–75, <https://doi.org/10.1108/13673270110384419>
36. Boisot, M. H. (1995), *Information Space: A Framework for Learning in Organizations*, Institutions and Culture, London: Routledge.
37. Bontis, N. (1998), Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models, *Management Decision*, 36(2), 63–76, <https://doi.org/10.1108/00251749810204142>
38. Burns, T., & Stalker, G. M. (1961), *The management of innovation*, Tavistock Publications.
39. Charron, A. (2022), Challenges In Knowledge Transfer In A Multinational organization, *Bylye Gody Journal*.
40. Chennamaneni, A. (2006), *Determinants of Knowledge Sharing Behaviors: Developing and Testing an Integrated Theoretical Model*.
41. Choo, C. W. (1998), *The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decisions*, New York, NY: Oxford University Press.
42. Chuang, S.-H. (2004), A resource-based perspective on knowledge management capability and competitive advantage: an empirical investigation, *Expert Systems with Applications*, 27(3), 459–465, <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2004.05.008>
43. Cochran, W. G. (1977), *Sampling techniques*, New York, NY : Wiley.
44. Cohen, J. (1988), *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
45. Cox, V., & Overbey, J. A. (2023), Generational knowledge transfer and retention strategies, *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 37(4), 10–13, <https://doi.org/10.1108/DLO-03-2022-0055>

46. Dalkir, K. (2005), *Knowledge Management in Theory and Practice*, McGill University.
47. Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998), *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*.
48. Davenport, T. H., & Prusak, L. (2000), *Working knowledge: How organizations manage what they know*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
49. De Long, D. W., & Fahey, L. (2000), Diagnosing cultural barriers to knowledge management, *Academy of Management Perspectives*, 14(4), 113–127, <https://doi.org/10.5465/ame.2000.3979820>
50. Dohn, N. B., Markauskaite, L., & Hachmann, R. (2020), *Enhancing Knowledge Transfer, Trong Handbook of Research in Educational Communications and Technology* (tr 73–96), Springer International Publishing, [https://doi.org/10.1007/978-3-030-36119-8\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-030-36119-8_5)
51. Dong, G., Gia Liem, C., & Grossman, M. (2010), *Knowledge-sharing intention in Vietnamese organizations*, *VINE*, 40(3/4), 262–276, <https://doi.org/10.1108/03055721011071395>
52. Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1997), *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*.
53. Fernandes, L. M., García-Morales, V. J., Montes, F. J. L., Barrales-Molina, V., & Moreno, A. R. (2006), *Interorganizational Knowledge Transfer and Performance, Knowledge Transferability and Internal Knowledge Transfers as Moderator Variables*, OLKC Conference.
54. Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001), Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective, *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185–214, <https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045669>
55. Goodhue, D. L., & Thompson, R. L. (1995), *Task-Technology Fit and Individual Performance*, *MIS Quarterly*, 19(2), 213, <https://doi.org/10.2307/249689>
56. Graham, P. (2008), *Knowledge Transfer in Theory and Practice: A Guide to the Literature*, University of Saskatchewan.
57. Grand View Research. (2023), *Knowledge Management Market Size, Share & Trends Analysis Report, 2023-2030*.
58. Grant, R. M. (1996), Toward a knowledge-based theory of the firm, *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109–122, <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
59. Grum, M., & Gronau, N. (2021), *Quantification of Knowledge Transfers* (tr 224–242), [https://doi.org/10.1007/978-3-030-79976-2\\_13](https://doi.org/10.1007/978-3-030-79976-2_13)
60. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010), *Multivariate Data Analysis (7th ed.)*, Pearson Education.

61. Herfeld, C., & Lisciandra, C. (2019), *Knowledge transfer and its contexts*, *Studies in History and Philosophy of Science Part A*, 77, 1–10, <https://doi.org/10.1016/j.shpsa.2019.06.002>
62. Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2007), *Strategic Management: Competitiveness and Globalization (7th ed.)*, Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
63. Hofstede, G. (2001), Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations, *Behaviour Research and Therapy*, 41(7), 861–862, [https://doi.org/10.1016/S0005-7967\(02\)00184-5](https://doi.org/10.1016/S0005-7967(02)00184-5)
64. Housel, T., & Bell, A. (2001), *Measuring and Managing Knowledge (1st a.b.)*, McGraw-Hill/Irwin.
65. Ismail Al-Alawi, A., Yousif Al-Marzooqi, N., & Fraidoon Mohammed, Y. (2007), Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors, *Journal of Knowledge Management*, 11(2), 22–42, <https://doi.org/10.1108/13673270710738898>
66. Johannessen, J., & Hauan, A. (1994), *Organizational Unlearning, Creativity and Innovation Management*, 3(1), 43–53, <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.1994.tb00115.x>
67. Julie, M., & cộng sự. (2024), *The Forrester Wave™: Knowledge Management Solutions, Q4 2024*.
68. Kaiser, H. F. (1974), *An index of factorial simplicity*, *Psychometrika*, 39.
69. Ko, Kirsch, & King. (2005), *Antecedents of Knowledge Transfer from Consultants to Clients in Enterprise System Implementations*, *MIS Quarterly*, 29(1), 59, <https://doi.org/10.2307/25148668>
70. Lara, F. J., & Mártir, S. V. (2008), *The effect of knowledge management on organizational performance*, *Documento de Trabajo no 3*, Universidad Católica de Valencia.
71. Le, T. H., & Tran, Q. H. (2022), The role of technology in knowledge transfer: Evidence from Vietnamese enterprises, *Journal of Business Research in Vietnam*, 15.
72. Lee, H., & Choi, B. (2003), Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination, *Journal of Management Information Systems*, 20(1), 179–228, <https://doi.org/10.1080/07421222.2003.11045756>
73. Leonard-Barton, D., Swap, W. C., & Barton, G. (2014), *Critical Knowledge Transfer: Tools for managing Your Company's Deep Smarts*, Harvard Business School Press.

74. Levin, D. Z., & Cross, R. (2004), The Strength of Weak Ties You Can Trust: The Mediating Role of Trust in Effective Knowledge Transfer, *Management Science*, 50(11), 1477–1490, <https://doi.org/10.1287/mnsc.1030.0136>
75. Liebowitz, J., & Wilcox, L. C. (1999), *Knowledge management and its integrative elements*, New York: CRC Press.
76. Lin, H. (2007), Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study, *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 315–332, <https://doi.org/10.1108/01437720710755272>
77. Liu, H., & Zhao, L. (2009), Knowledge Transfer in Knowledge Network of IT Consulting Company, 2009 *International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering*, 490–495, <https://doi.org/10.1109/ICIII.2009.124>
78. Market Research Future (2024), *Knowledge Management Software Market Research Report - Global Forecast*.
79. Markus, M. L. (2001), Toward a Theory of Knowledge Reuse: Types of Knowledge Reuse Situations and Factors in Reuse Success, *Journal of Management Information Systems*.
80. Molnar, Z., Nguyen, H. H., Homolka, L., & Macdonald, R. J. (2011), Knowledge Management as a solution for the shortage of competent employees in SMEs at the developing country (Case study: Vietnam), *Journal of Systems Integration*, 2, 38–46, <https://doi.org/10.20470/jsi.v2i3.89>
81. Napier, N. K. (2005), Knowledge transfer in Vietnam: starts, stops, and loops, *Journal of Managerial Psychology*, 20(7), 621–636, <https://doi.org/10.1108/02683940510623425>
82. Nguyen, T., & Burgess, S. (2014), A case analysis of ICT for knowledge transfer in small businesses in Vietnam, *International Journal of Information Management*, 34(3), 416–421, <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2014.02.009>
83. Nguyen, T. H., & Luong, V. T. (2021), Human factors in knowledge sharing: A study of Vietnamese SMEs, *Asia-Pacific Journal of Management Studies*, 8.
84. Nguyen, T. T., & Tran, H. M. (2019), Knowledge management practices in Vietnamese small and medium enterprises, *Vietnam Economic Review*, 12.
85. Nguyễn Duy Toàn (2013), *Using ICT for knowledge transfer in small businesses: A Vietnam Case Study*, Luận văn Thạc sĩ, College of Business, Victoria University.
86. Nhân Phong Tuấn, Nguyễn Thị Tuyết Mai, Trần Hoài Nam, & Nguyễn Hào Anh. (2020), Knowledge sharing and innovation capability at both individual and organizational levels: An empirical study from Vietnam's telecommunication companies, *Management & Marketing, Challenges for the Knowledge Society*, 15(2), 275–301, <https://doi.org/10.2478/mmcks-2020-0017>

87. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995a), *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press New York, NY, <https://doi.org/10.1093/oso/9780195092691.001.0001>
88. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge-Creating Company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press, [https://doi.org/10.1016/S0040-1625\(96\)00091-1](https://doi.org/10.1016/S0040-1625(96)00091-1)
89. Nonaka, I., & Toyama, R. (2003), The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process, *Knowledge Management Research & Practice*, 1(1), 2–10, <https://doi.org/10.1057/palgrave.kmrp.8500001>
90. Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2001), *SECI, Ba, and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation*, Long Range Planning.
91. Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994), *Psychometric theory (3rd ed.) (3rd a.b)*, New York: McGraw-Hill.
92. O'Dell, C., & Jackson Grayson, C. (1999), Knowledge transfer: Discover your value proposition, *Strategy & Leadership*, 27(2), 10–15, <https://doi.org/10.1108/eb054630>
93. Pham, Q. T., & Vu, H. M. (2018), Organizational culture and knowledge sharing in Vietnamese firms, *Journal of Southeast Asian Business Studies*, 10.
94. Phạm Quốc Trung, & Đinh Xuân Kiều (2020), The impacts of organizational culture on knowledge transferring in FDI enterprises in Vietnam, *International Journal of Innovation*, 8(3), 392–411, <https://doi.org/10.5585/iji.v8i3.16059>
95. Phạm Quốc Trung, & Huỳnh Minh Châu (2018), Learning achievement and knowledge transfer: the impact factor of e-learning system at Bach Khoa University, Vietnam, *International Journal of Innovation*, 6(3), 194–206, <https://doi.org/10.5585/iji.v6i3.235>
96. Phạm Thị Bích Ngọc (2017), Information Technology and Knowledge Transfer in Vietnam's IT Companies, *Wirtschaftsinformatik in Theorie und Praxis (tr 177–192)*, Springer Fachmedien Wiesbaden, [https://doi.org/10.1007/978-3-658-17613-6\\_13](https://doi.org/10.1007/978-3-658-17613-6_13)
97. Polanyi, M. (1966), *The Tacit Dimension*, London: Routledge & Kegan Paul.
98. Rašula, J., Bosilj Vukšić, V., & Indihar Štemberger, M. (2012), The impact of knowledge management on organisational performance, *Economic and Business Review*, 14(2), <https://doi.org/10.15458/2335-4216.1207>
99. Reit, T. (2022), Knowledge Transfer in Virtual Business Incubators, *Problemy Zarządzania - Management Issues*, 20(1(95)), 173–190, <https://doi.org/10.7172/1644-9584.95.8>
100. Rodríguez-López, V., & Sucar, L. E. (2022), Knowledge transfer for causal discovery, *International Journal of Approximate Reasoning*, 143, 1–25, <https://doi.org/10.1016/j.ijar.2021.12.010>

101. Spender, J. -C. (1996), Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm, *Strategic Management Journal*, 17(S2), 45–62, <https://doi.org/10.1002/smj.4250171106>
102. Stewart, T., & Ruckdeschel, C. (1998), Intellectual capital: The new wealth of organizations, *Performance Improvement*, 37(7), 56–59, <https://doi.org/10.1002/pfi.4140370713>
103. Szulanski, G. (1996), Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm, *Strategic Management Journal*, 17(S2), 27–43, <https://doi.org/10.1002/smj.4250171105>
104. Szulanski, G. (2000), The Process of Knowledge Transfer: A Diachronic Analysis of Stickiness, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 9–27, <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2884>
105. Thi Nguyet Que, N. (2010), *Knowledge management capability and competitive advantage: an empirical study of Vietnamese enterprises*, Doctor of Philosophy (PhD), Southern Cross University.
106. Tiwana, A. (2000), *The knowledge management toolkit: Practical techniques for building a knowledge management system*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
107. Tran, V. D., & Pham, T. L. (2020), Organizational structure and knowledge management: Challenges for Vietnamese SMEs, *International Journal of Business and Economics*, 19.
108. Trần Hoài Nam (2015), Critical Success Factors of Knowledge Management System in Vietnam, *International Journal of Business and Economics Research*, 4(6), 323, <https://doi.org/10.11648/j.ijber.20150406.18>
109. Trương Thị Chi Bình, & Nguyễn Mạnh Linh (2013), Supplier system and knowledge transfer within the production networks of electronics MNCs in Vietnam, *Asian Journal of Technology Innovation*, 21(sup1), 119–138, <https://doi.org/10.1080/19761597.2013.819237>
110. Tsai, W. (2002), Social Structure of “Coopetition” Within a Multiunit Organization: Coordination, Competition, and Intraorganizational Knowledge Sharing, *Organization Science*, 13(2), 179–190, <https://doi.org/10.1287/orsc.13.2.179.536>
111. Van den Hooff, B., & De Leeuw van Weenen, F. (2004), Committed to share: commitment and CMC use as antecedents of knowledge sharing, *Knowledge and Process Management*, 11(1), 13–24, <https://doi.org/10.1002/kpm.187>
112. Vũ Hồng Dân (2008), Knowledge Management in Asia: Experience and Lessons, *Asean Productivity Organization*, 342–348.
113. Vũ Ngọc Xuân (2019), Knowledge management in business and education: Evidence from Vietnam companies and universities, *Management Science Letters*, 2063–2072, <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.6.027>

114. Walsh, J. P., & Ungson, G. R. (1991), *Organizational Memory*, *The Academy of Management Review*, 16(1), 57, <https://doi.org/10.2307/258607>
115. Webber, A. M. (1993), *What's so new about the new economy?* Harvard Business Review.
116. Whyte, G., & Classen, S. (2012), Using storytelling to elicit tacit knowledge from SMEs, *Journal of Knowledge Management*, 16(6), 950–962, <https://doi.org/10.1108/13673271211276218>
117. Wiig, K. M. (1997), *Knowledge management: Where did it come from and where will it go?* *Expert Systems with Applications*, 13(1), 1–14, [https://doi.org/10.1016/S0957-4174\(97\)00018-3](https://doi.org/10.1016/S0957-4174(97)00018-3)
118. Yamane, T. (1967), *Statistics: An introductory analysis (2nd ed.)*, Harper & Row.
119. Zack, M. H. (1999), *Managing Codified Knowledge*, MIT sloan review, <https://sloanreview.mit.edu/article/managing-codified-knowledge>.

## **PHỤ LỤC**

- PHỤ LỤC 1: DANH SÁCH THAM GIA PHÒNG VẤN**
- PHỤ LỤC 2: PHIẾU ĐIỀU TRA THỰC TRẠNG**
- PHỤ LỤC 3: KẾT QUẢ PHÂN TÍCH DỮ LIỆU**

## PHỤ LỤC 1: DANH SÁCH THAM GIA PHÒNG VẤN

### Danh sách chuyên gia

TT	Giới tính	Học hàm, học vị	Đơn vị công tác	Hướng nghiên cứu chính
1	Nam	PGS, TS.	Trường Đại học Thương mại	Quản trị doanh nghiệp
2	Nam	PGS, TS.	Trường Đại học Thủy lợi	Quản trị doanh nghiệp, quản trị tri thức, thương mại điện tử
3	Nam	PGS, TS.	Đại học Quốc gia HN	Quản trị doanh nghiệp, quản trị tri thức
4	Nam	TS	Trường Đại học Thương mại	Quản trị doanh nghiệp, quản trị tri thức
5	Nữ	TS	Trường Đại học Queensland, Úc	Quản trị doanh nghiệp, quản trị tri thức

### Danh sách nhà quản trị doanh nghiệp

TT	Giới tính	Vị trí công tác	Lĩnh vực DN	Số năm làm việc
1	Nam	Giám đốc điều hành	Thương mại điện tử, Dịch vụ	15
2	Nam	Giám đốc điều hành	Sản xuất	13
3	Nam	Giám đốc điều hành	Thương mại, Dịch vụ	20
4	Nữ	Quản lý cấp cơ sở	Thương mại điện tử, Dịch vụ	15
5	Nữ	Quản lý cấp trung	Thương mại, Dịch vụ	14

## **PHỤ LỤC 2: PHIẾU ĐIỀU TRA THỰC TRẠNG CHUYỂN GIAO TRI THỨC CỦA DOANH NGHIỆP VIỆT NAM**

### **Kính gửi Quý Doanh nghiệp,**

Tôi là Nguyễn Minh Đức – hiện đang công tác tại trường Đại học Thương mại. Hiện tôi đang thực hiện luận án về Chuyển giao tri thức của doanh nghiệp Việt Nam. Tôi đang cần điều tra thực trạng hoạt động chuyển giao tri thức của doanh nghiệp Việt Nam. Vì vậy, rất mong anh/chị dành thời gian điền vào bảng khảo sát này. Ý kiến đóng góp của anh/chị có giá trị và ý nghĩa đối với kết quả nghiên cứu và giúp tôi có những đánh giá khách quan, từ đó đề xuất được những giải pháp hiệu quả cho các doanh nghiệp Việt Nam khi triển khai chuyển giao tri thức tại doanh nghiệp.

Bảng câu hỏi này nhằm thu thập thông tin về thực trạng chuyển giao tri thức của doanh nghiệp quý vị. Thời gian hoàn thành khoảng 10-15 phút. Tôi cam kết rằng mọi thông tin về quý vị sẽ được giữ kín và không tiết lộ đến bất kỳ tổ chức, cá nhân nào. Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác của quý Doanh nghiệp!

---

### **Phần 1: Thông tin doanh nghiệp**

#### **1. Khu vực địa lý:**

- Hà Nội
- TP. Hồ Chí Minh
- TP. Đà Nẵng
- Khu vực khác (ghi rõ): \_\_\_\_\_

#### **2. Lĩnh vực hoạt động chính:**

- Khoa học - Công nghệ
- Vận tải - Logistics
- Kinh doanh - Dịch vụ
- Tài chính
- Thông tin - Truyền thông - Giải trí
- Chế biến - Sản xuất
- Khác (ghi rõ): \_\_\_\_\_

#### **3. Loại hình doanh nghiệp:**

- Doanh nghiệp Nhà nước
- Doanh nghiệp tư nhân
- Công ty hợp danh
- Công ty cổ phần
- Công ty TNHH

4. **Số lượng lao động:**

- Dưới 50 người
- Từ 51-100 người
- Từ 101-300 người
- Trên 300 người

5. **Anh/Chị hiện đang giữ vị trí nào trong doanh nghiệp?**

- Ban lãnh đạo (Chủ tịch, Giám đốc, Tổng giám đốc)
- Quản lý cấp trung (Trưởng phòng, Phó phòng)
- Nhân viên chuyên môn/nghiệp vụ
- Nhân viên hỗ trợ (hành chính, kế toán, nhân sự...)
- Thực tập sinh/nhân viên thử việc
- Khác

---

**Phần 2: Các yếu tố tác động đến chuyển giao tri thức của doanh nghiệp Việt Nam**

**Định nghĩa các thuật ngữ cơ bản trong nghiên cứu**

Chuyển giao tri thức được hiểu là hoạt động trao đổi kiến thức và kinh nghiệm trong nội bộ doanh nghiệp (giữa các cá nhân với nhau, có thể là quản lý và nhân viên hoặc nhân viên và nhân viên) và giữa doanh nghiệp với các tổ chức bên ngoài

Vui lòng đánh giá mức độ đồng ý với các phát biểu sau (1 = Rất không đồng ý, 2 = Không đồng ý, 3 = Bình thường, 4 = Đồng ý, 5 = Rất đồng ý):

**Nguồn tri thức (Knowledge Sources - KS)**

Mã hóa	Phát biểu	1	2	3	4	5
KS1	Tri thức trong doanh nghiệp được lưu trữ một cách có hệ thống và khoa học.					
KS2	Tri thức trong doanh nghiệp dễ dàng truy cập và sử dụng bởi tất cả nhân viên.					
KS3	Tri thức được cập nhật thường xuyên để đảm bảo tính chính xác và phù hợp thực tế.					
KS4	Doanh nghiệp có nguồn tri thức đa dạng từ nhân viên và đối tác sẵn sàng chia sẻ.					
KS5	Tri thức được tổ chức theo cách dễ hiểu và dễ áp dụng vào công việc thực tiễn.					

### Cấu trúc tổ chức (Organization Structures - OS)

Mã hóa	Phát biểu	1	2	3	4	5
OS1	Cấu trúc tổ chức linh hoạt, ít phân cấp, tạo điều kiện thuận lợi cho chuyển giao tri thức.					
OS2	Các phòng ban phối hợp chặt chẽ và hiệu quả trong việc trao đổi tri thức.					
OS3	Quy trình chuyển giao tri thức được thiết lập rõ ràng và dễ thực hiện trong tổ chức.					
OS4	Các kênh giao tiếp nội bộ thuận tiện, hỗ trợ nhân viên chuyển giao tri thức nhanh chóng.					
OS5	Doanh nghiệp có cấu trúc được định hướng chiến lược để thúc đẩy chuyển giao tri thức giữa các bộ phận.					

### Văn hóa tổ chức (Organizational Culture - OC)

Mã hóa	Phát biểu	1	2	3	4	5
OC1	Doanh nghiệp khuyến khích nhân viên chuyển giao tri thức với đồng nghiệp một cách tự nhiên.					
OC2	Văn hóa doanh nghiệp khuyến khích chuyển giao tri thức thông qua các giá trị cốt lõi được thiết lập rõ ràng.					
OC3	Môi trường làm việc minh bạch và cởi mở, tạo điều kiện cho việc trao đổi tri thức.					
OC4	Chuyển giao tri thức được xem là một phần không thể thiếu trong giá trị cốt lõi của doanh nghiệp.					
OC5	Doanh nghiệp thúc đẩy học hỏi và hợp tác giữa các phòng ban để tối ưu hóa tri thức.					

### Con người (People - PE)

Mã hóa	Phát biểu	1	2	3	4	5
PE1	Nhân viên có đủ kiến thức và kỹ năng để chia sẻ và tiếp nhận tri thức từ đồng nghiệp.					
PE2	Nhân viên sẵn sàng và chủ động chuyển giao tri thức với những người xung quanh.					
PE3	Niềm tin giữa các cá nhân trong doanh nghiệp tạo điều kiện thuận lợi cho việc chuyển giao tri thức.					
PE4	Nhân viên được khuyến khích chuyển giao tri thức thông qua động lực và môi trường học hỏi tích cực.					
PE5	Nhân viên cảm nhận rằng việc chuyển giao tri thức góp phần vào mục tiêu chung của tổ chức.					

### Công cụ (Tools - TO)

Mã hóa	Phát biểu	1	2	3	4	5
TO1	Doanh nghiệp sử dụng các công cụ (công nghệ và phi công nghệ) để lưu trữ và chuyển giao tri thức.					
TO2	Nhân viên dễ dàng tiếp cận tri thức thông qua các công cụ như hệ thống công nghệ hoặc tài liệu nội bộ.					
TO3	Công nghệ thông tin được thiết kế phù hợp với nhu cầu làm việc thực tế của nhân viên.					
TO4	Các công cụ hỗ trợ giao tiếp và hợp tác hiệu quả, như nền tảng công nghệ hoặc hợp nhóm.					
TO5	Doanh nghiệp thường xuyên cải tiến các công cụ để tối ưu hóa quản lý và chuyển giao tri thức.					

### Chuyển giao tri thức (Knowledge Transfer - KT)

Mã hóa	Phát biểu	1	2	3	4	5
KT1	Chuyển giao tri thức giúp doanh nghiệp cải thiện hiệu suất hoạt động và năng suất lao động					
KT2	Chuyển giao tri thức góp phần nâng cao khả năng đổi mới và phát triển sản phẩm/dịch vụ mới					
KT3	Chuyển giao tri thức giúp doanh nghiệp giảm thiểu sai lầm lặp lại và tiết kiệm chi phí vận hành					
KT4	Chuyển giao tri thức tạo điều kiện để nhân viên nhanh chóng thích ứng với thay đổi và môi trường làm việc mới					
KT5	Chuyển giao tri thức góp phần nâng cao lợi thế cạnh tranh bền vững của doanh nghiệp trên thị trường					

---

### Phần 3: Về công cụ chuyển giao tri thức của doanh nghiệp

#### 3.1 Về hiệu quả công cụ chuyển giao tri thức của doanh nghiệp

Vui lòng đánh giá mức độ hiệu quả của công cụ chuyển giao tri thức của doanh nghiệp (1 = Rất không hiệu quả, 2 = Không hiệu quả, 3 = Bình thường, 4 = Hiệu quả, 5 = Rất hiệu quả):

a. Anh/chị vui lòng đánh giá về hiệu quả của việc sử dụng công cụ phi công nghệ trong chuyển giao tri thức

1	2	3	4	5

b. Anh/chị vui lòng đánh giá về hiệu quả của việc sử dụng công cụ phi công nghệ trong chuyển giao tri thức

1	2	3	4	5

3.2 Về mức độ sử dụng công cụ chuyển giao tri thức của doanh nghiệp

Vui lòng đánh giá mức độ sử dụng của công cụ chuyển giao tri thức của doanh nghiệp (1 = Không bao giờ, 2 = Hiếm khi, 3 = thỉnh thoảng, 4 = Thường xuyên, 5 = Rất thường xuyên):

a. Anh/chị vui lòng lựa chọn mức độ sử dụng công cụ phi công nghệ trong chuyển giao tri thức của doanh nghiệp:

Công cụ	1	2	3	4	5
Sử dụng tài liệu giấy trong chuyển giao tri thức					
Sử dụng giao tiếp mặt đối mặt trong chuyển giao tri thức					
Sử dụng phương pháp đào tạo, tập huấn, cầm tay chỉ việc để chuyển giao tri thức					

b. Anh/chị vui lòng lựa chọn mức độ sử dụng công cụ công nghệ trong chuyển giao tri thức của doanh nghiệp:

Công cụ	1	2	3	4	5
Công cụ dòng công việc/work flow					
Công cụ không gian cộng tác					
Công cụ chia sẻ tài liệu					
Công cụ bảng trắng kỹ thuật số					
Công cụ mạng xã hội					
Công cụ họp trực tuyến					
Công cụ nhắn tin tức thời					

---

#### **Phần 4: Ý kiến bổ sung (nếu có)**

Vui lòng ghi thêm ý kiến hoặc nhận xét về thực trạng chuyển giao tri thức của Quý Doanh nghiệp:

---

*Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác của Quý Doanh nghiệp!*

## PHỤ LỤC 3: KẾT QUẢ PHÂN TÍCH DỮ LIỆU

### 1. Kết quả kiểm định hệ số tin cậy

<b>Reliability Statistics</b>		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.958	.958	5

<b>Item-Total Statistics</b>					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KS1	14.54	14.872	.909	.878	.944
KS2	14.49	15.579	.877	.830	.949
KS3	14.42	16.106	.857	.758	.952
KS4	14.40	15.886	.859	.754	.952
KS5	14.48	15.627	.913	.851	.943

<b>Reliability Statistics</b>		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.905	.906	5

<b>Item-Total Statistics</b>					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
OS1	14.39	11.505	.760	.614	.884
OS2	14.29	11.071	.796	.701	.876
OS3	14.30	11.168	.832	.766	.869
OS4	14.27	11.514	.785	.692	.879
OS5	14.43	11.837	.643	.448	.909

<b>Reliability Statistics</b>		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.930	.931	5

<b>Item-Total Statistics</b>					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
OC1	13.13	18.758	.853	.790	.908
OC2	12.96	19.788	.868	.779	.904
OC3	13.00	20.062	.815	.704	.914
OC4	12.92	20.818	.799	.674	.918
OC5	12.99	21.763	.754	.591	.926

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.900	.901	5

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PE1	14.00	11.597	.748	.594	.878
PE2	13.90	10.987	.793	.692	.868
PE3	13.94	11.260	.825	.752	.862
PE4	13.87	11.618	.779	.680	.872
PE5	14.00	11.993	.624	.422	.906

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.933	.935	5

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TO1	14.98	14.832	.792	.740	.924
TO2	14.96	14.486	.854	.774	.912
TO3	14.98	14.551	.873	.806	.909
TO4	15.22	14.111	.789	.745	.926
TO5	15.13	14.499	.817	.782	.919

## 2. Kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.852
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	10791.671
	df	300
	Sig.	.000

### Communalities

	Initial	Extraction
KS1	1.000	.900
KS2	1.000	.855
KS3	1.000	.815
KS4	1.000	.821
KS5	1.000	.897
OS1	1.000	.725
OS2	1.000	.779
OS3	1.000	.822
OS4	1.000	.762
OS5	1.000	.574
OC1	1.000	.829
OC2	1.000	.846
OC3	1.000	.782
OC4	1.000	.771
OC5	1.000	.715
PE1	1.000	.735
PE2	1.000	.812
PE3	1.000	.839
PE4	1.000	.758
PE5	1.000	.607
TO1	1.000	.825
TO2	1.000	.867
TO3	1.000	.885
TO4	1.000	.739
TO5	1.000	.738

**Total Variance Explained**

Component	Total	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings	
		% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance
1	9.803	39.211	39.211	9.803	39.211
2	3.638	14.553	53.763	3.638	14.553
3	2.759	11.038	64.801	2.759	11.038
4	2.474	9.895	74.696	2.474	9.895
5	1.024	4.095	78.790	1.024	4.095
6	.639	2.555	81.345		
7	.575	2.302	83.647		
8	.542	2.166	85.813		
9	.471	1.886	87.698		
10	.444	1.777	89.475		
11	.396	1.582	91.057		
12	.293	1.171	92.228		
13	.277	1.106	93.335		
14	.237	.949	94.284		
15	.231	.925	95.209		
16	.218	.874	96.083		
17	.175	.700	96.783		
18	.166	.664	97.447		
19	.144	.578	98.025		
20	.131	.524	98.549		
21	.109	.435	98.983		
22	.087	.347	99.331		
23	.071	.285	99.616		
24	.059	.235	99.852		
25	.037	.148	100.000		

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component				
	1	2	3	4	5
KS1	.871				
KS2	.851				
KS3	.797				
KS4	.816				
KS5	.877				
OS1				.847	
OS2				.876	
OS3				.905	
OS4				.868	
OS5				.755	
OC1		.865			
OC2		.874			
OC3		.866			
OC4		.855			
OC5		.790			
PE1			.808		
PE2			.894		
PE3			.899		
PE4			.841		
PE5			.617		
TO1					.775
TO2					.813
TO3					.813
TO4					.584
TO5					.666