



Tạp chí Khoa học Quản lý & Kinh tế
Trang chủ: <https://jem.hce.edu.vn>
ISSN: 2354-1350 | Online ISSN: 3126-3216



Nghiên cứu tác động của chia sẻ tri thức đến năng lực số của người lao động và chuyển đổi số tại các ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam khu vực phía Bắc

Lại Quang Huy^{id a,*}

^a Trường Đại học Thương mại

Thông tin xuất bản

Phân loại JEL: C-573

Ngày nhận bài: 27/01/2025

Ngày nhận bản sửa: 25/03/2026

Ngày duyệt đăng: 30/03/2026

Trích dẫn: Lại, Q. H. (2026). Nghiên cứu tác động của chia sẻ tri thức đến năng lực số của người lao động và chuyển đổi số tại các ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam khu vực phía Bắc. *Tạp chí Khoa học Quản lý và Kinh tế*, (37), 45–58.

DOI: 10.67003/HJEM.2026.VN.37.45-58

Từ khóa: Chia sẻ tri thức; Chuyển đổi số; Năng lực số; Ngân hàng.

Tóm tắt

Nghiên cứu này xem xét tác động của chia sẻ tri thức đến năng lực số của người lao động và chuyển đổi số trong các ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam. Với lý thuyết dựa trên tri thức và lý thuyết khả năng hấp thụ, nghiên cứu đề xuất và kiểm định mô hình trung gian, trong đó năng lực số đóng vai trò là cơ chế liên kết giữa chia sẻ tri thức và chuyển đổi số. Dữ liệu được thu thập từ 257 người lao động ngân hàng và được phân tích bằng PLS-SEM. Kết quả cho thấy chia sẻ tri thức có tác động tích cực đến cả năng lực số của người lao động và chuyển đổi số của ngân hàng. Đồng thời, năng lực số ảnh hưởng thuận chiều đến chuyển đổi số và đóng vai trò trung gian một phần trong mối quan hệ giữa chia sẻ tri thức và chuyển đổi số. Từ kết quả trên, nghiên cứu đề xuất một số khuyến nghị giúp chuyển hóa tri thức được chia sẻ thành kết quả chuyển đổi số thông qua năng lực số của người lao động.

1. Giới thiệu chung

Trong kỷ nguyên số hiện nay, các doanh nghiệp có cơ hội tiếp cận và sử dụng hàng loạt các công nghệ tiên tiến nhất nhằm đổi mới mô hình và cải thiện hiệu quả hoạt động kinh doanh. Những công nghệ mới như trí tuệ nhân tạo, dữ liệu lớn, điện toán di động, ... mang đến nhiều cơ hội mới cho các doanh nghiệp, đồng thời thúc đẩy đổi mới sáng tạo (Yoo & Lyytinen, 2010), (Legner & cộng sự, 2017). Một trong những yếu tố quan trọng thúc đẩy chuyển đổi số (CĐS) là chia sẻ tri thức (CSTT) (Pang & cộng sự, 2023). CSTT đã được chứng minh là cải thiện khả năng sẵn

* Tác giả liên hệ, e-mail: huy.lq@tmu.edu.vn

sàng của doanh nghiệp đối với số hóa và công nghệ (Jewapatarakul & Ueasangkomsate, 2024). Hơn nữa, CSTT góp phần tăng cường thái độ tích cực đối với quá trình chuyển đổi số, là cơ sở để tiến hành thử nghiệm và áp dụng những công nghệ số mới (Binsaeed & cộng sự, 2023), (Nwogwugwu, 2022). Thực tế cho thấy, khi tiến hành chuyển đổi số, năng lực của đội ngũ người lao động trong doanh nghiệp đóng vai trò đặc biệt quan trọng, tiêu biểu là năng lực số (Blanka & cộng sự, 2022), (Ongena & cộng sự, 2024). CDS cũng đòi hỏi người lao động tại các doanh nghiệp phải thật sự thành thạo các NLS (Tamakhina & cộng sự, 2020). Khi thực hiện chuyển đổi số toàn diện, đòi hỏi ở nhân lực phải có nhận thức, tư duy, kiến thức và kỹ năng chuyên biệt hơn (Fitzgerald & cộng sự, 2014), do vậy mà kiến thức số và khả năng vận dụng trong từng hoàn cảnh nhất định trở nên hết sức quan trọng. Các nghiên cứu đều chỉ ra rằng khi người lao động trở thành những chủ thể then chốt trong quá trình CDS và họ sẽ cần sở hữu nhiều năng lực hơn là những kiến thức cơ bản về máy tính và internet (Vial, 2019). Do đó, người lao động cần được bồi dưỡng thêm về các năng lực số chuyên sâu nhằm thúc đẩy quá trình chuyển đổi (Kohtamäki & cộng sự, 2020), (Alqararah và cộng sự, 2025). Tóm lại, CSTT là cơ sở để phát triển năng lực của người lao động và đó là tiền đề để thực hiện CDS. Tuy nhiên, những nghiên cứu về vai trò của CSTT trong mối quan hệ đối với năng lực số, đặc biệt là những năng lực cụ thể cần thiết cho quá trình chuyển đổi số vẫn còn nhiều hạn chế.

Mặt khác, theo báo cáo của Cisco năm 2019 về mức độ sẵn sàng về kỹ năng số của các quốc gia trên thế giới, điểm số trung bình của Việt Nam là 12,06 (Bùi Thị Hồng Hà, 2023). Đây là một trong những lý do chính khiến các tổ chức, doanh nghiệp Việt Nam gặp khó khăn trong việc phát triển năng lực số cho người lao động. Hơn thế nữa, các doanh nghiệp chưa chú trọng đến chia sẻ tri thức (Nguyễn Bích Thủy, 2024), (Phạm Quốc Trung & Lưu Chí Hồng, 2016), điều này có thể gây ảnh hưởng lớn đến việc cải thiện NLS của người lao động để đáp ứng yêu cầu của CDS và ngành ngân hàng Việt Nam cũng không phải ngoại lệ. Theo khảo sát hoạt động ngân hàng số của PwC (Pricewaterhouse Coopers, 2023), hơn 70% các ngân hàng tại Việt Nam đang tích cực triển khai CDS, tuy nhiên, việc thiếu hụt nguồn nhân lực có NLS trở thành một rào cản lớn. Bài viết này nhằm mục đích tìm hiểu rõ mối quan hệ của CSTT, NLS của người lao động và CDS trong các ngân hàng thương mại cổ phần (TMCP) miền Bắc Việt Nam trong giai đoạn CDS mạnh mẽ hiện nay, đặc biệt khi ngân hàng được cho là lĩnh vực được ưu tiên trong Chương trình Chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030 ban hành kèm theo Quyết định số 749/QĐ-TTg ngày 03/6/2020 của Thủ tướng Chính phủ.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Chuyển đổi số

Vial (2019) đưa ra quan điểm CDS được hiểu là một quá trình nhằm cải thiện một chủ thể bằng cách kích hoạt những chuyển đổi lớn đối với các đặc tính của chủ thể đó thông qua sự kết hợp của công nghệ thông tin, điện toán và internet. CDS cũng được Gong (2021) định nghĩa là một quá trình thay đổi mang tính nền tảng, được tạo điều kiện bởi việc sử dụng sáng tạo các công nghệ số, đi kèm với việc khai thác chiến lược các nguồn lực và năng lực then chốt, nhằm cải thiện một cách căn bản một chủ thể và tái định nghĩa giá trị mà chủ thể đó mang lại cho các bên liên quan. Do vậy, có thể hiểu CDS là quá trình thay đổi toàn diện của tổ chức được thúc đẩy bởi việc ứng dụng và khai thác các công nghệ số nhằm tái cấu trúc quy trình hoạt động, đổi mới mô hình kinh doanh, nâng cao trải nghiệm khách hàng và gia tăng năng lực cạnh tranh. Quá trình này không chỉ bao gồm việc triển khai công nghệ mới mà còn đòi hỏi sự thay đổi về chiến lược, cơ cấu tổ chức, văn hóa và năng lực của nguồn nhân lực nhằm tạo ra giá trị bền vững cho tổ chức.

2.2. Năng lực số

Năng lực số là tập hợp kiến thức, kỹ năng và thái độ cần thiết của nhân viên trong việc sử dụng hiệu quả các công nghệ số để thực hiện nhiệm vụ, giải quyết vấn đề và giao tiếp trong môi trường làm việc số (Blanka, Krumay, & Rueckel, 2022; Shcherbik, Patrakhina, Tagirova, & Galynchik,

2022). Ferrari và cộng sự (2012) định nghĩa NLS là tập hợp các kiến thức, kỹ năng, thái độ, khả năng, chiến lược và nhận thức cần thiết khi sử dụng internet và các công cụ kỹ thuật số để thực hiện các nhiệm vụ. Oberländer và cộng sự (2019) nhấn mạnh NLS trong công việc là tập hợp các kiến thức, kỹ năng, khả năng và những đặc điểm cá nhân khác giúp người lao động thực hiện các nhiệm vụ công việc liên quan đến phương tiện số tại nơi làm việc một cách hiệu quả và thành công. Tóm lại, NLS là một thuộc tính quan trọng đối với nhân lực, tác động đến hiệu suất và góp phần vào sự đổi mới và chất lượng dịch vụ của tổ chức, doanh nghiệp.

2.3. Chia sẻ tri thức

Hansen (2002) định nghĩa chia sẻ tri thức (CSTT) là một quá trình tạo ra các tương tác xã hội giữa các thành viên và các nhóm trong tổ chức. CSTT cũng được xem là sự lan tỏa tri thức cá nhân trong phạm vi tổ chức, bao gồm tương tác xã hội, trao đổi thông tin và sáng tạo tri thức mới (Bock & cộng sự, 2005; Van den Hooff & De Ridder, 2004). Theo Phạm Quốc Trung, Lưu Chí Hồng (2016) thì CSTT là quá trình chuyển giao tri thức từ người này sang người khác, ở cấp độ cá nhân (trao đổi) hay tập thể (đào tạo, huấn luyện). Tóm lại, có thể cho rằng CSTT là sự tham gia của người lao động vào quá trình trao đổi về mặt tri thức, kỹ năng và kinh nghiệm có giá trị cùng các thành viên khác trong tổ chức. CSTT diễn ra khi cá nhân sẵn sàng chia sẻ và tiếp nhận tri thức từ người khác, từ đó góp phần xây dựng và phát triển năng lực trên cả khía cạnh cá nhân cũng như nội bộ tổ chức (Senge, 1998).

2.4. Môi quan hệ giữa chia sẻ tri thức và chuyển đổi số

Lý thuyết dựa trên tri thức - Knowledge-Based View (KBV) cho thấy CSTT giúp thúc đẩy đổi mới như CDS giảm chi phí và cải thiện hiệu suất tổ chức. CSTT là yếu tố quan trọng đối với quá trình CDS của các tổ chức (Xiong, 2024) và tạo điều kiện thuận lợi cho việc truyền đạt kiến thức, điều cần thiết cho việc tích hợp công nghệ hiệu quả (Mohajan, 2019). CSTT với các hoạt động như trao đổi, chia sẻ kỹ thuật, phương pháp, công nghệ mới đạt hiệu quả sẽ là cơ sở triển khai chiến lược số hóa (Silfia & cộng sự, 2023). Ngoài ra, CSTT khuyến khích sự phát triển của tư duy hướng tới số hóa, một yếu tố cốt lõi để tiến hành chuyển đổi sang môi trường số hóa mạnh mẽ hơn (Hanelt và cộng sự, 2021). Nghiên cứu của Shyyab và cộng sự (2025) thực hiện cho thấy rằng việc CSTT đóng vai trò trung gian tạo sự thuận lợi quá trình CDS và đổi mới của tổ chức, với việc người lao động sẽ có xu hướng cung cấp và tiếp nhận thông tin hữu ích liên quan đến đổi mới công nghệ. Hơn nữa, người ta cho rằng một tổ chức có mức độ phổ biến thông tin cao có thể vượt qua hiệu quả sự phức tạp trong quá trình chuyển đổi số (Hu & cộng sự, 2024). Mặt khác, thì theo Nonaka & Takeuchi, (1995), tri thức bao gồm tri thức ẩn và tri thức hiện. Trong bối cảnh chuyển đổi số ngành ngân hàng, việc hình thành NLS không chỉ phụ thuộc vào khả năng tiếp cận tri thức hiện bao gồm các tài liệu hướng dẫn sử dụng công nghệ mà còn đòi hỏi người lao động học hỏi cách thức ứng dụng công nghệ trong thực tiễn công việc. Những kinh nghiệm về khai thác dữ liệu khách hàng, sử dụng hệ thống ngân hàng điện tử, xử lý giao dịch trên nền tảng số hoặc giải quyết các tình huống phát sinh thường mang bản chất tri thức ẩn. Vì vậy, việc chia sẻ tri thức ẩn đóng vai trò quyết định trong quá trình phát triển năng lực số cốt lõi của người lao động. Do vậy, nghiên cứu đề xuất giả thuyết như sau *H1: CSTT tác động tích cực đến CDS.*

2.5. Môi quan hệ giữa chia sẻ tri thức và năng lực số

Lý thuyết khả năng hấp thụ Absorptive Capacity Theory (ACAP) cho rằng khả năng hấp thụ tri thức thông qua các hành vi CSTT góp phần gia tăng sự đổi mới. Có nhiều nghiên cứu đã chứng minh mối quan hệ tích cực giữa CSTT và sự phát triển năng lực của người lao động (Sveiby, 2001; Yang, 2007). CSTT là một phần không thể thiếu của quy trình quản lý kiến thức, bao gồm việc chia sẻ chuyên môn, trao đổi thông tin và cung cấp phản hồi về các nhiệm vụ và quy trình (Kim & Park, 2017). Nghiên cứu của Naim & Lenka (2017) khẳng định CSTT giúp nâng cao năng lực cá nhân. Wang-Cowham (2011) cho rằng CSTT làm cơ sở và hỗ trợ quá trình học tập cũng như sự phát triển nghề nghiệp, từ đó dẫn đến phát triển năng lực. Thông qua bốn giai đoạn của ACAP, tri thức được chia sẻ trong tổ chức không chỉ dừng lại ở việc tiếp nhận thông tin mà

còn được chuyển hóa thành NLS cá nhân. Do đó, NLS có thể được xem là kết quả trực tiếp của quá trình hấp thụ và khai thác tri thức trong môi trường làm việc số. Do vậy, nghiên cứu đề xuất giả thuyết *H2*: *CSTT tác động tích cực đến NLS của người lao động*.

2.6. Mối quan hệ giữa năng lực số và chuyển đổi số

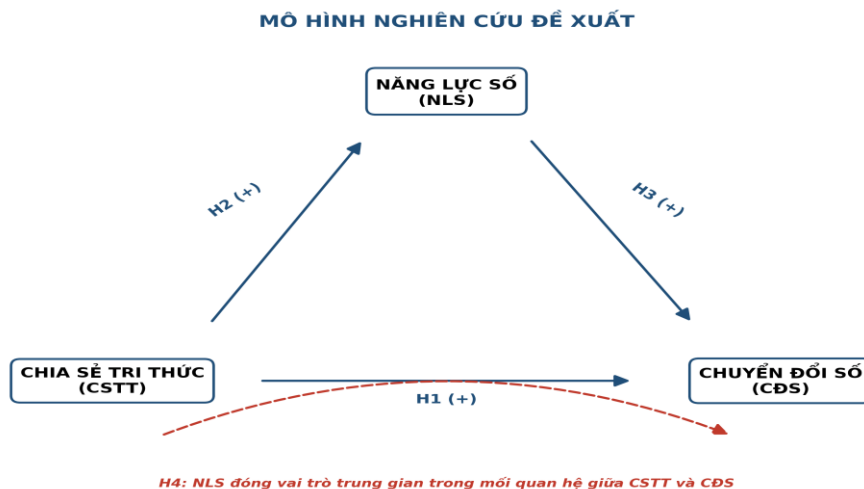
Theo Hwang và cộng sự (2022), chấp nhận việc áp dụng công nghệ trong công việc của người lao động sẽ khác nhau, phụ thuộc vào NLS của từng cá nhân. NLS cũng là yếu tố tác động tích cực đến động lực để doanh nghiệp tiến hành CĐS. Heredia & cộng sự (2022) khẳng định rằng NLS khi kết hợp với tiềm lực công nghệ để tiến hành CĐS sẽ ảnh hưởng tích cực đến hiệu suất kinh doanh. Slavkovic (2023) thì cho rằng NLS có vai trò quan trọng, quyết định hiệu quả của CĐS. Có thể thấy rằng, khả năng CĐS thành công phụ thuộc rất lớn vào năng lực của người lao động trong việc sử dụng các phương tiện công nghệ cũng như sự am hiểu về dữ liệu, an toàn an ninh thông tin, sáng tạo nội dung để thúc đẩy sự chuyển đổi. Do vậy, nghiên cứu đề xuất giả thuyết *H3*: *NLS tác động tích cực đến CĐS*.

2.7. Vai trò trung gian của năng lực số trong mối quan hệ giữa chia sẻ tri thức và chuyển đổi số

Eisenhardt & Martin (2000) khẳng định CSTT có khả năng đóng góp vào sự đổi mới của doanh nghiệp qua việc cải thiện năng lực của người lao động. Theo Yang & cộng sự (2024), CSTT góp phần phát triển kỹ năng số của người lao động qua đó thúc đẩy CĐS. Farooq (2019) nhấn mạnh sự đổi mới như CĐS không chỉ phụ thuộc vào sự sẵn có của kiến thức mà còn vào sự sẵn lòng chia sẻ kiến thức đó của nhân viên với đồng nghiệp nhằm nâng cao năng lực. Lý thuyết KBV cũng cho rằng năng lực là yếu tố chuyển hóa tri thức thành giá trị. CĐS thành công còn phụ thuộc vào việc CSTT trong nội bộ sẽ góp phần cải thiện NLS cần thiết để người lao động tiếp nhận và ứng dụng tri thức mới vào các hoạt động số hóa. Nghiên cứu sẽ tiếp nối và khám phá mối liên hệ này với việc mở rộng thêm khi xem xét NLS là trung gian cho CSTT cùng CĐS. Do đó, giả thuyết được đề xuất như sau *H4*: *NLS đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa CSTT và CĐS*.

2.8. Mô hình nghiên cứu

Từ các giả thuyết, tác giả xây dựng mô hình nghiên cứu như sau:



Hình 1. Mô hình nghiên cứu

Nguồn: Đề xuất của tác giả

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Mẫu nghiên cứu

Nghiên cứu được thực hiện bằng phương pháp định lượng. Bộ câu hỏi định lượng gồm 2 phần. Phần 1 là 22 biến quan sát thuộc mô hình nghiên cứu; phần 2 là câu hỏi thông tin cá nhân gồm giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn, chức danh nghề nghiệp, thâm niên làm việc, chuyên môn... Đối tượng khảo sát định lượng là người lao động đang làm việc tại các ngân hàng TMCP Việt Nam.

Theo Hair và cộng sự (1998) thì theo quy tắc thông thường kích thước mẫu phải lớn hơn hoặc bằng 100 và mẫu nhỏ nhất phải có tỉ lệ mong muốn và $n = 5 \cdot k$, trong đó k là số lượng các biến quan sát tương đương với số câu hỏi nghiên cứu. Theo Roger (2006) cỡ mẫu áp dụng trong nghiên cứu thực nghiệm là 150 – 200 quan sát. Bởi vì nghiên cứu sử dụng kỹ thuật PLS-SEM trên phần mềm Smart PLS nên cỡ mẫu nghiên cứu cũng cần tuân thủ theo một số nguyên tắc chung. Theo Barclay & cộng sự (1995), cỡ mẫu tối thiểu trong PLS-SEM theo quy tắc 10 lần, tức kích thước mẫu nên bằng hoặc lớn hơn 10 lần số lớn nhất các biến quan sát của một khái niệm trong mô hình. Trong nghiên cứu, thang đo có nhiều biến quan sát nhất là 11, vậy cỡ mẫu tối thiểu là 110. Nghiên cứu sử dụng phương pháp chọn mẫu có chủ đích với đối tượng khảo sát là nhân viên đang làm việc tại các ngân hàng TMCP trên địa bàn Hà Nội và Hải Phòng. Hai địa phương này được lựa chọn do là những trung tâm kinh tế lớn của miền Bắc, có mức độ phát triển hạ tầng công nghệ thông tin tương đối cao và là nơi tập trung nhiều ngân hàng đang triển khai các chương trình chuyển đổi số. Tổng số bảng hỏi được phát ra là 280 nhằm đáp ứng yêu cầu về kích thước mẫu cho phân tích định lượng.

3.2. Thu thập và phân tích dữ liệu

Phiếu khảo sát được gửi đến đáp viên bằng hình thức trực tuyến. Thời gian thực hiện khảo sát từ tháng 9/2025 đến tháng 11/2025. Dữ liệu thu về được 257 phiếu hợp lệ để đưa vào mẫu phân tích cuối cùng bằng phần mềm Smart PLS4 để đánh giá chất lượng biến quan sát, độ tin cậy, giá trị hội tụ, giá trị phân biệt và kiểm định giả thuyết nghiên cứu. Quá trình phân tích tuân thủ các tiêu chuẩn phân tích thống kê được đề xuất bởi Hair & cộng sự (2017, 2019).

3.3. Thang đo nghiên cứu

Từ các giả thuyết và mô hình nghiên cứu đã được đề xuất, tác giả sử dụng các thang đo được kế thừa và phát triển từ các nghiên cứu đã được thực hiện trước đây và được điều chỉnh cho phù hợp với bối cảnh nghiên cứu về CDS. Cụ thể: Thang đo CSTT kế thừa từ nghiên cứu của Naim (2017) bao gồm 6 biến quan sát, Thang đo NLS kế thừa từ nghiên cứu của Sanseverino & Ghislieri, C. (2024) với 5 biến quan sát. Thang đo CDS kế thừa và phát triển từ nghiên cứu của Matt & cộng sự (2016) có tất cả 11 biến quan sát. Tổng cộng có 22 biến quan sát, Các thang đo được đo lường bằng thang đo Likert 5 mức độ với các mức độ “Hoàn toàn đồng ý,” “đồng ý,” “không có ý kiến,” “không đồng ý,” và “hoàn toàn không đồng ý” tương ứng từ 5-1.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Đặc điểm mẫu khảo sát

Đối tượng khảo sát là người lao động đang làm việc tại các ngân hàng TMCP Việt Nam. Trong đó, về giới tính có 38% là nam, 62 % là nữ. Điều này khá phù hợp bởi lĩnh vực dịch vụ ngân hàng, tỷ lệ nữ thường chiếm phần lớn. Về độ tuổi nhóm 22 – 30 và 30 – 40 chiếm tỷ lớn nhất với tương đương trên 80% số người được hỏi. Về mặt trình độ học vấn, tỷ lệ tốt nghiệp đại học và sau đại học là 92.7%. Về mặt thâm niên làm việc, dưới 5 năm có tỉ lệ 43.5%, 5 -10 năm là 49.4% và trên 10 năm là 7.1%. Vị trí quản lý chiếm tỉ lệ 27.6%, nhân viên là 72.4%.

4.2. Kết quả kiểm định thang đo

Kết quả đánh giá thang đo được thể hiện trong Bảng 1. Theo Hair & cộng sự (2019), giá trị Cronbach's Alpha và độ tin cậy tổng hợp (CR) được sử dụng để đánh giá độ tin cậy thang đo, giá trị Cronbach's Alpha và CR lớn hơn 0,7 được khuyến nghị sử dụng. Bảng 1 chỉ ra các giá trị Cronbach's Alpha và CR đều lớn hơn 0,7, đảm bảo độ tin cậy của thang đo. Tính hội tụ của thang đo được đánh giá thông qua chỉ số phương sai trích trung bình (AVE). Kết quả cho thấy, AVE của 3 biến tiềm ẩn đều lớn hơn 0,5, đảm bảo tính hội tụ (Hair & cộng sự, 2017).

Bảng 1. Kết quả đánh giá thang đo

Mã hóa	Nội dung thang đo	Hệ số tải ngoài	Cronbach' Alpha	CR (Độ tin cậy tổng hợp)	AVE
Chia sẻ tri thức (CSTT)			0,923	0,940	0,723
CSTT1	Đồng nghiệp của tôi thường chia sẻ những kiến thức mới về chuyển đổi số với tôi.	0,867			
CSTT2	Đồng nghiệp của tôi sẵn lòng chia sẻ các tài liệu và vấn đề liên quan đến chuyển đổi số trong công việc với tôi	0,835			
CSTT3	Đồng nghiệp của tôi chia sẻ các kinh nghiệm làm việc, bao gồm cả những kinh nghiệm về thành công và thất bại về chuyển đổi số trong quá khứ với tôi.	0,865			
CSTT4	Đồng nghiệp của tôi luôn cởi mở chia sẻ kiến thức và chuyên môn của họ về chuyển đổi số khi được hỏi	0,864			
CSTT5	Đồng nghiệp của tôi chia sẻ thông tin và kinh nghiệm về chuyển đổi số khi các đồng nghiệp khác có yêu cầu	0,846			
CSTT6	Khi cần tìm hiểu một nội dung công việc liên quan đến chuyển đổi số, tôi thường hỏi các đồng nghiệp về điều đó	0,822			
Chuyển đổi số (CDS)			0,947	0,954	0,653
CDS1	Ngân hàng của tôi coi công nghệ số là nhân tố thúc đẩy các mục tiêu chiến lược	0,825			
CDS10	Công nghệ kỹ thuật số tác động xấu đến biên lợi nhuận của ngân hàng	0,793			
CDS11	Ngân hàng của tôi tiến hành chuyển đổi số bằng nguồn lực nội bộ	0,819			

CĐS2	Ngân hàng của tôi luôn sẵn sàng tìm kiếm các cơ hội để triển khai các công nghệ mới	0,798			
CĐS3	Ngân hàng của tôi mở rộng các sản phẩm, dịch vụ cốt lõi sang kênh kỹ thuật số	0,806			
CĐS4	Ngân hàng của tôi có doanh thu từ người dùng thông qua việc truy cập hoặc sử dụng nội dung	0,811			
CĐS5	Ngân hàng của tôi sẵn sàng với các nền tảng kinh doanh về nội dung số	0,843			
CĐS6	Tại ngân hàng của tôi, ban điều hành chịu trách nhiệm chính cho chiến lược chuyển đổi số	0,807			
CĐS7	Tại ngân hàng của tôi, các hoạt động kỹ thuật số được tích hợp hoàn toàn vào các cấu trúc hiện tại của tổ chức	0,795			
CĐS8	Tại ngân hàng của tôi, chuyển đổi số giúp thay đổi quá trình vận hành	0,790			
CĐS9	Tại ngân hàng của tôi, chuyển đổi số được thực hiện trên nền tảng năng lực sẵn có	0,801			
Năng lực số (NLS)			0,769	0,844	0,521
NLS1	Ngân hàng của tôi, nhân viên có kiến thức tốt về thông tin và dữ liệu	0,734			
NLS2	Ngân hàng của tôi, nhân viên có kỹ năng giao tiếp và hợp tác tốt	0,764			
NLS3	Ngân hàng của tôi, nhân viên có kiến thức về sáng tạo nội dung số	0,725			
NLS4	Ngân hàng của tôi, nhân viên am hiểu kiến thức về an toàn và bảo mật	0,742			
NLS5	Ngân hàng của tôi, nhân viên có kỹ năng giải quyết vấn đề tốt	0,739			

Nguồn: Tổng hợp của tác giả

Henseler & cộng sự (2015) cho rằng giá trị phân biệt được đảm bảo giữa các cấu trúc khi chỉ số HTMT dưới 0,9. Bảng 2 chỉ ra hệ số HTMT đều nhỏ hơn 0,9. Như vậy, giá trị phân biệt của các cấu trúc được đảm bảo.

Bảng 2. Kết quả đánh giá tính phân biệt

Mối quan hệ	Giá trị phân biệt (HTMT)
CSTT<-> CDS	0,868
NLS <-> CDS	0,796
NLS <-> CSTT	0,813

Nguồn: Tổng hợp của tác giả

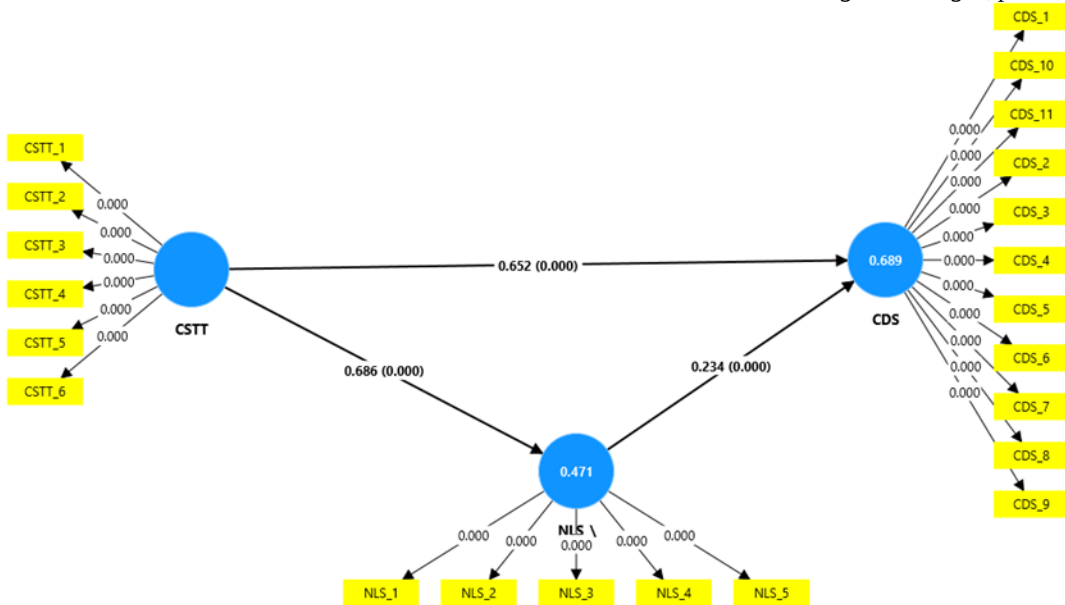
4.3. Kết quả kiểm định giả thuyết nghiên cứu

Do các biến có giá trị thừa số tăng phương sai (VIF) nằm trong khoảng 2,319 – 4,194 nên không có đa cộng tuyến giữa các biến, mô hình đảm bảo cho các phân tích tiếp theo (Hair & cộng sự, 2019). Đối với mô hình nghiên cứu, kết quả nghiên cứu tại Bảng 3 chỉ ra CSTT tác động tích cực đến CDS và NLS của người lao động tại các ngân hàng TMCP Việt Nam. Tương tự, NLS cũng có tác động thuận chiều đến CDS, đồng thời cũng là yếu tố trung gian tích cực trong mối quan hệ giữa CSTT và CDS tại các ngân hàng TMCP.

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

Giả thuyết	Nội dung	Giá trị trung bình	Hệ số ước lượng	P values	Kết quả
H1	CSTT->CDS	0,651	0,813	0,000	Đạt
H2	CSTT->NLS	0,688	0,686	0,000	Đạt
H3	NLS->CDS	0,235	0,234	0,000	Đạt
H4	CSTT-> NLS -> CDS	0,162	0,161	0,000	Đạt

Nguồn: Tổng hợp của tác giả



Hình 2. Kết quả PLS SEM cho mô hình nghiên cứu đề xuất

Nguồn: Kết quả phân tích PLS SEM của tác giả

Đối với mô hình nghiên cứu, kết quả nghiên cứu tại Bảng 3 chỉ ra CSTT tác động tích cực đến CDS và NLS của người lao động tại các ngân hàng TMCP Việt Nam. Tương tự, NLS cũng có tác động thuận chiều đến CDS, đồng thời cũng là yếu tố trung gian tích cực trong mối quan hệ giữa CSTT và CDS tại các ngân hàng TMCP.

Bảng 4. Kết quả kiểm định các giả thuyết nghiên cứu

Giả thuyết	Nội dung	Hệ số ước lượng	P values	Kết quả
H1	CSTT->CĐS	0,813	0,000	Đạt
H2	CSTT->NLS	0,686	0,000	Đạt
H3	NLS->CĐS	0,234	0,000	Đạt
H4	CSTT-> NLS -> CĐS	0,161	0,000	Đạt

Nguồn: Tổng hợp của tác giả

5. Thảo luận và khuyến nghị

Kết quả phân tích cho thấy mô hình nghiên cứu có khả năng giải thích tốt NLS ($R^2 = 0.471$) và đặc biệt đối với CĐS ($R^2 = 0.689$). Điều này cho thấy CSTT gia tăng nền tảng NLS có sức mạnh dự báo đáng kể đối với hoạt CĐS tại các ngân hàng TMCP Việt Nam. Trên cơ sở đó, các giả thuyết được xem xét như sau:

Thứ nhất, kết quả về sự tác động tích cực của CSTT đến quá trình CĐS tại các ngân hàng TMCP tiếp tục củng cố kết quả nghiên cứu của Bux (2025), Silfia (2023) khi CSTT trở thành một cơ chế hỗ trợ và là nền móng cơ bản cho quá trình CĐS. Đối với các ngân hàng TMCP khi mà số hóa trở thành xu hướng tất yếu thì việc CSTT càng trở nên quan trọng bởi sự thay đổi tư duy cho tổ chức mà CSTT mang lại sẽ hỗ trợ mạnh mẽ cho tiến trình số hóa thành công. Do đó, cần thiết kể các cơ chế thúc đẩy CSTT dựa trên nền tảng công nghệ như hệ thống E – learning, quản trị tri thức... kết hợp với các chương trình giao lưu, chia sẻ, trao đổi kinh nghiệm trực tiếp trong tập thể người lao động là điều kiện cần thiết để chuyển đổi số diễn ra thuận lợi.

Thứ hai, mối quan hệ tích cực giữa CSTT và NLS tương đồng với các nghiên cứu của Naim & Lenka (2017), Trivellas & cộng sự (2015), Hsu (2008), Yao & cộng sự (2019). Kết quả cho thấy CSTT là yếu tố tác động tích cực đến việc cải thiện và phát triển năng lực của người lao động, trong đó có NLS. Kết quả nghiên cứu phản ánh đặc điểm văn hóa tập thể khá phổ biến trong môi trường làm việc tại Việt Nam. Trong các ngân hàng thương mại cổ phần, nhân viên thường dựa nhiều vào mạng lưới quan hệ nội bộ và học hỏi từ đồng nghiệp có kinh nghiệm. Do đó, CSTT trở thành cơ chế quan trọng giúp lan tỏa kiến thức về công nghệ và nghiệp vụ số. Cán bộ cấp cao và các chuyên gia về số hóa có thể trở thành cố vấn cho nhân viên thông qua các chương trình như tọa đàm nội bộ trực tuyến, huấn luyện ngang hàng để tiến hành chuyển giao kiến thức và giúp nhân viên cập nhật các xu hướng mới về công nghệ số.

Thứ ba, NLS tác động tích cực đến CĐS phù hợp với kết quả nghiên cứu của Blanka và cộng sự (2022). Trong bối cảnh số hóa, kiến thức và kỹ năng là những yếu tố hết sức quan trọng kèm theo là khả năng vận dụng vào thực tế của tổ chức. Hơn nữa, CĐS đòi hỏi sự lan tỏa rộng rãi của NLS. Kiến thức về công nghệ, kỹ năng số và sự hiểu biết về tiềm năng của số hóa đều có ý nghĩa to lớn với các tổ chức tín dụng; do đó, cần có sự lan tỏa NLS đến toàn bộ tổ chức. Khác với các ngân hàng tại các nền kinh tế phát triển, nhiều ngân hàng Việt Nam vẫn đang trong quá trình chuyển đổi từ mô hình vận hành truyền thống sang mô hình số. Điều này khiến năng lực số của người lao động trở thành yếu tố then chốt quyết định tốc độ thích ứng với các công nghệ mới. Do đó, các ngân hàng TMCP cần chú trọng đến NLS của người lao động trong việc đánh giá và khai thác các cơ hội mà CĐS mang lại, nhằm thúc đẩy quá trình này.

Mối quan hệ trung gian cho thấy NLS chỉ giải thích một phần cơ chế tác động của CSTT lên CĐS. Điều này hàm ý rằng CSTT còn tạo ra các tác động trực tiếp ở cấp độ tổ chức như tăng cường phối hợp giữa các bộ phận chức năng, phát triển nhận thức chung về CĐS và thúc đẩy học tập tổ chức. Ngoài ra, trong quá trình nâng cao năng lực số thông qua CSTT để tiến hành CĐS, các ngân hàng cần chú trọng đến cả CSTT hiện và CSTT ẩn, đồng thời đặt trọng tâm nhiều hơn vào CSTT ẩn. Việc tăng cường CSTT ẩn như kinh nghiệm thực tế rất quan trọng để giúp người lao động thành thạo các kỹ năng số. Các ngân hàng TMCP có thể tiến hành đào tạo thực tế với sự tham gia của các chuyên gia giàu kinh nghiệm về số hóa các dịch vụ ngân hàng thông qua các phòng thí nghiệm ảo, học tập dựa trên mô phỏng hay sử dụng các nền tảng học tập trực tuyến như

Udemy, LinkedIn Learning...với các nội dung chuyên biệt cho từng chức danh trong hệ thống. Bên cạnh đó, cần khuyến khích người lao động áp dụng kiến thức và kỹ năng số của bản thân để giải quyết các vấn đề trong kinh doanh dịch vụ số của ngân hàng. Bên cạnh đó, trong bối cảnh cạnh tranh mạnh mẽ từ các công ty tài chính và ngân hàng số, việc tận dụng tri thức nội bộ để hỗ trợ CDS trở thành yêu cầu chiến lược đối với các ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam.

5. Kết luận

Kết quả nghiên cứu cho thấy mối quan hệ tích cực giữa CSTT, NLS và CDS tại các ngân hàng TMCP phía Bắc Việt Nam, trong đó NLS đóng vai trò là trung gian một phần. Nghiên cứu sử dụng phương pháp chọn mẫu có chủ đích và chỉ thu thập dữ liệu tại Hà Nội và Hải Phòng. Do đó, kết quả nghiên cứu cần được diễn giải một cách thận trọng khi khái quát hóa cho toàn bộ hệ thống ngân hàng thương mại cổ phần tại Việt Nam. Các ngân hàng tại hai địa phương này có thể có mức độ trưởng thành số và điều kiện hạ tầng công nghệ khác biệt so với các địa phương khác. Các nghiên cứu trong tương lai nên mở rộng phạm vi khảo sát sang nhiều khu vực địa lý khác nhằm nâng cao khả năng khái quát hóa kết quả nghiên cứu. Nghiên cứu mới tập trung vào vai trò NLS của cá nhân người lao động trong CDS mà chưa đề cập được đến yếu tố về năng lực của tổ chức, là các ngân hàng TMCP Việt Nam. Ngoài ra, CSTT cũng chưa được phân tích rõ trong từng khía cạnh CSTT ẩn và CSTT hiện.

Tóm lại, CDS tại các ngân hàng TMCP là yêu cầu tất yếu và đòi hỏi cao về NLS của người lao động trong quá trình chuyển đổi. CSTT là một trong những chìa khóa quan trọng để nâng cao NLS cho người lao động, từ đó làm nền tảng để tiến hành CDS một cách toàn diện. Do vậy, cần chú trọng đến việc tăng cường CSTT trong nội bộ để vừa phát triển NLS của người lao động cũng như hướng đến tăng cường năng lực của cả tổ chức.

Tuyên bố về xung đột lợi ích

Không có bất kỳ xung đột về lợi ích nào giữa các bên liên quan có thể ảnh hưởng đến các kết quả nghiên cứu được trình bày trong bài báo.

Tài liệu tham khảo

- Ali Bux, Yongyue Zhu, Sharmila Devi (2025), Enhancing Organizational Agility Through Knowledge Sharing and Open Innovation: The Role of Transformational Leadership in Digital Transformation, *Sustainability* 2025, 17, 6765.
- Barclay, D., Higgins, C. & Thompson, R. (1995), The partial least squares (PLS) approach to casual modeling: personal computer adoption ans use as an illustration, *Technology Studies, Special Issue on Research Methodology*, Vol. 2 No. 2, pp. 285-309
- Makhmoor Bashir & Rayees Farooq, (2019), The synergetic effect of knowledge management and business model innovation on firm competence: A systematic review, *International Journal of Innovation Science*
- Binsaeed, R.H., Yousaf, Z., Grigorescu, A., Samoila, A., Chitescu, R.I., Nassani, A.A. (2023), Knowledge Sharing Key Issue for Digital Technology and Artificial Intelligence Adoption, *Systems* 2023, 11, 316
- Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G., Lee, J. N. (2005), Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate, *MIS quarterly*, pp. 87-111
- Christian Matt, Thomas Hess, Alexander Benlian, Florian Wiesbock (2016), Options for Formulating a Digital Transformation Strategy, *MIS Quarterly Executive*: Vol. 15: Iss. 2, Article 6
- Christine Blanka, Barbara Krumay, David Rueckel (2022), The interplay of digital transformation and employee competency: A design science approach, *Technological Forecasting & Social Change* 178 (2022) 121575

- Cheng Gong, Vincent Ribiere (2021), Developing a unified definition of digital transformation, *Technovation* Volume 102 April 2021, 102217
- Colbert, A., Yee, N., George, G. (2016), The digital workforce and the workplace of the future, *Academy of Management journal AMJ*, Vol. 59 No. 3, pp. 731–739
- Ehsan Ali Alqararah, Maha Shehadeh, Hadeel Yaseen (2025), The Role of Digital Transformation Capabilities in Improving Banking Performance in Jordanian Commercial Banks, *J. Risk Financial Manag.* 2025, 18(4), 196
- Eisenhardt, K.M., Martin, J.A., (2000), Dynamic capabilities: what are they?, *Strateg. Manag. J.* 21, 1105–1121.
- Ferrari, A. (2012), *Digital competence in practice: An analysis of frameworks* (Vol. 10), Publications Office of the European Union Luxembourg
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., Welch, M., (2014), Embracing digital technology—A new strategic imperative, *MIT Sloan Manag. Rev.* 55 (2), 1
- Guido Ongena, Paul Morsch, Pascal Ravesteijn (2024), Digital Leadership Competency to Enhance Digital Transformation, *International Journal of Innovation and Technology Management* Vol. 21, No. 6 (2024) 2450042
- Bùi Thị Hồng Hà (2023), Kỹ năng số của lực lượng lao động: Một số vấn đề lý luận và thực tiễn tại Việt Nam, *Tạp chí khoa học xã hội Việt Nam* số 11 - 2023
- Hakkarainen K.P.J., Palonen T., Paavola S., Lehtinen E. (2004), *Communities of Networked Expertise: Professional and Educational Perspectives*, Advances in Learning and Instruction, Emerald Group Publishing Limited
- Hair Jr., J. F. et al. (1998), *Multivariate Data Analysis with Readings*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Ha
- Hair, G., Tomas, M.H., Christian M.R. & Marko, S. (2017), *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, SAGE Publications.
- Hair, J.F., Risher, J.J., Sarstedt, M. & Ringle, C.M. (2019), When to use and how to report the results of PLS-SEM, *European Business Review*, Vol. 31 No. 1, pp. 2-24
- Hanelt, A.; Bohnsack, R.; Marz, D.; Antunes Marante, C. (2021), A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change, *J. Manag. Stud.* 2021, 58, 1159–1197
- Hansen, M. T. (2002), Knowledge networks: explaining effective knowledge sharing in multiunit companies, *Organization Science*, Vol. 13 No. 3, pp. 232-48., *J. Innov. Knowl.* 2022, 7, 100171
- Honglei Li, Ziyu Zhang, Chunhua Jin, Jinxia Wang (2023), How an industrial internet platform empowers the digital transformation of SMEs: theoretical mechanism and business model, *Journal of Knowledge Management* (2023) 27 (1): 105–120
- Hu, Y.; Pan, Y.; Yu, M.; Chen, P. (2024), Navigating Digital Transformation and Knowledge Structures: Insights for Small and Medium-Sized Enterprises, *J. Knowl. Econ.* 2024, 15, 16311–16344
- I-Chieh Hsu (2008), Knowledge sharing practices as a facilitating factor for improving organizational performance through human capital: A preliminary test, *Expert Systems with Applications* Volume 35, Issue 3 pp. 1316-1326.
- Inho Hwang, Hoshik Shim, Woo Jin Lee (2022), Do an Organization's Digital Transformation and Employees' Digital Competence Catalyze the Use of Telepresence? *Sustainability* 2022, 14(14), 8604;
- Jewapatarakul, D., Ueasangkomsate P. (2024), Digital Organizational Culture, Organizational Readiness, and Knowledge Acquisition Affecting Digital Transformation in SMEs from Food Manufacturing Sector, *SAGE Open*, 14, 21582440241297405

- Kim W. and Park J., (2017), Examining Structural Relationships between Work Engagement, Organizational Procedural Justice, Knowledge Sharing, and Innovative Work Behavior for Sustainable Organizations, *Sustainability* 9, no. 2,
- Kohtamaki, M., Parida, V., Patel, P.C., Gebauer, H., (2020), The relationship between digitalization and servitization: The role of servitization in capturing the financial potential of digitalization, *Technol. Forecast. Soc. Change* 151.
- Legner, C., Eymann, T., Hess, T., Matt, C., Bohmann, T., Drews, P., Madche, A., Urbach, N. and Ahlemann, F. (2017), Digitalization: Opportunity and challenge for the business and information systems engineering community, *Business & Information Systems Engineering*, 59, 4: 301–308
- Mohajan, H.K. (2019), Knowledge Sharing among Employees in Organizations, *J. Econ. Dev. Environ. People* 2019, 8, 52–61
- Mohammad Faraz Naim, Usha Lenka (2017), Linking knowledge sharing, competency development, and affective commitment: Evidence from Indian Gen Y employees, *Journal of Knowledge Management*
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge-Creating Company*, New York: Oxford University Press
- Nwogwugwu, N.O. (2022), *Digital Literacy, Creativity, Knowledge Sharing and Dissemination in the 21st Century*. In *Digital Literacy, Inclusivity and Sustainable Development in Africa*, Asamoah–Hassan, H., Ed.; Facet: London, UK,; pp. 191–202.
- Maren Oberländer, Andrea Beinicke, Tanja Bipp (2019), Digital competencies: A review of the literature and applications in the workplace, *Computers & Education* (2019)
- PWC (2023), *Digital Banking Survey 2023: Southeast Asia landscape*.
<https://www.pwc.com/gx/en/services/consulting/south-east-asia-consulting/digital-banking-survey-southeast-asia.html>
- Qiwei Pang, Lanhui Cai, Xueqin Wang, Mingjie Fang (2023), Digital transformation as the fuel for sailing toward sustainable success: the roles of coordination mechanisms and social norms, *Journal of Enterprise Information Management* (2024) 37 (3): 1069–1096.
- Roger, B. (2006). *Estimation and Sample Size Determination for Finite Populations - 10th Edition*, CD Rom Topics, Section 8.7, West Chester University of Pennsylvania
- Sanseverino, D., & Ghislieri, C. (2024), Development and preliminary validation of the Job Digital Competence Scale, *Bollettino Di Psicologia Applicata*, 82(301), 1-12
- Senge, P. (1998). *The Practice of Innovation, Leader to Leader* 9
<http://pfd.org/leaderbooks/121/summer98/senge.html>
- Marko Slavkovic, Katarina Pavlovic, Tatjana Mamula Nikolic, Tamara Vucenovic and Marijana Bugarci (2023), Impact of Digital Capabilities on Digital Transformation: The Mediating Role of Digital Citizenship, *Systems* 2023, 11, 172.
- Silfia, A.; Purwono, R.; Herachwati, N. (2023), Knowledge Sharing: Antecedent and Consequences Literature Review, *RSF Conf. Ser. Bus. Manag. Soc. Sci.* 2023, 3, 319–330
- Shcherbik, E., Patrakhina, T., Tagirova, A., Galynchik, T. (2022), Developing personnel’s new professional competencies in the context of the digital economy, *Paper presented at the IX International Scientific and Practical Conference “Current Problems of Social and Labour Relations”* (ISPCPSLR 2021)
- Yaser Shyyab, Ahmed M. Mutahar, Ayoub Zouria, Jacqueline Rawlinson (2025), Driving Innovation in Banking Sector: The Role of Transformational Leadership and Knowledge Sharing, *Emerald Insight Strategy and Leadership journal*.
https://bnu.repository.guildhe.ac.uk/id/eprint/20663/1/20663_Almadhwahi.pdf
- Sveiby, K.E(2001), A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation, *Journal of Intellectual Capital*, 2(4), 344–358

- Tamakhina, A. Y., Mezhev, S. I., & Yungblyudt, S. V. (2020), Digital workforce for the “green” economy “smart” enterprises: Training and management features, *Paper presented at the Scientific and Technical Revolution: Yesterday, Today and Tomorrow*
- Nguyễn Bích Thủy (2024), Thúc đẩy chia sẻ tri thức trong các doanh nghiệp ở Việt Nam, *Tạp chí quản lý nhà nước*
- Phạm Quốc Trung, Lưu Chí Hồng (2016), Ảnh hưởng của văn hóa tổ chức đến việc chia sẻ tri thức của các nhân viên trong doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam, *Tạp chí khoa học Đại học Mở TP.HCM – SỐ 11 (3) 2016*
- Trivellas, P., Akrivouli, Z., Tsifora, E., Tsoutsas, P. (2015), The impact of knowledge sharing culture on job satisfaction in accounting firms. The mediating effect of general competencies, *Procedia Economics and Finance*, Vol. 19, pp. 238-247
- Van Den Hooff, B., De Ridder, J. A. (2004), Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing, *Journal of knowledge management*, Vol. 8 No. 6, pp. 117-130.
- Vial, G. (2019), Understanding digital transformation: A review and a research agenda, *The Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 28 No. 2, pp. 118–144
- Xiong, X. (2024), Examining the influence of knowledge transfer and dynamic capabilities on enterprise digital transformation, *PLoS ONE* 2024, 19, e0311176
- Xue Yang, Langxuan Pan, Aifeng Song, Xiangqian Ma, Juan Yang (2023), Research on the strategy of knowledge sharing among logistics enterprises under the goal of digital transformation, *Heliyon* 9 (2023) e15191
- Zhibo Yang, Ming Dong, Hailan Guo, Weibin Peng (2024), Empowering resilience through digital transformation intentions: synergizing knowledge sharing and transformational leadership amid COVID-19, *Journal of Organizational Change Management* (2025) 38 (1): 59–81.
- Jianguo Yao, Antonio Crupi, Alberto Di Minin, Xumei Zhang (2019), Knowledge sharing and technological innovation capabilities of Chinese software SMEs, *Journal Of Knowledge Management*
- Yang, J. (2007), The impact of knowledge sharing on organizational learning and effectiveness, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 11 No. 2, pp. 83– 90
- Yoo, Y., Henfridsson, O., Lyytinen, K. (2010), Research commentary. The new organizing logic of digital innovation: An agenda for information systems research, *Information Systems Research*, 21, 4: 724–735
- Wang-Cowham, C. (2011), Developing talent with an integrated knowledge-sharing mechanism: an exploratory investigation from the Chinese human resource managers' perspective, *Human Resource Development International*, Vol. 14 No. 4, pp. 391-407.
- https://www.sbv.gov.vn/webcenter/portal/vi/menu/fm/ddnhnn/nctd/nctd_chitiet.

The impact of knowledge sharing on employee digital competence and digital transformation in northern Vietnamese joint-stock commercial banks

Lai Quang Huy ^{a,†}

^a Thuongmai University

Abstract

This study examines the effects of knowledge sharing on employees' digital competence and digital transformation in Vietnamese joint-stock commercial banks. Drawing on the Knowledge-Based View and Absorptive Capacity Theory, the study proposes and empirically tests a mediation model in which digital competence serves as the underlying mechanism linking knowledge sharing to digital transformation. Data were collected from 257 bank employees and analyzed using PLS-SEM. The results indicate that knowledge sharing has a positive effect on both employees' digital competence and banks' digital transformation. Moreover, digital competence positively influences digital transformation and partially mediates the relationship between knowledge sharing and digital transformation. Based on these findings, the study proposes several recommendations to facilitate the transformation of shared knowledge into digital transformation outcomes through employees' digital competence.

Keywords: Knowledge sharing; Digital competence; Digital transformation; Banks.

[†] Corresponding author, e-mail: huy.lq@tmu.edu.vn