

CHUYỂN GIAO TRI THỨC TRONG NỘI BỘ TỔ CHỨC VÀ KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG CỦA TỔ CHỨC: NGHIÊN CỨU THỰC NGHIỆM TẠI CÁC CÔNG TY CÔNG NGHỆ THÔNG TIN VIỆT NAM

Phạm Thị Bích Ngọc*

Ngày nhận: 18/9/2014

Ngày nhận bản sửa: 20/3/2015

Ngày duyệt đăng: 25/4/2015

Tóm tắt:

Mục tiêu của nghiên cứu này là xem xét ảnh hưởng của các nhân tố thuộc về tổ chức tới quá trình chuyển giao tri thức, mối quan hệ giữa chuyển giao tri thức với hoạt động của các công nghệ thông tin tại Việt Nam. Tác giả đã gửi bảng hỏi tới 900 người là chuyên viên, kỹ sư phát triển phần mềm, các cán bộ quản lý phòng ban trong 36 công ty phần mềm tại Hà Nội và Thành phố Hồ Chí Minh. Với tỷ lệ phản hồi 24%, tác giả đã tiến hành phân tích dữ liệu. Kết quả khảo sát chỉ ra rằng văn hóa tổ chức với các đặc điểm: mức độ thích nghi cao, mức độ chia sẻ mục tiêu cao, và mức độ hợp tác cao có tác động mạnh nhất đến quá trình chuyển giao tri thức trong nội bộ doanh nghiệp và kết quả hoạt động của tổ chức. Hệ thống khuyến khích linh hoạt, rõ ràng có tác dụng tạo động lực cho cá nhân trong doanh nghiệp chia sẻ và sử dụng tri thức trong quá trình làm việc tại doanh nghiệp. Mức độ tập quyền và chính thức hóa cao cản trở sự chuyển giao tri thức. Ảnh hưởng của tần suất sử dụng công cụ công nghệ thông tin tới quá trình chuyển giao tri thức còn rất yếu.

Từ khóa: chuyển giao tri thức trong nội bộ tổ chức, Kết quả hoạt động của tổ chức, Công ty công nghệ thông tin

Intra-organizational knowledge transfer and firm performance: An empirical study of Vietnam's information technology companies

Abstract:

The purpose of this paper is to contribute to the limited previous research on intra-organizational knowledge transfer; by examining the impact of particular organizational factors (IT systems, organizational culture, organizational structure and incentive systems) on the process of knowledge transfer within IT companies in Vietnam and the relationship between the knowledge transfer process and its organizational performance. A survey of 36 out of 200 software companies in Hanoi and HCMC, targeted at 900 technical staff, middle managers and top managers, was conducted. The study findings, based on a sample response rate of 24 per cent, indicated that a culture of high solidarity, adaptability and collaboration was proved to have the strongest impact on the process of knowledge transfer and company performance. It was also found that a transparent and flexible incentive system motivated individuals to exchange and utilize knowledge in their daily work, that a high level of centralization and formalization hindered the flow of knowledge, and the effect of IT tools on the knowledge transfer process remained weak. Overall, the findings of the study indicated that organizational factors and intra-organizational knowledge transfer processes have positive correlations with organizational performance.

Key words: Intra-organizational Knowledge transfer; Organizational Performance, IT companies

1. Giới thiệu

Tri thức ngày càng được coi là tài sản quan trọng nhất của tổ chức. Chuyển giao tri thức hiệu quả trong tổ chức góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh của tổ chức. Mặc dù có nhiều nghiên cứu về chuyển giao tri thức trong những năm gần đây (ví

dụ, Al-Alawi và cộng sự, 2007; Lai và Lee, 2007; Chen và Huang, 2007, Friesl và cộng sự, 2011; Wang, 2013), bốn vấn đề liên quan đến chuyển giao tri thức đã không được nghiên cứu thỏa đáng bởi các nghiên cứu trước. Thứ nhất, chưa có nghiên cứu nào đề cập đến tất cả các yếu tố ảnh hưởng đến chuyển

giao kiến thức trong nội bộ tổ chức. Thứ hai, trong khi các nhà nghiên cứu xem chuyển giao tri thức như là một yếu tố quan trọng quyết định năng lực của một tổ chức nhằm tạo lợi thế cạnh tranh cho tổ chức, hiệu quả của chuyển giao tri thức trong tổ chức chưa được nghiên cứu đầy đủ. Thứ ba, trong khi hầu hết các nghiên cứu về chuyển giao tri thức trong nội bộ tổ chức đã được tiến hành rộng rãi ở các nước phát triển, chỉ có một số lượng hạn chế của nghiên cứu đã được thực hiện ở các nước đang phát triển như Việt Nam. Cuối cùng, với tầm quan trọng của chuyển giao tri thức và nghiên cứu quan trọng trong lĩnh vực này, thúc đẩy chuyển giao tri thức trong nội bộ tổ chức vẫn còn là một thách thức lớn đối với các nhà lãnh đạo và quản lý của các tổ chức.

Mục tiêu của bài viết này là đề xuất và kiểm định mối quan hệ của các yếu tố thuộc về tổ chức với quá trình chuyển giao tri thức trong nội bộ tổ chức và hoạt động tổ chức trong bối cảnh các công ty công nghệ thông tin của Việt Nam.

2. Mô hình nghiên cứu

2.1. Chuyển giao tri thức

Chuyển giao tri thức được hiểu theo nhiều cách khác nhau. Thứ nhất, chuyển giao tri thức là sự chia sẻ tri thức giữa các cá nhân (Dyer và Nobeoka, 2000). Đó còn là quá trình mà qua đó tri thức di chuyển giữa người gửi và người nhận, nơi tri thức được áp dụng và sử dụng. Theo Argote và cộng sự (2000), chuyển giao tri thức là quá trình mà qua đó một người nhận tri thức bị ảnh hưởng bởi kinh nghiệm của người khác. Davenport và Prusak (2000) cho rằng quá trình chuyển giao tri thức liên quan đến hai hành động: việc truyền tải tri thức đến người nhận tiềm năng và sự hấp thu các tri thức của người nhận mà cuối cùng có thể dẫn đến những thay đổi trong hành vi hoặc tạo ra tri thức mới ở người nhận.

Với những định nghĩa khác nhau về chuyển giao tri thức nêu trên, các khía cạnh quan trọng của chuyển giao tri thức là sự dịch chuyển tri thức và ứng dụng tri thức bởi người nhận mà có thể dẫn đến việc tạo ra các tri thức mới hoặc những thay đổi trong hành vi của người nhận. Trong nghiên cứu này, tác giả kết hợp quan điểm dựa vào quá trình và quan điểm dựa vào kết quả để định nghĩa về quá trình chuyển giao tri thức bằng cách nhấn mạnh ba khía cạnh chính (i) tiếp cận tri thức - mức độ mà các cá nhân biết làm thế nào để tiếp cận với các tri thức cần thiết, (ii) thực hiện chuyển giao tri thức - khối lượng tri thức được trao đổi giữa các cá nhân; (iii) hội nhập - mức độ mà người nhận áp dụng các tri thức đã nhận được dẫn đến sự thay đổi trong hành vi hoặc/và kết quả thực hiện công việc, và mức độ hài lòng của

người nhận với những tri thức thu nhận được.

2.2. Các nhân tố thuộc về tổ chức và chuyển giao tri thức

2.2.1. Các công cụ công nghệ thông tin và chuyển giao tri thức

Các công nghệ hỗ trợ truyền thông thúc đẩy quá trình chuyển giao tri thức thông qua việc xóa bỏ hoặc hạn chế những các yếu tố có thể gây khó khăn việc chuyển giao tri thức. Với sự hỗ trợ của các công cụ công nghệ này, quá trình chuyển giao tri thức giữa các cá nhân trở nên hiệu quả hơn do khắc phục được các rào cản về thời gian, không gian, thúc đẩy quan hệ giao tiếp tích cực và sự phối hợp giữa các cá nhân. Mối quan hệ cá nhân này giúp tăng cường tốc độ chuyển giao tri thức thông qua các kênh giao tiếp phi chính thức. Mạng máy tính, bản tin điện tử, và diễn đàn thảo luận nhóm thúc đẩy mối liên hệ giữa người tìm kiếm tri thức và những người có thể tiếp cận với tri thức. E-mail, mạng nội bộ và mạng Internet được xem là những công cụ hỗ trợ quản lý tri thức hiệu quả nhất trong 16 tổ chức tại Vương Quốc Anh (Edwards và Shaw, 2004), trong 340 tổ chức ở Australia (Zhou và Fink, 2003) và trong 115 công ty tư vấn quản lý tại Hoa Kỳ (Kim và Trimmi, 2007).

Công nghệ hỗ trợ ra quyết định thường yêu cầu chuẩn hóa yếu tố đầu vào, quy trình và báo cáo giúp người sử dụng dễ dàng hiểu và vận hành. Công nghệ thông tin hỗ trợ cho việc ra quyết định cho phép người sử dụng tự do tham gia các cuộc thảo luận không phân biệt địa vị và tính cách. Sự đa dạng của các ý kiến sẽ tạo điều kiện cho việc sáng tạo ra tri thức mới. Hơn nữa, các công cụ công nghệ thông tin hỗ trợ quá trình chuyển giao tri thức thông qua việc tăng cường sự tương tác giữa các cá nhân, nhóm và tổ chức cũng như nới lỏng các quy trình ra quyết định trong một tổ chức (Alavi và Leidner, 2001).

Công nghệ thông tin có vai trò rất quan trọng trong việc thúc đẩy chuyển giao tri thức. Tuy nhiên, điều này không đảm bảo rằng việc đầu tư vào công nghệ thông tin sẽ dẫn đến chuyển giao tri thức hiệu quả hơn, và giá trị thực của công nghệ trong việc hỗ trợ chuyển giao tri thức chưa được kiểm định đầy đủ. Sự hỗ trợ có hiệu quả của công nghệ thông tin cho quá trình chuyển giao tri thức phụ thuộc vào chính công nghệ đó và tần suất sử dụng các công cụ này để trao đổi tri thức trong nội bộ tổ chức. Do đó, vai trò hỗ trợ của công nghệ thông tin cho chuyển giao tri thức vẫn còn có vấn đề và cần phải được xem xét và kiểm định lại chặt chẽ hơn. Như vậy, chúng ta có thể đưa ra giả thuyết rằng:

Giả thuyết 1 (H1): Tần suất sử dụng các công cụ

công nghệ thông tin có quan hệ thuận chiều với chuyển giao tri thức

2.2.2. Văn hóa tổ chức và chuyển giao tri thức

Văn hóa là “tập hợp các giá trị, niềm tin và các chuẩn mực, ý nghĩa và thực tiễn” được chia sẻ bởi các nhân viên trong một tổ chức (Robbins và Judge, 2013), hướng dẫn hành động và suy nghĩ của mọi người trong tổ chức (Mullins, 2005). Văn hóa được xem như một cơ chế hướng dẫn và định dạng các giá trị, thái độ và hành vi của nhân viên. Kết quả thực nghiệm của một số nghiên cứu chỉ ra rằng văn hóa tổ chức là yếu tố quan trọng nhất dẫn tới thành công trong quản lý tri thức trong các tập đoàn công nghiệp và dịch vụ (Ruggles, 1998).

Trong bài báo này, tác giả kết hợp các mô hình ba nền văn hóa được đưa ra bởi Cameron và Quinn (1999), Denison và Young (1999), và Goffee và Jones (1996) để đưa ra các khía cạnh bao quát hết ý nghĩa của văn hóa tổ chức. Việc tích hợp, đan xen các khía cạnh văn hóa cho phép xác định rõ loại văn hóa và đặc điểm văn hóa cụ thể liên quan đến chuyển giao kiến thức trong một tổ chức. Các đặc điểm văn hóa bao gồm định hướng tập thể, hợp tác, khả năng thích ứng, và chia sẻ mục tiêu. Chia sẻ mục tiêu đề cập đến mức độ mà các thành viên trong tổ chức hiểu biết rõ về mục tiêu của tổ chức, chia sẻ nhiệm vụ, mỗi quan tâm chung đem lại lợi ích cho tất cả các bên liên quan (Goffee và Jones, 1996). Điều này giúp cho việc chia sẻ mục tiêu trở nên nhanh chóng, hiệu quả, hướng tới tạo ra trọng tâm chiến lược, phản ứng nhanh chóng và có sự tin tưởng lẫn nhau một cách mạnh mẽ. Sự tin tưởng này có thể chuyển thành cam kết và lòng trung thành với mục tiêu của tổ chức. Khả năng thích ứng đề cập đến mức độ mà các cá nhân bày tỏ thái độ của họ đối với việc học tập, chấp nhận rủi ro và tạo ra sự thay đổi (Fey và Denison, 2000).

Mặc dù mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức và chuyển giao tri thức đã được thử nghiệm trong các bối cảnh khác nhau bằng các phương pháp khác nhau, các nhà nghiên cứu đều đồng ý rằng một nền văn hóa đặc trưng bởi sự tin tưởng lẫn nhau, sự cởi mở, hợp tác, làm việc nhóm và định hướng học tập có tác động tích cực vào quá trình chia sẻ tri thức trong tổ chức (Lee và Choi, 2003; Molina và Llorens-Montes, 2006; Lai và Lee, 2007).

Ngoài ra, Ladd và Ward (2002) và Janz và Prasarnphanich (2003) cũng nhận thấy rằng các tổ chức với những đặc điểm văn hóa như cởi mở với sự thay đổi, đổi mới, định hướng nhiệm vụ và chấp nhận rủi ro, cùng với một mức độ tự chủ cao sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho quá trình chuyển giao tri thức.

Mặc dù có nhiều nỗ lực nghiên cứu mối quan hệ giữa văn hóa và quá trình chuyển giao tri thức, tuy nhiên, rất ít nghiên cứu xác định rõ loại văn hóa nào có tác động tích cực đến quá trình chuyển giao tri thức và mức độ ảnh hưởng của những đặc điểm văn hóa khác nhau về chuyển giao tri thức một cách cụ thể và toàn diện, đặc biệt là trong bối cảnh các công ty công nghệ thông tin trong một nền kinh tế chuyên đổi như của Việt Nam. Hơn nữa, văn hóa tổ chức cũng được xem là yếu tố quan trọng cản trở việc chia sẻ tri thức hiệu quả tổ chức (McDermott và O'Dell, 2001). Chính vì vậy, mối quan hệ giữa các đặc điểm văn hóa khác nhau và chuyển giao tri thức cần được kiểm định lại, để từ đó phát triển một nền văn hóa tốt thúc đẩy quá trình chuyển giao tri thức trong các công ty công nghệ thông tin. Do đó, các giả thuyết sau đây được đề xuất:

Giả thuyết 2a (H2a): Làm việc nhóm có mối liên hệ thuận chiều với chuyển giao tri thức

Giả thuyết 2b (H2b): Sự thích nghi có quan hệ thuận chiều với chuyển giao tri thức

Giả thuyết 2c (H2c): Sự hợp tác có quan hệ thuận chiều với chuyển giao tri thức

Giả thuyết 2d (H2d): Mức độ chia sẻ mục tiêu có quan hệ thuận chiều với chuyển giao tri thức

2.2.3. Cơ cấu tổ chức và chuyển giao tri thức

Một mặt, văn hóa tổ chức tạo ra bối cảnh cho sự tương tác xã hội-sự giao tiếp không chính thức giữa các cá nhân trong một tổ chức - và do đó có thể ảnh hưởng đến chuyển giao tri thức. Mặt khác, cơ cấu tổ chức cũng rất quan trọng trong kiểm soát thông tin liên lạc và tương tác cũng như phối hợp giữa các bộ phận và công việc khác nhau trong một tổ chức (Mullins, 2005). Cơ cấu tổ chức tạo ra khuôn khổ và kiểm soát giao tiếp chính thức giữa các cá nhân ở các cấp quản lý và/hoặc giữa các bộ phận. Có sáu yếu tố cấu thành cơ cấu của tổ chức, trong đó có chuyên môn hóa công việc, bộ phận hóa, hệ thống điều hành, tập quyền và sự chính thức hóa (Robbins and Judge, 2013). Trong số đó, hai yếu tố chính của cơ cấu tổ chức là tính tập quyền và sự chính thức hóa, đã nhận được sự chú ý nhiều hơn bất kỳ những yếu tố khác (Tsai, 2002).

2.2.4. Tính tập quyền và chuyển giao tri thức

Trong một tổ chức mà ở đó các bộ phận thuộc tổ chức này mục tiêu và ưu tiên chiến lược khác nhau, tính tập quyền có thể có tác động tiêu cực đến quá trình chia sẻ tri thức. Claver-Cortés và cộng sự (2007) cho rằng các công ty có cơ cấu tổ chức linh hoạt, ít cấp quản lý không chỉ cho phép mà còn khuyến khích giao tiếp và làm việc theo nhóm hiệu quả giữa các nhân viên. Tính tập quyền cao ngăn

cần một cá nhân trong việc thi hành quyết định lớn hơn nhằm đáp ứng nhu cầu của môi trường công việc. Hơn nữa, tập quyền có thể làm giảm sáng kiến và sự sáng tạo cá nhân. Các cá nhân trong một tổ chức có mức độ tập quyền cao sẽ không quan tâm tới việc cung cấp những tri thức của mình cho người làm việc ở các đơn vị khác, trừ phi họ bị bắt buộc và yêu cầu từ cấp có thẩm quyền cao hơn. Hơn nữa, một cơ cấu tổ chức có mức độ tập quyền cao còn cản trở giao tiếp liên phòng ban và sự chia sẻ thường xuyên của những ý tưởng do các kênh truyền thông tốn nhiều thời gian.

Mặt khác, việc giảm số cấp quản lý trong tổ chức cho phép thúc đẩy quá trình chuyển giao tri thức (Nonaka và Toyama, 2002). Một cơ cấu tổ chức linh hoạt (tổ chức làm việc theo nhóm, mức độ phân quyền cao) tạo môi trường tốt thúc đẩy sự thảo luận và tương tác giữa các nhân viên về các vấn đề liên quan đến nhiệm vụ mà họ thực hiện (Chen và Huang, 2007). Đối thoại đa diện, tự chủ cá nhân, và sự quan tâm chăm sóc là những yếu tố liên quan đến nhóm làm việc có lợi cho chuyển giao tri thức. Hơn nữa, mối quan hệ cá nhân và sự tương tác giữa các cá nhân là rất quan trọng trong giảm rào cản giữa các cá nhân trong phối hợp với cá nhân ở các đơn vị khác, và thậm chí có thể thúc đẩy các mối quan hệ hợp tác trong tương lai (Tsai, 2002). Mức độ tập quyền thấp sẽ làm cho giao tiếp giữa các cá nhân trên toàn đơn vị tổ chức và các cấp quản lý dễ dàng hơn. Điều này có thể cung cấp nhiều không gian hơn cho việc trao đổi tri thức. Tuy nhiên, nếu cơ cấu tổ chức quá linh hoạt như cơ cấu mạng lưới, thì cũng rất khó để thiết lập cơ sở hạ tầng định hướng tri thức nhằm hỗ trợ cho sự chia sẻ tri thức trong tổ chức. Do đó, có thể đưa ra giả thuyết rằng:

Giả thuyết 3a (H3a): Tập quyền có quan hệ ngược chiều với chuyển giao tri thức

2.2.5. Chính thức hóa và chuyển giao tri thức

Chuyển giao tri thức đòi hỏi sự linh hoạt, tương tác thường xuyên và ít nhân mạnh quy tắc làm việc. Các ý tưởng mới dường như hiếm khi được tạo ra và chia sẻ khi các quy định chính thức thống trị tổ chức. Khi tất cả các quy trình làm việc được thực hiện nghiêm túc theo các quy tắc thì sẽ có ít tri thức ngầm được chia sẻ giữa các cá nhân trong tổ chức. Cơ cấu tổ chức có mức độ chính thức hóa thấp thúc đẩy sự tương tác xã hội cần thiết để chuyển giao tri thức trong tổ chức (Chen và Huang, 2007). Sự giao tiếp và tương tác cần thiết cho chia sẻ tri thức có thể bị cản trở trong một tổ chức có mức độ chính thức hóa cao. Do đó, giả thuyết sau được đưa ra:

Giả thuyết 3b (H3b): Sự chính thức hóa có quan

hệ ngược chiều với chuyển giao tri thức.

2.2.6. Hệ thống khuyến khích và chuyển giao tri thức

Một số nghiên cứu thực nghiệm cho thấy rằng các khuyến khích tài chính là hoàn toàn cần thiết cho việc thúc đẩy chuyển giao tri thức. Bartol và Srivastava (2002) đề xuất mối quan hệ giữa các kiểu chia sẻ tri thức và hệ thống thù lao tài chính. Họ xác định bốn cơ chế của việc chia sẻ tri thức - đóng góp của cá nhân vào cơ sở dữ liệu, sự tương tác chính thức trong và giữa các nhóm, chia sẻ tri thức giữa các đơn vị, và chia sẻ tri thức thông qua các tương tác không chính thức. Họ cho rằng các thù lao tài chính cần được sử dụng để khuyến khích sự chia sẻ tri thức thông qua ba cơ chế đầu tiên, trong khi chia sẻ tri thức không chính thức sẽ được thưởng thông qua các khuyến khích vô hình như nâng cao kiến thức chuyên môn và công nhận của các cá nhân. Disterer (2003) cũng khuyến nghị rằng việc chia sẻ tri thức cần phải được tích hợp vào kế hoạch thù lao và các chính sách thăng tiến trong tổ chức.

Mặc dù các nghiên cứu thực nghiệm về mối quan hệ giữa các loại khuyến khích và chuyển giao tri thức cho các kết quả khác nhau, hệ thống khuyến khích được chứng minh là quan trọng trong việc thúc đẩy việc chia sẻ tri thức. Tuy nhiên, không có bằng chứng cho thấy mối quan hệ giữa sự sẵn có của hệ thống khuyến khích và chuyển giao tri thức trong bối cảnh của Việt Nam. Vì vậy, có thể đưa ra giả thuyết rằng:

Giả thuyết 4a (H4a): Sự sẵn có của hệ thống khuyến khích có quan hệ thuận chiều với chuyển giao tri thức.

Không chỉ có các loại khuyến khích tới chia sẻ tri thức được quan tâm, mà tác động của các đặc điểm của hệ thống khuyến khích này tới quá trình chuyển giao tri thức cũng nhận được rất nhiều sự chú ý của các nhà nghiên cứu. Locke (2004) lập luận rằng, trước khi đặt mục tiêu và thiết lập hệ thống thù lao, cần phải suy nghĩ kỹ xem tổ chức coi trọng những hành động và kết quả nào của người lao động. Disterer (2003) thêm rằng, để khuyến khích mọi người để chia sẻ tri thức của họ, cần có một hệ thống khuyến khích rõ ràng, công bằng. Thông qua một nghiên cứu thực nghiệm với quy mô mẫu 118 người tiềm năng trong doanh nghiệp công nghệ thông tin, Sahraoui (2002) cho rằng 3 thuộc tính của hệ thống khuyến khích chính thức như: công bằng, định hướng nhóm, và sự cởi mở có mối quan hệ tỷ lệ thuận với mức độ thu nhận và chia sẻ tri thức của các lao động tri thức.

Với vai trò quan trọng của các khuyến khích và

đặc điểm của hệ thống khuyến khích trong thúc đẩy chia sẻ tri thức đề cập ở trên, mối quan hệ giữa hệ thống khuyến khích và chuyển giao tri thức vẫn chưa được kiểm định một cách kỹ càng. Vì vậy, chúng ta có thể đưa ra giả thuyết rằng:

Giả thuyết 4b (H4b): Hệ thống khuyến khích với các đặc điểm công bằng, rõ ràng, linh hoạt và định hướng nhóm có mối quan hệ tỷ lệ thuận với chuyển giao tri thức trong tổ chức.

2.3. Chuyển giao tri thức và Kết quả hoạt động của tổ chức

Chuyển giao tri thức không chỉ cải thiện năng lực của các cá nhân tham gia vào quá trình mà còn thúc đẩy việc sử dụng tri thức trong tổ chức (Sveiby, 2001; Davenport và Prusak, 1998). Tác động của chuyển giao tri thức tới hoạt động của tổ chức gồm: cải thiện kết quả hoạt động tài chính (Teece, 1998), thúc đẩy sự đổi mới (Darroch, 2005; Lin, 2007; Chen và cộng sự, 2010) thúc đẩy học hỏi của tổ chức (Yang, 2007), và nâng cao hiệu quả của tổ chức (Yang, 2007). Trong các nghiên cứu thực nghiệm, Gold và cộng sự (2001) cho thấy khả năng quản lý tri thức có tác động tích cực đến hiệu quả hoạt động của tổ chức. Ủng hộ cho quan điểm này, Lee và Choi (2003) cũng tìm thấy mối quan hệ của sự sáng tạo kiến thức và quá trình chuyển giao kiến thức với kết quả hoạt động của tổ chức. Darroch (2005), trong nghiên cứu tại 433 công ty tại New Zealand, thấy rằng chuyển giao tri thức có tác dụng

dự đoán sự đổi mới của tổ chức, nhưng mối quan hệ giữa chuyển giao tri thức với kết quả hoạt động chung của tổ chức chưa được xác nhận. Do vậy, giả thuyết sau cần được kiểm nghiệm:

Giả thuyết 5 (H5): Chuyển giao tri thức có mối quan hệ thuận chiều với kết quả hoạt động của tổ chức.

Các biến kiểm soát gồm số năm hoạt động của công ty, quy mô công ty, thâm niên và vị trí công việc của đối tượng khảo sát được đưa vào mô hình để phân tích.

3. Phương pháp nghiên cứu

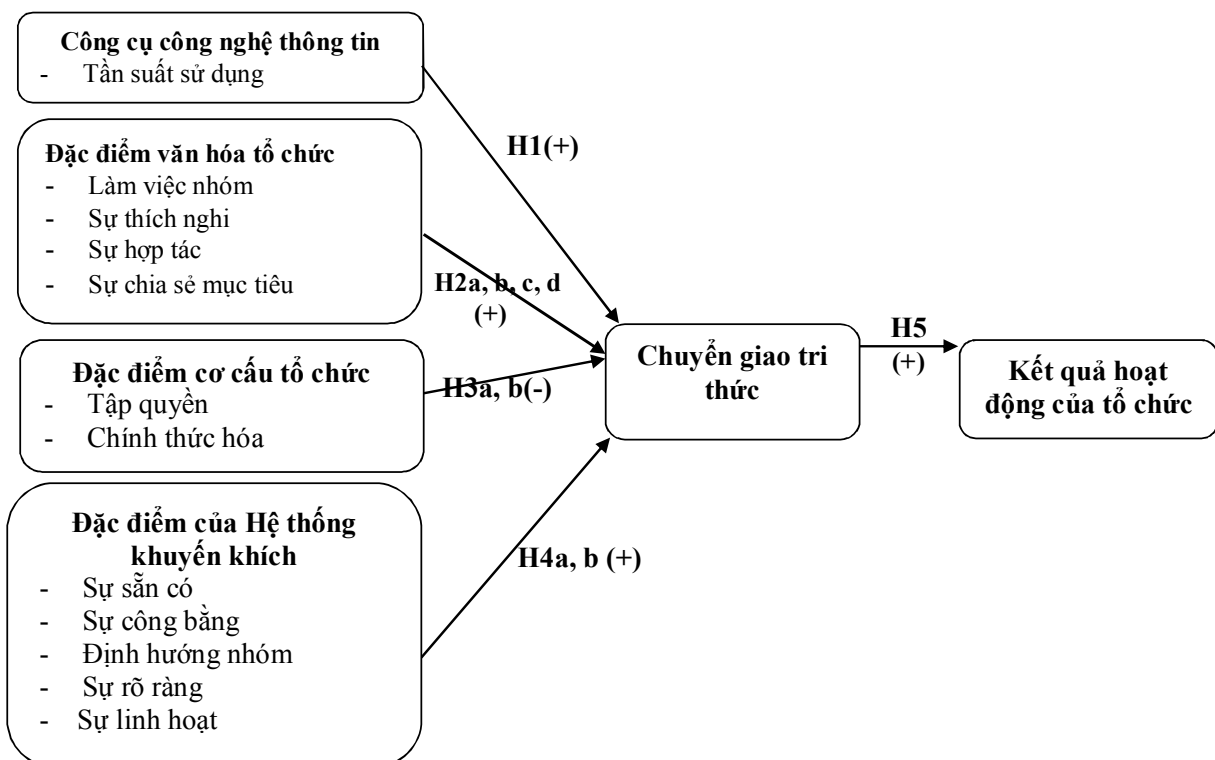
3.1. Mẫu và phương pháp thu thập thông tin

Đối tượng khảo sát là cán bộ kỹ thuật, trưởng phòng, phó phòng và cán bộ quản lý cấp cao hiện đang làm việc trong các doanh nghiệp công nghệ thông tin thuộc Hiệp hội Phần mềm Việt Nam. Phiếu khảo sát được gửi tới 900 người đang làm việc tại 200 công ty công nghệ thông tin tại Hà Nội và Thành phố Hồ Chí Minh. Kết quả là 218 cá nhân (tỷ lệ phản hồi là 24%) từ 36 công ty phần mềm thực sự tham gia vào nghiên cứu. Bảng 1 cung cấp thông tin về mẫu khảo sát.

3.2. Thiết kế bảng hỏi và Đo lường các biến trong mô hình nghiên cứu

Mỗi biến số được đo lường bởi tập hợp các câu hỏi, nhận định nhằm tăng độ tin cậy của thông tin thu được. Các câu hỏi trong phiếu khảo sát được xây

Hình 1: Mô hình nghiên cứu



Bảng 1: Đặc điểm mẫu khảo sát

Đặc điểm mẫu khảo sát	Tần suất	%	Đặc điểm mẫu khảo sát	Tần suất	%
<i>Giới tính</i>			<i>Lĩnh vực kinh doanh</i>		
Nam	188	86.2	Sản xuất phần mềm	32	88.9
Nữ	30	13.8	Sản xuất phần cứng và dịch vụ công nghệ thông tin	4	11.1
<i>Thâm niên công tác</i>			<i>Quy mô (số lượng nhân viên)</i>		
< 6 tháng	26	11.9	< = 50	5	13.9
6 tháng - 2 năm	68	31.2	51 – 99	12	33.3
2 - 5 năm	96	44.0	100 – 249	6	16.7
More than 5 years	28	12.8	> = 250	13	36.1
<i>Vị trí công việc</i>			<i>Hình thức sở hữu</i>		
Cán bộ kỹ thuật	128	58.7	Công ty cổ phần	17	47.2
Cán bộ quản lý cấp trung	88	40.4	Công ty TNHH	13	36.1
Cán bộ quản lý cấp cao	2	0.9	Doanh nghiệp nhà nước	6	16.7
			<i>Số năm hoạt động</i>		
			< = 7 năm	18	50
			> 7 năm	18	50

dụng từ các nghiên cứu trước, có tính đến sự phù hợp của thước đo với bối cảnh công ty công nghệ thông tin Việt Nam. Thang đo Likert 5 cấp độ (cấp độ 1: hoàn toàn không đồng ý đến 5: hoàn toàn đồng ý) đã được sử dụng cho tất cả câu hỏi.

Kết quả hoạt động của tổ chức được đo lường bởi những thay đổi trong hoạt động của công ty trong vòng ba năm qua theo 4 khía cạnh: tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ và sự tăng trưởng phát triển. Các thước đo đo lường kết quả hoạt động của tổ chức được xây dựng căn cứ vào nghiên cứu của Kaplan và Norton (1996), Lee và Choi (2003) và William (2003).

Thước đo quá trình chuyển giao tri thức được xây dựng căn cứ vào nghiên cứu của Argote và cộng sự (2000), Szulanski (1996, 2000) và Ko và cộng sự (2005).

Biến “tần suất sử dụng công cụ công nghệ thông tin” được đo lường dựa trên nghiên cứu của Staples và Jarvenpaa (2000) và Taylor (2004).

Văn hóa tổ chức được đo lường thông qua các đặc trưng: làm việc nhóm, hợp tác, khả năng thích ứng, và mức độ chia sẻ mục tiêu. Các thước đo cho mỗi biến đã được xây dựng dựa trên nghiên cứu của Fey và Denison (2000), Goffee và Jones (1996), và Lee và Choi (2003).

Cơ cấu tổ chức được đo lường theo hai biến: tập quyền và chính thức hóa. Tập quyền được đo bằng mức độ mà ở đó các quyết định chiến lược và hoạt động của tổ chức được đưa ra bởi người lãnh đạo cấp cao trong tổ chức (Robbins and Judge, 2013). Chính thức hóa đề cập đến mức độ mà các quy trình

công việc được tiêu chuẩn hóa và được thể hiện dưới dạng các chính sách và quy định (Lee và Choi, 2003). Dựa trên các nghiên cứu của Lee và Choi (2003), và Tata và Prasad (2004), các thước đo cho các biến này được xây dựng.

Sự rõ ràng, tính linh hoạt, công bằng và định hướng nhóm là bốn thuộc tính đo lường hệ thống khuyến khích nhằm tạo điều kiện chuyển giao tri thức trong một tổ chức. Thước đo các biến này được xây dựng dựa trên nghiên cứu của Sahraoui (2002) và Locke (2004).

3.3. Kiểm định thang đo

Thứ nhất, chỉ số Cronbach Alpha đã được sử dụng để đo lường độ tin cậy của thang đo. Kết quả kiểm định tính xác thực và độ tin cậy của thang đo của từng biến chỉ ra rằng hệ số Cronbach Alpha của các biến đều lớn hơn 0,7. Theo Kline (1998), một tập hợp các chỉ số có một hệ số alpha lớn hơn hoặc bằng 0,7 được coi là đảm bảo độ tin cậy cao.

Thứ hai, tác giả tiến hành phân tích nhân tố khám phá nhằm giảm số lượng các biến và tìm ra các cấu trúc cơ bản từ những dữ liệu thu thập được (Hair, Anderson, Tatham, và Black, 1998). Tất cả các nhân tố với trị số eigen (phần biến thiên được giải thích bởi mỗi nhân tố) có giá trị lớn hơn 1 được giữ lại để phân tích.

Thứ ba, phân tích hồi quy được thực hiện nhằm kiểm định các giả thuyết của mô hình nghiên cứu. Các giả thuyết được kiểm định dựa trên nhiều mô hình hồi quy khác nhau với biến phụ thuộc là quá trình chuyển giao tri thức, kết quả hoạt động của tổ chức. Đối với mỗi biến độc lập trong mô hình hồi

quy, hệ số VIF được tính toán. Hệ số VIF của các biến độc lập trong tất cả các mô hình hồi quy nằm trong khoảng 1.046 đến 1.5. Theo Chatterjee và cộng sự (2000); Hair và cộng sự (1998), giá trị VIF nhỏ hơn 10 là chấp nhận được và không có hiện tượng đa cộng tuyến xảy ra.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Kiểm định giả thuyết

4.1.1. Các mô hình chuyển giao tri thức

Bảng 2 và 3 trình bày 6 mô hình thể hiện mối quan hệ giữa các biến độc lập và chuyển giao tri thức.

Mô hình 1 xem xét khả năng dự đoán của tần suất sử dụng các công cụ công nghệ thông tin với quá trình chuyển giao tri thức. Kết quả chỉ ra rằng tần suất sử dụng các công cụ công nghệ thông tin có mối quan hệ thuận chiều với chuyển giao tri thức, nhưng ở mức thấp (R^2 điều chỉnh = 0,052, mức ý nghĩa <0,001). Kết quả thống kê trong Bảng 3 ủng hộ giả thuyết H1.

Mô hình 2 cho thấy dự đoán của các thuộc tính văn hóa tổ chức đối với quá trình chuyển giao tri thức là có ý nghĩa (R^2 điều chỉnh=0,44, mức ý nghĩa <0,001). Hệ số điều chỉnh của tất cả các mô hình hồi quy cho thấy văn hóa tổ chức có ảnh hưởng lớn đến các giai đoạn khác nhau của quá trình chuyển giao tri thức. Các kết quả thống kê của phân tích hồi quy trong Bảng 3 ủng hộ các giả thuyết H2a, H2b và H2d (R^2 điều chỉnh=0,38, 0,28, 0,35, mức ý nghĩa <0,001). Sự chia sẻ mục tiêu, khả năng thích ứng và làm việc nhóm là ba giá trị văn hóa có liên quan đáng kể với ba giai đoạn của quá trình chuyển giao

tri thức trong nội bộ tổ chức, trong khi sự hợp tác không có mối quan hệ đáng kể với quá trình này. Giả thuyết H2c không hoàn toàn được ủng hộ.

Mô hình 3 cho thấy cơ cấu tổ chức có mối quan hệ đáng kể với quá trình chuyển giao tri thức (R^2 điều chỉnh=0,07, $p < 0,001$). Chính thức hóa góp phần tạo điều kiện thuận lợi nhất cho chuyển giao tri thức. Giả thuyết H3b đã được ủng hộ nhưng theo chiều ngược lại với giả thuyết ban đầu. Tập quyền có mối quan hệ ngược chiều với giai đoạn hội nhập ($\beta = -0.22, p < 0,001$) và không có mối quan hệ đáng kể với giai đoạn tiếp cận và giai đoạn thực hiện chuyển giao.

Kết quả thống kê được trình bày trong mô hình 4 (Bảng 3) cho thấy khuyến khích tài chính và phi tài chính đều cần thiết để thúc đẩy quá trình chuyển giao tri thức giữa các cá nhân trong tổ chức (R^2 điều chỉnh=0,142, $p < 0,001$). Giả thuyết H4a được ủng hộ.

Mô hình 5 xét mối quan hệ giữa các thuộc tính hệ thống khuyến khích và quá trình chuyển giao kiến thức. Các kết quả thống kê trình bày trong bảng 3 ủng hộ cho giả thuyết H4b (R^2 điều chỉnh=0,23, $p < 0,001$).

Mô hình 6 xem xét tác động đồng thời của tất cả các biến độc lập tới quá trình chuyển giao tri thức. Theo quan sát, mức độ dự đoán của mô hình này so với các mô hình trước tăng lên đáng kể với tỷ lệ giải thích của tổng phương sai là 43% cho giai đoạn tiếp cận tri thức, 40,9% cho giai đoạn thực hiện chuyển giao và 45,2% cho giai đoạn hội nhập. Quy mô công ty là tương quan ngược chiều với giai đoạn tiếp cận

Bảng 2: Kết quả hồi quy với chuyển giao tri thức

Biến số	Mô hình 1			Mô hình 2			Mô hình 3		
	(1) Beta	(2) Beta	(3) Beta	(1) Beta	(2) Beta	(3) Beta	(1) Beta	(2) Beta	(3) Beta
<u>Biến kiểm soát</u>									
Số năm hoạt động	-0.12	-0.02	0.01	-0.17*	-0.08	0	-0.22	-0.11	-0.04
Quy mô công ty	-0.11	0.14	0.08	-0.17*	0.05	0.03	-0.11	0.14	0.1
Thâm niên	0.09	0.07	0.05	0.05	0.05	0.01	0.07	0.06	0.06
Vị trí công việc	-0.03	-0.13	0.03	0	-0.09	0.08	0.02	-0.09	0.05
<u>Biến độc lập</u>									
<i>Tần suất sử dụng công cụ công nghệ thông tin</i>									
	0.15**	0.11*	0.18***						
<u>Văn hóa tổ chức</u>									
Làm việc nhóm				0.13+	-0.11	0.16*			
Sự thích nghi				0.52***	0.23**	0.13*			
Sự hợp tác				-0.22*	-0.13	-0.09			
Chia sẻ mục tiêu				0.34***	0.46***	0.40***			
<u>Cơ cấu tổ chức</u>									
Tập quyền							0.02	-0.05	-0.22***
Chính thức hóa							0.22***	0.204***	0.03
R² điều chỉnh	0.03	0.03	0.07	0.38	0.28	0.35	0.070	0.070	0.096
Thông kê F	2.6**	2.5*	4.6***	17.5***	14.0***	15.7***	3.7**	4.0**	4.83***

Ghi chú: +, *, **, *** tương ứng với mức ý nghĩa thống kê 10%, 5%, 1% và 0.1%

(1) Giai đoạn tiếp cận tri thức, (2) Giai đoạn thực hiện chuyển giao, (3) Giai đoạn hội nhập

tri thức ($\beta = -0,18, p < 0,05$), trong khi vị trí công việc có tương quan thuận với giai đoạn hội nhập ($\beta = 0,11, p < 0,05$). Điều này có nghĩa là các cá nhân với vị trí công việc ở cấp quản lý cao hơn công ty có xu hướng có nhiều cơ hội áp dụng những tri thức thu được trong công việc, từ đó dẫn đến kết quả thực hiện công việc tốt hơn.

Về mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức và quá trình chuyển giao tri thức, kết quả thống kê trong Bảng 3 chỉ ra rằng, tất cả bốn giá trị văn hóa đều có ảnh hưởng đáng kể tới giai đoạn hội nhập. Khả năng thích nghi, làm việc nhóm và chia sẻ mục tiêu là đặc trưng quan trọng thúc đẩy giai đoạn tiếp cận tri thức. Sự chia sẻ mục tiêu và khả năng thích ứng là hai đặc trưng văn hóa có tác động mạnh tới giai đoạn thực hiện chuyển giao.

Về mối quan hệ giữa cơ cấu tổ chức với quá trình chuyển giao tri thức, kết quả kiểm định khẳng định rằng mức độ tập quyền và chính thức hóa cao sẽ cản trở quá trình chuyển giao tri thức. Nhìn chung, ảnh hưởng của tập quyền đến quá trình chuyển giao tri thức lớn hơn ảnh hưởng của sự chính thức hóa tới

quá trình này.

Về mối quan hệ giữa hệ thống khuyến khích với quá trình chuyển giao tri thức, kết quả kiểm định chỉ ra rằng hệ thống khuyến khích linh hoạt và rõ ràng rất quan trọng trong thúc đẩy quá trình chuyển giao tri thức.

Không như mong đợi, trong mô hình này, tần suất sử dụng công cụ công nghệ thông tin không còn có mối quan hệ đáng kể với quá trình chuyển giao tri thức (mức ý nghĩa $> 5\%$). Do các cá nhân không thường xuyên sử dụng công cụ công nghệ thông tin để chuyển giao tri thức nên những hỗ trợ của công cụ công nghệ thông tin trong quá trình này chưa được bộc lộ. Lý do dẫn đến tần suất sử dụng công cụ công nghệ thông tin thấp trong các công ty công nghệ thông tin Việt Nam là do các cá nhân chưa nhận thức đúng về tác dụng của các công cụ này. Thêm vào đó, có thể các công cụ công nghệ thông tin không trực tiếp hỗ trợ quá trình chuyển giao tri thức. Mặc dù mạng nội bộ, website của công ty, thư điện tử có thể giúp kết nối các cá nhân nhưng những công cụ này không thể thay thế hoàn toàn sự gặp

Bảng 3: Kết quả hồi quy với quá trình chuyển giao tri thức

Các biến	Mô hình 4			Mô hình 5			Mô hình 6		
	(1) <i>Beta</i>	(2) <i>Beta</i>	(3) <i>Beta</i>	(1) <i>Beta</i>	(2) <i>Beta</i>	(3) <i>Beta</i>	(1) <i>Beta</i>	(2) <i>Beta</i>	(3) <i>Beta</i>
<u>Các biến kiểm soát</u>									
Số năm hoạt động	-0.17+	-0.06	-0.06	-0.19	-0.09	-0.07	-0.13	-0.03	0.04
Quy mô công ty	-0.17+	0.08	0	-0.14	0.1	0.06	-0.18*	0	-0.02
Thâm niên	0.07	0.07	0.03	0.07	0.06	0.04	0	0.01	-0.01
Vị trí công việc	0.03	-0.1	0.09	0.03	-0.09	0.08	0.08	-0.04	0.11*
<u>Các biến độc lập</u>									
<u>Tần suất sử dụng công cụ công nghệ thông tin</u>									
Văn hóa tổ chức							-0.05	-0.01	-0.01
Làm việc nhóm							0.17*	-0.02	0.12*
Sự thích nghi							0.49***	0.19*	0.17**
Sự hợp tác							0.19*	-0.14	0.03
Chia sẻ mục tiêu							0.47***	0.69***	0.31***
<u>Cơ cấu tổ chức</u>									
Tập quyền							-0.30***	-0.23***	-0.14*
Chính thức hóa							-0.04	0	-0.26***
<u>Sự sẵn có của hệ thống khuyến khích</u>									
Khuyến khích tài chính	0.213**	0.03	0.198***				0.02	-0.08	0.11*
Khuyến khích phi tài chính	0	0.202**	0.109+				-0.07	0.11+	0.05
<u>Đặc điểm của hệ thống khuyến khích</u>									
Sự công bằng				-0.02	0.15*	0.02	-0.15	0.004	-0.06
Sự rõ ràng				0.21*	0.11	0.28***	0.16*	0.24***	0.23***
Sự linh hoạt				0.12+	0.22***	0.07	0.03	0.16***	0.02
Định hướng nhóm				0.17*	0.11+	0.07	0.15*	0.06	0.01
R² điều chỉnh	0.070	0.100	0.202	0.17	0.155	0.267	0.43	0.409	0.452
Thống kê F	3.9***	5.11***	10.17***	6.55***	5.95***	10.86***	10.9***	9.8***	11.53***

Ghi chú: +, *, **, *** tương ứng với mức ý nghĩa thống kê 10%, 5%, 1% và 0.1%

(1) Giai đoạn tiếp cận tri thức, (2) Giai đoạn thực hiện chuyển giao, (3) Giai đoạn hội nhập

Bảng 4: Kết quả hồi quy đa biến với Kết quả hoạt động của tổ chức

Các biến	Kết quả hoạt động tài chính	Kết quả hoạt động phi tài chính	Kết quả hoạt động chung
	Beta	Beta	Beta
<i>Các biến kiểm soát</i>			
Số năm hoạt động	-0.080	0.022	-0.021
Quy mô công ty	0.205**	0.140*	0.139*
<i>Quá trình chuyển giao tri thức</i>			
Tiếp cận tri thức	0.083	0.034	0.023
Thực hiện chuyển giao	-0.040	0.115	0.133*
Hội nhập	0.475***	0.305***	0.338***
R² điều chỉnh	0.274	0.205	0.272
Thống kê F	17.390***	12.173***	17.170***

Ghi chú: +, *, **, *** tương ứng với mức ý nghĩa 10%, 5%, và 1%

mặt trực tiếp giữa các cá nhân để chuyển giao các tri thức ẩn.

Tóm lại, tác động của các biến độc lập về quá trình chuyển giao tri thức là đa dạng. Để thúc đẩy từng giai đoạn của quá trình chuyển giao tri thức, một số biến độc lập thể hiện tầm quan trọng hơn so với các biến còn lại. Giai đoạn tiếp cận tri thức được thúc đẩy bằng việc xây dựng văn hóa tổ chức với các giá trị thích ứng, làm việc nhóm, hợp tác và chia sẻ mục tiêu, kết hợp với xây dựng hệ thống khuyến khích định hướng nhóm, rõ ràng và cơ cấu tổ chức có mức độ tập quyền thấp. Giai đoạn thực hiện chuyển giao tri thức sẽ được thúc đẩy bằng việc xây dựng văn hóa thích ứng, chia sẻ mục tiêu cao, cùng với hệ thống khuyến khích linh hoạt, rõ ràng và đặc điểm cơ cấu khuyến khích sự tham gia của các cá nhân trong quá trình ra quyết định. Sự tích hợp và sử dụng tri thức sẽ được cải thiện thông qua xây dựng hệ thống khuyến khích rõ ràng, thiết kế cơ cấu tổ chức có mức độ chính thức hóa và tập quyền thấp, và văn hóa tổ chức với các giá trị như mức độ thích ứng, làm việc nhóm và chia sẻ mục tiêu cao.

4.1.2. Chuyển giao tri thức và Kết quả hoạt động của tổ chức

Kết quả thống kê, trình bày trong bảng 4 cho thấy quá trình chuyển giao tri thức có tác động tích cực tới kết quả hoạt động của tổ chức (R² điều chỉnh=0,272, mức ý nghĩa p < 0,001). Giả thuyết H5 được ủng hộ. Trong ba giai đoạn chuyển giao tri thức, giai đoạn hội nhập có tác động mạnh nhất đến kết quả hoạt động của tổ chức ($\beta=0,338$, mức ý nghĩa p<0,001). Cùng với quá trình hội nhập, quy mô công ty cũng có ảnh hưởng thuận chiều đáng kể tới kết quả hoạt động của tổ chức ($\beta=0,139$, mức ý

nghĩa p<0,05).

5. Bàn luận

Nghiên cứu này đề xuất và kiểm định mô hình xem xét mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức, các đặc điểm của hệ thống khuyến khích, cơ cấu tổ chức, và tần suất sử dụng các công cụ công nghệ thông tin với chuyển giao tri thức và hoạt động của tổ chức trong các công ty công nghệ thông tin của Việt Nam. Kết quả nghiên cứu cho thấy rằng yếu tố quan trọng nhất ảnh hưởng đến quá trình chuyển giao tri thức là văn hóa tổ chức. Tiếp sau đó là các đặc điểm của hệ thống khuyến khích và cơ cấu tổ chức. Tần suất sử dụng công cụ công nghệ thông tin có ít ảnh hưởng đến quá trình chuyển giao tri thức. Mối quan hệ giữa quá trình chuyển giao tri thức và kết quả hoạt động của tổ chức cũng đã được xem xét. Kết quả là, ba giai đoạn của quá trình chuyển giao tri thức đều có mối quan hệ thuận chiều với kết quả hoạt động của tổ chức.

Các kết quả của nghiên cứu này khẳng định vai trò quan trọng của văn hóa tổ chức trong thúc đẩy sự học hỏi của tổ chức được nêu trong nghiên cứu của McDermott và O'Dell (2001). Ngược lại với kết quả của nghiên cứu trước thực hiện ở các nước đã phát triển (Lee và Choi, 2003; Molina và Llorens - Montes, 2006), nghiên cứu này phát hiện rằng trong bối cảnh của một nền kinh tế đang chuyển đổi, mức độ chia sẻ mục tiêu cao và khả năng thích ứng là hai đặc trưng quan trọng hơn sự hợp tác và làm việc nhóm, tác động đến quá trình chuyển giao tri thức. Phát hiện này phù hợp với kết quả nghiên cứu của Taylor và Wright (2004).

Sự liên kết giữa hệ thống khuyến khích và quá

trình chuyển giao tri thức cũng được khẳng định bởi nghiên cứu này. Thêm vào với các kết luận được rút ra bởi McDermott và O'Dell (2001), Bartol và Srivastava (2002), Burgess (2005), Al – Alawi và cộng sự (2007), khuyến khích tài chính và phi tài chính đều cần thiết để thúc đẩy quá trình chuyển giao tri thức trong nội bộ tổ chức. Phát hiện của nghiên cứu này ủng hộ cho kết quả nghiên cứu của Lucas (2006) rằng, để các cá nhân cam kết tham gia vào quá trình chuyển giao tri thức, các khuyến khích cần phải được cung cấp ở cả ba giai đoạn của quá trình chuyển giao. Nếu chỉ có khuyến khích ở một giai đoạn của quá trình chuyển giao tri thức, các cá nhân có thể từ chối tham gia vào các nỗ lực chuyển giao tri thức ở các giai đoạn tiếp sau.

Bên cạnh đó, khi thiết kế một hệ thống khuyến khích nhằm thúc đẩy chuyển giao tri thức, cả bốn đặc tính của hệ thống khuyến khích gồm sự rõ ràng, công bằng, linh hoạt và định hướng nhóm đều cần phải được quan tâm vì mỗi đặc tính tỏ ra quan trọng hơn cho một giai đoạn nhất định của quá trình chuyển giao tri thức so với những giai đoạn khác. Các khuyến khích thiết kế cho nhóm sẽ là công cụ hiệu quả thúc đẩy sự hợp tác và cam kết giữa các cá nhân, từ đó thúc đẩy sự chia sẻ tri thức trong nội bộ nhóm và giữa các bộ phận. Hệ thống khuyến khích công bằng sẽ là công cụ quan trọng để xây dựng và phát triển lòng tin, sự tin tưởng giữa các cá nhân, tạo điều kiện thuận lợi cho chia sẻ tri thức thông qua những tương tác không chính thức. Một hệ thống khuyến khích linh hoạt và rõ ràng tạo động lực cho cá nhân cải thiện kết quả thực hiện công việc và năng lực của cá nhân. Kết quả là, một công ty có thể hưởng lợi từ những tri thức và sự cải thiện kết quả công việc của các cá nhân. Kết quả của nghiên cứu này phù hợp với những phát hiện của Bartol và Srivastava (2002), Disterer (2003) và Locke (2004), nhưng hơn thế, nghiên cứu này khẳng định rằng (i) hệ thống khuyến khích rõ ràng cần phải được xây dựng nhằm thúc đẩy việc sử dụng tri thức mới của các cá nhân vào công việc và (ii) hệ thống khuyến khích rõ ràng cho phép các cá nhân dự đoán trước được những phần thưởng, cơ chế thưởng, sau đó cố gắng nỗ lực đáp ứng tốt các yêu cầu nhằm đạt được phần thưởng.

Ảnh hưởng của hai đặc điểm cơ cấu tổ chức (tập quyền và chính thức hóa) tới quá trình chuyển giao tri thức cũng được khẳng định trong nghiên cứu này. Tương tự như những phát hiện của Tsai (2002), Lee và Choi (2003), Lucas (2006), Chen và Huang (2007), Al-Alawi và cộng sự (2007), tập quyền có ảnh hưởng tiêu cực đến sự chia sẻ tri thức giữa các cá nhân. Mức độ tập quyền cao ngăn cản sự tương

tác và tần suất giao tiếp giữa các cá nhân trong đơn vị khác nhau. Nó còn cản trở sự sáng tạo và sự cần thiết phải chia sẻ những ý tưởng giữa các cá nhân, bởi họ không bị yêu cầu chia sẻ tri thức bởi cán bộ quản lý ở cấp cao hơn. Khi các nhà quản lý càng kiểm soát cấp dưới chặt chẽ, càng ít cấp dưới sẵn sàng chia sẻ tri thức với người khác. Vì vậy, sự tham gia tích cực vào quá trình ra quyết định là rất cần thiết cho việc chuyển giao tri thức thành công. Khi nhân viên tham gia vào quá trình ra quyết định, họ cảm thấy mình quan trọng và cũng là chủ sở hữu công ty. Điều này dẫn nhân viên sẵn sàng làm những nhiệm vụ ngoài phạm vi trách nhiệm và những gì họ cho là cần thiết để đảm bảo rằng việc chuyển giao tri thức thành công.

Trái ngược với những phát hiện của Lee và Choi (2003), kết quả của nghiên cứu này chỉ ra rằng chính thức hóa có một mối quan hệ thuận chiều với quá trình chuyển giao tri thức. Có một số cách lý giải cho sự khác biệt này. Một là, môi trường và yêu cầu học hỏi trong các công ty Việt Nam có thể không năng động như giả định ban đầu. Vì vậy, không cần thiết phải thiết lập cơ chế học hỏi có sự linh hoạt cao trong các công ty này. Thứ hai, sự chính thức hóa có thể làm tăng sự giao tiếp thông qua các yêu cầu giám sát và hệ thống báo cáo. Điều này có thể tạo thuận lợi cho việc chia sẻ các tri thức ẩn thành các tri thức hiện trong công ty. Thứ ba, theo, McDermott và O'Dell (2001), văn hóa có vai trò quan trọng trong quá trình chuyển giao tri thức. Nghiên cứu chính thức của văn hóa Việt Nam dường như không được thực hiện, nhưng nếu mức độ né tránh rủi ro cao là một nét văn hóa của người Việt Nam thì có thể người Việt Nam sẽ học hỏi hiệu quả hơn khi một cơ chế chính thức được sử dụng để chuyển giao tri thức.

Quá trình chuyển giao tri thức có mối quan hệ chặt chẽ với kết quả hoạt động của tổ chức. Thực tế cho thấy rằng quá trình chuyển giao tri thức chi phối 27% sự thay đổi kết quả hoạt động tài chính và 20,5% sự thay đổi của hoạt động phi tài chính. Điều này rõ ràng cho thấy quá trình chuyển giao tri thức trong nội bộ tổ chức phải được coi là một trong những yếu tố đóng góp đáng kể vào kết quả hoạt động của công ty. Những kết quả này cũng hỗ trợ và củng cố thêm cho nghiên cứu của Brachos và cộng sự (2007), rằng việc chia sẻ tri thức có mối quan hệ với sự học hỏi của tổ chức và cuối cùng đóng góp vào hiệu quả hoạt động của tổ chức. Sự học hỏi của tổ chức và chia sẻ tri thức cho phép một tổ chức để cải thiện hành vi tổ chức thông qua việc tạo ra các tri thức tiên tiến và sự phát triển của sự hiểu biết tốt hơn, và do đó trở nên sáng tạo và cạnh tranh, và cuối

cùng đóng góp vào lợi nhuận của tổ chức. Darroch (2005) cho thấy một công ty có khả năng quản lý tri thức tốt sẽ sử dụng nguồn lực hiệu quả hơn và do đó hoạt động hiệu quả hơn và có nhiều đổi mới hơn.

Những kết quả nghiên cứu không có ý nghĩa thống kê trong nghiên cứu này cũng có một số ngụ ý. Trong mô hình hồi quy đa biến (mô hình 6) ở bảng 3, tần suất sử dụng các công cụ công nghệ thông tin không còn có mối quan hệ đáng kể với quá trình chuyển giao tri thức khi các biến độc lập khác đã được thêm vào mô hình để phân tích. Điều này chính tỏ rằng, việc sử dụng các công cụ công nghệ thông tin không có tác động trực tiếp tới quá trình chuyển giao tri thức hoặc tác động của việc sử dụng công cụ công nghệ thông tin đến quá trình chuyển giao tri thức còn rất yếu. Các công cụ công nghệ thông tin sẽ có tác động nhiều hơn đến quá trình chuyển giao tri thức nếu người lao động sử dụng chúng thường xuyên hơn trong công việc của họ. Do vậy, các công ty công nghệ thông tin nên đầu tư nhiều hơn vào đào tạo để nâng cao kỹ năng sử dụng công cụ công nghệ thông tin của các nhân viên nhằm khuyến khích họ sử dụng các công cụ này trong quá trình làm việc.

Nhìn chung, các nhà quản lý trong các công ty công nghệ thông tin có thể cải thiện kết quả hoạt

động của công ty bằng cách tạo thúc đẩy quá trình chuyển giao tri thức. Để tạo thuận lợi cho quá trình chuyển giao tri thức, xây dựng văn hóa có mức độ thích ứng và chia sẻ mục tiêu cao, cơ cấu tổ chức phân quyền và phát triển hệ thống khuyến khích linh hoạt và rõ ràng là những vấn đề mà các nhà quản lý cần quan tâm.

6. Kết luận

Nghiên cứu này xây dựng và phát triển các kết quả của các nghiên cứu trước đây về mối liên hệ giữa các yếu tố thuộc về tổ chức, quá trình chuyển giao tri thức và kết quả hoạt động của tổ chức với các dữ liệu từ các công ty công nghệ thông tin Việt Nam.

Mặc dù có những đóng góp nhất định vào các nghiên cứu về chuyển giao tri thức, nghiên cứu này còn có một số hạn chế. Do dữ liệu được thu thập từ các cá nhân trong 36 công ty công nghệ thông tin, những kết quả nghiên cứu khó có thể được khái quát hóa trên diện rộng, và/hoặc phù hợp trong bối cảnh khác. Ngoài ra, việc sử dụng thang đo cảm nhận có thể dẫn đến hiện tượng sai lệch chung. Trong tương lai, có thể tích hợp các yếu tố cá nhân vào mô hình nghiên cứu hiện tại để tạo ra mô hình toàn diện hơn. □

Tài liệu tham khảo

- Al-Alawi, A.I., Al-Marzooqi, N.Y. và Mohammed, Y.F. (2007), 'Organizational Culture and Knowledge Sharing: Critical Success Factors', *Journal of Knowledge Management*, tập 11 số 2, trang 22-42.
- Alavi, M. và Leidner, D.E. (2001), 'Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues', *MIS Quarterly*, tập 25 số 1, trang 107-136.
- Argote, L., Ingram, P., Levine, J.M. và Moreland, R.L. (2000), 'Knowledge Transfer in Organizations: Learning from the Experience of Others', *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, tập 82 số 1, trang 1-8.
- Bartol, K.M. và Srivastava, A. (2002), 'Encourage knowledge sharing: The role of organizational reward systems', *Journal of Leadership and Organizational Studies*, tập 9 số 1, trang 64-77.
- Brachos, D., Kostopoulos, K., Soderquist, K.E. và Prastacos, G. (2007), 'Knowledge Effectiveness, Social Context and Innovation', *Journal of Knowledge Management*, tập 11 số 5, trang 31-44.
- Burgess, D. (2005), 'What Motivates Employees to Transfer Knowledge Outside Their Work Unit?', *Journal of Business Communication*, tập 42 số 4, trang 324-348.
- Cameron, K.S. và Quinn, R.E. (1999), *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, Addison-Wesley, Reading.
- Chatterjee, S., Hadi, A.S. và Price, B. (2000), *Regression Analysis by Example 3rd edition*, John Wiley & Sons, New York.
- Chen, C.J. và Huang, J.W. (2007), 'How Organizational Climate and Structure Affect Knowledge Management -The Social Interaction Perspective', *International Journal of Information Management*, tập 27 số 2, trang 104-118.
- Chen, C., Huang J.H. và Hsiao, Y.C. (2010), 'Knowledge management and innovativeness: The role of organizational climate and structure', *International Journal of Manpower*, tập 31 số 8, trang 848 – 870.
- Claver-Cortés, E., Zaragoza-Sáez, P. và Pertusa-Ortega, E. (2007), 'Organizational Structure Features Supporting Knowledge Management Processes', *Journal of Knowledge Management*, tập 11 số 4, trang 45-57.

- Darroch, J. (2005), 'Knowledge Management, Innovation and Firm Performance', *Journal of Knowledge Management*, tập 9 số 3, trang 101-115.
- Davenport, H.T. và Prusak, L. (2000), 'Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know', *Harvard Business School Press*, Boston, MA. Harvard Business School Press.
- Denison, D.R. và Young, J. (1999), 'Organizational Culture and Effectiveness: Validating a Measurement Model', *Working paper*, University of Michigan Business School.
- Disterer, G. (2003), *Fostering Knowledge Sharing: Why and How*, IADIS International Conference e-Society.
- Dyer, J.H. và Nobeoka, K. (2000), 'Creating and Managing a high performance knowledge-sharing network: The Toyota Case', *Strategic Management Journal*, số 21, trang 345-367.
- Edwards, J.S. và Shaw, D. (2004), 'Supporting Knowledge Management with IT: Decision Support in an Uncertain and Complex World', *The IFIP TC8/WG 3rd International Conference*.
- Fey, C.F. và Denison, D.R. (2000), 'Organizational Culture and Effectiveness: The Case of Foreign Firms in Russia', *SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration No. 2000:4*.
- Friesl, M., Sackmann S.S. và Kremser, S. (2011), 'Knowledge sharing in new organizational entities: The impact of hierarchy, organizational context, micro-politics and suspicion', *Cross Cultural Management: An International Journal*, tập 18 số 1, trang 71 – 86.
- Goffee, R. và Jones, G. (1996), 'What Holds the Modern Company Together', *Harvard Business Review*, tháng 11-12, trang 133-148.
- Gold, A.H., Malhotra, A., và Segars, A.H. (2001), 'Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective', *Journal of Management Information Systems*, tập 18 số 1, trang 185-214.
- Hair, J.F. Jr., Anderson, R.L., Tatham, R.L. và Black, W.C. (1995), *Multivariate Data Analysis with Reading 4th ed*, Prentice-Hall, Upper Saddle River.
- Janz, B.D. và Prasarnphanich, P. (2003), 'Understanding the Antecedents of Effective Knowledge Management: The Importance of a Knowledge-centered Culture', *Decision Sciences*, tập 34 số 2, trang 351-384.
- Kaplan, R.S. và Norton, D.P. (1996), *The Balance Scorecard*, Harvard Business School Press.
- Kim, S.K. và Trimmi, S. (2007), 'IT for KM in the Management Consulting Industry', *Journal of Knowledge Management*, tập 11 số 3, trang 145-155.
- Kline, R.B. (1998), *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. Guilford Press, London.
- Ko, D.G., Kirsch, L.J. và King, W. R. (2005), 'Antecedents of Knowledge Transfer from Consultants to Clients in Enterprise System Implementation', *MIS Quarterly*, tập 29 số 1, trang 59-85.
- Ladd, A. và Ward, M.A. (2002), 'An Investigation Of Environmental Factors Influencing Knowledge Transfer', *Journal of Knowledge Management Practice*, tập 3, số tháng 8, trang 8-17.
- Lai, M.F. và Lee, G.G. (2007), 'Relationships of Organizational Culture toward Knowledge Activities', *Business Process Management Journal*, tập 13 số 2, trang 306 – 322.
- Lee, H. và Choi, B. (2003), 'Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination', *Journal of Management Information Systems*, tập 20 số 1, trang 179-228.
- Lin H. (2007), 'Knowledge sharing and firm innovation capability: An empirical study', *International Journal of Manpower*, tập 28 số 3/4, trang 315 – 332.
- Locke, E.A. (2004), 'Linking goals to monetary incentives', *Academy of Management Executive*, tập 18 số 4, trang 130-133.
- Lucas, L.M. (2006), 'Things Are Not Always What They Seem: How Reputations, Culture, and Incentives Influence Knowledge Transfer', *The Learning Organization*, tập 13 số 1, trang 7-24.
- McDermott, R. và O' Dell, C. (2001), 'Overcoming cultural barriers to sharing knowledge', *Journal of Knowledge management*, tập 5 số 1, trang 76-85.
- Molina, L.M. và Llorens-Montes, F.J. (2006). 'Autonomy and Teamwork Effect on Knowledge Transfer: Knowledge Transferability as a Moderator Variable', *International Journal of Technology Transfer and Commercialization*, tập 5 số 3, trang 263-280.

- Mullins, L. (2005), *Management and Organizational Behaviour*. 7th Edition. Prentice Hall, London.
- Nonaka, I. và Toyama, R. (2002), 'A Firm as a Dialectical Being: Towards a Dynamic Theory of a Firm', *Industrial and Corporate Change*, tập 11 số 5, trang 995-1009.
- Robbins, R.P. và Judge, T.A. (2013), *Organizational Behavior*, 15th Edition, Pearson Education Inc., New York.
- Sahraoui, S. (2002), 'How to pay for Knowledge: Illustration within an IT planning context', *Human Systems Management*, số 21, trang 159-168.
- Staples, D.S. và Jarvenpaa, S.L. (2000), 'Using Electronic Media for Information Sharing Activities: A Replication and Extension', Proceedings of the 21st International Conference on IS, 117-133, Brisbane, Queensland, Australia.
- Sveiby, K.E. (2001), 'A Knowledge-based Theory of the Firm to Guide in Strategy Formulation', *Journal of Intellectual Capital*, tập 2 số 4, trang 344-358.
- Zsulanski, G. (2000), 'The Process of Knowledge Transfer: A Diachronic Analysis of Stickiness', *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, tập 82 số 1, trang 9-27.
- Tata, J. và Prasad, S. (2004), 'Team Self-management, Organizational Structure, and Judgments of Team Effectiveness', *Journal of Managerial Issues*, tập 16 số 2, 248-265.
- Taylor, W.A. và Wright, G.H. (2004), 'Organizational Readiness for Successful Knowledge Sharing: Challenges for Public Sector Managers', *Information Resources Management Journal*, tập 17 số 2, trang 22-37.
- Teece, D.J. (1998), 'Capturing Value from Knowledge Assets', *California Management Review*, tập 27 số 2, trang 185-203.
- Tsai, W. (2002), 'Social Structure of Cooperation within a Multiunit Organization: Coordination, Competition, and Intra-organizational Knowledge Sharing', *Organizational Science*, tập 13 số 2, 179-190.
- Wang, X. (2013), 'Forming mechanisms and structures of a knowledge transfer network: theoretical and simulation research', *Journal of Knowledge Management*, tập 17 số 2, trang 278 – 289.
- William, F.C. (2003), 'Knowledge Transfer among International Telecom Firms: Combining Adaptation and Replication', *University of Michigan, Unpublished Doctoral Thesis*.
- Yang, J. (2007), 'The Impact of Knowledge Sharing on Organizational Learning and Effectiveness', *Journal of Knowledge Management*, tập 11 số 2, trang 83-90.
- Zhou, A.Z. và Fink, D. (2003), 'Knowledge Management and Intellectual Capital: An Empirical Examination of Current Practice in Australia', *Knowledge Management Research and Practice*, tập 1 số 2, trang 86-94.

Thông tin tác giả:

***Phạm Thị Bích Ngọc**, Phó giáo sư, tiến sĩ

- Tổ chức tác giả công tác: Khoa Kinh tế và Quản lý nguồn nhân lực, Đại học Kinh tế Quốc dân

- Địa chỉ liên hệ: Địa chỉ Email: ngocpb@yahoo.com