

**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**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH**

*(Theo định hướng ứng dụng)*

**BẮC GIANG – NĂM 2021**

**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**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH**

*(Theo định hướng ứng dụng)*

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN: TS. ĐẶNG THỊ VIỆT ĐỨC**

**BẮC GIANG - NĂM 2021**

## **LỜI CAM ĐOAN**

Tôi xin cam đoan Luận văn này là công trình nghiên cứu thực sự của cá nhân tôi, chưa được công bố trong bất cứ một công trình nghiên cứu nào. Các số liệu, nội dung được trình bày trong luận văn này là hoàn toàn hợp lệ và đảm bảo tuân thủ các quy định về bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ.

Tôi xin chịu trách nhiệm về đề tài nghiên cứu của mình.

**Tác giả**

**Nguyễn Quang Huy**

## LỜI CẢM ƠN

Trước tiên, tôi xin bày tỏ lời cảm ơn chân thành nhất tới **TS. Đặng Thị Việt Đức** đã tận tình chỉ bảo và tạo mọi điều kiện để tôi có thể hoàn thành luận văn một cách tốt nhất.

Tôi xin gửi lời cảm ơn tới các Thầy Cô khoa Sau Đại học - Học viện Công nghệ Bưu chính viễn thông đã có những hướng dẫn, giúp đỡ tôi trong suốt thời gian tham gia học tập tại trường, đặc biệt là trong giai đoạn làm luận văn tốt nghiệp.

Trong quá trình thực hiện, do còn vài hạn chế về lý luận, kinh nghiệm, thời gian nghiên cứu nên luận văn không thể tránh khỏi những sai sót.

Tôi rất mong nhận được những ý kiến đóng góp của các Thầy, Cô giáo và các bạn để luận văn được hoàn thiện hơn.

Trân trọng cảm ơn.

**Tác giả**

**Nguyễn Quang Huy**

## MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN .....	i
LỜI CẢM ƠN .....	ii
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT.....	v
DANH MỤC BẢNG.....	vi
DANH MỤC HÌNH .....	vii
I. MỞ ĐẦU .....	1
1. Tính cấp thiết của đề tài:.....	1
2. Tổng quan về vấn đề nghiên cứu:.....	2
3. Mục đích nghiên cứu: .....	4
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu: .....	4
5. Phương pháp nghiên cứu: .....	5
5.1. Nghiên cứu định tính.....	5
5.2. Nghiên cứu định lượng.....	5
6. Kết cấu luận văn .....	5
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 .....	6
1.1. Cơ sở lý thuyết.....	6
1.1.1. Những vấn đề lý luận chung về văn hóa tổ chức .....	6
1.1.2. Những vấn đề lý luận chung về chia sẻ tri thức .....	10
1.1.3. Mối quan hệ giữa Văn hóa Tổ chức và chia sẻ tri thức.....	16
1.2. Các yếu tố văn hóa tổ chức ảnh hưởng tới chia sẻ tri thức.....	18
1.3. Mô hình nghiên cứu đề xuất ban đầu và các giả thuyết nghiên cứu.....	25
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG ẢNH HƯỞNG CỦA CÁC YẾU TỐ VĂN HÓA TỔ CHỨC ĐẾN CHIA SẺ TRI THỨC TẠI VNPT BẮC GIANG.....	30
2.1. Giới thiệu VNPT Bắc Giang.....	30
2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển .....	30
2.1.2. Cơ cấu tổ chức .....	32
2.1.3. Chức năng nhiệm vụ.....	34

2.1.4. Đặc điểm sản xuất kinh doanh và kết quả kinh doanh của VNPT Bắc Giang trong thời gian gần đây .....	35
2.2. Phương pháp nghiên cứu .....	38
2.2.1. Quy trình nghiên cứu.....	38
2.2.2. Thiết kế nghiên cứu .....	38
2.3. Kết quả nghiên cứu .....	43
2.3.1. Đặc điểm mẫu khảo sát .....	43
2.3.2. Đánh giá thang đo.....	45
2.3.3. Điều chỉnh mô hình và các giả thuyết .....	52
2.3.4. Kiểm định mô hình và các giả thuyết.....	52
2.3.5. Thảo luận kết quả nghiên cứu .....	56
CHƯƠNG 3: ĐỀ XUẤT VÀ KIẾN NGHỊ NHẪM THÚC ĐẨY CHIA SẺ TRI THỨC TẠI VNPT BẮC GIANG .....	59
3.1. Phương hướng, mục tiêu phát triển của VNPT Bắc Giang .....	59
3.2. Một số đề xuất nhằm thúc đẩy chia sẻ tri thức tại VNPT Bắc Giang.....	60
3.2.1. Về yếu tố giao tiếp tác nghiệp.....	60
3.2.2. Về yếu tố hệ thống khen thưởng .....	61
3.2.3. Về yếu tố vai trò của lãnh đạo .....	62
3.2.4. Về yếu tố quy trình làm việc phù hợp .....	64
3.2.5. Về yếu tố sự tin tưởng của nhân viên.....	64
III. KẾT LUẬN.....	67
IV. DANH MỤC CÁC TÀI LIỆU THAM KHẢO .....	68
PHỤ LỤC 1: DÀN BÀI THẢO LUẬN.....	72
PHỤ LỤC 2: BẢNG CÂU HỎI NGHIÊN CỨU ĐỊNH LƯỢNG .....	73
PHỤ LỤC 3: KẾT QUẢ THỐNG KÊ MÔ TẢ MẪU KHẢO SÁT .....	79
PHỤ LỤC 4: KẾT QUẢ XỬ LÝ SPSS .....	80

**DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT**

VT-CNTT : Viễn thông - Công nghệ thông tin

VNPT Bắc Giang : Viễn thông Bắc Giang

## DANH MỤC BẢNG

Bảng 1.1 So sánh các loại tri thức.....	12
Bảng 2.1. Kết quả SXKD của Viễn thông Bắc Giang giai đoạn 2016 – 2020 .....	35
Bảng 2.3: Thang đo chia sẻ tri thức (CSCT).....	39
Bảng 2.4: Thang đo hệ thống khen thưởng (HTKT) .....	40
Bảng 2.5: Thang đo lãnh đạo (LD) .....	40
Bảng 2.6: Thang đo sự tin tưởng lẫn nhau giữa các nhân viên (STT).....	41
Bảng 2.7: Thang đo giao tiếp giữa các nhân viên (GT) .....	41
Bảng 2.8: Thang đo quy trình (QT) .....	42
Bảng 2.9: Thống kê mẫu khảo sát.....	44
Bảng 2.10: Phân tích độ tin cậy của nhóm yếu tố Hệ thống khen thưởng.....	45
Bảng 2.11: Phân tích độ tin cậy của nhóm yếu tố Lãnh đạo.....	46
Bảng 2.12: Phân tích độ tin cậy của nhóm yếu tố Sự tin tưởng vào đồng nghiệp ....	46
Bảng 2.13: Phân tích độ tin cậy của nhóm yếu tố Giao tiếp.....	47
Bảng 2.14: Phân tích độ tin cậy của nhóm yếu tố Quy trình làm việc.....	47
Bảng 2.15: Phân tích độ tin cậy của nhóm yếu tố Chia sẻ tri thức .....	47
Bảng 2.16: Kết quả phân tích EFA đối với các biến độc lập lần 2 .....	49
Bảng 2.17: Kết quả phân tích EFA đối với các biến phụ thuộc.....	51
Bảng 2.18: Ma trận tương quan giữa các biến .....	52
Bảng 2.19: Tóm tắt mô hình hồi quy .....	53
Bảng 2.20: Kiểm định phương sai ANOVA .....	53
Bảng 2.21: Kết quả phân tích hồi quy.....	54



## DANH MỤC HÌNH

Hình 1.1: Mô hình nghiên cứu của Al-Alawi và cộng sự (2007) .....	18
Hình 1.2: Mô hình nghiên cứu của Jahani và cộng sự (2011) .....	19
Hình 1.3: Nghiên cứu của Islam và cộng sự (2011) .....	20
Hình 1.4: Mô hình nghiên cứu của Kathiravelu S.R và cộng sự (2014).....	21
Hình 1.5: Mô hình nghiên cứu Ảnh hưởng của các yếu tố VHTC đến CSTT của các nhân viên trong DN vừa và nhỏ ở Việt Nam .....	22
Hình 1.6: Mô hình lý thuyết các yếu tố tác động ảnh hưởng đến hành vi chia sẻ tri23	
Hình 1.7: Mô hình nghiên cứu của Trần Thị Lam Phương và Phạm Ngọc Thúy (2011) .....	24
Hình 1.8: Mô hình nghiên cứu đề xuất .....	29
Hình 2.1. Sơ đồ tổ chức bộ máy quản lý tại Viễn thông Bắc Giang.....	32
Hình 2.2. Quy trình nghiên cứu .....	38

## I. MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài:

Trong những năm gần đây, khoa học công nghệ (KH-CN) 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 KH-CN, 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 dưỡng 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

Nghiên cứu của Nguyễn Thị Phương Linh (2016) đã tìm hiểu mối quan hệ giữa Văn hóa Tổ chức và hành vi chia sẻ tri thức trong một số doanh nghiệp dịch vụ ở Việt Nam. Kết quả nghiên cứu cho thấy các biến của Văn hóa Tổ chức như Sự giao tiếp, Công nghệ thông tin, hoạt động sáng tạo tri thức, Định hướng học tập, Định hướng nhóm có tác động lên hai quá trình chia sẻ tri thức của nhân viên trong Tổ chức.

Nghiên cứu của Nguyễn Thị Giang Thanh (2018) “Nghiên cứu ảnh hưởng của các yếu tố Văn hoá Tổ chức đến chia sẻ tri thức tại VNPT Thành phố Hồ Chí Minh” 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 HCM. Đó là các yếu tố: Niềm tin vào Tổ chức, Quy trình làm việc, Lãnh đạo, Phần thưởng và Giao tiếp tác nghiệp. Nghiên cứu được thực hiện với cỡ mẫu là 209.

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 thành phần thuộc văn hóa tổ chức ảnh hưởng đến chia sẻ tri thức của nhân viên trong tổ chức.
- Xác định mức độ tác động của các thành phần thuộc văn hóa tổ chức đến chia sẻ tri thức của nhân viên tại VNPT Bắc Giang.
- Đề xuất các kiến nghị nhằm cải thiện văn hóa tổ chức để tăng cường 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.

## **6. Kết cấu luận văn**

Ngoài phần Mở đầu, Kết luận, Tài liệu tham khảo, Phụ lục, Luận văn được cấu trúc làm 3 chương.

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.

Chương 2: Thực trạng ảnh hưởng của các yếu tố văn hóa tổ chức đến chia sẻ tri thức tại VNPT Bắc Giang.

Chương 3: Đề xuất và kiến nghị nhằm thúc đẩy chia sẻ tri thức tại 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.

Khái niệm văn hóa được dùng theo nhiều nghĩa, nhưng có thể quy về hai cách hiểu chính: nghĩa hẹp và nghĩa rộng.

+ Hiểu theo nghĩa hẹp:

Văn hóa là hệ tư tưởng, các hệ thống và các thể chế đi theo nó như văn hóa, nghệ thuật, khoa học, triết học, đạo đức học,... Theo nghĩa hẹp, văn hóa được giới hạn theo bề sâu hoặc bề rộng, theo không gian, thời gian hoặc theo chủ thể. Giới hạn theo bề sâu, văn hóa được hiểu là những giá trị tinh hoa, mang tính chất tinh thần (nếp sống văn hóa, văn hóa nghệ thuật...). Giới hạn theo bề rộng văn hóa được dùng để chỉ những giá trị trong từng lĩnh vực (văn hóa ẩm thực, văn hóa kinh doanh...) hoặc kiến thức (trình độ văn hóa, học văn hóa), ứng xử (nếp sống văn hóa). Giới hạn theo không gian, văn hóa được dùng để chỉ những giá trị đặc thù của từng vùng miền (văn hóa Nam Bộ, văn hóa Phương Đông,...). Giới hạn theo thời gian, văn hóa được dùng để chỉ những giá trị của từng dân tộc, từng nhóm xã hội,..(Văn hóa Việt Nam, văn hóa đại chúng, văn hóa công ty...)

+ Hiểu theo nghĩa rộng:

UNESCO định nghĩa văn hóa là tập hợp các đặc trưng tiêu biểu về tinh thần, vật chất, tri thức và xúc cảm của xã hội hoặc một nhóm người trong xã hội; văn hóa không chỉ bao gồm văn học và nghệ thuật, mà còn cả phong cách sống, phương thức chung sống, các hệ giá trị, truyền thống và niềm tin (UNESCO, 2001).

Từ điển tiếng Việt, văn hóa được định nghĩa: “Văn hóa là tổng thể nói chung những giá trị vật chất và tinh thần do con người sáng tạo trong quá trình lịch sử”. Phát triển cách tiếp cận văn hóa theo nghĩa rộng, GS.TS Trần Ngọc Thêm định nghĩa: “Văn hóa là một hệ thống hữu cơ những giá trị vật chất và tinh thần do con người sáng tạo và tích lũy qua quá trình hoạt động thực tiễn, trong sự tương tác giữa con người với môi trường tự nhiên và xã hội của mình”. [8, tr.25] Định nghĩa này khẳng định văn hóa là những sáng tạo của con người, mang lại giá trị cho con người, trong đó bao gồm cả giá trị vật chất và giá trị tinh thần. Những giá trị văn hóa này lắng đọng và kết tinh từ đời sống thực tiễn và xã hội mà họ đang sống. Điều đó cũng có nghĩa, không phải tất cả những gì do con người tạo ra đều là văn hóa, mà chỉ có những cái đã kết tinh thành giá trị thì cái đó mới là văn hóa.

Theo tác giả nghiên cứu này, văn hóa được định nghĩa như sau: Văn hóa được xem là tất cả các giá trị vật chất do con người sáng tạo ra nghĩa là văn hóa bao gồm toàn bộ những giá trị sáng tạo của con người được biểu hiện, được kết tinh trong các của cải vật chất do con người tạo ra như sản phẩm hàng hóa, công cụ lao động, tư liệu tiêu dùng, cơ sở hạ tầng kinh tế như giao thông, thông tin, nguồn năng lượng; cơ sở hạ tầng như chăm sóc sức khỏe, nhà ở, hệ thống giáo dục,... Văn hóa được xem là tất cả các giá trị tinh thần bao gồm các sản phẩm tinh thần mà các cá nhân hay cộng đồng sáng tạo ra trong lịch sử.

#### 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.



Theo Lund (2003); Abdulloh (2006) thì “Văn hóa tổ chức có thể được xem như là một hệ thống các giá trị, các niềm tin và các khuôn mẫu hành vi ứng xử mà hình thành nên các đặc tính cốt lõi của các tổ chức và giúp định hình hành vi ứng xử của nhân viên”.

Văn hóa tổ chức chính là các quy phạm và hệ thống các giá trị chung nhằm kiểm soát quá trình tương tác giữa các thành viên trong tổ chức và kiểm soát quá trình tương tác với người bên ngoài tổ chức đó. Văn hóa tổ chức còn là một hệ thống những niềm tin hay các giá trị chung đã được xây dựng trong một tổ chức nhằm vào việc hướng dẫn hành vi của toàn bộ những người tham gia trong tổ chức đó.

Một điểm chung nữa là đa số khái niệm về văn hóa tổ chức đã được nêu trên là toàn bộ những khái niệm đều tập trung vào những phương diện mang tính biểu đạt mà thông qua đó các giá trị sẵn có trong văn hóa tổ chức được chuyển đến tới những người lao động trong tổ chức. Mặc dù, các tổ chức có thể trực tiếp mô tả những giá trị, những hệ thống ý nghĩa này được trình bày qua những câu chuyện, những ví dụ, hay thậm chí cả những huyền thoại trong quá trình hình thành và hoạt động của tổ chức. Những câu chuyện là điển hình để phản ánh những tầm quan trọng của những giá trị trong văn hóa tổ chức của tổ chức đó.

Theo Phạm Xuân Nam (2009): “Văn hóa tổ chức là một hệ thống ý nghĩa, giá trị niềm tin chủ đạo, nhận thức và phương pháp tư duy được mọi thành viên của một tổ chức cùng đồng thuận và có ảnh hưởng ở phạm vi rộng đến cách thức hành động của từng thành viên”. [2, tr. 164].

Theo Dương Thị Liễu (2012): “Văn hóa tổ chức là toàn bộ giá trị tinh thần mang tính đặc trưng riêng biệt của tổ chức có tác động tới tình cảm, lý trí và hành vi của tất cả thành viên tổ chức”. [4, tr. 234].

Như vậy văn hóa tổ chức chính là một hệ thống những giá trị, những niềm tin, những cách thức ứng xử được chia sẻ bởi chính các thành viên trong một tổ chức và chính nó hướng dẫn, định hướng hành vi của toàn bộ người lao động trong một tổ chức.

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

- *Tin tưởng*: Sự tin tưởng lẫn nhau giữa các đồng nghiệp là một thuộc tính rất cần thiết trong Văn hóa Tổ chức, nó được cho là có ảnh hưởng mạnh mẽ đến chia sẻ tri thức. Niềm tin là sự mong đợi của cá nhân hay nhóm vào sự đáng tin cậy của lời hứa hoặc hành động từ các cá nhân hoặc các nhóm khác (Politis, 2003). Đó là một khái niệm đa chiều biểu lộ niềm tin, tình cảm hay mong đợi về một đối tác, có được từ chuyên môn của đối tác, độ tin cậy và tính chủ ý hoặc từ sự trung thực và lòng tốt, thiện chí của đối tác (Cheng và cộng sự, 2008).

- *Sự tương tác*: Là hiện tượng có những hoạt động giao tiếp qua lại giữa các thành viên trong tổ chức nhằm truyền tải thông tin cần thiết đảm bảo hoàn thành công việc và mục tiêu của tổ chức, được hỗ trợ rất nhiều bởi sự tồn tại và phát triển của các mạng xã hội như hiện nay. Sự tương tác tốt giữa các thành viên, nhóm và phòng ban trong tổ chức là yếu tố cơ bản để khuyến khích hành vi chia sẻ tri thức của tổ chức đó (Alawi và cộng sự, 2007)

- *Lãnh đạo*: Là thuật ngữ chỉ quá trình ảnh hưởng đến những người khác để đạt được một số mục tiêu mong muốn (Jong và Hartog, 2007). Đó là một quá trình ảnh hưởng mang tính xã hội trong đó lãnh đạo tìm kiếm sự tham gia tự nguyện của cấp dưới nhằm đạt mục tiêu của tổ chức.

- *Giao tiếp*: Là sự truyền đạt điều muốn nói từ người này sang người khác để đối tượng có thể hiểu những thông điệp truyền đi. Giao tiếp đề cập đến sự tương tác của con người thông qua các cuộc trò chuyện, lời nói và việc sử dụng ngôn ngữ cơ thể trong khi giao tiếp. Tương tác giữa các nhân viên được thúc đẩy bởi sự tồn tại của mạng xã hội trong tổ chức (Al-Alawi và cộng sự, 2007).

- *Hệ thống khen thưởng*: Phần thưởng có thể là sự khích lệ bằng tiền hay phần thưởng phi tiền tệ. Bartol và Locke (2000) xác định một số khía cạnh quan trọng của hệ thống khen thưởng tổ chức có ích cho việc thúc đẩy các cá nhân thực hiện các mục tiêu.

- *Quy trình*: Là một hệ thống các hoạt động và các nhiệm vụ có liên quan và theo một trình tự nhất định từ đầu vào tới kết quả đầu ra, và có một khởi đầu khác biệt, có bước tiến rõ ràng ở cuối, và một tập hợp các số liệu hữu ích để đo lường hiệu suất (Pearlson, 2001).

- *Cấu trúc tổ chức*: Bao gồm các yếu tố như không gian văn phòng, phân loại và ranh giới các phòng ban, phạm vi quyền lực, và định nghĩa về vai trò của nhân viên (Von Krogh, 1998). Cấu trúc tổ chức đề cập đến cách công ty được tổ chức, và cách mọi người thể hiện mối quan hệ với nhau. Có hai loại cấu trúc tổ chức, chính thức và không chính thức. Cấu trúc tổ chức chính thức thường được hiển thị trên một sơ đồ tổ chức, và biểu thị mối quan hệ thứ bậc giữa các thành viên của công ty. Cấu trúc tổ chức không chính thức được tạo ra thông qua mạng lưới không chính thức. Hai khái niệm này không phải là độc lập, và các cấu trúc chính thức có thể ảnh hưởng rất nhiều đến mạng lưới không chính thức, cả tích cực và tiêu cực.

- *Công nghệ thông tin, truyền thông (ICT)*: ICT được sử dụng như là một thuật ngữ chung cho tất cả các loại công nghệ cho phép người dùng tạo ra, lưu giữ, quản lý, truy cập và thao tác với thông tin; nhằm tạo sự tương tác với nhau, hỗ trợ cho hoạt động hàng ngày trong các tổ chức (Whitten và cộng sự, 2001)

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

#### ***1.1.2.1. Khái niệm tri thức***

Sự tiến hóa của nhận thức luận khoa học đã hình thành một cấu trúc thứ bậc của việc tạo ra: từ dữ liệu đến thông tin đến tri thức. Dữ liệu là tập hợp các sự kiện, sự việc khách quan, rời rạc được trình bày mà không có sự phán quyết hoặc không gắn với bối cảnh. Dữ liệu trở thành thông tin khi nó được phân loại, phân tích, tổng hợp và đặt vào một bối cảnh, và trở nên có thể nhận thức được đối với người nhận.

Thông tin là dữ liệu gắn với một sự liên hệ hoặc một mục đích và biến thành tri thức khi nó được sử dụng để so sánh, đánh giá những kết cục, thiết lập những liên hệ và tiến hành một sự đối thoại. Thông tin là dữ liệu trong bối cảnh có thể sử

dụng cho việc ta quyết định. Dữ liệu luôn được sắp xếp để tạo ra ý nghĩa cho người nhận, có thể là văn bản, hình ảnh, đoạn phim, hoặc cuộc hội thoại với người khác. Tri thức có thể được xem như thông tin mà nó đạt tới sự sáng tỏ, sự phán quyết và những giá trị. Trong nhiều trường hợp, tri thức thể hiện sự thật, vì vậy nó cung cấp, tạo ra những cơ sở đáng tin cậy cho hành động. Tri thức là kho tàng của sự hiểu biết và các kỹ năng được tạo ra từ trí tuệ của con người (đặc biệt từ những người khác).

Tri thức là một dạng tổng hợp của cảm nhận, kinh nghiệm, giá trị, thông tin trong ngữ cảnh giúp tạo khuôn khổ cho việc đánh giá và tiếp nhận những kinh nghiệm và thông tin mới. Tri thức dẫn dắt hành động của chủ thể. Tri thức có thể là tri thức cá nhân nhưng cũng có thể là tri thức trong tổ chức. Tri thức cá nhân nảy sinh trong bộ não của con người. Trong các tổ chức, tri thức thường thể hiện trong các tài liệu nhưng cũng có thể ẩn trong các tập quán, các quy trình, nguyên tắc thực hiện công việc hay những chuẩn mực chung. [5]

Như vậy, có nhiều khái niệm khác nhau về tri thức, nhưng đều có chung nhận định: *Tri thức là kiến thức và kỹ năng*. Những kiến thức và kỹ năng có thể tồn tại dưới dạng dữ kiện, thông tin, kiến thức thu nhận từ quá trình đào tạo hay kinh nghiệm đúc rút được từ thực tiễn. Dù ở dạng nào thì tri thức cũng được tích lũy qua kinh nghiệm hàng ngày nên có thể được chia sẻ trong quá trình tương tác giữa các cá nhân trong tổ chức. Một điểm lưu ý rằng, tri thức có thể bị mất đi hoặc rời khỏi tổ chức khi nhân viên sở hữu đó không còn làm việc cho tổ chức, hay khi tổ chức quyết định thay đổi cơ cấu của các nhóm làm việc hoặc khi các tổ chức áp đặt tri thức khác vào quy trình làm việc. Chính vì vậy, tri thức ẩn đi có giá trị chiến lược hơn đối với tổ chức vì nó được sinh ra từ các tình huống và sự kiện cụ thể trong quá trình làm việc nên rất khó để sao chép.

#### 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.

Tri thức cá nhân: thường ở dạng tri thức ẩn, gắn với cảm nhận, kinh nghiệm, quá trình học tập và hoạt động của các cá nhân. Tri thức cá nhân cũng có thể là tri thức hiện, nhưng nó

Tóm lại, tri thức được chia thành các loại khác nhau nhưng phổ biến là cách chia tri thức thành 2 loại tri thức ẩn và tri thức hiện. Mỗi cá nhân có một miền tri thức ẩn, hiện khác nhau, những nhà quản trị cần có chính sách để vừa khuyến khích phát triển tri thức cá nhân vừa phải tích hợp tri thức cá nhân thành tri thức Tổ chức. Hai quá trình chuyển hoá tri thức cá nhân thành tri thức Tổ chức và ngược lại cần thực hiện một cách đồng thời và liên tục.

Bảng 1.1 tổng hợp các đặc điểm khác biệt cơ bản của tri thức hiện và tri thức ẩn.

**Bảng 1.1 Phân biệt tri thức hiện và tri thức ẩn**

<b>Tiêu thức</b>	<b>Tri thức hiện (Hồ sơ hóa)</b>	<b>Tri thức ẩn (Bí quyết gắn liền với con người)</b>
<b>Đặc tính</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dễ dàng được hệ thống hóa</li> <li>- Có thể lưu trữ</li> <li>- Có thể chuyển giao, truyền đạt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mang tính cá nhân</li> <li>- Mang tính bối cảnh cụ thể</li> <li>- Khó khăn trong việc chính thức hóa</li> </ul>

<b>Tiêu thức</b>	<b>Tri thức hiện (Hồ sơ hóa)</b>	<b>Tri thức ẩn (Bí quyết gắn liền với con người)</b>
	- Được diễn đạt và chia sẻ một cách dễ dàng	- Rất khó khăn tiếp nhận, truyền đạt và chia sẻ
Nguồn	- Các tài liệu chỉ dẫn hoạt động - Các chính sách và thủ tục của tổ chức - Các báo cáo và cơ sở dữ liệu	- Các quá trình kinh doanh và truyền đạt phi chính thức. - Các kinh nghiệm cá nhân - Sự thấu hiểu mang tính lịch sử

(Nguồn: *Giáo trình Quản trị doanh nghiệp, NXB Đại học Kinh tế quốc dân*)

Tuy vậy, tri thức hiện không hoàn toàn tách rời với tri thức ẩn. Thậm chí, 2 dạng tri thức này thường bổ sung và hỗ trợ nhau. Thậm chí, nếu không có tri thức ẩn, sẽ rất khó, thậm chí không thể hiểu được tri thức hiện. Và nếu chúng ta không cố gắng chuyển tri thức ẩn thành tri thức hiện, chúng ta không thể nghiên cứu hay thảo luận về nó hoặc chia sẻ nó trong tổ chức, bởi vì tri thức ẩn đó vẫn còn ở sâu và không thể tiếp cận được trong bộ óc người sở hữu nó.

#### 1.1.2.3. Quá trình hình thành tri thức

Iske và Boersma (2005) nói rõ rằng kết quả tri thức là từ sự tương tác của những hiểu biết của ai đó (qua kinh nghiệm, trực giác và thái độ), thông tin và trí tưởng tượng (tạo ra những ý tưởng và hình dung tương lai). Tri thức không được nhầm lẫn với dữ liệu, dữ liệu là những thông tin thô, đo lường và thống kê. Tri thức thì phức tạp hơn so với thông tin, thông tin là kết quả từ việc tổ chức dữ liệu thành các hình thức có ý nghĩa. Tri thức là kết quả của việc giải thích thông tin dựa trên sự hiểu biết của một người, nó bị ảnh hưởng bởi tính cách của người sở hữu nó bởi vì nó được dựa vào phán đoán và trực giác, tri thức kết hợp niềm tin, thái độ và hành vi (Lee và Yang, 2000).

Tri thức được coi là một tài sản của tổ chức. Trong khi các nền kinh tế truyền thống dựa vào tài sản hữu hình như đất đai, vốn, ngày nay nền kinh tế đã phát triển xem tri thức như các yếu tố sản xuất cơ bản để tạo ra lợi thế cạnh tranh (Beijerse, 1999). Các đặc tính quan trọng nhất của tri thức là tính độc đáo và mới mẻ. Khi

được tạo ra, tri thức không thể được bắt chước hoặc thay thế, mà nó là một nguồn tài sản chiến lược quan trọng cho tất cả các doanh nghiệp (Cabrera và Cabrera, 2002).

#### 1.1.2.4. Quản lý tri thức

Theo Malhotra (1997), tri thức được chứa trong trí óc của các thành viên tổ chức, là tài nguyên to lớn nhất của tổ chức. Do đó, Malhotra thừa nhận, công tác quản lý tri thức không chỉ là quản lý tài sản tri thức, mà còn là quản lý các quy trình giữa các cá nhân và tổ chức được thực hiện thông qua những tài sản này. Rastogi (2000) định nghĩa quản lý tri thức như một quy trình mang tính hệ thống và tích hợp, phối hợp hoạt động thu nhận, tạo ra, lưu trữ, chia sẻ, truyền bá, phát triển và triển khai các tri thức trong toàn bộ tổ chức bởi các cá nhân và các nhóm trong sự theo đuổi các mục tiêu chính của tổ chức. Nó là quá trình mà qua đó các tổ chức tạo ra và sử dụng kiến thức chung của họ bằng cách kết hợp học tập tổ chức, tạo ra và phân phối tri thức.

Mặc dù các khái niệm mang nhiều sắc thái khác nhau, các nhà nghiên cứu đồng ý rằng quản lý tri thức là rất quan trọng cho các doanh nghiệp trên toàn thế giới, cho dù điều này liên quan đến kiến thức về thị trường, đối thủ cạnh tranh, hoặc các quá trình (Martin, 2000; Nonaka và Takeuchi, 1995).

#### *Tại sao phải quản lý tri thức?*

Trong bối cảnh kinh tế hiện nay, các nhà đầu tư thường nghiêng về các công ty có năng lực quản lý tốt và có khả năng thích nghi nhanh chóng với những thay đổi của thị trường thay vì chỉ chú trọng đến giá trị tài sản của công ty. Tương lai và giá trị của một công ty phụ thuộc vào khả năng phát triển các sản phẩm/dịch vụ mới một cách nhanh chóng và kịp thời để có thể bắt nhịp với những nhu cầu luôn thay đổi. Thay vì một số cách tiếp cận truyền thống như quản lý chất lượng toàn diện (TQM) hay tái cơ cấu quá trình, các doanh nghiệp giờ đây coi quản lý tri thức như một yếu tố mới nhưng quan trọng nhất để giữ vững lợi thế cạnh tranh bằng thoả

mãn khách hàng. Tóm lại, có 5 lý do chính mà một doanh nghiệp cần phải quản lý tri thức. Đó là:

Nhu cầu học hỏi trong một tổ chức luôn tồn tại nhưng thời lượng cho việc bồi bổ kinh nghiệm và kiến thức lại giảm đi rất nhiều do phải chú trọng vào các tác nghiệp hàng ngày. Vậy, các tổ chức cần kiến tạo và sử dụng tri thức một cách thông minh nhất để không bị tụt hậu.

Cơ chế thị trường tạo ra nhiều khả năng lựa chọn cho người lao động. Nhu cầu thay đổi nơi làm việc của người lao động có trình độ và kỹ năng cao tăng lên chính là nguy cơ suy giảm nguồn tri thức của tổ chức. Các nhà quản lý nhận thấy việc một nhân viên rời bỏ công ty vì bất cứ lý do gì đều có ảnh hưởng đến hoạt động của tổ chức, thậm chí có thể làm đình trệ một công đoạn mà anh ta đảm nhiệm. Lý do đơn giản là anh ta mang theo cả những kinh nghiệm và tri thức để thực hiện công việc đó.

Đa phần các công ty thành công là những công ty nắm bắt nhanh, kịp thời và xử lý chính xác các nguồn thông tin (thị trường, khách hàng, sản phẩm...). Việc biến các thông tin đó thành tri thức của tổ chức chính là lợi thế cạnh tranh mà không phải nhà quản lý nào cũng làm được.

Nhiều doanh nghiệp chi một số tiền khá lớn cho việc đào tạo nhân viên mỗi năm. Thế nhưng, những tri thức mà nhân viên thu nhận từ đào tạo có mang lại giá trị cho công ty hay không thì rất ít tổ chức tính toán được. Sự lãng phí còn thể hiện rất rõ khi lượng thời gian bỏ ra để tìm kiếm những tri thức mà thực tế đã tồn tại trong tổ chức là rất lớn. Việc thiếu tri thức để trả lời khách hàng và phản ứng nhanh với thị trường cũng gây thiệt hại cho hoạt động kinh doanh.

Còn đối với công việc nghiên cứu và phát triển mà không có sự tham gia của nhiều nguồn tri thức: từ tri thức về sản phẩm cho đến yêu cầu của khách hàng và thị trường thì sẽ khó khăn hơn nhiều để đạt được thành công. Mặt khác, những thất bại không được rút kinh nghiệm và chia sẻ sẽ là khởi nguồn cho những thất bại tiếp theo.



Đó là lý do tại sao mỗi doanh nghiệp cần có chiến lược quản lý tri thức thích hợp để phát triển trong điều kiện kinh doanh ngày nay.

#### 1.1.2.5. Chia sẻ tri thức trong tổ chức

Chia sẻ tri thức là quá trình trao đổi tri thức giữa các cá nhân, trong hoặc giữa các nhóm làm việc, các đơn vị trong tổ chức và giữa các tổ chức với nhau. Việc trao đổi này có thể tập trung hoặc không tập trung, nhưng thường không có một mục tiêu rõ ràng được đặt ra sẵn từ đầu. Chia sẻ tri thức cũng có thể liên quan tới cơ sở tri thức đã mã hóa và các công nghệ hỗ trợ, tuy vậy đây là những yếu tố hỗ trợ, không phải yếu tố chủ chốt.

Theo quan điểm tri thức dựa trên bối cảnh và quan hệ xã hội thì việc nắm bắt và mã hóa tri thức thường không hoàn chỉnh. Có những khía cạnh ẩn của tri thức vẫn còn chưa được làm rõ sau khi quá trình nắm bắt và mã hóa tri thức đã được thực hiện. Vì vậy, chia sẻ tri thức nhấn mạnh sự tương tác và mối quan hệ con người. Vấn đề này được gọi là bản chất xã hội của tri thức, và sẽ được trình bày trong mục sau của bài này.

Nhiều tổ chức đã xem xét việc chia sẻ tri thức một cách nghiêm túc. Nguyên nhân là họ đều nhìn thấy tầm quan trọng của tri thức đối với thành công của tổ chức hoặc có thể bởi những tiến bộ của công nghệ làm cho việc chia sẻ tri thức trở nên khả thi hơn đối với tổ chức. Nhiều tổ chức đã bắt đầu bắt tay vào các dự án cụ thể với các công cụ và quy trình rõ ràng để thực hiện chia sẻ tri thức trong tổ chức. Các cơ sở dữ liệu, những hội thảo về kinh nghiệm thực hành tốt nhất, những hội chợ công nghệ, các nhóm làm việc đa chức năng, các thư điện tử chung hay các phần mềm nhóm... là những ví dụ về nỗ lực để đưa tri thức từ bộ phận này sang hỗ trợ cho bộ phận khác của chính tổ chức ấy.

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

Có nhiều nghiên cứu về mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức và chia sẻ tri thức trong tổ chức (Ladd và Ward, 2002; Al-Alawi và cộng sự, 2007...). Nghiên cứu của Park và cộng sự (2004) cũng đã chỉ ra rằng văn hóa tổ chức là cách thức mà tổ chức

đang quản lý nhân viên mình hoặc nói lên cơ cấu tổ chức đang tồn tại và các yếu tố của văn hóa tổ chức được xem là có tác động dương đến chia sẻ tri thức. Do đó, đề khuyến khích chia sẻ tri thức giữa các cá nhân, các nhóm thì tổ chức nên tạo một môi trường văn hóa tích cực và đáng tin cậy cho người lao động.

Nghiên cứu của Lai và Lee (2007); De Long và Fahey (2000) cũng cho rằng hiệu quả hoạt động của một tổ chức phụ thuộc vào mức độ mà các giá trị văn hóa của tổ chức được tạo ra và ảnh hưởng đến chia sẻ tri thức. Vài năm sau đó thì Ford và Chan (2003) lập luận rằng nếu các công ty muốn đạt được một lợi thế cạnh tranh thì phải có một nền văn hóa mạnh và môi trường thích hợp thông qua chia sẻ tri thức. Văn hóa tổ chức được thiết lập không chỉ ảnh hưởng đến thành công của chia sẻ tri thức, mà còn có tác dụng kiểm soát để định hướng và hình thành nên thái độ và hành vi của người lao động (Lai và Lee, 2007; Ruppel và Harrington, 2001).

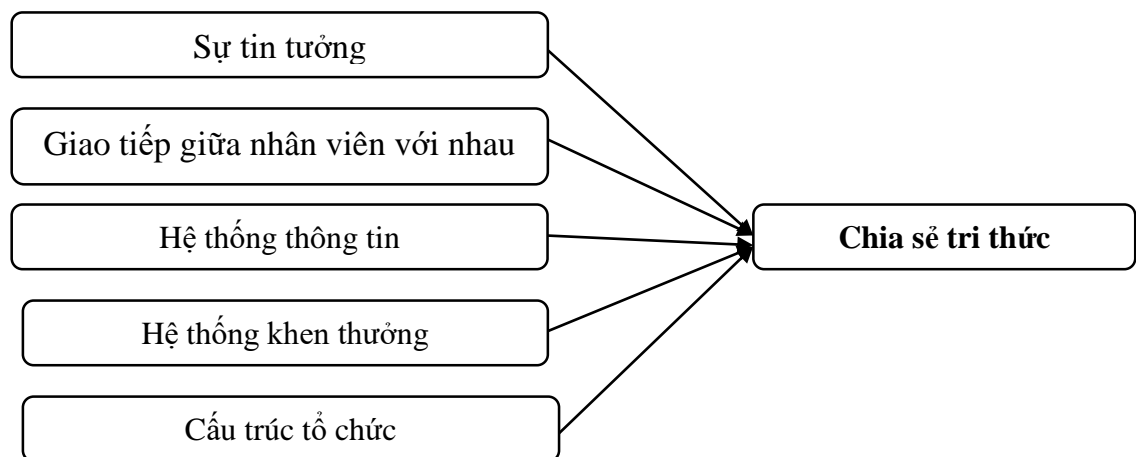
Nghiên cứu của Jo (2011) với sự tham gia của 452 công nhân Hàn Quốc đã kết luận rằng, văn hóa tổ chức có tác dụng nâng cao sự cam kết với tổ chức và làm tăng tính kiên định trong hành vi của người lao động thông qua chia sẻ tri thức, điều này rõ ràng đem đến lợi ích đích thực cho tổ chức. Ngoài ra, trong nghiên cứu của Michailova và Hutchings (2006), các tác giả chỉ ra rằng có sự ảnh hưởng khác biệt đáng kể giữa hai nền văn hóa Trung Quốc và Nga đến chia sẻ tri thức. Như vậy, văn hóa dân tộc thể hiện vai trò xác định ranh giới, nghĩa là văn hóa tạo ra sự khác biệt giữa tổ chức này với tổ chức khác thông qua chia sẻ tri thức. Evans (2003) cho rằng văn hóa tổ chức định hướng tri thức và nó như là một phần của cấu trúc tổ chức và một trong những điều kiện quan trọng nhất để chia sẻ tri thức.

Như vậy, văn hóa tổ chức tích cực sẽ làm gia tăng sự chia sẻ tri thức của đội ngũ nhân viên, hiệu quả của tổ chức được nâng cao, có sự nhất trí quan tâm cao đến các định hướng chiến lược, năng suất lao động tăng, việc ra quyết định tốt hơn, có sự gắn kết cao ở mọi cấp bậc nhân viên và tạo ra lợi thế cạnh tranh của tổ chức (Saeed và Hassan, 2000)

## 1.2. Các yếu tố văn hóa tổ chức ảnh hưởng tới chia sẻ tri thức.

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

Nghiên cứu “*Văn hóa tổ chức và chia sẻ tri thức: các yếu tố quyết định thành công*” của Al-Alawi A.I. và cộng sự đã thực hiện phỏng vấn 300 nhân viên đến từ nhiều tổ chức khác nhau tại vương quốc a-ren, khu vực công lẫn tư nhân. Các nhà nghiên cứu đã sử dụng 2 phương pháp: nghiên cứu định lượng (thông qua khảo sát) và nghiên cứu định tính (thông qua các cuộc phỏng vấn bán cấu trúc). Mô hình nghiên cứu đề xuất các yếu tố của văn hóa tổ chức bao gồm các yếu tố: sự tin tưởng, giao tiếp, cấu trúc tổ chức, hệ thống khen thưởng và hệ thống thông tin. Kết quả nghiên cứu cho thấy rằng có 4 yếu tố của văn hóa tổ chức: sự tin tưởng, giao tiếp, cấu trúc tổ chức, hệ thống khen thưởng đều có tác động tích cực (có quan hệ dương) với chia sẻ tri thức trong các tổ chức; còn yếu tố hệ thống thông tin có tác động chưa rõ ràng đến chia sẻ tri thức.

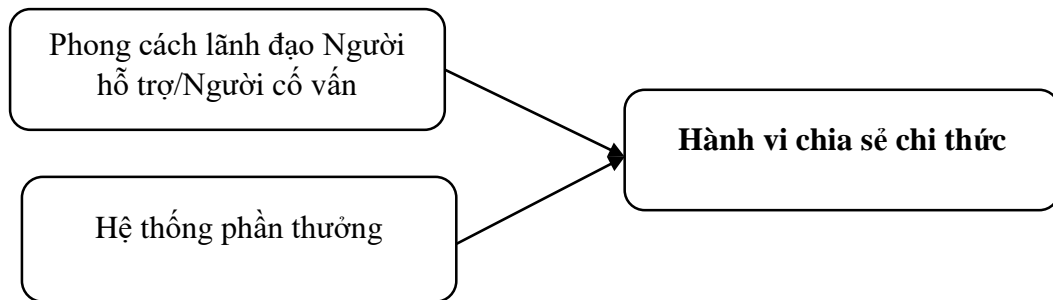


**Hình 1.1: Mô hình nghiên cứu của Al-Alawi và cộng sự (2007)**

*Nguồn: Al-Alawi A.I. và cộng sự (2007), Tạp chí Quản lý tri thức của Emerald Group (Volume 11, Number 2, 2007)*

### 1.2.2. Nghiên cứu của Jahani và cộng sự (2011)

Jahani và cộng sự (2011) nghiên cứu 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. Tham khảo từ các nghiên cứu trước, Jahani và cộng sự (2011) đã đưa ra mô hình nghiên cứu như trong hình 1.4.



**Hình 1.2: Mô hình nghiên cứu của Jahani và cộng sự (2011)**

*Nguồn: Jahani và cộng sự (2011), Tạp chí Quản lý kinh doanh Mỹ (Volume 3, Number 1, 2011)*

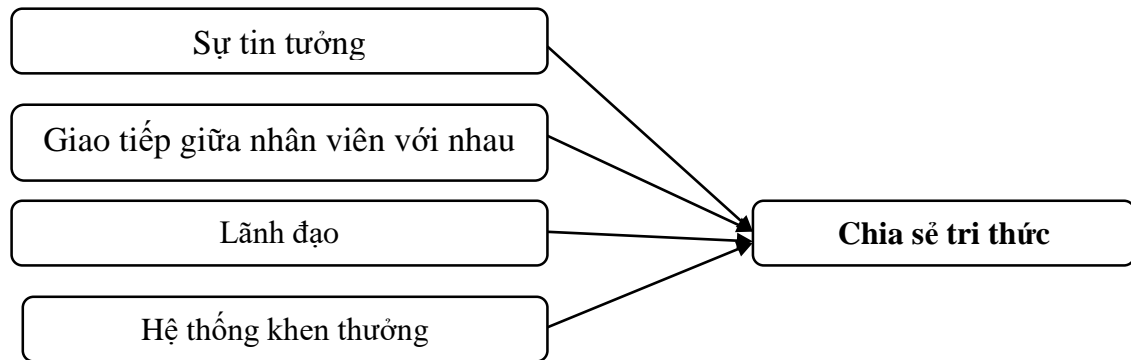
Jahani và cộng sự đã nghiên cứu “*Hệ thống khen thưởng và lãnh đạo có quan trọng trong việc chia sẻ tri thức giữa các giảng viên trường đại học không?*” nhằm khám phá tác động của yếu tố hệ thống khen thưởng và lãnh đạo đến chia sẻ tri thức trong ngành giáo dục tại Iran. Đối tượng nghiên cứu là giảng viên thuộc 10 trường đại học hàng đầu từ Tehran, Shiraz, Mashadh và Esfehan. Phương pháp nghiên cứu sử dụng là nghiên cứu định tính và định lượng. Kết quả nghiên cứu cho thấy, hệ thống khen thưởng và lãnh đạo có tác động tích cực đến chia sẻ tri thức.

### 1.2.3 Nghiên cứu của Islam và cộng sự (2011)

Nghiên cứu “*Văn hóa tổ chức và chia sẻ tri thức: bằng chứng thực nghiệm từ các tổ chức dịch vụ*” tại angladesh, nhằm mục đích kiểm tra mối quan hệ giữa các yếu tố văn hóa tổ chức và chia sẻ tri thức trong lĩnh vực dịch vụ. Kế thừa kết quả nghiên cứu của Al-Alawi A.I. và cộng sự (2007), tác giả đã xây dựng mô hình nghiên cứu với 4 yếu tố của văn hóa tổ chức như sau: sự tin tưởng, giao tiếp, lãnh đạo và hệ thống khen thưởng. Phương pháp nghiên cứu là định tính và định lượng. Kết quả kiểm định mô hình cho thấy các yếu tố có tác động thúc đẩy chia sẻ tri thức là sự tin tưởng, giao tiếp và lãnh đạo. Điều khác biệt là trong khi các nghiên cứu

trước đều cho thấy hệ thống khen thưởng có tác động tích cực đến chia sẻ tri thức, trong nghiên cứu này thì hệ thống khen thưởng lại tác động không có ý nghĩa đến chia sẻ tri thức.

Mô hình được trình bày như trong hình 1.5:

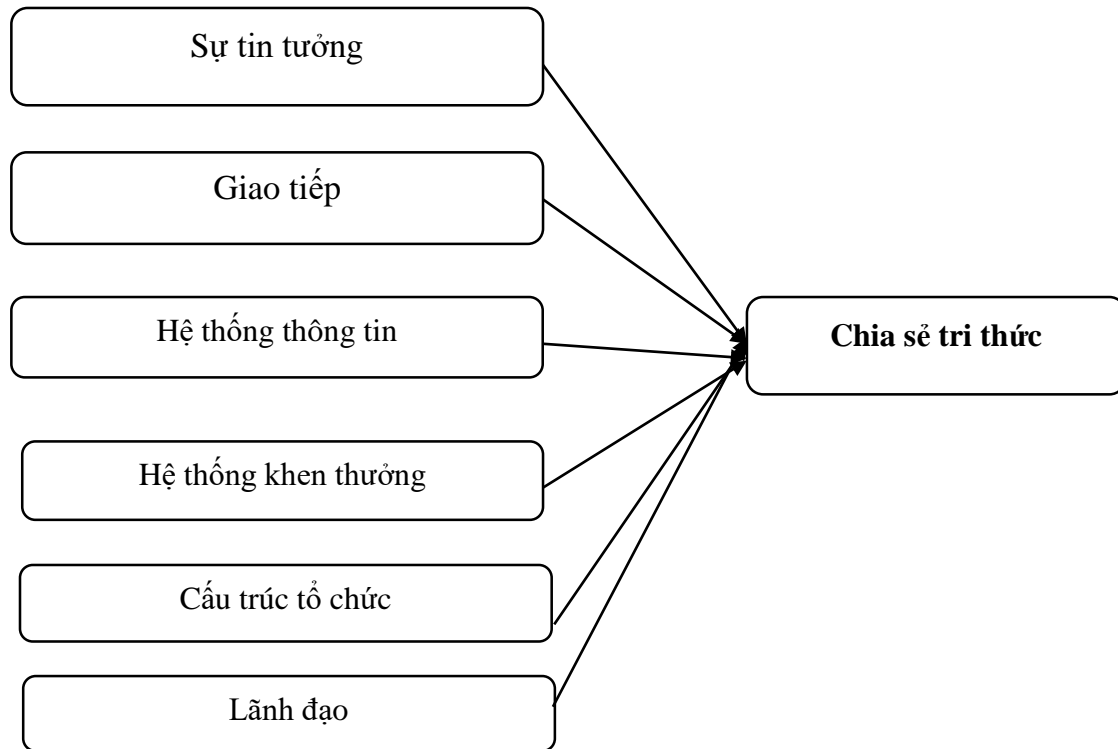


**Hình 1.3: Nghiên cứu của Islam và cộng sự (2011)**

*Nguồn: Islam và cộng sự (2011), Tạp chí Quản lý kinh doanh Châu Phi (Volume 5, Number 14, 2011)*

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

Kathiravelu S.R và cộng sự đã nghiên cứu “*Tại sao văn hóa tổ chức có thể dẫn đến chia sẻ tri thức?*”. Thông qua việc sử dụng các cuộc phỏng vấn bán cấu trúc và các bằng chứng thực nghiệm để xem xét các mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức và chia sẻ tri thức. Đối tượng khảo sát là nhân viên và các thành viên dịch vụ công cộng tại Malaysia, chủ yếu là các dịch vụ dân sự tại Malaysia. Mô hình nghiên cứu đề xuất các yếu tố văn hóa tổ chức bao gồm: sự tin tưởng, giao tiếp, lãnh đạo, cấu trúc tổ chức, hệ thống khen thưởng và hệ thống thông tin. Phương pháp nghiên cứu sử dụng là nghiên cứu định tính (thông qua các cuộc phỏng vấn bán cấu trúc) và định lượng (khảo sát, thu thập dữ liệu). Kết quả nghiên cứu cho thấy có một mối quan hệ chặt chẽ giữa văn hóa tổ chức và chia sẻ tri thức của các thành viên trong tổ chức



**Hình 1.4: Mô hình nghiên cứu của Kathiravelu S.R và cộng sự (2014)**

*Nguồn: Kathiravelu S.R và cộng sự (2014), Tạp chí Khoa học xã hội và hành vi (Page 119-126, Number 129, 2014)*

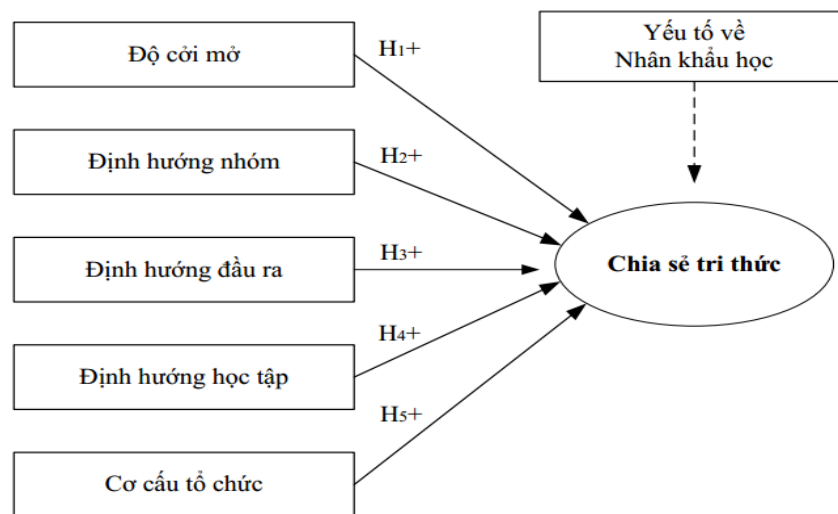
#### 1.2.5 Nghiên cứu của Phạm Quốc Trung và Lưu Chí Hồng (2014)

Đề tài nghiên cứu được TS. Phạm Quốc Trung và Lưu Chí Hồng thực hiện năm 2014 tập trung vào việc tìm hiểu các yếu tố VHTC ảnh hưởng đến việc CSTT giữa các nhân viên trong doanh nghiệp vừa và nhỏ (DNVVN) ở Việt Nam. Mục tiêu chính của nghiên cứu là: (1) Xác định các yếu tố VHTC ảnh hưởng đến việc CSTT, (2) Đo lường mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đó lên việc CSTT ở các DNVVN Việt Nam, và (3) Đề xuất một số kiến nghị cho các DNVVN nhằm cải tiến VHTC theo định hướng tri thức. Do hạn chế về nguồn lực, nên nghiên cứu giới hạn phạm vi khảo sát ở các DNVVN trong địa bàn TP.HCM. Vì TP.HCM là trung tâm kinh tế lớn nhất nước, nên các DNVVN ở TP.HCM có thể đại diện cho các DNVVN ở Việt Nam.

Mẫu nghiên cứu được chọn theo phương pháp thuận tiện. Bảng câu hỏi khảo sát bằng giấy và trực tuyến được gửi đến các nhà quản lý, nhân viên đã và đang làm việc ở các DNVVN tại TP.HCM. Khảo sát này được tiến hành trong tháng 04/2014,

kết quả thu về 418 phiếu hợp lệ. Tác giả đã sử dụng phần mềm SPSS xử lý bộ số liệu và thực hiện qua các bước: phân tích độ tin cậy Cronbach's Alpha, phân tích EFA, phân tích tương quan, hồi quy đa biến, và phân tích ANOVA/t-Test để kiểm định sự khác biệt giữa các nhóm biến nhân khẩu học.

Nghiên cứu này đã sử dụng mô hình của Mueller (2013) để khảo sát 9 yếu tố VHTC có ảnh hưởng đến việc CSTT trong các DNVVN ở Việt Nam. Qua thu thập dữ liệu từ 418 nhân viên làm việc ở các DNVVN Việt Nam, kết quả cho thấy các yếu tố VHTC có ảnh hưởng tới việc CSTT giữa các nhân viên trong DNVVN bao gồm: Độ cởi mở, Định hướng nhóm, Định hướng đầu ra, Định hướng học tập và Cơ cấu tổ chức. Kết quả nghiên cứu góp phần kiểm định thang đo và tác động của các yếu tố VHTC đến việc CSTT giữa các nhân viên trong DNVVN ở bối cảnh 1 nước đang phát triển như Việt Nam.



*Nguồn: Phạm Quốc Trung & Lưu Chí Hồng (2014)*

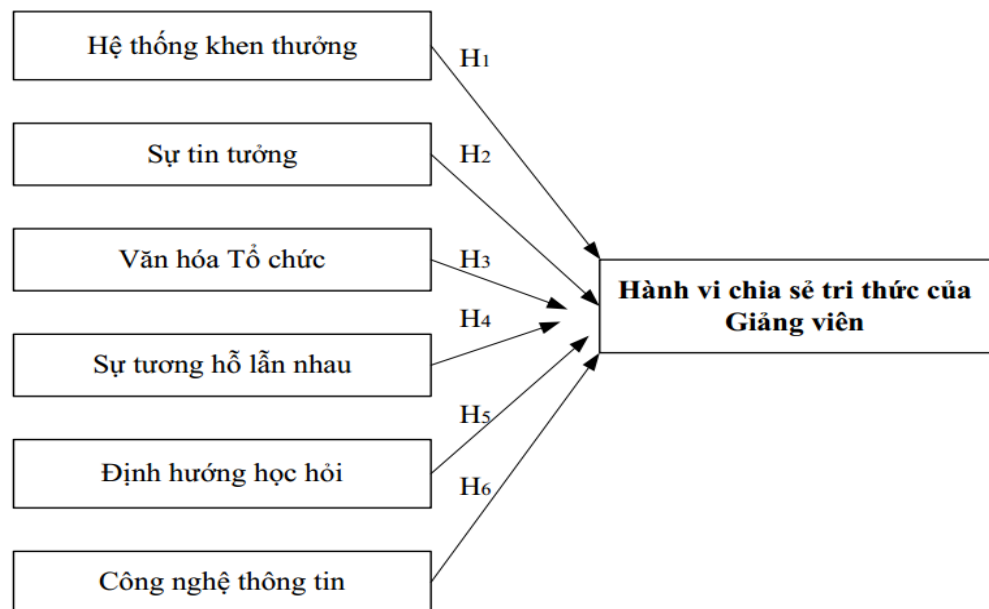
**Hình 1.5: Mô hình nghiên cứu Ảnh hưởng của các yếu tố VHTC đến CSTT của các nhân viên trong DN vừa và nhỏ ở Việt Nam**

#### 1.2.6 Nghiên cứu của Bùi Thị Thanh (2014)

Bùi Thị Thanh (2014) nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến hành vi CSTT của Giảng viên trong các trường Đại học. Dữ liệu khảo sát được thu thập từ 422 Giảng viên tại 6 trường Đại học trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh.

Mô hình nghiên cứu đề xuất dựa vào lý thuyết: Trao đổi xã hội (Homans, 1958; Blau, 1964); Nhận thức xã hội (Bandura, 1989), Phát triển nhận thức (Piaget, 1965); Kiến tạo xã hội (Jonassen & ctg, 1965) và các nghiên cứu trước. Độ tin cậy và giá trị của thang đo được kiểm định bằng hệ số Cronbach's Alpha và phân tích nhân số khám phá (EFA).

Kết quả phân tích hồi quy cho thấy: Các yếu tố ảnh hưởng đến hành vi CSTT của Giảng viên trong các trường Đại học gồm 5 thành phần xếp theo thứ tự quan trọng giảm dần như sau: hệ thống khen thưởng, Văn hóa tổ chức, công nghệ thông tin, sự tin tưởng và định hướng học hỏi.



*Nguồn: Bùi Thị Thanh (2014)*

**Hình 1.6: Mô hình lý thuyết các yếu tố tác động ảnh hưởng đến hành vi chia sẻ tri**  
 1.2.7. Nghiên cứu của Trần Thị Lam Phương và Phạm Ngọc Thúy (2011)

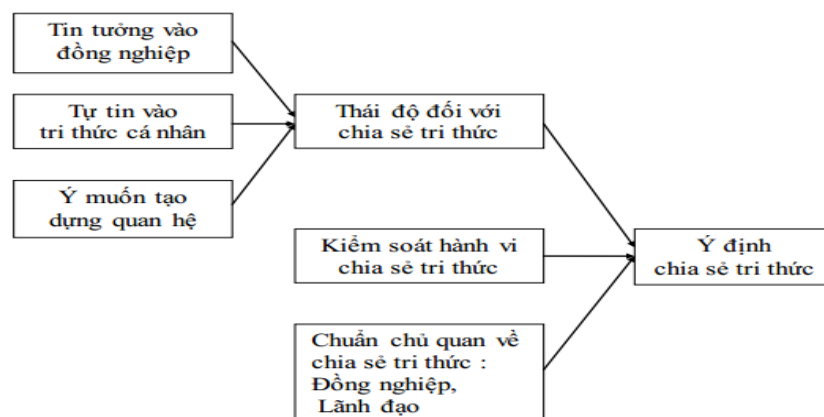
Nghiên cứu này ứng dụng lý thuyết hành vi hoạch định (Theory of planned behavior-TPB) để nghiên cứu các yếu tố tác động đến ý định chia sẻ tri thức của các bác sỹ, thông qua phỏng vấn trực tiếp 210 bác sỹ làm việc tại Tp.HCM.

Lý thuyết hành vi hoạch định (TPB) là một trong những lý thuyết có tầm ảnh hưởng rộng, được sử dụng rộng rãi trong các nghiên cứu về hành vi của con người.



Lý thuyết này được Ajzen (1991) phát triển và mở rộng từ lý thuyết hành động hợp lý (Theory of reasoned action-TRA), cho rằng hành động thực tế của con người chịu tác động bởi ý định thực hiện hành vi đó và yếu tố kiểm soát hành vi.

Từ các nghiên cứu về hành vi chia sẻ tri thức đã được thực hiện khá nhiều với các cách tiếp cận khác nhau, đặc biệt là cách tiếp cận theo lý thuyết hành vi hoạch định (TPB), tác giả nhận dạng ra ba yếu tố ảnh hưởng đến ý định chia sẻ tri thức của bác sỹ trong bệnh viện là: thái độ đối với chia sẻ tri thức, chuẩn chủ quan (ảnh hưởng đồng nghiệp và ảnh hưởng lãnh đạo), và kiểm soát hành vi chia sẻ tri thức. Trong đó yếu tố thái độ đối với chia sẻ tri thức lại chịu ảnh hưởng của các yếu tố như: tin tưởng vào đồng nghiệp, tự tin vào tri thức cá nhân và ý muốn tạo dựng quan hệ. Mô hình nghiên cứu được thể hiện như trong hình 1.9.



**Hình 1.7: Mô hình nghiên cứu của Trần Thị Lam Phương và Phạm Ngọc Thúy (2011)**

Mỗi khái niệm nghiên cứu trên đều có thang đo tương ứng. Tuy nhiên với mục tiêu nghiên cứu là ảnh hưởng của các yếu tố văn hóa tổ chức đến chia sẻ tri thức, chỉ có hai yếu tố tin tưởng vào đồng nghiệp và ảnh hưởng của lãnh đạo được đề cập đến. Nhờ sự hỗ trợ của chương trình SPSS, dữ liệu thu thập được đưa vào phân tích, đánh giá độ tin cậy thang đo, phân tích nhân tố, chạy hồi quy và phân tích ANOVA cho hai mô hình: mô hình ý định chia sẻ tri thức và mô hình thái độ đối với chia sẻ tri thức. Kết quả cho thấy:

- Đối với mô hình ý định chia sẻ tri thức, yếu tố thái độ đối với chia sẻ tri thức có tác động mạnh nhất đến ý định chia sẻ tri thức, kế đến là kiểm soát hành vi chia sẻ tri thức, ảnh hưởng lãnh đạo và cuối cùng là ảnh hưởng đồng nghiệp
- Còn đối với mô hình thái độ đối với việc chia sẻ tri thức, yếu tố ý muốn tạo dựng quan hệ có ảnh hưởng mạnh nhất, kế đến là tự tin vào tri thức cá nhân, và cuối cùng là tin tưởng vào đồng nghiệp.

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

Trong nghiên cứu này tôi theo mô hình đề xuất bởi nghiên cứu Trần Thị Giang Thanh (2018), bao gồm 5 yếu tố: sự tin tưởng, giao tiếp, lãnh đạo, quy trình, hệ thống khen thưởng. Trong đó:

**Hệ thống khen thưởng:** là một tập hợp các ưu đãi cần thiết dành cho thành viên trong tổ chức nhằm định hướng cho hành vi của họ (Cabrera và Bonache, 1999). Theo Lok và Crawford (2000), hệ thống khen thưởng nói lên sự hài lòng của người lao động đối với những phần thưởng được trao bởi tổ chức, đồng thời nó cũng là một tập hợp các ưu đãi cần thiết dành cho thành viên trong tổ chức nhằm định hướng cho hành vi của họ.

Để khuyến khích nhân viên sáng tạo tri thức thì tổ chức cần tôn trọng nhân viên, có các hình thức khen thưởng kịp thời cho nhân viên khi họ đóng góp được những sáng kiến quan trọng cho tổ chức. Theo Syed-Ikhsan và Rowland (2004) cho rằng nhân viên cần có phần thưởng để có động lực mạnh mẽ nhằm chia sẻ tri thức mặc dù tất cả các nhân viên đều sẵn sàng cung cấp kiến thức một cách dễ dàng mà không cần xem xét những gì có thể đạt được hay mất đi. Artol và Locke (2000) tìm ra mối quan hệ tích cực giữa phần thưởng và chia sẻ tri thức. Kugel và Schostek (2004) nhận thấy phần thưởng bằng tiền dường như có tác động tích cực tức thì đến động cơ chia sẻ tri thức. Trên cơ sở đó, giả thuyết sau đây được đề nghị:

*Giả thuyết H1: Hệ thống khen thưởng có ảnh hưởng tích cực đến chia sẻ tri thức của nhân viên trong tổ chức.*

**Lãnh đạo:** là hành vi của cá nhân tác động đến hoạt động của nhóm thông qua việc chia sẻ mục tiêu (Hemphill và Coon, 1957, trích trong Nguyễn Hữu Lam, 2007). Lãnh đạo là khả năng bứt phá khỏi văn hóa nhằm thực hiện một quá trình thay đổi tiến hóa mang tính thích nghi hơn (Schein, 1992). Theo Orra và Kunkel (2002) trích trong Gregoire và Arendt (2004) thì người lãnh đạo là người có khả năng truyền cảm hứng và hướng dẫn những người khác hướng đến việc xây dựng và đạt được việc chia sẻ tầm nhìn.

Lãnh đạo được xác định là quan trọng có ảnh hưởng đến việc chia sẻ tri thức hiệu quả, có tác động đến thành công và phát triển của nhân viên bằng cách hành động như một người hướng dẫn, dẫn đầu. Nhà lãnh đạo phải thể hiện sự sẵn sàng chia sẻ thông tin và tri thức để nhân viên của họ sẽ phát triển cao hơn mức tiềm năng sẵn có. Theo nghiên cứu của Kreiner (2002), các nhà lãnh đạo đóng một vai trò quan trọng trong chia sẻ tri thức, vì họ tạo điều kiện cho các thành viên khác chia sẻ, trau dồi để tạo ra các kiến thức cần thiết trong tổ chức. Oliver và K&adi (2006) cho rằng, lãnh đạo cần phải tích cực tham gia vào quá trình truyền bá, truyền tải những gì tạo ra tri thức và hoạt động chia sẻ tri thức được đánh giá cao trong tổ chức. Theo Kerr và Clegg (2007), lãnh đạo là cần thiết trong việc cung cấp kiến thức, xây dựng cơ cấu và tầm nhìn chiến lược cho tổ chức, ảnh hưởng đến các cơ hội để chia sẻ tri thức. Còn Jahani và cộng sự (2011) thì cho rằng, lãnh đạo có tác động tích cực đến chia sẻ tri thức trong tổ chức. Trên cơ sở đó, giả thuyết sau đây được đề nghị:

*Giả thuyết H2: Lãnh đạo có ảnh hưởng tích cực đến chia sẻ tri thức của nhân viên trong tổ chức.*

**Sự tin tưởng:** là một sự kỳ vọng được theo đuổi bởi một cá nhân hay một nhóm biểu hiện bằng lời nói, lời hứa, lời tuyên bố hoặc bằng văn bản (Rotter, 1980). Sự tin tưởng là sự mong đợi của cá nhân hay nhóm vào sự đáng tin cậy của lời hứa và hành động từ các cá nhân hoặc các nhóm khác (Politis, 2003). Đó là một khái niệm biểu lộ niềm tin, tình cảm hay mong đợi về một đối tác, có được từ chuyên môn của đối tác, độ tin cậy và tính chủ ý hoặc từ sự trung thực và lòng nhân từ của

đối tác (Cheng và cộng sự, 2008). Sự tin tưởng là điều cần thiết cho một tổ chức vì nó cải thiện hành vi tích cực, khuyến khích các mối quan hệ, làm giảm xung đột và chi phí giao dịch, đồng thời cải thiện môi trường làm việc.

Do đó, sự tin tưởng sẽ tạo điều kiện cho chia sẻ tri thức và lòng tin giữa các cá nhân phát triển trên cơ sở của sự tương tác xã hội. Nhà nghiên cứu Bakker và cộng sự (2006) tin rằng khi mọi người tin tưởng lẫn nhau, họ sẵn sàng cung cấp những kiến thức hữu ích. Sự tin tưởng giữa các đồng nghiệp là một nhân tố vô cùng thiết yếu trong văn hóa tổ chức, được cho là có ảnh hưởng mạnh mẽ đến chia sẻ tri thức (Al-Alawi và cộng sự, 2007). Sự tin tưởng đặt nền tảng ban đầu cho các mối quan hệ xã hội và là một điều kiện tiên quyết cần thiết cho đội ngũ nhân viên trí thức của một tổ chức để chia sẻ tri thức, ý tưởng, thông tin (Brink, 2001). Issa và Haddad (2008) cho rằng sự tin tưởng lẫn nhau giữa các nhân viên là cần thiết cho việc chia sẻ tri thức trong một tổ chức. Trên cơ sở đó, giả thuyết sau đây được đề nghị:

*Giả thuyết H3: Sự tin tưởng có ảnh hưởng tích cực đến chia sẻ tri thức của nhân viên trong tổ chức.*

**Giao tiếp:** Theo Hoben, J. B. (1954), giao tiếp là sự trao đổi với nhau tư duy hoặc ý tưởng bằng lời. Giao tiếp là một quá trình giúp chúng ta hiểu được người khác và làm cho người khác hiểu được chúng ta. Theo Smith và Rupp (2002) giao tiếp ở đây đề cập đến sự tương tác của con người thông qua cuộc đàm thoại bằng lời và sử dụng ngôn ngữ cơ thể trong khi giao tiếp. Sự tương tác của con người sẽ tăng lên đáng kể bởi sự tồn tại của các mạng xã hội tại nơi làm việc. Đây là hình thức giao tiếp cơ bản trong việc khuyến khích chia sẻ tri thức.

Giao tiếp có thể hiểu là một quá trình, trong đó nhân viên có thể chia sẻ với nhau các ý tưởng, thông tin, nhằm xác lập và vận hành các mối quan hệ giữa nhân viên với nhân viên trong cùng bộ phận, cùng tổ chức vì những mục đích khác nhau. Ngoài ra, giao tiếp là cách thức để cá nhân liên kết và hòa nhập với nhóm, với tổ chức. Smith và Rupp (2002) tiết lộ rằng giao tiếp giữa các nhân viên là yếu tố cơ bản trong việc khuyến khích chia sẻ tri thức. Giao tiếp có tác động tích cực đến việc

cung cấp và thu thập tri thức và đó là một điều kiện trọng tâm để chia sẻ tri thức thành công (Hooff và Ridder, 2004). Theo McEvily và cộng sự (2003), chia sẻ tri thức của cá nhân và tổ chức sẽ được cải thiện thông qua các kênh giao tiếp rộng rãi. Trên cơ sở đó, giả thuyết sau đây được đề nghị:

*Giả thuyết H4: Giao tiếp có ảnh hưởng tích cực đến chia sẻ tri thức của nhân viên*

**Quy trình:** là một hệ thống các hoạt động và các nhiệm vụ có liên quan và theo một trình tự nhất định từ đầu vào tới kết quả đầu ra, và có một khởi đầu khác biệt, có bước tiến rõ ràng ở cuối, và một tập hợp các số liệu hữu ích để đo lường hiệu suất (Pearlson, 2001).

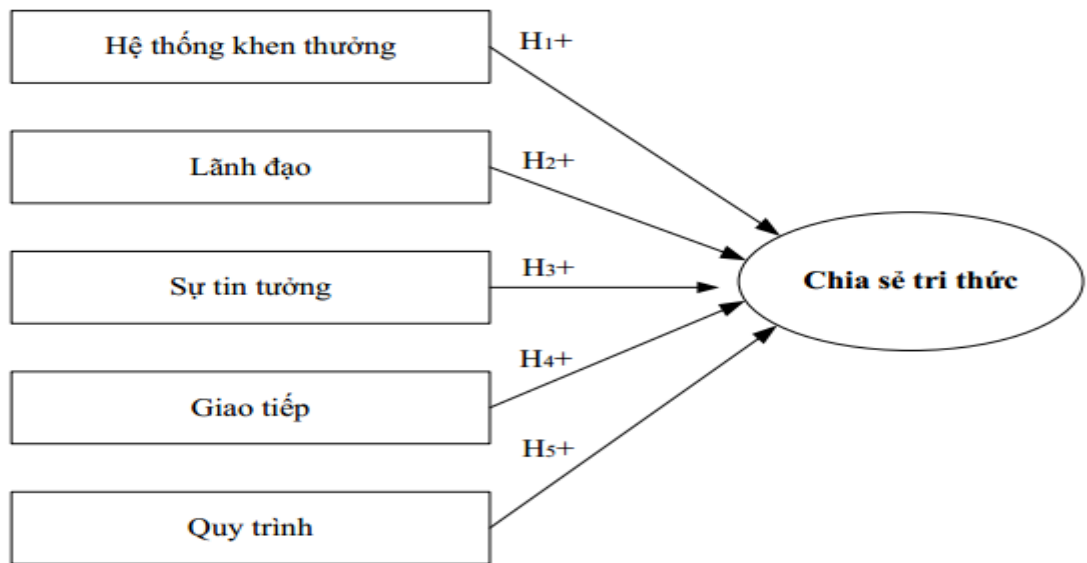
Theo Martin (2000), quy trình quản lý tri thức phải đáp ứng năm mục tiêu tổ chức sau đây :

- 1) Kết nối người với người hiểu biết khác
- 2) Kết nối con người với thông tin
- 3) Tạo điều kiện cho sự chuyển đổi từ thông tin thành tri thức
- 4) Tóm lược tri thức, làm cho nó có thể lưu chuyển dễ dàng hơn
- 5) Phổ biến kiến thức xung quanh tổ chức

Để đáp ứng các mục tiêu này, một tổ chức phải xây dựng quy trình thúc đẩy hợp tác giải quyết vấn đề, khối lượng công việc sắp xếp hợp lý, và tăng cường hiệu suất (Bixler, 2002-b). Mối quan hệ giữa quy trình và việc chia sẻ tri thức trong tổ chức được kiểm định với giả thuyết sau:

*Giả thuyết H5: Có mối quan hệ đồng biến giữa quy trình làm việc phù hợp với chia sẻ tri thức trong một tổ chức. trong tổ chức.*

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



**Hình 1.8: 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.

Ngày 6/12/2007, Hội đồng Quản trị Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam đã có quyết định số 593/QĐ-TCCB/HĐQT về việc chính thức thành lập Viễn thông Bắc Giang.

Trên cơ sở tổ chức lại các đơn vị kinh doanh dịch vụ viễn thông – công nghệ thông tin và các đơn vị trực thuộc khác của Bưu điện tỉnh Bắc Giang sau khi thực hiện phương án chia tách bưu chính viễn thông trên địa bàn tỉnh Bắc Giang.

Trong thời kỳ xây dựng đất nước, đặc biệt là trong thời đại CNTT phát triển nhảy vọt như hiện nay, với phương châm đi tắt đón đầu, tiến thẳng vào công nghệ hiện đại, ngành Viễn thông đã tạo được bước đi vững chắc, với tốc độ phát triển nhảy vọt, hòa nhập và tiến kịp ngành viễn thông với các nước trong và ngoài khu vực. Tiếp nối và phát huy truyền thống sử vàng của ngành Viễn thông Bắc Giang ngày nay cũng lớn mạnh và phát triển không ngừng cả về lượng và chất; đóng góp tích cực cho sự nghiệp xây dựng và phát triển của quê hương văn hiến và cách mạng.

Hòa nhập với sự phát triển đi lên của đất nước, dưới sự lãnh đạo trực tiếp của Tỉnh ủy, UBND tỉnh, thực hiện chiến lược tăng tốc của ngành, với tư tưởng chỉ đạo của lãnh đạo ngành Viễn thông tỉnh là đoàn kết, đổi mới đi lên, nắm bắt thời cơ, khai thác phát huy mọi nguồn lực, nội lực; tranh thủ sự hợp tác giúp đỡ của trung ương và đồng nghiệp, đi tắt đón đầu, tiến vào công nghiệp hiện đại. Tập thể cán bộ, công nhân viên toàn ngành đã phát huy sáng kiến, cải tiến khoa học- kỹ thuật, đổi mới công tác quản lý sản xuất; phong trào phụ nữ giỏi việc nước, đảm việc nhà; phong trào xây dựng điểm văn hóa xã đáp ứng tốt yêu cầu phục vụ thông tin liên lạc của nhân dân, và nhiệm vụ chính trị của địa phương.

Ngành viễn thông, từ những tổng đài ban đầu đơn giản được nâng dần lên tổng đài tự động cơ điện, đến nay là Tổng đài kỹ thuật số hiện đại hoàn toàn tự động. Hệ thống truyền dẫn từ chỗ thiết bị đơn giản, lạc hậu đã được nâng dần lên bằng những thiết bị vi-ba, sử dụng kỹ thuật số. Và đến nay, đã được hiện đại hóa cấp quang vòng sinh trên toàn tỉnh, sử dụng công nghệ kỹ thuật số hiện đại, đảm bảo chất lượng truyền dẫn tuyệt đối đến tất cả các huyện, thành phố, và thông tin liên lạc thông suốt trong nước và quốc tế. Mạng ngoại vi cũng không ngừng mở rộng, mạng cáp quang thuê bao từ dung lượng nhỏ cáp treo, nay dung lượng cáp đã được tăng lên đến tận các thôn xóm. Ở trong nội thị xã và các thị trấn, mạng cáp đã đến được 100% thôn xóm, đáp ứng yêu cầu lắp đặt điện thoại cố định cho nhân dân. Đặc biệt số máy ở khu vực nông nghiệp nông thôn lên khá nhanh. Cũng đến nay, 100% số thôn trong tỉnh đều đã có máy điện thoại. Cùng với việc mở rộng, tăng nhanh điện thoại cố định, bưu điện tỉnh cũng đã chú ý phát triển mạng điện thoại di động, phủ sóng trên phạm vi toàn tỉnh. Việc bộ phận viễn thông được tách ra thành Công ty viễn thông Bắc Giang đã thể hiện sự chuyên môn hóa cao, góp phần phát triển hơn nữa mạng lưới viễn thông Bắc Giang.

Trong giai đoạn hiện nay, khi Việt Nam đang ngày càng khẳng định vị thế của mình trên Thế giới, khi môi liên kết, giao lưu giữa Việt Nam và các nước trên thế giới đang ngày càng được thắt chặt, thì Viễn thông Bắc Giang càng trở thành một mắt xích liên lạc quan trọng giữa Việt Nam với bạn bè quốc tế. Hơn thế nữa, Viễn thông

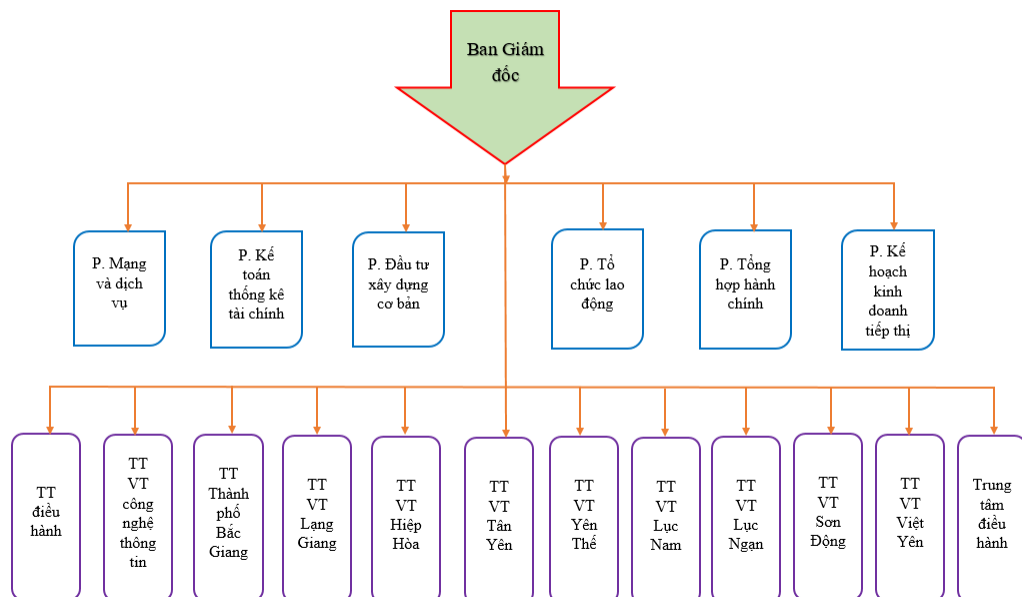


Bắc Giang còn là nhịp cầu nối tình cảm không thể thiếu của nhân dân Bắc Giang với nhân dân khắp các miền đất nước. Viễn thông Bắc Giang hôm nay càng nhận thức rõ nhiệm vụ trọng yếu trong kinh doanh và phục vụ của mình. Sự kiện chính thức thành lập Viễn thông Bắc Giang đã đánh dấu một bước ngoặt quan trọng trong sự phát triển của Viễn thông. Với vị trí hoạt động độc lập như hiện nay, Viễn thông Bắc Giang có khả năng nhận biết rõ hơn thế mạnh, hạn chế của mình để tìm ra những giải pháp cụ thể, sát với điều kiện kinh doanh trong môi trường cạnh tranh – đó chính là cơ hội để được cạnh tranh lành mạnh, hoàn toàn phù hợp với xu thế phát triển của nền kinh tế nước ta hiện nay.

### 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.**

**Chức năng và nhiệm vụ của các bộ phận:**

**Ban giám đốc:** đứng đầu là giám đốc, là người điều hành, quản lý chung và chịu trách nhiệm quản lý việc sử dụng vốn, chỉ đạo, quyết định các vấn đề hàng ngày liên quan đến hoạt động của đơn vị (lên kế hoạch hoạt động, tổ chức kinh doanh...). Đây cũng là người đại diện theo pháp luật của công ty trước Tập đoàn Bru chính viễn thông, thay mặt công ty ký kết các hợp đồng và đưa ra những hướng đi mang tính chất chiến lược đảm bảo cho sự tồn tại và phát triển của công ty. Giúp đỡ, hỗ trợ công việc cho Giám đốc là hai phó giám đốc và các bộ phận, phòng ban trong công ty.

**Phòng kinh doanh:** phòng kinh doanh là bộ phận trực tiếp thực hiện công việc tư vấn, giới thiệu và bán hàng. Bên cạnh đó, đây là bộ phận thực hiện việc nghiên cứu, khảo sát thị trường từ đó đưa ra đánh giá nhận định và đề ra hướng kinh doanh cho công ty. Lập kế hoạch kinh doanh cụ thể và tổ chức thực hiện theo chỉ tiêu doanh thu đã được duyệt.

**Phòng marketing:** là bộ phận lên ý tưởng, thực hiện công tác quảng cáo để giới thiệu sản phẩm qua đó giúp công tác bán hàng của phòng kinh doanh đạt được hiệu quả cao nhất. Ngoài ra, đây cũng là bộ phận nghiên cứu, tìm hiểu về các đối thủ cạnh tranh, nhu cầu của khách hàng và xây dựng thị trường cho các sản phẩm mới của công ty.

**Phòng pháp chế:** là bộ phận đảm bảo, hỗ trợ về mặt pháp lý cho hoạt động của công ty nói chung, mà cụ thể là hoạt động của các phòng ban khác trong công ty. Công việc của bộ phận này chủ yếu là soát xét các giao dịch giữa công ty với đối tác, khách hàng, tham mưu cho ban giám đốc về mặt pháp lý như các quy định của pháp luật, cơ chế, chính sách trong lĩnh vực kinh doanh và các vấn đề về luật thuế, luật lao động, ...

**Phòng hành chính nhân sự:** có nhiệm vụ tuyển dụng, quản lý các nhân viên trong công ty. Theo dõi, áp dụng đúng các quy định, chính sách, chế độ hiện hành của nhà nước và công ty liên quan đến người lao động, lương, thưởng... Tổ chức quản lý, đào tạo nâng cao trình độ cho nhân viên cũng như chăm lo đời sống cho người lao động...

**Phòng kế toán:** phòng kế toán chịu sự quản lý và chỉ đạo trực tiếp từ giám đốc công ty, là bộ phận giữ vai trò vô cùng quan trọng không thể thiếu trong bộ máy quản lý của công ty. Do vậy phòng kế toán có những chức năng và nhiệm vụ sau:

- Tổ chức công tác kế toán một cách khoa học, phù hợp với quy mô, đặc điểm tổ chức sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp và phù hợp với các chuẩn mực, chế độ, quy định hiện hành của Nhà nước về kế toán.
- Thu thập, phân loại, phản ánh một cách thường xuyên, kịp thời các nghiệp vụ kinh tế tài chính phát sinh liên quan đến hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty vào các chứng từ, sổ sách kế toán theo đúng quy định. Tổng hợp, cân đối, lập báo cáo tài chính và cung cấp số liệu kế toán cho các đối tượng cần sử dụng theo quy định của công ty và của Nhà nước.
- Theo dõi, quản lý quỹ tiền mặt, tiền gửi ngân hàng, các khoản đầu tư, khoản vay của công ty, thực hiện các giao dịch với ngân hàng.
- Theo dõi, quản lý các khoản thu chi tài chính, tình hướng huy động và sử dụng vốn, thực hiện nhanh chóng, đầy đủ quyền thu hồi các khoản phải thu.
- Chịu trách nhiệm trước Hội đồng quản trị về toàn bộ công tác kế toán, thống kê, quản lý tài chính của công ty.

### **2.1.3. Chức năng nhiệm vụ**

Viễn Thông Bắc Giang, là đơn vị kinh tế trực thuộc, hạch toán phụ thuộc Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam; Có chức năng hoạt động sản xuất kinh doanh và phục vụ chuyên ngành viễn thông – công nghệ thông tin:

- Tổ chức, xây dựng, quản lý, vận hành, lắp đặt, khai thác, bảo dưỡng, sửa chữa mạng viễn thông trên địa bàn toàn tỉnh;
- Sản xuất, kinh doanh, cung ứng, đại lý vật tư, thiết bị viễn thông – Công nghệ thông tin theo yêu cầu sản xuất kinh doanh của đơn vị và nhu cầu của khách hàng;
- Khảo sát, tư vấn, lắp đặt, bảo dưỡng các công trình viễn thông – công nghệ thông tin; Kinh doanh bất động sản, cho thuê văn phòng; Kinh doanh bất động sản, cho thuê văn phòng;

- Tổ chức phục vụ thông tin đột xuất theo yêu cầu của cấp ủy Đảng, chính quyền địa phương và cấp trên; Kinh doanh các ngành nghề khác khi được Tập đoàn cho phép.

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

Là một đơn vị thành viên hạch toán phụ thuộc Tập đoàn Bru chính Viễn thông Việt Nam, Viễn thông Bắc Giang là một khớp nối trong chuỗi cung cấp dịch vụ Viễn thông, công nghệ thông tin và truyền thông trên địa bàn tỉnh Bắc Giang.

Trong những năm qua, Viễn thông Bắc Giang đã cố gắng phát huy tính tự chủ, sáng tạo trong hoạt động kinh doanh đảm bảo sự phát triển năng động và giữ vững được uy tín, thị phần của VNPT trên địa bàn.

Theo số liệu tổng hợp báo cáo của Phòng Kế hoạch Kế toán thì kết quả thực hiện nhiệm vụ sản xuất kinh doanh của Viễn thông Bắc Giang đạt được những năm gần đây thể hiện qua bảng sau:

**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)

Theo bảng 2.1 ta thấy, tốc độ tăng trưởng các chỉ tiêu doanh thu, lợi nhuận của Viễn thông Bắc Giang giai đoạn 2016 - 2020 tương đối cao. Cụ thể:

– Đối với chỉ tiêu doanh thu phát sinh: Đây là một trong những chỉ tiêu cơ bản thể hiện kết quả sản xuất kinh doanh của đơn vị. Chỉ tiêu này phản ánh tốc độ tăng trưởng của các nhóm dịch vụ trong kết cấu doanh thu của toàn Viễn thông Bắc Giang. Tốc độ tăng trưởng trung bình của chỉ tiêu này giai đoạn 2016 - 2020 là 6,3%, trong đó tăng trưởng cao nhất là giai đoạn 2019 - 2020, với tốc độ tăng trưởng 9%.

– Chỉ tiêu doanh thu thuần: Trong kết cấu doanh thu phát sinh của Viễn thông Bắc Giang, doanh thu nhóm dịch vụ Tài chính bưu chính hàng năm luôn chiếm một tỷ trọng tương đối lớn. Nhưng do là đơn vị có tỷ lệ trả phiếu chuyển tiền cao hơn phát hành nên hiện tại doanh thu phân chia dịch vụ chuyển tiền của đơn vị mang dấu âm (-). Trong những năm gần đây tỷ lệ phát hành phiếu chuyển tiền nhiều hơn phiếu trả và do đơn vị đưa thêm một số dịch vụ mới vào kinh doanh (như dịch vụ thu hộ) nên tỷ lệ doanh thu phân chia giảm xuống, dẫn đến doanh thu thuần tăng cao. Tốc độ tăng trưởng doanh thu thuần ở mức 7,6%.

– Chỉ tiêu doanh thu được hưởng: Ngoài việc phát nghiên cứu phát triển dịch bán hàng hoá sản phẩm, việc tập trung phát triển các dịch vụ truyền thống của ngành góp phần quan trọng trong việc thúc đẩy tăng doanh thu được hưởng. Đây là chỉ tiêu kinh tế quan trọng để xác định quỹ lương hàng năm của đơn vị. Tốc độ tăng trưởng của chỉ tiêu doanh thu được hưởng ở mức 9,6%.

– Đối với chỉ tiêu chi phí: Tốc độ tăng trưởng chi phí của đơn vị thấp hơn tốc độ tăng trưởng chỉ tiêu doanh thu phát sinh và doanh thu được hưởng, thể hiện đơn vị đã quản lý chi phí một cách tương đối hiệu quả. Việc giảm bán các loại thẻ viễn thông mà tập trung bán hàng các dịch vụ truyền thống góp phần giảm đáng kể chi phí giá vốn trong khi đó doanh thu thực lại tăng cao. Nếu như tốc độ tăng trưởng của chỉ tiêu doanh thu phát sinh qua các năm là 6,3%, tốc độ tăng trưởng chỉ tiêu doanh thu thuần là 7,6% và tốc độ tăng trưởng chỉ tiêu doanh thu được hưởng là 9,6% thì tốc độ tăng chi phí mới ở mức 3,2%. Tốc độ tăng trưởng doanh thu càng lớn hơn tốc độ tăng chi phí thì doanh nghiệp làm ăn càng có hiệu quả.

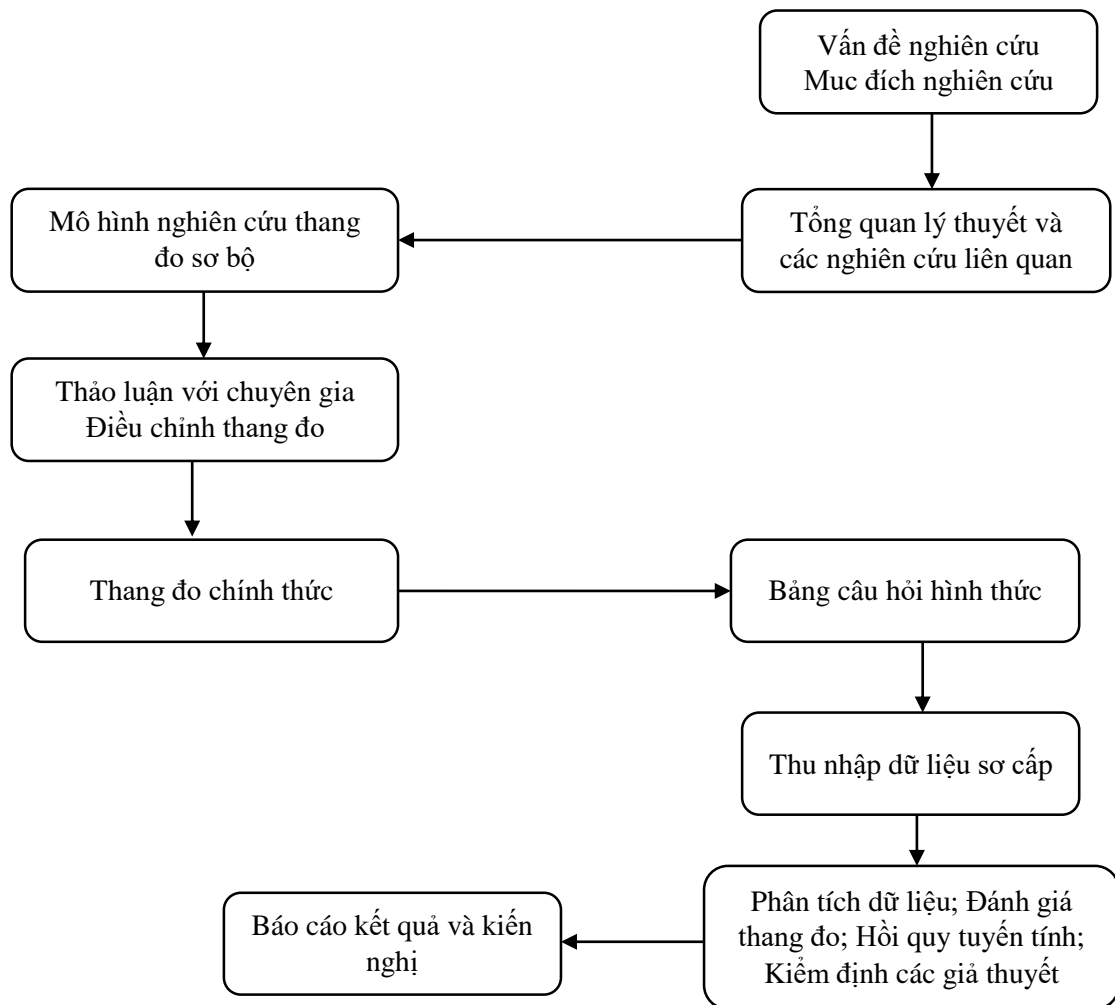
– Chỉ tiêu lợi nhuận (trước thuế và sau thuế): là chỉ tiêu có tốc độ tăng trưởng tương đối cao trong các nhóm chỉ tiêu của đơn vị. Đây là chỉ tiêu thể hiện hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Đơn vị sử dụng một phần lợi nhuận sau thuế để tái đầu tư sản xuất, nhằm nâng cao năng lực hoạt động sản xuất kinh doanh.

Khi xét mối quan hệ giữa doanh thu và chi phí của Viễn thông Bắc Giang trong giai đoạn 2016 - 2020, nhận thấy hàng năm Đơn vị liên tục hoàn thành kế hoạch doanh thu phát sinh. Tuy nhiên, bên cạnh đó do yêu cầu của hoạt động sản xuất kinh doanh nên chi phí thực hiện qua các năm của Viễn thông Bắc Giang không giảm mà có phần tăng lên.

Hệ số doanh thu/chi phí càng lớn hơn 1 và năm sau luôn cao hơn năm trước thể hiện được tốc độ tăng trưởng doanh thu cao hơn so với tốc độ tăng chi phí. Do thực hiện tốt kế hoạch doanh thu và quản lý chi phí một cách hiệu quả nên từ giai đoạn 2016 – 2020.

## 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

Trong nghiên cứu này, tác giả sử dụng 2 phương pháp nghiên cứu chính đó là nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng. Nghiên cứu định tính nhằm điều chỉnh thang đo cho phù hợp với môi trường ngành VT-CNTT, từ đó lập bảng câu hỏi (Phiếu khảo sát) để sử dụng trong giai đoạn nghiên cứu định lượng. Dữ liệu sơ cấp được thu thập thông qua bảng câu hỏi khảo sát và được đưa vào phân tích bằng phần mềm SPSS.

#### 2.2.2.1. Nghiên cứu định tính

Nghiên cứu định tính nhằm khám phá và hình thành các biến quan sát dùng để đo lường các khái niệm nghiên cứu. Tác giả sử dụng phương pháp nghiên cứu chuyên

gia, thảo luận, tiến hành phỏng vấn sâu với 7 chuyên gia là lãnh đạo các phòng chức năng của VNPT Bắc Giang. Họ là những người có nhiều năm kinh nghiệm và giữ những vị trí quản lý quan trọng. Nội dung phỏng vấn được tổng hợp làm cơ sở điều chỉnh thang đo.

Nội dung thảo luận được trình bày ở phụ lục 1. Qua thảo luận, các yếu tố thừa, không phù hợp đã được loại bỏ hoặc bổ sung thêm một vài yếu tố mới. Ngoài ra một số từ ngữ cũng được điều chỉnh cho rõ nghĩa hơn. Các cuộc thảo luận được tiến hành cho đến khi nào không còn có thêm ý kiến mới thì dừng lại.

Thang đo sau khi điều chỉnh được gọi là thang đo chính thức và được sử dụng trong nghiên cứu định lượng. Đó là thang đo Likert 5 điểm. Các thang đo chính thức sẽ được mã hóa và trình bày trong phần tiếp theo.

#### 2.2.2.2. Nghiên cứu định lượng

##### a. Mã hóa thang đo

Kết quả thảo luận nhóm cho thấy tất cả các thành viên đều hiểu nội dung của các thành phần văn hóa tổ chức, chia sẻ tri thức. Những người được phỏng vấn đều nhất trí giữ nguyên 5 thang đo trong mô hình đề xuất bao gồm: Hệ thống khen thưởng, lãnh đạo, sự tin tưởng lẫn nhau, giao tiếp, quy trình. Đồng thời, đề nghị loại bỏ một số biến quan sát trong thang đo cho phù hợp với bối cảnh của Viễn Thông Bắc Giang. Cụ thể là:

**Bảng 2.3: Thang đo chia sẻ tri thức (CSCT)**

STT	Nội dung	Mã hóa
1	Tôi không ngần ngại chia sẻ những kiến thức chuyên môn của mình với đồng nghiệp	CSCT1
2	Trong công ty tôi, hầu hết các nhân viên sẵn sàng chia sẻ tri thức của mình một cách tự do và cởi mở	CSCT2



3	Đồng nghiệp của tôi thường trau dồi kiến thức, kinh nghiệm của họ trong khi làm việc	CSCT3
---	--	-------

**Bảng 2.4: Thang đo hệ thống khen thưởng (HTKT)**

STT	Nội dung	Mã hóa
1	Tại nơi tôi làm việc, nhân viên được khen thưởng khi họ chia sẻ tri thức của mình với các đồng nghiệp.	HTKT1
2	Việc khen thưởng có tác dụng trong việc khuyến khích chia sẻ tri thức của nhân viên ở công ty.	HTKT2
3	Nhân viên được khen thưởng dựa vào hiệu quả làm việc nhóm cao hơn hiệu quả làm việc cá nhân.	HTKT3
4	Tôi nhận được sự tán dương của đồng nghiệp khi tôi chia sẻ tri thức của mình với họ	HTKT4
5	Khi tôi chia sẻ tri thức thì tôi có cơ hội thể hiện kỹ năng, năng lực bản thân	HTKT5
6	Càng chia sẻ tri thức thì uy tín, danh tiếng của tôi càng tăng.	HTKT6

**Bảng 2.5: Thang đo lãnh đạo (LD)**

STT	Nội dung	Mã hóa
1	Lãnh đạo luôn khuyến khích sự tham gia đóng góp ý kiến của nhân viên trong việc ra quyết định.	LD1
2	Lãnh đạo luôn thể hiện sự toàn tâm với công việc.	LD2
3	Lãnh đạo luôn được sự đồng thuận của nhân viên trong công việc tại nơi tôi làm việc	LD3

4	Lãnh đạo luôn quan tâm đến đời sống nhân viên.	LD4
5	Lãnh đạo thường xuyên tổ chức các chương trình đào tạo, hội thảo nâng cao chuyên môn cho nhân viên.	LD5

**Bảng 2.6: Thang đo sự tin tưởng lẫn nhau giữa các nhân viên (STT)**

STT	Nội dung	Mã hóa
1	Tôi tin mình được đối xử công bằng trong công ty.	STT1
2	Tôi tin rằng đồng nghiệp sẽ giúp đỡ tôi khi cần thiết.	STT2
3	Tôi tin rằng đồng nghiệp không tiết lộ thông tin cá nhân của tôi với người khác.	STT3
4	Tôi tin rằng đồng nghiệp đã sử dụng tri thức nhận được để giải quyết vấn đề chung của công ty.	STT4
5	Tôi tin rằng công ty có những quy tắc, luật lệ nhất định nhằm bảo vệ tôi tránh khỏi các ý định gây hại của người khác.	STT5

**Bảng 2.7: Thang đo giao tiếp giữa các nhân viên (GT)**

STT	Nội dung	Mã hóa
1	Nhân viên thường xuyên đối thoại trực tiếp (mặt đối mặt) tạo điều kiện cho việc chia sẻ tri thức tại nơi tôi làm việc.	GT1
2	Thảo luận nhóm, hợp tác làm việc làm tăng cường khả năng giao tiếp thúc đẩy việc chia sẻ tri thức	GT2
3	Công ty thường xuyên tổ chức các sự kiện gặp gỡ giao lưu giữa các phòng ban	GT3
4	Tại công ty, ngôn ngữ giao tiếp giữa các nhân viên không ảnh hưởng đến việc chia sẻ tri thức.	GT4

5	Công ty tôi thường xuyên tổ chức các khóa huấn luyện kỹ năng giao tiếp cho nhân viên.	GT5
---	---	-----

**Bảng 2.8: Thang đo quy trình (QT)**

STT	Nội dung	Mã hóa
1	Quy trình làm việc thúc đẩy sự hợp tác giải quyết vấn đề giữa các phòng ban trong công ty	QT1
2	Quy trình làm việc tạo ra sự gắn kết giữa những nhân viên có tri thức tốt và những người khác trong công ty.	QT2
3	Tri thức được hệ thống hóa tạo điều kiện thuận lợi cho việc chia sẻ trong công ty	QT3
4	Khối lượng công việc được phân bổ hợp lý cho các thành viên trong tổ chức	QT4

**b. Tiến trình thu thập dữ liệu và cỡ mẫu**

Dữ liệu được thu thập thông qua bảng câu hỏi chính thức (xem phụ lục 1). Bảng câu hỏi được thiết kế theo hai dạng: bảng câu hỏi giấy và bảng câu hỏi trực tuyến.

Kích cỡ mẫu được xác định dựa theo kinh nghiệm. Theo Hair và cộng sự (2006) trích trong Nguyễn Đình Thọ (2011), để sử dụng EFA, kích thước mẫu tối thiểu là 50 (tốt hơn là 100) và tỉ lệ quan sát/ biến đo lường là 5:1. Với số lượng biến là 23, nghiên cứu này cần đảm bảo kích thước mẫu tối thiểu là  $28 \times 5 = 140$ .

Để bù vào các phiếu khảo sát trả lời không đạt yêu cầu (do thiếu thông tin hoặc trả lời nhiều lựa chọn cho một câu hỏi), hoặc không đáng tin cậy (chọn cùng một mức độ, hoặc 2 cho tất cả các quan sát), tác giả quyết định phỏng vấn khoảng 180 nhân viên đang làm việc tại VNPT Bắc Giang.

Phiếu khảo sát một phần được phát trực tiếp, một phần được gửi qua email, Skype, Zalo, Viber và mạng nội bộ của VNPT Bắc Giang.

#### c. Thiết kế phiếu khảo sát

Tất cả các biến quan sát trong các thành phần đều sử dụng thang đo Likert 5 điểm với sự lựa chọn từ 1 đến 5 như sau:

1. Hoàn toàn không đồng ý
2. Không đồng ý
3. Bình thường
4. Đồng ý
5. Hoàn toàn đồng ý

Nội dung các biến quan sát trong các thành phần được điều chỉnh cho phù hợp với tình hình thực tế tại VNPT Bắc Giang.

#### d. Thu thập thông tin nghiên cứu

Thông tin mẫu nghiên cứu được thu thập bằng kỹ thuật phỏng vấn qua bảng câu hỏi (phiếu khảo sát) được gửi đến các CBCNV đang làm việc tại VNPT Bắc Giang

Phiếu khảo sát được thu hồi sau 5 tuần.

Sau khi làm sạch (loại bỏ các phiếu trả lời thiếu thông tin, hoặc chọn trả lời nhiều hơn 1 cho mỗi quan sát, hoặc có cơ sở để xác định không đáng tin cậy) được nhập vào ma trận dữ liệu trên phần mềm SPSS 22.0

### **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**

Mẫu được lấy theo phương pháp phi xác suất và thuận tiện. Kết quả phân tích thống kê mô tả về đặc điểm của mẫu khảo sát được tổng hợp như trong bảng 4.1

**Bảng 2.9: Thống kê mẫu khảo sát**

Thông tin mẫu	Tần suất	Tỷ lệ (%)
<b>1. Giới tính</b>		
Nữ	56	34,1
Nam	108	65,9
<b>2. Nhóm tuổi</b>		
Dưới 25 tuổi	4	2,4
26 đến 35 tuổi	45	27,4
35 đến 45 tuổi	78	47,6
45 đến 55 tuổi	36	22,0
Trên 55 tuổi	1	0,6
<b>3. Trình độ học vấn</b>		
PTTH	8	4,9
Trung cấp/Cao đẳng	35	21,3
Đại học	71	43,3
Sau đại học	50	30,5
<b>4. Số năm kinh nghiệm</b>		
Dưới 2 năm	17	10,4
3 đến 5 năm	103	62,8
6 đến 9 năm	44	26,8
<b>5. Vị trí/cấp bậc</b>		
Nhân viên	141	86,0
Đội trưởng/Tổ trưởng/Trưởng dự án	19	11,6
Trưởng/phó phòng	3	1,8
Kế toán trưởng	1	0,6

**Nhận xét chung:** Trong tổng số 164 mẫu được đưa vào nghiên cứu chính thức, đa phần là nam trong đó độ tuổi từ 36 đến 45, có bằng Đại học, có từ 3-5 năm kinh nghiệm, làm ở vị trí nhân viên.

### 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

Phương pháp này cho phép người phân tích loại bỏ các biến không phù hợp và hạn chế các biến rác trong quá trình nghiên cứu, đồng thời đánh giá độ tin cậy của thang đo thông qua hệ số Cronbach's Alpha. Thang đo có hệ số Cronbach's Alpha từ 0.6 trở lên là có thể sử dụng được trong trường hợp khái niệm đang nghiên cứu mới (Nunnally, 1978; Peterson, 1994; Slater, 1995). Và theo Sekaran (1992) nếu hệ số Cronbach's Alpha nhỏ hơn 0.6 thì thang đo lường được cho là không đủ độ tin cậy, nếu nằm trong khoảng từ 0.6 đến 0.8 là có thể chấp nhận được và nếu hệ số này lên đến gần 1 thì được xem là tốt.

Hệ số tương quan biến tổng là hệ số tương quan của một biến với điểm trung bình của các biến khác trong cùng một thang đo, do đó hệ số này càng cao thì sự tương quan của biến này với các biến khác trong nhóm càng cao. Theo Nunnally và Burnstein (1994), những biến có hệ số tương quan biến tổng nhỏ hơn 0.3 được xem là biến rác, và các biến rác thì cần loại bỏ.

#### a. Đánh giá độ tin cậy cho các biến độc lập

Kết quả phân tích độ tin cậy của thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha được trình bày từ bảng 2.10 đến 2.15.

**Bảng 2.10: Phân tích độ tin cậy của nhóm yếu tố Hệ thống khen thưởng**

**Cronbach's Alpha=0.871**

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến-tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
HTKT1	18.05	15.126	.725	.843
HTKT2	18.05	14.445	.754	.836
HTKT3	18.16	14.482	.749	.837
HTKT4	18.04	15.545	.579	.864
HTKT5	18.43	13.842	.724	.840
HTKT6	18.68	13.948	.569	.876

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

Đối với nhân tố Hệ thống khen thưởng, ta thấy Cronbach's Alpha tổng (0,871)>0,6; hệ số tương quan biến tổng đều >0,3 nhưng Cronbach's Alpha nếu loại biến của HTKT6 (0.876) > Cronbach's Alphan tổng nên ta loại biến HTKT6. Vậy yếu tố Hệ thống khen thưởng gồm 5 biến: HTKT1, HTKT2, HTKT3, HTKT4, HTKT5

**Bảng 2.11: Phân tích độ tin cậy của nhóm yếu tố Lãnh đạo**

**Cronbach's Alpha=0.762**

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến-tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
LĐ1	15.30	6.704	.564	.707
LĐ2	15.24	8.735	.160	.833
LĐ3	15.26	6.784	.558	.709
LĐ4	15.29	6.196	.759	.635
LĐ5	15.22	6.442	.664	.670

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

Đối với nhân tố Lãnh đạo, ta thấy Cronbach's Alpha tổng (0,762)>0,6; hệ số tương quan biến tổng đều >0,3 nhưng Cronbach's Alpha nếu loại biến của LĐ2 (0.833) > Cronbach's Alphan tổng nên ta loại biến LĐ2. Vậy yếu tố Lãnh đạo gồm 4 biến: LĐ1, LĐ3, LĐ4, LĐ5

**Bảng 2.12: Phân tích độ tin cậy của nhóm yếu tố Sự tin tưởng vào đồng nghiệp**

**Cronbach's Alpha=0.819**

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến-tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
STT1	14.93	7.590	.664	.770
STT2	15.07	7.307	.678	.764
STT3	15.06	7.800	.453	.835
STT4	15.02	7.380	.650	.772
STT5	14.95	7.439	.637	.776

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

Đối với nhân tố Sự tin tưởng vào đồng nghiệp, ta thấy Cronbach's Alpha tổng (0,819)>0,6; hệ số tương quan biến tổng đều >0,3 nhưng Cronbach's Alpha nếu loại

biến của STT3 (0.835) > Cronbach's Alphas tổng nên ta loại biến STT3. Vậy yếu tố Sự tin tưởng vào đồng nghiệp gồm 4 biến: STT1, STT2, STT4, STT5

**Bảng 2.13: Phân tích độ tin cậy của nhóm yếu tố Giao tiếp**

**Cronbach's Alpha=0.742**

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến-tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
GT1	14.69	6.927	.549	.681
GT2	14.62	7.158	.545	.683
GT3	14.48	6.840	.620	.654
GT4	14.71	6.574	.602	.658
GT5	14.50	8.791	.229	.786

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

Đối với nhân tố Giao tiếp, ta thấy Cronbach's Alpha tổng (0,742)>0,6; hệ số tương quan biến tổng đều >0,3 nhưng Cronbach's Alpha nếu loại biến của GT5 (0.786) > Cronbach's Alphas tổng nên ta loại biến GT5. Vậy yếu tố Giao tiếp gồm 4 biến: GT1, GT2, GT3, GT4

**Bảng 2.14: Phân tích độ tin cậy của nhóm yếu tố Quy trình làm việc**

**Cronbach's Alpha=0.867**

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến-tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
QT1	10.9634	6.502	.785	.803
QT2	11.0732	6.988	.711	.834
QT3	11.0610	6.229	.806	.793
QT4	11.1524	6.817	.589	.886

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

Đối với nhân tố Quy trình làm việc, ta thấy Cronbach's Alpha tổng (0,867)>0,6; hệ số tương quan biến tổng đều >0,3 nhưng Cronbach's Alpha nếu loại biến của QT4 (0.886) > Cronbach's Alphas tổng nên ta loại biến QT4. Vậy yếu tố Quy trình làm việc gồm 3 biến: QT1, QT2, QT3

b. Đánh giá độ tin cậy cho các biến phụ thuộc

**Bảng 2.15: Phân tích độ tin cậy của nhóm yếu tố Chia sẻ tri thức**



**Conbach's Alpha=0.814**

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến-tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
CSCT1	6.76	.995	.676	.734
CSCT2	6.84	.960	.684	.725
CSCT3	6.76	1.029	.636	.774

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

Đối với nhân tố Chia sẻ chi thức, ta thấy Cronbach's Alpha tổng (0,814)>0,6; hệ số tương quan biến tổng đều >0,3 nên ta giữ nguyên các biến quan sát. Vậy yếu tố Chia sẻ tri thức gồm 3 biến: CSCT1, CSCT2, CSCT3

Kết luận: Tất cả thang đo đều đạt độ tin cậy tốt và được đưa vào phân tích nhân tố ở bước tiếp theo.

#### 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 2.16: 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 tiến (%)	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</b>	<b>Bartlett's: 1587,318</b>	<b>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 chia 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 2.17: Kết quả phân tích EFA đối với các biến phụ thuộc**

<b>Biến</b>	<b>Hệ số tải</b>	<b>Kiểm định</b>	<b>Giá trị</b>
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 2.18: 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
GT	Hệ số tương quan	.366**	.265**	.522**	1	.147	.606**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000		.060	.000
	N	164	164	164	164	164	164
QT	Hệ số tương quan	.247**	.316**	.280**	.147	1	.502**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.060		.000
	N	164	164	164	164	164	164
CSCT	Hệ số tương quan	.623**	.589**	.669**	.606**	.502**	1
	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 2.19: 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 2.20: 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 2.21: 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 (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

Dựa vào mức ý nghĩa Sig. trong bảng kết quả phân tích hồi quy để kiểm định các giả thuyết của mô hình đã điều chỉnh.

- *Giả thuyết  $H_1$ : Có mối quan hệ đồng biến giữa hệ thống khen thưởng với chia sẻ tri thức trong một tổ chức*

Xét yếu tố hệ thống khen thưởng, giá trị  $\text{Beta} = 0,278$ ;  $\text{Sig.}=0.000<0.05$ , cho biết tác động của yếu tố này đến việc chia sẻ tri thức là tác động cùng chiều ở mức ý nghĩa 1%

Vì vậy giả thuyết  $H_1$  được chấp nhận ở mức ý nghĩa 1%.

- *Giả thuyết  $H_2$ : Có mối quan hệ đồng biến giữa vai trò của lãnh đạo với chia sẻ tri thức trong một tổ chức*

Xét yếu tố vai trò của lãnh đạo, giá trị  $\text{Beta} = 0,271$ ;  $\text{Sig.}=0.000<0.05$ , cho biết tác động của yếu tố này đến việc chia sẻ tri thức là tác động cùng chiều ở mức ý nghĩa 1%

Vì vậy giả thuyết  $H_2$  được chấp nhận ở mức ý nghĩa 1%.

- *Giả thuyết  $H_3$ : Có mối quan hệ đồng biến giữa sự tin tưởng với chia sẻ tri thức trong một tổ chức*

Xét yếu tố sự tin tưởng, giá trị  $\text{Beta} = 0,198$ ;  $\text{Sig.}=0.000<0.05$ , cho biết tác động của yếu tố này đến việc chia sẻ tri thức là tác động cùng chiều ở mức ý nghĩa 1%

Vì vậy giả thuyết  $H_3$  được chấp nhận ở mức ý nghĩa 1%.

- *Giả thuyết  $H_4$ : Có mối quan hệ đồng biến giữa giao tiếp tác nghiệp với chia sẻ tri thức trong một tổ chức*

Xét yếu tố giao tiếp tác nghiệp, giá trị  $\text{Beta} = 0,293$ ;  $\text{Sig.}=0.000<0.05$ , cho biết tác động của yếu tố này đến việc chia sẻ tri thức là tác động cùng chiều ở mức ý nghĩa 1%

Vì vậy giả thuyết  $H_4$  được chấp nhận ở mức ý nghĩa 1%.



- *Giả thuyết H<sub>5</sub>: Có mối quan hệ đồng biến giữa quy trình làm việc với chia sẻ tri thức trong một tổ chức*

Xét yếu tố quy trình làm việc, giá trị Beta = 0,278; Sig.=0.000<0.05, cho biết tác động của yếu tố này đến việc chia sẻ tri thức là tác động cùng chiều ở mức ý nghĩa 1%

Vì vậy giả thuyết H<sub>5</sub> được chấp nhận ở mức ý nghĩa 1%.

### **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 ĐẨY CHIA SẺ TRI THỨC TẠI VNPT BẮC GIANG**

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

Trong điều kiện cạnh tranh và hội nhập sẽ thường xảy ra tình trạng cung vượt quá cầu, hơn thế nữa, những thương hiệu có uy tín thực sự trở thành một loại tài sản quan trọng của doanh nghiệp. Trong thực tế, đã có không ít trường hợp doanh nghiệp có thể sử dụng thương hiệu để góp vốn kinh doanh. Cần khẳng định rằng, các chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp có tối ưu đến mấy cũng trở thành vô nghĩa khi không có người sử dụng. Do vậy, trong bối cảnh hiện tại và tương lai, mỗi dịch vụ BCVT của Viễn thông Bắc Giang cần được quan tâm và dành nguồn kinh phí đầu tư thích đáng ngay từ việc hình thành, xây dựng, củng cố và phát triển thương hiệu. Ngoài ra, Viễn thông Bắc Giang cũng chú trọng đầu tư phát triển mạng lưới phát triển các dịch vụ mới, đặc biệt là dịch vụ data, dịch vụ nội dung thông tin. Coi trọng đầu tư tạo ra dịch vụ mang tính giải pháp thông tin đồng bộ, đặc biệt với khách hàng lớn, khu công nghiệp, đô thị; tập trung đầu tư tạo dựng cơ sở hạ tầng mạng viễn thông CNTT hiện đại theo định hướng công nghệ mạng thế hệ mới; tạo ra sự đồng bộ, khả năng tích hợp dịch vụ cao, góp phần nâng cao năng lực, chất lượng cung cấp dịch vụ, giảm chi phí khai thác mạng lưới.

Năm 2025 sẽ là năm phát triển mạnh về dịch vụ số, các dịch vụ truyền thống sẽ tiếp tục xu thế suy giảm, hành vi tiêu dùng của khách hàng tiếp tục thay đổi. Trên cơ sở các mặt tồn tại, hạn chế của VNPT Bắc Giang trong năm 2021, với tinh thần cố gắng, nỗ lực VNPT Bắc Giang xây dựng các mục tiêu đến 2025 như sau:

- Doanh thu địa bàn theo phương án cơ bản: 705,56 tỷ đồng.
- Doanh thu địa bàn theo phương án phân đấu: 846,85 tỷ đồng.
- Thuê bao thực tăng năm 2025: thuê bao di động 14.102 thuê bao, thuê bao data di động 22.321 thuê bao, thuê bao băng rộng 9.425 và thuê bao MyTV 15.214 thuê bao.

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

Văn hóa ứng xử và giao tiếp nội bộ vừa giúp cán bộ hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao lại xây dựng được lòng tin đối với lãnh đạo và đồng nghiệp. Văn hóa ứng xử giúp cho doanh nghiệp dễ dàng thành công hơn, tạo điều kiện phát huy dân chủ cho mọi thành viên, củng cố và phát triển địa vị của mỗi cá nhân trong nội bộ doanh nghiệp. Theo tôi VNPT Bắc Giang cần xây dựng mô hình văn hóa doanh nghiệp có những nét riêng, làm sao cho các thành viên cảm nhận được tình cảm gắn bó lẫn nhau trong một gia đình lớn là doanh nghiệp, ngoài giờ lao động, họ có nhiều lý do để giao tiếp, ứng xử.

#### **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 VNPT 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 VNPT 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. Làm việc hợp tác cũng là một cách tốt để giữ cho thông tin liên lạc diễn ra trong nội bộ và giữa các bộ phận. Điều này có thể giúp nhân viên gắn bó với công việc khi họ được truyền cảm hứng từ những ý tưởng và cách làm việc mới từ đồng nghiệp của mình.

- 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.

- Lãnh đạo VNPT Bắc Giang cần sắp xếp thời gian để gặp gỡ trực tiếp thường xuyên với nhân viên để lắng nghe những ý kiến và nguyện vọng của họ. Bằng cách duy trì liên lạc sẽ giúp cho các nhân viên trong đội nhóm của mình có thể thấu hiểu và gắn kết với nhau hơn.

### **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 VNPT 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 VNPT 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 VNPT 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 VNPT 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, VNPT 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

đương 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, VNPT 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 VNPT Bắc Giang và giải thích được 27,1% sự thay đổi của yếu tố chia sẻ tri thức. Do đó VNPT 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 VNPT 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 VNPT 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 VNPT 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

- Muốn xây dựng văn hóa doanh nghiệp thành công tại VNPT Bắc Giang, theo tôi Lãnh đạo VNPT Bắc Giang phải là người tiên phong, kinh nghiệm của những doanh nghiệp thành công trên thế giới đã chứng minh cho vấn đề này. Về đối ngoại, nhà lãnh đạo phải tạo hình ảnh tốt đẹp bởi các hoạt động vì cộng đồng. Về đối nội, nhà lãnh đạo chịu trách nhiệm đề ra quy định, lề lối làm việc nhằm khuyến khích quá trình sáng tạo của nhân viên. Các cấp lãnh đạo cũng phải có những quyết định hợp lý trong việc xây dựng hệ thống giá trị văn hoá để phát huy lợi thế của Văn hoá dân tộc và tiếp thu những giá trị văn hoá học hỏi được từ bên ngoài. Dù trong lĩnh vực nào, lãnh đạo cũng phải là người đi đầu trong việc thực hiện những mục tiêu đã đề ra để làm động lực gắn kết các thành viên trong VNPT Bắc Giang. Đó chính là cơ sở cho một nền văn hoá doanh nghiệp bền vững.



### ***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 VNPT 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 VNPT 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.

|

|

### III. 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.

## IV. DANH MỤC CÁC TÀI LIỆU THAM KHẢO

### Danh mục tài liệu tiếng Việt

- [1]. Đỗ Thị Phi Hoài (2009). Văn hóa doanh nghiệp. Hà Nội: Nhà xuất bản Tài chính.
- [2]. Phạm Xuân Nam (2009). Văn hóa đạo đức trong kinh doanh. Nhà xuất bản Khoa học xã hội, Hà Nội
- [3]. Nguyễn Thị Phương Linh (2016). Văn hóa Tổ chức và hành vi chia sẻ Tri thức trong doanh nghiệp dịch vụ. Tạp chí Kinh tế & Phát triển, 227(II) tháng 5/2016.
- [4]. Dương Thị Liễu (2012). *Bài giảng Văn hóa kinh doanh. Bộ môn Văn hóa kinh doanh*, Hà Nội: Nhà xuất bản Đại học Kinh tế quốc dân.
- [5]. Đặng Thị Việt Đức (2016). Quản trị tri thức trong doanh nghiệp. Nhà xuất bản Thông tin và Truyền thông.
- [6]. Trần Ngọc Thêm (2006). Tìm về bản sắc văn hóa Việt Nam. Tp.HCM : Nhà xuất bản Tổng hợp Tp.HCM.
- [7]. Nguyễn Đình Thọ (2011). Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh. Hà Nội: Nhà xuất bản Lao động-Xã hội.
- [8]. 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.
- [9]. Nguyễn Thị Giang Thanh (2018) Nghiên cứu ảnh hưởng của các yếu tố Văn hóa Tổ chức đến chia sẻ tri thức tại VNPT Thành phố Hồ Chí Minh, Luận văn thạc sỹ, trường Đại học Ngoại ngữ-Tin học TP.Hồ Chí Minh.
- [10]. Bùi Xuân Phong (2009). Đạo đức kinh doanh và văn hóa doanh nghiệp. Hà Nội: NXB Thông tin và Truyền thông.

### Danh mục tài liệu tiếng Anh

- [11]. Al-Alawi, Al-Marzooqi and Mohammed (2007). Organizationl culture and knowledge sharing : critical success factors. *Journal of knowledge management*, 11(2), 22-42.

- [12]. Bartol, K. M. & Locke, E. A. (2000). Incentives and motivation. In S. Rynes and B. Gerhart (Eds.), *Compensation in organizations: Progress and prospect* (pp.104-147). San Francisco, CA: New Lexington Press.
- [13]. Brink, P.(2001). Measurement of conditions for knowledge sharing. *Proceedings of 2nd European Conference on Knowledge Management* , 1-16
- Cabrera, A. and Cabrera, E.F. (2002). Knowledge sharing dilemmas. *Organization Studies*, 23(5), 687-710.
- [14]. Chennamaneni, A. (2006). *Determinants of knowledge sharing behaviors: Developing and testing an integrated theoretical model*. Arlington: The university of Texas.
- [15]. Cheng, F., Yeh, C. & Tu, C. (2008). Trust and knowledge sharing in green supply chains. *Supply Chain Management: Int. J.*, 13(4): 283-295.
- [16]. Connelly, C. & Kelloway, E. (2003). Predictors of employees' perceptions of knowledge sharing cultures. *Leadership & Organization Development Journal* , 24(5), 294-301.
- [17]. Cook & Brown (1999). *Bridging Epistemologies: The Generative Dance Between Organizational knowledge and Organizational knowing* . California: San Jose State University.
- [18]. De Long, D.W. & Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Executive*, 14(4), 113-127.
- [19]. Greenberg, J. & Baron, R. A. (2003). *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*. New Jersey: Peterson Education Inc.
- [20]. Gupta, A.K. & Govindarajan, V.(2000). Knowledge management social dimension: lessons from Nucor Steel. *Sloan Management Review*, 42(1), 71-81.
- [21]. Hall, H. (2001). Input-friendliness: motivating knowledge sharing across
- [22]. intranets. *Journal of information science*, 27 (3), 139 -46.
- [23]. Hooff, B. & Ridder, J.A. (2004). Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *J. Knowl. Manage.*, 8(6): 117-130.

- [24]. Hossein Ganjinia (2012). The Relationship between Organizational Structure and Knowledge Distribution Methods . *Journal of Basic and Applied Scientific Research* , 2(3), 3133-3144.
- [25]. Islam, M.Z., Ahmed, S.M, Hasan, I. and Ahmed S.U. (2011). Organizational culture and knowledge sharing: Empirical evidence from service organizations. *African Journal of Business*, 5(14), 5900-5909.
- [26]. 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.
- [27]. Jong, J.P.J. & Hartog, D.N.D (2007). How leaders influence employees's innovative behavior. *European J. Innov. Manage.*, 10(1): 41-64.
- [28]. Kogut & Zander (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science*, 3(3), 383-397.
- [29]. Kugel, J. and Schostek, C. (2004). *Rewards for knowledge sharing*.
- [30]. McDermott, R. and O'Dell, C. (2001). Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 76-85.
- [31]. Nonaka & Takeuchi (1995). *The knowledge-creating company*. New York: Oxford University Press
- [32]. Nonaka (1994). A dynamic theory of organizational knowledgedecreation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- [33]. O'Dell, C., & Grayson ,C.J. (1998). If Only We Knew What We Know: Identification And Transfer Of Internal Best Practices. *California Management Review*, 40 (3), 154-174.
- [34]. Pearlson, K.E. (2001). *Managing and Using Information Systems: A Strategic Approach*. New York: John Wiley & Sons.
- [35]. Pettigrew, A.M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570–581.
- [36]. Politis, J. (2003). The connection between trust and knowledge management: what are its implications for team performance. *Journal of Knowledge Management*, 7(5), 55-66.

- [34]. Schein, E. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture, *Sloan Management Review*, 25(2), 3-16.
- [35]. Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership* . San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- [36]. Schein, E. (1988). *Organizational culture*.
- [37]. Lund, D.B. (2003). *Organizational culture and job satisfaction*. Journal of Business and Industrial Marketing.
- [38]. Robbins/ Judge (2009). Organizational Behavior, 13th Edition, Pearson International edition.

### **Website**

[http://vi.wikipedia.org/wiki/tri\\_thuc](http://vi.wikipedia.org/wiki/tri_thuc)

<http://www.tamviet.edu.vn>

<http://vi.wikipedia.org/wiki/Van-hoa>

<http://www.sgd.com.vn>

<http://vi.scribd.com>

<http://quantri.vn>



## PHỤ LỤC 1: DÀN BÀI THẢO LUẬN

Kính chào Anh/ Chị,

Tôi là Nguyễn Quang Huy

Tôi đang thực hiện 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*”. Rất mong Anh/ Chị dành ít thời gian để thảo luận một số vấn đề liên quan đến đề tài nghiên cứu trên. Các ý kiến trao đổi này không có đúng hoặc sai mà tất cả là những thông tin hữu ích, có giá trị đối với nghiên cứu của tôi. Và tôi xin cam đoan chỉ sử dụng kết quả thảo luận với mục đích nghiên cứu đề tài. Mọi ý kiến của Anh/ Chị hoàn toàn được bảo mật. Chân thành cảm ơn sự hỗ trợ của Anh/ Chị.

### ***Phần I : Câu hỏi thảo luận***

Xin Anh/ Chị vui lòng cho biết quan điểm của Anh/ Chị về những vấn đề liên quan đến chủ đề thảo luận thông qua các câu hỏi sau đây:

1. Anh/ Chị đã nghe nói về phạm trù Văn hóa Tổ chức và chia sẻ tri thức. Xin Anh/ Chị cho biết quan điểm của Anh/ Chị về vấn đề này?
2. Sau đây, tôi xin trình bày một số khái niệm về Văn hóa Tổ chức, chia sẻ tri thức và mối quan hệ giữa Văn hóa Tổ chức – Chia sẻ tri thức.

### ***Phần II : Thông tin người được phỏng vấn***

Họ và tên : .....

Chức vụ: .....

Số năm kinh nghiệm: .....

Nơi công tác: .....

Số điện thoại: .....

Ngày phỏng vấn: .....

## PHỤ LỤC 2: BẢNG CÂU HỎI NGHIÊN CỨU ĐỊNH LƯỢNG

Kính chào Anh/ Chị,

Tôi là Nguyễn Quang Huy, hiện đang thực hiện luận văn thạc sỹ với 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*” Rất mong Anh/Chị dành ít thời gian trả lời giúp tôi bảng câu hỏi này.

Xin lưu ý rằng không có câu trả lời nào là đúng hoặc sai. Tất cả câu trả lời của Anh/ Chị đều có giá trị đối với nghiên cứu của tôi. Và tôi xin cam đoan chỉ sử dụng kết quả với mục đích nghiên cứu đề tài. Mọi ý kiến của Anh/ Chị sẽ được hoàn toàn bảo mật.

Chân thành cảm ơn sự hỗ trợ của Anh/ Chị.

***Anh/Chị vui lòng cho biết mức độ đồng tình của mình với những phát biểu dưới đây theo thang điểm từ 1 đến 5, với qui ước sau:***

Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	2	3	4	5

(Xin chỉ **đánh dấu (X)** vào ô số mà Anh/Chị cho là phù hợp nhất cho từng phát biểu)

STT	Nội dung	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
<b>Hệ thống khen thưởng</b>						
1	Tại nơi tôi làm việc, nhân viên được khen thưởng khi họ chia sẻ tri thức của mình với các đồng nghiệp.	1	2	3	4	5

2	Việc khen thưởng có tác dụng trong việc khuyến khích chia sẻ tri thức của nhân viên ở công ty.	1	2	3	4	5
3	Nhân viên được khen thưởng dựa vào hiệu quả làm việc nhóm cao hơn hiệu quả làm việc cá nhân.	1	2	3	4	5
4	Tôi nhận được sự tán dương của đồng nghiệp khi tôi chia sẻ tri thức của mình với họ	1	2	3	4	5
5	Khi tôi chia sẻ tri thức thì tôi có cơ hội thể hiện kỹ năng, năng lực bản thân	1	2	3	4	5
6	Càng chia sẻ tri thức thì uy tín, danh tiếng của tôi càng tăng.	1	2	3	4	5
<b>Lãnh đạo</b>						
1	Lãnh đạo luôn khuyến khích sự tham gia đóng góp ý kiến của nhân viên trong việc ra quyết định.	1	2	3	4	5
2	Lãnh đạo luôn thể hiện sự toàn tâm với công việc.	1	2	3	4	5
3	Lãnh đạo luôn được sự đồng thuận của nhân viên trong công việc tại nơi tôi làm việc	1	2	3	4	5

4	Lãnh đạo luôn quan tâm đến đời sống nhân viên.	1	2	3	4	5
5	Lãnh đạo thường xuyên tổ chức các chương trình đào tạo, hội thảo nâng cao chuyên môn cho nhân viên.	1	2	3	4	5
<b>Sự tin tưởng lẫn nhau giữa các nhân viên</b>						
1	Tôi tin mình được đối xử công bằng trong công ty.	1	2	3	4	5
2	Tôi tin rằng đồng nghiệp sẽ giúp đỡ tôi khi cần thiết.	1	2	3	4	5
3	Tôi tin rằng đồng nghiệp không tiết lộ thông tin cá nhân của tôi với người khác.	1	2	3	4	5
4	Tôi tin rằng đồng nghiệp đã sử dụng tri thức nhận được để giải quyết vấn đề chung của công ty.	1	2	3	4	5
5	Tôi tin rằng công ty có những quy tắc, luật lệ nhất định nhằm bảo vệ tôi tránh khỏi các ý định gây hại của người khác.	1	2	3	4	5
<b>Giao tiếp giữa nhân viên</b>						
1	Nhân viên thường xuyên đối thoại trực tiếp (mặt đối mặt)	1	2	3	4	5

	tạo điều kiện cho việc chia sẻ tri thức tại nơi tôi làm việc.					
2	Thảo luận nhóm, hợp tác làm việc làm tăng cường khả năng giao tiếp thúc đẩy việc chia sẻ tri thức	1	2	3	4	5
3	Công ty thường xuyên tổ chức các sự kiện gặp gỡ giao lưu giữa các phòng ban	1	2	3	4	5
4	Tại công ty, ngôn ngữ giao tiếp giữa các nhân viên không ảnh hưởng đến việc chia sẻ tri thức.	1	2	3	4	5
5	Công ty tôi thường xuyên tổ chức các khóa huấn luyện kỹ năng giao tiếp cho nhân viên.	1	2	3	4	5
<b>Quy trình</b>						
1	Quy trình làm việc thúc đẩy sự hợp tác giải quyết vấn đề giữa các phòng ban trong công ty	1	2	3	4	5
2	Quy trình làm việc tạo ra sự gắn kết giữa những nhân viên có tri thức tốt và những người khác trong công ty.	1	2	3	4	5
3	Tri thức được hệ thống hóa tạo điều kiện thuận lợi cho việc chia sẻ trong công ty	1	2	3	4	5

4	Khối lượng công việc được phân bổ hợp lý cho các thành viên trong tổ chức	1	2	3	4	5
<b>Chia sẻ tri thức</b>						
1	Tôi không ngần ngại chia sẻ những kiến thức chuyên môn của mình với đồng nghiệp	1	2	3	4	5
2	Trong công ty tôi, hầu hết các nhân viên sẵn sàng chia sẻ tri thức của mình một cách tự do và cởi mở	1	2	3	4	5
3	Đồng nghiệp của tôi thường trau dồi kiến thức, kinh nghiệm của họ trong khi làm việc	1	2	3	4	5

**Xin cho biết một số thông tin cá nhân của Anh/Chị:**

*(Đánh dấu X hoặc khoanh tròn vào ô phù hợp):*

1. Giới tính của Anh/Chị : ☐ Nam ☐ Nữ

2. Độ tuổi của Anh/Chị :

- ☐ Dưới 25 tuổi
- ☐ 26 ÷ 35 tuổi
- ☐ 36 ÷ 45 tuổi
- ☐ Trên 46 tuổi

3. Bằng cấp cao nhất của Anh/Chị:

- ☐ PTTH

- ☐ Đại học
- ☐ Trung cấp/cao đẳng
- ☐ Sau đại học

4. Số năm kinh nghiệm của Anh/Chị:

- ☐ Dưới 2 năm
- ☐ 3 ÷ 5 năm
- ☐ 6 ÷ 9 năm

5. Vị trí, cấp bậc của Anh/Chị

- ☐ Nhân viên
- ☐ Kế toán trưởng
- ☐ Tổ trưởng / Đội trưởng/ Trưởng dự án
- ☐ Trưởng/ Phó Phòng

### PHỤ LỤC 3: KẾT QUẢ THỐNG KÊ MÔ TẢ MẪU KHẢO SÁT

**Statistics**

		Nhóm tuổi	Giới tính	Học vấn	Số năm kinh nghiệm	Vị trí cấp bậc
N	Valid	164	164	164	164	164
	Missing	0	0	0	0	0

#### Frequency Table

**Nhóm tuổi**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Dưới 25 tuổi	4	2.4	2.4	2.4
	26 đến 35 tuổi	45	27.4	27.4	29.9
	35 đến 45 tuổi	78	47.6	47.6	77.4
	45 đến 55 tuổi	36	22.0	22.0	99.4
	Trên 55 tuổi	1	.6	.6	100.0
	Total	164	100.0	100.0	

**Giới tính**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nữ	56	34.1	34.1	34.1
	Nam	108	65.9	65.9	100.0
	Total	164	100.0	100.0	

**Học vấn**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	PTTH	8	4.9	4.9	4.9
	Trung cấp/Cao đẳng	35	21.3	21.3	26.2
	Đại học	71	43.3	43.3	69.5
	Sau đại học	50	30.5	30.5	100.0
	Total	164	100.0	100.0	



**Số năm kinh nghiệm**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Dưới 2 năm	17	10.4	10.4	10.4
3 đến 5 năm	103	62.8	62.8	73.2
6 đến 9 năm	44	26.8	26.8	100.0
Total	164	100.0	100.0	

**Vị trí cấp bậc**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nhân viên	141	86.0	86.0	86.0
Đội trưởng/Tổ trưởng/Trưởng dự án	19	11.6	11.6	97.6
Trưởng/phó phòng	3	1.8	1.8	99.4
Kế toán trưởng	1	.6	.6	100.0
Total	164	100.0	100.0	

## PHỤ LỤC 4: KẾT QUẢ XỬ LÝ SPSS

### 4.1. Kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo

#### - Hệ thống khen thưởng

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.871	6

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
HTKT1	18.05	15.126	.725	.843
HTKT2	18.05	14.445	.754	.836
HTKT3	18.16	14.482	.749	.837
HTKT4	18.04	15.545	.579	.864

HTKT5	18.43	13.842	.724	.840
HTKT6	18.68	13.948	.569	.876

- **Thang đo lãnh đạo**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.762	5

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
LĐ1	15.30	6.704	.564	.707
LĐ2	15.24	8.735	.160	.833
LĐ3	15.26	6.784	.558	.709
LĐ4	15.29	6.196	.759	.635
LĐ5	15.22	6.442	.664	.670

- **Thang đo tin tưởng đồng nghiệp**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.819	5

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
STT1	14.93	7.590	.664	.770
STT2	15.07	7.307	.678	.764
STT3	15.06	7.800	.453	.835
STT4	15.02	7.380	.650	.772
STT5	14.95	7.439	.637	.776

- **Thang đo giao tiếp**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.742	5

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
GT1	14.69	6.927	.549	.681
GT2	14.62	7.158	.545	.683
GT3	14.48	6.840	.620	.654
GT4	14.71	6.574	.602	.658
GT5	14.50	8.791	.229	.786

**- Thang đo quy trình làm việc****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.867	4

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
QT1	10.9634	6.502	.785	.803
QT2	11.0732	6.988	.711	.834
QT3	11.0610	6.229	.806	.793
QT4	11.1524	6.817	.589	.886

**- Thang đo chia sẻ tri thức****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.814	3

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CSCT1	6.76	.995	.676	.734
CSCT2	6.84	.960	.684	.725
CSCT3	6.76	1.029	.636	.774

## 4.2. Kết quả kiểm định thang đo bằng phân tích nhân tố khám phá EFA

### - Biến độc lập

Lần 1:

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.842
Approx. Chi-Square		1712.348
Bartlett's Test of Sphericity	df	190
	Sig.	.000

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6.689	33.443	33.443	6.689	33.443	33.443
2	2.401	12.006	45.449	2.401	12.006	45.449
3	2.058	10.288	55.737	2.058	10.288	55.737
4	1.656	8.278	64.014	1.656	8.278	64.014
5	1.082	5.410	69.425	1.082	5.410	69.425
6	.804	4.019	73.444			
7	.725	3.625	77.069			
8	.642	3.212	80.281			
9	.542	2.709	82.990			
10	.500	2.498	85.488			
11	.429	2.144	87.631			
12	.391	1.957	89.588			
13	.355	1.774	91.362			
14	.342	1.709	93.071			
15	.293	1.467	94.537			
16	.268	1.338	95.876			
17	.254	1.269	97.144			
18	.217	1.083	98.228			
19	.186	.929	99.157			
20	.169	.843	100.000			

**Total Variance Explained**

Component	Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.432	17.162	17.162
2	2.721	13.606	30.769
3	2.610	13.050	43.819
4	2.601	13.005	56.824
5	2.520	12.601	69.425
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component				
	1	2	3	4	5
HTKT1	.776				
HTKT2	.824				
HTKT3	.818				
HTKT4	.778				
HTKT5	.718				
QT1					.881
QT2					.896
QT3					.859
LĐ1		.803			
LĐ3		.667			
LĐ4		.812			
LĐ5		.844			
STT1				.809	
STT2			.348	.609	
STT4				.750	
STT5				.684	
GT1			.659		
GT2			.821		
GT3			.805		
GT4			.665		

Lần 2:**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.836
Approx. Chi-Square		1587.318
Bartlett's Test of Sphericity	df	171
	Sig.	.000

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6.232	32.802	32.802	6.232	32.802	32.802
2	2.400	12.631	45.433	2.400	12.631	45.433
3	2.016	10.609	56.042	2.016	10.609	56.042
4	1.649	8.681	64.724	1.649	8.681	64.724
5	1.051	5.530	70.253	1.051	5.530	70.253
6	.797	4.194	74.447			
7	.670	3.524	77.971			
8	.642	3.381	81.351			
9	.523	2.751	84.102			
10	.449	2.365	86.467			
11	.423	2.228	88.695			
12	.382	2.012	90.706			
13	.342	1.800	92.506			
14	.296	1.559	94.065			
15	.268	1.411	95.476			



16	.255	1.342	96.818			
17	.237	1.248	98.065			
18	.186	.980	99.046			
19	.181	.954	100.000			

**Total Variance Explained**

Component	Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.438	18.092	18.092
2	2.693	14.175	32.267
3	2.565	13.501	45.769
4	2.516	13.244	59.013
5	2.136	11.241	70.253
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			

17				
18				
19				

Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

	Component				
	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		

- **Biến phụ thuộc**

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.714
Approx. Chi-Square		165.577
Bartlett's Test of Sphericity	df	3
	Sig.	.000

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.187	72.913	72.913	2.187	72.913	72.913
2	.444	14.809	87.722			
3	.368	12.278	100.000			

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
CSCT1	.860
CSCT2	.866
CSCT3	.835

### 4.3. Kết quả phân tích tương quan và hồi quy

#### - Phân tích tương quan

		HTKTTB	LDTB	STTTB	GTTB	QTTB	CSCTTB
HTKTTB	Pearson Correlation	1	.290**	.497**	.366**	.247**	.623**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.001	.000
	N	164	164	164	164	164	164
LDTB	Pearson Correlation	.290**	1	.407**	.265**	.316**	.589**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.001	.000	.000
	N	164	164	164	164	164	164
STTTB	Pearson Correlation	.497**	.407**	1	.522**	.280**	.669**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	164	164	164	164	164	164
GTTB	Pearson Correlation	.366**	.265**	.522**	1	.147	.606**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000		.060	.000
	N	164	164	164	164	164	164
QTTB	Pearson Correlation	.247**	.316**	.280**	.147	1	.502**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.060		.000
	N	164	164	164	164	164	164
CSCTTB	Pearson Correlation	.623**	.589**	.669**	.606**	.502**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	164	164	164	164	164	164

#### - Phân tích hồi quy

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

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.876 <sup>a</sup>	.768	.761	.23326	1.971

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

b. Dependent Variable: CSCT

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	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

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

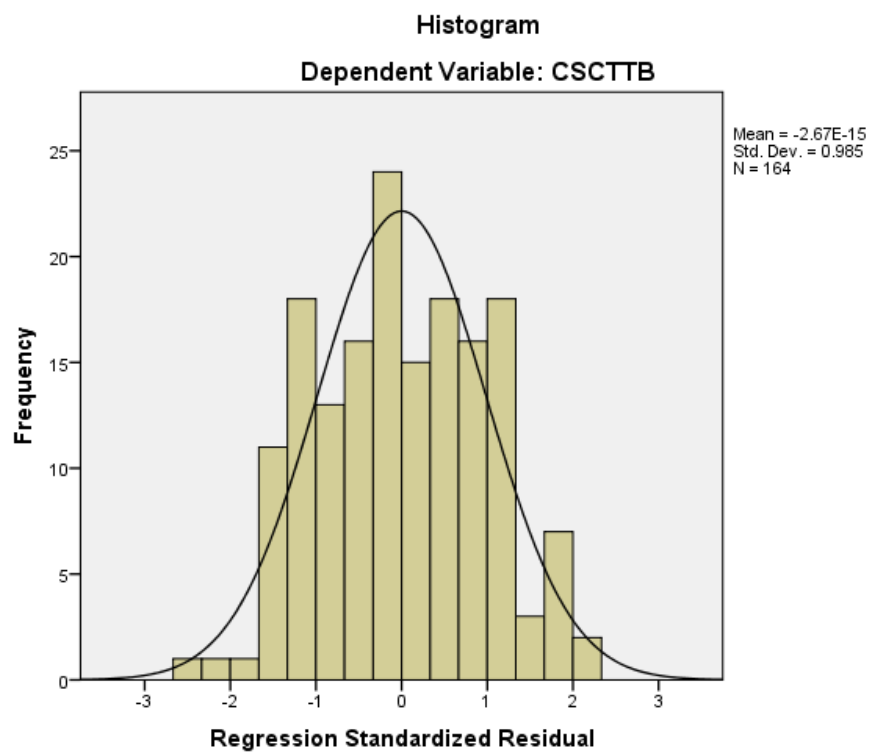
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics
		B	Std. Error	Beta			Tolerance
1	(Constant)	.371	.134		2.780	.006	
	HTKT	.178	.029	.278	6.163	.000	.721
	LD	.175	.028	.271	6.265	.000	.782
	STT	.132	.034	.198	3.895	.000	.566
	GT	.188	.029	.293	6.442	.000	.710
	QT	.136	.023	.249	6.027	.000	.862

Coefficients<sup>a</sup>

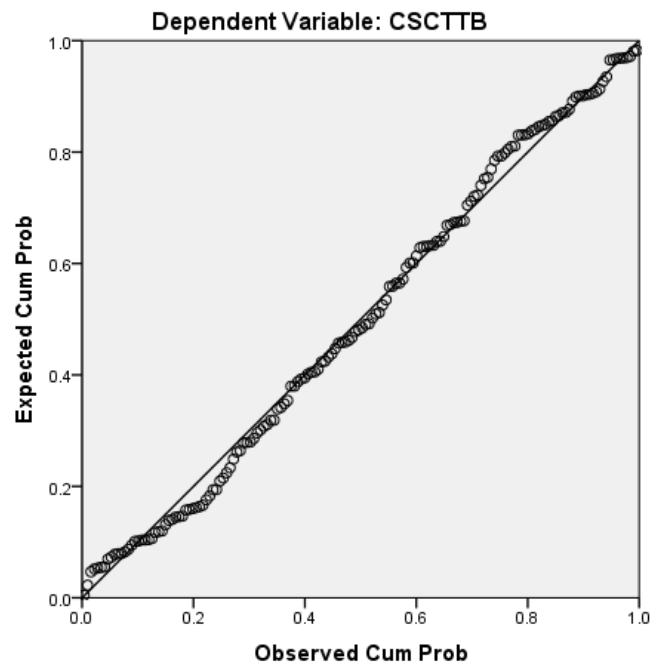
Model	Collinearity Statistics	
	VIF	
1	(Constant)	
	HTKT	1.387
	LD	1.280
	STT	1.766
	GT	1.409
	QT	1.161

a. Dependent Variable: CSCT

## Charts



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Scatterplot

