

# CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG TỚI MỨC ĐỘ CHIA SẺ TRI THỨC TRONG CÁC DOANH NGHIỆP CỦA VIỆT NAM

Phạm Anh Tuấn\*

Ngày nhận: 01/4/2015

Ngày nhận bản sửa: 12/5/2015

Ngày duyệt đăng: 22/5/2015

## Tóm tắt:

Nghiên cứu này tập trung đo lường mối quan hệ giữa các yếu tố cơ cấu tổ chức, văn hóa tổ chức, chính sách quản trị nguồn nhân lực, công nghệ và mức độ chia sẻ tri thức trong các doanh nghiệp của Việt Nam. Để kiểm định các mối quan hệ này, tác giả thực hiện phân tích hồi quy bội với dữ liệu định lượng được thu thập từ 142 doanh nghiệp của Việt Nam. Kết quả phân tích dữ liệu chỉ ra rằng 4 trong số 5 giả thuyết nghiên cứu được chấp nhận, cụ thể là văn hóa tổ chức, chính sách quản trị nguồn nhân lực, công nghệ có tác động tích cực tới mức độ chia sẻ tri thức trong doanh nghiệp, đồng thời chia sẻ tri thức cũng có mối quan hệ thuận chiều với kết quả đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp. Ảnh hưởng của cơ cấu tổ chức lên mức độ chia sẻ tri thức trong tổ chức không có ý nghĩa thống kê trong nghiên cứu này.

**Từ khóa:** Chia sẻ tri thức, Đổi mới sáng tạo, Cơ cấu tổ chức, Văn hóa tổ chức, Quản trị nguồn nhân lực, Công nghệ.

## Factors fostering knowledge sharing in Vietnamese enterprises

### Abstract:

This study focuses on measuring the relationships between such variables as knowledge-based organizational structure, knowledge-oriented firm culture, knowledge-oriented human resources policy, technology and the degree of knowledge sharing in Vietnamese enterprises. To test these relationships, the author performed multiple regression analysis with data collected from 142 Vietnamese enterprises using a questionnaire. Results from this study show that four out of five research hypotheses are supported. Specifically, firm culture, human resources policy and technology have positive impact on the degree of knowledge sharing of Vietnamese enterprises. In addition, knowledge sharing positively influences the innovation results of Vietnamese enterprises. Nevertheless, the relationship between organizational structure and knowledge sharing degree of Vietnamese enterprises is not statistically significant in this study.

**Key words:** Knowledge sharing, Innovation, Organisational structure, Firm culture, Human Resources, Technology

## 1. Giới thiệu

Trong bối cảnh kinh doanh hiện nay, các doanh nghiệp toàn cầu luôn phải đặt ra câu hỏi “đổi mới hay là chết”, và có thể nói, chìa khóa cho đổi mới sáng tạo trong mỗi doanh nghiệp chính là việc doanh nghiệp đó có quản trị hiệu quả các tài sản tri

thức của mình hay không. Grant (1996) cho rằng tri thức chính là nguồn lực có tầm quan trọng chiến lược nhất mà tổ chức đang sở hữu. Trong những năm gần đây, có khá nhiều nghiên cứu về quản trị tri thức được gắn với đổi mới sáng tạo và xem đổi mới sáng tạo là một trong những đầu ra quan trọng mà

quản trị tri thức mang lại cho tổ chức (ví dụ Chen và Huang, 2009; Donate và Guadmillas, 2010).

Ribiere và Walter (2013) phát hiện rằng trong các khía cạnh khác nhau của quản trị tri thức thì chia sẻ tri thức chính là khía cạnh được nghiên cứu nhiều nhất trong hơn mười năm qua. Nghiên cứu này tập trung tìm hiểu mối quan hệ giữa các yếu tố *cơ cấu tổ chức, văn hóa tổ chức, quản trị nguồn nhân lực, công nghệ* và *chia sẻ tri thức* trong các doanh nghiệp vừa và lớn của Việt Nam. Nghiên cứu cũng xem xét tác động trực tiếp của chia sẻ tri thức tới kết quả đổi mới sáng tạo của tổ chức, từ đó đưa ra các khuyến nghị cho giới lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam thực hiện những điều chỉnh cần thiết về cơ cấu tổ chức, văn hóa, chính sách nhân sự, hạ tầng công nghệ,... để thúc đẩy chia sẻ tri thức cũng như nâng cao kết quả đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp.

## 2. Cơ sở lý luận và các giả thuyết nghiên cứu

### 2.1. Tri thức và Chia sẻ tri thức

Polanyi (1966) lập luận rằng có hai dạng tri thức phổ biến trong tổ chức, đó là: *tri thức ẩn* và *tri thức hiện*. Tri thức ẩn là các tri thức mang tính chủ quan, khó chia sẻ với người khác như các kỹ năng, bí quyết, sự thấu hiểu, hay trực giác của các cá nhân, ngược lại tri thức hiện là những tri thức có thể ghi chép lại, lưu trữ, sắp xếp, và dễ dàng chia sẻ giữa các cá nhân, đơn vị dưới dạng tài liệu, báo cáo, hồ sơ khách hàng, quy trình tác nghiệp,...

Quản trị tri thức là những hoạt động hay nỗ lực của tổ chức nhằm *thu nạp, sáng tạo, lưu trữ, chia sẻ, phát triển, phổ biến* và *triển khai* tri thức bởi các cá nhân hay các đội/nhóm trong tổ chức nhằm nâng cao hiệu quả của tổ chức (Rowley, 2001). Van den Hooff và Huysman (2009) cho rằng chia sẻ tri thức không chỉ là sự chuyển giao tri thức mà còn là sáng tạo ra tri thức. Riege (2005) chứng minh rằng chia sẻ có mục đích các tri thức hữu ích sẽ dẫn tới quá trình học tập và đổi mới sáng tạo ở cấp độ cá nhân lẫn cấp độ tổ chức. Bock và cộng sự (2005) nhấn mạnh rằng sự vận động của tri thức trong tổ chức và giữa các cá nhân phụ thuộc chủ yếu vào hành vi chia sẻ tri thức của các cá nhân.

### 2.2. Các yếu tố ảnh hưởng tới chia sẻ tri thức trong tổ chức

#### 2.2.1. Cơ cấu tổ chức

Jarvenpaa và Staples (2000) chứng minh rằng cơ cấu tổ chức theo hướng tập trung hóa quyền lực, đề cao các nguyên tắc, quy định hay hệ thống kiểm

soát có thể tạo ra các rào cản đối với việc chia sẻ tri thức trong tổ chức. Kim và Lee (2006) tin rằng năng lực chia sẻ tri thức của nhân viên suy giảm khi họ làm việc trong một tổ chức có mức độ tập trung hóa cao (*centralization*).

Cabrera và Cabrera (2005) cho rằng tổ chức công việc theo đội (*team*) sẽ tạo cơ hội cho nhân viên làm việc gắn bó với nhau và tăng cường chia sẻ tri thức, nhất là khi chính sách đãi ngộ được gắn với kết quả làm việc của đội. Việc tạo ra các nhóm đa chức năng, các đội liên ngành cũng giúp tăng cường sự gắn kết giữa các nhân viên từ các bộ phận khác nhau (Kang và cộng sự, 2003).

Xuất phát từ lập luận của các học giả nói trên, nghiên cứu này xây dựng giả thuyết sau về mối quan hệ giữa cơ cấu tổ chức và mức độ chia sẻ tri thức trong doanh nghiệp:

**H1.** *Cơ cấu tổ chức dựa vào tri thức* (cơ cấu phi tập trung, trao quyền chủ động cho nhân viên, khuyến khích làm việc theo đội/nhóm, thiết lập các đội nhóm liên ngành) có tác động tích cực đến chia sẻ tri thức trong doanh nghiệp

#### 2.2.2. Quản trị nguồn nhân lực

Kim và Lee (2006) chứng minh rằng chính sách lương thưởng căn cứ theo kết quả công việc giúp thúc đẩy chia sẻ tri thức, ngược lại, Bock và cộng sự (2005) nhận thấy rằng chính sách đãi ngộ hướng ngoại (*extrinsic rewards*) có hiệu ứng tiêu cực lên thái độ chia sẻ tri thức trong tổ chức. O'Dell và Grayson (1998) tin rằng chính sách đãi ngộ hướng nội (*intrinsic rewards*), ví dụ ghi nhận, tuyên dương các hành vi chia sẻ tri thức có hiệu quả hơn chính sách đãi ngộ hướng ngoại trong việc lôi kéo nhân viên tham gia vào các hoạt động chia sẻ tri thức.

Kang và cộng sự (2003) khuyến nghị rằng để thúc đẩy tính hợp tác và trao đổi tri thức giữa các thành viên trong tổ chức, chính sách đánh giá và đãi ngộ nên dựa vào kết quả làm việc của tập thể như đội/nhóm, phòng ban hơn là dựa vào kết quả làm việc cá nhân. Cabrera và Cabrera (2005) cho rằng các hình thức đào tạo như luân chuyển công việc (*job rotation*) hoặc kèm cặp (*mentoring*) giúp các cá nhân tiếp thu được tri thức “ẩn” từ đồng nghiệp.

Nghiên cứu này thừa kế quan điểm của các học giả nói trên và đề xuất giả thuyết nghiên cứu sau về mối quan hệ giữa chính sách quản trị nguồn nhân lực và chia sẻ tri thức trong doanh nghiệp:

**H2.** *Chính sách Quản trị nguồn nhân lực định*

*hướng tri thức* bao gồm khen thưởng, đãi ngộ, đào tạo, kèm cặp có tác động tích cực đến chia sẻ tri thức trong doanh nghiệp.

### 2.2.3. Văn hóa tổ chức

Văn hóa tổ chức được định nghĩa là một hệ thống bao gồm các giá trị, chuẩn mực, và các giả định được chia sẻ trong tổ chức (Schein, 1985). Các nghiên cứu trước đây đã chỉ ra một số đặc điểm hay giá trị của văn hóa tổ chức có lợi hoặc có hại cho quản trị tri thức. Ví dụ sự tin cậy (*trust*) giữa các thành viên trong tổ chức được chứng minh là giúp giảm thiểu các hiệu ứng tiêu cực của chia sẻ tri thức (Kankanhalli và Tan, 2005), và dẫn tới các hành vi mang tính hợp tác, bao gồm hành vi chia sẻ tri thức (Nahapiet và Ghoshal, 1998).

Gold và cộng sự (2001) lập luận rằng các tổ chức có tính mở và định hướng giá trị văn hóa mang tính hỗ trợ sẽ tạo ra các hành vi tổ chức có lợi cho quản trị tri thức và đổi mới sáng tạo, bao gồm việc các thành viên sẵn sàng chia sẻ với nhau sự thấu hiểu. Kim và Lee (2006) chứng minh rằng nhân viên càng có sự gắn kết chặt chẽ bằng các mạng lưới xã hội thì mức độ chia sẻ tri thức của họ càng cao. Chen và Huang (2007) lập luận rằng một môi trường văn hóa tổ chức càng đề cao tinh thần hợp tác và sáng tạo, và khi cơ cấu tổ chức càng được phân cấp, càng giảm tính hình thức thì tương tác xã hội càng được thúc đẩy, có lợi cho quản trị tri thức.

Trong các doanh nghiệp của Việt Nam, văn hóa tổ chức cũng được kỳ vọng là có ảnh hưởng tích cực tới mức độ chia sẻ tri thức của tổ chức, như đề xuất trong giả thuyết sau:

**H3.** Văn hóa tổ chức theo định hướng tri thức, với các giá trị đặc trưng như lòng tin, tầm nhìn chia sẻ, tương tác xã hội qua hoạt động ngoại khóa có tác động tích cực đến chia sẻ tri thức trong doanh nghiệp.

### 2.2.4. Hạ tầng công nghệ

Không ai có thể phủ nhận vai trò của công nghệ thông tin trong việc thúc đẩy chia sẻ và lưu trữ thông tin, tri thức trong tổ chức, tuy nhiên, thực tế cho thấy nhiều tập đoàn lớn trên thế giới đã thất bại khi triển khai quản trị tri thức vì thiếu sự gắn kết chặt chẽ giữa hạ tầng công nghệ quản trị tri thức và các yếu tố “mềm” như văn hóa tổ chức, chính sách nhân sự. Cabrera và cộng sự (2001) đã phát biểu rằng chính các yếu tố “phi kỹ thuật” này mới quyết định hiệu quả của các hệ thống công nghệ quản trị

tri thức.

Trong nghiên cứu này, tác giả cho rằng công nghệ thông tin đóng một vai trò quan trọng giúp thúc đẩy chia sẻ tri thức tổ chức:

**H4.** Hạ tầng công nghệ có tác động tích cực tới chia sẻ tri thức trong doanh nghiệp

### 2.2.5. Đổi mới sáng tạo

Wolfe (1994) định nghĩa đổi mới sáng tạo là một quy trình quan trọng làm nền tảng cho việc tạo ra các năng lực khác biệt hay tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững cho tổ chức. Định nghĩa của OECD về đổi mới sáng tạo cũng được nhiều học giả vận dụng, theo đó đổi mới sáng tạo bao gồm “việc triển khai các sản phẩm, dịch vụ, quy trình mới hoặc cải tiến đáng kể; phương pháp marketing mới hoặc phương thức quản trị tổ chức mới”. Các học giả như Andreeva và Kianto (2011), Donate và Guadamillas (2010) đã chứng minh bằng các nghiên cứu thực nghiệm rằng quản trị tri thức thúc đẩy đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp, vì vậy nghiên cứu này đề xuất giả thuyết sau:

**H5.** Chia sẻ tri thức có tác động tích cực đến kết quả đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp

## 3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu này thực hiện khảo sát định lượng để thu thập dữ liệu sơ cấp phục vụ cho các phân tích thống kê mô tả và hồi quy. Một bảng hỏi khảo sát định lượng được tác giả xây dựng và gửi tới gần 200 doanh nghiệp của Việt Nam, gồm chủ yếu là các doanh nghiệp quy mô vừa và lớn ở cả miền Bắc và miền Nam.

### 3.1. Mẫu nghiên cứu và thu thập dữ liệu

Có 180 bảng hỏi đã được gửi về cho tác giả, trong đó 142 bảng hỏi (chiếm 78.9%) được lựa chọn giữ lại để phân tích. Mẫu khảo sát gồm 94 doanh nghiệp miền Bắc (chiếm 66%) và 48 doanh nghiệp miền Nam (chiếm 34%), trên 50% doanh nghiệp có từ 200 nhân viên trở lên và gần 70% doanh nghiệp có doanh thu trên 100 tỷ/năm. Các thông số cụ thể về mẫu khảo sát được cung cấp ở Bảng 1.

### 3.2. Thước đo và biến số

Các thước đo tương ứng với các biến số trong nghiên cứu này được tham khảo từ các thước đo sử dụng trong các nghiên cứu trước đây liên quan đến hai lĩnh vực quản trị tri thức và đổi mới sáng tạo. Mỗi thước đo đều gồm nhiều chỉ báo khác nhau và dữ liệu định lượng được rút ra bằng cách yêu cầu

**Bảng 1. Mẫu khảo sát định lượng**

	<b>Tiêu chí</b>	<b>N</b>	<b>Tần suất</b>	<b>Phần trăm</b>
<b>Loại hình doanh nghiệp</b>	Cty CP 100% vốn trong nước	142	62	43.66
	Công ty trách nhiệm hữu hạn	142	39	27.46
	Công ty liên doanh hoặc có vốn nhà nước	142	14	9.86
	Doanh nghiệp nhà nước	142	27	19.01
<b>Lĩnh vực hoạt động</b>	Sản xuất	142	34	23.94
	Dịch vụ	142	38	26.76
	Công nghệ cao	142	29	20.42
	Kinh doanh thương mại	142	26	18.31
	Lĩnh vực khác	142	15	10.56
<b>Số lượng nhân viên</b>	dưới 100 nhân viên	142	17	11.97
	100-200 nhân viên	142	46	32.39
	200-500 nhân viên	142	27	19.01
	trên 500 nhân viên	142	52	36.62
<b>Doanh thu</b>	dưới 100 tỷ	142	43	30.28
	100-200 tỷ	142	21	14.79
	200-500 tỷ	142	16	11.27
	500-1000 tỷ	142	17	11.97
	trên 1000 tỷ	142	31	21.83
	missing	142	14	9.86
<b>Cấp bậc</b>	Nhân viên	142	37	26.06
	Quản lý cấp trung	142	72	50.70
	Lãnh đạo	142	33	23.24
<b>Khu vực</b>	Miền Bắc	142	94	0.66
	Miền Nam	142	48	0.34

người điền phiếu cho biết mức độ đồng ý của họ đối với từng chỉ báo/mệnh đề theo thang điểm Likert dao động từ 1 (“hoàn toàn không đồng ý”/”thấp”) đến 7 (“hoàn toàn đồng ý”/”cao”). Bảng 2 cung cấp cụ thể nguồn gốc của các chỉ báo liên quan đến cơ cấu tổ chức, chính sách nhân sự, văn hóa tổ chức, hạ tầng công nghệ và mức độ chia sẻ tri thức.

### 3.2.1. Kết quả đổi mới sáng tạo

Kết quả đổi mới sáng tạo trong nghiên cứu này đóng vai trò là biến số phụ thuộc trong hàm hồi quy và được xem như một đầu ra của hoạt động chia sẻ tri thức trong tổ chức. Donate và Guadamillas (2010), dựa trên các nghiên cứu trước đây đã xây dựng một thước đo gồm 8 chỉ báo cho khái niệm kết quả đổi mới sáng tạo. Thước đo này nhấn mạnh vào mức độ đổi mới hoặc cải tiến sản phẩm/dịch vụ cũng như mức độ đổi mới hoặc cải tiến quy trình kinh doanh, sản xuất của doanh nghiệp so với đối

thủ cạnh tranh và so với chính doanh nghiệp cách đây ba năm. Thước đo nói trên của Donate và Guadamillas (2010) sẽ được áp dụng cho nghiên cứu này với một vài điều chỉnh nhỏ để phù hợp với bối cảnh kinh doanh của Việt Nam.

### 3.2.2. Các biến kiểm soát

Có 4 biến kiểm soát gồm *số lượng nhân viên của doanh nghiệp*; *số năm thành lập*, *lĩnh vực hoạt động* và *địa bàn đăng ký hoạt động* được sử dụng trong nghiên cứu này. Donate và Guadamillas (2010) cho rằng các doanh nghiệp có quy mô càng lớn (thể hiện ở số lượng nhân viên hoặc vốn) thì càng có nhiều nguồn lực để đầu tư vào quản trị tri thức và thực hiện đổi mới sáng tạo. Hai tác giả này cũng sử dụng tuổi doanh nghiệp và lĩnh vực kinh doanh là biến kiểm soát khi đo lường kết quả đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp. Tương tự, Lee và Choi (2003), Bock và cộng sự (2005), và một số tác giả khác đã nghiên

**Bảng 2. Thước đo và chỉ báo**

Thước đo	Chỉ báo	Nguồn
Cơ cấu tổ chức hỗ trợ quản trị tri thức	Tc1. Mức độ tự chủ trong công việc của cán bộ nhân viên	Kim và Lee (2006)
	Tc2. Cơ cấu tổ chức linh hoạt và ít hành chính hóa	Kim và Lee (2006)
	Tc3. Nhân viên thường xuyên làm việc theo đội/teamwork	Cabrera và Cabrera, (2005)
	Tc4. Các nhóm làm việc đa chức năng được thiết lập	Kang và cộng sự (2003)
Chính sách quản trị nguồn nhân lực định hướng tri thức	Ns1. Khen thưởng, đãi ngộ tập trung vào nỗ lực của tổ, nhóm	Kang và cộng sự (2003)
	Ns2. Công ty ghi nhận sự ý tưởng mới, sáng kiến của nhân viên	O'Dell và Grayson, (1998)
	Ns3. Các chương trình đào tạo nhân viên	Cabrera và Cabrera, (2005)
	Ns4. Nhân viên cũ kèm cặp các nhân viên mới	Cabrera và Cabrera, (2005)
Văn hóa tổ chức định hướng tri thức	Vh1. Văn hóa tổ chức dựa trên lòng tin giữa các cá nhân	Kim và Lee (2006)
	Vh2. Chia sẻ tri thức qua các kênh không chính thức	Donate và Guadamillas (2011)
	Vh3. Tâm nhìn được chia sẻ giữa các thành viên	Gold và cộng sự (2001)
	Vh4. Các hoạt động tập thể, ngoại khóa, teambuilding	Kim và Lee (2006)
Hạ tầng Công nghệ (CN) tri thức	Cn1. CN giúp nhân viên hợp tác bên trong và bên ngoài tổ chức	Gold và cộng sự (2001)
	Cn2. CN giúp nhân viên học tập và làm việc theo nhóm	Gold và cộng sự (2001)
	Cn3. CN giúp nhân viên tìm kiếm tri thức mới	Gold và cộng sự (2001)
	Cn4. Có các thư viện điện tử, cơ sở dữ liệu, kho tri thức	Gold và cộng sự (2001)
	Cn5. CN giúp tìm kiếm và sử dụng tri thức về sản phẩm, dịch vụ, quy trình sản xuất	Gold và cộng sự (2001)
Mức độ chia sẻ tri thức	Cs1. Đa số CBNV sẵn sàng đóng góp thông tin, tri thức của cá nhân vào cơ sở dữ liệu dùng chung của công ty	<i>Tác giả tự xây dựng</i>
	Cs2. Đa số CBNV sẵn sàng chia sẻ thông tin và tri thức bên trong đơn vị	Andreeva và Kianto (2011)
	Cs3. Đa số CBNV sẵn sàng chia sẻ thông tin và tri thức với bên ngoài đơn vị	Andreeva và Kianto (2011), Lee và cộng sự (2005)
	Cs4. Đa số CBNV không có thái độ “che giấu” tri thức	Suppiah và Sandhu (2011)
	Cs5. Đa số CBNV sẵn sàng chia sẻ thất bại, sai lầm trong công việc với đồng nghiệp	Suppiah và Sandhu (2011)
	Cs6. Đa số CBNV sẵn sàng chia sẻ bí quyết, kinh nghiệm, sự thấu hiểu trong công việc với đồng nghiệp	Suppiah và Sandhu (2011)

cứu các khía cạnh của quản trị tri thức trong các lĩnh vực khác nhau như sản xuất, dịch vụ, tài chính, công nghệ cao,... Trong nghiên cứu này, 3 biến giả đã được tạo ra cho 4 lĩnh vực: sản xuất, dịch vụ, công nghệ cao, kinh doanh thương mại. Địa bàn hoạt động (miền Bắc hoặc miền Nam) cũng có thể là yếu tố tác động tới mức độ chia sẻ tri thức hoặc tác động tới kết quả ĐMST của doanh nghiệp.

#### 4. Kết quả phân tích dữ liệu

##### 4.1. Đánh giá độ tin cậy của thước đo

Hệ số Cronbach Alpha của từng thước đo được tính toán để đánh giá tính nhất quán nội tại của từng thước đo. Tất cả các thước đo sử dụng cho mô hình nghiên cứu đều có mức độ tin cậy khá cao với hệ số Cronbach Alpha thấp nhất là 0.748 (xem bảng 3).

Ngoài ra, tác giả cũng thực hiện phân tích Nhân tố khám phá (EFA) cho tất cả 17 biến quan sát thuộc 4 biến số: Cơ cấu tổ chức, Hoạt động quản trị nguồn nhân lực, Văn hóa tổ chức và Công nghệ để xác định xem các biến quan sát có được tải đúng vào nhân tố đại diện hay không. Kết quả phân tích EFA phá cho thấy 17 biến quan sát được tải thành công trên 4 nhân tố riêng biệt với tổng bình phương tải nhân tố xoay đạt 64.1%, đồng nghĩa 4 nhân tố này giải thích được tổng cộng 64.1% sự biến thiên của dữ liệu trong nghiên cứu này.

##### 4.2. Kết quả kiểm định các giả thuyết nghiên cứu

Các giả thuyết nghiên cứu được kiểm định thông qua phân tích hồi quy bội với 3 mô hình khác nhau

**Bảng 3. Trung bình, độ lệch chuẩn và Cronbach Alpha các biến số**

	Trung bình	Độ lệch chuẩn	Cronbach Alpha
Cơ cấu tổ chức hỗ trợ quản trị tri thức (CCTC)	5.41	1.10	0.082
Quản trị nguồn nhân lực định hướng tri thức (quản trị nguồn nhân lực)	5.29	1.15	0.748
Văn hóa tổ chức định hướng tri thức (VHTC)	4.90	1.22	0.748
Hạ tầng công nghệ tri thức (CN)	5.19	1.25	0.881
Mức độ chia sẻ tri thức (Chia sẻ TT)	4.99	1.12	0.884
Kết quả đổi mới sáng tạo (kqDMST)	5.39	1.16	0.939

**Bảng 4. Kết quả phân tích Nhân tố khám phá EFA**

	Nhân tố			
	1	2	3	4
Tc1				0.692
Tc2				0.49
Tc3				0.486
Tc4				0.83
Ns1			0.562	
Ns2			0.40	
Ns3			0.547	
Ns4			0.785	

**Bảng 5. Ma trận hệ số tương quan**

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
(1) Khu vực										
(2) Số năm hđ	.059									
(3) Số lượng nv	.110	.463**								
(4) sx	-.018	.263**	.131							
(5) dv	-.005	-.150	.079	-.339**						
(6) cnc	.067	-.145	-.040	.284**	-.306**					
(7) CCTC	.020	-.081	-.069	-.041	.019	.118				
(8) quản trị nguồn nhân lực	.018	.035	.032	.138	.053	-.126	.586**			
(9) VHTC	.036	-.102	-.096	.062	.086	-.108	.562**	.612**		
(10) CN	.046	-.034	.026	.008	.013	-.027	.569**	.652**	.628**	
(11) Chia sẻ TT	-.012	-.013	.016	.115	.014	-.087	.548**	.676**	.687**	.638**

**Ghi chú:** \*\*. Tương quan ở mức độ ý nghĩa 0.01 (kiểm định 2 đuôi).

như trình bày ở bảng 6 và bảng 7. **Mô hình 1 và 2** sử dụng Chia sẻ TT (Chia sẻ tri thức) làm biến phụ thuộc. **Mô hình 1** là mô hình kiểm soát vì chỉ các biến kiểm soát được đưa vào hàm hồi quy, đó là

Khuvuc (Khu vực nơi doanh nghiệp hoạt động); TuoiDN (số năm hoạt động của doanh nghiệp); Slnv (số lượng nhân viên); sx (sản xuất); dv (dịch vụ); cnc (công nghệ cao). Trong **Mô hình 2**, cả 4 biến

**Bảng 6. Kết quả phân tích hồi quy bội****Biến phụ thuộc:** *ChiaseTT* (mức độ chia sẻ tri thức)

	<b>Mô hình 1</b>		<b>Mô hình 2</b>	
	<i>Hệ số chuẩn</i>		<i>Hệ số chuẩn</i>	
	Beta	t	Beta	t
(Constant)		12.381		.719
Khuvuc	-.039	-.418	-.071	-1.221
TuoiDN	-.044	-.398	-.015	-.218
Slnv	.021	.194	.041	.594
Sx	.140	1.273	.070	1.004
Dv	-.005	-.044	-.014	-.200
Cnc	-.034	-.317	-.031	-.450
CCTC			.094	1.179
quản trị nguồn nhân lực			.279	3.203**
VHTC			.369	4.670***
CN			.185	2.220*
F		0.476		19.482***
(%) R <sup>2</sup>		0.024		63.5
(%)R <sup>2</sup> điều chỉnh				60.2

**Ghi chú:** \*Mức độ ý nghĩa  $p < 0.05$ ; \*\*Mức độ ý nghĩa  $p < 0.01$ ; \*\*\*Mức độ ý nghĩa  $p < 0.001$ . Biến giả Khuvuc: Miền Bắc = 1; Miền Nam = 0.

độc lập gồm: CCTC (Cơ cấu tổ chức); quản trị nguồn nhân lực (Quản trị nguồn nhân lực); VHTC (văn hóa tổ chức); CN (Hạ tầng công nghệ) được đồng thời đưa vào hàm hồi quy để phân tích. Ma trận hệ số tương quan ở bảng 5 cho thấy các biến độc lập đều có hệ số tương quan với biến phụ thuộc lớn hơn 0.3, vì vậy đủ điều kiện để thực hiện phân tích hồi quy. **Mô hình 3** sử dụng biến phụ thuộc là kqDMST (kết quả đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp) và đo lường tác động trực tiếp của mức độ Chia sẻ tri thức tới kết quả ĐMST của doanh nghiệp với sự có mặt của các biến kiểm soát đã xuất hiện trong Mô hình 1.

**Mô hình 1** không có ý nghĩa thống kê và không có biến kiểm soát nào có mối quan hệ với biến phụ thuộc Chia sẻ tri thức. **Mô hình 2** có ý nghĩa thống kê với  $F = 19.482$ ,  $p < 0.01$ . Hệ số R<sup>2</sup> điều chỉnh của mô hình này 60.2, như vậy các biến số độc lập trong mô hình này giải thích được khoảng 60.2% biến thiên của biến phụ thuộc Chia sẻ tri thức. Tác động của Cơ cấu tổ chức tới mức độ Chia sẻ tri thức không có ý nghĩa thống kê trong Mô hình 2, vì vậy giả thuyết  $H_1$  không được chấp nhận. Văn hóa tổ

chức có tác động khá mạnh tới mức độ Chia sẻ tri thức ( $\beta = 0.369$ ,  $p < 0.01$ ), tương tự Quản trị nguồn nhân lực ( $\beta = 0.279$ ,  $p < 0.01$ ) và Công nghệ ( $\beta = 0.185$ ,  $p < 0.05$ ) cũng có mối quan hệ thuận chiều với mức độ Chia sẻ tri thức. Các giả thuyết  $H_2$ ,  $H_3$ ,  $H_4$  vì vậy được chấp nhận.

**Mô hình 3** ( $F = 8.743$ ,  $p < 0.01$ ) có ý nghĩa thống kê và giải thích được khoảng 30.4% biến thiên của biến phụ thuộc. Kết quả phân tích hồi quy ở **Mô hình 3** chỉ ra rằng địa bàn hoạt động có mối quan hệ thuận chiều trong khi số năm hoạt động của DN có quan hệ ngược chiều với kết quả đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp. Kết quả phân tích **Mô hình 3** cũng cho thấy mức độ chia sẻ tri thức trong doanh nghiệp càng cao thì kết quả đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp càng được nâng cao, đồng nghĩa giả thuyết  $H_5$  được chấp nhận.

### 5. Thảo luận và hàm ý chính sách

Nghiên cứu này cho thấy các biến số kiểm soát như địa bàn, số năm hoạt động và lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp không có tác động nào tới mức độ chia sẻ tri thức trong doanh nghiệp. Ngược lại, một số biến kiểm soát dường như lại tác động tới

**Bảng 7. Kết quả phân tích hồi quy bội**

**Biến phụ thuộc:** *kqDMST* (kết quả đổi mới sáng tạo)

	<b>Mô hình 3</b>	
	<i>Hệ số chuẩn</i>	
	Beta	t
(Constant)		5.893***
Khuvuc	.244	3.203**
TuoiDN	-.282	-3.163**
slnv	.139	1.575
sx	.035	.384
dv	-.057	-.619
cnc	.146	1.651
<b>ChiaseTT</b>	.454	5.970***
F		8.743***
(%) R2		34.3
(%) R2 điều chỉnh		30.4

**Ghi chú:** \*Mức độ ý nghĩa  $p < 0.05$ ; \*\*Mức độ ý nghĩa  $p < 0.01$ ; \*\*\*Mức độ ý nghĩa  $p < 0.001$

kết quả đổi mới sáng tạo. Cụ thể, kết quả đổi mới sáng tạo ở các doanh nghiệp miền Bắc là cao hơn các doanh nghiệp miền Nam và doanh nghiệp càng hoạt động lâu năm thì kết quả đổi mới sáng tạo càng thấp.

Trong nghiên cứu này, tác giả không tìm được bằng chứng về mối quan hệ giữa *cơ cấu tổ chức dựa vào tri thức* và mức độ chia sẻ tri thức trong doanh nghiệp. Có thể giả định rằng mức độ chia sẻ tri thức trong doanh nghiệp bị chi phối nhiều hơn bởi các yếu tố khác như văn hóa tổ chức, chính sách quản trị nguồn nhân lực, công nghệ, năng lực lãnh đạo,... thay vì chịu ảnh hưởng bởi yếu tố cơ cấu tổ chức.

Các *chính sách quản trị nguồn nhân lực định hướng tri thức* bao gồm khen thưởng và đãi ngộ dựa trên nỗ lực của đội/nhóm; ghi nhận các sáng kiến, ý tưởng đổi mới của nhân viên; các hoạt động đào tạo và kèm cặp có tác động tích cực tới mức độ chia sẻ tri thức trong doanh nghiệp. Kết quả này giúp củng cố cho kết quả của các nghiên cứu trước đây của Kim và Lee (2006), Kang và cộng sự (2003) cũng như ủng hộ cho lập luận của Cabrera và Cabrera (2005) về vai trò của hoạt động quản trị nguồn nhân lực đối với quản trị tri thức.

Kết quả phân tích dữ liệu cho thấy *văn hóa tổ chức định hướng tri thức* hình thành dựa trên sự tin cậy lẫn nhau và tầm nhìn được chia sẻ giữa các cá nhân; chia sẻ tri thức qua các kênh không chính

thức; và các hoạt động tập thể, ngoại khóa có tác động mạnh tới mức độ chia sẻ tri thức trong doanh nghiệp. Kết quả này ủng hộ kết quả nghiên cứu của các tác giả trước đây, như Kankanhalli và Tan (2005), Kim và Lee (2006), Gold và cộng sự (2001).

Nghiên cứu này cũng khẳng định vai trò quan trọng của *hạ tầng công nghệ* đối với quản trị tri thức, như Nonaka và cộng sự (2008) đã nhấn mạnh rằng công nghệ tạo ra bối cảnh hệ thống (*systemising Ba*) giúp tổng hợp và sáng tạo tri thức tổ chức.

Cuối cùng, kết quả phân tích hồi quy chứng minh rằng đổi mới sáng tạo chính là một trong những đầu ra quan trọng của chia sẻ tri thức. Kết quả này ủng hộ lập luận của các tác giả như Andreeva và Kianto (2011), Donate và Guadamillas (2011) về vai trò tích cực của quản trị tri thức đối với đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp.

Nghiên cứu này cũng giúp lãnh đạo doanh nghiệp có những điều chỉnh về văn hóa tổ chức, chính sách nhân sự, và hạ tầng công nghệ để thúc đẩy chia sẻ tri thức trong tổ chức. Trước hết, lãnh đạo doanh nghiệp cần đảm bảo sự tin cậy giữa các cá nhân phải là nền tảng cho văn hóa của doanh nghiệp và mọi nhân viên cần hiểu được những mục tiêu phát triển và tầm nhìn mà doanh nghiệp đang hướng tới. Sự tương tác xã hội là chất xúc tác cho hoạt động chia sẻ tri thức trong tổ chức, vì vậy doanh nghiệp cần tổ chức thường xuyên các hoạt động teambuilding,



sinh hoạt ngoại khóa với sự tham gia của toàn bộ nhân viên và cán bộ quản lý. Tiếp theo, nhân viên cần được khen thưởng và ghi nhận thành tích khi họ đóng góp các ý tưởng mới hay sáng kiến cải tiến cho doanh nghiệp. Ngoài ra, doanh nghiệp cũng cần chú ý thực hiện chính sách khen thưởng, đãi ngộ gắn với nỗ lực làm việc của đội/nhóm thay vì chỉ dựa trên thành tích làm việc cá nhân. Cuối cùng, doanh nghiệp cần đầu tư xây dựng hạ tầng công nghệ đủ mạnh, bao gồm hệ thống mạng nội bộ, cơ sở dữ liệu tri thức, với các chức năng cho phép nhân viên giao tiếp dễ dàng với nhau, phối hợp làm việc theo đội/nhóm, và tìm kiếm tri thức phục vụ cho công việc một cách thuận lợi.

Nghiên cứu này không tránh khỏi một số hạn chế thường gặp trong các nghiên cứu về hành vi tổ chức. Thứ nhất, dữ liệu định lượng được thu thập từ một bảng hỏi duy nhất và chỉ dựa trên đánh giá chủ quan của người điền phiếu, vì vậy dữ liệu của một vài thước đo không đảm bảo tính khách quan. Thứ hai,

kích cỡ mẫu nghiên cứu nhỏ (N=142) làm giảm tính đại diện của kết quả nghiên cứu và không cho phép phân tích sâu hơn về ảnh hưởng của các mối quan hệ đa cộng tuyến giữa các biến độc lập lên mô hình nghiên cứu. Thứ ba, nghiên cứu này bỏ qua tác động của lãnh đạo tới chia sẻ tri thức trong doanh nghiệp, như nhiều học giả học giả (ví dụ Bryant, 2003; Singh, 2008; Donate and Guadamillas, 2011) đã chứng minh rằng một số phong cách lãnh đạo có ảnh hưởng mạnh tới quản trị tri thức.

Các nghiên cứu trong tương lai ở Việt Nam về quản trị tri thức cần sử dụng mẫu khảo sát lớn hơn với tỷ lệ cân bằng giữa các doanh nghiệp miền Bắc và miền Nam hay có cách tiếp cận tổng thể hơn bằng cách bổ sung vào mô hình nghiên cứu các quy trình như *thu nhận, sáng tạo và áp dụng* tri thức cũng như xem xét bổ sung một số yếu tố có thể đóng vai trò điều tiết (*moderator*) như định hướng kinh doanh, chiến lược quản trị tri thức. □

### Tài liệu tham khảo

- Andreeva, T. và Kianto, A. (2011), 'Knowledge processes, knowledge intensity and innovation: a moderated mediation analysis', *Journal of Knowledge Management*, số 15, tập 6, trang 1016-1034.
- Bock, G., Lee, J. và Zmud, R. W. (2005), 'Behavior intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate', *MIS Quarterly*, số 29, tập 1, trang 87-111.
- Bryant, S.E. và Bozeman (2003), 'The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge', *Journal of leadership and organizational studies*, số 9, tập 4, trang 32-44.
- Cabrera, A., Cabrera, E.F. và Barajas, S. (2001), 'The key role of organisational culture in a multi-system view of technology-driven change', *International Journal of Information Management*, tập 21, trang 245-261.
- Cabrera, E. F. và Cabrera, A. (2005), 'Fostering knowledge sharing through people management practices', *Organizational studies*, số 23, tập 5, trang 687-710.
- 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*, số 27, trang 104-118.
- Chen, C. và Lin, B. (2004), 'The effects of environment, knowledge attribute, organizational climate, and firm characteristics on knowledge sourcing decisions', *Journal of R&D Management*, số 34, tập 2, trang 137-146.
- De Long, D. W. và Fahey, L. (2000), 'Diagnosing cultural barriers to knowledge management', *Academy of Management Executive*, số 14, tập 4, 113-127.
- Donate, M. J. và Guadamillas, F. (2011), 'Organizational factors to support knowledge management and innovation', *Journal of Knowledge Management*, số 15, tập 6, trang 890-914.
- Gold, A. H., Malhotra, A. và Segars, A. H. (2001), 'Knowledge management: An organizational capabilities perspective', *Journal of Management Information Systems*, số 18, tập 1, trang 185-214.
- Grant, R.M. (1996), 'Toward a knowledge-based theory of the Firm', *Strategic Management Journal*, số 17, trang 109-122.
- Nonaka, I, Toyama, R. và Hirata, T. (2008), *Managing Knowledge Flow: A Process Theory of the Knowledge-Based*

- Firm*, Palgrave Macmillan, New York.
- Jarvenpaa, S.L. và Staples, D.S. (2000), 'The use of collaborative electronic media for information sharing: and exploratory study of determinants', *Journal of Strategic Information Systems*, số 9, trang 129-154
- Kankanhalli, A. và Tan, B.C.Y. (2005), 'Contributing knowledge to electronic knowledge repositories: An empirical investigation', *MIS Quarterly*, số 29, tập 1, trang 113-143.
- Kang, S., Morris, S. và Snell, S.A. (2008), 'Extending the human resource architecture: implications from social capital theory', *International Journal of Public Administration*, số 31, tập 14, trang 1548-1568.
- Kim, S. và Lee, H. (2006), 'The impact of organizational context and information technology on employee knowledge-sharing capabilities', *Public Administration Review*, số 66, tập 3, trang 370-385.
- Lee, H. và Choi, B. (2003), 'Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination', *Journal of Management Information Systems*, số 20, tập 1, trang 179-228.
- Lee, K.L., Lee, S. và Kang, I.W. (2005), 'KMPI: measuring knowledge management performance', *Information & Management*, số 42, trang 469-482.
- McDermott, R. và O'Dell, C. (2001), 'Overcoming cultural barriers to sharing knowledge', *Journal of Knowledge Management*, số 5, tập 1, trang 76-85.
- Nahapiet, J. và Ghoshal, S. (1998), 'Social capital, intellectual capital and the organizational advantage', *Academy of Management Review*, số 23, tập 2, trang 242-266.
- O'Dell, C. và Grayson, C.J (1998), 'If only we knew what we know: Identification and transfer of internal best practices', *California Management Review*, số 40, tập 3, trang 154-174.
- Polanyi, M. (1996), *The tacit dimension*, Routledge Kegan Paul, London.
- Ribiere, V. và Walter, C. (2013), '10 years of QTTT theory and practices', *Journal of Knowledge Management Research & Practices*, số 11, tập 1, trang 4-9.
- Riege, A. (2005), 'Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider', *Australian journal of management*, số 32, tập 2, trang 293-314.
- Rowley, J. (2001), 'Knowledge management in pursuit of learning: the Learning with Knowledge Cycle', *Journal of Information Science*, số 27, tập 4, trang 227-237.
- Schein, E.H (1985), *Organisational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Singh, S.K. (2008), 'Role of leadership in knowledge management: a study', *Journal of Knowledge Management*, số 12, tập 4, trang 3-15.
- Suppiah, V. và Sandhu, M.S. (2011), 'Organisational culture's influence on tacit knowledge-sharing behavior', *Journal of Knowledge Management*, số 15, tập 3, trang 462-477.
- Van den Hooff, B. và Huysman, M. (2009), 'Managing knowledge sharing: Emergent and engineering approaches', *Information & Management Journal*, số 46, trang 1-8.
- Wolfe, R.A. (1994), 'Organisational innovation: Review, critique and suggested research directions', *Journal of Management Studies*, số 31, tập 3, trang 406-431.

---

#### **Thông tin tác giả:**

**\*Phạm Anh Tuấn**, Nghiên cứu sinh Khoa Quản trị Kinh doanh, Trường Đại học Kinh tế, Đại học quốc gia Hà Nội

- Tổ chức tác giả công tác: Văn phòng Đại diện Trường Đại học Uppsala, Thụy Điển tại Việt Nam

- Lĩnh vực nghiên cứu: Hành vi tổ chức, Quản trị tri thức, Quản trị đổi mới sáng tạo, Quản trị nguồn nhân lực

- Một số tạp chí đã đăng tải công trình nghiên cứu: *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*; *Asian Social Sciences*, *Canadian Center of Science and Education (ISSN 1911-2017)*.

- Địa chỉ liên hệ: Địa chỉ Email: [tuanmcd@gmail.com](mailto:tuanmcd@gmail.com)