

# CÁC YẾU TỐ QUYẾT ĐỊNH ĐẾN HÀNH VI CHIA SẺ TRI THỨC CỦA NHÂN VIÊN TRONG CÁC DOANH NGHIỆP VIỄN THÔNG VIỆT NAM

**Nhâm Phong Tuân**

*Đại học Kinh tế, Đại học Quốc gia Hà Nội  
Email: tuannp@vnu.edu.vn*

**Đinh Văn Toàn**

*Đại học Quốc gia Hà Nội  
Email: dinhvantuan@vnu.edu.vn*

**Nguyễn Anh Hào**

*Đại học Việt Nhật, Đại học Quốc gia Hà Nội  
Email: nguyenanhhao040294@gmail.com*

**Nguyễn Thị Tuyết Mai**

*Đại học Griffith, Queensland, Úc  
Email: mai.nguyenthituyet@griffithuni.edu.au*

**Trần Hoài Nam**

*Đại học Thương mại Hà Nội  
Email: namth@tmu.edu.vn*

Ngày nhận: 06/11/2018

Ngày nhận bản sửa: 05/01/2019

Ngày duyệt đăng: 25/02/2019

## **Tóm tắt:**

*Việc thúc đẩy hành vi chia sẻ tri thức của các nhân viên trong doanh nghiệp là cần thiết trong việc nâng cao năng suất và hiệu quả hoạt động. Kế thừa mô hình của Burgess (2005), nghiên cứu này đánh giá ảnh hưởng của động lực cấp cá nhân, cấp giữa các cá nhân và cấp quan hệ tới thái độ chia sẻ tri thức, và ảnh hưởng của thái độ chia sẻ tri thức tới ý định chia sẻ tri thức. Dữ liệu được thu thập từ 391 bản trả lời của nhân viên đang làm việc trong 4 công ty viễn thông lớn nhất tại Việt Nam. Thông qua phân tích hồi quy, kết quả nghiên cứu cho thấy nhận thức về đãi ngộ, sự ảnh hưởng và lợi ích xã hội có tác động tích cực tới thái độ chia sẻ tri thức. Trong khi đó, nhận thức về rủi ro có ảnh hưởng tiêu cực tới thái độ chia sẻ tri thức, thái độ chia sẻ tri thức có ảnh hưởng tích cực tới ý định chia sẻ tri thức. Nghiên cứu cũng đưa ra một số gợi ý hữu ích cho các bên liên quan.*

**Từ khóa:** chia sẻ tri thức, động lực, công ty viễn thông Việt Nam.

**Mã JEL:** M10.

## **Determinants of individual knowledge sharing behavior in Vietnamese telecommunication firms**

### *Abstract:*

*Promoting knowledge sharing behavior of employees in firms is essential to improve productivity and performance. Basing on the model of Burgess (2005), we evaluate the impact of motives in term of individual level, interpersonal level, and relationship level on knowledge sharing attitude influencing on knowledge sharing intention. The regression analysis is conducted with a sample of 391 employees working in the four largest telecommunication firms in Vietnam. The results show that the perception of rewards, organizational influence and social benefits have a positive impact on knowledge sharing attitude; on the contrary, the perception of risk has a negative influence on knowledge sharing attitude; and lastly knowledge sharing attitude has a positive impact on knowledge sharing intention. This paper also provides useful recommendations for stakeholders.*

**Keywords:** Knowledge sharing, motivation, Vietnamese telecommunication firms.

**JEL code:** M10.

## 1. Giới thiệu

Kể từ năm 1986, ngành bưu chính viễn thông được coi là ngành trọng yếu trong công cuộc đổi mới, và nhận được sự đầu tư lớn từ Chính phủ Việt Nam (Nguyễn, 2005). Tuy nhiên, thực tế hiện nay cho thấy nhân lực trong ngành viễn thông có chuyên môn chưa cao, chủ yếu là lao động trung cấp và công nhân. Ngoài ra, ngành viễn thông đang thiếu những lao động có kỹ năng về quản trị, đòi hỏi các doanh nghiệp phải thay đổi và áp dụng những công nghệ tiên tiến trên thế giới (Hữu Tuyên, 2012). Vì vậy, ngoài những chương trình thu hút nhân tài, cần phải đẩy mạnh và phát triển những phương pháp quản trị mới như chia sẻ tri thức, chuyển giao và tiếp nhận tri thức thông qua quan hệ hợp tác quốc tế. Để có được một nguồn nhân lực đáp ứng tốt nhu cầu khách hàng, giữa các nhân viên trong công ty cần có sự phối hợp, giao tiếp để nâng cao kỹ năng chuyên môn, tính sáng tạo cũng như khả năng nắm bắt xu thế thị trường. Do đó, các tập đoàn viễn thông cần sử dụng nguồn lực tri thức một cách hiệu quả.

Trên thế giới đã có rất nhiều những nghiên cứu về việc thúc đẩy hành vi chia sẻ tri thức. Nghiên cứu của Hsu & cộng sự (2007) đã áp dụng lý thuyết nhận thức xã hội để tìm ra các yếu tố ảnh hưởng đến hành vi chia sẻ tri thức trong cộng đồng ảo, bao gồm: tự tin vào năng lực của bản thân, kỳ vọng kết quả cá nhân và niềm tin dựa trên sự nhận dạng. Nghiên cứu của Mehrabi & cộng sự (2013) nhấn mạnh vào tác động của văn hóa tổ chức đến hành vi chia sẻ tri thức của cán bộ nhân viên. Nghiên cứu chỉ ra rằng niềm tin, lãnh đạo, sự tương tác với nhân viên và hệ thống khen thưởng có mối tương quan tích cực với hành vi chia sẻ tri thức. Tại Việt Nam, nghiên cứu của Bùi Thị Thanh (2014) về hành vi chia sẻ tri thức trong các trường đại học trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh cho thấy rằng hành vi chia sẻ tri thức bị ảnh hưởng bởi 5 yếu tố theo thứ tự quan trọng giảm dần: hệ thống khen thưởng, văn hóa tổ chức, công nghệ thông tin, sự tin tưởng và định hướng học hỏi. Trần Thị Lam Phương & Phạm Ngọc Thúy (2011) đã áp dụng lý thuyết hành vi có kế hoạch (TPB) để nghiên cứu về hành vi chia sẻ tri thức của các bác sỹ trong bệnh viện; từ đó chỉ ra rằng thái độ đối với chia sẻ tri thức và kiểm soát hành vi chia sẻ tri thức có tác động ý nghĩa tới ý định chia sẻ tri thức của các bác sỹ. Trong một chuỗi nghiên cứu của mình, Phạm Quốc Trung & Lạc Thái Phước (2015) đã tiến hành khảo sát để đánh giá ảnh hưởng của một số yếu

tố đến chia sẻ tri thức tại công ty cổ phần tư vấn xây dựng điện 3 (PECC3). Phạm Quốc Trung & Lưu Chí Hồng (2016) tập trung khảo sát ảnh hưởng của các yếu tố văn hóa tổ chức đến việc chia sẻ tri thức. Kết quả cho thấy các yếu tố văn hóa có ảnh hưởng đến việc chia sẻ tri thức bao gồm: độ cởi mở, định hướng nhóm, định hướng đầu ra, định hướng học tập và cơ cấu tổ chức.

Có thể nhận thấy rằng nghiên cứu về chia sẻ tri thức đã được thực hiện khá nhiều với nhiều lý thuyết và cách tiếp cận khác nhau. Mỗi nghiên cứu có thể tập trung sâu vào một yếu tố cụ thể nào đó (như văn hóa), hoặc tập trung vào một công ty cụ thể. Tuy nhiên, có rất ít nghiên cứu tại Việt Nam được thực hiện nhằm nâng cao hành vi chia sẻ tri thức trong ngành viễn thông. Vì vậy, nghiên cứu này được thực hiện với mục đích tìm ra những yếu tố ảnh hưởng đến hành vi chia sẻ tri thức của nhân viên trong các công ty viễn thông tại Việt Nam. Nghiên cứu áp dụng phương pháp tiếp cận chức năng được thừa hưởng từ Burgess (2005); đồng thời, cũng sẽ cung cấp thêm bằng chứng từ ngành viễn thông của Việt Nam nhằm khẳng định vị trí của mô hình của Burgess (2005) trong các nghiên cứu về chia sẻ tri thức trên thế giới.

## 2. Tổng quan tài liệu và phát triển giả thuyết nghiên cứu

### 2.1. Chia sẻ tri thức và tầm quan trọng của chia sẻ tri thức

Chia sẻ tri thức được xem là hành động trao đổi thông tin của cá nhân với mọi người, gia đình hoặc cộng đồng. Trong doanh nghiệp, các cá nhân thường chia sẻ tri thức với nhau về các vấn đề liên quan tới ý tưởng, đề xuất, kiến thức và kỹ năng chuyên môn (Bartol & Srivastava, 2002). Nhiều nghiên cứu cho rằng chia sẻ tri thức là một trong những yếu tố quan trọng giúp tăng cường năng lực đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp (Rahab & cộng sự, 2011; Lin, 2007).

Hành vi chia sẻ tri thức trong doanh nghiệp được định nghĩa như một quá trình nhận thức và hành vi của từng cá nhân, nhấn mạnh vào sự sẵn sàng chia sẻ tri thức của nhân viên trong công ty (Yeo & Marquardt, 2015). Sự sẵn sàng chia sẻ tri thức của nhân viên liên quan đến việc nhân viên đó có tích cực giao tiếp, tư vấn hay tình nguyện chia sẻ kinh nghiệm với đồng nghiệp hay không. Theo Van Den Hooff & De Ridder (2004), tri thức được chia sẻ được chia làm hai loại là tri thức hiện và tri thức

ấn. Trong khi tri thức hiện có thể dễ dàng được chia sẻ thông qua đào tạo hay những tài nguyên có sẵn trong công ty, chia sẻ tri thức ẩn khó khăn hơn bởi tri thức ẩn đến từ kinh nghiệm của từng cá nhân. Vì vậy nghiên cứu về động lực, nhận thức của nhân viên cũng như tác động của chúng đến ý định chia sẻ tri thức của nhân viên là quan trọng và cần thiết.

## **2.2. Các yếu tố quyết định đến hành vi chia sẻ tri thức**

Nghiên cứu này áp dụng phương pháp tiếp cận chức năng, kế thừa từ nghiên cứu của Burgess (2005), nhằm hoàn thiện mô hình về động lực chia sẻ tri thức. Theo đó, động lực tham gia vào một hành động của một cá nhân được phân chia thành nhiều cấp độ, gồm: cấp cá nhân (individual), giữa các cá nhân (interpersonal), quan hệ (relational) và nhóm (group).

### **2.2.1. Ảnh hưởng của động lực cấp cá nhân tới thái độ chia sẻ tri thức**

#### **Đãi ngộ**

Theo Bratton & Gold (2003), đãi ngộ bao gồm những khoản tiền mặt, phi tiền mặt hoặc tinh thần để thúc đẩy sự cống hiến của nhân viên. Đối với chia sẻ tri thức, đãi ngộ đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy hành vi chia sẻ thông tin, từ đó xây dựng văn hóa tổ chức luôn học hỏi lẫn nhau (Cantoni & cộng sự, 2001). Đãi ngộ tinh thần như sự công nhận, danh tiếng, cơ hội thăng tiến nên được ưu tiên hơn đãi ngộ tài chính, bởi đó là cội nguồn của sự thỏa mãn cũng như là yếu tố thúc đẩy chia sẻ tri thức ẩn (Sajeva, 2014). Bên cạnh đó, nhiều nghiên cứu khác chỉ ra rằng đãi ngộ tài chính không có ảnh hưởng tới hành vi chia sẻ tri thức (Alony & cộng sự, 2007), thậm chí có ảnh hưởng tiêu cực tới thái độ chia sẻ tri thức của nhân viên (Bock & cộng sự, 2005). Từ những lập luận trên, giả thuyết được đưa ra như sau:

H1: Nhận thức về đãi ngộ tinh thần có tác động tích cực tới thái độ chia sẻ tri thức của nhân viên trong công ty viễn thông tại Việt Nam.

#### **Rủi ro chia sẻ tri thức**

Để mỗi cá nhân có thái độ và hành vi chia sẻ tri thức, việc xây dựng một môi trường cởi mở và an toàn là rất quan trọng. Các nghiên cứu trước đây đã chỉ ra rằng con người có xu hướng giúp đỡ và hợp tác với người khác khi họ cảm nhận được một môi trường xã hội đáng tin tưởng (Wang & cộng sự, 2015). Tuy nhiên, có nhiều rủi ro khi chia sẻ tri thức

ảnh hưởng tiêu cực tới thái độ chia sẻ tri thức của nhân viên; ví dụ, những ý kiến trái chiều ảnh hưởng tới hình ảnh cá nhân khi chia sẻ về thất bại. Những rủi ro khi chia sẻ tri thức làm giảm sự tin tưởng của nhân viên, từ đó làm giảm hành vi chia sẻ tri thức (Rahman & cộng sự, 2016). Pfeffer & Sutton (2000) đã chỉ ra rằng nỗi sợ rủi ro tồn tại trong môi trường làm việc sẽ làm giảm khối lượng và hành vi chia sẻ tri thức. Bên cạnh đó, kết quả nghiên cứu của Burgess (2005) cho rằng nhân viên sẽ chia sẻ ít hơn nếu họ cảm thấy việc làm đó có khả năng rủi ro. Vì vậy, giả thuyết được đưa ra như sau:

H2: Nhận thức về rủi ro chia sẻ tri thức có tác động tiêu cực tới thái độ chia sẻ tri thức của nhân viên trong công ty viễn thông tại Việt Nam.

### **2.2.2. Ảnh hưởng của động lực tương tác giữa các cá nhân tới thái độ chia sẻ tri thức**

#### **Nhận thức về sự ảnh hưởng trong doanh nghiệp thông qua chia sẻ tri thức**

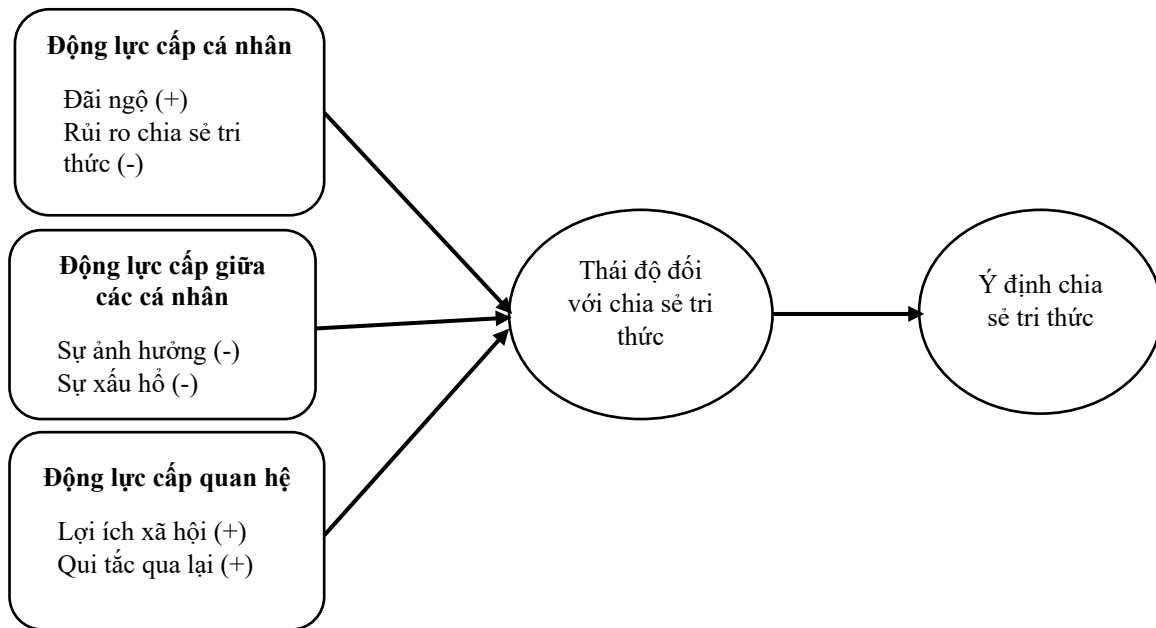
Động lực tương tác giữa các cá nhân trong công ty được phân thành hai loại, gồm: động lực thu nhận và động lực bảo vệ bản thân (Burgess, 2005). Các nghiên cứu trước đây cho rằng suy nghĩ về việc chia sẻ tri thức với người khác làm giảm quyền lực cá nhân trong tổ chức làm cho các cá nhân từ chối chia sẻ tri thức (Bartol & Srivastava, 2002). Do đó, những người có nhu cầu cao về quyền lực và mong muốn có sức ảnh hưởng trong một nhóm hay môi trường có xu hướng thu thập kiến thức hơn là chia sẻ chúng (Burgess, 2005), bởi tri thức giá trị có thể làm giảm sự không chắc chắn và giúp các cá nhân tận hưởng nhiều quyền lực hơn so với người khác (Hickson & cộng sự, 1971). Mỗi quan hệ giữa *nhận thức về sự ảnh hưởng trong doanh nghiệp* đến hành vi chia sẻ tri thức đã được nghiên cứu trong nhiều công trình trước đây. Orhun & Hopple (2006) cho rằng việc mất đi sức ảnh hưởng hay quyền lực sẽ ảnh hưởng tiêu cực tới hành vi chia sẻ tri thức. Nghiên cứu của Orlikowski (1993) cho thấy nhân viên sẽ không sẵn sàng chia sẻ tri thức nếu họ sợ bị mất địa vị và quyền lực của mình. Từ các lập luận trên, giả thuyết được đưa ra như sau:

H3: Nhận thức về sức ảnh hưởng của cá nhân trong doanh nghiệp có tác động tiêu cực tới thái độ chia sẻ tri thức của nhân viên trong công ty viễn thông tại Việt Nam.

#### **Sự xấu hổ khi chia sẻ tri thức**

Nhận thức về sự xấu hổ được coi là động lực bảo

**Hình 1: Mô hình nghiên cứu**



*Nguồn: tác giả kế thừa từ Burgess (2005).*

vệ bản thân khi thực hiện một hành vi. Các nghiên cứu trước đây đã chỉ ra rằng thể diện có ảnh hưởng đáng kể tới hành vi chia sẻ tri thức. Huang & cộng sự (2008) cho rằng việc giữ thể diện tác động tiêu cực tới ý định chia sẻ tri thức với đồng nghiệp. Đôi khi, tìm kiếm thông tin làm ảnh hưởng tiêu cực tới danh tiếng cá nhân, hoặc nhân viên sẽ cảm thấy ngại khi chia sẻ về những lần thất bại của họ (Burgess, 2005). Hwang & cộng sự (2003) chỉ ra rằng mọi người thường cư xử theo một cách khác khi họ quan tâm đến việc gây ấn tượng hoặc giữ thể diện trước người khác. Vì vậy, lo lắng về việc giữ thể diện có thể là rào cản đối với ý định chia sẻ tri thức của nhân viên (Ardichvili & cộng sự, 2006). Từ đó, tác giả đưa ra giả thuyết:

H4: Nhận thức về sự xấu hổ có tác động tiêu cực tới thái độ chia sẻ tri thức của nhân viên trong công ty viễn thông tại Việt Nam.

#### 2.2.3. Ảnh hưởng của động lực cấp quan hệ tới thái độ chia sẻ tri thức

*Lợi ích xã hội (social benefits) và quy tắc qua lại (reciprocity norms)*

Theo lý thuyết trao đổi xã hội, các cá nhân sẽ có ý định chia sẻ tri thức khi họ kỳ vọng nhận lại các lợi ích từ hành động đó. Các lợi ích có thể mang tính cá nhân hoặc cộng đồng (Hsu & cộng sự, 2007).

Hành động chia sẻ tri thức được thực hiện nhiều hơn giữa các nhân viên có một mạng lưới xã hội rộng (Szulanski, 1996). Kankanhalli & cộng sự (2005) chỉ ra rằng các nhân viên sẽ có thái độ tích cực đối với chia sẻ tri thức khi họ nhận được lợi ích bên ngoài (tiền thưởng, thăng tiến...), cũng như cảm thấy vui lòng để chia sẻ với người khác khi nhận được các lợi ích xã hội như sự thích thú, sự công nhận và kết nối tại nơi làm việc. Nghiên cứu của Hsu & cộng sự (2007) chỉ ra rằng kì vọng về việc nhận được sự công nhận, tôn trọng, kết bạn và trở nên hợp tác với người khác có ảnh hưởng tích cực tới hành vi chia sẻ tri thức. Như vậy, việc phát triển mối quan hệ giữa các nhân viên trong doanh nghiệp là rất quan trọng. Khi các nhân viên được kết nối với nhau, họ sẽ có xu hướng hành động để duy trì mối quan hệ đó, cụ thể hơn là trong việc cung cấp và tiếp nhận kiến thức (Tsai & cộng sự, 2013).

Từ các lập luận trên, hai giả thuyết được đưa ra:

H5: Nhận thức về lợi ích xã hội có tác động tích cực tới thái độ chia sẻ tri thức của nhân viên trong công ty viễn thông tại Việt Nam.

H6: Nhận thức về quy tắc qua lại có tác động tích cực tới thái độ chia sẻ tri thức của nhân viên trong công ty viễn thông tại Việt Nam.

#### 2.2.4. Ảnh hưởng của thái độ chia sẻ tri thức tới ý

### định chia sẻ tri thức

Thái độ đặc trưng cho sự sẵn sàng cho việc tham gia vào quá trình tiếp nhận hoặc truyền đạt tri thức cho người khác (Jolae & cộng sự, 2014). Thái độ đối với chia sẻ tri thức được coi là biến trung gian trong tác động của các yếu tố cá nhân tới ý định chia sẻ tri thức (Nguyen & cộng sự, 2017). Ảnh hưởng của thái độ tới ý định chia sẻ tri thức đã được nghiên cứu và xác thực bởi nhiều nghiên cứu trước đây (Nguyen & cộng sự, 2017; Jolae & cộng sự, 2014; Tsai & cộng sự, 2013; Hassandoust & cộng sự, 2011; Bock & cộng sự, 2005). Như vậy, có thể giả thuyết rằng:

H7: Thái độ đối với chia sẻ tri thức có tác động tích cực tới ý định chia sẻ tri thức của nhân viên trong công ty viễn thông tại Việt Nam.

### 2.3. Mô hình nghiên cứu

Sau khi phát triển các giả thuyết như lập luận ở trên, mô hình nghiên cứu được đưa ra như Hình 1.

## 3. Phương pháp nghiên cứu

### 3.1. Thu thập dữ liệu

Dữ liệu dùng trong nghiên cứu được thu thập từ các nhân viên đang làm việc cho các công ty viễn thông của Việt Nam. Bảng hỏi gồm các thang đo nhiều mục được đánh giá theo thang đo Likert 1-7, từ (1) *Rất không đồng ý* tới (7) *Rất đồng ý*. Trước khi tiến hành khảo sát chính thức, bảng câu hỏi đã được kiểm tra và sửa đổi bởi các chuyên gia để tránh các lỗi diễn đạt và tăng sự rõ ràng của câu hỏi.

Bảng hỏi chính được gửi tới 4 công ty viễn thông lớn nhất tại Việt Nam, gồm: Viettel Telecom, Vinaphone, Mobifone và FPT Telecom tại Hà Nội, Đà Nẵng và Hồ Chí Minh. Một liên kết tới bảng hỏi trực tuyến đã được gửi tới cán bộ phụ trách mảng quản lý tri thức trong từng doanh nghiệp, và họ đồng ý chuyển bảng khảo sát cho các đồng nghiệp của họ. Khảo sát đã thu thập được 634 phiếu trả lời trong khoảng thời gian từ tháng 12 năm 2017 đến tháng

**Bảng 1: Thống kê mô tả kết quả khảo sát**

| Phân loại            | Đặc điểm                                              | Tần suất | Tỷ lệ % |
|----------------------|-------------------------------------------------------|----------|---------|
| Giới tính            | Nam                                                   | 217      | 55,5    |
|                      | Nữ                                                    | 174      | 44,5    |
| Tuổi                 | Dưới 30                                               | 136      | 34,8    |
|                      | 30-40                                                 | 206      | 52,7    |
|                      | 40-50                                                 | 45       | 11,5    |
|                      | 50-60                                                 | 4        | 1,0     |
|                      | Cấp 3                                                 | 1        | 0,3     |
| Trình độ học vấn     | Trung cấp                                             | 18       | 4,6     |
|                      | Cao đẳng                                              | 38       | 9,7     |
|                      | Đại học                                               | 276      | 70,6    |
|                      | Thạc sỹ hoặc tiến sỹ                                  | 58       | 14,8    |
|                      |                                                       |          |         |
| Công ty              | Viettel Telecom                                       | 96       | 24,6    |
|                      | Vinaphone                                             | 58       | 14,8    |
|                      | Mobifone                                              | 164      | 41,9    |
|                      | FPT Telecom                                           | 73       | 18,7    |
|                      |                                                       |          |         |
| Nơi làm việc         | Hà Nội                                                | 282      | 72,1    |
|                      | Đà Nẵng                                               | 61       | 15,6    |
|                      | Hồ Chí Minh                                           | 48       | 12,3    |
| Kinh nghiệm công tác | Dưới 2 năm                                            | 73       | 18,7    |
|                      | Từ 2 năm đến 5 năm                                    | 126      | 32,2    |
|                      | Từ 5 năm đến 10 năm                                   | 127      | 32,5    |
|                      | Nhiều hơn 10 năm                                      | 65       | 16,6    |
|                      |                                                       |          |         |
| Vị trí công tác      | Nhân viên                                             | 289      | 73,9    |
|                      | Tổ trưởng/nhóm trưởng                                 | 58       | 14,8    |
|                      | Trưởng/phó phòng                                      | 39       | 10,0    |
|                      | Tổng giám đốc/giám đốc/phó tổng giám đốc/phó giám đốc | 5        | 1,3     |
|                      |                                                       |          |         |

**Bảng 2: Kiểm định đo lường**

| Nhân tố                  | Giá trị nhỏ nhất | Giá trị lớn nhất | Trung bình | Độ lệch chuẩn | Cronbach's Alpha | Eigenvalues | Phần trăm phương sai (%) |
|--------------------------|------------------|------------------|------------|---------------|------------------|-------------|--------------------------|
| Đãi ngộ                  | 1,00             | 7,00             | 4,92       | 1,31          | 0,96             | 4,98        | 83,03                    |
| Rủi ro chia sẻ tri thức  | 1,00             | 7,00             | 3,64       | 1,48          | 0,86             | 2,86        | 71,52                    |
| Sự ảnh hưởng             | 1,00             | 7,00             | 5,37       | 1,33          | 0,94             | 2,66        | 88,78                    |
| Sự xấu hổ                | 1,00             | 7,00             | 3,68       | 1,90          | 0,98             | 2,88        | 96,02                    |
| Lợi ích xã hội           | 1,00             | 7,00             | 5,07       | 1,26          | 0,93             | 2,61        | 86,96                    |
| Quy tắc qua lại          | 1,00             | 7,00             | 4,68       | 1,39          | 0,92             | 3,22        | 80,45                    |
| Thái độ chia sẻ tri thức | 1,00             | 7,00             | 5,25       | 1,26          | 0,93             | 2,65        | 88,33                    |
| Ý định chia sẻ tri thức  | 1,00             | 7,00             | 5,25       | 1,28          | 0,96             | 3,59        | 89,69                    |

2 năm 2018. Trong số 634 phiếu trả lời, 243 phiếu không hợp lệ và không đầy đủ. Do vậy, chỉ có 391 phiếu còn lại được sử dụng để phân tích dữ liệu.

### 3.2. Đo lường và phân tích dữ liệu

Để đo lường các thang đo liên quan đến động lực cấp cá nhân, giữa các cá nhân và quan hệ, nhóm tác giả đã kế thừa từ nghiên cứu của Burgess (2005). Ngoài ra, câu hỏi liên quan tới thái độ và ý định chia sẻ tri thức được nhóm tác giả đề xuất, tham khảo từ các nghiên cứu liên quan đến hành vi chia sẻ tri thức trước đây (Brock & cộng sự, 2005; Hassandoust & cộng sự, 2011).

Dữ liệu hợp lệ được phân tích qua các bước: phân tích mô tả, kiểm định đo lường (độ tin cậy và tính xác thực), và phân tích hồi quy đa biến nhằm kiểm định các giả thuyết.

## 4. Kết quả phân tích

### 4.1. Thống kê mô tả

Nhìn chung, kết quả thống kê mô tả (Bảng 1) cho thấy mẫu khảo sát có sự cân bằng về mặt giới tính,

đa số nhân viên tham gia khảo sát đều có trình độ học vấn đại học trở lên (85,4%). Mặt khác, mẫu bao gồm những nhân viên tham gia khảo sát đa dạng về tuổi tác, kinh nghiệm công tác và vị trí công tác, do đó có tính đại diện cho nghiên cứu tổng thể.

### 4.2. Kiểm định đo lường

Kết quả kiểm định đo lường được thể hiện ở Bảng 2. Tất cả các chỉ số đều hợp lệ, các nhân tố thỏa mãn các điều kiện để thực hiện các bước phân tích tiếp theo.

Bảng 2 cho thấy các mức độ về động lực chia sẻ tri thức của nhân viên tại các công ty viễn thông ở Việt Nam. Có thể thấy nhận thức về *sự ảnh hưởng* và *lợi ích xã hội* là hai nguồn động lực có giá trị lớn nhất (5,37 và 5,07), trong khi đó *rủi ro chia sẻ tri thức* đạt giá trị thấp nhất (3,64). Kết quả cho thấy động lực chia sẻ tri thức của các nhân viên tại các công ty viễn thông ở Việt Nam là khá cao đối với các nhận thức tích cực (ví dụ như *đãi ngộ*, *lợi ích xã hội*, *quy tắc qua lại*), và những nhận thức tiêu cực về chia sẻ tri thức là khá thấp (ví dụ như *rủi ro chia sẻ*

**Bảng 3: Phân tích hồi quy ảnh hưởng của các động lực chia sẻ tri thức tới thái độ chia sẻ tri thức**

| Biến độc lập            | R <sup>2</sup> hiệu chỉnh | F-statistic | Giá trị p (kiểm định F) | Hệ số chuẩn hóa | t-value | Giá trị p (kiểm định t) |
|-------------------------|---------------------------|-------------|-------------------------|-----------------|---------|-------------------------|
| Đãi ngộ                 | 0,65                      | 121,625     | 0,000                   | 0,22            | 4,27    | 0,000                   |
| Rủi ro chia sẻ tri thức |                           |             |                         | -0,08           | -2,36   | 0,019                   |
| Sự ảnh hưởng            |                           |             |                         | 0,18            | 3,98    | 0,350                   |
| Sự xấu hổ               |                           |             |                         | 0,02            | 0,55    | 0,586                   |
| Lợi ích xã hội          |                           |             |                         | 0,44            | 7,80    | 0,000                   |
| Quy tắc qua lại         |                           |             |                         | 0,08            | 1,73    | 0,075                   |

*Biến phụ thuộc: Thái độ chia sẻ tri thức.*

**Bảng 4: Phân tích hồi quy ảnh hưởng của thái độ chia sẻ tri thức tới hành vi chia sẻ tri thức**

| Biến độc lập             | R <sup>2</sup> hiệu chỉnh | F statistic | p value (F test) | Hệ số chuẩn hóa | t-value | Giá trị p (t test) |
|--------------------------|---------------------------|-------------|------------------|-----------------|---------|--------------------|
| Thái độ chia sẻ tri thức | 0,76                      | 1242,10     | 0,000            | 0,87            | 35,24   | 0,000              |

*Biến phụ thuộc: Ý định chia sẻ tri thức.*

tri thức, sự xấu hổ). Điều này chứng tỏ nhân viên tại các công ty tham gia khảo sát có nhận thức tích cực hơn về chia sẻ tri thức với người khác doanh nghiệp.

#### 4.3. Phân tích hồi quy

Bảng 3 thể hiện ảnh hưởng của các động lực về chia sẻ tri thức tới thái độ chia sẻ tri thức. Mô hình hồi quy cho hệ số R<sup>2</sup> hiệu chỉnh là 0,65, tức là các biến độc lập trong mô hình có thể giải thích được 65% sự thay đổi của biến phụ thuộc. Giá trị F-statistic lớn (121,625) cùng với giá trị *p* rất nhỏ, thể hiện rằng ít nhất một trong các biến độc lập có ảnh hưởng ý nghĩa tới biến phụ thuộc. Dựa vào giá trị *t-value* và giá trị *p*, tại mức ý nghĩa 5%, các biến có ảnh hưởng ý nghĩa tới thái độ chia sẻ tri thức là *đãi ngộ*, *rủi ro chia sẻ tri thức*, và *lợi ích xã hội*. Tiếp theo đó, mối quan hệ giữa thái độ và ý định chia sẻ tri thức được thể hiện ở Bảng 4. Giá trị *t-value* lớn (35,24) cùng với giá trị *p* rất nhỏ (0,000) chứng tỏ rằng thái độ chia sẻ tri thức có tác động ý nghĩa tới hành vi chia sẻ tri thức.

Từ kết quả phân tích hồi quy, các giả thuyết được kiểm chứng, kết quả được thể hiện ở Bảng 5.

#### 5. Thảo luận và hàm ý

Đầu tiên, kết quả kiểm định đo lường cho thấy nhận thức của các nhân viên về động lực tích cực như *lợi ích xã hội* cao hơn so với những động lực tiêu cực như *rủi ro chia sẻ tri thức*. Kết quả này giống

với kết quả ở nghiên cứu của Phạm Quốc Trung & Phạm Thái Phước (2015). Ngoài ra, bởi chính sách đãi ngộ và khuyến khích từ doanh nghiệp, nhân viên có nhận thức cao về đãi ngộ cũng như *lợi ích xã hội* khi chia sẻ tri thức. Tuy nhiên, vẫn còn tồn tại những nhận thức về rủi ro hay các rào cản khác khi nhân viên muốn chia sẻ tri thức với đồng nghiệp trong các doanh nghiệp Việt Nam.

Hơn nữa, đãi ngộ có ảnh hưởng tích cực tới thái độ chia sẻ tri thức của nhân viên. Phát hiện này đồng nhất với kết quả của các nghiên cứu trước đây (Bùi Thị Thanh, 2014; Hsu & cộng sự, 2007). Như vậy, việc xây dựng một hệ thống khen thưởng hợp lý sẽ giúp tạo ra thái độ tốt đối với việc chia sẻ tri thức giữa các cá nhân trong doanh nghiệp. Các nhà quản lý trong doanh nghiệp Việt Nam nên đưa ra cơ chế khen thưởng như phát triển hệ thống xếp hạng chia sẻ tri thức giữa các nhân viên trong công ty, từ đó mang đến cho nhân viên cơ hội thăng tiến trong công việc.

Tiếp theo, nhận thức về sự rủi ro khi chia sẻ tri thức có tác động tiêu cực tới thái độ chia sẻ tri thức của cán bộ nhân viên. Kết quả này được xác nhận trong các nghiên cứu trước như Rahman & cộng sự (2016), Pfeffer & Sutton (2000). Do vậy, việc xây dựng một văn hóa tin tưởng lẫn nhau trong công ty là rất cần thiết, nhằm giúp các cá nhân cảm thấy

**Bảng 5: Kiểm định giả thuyết**

| Giả thuyết | Mối quan hệ                                        | Hệ số tác động | Mức ý nghĩa | Kết quả kiểm định |
|------------|----------------------------------------------------|----------------|-------------|-------------------|
| H1         | Đãi ngộ → Thái độ chia sẻ tri thức                 | 0,22           | 0,000       | Chấp nhận         |
| H2         | Rủi ro chia sẻ tri thức → Thái độ chia sẻ tri thức | -0,08          | 0,019       | Chấp nhận         |
| H3         | Sự ảnh hưởng → Thái độ chia sẻ tri thức            | 0,18           | 0,350       | Không chấp nhận   |
| H4         | Sự xấu hổ → Thái độ chia sẻ tri thức               | 0,02           | 0,586       | Không chấp nhận   |
| H5         | Lợi ích xã hội → Thái độ chia sẻ tri thức          | 0,44           | 0,000       | Chấp nhận         |
| H6         | Quy tắc qua lại → Thái độ chia sẻ tri thức         | 0,08           | 0,075       | Không chấp nhận   |
| H7         | Thái độ chia sẻ tri thức → Ý định chia sẻ tri thức | 0,87           | 0,000       | Chấp nhận         |

thoải mái khi chia sẻ với người khác. Thêm vào đó, công ty nên tổ chức các sự kiện nhằm gắn kết các nhân viên, xây dựng môi trường làm việc thoải mái, tôn trọng lẫn nhau, từ đó nhân viên sẽ không ngại khi chia sẻ với đồng nghiệp.

Ngoài ra, nhận thức về sự ảnh hưởng cũng như sự thành công trong doanh nghiệp được tìm thấy là có ảnh hưởng tích cực tới thái độ chia sẻ tri thức tuy không quan trọng về mặt thống kê. Kết quả này trái với một vài nghiên cứu trước đây (Burgess, 2005; Orhun & Hopple, 2006; Phạm Quốc Trung & Lạc Thái Phước, 2015) khi cho rằng nhận thức về sự ảnh hưởng hay nhận thức về sợ mất quyền lực ảnh hưởng tiêu cực tới thái độ chia sẻ tri thức. Điều này có thể được giải thích rằng khi các cá nhân trong công ty cảm nhận sự ảnh hưởng và quyền lực, họ có xu hướng thu thập và chia sẻ tri thức nhiều hơn.

Thêm vào đó, kết quả nghiên cứu cho thấy tác động tích cực của nhận thức lợi ích xã hội tới thái độ chia sẻ tri thức của nhân viên. Kết quả này nhất quán với nhiều nghiên cứu trước đây (Jolae & cộng sự, 2014; Hsu & cộng sự, 2007). Như vậy, các nhân viên sẽ có thái độ tốt đối với chia sẻ tri thức nếu họ nhận thấy họ có thể phát triển mối quan hệ xã hội, hoặc họ cảm thấy hài lòng cũng như vui thích với việc đó. Do đó, doanh nghiệp nên thành lập những mạng lưới nội bộ như intranet, nhóm trên mạng xã hội, diễn đàn cho nhân viên có thể thoải mái trao đổi kiến thức và hỗ trợ lẫn nhau. Tuy những kiến thức trao đổi trên những mạng lưới như vậy có thể là không chính thức và mang tính chuyên môn không cao, nhưng chúng giúp kết nối các cá nhân với nhau, nâng cao thái độ của họ với hành vi chia sẻ tri thức.

Cuối cùng, nghiên cứu đã chỉ ra rằng thái độ có mối quan hệ tích cực tới ý định chia sẻ tri thức. Kết quả này đã được kiểm chứng bởi nhiều học giả trong nhiều công trình nghiên cứu khác nhau (Hassandoust & cộng sự, 2011; Nguyen & cộng sự, 2017; Jolae & cộng sự, 2014). Như vậy, để nhân viên có ý định chia sẻ tri thức trong doanh nghiệp, các nhà quản lý cần nâng cao thái độ của nhân viên đối với hành vi này thông qua xây dựng một môi trường hỗ trợ quản trị tri thức cũng như áp dụng những thực hành và chuẩn mực phù hợp.

## 6. Kết luận

Quản trị và chia sẻ tri thức hiệu quả trong doanh nghiệp không thể đến từ cách ép buộc các nhân viên làm điều đó. Các doanh nghiệp muốn phát triển và lan tỏa hành vi chia sẻ tri thức giữa các nhân viên cần phải thúc đẩy động lực của nhân viên qua môi trường và bối cảnh làm việc. Nghiên cứu này đã chỉ ra các yếu tố tác động tới thái độ đối với chia sẻ tri thức của nhân viên các công ty viễn thông tại Việt Nam. Các yếu tố bao gồm nhận thức về đãi ngộ, sự ảnh hưởng và lợi ích xã hội có ảnh hưởng tích cực tới thái độ chia sẻ tri thức, trong khi đó nhận thức về rủi ro có tác động tiêu cực tới thái độ chia sẻ tri thức. Các công ty viễn thông tại Việt Nam nên sử dụng kết quả nghiên cứu nhằm nâng cao thái độ của nhân viên với chia sẻ tri thức. Cụ thể, lãnh đạo nên tiên phong trong việc chia sẻ tri thức, đồng thời truyền đạt tầm quan trọng của chia sẻ tri thức cho nhân viên. Tiếp theo, xây dựng một văn hóa doanh nghiệp khuyến khích việc chia sẻ, giúp đỡ lẫn nhau. Ngoài ra, các sự kiện chung nên được tổ chức thường xuyên nhằm gắn kết và tạo sự tin tưởng giữa các nhân viên với nhau. Thêm nữa, doanh nghiệp nên thúc đẩy làm việc nhóm, lập những nhóm, cộng đồng trên mạng xã hội cũng như diễn đàn để các nhân viên có thể thoải mái chia sẻ và trao đổi với nhau.

Bên cạnh những đóng góp kể trên, bài viết còn tồn tại một số hạn chế mà có thể khắc phục trong những nghiên cứu tương lai. Thứ nhất, mẫu nghiên cứu còn khá nhỏ và giới hạn trong 4 công ty viễn thông tại Việt Nam. Các nghiên cứu trong tương lai có thể áp dụng khung phân tích với mẫu khảo sát lớn hơn, cũng như phân tích sâu hơn về ảnh hưởng của các biến kiểm soát như vùng miền, tuổi tác, giới tính,... Thứ hai, dữ liệu dùng trong nghiên cứu chủ yếu dựa vào nhận thức chủ quan của mỗi cá nhân, do đó có thể tồn tại sự chệch và thiên vị. Các nghiên cứu tiếp theo có thể đo lường chia sẻ tri thức theo dữ liệu chủ quan và khách quan để đưa ra những kết quả nghiên cứu thú vị hơn. Cuối cùng, mô hình nghiên cứu có thể được hoàn thiện hơn bằng cách thêm vào những yếu tố khác như công nghệ, hoặc nghiên cứu hành vi chia sẻ tri thức dưới hai dạng: tiếp nhận tri thức và truyền đạt tri thức.

**Lời thừa nhận/cảm ơn:** Nghiên cứu này được tài trợ bởi Quỹ Phát triển khoa học và công nghệ quốc gia (NAFOSTED) trong đề tài mã số 502.02-2016.03.

## Tài liệu tham khảo:

- Alony, I., Whymark, G. & Jones, M. (2007), 'Sharing tacit knowledge: A case study in the Australian film industry', *Informing Science Journal*, 10, 41-59.
- Ardichvili, A., Maurer, M., Li, W., Wentling, T. & Stuedemann, R. (2006), 'Cultural influences on knowledge sharing through online communities of practice', *Journal of Knowledge Management*, 10(1), 94-107.
- Bartol, K. & Srivastava, A. (2002), 'Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems', *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(1), 64-76.
- Bock, G., Zmud, R., Kim, Y. & Lee, J. (2005), 'Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate', *MIS Quarterly*, 29(1), 87-111.
- Bratton, J. & Gold, J. (2003), *Human Resources Management: Theory and Practice*, New York: Palgrave Macmillan.
- Bùi Thị Thanh (2014), 'Các yếu tố ảnh hưởng đến hành vi chia sẻ tri thức với đồng nghiệp của giảng viên trong các trường đại học', *Tạp chí Kinh tế & Phát triển*, 199, 71-79.
- Burgess, D. (2005), 'What motives employees to transfer knowledge outside their work unit?', *Journal of Business Communication*, 42(4), 324-348.
- Cantoni, F., Bello, M. & Frigerio, C. (2001), 'Lowering the barriers to knowledge transfers and dissemination: The Italian cooperative banks experience', *ECIS 2001 Proceedings*, Catholic University of the Sacred Heart, Milan, 665-673.
- Hassandoust, F., Logeswaran, R. & Kazerouni, M. (2011), 'Behavioral factors influencing virtual knowledge sharing: theory of reasoned action', *Journal of Applied Research in Higher Education*, 3(2), 116-134.
- Hickson, D., Hinings, C., Lee, C., Schneck, R. & Pennings, J. (1971), 'A strategic contingencies' theory of intraorganizational power', *Administrative Science Quarterly*, 16(2), 216-229.
- Hsu, M., Ju, T., Yen, C. & Chang, C. (2007), 'Knowledge sharing behavior in virtual communities: The relationship between trust, self-efficacy, and outcome expectations', *International Journal of Human-Computer Studies*, 65(2), 153-169.
- Huang, Q., Davison, R. & Gu, J. (2008), 'Impact of personal and cultural factors on knowledge sharing in China', *Asia Pacific Journal of Management*, 25(3), 451-471.
- Hữu Tuyên (2012), *Đẩy mạnh phát triển đào tạo nguồn nhân lực bưu chính - viễn thông thành phố Hà Nội*, truy cập lần cuối ngày 02 tháng 6 năm 2016, từ <<https://hanoi.gov.vn/nenhanhchinhdientu/-/hn/Og4YmL3fMSm0/5503/99577/2/ay-manh-phat-trien-ao-tao-nguon-nhan-luc-buu-chinh---vien-thong-thanh-pho-ha-noi.html?sessionId=Zo5LGqEmHrxFCaowfmZc+ENT.app2>>.
- Hwang, A., Francesco, A. & Kessler, E. (2003), 'The relationship between individualism-collectivism, face, and feedback and learning processes in Hong Kong, Singapore, and the United States', *Journal of Cross-Culture Psychology*, 34(1), 72-91.
- Jolace, A., Nor, K., Khani, N. & Yusoff, R. (2014), 'Factors affecting knowledge sharing intention among academic staff', *International Journal of Educational Management*, 28(4), 413-431.
- Kankanhalli, A., Tan, B. & Wei, K. (2005), 'contributing knowledge to electronic knowledge repositories: An empirical investigation', *MIS Quarterly*, 29(1), 113-143.
- Lin, H. (2007), 'Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study', *International Journal of Manpower*, 28(3,4), 315-332.
- Mehrabi, J., Modiri, M., Sharifi, M. & Mahdevar, N. (2013), 'The impact of organizational culture on knowledge sharing in the Guilan province', *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 5, 148-155.
- Nguyen, T. (2005), 'A study on Vietnam's telecommunications industry toward joining the WTO', Master thesis, Hanoi, Vietnam.
- Nguyen, T., Do, H., Nham, P., Nguyen, M. & Nguyen, T. (2017), 'Knowledge sharing behavior in Vietnam

- telecommunication companies', *International Business Management*, 11(3), 692-702.
- Orhun, E. & Hopple, J. (2006), 'Factors influencing knowledge sharing in the financial management community of practice of the USAF portal', *American Society for Information Science and Technology*, 43(1), 1-15.
- Orlikowski, W. (1993), 'Learning from notes: Organizational issues in groupware implementation', *The Information Society*, 9(3), 237-251.
- Pfeffer, J. & Sutton, R. (2000), *The Knowing-Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge into Action*, Harvard Business School Press, Boston.
- Phạm Quốc Trung & Lạc Thái Phước (2015), 'Nâng cao động lực chia sẻ tri thức của các nhân viên công ty cổ phần tư vấn xây dựng điện 3', *Tạp chí khoa học thương mại Đại học Mở thành phố Hồ Chí Minh*, 1(40), 29-41.
- Phạm Quốc Trung & Lưu Chí Hồng (2016), 'Ảnh hưởng của văn hóa tổ chức đến việc chia sẻ tri thức của các nhân viên trong doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam', *Tạp chí Khoa học Đại học Mở thành phố Hồ Chí Minh*, 5(50), 87-98.
- Rahab, S. & Sudjono (2011), 'The development of innovation capability of small medium enterprises through knowledge sharing process: An empirical study of Indonesian creative industry', *International Journal of Business and Social Science*, 2(21), 112-123.
- Rahman, M., Daud, N., Hassan, H. & Osmangani, A. (2016), 'Effects of workplace spirituality and trust mediated by perceived risk towards knowledge sharing behaviour', *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 46(4), 450-468.
- Sajeva, S. (2014), 'Encouraging knowledge sharing among employees: how reward matters', *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 156(26), 130-134.
- Szulanski, G. (1996), 'Exploring Internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm', *Strategic Management Journal*, 17, 27-43.
- Trần Thị Lam Phương & Phạm Ngọc Thúy (2011), 'Yếu tố tác động ý định chia sẻ tri thức của bác sĩ trong bệnh viện –tiếp cận theo lý thuyết hành vi hoạch định TPB', *Tạp chí Phát triển Khoa học và Công nghệ*, 14(2), 80-88.
- Tsai, M., Chang, H., Cheng, N. & Lien, C. (2013), 'Understanding IT professionals' knowledge sharing intention through KMS: a social exchange perspective', *Quality & Quantity*, 47(5), 2709-2753.
- Van Den Hooff, B. & De Ridder, J. (2004), 'Knowledge sharing in context: The influence of organizational commitment, communication climate and CMC usage on knowledge sharing', *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 117-130.
- Wang, H., Yen, Y. & Tseng, J. (2015), 'Knowledge sharing in knowledge workers: The roles of social exchange theory and the theory of planned behavior', *Innovation: Management, Policy & Practice*, 17(4), 450-465.
- Yeo, M. & Marquardt, M. (2015), 'To share or not to share? Self-perception and knowledge-sharing intent', *Knowledge Management Research & Practice*, 13(3), 311-328.