

# Đề xuất mô hình nghiên cứu nhân tố tác động tới hoạt động quản trị tri thức và tác động của quản trị tri thức tới hiệu quả hoạt động của ngân hàng thương mại

Đỗ Thị Kim Hào

Học viện Ngân hàng

Nguyễn Thị Việt Hà

Khoa Quản trị kinh doanh, Học viện Ngân hàng

Nguyễn Thị Thu Trang

Khoa Ngân hàng, Học viện Ngân hàng

*Quản trị tri thức là một trong các nhân tố quan trọng nhất tác động tới hiệu quả hoạt động của một tổ chức và tăng khả năng cạnh tranh của tổ chức. Ưu việt của quản trị tri thức dẫn tới việc cải thiện trong việc ra quyết định, cải thiện quản trị mối quan hệ với khách hàng, và tạo giá trị thông qua các dịch vụ mới. Trong lĩnh vực ngân hàng, quản trị tri thức có thể hỗ trợ việc đưa ra các chiến lược kinh doanh của ngân hàng, cũng như cải thiện hiệu quả hoạt động của ngân hàng. Nghiên cứu phân tích và làm rõ các nội dung của quản trị tri thức trong ngân hàng thương mại (NHTM), từ đó đề xuất hai mô hình nghiên cứu: (i) Nghiên cứu nhân tố tác động tới quản trị tri*

## **Proposing model of factors affecting knowledge management activities and model of the impact of knowledge management on the commercial banks's efficiency**

**Abstract:** Knowledge management is one of the most important factors affecting the performance of an organization and increasing its competitiveness. Knowledge management leads to improving decision-making, customer relationship management and adding valuation for new services. In the banking sector, knowledge management can support the development of the bank's business strategies, as well as improve the bank's performance. The paper aims to analyze and clarify the contents of knowledge management in commercial banks, thereby proposing two research models: (i) studying factors affecting knowledge management at commercial banks and (ii) study the impact of knowledge management on the performance of commercial banks.

**Keywords:** bank performance, commercial bank, knowledge management

Assoc. Prof. **Hao Thi Kim Do**, PhD.

Email: haodk@hvn.edu.vn

Vice president of Banking Academy of Vietnam

**Ha Thi Viet Nguyen**, PhD.

Email: hantv@hvn.edu.vn

Deputy head of Entrepreneurship Department, Business Administration faculty, Banking Academy of Vietnam

**Trang Thi Thu Nguyen**, PhD. student

Email: trangntt@hvn.edu.vn

Banking faculty, Banking Academy of Vietnam

Ngày nhận: 01/12/2019

Ngày nhận bản sửa: 17/12/2019

Ngày duyệt đăng: 20/12/2019

*thức tại NHTM; và (ii) nghiên cứu tác động của quản trị tri thức tới hiệu quả hoạt động của NHTM.*

*Từ khóa: ngân hàng thương mại, hiệu quả hoạt động, quản trị tri thức.*

## 1. Tổng quan về quản trị tri thức

Tri thức ngày càng trở nên quan trọng đối với sự phát triển bền vững của doanh nghiệp cũng như các nền kinh tế. Nghiên cứu của Grant (1996) khẳng định rằng tri thức là một trong những nhân tố tạo nên thành công của doanh nghiệp và quản trị tri thức dần trở thành một chiến lược cạnh tranh hiệu quả và quan trọng nhất, trong khi Nelson và Winter (1982) đã chứng minh tri thức là một yếu tố có tính chất quyết định đối với hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

Quản trị tri thức được định nghĩa là quá trình tạo ra, trình bày, lưu trữ, chuyển giao, ứng dụng và bảo vệ tri thức của mỗi tổ chức (Schultze và Stabell, 2004). Theo De Jarnett (1996), quản trị tri thức là việc tạo ra tri thức, tiếp nối đó là việc thể hiện tri thức, truyền bá, sử dụng tri thức, duy trì (lưu giữ, bảo tồn) và cải biến tri thức. Theo Quintas và cộng sự (1997), quản trị tri thức là quá trình của việc quản lý một cách cẩn trọng tri thức để đáp ứng các nhu cầu hiện hữu, để nhận ra và khai thác những tài sản tri thức hiện có và có thể đạt được và để phát triển những cơ hội mới. Theo Brooking (1997), quản trị tri thức là những hoạt động liên quan tới chiến lược và chiến thuật để quản lý những tài sản trọng tâm là con người.

Ngoài ra, quản trị tri thức cũng được định nghĩa là các hoạt động cần thiết, để khai phá các nguồn tri thức (Sabherwal và Sabherwal, 2005); quá trình thu thập, phân

phối và sử dụng hiệu quả các nguồn tri thức (Davenport, 2001); thiết lập một hệ thống để cải thiện luồng tri thức giữa các cá nhân, mã hóa và chia sẻ tri thức trong tổ chức và thu thập tri thức từ các nguồn bên ngoài Birkinshaw (2001). Theo G., Raub và cộng sự (2000), quản trị tri thức được hiểu là việc thiết lập tri thức, xác định mục tiêu đạt được, phát triển, phân phối, sử dụng, lưu giữ và đánh giá tri thức. Hoạt động quản trị tri thức nói chung đang hướng về việc giữ lại, phân tích và tổ chức chuyên môn của người lao động, với mục tiêu chính là truyền tải tri thức có sẵn đến đúng người và đúng thời điểm. Trong việc thực hiện các hoạt động này, các tổ chức sẽ đạt được khả năng có thể cho phép có được lợi thế cạnh tranh và hoạt động tốt hơn. Việc phát triển và đạt được khả năng này phụ thuộc vào chiến lược quản trị tri thức của các tổ chức.

Trên cơ sở tổng kết các định nghĩa khác nhau về quản trị tri thức, nhóm tác giả định nghĩa về quản trị tri thức được sử dụng trong nghiên cứu này như sau: *“Quản trị tri thức là quá trình xây dựng, tích lũy, chia sẻ và ứng dụng những tri thức trong doanh nghiệp một cách hệ thống để giúp doanh nghiệp thúc đẩy sáng tạo, nâng cao khả năng cạnh tranh và không ngừng hoàn thiện”.*

Từ khái niệm trên có thể thấy những hoạt động chính trong quản trị tri thức gồm: Tìm kiếm và tích lũy, chia sẻ tri thức trong tổ chức, động viên nhân viên, chuyển đổi và phân bổ tri thức trong tổ chức và bảo

hộ quyền lợi của người sáng tạo ra tri thức. Do đó, quản trị tri thức liên quan đến những công tác lập kế hoạch, tổ chức, thúc đẩy và kiểm soát con người, các quá trình và hệ thống trong tổ chức để đảm bảo rằng các tài sản liên quan đến kiến thức của tổ chức được cải thiện và sử dụng hiệu quả. Tri thức bao gồm kiến thức dưới dạng tài liệu in như bằng sáng chế và hướng dẫn sử dụng, kiến thức được lưu trữ trong kho lưu trữ điện tử như cơ sở dữ liệu thực của trang web, kiến thức của nhân viên về cách tốt nhất để thực hiện công việc, kiến thức được nắm giữ bởi các nhóm đã và đang nghiên cứu các vấn đề và kiến thức tập trung được đưa vào các sản phẩm, quy trình và mối quan hệ của tổ chức.

Mục tiêu của quản trị tri thức là thúc đẩy và cải thiện tri thức của tổ chức thành một dạng tài sản để áp dụng những tri thức này cho thực hành tốt hơn, cải thiện hành vi tổ chức, ra quyết định tốt hơn và cải thiện hiệu suất tổ chức.

Quản trị tri thức có thể đạt được lợi thế cạnh tranh từ những bí quyết sản xuất kinh doanh. Do vậy, một số đặc điểm chính của quản trị tri thức trong tổ chức được nhận thấy như sau: *Thứ nhất*, quản trị tri thức là một quá trình bao gồm các hoạt động cơ bản: kiến tạo, khai thác, sử dụng, chia sẻ và phát triển nguồn tài sản tri thức trong tổ chức nhằm tạo ra giá trị. *Thứ hai*, quản trị tri thức cần phải quan tâm đến cả hai loại tri thức: tri thức hiện hữu và tri thức ẩn. *Thứ ba*, quản trị tri thức cần tiếp cận một cách có hệ thống và mang tính chiến lược gắn kết chặt chẽ với chiến lược và mục tiêu kinh doanh. *Thứ tư*, quản trị tri thức được xem xét trong mối tương quan với bốn yếu tố chính của tổ chức gồm: lãnh đạo, văn hoá tổ chức, đo lường và công nghệ thông tin.

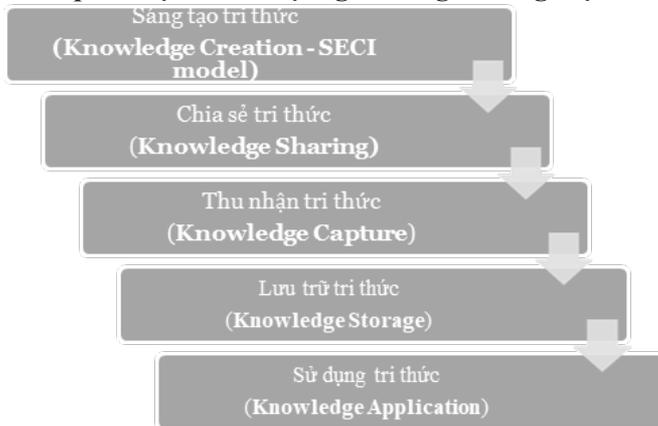
Tại Việt Nam, hoạt động quản trị tri thức còn rất hạn chế, và không có nhiều ngân hàng thương mại (NHTM) Việt Nam thực sự quan tâm và dành nhiều nguồn lực để phát triển tối ưu hoạt động này. Những nghiên cứu lý thuyết và thực nghiệm toàn diện về vấn đề này ở Việt Nam còn khá hiếm. Do vậy, việc hiểu được tác động của quản trị tri thức tới kết quả hoạt động sẽ giúp các ngân hàng thực hiện quản trị tri thức một cách hiệu quả và khoa học, hướng tới nâng cao năng lực cạnh tranh và xa hơn là đảm bảo phát triển bền vững.

## 2. Quản trị tri thức trong ngân hàng thương mại

Các ngân hàng càng ngày càng tiến hành hoạt động quản trị tri thức hiệu quả hơn, kết hợp cùng với các chiến lược kinh doanh nhằm cải thiện hiệu quả hoạt động của ngân hàng (Kridan & Goulding, 2006). Nhân lực và vốn không phải là tất cả nguồn lực mà tổ chức có thể sử dụng để cạnh tranh trong thị trường toàn cầu (Ali và Ahmad, 2006). Ngân hàng ngày càng có xu hướng sử dụng nguồn lực và tập trung nhiều hơn vào quản lý nhằm chuyển đổi thông tin và tri thức thành tài sản của ngân hàng. Quản trị tri thức trong ngân hàng, vì thế, đóng vai trò quan trọng trong việc xây dựng lợi thế cạnh tranh và giúp ngân hàng kinh doanh hiệu quả và thành công (Ali và Ahmad, 2006). Bên cạnh đó, quá trình học hỏi được thực hiện liên tục và quản trị tri thức được thực hiện thống nhất và bài bản cho toàn bộ ngân hàng sẽ làm giảm tỷ lệ ngân hàng phá sản (Turner, 2009).

Như vậy, quản trị tri thức trong ngân hàng được hiểu là quá trình sáng tạo, thu thập, tích lũy tri thức cho ngân hàng; ngân hàng phân bổ và ứng dụng tri thức vào các hoạt động của ngân hàng; thực hành chia sẻ và

**Hình 1. Nội dung của quản trị tri thức tại ngân hàng thương mại**



Nguồn: Đề xuất của Nhóm tác giả từ tổng quan nghiên cứu

bảo hộ quyền lợi người sáng tạo ra tri thức và thực hiện một số biện pháp động viên nhân viên để duy trì những tri thức có giá trị cho ngân hàng. Nội dung của hoạt động quản trị tri thức trong NHTM bao gồm các nội dung liên quan đến sáng tạo, chia sẻ, thu nhận, lưu trữ và sử dụng tri thức cho các hoạt động khác nhau trong ngân hàng. Cụ thể:

**Sáng tạo tri thức trong NHTM:** Sáng tạo tri thức trong ngân hàng được thể hiện thông qua các chính sách khuyến khích cho việc sáng tạo tri thức mới có giá trị đối với NH và đảm bảo quyền lợi của người sáng tạo ra tri thức mới đó. Tại Hoa Kỳ, tri thức mới được tập trung khai thác từ nguồn kiến thức bên ngoài vì các ngân hàng dễ dàng tuyển dụng nhân viên xuất sắc với kiến thức mới từ nhiều quốc gia khác nhau, sinh viên mới tốt nghiệp với những chương trình đào tạo có liên quan (Yamagata, 2002). Trong khi các ngân hàng của Đức tập trung nhiều vào quá trình ngoại hóa hơn là quá trình xã hội hóa để chuyển giao kiến thức (Mizintseva và Gerbina, 2009).

**Chia sẻ tri thức trong NHTM:** Để chia

sẻ tri thức, các kiến thức sẽ được chia sẻ thông qua các quá trình tương tác xã hội. Chia sẻ tri thức được thực hiện thông qua luân chuyển công việc và đào tạo nội bộ hoặc tham gia mạng xã hội, trong đó việc hòa nhập xã hội và niềm tin là tối quan trọng. Luân chuyển công việc và đào tạo là hình thức phổ biến tại các ngân hàng Nhật Bản nơi nhân viên có cơ hội làm việc trên các chức năng khác nhau trong ngân hàng và giữ cho mạng thông tin tồn tại (Mizintseva và Gerbina, 2009).

Nhân viên mới phải thực hiện hai hoặc ba năm đào tạo chung, nơi họ được giám sát bởi các trưởng phòng ban. Đào tạo nội bộ đã tạo ra một bầu không khí thân mật có lợi cho kiến thức chia sẻ về văn hóa tổ chức cũng như kiến thức ngân hàng và xây dựng niềm tin.

**Tích lũy tri thức trong NHTM:** Ngân hàng thiết lập hệ thống tri thức về khách hàng để chuyển giao kiến thức giữa các nhân viên của mình và khách hàng. Hệ thống này khuyến khích nhân viên và khách hàng tham gia vào cộng đồng để tăng cường chuyển giao kiến thức giữa nhân viên và khách hàng.

**Lưu trữ tri thức trong NHTM:** Ngân hàng cũng thiết lập mạng nội bộ và cho phép truy cập trên internet vào các trang web của ngân hàng, tăng cường chia sẻ kiến thức văn hóa giữa nhân viên, khách hàng và các nhóm liên quan khác. Hoạt động lưu trữ tri thức được ngân hàng thực hiện dưới nhiều hình thức khác nhau như mạng nội bộ, thư viện điện tử, kho tài liệu, các phần mềm trực tuyến hay kể cả việc lưu trữ kinh nghiệm cá nhân và chia sẻ kinh nghiệm trực tiếp cho đồng nghiệp.

Nghiên cứu của Smith (2004) cho thấy tại Hoa Kỳ, chiến lược quản lý tri thức phụ thuộc vào chuyển kiến thức ngầm thành kiến thức rõ ràng và sau đó lưu trữ nó trong cơ sở dữ liệu lớn.

**Sử dụng tri thức trong NHTM:** Sử dụng tri thức trong ngân hàng được thực hiện dưới nhiều phương diện khác nhau. Ngân hàng Hoàng gia Canada (RBC) đã sử dụng hệ thống công nghệ để chia sẻ kiến thức được gọi là dự án FX Direct. Ngân hàng ra mắt hệ thống này vào tháng 5/1999 như một hệ thống ngoại hối internet và để kết nối ngân hàng với khách hàng của mình thông qua internet cho phép họ truy cập vào thông tin cần thiết (Choo và Johnston, 2004).

### 3. Đề xuất Mô hình nghiên cứu nhân tố tác động đến hoạt động quản trị tri thức tại ngân hàng thương mại

Theo Hafizi và Nor (2006), chính sự gia tăng liên tục về mức độ phức tạp của môi trường kinh doanh ngân hàng đã khiến cho việc thực hiện quản trị tri thức tại ngân hàng trở nên khó khăn hơn so với các tổ chức khác. Ali và Ahmad (2006) cũng cho rằng, môi trường kinh doanh chịu nhiều quy định ràng buộc và việc phải luôn tiếp xúc với lượng thông tin lớn tại một thời điểm khiến việc thực hiện quản trị tri thức trở nên khó khăn hơn so với các ngành khác. Dựa trên tổng quan nghiên cứu về các nhân tố tác động tới hoạt động quản trị tri thức của tổ chức và ngân hàng, nhóm nghiên cứu thiết lập và đề xuất mô hình nghiên cứu về nhân tố tác động tới hoạt động quản trị tri thức của NHTM. Nhóm nghiên cứu thiết lập và đề xuất mô hình nghiên cứu kiểm định các giả thuyết quan trọng sau:

*H1: Văn hóa tri thức của NHTM có tác*

*động thúc đẩy hoạt động quản trị tri thức tại NHTM*

Nghiên cứu của Brikend, Veseli và Ibraimi (2013) cho rằng tri thức của tổ chức và quản trị tri thức phụ thuộc chủ yếu vào văn hóa tri thức của tổ chức. Văn hóa tri thức sẽ hỗ trợ quá trình học hỏi và chia sẻ tri thức sẽ tác động tích cực tới hoạt động quản trị tri thức của tổ chức (Janz và Prasarnphanich, 2003). Hoạt động quản trị tri thức của các ngân hàng Thổ Nhĩ Kỳ được cho rằng hiệu quả hơn khi văn hóa quản trị của ngân hàng tích cực hơn, được thể hiện qua việc tạo lập và duy trì văn hóa chia sẻ, minh bạch và rõ ràng giữa các đơn vị trong ngân hàng, khuyến khích văn hóa chia sẻ tri thức trong ngân hàng (Ozlem và Duygu, 2013).

Armstrong (2006) cho rằng, môi trường văn hóa tri thức cởi mở, tinh thần chia sẻ thông tin, tạo ra không khí giao tiếp và tin tưởng, phát triển hệ thống và chính sách về quản trị tri thức giữa người và người. Bên cạnh đó, Ali và Ahmad (2006), khi đánh giá việc thực hiện quản trị tri thức tại các NHTM tại Malaysia cho thấy tuy việc thực hiện các hoạt động quản trị tri thức còn yếu, nhưng nhân tố về đào tạo, phổ biến và chia sẻ tri thức giữa các nhân viên ngân hàng được coi là nguyên tắc cho việc thực thi quản trị tri thức tại các ngân hàng Malaysia.

Trong khi đó theo nghiên cứu của Alrawi và Elkhatib (2009) về quản trị tri thức tại các ngân hàng ở UAE cho thấy chính việc chia sẻ tri thức giữa các nhân viên ngân hàng được thực hiện lỏng lẻo là một trong các nhân tố dẫn tới việc quản trị tri thức tại ngân hàng không được hiệu quả, do đó cần cải thiện, khuyến khích nhân viên tham gia vào quá trình khám phá và chia

sẻ tri thức. Ling Tan và cộng sự (2010) khi nghiên cứu về các nhân tố tác động đến việc sẵn sàng chia sẻ kiến thức của các nhân viên ngân hàng tại Malaysia cho rằng có hai nhóm nhân tố tác động: (i) nhân tố nội tại như niềm tin và cách hành xử của nhân viên; và (ii) nhân tố bên ngoài như văn hóa hoạt động của ngân hàng, hệ thống ghi nhận khuyến khích tương tác và hỗ trợ đồng nghiệp trong công việc và hệ thống công nghệ thông tin.

Văn hóa tri thức trong ngân hàng do vậy được hiểu là văn hóa đề cao và nhận thức được tầm quan trọng của tri thức trong ngân hàng, khuyến khích nhân viên tham gia vào mọi nội dung trong quá trình quản trị tri thức như khám phá sáng tạo tri thức, chia sẻ, tương tác, hỗ trợ đồng nghiệp trong quá trình làm việc và sử dụng tri thức giúp ích trong công việc hàng ngày của nhân viên ngân hàng.

*H2: Hạ tầng công nghệ của NHTM hỗ trợ thúc đẩy hoạt động quản trị tri thức tại NHTM*

Công nghệ thông tin ngày càng đóng vai trò quan trọng hơn trong hoạt động kinh doanh ngân hàng và luôn được coi là công cụ đầu tiên và hàng đầu cần để có được lợi thế tương đối. (Christian, Lindgren, Nulden, & Pessi, 2002). Al-Ammary, Fung, & Goulding (2005) trong nghiên cứu của mình về mối quan hệ của tri thức và công nghệ thông tin trong ngành ngân hàng cho thấy vai trò của công nghệ thông tin trong quản trị tri thức không chỉ dừng lại ở việc hỗ trợ thu thập, lưu trữ, thu hồi, phân phối các tri thức được hồ sơ hóa của ngân hàng mà còn hỗ trợ cho quá trình sáng tạo và chuyển giao tri thức tại ngân hàng. Công nghệ thông tin hỗ trợ quá trình quản lý dữ liệu và thông tin trước khi được

chuyển thành tri thức. Áp dụng công nghệ phù hợp có thể giúp nhân viên chuyển giao tri thức tại bất kì đâu và bất kì thời điểm nào (Ghani & Abdullah, 2008).

Ozlem và Duygu (2013) khi nghiên cứu về quản trị tri thức tại các ngân hàng tại Thổ Nhĩ Kỳ cho rằng quản trị tri thức tại ngân hàng chịu tác động mạnh tới hoạt động kinh doanh ngân hàng do có hệ thống công nghệ thông tin cập nhật, thông minh, cung cấp các thông tin kịp thời phù hợp với nhu cầu sử dụng của nhân viên, lưu trữ được đa dạng với quy mô lớn thông tin của toàn bộ ngân hàng, đồng thời giúp ngân hàng hiểu khách hàng hơn do lưu trữ được đa dạng thông tin khách hàng. Bên cạnh đó, nghiên cứu của Lee Ai Leng và cộng sự (2008) cho rằng công nghệ là nhân tố tác động lớn nhất trong 3 nhân tố môi trường, con người và công nghệ tác động vào quản trị tri thức tại các ngân hàng tại Malaysia. Công nghệ có thể hỗ trợ lưu trữ, khám phá và chia sẻ tri thức, ví dụ thông qua thảo luận của nhân viên ngân hàng qua các forum. Tri thức sau đó sẽ được áp dụng vào công việc hàng ngày và tạo ra giá trị cho ngân hàng thông qua các sản phẩm đầu ra là các dịch vụ mà ngân hàng cung cấp. Tri thức tiếp tục được làm mới, sửa đổi bất kể khi nào có sản phẩm dịch vụ mới được ngân hàng cung cấp ra thị trường.

Như vậy hạ tầng công nghệ của ngân hàng tác động đến hoạt động quản trị tri thức trong ngân hàng được hiểu là việc ngân hàng duy trì hệ thống công nghệ đủ mạnh, thông minh, cập nhật để lưu trữ thông tin, giúp nhân viên trong ngân hàng trong việc tìm kiếm, sử dụng thông tin và tương tác lẫn nhau cũng như hỗ trợ hiệu quả cho hoạt động sáng tạo ra những tri thức mới trong ngân hàng.

*H3: Cấu trúc tổ chức của NHTM giúp thúc đẩy hoạt động quản trị tri thức tại NHTM*

Cấu trúc của tổ chức là một nhân tố quan trọng tác động tích cực tới hoạt động quản trị tri thức của tổ chức (Goh, 2003; Gopalakrishnan & Santoro, 2004; Yang & Chen, 2007). Cấu trúc của tổ chức hiệu quả cho phép các hoạt động quản trị tri thức như lưu trữ tri thức, chuyển giao, chia sẻ tri thức được vận hành đầy đủ, linh hoạt và hiệu quả, đồng thời dễ dàng trong việc sáng tạo tri thức mới. Nghiên cứu của Bollinger và Smith (2001) chỉ ra rằng việc chia sẻ tri thức được thực hiện hiệu quả trong từng đơn vị hơn là giữa các đơn vị với nhau trong tổ chức, do đó cấu trúc của tổ chức nên được cơ cấu theo nhóm nhằm tạo ra được nhiều tri thức và giá trị cho tổ chức. Tương tự như vậy, nghiên cứu của Kimberly K. Anderson (2009) cho rằng cấu trúc của tổ chức là nhân tố tác động mạnh mẽ nhất, bên cạnh văn hóa của tổ chức và công nghệ thông tin đã cấu thành nên năng lực về hạ tầng, từ đó tác động tích cực và có ý nghĩa thống kê tới hoạt động quản trị tri thức của tổ chức.

Tại các NHTM, cấu trúc của ngân hàng cũng có tác động tới hoạt động quản trị tri thức. Ozlem và Duygu (2013) khi nghiên cứu về quản trị tri thức các ngân hàng tại Thổ Nhĩ Kỳ cho rằng quản trị tri thức tại ngân hàng chịu tác động tích cực của các nhân tố như hệ thống công nghệ thông tin, văn hóa quản trị tri thức, lãnh đạo và đặc biệt là cấu trúc vận hành quy trình quản trị tri thức, trong đó quy trình quản trị tri thức thể hiện việc thiết lập và duy trì một quy trình khởi tạo, duy trì và chia sẻ tri thức và quy trình này được toàn thể nhân viên ngân hàng biết tới, đóng góp và sử dụng trong công việc hàng ngày của mình.

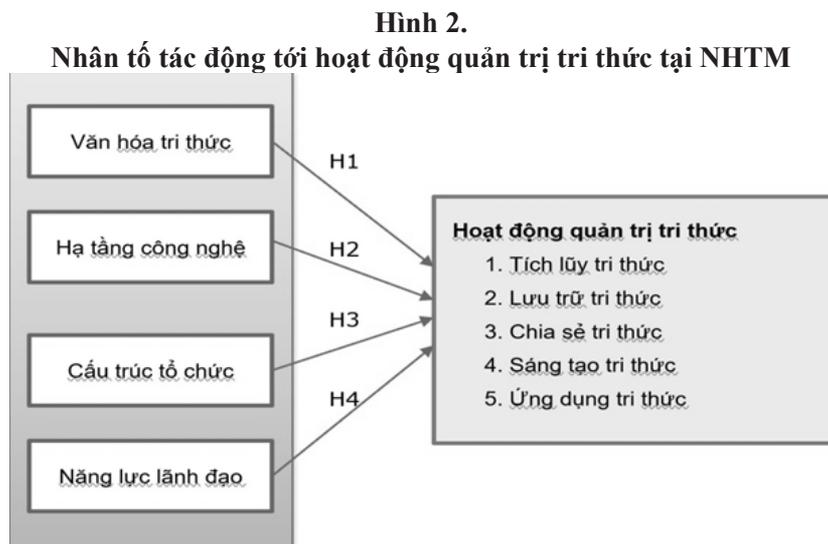
Kết luận tương tự như vậy cũng được tìm thấy trong nghiên cứu của Grant và Grant (2008) khi nghiên cứu về quản trị tri thức tại các tổ chức tài chính tại Canada. Cấu trúc tổ chức của ngân hàng cần phải khuyến khích hoạt động hiệu quả trong từng cấu phần của quy trình quản trị tri thức tại ngân hàng.

Do đó, cấu trúc của tổ chức cần tạo điều kiện thực hiện hiệu quả việc tương tác và chia sẻ kiến thức giữa các nhân viên, các phòng ban bộ phận trong ngân hàng để cùng hướng tới mục tiêu chung trong hoạt động của ngân hàng. Kiến thức của nhân viên cần được cập nhật và duy trì, đồng thời cần được kiểm tra thường xuyên do chịu tác động thường xuyên thay đổi của môi trường kinh doanh ngân hàng và khách hàng của ngân hàng.

*H4: Năng lực lãnh đạo tại NHTM giúp thúc đẩy hoạt động quản trị tri thức tại NHTM*

Sự ủng hộ của các vị trí lãnh đạo quản trị tổ chức tác động tích cực tới hoạt động quản trị của tổ chức (DeLong và Fahey, 2000; McDermott và O'Dell, 2001). Khả năng lãnh đạo là điều kiện cần thiết giúp thúc đẩy văn hóa chia sẻ, đưa ra các quyết định đầu tư vào cơ sở vật chất và quy trình quản trị tri thức, đồng thời nhấn mạnh và khẳng định vai trò của hoạt động quản trị tri thức trong tổ chức (Davenport và Prusak, 1998).

Tại các NHTM, người lãnh đạo có tác động quan trọng tới hoạt động quản trị tri thức trong ngân hàng. Nghiên cứu của Crawford (2005) cho thấy người lãnh đạo có thể khuyến khích, động viên hỗ trợ nhân viên trong quá trình thu nhận và áp dụng tri thức. Ngoài ra, người lãnh đạo



*Nguồn: Đề xuất của Nhóm nghiên cứu dựa trên tổng quan nghiên cứu*

còn tác động tới quản trị tri thức thông qua việc xây dựng niềm tin để tiếp cận tri thức. Bên cạnh đó, nghiên cứu của Ozlem và Duygu (2013) đã nghiên cứu về quản trị tri thức tại các ngân hàng Thổ Nhĩ Kỳ đã nhận thấy mối quan hệ tác động dương của người lãnh đạo trong ngân hàng tới quản trị tri thức của ngân hàng. Sự tác động này được thể hiện qua việc tích hợp quản trị tri thức vào chiến lược hoạt động của ngân hàng, những người lãnh đạo trong ngân hàng nhận thức được tầm quan trọng của hoạt động quản trị tri thức, đồng thời có những chính sách ủng hộ hoạt động quản trị tri thức, khen thưởng khi có những đóng góp giúp cải thiện tri thức của ngân hàng.

Khả năng lãnh đạo tác động tới quản trị tri thức trong ngân hàng được thể hiện qua nhận thức của các cán bộ cấp cao về tri thức và quản trị tri thức trong ngân hàng, đồng thời thể hiện nhận thức đó thông qua các chiến lược, định hướng hoạt động cho ngân hàng, duy trì các dự án liên quan đến quản trị tri thức. Bên cạnh đó, các nhà quản lý cấp cao cần đảm bảo từng thành viên của ngân hàng hiểu rõ về tầm quan

trọng của việc học hỏi, sáng tạo, duy trì và chuyển giao tri thức ngân hàng đối với thành công của ngân hàng.

#### **4. Đề xuất Mô hình nghiên cứu tác động của quản trị tri thức tới hiệu quả hoạt động của ngân hàng thương mại**

Có nhiều nghiên cứu đi sâu phân tích tác động của quản trị tri thức tới hiệu quả hoạt động của tổ chức. Điển hình như nghiên cứu của Bhatti và cộng sự (2010) và Vesna và cộng sự (2012) cho rằng có một mối quan hệ tích cực giữa hoạt động quản trị tri thức và hiệu quả hoạt động của tổ chức, hay nói cách khác việc tăng cường thực hiện các hoạt động quản trị tri thức một cách hiệu quả sẽ làm gia tăng hiệu quả tổ chức của doanh nghiệp. Hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp phụ thuộc vào công tác quản trị tri thức tại doanh nghiệp đó. Doanh nghiệp nhỏ thường không có nguồn tài chính lớn có thể được chi cho đầu tư vào các dạng tài sản như công nghệ, vì vậy họ cạnh tranh chủ yếu dựa trên bí quyết của mình dựa trên kiến thức và do đó, bị buộc phải khai thác tri thức để phát triển khả năng cạnh tranh xây

dựng lợi thế. Tại Việt Nam, nghiên cứu của (Ráté & Thuận, 2014) đối với những doanh nghiệp tại Đồng Bằng Sông Cửu Long cũng nhận thấy hoạt động quản trị tri thức có tác động cùng chiều đến hiệu quả của các doanh nghiệp này, tuy nhiên mức độ tác động là khác nhau tùy vào từng loại hình doanh nghiệp.

Tại Việt Nam, hiện vẫn chưa có nghiên cứu nào phân tích về tác động của quản trị tri thức tới hiệu quả hoạt động của NHTM. Nhóm nghiên cứu thiết lập và đề xuất mô hình nghiên cứu về tác động của quản trị tri thức tới hiệu quả hoạt động của NHTM nhằm làm rõ vai trò của hoạt động này tại các NHTM. Trong đó thuật ngữ hiệu quả hoạt động của NHTM được hiểu theo quan điểm của Berger (1993) cho rằng NHTM được coi là hiệu quả khi NHTM có thể gia tăng khả năng sinh lời và cung cấp cho khách hàng sản phẩm dịch vụ với giá cả và chất lượng tốt hơn, đồng thời có lượng vốn dồi dào hơn. Do đó, hiệu quả hoạt động của NHTM thường được đánh giá trên nhiều khía cạnh khác nhau, bao gồm các khía cạnh về quy trình, nhân sự, thị trường và kinh doanh.

Mô hình đề xuất được dựa trên cơ sở tổng kết lý thuyết và các nghiên cứu trước về sự tác động của quản trị tri thức đến hiệu quả của tổ chức và của NHTM. Nhóm nghiên cứu thiết lập và đề xuất mô hình nghiên cứu kiểm định các giả thuyết quan trọng sau:

*H5: Hoạt động quản trị tri thức tại NHTM có tác dụng thúc đẩy hiệu quả quy trình của NHTM*

Trong ngành ngân hàng, nghiên cứu của Ferhan Cebi và cộng sự (2010) cho rằng quản trị tri thức tại các ngân hàng tại Thổ

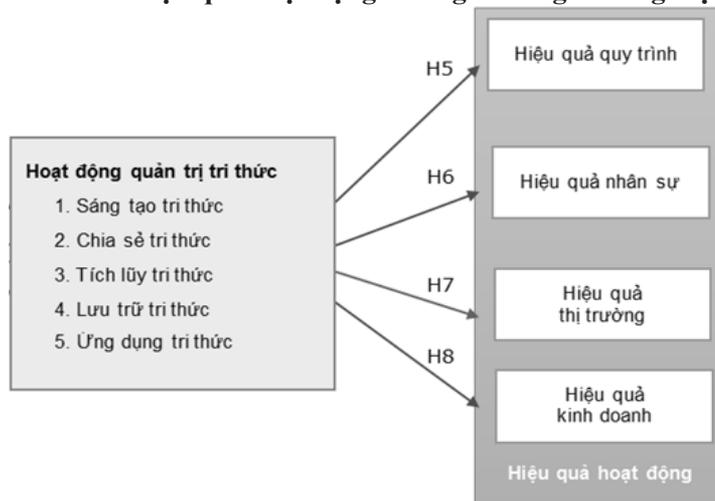
Nhĩ Kỳ có tác động trực tiếp tới hiệu quả về quy trình hoạt động và hiệu quả về nhân sự, từ đó tác động gián tiếp đến hiệu quả về thị trường. Trong đó tác động của quản trị tri thức tới quy trình của NHTM được thể hiện thông qua sự nhanh gọn của quy trình vận hành, tiết kiệm thời gian hoạt động, nhanh chóng xác định và xử lý vấn đề trong quá trình làm việc. Bên cạnh đó, hệ thống quản lý tín dụng có thể xác định vấn đề suy giảm tín dụng thông qua các hệ số đo lường, từ đó giúp cắt giảm chi phí cho ngân hàng. Nhân viên có kinh nghiệm vẫn duy trì làm việc cho ngân hàng từ đó giúp thu hút các nhân viên mới tiềm năng khác.

Theo Ferhan Cebi và cộng sự (2010), quản trị tri thức tại các NHTM Thổ Nhĩ Kỳ đã giúp hệ thống quản lý tín dụng được kiểm soát hiệu quả, giúp ích cho hoạt động ngân hàng được thực hiện nhanh gọn hơn, quá trình kiểm soát và cảnh báo được thực hiện tự động, cải thiện hiệu quả hoạt động. Zainab và cộng sự (2011) trong nghiên cứu của mình về tác động của quản trị tri thức tới quy trình ra quyết định của ngân hàng Bahraini đã nhận thấy quản trị tri thức thúc đẩy tại ngân hàng đã có tác động tích cực tới hiệu quả của quy trình ra quyết định tại ngân hàng, giúp các quyết định được đưa ra nhanh chóng và kịp thời hơn.

*H6: Hoạt động quản trị tri thức tại NHTM có tác dụng thúc đẩy hiệu quả nhân sự của NHTM*

Hiệu quả về quy trình trong hoạt động kinh doanh ngân hàng được hiểu là do tận dụng hiệu quả hơn các yếu tố đầu vào mà quy trình giao dịch giữa ngân hàng với khách hàng được thực hiện nhanh chóng và chính xác, đồng thời đảm bảo quy trình vận hành nội bộ giữa các cấp quản lý từ

**Hình 3. Mô hình nghiên cứu tác động của quản trị tri thức tới hiệu quả hoạt động của ngân hàng thương mại**



*Nguồn: Đề xuất của Nhóm nghiên cứu từ tổng quan nghiên cứu*

trên xuống, từ dưới lên hoặc giữa các cấp ngang hàng được thực hiện nhanh chóng, kịp thời đảm bảo tính chính xác và hiệu quả của công việc.

Nghiên cứu của Zainab và cộng sự (2011) cho thấy có một mối quan hệ tích cực giữa các hoạt động quản trị tri thức đến việc cải thiện hiệu quả nhân sự của tổ chức. Quản trị tri thức có ảnh hưởng đến năng lực lãnh đạo và năng lực lãnh đạo này ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả của các NHTM (Lara, 2008). Bên cạnh đó, nghiên cứu của Karkouljian và cộng sự (2008) tại các ngân hàng Lebanese cho thấy các hoạt động liên quan đến cố vấn, hướng dẫn chính thức và phi chính thức giữa lãnh đạo và các chuyên gia, nhân sự lâu năm cho các nhân viên ngân hàng khác sẽ thúc đẩy quá trình chia sẻ tri thức trong ngân hàng.

Đối với nhân viên ngân hàng, các nghiên cứu cũng cho thấy quản trị tri thức có tác động hỗ trợ tốt cho nhân viên khi ra quyết định, cải thiện kỹ năng của nhân viên, xác định và chia sẻ kinh nghiệm làm việc giữa các nhân viên và gia tăng giao

tiếp giữa các nhân viên các bộ phận trong ngân hàng. Bên cạnh đó, nghiên cứu của Mohammed & Jalal (2011) cho rằng hệ thống quản trị tri thức trong ngân hàng làm gia tăng mức độ tiếp cận thông tin nhờ sự hỗ trợ của công nghệ thông tin, từ đó cải thiện kỹ năng của nhân viên ngân hàng. Nghiên cứu của Charity Maseki (2012) khi nghiên cứu về quản trị tri thức tại các NHTM Kenya cũng cho thấy tác động của quản trị tri thức giúp làm cải thiện kết quả làm việc, gia tăng năng suất và hiệu quả làm việc của nhân viên ngân hàng thông qua gia tăng năng lực làm việc, khuyến khích cá nhân ở mọi bộ phận chia sẻ với nhau những tri thức mà họ đã biết và đang học hỏi.

*H7: Hoạt động quản trị tri thức tại NHTM có tác dụng thúc đẩy hiệu quả thị trường của NHTM*

Quản trị tri thức cũng tác động tới hiệu quả thị trường thông qua thu hút được khách hàng mới từ các thị trường mới, giúp hỗ trợ quản lý danh mục khách hàng hiệu quả hơn, từ đó giúp ngân hàng xác

định được chi nhánh có lợi thế tương đối về danh mục khách hàng có rủi ro thấp, đồng thời gia tăng chất lượng dịch vụ cung cấp cho khách hàng. Nghiên cứu của Charity Maseki (2012) đã nhận thấy quản trị tri thức trong các NHTM Kenya giúp phát triển và sáng tạo ra những sản phẩm dịch vụ ngân hàng mới hướng tới khách hàng và gia tăng sự hài lòng của khách hàng. Tương tự như vậy, nghiên cứu của Martelo-Landroguez và cộng sự (2016) tại 76 ngân hàng tại Tây Ban Nha cho thấy các quy trình quản trị tri thức được vận hành tại các NHTM này giúp gia tăng giá trị cho các dịch vụ cung cấp cho khách hàng, bởi khách hàng thông qua việc trao đổi tri thức với nhân viên có thể hiểu hơn về sản phẩm dịch vụ được cung ứng.

Đưa ra kết luận tương tự như vậy, Ahmed và cộng sự (2015) khi nghiên cứu về tác động của quản trị tri thức tới hiệu quả của các ngân hàng tại Pakistan đã cho thấy tác động dương và có ý nghĩa thống kê của các tất cả các hoạt động về thu nhập tri thức, chuyển giao tri thức, áp dụng tri thức và bảo vệ tri thức tới hiệu quả hoạt động của tổ chức, trong đó có tác động gia tăng sự hài lòng của khách hàng, gia tăng chất lượng dịch vụ cung ứng cho khách hàng và giúp các NHTM tăng trưởng với tốc độ nhanh hơn.

*H8: Hoạt động quản trị tri thức tại NHTM có tác dụng thúc đẩy hiệu quả kinh doanh của NHTM*

Hiệu quả kinh doanh phản ánh kết quả kinh doanh trong một giai đoạn, thường được thể hiện qua khả năng sinh lời. Khả năng sinh lời của NHTM được thể hiện qua các chỉ tiêu đo lường như: Kết quả lợi nhuận từng năm, so sánh lợi nhuận thực tế với kế hoạch, hoặc được thể hiện qua các

hệ số như ROA (return on assets): phản ánh tỷ lệ sinh lời trên tài sản, ROE (return on equity): phản ánh tỷ lệ sinh lời trên vốn chủ, ROS (return on sales): phản ánh tỷ lệ sinh lời trên doanh thu.

Quản trị tri thức tại các NHTM được nhận định có tác động tích cực tới hiệu quả kinh doanh của ngân hàng. Quản trị tri thức tác động tích cực giúp quy trình vận hành của ngân hàng được thực hiện trôi chảy, nhanh chóng và thuận tiện hơn, giúp nhân viên ngân hàng tăng năng suất làm việc, giúp tăng trưởng về sản phẩm dịch vụ cung ứng và gia tăng sự hài lòng của khách hàng, do đó sẽ có tác động tích cực tới hiệu quả kinh doanh thể hiện thông qua khả năng sinh lời của ngân hàng.

Lekhanath Khanal và Santosh Raj Paudyal (2017) khi nghiên cứu về tác động của quản trị tri thức tới các tổ chức tài chính tại Nepal đã sử dụng phương pháp nghiên cứu bảng hỏi cấu trúc cho 385 người tại các NHTM và các tổ chức tài chính. Kết quả cho thấy hoạt động thu nhận, tổ chức và áp dụng tri thức tại các tổ chức này có tác động dương và có ý nghĩa thống kê tới các chỉ tiêu tài chính và thị trường của tổ chức. Bên cạnh đó, nghiên cứu của Ferhan Cebi và cộng sự (2010) cho thấy quản trị tri thức tại ngân hàng được thể hiện qua các hoạt động như: xác định dòng đi của tri thức, phát triển cấu trúc và quy trình giúp tri thức chuyển giao giữa nhân viên, tích trữ tri thức thông qua việc tạo lập cơ sở dữ liệu, từ đó tác động dương và có ý nghĩa thống kê tới kết quả kinh doanh của các ngân hàng được nghiên cứu. Kết luận về mối quan hệ dương giữa quản trị tri thức và hiệu quả kinh doanh của ngân hàng cũng được tìm thấy trong các nghiên cứu của Charity Maseki (2012), Ahmed và cộng sự (2015), Landroguez và cộng sự (2016).

## 5. Kết luận

Bài viết nghiên cứu các nội dung về quản trị tri thức tại tổ chức nói chung và đi sâu phân tích các nội dung về quản trị tri thức trong NHTM nói riêng, bao gồm các nội dung về sáng tạo tri thức, chia sẻ tri thức, tích lũy tri thức, lưu trữ tri thức và sử dụng tri thức tại NHTM. Dựa trên tổng quan nghiên cứu, bài viết đề xuất hai mô hình nghiên cứu, thứ nhất là Mô hình các nhân tố tác động tới hoạt động quản trị tri thức tại NHTM bao gồm nhân tố về văn hóa tri thức, hạ tầng công nghệ, cấu trúc của tổ

chức và năng lực lãnh đạo. Thứ hai là Mô hình nghiên cứu tác động của quản trị tri thức tới hiệu quả hoạt động của NHTM được phân tích thông qua hiệu quả về quy trình, hiệu quả về nhân sự, hiệu quả về thị trường và hiệu quả kinh doanh của NHTM.

Các mô hình trên sẽ gợi mở cho các nhà nghiên cứu, các NHTM nói chung và các NHTM Việt Nam nói riêng tiến hành triển khai, đánh giá hoạt động quản trị tri thức của ngân hàng mình, cũng như hiểu rõ vai trò và ý nghĩa của quản trị tri thức tới hiệu quả hoạt động của ngân hàng ■

## Tài liệu tham khảo

1. Ahmed S., Fiaz M. & Shoaib M. (2015). *Impact of Knowledge Management Practices on Organizational Performance: an Empirical study of Banking Sector in Pakistan*. *FWU Journal of Social Sciences*, 9 (2): 147-167.
2. Al-Ammary, J.H., Fung, C.C., and Goulding, P. (2005). *Alignment of knowledge and IS/IT strategies: A case for the banking sector in the Gulf Cooperation Countries (GCC)*. In: *International Conference on Knowledge Management (ICKM 2005)*, Kuala Lumpur, Malaysia.
3. Ali, H. M. and Ahmad, N. H. (2006). *Knowledge management in Malaysian Banks: A New paradigm*, *Journal of Knowledge Management Practice*, 7(3), 117-128..
4. Allen và Rai (1996). *Operational efficiency in banking: An international comparison*. Linda Allen and Anoop Rai. *Journal of Banking & Finance*, 1996, vol. 20, issue 4, 655-672.
5. Alrawi, K. and Elkhatib, S. (2009). *Knowledge management practices in the banking industry: present and future state- case study*. *Journal of Knowledge Management Practice*, Vol. 10 No. 4.
6. Armstrong M (2006). *A handbook of human resource management practice*, Tenth edition, Cogan Page: London.
7. Berger, A.N. and D.B. Humphrey, (1997). *Efficiency of financial institutions: International survey and directions for future research*. *European Journal of Operational Research* 98: 175-212
8. Bhatti, Waheed Akbar; Zaheer, Arshad; Rehman, Kashif, (2010). *The effect of knowledge management practices on organizational performance: A conceptual study*.
9. Birkinshaw, J. and Sheenhan, T. (2002), "Managing the knowledge life cycle", *MIT Sloan Management Review*, Vol. 44 No. 1, pp. 75-83.
10. Bollinger, A.S. and Smith, R.D. (2001) *Managing Organizational Knowledge as a Strategic Asset*. *Journal of Knowledge Management*, 5, 8-18.
11. Brikend, A., veseli, N. and ibraime, S. (2013). *Human Resources and knowledge management*. In *Active citizenship by knowledge Management and Innovation*, PP. 1037-1043. *Proceedings of the Management, Knowledge and Learning International Conference 2013*, to Know press, zadar, Croatia.
12. Brooking A (1997). *The management of intellectual capital*. *J. Long Range Plann.*, 30(3): 364-365
13. Charity Maseki (2012). *Knowledge management and performance of commercial banks in Kenya*. Master's thesis.
14. Christian, H., Lindgren, R., Nulden, U., and Pessi, K. (2002). *The evolution of knowledge management systems needs to be managed*". *Journal of Knowledge Management Practice*.
15. Choo, C. & Johnston, R. (2004). *Innovation in the knowing organization: a case study of an e-commerce initiative*. *Journal of Knowledge Management*, vol. 8, no. 6, pp.77-92.
16. Crawford, C. B. (2005). *Effects of transformational leadership and organizational position on knowledge management*. *Journal of Knowledge Management*, 9 (6), 6-16.
17. Davenport, T.H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
18. Davenport, T. H. (2001). *İş dünyasında bilgi yönetimi*. İstanbul: Rota Yayınları.
19. De Jarnett (1996). *De Jarnett L (1996). Knowledge the latest thing*. *Inf. Strategy: Exec. J.*, 12(2): 3-5.
20. DeLong, D.W., & Fahey, L. (2000). *Diagnosing cultural barriers to knowledge management*. *The Academy of Management Executive*, 14(4), pg.113-127.

21. Ferhan Cebi, Onur Feray Aydin, and Sitki Gozlu (2010), *Benefits of Knowledge Management in Banking*, *Journal of Transnational Management*, 15:308–321, 2010.
22. Ghani, N.F.A., and Abdullah, M.S. (2008). "Groupware technology acceptance as a knowledge sharing tool: A case study in UUM", In: *Proceedings of Knowledge Management International Conference, Langkawi, Malaysia*.
23. Grant RM (1996). *Toward a knowledge-based theory of the firm*. *Strat. Manage. J.* 17(2): 109- 22.
24. G., Probst; Raub, S.; Romhardt, K. (2000). *Managing Knowledge: Building Blocks for Success*.
25. Goh, S. C. (2003). *Improving organizational learning capability: Lessons from two case studies*. *Learning Organization*, 10(4), 216–227.
26. Hafzi, M.A. & Nor, H.A. (2006). *Knowledge Management in Malaysian banks: A new paradigm*. *Journal of Knowledge Management Practice*, 7(3).
27. Gopalakrishnan, S., & Santoro, M. (2004). *Distinguishing between knowledge transfer and technology transfer activities: The role of key organizational factors*. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 51(1), 57–69.
28. Grant.K., & Grant.C. (2008). *The knowledge management capabilities of the major Canadian financial institutions*. In *The international Conference on Knowledge Management*.
29. Janz, B. D.& Prasarphanich, P. (2003). "Understanding the antecedents of effective knowledge management: The importance of a knowledge - Centered Culture", *Decision Sciences*, 34 (2), 351-384.
30. Karkoulian, S., Halawi, L., & Mc Carthy, R. (2008). *Knowledge management formal and informal mentoring: An empirical investigation in Lebanese banks*. *The Learning Organization*, 15(5), 409-429. doi:10.1108/0969470810898384.
31. Kimberly K. Anderson (2009), *Organizational capabilities as predictors of effective knowledge management: an empirical examination*, a dissertation, *School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University*.
32. Kridan, A. B. & Goulding, J. S. (2006). *A case study on knowledge management implementation in the banking sector*. *The Journal of Information and Knowledge Management systems*, 36(2), 211–222.
33. Kumbhakar, S.C. & Lovell, C.A.K. (2003). *Stochastic frontier analysis*. New York, USA: Cambridge University Press.
34. Landrogez., M, S., & Mar tinz, Ruiz, D. (2016). *Managing knowledge to create customer ser vice value*. *Jour nal of Ser vice Theory and Practice*, 26(4), 471–496. doi:10.1108/JSTP-06-2014-0137.
35. Lee Ai Lenga, Fariza Hanum Md Nasaruddin (2008), *Application of Knowledge Management in Malaysian Banks- A Preliminary Study*, 396-401
36. Lekhanath Khanal and Santosh Raj Paudyal (2017). *Effect of Knowledge Management Practices on the Performance of Nepalese Financial Institutions*. *Journal of advanced academic research*. ISSN: 2362-1303 (Paper) | eISSN: 2362-1311(Online). p44-59
37. Ling Tan, N., How Lye, Y., Hock Ng, T. and San Lim, Y. (2010), "Motivational factors in influencing knowledge sharing among banks in Malaysia", *International Research Journal of Finance and Economics*, No. 44, pp. 186-96, August, available at: [www.eurojournals.com/finance.htm](http://www.eurojournals.com/finance.htm) (accessed 22 April 2011).
38. Martelo Landrogez, S., & Mar tinz, Ruiz, D. (2016). *Managing knowledge to create customer ser vice value*. *Jour nal of Ser vice Theory and Practice*, 26(4), 471–496. doi:10.1108/JSTP-06-2014-0137.
39. McDermott, R., & O'Dell, C. (2001). *Overcoming cultural barriers to sharing knowledge*. *Journal of Knowledge Management*, S(1), pg Mizintseva, M., & Gerbina, T. (2009). *Knowledge management practice: Application in commercial bank s (a review)*. *Scientific and Technical Infor mation Processing*, 36 (6), 309–318. doi:10.3103/S014768820906001X
40. Mohammed, W., and Jalal, A. (2011). *The Influence of Knowledge Management System (KMS) on Enhancing Decision Making Process (DMP)*. *International Journal of Business and Management*, 6(8), 216-229.
41. Nelson RR, Winter SG (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: Harvard University Press.
42. Ozlem Yasar Ugurlu & Duygu Kizildag (2013). *A Comparative Analysis of Knowledge Management in Banking Sector: An Empirical Research*. *European Journal of Business and Management*. ISSN 2222-2839. Vol.5, No.16, 2013 pp12- 21
43. Quintas P, Lefrere P, Jones G (1997). *Knowledge management: a strategic agenda*. *J. Long Range Planning*, 30(3): 385-391.
44. Ráte, Thạch Keo Sa; Thuận, Lưu Tiến (2014). *Tác động của quản trị tri thức đến hiệu quả tổ chức của các doanh nghiệp tại Đồng Bằng Sông Cửu Long*. *Tạp chí khoa học trường đại học Cần Thơ*.
45. Sabherwal, R. & Sabherwal, S. (2005). "Knowledge management using information technology: Determinants of short-term impact on firm value", *Decision Sciences*, 36 (4), 531-567.
46. Schultze, U. & Stabell, C. (2004), "Knowing What You Don't Know? Discourses and Contradictions in Knowledge Management Research", *Journal of Management Studies*, vol. 41, no. 4, pp. 549- 573.
47. Turner, A. (2009). *The financial crisis and the future of financial regulation*. *The Economist Inaugural Lecture*.
48. Vesna, Jelena Rašula; Vukšić, Bosilj; Štemberger, Mojca Indihar (2012). *The effect of knowledge management on organizational performance*.
49. Yamagata, K. (2002). *Knowledge Management in Banking Industry : Com parative Analysis between U.S. and Japan [Master Thesis]*. *Massachusetts Institute of Technology*
50. Yang, C., & Chen, L. (2007). *Can organizational knowledge capabilities affect knowledge sharing behavior?* *Journal of Information Science*, 33(1), 95–109.
51. Zaided, Abdel Nasser H. (2012). *The role of knowledge management in enhancing organizational performance*.