

ẢNH HƯỞNG CỦA CHIA SẺ TRI THỨC VÀ ĐỘNG LỰC NGOẠI SINH ĐẾN SỰ GẮN BÓ VỚI TỔ CHỨC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG

Bùi Cẩm Vân¹, Đỗ Khánh Linh¹

Email: vanbc@neu.edu.vn

Ngày tòa soạn nhận được bài báo: 06/06/2025

Ngày phản biện đánh giá: 05/12/2025

Ngày bài báo được duyệt đăng: 23/12/2025

DOI: 10.59266/houjs.2025.1091

Tóm tắt: Trước xu hướng chuyển đổi mô hình quản trị hướng đến kinh doanh bền vững, nhiều doanh nghiệp nhận ra rằng văn hóa chia sẻ tri thức và chính sách động lực phù hợp đóng vai trò quan trọng trong việc duy trì sự gắn bó nhân viên. Xuất phát từ thực tiễn này, nghiên cứu hướng tới đánh giá và định lượng ảnh hưởng từ chia sẻ tri thức cùng động lực ngoại sinh đối với sự gắn bó với tổ chức, trong đó sự hài lòng trong công việc giữ vai trò trung gian. Kết quả chỉ ra rằng chia sẻ tri thức, phúc lợi, đào tạo, cơ hội thăng tiến đều làm tăng sự hài lòng trong công việc, dẫn tới sự gắn bó với tổ chức mạnh hơn. Từ đó đưa ra nhóm kiến nghị phù hợp để củng cố mức độ gắn bó với tổ chức của người lao động cho các doanh nghiệp.

Từ khóa: chia sẻ tri thức, động lực ngoại sinh, sự gắn bó với tổ chức, sự hài lòng trong công việc

I. Đặt vấn đề

Trong bối cảnh kinh tế chuyển đổi số mạnh mẽ, doanh nghiệp đang phải đối mặt với không ít thách thức trong việc thu hút và duy trì đội ngũ nhân sự chất lượng cao để giữ vững lợi thế cạnh tranh. Xét về mặt thực tiễn, “chảy máu chất xám” vẫn là thách thức lớn đối với các doanh nghiệp Việt Nam. Theo Talentnet Mercer (2023), dù tỷ lệ nghỉ việc tự nguyện đã giảm, con số này vẫn khá cao ở mức 22,1% năm 2022 và 10,4% trong nửa đầu 2023. Các nguyên nhân chủ yếu xuất phát từ đãi ngộ

chưa tương xứng, thiếu định hướng nghề nghiệp và môi trường làm việc chưa tích cực (Anwar & cộng sự, 2018).

Khi nhân viên có mức độ gắn bó cao với tổ chức, doanh nghiệp có thể giảm bớt chi phí liên quan đến quy trình tuyển dụng và đào tạo mới, nâng cao hiệu quả trong việc duy trì nhân sự ổn định. Sự gắn bó này còn khuyến khích người lao động chủ động chia sẻ tri thức, qua đó thúc đẩy sáng tạo đổi mới và hình thành văn hoá học tập, là lợi thế then chốt trong nền kinh tế tri thức (Holste & Fields, 2010).

¹ Trường Kinh doanh, Đại học Kinh tế Quốc dân

Đã có nhiều công trình nghiên cứu về nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn bó của nhân viên. Tuy nhiên, phần lớn thường chỉ tập trung vào các yếu tố tạo động lực chung (Aydogdu & Asikgil, 2011) trong khi chia sẻ tri thức, một quá trình cốt lõi nhằm lan tỏa giá trị học hỏi và củng cố niềm tin nội bộ, lại chưa được xem xét đầy đủ trong mối liên hệ với động lực ngoại sinh, sự hài lòng trong công việc và sự gắn bó với tổ chức. Vì vậy, việc nắm rõ được cơ chế tác động các yếu tố trên sẽ củng cố cho các mô hình lý thuyết hành vi tổ chức, đồng thời cung cấp cơ sở đề xuất kiến nghị hữu ích cho nhà quản trị trong tăng cường mức độ gắn bó với tổ chức của người lao động.

II. Cơ sở lý thuyết

2.1. Một số khái niệm cơ bản

Sự gắn bó với tổ chức được hiểu là “sức mạnh của sự đồng nhất và sự tham gia của một cá nhân vào một tổ chức cụ thể” (Porter & cộng sự, 1979). Khái niệm này được củng cố bởi lý thuyết trao đổi xã hội khi Blau (1964) cho rằng sự gắn bó với tổ chức có thể được xem là kết quả của quá trình “có qua có lại”. Người lao động có xu hướng gắn bó mạnh mẽ hơn khi cảm nhận được sự hỗ trợ và ghi nhận từ phía tổ chức, ngược lại, họ sẵn sàng nỗ lực đóng góp và hợp tác để “đền đáp” lại những lợi ích nhận được.

Chia sẻ tri thức được hiểu là các quá trình lưu chuyển, chia sẻ và ứng dụng tri thức giữa các đơn vị, nhóm, hoặc cá nhân bên trong một tổ chức (Lee, 2001). Người lao động có xu hướng tham gia trao đổi kiến thức, kinh nghiệm và thông tin tích cực hơn khi điều này mang lại cho họ lợi ích rõ ràng (như khen thưởng, cải thiện hiệu suất) hoặc lợi ích xã hội (được công nhận, tăng uy tín) (Assegaff & cộng sự, 2016). Động lực ngoại sinh là thành

tố phản ánh các nhân tố kích thích nỗ lực làm việc, bắt nguồn từ các tác nhân bên ngoài như chế độ phúc lợi, đào tạo và cơ hội thăng tiến (Obiekwe, 2016).

2.2. Mô hình và giả thuyết nghiên cứu

Các yếu tố động lực ngoại sinh có ảnh hưởng tích cực và đáng kể đến ý định chia sẻ tri thức (Lin, 2007). Nhân viên khó có xu hướng chủ động chia sẻ tri thức nếu không nhìn thấy lợi ích thực tế, ngược lại khi tổ chức gắn cơ chế khen thưởng và công nhận, họ sẽ tích cực trao đổi kỹ năng và kinh nghiệm hơn. Khi nhân viên nhận thấy chia sẻ tri thức mang lại lợi ích hữu hình hoặc nâng cao uy tín cá nhân, họ sẽ tích cực tham gia hơn vào quá trình trao đổi tri thức nội bộ. Vì vậy, giả thuyết được đưa ra là:

H1a: Phúc lợi tác động tích cực đến chia sẻ tri thức

H1b: Đào tạo tác động tích cực đến chia sẻ tri thức

H1c: Cơ hội thăng tiến tác động tích cực đến chia sẻ tri thức

Dựa trên các nghiên cứu trước, động lực ngoại sinh được chứng minh giữ vai trò quan trọng trong việc nâng cao sự hài lòng trong công việc của người lao động. Yusuf (2021) chỉ ra rằng các yếu tố như đãi ngộ vật chất, quan hệ đồng nghiệp và điều kiện làm việc có ảnh hưởng tích cực mạnh mẽ đến sự hài lòng.

H2a: Phúc lợi tác động tích cực đến sự hài lòng trong công việc

H2b: Đào tạo tác động tích cực đến sự hài lòng trong công việc

H2c: Cơ hội thăng tiến tác động tích cực đến sự hài lòng trong công việc

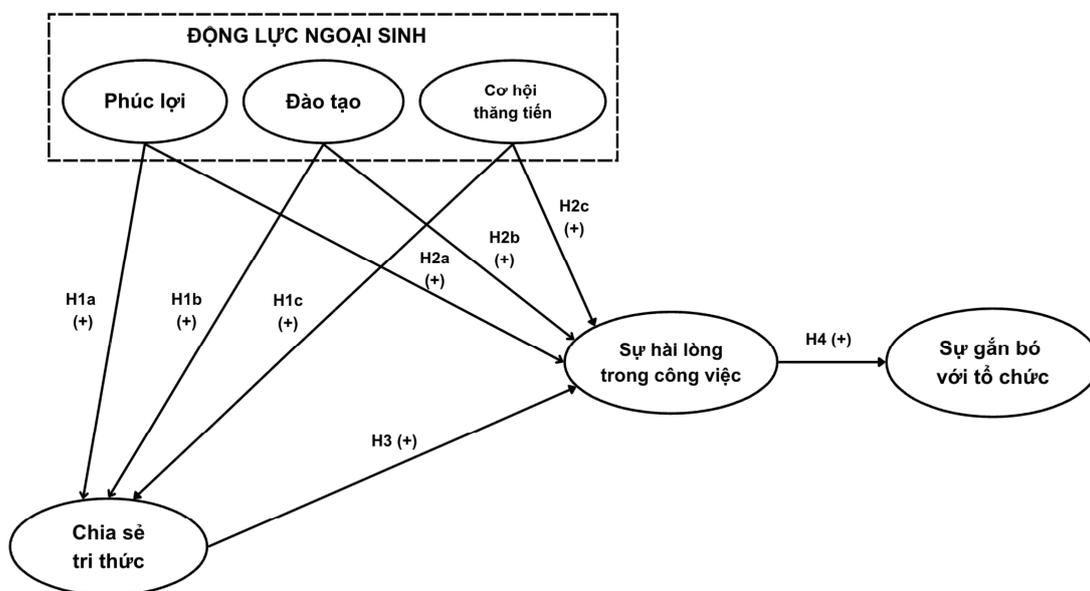
Gupta và Govindarajan (2000) thông qua khảo sát quy mô lớn tại Ấn Độ, chỉ ra rằng chia sẻ tri thức không chỉ tác động

tích cực đến sự hài lòng và gắn bó với tổ chức mà còn làm mạnh thêm hiệu quả của các chính sách quản trị nguồn nhân lực, đặc biệt là đào tạo và trao quyền. Khi nhân viên thường xuyên trao đổi kinh nghiệm và kiến thức, họ cảm nhận rõ hơn giá trị của bản thân và tính kết nối trong tổ chức. Do vậy, giả thuyết được đặt ra:

H3: Chia sẻ tri thức tác động tích cực đến sự hài lòng trong công việc.

Các nghiên cứu trước đây cho thấy việc nâng cao sự hài lòng thông qua cải thiện phúc lợi, ghi nhận đóng góp và

Mô hình nghiên cứu được đề xuất như sau:



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

III. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp định lượng, với các thang đo được kế thừa và điều chỉnh từ các nghiên cứu trước như Olcer (2005), Das và Baruah (2013), De Vries và cộng sự (2006), Judge và cộng sự (2001) và Ndiango và cộng sự (2024). Cụ thể, khảo sát

mở rộng cơ hội phát triển là chiến lược quan trọng để thúc đẩy sự gắn bó với tổ chức. Yücel (2012) chỉ ra rằng sự hài lòng công việc tác động tích cực mạnh mẽ đến ba thành phần của sự gắn bó tổ chức, đồng thời làm giảm đáng kể ý định nghỉ việc. Nghiên cứu của Phan và cộng sự (2025) trong ngành dầu khí cũng cho thấy sự hài lòng có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn bó tổ chức. Từ đó, giả thuyết được đặt ra:

H4: Sự hài lòng trong công việc tác động tích cực đến sự gắn bó với tổ chức.

Nguồn: Tác giả đề xuất

được triển khai trong 2 tuần (05/10-19/10/2025) theo hai hình thức online và offline đối với người lao động tại doanh nghiệp sản xuất và thương mại trên địa bàn Hà Nội. Tổng cộng phát ra 141 phiếu, thu về 133 phiếu hợp lệ để phân tích. Dữ liệu được phân tích bằng phần mềm SPSS 31,0.

IV. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

4.1. Kết quả nghiên cứu

4.1.1. Mô tả mẫu nghiên cứu

Bảng 1. Đặc điểm của mẫu nghiên cứu

Tiêu chí		Tần suất	% Trên tổng số
Tổng số		133	100%
Giới tính	Nam	79	59,40%
	Nữ	54	40,60%
Độ tuổi	Dưới 30 tuổi	67	50,38%
	30-40 tuổi	47	35,34%
	40-50 tuổi	15	11,28%
	Trên 50 tuổi	4	3,01%
Trình độ học vấn	Dưới Cao đẳng	14	10,53%
	Cao đẳng	39	29,32%
	Đại học	77	57,89%
	Trên Đại học	3	2,26%
Bộ phận làm việc	Kinh doanh	43	32,33%
	Sản xuất	71	53,38%
	Hành chính nhân sự	7	5,26%
	Kế toán	2	1,50%
	Khác	10	7,52%

(Nguồn: Số liệu khảo sát của tác giả)

4.1.2. Kiểm định độ tin cậy Cronbach's Alpha

Các chỉ báo đo lường được xác định là đại diện hiệu quả cho nhân tố tiềm ẩn do hệ số tương quan biến-tổng của tất cả

quan sát đều > 0,3. Đồng thời, độ tin cậy là chấp nhận được vì hệ số Cronbach's alpha các thang đo đều vượt ngưỡng 0,7 (Hair & cộng sự, 2010).

Bảng 2. Kiểm định hệ số Cronbach's Alpha

	Biến	Chỉ báo	Hệ số tương quan biến tổng	Hệ số Cronbach's Alpha
1	Phúc lợi - WF	WF1	0,566	0,759
		WF2	0,542	
		WF3	0,549	
		WF4	0,574	
2	Đào tạo - TN	TN1	0,643	0,785
		TN2	0,598	
		TN3	0,634	
3	Cơ hội thăng tiến - PM	PM1	0,636	0,717
		PM2	0,499	
		PM3	0,481	
4	Chia sẻ tri thức - KS	KS1	0,699	0,844
		KS2	0,673	
		KS3	0,675	
		KS4	0,668	

	Biến	Chỉ báo	Hệ số tương quan biến tổng	Hệ số Cronbach's Alpha
5	Sự hài lòng trong công việc - SF	SF1	0,791	0,906
		SF2	0,764	
		SF3	0,758	
		SF4	0,800	
		SF5	0,710	
6	Sự gắn bó với tổ chức - OC	OC1	0,733	0,854
		OC2	0,728	
		OC3	0,717	

Nguồn: Thống kê từ phần mềm SPSS 31,0

4.1.3. Kiểm định nhân tố EFA

Kiểm định EFA với nhóm biến độc lập

Kết quả EFA cho các biến độc lập WF, TN, PM cho kết quả kiểm định tốt. Hệ số

KMO = 0,707, giá trị $p = 0,000 < 0,05$, do đó các biến quan sát là có quan hệ với nhau và đủ điều kiện để phân tích nhân tố khám phá EFA.

Bảng 3. Chỉ số KMO và Bartlett nhóm biến độc lập

Kiểm định KMO		0,707
Kiểm định Bartlett	Chi-Bình phương xấp xỉ	353,14
	df	45
	Mức ý nghĩa (Sig.)	<,001

Nguồn: Thống kê từ phần mềm SPSS

Tổng phương sai được giải thích đạt 64,844% (vượt ngưỡng 50%), bốn thành phần rút trích bao quát phần lớn biến thiên

của dữ liệu. 10 biến đo lường hội tụ thành 3 nhân tố với các tải nhân tố đều vượt ngưỡng 0,7.

Bảng 4. Kết quả EFA nhóm biến độc lập

	Ma trận xoay		
	Nhân tố		
	1	2	3
WF3	0,769		
WF4	0,764		
WF2	0,752		
WF1	0,749		
TN3		0,844	
TN1		0,831	
TN2		0,815	
PM1			0,856
PM2			0,772
PM3			0,750

Nguồn: Thống kê từ phần mềm SPSS

Kiểm định EFA với nhóm biến phụ thuộc

Chỉ số KMO = 0,884, hệ số Bartlett thoả mãn ($p = 0,000$), khẳng định các chỉ

báo có tương quan và đủ điều kiện để tiến hành EFA.

Bảng 5. Chỉ số KMO và Bartlett nhóm biến phụ thuộc

Kiểm định KMO		0,884
Kiểm định Bartlett	Chi-Bình phương xấp xỉ	848,147
	df	66
	Mức ý nghĩa (Sig.)	<,001

Nguồn: Thống kê từ phần mềm SPSS

Phần trăm phương sai được giải thích đạt 72,677%. Từ ma trận xoay, ta có thể rút ra kết luận 12 biến quan sát quy tụ thành 3 nhóm, đều có tải nhân tố > 0,7.

Bảng 6. Kết quả EFA nhóm biến phụ thuộc

Ma trận xoay			
	Nhân tố		
	1	2	3
SF4	0,839		
SF1	0,833		
SF2	0,810		
SF5	0,795		
SF3	0,787		
KS1		0,843	
KS4		0,766	
KS3		0,758	
KS2		0,752	
OC3			0,878
OC1			0,866
OC2			0,858

Nguồn: Thống kê từ phần mềm SPSS

4.1.4. Phân tích hồi quy và kiểm định giả thuyết

Kiểm định mối quan hệ giữa động lực ngoại sinh và chia sẻ tri thức

Giá trị $R = 0,462$ cho thấy có mối tương quan ở mức trung bình giữa nhóm

biến độc lập là động lực ngoại sinh và biến phụ thuộc chia sẻ tri thức. Sai số chuẩn của ước lượng là 0,69935 phản ánh mức độ chênh lệch chấp nhận được giữa giá trị dự đoán và giá trị thực tế.

Bảng 7. Kết quả hồi quy - Giả thuyết H1a, H1b, H1c

Mô hình	Hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa		Hệ số hồi quy chuẩn hóa	t	Mức ý nghĩa (Sig.)	VIF
	B	Sai số chuẩn	Beta			
1	Hằng số	1,398	0,406		3,445	<,001
	Phúc lợi (WF)	0,192	0,083	0,183	2,308	0,023
	Đào tạo (TN)	0,252	0,069	0,291	3,653	<,001
	Cơ hội thăng tiến (PM)	0,244	0,076	0,251	3,205	0,002

Nguồn: Thống kê từ phần mềm SPSS

Kết quả cho thấy tác động của các biến độc lập WF, TN, PM lên biến phụ thuộc KS. Cụ thể, hệ số hồi quy chuẩn hóa Beta của TN là cao nhất (0,291), cho thấy khi TN tăng thêm một đơn vị, KS cũng tăng tương ứng 0,291 đơn vị. Các hệ số cộng tuyến (VIF) dao động từ 1,007 đến 1,040, nhỏ hơn 2, mô hình không xuất hiện hiện tượng đa cộng tuyến cho thấy giả thuyết H1a, H1b, H1c đều được chấp nhận.

Bảng 8. Kết quả hồi quy - Giả thuyết H2a, H2b, H2c, H3

Mô hình	Hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa		Hệ số hồi quy chuẩn hóa	t	Mức ý nghĩa (Sig.)	VIF	
	B	Sai số chuẩn	Beta				
1	Hằng số	- 0,612	0,317		-1,934	0,05	
	Phúc lợi (WF)	0,256	0,063	0,238	4,044	<,001	1,076
	Đào tạo (TN)	0,368	0,054	0,414	6,792	<,001	1,148
	Cơ hội thăng tiến (PM)	0,245	0,059	0,246	4,153	<,001	1,087
	Chia sẻ tri thức (KS)	0,301	0,066	0,294	4,579	<,001	1,272

Nguồn: Thống kê từ phần mềm SPSS

Kết quả hồi quy cho thấy bốn biến độc lập đều tác động cùng chiều và có ý nghĩa thống kê đối với SF. Xét riêng từng biến, TN là yếu tố tác động mạnh nhất với Beta = 0,414; Sig. = 0,000. Điều này hàm ý khi TN tăng thêm 1 đơn vị, SF tăng trung bình 0,414 đơn vị. Các chỉ số cộng tuyến VIF đều xấp xỉ 1 và dưới 2, xác nhận không có đa cộng tuyến, mô hình ổn định

và đáng tin cậy. Tóm lại, thứ tự ảnh hưởng theo Beta là: ĐT (0,414) > KS (0,294) > TT (0,246) > PL (0,238), các giả thuyết H2a, H2b, H2c, H3 được chấp nhận.

Kiểm định mối quan hệ giữa sự hài lòng trong công việc và sự gắn bó với tổ chức

Mối liên hệ giữa SF và OC có thể coi là chặt chẽ với hệ số tương quan R là 0,846.

Bảng 9. Kết quả phân tích hồi quy - Giả thuyết H4

Mô hình	Hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa		Hệ số hồi quy chuẩn hóa	t	Mức ý nghĩa (Sig.)	VIF	
	B	Sai số chuẩn	Beta				
1	Hằng số	2,323	0,314		7,398	<,001	
	Sự hài lòng trong công việc (SF)	0,865	0,046	0,846	18,412	<,001	1,000

Nguồn: Thống kê từ phần mềm SPSS

Kết quả phân tích hồi quy cho thấy biến SF có tác động thuận chiều và mạnh đến biến phụ thuộc OC. Khi SF tăng thêm 1 đơn vị, biến phụ thuộc sẽ tăng lên 0,846 đơn vị, mức độ tác động của biến OC lên

biến phụ thuộc là rất mạnh. Ảnh hưởng này là có ý nghĩa thống kê ở mức ý nghĩa 1% (p = 0,000), khẳng định độ tin cậy rất cao của kết quả.

4.2. Thảo luận

Bảng 10. Tổng hợp các kết quả nghiên cứu

Giả thuyết	Hệ số hồi quy chuẩn hoá	Kết luận
H1a	0,183	Ứng hộ
H1b	0,291	Ứng hộ
H1c	0,251	Ứng hộ
H2a	0,238	Ứng hộ
H2b	0,414	Ứng hộ
H2c	0,246	Ứng hộ
H3	0,294	Ứng hộ
H4	0,846	Ứng hộ

Nguồn: Tổng hợp từ phần mềm SPSS

Phúc lợi, đào tạo, cơ hội thăng tiến và chia sẻ tri thức đều có tác động dương đến sự hài lòng trong công việc. Cụ thể, đào tạo có ảnh hưởng mạnh nhất ($\beta = 0,414$), phù hợp lập luận của Suriadi và cộng sự (2024). Kết quả này có thể được lý giải phần nào dựa trên nghiên cứu của Nguyễn (2025), khi tác giả chỉ ra đào tạo nội bộ đóng vai trò then chốt trong việc nâng cao năng lực làm việc và ý định ở lại tổ chức lâu dài của nhân viên. Trái lại, cường độ ảnh hưởng của phúc lợi và thăng tiến trong mẫu này khiêm tốn hơn một số kết quả trước (Aydogdu & Asikgil, 2011), có thể xuất phát từ khác biệt đặc điểm nhân sự tại Việt Nam.

So sánh với Assegaff và cộng sự (2016), mức độ chia sẻ tri thức tác động lên sự hài lòng trong công việc từ nghiên cứu này nhỏ hơn, nhiều khả năng do khác biệt bối cảnh và phạm vi thực hiện nghiên cứu. Tuy nhiên, kết quả vẫn nhất quán với các nghiên cứu trước, cho thấy rằng sự hài lòng trong công việc có tác động mạnh mẽ đến sự gắn bó của nhân viên với tổ chức. Củng cố qua kết luận của Nguyễn và Uông (2022), nghiên cứu cho thấy sự hài lòng trong công việc là yếu tố quan trọng, quyết định đến mức độ gắn bó của nhân viên đối với tổ chức.

V. Kết luận và kiến nghị giải pháp

Các phát hiện thực nghiệm cho thấy phúc lợi, đào tạo, cơ hội thăng tiến và chia sẻ tri thức đều ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng trong công việc; qua đó, tăng sự gắn bó với tổ chức. Trên cơ sở phân tích này, nghiên cứu đưa ra một số đề xuất như sau:

Nâng cao Phúc lợi

Phúc lợi luôn là chìa khóa đóng vai trò cốt yếu trong việc đảm bảo cho người lao động có cảm giác an toàn và ổn định làm việc và cống hiến cho tổ chức. Doanh nghiệp nên thay đổi từ quan điểm “trả lương cho vị trí” thành “đãi ngộ cho giá trị đóng góp”, vừa bảo đảm các quyền lợi bắt buộc, vừa thiết kế gói phúc lợi linh hoạt theo từng nhóm nhân sự. Ngoài các phúc lợi bắt buộc như BHXH, doanh nghiệp nên mở rộng phúc lợi phi tài chính như quan tâm sức khỏe tinh thần, chính sách linh hoạt giờ làm, phúc lợi tùy chọn.

Nâng cao Đào tạo

Đào tạo được xác định là nhân tố có ảnh hưởng mạnh mẽ nhất đến sự hài lòng và giảm đi ý định rời bỏ tổ chức của người lao động. Do tầm quan trọng này, các tổ chức nên xem xét hoạt động đào tạo như một giải pháp giữ chân nhân sự chiến lược. Thay vì chỉ giới hạn trong các hình

thức huấn luyện tập trung truyền thống, doanh nghiệp nên thúc đẩy các mô hình học tập linh hoạt.

Nâng cao Cơ hội thăng tiến

Cần thiết lập lộ trình nghề nghiệp minh bạch để mọi nhân viên hiểu rõ tiêu chí xét thăng chức và luân chuyển. Việc xây dựng “bản đồ năng lực” theo vị trí đang dần phổ biến tại nhiều doanh nghiệp để không chỉ giúp nhân viên nhìn thấy đường phát triển, mà còn hỗ trợ nhà quản trị trong quy hoạch nguồn kế cận dài hạn.

Nâng cao Chia sẻ tri thức

Doanh nghiệp nên coi tri thức là tài sản chiến lược. Từ đó triển khai các chương trình chia sẻ tri thức thông qua các sự kiện “sharing day”, diễn đàn chuyên môn hay xây dựng hệ thống quản trị tri thức số. Song song đó, việc thiết lập cơ chế ghi nhận như khen thưởng và vinh danh sẽ củng cố hành vi chia sẻ và tạo nên môi trường học hỏi và tiếp thu liên tục.

Kết luận lại, nghiên cứu đã góp phần sáng tỏ vai trò của các yếu tố chia sẻ tri thức, động lực ngoại sinh trong việc thúc đẩy sự hài lòng trong công việc và sự gắn bó với tổ chức. Những thành tựu của nghiên cứu được ghi nhận, tuy nhiên, việc khảo sát trong phạm vi hẹp và nguồn lực hạn chế đã đặt ra những giới hạn nhất định. Các hạn chế này cũng đồng thời là nền tảng và khoảng trống cho những định hướng nghiên cứu mới mở rộng trong tương lai.

Tài liệu tham khảo

- [1]. Anwar, A., Waqas, A., Shakeel, K., & Hassan, S. S. (2018). Impact of intrinsic and extrinsic motivation on employee's retention: A case from call center. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(6), 947-961. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v8-i6/4262>.
- [2]. Assegaff, S., Kurniabudi, K., & Fernando, E. (2016). Impact of extrinsic and intrinsic motivation on knowledge sharing in virtual communities of practices. *Indonesian Journal of Electrical Engineering and Computer Science*, 1(3), 619-626. DOI: 10.11591/ijeecs.v1.i3.pp619-626.
- [3]. Aydogdu, S., & Asikgil, B. (2011). An empirical study of the relationship among job satisfaction, organizational commitment and turnover intention. *International Journal of Business and Social Science*, 1(3), 44-54.
- [4]. Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.
- [5]. Das, B. L., & Baruah, M. (2013). Employee retention: A review of literature. *IOSR Journal of Business and Management*, 14(2), 8-16. <https://doi.org/10.9790/487X-1420816>.
- [6]. De Vries, R. E., Van den Hooff, B., & De Ridder, J. A. (2006). Explaining knowledge sharing: The role of team communication styles, job satisfaction, and performance beliefs. *Communication Research*, 33(2), 115-135. <https://doi.org/10.1177/0093650205285366>.
- [7]. Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 21(4), 473-496.
- [8]. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson Prentice Hall.
- [9]. Holste, J. S., & Fields, D. (2010). Trust and tacit knowledge sharing and use. *Journal of Knowledge Management*, 14(2), 127-139. <https://doi.org/10.1108/13673271011015615>.
- [10]. Judge, T. A., Bono, J. E., & Locke, E. A. (2000). Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 237-249. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.2.237>.

- [11]. Lee, J. N. (2001). The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success. *Information and Management*, 38(5), 323-335. [https://doi.org/10.1016/S0378-7206\(00\)00074-4](https://doi.org/10.1016/S0378-7206(00)00074-4).
- [12]. Lin, H. F. (2007). Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. *Journal of Information Science*, 33(2), 135-149. <https://doi.org/10.1177/0165551506068174>.
- [13]. Ndiango, S., Gabriel, D., & Changalima, I. A. (2024). Give me my flowers before I die! Linking employee recognition, job satisfaction and employee retention in logistics companies: A multigroup analysis. *Social Sciences & Humanities Open*, 10, 101053. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.101053>.
- [14]. Nguyễn, D. N., & Ông, T. N. L. (2022). Factors affecting talent retention in the public sector: A case study of Vietnam. *Dalat University Journal of Science*, 12(4S), 60-78. <https://doi.org/10.37569/DalatUniversity.12.4S.1066>.
- [15]. Nguyễn, V. Q. (2025). Tác động của đào tạo, môi trường làm việc và hệ thống công nghệ đến năng lực số của nhân viên ngân hàng tại Việt Nam. *Tạp chí Khoa học Trường Đại học Mở Hà Nội*, 2A, 21-35. <https://doi.org/10.59266/houjs.2025.679>.
- [16]. Obiekwe, N. (2016). Employee motivation and performance [Bachelor's thesis, Centria University of Applied Sciences].
- [17]. Olcer, F. (2005). *The relationship between motivation and performance* (Master's thesis). Istanbul Technical University, Turkey.
- [18]. Phan, T. Đ. L., Hoàng, M. T., & Nguyễn, H. (2025). Các yếu tố tiền đề của sự hài lòng trong công việc và sự gắn bó với tổ chức của nhân viên làm việc tại giàn khoan trong ngành Dầu khí Việt Nam. *Tạp chí Công Thương*. <https://tapchicongthuong.vn/cac-yeu-to-tien-de-cua-su-hai-long-trong-cong-viec-va-cam-ket-to-chuc-cua-nhan-vien-lam-viec-tai-gian-khoan-trong-nganh-dau-khi-viet-nam-141895.htm>.
- [19]. Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1979). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609. <https://doi.org/10.1037/h0037335>.
- [20]. Suriadi, S., Jasiyah, R., Farawowan, F. F., & Salma, N. (2024). The Role of Employee Training, Job Satisfaction, and Career Advancement in Enhancing Performance in Higher Education Institutions. *International Education Trend Issues*, 2(2), 352-364. <https://doi.org/10.56442/ieti.v2i2.892>.
- [21]. Talentnet Mercer. (2023). *Total remuneration survey 2023: Highlights (turnover statistics H1 2023)*. Talentnet Group.
- [22]. Yusuf, M. (2021). Effects of the intrinsic motivation and extrinsic motivation on employee performance with job satisfaction as an intervening variable at PT. *Alwi Assegaf Palembang. Journal of Management, Business, and Accounting*, 20(1), 18-31.
- [23]. Yücel, İ. (2012). Examining the relationships among job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: An empirical study. *International Journal of Business and Management*, 7(20), 44-58. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n20p44>.

THE INFLUENCE OF KNOWLEDGE SHARING AND EXTRINSIC MOTIVATION ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF EMPLOYEES

Bui Cam Van¹, Do Khanh Linh¹

***Abstract:** This study aims to identify and measure the impact of knowledge sharing and extrinsic motivation on employees' organizational commitment, with job satisfaction serving as a mediating variable. The results reveal that both knowledge sharing and components of extrinsic motivation (including welfare benefits, training, and promotion opportunities) have a positive and statistically significant influence on job satisfaction, which in turn enhances organizational commitment. These results imply that enterprises should foster a culture of knowledge sharing and implement appropriate motivational policies to strengthen organizational commitment.*

***Keywords:** extrinsic motivation, job satisfaction, knowledge sharing, organizational commitment*

¹ College of Business, National Economics University