

Thực trạng triển khai hệ thống quản lý tri thức trong môi trường doanh nghiệp Việt Nam

VŨ XUÂN NAM

TRƯƠNG VĂN TÚ

Bài viết khảo sát 23 yếu tố cần thiết của hệ thống quản lý tri thức tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam. Kết quả nghiên cứu khẳng định được các yếu tố cần thiết khi xây dựng một hệ thống quản lý tri thức, qua đó đánh giá, xếp loại cấp độ phát triển của hệ thống quản lý tri thức trong mỗi doanh nghiệp.

Từ khóa: tri thức, quản lý tri thức doanh nghiệp, hệ thống quản lý tri thức, doanh nghiệp vừa và nhỏ, quản trị doanh nghiệp, đổi mới sáng tạo.

1. Giới thiệu

Hiện nay, các doanh nghiệp Việt Nam đã từng bước triển khai hệ thống thông tin hỗ trợ các hoạt động sản xuất, kinh doanh, quản trị,... Mặc dù mỗi một hệ thống đều có một mục đích nhất định riêng biệt nhưng tất cả các hệ thống đều có những khả năng giống nhau trong việc bảo toàn, tiếp cận, sắp xếp và xử lý thông tin. Trong những năm gần đây, các doanh nghiệp hướng tới xây dựng một hệ thống có khả năng tạo ra, thu thập, tổ chức và phổ biến tri thức, kinh nghiệm làm việc trong doanh nghiệp là hệ thống quản lý tri thức (KMS). Điểm mạnh của KMS là hỗ trợ cho doanh nghiệp không chỉ về các hoạt động tác nghiệp mà còn trong hoạt động ra quyết định nhằm nâng cao lợi thế cạnh tranh. KMS đang hiện diện và đóng vai trò quan trọng không thể thiếu trong quá trình quản trị, điều hành các hoạt động sản xuất kinh doanh của mỗi doanh nghiệp. Sự phát triển và ứng dụng của KMS đã làm thay đổi mô hình và cách thức hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, việc chuyển dần các giao dịch truyền thống sang giao dịch điện tử đã ảnh hưởng đến vị trí, vai trò và nhu cầu của đối tác (khách hàng, nhà cung ứng, nhà đầu tư...) của doanh nghiệp.

Một doanh nghiệp sẽ hoạt động tốt hơn, có hiệu quả hơn so với một doanh nghiệp khác nếu doanh nghiệp đó có tri thức cao hơn trong việc biết cách tạo ra, sản xuất và cung cấp các sản phẩm và dịch vụ. Hướng tới mục tiêu này, KMS sẽ ứng dụng công nghệ thông tin để hỗ trợ các hoạt động thu thập, lưu trữ, phân phối và ứng dụng tri thức, cũng như tạo ra tri thức mới và tích hợp các tri thức đó vào doanh nghiệp. Hệ thống quản lý tri thức doanh nghiệp thu thập tất cả các tri thức và kinh nghiệm liên quan trong doanh nghiệp và sẵn sàng đáp ứng nhu cầu ứng dụng vào mọi thời điểm, ở mọi nơi mà chúng được cần đến nhằm hỗ trợ các tiến trình nghiệp vụ và các quá trình ra quyết định. KMS được xây dựng các chức năng để lưu trữ các tài liệu có và không có cấu trúc, tìm kiếm khả năng chuyên môn, kinh nghiệm của nhân viên, tìm kiếm thông tin, phân phối tri thức và sử dụng dữ liệu từ các hệ thống ứng dụng tích hợp trong doanh nghiệp. Tại Việt Nam, nhiều doanh nghiệp đã nhận thức được tầm quan trọng và tiến hành triển khai hệ thống quản lý tri thức. Mặc dù vậy, chưa có nghiên cứu nào đánh

Vũ Xuân Nam, ThS., Trường đại học Công nghệ thông tin và truyền thông, Đại học Thái Nguyên; Trương Văn Tú, TS., Trường đại học Kinh tế quốc dân.

giá việc triển khai KMS diễn ra như thế nào.

2. Các yếu tố cấu thành hệ thống quản lý tri thức trong doanh nghiệp

Khác với quản lý dữ liệu hay quản lý thông tin, quản lý tri thức được hiểu là một quá trình kiến tạo, chia sẻ, khai thác, sử dụng và phát triển nguồn tài sản tri thức trong một doanh nghiệp nhằm nâng cao tính hiệu quả, năng lực, sự sáng tạo, đổi mới và khả năng phản hồi nhanh chóng của doanh nghiệp. Theo Ronald Maier (2007), KMS là một hệ

thống công nghệ thông tin, có ý nghĩa như một hệ thống ứng dụng hoặc một nền tảng công nghệ thông tin và tích hợp các chức năng để xử lý các tri thức ẩn, tri thức hiện trong toàn bộ hoặc một số bộ phận trong doanh nghiệp. Theo các cấp độ khác nhau mà một doanh nghiệp sở hữu hệ thống quản lý tri thức để xử lý các tri thức ẩn, tri thức hiện trong toàn bộ hoặc một vài bộ phận của doanh nghiệp. Theo Svetlana Sajevea và Robertas Jucevicius (2010), KMS được đo lường bởi 6 thành phần cấu thành từ 23 yếu tố (bảng 1).

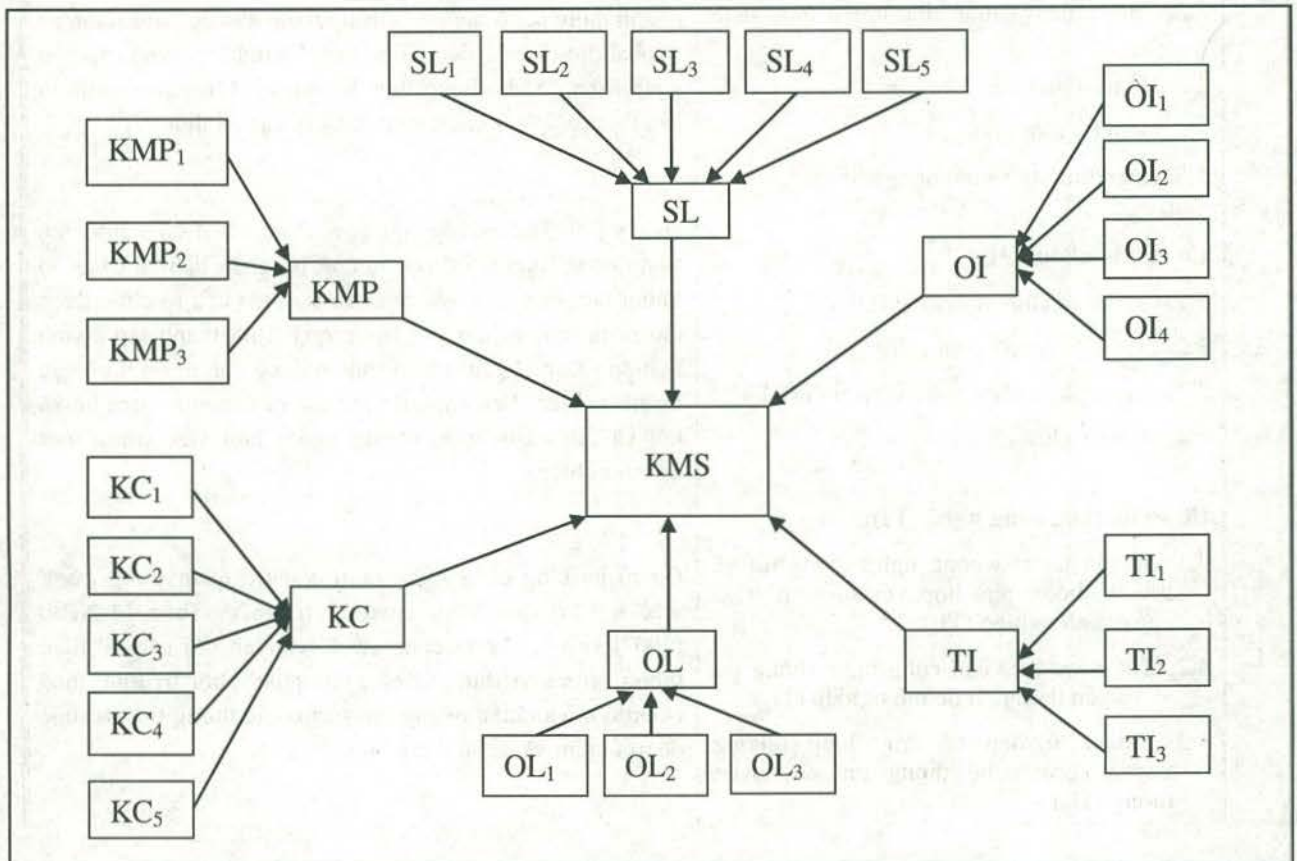
BẢNG 1: Các yếu tố cấu thành hệ thống quản lý tri thức

STT	Yếu tố	Diễn giải
1	Quy trình quản lý tri thức (KMP): 1.1. Quy trình thực hiện và phối hợp 1.2. Quy trình chính thức hóa 1.3. Quy trình đo lường hiệu suất	Đây là yếu tố được đề cập tới đầu tiên trong mô hình, KMP là quy trình được đưa ra nhằm hỗ trợ việc sử dụng và phát triển tri thức của doanh nghiệp (Stankeviciute, 2002).
2	Chiến lược lãnh đạo (SL): 2.1. Sự quản lý 2.2. Tâm nhìn và mục tiêu chiến lược lãnh đạo 2.3. Hỗ trợ tài chính 2.4. Phân bổ thời gian 2.5. Khen thưởng và tạo động lực	Theo Maier (2007), trong tất cả những nỗ lực để thay đổi doanh nghiệp, nỗ lực quan trọng hàng đầu của nhà quản trị là phải đặt ra mục tiêu chiến lược tri thức và cung cấp vốn ngân sách để chủ động thực hiện thay đổi những hành vi cần thiết giúp cải thiện việc quản lý các tri thức.
3	Cơ cấu tổ chức (OI): 3.1. Cơ cấu tổ chức linh hoạt (OI ₁) 3.2. Làm việc theo nhóm (OI ₂) 3.3. Tạo ra chức năng hoặc vị trí mới (OI ₃) 3.4. Mạng xã hội (OI ₄)	Stacey (1995) cho rằng cơ cấu tổ chức xác định thành viên trong doanh nghiệp thuộc những bộ phận nào và cách họ tương tác, làm việc với nhau ra sao. Cơ cấu tổ chức được tạo ra từ những hạn chế trong quá trình thành lập doanh nghiệp và nó tồn tại nhằm thúc đẩy cơ chế tự ổn định của doanh nghiệp. Bên cạnh đó, nó tạo ra các mối quan hệ xã hội và ranh giới giữa những người làm việc trong một doanh nghiệp.
4	Cơ sở hạ tầng công nghệ (TI): 4.1. Sự tồn tại của công nghệ thông tin và truyền thông phù hợp với sự phát triển của doanh nghiệp (TI ₁) 4.2. Khả năng tiếp cận công nghệ thông tin và truyền thông tại doanh nghiệp (TI ₂) 4.3. Doanh nghiệp có ứng dụng thường xuyên công nghệ thông tin và truyền thông (TI ₃)	Cơ sở hạ tầng công nghệ đóng vai trò quan trọng trong việc hỗ trợ quá trình quản lý tri thức. Theo McNabb (2007) công nghệ là công cụ để chuyển đổi các dữ liệu, thông tin và tri thức. Công nghệ phân phối tri thức theo chiều dọc và chiều ngang, giúp cho các thông tin, tri thức dễ tìm kiếm và dễ sử dụng hơn.

STT	Yếu tố	Diễn giải
5	<p>Tổ chức học tập (OL):</p> <p>5.1. Học tập trước quá trình quản lý tri thức (OL₁)</p> <p>5.2. Học tập trong quá trình quản lý tri thức (OL₂)</p> <p>5.3. Học tập sau quá trình quản lý tri thức (OL₃)</p>	<p>Theo Grundstein và Rosenthal - Sabroux (2007), mục đích của việc tổ chức học tập trong hệ thống quản lý tri thức nhằm nâng cao tri thức cá nhân, tăng cường năng lực và chuyển đổi chúng thành tri thức tập thể có giá trị thông qua tương tác, đối thoại, thảo luận, trao đổi kinh nghiệm và quan sát.</p> <p>Để duy trì hoạt động quản lý tri thức trong doanh nghiệp, cần đưa ra các phương tiện học tập và thường xuyên tổ chức học tập. Tổ chức học tập cần phải đồng thời được thực hiện trước, trong và sau quá trình quản lý tri thức (Collison và Parcell, 2005).</p>
6	<p>Văn hóa doanh nghiệp (KC):</p> <p>6.1. Văn hóa cộng tác (KC₁)</p> <p>6.2. Văn hóa tin tưởng (KC₂)</p> <p>6.3. Văn hóa sáng tạo (KC₃)</p> <p>6.4. Văn hóa học tập (KC₄)</p> <p>6.5. Văn hóa chia sẻ tri thức (KC₅)</p>	<p>Văn hóa doanh nghiệp phải tạo ra văn hóa học tập, tin tưởng, sáng tạo và chia sẻ những tri thức, kinh nghiệm làm việc có giá trị trong doanh nghiệp.</p>

Tổng hợp các yếu tố trên, hệ thống quản lý tri thức được nhìn nhận dưới mô hình tổng quát sau:

HÌNH 1: Mô hình hệ thống quản lý tri thức trong doanh nghiệp



3. Đánh giá thực trạng phát triển của hệ thống quản lý tri thức trong doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Việt Nam

3.1. Doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Việt Nam

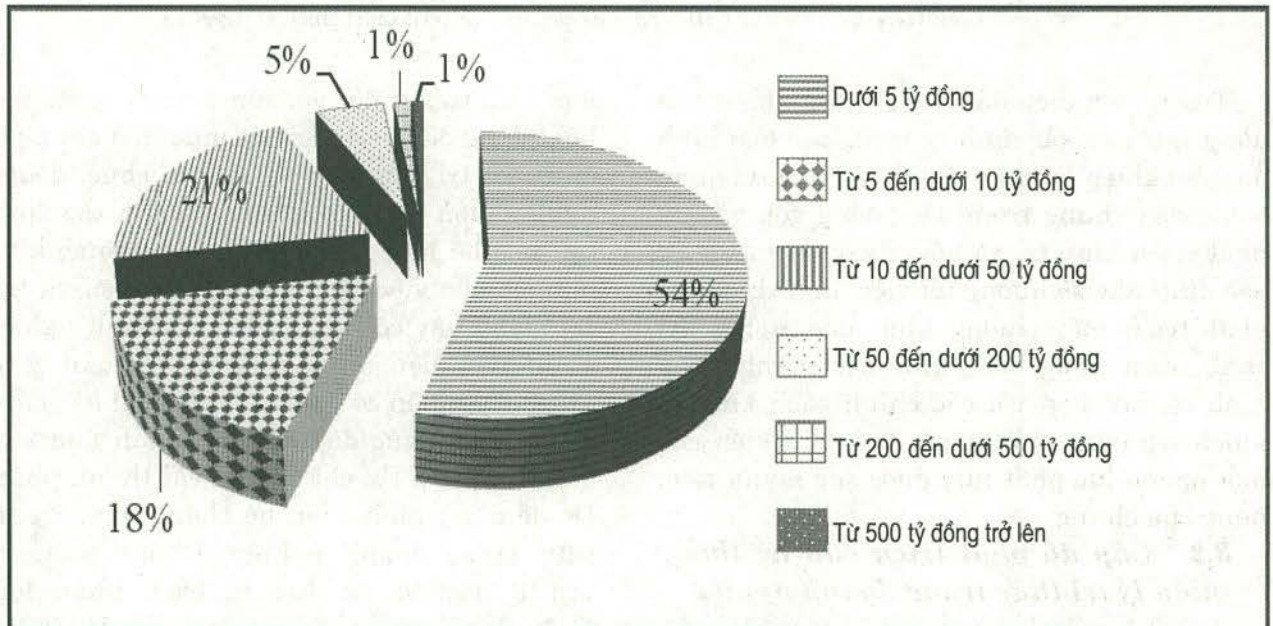
Doanh nghiệp siêu nhỏ, nhỏ và vừa hay còn gọi thông dụng là doanh nghiệp vừa và nhỏ là những doanh nghiệp có quy mô nhỏ bé về mặt vốn, lao động hay doanh thu. Trong thông tư số 16/2013/TT-BTC của Bộ Tài chính ban hành ngày 8-2-2013 (Hướng dẫn thực hiện việc gia hạn, giảm một số khoản thu ngân sách nhà nước theo Nghị quyết số 02/NQ-CP ngày 7-1-2013 của Chính phủ) thì doanh nghiệp vừa và nhỏ (DNVVN) được hiểu là: doanh nghiệp có quy mô vừa và nhỏ, bao gồm cả chi nhánh, đơn vị trực thuộc nhưng hạch toán độc lập, hợp tác xã (sử dụng dưới 200 lao động làm việc toàn bộ thời gian trong năm và có doanh thu năm không quá 20 tỷ đồng) gọi chung là doanh nghiệp vừa và nhỏ.

Thực tế cho thấy, các DNVVN có thể sản xuất nhiều loại hàng hóa, đa dạng phù hợp với quy mô và dung lượng thị trường phân

tán; có khả năng giải quyết công ăn việc làm tại chỗ, khai thác các nguồn nguyên liệu địa phương, đóng góp đáng kể vào nỗ lực cân đối phát triển phân bổ lao động, đặc biệt là lao động nhân rỗi, đưa các hình thái sản xuất công nghiệp tới nhiều vùng dân cư khác nhau, góp phần giảm bớt khoảng cách chênh lệch khu vực, góp phần vào việc chuyển dịch cơ cấu kinh tế theo hướng công nghiệp hóa và hiện đại hóa. Sự phát triển của các DNVVN thúc đẩy quá trình chuyên môn hóa và đa dạng hóa ngành nghề góp phần duy trì và phát triển các làng nghề thủ công, gìn giữ giá trị văn hóa dân tộc, đồng thời tạo điều kiện xây dựng và rèn luyện một đội ngũ doanh nhân mới thích ứng với kinh tế thị trường.

Theo số liệu điều tra của Tổng cục Thống kê tiến hành trên quy mô toàn quốc thời điểm 31-12-2013, xét theo quy mô vốn, trong tổng số 373.213 doanh nghiệp Việt Nam (chưa bao gồm các doanh nghiệp hợp tác xã, doanh nghiệp tư nhân, công ty trách nhiệm hữu hạn, công ty cổ phần thuộc các ngành nông, lâm, thủy sản) có hơn 93% doanh nghiệp là DNVVN.

HÌNH 2: Cơ cấu các doanh nghiệp phân theo quy mô vốn

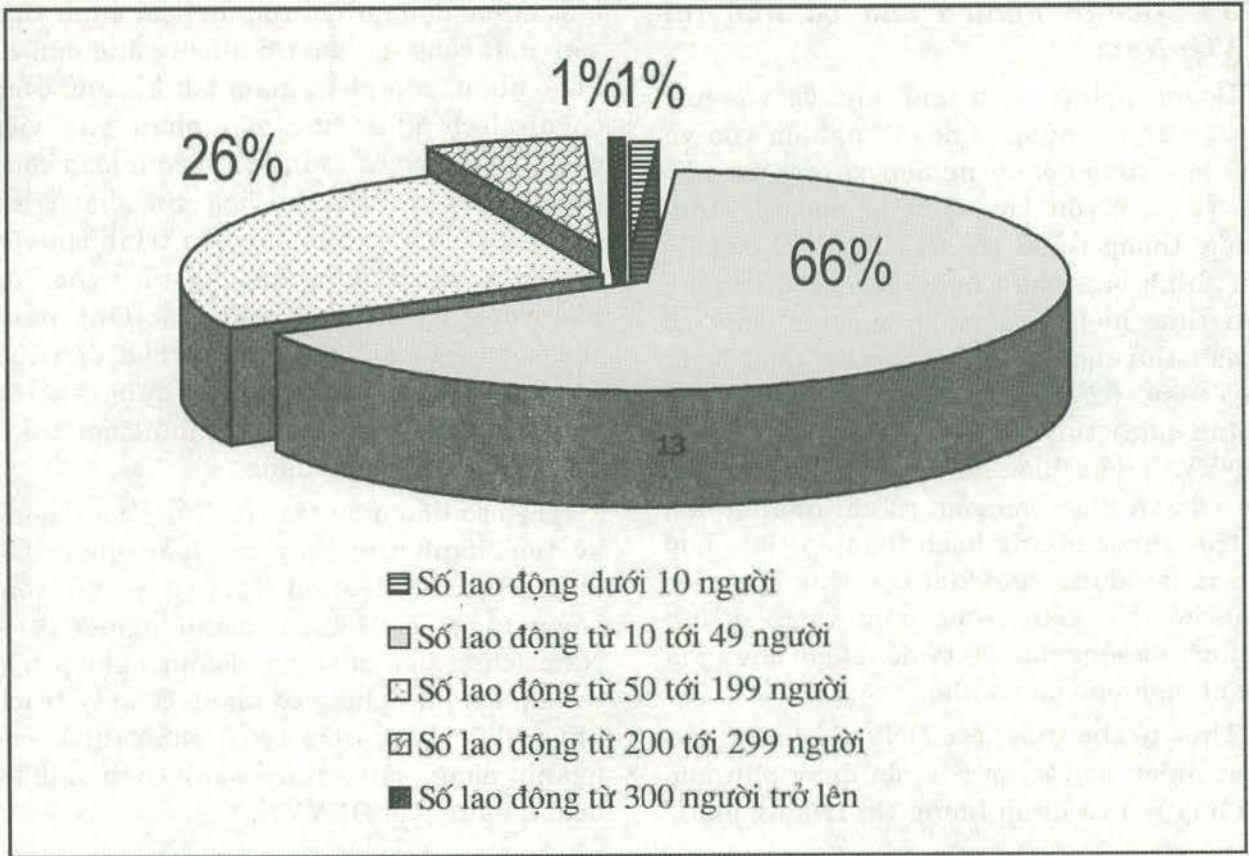


Nguồn: Tổng cục Thống kê (2014), Kết quả điều tra toàn bộ doanh nghiệp 31-12-2013.

Mặt khác, nếu xét theo góc độ số lượng lao động trong doanh nghiệp, số DNVVN cũng

chiếm tới 92% tổng số doanh nghiệp trên phạm vi cả nước (hình 3).

HÌNH 3: Cơ cấu các doanh nghiệp phân theo số lượng lao động



Nguồn: Tổng cục Thống kê (2014) Kết quả điều tra toàn bộ doanh nghiệp 31-12-2013.

Tuy nhiên, điều đáng quan tâm nhiều hơn đằng sau việc xác định tỷ trọng các loại hình doanh nghiệp là nhận định vai trò, tầm quan trọng của chúng trong việc đóng góp vào sự phát triển kinh tế, xã hội của quốc gia. Việc xác định này sẽ hướng tới việc hình thành và phát triển môi trường kinh doanh hợp lý, cạnh tranh công bằng giữa các thành phần kinh tế, kết hợp với các chính sách khuyến khích trợ giúp thỏa đáng, tạo điều kiện cho mọi nguồn lực phát huy được sức mạnh tiềm năng của chúng.

3.2. Cấp độ phát triển của hệ thống quản lý tri thức trong doanh nghiệp

Hệ thống quản lý tri thức trong doanh nghiệp là một tập hợp các thành phần có

quan hệ tương đối với nhau, cùng phối hợp hoạt động để đạt được một mục tiêu chung là quản trị tri thức. Trong mỗi tổ chức, doanh nghiệp luôn có các hoạt động nhằm xác định, tạo ra, thể hiện và phân phối tri thức, kinh nghiệm cho việc tái sử dụng, lĩnh hội và học tập. Như vậy có thể nói trong doanh nghiệp có sự hiện diện của một hệ thống quản lý tri thức, tuy nhiên có doanh nghiệp thì hệ thống quản lý tri thức đầy đủ các thành phần, có doanh nghiệp thì chỉ có một vài thành phần. Để dễ dàng phát hiện hệ thống quản lý tri thức trong doanh nghiệp, Chong S. C và Lin B. (2009) đã đưa ra cách phân loại phân loại chúng theo các cấp độ (KMS Level) như sau:

BẢNG 2: Cấp độ phát triển của hệ thống quản lý tri thức trong doanh nghiệp

Cấp độ KMS	Ý nghĩa	Đặc điểm
Cấp độ 0	Không hiện hữu	Hệ thống quản lý tri thức chưa được công nhận. Doanh nghiệp không nhận thức được tầm quan trọng của quản lý tri thức.
Cấp độ 1	Khởi đầu	Doanh nghiệp đã nhận thức được tầm quan trọng của quản lý tri thức. Tuy nhiên, doanh nghiệp không có quy trình chuẩn hóa mà được tiếp cận theo xu hướng áp dụng tri thức của mỗi cá nhân trong đơn vị. Doanh nghiệp bắt đầu triển khai một trong số các thành phần của hệ thống quản lý tri thức.
Cấp độ 2	Tái hiện lại bằng quan sát	Hệ thống quản lý tri thức ở giai đoạn này vẫn chưa được xác định rõ ràng và thể hiện rõ đặc trưng của các yếu tố cấu thành. Giai đoạn này được phát triển cho đến giai đoạn mà người lao động mới trong doanh nghiệp có thể thực hiện các công việc cũ bằng cách sử dụng các quy trình nghiệp vụ đã được công bố. Giai đoạn này chưa đưa ra được một thước đo quản lý tri thức chuẩn để chia sẻ và học hỏi, không gắn với trách nhiệm của cá nhân. Và nếu không khai thác các tri thức, kinh nghiệm, hiểu biết,... cá nhân sẽ dẫn đến làm sai.
Cấp độ 3	Xác định quy trình	Hệ thống quản lý tri thức ở giai đoạn này đã xác định được một số yếu tố cấu thành. Quy trình, thông tin, tri thức đã được chuẩn hóa và chia sẻ thông qua việc tổ chức đào tạo, học tập. Tuy nhiên, việc sử dụng các quy trình này chưa kích thích được sự chủ động của các cá nhân trong doanh nghiệp, khả năng dẫn đến sai sót cao. Quy trình không phức tạp.
Cấp độ 4	Quản trị và đo lường	Hệ thống quản lý tri thức ở giai đoạn này đã được xác định và thể hiện được đặc trưng của một số yếu tố cấu thành. Ở giai đoạn này đã có thể kiểm soát và đo lường được quy trình và để hành động khi quy trình không làm việc một cách chính xác. Quy trình được cải thiện liên tục và hoàn thiện hơn để có thể áp dụng vào được thực tiễn. Tuy nhiên, việc tự động hóa các công việc này được thực hiện ở một số bộ phận hoặc đầy đủ nhưng còn hạn chế.
Cấp độ 5	Tối ưu hóa	Hệ thống quản lý tri thức ở giai đoạn này đã được xác định và thể hiện rõ đặc trưng của các yếu tố cấu thành. Quy trình ở giai đoạn này đạt đến cấp độ cao, hơn nữa được cải thiện liên tục và để cạnh tranh với các công ty khác.

3.3. Khảo sát thực trạng hệ thống quản lý tri thức

Để đánh giá thực trạng quá trình triển khai hệ thống quản lý tri thức trong doanh nghiệp, nghiên cứu tiến hành xây dựng bảng hỏi trên cơ sở 23 biến cấu thành 6 yếu tố ảnh hưởng tới

hệ thống quản lý tri thức trong doanh nghiệp và tiến hành khảo sát tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam. Phương thức tiến hành khảo sát được tiến hành cả trực tiếp và trực tuyến. Các yếu tố khác về đối tượng khảo sát được trình bày ở bảng 3:

BẢNG 3: Mô tả mẫu khảo sát

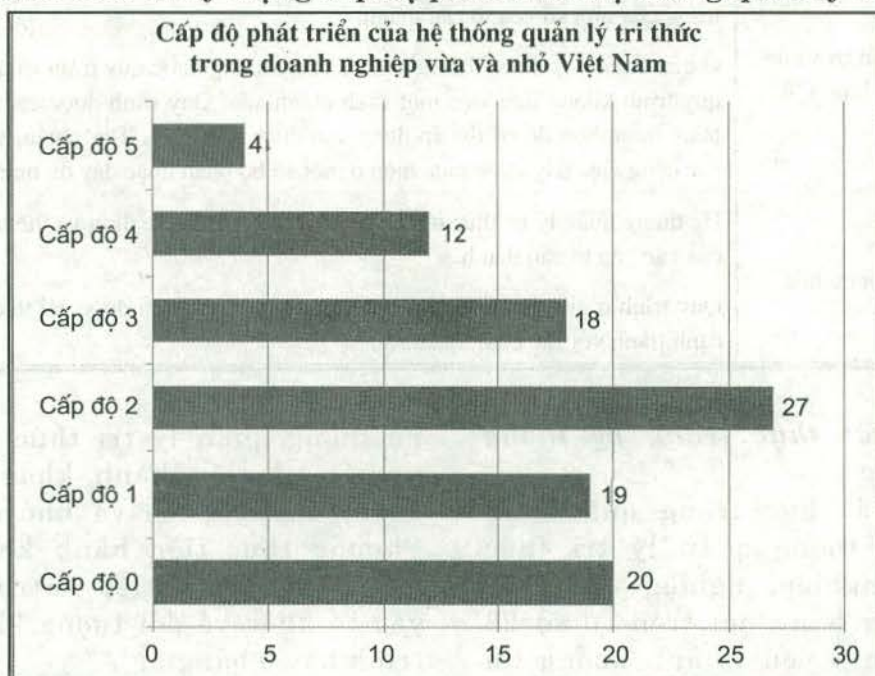
Yếu tố	Tỷ lệ (%)	Yếu tố	Tỷ lệ (%)
<i>Nơi công tác</i>		<i>Trình độ</i>	
Tư nhân	74	Phổ thông	19
Nhà nước	21	Trung cấp	16
Khác	4	Cao đẳng	22
<i>Số lượng</i>		Đại học	30
1-49	65	Thạc sỹ	12
50-99	28	<i>Kinh nghiệm làm việc</i>	
100-300	7	< 1 năm	32
<i>Nhóm tuổi</i>		1-5 năm	55
Dưới 25	35	6-10 năm	4
25-35	43	11-20 năm	9
36-45	12	> 20 năm	0
46-50	10	<i>Chức vụ</i>	
Trên 50	0	Quản lý cấp cao	8
<i>Giới tính</i>		Quản lý cấp trung	28
Nam	53	Nhân viên	64
Nữ	47		

3.4. Kết quả

Qua quá trình khảo sát và đánh giá hiện trạng phát triển hệ thống quản lý tri thức trong doanh nghiệp vừa và nhỏ Việt Nam, kết quả cho thấy tại Việt Nam các doanh nghiệp đã

bước đầu triển khai thành công hệ thống quản lý tri thức. Bên cạnh đó, còn một số doanh nghiệp chưa có điều kiện triển khai thậm chí chưa nhận thức được vai trò của quản lý tri thức. Kết quả được mô tả cụ thể theo sơ đồ sau:

HÌNH 4: Sơ đồ tỷ trọng cấp độ phát triển hệ thống quản lý tri thức



Kết quả nêu trên cho thấy, phần lớn các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Việt Nam đã nhận thức được tầm quan trọng của quản lý tri thức (chiếm tỷ trọng 80%). Trong đó, KMS được tái hiện lại bằng quan sát (cấp độ 2) chiếm tỷ trọng lớn nhất (27%). Bên cạnh đó vẫn còn những doanh nghiệp chưa nhận thức về KMS chủ yếu là doanh nghiệp siêu nhỏ (có số lao động <10) nên chưa có điều kiện tính đến việc triển khai KMS.

Tỷ lệ doanh nghiệp xây dựng KMS ở mức độ tối ưu hóa (cấp độ 5) còn thấp (4%). Nguyên nhân chủ yếu do phần lớn doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam quy mô nhỏ, năng lực hạn chế, khả năng quản lý cả về kỹ thuật và kinh doanh kém. Chỉ có một số rất ít doanh nghiệp được đầu tư xây dựng bài bản và có đủ nguồn lực để triển khai đồng bộ và toàn diện KMS.

4. Giải pháp đề xuất cho quá trình triển khai hệ thống quản lý tri thức trong doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam

Việc xây dựng hệ thống quản lý tri thức phụ thuộc khá nhiều vào việc xác định mức tác động của các yếu tố cấu thành. Trong bối cảnh nghiên cứu là người lao động trong doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Việt Nam, là những người làm việc trong môi trường mà kiến thức, kinh nghiệm có ảnh hưởng tới tốc độ ra đời của sản phẩm đòi hỏi sự phối hợp của các đồng nghiệp khác trong dây chuyền sản xuất, việc chia sẻ giữ vai trò quan trọng trong việc nâng cao kiến thức, kinh nghiệm làm việc cho mỗi cá nhân và cho cả doanh nghiệp. Để phát triển hệ thống quản lý tri thức, doanh nghiệp cần chú trọng một số vấn đề sau:

- Không chỉ lãnh đạo mà toàn thể cán bộ, nhân viên trong doanh nghiệp đều phải nhận thức đúng đắn vai trò của quản lý tri thức cũng như việc thực hiện quản lý tri thức trong doanh nghiệp.

- Tạo điều kiện làm việc tốt cho mỗi cá nhân để họ có điều kiện học hỏi và phát

triển. Cách tổ chức các khóa học bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ, hội thảo chuyên ngành, sinh hoạt đoàn thể... là rất thích hợp cho việc chia sẻ tri thức diễn ra. Mỗi người lao động đều có nhu cầu được học hỏi kinh nghiệm từ người khác nên việc chia sẻ tri thức trong doanh nghiệp có nhu cầu rất lớn. Lúc này, chỉ cần các nhà quản lý doanh nghiệp quan tâm, tạo điều kiện cho người lao động phát huy vai trò và trách nhiệm của họ trong công việc.

- Tạo môi trường, điều kiện thuận lợi cũng như có những cơ chế động viên, khen thưởng những nhân viên tích cực học hỏi, chia sẻ kinh nghiệm làm việc cho những người khác. Môi trường này cần xây dựng trên cơ sở kết hợp cách làm truyền thống với việc triển khai trên hệ thống ứng dụng công nghệ thông tin.

- Xây dựng và triển khai đồng bộ KMS đáp ứng đầy đủ tất cả các chức năng từ việc xác định, sáng tạo, chuyển giao, sử dụng và lưu giữ tri thức.

5. Kết luận

Nghiên cứu đã đánh giá thực trạng phát triển KMS trong doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Việt Nam. Cấp độ phổ biến nhất là hệ thống cho phép người lao động mới trong doanh nghiệp có thể thực hiện các công việc cũ bằng cách sử dụng các quy trình nghiệp vụ đã được công bố. Hệ thống này chiếm tỷ lệ cao nhất là 27% và KMS tối ưu hóa chiếm tỷ lệ thấp nhất là 4%. Trong bối cảnh nghiên cứu là người lao động trong doanh nghiệp Việt Nam, nơi mỗi người lao động đều có nhu cầu được học hỏi kinh nghiệm từ người khác nên việc chia sẻ, trao đổi, học tập các tri thức trong doanh nghiệp có nhu cầu rất lớn. Các nhà quản lý doanh nghiệp cần kết hợp việc đầu tư phát triển hệ thống quản lý tri thức cùng việc quan tâm, tạo điều kiện thuận lợi, xây dựng cơ chế động viên, khen thưởng để người lao động tích cực học hỏi, chia sẻ kinh nghiệm làm việc cho những người khác. Hướng tới mục tiêu xây dựng KMS doanh nghiệp hoàn thiện, cho phép tri thức được tạo

ra, sử dụng, chia sẻ và lưu trữ liên tục nhằm góp phần tạo dựng lợi thế cạnh tranh bền vững, nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp./.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Collison C. & Parcell G. (2005), *what is knowledge management?* Retrieved February 6, 2010, from <http://www.chriscollison.com/12f/whatiskm.html>.
- [2] Cook & Brown (1999), *Three types of organizational knowledge*
- [3] Chong S. C & Lin B. (2009), *Implementation level of knowledge management critical success factors: Malaysia's perspective*, International journal of innovation and learning 6, 5, 493-516.
- [4] Grundstein M. & Rosenthal-Sabroux C. (2007), *A Sociotechnical Approach of Knowledge Management within the Enterprise: The MGKME Model*. In Proceedings The 11th World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics, 3, 284-289, Retrieved January 13, 2010, from, <http://www.lamsade.dauphine.fr/FILES/publi816.pdf>.
- [5] Juceviciene P. & Burksiene V (2009), *A model of organizational learning for solution of problems of sustainable development*, Changes in Social and Business Environment: proceedings of the 3rd international conference, November 4-5, 2009, p. 167-174.
- [6] Migdadi (2009), *Knowledge management enablers and outcomes in the small and medium-sized enterprises*, Industrial management & Data systems, 109, 6, 840-858.
- [7] McNabb D.E. (2007), *Knowledge Management in the Public Sector: A Blueprint for Innovation in Government*, NY: M.E. Sharpe, Inc., p. 345.
- [8] Maier R. (2007), *Knowledge Management System: Information and Communication Technologies for Knowledge Management*, (3rd Edition). Springer.
- [9] Lee H. & Choi, B (2003), *Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination*, Journal of Management Information System, 20, 1, 179-228.
- [10] Nonaka I., Takeuchi H. (1995), *The Knowledge Creating Company*, New York 1995.
- [11] Nguyễn Ngọc Thắng (2011), *Quản trị dựa vào tri thức: Kinh nghiệm từ Nhật Bản*, Tạp chí khoa học Đại học Quốc gia Hà Nội, Kinh tế và kinh doanh 27, 179-185.
- [12] Schwartz D. (2006), *Encyclopedia of knowledge management*, Idea group Publishing.
- [13] Svetlana Sajeва & Robertas Jucevicius (2010), *Determination of essential knowledge management system components and their parameters*, ISSN 1392-0758 Social sciences/socialiniai mokslai.2010.Nr.1 (67).
- [14] Svetlana Sajeва (2010), *The maturity of organization's knowledge management system*, Kaunas university of technology.
- [15] Stacey R.D. (1995), *The science of complexity: an alternative perspective for strategic change processes*, Management Journal, 16, 6, 477-96.
- [16] Stankeviciute J. (2002), *Organizacijos žinojimo didinimo metodologija*, (Daktaro disertacija, Kauno technologijos universitetas, 2002).
- [17] Ronald D. Freeze & Uday Kulkarni (2007), *Knowledge management capability: Defining knowledge assests*, Journal of knowledge management, vol 11.