

## FROM HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT TO BUSINESS PERFORMANCE: A THEORETICAL MODEL OF KNOWLEDGE AND CAPABILITY TRANSFORMATION IN VIETNAMESE SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

Ngô Ba Thanh\*, Phạm Thế Anh, Nguyễn Thị Hồng Đào

Nha Trang University

ARTICLE INFO		ABSTRACT
Received:	26/11/2025	This study develops an integrated theoretical model to explain, along a transformation pathway, how human resource development contributes to business performance in small and medium-sized enterprises in Vietnam. Drawing on the resource-based view, human capital theory, and dynamic capabilities theory, the model argues that human resource development does not exert a direct effect on business performance, but generates value through three closely interconnected mediating mechanisms. The first mechanism is a learning-oriented human resource system that facilitates knowledge acquisition and sharing. The second mechanism is a knowledge-based business strategy that guides resource deployment and the creation of competitive advantage. The third mechanism is the level of information technology application in management and operations, which amplifies and diffuses knowledge utilization. Together, these three mechanisms promote knowledge integration, transform individual knowledge into organizational capabilities, and foster innovation. The study further emphasizes the moderating role of transformational leadership in strengthening the effectiveness of the entire system by fostering a shared vision, learning motivation, and organizational adaptability.
Revised:	31/12/2025	
Published:	31/12/2025	

### KEYWORDS

Human resource development  
Small and medium-sized enterprises  
Business performance  
Knowledge management  
Digital transformation

## TỪ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC ĐẾN KẾT QUẢ KINH DOANH: MÔ HÌNH LÝ THUYẾT VỀ CHUYỂN HÓA TRI THỨC VÀ NĂNG LỰC TRONG DOANH NGHIỆP VỪA VÀ NHỎ TẠI VIỆT NAM

Ngô Bá Thành\*, Phạm Thế Anh, Nguyễn Thị Hồng Đào

Trường Đại học Nha Trang

THÔNG TIN BÀI BÁO		TÓM TẮT
Ngày nhận bài:	26/11/2025	Nghiên cứu xây dựng một mô hình lý thuyết tích hợp nhằm lý giải theo một tuyến chuyển hóa cách phát triển nguồn nhân lực đóng góp vào kết quả kinh doanh của các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Việt Nam. Dựa trên lý thuyết nguồn lực doanh nghiệp, lý thuyết vốn nhân lực và lý thuyết năng lực động, mô hình cho rằng phát triển nguồn nhân lực không tác động trực tiếp đến kết quả kinh doanh mà phát huy hiệu quả thông qua ba cơ chế trung gian có tính liên kết chặt chẽ. Cơ chế thứ nhất là tổ chức nhân sự định hướng theo tư duy học tập nhằm thúc đẩy tiếp nhận và chia sẻ tri thức. Cơ chế thứ hai là chiến lược kinh doanh lấy tri thức làm nền tảng để định hướng khai thác nguồn lực và tạo lợi thế cạnh tranh. Cơ chế thứ ba là mức độ ứng dụng công nghệ thông tin trong quản trị và vận hành nhằm khuếch đại và lan tỏa việc sử dụng tri thức. Ba cơ chế này phối hợp thúc đẩy quá trình tích hợp tri thức, chuyển hóa tri thức cá nhân thành năng lực tổ chức và đổi mới sáng tạo. Nghiên cứu đồng thời nhấn mạnh vai trò điều tiết của lãnh đạo chuyển đổi trong việc củng cố hiệu quả vận hành của toàn bộ hệ thống thông qua việc thúc đẩy tâm nhìn chung, động lực học tập và khả năng thích ứng.
Ngày hoàn thiện:	31/12/2025	
Ngày đăng:	31/12/2025	

### TỪ KHÓA

Phát triển nguồn nhân lực  
Doanh nghiệp vừa và nhỏ  
Kết quả kinh doanh  
Quản trị tri thức  
Chuyển đổi số

DOI: <https://doi.org/10.34238/tnu-jst.14087>

\* Corresponding author. Email: thanhngo2709@gmail.com

## 1. Giới thiệu

Doanh nghiệp vừa và nhỏ (Small and Medium-sized Enterprises – SMEs) chiếm hơn 90% tổng số doanh nghiệp toàn cầu và đóng vai trò quan trọng trong đổi mới và tăng trưởng kinh tế [1]. Tại Việt Nam, SMEs chiếm khoảng 97% số doanh nghiệp và đóng góp hơn 45% GDP [2], song vẫn tồn tại khoảng cách năng suất đáng kể so với nhóm ASEAN-6. Nhiều báo cáo quốc tế chỉ ra rằng hạn chế trong phát triển nguồn nhân lực (Human Resource Development – HRD) là một trong những nguyên nhân chủ yếu làm suy giảm năng lực cạnh tranh của SMEs [3], cho thấy HRD không chỉ liên quan đến nâng cao kỹ năng mà còn quyết định khả năng học tập, thích ứng và đổi mới của doanh nghiệp.

Về mặt lý thuyết, HRD được xem là một nguồn lực chiến lược thỏa mãn các tiêu chí VRIN (có giá trị – Valuable; tính khan hiếm – Rare; khó bị sao chép – Inimitable; và không thể thay thế – Non-substitutable) trong tiếp cận nguồn lực doanh nghiệp (Resource-Based View – RBV), qua đó tạo nền tảng cho lợi thế cạnh tranh bền vững [4], [5]. Tuy nhiên, do mang tính tĩnh, RBV chưa lý giải đầy đủ cách doanh nghiệp tái cấu trúc và đổi mới nguồn lực trong môi trường biến động. Lý thuyết năng lực động (Dynamic Capabilities Theory – DCT) khắc phục hạn chế này bằng cách nhấn mạnh vai trò của học tập, đổi mới và tái cấu trúc nguồn lực như nền tảng của thích ứng chiến lược [6]–[9]. Trong khuôn khổ DCT, HRD gắn với khả năng học tập tổ chức – một năng lực động trung tâm ảnh hưởng đến hiệu quả và năng lực đổi mới của doanh nghiệp [10].

Mặc dù vậy, phần lớn các nghiên cứu hiện nay vẫn tập trung kiểm định tác động trực tiếp của HRD lên kết quả hoạt động, trong khi chưa làm rõ các cơ chế thông qua đó HRD được chuyển hóa thành năng lực chiến lược [11]. Các bằng chứng gần đây cho thấy HRD tạo ra giá trị chủ yếu thông qua các cấu phần tổ chức, bao gồm hệ thống nhân sự với vai trò thể chế hóa tri thức [12], chiến lược kinh doanh dựa trên tri thức giúp định hướng khai thác vốn nhân lực [13], và công nghệ thông tin hỗ trợ học tập và đổi mới [14], [15]. Tuy nhiên, các cơ chế này thường được xem xét một cách rời rạc, dẫn đến thiếu một khung lý thuyết tích hợp mô tả cách chúng phối hợp để chuyển hóa HRD thành kết quả kinh doanh (Business Performance – BP), đặc biệt trong bối cảnh SMEs.

Khoảng trống này trở nên rõ nét hơn trong bối cảnh Việt Nam, nơi SMEs chịu ảnh hưởng của thể chế chuyển đổi, mức độ chính thức hóa quản trị còn hạn chế và phụ thuộc lớn vào tri thức cá nhân của chủ doanh nghiệp. Trong điều kiện đó, HRD khó có thể tạo ra giá trị kinh tế một cách trực tiếp nếu không được thể chế hóa và điều phối thông qua các cơ chế tổ chức, chiến lược và công nghệ phù hợp. Xuất phát từ thực tiễn này, nghiên cứu phát triển một mô hình lý thuyết tích hợp dựa trên lý thuyết nguồn lực doanh nghiệp [4], lý thuyết vốn nhân lực [16] và lý thuyết năng lực động [6], [7], nhằm giải thích quá trình chuyển hóa từ HRD sang BP trong SMEs.

Khác với các nghiên cứu trước chủ yếu tiếp cận HRD như một biến tác động trực tiếp hoặc đơn lẻ, nghiên cứu này đề xuất một mô hình tích hợp xem HRD là điểm khởi phát của một chuỗi chuyển hóa năng lực, trong đó giá trị của HRD chỉ được hiện thực hóa khi tri thức cá nhân được thể chế hóa ở cấp tổ chức, được định tuyến thông qua chiến lược kinh doanh và được khuếch đại bằng công nghệ thông tin trong bối cảnh SMEs Việt Nam.

Theo đó, nghiên cứu này tiếp cận mối quan hệ giữa HRD và BP theo hướng một chiều, tập trung lý giải con đường chuyển hóa từ HRD sang BP, và không xem xét chiều tác động ngược từ BP đến các quyết định HRD.

## 2. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp nghiên cứu được thiết kế theo định hướng kiến tạo lý thuyết, phù hợp với mục tiêu phát triển mô hình khái niệm trong lĩnh vực quản trị. Theo các hướng dẫn nền tảng, một nghiên cứu lý thuyết có chất lượng cần bảo đảm ba tiêu chí: minh bạch trong chiến lược thu thập và đánh giá tri thức, cấu trúc phân tích và tổng hợp rõ ràng, cơ chế xác thực mô hình nhằm nâng cao độ tin cậy học thuật [17]–[19]. Trên cơ sở đó, nghiên cứu triển khai ba giai đoạn liên kết gồm tổng hợp tài liệu có hệ thống, phân tích khái niệm và xác thực mô hình thông qua phản hồi chuyên gia.

## 2.1. Tổng hợp tài liệu có hệ thống

Việc tổng hợp tài liệu được thực hiện theo quy trình tương thích với chuẩn PRISMA nhằm bảo đảm tính minh bạch và khả năng tái lập [20]. Ba cơ sở dữ liệu gồm Scopus, Web of Science và ABI/INFORM được lựa chọn nhờ độ bao phủ cao đối với các công trình học thuật trong lĩnh vực nhân sự, chiến lược và năng lực động. Từ khóa tìm kiếm bao gồm “human resource development”, “strategic human resource management”, “dynamic capabilities”, “organizational learning” và “SMEs performance”, kết hợp với các toán tử AND và OR.

Quy trình rà soát được tiến hành qua bốn bước: (i) xác định tập tài liệu ban đầu; (ii) loại bỏ trùng lặp; (iii) sàng lọc theo tiêu đề và tóm tắt; và (iv) thẩm định toàn văn nhằm bảo đảm tính phù hợp với mục tiêu nghiên cứu. Tài liệu được giới hạn trong các công trình công bố trên tạp chí thuộc nhóm Q1 và Q2 giai đoạn 2010–2024 để bảo đảm tính cập nhật và độ tin cậy của dữ liệu đầu vào.

Để tăng cường tính minh bạch của quy trình tổng hợp, nghiên cứu trình bày kết quả theo cấu trúc PRISMA thông qua bảng tóm tắt và mô tả dòng chảy rà soát. Bảng 1 cung cấp thông tin định lượng ở từng giai đoạn nhằm phản ánh mức độ chặt chẽ của quy trình chọn lọc.

**Bảng 1.** Tóm tắt quy trình rà soát tài liệu theo PRISMA

Giai đoạn	Nội dung	Số lượng
Nhận diện	Tìm kiếm trên Scopus, Web of Science, ABI/INFORM	1.236 tài liệu
Loại bỏ trùng lặp	Lọc và loại DOI trùng	184 tài liệu
Sàng lọc	Đọc tiêu đề và tóm tắt	793 tài liệu
Đánh giá toàn văn	Thẩm định tài liệu theo tiêu chí phù hợp	259 tài liệu
Đưa vào phân tích cuối cùng	Tài liệu đáp ứng đầy đủ tiêu chí	85 tài liệu

Dòng chảy tổng hợp tài liệu theo quy trình PRISMA được thực hiện một cách có hệ thống nhằm bảo đảm tính minh bạch và khả năng tái lập của quá trình rà soát. Cụ thể, từ 1.236 tài liệu khoa học được nhận diện ban đầu thông qua các cơ sở dữ liệu học thuật uy tín, 184 tài liệu bị loại bỏ do trùng lặp. 1.052 tài liệu còn lại được sàng lọc dựa trên tiêu đề và tóm tắt, trong đó 793 tài liệu bị loại do không tập trung vào phát triển nguồn nhân lực, không liên quan đến BP, hoặc không đặt trong bối cảnh SMEs. Tiếp theo, 259 bài báo được đánh giá toàn văn theo các tiêu chí lựa chọn nghiêm ngặt, và cuối cùng 85 công trình đáp ứng đầy đủ yêu cầu nghiên cứu được đưa vào phân tích tổng hợp. Việc trình bày song song sơ đồ PRISMA và bảng tóm tắt đặc điểm nghiên cứu giúp bảo đảm quy trình rà soát tài liệu được thực hiện một cách nhất quán, minh bạch và phù hợp với chuẩn mực trình bày học thuật quốc tế.

Từ 85 công trình được lựa chọn, nghiên cứu có chủ đích tập trung tổng hợp các nhóm tài liệu nền tảng có liên quan trực tiếp đến SMEs, bao gồm: lý thuyết vốn nhân lực [16], lý thuyết nguồn lực doanh nghiệp [4], lý thuyết năng lực động [6], [7], các nghiên cứu về cơ chế thích ứng tổ chức trong SMEs [21], thực hành quản trị nhân sự trong doanh nghiệp quy mô nhỏ và vừa [22], chiến lược kinh doanh dựa trên tri thức [13], cùng các nghiên cứu về ứng dụng công nghệ thông tin phục vụ quản trị và vận hành trong SMEs [14], [15]. Việc sàng lọc có chủ đích này giúp bảo đảm rằng nền tảng lý thuyết được xây dựng không mang tính khái quát chung cho mọi loại hình doanh nghiệp, mà phản ánh đúng các điều kiện đặc thù về nguồn lực, cấu trúc và năng lực thích ứng của SMEs.

Kết quả phân tích tổng hợp cho thấy sự đa dạng trong các tiếp cận lý thuyết nhằm lý giải vai trò của HRD. Theo tiếp cận nguồn lực doanh nghiệp, HRD được xem là một nguồn lực mang tính tương đối ổn định; trong khi lý thuyết năng lực động nhấn mạnh vai trò của HRD trong việc kích hoạt các quá trình học tập, đổi mới và tái cấu trúc thông qua các năng lực cảm nhận, nắm bắt và tái cấu hình. Lý thuyết vốn nhân lực tiếp cận HRD như một dạng vốn tích lũy, còn một số nghiên cứu khác xem HRD là nền tảng thúc đẩy học tập tổ chức và đổi mới sáng tạo. Bên cạnh đó, một bộ phận văn liệu cũng thừa nhận khả năng tồn tại mối quan hệ hai chiều giữa HRD và BP, trong đó hiệu quả hoạt động có thể ảnh hưởng đến các quyết định đầu tư cho HRD trong tương lai. Do đó, các giả thuyết trong nghiên cứu này được phát triển theo hướng làm rõ cơ chế chuyên hóa tác động của HRD đến BP, thay vì kiểm định mối quan hệ nhân quả trực tiếp hoặc hai chiều giữa hai biến.

Tuy nhiên, các nghiên cứu này chủ yếu được triển khai trong bối cảnh doanh nghiệp có mức độ chính thức hóa cao và nguồn lực tương đối dồi dào, trong khi trong SMEs – nơi nguồn lực hạn chế, cấu trúc linh hoạt và quá trình ra quyết định mang tính tập trung – HRD khó tạo ra giá trị chiến lược nếu không được chuyển hóa thông qua các cơ chế tổ chức, chiến lược và công nghệ phù hợp. Do đó, vẫn tồn tại khoảng trống nghiên cứu trong việc tích hợp các góc nhìn của lý thuyết nguồn lực, vốn nhân lực và năng lực động nhằm mô tả một cách mạch lạc tuyến chuyển hóa từ HRD sang năng lực tổ chức và kết quả kinh doanh SMEs.

## 2.2. Phân tích khái niệm

Khung tiếp cận của MacInnis [18] được sử dụng do khả năng phân loại rõ ràng các dạng đóng góp khái niệm gồm làm rõ, tổng hợp, mở rộng và đổi lập. Trên cơ sở đó, nghiên cứu lựa chọn hai chiến lược chủ đạo là làm rõ và tổng hợp nhằm xây dựng mô hình giải thích cơ chế chuyển hóa năng lực từ HRD sang BP trong SMEs.

Trong giai đoạn làm rõ, phân tích tập trung nhận diện bản chất khái niệm của HRD, tổ chức nhân sự, chiến lược kinh doanh, ứng dụng công nghệ thông tin và lãnh đạo chuyển đổi. Quy trình này tuân theo hướng dẫn của Jaakkola [19], bao gồm đối chiếu định nghĩa, so sánh logic và phân tích cấu trúc để xác định vị trí của các biến trong mô hình.

Ở giai đoạn tổng hợp, nghiên cứu tích hợp ba nền tảng lý thuyết gồm vốn nhân lực [16], nguồn lực doanh nghiệp [4] và năng lực động [6], [7], cùng với các mở rộng gần đây của Zahra và cộng sự [21]. Sự tổng hợp này hình thành “chuỗi chuyển hóa năng lực” gồm ba tầng năng lực này được sắp xếp theo cấu trúc cấp bậc vì chúng phản ánh quá trình tiến hóa tuần tự của tri thức trong tổ chức. Ở tầng thứ nhất, HRD tạo lập nền tảng tri thức và kỹ năng của người lao động, đóng vai trò là nguồn lực đầu vào để hình thành các năng lực cao hơn. Tầng thứ hai thể hiện quá trình chuyển hóa, trong đó tri thức được tích hợp, điều phối và định hướng thông qua các cơ chế tổ chức, chiến lược và công nghệ tương ứng với các quy trình cảm nhận, nắm bắt và tái cấu trúc trong DCT. Chỉ khi tri thức đã được vận hành hiệu quả thông qua các cơ chế này, doanh nghiệp mới có thể tạo ra tầng năng lực thứ ba, tức năng lực triển khai được biểu hiện qua đổi mới và BP. Cấu trúc ba tầng phản ánh mối quan hệ phụ thuộc và tích lũy, theo đó mỗi tầng chỉ xuất hiện khi tầng trước đã được hình thành đầy đủ.

Phân tích khái niệm cũng được sử dụng để thiết lập các mối quan hệ logic giữa các biến. Cơ sở lý thuyết của Park và Kim [12] khẳng định vai trò của tổ chức nhân sự như cơ chế thể chế hóa học tập; Wang và cộng sự [13] giải thích vai trò định hướng của chiến lược kinh doanh; trong khi Bondarouk và Brewster [14] cho thấy tác động khuếch đại của ứng dụng công nghệ thông tin đối với đổi mới và học tập. Việc tích hợp các bằng chứng này củng cố tính mạch lạc của lập luận và tăng cường giá trị thuyết minh của mô hình.

## 2.3. Kiểm định mô hình lý thuyết và bảo đảm độ tin cậy học thuật

Để nâng cao độ tin cậy và mức độ chấp nhận học thuật của mô hình lý thuyết, nghiên cứu áp dụng phương pháp Delphi gồm hai vòng đánh giá, phù hợp với hướng dẫn về xác thực mô hình lý thuyết trong khoa học nhân sự [10]. Mười hai chuyên gia được lựa chọn dựa trên hai tiêu chí: (i) kinh nghiệm nghiên cứu và công bố trong lĩnh vực phát triển nguồn nhân lực, chiến lược hoặc năng lực động; và (ii) kinh nghiệm thực tiễn trong quản trị SMEs.

Trong vòng Delphi thứ nhất, các chuyên gia được yêu cầu đánh giá duy nhất mức độ phù hợp và tính đại diện của các biến cốt lõi trong mô hình, bao gồm: HRD với vai trò là biến khởi phát; các cơ chế trung gian phản ánh năng lực tổ chức, cụ thể là tổ chức nhân sự định hướng học tập, chiến lược kinh doanh dựa trên tri thức và mức độ ứng dụng công nghệ thông tin; cùng với BP như biến đầu ra của quá trình chuyển hóa. Các yếu tố ngoài mô hình không được đưa vào đánh giá ở vòng này. Kết quả cho thấy đa số chuyên gia đồng thuận rằng tập hợp các biến này phản ánh đầy đủ và phù hợp bản chất của chuỗi chuyển hóa năng lực trong bối cảnh SMEs.

Vòng Delphi thứ hai tập trung đánh giá mức độ hợp lý của các mối quan hệ nhân quả giữa các biến theo đúng cấu trúc một chiều của mô hình, bao gồm mối quan hệ từ HRD đến ba cơ chế

trung gian, từ các cơ chế trung gian đến BP, cũng như vai trò điều tiết của lãnh đạo chuyển đổi, và khả năng áp dụng mô hình trong thực tiễn quản trị SMEs, với tỷ lệ đồng thuận đạt 83%, cho thấy mức độ ổn định và khả năng giải thích của mô hình dựa trên sự đồng thuận chuyên gia về cấu trúc nhân quả và logic vận hành của các biến. Việc triển khai Delphi hai vòng góp phần hạn chế thiên lệch lý thuyết thường gặp trong nghiên cứu khái niệm, đồng thời củng cố tính phù hợp của mô hình đối với bối cảnh SMEs tại Việt Nam.

Song song với quá trình xác thực mô hình, nghiên cứu tuân thủ ba nguyên tắc phương pháp luận của Torraco [17], bao gồm: tính hệ thống trong rà soát tài liệu, tính logic trong lập luận khái niệm và tính đóng góp trong phát triển tri thức. Bên cạnh đó, theo Jaakkola [19], một mô hình lý thuyết có chất lượng cần đáp ứng ba tiêu chí: sự rõ ràng khái niệm, tính gắn kết nội tại và khả năng tạo ra giả thuyết có thể kiểm chứng.

Sự kết hợp giữa tổng hợp tài liệu có hệ thống, phân tích khái niệm có cấu trúc và xác thực Delphi bảo đảm mô hình được phát triển trong nghiên cứu đáp ứng đầy đủ các tiêu chí trên. Nhờ đó, mô hình vừa đảm bảo giá trị lý thuyết vừa có nền tảng phương pháp luận vững chắc để mô tả cơ chế chuyển hóa năng lực trong SMEs.

### 3. Kết quả nghiên cứu

#### 3.1. Chuỗi chuyển hóa năng lực: từ phát triển nguồn nhân lực đến kết quả kinh doanh

Nghiên cứu xác lập bốn khái niệm trung tâm nhằm bảo đảm ranh giới lý thuyết rõ ràng trong mô hình đề xuất. HRD được hiểu là quá trình tạo lập tri thức, kỹ năng và năng lực học tập của người lao động. Tổ chức nhân sự phản ánh cơ chế thể chế hóa và tích hợp tri thức vào cấu trúc vận hành của doanh nghiệp. Chiến lược kinh doanh được xem là tiến trình định hướng và lựa chọn việc khai thác tri thức tổ chức nhằm đạt được mục tiêu cạnh tranh. Ứng dụng công nghệ thông tin thể hiện năng lực hạ tầng số hỗ trợ lan tỏa, khuếch đại và tái cấu trúc việc sử dụng tri thức trong tổ chức.

Trên nền tảng này, HRD được xem như điểm khởi phát của quá trình hình thành năng lực động thông qua học tập, chia sẻ tri thức và trao quyền cho người lao động [10], [16]. Tuy nhiên, theo lý thuyết năng lực động, tri thức chỉ tạo ra giá trị kinh tế khi được vận hành thông qua các quy trình cảm nhận, nắm bắt và tái cấu trúc nguồn lực – những thành tố cốt lõi của năng lực động theo Teece [6], [8]. Các bằng chứng thực nghiệm gần đây cho thấy năng lực động đóng vai trò quyết định đối với đổi mới, chuyên đổi số và hiệu suất của SMEs, đồng thời năng lực tri thức được xem là nền tảng định hình hành vi chiến lược của tổ chức [22]–[25].

Trên cơ sở tích hợp tiếp cận nguồn lực và năng lực động, nghiên cứu lập luận rằng tri thức được tạo lập thông qua HRD không thể trực tiếp chuyển hóa thành BP, mà cần được vận hành thông qua một chuỗi cơ chế trung gian phản ánh quá trình chuyển đổi tri thức từ cấp độ cá nhân sang cấp độ tổ chức. Chuỗi chuyển hóa này được cấu trúc theo logic đầu vào – quá trình – đầu ra, trong đó HRD đóng vai trò đầu vào tạo lập tri thức, các cơ chế tổ chức thực hiện chức năng chuyển đổi, và BP là đầu ra của toàn bộ hệ thống. Cách tiếp cận này phù hợp với hướng nghiên cứu nhấn mạnh vai trò của cơ chế và quá trình chuyển hóa trong tiếp cận nguồn lực và năng lực động, thay vì giả định mối quan hệ nhân quả trực tiếp giữa nguồn lực và hiệu suất.

Cụ thể, ba cơ chế trung gian được xác lập tương ứng với ba giai đoạn chức năng khác nhau nhưng bổ trợ lẫn nhau của quá trình chuyển hóa tri thức: (i) tổ chức nhân sự đảm nhiệm chức năng thể chế hóa và tích hợp tri thức cá nhân vào cấu trúc vận hành; (ii) chiến lược kinh doanh thực hiện chức năng định hướng và lựa chọn tri thức phù hợp với mục tiêu cạnh tranh; và (iii) hạ tầng công nghệ thông tin giữ vai trò khuếch đại, lan tỏa và tái cấu trúc tri thức trên quy mô tổ chức. Việc lựa chọn ba cơ chế này cho phép bao quát đầy đủ các chức năng cốt lõi của quá trình chuyển hóa tri thức trong SMEs, đồng thời tránh mở rộng mô hình sang các yếu tố thứ cấp không trực tiếp tham gia vào quá trình chuyển hóa năng lực.

Sự phối hợp tuần tự và liên kết của ba cơ chế trên hình thành một tuyến chuyển hóa gián tiếp nhưng có cấu trúc rõ ràng, dẫn dắt tri thức từ cấp độ cá nhân người lao động sang năng lực tổ chức và BP của SMEs. Nhờ đó, mối liên kết giữa HRD và BP được giải thích như một quá trình

chuyên hóa năng lực có thể biểu diễn bằng mô hình khái niệm, thay vì một mối quan hệ tác động trực tiếp đơn tuyến.

### **3.2. Vai trò trung gian của tổ chức nhân sự, chiến lược kinh doanh và công nghệ thông tin**

Ba cơ chế trung gian trong mô hình được xác lập dựa trên nguyên lý vận hành năng lực trong tiếp cận nguồn lực và năng lực động, theo đó tri thức chỉ tạo ra giá trị kinh tế khi được thể chế hóa ở cấp tổ chức, được định hướng và lựa chọn thông qua chiến lược, và được khuếch đại trong quá trình sử dụng [4], [6], [7], [26]. Trong SMEs, ba chức năng này không tồn tại độc lập mà được hiện thực hóa thông qua các cơ chế tổ chức cụ thể, phù hợp với đặc điểm nguồn lực hạn chế và mức độ chính thức hóa thấp. Điểm mới của mô hình không nằm ở việc lựa chọn từng cơ chế riêng lẻ, mà ở cách các cơ chế này được cấu trúc như những chức năng vận hành liên kết trong cùng một tuyến chuyên hóa năng lực từ HRD đến BP.

Thứ nhất, tổ chức nhân sự được xác lập như cơ chế trung gian đảm nhiệm chức năng thể chế hóa và tích hợp tri thức, bởi HRD là kênh chủ yếu giúp chuyển tri thức cá nhân thành tri thức tổ chức thông qua đào tạo, học tập liên tục và chuẩn hóa quy trình [27], [28]. Trong SMEs, nơi tri thức chủ yếu tồn tại ở cấp độ cá nhân, khả năng tổ chức và tích hợp tri thức thông qua hệ thống nhân sự quyết định mức độ tri thức được duy trì, lan tỏa và tái sử dụng trong hoạt động vận hành, qua đó ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả tổ chức.

Thứ hai, chiến lược kinh doanh được lựa chọn làm cơ chế trung gian thực hiện chức năng định hướng và lựa chọn tri thức, bởi không phải mọi tri thức đều mang giá trị chiến lược. Theo tiếp cận nguồn lực, tri thức chỉ trở thành năng lực cạnh tranh khi được ưu tiên, phân bổ và khai thác phù hợp với mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp [4], [29]. Trong bối cảnh SMEs, chiến lược kinh doanh đóng vai trò then chốt trong việc định tuyến dòng tri thức, bảo đảm các hoạt động học tập, chia sẻ tri thức và phát triển nguồn nhân lực phục vụ trực tiếp cho định hướng cạnh tranh và tăng trưởng dài hạn [30], [31].

Thứ ba, ứng dụng công nghệ thông tin được xác lập như cơ chế trung gian đảm nhiệm chức năng khuếch đại và lan tỏa tri thức, thông qua việc hỗ trợ lưu trữ, chia sẻ và tái cấu trúc tri thức trong tổ chức [32]. Trong bối cảnh chuyển đổi số, công nghệ thông tin không chỉ đóng vai trò là công cụ hỗ trợ mà còn trở thành điều kiện cần để tri thức được khai thác và sử dụng hiệu quả trên quy mô tổ chức, đặc biệt trong SMEs – nơi thường thiếu các cấp quản lý trung gian và phụ thuộc nhiều vào hệ thống số để điều phối, kết nối và chuẩn hóa các hoạt động vận hành [33].

Như vậy, ba cơ chế trung gian không được lựa chọn theo cách liệt kê các biến độc lập, mà phản ánh một cấu trúc chức năng có thứ tự và logic vận hành rõ ràng, trong đó từng cơ chế đảm nhiệm một vai trò không thể thay thế trong quá trình chuyên hóa tri thức từ cấp độ cá nhân sang năng lực tổ chức và BP. Chính cấu trúc chức năng và logic liên kết này tạo nên đóng góp lý thuyết cốt lõi của mô hình, thay vì bản thân từng cơ chế riêng lẻ.

### **3.3. Vai trò điều tiết của lãnh đạo chuyên đổi**

Lãnh đạo chuyên đổi được xem là yếu tố điều tiết quan trọng trong hệ thống chuyên hóa năng lực. Theo Bass và Riggio [34], phong cách lãnh đạo này nuôi dưỡng động lực nội tại, truyền cảm hứng và thúc đẩy đổi mới; đồng thời các bằng chứng thực nghiệm cho thấy lãnh đạo chuyên đổi ảnh hưởng đến BP thông qua các năng lực động, đặc biệt là năng lực học tập tổ chức và năng lực đổi mới [35]. Điều này cho thấy lãnh đạo chuyên đổi đóng vai trò như cơ chế kích hoạt các năng lực cốt lõi.

Trong bối cảnh SMEs, các nghiên cứu gần đây cũng nhấn mạnh rằng lãnh đạo định hướng tri thức giữ vai trò quan trọng đối với hành vi chiến lược và kết quả hoạt động thông qua việc thúc đẩy quản trị tri thức khách hàng, nâng cao chất lượng đổi mới và cải thiện hiệu quả hoạt động [30]. Tiếp nối luận điểm này, nghiên cứu xem lãnh đạo chuyên đổi là biến điều tiết, có khả năng khuếch đại tác động của HRD lên ba cơ chế trung gian bằng cách định hướng nỗ lực HRD theo hướng khuyến khích học tập, chia sẻ tri thức, vận dụng tri thức vào hoạch định và thực thi chiến lược, đồng thời

tạo môi trường thuận lợi cho việc tiếp nhận và khai thác công nghệ thông tin trong SMEs. Từ đó, lãnh đạo chuyên đổi được giả định là biến điều tiết trong mối quan hệ giữa HRD và các cơ chế trung gian trong mô hình nghiên cứu.

### 3.4. Phát triển giả thuyết và mô hình nghiên cứu đề xuất

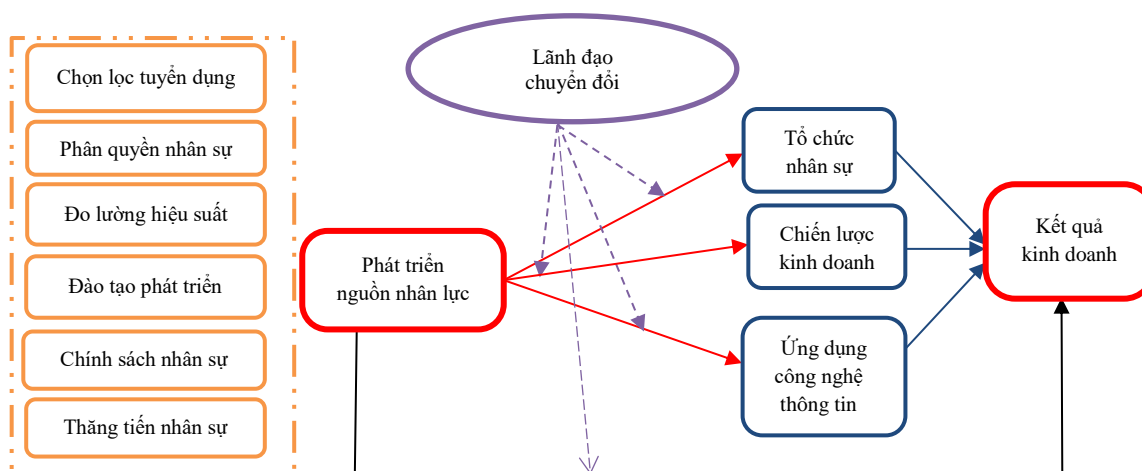
Dựa trên lý thuyết vốn nhân lực, HRD được xem là điều kiện tiên quyết để hình thành các năng lực ở cấp tổ chức, thông qua việc tích lũy tri thức, kỹ năng và khả năng học tập của người lao động [16], [10]. Tuy nhiên, trong bối cảnh SMEs, nơi tri thức chủ yếu tồn tại ở cấp độ cá nhân và mức độ chính thức hóa còn hạn chế, các năng lực này khó có thể tự động chuyển hóa thành BP nếu thiếu các cơ chế vận hành phù hợp.

Các nghiên cứu về chuyển hóa tri thức cho thấy cơ chế học tập tổ chức và hành vi chia sẻ tri thức đóng vai trò trung gian then chốt giữa tri thức cá nhân và tri thức tổ chức [27], [36]. Theo đó, các hoạt động HRD như đào tạo chuyên môn, chương trình phát triển năng lực và cơ chế khuyến khích học tập không tạo ra giá trị kinh tế một cách trực tiếp, mà thông qua việc thúc đẩy chia sẻ tri thức, học tập liên tục và năng lực đổi mới trong tổ chức [28].

Trong các SMEs, quá trình này chịu ảnh hưởng mạnh bởi định hướng chiến lược và khả năng điều phối tri thức. Các nghiên cứu về định hướng chiến lược trong SMEs khẳng định rằng tri thức tổ chức và thực hành quản trị tri thức chỉ đóng góp vào kết quả hoạt động khi được gắn kết với các quyết định chiến lược và mục tiêu cạnh tranh cụ thể [30]. Điều này cho thấy vai trò trung gian của chiến lược kinh doanh trong việc định tuyến và khai thác giá trị của nguồn nhân lực.

Bên cạnh đó, các tài liệu về chuyển đổi số nhấn mạnh rằng hạ tầng số và năng lực số của người lao động giữ vai trò khuếch đại quá trình sử dụng tri thức, hỗ trợ ra quyết định nhanh hơn và nâng cao hiệu quả hoạt động doanh nghiệp [32], [33]. Trong SMEs, công nghệ thông tin không chỉ là công cụ hỗ trợ mà còn là điều kiện cần để các năng lực hình thành từ HRD được lan tỏa và phát huy hiệu quả trên quy mô tổ chức.

Hình 1 minh họa cấu trúc tổng thể của mô hình nghiên cứu được đề xuất, trong đó HRD được xác định là điểm khởi phát của chuỗi chuyển hóa năng lực trong doanh nghiệp. Mô hình bao gồm ba cơ chế trung gian là tổ chức nhân sự, chiến lược kinh doanh và ứng dụng công nghệ thông tin, lần lượt đảm nhiệm các chức năng thể chế hóa, định hướng và khuếch đại việc sử dụng tri thức nhằm chuyển hóa tri thức từ cấp độ cá nhân thành năng lực tổ chức và kết quả kinh doanh. Lãnh đạo chuyên đổi được đưa vào mô hình như một biến điều tiết, có vai trò củng cố hiệu quả vận hành của các cơ chế trung gian thông qua việc thúc đẩy động lực học tập, tinh thần đổi mới và khả năng thích ứng của doanh nghiệp. Cấu trúc này phản ánh một tuyến tác động mang tính hệ thống, cho phép giải thích mạch lạc quá trình HRD được chuyển hóa thành BP trong bối cảnh SMEs.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Trên cơ sở lập luận nêu trên, các giả thuyết nghiên cứu được phát triển và diễn giải như sau:

Giả thuyết 1: Phát triển nguồn nhân lực tác động tích cực đến mức độ hoàn thiện của tổ chức nhân sự; lập luận này dựa trên bằng chứng cho thấy các chương trình đào tạo và cơ chế HRD nâng cao năng lực học tập tổ chức và khả năng chuyển giao tri thức nội bộ [10], [16], [27], [28].

Giả thuyết 2: Phát triển nguồn nhân lực tác động tích cực đến việc thiết lập và triển khai chiến lược kinh doanh, vì vốn tri thức và năng lực nhân lực là nền tảng để hình thành đường hướng chiến lược và thực thi chính sách cạnh tranh [4], [29], [30].

Giả thuyết 3: Phát triển nguồn nhân lực tác động tích cực đến mức độ ứng dụng công nghệ thông tin trong doanh nghiệp, với cơ sở là mối liên hệ giữa năng lực con người và khả năng tiếp nhận, vận dụng các giải pháp số hóa nhằm tối ưu hóa quy trình làm việc [32], [33].

Giả thuyết 4: Tổ chức nhân sự, chiến lược kinh doanh và ứng dụng công nghệ thông tin đóng vai trò là ba cơ chế trung gian chuyển hóa tác động của phát triển nguồn nhân lực lên kết quả kinh doanh; lập luận này dựa trên khung năng lực động cho thấy quá trình cảm nhận, nắm bắt và tái cấu hình nguồn lực chỉ xảy ra hiệu quả khi có cơ chế tổ chức và chiến lược phù hợp cùng hạ tầng công nghệ hỗ trợ [6], [7], [26], [30], [36].

Giả thuyết 5: Tổ chức nhân sự, chiến lược kinh doanh và ứng dụng công nghệ thông tin có tác động trực tiếp và tích cực đến kết quả kinh doanh, căn cứ trên các nghiên cứu chứng minh vai trò của quản trị tri thức, thực hành nhân sự và năng lực đổi mới trong việc cải thiện hiệu suất hoạt động [28], [30], [32], [35].

Giả thuyết 6: Lãnh đạo chuyển đổi điều tiết mối quan hệ giữa phát triển nguồn nhân lực và ba cơ chế trung gian trong hệ thống chuyển hóa năng lực, bởi vì phong cách lãnh đạo này kích thích nhiệt huyết, khuyến khích học hỏi và tạo điều kiện cho đổi mới, từ đó khuếch đại hiệu quả của các nỗ lực phát triển nguồn nhân lực trên các kênh tổ chức, chiến lược và công nghệ [30], [34], [35].

Mô hình giả thuyết được đề xuất mô tả cấu trúc chuyển hóa năng lực trong doanh nghiệp vừa và nhỏ, trong đó phát triển nguồn nhân lực được xác định là điểm khởi phát của ba cơ chế trung gian gồm tích hợp, định tuyến và khuếch đại tri thức. Cách tiếp cận này đóng góp về mặt lý thuyết khi làm rõ con đường chuyển hóa một chiều từ tri thức cá nhân sang năng lực tổ chức và BP, phù hợp với mục tiêu phân tích vai trò của HRD trong bối cảnh cạnh tranh và chuyển đổi số. Đồng thời, mô hình cung cấp nền tảng khái niệm rõ ràng cho các kiểm định thực nghiệm tiếp theo bằng các phương pháp phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính, như gợi ý của Hair và cộng sự [37].

#### 4. Kết luận

Nghiên cứu này đóng góp một kết quả mới về mặt khoa học thông qua việc xây dựng và phát triển một mô hình lý thuyết tích hợp nhằm giải thích cách thức HRD tạo ra giá trị trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Việt Nam. Khác với các nghiên cứu trước chủ yếu xem HRD như một yếu tố tác động trực tiếp đến BP, mô hình đề xuất cho thấy HRD không tạo ra giá trị kinh tế một cách trực tiếp, mà phát huy hiệu quả thông qua quá trình chuyển hóa tri thức thành năng lực tổ chức.

Cụ thể, nghiên cứu chỉ ra rằng tri thức được hình thành từ HRD chỉ có thể chuyển hóa thành BP khi được vận hành thông qua ba cơ chế trung gian mang tính chức năng: (i) tổ chức nhân sự theo định hướng học tập và chia sẻ tri thức nhằm thể chế hóa tri thức cá nhân; (ii) hoạch định và triển khai chiến lược kinh doanh dựa trên tri thức nhằm định tuyến và ưu tiên khai thác nguồn lực; và (iii) ứng dụng công nghệ thông tin để khuếch đại, lan tỏa và tái cấu trúc việc sử dụng tri thức trong tổ chức. Cấu trúc này phản ánh đúng đặc thù của SMEs tại Việt Nam, nơi nguồn lực hạn chế, mức độ chính thức hóa thấp và yêu cầu thích ứng cao trong bối cảnh cạnh tranh và chuyển đổi số. Do đó, mô hình đặc biệt phù hợp với SMEs Việt Nam – nơi các hoạt động HRD thường mang tính ngắn hạn, phi chính thức và chưa được gắn kết chặt chẽ với chiến lược kinh doanh cũng như hạ tầng công nghệ số.

Một đóng góp mới quan trọng của mô hình là việc xác định lãnh đạo chuyển đổi như một điều kiện biên của quá trình chuyển hóa năng lực. Lãnh đạo chuyển đổi không trực tiếp tạo ra năng lực động, nhưng giữ vai trò quyết định đối với chất lượng vận hành của các cơ chế trung gian thông qua việc nuôi dưỡng động lực học tập, khuyến khích đổi mới và hỗ trợ tiếp nhận công nghệ. Qua đó,

nghiên cứu mở rộng tiếp cận năng lực động bằng cách nhấn mạnh vai trò của bối cảnh lãnh đạo trong quá trình hiện thực hóa giá trị của HRD, đặc biệt trong các tổ chức có cấu trúc linh hoạt như SMEs.

Về mặt lý thuyết, nghiên cứu đóng góp ở ba khía cạnh. Thứ nhất, làm rõ bản chất kép của HRD vừa là nguồn lực chiến lược, vừa là nền tảng hình thành năng lực động của doanh nghiệp. Thứ hai, cụ thể hóa nền tảng vi mô của năng lực động bằng cách xác định các cơ chế tổ chức thông qua đó tri thức được tích hợp, định tuyến và khai thác trong vận hành doanh nghiệp. Thứ ba, nghiên cứu mở rộng khuôn khổ lý thuyết năng lực động trong bối cảnh SMEs tại các nền kinh tế mới nổi bằng việc đưa lãnh đạo chuyên đổi vào như một điều kiện biên của quá trình hình thành và vận hành năng lực tổ chức. Các đóng góp này mang tính tích hợp và phát triển lý thuyết, không trùng lặp với các công trình trước vốn chủ yếu tập trung vào các mối quan hệ tác động trực tiếp.

Về mặt thực tiễn, kết quả nghiên cứu gợi ý rằng các doanh nghiệp vừa và nhỏ cần chuyển từ tư duy “đào tạo nhân lực” sang cách tiếp cận HRD gắn với vận hành tri thức và chiến lược kinh doanh. Các hoạt động đào tạo chỉ phát huy hiệu quả khi đi kèm với cơ chế tích hợp tri thức vào tổ chức, được định hướng bởi chiến lược cạnh tranh rõ ràng và được hỗ trợ bởi hạ tầng công nghệ thông tin cùng năng lực số của người lao động, dưới sự dẫn dắt của lãnh đạo chuyên đổi.

Do mang tính khái niệm, nghiên cứu chưa đo lường được mức độ tác động của từng cơ chế trung gian đến BP. Các nghiên cứu tiếp theo có thể kết hợp phương pháp định tính và định lượng để kiểm định mô hình trong bối cảnh SMEs tại Việt Nam, qua đó làm rõ sâu hơn cách thức vận hành của các cơ chế chuyển hóa cũng như vai trò của các điều kiện bối cảnh trong việc hiện thực hóa giá trị của HRD.

#### TÀI LIỆU THAM KHẢO/ REFERENCES

- [1] OECD, *OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2023*. Paris, France: OECD Publishing, 2023.
- [2] World Bank, *Vietnam Country Economic Memorandum 2022: Boosting Productivity Growth*. Washington, DC, USA: World Bank Publications, 2022.
- [3] M. Loon, “Human capital, HRD, and dynamic capabilities,” *European Journal of Training and Development*, vol. 45, no. 4/5, pp. 301–319, 2021, doi: 10.1108/EJTD-10-2020-0158.
- [4] J. Barney, “Firm resources and sustained competitive advantage,” *Journal of Management*, vol. 17, no. 1, pp. 99–120, 1991, doi: 10.1177/014920639101700108.
- [5] P. M. Wright, A. J. Nyberg, and R. E. Ployhart, “A research revolution in SHRM,” *Human Resource Management Review*, vol. 30, no. 4, 2020, Art. no. 100732, doi: 10.1016/j.hrmr.2019.100732.
- [6] D. J. Teece, G. Pisano, and A. Shuen, “Dynamic capabilities and strategic management,” *Strategic Management Journal*, vol. 18, no. 7, pp. 509–533, 1997.
- [7] D. J. Teece, “Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance,” *Strategic Management Journal*, vol. 28, no. 13, pp. 1319–1350, 2007.
- [8] K. M. Eisenhardt and J. A. Martin, “Dynamic capabilities: What are they?,” *Strategic Management Journal*, vol. 21, no. 10–11, pp. 1105–1121, 2000, doi: 10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E.
- [9] O. Schilke, S. Hu, and C. E. Helfat, “On the importance of dynamic capabilities for firm performance,” *Strategic Management Journal*, vol. 39, no. 4, pp. 1134–1162, 2018.
- [10] T. N. Garavan, A. McCarthy, and M. J. Morley, *Strategic Human Resource Development: Theory and Practice*, 2nd ed. London, U.K.: Routledge, 2021.
- [11] T. H. Nguyen, M. A. Le, and T. N. Pham, “Human resource practices and SME performance in Vietnam,” *Asia Pacific Journal of Human Resources*, vol. 61, no. 3, pp. 479–498, 2023, doi: 10.1111/1744-7941.12389.
- [12] S. Park and J. Kim, “HRD systems, organizational learning, and firm performance,” *Human Resource Development Quarterly*, vol. 33, no. 4, pp. 427–445, 2022, doi: 10.1002/hrdq.21492.
- [13] C. Wang, H. Li, and Y. Zhang, “Business strategy alignment and human capital development in small firms,” *Journal of Business Research*, vol. 146, pp. 237–247, 2022, doi: 10.1016/j.jbusres.2022.03.029.
- [14] T. Bondarouk and C. Brewster, “HRM in the digital age: Balancing technology and people,” *Human Resource Management Review*, vol. 33, no. 2, 2023, Art. no. 100891, doi: 10.1016/j.hrmr.2022.100891.
- [15] J. H. Marler and E. Parry, “Human resource management, strategic involvement, and e-HRM technology,” *Human Resource Management Review*, vol. 31, no. 1, 2021, Art. no. 100702, doi: 10.1016/j.hrmr.2019.100702.
- [16] G. S. Becker, *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, 3rd ed. Chicago, IL, USA: University of Chicago Press, 1993.
- [17] R. J. Torraco, “Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples,” *Human Resource*

- Development Review*, vol. 4, no. 3, pp. 356–367, 2005, doi: 10.1177/1534484305278283.
- [18] D. J. MacInnis, “A framework for conceptual contributions in marketing,” *Journal of Marketing*, vol. 75, no. 4, pp. 136–154, 2011, doi: 10.1509/jmkg.75.4.136.
- [19] E. Jaakkola, “Designing conceptual articles: Four approaches,” *AMS Review*, vol. 10, pp. 18–26, 2020, doi: 10.1007/s13162-020-00161-y.
- [20] D. Moher, A. Liberati, J. Tetzlaff, D. G. Altman, and PRISMA Group, “Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement,” *PLOS Medicine*, vol. 6, no. 7, 2009, Art. no. e1000097, doi: 10.1371/journal.pmed.1000097.
- [21] S. A. Zahra, I. Filatotchev, and M. Wright, “How do firms adapt to discontinuous innovations? The role of dynamic capabilities in digital transformation,” *Journal of Business Venturing*, vol. 35, no. 6, pp. 1060–1080, 2020, doi: 10.1016/j.jbusvent.2019.106049.
- [22] M. Civelek, A. Ključnikov, V. Krajčík, and P. Žufan, “The role of dynamic capabilities in the digital transformation of small and medium-sized enterprises,” *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, vol. 15, no. 3, pp. 466–487, 2023, doi: 10.1108/JEEE-04-2021-0150.
- [23] X. Jia, J. Chen, L. Mei, and W. Zhang, “Dynamic capabilities and open innovation: Evidence from small and medium-sized enterprises,” *Technovation*, vol. 125, 2023, Art. no. 102712, doi: 10.1016/j.technovation.2023.102712.
- [24] W. Kassaye, “Dynamic capabilities and innovation performance in small and medium enterprises: A global systematic review,” *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 30, no. 4, pp. 789–812, 2023, doi: 10.1108/JSBED-02-2022-0074.
- [25] R. Hernández-Linares, F. W. Kellermanns, and M. C. López-Fernández, “Knowledge-based strategic orientation and firm performance: Evidence from small and medium enterprises,” *Journal of Small Business Management*, vol. 62, no. 1, pp. 34–56, 2024, doi: 10.1080/00472778.2021.1955123.
- [26] D. G. Sirmon, M. A. Hitt, and R. D. Ireland, “Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box,” *Academy of Management Review*, vol. 32, no. 1, pp. 273–292, 2007, doi: 10.5465/amr.2007.23466005.
- [27] J. Ahn and Y. Chang, “Transforming ‘I’ into ‘we’ in organizational knowledge creation: A case study,” *Human Resource Development Quarterly*, vol. 30, no. 4, pp. 481–501, 2019, doi: 10.1002/hrdq.21371.
- [28] L. Muñoz-Pascual and J. Galende, “Human resource management contributions to knowledge sharing for a sustainability-oriented performance: A mixed methods approach,” *Sustainability*, vol. 12, no. 1, 2020, Art. no. 161, doi: 10.3390/su12010161.
- [29] P. M. Wright and G. C. McMahan, “Theoretical perspectives for strategic human resource management,” *Journal of Management*, vol. 18, no. 2, pp. 295–320, 1992, doi: 10.1177/014920639201800205.
- [30] P. Chaithanapat, P. Punnakitakshem, N. C. K. K. Oo, and S. Rakthin, “Relationships among knowledge-oriented leadership, customer knowledge management, innovation quality and firm performance in SMEs,” *Journal of Innovation & Knowledge*, vol. 7, no. 1, 2022, Art. no. 100162, doi: 10.1016/j.jik.2022.100162.
- [31] N. U. Zia, M. B. Khan, and M. Shafi, “Knowledge-oriented leadership, knowledge management behaviour and innovation: A mediation analysis,” *Journal of Knowledge Management*, vol. 24, no. 8, pp. 1819–1842, 2020, doi: 10.1108/JKM-04-2020-0301.
- [32] C. Blanka, B. Krumay, and D. Rueckel, “The interplay of digital transformation and employee competency: A design science approach,” *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 176, 2022, Art. no. 121435, doi: 10.1016/j.techfore.2021.121435.
- [33] P. T. Huu, Q. A. Nguyen, and T. H. Hoang, “Impact of employee digital competence on the relationship between autonomy and knowledge sharing: The mediating role of creativity and learning,” *Artificial Intelligence Review*, vol. 56, no. 7, pp. 5631–5657, 2023, doi: 10.1007/s10462-022-10305-7.
- [34] B. M. Bass and R. E. Riggio, *Transformational Leadership*, 2nd ed. New York, NY, USA: Psychology Press, 2006.
- [35] V. J. García-Morales, M. M. Jiménez-Barrionuevo, and L. Gutiérrez-Gutiérrez, “Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation,” *Journal of Business Research*, vol. 65, no. 7, pp. 1040–1050, 2012, doi: 10.1016/j.jbusres.2011.03.005.
- [36] A. Yeboah and E. K. Akwaa-Sekyi, “Knowledge sharing in organizations: A systematic review,” *Cogent Business & Management*, vol. 10, no. 1, 2023, Art. no. 2195027, doi: 10.1080/23311975.2023.2195027.
- [37] J. F. Hair, G. T. M. Hult, C. M. Ringle, and M. Sarstedt, *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, 3rd ed. Thousand Oaks, CA, USA: Sage, 2023.