

# 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

TS. Phạm Quốc Trung (1), ThS. Lưu Chí Hồng (2)

(1) Phó Trưởng Khoa, Khoa Quản lý Công nghiệp, Trường Đại Học Bách Khoa, ĐHQG - TP.HCM

(2) Bộ phận Kinh doanh, Công Ty TNHH SX-TM-CN Nhựa Á Châu

**TÓM TẮT:** Ngày nay, tri thức trở thành một nguồn lực quan trọng để nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp (DN). Ở Việt Nam, quản lý tri thức (QLTT) tuy chưa phổ biến, nhưng các DN dù lớn hay nhỏ cũng bắt đầu chú ý tới việc thúc đẩy chia sẻ tri thức (CSTT). Để nâng cao lợi thế cạnh tranh cho các DN ở Việt Nam, đặc biệt là các doanh nghiệp vừa và nhỏ (DNVVN), một khu vực năng động của nền kinh tế, thì khuyến khích CSTT giữa các nhân viên là một trong những giải pháp hữu ích nhất. Tuy nhiên, các nghiên cứu trước cho thấy việc CSTT phụ thuộc rất nhiều vào các yếu tố văn hóa tổ chức. Dựa trên mô hình của Mueller (2013), nghiên cứu này khảo sát ảnh hưởng của các yếu tố văn hóa tổ chức đến việc CSTT. Mẫu khảo sát gồm 418 người đang làm việc tại các DNVVN ở TP.HCM. Kết quả cho thấy các yếu tố văn hóa có ảnh hưởng đến việc chia sẻ tri thức bao gồm Độ cởi mở ( $\beta = 0.280$ ), Định hướng nhóm ( $\beta = 0.248$ ), Định hướng đầu ra ( $\beta = 0.166$ ), Định hướng học tập ( $\beta = 0.109$ ) và Cơ cấu tổ chức ( $\beta = 0.097$ ). Từ kết quả này, một số hàm ý quản trị đã được đề xuất giúp nhà quản lý các DNVVN Việt Nam cải thiện hiệu quả CSTT giữa các nhân viên. Từ đó, góp phần nâng cao hiệu quả QLTT và tăng lợi thế cạnh tranh của các DNVVN Việt Nam.

**Từ khóa:** Quản lý tri thức, Chia sẻ tri thức, Văn hóa tổ chức, Doanh nghiệp vừa và nhỏ, Việt Nam.

## 1. GIỚI THIỆU

Ngày nay, tri thức được coi là nguồn tài nguyên chiến lược quan trọng (Drucker, 1993), và nhiều tổ chức đã xem QLTT như một chiến lược cốt lõi để nâng cao lợi thế cạnh tranh của họ (Lawson, 2003). Trong QLTT, việc chia sẻ tri thức (CSTT) giữa các nhân viên và các phòng ban trong tổ chức là việc cần thiết, giúp nâng cao năng suất và hiệu quả của mỗi nhân viên, mỗi bộ phận. Một số nghiên cứu (NC) trước nhận ra rằng việc thúc đẩy CSTT là khó khăn, nhưng rất quan trọng cho sự thành công của một doanh nghiệp (Davenport và Prusak, 1998) vì nó thúc đẩy dòng tri thức bên trong tổ chức, và mang lại lợi ích cho cả tổ chức (Syed-Ikhsan và Rowland, 2004).

Tuy nhiên, không phải tổ chức nào cũng có văn hóa phù hợp cho việc CSTT. Trên thực tế, các nỗ lực triển khai QLTT thường gặp phải khó khăn từ các thói quen, suy nghĩ, tập quán... không phù hợp của các NV tổ chức. Văn hóa tổ chức (VHTC) được nhận diện như một trong những rào cản/ lực đẩy quan trọng nhất của QLTT, nó không những có thể hạn chế mà cũng có thể thúc đẩy các hoạt động QLTT (Skacilik, 2005).

Hầu hết các doanh nghiệp lớn đều chủ động trong việc CSTT vì họ xem QLTT là lợi thế cạnh tranh của họ. Ngược lại, các doanh nghiệp vừa và nhỏ (DNVVN) chưa chú trọng nhiều đến việc CSTT, họ chỉ cảm thấy việc này là cần thiết khi CSTT có thể hỗ trợ và giải quyết được vấn đề ngay tức thời. Họ chưa nhận thức được lợi ích lâu dài và tầm quan trọng của việc QLTT, dẫn đến chưa chủ động trong việc CSTT. Ở Việt Nam, DNVVN chiếm số đông (>95%) và là động lực cho sự phát triển của cả nền kinh tế, nên việc NC các yếu tố ảnh hưởng đến việc CSTT trong các DNVVN là rất có ý nghĩa. Vì vậy, triển khai thành công QLTT trong các DNVVN là rất cần thiết để đảm bảo cho sự phát triển của khu vực kinh tế năng động này. Mà điều kiện cần thiết cho sự thành công đó là xây dựng VHTC phù hợp, để từ đó, phát triển tổ chức theo định hướng tri thức.

Trong bối cảnh một nước đang phát triển như Việt Nam, NC về các yếu tố thúc đẩy CSTT trong các DNVVN tương đối ít, nên cần có thêm nhiều nghiên cứu về chủ đề này. Ngoài ra, một vài NC trước đây (Phạm và ctg., 2014) về CSTT ở DN Việt Nam cũng cho thấy khía cạnh VHTC có vai trò khá quan trọng.

Từ các lý do trên, NC này tập trung vào việc tìm hiểu các yếu tố văn hóa tổ chức ảnh hưởng đến việc CSTT giữa các nhân viên (NV) trong DNVVN ở Việt Nam. Mục tiêu chính của NC là: (1) Xác định các yếu tố VHTC ảnh hưởng đến việc CSTT, (2) Đo lường mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đó lên việc CSTT ở các DNVVN Việt Nam, và (3) Đề xuất một số kiến nghị cho các DNVVN nhằm cải tiến VHTC theo định hướng tri thức. Do hạn chế về nguồn lực, nên NC sẽ giới hạn phạm vi khảo sát ở các DNVVN trong địa bàn Tp.HCM. Vì Tp.HCM là trung tâm kinh tế lớn nhất nước, nên các DNVVN ở Tp.HCM có thể đại diện cho các DNVVN ở Việt Nam.

Cấu trúc của NC gồm các phần như sau: (1) Giới thiệu, (2) Cơ sở lý thuyết & mô hình NC, (3) Phương pháp NC, (4) Kết quả NC, (5) Kiến nghị, và (6) Kết luận.

## 2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

### 2.1. Cơ sở lý thuyết

**Quản lý tri thức (Knowledge management)** là quá trình nhận biết, chia sẻ, sử dụng và thực hành tri thức bên trong tổ chức (Choi & Lee, 2002). Để QLTT hiệu quả, một chu trình quản lý cần được thiết lập, bao gồm nhiều bước từ nắm bắt, cho đến sử dụng tri thức. Kimiz (2005) đã tổng hợp các chu trình QLTT trước đây và giới thiệu 1 chu trình QLTT tích hợp gồm 3 bước, là: (1) Nắm bắt và sáng tạo tri thức, (2) Phân phối và CSTT, và (3) Tìm kiếm và sử dụng tri thức. Trong đó bước “Phân phối và CSTT” được cho là quan trọng và khó khăn nhất, vì liên quan nhiều đến vấn đề con người.

**Chia sẻ tri thức (Knowledge Sharing)** là quá trình chuyển giao tri thức (đặc biệt là tri thức ẩn) từ người này sang người khác, ở cấp độ cá nhân (trao đổi) hay tập thể (đào tạo, huấn luyện). Đây là một giai đoạn quan trọng của chu trình QLTT, nó đảm bảo cho sự thành công của QLTT, vì nhờ nó tri thức ẩn (chiếm phần lớn của nguồn lực tri thức) có thể được nắm bắt và chia sẻ trong toàn công ty và tạo ra sự thông minh tổ chức.

**Văn hóa tổ chức (Organizational culture)** là chỉ đến những giá trị bên dưới, niềm tin và quy tắc ứng xử của một tổ chức và các thành viên trong tổ chức. Những phong tục, nghi lễ, sự tự định hình của mỗi thành viên... những thứ khiến nó khác biệt với các tổ chức khác, gọi chung là văn hóa của tổ chức đó (Kimiz, 2005). Theo Mueller (2013), VHTC có thể được nhận diện qua 3 biểu hiện bên ngoài (Lãnh đạo, Sự cống hiến thời gian, Cơ cấu tổ chức) và 6 giá trị bên dưới (Định hướng học tập, Độ cởi mở, Định hướng nhóm, Định hướng phát triển, Định hướng đầu ra, Định hướng nhân viên). VHTC là thành phần quan trọng đảm bảo cho dòng chảy tri thức và thông tin trong tổ chức. Một văn hóa hỗ trợ CSTT là khi việc CSTT được coi là một tiêu chuẩn, ở đó, mọi người được khuyến khích cộng tác, và họ được tưởng thưởng vì việc đó.

## 2.2. Doanh nghiệp vừa và nhỏ

DNVVN là cơ sở kinh doanh đã đăng ký kinh doanh theo quy định pháp luật, được chia thành ba cấp: siêu nhỏ, nhỏ, vừa theo quy mô tổng nguồn vốn hoặc số lao động bình quân năm (Nghị định 56/2009/NĐ-CP). Trong NC này, để thuận tiện cho việc khảo sát, nhóm tác giả chọn cách phân loại theo tiêu thức số lao động của Ngân hàng thế giới, ở đó, DNVVN là các doanh nghiệp có số lao động toàn thời gian từ 300 người trở xuống.

Vì quy mô nhỏ, nên DNVVN có các đặc trưng sau: (1) linh hoạt, dễ thay đổi, (2) hạn chế về nguồn lực, (3) quy trình thiếu chuẩn hóa và quản trị theo phong cách gia đình, (4) tuổi đời trung bình thấp. Ở Việt Nam, nhiều NC đã cho thấy các DNVVN có các đặc trưng: chiếm tỷ lệ lớn trong tổng số doanh nghiệp (>95%), góp phần quan trọng vào việc gia tăng GDP (>40% tổng GDP), tạo ra việc làm mới, góp phần xóa đói giảm nghèo (> 1 triệu việc làm mới/ năm), có khả năng đổi mới, giúp nền kinh tế trở nên năng động hơn.

## 2.3. Các NC có liên quan

Một vài NC có liên quan đến chia sẻ và chuyển giao tri thức trong tổ chức được tóm tắt trong bảng sau.

**Bảng 1.** Tóm tắt các NC có liên quan

Tác giả	Kết quả nghiên cứu	Phương pháp nghiên cứu	Yếu tố ảnh hưởng
Gruber & Duxbury (2001)	Các tác giả tiến hành nghiên cứu về bộ phận R&D của một công ty công nghệ cao. Họ tìm kiếm mối liên hệ giữa VHTC và việc CSTT.	Phòng vấn định tính, cỡ mẫu 30 người, thống kê tần số.	Cấu trúc thưởng thường (Reward structure), Độ cởi mở (Openness), Chia sẻ hỗ trợ (Sharing supported), Sự tin tưởng (Trust), và Sự hỗ trợ của lãnh đạo cấp cao (Top management support)
Al-Alawi và ctg. (2007)	Nghiên cứu này giúp doanh nghiệp hiểu được vai trò của văn hoá tổ chức trong việc tích lũy tri thức và mở rộng tri thức để có thể tận dụng chuyên môn của họ	Khảo sát định lượng trong những công ty nhà nước và tư nhân ở Bahrain.	Sự tin cậy, Sự giao tiếp, Hệ thống thông tin, Phần thưởng và Cấu trúc tổ chức
Islam và ctg. (2011)	Nghiên cứu ảnh hưởng của VHTC lên CSTT: bằng chứng thực nghiệm từ các tổ chức dịch vụ.	Khảo sát định lượng, dữ liệu được thu thập từ bảy công ty dịch vụ ở Bangladesh.	Tin tưởng (Trust), Giao tiếp giữa các nhân viên (Communication between staffs) và Lãnh đạo (Leadership)
Mueller (2013)	Nghiên cứu các tiền đề văn hóa để CSTT giữa các nhóm dự án	Kết hợp nghiên cứu định tính và định lượng. Khảo sát 113 nhân viên trong các công ty có các dự án vừa và lớn tại các nước nói tiếng Đức ở châu Âu	Ba biểu hiện (lãnh đạo, thời gian, cơ cấu tổ chức) và Sáu giá trị (định hướng học tập, độ cởi mở, định hướng nhóm, định hướng phát triển, định hướng đầu ra, định hướng nhân viên)

## 2.4. Giả thuyết và mô hình NC đề xuất

Từ phân tích trên, mô hình NC của Mueller (2013) bao quát đầy đủ các khía cạnh của VHTC có ảnh hưởng tới việc CSTT được đề cập ở các NC khác. Mặc dù Mueller (2013) tập trung vào việc CSTT trong đội nhóm, nhưng mô hình này cũng có thể áp dụng để khảo sát việc CSTT giữa các cá nhân với nhau, vì việc CSTT diễn ra giữa 2 nhóm cũng xuất phát từ sự tương tác giữa các cá nhân của nhóm này với các cá nhân của nhóm khác. Do đó, mô hình của Mueller (2013) được chọn để NC về ảnh hưởng của VHTC lên việc CSTT giữa các NV trong DNVVN ở Việt Nam. Do đó, các yếu tố VHTC ảnh hưởng đến việc CSTT sẽ bao gồm 3 biểu hiện và 6 giá trị như sau:

**Lãnh đạo (Leadership):** chỉ quá trình ảnh hưởng đến những người khác để đạt được một số mục tiêu mong muốn (Jong & Hartog, 2007). Các nhà lãnh đạo đóng một vai trò quan trọng trong việc CSTT, vì họ thúc đẩy các thành viên khác tạo ra các tri thức cần thiết trong nội bộ (Kreiner, 2002). Nhờ đó, các nhà lãnh đạo có thể phát triển một VHTC làm nền tảng cho việc thúc đẩy CSTT thông qua các biểu hiện của các đặc tính lãnh đạo khác nhau (Islam và ctg., 2011). Từ đó, giả thuyết H1 được phát biểu như sau:

H1: Yếu tố lãnh đạo có ảnh hưởng dương lên việc CSTT trong DNVVN.

**Sự cống hiến thời gian (Time):** Thời gian dành cho các hoạt động CSTT sẽ có tác động tích cực đến việc CSTT giữa các NV. Nguồn lực thời gian đầy đủ thì rất cần thiết cho các quá trình tri thức vì họ thường thực hiện ngoài các nhiệm vụ được mô tả trong bản mô tả công việc (Oliver & Kandadi, 2006). Hơn nữa, kết quả của quá trình

tri thức không phải lúc nào cũng dự đoán trước được và việc CSTT cần nhiều thời gian để tìm đúng người, liên lạc, trao đổi với người đó (Cantú và ctg., 2009). Từ đó, giả thuyết H2 được phát biểu như sau:

H2: Sự công hiến thời gian có ảnh hưởng dương lên việc CSTT trong DNVVN.

**Cơ cấu tổ chức (Organization Structure):** Là bộ khung chính thức của tổ chức, thể hiện sự phân chia, sắp xếp, phối hợp giữa các bộ phận và mối quan hệ giữa chúng. Việc CSTT chỉ đạt được hiệu quả cao khi các thông tin được lưu thông một cách dễ dàng, khi cơ cấu tổ chức đơn giản, ít cấp bậc. Một cấu trúc ma trận với các phòng ban chức năng và các nhóm dự án liên ngành (Galbraith, 1971) có thể hữu ích cho việc CSTT giữa các nhóm dự án (Mueller, 2012b). Từ đó, giả thuyết H3 được phát biểu như sau:

H3: Cơ cấu tổ chức đơn giản có ảnh hưởng dương lên việc CSTT trong DNVVN.

**Độ cởi mở (Openness):** Sự cởi mở có liên quan đến các chủ đề như đổi mới, cơ hội cải thiện cách thức làm việc. Nếu VHTC có sự cởi mở, nó sẽ không bị xáo trộn bởi những ý tưởng mới và những thay đổi. Xu hướng và ý tưởng mới được coi là cơ hội để phát triển và thể hiện cách các thành viên của họ đối phó với sự thay đổi (Day, 1994). Trong các tổ chức mà CSTT không được công nhận là quy trình chính thức, thì độ cởi mở sẽ thúc đẩy việc CSTT vì nó giúp công việc được trôi chảy (Mueller, 2013). Từ đó, giả thuyết H4 được phát biểu như sau:

H4: Độ cởi mở có ảnh hưởng dương lên việc CSTT trong DNVVN.

**Định hướng học tập (Learning Orientation):** Với định hướng học tập cao, một tổ chức liên tục khuyến khích các NV nhận diện các vấn đề liên quan đến môi trường kinh doanh và tìm cách giải quyết nó (Baker & Sinkula, 1999). Theo Ames và Archer (1988), định hướng học tập tập trung vào việc phát triển các kỹ năng mới, giải quyết vấn đề và chuyên giao tri thức mới. Brachos và ctg. (2007) cũng mô tả nó như là “một cơ chế liên kết”, làm tăng sự kết hợp các tri thức trong toàn công ty vì nó buộc mọi người phải giao tiếp và chia sẻ. Một công ty theo định hướng học tập nhận thức việc học tập như một khoản đầu tư chứ không phải là chi phí. Vì vậy, một thái độ tích cực liên quan đến học tập nói chung sẽ có một tác động tích cực vào việc CSTT (Mueller, 2013). Từ đó, giả thuyết H5 được phát biểu như sau:

H5: Định hướng học tập có ảnh hưởng dương lên việc CSTT trong DNVVN.

**Định hướng nhóm (Team Orientation):** Định hướng nhóm nhận thấy rằng làm việc trong môi trường nhóm là một lợi thế và một nhóm có thể có hiệu suất hơn một cá nhân đơn lẻ. Hiệu quả hoạt động của một nhóm thì tốt hơn so với tổng các hiệu quả của từng cá nhân (Alavi và ctg., 2005). Định hướng nhóm có thể cho phép các thành viên trong nhóm trải nghiệm công việc như một nhóm và do đó có thể làm những gì tốt nhất cho nhóm. Mueller (2013) giả định rằng CSTT giữa các nhóm dự án tạo thuận lợi cho mỗi nhóm, một định hướng nhóm có thể ảnh hưởng tích cực đến các hoạt động CSTT. Từ đó, giả thuyết H6 được phát biểu như sau:

H6: Định hướng nhóm có ảnh hưởng dương lên việc CSTT trong DNVVN.

**Định hướng phát triển (Growth Orientation):** Ưu tiên quan trọng nhất trong định hướng phát triển là phát triển nhanh (Brown và ctg., 2001). Trong thời gian đầu của sự phát triển, các công ty có khả năng bù đắp cho sự thiếu hiệu quả thông qua việc khai thác các nguồn lực, bao gồm tri thức của lực lượng lao động (Dwyer và ctg., 2003). Tuy nhiên, một định hướng phát triển cao cũng có thể có tác động tiêu cực lên QLTT. Nhân viên mới có thể không biết người để hỏi và NV cũ có thể không tin tưởng người mới (Mueller, 2012b). Hơn nữa, những người mới đến có thể không quen thuộc với VHTC hiện tại, mà cũng ảnh hưởng tiêu cực đến quá trình tri thức (Gruenfeld & Fan, 1999). Từ đó, giả thuyết H7 được phát biểu như sau:

H7: Định hướng phát triển có ảnh hưởng âm lên việc CSTT trong DNVVN.

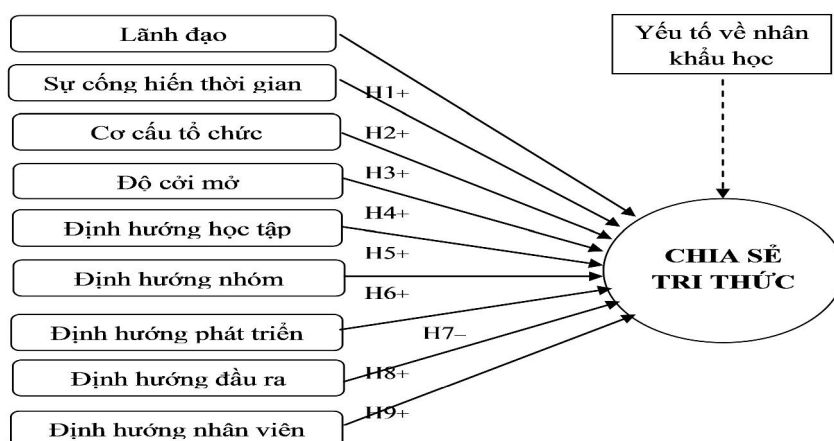
**Định hướng đầu ra (Output Orientation):** Định hướng đầu ra tập trung vào sản phẩm hoặc kết quả dự định cuối cùng, tập trung vào các mục tiêu tổng thể thay vì làm thế nào để đạt được nó. Dựa trên NC trước đây (Mueller, 2012b), định hướng đầu ra là một yếu tố tích cực ảnh hưởng đến việc CSTT. Nguyên nhân của mối quan hệ tích cực này là do các thành viên đã được khuyến khích để thực hiện công việc hiệu quả hơn và đạt được kết quả đầu ra theo yêu cầu. Từ đó, giả thuyết H8 được phát biểu như sau:

H8: Định hướng đầu ra có ảnh hưởng dương lên việc CSTT trong DNVVN.

**Định hướng nhân viên (Employee Orientation):** Cách tiếp cận theo định hướng nhân viên liên quan đến việc đào tạo và phát triển NV như một sự đầu tư cho tương lai của NV và công ty (Collins & Smith, 2006). Thuật ngữ định hướng nhân viên mô tả mối quan hệ giữa các NV và công ty mà họ làm việc. Quản trị nhân sự cho rằng để tạo ra một môi trường gắn kết các NV thì cần các buổi hội thảo, phát triển các đội nhóm và chia sẻ kinh nghiệm giữa các NV (Collins & Smith, 2006). Các sự kiện cộng đồng cũng là các nhân tố kích thích các mối quan hệ tốt giữa NV với nhau và giữa NV với công ty (Von Krogh, 1998). Tăng cường việc phát triển các kỹ năng của NV và cung cấp các cơ hội để trao đổi, giúp nhân viên đạt được các kỹ năng cần thiết và có cơ hội để thiết lập các mối quan hệ làm cơ sở cho việc CSTT về sau (Mueller, 2013). Từ đó, giả thuyết H9 được phát biểu như sau:

H9: Định hướng nhân viên có ảnh hưởng dương lên việc CSTT trong DNVVN.

Ngoài ra, các yếu tố về nhân khẩu học như giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn, kinh nghiệm, cấp bậc, loại hình, quy mô, lĩnh vực hoạt động... cũng có thể ảnh hưởng tới việc CSTT giữa các NV, nên được đưa vào mô hình đề xuất. Đây cũng là điểm khác biệt của mô hình so với Mueller (2013). Các giả thuyết ở trên được tóm tắt thành mô hình NC đề xuất như sau.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

### 3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Thang đo sơ bộ được kế thừa từ NC của Mueller (2013). Riêng thang đo CSTT sử dụng từ NC của Kim & Lee (2006), Bock và ctg. (2005). Thang đo sơ bộ gồm 60 câu theo thang đo Likert 5 điểm. Để đảm bảo giá trị nội dung của thang đo, một NC định tính thông qua thảo luận tay đôi với 13 nhà quản lý DNVVN được thực hiện. Qua NC định tính, bảng câu hỏi còn lại 53 biến. Các chỉnh sửa gồm: gộp 1 số biến gần nghĩa, loại bỏ 1 số biến không phù hợp bối cảnh DNVVN, hiệu chỉnh từ ngữ, thứ tự, thêm chú thích cho dễ hiểu. Thang đo hoàn chỉnh gồm: Lãnh đạo (5 **thang đo**), Sự cống hiến thời gian (4 **thang đo**), Cơ cấu tổ chức (6 **thang đo**), Độ cởi mở (6 **thang đo**), Định hướng học tập (5 **thang đo**), Định hướng nhóm (4 **thang đo**), Định hướng phát triển (4 **thang đo**), Định hướng đầu ra (4 **thang đo**), Định hướng nhân viên (8 **thang đo**), Chia sẻ tri thức (7 **thang đo**).

Mẫu NC được chọn theo phương pháp thuận tiện. Bảng câu hỏi khảo sát bằng giấy và trực tuyến được gửi đến các nhà quản lý, NV đã và đang làm việc ở các DNVVN tại TP.HCM. Khảo sát này được tiến hành trong tháng 04/2014, kết quả thu về được 586 phiếu khảo sát giấy và 148 phiếu khảo sát trực tuyến. Sau khi loại bỏ 316 phiếu khảo sát không hợp lệ, còn lại 418 phiếu hợp lệ, đạt tỷ lệ 56,95%. Mẫu hợp lệ sẽ được xử lý bằng phần mềm SPSS qua các bước: phân tích độ tin cậy Cronbach Alpha, phân tích EFA, phân tích tương quan, hồi quy đa biến, và phân tích ANOVA/t-Test để kiểm định sự khác biệt giữa các nhóm nhân khẩu học.

### 4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

#### 4.1. Thống kê mô tả

Thông tin mô tả chi tiết của mẫu khảo sát được trình bày trong bảng sau.

Bảng 2. Mô tả mẫu khảo sát

Thông tin mẫu	Tần suất	Tỷ lệ (%)	Thông tin mẫu	Tần suất	Tỷ lệ (%)
<b>Giới tính</b>			<b>Loại hình công ty</b>		
Nam	171	40,9	Công ty nhà nước	76	18,2
Nữ	241	57,7	Công ty cổ phần	80	19,1
Không trả lời	6	1,4	Công ty tư nhân	184	44,0
<b>Độ tuổi</b>			Công ty nước ngoài	75	17,9
18 - 24 tuổi	90	21,5	Không trả lời	3	0,7
25 - 35 tuổi	302	72,2	<b>Ngành nghề</b>		
36 - 45 tuổi	16	3,8	Nông nghiệp	3	0,7
> 45 tuổi	6	1,4	Công nghiệp	92	22,0
Không trả lời	4	1,0	Dịch vụ	322	77,0
<b>Trình độ</b>			Không trả lời	1	0,2
Trung học phổ thông	2	0,5	<b>Quy mô công ty</b>		
Trung cấp/ Cao đẳng	16	3,8	≤ 10 người	53	12,7
Đại học	323	77,3	11 - 50 người	160	38,3
Sau đại học	77	18,4	51 - 100 người	84	20,1
<b>Số năm kinh nghiệm</b>			101 - 200 người	75	17,9
≤ 1 năm	77	18,4	201 - 300 người	46	11,0
2 - 5 năm	258	61,7	<b>Bộ phận</b>		
6 - 9 năm	60	14,4	Logistics	19	4,5
≥ 10 năm	23	5,5	Sales/ Marketing	95	22,7
<b>Cấp bậc</b>			Vận hành/ Sản xuất	70	16,7
Nhân viên	329	78,7	Chăm sóc KH	29	6,9
Trưởng nhóm/ Giám sát	43	10,3	IT/ Cơ sở hạ tầng	15	3,6
Trưởng phòng	22	5,3	R&D/ Kỹ thuật	74	17,7
Giám đốc	11	2,6	Kế toán	39	9,3
Chủ doanh nghiệp	3	0,7	Nhân sự	32	7,7
Khác	10	2,4	Khác	45	10,8



## 4.2. Đánh giá độ tin cậy của thang đo và phân tích nhân tố

### 4.2.1. Đánh giá độ tin cậy của thang đo

Hệ số Cronbach's Alpha được sử dụng để loại các biến không phù hợp. Sau khi loại 3 biến của yếu tố Lãnh đạo (LS3,LS4,LS5), 2 biến của yếu tố Sự cống hiến thời gian (T3,T4), 1 biến của yếu tố Độ cởi mở (O1), và 1 biến của yếu tố CSSTT (KS3) thì tất cả các nhóm yếu tố đều có hệ số Cronbach's Alpha > 0.6 và hệ số tương quan biến-tổng > 0.3 nên thang đo đã đạt được độ tin cậy và tiếp tục đưa vào phân tích nhân tố.

**Bảng 3.** Phân tích độ tin cậy Cronbach's Alpha

STT	Nhóm nhân tố	Số biến	Cronbach's Alpha
1	Lãnh đạo – LS	2	0.768
2	Sự cống hiến thời gian – T	2	0.681
3	Cơ cấu tổ chức – OS	6	0.831
4	Độ cởi mở - O	5	0.758
5	Định hướng học tập – LO	5	0.867
6	Định hướng nhóm – GO	4	0.724
7	Định hướng phát triển – TO	4	0.734
8	Định hướng đầu ra – OO	4	0.798
9	Định hướng nhân viên – EO	8	0.871
10	Chia sẻ tri thức – KS	6	0.835

### 4.2.2. Phân tích nhân tố khám phá EFA

Kết quả EFA đối với biến độc lập và biến phụ thuộc, dùng phương pháp rút trích Principal & phép quay Varimax, cho thấy các thang đo đều đạt yêu cầu (Kiểm định Bartlett có Sig. = 0.000 < 0.05, chỉ số KMO > 0.5; Eigenvalues > 1; và Tổng phương sai trích > 50%) nên mô hình EFA này phù hợp.

Sau khi phân tích nhân tố EFA, các biến độc lập có sự thay đổi như sau: Cơ cấu tổ chức: còn 5 **thang đo** (loại OS4); Độ cởi mở: còn 2 **thang đo** (loại O4, O5, O6); Định hướng học tập: còn 4 **thang đo** (loại LO5). Đối với biến phụ thuộc CSSTT, các **thang đo** đều có tải trọng > 0.5, nên được giữ nguyên như ban đầu. **Chi tiết thay đổi đối với thang đo, xin xem thêm trong phần phụ lục.**

## 4.3. Phân tích tương quan và phân tích hồi quy

### 4.3.1. Phân tích tương quan & hồi quy

Kết quả kiểm định Pearson cho thấy hầu hết các biến độc lập đều có tương quan chặt chẽ với biến phụ thuộc ở mức tin cậy 99%. Vì vậy, các biến độc lập đều được đưa vào phân tích hồi quy đa biến. Phân tích được thực hiện bằng phương pháp Enter. Kết quả phân tích hồi quy lần 1 được tóm tắt trong bảng sau.

**Bảng 4.** Kết quả phân tích hồi quy (Lần 1)

Mô hình	Hệ số chưa chuẩn		Hệ số chuẩn	t	Sig.	Phân tích đa cộng tuyến		
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF	
1	(Hằng số)	0.626	0.190		3.291	0.001		
	LS	0.026	0.032	0.037	0.798	0.425	0.668	1.496
	T	0.034	0.025	0.053	1.342	0.180	0.931	1.074
	OS	0.087	0.039	0.112	2.242	0.025	0.574	1.741
	O	0.255	0.042	0.270	6.134	0.000	0.735	1.361
	LO	0.083	0.039	0.114	2.101	0.036	0.486	2.058
	TO	0.234	0.041	0.260	5.746	0.000	0.698	1.432
	GO	-0.067	0.043	-0.075	-1.556	0.121	0.608	1.645
	OO	0.159	0.045	0.166	3.497	0.001	0.630	1.588
	EO	0.000	0.042	0.000	-0.006	0.996	0.499	2.005

Sau khi loại 4 biến Lãnh đạo, Sự cống hiến thời gian, Định hướng phát triển, Định hướng nhân viên (sig. > 0.05), thì mô hình hồi quy đưa ra tương đối phù hợp với độ tin cậy 99%. Hệ số R<sup>2</sup> hiệu chỉnh = 0.404.

Kiểm định F sử dụng trong bảng phân tích phương sai (ANOVA) có giá trị Sig.=0.000 nên mô hình hồi quy phù hợp với tập dữ liệu khảo sát.

Kết quả phân tích hồi quy lần 2 được trình bày ở bảng dưới đây. Các hệ số VIF đều nhỏ (<2), chứng tỏ không có hiện tượng đa cộng tuyến xảy ra.

**Bảng 5.** Kết quả phân tích hồi quy (Lần 2)

Mô hình	Hệ số chưa chuẩn		Hệ số chuẩn	t	Sig.	Phân tích đa cộng tuyến		
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF	
2	(Hằng số)	0.658	0.181					
	OS	0.076	0.036	0.097	2.094	0.037	0.662	1.512
	O	0.264	0.041	0.280	6.465	0.000	0.762	1.313
	LO	0.079	0.035	0.109	2.285	0.023	0.632	1.582
	TO	0.223	0.040	0.248	5.577	0.000	0.723	1.383
	OO	0.159	0.043	0.166	3.691	0.000	0.703	1.422

**4.3.2. Kiểm định giả thuyết**

Dựa trên kết quả phân tích hồi quy, kết quả kiểm định các giả thuyết NC được tóm tắt như sau:

*Các giả thuyết được Chấp nhận*

- H3: Cơ cấu tổ chức đơn giản có ảnh hưởng dương lên việc CSTT trong DNVVN.
- H4: Độ cởi mở có ảnh hưởng dương lên việc CSTT trong DNVVN.
- H5: Định hướng học tập có ảnh hưởng dương lên việc CSTT trong DNVVN.
- H6: Định hướng nhóm có ảnh hưởng dương lên việc CSTT trong DNVVN.
- H8: Định hướng đầu ra có ảnh hưởng dương lên việc CSTT trong DNVVN.

*Các giả thuyết bị Bác bỏ*

- H1: Yếu tố lãnh đạo có ảnh hưởng dương lên việc CSTT trong DNVVN.
- H2: Sự cống hiến thời gian có ảnh hưởng dương lên việc CSTT trong DNVVN.
- H7: Định hướng phát triển có ảnh hưởng âm lên việc CSTT trong DNVVN.
- H9: Định hướng nhân viên có ảnh hưởng dương lên việc CSTT trong DNVVN.

**4.4. Kiểm định ANOVA/ t-Test**

Kết quả của kiểm định sự khác biệt về CSTT theo các biến nhân khẩu học cho thấy chỉ có sự khác biệt về việc CSTT giữa hai nhóm 18–24 tuổi và 25–35 tuổi với mức ý nghĩa Sig. < 0.01. Trong đó, nhóm 25–35 tuổi có mức độ CSTT nhiều hơn nhóm 18–24 tuổi (Mean Difference = 0.2429). Điều này có thể là do nhóm 18–24 tuổi chưa có nhiều kinh nghiệm, nên họ lo ngại việc CSTT sẽ làm ảnh hưởng đến an toàn công việc. Ngược lại, nhóm 25–35 tuổi tự tin hơn về kinh nghiệm của mình, nên họ có động cơ CSTT với các nhân viên khác, và họ cũng mong muốn được trao đổi để phát triển chuyên môn của mình.

Ngoài ra, kết quả phân tích không tìm thấy có sự khác biệt giữa những người có giới tính, trình độ học vấn, kinh nghiệm, bộ phận khác nhau, giữa những DN có loại hình, ngành nghề và quy mô khác nhau.

**4.5. Thảo luận kết quả nghiên cứu**

Từ phân tích trên, việc CSTT trong các DNVVN chịu ảnh hưởng bởi các yếu tố VHTC theo thứ tự từ cao tới thấp như sau: Độ cởi mở ( $\beta=0.280$ ), Định hướng nhóm ( $\beta=0.248$ ), Định hướng đầu ra ( $\beta=0.166$ ), Định hướng học tập ( $\beta=0.109$ ), Cơ cấu tổ chức ( $\beta=0.097$ ).  $R^2$  hiệu chỉnh = 0.404. Mặc dù, Mueller (2013) đã sử dụng kỹ thuật phân tích khác (SEM) để kiểm định mô hình (hệ số  $R^2=0.562$ ), nhưng một vài kết quả cũng có sự tương đồng với NC này. Để thuận tiện cho việc so sánh, các kết quả chính yếu được tóm tắt trong bảng sau.

**Bảng 6.** So sánh kết quả nghiên cứu này với của Mueller (2013)

Yếu tố	Nghiên cứu hiện tại	Mueller (2013)
Chấp nhận	1) Độ cởi mở ( $\beta = 0.280$ ) 2) Định hướng nhóm ( $\beta = 0.248$ ) 3) Định hướng đầu ra ( $\beta = 0.166$ ) 4) Định hướng học tập ( $\beta = 0.109$ ) 5) Cơ cấu tổ chức ( $\beta = 0.097$ )	1) Cơ cấu tổ chức ( $\beta = 0.490$ ) 2) Sự cống hiến thời gian ( $\beta = 0.259$ ) 3) Độ cởi mở ( $\beta = 0.205$ ) 4) Định hướng đầu ra ( $\beta = 0.151$ )
Loại bỏ	1) Lãnh đạo 2) Sự cống hiến thời gian 3) Định hướng phát triển 4) Định hướng nhân viên	1) Lãnh đạo 2) Định hướng nhóm 3) Định hướng học tập 4) Định hướng phát triển 5) Định hướng nhân viên

Độ cởi mở của nhân viên có ảnh hưởng nhiều nhất đến việc CSTT trong các DNVVN. Kết quả trong NC trước của Mueller (2013) và Gruber & Duxbury (2001) cũng cho thấy mối quan hệ tích cực của yếu tố này. Điều này

có thể được giải thích là do khi VHTC càng cởi mở, thì NV sẽ trao đổi và giao tiếp với nhau nhiều hơn. Ở DNVVN, nhờ tính linh hoạt và dễ thay đổi, nên VHTC có xu hướng cởi mở cao, dẫn đến việc CSTT sẽ diễn ra hiệu quả hơn.

*Định hướng nhóm* có ảnh hưởng mạnh thứ 2 đến việc CSTT ( $\beta = 0.248$ ). Trong khi đó, yếu tố này không có bất kỳ tác động nào trong NC của Mueller (2013). Lý do có thể là sự khác biệt ở đối tượng khảo sát, NC trước chỉ tập trung vào nhóm dự án, ở đó mỗi nhóm có yêu cầu bảo mật khác nhau, nên việc cộng tác với thành viên của nhóm khác là hạn chế. Ngược với nhóm dự án, ở DNVVN, nhân sự thường có sự kiêm nhiệm và chia sẻ công việc lẫn nhau nhiều hơn. Qua trao đổi với 1 số quản lý DNVVN, các NV do yêu cầu công việc sẽ phải hỗ trợ, cộng tác với nhau để đạt mục tiêu chung, vì vậy, định hướng nhóm giúp thúc đẩy CSTT tốt hơn.

*Định hướng đầu ra* được xếp thứ 3 về ảnh hưởng đến CSTT. Tương tự NC của Mueller (2013), hệ số ảnh hưởng của 2 NC gần bằng nhau (0.151 và 0.166). Vì mục tiêu là phải đạt được đầu ra theo yêu cầu, nên các NV trong nhóm dự án hay DNVVN thường chia sẻ kinh nghiệm và tìm cách thực hiện công việc hiệu quả hơn. Từ đó, mục đích CSTT của các đối tượng trong hai NC này đều hướng tới một kết quả đầu ra nhanh chóng và hiệu quả.

*Định hướng học tập* có ảnh hưởng tích cực kế tiếp đến việc CSTT ( $\beta = 0.109$ ). Ở DNVVN, vì hạn chế bởi nguồn lực, nên họ phải khuyến khích NV học tập và CSTT. Tuy nhiên, theo các nhà quản lý DNVVN, định hướng học tập đòi hỏi nhiều chi phí và thời gian, và lại có nhiều rủi ro khi NV bỏ việc, nên ít được áp dụng. Điều này giải thích vì sao nó có ảnh hưởng thấp ở DNVVN, và không có ảnh hưởng trong NC của Mueller (2013). Có thể do NC trước tập trung vào nhóm dự án, mang tính ngắn hạn, nên định hướng học tập có vai trò kém quan trọng.

Tương tự với NC của Mueller (2013) và Al-Alawi & ctg. (2007), Cơ cấu tổ chức trong NC này có ảnh hưởng đến CSTT. Khác với Mueller (2013), cơ cấu tổ chức có ảnh hưởng lớn nhất đến CSTT bởi nó quyết định dòng thông tin bên trong, và giữa các nhóm dự án. Trong khi, ở bối cảnh DNVVN, cơ cấu tổ chức lại có ảnh hưởng khiêm tốn bởi cấu trúc đơn giản của loại hình DN quy mô nhỏ này.

Việc loại bỏ yếu tố Lãnh đạo, Định hướng phát triển, và Định hướng nhân viên là phù hợp với kết quả NC của Mueller (2013) và Al-Alawi & ctg. (2007). Đối với DNVVN, lãnh đạo thường bận rộn với công việc kinh doanh, nên nhận thức của họ đối với tầm quan trọng của CSTT cũng chưa cao, dẫn đến yếu tố lãnh đạo không có ảnh hưởng đến CSTT. Ngoài ra, do các DNVVN bị hạn chế về nguồn vốn nên khó có thể theo đuổi định hướng phát triển, đặc biệt trong bối cảnh khó khăn hiện nay. Vì hạn chế về nguồn lực, DNVVN thường chú trọng tuyển các NV đã có kinh nghiệm để đỡ tốn thời gian và chi phí đào tạo, hơn là theo đuổi định hướng nhân viên.

Sự công hiến thời gian không có ảnh hưởng trong NC là do NV ở các DNVVN thường bận rộn với quá nhiều công việc vận hành, nên họ không có thời gian tìm kiếm hoặc CSTT. Tuy nhiên, NC của Mueller (2013) lại cho thấy Sự công hiến thời gian có tác động khá mạnh đến việc CSTT. Điều này có thể do thành viên nhóm dự án thường được dành một khoảng thời gian nhất định cho việc tìm hiểu tài liệu và CSTT.

## 5. KIẾN NGHỊ

Dựa vào kết quả NC, kết hợp với phỏng vấn các nhà quản lý DNVVN, một số kiến nghị được đề xuất nhằm cải tiến VHTC để thúc đẩy việc CSTT giữa các NV trong các DNVVN ở Việt Nam. Cụ thể như sau:

- Cần tạo ra môi trường làm việc thân thiện nhằm làm tăng độ cởi mở của các NV như: cung cấp các không gian riêng để NV có thể thường xuyên trao đổi với nhau, tổ chức các sự kiện cộng đồng để NV hiểu nhau hơn, tạo bầu không khí làm việc thoải mái để giảm bớt căng thẳng cho NV, khuyến khích NV thường xuyên đưa ra những ý tưởng mới và suy nghĩ vấn đề ở nhiều khía cạnh khác nhau.
- Tăng định hướng nhóm ở các phòng ban/ bộ phận để các thành viên có trách nhiệm với mục tiêu chung của nhóm. Ngoài ra, công ty cần đào tạo các kỹ năng làm việc theo nhóm và tổ chức các khóa huấn luyện xây dựng đội nhóm, kết hợp các chuyến đi chơi xa để các nhóm thi đua với nhau, làm tăng tinh thần đoàn kết.
- Nên tăng định hướng đầu ra để kết quả làm việc của NV đáp ứng được mục tiêu đề ra. Trước tiên, doanh nghiệp cần đưa ra các tiêu chuẩn để đánh giá kết quả cuối cùng và giúp NV hiểu được tầm quan trọng của mỗi phần công việc với mục tiêu cuối cùng. Ngoài ra, có thể sử dụng bảng đánh giá công việc để ghi nhận những đóng góp của NV trong việc cải tiến năng suất, khen thưởng khi vượt chỉ tiêu đề ra.
- Chú trọng vào định hướng học tập để khuyến khích NV không ngừng học hỏi kiến thức mới để giúp công việc được hiệu quả hơn. Bên cạnh đó, cần thành lập một kho tri thức, như: thư viện, tủ sách online, hoặc tổ chức các buổi hội thảo để NV có cơ hội được học hỏi lẫn nhau. Ngoài ra, cần tạo điều kiện (hỗ trợ chi phí, linh động thời gian ...) để NV có thể tham gia các khóa đào tạo bên ngoài.
- Chuyển dần cơ cấu tổ chức sang các dạng đơn giản, ít cấp bậc, hoặc theo cấu trúc ma trận. Nhờ vậy, sẽ giúp cải thiện hiệu quả dòng thông tin, giúp việc CSTT thuận lợi hơn. Việc tăng kết nối theo chiều ngang sẽ giúp NV có điều kiện CSTT và tham gia vào việc ra quyết định nhiều hơn.

Ngoài ra, một vài yếu tố khác ảnh hưởng đến việc CSTT giữa các NV cũng cần được chú ý, bao gồm: tính cách của NV, bảo mật, cạnh tranh, chế độ khen thưởng, hệ thống thông tin, nhận thức về lợi ích của CSTT...

## 6. KẾT LUẬN

### 5.1. Kết luận

Tóm lại, NC này đã sử dụng mô hình của Mueller (2013) để khảo sát 9 yếu tố văn hóa tổ chức có ảnh hưởng đến việc chia sẻ tri thức trong các DNVVN ở Việt Nam. Qua thu thập dữ liệu từ 418 NV làm việc ở các DNVVN Việt Nam, kết quả cho thấy các yếu tố VHTC có ảnh hưởng tới việc CSTT giữa các NV trong DNVVN bao gồm: Độ cởi mở ( $\beta=0.280$ ), Định hướng nhóm ( $\beta=0.248$ ), Định hướng đầu ra ( $\beta=0.166$ ), Định hướng học tập ( $\beta=0.109$ ) và Cơ cấu tổ chức ( $\beta=0.097$ ). **Kết quả NC góp phần kiểm định thang đo và tác động của các yếu tố VHTC đến việc CSTT giữa các nhân viên trong DNVVN ở bối cảnh 1 nước đang phát triển như Việt Nam.**

Bên cạnh đó, một số yếu tố nhân khẩu học cũng được đưa vào để xem xét ảnh hưởng lên việc CSTT giữa các NV. Tuy nhiên, chỉ có độ tuổi cho thấy có ảnh hưởng lên việc CSTT, trong đó nhóm 25-35 tuổi có mức độ CSTT cao hơn nhóm 18-24 tuổi. Vì vậy, DNVVN cần có chính sách riêng cho nhóm NV mới vào làm.

Từ kết quả NC này, các nhà quản lý trong các DNVVN có thể biết được các yếu tố quan trọng giúp thúc đẩy việc CSTT hiệu quả. Trên cơ sở đó, đề ra các giải pháp, chiến lược để cải tiến VHTC theo định hướng tri thức. Một xu thế quan trọng đảm bảo sự phát triển bền vững của DN trong nền kinh tế tri thức.

### 5.2. Các hạn chế và hướng NC tiếp theo

Tuy nhiên, NC này còn một số hạn chế nhất định, như : (1) Mẫu được lấy thuận tiện nên tính đại diện chưa cao; (2) Chưa xét đến một số yếu tố khác có thể ảnh hưởng đến CSTT, như: vấn đề bảo mật, đạo đức nghề nghiệp...; **(3) Kỹ thuật phân tích hồi quy bội có thể chưa kiểm định được hết các quan hệ trong mô hình đề xuất.** Một số hướng NC tiếp theo của đề tài là: (1) Mở rộng khu vực khảo sát ra cả nước; (2) NC bổ sung các yếu tố khác có ảnh hưởng đến CSTT; (3) NC ảnh hưởng của CSTT lên QLTT, và kết quả hoạt động của DNVVN; **(4) Sử dụng kỹ thuật phân tích SEM để ước lượng thang đo và kiểm định các mối quan hệ tốt hơn.**

**Ghi nhận.** NC này được tài trợ bởi Trường ĐHBK Tp.HCM (ĐHQG-HCM) trong khuôn khổ đề tài NCKH cấp trường mã số T-QLCN-2015-92. Nhóm NC cũng chân thành cảm ơn quản lý và NV của các DNVVN ở Tp.HCM đã tham gia phỏng vấn và trả lời bảng khảo sát của NC này.

## THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON KNOWLEDGE SHARING OF EMPLOYEES IN VIETNAMESE SMES

Pham Quoc Trung, Luu Chi Hong

**ABSTRACT:** *Today, knowledge becomes an important resource for any enterprise to improve their competitiveness. In Vietnam, although knowledge management (KM) is not popular, many enterprises, big or small, begin to focus on facilitating knowledge sharing between their employees. To increase competitiveness of Vietnamese enterprises, especially for SMEs – the most dynamic sector of Vietnam economy, encouraging knowledge sharing (KS) between employees is one of the most useful solutions. However, previous researches showed that knowledge sharing was affected by organizational culture. Therefore, this research focused on exploring cultural factors affecting on knowledge sharing. Sample data were collected from 418 employees, who work for SMEs located in HCMC, Vietnam. Analysis results showed that knowledge sharing of Vietnamese SMEs was affected by these factors: Openness (beta=0.280), Team orientation (beta=0.248), Output orientation (beta=0.166), and Organizational Structure (beta=0.097). Based on these results, some managerial implications for improving the effectiveness of knowledge sharing in Vietnamese SMEs are suggested. These implications will help Vietnamese SMEs to improve knowledge management efficiency and their competitiveness.*

**Keywords:** Knowledge management, Knowledge sharing, Organizational culture, SME, Vietnam.

### TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Al-Alawi, A.I. (2005). The practice and challenges of knowledge management in financial sectors in Bahrain. *Asian Journal of Information Systems*, 4(1), 101-107.
2. Al-Alawi, A.I., Al-Marzooqi, N.Y., & Mohammed, Y.S. (2007). Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors. *Journal of Knowledge Management*, 11(2), 22-42.
3. Alavi, M., Kayworth, T.R., & Leidner, D. (2005). An empirical examination of the influence of organizational culture on knowledge management practices. *Journal of Management Information Systems*, 22, 191–224.
4. Ames, C., & Archer, J. (1988). Achievement goals in the classroom: Student's learning strategies and motivation process. *Journal of Educational Psychology*, 80, 260–267.
5. Baker, W. E., & Sinkula, J.M. (1999). The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, 411–427.



6. Bock, G.W., & Kim, Y.G. (2002). Breaking the myths of rewards: an exploratory study of attitudes about knowledge sharing. *Information Resources Management Journal*, 15(2), 14-21.
7. Bock, G.W., Robert, W.Z., Kim, Y.G., & Lee, J.N. (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.
8. Brachos, D., Kostopoulos, K., Soderquist, K.E., & Prastacos, G. (2007). Knowledge effectiveness, social context and innovation. *Journal of Knowledge Management*, 11, 31-44.
9. Brown, T.E., Davidsson, P., & Wiklund, J. (2001). An operationalization of Stevenson's conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based firm behavior. *Strategic Management Journal*, 22, 953-968.
10. Cantú, L.Z., Criado, J.R., & Criado, A.R. (2009). Generation and transfer of knowledge in IT-related SMEs. *Journal of Knowledge Management*, 13, 243-256.
11. Choi, B. & Lee, H. (2002). Knowledge management strategy and its link to knowledge creation process. *Expert Systems with Applications*, 23, 173-187.
12. Collins, C.J., & Smith, K.G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 49, 544-560.
13. Davenport, T.H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
14. Day, G.S. (1994). Continuous learning about markets. *California Management Review*, 36, 9-31.
15. Dwyer, S., Richard, O.C., & Chadwick, K. (2003). Gender diversity in management and firm performance: The influence of growth orientation and organizational culture. *Journal of Business Research*, 56, 1009-1019.
16. Drucker, P.F. (1993). Professional's productivity. *Across the Board*, 30(9), 50.
17. Galbraith, J.R. (1971). Matrix organization designs: How to combine functional and project forms. *Business Horizons*, 14, 29-40.
18. Gruenfeld, D.H., & Fan, E.T. (1999). What newcomers see and what oldtimers say: Discontinuities in knowledge exchange. In L.L. Thompson, J.M. Levine, & D.M. Messick (Eds.), *Shared cognition in organizations* (245-266). London: Lawrence Erlbaum Associates.
19. Gruber, H., & Duxbury, L. (2001). Does organizational culture affect the sharing of knowledge? *Presentation Health Canada*. Truy xuất từ <http://www.hc-sc.gc.ca/>.
20. Islam, M.Z., Ahmed, S.M., Hasan, I. & Ahmed, S.U. (2011). Organizational culture and knowledge sharing: Empirical evidence from service organizations. *African Journal of Business Management*, 5(14), 5900-5909.
21. Jong, J.P.J., & Hartog, D.N.D. (2007). How leaders influence employees' innovative behavior. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41-64.
22. Kim, S. H., & Lee, H. S. (2006). The Impact of Organizational Context and Information Technology on Employee Knowledge-Sharing Capabilities. *Public Administration Review*.
23. Kimiz, D. (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice*. Montreal: McGill University Press.
24. Kreiner, K. (2002). Tacit knowledge management: the role of artifacts. *Journal of Knowledge Management*, 6(2), 112-23.
25. Lawson, S. (2003). *Examining the relationship between Organizational Culture and Knowledge Management*. Nova Southeastern University.
26. Mueller, J. (2012b). Knowledge sharing between project teams and its cultural antecedents. *Journal of Knowledge Management*, 16, 435-447.
27. Mueller, J. (2013). A specific knowledge culture: Cultural antecedents for knowledge sharing between project teams. *European Management Journal*.
28. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1996). A theory of organizational knowledge creation. *International Journal of Technology Management: Special publication on unlearning and learning*, 11(7), 833-845.
29. Oliver, S., & Kandadi, K. R. (2006). How to develop knowledge culture in organizations? A multiple case study of large distributed organizations. *Journal of Knowledge Management*, 10, 6-24.
30. Pham, Q.T., & Nguyen, H.L. (2014). Ảnh hưởng của văn hóa tổ chức đến việc chia sẻ tri thức của nhân viên ngành xây dựng Việt Nam. *Tạp chí Phát triển Kinh tế*, 287
31. Serban, A.M., & Luan, J. (2002), Overview of knowledge management. *New Direction for Institutional Research*, 113, 5-16.
32. Skacilik, P. (2005). *The Relation Between Corporate Culture and Performance of Knowledge Management*. University of Montreal. Truy xuất từ [http://www.irec.net/upload/File/memoires\\_et\\_theses/570.pdf](http://www.irec.net/upload/File/memoires_et_theses/570.pdf)
33. Syed-Ikhsan, S., & Rowland, F. (2004). Knowledge management in public organizations: a study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 8(2), 95-111.
34. Von Krogh, G. (1998). Care in knowledge creation. *California Management Review*, 40, 133-153.

## PHỤ LỤC

Bảng tóm tắt các nhân tố và thang đo sau kiểm định Cronbach Alpha và EFA			Bị loại từ	
MS	Nhân tố	Thang đo	Cronbach $\alpha$	EFA
LS1	Lãnh đạo	Quản lý trực tiếp của tôi khuyến khích tôi tìm kiếm các cơ hội để học tập.		
LS2		Quản lý trực tiếp khuyến khích tôi phát triển các kỹ năng và khả năng.		
LS3		Quản lý trực tiếp của tôi khuyến khích tôi tìm kiếm giải pháp cho vấn đề mà không cần sự giám sát hoặc chỉ đạo.	X	
LS4		Quản lý trực tiếp khuyến tôi giải quyết vấn đề mà không cần sự phê duyệt.	X	
LS5		Quản lý trực tiếp yêu cầu tôi phải chịu trách nhiệm về việc mình làm.	X	
T1	Công hiện thời gian	Tôi thường xuyên phải làm việc dưới áp lực thời gian.		
T2		Công việc hàng ngày đòi hỏi rất nhiều thời gian và tôi không thể nhận thêm việc.		
T3		Trong công ty, chúng tôi cần thời gian để chia sẻ tri thức với nhau.	X	
T4		Tôi không có thời gian để chia sẻ tri thức với các nhân viên khác.	X	
OS1	Cơ cấu tổ chức	Cơ cấu tổ chức tạo điều kiện cho việc phát hiện hoặc tạo ra tri thức mới.		
OS2		Cơ cấu tổ chức tạo điều kiện cho việc chia sẻ tri thức giữa các phòng ban.		
OS3		Công ty có một hệ thống khen thưởng cho việc chia sẻ tri thức.		
OS4		Công ty khuyến khích nhân viên tìm đến nguồn tri thức ẩn bất kể ở đâu trong tổ chức.		X
OS5		Công ty tạo điều kiện cho nhân viên có thể dễ dàng truy cập kho tri thức hiện.		
OS6		Cơ cấu tổ chức hiện tại cho phép nhân viên tương tác và chia sẻ tri thức với nhau.		
O1	Độ cởi mở	Tôi không ngại khi quan niệm về cuộc sống của tôi bị chất vấn.	X	
O2		Tôi không ngại tiếp thu các ý kiến phê bình về hoạt động của công ty.		
O3		Tôi đánh giá cao tinh thần sẵn sàng tiếp thu cái mới.		
O4		Công ty đánh giá cao những ý tưởng mới của nhân viên.		X
O5		Công ty khuyến khích nhân viên suy nghĩ vấn đề ở nhiều khía cạnh khác nhau.		X
O6		Nhấn mạnh vào sự đổi mới liên tục là một phần của văn hóa tổ chức trong công ty.		X
LO1	Định hướng học tập	Công ty xem việc học tập của nhân viên là sự đầu tư, chứ không phải chi phí.		
LO2		Công ty xem việc học tập là cần thiết để đảm bảo sự sống còn của công ty.		
LO3		Các lãnh đạo đều đồng ý rằng học hỏi là chìa khóa để đạt được lợi thế cạnh tranh.		
LO4		Một trong các giá trị cơ bản của công ty là xem việc học như chìa khóa của sự tiến bộ.		
LO5		Nhân viên trong công ty luôn thể hiện tinh thần “Học, học nữa, học mãi”.		X
TO1	Định hướng nhóm	Làm việc theo nhóm có hiệu quả cao hơn khi làm việc độc lập.		
TO2		Tôi thích làm việc với mọi người hơn làm việc một mình.		
TO3		Làm việc theo nhóm là một phần trong công việc hàng ngày của công ty tôi.		
TO4		Tôi nghĩ rằng những người khác trong nhóm có thể có những ý tưởng thú vị mà tôi đã không nghĩ đến.		
GO1	Định hướng phát triển	Số lượng nhân viên trong công ty tôi tăng đều đặn.		
GO2		Công ty không ngừng tìm kiếm cơ hội phát triển thị trường mới.		
GO3		Công ty không ngừng tìm kiếm các lĩnh vực ứng dụng mới phù hợp với năng lực cốt lõi của các nhân viên.		
GO4		Công ty luôn đưa mục tiêu tăng trưởng lên hàng đầu.		
OO1	Định hướng đầu ra	Tôi biết chính xác các yếu tố cần thiết để hoàn thành tốt một nhiệm vụ.		
OO2		Tôi biết chính xác các tiêu chuẩn được sử dụng để đánh giá kết quả cuối cùng.		
OO3		Tôi hiểu rõ tầm quan trọng của mỗi phần công việc đối với mục tiêu cuối cùng.		
OO4		Tôi biết chính xác kết quả cuối cùng trong công việc của nhóm/ phòng ban tôi.		
EO1	Định hướng nhân viên	Công ty cung cấp không gian (phòng sinh hoạt chung) để nhân viên có thể gặp nhau.		
EO2		Công ty tổ chức các sự kiện cộng đồng để nhân viên có thể hiểu biết lẫn nhau.		
EO3		Công ty cho phép điều chỉnh giờ làm việc một cách linh hoạt.		
EO4		Công ty cho phép nhân viên có cơ hội để tự thể hiện.		
EO5		Công ty có hệ thống cố vấn giúp phát triển các nhân viên.		
EO6		Công ty cung cấp các khóa huấn luyện xây dựng nhóm và kỹ năng làm việc nhóm.		
EO7		Công ty áp dụng sự luân chuyển công việc để phát triển kỹ năng cho nhân viên.		
EO8		Công ty sử dụng bảng đánh giá năng lực để đặt mục tiêu và lập kế hoạch đào tạo, phát triển kỹ năng cho nhân viên.		
KS1	Chia sẻ tri thức	Tôi tự nguyện chia sẻ bí quyết, thông tin và tri thức của tôi với các đồng nghiệp khác.		
KS2		Tôi hợp tác với các đồng nghiệp khác trong nhóm để chia sẻ thông tin và tri thức.		
KS3		Tôi có thể tự do truy cập tài liệu, thông tin và tri thức của các bộ phận khác.	X	
KS4		Tôi chia sẻ các báo cáo công việc và các văn bản chính thức với các đồng nghiệp trong công ty thường xuyên hơn.		
KS5		Tôi luôn cung cấp sự hướng dẫn, phương pháp và mô hình của tôi cho các đồng nghiệp trong công ty.		
KS6		Tôi luôn cung cấp thông tin về nguồn tri thức và người nắm giữ tri thức theo yêu cầu của các đồng nghiệp khác.		
KS7		Tôi cố gắng chia sẻ kiến thức một cách hiệu quả hơn với các đồng nghiệp.		