

Doanh nghiệp kiến tạo tri thức: Nghiên cứu trường hợp Alphanam

TS. Nguyễn Ngọc Thắng

Trường Đại học Kinh tế, Đại học Quốc gia Hà Nội

Email: thangnn@vnu.edu.vn

Tri thức và khả năng sáng tạo và sử dụng tri thức được coi như nguồn lực quan trọng nhất cho lợi thế cạnh tranh bền vững của một doanh nghiệp. Nghiên cứu này là một phần nỗ lực của chúng tôi trong việc giới thiệu quá trình kiến tạo tri thức tại doanh nghiệp Việt Nam thông qua nghiên cứu tập đoàn Alphanam. Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng công ty thành công bởi vì họ linh hoạt trong việc đáp ứng những thay đổi của khách hàng và các bên liên quan. Nghiên cứu này cũng đưa ra một số gợi ý cho nghiên cứu trong tương lai về quản trị dựa trên tri thức tại các công ty thuộc ngành nghề khác nhau và có xuất xứ quốc gia khác nhau.

Từ khóa: Kiến tạo tri thức; công ty kiến tạo tri thức; tập đoàn Alphanam

1. Giới thiệu

Ngày nay, tri thức và khả năng sáng tạo và sử dụng tri thức được coi như nguồn lực quan trọng nhất cho lợi thế cạnh tranh bền vững của một doanh nghiệp (Nonaka & Takeuchi, 1995; Grant, 1996; Sveiby, 1997). Tuy nhiên, có vẻ như chúng ta vẫn chưa nắm bắt được sâu sắc quá trình một tổ chức kiến tạo và sử dụng tri thức như thế nào. Chúng ta cần một học thuyết dựa trên tri thức mới “khác một cách cơ bản” (Spender & Grant, 1996) so với học thuyết tổ chức và kinh tế hiện hành. Những khó khăn trong việc thiết lập một học thuyết mới là: nhiều học giả và những người làm trong ngành quản lý thường không thể hiểu được bản chất của quá trình tạo ra tri thức.

Theo Nonaka & Toyama (2002), tri thức được tạo ra theo hình xoắn ốc thông qua những khái niệm dường như trái ngược nhau như trật tự và hỗn loạn, vi mô và vĩ mô, bộ phận và toàn bộ, tâm trí và cơ thể, diễn dịch và quy nạp, ẩn và hiện, cái tôi và cái khác, óc sáng tạo và tính hiệu quả. Họ cho rằng: chia khóa để hiểu được quá trình tạo ra tri thức là hành động và tư duy biện chứng, thứ tổng hợp được những mâu thuẫn đó.

Nghiên cứu này là một phần nỗ lực của chúng tôi trong việc giới thiệu học thuyết mới dựa trên tri thức

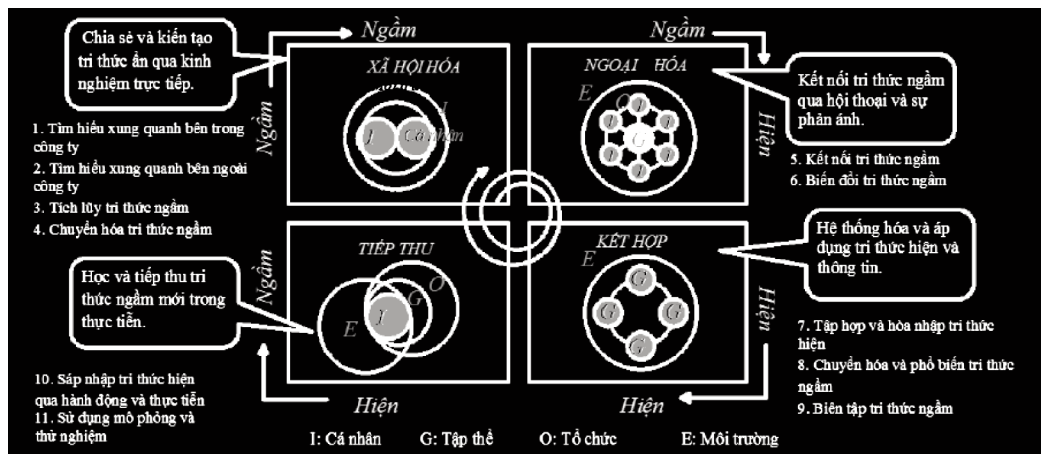
của doanh nghiệp và tổ chức để giải thích quá trình kiến tạo và vận dụng tri thức một cách linh hoạt. Đối với nghiên cứu này, chúng tôi giải thích học thuyết kiến tạo tri thức dựa trên quá trình SECI (Xã hội hóa, Hiện hóa, Phối hợp và Tiếp thu) (Nonaka, 1991; Nonaka & Takeuchi, 1995) và Ba (Nonaka và Những người khác, 2000a). Nội dung chính của thuyết này là: kiến tạo tri thức là quá trình tổng hợp mà một tổ chức tương tác với các cá nhân và môi trường để vượt qua những mâu thuẫn đang nảy sinh mà doanh nghiệp phải đối mặt. Sự kết hợp giữa những nhân tố và cấu trúc này làm cho quá trình kiến tạo tri thức xảy ra như một sự tương tác liên kết lẫn nhau từ cấp độ cá nhân cho tới cấp độ xã hội.

2. Khung lý thuyết

2.1. Mô hình kiến tạo tri thức

Polanyi (1966) đã chia tri thức của nhân loại thành hai nhóm – tri thức ẩn và tri thức hiện. Phần sau đây sẽ giải thích quá trình tri thức được tạo ra qua sự tương tác giữa kiến thức ngầm và kiến thức hiện, và tổ chức với môi trường dựa trên thuyết Nonaka. Tri thức được tạo ra qua những tương tác giữa tác nhân con người và cấu trúc xã hội (Nonaka et al., 2000; Nonaka and Toyama, 2002). Những hành động và sự tương tác với môi trường giúp tri thức được tạo ra và mở rộng qua quá trình chuyển

Hình 1: Mô hình SECI của quá trình tạo ra tri thức



Nguồn: *Managing flow by Nonaka, Toyama, and Hirata, 2008.*

đổi của kiến thức ngầm và kiến thức hiện như trong Hình 1. Việc tạo ra tri thức bắt đầu với giai đoạn “Xã hội hóa” hay còn gọi là quá trình chuyển đổi kiến thức ngầm mới thông qua các kinh nghiệm chia sẻ trong tương tác xã hội hàng ngày. Kiến thức ngầm biến thành kiến thức hiện, sau đó được chia sẻ và trở thành nền tảng của tri thức mới bằng các khái niệm, hình ảnh và tài liệu bằng văn bản. Trong suốt giai đoạn “Xã hội hóa”, các cá nhân sử dụng những cảm nhận không rõ ràng và cố gắng hợp lý hóa và làm rõ thế giới xung quanh. Ở đây, đối thoại là một phương pháp hữu hiệu giúp kiến thức ngầm được sáng tỏ và chia sẻ chúng cho những người khác.

Tri thức hiện được thu thập từ bên trong và bên ngoài tổ chức sau đó được kết hợp, biên tập hoặc xử lý để hình thành kiến thức hiện phức tạp và có tính hệ thống hơn qua quá trình “Kết hợp”. Sau đó, kiến thức hiện mới được phổ biến giữa các thành viên trong tổ chức. Việc sử dụng các mạng thông tin liên lạc và cơ sở dữ liệu quy mô lớn qua máy tính một cách sáng tạo có thể tạo thuận lợi cho phương thức chuyển đổi tri thức này. Chủ nghĩa duy lý là một phương pháp hữu hiệu để kết hợp, chỉnh sửa và phân tích kiến thức hiện.

Kiến thức hiện được tạo ra và chia sẻ rộng khắp một tổ chức sau đó được các cá nhân chuyển đổi thành kiến thức ngầm qua quá trình “Tiếp thu”. Trong giai đoạn này, kiến thức được áp dụng và sử dụng trong những tình huống cụ thể và trở thành nền tảng cho những chuỗi mới. Do đó, kiến thức hiện như các khái niệm về sản phẩm hay các quy trình

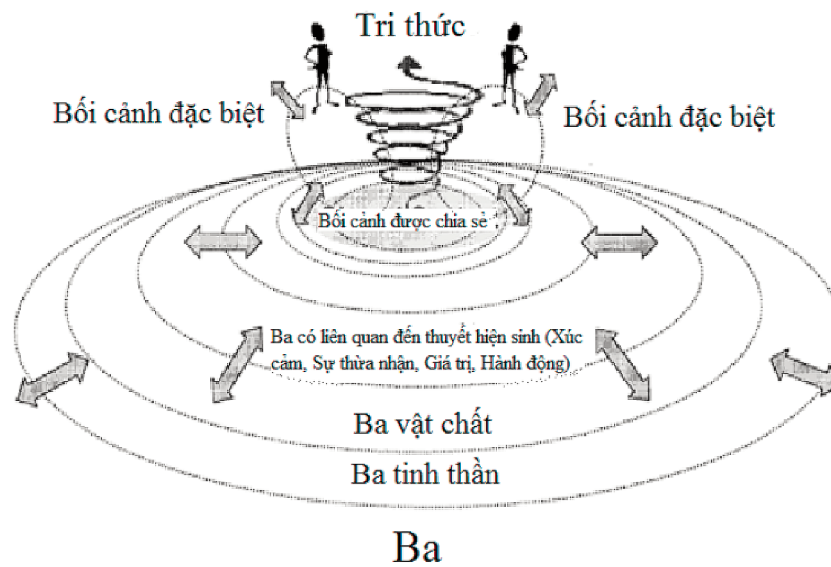
sản xuất phải được thực tế hóa qua các hành động, thực hành, phản ánh để nó có thể thực sự trở thành kiến thức của mỗi người. Ví dụ, các chương trình đào tạo có thể giúp các học viên hiểu được một tổ chức và chính bản thân họ. Qua việc đọc tài liệu hay những cuốn cảm nang về nghề nghiệp hay tổ chức của họ, và qua việc suy ngẫm về những điều đó, các học viên có thể tiếp thu kiến thức hiện được viết trong các tài liệu để làm cho dữ liệu kiến thức ngầm của họ ngày càng thêm phong phú hơn.

2.2. Ba: nơi tạo ra tri thức

Theo Nonaka (1990), khái niệm Ba được mở rộng để bao hàm sự tương tác phụ thuộc lẫn nhau giữa các tác nhân và cấu trúc. Vì thế, Ba là một cơ chế sản sinh được tạo ra liên tục để giải thích các tiềm năng và xu hướng có thể cản trở hoặc kích thích các hoạt động tạo ra tri thức. Hay nói cách khác, Ba là thời gian và không gian hiện tượng học mà trong đó tri thức như một dòng ý nghĩa hiện ra (Bohm, 1996). Tri thức mới được tạo ra từ tri thức đang tồn tại qua sự biến đổi của các ý nghĩa và ngữ cảnh.

Ba có thể xuất hiện trong các cá nhân, các nhóm làm việc, các nhóm dự án, các cuộc họp, không gian ảo như nhóm email và những đầu mối quan trọng liên hệ với khách hàng. Ba là nơi người tham gia chia sẻ các tình huống của họ và tạo ra ý tưởng mới qua sự tương tác lẫn nhau. Những thành viên của Ba thường đem ra những tình huống của chính họ, và qua những tương tác với những người khác và môi trường, những tình huống của Ba, của các thành

Hình 2: Mô tả khái niệm của Ba



Nguồn: Managing flow by Nonaka, Toyama, and Hirata, 2008.

viên và môi trường sẽ thay đổi. (Xem Hình 2).

3. Nghiên cứu thực chứng

Dữ liệu nghiên cứu thực chứng được thu thập thông qua quan sát tại doanh nghiệp và phỏng vấn cán bộ quản lý, kỹ sư và nhân viên tại nhà máy và trụ sở của công ty Alphanam trong tháng 11 và 12 năm 2010 (chi tiết về câu hỏi phỏng vấn, người được phỏng vấn và vị trí, nơi phỏng vấn xem trong phụ lục).

3.1. Giới thiệu chung về công ty

Alphanam là tập đoàn kinh tế tư nhân tại Việt Nam được thành lập từ năm 1995 với số lượng 10 cán bộ nhân viên. Ban đầu Alphanam tập trung vào sản xuất thiết bị cơ điện. Đến nay, sau 15 năm phấn đấu không ngừng, Alphanam đã trở thành tập đoàn đầu tư, sản xuất công nghiệp, xây lắp công nghiệp, xây dựng giao thông và phát triển hạ tầng hàng đầu Việt Nam với tổng số 1.500 cán bộ, nhân viên. Trong khi nhiều doanh nghiệp thất bại trong kinh doanh khi Việt Nam bị ảnh hưởng bởi khủng hoảng kinh tế năm 2008, 2009, Alphanam vẫn luôn vững vàng ở vị trí dẫn đầu trong các lĩnh vực kinh doanh của mình như: (1) Là nhà thầu cơ điện hàng đầu Việt Nam; (2) Là nhà cung cấp số lượng thang máy Fuji lớn nhất Việt Nam; (3) Là hãng sơn nội địa lớn nhất dẫn đầu Việt Nam với doanh số bán và thị phần phủ khắp 63 tỉnh, thành phố trong cả nước.

3.2. Triết lý của công ty

Triết lý của Alphanam dựa trên niềm tin là:

Doanh nghiệp muốn thành công cần phải “tôn trọng cá nhân” và “hướng về khách hàng”. “Tôn trọng cá nhân” nghĩa là “chúng ta làm việc trên cơ sở tôn trọng lẫn nhau và coi trọng sự đa dạng của từng cá nhân”. Chủ tịch Hội đồng Quản trị đồng thời là người sáng lập ra Alphanam và các thành viên trong Ban lãnh đạo của Alphanam tin rằng, mỗi một cá nhân có khả năng suy nghĩ, khả năng sáng tạo khác nhau và những điểm khác nhau này nên được tôn trọng và nên được Công ty tạo cơ hội để phát triển. Nếu Công ty phát huy được vai trò chủ động, sáng tạo của người lao động trong công việc của họ thì người lao động có thể thực hiện rất tốt công việc được giao và tạo ra được nhiều đóng góp cho công ty và xã hội. Đồng thời, để phát huy được sự sáng tạo, chủ động của người lao động, người quản lý trong Công ty phải có khả năng nhận ra được tính cách, điểm mạnh, điểm yếu của từng người lao động để có thể khuyến khích và phát triển họ trong công việc. Các thành viên sáng lập và Ban lãnh đạo của Alphanam cũng nhận ra rằng, thông qua việc chia sẻ kiến thức ngầm của mỗi thành viên, tổng hợp các ý kiến đa dạng, đối lập của các thành viên trong tổ chức, kiến thức mới sẽ được tạo ra liên tục và làm cho tổ chức ngày càng phát triển.

“Hướng về khách hàng” nghĩa là “Alphanam làm tất cả vì khách hàng trong suy nghĩ và trong hành động”. Điều này cũng có nghĩa là Alphanam phải tạo ra được những sản phẩm tốt nhất đáp ứng được yêu cầu của khách hàng. Tổng Giám đốc Tập đoàn

Alphanam đã đưa ra nguyên tắc để cán bộ, nhân viên Alphanam hướng về khách hàng là: Đảm bảo “sản phẩm của Alphanam phải là kết quả của sự sáng tạo, sự nỗ lực, là hình ảnh của chúng ta. Chúng ta phải phục vụ tốt nhất, đem đến cho khách hàng những sản phẩm tốt nhất với giá cạnh tranh nhất”. Ở đây, từ “Chúng ta” được Tổng Giám đốc Tập đoàn sử dụng thay cho từ “Công ty” nhằm nhấn mạnh đến tầm quan trọng, sự đóng góp của các cá nhân trong tổ chức, những người có vai trò quan trọng trong quá trình sáng tạo ra những sản phẩm có chất lượng nhằm đáp ứng nhu cầu của khách hàng.

3.3. Kết quả và thảo luận

Dựa trên triết lý kinh doanh và tầm nhìn của mình, Ban lãnh đạo Alphanam đã thiết lập các chính sách quản lý để hướng dẫn nhân viên thực hiện công việc hàng ngày. Ban lãnh đạo cũng xác định rằng: Các cán bộ quản lý cấp trung có vai trò quan trọng trong việc tạo ra môi trường để thực thi các chính sách này bởi họ có thể hướng dẫn các chính sách này cho nhân viên, động viên, khuyến khích nhân viên và là những tấm gương thực hiện cho nhân viên. Các chính sách quản lý chính của Alphanam bao gồm:

3.3.1. Nghiên cứu và phát triển

Với triết lý tôn trọng sự sáng tạo của cá nhân và mang đến những dịch vụ tốt nhất cho khách hàng, Ban lãnh đạo tập đoàn Alphanam đã thiết lập Bộ phận Nghiên cứu và phát triển tại Văn phòng Tập đoàn và các Công ty thành viên. Bộ phận Nghiên cứu và Phát triển này là khối chức năng hoạt động theo sự chỉ đạo của Tổng Giám đốc với nhiệm vụ chính là cải tiến các sản phẩm và dịch vụ hiện hữu, nghiên cứu phát triển các sản phẩm và dịch vụ mới, góp phần làm tăng giá trị gia tăng trong hoạt động sản xuất kinh doanh của đơn vị.

Cùng với triết lý quản lý của Công ty, chính sách Nghiên cứu, phát triển của Alphanam cũng tập trung vào việc khuyến khích sáng tạo. Chính sách nghiên cứu và phát triển của Alphanam khẳng định rằng trong phát triển sản phẩm, mọi người đều có quyền tự do sáng tạo. Vì vậy, các kiến thức ngầm và kinh nghiệm của các cán bộ, nhân viên được sử dụng tối đa giúp Alphanam tạo ra được những công nghệ sản xuất và sản phẩm mới. Đối với những thử nghiệm không thành công, Ban Lãnh đạo Alphanam cũng không coi đó là thất bại mà cho rằng đó chính là bài

học cho công việc thử nghiệm, sáng tạo trong tương lai.

3.3.2. Khuyến khích giao tiếp cởi mở

Theo ông Nguyễn Tuấn Hải – CEO của Tập đoàn Alphanam, nếu người lao động có cơ hội được thoải mái chia sẻ ý tưởng trong quá trình làm việc và được chủ động trong công việc của mình, được tự do sáng tạo thì người lao động sẽ yêu thích công việc hơn và có được kết quả thực hiện công việc tốt hơn. Vì vậy, Ban lãnh đạo Alphanam đã cố gắng xây dựng một môi trường thân thiện, cởi mở để mọi cá nhân đều có quyền tự do phát biểu, trao đổi thông tin và chủ động tham gia đóng góp ý kiến vào sự phát triển chung của tổ chức:

Thông tin được khuyến khích chia sẻ không chỉ trong các nhóm làm việc với nhau mà còn được khuyến khích chia sẻ giữa các phòng ban trong quá trình làm việc thông qua các “ba” như các cuộc họp chính thức hoặc không chính thức, qua email, qua nhóm chat... Thông qua các “ba” đó, các ý kiến trao đổi của cán bộ, nhân viên thường xuyên được tổng hợp lại và tạo ra kiến thức mới giúp các nhóm và các phòng ban giải quyết vấn đề tốt hơn.

Để các cán bộ, nhân viên của Công ty có cơ hội học hỏi, chia sẻ với nhau được nhiều hơn, Công ty đã tạo ra rất nhiều “ba” khác để kết nối mọi người.

Để các kinh nghiệm, kiến thức ngầm của cán bộ, nhân viên luôn được chia sẻ và để phát huy khả năng sáng tạo của người lao động, ngoài việc tổ chức các cuộc họp mặt thường xuyên giữa các cán bộ, nhân viên, Tập đoàn Alphanam thường xuyên tổ chức các phong trào thi đua sáng kiến cải tiến như phong trào lao động sản xuất giỏi – lao động sáng tạo, đặc biệt là vào các ngày lễ kỷ niệm trong năm. Hoạt động này đã nhận được sự hưởng ứng rất nhiệt tình của tập thể cán bộ nhân viên Alphanam.

Để khuyến khích nhân viên học hỏi và chia sẻ lẫn nhau, Alphanam đã tổ chức Tuần lễ văn hóa Anphanam cho tất cả cán bộ, nhân viên vui chơi, thi đua sáng tạo. Ngoài ra năm nào Công ty cũng tổ chức ngày hội gia đình để các thành viên tham gia thi văn nghệ, thi sáng tạo, cam kết các mục tiêu phấn đấu cho năm mới. Hàng năm Công ty tổ chức cho nhân viên được thăm quan, nghỉ mát. Những hoạt động văn hóa này giúp các thành viên của Alphanam gắn bó với nhau nhiều hơn và dễ dàng học hỏi, chia sẻ thông tin, kiến thức, kinh nghiệm

với nhau hơn.

Câu lạc bộ MBA của Công ty ra đời là nơi giao lưu của những cán bộ, nhân viên có bằng MBA. Các thành viên của câu lạc bộ sẽ tổ chức gặp mặt mỗi tháng một lần. Tại các buổi gặp mặt này, các thành viên sẽ cùng thảo luận, chia sẻ kiến thức và tiếp tục trau dồi những kiến thức đã học được thông qua việc ứng dụng vào thực tiễn hoạt động sản xuất kinh doanh tại Công ty. Các buổi gặp mặt thảo luận này sẽ có chủ đề nhất định. Người ra đề sẽ là người chủ trì cuộc thảo luận và các thành viên trong nhóm có nhiệm vụ thảo luận, đóng góp ý kiến. Thông qua các ý kiến trao đổi của các thành viên, các ý tưởng và sáng kiến để giải quyết vấn đề đã luôn được tạo ra.

3.3.3. Tạo điều kiện để nhân viên biến ý tưởng thành hiện thực

Để người lao động có cơ hội trao đổi công việc thuận lợi, Ban lãnh đạo Alphanam rất chú trọng đến làm việc theo nhóm. Tại các nơi làm việc của Alphanam, công việc được chia thành các module và cán bộ nhân viên được chia thành nhóm làm việc, mỗi nhóm có từ hai người trở lên và mỗi nhóm có một trưởng nhóm. Mỗi nhân viên trong nhóm phải hiểu rõ mục tiêu, nhiệm vụ của nhóm mình và vai trò của từng cá nhân trong nhóm để giúp nhóm đạt được mục tiêu chung. Vì vậy, khi có vấn đề xảy ra, vấn đề đó được tất cả các thành viên trong nhóm cùng tập trung suy nghĩ để giải quyết. Việc thảo luận, chia sẻ thông tin, kiến thức và kinh nghiệm giữa các thành viên trong nhóm từ đó sẽ được diễn ra thường xuyên hơn. Alphanam cũng khuyến khích các nhóm chia sẻ thông tin, thảo luận với các cấp trong Công ty để tìm ra được cách giải quyết vấn đề tốt nhất cho nhóm. Thông qua đó, kiến thức mới đã luôn được tạo ra trong quá trình các nhóm làm việc và giải quyết vấn đề phát sinh.

Theo Ban Lãnh đạo của Alphanam, sáng kiến của người lao động sẽ thực sự có giá trị khi nó được đi vào thực tế, nghĩa là các kiến thức ngầm của cán bộ nhân viên trong Công ty cần được trở thành kiến thức hiện để có thể sử dụng và chia sẻ, nhân rộng được nhiều hơn. Vì vậy, tại Alphanam, cán bộ quản lý luôn quan tâm, lắng nghe và tôn trọng ý kiến của nhân viên, tạo điều kiện để nhân viên thực hiện ý tưởng của mình. Khi người lao động có sáng kiến cải tiến, Công ty sẽ xem xét và tạo điều kiện về mặt thời gian và tài chính (cung cấp các nguyên vật liệu

cần thiết...) để người lao động có thể thực hiện ý tưởng của mình. Mọi cán bộ, nhân viên của Alphanam đều được thấm nhuần tư tưởng “Không có thất bại, tất cả chỉ là thử thách” và nắm rõ khẩu hiệu: “Hãy sáng tạo để mang lại giá trị gia tăng, lợi nhuận sẽ được chia sẻ”.

Khi người lao động của Công ty có sáng kiến, sáng kiến đó sẽ được chia sẻ trong nhóm làm việc để cùng phân tích, chia sẻ kinh nghiệm rồi trình lên tổ trưởng. Tổ trưởng sẽ phản hồi lên quản đốc. Trong khi họp giao ban, quản đốc sẽ trao đổi với Trưởng bộ phận nhà máy và ý tưởng hoàn thiện được trình bày lên Giám đốc nhà máy. Cũng có khi, sáng kiến từ người lao động được trình bày trực tiếp với người quản lý. Nếu thấy hợp lý, người quản lý có thể ra quyết định để cho áp dụng thử ngay.

Thông qua lắng nghe nhân viên, tạo điều kiện để nhân viên biến ý tưởng thành hiện thực, cán bộ quản lý của Alphanam đã thực sự khuyến khích được sự sáng tạo của nhân viên. Nhờ đó, nhân viên Alphanam đã có rất nhiều sáng kiến cải tiến kỹ thuật được đưa vào áp dụng có hiệu quả trong sản xuất, đem lại lợi ích thiết thực cho công ty, làm lợi cho công ty hàng trăm triệu đồng. Qua đó tận dụng được tư liệu sản xuất góp phần giảm chi phí sản xuất, tận dụng được lao động tay nghề thấp và tăng năng suất lao động.

Ví dụ sau đây sẽ minh họa cho quá trình tạo ra tri thức tại Alphanam. Nhân viên tổ cơ điện cùng với bộ phận Kỹ thuật nhà máy Sơn đã cải tạo thành công máy phân tán bằng cách cải tiến đĩa phân tán đơn thành đĩa phân tán kép, nhờ đó nâng cao được chất lượng sản phẩm đồng thời giảm thời gian làm việc của thiết bị còn 1/3 thời gian so với trước trên một mẻ sản phẩm, năng suất và chất lượng sản phẩm tăng cao rõ rệt. Sáng kiến cải tiến này đã được hình thành như sau:

- Sau khi nhà sản xuất lắp đặt và chuyển giao sản phẩm máy phân tán, trong quá trình sử dụng, nhân viên bộ phận sản xuất và nhân viên cơ điện đã nhận thấy rằng máy khuấy rất lâu. Khi khuấy lâu như vậy thì sẽ làm phát nhiệt, làm sơn nóng lên. Đến một nhiệt độ quá nhiệt độ cho phép thì sẽ làm giảm tính năng của sơn (S);

- Nhân viên cơ điện đã trao đổi với cán bộ quản lý về vấn đề này và đưa ra giải pháp tham khảo một số thiết bị trên mạng của các hãng lớn (E);

- Sau khi nghiên cứu tài liệu trên mạng, nhận thấy được yếu điểm của máy phân tán hiện tại, nhân viên tổ cơ điện đã tạo lại trục khuấy: đưa kích thước của đĩa tạo dòng xoáy cao nhất để phân tán phụ da được đều để phát huy được hiệu quả cao nhất (C);

Sau khi đã tạo lại được trục khuấy, máy phân tán lại được đưa vào hoạt động để thu thập ý kiến phản hồi từ nhân viên sản xuất trực tiếp - những người sẽ biết rõ nhất máy phân tán có những ưu, khuyết điểm gì trong quá trình sử dụng. Từ đó, máy phân tán lại được tiếp tục cải thiện, chỉnh sửa đảm bảo đạt được các yêu cầu kỹ thuật, đảm bảo an toàn cho mọi người và mang lại được hiệu quả cho công ty (I).

Như vậy, nhờ tạo được môi trường luôn khuyến khích sự sáng tạo, biến kiến thức ngầm thành kiến thức hiện, kết nối các kiến thức hiện thành kiến thức hiện mới, Alphanam đã giúp người lao động luôn có những sáng kiến cải tiến, giúp Công ty nâng cao được chất lượng sản phẩm, mang lại giá trị gia tăng cho khách hàng đồng thời tăng được thu nhập cho người lao động.

3.3.4. Quản trị nguồn nhân lực

Xác định nguồn nhân lực chính là nguồn lực quan trọng giúp Công ty tạo ra những sản phẩm chất lượng cao với giá thành hợp lý nhờ sự sáng tạo không ngừng, Alphanam luôn có những chính sách nhân sự nhằm thu hút, gìn giữ và phát triển nhân viên của mình.

Tuyển dụng

Theo Ban lãnh đạo của Alphanam, để có thể nắm bắt được công việc nhanh và tạo ra được những ý tưởng mới, người lao động trước hết phải nắm chắc kiến thức cơ bản về chuyên ngành. Vì vậy, mọi người lao động được tuyển vào Alphanam đều là những người đã được đào tạo kiến thức chuyên ngành trên ghế nhà trường. Với chính sách này, đến nay, đội ngũ nhân sự của Alphanam có đến 70% là trình độ đại học và trên đại học.

Đồng thời, để có những nhân sự giỏi, nhiều kinh nghiệm, Alphanam rất chú trọng thu hút nguồn lực tài giỏi từ bên ngoài. Năm 2008, khi cả nước bị ảnh hưởng bởi khủng hoảng kinh tế thế giới, Alphanam đã có một quyết định “ngược dòng” so với tất cả các đơn vị, đối thủ cạnh tranh khác: Xác định thắt chặt ngành đầu tư chưa phải mang lại cơ hội ổn định nên nhân cơ hội đối thủ đang “ngủ đông”: cắt bớt nhân sự, giảm lương, giảm thưởng thì Alphanam chủ

trương tăng cường nhân sự tinh tú nhất từ các tập đoàn khác bên cạnh việc rà soát lại chiến lược phát triển thị trường. Bằng chính sách tuyển dụng “cầu hiền tài” và mở rộng hợp tác liên doanh, mua lại một số đơn vị sau khi cổ phần hóa, Alphanam đã thu hút được những cán bộ giỏi từ các đơn vị này. Với chính sách thu hút nhân tài, Alphanam đã có đội ngũ nhân lực có tư duy tốt, có nền tảng kiến thức tốt và có nhiều kinh nghiệm. Đây là lực lượng lao động sáng tạo giúp Alphanam có những sáng kiến để sản phẩm được cải tiến không ngừng mang lại những giá trị gia tăng lớn nhất.

Phát triển và giữ chân nhân viên

Khi đã thu hút, tuyển dụng được những người có tài, Ban Lãnh đạo Tập đoàn Alphanam rất chú trọng đến các chính sách nhằm gìn giữ và phát triển được đội ngũ nhân lực này. Alphanam sẵn sàng trả lương rất cao cho đội ngũ kinh doanh (tuyển đầu tiếp xúc với khách hàng) và những vị trí chủ chốt để duy trì những thành viên ưu tú hoàn thành được tốt nhất các công việc được giao.

Tại Alphanam, người lao động được trao nhiều cơ hội để phát triển nghề nghiệp. Ban lãnh đạo Alphanam luôn cố gắng giúp nhân viên có không gian tự do sáng tạo, giúp họ tạo ra sản phẩm mới ngày càng nhiều và người lao động ngày càng cảm thấy gắn bó với Công ty hơn. Một cán bộ của Alphanam đã chia sẻ: “Alphanam đã tạo cho nhân viên cơ hội phát triển nghề nghiệp rất tốt mà không phải tổ chức nào cũng làm được. Tôi đã trở thành Phó Tổng giám đốc kinh doanh và Phát triển thị trường của Alphanam Group chỉ sau vài tháng làm việc ở vị trí Giám đốc thương hiệu Sơn Alphanam. Thông thường, nếu là người làm thuê thì không thể giàu được nhưng làm việc tại Alphanam, bạn có thể giàu lên cùng với sự phát triển của Công ty”.

Song song với việc gìn giữ đội ngũ nhân lực của mình, Alphanam thường xuyên giúp các nhân viên phát triển khả năng, kinh nghiệm bằng nhiều hình thức đa dạng. Cán bộ, nhân viên của Alphanam, đặc biệt các vị trí quản lý cấp cao thường xuyên được luân chuyển công việc để có thể trải nghiệm và học hỏi kinh nghiệm nhanh nhất. Đôi khi các nhân viên cũng được đặt vào những vị trí để thực hiện những công việc có yêu cầu về kiến thức, kinh nghiệm dường như còn cao hơn khả năng thực tại của họ để họ có thể vượt qua thử thách, tích lũy kiến thức,

kinh nghiệm nhanh hơn và hoàn thiện bản thân hơn.

Đào tạo cho nhân viên

Xác định Đào tạo là việc không thể thiếu để có được đội ngũ cán bộ có đủ năng lực cho doanh nghiệp, phục vụ khách hàng hiệu quả, Alphanam đã tiến hành đào tạo thường xuyên dưới nhiều hình thức cho cán bộ, nhân viên của mình. Hàng tháng, các phòng ban đều có kế hoạch đào tạo với những mục tiêu đào tạo rất cụ thể và Alphanam tiến hành đào tạo cho cán bộ, nhân viên theo một số hình thức như sau:

- *Đào tạo hội nhập:* Chương trình đào tạo này nhằm giúp những nhân viên mới vào hiểu rõ hơn về triết lý kinh doanh, tầm nhìn, sứ mệnh, văn hóa Alphanam cũng như các nội quy, chính sách của Alphanam để dễ dàng hơn trong việc hòa nhập và phát triển.

- *Đào tạo trên công việc:* Những nhân viên mới sẽ được cán bộ, nhân viên có thâm niên, có kinh nghiệm hơn hướng dẫn, đào tạo quy trình làm việc và chia sẻ kinh nghiệm. Nhờ đó, nhân viên sẽ học hỏi được kiến thức và kinh nghiệm ngay trong quá trình làm việc của mình. Ví dụ, khi nâng cấp nhà máy sản xuất, Alphanam đã thuê các chuyên gia từ Singapore về làm việc trực tiếp tại doanh nghiệp. Thông qua các chuyên gia nước ngoài này, đội ngũ kỹ sư của Công ty có điều kiện tiếp thu kiến thức, công nghệ mới. Kết hợp với kiến thức căn bản đã có, với tư duy, năng lực của mình, đội ngũ kỹ sư sẽ có được nhiều sáng tạo trong quá trình làm việc.

- *Các khóa đào tạo nội bộ về kiến thức, kỹ năng bán hàng, kiến thức về sản phẩm:* lúc đầu, Alphanam sẽ cử người đi học các lớp học bên ngoài. Sau đó, những cán bộ đã được đi học bên ngoài sẽ có nhiệm vụ đào tạo lại cho cán bộ, nhân viên thuộc Công ty. Đây là một hình thức đào tạo rất hay, giúp doanh nghiệp giảm được chi phí đào tạo, sử dụng được cán bộ của chính công ty để chia sẻ những kinh nghiệm sát thực nhất phù hợp với đặc thù của doanh nghiệp đồng thời nâng cao được kiến thức cho đại đa số cán bộ, nhân viên của mình.

- *Các khóa đào tạo bên ngoài:* Alphanam đã liên kết với Đại học Kinh tế quốc dân để thực hiện đào tạo MBA và các khóa MBA nhỏ cho các cán bộ quản lý cấp trung của Công ty để nâng cao kiến thức cho cán bộ của mình. Bên cạnh đó, để giúp cán bộ nhân viên mở rộng tầm nhìn và học hỏi được những

kinh nghiệm của các nước tiên tiến, Alphanam đã đầu tư thời gian và tài chính để cho cán bộ, nhân viên được đi tham quan, công tác tại nước ngoài. Thông thường, mỗi chuyến đi công tác nước ngoài kéo dài khoảng 10 ngày. Những chuyến đi này giúp cán bộ nhân viên có điều kiện tham quan các dây chuyền sản xuất hiện đại tại các nhà máy lớn tại nước ngoài như Ý, Singapore để học hỏi, tiếp thu công nghệ hiện đại và cách thức làm việc tiên tiến của họ, tích lũy kinh nghiệm cho bản thân.

Chính sách lương thưởng, phúc lợi

Để có những sản phẩm mới với chất lượng tốt hơn, mang lại nhiều giá trị gia tăng hơn cho khách hàng với chi phí hợp lý, sáng kiến cải tiến là điều không thể thiếu được. Alphanam có Chính sách khen thưởng xứng đáng đối với những tập thể, cá nhân có thành tích xuất sắc trong lao động, có sáng kiến cải tiến kỹ thuật giúp Công ty nâng cao năng suất lao động và doanh thu. Công ty có nhiều hình thức thưởng khác nhau như: Thưởng bằng hiện vật, bằng khen, nhân viên xuất sắc được công bố trên mạng nội bộ hoặc thông qua các cuộc họp...

Đối với Alphanam cơ điện, từ năm 2005 đến tháng 6 năm 2010, Công ty đã có 81 cá nhân và tập thể được khen thưởng vì những sáng kiến cải tiến có đóng góp xuất sắc trong hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.

Để chính sách khen thưởng có hiệu quả trong việc khuyến khích khả năng sáng tạo của nhân viên, hình thức thưởng cũng được Alphanam triển khai một cách linh hoạt. Đối với người lao động là người mới ra trường, đây là những người rất hăng say, luôn muốn tìm tòi, học hỏi, cống hiến và thể hiện bản thân nên khi họ có sáng kiến Công ty sẽ thưởng bằng hiện vật, thưởng bằng tiền hoặc công bố làm tấm gương tiêu biểu trong các cuộc họp... Đối với những người đã làm lâu năm, nhu cầu có quyền lực hơn sẽ được người lao động quan tâm nên khi những nhân viên này có sáng kiến cải tiến, Công ty sẽ có những hình thức thưởng phù hợp hơn để khuyến khích họ.

Ban Lãnh đạo của Tập đoàn Alphanam cũng hiểu rằng: Nếu tất cả mọi người lao động (từ nhân viên đến cán bộ quản lý các cấp) trong Công ty cùng nhau hợp tác giải quyết vấn đề, tăng năng suất lao động và cùng tập trung nâng cao Nghiên cứu và Phát triển, Công ty sẽ nhanh chóng trở nên lớn

mạnh. Vì vậy, Ban lãnh đạo Tập đoàn Alphanam không ngừng xây dựng và thực hiện các hoạt động quan hệ lao động như: giúp nhân viên thăng tiến, chăm sóc, quan tâm khi nhân viên bị ốm và tặng quà cho cán bộ nhân viên nữ trong các dịp đặc biệt như ngày sinh nhật, ngày Quốc tế phụ nữ và ngày Phụ nữ Việt Nam.

4. Kết luận và khuyến nghị

Nghiên cứu này xem xét việc quản trị dựa trên tri thức tại tập đoàn Alphanam. Bằng việc kiến tạo tri thức, tập đoàn Alphanam đã có được vị trí vững chắc trên thị trường. Alphanam thành công bởi vì họ linh hoạt trong việc đáp ứng những thay đổi của khách hàng và các bên liên quan. Nghiên cứu này đưa ra gợi ý cho các doanh nghiệp Việt Nam và cho các nghiên cứu trong tương lai sau đây:

Thứ nhất, công ty cần thu hút, gìn giữ và phát triển nguồn nhân lực có chất lượng, đảm bảo nhân sự có đủ tri thức, năng lực để đảm nhiệm tốt vai trò của mình đồng thời phát huy được hết khả năng sáng tạo nhằm tạo ra được những sản phẩm chất lượng cao với chi phí hợp lý nhất cho doanh nghiệp.

Thứ hai, công ty cần tạo môi trường khuyến

khích sáng tạo, thúc đẩy nhân viên chủ động, tự tin trong công việc. Tạo điều kiện cho nhân viên biến ý tưởng thành hiện thực và tạo ra các 'ba' để nhân viên gặp gỡ và chia sẻ cùng nhau.

Thứ ba, công ty cần có chính sách rõ ràng làm người lao động thấy được quyền lợi của mình gắn bó với công ty để người lao động toàn tâm, toàn ý, ra sức sáng tạo tạo nên giá trị gia tăng. Hình thành quỹ thưởng cho sáng kiến cải tiến với hình thức thưởng phong phú, đa dạng, tạo được động lực cho người lao động.

Thứ tư, công ty cần thường xuyên tổ chức các chương trình đào tạo phù hợp nhằm nâng cao kiến thức chuyên môn, kiến thức quản lý và các kỹ năng khác cho cán bộ, nhân viên đồng thời tổ chức đào tạo hội nhập để người lao động hiểu rõ quy chế, tầm nhìn, sứ mệnh của công ty.

Cuối cùng, để giới thiệu lý thuyết quản trị dựa vào tri thức tại Việt Nam, những nghiên cứu trong tương lai cần nghiên cứu và khảo sát quản trị dựa trên tri thức tại các công ty thuộc ngành nghề khác nhau và có xuất xứ quốc gia khác nhau. □

Tài liệu tham khảo:

- Barney, J.B 1991, 'Firm resources and sustained competitive advantage'. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Bohm, D 1996, *On Dialogue*. Routledge, London.
- Drucker, P 1993, *Post-Capitalist Society*. Butterworth Heinemann, London.
- Grant, R.M 1996, 'Toward a knowledge-based theory of the firm'. *Strategic Management Journal*, 17 (Winter Special), 109–122.
- Nonaka, I 1991, 'The knowledge-creating company'. *Harvard Business Review*, 96–104.
- Nonaka, I and Takeuchi, H 1995, *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press, New York.
- Nonaka, I and Toyama, R 2002, 'A firm as a dialectic being: toward the dynamic theory of the firm'. *Industrial and Corporate Change*, 11, 995–1109.
- Nonaka, I and Toyama, R. and Konno, N 2000, 'SECI, Ba and leadership, a unified model of dynamic knowledge creation'. *Long Range Planning*, 33, 1–31.
- Nonaka, I and Toyama, R. and Hirata, T 2008, *Managing flow*. Palgrave Macmillan, New York.
- Polanyi, M 1966, *The Tacit Dimension*. Doubleday, New York.
- Spender, J. C and Grant, R.M 1996, 'Knowledge and the firm: overview'. *Strategic Management Journal*, 17 (Winter Special Issue), 5–9.
- Sveiby, K 1997, *The New Organizational Wealth*. Berret-Koehler, San Francisco.
- Yin, R 1994, 'Case Study Research: Design and Methods', 2nd edn, Sage Publications, London.

PHỤ LỤC

I. Các câu hỏi phỏng vấn sâu dùng cho nghiên cứu này

Câu hỏi 1: Anh/ chị đã bắt đầu hoạt động kinh doanh như thế nào? (năm bắt đầu, sản phẩm ban đầu, sản phẩm hiện tại, tại sao lại kinh doanh mặt hàng này...)

Câu hỏi 2: Công ty anh/chị là loại hình doanh nghiệp gì?

- Sản xuất Doanh nghiệp vốn nhà nước
 Phi sản xuất Doanh nghiệp tư nhân

Câu hỏi 3: Tầm nhìn của công ty là gì? Tầm nhìn này được phát triển như thế nào? Nó đã thay đổi theo thời gian thế nào?

Câu hỏi 4: Ngành nghề và sản phẩm chính của công ty là gì? Nó đã thay đổi theo thời gian thế nào?

Câu hỏi 5: Thị trường chính của công ty là thị trường nào?

Câu hỏi 6: Triết lý, giá trị và văn hóa doanh nghiệp ảnh hưởng đến hoạt động của công ty như thế nào? Triết lý, giá trị và văn hóa doanh nghiệp này đã truyền vào nhân viên công ty thế nào?

Câu hỏi 7: Các nguyên tắc quản trị doanh nghiệp là gì? (ví dụ: *con người được quản lý thế nào?*)

Câu hỏi 8: Các nguyên tắc quản trị được hình thành và thực hiện thế nào? (phát triển sản phẩm, thị trường, công nghệ, phát triển con người, văn hóa doanh nghiệp...)

Câu hỏi 9: Nguyên tắc nào đóng góp/ ảnh hưởng nhiều đến sự phát triển của doanh nghiệp? Đóng góp/ ảnh hưởng thế nào và tại sao?

Câu hỏi 10: Kiến thức được tôn trọng và sử dụng để phát triển tổ chức như thế nào?

Câu hỏi 11: Đây là câu chuyện thành công của doanh nghiệp bạn? Tại sao thành công?

Câu hỏi 12: Đây là câu chuyện thất bại của doanh nghiệp bạn? Tại sao thất bại?

Câu hỏi 13: Viễn cảnh của công ty bạn trong tương lai thế nào?

Câu hỏi 14: Công ty nên đưa ra những đề xuất gì để thúc đẩy mô hình quản lý dựa trên tri thức cho các doanh nghiệp và tổ chức tại Việt Nam?

II. Danh sách người được phỏng vấn và vị trí

TT	Danh sách người được phỏng vấn và vị trí	Địa điểm làm việc
1	Nguyễn Tuấn Hải, CEO Alphanam group	2 Đại Cồ Việt, Hà Nội
2	Bùi Hoàng Tuấn, thành viên hội đồng quản trị, giám đốc công ty thành viên, Alphanam group	2 Đại Cồ Việt, Hà Nội
3	Hoàng Minh Tuấn, phó giám đốc nhà máy sơn, Alphanam group	2 Đại Cồ Việt, Hà Nội
4	Trần Tiến Bảy, Phó giám đốc Bán hàng và Marketing, Alphanam group	33 Bà Triệu, Hà Nội
5	Nguyễn Thanh Tùng, Giám đốc Alphanam năng lượng, Alphanam group	33 Bà Triệu, Hà Nội
6	Đỗ Đình Tuấn, Giám đốc nhà máy sơn Alphanam	Khu công nghiệp Hưng Yên
7	Nguyễn Hoàng Hà, Trưởng phòng kế hoạch, Nhà máy sơn Alphanam	Khu công nghiệp Hưng Yên
8	Nguyễn Văn Thuật, kỹ sư điện, Nhà máy sơn Alphanam	Khu công nghiệp Hưng Yên