

NGHỊCH LÝ KINH NGHIỆM: TÁC ĐỘNG CỦA KINH NGHIỆM QUẢN LÝ ĐẾN TĂNG TRƯỞNG VIỆC LÀM TRONG DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA TẠI VIỆT NAM

LÊ VĂN

Khoa Quản trị Kinh doanh, Trường Đại học Văn Lang

Email: van.l@vlu.edu.vn

Ngày nhận bài: 14/7/2026

Ngày sửa bài: 28/7/2026

Ngày duyệt đăng bài: 14/8/2026

Tóm tắt:

Nghiên cứu đánh giá tác động của người quản lý cấp cao đối với tăng trưởng việc làm tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa (SMEs) ở Việt Nam, cùng vai trò trung gian của quản trị nhân sự (HRM). Sử dụng dữ liệu 782 SMEs từ Khảo sát Doanh nghiệp Việt Nam 2023 của Ngân hàng Thế giới, hồi quy OLS với sai số chuẩn vững cho thấy, thâm niên trong ngành của người quản lý có liên hệ nghịch với tăng trưởng việc làm. Mỗi năm kinh nghiệm tăng thêm làm giảm 0,23 điểm phần trăm tăng trưởng mỗi năm ($p = 0,008$). Một độ lệch chuẩn kinh nghiệm tương ứng mức giảm 1,76 điểm phần trăm, lớn hơn mức tăng bình quân của mẫu (1,03%). Quan hệ này chuẩn vững qua 9 mô hình nhưng không tác động đến năng suất hay doanh thu. Trái với kỳ vọng, các thực tiễn HRM không đóng vai trò trung gian và chỉ 11,1% SMEs có đào tạo chính thức.

Từ khóa: doanh nghiệp nhỏ và vừa (SMEs), lý thuyết cấp cao, kinh nghiệm quản lý, tăng trưởng việc làm, quản trị nhân lực

The experience paradox: The impact of managerial experience on employment growth in Vietnamese small and medium-sized enterprises

Abstract:

This study examines the impact of top managers on employment growth in Vietnamese small and medium-sized enterprises (SMEs) and the mediating role of human resource management (HRM). Using data from 782 SMEs in the World Bank Enterprise Survey Vietnam 2023, OLS regressions with robust standard errors show that managerial sector experience is negatively associated with employment growth. Each additional year of experience reduces annual growth by 0.23 percentage points ($p = 0.008$). A one-standard-deviation increase in experience corresponds to a 1.76 percentage-point decline, exceeding the sample's average growth of 1.03%. The relationship remains robust across nine model specifications but does not affect productivity or sales. Contrary to expectations, HRM practices do not mediate the relationship, and only 11.1% of sampled SMEs provide formal training.

Keywords: small and medium-sized enterprises, upper echelons theory, managerial experience, employment growth, human resource management

1. Đặt vấn đề

SMEs chiếm khoảng 97% tổng số doanh nghiệp đang hoạt động tại Việt Nam, đóng vai trò chính trong việc tạo việc làm cho khu vực tư nhân (Cục Thống kê, 2025). Tuy nhiên, phần lớn SMEs lại gặp khó khăn và thường duy trì quy mô nhỏ trong thời gian dài.

Theo lý thuyết lãnh đạo cấp cao, kết quả hoạt động phản chiếu tư duy nhà quản lý (Hambrick & Mason, 1984). Quan điểm này đặc biệt phù hợp bối cảnh SMEs, nơi 94% doanh nghiệp có chủ sở hữu đồng thời là người điều hành. Song song, tài liệu quản trị nhân sự chỉ ra các phương pháp bài bản mang lại tác động tích cực đến kết quả (Combs và cộng sự, 2006). Sự kết hợp 2 lý thuyết này hình thành giả định, nhà quản lý nền tảng tốt sẽ xây dựng hệ thống nhân sự chuyên nghiệp, thúc đẩy kinh doanh tốt hơn.

Nghiên cứu kiểm chứng hai mệnh đề trên và mang đến 3 đóng góp. Thứ nhất, phát hiện nghịch lý thâm niên quản lý tỷ lệ nghịch với tăng trưởng việc làm, phù hợp quan điểm "cam kết với hiện trạng" của (Hambrick và cộng sự, 1993). Thứ hai, tác động tiêu cực này chỉ xảy ra với quyết định mở rộng lao động, không ảnh hưởng năng suất hay doanh thu. Thứ ba, báo cáo kết quả phủ định việc thực tiễn nhân sự không đóng vai trò cầu nối và không liên hệ rõ rệt với thành quả. Trong bối cảnh chỉ 11,1% doanh nghiệp có đào tạo, đây là khoảng trống thực thi.

2. Cơ sở lý thuyết và giả thuyết

Lý thuyết lãnh đạo cấp cao xây dựng trên tính hợp lý có giới hạn rằng nhà quản lý diễn giải tình huống qua lăng kính kinh nghiệm, giá trị cá nhân (Hambrick & Mason, 1984). Sức thuyết phục càng nhân lên khi nhà quản lý có quyền tự quyết lớn. Điều kiện này SMEs đáp ứng tuyệt đối bởi họ hoạt động theo mô hình gia đình trị, không có hội đồng độc lập.

Khi xem xét quan hệ giữa kinh nghiệm ngành và tăng trưởng, lý thuyết vốn con người dự báo người dày dặn kinh nghiệm tích lũy hiểu biết sâu sắc, giúp doanh nghiệp bứt tốc. Tuy nhiên, Hambrick và cộng sự (1993) cảnh báo, thâm niên cao tạo ra sức ỳ tâm lý, và hiện tượng "cam kết với hiện trạng". Nhà quản lý nảy sinh niềm tin vào phương thức cũ, né tránh thay đổi. Mở rộng quy mô là thay đổi rủi ro buộc doanh nghiệp phân tán quyền lực. Nghiên cứu đưa ra 2 giả thuyết song song:

- *H1a: Thâm niên kinh nghiệm ngành quản lý có tác động tích cực đến tăng trưởng việc làm.*
- *H1b: Thâm niên kinh nghiệm ngành quản lý có tác động tiêu cực đến tăng trưởng việc làm.*

Bên cạnh kinh nghiệm, giới tính người cầm lái cũng nhận được quan tâm do khác biệt về mức độ chấp nhận rủi ro và mạng lưới xã hội. Giả thuyết thứ hai đặt ra là:

- *H2: Giới tính người quản lý có mối liên hệ với tốc độ tăng trưởng việc làm.*

Về cơ chế truyền dẫn, tài liệu quản trị nhân sự nhấn mạnh hệ thống quản lý con người do người lãnh đạo xây dựng. Combs và cộng sự (2006) củng cố niềm tin liên hệ tích cực giữa thực tiễn nhân sự và thành quả. Bloom và Van Reenen (2007) nhận thấy phương pháp quản lý gắn với năng suất. Bloom và cộng sự (2013) thấy áp dụng quản lý thúc đẩy năng suất tăng vọt 17%. Nghiên cứu đề xuất:

- *H3: Các thực tiễn quản trị nhân sự có tác động tích cực đến kết quả doanh nghiệp.*
- *H4: Các thực tiễn quản trị nhân sự trung gian quan hệ giữa đặc điểm quản lý và kết quả.*

Dù vậy, ở quy mô vài chục nhân sự, điều phối hoàn toàn có thể giải quyết êm thấm qua quan hệ cá nhân. Khi đó, áp đặt quy trình cứng nhắc làm tăng gánh nặng hành chính, khiến lợi ích biên thấp hơn chi phí.

3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu khai thác bộ dữ liệu từ Điều tra Doanh nghiệp Việt Nam năm 2023 do Ngân hàng Thế giới

thực hiện từ tháng 4 đến 11 năm 2023, phỏng vấn 1.028 doanh nghiệp. Mẫu khảo sát phân tầng ngẫu nhiên, đại diện khu vực kinh tế tư nhân (World Bank, 2025). Nghiên cứu tuân thủ tiêu chuẩn Nghị định 80/2021/NĐ-CP, áp dụng đồng thời quy mô lao động và doanh thu. Mẫu chính (Mẫu A) bao gồm 782 doanh nghiệp SME hợp lệ.

Mô-đun thực tiễn quản lý chỉ áp dụng phỏng vấn cơ sở có từ 20 lao động trở lên. Do đó phần kiểm định vai trò trung gian thực hiện riêng trên mẫu con (Mẫu B) gồm 322 SMEs lớn hơn 20 nhân sự. Mọi diễn giải rút ra từ mô hình trung gian chỉ phản ánh bối cảnh nhóm này.

Biến phụ thuộc là tăng trưởng việc làm, đo bằng tốc độ tăng trưởng lô-ga-rít bình quân lao động thường xuyên trong 3 năm. 2 biến đối chứng là lô-ga-rít năng suất lao động và tăng trưởng doanh thu. Biến độc lập gồm số 5 kinh nghiệm và biến giả giới tính người quản lý.

Biến trung gian là chỉ số thực tiễn quản trị nhân lực, trung bình cộng 3 câu phân chuẩn hóa 0-1: chính sách thưởng kết quả; minh bạch tiêu chí thăng tiến; thời gian xử lý lao động không đáp ứng yêu cầu. Cronbach alpha đạt 0,581, chấp nhận được với cấu trúc tạo lập. Biến đào tạo chính thức phân tích độc lập.

Nghiên cứu sử dụng biến kiểm soát: tuổi đời, quy mô lao động, xuất khẩu, vốn ngoại, chứng nhận chất lượng, tỷ trọng lao động thời vụ, biến giả ngành và vùng. Mô hình ước lượng bằng hồi quy OLS kết hợp sai số chuẩn vững HC3. Các hệ số VIF dưới 1,35. Tác động trung gian thẩm định bằng kỹ thuật bootstrap 2.000 lần (Preacher & Hayes, 2008).

4. Kết quả

Nhìn vào thống kê mô tả (Bảng 1), các SMEs quy mô khoảng 33,5 lao động, hoạt động 13,6 năm. Đội ngũ quản lý sở hữu kinh nghiệm đáng nể trung bình 15,4 năm. Tỷ lệ nữ giới lãnh đạo chiếm 21,5%. Tuy nhiên, mức tăng trưởng việc làm bình quân chỉ 1,03% mỗi năm. Độ lệch chuẩn vọt lên 17,42 điểm phần trăm, phơi bày thực tế đại đa số đậm chân tại chỗ. Chỉ vốn vịn 11,1% doanh nghiệp triển khai đào tạo kỹ năng chính thức.

Bảng 1. Thống kê mô tả (Mẫu A, N = 782)

Biến	N	Trung bình	Độ lệch chuẩn	Nhỏ nhất	Lớn nhất
Tăng trưởng việc làm	769	0,010	0,174	-1,507	1,304
Ln năng suất lao động	782	20,339	1,345	13,995	24,434
Tăng trưởng doanh thu	755	0,061	0,344	-2,303	3,722
Kinh nghiệm quản lý (năm)	740	15,423	7,670	1	45
Quản lý là nữ	782	0,215	0,411	0	1
Tuổi doanh nghiệp (năm)	782	13,551	7,381	1	63
Số lao động	782	33,524	39,254	3	200
Xuất khẩu trực tiếp	782	0,110	0,313	0	1
Vốn nước ngoài	782	0,058	0,233	0	1

Chứng nhận chất lượng	762	0,123	0,329	0	1
Tỷ trọng lao động thời vụ	774	0,117	0,225	0	0,952
Có đào tạo chính thức	782	0,111	0,314	0	1

Nguồn: Tính toán của tác giả từ World Bank Enterprise Survey Vietnam 2023.

Bảng 2 trình bày kết quả hồi quy. Điểm nổi bật nhất là hệ số biến kinh nghiệm quản lý luôn mang dấu âm và đạt mức ý nghĩa thống kê cao. Trong mô hình chính (Cột 2), hệ số neo vững ở mức -0,0023 ($p = 0,008$). Cứ thêm một năm kinh nghiệm, tốc độ mở rộng việc làm chậm đi 0,23 điểm phần trăm. Quy đổi theo độ lệch chuẩn: chênh lệch một độ lệch chuẩn kinh nghiệm (7,7 năm) tương ứng sụt giảm 1,76 điểm phần trăm. Con số lần ắt hoàn toàn mức tăng bình quân 1,03%. Phát hiện ủng hộ H1b và bác bỏ H1a. Về giới tính, mô hình không cho thấy sự khác biệt ý nghĩa ($p = 0,834$). Ngay cả ước lượng có trọng số, hệ số chỉ lấp lửng ý nghĩa biên ($p = 0,051$). Giả thuyết H2 chưa đủ bằng chứng khẳng định.

Để đánh giá toàn diện, mô hình ước lượng lại với 2 biến bổ sung. Bề dày kinh nghiệm hoàn toàn không tạo mối liên hệ tiêu cực với năng suất lao động (hệ số 0,0049; $p = 0,479$) cũng như tăng trưởng doanh thu (hệ số -0,0018; $p = 0,410$). Bức tranh rõ ràng là quản lý gạo cội không điều hành kém hiệu quả, họ đơn giản ngần ngại trong quyết định mở rộng nhân sự.

Bảng 2. Hồi quy - Biến phụ thuộc: tăng trưởng việc làm (Mẫu A)

Biến giải thích	(1)	(2) Chính	(3) Có trọng số
Kinh nghiệm quản lý	-0,0022** (0,0008)	-0,0023** (0,0009)	-0,0034* (0,0016)
Quản lý là nữ	0,0025 (0,0173)	0,0037 (0,0176)	0,0441† (0,0225)
Tuổi doanh nghiệp	-0,0020* (0,0009)	-0,0020* (0,0010)	-0,0023 (0,0018)
Ln quy mô lao động	0,0332*** (0,0074)	0,0332*** (0,0078)	0,0380** (0,0137)
Xuất khẩu trực tiếp	0,0115 (0,0272)	0,0142 (0,0277)	-0,0017 (0,0494)
Vốn nước ngoài	-0,0361 (0,0227)	-0,0301 (0,0224)	0,0270 (0,0424)
Chứng nhận chất lượng	-0,0177 (0,0211)	-0,0124 (0,0218)	-0,0637 (0,0473)
Tỷ trọng lao động thời vụ	0,0696* (0,0284)	0,0714* (0,0303)	0,0199 (0,0448)
Biến giả ngành, vùng	Không	Có	Có
N	708	708	708
R ²	0,051	0,054	0,113

Ghi chú: Sai số chuẩn vững HC3 trong ngoặc đơn. † $p < 0,10$; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Nguồn: Tính toán của tác giả.

Bảng 3 triển khai kiểm định trung gian trên Mẫu B. Ba đường dẫn nhân quả cốt lõi đều báo cáo giá trị p vượt ngưỡng ý nghĩa. Bootstrap xác nhận vắng bóng tác động gián tiếp: khoảng tin cậy 95% qua kinh nghiệm là $[-0,00032; 0,00027]$, qua giới tính là $[-0,00540; 0,00737]$. Bức tranh tương tự tái diễn khi thay bằng năng suất lao động. H3 và H4 đều không được ủng hộ. Mỗi quan hệ nghịch chiều giữa kinh nghiệm và việc làm vẫn vững trong Mẫu B khi đưa chỉ số thực tiễn nhân lực vào kiểm soát (hệ số $-0,0032$; $p = 0,048$). Điều kiện củng cố kết luận tác động kim hãm của kinh nghiệm là trực tiếp và độc lập.

Bảng 3. Kiểm định trung gian qua chỉ số thực tiễn quản trị nhân lực (Mẫu B)

Đường dẫn	Hệ số	Sai số chuẩn	p
a ₁ : Kinh nghiệm quản lý → Thực tiễn QTNL	-0,0020	0,0035	0,570
a ₂ : Quản lý nữ → Thực tiễn QTNL	0,0685	0,0556	0,218
b ₁ : Thực tiễn QTNL → Tăng trưởng việc làm	0,0066	0,0348	0,848
b ₂ : Thực tiễn QTNL → Năng suất lao động	-0,0079	0,1948	0,968
c': Kinh nghiệm quản lý → Tăng trưởng việc làm	-0,0032	0,0016	0,048

Ghi chú: $N = 257-260$. Sai số chuẩn vững HC3. Mọi mô hình kiểm soát đầy đủ như Bảng 2.

Nguồn: tính toán của tác giả.

Tính bền vững thử lửa nghiêm ngặt qua 9 mô hình thay thế. Hệ số hồi quy biến kinh nghiệm quản lý ổn định đáng kinh ngạc, dao động hẹp từ $-0,0015$ đến $-0,0046$, luôn giữ dấu âm. Sự kiên định không lay chuyển khi cắt gọt ngoại lai 1% và 99%, loại doanh nghiệp dưới 5 năm, bổ sung học vấn, kiêm nhiệm, hay phân mảnh dữ liệu. Số hạng bình phương biến kinh nghiệm không có ý nghĩa thống kê ($p = 0,455$), khẳng định quan hệ đối kháng tuân theo đường thẳng tuyến tính.

5. Thảo luận và kết luận

Điểm nhấn nghiên cứu chính là chứng minh mối quan hệ nghịch chiều vững chắc, mang ý nghĩa thực tiễn sâu sắc giữa số năm thâm niên quản lý và khả năng kiến tạo việc làm SMEs tại Việt Nam. Phát hiện đi ngược dự báo lạc quan của lý thuyết vốn con người, cộng hưởng mãnh liệt với lập luận cam kết hiện trạng (Hambrick và cộng sự, 1993). Bằng chứng quyết định nằm ở tác động tiêu cực của kinh nghiệm chỉ khoanh vùng ở mở rộng nhân sự, không lan sang năng suất hay doanh thu.

Cách diễn giải hợp lý nhất là sự khác biệt khát vọng vươn lên, không phải thui chột năng lực. Quản lý gạo cội dần dất thành công bộ máy nhỏ qua nhiều chục năm hình thành trạng thái xem quy mô hiện tại là vùng an toàn đáng bảo vệ. Phình to quy mô đồng nghĩa chia sẻ quyền lực, xây dựng quy trình cứng nhắc và gánh chi phí rủi ro. Việc từ chối tăng trưởng là sự lựa chọn chiến lược dựa trên thỏa hiệp tâm lý.

Bên cạnh đó, không tìm thấy tác động tích cực của thực tiễn nhân sự cần nhìn nhận công bằng bối cảnh nền kinh tế. Nghiên cứu không phủ nhận tầm quan trọng quản trị nhân sự, mà phản chiếu thực trạng mức độ chuyên nghiệp hóa còn quá sơ khai để tạo cú hích đủ lớn. Điểm khác biệt cốt lõi với nghiên cứu quốc tế tìm thấy tác động (Bloom và cộng sự, 2013) nằm ở phương pháp. Nghiên cứu hiện tại quan sát sự vận động tự nhiên chậm chạp của doanh nghiệp.

So với Trifković (2017) và Torm (2020) chứng minh áp lực thể chế bên ngoài mang lại hiệu quả, nghiên cứu chiếu ánh sáng vào góc khuất: chính tư duy, tâm thế định hướng bảo thủ của người cầm trịch tối cao mới là rào cản kiên cố nhất kìm hãm khát vọng vươn tầm.

Hàng loạt hàm ý chính sách mở ra. Nếu nút thắt nằm ở khát vọng ngại thay đổi, mô hình bơm tín dụng hay giảm thuế chắc chắn kém hiệu quả. Chính sách mới cần linh hoạt, mang tính chữa lành hơn, hướng thay đổi nhận thức. Cần kiến tạo mạng lưới cố vấn định hướng tăng trưởng, phổ biến nghệ thuật phân quyền, hỗ trợ chuyển giao lãnh đạo. Tỷ lệ đào tạo chỉ 11,1% cho thấy không gian can thiệp rộng mở. Tuy nhiên, áp đặt tiêu chuẩn quản trị công kênh chưa chắc tự động mang lại phép màu nếu không đi kèm giác ngộ từ nội tâm người chủ.

Nghiên cứu tồn tại 4 giới hạn. Đầu tiên, dữ liệu cắt ngang chỉ ghi nhận tương quan tại một thời điểm, khả năng doanh nghiệp chậm phát triển giữ chân quản lý chưa bị bác bỏ. Thứ hai, dùng số năm kinh nghiệm làm đại diện khát vọng tăng trưởng còn thô sơ. Thứ ba, phân tích trung gian bị giới hạn nhóm từ 20 lao động. Cuối cùng, chỉ số ba thành phần đại diện thực tiễn nhân lực khá giản lược, chưa phản ánh trọn vẹn sự đa dạng hệ thống.

Bên cạnh những yếu tố đã được phân tích, cần phải nhìn nhận thêm rằng môi trường kinh doanh tại các quốc gia đang phát triển như Việt Nam thường mang tính bất trắc cao, với những thay đổi nhanh chóng về chính sách vĩ mô, biến động của chuỗi cung ứng toàn cầu và sự cạnh tranh ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

Chính phủ. (2021). Nghị định số 80/2021/NĐ-CP ngày 26 tháng 8 năm 2021 quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành một số điều của Luật Hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa.

Cục Thống kê. (2025). Sách trắng doanh nghiệp Việt Nam năm 2025. Nhà xuất bản Thống kê. <https://www.nso.gov.vn/default/2025/11/sach-trang-doanh-nghiep-viet-nam-nam-2025/>

World Bank. (2025). Viet Nam - World Bank Enterprise Survey 2023. World Bank Microdata Library. <https://microdata.worldbank.org/index.php/catalog/6477>

Bloom, N., Eifert, B., Mahajan, A., McKenzie, D., & Roberts, J. (2013). Does management matter? Evidence from India. *The Quarterly Journal of Economics*, 128(1), 1-51. <https://doi.org/10.1093/qje/qjs044>

Bloom, N., & Van Reenen, J. (2007). Measuring and explaining management practices across firms and countries. *The Quarterly Journal of Economics*, 122(4), 1351-1408. <https://doi.org/10.1162/qjec.2007.122.4.1351>

Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 501-528. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00045.x>

Hambrick, D. C., Geletkanycz, M. A., & Fredrickson, J. W. (1993). Top executive commitment to the status quo: Some tests of its determinants. *Strategic Management Journal*, 14(6), 401-418. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140602>

Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206. <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277628>

Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891. <https://doi.org/10.3758/BRM.40.3.879>

Sheehan, M. (2014). Human resource management and performance: Evidence from small and medium-sized firms. *International Small Business Journal*, 32(5), 545-570. <https://doi.org/10.1177/0266242612465454>

Torm, N. (2020). Does union membership pay off? Evidence from Vietnamese SMEs. Trong J. Rand & F. Tarp, *Micro, small, and medium enterprises in Vietnam*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780198851189.003.0011>

Trifković, N. (2017). Spillover effects of international standards: Working conditions in the Vietnamese SMEs. *World Development*, 97, 79-101. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2017.03.040>