



Tác động của quản trị tri thức đến sự hài lòng và kết quả hoàn thành công việc của nhân viên ngân hàng

TRẦN KIM DUNG ^{a,*}, LÊ THỊ THANH TÂM ^b

^a Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh

^b Ngân hàng Thương mại Cổ phần Công thương Việt Nam

THÔNG TIN	TÓM TẮT
Ngày nhận: 27/11/2019 Ngày nhận lại: 09/02/2020 Duyệt đăng: 10/02/2020 Mã phân loại JEL: A30 Từ khóa: Quản trị tri thức; Sự hài lòng; Kết quả hoàn thành công việc. Keywords: Knowledge management; Job satisfaction; Job performance.	Nghiên cứu thực hiện kiểm định mối quan hệ của quản trị tri thức, sự hài lòng và kết quả hoàn thành công việc của nhân viên ngân hàng. Nghiên cứu áp dụng mô hình phương trình cấu trúc (SEM) và dựa trên mẫu khảo sát với 666 nhân viên hiện đang làm việc ở các bộ phận nghiệp vụ của các ngân hàng trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh. Kết quả nghiên cứu cho thấy quản trị tri thức tác động dương đến sự hài lòng và kết quả hoàn thành công việc; sự hài lòng giữ vai trò trung gian bán phần giữa quản trị tri thức và kết quả hoàn thành công việc. Nghiên cứu cho thấy sự khác biệt của các mối quan hệ này giữa ngân hàng nội địa và ngân hàng có vốn đầu tư nước ngoài. Kết quả nghiên cứu giúp cho các doanh nghiệp hiểu rõ mối quan hệ giữa ba khái niệm trên và các thành phần của quản trị tri thức trong ngân hàng. Điều này giúp ngân hàng có các chiến lược phù hợp nhằm nâng cao kết quả hoạt động. Abstract Research aims to examine the relationship between knowledge management, job satisfaction, and job performance for employees in banks. The research applies SEM and is based on a survey sample of 666 employees working within functional departments of banks in Ho Chi Minh city. The research results show the positive effects of knowledge management on job satisfaction and job performance. Job satisfaction plays a mediating role between knowledge management

* Tác giả liên hệ.

Email: tkd@ueh.edu.vn (Trần Kim Dung), lethithanhtram101@gmail.com (Lê Thị Thanh Tâm).

Trích dẫn bài viết: Trần Kim Dung, & Lê Thị Thanh Tâm. (2019). Tác động của quản trị tri thức đến sự hài lòng và kết quả hoàn thành công việc của nhân viên ngân hàng. *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á*, 30(10), 42–64.

and job performance. The result also shows differences in these effects between domestic banks and banks with foreign direct investment. The results provide a basis for understanding the relationship among three concepts and key components of knowledge management in banks. This assists with the right strategies to improve bank performance.

1. Giới thiệu

Quản trị tri thức (QTTT) giúp tổ chức không ngừng tạo ra và duy trì lợi thế cạnh tranh, được xem như một vũ khí quan trọng để bền vững hóa lợi thế cạnh tranh và nâng cao kết quả (Zaied, 2012). QTTT quan trọng vì nó cung cấp các yếu tố cần thiết để giải quyết các vấn đề liên quan đến sự thích nghi, khả năng đối phó với những thay đổi trong môi trường kinh doanh và sự sống còn của tổ chức, giúp các tổ chức biến vốn nhân lực thành vốn trí tuệ bằng cách tạo ra giá trị (Bordeianu, 2015).

Nghiên cứu mối quan hệ giữa QTTT – sự hài lòng – kết quả hoàn thành công việc của nhân viên là một vấn đề quan trọng và cần thiết nhằm tìm ra mức độ tác động của QTTT đến sự hài lòng và kết quả hoàn thành công việc của nhân viên, từ đó, đưa ra những giải pháp để cải thiện và nâng cao sự hài lòng và kết quả hoàn thành công việc của nhân viên, nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức. Có nhiều nghiên cứu về quan hệ của từng cặp trong ba khái niệm trên, nhưng khi lược tìm trên Proquest, EBSCO, Elsevier và Google Scholar, chưa có nghiên cứu nào tìm hiểu về mối quan hệ đồng thời của cả ba yếu tố QTTT – sự hài lòng công việc – kết quả hoàn thành công việc của nhân viên, và chưa có các nghiên cứu về tương quan giữa ba khái niệm trên theo loại hình sở hữu. Vì vậy, nghiên cứu này được thực hiện nhằm đo lường tác động đồng thời của QTTT đến sự hài lòng công việc và kết quả hoàn thành công việc của nhân viên, cũng như so sánh tương quan giữa ba khái niệm trên giữa ngân hàng có vốn đầu tư nước ngoài với ngân hàng nội địa.

Sau phần 1 giới thiệu, nội dung tiếp theo của nghiên cứu được bố cục như sau: Phần 2 trình bày cơ sở lý thuyết của nghiên cứu; phần 3 tóm lược phương pháp nghiên cứu; phần 4 mô tả kết quả nghiên cứu và thảo luận; và cuối cùng là phần 5, kết luận và hàm ý quản trị.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Quản trị tri thức

Có nhiều định nghĩa về QTTT. Theo de Jarnett (1996), QTTT là quá trình tạo ra, phổ biến, chuyển giao, sử dụng, bảo vệ những tri thức sẵn có, cũng như những tri thức mới. Theo Quintas (1997), QTTT là quá trình quản trị tất cả các kiến thức và kỹ năng một cách liên tục nhằm dự đoán nhu cầu phát triển hiện tại và tương lai để xác định, khám phá tri thức hiện có cũng như phát triển cơ hội thu nhận các tri thức mới. Davenport và Prusak (2000) cho rằng QTTT là một quá trình liên tục từ thu nhận, lưu trữ, phân phối, phổ biến tri thức vào vận hành tổ chức. Young (2003) cho rằng QTTT là hoạt động tạo ra tri thức và quản trị môi trường nhằm thúc đẩy tri thức được sản sinh, chia sẻ, học tập mang lợi ích của tổ chức và khách hàng. Lee và cộng sự (2005) cho rằng, quy trình QTTT gồm các thành phần: Tạo ra tri thức, tích lũy tri thức, chia sẻ tri thức, sử dụng tri thức, và sáng tạo tri thức. Farsan (2013)

nhắc lại định nghĩa của King (2009): QTTT là lập kế hoạch, tổ chức, thúc đẩy và kiểm soát con người, quá trình và hệ thống trong tổ chức để đảm bảo những tài sản liên quan đến tri thức được nâng cao và sử dụng hiệu quả.

Gold và cộng sự (2001), Miltiadis (2003) chia QTTT thành bốn bước công việc cơ bản: (1) Thu thập, (2) chuyển giao, (3) ứng dụng, và (4) bảo vệ hay gìn giữ tri thức. Tương tự, theo Somnuk và cộng sự (2010), đo lường hiệu quả QTTT thông qua bốn quá trình: (1) Thu nhận tri thức, (2) sáng tạo tri thức, (3) lưu trữ tri thức, và (4) sử dụng tri thức.

QTTT là quá trình chính của việc xác định, tổ chức, chuyển đổi, sử dụng thông tin và kinh nghiệm trong tổ chức (Zaied, 2012). Kianto và cộng sự (2016) cho rằng QTTT có thể chia thành năm dạng: (1) Thu nhận tri thức, (2) chia sẻ tri thức, (3) tạo ra tri thức, (4) sáng tạo tri thức, và (5) duy trì tri thức. María và cộng sự (2017) tiến hành một nghiên cứu đánh giá tổng quan 219 bài báo tiếng Anh từ tháng 01/2000 đến tháng 12/2014, kết quả cho thấy QTTT bao gồm hai mảng lớn: Khám phá tri thức và khai thác tri thức; bắt đầu từ việc tạo ra tri thức và kết thúc bằng việc sử dụng tri thức; trong đó có 93 nghiên cứu đề cập đến quy trình chuyển giao tri thức, còn các hoạt động tạo ra tri thức, bảo vệ và gìn giữ tri thức ít được đề cập hơn. Nghiên cứu của Balasubramanian và cộng sự (2019) cho thấy quá trình QTTT gồm có các thành phần: Tạo ra tri thức, lưu trữ tri thức, chia sẻ tri thức, và ứng dụng tri thức. Các thành phần của quá trình QTTT được tổng hợp trong Bảng 1. Có thể có ba khuynh hướng tiếp cận khác nhau khi đề cập đến các thành phần của QTTT:

- Khuynh hướng tiếp cận thứ nhất: Chú trọng đến yếu tố của một quy trình quản trị thông thường, bao gồm: Hoạch định, tổ chức, động viên – thúc đẩy và kiểm soát (King, 2009).

- Khuynh hướng tiếp cận thứ hai: Chú trọng các bước ứng dụng chi tiết quy trình quản trị vào trong quy trình QTTT (de Jarnett, 1996; Davenport và Prusak, 2000; Gold và cộng sự, 2001; Miltiadis, 2003; Lee và cộng sự, 2005; Kianto và cộng sự, 2016; María và cộng sự, 2017; Balasubramanian và cộng sự, 2019).

- Khuynh hướng tiếp cận thứ ba: Kết hợp vừa quy trình quản trị, vừa một số đặc trưng cho quy trình QTTT (Quintas, 1997; Young, 2003; Zaied, 2012).

Tùy thuộc mục tiêu và phương pháp nghiên cứu, cả ba cách tiếp cận đều phù hợp trong nghiên cứu QTTT, nghiên cứu này chọn cách tiếp cận thứ 2 vì hai lý do: (1) Cách tiếp cận này chi tiết, rõ ràng cho QTTT; và (2) Việc phát triển/điều chỉnh thang đo dễ sát với thực tế QTTT hơn khi nghiên cứu chú trọng về kiểm định.

Bảng 1.

Các thành phần của quá trình QTTT trong một tổ chức

	de Jamett (1996)	Quintas (1997)	Davenport và Prusak (2000)	Gold và cộng sự (2001)	Young (2003)	Miltiadis (2003)	Lee và cộng sự (2005)	King (2009)	Zaied (2012)	Kianto và cộng sự (2016)	María và cộng sự (2017)	Balasubramanian và cộng sự (2019)
Tiếp thu, Thu nhận/ Xác định		x	x	x		x			x	x		
Tạo nguồn/ Khám phá	x	x			x		x			x	x	x
Phổ biến, Chia sẻ, Chuyển giao	x		x	x	x	x	x		x	x	x	x
Ứng dụng	x		x	x	x	x	x	x	x		x	x
Sáng tạo					x		x			x		
Lưu trữ, Bảo vệ/ Giữ gìn	x		x	x		x	x	x		x	x	x
Quản trị		x			x							
Lập kế hoạch								x				
Tổ chức								x	x			
Thúc đẩy								x				
Kiểm soát								x				

Các khái niệm theo khuynh hướng tiếp cận thứ hai (Chú trọng chi tiết các bước của QTTT) đều có chung đặc điểm coi QTTT là cả một quá trình liên tục trong việc thu nhận/tạo lập, chuyển giao, sử dụng, lưu trữ, và bảo vệ tri thức. Trong đó:

- *Quá trình thu nhận tri thức*: Thu nhận tri thức là quá trình truy cập và hấp thụ tri thức thông qua tiếp xúc trực tiếp, hoặc gián tiếp, hoặc tương tác với nguồn tri thức (He và cộng sự, 2013). Thu nhận tri thức có thể đến từ nguồn nội bộ (tài liệu, hướng dẫn về thủ tục, quy trình, chuyển giao con người từ các bộ phận khác nhau nhằm khai thác tri thức của cá nhân...), và từ nguồn bên ngoài (thông tin đối thủ, dữ liệu khách hàng...). Nguồn lực hỗ trợ thu nhận tri thức gồm: Công nghệ thông tin, tổ chức, lãnh đạo, và văn hóa tổ chức (Gold và cộng sự, 2001; Somnuk và cộng sự, 2010).

- *Quá trình chuyển giao tri thức*: Là quá trình làm cho tri thức hiện có trở nên hữu dụng. Quá trình chuyển giao tri thức được mã hóa để đáp ứng nhu cầu của người dùng để sử dụng tri thức. Theo Gold và cộng sự (2001), quá trình chuyển giao tri thức bao gồm nhiều quá trình nhỏ: Tích hợp tri thức, phối hợp, tái cấu trúc, phân bổ tri thức.

- *Quá trình ứng dụng tri thức*: Là quá trình mà các cá nhân, tổ chức thực hiện sử dụng tri thức (Gold và cộng sự, 2001), biểu thị việc ứng dụng tri thức trong các tình huống mà người dùng có thể học và tạo ra tri thức mới. Một tổ chức thực hiện tốt quá trình ứng dụng tri thức sẽ dẫn đến phát triển và đổi mới sản phẩm, sẽ cải thiện được kết quả kinh doanh và giảm chi phí sản xuất (Schiuma, 2012).

- *Quá trình bảo vệ, duy trì, giữ gìn tri thức*: Tri thức lưu trữ cần được tinh lọc để trở nên hữu dụng và có giá trị cho tổ chức, nó có vai trò như trí tuệ tổ chức (Somnuk và cộng sự, 2010).

Tương ứng, thang đo của Gold và cộng sự (2001) đo lường QTTT theo bốn thành phần: (1) Thu nhận tri thức; (2) chuyển giao tri thức; (3) ứng dụng tri thức; và (4) bảo vệ, duy trì và giữ gìn tri thức.

2.2. Sự hài lòng với công việc (*Job Satisfaction*)

Pushpakumari (2008) cho rằng sự hài lòng trong công việc thể hiện mức độ mà nhân viên có cảm nhận, định hướng tích cực đối với công việc trong tổ chức, sự hài lòng trong công việc được định nghĩa và đo lường theo hai khía cạnh: (1) Hài lòng chung, thể hiện cảm xúc chung lên tất cả các khía cạnh của công việc (Kianto và cộng sự, 2016; Gibbs và Ashill, 2013); và (2) Hài lòng với từng khía cạnh của công việc như: Lương thưởng, lãnh đạo, quan hệ với đồng nghiệp... (Smith và cộng sự, 1969). Khi cần nghiên cứu tìm ra giải pháp hoàn thiện từng khía cạnh thành phần của sự hài lòng trong công việc thì nên sử dụng thang đo sự hài lòng với từng thành phần của công việc. Khi cần nghiên cứu ảnh hưởng của một hoạt động hay chương trình nào đó đến sự hài lòng của nhân viên đối với công việc thì nên dùng khái niệm và thang đo hài lòng chung trong công việc.

Gibbs và Ashill (2013) cho rằng khi những nhân viên được hài lòng, họ thường có xu hướng quan tâm nhiều hơn tới chất lượng công việc của mình, có nhiều cam kết với tổ chức, có tỷ lệ gắn bó với công việc cao hơn, và nhìn chung thì họ sản xuất ra được nhiều sản phẩm hơn. Theo Kianto và cộng sự (2016), một nhân viên hài lòng với công việc sẽ có ảnh hưởng tích cực và mang lại nhiều giá trị công việc mong muốn, nâng cao hiệu quả và gia tăng năng suất.

Nghiên cứu này kế thừa thang đo sự hài lòng chung trong công việc của Trần Kim Dung (2005) khi nhân viên cảm thấy công việc thú vị, thách thức, và công việc cho phép sử dụng năng lực của họ, và vì thang đo này đã được kiểm định trong điều kiện Việt Nam.

2.3. Kết quả hoàn thành công việc (*Job Performance*)

Kết quả hoàn thành công việc đại diện cho số lượng và chất lượng công việc đạt được bởi cá nhân hoặc một nhóm (Yang & Hwang, 2014; Chi và cộng sự, 2010). Kết quả hoàn thành công việc của cá nhân là khối lượng công việc được hoàn thành tương ứng với chất lượng công việc và thời gian thực hiện cụ thể. Đánh giá kết quả hoàn thành công việc là xác định mức độ hoàn thành công việc của tập thể hoặc cá nhân so với các tiêu chuẩn đã đề ra hoặc so với kết quả công việc của các tập thể, cá nhân khác cùng thực hiện công việc (Trần Kim Dung, 2015). Kết quả hoàn thành công việc là đầu ra, hoặc là kết quả của một quá trình, là sự hoàn thành công việc với mức độ và mục tiêu được chấp nhận bởi một quy chuẩn (Chu & Lai, 2011; Tarhini, 2016). Theo Tseng và Huang (2011), kết quả hoàn thành công việc có thể được đo bằng cách sử dụng một số chỉ số như: Chất lượng công việc, hiệu suất, năng

suất, hiệu quả đào tạo, phán đoán, đúng giờ, hành vi và tính cách con người. Ở phạm vi hẹp, kết quả hoàn thành công việc đại diện cho số lượng và chất lượng công việc; ở phạm vi rộng, kết quả hoàn thành công việc có thể đo lường thêm bằng các tiêu chí thuộc về hành vi, tính cách, sự phát triển bản thân, nhận thức, tinh thần làm việc đội nhóm, hoặc hiệu quả công việc khi so sánh giữa kết quả đầu ra với chi phí đầu vào. Trên cơ sở phân tích 58 nghiên cứu được sàng lọc từ việc phân tích 2.867 tóm tắt của các nghiên cứu về kết quả hoàn thành công việc, Koopmans và cộng sự (2011) đã kết luận rằng các lĩnh vực khác nhau chú trọng những khía cạnh khác nhau của kết quả hoàn thành công việc: Lĩnh vực quản trị chú trọng làm thế nào để nhân viên có năng suất càng cao càng tốt, còn trong lĩnh vực sức khỏe lại chú trọng làm thế nào ngăn ngừa việc mất năng suất do bệnh tật hoặc sức khỏe không tốt. Koopmans và cộng sự (2011) đã tổng hợp 17 cách đo lường kết quả thực hiện công việc chung cho nhiều loại công việc, và 18 cách đo lường kết quả thực hiện công việc cho từng loại công việc khác nhau. Nghiên cứu của Salgado và cộng sự (2015) cũng tổng hợp được 10 cách đo lường kết quả thực hiện công việc khác nhau.

Kết quả hoàn thành công việc có thể được đánh giá bởi lãnh đạo, cán bộ quản lý trực tiếp, đồng nghiệp, nhân viên cấp dưới, khách hàng, hoặc người lao động tự đánh giá bản thân (Koopmans và cộng sự, 2013; Trần Kim Dung, 2015; Zhang, 2017). Hạn chế của việc nhân viên tự đánh giá kết quả hoàn thành công việc của bản thân họ là có thể gặp phải sai lệch hệ thống, họ tự đánh giá quá cao, hoặc không đánh giá chính xác kết quả hoàn thành công việc của mình. Tuy nhiên, theo Koopmans và cộng sự (2013), phương pháp tự đánh giá vẫn được sử dụng tốt do có một số ưu điểm:

- Cho phép đo lường kết quả hoàn thành công việc trong các ngành nghề mà các cách đo lường khác khó thực hiện (những công việc rất phức tạp).
- Không giống như những người có liên quan còn lại, nhân viên có cơ hội để quan sát tất cả các hành vi của chính họ.
- Đồng nghiệp và người quản lý có thể bị ảnh hưởng bởi các ấn tượng của họ lên người nhân viên.
- Dễ thu thập thông tin và giảm bớt các vấn đề liên quan đến mất dữ liệu và tính bảo mật cá nhân.

Organ (1977) cho rằng kết quả hoàn thành công việc được đo lường ở phạm vi hẹp gồm: Khối lượng và chất lượng công việc. Cách đo lường này đã được thực hiện trong nghiên cứu của Renn và Fedor (2001).

Vì vậy, nhóm tác giả nghiên cứu về tác động của QTTT đến sự hài lòng và kết quả hoàn thành công việc của nhân viên ngân hàng, kết quả hoàn thành công việc do nhân viên ngân hàng tự đánh giá theo thang đo lường kết quả hoàn thành công việc của nhân viên gồm:

- Năng suất hoàn thành công việc (Khối lượng công việc, sản phẩm đạt được trong một đơn vị thời gian).
- Chất lượng hoàn thành công việc.

Mối quan hệ của từng cặp trong ba khái niệm QTTT, sự hài lòng công việc, và kết quả hoàn thành công việc của nhân viên được trình bày trong Bảng 2.

Bảng 2.

Tổng hợp các nghiên cứu về mối quan hệ của từng cặp biến giữa QTTT – Sự hài lòng – Kết quả hoàn thành công việc

Tác giả	Năm	Mối quan hệ của từng cặp biến		
		QTTT – Sự hài lòng	Sự hài lòng – Kết quả hoàn thành công việc	QTTT – Kết quả hoàn thành công việc
Lee và Chang	2007	+		
Kulkarni và cộng sự	2007	+		
Almahamid và cộng sự	2010	+		
Singh và Sharma	2011	+		
Kianto và cộng sự	2016	+		
Koseoglu	2010	+		
Judge và cộng sự	2001		+	
Pushpakumari	2008		+	
Hira và Waqas	2012		+	
Yang và Hwang	2014		+	
Dinc và Plakalovic	2016		+	
Chen và cộng sự	2017		+	
Shafique và cộng sự	2018		+	
Chi và cộng sự	2010			+
Tseng và Huang	2011			+
Hoàng Hải Yến	2015			+
Tarhini	2016			+
Balasubramanian và cộng sự	2019			+
Nghiên cứu của Trần Kim Dung và Lê Thị Thanh Tâm	2019	+	+	+

2.4. Mô hình nghiên cứu và giả thuyết

Mối quan hệ giữa từng cặp khái niệm thể hiện: QTTT là quá trình thu nhận, lưu trữ, chia sẻ và bảo vệ tri thức, cập nhật các thông tin bên trong và bên ngoài, và chuyển hóa thành tri thức hữu hiệu sử dụng trong quá trình thực hiện công việc, điều này có tác dụng tạo môi trường làm việc tốt, nâng cao kỹ năng cho người thực hiện, do đó, góp phần nâng cao mức độ hài lòng trong công việc của nhân viên. Nghiên cứu của Lee và Chang (2007), Kulkarni và cộng sự (2007), Singh và Sharma (2011),

Almahamid và cộng sự (2010), Kianto và cộng sự (2016) đã chứng minh mối quan hệ dương giữa QTTT và mức độ hài lòng trong công việc của nhân viên.

Giả thuyết H₁: QTTT tác động trực tiếp, cùng chiều đến sự hài lòng công việc.

Thông thường, những nhân viên hài lòng trong công việc sẽ có động lực làm việc cao hơn, có ý thức kỷ luật tự giác và trách nhiệm trong công việc cao hơn, gắn bó với công ty hơn, có nỗ lực thực hiện công việc cao hơn, do đó, có xu hướng thực hiện công việc tốt hơn. Đã có nhiều nghiên cứu minh chứng cho ảnh hưởng dương của hài lòng trong công việc và kết quả làm việc, chẳng hạn như: Judge và cộng sự (2001), Pushpakumari (2008), Hira và Waqas (2012), Yang và Hwang (2014), Dinc và Plakalovic (2016), Chen và cộng sự (2017).

Giả thuyết H₂: Sự hài lòng công việc tác động trực tiếp, cùng chiều đến kết quả hoàn thành công việc.

QTTT làm phong phú và cập nhật nguồn tri thức hữu ích sử dụng trong quá trình thực hiện công việc; điều này có tác dụng giảm bớt sai sót, giảm bớt các công việc lặp lại, giảm chi phí thời gian và tiền bạc; do đó, tăng kết quả thực hiện công việc. Ảnh hưởng của QTTT đến kết quả công việc cũng đã được chứng minh trong nghiên cứu của Chi và cộng sự (2010), Tseng và Huang (2011), Tarhini (2016), Hoàng Hải Yến (2015), Balasubramanian và cộng sự (2019), Shafique và cộng sự (2018).

Giả thuyết H₃: QTTT tác động trực tiếp, cùng chiều đến kết quả hoàn thành công việc.

Nghiên cứu của Balasubramanian và cộng sự (2019) cho thấy, loại hình sở hữu có ảnh hưởng đến sự duy trì và tác động của quá trình QTTT đến kết quả điều hành, sự đổi mới, chất lượng, các mối quan hệ trong các tổ chức chính quyền liên bang, các bang và tổ chức chính quyền bán phần tại các tiểu Vương quốc Ả Rập Thống nhất (United Arab Emirates). Nghiên cứu của Naceur và cộng sự (2007) về kết quả hoạt động của 95 doanh nghiệp nhà nước khi thay đổi loại hình sở hữu tại bốn quốc gia: Ai Cập, Morocco, Tunisia, và Thổ Nhĩ Kỳ cho thấy có sự thay đổi rất lớn về lợi nhuận, hiệu quả điều hành, và cắt giảm nhân sự. Có nhiều loại hình sở hữu: Nhà nước, cổ phần, tư nhân, liên doanh... Do mẫu nhỏ nên nghiên cứu này chỉ quan tâm loại hình sở hữu theo nguồn vốn trong nước và vốn đầu tư nước ngoài khi nghiên cứu về tác động của QTTT đến sự hài lòng và kết quả hoàn thành công việc của nhân viên ngân hàng. Nghiên cứu của Tian và Gamble (2018) với 1.838 nhân viên trong ngành bán lẻ ở Trung Quốc cho thấy nhân viên làm việc cho các công ty có vốn đầu tư nước ngoài thể hiện mức độ tham gia vào công việc tích cực hơn, nhận được các áp lực liên quan đến thách thức công việc cao hơn. Khi phỏng vấn các lãnh đạo chi nhánh và cán bộ quản lý phòng nhân sự của một số ngân hàng nội địa và ngân hàng có vốn đầu tư nước ngoài đã cho biết trong các ngân hàng nội địa, nhân viên có xu hướng ngại chia sẻ tri thức cho đồng nghiệp hơn; ngược lại, trong các ngân hàng có vốn đầu tư nước ngoài, nhân viên cởi mở hơn trong việc chia sẻ tri thức.

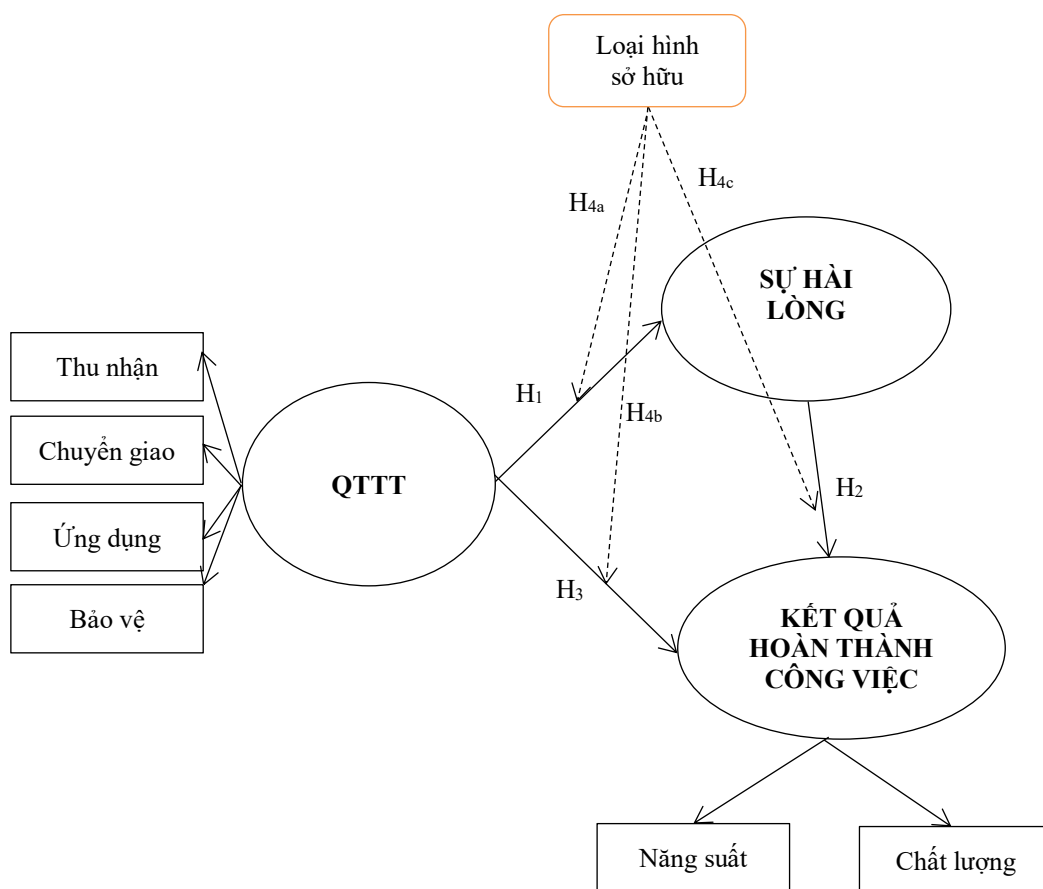
Vì vậy, nhóm tác giả đưa ra *giả thuyết H₄: Có sự khác biệt về mức độ tương quan của QTTT, sự hài lòng và kết quả hoàn thành công việc của nhân viên ở các ngân hàng nội địa và ngân hàng có vốn đầu tư nước ngoài, cụ thể:*

H_{4a}: Có sự khác biệt về ảnh hưởng của QTTT đến sự hài lòng của nhân viên ở các ngân hàng nội địa và ngân hàng có vốn đầu tư nước ngoài.

H_{4b}: Có sự khác biệt về ảnh hưởng của sự hài lòng của nhân viên đến kết quả hoàn thành công việc ở các ngân hàng nội địa và ngân hàng có vốn đầu tư nước ngoài.

H_{4c}: Có sự khác biệt về ảnh hưởng của QTTT đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên ở các ngân hàng nội địa và ngân hàng có vốn đầu tư nước ngoài.

Mô hình nghiên cứu và các giả thuyết nghiên cứu được trình bày trong Hình 1.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu và giả thuyết

3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu này sử dụng kết hợp cả nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng. Nghiên cứu định tính được thực hiện thông qua kỹ thuật phỏng vấn sâu (7 cán bộ quản lý ngân hàng nội địa và 3 cán bộ quản lý ngân hàng có vốn đầu tư nước ngoài) và thảo luận nhóm với 10 nhân viên ngân hàng nhằm bổ sung, điều chỉnh các biến quan sát trong từng thang đo. Nhóm tác giả tiến hành phỏng vấn sâu nhằm mục đích tìm hiểu sâu về thực trạng, giải pháp hoàn thiện QTTT tại các ngân hàng để có thể điều chỉnh thang đo hợp lý hơn. Các cuộc phỏng vấn sâu được thực hiện với 2 giám đốc chi nhánh và 8 trưởng phó phòng của các chi nhánh ngân hàng, thời gian một cuộc phỏng vấn khoảng 1 giờ/người; tổng thời gian kéo dài khoảng 2 tháng do khó sắp xếp lịch hẹn thích hợp với các cán bộ quản lý ngân hàng. Kết quả thu được sau các cuộc phỏng vấn sâu là các lãnh đạo chi nhánh và cán bộ quản lý phòng đã cung cấp thêm nhiều thông tin về thực trạng QTTT hiện tại ở chi nhánh của họ; đồng thời đề xuất điều chỉnh các biến quan sát và đưa ra một số định hướng giải pháp nhằm tăng kết

quả QTTT trong chi nhánh của họ. Ba cuộc thảo luận nhóm (mỗi nhóm 3–4 nhân viên ngân hàng, tổng cộng 10 người) được thực hiện nhằm điều chỉnh, hoàn thiện thang đo.

Bảng khảo sát cuối cùng có 47 biến quan sát, trong đó, có ba biến quan sát từ thang đo gốc bị loại bỏ và bốn biến quan sát được bổ sung (Bảng 3). Nghiên cứu sử dụng thang đo Likert 5 mức độ, từ (1) Hoàn toàn không đồng ý đến (5) Hoàn toàn đồng ý.

Bảng 3.

Các biến quan sát của thang đo sau khi được điều chỉnh và được sử dụng trong nghiên cứu định lượng

Ký hiệu	Tên biến quan sát	Nguồn
<i>Quản trị tri thức</i>		
<i>Quá trình thu nhận tri thức</i>		
TN1 (*)	Ngân hàng tôi có quy trình/hướng dẫn thu thập thông tin về các sản phẩm/dịch vụ mới trong ngành.	
TN2 (*)	Ngân hàng tôi có quy trình thu thập thông tin của đối thủ cạnh tranh.	
TN3 (*)	Ngân hàng tôi có quy trình tìm hiểu và trao đổi kiến thức và kỹ năng với các đối tác kinh doanh.	
TN4	Ngân hàng tôi có quy trình thu thập thông tin về khách hàng.	
TN5	Ngân hàng tôi có quy trình xây dựng những kiến thức và kỹ năng mới từ kiến thức và kỹ năng sẵn có.	Gold và cộng sự (2001)
TN6	Ngân hàng tôi có quy định, hướng dẫn cách thức trao đổi kiến thức và kỹ năng giữa các nhân viên.	
TN7 (*)	Ngân hàng tôi có phòng ban chuyên trách nghiên cứu chuyên sâu về từng mảng chuyên môn nghiệp vụ để triển khai cách làm hợp lý nhất cho từng mảng nghiệp vụ.	
TN8 (*)	Ngân hàng tôi có quy trình phối hợp thực hiện công việc giữa các khối phòng/ban/bộ phận trong ngân hàng.	
TN9 (*)	Ngân hàng tôi thường xuyên mở các khóa đào tạo chuyên nghiệp, tổ chức các buổi tọa đàm, đối thoại trực tuyến, trao đổi chuyên đề cho nhân viên.	Nghiên cứu định tính
<i>Quá trình chuyển giao tri thức</i>		
CG1	Ngân hàng tôi có quy trình chuyển kiến thức và kỹ năng của nhân viên thành kiến thức và kỹ năng của ngân hàng.	
CG2 (*)	Ngân hàng tôi biết biến chuyển kiến thức và kỹ năng từ đối tác thành kiến thức và kỹ năng của ngân hàng.	Gold và cộng sự (2001)
CG3 (*)	Ngân hàng tôi có cách thức tích hợp các nguồn, loại kiến thức và kỹ năng khác nhau lại với nhau.	
CG4 (*)	Ngân hàng tôi có quy trình thanh lọc kiến thức và kỹ năng.	

Ký hiệu	Tên biến quan sát	Nguồn
CG5 (*)	Ngân hàng tôi biết biến chuyển thông tin về đối thủ cạnh tranh để đề ra phương án tối ưu.	
CG6	Ngân hàng tôi biết cách chuyển hóa kiến thức và kỹ năng vào việc thiết kế sản phẩm/dịch vụ mới.	
CG7	Ngân hàng tôi có cách thức chuyển giao kiến thức và kỹ năng của ngân hàng đến từng nhân viên.	
CG8	Ngân hàng tôi có quy trình chuyển tải kiến thức và kỹ năng xuyên suốt trong ngân hàng.	
<i>Quá trình ứng dụng tri thức</i>		
UD1 (*)	Ngân hàng tôi biết cách ứng dụng những kiến thức và kỹ năng học hỏi được từ các sai lầm/kinh nghiệm (như mất tiền, gian lận tín dụng, rủi ro hệ thống, rủi ro thị trường, rủi ro hoạt động...) vào công việc hằng ngày.	
UD2	Ngân hàng tôi nhanh chóng liên kết các nguồn kiến thức và kỹ năng để giải quyết vấn đề.	
UD3 (*)	Ngân hàng tôi nhanh chóng ứng dụng kiến thức và kỹ năng cho các nhu cầu cạnh tranh quan trọng.	Gold và cộng sự (2001)
UD4 (*)	Ngân hàng tôi có ứng dụng kiến thức và kỹ năng để cải tiến dịch vụ/sản phẩm một cách hiệu quả.	
UD5 (*)	Ngân hàng tôi có quy trình ứng dụng kiến thức và kỹ năng trong việc phát triển sản phẩm/dịch vụ mới.	
UD6 (*)	Ngân hàng tôi sử dụng kiến thức và kỹ năng để điều chỉnh hướng đi chiến lược.	
UD7 (*)	Ngân hàng tôi có thể định vị và áp dụng kiến thức để thay đổi điều kiện cạnh tranh.	
UD8 (*)	Mọi ý kiến đề xuất hay của nhân viên trong ngân hàng tôi làm việc đều được ghi nhận và áp dụng trong thực tiễn.	Nghiên cứu định tính
<i>Quá trình bảo vệ/gìn giữ tri thức</i>		
BV1	Ngân hàng tôi công bố rõ ràng với từng nhân viên về tầm quan trọng của việc bảo vệ kiến thức và kỹ năng của ngân hàng.	
BV2 (*)	Ngân hàng tôi có những chính sách và hướng dẫn cho nhân viên về cách thức bảo vệ bí mật thương mại.	Gold và cộng sự (2001)
BV3 (*)	Ngân hàng tôi có sự phân quyền cho nhân viên tiếp cận kiến thức và kỹ năng phù hợp.	
BV4 (*)	Ngân hàng tôi có quy định và hướng dẫn việc hạn chế nhân viên truy cập vào một số nguồn kiến thức và kỹ năng nhất định.	

Ký hiệu	Tên biến quan sát	Nguồn
BV5 (*)	Ngân hàng tôi có quy trình bảo mật kiến thức và kỹ năng khỏi những hình thức sử dụng không thích hợp trong ngân hàng mình.	
BV6 (*)	Ngân hàng tôi có quy trình bảo mật kiến thức và kỹ năng khỏi những hình thức sử dụng không thích hợp ngoài ngân hàng mình.	
BV7 (*)	Hệ thống bảo mật thông tin của ngân hàng tôi rất tốt.	Nghiên cứu định tính
BV8	Ngân hàng tôi có chính sách khuyến khích việc duy trì và phát triển kiến thức và kỹ năng thông qua cuộc thi sáng kiến kinh nghiệm, thi nghiệp vụ hằng năm.	Gold và cộng sự (2001)
BV9	Ngân hàng tôi trân trọng kiến thức và kỹ năng của từng nhân viên.	
<i>Sự hài lòng công việc</i>		
HL1 (*)	Tôi vui mừng chọn Ngân hàng này để làm việc.	
HL2 (*)	Nếu được chọn lại nơi làm việc, Tôi vẫn chọn Ngân hàng này.	
HL3 (*)	Nhìn chung, Tôi cảm thấy rất hài lòng khi làm việc ở đây.	Trần Kim Dung (2005)
HL4 (*)	Tôi cho rằng Ngân hàng này là nơi tốt nhất để Tôi làm việc.	
HL5	Tôi xem Ngân hàng này là ngôi nhà thứ 2 của mình.	
<i>Kết quả hoàn thành công việc cá nhân</i>		
<i>Năng suất hoàn thành công việc cá nhân</i>		
NS1 (*)	Tôi hoàn thành khối lượng công việc hơn cả kỳ vọng của cấp trên.	
NS2 (*)	Tôi hoàn thành mọi công việc sớm hơn kế hoạch được giao.	Hoàng Hải Yến (2015)
NS3 (*)	Tôi biết cách sử dụng thời gian ngắn nhất để xử lý công việc hằng ngày.	
NS4	Kết quả công việc của tôi luôn vượt mục tiêu công việc.	
<i>Chất lượng hoàn thành công việc cá nhân</i>		
CL1	Tôi chưa bao giờ chậm trễ trong công việc hoặc gây ra bất kỳ việc gì không tốt do sự bất cẩn của mình.	
CL2 (*)	Tôi chưa bao giờ nhận được bất cứ lời phàn nàn nào về kết quả công việc không tốt.	Hoàng Hải Yến (2015)
CL3 (*)	Cấp trên luôn hài lòng với kết quả công việc của tôi.	
CL4 (*)	Tôi chưa bao giờ làm ảnh hưởng đến tiến độ công việc chung khi làm việc nhóm.	Nghiên cứu định tính

Ghi chú: (*) Các biến còn lại sau kiểm định.

Mẫu được chọn theo phương pháp thuận tiện. Đối tượng khảo sát là nhân viên hiện đang làm việc ở các bộ phận nghiệp vụ của các ngân hàng nội địa và ngân hàng có vốn đầu tư nước ngoài đóng trên địa bàn TP.HCM. Thông qua sự giúp đỡ, giới thiệu của các lãnh đạo chi nhánh ngân hàng hoặc các

cán bộ quản lý phòng nhân sự của ngân hàng, nghiên cứu tiếp cận được với cán bộ, chuyên viên trong các phòng ban của các chi nhánh. Thời gian khảo sát kéo dài 3 tháng.

Phát ra 820 phiếu điều tra, thu về 710 phiếu. Sau khi gạn lọc loại bỏ 44 bảng khảo sát do không trả lời hết hoặc trả lời tất cả câu hỏi giống nhau. Kết quả có 666 bảng khảo sát hợp lệ, đạt tỷ lệ 81,22%. Cơ cấu mẫu điều tra phân theo từng tiêu chí thể hiện trong Bảng 4.

Bảng 4.

Cơ cấu mẫu khảo sát

Tiêu chí phân loại		Mã hóa	Số lượng (nhân viên)	Tỷ lệ %
Ngân hàng đang công tác	Ngân hàng nội địa	1	452	67,87%
	Ngân hàng có vốn đầu tư nước ngoài	2	214	32,13%
Đơn vị công tác	Hội sở chính	1	129	19,37%
	Sở giao dịch	2	14	2,10%
	Chi nhánh	3	311	46,70%
	Phòng giao dịch	4	212	31,83%
Thâm niên công tác	Dưới 2 năm	1	222	33,33%
	Từ 2 đến 5 năm	2	223	33,48%
	Từ 5 đến 10 năm	3	173	25,98%
	Trên 10 năm	4	48	7,21%
Trình độ học vấn	Cao đẳng	3	46	6,91%
	Đại học	4	556	83,48%
	Trên đại học	5	64	9,61%
Giới tính	Nam	1	233	34,98%
	Nữ	2	433	65,02%
Nhóm tuổi	Dưới 25	1	153	22,97%
	25–30	2	346	51,95%
	31–35	3	121	18,17%
	Trên 35	4	46	6,91%

Nghiên cứu chính thức được thực hiện bằng phương pháp định lượng thông qua các công cụ xử lý dữ liệu là phần mềm SPSS 20, phần mềm AMOS 20, và kiểm định mô hình phương trình cấu trúc SEM. Thang đo được kiểm định bằng hệ số tin cậy Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá EFA, và phân tích nhân tố khẳng định CFA. Các thang đo và mô hình được kiểm định theo các tham số (Chi-square, độ tự do, giá trị p, các chỉ số CFI, GFI, TLI, RMSEA), độ tin cậy tổng hợp, tổng phương sai trích, tính đơn nguyên, giá trị hội tụ, và giá trị phân biệt. Phương pháp ước lượng

Maximum Likelihood được sử dụng, do tất cả các biến đều có độ nhọn (Kurtosis) và độ chệch (Skewness) nằm trong khoảng $[-1; +1]$.

4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

4.1. Kết quả kiểm định thang đo

Kiểm định sơ bộ Cronbach's Alpha, tất cả các thang đo đạt yêu cầu với Cronbach's Alpha trong khoảng 0,705 đến 0,925. Trong kiểm định EFA, thang đo thu nhận thông tin của thang đo QTTT tách thành hai thành phần:

Các biến TN1, TN2, TN3 thể hiện quá trình thu nhận tri thức từ sản phẩm, dịch vụ mới trong ngành, từ đối thủ cạnh tranh, từ đối tác, nên đặt tên tương ứng là quá trình thu nhận tri thức bên ngoài ngân hàng.

Các biến TN7, TN8, TN9 thể hiện cách quản lý các mảng nghiệp vụ chuyên sâu, cách phối hợp giữa các phòng ban, cách tổ chức tọa đàm trực tuyến... cho nhân viên nên tương ứng đặt tên là quá trình thu nhận tri thức bên trong ngân hàng.

Bảng 5.

Kết quả kiểm định CFA cho các thang đo

Khái niệm	Tên thành phần	Số lượng biến quan sát	Độ tin cậy tổng hợp (ρ_c)	Tổng phương sai trích (ρ_{vc})	Độ tin cậy (α)	Sự phù hợp	
QTTT	$\chi^2 = 638,087$ ($p = 0,000$); $df = 244$; Chi-square/ $df = 2,615$; TLI = 0,954; GFI = 0,926; CFI = 0,959; và RMSEA = 0,049						
	Thu nhận tri thức:	$\chi^2 = 17,712$ ($p = 0,023$); $\chi^2/df = 2.214$; TLI = 0,988; GFI = 0,991; CFI = 0,994; và RMSEA = 0,043					
	Bên ngoài	3	0,7945	0,5632	0,7503	Đạt yêu cầu	
	Bên trong	3	0,8103	0,5876	0,7663		
	Chuyển giao tri thức	$\chi^2 = 15,953$ ($p = 0,043$); $\chi^2/df = 1,994$; TLI = 0,993; GFI = 0,992; CFI = 0,996; và RMSEA = 0,039					
		6	0,8917	0,581	0,7583		
	Ứng dụng tri thức	$\chi^2 = 15,057$ ($p = 0,035$); $\chi^2/df = 2,151$; TLI = 0,992; GFI = 0,992; CFI = 0,996; và RMSEA = 0,042					
		6	0,8873	0,5707	0,7507		

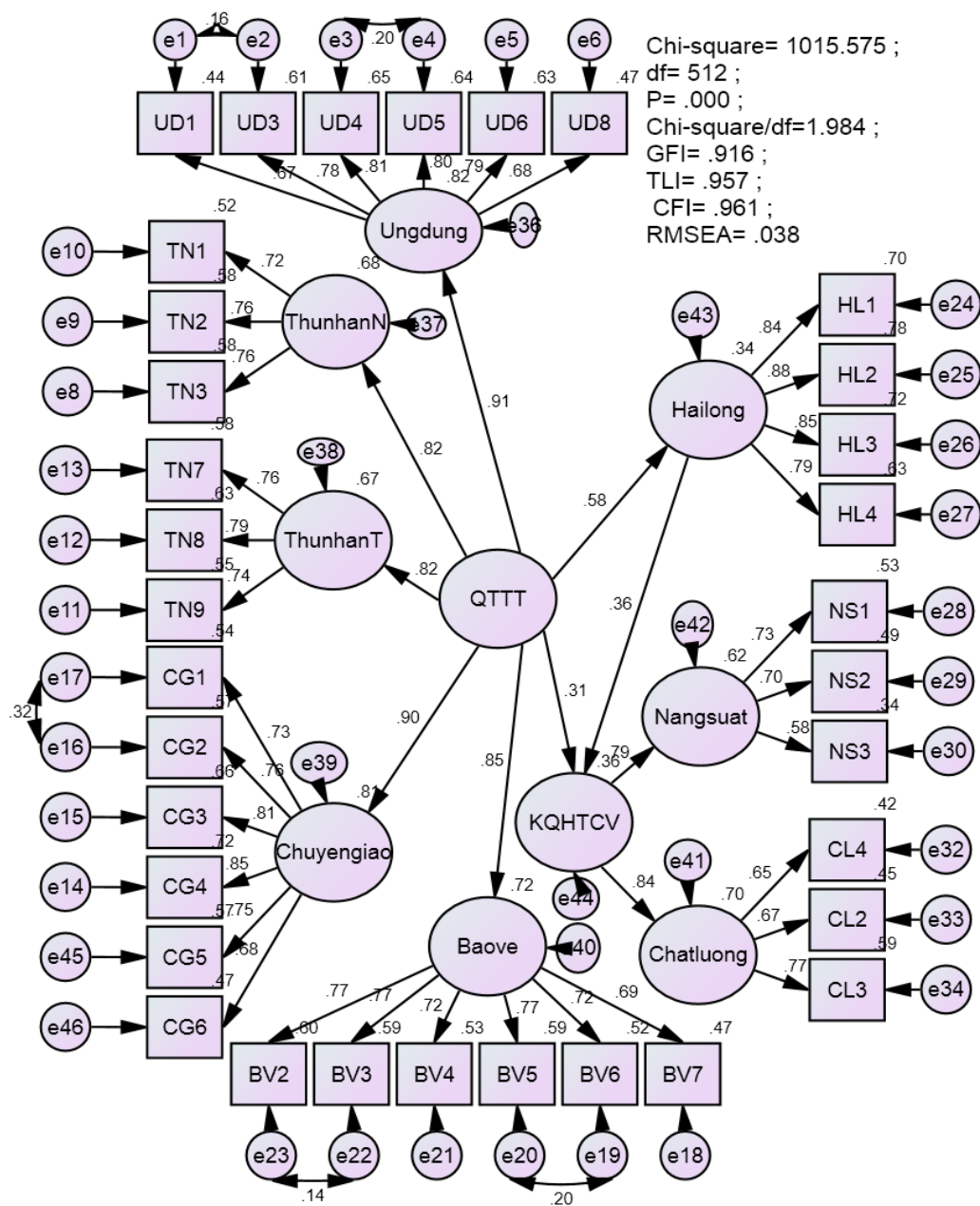
Khái niệm	Tên thành phần	Số lượng biến quan sát	Độ tin cậy tổng hợp (ρ_c)	Tổng phương sai trích (ρ_{vc})	Độ tin cậy (α)	Sự phù hợp
	Bảo vệ/gìn giữ tri thức	$\chi^2 = 17,868$ ($p = 0,013$); $\chi^2/df = 2,527$; TLI = 0,988; GFI = 0,991; CFI = 0,994; và RMSEA = 0,042				
		6	0,8788	0,5479	0,7392	
Sự hài lòng công việc	Sự hài lòng công việc	$\chi^2 = 5,794$ ($p = 0,043$); $\chi^2/df = 2,897$; TLI = 0,993; GFI = 0,996; CFI = 0,998; và RMSEA = 0,053				Đạt yêu cầu
		4	0,9047	0,7040	0,8383	
Kết quả hoàn thành công việc	$\chi^2 = 16,535$ ($p = 0,000$); $\chi^2/df = 2,067$; TLI = 0,984; GFI = 0,992; CFI = 0,991; và RMSEA = 0,040					ρ_{vc} hơi thấp nhưng có thể chấp nhận, nói chung đạt yêu cầu
	Năng suất hoàn thành công việc	3	0,7127	0,4549	0,6713	
	Chất lượng hoàn thành công việc	3	0,7377	0,4852	0,6947	

Tương quan giữa các biến trong khoảng từ 0,314 đến 0,828; SE từ 0,015 đến 0,03; $(1-r)/SE$ trong khoảng từ 7,4 đến 45,733; $p = 0,000$; với $\chi^2/df < 3$; các giá trị GFI, CFI, TLI $> 0,9$; RMSEA $< 0,08$, bảo đảm giá trị phân biệt giữa các khái niệm. Tổng hợp chung, kết quả kiểm định cho thấy thang đo QTTT có năm thành phần (Quá trình thu nhận tri thức bên trong, quá trình thu nhận tri thức bên ngoài, quá trình chuyển giao tri thức, quá trình ứng dụng tri thức, và quá trình bảo vệ/gìn giữ tri thức), thang đo sự hài lòng công việc đảm bảo giá trị hội tụ, đảm bảo độ tin cậy và giá trị phân biệt, phù hợp với dữ liệu thị trường. Thang đo kết quả hoàn thành công việc đảm bảo giá trị hội tụ, độ tin cậy, phù hợp với dữ liệu thị trường, hai thành phần năng suất và chất lượng có giá trị phân biệt (ρ_{vc}) hơi thấp nhưng có thể chấp nhận đạt yêu cầu về giá trị phân biệt.

4.2. Kết quả kiểm định mô hình đo lường, mô hình nghiên cứu và giả thuyết

Kết quả kiểm định mô hình đo lường phù hợp, cụ thể: $\chi^2 = 961,363$; $df = 494$; ($p = 0,000$); $\chi^2/df = 1,946$; GFI = 0,920; TLI = 0,959; CFI = 0,963; và RMSEA = 0,038.

Kết quả SEM của mô hình nghiên cứu được thể hiện ở Hình 2, cho thấy mô hình nghiên cứu có 512 bậc tự do, $\chi^2 = 1.015,575$ ($p = 0,000$); $\chi^2/df = 1,984$; GFI = 0,916; TLI = 0,957; CFI = 0,961; và RMSEA = 0,042 cho thấy mô hình nghiên cứu này thích hợp với dữ liệu thị trường.



Hình 2. Kết quả SEM của mô hình nghiên cứu (chuẩn hóa)

Kết quả ước lượng (chuẩn hóa) của các tham số chính được trình bày ở Bảng 6. Kết quả này cho thấy các mối quan hệ đều có ý nghĩa thống kê ($p < 1\%$). Kết quả này cho chúng ta kết luận là các thang đo lường của các khái niệm trong mô hình đạt giá trị liên hệ lý thuyết.

Bảng 6.

Kết quả kiểm định mối quan hệ nhân quả giữa các khái niệm trong mô hình nghiên cứu

Mối quan hệ		Ước lượng chưa chuẩn hóa	Ước lượng chuẩn hóa	S.E.	C.R.	P
Sự hài lòng công việc	← QTTT	0,840	0,580	0,070	11,996	***
Kết quả hoàn thành công việc	← Sự hài lòng công việc	0,210	0,356	0,037	5,720	***
Kết quả hoàn thành công việc	← QTTT	0,269	0,314	0,054	5,011	***

4.3. Kết quả kiểm định giả thuyết

Kết quả ước lượng trong phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM (Bảng 6) cho thấy, mối quan hệ giữa QTTT và sự hài lòng công việc cùng kết quả hoàn thành công việc đều có ý nghĩa thống kê ($p < 0,01$).

Kết quả kiểm định giả thuyết nghiên cứu như sau:

H₁: QTTT tác động trực tiếp, cùng chiều đến sự hài lòng công việc ($\beta = 0,580$; $S.E. = 0,066$; $p = 0,000$).

Kết quả nghiên cứu ủng hộ kết quả nghiên cứu của Lee và Chang (2007), Kulkarni và cộng sự (2007), Singh và Sharma (2010), Almahamid và cộng sự (2010), Kianto và cộng sự (2016), kết quả nghiên cứu không ủng hộ nghiên cứu của Koseoglu và cộng sự (2010) về tác động của QTTT đến sự hài lòng công việc.

H₂: Sự hài lòng công việc tác động trực tiếp, cùng chiều đến kết quả hoàn thành công việc ($\beta = 0,356$; $S.E. = 0,036$; $p = 0,000$).

Kết quả nghiên cứu phù hợp với kết quả nghiên cứu của Judge và cộng sự (2001), Pushpakumari (2008), Hira và Waqas (2012), Yang và Hwang (2014), Dinc và Plakalovic (2016), Chen và cộng sự (2017) về tác động của sự hài lòng công việc đến kết quả hoàn thành công việc. Nghiên cứu không ủng hộ kết luận của Organ (1977) khi cho rằng, kết quả hoàn thành công việc được đo lường ở phạm vi hẹp (gồm: Khối lượng và chất lượng công việc) thì không có tương quan với sự hài lòng trong công việc.

H₃: QTTT tác động trực tiếp, cùng chiều đến kết quả hoàn thành công việc ($\beta = 0,288$; $S.E. = 0,05$; $p = 0,000$).

Kết quả nghiên cứu ủng hộ kết quả nghiên cứu của Chi và cộng sự (2010); Tseng và Huang (2011), Tarhini (2016), Hoàng Hải Yến (2015), Balasubramanian và cộng sự (2019), Shafique và cộng sự (2018) về tác động của QTTT đến kết quả hoàn thành công việc.

Nghiên cứu này bổ sung thêm: QTTT không những tác động trực tiếp cùng chiều lên kết quả hoàn thành công việc mà còn tác động gián tiếp đến kết quả hoàn thành công việc thông qua sự hài lòng trong công việc ($\beta_{trực\ tiếp} = 0,288$; $\beta_{gián\ tiếp} = 0,206$; $\beta_{tổng} = 0,494$).

Kiểm định sự khác biệt của QTTT đến sự hài lòng và kết quả hoàn thành công việc của nhân viên ở ngân hàng nội địa và ngân hàng có vốn đầu tư nước ngoài được thực hiện với kỹ thuật so sánh mô hình khả biến và mô hình bất biến trên SEM theo từng mối tương quan trong ba khái niệm trên với kết quả như sau:

Mô hình khả biến có $\chi^2 = 1.880,403$; $df = 1.032$;

Trong cả 3 mô hình bất biến theo từng mối tương quan của ba khái niệm:

+ Đồng có khác biệt $\Delta df = 2$.

+ χ^2 và sự khác biệt $\Delta\chi^2$ thể hiện trong Bảng 7.

Bảng 7.

Kết quả kiểm định mô hình bất biến về sự khác biệt ảnh hưởng của QTTT đến sự hài lòng và kết quả hoàn thành công việc của nhân viên ở ngân hàng nội địa và ngân hàng có vốn đầu tư nước ngoài

Mô hình bất biến với sự áp đặt	χ^2	$\Delta\chi^2$	p
1. QTTT – Sự hài lòng (Áp đặt $\beta = 0,62$ giống của ngân hàng có vốn đầu tư nước ngoài)	1.889,840	9,437	0,009
2. Sự hài lòng – Kết quả hoàn thành công việc (Áp đặt $\beta = 0,43$ của ngân hàng có vốn đầu tư nước ngoài)	1.908,625	28,222	0,000
3. QTTT – Kết quả hoàn thành công việc (Áp đặt $\beta = 0,25$ của ngân hàng có vốn đầu tư nước ngoài)	1.880,976	0,573	0,707
4. Tổng hợp chung: Bất biến theo cả 3 mối tương quan như trong ngân hàng có vốn đầu tư nước ngoài với $\Delta df = 6$	1.921,476	41,073	0,000

Giả thuyết H_4 được chấp nhận. Kết quả cho thấy sự khác biệt có ý nghĩa thống kê ($p = 0,000$) giữa ngân hàng nội địa và ngân hàng có vốn đầu tư nước ngoài về ảnh hưởng của QTTT và sự hài lòng trong công việc đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên. Cụ thể: Tác động của QTTT đến sự hài lòng chung trong công việc: Tại ngân hàng có vốn đầu tư nước ngoài, $\beta = 0,62$; $R^2 = 39\%$ cao hơn khi so sánh với ngân hàng nội địa, $\beta = 0,55$; $R^2 = 30\%$. Điều này giải thích như sau: Các ngân hàng có vốn đầu tư nước ngoài thường áp dụng nhiều chính sách, quy trình và phương pháp quản lý tiên tiến từ công ty mẹ, do đó, QTTT nhìn chung tốt hơn ngân hàng nội địa, điều này tác động trực tiếp đến sự hài lòng của nhân viên cao hơn. Giả thuyết H_{4a} được chấp nhận.

Tác động của sự hài lòng trong công việc đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên trong ngân hàng có vốn đầu tư nước ngoài $\beta = 0,43$, trong ngân hàng nội địa $\beta = 0,32$. Điều này giải thích như sau: Thông thường, nhân viên làm việc trong các ngân hàng có vốn đầu tư nước ngoài có cơ hội việc làm cao hơn so nhân viên trong ngân hàng nội địa, các yêu cầu chuẩn mực kết quả hoàn thành công việc cũng cao hơn, những người không đáp ứng tiêu chuẩn về kết quả dễ bị loại khỏi ngân hàng, do đó, tương quan giữa sự hài lòng trong công việc và kết quả hoàn thành công việc cũng cao hơn so ngân hàng nội địa. Giả thuyết H_{4b} được chấp nhận.

Anh hưởng của QTTT đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên ở các ngân hàng nội địa và ngân hàng có vốn đầu tư nước ngoài: Không có sự khác biệt về ảnh hưởng trực tiếp, nhưng có sự khác biệt về ảnh hưởng gián tiếp thông qua biến hài lòng trong công việc. Như vậy, kết quả tổng hợp chung là giả thuyết H_{4c} được chấp nhận.

5. Kết luận và hàm ý quản trị

5.1. Kết luận

Kết quả SEM của mô hình nghiên cứu cho thấy QTTT tác động dương đến sự hài lòng và kết quả hoàn thành công việc, sự hài lòng giữ vai trò trung gian bán phần giữa QTTT và kết quả hoàn thành công việc. Nghiên cứu cũng cho thấy sự khác biệt của các mối quan hệ này giữa ngân hàng nội địa và ngân hàng có vốn đầu tư nước ngoài.

5.2. Đóng góp của nghiên cứu

- *Về mặt lý thuyết:* Nghiên cứu phát triển mô hình kết hợp ba khái niệm QTTT, sự hài lòng trong công việc, và kết quả hoàn thành công việc, cho thấy sự khác biệt của các mối tương quan giữa ba khái niệm này giữa ngân hàng nội địa và ngân hàng có vốn đầu tư nước ngoài. Sự hài lòng giữ vai trò trung gian bán phần trong mối quan hệ giữa QTTT và kết quả hoàn thành công việc của nhân viên ngân hàng.

Bộ thang đo QTTT trong ngân hàng đã được điều chỉnh, bao gồm 5 thành phần (Quá trình thu nhận tri thức bên trong, quá trình thu nhận tri thức bên ngoài, quá trình chuyển giao tri thức, quá trình ứng dụng tri thức, và quá trình bảo vệ/giữ gìn tri thức) với 24 biến quan sát nhằm phù hợp hơn với đối tượng là nhân viên ngân hàng, có thể sử dụng cho các nghiên cứu tiếp theo.

- *Về mặt thực tiễn:* Nghiên cứu xác định QTTT có tác động tích cực đến sự hài lòng và kết quả hoàn thành công việc của nhân viên ngân hàng, từ đó giúp các nhà quản trị ngân hàng đưa ra biện pháp hoàn thiện QTTT nhằm nâng cao sự hài lòng và kết quả hoàn thành công việc của nhân viên.

Sự khác biệt về tương quan giữa ba khái niệm: QTTT, sự hài lòng, và kết quả hoàn thành công việc của nhân viên ngân hàng nội địa và ngân hàng có vốn đầu tư nước ngoài, giúp lãnh đạo ngân hàng nội địa lưu ý tìm các biện pháp hoàn thiện QTTT, tạo môi trường cho nhân viên cởi mở hơn trong việc tạo, thu nhận và chuyển giao tri thức.

5.3. Hàm ý quản trị

Kết quả nghiên cứu cho thấy có mối quan hệ tích cực, cùng chiều của QTTT đến sự hài lòng và kết quả hoàn thành công việc của nhân viên ngân hàng. Khi nhân viên càng tích lũy được nhiều kiến thức và kỹ năng, tích cực tham gia vào quá trình thu nhận tri thức, sẵn sàng chia sẻ, chuyển giao và ứng dụng tri thức hơn, đồng thời có ý thức trong việc bảo vệ/giữ gìn tri thức của ngân hàng mình thì kết quả hoàn thành công việc của họ cũng tăng lên. Do đó, khi các nhà quản trị lựa chọn tập trung vào QTTT thì cũng nâng cao sự hài lòng công việc cũng như kết quả hoàn thành công việc của nhân viên. Các nhà quản trị ngân hàng cần xây dựng chính sách và quản lý thực hiện tốt việc thu nhận, chuyển giao, ứng dụng tri thức song song với xây dựng chính sách gìn giữ bảo vệ tri thức để nó là nguồn lực hiếm, khó bắt chước, sao chép bởi các ngân hàng cạnh tranh.

Để QTTT tốt, lãnh đạo ngân hàng nên:

- Xây dựng và ban hành các quy trình thu thập tri thức mới, chia sẻ và gia tăng nguồn thu nhận tri thức bên ngoài ngân hàng như cập nhật các văn bản: Pháp luật, thuế, thông lệ quốc tế, rủi ro ngành, diễn biến kinh tế thị trường, đạo đức nghề nghiệp... cho nhân viên có thể dễ dàng truy cập, tìm kiếm tri thức mình cần phục vụ cho công việc;

- Có chiến lược hướng tới sự tương tác, chia sẻ tri thức trực tiếp giữa các thành viên trong ngân hàng. Thiết lập các mạng lưới làm việc theo tổ, đội, nhóm, bộ phận hay thông qua quá trình học việc, kèm cặp;

- Thiết lập và xây dựng các phòng ban chuyên trách nghiên cứu chuyên sâu về từng mảng chuyên môn nghiệp vụ để triển khai cách làm hợp lý nhất cho từng mảng nghiệp vụ; có quy trình phối hợp thực hiện công việc giữa các khối phòng/ban/bộ phận trong ngân hàng;

- Thường xuyên mở các khóa đào tạo nghiệp vụ, luật, chính sách nhà nước, văn hóa tổ chức, kiến thức thị trường, ngành, cung cấp kiến thức về khách hàng, đối thủ cạnh tranh, công nghệ mới...; tổ chức các buổi tọa đàm trực tuyến, đối thoại trực tuyến, trao đổi chuyên đề cho nhân viên để nâng cao kiến thức và kỹ năng cho nhân viên; thường xuyên có các buổi chia sẻ trao đổi các sai lầm/kinh nghiệm (mất tiền, gian lận tín dụng, rủi ro hệ thống, rủi ro thị trường, rủi ro hoạt động...) giúp các nhân viên biết cách ứng dụng những kiến thức và kỹ năng học hỏi được từ các sai lầm/kinh nghiệm đó vào công việc hằng ngày;

- Thường xuyên tổ chức các cuộc thi chương trình sáng tạo, cuộc thi thiết kế sản phẩm/dịch vụ mới nhằm khai thác ý tưởng của nhân viên, chuyển kiến thức và kỹ năng của nhân viên thành kiến thức và kỹ năng của ngân hàng. Nhằm khuyến khích nhân viên gia tăng việc chia sẻ và sáng tạo tri thức, ngân hàng cần tôn trọng nhân viên, có các hình thức khen thưởng kịp thời cho nhân viên khi họ đóng góp được những sáng kiến quan trọng cho ngân hàng;

- Xây dựng các chính sách khuyến khích, động viên, khen thưởng nhân viên trong việc học tập, tiếp thu, ứng dụng, duy trì, phát triển và gìn giữ tri thức thông qua cuộc thi sáng kiến kinh nghiệm, thi nghiệp vụ...

- Để nâng cao hiệu quả bảo vệ/gìn giữ tri thức, các ngân hàng cần có sự phân quyền cho nhân viên tiếp cận kiến thức và kỹ năng phù hợp; có quy trình bảo mật kiến thức và kỹ năng khỏi những hình thức sử dụng không thích hợp trong ngân hàng mình như: Có các quy định về bảo mật thông tin khách hàng, quyền truy cập, cung cấp thông tin, cơ quan nào được đề nghị, truyền thông, phát ngôn...; có những chính sách và hướng dẫn cho nhân viên về cách thức bảo vệ bí mật thương mại. Nghiên cứu và xây dựng hệ thống bảo mật thông tin của ngân hàng thật tốt để các đối thủ cạnh tranh không thể sao chép/bắt chước nhằm tạo lợi thế cạnh tranh cho tổ chức.

5.4. Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo

Nghiên cứu này có những hạn chế cần được xem xét. Cụ thể như sau:

- *Thứ nhất*, mô hình nghiên cứu chỉ được kiểm định trong ngành ngân hàng – các nhân viên hiện đang làm việc ở các bộ phận nghiệp vụ của các ngân hàng đóng trên địa bàn TP.HCM. Ngân hàng là một loại hình doanh nghiệp đặc thù, hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh tài chính - tiền tệ, trong khi đó, mỗi lĩnh vực ngành nghề đều có những đặc thù khác nhau. Vì vậy, khả năng tổng quát của kết quả nghiên cứu sẽ cao hơn nếu nó được lặp lại với cơ cấu mẫu bao gồm các nhân viên hiện đang làm việc ở các bộ phận nghiệp vụ của các ngân hàng đang hoạt động trên phạm vi cả nước như Hà Nội, Đà Nẵng và nhiều khu vực khác trong cả nước. Các nghiên cứu tiếp theo có thể nghiên cứu lặp lại mô hình ở từng địa bàn cụ thể nhằm tăng tính tổng quát của kết quả nghiên cứu;

- *Thứ hai*, kết quả hoàn thành công việc của nhân viên có thể đánh giá bởi chính tổ chức, bởi đồng nghiệp, bởi người quản lý hoặc dựa trên sự tự đánh giá của nhân viên. Nghiên cứu này lấy thông tin tự đánh giá của nhân viên về kết quả làm việc của mình theo các tiêu chí khác nhau. Các nghiên cứu

tiếp theo có thể lấy thông tin kết quả hoàn thành công việc của nhân viên qua đánh giá kết quả hoàn thành công việc cá nhân theo chỉ số đo lường hiệu quả công việc (Key Performance Indicator – KPI);

- Thứ ba, nghiên cứu này chỉ dừng lại ở một nghiên cứu khoa học mang tính hàn lâm nên các giải pháp đưa ra cũng chỉ mang tính chất hàm ý và tổng quát. Thêm vào đó, thang đo được sử dụng trong nghiên cứu là sự hài lòng chung trong công việc và thang đo kết quả hoàn thành công việc ở phạm vi hẹp, chú trọng năng suất và chất lượng công việc nên khó đưa ra các kiến nghị cụ thể cho việc nâng cao mức độ hài lòng trong công việc và kết quả hoàn thành công việc. Để có các giải pháp toàn diện và mang tính chuyên sâu, thực tiễn và phù hợp với tình hình cụ thể của từng ngân hàng thì cần thực hiện các nghiên cứu riêng, chuyên sâu và cụ thể cho tổ chức của mình■

Tài liệu tham khảo

- Almahamid, S., McAdams, A., & Kalaldehy, T. (2010). The relationships among organizational knowledge sharing practices, employees' learning commitments, employees' adaptability and employees' job satisfaction: An empirical investigation of the listed manufacturing companies in Jordan. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 5, 327–356.
- Balasubramanian, S., Al-Ahbabi, S., & Sreejith, S. (2019). Knowledge management processes and performance: The impact of ownership of public sector organizations. *International Journal of Public Sector Management*, 33(1), 1–21.
- Bordeianu, O. M. (2015). The role of knowledge management and knowledge management strategies within learning organizations. *Ecoforum Stefan cel Mare University of Suceava*, 4, 1–21.
- Chen, J.-C., Wu, C. H., & Chen, S. I. (2017). A study into the impact of employee wellness and job satisfaction on job performance. *The International Journal of Organizational Innovation*, 10(2).
- Chi, H., Yeh, H., & Chen, Y. (2010). The mediating effect of knowledge management on customer orientation and job performance of salespeople. *Journal of Global Business Management*, 6(1), 1–10.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (2000). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- de Jarnett, L. (1996). Knowledge the latest thing. *Information Strategy: The Executive Journal*, 12(2), 3–5.
- Demarest, M. (1997). Understanding knowledge management. *Long Range Planning*, 30(3), 374–384.
- Dinc, M. S., & Plakalovic, V. (2016). Impact of caring climate, job satisfaction, and affective commitment on employees' performance in the banking sector of Bosnia and Herzegovina. *Eurasian Journal of Business and Economics*, 9(18), 1–16.
- Farsan, M. E. (2013). Relationship between knowledge management and organizational learning among physical education teacher. *European Journal of Experimental Biology*, 3(1), 526–530.
- Gibbs, T., & Ashill, J. (2013). The effects of high performance work practices on job outcomes: Evidence from frontline employees in Russia. *International Journal of Bank Marketing*, 31(4), 305–326.
- Gold, A. H., Segars, A., & Malhotra, A. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185–214.

- He, Q., Ghobadian, A., & Gallea, D. (2013). Knowledge acquisition in supply chain partnerships: The role of power. *International Journal of Production Economics*, 141(2), 605–618.
- Hira, A., & Waqas, I. (2012). A study of job satisfaction and IT's impact on the performance in the banking industry of Pakistan. *International Journal of Business and Social Science*, 3(19), 174–180.
- Hoàng Hải Yến. (2015). *Tác động của quản trị tri thức và môi trường đạo đức kinh doanh đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên ngân hàng*. Luận án Tiến sĩ kinh tế, Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh.
- Judge, T., Bono, J., Thoresen, C. & Patton, G. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407.
- Kianto, A., Vanhala, M., & Heilmann, P. (2016). The impact of knowledge management on job satisfaction. *Journal of Knowledge Management*, 20(4), 621–636.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet Henrica, C. W., & van der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856–866.
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., van Buuren, S., van der Beek, A. J., & de Vet, H. C. W. (2013). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62, 6–28.
- Koseoglu, M., Bektas, C., Parnell, J., & Carraher, S. (2010). Knowledge management, organizational communication and job satisfaction: An empirical test of a five-star hotel in Turkey. *International Journal of Leisure and Tourism Marketing*, 1(4), 323–343.
- Kulkarni, R. U., Ravindran, S., & Freeze, R. (2007). A knowledge management success model: Theoretical development and empirical validation. *Journal of Management Information Systems*, 23(3), 309–347.
- Lee, K., Lee, S., & Kang, I. W. (2005). KMPI: Measuring knowledge management performance. *Information & Management*, 42(3), 469–482.
- Lee, Y.-D., & Chang, H.-M. (2007). Job satisfaction and knowledge management: An empirical study of Taiwanese public listed electric wire and cable group. *The Business Review*, 7(2), 56–60.
- María, R. P. S., Lasserre, A. A. A., & Campos, M. G. C. (2017). The role of knowledge management in supply chain management: A literature review. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 10(4), 711–788.
- Miltiadis, D. L. (2003). The knowledge society: A manifesto for knowledge and learning. *International Journal of Knowledge and Learning*, 1(1–2), 1–11.
- Naceur, S. B., Ghazouani, S., & Omran, M. (2007). The performance of newly privatized firms in selected MENA countries: The role of ownership structure, governance and liberalization policies. *International Review of Financial Analysis*, 16(4), 332–353.
- Organ, D. W. (1977). A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction-causes-performance hypothesis. *Academy of Management Review*, 2(1), 46–53.
- Pushpakumari, M. (2008). The impact of job satisfaction on job performance: An empirical analysis. *City Foru*, 9(1), 85–105.

- Quintas, P. (1997). Knowledge management: A strategic agenda. *Long Range Planning*, 30(3), 385–391.
- Renn, R. W., & Fedor, D. B. (2001). Development and field test of a feedback seeking, selfefficacy, and goal setting model of work performance. *Journal of Management*, 27(5), 563–583.
- Salgado, J. F., Moscoso, S., Sanchez, J. I., Alonso, P., Choragwicka, B., & Berges, A. (2015). Validity of the five-factor model and their facets: The impact of performance measure and facet residualization on the bandwidth-fidelity dilemma. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(3), 325–349.
- Schiama, G. (2012). Managing knowledge for business performance improvement. *Journal of Knowledge Management*, 16(4).
- Shafique, I., Kalya, M. N., & Ahmad, B. (2018). The nexus of ethical leadership, job performance, and turnover intention: The mediating role of job satisfaction. *Interdisciplinary Description of Complex Systems: INDECS*, 16(1), 71–87.
- Singh, A., & Sharma, V. (2011). Knowledge management antecedents and its impact on employee satisfaction: A study on Indian telecommunication industries. *The Learning Organization*, 18(2), 115–130.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. Chicago, IL: Rand McNally.
- Somnuk, A., Pakpachong, V., Achara, C., & Pracob, C. (2010). Indicators of knowledge management capability for KM effectiveness. *The Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 40(2), 183–203.
- Tarhini, O. A. (2016). A Jordanian empirical study of the associations among transformational leadership, transactional leadership, knowledge sharing, job performance, and firm performance: A structural equation modelling approach. *Journal of Management Development*, 35(5), 681–705.
- Tian, A. W., & Gamble, J. (2018). Challenged and satisfied: The role of organisational ownership and employee involvement. *International Journal of Human Resource Management*, 29(19), 2780–2803.
- Trần Kim Dung. (2005). *Nhu cầu, sự thỏa mãn của nhân viên và cam kết tổ chức*. Nghiên cứu khoa học cấp bộ, Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh.
- Trần Kim Dung. (2015). *Quản trị nguồn nhân lực*. TP. Hồ Chí Minh: NXB Kinh tế TP. Hồ Chí Minh.
- Tseng, S., & Huang, J. (2011). The correlation between Wikipedia and knowledge sharing on job performance. *Expert Systems with Applications*, 38(5), 6118–6124.
- Yang, C. L., & Hwang, M. (2014). Personality traits and simultaneous reciprocal influences between job performance and job satisfaction. *Chinese Management Studies*, 8(1), 6–26.
- Young, R. (2003). *Knowledge Management Vocabulary*. PD 750. London, United Kingdom: British Standards Institute Staff.
- Zhang, X. (2017). Knowledge management system use and job performance: A multilevel contingency model. *MIS Quarterly*, 41(3), 811–840.
- Zaied, H. (2012). The role of knowledge management in enhancing organizational performance. *International Journal of Information Engineering and Electronic Business*, 4(5), 27–35.