

QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TRONG KỶ NGUYÊN SỐ VÀ VAI TRÒ CỦA QUẢN TRỊ TRI THỨC

Trương Thị Huệ*

Tóm tắt: Nghiên cứu này phân tích những mô hình, xu hướng và yêu cầu của quản trị nhân lực trong kỷ nguyên số, đồng thời xem xét vai trò của quản trị tri thức đối với các chức năng cơ bản của quản trị nhân lực như thu hút, đào tạo và phát triển, duy trì nguồn nhân lực. Dựa trên nội dung mô hình sáng tạo tri thức của Nonaka và cộng sự (2008), tác giả đề xuất một số giải pháp thay đổi công tác quản trị nhân lực đáp ứng yêu cầu của cuộc cách mạng công nghiệp 4.0, kết hợp với việc vận dụng quản trị tri thức - một lĩnh vực quản trị còn mới mẻ đối với các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay nhưng được xem là có khả năng thúc đẩy mạnh mẽ tiềm năng con người và tổ chức, phù hợp với bối cảnh nền kinh tế tri thức ngày nay.

1. GIỚI THIỆU

Theo nghiên cứu của Deloitte, ảnh hưởng của cuộc cách mạng công nghiệp (CMCN) 4.0 và sự xuất hiện của thế hệ Z trong lực lượng lao động đã tạo nên những xu hướng mới trong quản trị nhân sự. CMCN 4.0 với những công nghệ mới, làm thay đổi chuỗi giá trị, chuỗi cung ứng, phát sinh thêm nhiều ngành nghề mới hoặc một số ngành sẽ mất đi, đồng thời đặt ra những yêu cầu mới về nâng cao năng lực quản trị nhân lực. Thách thức này đặt ra không chỉ với những người làm công tác quản lý nhân sự mà còn với tất cả các cấp quản trị trong doanh nghiệp.

Mặc dù đứng trước nhiều cơ hội, nguồn nhân lực nói chung và công tác quản trị nhân lực nói riêng trong các doanh nghiệp Việt

* Nghiên cứu sinh, Trường Đại học Kinh tế, Đại học Quốc gia Hà Nội.

Nam hiện còn nhiều hạn chế, chưa thích ứng kịp với những thay đổi nhanh chóng hiện nay. Theo Báo cáo về mức độ sẵn sàng cho nền sản xuất trong tương lai của Diễn đàn Kinh tế thế giới (WEF) năm 2018, Việt Nam thuộc nhóm các quốc gia chưa sẵn sàng cho cuộc CMCN 4.0, chỉ xếp thứ 70/100 về nguồn nhân lực. So sánh với các quốc gia trong khu vực Đông Nam Á về chỉ số nguồn nhân lực, Việt Nam xếp sau Malaysia, Thái Lan, Philippines và chỉ xếp hạng gần tương đương Campuchia. Một trong những thách thức đặt ra đối với các nước đang phát triển khi đến với cuộc CMCN 4.0 chính là nguồn nhân lực có tay nghề cao. Theo Báo cáo của WEF, Việt Nam ở nhóm cuối bảng thứ hạng về lao động có chuyên môn cao, thứ 81/100, thậm chí xếp hạng sau Thái Lan và Philippines trong nhóm các nước ASEAN.

Vì vậy, để khắc phục những hạn chế của nguồn nhân lực Việt Nam, hơn nữa để khai thác được những lợi thế của cuộc CMCN 4.0 hiện nay, cần chỉ ra những thay đổi, xu hướng, yêu cầu và giải pháp mới trong quản trị nhân lực. Trong đó, việc gắn kết quản trị tri thức với quản trị nhân lực, phát huy mạnh mẽ vai trò của quản trị tri thức trong công tác quản trị nhân lực được xem là một trong những cách thức mới sáng tạo, hiệu quả hiện nay ở nhiều doanh nghiệp lớn trên thế giới. Quản trị tri thức là một quá trình liên tục từ thu nhận, lưu trữ, phân phối, phổ biến tri thức vào vận hành ở tổ chức (Davenport, 1998), do đó có thể gắn liền và hỗ trợ đắc lực cho hoạt động quản trị nhân lực. “Những vấn đề của con người và học tập là điểm trung tâm của quản trị tri thức” (Nguyễn Ngọc Huyền, Ngô Kim Thanh, 2013). Những tri thức ẩn và tri thức hiện đều xuất phát từ con người.

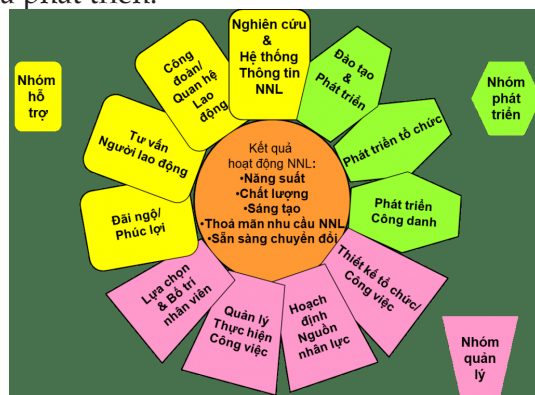
Bài viết này sẽ phân tích đặc điểm của quản trị nhân lực trong cuộc CMCN 4.0, các mô hình, xu hướng, những yêu cầu, thách thức của quản trị nhân lực hiện đại, vai trò của quản trị tri thức đối với quản trị nhân lực hiện nay. Đồng thời, bài viết sẽ đưa ra một số giải pháp về đổi mới quản trị nhân lực đáp ứng yêu cầu CMCN 4.0 thông qua việc gắn kết quản trị nhân lực với quản trị tri thức trong các doanh nghiệp ở Việt Nam.

2. QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TRONG KỶ NGUYÊN SỐ

2.1. Quản trị nhân lực và các chức năng của quản trị nhân lực

Theo Nguyễn Thị Thanh Bình (2019) quản trị nguồn nhân lực là hệ thống các triết lý, chính sách và hoạt động chức năng về thu hút, đào tạo - phát triển và duy trì con người của một tổ chức nhằm đạt được kết quả tối ưu cho tổ chức lẫn nhân viên. Theo Trần Kim Dung (2011), quản trị nguồn nhân lực là hệ thống các triết lý, chính sách và hoạt động chức năng về thu hút, đào tạo phát triển và duy trì con người của một tổ chức nhằm đạt được kết quả tối ưu cho cả tổ chức lẫn nhân viên. Các chức năng của quản trị nhân lực bao gồm 03 nhóm: 1) Thu hút nguồn nhân lực (phân tích công việc, hoạch định nhân lực, tuyển mộ và tuyển chọn), 2) Đào tạo và phát triển nhân lực, 3) Duy trì nhân lực (đãi ngộ, đánh giá, quan hệ lao động).

Ngày nay, theo một số nhà nghiên cứu, quản trị nhân lực còn có nhiều chức năng quan trọng và phức tạp hơn. Theo McGuire và Jorgensen (2011), quản trị nhân lực có 03 nhóm chức năng chính: 1) Quản trị: những hoạt động tạo nên nền tảng công cụ và hệ thống nhằm thu hút, duy trì và bảo đảm kết quả sử dụng nhân lực; 2) Phát triển: những hoạt động nhằm phát triển chất lượng nhân lực và sự gắn kết bền vững của họ trong tổ chức; 3) Hỗ trợ: những hoạt động hỗ trợ cho người sử dụng lao động và người lao động duy trì được nền tảng cho quản trị và phát triển.

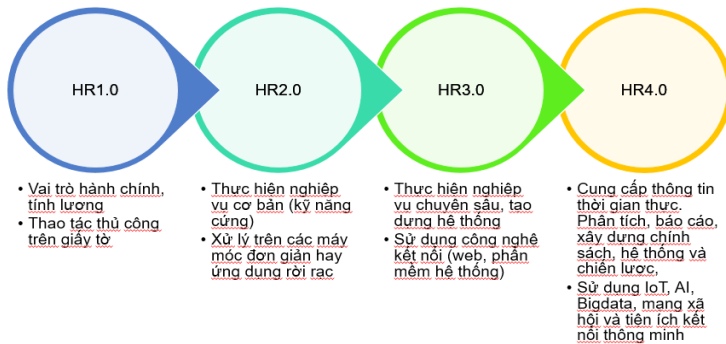


Hình 1. Các chức năng của quản trị nhân lực hiện đại

(Nguồn: McGuire & Jorgensen, (2011))

2.2. Sự phát triển của quản trị nhân lực qua các cuộc cách mạng công nghiệp

Trước yêu cầu của cuộc CMCN 4.0, quản trị nhân lực đã và đang thay đổi. Hình 2 cho thấy đặc trưng của các mô hình quản trị nhân lực qua các cuộc CMCN.



Hình 2. Đặc trưng quản trị nhân lực (HR) qua các cuộc cách mạng công nghiệp

(Nguồn: Tổng hợp từ nghiên cứu của Nguyễn Thị Nam Phương (2019) và các nghiên cứu khác)

Ở cuộc CMCN 3.0, những người làm quản trị nhân lực đã chuyển sang sử dụng bổ sung các kỹ năng mềm như xử lý tài liệu, thu thập và phân tích thông tin, cảnh báo và khuyến nghị chính sách. Internet và các phần mềm hệ thống xuất hiện và dần được áp dụng. Các tiện ích công nghệ của doanh nghiệp như Website, Intranet, Server cũng đã xuất hiện và phục vụ cho các hoạt động quản trị nhân lực, tuy nhiên chỉ là những biện pháp hỗ trợ mà không được tận dụng như một công cụ hay giải pháp hữu ích.

Đến cuộc CMCN 4.0, Internet phát triển mạnh mẽ hơn, lượng thông tin và dữ liệu ngày càng lớn, đa dạng, trở thành nền tảng cho các hoạt động quản trị. Các chức năng của quản trị nhân lực đang được thực hiện với quy mô lớn hơn bằng những cách thông minh hơn, cung cấp được thông tin tổng hợp, trực quan, kịp thời hơn cho các cấp quản trị. Không chỉ sử dụng Internet, Website, Intranet, Server nói chung,

việc tuyển dụng, đào tạo đã dần sử dụng dữ liệu lớn, trí tuệ nhân tạo. Phát triển tổ chức và duy trì nguồn nhân lực, truyền thông nội bộ và giao tiếp với xã hội đã sử dụng các công cụ mạng xã hội và phân tích định tính các thông tin (social listening) nhằm cung cấp được những thông tin hữu ích phục vụ việc xây dựng chính sách nhân sự nhanh chóng, phù hợp hơn.

Nhìn chung CMCN 4.0 với đặc trưng của nền kinh tế số dựa trên dữ liệu lớn, Internet vạn vật, trí tuệ nhân tạo... đã tạo nên mô hình kinh doanh hết sức đa dạng, khác với trước đây. Theo Nguyễn Thị Nam Phương (2019), với mô hình này, nhân lực của doanh nghiệp đã trở thành đối tác thay vì người làm thuê. Cả hai bên đều có sự cạnh tranh trong lựa chọn đối tác, chính vì thế quản trị nhân lực đã điều chỉnh theo hướng mới, đòi hỏi người làm chính sách nhân sự phải truyền thông tốt, xử lý vấn đề tốt và luôn ở quy mô lớn. Hệ thống công cụ sử dụng trong nghiên cứu và quản trị cũng đã trở nên vô cùng đa dạng và thông minh. Mạng xã hội được sử dụng để tuyển dụng, tìm nhà cung cấp dịch vụ, tìm kiếm đối tác hợp tác. Các ứng dụng mobile và tiện ích truy cập như smart wifi, member login được thiết kế hết sức đa dạng và nhiều để thu thập dữ liệu lớn phân tích hành vi đặc tính nhu cầu hoặc ý kiến phản hồi của người lao động.

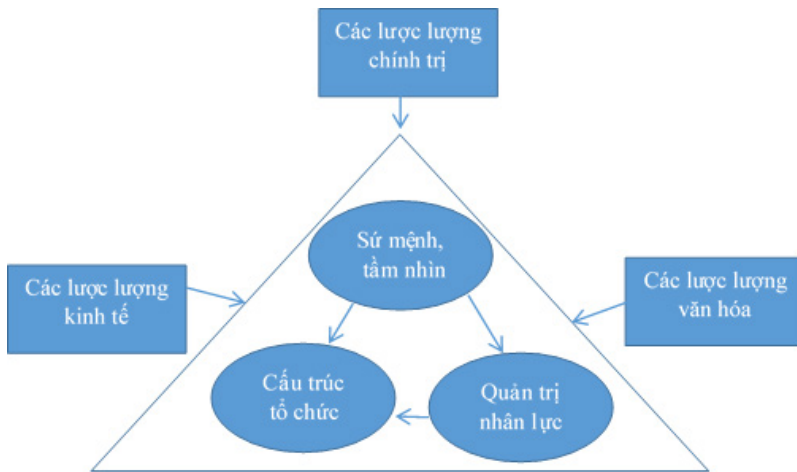
2.3. Các mô hình và xu hướng mới trong quản trị nhân lực

Theo nghiên cứu của Deloitte (Deloitte's fifth annual Global Human Capital Trends report and survey), ảnh hưởng của CMCN 4.0 và sự xuất hiện của thế hệ Z trong lực lượng lao động đã tạo nên những xu hướng mới trong quản trị nhân sự.

Cho đến ngày nay, chúng ta có thể thấy những mô hình quản lý nhân sự phổ biến sau đây: Mô hình Michigan, Mô hình Harvard, Mô hình GROW, Mô hình 5Ps của Schuler, Mô hình quản lý nhân sự lấy thuyết nhu cầu Maslow làm nền tảng, Mô hình quản lý nhân sự trong doanh nghiệp kiểu Nhật của William Ouchi (thuyết Z), Mô hình quản lý nhân sự trong doanh nghiệp theo thuyết X-Y của

Douglas McGregor, Mô hình quản lý ma trận, Mô hình quản lý theo chức năng, Mô hình quản lý theo sản phẩm, Mô hình quản lý theo địa lý, khu vực.

Trong đó, Mô hình Michigan và Mô hình Harvard là hai mô hình hiện đại nhất và có những đặc điểm riêng.

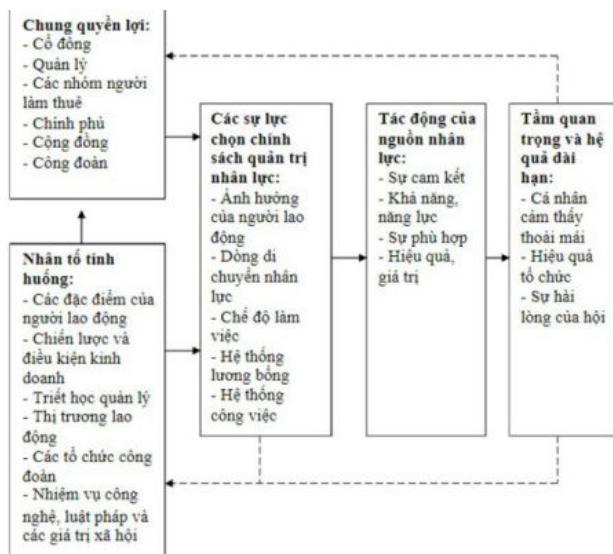


Hình 3. Mô hình quản trị nhân lực Michigan:
Lấy hiệu quả công việc làm thước đo

(Nguồn: News Appota)

Mô hình quản trị nhân lực Michigan có đặc trưng là lấy hiệu quả công việc làm thước đo, được nhiều doanh nghiệp hiện nay sử dụng. Mô hình này nhấn mạnh rằng cần phải có sự gắn kết giữa hoạt động nhân sự trong tổ chức với cấu trúc tổ chức, sứ mệnh tầm nhìn, chiến lược kinh doanh. Hiệu quả công việc, sự thăng tiến nội bộ được chú trọng. Kết quả làm việc, năng lực của nhân viên sẽ được ghi nhận và kiểm nghiệm trong quá trình làm việc và đánh giá. Đãi ngộ nhân viên liên quan chặt chẽ đến hiệu quả công việc và thành tích của họ. Đào tạo, bồi dưỡng cũng được quan tâm để phát triển, thăng tiến và tạo động lực.

Mô hình Harvard có đặc trưng là lấy con người làm trung tâm, người lao động sẽ bị chịu tác động bởi 3 yếu tố: chế độ làm việc, các dòng di chuyển nhân lực và mức lương bổng.



Hình 4. Mô hình quản trị nhân lực Havard: lấy con người làm trung tâm

(Nguồn: News Appota)

Do lấy con người làm trung tâm, mô hình này coi trọng vấn đề giao tiếp, đối thoại, phản hồi, tạo động lực và vai trò lãnh đạo, mang sự hài lòng cho đội ngũ nhân viên làm nền tảng để làm việc và phát triển. Con người có thể làm mọi thứ nếu nhận được sự khích lệ hợp lý, do đó mô hình này có thể thúc đẩy đổi mới, sáng tạo ở nhân viên.

Nhìn chung những mô hình quản lý nhân sự hiện đại có ưu điểm là đề cao con người, quan tâm đến con người, coi con người là nguồn lực chứ không phải chi phí, xem đây là đội ngũ giúp doanh nghiệp xây dựng sức mạnh chung trên cơ sở tận dụng hết khả năng của các thành viên cho sự phát triển của tổ chức. Phòng quản trị nhân lực được đào tạo chuyên nghiệp, được đầu tư phát triển, hạn chế xử lý các công việc hành chính, từ đó nâng cao khả năng chuyên môn và gắn kết với tổ chức vì cảm thấy bản thân được tôn trọng. Tuy nhiên hạn chế của những mô hình hiện đại là chủ nghĩa cá nhân xuất hiện, do nhiều người đều được trao cơ hội, trao quyền để thể hiện bản thân, đôi khi tổ chức sẽ gặp khó khăn để thực hiện những chính sách đổi mới, cải tổ quy mô lớn và cần sự quyết liệt, nhanh chóng.

Trong bối cảnh cuộc CMCN 4.0, một số xu hướng quản trị nhân lực mới cũng đang xuất hiện. Theo Nguyễn Thị Nam Phương (2019) và nhiều nghiên cứu khác, những xu hướng quản trị nguồn nhân lực đã, đang và sẽ phát triển mạnh mẽ gồm:

- * Các nhóm làm việc ngày càng phát triển. Nhu cầu về việc đẩy mạnh trao đổi, chia sẻ và sáng tạo trong các nhóm hoạt động ngày càng lớn hơn. Việc các nhóm làm việc được thành lập và giải tán trở thành thông lệ. Nhiều mô hình nhóm linh hoạt, hiệu quả xuất hiện.

- * Xây dựng tổ chức của tương lai: Tốc độ của sự thay đổi và áp lực liên tiếp trong thời đại 4.0 khiến những người làm nhân sự nhận ra cần phải thiết kế lại một tổ chức mới, trong đó, sự nhạy bén, thích ứng đóng vai trò trung tâm trong tổ chức của tương lai.

- * Sự nghiệp và học tập luôn song hành cùng nhau: Xu hướng này thúc đẩy các doanh nghiệp hướng tới những trải nghiệm học tập xuyên suốt, cho phép nhân viên xây dựng các kỹ năng nhanh chóng, dễ dàng và phù hợp với khả năng riêng của họ.

- * Thu hút nhân tài - tập trung vào kinh nghiệm của ứng viên: Thu hút nhân tài hiện đã trở thành thử thách quan trọng xếp thứ 3 mà các doanh nghiệp phải đối mặt. Tuy nhiên, quy trình tuyển dụng hiện nay đã thuận tiện và chất lượng hơn, thông qua mạng xã hội, số liệu phân tích và các phần mềm quản trị, tổ chức tích hợp được khả năng nhận thức để tìm kiếm nhân sự theo một cách mới; từ đó, quyết định người sẽ phù hợp với công việc, đội nhóm và làm việc một cách chính xác hơn.

- * Trải nghiệm của nhân viên, văn hóa, sự gắn kết: Doanh nghiệp đang chú trọng nâng cao trải nghiệm của nhân viên, cho phép họ xây dựng cách thức tương tác trong công việc, trao đổi hai chiều một cách nhanh chóng với đồng nghiệp, cấp trên, cấp dưới và nhiều tiện ích thông tin để có được động lực tốt khi thực thi công việc.

- * Quản lý hiệu quả công việc có vai trò chủ đạo: Sự tập trung vào việc thẩm định, kiểm tra đang được giảm dần. Thay vào đó là chú trọng đào tạo và lắng nghe phản hồi liên tục, triển khai những khuôn mẫu làm việc mới trên quy mô lớn hơn. Hướng tiếp cận mới chú trọng đến sản phẩm đầu ra đã góp phần tăng năng suất và thay đổi văn hóa tổ chức.

* Xóa nhòa ranh giới giữa lãnh đạo và nhân viên: Ngày nay, các tổ chức đòi hỏi sự năng động, đa dạng, linh hoạt, cần những nhà lãnh đạo trẻ hoặc những mô hình lãnh đạo mới để thích ứng và tăng tốc. Nhiều công ty đã xóa nhòa biên giới của những cấp bậc quản lý truyền thống, trao quyền cho nhân viên nhiều hơn để thúc đẩy đổi mới sáng tạo, tạo ra những hạt giống lãnh đạo mới, dẫn dắt tổ chức thay đổi phù hợp với kỷ nguyên số.

* Quản trị nhân sự số bao trùm nền tảng công nghệ, con người và công việc: Các doanh nghiệp đang nhanh chóng chuyển đổi số, quản trị nhân sự trở thành người dẫn đầu trong tổ chức số hóa ấy, tích cực phát triển nguồn nhân lực thể hệ mới, áp dụng công nghệ để thay đổi cách mà chúng ta làm việc và liên kết với nhau trong công việc.

* Tương lai của việc làm: lực lượng lao động được phân hóa. Các công nghệ 4.0 đã trở thành xu hướng ứng dụng chủ đạo trong nền kinh tế mở. Công nghệ cũng giúp cho kinh tế chia sẻ (sharing economy) được phát triển, giúp gia tăng hiệu quả doanh nghiệp, đồng thời các công việc sẽ được thiết kế lại, có những công việc mới xuất hiện và cũng có nhiều công việc cũ sẽ mất đi. Các tổ chức giờ đây không chỉ sử dụng các lao động cố định mà còn hợp tác với những lao động tự do (freelancer).

2.4. Những thách thức đối với quản trị nhân lực trong kỷ nguyên số

Theo Nguyễn Thị Thanh Bình (2019), quản trị nhân lực trong kỷ nguyên số có nhiều thách thức, trong đó đặc biệt là những thách thức sau đây:

Thứ nhất, mô hình và quy trình kinh doanh đang dần thay đổi. Công nghệ đã giúp cho cơ cấu tổ chức trở nên tinh gọn bằng cách kết nối trực tiếp khách hàng vào quá trình kinh doanh sản xuất, làm thay đổi cách thức tương tác và mọi quy trình trong tổ chức. Các hoạt động nhân sự cần hướng tới khách hàng - nhân viên trong tổ chức cũng như khách hàng bên ngoài. Đáp ứng theo thời gian thực là thách thức quan trọng bắt nguồn từ thay đổi mô hình và quy trình trong kỷ nguyên 4.0 với các chuyên viên nhân sự, khiến họ phải chủ động hơn nhiều, tham gia vào nhiều quy trình và lĩnh vực khác trong doanh nghiệp, có hành động phản hồi kịp thời hơn trên cơ sở hệ thống thông tin sẵn có và liên tục cập nhật.

Thứ hai, cơ cấu tổ chức nhân sự của doanh nghiệp có xu hướng mở và chia sẻ hơn. Hiện nay, mối quan hệ giữa tổ chức và người lao động

đang dần thay đổi từ ràng buộc về pháp lý - hợp đồng sang ràng buộc trên cam kết thực hiện công việc và nguyên tắc chia sẻ công việc, chia sẻ lợi nhuận. Lý do là vì công nghệ cho phép đo lường, tính toán và xác định cụ thể những đóng góp của doanh nghiệp và người lao động theo thời gian thực.

Thứ ba, nguồn nhân lực tập trung nhiều hơn vào các nhóm việc chuyên môn có giá trị gia tăng cao. Những công việc mang tính chất hành chính sự vụ trong nhân sự sẽ được thay thế dần bằng các công nghệ. Ví dụ, công tác đánh giá, tính lương, dự báo, hoạch định sẽ giảm nhẹ tính hành chính khi có các phần mềm trên các thiết bị thông minh theo thời gian thực. Thay vào đó, các chuyên viên nhân sự sẽ dành phần lớn thời gian làm thế nào để tối ưu và cực đại hóa hiệu suất bản thân.

Thứ tư, thể hiện rõ ưu việt của dữ liệu lớn và lượng hóa công tác nhân sự. Hiện nay, thông qua dữ liệu lớn và các công nghệ 4.0, doanh nghiệp có thể số hóa mọi vấn đề mà trước đây rất khó đo lường và chuyển đổi số. Trên nền tảng dữ liệu, mỗi tổ chức có thể sử dụng để phân tích, đưa ra những phán đoán và dự báo về từng nhân viên một cách kịp thời với quy mô lớn và không phụ thuộc vào khoảng cách địa lý như trước đây.

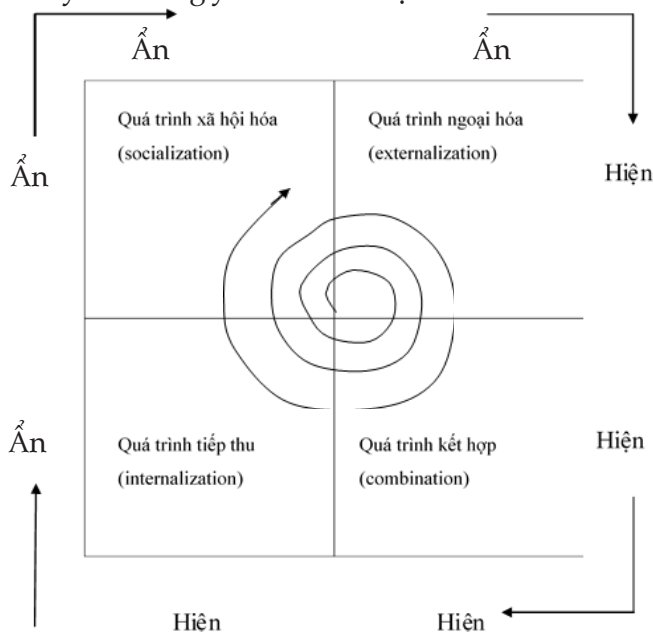
Thứ năm, thời kỳ của trí tuệ nhân tạo. Cùng với dữ liệu lớn, trí tuệ nhân sẽ thay thế cách thức thu hút, đào tạo, phát triển và duy trì nhân viên trước đây. Chẳng hạn trí tuệ nhân tạo sẽ tự động kiểm tra, sàng lọc và đưa ra danh sách, tỷ lệ nhân viên có khả năng nghỉ việc nhiều nhất trong vòng 6 tháng tới và các lựa chọn cho các nhân viên này; hoặc tự động phân tích hoạt động của các nhân viên kinh doanh và đưa ra những khuyến nghị tự động về đào tạo. Từ đó, Phòng nhân sự có thể dự phòng những phương án, giải pháp phù hợp.

Thứ sáu là đào tạo và phát triển những năng lực làm việc mới. Cách thức cá nhân làm việc và tương tác đang ngày càng thay đổi, do đó khung năng lực làm việc của nhân sự trong kỷ nguyên số thay đổi và cần bổ sung nhiều. Phòng nhân sự cần chú ý phát triển chương trình đào tạo, bồi dưỡng các năng lực làm việc mới cho nhân lực trong tổ chức. Những nhóm năng lực mới cần lưu ý bao gồm: quản trị thông tin, quản trị quan hệ, quản trị cộng đồng, sử dụng công nghệ hỗ trợ, tiếp cận hệ sinh thái và tư duy kinh tế chia sẻ...

3. VAI TRÒ CỦA QUẢN TRỊ TRI THỨC ĐỐI VỚI QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TRONG KỶ NGUYÊN SỐ

3.1. Quản trị tri thức và quá trình sáng tạo tri thức

Khái niệm "quản trị tri thức" đã có từ lâu nhưng để tổ chức ứng dụng được thì chỉ mới hơn một thập kỷ nay và gắn với cuộc CMCN 4.0. Theo Trung tâm năng suất và chất lượng Hoa Kỳ (trích dẫn bởi Nguyễn Ngọc Huyền và Ngô Kim Thanh, 2013), "quản trị tri thức là quá trình có hệ thống của việc nhận dạng, thu nhận và chuyển tải những thông tin và tri thức mà con người có thể sử dụng để sáng tạo, cạnh tranh và hoàn thiện". Nonaka và cộng sự (2008) đã xây dựng mô hình SECI (Socialization – Externalization – Combination - Internalization) để mô tả quá trình tri thức tổ chức được sáng tạo thông qua các giai đoạn: xã hội hóa của các cá nhân, ngoại hóa bên trong tập thể, kết hợp bên trong tổ chức và nội hóa tiếp thu trở lại các cá nhân. Bài nghiên cứu này sẽ đưa ra các giải pháp liên quan đến ứng dụng kết hợp quản trị tri thức với quản trị nhân lực trên cơ sở mô hình này và những yêu cầu của cuộc CMCN 4.0.



Hình 5. Mô hình SECI - Quá trình sáng tạo tri thức

(Nguồn: Ikujiro Nonaka và cộng sự (2008))

Theo mô hình trên, sự chuyển hóa và kết hợp của tri thức giữa các trạng thái “ẩn” và “hiện” diễn ra liên tục. Đầu tiên, thông qua sự tương tác hàng ngày khi làm việc cùng nhau, hay cùng trải nghiệm thực tiễn công việc, các cá nhân trong tổ chức cùng chia sẻ và học hỏi tri thức ẩn để tạo ra tri thức ẩn mới, gọi là xã hội hóa (socialization). Tiếp theo, tri thức ẩn thu được trong giai đoạn xã hội hóa sẽ được diễn đạt thành tri thức hiện thông qua quá trình ngoại hóa (externalization), lúc này tri thức ẩn được mô tả bằng ngôn ngữ, hình ảnh, sơ đồ,... để có thể được chia sẻ, phổ biến trong đơn vị, tổ nhóm làm việc. Tri thức hiện sau đó được thu thập từ bên trong lẫn bên ngoài tổ chức, được sắp xếp, sàng lọc, kết hợp để hình thành nên một hệ thống tri thức hiện phức tạp và có hệ thống hơn, gọi là giai đoạn kết hợp của tri thức hiện (combination) giúp phổ biến tri thức hiện trong toàn tổ chức. Cuối cùng tri thức hiện lại được tiếp thu bởi tổ chức và các cá nhân để trở thành tri thức ẩn. Đây là giai đoạn tiếp thu hay nội hóa tri thức (internalization). Điều quan trọng là sự vận động của 4 hình thức chuyển biến tri thức này tiến triển theo vòng xoắn ốc, lý giải cách tri thức mới được tạo ra trong tổ chức nhờ vào sự tương tác và dịch chuyển biến chứng liên tục giữa tri thức ẩn và tri thức hiện.

Bên cạnh mô hình SECI, Nonaka và cộng sự (2008) còn phát triển một khái niệm quan trọng khác liên quan đến bối cảnh cần thiết cho việc sáng tạo và chia sẻ tri thức, đó là “Ba”. “Ba” được hiểu là bối cảnh trong đó tri thức được sáng tạo, chia sẻ. Trong tiếng Nhật, “Ba” hàm ý một thời gian hoặc địa điểm cụ thể ở đó diễn ra sự tương tác giữa các cá nhân.

3.2. Vai trò của quản trị tri thức đối với thu hút nhân lực

Quản trị tri thức giúp doanh nghiệp có định hướng phù hợp khi hoạch định và tuyển dụng nhân lực. Tùy thuộc vào việc cần bổ sung tri thức mới hay sử dụng và làm phong phú tri thức hiện có, tùy chiến lược phát triển và vị trí tuyển dụng, nhà quản trị quyết định tuyển dụng từ nguồn bên trong hay bên ngoài. Việc tuyển chọn từ nội bộ có tác dụng khuyến khích nhân viên học tập, bồi dưỡng, làm giàu kinh nghiệm và tính chuyên nghiệp, có lòng trung thành với doanh nghiệp, tiết kiệm

được chi phí tuyển chọn. Tuy nhiên, hạn chế của tuyển dụng nội bộ là có thể gây hiện tượng nhân viên rập khuôn theo cách làm cũ, thiếu sáng tạo, thực hiện theo chủ nghĩa kinh nghiệm, ít có áp lực thay đổi. Nguồn lao động ở thị trường bên ngoài sẽ giúp khắc phục hạn chế này.

Quản trị tri thức cũng là phương thức để ngăn chặn “nạn chảy máu chất xám” trong doanh nghiệp. Ngày nay, đội ngũ nhân tài có nhiều thông tin và cơ hội để thử thách, do đó thường thay đổi, biến động hơn nhiều so với trước đây. Những nhân viên giỏi và nhiều kinh nghiệm nghĩ việc có thể tạo ra những khoảng trống, mang theo những kinh nghiệm, những bí quyết kinh doanh, những mối quan hệ. Nhưng nếu chủ động áp dụng quản trị tri thức, những tài sản tiềm ẩn trong mỗi nhân viên sẽ được chuyển sang tri thức hiện hữu qua những phương thức, chương trình chia sẻ để nhiều người có thể học tập. Vì vậy, doanh nghiệp phải gắn liền quản trị tri thức với quản trị nhân lực để hướng đến mục đích hình thành “Kho tri thức hiện hữu” liên tục được cập nhật, là tài sản dùng chung cho tất cả thành viên. Khi đó, mỗi thành viên không còn đặc quyền về tri thức, và việc không ngừng làm giàu cho tri thức cá nhân cũng chính là làm giàu cho tổ chức. Ngày nay, đây được xem là “phương thức tối ưu cho mỗi doanh nghiệp giữ chân được nhân tài” (Nguyễn Ngọc Huyền, Ngô Kim Thanh, 2013).

3.3. Vai trò của quản trị tri thức đối với đào tạo và phát triển nhân lực

Quản trị tri thức sẽ giúp cho việc đào tạo, phát triển nhân lực được chủ động, gắn với tầm nhìn dài hạn, từ đó thích ứng nhanh hơn và đảm bảo sự phát triển bền vững cho doanh nghiệp. Trong quản trị nhân sự truyền thống, nhu cầu đào tạo phần lớn chỉ được đặt ra khi nhân viên không có đủ các kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc, mang tính thời vụ, chưa chú trọng đào tạo nội bộ, chưa khai thác được việc tự đào tạo ở các tri thức “hiện” và “ẩn” của nhân viên trong doanh nghiệp. Quản trị tri thức sẽ đẩy mạnh đào tạo nội bộ, tự đào tạo, tự học hỏi; kiến thức tiếp thu được phải phục vụ cho tương lai lâu dài của nhân viên và tổ chức.

Với việc áp dụng quản trị tri thức, và với yêu cầu của cuộc CMCN 4.0, chức năng đào tạo, phát triển nhân lực không còn là việc người lao

động “được” đào tạo một cách thụ động, mà là việc cả tổ chức và người lao động đều phải có tinh thần học tập suốt đời và liên tục. Quản trị tri thức liên tục hướng đến xây dựng một tổ chức với những cá nhân năng động, một cấu trúc hệ thống học hỏi không ngừng với khả năng thích ứng, sáng tạo cao. Vượt qua những giới hạn của phương thức quản trị truyền thống, quản trị tri thức giúp cho mỗi cá nhân trong tổ chức không ngừng học hỏi, biến những nhân viên thụ động thành những con người sáng tạo, làm giàu tri thức liên tục và được tổ chức trân trọng những tri thức đó.

Vì vậy, việc đào tạo và phát triển nhân lực sẽ không được thực hiện theo những cách thức truyền thống là yêu cầu nhân viên đi học các khóa đào tạo tập trung, mà là một chương trình xây dựng văn hóa học tập liên tục trong doanh nghiệp. Chương trình này sẽ bao gồm nhiều phương pháp đào tạo, bồi dưỡng, huấn luyện, chia sẻ.. phong phú, đa dạng và đặc biệt là kích hoạt tiềm năng, cơ chế tự hỏi, chia sẻ lẫn nhau xuyên suốt trong từng nhân viên của tổ chức. Phòng quản trị nhân lực cần xây dựng những tiêu chí chia sẻ và đánh giá tri thức đóng góp, từ đó tạo ra động lực, văn hóa tự học và hình thành tổ chức học tập suốt đời. Khi đó, chức năng đào tạo phát triển sẽ được thực hiện hiệu quả do khả năng của nhân viên được gia tăng hàng ngày, chất lượng tri thức của tổ chức không ngừng được hoàn thiện.

Sự áp dụng mô hình sáng tạo tri thức SECI trong công tác đào tạo và phát triển thể hiện rõ ở giai đoạn tiếp thu tri thức (Internalisation). Tri thức “hiện” của tổ chức trong hay ngoài công ty sau khi được đào tạo, huấn luyện sẽ chuyển hóa thành tri thức “ẩn” của mỗi cá nhân theo nhiều cách khác nhau. Kết quả cuối cùng mà quản trị tri thức tạo ra là hình thành nên một tổ chức không ngừng học tập, trong đó có những cá nhân hợp tác chặt chẽ với nhau, không ngừng học hỏi và chia sẻ tri thức nhằm tạo ra một tổ chức trường tồn hay nói cách khác là nâng cao chỉ số thông minh của tổ chức (IS) trong điều kiện môi trường kinh doanh biến động liên tục như ngày nay (Nguyễn Ngọc Huyền, Ngô Kim Thanh, 2013).

3.4. Vai trò của quản trị tri thức đối với duy trì nhân lực

Quản trị tri thức giúp chính thức hóa, hệ thống hóa các tài liệu quản trị nhân lực (biến tri thức ẩn thành tri thức hiện) như phân tích công việc, quy trình công việc. Khi hệ thống bản mô tả công việc, tiêu chuẩn công việc, quy trình làm việc được chuẩn hóa, những giá trị chung của tổ chức được kết tinh tri thức, sự cải tiến từ mỗi nhân viên được tổng hợp lại trong suốt quá trình thực hiện, tri thức trong từng thành viên trở thành tri thức chung của tổ chức. Việc quản trị nhân lực được thực hiện một cách minh bạch và có hệ thống.

Quản trị tri thức giúp tạo động lực cho nhân viên làm việc, khiến họ thấy mình có ý nghĩa khi được trân trọng tri thức, phát huy sáng kiến, được đóng góp cho tổ chức. Do đó, nhân viên tốt thường sẽ trung thành, gắn bó hơn trong tổ chức. Với quản trị tri thức, tổ chức luôn trân trọng và khai phóng sức sáng tạo của nguồn nhân lực. Từ đó, quản trị nguồn nhân lực không còn là kiểm soát, giám sát mà “quản trị bằng điểm mạnh” hay “quản trị dựa vào điểm mạnh” của con người.

Quản trị tri thức làm thay đổi cách đánh giá năng lực và kết quả làm việc, từ đó giúp xây dựng các chính sách đãi ngộ tài chính và phi tài chính trong quản trị nhân lực chính xác hơn, công bằng hơn. Trong đó sự đóng góp về tri thức, yếu tố sáng tạo và tinh thần làm việc nhóm, tinh thần chia sẻ, phối hợp sẽ là những tiêu chí chiếm trọng số lớn hơn.

Quản trị tri thức giúp xây dựng văn hóa tổ chức tốt đẹp, không ngừng cải thiện quan hệ lao động, thúc đẩy hợp tác, chia sẻ và gắn kết, từ đó định hướng người lao động có ý thức và hành động đúng vì tập thể và tổ chức.

Quản trị tri thức góp phần nâng cao khả năng ra quyết định của tổ chức. Bởi vì quản trị tri thức thực chất là quá trình thúc đẩy cải tiến, khơi nguồn ý tưởng, khai thác nguồn tài sản tri thức trong tổ chức, đồng thời là một quá trình chia sẻ, phát triển, lưu giữ tri thức liên tục nhằm cung cấp đúng lúc, đúng nơi và đúng người với mục đích đưa ra những quyết định nhanh chóng. Quyết định là quyết định của tập thể, dựa trên nền tảng tri thức và kinh nghiệm của cả một tổ chức.

Tóm lại, kết quả của quá trình gắn kết quản trị tri thức với quản trị nhân lực là xây dựng tổ chức với những nhân viên năng động, làm việc qua chia sẻ tri thức, có khả năng thích ứng cao trong kỷ nguyên hội nhập và chuyển đổi số.

4. MỘT SỐ GIẢI PHÁP QUẢN TRỊ NHÂN LỰC GẮN VỚI QUẢN TRỊ TRI THỨC

Thứ nhất, cần xây dựng cơ cấu tổ chức có tính linh hoạt cao và mức độ hành chính hóa thấp. Nhân viên trong công ty thường xuyên làm việc theo tổ/ đội (teamwork). Hình thành các nhóm liên chức năng với các thành viên đến từ các phòng ban khác nhau thường xuyên được thiết lập để triển khai các dự án quan trọng. Gắn liền với đó là chính sách khen thưởng và đãi ngộ đặt trọng tâm vào nỗ lực, kết quả của đội/ nhóm hơn là vào nỗ lực, kết quả cá nhân.

Thứ hai, cần nhanh chóng chuyển đổi số và thiết lập bộ máy nhân sự thích nghi với công nghệ cao, bởi vì “quản trị nhân sự số tiến tới sẽ bao trùm nền tảng công nghệ, con người và công việc” (Nguyễn Thị Nam Phương, 2019). Cần xây dựng hệ thống thông tin và cơ sở dữ liệu số về toàn bộ nhân lực của tổ chức để ra quyết định phù hợp, nhanh chóng theo thời gian thực. Chẳng hạn, việc tìm kiếm ứng viên sẽ được hỗ trợ bởi nhiều công cụ hiện nay như mạng xã hội, số liệu phân tích và các phần mềm tích hợp được khả năng nhận thức để tìm kiếm theo một cách mới.

Thứ ba, xây dựng kho tri thức nội bộ và áp dụng phần mềm làm việc nhóm (groupware). Việc số hóa và xây dựng cơ sở dữ liệu cho công ty sẽ giúp tạo ra “Ba”, thúc đẩy việc tổng hợp tri thức hiện của các cá nhân các nhóm và phổ biến trong toàn tổ chức. Mạng nội bộ (Intranet) và phần mềm làm việc nhóm cho phép các cá nhân phối hợp làm việc, theo dõi tiến độ công việc, tạo ra các diễn đàn trực tuyến, cùng đóng góp tri thức vào một chủ đề nào đó. Tri thức trên mạng nội bộ luôn là tri thức ở dạng hiện, do đó các cá nhân trong tổ chức có thể tham khảo, cập nhật, học hỏi lẫn nhau bất cứ lúc nào.

Bên cạnh đó, cần xây dựng các kênh chia sẻ tri thức khác: Hệ thống quản lý tích hợp, bảng tin của công ty, diễn đàn (forum) trên mạng nội bộ (Intranet) của công ty, các chương trình đào tạo tập huấn, hệ thống

học trực tuyến (e-learning), thông qua làm việc nhóm dự án, các cuộc họp, các hội nhóm hình thành tự phát trong công ty, sổ tay nhân viên, cẩm nang sản phẩm, dịch vụ, thông qua các hoạt động tập thể, ngoại khóa của công ty...

Thứ tư, thay đổi công tác tuyển dụng truyền thống. Lý thuyết Nonaka vận hành trong công tác tuyển dụng này chỉ có ở bối cảnh “Ba”. Tri thức của tổ chức tùy thuộc vào tri thức của từng cá nhân nên phải coi công tác tuyển dụng nguồn nhân lực đặc biệt quan trọng, vì vậy quy trình tuyển dụng phải được chính thức hóa ở dạng có thể nhìn thấy và truyền bá. Các câu hỏi trong quá trình tuyển dụng nên là các câu hỏi mở trong bối cảnh “Ba” thân thiện để người được phỏng vấn chia sẻ thông tin một cách thoải mái tự nhiên nhất có thể. Các câu hỏi có thể không nhất thiết xoay vào khả năng chuyên môn mà chú trọng đến cách xử trí tình huống và thăm dò động lực, gợi mở khả năng tư duy.

Hội nhập nhân viên mới là giai đoạn kết hợp tri thức. Các tri thức của quá trình ngoại hóa đã được viết ra thu thập, sàng lọc để cho các nhân viên tiếp thu và hình thành nên hệ thống tri thức riêng của mình. Cần tạo cơ hội cho nhân viên mới thử sức và bộc lộ tất cả các khả năng của mình trên cơ sở có sự huấn luyện hỗ trợ của những người đi trước. Cần đưa các nhân viên mới bộc lộ hết thể mạnh, làm xuất hiện ở họ sự mạnh dạn, làm nảy nở trong họ nhu cầu nhờ người khác giúp đỡ. Từ đó tổ chức cũng đánh giá được khả năng thích nghi, hướng phát triển của nhân viên mới để có kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nhân viên nhằm phát huy tối đa được tiềm năng của người lao động.

Thứ năm là chính sách đào tạo và phát triển nhân lực cần phải thay đổi theo hướng từ việc doanh nghiệp chủ động tổ chức các khóa đào tạo và bắt buộc nhân viên đi học và không thể đo lường được hiệu quả, sang việc xây dựng một môi trường đào tạo và học tập (làm cho nhân viên chủ động) xuyên suốt, liên tục và học tập lẫn nhau. Trong thời đại 4.0, nhiều công việc thường xuyên phải thay đổi hoặc cách làm đòi hỏi các kỹ năng mới luôn được trau dồi. Vì vậy, các doanh nghiệp phải định hướng cho nhân viên trải nghiệm học tập xuyên suốt quãng đời làm việc, cho phép nhân viên xây dựng các kỹ năng nhanh chóng, dễ dàng thích nghi.

Thứ sáu, đào tạo nhân sự nội bộ và truyền thông nội bộ cần được chú trọng và triển khai một cách thường xuyên để tạo điều kiện cho quá trình nội hóa tri thức diễn ra, biến tri thức hiện của tổ chức thành tri thức ẩn của cá nhân. Cần chú ý luân chuyển nhân viên qua nhiều vị trí công việc khác nhau, xem như một hình thức đào tạo hữu hiệu. Nhân viên cũ có trách nhiệm kèm cặp nhân viên mới cho tới khi thạo việc.

Thứ bảy, xây dựng các bối cảnh “Ba” hay hệ thống các quy trình, cơ hội chia sẻ thông tin, tri thức trong doanh nghiệp, xây dựng văn hóa và thói quen chia sẻ thông tin, kinh nghiệm. Qui định một ngôn ngữ giao tiếp chung giúp thúc đẩy sáng tạo, lưu giữ, chia sẻ tri thức giữa các cá nhân hay đơn vị. Nhân viên được khuyến khích đề xướng các ý tưởng cải tiến trong quá trình làm việc. Mắc sai lầm trong công việc được nhìn nhận là cơ hội để rút ra các bài học và nhân viên có thể mắc sai lầm ở mức độ cho phép nào đó. Đội ngũ lãnh đạo nói chung luôn biết cách tạo ra bầu không khí làm việc vui vẻ, thân thiện, cởi mở tại đơn vị.

Cuối cùng, đổi mới tâm thế từ “quản lý nhân sự” thụ động (khi phát sinh các sự vụ về nhân sự) phổ biến hiện nay sang “quản trị nguồn nhân lực” một cách chủ động, đón đầu và linh hoạt. Ngày nay, nhà quản trị nhân lực cần phải linh hoạt và có những kỹ năng quản lý hiệu quả như: Dự đoán được nhu cầu nhân sự của doanh nghiệp, biết cách hoạch định và cơ cấu lại nhân sự doanh nghiệp, phân tích và vẽ được chân dung nhân sự tiềm năng cần tuyển dụng trong đợt tuyển dụng tới, phát triển được hệ thống liên lạc và cung cấp thông tin nội bộ hai chiều (quản lý và nhân viên), xây dựng được các chương trình hội nhập nhân viên mới và các chương trình đào tạo nhân sự doanh nghiệp để làm giàu tri thức và chỉ số thông minh cho doanh nghiệp...

5. KẾT LUẬN

Nghiên cứu chỉ ra quản trị nhân lực ngày nay đã thay đổi với nhiều yêu cầu và thách thức mới, tuy nhiên các doanh nghiệp Việt Nam dường như còn chưa bắt nhịp và chủ động, nguồn nhân lực của Việt Nam còn nhiều hạn chế. Trong khi đó, nhiều tổ chức trên thế giới đã tận dụng được những lợi thế của cuộc CMCN 4.0, gắn liền quản trị tri thức với quản trị

nhân lực và mang lại những thành tựu quan trọng. Vì vậy, các doanh nghiệp Việt Nam cần nhận thức được những yêu cầu và thách thức mới, hiểu được vai trò của quản trị tri thức trong quản trị nhân lực, xây dựng chiến lược phát triển doanh nghiệp dựa trên tri thức. Một số giải pháp vận dụng quản trị tri thức và đổi mới quản trị nhân lực đã được tác giả đề xuất dựa trên các yêu cầu của quản trị nhân lực hiện đại và mô hình sáng tạo tri thức của Nonaka và cộng sự (2008). Tuy nhiên, do thời gian còn hạn chế, nghiên cứu chưa đề ra được mô hình và triển khai nghiên cứu định lượng về mối quan hệ giữa quản trị tri thức và quản trị nhân lực. Đây cũng chính là hướng nghiên cứu của tác giả trong thời gian tới.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nguyễn Thị Thanh Bình, (2019), “Xu hướng quản trị nguồn nhân lực trong kỷ nguyên số”, Truy cập tại <http://tapchitaichinh.vn/tai-chinh-kinh-doanh/xu-huong-quan-tri-nguon-nhan-luc-trong-ky-nguyen-so-302586.html>. Truy cập ngày 12/9/2020.
2. Davenport, T. & ctg, (1998), “Managing customer support knowledge”. *California Management Review*, 40 (3).
3. Trần Kim Dung, (2011), *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Tổng hợp TP. Hồ Chí Minh.
4. Đỗ Anh Đức, Trương Thị Huệ (2018), “Xây dựng mô hình đại học định hướng đổi mới sáng tạo trong bối cảnh cách mạng công nghiệp 4.0”. *Tạp chí Kinh tế Châu Á - Thái Bình Dương*, số 512, tháng 3.2018, tr.25-27.
5. Nguyễn Ngọc Huyền (chủ biên). 2013. “*Giáo trình Quản trị Kinh doanh Tập II*”. Trường ĐH Kinh tế Quốc dân. NXB ĐH Kinh tế Quốc dân.
6. Lê Linh Ngọc, (2016), “Quản trị tri thức gắn với hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại công ty cổ phần vận tải xăng dầu VIPCO”, *Luận văn thạc sĩ quản trị công nghệ và phát triển doanh nghiệp*, Trường ĐH Kinh tế, Đại học Quốc gia Hà Nội.
7. Nonaka, I. và cộng sự, (2008), *Quản trị dựa vào tri thức*. NXB Thời đại.
8. McGuire & Jorgense, (2011), *Human Resource Development: Theory and Practice*, SAGE Publications Ltd.
9. www2.deloitte.com, “Deloitte’s fifth annual Global Human Capital Trends report and survey”, Truy cập ngày 12/9/2020.
10. <https://news.appota.com>