

# HIỆU SUẤT CỦA QUẢN LÝ CẤP TRUNG TRONG CÁC DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA THỜI KỲ SỐ - TIẾP CẬN TỪ NGHIÊN CỨU ĐA TRƯỜNG HỢP

## PERFORMANCE OF MIDDLE MANAGEMENT IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN THE DIGITAL ERA: A MULTIPLE-CASE STUDY APPROACH

TRẦN QUANG VIỆT (\*)

**Tóm tắt:** Trong kỷ nguyên số, các doanh nghiệp nhỏ và vừa đối mặt với áp lực chuyển đổi lớn nhưng hạn chế về nguồn lực, khiến vai trò của nhà quản lý cấp trung trở thành mắt xích then chốt chuyển hóa chiến lược thành hành động. Nghiên cứu định tính đa trường hợp này giải mã “hộp đen” hiệu suất của đội ngũ quản lý cấp trung (tiếng Anh: Middle managers - viết tắt là MMs) thông qua phỏng vấn sâu 16 nhà quản lý và 04 lãnh đạo doanh nghiệp tại Việt Nam. Kết quả chỉ ra hiệu suất số của MMs không phải là kết quả tĩnh mà là sự cộng hưởng của ba trụ cột trong một hệ sinh thái động. Đây là khung tham chiếu quan trọng để các doanh nghiệp nhỏ và vừa tái cấu trúc quy trình tuyển dụng và đào tạo đội ngũ quản lý trong bối cảnh chuyển đổi số.

**Từ khóa:** Chuyển đổi số; doanh nghiệp nhỏ và vừa; hiệu suất công việc; nghiên cứu đa trường hợp; nhà quản lý cấp trung.

**Abstract:** In the digital era, small and medium-sized enterprises (SMEs) face significant transformation pressures while operating under resource constraints, rendering the role of middle managers a critical link in translating strategy into action. This qualitative multiple-case study unpacks the “black box” of middle management performance (Middle Managers - MMs) through in-depth interviews with 16 managers and 4 business leaders in Vietnam. The findings indicate that the digital performance of MMs is not a static outcome but rather the synergistic result of three pillars within a dynamic ecosystem. This framework provides an important reference for SMEs in restructuring their recruitment and training processes for managerial staff in the context of digital transformation.

**Keywords:** Digital transformation; small and medium-sized enterprises; job performance; multiple-case study; middle managers.

Ngày nhận bài: 10/02/2026

Ngày biên tập: 06/3/2026

Ngày duyệt đăng: 19/3/2026

### Mở đầu

Trong kỷ nguyên số, các doanh nghiệp nhỏ và vừa (tiếng Anh: Small and Medium Enterprises - viết tắt là SMEs) đang đối mặt với áp lực “chuyển đổi hay là chết”. Khác với các tập đoàn lớn, SMEs thường bị hạn chế về ngân sách và nhân lực, khiến họ phụ thuộc đáng kể vào năng lực điều hành của MMs để

hiện thực hóa các sáng kiến số. MMs đóng vai trò là “mắt xích” bản lề, chuyển hóa tầm nhìn chiến lược của lãnh đạo thành các hành động vận hành cụ thể. Tuy nhiên, vai trò của MMs trong bối cảnh chuyển đổi số tại SMEs vẫn chưa được nghiên cứu đầy đủ ở cấp độ vi mô. Phần lớn các nghiên cứu trước đây thường tập trung vào vai trò của lãnh đạo cấp cao hoặc các chỉ số đầu ra định lượng, mà bỏ ngỏ câu hỏi về cách thức MMs duy trì và tái tạo hiệu

(\*) ThS; Trường Đại học Công nghệ Đông Á

suất trong một hệ sinh thái số còn chưa hoàn thiện. Nghiên cứu này nhằm giải mã “hộp đen” về hiệu suất của MMs, làm rõ cách họ thích ứng, điều phối và dẫn dắt sự thay đổi trong bối cảnh nguồn lực hạn chế.

Thông qua thiết kế nghiên cứu đa trường hợp định hướng hiện tượng học tại 04 SMEs tiêu biểu tại Việt Nam, nghiên cứu kỳ vọng cung cấp góc nhìn thực tiễn và sâu sắc về cấu phần tạo nên hiệu suất số của nhà quản lý. Kết quả nghiên cứu không chỉ đóng góp về mặt lý thuyết mà còn giúp các chủ doanh nghiệp có thêm khung tham chiếu để tối ưu hóa nguồn lực con người trong hành trình số hóa.

**2. Tổng quan lý thuyết**

Nghiên cứu vận dụng lý thuyết năng lực động làm khung phân tích trung tâm nhằm lý giải hiệu suất của MMs trong bối cảnh chuyển đổi số tại SMEs. Theo Teece (2014), năng lực động nhấn mạnh khả năng của tổ chức trong việc nhận diện cơ hội từ môi trường, kịp thời tận dụng chúng và tái cấu trúc nguồn lực để thích ứng với biến động. Trong môi trường số hóa, MMs tại các SMEs không chỉ thực hiện vai trò vận hành đơn thuần mà còn trực tiếp thể hiện năng lực động thông qua việc chủ động nhận diện tiềm năng từ công nghệ mới, khai thác chúng để cải tiến quy trình và liên tục điều chỉnh cơ cấu nhân sự cùng cách thức làm việc. Cách tiếp cận này cho phép nhìn nhận hiệu suất của MMs không phải là một kết quả tĩnh dựa trên các chỉ tiêu hành chính, mà là biểu hiện sinh động của khả năng thích ứng, đổi mới và tái cấu trúc trong một hệ sinh thái biến động.

Sự cần thiết của việc tái định nghĩa hiệu suất này xuất phát từ đặc thù vai trò “lai” của MMs trong cấu trúc SMEs, nơi vốn có ít cấp bậc và nguồn lực hạn chế. Tại đây, MMs vừa là người triển khai chiến lược từ lãnh đạo cấp cao, vừa phải trực tiếp xử lý các vấn đề vận hành và kỹ thuật phát sinh hàng ngày. Phạm vi trách nhiệm đa nhiệm này khiến họ trở thành trung gian then chốt, chuyển tải tầm nhìn công nghệ của chủ doanh nghiệp thành hành động

cụ thể, đồng thời điều chỉnh thông điệp triển khai để phù hợp với năng lực tiếp nhận thực tế của nhân viên. Do đó, hiệu suất của MMs trong SMEs không thể được đánh giá tách rời khỏi điều kiện nguồn lực hạn chế và bối cảnh tổ chức đặc thù mà họ đang vận hành.

Để đo lường hiệu quả các vai trò phức tạp này, nghiên cứu tiếp cận khái niệm hiệu suất công việc dựa trên khung lý thuyết của Motowidlo (2003) và điều chỉnh cho phù hợp với môi trường số hóa thông qua hai thành phần cốt lõi. Thứ nhất, là hiệu suất nhiệm vụ, thể hiện qua khả năng sử dụng thành thạo các công cụ và nền tảng số như ERP, CRM hay AI để hoàn thành mục tiêu chuyên môn và điều phối chính xác các luồng công việc đã được số hóa. Thứ hai, là hiệu suất hành vi, bao gồm những đóng góp vượt ra ngoài mô tả công việc chính thức, như hỗ trợ đồng nghiệp thích ứng với công nghệ mới, lan tỏa tư duy số và duy trì sự gắn kết của đội ngũ trong môi trường làm việc kết hợp. Trong nghiên cứu này, trọng tâm không chỉ nằm ở từng thành phần riêng lẻ mà ở sự giao thoa giữa chúng, nơi năng lực số cá nhân trở thành nền tảng để thúc đẩy các hành vi tích cực, từ đó tạo ra giá trị mới cho tổ chức trong tiến trình chuyển đổi số.

**3. Phương pháp nghiên cứu**

Nghiên cứu sử dụng thiết kế đa trường hợp theo hướng tiếp cận của Yin (2018), một phương pháp cho phép đối chiếu chéo giữa các bối cảnh doanh nghiệp khác nhau nhằm tăng cường độ tin cậy và giá trị khái quát hóa của lý thuyết. Cách tiếp cận này đặc biệt phù hợp để khám phá các cơ chế vận hành vi mô của hiệu suất MMs trong những môi trường số hóa có đặc điểm khác biệt. Để đảm bảo tính thực tiễn và chiều sâu, bốn doanh nghiệp SMEs tại Việt Nam đã được lựa chọn theo phương pháp chọn mẫu có mục đích dựa trên các tiêu chí về ngành nghề, quy mô từ 60 đến 180 nhân sự để đảm bảo sự tồn tại rõ rệt của tầng lớp quản lý cấp trung và sự đa dạng về mức độ số hóa từ sơ khai đến toàn diện.

**Bảng 1: Thông tin tóm tắt các doanh nghiệp trong nghiên cứu**

| Mã Case | Lĩnh vực   | Quy mô (N) | Mức độ số hóa        | Đối tượng phỏng vấn |
|---------|------------|------------|----------------------|---------------------|
| Case A  | Thương mại | 120        | Nâng cao (ERP, CRM)  | 04 MMs + 01 CEO     |
| Case B  | Sản xuất   | 180        | Trung bình (SOP số)  | 04 MMs + 01 CEO     |
| Case C  | Dịch vụ    | 90         | Sơ khai (App nội bộ) | 04 MMs + 01 CEO     |
| Case D  | Công nghệ  | 60         | Toàn diện (Cloud/AI) | 04 MMs + 01 CEO     |

Dữ liệu nghiên cứu được thu thập từ ba nguồn chính nhằm đảm bảo tính hội tụ và độ tin cậy. Tổng cộng có 16 MMs đã tham gia các cuộc phỏng vấn sâu bán cấu trúc kéo dài từ 45 đến 60 phút, tập trung vào trải nghiệm điều hành dựa trên khung năng lực động bao gồm các khía cạnh cảm nhận, nắm bắt và tái cấu trúc. Bên cạnh đó, nghiên cứu thực hiện phỏng vấn đối soát với 04 lãnh đạo cấp cao để làm rõ sự tương quan giữa định hướng chiến lược và thực thi thực tế. Quá trình thu thập còn bao gồm quan sát trực tiếp việc sử dụng các nền tảng số như ERP, Slack hay Trello trong vận hành hàng ngày và phân tích các tài liệu nội bộ như mô tả công việc, báo cáo KPI và quy trình số hóa.

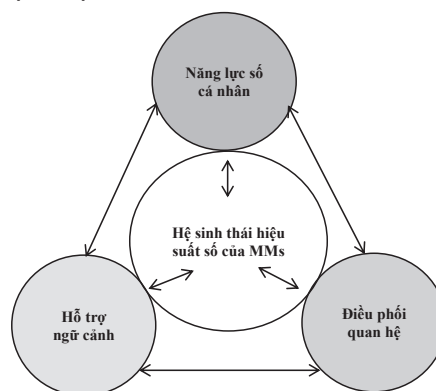
Toàn bộ dữ liệu sau khi thu thập được xử lý thông qua phương pháp phân tích chủ đề với sự hỗ trợ của phần mềm NVivo. Quy trình phân tích được thực hiện nghiêm ngặt qua ba bước: mã hóa mở để xác định các khái niệm sơ khởi; mã hóa trục nhằm liên kết các nhóm chủ đề; mã hóa chọn lọc để xây dựng mô hình lý thuyết về hệ sinh thái hiệu suất. Cách tiếp cận này cho phép nhận diện một cách có hệ thống các mẫu hình chung và những yếu tố đặc thù chi phối hiệu suất của MMs trong bối cảnh chuyển đổi số tại các SMEs.

**4. Kết quả nghiên cứu**

Thông qua quá trình mã hóa chọn lọc từ bốn trường hợp nghiên cứu, kết quả cho thấy hiệu suất của MMs trong môi trường số không còn dựa chủ yếu vào chuyên môn truyền thống mà phụ thuộc mạnh mẽ vào năng lực số và tư duy linh hoạt cá nhân. Những MMs đạt hiệu suất cao thường chủ động làm chủ các công cụ công nghệ như ERP hay CRM trước khi triển khai cho đội ngũ, từ đó tạo niềm tin và

tính thuyết phục trong việc thay đổi hành vi làm việc của nhân viên. Vai trò này biến họ thành những “người gác cổng” thông tin, giúp chuyển hóa tầm nhìn số của lãnh đạo thành các nhiệm vụ cụ thể và sử dụng dữ liệu thời gian thực để giảm thiểu nhiều loạn giao tiếp nội bộ, từ đó nâng cao hiệu suất hành vi của cả đội ngũ.

Tuy nhiên, hiệu suất của MMs thường xuyên đối mặt với các rào cản đặc trưng của SMEs như hạ tầng công nghệ phân mảnh và khoảng cách kỹ năng số của nhân viên. Thực tế nghiên cứu cho thấy MMs phải dành từ 30% đến 40% thời gian để trực tiếp đào tạo và hỗ trợ nhân viên, điều này vô tình làm suy giảm vai trò chiến lược của họ. Trong bối cảnh nguồn lực hạn chế đó, sự quyết liệt và niềm tin từ chủ doanh nghiệp được xác định là “nhiên liệu” quan trọng nhất. Khi ban lãnh đạo chấp nhận rủi ro thử nghiệm và thực hiện ủy quyền thực chất, MMs thể hiện hiệu suất hành vi cao hơn, chủ động đề xuất các sáng kiến cải tiến quy trình số thay vì chỉ thực thi các mệnh lệnh hành chính.



Hình 1: Sơ đồ hệ sinh thái với 3 trụ cột tương tác xoay quanh tâm điểm là hiệu suất số của MMs

**Bảng 2: Kết quả phân tích chủ đề và minh chứng**

| Chủ đề              | Tác động đến Hiệu suất | Minh chứng thực tế điển hình  |
|---------------------|------------------------|---|
| Năng lực số cá nhân | Trực tiếp (+)          | Giảm 20% thời gian báo cáo; MMs tự học công cụ (Trello, AI) trước khi triển khai cho đội ngũ.                 |
| Kết nối thông tin   | Gián tiếp (+)          | Sử dụng Dashboard thời gian thực để tạo sự minh bạch, giảm nhiễu và tăng gắn kết đội ngũ.                     |
| Rào cản nguồn lực   | Tiêu cực (-)           | Phải dành 30% - 40% thời gian để “cầm tay chỉ việc” do nhân viên thiếu kỹ năng; hạ tầng phân mảnh gây stress. |
| Hỗ trợ tổ chức      | Động lực (++)          | Niềm tin từ lãnh đạo và “quyền được sai” thúc đẩy MMs chủ động đề xuất giải pháp số hóa đột phá.              |

**Bảng 3: Khung chỉ số đo lường hiệu suất số**

| Thành phần                | Chỉ số đo lường (KPIs)  | Ý nghĩa quản trị   |
|---------------------------|---|--|
| <b>Hiệu suất Nhiệm vụ</b> | - % Tỷ lệ hoàn thành KPI qua Dashboard.<br>- % Thời gian tiết kiệm nhờ tự động hóa. | Đo lường mức độ tối ưu hóa quy trình vận hành.             |
| <b>Hiệu suất Hành vi</b>  | - Số lượng sáng kiến số hóa quy trình.<br>- Điểm hài lòng của nhân viên về dữ liệu. | Đo lường khả năng lan tỏa tư duy số và gắn kết đội ngũ.    |
| <b>Điểm nghẽn</b>         | - % Thời gian nhập liệu thủ công.<br>- % Thời gian đào tạo kỹ năng số cho cấp dưới. | Nhận diện rào cản làm suy giảm vai trò chiến lược của MMs. |

Dựa trên các phát hiện này, nghiên cứu đề xuất mô hình “Hệ sinh thái Hiệu suất số của MMs” với ba trụ cột tương tác xoay quanh tâm điểm là hiệu suất số. Trụ cột Năng lực số cá nhân giữ vai trò nền tảng, bao gồm tư duy số và khả năng tự học để nhanh chóng thích ứng với công nghệ mới. Trụ cột Cơ chế hỗ trợ ngũ cảnh đóng vai trò là điều kiện cần, thể hiện qua sự cam kết từ lãnh đạo và “chỉ số quyền được sai” trong các dự án thử nghiệm. Cuối cùng, trụ cột Điều phối quan hệ đóng vai trò chất xúc tác, sử dụng vốn xã hội và uy tín cá nhân của MMs để giảm thiểu sự phản kháng của nhân viên đối với công nghệ mới.

Mô hình này khẳng định rằng hiệu suất của MMs không phải là một kết quả đơn tuyến mà là hệ quả của sự cộng hưởng giữa ba trụ cột. Năng lực số cá nhân dù nổi trội vẫn có thể bị “đóng băng” nếu thiếu sự hỗ trợ từ ngũ cảnh tổ chức. Ngược lại, các sáng kiến công nghệ chỉ có thể đi vào vận hành thực tế khi MMs phát huy được vai trò điều phối quan hệ để khóa lấp những thiếu hụt về hạ tầng kỹ thuật và giới hạn nguồn lực của doanh nghiệp. Do đó, thay vì chỉ đo lường các kết quả đầu ra truyền thống như doanh số, SMEs cần dịch chuyển sang đánh giá năng lực động, tập trung vào khả năng tái cấu trúc quy trình và năng lực duy trì “tâm lý an toàn số” cho đội ngũ (Bảng 3).

**5. Kết luận**

Nghiên cứu khẳng định rằng hiệu suất của MMs trong kỷ nguyên số tại các SMEs là một khái niệm đa chiều, vượt xa các chỉ số KPI truyền thống. Hiệu suất không chỉ phản ánh mức độ hoàn thành mục tiêu nhiệm vụ mà còn bao gồm năng lực làm chủ công nghệ, khả năng thích ứng linh hoạt và năng lực dẫn dắt đội ngũ vượt qua những yếu tố khó

lường của quá trình chuyển đổi số. Kết quả này củng cố lập luận rằng đối với SMEs, việc đầu tư vào “quyền năng số” cho MMs thông qua đào tạo và trao quyền quan trọng không kém việc đầu tư vào các nền tảng phần mềm.

Do đó, các chủ doanh nghiệp cần xây dựng văn hóa chấp nhận rủi ro và sai số hợp lý để góp phần tạo tâm lý ổn định, yên tâm, giúp MMs tự tin triển khai các sáng kiến số và liên tục cải tiến quy trình. Đối với bản thân nhà quản lý cấp trung, nghiên cứu gợi ý sự chuyển dịch từ tư duy “kiểm soát” sang tư duy “tạo điều kiện”, tập trung vào việc hỗ trợ đội ngũ thích ứng và duy trì sự gắn kết trong môi trường làm việc số. Đồng thời, năng lực tự học và cập nhật liên tục trở thành giá trị cốt lõi giúp MMs duy trì uy tín chuyên môn và năng lực điều phối trong bối cảnh công nghệ thay đổi nhanh chóng như hiện nay./.

**Tài liệu tham khảo:**

- Li, L, et al. (2021). Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective. *Information Systems Journal*.
- Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. *Handbook of Psychology*.
- Scuotto, V., et al. (2022). A digital shift in the middle management: The role of digital capabilities in SMEs. *Journal of Business Research*.
- Teece, D. J. (2014). The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities. *The Academy of Management Perspectives*.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods*. Sage publications.