

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ - TÀI CHÍNH
THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

LÊ THỊ GIANG

CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN
HÀNH VI CHIA SẺ TRI THỨC:
NGHIÊN CỨU TẠI CÁC KHÁCH SẠN 5
SAO TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ HỒ
CHÍ MINH

TÓM TẮT LUẬN ÁN

NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH

MÃ NGÀNH: 9340101

Thành phố Hồ Chí Minh - năm 2025

DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH KHOA HỌC LIÊN QUAN

ĐẾN LUẬN ÁN

1. **Le.T.G.**, (2021). Chia sẻ tri thức của nhân viên trong khách sạn 5 sao trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh. *Phát triển và Hội Nhập*, Số 58 tháng 05 & 06/2021.
2. **Le.T.G.**, (2021). Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực chia sẻ tri thức nhân viên khách sạn. *Kỷ yếu Hội thảo khoa học quốc gia* (CFAC2021).
3. **Pham.T.T.D., L.T.G., D.N.T., & P.V.K.**, (2022). How Is Individual-Organization Fit Important to Knowledge Sharing and Innovation? An Empirical Study on High-Tech Industry in Vietnam. *Quality - Access to Success*, No.188/June 2022.
4. **Le.T.G., & Le.T.N.Q.**, (2022). Nghiên cứu mối quan hệ: hành vi chia sẻ tri thức và hành vi sáng tạo của nhân viên khách sạn 5 sao tại thành phố Hồ Chí Minh. *Kỷ yếu Hội thảo khoa học quốc gia* (BFAC 2022).
5. **Truong.Q.D., & L.T.G.**, (2022). Mô hình hành vi chia sẻ tri thức của nhân viên tại các công ty dịch vụ mặt đất cảng hàng không Tân Sơn Nhất. *Kỷ yếu Hội thảo khoa học tế, proceedings of the international scientific conference series* (ISC) – 2022.
6. **Le.T.G., & Nguyen.B.H.PH.**, (2023). The effect of personal motivation on the tacit knowledge sharing behavior of 5-star hotels' employees in Ho Chi Minh City. *Hội thảo khoa học quốc tế về Khoa học, Kinh tế và xã hội* (ICSSES 2023).
7. **Le.T.N.Q., L.T.G., & T.Q.D.**, (2023). Impact of organizational fairness on the employees' knowledge sharing in travel and tourism enterprises in Ho Chi Minh city. *Hội thảo khoa học quốc tế về Khoa học, Kinh tế và xã hội* (ICSSES 2023).
8. **Le.T.G., L.T.N.Q., N.B.H.P., & D.N.T.**, (2023). A study on organisational trust, citizenship behaviour, and knowledge sharing: evidence from hotels in Vietnam. *Technological Learning, Innovation and Development*, Vol. 15, No. 2, 2023.

CHƯƠNG 1. TỔNG QUAN VẤN ĐỀ NGHIÊN CỨU

1. Giới thiệu luận án

1.1. Lý do chọn đề tài

1.1.1. Bối cảnh thực tiễn

Sự phát triển của nền kinh tế tri thức đã thu hút sự quan tâm sâu rộng của giới học giả và nhà quản trị trên toàn cầu. Trong bối cảnh hiện nay, tri thức không chỉ được xem là nguồn tài nguyên chiến lược quan trọng (Drucker, 1993) mà còn là yếu tố cốt lõi tạo dựng lợi thế cạnh tranh bền vững cho tổ chức (Lawson, 2003; Nonaka et al., 2011). Mỗi doanh nghiệp cạnh tranh dựa trên khả năng khai thác và chuyển hóa tri thức thành giá trị thông qua sản phẩm và dịch vụ. Do đó, quản trị và chia sẻ tri thức (CSTT) trở thành nhân tố then chốt quyết định sự thành công hay thất bại (Taylor & Wright, 2006).

Tại Việt Nam, định hướng phát triển nền kinh tế tri thức được thể hiện qua việc đẩy mạnh đổi mới sáng tạo và ứng dụng tri thức trong mọi lĩnh vực kinh tế - xã hội. Ngành du lịch, với vai trò là ngành kinh tế mũi nhọn, đã đạt được những bước tiến vượt bậc, nhanh chóng rút ngắn khoảng cách với các quốc gia trong khu vực. Trong đó, Thành phố Hồ Chí Minh giữ vị trí đầu tàu, dẫn dắt sự phát triển du lịch cả nước (Cục Du lịch Quốc gia Việt Nam, 2023).

Song ngành khách sạn đang đối mặt với sức ép cạnh tranh khốc liệt, sự bùng nổ công nghệ, cùng kỳ vọng ngày gia tăng của khách hàng (Kim & Lee, 2013; Luu, 2021). Người tiêu dùng ngày nay không chỉ đòi hỏi dịch vụ chất lượng cao mà còn tìm kiếm những trải nghiệm độc đáo và khác biệt (Ali & Omar, 2014).

Thực tế này tạo ra thách thức chưa từng có, đặc biệt đối với phân khúc khách sạn hạng sang, nơi chất lượng dịch vụ cao cấp là nền tảng quyết định sự hài lòng và lòng trung thành của khách hàng. Để biến thách thức thành cơ hội, các học giả nhấn mạnh vai trò của chia sẻ tri thức (CSTT) như một nguồn lực vô hình đặc biệt, là điểm then chốt mang lại tính độc quyền và khó sao chép, giúp doanh nghiệp duy trì lợi thế cạnh tranh bền vững (Kim & Lee, 2010; Nooshinfard & Nemati-Anaraki, 2014; Liao et al., 2018; Huang et al., 2019). Thực tiễn tại TP.HCM càng trở nên khốc liệt hơn bởi sự gia tăng nhanh chóng của nguồn cung và sự thâm nhập mạnh mẽ của các tập đoàn

khách sạn toàn cầu. Trong bối cảnh dịch vụ được sản xuất và tiêu thụ đồng thời, không cho phép sai sót (Swanson et al., 2020), áp lực này càng gia tăng.

Mặc dù nhận thức rõ về vai trò của tri thức và chia sẻ nguồn lực này mang lại, hành vi CSTT của nhân viên được coi là “kho báu” chưa được khai thác đúng mức tại TP.HCM - trung tâm du lịch hàng đầu cả nước với tốc độ phát triển mạnh mẽ của phân khúc khách sạn hạng sang. Như vậy, yêu cầu thực tiễn đặt ra cần bổ sung vào sự thiếu hụt nghiên cứu lý thuyết, một nghiên cứu tổng hợp chiều rộng hơn để làm rõ mối liên hệ giữa hành vi CSTT của nhân viên ngành khách sạn 5 sao tại TPHCM và kết quả của mà hành vi này mang lại.

1.1.2. Bối cảnh lý thuyết

Nonaka và Takeuchi (1997) nhấn mạnh rằng chia sẻ tri thức (CSTT) chỉ thực sự mang lại hiệu quả khi tri thức mới được hình thành thông qua quá trình trao đổi những tri thức vốn đang bị các cá nhân nắm giữ và đôi khi cố ý che giấu. Về bản chất, tri thức tồn tại chủ yếu trong mỗi cá nhân (Nonaka & Konno, 1998), do đó hành vi CSTT từ lâu đã được xem là mắt xích then chốt trong quản trị tri thức (Lee & Ahn, 2007; Wu et al., 2015). Tri thức tổ chức không thể được ban hành bằng mệnh lệnh, cũng không thể mua bán hay áp đặt bằng chỉ tiêu. Nó được hình thành thông qua sự kết nối và chia sẻ tự nguyện. Một cá nhân chỉ sẵn sàng chia sẻ khi có động lực và điều kiện phù hợp; ngược lại, việc ép buộc chỉ dẫn đến sự kháng cự. Chính vì vậy, hành vi cá nhân được xem là điều kiện tiên quyết quyết định khả năng thành công trong việc chia sẻ tri thức (Al-Kurdi et al., 2020). Từ cơ sở đó, nghiên cứu này hướng đến việc khám phá các yếu tố tác động đến hành vi sẵn sàng CSTT, đồng thời đề xuất giải pháp nhằm khuyến khích chia sẻ và hạn chế hành vi che giấu tri thức (Nguyen et al., 2023).

Nhiều lý thuyết khác nhau đã được vận dụng để giải thích hành vi chia sẻ tri thức (CSTT), trong đó nổi bật là lý thuyết xã hội và lý thuyết vốn xã hội (Chiu và cộng sự, 2006; Hậu và cộng sự, 2013). Tuy nhiên, Lý thuyết hành động hợp lý (TRA) và đặc biệt là Lý thuyết hành vi có kế hoạch (TPB) được xem là nền tảng phổ biến và có ảnh hưởng nhất trong việc dự đoán hành vi con người (Ajzen, 2011), đồng thời được ứng dụng rộng rãi để phân tích hành vi CSTT (Nguyễn và cộng sự,

2019b). Kế thừa hướng tiếp cận này, luận án lựa chọn TPB làm khung lý thuyết nền nhằm khám phá hành vi CSTT của nhân viên tại các khách sạn 5 sao ở TP.HCM.

Trước hết, nghiên cứu tiến hành phân tích thư mục (bibliometric analysis) kết hợp với tổng quan tài liệu có hệ thống (systematic literature review) nhằm khắc họa bức tranh toàn diện về việc áp dụng TPB trong các nghiên cứu CSTT, qua đó chỉ ra xu hướng phát triển, khoảng trống lý thuyết và những hướng nghiên cứu triển vọng trong tương lai. Trên cơ sở đó, luận án đề xuất một mô hình nghiên cứu mở rộng so với TPB nguyên bản, với bốn hướng điều chỉnh chính: (1) Các yếu tố cá nhân ảnh hưởng đến thái độ đối với CSTT; (2) Các yếu tố tổ chức tác động đến chuẩn mực chủ quan; (3) Vai trò của công nghệ thông tin trong việc nâng cao nhận thức kiểm soát hành vi; và (4) Ảnh hưởng của các biện pháp kiểm soát (giới tính, thâm niên công tác) đối với hành vi CSTT.

Bằng cách tích hợp các yếu tố này, nghiên cứu không chỉ kiểm chứng tính phù hợp của TPB trong bối cảnh ngành khách sạn hạng sang tại Việt Nam, mà còn góp phần xây dựng một khung phân tích toàn diện hơn để giải thích cả hành vi CSTT ẩn và hiện của nhân viên.

Nhằm hoàn thành mục tiêu nghiên cứu, luận án này sử dụng phương pháp hỗn hợp (định tính và định lượng). Từ đó, làm cơ sở tin cậy đề xuất một số hàm ý quản trị nhằm gia tăng hành vi CSTT (ẩn và hiện) trong hệ thống khách sạn 5 sao thuộc địa bàn TPHCM. Từ những vấn đề nêu trên, đề tài được chọn nghiên cứu.

1.2. Xác định khe hở nghiên cứu

Thứ nhất, nhiều lý thuyết đã được sử dụng để lý giải hành vi chia sẻ tri thức (CSTT), trong đó Lý thuyết hành động hợp lý (TRA) và Lý thuyết hành vi có hoạch định (Theory of Planned Behavior – TPB) được xem là nền tảng phổ biến nhất. Đặc biệt, TPB cung cấp một khung phân tích vững chắc để kiểm tra các yếu tố thúc đẩy hành vi CSTT. Tuy nhiên, thay vì sử dụng nguyên mẫu, phần lớn nghiên cứu trước đây thường sửa đổi và mở rộng mô hình, dẫn đến sự biến thiên đáng kể trong kết quả. Điều này đặt ra nhu cầu làm rõ các xu hướng sửa đổi và nguyên nhân tiềm ẩn của sự không nhất quán trong phát hiện nghiên cứu. Cho đến nay, chưa có công trình nào kết nối các quan điểm phân tán để xây dựng một bức tranh tổng thể về ứng dụng và

biến thể của TPB trong bối cảnh CSTT. Do đó, nghiên cứu này hệ thống nhằm lập bản đồ các phát hiện trước, xác định khoảng trống lý thuyết và đề xuất hướng đi mới cho việc vận dụng TPB trong nghiên cứu hành vi CSTT.

Thứ hai, luận án ứng dụng Lý thuyết hành vi có hoạch định (TPB) làm lý thuyết nền có sửa đổi, để phân tích hành vi chia sẻ tri thức (CSTT) trong một bối cảnh dịch vụ nhưng chưa được thực hiện ở cấp độ luận án đó là hệ thống khách sạn 5 sao tại TP. Hồ Chí Minh. Khác với đa số nghiên cứu trước đây chỉ tập trung vào tri thức hiện, luận án đồng thời xem xét cả tri thức ẩn và tri thức hiện, qua đó cung cấp một góc nhìn toàn diện hơn về CSTT. Thông qua những kết luận về vai trò bộ ba (thái độ, chuẩn mực chủ quan và kiểm soát hành vi) đến hành vi CSTT chưa được thống nhất. Luận án này được thực hiện bổ sung vào sự thiếu hụt về số lượng các nghiên cứu lý thuyết đối với sự hiểu biết về các nghiên cứu ứng dụng TPB trong nghiên cứu hành vi, làm lý thuyết nền có sửa đổi. Đồng thời, nghiên cứu này phát triển mô hình nghiên cứu mới, tổng hợp chiều rộng hơn để làm rõ mối liên hệ giữa bộ ba tiền đề cốt lõi của TPB và hành vi CSTT của nhân viên tại hệ thống khách sạn 5 sao thuộc địa bàn TPHCM.

Thứ ba, mô hình nghiên cứu lý thuyết của luận án được thiết kế đầy đủ về thành phần cấu thành, cụ thể: (1) Các yếu tố thuộc cá nhân ảnh hưởng vào thái độ; (2) Các yếu tố tổ chức ảnh hưởng tới chuẩn mực chủ quan; (3) Công nghệ thông tin tác động đến kiểm soát hành vi và (4) Ảnh hưởng của biến kiểm soát đến hành vi CSTT ẩn và hiện (giới tính, thâm niên công tác).

Thứ tư, luận án này đồng thuận với lập luận của các công trình trước rằng, mặc dù ý định thường được xem là yếu tố dự báo tốt hành vi chia sẻ tri thức (CSTT), song cá nhân không phải lúc nào cũng chuyển hóa ý định thành hành vi thực tế. “Khoảng cách ý định – hành vi” có thể rất lớn, khi chỉ khoảng một nửa số ý định thực sự được hiện thực hóa (Sheeran & Webb, 2016). Điều này cho thấy, thay vì duy trì giả định truyền thống rằng ý định là biến trung gian tất yếu dự báo hành vi có thể bỏ qua ảnh hưởng của khoảng cách thời gian cũng như các yếu tố khác. Trong thực tiễn, CSTT là một quá trình phức tạp, chịu ảnh hưởng của bối cảnh, rào cản và điều kiện hỗ trợ, do đó việc đo lường ý định và hành vi tại cùng một thời điểm khó phản ánh đầy đủ.

Mối quan hệ từ ý định đến hành vi đòi hỏi dữ liệu theo dõi dài hạn thay vì quan sát tức thời. Từ những điều trên, luận án này lập luận và chứng minh rằng vai trò này không còn phù hợp trong bối cảnh hành vi chia sẻ tri thức (CSTT) – một quá trình phức tạp, phụ thuộc mạnh mẽ vào bối cảnh tổ chức, nguồn lực và thời gian. Do đó, nghiên cứu này loại bỏ biến ý định khỏi mô hình, qua đó cung cấp bằng chứng rằng vai trò của ý định trong TPB có thể được điều chỉnh hoặc thay thế khi ứng dụng vào hành vi CSTT.

Cuối cùng, luận án này mở rộng sự hiểu biết về hành vi CSTT của nhân viên làm việc trong các khách sạn 5 sao thuộc địa bàn TPHCM, thông qua việc kiểm chứng các đặc điểm nhân khẩu học (giới tính và thâm niên làm việc). Điều này rất cần thiết vì các đặc điểm nhân khẩu học đóng vai trò quan trọng trong sự tham gia của cá nhân vào thực hiện hành vi CSTT (Ismail và Yusof, 2009; Ahmad và cộng sự, 2011).

1.3. Mục tiêu và câu hỏi nghiên cứu

Mục tiêu nghiên cứu tổng quát: Xây dựng và kiểm định mô hình nghiên cứu về hành vi CSTT của nhân viên dựa trên Lý thuyết hành vi có hoạch định (Theory of Planned Behavior – TPB). Từ kết quả nghiên cứu, làm cơ sở đề xuất một số hàm ý quản trị.

Mục tiêu nghiên cứu cụ thể:

Thứ nhất, xác định khe hổng và hình thành khung lý thuyết nghiên cứu cho luận án.

Thứ hai, Đo lường, kiểm định mức độ tác động của từng yếu tố trong mô hình ảnh hưởng tới hành vi CSTT của nhân viên thuộc hệ thống khách sạn 5 sao trên địa bàn TPHCM.

Thứ ba, Từ kết quả nghiên cứu, làm cơ sở đề xuất một số hàm ý quản trị đến các nhà Lãnh đạo của hệ thống khách sạn 5 sao trên địa bàn TPHCM.

Câu hỏi nghiên cứu:

Câu 1: Mô hình nghiên cứu áp dụng Lý thuyết hành vi có hoạch định (TPB) được điều chỉnh thế nào để phù hợp nghiên cứu về hành vi CSTT của nhân viên làm việc tại hệ thống khách sạn 5 sao trên địa bàn TPHCM?

Câu 2: Mức độ tác động của từng yếu tố trong mô hình đến hành vi CSTT của nhân viên làm việc tại hệ thống khách sạn 5 sao trên địa

bàn TPHCM như thế nào?

Câu 3: Các hàm ý quản trị nào nào được đề xuất nhằm thúc đẩy hành vi CSTT của nhân viên đang làm việc trong hệ thống khách sạn 5 sao trên địa bàn TPHCM?

1.4. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp nghiên cứu hỗn hợp (định tính kết hợp định lượng) được sử dụng trong luận án, cụ thể:

Phương pháp nghiên cứu định tính: Phương pháp thảo luận tay đôi nhằm bổ sung và điều chỉnh thang đo cho phù hợp với bối cảnh nghiên cứu tại Việt Nam và thảo luận kết quả nghiên cứu.

Phương pháp định lượng bao gồm:

- Nghiên cứu định lượng sơ bộ ($n=130$): phân tích độ tin cậy theo Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố khám phá (EFA) để hiệu chỉnh thang đo của các khái niệm. Từ đó, các thang đo được hoàn chỉnh và hình thành thang đo chính thức.

- Nghiên cứu định lượng chính thức ($n=560$): PLS-SEM để kiểm định các giả thuyết nghiên cứu.

1.5. Cấu trúc của luận án

Luận án có kết cấu gồm 05 chương với thứ tự nội dung như sau: Chương 1: Tổng quan về nghiên cứu; Chương 2: Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu; Chương 3: Phương pháp nghiên cứu; Chương 4: Kết quả nghiên cứu và Chương 5: Kết luận và hàm ý quản trị.

2. Đóng góp của luận án

2.1. Về mặt lý thuyết

Lý thuyết hành vi có kế hoạch (TPB) thường được sử dụng để dự đoán và hiểu lý do tại sao một cá nhân thực hiện hành vi cụ thể, được áp dụng phổ biến trong đa dạng bối cảnh, đặc biệt là trong chủ đề CSTT (Razak và cộng sự, 2016). Tuy nhiên, thay vì sử dụng nguyên mẫu, phần lớn nghiên cứu trước đây thường sửa đổi và mở rộng mô hình, dẫn đến sự biến thiên đáng kể trong kết quả. Điều này đặt ra nhu cầu làm rõ các xu hướng sửa đổi và nguyên nhân tiềm ẩn của sự không nhất quán trong phát hiện nghiên cứu. Do đó, nghiên cứu này cung cấp dữ liệu đầy đủ hơn về ứng dụng TPB để hiểu hành vi CSTT; chỉ ra xu hướng sửa đổi Lý thuyết hành vi có kế hoạch trong chủ đề này;

Bằng cách lập bản đồ những gì đã được các học giả phát hiện ra trước đó, từ đó xác định khe hổng và xu hướng nghiên cứu hiện tại. Như vậy, nghiên cứu này đóng góp dữ liệu tổng hợp đáng tin cậy và gợi mở những khía cạnh trong chủ đề xem xét TPB giải thích hành vi CSTT chưa được xem xét.

Đồng thời luận án là một nghiên cứu tổng hợp chiều rộng hơn, bổ sung vào sự thiếu hụt về số lượng nghiên cứu lý thuyết đối với vấn đề: hành vi CSTT của nhân viên ngành khách sạn hạng sang tại TPHCM.

2.2. Về mặt thực tiễn

Luận án này bổ sung bằng chứng khẳng định về vai trò của hành vi CSTT là mắt xích quan trọng nhất giữa các yếu tố cấu thành nên quản lý kiến thức, được xem như một chỉ số về quản lý kiến thức và hiệu quả học tập của tổ chức khách sạn 5 sao trên địa bàn TPHCM. Kết quả luận án có ý nghĩa thực tiễn bằng cách đề xuất hàm ý tác động đến các yếu tố này, nhằm khai thác hiệu quả nguồn lực tài sản vô hình khó nắm bắt nhưng lại hết sức quý giá trong vai trò duy trì lợi thế cạnh tranh, tạo ra sản phẩm dịch vụ khác biệt so với các đối thủ cạnh tranh bằng cách phát triển chiến lược và vị thế độc đáo để nắm bắt cơ hội thị trường hoặc giảm thiểu môi đe dọa thị trường.

3. Tổng quan tài liệu

3.1. Các khái niệm nghiên cứu

3.1.1. Tri thức

Davenport và cộng sự (1998). Trong đó, “Tri thức là sự kết hợp trôi chảy của kinh nghiệm, giá trị, thông tin theo bối cảnh và sự thấu hiểu để cung cấp một khuôn khổ để đánh giá và kết hợp giữa kinh nghiệm và thông tin mới. Tri thức được bắt nguồn và được áp dụng trong tâm trí của những người hiểu biết. Trong các tổ chức, tri thức không chỉ được hàm chứa trong các tài liệu, hay các kho tri thức mà còn được hàm chứa trong các quy trình, thông lệ, quy tắc hoạt động của tổ chức”.

3.1.2. Chia sẻ tri thức và hành vi chia sẻ tri thức

3.1.2.1. Chia sẻ tri thức

De Ridder và Van den Hooff (2004) và Ajzen, (1991) trong đó nhấn mạnh: CSTT thường được thúc đẩy bởi các cơ chế động lực cho phép thực hiện các hành vi chia sẻ, chuyển giao (trọng tâm là tri thức ẩn) từ người này sang người khác một cách chủ động, để tạo ra tri thức mới. CSTT được nghiên cứu ở đa cấp độ: tổ chức và cá nhân. Song ở

cấp tổ chức thực chất vẫn dựa vào từng cá nhân. Vì tri thức ẩn được lưu trữ trong mỗi cá nhân và chiếm phần lớn của nguồn lực tri thức của tổ chức. Thúc đẩy CSTT là một thách thức lớn đối với nhà quản lý, vì nhân viên thường không muốn CSTT với người khác (do nhiều lo ngại làm rào cản, đặc biệt là ảnh hưởng đến lợi ích của cá nhân). Do đó, luận án này chỉ tập trung vào khám phá hành vi CSTT trong bối cảnh cá nhân sở hữu tri thức, có năng lực và có động lực để CSTT. Đây là nền tảng cốt lõi, đảm bảo cho sự thành công của quản lý tri thức, vì nhờ đó dòng chảy tri thức được trao đổi lẫn nhau giữa các cá nhân và cùng nhau tạo ra tri thức mới.

3.1.2.2. Hành vi chia sẻ tri thức

Hành vi CSTT của một cá nhân bị ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố khác nhau, diễn ra ở nhiều cấp độ khác nhau trong các tổ chức như ở cấp độ cá nhân, nhóm hoặc phòng ban, hoặc toàn bộ tổ chức (Erhardt, 2003), nhưng điều này bắt đầu từ cá nhân (Gurteen, 1999), dựa trên sự lựa chọn hành vi của các cá nhân (Dougherty, 1999). Do đó, hành vi CSTT vẫn là một quá trình cá nhân mà việc tối ưu hóa đòi hỏi kiến thức về tâm lý và hành vi, cần được quan tâm nghiên cứu để đánh giá, đo lường và tích hợp hành vi vào hệ thống đánh giá hiệu suất của mình (Obrenovic và cộng sự, 2020). Là hành vi CSTT hiện thông qua đào tạo hay dữ liệu sẵn có, CSTT ẩn thường khó xuất hiện và không tự nguyện (Van Den Hooff và De Ridder, 2004).

3.2. Lý thuyết nền và mô hình nghiên cứu đề xuất

3.2.1. Lý thuyết động lực (Motivation Theory)

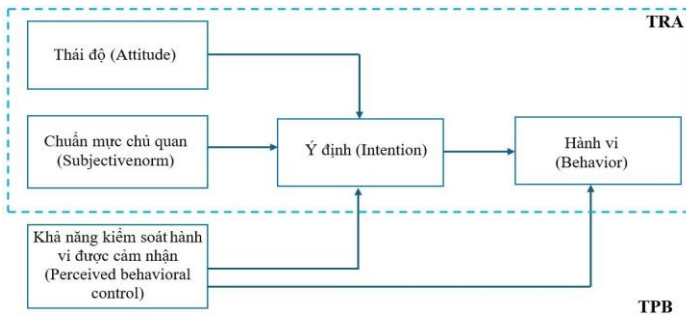
Lý thuyết động lực khẳng định rằng CSTT, cũng như các hành vi khác trong tổ chức, chịu ảnh hưởng đồng thời của cả động lực bên trong và bên ngoài. Đây là cơ sở quan trọng để xác định các yếu tố cá nhân và tổ chức tác động đến hành vi CSTT của nhân viên trong ngành khách sạn.

3.2.2. Lý thuyết hành động hợp lý

Lý thuyết hành động hợp lý (Theory of Reasoned Action - TRA) được giới thiệu lần đầu tiên vào năm 1967 bởi nhà tâm lý học Fishbein, dựa trên các nghiên cứu về tâm lý học xã hội. Sau đó, lý thuyết này tiếp tục được chỉnh sửa và phát triển bởi Ajzen và Fishbein (1975). TRA lập luận rằng trước khi thực hiện một hành vi cụ thể, cá nhân sẽ cân nhắc kỹ lưỡng về những hệ quả tiềm tàng của hành vi đó. Dựa trên sự đánh giá này, họ sẽ đưa ra quyết định thực hiện hành vi nào nhằm tối ưu hóa kết quả mong muốn.

3.2.3. Lý thuyết hành vi có kế hoạch (Theory of planned behavior - TPB)

Lý thuyết hành vi có kế hoạch (TPB) do Ajzen (1991) phát triển là sự mở rộng từ lý thuyết hành động hợp lý (TRA) của Fishbein và Ajzen (1981). Khác với TRA vốn giả định hành vi hoàn toàn mang tính tự nguyện, TPB bổ sung thành tố kiểm soát hành vi được nhận thức (Perceived Behavioral Control - PBC) nhằm phản ánh thực tế rằng không phải mọi hành vi đều nằm trong sự kiểm soát tuyệt đối của cá nhân. Từ đó, TPB cho rằng hành vi của con người được quyết định trực tiếp bởi ý định hành vi và kiểm soát hành vi được nhận thức. Ý định hành vi phản ánh mức độ sẵn sàng của cá nhân để thực hiện một hành vi cụ thể và được hình thành bởi ba yếu tố: thái độ đối với hành vi (attitude), chuẩn mực chủ quan (subjective norm) và kiểm soát hành vi được nhận thức (Perceived Behavioral Control). Mỗi yếu tố này có thể có trọng số khác nhau tùy thuộc vào ngữ cảnh hành vi.



Hình 1. Mô hình lý thuyết hành vi có kế hoạch

Nguồn: Ajzen, 1991

3.2.4. Giả thuyết nghiên cứu và mô hình nghiên cứu đề xuất

Giả thuyết H1a: Thái độ có tác động thuận chiều đến hành vi CSTT ản.

Giả thuyết H1b: Thái độ có tác động thuận chiều đến hành vi CSTT hiện.

Giả thuyết H2: Phần thưởng có sự tác động thuận chiều đến thái độ đối với hành vi CSTT.

Giả thuyết H3: Sự có đi có lại có sự tác động thuận chiều đến thái độ đối với hành vi CSTT.

Giả thuyết H4: Niềm vui khi CSTT có tác động thuận chiều đến thái độ đối với hành vi chia sẻ tri thức.

Giả thuyết H5: Mất quyền lực tri thức ảnh hưởng nghịch chiều đến thái độ đối với hành vi CSTT.

Giả thuyết H6a: Chuẩn mực chủ quan có tác động thuận chiều đến hành vi CSTT ẩn.

Giả thuyết H6b: Chuẩn mực chủ quan có tác động thuận chiều đến hành vi CSTT hiện.

Giả thuyết H7: Văn hóa tổ chức có tác động thuận chiều đến chuẩn mực chủ quan đối với hành vi CSTT.

Giả thuyết H8: Lãnh đạo có tác động thuận chiều đến chuẩn mực chủ quan.

Giả thuyết H9a: Nhận thức về kiểm soát hành vi có ảnh hưởng thuận chiều đến hành vi CSTT hiện.

Giả thuyết H9b: Nhận thức về kiểm soát hành vi có ảnh hưởng thuận chiều đến hành vi CSTT ẩn.

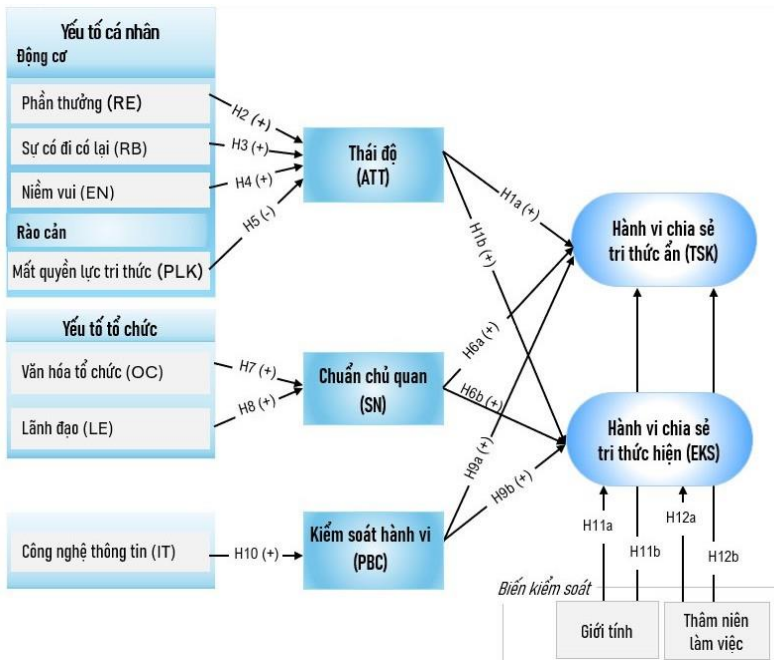
Giả thuyết H10: Công nghệ thông tin có tác động thuận chiều đến khả năng kiểm soát hành vi được nhận thức đối với hành vi CSTT.

Giả thuyết H11a: Có sự khác biệt giữa nhân viên nam và nhân viên nữ tới hành vi CSTT hiện;

Giả thuyết H11b: Có sự khác biệt giữa nhân viên nam và nhân viên nữ tới hành vi CSTT ẩn.

Giả thuyết H12a: Nhân viên có thời gian làm việc khác nhau tham gia vào hành vi CSTT ẩn khác nhau.

Giả thuyết H12b: Nhân viên có thời gian làm việc khác nhau tham gia vào hành vi CSTT hiện khác nhau.



Hình 2. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Nguồn: tác giả

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Kết quả nghiên cứu định lượng sơ bộ

4.1.1 Thống kê mô tả

Trong nghiên cứu sơ bộ, tác giả phát 145 phiếu khảo sát thu về được 138 phiếu (đạt 95,17%), có 8 phiếu khảo sát bị loại do không đầy đủ thông tin, còn lại 130 phiếu khảo sát đủ điều kiện đưa vào phân tích và xử lý số liệu.

4.1.2 Đánh giá độ tin cậy thang đo sơ bộ

Kết quả phân tích Cronbach's Alpha cho thấy các thang đo trong nghiên cứu đều đạt mức độ tin cậy cao, với hệ số Cronbach's Alpha dao động từ 0,822 (Phần thưởng - RE) đến 0,887 (Thái độ - ATT), vượt ngưỡng chấp nhận 0,7. Đồng thời, các biến quan sát trong từng thang đo đều có hệ số tương quan biến-tổng (Corrected Item-Total Correlation) lớn hơn 0,3, đáp ứng yêu cầu về mức độ đóng góp của từng biến vào thang đo tổng thể, đảm bảo tiếp tục đưa vào phân tích nhân tố khám phá (EFA).

4.1.3 Kết quả phân tích nhân tố khám phá sơ bộ

Kiểm định KMO có hệ số KMO = 0,685 (tức là $> 0,5$); kiểm định Bartlett có Sig. = 0,000 (tức là nhỏ hơn mức ý nghĩa 0,05), có nghĩa là các biến có quan hệ với nhau. Điều này cho thấy phân tích EFA là rất thích hợp.

Tại mức giá trị Eigenvalues = 1,375 ($> 1,0$), EFA đã rút trích được 12 nhân tố từ 55 biến quan sát với tổng phương sai trích là 64,475% ($> 50\%$) và không có nhân tố mới được hình thành so với mô hình nghiên cứu đề xuất ban đầu. Trong lần EFA này, các biến quan sát có hệ số tải nhân tố dao động từ 0,511 đến 0,934 (tức là đều lớn hơn 0,5). Như vậy, sau khi phân tích EFA thì 55 biến quan sát này đã đảm bảo các tiêu chuẩn phân tích EFA (đã đạt yêu cầu) nên không có biến nào bị loại ở giai đoạn này.

Kết quả đánh giá độ tin cậy và phân tích EFA sơ bộ cho thấy các biến quan sát đủ điều kiện cho việc nghiên cứu chính thức.

4.2. Kết quả nghiên cứu định lượng chính thức

4.2.1. Thống kê mô tả mẫu

Nghiên cứu được khảo sát bằng bảng câu hỏi, kết quả nhận được 598 phản hồi trả lời bảng câu hỏi. Sau quá trình làm sạch dữ liệu, 560 bảng trả lời là hợp lệ và được sử dụng để phân tích trong nghiên cứu chính thức.

4.2.2. Đánh giá sai lệch phương pháp chung (Common Method Bias – CMB)

Căn cứ vào đề xuất của Kock (2015), nghiên cứu sử dụng kiểm định cộng tuyến đầy đủ để xác định CMB trong PLS-SEM. Kết quả kiểm định hệ số phóng đại phương sai VIF của các biến tiềm ẩn đều

nhỏ hơn 3,3. Vì vậy, kết quả này chứng minh rằng CMB nếu có cũng không hướng đến tính hợp lệ của nghiên cứu này.

4.2.3. Kiểm định mô hình nghiên cứu lần 1

Kết quả đánh giá mô hình đo lường lần 1 cho thấy các thang đo lường trong mô hình nghiên cứu đều có Cronbach alpha trên ngưỡng chấp nhận là 0,7. Trong đó biến EKS4 với hệ số tải outerloading = 0,453; IT1 với hệ số tải outerloading = 0,539, TKS3 với hệ số tải outerloading = 0,467 và biến quan sát TKS7 với hệ số tải outerloading = 0,320, sẽ được loại bỏ khỏi mô hình nhằm cải thiện chỉ số của mô hình vì không đạt yêu cầu về độ hội tụ (outerloading của các biến quan sát nhỏ hơn 0,7). Nghiên cứu tiếp tục thực hiện đánh giá mô hình ước lượng lần 2 sau khi loại biến EKS4, IT1, TKS3 và TKS7.

4.2.4. Kiểm định mô hình nghiên cứu lần 2

4.2.4.1. Đánh giá độ tin cậy thang đo

Dựa vào kết quả cho thấy, giá trị độ tin cậy tổng hợp giao động từ 0,877 - 0,911, lớn hơn 0,7 nên các thang đo biểu thị mức độ tin cậy nhất quán nội bộ tốt (Hair và cộng sự, 2014). Kết quả kiểm định các hệ số CA và CR cho 12 khái niệm với 51 biến quan sát đều đạt yêu cầu về kết quả đánh giá độ tin cậy của thang đo.

4.2.4.2. Đánh giá giá trị hội tụ

Khi giá trị AVE lớn hơn hoặc bằng 0,50, chứng tỏ một thang đo đạt giá trị hội tụ (Chin, 1998; Hock và Ringle, 2010). Kết quả cho thấy tất cả các thang đo đều có giá trị AVE > 0,50 nên đều đạt yêu cầu.

Như vậy, trên cơ sở đánh giá mức độ chính xác về sự hội tụ của thang đo dựa trên hai chỉ tiêu là hệ số tải ngoài và AVE, nên kết luận rằng các thang đo đạt mức độ chính xác về sự hội tụ.

4.2.4.3. Đánh giá giá trị phân biệt

Theo kết quả vùng điều kiện của Fornell và Larcker, tất cả các căn bậc hai của AVE đều có hệ số cao hơn 0,5 (từ 0,771 đến 0,852) đạt yêu cầu. Trong từng nhân tố, căn bậc hai của AVE đều có giá trị cao

hơn hệ số tương quan của các nhân tố khác trong cùng một cột. Do đó, các nhân tố đều đạt giá trị phân biệt.

- Kết quả cho thấy các giá trị HTMT đều nhỏ hơn 1,0. Vì vậy, có thể kết luận các thang đo lường các khái niệm đạt được tính phân biệt.

- Tiêu chí Cross loading: dựa trên việc đánh giá các hệ số tải chéo có thể thấy được giá trị phân biệt giữa các khái niệm nghiên cứu.

Tóm lại, kết quả đánh giá mô hình đo lường bằng việc đánh giá mức độ tin cậy nhất quán nội bộ, đánh giá mức độ chính xác về sự hội tụ và đánh giá mức độ chính xác về giá trị phân biệt cho thấy các tập biến quan sát được sử dụng để đo lường các khái niệm nghiên cứu đều đạt yêu cầu, cũng như các thang đo đều đạt giá trị phân biệt. Trên cơ sở này, tác giả tiếp tục thực hiện giai đoạn đánh giá mô hình cấu trúc.

4.2.4.4. Đánh giá mức độ phù hợp của mô hình

Với $SRMR = 0,044 < 0,08$, Chi-Square = 2730,354 và $NFI = 0,815$, chỉ số SRMR của mô hình nghiên cứu thấp so với giá trị tiêu chuẩn điều này chứng tỏ sự phù hợp giữa dữ liệu khảo sát thực tế với mô hình đề xuất của tác giả và phù hợp với bối cảnh nghiên cứu thực tế tại Việt Nam.

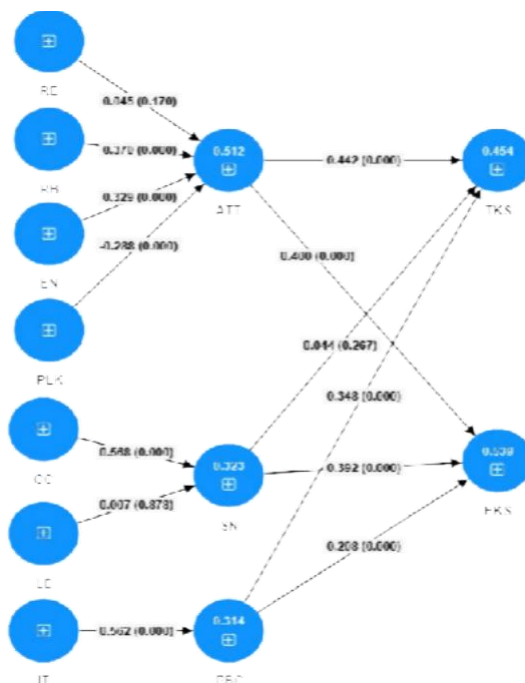
4.3. Kiểm định mô hình cấu trúc

4.3.1. Hệ số đường dẫn

Với những nội dung trên, tác giả thực hiện kiểm định mô hình thông qua việc tính toán các ước lượng và chạy bootstrap 5000 lần để xác định mức ý nghĩa thống kê. Tổng hợp kết quả đánh giá các giả thuyết:

Sau khi kiểm tra thấy các khái niệm đều đáp ứng được độ tin cậy và tính hợp lệ, mô hình cấu trúc được áp dụng để kiểm tra mối quan hệ giữa các khái niệm hay để kiểm định các giả thuyết nghiên cứu, với giá trị $t > 1.96$ thì kiểm định có ý nghĩa thống kê ở mức 5 %. Kết quả bảng hệ số đường dẫn và giá trị T-value cho thấy với 13 giả thuyết (tác động trực tiếp) đưa ra kiểm định lần đầu thì có 10/13 giả thuyết được ủng hộ ở mức ý nghĩa 5% (do giá trị p value < 0.05). Các giả thuyết bị bác bỏ vì có giá trị $p > 0,05$, bao gồm: H2 - Phần thưởng có sự tác động tích cực đến thái độ đối với hành vi CSTT ($p = 0,170$); H6a - Chuẩn mực chủ quan có tác động tích cực đến hành vi CSTT ản

($p=0,267$); và H8 - Lãnh đạo có tác động tích cực đến chuẩn mực chủ quan đối với hành vi CSTT ($p=0,878$).



Hình 3. Kết quả kiểm định mô hình cấu trúc (SEM – PLS)

Nguồn: từ phần mềm SmartPLS 4.10.0

4.3.2. Đánh giá đa cộng tuyến

Theo số liệu thống kê được hệ số VIF từ 1,000 đến 1,226 nên không có hiện tượng đa cộng tuyến.

4.3.3. Đánh giá hệ số xác định R^2 điều chỉnh

Hệ số R^2 được đề dùng đo lường phương sai giải thích tổng thể nhằm giải thích trong cấu trúc nội sinh. Dựa trên bảng 4.9, giá trị R^2 điều chỉnh của các biến nội sinh dao động từ 0,314 đến 0,539, cho thấy mức độ giải thích của các biến độc lập đối với các biến nội sinh là từ 31,4% đến 53,9%.

4.3.4. Đánh giá hệ số tác động f^2

Chỉ số f^2 đánh giá xem liệu rằng có một biến độc lập quan trọng nào có tác động đáng kể mà không có trong mô hình hay không. Các giá trị f^2 với: 0,35 (*hiệu ứng mạnh*), 0,15 (*hiệu ứng vừa phải*) và 0,02 (*hiệu ứng yếu*).

4.3.5. Đánh giá khả năng dự báo mô hình Q^2

Giá trị Q^2 của biến nội sinh được tác động bởi biến ngoại sinh; Giá trị Q^2 ứng với 0,02; 0,15, và 0,35: Thể hiện biến ngoại sinh có khả năng dự đoán nhỏ, trung bình và lớn đến biến nội sinh (Fornell và Larcker, 1981). Mô hình có khả năng dự báo lớn đối với ATT, dự báo trung bình đối với TKS, EKS, PBC và SN → Đây là những biến chịu ảnh hưởng rõ ràng từ các biến ngoại sinh.

4.4. Kiểm tra khác biệt trung bình

4.4.1. *Kiểm tra khác biệt trung bình của hành vi chia sẻ tri thức ẩn và tri thức hiện theo giới tính*

4.4.1.1. Hành vi chia sẻ tri thức ẩn

Kết quả kiểm định T-test với Sig. = 0,000 (nhỏ hơn 5%) cho thấy: giả thuyết H_0 bị bác bỏ. Điều này có nghĩa là yếu tố giới tính có ảnh hưởng đến hành vi CSTT ẩn của nhân viên nam và nữ. Hay nói cách khác, hành vi CSTT ẩn của nhân viên nam và nữ có sự khác biệt, trong đó nhân viên nam có hành vi chia sẻ tri thức ẩn cao hơn (trung bình = 4,09) so với nhân viên nữ (trung bình = 3,85).

4.4.1.2. Hành vi chia sẻ tri thức hiện

Kết quả kiểm định T-test với Sig. = 0,010 (nhỏ hơn 5%) cho thấy: giả thuyết H_0 bị bác bỏ. Điều này có nghĩa là yếu tố giới tính có ảnh hưởng đến hành vi CSTT hiện của nhân viên nam và nữ. Hay nói cách khác, hành vi CSTT hiện của nhân viên nam và nữ có sự khác biệt, trong đó nhân viên nam có hành vi CSTT hiện cao hơn (trung bình = 3,87) so với nhân viên nữ (trung bình = 3,70).

4.4.2. *Kiểm tra khác biệt trung bình của hành vi chia sẻ tri thức ẩn và tri thức hiện theo thâm niên*

4.4.2.1. Hành vi chia sẻ tri thức ẩn

Kết quả kiểm định ANOVA với Sig. = 0,006 (nhỏ hơn 5%) cho thấy: giả thuyết H_0 bị bác bỏ. Điều này có nghĩa là yếu tố thâm niên có ảnh hưởng đến hành vi CSTT ẩn của nhân viên. Tiếp tục phân tích

Post hoc vớ phép kiểm LSD cho thấy hành vi CSTT ẩn của nhân viên “Từ 2 - 5 năm và từ 5-10 năm” và “Từ 2 - 5 năm và Trên 10 năm” có khác biệt ở mức ý nghĩa 5%. Nhóm từ 2-5 năm kinh nghiệm làm việc có hành vi CSTT ẩn cao nhất (trung bình = 4,10), tiếp đến là nhóm có thâm niên làm việc “Từ 5 – 10 năm” (trung bình = 3,90) và thấp nhất là nhóm có thâm niên làm việc “Trên 10 năm” (trung bình = 3,83).

4.4.2.2. Hành vi chia sẻ tri thức hiện

Kết quả kiểm định ANOVA với Sig. = 0,012 (nhỏ hơn 5%) cho thấy: giả thuyết H0 bị bác bỏ. Điều này có nghĩa là yếu tố thâm niên có ảnh hưởng đến hành vi CSTT hiện của nhân viên. Tiếp tục phân tích Post hoc vớ phép kiểm LSD cho thấy hành vi CSTT hiện của nhân viên “Từ 2 - 5 năm và từ 5-10 năm” có khác biệt ở mức ý nghĩa 5%. Nhóm từ 2-5 năm thâm niên làm việc có hành vi CSTT hiện cao hơn so với các nhóm khác (trung bình = 3,92), tiếp đến là nhóm có thâm niên làm việc “Trên 10 năm” (trung bình = 3,75) và thấp nhất là nhóm có thâm niên làm việc “từ 5-10 năm” (trung bình = 3,69).

5. Kết luận và hàm ý quản trị

5.1. Mức độ đạt được mục tiêu của luận án

Luận án này hoàn thành tất cả mục tiêu chung và mục tiêu cụ thể đã đề ra.

5.2. Kết luận

Dựa trên Lý thuyết hành vi có hoạch định (Theory of Planned Behavior – TPB), làm lý thuyết nền có sửa đổi, phát triển mô hình nghiên cứu mới, tổng hợp chiều rộng hơn để làm rõ mối liên hệ giữa bộ ba tiền đề quan trọng: Thái độ, chuẩn mực chủ quan và nhận thức kiểm soát hành vi đến hành vi CSTT ẩn và tri thức hiện của nhân viên làm việc tại hệ thống khách sạn 5 sao thuộc địa bàn TPHCM.

Để đạt được mục tiêu nghiên cứu, luận án này sử dụng phương pháp tiếp cận hỗn hợp kết hợp cả phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng.

Kết quả nghiên cứu: (1) Xây dựng mô hình nghiên cứu mở rộng, đầy đủ về các thành phần cấu thành; (2) Thái độ và nhận thức kiểm soát hành vi có tác động tích cực đến hành vi CSTT ẩn và tri thức hiện, trong khi đó chuẩn mực chủ quan không tìm thấy bằng chứng tác động

đối với hành vi chia sẻ tri thức ẩn, có tác động đến hành vi chia sẻ tri thức hiện nhưng là tác động thứ hai trong bộ ba yếu tố của TPB; (3) Trong 13 giả thuyết ban đầu thì chỉ có 10 giả thuyết được ủng hộ (không tìm thấy bằng chứng thống kê về mối tương quan giữa: “Chuẩn mực chủ quan” đến hành vi chia sẻ tri thức ẩn; “Phản thưởng” đến Thái độ và “Lãnh đạo” đến và chuẩn mực chủ quan; (4) “Thái độ” và “Nhận thức kiểm soát hành vi” quan trọng hơn trong quá trình ra quyết định thực hiện hành vi thực tế của nhân viên, trong khi áp lực xã hội (chuẩn chủ quan) tác động nhỏ hoặc không tác động; (5) Với cả hai hành vi CSTT ẩn và hiện đều ghi nhận được nhân viên nam có xu hướng chia sẻ nhiều hơn. Nhân viên có thâm niên làm việc “Từ 2 – 5 năm” có xu hướng CSTT ẩn và tri thức hiện cao nhất. Đối với nhóm trên thâm niên làm việc “Trên 10 năm” có xu hướng thực hiện hành vi chia sẻ tri thức hiện cao hơn nhóm làm việc “Từ 5 – 10 năm”, song đối với hành vi CSTT ẩn thì ngược lại, nhóm thâm niên này chia sẻ ít hơn và (6) Kết quả đánh giá mô hình kiểm định cho cả hai giai đoạn với các chỉ số đo lường độ tin cậy, độ hội tụ và sự phân biệt đều đạt yêu cầu so với ngưỡng khuyến nghị.

Ý nghĩa của luận án: Từ những kết quả nghiên cứu, cung cấp cái nhìn tổng quan, một bức tranh toàn diện khi áp dụng có sửa đổi lý thuyết hành vi có kế hoạch (TPB) vào nghiên cứu hành vi CSTT của nhân viên làm việc tại hệ thống khách sạn 5 sao thuộc địa bàn TPHCM. Những kết quả trên gợi mở sự hiểu biết của tác giả và từ đó làm cơ sở đề xuất hàm ý quản trị tới Ban lãnh đạo của khách sạn. Góp phần thúc đẩy, khuyến khích hành vi CSTT, chú trọng đến kết quả của hành vi này, mà trọng tâm là tri thức ẩn được lưu trữ trong tâm trí mọi người.

5.3. Hàm ý quản trị

5.3.1. Hàm ý đối với yếu tố Thái độ

Yếu tố “Thái độ” cho thấy mức độ tác động mạnh nhất đến hành vi CSTT (ẩn và hiện) của nhân viên khách sạn. Đây là minh chứng cho việc khẳng định đối với nhân viên làm việc tại khách sạn 5 sao thuộc địa bàn TPHCM thì sở thích cá nhân quan trọng hơn trong quá trình ra quyết định đến hành vi CSTT thực tế. Phát hiện của nghiên cứu này cho thấy hành vi CSTT của nhân viên làm việc trong hệ thống khách sạn 5 sao thuộc địa bàn TPHCM bị chi phối bởi và động lực

bên ngoài (sự có đi có lại; phần thưởng) và cả động lực bên trong (niềm vui).

5.3.1.1. Tạo động lực qua yếu tố phần thưởng

Phần thưởng được coi là cần thiết, song theo kết quả thống kê cho thấy phần thưởng chưa được đánh giá là công cụ tích cực, thúc đẩy với hành vi CSTT, nhất là tri thức ẩn có tác động lớn đến hành vi đổi mới của nhân viên. Luận án này dựa vào quan điểm ủng hộ thực dụng về bản chất con người, cho rằng sự củng cố từ phần bên trong có thể tăng cường bất kỳ chiều hướng hành vi nào. Phần thưởng hữu hình là một động lực bên ngoài giúp cá nhân thỏa mãn nhu cầu của họ.

5.3.1.2. Tạo động lực thông qua yếu tố sự có đi có lại

Tri thức là tài sản cá nhân, được tích lũy bằng thời gian và nỗ lực, nên thường được trao đổi để đổi lấy lợi ích hữu hình (phần thưởng, thăng tiến) và vô hình (uy tín, công nhận, quan hệ xã hội). Hành vi chia sẻ tri thức hiếm khi tự phát mà chủ yếu dựa trên sự cân nhắc lợi ích nhận lại. Vì vậy, thiết lập cơ chế có đi có lại là đòn bẩy quan trọng giúp nhà quản lý khách sạn khuyến khích và duy trì hành vi này.

5.3.1.3. Tạo động lực thông qua yếu tố niềm vui

Mặc dù nghiên cứu này nhấn mạnh động cơ nhận được lợi ích vật chất và phi vật chất từ hành vi chia sẻ tri thức, song trong môi trường tổ chức, cá nhân còn bị chi phối bởi các mối quan tâm xã hội như duy trì quan hệ đồng nghiệp, cân bằng quyền lực, gìn giữ danh tiếng và hệ quả hành vi đối với các mục tiêu khác. Do đó, bên cạnh phần thưởng kinh tế, cần đồng thời kết hợp động lực bên ngoài với động lực bên trong, chẳng hạn khơi dậy niềm vui khi hỗ trợ đồng nghiệp, để thúc đẩy hành vi chia sẻ tri thức bền vững.

5.3.1.4. Hàm ý đối với yếu tố sợ mất quyền lực tri thức

Trong môi trường khách sạn, tâm lý lo ngại mất quyền lực, vị thế độc tôn hay bị đánh giá kém năng lực khi chia sẻ cả thành công lẫn thất bại là rào cản lớn đối với hành vi chia sẻ tri thức, đặc biệt là tri thức ẩn. Để khắc phục, tổ chức cần xây dựng niềm tin và thúc đẩy nguyên tắc “cùng có lợi”, giúp nhân viên nhận thức rằng chia sẻ không

làm suy giảm ảnh hưởng cá nhân mà ngược lại gia tăng giá trị chung và củng cố vị thế trong tập thể.

5.3.2. Hàm ý đối với chuẩn mực chủ quan

Chuẩn mực chủ quan, với bản chất ràng buộc hơn là thúc đẩy, phản ánh các quy tắc chính thức và bất thành văn định hướng hành vi, nhấn mạnh lợi ích tập thể hơn cá nhân (Wang et al., 2012). Trong bối cảnh khách sạn, vai trò lãnh đạo và làm việc nhóm có thể khuyến khích nhân viên tuân thủ chuẩn mực và chia sẻ tri thức. Khi mục tiêu cá nhân lệch khỏi mục tiêu tổ chức, cơ chế ràng buộc và chế tài là cần thiết để duy trì hiệu lực chuẩn mực.

5.3.3. Hàm ý đối với yếu tố văn hóa tổ chức

Ngành khách sạn sở hữu đặc trưng văn hóa riêng, trong đó sự gắn kết được xem là yếu tố cốt lõi. Để xây dựng văn hóa cộng tác, lãnh đạo cần kiến tạo môi trường khuyến khích chuyển giao tri thức cá nhân thành tài sản chung, đồng thời thúc đẩy đổi mới, trao quyền tri thức, hỗ trợ nhân viên, và tạo điều kiện linh hoạt trong thu thập, diễn giải, cũng như chia sẻ thông tin. Một môi trường như vậy không chỉ gia tăng gắn kết nhóm, nâng cao khả năng tự hiện thực hóa của nhân viên mà còn củng cố ý thức gắn bó với tổ chức. Đặc biệt, việc định hình và truyền đạt tầm nhìn chung có vai trò trung tâm, giúp thống nhất mục tiêu và định hướng hành vi nhân viên theo kỳ vọng của khách sạn.

5.3.4. Hàm ý đối với yếu tố kiểm soát hành vi

Kiểm soát hành vi phản ánh nhận thức của cá nhân về cơ hội và nguồn lực hỗ trợ cho hành vi chia sẻ tri thức, đồng thời gắn với kỳ vọng về khả năng thực hiện và đạt mục tiêu cụ thể. Các yếu tố bên trong gồm niềm tin cá nhân, kỹ năng, thông tin, cảm xúc và khác biệt cá nhân; trong khi các yếu tố bên ngoài bao gồm nguồn lực, cơ hội, sự hợp tác và hạn chế tài chính. Khi nhận thức rõ những điều kiện này, nhân viên cảm thấy ít rào cản hơn, gia tăng mức độ kiểm soát và chủ động thể hiện hành vi chia sẻ tri thức.

5.3.5. Hàm ý đối với yếu tố công nghệ thông tin

Công nghệ thông tin giữ vai trò then chốt trong chia sẻ tri thức, và ngành khách sạn cũng không ngoại lệ. Một hạ tầng CNTT hiệu quả giúp kết nối nhanh chóng giữa người nắm giữ và người tìm kiếm tri

thức, từ đó nâng cao hiệu quả tạo lập, lan tỏa và ứng dụng tri thức trong tổ chức. Vì vậy, khách sạn cần đầu tư đồng bộ vào hệ thống CNTT, bao gồm phần mềm nhóm, cơ sở dữ liệu điện tử, kho/công tri thức và đội ngũ kỹ thuật chuyên nghiệp, nhằm hỗ trợ dòng chảy tri thức liên phòng ban. Khi tiến trình quản lý tri thức được tích hợp với các công cụ CNTT hiện đại (email, intranet, nền tảng lưu trữ, mạng xã hội nội bộ), tri thức sẽ trở thành tài sản chung, được tái sử dụng, bổ sung và phát triển liên tục, qua đó gia tăng giá trị tổ chức.

5.4. Hạn chế của nghiên cứu và hướng nghiên cứu trong tương lai

Đầu tiên, nghiên cứu này chỉ tập trung vào hệ thống khách sạn 5 sao thuộc địa bàn TPHCM, chưa đảm bảo tính khả quan hệ tổng quan của kết quả. Nghiên cứu tiếp theo cần mở rộng phạm vi thu thập dữ liệu và không gian ở cấp độ quốc gia, để cung cấp cái nhìn rộng hơn về chủ đề CSTT và hành vi CSTT của người lao động trong lĩnh vực ngành công nghiệp khách sạn.

Thứ hai, do các tiêu chí được giới hạn trong quá trình lựa chọn dữ liệu để phân tích thư mục (về ứng dụng Lý thuyết hành vi có kế hoạch (TPB) nghiên cứu về hành vi CSTT) như chỉ các bài báo được công bố, truy cập mở và bằng tiếng anh. Trong thực tế sẽ có các bài báo về lý thuyết này trong chủ đề CSTT được viết bằng các ngôn ngữ khác. Có thể xem xét nói lỏng tiêu chí lựa chọn cho các nghiên cứu tiếp theo.

Thứ ba, mô hình nghiên cứu đã thể hiện được các mối quan hệ về các yếu tố động lực, rào cản, cá nhân, tổ chức và công nghệ thông tin đối với hành vi CSTT (ẩn và hiện). Song yếu tố rào cản đối với hành vi CSTT còn hạn chế, một số yếu tố đã được các nghiên cứu trước xác nhận là cản trở hành vi CSTT của một cá nhân, chưa được mô hình này nghiên cứu.

Thứ tư, do CSTT có hai mặt lợi và hại. Nếu tri thức được chia sẻ là đúng đắn, phù hợp, điều này tốt cho tổ chức. Ngược lại, nguồn tri thức được chia sẻ sai lệch và không chính xác sẽ gây ra những hậu quả nghiêm trọng. Nghiên cứu này mới xét đến những lợi ích mà CSTT mang lại, cần có những kiểm chứng đa dạng để cung cấp nhiều góc nhìn về chủ đề phức tạp này.