



## Thúc đẩy tái cấu trúc nguồn lực từ quản lý cấp trung: Tiếp cận từ mô hình SECI và lý thuyết năng lực động trong bối cảnh chuyển đổi số

Nguyễn Thành Long, Nguyễn Văn Hiến<sup>2</sup>

CTCP Công nghiệp PSI Việt Nam, Email: nguyenthانlong.hau@gmail.com

<sup>2</sup> Khoa Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Công nghệ Đông Á,

Email: hiennv@eaut.edu.vn

### Tóm tắt:

Trong bối cảnh chuyển đổi số, tổ chức không chỉ cần đổi mới công nghệ mà còn phải nâng cao năng lực học tập và thích ứng. Nghiên cứu này khám phá vai trò của quản lý cấp trung trong việc hình thành năng lực động thông qua học tập tổ chức, dựa trên tích hợp lý thuyết SECI, khái niệm “Ba” (Nonaka) và năng lực động (Teece). Bằng phương pháp định tính nhiều trường hợp, dữ liệu được thu thập từ 12 phỏng vấn bán cấu trúc tại ba doanh nghiệp Việt Nam đang chuyển đổi số và phân tích theo hướng chủ đề. Kết quả cho thấy: (1) cam kết từ lãnh đạo là điều kiện tạo lập không gian học tập (Ba); (2) cấp trung đóng vai trò dịch giải chiến lược; (3) học tập chủ yếu diễn ra qua kênh phi chính thức; và (4) tái cấu trúc nguồn lực phụ thuộc vào sự đồng bộ giữa tri thức, quyền hạn và công nghệ. Nghiên cứu đề xuất một mô hình khám phá, đóng góp cho nền tảng vi mô lý thuyết năng lực động và mở ra hướng nghiên cứu định lượng tiếp theo.

**Từ khóa:** Năng lực động; Quản lý cấp trung; Học tập tổ chức; Mô hình SECI; Chuyển đổi số; Tác nhân tri thức; Nền tảng vi mô.

### Abstract:

*In the context of digital transformation, organizations need not only technological innovation but also enhanced capabilities for learning and adaptation. This study explores the role of middle managers in shaping dynamic capabilities through organizational learning, based on an integration of the SECI model, the concept of “Ba” (Nonaka), and*



*dynamic capabilities theory (Teece). Using a qualitative multiple-case study approach, data were collected from 12 semi-structured interviews conducted at three Vietnamese enterprises undergoing digital transformation and analyzed thematically. The findings reveal that: (1) strategic commitment from senior leadership is a foundational condition for creating a learning space (Ba); (2) middle managers play a key role in strategic interpretation; (3) learning occurs primarily through informal channels; and (4) resource reconfiguration depends on the alignment of knowledge, authority, and technological tools. The study proposes an exploratory model that contributes to the microfoundations of dynamic capabilities and opens avenues for future quantitative research.*

**Keywords:** *Dynamic Capabilities; Middle Managers; Organizational Learning; SECI Model; Digital Transformation; Knowledge Activism; Microfoundations.*

## 1. Giới thiệu

Chuyển đổi số đang là xu hướng toàn cầu, buộc các tổ chức phải liên tục thích ứng để duy trì năng lực cạnh tranh, nâng cao hiệu quả và đổi mới. Tại Việt Nam, chuyển đổi số không còn giới hạn trong các tập đoàn lớn hay ngành công nghệ, mà đã lan rộng đến cả doanh nghiệp vừa và nhỏ trong nhiều lĩnh vực truyền thống. Tuy nhiên, phần lớn doanh nghiệp hiện vẫn tiếp cận chuyển đổi số chủ yếu dưới góc độ kỹ thuật, trong khi việc phát triển năng lực tổ chức - đặc biệt là năng lực học hỏi, thích ứng và đổi mới – chưa được đầu tư tương xứng.

Lý thuyết năng lực động (Dynamic Capabilities) do Teece [18, 19] phát triển cho rằng tổ chức cần có khả năng “Phát hiện và định hình cơ hội” (Sensing), “Nắm bắt và triển khai cơ hội” (Seizing), và “Tái cấu trúc nguồn lực” (Transforming) để thích nghi với môi trường biến động. Dù được áp dụng rộng rãi ở cấp chiến lược, phần lớn các nghiên cứu vẫn tập trung vào lãnh đạo cấp cao, trong khi quản lý cấp trung (middle managers) – những người trực tiếp triển khai chiến lược – lại ít được chú ý, dù họ giữ vai trò then chốt trong chuyển đổi thực tiễn tại tuyến đầu.



Song song đó, mô hình học tập SECI (Socialization, Externalization, Combination, Internalization) của Nonaka lý giải cách tri thức vận động trong tổ chức [11, 12, 13]. Tuy nhiên, phần lớn ứng dụng SECI vẫn tập trung vào khối R&D hoặc đào tạo nội bộ, chưa khai thác vai trò của cấp trung trong thúc đẩy học tập và đổi mới trong môi trường thực tiễn.

Từ hai dòng lý thuyết trên, nghiên cứu này đặt ra ba câu hỏi:

- Quản lý cấp trung đóng vai trò gì trong hình thành và triển khai năng lực động?
- Học tập tổ chức diễn ra như thế nào tại cấp trung theo mô hình SECI?
- Những yếu tố nào ảnh hưởng đến sự sẵn sàng thay đổi và tái cấu trúc của cấp trung?

Nghiên cứu nhằm khám phá *vai trò của quản lý cấp trung trong thúc đẩy tái cấu trúc nguồn lực của tổ chức* - cách quản lý cấp trung tham gia vào quá trình đổi mới tổ chức thông qua học tập và chuyên hóa tri thức. Trên cơ sở tích hợp lý thuyết Năng lực động và SECI, nghiên cứu góp phần mở rộng nền tảng vi mô (microfoundations) của đổi mới tổ chức, đồng thời cung cấp hàm ý thực tiễn trong thiết kế cơ chế học tập và trao quyền phù hợp cho cấp trung trong bối cảnh chuyển đổi số.

## 2. Tổng quan lý thuyết và khung phân tích

### 2.1. Năng lực động: Khái niệm, cấu phần và các nghiên cứu liên quan

Khái niệm năng lực động được Teece [23] phát triển như một sự mở rộng từ lý thuyết dựa trên nguồn lực (Resource-Based View – RBV), nhằm lý giải cách thức tổ chức có thể duy trì lợi thế cạnh tranh bền vững trong môi trường đầy biến động. Theo Teece [18, 19, 23], năng lực động là khả năng tổ chức trong việc tích hợp, kiến tạo và tái cấu trúc các nguồn lực nội tại và bên ngoài để thích nghi và đổi mới theo bối cảnh thị trường. Theo đó, ba cấu phần cốt lõi của năng lực động gồm: (1) Phát hiện và định hình cơ hội - khả năng nhận diện và đánh giá các cơ hội hoặc mối đe dọa từ môi trường; (2) Nắm bắt và triển khai cơ hội - khả năng huy động, tổ chức và triển khai nguồn lực để khai thác cơ hội đã nhận



diện; và (3) Tái cấu trúc nguồn lực - khả năng cấu trúc lại nguồn lực, quy trình và mô hình hoạt động để thích nghi hoặc tạo ra sự đổi mới tổ chức.

Trong những năm gần đây, hướng tiếp cận vi mô của năng lực động ngày càng được quan tâm. Felin [5] và Teece [19] nhấn mạnh rằng năng lực động không phải là khái niệm trừu tượng ở cấp chiến lược, mà được hình thành và thực thi thông qua các hành vi cụ thể của con người trong tổ chức. Chính vì vậy, vai trò của các cá nhân – đặc biệt là cấp quản lý trung gian – trở thành điểm nhấn mới trong nghiên cứu năng lực động.

Các nghiên cứu gần đây như [7] hay [15] tiếp tục mở rộng phạm vi ứng dụng của lý thuyết năng lực động trong bối cảnh chuyển đổi số, đổi mới bền vững và mô hình doanh nghiệp số. Tuy nhiên, các nghiên cứu này vẫn chủ yếu tập trung vào cấp độ toàn tổ chức, trong khi hành vi cụ thể của từng nhóm tổ chức như quản lý cấp trung vẫn còn là khoảng trống.

## 2.2. Mô hình SECI và không gian học tập “Ba”

Lý thuyết học tập tổ chức của Nonaka và Takeuchi [12], đặc biệt là mô hình SECI, mang lại một nền tảng quan trọng để lý giải cách tri thức được hình thành, chuyển hóa và nội hóa trong tổ chức. SECI bao gồm bốn quá trình chuyển đổi tri thức: (1) Xã hội hóa tri thức (Socialization): chia sẻ tri thức ngầm thông qua các tương tác phi chính thức, học qua quan sát và thực hành; (2) Diễn đạt tri thức (Externalization): diễn đạt tri thức ngầm thành tri thức hiện nhờ ngôn ngữ, hình ảnh hoặc mô hình; (3) Kết hợp tri thức (Combination): kết hợp tri thức hiện từ các nguồn khác nhau để tạo ra hệ thống tri thức có cấu trúc; và (4) Nội hóa tri thức (Internalization): áp dụng tri thức hiện vào thực tiễn và biến nó thành kinh nghiệm cá nhân.

Quá trình SECI không diễn ra trong chân không mà cần một bối cảnh hỗ trợ được gọi là “Ba” – một không gian học tập mang tính xã hội và nhận thức, nơi các cá nhân tương tác, chia sẻ và đồng kiến tạo tri thức. “Ba” có thể tồn tại dưới nhiều hình thức: không gian



vật lý (phòng họp, hội thảo), không gian ảo (nền tảng chia sẻ tri thức) hoặc không gian tâm lý (niềm tin, cam kết, văn hóa).

Trong nghiên cứu của Nonaka, “Ba” được xem là yếu tố then chốt thúc đẩy quá trình học tập tổ chức [11, 13]. Tuy nhiên, để tạo lập và duy trì “Ba”, tổ chức cần có cam kết chiến lược rõ ràng, sự hỗ trợ thể chế và văn hóa học tập khuyến khích chia sẻ tri thức – những yếu tố mà các nhà quản lý cấp trung có thể trực tiếp điều phối và vận hành.

Ứng dụng mô hình SECI trong doanh nghiệp giúp lý giải cách thức tri thức ngầm – vốn khó đo lường và không dễ chuyển giao – có thể được tích hợp vào năng lực tổ chức. Dù vậy, đa số nghiên cứu SECI tập trung ở cấp R&D hoặc các chương trình đào tạo chính quy, còn việc chuyển hóa tri thức trong các bộ phận vận hành, quản lý trung gian hay nhóm tác nghiệp lại chưa được nghiên cứu sâu, đặc biệt trong điều kiện chuyển đổi số.

### **2.3. Vai trò của quản lý cấp trung trong chiến lược và học tập tổ chức**

Trong cơ cấu tổ chức hiện đại, quản lý cấp trung không còn bị giới hạn trong vai trò truyền đạt chỉ thị hay giám sát thực thi, mà ngày càng được nhìn nhận như những “tác nhân chiến lược” (strategic actors) – những người đóng vai trò trung gian trong việc chuyển hóa định hướng vĩ mô thành hành động cụ thể tại đơn vị (Floyd & Wooldridge, 1997). Theo Rouleau, cấp trung là những người “dịch giải chiến lược”, nghĩa là họ không chỉ diễn giải mà còn điều chỉnh và tái cấu trúc các thông điệp chiến lược cho phù hợp với ngữ cảnh vận hành [17]. Chính khả năng dịch giải và điều phối linh hoạt này khiến cấp trung trở thành mắt xích không thể thiếu trong quá trình triển khai đổi mới.

Trong lý thuyết học tập tổ chức, Nonaka và Takeuchi [12] nhấn mạnh rằng quản lý cấp trung là những “người kiến tạo tri thức” - những cá nhân điều phối quá trình chuyển hóa tri thức ngầm và tri thức hiện qua bốn bước SECI, đồng thời duy trì không gian học tập “Ba” - nơi tương tác tri thức diễn ra một cách sống động và phi hình thức. Trong môi trường chuyển đổi số đầy biến động, vai trò này càng trở nên thiết yếu khi tri thức liên tục



thay đổi, và các tổ chức cần duy trì dòng chảy học hỏi linh hoạt thay vì phụ thuộc vào hệ thống đào tạo cứng nhắc.

Tại khu vực Đông Nam Á, vai trò của cấp trung trong học tập và chuyển đổi tổ chức đang ngày càng được ghi nhận. Các nghiên cứu [21] tại Việt Nam và [1, 20] tại Malaysia cho thấy rằng trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ - nơi thiếu các hệ thống học tập bài bản - chính cấp trung là người tổ chức, truyền cảm hứng và duy trì năng lực học tập nội bộ thông qua các cơ chế như chia sẻ thực hành, kèm cặp nhóm hoặc phản hồi theo dự án.

Bên cạnh đó, các nghiên cứu mới như [9] và [14] nhấn mạnh rằng sự thành công của chiến lược đổi mới và chuyển đổi số phụ thuộc không nhỏ vào mức độ chủ động, hiểu biết và khả năng tương tác của quản lý cấp trung. Họ không chỉ là người thực thi mà còn là “tác nhân tri thức” - những người trực tiếp kiến tạo không gian học tập, duy trì kết nối giữa chiến lược và vận hành, và thúc đẩy đổi mới từ bên trong. Trong bối cảnh SECI, cấp trung điều phối quá trình xã hội hóa, diễn đạt, kết hợp và nội hóa tri thức; đồng thời là người bảo trợ không gian “Ba” phù hợp với ngữ cảnh nhóm/phòng ban. Chính hành vi học tập này giúp chuyển hóa tri thức thành năng lực hành động, từ đó hình thành năng lực động ở cấp vi mô - một điểm còn thiếu trong nhiều tiếp cận truyền thống vốn chỉ tập trung vào cấp lãnh đạo chiến lược.

Tổng hợp lại, quản lý cấp trung cần được nhìn nhận không chỉ là người truyền đạt chiến lược, mà là người dịch giải, duy trì học tập và kích hoạt tái cấu trúc nguồn lực - đóng vai trò thiết yếu trong việc duy trì năng lực thích ứng của tổ chức trong môi trường chuyển đổi liên tục.

#### **2.4. Khoảng trống nghiên cứu và phát triển khung phân tích**

Từ tổng quan trên, có thể chỉ ra ba khoảng trống lý thuyết chính:



- *Thứ nhất*, phần lớn các nghiên cứu về năng lực động vẫn dừng lại ở cấp độ chiến lược, chưa đi sâu vào hành vi cụ thể của cấp trung trong việc kiến tạo và duy trì năng lực động.
- *Thứ hai*, mô hình SECI tuy được công nhận rộng rãi nhưng vẫn chủ yếu được ứng dụng trong các chương trình quản lý tri thức chính thức, thiếu các nghiên cứu về học tập phi chính thức trong môi trường vận hành thực tiễn – nơi cấp trung hoạt động.
- *Thứ ba*, rất ít nghiên cứu tích hợp hai khung lý thuyết năng lực động và SECI để lý giải vai trò của quản lý cấp trung trong bối cảnh tổ chức đang chuyển đổi số – đặc biệt là ở các quốc gia đang phát triển như Việt Nam, nơi văn hóa tổ chức, hạ tầng công nghệ và cấu trúc quyền lực có nhiều đặc thù.

Từ các khoảng trống nêu trên, nghiên cứu đề xuất một khung phân tích tích hợp, kết nối ba tầng yếu tố: (1) bối cảnh chiến lược (cam kết từ lãnh đạo); (2) hành vi học tập của cấp trung (quá trình SECI diễn ra trong không gian “Ba”); và (3) hệ quả tổ chức (sẵn sàng thay đổi và tái cấu trúc). Nghiên cứu giả định rằng cam kết chiến lược từ cấp cao tạo điều kiện hình thành “Ba” – nơi cấp trung thực hiện học tập và chuyển hóa tri thức theo mô hình SECI, từ đó thúc đẩy hình thành năng lực động. Khung này làm nền tảng cho thiết kế công cụ phỏng vấn, phân tích dữ liệu và xây dựng mô hình khám phá.

### 3. Phương pháp nghiên cứu

Để khám phá vai trò của quản lý cấp trung trong việc kiến tạo năng lực động thông qua học tập tổ chức, nghiên cứu sử dụng phương pháp định tính với thiết kế nhiều trường hợp. Cách tiếp cận này phù hợp với hiện tượng phức tạp, gắn với bối cảnh cụ thể và còn ít được lý thuyết hóa [4, 22] – như vai trò học tập của cấp trung trong môi trường chuyển đổi số. Tác giả thực hiện 12 cuộc phỏng vấn bán cấu trúc với các quản lý cấp trung đến từ ba doanh nghiệp Việt Nam hoạt động trong các lĩnh vực: sản xuất, logistics và thương mại



điện tử, trong giai đoạn từ tháng 01 đến 03/2025. Các doanh nghiệp này đều đang trong quá trình chuyển đổi số ở mức trung bình đến cao, thuộc các lĩnh vực khác nhau nhằm đảm bảo sự đa dạng bối cảnh. Doanh nghiệp thứ nhất là một công ty sản xuất công nghiệp quy mô vừa, với khoảng 550 lao động, đang triển khai hệ thống ERP và ứng dụng tự động hóa ở một số công đoạn sản xuất. Doanh nghiệp thứ hai hoạt động trong lĩnh vực logistics, có khoảng 680 nhân sự, chuyên vận hành chuỗi kho hàng và trung tâm phân phối thông minh, sử dụng phần mềm quản lý kho (WMS) và công cụ theo dõi vận đơn theo thời gian thực. Doanh nghiệp thứ ba là một nền tảng thương mại điện tử với khoảng 820 nhân viên, đang phát triển hệ thống phân tích hành vi khách hàng, tối ưu hóa dữ liệu người dùng và số hóa quy trình chăm sóc khách hàng. Sự khác biệt về ngành nghề, quy mô nhân sự và mức độ ứng dụng công nghệ giữa ba doanh nghiệp giúp tăng tính đại diện và khả năng khái quát của các phát hiện trong nghiên cứu.

Mẫu được chọn theo kỹ thuật chọn lọc có chủ đích, với tiêu chí: (1) đang giữ vị trí quản lý cấp trung; (2) có tối thiểu 3 năm kinh nghiệm; và (3) tham gia trực tiếp vào các hoạt động cải tiến, đổi mới hoặc chuyển đổi số tại đơn vị.

Bảng 1. Đặc điểm người tham gia nghiên cứu

Mã hiệu	Doanh nghiệp P	Giới tính	Kinh nghiệm m (năm)	Chức danh	Phòng ban	Hình thức phỏng vấn
P1	A	Nam	5	Trưởng nhóm vận hành	Sản xuất	Trực tiếp
P2	A	Nữ	7	Trưởng phòng nhân sự	Hành chính	Trực tuyến
P3	A	Nam	4	Quản lý kỹ thuật	Kỹ thuật	Trực tiếp
P4	B	Nam	6	Giám sát vận tải	Logistics	Trực tuyến
P5	B	Nữ	8	Trưởng nhóm phân tích	Phân tích dữ liệu	Trực tiếp



P6	B	Nam	5	Quản lý sản xuất	Sản xuất	Trực tuyến
P7	C	Nữ	6	Trưởng nhóm CNTT	Công nghệ	Trực tiếp
P8	C	Nam	10	Trưởng nhóm số hóa	Số hóa	Trực tiếp
P9	C	Nam	3	Giám sát kho	Kho vận	Trực tuyến
P10	C	Nữ	4	Quản lý đào tạo	Đào tạo	Trực tuyến
P11	B	Nam	7	Phó phòng vận hành	Logistics	Trực tuyến
P12	A	Nữ	9	Trưởng nhóm quy trình	Cải tiến quy trình	Trực tiếp

Bảng 1 trình bày đặc điểm của những người tham gia nghiên cứu, là các quản lý cấp trung đến từ ba doanh nghiệp đang trong quá trình chuyển đổi số, hoạt động ở các lĩnh vực: sản xuất, logistics và thương mại điện tử. Số năm kinh nghiệm dao động từ 3 đến 10 năm, với vị trí công tác đa dạng như: trưởng nhóm vận hành, quản lý kỹ thuật, trưởng nhóm phân tích dữ liệu, trưởng phòng nhân sự, giám sát kho, v.v. Các phòng ban được đại diện bao gồm cả khối kỹ thuật, nhân sự, công nghệ và cải tiến quy trình. Phòng vận được thực hiện linh hoạt dưới hai hình thức: trực tiếp và trực tuyến, tùy theo điều kiện làm việc và vị trí địa lý của người tham gia.

Dữ liệu được phiên âm đầy đủ và phân tích theo phương pháp phân tích chủ đề, dựa trên quy trình sáu bước do Braun và Clarke [2] đề xuất: (1) làm quen với dữ liệu; (2) mã hóa ban đầu; (3) xây dựng chủ đề sơ khởi; (4) rà soát chủ đề; (5) đặt tên và định nghĩa chủ đề; và (6) trình bày kết quả. Quá trình phân tích được thực hiện theo hướng kết hợp giữa định hướng lý thuyết (dựa trên mô hình SECI và năng lực động) và khám phá chủ đề mới xuất phát từ dữ liệu thực tế. Cách tiếp cận linh hoạt này giúp đảm bảo tính nhất quán với khung khái niệm ban đầu, đồng thời cho phép phát hiện những yếu tố đặc thù của bối cảnh nghiên cứu.

Để đảm bảo độ tin cậy và tuân thủ đạo đức nghiên cứu, tác giả áp dụng các biện pháp như: gửi lại một số trích đoạn và nội dung diễn giải để người tham gia xác nhận (kiểm



định người tham gia); mã hóa danh tính cá nhân và tổ chức để bảo mật thông tin; cung cấp thông tin rõ ràng về mục đích nghiên cứu và quyền tự do tham gia hoặc từ chối trước khi phỏng vấn; đồng thời duy trì quá trình phản tư trong suốt quá trình phân tích nhằm hạn chế thiên lệch cá nhân [6].

#### 4. Kết quả và thảo luận

Dựa trên phân tích dữ liệu từ các cuộc phỏng vấn với các quản lý cấp trung tại ba doanh nghiệp Việt Nam đang trong quá trình chuyển đổi số, nghiên cứu đã xác định bốn chủ đề chính làm rõ vai trò của cấp trung trong học tập tổ chức và kiến tạo năng lực động. Các chủ đề này được thảo luận dựa trên lý thuyết SECI và năng lực động, đồng thời đối chiếu với các nghiên cứu gần đây để khẳng định tính mới và tính phù hợp lý thuyết.

##### 4.1. Cam kết chiến lược từ lãnh đạo kiến tạo không gian học tập (Ba)

Hầu hết người tham gia khẳng định rằng sự cam kết rõ ràng từ cấp lãnh đạo là điều kiện tiên quyết để các đơn vị cấp trung dám thử nghiệm, học hỏi và triển khai các hoạt động đổi mới. Điều này phản ánh vai trò của lãnh đạo trong việc kiến tạo không gian học tập (Ba) – nơi tri thức có thể được hình thành, chia sẻ và chuyển hóa một cách tự nhiên.

*“Chúng tôi được phép thử nghiệm cái mới, và nếu không thành công thì miễn là học được gì đó và chia sẻ lại cho team.” (P5)*

*“Sếp tôi bảo, không sao cả nếu sai – điều quan trọng là đừng lặp lại sai lầm, và phải chia sẻ với nhóm để cùng rút kinh nghiệm.” (P3)*

Không gian “Ba” ở đây không chỉ là không gian vật lý, mà còn là không gian tâm lý – nơi niềm tin, sự cho phép và chiến lược gặp nhau. Theo Nonaka [11], đây là điều kiện nền để khởi động quá trình SECI. Các nghiên cứu gần đây như Pitelis [15] và Priyono [16] cũng xác nhận rằng cam kết chiến lược đóng vai trò tạo lập môi trường “an toàn để học hỏi” trong tổ chức đổi mới.



**Mệnh đề nghiên cứu 1:** *Sự cam kết chiến lược từ lãnh đạo cấp cao là điều kiện tiên quyết để hình thành không gian học tập (Ba) tại cấp tổ chức trung gian.*

#### 4.2. Quản lý cấp trung là cầu nối giữa chiến lược và hành động

Một chủ đề nổi bật khác là vai trò của cấp trung trong dịch giải chiến lược. Họ không đơn thuần là người tiếp nhận mệnh lệnh, mà giữ vai trò điều chỉnh, chuyển hóa chiến lược cấp cao thành hành động cụ thể, phù hợp với điều kiện tại đơn vị mình phụ trách.

*“Khi văn bản chiến lược từ công ty mẹ gửi xuống, tôi phải chuyển nó thành các đầu mục công việc và phân rải theo năng lực của nhóm.” (P8)*

*“Chiến lược là định hướng, nhưng nếu không cụ thể hóa thì đội ở dưới không làm được - họ cần kế hoạch rõ và dễ hành động.” (P1)*

Đây chính là biểu hiện của năng lực nắm bắt và triển khai cơ hội trong khung năng lực động - tức khả năng chuyển hóa cơ hội chiến lược thành hành động thực tiễn [19]. Đồng thời, đây cũng là giai đoạn kết hợp tri thức (Combination) trong mô hình SECI, khi các yếu tố chiến lược được cấu trúc lại phù hợp với bối cảnh cụ thể. Nghiên cứu của [7] cùng [8, 10] cho thấy rằng, cấp trung – với vai trò “kiến trúc sư hành vi chiến lược” - là lực đẩy quan trọng trong quá trình chuyển đổi mô hình hoạt động trong bối cảnh số hóa.

**Mệnh đề nghiên cứu 2:** *Quản lý cấp trung đóng vai trò dịch giải chiến lược, giúp tổ chức thực hiện “nắm bắt và triển khai” thông qua điều chỉnh và cụ thể hóa định hướng đổi mới.*

#### 4.3. Học tập tổ chức diễn ra qua cơ chế phi chính thức (SECI)

Kết quả phỏng vấn cho thấy quá trình học hỏi và chia sẻ tri thức tại các phòng ban diễn ra chủ yếu thông qua các kênh phi chính thức như: kèm cặp nội bộ, họp nhóm buổi sáng, trao đổi qua nhóm Zalo hoặc tương tác trực tiếp khi xử lý công việc – thay vì thông qua các chương trình đào tạo chính quy.



*“Tôi học từ các bạn trẻ trong nhóm, họ chia sẻ nhiều thứ mới về công cụ số – thường qua nhóm chat nội bộ.” (P6)*

*“Chúng tôi có họp ngắn 15 phút mỗi sáng, chia sẻ nhanh các lỗi, các mẹo mới, không có gì to tát nhưng rất thiết thực.” (P9)*

Các hình thức này phản ánh đầy đủ bốn bước trong mô hình SECI: (1) Xã hội hóa tri thức – chia sẻ kinh nghiệm thông qua quan sát và thực hành; (2) Diễn đạt tri thức – chuyên tri thức ngầm thành lời nói, hình ảnh hoặc công cụ; (3) Kết hợp tri thức – tổng hợp thành quy trình hoặc hướng dẫn nội bộ; và (4) Nội hóa tri thức – áp dụng vào công việc và biến thành kinh nghiệm cá nhân.

Phát hiện này phù hợp với nhận định của Dron và Anderson rằng học tập phi chính thức là yếu tố cốt lõi giúp tổ chức thích ứng và đổi mới trong môi trường số hóa [3]. Đồng thời, Dron và Anderson cũng nhấn mạnh vai trò của quản lý cấp trung như những “người giữ nhịp học tập” – bảo đảm tri thức được luân chuyển hiệu quả giữa các nhóm chức năng.

**Mệnh đề nghiên cứu 3:** *Học tập tổ chức tại cấp trung diễn ra chủ yếu thông qua các cơ chế phi chính thức, là nền tảng vận hành của mô hình SECI trong thực tế.*

#### **4.4. Khả năng tái cấu trúc phụ thuộc vào sự đồng bộ giữa tri thức, quyền hạn và công nghệ**

Khi được hỏi về khả năng cải tiến hoặc triển khai những cách làm mới, nhiều quản lý cấp trung cho rằng họ chỉ thực sự chủ động đổi mới khi đồng thời có đủ tri thức, quyền ra quyết định và công cụ hỗ trợ phù hợp.

*“Tôi biết hệ thống cũ không còn phù hợp, nhưng không có quyền truy cập dữ liệu thì không thể tự cải tiến được.” (P2)*



*“Công nghệ thì có, nhưng nếu không được trao quyền, không ai dám làm gì cả – ngại trách nhiệm.” (P4)*

Những yếu tố này tạo thành một tam giác đổi mới, gồm: tri thức – quyền hạn – công cụ. Sự thiếu hụt hoặc mất cân bằng ở bất kỳ yếu tố nào cũng làm suy giảm năng lực đổi mới tại tuyến đầu. Đây là điều kiện then chốt để quá trình tái cấu trúc nguồn lực diễn ra một cách hiệu quả, như nhận định của Ortiz-Avram [14], khi nhấn mạnh rằng tổ chức cần đồng bộ giữa năng lực kỹ thuật, quyền hành chính và nhận thức đổi mới.

Nghiên cứu này khẳng định mối liên hệ đó ở cấp trung – nơi thường bị bỏ qua trong các chính sách đổi mới, nhưng lại là nơi trực tiếp vận hành và phát hiện điểm nghẽn.

**Mệnh đề nghiên cứu 4:** *Khả năng tái cấu trúc tại cấp trung phụ thuộc vào sự đồng bộ giữa tri thức thực tiễn, quyền hành động và hạ tầng công nghệ.*

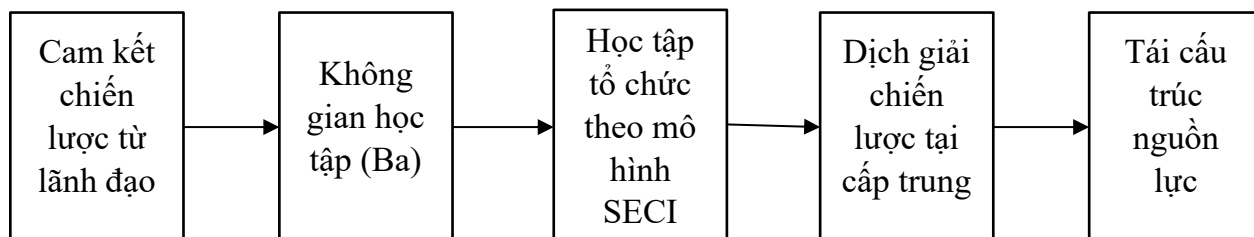
#### **4.5. Mô hình khám phá: Vai trò của cấp trung trong thúc đẩy tái cấu trúc nguồn lực doanh nghiệp**

Dựa trên các mệnh đề nghiên cứu được rút ra từ quá trình phân tích dữ liệu thực nghiệm (mục 4.1 đến 4.4), kết hợp với cơ sở lý thuyết tích hợp giữa mô hình học tập SECI [11, 12, 13] và lý thuyết năng lực động [18, 19], nghiên cứu đề xuất một mô hình khám phá phản ánh chuỗi tác động từ bối cảnh chiến lược đến hành vi tổ chức và kết quả đổi mới tại cấp trung. Mô hình này khái quát hóa cách quản lý cấp trung đóng vai trò trung gian trong quá trình chuyển hóa tri thức thành năng lực hành động, góp phần hình thành năng lực động cho doanh nghiệp trong bối cảnh chuyển đổi số.

Cụ thể, mô hình thể hiện tuyến tác động gồm năm bước liên kết:

- Cam kết chiến lược từ lãnh đạo cấp cao: là điều kiện nền tạo động lực và không gian cho đổi mới, đồng thời thiết lập định hướng chiến lược rõ ràng cho tổ chức;
- Không gian học tập (Ba): một môi trường tương tác và tin cậy, nơi các cá nhân có thể học hỏi, chia sẻ kinh nghiệm và hình thành tri thức mới;

- Học tập tổ chức theo mô hình SECI: cấp trung tổ chức và điều phối quá trình học tập theo bốn bước (xã hội hóa, diễn đạt, kết hợp, nội hóa), chủ yếu thông qua các cơ chế phi chính thức;
- Dịch giải chiến lược / nắm bắt và triển khai cơ hội: cấp trung cụ thể hóa các định hướng từ lãnh đạo thành hành động phù hợp với thực tế của từng đơn vị;
- Tái cấu trúc nguồn lực doanh nghiệp: kết quả cuối cùng của quá trình chuyên hóa, thể hiện qua việc tái phối hợp tri thức, công cụ và quyền hạn để tạo ra năng lực thích ứng và đổi mới.



Hình 1: Vai trò của cấp trung trong thúc đẩy tái cấu trúc nguồn lực doanh nghiệp

Mô hình nhấn mạnh rằng quá trình tái cấu trúc nguồn lực không diễn ra trực tiếp từ cấp lãnh đạo, mà được vận hành thông qua cấp trung – những người vừa hiểu chiến lược, vừa nắm rõ thực tế vận hành. Chính hành vi học tập và dịch giải chiến lược của họ, trong một môi trường học tập phù hợp, là yếu tố thúc đẩy khả năng thích ứng và đổi mới của tổ chức. Mô hình khám phá này không chỉ góp phần hoàn thiện nền tảng vi mô cho lý thuyết năng lực động, mà còn có thể làm cơ sở để phát triển công cụ đo lường và thiết kế các mô hình nghiên cứu định lượng trong các bước tiếp theo.

## 5. Kết luận và đóng góp của nghiên cứu

Trong bối cảnh chuyển đổi số, nghiên cứu này làm rõ vai trò của quản lý cấp trung trong việc kiến tạo năng lực động thông qua quá trình học tập tổ chức, với trọng tâm là mô



hình SECI. Kết quả chỉ ra bốn yếu tố then chốt: cam kết chiến lược từ lãnh đạo cấp cao là điều kiện nền tảng để hình thành không gian học tập (Ba); cấp trung đóng vai trò dịch giải chiến lược, cụ thể hóa định hướng cấp cao thành hành động thực tiễn; học tập tổ chức diễn ra chủ yếu thông qua các cơ chế phi chính thức như chia sẻ kinh nghiệm, kèm cặp nội bộ và phản hồi chéo; và khả năng tái cấu trúc nguồn lực phụ thuộc vào sự đồng bộ giữa tri thức, quyền hạn và công cụ công nghệ. Từ các phát hiện, nghiên cứu đề xuất một mô hình phản ánh tuyến chuyên hóa tri thức từ lãnh đạo cấp cao đến cấp trung - nơi hành vi học tập góp phần thúc đẩy đổi mới tổ chức.

Về mặt học thuật, nghiên cứu mở rộng lý thuyết năng lực động xuống cấp vi mô, làm rõ vai trò chủ động của cấp trung trong việc học hỏi và đổi mới từ thực tiễn. Sự tích hợp giữa hai khung lý thuyết – SECI và năng lực động – cho thấy học tập tri thức là cơ chế hình thành năng lực tổ chức từ bên trong. Đồng thời, nghiên cứu cung cấp bằng chứng thực nghiệm trong bối cảnh Việt Nam – nơi môi trường văn hóa, mô hình quản trị và hạ tầng số còn mang nhiều đặc thù.

Trên phương diện thực tiễn, nghiên cứu đưa ra ba hàm ý đáng chú ý. Thứ nhất, cần tái định vị cấp trung như những tác nhân chiến lược, đồng thời thiết kế cơ chế trao quyền và phát triển năng lực học tập phù hợp. Thứ hai, tổ chức nên thúc đẩy các hình thức học tập linh hoạt và phi chính thức thay vì chỉ dựa vào đào tạo chính quy. Thứ ba, cần đảm bảo sự đồng bộ giữa tri thức, quyền lực và công nghệ để tạo điều kiện cho cấp trung chủ động cải tiến và tái cấu trúc nguồn lực.

Bên cạnh đó, nghiên cứu có một số hạn chế. Dữ liệu được thu thập từ ba doanh nghiệp thuộc các ngành có mức độ số hóa trung bình, nên chưa phản ánh đầy đủ sự đa dạng bối cảnh. Thiết kế định tính chưa cho phép kiểm định giả thuyết, và quá trình phân tích dữ liệu có thể chịu ảnh hưởng chủ quan, dù đã áp dụng các biện pháp kiểm chứng cần thiết.

Từ những giới hạn đó, các nghiên cứu tiếp theo có thể kiểm định mô hình đề xuất bằng định lượng (chẳng hạn như SEM hoặc PLS-SEM), mở rộng khảo sát sang các ngành



hoặc loại hình doanh nghiệp khác, so sánh liên quốc gia để đánh giá tác động của văn hóa và phân quyền, cũng như đi sâu vào từng giai đoạn trong mô hình SECI để hiểu rõ động lực và rào cản trong quá trình học tập tổ chức tại cấp trung.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1]. Ammeran, M. Y., Noor, S., & Yusof, M. (2021). Digital transformation of Malaysian small and medium-sized enterprises: A review and research direction. In *International Conference on Business and Technology* (pp. 255-278). Cham: Springer International Publishing.
- [2]. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- [3]. Dron, J., & Anderson, T. (2022). Informal learning in digital contexts. In *Handbook of open, distance and digital education* (pp. 1-17). Singapore: Springer Singapore.
- [4]. Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- [5]. Felin, T., Foss, N. J., Heimeriks, K. H., & Madsen, T. L. (2012). Microfoundations of routines and capabilities: Individuals, processes, and structure. *Journal of management studies*, 49(8), 1351-1374.
- [6]. Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research*, 2(163-194), 105.
- [7]. Gupta, N., Sardana, D., & Lee, R. (2024). Dynamic capabilities that matter for business failure versus survival. *Industrial Marketing Management*, 116, 40-50.
- [8]. Komkowski, T., Sony, M., Antony, J., Lizarelli, F. L., Garza-Reyes, J. A., & Tortorella, G. L. (2025). Operational practices for integrating lean and industry 4.0— a dynamic capabilities perspective. *International Journal of Production Research*, 63(4), 1517-1537.
- [9]. Liu, Y., Guo, M., Han, Z., Gavurova, B., Bresciani, S., & Wang, T. (2024). Effects of digital orientation on organizational resilience: a dynamic capabilities perspective. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 35(2), 268-290.
- [10]. Moccia, A., Dawson, D., & Darwish, T. K. (2025). The pursuit of individual ambidexterity by middle managers and their psychological well-being. *European Management Review*.
- [11]. Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The concept of “Ba”: Building a foundation for knowledge creation. *California management review*, 40(3), 40-54.



- [12]. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- [13]. Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long range planning*, 33(1), 5-34.
- [14]. Ortiz-Avram, D., Ovcharova, N., & Engelmann, A. (2024). Dynamic capabilities for sustainability: Toward a typology based on dimensions of sustainability-oriented innovation and stakeholder integration. *Business Strategy and the Environment*, 33(4), 2969-3004.
- [15]. Pitelis, C. N., Teece, D. J., & Yang, H. (2024). Dynamic capabilities and MNE global strategy: A systematic literature review-based novel conceptual framework. *Journal of Management Studies*, 61(7), 3295-3326.
- [16]. Priyono, A., & Hidayat, A. (2024). Fostering innovation through learning from digital business ecosystem: A dynamic capability perspective. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(1), 100196.
- [17]. Rouleau, L. (2005). Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: How middle managers interpret and sell change every day. *Journal of Management studies*, 42(7), 1413-1441.
- [18]. Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.
- [19]. Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long range planning*, 51(1), 40-49.
- [20]. Veeraya, S., Raman, M., Gopinathan, S., & Singh, J. (2024). Digital Business Transformation of Malaysian Small and Medium-Sized Enterprises: A Review on Digital Leadership and Digital Culture. *International Journal of Organizational Leadership*, 13(4), 703-721.
- [21]. Walsh, J., Nguyen, T. Q., & Hoang, T. (2023). Digital transformation in Vietnamese SMEs: managerial implications. *Journal of Internet and Digital Economics*, 3(1/2), 18-32.
- [22]. Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). SAGE Publications.
- [23]. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.