

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO**  
**TRƯỜNG ĐẠI HỌC NGOẠI NGỮ- TIN HỌC TP. HỒ CHÍ MINH**

---

**NGUYỄN THỊ GIANG THANH**

**NGHIÊN CỨU ẢNH HƯỞNG CỦA CÁC YẾU TỐ**  
**VĂN HÓA TỔ CHỨC ĐẾN CHIA SẺ TRI THỨC**  
**TẠI VNPT THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**TP.HỒ CHÍ MINH – 07/ 2018**

**NGUYỄN  
THỊ  
GIANG  
THANH**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH MBA 1501**

**2018**

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO**  
**TRƯỜNG ĐẠI HỌC NGOẠI NGỮ- TIN HỌC TP. HỒ CHÍ MINH**

-----

**NGUYỄN THỊ GIANG THANH**

**NGHIÊN CỨU ẢNH HƯỞNG CỦA CÁC YẾU TỐ**  
**VĂN HÓA TỔ CHỨC ĐẾN CHIA SẺ TRI THỨC**  
**TẠI VNPT THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH**

**Ngành: QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**Mã số: 60340102**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. HÙYNH THỊ THU SƯƠNG**

**TP.HỒ CHÍ MINH – 07/ 2018**

**Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam**

**Độc lập – Tự do – Hạnh phúc**

## **LỜI CAM ĐOAN**

Tôi xin cam đoan Luận văn Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh với đề tài “Nghiên cứu ảnh hưởng của các yếu tố Văn hóa Tổ chức đến chia sẻ tri thức tại VNPT Thành phố Hồ Chí Minh” hoàn toàn là kết quả nghiên cứu của tôi và chưa được công bố trong bất cứ một công trình nghiên cứu nào của người khác.

Trong quá trình thực hiện Luận văn, tôi đã thực hiện nghiêm túc các quy tắc đạo đức nghiên cứu; các kết quả trình bày trong Luận văn là sản phẩm nghiên cứu, khảo sát của riêng cá nhân tôi; tất cả các tài liệu tham khảo sử dụng trong Luận văn đều được trích dẫn theo đúng quy định.

Tôi xin hoàn toàn chịu trách nhiệm về tính trung thực của số liệu và các nội dung khác trong Luận văn của mình.

Tp.Hồ Chí Minh, ngày ....tháng ... năm .....

**Tác giả Luận văn**

**Nguyễn Thị Giang Thanh**

## DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

ANOVA:	Phân tích phương sai (Analysis of Variance)
BCVTVN:	Bưu chính Viễn thông Việt Nam
CSTT:	Chia sẻ tri thức
GT:	Giao tiếp
Đài CSKH:	Đài Chăm sóc khách hàng
EFA:	Phân tích nhân tố khám phá (Exploratory Factor Analysis)
HSTC:	Hệ số tin cậy
LĐ:	Lãnh đạo
Phòng KTKH:	Phòng Kế toán Kế hoạch
QT:	Quy trình
PT:	Hệ thống khen thưởng
TT:	Tin tưởng
HH:	Cơ hội học hỏi
NT:	Niềm tin
TT.CNTT:	Trung tâm Công nghệ thông tin
TT.CUVT:	Trung tâm Cung ứng vật tư
TT.ĐHTT:	Trung tâm Điều hành thông tin
TTVT:	Trung tâm Viễn thông
TTVT NSG:	Trung tâm Viễn thông Nam Sài Gòn
VHTC:	Văn hóa Tổ chức
VNPT HCM:	VNPT Thành phố Hồ Chí Minh – Chi nhánh Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam tại Thành phố Hồ Chí Minh
VT-CNTT:	Viễn thông – Công nghệ thông tin

## DANH MỤC CÁC BẢNG BIỂU, HÌNH VẼ

Bảng 2.1 So sánh các loại tri thức .....	19
Bảng 2.2 Tóm lược các công trình nghiên cứu đã tham khảo .....	30
Bảng 3.1 Thang đo hệ thống khen thưởng .....	43
Bảng 3.2 Thang đo lãnh đạo .....	44
Bảng 3.3 Thang đo tin tưởng vào đồng nghiệp .....	45
Bảng 3.4 Thang đo giao tiếp .....	46
Bảng 3.5 Thang đo quy trình làm việc .....	47
Bảng 3.6 Thang đo chia sẻ tri thức .....	48
Bảng 4.1 Thống kê mô tả mẫu khảo sát .....	59
Bảng 4.2 Phân tích độ tin cậy của nhóm yếu tố hệ thống khen thưởng .....	61
Bảng 4.3 Phân tích độ tin cậy của nhóm yếu tố lãnh đạo .....	62
Bảng 4.4 Phân tích độ tin cậy của nhóm yếu tố tin tưởng đồng nghiệp .....	63
Bảng 4.5 Phân tích độ tin cậy của nhóm yếu tố giao tiếp .....	64
Bảng 4.6 Phân tích độ tin cậy của nhóm yếu tố quy trình làm việc .....	64
Bảng 4.7 Phân tích độ tin cậy của nhóm yếu tố chia sẻ tri thức .....	65
Bảng 4.8 Kết quả kiểm định KMO và Bartlett đối với các biến độc lập .....	67
Bảng 4.9 Kết quả phân tích nhân tố đối với các biến độc lập .....	67
Bảng 4.10 Kết quả kiểm định KMO và Bartlett đối với biến phụ thuộc .....	69
Bảng 4.11 Kết quả phân tích nhân tố đối với biến phụ thuộc .....	69
Bảng 4.12 Ma trận tương quan các biến .....	73
Bảng 4.13 Tóm tắt mô hình hồi quy .....	74
Bảng 4.14 Kiểm định phương sai ANOVA .....	74
Bảng 4.15 Kết quả phân tích hồi quy .....	75
Bảng 4.16 Thống kê mô tả phần dư .....	76
Bảng 4.17 Kết quả kiểm định các giả thuyết nghiên cứu .....	78
Hình 2.1: Mô hình các yếu tố Văn hóa tổ chức của Gupta và Govindarajan.....	12
Hình 2.2: Quá trình biến đổi Tri thức theo Nonak & Takeuchi (1995).....	21
Hình 2.3 : Mô hình nghiên cứu của Al-Alawi và cộng sự (2007) .....	24
Hình 2.4: Mô hình nghiên cứu của Jahani và cộng sự (2011).....	25
Hình 2.5: Nghiên cứu của Islam và cộng sự (2011).....	26

Hình 2.6: Mô hình nghiên cứu Ảnh hưởng của các yếu tố VHTC đến CSTT của các nhân viên trong DN vừa và nhỏ ở Việt Nam .....	27
Hình 2.7: Mô hình lý thuyết các yếu tố tác động đến hành vi chia sẻ tri thức của Giảng viên trong các trường Đại học tại Việt Nam.....	28
Hình 2.8: Mô hình nghiên cứu đề xuất.....	32
Hình 3.1: Quy trình nghiên cứu.....	38
Hình 4.1: Logo VNPT Thành phố Hồ Chí Minh .....	56
Hình 4.2: Mô hình tổ chức VNPT Thành phố Hồ Chí Minh .....	57
Hình 4.3: Mô hình nghiên cứu điều chỉnh.....	71

# MỤC LỤC

Lời cam đoan .....	
Danh mục từ viết tắt.....	
Danh mục các bảng biểu, hình vẽ, đồ thị.....	
Mục lục .....	
Tóm tắt luận văn.....	
Chương 1 – Tổng quan vấn đề nghiên cứu .....	1
1.1 Tính cấp thiết của đề tài.....	1
1.2 Tổng quan các nghiên cứu có liên quan đến luận văn.....	2
1.3 Mục tiêu nghiên cứu .....	3
1.3.1 Mục tiêu tổng quát .....	3
1.3.2 Mục tiêu cụ thể .....	3
1.4 Phạm vi nghiên cứu và đối tượng khảo sát .....	4
1.5 Phương pháp nghiên cứu .....	4
1.5.1 Nghiên cứu định tính .....	4
1.5.2 Nghiên cứu định lượng .....	5
1.6 Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề tài.....	5
1.7 Cấu trúc luận văn.....	5
Chương 2 – Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu .....	7
2.1. Cơ sở lý thuyết .....	7
2.1.1 Những vấn đề lý luận chung về Văn hóa Tổ chức.....	7
2.1.1.1 Văn hóa .....	7
2.1.1.2 Văn hóa Tổ chức .....	8
2.1.1.3 Các yếu tố của Văn hóa Tổ chức .....	11
2.1.2 Những vấn đề lý luận chung về chia sẻ tri thức.....	14
2.1.2.1 Khái niệm về tri thức .....	14
2.1.2.2 Phân loại tri thức .....	16
2.1.2.3 Chia sẻ tri thức trong Tổ chức .....	20
2.1.3 Mối quan hệ giữa Văn hóa Tổ chức và chia sẻ tri thức .....	22
2.2. Các công trình nghiên cứu trước đây có liên quan đến đề tài.....	24
2.2.1 Một số công trình nghiên cứu trên thế giới.....	24
2.2.1.1 Nghiên cứu của Al-Alawi và cộng sự (2007) .....	24



2.2.1.2 Nghiên cứu của Jahani và cộng sự (2011) .....	25
2.2.1.3 Nghiên cứu của Islam và cộng sự (2011). .....	25
2.2.1.4 Nghiên cứu của Chennamaneni (2006). .....	26
2.2.2. Một số công trình nghiên cứu tại Việt Nam .....	26
2.2.2.1 Nghiên cứu của Phạm Quốc Trung và Lưu Chí Hồng (2014). .....	26
2.2.2.2 Nghiên cứu của Bùi Thị Thanh (2014). .....	28
2.2.2.3 Nghiên cứu của Nguyễn Thị Phương Linh (2016) . .....	29
2.2.3 Tóm lược các công trình nghiên cứu đã tham khảo .....	29
2.3. Mô hình nghiên cứu đề xuất ban đầu và các giả thuyết nghiên cứu .....	31
2.3.1 Mô hình nghiên cứu đề xuất .....	31
2.3.2 Giả thuyết nghiên cứu .....	33
2.3.2.1 Hệ thống khen thưởng .....	33
2.3.2.2 Lãnh đạo .....	34
2.3.2.3 Sự tin tưởng vào đồng nghiệp .....	34
2.3.2.4 Giao tiếp .....	36
2.3.2.5 Quy trình làm việc .....	36
Chương 3 – Phương pháp nghiên cứu .....	38
3.1. Quy trình nghiên cứu .....	38
3.2. Thiết kế nghiên cứu .....	38
3.2.1 Nghiên cứu định tính .....	39
3.2.1.1 Thiết kế nghiên cứu định tính .....	39
3.2.1.2 Kết quả nghiên cứu định tính .....	40
3.2.2 Nghiên cứu định lượng .....	41
3.2.2.1 Thiết kế nghiên cứu định lượng .....	41
3.2.2.2 Mã hóa thang đo .....	42
3.2.2.3 Xác định cỡ mẫu .....	49
3.2.2.4 Thiết kế Phiếu khảo sát .....	49
3.2.2.5 Thu thập thông tin mẫu nghiên cứu .....	50
3.2.2.6 Phương pháp phân tích dữ liệu .....	50
Chương 4 – Kết quả nghiên cứu .....	56
4.1. Giới thiệu VNPT Thành phố Hồ Chí Minh .....	56
4.1.1 Giới thiệu sơ lược về VNPT Thành phố Hồ Chí Minh .....	56

4.1.2 Văn hóa Tổ chức tại VNPT Thành phố Hồ Chí Minh .....	58
4.1.2.1 Hệ thống giá trị cốt lõi .....	58
4.1.2.2 Sức mạnh VNPT .....	58
4.2. Đặc điểm mẫu khảo sát .....	59
4.3. Đánh giá thang đo .....	60
4.3.1 Đánh giá độ tin cậy của thang đo bằng HSTC Cronbach's Alpha .....	61
4.3.1.1 Đánh giá độ tin cậy cho các biến độc lập.....	61
4.3.1.2 Đánh giá độ tin cậy cho biến phụ thuộc.....	65
4.3.2 Đánh giá giá trị thang đo bằng phân tích EFA.....	66
4.3.2.1 Phân tích EFA đối với các biến độc lập.....	67
4.3.1.2 Phân tích EFA đối với biến phụ thuộc .....	69
4.4. Điều chỉnh mô hình và các giả thuyết.....	70
4.5. Kiểm định mô hình và các giả thuyết .....	72
4.5.1 Phân tích tương quan .....	72
4.5.2 Phương trình hồi quy .....	74
4.5.3 Kiểm định các giả thuyết .....	77
4.6. Thảo luận kết quả nghiên cứu .....	79
Chương 5 – Kết luận và kiến nghị .....	82
5.1. Kết luận .....	82
5.2. Kiến nghị.....	83
5.2. Hạn chế của đề tài và hướng nghiên cứu tiếp theo .....	85
Danh mục tài liệu tham khảo .....	87
Phụ lục	

## TÓM TẮT LUẬN VĂN

Năm 2017 là năm khởi đầu cho cuộc cách mạng khoa học công nghệ lần thứ tư hay còn gọi là cách mạng công nghệ 4.0. Điều này phần nào mang ý nghĩa là các doanh nghiệp Viễn thông – Công nghệ thông tin (VT-CNTT) phải có chiến lược riêng để các đối thủ khác khó có thể cạnh tranh. Và một trong những chiến lược quan trọng quyết định đến sự phát triển bền vững của các doanh nghiệp VT-CNTT hiện nay là chiến lược phát triển nguồn nhân lực. Trong đó vấn đề chia sẻ tri thức được xem là yếu tố then chốt nhằm nâng cao chất lượng người lao động, tận dụng tối đa vốn trí tuệ và kinh nghiệm của mọi thành viên trong tổ chức. Và bài toán đặt ra cho các nhà quản trị là làm gì để thúc đẩy chia sẻ tri thức trong doanh nghiệp. Đó là động lực để tác giả thực hiện đề tài nghiên cứu “Nghiên cứu ảnh hưởng của các yếu tố Văn hóa Tổ chức đến chia sẻ tri thức tại VNPT Thành phố Hồ Chí Minh” nhằm tìm ra các yếu tố Văn hóa tổ chức có tác động tích cực đến chia sẻ tri thức tại VNPT Thành phố Hồ Chí Minh (VNPT HCM), đơn vị thành viên của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam, một trong 3 Tập đoàn Viễn thông lớn nhất Việt Nam và ngang tầm thế giới. Trên cơ sở tham khảo kết quả của các nghiên cứu trước đây (Al-Alawi và cộng sự, 2007; Islam và cộng sự, 2011; Jahani và cộng sự, 2011, Phạm Quốc Trung và Lưu Chí Hồng, 2014,...), tác giả xây dựng mô hình nghiên cứu nhằm kiểm định ảnh hưởng của các yếu tố văn hóa tổ chức như sự tin tưởng của nhân viên, giao tiếp, hệ thống khen thưởng, lãnh đạo và quy trình làm việc đến chia sẻ tri thức tại VNPT HCM.

Kết quả nghiên cứu cho thấy 5 yếu tố văn hóa tổ chức có tác động tích cực đến chia sẻ tri thức. Trong đó yếu tố niềm tin vào tổ chức tác động mạnh nhất ( $\text{Beta} = 0.450$ ), thứ hai là quy trình làm việc hợp lý ( $\text{Beta} = 0.230$ ), tiếp theo là vai trò của lãnh đạo ( $\text{Beta} = 0.160$ ), phần thưởng ( $\text{Beta} = 0.145$ ) và cuối cùng là giao tiếp của nhân viên ( $\text{Beta} = 0.139$ ). Còn yếu tố cơ hội học hỏi được kết luận là không có tác động đến chia sẻ tri thức.

Tuy còn một số hạn chế nhưng kết quả nghiên cứu và các hàm ý rút ra có thể giúp cho các nhà quản lý VNPT HCM thấy được tầm quan trọng của văn hóa tổ chức ở một khía cạnh còn khá mới tại Việt Nam, đó là thúc đẩy chia sẻ tri thức trong tổ chức. Trên cơ sở đó, VNPT HCM đề ra những chính sách phù hợp nhằm tạo ra môi trường làm việc

cởi mở, hợp tác, có niềm tin vào Tổ chức, sẵn sàng chia sẻ kiến thức, kinh nghiệm cho nhau hay nói cách khác là xây dựng thành công một nền văn hóa chia sẻ trong tổ chức.

# CHƯƠNG 1

## TỔNG QUAN VẤN ĐỀ NGHIÊN CỨU

### 1.1 TÍNH CẤP THIẾT CỦA ĐỀ TÀI

Trong những năm gần đây, khoa học công nghệ (KHCN) có những bước phát triển nhanh chóng, vượt bậc góp phần tăng năng suất, hiệu năng, hiệu quả cho doanh nghiệp, tổ chức, đồng thời tạo ra giá trị thặng dư cho xã hội. Để có thể bắt kịp với sự phát triển không ngừng của KHCN, tăng cường tri thức cho lực lượng lao động là một yêu cầu cấp thiết, đã và đang là xu hướng phát triển của thế giới ngày nay, khi mà các nhà quản lý đã thấy được giá trị của doanh nghiệp nằm ở chính người lao động chất lượng cao doanh nghiệp đang quản trị, chứ không phải những tài sản hữu hình hay cơ sở vật chất hiện đại. Hay nói cách khác tri thức của mỗi nhân viên, mỗi người lao động mới thực sự là tài sản quý báu nhất của doanh nghiệp. Tri thức là hiện thân của tài sản vô hình, thói quen và các quá trình sáng tạo khó có thể bắt chước, và vì vậy đó chính là nguồn tài nguyên có giá trị nhất của một doanh nghiệp (Renzl, 2008). Tuy nhiên, không phải tổ chức nào cũng nắm bắt được ý nghĩa của việc quản lý, phát huy nguồn tài sản tri thức mình đang sở hữu. Một khi nguồn tài sản tri thức đó không được nhìn nhận và quản lý tốt sẽ gây tổn thất, tạo ra những khoảng trống và phát triển thiếu bền vững cho một doanh nghiệp.

Và một trong những yếu tố góp phần quan trọng cho sự thành công của quản lý tri thức là chia sẻ tri thức trong tổ chức. Điều này là một cơ hội, đồng thời cũng là một thách thức không nhỏ của doanh nghiệp trong việc duy trì và nâng cao sức mạnh từ bên trong, từ chính nguồn nhân lực có tri thức vững chắc, có trình độ chuyên môn cao. Chia sẻ tri thức giúp các tổ chức phát triển kỹ năng và năng lực, nâng cao giá trị và duy trì lợi thế cạnh tranh của họ.

Chia sẻ tri thức có ý nghĩa đặc biệt quan trọng trong các lĩnh vực đòi hỏi trình độ kỹ thuật cao, điển hình như ngành Viễn thông – Công nghệ Thông tin (VT - CNTT). Đây là lĩnh vực phát triển rất nhanh và là ngành được Chính phủ Việt

Nam ban hành nhiều văn bản, nghị quyết chỉ đạo xây dựng trở thành ngành then chốt trong nền kinh tế quốc gia.

Tuy nhiên, làm thế nào để mỗi nhân viên trong tổ chức sẵn sàng chia sẻ tri thức với đồng nghiệp và ý thức được rằng tri thức trong đầu mình không chỉ là tài sản thuộc về cá nhân mình mà là tri thức chung của tập thể. Đây thật sự là một bài toán không hề đơn giản vì theo lẽ thông thường tính cá nhân và tính sở hữu luôn hiện hữu trong mỗi con người. Ai cũng muốn giữ lại chút hiểu biết, kinh nghiệm làm điểm mạnh của riêng mình. Tuy nhiên, nếu được nuôi dưỡng trong một môi trường tốt, có văn hoá chia sẻ, tính cá nhân và tính sở hữu cũng sẽ được thay thế và loại bỏ dần. Điều này cần một quá trình xây dựng Văn hóa Tổ chức chia sẻ.

Nhiều nghiên cứu đã chứng minh rằng Văn hóa Tổ chức (VHTC) có vai trò rất quan trọng, nó giúp gắn kết các nhân viên với nhau, thu hút được nhân tài, tạo dựng niềm tin để họ tận tâm và trung thành với tổ chức. Mặt khác, VHTC tốt sẽ tạo ra môi trường làm việc thúc đẩy chia sẻ tri thức (CSTT) giữa các nhân viên trong tổ chức. Mặc dù mối quan hệ giữa VHTC và chia sẻ tri thức đã được nghiên cứu nhiều trên thế giới, nhưng tại Việt Nam thì vấn đề này vẫn còn khá mới mẻ và chưa được nghiên cứu nhiều, đặc biệt trong lĩnh vực VT - CNTT.

Từ nhu cầu thực tế đó, đề tài nghiên cứu “**Nghiên cứu ảnh hưởng của các yếu tố Văn hóa Tổ chức đến chia sẻ tri thức tại VNPT Thành phố Hồ Chí Minh**” được hình thành.

## **1.2 TỔNG QUAN CÁC NGHIÊN CỨU CÓ LIÊN QUAN ĐẾN LUẬN VĂN**

Các yếu tố Văn hóa Tổ chức có tác động đến chia sẻ tri thức trong tổ chức là một đề tài có lĩnh vực nghiên cứu khá rộng, nhất là trong bối cảnh hiện nay khi tri thức trở thành một nguồn lực quan trọng để nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

Tri thức được xem là nguồn tài nguyên chiến lược quan trọng, là năng lực để các doanh nghiệp phát triển bền vững và tạo lợi thế cạnh tranh. Trong doanh nghiệp, chia sẻ tri thức giữa nhân viên trong đơn vị là việc rất cần thiết, giúp nâng cao năng suất và hiệu quả làm việc của mỗi nhân viên, mỗi bộ phận. Đề tài nghiên cứu ảnh hưởng của Văn hóa Tổ chức đến chia sẻ tri thức đã được một số tác giả thực hiện và nhận ra rằng

chia sẻ tri thức không dễ thực hiện trong các Tổ chức, nhưng rất quan trọng góp phần mang lại thành công cho Tổ chức. Cụ thể Al-Alawi và cộng sự (2007) đã đưa ra vấn đề nghiên cứu Văn hóa Tổ chức và chia sẻ tri thức. Kết quả cho thấy sự tin tưởng giữa các cá nhân, sự giao tiếp giữa các nhân viên, hệ thống thông tin, phần thưởng và cấu trúc tổ chức có ảnh hưởng tích cực đến chia sẻ tri thức; hay Islam và cộng sự (2011) đã kiểm tra mối quan hệ giữa các yếu tố Văn hóa Tổ chức và chia sẻ tri thức trong lĩnh vực dịch vụ. Jahani và cộng sự (2011) đã thực hiện nghiên cứu nhằm khám phá tác động của yếu tố phần thưởng và phong cách lãnh đạo đến chia sẻ tri thức giữa các Giảng viên Đại học trong ngành giáo dục tại Iran.

Theo Bùi Thị Thanh (2014), các yếu tố ảnh hưởng đến hành vi chia sẻ tri thức của Giảng viên các trường Đại học trong đó có Văn hóa Tổ chức. Cùng đặt vấn đề về ảnh hưởng của Văn hóa Tổ chức đến chia sẻ tri thức trong Doanh nghiệp, có các nghiên cứu của Phạm Quốc Trung và Lưu Chí Hồng (2014).

Như vậy, đã có một số công trình nghiên cứu trong và ngoài nước về ảnh hưởng của các yếu tố Văn hóa Tổ chức đến chia sẻ tri thức của nhân viên trong Tổ chức, nhưng chưa có đề tài nào nghiên cứu chuyên sâu về ảnh hưởng của các yếu tố Văn hóa Tổ chức đến chia sẻ tri thức trong ngành Viễn thông – Công nghệ thông tin. Vì vậy tác giả đã đưa ra đề tài “Nghiên cứu ảnh hưởng của các yếu tố Văn hoá Tổ chức đến chia sẻ tri thức tại VNPT Thành phố Hồ Chí Minh” có tính cấp thiết cả về mặt lý luận và thực tiễn.

### **1.3 MỤC TIÊU NGHIÊN CỨU**

#### **1.3.1 Mục tiêu tổng quát**

Nghiên cứu tác động của các yếu tố VHTC đến chia sẻ tri thức tại VNPT Thành phố Hồ Chí Minh (VNPT HCM). Từ đó đưa ra một số hàm ý quản trị nhằm thúc đẩy và nâng cao hiệu quả chia sẻ tri thức trong Doanh nghiệp.

#### **1.3.2 Mục tiêu cụ thể**

- Xác định các yếu tố VHTC ảnh hưởng đến chia sẻ tri thức tại VNPT HCM.
- Xây dựng và kiểm định mô hình ảnh hưởng của các yếu tố Văn hóa tổ chức đến chia sẻ tri thức tại VNPT HCM.

- Đề xuất một số hàm ý quản trị nhằm thúc đẩy và nâng cao hiệu quả chia sẻ tri thức tại VNPT HCM.

#### **1.4 PHẠM VI NGHIÊN CỨU VÀ ĐỐI TƯỢNG KHẢO SÁT**

- Đối tượng nghiên cứu: Các yếu tố Văn hóa Tổ chức ảnh hưởng đến chia sẻ Tri thức tại VNPT HCM.
- Đối tượng khảo sát: Toàn bộ cán bộ công nhân viên đang công tác tại VNPT HCM.

- Phạm vi nghiên cứu:

Nghiên cứu được thực hiện tại VNPT Thành phố Hồ Chí Minh, một đơn vị thành viên của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam (VNPT) . Đây là một đơn vị hoạt động trong lĩnh vực Viễn thông - Công nghệ thông tin (VT-CNTT), nơi tập trung lực lượng lao động có hàm lượng chất xám cao.

Về thời gian, dữ liệu dùng trong nghiên cứu được thu thập vào thời điểm hiện tại, cụ thể là tháng 7 năm 2017.

#### **1.5 PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU**

Đề tài được thực hiện dựa trên phương pháp nghiên cứu định tính và phương pháp nghiên cứu định lượng như sau:

##### **1.5.1 Nghiên cứu định tính**

Nhằm khám phá các yếu tố Văn hóa Tổ chức ảnh hưởng đến chia sẻ tri thức, điều chỉnh các thang đo của các yếu tố trong mô hình nghiên cứu đã đề xuất.

Nghiên cứu định tính được thực hiện thông qua 2 giai đoạn.

- Giai đoạn 1: Nghiên cứu tổng quan cơ sở lý thuyết để đưa ra các giả thuyết và đề xuất mô hình nghiên cứu.
- Giai đoạn 2: Tiến hành phỏng vấn một số cán bộ quản lý thuộc các bộ phận, đơn vị khác nhau trực thuộc VNPT HCM để khám phá các yếu tố Văn hóa Tổ chức ảnh hưởng đến chia sẻ tri thức, điều chỉnh các thang đo của các yếu tố trong mô hình nghiên cứu đã đề xuất.

Kết quả nghiên cứu định tính làm cơ sở xây dựng bảng câu hỏi thu thập thông tin để thực hiện nghiên cứu định lượng.



### **1.5.2 Nghiên cứu định lượng**

- Nghiên cứu định lượng được sử dụng nhằm kiểm định và đo lường ảnh hưởng của các yếu tố Văn hóa Tổ chức đến chia sẻ tri thức của nhân viên VNPT HCM thông qua các giá trị, độ tin cậy và mức độ phù hợp của các thang đo; kiểm định mô hình nghiên cứu và các giả thuyết nghiên cứu. Thu thập dữ liệu bằng bảng câu hỏi và phỏng vấn chuyên gia là các lãnh đạo có kinh nghiệm, thâm niên công tác tại VNPT HCM. Cỡ mẫu để nghiên cứu dựa trên chọn mẫu thuận tiện (N=250). Sử dụng phần mềm SPSS phiên bản 22.0 đánh giá sơ bộ độ tin cậy và giá trị thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha và phân tích nhân số khám phá (EFA) bằng kiểm định KMO và Factor loading, nhằm đánh giá độ tin cậy của các thang đo, qua đó loại bỏ các biến quan sát không giải thích cho khái niệm nghiên cứu, đồng thời tái cấu trúc các biến quan sát còn lại vào các thành phần đo lường phù hợp làm cơ sở cho việc hiệu chỉnh mô hình nghiên cứu và các giả thuyết nghiên cứu. Sau cùng, nghiên cứu dùng phương pháp hồi quy bội (phân tích hồi quy và kiểm định các giả thuyết nghiên cứu với kiểm định F và Sig; kiểm định hệ số tương quan Pearson; phân tích ANOVA; hồi quy bằng phương pháp Enter) để kiểm định mô hình lý thuyết, các giả thuyết nghiên cứu và đo lường mức độ ảnh hưởng của các yếu tố văn hóa tổ chức đến chia sẻ tri thức tại VNPT HCM.

### **1.6 Ý NGHĨA KHOA HỌC VÀ THỰC TIỄN CỦA ĐỀ TÀI**

- Đo lường và đánh giá mức độ ảnh hưởng của các yếu tố Văn hóa Tổ chức đến chia sẻ tri thức tại VNPT HCM.
- Lãnh đạo doanh nghiệp thấy được tầm quan trọng của việc xây dựng Văn hóa Tổ chức khuyến khích chia sẻ tri thức trong nội bộ, từ đó đưa ra biện pháp hoàn thiện Văn hóa Tổ chức nhằm nâng cao hiệu quả chia sẻ tri thức giữa các thành viên trong doanh nghiệp.
- Làm tài liệu tham khảo cho những nghiên cứu tiếp theo.

### **1.7 CẤU TRÚC LUẬN VĂN**

Nội dung luận văn bao gồm 5 chương:

## **Chương 1: Tổng quan vấn đề nghiên cứu**

Giới thiệu tổng quan về đề tài nghiên cứu bao gồm cơ sở hình thành đề tài, tổng quan các nghiên cứu có liên quan đến luận văn, mục tiêu nghiên cứu, phạm vi và đối tượng khảo sát, phương pháp nghiên cứu, ý nghĩa thực tiễn của đề tài.

## **Chương 2: Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu**

Chương này trình bày các lý thuyết nền, các nghiên cứu trước có liên quan đến đề tài. Trên cơ sở đó, xây dựng mô hình nghiên cứu và các giả thuyết.

## **Chương 3: Phương pháp nghiên cứu**

Trình bày quy trình nghiên cứu, thiết kế nghiên cứu, phương pháp kiểm định thang đo, kiểm định mô hình và các giả thuyết nghiên cứu.

## **Chương 4: Kết quả nghiên cứu**

Mô tả thông tin mẫu nghiên cứu, kết quả phân tích dữ liệu và thảo luận về kết quả nghiên cứu.

## **Chương 5: Kết luận và kiến nghị**

Trình bày kết luận, đưa ra một số kiến nghị dựa trên kết quả nghiên cứu, nêu ra hạn chế của đề tài và hướng nghiên cứu tiếp theo.

Luận văn được thực hiện trong thời gian 5 tháng từ tháng 6 đến tháng 11 năm 2017

## **TÓM TẮT CHƯƠNG 1**

Trong chương này, tác giả đã trình bày sơ lược về tính cấp thiết của đề tài, tình hình nghiên cứu về ảnh hưởng của các yếu tố Văn hóa tổ chức đến chia sẻ Tri thức trong và ngoài nước. Mục tiêu, phạm vi và đối tượng nghiên cứu cũng như phương pháp nghiên cứu, ý nghĩa khoa học và ý nghĩa thực tiễn mà đề tài nghiên cứu mang lại đã được tác giả trình bày rõ. Tiếp theo, cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu sẽ được tác giả trình bày cụ thể ở Chương 2.

# CHƯƠNG 2

## CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

Chương 2 sẽ trình bày phần cơ sở lý thuyết làm nền tảng để xây dựng mô hình nghiên cứu, thang đo và các giả thuyết nghiên cứu liên quan đến các yếu tố Văn hóa Tổ chức và chia sẻ tri thức tại VNPT HCM.

### 2.1. CƠ SỞ LÝ THUYẾT

#### 2.1.1 Những vấn đề lý luận chung về Văn hóa Tổ chức

##### 2.1.1.1 Văn hóa

Văn hóa là khái niệm mang nội hàm rộng với rất nhiều cách hiểu khác nhau, liên quan đến mọi mặt đời sống vật chất và tinh thần của con người.

Trong cuộc sống hàng ngày, văn hóa thường được hiểu là văn học, nghệ thuật như thơ ca, mỹ thuật, sân khấu, điện ảnh... Một cách hiểu thông thường khác: Văn hóa là cách sống bao gồm phong cách ẩm thực, trang phục, cư xử và cả đức tin, tri thức được tiếp nhận...

Trong nhân loại học và xã hội học, khái niệm văn hóa được đề cập đến theo một nghĩa rộng nhất. Văn hóa bao gồm tất cả mọi thứ vốn là một bộ phận trong đời sống con người. Văn hóa không chỉ là những gì liên quan đến tinh thần mà bao gồm cả vật chất.

Có nhiều định nghĩa khác nhau về văn hóa, mỗi định nghĩa phản ánh một cách nhìn nhận và đánh giá khác nhau.

Theo Edward Sapir (1884 - 1939), nhà nhân loại học, ngôn ngữ học người Mỹ: “Văn hóa chính là bản thân con người, cho dù là những người hoang dã nhất sống trong một xã hội tiêu biểu cho một hệ thống phức hợp của tập quán, cách ứng xử và quan điểm được bảo tồn theo truyền thống”. William Isaac Thomas (1863 - 1947), nhà xã hội học người Mỹ coi văn hóa là các giá trị vật chất và xã hội của bất kỳ nhóm người nào.

Theo Edward (1923), Văn hóa chính là bản thân con người, cho dù là những người hoang dã nhất sống trong một xã hội tiêu biểu cho một hệ thống phức hợp của

tập quán, cách ứng xử và quan điểm được bảo tồn theo truyền thống; và Trần Ngọc Thêm (2006), Văn hóa là một hệ thống hữu cơ các giá trị vật chất và tinh thần do con người sáng tạo và tích lũy qua quá trình hoạt động thực tiễn, trong sự tương tác giữa con người với môi trường tự nhiên và xã hội của mình.

Tương đồng với cách tiếp cận trên, Schein (1985) cho rằng Văn hóa là sự tương tác giữa con người và môi trường xung quanh, khái niệm Văn hóa bao gồm một hệ thống các quy tắc và giá trị ứng xử căn bản, được chia sẻ bởi một nhóm người. Và cũng theo Schein (1985), Văn hóa có 3 cấp độ cơ bản: Những quan niệm chung, những giá trị được chấp nhận, những quá trình và cấu trúc hữu hình. Trong đó, những quan niệm chung là cấp độ cốt lõi, chúng được hình thành và tồn tại trong thời gian dài, chúng ăn sâu vào tâm lý của hầu hết các thành viên trong nền Văn hóa đó và trở thành điều mặc nhiên được công nhận. Cấp độ tiếp theo là các giá trị được chấp nhận. Ở cấp độ này, Văn hóa có tính hữu hình hơn vì người ta có thể nhận biết và diễn đạt chúng một cách rõ ràng, chính xác. Cấp độ thứ ba là các quá trình và cấu trúc hữu hình, đây là cấp độ Văn hóa có thể nhận thấy ngay trong lần tiếp xúc đầu tiên. Tuy nhiên cấp độ Văn hóa này dễ thay đổi và ít khi thể hiện được những giá trị thực sự bên trong của Văn hóa.

Theo tác giả nghiên cứu này, Văn hóa được định nghĩa như sau: Văn hóa là một hệ thống bao gồm tất cả các giá trị tinh thần và vật chất do con người sáng tạo, ứng xử và bảo tồn vì sự tồn tại và tiến bộ của xã hội loài người.

#### 2.1.1.2 Văn hóa Tổ chức

Văn hóa là một khái niệm rộng và phức tạp với nhiều cấp độ nên Văn hóa Tổ chức cũng có nhiều khái niệm và cách tiếp cận khác nhau.

Theo Pettigrew (1979), Văn hóa Tổ chức là hệ thống những ý nghĩa chung được chấp nhận rộng rãi bởi những người lao động trong thời gian nhất định. Còn Schein (1984) cho rằng Văn hóa Tổ chức là loại quy ước cơ bản do một nhóm người nghĩ ra, phát hiện hay xây dựng nên để giải quyết những vấn đề về sự thích ứng với bên ngoài và sự hòa nhập bên trong. Những quy ước này phải được coi là có hiệu lực và là chuẩn mực để các thành viên mới của tổ chức thấm nhuần và tuân thủ. Văn hóa Tổ chức là một loạt các quy phạm và hệ thống giá trị chung nhằm kiểm soát sự tương tác giữa các

thành viên trong tổ chức và những người bên ngoài tổ chức đó. Văn hóa Tổ chức là hệ thống những niềm tin và giá trị chung được xây dựng trong tổ chức và hướng dẫn hành vi của các cá nhân trong tổ chức.

Văn hóa tổ chức là thói quen, cách nghĩ truyền thống và cách làm việc trong tổ chức được chia sẻ bởi tất cả các thành viên trong tổ chức (Elliott Jaques, 1952), hay có ý kiến cho rằng Văn hóa tổ chức là hệ thống những ý nghĩa chung được chấp nhận rộng rãi bởi những người lao động trong thời gian nhất định (Adrew Pettgrew, 1979); Văn hóa tổ chức là một loạt các quy phạm và hệ thống giá trị chung nhằm kiểm soát sự tương tác giữa các thành viên trong tổ chức và giữa các thành viên trong tổ chức với những người bên ngoài tổ chức đó. Văn hóa tổ chức là hệ thống những niềm tin và giá trị chung được xây dựng trong tổ chức và hướng dẫn hành vi của các thành viên trong tổ chức; Văn hóa tổ chức là một hệ thống ý nghĩa chung hàm giữ bởi các thành viên của tổ chức, qua đó có thể phân biệt tổ chức này với tổ chức khác (Robbin, 2000).

Như vậy, văn hóa tổ chức là hệ thống những giá trị, những niềm tin, những quy phạm được chia sẻ bởi các thành viên trong tổ chức và hướng dẫn hành vi của những người lao động trong tổ chức. Văn hóa tổ chức xác định tính cách của doanh nghiệp. Văn hóa tổ chức thường được xem như là cách sống của mọi người trong tổ chức. Những khái niệm về văn hóa tổ chức ở trên đều gắn với một cái gì đó chung đối với mọi thành viên trong tổ chức. Đó là những giả định chung, hệ thống ý nghĩa chung, luật lệ và những kiến thức chung. Những giá trị xác định những hành vi nào là tốt và có thể chấp nhận được và những hành vi xấu hay không thể chấp nhận được. Chẳng hạn, trong một số tổ chức, việc đồ lỗi hay cãi vã với khách hàng khi khách hàng phàn nàn về sản phẩm là không thể chấp nhận được. Khi đó, giá trị của tổ chức – “khách hàng luôn luôn đúng” – sẽ chỉ cho những người trong tổ chức thấy rằng hành động “không cãi vã với khách hàng” là chấp nhận được và hành động “cãi vã với khách hàng” là không chấp nhận được. Hơn nữa, những khái niệm về văn hóa tổ chức còn cho thấy tầm quan trọng của việc “chia sẻ” trong sự phát triển của những khái niệm về văn hóa tổ chức. “Sự chia sẻ” ở đây có nghĩa là làm việc với kinh nghiệm chung; khi chúng ta chia sẻ, chúng ta trực tiếp tham gia với những người khác. Ở đây nhấn mạnh sự giống nhau trong cách nghĩ, cách làm của mọi người. Đây là ý nghĩa gắn chặt với các khái niệm về văn hóa tổ chức. Chia sẻ văn hóa nghĩa là mỗi thành viên tham gia và

đóng góp vào nền tảng văn hóa lớn hơn, sự đóng góp và kinh nghiệm của mỗi thành viên là không giống nhau. Khi nói đến văn hóa như là một hệ thống ý nghĩa, giá trị, niềm tin và kiến thức, cần phải ghi nhớ rằng văn hóa phụ thuộc vào cả cộng đồng và sự đa dạng hóa. Văn hóa cho phép sự giống nhau nhưng cũng thừa nhận và dựa trên sự khác nhau.

Một điểm chung nữa của những khái niệm về văn hóa tổ chức nêu trên là tất cả những khái niệm đều nhấn mạnh vào những phương tiện mang tính biểu đạt mà thông qua đó những giá trị trong văn hóa tổ chức được truyền bá tới những người lao động trong tổ chức. Mặc dù, các công ty có thể trực tiếp mô tả những giá trị, những hệ thống ý nghĩa này thông qua những câu chuyện, những ví dụ, thậm chí cả những huyền thoại. Những câu chuyện là phương tiện điển hình để phản ánh những ngụ ý quan trọng của những giá trị trong văn hóa tổ chức.

Văn hóa của một tổ chức được thể hiện qua 3 cấp độ:

- Các vật thể hữu hình: cách thức bố trí và trang trí nơi làm việc, các biểu tượng vật chất, trang phục của nhân viên, điều kiện và môi trường làm việc.
- Các giá trị được tuyên bố: được thể hiện qua phong cách giao tiếp, ứng xử của người lao động trong tổ chức, qua các triết lý kinh doanh của doanh nghiệp, phong cách lãnh đạo...
- Các giá định: đó là các giá trị ngầm định. Khi các giá trị được tuyên bố được kiểm nghiệm qua thực tế hoạt động của doanh nghiệp, được người lao động chấp nhận thì sẽ được duy trì theo thời gian và dần dần trở thành các giá trị ngầm định. Các giá trị ngầm định này thường khó thay đổi và ảnh hưởng rất lớn tới phong cách làm việc, hành vi của nhân viên trong tổ chức.

Văn hóa Tổ chức là một hệ thống ý nghĩa chung hàm giữ bởi các thành viên của tổ chức, qua đó có thể phân biệt tổ chức này với tổ chức khác (Robbin, 2000).

Như vậy, với những cách tiếp cận khác nhau, chúng ta thấy, mỗi Tổ chức có Văn hóa riêng của họ, phát triển theo thời gian để phản ánh, nhận dạng tổ chức ở hai mức độ: hữu hình và vô hình. Mức độ hữu hình của Văn hóa được phản ánh ở những giá trị được chấp nhận, đó là những triết lý và tầm nhìn của doanh nghiệp trong khi

mức độ vô hình là hệ thống những giá trị không được nói ra, hướng dẫn các hoạt động của nhân viên và được chấp nhận trong tổ chức (McDermott và O'Dell, 2001).

Trong một doanh nghiệp, đặc biệt là những doanh nghiệp có quy mô lớn, là tập hợp những con người khác nhau về trình độ chuyên môn, trình độ Văn hóa, mức độ nhận thức, quan hệ xã hội, vùng miền địa lý, tư tưởng Văn hóa... chính sự khác nhau này tạo ra một môi trường làm việc đa dạng và phức tạp. Bên cạnh đó, với sự cạnh tranh gay gắt của nền kinh tế thị trường và xu hướng toàn cầu hóa, buộc các doanh nghiệp để tồn tại và phát triển phải không ngừng tìm tòi những cái mới, sáng tạo và thay đổi cho phù hợp với thực tế. Vậy làm thế nào để doanh nghiệp trở thành nơi tập hợp, phát huy mọi nguồn lực con người, làm gia tăng nhiều lần giá trị của từng nguồn lực con người đơn lẻ, góp phần vào sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. Điều này đòi hỏi doanh nghiệp phải xây dựng và duy trì một nề nếp Văn hóa đặc thù phát huy được năng lực và thúc đẩy sự đóng góp của tất cả mọi người vào việc đạt được mục tiêu chung của tổ chức - đó là Văn hóa Tổ chức.

Theo nhận thức và trải nghiệm thực tế tại đơn vị đang công tác của tác giả nghiên cứu này, Văn hóa Tổ chức là toàn bộ những giá trị tinh thần mà tổ chức tạo ra trong quá trình hoạt động, sản xuất kinh doanh, tác động tới nhận thức, tình cảm, tinh thần, ý chí và hành vi của các thành viên cũng như sự phát triển bền vững của tổ chức.

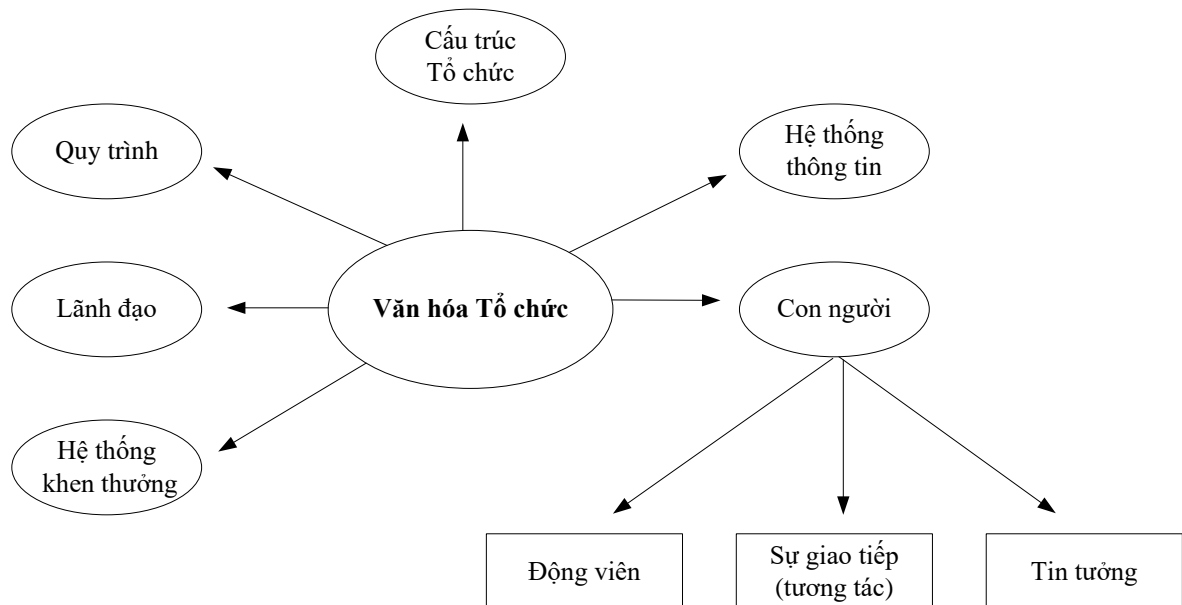
#### 2.1.1.3 Các yếu tố của Văn hóa Tổ chức

Với những cách tiếp cận khác nhau, hay quan niệm về Văn hóa Tổ chức dưới những góc độ khác nhau, Văn hóa Tổ chức bao gồm các yếu tố:

Theo Schein (1988), Văn hóa Tổ chức có thể được chia thành ba cấp độ: những quan niệm chung, những giá trị được tuyên bố và các yếu tố hữu hình. Những quan niệm chung là những ý nghĩa niềm tin, nhận thức, suy nghĩ và tình cảm có tính vô thức, mặc nhiên được công nhận trong tổ chức. Giá trị được tuyên bố bao gồm các chiến lược, mục tiêu, triết lý của doanh nghiệp. Những giá trị được tuyên bố cũng có tính hữu hình vì người ta có thể nhận biết và diễn đạt chúng một cách rõ ràng, chính xác. Còn yếu tố hữu hình bao gồm kiến trúc, cách bày trí, công nghệ, sản phẩm, cấu trúc tổ chức, thái độ và cung cách ứng xử của các thành viên trong tổ chức, ngôn ngữ, lễ nghi và lễ hội hàng năm.

Văn hóa Tổ chức là một khái niệm rất rộng và khá trừu tượng. Như đã trình bày trên, những quan niệm chung được hình thành và tồn tại trong một thời gian dài, chúng mang tính vô thức và trở thành điều mặc nhiên được công nhận. Ở cấp độ này, Văn hóa Tổ chức mang tính vô hình, trừu tượng cao, rất khó để xác định và đo lường. Vì vậy trong các nghiên cứu về mối quan hệ tác động của Văn hóa Tổ chức đến chia sẻ tri thức, các tác giả chỉ kiểm định các yếu tố mang tính hữu hình, có thể định lượng dễ dàng hơn. Tùy vào mục đích nghiên cứu và góc độ tiếp cận, mỗi tác giả sẽ đưa ra một số yếu tố điển hình có thể không hoàn toàn giống nhau và sẽ không thể khái quát hết Văn hóa tổ chức nhưng chúng mang ý nghĩa thực tiễn nhất định, làm nền tảng cho những nghiên cứu tiếp theo.

Từ góc độ kinh doanh, Sanchez (2004) cho rằng Văn hóa Tổ chức bao gồm toàn bộ chiến lược công ty, con người, quy trình và cấu trúc. Quan điểm này gần giống với Gupta và Govindarajan (2000), cho rằng Văn hóa Tổ chức bao gồm sáu yếu tố chính, đó là hệ thống thông tin, con người, quy trình, lãnh đạo, hệ thống khen thưởng và cấu trúc tổ chức. Các nghiên cứu khác (Delong và Fahey, 2000; Rastogy, 2000) cũng cho kết quả tương tự. Các thành phần của Văn hóa tổ chức được thể hiện rõ hơn thông qua hình 2.1



Hình 2.1: Mô hình các yếu tố Văn hóa tổ chức của Gupta và Govindarajan

Nguồn : Al-Alawi và cộng sự (2007)



Kế thừa kết quả nghiên cứu trên, nhưng có sự chọn lọc, trong nghiên cứu của Al-Alawi và cộng sự (2007), 5 yếu tố Văn hóa tổ chức có tác động đến chia sẻ tri thức trong doanh nghiệp là: cấu trúc tổ chức, sự tin tưởng giữa nhân viên, hệ thống khen thưởng, sự giao tiếp và hệ thống thông tin. Tuy nhiên một số tác giả khác như Schmidt (2012), Ganjinia (2012) lại tách biệt cấu trúc tổ chức với các yếu tố Văn hóa Tổ chức, xem xét tác động của nó một cách độc lập hoặc đồng thời đến việc chia sẻ tri thức. Theo cách tiếp cận này, phạm vi Văn hóa Tổ chức được thu hẹp hơn, phù hợp với mục tiêu của từng nghiên cứu.

Trong nghiên cứu của Islam và cộng sự (2011), Văn hóa Tổ chức được xem xét thông qua 4 yếu tố chính như sau: sự tin tưởng, giao tiếp giữa nhân viên, lãnh đạo và hệ thống khen thưởng.

Như vậy, tùy vào góc độ tiếp cận, phạm vi nghiên cứu, Văn hóa Tổ chức được hiểu thông qua một số yếu tố nhất định:

- **Tin tưởng (Trust):** Sự tin tưởng lẫn nhau giữa các đồng nghiệp là một thuộc tính rất cần thiết trong Văn hóa Tổ chức, nó được cho là có ảnh hưởng mạnh mẽ đến chia sẻ tri thức. Niềm tin là sự mong đợi của cá nhân hay nhóm vào sự đáng tin cậy của lời hứa hoặc hành động từ các cá nhân hoặc các nhóm khác (Politis, 2003). Đó là một khái niệm đa chiều biểu lộ niềm tin, tình cảm hay mong đợi về một đối tác, có được từ chuyên môn của đối tác, độ tin cậy và tính chủ ý hoặc từ sự trung thực và lòng tốt, thiện chí của đối tác (Cheng và cộng sự, 2008).

- **Lãnh đạo (Leadership):** Là thuật ngữ chỉ quá trình ảnh hưởng đến những người khác để đạt được một số mục tiêu mong muốn (Jong và Hartog, 2007). Đó là một quá trình ảnh hưởng mang tính xã hội trong đó lãnh đạo tìm kiếm sự tham gia tự nguyện của cấp dưới nhằm đạt mục tiêu của tổ chức.

- **Giao tiếp (Communication):** Là sự truyền đạt điều muốn nói từ người này sang người khác để đối tượng có thể hiểu những thông điệp truyền đi. Giao tiếp đề cập đến sự tương tác của con người thông qua các cuộc trò chuyện, lời nói và việc sử dụng ngôn ngữ cơ thể trong khi giao tiếp. Tương tác giữa các nhân viên được thúc đẩy bởi sự tồn tại của mạng xã hội trong tổ chức (Al-Alawi và cộng sự, 2007).

- **Hệ thống khen thưởng (Reward system):** Phần thưởng có thể là sự khích lệ

bằng tiền hay phần thưởng phi tiền tệ. Bartol và Locke (2000) xác định một số khía cạnh quan trọng của hệ thống khen thưởng tổ chức có ích cho việc thúc đẩy các cá nhân thực hiện các mục tiêu.

- **Quy trình (Process):** Là một hệ thống các hoạt động và các nhiệm vụ có liên quan và theo một trình tự nhất định từ đầu vào tới kết quả đầu ra, và có một khởi đầu khác biệt, có bước tiến rõ ràng ở cuối, và một tập hợp các số liệu hữu ích để đo lường hiệu suất (Pearlson, 2001).

- **Cấu trúc tổ chức (Organizational Structure):** Bao gồm các yếu tố như không gian văn phòng, phân loại và ranh giới các phòng ban, phạm vi quyền lực, và định nghĩa về vai trò của nhân viên (Von Krogh, 1998). Cấu trúc tổ chức đề cập đến cách công ty được tổ chức, và cách mọi người thể hiện mối quan hệ với nhau. Có hai loại cấu trúc tổ chức, chính thức và không chính thức. Cấu trúc tổ chức chính thức thường được hiển thị trên một sơ đồ tổ chức, và biểu thị mối quan hệ thứ bậc giữa các thành viên của công ty. Cấu trúc tổ chức không chính thức được tạo ra thông qua mạng lưới không chính thức. Hai khái niệm này không phải là độc lập, và các cấu trúc chính thức có thể ảnh hưởng rất nhiều đến mạng lưới không chính thức, cả tích cực và tiêu cực.

## 2.1.2 Những vấn đề lý luận chung về chia sẻ tri thức

### 2.1.2.1 Khái niệm về tri thức

Có nhiều định nghĩa khác nhau về tri thức. Theo Davenport và cộng sự (1998), tri thức là một tập hợp bao gồm kinh nghiệm, giá trị, thông tin và sự hiểu biết có thể giúp cá nhân đánh giá, thu nhận thêm kinh nghiệm và thông tin mới. Hay tri thức là sự pha trộn của kinh nghiệm, các giá trị và thông tin theo ngữ cảnh. Như vậy, trong một Tổ chức, tri thức không chỉ được hàm chứa trong các văn bản và tài liệu mà còn hiện diện trong các thủ tục, quy trình, nguyên tắc và các thông lệ.

Tương tự Davenport và cộng sự (1998), Bender và cộng sự (2000) định nghĩa tri thức bao gồm những dữ kiện, thông tin, sự mô tả, hay kỹ năng có được nhờ trải nghiệm hay thông qua giáo dục và đúc rút kinh nghiệm.

Cũng có nghiên cứu xem tri thức là một trạng thái của nhận thức, đối tượng,

quy trình, điều kiện truy cập thông tin hay khả năng của con người (Champika và các tác giả, 2009).

Tri thức được Nonaka và Takeuchi (1995) định nghĩa “là tiến trình năng động của con người để chứng minh niềm tin cá nhân về cái mình cho là chân lý. Davenport và Prusak (1998) cho rằng tri thức là tập hợp kinh nghiệm, giá trị, thông tin theo hoàn cảnh và sự hiểu biết sâu sắc để cung cấp mô hình đánh giá, kết hợp tạo ra kinh nghiệm và thông tin mới. Họ cho rằng tri thức bắt nguồn và được áp dụng ngay trong tâm trí của con người. Trong các tổ chức, tri thức không chỉ xuất hiện trong các tài liệu mà còn trong thói quen, quá trình làm việc, thực tiễn và các chuẩn mực của Tổ chức. Thêm vào đó, tri thức là việc sử dụng đầy đủ các thông tin và dữ liệu kết hợp cùng với những kỹ năng, ý tưởng, trực giác, cam kết và động lực của con người. Sự tiến hóa của nhận thức luận khoa học đã hình thành một cấu trúc thứ bậc của việc tạo ra: từ dữ liệu đến thông tin, đến tri thức. Dữ liệu là tập hợp các sự kiện, sự việc khách quan, rời rạc được trình bày mà không có sự phán quyết hoặc không gắn với bối cảnh. Dữ liệu trở thành thông tin khi nó được phân loại, phân tích, tổng hợp và đặt vào một bối cảnh, và trở nên có thể nhận thức được đối với người nhận. Thông tin là dữ liệu gắn với một sự liên hệ hoặc một mục đích và biến thành tri thức khi nó được sử dụng để so sánh, đánh giá những kết quả, thiết lập những liên hệ và tiến hành một sự đối thoại. Thông tin là dữ liệu trong bối cảnh có thể sử dụng cho việc ta quyết định. Dữ liệu luôn được sắp xếp để tạo ra ý nghĩa cho người nhận, có thể là văn bản, hình ảnh, đoạn phim, hoặc cuộc hội thoại với người khác. tri thức có thể được xem như thông tin mà nó đạt tới sự sáng tỏ, sự phán quyết và những giá trị. Trong nhiều trường hợp, tri thức thể hiện sự thật, vì vậy nó cung cấp, tạo ra những cơ sở đáng tin cậy cho hành động. tri thức là kho tàng của sự hiểu biết và các kỹ năng được tạo ra từ trí tuệ của con người (đặc biệt từ những người khác). tri thức thường bị nhầm lẫn với thông tin nhưng thực chất tri thức và thông tin là hai khái niệm hoàn toàn khác nhau (Grey, 2007). Thông tin tập hợp các dữ liệu cho mục đích xác định rõ ràng trong khi tri thức được xem là một quá trình, động lực, khả năng và chia sẻ sự hiểu biết. Trong thực tế, con người có thể dễ dàng chia sẻ thông tin nhưng rất khó để chia sẻ tri thức đến người khác. Tri thức là tài sản bên trong của con người, phụ thuộc vào hoàn cảnh nên hoàn toàn khác với thông tin hay dữ liệu chúng ta có. Malhotra (2000) cho rằng có sự nhầm lẫn giữa tri thức và

thông tin dẫn đến các nhà quản lý đã tiêu tốn rất nhiều thời gian, công sức và tiền bạc vào việc đầu tư hệ thống công nghệ thông tin nhưng không mang lại kết quả như mong đợi. Tri thức được xác định rất rõ là tài sản bên trong của con người và được sử dụng để phản ứng khi có vấn đề xảy ra. Nói một cách khác, tri thức là sự tổng hợp thông tin, dữ liệu và kinh nghiệm. Martensson (2000) khẳng định tri thức là nhân tố cơ bản, giúp tổ chức tạo ra các sản phẩm và dịch vụ sáng tạo với định nghĩa phổ biến nhất của tri thức là “những ý tưởng hay sự hiểu biết được một cá nhân sở hữu và sử dụng để thực hiện các hành động hiệu quả nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức”. Không giống như những nguồn tài nguyên khác, tri thức là nguồn tài nguyên vô tận, không cạn kiệt trong quá trình sử dụng. Giá trị của tri thức có xu hướng phát triển, phổ biến và được rất nhiều tổ chức sử dụng. Drucker (1994) kết luận: tri thức là nguồn lực chính cho mỗi cá nhân nói riêng và cho tổ chức nói chung. Các nhân tố của quá trình sản xuất như đất đai, lao động, vốn không biến mất nhưng trong quá trình phát triển thì không còn quan trọng nữa. Tri thức được xem là nguồn tài nguyên khó sao chép, đánh giá và lựa chọn nhưng mang đến cho người sở hữu nó loại “hàng hóa” độc đáo và duy nhất. Điều đó cho thấy tri thức khác với con người, tiền bạc, máy móc hay vật liệu vì tri thức rất khó nhân rộng và cũng rất khó để xây dựng các chiến lược thay thế. Trong nền kinh tế tri thức, không phải đất đai hay máy móc là tài sản chính, tri thức, chuyên môn và sự đổi mới thật sự là tài sản mang lại lợi nhuận cao và nâng cao lợi thế cạnh tranh của Tổ chức vì thế tri thức phải được quản lý một cách hiệu quả.

Như vậy, có nhiều khái niệm khác nhau về tri thức, nhưng đều có chung nhận định: *Tri thức là kiến thức và kỹ năng*. Những kiến thức và kỹ năng có thể tồn tại dưới dạng dữ kiện, thông tin, kiến thức thu nhận từ quá trình đào tạo hay kinh nghiệm đúc rút được từ thực tiễn.

#### 2.1.2.2 Phân loại tri thức

Tri thức có được dựa vào thông tin và kinh nghiệm (Jussi và các tác giả, 2012). Tri thức được sàng lọc từ thông tin và nguồn dữ liệu, vì vậy, nó có giá trị hơn cho các nhà ra quyết định (Jussi và các tác giả, 2012). Các nghiên cứu về lý thuyết nguồn tri thức trước nghiên cứu của Grant (1996) đã chỉ ra sự khác biệt giữa “hiểu” (knowing how) và “biết” (knowing about) mà nó được coi như là phân biệt sự khác nhau giữa

chủ thể và khách thể của tri thức; giữa tri thức ẩn và hiện. Trong đó “biết” là tri thức hiện và “hiểu” là tri thức ẩn.

Grant (1996) chia tri thức làm hai loại: Tri thức hiện và tri thức ẩn. Trong đó, tri thức hiện được khám phá thông qua việc chuyển tải còn tri thức ẩn được khám phá thông qua việc áp dụng. Ví dụ: ngôn ngữ và các mẫu của ký hiệu giao tiếp, chữ viết, con số là các tri thức hiện. Tri thức ẩn không thể hệ thống hoá mà chỉ có thể quan sát được thông qua cách thức ứng dụng nó và được thu nhận thông qua kinh nghiệm. Ví dụ, các cá nhân thông qua phép ẩn dụ, suy diễn và các câu chuyện hàng ngày có thể cho người khác trong tổ chức thấy được kinh nghiệm hay những tri thức ẩn của họ. Việc chuyển giao tri thức ẩn giữa các cá nhân diễn ra chậm chạp, không ổn định và chi phí cao (Kogut và Cộng sự 1992).

Cũng như Grant (1996), trong công trình tổng kết lý thuyết nguồn tri thức, Choo (2002) kết luận tri thức được chia làm hai loại: tri thức hiện và tri thức ẩn. Choo (2002) phát hiện ra rằng các tri thức hiện có thể vẫn không quan sát được ngoại trừ nó được “giải nén” thông qua sự trợ giúp của kỹ thuật hoặc phân tích thành phần. Khả năng quan sát được là dấu hiệu quan trọng cho khả năng chuyển giao, nhân rộng cũng như sự chiếm hữu về giá trị. Dựa trên phân tích về khả năng quan sát được hoặc không của các tri thức hiện, Boisot (1998); Kogut và cộng sự (1992), Berg (2012) đã tìm ra 3 dạng của tri thức: Tri thức ẩn (Tacit knowledge), Tri thức được mã hoá (Codified- Tri thức hiện có thể quan sát được) và tri thức đóng gói (Encapsulated - Tri thức hiện không quan sát được).

Tri thức ẩn được coi là siêu nguồn lực làm gia tăng giá trị bắt nguồn từ tư tưởng, sự phản hồi và kinh nghiệm mà vẫn còn ở trong suy nghĩ của con người. Loại tri thức này được tổ chức khai thác bởi một bộ phận biết về nó (Boisot, 1998). Các thành viên của một tổ chức sử dụng tri thức ẩn như cách họ hoàn thiện các kỹ năng của mình bởi nó vẫn còn ở dưới dạng suy nghĩ (Choo, 2002). Tri thức này có thể có được thông qua kinh nghiệm và thường không có khả năng truyền đạt, nó chỉ hiển thị khi thực hiện và sử dụng bởi chính người sở hữu nó (Spender, 1996; trích Berg, 2012).

Tri thức được mã hoá (Codified knowledge) được coi là siêu nguồn lực làm gia tăng giá trị có được thông qua sự phản hồi và kinh nghiệm mà chúng được thể hiện.

Đây là thông tin sử dụng hệ thống các biểu tượng (Zollo, 1998). Ví dụ như các thông tin tóm tắt, thông tin trong các sổ tay, tờ rơi và các chương trình máy tính (Berg, 2012). Thuật ngữ tri thức được mã hoá sử dụng ở đây để thấy nó bắt nguồn từ tri thức ẩn. Giá trị cốt lõi của “tri thức được mã hoá” nằm ở khả năng nhân rộng ưu việt của nó.

Các tổ chức có thể thiết kế để mã hoá, hình tượng hoá tri thức nhằm tăng hiệu quả sử dụng chúng. Tuy nhiên khi hình tượng hoá tri thức sẽ tăng khả năng bắt chước, chiếm đoạt những tri thức đó từ các đối tượng bên ngoài. Một cách thay thế để hệ thống hoá tri thức là sự đóng gói tri thức (làm cho tri thức hiện thành các tri thức không quan sát được). Sử dụng các hệ thống mật mã phần mềm là một ví dụ của việc đóng gói tri thức. Đóng gói tri thức bao gồm chuyển giao tri thức quan trọng vào một sản phẩm mà để sử dụng sản phẩm đó, người ta chỉ cần phải biết cách vận hành là đủ.

Ví dụ phần mềm đem lại lợi ích cho tổ chức bởi nó là “tri thức được đóng gói”. Người sử dụng chỉ cần hiểu được chức năng của các chương trình và không cần biết đến các tri thức để sản xuất phần mềm. Sự tách biệt giữa chuyên gia kỹ thuật chế tạo phần mềm và những người sử dụng chúng là “nơi ẩn náu” của tri thức (Kogut và Cộng sự 1992).

Tri thức đóng gói (Encapsulated knowledge) được coi là siêu nguồn lực làm gia tăng giá trị có được thông qua tư tưởng, sự phản hồi và kinh nghiệm thể hiện trong từng tình huống cụ thể. Loại tri thức này được kết tinh trong các tài sản vật chất như máy móc và các sản phẩm (Gorga, 2007; trích Berg, 2012). Tri thức đóng gói là khái niệm chưa phát triển của lý thuyết nguồn tri thức bởi nó thường được gộp vào tri thức hiện “explicit knowledge”. Tuy nhiên, tri thức đóng gói không phải hoàn toàn là tri thức hiện bởi tri thức này bị giấu kín, người sử dụng không được biết. Tính hiện của tri thức đóng gói ngụ ý là có thể quan sát được. Tri thức đóng gói có thể được giữ riêng hoặc chuyển giao giá trị thông qua việc mua bán. Trong khi tính quan sát được của tri thức hiện, được mã hoá làm cho nó có khả năng bị chiếm đoạt thì bản chất kín của tri thức đóng gói hạn chế được việc bị mất cắp, rò rỉ này (Teece, 2000).

Tri thức ẩn được đánh giá cao hơn so với tri thức mã hoá và tri thức đóng gói bởi tri thức ẩn được coi là cội nguồn của hai loại tri thức còn lại. Cả tri thức mã hoá và

tri thức đóng gói đều bắt nguồn từ tri thức ẩn. Tri thức ẩn có thể có giá trị khi không có sự xuất hiện của hai loại tri thức còn lại nhưng tri thức mã hoá cũng như tri thức đóng gói không có giá trị nếu không có sự hiện diện của tri thức ẩn (Teece, 2000). Hay nói cách khác nếu không có sự đồng khai thác tri thức ẩn thì tất cả các từ ngữ nói ra, tất cả công thức, các bản đồ, đồ thị đều không có ý nghĩa (Polanyi, 1969; trích Berg, 2012).

Việc kết hợp ba loại tri thức trên như thế nào còn tùy thuộc vào đặc tính của Tổ chức ở từng giai đoạn trong chuỗi giá trị gia tăng của mình (Berg, 2012). Bảng 2.1 tổng hợp các đặc điểm khác biệt cơ bản của ba loại tri thức: tri thức ẩn, tri thức được mã hoá và tri thức đóng gói.

Bảng 2.1 So sánh các loại tri thức

<b>Tri thức ẩn</b>	<b>Tri thức được mã hoá</b>	<b>Tri thức đóng gói</b>
Tri thức không quan sát được	Tri thức hiện có thể quan sát được	Tri thức hiện không quan sát được
Tri thức nằm trong suy nghĩ cá nhân	Tri thức nằm trong hệ thống hoá thông tin	Tri thức nằm trong các vật thể
Bí quyết cá nhân	Thông tin	Bí quyết của tổ chức
Tích lũy từ kinh nghiệm	Mã hoá thông tin, hình tượng hoá Tri thức.	Sử dụng mật mã, phần mềm để giấu Tri thức hiện.

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả (2017)*

Tri thức cho dù là ẩn hay hiện đều là tri thức của cá nhân hoặc tri thức của Tổ chức. Khác với các nghiên cứu của Grant (1996); Boisot (1998); Choo (2002) và Berg (2012), nghiên cứu của Kogut và cộng sự (1992); Cook và cộng sự (1999) chia tri thức làm hai loại: Tri thức cá nhân và tri thức nhóm. Trong đó tri thức cá nhân đề cập đến các tri thức do các cá nhân làm chủ. Tri thức nhóm là loại tri thức được các cá nhân chia sẻ chung trong nhóm. Các tác giả còn cho rằng, một trong những hình thức phổ biến nhất của tri thức nhóm là tri thức tổ chức. Tri thức tổ chức là việc một tổ chức tạo lập, chia sẻ tri thức, đồng thời đưa những tri thức này vào sản phẩm, dịch vụ và hệ thống của tổ chức. Tri thức tổ chức cũng có thể hiểu là nguyên tắc hoạt động, công

nghệ sản xuất, cơ sở dữ liệu thông tin, bí quyết kinh doanh, tận dụng các lợi thế cạnh tranh (Kogut và cộng sự 1992).

Để tạo ra năng lực cạnh tranh, một Tổ chức không chỉ dựa vào tri thức cá nhân mà rất cần phải xây dựng và phát triển tri thức Tổ chức (Kogut và cộng sự 1992). Tri thức cá nhân có thể trở thành tri thức Tổ chức và ngược lại. Tuy nhiên sự tích hợp tri thức cá nhân thành tri thức Tổ chức và sự đúc rút từ tri thức Tổ chức thành tri thức cá nhân như thế nào phụ thuộc vào quản trị tri thức của Tổ chức. Một Tổ chức nếu thiếu và yếu nền tảng tri thức cá nhân thì khó có thể cạnh tranh. Nhưng nếu Tổ chức có tri thức cá nhân rất tốt và phát triển mạnh nhưng thiếu sự thu nhận, chuyển giao, chia sẻ để thành tri thức Tổ chức thì lợi thế cạnh tranh của Tổ chức cũng chẳng thể nào đạt được (Kogut và cộng sự 1992).

Tóm lại, các nghiên cứu chia tri thức thành các loại khác nhau nhưng phổ biến là cách chia tri thức thành 2 loại tri thức ẩn và tri thức hiện. Mỗi cá nhân có một miền tri thức ẩn, hiện khác nhau, những nhà quản trị cần có chính sách để vừa khuyến khích phát triển tri thức cá nhân vừa phải tích hợp tri thức cá nhân thành tri thức Tổ chức. Hai quá trình chuyển hoá tri thức cá nhân thành tri thức Tổ chức và ngược lại cần thực hiện một cách đồng thời và liên tục.

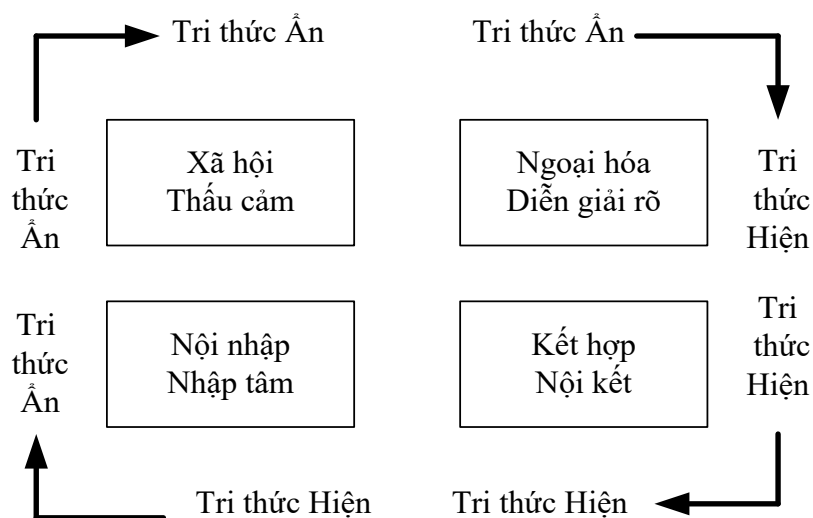
#### 2.1.2.3 Chia sẻ tri thức trong Tổ chức

Một trong những hoạt động quan trọng, góp phần không nhỏ vào thành công của quản lý tri thức là chia sẻ tri thức giữa các thành viên trong doanh nghiệp. Nó được coi là một trong những thử thách lớn nhất của quản lý. Davenport & Prusak (1998) cho rằng chia sẻ tri thức là quá trình trao đổi tri thức giữa các cá nhân và nhóm người. Còn theo Alavi và Leidner (2001), chia sẻ tri thức là quá trình phổ biến tri thức trong tổ chức. Sự phổ biến này có thể diễn ra giữa các cá nhân, các nhóm hoặc tổ chức, sử dụng bất kỳ hình thức hay kênh giao tiếp nào.

Chia sẻ tri thức được coi là một trong những thử thách lớn nhất của quản lý, bởi vì các nhân viên trong một tổ chức thường không sẵn sàng chia sẻ thông tin với nhau. Họ coi tri thức là sức mạnh mà mỗi người đều muốn giữ để tạo ra lợi thế cho mình, không muốn chia sẻ với người khác. Do vậy, điều tiên quyết của quản trị tri thức là phải tạo ra môi trường hay văn hóa chia sẻ tri thức trong nội bộ.



Điều này nói thì dễ nhưng thực hiện không dễ chút nào. Vai trò của người lãnh đạo cực kỳ quan trọng trong việc tạo một môi trường như vậy. Không chỉ khuyến khích, ghi nhận việc chia sẻ tri thức, nhà quản lý phải chủ động tham gia chia sẻ tri thức một cách tích cực bên cạnh việc hướng nhân viên cùng phát triển các nguồn tri thức nội bộ. Quá trình này không chỉ làm giàu tri thức của các cá nhân mà còn là động lực cho việc không ngừng học hỏi. Đẩy mạnh mô hình học hỏi, chia sẻ tri thức, thông tin trong doanh nghiệp giúp doanh nghiệp thích nghi nhanh với sự thay đổi của môi trường, nâng cao năng lực chuyên môn, gia tăng tài sản vô hình cho doanh nghiệp. Tuy nhiên, theo Nonaka và Takeuchi (1995), để tri thức cá nhân trở thành tri thức chung của tổ chức, chúng được biến đổi thông qua một quá trình bao gồm các hoạt động chia sẻ được diễn ra theo 4 hình thức như trong hình 2.2.



Hình 2.2: Quá trình biến đổi tri thức theo Nonaka & Takeuchi (1995)

*Nguồn: Nonaka & Takeuchi (1995)*

- Khi người chia sẻ và người tiếp nhận giao tiếp trực tiếp với nhau (ví dụ: học nghề, giao tiếp, giảng bài) thì việc tiếp nhận này là từ tri thức ẩn thành tri thức hiện. Tri thức từ người này không qua trung gian mà chuyển ngay thành tri thức của người kia. Đây chính là quá trình xã hội hóa. Đối với người nhận là sự thấu cảm.
- Khi mã hóa tri thức thành văn bản hay các hình thức hiện hữu khác thì đó lại là quá trình ngoại xuất (ví dụ: diễn giải các kinh nghiệm, viết ra các bài học). Đối

với người nhận thì đó chính là quá trình diễn giải rõ ràng.

- Khi ghép các tri thức hiện đã có lại với nhau tạo ra tri thức mới thì đó chính là quá trình kết hợp tri thức hiện (ví dụ: tập hợp các kinh nghiệm để ra cách làm mới, tổng hợp). Đối với người nhận đó là quá trình kết nối.
- Khi tri thức hiện bên ngoài là tri thức chung được người nhận tiếp nhận và biến thành tri thức riêng của mình thì đó là quá trình nội nhập (ví dụ: học tập, đọc sách, xem băng mô phỏng). Đây gọi là quá trình nhập tâm.

### **2.1.3 Mối quan hệ giữa Văn hóa Tổ chức và chia sẻ tri thức**

Ngày nay, khi tri thức ngày càng được xem như tài sản quý giá nhất của hầu hết các Tổ chức, một thách thức quan trọng trước bất kỳ tổ chức nào đó là hoạt động khuyến khích chia sẻ tri thức. Vì thế vấn đề khó khăn cho bất kỳ Tổ chức nào là làm thế nào để khuyến khích chia sẻ tri thức. Nhiều ý kiến cho rằng người ta phải tạo ra môi trường thích hợp trong Tổ chức để chia sẻ tri thức diễn ra. Tạo ra một môi trường thuận lợi, nói cách khác, là tạo ra một nền Văn hóa chia sẻ tri thức.

DeLong và Fahey (2000) thừa nhận rằng Văn hóa Tổ chức có tác động lớn đối với việc tận dụng tài sản trí tuệ. Các tác giả tập trung vào bốn cách thức mà Văn hóa ảnh hưởng đến hành vi Tổ chức, chủ yếu là tạo ra , chia sẻ, và sử dụng tri thức. Đầu tiên là đưa ra các giả định: Tri thức là gì và những tri thức nào có giá trị quản lý. Thứ hai là mối quan hệ giữa tri thức cá nhân và Tổ chức. Thứ ba là bối cảnh cho sự tương tác xã hội xác định mức độ kiến thức sẽ được sử dụng trong tình huống cụ thể. Thứ tư là các quá trình mà tri thức được tạo ra, hợp thức hóa, và phân phối trong các Tổ chức. Các tác giả đã tiến hành nghiên cứu trong hơn 50 Tổ chức có sáng kiến quản lý tri thức bổ sung để phát hiện ra rằng hầu hết các nhà quản lý công nhận Văn hóa Tổ chức là yếu tố chính tác động đến việc tạo ra và sử dụng tài sản tri thức.

Park & cộng sự (2004) chỉ ra rằng VHTC là cách thức mà tổ chức đang quản lý nhân viên mình, hoặc nói lên cơ cấu tổ chức đang tồn tại và các yếu tố VHTC có tác động dương đến chia sẻ tri thức. Do đó, để khuyến khích chia sẻ tri thức của các cá nhân, các nhóm thì tổ chức nên tạo một môi trường VHTC tích cực và đáng tin cậy cho người lao động.

Nếu các công ty muốn đạt được lợi thế cạnh tranh thì phải có một nền văn hóa lành mạnh và môi trường thích hợp thông qua chia sẻ tri thức (Ford & Chan, 2003). Văn hóa Tổ chức được thiết lập không chỉ ảnh hưởng đến thành công của chia sẻ tri thức mà còn có tác dụng đến định hướng và hình thành nên thái độ, hành vi của người lao động (Lai & Lee, 2007; Ruppel & Harrington, 2001). Văn hóa tổ chức tích cực sẽ làm gia tăng sự chia sẻ tri thức của người lao động (Saeed & Hassan, 2000).

Trên thực tế, trong các Tổ chức mà môi trường làm việc là môi trường cạnh tranh thì các thành viên sẽ không chia sẻ tri thức đặc biệt là những tri thức ẩn trong mỗi người. Như vậy, Tổ chức sẽ bị thiệt hại khi nhân viên vì một lý do nào đó ra đi. Vì tri thức ẩn chưa được chia sẻ sẽ theo họ ra đi. Tuy nhiên, trong nhiều Tổ chức cũng có nhiều cá nhân sẵn sàng chia sẻ tri thức và đón nhận tri thức từ người khác, nhưng đôi khi họ không biết phải chia sẻ với ai, khi nào cần chia sẻ và chia sẻ như thế nào. Như vậy, cần một cơ chế để tri thức được nuôi dưỡng, chia sẻ, phát triển và sử dụng phù hợp với mục tiêu của Tổ chức. Cơ chế này cũng phải thể hiện sự ghi nhận, tưởng thưởng (có thể vật chất hay tinh thần) đối với việc chia sẻ (của các cá nhân hay bộ phận). Về hình thức, cơ chế có thể được thể hiện dưới dạng các quy trình hay hướng dẫn, được công bố rộng rãi trong toàn Tổ chức. Cuối cùng, để các hoạt động chia sẻ tri thức diễn ra một cách hiệu quả thì không thể thiếu vai trò của cơ sở hạ tầng thông tin đặc biệt là công nghệ thông tin. Công nghệ thông tin đóng vai trò hỗ trợ, làm cho việc chia sẻ, lưu giữ, cập nhật và sử dụng tri thức được thực hiện dễ dàng hơn. Với hệ thống cơ sở hạ tầng thông tin tốt, các nguồn tin được chia sẻ ở tất cả các cấp trong tổ chức hoặc doanh nghiệp. Qua đó tri thức sẽ đến được với từng cá nhân trong tổ chức hoặc doanh nghiệp.

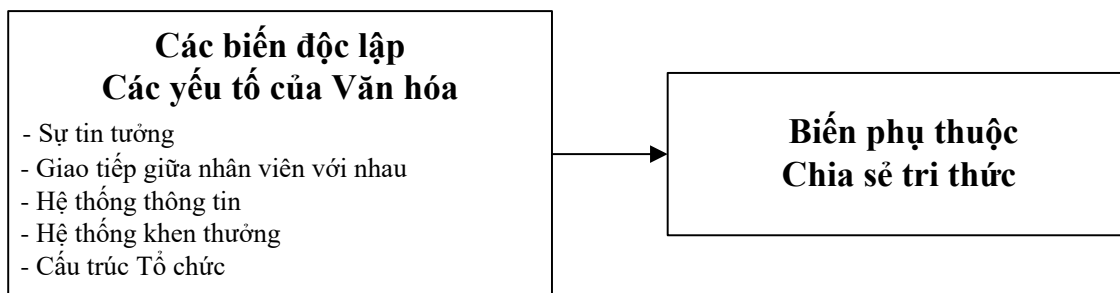
Phân tích đến đây, chúng ta phần nào thấy được vai trò quan trọng của Văn hóa Tổ chức đến chia sẻ tri thức giữa các thành viên trong tổ chức. Và trên thế giới đã có rất nhiều công trình nghiên cứu về mối quan hệ tác động của các yếu tố Văn hóa tổ chức đến việc chia sẻ tri thức. Xin trình bày một số công trình nghiên cứu điển hình trên thế giới và trong nước về vấn đề này mà tác giả đã nghiên cứu, tham khảo trong quá trình thực hiện đề tài nghiên cứu của mình.

## 2.2. CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU TRƯỚC ĐÂY CÓ LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI

### 2.2.2 Một số công trình nghiên cứu trên thế giới

#### 2.2.1.1 Nghiên cứu của Al-Alawi và cộng sự (2007)

Dựa vào mô hình Văn hóa tổ chức của Gupta và Govindarajan (2000) và kế thừa kết quả các nghiên cứu trước đây, Al-Alawi và cộng sự (2007) đã nghiên cứu Văn hóa tổ chức và chia sẻ tri thức : các yếu tố quyết định thành công. Trong nghiên cứu này, Al-Alawi và cộng sự (2007) đã chọn ra 5 yếu tố của Văn hóa tổ chức được cho là có tác động mạnh đến việc chia sẻ tri thức – Đó là các yếu tố: Sự tin tưởng giữa các cá nhân, giao tiếp giữa các nhân viên, hệ thống thông tin, phần thưởng và cấu trúc tổ chức, để kiểm định lại trong nghiên cứu của mình. Mô hình nghiên cứu được trình bày như trong hình 2.3.



Hình 2.3 : Mô hình nghiên cứu của Al-Alawi và cộng sự (2007)

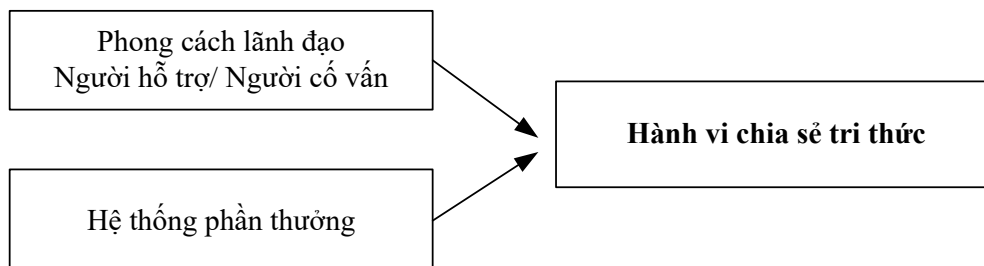
Để tăng cường giá trị và độ tin cậy của nghiên cứu, hai phương pháp nghiên cứu khác nhau được Al-Alawi và cộng sự (2007) sử dụng để thu thập dữ liệu, đó là định tính và định lượng. Khảo sát định lượng được sử dụng để thu thập dữ liệu cơ bản, trong khi cách tiếp cận định tính được sử dụng trong các hình thức phỏng vấn diễn giải bán cấu trúc và một cuộc phỏng vấn khẳng định để thu thập dữ liệu hỗ trợ. Trong nghiên cứu định lượng, dữ liệu được xử lý dưới sự hỗ trợ của phần mềm SPSS, phiên bản 12, các giả thuyết nghiên cứu được kiểm định bằng phân tích ANOVA một chiều.

Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng các yếu tố Văn hóa Tổ chức là sự tin tưởng giữa các cá nhân, sự giao tiếp giữa các nhân viên, phần thưởng và cấu trúc tổ chức có tác động tích cực, hay nói cách khác là có quan hệ dương với chia sẻ tri thức trong các Tổ

chức; Yếu tố hệ thống thông tin có tác động chưa rõ ràng.

#### 2.2.1.2 Nghiên cứu của Jahani và cộng sự (2011)

Jahani và cộng sự (2011) nghiên cứu tác động của yếu tố phần thưởng và phong cách lãnh đạo đến chia sẻ tri thức giữa các Giảng viên Đại học trong ngành giáo dục tại Iran. Tham khảo từ các nghiên cứu trước, Jahani và cộng sự (2011) đã đưa ra mô hình nghiên cứu như trong hình 2.4.



Hình 2.4: Mô hình nghiên cứu của Jahani và cộng sự (2011)

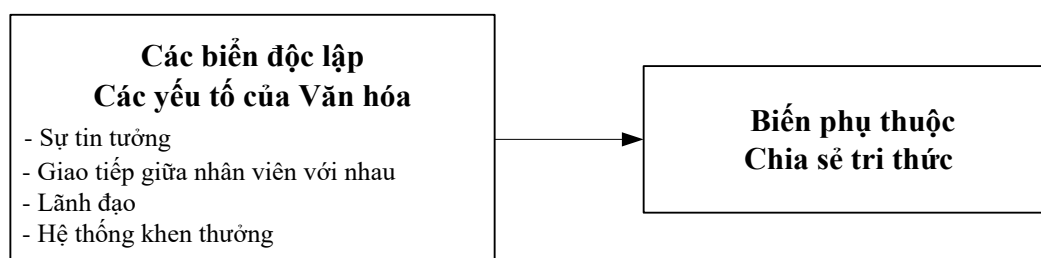
Trong mô hình nghiên cứu này, có hai biến độc lập là phong cách lãnh đạo và hệ thống phần thưởng, và biến phụ thuộc là hành vi chia sẻ tri thức. Dữ liệu được thu thập từ các Giảng viên thuộc 10 trường Đại học hàng đầu đến từ Tehran, Shiraz, Mashadh và Esfehan. Sau đó, nhờ sự hỗ trợ của chương trình SPSS, phân tích đánh giá độ tin cậy của thang đo thông qua hệ số Cronbach's Alpha, kế tiếp là phân tích nhân tố khám phá (EFA), kiểm định các giả thuyết và chạy hồi quy.

Kết quả nghiên cứu cho thấy yếu tố phần thưởng và phong cách lãnh đạo (cố vấn) có quan hệ dương với thái độ chia sẻ tri thức.

#### 2.2.1.3 Nghiên cứu của Islam và cộng sự (2011)

Islam và cộng sự (2011) nghiên cứu mối quan hệ giữa các yếu tố Văn hóa Tổ chức và chia sẻ tri thức trong lĩnh vực dịch vụ (Nghiên cứu được thực hiện tại Bangladesh). Kế thừa kết quả nghiên cứu của Al-Alawi và cộng sự (2007), Islam và cộng sự (2011) đã xây dựng mô hình nghiên cứu sự tác động đến chia sẻ tri thức của 4 yếu tố Văn hóa Tổ chức sau: sự tin tưởng, giao tiếp giữa các nhân viên, lãnh đạo, hệ thống khen thưởng.

Mô hình được trình bày như trong hình 2.5.



Hình 2.5: Nghiên cứu của Islam và cộng sự (2011)

Trong nghiên cứu này, tác giả đã sử dụng cả 2 phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng.

Kết quả nghiên cứu cho thấy các yếu tố Văn hóa Tổ chức có tác động thúc đẩy chia sẻ tri thức là sự tin tưởng, giao tiếp giữa nhân viên và lãnh đạo.

#### 2.2.1.4 Nghiên cứu của Chennamaneni (2006)

Chennamaneni (2006) đã kiểm định các yếu tố thúc đẩy hoặc cản trở chia sẻ tri thức trong tổ chức. Đối tượng khảo sát là những nhân viên làm việc toàn thời gian, họ ghi danh lớp cao học ngành quản trị kinh doanh (MBA) hoặc các lớp học cấp cao trong trường Đại học kinh doanh ở UTA (The University of Texas at Arlington). Trong nghiên cứu này, Chennamaneni (2006) dựa trên lý thuyết hành vi hoạch định (Theory of Planned Behavior - TPB) để kiểm định một mô hình lý thuyết tổng hợp.

Do cách tiếp cận về chia sẻ tri thức ở nghiên cứu này không giống với nghiên cứu của Chennamaneni nên luận văn sẽ không đi sâu vào phân tích mà chỉ kế thừa một số thang đo liên quan, được trình bày cụ thể trong Phụ lục 1 (trang i).

#### 2.2.2. Một số công trình nghiên cứu tại Việt Nam

##### 2.2.2.1 Nghiên cứu của Phạm Quốc Trung và Lưu Chí Hồng (2014)

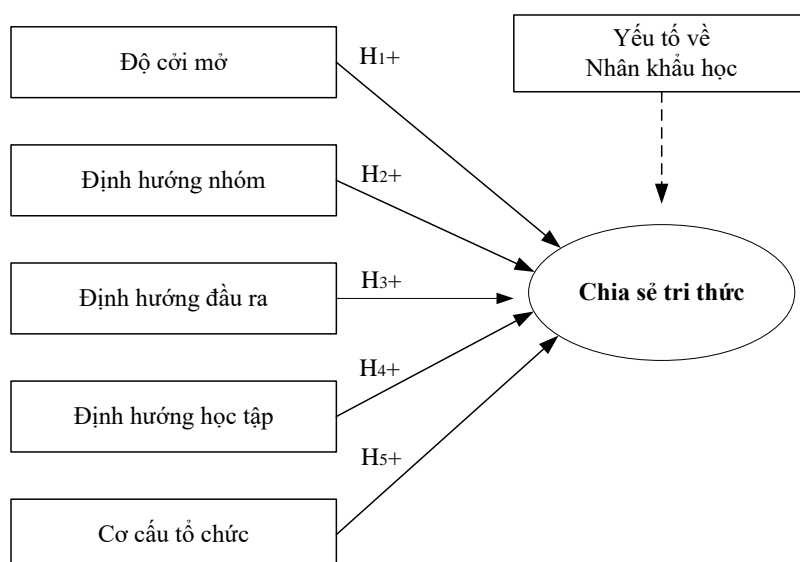
Đề tài nghiên cứu được TS. Phạm Quốc Trung và Lưu Chí Hồng thực hiện năm 2014 tập trung vào việc tìm hiểu các yếu tố VHTC ảnh hưởng đến việc CSTT giữa các nhân viên trong doanh nghiệp vừa và nhỏ (DNVVN) ở Việt Nam. Mục tiêu chính của nghiên cứu là: (1) Xác định các yếu tố VHTC ảnh hưởng đến việc CSTT, (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 nghiên cứu 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.

Mẫu nghiên cứu được chọn theo phương pháp thuận tiện. Bảng câu hỏi khảo sát bằng giấy và trực tuyến được gửi đến các nhà quản lý, nhân viên 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 418 phiếu hợp lệ. Tác giả đã sử dụng phần mềm SPSS xử lý bộ số liệu và thực hiện qua các bước: phân tích độ tin cậy Cronbach'S 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 biến nhân khẩu học.

Nghiên cứu này đã sử dụng mô hình của Mueller (2013) để khảo sát 9 yếu tố VHTC có ảnh hưởng đến việc CSTT trong các DNVVN ở Việt Nam.

Qua thu thập dữ liệu từ 418 nhân viên làm việc ở các DNVVN Việt Nam, kết quả cho thấy các yếu tố VHTC có ảnh hưởng tới việc CSTT giữa các nhân viên trong DNVVN bao gồm: Độ cởi mở, Định hướng nhóm, Định hướng đầu ra, Định hướng học tập và Cơ cấu tổ chức. Kết quả nghiên cứu 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.



Hình 2.6: Mô hình nghiên cứu Ảnh hưởng của các yếu tố VHTC đến CSTT của các nhân viên trong DN vừa và nhỏ ở Việt Nam

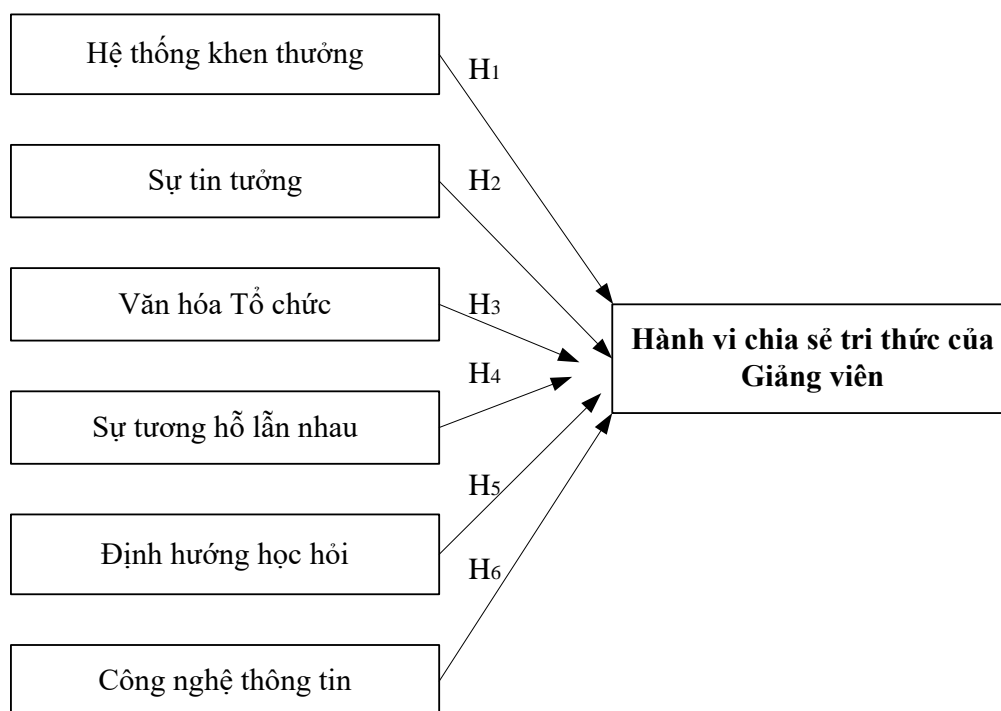
Nguồn: Phạm Quốc Trung & Lưu Chí Hồng (2014)

### 2.2.2.2 Nghiên cứu của Bùi Thị Thanh (2014)

Bùi Thị Thanh (2014) nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến hành vi CSTT của Giảng viên trong các trường Đại học. Dữ liệu khảo sát được thu thập từ 422 Giảng viên tại 6 trường Đại học trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh.

Mô hình nghiên cứu đề xuất dựa vào lý thuyết: Trao đổi xã hội (Homans, 1958; Blau, 1964); Nhận thức xã hội (Bandura, 1989), Phát triển nhận thức (Praget, 1965); Kiến tạo xã hội (Jonassen & ctg, 1965) và các nghiên cứu trước. Độ tin cậy và giá trị của thang đo được kiểm định bằng hệ số Cronbach's Alpha và phân tích nhân số khám phá (EFA).

Kết quả phân tích hồi quy cho thấy: Các yếu tố ảnh hưởng đến hành vi CSTT của Giảng viên trong các trường Đại học gồm 5 thành phần xếp theo thứ tự quan trọng giảm dần như sau: hệ thống khen thưởng, Văn hóa tổ chức, công nghệ thông tin, sự tin tưởng và định hướng học hỏi.



Hình 2.7: Mô hình lý thuyết các yếu tố tác động ảnh hưởng đến hành vi chia sẻ tri thức của Giảng viên trong các trường Đại học tại Việt Nam

*Nguồn: Bùi Thị Thanh (2014)*



### 2.2.2.3 Nghiên cứu của Nguyễn Thị Phương Linh (2016)

Nghiên cứu của Nguyễn Thị Phương Linh (2016) đã 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. Cụ thể là hai doanh nghiệp dịch vụ ở Việt Nam (một công ty viễn thông và một công ty lữ hành có trụ sở chính tại Hà Nội).

Trong nghiên cứu này, Nguyễn Thị Phương Linh (2016) đã sử dụng phương pháp nghiên cứu tình huống để tìm hiểu về tác động của Văn hóa tổ chức lên hành vi chia sẻ tri thức.

Kết quả nghiên cứu cho thấy các biến của Văn hóa Tổ chức như Sự giao tiếp, Công nghệ thông tin, hoạt động sáng tạo tri thức, Định hướng học tập, Định hướng nhóm có tác động lên hai quá trình chia sẻ tri thức của nhân viên trong Tổ chức.

### **2.2.3 Tóm lược các công trình nghiên cứu đã tham khảo**

Bảng 2.2 Tóm lược các công trình nghiên cứu đã tham khảo

Các yếu tố Văn hóa tổ chức ảnh hưởng đến chia sẻ Tri thức	Tác giả					
	Al-Alawi và cộng sự (2007)	Islam và cộng sự (2011)	Jahani và cộng sự (2011)	Phạm Trung Chí & Quốc Lưu Hồng (2014)	Bùi Thị Thanh (2014)	Nguyễn Thị Phương Linh (2016)
Hệ thống khen thưởng	x	o	x	o	x	o
Lãnh đạo		x	x	o	x	o
Sự tin tưởng của nhân viên/ đồng nghiệp	x	x	o	o	x	o
Giao tiếp trong tổ chức; Độ cởi mở	x	x	o	x	x	x
Quy trình làm việc	o	o	o	x	o	o
Cấu trúc tổ chức; Cơ cấu tổ chức	x	o	o	x	o	o
Công nghệ thông tin	o	o	o		x	x
Định hướng nhóm	o	o	o	x	o	x
Định hướng đầu ra	o	o	o	x	o	o
Hoạt động sáng tạo	o	o	o	o	o	x
Định hướng học tập/ học hỏi	o	o	o	o	x	x

x : Kết quả kiểm định là có tác động tích cực đến chia sẻ tri thức

o : Kết quả kiểm định là không có tác động đến chia sẻ tri thức

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả (2017)*

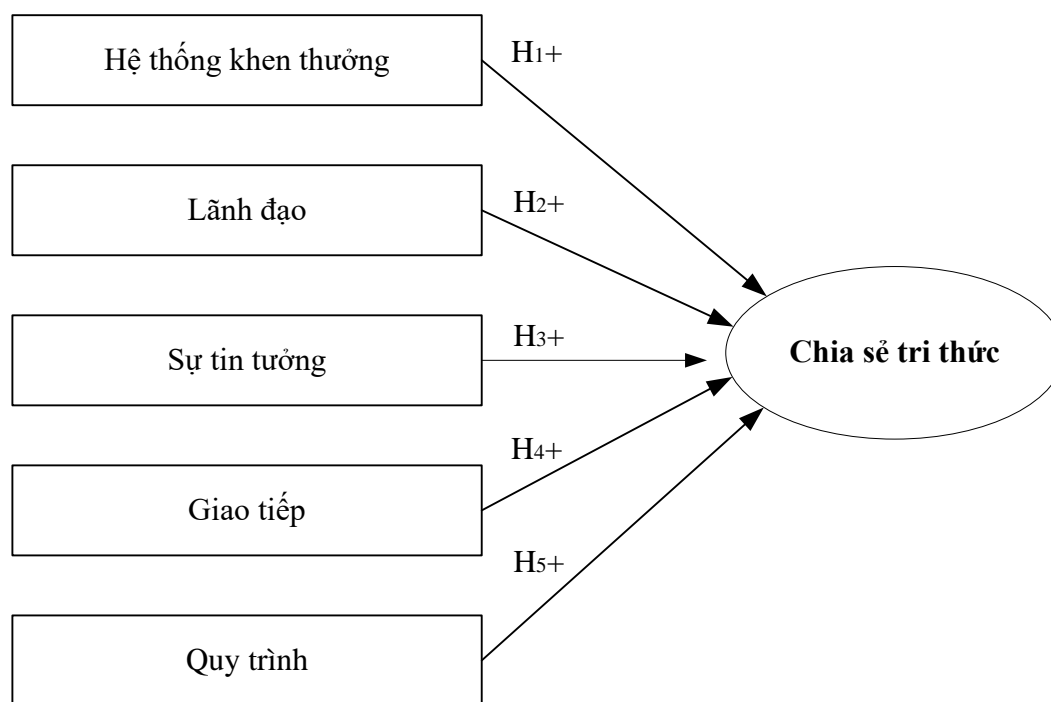
## **2.3. MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU ĐỀ XUẤT BAN ĐẦU VÀ CÁC GIẢ THUYẾT NGHIÊN CỨU**

### **2.3.1 Mô hình nghiên cứu đề xuất**

Nếu như trong nghiên cứu của Al-Alawi và cộng sự (2007), 4 yếu tố văn hoá : sự tin tưởng giữa các cá nhân, sự giao tiếp giữa các nhân viên, phần thưởng và cấu trúc tổ chức được kết luận là có mối quan hệ dương với việc chia sẻ tri thức của các nhân viên, còn các yếu tố văn hóa tổ chức khác như lãnh đạo, quy trình chưa được đưa vào nghiên cứu. Như vậy nghiên cứu trên đã bỏ qua yếu tố lãnh đạo, một yếu tố được nhiều nhà nghiên cứu khác chứng minh là có tác động mạnh đến hành vi chia sẻ trong tổ chức. Trong đó phải kể đến nghiên cứu của Jahani và cộng sự (2011), ông đã tiến hành kiểm định và kết luận rằng phong cách lãnh đạo có tác động tích cực đến hành vi chia sẻ tri thức của các giảng viên thuộc nhiều trường đại học danh tiếng của Iran. Một nghiên cứu khác, của Trần Thị Lam Phương và Phạm Ngọc Thúy (2011), được thực hiện trong ngành y tại Tp.HCM. Với cách tiếp cận theo lý thuyết hành vi hoạch định (TPB), tác giả đã kiểm định và kết luận các yếu tố có ảnh hưởng đến hành vi chia sẻ tri thức là thái độ đối với chia sẻ tri thức, kiểm soát hành vi chia sẻ tri thức, lãnh đạo và đồng nghiệp. Như vậy nghiên cứu này, một lần nữa khẳng định vai trò của lãnh đạo trong việc chia sẻ tri thức của các thành viên trong tổ chức. Tuy cách tiếp cận này khá là phù hợp để nghiên cứu hành vi chia sẻ tri thức, nhưng mục tiêu của bài nghiên cứu này tập trung vào các yếu tố văn hoá tổ chức nên tác giả luận văn sẽ sử dụng khung lý thuyết về văn hoá tổ chức của Gupta và Govindarajan (2000), kế thừa kết quả nghiên cứu của Al-Alawi và cộng sự (2007), đưa 5 yếu tố: sự tin tưởng, sự giao tiếp giữa các nhân viên, quy trình, hệ thống khen thưởng và lãnh đạo vào mô hình nghiên cứu mới. Còn yếu tố công nghệ thông tin, qua các nghiên cứu trên được kết luận là không có tác động thúc đẩy chia sẻ tri thức nên trong nghiên cứu lần này sẽ không được nghiên cứu lại. Ngoài ra, từ kết quả nghiên cứu của Jahani và cộng sự (2011), Trần Thị Lam Phương và Phạm Ngọc Thúy (2011), khẳng định vai trò của lãnh đạo đối với việc chia sẻ tri thức trong ngành giáo dục và ngành y. Tác giả bài nghiên cứu này muốn đưa thêm vào mô hình nghiên cứu yếu tố lãnh đạo để có cái nhìn đầy đủ hơn về vai trò của văn hoá tổ chức đến việc chia sẻ tri thức VNPT Thành phố Hồ Chí Minh. Còn yếu tố hệ thống khen thưởng, trong khi hầu như các nghiên cứu trước đây đều khẳng định có tác động tích cực đến việc chia sẻ tri thức thì nghiên

cứ của Islam và các cộng sự (2011) lại khẳng định không có tác động nào. Nguyên nhân có thể do sự khác biệt của văn hóa Bangladesh hay do lĩnh vực nghiên cứu là dịch vụ. Để làm rõ nguyên nhân trên, yếu tố hệ thống khen thưởng sẽ tiếp tục được kiểm định trong nghiên cứu này. Bên cạnh đó, yếu tố cấu trúc tổ chức khá phức tạp và theo như một số nghiên cứu trước, nó được tách biệt với các yếu tố văn hóa tổ chức. Cho nên trong phạm vi nghiên cứu này, cấu trúc tổ chức không được đưa vào các yếu tố văn hóa tổ chức và nó có thể được kiểm định ở các bài nghiên cứu tiếp theo. Như vậy mô hình nghiên cứu đề xuất được trình bày như trong hình 2.8.

Trên cơ sở tổng luận cơ sở lý thuyết, tham khảo các công trình nghiên cứu có liên quan của các tác giả thuộc các quốc gia trên thế giới và tại Việt Nam có liên quan đến đề tài nghiên cứu này, cùng với quá trình trao đổi, phỏng vấn và thảo luận với các nhà quản lý tại VNPT HCM, tác giả luận văn đề xuất mô hình nghiên cứu ban đầu như sau:



Hình 2.8: Mô hình nghiên cứu đề xuất

Trong mô hình nghiên cứu này, biến độc lập gồm có: Hệ thống khen thưởng, Lãnh đạo, Sự tin tưởng đồng nghiệp, Giao tiếp và Quy trình; Biến phụ thuộc là **Chia sẻ tri thức**.

Lý do đề xuất mô hình nghiên cứu: Dựa vào mô hình Văn hóa tổ chức của Gupta và Govindarajan (2000) và kế thừa kết quả các nghiên cứu trước đây, (Al-Alawi và cộng sự, 2007; Jahani và cộng sự, 2011; Islam và cộng sự, 2011; Trần Thị Lam Phương và Phạm Ngọc Thúy, 2011; Bùi Thị Thanh, 2014 ...), luận văn đã nghiên cứu ảnh hưởng của các yếu tố Văn hóa tổ chức và chia sẻ tri thức tại VNPT Thành phố Hồ Chí Minh. Trong nghiên cứu này, đã chọn ra 5 yếu tố của Văn hóa tổ chức được cho là có tác động mạnh đến việc chia sẻ tri thức – Đó là các yếu tố: hệ thống khen thưởng, lãnh đạo, sự tin tưởng giữa các cá nhân, giao tiếp giữa các nhân viên và quy trình làm việc, để kiểm định lại trong nghiên cứu của mình về sự ảnh hưởng, tác động của các yếu tố văn hóa tổ chức đến chia sẻ tri thức tại một doanh nghiệp cụ thể là VNPT Thành phố Hồ Chí Minh. Các yếu tố văn hóa tổ chức này phù hợp với văn hóa tổ chức của Doanh nghiệp. Đồng thời, qua đó, luận văn muốn đưa ra các đề xuất, hàm ý quản trị quản trị để các nhà lãnh đạo VNPT Thành phố Hồ Chí Minh có những chiến lược tăng cường chia sẻ tri thức trong đơn vị mình

### 2.3.2. Giả thuyết nghiên cứu

#### 2.3.2.1 Hệ thống khen thưởng

**Hệ thống khen thưởng:** Phần thưởng có thể là sự khích lệ bằng tiền hay phần thưởng phi tiền tệ. Bartol và Locke (2000) xác định một số khía cạnh quan trọng của hệ thống khen thưởng tổ chức mà hữu ích cho việc thúc đẩy các cá nhân thực hiện các mục tiêu.

Nhiều nghiên cứu lập luận rằng hệ thống khen thưởng là yếu tố then chốt cho sự thành công của việc chia sẻ tri thức trong một tổ chức. Bartol và Locke (2000) tìm ra mối quan hệ tích cực giữa phần thưởng và chia sẻ tri thức. Hall (2001) cho rằng phần thưởng ảnh hưởng như uy tín và vị thế có tác động thúc đẩy trao đổi tri thức. O'Dell và Grayson (1998) lập luận rằng sự thất bại trong việc khen thưởng học tập và chia sẻ tri thức như là một rào cản để chia sẻ tri thức. Các tác giả trên đề xuất rằng để khuyến khích chia sẻ tri thức, một tổ chức cần khen thưởng những hành vi học tập và chia sẻ tích cực, và không khuyến khích những hành vi cất giữ và sở hữu tri thức cho riêng mình.

Từ những lập luận trên cũng như các kết quả nghiên cứu trước cho thấy hệ thống khen thưởng là một động lực quan trọng, thúc đẩy việc chia sẻ tri thức trong một tổ chức. Do vậy, trong nghiên cứu này giả thuyết về hệ thống khen thưởng được xây dựng như sau:

***H<sub>1</sub>: Có ảnh hưởng tích cực giữa yếu tố hệ thống khen thưởng với chia sẻ tri thức trong một Tổ chức, (H1+)***

#### 2.3.2.2 Lãnh đạo

Hoạt động Lãnh đạo là một thách thức không nhỏ đối với bất cứ nhà quản lý nào. Một nhà lãnh đạo tốt ngày nay có những điểm chung: (1) có khả năng truyền cảm hứng và kích thích người khác, (2) lãnh đạo là tạo ra mối quan hệ giữa các nhà quản lý và ê kíp của họ và (3) lãnh đạo không chỉ về quản lý và phát triển nguồn lực để thực hiện các mục tiêu mà còn về giao tiếp và chia sẻ kinh nghiệm và kiến thức

Scott (2003) lập luận rằng ngày càng nhiều lý thuyết và tài liệu về lãnh đạo cung cấp một nền tảng cho sự hiểu biết về cách nhà lãnh đạo ảnh hưởng đến sự phát triển tri thức và chia sẻ tri thức. Nhà lãnh đạo đóng một vai trò quan trọng trong việc thiết lập một vài điều kiện then chốt để hỗ trợ việc chuyển giao tri thức. Họ có ảnh hưởng chính đến văn hóa tổ chức và các điều kiện hỗ trợ cần thiết để tạo điều kiện thuận lợi cho việc chia sẻ tri thức. Các nhà lãnh đạo sẽ phải thể hiện sự sẵn sàng chia sẻ thông tin và tri thức một cách tự nguyện và tìm kiếm nó từ những người khác trong tổ chức. Họ phải truyền đạt thái độ rằng tri thức để giải quyết vấn đề tổ chức và nâng cao hiệu quả của tổ chức, có thể tồn tại ở bất cứ cấp độ nào của tổ chức và không dành riêng cho các cấp cao. Một thái độ như vậy tạo ra một môi trường tin cậy, và ảnh hưởng thái độ trong toàn tổ chức về chia sẻ thông tin và hợp tác.

Bên cạnh các lập luận trên, các nghiên cứu của Jahani và cộng sự (2011) cho thấy yếu tố lãnh đạo có vai trò quan trọng trong việc chia sẻ tri thức trong tổ chức. Từ đó, trong nghiên cứu này, có thể xây dựng giả thuyết về lãnh đạo như sau:

***H<sub>2</sub>: Có ảnh hưởng tích cực giữa yếu tố lãnh đạo với chia sẻ tri thức trong một Tổ chức, (H2+).***

#### 2.3.2.3 Sự tin tưởng vào đồng nghiệp

Sự tin tưởng được định nghĩa là một sự kỳ vọng được theo đuổi bởi một cá nhân hay một nhóm mà lời nói, lời hứa, tuyên bố bằng lời hoặc bằng văn bản của một cá nhân hay một nhóm khác có thể được tin tưởng vào (Rotter, 1980). Niềm tin là một yếu tố quan trọng và là một thành phần then chốt cho sự thành công của quản lý tri thức bởi vì, nếu người nhận tri thức không bị thuyết phục rằng các nguồn tài liệu có khả năng và đáng

tin cậy, thì nó sẽ không được chấp nhận. Tin tưởng là điều cần thiết cho một tổ chức vì nó cải thiện hành vi tích cực, khuyến khích các mối quan hệ mạng, làm giảm xung đột và chi phí giao dịch và cải thiện việc tạo ra một môi trường làm việc tốt. Trong một nghiên cứu được thực hiện bởi Connelly và Kelloway (2002), người trả lời cho rằng họ chỉ sẵn sàng chia sẻ tri thức trong trường hợp họ tin tưởng người nhận kiến thức này. Đối với một tổ chức, việc tạo ra một môi trường hỗ trợ chia sẻ tri thức, một bầu không khí tin tưởng lẫn nhau là cần thiết. DeLong và Fahey, (2000) lưu ý rằng sự tin tưởng và hợp tác dẫn đến một sự sẵn sàng lớn hơn cho các nhân viên để chia sẻ những hiểu biết và kinh nghiệm với nhau. Như vậy, tầm quan trọng của sự tin tưởng là quyết định việc chia sẻ tri thức. Sự tin tưởng đặt nền tảng ban đầu cho các mối quan hệ xã hội và do đó là một điều kiện tiên quyết cần thiết cho đội ngũ nhân viên tri thức của một tổ chức để chia sẻ ý tưởng của họ, thông tin và tri thức (Brink, 2001).

Từ những lập luận trên và theo các kết quả nghiên cứu trước, có thể nhận thấy các thành viên trong một tổ chức tin tưởng lẫn nhau thì họ sẽ sẵn sàng chia sẻ tri thức cho người khác. Điều này sẽ được kiểm định lại theo giả thuyết như sau:

***H<sub>3</sub>: Có ảnh hưởng tích cực giữa yếu tố sự tin tưởng của nhân viên/ đồng nghiệp với chia sẻ tri thức trong một Tổ chức, (H3+).***

#### 2.3.2.4 Giao tiếp

**Giao tiếp:** là một yếu tố trung tâm của bất kỳ tổ chức hiện đại và phức tạp nào. (Greenberg & Baron, 2003) cho rằng giao tiếp có tác động đến thái độ của cá nhân đối với tổ chức. Giao tiếp trong tổ chức được coi là chất kết dính xã hội. Giao tiếp giúp tạo ra sự chia sẻ, các quy tắc, các giá trị và văn hóa của tổ chức (Wiesenfeld và cộng sự, 1998).

Chia sẻ kiến thức là một hình thức của giao tiếp. Sự chuyển giao tri thức giữa các cá nhân trong tổ chức yêu cầu có sự giao tiếp. Môi trường giao tiếp có thể là hỗ trợ hoặc phòng thủ. Môi trường giao tiếp hỗ trợ có thể được đặc trưng bởi sự trao đổi thông tin mở, khả năng tiếp cận của các đồng nghiệp, tương tác và một nền văn hóa chia sẻ tri thức tổng thể (Hooff và Ridder, 2004). Môi trường giao tiếp hỗ trợ được thừa nhận là cần thiết cho các thế hệ, việc chia sẻ và sự tồn tại liên tục của tri thức tổ chức (Ali và cộng sự, 2002). Giao tiếp hỗ trợ có tác động tích cực đến việc cung cấp và thu thập tri thức. Đó là một điều kiện trọng tâm để chia sẻ tri thức thành công (Hooff và Ridder, 2004).

Từ những lập luận trên cũng như kết quả của các nghiên cứu trước, chúng ta thấy được vai trò quan trọng của giao tiếp trong việc chia sẻ tri thức giữa các nhân viên. Và mối quan hệ này sẽ được kiểm định với giả thuyết như sau:

***H<sub>4</sub>: Có ảnh hưởng tích cực giữa yếu tố giao tiếp với chia sẻ tri thức trong một Tổ chức, (H4+).***

#### 2.3.2.5 Quy trình làm việc

**Quy trình:** là một hệ thống các hoạt động và các nhiệm vụ có liên quan và theo một trình tự nhất định từ đầu vào tới kết quả đầu ra, và có một khởi đầu khác biệt, có bước tiến rõ ràng ở cuối, và một tập hợp các số liệu hữu ích để đo lường hiệu suất (Pearlson, 2001).

Theo Martin (2000), quy trình quản lý tri thức phải đáp ứng năm mục tiêu tổ chức sau đây : 1) Kết nối người với người hiểu biết khác ; 2) Kết nối con người với thông tin; 3) Tạo điều kiện cho sự chuyển đổi từ thông tin thành tri thức; 4) Tóm lược tri thức, làm cho nó có thể lưu chuyển dễ dàng hơn; 5) Hỗ biến kiến thức xung quanh tổ chức

Để đáp ứng các mục tiêu này, một tổ chức phải xây dựng quy trình thúc đẩy hợp tác giải quyết vấn đề, khối lượng công việc sắp xếp hợp lý, và tăng cường hiệu suất (Bixler, 2002-b).

Mối quan hệ giữa quy trình và việc chia sẻ tri thức trong tổ chức được kiểm định với giả thuyết sau:

Mối quan hệ giữa quy trình chia sẻ tri thức trong tổ chức được kiểm định với giả thuyết sau:

***H<sub>5</sub>: Có ảnh hưởng tích cực giữa yếu tố quy trình làm việc với chia sẻ tri thức trong một Tổ chức, (H5+).***

## TÓM TẮT CHƯƠNG 2

Chương này đã trình bày các lý thuyết về Văn hóa, Văn hóa Tổ chức, các yếu tố của Văn hoá Tổ chức; tri thức, quá trình hình thành tri thức, chia sẻ tri thức; mối quan hệ giữa các yếu tố Văn hóa Tổ chức đến chia sẻ tri thức. Ngoài ra, tác giả còn giới thiệu các công trình nghiên cứu liên quan. Trên cơ sở kết quả của các nghiên cứu này, tác giả lập luận và đưa ra mô hình nghiên cứu đề xuất. Mô hình gồm 5 biến độc lập là các yếu tố về



Văn hoá Tổ chức (hệ thống khen thưởng, lãnh đạo, tin tưởng vào đồng nghiệp, giao tiếp và quy trình) và 1 biến phụ thuộc là chia sẻ tri thức. Đồng thời, tác giả cũng đưa ra 5 giả thuyết nghiên cứu ban đầu. Các giả thuyết này sẽ được kiểm định trong các chương sau.

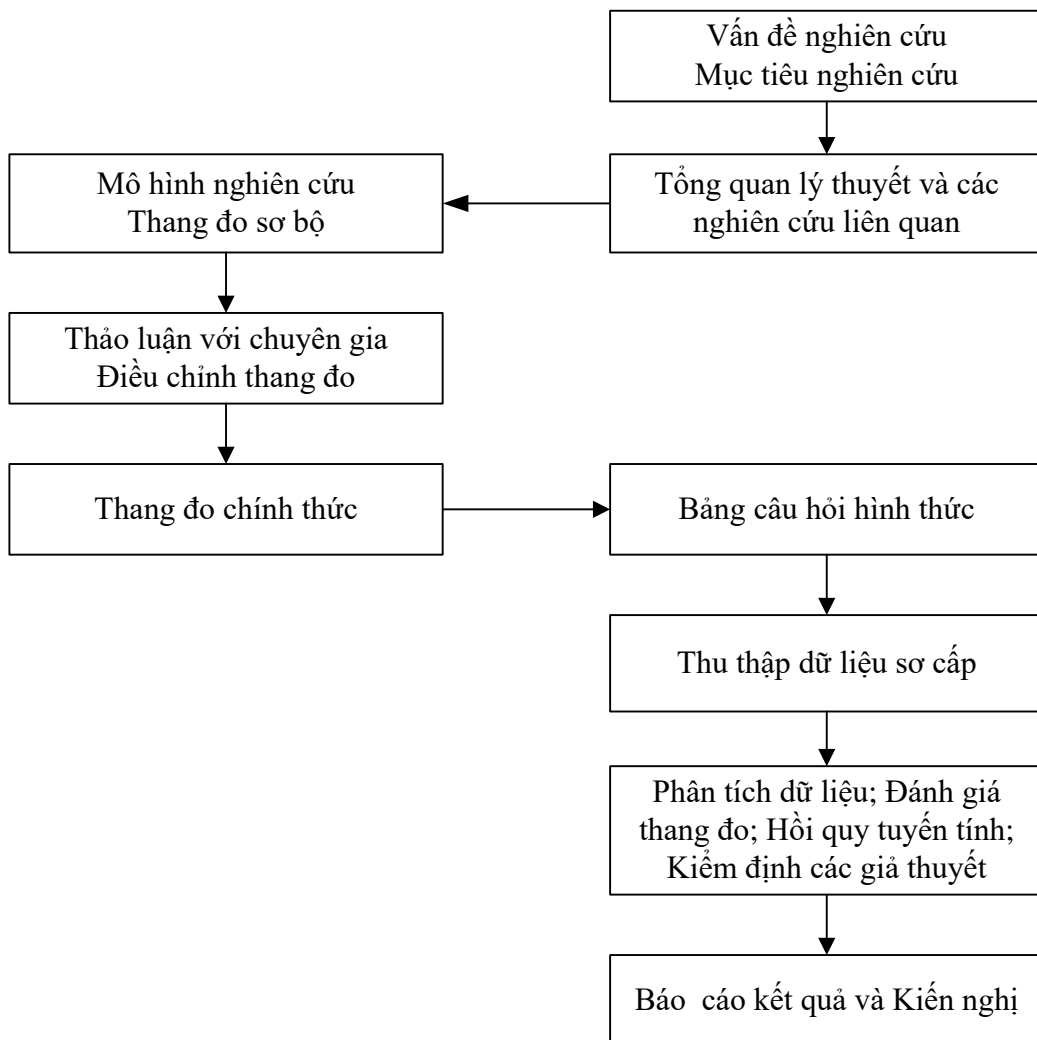
# CHƯƠNG 3

## PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Chương 3 sẽ trình bày phương pháp nghiên cứu được sử dụng để xây dựng thang đo, cách đánh giá các thang đo và kiểm định mô hình nghiên cứu cũng như các giả thuyết tương ứng. Nội dung chương này gồm có các phần chính như sau:

Quy trình nghiên cứu, thiết kế nghiên cứu, xây dựng thang đo, diễn đạt và mã hóa thang đo, xác định cỡ mẫu, thiết kế phiếu khảo sát, thu thập thông tin mẫu nghiên cứu, phương pháp phân tích dữ liệu.

### 3.1. QUY TRÌNH NGHIÊN CỨU



Hình 3.1: Quy trình nghiên cứu

## **3.2. THIẾT KẾ NGHIÊN CỨU**

Nghiên cứu được tiến hành qua hai bước chính: nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng. Nghiên cứu định tính nhằm điều chỉnh thang đo cho phù hợp với môi trường ngành VT-CNTT, từ đó lập bảng câu hỏi (phiếu khảo sát) để sử dụng trong giai đoạn nghiên cứu định lượng. Dữ liệu sơ cấp được thu thập thông qua bảng câu hỏi khảo sát và được đưa vào phân tích bằng phần mềm SPSS.

### **3.2.1 Nghiên cứu định tính**

#### **3.2.1.1 Thiết kế nghiên cứu định tính**

Tác giả đã tham khảo và nhận thấy các nghiên cứu trước được thực hiện ở nhiều quốc gia và trong nhiều ngành sản xuất khác nhau. Tùy theo điều kiện của từng quốc gia và đặc thù từng ngành, các yếu tố văn hóa tổ chức ảnh hưởng đến chia sẻ tri thức trong tổ chức có sự khác biệt. Do đó, sau khi đưa ra mô hình nghiên cứu và thang đo nháp, tác giả đã thực hiện một nghiên cứu định tính tại VNPT HCM. Dàn bài thảo luận (Phụ lục 2, trang viii) được hình thành từ việc tổng hợp và kế thừa có chọn lọc thang đo của các nghiên cứu trước đây (Phụ lục 1, trang i).

Mục tiêu của nghiên cứu định tính là điều chỉnh thang đo cho phù hợp với lĩnh vực nghiên cứu là VT-CNTT và đối tượng khảo sát là nhân viên đang công tác tại VNPT HCM. Việc điều chỉnh được thực hiện thông qua thảo luận tay đôi 7 chuyên gia là lãnh đạo các Phòng Chức năng, đơn vị trực thuộc VNPT HCM. Họ là những người có nhiều năm kinh nghiệm làm việc và giữ những vị trí quản lý quan trọng. Vì vấn đề Văn hóa Tổ chức và chia sẻ tri thức còn khá mới và là khái niệm rộng, phức tạp nên kỹ thuật phỏng vấn tay đôi được lựa chọn nhằm đào sâu những vấn đề liên quan.

Nội dung dàn bài thảo luận gồm 02 phần:

- Phần 1 bao gồm các câu hỏi khám phá và khẳng định sự phù hợp của mô hình nghiên cứu lý thuyết do tác giả đề xuất ở Chương 2 (Hình 2.8).
- Phần 2 bao gồm các thang đo tác giả đưa ra và nhờ sự đóng góp ý kiến của các thành viên tham gia thảo luận nhằm bổ sung, điều chỉnh biến quan sát đo lường các thành phần của các yếu tố Văn hóa Tổ chức ảnh hưởng đến chia sẻ tri thức.

Qua thảo luận, các yếu tố thừa, không phù hợp đã được loại bỏ hoặc bổ sung thêm một vài yếu tố mới. Ngoài ra một số từ ngữ cũng được điều chỉnh cho rõ nghĩa hơn. Các

cuộc thảo luận được tiến hành cho đến khi nào không còn có thêm ý kiến mới thì dừng lại. Danh sách chuyên gia và kết quả của các cuộc thảo luận được trình bày như trong Phụ lục 3 (trang xiii).

Thảo luận tay đôi được tác giả thực hiện vào ngày 03/7/2017. Kết quả của cuộc thảo luận là cơ sở để tác giả điều chỉnh mô hình lý thuyết được đề xuất ở Chương 2.

Thang đo sau khi điều chỉnh được gọi là thang đo chính thức và được sử dụng trong nghiên cứu định lượng. Đó là thang đo Likert 5 điểm với sự lựa chọn từ 1 đến 5 như sau:

Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	2	3	4	5

Các thang đo chính thức sẽ được mã hóa và trình bày trong phần tiếp theo.

### 3.2.1.2 Kết quả nghiên cứu định tính

Sau khi tiến hành thảo luận tay đôi, các thành viên tham gia buổi thảo luận đồng tình thống nhất mô hình lý thuyết đã đề xuất ở Chương 2; Các biến quan sát đo lường ảnh hưởng của các yếu tố Văn hóa Tổ chức đến chia sẻ tri thức được tác giả đề xuất trong dàn bài thảo luận (Phụ lục 3, trang xiii) đã phản ánh các thuộc tính cơ bản của những khái niệm này. Tuy nhiên cần bổ sung, điều chỉnh các biến quan sát sau:

- Thành phần yếu tố VHTC Hệ thống khen thưởng được điều chỉnh các biến đo lường PT2 và PT7 như sau:
  - o *PT2: Tôi nhận được phần thưởng xứng đáng khi chia sẻ tri thức có giá trị với đồng nghiệp.*
  - o *PT7: Khi chia sẻ tri thức với đồng nghiệp, tôi có cơ hội học hỏi để bản thân tiến bộ hơn.*
- Thành phần trong yếu tố VHTC Lãnh đạo được điều chỉnh các biến đo lường LD3, LD5 và LD6 như sau:
  - o *LD3: Lãnh đạo luôn tạo môi trường làm việc thuận lợi cho các nhóm để thúc đẩy chia sẻ tri thức*
  - o *LD4: Lãnh đạo là tấm gương về chia sẻ tri thức trong tổ chức.*
  - o *LD5: Lãnh đạo đơn vị tôi là tấm gương chia sẻ tri thức trong tổ chức cho nhân viên noi theo.*

- *LD6: Lãnh đạo thường tổ chức các chương trình đào tạo, nâng cao trình độ chuyên môn cho nhân viên.*
- Thành phần trong yếu tố VHTC Sự tin tưởng vào đồng nghiệp được điều chỉnh biến đo lường TT1 và TT2 như sau:
  - *TT1: Đồng nghiệp luôn hỗ trợ tôi trong công việc.*
  - *TT2: Tôi và đồng nghiệp thường xuyên trao đổi thông tin, chia sẻ quan điểm trong phạm vi xử lý công việc.*
- Thành phần trong yếu tố VHTC Giao tiếp giữa nhân viên với nhau được điều chỉnh biến đo lường GT2 và GT4 như sau:
  - *GT2: Khác biệt về tuổi tác, vùng miền, vị trí công việc, cấp bậc không phải là một rào cản trong giao tiếp giữa các nhân viên với nhau.*
  - *GT4: Giao tiếp tốt hỗ trợ tôi trong khi tác nghiệp với đồng nghiệp trong và ngoài đơn vị mình làm việc.*

Bổ sung thêm thang đo GT5:

- *GT5: Tôi được nâng cao khả năng giao tiếp thông qua các khóa huấn luyện nội bộ, các hoạt động giao lưu, học tập của đơn vị.*
- Thành phần trong yếu tố VHTC Quy trình làm việc được bổ sung 05 biến đo lường: QT1, QT2, QT3, QT4 và QT5 như sau:
  - *QT1: Làm việc theo quy trình giúp mọi người chia sẻ tri thức cởi mở hơn.*
  - *QT2: Tất cả các quy trình trong đơn vị tôi thường xuyên được cải tiến.*
  - *QT3: Quy trình làm việc thúc đẩy sự hợp tác giữa các bộ phận.*
  - *QT4: Quy trình làm việc giúp phân bổ công việc hợp lý cho các bộ phận.*
  - *QT5: Quy trình làm việc giúp giải quyết công việc hiệu quả hơn.*
- Thành phần trong biến phụ thuộc Chia sẻ tri thức được điều chỉnh biến đo lường CSTT5 như sau:
  - *CSTT5: Đồng nghiệp trong đơn vị tôi thường trao đổi kiến thức và kinh nghiệm làm việc với nhau.*

### **3.2.2 Nghiên cứu định lượng**

#### **3.2.2.1 Thiết kế nghiên cứu định lượng**

Nghiên cứu định lượng được thực hiện qua 02 bước là nghiên cứu sơ bộ và nghiên cứu chính thức. Nghiên cứu sơ bộ bằng cách phỏng vấn 15 nhân viên (Phụ lục 5, trang

xvi) theo cách lấy mẫu phân tầng nhằm phát hiện những sai sót của các bảng câu hỏi và bước đầu kiểm tra thang đo, nghiên cứu chính thức thực hiện thu thập thông tin từ mẫu khảo sát của nhân viên (N=250); phân tích dữ liệu bằng phần mềm SPSS 22.0 thông qua các bước phân tích nhân số khám phá và phân tích hồi quy nhằm kiểm tra lại mối quan hệ cũng như giá trị và độ tin cậy của các thang đo đo lường ảnh hưởng của các yếu tố VHTC đến chia sẻ tri thức tại VNPT HCM.

### 3.2.2.2 Mã hóa thang đo

Thang đo được tham chiếu từ thang đo gốc trong nghiên cứu của Al-Alawi và cộng sự (2007, Jahani và cộng sự (2011) và kế thừa một số thang đo liên quan từ mô hình nghiên cứu của Chennamaneni (2006) và Trần Thị Lam Phương & Phạm Ngọc Thúy (2011). Do cách tiếp cận về chia sẻ tri thức ở nghiên cứu này không giống với nghiên cứu của Anitha Chennamaneni (2006) và Trần Thị Lam Phương & Phạm Ngọc Thúy (2011) nên tác giả sẽ không đi sâu vào phân tích mà chỉ kế thừa một số thang đo liên quan. Thang đo Quy trình làm việc do tác giả và các chuyên gia tham gia thảo luận xây dựng.

Sau khi điều chỉnh thang đo nhập ở bước nghiên cứu định tính, chúng ta có được thang đo chính thức. Bước tiếp theo là mã hóa thang đo. Trong mô hình nghiên cứu đề xuất ban đầu, chia sẻ tri thức là biến phụ thuộc còn các yếu tố Văn hóa tổ chức như tin tưởng, giao tiếp, quy trình, hệ thống khen thưởng và lãnh đạo là các biến độc lập. Như vậy có 1 biến phụ thuộc và 5 biến độc lập cần được đo lường. Mỗi biến được đo lường thông qua một số biến quan sát và chúng lần lượt được mã hóa như bên dưới (thể hiện trong các bảng 3.1 đến bảng 3.6):

Bảng 3.1 Thang đo Hệ thống khen thưởng (PT)

STT	Thang đo gốc	Thang đo điều chỉnh	Diễn giải	Mã hóa
1	Tôi nhận được sự tôn vinh của đồng nghiệp khi chia sẻ kỹ năng làm việc của mình	Tôi nhận được sự tôn vinh của đồng nghiệp khi chia sẻ kỹ năng làm việc của mình		PT1
2	Tôi nhận được mức lương cao hơn khi chia sẻ tri thức có giá trị với đồng nghiệp	Tôi nhận được phần thưởng xứng đáng khi chia sẻ tri thức có giá trị với đồng nghiệp	Điều chỉnh cho phù hợp với đối tượng khảo sát	PT2
3	Tôi nhận được sự tôn trọng của đồng nghiệp trong đơn vị khi chia sẻ tri thức với họ	Tôi nhận được sự tôn trọng của đồng nghiệp trong đơn vị khi chia sẻ tri thức với họ		PT3
4	Tôi nhận được sự đánh giá cao của cấp trên khi chia sẻ tri thức với đồng nghiệp	Tôi nhận được sự đánh giá cao của cấp trên khi chia sẻ tri thức với đồng nghiệp		PT4
5	Khi chia sẻ tri thức, tôi có cơ hội thể hiện kỹ năng với các đồng nghiệp khác	Khi chia sẻ tri thức với đồng nghiệp, tôi có cơ hội học hỏi để bản thân tiến bộ hơn	Điều chỉnh cho phù hợp với đối tượng khảo sát	PT5
6	Tôi nhận được sự tin nhiệm của mọi người nhiều hơn khi chia sẻ tri thức với đồng nghiệp	Tôi nhận được sự tin nhiệm của mọi người nhiều hơn khi chia sẻ tri thức với đồng nghiệp		PT6
7	Tôi có cơ hội thăng tiến, khi chia sẻ tri thức với đồng nghiệp	Khi chia sẻ tri thức với đồng nghiệp, tôi có cơ hội học hỏi để bản thân tiến bộ hơn		PT7

*Nguồn: Kết quả nghiên cứu định tính của tác giả (2017)*

Bảng 3.2 Thang đo Lãnh đạo (LĐ)

STT	Thang đo gốc	Thang đo điều chỉnh	Diễn giải	Mã hóa
1	Lãnh đạo luôn khuyến khích sự tham gia của mọi thành viên trong nhóm làm việc khi ra quyết định	Lãnh đạo luôn khuyến khích sự tham gia của mọi thành viên trong nhóm làm việc khi ra quyết định		LĐ1
2	Lãnh đạo thể hiện quyết tâm cam kết hoàn thành chỉ tiêu công việc	Lãnh đạo thể hiện quyết tâm cam kết hoàn thành chỉ tiêu công việc		LĐ2
3	Lãnh đạo luôn tạo môi trường làm việc thuận lợi cho các nhóm	Lãnh đạo luôn tạo môi trường làm việc thuận lợi cho các nhóm để thúc đẩy chia sẻ tri thức	Điều chỉnh để kiểm định ảnh hưởng của yếu tố lãnh đạo đến chia sẻ tri thức trong tổ chức	LĐ3
4	Lãnh đạo thể hiện sự đồng cảm, quan tâm khi trao đổi công việc với nhân viên	Lãnh đạo là tấm gương về chia sẻ tri thức trong tổ chức	Điều chỉnh để kiểm định ảnh hưởng của yếu tố lãnh đạo đến chia sẻ tri thức trong tổ chức	LĐ4
5	Lãnh đạo thường tổ chức hội thảo chuyên ngành	Lãnh đạo thường tổ chức các hội thảo chuyên đề gắn với công tác chuyên môn của đơn vị	Điều chỉnh cho phù hợp với đối tượng khảo sát	LĐ5
6	Lãnh đạo thường tổ chức tập huấn chuyên môn	Lãnh đạo thường tổ chức các chương trình đào tạo, nâng cao trình độ chuyên môn cho nhân viên	Điều chỉnh cho phù hợp với đối tượng khảo sát	LĐ6
7	Lãnh đạo luôn khuyến khích hoạt động nghiên cứu Khoa học	Lãnh đạo luôn khuyến khích các hoạt động nghiên cứu khoa học		LĐ7

*Nguồn: Kết quả nghiên cứu định tính của tác giả (2017)*



Bảng 3.3 Thang đo Tin tưởng vào đồng nghiệp (TT)

STT	Thang đo gốc	Thang đo điều chỉnh	Diễn giải	Mã hóa
1	Đồng nghiệp luôn giúp tôi vượt qua khó khăn	Đồng nghiệp luôn hỗ trợ tôi trong công việc	Điều chỉnh cho cụ thể hơn	TT1
2	Đồng nghiệp sẽ giúp đỡ khi tôi cần	Tôi và đồng nghiệp thường xuyên trao đổi thông tin, chia sẻ quan điểm trong phạm vi xử lý công việc	Thang đo gốc TT2 có nội dung tương tự thang đo TT1 nên điều chỉnh nội dung tránh vị trùng lặp.	TT2
3	Tôi không ngần ngại chia sẻ cảm xúc và quan điểm của mình với các bạn đồng nghiệp	Tôi không ngần ngại chia sẻ cảm xúc và quan điểm của mình với các bạn đồng nghiệp		TT3
4	Tôi tin rằng đồng nghiệp không tiết lộ thông tin cá nhân của tôi với người khác	Tôi tin rằng đồng nghiệp không tiết lộ thông tin cá nhân của tôi với người khác		TT4
5	Tôi tin rằng đồng nghiệp đã sử dụng tri thức nhận được để giải quyết những vấn đề chung của công ty	Tôi tin rằng đồng nghiệp đã sử dụng tri thức nhận được để giải quyết những vấn đề chung của công ty		TT5
6	Tôi làm việc trong một tổ chức có sự tin tưởng lẫn nhau đáng kể giữa các đồng nghiệp	Tôi làm việc trong một tổ chức có sự tin tưởng lẫn nhau đáng kể giữa các đồng nghiệp		TT6
7	Hầu hết đồng nghiệp trong đơn vị tôi biết rõ về nhau và vì vậy được xem là đáng tin cậy	Hầu hết đồng nghiệp trong đơn vị tôi biết rõ về nhau và vì vậy được xem là đáng tin cậy		TT7

*Nguồn: Kết quả nghiên cứu định tính của tác giả (2017)*

Bảng 3.4 Thang đo Giao tiếp giữa nhân viên với nhau (GT)

STT	Thang đo gốc	Thang đo điều chỉnh	Diễn giải	Mã hóa
1	Tôi làm việc trong môi trường giao tiếp cởi mở và thân thiện	Tôi làm việc trong môi trường giao tiếp cởi mở và thân thiện		GT1
2	Khác biệt ngôn ngữ không phải là một rào cản trong giao tiếp giữa các nhân viên với nhau	Khác biệt về tuổi tác, vùng miền, vị trí công việc, cấp bậc không phải là một rào cản trong giao tiếp giữa các nhân viên với nhau	Điều chỉnh cho cụ thể và dễ hiểu hơn	GT2
3	Thảo luận nhóm, hợp tác làm tăng cường khả năng giao tiếp giữa đồng nghiệp với nhau	Thảo luận nhóm, hợp tác làm tăng cường khả năng giao tiếp giữa đồng nghiệp với nhau		GT3
4	Giao tiếp dễ dàng kết nối mọi người bất kể vai trò của người lao động trong tổ chức hay các ranh giới khác	Giao tiếp tốt hỗ trợ tôi khi tác nghiệp với đồng nghiệp trong và ngoài đơn vị mình làm việc	Điều chỉnh cho dễ hiểu hơn	GT4
5	Tôi được nâng cao khả năng giao tiếp thông qua các khóa huấn luyện nội bộ, các hoạt động giao lưu, học tập của đơn vị	Tôi được nâng cao khả năng giao tiếp thông qua các khóa huấn luyện nội bộ, các hoạt động giao lưu, học tập của đơn vị	Thang đo do tác giả và chuyên gia tham thảo luận xây dựng	GT5

*Nguồn: Kết quả nghiên cứu định tính của tác giả (2017)*

Bảng 3.5 Thang đo Quy trình làm việc (QT)

STT	Thang đo gốc	Thang đo điều chỉnh	Diễn giải	Mã hóa
1	Làm việc theo quy trình giúp mọi người chia sẻ tri thức cởi mở hơn	Làm việc theo quy trình giúp mọi người chia sẻ tri thức cởi mở hơn	Thang đo do chuyên gia tham gia thảo luận bổ sung	QT1
2	Tất cả các quy trình trong đơn vị tôi thường xuyên được cải tiến	Tất cả các quy trình trong đơn vị tôi thường xuyên được cải tiến	Thang đo do chuyên gia tham gia thảo luận bổ sung	QT2
3	Quy trình làm việc thúc đẩy sự hợp tác giữa các bộ phận	Quy trình làm việc thúc đẩy sự hợp tác giữa các bộ phận	Thang đo do chuyên gia tham gia thảo luận bổ sung	QT3
4	Quy trình làm việc giúp phân bổ công việc hợp lý cho các bộ phận	Quy trình làm việc giúp phân bổ công việc hợp lý cho các bộ phận	Thang đo do chuyên gia tham gia thảo luận bổ sung	QT4
5	Quy trình làm việc giúp giải quyết công việc hiệu quả hơn	Quy trình làm việc giúp giải quyết công việc hiệu quả hơn	Thang đo do chuyên gia tham gia thảo luận bổ sung	QT5

*Nguồn: Nguồn: Kết quả nghiên cứu định tính của tác giả (2017)*

Bảng 3.6 Thang đo chia sẻ tri thức (CSTT)

STT	Thang đo gốc	Thang đo điều chỉnh	Diễn giải	Mã hóa
1	Tôi thường chia sẻ kiến thức từ thực tế công việc với đồng nghiệp	Tôi thường chia sẻ kiến thức từ thực tế công việc với đồng nghiệp		CSTT1
2	Tôi chia sẻ các báo cáo nội bộ và các tài liệu chính thức khác với đồng nghiệp của tôi	Tôi chia sẻ các báo cáo nội bộ và các tài liệu chính thức khác với đồng nghiệp của tôi		CSTT2
3	Tôi chia sẻ kinh nghiệm làm việc với các đồng nghiệp	Tôi chia sẻ kinh nghiệm làm việc với các đồng nghiệp		CSTT3
4	Tôi thường chia sẻ những kiến thức được học từ trường lớp hoặc các khóa đào tạo với đồng nghiệp	Tôi thường chia sẻ những kiến thức được học từ trường lớp hoặc các khóa đào tạo với đồng nghiệp		CSTT4
5	Đồng nghiệp thường trao đổi kiến thức và kinh nghiệm làm việc với nhau	Đồng nghiệp trong đơn vị tôi thường trao đổi kiến thức và kinh nghiệm làm việc với nhau	Điều chỉnh cho rõ ràng, dễ hiểu hơn	CSTT5

*Nguồn: Kết quả nghiên cứu định tính của tác giả (2017)*

### 3.2.2.3 Xác định cỡ mẫu

Dữ liệu được thu thập thông qua bảng câu hỏi chính thức (Phụ lục 4, trang xix). Bảng câu hỏi được thiết kế theo hai dạng: bảng câu hỏi giấy và bảng câu hỏi file pdf. Nội dung bảng câu hỏi bao gồm:

- 1 câu hỏi khảo sát với những mục hỏi từ thang đo chính thức đã được điều chỉnh;
- 1 câu hỏi xác định thông tin về đáp viên (người được phỏng vấn): “Xin cho biết một số thông tin cá nhân của anh/chị”.

Kích cỡ mẫu được xác định dựa theo kinh nghiệm. Theo Hair và cộng sự (2006) trích trong Nguyễn Đình Thọ (2011), để sử dụng EFA, kích thước mẫu tối thiểu là 50 (tốt hơn là 100) và tỉ lệ quan sát/ biến đo lường là 5:1. Với số lượng biến là 6 và 36 quan sát, nghiên cứu này cần đảm bảo kích thước mẫu tối thiểu là  $36 \times 5 = 180$ .

Để bù vào các phiếu khảo sát trả lời không đạt yêu cầu (do thiếu thông tin hoặc trả lời nhiều lựa chọn cho một câu hỏi), hoặc không đáng tin cậy (chọn cùng một mức độ, hoặc 2 cho tất cả các quan sát), tác giả quyết định phỏng vấn khoảng 200 – 250 nhân viên đang làm việc tại VNPT HCM.

Phiếu khảo sát một phần được phát trực tiếp, một phần được gửi qua email, Skype, Zalo, Viber và mạng nội bộ của VNPT HCM.

### 3.2.2.4 Thiết kế phiếu khảo sát

Tất cả các biến quan sát trong các thành phần đều sử dụng thang đo Likert 5 điểm với sự lựa chọn từ 1 đến 5 như sau:

1. Hoàn toàn không đồng ý
2. Không đồng ý
3. Bình thường
4. Đồng ý
5. Hoàn toàn đồng ý

Nội dung các biến quan sát trong các thành phần được điều chỉnh cho phù hợp với tình hình thực tế tại VNPT HCM

Kết quả phỏng vấn thử 15 nhân viên cho thấy:

- Người được phỏng vấn hiểu được các phát biểu
- Người được phỏng vấn có đầy đủ thông tin để trả lời
- Người được phỏng vấn sẵn sàng cung cấp thông tin

Vì thế bảng câu hỏi này tiếp tục được sử dụng để phỏng vấn trong nghiên cứu chính thức (Phụ lục 4, trang xix).

#### 3.2.2.5 Thu thập thông tin mẫu nghiên cứu

Thông tin mẫu nghiên cứu được thu thập bằng kỹ thuật phỏng vấn qua bảng câu hỏi (phiếu khảo sát) được gửi đến các CB CNV đang làm việc tại VNPT HCM.

Phiếu khảo sát được thu hồi sau 4 tuần.

Sau khi làm sạch (loại bỏ các phiếu trả lời thiếu thông tin, hoặc chọn trả lời nhiều hơn 1 cho mỗi quan sát, hoặc có cơ sở để xác định không đáng tin cậy) được nhập vào ma trận dữ liệu trên phần mềm SPSS 22.0.

#### 3.2.2.6 Phương pháp phân tích dữ liệu

Dữ liệu thu thập được phân tích, xử lý bằng phần mềm SPSS 22.0 với các phân tích thống kê và kiểm định như sau:

- *Làm sạch dữ liệu:* Trong số những phiếu khảo sát thu được, những phiếu không hợp lệ này sẽ bị loại bỏ. Cỡ mẫu được sử dụng trong nghiên cứu chính thức là 209.
- *Thống kê mô tả:* Dữ liệu đã mã hóa được xử lý với kỹ thuật Frequency của SPSS để tìm ra đặc điểm của mẫu nghiên cứu (các thông tin cá nhân của đối tượng tham gia khảo sát như giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn...)
- *Đánh giá độ tin cậy của thang đo thông qua phân tích hệ số tin cậy Cronbach's Alpha:*

Phân tích hệ số Cronbach's Alpha để loại bỏ các biến không phù hợp, hạn chế các biến "rác" trong quá trình nghiên cứu. Các biến quan sát có hệ số tương quan biến tổng (Item-Total Correlation) < 0.3 sẽ bị loại, và tiêu

chuẩn chọn thang đo khi hệ số Cronbach's Alpha từ 0.6 trở lên (Hoàng Trọng, Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008, trang 258).

- *Phân tích nhân tố khám phá (Exploratory Factor Analysis – EFA):*

Sau khi phân tích hệ số tin cậy Cronbach's Alpha, các thang đo được đánh giá tiếp theo bằng phương pháp phân tích nhân tố khám phá (EFA) để thu nhỏ và gom các biến lại thành các nhân tố, xem xét mức độ hội tụ của các biến quan sát theo từng thành phần và giá trị phân biệt giữa các nhân tố. Các biến có hệ số tải nhân tố  $< 0.4$  sẽ bị loại.

Điều kiện cần để áp dụng phân tích nhân tố là các biến phải có tương quan với nhau. Sử dụng kiểm định Bartlett để kiểm định giả thuyết  $H_0$  là các biến không có tương quan với nhau trong tổng thể. Hay ma trận tương quan tổng thể là một ma trận đơn vị trong đó tất cả các giá trị trên đường chéo đều bằng 1, còn các giá trị nằm ngoài đường chéo đều bằng 0. Đại lượng kiểm định này dựa trên sự biến đổi thành đại lượng chi bình phương (Chi-Square) từ định thức của ma trận tương quan. Đại lượng này có giá trị càng lớn thì ta càng có khả năng bác bỏ giả thuyết này. Nếu giả thuyết  $H_0$  không thể bị bác bỏ thì phân tích nhân tố rất có khả năng không thích hợp (Hoàng Trọng, Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008, tập 2, trang 30-32).

Trong phân tích nhân tố, chỉ số KMO (Kaiser- Meyer- Olkin) là một chỉ số dùng để xem xét sự thích hợp của việc phân tích nhân tố. Trị số của KMO lớn (từ 0.5 – 1) là điều kiện đủ để phân tích nhân tố thích hợp, ngược lại nếu trị số này  $< 0.5$  thì phân tích nhân tố có khả năng không thích hợp với các dữ liệu (Hoàng Trọng, Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008, tập 2, trang 31).

Phân tích nhân tố thường được tiến hành theo phương pháp phân tích nhân tố chính (Principal Component Analysis) với phép xoay nhân tố giữ nguyên gốc các nhân tố (Varimax) (Mayers, L.S.Gamast, Guarino A.J, 2000).

Sau khi xoay các nhân tố, trọng số nhân tố (Factor Loading) phải  $> 0.4$ . Theo Hair & cộng sự (1998), trọng số nhân tố mới là chỉ tiêu để đảm bảo mức ý nghĩa thiết thực của phân tích nhân tố EFA. Trọng số nhân tố  $>$

0.3 được xem đạt mức tối thiểu, > 0.4 được xem là quan trọng, > 0.5 được xem là có ý nghĩa thiết thực. Tiêu chuẩn khác biệt trọng số nhân tố của một biến quan sát giữa các nhân tố > 0.3 để đảm bảo giá trị phân biệt giữa các nhân tố (Jabnoun & Al Tamimi, 2003). Phương sai trích phải đạt từ 50% trở lên (Hair & cộng sự, 1998). Ngoài ra, trị số Eigenvalue phải > 1. Chỉ những nhân tố có chỉ số Eigenvalue > 1 mới được giữ lại trong mô hình phân tích (Hoàng Trọng, Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008, tập 2, trang 34).

Sau khi phân tích nhân tố xong sẽ điều chỉnh mô hình lý thuyết theo kết quả phân tích nhân tố và tiến hành phân tích mô hình hồi quy bội.

- *Phân tích mô hình hồi quy:*

Bước 1: Kiểm tra tương quan giữa các biến độc lập với nhau và với biến phụ thuộc thông qua ma trận hệ số tương quan. Theo đó, điều kiện để phân tích hồi quy là phải có tương quan giữa các biến độc lập với nhau và với biến phụ thuộc.

Bước 2: Xây dựng và kiểm định mô hình hồi quy

$$Y = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \dots + \beta_k X_k$$

Y: Chia sẻ tri thức

X<sub>1</sub>: Hệ thống khen thưởng

X<sub>2</sub>: Lãnh đạo

X<sub>3</sub>: Sự tin tưởng của đồng nghiệp

X<sub>4</sub>: Giao tiếp

X<sub>5</sub>: Quy trình làm việc

Được thực hiện thông qua các thủ tục:

- Lựa chọn các biến đưa vào mô hình hồi quy
- Đánh giá độ phù hợp của mô hình bằng hệ số xác định R<sup>2</sup> (R Square). Tuy nhiên, R<sup>2</sup> có đặc điểm càng tăng khi đưa thêm các biến độc lập vào mô hình, mặc dù không phải mô hình càng nhiều biến độc lập thì càng phù hợp với tập dữ liệu. R<sup>2</sup> điều chỉnh (Adjusted R Square) có đặc điểm không phụ thuộc vào số lượng



biến đưa thêm vào mô hình được sử dụng thay thế  $R^2$  để đánh giá mức độ phù hợp của mô hình hồi quy bội.

- Kiểm định độ phù hợp của mô hình để lựa chọn mô hình tối ưu bằng cách sử dụng phương pháp phân tích ANOVA (Phân tích phương sai – Analysis of Variance) để kiểm định giả thuyết  $H_0$  không có mối quan hệ giữa biến phụ thuộc với tập hợp các biến độc lập ( $\beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = \beta_k = 0$ ).
- Nếu trị thống kê F có sig rất nhỏ ( $< 0.05$ ), thì giả thuyết  $H_0$  bị bác; khi đó chúng ta kết luận tập hợp các biến độc lập trong mô hình có thể giải thích cho sự biến thiên của biến phụ thuộc. Nghĩa là mô hình được xây dựng phù hợp với tập dữ liệu, và có thể sử dụng được.
- Xác định các hệ số có phương trình hồi quy, đó là các hệ số hồi quy riêng phần  $\beta_k$  đo lường sự thay đổi trung bình của biến phụ thuộc khi biến độc lập  $X_k$  thay đổi một đơn vị, trong khi các biến độc lập khác được giữ nguyên. Tuy nhiên, độ lớn của  $\beta_k$  phụ thuộc vào đơn vị đo lường các biến độc lập, vì thế việc so sánh trực tiếp chúng với nhau là không có ý nghĩa. Do đó, để có thể so sánh các hệ số hồi quy với nhau, từ đó xác định tầm quan trọng của các biến độc lập cho biến phụ thuộc. Người ta biểu diễn số đo của tất cả các biến độc lập bằng đơn vị đo lường độ lệch chuẩn beta.

Bước 3: Kiểm tra vi phạm các giả định hồi quy

Mô hình hồi quy được xem là phù hợp với tổng thể nghiên cứu khi không vi phạm các giả định. Do đó, sau khi xây dựng được phương trình hồi quy cần phải kiểm tra các vi phạm giả định cần thiết sau đây:

- Có quan hệ tuyến tính giữa các biến độc lập với biến phụ thuộc;
- Phần dư của biến phụ thuộc có phân phối chuẩn;
- Phương sai của sai số không đổi;

- Không có tương quan giữa các phần dư (tính độc lập của các sai số);
- Không có tương quan giữa các biến độc lập (không có trường hợp đa cộng tuyến).

Trong đó:

- Công cụ để kiểm tra giả định quan hệ tuyến tính là đồ thị phân tán phần dư chuẩn hóa (Scatter) biểu thị tương quan giữa các giá trị phần dư chuẩn hóa (Standardized Residual) và các giá trị dự đoán chuẩn hóa (Standardized Predicted Value);
- Công cụ kiểm tra giả định phần dư có phân phối chuẩn là đồ thị tần số Histogram hoặc đồ thị tần số P – P plot;
- Công cụ được sử dụng để kiểm tra giả định không có tương quan giữa các phần dư là đồ thị phân tán phần dư chuẩn hóa (Scatter);
- Công cụ được sử dụng để phát hiện tồn tại hiện tượng đa cộng tuyến là độ chấp nhận của biến (Tolerance) hoặc hệ số phóng đại phương sai (Variance inflation factor – VIF). Theo Hoàng Trọng, Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2005), quy tắc chung là  $VIF > 10$  là dấu hiệu đa cộng tuyến. Trong khi đó, theo Nguyễn Đình Thọ và Nguyễn Thị Mai Trang (2011), khi  $VIF > 2$  cần phải cảnh trọng hiện tượng đa cộng tuyến.

### **TÓM TẮT CHƯƠNG 3**

Chương 3 trình bày phương pháp nghiên cứu sẽ được thực hiện nhằm xây dựng, đánh giá độ tin cậy của thang đo và kiểm định mô hình về ảnh hưởng các yếu tố VHTC đến CSTT tại VNPT HCM.

Đầu tiên trình bày về quy trình nghiên cứu, nghiên cứu được thực hiện qua hai bước: nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng (nghiên cứu chính thức).

Nghiên cứu định tính thông qua kỹ thuật phỏng vấn tay đôi với những người am hiểu và có nhiều năm kinh nghiệm làm việc và quản lý tại VNPT HCM. Mục đích của nghiên cứu định tính là điều chỉnh thang đo cho phù hợp với môi trường làm việc tại VNPT HCM. Nghiên cứu chính thức sử dụng phương pháp nghiên

cứ định lượng thông qua phương pháp lấy mẫu phi xác suất thuận tiện bằng cách gửi bảng câu hỏi giấy hoặc bảng câu hỏi file pdf (qua email, Skype, Zalo, Viber, mạng nội bộ VNPT HCM) đến đối tượng khảo sát.

Chương tiếp theo trình bày phương pháp phân tích dữ liệu bằng phần mềm SPSS phiên bản 22.0). Thực hiện qua các bước: mô tả mẫu, đánh giá thang đo, phân tích tương quan, phân tích hồi quy tuyến tính để kiểm định các giả thuyết và thảo luận về kết quả.

## CHƯƠNG 4

# KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

Nội dung của chương 4 gồm các phần: Giới thiệu sơ lược về VNTP Thành phố Hồ Chí Minh (VNPT HCM), mô tả mẫu nghiên cứu, đánh giá thang đo bằng phân tích hệ số tin cậy Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố khám phá EFA, kiểm định mô hình nghiên cứu và các giả thuyết bằng phân tích tương quan, phân tích hồi quy bội, cuối cùng là phần thảo luận về kết quả nghiên cứu.

### 4.1. GIỚI THIỆU VNPT THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

#### 4.1.1 Giới thiệu sơ lược về VNPT HCM

- **Tên doanh nghiệp:** VNPT Thành phố Hồ Chí Minh (VNPT HCM) - Chi nhánh Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam (BCVTVN)
- **Logo:**



Hình 4.1 Logo VNPT Thành phố Hồ Chí Minh

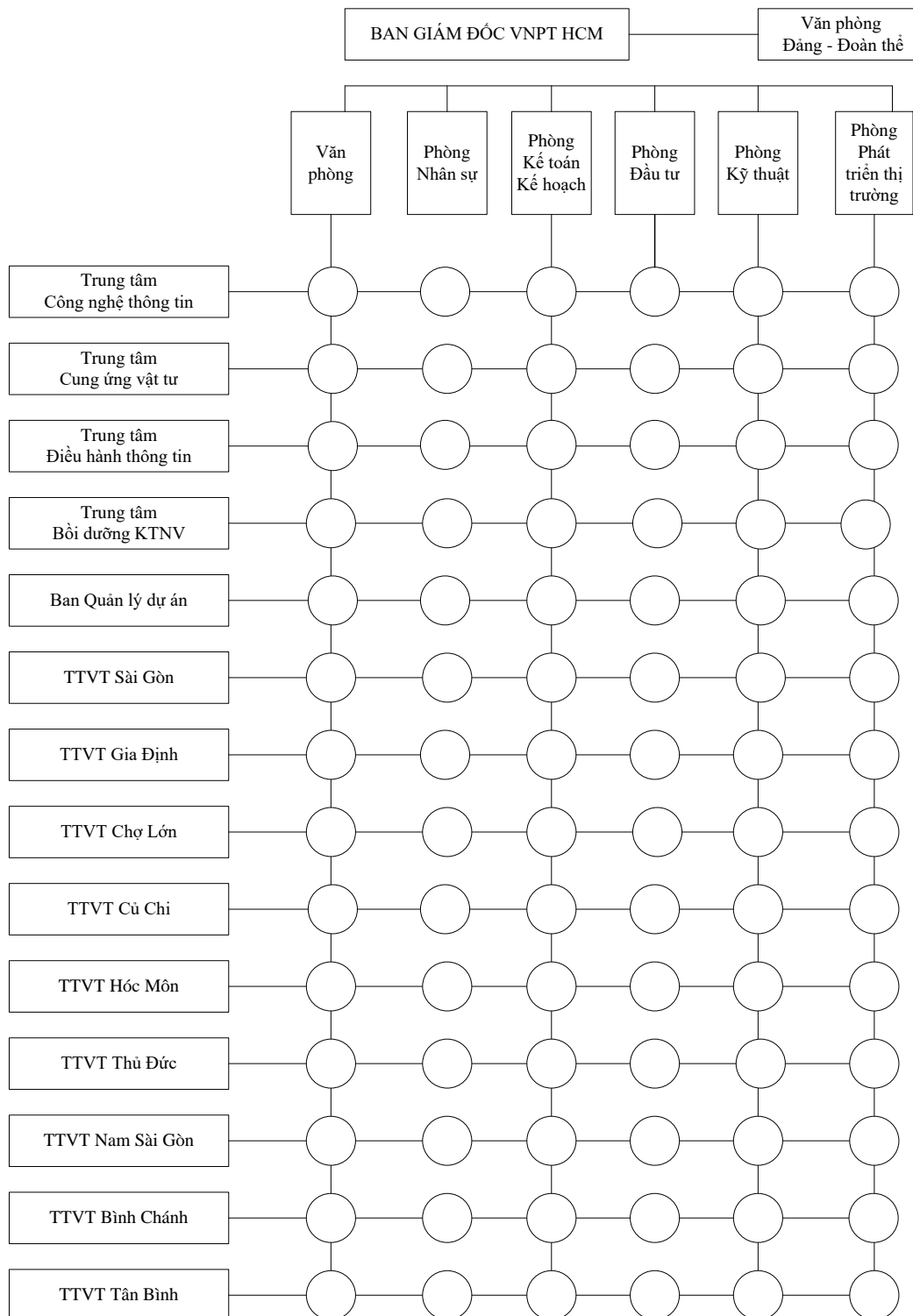
*Nguồn: Phòng Nhân sự VNPT HCM (2017)*

- **Lĩnh vực hoạt động sản xuất kinh doanh**

STT	Tên lĩnh vực hoạt động kinh doanh
1	Dịch vụ và sản phẩm VT, CNTT
2	Khảo sát, tư vấn, thiết kế, xây dựng, lắp đặt, bảo dưỡng các công trình VT, CNTT và truyền thông
3	Sản xuất, kinh doanh xuất nhập khẩu, cung ứng vật tư, thiết bị VT, CNTT
4	Dịch vụ và sản phẩm truyền thông
5	Dịch vụ quảng cáo, tổ chức sự kiện
6	Kinh doanh bất động sản, cho thuê văn phòng
7	Dịch vụ tài chính, tín dụng, ngân hàng

*Nguồn: Phòng Nhân sự VNPT HCM (2017)*

- **Mô hình tổ chức VNPT HCM**



Hình 4.2 Sơ đồ tổ chức của VNPT HCM

*Nguồn: Phòng Nhân sự VNPT HCM (2017)*

## 4.1.2 Văn hóa Tổ chức tại VNPT HCM

Văn hóa Tổ chức tại VNPT HCM là một bộ phận của Văn hóa Tổ chức tập đoàn Bru chính Viễn thông Việt Nam (còn gọi là Văn hóa VNPT).

### 4.1.2.1 Hệ thống giá trị cốt lõi

- Tầm nhìn: Số 1 Việt Nam - Ngang tầm Thế giới.
- Sứ mạng: Kết nối mọi người.
- Những giá trị cam kết: Chuyên biệt – Khác biệt – Hiệu quả
- Triết lý: Khách hàng là trung tâm. Chất lượng là linh hồn. Hiệu quả là thước đo.
- Đạo đức: Tín với Nhà nước. Tín với Cộng đồng. Tín với Khách hàng. Tín với Người lao động.

### 4.1.2.2 Sức mạnh VNPT

- Sức mạnh truyền thống: VNPT – Truyền thống vẻ vang, Đạo lý bền vững.
- Sức mạnh Thương hiệu: VNPT – Cuộc sống đích thực.
- Sức mạnh Thương hiệu VNPT phải được tạo ra bằng các giá trị đích thực tự bên trong VNPT với Con người đích thực, Môi trường đích thực, Sản phẩm đích thực.

#### **Con người đích thực:**

**Lãnh đạo :** Trí cao, tầm rộng, tâm sáng. Luôn quan tâm, động viên, khuyến khích, hỗ trợ nhân viên.

**Quản lý :** Tài năng, Thông tuệ, Tâm huyết.

**Nhân viên :** Tinh thông, Tận tụy, Trách nhiệm.

**Quy trình :** Hệ thống quy trình theo chuẩn ISO 9001. Quy trình thường xuyên được cập nhật cho phù hợp với thực tế tác nghiệp giữa các bộ phận, đơn vị.

**Môi trường đích thực:** Hợp tác và chia sẻ. Nụ cười và niềm tin. Cống hiến và Khát vọng.

**Khen thưởng:** Công bằng, minh bạch, đúng người – đúng việc

Chuẩn mực chung: Cuộc sống văn minh – Công hiến hết mình – Chân thành cởi mở.

Ứng xử - **Giao tiếp**: Cởi. mở, thân thiện, **tin tưởng**

#### 4.2 Đặc điểm mẫu khảo sát:

Mẫu được lấy theo phương pháp phi xác suất và thuận tiện. Kết quả phân tích thống kê mô tả về đặc điểm của mẫu khảo sát được trình bày chi tiết trong Phụ lục 6 và được tổng hợp như trong bảng 4.1

- Về giới tính: trong tổng số 209 mẫu sử dụng trong nghiên cứu chính thức, có 138 nam chiếm tỉ lệ 66 % và 71 nữ chiếm tỉ lệ 34 %.
- Về độ tuổi: Số mẫu trong độ tuổi từ 36 – 45 chiếm tỷ lệ cao nhất (52.6 %), kế đến là 46 – 55 tuổi (23.9 %), thấp nhất là độ tuổi từ 55 tuổi (1.4 %)
- Về trình độ học vấn: số mẫu có bằng đại học chiếm tỷ lệ cao nhất (73.7 %), kế đến là có bằng Sau Đại học (15.7 %), thấp nhất là có bằng PTTH (4.8 %)
- Về kinh nghiệm: Nhóm mẫu chiếm tỷ lệ nhiều nhất là từ 10 – 19 năm (45 %), kế đến là từ từ 20 năm trở lên (33 %), thấp nhất là đến 2 năm (2.9 %)
- Về vị trí, cấp bậc: Nhóm mẫu chiếm tỷ lệ nhiều nhất là nhân viên (69.3 %), kế đến là Tổ trưởng/ Đội trưởng/ Trưởng dự án (19.2 %), Trưởng/ Phó Phòng (10.5 %), Kế toán trưởng (1.0 %).

Bảng 4.1 Bảng thống kê mô tả mẫu khảo sát

STT	Thông tin mẫu	Tần suất	Tỷ lệ (%)
<b>1</b>	<b>Giới tính</b>		
	Nam	138	66.0
	Nữ	71	34.0
<b>2</b>	<b>Độ tuổi</b>		
	≤ 25	6	2.9
	26 ÷ 35	40	19.1

	36 ÷ 45	110	52.6
	46 ÷ 55	50	23.9
	≥ 55	3	1.4
<b>3</b>	<b>Trình độ học vấn</b>		
	PTTH	10	4.8
	Trung cấp/ Cao đẳng	24	11.5
	Đại học	154	73.7
	Sau Đại học	21	10.0
<b>4</b>	<b>Số năm kinh nghiệm</b>		
	≤ 2 năm	6	2.9
	3 ÷ 5 năm	17	8.1
	6 ÷ 9 năm	23	11.0
	10 ÷ 19 năm	94	45.0
	≥ 20 năm	69	33.0
<b>5</b>	<b>Vị trí/ cấp bậc</b>		
	Nhân viên	145	69.3
	Đội trưởng/ Tổ trưởng/ Trưởng dự án	40	19.2
	Trưởng/ Phó Phòng	22	10.5
	Kế toán trưởng	2	1

Nhận xét chung: Trong tổng số 209 mẫu được đưa vào nghiên cứu chính thức, đa phần là nam trong độ tuổi từ 36 đến 45, có bằng Đại học, có từ 10 đến 19 năm kinh nghiệm, làm việc ở vị trí nhân viên.

#### 4.3 Đánh giá thang đo



### 4.3.1 Đánh giá độ tin cậy của thang đo bằng hệ số tin cậy Cronbach's Alpha

Cronbach's Alpha là phép kiểm định thống kê về mức độ chặt chẽ (khả năng giải thích cho một khái niệm nghiên cứu) của tập hợp các biến quan sát trong thang đo thông qua hệ số Cronbach Alpha, biến thiên trong khoảng (0÷ 1). Về lý thuyết, hệ số Cronbach's Alpha càng cao càng tốt, thể hiện thang đo có độ tin cậy cao. Tuy nhiên khi hệ số Cronbach's Alpha quá lớn (gần bằng 1), nó cho thấy có nhiều biến trong thang đo bị trùng lặp, không có khác biệt. Vì vậy, một thang đo có độ tin cậy tốt khi nó biến thiên trong khoảng (0.7÷ 0.9). Song cũng có nhiều nhà nghiên cứu đề nghị hệ số Cronbach's Alpha từ 0.6 trở lên là có thể sử dụng được trong trường hợp khái niệm đang nghiên cứu là mới hoặc mới đối với người trả lời trong bối cảnh nghiên cứu (Nunally, 1978; Peterson, 1994; Slater, 1995).

Tuy nhiên, nếu chỉ dựa vào hệ số Cronbach's Alpha, chúng ta không biết biến nào nên loại bỏ và biến nào nên giữ lại để cải thiện độ tin cậy của thang đo. Vì vậy, bên cạnh hệ số Cronbach's Alpha người ta còn sử dụng hệ số tương quan biến – tổng (item – total correlation). Hệ số tương quan biến – tổng cho biết sự tương quan của một biến đo lường với tổng các biến còn lại trong cùng một thang đo. Hệ số này càng cao thì sự tương quan của các biến với các biến khác trong cùng một nhóm càng cao. Hệ số tương quan biến – tổng của một biến không được nhỏ hơn 0.3. Biến quan sát nào có hệ số tương quan biến – tổng < 0.3 thì được xem là biến rác và sẽ loại bỏ khỏi thang đo.

#### 4.3.1.1 Đánh giá độ tin cậy cho các biến độc lập :

Kết quả phân tích độ tin cậy của thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha được trình bày từ bảng 4.2 đến 4.6.

Bảng 4.2 Phân tích độ tin cậy của nhóm yếu tố Hệ thống khen thưởng – PT

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến – tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
PT1	23.49	6.328	.570	.698

PT2	23.55	6.422	.508	.713
PT3	23.34	6.140	.624	.685
PT4	23.22	6.848	.440	.728
PT5	23.27	7.007	.417	.733
PT5	23.28	7.057	.390	.739
PT7	22.93	7.342	.324	.751

**Cronbach's Alpha = 0.752**

*Nguồn: Kết quả xử lý SPSS của tác giả (2017)*

Kết quả phân tích (bảng 4.2) cho thấy Cronbach's Alpha của thang đo là 0.752. Các mức giá trị của Alpha: lớn hơn 0,8 là thang đo lường tốt; từ 0,7 đến 0,8 là sử dụng được; từ 0,6 trở lên là có thể sử dụng trong trường hợp khái niệm nghiên cứu là mới hoặc là mới trong bối cảnh nghiên cứu (Nunally, 1978; Peterson, 1994; Slater, 1995; dẫn theo Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2005), tất cả các biến đều có hệ số tương quan biến – tổng lớn hơn 0.3 nên có thể kết luận thang đo có độ tin cậy tốt.

**Bảng 4.3 Phân tích độ tin cậy của nhóm yếu tố Lãnh đạo – LD**

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến – tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
LD1	23.48	9.886	.638	.843
LD2	23.52	9.770	.692	.836
LD3	23.61	9.344	.750	.827
LD4	23.78	9.977	.569	.852
LD5	23.74	9.541	.644	.842
LD6	23.76	9.589	.653	.840
LD7	23.69	10.185	.495	.863

### **Cronbach's Alpha = 0.863**

*Nguồn: Kết quả xử lý SPSS của tác giả (2017)*

Kết quả phân tích (bảng 4.3) cho thấy Cronbach's Alpha của thang đo là 0.863. Các mức giá trị của Alpha: lớn hơn 0,8 là thang đo lường tốt; từ 0,7 đến 0,8 là sử dụng được; từ 0,6 trở lên là có thể sử dụng trong trường hợp khái niệm nghiên cứu là mới hoặc là mới trong bối cảnh nghiên cứu (Nunally, 1978; Peterson, 1994; Slater, 1995; dẫn theo Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2005), tất cả các biến đều có hệ số tương quan biến – tổng lớn hơn 0.3 nên có thể kết luận thang đo có độ tin cậy tốt.

Bảng 4.4 Phân tích độ tin cậy của nhóm yếu tố Tin tưởng vào đồng nghiệp – TT

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến – tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
TT1	23.13	9.882	.648	.849
TT2	23.03	10.311	.579	.857
TT3	23.17	9.586	.628	.852
TT4	23.37	9.158	.702	.841
TT5	23.09	9.920	.624	.852
TT5	23.19	9.848	.667	.846
TT7	23.27	9.639	.650	.848

### **Cronbach's Alpha = 0.868**

*Nguồn: Kết quả xử lý SPSS của tác giả (2017)*

Kết quả phân tích (bảng 4.4) cho thấy Cronbach's Alpha của thang đo là 0.868. Các mức giá trị của Alpha: lớn hơn 0,8 là thang đo lường tốt; từ 0,7 đến 0,8 là sử dụng được; từ 0,6 trở lên là có thể sử dụng trong trường hợp khái niệm nghiên cứu là mới hoặc là mới trong bối cảnh nghiên cứu (Nunally, 1978; Peterson, 1994; Slater, 1995; dẫn theo Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc,

2005) , tất cả các biến đều có hệ số tương quan biến – tổng lớn hơn 0.3 nên có thể kết luận thang đo có độ tin cậy tốt.

Bảng 4.5 Phân tích độ tin cậy của nhóm yếu tố Giao tiếp – GT

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến – tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
GT1	15.91	3.223	.445	.678
GT2	16.00	3.024	.493	.658
GT3	15.73	3.111	.586	.623
GT4	15.68	3.325	.472	.667
GT5	15.82	3.361	.381	.703

**Cronbach's Alpha = 0.714**

*Nguồn: Kết quả xử lý SPSS của tác giả (2017)*

Kết quả phân tích (bảng 4.4) cho thấy Cronbach's Alpha của thang đo là 0.714. Các mức giá trị của Alpha: lớn hơn 0,8 là thang đo lường tốt; từ 0,7 đến 0,8 là sử dụng được; từ 0,6 trở lên là có thể sử dụng trong trường hợp khái niệm nghiên cứu là mới hoặc là mới trong bối cảnh nghiên cứu (Nunally, 1978; Peterson, 1994; Slater, 1995; dẫn theo Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2005) , tất cả các biến đều có hệ số tương quan biến – tổng lớn hơn 0.3 nên có thể kết luận thang đo có độ tin cậy tốt.

Bảng 4.6 Phân tích độ tin cậy của nhóm yếu tố Quy trình làm việc – QT

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến – tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
QT1	15.46	5.173	.639	.840
QT2	15.53	4.549	.755	.810
QT3	15.33	4.980	.729	.817

QT4	15.48	5.212	.620	.845
QT5	15.48	5.270	.648	.838

**Cronbach's Alpha = 0.860**

*Nguồn: Kết quả xử lý SPSS của tác giả (2017)*

Kết quả phân tích (bảng 4.6) cho thấy Cronbach's Alpha của thang đo là 0.860. Các mức giá trị của Alpha: lớn hơn 0,8 là thang đo lường tốt; từ 0,7 đến 0,8 là sử dụng được; từ 0,6 trở lên là có thể sử dụng trong trường hợp khái niệm nghiên cứu là mới hoặc là mới trong bối cảnh nghiên cứu (Nunally, 1978; Peterson, 1994; Slater, 1995; dẫn theo Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2005), tất cả các biến đều có hệ số tương quan biến – tổng lớn hơn 0.3 nên có thể kết luận thang đo có độ tin cậy tốt.

#### 4.3.1.2 Đánh giá độ tin cậy cho biến phụ thuộc ( chia sẻ tri thức - CSTT)

Kết quả phân tích độ tin cậy được trình bày tại bảng 4.7

Bảng 4.7 Phân tích hệ số tin cậy của nhóm yếu tố chia sẻ tri thức – CSTT

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến – tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
CSTT1	15.76	5.337	.726	.864
CSTT2	15.82	5.438	.641	.883
CSTT3	15.79	5.311	.775	.854
CSTT4	15.80	5.007	.783	.850
CSTT5	15.82	5.092	.723	.865

**Cronbach's Alpha = 0.888**

*Nguồn: Kết quả xử lý SPSS của tác giả (2017)*

Kết quả phân tích (bảng 4.7) cho thấy Cronbach's Alpha của thang đo là 0.888. Các mức giá trị của Alpha: lớn hơn 0,8 là thang đo lường tốt; từ 0,7 đến 0,8 là sử dụng được; từ 0,6 trở lên là có thể sử dụng trong trường hợp khái niệm

nguyên cứu là mới hoặc là mới trong bối cảnh nghiên cứu (Nunally, 1978; Peterson, 1994; Slater, 1995; dẫn theo Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2005), tất cả các biến đều có hệ số tương quan biến – tổng lớn hơn 0.3 nên có thể kết luận thang đo có độ tin cậy tốt.

Kết luận: Tất cả thang đo đều đạt độ tin cậy tốt và được đưa vào phân tích nhân tố ở bước tiếp theo.

#### **4.3.2. Đánh giá giá trị thang đo bằng phân tích nhân tố khám phá EFA (Exploratory Factor Analysis):**

Sau khi đánh giá độ tin cậy của thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha, bước tiếp theo là đánh giá giá trị (giá trị hội tụ và giá trị phân biệt) của thang đo bằng phương pháp phân tích EFA. Phân tích EFA được tiến hành để rút gọn một tập hợp k biến quan sát thành một tập F các nhân tố có ý nghĩa hơn ( $F < k$ )

Với kết quả EFA, ta cần xem xét các giá trị:

- *Kiểm định KMO ( Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy)*  
Dùng để đánh giá sự thích hợp của EFA. KMO là chỉ số dùng để so sánh độ lớn của hệ số tương quan giữa hai biến  $X_i$  và  $X_j$  với độ lớn của hệ số tương quan riêng phần của chúng. KMO càng gần 1 càng tốt vì phần chung giữa các biến càng lớn (Nguyễn Đình Thọ, 2011), tối thiểu KMO phải lớn hơn 0.5, mức chấp nhận nên từ 0.6 trở lên. Trường hợp  $KMO < 0.5$  thì phân tích nhân tố có khả năng không thích hợp với dữ liệu (Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2005).
- *Kiểm định Barlett (Barlett's test of sphericity):* Dùng để xem xét ma trận tương quan có phải là ma trận đơn vị I, là ma trận có các thành phần (hệ số tương quan giữa các biến) bằng không và đường chéo (hệ số tương quan với chính nó) bằng 1. Nếu phép kiểm định Bartlett có  $p < 5\%$ , chúng ta từ chối giả thuyết  $H_0$  (ma trận tương quan là ma trận đơn vị), nghĩa là các biến có có quan hệ với nhau (Nguyễn Đình Thọ, 2011).
- *Tiêu chí Eigenvalue:* Số lượng nhân tố được xác định ở nhân tố có eigenvalue tối thiểu bằng 1 ( $\geq 1$ ).

- *Tổng phương sai trích TVE ( total variance explained)*: Cho biết các nhân tố rút trích được tại nhân tố có giá trị Eigenvalues  $\geq 1$  sẽ giải thích được bao nhiêu phần trăm của các biến đo lường. TVE phải đạt từ 50% trở lên thì ta mới kết luận mô hình EFA phù hợp
- *Hệ số tải nhân tố (Factor loading)*: Biểu thị tương quan đơn giữa các biến với nhân tố. Theo Hair và cộng sự, hệ số tải nhân tố  $> 0.3$  được xem là đạt mức tối thiểu; hệ số tải nhân tố  $> 0.4$  được xem là quan trọng; hệ số tải nhân tố  $> 0.5$  được xem là có ý nghĩa thực tiễn. Ngoài ra để đảm bảo giá trị phân biệt của thang đo, chênh lệch trọng số của một biến quan sát giữa các nhân tố  $> 0.3$ .

Trong nghiên cứu này, tác giả sử dụng phương pháp trích nhân tố là Principal Components Analysis với phép quay vuông góc Varimax. Kết quả phân tích nhân tố EFA được trình bày như sau:

#### 4.3.2.1 Phân tích nhân tố EFA đối với các biến độc lập:

Sau khi đánh giá độ tin cậy thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha, cả 31 biến quan sát thuộc 5 biến độc lập được đưa vào phân tích EFA, kết quả được trình bày như trong bảng 4.8

Bảng 4.8 Kết quả kiểm định KMO và Bartlett đối với biến độc lập

Chỉ số KMO	0.894	
Kiểm định Bartlett	Approx. Chi-Square	3209.189
	df	465
	Sig.	.000

*Nguồn: Kết quả xử lý SPSS của tác giả (2017)*

#### **Kiểm định KMO:**

Ta thấy  $KMO = 0.894 > 0.50$ , thỏa mãn yêu cầu để thực hiện EFA.

#### **Kiểm định Bartlett:**

Sig. = 0.000  $< 0.05$ , ta có thể từ chối giả thuyết  $H_0$  (ma trận tương quan là ma trận đơn vị), có nghĩa là các biến có quan hệ với nhau nên ta có thể thực hiện EFA.

Như vậy, với kết quả này thì dữ liệu này phù hợp để thực hiện EFA.

Bảng 4.9: Kết quả phân tích nhân tố đối với các biến độc lập

Biến quan sát	Nhân tố					
	1	2	3	4	5	6
GT1	.674					
TT1	.662					
TT2	.654					
TT4	.646					
TT3	.621					
LD5	.574					
TT7	.569					
GT2	.537					
LD6	.526					
TT5	.492					
TT6	.486					
QT3		.724				
QT2		.716				
QT1		.704				
QT4		.700				
QT5		.682				
LD2			.782			
LD1			.761			
LD3			.758			
LD4			.479			
LD7			.428			
PT1				.799		
PT2				.735		
PT3				.715		
PT5				.654		
PT4				.433		
PT7					.793	
PT6					.553	
GT4						.797
GT3						.531
GT5						.406
Eigenvalue	4.731	4.079	3.488	2.518	1.631	1.462
TVE (%)	15.261	28.420	39.672	47.794	53.055	62.993
Cronbach's Alpha	0.895	0.860	0.818	0.731	0.520	0.644

*Nguồn: Kết quả xử lý SPSS của tác giả (2017)*



Ta thấy  $KMO = 0.894 > 0.5$ , kiểm định Bartlett có ý nghĩa về mặt thống kê (Sig. = 0.000 < 0.05). Giá trị Eigenvalues dừng ở 1.462 > 1, tổng phương sai trích (TVE) là 62.993 (%) > 50 %. Do đó ta có thể kết luận mô hình EFA phù hợp.

#### 4.3.2.2. Phân tích nhân tố EFA đối với biến phụ thuộc:

5 biến quan sát còn lại được đưa vào phân tích EFA, kết quả được trình bày như trong bảng 4.10

Bảng 4.10 Kết quả kiểm định KMO và Bartlett đối với biến phụ thuộc

Chỉ số KMO		0.839
Kiểm định Barlett	Approx. Chi-Square	573.398
	df	10
	Sig.	.000

*Nguồn: Kết quả xử lý SPSS của tác giả (2017)*

Bảng 4.12 Kết quả phân tích nhân tố đối với biến phụ thuộc

Biến quan sát	Nhân tố
CSTT4	0.871
CSTT3	0.866
CSTT1	0.833
CSTT5	0.826
CSTT2	0.757
Eigenvalue	3.459
TVE (%)	69.343%
Cronbach's Alpha	0.888

*Nguồn: Kết quả xử lý SPSS của tác giả (2017)*

Ta thấy  $KMO = 0.839 > 0.5$ , kiểm định Bartlett có ý nghĩa về mặt thống kê

(Sig. = .000 < 0.05). Giá trị Eigenvalues dừng ở 3.467 >1, tổng phương sai trích là 69.343 (%) >50 %. Do đó ta có thể kết luận mô hình EFA phù hợp.

Dựa vào ma trận nhân tố, ta thấy tất cả các hệ số tải nhân tố đều lớn hơn 0.5 nên ta sẽ giữ lại tất cả các biến quan sát này. Như vậy thang đo chia sẻ tri thức vẫn gồm 5 biến quan sát: CSTT1, CSTT2, CSTT3, CSTT4, và CSTT5.

#### 4.4. Điều chỉnh mô hình và các giả thuyết:

Phân tích nhân tố khám phá EFA ở bước trên cho kết quả như sau:

Sau khi chạy EFA (đối với các biến độc lập), dựa vào ma trận xoay nhân tố, ta thấy tất cả các quan sát có hệ số tải nhân tố > 0.4, nên ta sẽ giữ lại tất cả các biến quan sát này. Tuy nhiên số lượng nhân tố trích được là 6, đã tăng thêm 1 so với ban đầu. Đây là kết quả của việc tách/ gộp nhóm từ các biến quan sát thuộc nhóm yếu tố liên quan đến hệ thống khen thưởng, lãnh đạo, sự tin tưởng đồng nghiệp, giao tiếp. Trong khi đó, nhóm yếu tố thuộc biên quy trình làm việc giữ nguyên cơ cấu biến quan sát (không bị tách / gộp). Cụ thể như sau:

- Nhân tố thứ nhất (F1) gồm 11 biến quan sát:

GT1	TT4	TT1	TT2	TT3	LĐ5	TT7	LĐ6	GT2	TT5	TT6
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Nhân tố F1 gồm 11 biến quan sát thuộc các nhóm yếu tố giao tiếp, tin tưởng đồng nghiệp, lãnh đạo. Tác giả điều chỉnh tên biến này là **Niềm tin vào Tổ chức** (NT).

- Nhân tố thứ hai (F2) gồm 5 biến quan sát thuộc nhóm yếu tố **Quy trình** làm việc (QT) được giữ nguyên (không tách/ gộp nhóm).

QT3	QT2	QT1	QT4	QT5
-----	-----	-----	-----	-----

- Nhân tố thứ ba (F3) gồm 5 biến quan sát thuộc nhóm yếu tố **Lãnh đạo** (LĐ).

LĐ2	LĐ1	LĐ3	LĐ4	LĐ7
-----	-----	-----	-----	-----

Các yếu tố LĐ5 và LĐ6 được gộp vào nhân tố F1.

- Nhân tố thứ tư (F4) gồm 5 biến quan sát thuộc nhóm yếu tố Hệ thống khen thưởng (PT).

PT1	PT2	PT3	PT4	PT5
-----	-----	-----	-----	-----

Các yếu tố PT6 và PT7 được tách thành nhân tố mới (F5).

- Nhân tố thứ năm (F5) gồm 2 biến quan sát thuộc nhóm yếu tố Hệ thống khen thưởng. Để phân biệt với nhân tố F4, tác giả đổi tên biến này là **Cơ hội học hỏi** (HH).

HH6	HH7
-----	-----

- Nhân tố thứ sáu (F6) gồm 3 biến quan sát thuộc nhóm yếu tố Giao tiếp. Tác giả điều chỉnh tên biến này là **Giao tiếp tác nghiệp** (GT).

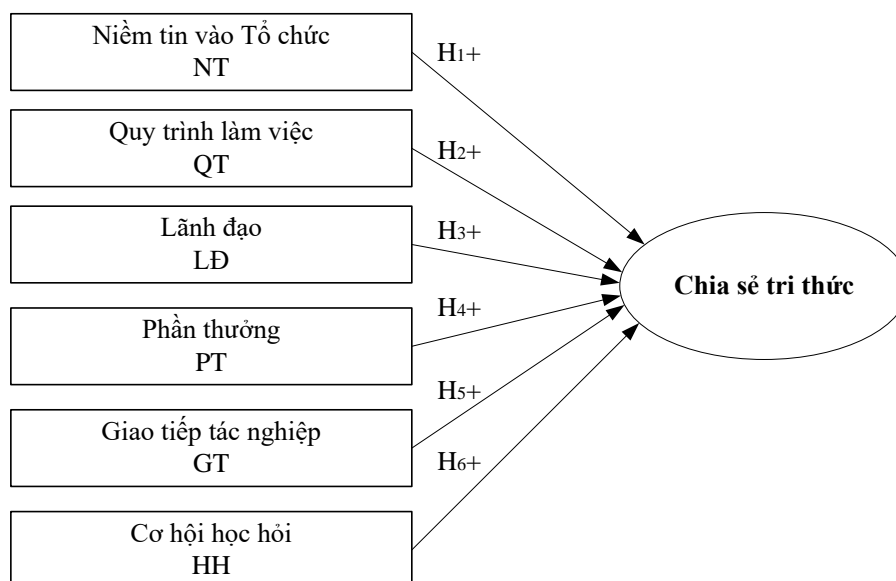
Các yếu tố GT1 và GT2 được gộp vào nhân tố F1.

GT4	GT3	GT5
-----	-----	-----

Kết quả đánh giá lại độ tin cậy của các thang đo sau khi phân tích EFA cho thấy thang đo các nhân tố đạt độ tin cậy Cronbach's Alpha khá tốt và có tương quan biến tổng > 0.3. Tác giả giữ lại tất cả 6 nhân tố được trích ra từ 31 quan sát để thực hiện các bước phân tích tiếp theo.

Nhóm yếu tố về **Chia sẻ tri thức** (biến phụ thuộc) vẫn giữ nguyên cơ cấu biến như cũ, bao gồm 5 biến quan sát: CSTT1, CSTT2, CSTT3, CSTT4, CSTT5.

Từ kết quả trên, mô hình nghiên cứu được điều chỉnh như hình 4.1.



Hình 4.3: Mô hình nghiên cứu điều chỉnh

### **Các giả thuyết được phát biểu lại như sau:**

H<sub>1</sub>: Có ảnh hưởng tích cực giữa yếu tố niềm tin vào Tổ chức với chia sẻ tri thức trong một Tổ chức, (H<sub>1+</sub>).

H<sub>2</sub>: Có ảnh hưởng tích cực giữa yếu tố quy trình làm việc với chia sẻ tri thức trong một Tổ chức, (H<sub>2+</sub>).

H<sub>3</sub>: Có ảnh hưởng tích cực giữa yếu tố lãnh đạo với chia sẻ tri thức trong một Tổ chức, (H<sub>3+</sub>).

H<sub>4</sub>: Có ảnh hưởng tích cực giữa yếu tố phần thưởng với chia sẻ tri thức trong một Tổ chức, (H<sub>4+</sub>).

H<sub>5</sub>: Có ảnh hưởng tích cực giữa yếu tố cơ hội học hỏi với chia sẻ tri thức trong một Tổ chức, (H<sub>5+</sub>).

H<sub>6</sub>: Có ảnh hưởng tích cực giữa yếu tố giao tiếp tác nghiệp với chia sẻ tri thức trong một Tổ chức, (H<sub>6+</sub>).

### **4.5. Kiểm định mô hình và các giả thuyết:**

#### **4.5.1. Phân tích tương quan:**

Trước khi tiến hành kiểm định mô hình nghiên cứu bằng phân tích hồi quy tuyến tính bội, mối tương quan giữa các biến của mô hình cần phải được xem xét.

Phân tích ma trận tương quan sử dụng hệ số Peterson Correlation để lượng hóa mức độ chặt chẽ của mối liên hệ giữa từng biến độc lập như: Niềm tin vào Tổ chức (NT), Quy trình làm việc (QT), Lãnh đạo (LĐ), Phần thưởng (PT), Cơ hội học hỏi (HH) và giao tiếp tác nghiệp (GT) với biến phụ thuộc là chia sẻ tri thức (CSTT). Hệ số tương quan (r) biến động trong phạm vi từ -1 đến 1: r càng gần -1 thì mối quan hệ nghịch biến càng cao, r càng gần +1 thì mối quan hệ đồng biến càng cao, r càng gần 0 thì mối quan hệ tuyến tính càng yếu. Đồng thời cũng cần phân tích tương quan giữa các biến độc lập với nhau nhằm phát hiện những mối tương quan chặt chẽ giữa các biến độc lập. Vì những tương quan như vậy có thể ảnh hưởng lớn đến kết quả của phân tích hồi quy như gây ra hiện tượng đa cộng tuyến, làm cho việc giải thích các hệ số hồi quy không còn đáng tin cậy.

Kết quả phân tích tương quan được trình bày như trong bảng 4.12.

Bảng 4.12 Ma trận tương quan giữa các biến

		NT	QT	LĐ	PT	HH	GT	CSTT
NT	Hệ số tương quan Peterson	1	.675**	.648**	.419**	.318**	.572**	.682**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	209	209	209	209	209	209	209
QT	Hệ số tương quan Peterson	.675**	1	.559**	.225**	.259**	.545**	.600**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.001	.000	.000	.000
	N	209	209	209	209	209	209	209
LĐ	Hệ số tương quan Peterson	.648**	.559**	1	.401**	.334**	.501**	.466**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	209	209	209	209	209	209	209
PT	Hệ số tương quan Peterson	.419**	.225**	.401**	1	.370**	.285**	.321**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000		.000	.000	.000
	N	209	209	209	209	209	209	209
HH	Hệ số tương quan Peterson	.318**	.259**	.334**	.370**	1	.349**	.301**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	209	209	209	209	209	209	209
GT	Hệ số tương quan Peterson	.572**	.545**	.501**	.285**	.349**	1	.524**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	209	209	209	209	209	209	209
CSTT	Hệ số tương quan Peterson	.682**	.600**	.466**	.321**	.301**	.524**	1

	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	209	209	209	209	209	209	209

\*\* Tương quan ở mức ý nghĩa 0.01 (2-tailed).

Xét bảng 4.13, ta thấy gần như các biến độc lập đều có tương quan khá chặt chẽ với biến phụ thuộc ở mức ý nghĩa thống kê 1%. Cụ thể biến độc lập NT, QT, LĐ, PT, HH, GT lần lượt có hệ số tương quan với biến phụ thuộc CSTT là: 0.682, 0.600, 0.466, 0.321, 0.301, 0.524 > 0.3 và giá trị sig. = .000 hoặc .001 < 0.05.

Ngoài ra, hệ số tương quan giữa các biến độc lập không cao nên không có dấu hiệu của hiện tượng đa cộng tuyến, vì vậy dữ liệu phù hợp để phân tích hồi quy tuyến tính bội ở bước tiếp theo.

#### 4.5.2. Phân tích hồi quy

Phân tích hồi quy bội sẽ xác định mối quan hệ giữa các biến độc lập định lượng (NT, QT, LĐ, PT, HH, GT) với một biến phụ thuộc định lượng (CSTT) thông qua phương trình hồi quy tuyến tính. Phân tích được thực hiện bằng phương pháp Enter. Kết quả được thể hiện như trong bảng 4.13 đến 4.15.

Bảng 4.13 Tóm tắt mô hình hồi quy

Mô hình	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> hiệu chỉnh	Sai lệch chuẩn (SE)	Dubin - Watson
1	0.722	0.521	0.506	0.396	1.709

Biến phụ thuộc : CSTT

*Nguồn: Kết quả xử lý SPSS của tác giả (2017)*

Bảng 4.14 Kiểm định phương sai ANOVA

	Mô hình	Tổng bình phương	df	Trung bình bình phương	F	Sig.
1	Biến thiên	34.479	6	5.747	36.569	.000
	Phần dư	31.743	202	0.157		
	Tổng	66.222	208			

Biến phụ thuộc : CSTT

*Nguồn: Kết quả xử lý SPSS của tác giả (2017)*

Bảng 4.15 Kết quả phân tích hồi quy

		Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số đã chuẩn hóa	t	Sig.	Phân tích đa cộng tuyến	
		Beta	Sai số chuẩn	Beta			Dung sai	VIF
1	Hằng số	0.855	0.179		0.501	.617		
	NT	0.525	0.091	0.450	5.761	.000	0.388	2.576
	QT	0.235	0.009	0.230	3.272	.001	0.482	2.074
	LĐ	0.165	0.014	0.160	0.878	.004	0.512	1.952
	HH	0.158	0.006	0.153	0.966	.335	0.788	1.269
	PT	0.153	0.016	0.145	0.792	.009	0.730	1.369
	GT	0.169	0.030	0.139	2.198	.007	0.590	1.696

Biến phụ thuộc : CSTT

*Nguồn: Kết quả xử lý SPSS của tác giả (2017)*

Bảng 4.13 cho ta hệ số  $R^2$  hiệu chỉnh =0.506 có nghĩa các biến độc lập giải thích được gần 51 % phương sai của biến phụ thuộc. Kiểm định F (bảng 4.14) cho thấy sig. =0.000. Như vậy mô hình hồi quy khá phù hợp.

Căn cứ vào bảng kết quả phân tích hồi quy (bảng 4.15), mối quan hệ của các biến độc lập với biến phụ thuộc CSTT được biểu diễn bằng phương trình tuyến tính sau:

$$\text{CSTT} = 0.525 \cdot \text{NT} + 0.235 \cdot \text{QT} + 0.165 \cdot \text{LĐ} + 0.158 \cdot \text{HH} + 0.153 \cdot \text{PT} + 0.169 \cdot \text{GT}$$

Trong đó:

CSTT: Chia sẻ tri thức giữa nhân viên trong tổ chức

NT: Niềm tin vào Tổ chức

QT: Quy trình làm việc hợp lý

LĐ: Vai trò của lãnh đạo

HH: Cơ hội học hỏi

PT: Phần thưởng

GT: Giao tiếp tác nghiệp

Mức độ tác động của các biến độc lập đối với biến phụ thuộc được xác định thông qua hệ số Beta. Theo kết quả trên, yếu tố niềm tin vào Tổ chức có tác động mạnh nhất

đến việc chia sẻ tri thức của nhân viên ( $Beta = 0.450$ ), kế đến là quy trình làm việc hợp lý ( $Beta = 0.230$ ), vai trò của lãnh đạo ( $Beta = 0.160$ ), cơ hội học hỏi ( $Beta = 0.153$ ), phần thưởng ( $Beta = 0.145$ ) và cuối cùng là giao tiếp tác nghiệp ( $Beta = 0.139$ ).

### **Dò tìm sự vi phạm các giả định ngầm trong hồi quy tuyến tính:**

Mô hình hồi quy được xây dựng trên các giả định cần thiết cho hồi quy tuyến tính đa biến. Do đó, mô hình hồi quy cần phải được kiểm tra có sự vi phạm các giả định này hay không.

- *Giả định không có mối tương quan giữa các biến độc lập (đo lường đa cộng tuyến):* dựa vào kết quả phân tích hồi quy ở bảng 4.16, ta thấy tất cả các hệ số phóng đại phương sai VIF của các biến độc lập đều nhỏ hơn 5 cho thấy không xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến và không làm ảnh hưởng đến kết quả giải thích của mô hình. Theo kinh nghiệm của các nhà nghiên cứu, khi  $VIF > 5$  thì hiện tượng đa cộng tuyến xuất hiện và hiện tượng đa cộng tuyến sẽ trầm trọng hơn nếu VIF của một biến độc lập nào đó  $> 10$ , khi đó biến độc lập này hầu như không có giá trị giải thích biến thiên của biến phụ thuộc trong mô hình hồi quy tuyến bội (Hair và cộng sự, 2006).
- *Giả định về phân phối chuẩn của phần dư:* để kiểm định giả thuyết phân phối chuẩn của phần dư khi áp dụng hồi quy bội có bị vi phạm không, ta xem xét giá trị của phần dư trong bảng 4.16.

Bảng 4.16 Thống kê mô tả phần dư

	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn	Cỡ mẫu
Phần dư chuẩn hóa	-4.490	3.630	.000	0.985	209

Biến phụ thuộc: CSTT

*Nguồn: Kết quả xử lý SPSS của tác giả (2017)*

Phần dư có giá trị trung bình  $= 0.000$  và độ lệch chuẩn  $0.985$  rất gần 1 cho thấy giả định phân phối chuẩn của phần dư không bị vi phạm. Kết quả kiểm định này được củng cố thông qua biểu đồ tần số Histogram, được trình bày ở Phụ lục 7.



- *Giả định về tính độc lập của sai số* : Khảo sát được thực hiện với từng cá nhân độc lập cho nên giả định này không bị vi phạm.
- *Giả định liên hệ tuyến tính và phương sai của sai số không đổi*: Đồ thị biểu diễn phần dư chuẩn hóa theo giá trị dự đoán chuẩn hóa (Phụ lục 7) cho thấy chúng phân tán ngẫu nhiên. Như vậy có thể kết luận hai giả định này không bị vi phạm.

#### 4.5.3. Kiểm định các giả thuyết

Dựa vào mức ý nghĩa Sig. trong bảng kết quả phân tích hồi quy để kiểm định các giả thuyết của mô hình đã điều chỉnh:

- Giả thuyết H<sub>1</sub>: Có ảnh hưởng tích cực giữa yếu tố niềm tin vào Tổ chức với chia sẻ tri thức trong một Tổ chức.

Xét yếu tố niềm tin vào Tổ chức – NT , giá trị Beta = 0.450, Sig. = 0.000 < 0.01, cho biết tác động của yếu tố này đến việc chia sẻ tri thức là tác động cùng chiều ở mức ý nghĩa 1%.

Vì vậy giả thuyết H<sub>1</sub> được chấp nhận ở mức ý nghĩa 1%.

- Giả thuyết H<sub>2</sub>: Có ảnh hưởng tích cực giữa yếu tố quy trình làm việc với chia sẻ tri thức trong một Tổ chức.

Xét yếu tố quy trình làm việc – QT có giá trị Beta = 0.230. Sig. = 0.001 < 0.01, cho biết tác động của yếu tố này đến việc chia sẻ tri thức là tác động cùng chiều ở mức ý nghĩa 1%.

Vì vậy giả thuyết H<sub>2</sub> được chấp nhận ở mức ý nghĩa 1%.

- Giả thuyết H<sub>3</sub>: Có ảnh hưởng tích cực giữa yếu tố lãnh đạo với chia sẻ tri thức trong một Tổ chức.

Xét yếu tố vai trò của lãnh đạo – LD có giá trị Beta = 0.160. Sig. = 0.007 < 0.01, cho biết tác động của yếu tố này đến việc chia sẻ tri thức là tác động cùng chiều ở mức ý nghĩa 1%.

Vì vậy giả thuyết H<sub>3</sub> được chấp nhận ở mức ý nghĩa 1%.

- H<sub>4</sub>: Có ảnh hưởng tích cực giữa yếu tố phần thưởng với chia sẻ tri thức trong một Tổ chức.

Xét yếu tố phần thưởng – PT có giá trị Beta = 0.145. Sig. = 0.007 < 0.01, cho biết tác động của yếu tố này đến việc chia sẻ tri thức là tác động cùng chiều ở mức ý nghĩa 1%.

Vì vậy giả thuyết H<sub>4</sub> được chấp nhận ở mức ý nghĩa 1%.

- Giả thuyết H<sub>5</sub>: Có ảnh hưởng tích cực giữa yếu tố cơ hội học hỏi với chia sẻ tri thức trong một Tổ chức.

Xét yếu tố cơ hội học hỏi – HH có giá trị Beta = 0.153. Sig. = 0.335 > 0.01, cho biết tác động của yếu tố này đến việc chia sẻ tri thức không có ý nghĩa về mặt thống kê.

Vì vậy giả thuyết H<sub>5</sub> bị bác bỏ.

- H<sub>6</sub>: Có ảnh hưởng tích cực giữa yếu tố giao tiếp tác nghiệp với chia sẻ tri thức trong một Tổ chức.

Xét yếu tố giao tiếp – GT có giá trị Beta = 0.139. Sig. = 0.009 < 0.01, cho biết tác động của yếu tố này đến việc chia sẻ tri thức là tác động cùng chiều ở mức ý nghĩa 1%.

- Vì vậy giả thuyết H<sub>6</sub> được chấp nhận ở mức ý nghĩa 1%.

Kết quả được tóm tắt như trong bảng 4.17

Bảng 4.17 Kết quả kiểm định các giả thuyết nghiên cứu

Giả thuyết	Phát biểu giả thuyết	Kết quả
H <sub>1</sub>	Có ảnh hưởng tích cực giữa yếu tố tin tưởng vào đồng nghiệp và lãnh đạo với chia sẻ tri thức trong một Tổ chức.	Chấp nhận ở mức ý nghĩa 1%
H <sub>2</sub>	Có ảnh hưởng tích cực giữa yếu tố quy trình làm việc với chia sẻ tri thức trong một Tổ chức.	Chấp nhận ở mức ý nghĩa 1%
H <sub>3</sub>	Có ảnh hưởng tích cực giữa yếu tố lãnh đạo với chia sẻ tri thức trong một Tổ chức.	Chấp nhận ở mức ý nghĩa 1%
H <sub>4</sub>	Có ảnh hưởng tích cực giữa yếu tố phần thưởng với chia sẻ tri thức trong một Tổ chức.	Chấp nhận ở mức ý nghĩa 1%
H <sub>5</sub>	Có ảnh hưởng tích cực giữa yếu tố cơ hội học hỏi với chia sẻ tri thức trong một Tổ chức.	Bác bỏ

H <sub>6</sub>	Có ảnh hưởng tích cực giữa yếu tố giao tiếp tác nghiệp với chia sẻ tri thức trong một Tổ chức.	Chấp nhận ở mức ý nghĩa 1%
----------------	--	----------------------------

*Nguồn: Kết quả xử lý SPSS của tác giả (2017)*

#### 4.6 Thảo luận về kết quả nghiên cứu

Thông qua bước kiểm định độ tin cậy thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha, tất cả các thang đo đều đạt độ tin cậy tốt hoặc chấp nhận được (Cronbach's Alpha từ 0.6).

Kết quả phân tích phân tích nhân tố EFA, có 6 nhân tố mới được hình thành trên cơ sở 5 biến độc lập ban đầu. Từ đó mô hình nghiên cứu được điều chỉnh lại với 6 biến độc lập và 1 biến phụ thuộc. Các giả thuyết nghiên cứu cũng được phát biểu lại. Sau khi tiến hành phân tích hồi quy, 5 giả thuyết được chấp nhận và 1 giả thuyết bị bác bỏ.

Các yếu tố có tác động tích cực đến chia sẻ tri thức tại VNPT HCM là niềm tin vào Tổ chức, quy trình làm việc phù hợp, vai trò của lãnh đạo trong tổ chức, phần thưởng và giao tiếp tác nghiệp. Trong đó yếu tố niềm tin vào Tổ chức có tác động mạnh nhất (Beta = 0.450). Điều này khá phù hợp với kết quả của các nghiên cứu trước đây (Al-Alawi và cộng sự, 2007; Islam và cộng sự, 2011). Với kết quả nghiên cứu này, một lần nữa yếu tố niềm tin vào Tổ chức được khẳng định là có tác động tích cực đến chia sẻ tri thức tại VNPT HCM. Nó gợi mở cho các nhà quản lý về tầm quan trọng của việc xây dựng niềm tin, sự tin tưởng vào đồng nghiệp và lãnh đạo trong một tổ chức phải thường xuyên được vun đắp, củng cố nhằm thúc đẩy chia sẻ tri thức trong tổ chức. Niềm tin được coi là tiền đề cho mọi mối quan hệ xã hội. Trong môi trường làm việc cũng vậy, khi có niềm tin vào Tổ chức, họ sẵn sàng chia sẻ cho nhau mọi thông tin, từ những tâm tư, tình cảm cá nhân cho đến những kiến thức hữu ích, những kinh nghiệm quý báu mà bản thân đã đúc kết được.

Xếp sau yếu tố niềm tin vào tổ chức là quy trình làm việc phù hợp (Beta =0.230). Nhiều nghiên cứu trước đây (Al-Alawi và cộng sự, 2007; Bùi Thị Thanh, 2014; Trần Minh Thành, 2013) cũng khẳng định yếu tố quy trình làm việc phù hợp có tác động mạnh đến chia sẻ tri thức trong tổ chức. Cho nên kết quả nghiên cứu này hoàn toàn hợp lý. Trong môi trường làm việc có cơ cấu tổ chức khá phức tạp và yêu cầu hàm lượng chất xám cao như ngành VT-CNTT, thì một quy trình làm việc chặt chẽ, hợp lý có vai trò gắn

kết người lao động với nhau, giữa nhân viên trong cùng một phòng ban hoặc là giữa các bộ phận khác nhau. Thông qua mối quan hệ công việc, họ có cơ hội chia sẻ những kiến thức, kinh nghiệm đến người khác cũng như học hỏi những điều chưa biết từ đồng nghiệp. Và phương tiện của việc chia sẻ tri thức chính là quá trình tác nghiệp. Thông qua làm việc nhóm, tuân thủ quy trình làm việc phù hợp, thường xuyên cập nhật quy trình cho phù hợp với thực tế nhằm mang lại hiệu quả công việc cao nhất, nhân viên có cơ hội trao đổi, chia sẻ tri thức với nhau. Quy trình làm việc nâng cao sự hợp tác giải quyết vấn đề giữa các bộ phận, giúp công việc trôi chảy và hiệu quả hơn, thúc đẩy chia sẻ tri thức.

Yếu tố quan trọng tiếp theo có tác động tích cực đến chia sẻ tri thức là vai trò của lãnh đạo ( $\beta = 0.160$ ). Kết quả này cũng đã được khẳng định trong nhiều nghiên cứu trước đây (Islam và cộng sự, 2011; Jahani và cộng sự, 2011; Trần Thị Lam Phương và Phạm Ngọc Thúy, 2011). Người lãnh đạo đóng vai trò là người truyền cảm hứng và kích thích người khác chia sẻ tri thức trong tổ chức. Trước tiên họ phải thể hiện sự sẵn sàng chia sẻ thông tin và tri thức một cách tự nguyện và tinh thần học hỏi từ những người khác trong tổ chức. Một thái độ như vậy tạo ra một môi trường tin cậy, và ảnh hưởng thái độ trong toàn tổ chức về chia sẻ tri thức và hợp tác. Hay có thể nói lãnh đạo là người đóng vai trò quan trọng trong việc hình thành và nuôi dưỡng văn hóa của một tổ chức, trong đó có văn hóa chia sẻ tri thức. Tuy nhiên mối quan hệ này chưa được xem xét trong nghiên cứu của Al-Alawi và cộng sự (2007).

Yếu tố tiếp theo có tác động tích cực đến chia sẻ tri thức là phần thưởng. Với kết quả nghiên cứu này, một lần nữa yếu tố phần thưởng được khẳng định là có tác động tích cực đến chia sẻ tri thức tại VNPT HCM. Nó gợi mở cho các nhà quản lý về tầm quan trọng của việc ghi nhận, trân trọng và tôn vinh những cá nhân, tập thể có tinh thần chia sẻ tri thức trong tổ chức nhằm thúc đẩy việc chia sẻ tri thức trong Doanh nghiệp. Đó là sự khích lệ về mặt tinh thần, được cấp trên và đồng nghiệp tôn trọng, đánh giá cao cho những đóng góp kiến thức quý báu nhằm thực hiện mục tiêu chung của công ty.

Yếu tố còn lại có tác động đến chia sẻ tri thức là yếu tố giao tiếp tác nghiệp có hệ số  $\beta$  là 0.139. Yếu tố giao tiếp đã được nhiều nhà nghiên cứu trước đây (Al-Alawi và cộng sự, 2007; Islam và cộng sự, 2011) khẳng định là có tác động tích cực đến chia sẻ tri thức. Thông qua mối quan hệ công việc, họ có cơ hội chia sẻ những kiến thức, kinh nghiệm đến người khác cũng như học hỏi những điều chưa biết từ đồng nghiệp. Và phương tiện của việc chia sẻ tri thức chính là giao tiếp giữa các nhân viên trong quá trình

tác nghiệp. Thông qua giao tiếp, tác nghiệp nhiều thông tin, tri thức quý báu được trao đổi, chia sẻ bởi các cá nhân và các nhóm làm việc. Nếu giao tiếp hiệu quả thì việc chia sẻ tri thức sẽ hiệu quả và vì thế giao tiếp còn được coi là yếu tố thúc đẩy chia sẻ tri thức trong tổ chức.

#### **TÓM TẮT CHƯƠNG 4 :**

Chương này trình bày kết quả của việc phân tích số liệu thu thập được trong nghiên cứu. Đầu tiên là kết quả thông tin về mẫu khảo sát dùng trong nghiên cứu được trình bày dưới dạng bảng thống kê mô tả. Trước khi tiến hành phân tích định lượng bằng phương pháp hồi quy tuyến tính bội, thang đo được kiểm định thông qua hệ số Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố (EFA). Các thang đo đều có hệ số tin cậy Cronbach's Alpha từ 0.7 và đạt được mức yêu cầu về độ tin cậy. Kết quả phân tích nhân tố cho thấy tất cả các nhân tố đều được đo lường bằng các thang đo đa biến. Các thang đo sau khi kiểm tra đều có tổng phương sai trích lớn hơn 50% và hệ số tải trên từng nhân tố đều lớn hơn hoặc xấp xỉ 0.5 . Do đó các thang đo này đạt được độ giá trị phân biệt và giá trị hội tụ. Trong khi hầu hết các thang đo đều giữ cấu trúc biến quan sát ban đầu thì yếu tố hệ thống khen thưởng bị tách thành hai nhân tố là khen thưởng vật chất và khen thưởng tinh thần.

Kết quả phân tích hồi quy tuyến tính bội cho thấy nghiên cứu này có giả thuyết  $H_1$ ,  $H_2$ ,  $H_3$ ,  $H_4$  và  $H_6$ , được chấp nhận và giả thuyết  $H_5$  bị bác bỏ. Kết quả này khá phù hợp với các nghiên cứu trước đây.

Chương tiếp theo sẽ tóm tắt toàn bộ nghiên cứu, những đóng góp, cũng như hạn chế của nghiên cứu và các hướng nghiên cứu tiếp theo.

# CHƯƠNG 5

## KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ

Chương này sẽ trình bày kết luận về nghiên cứu, ý nghĩa đóng góp của đề tài, một số kiến nghị với nhà quản trị, cuối cùng là nêu ra một số hạn chế của nghiên cứu và hướng nghiên cứu tiếp theo.

### 5.1 Kết luận

Đề tài “Nghiên cứu ảnh hưởng của các yếu tố Văn hoá Tổ chức đến chia sẻ tri thức tại VNPT Thành phố Hồ Chí Minh” được thực hiện với mục tiêu đo lường mức độ tác động của các yếu tố Văn hóa Tổ chức đến chia sẻ tri thức của CB CNV đang công tác tại VNPT HCM. Đó là các yếu tố: Niềm tin vào Tổ chức, Quy trình làm việc, Lãnh đạo, Phần thưởng và Giao tiếp tác nghiệp. Nghiên cứu được thực hiện với cỡ mẫu là 209.

Nghiên cứu được thiết kế với hai bước là nghiên cứu định tính (thảo luận tay đôi nhằm điều chỉnh thang đo) và nghiên cứu định lượng (kiểm định mô hình và các giả thuyết nghiên cứu). Dữ liệu dùng trong nghiên cứu định lượng được thu thập từ bảng câu hỏi được in ra giấy gửi trực tiếp cho từng người và gửi bản pdf qua mail, Zalo, Viber, mạng nội bộ của VNPT HCM. Dữ liệu được làm sạch và sau đó được xử lý bằng phần mềm SPSS 22.0. Trước tiên, các thang đo được đánh giá độ tin cậy bằng hệ số Cronbach's Alpha. Kế đến là phân tích nhân tố khám phá EFA nhằm đánh giá giá trị thang đo. Mô hình nghiên cứu và các giả thuyết nghiên cứu được kiểm định bằng phân tích hồi quy tuyến tính bội. Kết quả cho thấy có 5 yếu tố có tác động tích cực đến chia sẻ tri thức. Trong đó yếu tố Niềm tin vào Tổ chức có tác động mạnh nhất, thứ hai là Quy trình làm việc phù hợp tiếp theo là vai trò của Lãnh đạo trong Tổ chức, Phần thưởng và cuối cùng là Giao tiếp tác nghiệp.

Nghiên cứu này kế thừa kết quả của các nghiên cứu trước đây được thực hiện trong nhiều ngành nghề, tại các quốc gia khác nhau để xây dựng mô hình nghiên cứu trong lĩnh vực VT-CNTT tại VNPT HCM. Kết quả nghiên cứu đã tìm ra 5 yếu tố có tác động tích cực đến chia sẻ tri thức như đã trình bày bên trên. Từ đó gợi mở cho các nhà quản lý, đặc biệt tại VNPT HCM, những yếu tố Văn hóa Tổ chức cần tập trung phát triển nhằm thúc đẩy việc chia sẻ tri thức giữa nhân viên với nhau, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, từ đó tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững cho doanh nghiệp. Ngoài ra, kết quả nghiên cứu này

góp phần bổ sung cho các nghiên cứu đi trước về việc chia sẻ tri thức trong tổ chức, làm tài liệu tham khảo cho các nghiên cứu tiếp theo.

## **5.2. Kiến nghị một số hàm ý quản lý cho các nhà quản trị tại VNPT HCM**

Trên cơ sở kết quả nghiên cứu, tác giả xin đề xuất một số hàm ý quản trị nhằm thúc đẩy việc chia sẻ tri thức tại VNPT HCM nói riêng và Tập đoàn VNPT nói chung.

Thứ nhất, VNPT HCM cần xây dựng một hệ thống giá trị niềm tin vào Tổ chức đủ mạnh nhằm kích lệ tinh thần chia sẻ tri thức của các cá nhân. Niềm tin, sự tin tưởng là yếu tố cốt lõi để tạo ra và duy trì các mối quan hệ giữa con người với con người. Trong đó có mối quan hệ trao đổi thông tin, tri thức trong một tổ chức.

Kết quả phân tích cho thấy yếu tố Niềm tin vào Tổ chức có hệ số Beta = 0.450, có tác động mạnh nhất đến chia sẻ tri thức trong Tổ chức. Vì vậy, các nhà quản trị VNPT HCM cần tạo ra môi trường làm việc dựa trên giá trị niềm tin, sự tin tưởng, nhân viên tin tưởng vào tổ chức, lãnh đạo và đồng nghiệp, sự phát triển bền vững của Tổ chức dựa vào những chia sẻ tri thức hôm nay.

Thứ hai, để chia sẻ tri thức đạt được kết quả như mong đợi, các nhà quản trị cần xây dựng quy trình làm việc phù hợp. Một quy trình phù hợp phải đảm bảo sao cho tri thức được lưu thông dễ dàng, có khả năng kết nối giữa các phòng ban, đơn vị trực thuộc. Qua đó, không chỉ tri thức được chia sẻ trong một bộ phận nhất định mà giữa các phòng ban, đơn vị cũng có thể học tập, bổ sung kiến thức cho nhau. Và để cho việc chia sẻ tri thức được thuận lợi, kiến thức và kinh nghiệm của nhân viên nên được đúc kết, hệ thống hóa trong các tài liệu kỹ thuật của công ty.

Yếu tố Quy trình làm việc phù hợp có ảnh hưởng khá nhiều đến chia sẻ tri thức trong tổ chức (có hệ số Beta = 0.230). Các nhà quản lý VNPT HCM cần quan tâm xây dựng và thường xuyên cập nhật quy trình làm việc cho phù hợp với thực tế công việc để vừa mang lại hiệu quả xử lý công việc vừa góp phần thúc đẩy chia sẻ tri thức trong tổ chức.

Thứ ba, lãnh đạo đóng vai trò là người “nhạc trưởng”, là người truyền cảm hứng, ảnh hưởng sâu sắc đến thái độ của các thành viên khác về việc chia sẻ thông tin, tri thức trong tổ chức. Để làm được điều đó, bản thân người lãnh đạo trước tiên phải sẵn sàng chia sẻ kiến thức một cách tự nguyện và biết học hỏi, tiếp thu ý kiến của người khác, tạo

ra môi trường làm việc dựa trên sự hợp tác lẫn nhau. Trong đó mọi người đều ý thức được chia sẻ tri thức là điều cần thiết nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững cho doanh nghiệp. Ngoài ra lãnh đạo cần tạo ra một số điều kiện thuận lợi cho quá trình trao đổi tri thức như là đưa cán bộ, nhân viên tham gia các chương trình hội thảo chuyên ngành, tổ chức các khóa đào tạo, nâng cao chuyên môn cho nhân viên.

Kết quả phân tích cho thấy ảnh hưởng của lãnh đạo đến chia sẻ tri thức có hệ số  $Beta = 0.160$ , chứng tỏ rằng vai trò của lãnh đạo có tác động đến ý thức chia sẻ tri thức của nhân viên trong tổ chức. Lãnh đạo VNPT HCM cần phát huy hơn nữa vai trò nhạc trưởng của mình và phải nêu gương để thúc đẩy chia sẻ tri thức trong tổ chức.

Thứ tư, phần thưởng ở đây không mang ý nghĩa vật chất mà nó là sự ghi nhận kịp thời, thái độ trân trọng của mọi người khi tiếp nhận những kiến thức được chia sẻ, sự tôn vinh của tập thể đối với người chia sẻ tri thức. Các nhà quản trị nên quan tâm nhiều hơn đến đời sống tinh thần, những tâm tư nguyện vọng cũng như mong đợi của nhân viên. Về lâu dài, cần có chính sách đãi ngộ nhân tài hiệu quả, tạo ra cơ hội thăng tiến cho những người có năng lực chia sẻ tri thức thực sự nhằm phát huy giá trị của nguồn trí tuệ sẵn có cũng như thu hút thêm những người lao động giỏi từ bên ngoài.

Yếu tố phần thưởng có hệ số  $Beta = 0.145$  tuy chưa có tác động mạnh mẽ đến chia sẻ tri thức trong tổ chức như yếu tố Niềm tin vào Tổ chức và Quy trình làm việc phù hợp, tuy nhiên, đây là một yếu tố không thể thiếu trong việc nâng cao văn hóa chia sẻ tri thức. Các nhà quản trị VNPT HCM cần quan tâm và đưa ra các cơ chế, chính sách khen thưởng phù hợp, kịp thời, tương xứng với những đóng góp của đội ngũ nhân viên trong chia sẻ tri thức.

Thứ năm, cần tạo ra môi trường làm việc cởi mở, xóa bỏ dần các rào cản trong giao tiếp, khuyến khích làm việc theo nhóm nhằm thúc đẩy sự tương tác giữa các thành viên với nhau. Ngoài ra công ty cần thường xuyên tổ chức các sự kiện gặp gỡ giao lưu giữa các phòng ban, mở các khóa huấn luyện kỹ năng giao tiếp nhằm nâng cao hiệu quả trong giao tiếp, hiệu quả truyền đạt thông tin cũng như chia sẻ tri thức giữa nhân viên với nhau. Giao tiếp tốt sẽ mang lại hiệu quả to lớn trong xử lý công việc. Kết quả phân tích của nghiên cứu này cho thấy hệ số  $Beta$  của yếu tố Giao tiếp = 0.139. Chứng tỏ yếu tố giao tiếp cũng có ảnh hưởng không nhỏ đến kết quả chia sẻ tri thức trong tổ chức. Điều này



cho thấy các nhà quản trị VNPT HCM phải tạo môi trường trường, cơ hội giao tiếp giữa nhân viên thật tốt, thật cởi mở để mọi người có thể thoải mái, tin tưởng chia sẻ tri thức với nhau.

Cuối cùng, các nhà quản trị nên bố trí vị trí, phân nhóm làm việc một cách hợp lý, đảm bảo có sự kết nối giữa những người có kinh nghiệm làm việc lâu năm và những người trẻ khát khao trải nghiệm và ứng dụng công nghệ mới. Trong lĩnh vực VT-CNTT, bên cạnh lấy kiến thức nền tảng làm căn bản, xem kinh nghiệm được là tài sản quý báu của một cá nhân, thì việc cập nhật những công nghệ mới cũng rất cần thiết. Người có kinh nghiệm, thâm niên có thể truyền đạt, chia sẻ lại những kiến thức được đúc kết nhiều năm trong quá trình cho những người trẻ mới vào nghề. Đổi lại họ nhận được sự cộng hưởng từ lòng nhiệt huyết, tinh thần xông xáo, dễ tiếp cận và thích ứng với công nghệ mới, không ngại khó của tuổi trẻ, lấy đó làm động lực cho việc không ngừng hoàn thiện bản thân.

### **5.3. Hạn chế của đề tài và hướng nghiên cứu tiếp theo**

Với những giới hạn về thời gian, nguồn lực cũng như kiến thức nghiên cứu của tác giả, đề tài này vẫn còn một số hạn chế nhất định. Cụ thể như sau:

Một là, mẫu được lấy theo phương pháp phi xác suất. Đối tượng khảo sát được tiếp cận thuận tiện, chủ yếu làm việc tại các đơn vị trực thuộc có mặt bằng xung quanh khu văn phòng chính của VNPT HCM, nên tính đại diện của mẫu chưa cao. Nghiên cứu tiếp theo nên mở rộng khảo sát nhân viên tất cả 6 phòng chức năng 14 đơn vị trực thuộc VNPT HCM.

Hai là, nghiên cứu dựa trên kết quả của các nghiên cứu trước tập trung vào các yếu tố Văn hóa Tổ chức để xây dựng mô hình thể hiện sự tác động của chúng đến chia sẻ tri thức. Cho nên đề tài này chỉ giới hạn ở các yếu tố Văn hóa Tổ chức, chưa đánh giá một cách đầy đủ tác động của các yếu tố đến hành vi chia sẻ tri thức như một số mô hình lý thuyết khác. Trong đó lý thuyết hành vi hoạch định (TPB) có thể là một lựa chọn tốt cho nghiên cứu tiếp theo. Đây là mô hình ngày càng được áp dụng phổ biến trong nhiều lĩnh vực khi phân tích hành vi của con người.

Ba là, Văn hóa Tổ chức là một khái niệm rất rộng và phức tạp. Với năm yếu tố được lựa chọn ban đầu thì chưa phản ánh hết bản chất của mối quan hệ với chia sẻ tri thức

(nghiên cứu này chỉ mới giải thích được khoảng 43%). Cần thêm những nghiên cứu mở rộng hơn, đưa các yếu tố Văn hóa Tổ chức khác vào mô hình nghiên cứu như cấu trúc tổ chức, các yếu tố Văn hóa vô hình có thể ảnh hưởng đến chia sẻ tri thức .

Cuối cùng, đề tài chỉ đánh giá thang đo và kiểm định mô hình nghiên cứu bằng phân tích hệ số tin cậy Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá EFA, và phân tích hồi quy tuyến tính bội, kiểm định sự khác biệt về chia sẻ tri thức của các biến định tính. Nghiên cứu này chưa đánh giá mối quan hệ giữa các biến độc lập với nhau ví dụ như phân tích mối quan hệ tác động của yếu tố lãnh đạo đến quy trình làm việc, giao tiếp của nhân viên, sự tin tưởng hay là tác động của quy trình làm việc đến sự giao tiếp của nhân viên.

# DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

## Danh mục tài liệu tiếng Việt

1. Đỗ Thị Phi Hoài (2009). *Văn hóa doanh nghiệp*. Hà Nội: Nhà xuất bản Tài chính.
2. Nguyễn Thị Phương Linh (2016). *Văn hóa Tổ chức và hành vi chia sẻ Tri thức trong doanh nghiệp dịch vụ*. Tạp chí Kinh tế & Phát triển, 227(II) tháng 5/2016.
3. 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 tháng 01/2014.
4. Trần Minh Thành (2013). *Ảnh hưởng của các yếu tố văn hóa tổ chức đến chia sẻ tri thức – Nghiên cứu tại các Doanh nghiệp xây dựng Thành phố Hồ Chí Minh*. Luận văn cao học.
5. Trần Ngọc Thêm (2006). *Tìm về bản sắc văn hóa Việt Nam*. Tp.HCM : Nhà xuất bản Tổng hợp Tp.HCM.
6. Nguyễn Đình Thọ (2011). *Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh*. Hà Nội: Nhà xuất bản Lao động-Xã hội.
7. Trần Thị Lam Phương & Phạm ngọc Thúy (2011). *Yếu tố tác động ý định chia sẻ tri thức của bác sỹ trong bệnh viện- Tiếp cận theo lý thuyết hành vi hoạch định TPB*. Tạp chí phát triển KH & CN, 14(02), 80-88.
8. Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008). *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS, tập 1 & 2*. Tp.HCM: Nhà xuất bản Hồng Đức.
9. Phạm Quốc Trung và Lưu Chí Hồng . *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 TP.HCM, 50(5), 2016.

## Danh mục tài liệu tiếng Anh

1. Al-Alawi, Al-Marzooqi and Mohammed (2007). *Organizationl culture and knowledge sharing : critical success factors*. *Journal of knowledge management*, 11(2), 22-42.
2. Bartol, K. M. & Locke, E. A. (2000). *Incentives and motivation*. In S. Rynes and B. Gerhart (Eds.), *Compensation in organizations: Progress and prospect* (pp.104-147). San Francisco, CA: New Lexington Press.
3. Brink, P.(2001). *Measurement of conditions for knowledge sharing*.

Cabrera, A. and Cabrera, E.F. (2002). Knowledge sharing dilemmas. *Organization Studies*, 23(5), 687-710.

4. Chennamaneni, A. (2006). *Determinants of knowledge sharing behaviors: Developing and testing an integrated theoretical model*. Arlington: The university of Texas.
5. Cheng, F., Yeh, C. & Tu, C. (2008). Trust and knowledge sharing in green supply chains. *Supply Chain Management: Int. J.*, 13(4): 283-295.
6. Connelly, C. & Kelloway, E. (2003). Predictors of employees' perceptions of knowledge sharing cultures. *Leadership & Organization Development Journal* , 24(5), 294-301.
1. Cook & Brown (1999). *Bridging Epistemologies: The Generative Dance Between Organizational knowledge and Organizational knowing* . California: San Jose State University.
2. De Long, D.W. & Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Executive*, 14(4), 113-127.
3. Greenberg, J. & Baron, R. A. (2003). *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*. New JePTey: Peterson Education Inc.
4. Gupta, A.K. & Govindarajan, V.(2000). Knowledge management social dimension: lessons from Nucor Steel. *Sloan Management Review*, 42(1), 71-81.
5. Hall, H. (2001). Input-friendliness: motivating knowledge sharing across
6. intranets. *Journal of information science*, 27 (3), 139 -46.
7. Hooff, B. & Ridder, J.A. (2004). Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *J. Knowl. Manage.*, 8(6): 117-130.
8. Hossein Ganjinia (2012). The Relationship between Organizational Structure and Knowledge Distribution Methods . *Journal of Basic and Applied Scientific Research* , 2(3), 3133-3144.
9. Islam, M.Z., Ahmed, S.M, Hasan, I. and Ahmed S.U. (2011). Organizational culture and knowledge sharing: Empirical evidence from service organizations. *African Journal of Business*, 5(14), 5900-5909.

10. Jahani, T., Ramayah & Effendi (2011). Is reward system and leadership important in knowledge sharing among academics. *American journal of Economics and Business Administration* , 3(1), 87-94.
11. Jong, J.P.J. & Hartog, D.N.D (2007). How leaders influence employees's innovative behavior. *European J. Innov. Manage.*, 10(1): 41-64.
12. Kogut & Zander (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science*, 3(3), 383-397.
13. Kugel, J. and Schostek, C. (2004). *Rewards for knowledge sharing*.
14. McDermott, R. and O'Dell, C. (2001). Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 76-85.
15. Nonaka & Takeuchi (1995). *The knowledge-creating company*. New York: Oxford University Press
16. Nonaka (1994). A dynamic theory of organizational knowledgecreation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
17. O'Dell, C., & Grayson ,C.J. (1998). If Only We Knew What We Know: Identification And Transfer Of Internal Best Practices. *California Management Review*, 40 (3), 154-174.
18. Pearlson, K.E. (2001). *Managing and Using Information Systems: A Strategic Approach*. New York: John Wiley & Sons.
19. Pettigrew, A.M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570–581.
20. Politis, J. (2003). The connection between trust and knowledge management: what are its implications for team performance. *Journal of Knowledge Management*, 7(5), 55-66.
21. Schein, E. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture, *Sloan Management Review*, 25(2), 3-16.
22. Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership* . San Francisco, CA: Jossey-Bass.
23. Schein, E. (1988). *Organizational culture*.

## **Website**

[http://vi.wikipedia.org/wiki/tri\\_thuc](http://vi.wikipedia.org/wiki/tri_thuc)

<http://www.baomoi.com/Phat-huy-vai-tro-nong-cot-cua-doi-ngu-tri-thuc-trong-phat-trien-khoa-hoc-cong-nghe/122/4234097.epi>

<http://www.tamviet.edu.vn>

<http://vi.wikipedia.org/wiki/Van-hoa>

<http://www.sgd.com.vn>

<http://duhoc.dantri.com.vn/hot-ob-conner/nghe-xay-dung-thach-thuc-co-hoi-tiem-nang-ky-1-643011.htm>

<http://vi.scribd.com>

<http://quantri.vn>

<http://doc.edu.vn>

<http://hotrospss.blogspot.com>

<http://vienthong24h.com.vn>

<http://tailieuso.udn.vn>

<http://www.nhandan.org.vn>

<http://vinhlomg.gov.vn>

<http://khoahoctre.com.vn>

<http://thitruonglaodong.gov.vn>

<http://tailieu.vn>

<http://wwwuef.edu.vn>

<http://sdh.ueh.edu.vn>



## PHỤ LỤC 1

### THANG ĐO CỦA CÁC NGHIÊN CỨU TRƯỚC

#### 1. THANG ĐO CỦA AL ALAWI VÀ CỘNG SỰ (2007):

Variable type (Loại biến)	Variable (Tên biến)	Survey items (Quan sát)
Independent (Biến độc lập)	Trust (Tin tưởng vào đồng nghiệp)	<p>I do not hesitate to share my feelings and perceptions with my fellow colleagues</p> <p><i>Tôi không ngần ngại chia sẻ cảm xúc và quan điểm của mình với các bạn đồng nghiệp (chuyên ngữ, Nguyễn Thị Giang Thanh)</i></p>
		<p>I believe coworkers should not share personal information</p> <p><i>Tôi tin rằng đồng nghiệp không tiết lộ thông tin cá nhân của tôi với người khác (chuyên ngữ, Nguyễn Thị Giang Thanh)</i></p>
		<p>I believe people will not hesitate to take advantage of others' knowledge and experience for personal gains</p> <p><i>Tôi tin rằng đồng nghiệp đã sử dụng Tri thức nhận được để giải quyết những vấn đề chung của công ty (chuyên ngữ, Nguyễn Thị Giang Thanh)</i></p>
		<p>A considerable level of trust exists between coworkers in this organization</p> <p><i>Tôi làm việc trong một tổ chức có sự tin tưởng lẫn nhau đáng kể giữa các đồng nghiệp (chuyên ngữ, Nguyễn Thị Giang Thanh)</i></p>
		<p>Most of my colleagues are people whom I know</p>



		<p>well and thus are considered trustworthy</p> <p><i>Hầu hết đồng nghiệp trong đơn vị tôi biết rõ về nhau và vì vậy được xem là đáng tin cậy (chuyên ngữ, Nguyễn Thị Giang Thanh)</i></p>
Independent (Biến độc lập)	Communication between staff (Giao tiếp giữa nhân viên với nhau)	<p>There is a high level of face-to-face interaction among colleagues in the workplace</p> <p><i>Tôi làm việc trong môi trường giao tiếp cởi mở và thân thiện (chuyên ngữ, Nguyễn Thị Giang Thanh)</i></p>
		<p>Language is not a problem when communicating with other staff</p> <p><i>Khác biệt ngôn ngữ không phải là một rào cản trong giao tiếp giữa các nhân viên với nhau (chuyên ngữ, Nguyễn Thị Giang Thanh)</i></p>
		<p>Teamwork discussion and collaboration enhance communication between Colleagues</p> <p><i>Thảo luận nhóm, hợp tác làm tăng cường khả năng giao tiếp giữa đồng nghiệp với nhau (chuyên ngữ, Nguyễn Thị Giang Thanh)</i></p>
Independent (biến độc lập)	Organization structure (Cấu trúc tổ chức)	<p>Information flows easily throughout the organization regardless of employee roles or other boundaries</p> <p><i>Giao tiếp dễ dàng kết nối mọi người bất kể vai trò của người lao động trong tổ chức hay các ranh giới khác (chuyên ngữ, Nguyễn Thị Giang Thanh)</i></p>
Dependent (Biến phụ thuộc)	Sharing Knowledge (Chia sẻ tri thức)	<p>Coworkers commonly exchange their knowledge and experience while working</p> <p><i>Đồng nghiệp thường trao đổi kiến thức và kinh nghiệm làm việc với nhau (chuyên ngữ, Nguyễn</i></p>

		Thị Giang Thanh)
--	--	------------------

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ nghiên cứu của Al Alawi và cộng sự (2007)

## 2. THANG ĐO CỦA JAHANI VÀ CỘNG SỰ (2011):

Variable type (Loại biến)	Variable (Tên biến)	Survey items (Quan sát)
Independent Biến độc lập)	Leadership style (Phong cách lãnh đạo)	Our department head encourage participative decision making in work group  <i>Lãnh đạo luôn khuyến khích sự tham gia của mọi thành viên trong nhóm làm việc khi ra quyết định (chuyên ngữ, Nguyễn Thị Giang Thanh)</i>
		Our department head display a wholehearted commitment to the job  <i>Lãnh đạo thể hiện quyết tâm cam kết hoàn thành chỉ tiêu công việc (chuyên ngữ, Nguyễn Thị Giang Thanh)</i>
		Our department head facilitate consensus building in work –group sessions  <i>Lãnh đạo luôn tạo môi trường làm việc thuận lợi cho các nhóm (chuyên ngữ, Nguyễn Thị Giang Thanh)</i>
		Our department head listens to personal problems of subordinates  <i>Lãnh đạo luôn lắng nghe tâm tư nguyện vọng của nhân viên (chuyên ngữ, Nguyễn Thị Giang Thanh)</i>
		Our department head shows empathy and concern in dealing with subordinates  <i>Lãnh đạo thể hiện sự đồng cảm và quan tâm khi</i>

		<i>trao đổi công việc với nhân viên (chuyển ngữ, Nguyễn Thị Giang Thanh)</i>
Independent (Biến độc lập)	Reward system (Hệ thống khen thưởng)	People honor me for sharing my skills with them <i>Tôi nhận được sự tôn vinh của đồng nghiệp khi chia sẻ kỹ năng làm việc của mình (chuyển ngữ, Nguyễn Thị Giang Thanh)</i>
		When I share my knowledge, I can get more chance to show my skills to other colleagues <i>Khi chia sẻ Tri thức, tôi có cơ hội thể hiện kỹ năng với các đồng nghiệp khác (chuyển ngữ, Nguyễn Thị Giang Thanh)</i>
		The more I share my knowledge, the more my reputation is enhanced <i>Tôi nhận được sự tín nhiệm của mọi người nhiều hơn khi chia sẻ Tri thức với đồng nghiệp (chuyển ngữ, Nguyễn Thị Giang Thanh)</i>

*Nguồn: Tác giả tổng hợp từ nghiên cứu của Jahani và cộng sự (2011)*

### 3. THANG DO CỦA CHENNAMANENI (2006):

Variable type (Loại biến)	Variable (Tên biến)	Survey items (Quan sát)
Independent (Biến độc lập)	Reward (Khen thưởng)	Sharing knowledge with my co-workers improves the likelihood of getting a higher salary for me <i>Tôi nhận được mức lương cao hơn khi chia sẻ Tri thức có giá trị với đồng nghiệp trong công ty (chuyển ngữ, Nguyễn Thị Giang Thanh)</i>
		My co-workers respect me, when I share knowledge with them

		<p><i>Tôi nhận được sự tôn trọng của đồng nghiệp trong đơn vị khi chia sẻ Tri thức với họ (chuyên ngữ, Nguyễn Thị Giang Thanh)</i></p>
Independent (Biến độc lập)	Reward (Khen thưởng)	<p>My superiors praise me when I share knowledge with my co-workers</p> <p><i>Tôi nhận được sự đánh giá cao của cấp trên khi chia sẻ Tri thức với đồng nghiệp (chuyên ngữ, Nguyễn Thị Giang Thanh)</i></p>
		<p>Sharing knowledge with my co-workers improves the likelihood of getting a promotion for me</p> <p><i>Khi chia sẻ Tri thức với đồng nghiệp, tôi có cơ hội thăng tiến. (chuyên ngữ, Nguyễn Thị Giang Thanh)</i></p>
Dependent (Biến phụ thuộc)	Sharing Knowledge Behavior (Hành vi chia sẻ tri thức)	<p>I shared factual knowledge (know-what) from work with my co-workers</p> <p><i>Tôi thường chia sẻ kiến thức từ thực tế công việc với đồng nghiệp (chuyên ngữ, Nguyễn Thị Giang Thanh)</i></p>
		<p>I shared business knowledge about the customers, products, suppliers and competitors with my co-workers</p> <p><i>Tôi chia sẻ kiến thức về khách hàng, sản phẩm, nhà cung cấp và đối thủ cạnh tranh với đồng nghiệp của tôi (chuyên ngữ, Nguyễn Thị Giang Thanh)</i></p>
		<p>I shared internal reports and other official documents with my co-workers</p> <p><i>Tôi chia sẻ các báo cáo nội bộ và các tài liệu</i></p>

		<i>chính thức khác với đồng nghiệp của tôi (chuyên ngữ, Nguyễn Thị Giang Thanh)</i>
		I shared work experiences with my co-workers <i>Tôi chia sẻ kinh nghiệm làm việc với các đồng nghiệp (chuyên ngữ, Nguyễn Thị Giang Thanh)</i>
		I shared know-how or tricks of the trade from work with my co-workers <i>Tôi chia sẻ bí quyết hoặc thủ thuật kinh doanh với các đồng nghiệp (chuyên ngữ, Nguyễn Thị Giang Thanh)</i>
Dependent (Biến phụ thuộc)	Sharing Knowledge Behavior (Hành vi chia sẻ tri thức)	I shared expertise from education or training with my co-workers <i>Tôi thường chia sẻ những kiến thức được học từ trường lớp hoặc các khóa đào tạo với đồng nghiệp (chuyên ngữ, Nguyễn Thị Giang Thanh)</i>
		I shared know-why knowledge from work with my co-workers training with my co-workers <i>Tôi chia sẻ kiến thức học được qua công việc với các đồng nghiệp (chuyên ngữ, Nguyễn Thị Giang Thanh)</i>

*Nguồn: Tác giả tổng hợp từ nghiên cứu của Chennamaneni (2006)*

#### **4. THANG ĐO CỦA TRẦN THỊ LAM PHƯƠNG VÀ PHẠM NGỌC THÚY (2011):**

<b>Loại biến</b>	<b>Tên biến</b>	<b>Quan sát</b>
	Ảnh hưởng lãnh đạo	Lãnh đạo bệnh viện thường tổ chức hội thảo chuyên ngành
		Lãnh đạo bệnh viện thường tổ chức tập huấn chuyên môn

Biến độc lập		Lãnh đạo bệnh viện luôn khuyến khích hoạt động nghiên cứu Khoa học
	Tin tưởng vào đồng nghiệp	Đồng nghiệp luôn giúp tôi vượt qua khó khăn Đồng nghiệp sẽ giúp đỡ khi tôi cần

*Nguồn: Tác giả tổng hợp từ nghiên cứu của Trần Thị Lam Phương và Phạm Ngọc Thúy (2011)*

## **PHỤ LỤC 2**

### **DÀN BÀI THẢO LUẬN**

Kính chào Anh/ Chị,

Tôi là Nguyễn Thị Giang Thanh

Tôi đang thực hiện đề tài nghiên cứu: **“Nghiên cứu ảnh hưởng của các yếu tố Văn hóa Tổ chức đến chia sẻ Tri thức tại VNPT Thành phố Hồ Chí Minh”**. Rất mong Anh/ Chị dành ít thời gian để thảo luận một số vấn đề liên quan đến đề tài nghiên cứu trên. Các ý kiến trao đổi này không có đúng hoặc sai mà tất cả là những thông tin hữu ích, có giá trị đối với nghiên cứu của tôi. Và tôi xin cam đoan chỉ sử dụng kết quả thảo luận với mục đích nghiên cứu đề tài. Mọi ý kiến của Anh/ Chị hoàn toàn được bảo mật.

Chân thành cảm ơn sự hỗ trợ của Anh/ Chị.

#### **Phần I : Câu hỏi thảo luận**

Xin Anh/ Chị vui lòng cho biết quan điểm của Anh/ Chị về những vấn đề liên quan đến chủ đề thảo luận thông qua các câu hỏi sau đây:

1. Anh/ Chị đã nghe nói về phạm trù Văn hóa Tổ chức và chia sẻ tri thức. Xin Anh/ Chị cho biết quan điểm của Anh/ Chị về vấn đề này?
2. Sau đây, tôi xin trình bày một số khái niệm về Văn hóa Tổ chức, chia sẻ tri thức và mối quan hệ giữa Văn hóa Tổ chức – Chia sẻ tri thức.
3. Xin Anh/ Chị cho biết khi nói đến các yếu tố Văn hóa Tổ chức, chia sẻ tri thức, Anh/ Chị quan tâm đến những vấn đề gì?
4. Cuối cùng , tôi xin đưa ra các yếu tố Văn hóa Tổ chức ảnh hưởng đến chia sẻ tri thức được tổng hợp từ các nghiên cứu trước (các thành phần trong mô hình nghiên cứu đề xuất); đồng thời xin cho biết quan điểm của Anh/ Chị về vấn đề này.

#### **Câu 1: Hệ thống khen thưởng**

Mời Anh/ Chị đọc qua các yếu tố được liệt kê sau đây:

1. Tôi nhận được sự tôn vinh của đồng nghiệp khi chia sẻ kỹ năng làm việc của mình
2. Tôi nhận được mức lương cao hơn khi chia sẻ tri thức có giá trị với đồng nghiệp
3. Tôi nhận được sự tôn trọng của đồng nghiệp trong đơn vị khi chia sẻ tri thức với họ
4. Tôi nhận được sự đánh giá cao của cấp trên khi chia sẻ tri thức với đồng nghiệp
5. Khi chia sẻ tri thức, tôi có cơ hội thể hiện kỹ năng với các đồng nghiệp khác
6. Tôi nhận được sự tín nhiệm của mọi người nhiều hơn khi chia sẻ tri thức với đồng nghiệp
7. Tôi có cơ hội thăng tiến, khi chia sẻ tri thức với đồng nghiệp

*Các yếu tố trên thể hiện các hình thức khen thưởng cho nhân viên khi họ chia sẻ tri thức với đồng nghiệp. Theo Anh/ Chị, có cần chỉnh sửa từ ngữ nào cho rõ nghĩa hơn và phù hợp với VNPT HCM không? Có yếu tố nào thừa hay bị trùng lặp với nhau không? Anh/ Chị có bổ sung thêm/ điều chỉnh yếu tố nào không?*

**Trả lời:**

**Câu 2: Ảnh hưởng của lãnh đạo**

Mời Anh/ Chị đọc qua các yếu tố được liệt kê sau đây:

1. Lãnh đạo luôn khuyến khích sự tham gia của mọi thành viên trong nhóm làm việc khi ra quyết định
2. Lãnh đạo thể hiện quyết tâm cam kết hoàn thành chỉ tiêu công việc
3. Lãnh đạo luôn tạo môi trường làm việc thuận lợi cho các nhóm
4. Lãnh đạo thể hiện sự đồng cảm, quan tâm khi trao đổi công việc với nhân viên
5. Lãnh đạo thường tổ chức hội thảo chuyên ngành



6. Lãnh đạo thường tổ chức tập huấn chuyên môn
7. Lãnh đạo luôn khuyến khích hoạt động nghiên cứu Khoa học

*Vai trò của lãnh đạo trong việc tạo ra môi trường học tập, hợp tác được thể hiện thông qua 7 yếu tố trên. Theo Anh/ Chị, có cần chỉnh sửa từ ngữ nào cho rõ nghĩa hơn và phù hợp với VNPT Thành phố Hồ Chí Minh (VNPT HCM) ? Có yếu tố nào thừa hay bị trùng lặp với nhau không? Anh/ Chị có bổ sung thêm/ điều chỉnh yếu tố nào không?*

**Trả lời:**

**Câu 3: Tin tưởng vào đồng nghiệp**

Mời Anh/ Chị đọc qua các yếu tố được liệt kê sau đây:

1. Đồng nghiệp luôn giúp tôi vượt qua khó khăn
2. Đồng nghiệp sẽ giúp đỡ khi tôi cần
3. Tôi không ngần ngại chia sẻ cảm xúc và quan điểm của mình với các bạn đồng nghiệp
4. Tôi tin rằng đồng nghiệp không tiết lộ thông tin cá nhân của tôi với người khác
5. Tôi tin rằng đồng nghiệp đã sử dụng tri thức nhận được để giải quyết những vấn đề chung của công ty
6. Tôi làm việc trong một tổ chức có sự tin tưởng lẫn nhau đáng kể giữa các đồng nghiệp
7. Hầu hết đồng nghiệp trong đơn vị tôi biết rõ về nhau và vì vậy được xem là đáng tin cậy

*Khi đồng nghiệp tin tưởng lẫn nhau, tin tưởng về vai trò của việc chia sẻ tri thức, họ thường có những thái độ và hành động được thể hiện như trên. Theo Anh/ Chị, có cần chỉnh sửa từ ngữ nào cho rõ nghĩa hơn và phù hợp với VNPT HCM không? Có yếu tố nào thừa hay bị trùng lặp với nhau không? Anh/ Chị có bổ sung thêm/ điều chỉnh yếu tố nào không?*

**Trả lời:**

#### **Câu 4: Giao tiếp giữa nhân viên với nhau**

Mời Anh/ Chị đọc qua các yếu tố được liệt kê sau đây:

1. Tôi làm việc trong môi trường giao tiếp cởi mở và thân thiện
2. Khác biệt ngôn ngữ không phải là một rào cản trong giao tiếp giữa các nhân viên với nhau
3. Thảo luận nhóm, hợp tác làm tăng cường khả năng giao tiếp giữa đồng nghiệp với nhau
4. Giao tiếp dễ dàng kết nối mọi người bất kể vai trò của người lao động trong tổ chức hay các ranh giới khác

*Theo anh/chị, các yếu tố trên có thể hiện được mức độ giao tiếp giữa nhân viên tại VNPT HCM? Có cần chỉnh sửa từ ngữ nào cho rõ nghĩa hơn không? Có yếu tố nào thừa hay bị trùng lặp với nhau không? Anh/chị có bổ sung thêm / điều chỉnh yếu tố nào không?*

**Trả lời:**

#### **Câu 5: Quy trình làm việc**

Mời Anh/ Chị cùng xây dựng các quan sát liên quan đến quy trình làm việc.

**Trả lời :**

#### **Câu 6: Chia sẻ tri thức**

Mời Anh/ Chị đọc qua các yếu tố được liệt kê sau đây:

1. Tôi thường chia sẻ kiến thức từ thực tế công việc với đồng nghiệp
2. Tôi chia sẻ các báo cáo nội bộ và các tài liệu chính thức khác với đồng nghiệp của tôi
3. Tôi chia sẻ kiến thức học được qua công việc với các đồng nghiệp
4. Tôi chia sẻ kinh nghiệm làm việc với các đồng nghiệp
5. Tôi thường chia sẻ những kiến thức được học từ trường lớp hoặc các khóa đào tạo với đồng nghiệp

6. Tôi chia sẻ bí quyết hoặc thủ thuật kinh doanh với các đồng
7. Đồng nghiệp thường trao đổi kiến thức và kinh nghiệm làm việc với nhau
8. Tôi chia sẻ kiến thức về khách hàng, sản phẩm, nhà cung cấp và đối thủ cạnh tranh với đồng nghiệp của tôi .

*Theo Anh/ Chị, các kiến thức nào nhân viên thường chia sẻ với nhau? Nội dung này có cần chỉnh sửa từ ngữ nào trong các câu trên cho rõ nghĩa hơn không? Trong các yếu tố trên, có yếu tố nào thừa hay bị trùng lặp với nhau không? Anh/ Chị có bổ sung thêm / điều chỉnh yếu tố nào không?*

**Trả lời:**

**Phần II : Thông tin người được phỏng vấn**

Họ và tên :

Chức vụ:

Số năm kinh nghiệm:

Nơi công tác:

Số điện thoại:

Ngày phỏng vấn:

## PHỤ LỤC 3

# DANH SÁCH CHUYÊN GIA VÀ KẾT QUẢ THẢO LUẬN TRONG NGHIÊN CỨU ĐỊNH TÍNH

### 1. DANH SÁCH CHUYÊN GIA THAM GIA THẢO LUẬN

STT	Chuyên gia	Vị trí, cấp bậc	Đơn vị công tác	Số năm kinh nghiệm
1	Phạm Thanh Bình	Phó Phòng	Phòng Đầu tư	22
2	Đặng Trung Hà	Phó Phòng	Phòng Nhân sự	24
3	Trương Quang Khải	Phó Giám đốc	TT.CNTT	25
4	Nguyễn Thị Ba Lê	Trưởng Phòng	TT.CUVT	24
5	Phạm Thị Thúy Nga	Phó Chánh VP	Văn phòng	21
6	Trần Thị Kha Linh Phượng	Phó Giám đốc	TT.CNTT	24
7	Lê Hoàng Sang	Phó Giám đốc	TTVT NSG	32

### 2. KẾT QUẢ THẢO LUẬN VỚI CHUYÊN GIA

STT	Chuyên gia	Ngày phỏng vấn	Kết quả thảo luận			
			Điều chỉnh		Yếu tố mới được thêm vào	Yếu tố bị loại bỏ
			Trước khi điều chỉnh	Sau khi điều chỉnh		
			Tôi nhận được mức lương cao hơn khi	Tôi nhận được phần thưởng		

1	Trần Thị Kha Linh Phượng	03/7/2017	chia sẻ tri thức có giá trị với đồng nghiệp	xứng đáng khi chia sẻ tri thức có giá trị với đồng nghiệp		
			Khi chia sẻ tri thức, tôi có cơ hội thể hiện kỹ năng với các đồng nghiệp khác	Khi chia sẻ tri thức với đồng nghiệp, tôi có cơ hội học hỏi để bản thân tiến bộ hơn		
						Tôi chia sẻ kiến thức về khách hàng, sản phẩm, nhà cung cấp và đối thủ cạnh tranh với đồng nghiệp của tôi
					Tôi được nâng cao khả năng giao tiếp thông qua các khóa huấn luyện nội bộ, các hoạt động	

					giao lưu, học tập của đơn vị	
2	Nguyễn Thị Ba Lê	03/7/2017	Lãnh đạo luôn tạo môi trường làm việc thuận lợi cho các nhóm	Lãnh đạo luôn tạo môi trường làm việc thuận lợi cho các nhóm để thúc đẩy chia sẻ tri thức		
			Lãnh đạo thể hiện sự đồng cảm, quan tâm khi trao đổi công việc với nhân viên	Lãnh đạo là tấm gương về chia sẻ tri thức trong tổ chức		
			Lãnh đạo thường tổ chức hội thảo chuyên ngành	Lãnh đạo thường tổ chức các hội thảo chuyên đề gắn với công tác chuyên môn của đơn vị		
			Lãnh đạo thường tổ chức tập huấn	Lãnh đạo thường tổ chức các		

			chuyên môn	chương trình đào tạo, nâng cao trình độ chuyên môn cho nhân viên		
					Làm việc theo quy trình giúp mọi người chia sẻ tri thức cởi mở hơn	
					Tất cả các quy trình trong đơn vị tôi thường xuyên được cải tiến	
3	Lê Hoàng Sang	03/7/2017	Đồng nghiệp luôn giúp tôi vượt qua khó khăn	Đồng nghiệp luôn hỗ trợ tôi trong công việc		
			Đồng nghiệp sẽ giúp đỡ khi tôi cần	Tôi và đồng nghiệp thường xuyên trao đổi thông tin, chia sẻ quan điểm		

				trong phạm vi xử lý công việc		
4	Đặng Trung Hà	03/7/2017	Khác biệt ngôn ngữ không phải là một rào cản trong giao tiếp giữa các nhân viên với nhau	Khác biệt về tuổi tác, vùng miền, vị trí công việc, cấp bậc không phải là một rào cản trong giao tiếp giữa các nhân viên với nhau		
			Giao tiếp dễ dàng kết nối mọi người bất kể vai trò của người lao động trong tổ chức hay các ranh giới khác	Giao tiếp tốt hỗ trợ tôi khi tác nghiệp với đồng nghiệp trong và ngoài đơn vị mình làm việc		
5	Phạm Thanh	03/7/2017			Quy trình làm việc thúc đẩy sự hợp tác giữa các bộ phận	
					Quy trình làm việc giúp	



	Bình				phân bổ công việc hợp lý cho các bộ phận	
					Quy trình làm việc giúp giải quyết công việc hiệu quả hơn	
6	Trương Quang Khải	03/7/2017				Tôi chia sẻ bí quyết hoặc thủ thuật kinh doanh với các đồng nghiệp
						Tôi chia sẻ kiến thức học được qua công việc với các đồng nghiệp

Các chuyên gia còn lại không có thêm ý kiến mới so với bảng kết quả trên.

## PHỤ LỤC 4

### BẢNG CÂU HỎI NGHIÊN CỨU ĐỊNH LƯỢNG

Bảng câu hỏi số.....Phỏng vấn lúc.....ngày / /  
2017

Kính chào Anh/ Chị.,

Tôi là Nguyễn Thị Giang Thanh, hiện đang thực hiện luận văn tốt nghiệp với đề tài nghiên cứu: **“Nghiên cứu ảnh hưởng của các yếu tố Văn hóa Tổ chức đến chia sẻ tri thức tại VNPT Thành phố Hồ Chí Minh”**

Rất mong Anh/Chị dành ít thời gian trả lời giúp tôi bảng câu hỏi này. Xin lưu ý rằng không có câu trả lời nào là đúng hoặc sai. Tất cả câu trả lời của Anh/ Chị đều có giá trị đối với nghiên cứu của tôi. Và tôi xin cam đoan chỉ sử dụng kết quả với mục đích nghiên cứu đề tài. Mọi ý kiến của Anh/ Chị sẽ được hoàn toàn bảo mật.

Chân thành cảm ơn sự hỗ trợ của Anh/ Chị.

**Xin Anh/ Chị cho biết mức độ đồng ý về các phát biểu sau đây đối với bản thân và đơn vị Anh/ Chị đang làm việc. Trả lời bằng cách khoanh tròn hoặc đánh dấu X vào ô có điểm phù hợp theo quy ước như sau:**

Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	2	3	4	5

<b>Hệ thống khen thưởng</b>		Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	Tôi nhận được sự tôn vinh của đồng nghiệp khi chia sẻ kỹ năng làm việc của mình	1	2	3	4	5
2	Tôi nhận được phần thưởng xứng đáng khi chia sẻ tri thức có giá trị với đồng nghiệp	1	2	3	4	5
3	Tôi nhận được sự tôn trọng của đồng nghiệp trong đơn vị khi chia sẻ tri thức với họ	1	2	3	4	5
4	Tôi nhận được sự đánh giá cao của cấp trên khi chia sẻ tri thức với đồng nghiệp	1	2	3	4	5
5	Khi chia sẻ tri thức, tôi có cơ hội thể hiện kỹ năng với các đồng nghiệp khác	1	2	3	4	5
6	Tôi nhận được sự tín nhiệm của mọi người nhiều hơn khi chia sẻ tri thức với đồng nghiệp	1	2	3	4	5
7	Khi chia sẻ tri thức với đồng nghiệp, tôi có cơ hội học hỏi để bản thân tiến bộ hơn	1	2	3	4	5
<b>Lãnh đạo</b>		Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý

1	Lãnh đạo luôn khuyến khích sự tham gia của mọi thành viên trong nhóm làm việc khi ra quyết định	1	2	3	4	5
2	Lãnh đạo thể hiện quyết tâm cam kết hoàn thành chỉ tiêu công việc	1	2	3	4	5
3	Lãnh đạo luôn tạo môi trường làm việc thuận lợi cho các nhóm để thúc đẩy chia sẻ tri thức	1	2	3	4	5
4	Lãnh đạo đơn vị tôi là tấm gương về chia sẻ tri thức trong tổ chức	1	2	3	4	5
5	Lãnh đạo thường tổ chức các hội thảo chuyên đề gắn với công tác chuyên môn của đơn vị	1	2	3	4	5
6	Lãnh đạo thường tổ chức các chương trình đào tạo, nâng cao trình độ chuyên môn cho nhân viên	1	2	3	4	5
7	Lãnh đạo luôn khuyến khích các hoạt động nghiên cứu khoa học	1	2	3	4	5
<b>Tin tưởng vào đồng nghiệp</b>		Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	Đồng nghiệp luôn hỗ trợ tôi trong công việc	1	2	3	4	5
2	Tôi và đồng nghiệp thường xuyên trao đổi thông tin, chia sẻ quan điểm trong phạm vi xử lý công việc	1	2	3	4	5

3	Tôi không ngần ngại chia sẻ cảm xúc và quan điểm của mình với các bạn đồng nghiệp	1	2	3	4	5
4	Tôi tin rằng đồng nghiệp không tiết lộ thông tin cá nhân của tôi với người khác	1	2	3	4	5
5	Tôi tin rằng đồng nghiệp đã sử dụng tri thức nhận được để giải quyết những vấn đề chung của công ty	1	2	3	4	5
6	Tôi làm việc trong một tổ chức có sự tin tưởng lẫn nhau đáng kể giữa các đồng nghiệp	1	2	3	4	5
7	Hầu hết đồng nghiệp trong đơn vị tôi biết rõ về nhau và vì vậy được xem là đáng tin cậy	1	2	3	4	5
<b>Giao tiếp giữa nhân viên với nhau</b>		Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	Tôi làm việc trong môi trường giao tiếp cởi mở và thân thiện	1	2	3	4	5
2	Khác biệt về tuổi tác, vùng miền, vị trí công việc, cấp bậc không phải là một rào cản trong giao tiếp giữa các nhân viên với nhau	1	2	3	4	5
3	Thảo luận nhóm, hợp tác làm tăng cường khả năng giao tiếp giữa đồng nghiệp với nhau	1	2	3	4	5

4	Giao tiếp tốt hỗ trợ tôi khi tác nghiệp với đồng nghiệp trong và ngoài đơn vị mình làm việc	1	2	3	4	5
5	Tôi được nâng cao khả năng giao tiếp thông qua các khóa huấn luyện nội bộ, các hoạt động giao lưu, học tập của đơn vị.	1	2	3	4	5
<b>Quy trình</b>		Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	Làm việc theo quy trình giúp mọi người chia sẻ tri thức cởi mở hơn	1	2	3	4	5
2	Tất cả các quy trình trong đơn vị tôi thường xuyên được cải tiến	1	2	3	4	5
3	Quy trình làm việc thúc đẩy sự hợp tác giữa các bộ phận	1	2	3	4	5
4	Quy trình làm việc giúp phân bổ công việc hợp lý cho các bộ phận	1	2	3	4	5
5	Quy trình làm việc giúp giải quyết công việc hiệu quả hơn	1	2	3	4	5
<b>Chia sẻ tri thức</b>		Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	Tôi thường chia sẻ kiến thức từ thực tế công việc với đồng nghiệp	1	2	3	4	5

2	Tôi chia sẻ các báo cáo nội bộ và các tài liệu chính thức khác với đồng nghiệp của tôi	1	2	3	4	5
3	Tôi chia sẻ kinh nghiệm làm việc với các đồng nghiệp	1	2	3	4	5
4	Tôi thường chia sẻ những kiến thức được học từ trường lớp hoặc các khóa đào tạo với đồng nghiệp	1	2	3	4	5
5	Đồng nghiệp trong đơn vị tôi thường trao đổi kiến thức và kinh nghiệm làm việc với nhau	1	2	3	4	5

**Xin cho biết một số thông tin cá nhân của Anh/Chị:**

*(Đánh dấu X hoặc khoanh tròn vào ô phù hợp):*

1. Giới tính của Anh/Chị :  Nam  Nữ
2. Độ tuổi của Anh/Chị :   $\leq 25$    $46 \div 55$   
  $26 \div 35$    $\geq 55$   
  $36 \div 45$
3. Bằng cấp cao nhất của Anh/Chị:  PTTH  Đại học  
 Trung cấp/  Sau đại học  
 Cao đẳng
4. Số năm kinh nghiệm của Anh/Chị:   $\leq 2$  năm   $10 \div 19$  năm  
  $3 \div 5$  năm   $\geq 20$  năm  
  $6 \div 9$  năm
5. Vị trí, cấp bậc của Anh/Chị  Nhân viên  Kế toán trưởng

- Tổ trưởng / Đội trưởng/ Trưởng dự án
- Khác
- Trưởng/ Phó Phòng

Nếu Anh/Chị quan tâm đến kết quả của nghiên cứu này, xin vui lòng để lại địa chỉ email, tôi sẽ gửi kết quả đến anh chị sau khi hoàn thành luận văn vào tháng 12/2017.

Email:.....

Người thực hiện : Nguyễn Thị Giang Thanh

Email: [nguyen72thanh@gmail.com](mailto:nguyen72thanh@gmail.com)

Điện thoại : 0918 76 67 79



## PHỤ LỤC 5

### DANH SÁCH PHÒNG VẤN THỬ

STT	Họ tên	Đơn vị công tác	Email
1	Lê Thị Thu Thảo	TT.CNTT	thuthaolt.hcm@vnpt.vn
2	Phan Mỹ Duyên	TT.CNTT	duyenpm.hcm@vnpt.vn
3	Lương Thế Đạt	TT.CNTT	datlt.hcm@vnpt.vn
4	Mai Thị Thanh Trúc	Đài CSKH	trucmtt.hcm@vnpt.vn
5	Phan Thị Như Hoa	Phòng KTKH	hoaptn.hcm#vnpt.vn
6	Lê Quốc Toàn	Phòng Kỹ thuật	toanlq.hcm@vnpt.vn
7	Nguyễn Hữu Văn Chung	TT.CNTT	chungnhv.hcm@vnpt.vn
8	Trà Bảo Linh	TT.CNTT	linhtb.hcm@vnpt.vn
9	Võ Thị Hồng Lệ	TT.ĐHTT	levth.hcm@vnpt.vn
10	Đỗ Trần Nghiệp	TT.CNTT	nghiepkt.hcm@vnpt.vn
11	Dương Trung Hiếu	TT.CNTT	hieudt@vnpt.vn
12	Lê Huy Cường	Văn phòng	cuonglh.hcm@vnpt.vn
13	Lê Thị Ngọc Thủy	Đài CSKH	thuyltn.hcm@vnpt.vn
14	Vũ Minh Thy	Đài CSKH	thyvm.hcm@vnpt.vn
15	Nguyễn Quang Minh	Phòng Đầu tư	minhng.hcm@vnpt.vn

## PHỤ LỤC 6

### KẾT QUẢ THỐNG KÊ MÔ TẢ MẪU KHẢO SÁT

#### 1. Thống kê theo giới tính

Giới tính	Tần suất	Phần trăm	Phần trăm hợp lý	Phần trăm tích lũy
Nam	138	66.0	66.0	66.0
Nữ	71	34.0	34.0	100.0
Tổng cộng	209	100.0	100.0	

#### 2. Thống kê theo độ tuổi

Độ tuổi	Tần suất	Phần trăm	Phần trăm hợp lý	Phần trăm tích lũy
≤ 25	6	2.9	2.9	2.9
26 ÷ 35	40	19.1	19.1	22.0
36 ÷ 45	110	52.6	52.6	74.6
46 ÷ 55	50	23.9	23.9	98.6
≥ 55	3	1.4	1.4	100.0
Tổng cộng	209	100.0	100.0	

#### 3. Thống kê theo trình độ học vấn

Trình độ học vấn	Tần suất	Phần trăm	Phần trăm hợp lý	Phần trăm tích lũy
THPT	10	4.8	4.8	4.8
Trung cấp/ Cao đẳng	24	11.5	11.5	16.3
Đại học	154	73.7	73.7	90.0
Sau Đại học	21	10.0	10.0	100.0
Tổng cộng	209	100.0	100.0	

#### 4. Thống kê theo số năm kinh nghiệm

<b>Số năm kinh nghiệm</b>	<b>Tần suất</b>	<b>Phần trăm</b>	<b>Phần trăm hợp lý</b>	<b>Phần trăm tích lũy</b>
≤ 2 năm	6	2.9	2.9	2.9
3 ÷ 5 năm	17	8.1	8.1	11.0
6 ÷ 9 năm	23	11.0	11.0	22.0
10 ÷ 19 năm	94	45.0	45.0	67.0
≥ 20 năm	69	33.0	33.0	100.0
<b>Tổng cộng</b>	<b>209</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

### **5. Thống kê theo vị trí/ cấp bậc**

<b>Vị trí/ Cấp bậc</b>	<b>Tần suất</b>	<b>Phần trăm</b>	<b>Phần trăm hợp lý</b>	<b>Phần trăm tích lũy</b>
Nhân viên	145	69.6	69.3	69.3
Đội trưởng/ Tổ trưởng/ Trưởng dự án	40	19.2	19.2	88.5
Trưởng/ Phó Phòng	22	10.5	10.5	99.0
Kế toán trưởng	2	1.0	1.0	100.0
<b>Tổng cộng</b>	<b>209</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

# PHỤ LỤC 7

## KẾT QUẢ XỬ LÝ SPSS VÀ PHÂN TÍCH

### 7.1 THỐNG KÊ MÔ TẢ

- **Thống kê theo giới tính**

Statistics		
SEX		
N	Valid	209
	Missing	0

SEX					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nam	138	66.0	66.0	66.0
	Nữ	71	34.0	34.0	100.0
	Total	209	100.0	100.0	

- **Thống kê theo độ tuổi**

Statistics		
AGE		
N	Valid	209
	Missing	0

AGE					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Độ tuổi: ≤ 25	6	2.9	2.9	2.9
	Độ tuổi: 26 ÷ 35	40	19.1	19.1	22.0
	Độ tuổi: 36 ÷ 45	110	52.6	52.6	74.6
	Độ tuổi: 46 ÷ 55	50	23.9	23.9	98.6
	Độ tuổi: ≥ 55	3	1.4	1.4	100.0
	Total	209	100.0	100.0	

- **Thống kê theo bằng cấp**

Statistics		
CER		
N	Valid	209
	Missing	0

CER					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	BC: PTTH	10	4.8	4.8	4.8
	BC: TC/CĐ	24	11.5	11.5	16.3
	BC:ĐH	154	73.7	73.7	90.0
	BC: SĐH	21	10.0	10.0	100.0
	Total	209	100.0	100.0	

- **Thống kê theo số năm kinh nghiệm**

Statistics		
SEN		
N	Valid	209
	Missing	0

SEN					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SNKN: ≤ 2	6	2.9	2.9	2.9
	SNKN: 3 ÷ 5	17	8.1	8.1	11.0
	SNKN: 6 ÷ 9	23	11.0	11.0	22.0
	SNKN: 10 ÷ 19	94	45.0	45.0	67.0
	SNKN: ≥ 20	69	33.0	33.0	100.0
	Total	209	100.0	100.0	

- **Thống kê theo vị trí công tác**

Statistics		
POS		
N	Valid	209
	Missing	0

POS					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NV	145	69.6	69.3	69.3
	TT/ĐT/TDA	40	19.2	19.2	88.5
	T/PP	22	10.5	10.5	99.0
	KTT	2	1.0	1.0	100.0
	Total	209	100.0	100.0	

## 7.2 KẾT QUẢ KIỂM ĐỊNH ĐỘ TIN CẬY THANG ĐO

### - Kiểm định độ tin cậy thang đo Hệ thống khen thưởng

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.752	.748	7

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PT1	23.49	6.328	.570	.432	.698
PT2	23.55	6.422	.508	.359	.713
PT3	23.34	6.140	.624	.423	.685
PT4	23.22	6.848	.440	.274	.728
PT5	23.27	7.007	.417	.239	.733
PT6	23.28	7.057	.390	.212	.739
PT7	22.93	7.342	.324	.165	.751

### - Kiểm định độ tin cậy thang đo Lãnh đạo

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.863	.864	7

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
LĐ1	23.48	9.886	.638	.533	.843
LĐ2	23.52	9.770	.692	.597	.836
LĐ3	23.61	9.344	.750	.620	.827
LĐ4	23.78	9.977	.569	.398	.852
LĐ5	23.74	9.541	.644	.502	.842
LĐ6	23.76	9.589	.653	.502	.840
LĐ7	23.69	10.185	.495	.317	.863

- **Kiểm định độ tin cậy thang đo Tin tưởng đồng nghiệp**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.868	7

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	GTrrcted Item-Total GTrrrelation	Squared Multiple GTrrrelation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TT1	23.13	9.882	.648	.518	.849
TT2	23.03	10.311	.579	.489	.857
TT3	23.17	9.586	.628	.479	.852
TT4	23.37	9.158	.702	.558	.841
TT5	23.09	9.920	.624	.432	.852
TT6	23.19	9.848	.667	.557	.846
TT7	23.27	9.639	.650	.538	.848

- **Kiểm định độ tin cậy thang đo Giao tiếp**

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.714	.718	5

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	GTrrcted Item-Total GTrrrelation	Squared Multiple GTrrrelation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
GT1	15.91	3.223	.445	.252	.678
GT2	16.00	3.024	.493	.272	.658
GT3	15.73	3.111	.586	.361	.623
GT4	15.68	3.325	.472	.279	.667
GT5	15.82	3.361	.381	.175	.703

- **Kiểm định độ tin cậy thang đo Quy trình làm việc**

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.860	.860	5

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	GTrrrected Item-Total GTrrrelation	Squared Multiple GTrrrelation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
QT1	15.46	5.173	.639	.427	.840
QT2	15.53	4.549	.755	.586	.810
QT3	15.33	4.980	.729	.557	.817
QT4	15.48	5.212	.620	.398	.845
QT5	15.48	5.270	.648	.435	.838

- **Kiểm định độ tin cậy thang đo Chia sẻ tri thức**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.888	5

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	GTrrrected Item-Total GTrrrelation	Squared Multiple GTrrrelation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CSTT1	15.76	5.337	.726	.555	.864
CSTT2	15.82	5.438	.641	.418	.883
CSTT3	15.79	5.311	.775	.640	.854
CSTT4	15.80	5.007	.783	.658	.850
CSTT5	15.82	5.092	.723	.572	.865

### 7.3 KẾT QUẢ KIỂM ĐỊNH THANG ĐO BẰNG PHÂN TÍCH NHÂN TỐ KHÁM PHÁ (EFA)

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.894
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3209.189
	df	465
	Sig.	.000

Total Variance Explained



Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	10.484	33.820	33.820	10.484	33.820	33.820	4.731	15.261	15.261
2	2.353	7.589	41.409	2.353	7.589	41.409	4.079	13.159	28.420
3	1.756	5.666	47.075	1.756	5.666	47.075	3.488	11.251	39.672
4	1.461	4.712	51.787	1.461	4.712	51.787	2.518	8.123	47.794
5	1.283	4.140	55.927	1.283	4.140	55.927	1.631	5.260	53.055
6	1.168	3.768	59.695	1.168	3.768	59.695	1.618	5.221	58.275
7	1.022	3.298	62.993	1.022	3.298	62.993	1.462	4.718	62.993
8	.981	3.164	66.157						
9	.915	2.951	69.108						
10	.839	2.707	71.816						
11	.792	2.553	74.369						
12	.730	2.355	76.724						
13	.690	2.225	78.950						
14	.643	2.075	81.025						
15	.590	1.902	82.926						
16	.563	1.816	84.743						
17	.510	1.645	86.387						
18	.448	1.445	87.832						
19	.442	1.426	89.258						
20	.406	1.311	90.569						
21	.396	1.278	91.847						
22	.343	1.106	92.953						
23	.333	1.074	94.027						
24	.295	.953	94.979						
25	.280	.902	95.882						
26	.266	.859	96.741						
27	.234	.756	97.497						
28	.215	.692	98.189						
29	.202	.651	98.840						
30	.189	.610	99.449						
31	.171	.551	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrixa

	Component					
	1	2	3	4	5	6
GT1	.674					
TT1	.662					
TT2	.654					
TT4	.646					
TT3	.621					
LD5	.574					
TT7	.569					
GT2	.537					
LD6	.526					
TT5	.492					
TT6	.486					
QT3		.724				
QT2		.716				
QT1		.704				
QT4		.700				
QT5		.682				
LD2			.782			
LD1			.761			
LD3			.758			
LD4			.479			
LD7			.428			
RS1				.799		
RS2				.735		
PT3				.715		
PT5				.654		
PT4				.433		
PT7					.793	
PT6					.553	
GT4						.797
GT3						.531
GT5						.406
						.654
Extraction Method: Principal Component Analysis.						
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. <sup>a</sup>						

## 7.4 KẾT QUẢ PHÂN TÍCH TƯƠNG QUAN VÀ HỒI QUY BỘI

Correlations								
		NT	QT	LD	PT	HH	GT	CSTT
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	209	209	209	209	209	209	209
QT	Pearson Correlation	.675**	1	.559**	.225**	.259**	.545**	.600**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.001	.000	.000	.000
	N	209	209	209	209	209	209	209
LD	Pearson Correlation	.648**	.559**	1	.401**	.334**	.501**	.466**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	209	209	209	209	209	209	209
PT	Pearson Correlation	.419**	.225**	.401**	1	.370**	.285**	.321**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000		.000	.000	.000
	N	209	209	209	209	209	209	209
HH	Pearson Correlation	.318**	.259**	.334**	.370**	1	.349**	.301**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	209	209	209	209	209	209	209
GT	Pearson Correlation	.572**	.545**	.501**	.285**	.349**	1	.524**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	209	209	209	209	209	209	209
CSTT	Pearson Correlation	.682**	.600**	.466**	.321**	.301**	.524**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	209	209	209	209	209	209	209

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.722 <sup>a</sup>	.521	.506	.396	1.709

a. Predictors: (Constant), GT, PT, HH, QT, LD, NT

b. Dependent Variable: CSTT

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	34.479	6	5.747	36.569	.000 <sup>b</sup>
	Residual	31.743	202	.157		
	Total	66.222	208			

a. Dependent Variable: CSTT

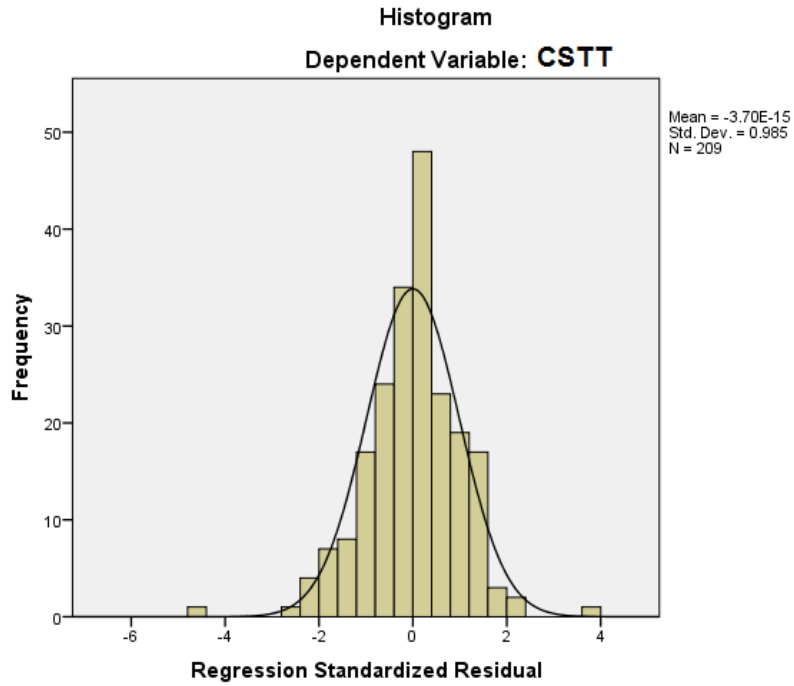
b. Predictors: (Constant), GT, PT, HH, QT, LĐ, NT

Coefficients <sup>a</sup>								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	0.855	0.179		0.501	.617		
	NT	0.525	0.091	0.450	5.761	.000	0.388	2.576
	QT	0.235	0.009	0.230	3.272	.001	0.482	2.074
	LĐ	0.165	0.014	0.160	0.878	.004	0.512	1.952
	HH	0.158	0.006	0.153	0.966	.335	0.788	1.269
	PT	0.153	0.016	0.145	0.792	.009	0.730	1.369
	GT	0.169	0.030	0.139	2.198	.007	0.590	1.696

a. Dependent Variable: CSTT

## 7.5 KIỂM TRA GIẢ ĐỊNH TRONG HỒI QUY TUYẾN TÍNH

- Biểu đồ tần số phần dư chuẩn hóa



- **Biểu đồ phân tán của phần dư chuẩn hóa và giá trị dự đoán chuẩn hóa**

