Văn hóa tổ chức và hành vi chia sẻ tri thức trong doanh nghiệp dịch vụ

Nguyễn Thị Phương Linh
Khoa Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân
Email: plinhkt@gmail.com;

Ngày nhận: 5/4/2016
Ngày nhận bản sửa: 25/4/2016
Ngày duyệt đăng: 25/5/2016

Tóm tắt:

Văn hóa tổ chức là một trong những yếu tố ảnh hưởng tới sự thành công của quá trình chia sẻ tri thức. Văn hóa tổ chức tác động tới cả hai quá trình truyền đạt và thu nhận tri thức giữa các nhân viên trong tổ chức. Dựa trên tổng quan các công trình nghiên cứu về chia sẻ tri thức cùng mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức với hành vi chia sẻ tri thức và phỏng vấn sâu, tác giả đã chỉ ra tác động của các biến thuộc văn hóa tổ chức tới hành vi chia sẻ tri thức trong một số doanh nghiệp dịch vụ.

Từ khóa: Chia sẻ tri thức, văn hóa tổ chức, doanh nghiệp dịch vụ.

Organizational culture and knowledge sharing behavior in service enterprises

Abstract:

Organizational culture is one of the factors that affect the success of knowledge sharing process. Organizational culture affects two processes which are knowledge donation and collection among employees in the organization. Based on a review of research on knowledge sharing, the relationship between organizational culture and knowledge sharing behavior and in-depth interviews, the author has pointed out the impact of the variables of organizational culture to knowledge sharing behavior in some service enterprises.

Keywords: Knowledge sharing, organizational culture, service enterprises

1. Đặt vấn đề

Trong thời đại toàn cầu hóa và kinh tế tri thức hiện nay, ngành dịch vụ có vai trò ngày càng quan trọng đối với nền kinh tế thế giới và các nền kinh tế quốc gia. Việt Nam đang tiến hành chuyển dịch cơ cấu kinh tế theo hướng tăng tỷ trọng khu vực dịch vụ trong nền kinh tế quốc dân (Nguyễn Hồng Sơn, 2010).

Các doanh nghiệp dịch vụ ở Việt Nam hiện nay thường có quy mô còn nhỏ, mức độ chuyển hóa thấp, thiếu hụt các quy trình và chuẩn mực của quá trình cung cấp dịch vụ, các kỹ năng thực hiện dịch vụ chưa tốt, còn thiếu công nghệ dẫn đến tốc độ tăng trưởng khá nhưng tỷ trọng trong tổng sản phẩm quốc nội (GDP) vẫn thấp (Nguyễn Hồng Sơn, 2010). Những nguyên nhân trên dẫn đến việc các doanh nghiệp dịch vụ ở Việt Nam gặp nhiều khó khăn khi hoạt động trong môi trường kinh doanh hội nhập và toàn cầu hóa. Do đó, họ đã áp dụng nhiều cách thức quản trị khác nhau, chẳng hạn như quản trị chất lượng toàn diện (TQM), hoạch định nguồn lực doanh nghiệp (ERP), quản trị chuỗi cung ứng (SCM), quản trị quan hệ khách hàng (CRM), thương mại điện tử (EC) và quản trị tri thức (KM).

Thế kỷ 21 là thế kỷ của tri thức, nơi mà khả năng kiểm soát và quản trị tri thức hiệu quả đóng một vai trò quan trọng trong việc duy trì lợi thế cạnh tranh và sự sống còn của công ty (Zahari & cộng sự, 2013). Việc chia sẻ tri thức giữa các nhân viên trong các phòng ban của tổ chức là cần thiết để chuyển

giao tri thức của cá nhân và nhóm thành tri thức chung của tổ chức, dẫn đến quản trị tri thức hiệu quả.

Một số nhà nghiên cứu phát hiện ra rằng việc chia sẻ tri thức là rất quan trọng cho sự thành công của một công ty (Davenport & Prusak, 1998), khi các cá nhân chia sẻ tri thức với nhau, làm tăng đáng kể các nguồn lực của một tổ chức, giảm thời gian lãng phí trong thử nghiệm và báo lỗi, thế nhưng nếu chia sẻ tri thức một cách miễn cưỡng sẽ tác động tới sự tồn tại của tổ chức (Lin, 2007).

Văn hóa tổ chức chính là một trong các yếu tố ảnh hưởng tới sự thành công của quản trị tri thức và chia sẻ tri thức. Văn hóa tổ chức được xem như một trong những rào cản quan trọng nhất của quản trị tri thức, không những có thể hạn chế mà cũng có thể thúc đẩy các hoạt động quản trị tri thức (Skacilik, 2005).

Xuất phát từ vai trò của chia sẻ tri thức và sự tác động của văn hóa tổ chức tới hành vi chia sẻ tri thức, bài viết này được thực hiện nhằm 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 để từ đó đưa ra đề xuất cho nhà quản lý nhằm thúc đẩy hành vi chia sẻ tri thức.

2. Tổng quan nghiên cứu

2.1. Nghiên cứu về chia sẻ tri thức

Chia sẻ tri thức là một vấn đề cốt lõi của quản trị tri thức. Nhiều định nghĩa về chia sẻ tri thức được đưa ra bởi các học giả. Tuomi (1999) định nghĩa rằng chia sẻ tri thức là sự sẵn sàng của một người nào đó trong một tổ chức để truyền đạt những kiến thức đã có với những người khác. Van Den Hooff & de Ridder (2004) lại định nghĩa chia sẻ tri thức là một quá trình mà cá nhân thường trao đổi những kiến thức ẩn và hiện để tạo ra tri thức mới. Đó cũng là quá trình trao đổi dữ liệu, thông tin, sự hiểu biết, kỹ năng, thông tin phản hồi và chuyên môn liên quan đến sản phẩm, thủ tục và quy trình (Myers & Cheung, 2008).

Chia sẻ tri thức liên quan đến những cá nhân khác nhau ở các cấp độ khác nhau trong tổ chức; sự chia sẻ thực hiện giữa các cá nhân hoặc giữa cá nhân với một nhóm người. Quá trình này giả định rằng ít nhất có hai bên tham gia: một bên truyền đạt hoặc phân phối các tri thức trong khi bên kia thì tiếp thu và thu thập các tri thức (Van den Hooff & de Ridder, 2004; Vithessonthi, 2008).

Van den Hooff & de Ridder (2004) định nghĩa chia sẻ tri thức là quá trình mà các cá nhân trao đổi tri thức (cả tri thức ẩn và tri thức hiện) với nhau và cùng nhau tạo ra tri thức mới và họ cũng phân biệt giữa hai quá trình trung tâm của chia sẻ kiến thức là truyền đạt và thu nhận tri thức. Sự tách biệt chia sẻ tri thức thành hai quá trình khác nhau không phải ngay từ đầu được phát triển bởi Van den Hooff & de Ridder (2004) mà trong thực tế, Van den Hooff & de Ridder (2004) đã tìm hiểu từ ba nghiên cứu trước đây đề cập đến hai quá trình cơ bản trong cấu trúc của việc chia sẻ kiến thức đó là các nghiên cứu của Weggeman (2000) phân biệt giữa bên cho và bên nhận trong quá trình chia sẻ tri thức, Oldenkamp (2001) thảo luận về cách chia sẻ tri thức liên quan đến người có tri thức và người tiếp nhận, mong muốn học hỏi tri thức, Ardichvili & cộng sự (2003) với quan điểm là việc chia sẻ kiến thức bao gồm cả việc cung cấp kiến thức mới và nhu cầu về kiến thức mới.

Nhiều nghiên cứu chỉ ra rằng có nhiều nhân tố tác động đến mong muốn quản trị tri thức và chia sẻ tri thức của tổ chức (Ardichvili & cộng sự, 2003; Riege, 2005; Sun & Scott, 2005). Một số tác giả đã tìm hiểu về các nhân tố ảnh hưởng đến chia sẻ tri thức trong tổ chức nói chung và doanh nghiệp nói riêng, kết quả là các nhân tố đó thường tập trung trong ba nhóm là các nhân tố thuộc về cá nhân, tổ chức và công nghệ (Chase, 1997; Gurteen, 1999; Husted & Michailova, 2002; McDermott & O'Dell, 2001; Möller & Svahn, 2004).

2.2. Nghiên cứu về văn hóa tổ chức và tác động của văn hóa tổ chức lên hành vi chia sẻ tri thức

2.2.1. Văn hóa tổ chức

Trong vài thập kỷ qua, các khái niệm về văn hóa tổ chức đã được chấp nhận rộng rãi. Nó đã được nghiên cứu từ nhiều góc độ khác nhau, từ các ngành như nhân chủng học và xã hội học, đến chuyên ngành về hành vi tổ chức, khoa học quản lý (Naicker, 2008).

Văn hóa tổ chức có thể được định nghĩa là tổng hợp những quan niệm chung mà các thành viên trong công ty học được trong quá trình giải quyết các vấn đề nội bộ và xử lý các vấn đề với môi trường xung quanh (Schein, 2004). Văn hóa còn được định nghĩa là giá trị chung, niềm tin và hành động của con người trong một tổ chức. Nó không chỉ phản ánh các khía cạnh khách quan của tổ chức

như các sứ mệnh và giá trị mà còn cho thấy cách mọi người hành động, những gì họ mong đợi từ người khác và cách nhận biết hành vi của nhau. Văn hóa có giới hạn thời gian và có thể mất đi giá trị và lòng tin theo thời gian (Hernández-Mogollon & cộng sự, 2010).

Các nhà nghiên cứu cũng không thống nhất các biến để đo lường văn hóa tổ chức:

Hofstede & cộng sự (1990) đã chỉ ra rằng sự khác biệt trong văn hóa tổ chức giữa các công ty chủ yếu được nhận thức và đo lường bởi những khác biệt trong biểu hiện thực tiễn. Những khác biệt văn hóa về mặt biểu hiện thực tiễn giữa các tổ chức có thể được đo lường bởi sáu biến sau: (1) Văn hóa tổ chức hướng quy trình hay văn hóa tổ chức hướng kết quả; (2) Văn hóa tổ chức hướng người lao động hay văn hóa tổ chức hướng công việc; (3) Văn hóa tổ chức hướng nhỏ lẻ hay văn hóa tổ chức hướng chuyên nghiệp; (4) Văn hóa tổ chức hướng hệ thống mở hay văn hóa tổ chức hướng hệ thống đóng; (5) Văn hóa tổ chức hướng kiểm soát lỏng hay văn hóa tổ chức hướng kiểm soát chặt; (6) Văn hóa tổ chức hướng quy tắc hay văn hóa tổ chức hướng thực dụng.

Cameron & Quinn (2006) đã nghiên cứu văn hóa tổ chức theo 2 nhóm biến, gồm sự linh hoạt và tự chủ hay ổn định và kiểm soát với một biến khác ở trục khác là hướng nội và hợp tác hay hướng ngoại và khác biệt hóa. Từ hai biến này, bốn loại văn hóa tổ chức được hình thành, gồm *văn hóa thị trường* nhấn mạnh đến lợi thế cạnh tranh và tính ưu việt trên thị trường; *văn hóa hợp tác* nhấn mạnh những cam kết, sự gắn bó và đạo đức. Sự gắn kết và sự hài lòng của người lao động là thước đo quan trọng về hiệu quả của tổ chức so với việc đạt được các mục tiêu tài chính; *văn hóa cấp bậc* gắn với cơ cấu tổ chức, các mệnh lệnh, những quy định và sự tuân thủ; *văn hóa sáng tạo*, giống như một doanh nhân sáng tạo và thích nghi, nhấn mạnh đến sự đổi mới, khả năng sinh lợi và tăng trưởng.

Iljins & cộng sự (2015) xem xét năm yếu tố chính của văn hóa tổ chức là: sự hài lòng của nhân viên, khả năng thích ứng, sự tham gia, nhiệm vụ và tính nhất quán. Trong đó, *sự hài lòng của nhân viên* đề cập đến sự thỏa mãn trong công việc, giao tiếp/gắn kết mở rộng, định hướng thực hành, hệ thống khen thưởng, sự ổn định, niềm tin vào người giám sát. *Khả năng thích ứng* đề cập tới sự chấp nhận ứng dụng công nghệ thông tin và việc đổi mới, tạo những thay đổi, dịch vụ định hướng khách hàng, chất lượng dịch vụ theo nhận thức của khách hàng, sáng tạo tri thức và cộng đồng học tập. *Sự tham gia* đề cập đến việc phát triển khả năng, sự tham gia của nhân viên vào quá trình ra quyết định, sự trao quyền, sự tự chủ trong công việc và định hướng nhóm/đội. *Nhiệm vụ* đề cập đến mục tiêu và tầm nhìn, ý định và định hướng chiến lược. *Tính nhất quán* thể hiện ở thỏa thuận, kết hợp/hội nhập, giá trị cốt lõi.

Một số nghiên cứu gần đây khi mô tả mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức với quản trị tri thức và chia sẻ tri thức đã đo lường văn hóa tổ chức bởi nhóm các biến khác nhau như: Ismail Al-Alawi & cộng sự (2007) với 5 biến là niềm tin, giao tiếp giữa nhân viên, hệ thống thông tin, hệ thống khen thưởng và cấu trúc tổ chức; Mohammadi & cộng sự (2009) với bốn biến là niềm tin, môi trường lãnh đạo mở, học từ sự thất bại và văn hóa của lòng vị tha; Islam & cộng sự (2011) cùng Mehrabi & cộng sự (2013) với bốn biến là lòng tin, sự tương tác của nhân viên, lãnh đạo và hệ thống khen thưởng; Nir & cộng sự

Bảng 1: Các biến văn hóa tổ chức sử dụng trong nghiên cứu

Các biến văn hóa	Tác giả đề xuất
Sự hài lòng của nhân viên	Ertürk (2008); Schiuma (2012); Densten và Sarros (2012); Shahzad & cộng sự (2013); Pritchard và Bloomfield (2013); Murphy & cộng sự (2013); Fernvàez-Perez & cộng sự (2014); Vakola (2014); Farokhi và Murty (2014)
Khả năng thích ứng	Denison & cộng sự (2004); Schiuma (2012); Densten và Sarros (2012); Shahzad & cộng sự (2013); Fernvàez-Perez & cộng sự (2014); Farokhi và Murty (2014)
Sự tham gia	Denison & cộng sự (2004); Wang & cộng sự (2011); Jarmillo & cộng sự (2012); Schiuma (2012); Shahzad & cộng sự (2013); Farokhi và Murty (2014)
Nhiệm vụ	Denison & cộng sự (2004)
Tính nhất quán	Denison & cộng sự (2004); Murphy & cộng sự (2013)

Nguồn: Trích trong Iljins & cộng sự (2015)

(2012) với ba biến là việc theo đuổi sự ổn định, làm việc nhóm và định hướng thành tích.

Mặc dù có rất nhiều mô hình văn hóa tổ chức, không một mô hình đơn lẻ nào là đầy đủ, bao quát mọi khía cạnh liên quan (Jung & cộng sự, 2009). Nghiên cứu này dựa trên các biến văn hóa của Iljins & cộng sự (2015) vì nó được phát triển từ nghiên cứu thực nghiệm và đã được tổng hợp từ nhiều nghiên cứu trước (bảng 1) và các biến này giúp thể hiện văn hóa tổ chức một cách khá dễ dàng và là công cụ có sẵn trong các nghiên cứu được công bố.

2.2.2. Tác động của văn hóa tổ chức lên hành vi chia sẻ tri thức

Deshpande & Webster (1989) định nghĩa văn hóa tổ chức là mô hình các giá trị chung và niềm tin giúp các cá nhân hiểu được chức năng tổ chức và do đó cung cấp cho họ tiêu chuẩn cho hành vi trong tổ chức. Theo Schein (2004), văn hóa là một khái niệm trừu tượng, nhưng kết quả của nó vẫn tác động lên hành vi và thái độ. Tìm hiểu về văn hóa tổ chức và tác động của văn hóa tổ chức lên hành vi chia sẻ tri thức có thể giúp giải thích hành vi của người lao động liên quan tới chia sẻ tri thức (Suppiah & Singh Sandhu, 2011).

Ismail Al-Alawi & cộng sự (2007) đã tìm hiểu vai trò của các yếu tố thuộc văn hóa tổ chức trong sự thành công của việc chia sẻ tri thức. Các yếu tố như sự tin tưởng giữa các cá nhân, giao tiếp giữa các nhân viên, hệ thống thông tin, phần thưởng và cơ cấu tổ chức đóng một vai trò quan trọng trong việc xác định mối quan hệ giữa nhân viên và đến lượt nó, cung cấp khả năng để phá vỡ những trở ngại trong chia sẻ tri thức. Dựa trên một cuộc khảo sát và phỏng vấn với các nhân viên của các tổ chức khác nhau ở Bahrain cả khu vực công và tư nhân, nghiên cứu này chỉ ra rằng sự tin tưởng giữa các cá nhân, giao tiếp giữa các nhân viên, hệ thống thông tin, phần thưởng và cơ cấu tổ chức có liên quan tích cực tới việc chia sẻ tri thức trong các tổ chức.

Van Duijl & cộng sự (2010) nghiên cứu ảnh hưởng của các biến văn hóa tổ chức tới hành vi chia sẻ tri thức. Tác giả đã sử dụng phương pháp nghiên cứu tình huống. Trong đó văn hóa tổ chức được đánh giá bởi cả phương pháp định lượng và định tính, còn hành vi chia sẻ tri thức được đánh giá bởi phương pháp định tính. Phương pháp phân tích chéo giữa các phòng ban trong một công ty xây dựng có trụ sở chính tại Hà Lan cho thấy sự khác biệt trong hành vi chia sẻ tri thức và văn hóa tổ chức. Nghiên cứu cũng tìm thấy những ảnh hưởng của các biến văn hóa tổ chức tới từng yếu tố thuộc hành vi chia sẻ tri thức.

Islam & cộng sự (2011) điều tra các mối quan hệ giữa các yếu tố văn hóa tổ chức và chia sẻ tri thức trong bảy tổ chức dịch vụ ở Bangladesh. Phương pháp định lượng với phân tích hồi quy đã được sử dụng để kiểm tra các giả thuyết. Trong số bốn biến độc lập thì ba biến là sự tin tưởng, giao tiếp giữa nhân viên và lãnh đạo đã được tìm thấy có một mối quan hệ tích cực và có ý nghĩa với việc chia sẻ tri thức. Một phát hiện đáng ngạc nhiên của nghiên cứu này là hệ thống khen thưởng không có bất kỳ tác động vào việc chia sẻ tri thức. Do vậy, có thể kết luận rằng việc chia sẻ tri thức có thể thành công trong ngành công nghiệp dịch vụ ở Bangladesh khi tập trung nhấn mạnh sự tin tưởng, giao tiếp giữa nhân viên và lãnh đạo.

Mehrabi & cộng sự (2013) đã xem xét các tác động của văn hóa tổ chức vào việc chia sẻ tri thức trong các tổ chức tại tỉnh Guilan (Iran). Một cuộc khảo sát đã được thực hiện tại 38 tổ chức, hệ số Cronbach Alpha để kiểm tra độ tin cậy, phương pháp hồi quy để kiểm định các giả thuyết nghiên cứu được thực hiện bởi công cụ SPSS 19. Kết quả cho thấy mối tương quan tích cực giữa các biến của văn hóa tổ chức với chia sẻ tri thức, hoàn toàn phù hợp với các nghiên cứu trước đó.

Nguyễn Hoàng Lập & Phạm Quốc Trung (2014) đã xác định các yếu tố văn hoá có ảnh hưởng đến chia sẻ tri thức thông qua cuộc khảo sát ở thành phố Hồ Chí Minh, kết quả cho thấy việc chia sẻ tri thức của của nhân viên ngành xây dựng Việt Nam chịu tác động bởi các yếu tố sau: (1) Sự tin tưởng; (2) Cơ cấu tổ chức; (3) Khen thưởng ngắn hạn; (4) Hệ thống thông tin; và (5) Khen thưởng dài hạn. Từ kết quả này, nghiên cứu cũng đề xuất một số kiến nghị để nâng cao hiệu quả chia sẻ tri thức ở các doanh nghiệp xây dựng Việt Nam.

Cavaliere & Lombardi (2015) khám phá tác động của các hình thức văn hóa khác nhau (sáng tạo, cạnh tranh, quan lieu và cộng đồng) đối với quá trình chia sẻ tri thức gồm truyền đạt và thu nhận tri thức trong các tập đoàn đa quốc gia (MNCs) từ góc nhìn của một công ty con. Một cuộc khảo sát 389 người lao động từ sáu công ty con của Ý được thực hiện, sau đó tiến hành phân tích hồi quy để kiểm định các giả

Bảng 2: Nội dung phỏng vấn sâu về văn hóa tổ chức

Sự hài lòng của nhân viên	Sự thỏa mãn trong công việc, giao tiếp/gắn kết mở rộng, định hướng thực hành, hệ thống khen thưởng, sự ổn định và niềm tin vào người giám sát.
Khả năng thích ứng	Sự chấp nhận công nghệ thông tin và việc đổi mới, tạo những thay đổi, dịch vụ định hướng khách hàng, chất lượng dịch vụ theo nhận thức của khách hàng, sáng tạo tri thức và cộng đồng học tập.
Sự tham gia	Phát triển khả năng, sự tham gia của nhân viên vào quá trình ra quyết định, sự trao quyền, sự tự chủ trong công việc, định hướng nhóm/đội.
Nhiệm vụ	Mục tiêu và tầm nhìn, ý định và định hướng chiến lược.
Tính nhất quán	Thỏa thuận, kết hợp/hội nhập, giá trị cốt lõi.

Nguồn: Iljins & cộng sự (2015)

Bảng 3: Nội dung phỏng vấn sâu về hành vi chia sẻ tri thức

A. Quá trình truyền đạt tri thức	
1	Khi tôi học được điều gì mới, tôi truyền đạt lại cho đồng nghiệp cùng phòng về nó
2	Khi đồng nghiệp cùng phòng học được điều gì mới, họ sẽ truyền đạt lại cho tôi về nó
3	Chia sẻ tri thức với đồng nghiệp cùng phòng được xem là việc bình thường
4	Khi tôi học được điều gì mới, tôi truyền đạt cho những đồng nghiệp khác trong công ty về nó
5	Khi đồng nghiệp khác trong công ty học được điều gì mới, họ sẽ truyền đạt lại cho tôi về nó
6	Chia sẻ tri thức với đồng nghiệp khác trong công ty được xem là việc bình thường
B. Quá trình thu nhận tri thức	
1	Tôi chia sẻ thông tin tôi có với đồng nghiệp cùng phòng khi họ hỏi tôi
2	Tôi chia sẻ kỹ năng tôi có với đồng nghiệp cùng phòng khi họ hỏi tôi
3	Đồng nghiệp cùng phòng chia sẻ với tôi những gì họ biết khi tôi hỏi họ
4	Đồng nghiệp cùng phòng chia sẻ với tôi những kĩ năng họ có khi tôi hỏi họ
5	Tôi chia sẻ thông tin với những đồng nghiệp khác trong công ty khi họ hỏi tôi
6	Tôi chia sẻ kỹ năng tôi có với những đồng nghiệp khác trong công ty khi họ hỏi tôi
7	Những đồng nghiệp khác trong công ty chia sẻ với tôi những gì họ biết khi tôi hỏi họ
8	Những đồng nghiệp khác trong công ty chia sẻ với tôi những kĩ năng họ có khi tôi hỏi họ

Nguồn: Van Den Hooff & De Leeuw van Weenen (2004)

thuyết. Kết quả cho thấy bốn loại hình văn hóa tổ chức ảnh hưởng khác nhau đến quá trình chia sẻ tri thức và khẳng định tầm quan trọng của quản lý cấp cao trong việc tạo điều kiện cho mối quan hệ giữa các cá nhân.

Các nghiên cứu trước đã chỉ ra mối quan hệ giữa các biến của văn hóa tổ chức và hành vi chia sẻ tri thức, tuy nhiên chưa có nghiên cứu nào tìm hiểu mối quan hệ này trong các doanh nghiệp dịch vụ tại Việt Nam. Đồng thời, các nghiên cứu chưa phân tích các tình huống về tác động của văn hóa tổ chức lên hành vi chia sẻ tri thức theo hai quá trình truyền đạt và thu nhận tri thức.

3. Phương pháp nghiên cứu

Bài viết sử dụng nghiên cứu tình huống để tìm hiểu về tác động của văn hóa tổ chức lên hành vi chia sẻ tri thức tại hai doanh nghiệp dịch vụ ở Việt Nam là một công ty viễn thông và một công ty lữ hành có trụ sở chính tại Hà Nội.

Mỗi doanh nghiệp, tác giả tiến hành phỏng vấn sâu một trưởng phòng kinh doanh. Đối tượng phỏng vấn sâu được lựa chọn theo cách chọn mẫu thuận tiện nên tác giả có thể phỏng vấn theo đúng thời gian dự kiến là 90 phút mỗi người. Các trưởng phòng kinh doanh được lựa chọn ở hai đơn vị là đối tượng có cơ hội tiếp xúc với nhiều nhân viên và khách hàng, các ý kiến đưa ra được xem như đại diện ý kiến của đơn vị cho vấn đề nghiên cứu của tác giả. Buổi phỏng vấn được thực hiện tại trụ sở chính của các công ty tại Hà Nội, được thu xếp trước về thời gian. Việc bảo mật thông tin được cam kết để người được phỏng vấn yên tâm chia sẻ thông tin thực tế tại doanh nghiệp.

Trọng tâm của buổi phỏng vấn là tìm hiểu về văn hóa tổ chức được thể hiện ở 5 biến: sự hài lòng của nhân viên, khả năng thích ứng, sự tham gia, nhiệm vụ và tính nhất quán và hành vi chia sẻ tri thức với hai quá trình truyền đạt tri thức và thu nhận tri thức. (bảng 2 và bảng 3). Từng biến của văn hóa tổ chức và hành vi chia sẻ tri thức được mô tả cụ thể, rõ ràng cho người được phỏng vấn để họ hiểu rõ các thuật ngữ sử dụng. Sau đó, tìm hiểu mối liên hệ giữa các biến của văn hóa tổ chức và hành vi chia sẻ tri thức

Bảng 4: Kết quả phỏng vấn về văn hóa tổ chức và hành vi chia sẻ tri thức

Văn hóa tổ chức		VT	LH	Hành vi chia sẻ tri thức	VT	LH
Sự hài lòng của nhân viên	Sự thỏa mãn trong công việc	x	x	A1	x	x
	Giao tiếp/gắn kết mở rộng			A2	x	x
	Định hướng thực hành		x	A3		x
	Hệ thống khen thưởng	x	x	A4		
	Sự ổn định			A5		
	Niềm tin vào người giám sát	x		A6		
Khả năng thích ứng	Sự chấp nhận ứng dụng CNTT và sự đổi mới		x	B1	x	x
	Tạo những thay đổi		x	B2	x	x
	Dịch vụ định hướng khách hàng	x	x	B3	x	x
	Chất lượng dịch vụ theo nhận thức của khách hàng	x	x	B4	x	x
	Sáng tạo tri thức		x	B5		x
	Cộng đồng học tập		x	B6		x
Sự tham gia	Phát triển khả năng		x	B7		x
	Sự tham gia của nhân viên vào quá trình ra quyết định		x	B8		x
	Sự trao quyền					
	Sự tự chủ trong công việc		x			
	Định hướng nhóm/đội		x			
Nhiệm vụ	Mục tiêu và tầm nhìn	x	x			
	Ý định và định hướng chiến lược	x	x			
Tính nhất quán	Thỏa thuận	x				
	Kết hợp/hội nhập		x			
	Giá trị cốt lõi	x	x			

Nguồn: Tác giả tổng hợp

trong các doanh nghiệp.

4. Kết quả nghiên cứu

Sự khác biệt trong nhận thức về văn hóa tổ chức và hành vi chia sẻ tri thức tại hai doanh nghiệp dịch vụ với hai đối tượng được mô tả cụ thể trong bảng 4. Trong đó, trưởng phòng kinh doanh thuộc công ty viễn thông là VT và trưởng phòng kinh doanh thuộc công ty lữ hành là LH. Việc đánh giá từng biến của văn hóa tổ chức và hành vi chia sẻ tri thức được thực hiện theo hai trạng thái là có hay không. Nếu người trả lời xác định là có thì người khảo sát sẽ tích dấu x vào trong bảng 4.

Sau khi tìm hiểu về các biến của văn hóa tổ chức và hành vi chia sẻ tri thức, dựa trên kết quả thu được, tác giả tiến hành thảo luận với người được hỏi về kết quả phỏng vấn. Một số vấn đề được đưa ra để thảo luận:

- Sự giao tiếp/gắn kết mở rộng trong công ty có ảnh hưởng tới việc truyền đạt tri thức giữa nhân viên ở các phòng ban khác nhau;

- Sự chấp nhận ứng dụng công nghệ thông tin và sự đổi mới có ảnh hưởng tới việc thu nhận tri thức giữa nhân viên ở các phòng ban khác nhau;

- Hoạt động sáng tạo tri thức và cộng đồng học tập có ảnh hưởng tới việc truyền đạt và thu nhận tri thức giữa nhân viên trong cùng một phòng ban và giữa các phòng ban;

- Định hướng thực hành, sự tham gia của nhân viên vào quá trình ra quyết định, sự tự chủ trong công việc, định hướng nhóm/đội, kết hợp/hội nhập có ảnh hưởng tới quan điểm về chia sẻ tri thức và sự tích cực thu nhận tri thức giữa nhân viên trong cùng một phòng ban và giữa các phòng ban.

Kết quả thảo luận giữa tác giả và người được phỏng vấn đã khẳng định tính đúng đắn của một số vấn đề liên quan tới mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức và hành vi chia sẻ tri thức được nêu ra.

5. Kết luận

Dựa trên tổng quan nghiên cứu và phỏng vấn sâu, tác giả đã chỉ ra một trong những tác động tới hai quá trình chia sẻ tri thức: truyền đạt tri thức và thu nhận tri thức là văn hóa tổ chức. Hai đối tượng thuộc hai doanh nghiệp dịch vụ khác nhau với các cảm nhận về sự giao tiếp/gắn kết mở rộng; sự chấp

nhận ứng dụng công nghệ thông tin và sự đổi mới; hoạt động sáng tạo tri thức và cộng đồng học tập; định hướng thực hành; sự tham gia của nhân viên vào quá trình ra quyết định; sự tự chủ trong công việc; định hướng nhóm/đội, kết hợp/hội nhập ở tổ chức mình và mối quan hệ giữa kết quả cảm nhận ở hai trạng thái có hay không tới hai quá trình truyền đạt và thu nhận tri thức đã được chỉ ra trong bài viết này. Kết quả trên đã khẳng định rằng các biến của văn hóa tổ chức có sự tác động tới hai quá trình chia sẻ tri thức của nhân viên trong tổ chức.

Do vậy, các nhà quản lý doanh nghiệp dịch vụ cần quan tâm tới các biến thuộc về văn hóa tổ chức khi muốn đẩy mạnh hành vi chia sẻ tri thức trong doanh nghiệp.❐

Tài liệu tham khảo

Ardichvili, A., Page, V. & Wentling, T. (2003), 'Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice', *Journal of knowledge management*, 7(1), 64-77.

Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (2006), *Diagnosing and changing organizational culture*, revised edition, Jossey-Bass, SF.

Cavaliere, V. & Lombardi, S. (2015), 'Exploring different cultural configurations: how do they affect subsidiaries' knowledge sharing behaviors?', *Journal of Knowledge Management*, 19(2), 141-163.

Chase, R.L. (1997), 'The knowledge-based organization: an international survey', *Journal of Knowledge Management*, 1(1), 38-49.

Deshpande, R. & Webster Jr, F.E. (1989), 'Organizational culture and marketing: defining the research agenda', *The Journal of Marketing*, 53(1), 3-15.

Gurteen, D. (1999), 'Creating a knowledge sharing culture', *Knowledge Management Magazine*, 2(5), 1-4.

Hernández-Mogollon, R., Cepeda-Carrión, G., Cegarra-Navarro, J.G. & Leal-Millán, A. (2010), 'The role of cultural barriers in the relationship between open-mindedness and organizational innovation', *Journal of Organizational Change Management*, 23(4), 360-376.

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D. & Sanders, G. (1990), 'Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases', *Administrative science quarterly*, 35, 286-316.

Husted, K. & Michailova, S. (2002), 'Knowledge sharing in Russian companies with Western participation', *Management International*, 6(2), 17-28.

Iljins, J., Skvarciany, V. & Gaile-Sarkane, E. (2015), 'Impact of Organizational Culture on Organizational Climate During the Process of Change', *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 213, 944-950.

Islam, Z.M., Hasan, I., Ahmed, S.U. & Ahmed, S.M. (2011), 'Organizational culture and knowledge sharing: Empirical evidence from service organizations', *African Journal of Business Management*, 5(14), 5900-5909.

Ismail Al-Alawi, A., Yousif Al-Marzooqi, N. & Fraidoon Mohammed, Y. (2007), 'Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors', *Journal of knowledge management*, 11(2), 22-42.

Jung, T., Scott, T., Davies, H. T., Bower, P., Whalley, D., McNally, R. & Mannion, R. (2009), 'Instruments for exploring organizational culture: A review of the literature', *Public administration review*, 69(6), 1087-1096.

Lin, H.F. (2007), 'Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions', *Journal of information science*, 33(2), 135-149.

McDermott, R. & O'dell, C. (2001), 'Overcoming cultural barriers to sharing knowledge', *Journal of knowledge management*, 5(1), 76-85.

Möller, K., & Svahn, S. (2004), 'Crossing East-West boundaries: Knowledge sharing in intercultural business networks', *Industrial Marketing Management*, 33(3), 219-228.

Mehrabi, J. & Sharifi, M. (2013), 'The Impact of Organizational Culture onKnowledgeSharingin the Executive Organizations in the Guilan Province', *Organization*, 5(8), 148-155.

Mohammadi, K., Khanlari, A. & Sohrabi, B. (2009), 'Organizational Readiness Assessment for Knowledge Management', *International Journal of Knowledge Management,* 5(1), 29-45.

Myer, M. & Cheung, M. (2008), 'Sharing global supply chain knowledge', *MIT Sloan Management Review*, 49(4), 67-73.

Naicker, N. (2008), 'Organizational culture and employee commitment: A case study', doctoral dissertation, Durban university of Technology, South Africa.

Nguyễn Hoàng Lập & Phạm Quốc Trung (2014), 'Ảnh hưởng của văn hóa tổ chức đến việc chia sẻ tri thức của nhân viên trong ngành xây dựng Việt Nam', *Tạp chí Kinh tế phát triển*, 287(9), 51-69.

Nguyễn Hồng Sơn (2010), *Dịch vụ Việt Nam 2020*, Nhà xuất bản Đại học Quốc Gia Hà Nội.

Nir, A.S., Ding, J.F. & Chou, C.C. (2012), 'Inter-organizational culture, trust, knowledge sharing, collaboration and performance in supply chain of maritime industries: Examining the linkages', *African Journal of Business Management*, 6(19), 5927.

Oldenkamp, J.H. (2001), 'Limitations of managing knowledge sharing', In *Proceedings of the Second European Conference on Knowledge Management,* Bled, Slovenia, 411-418.

Riege, A. (2005), 'Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider', *Journal of knowledge management*, 9(3), 18-35.

Schein, L. (2004), *Hmong/Miao transnationality: identity beyond culture*, Silkworm Books, Bangkok.

Sun, P.Y.T. & Scott, J.L. (2005), 'An investigation of barriers to knowledge transfer', *Journal of Knowledge Management*, 9(2), 75-90.

Suppiah, V. & Singh Sandhu, M. (2011), 'Organisational culture's influence on tacit knowledge-sharing behaviour', *Journal of knowledge management*, 15(3), 462-477.

Tuomi, I. (1999), 'Data is more than knowledge: Implication of the reversed knowledge hierarchy for knowledge management and organizational memory', *Journal of Management Information Systems,* 16, 103-17.

Van den Hooff, B. & De Leeuw van Weenen, F. (2004), 'Committed to share: commitment and CMC use as antecedents of knowledge sharing', *Knowledge and process management*, 11(1), 13-24.

Van Den Hooff, B. & De Ridder, J.A. (2004), 'Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC usage on knowledge sharing', *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 117-30.

Van Duijl, M., Nijenhuis, E., Komproe, I.H., Gernaat, H.B. & De Jong, J.T. (2010), 'Dissociative symptoms and reported trauma among patients with spirit possession and matched healthy controls in Uganda', *Culture, Medicine, and Psychiatry*, 34(2), 380-400.

Weggeman, M. (2000), *Knowledge Management: Practice*, Scriptum Management, Schiedam.

Zahari, A.S.M., Ab Rahman, B., Othman, A.K. & Wahab, S. (2013), 'Investigating the relationship between customer knowledge management and knowledge sharing among insurance companies in Malaysia', *Asian Social Science*, 9(10), 60-70.