QUẢN LÝ TRI THỨC
trong nền kinh tế hiện đại

MIL'NER B.[*]. **Upravlenije znanijami v sovremennoi ekonomike.** "*Problemy teorii i praktiki upravlenija*". 2006, No 9, st. 8-13.

THU THUỶ
dịch

Quản lý tri thức là một dạng mới của hoạt động quản lý, có tác động lớn tới hiệu quả sản xuất của các công ty, tổ chức, doanh nghiệp. Vậy "tri thức" ở đây được hiểu như thế nào? đối tượng, cơ chế của quản lý tri thức là gì? hiệu quả của quản lý tri thức phụ thuộc vào những yếu tố nào? Bài viết "Quản lý tri thức trong nền kinh tế hiện đại" của GS., TSKH. Boris Mil'ner góp phần giải đáp cho những câu hỏi trên.

Hai thập niên gần đây, trong các nghiên cứu khoa học và trên thực tế, quản lý tri thức với tính cách là một mục mới, một chức năng mới của khoa học quản lý, một dạng mới của hoạt động quản lý được phát triển rất tích cực. Thoạt nhìn, thuật ngữ "quản lý tri thức" có nghĩa là lĩnh vực chỉ liên quan đến những ngành và cơ sở sản xuất được đặc trưng bởi cái gọi là *sáng tạo công nghệ* và *công nghệ cao*, sản xuất *những mẫu sản phẩm mới* trực tiếp trên cơ sở các nghiên cứu khoa học và thiết kế kỹ thuật cụ thể. Nhưng thực tế đã bác bỏ quan điểm hạn hẹp này và chứng minh rằng, không thể có những ngành, những cơ sở sản xuất và những công ty mà không sử dụng vốn trí tuệ trong sản xuất ra sản phẩm, cung cấp dịch vụ và trong chính các phương pháp quản lý.

Hiện nay, *đầu tư vào tri thức ở các nước phát triển tăng nhanh hơn so với đầu tư vào vốn cố định*.[*]Trong những năm 1990, ở các nước thành viên Tổ chức hợp tác và phát triển kinh tế (OECD), đầu tư vào tri thức tăng trung bình hàng năm là 3,4% trong khi mức tăng đầu tư vào vốn cố định là 2,2%. 90% trong tổng số khối lượng tri thức đã được đo bằng các đơn vị vật lý mà nhân loại đang sở hữu là thu được trong 30 năm gần đây, cũng như 90% trong tổng số các nhà khoa học và kỹ sư đã được đào tạo trong toàn bộ lịch sử của nền văn minh là những người đương thời với chúng ta. Đây là những đặc điểm rõ nét nhất của bước chuyển từ nền kinh tế

[*] GS., TSKH. kinh tế, Viện Kinh tế, Viện Hàn lâm khoa học Nga.

dựa trên việc sử dụng các nguồn tài nguyên thiên nhiên sang nền kinh tế dựa vào tri thức. Ở các nước công nghiệp phát triển, tỷ phần tri thức mới được thể hiện trong các công nghệ, máy móc thiết bị và tổ chức sản xuất chiếm tới 80-95% mức tăng tổng sản phẩm quốc nội (GDP).

Nội dung của các tài sản phi vật thể

Đối tượng của quản lý tri thức là những tài sản phi vật thể của các tổ chức và được gọi chung bằng khái niệm "tri thức". Đây là những tài sản đặc biệt, có các đặc điểm: 1/ không có hình thức rõ ràng, 2/ có tính sử dụng lâu dài, 3/ có khả năng mang lại thu nhập. Không phải ngẫu nhiên mà những tài sản này thường được gọi là "của cải không trọng lượng", bởi vì không thể đưa chúng gửi vào ngân hàng để thu lãi suất, không thể chạm tay vào chúng và thậm chí không thể đo lường hết được chúng.

Ở dạng chi tiết, thuộc diện tài sản phi vật thể gồm có:

- những đầu tư vào vốn con người và các công trình nghiên cứu khoa học;

- vốn trí tuệ;

- văn hóa công ty, bao gồm các giá trị và chuẩn mực đạo đức, sự nắm vững các tiêu chuẩn, tinh thần trách nhiệm;

- nhãn hiệu thương mại, nhãn hàng hoá, uy tín và hình ảnh của công ty;

- bí quyết sản xuất, các lĩnh vực hiểu biết thành thạo, các kỹ năng, thói quen, những tri thức đã định hình (bằng sáng chế, sách hướng dẫn, giấy phép, các thể thức);

- các quá trình quản lý (lãnh đạo và kiểm soát, trao đổi thông tin, thông tin điều hành);

- cơ sở bạn hàng ổn định đã được tạo dựng, mạng lưới các nhà cung ứng, độ tin cậy và chất lượng;

- tính chuyên nghiệp của các nhà điều hành và cán bộ công nhân viên, mức độ thuần thục cao của họ.

Trong phần lớn thế kỷ XX, giá trị thị trường của các công ty chủ yếu là giá trị của các tài sản vật chất như nhà xưởng, các công trình, máy móc thiết bị, các nguồn dự trữ..., được ghi nhận bằng báo cáo kế toán. Nói cách khác, giá trị thị trường gần như trùng với giá trị quyết toán.

Từ đầu những năm 1980, *sự tách biệt ngày càng tăng* giữa lượng vốn thị trường so với giá trị của các tài sản vật chất bắt đầu thể hiện rõ. Phần lớn giá trị thị trường của các công ty không còn gắn trực tiếp với lợi nhuận hiện tại của họ nữa. Và người ta ngày càng thấy rõ rằng, *sự khác biệt giữa giá trị thị trường của công ty với giá trị các tài sản vật chất của công ty chính là chỉ số giá trị của các tài sản phi vật thể - tri thức*. Tính ra tiền, sự khác biệt này thường là từ 5 đến 10 lần, và có khi lên tới 30 lần! Theo một số đánh giá khác, chỉ có từ 6 đến 30% giá trị của công ty là những tài sản được nhắc đến trong các báo cáo quyết toán; phần còn lại là *tài sản phi vật thể* mà cho đến gần đây vẫn chưa được quản lý và điều tiết. Về thực chất, bước chuyển sang quản lý lĩnh vực rộng lớn, đa dạng và vẫn còn ít được nghiên cứu này là sự kiện mang tính báo hiệu và bản lề.

Xét về tác động tới kết quả sản xuất, tài sản phi vật thể *đã vươn lên ngang hàng với những thay đổi căn bản nhất trong công nghệ, thông tin, hàm lượng khoa học của sản xuất và sản phẩm*. Ngoài ra, vai trò của bộ phận sáng tạo trong sự phát triển kinh tế và nâng cao hiệu quả đang tăng lên với tốc độ cao hơn so với các nhân tố sản xuất còn lại. Chính trên con đường này mà "nền kinh tế tri thức" được hình thành. Lợi ích của các nhà đầu tư đang đầu tư tiền của

không chỉ đơn giản vào các tài sản mà còn vào thu nhập tương lai của mình - tối đa hóa lợi ích thu được từ sử dụng trí tuệ - cũng chính là gắn với điều này.

Học cách tạo ra giá trị từ các tài sản phi vật thể, nắm vững nghệ thuật quản lý chúng - đó là những nhiệm vụ đang được đặt ra hàng đầu trong toàn bộ hoạt động bảo đảm phát triển kinh tế liên tục và bền vững.

Có thể coi quá trình quản lý tri thức như là hoạt động thực tiễn bổ sung thêm những giá trị nhất định vào thông tin hiện có và mang lại hình thức tiêu dùng cho tri thức làm cho chúng thích hợp với việc sử dụng. Nội dung của các hoạt động trên là:

- thu thái (thu nhận) tri thức - sử dụng và làm cho những tri thức có trên thế giới phù hợp với nhu cầu của mình;

- hấp thụ tri thức - bảo đảm sự học liên tục thường xuyên, tạo khả năng cho việc học tập suốt đời;

- truyền đạt tri thức - sử dụng công nghệ thông tin và liên lạc mới trên cơ sở cạnh tranh, sự điều tiết có tính pháp quy phù hợp và bảo đảm khả năng tiếp cận được tới các nguồn lực thông tin.

Các giai đoạn và cơ chế quản lý tri thức

Quản lý tri thức với tính cách là một dạng hoạt động quản lý và một chức năng chuyên biệt có một loạt đặc điểm. *Thứ nhất*, tri thức *vừa là nguồn lực vừa là đối tượng* quản lý thực tế gần như trong tất cả các bộ phận và trong phạm vi tất cả các chức năng. *Thứ hai*, quản lý tri thức gắn trực tiếp với việc sử dụng *các công nghệ thông tin* hiện đại, mạng Internet, các loại mạng đa nhánh và tổng hợp khác, cho phép tích lũy và phổ biến các tri thức cần thiết. *Thứ ba*, chức năng quản lý tri thức thực hiện *vai trò liên kết và phối hợp* trong quá trình học tập một cách có tổ chức.

Lưu ý tới những đặc điểm này, quá trình quản lý tri thức được chia thành một loạt giai đoạn và mỗi giai đoạn được đặc trưng bởi phương pháp quản lý nhất định. Kinh nghiệm đã tích lũy được cho thấy rằng, các giai đoạn điển hình nhất là:

- *xác định* (tri thức nào có ý nghĩa quyết định cho thành công);

- *thu thập* (tìm được những tri thức, kinh nghiệm, các phương pháp và nghiệp vụ hiện có);

- *lựa chọn* (luồng tri thức thu thập được, được chỉnh lý, đánh giá ích lợi của chúng);

- *lưu giữ, bảo quản* (các tri thức được lựa chọn, được phân loại và đưa vào bộ nhớ có tổ chức - bộ nhớ của con người, ở dạng viết trên giấy (văn bản), ở dạng điện tử);

- *phân chia* (những tri thức rút ra từ bộ nhớ tích hợp được đem ra sử dụng chung);

- *áp dụng* (khi thực hiện các nhiệm vụ, giải quyết các vấn đề, ra quyết định, tìm kiếm các ý tưởng và đào tạo, học tập);

- *hình thành* (các tri thức mới được phát hiện ra bằng cách: quan sát theo dõi khách hàng, thông tin phản hồi, phân tích nguyên nhân, kiểm nghiệm theo chuẩn, kinh nghiệm, nghiên cứu, thử nghiệm, tư duy sáng tạo, xử lý dữ liệu);

- *bán* (việc này được thực hiện trên cơ sở vốn trí tuệ - các sản phẩm và dịch vụ mới, có thể được bán ở bên ngoài doanh nghiệp).

Thước đo chính khối lượng tri thức và mức độ nắm vững chúng ở mỗi giai đoạn là sự gia tăng mức độ thành thạo của doanh nghiệp. Toàn bộ hoạt động quản lý tri thức hướng tới chính là điều này.

Tiêu chí đánh giá hiệu quả quản lý của công ty nói chung được thay đổi một cách căn bản phù hợp với nhiệm vụ và giai đoạn quản lý tri thức. Tiêu chí này ít nhất là lợi nhuận và cao hơn là thước đo thực trạng các nguồn lực, như: vốn trí tuệ; tính tích cực đầu tư; phát triển nguồn lực con người, mức độ thoả mãn người tiêu dùng; mức độ đầy đủ và đồng bộ trong việc sử dụng công nghệ thông tin; khả năng thích ứng với môi trường đang thay đổi.

Có thể nói cả về một số thước đo gián tiếp hiệu quả của các tài sản phi vật thể mà suy cho cùng được đánh giá bởi thị trường qua sự *thay đổi giá cả của từng loại hàng hoá, giá trị của công ty nói chung, qua sự đóng góp của các khu vực gắn với sản xuất và quản lý tri thức* (các nghiên cứu khoa học và giáo dục, các dịch vụ tài chính, bảo hiểm và kinh doanh, tư vấn) vào sản phẩm quốc gia.

Cần phải hiểu rằng, không có và không thể có một cách tiếp cận bất biến, kiểu mẫu đối với các phương pháp và quá trình quản lý tri thức, mà không chú ý đến bản chất và biến thể của chính các đối tượng quản lý là tri thức. Có tri thức *chính thức* và *không chính thức, rõ ràng* và *không rõ ràng*. Trong các nghiên cứu thường sử dụng cách phân loại theo *phạm trù tri thức*: trong trường hợp này tri thức được phân thành tri thức thực tiễn, tri thức lý luận và tri thức chiến lược; trong trường hợp khác - tri thức đã được mã hóa, tri thức đã thành thói quen, tri thức khoa học, v.v... Sự phát triển của các tổ chức đòi hỏi phải có kiến thức (hiểu biết) về người tiêu dùng, sản phẩm, các quá trình, công nghệ, các đối thủ cạnh tranh, các quy luật, tài chính, v.v... Kiến thức đó có thể là *chuyên sâu* hoặc *phổ thông* đến một cấp độ nhất định. Theo *lĩnh vực hoạt động*, kiến thức được phân thành công nghệ, dịch vụ nghề nghiệp và tài chính, chăm sóc sức khỏe, giao thông vận tải, năng lượng, tài nguyên thiên nhiên, xây dựng và bất động sản, sản phẩm dinh dưỡng, quần áo, du hành, kinh tế nông nghiệp, quyền lực hành pháp.

Theo mức độ *cấu trúc hóa*, tri thức thường được phân biệt theo các tiêu chí sau:

- được cấu trúc rõ ràng (thuật toán, công thức, lý thuyết, sơ đồ, quá trình);

- được cấu trúc một phần (nhận xét, đánh giá chủ quan, nguyên tắc tự tìm ra cho việc ra quyết định);

- không được cấu trúc (không có cơ sở lý thuyết, kinh nghiệm chỉ ở dạng các sự kiện).

Giải quyết nhiệm vụ phát triển ổn định và mở rộng lĩnh vực thành thạo của các tổ chức và quản lý trực tiếp tri thức đòi hỏi phải có những thay đổi đáng kể trong *cơ cấu tổ chức của công ty*. Nhiều chức vụ mới đã xuất hiện, như giám đốc quản lý tri thức; phó giám đốc quản lý vốn trí tuệ; cán bộ điều hành các tài sản trí tuệ; giám đốc về đào tạo; cán bộ môi giới tri thức (người phối hợp sự cung và cầu về tri thức); cán bộ phân phát quyết định; liên minh các nhà điều hành; công chức làm việc với người tiêu dùng. Người ta đặc biệt chú ý tới *các tập thể* (các bộ phận) *sáng tạo cái mới*, được thành lập để tìm kiếm và nghiên cứu xử lý các tri thức mới, mang lại cho chúng một dạng tiêu dùng.

Thực hiện những điều chỉnh cần thiết đối với các phương pháp và hình thức làm việc truyền thống với khách hàng, hoàn thiện các công cụ sử dụng hệ thống thông tin, các dịch vụ thiết kế-công nghệ, các bộ phận lập kế hoạch chiến lược, tài chính, các nguồn lực lao động, quản lý là có lợi cho việc đẩy mạnh quản lý tri thức. Hoạt động này trong các tổ chức mạng và ảo, các công

ty đào tạo và trí tuệ, các tập đoàn tài chính và các liên minh chiến lược có những nét đặc thù nhất định.

Những người lãnh đạo các công ty đóng vai trò then chốt trong quản lý tri thức. Trong bối cảnh diễn ra những thay đổi năng động trong kỹ thuật, công nghệ và tổ chức sản xuất, các phương pháp để đạt được mục tiêu đặt ra và giải quyết những vấn đề đã chín muồi cũng thay đổi căn bản. Quản lý tri thức đòi hỏi cao hơn bất kỳ một hoạt động quản lý nào khác về trình độ kỹ thuật, mức độ chuyên nghiệp của những người đứng đầu, kỹ năng của họ trong làm việc với con người, khả năng khái quát hóa. Có thể nêu ra một loạt các lĩnh vực thành thạo cơ bản và các định hướng của những người đứng đầu, các đặc điểm chính trong trình độ chuyên nghiệp của họ, trong đó có: 1/ tầm nhìn chiến lược; 2/ sự nhanh nhạy; 3/ biết chú ý đến quyền lợi của khách hàng; 4) có định hướng sáng tạo, tin vào sự phát triển đổi mới.

Trong phạm vi lý luận và thực tiễn của "quản lý tri thức", sự xuất hiện *khái niệm quản lý nhân tài* đã trở thành một sự kiện rất nổi bật trong thời gian gần đây. Ý nghĩa tương lai của khái niệm này được lý giải bởi tính cấp thiết của việc tìm kiếm, giữ và kích thích nhân tài - những người có thể đưa ra ý tưởng và đưa chúng vào cuộc sống. Trong nền sản xuất hiện đại, các công việc đòi hỏi sức mạnh thể lực chỉ chiếm nhiều nhất là 20%. Chẳng hạn, như đã biết, ở một loạt các nước phát triển, 1/3 - 1/2 tổng số lương là chi cho hoạt động sáng tạo.

Nếu cố thử tổng hợp kinh nghiệm đã tích lũy được thì những yếu tố sau là thuộc vào *hệ thống quản lý nhân tài*: phát hiện nhân tài; thu hút; giữ lại; tổ chức sử dụng nhân tài. Giải quyết những vấn đề này có thể trở thành ưu thế chiến lược lớn. Các tổ chức hiện đại cần phải tạo ra môi trường làm việc có nhiều đột phá và nhiều vấn đề sáng tạo.

Những số liệu được công bố cho phép rút ra rằng, ở các nước phát triển và các tổ chức của họ, số lượng nhân tài chiếm trung bình 3-4% số cán bộ làm việc.

Vai trò đặc biệt trong hoạt động sáng tạo của các công ty thuộc về công tác *giáo dục* mà việc tổ chức nó thuộc chức năng của "quản lý tri thức". Các xu hướng phát triển hiện đại nhất của giáo dục được thể hiện rõ trong quan niệm "học tập suốt đời". Ngay hiện nay, ở nhiều công ty, 15-20% thời gian làm việc được dành cho việc đào tạo lại cán bộ chuyên môn. Trong toàn bộ thời gian hoạt động nghề nghiệp (khoảng 40 năm), mỗi một cán bộ chuyên môn cần phải nâng cao trình độ nghiệp vụ của mình 5-8 lần. Lời khuyên cho các cán bộ chuyên môn là nên dành 10 giờ mỗi tuần cho việc nghiên cứu tài liệu chuyên ngành và 40-80 giờ mỗi năm cho việc tham gia vào một hình thức học tập trung nào đó.

Nước Nga trên thị trường đổi mới quốc tế

Đối với các công ty Nga, quản lý tri thức vẫn chưa trở thành công cụ hữu hiệu của kinh doanh có trình độ công nghệ cao. Trong khi đó thì lí do và cơ sở cho việc sử dụng ngay công cụ này đã quá đầy đủ. Hoạt động kinh doanh trong lĩnh vực đổi mới trong nền kinh tế Nga chưa cao - xét cả về giá trị tuyệt đối lẫn trong so sánh với các nước công nghiệp phát triển, nơi mà tỷ phần của các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực đổi mới đôi khi chiếm tới 80% (tính trung bình ở các nước thành viên OECD là 50%), còn ở Nga - dưới 10%. Ở nước Nga, theo kết quả khảo sát của ủy ban thống kê nhà nước, tỷ phần những sản phẩm đổi mới mới trong tổng số hàng

hoá đã chuyển giao đang giảm từ năm này qua năm khác.

Phần lớn các ngành có hàm lượng khoa học cao của Nga mới đang ở giai đoạn đầu của cuộc cách mạng máy tính, tức là ở giữa hình thái công nghệ thứ ba và thứ tư. Các công nghệ hình thái thứ năm đã thâm nhập một cách sâu sắc và vững vàng vào nền kinh tế của các nước phát triển nhưng vẫn chưa được áp dụng rộng rãi ở nước Nga.

Nền khoa học Nga hiện vẫn chưa thực sự bảo đảm được việc xây dựng hợp lý "*ngân hàng tri thức*" - ngân hàng vô cùng cần thiết cho việc khắc phục tình trạng lạc hậu công nghệ của nước Nga so với các nước phát triển.

Hiện nay, ở Nga, số lượng đơn xin cấp bằng sáng chế được nộp hàng năm thấp hơn khoảng 5 lần so với ở Đức; 10 lần so với ở Mỹ và 15 lần so với ở Nhật Bản. Tính trung bình trong 5 năm gần đây, mỗi năm ở Nga có khoảng 30 nghìn đơn xin cấp bằng sáng chế được nộp (ở Mỹ- 280 nghìn, ở Nhật Bản- 360 nghìn, ở Đức- 140 nghìn).

Sự lạc hậu trong tổ chức hoạt động cấp bằng sáng chế, sự bỏ mặc và không quản lý nó có thể được xem là nguyên nhân của việc, xét theo số lượng bằng sáng chế đã được cấp tính trên 1 triệu dân, nước Nga đứng vị trí thứ 11 trên thế giới. Xét theo giá trị thu nhập bình quân đầu người thu được hàng năm từ các nước khác từ việc sử dụng các đối tượng sở hữu trí tuệ, nước Nga đứng ở vị trí thứ 41.

Hiệu quả quản lý tri thức *phụ thuộc trực tiếp vào việc áp dụng các công nghệ thông tin hiện đại*. Số liệu thống kê cho thấy rằng, xét theo các chỉ số này, cách biệt giữa nước Nga với các nước phát triển không những vẫn còn mà còn tăng lên. Ví dụ, xét theo số lượng máy tính cá nhân tính trên 1 nghìn dân, nước Nga kém nước Mỹ 14 lần; xét theo số lượng máy tính cá nhân có nối mạng Internet - 321 lần. Nước Nga cần phải hiểu thấu đáo mạng Internet, các mạng quốc tế, các công cụ phân tích trí tuệ, các hệ thống quản lý tài liệu lưu chuyển và hỗ trợ quyết định, hoạt động lập trình tập thể, các mạng lớn, trí tuệ nhân tài.

Ở nước Nga, không chỉ các vấn đề phát triển cái mới, mà cả các vấn đề tái sản xuất giản đơn đều đang rất bức thiết, bởi vì mức độ hao mòn vốn cố định của các doanh nghiệp rất cao. Sự viện cớ đang ở các giai đoạn chuyển đổi và vì thế trì hoãn nhiệm vụ quản lý tri thức có lẽ sẽ là sai lầm lớn với những hậu quả không lường hết được đối với phát triển kinh tế.