



ISSN 1859-3666
E-ISSN 2815-5726

Tạp chí KHOA HỌC THƯƠNG MẠI

TẠP CHÍ CỦA TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI

**JOURNAL
OF TRADE SCIENCE**

Chúc mừng kỷ niệm 80 năm

ngày thành lập Trường Đại học Công Đoàn

**Năm thứ 25
Số đặc biệt 4**



khoa học thương mại

TẠP CHÍ CỦA TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI
BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

PHỤ TRÁCH TẠP CHÍ:

NGUYỄN ĐỨC NHUẬN

PHÓ TỔNG BIÊN TẬP:

TRƯỞNG BAN TRỊ SỰ

NGUYỄN THỊ QUỲNH TRANG

❑ Tòa soạn

Phòng 202 nhà T

Trường Đại học Thương mại

Số 79 đường Hồ Tùng Mậu

Mai Dịch, Cầu Giấy, Hà Nội

❑ Điện thoại: 024.37643219 máy lẻ 2102

❑ Fax: 024.37643228

❑ Email: tckhtm@tmu.edu.vn

❑ Website: tckhtm.tmu.edu.vn

❑ GP hoạt động báo chí:

Số 195/GP-BTTTT ngày 05/6/2023

❑ Chế bản tại: Tòa soạn

Tạp chí Khoa học Thương mại

❑ In tại: Cty TNHH In & TM Hải Nam

❑ Nộp lưu chiểu: 9/2026

HỘI ĐỒNG BIÊN TẬP

Họ tên	Cơ quan công tác	Quốc gia	Nhiệm vụ
Nguyễn Đức Nhuận	Trường Đại học Thương mại	Việt Nam	Chủ tịch
Nguyễn Hoàng	Trường Đại học Thương mại	Việt Nam	Ủy viên
Nguyễn Hoàng Việt	Trường Đại học Thương mại	Việt Nam	Ủy viên
Bùi Hữu Đức	Trường Đại học Thương mại	Việt Nam	Ủy viên
Hà Văn Sự	Trường Đại học Thương mại	Việt Nam	Ủy viên
Trần Thọ Đạt	Đại học Kinh tế Quốc dân	Việt Nam	Ủy viên
Nguyễn Đông Phong	Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh	Việt Nam	Ủy viên
Nguyễn Quang Thuấn	Viện Hàm lâm KHXH Việt Nam	Việt Nam	Ủy viên
Nguyễn Văn Tiến	Học viện Ngân Hàng	Việt Nam	Ủy viên
Lê Quốc Hội	Đại học Kinh tế Quốc dân	Việt Nam	Ủy viên
Trương Bá Thanh	Đại học Kinh tế - Đại học Đà Nẵng	Việt Nam	Ủy viên
T. Ramayah	Đại học Khoa học Malaysia (USM)	Malaysia	Ủy viên
S. Mostafa Rasoolimanesh	Đại học Edith Cowan (ECU)	Australia	Ủy viên
Jayaraman Krishnaswamy	Đại học Alliance	Ấn Độ	Ủy viên
Hervé B. Boismery	Đại học Reunion	Pháp	Ủy viên
Noor Hazlina Ahmad	Đại học Khoa học Malaysia (USM)	Malaysia	Ủy viên
Imran Mahmud	Đại học Quốc tế Daffodil	Bangladesh	Ủy viên
H. Eric Boutin	Đại học Toulon	Pháp	Ủy viên
Hee Cheol Moon	Trường Đại học Quốc Gia Chungnam	Hàn Quốc	Ủy viên
Nastaran Taghizadeh	Đại học RMIT	Australia	Ủy viên
Nguyễn Việt Cường	Viện Nghiên cứu phát triển Mekong; Đại học Quốc gia Hà Nội	Việt Nam	Ủy viên
Đặng Tùng Lâm	Trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng	Việt Nam	Ủy viên
Mai Thanh Lan	Trường Đại học Thương mại	Việt Nam	Ủy viên
Lê Như Tuyền	Grenoble École de Management	Pháp	Ủy viên
Đỗ Thị Bình	Trường Đại học Thương mại	Việt Nam	Ủy viên
Vũ Mạnh Chiến	Đại học Québec en Outaouais (UQO)	Canada	Ủy viên
Nguyễn Vũ Hùng	Đại học Kinh tế Quốc dân	Việt Nam	Ủy viên
Phạm Đức Hiếu	Trường Đại học Thương mại	Việt Nam	Ủy viên
Trần Quang Tuyền	Đại học Quốc gia Hà Nội	Việt Nam	Ủy viên
Trần Văn Trang	Trường Đại học Thương mại	Việt Nam	Ủy viên
Lê Ba Phong	Đại học Công nghiệp Hà Nội	Việt Nam	Ủy viên
Nguyễn Thành Hưng	Trường Đại học Thương mại	Việt Nam	Ủy viên
Hoàng Xuân Trung	Trường Đại học Thương mại	Việt Nam	Ủy viên
Vũ Văn Hường	Trường Đại học Kinh tế, Đại học Quốc gia Hà Nội	Việt Nam	Ủy viên
Trịnh Thị Hường	Trường Đại học Thương mại	Việt Nam	Ủy viên
Nguyễn Thị Uyên	Trường Đại học Thương mại	Việt Nam	Ủy viên
Nguyễn Thế Ninh	Trường Đại học Thương mại	Việt Nam	Ủy viên
Phạm Minh Đạt	Trường Đại học Thương mại	Việt Nam	Ủy viên

MỤC LỤC

KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ

- 1. Phạm Xuân Bách, Phan Thế Công và Trần Thị Huyền Trang** - Tham gia chuỗi giá trị toàn cầu theo liên kết xuất tại 5 quốc gia ASEAN: vai trò của độ mở thương mại, FDI, năng lực sản xuất và đổi mới công nghệ. **Mã số: DB4.1IIEEM.11** 4
Forward Global Value Chain Participation in 5 Asean Countries: the Roles of Trade Openness, FDI, Productive Capacity and Technological Innovation
- 2. Phạm Thị Thanh Mai** - Thực hành tăng trưởng xanh và hiệu quả giảm phát thải CO₂ của doanh nghiệp tại tỉnh Thái Nguyên. **Mã số: DB4.1TrEM.11** 17
Green Growth Practices and CO₂ Emission Reduction Performance of Industrial Enterprises in Thai Nguyen Province
- 3. Lê Phương Thảo, Lê Thị Thuỳ Linh, Trần Thị Thuỷ Tiên, Đào Thị Phương Thảo và Nông Vũ Phương Thảo** - Tác động của chuyển đổi số hải quan đến thương mại quốc tế: Bằng chứng từ dữ liệu bảng toàn cầu và hàm ý chính sách cho Việt Nam. **Mã số: DB4.1IIEEM.11** 30
The Impact of Customs Digital Transformation on International Trade: Evidence from Global Panel Data and Policy Implications for Vietnam
- 4. Vũ Ngọc Thảo Vy, Phạm Bảo Dương và Phạm Tiến Thành** - Doanh nghiệp địa phương, thu nhập và tiêu dùng thực phẩm - Nghiên cứu trường hợp hộ gia đình nông thôn Việt Nam. **Mã số: DB4.1DEco.11** 46
Local firms, income and food consumption - Evidence from rural households in Vietnam

QUẢN TRỊ KINH DOANH

- 5. Lê Mạnh Hùng** - Quản trị nguồn nhân lực trong các trường đại học công lập tại Việt Nam theo định hướng ESG. **Mã số: DB4.2HRMg.21** 57
ESG-oriented Human Resource Management in Vietnamese Public Universities

- 6. Ngọc Thị Phương Mai và Nguyễn Hoàng Việt** - Ảnh hưởng của chất lượng dịch vụ tới sự hài lòng và ý định mua lặp lại tại nhà hàng chay ở Hà Nội: vai trò của bản sắc ăn chay. *Mã số: DB4.2BMkt.21* 74
The Impact of Service Quality on Customer Satisfaction and Repurchase Intention at Vegetarian Restaurants in Hanoi: The Moderating Role of Vegetarian Identity
- 7. Hoàng Thị Minh Châu** - Kế toán quản trị số với đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp tại Việt Nam. *Mã số: DB4.2BAcc.21* 90
Digital Management Accounting and Enterprise Innovation in Vietnam
- 8. Lê Ba Phong, Hoàng Đức Chiến và Vũ Thị Kim Anh** - Tăng cường khả năng đổi mới thanh đậm của doanh nghiệp Việt Nam: Vai trò trung gian của chia sẻ tri thức trong mối quan hệ với văn hóa hợp tác. *Mã số: DB4.2BAdm.21* 102
Stimulating Innovation Capability in Vietnamese Enterprises: the Mediating Role of Knowledge Sharing and Moderating Role of Collaborative Culture
- 9. Phan Thùy Tâm, Lê Quốc Hội và Phan Thúy Thảo** - Chuyển đổi số và hiệu quả kinh doanh của các ngân hàng thương mại Việt Nam: vai trò điều tiết của cạnh tranh và sở hữu nước ngoài. *Mã số: DB4.2FiBa.21* 113
Digital Transformation and Bank Performance in Vietnam: Competition and Foreign Ownership as Moderators
- 10. Phạm Thị Oanh và Bùi Thị Giang** - Các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp giày dép Việt Nam. *Mã số: DB4.2BMkt.21* 126
Factors Affecting the Competitiveness of Vietnamese Footwear Enterprises
- 11. Hà Văn Sỹ và Nguyễn Thị Phương Thùy** - Các nhân tố quyết định sự hài lòng trong công việc của nhân viên y tế trong bối cảnh thực hiện ESG: minh chứng từ bệnh viện đa khoa Hà Đông. *Mã số: DB4.2HRMg.21* 139
Determinants of Job Satisfaction Among Healthcare Workers in the Context of ESG Implementation: Evidence From Ha Dong General Hospital
- 12. Đinh Thị Hòa, Nguyễn Lan Hương, Phạm Thu Vân và Hoàng Bảo Ngọc** - Các nhân tố ảnh hưởng đến ý định mua bảo hiểm nhân thọ của cá nhân: bằng chứng thực nghiệm từ các cá nhân tại thành phố Hà Nội. *Mã số: DB4.2BMkt.21* 153
Factors Influencing Life Insurance Purchase Intention: Empirical Evidence From Individuals In Hanoi

- 13. Nguyễn Thị Huyền Trang** - Các yếu tố ảnh hưởng đến minh bạch thông tin trên báo cáo tài chính của các doanh nghiệp sản xuất thức ăn chăn nuôi niêm yết tại Việt Nam: góc nhìn từ nhận thức của các bên liên quan. **Mã số: DB4.2FiBa.21** 168

Factors Affecting Information Transparency in Financial Statements of Listed Animal Feed Manufacturing Enterprises in Vietnam: A Stakeholder Perception Perspective

- 14. Nguyễn Hà Phương, Vũ Minh Nguyệt và Tô Thị Việt Châu** - Căng thẳng thương mại Mỹ - Trung, cầu nhập khẩu và chi phí vận chuyển quốc tế: tác động ngắn hạn và dài hạn tới xuất khẩu gỗ và sản phẩm gỗ của Việt Nam sang Hoa Kỳ. **Mã số: DB4.2IIEM.21** 186

U.S.-China Trade Tensions, Import Demand, and International Freight Costs: Short- and Long-Run Effects on Vietnam's Wood and Wood Product Exports to the United States

Ý KIẾN TRAO ĐỔI

- 15. Phạm Thị Mai Liên và Hoàng Thị Bảo Thoa** - Mối liên hệ giữa cung cấp, tiếp nhận tri thức và hiệu quả công việc tự đánh giá của giảng viên: vai trò trung gian của sự hài lòng trong công việc. **Mã số: DB4.3OMIs.31** 204

The Relationship Between Knowledge Sharing (Donating and Collecting) and Lecturers' Self-Rated Job Performance: the Mediating Role of Job Satisfaction

- 16. Trần Huy Cường** - Tác động của tín hiệu thuật toán trên nền tảng đến ý định dựa vào aWOM của người tiêu dùng trẻ tại Hà Nội: vai trò trung gian của cảm nhận tính dễ sử dụng và sự hữu ích. **Mã số: DB4.3OMIs.31** 217

The Effects of Platform Algorithmic Signals on Young Consumers' Intention to Rely on aWOM in Hanoi: the Mediating Roles of Perceived Ease of Use and Perceived Usefulness

TĂNG CƯỜNG KHẢ NĂNG ĐỔI MỚI THANH ĐẠM CỦA DOANH NGHIỆP VIỆT NAM: VAI TRÒ TRUNG GIAN CỦA CHIA SẺ TRI THỨC TRONG MỐI QUAN HỆ VỚI VĂN HÓA HỢP TÁC

Lê Ba Phong*

Email: lebaphong@hau.edu.vn

Hoàng Đức Chiến*

Email: chienhd@hau.edu.vn

Vũ Thị Kim Anh**

Email: kimanhvt@dhcd.edu.vn

*Đại học Công nghiệp Hà Nội

**Trường Đại học Công Đoàn

Ngày nhận: 12/07/2026

Ngày nhận lại: 15/09/2026

Ngày duyệt đăng: 22/09/2026

Trong bối cảnh năng lực đổi mới đóng vai trò then chốt đối với hiệu quả vận hành và vị thế cạnh tranh của tổ chức, nghiên cứu này xem xét ảnh hưởng của văn hóa hợp tác đối với khả năng đổi mới thanh đạm (ĐMTĐ) tại các doanh nghiệp Việt Nam, đồng thời làm rõ cơ chế trung gian của chia sẻ tri thức ẩn và chia sẻ tri thức hiện. Dữ liệu khảo sát từ 225 doanh nghiệp sản xuất và dịch vụ được kiểm định bởi mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM). Kết quả cho thấy văn hóa hợp tác có tác động tích cực đến khả năng ĐMTĐ trực tiếp và gián tiếp thông qua hai hình thức chia sẻ tri thức. Đáng chú ý, chia sẻ tri thức hiện thể hiện mối liên hệ mạnh hơn với khả năng ĐMTĐ so với chia sẻ tri thức ẩn, cho thấy lợi thế của tri thức được mã hóa và dễ chuyển giao trong việc hỗ trợ doanh nghiệp khai thác hiệu quả nguồn lực sẵn có cho đổi mới. Những phát hiện này giúp mở rộng hiểu biết về cơ chế liên kết giữa văn hóa tổ chức, chia sẻ tri thức và ĐMTĐ, đồng thời cung cấp hàm ý quản trị cho các doanh nghiệp trong việc xây dựng môi trường hợp tác và thúc đẩy dòng chảy tri thức nhằm phát triển các giải pháp đổi mới trong điều kiện nguồn lực hạn chế.

Từ khóa: Văn hóa hợp tác; đổi mới thanh đạm; chia sẻ tri thức ẩn; chia sẻ tri thức hiện.

Keywords: Collaborative culture; Frugal innovation; Tacit knowledge sharing; Explicit knowledge sharing.

JEL Classifications: O31; M14; D83.

DOI: 10.54404/JTS.2026.DB4V.08

1. Giới thiệu

Trong nền kinh tế dựa vào tri thức, việc liên tục nâng cao năng lực đổi mới sáng tạo (ĐMST) là điều kiện tiên quyết giúp các tổ chức thích ứng với môi trường kinh doanh đầy biến động và áp lực cạnh tranh khốc liệt (Le & Lei, 2018; Le & Vu, 2025; Phong,

2021). Trong đó, tăng cường khả năng đổi mới thanh đạm (ĐMTĐ) được xem là một cách tiếp cận phù hợp, cho phép doanh nghiệp ứng phó hiệu quả với sự phức tạp của thị trường, đáp ứng tốt hơn nhu cầu của khách hàng và khai thác các cơ hội kinh doanh trong điều kiện nguồn lực hạn chế (Le & Vu, 2025;

Tác giả liên hệ: chienhd@hau.edu.vn

Nguyen & Le, 2026). Tuy nhiên, việc xây dựng và phát triển năng lực ĐMST vẫn là một thách thức lớn đối với các doanh nghiệp tại các nền kinh tế mới nổi. Nơi phần lớn các doanh nghiệp có quy mô vừa và nhỏ, đồng thời phải đối mặt với những hạn chế về nguồn lực tài chính và nhân lực dành cho hoạt động ĐMST, qua đó làm gia tăng những khó khăn trong việc theo đuổi các mục tiêu đổi mới. Xuất phát từ thực tế đó, việc xác định các yếu tố tiên đề có khả năng thúc đẩy ĐMTĐ trở thành một vấn đề quan trọng cả về lý luận và thực tiễn.

Các nghiên cứu cho thấy văn hóa tổ chức và nguồn lực tri thức là hai nguồn lực vô hình có giá trị chiến lược, đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy khả năng ĐMTĐ của doanh nghiệp (Gui & cộng sự, 2022; Shehzad & cộng sự, 2023). Đi sâu vào cơ chế này Shehzad và cộng sự (2023) lập luận rằng một môi trường đề cao sự hợp tác, được đặc trưng bởi niềm tin, tính minh bạch và tinh thần tương hỗ, sẽ khuyến khích các thành viên chủ động chia sẻ ý tưởng, kinh nghiệm và chuyên môn, qua đó tạo nên tảng cho việc phát triển các giải pháp đổi mới hiệu quả trong điều kiện nguồn lực hạn chế. Theo lập luận này, văn hóa hợp tác (VHHT) và CSTT có thể được xem là hai yếu tố có mối liên hệ chặt chẽ và cùng đóng vai trò quan trọng đối với khả năng ĐMTĐ của doanh nghiệp. Do đó, xây dựng môi trường hợp tác tích cực gắn với thúc đẩy CSTT là định hướng quan trọng giúp doanh nghiệp phát triển và duy trì khả năng ĐMTĐ bởi những lý do thiết yếu sau:

Thứ nhất, khi bàn về quản trị doanh nghiệp, hệ thống giá trị nội tại và các định hướng chiến lược nhằm đạt mục tiêu cốt lõi thường được định hình dựa trên nền tảng cốt lõi của VHHT (Yang & cộng sự, 2018). Trong số các loại hình văn hóa tổ chức, VHHT được xem là một động lực quan trọng thúc đẩy sự sẵn lòng và hành vi chia sẻ tri thức của các thành viên trong tổ chức (Yang & cộng sự, 2018). Dẫu vậy, các học giả cũng chỉ ra một khoảng trống học thuật đáng chú ý: các công trình đi sâu phân tích tác động trực tiếp của văn hóa hợp tác đối với hai phương diện của CSTT (gồm chia sẻ tri thức ẩn và hiện) hiện vẫn còn tương đối hạn chế (Le & cộng sự, 2020; Yang & cộng sự, 2018). Do đó, việc bóc tách và làm sáng tỏ mối liên kết này sẽ

mang lại những đóng góp lý luận có giá trị về các nhân tố tiên đề thúc đẩy hoạt động chia sẻ tri thức. Để làm rõ vấn đề này, câu hỏi nghiên cứu thứ nhất được đặt ra: 1. *Liệu văn hóa hợp tác có thực sự thúc đẩy theo chiều hướng tích cực đối với hành vi chia sẻ tri thức ẩn và chia sẻ tri thức hiện của nhân viên trong tổ chức hay không?*

Thứ hai, ĐMTĐ ngày càng nhận được sự quan tâm của giới học thuật và các nhà quản trị nhờ khả năng tạo ra giá trị với chi phí và mức tiêu hao nguồn lực thấp hơn, đồng thời đáp ứng nhu cầu về các sản phẩm có giá cả hợp lý, công năng thiết yếu và tính bền vững (Le & cộng sự, 2020; Yang & cộng sự, 2018). Sự quan tâm này càng gia tăng khi doanh nghiệp phải đối mặt với tình trạng khan hiếm nguồn lực, áp lực cạnh tranh và yêu cầu phát triển bền vững. ĐMTĐ cho phép doanh nghiệp tận dụng và tái kết hợp các nguồn lực sẵn có để tạo ra các giải pháp có chi phí thấp nhưng vẫn bảo đảm giá trị thiết yếu cho khách hàng. Cách tiếp cận này đặc biệt phù hợp với Việt Nam, nơi phần lớn doanh nghiệp có quy mô vừa và nhỏ và thường hạn chế về tài chính, nhân lực chất lượng cao và nguồn lực dành cho R&D (Le, 2023). Đồng thời, ĐMTĐ phù hợp với nhu cầu về các sản phẩm có giá cả hợp lý, sử dụng nguồn lực hiệu quả và định hướng phát triển bền vững. Mặc dù văn hóa hợp tác và CSTT được xem là những nguồn lực quan trọng đối với đổi mới sáng tạo, các nghiên cứu trước chủ yếu xem xét chúng riêng biệt thay vì tích hợp trong cùng một cơ chế giải thích ĐMTĐ. Đáng chú ý, bằng chứng thực nghiệm về vai trò trung gian của CSTT, đặc biệt là CSTTA và CSTTH, trong mối quan hệ giữa văn hóa hợp tác và khả năng ĐMTĐ vẫn còn hạn chế (Le & Vu, 2025; Nguyen & Le, 2026; Shehzad & cộng sự, 2023). Từ khoảng trống này, nghiên cứu đặt ra câu hỏi nghiên cứu thứ hai: 2. *CSTTA và CSTTH có đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa văn hóa hợp tác và khả năng ĐMTĐ hay không?*

Để trả lời cho câu hỏi nghiên cứu và làm rõ khoảng trống học thuật kể trên, nghiên cứu vận dụng mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) nhằm đo lường tác động của văn hóa hợp tác đối với khả năng ĐMTĐ thông qua lăng kính trung gian của CSTT. Các giả thuyết nghiên cứu được kiểm định bằng tập dữ liệu sơ cấp

được thu thập từ 225 doanh nghiệp tại Việt Nam. Kết quả đạt được không chỉ đóng góp những góc nhìn mới cho kho tàng lý thuyết, mà còn là cảm nang gợi mở các giải pháp quản trị giá trị, giúp doanh nghiệp trong nước định hình và tăng cường khả năng ĐMTĐ một cách bền vững.

2. Tổng quan lý thuyết và phát triển giả thuyết nghiên cứu

2.1. Lý thuyết nền tảng

Nghiên cứu vận dụng Lý thuyết vốn xã hội (SCT) của Nahapiet và Ghoshal (1998) và quan điểm dựa trên nguồn lực (RBV) của Barney (1991) để giải thích mô hình nghiên cứu. Theo SCT, các mối quan hệ dựa trên niềm tin, chuẩn mực tương hỗ và tương tác tích cực tạo điều kiện cho các hoạt động trao đổi tri thức giữa các thành viên. Theo đó, văn hóa hợp tác tạo dựng môi trường thuận lợi, khuyến khích chia sẻ cả tri thức ẩn và tri thức hiện. Bổ sung cho SCT, RBV xem các nguồn lực có giá trị và khó bắt chước là nền tảng tạo lợi thế cạnh tranh. Dưới góc nhìn này, văn hóa hợp tác và tri thức là những nguồn lực vô hình quan trọng, trong khi CSTT giúp doanh nghiệp khai thác và kết hợp hiệu quả nguồn tri thức sẵn có để phát triển ĐMTĐ trong điều kiện nguồn lực hạn chế. Vì vậy, sự kết hợp giữa SCT và RBV cung cấp cơ sở lý thuyết để giải thích văn hóa hợp tác như một tiền đề thúc đẩy CSTT, và CSTT như một cơ chế trung gian liên kết văn hóa hợp tác với khả năng ĐMTĐ.

2.2. Mối liên hệ giữa văn hóa hợp tác và khả năng đổi mới thanh đạm

Về mặt lý luận, văn hóa tổ chức được hình thành từ hệ thống các giá trị nền tảng, niềm tin và giá trị cốt lõi được các thành viên trong tổ chức chia sẻ và thừa nhận. Những giá trị chung này không chỉ định hướng hành vi và cách thức tương tác của người lao động trong quá trình làm việc mà còn góp phần hình thành bản sắc riêng của tổ chức, qua đó tạo nên những chuẩn mực chung chi phối cách các thành viên phối hợp, chia sẻ và hỗ trợ lẫn nhau trong việc thực hiện các mục tiêu chung (Schein, 1984; Shao & cộng sự, 2015). Đáng chú ý, các nghiên cứu cho thấy bối cảnh văn hóa là một tiền đề quan trọng đối với khả năng ĐMTĐ của doanh nghiệp, bởi một nền văn hóa phù hợp có thể tạo môi trường thuận lợi để khuyến khích, hình thành và phát triển

các ý tưởng đổi mới (Le & cộng sự, 2020). Là một dạng văn hóa tổ chức đặc thù, VHHT phản ánh hệ thống triết lý, niềm tin và giá trị nền tảng hướng đến tầm nhìn dài hạn, khả năng thích ứng linh hoạt với những thay đổi và tinh thần làm việc tập thể. Loại hình văn hóa này đề cao giao tiếp cởi mở, tinh thần hợp tác, khuyến khích chấp nhận rủi ro và tôn trọng sự khác biệt, đồng thời thúc đẩy phân quyền và tạo điều kiện để mỗi cá nhân chủ động học hỏi và phát triển tri thức (Le & cộng sự, 2020; Yang & cộng sự, 2018). Tập hợp các giá trị định hình này đóng vai trò kiến tạo không gian làm việc tích cực, thắt chặt mối liên kết giữa các nhân sự và thiết lập nền tảng lý tưởng cho các hoạt động sáng tạo (Shehzad & cộng sự, 2023). Chính vì lẽ đó, nghiên cứu này đặt trọng tâm vào việc đánh giá tác động của văn hóa hợp tác đối với CSTT và khả năng ĐMTĐ của doanh nghiệp.

Đổi mới thanh đạm được định nghĩa là khả năng của doanh nghiệp trong tạo ra các hàng hóa, sản phẩm hoặc giải pháp dịch vụ tập trung vào những tính năng thiết yếu, có giá bán cạnh tranh, thân thiện với người dùng và sở hữu độ bền cao ngay cả trong điều kiện nguồn lực hạn chế (Nguyen & Le, 2026; Shehzad & cộng sự, 2023). Phương thức tiếp cận này tỏ ra đặc biệt hiệu quả và tương thích với đặc thù kinh doanh tại các nền kinh tế đang phát triển. Tại đây, thị hiếu khách hàng đang có sự tập trung rõ rệt vào tính hữu dụng thực tế và mức giá hợp lý, thay vì tìm kiếm các sản phẩm tích hợp quá nhiều công năng phức tạp.

Tác động tích cực của VHHT đối với khả năng ĐMTĐ của tổ chức đã được khẳng định bởi nhiều công trình nghiên cứu định lượng trước đây. Về bản chất, văn hóa hợp tác được hình thành trên nền tảng các giá trị cốt lõi như sự tin cậy, tinh thần đồng đội và sự tôn trọng lẫn nhau giữa các thành viên trong tổ chức (Lei & cộng sự, 2017; Shehzad & cộng sự, 2023). Việc duy trì môi trường làm việc tích cực như vậy khuyến khích các thành viên chủ động phối hợp để thực hiện mục tiêu chung, nâng cao khả năng giải quyết những vấn đề phức tạp trong hoạt động, qua đó cải thiện hiệu quả ĐMTĐ ngay cả trong điều kiện thị trường có nhiều biến động (Waseel & cộng sự, 2025). Thêm vào đó, tinh thần hợp tác còn thúc đẩy quá trình chia sẻ và tích hợp các

nguồn tri thức đa dạng, qua đó tạo điều kiện hình thành những ý tưởng mới trong bối cảnh nguồn lực hạn chế (Nguyen & Le, 2026; Waseel & cộng sự, 2025). Tuy nhiên, mặc dù vai trò của văn hóa hợp tác đối với ĐMST nói chung đã được ghi nhận trong nhiều nghiên cứu, bằng chứng thực nghiệm về mối quan hệ trực tiếp giữa văn hóa hợp tác và khả năng ĐMTĐ vẫn còn tương đối hạn chế (Waseel & cộng sự, 2025). Do đó, để kiểm định mối quan hệ này, nghiên cứu đề xuất giả thuyết sau:

H1. Văn hóa hợp tác tích cực tác động đến khả năng ĐMTĐ.

2.3. Cơ chế trung gian của chia sẻ tri thức

Trong bối cảnh môi trường kinh doanh và cạnh tranh không ngừng biến động, tri thức được xem là nguồn lực chiến lược quan trọng giúp doanh nghiệp xây dựng và duy trì lợi thế cạnh tranh bền vững (Lei & cộng sự, 2017; Phong & Tuyên, 2025). Thúc đẩy CSTT là một giải pháp quan trọng giúp doanh nghiệp khai thác và sử dụng hiệu quả nguồn tri thức hiện có trong tổ chức. Quá trình này không chỉ giúp các cá nhân nâng cao năng lực giải quyết các nhiệm vụ chuyên môn mà còn tăng cường sự phối hợp và hỗ trợ tổ chức đạt được các mục tiêu chung (Le & Lei, 2019).

Chia sẻ tri thức được hiểu là quá trình các thành viên trong tổ chức trao đổi, truyền đạt và tiếp nhận tri thức, kinh nghiệm và kỹ năng liên quan đến công việc, qua đó giúp tri thức được lan tỏa và sử dụng hiệu quả hơn, nâng cao năng lực thực hiện công việc của các cá nhân và góp phần đạt được các mục tiêu chung của tổ chức (Le & Lei, 2018; Le & Vu, 2025; Yang & cộng sự, 2018). Dựa trên đặc tính của tri thức được chia sẻ, CSTT có thể được phân thành hai hình thức cơ bản: chia sẻ tri thức ẩn (CSTTA) và chia sẻ tri thức hiện (CSTTH). Cụ thể, CSTTA liên quan đến việc lan tỏa các bí quyết, kỹ năng thực hành, sự nhạy bén và tri thức chuyên sâu tích lũy ở mỗi cá nhân, vốn là những nội dung khó văn bản hóa một cách trọn vẹn. Trái lại, CSTTH lại gắn liền với việc phân phối các dữ liệu đã được số hóa và chuẩn hóa dưới dạng văn bản hướng dẫn, báo cáo kỹ thuật, quy chế hay sơ tay công việc, giúp tài sản trí tuệ này có thể kế thừa và lan tỏa rộng rãi trong hệ thống tổ chức.

Nhiều bằng chứng thực nghiệm cho thấy VHHT là một tiền đề quan trọng thúc đẩy CSTT trong nội bộ tổ chức. Cụ thể Ahmed và

cộng sự (2016) chỉ ra rằng môi trường hợp tác góp phần củng cố sự tin cậy và tinh thần tương hỗ giữa các đồng nghiệp, từ đó gia tăng sự sẵn lòng trao đổi tri thức và kinh nghiệm chuyên môn vì lợi ích chung của tổ chức. Tiếp nối lập luận này, Yang và cộng sự (2018) nhấn mạnh rằng dù nền tảng công nghệ thông tin ngày càng phát triển, hiệu quả quản trị tri thức vẫn phụ thuộc đáng kể vào sự tự nguyện chia sẻ của nhân viên. Kết quả nghiên cứu của các tác giả tại các doanh nghiệp Trung Quốc cũng cho thấy VHHT có ảnh hưởng tích cực đến hành vi CSTT. Bên cạnh đó, nghiên cứu của Nugroho (2018) cho thấy rằng việc duy trì giá trị hợp tác giúp kích hoạt các mối quan hệ xã hội, mở rộng các kênh truyền thông và khuyến khích thảo luận, tạo điều kiện cho người lao động ở mọi cấp độ cùng CSTT. Gần đây, Lê và Vu (2025) cung cấp bằng chứng cho thấy VHHT tạo điều kiện thuận lợi cho sự tương tác, phối hợp và trao đổi tri thức giữa các thành viên trong tổ chức, qua đó thúc đẩy hành vi CSTT. Các lập luận trên cho thấy VHHT đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy cả hai hình thức CSTT, bao gồm CSTTA và CSTTH. Trên cơ sở đó, nghiên cứu đề xuất giả thuyết sau:

H2a. Văn hóa hợp tác có ảnh hưởng tích cực đến CSTTA.

H2b. Văn hóa hợp tác có ảnh hưởng tích cực đến CSTTH.

Đề cập đến mối liên hệ giữa CSTT và năng lực ĐMTĐ, một số lượng đáng kể các nghiên cứu trước đây thừa nhận vai trò then chốt của CSTT trong việc thúc đẩy năng lực đổi mới sáng tạo nói chung, cũng như khả năng ĐMTĐ nói riêng tại các doanh nghiệp. Theo lập luận của Sáenz và cộng sự (2012), các cơ chế CSTT như cộng đồng thực hành, cô vấn, hướng dẫn công việc hay luân chuyển vị trí giúp nhân viên hiểu rõ hơn về công việc, tạo điều kiện hình thành các ý tưởng và phương pháp mới giúp cải tiến các quy trình và đổi mới sản phẩm. Le và Lei (2018) cho rằng quá trình chia sẻ kỹ năng và kinh nghiệm chuyên môn giữa các đồng nghiệp tạo ra nhiều cơ hội để hình thành các ý tưởng sáng tạo, từ đó nâng cao khả năng ĐMST của doanh nghiệp. Nghiên cứu của Zheng và cộng sự (2017) chỉ ra rằng CSTT vừa là nền tảng cho các ý tưởng độc đáo, vừa cải thiện đáng kể hiệu năng hoạt động của tổ chức. Tương tự, Yang và cộng sự

(2018) lý giải rằng thông qua việc chia sẻ và tái kết hợp các nguồn tri thức khác nhau, nhân viên có thể chuyển hóa các ý tưởng thành các phương án ĐMTĐ, Đồng thuận điểm, Dost và cộng sự (2019) khẳng định rằng tri thức được hình thành từ quá trình trao đổi giữa các nhân viên có ảnh hưởng tích cực đến khả năng ĐMTĐ. Gần đây, Nguyen và Le (2026) cho rằng CSTT giúp nhân viên phát hiện ra các ý tưởng mới và giải pháp tối ưu hơn để tạo ra những sản phẩm tập trung vào chức năng cốt lõi, có độ bền cao và giá thành hợp lý. Từ những lập luận trên, các giả thuyết sau được đề xuất:

H3a. CSTTA có ảnh hưởng tích cực đến khả năng ĐMTĐ.

H3b. CSTTH có ảnh hưởng tích cực đến khả năng ĐMTĐ.

Tổng hợp các lập luận và giả thuyết trên cho thấy VHHT có thể thúc đẩy khả năng ĐMTĐ thông qua việc tăng cường CSTT trong tổ chức. Cụ thể, VHHT tạo môi trường thuận lợi để các thành viên chia sẻ tri thức, trong khi quá trình CSTT giúp doanh nghiệp khai thác và kết hợp hiệu quả các nguồn tri thức hiện có để hỗ trợ hoạt động ĐMTĐ. Bên cạnh đó, một số nghiên cứu trước đây đã cung cấp bằng chứng về vai trò trung gian của CSTT trong mối quan hệ giữa VHHT và năng lực ĐMST nói chung. Điển hình, nghiên cứu của (Chang & cộng sự, 2017) trong ngành công nghiệp ô tô tại Đài Loan cho thấy CSTT đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa VHHT và năng lực đổi mới. Tương tự, Yang và cộng sự (2018) cũng đưa ra bằng chứng định lượng khẳng định vai trò trung gian của CSTT trong mối quan hệ giữa VHHT và khả năng đổi mới sản phẩm. Tương tự, Le và cộng sự (2020) cho rằng VHHT tạo ra môi trường thuận lợi để nhân viên tăng cường tương tác, trao đổi ý tưởng, thử nghiệm và vận dụng tri thức hiện có, qua đó hỗ trợ khả năng ĐMST của doanh nghiệp. Kết quả nghiên cứu cũng xác nhận vai trò trung gian của cả CSTTA và CSTTH trong mối quan hệ giữa VHHT và khả năng ĐMST. Trên cơ sở các lập luận và bằng chứng nêu trên, nghiên cứu đề xuất các giả thuyết sau:

H4a. CSTTA là nhân tố trung gian kết nối VHHT và khả năng ĐMTĐ.

H4b. CSTTH là nhân tố trung gian kết nối VHHT và khả năng ĐMTĐ.

3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp định lượng với dữ liệu sơ cấp thu thập từ tháng 5 đến tháng 11 năm 2025 tại các doanh nghiệp sản xuất và dịch vụ ở ba thành phố trực thuộc Trung ương, gồm Hà Nội, Hải Phòng và Thành phố Hồ Chí Minh. Các doanh nghiệp được tiếp cận theo phương pháp lấy mẫu thuận tiện, kết hợp lựa chọn có chủ đích đáp viên phù hợp. Đơn vị phân tích là doanh nghiệp và mỗi doanh nghiệp có một đáp viên là nhà quản trị am hiểu hoạt động của doanh nghiệp. Đáp viên bao gồm giám đốc/phó giám đốc và trưởng/phó các phòng ban chức năng, được lựa chọn nhằm bảo đảm khả năng đánh giá các đặc điểm ở cấp độ doanh nghiệp như văn hóa hợp tác, CSTT và ĐMTĐ. Mặc dù phương pháp lấy mẫu không bảo đảm tính đại diện thống kê cho toàn bộ doanh nghiệp Việt Nam, việc khảo sát cả doanh nghiệp sản xuất và dịch vụ tại ba trung tâm kinh tế lớn góp phần tăng tính đa dạng của mẫu. Tổng cộng 350 bảng hỏi được phát ra, 248 bảng được thu về và 225 bảng hợp lệ được sử dụng, tương ứng tỷ lệ sử dụng 64,3%.

Các thang đo sử dụng trong nghiên cứu được kế thừa và hiệu chỉnh từ các nghiên cứu trước, sử dụng thang Likert 5 mức từ 1 (Hoàn toàn không đồng ý) đến 5 (Hoàn toàn đồng ý). Văn hóa hợp tác được đo lường bằng 8 biến quan sát từ Le và cộng sự (2020). CSTT gồm 13 biến quan sát kế thừa từ Wang và Wang (2012), trong đó, CSTTA gồm 7 biến và CSTTH gồm 6 biến. Khả năng ĐMTĐ được đo lường bằng 9 biến quan sát từ Le (2023).

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Kiểm định mô hình đo lường

Trước khi tiến hành kiểm định các giả thuyết nghiên cứu đề xuất, độ tin cậy cũng như giá trị hội tụ, giá trị phân biệt của các thang đo được xem xét thông qua hai bước phân tích kế tiếp: kiểm định hệ số Cronbach's alpha, cũng như kỹ thuật phân tích nhân tố khẳng định (CFA).

Số liệu tại Bảng 1 cho thấy hệ số Cronbach's alpha của toàn bộ các thang đo đều nằm trong khoảng 0,91 đến 0,95, cao hơn đáng kể so với ngưỡng khuyến nghị tối thiểu 0,70 (Nunnally & Bernstein, 1994), qua đó khẳng định độ tin cậy nội tại của các thang đo.

Kết quả phân tích nhân tố khẳng định (CFA) tiếp tục cung cấp bằng chứng củng cố

Bảng 1: Hệ số tải chuẩn hóa và độ tin cậy của mô hình đo lường

Nhân tố tiềm ẩn	Biến quan sát	Hệ số tải	Giá trị t	AVE	CR	Ca
Văn hóa hợp tác (VHHT)	8	-	-	0.74	0.95	0.95
	VHHT1	0.879***	18.26			
	VHHT2	0.863***	17.63			
	VHHT3	0.809***	15.69			
	VHHT4	0.838***	16.70			
	VHHT5	0.877***	18.07			
	VHHT6	0.884***	18.38			
	VHHT7	0.879***	18.26			
Chia sẻ tri thức ẩn (CSTTA)	7	-	-	0.71	0.94	0.94
	CSTTA1	0.803***	15.77			
	CSTTA2	0.825***	16.57			
	CSTTA3	0.842***	17.22			
	CSTTA4	0.832***	16.84			
	CSTTA5	0.874***	15.77			
	CSTTA6	0.858***	17.63			
	CSTTA7	0.875***	18.37			
Chia sẻ tri thức hiện (CSTTH)	6	-	-	0.63	0.91	0.91
	CSTTH1	0.797***	13.64			
	CSTTH2	0.717***	11.83			
	CSTTH3	0.811***	14.75			
	CSTTH4	0.842***	14.75			
	CSTTH5	0.791***	13.51			
	CSTTH6	0.808***	13.91			
Đổi mới thanh đạm (DMTD)	9	-	-	0.72	0.95	0.95
	DMTD1	0.702***	19.78			
	DMTD2	0.874***	18.46			
	DMTD3	0.871***	22.87			
	DMTD4	0.862***	17.96			
	DMTD5	0.852***	17.57			
	DMTD6	0.889***	19.16			
	DMTD7	0.865***	22.87			
	DMTD8	0.881***	18.78			
	DMTD9	0.837***	16.95			

Chú ý: $Ca \geq 0.7$; composite reliability ≥ 0.7 ; average variance extracted ≥ 0.5 ; *** $p < 0.001$;

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu trên SPSS và AMOS 22)

giá trị hội tụ của các khái niệm nghiên cứu. Cụ thể, các hệ số tải nhân tố chuẩn hóa dao động trong khoảng 0,702-0,889, đều vượt ngưỡng tối thiểu 0,70 theo thông lệ. Song song đó, độ tin cậy tổng hợp (CR) đạt giá trị trong khoảng 0,91-0,95, còn phương sai trích trung bình (AVE) dao động từ 0,63 đến 0,74, cả hai chỉ số này đều thỏa mãn ngưỡng khuyến nghị. Các kết quả nêu trên là cơ sở để khẳng định các thang đo đáp ứng đầy đủ yêu cầu về giá trị hội tụ.

Về giá trị phân biệt, kết quả tại Bảng 2 chỉ ra rằng căn bậc hai của AVE ứng với từng

khái niệm nghiên cứu đều cao hơn hệ số tương quan giữa nhân tố đó với các biến nghiên cứu khác trong mô hình, theo tiêu chí do (Fornell & Larcker, 1981) đề xuất. Điều này là minh chứng cho thấy các biến nghiên cứu có khả năng phân tách rõ ràng, không bị trùng lặp về mặt nội hàm đo lường. Nhìn chung, kết quả kiểm định xác nhận mô hình đo lường đáp ứng các yêu cầu về độ tin cậy, giá trị hội tụ, giá trị phân biệt và mức độ phù hợp, đủ điều kiện để tiếp tục kiểm định mô hình cấu trúc.

Bảng 2: Thống kê mô tả và hệ số tương quan giữa các biến trong mô hình nghiên cứu

Nhân tố/biến tiềm ẩn	Trung bình	Độ lệch chuẩn	VHHT	CSTTA	CSTTH	DMTD
Văn hóa hợp tác	3.32	0.58	0.86			
Chia sẻ tri thức ẩn	3.57	0.62	0.60***	0.84		
Chia sẻ tri thức hiện	3.52	0.60	0.64***	0.78***	0.79	
Đổi mới thanh đạm	3.76	0.65	0.66***	0.70***	0.77***	0.85

Chú ý: *** $p < 0,001$.

(Kết quả phân tích dữ liệu trên SPSS và AMOS 22)

4.2. Kết quả kiểm định mô hình cấu trúc và các giả thuyết nghiên cứu

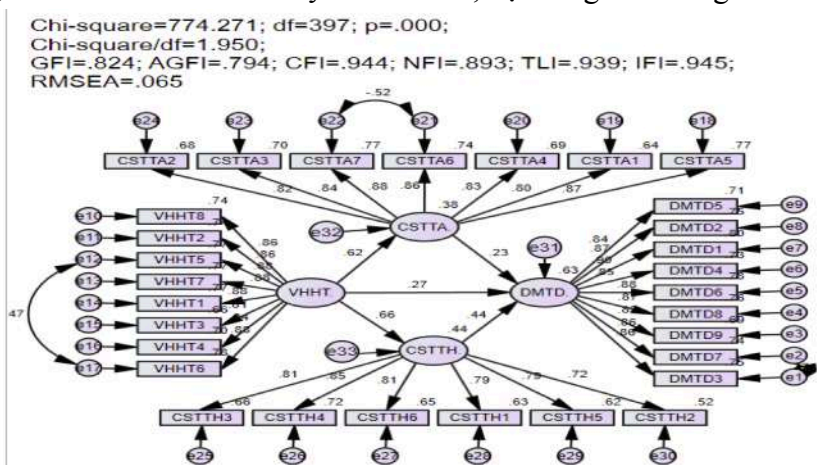
Nhằm kiểm định các giả thuyết đã đề xuất, nghiên cứu vận dụng mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM), ước lượng bằng phương pháp hợp lý cực đại (Maximum Likelihood), thực hiện trên phần mềm AMOS phiên bản 22.

Kết quả kiểm định các mối quan hệ tác động trực tiếp

Kết quả nghiên cứu ở Hình 1 cho thấy: Mức độ phù hợp của mô hình cấu trúc được đánh giá thông qua nhiều chỉ số phù hợp mô hình. Kết quả cho thấy $\chi^2/df = 1,950$, CFI = 0,944, TLI = 0,939, IFI = 0,945 và RMSEA = 0,065, cho thấy mô hình đạt mức độ phù hợp chấp nhận được với dữ liệu. Tuy nhiên, GFI = 0,824, AGFI = 0,794 và NFI = 0,893 thấp hơn ngưỡng khuyến nghị 0,90. Do đó, mặc dù mức độ phù hợp của mô hình chưa hoàn toàn tối ưu, sự phù hợp của mô hình cần được xem xét trên tổng thể các chỉ số thay vì dựa vào một chỉ số đơn lẻ. Trong trường hợp này, χ^2/df , CFI, TLI, IFI và RMSEA cho thấy mức

phù hợp chấp nhận được, trong khi GFI, AGFI và NFI phản ánh một số hạn chế về mức độ phù hợp của mô hình. Nhìn chung, mặc dù những hạn chế này cần được ghi nhận khi diễn giải kết quả, các chỉ số phù hợp tổng thể vẫn cung cấp cơ sở chấp nhận được để tiếp tục đánh giá các mối quan hệ cấu trúc trong mô hình.

Kết quả mô hình cấu trúc Hình 1 và Bảng 3 cho thấy văn hóa hợp tác tác động thuận chiều tới ĐMTĐ với hệ số $\beta = 0,266$ ($p < 0,001$). Do đó giả thuyết H1 được chấp nhận. Kết quả nghiên cứu ở Bảng 3 cũng chỉ ra rằng văn hóa hợp tác có ảnh hưởng tích cực và có ý nghĩa thống kê đến cả CSTTA ($\beta = 0,620$; $p < 0,001$) và CSTTH ($\beta = 0,661$; $p < 0,001$). Giả thuyết H2a và H2b, do đó, cũng được ủng hộ. Kết quả phản ánh rằng khi tổ chức tạo dựng được bầu không khí để cao tinh thần hợp tác, nhân viên có xu hướng cởi mở hơn trong việc trao đổi cả những kinh nghiệm thuộc về cá nhân lẫn những tri thức đã được văn bản hóa, hệ thống hóa trong doanh nghiệp.



(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu trên AMOS 22)

Hình 1: Kết quả ước lượng mô hình cấu trúc

Bảng 3: Kết quả kiểm định các tác động trực tiếp

Tác động	Hệ số β	Sai số chuẩn	Giá trị t	Kết quả
VHHT $\rightarrow$ DMTĐ	0.266***	0.087	3.565	Xác nhận
VHHT $\rightarrow$ CSTTA	0.620***	0.078	9.625	Xác nhận
VHHT $\rightarrow$ CSTTH	0.661***	0.071	9.662	Xác nhận
CSTTA $\rightarrow$ DMTĐ	0.229***	0.058	3.850	Xác nhận
CSTTH $\rightarrow$ DMTĐ	0.438***	0.079	6.312	Xác nhận

Chú ý: *** $p < 0,001$

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu trên AMOS 22)

Ngoài ra, dữ liệu phân tích còn cho thấy CSTT giữ vai trò then chốt đối với việc gia tăng khả năng ĐMTĐ của doanh nghiệp. Cụ thể, các hành vi chia sẻ tri thức ẩn ($\beta = 0,229$; $p < 0,001$) và chia sẻ tri thức hiện ($\beta = 0,438$; $p < 0,001$) đều có ảnh hưởng tích cực đến khả năng ĐMTĐ, qua đó ủng hộ giả thuyết H3a và H3b.

Kiểm định vai trò trung gian: Nhằm xác định vai trò trung gian của CSTT trong mô hình nghiên cứu, tác giả áp dụng kỹ thuật Bootstrap với 5.000 lần lặp mẫu, theo hướng dẫn của (Fornell & Larcker, 1981).

5. Thảo luận và kết luận

Nâng cao khả năng ĐMTĐ ngày càng trở thành yêu cầu quan trọng đối với doanh nghiệp trong bối cảnh cạnh tranh gia tăng và môi trường kinh doanh nhiều biến động. Các nghiên cứu trước cho thấy văn hóa tổ chức tích cực và hiệu quả quản trị tri thức là những nền tảng quan trọng thúc đẩy đổi mới sáng tạo (Nguyen & Le, 2026; Shehzad & cộng sự, 2023). Trên cơ sở kiểm định vai trò trung gian của CSTT trong mối quan hệ giữa VHHT và

Bảng 4: Ước lượng khoảng tin cậy cho các đường dẫn tác động gián tiếp

Đường dẫn	Hệ số tác động trực tiếp	Hệ số tác động gián tiếp	Tổng tác động	Khoảng tin cậy hiệu chỉnh	
				Ngưỡng dưới	Ngưỡng trên
VHHT $\rightarrow$ CSTT $\rightarrow$ DMTĐ	0,266**	0,431***	0.697***	0.336	0.527
VHHT $\rightarrow$ CSTTA $\rightarrow$ DMTĐ	0,266**	0,141***	0.407***	-	-
VHHT $\rightarrow$ CSTTH $\rightarrow$ DMTĐ	0,266**	0,290***	0.556***	-	-

Chú ý: *** $p < 0,001$; “-”: không áp dụng

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu trên AMOS 22)

Kết quả ở Bảng 4 cho thấy tác động gián tiếp của văn hóa hợp tác đến khả năng ĐMTĐ thông qua CSTTA ($\beta = 0,141$; $p < 0,001$) và CSTTH ($\beta = 0,431$; $p < 0,001$) là có ý nghĩa thống kê. Như vậy, CSTT đảm nhận vai trò trung gian một phần trong cơ chế tác động của văn hóa hợp tác lên khả năng ĐMTĐ của doanh nghiệp. Kết quả này ủng hộ giả thuyết H4a,b, đồng thời cho thấy văn hóa hợp tác không chỉ tác động trực tiếp đến ĐMTĐ mà còn thúc đẩy khả năng ĐMTĐ thông qua việc tăng cường các hoạt động CSTTA và CSTTH trong tổ chức.

khả năng ĐMTĐ, nghiên cứu này bổ sung thêm bằng chứng thực nghiệm và gợi mở một số hàm ý lý thuyết và quản trị quan trọng.

Thứ nhất, kết quả xác nhận mối quan hệ tích cực giữa VHHT và khả năng ĐMTĐ. Mặc dù ảnh hưởng của văn hóa tổ chức đối với đổi mới đã được đề cập trong nhiều nghiên cứu trước, vai trò của từng dạng văn hóa cụ thể vẫn chưa được làm rõ đầy đủ. Một số nghiên cứu cũng cho thấy không phải mọi loại hình văn hóa đều hỗ trợ đổi mới, thậm chí một số đặc điểm văn hóa có thể tạo ra rào cản đối

với các sáng kiến đổi mới (Chang & cộng sự, 2017; Naranjo Valencia & cộng sự, 2010). Kết quả của nghiên cứu này cho thấy môi trường đề cao hợp tác, gắn kết, giao tiếp cởi mở và tôn trọng lẫn nhau có thể tạo điều kiện thuận lợi để doanh nghiệp phát triển các giải pháp ĐMTĐ trong điều kiện nguồn lực hạn chế.

Thứ hai, VHHT có môi quan hệ tích cực với cả CSTTA và CSTTH. Kết quả này bổ sung cho các nghiên cứu trước vốn chủ yếu xem xét ảnh hưởng chung của VHHT đến hành vi CSTT, trong khi sự khác biệt giữa hai dạng CSTT vẫn chưa được phân tích đầy đủ (Lê & Vu, 2025). Một môi trường dựa trên niềm tin, phối hợp và giao tiếp cởi mở có thể khuyến khích nhân viên chia sẻ cả kinh nghiệm, kỹ năng mang tính cá nhân và các tri thức đã được mã hóa dưới dạng tài liệu, quy trình hay hướng dẫn. Qua đó, VHHT không chỉ hỗ trợ dòng chảy tri thức trong tổ chức mà còn tạo nền tảng để doanh nghiệp khai thác hiệu quả nguồn tri thức hiện có.

Thứ ba, nghiên cứu làm rõ vai trò trung gian của CSTT trong mối liên hệ giữa VHHT và khả năng ĐMTĐ. Kết quả cho thấy VHHT liên hệ với ĐMTĐ cả trực tiếp và gián tiếp thông qua CSTTA và CSTTH, qua đó mở rộng hiểu biết về cơ chế chuyển hóa các đặc điểm văn hóa thành kết quả đổi mới. Đáng chú ý, CSTTH có mối liên hệ với ĐMTĐ mạnh hơn CSTTA ($\beta = 0,438$ so với $\beta = 0,229$). Phát hiện này không phủ nhận vai trò nền tảng của tri thức ẩn đối với đổi mới theo quan điểm của Nonaka và Takeuchi (1995), mà phản ánh sự khác biệt trong khả năng khai thác hai dạng tri thức trong bối cảnh ĐMTĐ. Tri thức hiện được mã hóa và hệ thống hóa nên dễ tiếp cận, chia sẻ và tái sử dụng, giúp doanh nghiệp nhanh chóng vận dụng tri thức sẵn có để cải tiến sản phẩm, quy trình và sử dụng nguồn lực hiệu quả hơn. Ngược lại, tri thức ẩn gắn nhiều với kinh nghiệm cá nhân và khó chuyển giao, nên quá trình chuyển hóa thành các giải pháp ĐMTĐ thường đòi hỏi nhiều tương tác và thời gian hơn. Trong bối

cảnh doanh nghiệp Việt Nam còn hạn chế về nguồn lực, lợi thế về khả năng chuyển giao và khai thác trực tiếp có thể lý giải mối liên hệ mạnh hơn của CSTTH với ĐMTĐ.

Từ góc độ thực tiễn, kết quả nghiên cứu gợi ý hai nhóm giải pháp chính. Trước hết, doanh nghiệp cần xây dựng môi trường VHHT dựa trên niềm tin, giao tiếp cởi mở, làm việc nhóm và sự tham gia của nhân viên. Đồng thời, cần phát triển các cơ chế thúc đẩy cả CSTTA và CSTTH. CSTTA có thể được tăng cường thông qua trao đổi kinh nghiệm, hoạt động kèm cặp và cộng đồng thực hành. Đặc biệt, với vai trò nổi bật của CSTTH đối với ĐMTĐ, doanh nghiệp nên chú trọng mã hóa và hệ thống hóa tri thức thông qua chuẩn hóa tài liệu, quy trình và phát triển hạ tầng quản trị thông tin, qua đó nâng cao khả năng tiếp cận, tái sử dụng và chuyển hóa tri thức thành các giải pháp đổi mới với nguồn lực hạn chế.

Bên cạnh những đóng góp đạt được, nghiên cứu vẫn tồn tại một số hạn chế. Trước hết, thiết kế khảo sát cắt ngang chỉ phản ánh các mối quan hệ tại một thời điểm, do đó các nghiên cứu tiếp theo có thể sử dụng dữ liệu theo thời gian để kiểm định tốt hơn sự biến động và trình tự của các mối quan hệ trong mô hình. Thứ hai, với 225 quan sát và 30 biến quan sát trong mô hình CFA/SEM, cỡ mẫu của nghiên cứu còn tương đối khiêm tốn, có thể hạn chế độ ổn định của các ước lượng và khả năng khái quát hóa kết quả. Các nghiên cứu tiếp theo nên kiểm định lại mô hình trên các mẫu lớn và đa dạng hơn để củng cố độ tin cậy của các phát hiện. Thứ ba, nghiên cứu mới tập trung vào VHHT như một tiền đề của ĐMTĐ. Các nghiên cứu tương lai có thể mở rộng mô hình bằng cách xem xét thêm các yếu tố tiền đề của VHHT cũng như vai trò của các đặc điểm nhân sự và bối cảnh tổ chức. Dù còn những hạn chế trên, nghiên cứu cung cấp thêm bằng chứng thực nghiệm về mối liên hệ giữa văn hóa hợp tác, CSTT và ĐMTĐ, qua đó góp phần làm rõ các điều kiện và cơ chế hỗ trợ ĐMTĐ tại các doanh nghiệp Việt Nam. ♦

Lời thừa nhận/cảm ơn: Nhóm nghiên cứu tiềm năng; Nhóm nghiên cứu về đổi mới sáng tạo SLT (mã số: 08-2025-NCTN) trân trọng cảm ơn sự hỗ trợ của Đại học Công nghiệp Hà Nội trong quá trình thực hiện nghiên cứu này.

Tài liệu tham khảo:

- Ahmed, F., Shahzad, K., Aslam, H., Bajwa, S. U., & Bahoo, R. (2016). *The role of collaborative culture in knowledge sharing and creativity among employees*.
- Chang, W.-J., Liao, S.-H., & Wu, T.-T. (2017). Relationships among organizational culture, knowledge sharing, and innovation capability: a case of the automobile industry in Taiwan. *Knowledge Management Research & Practice*, 15(3), 471-490. <https://doi.org/10.1057/s41275-016-0042-6>.
- Dost, M., Pahi, M. H., Magsi, H. B., & Umrani, W. A. (2019). Effects of sources of knowledge on frugal innovation: moderating role of environmental turbulence. *Journal of knowledge management*, 23(7), 1245-1259. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2019-0035>.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.2307/3151312>.
- Gui, L., Lei, H., & Le, P. B. (2022). Determinants of radical and incremental innovation: the influence of transformational leadership, knowledge sharing and knowledge-centered culture. *European Journal of Innovation Management*, 25(5), 1221-1241. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2020-0478>.
- Le, P. B. (2023). Determinants of frugal innovation for firms in emerging markets: the roles of leadership, knowledge sharing and collaborative culture. *International Journal of Emerging Markets*, 18(9), 3334-3353. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-02-2021-025>.
- Le, P. B., & Lei, H. (2018). The mediating role of trust in stimulating the relationship between transformational leadership and knowledge sharing processes. *Journal of knowledge management*, 22(3), 521-537. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2016-0463>.
- Le, P. B., & Lei, H. (2019). Determinants of innovation capability: the roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support. *Journal of knowledge management*, 23(3), 527-547. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2018-0568>.
- Le, P. B., Lei, H., Le, T. T., Gong, J., & Ha, A. T. (2020). Developing a collaborative culture for radical and incremental innovation: the mediating roles of tacit and explicit knowledge sharing. *Chinese Management Studies*, 14(4), 957-975. <https://doi.org/10.1108/CMS-04-2019-0151>.
- Le, P. B., & Vu, K. D. (2025). Knowledge sharing mediates relationship between collaborative culture and innovation performance: the moderating role of absorptive capacity. *Journal of Asia Business Studies*, 19(1), 272-288. <https://doi.org/10.1108/JABS-11-2023-0460>.
- Lei, H., Le, P. B., & Nguyen, H. T. H. (2017). How collaborative culture supports for competitive advantage: the mediating role of organizational learning. *International Journal of Business Administration*, 8(2), 73-85. <https://doi.org/10.5430/ijba.v8n2p73>.
- Naranjo Valencia, J. C., Sanz Valle, R., & Jiménez Jiménez, D. (2010). Organizational culture as determinant of product innovation. *European Journal of Innovation Management*, 13(4), 466-480. <https://doi.org/10.1108/14601061011086294>.
- Nugroho, M. A. (2018). The effects of collaborative cultures and knowledge sharing on organizational learning. *Journal of Organizational Change Management*, 31(5), 1138-1152. <https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2017-0385>.
- Nunnally, J., & Bernstein, I. (1994). Elements of statistical description and estimation. *Psychometric theory*, 3(127), 114-158.
- Nguyen, L. T., & Le, P. B. (2026). Knowledge sharing as a drive of frugal innovation: the determinant role of transformational leadership and perceived organizational support. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 1-17. <https://doi.org/10.1108/GKMC-01-2025-0002>.
- Phong, L. B. (2021). Tăng cường khả năng đổi mới sáng tạo cho các doanh nghiệp Việt Nam: Tác động điều tiết của văn hóa hợp tác

và vai trò trung gian của năng lực quản trị tri thức. *Tạp chí Khoa học Thương mại* (153).

Phong, L. B., & Tuyền, N. T. (2025). Tăng cường hành vi chia sẻ tri thức của nhân viên tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ: Vai trò của lãnh đạo và an toàn tâm lý. *Tạp chí Khoa học Thương mại*(200).

Saenz, J., Aramburu, N., & Blanco, C. E. (2012). Knowledge sharing and innovation in Spanish and Colombian high-tech firms. *Journal of knowledge management*, 16(6), 919-933. <https://doi.org/10.1108/13673271211276191>.

Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan management review*, 25(2), 3-16.

Shao, Z., Wang, T., & Feng, Y. (2015). Impact of organizational culture and computer self-efficacy on knowledge sharing. *Industrial Management & Data Systems*, 115(4), 590-611. <https://doi.org/10.1108/IMDS-12-2014-0377>.

Shehzad, M. U., Zhang, J., Alam, S., Cao, Z., Boamah, F. A., & Ahmad, M. (2023). Knowledge management process as a mediator between collaborative culture and frugal innovation: the moderating role of perceived organizational support. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 38(7), 1424-1446. <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2022-0016>.

Wang, Z., & Wang, N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert systems with applications*, 39(10), 8899-8908. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2012.02.017>.

Waseel, A. H., Zhang, J., Shehzad, M. U., Saddiqa, A., Liu, J., & Hussain, S. (2025). Does empowering leadership help firms to establish collaborative culture and organizational commitment to stimulate frugal innovation? *Kybernetes*, 54(2), 1289-1318. <https://doi.org/10.1108/K-05-2023-0786>.

Yang, Z., Nguyen, V. T., & Le, P. B. (2018). Knowledge sharing serves as a mediator between collaborative culture and innovation capability: an empirical research. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(7), 958-969. <https://doi.org/10.1108/JBIM-10>.

Zheng, J., Wu, G., & Xie, H. (2017). Impacts of leadership on project-based organizational innovation performance: The mediator of knowledge sharing and moderator of social capital. *Sustainability*, 9(10), 1893. <https://doi.org/10.3390/su9101893>.

Summary

Given the critical role of innovation capability in organizational performance and competitiveness, this study examines the relationship between collaborative culture and frugal innovation (FI) capability in Vietnamese firms, focusing on the mediating roles of tacit and explicit knowledge sharing. Survey data from 225 manufacturing and service firms were analyzed using structural equation modeling (SEM). The findings show that collaborative culture is positively associated with FI capability, both directly and indirectly through the two forms of knowledge sharing. Notably, explicit knowledge sharing shows a stronger relationship with FI capability than tacit knowledge sharing, highlighting the value of codified and transferable knowledge in leveraging existing resources for innovation. These findings extend understanding of the links among organizational culture, knowledge sharing, and FI, while offering managerial implications for fostering collaboration and knowledge flows to support innovation under resource constraints.