

**HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG**



**Nguyễn Quang Huy**

**NGHIÊN CỨU ẢNH HƯỞNG CỦA CÁC YẾU TỐ VĂN  
HÓA TỔ CHỨC ĐẾN CHIA SẺ TRI THỨC TẠI VNPT  
BẮC GIANG**

**Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh**

**Mã số: 8.34.01.01**

**TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SỸ**  
*( Theo định hướng ứng dụng)*

**Hà Nội - 2021**

Luận văn được hoàn thành tại:

**HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG**

Người hướng dẫn khoa học: TS. ĐẶNG THỊ VIỆT ĐỨC

Phản biện 1: PGS. TS. Nguyễn Thanh Chương

Phản biện 2: PGS. TS. Bùi Đức Tuấn

Luận văn này được bảo vệ trước Hội đồng chấm luận văn thạc sĩ tại Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông

Vào lúc:

Có thể tìm hiểu luận văn này tại:

Thư viện của Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông

## MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài:

Trong những năm gần đây, khoa học công nghệ (KHCN) có những bước phát triển nhanh chóng, vượt bậc góp phần tăng năng suất, hiệu năng, hiệu quả cho doanh nghiệp, tổ chức, đồng thời tạo ra giá trị thặng dư cho xã hội. Để có thể bắt kịp với sự phát triển không ngừng của KHCN, tăng cường tri thức cho lực lượng lao động là một yêu cầu cấp thiết, đã và đang là xu hướng phát triển của thế giới ngày nay, khi mà các nhà quản lý đã thấy được giá trị của doanh nghiệp nằm ở chính người lao động chất lượng cao doanh nghiệp đang quản trị, chứ không phải những tài sản hữu hình hay cơ sở vật chất hiện đại. Hay nói cách khác tri thức của mỗi nhân viên, mỗi người lao động mới thực sự là tài sản quý báu nhất của doanh nghiệp. Tri thức là hiện thân của tài sản vô hình, thói quen và các quá trình sáng tạo khó có thể bắt chước, và vì vậy đó chính là nguồn tài nguyên có giá trị nhất của một doanh nghiệp. Tuy nhiên, không phải tổ chức nào cũng nắm bắt được ý nghĩa của việc quản lý, phát huy nguồn tài sản tri thức mình đang sở hữu. Một khi nguồn tài sản tri thức đó không được nhìn nhận và quản lý tốt sẽ gây tổn thất, tạo ra những khoảng trống và phát triển thiếu bền vững cho một doanh nghiệp. Và một trong những yếu tố góp phần quan trọng cho sự thành công của quản lý tri thức là chia sẻ tri thức trong tổ chức. Điều này là một cơ hội, đồng thời cũng là một thách thức không nhỏ của doanh nghiệp trong việc duy trì và nâng cao sức mạnh từ bên trong, từ chính nguồn nhân lực có tri thức vững chắc, có trình độ chuyên môn cao. Chia sẻ tri thức giúp các tổ chức phát triển kỹ năng và năng lực, nâng cao giá trị và duy trì lợi thế cạnh tranh của họ. Chia sẻ tri thức có ý nghĩa đặc biệt quan trọng trong các lĩnh vực đòi hỏi trình độ kỹ thuật cao, điển hình như ngành Viễn thông – Công nghệ Thông tin (VT - CNTT). Đây là lĩnh vực phát triển rất nhanh và là ngành được Chính phủ Việt Nam ban hành nhiều văn bản, nghị quyết chỉ đạo xây dựng trở thành ngành then chốt trong nền kinh tế quốc gia.

Tuy nhiên, làm thế nào để mỗi nhân viên trong tổ chức sẵn sàng chia sẻ tri thức với đồng nghiệp và ý thức được rằng tri thức trong đầu mình không chỉ là tài sản thuộc về cá nhân mình mà là tri thức chung của tập thể. Đây thật sự là một bài toán không hề đơn giản vì theo lẽ thông thường tính cá nhân và tính sở hữu luôn hiện hữu trong mỗi con người. Ai cũng muốn giữ lại chút hiểu biết, kinh nghiệm làm điểm mạnh của riêng mình. Tuy nhiên, nếu được nuôi

đường trong một môi trường tốt, có văn hoá chia sẻ, tính cá nhân và tính sở hữu cũng sẽ được thay thế và loại bỏ dần. Điều này cần một quá trình xây dựng Văn hóa Tổ chức chia sẻ.

Nhiều nghiên cứu đã chứng minh rằng Văn hóa Tổ chức có vai trò rất quan trọng, nó giúp gắn kết các nhân viên với nhau, thu hút được nhân tài, tạo dựng niềm tin để họ tận tâm và trung thành với tổ chức. Mặt khác, văn hóa tổ chức tốt sẽ tạo ra môi trường làm việc thúc đẩy chia sẻ tri thức (CSTT) giữa các nhân viên trong tổ chức. Mặc dù mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức và chia sẻ tri thức đã được nghiên cứu nhiều trên thế giới, nhưng tại Việt Nam thì vấn đề này vẫn còn khá mới mẻ và chưa được nghiên cứu nhiều, đặc biệt trong lĩnh vực VT - CNTT.

Từ nhu cầu thực tế đó, đề tài nghiên cứu “*Nghiên cứu ảnh hưởng của các yếu tố Văn hóa Tổ chức đến chia sẻ tri thức tại VNPT Bắc Giang*” được hình thành.

## **2. Tổng quan về vấn đề nghiên cứu:**

Các yếu tố văn hóa tổ chức có tác động đến chia sẻ tri thức trong tổ chức là một đề tài có lĩnh vực nghiên cứu khá rộng, nhất là trong bối cảnh hiện nay khi tri thức trở thành một nguồn lực quan trọng để nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

Tri thức được xem là nguồn tài nguyên chiến lược quan trọng, là năng lực để các doanh nghiệp phát triển bền vững và tạo lợi thế cạnh tranh. Trong doanh nghiệp, chia sẻ tri thức giữa nhân viên trong đơn vị là việc rất cần thiết, giúp nâng cao năng suất và hiệu quả làm việc của mỗi nhân viên, mỗi bộ phận.

Đề tài nghiên cứu ảnh hưởng của Văn hóa Tổ chức đến chia sẻ tri thức đã được một số tác giả thực hiện và nhận ra rằng chia sẻ tri thức không dễ thực hiện trong các Tổ chức, nhưng rất quan trọng góp phần mang lại thành công cho tổ chức.

Al-Alawi, Al-Marzooqi & Mohammed (2007). Organizationl culture and knowledge sharing : critical success factors. Journal of knowledge management, 11(2), 22-42. Đã đưa ra vấn đề nghiên cứu Văn hóa Tổ chức và chia sẻ tri thức. Kết quả cho thấy sự tin tưởng giữa các cá nhân, sự giao tiếp giữa các nhân viên, hệ thống thông tin, phần thưởng và cấu trúc tổ chức có ảnh hưởng tích cực đến chia sẻ tri thức.

Islam, M.Z., Ahmed, S.M, Hasan, I. & Ahmed S.U. (2011). Organizational culture and knowledge sharing: Empirical evidence from service organizations. African Journal of

Business, 5(14), 5900-5909. Đã kiểm tra mối quan hệ giữa các yếu tố Văn hóa Tổ chức và chia sẻ tri thức trong lĩnh vực dịch vụ.

Jahani, T., Ramayah & Effendi (2011). Is reward system and leadership important in knowledge sharing among academics. American journal of Economics and Bussiness Adminitration , 3(1), 87-94. Đã thực hiện nghiên cứu nhằm khám phá tác động của yếu tố phần thưởng và phong cách lãnh đạo đến chia sẻ tri thức giữa các Giảng viên Đại học trong ngành giáo dục tại Iran.

Theo Bùi Thị Thanh (2014), Các yếu tố ảnh hưởng đến hành vi chia sẻ tri thức với đồng nghiệp của Giảng viên trong các trường Đại học. Tạp chí Kinh tế & Phát triển, 199 tháng 01/2014. Cùng đặt vấn đề về ảnh hưởng của Văn hóa Tổ chức đến chia sẻ tri thức trong Doanh nghiệp, có các nghiên cứu của Phạm Quốc Trung và Lưu Chí Hồng (2016). Ảnh hưởng của Văn hóa Tổ chức đến việc chia sẻ Tri thức của các nhân viên trong Doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam. Tạp chí Khoa học Đại học Mở TP.HCM, 50(5), 2016

Như vậy, đã có một số công trình nghiên cứu trong và ngoài nước về ảnh hưởng của các yếu tố Văn hóa Tổ chức đến chia sẻ tri thức của nhân viên trong Tổ chức, nhưng hiếm đề tài nào nghiên cứu chuyên sâu về ảnh hưởng của các yếu tố Văn hóa Tổ chức đến chia sẻ tri thức trong ngành Viễn thông – Công nghệ thông tin và đặc biệt chưa có đề tài nào về chủ đề này được thực hiện với khách thể VNPT Bắc Giang. Vì vậy tác giả đã đưa ra đề tài ***“Nghiên cứu ảnh hưởng của các yếu tố văn hoá tổ chức đến chia sẻ tri thức tại VNPT Bắc Giang”*** có tính cấp thiết cả về mặt lý luận và thực tiễn.

### **3. Mục đích nghiên cứu:**

Nghiên cứu tác động của các yếu tố văn hoá tổ chức đến chia sẻ tri thức tại VNPT Bắc Giang, từ đó đưa ra một số hàm ý quản trị nhằm thúc đẩy chia sẻ tri thức trong tại đơn vị.

Nhiệm vụ nghiên cứu cụ thể gồm:

- Xác định các yếu tố Văn hóa tổ chức ảnh hưởng đến chia sẻ tri thức tại VNPT Bắc Giang.
- Xây dựng và kiểm định mô hình ảnh hưởng của các yếu tố Văn hóa tổ chức đến chia sẻ tri thức tại VNPT Bắc Giang.
- Đề xuất một số hàm ý quản trị nhằm thúc đẩy chia sẻ tri thức tại VNPT Bắc Giang.

#### **4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu:**

**Đối tượng nghiên cứu:** Các yếu tố Văn hóa tổ chức ảnh hưởng đến chia sẻ Tri thức tại VNPT Bắc Giang.

**Phạm vi nghiên cứu:** Nghiên cứu được thực hiện tại VNPT Bắc Giang, một đơn vị thành viên của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam (VNPT) . Đây là một đơn vị hoạt động trong lĩnh vực Viễn thông - Công nghệ thông tin (VT-CNTT), nơi tập trung lực lượng lao động có hàm lượng chất xám cao. Về thời gian, dữ liệu dùng trong nghiên cứu được thu thập vào thời điểm dự kiến tháng 1 năm 2021.

#### **5. Phương pháp nghiên cứu:**

Đề tài được thực hiện dựa trên phương pháp nghiên cứu định tính kết hợp phương pháp nghiên cứu định lượng như sau:

##### ***5.1. Nghiên cứu định tính***

Nghiên cứu định tính nhằm điều chỉnh các yếu tố văn hóa tổ chức ảnh hưởng đến chia sẻ tri thức, điều chỉnh các thang đo của các yếu tố trong mô hình nghiên cứu đã đề xuất. Nghiên cứu định tính được thực hiện qua phỏng vấn trực tiếp một số cán bộ lãnh đạo của VNPT Bắc Giang. Kết quả nghiên cứu định tính làm cơ sở xây dựng bảng câu hỏi thu thập thông tin để thực hiện nghiên cứu định lượng.

##### ***5.2. Nghiên cứu định lượng***

Nghiên cứu định lượng được sử dụng nhằm kiểm định và đo lường ảnh hưởng của các yếu tố Văn hóa tổ chức đến chia sẻ tri thức của nhân viên VNPT Bắc Giang.

# CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU VỀ ẢNH HƯỞNG CỦA CÁC YẾU TỐ VĂN HÓA TỔ CHỨC ĐẾN CHIA SẺ TRI THỨC TRONG TỔ CHỨC

## 1.1. Cơ sở lý thuyết

### 1.1.1. Những vấn đề lý luận chung về văn hóa tổ chức

#### 1.1.1.1. Khái niệm văn hóa

Văn hóa là một lĩnh vực đa dạng và phức tạp. Có rất nhiều quan điểm khác nhau về văn hóa nên việc nghiên cứu và lựa chọn một cách tiếp cận văn hóa có ý nghĩa quan trọng cho việc tiếp cận những nội dung tiếp theo liên quan đến văn hóa tổ chức.

#### 1.1.1.2. Khái niệm văn hóa tổ chức

Văn hoá tổ chức thường được hiểu là một tập hợp của những biểu hiện hình thức như khẩu hiệu, logo, cách chào hỏi, các sinh hoạt văn hoá trong tổ chức, các truyền thuyết, tín ngưỡng của tổ chức. Văn hóa tổ chức biểu thị sự đồng thuận trong nhận thức của tất cả các thành viên tổ chức về hệ thống những giá trị chung và có tác dụng phân biệt giữa một tổ chức này với các tổ chức khác.

#### 1.1.1.3. Các yếu tố văn hóa tổ chức

### 1.1.2. Những vấn đề lý luận chung về chia sẻ tri thức

#### 1.1.2.1. Khái niệm tri thức

#### 1.1.2.2. Phân loại tri thức

Tri thức được phân ra làm 2 loại:

**Tri thức ẩn:** bao gồm cảm nhận, hiểu biết, trực giác hay các linh cảm, dự đoán... nên khó thể hiện ra bằng lời một cách rõ ràng hay có thể chuẩn hóa, ghi lại và vì thế, khó trao đổi với người khác. Tri thức ẩn thuộc về từng cá nhân được lưu trữ trong bộ não từng người qua quá trình học và trải nghiệm. Phát triển trong quá trình tương tác với những người khác, thông qua quá trình thử và sai, những thành công và thất bại.

**Tri thức thức hiện:** là tri thức dễ dàng mã hóa. Nó được lưu giữ trong các tài liệu, cơ sở dữ liệu, các trang web, emails,... Tri thức hiện có thể truyền tải, chia sẻ bằng các dạng ngôn ngữ chính thức và hệ thống. Trong một công ty, tri thức hiện thể hiện dưới các dạng tài

sản hiện hữu, chẳng hạn các báo cáo, các kế hoạch kinh doanh, các bản vẽ, bằng phát minh, nhãn hiệu, danh sách khách hàng và những thứ tương tự như vậy. Chúng là sự tích lũy kinh nghiệm của tổ chức, được lưu giữ dưới dạng mà những người quan tâm có thể tiếp cận dễ dàng và thực hiện theo nếu muốn.

1.1.2.3. Quá trình hình thành tri thức

1.1.2.4. Quản lý tri thức

1.1.2.5. Chia sẻ tri thức trong tổ chức

***1.1.3. Mối quan hệ giữa Văn hóa Tổ chức và chia sẻ tri thức***

**1.2. Các công trình nghiên cứu trước đây có liên quan đến đề tài.**

***1.2.1. Một số công trình nghiên cứu trên thế giới***

1.2.1.1. Nghiên cứu của Al-Alawi và cộng sự (2007)

1.2.1.2. Nghiên cứu của Jahani và cộng sự (2011)

1.2.1.3 Nghiên cứu của Islam và cộng sự (2011)

1.2.1.4. Nghiên cứu của Sunita Rega Kathiravelu và cộng sự (2014).

***1.2.2. Một số công trình nghiên cứu tại Việt Nam***

1.2.2.1 Nghiên cứu của Phạm Quốc Trung và Lưu Chí Hồng (2014)

1.2.2.2 Nghiên cứu của Bùi Thị Thanh (2014)

1.2.2.3 Nghiên cứu của Nguyễn Thị Phương Linh (2016)

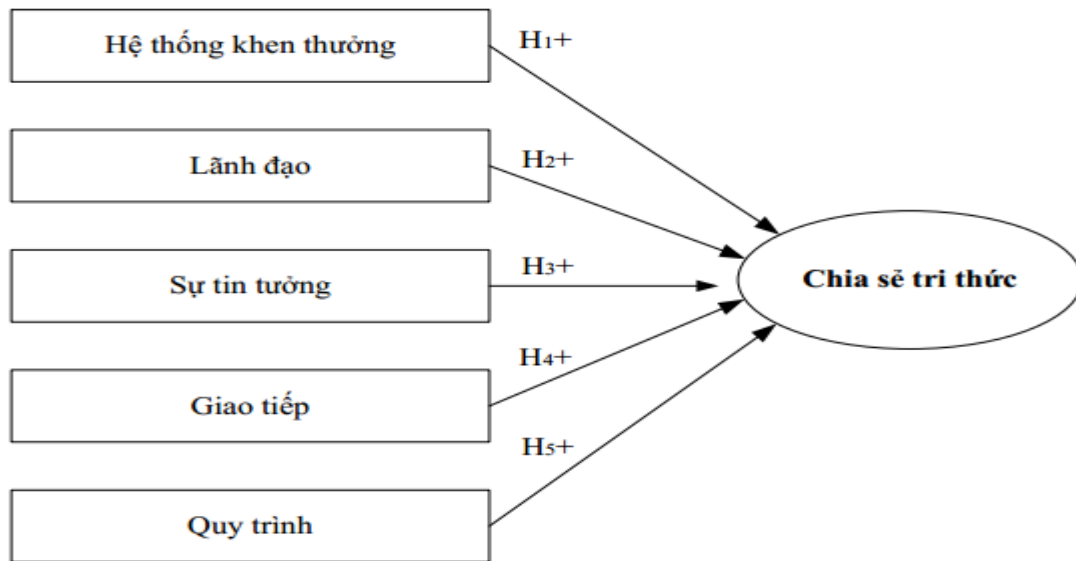
1.2.2.4. Nghiên cứu của Trần Thị Lam Phương và Phạm Ngọc Thúy (2011)

1.2.2.5. Nghiên cứu của Nguyễn Thị Giang Thanh (2018)

**1.3. Mô hình nghiên cứu đề xuất ban đầu và các giả thuyết nghiên cứu.**

Như vậy mô hình nghiên cứu đề xuất được trình bày như trong hình 1.10.





**Hình 1.9: Mô hình nghiên cứu đề xuất**

## **CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG ẢNH HƯỞNG CỦA CÁC YẾU TỐ VĂN HÓA TỔ CHỨC ĐẾN CHIA SẺ TRI THỨC TẠI VNPT BẮC GIANG**

### **2.1. Giới thiệu VNPT Bắc Giang**

#### **2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển**

Tên đầy đủ: Viễn thông Bắc Giang

Tên giao dịch Quốc tế: VNPT BacGiang

Trụ sở: Số 34 Đường Nguyễn Thị Lưu TP Bắc Giang

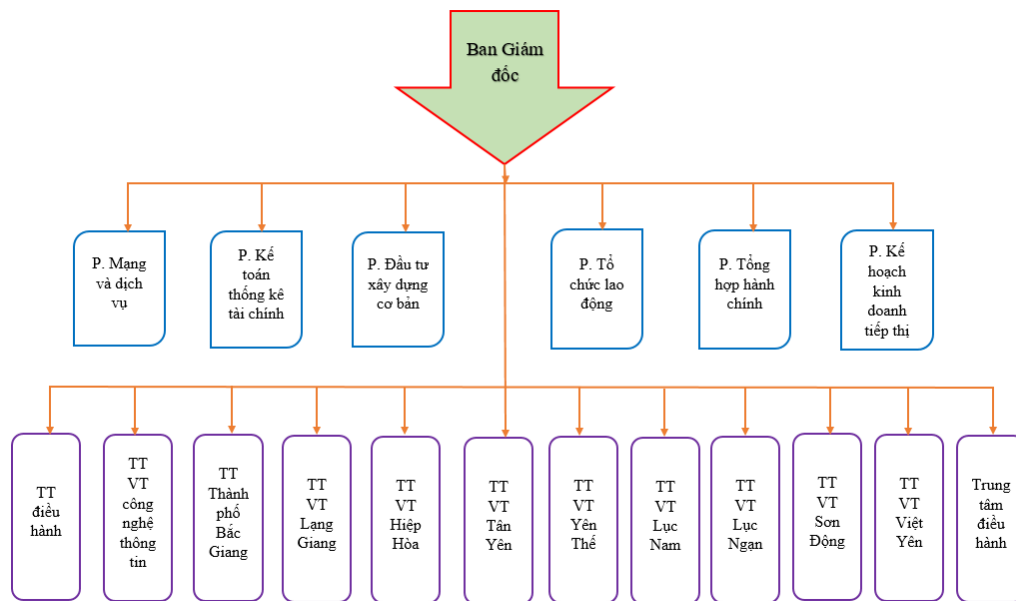
Website: [www.vnptbacgiang.com.vn](http://www.vnptbacgiang.com.vn)

Kể từ ngày 1/1/2008, Viễn thông Bắc Giang chính thức được thành lập và bắt đầu đi vào hoạt động độc lập. Tuy nhiên, mạng lưới của Viễn thông Bắc Giang đã là một mạng lưới rộng khắp, được khởi nguồn xây dựng từ rất lâu. Bởi lẽ, tiền thân của Viễn thông Bắc Giang là Bưu điện tỉnh Bắc Giang với bề dày lịch sử truyền thống .

#### **2.1.2. Cơ cấu tổ chức**

Để đáp ứng yêu cầu của nền kinh tế thị trường, bộ máy quản lý của doanh nghiệp phải thực sự năng động, sáng tạo, hoạt động hiệu quả để đem lại hiệu quả cao. Cùng với sự đổi mới và thay đổi của nền kinh tế và sự đi lên của đất nước, Viễn thông Bắc Giang đã không ngừng đổi mới, hoàn thiện bộ máy quản lý của mình để nâng cao năng suất và đem lại hiệu quả kinh tế cao nhất.

Bộ máy quản lý của công ty có thể khái quát qua mô hình sau:



**Hình 2.1. Sơ đồ tổ chức bộ máy quản lý tại Viễn thông Bắc Giang.**

### **2.1.3. Chức năng nhiệm vụ**

### **2.1.4. Đặc điểm sản xuất kinh doanh và kết quả kinh doanh của VNPT Bắc Giang trong thời gian gần đây**

**Bảng 2.1. Kết quả SXKD của Viễn thông Bắc Giang giai đoạn 2016 – 2020**

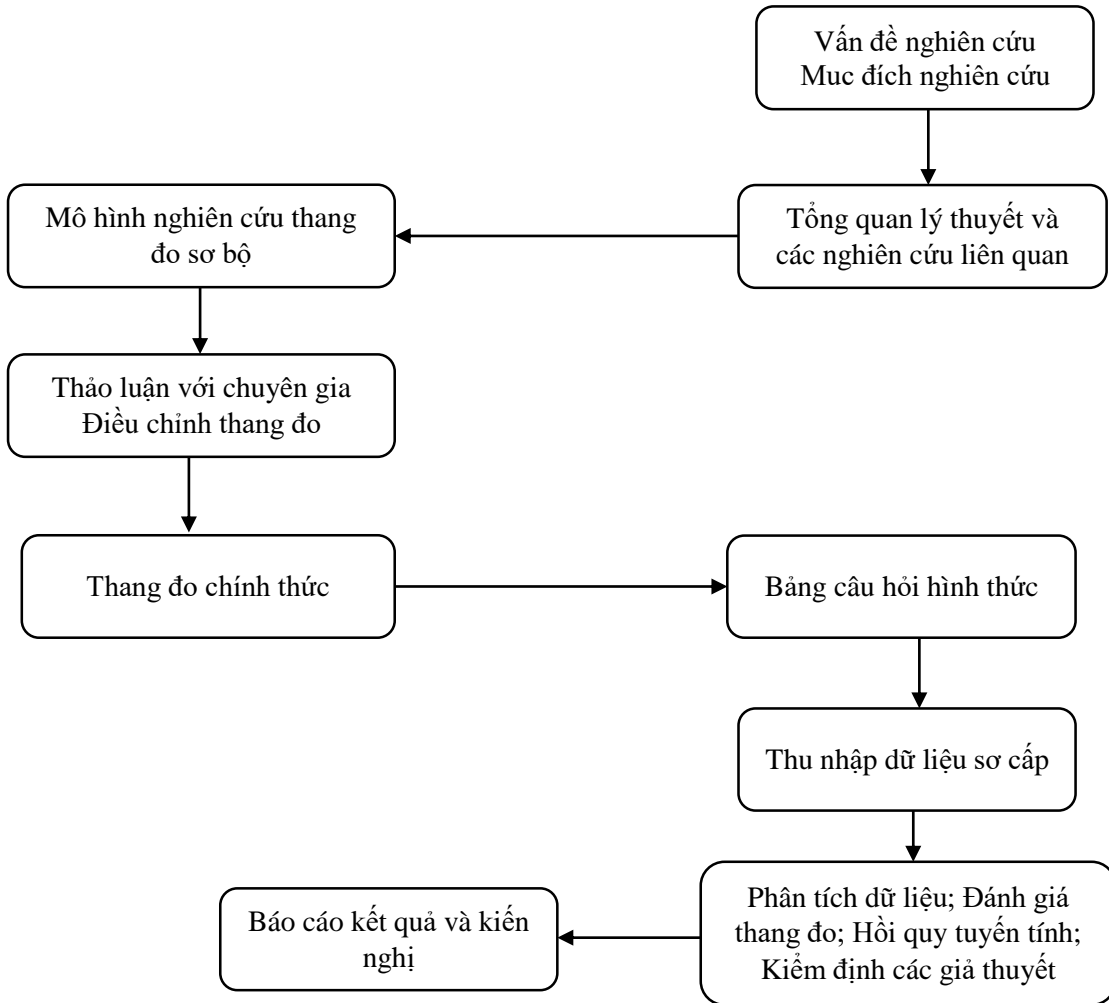
(Đơn vị: triệu đồng)

TT	Chỉ tiêu	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020	Tốc độ tăng trưởng BQ
1	Doanh thu phát sinh	205.670	213.530	224.272	240.254	262.000	6,3
2	Doanh thu thuần	191.260	200.823	213.923	232.132	256.105	7,6
3	Doanh thu được hưởng	119.210	126.153	135.061	149.602	171.741	9,6
4	Tổng chi phí	111.350	114.756	117.900	121.830	126.284	3,2
5	Lợi nhuận trước thuế	94.320	98.774	106.372	118.424	135.716	9,6
6	Lợi nhuận sau thuế	67.910	71.117	76.588	85.265	97.716	9,6

(Nguồn: Phòng Kế hoạch Kế toán - Viễn thông Bắc Giang)

## 2.2. Phương pháp nghiên cứu

### 2.2.1. Quy trình nghiên cứu



Hình 2.2. Quy trình nghiên cứu

### 2.2.2. Thiết kế nghiên cứu

#### 2.2.2.1. Nghiên cứu định tính

#### 2.2.2.2. Nghiên cứu định lượng

## 2.3. Kết quả nghiên cứu

Với 180 phiếu khảo sát được phát ra, kết quả thu về có 164 phiếu trả lời đạt yêu cầu. Kết quả điều tra tình hình chia sẻ tri thức tại VNPT Bắc Giang như sau:

### 2.3.1. Đặc điểm mẫu khảo sát

### 2.3.2. Đánh giá thang đo

#### 2.3.2.1. Đánh giá độ tin cậy của thang đo bằng hệ số tin cậy Cronbach's Alpha

#### 2.3.2.2. Đánh giá giá trị thang đo bằng phân tích nhân tố khám phá EFA

Phân tích nhân tố khám phá EFA là một phương pháp phân tích thống kê dùng để rút gọn một tập gồm nhiều biến quan sát phụ thuộc lẫn nhau thành một tập biến (gọi là các nhân tố) ít hơn để chúng có ý nghĩa hơn nhưng vẫn chứa đựng hầu hết nội dung thông tin của tập biến ban đầu (Hair & ctg, 1998).

Trong nghiên cứu này, tác giả sử dụng phân tích nhân tố cho 2 thang đo: Thang đo của các biến độc lập và Thang đo của các biến phụ thuộc. EFA được thực hiện với phép trích Principle Component với phép xoay Varimax và các tiêu chuẩn Community  $\geq 0.5$ , hệ số tải nhân tố (Factor loading)  $\geq 0.5$ , Eigenvalue  $\geq 1$ , tổng phương sai trích  $\geq 0.5$  (50%) và hệ số KMO (Kaiser – Meyer – Olkin)  $\geq 0.5$  để đảm bảo dữ liệu phù hợp cho phân tích nhân tố.

##### a. Phân tích nhân tố EFA đối với các biến độc lập

Sau khi đánh giá độ tin cậy thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha để loại bỏ những biến không phù hợp, 20 biến quan sát thuộc 5 biến độc lập được đưa vào phân tích EFA:

- Sau khi xoay nhân tố lần 1, loại biến STT2 vì biến STT2 xuất hiện ở hai nhân tố và có chênh lệch hệ số tải  $0,609 - 0,348 = 0,261 < 0,3$ . (xem phụ lục 04)
- Sau khi xoay nhân tố lần 2, tất cả các biến quan sát đều đáp ứng tốt các điều kiện để tiến hành phân tích

Kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA đối với các biến độc lập lần 2 có kết quả cụ thể như sau:

**Bảng 2.15: Kết quả phân tích EFA đối với các biến độc lập lần 2**

Biến quan sát	Nhân tố				
	1	2	3	4	5
HTKT1	,780				
HTKT2	,829				
HTKT3	,814				
HTKT4	,785				

HTKT5	,717				
QT1				,883	
QT2				,897	
QT3				,860	
LĐ1		,801			
LĐ3		,670			
LĐ4		,818			
LĐ5		,848			
STT1					,819
STT4					,784
STT5					,609
GT1			,667		
GT2			,827		
GT3			,813		
GT4			,667		
Phương sai trích lũy tiền (%)	32,802	45,433	56,042	64,724	70,253
Hệ số Eigenvalue	6,232	2,400	2,016	1,649	1,051
<b>KMO: 0,836      Bartlett's: 1587,318      Sig: 0,000</b>					

(Nguồn: Kết quả xử lý SPSS của tác giả)

Từ bảng 2.16 ta thấy:

- Hệ số KMO trong phân tích bằng  $0,836 > 0,5$ , cho thấy rằng kết quả phân tích yếu tố là đảm bảo độ tin cậy.
- Kiểm định Bartlett's Test có hệ số Sig là  $0.000 < 0.05$ , thể hiện rằng kết quả phân tích yếu tố đảm bảo được mức ý nghĩa thống kê.
- Phương sai trích bằng 70,253 thể hiện rằng sự biến thiên của các yếu tố được phân tích có thể giải thích được 70,253% sự biến thiên của dữ liệu khảo sát ban đầu, đây là mức ý nghĩa ở mức khá.

- Hệ số Eigenvalues của yếu tố thứ 5 bằng  $1,051 > 1$ , thể hiện sự hội tụ của phép phân tích dừng ở yếu tố thứ 5, hay kết quả phân tích cho thấy có 5 nhân tố được trích ra từ dữ liệu khảo sát.

- Hệ số tải yếu tố của mỗi biến quan sát thể hiện các yếu tố đều lớn hơn 0.5, cho thấy rằng các biến quan sát đều thể hiện được mối ảnh hưởng với các yếu tố mà các biến này biểu diễn.

Do đó ta có thể kết luận mô hình EFA phù hợp

**b. Phân tích nhân tố EFA đối với biến phụ thuộc**

Thang đo Chia sẻ chi thức gồm 03 biến quan sát. Sau khi đạt độ tin cậy bằng kiểm tra Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá EFA được sử dụng để kiểm định lại mức độ hội tụ của các biến quan sát.

Thang đo mức Chia sẻ tri thức chung được xây dựng nhằm khảo sát mức độ chia sẻ tri thức tại VNPT Bắc Giang. Thang đo mức độ chia sẻ tri thức chung gồm GB1, GB2, GB3.

Kết quả phân tích nhân tố EFA các thang đo thuộc yếu tố chia sẻ chi thức của nhân viên có kết quả như sau:

**Bảng 2.16: Kết quả phân tích EFA đối với các biến phụ thuộc**

Biến	Hệ số tải	Kiểm định	Giá trị
GB1	,740	KMO	0,714
GB2	,749	Sig	0,000
GB3	,698	Eigenvalues	2,187
		Phương sai trích	72,913

(Nguồn: Kết quả xử lý SPSS của tác giả)

Kết quả phân tích nhân tố cho thấy:

- Hệ số KMO trong phân tích bằng  $0,714 > 0,5$ , cho thấy rằng kết quả phân tích yếu tố là đảm bảo độ tin cậy.

- Kiểm định Bartlett's Test có hệ số Sig là  $0.000 < 0.05$ , thể hiện rằng kết quả phân tích yếu tố đảm bảo được mức ý nghĩa thống kê.

- Phương sai trích bằng 72,913 thể hiện rằng sự biến thiên của các yếu tố được phân tích có thể giải thích được 72,913% sự biến thiên của dữ liệu khảo sát ban đầu, đây là mức ý nghĩa ở mức khá.

- Hệ số Eigenvalues của yếu tố thứ 1 bằng  $2,187 > 1$ , thể hiện sự hội tụ của phép phân tích dừng ở nhân tố thứ 1, hay kết quả phân tích cho thấy có 01 nhân tố được trích ra từ dữ liệu khảo sát.

- Hệ số tải yếu tố của mỗi biến quan sát thể hiện các yếu tố đều lớn hơn 0.6, cho thấy rằng các biến quan sát đều thể hiện được sự ảnh hưởng với các yếu tố mà các biến này biểu diễn.

Như vậy kết quả phân tích nhân tố với các thang đo thuộc nhân tố Sự gắn bó cũng thể hiện sự tin cậy cao.

Từ các kết quả phân tích yếu tố trên, các yếu tố lần lượt được tính toán giá trị trung bình của điểm đánh giá các biến quan sát thể hiện thang đo, để có thể xác định được một yếu tố đại diện cho các biến quan sát sử dụng trong việc phân tích hồi quy và tương quan.

### 2.3.3. Điều chỉnh mô hình và các giả thuyết

Sau khi phân tích nhân tố khám phá EFA ở bước trên mô hình nghiên cứu không bị thay đổi. Các biến quan sát hội tụ về đúng 5 nhóm tương ứng với 5 yếu tố độc lập ảnh hưởng đến chia sẻ tri thức của nhân viên.

### 2.3.4. Kiểm định mô hình và các giả thuyết

#### 2.3.4.1. Phân tích tương quan

**Bảng 2.17: Ma trận tương quan giữa các biến**

		Correlations					
		HTKT	LD	STT	GT	QT	CSCT
HTKT	Hệ số tương quan	1	.290**	.497**	.366**	.247**	.623**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.001	.000
	N	164	164	164	164	164	164
LD	Hệ số tương quan	.290**	1	.407**	.265**	.316**	.589**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.001	.000	.000
	N	164	164	164	164	164	164
STT	Hệ số tương quan	.497**	.407**	1	.522**	.280**	.669**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	164	164	164	164	164	164



	Hệ số tương quan	.366**	.265**	.522**	1	.147	.606**
GT	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000		.060	.000
	N	164	164	164	164	164	164
	Hệ số tương quan	.247**	.316**	.280**	.147	1	.502**
QT	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.060		.000
	N	164	164	164	164	164	164
	Hệ số tương quan	.623**	.589**	.669**	.606**	.502**	1
CSCT	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	164	164	164	164	164	164

\*\* . Tương quan ở mức ý nghĩa 0.01 (2-tailed).

(Nguồn: Kết quả xử lý SPSS của tác giả)

Kết quả phân tích tương quan như bảng 2.18 cho thấy không có dấu hiệu xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến. Các biến độc lập có mối liên hệ tương quan tuyến tính thấp với nhau. Các biến độc lập đều có mức ý nghĩa Sig. (2 đuôi) < 0,005 nên chúng đều có ý nghĩa thống kê và có mối liên quan tuyến tính với biến phụ thuộc CSTT. Trong đó hệ số tương quan giữa “Chia sẻ tri thức” với “Sự tin tưởng lẫn nhau” là lớn nhất đạt 0,669.

#### 2.3.4.2. Phân tích hồi quy

**Bảng 2.18: Tóm tắt mô hình hồi quy**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Mô hình	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> hiệu chỉnh	Sai lệch chuẩn (SE)	Durbin-Watson
1	.876 <sup>a</sup>	.768	.761	.23326	1.971

a. Predictors: (Constant), QTTB, GTTB, LDTB, HTKTTB, STTTB

b. Dependent Variable: CSCTTB

(Nguồn: Kết quả xử lý SPSS của tác giả)

Từ kết quả các bảng dưới đây, ta thấy rằng kiểm định F cho giá trị Sig. < 0.05, chứng tỏ là mô hình phù hợp và cùng với đó là R<sup>2</sup> hiệu chỉnh có giá trị bằng 0.761 có nghĩa là mô hình hồi quy giải thích được 76,1% sự biến thiên của biến phụ thuộc. Như vậy, mô hình có giá trị giải thích ở mức khá.

Giả thuyết H0 đặt ra đó là:  $\beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = \beta_5 = 0$ .

**Bảng 2.19: Kiểm định phương sai ANOVA**

**ANOVA<sup>a</sup>**

Mô hình	Tổng bình phương	df	Trung bình bình phương	F	Sig.
---------	------------------	----	------------------------	---	------

1	Regression	28.500	5	5.700	104.755	.000 <sup>b</sup>
	Residual	8.597	158	.054		
	Total	37.097	163			

a. Dependent Variable: CSCT

b. Predictors: (Constant), QT, GT, LD, HTKT, STT

(Nguồn: Kết quả xử lý SPSS của tác giả)

Ngoài ra, hệ số tương quan dưới đây cho thấy rằng, kết quả kiểm định tất cả các nhân tố đều cho kết quả Sig. < 0.05; điều này chứng tỏ rằng có đủ bằng chứng thống kê để bác bỏ giả thuyết H0 đối với các nhân tố này, hay các giả thuyết H1, H2, H3, H4, H5 được chấp nhận ở mức ý nghĩa là 95%.

Với độ chấp nhận (Tolerance) lớn và hệ số phóng đại phương sai (Variance Inflation Factor - VIF) của các biến nhỏ, mô hình hồi quy không vi phạm hiện tượng đa cộng tuyến. Mô hình hồi quy vi phạm hiện tượng đa cộng tuyến khi có giá trị VIF lớn hơn hay bằng 2.

**Bảng 2.20: Kết quả phân tích hồi quy**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Mô hình	Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số đã chuẩn hóa	t	Sig.	Phân tích đa cộng tuyến	
	B	Sai số chuẩn	Beta			Dung sai	VIF
(Constant)	.371	.134		2.780	.006		
HTKT	.178	.029	.278	6.163	.000	.721	1.387
LD	.175	.028	.271	6.265	.000	.782	1.280
STT	.132	.034	.198	3.895	.000	.566	1.766
GT	.188	.029	.293	6.442	.000	.710	1.409
QT	.136	.023	.249	6.027	.000	.862	1.161

a. Dependent Variable: CSCTTB

(Nguồn: Kết quả xử lý SPSS của tác giả)

Căn cứ vào bảng kết quả phân tích hồi quy (Bảng 2.21), mối quan hệ của các biến độc lập với biến phụ thuộc CSTT được biểu diễn bằng phương trình tuyến tính sau:

$$\text{CSTT} = 0,278 \text{ HTKT} + 0,271 \text{ LD} + 0,198 \text{ STT} + 0,293 \text{ GT} + 0,249 \text{ QT}$$

Trong đó:

CSTT: Chia sẻ tri thức giữa nhân viên trong tổ chức

HTKT: Hệ thống khen thưởng

LD: Vai trò của lãnh đạo

STT: Sự tin tưởng

GT: Giao tiếp tác nghiệp

QT: Quy trình làm việc

Mức độ tác động của các biến độc lập đối với biến phụ thuộc được xác định thông qua hệ số Beta. Theo kết quả trên, yếu tố giao tiếp tác nghiệp có tác động mạnh nhất đến việc chia sẻ tri thức của nhân viên ( $\text{Beta}=0,293$ ), kế đến là hệ thống khen thưởng ( $\text{Beta}=0,278$ ), vai trò của lãnh đạo ( $\text{Beta}=0,271$ ), quy trình làm việc ( $\text{Beta}=0,249$ ) và cuối cùng là sự tin tưởng ( $\text{Beta}=0,198$ ).

#### 2.3.4.3. Kiểm định các giả thuyết

#### 2.3.5. *Thảo luận kết quả nghiên cứu*

Thông qua bước kiểm định độ tin cậy thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha, tất cả các thang đo đều đạt độ tin cậy tốt hoặc chấp nhận được (Cronbach's Alpha từ 0.6).

Kết quả phân tích phân tích nhân tố EFA, các biến đều hội tụ về đúng 5 nhân tố ban đầu nên vẫn mô hình nghiên cứu không thay đổi. Sau khi tiến hành phân tích hồi quy tất cả 5 giả thuyết đều được chấp nhận.

Các yếu tố có tác động tích cực đến chia sẻ tri thức tại VNPT Bắc Giang là chia sẻ tri thức giữa nhân viên trong tổ chức, hệ thống khen thưởng, quy trình làm việc phù hợp, vai trò của lãnh đạo trong tổ chức và giao tiếp tác nghiệp. Trong đó yếu tố giao tiếp tác nghiệp có tác động mạnh nhất. Yếu tố giao tiếp đã được nhiều nhà nghiên cứu trước đây (Al-Alawi và cộng sự, 2007; Islam và cộng sự, 2011) khẳng định là có tác động tích cực đến chia sẻ tri thức. Thông qua mối quan hệ công việc, họ có cơ hội chia sẻ những kiến thức, kinh nghiệm đến người khác cũng như học hỏi những điều chưa biết từ đồng nghiệp. Và phương tiện của việc chia sẻ tri thức chính là giao tiếp giữa các nhân viên trong quá trình tác nghiệp. Thông qua giao tiếp, tác nghiệp nhiều thông tin, tri thức quý báu được trao đổi, chia sẻ bởi các cá nhân và các nhóm làm việc. Nếu giao tiếp hiệu quả thì việc chia sẻ tri thức sẽ hiệu quả và vì thế giao tiếp còn được coi là yếu tố thúc đẩy chia sẻ tri thức trong tổ chức.

Yếu tố tiếp theo có tác động tích cực đến chia sẻ tri thức là hệ thống khen thưởng. Với kết quả nghiên cứu này, một lần nữa yếu tố hệ thống khen thưởng được khẳng định là có tác động tích cực đến chia sẻ tri thức tại VNPT Bắc Giang. Nó gợi mở cho các nhà quản lý về tầm quan trọng của việc ghi nhận, trân trọng và tôn vinh những cá nhân, tập thể có tinh thần chia sẻ tri thức trong tổ chức nhằm thúc đẩy việc chia sẻ tri thức trong Doanh nghiệp. Đó là sự khích lệ về mặt tinh thần, được cấp trên và đồng nghiệp tôn trọng, đánh giá cao cho những đóng góp kiến thức quý báu nhằm thực hiện mục tiêu chung của công ty

Yếu tố quan trọng tiếp theo có tác động tích cực đến chia sẻ tri thức là vai trò của lãnh đạo. Kết quả này cũng đã được khẳng định trong nhiều nghiên cứu trước đây (Islam và cộng sự, 2011; Jahani và cộng sự, 2011; Trần Thị Lam Phương và Phạm Ngọc Thúy, 2011). Người lãnh đạo đóng vai trò là người truyền cảm hứng và kích thích người khác chia sẻ tri thức trong tổ chức. Trước tiên họ phải thể hiện sự sẵn sàng chia sẻ thông tin và tri thức một cách tự nguyện và tinh thần học hỏi từ những người khác trong tổ chức. Một thái độ như vậy tạo ra một môi trường tin cậy, và ảnh hưởng thái độ trong toàn tổ chức về chia sẻ tri thức và hợp tác. Hay có thể nói lãnh đạo là người đóng vai trò quan trọng trong việc hình thành và nuôi dưỡng văn hóa của một tổ chức, trong đó có văn hóa chia sẻ tri thức. Tuy nhiên mối quan hệ này chưa được xem xét trong nghiên cứu của Al-Alawi và cộng sự (2007).

Xếp sau yếu tố vai trò của lãnh đạo là quy trình làm việc phù hợp. Nhiều nghiên cứu trước đây (Al-Alawi và cộng sự, 2007; Bùi Thị Thanh, 2014; Trần Minh Thành, 2013) cũng khẳng định yếu tố quy trình làm việc phù hợp có tác động mạnh đến chia sẻ tri thức trong tổ chức. Cho nên kết quả nghiên cứu này hoàn toàn hợp lý. Trong môi trường làm việc có cơ cấu tổ chức khá phức tạp và yêu cầu hàm lượng chất xám cao như ngành VT-CNTT, thì một quy trình làm việc chặt chẽ, hợp lý có vai trò gắn kết người lao động với nhau, giữa nhân viên trong cùng một phòng ban hoặc là giữa các bộ phận khác nhau. Thông qua mối quan hệ công việc, họ có cơ hội chia sẻ những kiến thức, kinh nghiệm đến người khác cũng như học hỏi những điều chưa biết từ đồng nghiệp. Và phương tiện của việc chia sẻ tri thức chính là quá trình tác nghiệp. Thông qua làm việc nhóm, tuân thủ quy trình làm việc phù hợp, thường xuyên cập nhật quy trình cho phù hợp với thực tế nhằm mang lại hiệu quả công việc cao nhất, nhân viên có cơ hội trao đổi, chia sẻ tri thức với nhau. Quy trình làm việc nâng cao sự hợp

tác giải quyết vấn đề giữa các bộ phận, giúp công việc trôi chảy và hiệu quả hơn, thúc đẩy chia sẻ tri thức.

Xếp sau yếu tố quy trình làm việc là sự tin tưởng của nhân viên. Nhiều nghiên cứu trước đây (Al-Alawi và cộng sự, 2007; Islam và cộng sự, 2011; Issa và Haddad, 2008) cũng khẳng định yếu tố tin tưởng của nhân viên có tác động mạnh đến chia sẻ tri thức trong tổ chức. Cho nên kết quả nghiên cứu này hoàn toàn hợp lý. Sự tin tưởng lẫn nhau được coi là tiền đề cho mọi mối quan hệ xã hội. Trong môi trường làm việc cũng vậy, khi đã tin tưởng ai, họ sẵn sàng chia sẻ cho nhau mọi thông tin, từ những tâm tư, tình cảm cá nhân cho đến những kiến thức hữu ích, những kinh nghiệm quý báu mà bản thân đã đúc kết được.

## **CHƯƠNG 3: ĐỀ XUẤT VÀ KIẾN NGHỊ NHẪM THÚC ĐẦY CHIA SẺ TRI THỨC TẠI VNPT BẮC GIANG**

### **3.1. Phương hướng, mục tiêu phát triển của VNPT Bắc Giang**

### **3.2. Một số đề xuất nhằm thúc đẩy chia sẻ tri thức tại VNPT Bắc Giang**

#### **3.2.1. Về yếu tố giao tiếp tác nghiệp**

Từ kết quả nghiên cứu ở chương 2 cho thấy yếu tố giao tiếp tác nghiệp đóng vai trò quan trọng nhất, có tác động tích cực nhất đối với chia sẻ tri thức của nhân viên VNPT Bắc Giang. Với hệ số  $\beta$  chuẩn hóa  $\beta_1 = 0,293$ , nhân tố sự tương tác giải thích được 29,3% sự thay đổi của yếu tố chia sẻ tri thức. Do đó VNP Bắc Giang cần có những chính sách hợp lý nhằm làm tăng sự tương tác của các thành viên trong tổ chức, từ đó sẽ tác động mạnh hơn đến chia sẻ tri thức của nhân viên tại VNP Bắc Giang, cụ thể:

- Tạo ra môi trường làm việc cởi mở, xóa bỏ dần các rào cản trong giao tiếp, khuyến khích làm việc theo nhóm nhằm thúc đẩy sự tương tác giữa các thành viên với nhau. Ngoài ra công ty cần thường xuyên tổ chức các sự kiện gặp gỡ giao lưu giữa các phòng ban, mở các khóa huấn luyện kỹ năng giao tiếp nhằm nâng cao hiệu quả trong giao tiếp, hiệu quả truyền đạt thông tin cũng như chia sẻ tri thức giữa nhân viên với nhau.

- Tăng cường các công việc, nhiệm vụ cần có sự hợp tác làm việc theo nhóm; khuyến khích sự thảo luận của các thành viên về chiến lược, kế hoạch của tổ chức góp phần thúc đẩy sự tương tác giữa các nhân viên trong ngành.

- Thường xuyên tổ chức hội thảo toàn ngành để chia sẻ những kinh nghiệm, kỹ năng, những vấn đề gặp phải trong quá trình công tác.

#### **3.2.2. Về yếu tố hệ thống khen thưởng**

Thứ hai là tác động của hệ thống khen thưởng lên chia sẻ tri thức tại VNP Bắc Giang với hệ số  $\beta_2 = 0,278$ , nhân tố hệ thống khen thưởng giải thích được 27.8% sự thay đổi của yếu tố chia sẻ tri thức. Điều đó có nghĩa là VNP Bắc Giang cần có những chính sách khen thưởng, phúc lợi tốt hơn đối với các nhân viên để tạo động lực (đặc biệt là yếu tố động lực từ bên trong mỗi thành viên) mạnh mẽ để các nhân viên sẵn sàng chấp nhận rủi ro khi chia sẻ kiến thức của mình cho đồng nghiệp. Do đó VNP Bắc Giang cần có các chính sách về một hệ

thống khen thưởng phù hợp nhằm tác động tích cực hơn đến chia sẻ tri thức của nhân viên tại VNP Bắc Giang, cụ thể:

- Xây dựng hệ thống khen thưởng hiệu quả phù hợp với mục tiêu thúc đẩy chia sẻ tri thức của nhân viên: Tập trung khen thưởng dựa trên hiệu quả làm việc thay vì chỉ quan tâm đến hiệu suất hoạt động; ngoài khen thưởng cho các cá nhân có thành tích tốt cần phải có mức độ khen thưởng hợp lý đối với thành tích của cả tập thể vừa thúc đẩy sự phát triển cá nhân, vừa góp phần gia tăng việc chia sẻ tri thức của các cá nhân để giúp tập thể hoàn thành tốt nhiệm vụ.

- Ngoài các hình thức khen thưởng bằng vật chất, VNP Bắc Giang cần tạo được hệ thống khen thưởng trong đó tạo điều kiện cho các cá nhân có cơ hội thể hiện bản thân, nhận được sự đánh giá cao của lãnh đạo và đồng nghiệp, có cơ hội học hỏi, phát triển nghề nghiệp bản thân; cơ hội thăng tiến... khi sẵn sàng chia sẻ tri thức của mình với đồng nghiệp: Ghi nhận vào bảng đánh giá hàng tháng của mỗi phòng ban, giúp đỡ các đồng nghiệp cùng hoàn thành nhiệm vụ được giao; thực hiện tán dương công khai trước các cuộc họp của đơn vị; tạo điều kiện cử các thành viên này tham gia các lớp học nâng cao kỹ năng chuyên môn; tạo điều kiện đề cử họ với tổ chức khi có cơ hội thăng tiến...

- Ngoài ra, VNP Bắc Giang cần phát triển nhiều hình thức khen thưởng cho các nhân viên trong việc họ sẵn sàng chia sẻ tri thức của bản thân với người khác: Chính sách khen thưởng kịp thời đột xuất hoặc hàng kỳ (mỗi quý, 6 tháng đầu năm, tổng kết cuối năm...) cho các hoạt động chia sẻ tri thức của nhân viên; chính sách khen thưởng tập thể gắn liền với việc khen thưởng các cá nhân trong tập thể để khích lệ các thành viên trong việc chia sẻ tri thức và cống hiến cho tổ chức...

### **3.2.3. Về yếu tố vai trò của lãnh đạo**

Tiếp theo, với hệ số  $\beta$  chuẩn hóa  $\beta_3 = 0,271$ , nhân tố lãnh đạo cũng có vai trò trong việc tác động đến chia sẻ tri thức của nhân viên VNP Bắc Giang và giải thích được 27,1% sự thay đổi của yếu tố chia sẻ tri thức. Do đó VNP Bắc Giang cần có những chính sách hợp lý nhằm làm tăng vai trò của lãnh đạo trong các hoạt động chia sẻ tri thức của tổ chức, từ đó sẽ tác động tích cực hơn đến chia sẻ tri thức của nhân viên trong ngành VNP Bắc Giang, cụ thể:

- Lãnh đạo cần tích cực hơn nữa trong việc khuyến khích sự tham gia ý kiến của các thành viên trong quá trình ra quyết định: Lãnh đạo cần lắng nghe những ý kiến tham gia của các thành viên trước khi ra quyết định; nếu thấy ý kiến tốt, phù hợp và góp phần vào sự phát triển của tổ chức thì nên tiếp thu các ý kiến đó; tán dương cá nhân, tập thể đóng góp ý kiến và tạo điều kiện cho các thành viên đó có cơ hội phát triển bản thân. Điều đó sẽ khuyến khích các thành viên sẵn sàng tham gia ý kiến khi cần thiết.

- Lãnh đạo luôn khuyến khích, tạo điều kiện và cơ hội cho các nhóm làm việc có thể hoạt động tốt trong tổ chức: Ngoài các hoạt động trong công tác chuyên môn cần giao nhiệm vụ phối hợp giữa các thành viên đến từ các phòng ban đơn vị khác nhau để hoàn thành công việc; lãnh đạo cần khuyến khích các thành viên trong đơn vị thông qua vai trò của Công đoàn, Đoàn thanh niên tổ chức các câu lạc bộ như câu lạc bộ tiếng anh, câu lạc bộ tin học; tăng cường hoạt động thể dục thể thao rèn luyện sức khỏe... Các câu lạc bộ này hoạt động tốt sẽ làm tăng mức độ kết nối, sự tương tác giữa các thành viên góp phần ảnh hưởng tích cực đến chia sẻ tri thức trong tổ chức VNP Bắc Giang.

- Lãnh đạo cần quan tâm chia sẻ các vấn đề với nhân viên cấp dưới, thể hiện rõ ràng sự cam kết đối với công việc: Quan tâm, lắng nghe tâm tư nguyện vọng của các nhân viên; thường xuyên động viên nhân viên trong công việc cũng như trong cuộc sống hằng ngày; lãnh đạo thể hiện nhiệt huyết với công việc, tâm huyết với các đồng nghiệp cấp dưới... tạo sự gắn kết của các nhân viên với lãnh đạo, với tổ chức.

- Ngoài ra, lãnh đạo là nhân tố quyết định có thể phát triển môi trường làm việc tốt, cảm giác an toàn để tạo được sự tin tưởng, mối quan hệ tốt trong giao tiếp giữa các nhân viên trong ngành để họ sẵn sàng chia sẻ ý kiến cá nhân trong các hoạt động, quyết định của VNP Bắc Giang; lãnh đạo cũng có thể xây dựng hệ thống khen thưởng phù hợp, tập trung phát triển yếu tố công nghệ thông tin và truyền thông... qua đó tác động làm tăng chia sẻ tri thức của nhân viên trong tổ chức

### **3.2.4. Về yếu tố quy trình làm việc phù hợp**

Tiếp theo, với hệ số  $\beta$  chuẩn hóa  $\beta_4 = 0,249$ , nhân tố quy trình làm việc phù hợp cũng có vai trò trong việc tác động đến chia sẻ tri thức của nhân viên VNP Bắc Giang và giải thích được 24,9% sự thay đổi của yếu tố chia sẻ tri thức. Do đó các nhà quản lý VNPT Bắc Giang cần quan tâm xây dựng và thường xuyên cập nhật quy trình làm việc cho phù hợp với thực tế



công việc để vừa mang lại hiệu quả xử lý công việc vừa góp phần thúc đẩy chia sẻ tri thức trong tổ chức.

Để chia sẻ tri thức đạt được kết quả như mong đợi, các nhà quản trị cần xây dựng quy trình làm việc phù hợp. Một quy trình phù hợp phải đảm bảo sao cho tri thức được lưu thông dễ dàng, có khả năng kết nối giữa các phòng ban, đơn vị trực thuộc. Qua đó, không chỉ tri thức được chia sẻ trong một bộ phận nhất định mà giữa các phòng ban, đơn vị cũng có thể học tập, bổ sung kiến thức cho nhau. Và để cho việc chia sẻ tri thức được thuận lợi, kiến thức và kinh nghiệm của nhân viên nên được đúc kết, hệ thống hóa trong các tài liệu kỹ thuật của đơn vị.

### **3.2.5. Về yếu tố sự tin tưởng của nhân viên**

Cuối cùng, nhân tố sự tin tưởng của nhân viên là có tác động thấp nhất đến chia sẻ tri thức của nhân viên tại VNPT Bắc Giang với hệ số  $\beta_5 = 0.198$ , là nhân tố nội tại bên trong mỗi cá nhân. Để tăng cường mức độ tin tưởng của các nhân viên trong tổ chức, ngoài nguyên nhân chủ quan đến từ các thành viên thì VNP Bắc Giang cần:

- Tăng cường các hoạt động cần đến sự hợp tác của nhiều thành viên, phòng ban và đơn vị, tạo điều kiện cho các thành viên trong tổ chức có sự hiểu biết rõ về đồng nghiệp của mình.
- Xây dựng nền văn hóa mạnh mẽ, tạo môi trường làm việc an toàn, đảm bảo cơ sở vững chắc cho sự tin tưởng của các cá nhân đối với đồng nghiệp và tổ chức: những người đứng đầu cần đi tiên phong trong việc chia sẻ kinh nghiệm, kỹ năng, thông tin cần thiết phục vụ hoạt động kiểm toán với các thành viên trong tổ chức từ đó các thành viên cũng sẽ bớt sự dè dặt của bản thân trong việc sẵn sàng chia sẻ tri thức của mình.
- Xây dựng các quy tắc, quy trình tăng cường việc bảo vệ người chia sẻ tri thức khỏi những ý định không tốt của người khác, thể hiện rõ sự cam kết của tổ chức đối với những người có thể gặp rắc rối khi chia sẻ tri thức của mình với đồng nghiệp: Khi thực hiện chia sẻ tri thức, cần có ít nhất người thứ ba chứng kiến nhằm đảm bảo khi có vấn đề gì xảy ra, tổ chức có cơ sở tin cậy để bảo vệ cá nhân đã chia sẻ.

## KẾT LUẬN

Đề tài “*Nghiên cứu ảnh hưởng của các yếu tố văn hóa tổ chức đến chia sẻ tri thức tại VNPT Bắc Giang*” được thực hiện với mục tiêu đo lường mức độ tác động của các yếu tố Văn hóa Tổ chức đến chia sẻ tri thức của CB CNV đang công tác tại VNPT Bắc Giang.

Nghiên cứu được thiết kế với hai bước là nghiên cứu định tính (thảo luận tay đôi nhằm điều chỉnh thang đo) và nghiên cứu định lượng (kiểm định mô hình và các giả thuyết nghiên cứu).

Nghiên cứu này kế thừa kết quả của các nghiên cứu trước đây được thực hiện trong nhiều ngành nghề, tại các quốc gia khác nhau để xây dựng mô hình nghiên cứu trong lĩnh vực VT-CNTT tại VNPT Bắc Giang. Dự kiến kết quả nghiên cứu sẽ tìm ra các yếu tố có tác động tích cực đến chia sẻ tri thức trong nhân viên tại VNPT Bắc Giang. Từ đó gợi mở cho các nhà quản lý, đặc biệt tại VNPT Bắc Giang, xác định những yếu tố Văn hóa Tổ chức cần tập trung phát triển nhằm thúc đẩy việc chia sẻ tri thức giữa nhân viên với nhau, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, từ đó tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững cho doanh nghiệp.

Ngoài ra, kết quả nghiên cứu này sẽ góp phần bổ sung cho các nghiên cứu đi trước về việc chia sẻ tri thức trong tổ chức, làm tài liệu tham khảo cho các nghiên cứu tiếp theo.