

Mối quan hệ giữa sự xa lánh tại nơi làm việc và hành vi che giấu tri thức: Vai trò trung gian của sự im lặng của nhân viên

Vũ Thị Hà Nhi¹, Nguyễn Hương Giang², Nguyễn Trần Thụy Châu³,
Đỗ Nguyễn Phương Linh⁴ và Trịnh Khánh Huyền⁵

Ngày nhận bài: 14/7/2026 | Ngày gửi phản biện: 20/7/2026 | Ngày duyệt đăng: 25/8/2026

Tóm tắt: Nghiên cứu này xem xét tác động của sự xa lánh tại nơi làm việc đến hành vi che giấu tri thức của nhân viên, đồng thời phân tích vai trò trung gian của sự im lặng của nhân viên. Dựa trên chuẩn mực có đi có lại và lý thuyết bảo tồn nguồn lực, nghiên cứu cho rằng, khi bị xa lánh, nhân viên có xu hướng áp dụng các chiến lược phòng vệ nhằm bảo vệ nguồn lực tâm lý và xã hội, dẫn đến việc hạn chế giao tiếp và chia sẻ thông tin. Dữ liệu được thu thập từ 622 nhân viên và phân tích bằng phương pháp PLS-SEM sử dụng SmartPLS. Kết quả cho thấy, sự xa lánh tại nơi làm việc làm gia tăng cả sự im lặng và hành vi che giấu tri thức. Nghiên cứu nhấn mạnh tầm quan trọng của môi trường làm việc hòa nhập và cởi mở.

Từ khóa: Sự xa lánh tại nơi làm việc, hành vi che giấu tri thức, sự im lặng của nhân viên, Lý thuyết bảo tồn nguồn lực.

The Relationship Between Workplace Ostracism and Knowledge Hiding Behavior: The Mediating Role of Employee Silence

Abstract: This study examines the impact of workplace ostracism on employees' behavior, while also analyzing the mediating role of employee silence. Based on the norm of reciprocity and Conservation of Resources theory, the study suggests that when employees are ostracized, they tend to adopt defensive strategies to protect their psychological and social resources, leading to reduced communication and information sharing. Data were collected from 622 employees and analyzed using the PLS-SEM method with SmartPLS. The results indicate that workplace ostracism increases both employee silence and knowledge-hiding behavior. The study highlights the importance of fostering an inclusive and open work environment.

Keywords: Workplace ostracism, employee silence, Conservation of Resources theory.

1. Giới thiệu

Trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gia tăng, nhân viên đóng vai trò quan trọng trong việc phát hiện vấn đề và đề xuất giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả tổ chức. Do đó, chia sẻ tri thức là yếu tố then chốt giúp thúc đẩy đổi mới và cải thiện hiệu suất (Bartol & Srivastava, 2002). Tuy nhiên, sự im lặng của nhân viên là hiện tượng phổ biến (Morrison, 2014); thực tế cho thấy, khoảng 45% nhân viên tại Anh không thoải mái khi lên tiếng về sai sót trong công việc (MHFA England, 2026). Điều này làm suy giảm trao đổi thông tin và cản trở chia sẻ tri thức trong tổ chức (Morrison, 2014).

¹ Tác giả liên hệ, SV., Trường Đại học Ngoại thương; Email: k63.2414280863@ftu.edu.vn

² SV., Trường Đại học Ngoại thương; Email: k63.2412280024@ftu.edu.vn

³ SV., Trường Đại học Ngoại thương; Email: k63.2412280024@ftu.edu.vn

⁴ SV., Trường Đại học Ngoại thương; Email: k63.2413280042@ftu.edu.vn

⁵ SV., Trường Đại học Ngoại thương; Email: k63.2413280035@ftu.edu.vn

Trong bối cảnh đó, che giấu tri thức - hành vi cố ý không chia sẻ thông tin khi được yêu cầu trở thành vấn đề đáng quan tâm. Hành vi này gây ra nhiều hệ quả tiêu cực như làm giảm niềm tin, ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc nhóm và hạn chế khả năng đổi mới (Khoreva & Wechtler, 2020). Đồng thời, các tổ chức có thể chịu tổn thất lớn, ước tính lên tới 31,5 tỷ USD mỗi năm đối với các công ty Fortune 500 (Peng, 2013).

Các nghiên cứu trước đây chỉ ra rằng, che giấu tri thức có thể bắt nguồn từ nhiều yếu tố như thiếu niềm tin, cạnh tranh nội bộ hoặc lo ngại mất lợi thế cá nhân (Jha & Varkkey, 2018; Wen & Ma, 2021). Đặc biệt, sự xa lánh tại nơi làm việc, cảm giác bị phớt lờ hoặc loại trừ có thể đe dọa nhu cầu tâm lý và khiến nhân viên phản ứng bằng cách giữ im lặng hoặc che giấu tri thức (Ferris và cộng sự, 2008). Tuy nhiên, vai trò của sự xa lánh tại nơi làm việc đối với vấn đề chưa được nghiên cứu đầy đủ, đặc biệt trong các bối cảnh cụ thể. Bên cạnh đó, sự im lặng của nhân viên có thể đóng vai trò trung gian quan trọng trong mối quan hệ này.

2. Lý thuyết nền tảng và giả thuyết nghiên cứu

2.1. Lý thuyết nền tảng

Sự xa lánh tại nơi làm việc là trạng thái nhân viên cảm thấy bị phớt lờ hoặc loại trừ khỏi các tương tác công việc (Ferris và cộng sự, 2008; Zhao và cộng sự, 2016). Trải nghiệm này làm suy giảm chất lượng quan hệ xã hội và có thể dẫn đến sự im lặng của nhân viên (Employee Silence), khi cá nhân chủ động giữ lại ý kiến hoặc thông tin thay vì chia sẻ (Van Dyne và cộng sự, 2003).

Nghiên cứu dựa trên Lý thuyết Bảo tồn Nguồn lực của Stevan E. Hobfoll, theo đó cá nhân có xu hướng bảo vệ các nguồn lực tâm lý và xã hội. Khi bị xa lánh, nhân viên đối mặt với nguy cơ mất mát nguồn lực như cảm giác thuộc về hoặc sự hỗ trợ), từ đó có xu hướng rút lui khỏi các tương tác tiêu tốn nguồn lực. Sự im lặng được xem như một chiến lược phòng vệ nhằm hạn chế tổn thất thêm. Bên cạnh đó, môi trường tha thứ đóng vai trò điều tiết khi làm giảm cảm nhận rủi ro xã hội trong giao tiếp. Môi trường có mức độ tha thứ cao có thể hạn chế xu hướng im lặng, trong khi môi trường thiếu sự tha thứ khiến nhân viên dễ lựa chọn im lặng như một cơ chế tự bảo vệ.

2.2. Mối quan hệ giữa sự xa lánh tại nơi làm việc với hành vi che giấu

Hành vi che giấu tri thức được hiểu là việc cá nhân cố ý không cung cấp tri thức khi được người khác yêu cầu, thông qua các hình thức như né tránh trả lời, giả vờ không biết hoặc đưa ra lý do để từ chối chia sẻ (Connelly và cộng sự., 2012; Zhao và cộng sự., 2016). Nhiều nghiên cứu cho thấy, hành vi này có thể làm suy giảm sự hợp tác và cản trở quá trình chia sẻ tri thức trong tổ chức (Peng, 2013; Černe và cộng sự., 2014; Connelly & Zweig, 2015). Sự xa lánh tại nơi làm việc đề cập đến tình huống mà nhân viên cảm thấy mình bị phớt lờ hoặc bị loại trừ trong các tương tác tại nơi làm việc (Ferris và cộng sự., 2008; Zhao và cộng sự., 2016). Những trải nghiệm này thường dẫn đến các phản ứng tiêu cực trong quan hệ giữa các cá nhân.

Mối quan hệ giữa hai hiện tượng này có thể được giải thích thông qua chuẩn mực có đi có lại (Gouldner, 1960). Theo đó, khi nhân viên trải nghiệm sự xa lánh, họ có xu hướng đáp trả bằng cách giảm mức độ hợp tác với đồng nghiệp, trong đó có việc che giấu tri thức (Gouldner, 1960; Ferris và cộng sự., 2008; Zhao và cộng sự., 2016). Các nghiên cứu thực nghiệm cũng cho thấy, sự xa lánh tại nơi làm việc có liên quan tích cực đến các dạng hành vi che giấu tri thức (Zhao và cộng sự., 2016).

Từ những lập luận trên, nghiên cứu đề xuất giả thuyết: **H1: Sự xa lánh tại nơi làm việc có mối quan hệ tích cực với hành vi che giấu tri thức.**

2.3. Mối quan hệ giữa sự xa lánh tại nơi làm việc và sự im lặng của nhân viên

Sự xa lánh tại nơi làm việc được hiểu là nhận thức của nhân viên về việc bị đồng nghiệp hoặc cấp trên phớt lờ, loại trừ hoặc từ chối thông qua các hành vi tinh vi và khó xác định rõ ràng. Những trải

nghiệm này có thể đe dọa các nhu cầu tâm lý cơ bản của cá nhân như nhu cầu được thuộc về, lòng tự trọng và cảm giác kiểm soát, từ đó, làm suy giảm các nguồn lực xã hội và tâm lý của nhân viên (Williams và Nida, 2022). Theo góc nhìn của lý thuyết bảo tồn nguồn lực, khi các nguồn lực quan trọng bị đe dọa hoặc mất mát, cá nhân có xu hướng áp dụng các chiến lược phòng vệ nhằm hạn chế nguy cơ tổn thất thêm (Wang và cộng sự, 2023).

Sự im lặng của nhân viên là hành vi cố ý không chia sẻ thông tin, ý kiến hoặc đề xuất liên quan đến công việc dù những thông tin này có thể mang lại lợi ích cho tổ chức (Yao và cộng sự, 2022; Takhsha và cộng sự, 2020). Khi nhân viên cảm nhận rằng, tiếng nói của mình có thể bị phớt lờ hoặc dẫn đến phản ứng tiêu cực, họ có xu hướng lựa chọn im lặng như một cơ chế tự bảo vệ. Các nghiên cứu thực nghiệm cũng cho thấy, sự xa lánh tại nơi làm việc có mối liên hệ tích cực với các dạng im lặng của nhân viên, đặc biệt là im lặng chấp nhận và im lặng phòng vệ (Yao và cộng sự, 2022).

H2: *Sự xa lánh tại nơi làm việc có mối quan hệ tích cực với sự im lặng của nhân viên.*

2.4. Mối quan hệ giữa sự im lặng của nhân viên và hành vi che giấu tri thức

Sự im lặng của nhân viên được hiểu là việc cá nhân cố ý không chia sẻ thông tin, ý kiến hoặc đề xuất liên quan đến công việc, dù những thông tin này có thể mang lại lợi ích cho tổ chức (Morrison, 2014; Yao và cộng sự., 2022; Takhsha và cộng sự., 2020). Dưới góc nhìn của lý thuyết bảo tồn nguồn lực, sự im lặng được xem như một chiến lược phòng vệ giúp nhân viên bảo vệ các nguồn lực tâm lý và xã hội, đặc biệt khi việc lên tiếng có thể dẫn đến rủi ro như xung đột trong quan hệ công việc hoặc phản ứng tiêu cực từ người khác (Škerlavaj và cộng sự., 2018). Trong khi đó, hành vi che giấu tri thức là việc cá nhân cố ý không cung cấp hoặc che giấu kiến thức khi được đồng nghiệp yêu cầu (Connelly và cộng sự., 2012). Hành vi này thường xuất phát từ mong muốn bảo vệ lợi thế cá nhân, tránh bị khai thác tri thức hoặc giảm thiểu các rủi ro trong môi trường làm việc (Siachou và cộng sự., 2021). Khi sự im lặng trở nên phổ biến trong tổ chức, mức độ giao tiếp cởi mở và niềm tin giữa các thành viên suy giảm, từ đó thúc đẩy các hành vi mang tính phòng vệ như che giấu tri thức (Gagné và cộng sự., 2019). Các nghiên cứu thực nghiệm cũng chỉ ra rằng sự im lặng của nhân viên có mối quan hệ tích cực với hành vi che giấu tri thức (Islam và cộng sự., 2022).

H3: *Sự im lặng của nhân viên có mối quan hệ tích cực với hành vi che giấu tri thức.*

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Dữ liệu và mẫu

Nghiên cứu này sử dụng phương pháp khảo sát bằng bảng hỏi để thu thập dữ liệu từ các nhân viên đang làm việc tại các doanh nghiệp ở Việt Nam. Bảng khảo sát được xây dựng dựa trên các thang đo đã được sử dụng trong các nghiên cứu trước và được điều chỉnh cho phù hợp với bối cảnh nghiên cứu. Dữ liệu được thu thập từ tháng 10/2025 đến tháng 02/2026 thông qua khảo sát trực tuyến. Bảng hỏi được phân phối qua các nền tảng trực tuyến và mạng lưới cá nhân để tiếp cận người lao động tại nhiều tổ chức khác nhau. Người tham gia được thông báo rằng khảo sát hoàn toàn ẩn danh và thông tin thu thập chỉ phục vụ mục đích nghiên cứu học thuật.

Tổng cộng 647 bảng khảo sát được thu thập. Sau khi loại bỏ các bảng trả lời không đầy đủ hoặc không hợp lệ, 622 bảng hợp lệ được sử dụng cho phân tích. Ngoài ra, nghiên cứu cũng thu thập các thông tin nhân khẩu học như giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn, vị trí công việc và thời gian làm việc nhằm mô tả mẫu nghiên cứu và kiểm soát các yếu tố có thể ảnh hưởng đến kết quả.

3.2. Phương pháp phân tích dữ liệu

Tất cả các biến trong nghiên cứu được đo lường bằng các thang đo Likert nhiều mức độ, được kế thừa và điều chỉnh từ các nghiên cứu trước trong lĩnh vực hành vi tổ chức để phù hợp với bối cảnh

nghiên cứu. Người tham gia được yêu cầu đánh giá mức độ đồng ý hoặc tần suất xảy ra của các phát biểu dựa trên trải nghiệm của họ trong môi trường làm việc.

Sự xa lánh tại nơi làm việc, sự im lặng của nhân viên và hành vi che giấu tri thức là ba biến chính trong nghiên cứu và đều được đo lường bằng các thang đo đã được kiểm định trong các nghiên cứu trước. Cụ thể, sự xa lánh tại nơi làm việc được đo lường bằng 10 biến quan sát, phản ánh mức độ nhân viên cảm nhận bị phớt lờ, bị loại trừ hoặc bị tránh né trong các tương tác, với các mục hỏi như việc đồng nghiệp không phản hồi hoặc bỏ qua sự hiện diện của họ; thang đo sử dụng Likert 5 điểm từ 1 (không bao giờ) đến 5 (luôn luôn), dựa trên Ferris và cộng sự. (2008). Sự im lặng của nhân viên được đo lường bằng năm biến quan sát, thể hiện xu hướng không chia sẻ ý kiến, ý tưởng hoặc thông tin liên quan đến công việc, chẳng hạn như không đề xuất cải tiến hoặc không nêu ra vấn đề trong tổ chức; các mục được đánh giá trên thang Likert 5 điểm từ 1 (không bao giờ) đến 5 (luôn luôn), được điều chỉnh từ Morrison and Milliken (2000) và Van Dyne và cộng sự. (2003). Cuối cùng, hành vi che giấu tri thức được đo lường bằng 11 biến quan sát theo Connelly và cộng sự. (2012), phản ánh việc nhân viên cố ý không chia sẻ kiến thức khi được yêu cầu, bao gồm ba dạng chính là giả vờ không biết, che giấu vòng vo và che giấu có lý do; các phát biểu được đánh giá trên thang Likert 5 điểm từ 1 (hoàn toàn không đồng ý) đến 5 (hoàn toàn đồng ý).

3.3. Phương pháp phân tích dữ liệu

Nghiên cứu sử dụng 622 bảng khảo sát hợp lệ, với mẫu có mức độ đa dạng tương đối cao về đặc điểm cá nhân và công việc. Về giới tính, nữ chiếm tỷ lệ cao hơn nam, và phần lớn đáp viên thuộc nhóm tuổi 26-35. Trình độ học vấn nhìn chung khá cao, chủ yếu ở bậc đại học và sau đại học. Xét về nghề nghiệp, đa số người tham gia là nhân viên chính thức với thâm niên từ một đến dưới ba năm. Đối tượng khảo sát đến từ nhiều loại hình doanh nghiệp khác nhau, nổi bật là công ty TNHH và công ty cổ phần, đồng thời phần lớn làm việc tại các doanh nghiệp quy mô trên 100 nhân sự. Các phòng ban tham gia cũng khá đa dạng, tập trung nhiều ở Sales & Marketing và Tài chính - Kế toán. Nhìn chung, mẫu nghiên cứu có sự đa dạng cần thiết và được đánh giá là có khả năng đại diện tương đối tốt cho lực lượng lao động trong doanh nghiệp.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Đánh giá mô hình đo lường

Độ tin cậy và giá trị hội tụ của mô hình đo lường được đánh giá thông qua việc kiểm tra hệ số tải ngoài, hệ số Cronbach's alpha, độ tin cậy tổng hợp (CR) và phương sai trích trung bình (AVE). Theo kết quả nghiên cứu, đa số các biến quan sát đều có hệ số tải ngoài đạt ngưỡng trên 0,708 cho thấy, các biến quan sát giải thích tốt cho các cấu trúc tiềm ẩn tương ứng. Một số biến như ES1 và WO1 có hệ số tải thấp hơn mức chuẩn một chút nhưng vẫn được giữ lại để đảm bảo tính toàn vẹn của nội dung thang đo, do các chỉ số Cronbach's Alpha và CR của các cấu trúc này vẫn đạt mức rất cao.

Đối với Hành vi che giấu tri thức (KH), đây là cấu trúc bậc hai được hình thành từ ba thành phần bậc một: EH (che giấu vòng vo), PD (giả vờ không biết) và RH (che giấu có lý do). Kết quả cho thấy, các hệ số tải từ cấu trúc bậc hai KH đến các cấu trúc bậc một đều đạt giá trị cao (KH → EH: 0,898; KH → PD: 0,896; KH → RH: 0,841) và có ý nghĩa thống kê, khẳng định tính phù hợp của mô hình cấu trúc bậc cao.

Tính nhất quán nội tại của mô hình được xác nhận khi hệ số Cronbach's alpha của tất cả các biến đều lớn hơn 0,7 và chỉ số CR nằm trong khoảng từ 0,87 đến 0,92. Bên cạnh đó, giá trị hội tụ của thang đo cũng được đảm bảo khi chỉ số AVE của tất cả các cấu trúc đều vượt ngưỡng 0,5. Về giá trị phân biệt, kết quả từ ma trận chỉ số Heterotrait-monotrait (HTMT) tại Bảng 1 cho thấy, tất cả các giá trị đều nằm trong ngưỡng cho phép (dưới hoặc xấp xỉ 0,90), chứng minh rằng các khái niệm trong mô hình có sự phân biệt rõ ràng và không trùng lặp về mặt ý nghĩa đo lường.

Bảng 1. Ma trận chỉ số Heterotrait-monotrait (HTMT)

Cấu trúc	ES	KH	WO
Sự im lặng của nhân viên (ES)			
Hành vi che giấu tri thức (KH)	0,894		
Sự xa lánh tại nơi làm việc (WO)	0,856	0,904	

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu từ SmartPLS 4

4.2. Đánh giá mô hình cấu trúc và kiểm định giả thuyết

Trước khi tiến hành đánh giá các mối quan hệ tác động trong mô hình cấu trúc, hiện tượng đa cộng tuyến giữa các biến dự báo đã được kiểm tra thông qua hệ số phóng đại phương sai (VIF). Kết quả tại Bảng 2 cho thấy, tất cả các hệ số VIF đều nhỏ hơn ngưỡng 3, điều này khẳng định mô hình không vi phạm giả định về đa cộng tuyến và các ước lượng đường dẫn đảm bảo tính tin cậy.

Bảng 2. Thông kê hiện tượng đa cộng tuyến (VIF)

Đường dẫn (Paths)	Hệ số VIF
Sự im lặng của nhân viên (ES) → Hành vi che giấu tri thức (KH)	2,213
Sự xa lánh tại nơi làm việc (WO) → Sự im lặng của nhân viên (ES)	1,000
Sự xa lánh tại nơi làm việc (WO) → Hành vi che giấu tri thức (KH)	2,213

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu từ SmartPLS 4

Khả năng giải thích của mô hình được xem xét thông qua hệ số xác định (R-square). Dựa trên kết quả, mô hình giải thích được 54,7% sự biến thiên của biến Sự im lặng của nhân viên và đạt mức giải thích mạnh đối với hành vi che giấu tri thức với giá trị R-square hiệu chỉnh là 67,9%. Điều này cho thấy, sự kết hợp giữa sự xa lánh nơi làm việc và sự im lặng của nhân viên đóng vai trò then chốt trong việc dự báo hành vi che giấu tri thức của cá nhân trong tổ chức.

Cuối cùng, ý nghĩa của các giả thuyết nghiên cứu được kiểm định bằng phương pháp Bootstrapping với 5.000 mẫu lặp lại. Kết quả tại Bảng 3 cho thấy, tất cả các đường dẫn tác động đều có ý nghĩa thống kê với mức tin cậy cao ($p < 0,001$). Cụ thể, Sự xa lánh tại nơi làm việc có tác động tích cực mạnh mẽ đến Sự im lặng của nhân viên ($\beta = 0,740$), đồng thời cả hai nhân tố này đều thúc đẩy đáng kể hành vi che giấu tri thức. Kết quả này ủng hộ mạnh mẽ cho các giả thuyết nghiên cứu, cho thấy khi nhân viên cảm thấy bị cô lập hoặc xa lánh, họ sẽ có xu hướng im lặng và giữ kín các tri thức quan trọng thay vì chia sẻ chúng với đồng nghiệp.

Bảng 3. Kết quả kiểm định các giả thuyết nghiên cứu

Giả thuyết	Đường dẫn tác động	Hệ số β	Giá trị t	Giá trị p	Kết luận
H1	Sự xa lánh (WO) → Sự im lặng (ES)	0,740	35,813	< 0,001	Chấp nhận
H2	Sự xa lánh (WO) → Che giấu tri thức (KH)	0,537	13,625	< 0,001	Chấp nhận
H3	Sự im lặng (ES) → Che giấu tri thức (KH)	0,360	9,016	< 0,001	Chấp nhận

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu từ SmartPLS 4

5. Thảo luận

5.1. Đóng góp về lý luận

Nghiên cứu này mang lại một số đóng góp lý thuyết cho lĩnh vực quản trị tri thức và hành vi tổ chức:

Thứ nhất, kết quả nghiên cứu cung cấp bằng chứng thực nghiệm cho thấy sự xa lánh tại nơi làm việc là một yếu tố tiền đề quan trọng của hành vi che giấu tri thức, qua đó lấp đầy khoảng trống trong các nghiên cứu trước đây vốn chủ yếu xem xét hành vi che giấu tri thức từ góc độ động lực cá nhân hoặc phong cách lãnh đạo (Abdillah và cộng sự, 2024). Kết quả cho thấy, sự loại trừ trong quan hệ giữa các cá nhân tại nơi làm việc có thể đóng vai trò như một tác nhân gây căng thẳng, từ đó khiến nhân viên có xu hướng thực hiện các hành vi phòng vệ liên quan đến tri thức.

Thứ hai, sự im lặng của nhân viên được xác định là một cơ chế trung gian quan trọng trong mối quan hệ giữa sự xa lánh tại nơi làm việc và hành vi che giấu tri thức, giúp giải thích quá trình tâm lý tiềm ẩn thông qua đó sự tẩy chay ảnh hưởng đến hành vi liên quan đến tri thức. Dưới góc nhìn của Lý thuyết Bảo tồn Nguồn lực (Hobfoll, 1989), những nhân viên bị tẩy chay có thể trước tiên rút lui khỏi các tương tác xã hội thông qua việc giữ im lặng, sau đó bảo vệ các nguồn lực còn lại của mình bằng cách che giấu tri thức.

Thứ ba, nghiên cứu này tích hợp các dòng nghiên cứu trước đây vốn còn rời rạc về sự tẩy chay tại nơi làm việc, sự im lặng của nhân viên và hành vi che giấu tri thức vào một khung lý thuyết thống nhất. Kết quả nghiên cứu cũng phù hợp với Lý thuyết Trao đổi Xã hội (Blau, 1964), theo đó, khi nhân viên cảm nhận sự mất cân bằng trong các mối quan hệ hoặc bị loại trừ, họ có thể đáp lại bằng cách giảm các hành vi hợp tác, chẳng hạn như chia sẻ tri thức.

5.2. Đóng góp về thực tiễn

Kết quả của nghiên cứu này cũng mang lại một số hàm ý thực tiễn cho các tổ chức, đặc biệt trong bối cảnh môi trường làm việc kết hợp hoặc làm việc từ xa.

Thứ nhất, các nhà quản lý cần chủ động giảm thiểu tình trạng tẩy chay nơi làm việc bằng cách thúc đẩy giao tiếp mang tính bao trùm và tăng cường sự tương tác trong nhóm. Các hoạt động như họp nhóm thường xuyên, hợp tác liên phòng ban và các buổi trao đổi trực tuyến không chính thức có thể giúp tăng cường cảm giác thuộc về tổ chức của nhân viên, từ đó giảm khả năng xảy ra sự loại trừ xã hội.

Thứ hai, các tổ chức cần xây dựng một môi trường an toàn về mặt tâm lý, trong đó, nhân viên cảm thấy thoải mái khi bày tỏ ý kiến và chia sẻ quan điểm. Các kênh giao tiếp ẩn danh, chẳng hạn như khảo sát nhanh hoặc các nền tảng phản hồi nội bộ, có thể giúp nhân viên đưa ra ý kiến mà không lo ngại về những hệ quả tiêu cực trong quan hệ cá nhân. Việc giảm thiểu sự im lặng của nhân viên có thể ngăn chặn các hành vi phòng vệ như che giấu tri thức và hỗ trợ quá trình đổi mới sáng tạo.

Thứ ba, các tổ chức có thể nâng cao hiệu quả hệ thống quản trị tri thức bằng cách thúc đẩy việc sử dụng các nền tảng chia sẻ tri thức mang tính hợp tác, đồng thời đào tạo các nhà lãnh đạo nhận diện sớm các dấu hiệu của sự tẩy chay tại nơi làm việc, chẳng hạn như sự rút lui trong giao tiếp hoặc mức độ tham gia thấp trong các cuộc thảo luận nhóm.

Đối với các tổ chức trong nền kinh tế số đang phát triển, bao gồm các doanh nghiệp công nghệ tại Việt Nam, các chính sách làm việc kết hợp cũng cần chú trọng đến các cơ chế hỗ trợ tâm lý - xã hội nhằm duy trì mức độ gắn kết của nhân viên và thúc đẩy các hành vi chia sẻ tri thức trong bối cảnh làm việc từ xa ngày càng phổ biến.

Tài liệu tham khảo

1. Bartol, K. M., & Srivastava, A. (2002). Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 64–76. <https://doi.org/10.1177/107179190200900105>

2. Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
3. Černe, M., Nerstad, C. G. L., Dysvik, A., & Škerlavaj, M. (2014). What goes around comes around: , perceived motivational climate, and creativity. *Academy of Management Journal*, 57(1), 172–192. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0122>
4. Connelly, C. E., & Zweig, D. (2015). How perpetrators and targets construe in organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(3), 479–489. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.931325>
5. Ferris, D. L., Brown, D. J., Berry, J. W., & Lian, H. (2008). The development and validation of the workplace ostracism scale. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1348–1366. <https://doi.org/10.1037/a0012743>
6. Gagné, M., Tian, A. W., Soo, C., Zhang, B., Ho, K. S. B., & Hosszu, K. (2019). A motivational lens on knowledge sharing. *Academy of Management Annals*, 13(1), 1–47. <https://doi.org/10.5465/annals.2017.0059>
7. Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161–178. <https://doi.org/10.2307/2092623>
8. Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
9. Islam, T., Ali, M., & Ahmed, I. (2022). Workplace ostracism and : A moderated mediation model. *Journal of Managerial Psychology*, 37(5), 1–15. <https://doi.org/10.1108/JMP-10-2020-0565>
10. Khoreva, V., & Wechtler, H. (2020). Exploring the consequences of : An agency theory perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 35(2), 71–84. <https://doi.org/10.1108/JMP-11-2018-0514>
11. Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 173–197. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328>
12. Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence. *Academy of Management Review*, 25(4), 706–725. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707697>
13. Peng, H. (2013). Why and when do people hide knowledge? *Journal of Knowledge Management*, 17(3), 398–415. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2012-0380>
14. Siachou, E., Trichina, E., & Papasolomou, I. (2021). and organizational performance. *Journal of Knowledge Management*, 25(4), 1–20. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2020-0876>
15. Škerlavaj, M., Connelly, C. E., Černe, M., & Dysvik, A. (2018). Tell me if you can: time pressure, prosocial motivation, perspective taking, and knowledge hiding. *Academy of Management Journal*, 61(2), 1–23. <https://www.emerald.com/jkm/article-abstract/22/7/1489/434581/Tell-me-if-you-can-time-pressure-prosocial?redirectedFrom=fulltext>
16. Takhsha, M., Barahimi, N., Adelpanah, A., & Salehzadeh, R. (2020). Workplace ostracism and . *Journal of Knowledge Management*, 24(2), 1–15. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2019-0242>
17. Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Employee silence and voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359–1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>
18. Wen, J., & Ma, R. (2021). Antecedents of . *Frontiers in Psychology*, 12, 796976. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.796976>
19. Williams, K. D., & Nida, S. A. (2022). Ostracism: Consequences and coping. *Current Directions in Psychological Science*, 31(2), 124–130. <https://doi.org/10.1177/09637214211073044>
20. Yao, Z., Luo, J., & Zhang, X. (2022). and employee behavior. *Journal of Business Research*, 140, 383–395. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.09.033>
21. Zhao, H., et al. (2016). Workplace ostracism and knowledge hiding in service organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 59, 84–94. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.09.009>