

Ảnh hưởng của văn hoá tổ chức đến việc chia sẻ tri thức của nhân viên trong ngành xây dựng Việt Nam

Nguyễn Hoàng Lập

Công ty cổ phần xây dựng số 1 - nguyenhoanglap@yahoo.com

Phạm Quốc Trung

Trường Đại học Bách khoa TP.HCM - pqtrung@hcmut.edu.vn

Ngày nhận: 13/02/2014 Ngày nhận lại: 18/08/2014 Ngày duyệt đăng: 10/09/2014 Mã số: 0214-M-13	Tóm tắt Ngày nay, tri thức trở thành một nguồn lực quan trọng giúp nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Ở VN, quản lý tri thức (QLTT) tuy chưa phổ biến, nhưng các doanh nghiệp cũng bắt đầu chú ý tới việc thúc đẩy chia sẻ tri thức (CSTT). Đối với các công ty xây dựng, một lĩnh vực thâm dụng tri thức, CSTT là rất quan trọng để tăng năng suất lao động và đảm bảo sự phát triển bền vững. Nhiều nghiên cứu chỉ ra văn hoá tổ chức đóng vai trò rất lớn trong việc thúc đẩy/cản trở hiệu quả CSTT. Nhằm xác định các yếu tố văn hoá có ảnh hưởng đến CSTT, tác giả tiến hành khảo sát ở TP.HCM, kết quả cho thấy việc CSTT của nhân viên ngành xây dựng VN chịu tác động bởi các yếu tố sau: (1) Sự tin tưởng; (2) Cơ cấu tổ chức; (3) Khen thưởng ngắn hạn; (4) Hệ thống thông tin; và (5) Khen thưởng dài hạn. Từ kết quả này, nghiên cứu cũng đề xuất một số kiến nghị để nâng cao hiệu quả CSTT ở các doanh nghiệp xây dựng VN. Abstract At present, knowledge becomes an important resource used for improving corporate competitiveness. Although knowledge management is still new to Vietnam, many companies have started to pay attention to knowledge sharing. As for construction – a knowledge-intensive industry – knowledge sharing is an important factor needed for enhancing labor productivity and ensuring a sustainable development for the company and many researches find that organizational culture plays a critical role in supporting/hindering the knowledge sharing. This paper tries to identify cultural factors that affect the knowledge sharing through a survey conducted in HCMC. The results show that the knowledge sharing by workers in the construction industry is affected by: trust, organizational structure, short-term reward, information system and long-term reward. The results lead to some suggestions that can help improve knowledge sharing among construction companies in Vietnam.
Từ khóa: Quản lý tri thức, chia sẻ tri thức, văn hoá tổ chức, xây dựng, Việt Nam. Keywords: Knowledge management, knowledge sharing, organizational culture, construction, Vietnam.	

1. GIỚI THIỆU

Trong nền kinh tế ngày nay, tri thức được coi là nguồn tài nguyên chiến lược quan trọng (Drucker, 1993). Vì thế, việc quản lý hiệu quả nguồn tài nguyên này là một trong những thách thức quan trọng mà các tổ chức ngày nay đang phải đối mặt. Tuy nhiên, để triển khai thành công QLTT, tổ chức phải xây dựng được văn hoá hỗ trợ cho việc chia sẻ tri thức (CSTT) một cách hiệu quả. Al-Alawi & cộng sự (2007), Kimiz (2005) cho rằng văn hoá tổ chức (VHTC) có ảnh hưởng rất lớn đến sự thành công của việc CSTT ở mọi công ty.

Trong bối cảnh VN, nghiên cứu về CSTT bên trong công ty còn tương đối ít, nên tác giả muốn bổ sung vào những khoảng trống kiến thức đó. Phạm & cộng sự (2006) nghiên cứu CSTT ở DN VN và nhận thấy khía cạnh VHTC có vai trò khá quan trọng.

Ngành xây dựng ở VN là một ngành đang phát triển mạnh, có quy mô lớn, đòi hỏi nhiều tri thức. Do đó, các công ty xây dựng (đặc biệt là các công ty tư vấn, thiết kế) cần phải có phương thức quản lý và sử dụng tốt nguồn lực tri thức đa dạng, nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh. Vì vậy, triển khai thành công QLTT là rất cần thiết để đảm bảo cho sự phát triển của ngành này. Từ các lý do trên, nghiên cứu tập trung vào các yếu tố văn hoá tổ chức ảnh hưởng đến việc CSTT của nhân viên trong công ty xây dựng VN. Mục tiêu chính của nghiên cứu là: (1) Xác định các yếu tố văn hoá ảnh hưởng đến việc CSTT; (2) Đo lường mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đó lên việc CSTT ở công ty xây dựng VN; và (3) Đề xuất một số kiến nghị cho các công ty xây dựng VN nhằm cải tiến VHTC theo định hướng tri thức.

2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

2.1. Cơ sở lý thuyết

Tri thức (Knowledge): Là niềm tin được minh chứng là đúng (Nonaka & cộng sự, 1995). Sự tiến hoá của nhận thức luận khoa học đã hình thành cấu trúc thứ bậc từ dữ liệu => thông tin => tri thức, theo 2 hướng: Sự hiểu biết, và sự độc lập với ngữ cảnh (Serban & cộng sự, 2002). Polanyi (1966) đã phân loại tri thức thành 2 loại: (1) Tri thức ẩn (Tacit) trong đầu con người, khó tiếp nhận, truyền đạt và chia sẻ; và (2) Tri thức hiện (Explicit) có thể diễn đạt, chia sẻ và nắm bắt một cách dễ dàng.

Quản lý tri thức (Knowledge Management): Là quá trình nhận biết, chia sẻ, sử dụng và thực hành tri thức bên trong tổ chức (Choi & Lee, 2002). Để QLTT hiệu quả, một chu trình quản lý cần được thiết lập, bao gồm nhiều bước từ nắm bắt, cho đến sử dụng tri thức. Kimiz (2005) đã tổng hợp các chu trình QLTT trước đây và giới thiệu một chu

trình QLTT tích hợp gồm 3 bước: (1) Nắm bắt và sáng tạo tri thức; (2) Phân phối và CSTT; và (3) Tìm kiếm và sử dụng tri thức.

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

Văn hoá tổ chức (Organizational Culture): Chỉ đến những giá trị bên dưới, niềm tin và quy tắc ứng xử của một tổ chức và các thành viên. Những phong tục, nghi lễ, sự tự định hình của mỗi thành viên... những thứ khiến nó khác biệt với các tổ chức khác, gọi chung là văn hoá của tổ chức đó (Kimiz, 2005). Theo Recardo & cộng sự (1997), VHTC được đo lường dựa trên 8 khía cạnh: (1) Giao tiếp; (2) Đào tạo và phát triển; (3) Phần thưởng và sự công nhận; (4) Ra quyết định; (5) Chấp nhận rủi ro; (6) Định hướng kế hoạch; (7) Làm việc nhóm; và (8) Các chính sách quản trị.

Văn hoá tổ chức là nền tảng của QLTT: Chia sẻ và chuyển giao tri thức là cần thiết đối với các tổ chức hiện đại. VHTC là thành phần quan trọng đảm bảo cho dòng chảy tri thức và thông tin trong tổ chức. Văn hoá hỗ trợ CSTT là khi CSTT được coi là một tiêu chuẩn, không phải ngoại lệ, ở đó, mọi người được khuyến khích để làm việc cùng nhau, cộng tác và chia sẻ đồng thời họ được tưởng thưởng vì việc đó.

2.2. Giả thuyết và mô hình nghiên cứu

Qua tham khảo các mô hình nghiên cứu trước của Al-Adaileh (2011), Islam & cộng sự (2011), Al-Alawi & cộng sự (2007) về ảnh hưởng của VHTC đến CSTT, mô hình của Al-Alawi (2007) được chọn vì nó bao hàm yếu tố của các nghiên cứu còn lại. Ngoài ra, qua phỏng vấn một số nhà quản lý và nhân viên đang làm việc trong các công ty xây dựng tại TP.HCM, tác giả bỏ bớt 2 yếu tố là lãnh đạo và quy trình khởi mô hình của Al-Alawi. Điều này cũng tương đồng với kết quả phân tích dữ liệu của các tác giả trên. Như vậy, trong nghiên cứu này, các yếu tố của VHTC ảnh hưởng đến CSTT bao gồm: (1) Sự tin tưởng; (2) Sự giao tiếp giữa các nhân viên; (3) Hệ thống thông tin; (4) Hệ thống khen thưởng; và (5) Cơ cấu tổ chức.

Sự tin tưởng (Trust): Niềm tin lẫn nhau hay sự tin tưởng giữa các đồng nghiệp là một thuộc tính rất quan trọng trong văn hoá DN được cho là có ảnh hưởng mạnh mẽ đối với việc CSTT, giúp thúc đẩy CSTT giữa các thành viên trong tổ chức. Môi trường tin tưởng có thể khuyến khích mọi người tương tác với nhau nhiều hơn và chia sẻ

những ý tưởng và tri thức của họ. Mặt khác, thiếu sự tin tưởng có thể tạo ra tình trạng bị cô lập giữa các thành viên trong tổ chức, ngăn cản việc chia sẻ và trao đổi tri thức với nhau (Al-Adaileh, 2011). Do đó niềm tin là điều kiện cần để thúc đẩy CSTT. Từ đó giả thuyết H₁ được phát biểu:

H₁: Có mối quan hệ tích cực giữa sự tin tưởng của nhân viên và CSTT trong tổ chức.

Sự giao tiếp của nhân viên (Communication between Staff): Sự giao tiếp ở đây đề cập đến con người tương tác với nhau thông qua trò chuyện và sử dụng ngôn ngữ cơ thể trong khi giao tiếp. Tương tác giữa các nhân viên được thúc đẩy bởi sự tồn tại của mối quan hệ xã hội trong tổ chức (Al-Alawi & cộng sự, 2007). Do đó, trong một tổ chức mà thông tin được trao đổi cởi mở và thẳng thắn giữa các nhân viên thì có thể đảm bảo CSTT thành công, tạo ra tri thức mới, giảm chi phí vận hành. Từ đó giả thuyết H₂ được phát biểu:

H₂: Có mối quan hệ tích cực giữa sự giao tiếp của nhân viên và CSTT trong tổ chức.

Hệ thống thông tin (Information System): HTTT được sử dụng để chỉ sự sắp xếp của con người, dữ liệu và các quá trình tương tác để hỗ trợ các hoạt động hàng ngày, giải quyết vấn đề và ra quyết định trong tổ chức (Whitten & cộng sự, 2001). Các tổ chức sử dụng HTTT khác nhau để tạo điều kiện CSTT thông qua việc tạo ra kho tri thức chung (Connelly & Kelloway, 2003). Tuy nhiên, muốn CSTT đạt hiệu quả thì cần phải có sự tham gia của các nhà quản lý cấp cao để truyền đạt về tầm quan trọng của những công cụ đó. Từ đó giả thuyết H₃ được phát biểu:

H₃: Có mối quan hệ tích cực giữa sự hỗ trợ của HTTT và CSTT trong tổ chức.

Hệ thống khen thưởng (Reward System): Hệ thống khen thưởng hiệu quả là điều cần thiết để động viên nhân viên chia sẻ tri thức với nhau và giữa các phòng ban khác nhau. Nếu không có phần thưởng làm động lực thì một số nhân viên có thể không muốn chia sẻ tri thức với những người khác. Oliver & Kandadi (2006) xác nhận rằng phần thưởng của tổ chức động viên nhân viên hướng đến chia sẻ tri thức và phát triển văn hoá của tổ chức theo hướng tri thức. Từ đó giả thuyết H₄ được phát biểu:

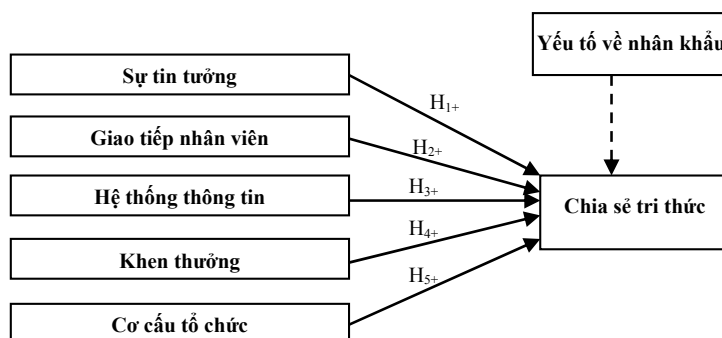
H₄: Có mối quan hệ tích cực giữa hệ thống khen thưởng và CSTT trong tổ chức.

Cơ cấu tổ chức (Organization Structure): Ngày nay, hầu hết các nhà quản lý nhận ra nhược điểm của cơ cấu tổ chức quan liêu, nhiều cấp bậc, vì nó làm chậm quá trình và

hạn chế luồng thông tin, tri thức bên trong tổ chức. Syed-Ikhsan & Rowland (2004) cho rằng việc chia sẻ tri thức đạt được hiệu quả cao khi các thông tin được lưu thông một cách dễ dàng trong toàn công ty, với một cơ cấu tổ chức đơn giản, phẳng, ít cấp bậc và ranh giới giữa các bộ phận. Từ đó giả thuyết H₅ được phát biểu:

H₅: Có mối quan hệ tích cực giữa cơ cấu tổ chức và CSTT trong tổ chức.

Các giả thuyết trên có thể được tóm tắt trong mô hình nghiên cứu sau (Hình 1).



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Việc hình thành thang đo được kế thừa từ những nghiên cứu trước có liên quan của Al-Adaileh (2011), Islam & cộng sự (2011), Al-Alawi & cộng sự (2007). Trong đó có các yếu tố: Sự tin tưởng (7 biến), sự giao tiếp (8 biến), hệ thống thông tin (7 biến), hệ thống khen thưởng (7 biến), cơ cấu tổ chức (7 biến), và CSTT (7 biến). Để bảo đảm giá trị nội dung của thang đo, một nghiên cứu định tính thông qua thảo luận tay đôi với 2 nhà quản lý cấp cao, 4 nhà quản lý cấp trung, và 5 nhân viên kỹ thuật ở 2 công ty xây dựng tại TP.HCM. Sau đó thang đo được hiệu chỉnh và bổ sung cho phù hợp với bối cảnh nghiên cứu. Thang đo được sử dụng trong nghiên cứu là thang đo Likert 5 điểm.

Mẫu nghiên cứu được chọn theo phương pháp thuận tiện. Bảng câu hỏi khảo sát được gửi đến các nhà quản lý, nhân viên đã và đang làm việc ở 20 công ty lớn nhỏ thuộc lĩnh vực xây dựng tại TP.HCM. Khảo sát này được tiến hành vào tháng 03/2013, kết quả thu về được 196 phiếu khảo sát online và 67 phiếu khảo sát giấy, sau khi loại bỏ 19 phiếu khảo sát không hợp lệ còn lại 244 phiếu hợp lệ, đạt tỉ lệ 92,78%. Toàn bộ mẫu hợp lệ được xử lý dữ liệu bằng phần mềm SPSS 16.0 để tiến hành các bước phân tích độ tin cậy, phân tích nhân tố khám phá EFA, phân tích tương quan và hồi quy đa

biến để kiểm định giả thuyết, phân tích ANOVA được sử dụng để kiểm định ảnh hưởng của các biến định tính lên các mối quan hệ này.

4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

4.1. Thống kê mô tả

Từ kết quả thu thập dữ liệu, có tất cả 244 phiếu trả lời hợp lệ. Thông tin mô tả chi tiết của mẫu khảo sát được trình bày trong Bảng 1.

Bảng 1. Mô tả mẫu khảo sát

Thông tin mẫu	Tần suất	Tỉ lệ (%)	Thông tin mẫu	Tần suất	Tỉ lệ (%)
Giới tính			Thu nhập		
Nam	163	66,8	< 6 triệu	68	27,9
Nữ	81	33,2	6-12 triệu	133	54,5
Độ tuổi			12-18 triệu	32	13,1
≤ 25	31	12,7	18-30 triệu	8	3,3
26-35	197	80,7	> 30 triệu	3	1,2
36-45	16	6,6			
Bằng cấp cao nhất			Loại hình DN		
PTTH	2	0,8	Công ty tư nhân	55	22,5
Trung cấp/ Cao đẳng	29	11,9	Công ty nhà nước	32	13,1
Đại học	189	77,5	Công ty cổ phần	114	46,7
Sau đại học	24	9,8	Công ty nước ngoài	43	17,6
Kinh nghiệm			Lĩnh vực hoạt động		
≤ 2 năm	50	20,5	Thi công xây dựng	129	52,9
3-5 năm	112	45,9	Tư vấn thiết kế	45	18,4
6-9 năm	64	26,2	Tư vấn giám sát	5	2,0
≥ 10 năm	18	7,4	Chủ đầu tư	24	9,8

Cấp bậc			Khác	41	16,8
Nhân viên	179	73,4	Quy mô công ty		
Trưởng nhóm/ giám sát	38	15,6	≤ 20 người	27	11,1
Trưởng phòng	17	7,0	21-100 người	94	38,5
Giám đốc	1	0,4	101-300 người	48	19,7
Khác	9	3,7	>300 người	75	30,7

Nguồn: Theo tính toán của tác giả

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

4.2.1. Đánh giá độ tin cậy của thang đo

Hệ số Cronbach's Alpha được sử dụng để loại các biến không phù hợp. Sau khi loại 1 biến của yếu tố giao tiếp và 2 biến của yếu tố cơ cấu tổ chức thì tất cả các nhóm yếu tố đều có hệ số Cronbach's Alpha > 0,7 (Bảng 2) và hệ số tương quan biến-tổng > 0,3 nên thang đo của các nhóm nhân tố đạt được độ tin cậy và tiếp tục đưa vào phân tích nhân tố.

4.2.2. Phân tích nhân tố khám phá EFA

Kết quả EFA, dùng phương pháp rút trích Principal & phép quay Varimax (Bảng 3).

Bảng 2. Phân tích độ tin cậy Cronbach's Alpha

STT	Nhóm nhân tố	Cronbach's Alpha
1	Chia sẻ tri thức – KS	0,807
2	Sự tin tưởng – TR	0,807
3	Giao tiếp của nhân viên – CS	0,733
4	Hệ thống thông tin – IS	0,878
5	Hệ thống khen thưởng – RS	0,765
6	Cơ cấu tổ chức – OS	0,772

Nguồn: Theo tính toán của tác giả

Bảng 3. Kết quả phân tích nhân tố đối với biến độc lập

Mã hoá	Biến quan sát	Nhân tố				
		1	2	3	4	5
IS2	Các thiết bị kỹ thuật của công ty giúp việc CSTT có hiệu quả	0,793				
IS3	Tôi cảm thấy thoải mái khi sử dụng các thiết bị kỹ thuật của công ty	0,762				
IS7	HTTT công ty đã cải thiện kỹ năng làm việc nhóm	0,744				
IS1	Công ty cung cấp các công cụ để hỗ trợ việc CSTT	0,733				
IS5	Công ty đã rất thành công trong thực hiện quản lý thông tin	0,717				
IS6	HTTT công ty thúc đẩy nhân viên CSTT	0,688				
OS2	Cơ cấu tổ chức của công ty tạo điều kiện cho CSTT hiệu quả		0,784			
OS6	Thông tin lưu thông dễ dàng trong toàn công ty		0,683			
OS4	Nhân viên công ty tham gia tích cực quá trình ra quyết định		0,680			
OS1	Cơ cấu tổ chức của công ty có ít cấp bậc		0,626			
OS7	Cấu trúc đội nhóm/ dự án đảm bảo cho hoàn thành nhiệm vụ		0,580			
CS1	Có sự tương tác trực diện giữa các đồng nghiệp công ty		0,503			
RS5	Công ty đánh giá cao việc CSTT ở khen thưởng cuối năm			0,878		
RS6	Công ty nâng lương cho nhân viên do CSTT			0,792		
RS4	Công ty khen thưởng bằng giấy khen việc tích cực CSTT			0,790		
RS7	CSTT với đồng nghiệp làm tăng giá trị,			0,660		

uy tín của tôi						
TR1	Tôi không ngần ngại chia sẻ suy nghĩ của tôi với đồng nghiệp					0,740
TR4	Tin tưởng giữa các đồng nghiệp là cần thiết cho CSTT					0,697
TR3	Tôi tin rằng CSTT sẽ giúp tôi phát triển trong sự nghiệp của mình					0,682
TR2	Hầu hết các đồng nghiệp của tôi là đáng tin cậy					0,608
TR6	Cấp trên của tôi tin tưởng vào khả năng làm việc của nhân viên					0,523
RS1	Tôi sẽ được khen thưởng khi CSTT với đồng nghiệp					0,749
RS3	Tôi có nhiều khả năng được thưởng khi làm việc theo nhóm					0,744
RS2	Các phần thưởng cho CSTT thúc đẩy tôi phổ biến kiến thức					0,689
CS4	Công ty thường tổ chức sự kiện để nhân viên CSTT nhiều hơn					0,612
Eigenvalues		7,426	2,643	2,087	1,723	1,276
Variance explained (%)		29,703	10,573	8,348	6,893	5,104
Cumulative variance explained (%)		29,703	40,275	48,623	55,516	60,620
Cronbach's Alpha		0,882	0,788	0,701	0,765	0,774

Nguồn: Theo tính toán của tác giả

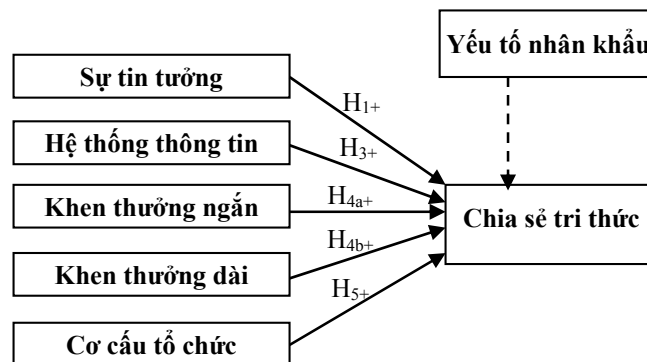
Sau khi phân tích nhân tố EFA, mô hình nghiên cứu có một số thay đổi như sau:

- Sự tin tưởng của nhân viên còn 5 biến quan sát;
- Sự giao tiếp của nhân viên không còn tồn tại do có một số biến đã bị loại, một số biến được nhập vào các nhân tố khác. Yếu tố này có tầm quan trọng trong các nghiên cứu trước; tuy nhiên, trong nghiên cứu này, do cỡ mẫu nhỏ, cũng như đặc thù của đối tượng khảo sát (đa số thuộc lĩnh vực thi công xây dựng), nên yếu tố này không được xét đến;

- Hệ thống thông tin còn 6 biến quan sát;
- Hệ thống khen thưởng tách thành 2 nhân tố là khen thưởng ngắn hạn và khen thưởng dài hạn. Kết quả này cũng phù hợp với thực tế, và cũng được đề cập đến trong những kết quả nghiên cứu trước;
- Yếu tố cơ cấu tổ chức còn 6 biến quan sát.

Từ kết quả trên, mô hình nghiên cứu được hiệu chỉnh như Hình 2. Các giả thuyết cũng được phát biểu lại cho phù hợp với mô hình nghiên cứu:

- H_1 : Có mối quan hệ tích cực giữa sự tin tưởng của nhân viên và CSTT trong tổ chức.
- H_3 : Có mối quan hệ tích cực giữa sự hỗ trợ của HTTT và CSTT trong tổ chức.
- H_{4a} : Có mối quan hệ tích cực giữa việc khen thưởng ngắn hạn và việc CSTT trong tổ chức.
- H_{4b} : Có mối quan hệ tích cực giữa việc khen thưởng dài hạn và việc CSTT trong tổ chức.
- H_5 : Có mối quan hệ tích cực giữa cơ cấu tổ chức và CSTT trong tổ chức.



Hình 2. Mô hình nghiên cứu hiệu chỉnh

4.3. Phân tích tương quan và phân tích hồi quy

4.3.1. Phân tích tương quan

Kết quả kiểm định Pearson giữa 5 biến độc lập với 1 biến phụ thuộc (được tóm tắt ở Bảng 4) cho thấy hầu hết các biến độc lập đều có tương quan chặt chẽ với biến phụ thuộc ở mức tin cậy 99% với các hệ số tương quan $> 0,3$. Tuy nhiên, khen thưởng ngắn

hạn có tương quan thấp với biến CSTT, nên sẽ được cân nhắc khi đưa vào phân tích hồi quy.

Bảng 4. Phân tích tương quan giữa các biến độc lập và biến phụ thuộc

	TR	IS	SR	LR	OS	KS
TR	1	0,467**	0,302**	0,384**	0,440**	0,591**
IS	0,467**	1	0,468**	0,272**	0,458**	0,406**
SR	0,302**	0,468**	1	0,222**	0,478**	0,123**
LR	0,384**	0,272**	0,222**	1	0,180**	0,315**
OS	0,440**	0,458**	0,478**	0,180**	1	0,409**
KS	0,591**	0,406**	0,123**	0,315**	0,409**	1

***. Tương quan có ý nghĩa ở mức 0,01 (2-tailed).*

Nguồn: Theo tính toán của tác giả

4.3.2. Phân tích hồi quy

Phân tích hồi quy đa biến được sử dụng để phân tích mối quan hệ giữa các biến độc lập với biến phụ thuộc CSTT trong mô hình trên. Phân tích được thực hiện bằng phương pháp Enter. Bảng 5 cho thấy mô hình hồi quy đưa ra tương đối phù hợp với độ tin cậy 99%. Hệ số R² hiệu chỉnh = 0,415 có nghĩa là mô hình có thể giải thích được 41,5% cho tổng thể về mối quan hệ giữa các yếu tố của VHTC đến việc CSTT của nhân viên.

Bảng 5. Tóm tắt mô hình hồi quy

Mô hình	R	R ²	R ² hiệu chỉnh	Sai số chuẩn của ước lượng	Durbin-Watson
1	0,654 ^a	0,427	0,415	0,45244	2,019

a. Biến độc lập: (Hạng số), SR, LR, TR, OS, IS

b. Biến phụ thuộc: KS

Nguồn: Theo tính toán của tác giả

Kiểm định F sử dụng trong bảng phân tích phương sai (ANOVA) là phép kiểm định giả thuyết về độ phù hợp của mô hình hồi quy tuyến tính. Bảng 6 cho thấy giá trị Sig.=0,000 nên mô hình hồi quy phù hợp với tập dữ liệu khảo sát. Kết quả phân tích

hồi quy được trình bày ở Bảng 7. Các hệ số VIF đều nhỏ (<2), chứng tỏ không có hiện tượng đa cộng tuyến xảy ra.

Bảng 6. Phân tích phương sai ANOVA

	Mô hình	Tổng bình phương	df	Trung bình bình phương	F	Sig.
1	Hồi quy	36,317	5	7,263	35,483	0,000 ^a
	Phần dư	48,719	238	0,205		
	Tổng	85,035	243			

a. Biến độc lập: (Hằng số), SR, LR, TR, OS, IS

b. Biến phụ thuộc: KS

Nguồn: Theo tính toán của tác giả

Bảng 7. Kết quả phân tích hồi quy theo phương pháp Enter

Mô hình	Hệ số chưa chuẩn hoá		Hệ số chuẩn hoá	T	Sig.	Đa cộng tuyến	
	B	Sai số chuẩn	Beta			Dung sai	VIF
1 (Hằng số)	1,354	0,243		5,572	0,000		
TR	0,419	0,058	0,436	7,188	0,000	0,653	1,530
IS	0,150	0,053	0,173	2,811	0,005	0,636	1,573
SR	-0,191	0,051	-0,222	-3,743	0,000	0,686	1,457
LR	0,111	0,054	0,109	2,036	0,043	0,833	1,200
OS	0,217	0,059	0,224	3,683	0,000	0,649	1,541

Nguồn: Theo tính toán của tác giả

4.4. Kiểm định giả thuyết

Dựa trên kết quả phân tích hồi quy, tiến hành kiểm định các giả thuyết của mô hình đã đưa ra. Kết quả kiểm định các giả thuyết được tóm tắt như sau:

Các giả thuyết được chấp nhận

- H₁: Có mối quan hệ tích cực giữa sự tin tưởng của nhân viên và CSTT trong tổ chức.
- H₃: Có mối quan hệ tích cực giữa sự hỗ trợ của HTTT và CSTT trong tổ chức.
- H_{4a}: Có mối quan hệ nghịch biến giữa việc khen thưởng ngắn hạn và việc CSTT trong tổ chức (tác động âm, ngược với giả thuyết ban đầu).
- H_{4b}: Có mối quan hệ tích cực giữa việc khen thưởng dài hạn và việc CSTT trong tổ chức.
- H₅: Có mối quan hệ tích cực giữa cơ cấu tổ chức và CSTT trong tổ chức.

Các giả thuyết bị loại bỏ

- H₂: Có mối quan hệ tích cực giữa giao tiếp của nhân viên và việc CSTT của nhân viên trong tổ chức.

4.5. Kiểm định ANOVA

Kết quả kiểm định sự khác biệt của các biến định tính cho thấy chỉ có sự khác biệt về việc CSTT giữa 2 nhóm biến định tính sau:

- Giới tính: Nam giới CSTT nhiều hơn nữ giới.
- Lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp: Giữa công ty thi công xây dựng và công ty tư vấn thiết kế ở mức ý nghĩa 10%, trong đó công ty tư vấn thiết kế có CSTT nhiều hơn công ty thi công xây dựng.

Ngoài ra, không thấy sự khác biệt giữa những người có độ tuổi, trình độ học vấn, kinh nghiệm, cấp bậc khác nhau, giữa những doanh nghiệp có loại hình và quy mô khác nhau.

4.6. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Kết quả nghiên cứu cho thấy việc CSTT của nhân viên trong ngành xây dựng VN chịu tác động bởi các yếu tố của VHTC, xếp thứ tự từ mạnh đến yếu dần; đó là sự tin tưởng ($\beta = 0,436$), cơ cấu tổ chức ($\beta = 0,224$), khen thưởng ngắn hạn ($\beta = -0,222$), hệ thống thông tin ($\beta = 0,173$), và khen thưởng dài hạn ($\beta = 0,109$). Kết quả phân tích hồi quy có R^2 hiệu chỉnh = 0,415, nghĩa là việc CSTT được giải thích bởi 5 yếu tố trên là 41,5%.

Sự tin tưởng giữa các nhân viên trong nghiên cứu này có ảnh hưởng mạnh nhất đến việc CSTT. Các nghiên cứu trước đây của Al-Alawi & cộng sự (2007), Al-Adaileh (2011) và Islam & cộng sự (2011) cũng cho thấy mối quan hệ tích cực giữa sự tin

tưởng và CSTT trong các tổ chức. Kết quả này là do trong ngành xây dựng, người lao động luôn làm việc với một tập thể lớn nên việc học tập lẫn nhau diễn ra thường xuyên, do đó tin tưởng lẫn nhau là điều cần thiết. Một dự án xây dựng muốn thành công thì phải có sự hợp tác và chia sẻ của chính các thành viên trong dự án đó và với các phòng ban khác.

Cơ cấu tổ chức là yếu tố thứ hai có ảnh hưởng đến việc CSTT trong ngành xây dựng, điều này có thể được giải thích là do đặc điểm của ngành xây dựng, sự hợp tác giữa các phòng ban trong công ty và chia sẻ thông tin giữa các cấp cần phải chặt chẽ và nhanh chóng. Ngày nay, các nhà quản lý trong các công ty xây dựng hiểu rõ việc chia sẻ tri thức đạt được hiệu quả cao khi các thông tin được lưu thông một cách dễ dàng trong toàn công ty, với một cơ cấu tổ chức đơn giản, ít cấp bậc và ranh giới giữa các bộ phận. Kết quả này là trùng hợp với nghiên cứu trước của Al-Alawi & cộng sự (2007).

Nghiên cứu của Al-Alawi & cộng sự (2007) trong các tổ chức khác nhau ở Bahrain cho thấy hệ thống khen thưởng là rất quan trọng để thúc đẩy các nhân viên CSTT với nhau. Islam & cộng sự (2011) phát hiện trong các tổ chức dịch vụ ở Bangladesh thì hệ thống khen thưởng không có bất kì tác động nào vào việc CSTT. Trong nghiên cứu này, tác giả đã phát hiện việc khen thưởng ngắn hạn cho nhân viên có tác động tiêu cực đến việc CSTT. Khen thưởng ngắn hạn ở đây có thể là khen thưởng trực tiếp bằng tiền hoặc quà ngay khi một ai đó có hành động CSTT với đồng nghiệp, điều này có thể được giải thích là do khen thưởng ngắn hạn chỉ mang tính chất cá nhân, không thúc đẩy tinh thần làm việc nhóm, trong khi đó để một dự án xây dựng thành công thì cần có sự hợp tác của tập thể và tinh thần làm việc nhóm. Vì vậy, khen thưởng ngắn hạn sẽ hạn chế việc CSTT bên trong tổ chức, vì nó hướng tới lợi ích cá nhân nhiều hơn lợi ích tập thể.

Trái ngược với khen thưởng ngắn hạn, khen thưởng dài hạn có tác động tích cực tới việc CSTT. Khen thưởng dài hạn thông qua việc đánh giá cao, ghi nhận những đóng góp, làm gia tăng giá trị, uy tín của cá nhân hay những lợi ích mang lại cho người lao động trong dài hạn như việc khen thưởng cuối năm, tăng lương, chia cổ phần... Điều này hoàn toàn hợp lý vì những phần thưởng dài hạn sẽ làm cho người lao động an tâm làm việc, ổn định cuộc sống và cống hiến cho tổ chức. Từ đó, các nhà quản lý cần có một hệ thống khen thưởng phù hợp nhằm thúc đẩy người lao động CSTT với nhau, góp phần vào thành công của công ty.

Cũng như các nghiên cứu trước, HTTT đóng vai trò quan trọng trong việc CSTT trong các tổ chức. Ngày nay, với sự phát triển của công nghệ thông tin thì việc CSTT càng được thực hiện dễ dàng, nếu một tổ chức hỗ trợ mạng lưới thông tin tốt, là nơi cung cấp tri thức và những người tìm kiếm tri thức có thể truy cập thông tin và tri thức thông qua con đường ngắn nhất và dễ dàng nhất, điều đó chắc chắn sẽ nâng cao hiệu quả trong việc tạo ra tri thức và chia sẻ tri thức trong tổ chức.

Ngoài ra, do đặc thù của ngành xây dựng, nhân viên nam luôn nhiều hơn nhân viên nữ, điều này cũng thể hiện trong mẫu quan sát. Về công tác chuyên môn thì nam cũng tham gia nhiều hơn nữ. Từ đó giải thích cho kết quả nghiên cứu là nam giới CSTT nhiều hơn so với nữ giới. Về lĩnh vực hoạt động, nhân viên làm việc trong công ty tư vấn thiết kế CSTT nhiều hơn nhân viên làm trong công ty thi công xây dựng. Điều này có thể được lí giải là do thiết kế là một trong những công tác đầu tiên của quá trình thực hiện một dự án xây dựng, do đó cần có sự thảo luận, trao đổi, chia sẻ thông tin giữa các thành viên thường xuyên hơn trong công ty. Trong khi đó, thi công xây dựng chỉ là thực hiện lại những ý tưởng của những người thiết kế, do đó sự trao đổi và CSTT ít diễn ra hơn.

5. KIẾN NGHỊ

Dựa vào kết quả nghiên cứu, một số kiến nghị được đề xuất nhằm cải tiến VHTC để thúc đẩy việc CSTT giữa các nhân viên công ty xây dựng ở VN. Cụ thể như sau:

- Tăng cường sự tin tưởng giữa các nhân viên thông qua việc tổ chức các sự kiện như: Tham gia hội chợ Vietbuild, giới thiệu sản phẩm, kĩ thuật, công nghệ mới trong lĩnh vực xây dựng, tổ chức các hội thảo trao đổi kinh nghiệm, các buổi đào tạo chuyên môn cho nhân viên trong công ty. Những sự kiện này đóng vai trò quan trọng trong việc giúp nhân viên hiểu nhau hơn, vượt qua những căng thẳng trong công việc, xây dựng mối quan hệ, tạo niềm tin với đồng nghiệp và với tổ chức.

- Chuyển dần cơ cấu tổ chức sang dạng mạng lưới vì nó có tính năng động cao, hỗ trợ tốt cho việc CSTT. Có thể thí điểm xây dựng mạng xã hội tổ chức để khuyến khích việc giao tiếp giữa các nhân viên, qua đó, nắm bắt và hỗ trợ dòng thông tin/ tri thức phi chính thức. Tạo điều kiện cho nhân viên tham gia trong việc ra quyết định và giảm ranh giới giữa các cấp trong tổ chức để cho phép thông tin lưu thông dễ dàng hơn theo cả chiều dọc và chiều ngang. Kịp thời nắm bắt được tâm tư, tình cảm của nhân viên để khuyến khích, động viên nhân viên trong việc CSTT góp phần vào sự thành công của toàn bộ công ty.

- Ứng dụng các HTTT hiện đại để hỗ trợ dòng thông tin, tri thức bên trong tổ chức. Xây dựng kho tri thức/ cổng tri thức để chia sẻ tri thức, tạo điều kiện cho việc phổ biến kiến thức giữa các phòng ban. Công ty cần triển khai tiến trình QLTT, tạo ra những kho dữ liệu để lưu tất cả các tri thức của DN với sự hỗ trợ của CNTT (VD: Thư điện tử, mạng Intranet, Google Drive, mạng xã hội, trang vàng, Wikipedia...). Như vậy tri thức sẽ trở thành tài sản chung của DN, được tái sử dụng và phát triển.

- Xây dựng một hệ thống khen thưởng phù hợp, cung cấp các phần thưởng mang tính dài hạn để củng cố hành vi CSTT thông qua tìm hiểu nhu cầu và nguyện vọng của nhân viên. Mục tiêu là hướng đến động viên và phát huy tinh thần làm việc tập thể. Ngoài ra, công ty cần đánh giá cao và ghi nhận những đóng góp của mỗi cá nhân bằng các biện pháp cụ thể, như là xếp loại cao trong việc khen thưởng cuối năm, xét tăng lương dựa trên mức độ CSTT, chia cổ phần và cơ hội thăng tiến dựa trên đóng góp về tri thức của từng cá nhân đối với tập thể.

Ngoài ra, các nhà quản lý cũng cần lưu ý đến những yếu tố về VHTC khác đã không được đề cập đến trong nghiên cứu này hoặc bị loại bỏ do giới hạn mẫu nghiên cứu, chẳng hạn như: Truyền thông giữa nhân viên, đạo đức nghề nghiệp, lòng trung thành, lòng vị tha... có thể có ảnh hưởng đến CSTT.

6. KẾT LUẬN

6.1. Kết luận

Tóm lại, nghiên cứu này góp phần kiểm định lại các kết quả nghiên cứu trước đây trong bối cảnh VN. Qua thu thập dữ liệu ở các công ty xây dựng VN, tác giả nhận thấy các yếu tố VHTC, cụ thể là sự tin tưởng, cơ cấu tổ chức, hệ thống thông tin, và hệ thống khen thưởng có ảnh hưởng đến CSTT trong các công ty xây dựng ở VN. Trong đó, hệ thống khen thưởng bao gồm cả khen thưởng dài hạn và khen thưởng ngắn hạn. Tuy nhiên, nghiên cứu chỉ ra khen thưởng ngắn hạn có xu hướng cản trở CSTT, vì vậy, khen thưởng cần phải hướng đến tập thể và mang tính chất dài hạn thì mới khuyến khích CSTT giữa các nhân viên.

Từ kết quả nghiên cứu này, các nhà quản lý trong ngành xây dựng có thể xác định được các yếu tố cần quan tâm để thúc đẩy CSTT trong tổ chức và có thể đề ra các giải pháp cải tiến VHTC nhằm đảm bảo sự thành công của việc QLTT trong công ty mình.

6.2. Các hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo

Bên cạnh những đóng góp của đề tài, nghiên cứu này còn một số hạn chế nhất định, như: (1) Cỡ mẫu còn nhỏ, được lấy thuận tiện nên tính đại diện chưa cao; và (2) Chưa xét đến một số yếu tố khác có thể ảnh hưởng đến việc CSTT, như là môi trường làm việc, đạo đức nghề nghiệp...

Một số hướng nghiên cứu tiếp theo của đề tài là: (1) Tăng số lượng mẫu khảo sát và mở rộng khu vực khảo sát đến các thành phố lớn trong cả nước; (2) Nghiên cứu bổ sung các yếu tố khác có ảnh hưởng đến CSTT; và (3) Nghiên cứu ảnh hưởng của CSTT lên QLTT, và kết quả hoạt động của DN■

Tài liệu tham khảo

- Al-Adaileh, M. R. (2011), "The Impact of Organizational Culture on Knowledge Sharing: The Context of Jordan's Phosphate Mines Company", *International Research Journal of Finance and Economics*, (63), 216-228.
- Al-Alawi, I. A., Al-Marzooqi, Y. N., & Mohammed, F. Y. (2007), "Organizational Culture and Knowledge Sharing: Critical Success Factors", *Journal Knowledge Management*, 11(2), 22-42.
- Choi, B., & Lee, H. (2002), "Knowledge Management Strategy and Its Link to Knowledge Creation Process", *Expert Systems with Applications*, 23, 173-187.
- Connelly, C., & Kelloway, E. (2003), "Predictors of Employees' Perceptions of Knowledge Sharing Cultures", *Leadership & Organization Development Journal*, 24(5), 294-301.
- Cornelia, S., & Kugel, J. (2004), "Rewards for Knowledge Sharing", *Gurteen Blog*, 4/2013, [www.gurteen.com/gurteen/gurteen.nsf/id/rewards-k-sharing/].
- Đỗ Thanh Năm (2010), "Đẩy mạnh sự chia sẻ tri thức trong doanh nghiệp", *Doanh nhân 360*, 4/2013, [http://www.doanhnhnan360.com].
- Drucker, P. F. (1993), "Professional's Productivity", *Across the Board*, 30 (9), 50.
- Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008), *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS*, tập 1 và 2, NXB Hồng Đức.
- Islam, Z. M., Ahmed, M. S., Hasan, I., & Ahmed, U. S. (2011), "Organizational Culture and Knowledge Sharing: Empirical Evidence from Service Organizations", *Africa Journal of Business Management*, 5(14), 5900-5909.
- Kimiz, D. (2005), *Knowledge Management in Theory and Practice*, Oxford, Elsevier, UK.
- Lê Hoàng (2008), "Quản trị tri thức – Tầm nhìn lớn của lãnh đạo", *PC World VN*, [http://www.pcworld.com.vn].

- Lin, C. (2007), "To Share or not to Share: Modeling Knowledge Sharing using Exchange Ideology as a Moderator", *Personal Revolution*, 36(3), 457-475.
- Ling, C. W., Sandhu, M. S., & Jain, K. K. (2009), "Knowledge Sharing in an American Multinational Company based in Malaysia", *Journal Workplace Learning*, 21(2), 125-142.
- Lopez, S. P., Peon, J. M. M., & Ordas, C. J. V. (2004), "Managing Knowledge: The Link Between Culture and Organizational Learning", *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 93-104.
- Neil, F. (2010), *Factor Which Influence Organisational Knowledge Sharing*, The Gordon Institute of Business Science, University of Pretoria, MBA.
- Nguyễn Đình Thọ (2011), *Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh*, NXB Lao động – xã hội.
- Nguyễn Hữu Lam (2007), "Quản lý tri thức - Một xu hướng của quản trị kinh doanh hiện đại", *Saga*, 4/2013, [<http://saga.vn/Kynangquanly/Lythuyetquantri/6869.saga/>].
- Nguyễn Trí Thanh (2005), "Quản lý tài sản tri thức như thế nào?", *PC World VN*, 4/2013, [<http://www.pcworld.com.vn/>].
- Nirusha, B. (2010), *The Impact of Culture on Knowledge Sharing*, The Gordon Institute of Business Science, University of Pretoria, MBA.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, New York.
- Oliver, S., & Kandadi, K. R. (2006), "How to Develop Knowledge Culture in Organizations? A Multiple Case Study of Large Distributed Organizations", *Journal of Knowledge Management*, 10(4), 6-24.
- Pham, NT., & Swierczek, F. (2006), "Facilitators of Organizational Learning in Design", *The Learning Organization*, 13 (2), 186-201.
- Phạm Quốc Trung (2012), *Bài giảng – Môn học quản lý tri thức*, Trường Đại học Bách khoa TP.HCM.
- Polanyi, M. (1966), *The Tacit Dimension*, Gloucester, Peter Smith, MA.
- Raja, R. A., & Josef, H. (2007), "Perceptions of the Impacts of Organizational Culture and Information Technology on Knowledge Sharing in Construction", *Construction Innovation*, 8(3), 182-201.
- Recardo, R., & Jolly, J. (1997), "Organizational Culture and Teams", *S.A.M Advanced Management Journal*.
- Serban, A. M. & Luan, J. (2002), "Overview of Knowledge Management", *New Direction for Institutional Research*, 113, 5-16.
- Smith, H., & Rupp, W. (2002), "Communication and Loyalty among Knowledge Workers: A Resource of Firm Theory View", *Journal of Knowledge Management*, 6(3), 250-261.

- Straub-Bauer, A. (2005), *Organizational Culture and Knowledge Sharing in Danisco*, Danisco A/S.
- Syed-Ikhsan, S. & Rowland, F. (2004), “KM in Public Organizations: A Study on the Relationship between Organizational Elements and the Performance of Knowledge Stranfer”, *Journal of Knowledge Management*, 8(2), 95-111.
- Trần Thị Lam Phương & Phạm Ngọc Thúy (2011), “Yếu tố tác động ý định chia sẻ tri thức của bác sĩ trong bệnh viện – Tiếp cận theo thuyết hành vi dự định TPB”, Tạp chí *Phát triển Khoa học & công nghệ*, 14(2), 80-88.
- Whitten, J., Bentley, L., & Dittman, K. (2001), *System Analysis and Design Methods*, McGraw-Hill, New York.