

NÂNG CAO ĐỘNG LỰC CHIA SẺ TRI THỨC CỦA CÁC NHÂN VIÊN CÔNG TY CỔ PHẦN TƯ VẤN XÂY DỰNG ĐIỆN 3

Ngày nhận bài: 31/07/2014
 Ngày nhận lại: 15/11/2014
 Ngày duyệt đăng: 15/12/2014

Phạm Quốc Trung¹
Lạc Thái Phước²

TÓM TẮT

Ngày nay, tri thức dần trở thành một nguồn lực tối quan trọng cho sự cạnh tranh của các doanh nghiệp (DN). Đối với các công ty tư vấn xây dựng, một lĩnh vực thâm dụng tri thức, chia sẻ tri thức (CSTT) là điều kiện cần thiết để tăng năng suất lao động và đảm bảo sự phát triển bền vững của DN. Tuy nhiên, khuyến khích việc CSTT giữa các nhân viên đòi hỏi cấp quản lý phải hiểu được các yếu tố động lực của CSTT và đề ra các chính sách phù hợp. Nghiên cứu này dựa trên mô hình nghiên cứu của Burgess (2005) và các lý thuyết liên quan để xác định các yếu tố động lực tâm lý có ảnh hưởng đến CSTT, và tiến hành khảo sát để đánh giá ảnh hưởng của các yếu tố này đến CSTT tại công ty CP tư vấn xây dựng điện 3 (PECC3). Kết quả cho thấy các yếu tố Thích khen thưởng, Lo ngại mất quyền lực, Quan niệm vì lợi ích bản thân, Đề cao vai trò nhóm, Quan niệm vì lợi ích xã hội là có ảnh hưởng đến CSTT. Từ kết quả này, nghiên cứu cũng đề xuất một số kiến nghị để nâng cao động lực CSTT của các nhân viên công ty PECC3.

Từ khóa: Quản lý tri thức, Chia sẻ tri thức, Động lực, Công ty CP tư vấn xây dựng điện 3.

ABSTRACT

Today, knowledge becomes a most important resource for enterprises' competition. For companies in construction consulting industry, a knowledge-intensive area, knowledge sharing (KS) is very important for raising labor productivity and ensuring sustainable development. However, in order to encourage knowledge sharing between employees, managers should have knowledge about motivational factors of knowledge sharing, and make appropriate policies. Based on Burgess Model (2005) and theories for exploring the effectiveness of motivational factors on knowledge sharing, this survey was conducted at PECC3 Company in Vietnam. The result analysis showed that the knowledge sharing of PECC3's employees is affected by the following factors: Award-reaping tendency, Fear of power loss, Perception of personal benefit, Emphasis on Group-work, Perception of social benefit. Based on these results, some managerial implications for improving the motivation of knowledge sharing between employees of PECC3 are suggested.

Keywords: Knowledge management, Knowledge sharing, Motivation, PECC3.

1. Giới thiệu

Trong nền kinh tế hiện nay, tri thức là một tài sản quan trọng của tổ chức, đặc biệt đối với các công ty dựa nhiều trên nguồn lực tri thức, như tư vấn, thiết kế. Hơn nữa, nhiều nghiên cứu trước (Drucker, 1993; Kimiz, 2005) chỉ ra tri thức cần phải được chuyển

giao và chia sẻ giữa các cá nhân, các đơn vị thì mới có thể phát huy và tạo ra giá trị, doanh thu cho tổ chức.

Mặc dù nhận thức được tầm quan trọng của chia sẻ tri thức, nhưng đưa ra chính sách để động viên, khuyến khích việc chia sẻ tri thức (CSTT) trong nội bộ công ty vẫn là một thách

¹ TS, Trường Đại Học Bách Khoa – Đại học Quốc gia TP.HCM. Email: pqtrung@hcmut.edu.vn

² ThS, Trường Đại Học Bách Khoa – Đại học Quốc Gia TP.HCM.

thức lớn. Theo P.Q. Trung (2012), việc CSTT trong nội bộ công ty luôn gặp các rào cản như: thiếu thời gian, lo ngại mất quyền lực, sợ gặp bất lợi khi nói về thất bại, các mặc cảm thua kém, v.v...

Công ty cổ phần Tư vấn xây dựng điện 3 (PECC3) là một trong các công ty tư vấn của Tập đoàn Điện lực Việt Nam (EVN), chuyên thực hiện các công tác tư vấn xây dựng liên quan đến các công trình nguồn và lưới điện như: nhà máy nhiệt điện, nhà máy thủy điện, đường dây tải điện, trạm biến áp, công trình năng lượng tái tạo và các công trình công nghiệp khác. Là công ty hoạt động trên lĩnh vực tư vấn, PECC3 có rất nhiều kỹ sư điện, xây dựng, khảo sát ở nhiều phòng ban khác nhau, chia thành nhiều nhóm dự án khác nhau. Mặc dù các nhóm dự án có nhiều điểm chung, nhưng hầu như các hoạt động trao đổi tri thức giữa các phòng ban khá hạn chế. Đôi khi đã có xảy ra một số mâu thuẫn giữa các đơn vị khảo sát và đơn vị kiểm tra chất lượng liên quan về các kiến thức trong lĩnh vực hoạt động của mình (PECC3, 2010).

Để giải quyết các khó khăn trên, đồng thời góp phần xây dựng đội ngũ nhân viên lành nghề, nâng cao năng lực cạnh tranh của công ty, cần có 1 nghiên cứu tìm hiểu và đánh giá các nhân tố động lực thúc đẩy các nhân viên của công ty CSTT với nhau. Từ kết quả đánh giá đó, các chính sách và giải pháp giúp nâng cao động lực CSTT có thể được đề xuất.

Bài viết này tập trung vào các mục tiêu chính, như sau: (1) Xác định các động cơ có ảnh hưởng đến việc CSTT của các nhân viên trong công ty PECC3, (2) Đánh giá mức độ ảnh hưởng của các nhân tố lên việc CSTT giữa các nhân viên tại PECC3, và (3) Đề xuất kiến nghị, giải pháp nhằm nâng cao động lực CSTT giữa các nhân viên tại PECC3.

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

2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

2.1. Các khái niệm

Tri thức (knowledge) là “niềm tin được minh chứng là đúng” (Nonaka và ctg., 1995). Nonaka và ctg. (1995) cũng chỉ ra rằng “tri thức là quá trình năng động của con người trong việc minh chứng các niềm tin cá nhân với những sự thật”. Sự tiến hóa của nhận thức luận khoa học đã hình thành cấu trúc thứ bậc từ dữ liệu -> thông tin -> tri thức, tăng dần theo 2 chiều hướng: sự hiểu biết, và sự độc lập với ngữ cảnh (Serban & ctg., 2002). Polanyi (1966) đã phân loại tri thức thành 2 loại: (1) tri thức ẩn (tacit) trong đầu con người, khó nắm bắt, và (2) tri thức hiện (explicit) có thể biểu diễn, nắm bắt dễ dàng.

Quản lý tri thức – QLTT (Knowledge management) là quá trình nhận biết, chia sẻ, sử dụng và thực hành tri thức bên trong tổ chức (Choi & Lee, 2002). Để QLTT hiệu quả, một chu trình quản lý cần được thiết lập, bao gồm nhiều bước từ nắm bắt, cho đến sử dụng tri thức. Kimiz (2005) đã tổng hợp các chu trình QLTT trước đây và giới thiệu 1 chu trình QLTT tích hợp gồm 3 bước, là: (1) Nắm bắt và sáng tạo tri thức, (2) Phân phối và CSTT, và (3) Tìm kiếm và sử dụng tri thức. Trong đó, bước thứ 2 được đánh giá là rất quan trọng đối với việc quản lý các nguồn tri thức ẩn.

Chia sẻ tri thức - CSTT (Knowledge Sharing) là quá trình chuyển giao tri thức (đặc biệt là tri thức ẩn) từ người này sang người khác, ở cấp độ cá nhân (trao đổi) hay tập thể (đào tạo, huấn luyện). Đây là một giai đoạn quan trọng của chu trình QLTT, nó đảm bảo cho sự thành công của QLTT, vì nhờ nó tri thức ẩn (chiếm phần lớn của nguồn lực tri thức) có thể được nắm bắt và chia sẻ trong toàn công ty. Thúc đẩy CSTT là một thách thức lớn đối với nhà quản lý, vì nhân viên thường không muốn CSTT với người khác (do lo ngại mất quyền lực). Trong nghiên cứu này, thời gian dành để CSTT được dùng để đo việc CSTT giữa các nhân viên trong công ty PECC3.

Động lực (motivation): thường được hiểu là động cơ của cá nhân hướng tới lợi ích của bản thân (Osterloh & Frey, 2000). Các nhà tâm lý học thường sử dụng 1 định nghĩa rộng hơn, bao hàm cả các nguồn tạo động lực khác, như là mang lại lợi ích nhóm hay lợi ích cho mạng lưới xã hội của 1 người (Snyder &

Cantor, 1998). Nghiên cứu này sử dụng định nghĩa rộng về động lực CSTT. Đồng thời, cách tiếp cận chức năng đối với động lực theo nghĩa rộng cũng được sử dụng. Trong đó, một hành vi sẽ phản ánh nhiều chức năng tâm lý của con người, phụ thuộc vào đặc tính của người đó (VD: cá tính, ngữ cảnh tổ chức...). Một số nghiên cứu gần đây theo cách tiếp cận này (Snyder & Cantor, 1998) đề xuất rằng động

lực có thể được phân loại thành: động cơ cá nhân, động cơ quan hệ, hay động cơ nhóm. Ngoài ra, bối cảnh văn hóa cũng có tác động đến động lực CSTT của cá nhân.

2.2. Các nghiên cứu có liên quan

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

Bảng 1. Tóm tắt các nghiên cứu có liên quan

Tác giả	Kết quả nghiên cứu	Phương pháp nghiên cứu	Yếu tố
Lee và Ahn (2007)	Phản thưởng cá nhân có tác động hiệu quả lớn hơn phần thưởng dành cho nhóm trong việc khuyến khích thái độ chia sẻ của nhân viên trong tổ chức.	Khảo sát và phân tích định tính trong các DN Hàn Quốc.	Phản thưởng cá nhân, phần thưởng nhóm.
Al-Alawri và cộng sự (2007)	Nghiên cứu này giúp doanh nghiệp hiểu được vai trò của văn hoá tổ chức trong việc tích lũy tri thức và mở rộng tri thức để có thể tận dụng chuyên môn của họ.	Khảo sát định tính những công ty nhà nước và tư nhân ở Bahrain.	Sự tin cậy, sự giao tiếp, hệ thống thông tin, phần thưởng và cấu trúc tổ chức.
Cabrera và cộng sự (2006)	Hiệu quả cá nhân, sự mở mang kinh nghiệm, sự hỗ trợ từ đồng đội và người giám sát có ảnh hưởng lên việc CSTT.	Khảo sát và phân tích định lượng trên 372 nhân viên của một công ty đa quốc gia Mỹ.	Các biến tâm lý, tính sẵn có và chất lượng của HQLTT, các phần thưởng.
Ko và cộng sự (2005)	Mối quan hệ không thân thiện có tác động tiêu cực đến chuyển giao tri thức; Sự hiểu biết chia sẻ, năng lực tiếp thu động cơ nội tại và uy tín của người chuyển giao tác động tích cực đến chuyển giao tri thức.	Nghiên cứu định lượng với dữ liệu được thu thập từ người tư vấn và KH của 96 dự án ERP trong thời gian hơn 6 tháng.	Sự hiểu biết lẫn nhau, mối quan hệ không thân thiện, năng lực tiếp thu, động cơ giao tiếp, uy tín của người chuyển giao.
B. Rosendaal (2005)	Chia sẻ tri thức, khác biệt và làm việc trong một đội.	Khảo sát định lượng 1 mẫu 169 người trả lời, từ 30 nhóm của 1 công ty đa quốc gia.	Tương đồng xã hội trong nhóm, sự đa dạng, sự phụ thuộc lẫn nhau.

D. Burgess (2005)	Động lực thúc đẩy nhân viên chia sẻ tri thức bên ngoài nhóm công tác.	Một khảo sát định lượng trên mạng với 480 người của công ty CPG tại Mỹ.	Ghi nhận và khen thưởng, lo ngại khi chia sẻ, nhận thức về tri thức, văn hoá trao đổi, động cơ nhóm.
-------------------	---	---	--

2.3. Giả thuyết và mô hình nghiên cứu

Trong bài báo này, mô hình của Burgess (2005) được áp dụng vì các lý do sau:

- Chủ đề nghiên cứu về động cơ tâm lý (cá nhân, nhóm) là phù hợp với vấn đề của nghiên cứu này.

- Phù hợp về đối tượng khảo sát: PECC3 sử dụng các kỹ sư cùng chuyên ngành điện, xây dựng, giám sát nhưng bố trí ở nhiều phòng ban khác nhau. Ngay cả trong một phòng ban, có thể chia làm nhiều nhóm khác nhau. Do đó việc chia sẻ và tìm kiếm tri thức thường xảy ra giữa các nhân viên khác nhóm.

- Ngoài ra, hiện tượng “ngại chia sẻ tri thức” do tranh cãi, hoặc “ngại tìm kiếm tri thức” với các nhóm khác là được ghi nhận có xảy ra ở PECC3.

Qua khảo sát định tính sơ bộ, yếu tố động cơ quan hệ và động cơ nhóm trong nghiên cứu của Burgess (2005) được nhận thấy có sự tương đồng với nhau, vì vậy chúng được gom chung trong nghiên cứu này. Như vậy, các yếu tố ảnh hưởng đến CSTT bao gồm: Khen thưởng, Sự mất quyền lực (Động cơ cá nhân), Đề cao vai trò nhóm, Mặc cảm thiếu năng lực (Động cơ quan hệ), Quan niệm lợi ích xã hội, Quan niệm lợi ích bản thân (Văn hóa trao đổi).

Thích khen thưởng: Các nhà nghiên cứu đã xác định “khen thưởng cho việc chia sẻ tri thức” là một động lực quan trọng trong việc CSTT. Một số công ty đã được xem là đi đầu trong QLTT đã sử dụng nhiều phần thưởng để thưởng cho việc CSTT của nhân viên. Tương thưởng cho việc CSTT đã chứng minh được tác dụng gia tăng việc chia sẻ kiến thức với các đơn vị làm việc trên thực tế. Từ đó giả thuyết H1 được phát biểu:

H1: Động cơ thích được khen thưởng của nhân viên có tác động dương lên việc CSTT giữa các nhân viên trong tổ chức.

Sợ mất quyền lực: Tri thức thường được xem là cơ sở để đảm bảo quyền lực trong tổ chức. Vì vậy, quan niệm này sẽ dẫn đến tâm lý không muốn CSTT vì sợ mất quyền lực. Nỗi lo sợ do suy nghĩ “sẽ làm giảm giá trị của bản thân khi không còn độc quyền tri thức đó”, hoặc “các sai lầm trước đây của mình sẽ bị mọi người biết” sẽ làm cản trở việc CSTT. Từ đó giả thuyết H2 được phát biểu:

H2: Nỗi sợ bị mất quyền lực do CSTT có tác động âm lên việc chia sẻ tri thức giữa các nhân viên trong tổ chức.

Đề cao vai trò nhóm: Một trong những trở ngại cho việc chia sẻ tri thức là nhân viên có thể tự định nghĩa ra nhiều nhóm trong công ty mà họ thuộc về, chẳng hạn như các nhóm dự án, nhóm chức năng, hoặc bộ phận. Theo đó, các nhân viên như vậy thường đề cao đơn vị nhỏ của họ hơn so với toàn bộ tổ chức, dẫn đến giảm khả năng chia sẻ thông tin ra bên ngoài đơn vị nhỏ của mình (Burgess, 2005). Từ đó giả thuyết H3 được phát biểu:

H3: Việc đề cao vai trò nhóm có tác động âm lên việc CSTT giữa các nhân viên thuộc các nhóm khác nhau trong tổ chức.

Mặc cảm thiếu năng lực: Việc tìm kiếm tri thức đôi khi có thể làm ảnh hưởng xấu đến danh tiếng của 1 người nếu nó được xem biểu hiện của sự thiếu năng lực. Qua việc tìm sự giúp đỡ, nhân viên đó đã công khai thừa nhận sự bất lực, và phụ thuộc người khác. Tìm kiếm tri thức có thể đặc biệt khó khăn trong các công ty ở các quốc gia mà tính cá nhân rất được đề cao, trong đó cạnh tranh được đánh giá cao hơn hợp tác. Ở Việt Nam, tính cá nhân ít được đề cao, tuy nhiên trong bối cảnh toàn cầu hóa, sự cạnh tranh trong công việc ngày càng trở nên quan trọng. Từ đó giả thuyết H4 được phát biểu:

H4: Mặc cảm thiếu năng lực khi tìm kiếm tri thức có tác động âm đến việc CSTT giữa các nhân viên trong tổ chức.

Quan niệm lợi ích xã hội/ lợi ích bản thân:

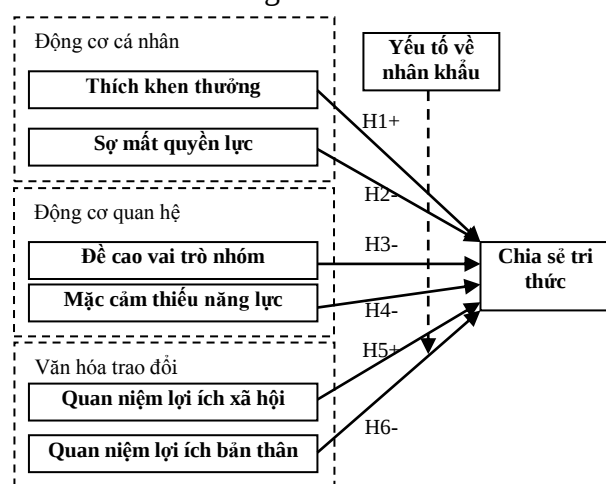
Một so sánh giữa các nền văn hóa của các kỹ sư máy tính ở Mỹ và Ấn Độ chứng minh tác động của văn hóa trao đổi trên chia sẻ tri thức. Trái ngược với kỹ sư Ấn Độ, những người sẵn sàng CSTT (định hướng lợi ích xã hội) giúp cho bất cứ ai cần nó, kỹ sư Mỹ chỉ giúp các đồng nghiệp của họ theo quan niệm “có đi có lại” (định hướng lợi ích bản thân). Văn hóa Việt Nam có nhiều nét tương đồng với văn hóa Ấn Độ (định hướng lợi ích xã hội). Tuy nhiên, với xu hướng hội nhập, một bộ phận kỹ sư Việt Nam cũng có sự thay đổi dần theo hướng đề cao lợi ích bản thân. Kết quả của định hướng lợi ích xã hội là thúc đẩy CSTT, ngược lại, định hướng bản thân lại hạn chế trao đổi tri thức giữa các nhân viên trong công ty. Từ đó giả thuyết H5 và H6 được phát biểu:

H5: Quan niệm vì lợi ích xã hội có tác động dương lên việc CSTT giữa các nhân viên trong tổ chức.

H6: Quan niệm vì lợi ích bản thân (“có qua có lại”) có tác động âm lên việc CSTT giữa các nhân viên trong tổ chức.

Ngoài ra, các yếu tố nhân khẩu học (giới tính, tuổi, kinh nghiệm, vị trí công tác) cũng có ảnh hưởng đến việc CSTT giữa nhân viên. 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 của Burgess (2005). Trong đó yếu tố Thích khen thưởng (6 biến quan sát), Sợ mất quyền lực (3 biến quan sát), Đề cao vai trò nhóm (4 biến quan sát), Mặc cảm thiếu năng lực (3 biến quan sát), Quan niệm lợi ích xã hội (3 biến quan sát), và Quan niệm lợi ích bản thân (5 biến quan sát). 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 và 3 nhân viên của PECC3. Sau đó thang đo được hiệu chỉnh và bổ sung cho từ ngữ phù hợp với bối cảnh nghiên cứu. Thang đo các biến độc lập là thang đo Likert 5 điểm. Riêng thang đo của biến phụ thuộc được đo bằng số giờ trung bình chia sẻ tri thức/ tháng.

Mẫu nghiên cứu được chọn theo phương pháp thuận tiện. Cỡ mẫu tối thiểu cần thiết là 120. Bảng câu hỏi khảo sát được gửi bằng e-mail và giấy đến các nhà quản lý để chuyển đến các kỹ sư khảo sát, thiết kế và giám sát của PECC3. Số bảng khảo sát đã chuyển đi là 220. Kết quả thu về được 167 phiếu khảo sát, sau khi loại bỏ 6 phiếu khảo sát không hợp lệ còn lại 161 phiếu hợp lệ, đạt tỷ lệ 73,2%. Toàn bộ mẫu hợp lệ sẽ 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. Ngoài ra, phân tích so sánh GTTB cũng được sử dụng để xem xét sự khác biệt về CSTT giữa các nhóm nhân viên.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Thống kê mô tả

Từ kết quả thu thập dữ liệu, có tất cả 161 phiếu trả lời hợp lệ. Thông tin mô tả chi tiết của mẫu khảo sát về giới tính, độ tuổi, kinh nghiệm, vị trí công tác được trình bày trong bảng sau (Bảng 2). Tỷ lệ này cũng phù hợp với tỷ lệ chung của cả công ty, vì vậy, mẫu thu được có tính đại diện cho tổng thể nghiên cứu.

Bảng 2. Thống kê mô tả mẫu khảo sát

Phân loại	Tần suất	Tỷ lệ (%)
Giới tính		
Nam	131	81,4
Nữ	30	18,6
Tuổi		
Đến 30	50	31,1
Từ 31 đến 40	65	40,4
Từ 41 đến 50	34	21,1
Trên 50	12	7,5
Kinh nghiệm công tác		
Đến 5 năm	53	32,9
Từ 11 đến 20	42	26,1
Từ 5 đến 10 năm	43	26,7
Trên 20	23	14,3
Vị trí công tác		
Nhân viên	120	74,5
Quản lý cấp trung	41	25,5

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. Theo N.Đ. Thọ (2011), các biến đạt yêu cầu khi hệ số

alpha $\geq 0,6$. Sau khi loại 2 biến của yếu tố Đề cao vai trò nhóm và 2 biến của yếu tố Quan niệm lợi ích bản thân thì tất cả các nhóm yếu tố đều có hệ số Cronbach's alpha đạt yêu cầu và hệ số tương quan biến-tổng $> 0,3$ nên thang đo của các nhóm nhân tố đã đạt được độ tin cậy và tiếp tục đưa vào phân tích nhân tố.

Bảng 3. Phân tích độ tin cậy Cronbach's alpha

Mã hóa	Nhóm nhân tố	Số biến	Hệ số α
NT1	Thích khen thưởng	6	0,881
NT2	Sợ mất quyền lực	3	0,772
NT3	Đề cao vai trò nhóm	2	0,630
NT4	Mặc cảm thiếu năng lực	3	0,858
NT5	Quan niệm lợi ích xã hội	3	0,932
NT6	Quan niệm lợi ích bản thân	3	0,635

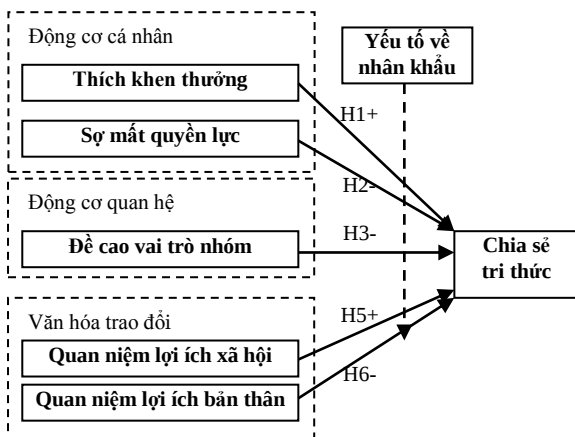
4.2.2. Phân tích nhân tố khám phá EFA

Sau khi kiểm tra tính nhất quán của thang đo bằng hệ số tin cậy Cronbach' alpha, các thang đo sẽ được đánh giá bằng EFA. Kiểm định KMO và Bartlett trong phân tích nhân tố cho thấy hệ số KMO=0,772 (sig. = 0,0) cho thấy phân tích EFA là thích hợp. Với mức giá trị Eigen value >1 (phương pháp rút trích

Principal components và phép quay Varimax), trích được 5 nhân tố với phương sai trích là 65,5% > 50% (đạt yêu cầu). Thang đo biến độc lập đều có trọng số > 0,5 (đạt yêu cầu). Tuy nhiên, có 3 biến thuộc nhân tố 4 (Mặc cảm thiếu năng lực) tải vào nhiều hơn 1 nhân tố và mức độ chênh lệch < 0,3 nên bị loại. Kết quả EFA sau cùng được tóm tắt ở Bảng 4.

Bảng 4. Kết quả phân tích nhân tố đối với biến độc lập

Mã hóa	Biến quan sát	Nhân tố				
		1	2	3	4	5
NT1-5	Tăng uy tín với cấp trên của bạn	,875				
NT1-4	Được cấp trên nhận biết	,838				
NT1-6	Được ghi nhận và khen thưởng	,776				
NT1-3	Được đồng nghiệp đánh giá tích cực	,765				
NT1-2	Tăng cơ hội tìm được công việc thích hợp hơn	,736				
NT1_1	Tăng cơ hội thăng tiến	,640				
NT2-3	Người nắm giữ nhiều tri thức sẽ thành công tại PECC3			,804		
NT2-1	Tri thức được xem là quan trọng hàng đầu trong PECC3			,797		
NT2-2	Tri thức được xem là nguồn tài nguyên có giá trị tại PECC3			,755		
NT3-2	Chia sẻ về thất bại với những người bên ngoài mang đến hiệu quả không tốt					,835
NT3-1	Không thoải mái khi chia sẻ với những người bên ngoài nhóm dự án					,805
NT5-2	Cảm thấy hài lòng do có đóng góp giúp đỡ người khác		,855			
NT5-3	Chia sẻ kinh nghiệm là niềm vui thích cá nhân		,839			
NT5-1	Củng cố mối quan hệ trong môi trường làm việc		,780			
NT6-4	Người nhận tri thức nên thể hiện sự cảm kích 1 cách cụ thể				,834	
NT6-5	CSTT cần phải được đáp trả lại				,748	
NT6-2	Người đã CSTT yêu cầu được chia sẻ lại				,653	

Hình 2. Mô hình nghiên cứu hiệu chỉnh

Sau khi phân tích nhân tố EFA, nhân tố 4 (Mặc cảm thiếu năng lực) bị loại bỏ hoàn toàn.

Vì vậy, mô hình nghiên cứu được hiệu chỉnh như Hình 2.

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 5) cho thấy tất cả 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, 1 số biến độc lập cũng có tương quan với nhau, nên hiện tượng đa cộng tuyến cần được xem xét khi phân tích hồi quy.

Bảng 5. Phân tích tương quan giữa các biến độc lập và biến phụ thuộc

	NT1	NT2	NT3	NT5	NT6	CSTT
NT1	1	-0,051	0,245**	0,369**	0,207**	0,579**
NT2	-0,051	1	-0,046	-0,197*	0,109	-0,398**
NT3	0,245**	-0,046	1	0,446**	0,054	0,359**
NT5	0,369**	-0,197*	0,446**	1	-0,165*	0,382**
NT6	0,207**	0,109	0,054	-0,165*	1	0,304**
CSTT	0,579**	-0,398**	0,359**	0,382**	0,304**	1

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

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 6 cho thấy mô hình hồi quy đưa ra tương đối phù hợp với độ tin cậy 99%. Hệ số R^2 hiệu chỉnh = 0,567 có nghĩa là mô hình có thể giải thích được 56,7 % cho tổng thể về mối quan hệ giữa các yếu tố về động lực đến việc CSTT của nhân viên.

Bảng 6. Tóm tắt mô hình hồi quy

Mô hình	R	R^2	R^2 hiệu chỉnh	Sai số chuẩn của ước lượng
1	0,762 ^a	0,580	0,567	3,439

a. Predictors: (Constant), NT1, NT2, NT3, NT5, NT6

b. Dependent Variable: CSTT

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 7 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 8. Các hệ số VIF đều nhỏ (<2), chứng tỏ không có hiện tượng đa cộng tuyến xảy ra.

Bảng 7. Phân tích phương sai ANOVA

Mô hình		Tổng bình phương	Df	Trung bình bình phương	F	Sig.
1	Hồi quy	2535,518	5	507,104	42,882	,000 ^a
	Phần dư	1832,979	155	11,826		
	Tổng	4368,497	160			

a. Predictors: (Constant), NT1, NT2, NT3, NT5, NT6

b. Dependent Variable: CSTT

Bảng 8. Kết quả phân tích hồi quy theo phương pháp Enter

Mô hình		Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số chuẩn hóa	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Hằng số)	-1,484	2,173		-,683	,496
	NT1	2,627	,370	,417	7,109	,000
	NT2	-2,202	,314	-,374	-7,017	,000
	NT3	1,008	,348	,170	2,896	,004
	NT5	,844	,443	,123	1,907	,058
	NT6	1,898	,392	,270	4,839	,000

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 giả thuyết được tóm tắt như sau:

- H1: beta=0,417, chấp nhận (sig. < 0,05)
- H2: beta=-0,374, chấp nhận (sig. < 0,05)
- H3: beta=0,170, chấp nhận (sig. < 0,05), ngược chiều giả thuyết ban đầu (do biến phụ thuộc không phân biệt CSTT với bên trong hay bên ngoài nhóm).
- H4: không kiểm định (bị loại từ EFA)
- H5: beta=0,123, chấp nhận (sig. < 0,10)
- H6: beta=0,270, chấp nhận (sig. < 0,05), ngược chiều giả thuyết ban đầu (do nhận thức “có qua có lại” đòi hỏi người nhận tri thức có trách nhiệm CSTT ngược lại, nên góp phần thúc đẩy CSTT).

4.5. So sánh giá trị trung bình (GTTB)

Bảng sau đây so sánh sự khác biệt của giá trị trung bình của các nhân tố và biến phụ thuộc CSTT theo các biến nhân khẩu học. Vì sự chênh lệch về cỡ mẫu giữa các nhóm khi

phân chia theo biến định tính, nên nghiên cứu chỉ xem xét mức độ chênh lệch tương đối GTTB của các biến mà không đi sâu vào phân tích t-test hay ANOVA.

Bảng 9. Kết quả so sánh GTTB các nhân tố

Phân loại	Cỡ mẫu	NT1	NT2	NT3	NT5	NT6	CSTT
Tổng mẫu	161	3,39	2,84	3,77	3,95	2,97	2,27
Xét theo giới tính							
Nam	131	3,39	2,87	3,82	3,95	2,99	2,32
Nữ	30	3,42	2,73	3,52	3,99	2,89	2,07
Xét theo vị trí công tác							
Nhân viên	120	3,34	2,84	3,64	3,89	2,98	2,19
Quản lý	41	3,55	2,85	4,15	4,15	2,97	2,48
Xét theo tuổi							
<30	50	3,41	2,87	3,62	3,89	3,03	2,42
31-40	65	3,46	2,79	3,73	3,97	2,93	2,13
41-50	34	3,23	2,90	3,89	3,92	2,92	2,20
>50	12	3,42	2,83	4,22	4,25	3,15	2,55
Xét theo thâm niên							
<5	53	3,41	2,85	3,38	3,75	3,02	2,34
5-10	43	3,31	2,77	3,93	4,05	2,97	2,19
11-20	42	3,41	2,89	3,83	4,02	2,85	2,09
20	23	3,48	2,86	4,23	4,13	3,12	2,56

Theo kết quả trên, thời gian CSTT giữa các nhân viên của PECC3 ở mức trung bình thấp và giữa các nhóm có sự chênh lệch tương đối thấp ($< 0,5$), chứng tỏ không có nhiều khác biệt giữa các nhóm. Điều này, đòi hỏi công ty cần có chính sách khuyến khích CSTT giữa các nhân viên. Trong các nhân tố ảnh hưởng thì NT5 (Quan niệm lợi ích xã hội) có GTTB cao nhất (3,95) và NT2 (Sợ mất quyền lực) có GTTB thấp nhất (2,84). Điều này chứng tỏ, nhận thức hiện tại của nhân viên PECC3 hỗ trợ tốt cho việc CSTT (phù hợp với GT H5 (+) và GT H2 (-)). Vì vậy, cần nâng cao hơn nữa quan niệm lợi ích xã hội, và giảm thấp nỗi sợ mất quyền lực khi CSTT.

4.6. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Kết quả nghiên cứu cho thấy việc CSTT

của các nhân viên PECC3 chịu tác động bởi các yếu tố động lực, xếp thứ tự từ mạnh đến yếu dần đó là Thích khen thưởng ($\beta = 0,417$), Sợ mất quyền lực ($\beta = -0,374$), Quan niệm lợi ích bản thân ($\beta = 0,270$), Đề cao vai trò nhóm ($\beta = 0,170$) và Quan niệm lợi ích xã hội ($\beta = 0,123$). Kết quả phân tích hồi quy có R^2 hiệu chỉnh = 0,567, nghĩa là việc CSTT được giải thích bởi 5 yếu tố trên là 56,7 %.

So sánh với nghiên cứu của Burgess (2005), kết quả phân tích trên có sự tương đồng với kết quả trước, chỉ khác ở mức độ ảnh hưởng của các yếu tố. Trong cả 2 nghiên cứu, yếu tố Thích khen thưởng đều có hệ số beta cao nhất. Chứng tỏ, đây là 1 biện pháp có tác động mạnh đến hành vi CSTT của nhân viên.

Tuy nhiên, khác với nghiên cứu này, yếu tố Quan niệm lợi ích bản thân trong nghiên cứu trước có tác động âm lên CSTT ($\beta = -0,10$). Sự khác biệt này có thể được giải thích do thang đo về yếu tố này được hiểu như là sự công bằng, vì vậy, nếu mình đã tiếp nhận tri thức từ người khác, thì phải có trách nhiệm CSTT ngược trở lại. Trong bối cảnh của PECC3, việc CSTT rộng rãi được khuyến khích, vì vậy cũng thúc đẩy việc CSTT theo chiều đáp trả.

5. Kiến nghị

Từ kết quả khảo sát, việc ghi nhận và khen thưởng của công ty ảnh hưởng đáng kể đến động lực CSTT. Vì vậy, đây là 1 hướng ưu tiên để nâng cao động lực CSTT của nhân viên. Sự khen thưởng nên bao gồm cả phần thưởng vật chất và phần thưởng tinh thần. Ngoài ra, để việc khen thưởng đạt hiệu quả, cần có 1 hệ thống đánh giá mức độ đóng góp và CSTT của từng người. Việc sử dụng hệ thống thông tin quản lý (forum, wiki, intranet,...) để ghi nhận hiệu quả công việc, kết hợp với các chỉ số liên quan đến CSTT (số lượng, chất lượng, thời gian,...) sẽ góp phần ghi nhận chính xác đóng góp của mỗi nhân viên. Từ đó, có chế độ khen thưởng định kỳ nhằm khích lệ việc tham gia CSTT giữa các nhân viên với nhau.

Qua kết quả trên, nhân viên PECC3 ít sợ đánh mất quyền lực khi CSTT. Tuy nhiên, mô hình hồi quy cho thấy nhân tố này cũng có ảnh hưởng lớn đến CSTT (theo chiều âm). Nhân tố này chịu ảnh hưởng bởi chính sách khen thưởng và văn hóa doanh nghiệp. Để giảm tác động của nhân tố này, lãnh đạo PECC3 cần lưu ý: (1) Ghi nhận và khen thưởng cho việc CSTT kịp thời, để tác động tốt của CSTT vượt qua tác động lo ngại của việc CSTT, (2) Thay đổi văn hóa công ty theo hướng khuyến khích sự chia sẻ, giúp nhân viên hiểu được “tri thức là quyền lực, nhưng CSTT thì mang lại quyền lực lớn hơn”.

Từ kết quả phân tích dữ liệu, yếu tố Quan niệm lợi ích bản thân có ảnh hưởng khá lớn đến CSTT. Mặc dù điều này ngược với giả thuyết ban đầu, nhưng có thể lý giải điều này ở thứ tự của việc cho và nhận tri thức. Nếu nhân

viên nghĩ rằng phải nhận trước rồi mới cho sau thì sẽ cản trở CSTT, nhưng nếu họ nhận thức được rằng, cứ cho đi rồi sẽ nhận lại được thì sẽ góp phần thúc đẩy CSTT. Vì vậy, Ban lãnh đạo PECC3 cần có chính sách khuyến khích CSTT trên cơ sở lợi ích “có qua có lại” giữa các nhân viên. Cần xây dựng văn hóa tổ chức hướng tới việc nâng cao nhận thức “càng chia sẻ nhiều, càng nhận lại nhiều”, điều này sẽ góp phần thúc đẩy CSTT bên trong tổ chức.

Cũng từ kết quả phân tích, nhân viên PECC3 có đề cao vai trò nhóm. Tuy nhiên, ngược với giả thuyết, điều này không làm giảm việc CSTT mà lại làm tăng CSTT. Kết quả này có thể được lý giải do đặc trưng văn hóa của PECC3. Nó có được từ việc Ban lãnh đạo của PECC3 đã xây dựng Văn hóa doanh nghiệp dựa trên phát biểu Sứ mệnh của Công ty là: “Phát triển năng lực cá nhân; Xây dựng tinh thần đồng đội; Đem lại hiệu quả cho dự án; Góp phần phát triển cộng đồng”. Sự cân bằng giữa cạnh tranh và hợp tác giữa các nhóm đã góp phần thúc đẩy CSTT. Đây là điểm Ban lãnh đạo PECC3 cần phát huy thông qua công tác xây dựng và duy trì văn hóa doanh nghiệp của mình.

Ngoài ra, yếu tố Quan niệm lợi ích xã hội cũng có tác động tích cực đến việc CSTT. Từ đó, các nhà quản lý PECC3 cần nhấn mạnh đến tinh thần hợp tác giữa các nhân viên vì lợi ích chung cho cả công ty. Việc tổ chức các sự kiện chung, hướng tới lợi ích xã hội, các phong trào của đoàn thể vì cộng đồng (từ thiện xã hội, quyên góp, thăm viếng, sinh hoạt tập thể,...) cũng góp phần nâng cao ý thức này.

6. Kết luận

6.1. Kết luận

Tóm lại, nghiên cứu này góp phần xác nhận lại các kết quả nghiên cứu trước đây của Burgess (2005) ở bối cảnh Việt Nam, đó là, các yếu tố động cơ cá nhân, động cơ quan hệ và văn hóa trao đổi có ảnh hưởng đến việc CSTT giữa các nhân viên.

Qua thu thập dữ liệu từ 161 kỹ sư làm việc ở công ty PECC3, nghiên cứu cho thấy các yếu tố động lực tâm lý, cụ thể là Thích khen thưởng, Sợ mất quyền lực, Đề cao vai trò

nhóm, Quan niệm lợi ích xã hội và Quan niệm lợi ích bản thân có ảnh hưởng đến việc CSTT giữa các nhân viên của PECC3. Tuy nhiên, trái với nghiên cứu trước, nghiên cứu này nhận thấy việc Đề cao vai trò nhóm và Quan niệm lợi ích bản thân lại có tác động dương lên việc CSTT ở PECC3. Vì vậy, các hàm ý chính sách cho PECC3 bao gồm cả việc thúc đẩy 2 yếu tố trên, nhưng với 1 vài lưu ý nhỏ (Vd. Đề cao vai trò nhóm nhưng phải cân bằng với mục tiêu chung của cả tổ chức; Quan niệm “có qua có lại” nhưng cần phải cho trước, nhận sau).

Từ kết quả nghiên cứu, một vài gợi ý để nâng cao động lực CSTT giữa các nhân viên ở PECC3 đã được đề xuất. Cụ thể là: (1) Định kỳ, đánh giá và ghi nhận mức độ CSTT của từng nhân viên để có chính sách khen thưởng phù hợp; (2) Thay đổi văn hóa công ty theo hướng khuyến khích sự chia sẻ, giúp nhân viên hiểu được “tri thức là quyền lực, nhưng CSTT thì mang lại quyền lực lớn hơn”; (3) Phát huy văn hóa tổ chức hiện tại theo hướng cân bằng giữa “vai trò nhóm” và “lợi ích chung của tổ chức”; (4) Tổ chức các sự kiện chung để nâng cao ý thức vì lợi ích xã hội của nhân viên.

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, giới hạn ở 1 công ty nên tính đại diện chưa cao; (2) Đo lường biến phụ thuộc chỉ dựa vào thời gian, mà chưa xét đến chất lượng, giá trị...; (3) Chưa xét đến một số yếu tố khác có thể ảnh hưởng đến việc CSTT, như là văn hóa tổ chức, đạo đức nghề nghiệp, lãnh đạo,...

Một số hướng nghiên cứu tiếp theo là: (1) Tăng số lượng mẫu khảo sát và mở rộng khảo sát ở nhiều công ty, ngành nghề, khu vực; (2) Bổ sung các yếu tố khác vào mô hình nghiên cứu, bên cạnh các yếu tố về động lực; (3) Bổ sung và hoàn thiện thang đo CSTT để bao gồm khía cạnh chất lượng tri thức; (4) Nghiên cứu ảnh hưởng của CSTT lên năng suất/ hiệu quả kinh doanh của công ty.

Ghi nhận

Nghiên cứu này được tài trợ bởi Trường ĐHBK Tp.HCM (ĐHQG-HCM) trong khuôn khổ đề tài NCKH cấp trường mã số T-QLCN-2014-67. Nhóm nghiên cứu cũng chân thành cảm ơn Ban quản lý & nhân viên của PECC3 đã tạo điều kiện cho nhóm trong việc thu thập dữ liệu để thực hiện nghiên cứu này.

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 of Knowledge Management*, 11(2), 22-42.
- Burgess D. (2005). “What motivates employees to transfer knowledge outside their work unit?”, *Journal of Business Communication*, 42 (4), 324-348.
- Cabrera A., Collins W.C., & Salgado J.F. (2006). “Determinants of individual engagement in knowledge sharing”. *International Journal of Human Resource Management*, 17, 245-264.
- Choi B. & Lee H. (2002). “Knowledge management strategy and its link to knowledge creation process”, *Expert Systems with Applications*, 23, 173-187.
- Drucker P.F. (1993). “Professtional's productivity”, *Across the Board*, 30 (9), 50.

- Kimiz D. (2005), *Knowledge management in theory and practice*. Oxford, Elsevier, UK.
- Ko D.G., Kirsch J.L, & King R.W. (2007). “Antecedents of knowledge transfer from consultants to clients in Enterprise system implementations”, *MIS Quarterly*, 29 (1), 59-85.
- Lee J., & Ahn J.H (2007). “Reward systems for intra-organization”, *European Journal of Operational Research*, 180 (2007).
- Nguyễn Đình Thọ (2011). *Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh*. Nhà xuất bản Lao Động – Xã Hội.
- Nonaka I. & Takeuchi H. (1995). *The knowledge-creating company*, Oxford University Press, New York.
- Osterloh M. & Frey B. (2000). “Motivation, knowledge transfer, and organizational forms”, *Organization Science*, 13, 249-273.
- PECC3 (2010). *Tài liệu về Văn hoá doanh nghiệp của PECC3*, Tài liệu nội bộ.
- Phạm Quốc Trung (2012). *Bài giảng – Môn học Quản lý tri thức*. Đại học Bách Khoa TP.Hồ Chí Minh.
- Polanyi M. (1966). *The tacit dimension*. Gloucester, Peter Smith, MA.
- Rosendaal B. (2009). *Sharing knowledge, being different and working as a team*, Thesis of Vrije Universiteit, Amsterdam, Netherland.
- Serban A.M. & Luan J. (2002). “Overview of knowledge management”, *New Direction for Institutional Research*, 113, 5-16.
- Snyder M., & Cantor N. (1998). “Understanding personality and social behavior: A functionalist strategy”, *The handbook of social psychology (4th ed., Vol. 1, pp. 635-679)*, McGraw-Hill.