

MA SÁT TỔ CHỨC TRONG CHỨC NĂNG NHÂN SỰ: KHUNG RUN - IMPROVE - TRANSFORM CHO HIỆU QUẢ VẬN HÀNH VÀ THỰC THI CHIẾN LƯỢC

Organizational Friction in the Human Resource Function: A Run-Improve-Transform Framework for Operational Effectiveness and Strategy Execution

Thành, Trương B.

Trương Thành HUB, Vietnam

LOẠI BÀI: Nghiên cứu khái niệm | MÃ BÀI: TTH-SOR-2026-001 | PHIÊN BẢN: 1.0 | NGÀY PHÁT HÀNH: 05/09/2026

HIGHLIGHTS

- Khái niệm hóa ma sát tổ chức trong HR dưới góc nhìn chiến lược và vận hành.
- Nhận diện sáu dạng ma sát và cơ chế gây sự làm suy giảm năng lực chiến lược.
- Đề xuất khung RUN - IMPROVE - TRANSFORM cùng bộ chỉ báo chẩn đoán.
- Xác lập trách nhiệm đồng sở hữu của HR, quản lý trực tiếp và lãnh đạo doanh nghiệp.

TÓM TẮT

Trong nhiều doanh nghiệp, đặc biệt là doanh nghiệp đang tăng trưởng và doanh nghiệp vừa và nhỏ, HRM đồng thời phải bảo đảm hoạt động tuyển dụng, tiền lương, hồ sơ lao động, hành chính và quan hệ nhân sự, trong khi vẫn được kỳ vọng tham gia hoạch định nguồn nhân lực, thiết kế tổ chức và phát triển năng lực phục vụ chiến lược. Bài viết cho rằng nghịch lý này không chỉ bắt nguồn từ thiếu nguồn lực hoặc năng lực quản lý thời gian, mà chủ yếu phản ánh những ma sát tồn tại trong mô hình vận hành của chính chức năng nhân sự. Dựa trên phương pháp tổng hợp khái niệm tích hợp từ quản trị nguồn nhân lực chiến lược, thiết kế tổ chức, quản trị vận hành, lý thuyết nguồn lực công việc và năng lực lưỡng dụng của tổ chức, bài viết định nghĩa ma sát tổ chức trong HR là phần thời gian, sự chú ý và năng lực ra quyết định bị tiêu hao bởi sự không đồng bộ giữa nhu cầu công việc, vai trò, quyền quyết định, dữ liệu, quy trình và ranh giới chức năng mà không tạo ra mức gia tăng tương xứng về chất lượng hoặc kiểm soát rủi ro. Bài viết xác định sáu dạng ma sát, phân tích cơ chế gây sự, đồng thời đề xuất khung RUN - IMPROVE - TRANSFORM để liên kết ba logic hoạt động: duy trì độ tin cậy vận hành, cải tiến hệ thống và kiến tạo năng lực tương lai. Một bộ chỉ báo chẩn đoán cùng lộ trình chuyển đổi 90 ngày cũng được đề xuất.

Từ khóa: ma sát tổ chức; mô hình vận hành nhân sự; quản trị nguồn nhân lực chiến lược; thực thi chiến lược; năng lực lưỡng dụng; quản lý trực tiếp

ABSTRACT

Human resource managers, particularly in growing and small- and medium-sized enterprises, are frequently expected to maintain recruitment, payroll inputs, employee records, administration and employee relations while simultaneously contributing to workforce planning, organizational design and strategic capability development. This paper argues that the resulting tension is fundamentally associated with friction embedded in the operating design of the HR function. Drawing on an integrative conceptual synthesis of strategic human resource management, organization design, operations management, job demands-resources theory and organizational ambidexterity, the paper defines organizational friction in HR as the avoidable consumption of time, attention and decision capacity caused by misalignment among work demand, roles, decision rights, information, workflows and functional boundaries, without a proportionate improvement in quality or risk control. Six dimensions of HR friction are identified. A Run-Improve-Transform framework, a diagnostic measurement system and a 90-day implementation roadmap are proposed. The paper repositions HR overload from an individual workload problem to an operating-model and strategy-execution problem.

Keywords: organizational friction; HR operating model; strategic human resource management; strategy execution; organizational ambidexterity; line management

1. Giới thiệu

Quản trị nguồn nhân lực hiện đại không còn được đánh giá chỉ bằng mức độ tuân thủ thủ tục hoặc khả năng cung ứng lao động. Giá trị chiến lược của HR nằm ở khả năng chuyển định hướng kinh doanh thành cơ cấu tổ chức, năng lực, hành vi và nguồn nhân lực cần thiết để thực thi chiến lược. Nghiên cứu về quản trị nguồn nhân lực chiến lược cũng nhấn mạnh rằng mối liên hệ giữa HR và kết quả doanh nghiệp phải được giải thích thông qua quá trình thực thi chiến lược, thay vì chỉ dựa trên sự hiện diện của một tập hợp chính sách nhân sự (Wright & McMahan, 1992; Becker & Huselid, 2006).

Tuy nhiên, trong thực tiễn, HRM thường là điểm hội tụ của hầu hết vấn đề liên quan đến con người và hoạt động hỗ trợ. Một ngày làm việc có thể bắt đầu bằng nhu cầu tuyển dụng khẩn cấp, tiếp nối bằng sai lệch chấm công, hợp đồng sắp hết hạn, nhân viên xin nghỉ việc, tranh chấp nội bộ hoặc yêu cầu hành chính; trong khi những nhiệm vụ như hoạch định nguồn nhân lực, xây dựng đội ngũ kế thừa và phát triển quản lý tuyển giữa liên tục bị lùi lại.

Hiện tượng này thường được giải thích bằng ba nguyên nhân: thiếu nhân sự, HRM chưa biết phân quyền hoặc khối lượng công việc tăng nhanh. Những giải thích đó có giá trị nhưng chưa đầy đủ. Nếu vai trò không rõ, luồng yêu cầu phân tán, dữ liệu thiếu nhất quán và mọi quyết định đều phải đi qua HRM, việc bổ sung nhân sự có thể chỉ làm hệ thống cũ trở nên lớn hơn mà không làm nó vận hành tốt hơn.

Khoảng trống cần được xem xét không chỉ là năng lực cá nhân của HRM mà là kiến trúc vận hành của toàn bộ chức năng nhân sự. Bài viết tập trung trả lời ba câu hỏi nghiên cứu:

- Ma sát tổ chức trong chức năng nhân sự hình thành và làm suy giảm hiệu quả vận hành như thế nào?
- Vì sao ma sát khiến các nhiệm vụ sự vụ lấn át công việc cải tiến và chiến lược?
- Chức năng nhân sự cần được thiết kế và đo lường như thế nào để cân bằng vận hành hiện tại với năng lực tương lai?

Bài viết đóng góp một định nghĩa làm việc về ma sát tổ chức trong HR, một mô hình nhân-quả, khung RUN - IMPROVE - TRANSFORM và một hệ thống chỉ báo phục vụ chẩn đoán, thử nghiệm và cải tiến.

2. Phương pháp và phạm vi bài viết

Đây là bài nghiên cứu khái niệm có định hướng ứng dụng, không phải nghiên cứu thực nghiệm và không báo cáo một bộ dữ liệu khảo sát mới. Bài viết sử dụng phương pháp tổng hợp khái niệm tích hợp từ bốn dòng nghiên cứu: quản trị

nguồn nhân lực chiến lược; vai trò của quản lý trực tiếp trong thực thi HR; tải công việc và chi phí nhận thức; năng lực lưỡng dụng, năng lực động và quản trị luồng công việc.

Các dòng lý thuyết được kết nối để xây dựng một khung giải thích có thể sử dụng trong doanh nghiệp đang tăng trưởng, đặc biệt là doanh nghiệp vừa và nhỏ có phòng nhân sự tinh gọn và HRM phải đồng thời đảm nhận nhiều vai trò. Các mệnh đề trong bài mang tính khái niệm và cần được kiểm định bằng nghiên cứu tình huống, nghiên cứu hành động hoặc dữ liệu định lượng trong tương lai.

3. Cơ sở lý thuyết

3.1. Giá trị của HR chỉ được hình thành qua quá trình thực thi

Quản trị nguồn nhân lực chiến lược xem nguồn nhân lực và hệ thống quản trị con người là điều kiện để xây dựng lợi thế và thực hiện chiến lược. Tuy nhiên, việc doanh nghiệp có chính sách tuyển dụng, đánh giá hoặc đào tạo không đồng nghĩa những chính sách đó sẽ tạo ra kết quả. Meta-analysis của Jiang và cộng sự (2012) cho thấy các thực hành HR tác động đến kết quả tổ chức thông qua những cơ chế trung gian như vốn nhân lực và động lực nhân viên.

Bowen và Ostroff (2004) cho rằng sức mạnh của hệ thống HR phụ thuộc vào mức độ rõ ràng, nhất quán và đồng thuận của các tín hiệu mà hệ thống truyền đến người lao động. Nếu chính sách được diễn giải khác nhau giữa các bộ phận hoặc được áp dụng tùy thuộc vào từng cá nhân, hệ thống nhân sự sẽ yếu ngay cả khi các quy định được xây dựng tương đối đầy đủ.

Các nghiên cứu về chuỗi nhân-quả HRM - hiệu quả tổ chức cũng cho thấy quản lý trực tiếp là tác nhân quan trọng chuyển chính sách thành trải nghiệm hàng ngày của nhân viên (Purcell & Hutchinson, 2007; Sikora & Ferris, 2014). Vì vậy, năng lực chiến lược của HR không chỉ nằm trong phòng nhân sự; nó phụ thuộc vào khả năng thiết kế một hệ thống mà các cấp quản lý có thể hiểu và thực thi nhất quán.

3.2. Tải công việc không chỉ là số lượng đầu việc

Theo mô hình Job Demands - Resources, áp lực công việc tăng lên khi yêu cầu về thể chất, tâm lý hoặc tổ chức vượt quá nguồn lực mà cá nhân có thể sử dụng (Bakker & Demerouti, 2007). Đối với HRM, yêu cầu công việc không chỉ cao về số lượng mà còn khác biệt lớn về logic xử lý.

Một sai lệch dữ liệu chấm công đòi hỏi tốc độ và độ chính xác; một vấn đề kỷ luật cần tính pháp lý và thận trọng; thiết kế cơ cấu tổ chức lại cần thời gian phân tích, đối thoại và phán đoán. Khi một cá nhân phải chuyển đổi liên tục giữa các

loại nhiệm vụ này, chi phí nhận thức phát sinh ngay cả khi từng nhiệm vụ riêng lẻ không quá lớn.

Nghiên cứu của Leroy (2009) chỉ ra rằng khi chuyển sang nhiệm vụ mới trước khi hoàn tất nhiệm vụ trước đó, một phần sự chú ý có thể vẫn bị giữ lại ở công việc cũ. Dư lượng chú ý làm suy giảm khả năng tập trung vào nhiệm vụ hiện tại. Tác động đặc biệt lớn đối với những vấn đề phức tạp, mơ hồ và cần suy nghĩ sâu - chính là nhóm công việc chiến lược mà HRM được kỳ vọng đảm nhận.

3.3. Chức năng nhân sự cần năng lực lưỡng dụng

March (1991) phân biệt khai thác năng lực hiện có với khám phá khả năng mới. Khai thác nhấn mạnh hiệu suất, độ tin cậy và chuẩn hóa; khám phá nhấn mạnh học hỏi, thử nghiệm và thích nghi. Doanh nghiệp cần đồng thời duy trì cả hai năng lực, thay vì tối ưu hóa hiện tại đến mức

đánh mất khả năng chuẩn bị cho tương lai (O'Reilly & Tushman, 2013).

Trong chức năng nhân sự, yêu cầu này biểu hiện qua ba logic: duy trì vận hành ổn định và tuân thủ; cải tiến hệ thống để loại bỏ nguyên nhân của sự vụ lặp lại; và chuyển đổi năng lực tổ chức để đáp ứng chiến lược tương lai.

Năng lực động của doanh nghiệp phụ thuộc vào khả năng nhận biết thay đổi, lựa chọn phản ứng và tái cấu hình nguồn lực (Teece, Pisano, & Shuen, 1997). HRM có vai trò trực tiếp trong quá trình này thông qua hoạch định năng lực, thiết kế tổ chức, bố trí nhân tài và chuẩn bị kế thừa. Khi toàn bộ năng lực của HR bị hấp thụ bởi công việc vận hành, doanh nghiệp không chỉ gặp vấn đề về HR mà còn suy giảm khả năng thích nghi chiến lược.

4. Khái niệm ma sát tổ chức trong chức năng nhân sự

Bài viết đề xuất định nghĩa sau:

Ma sát tổ chức trong chức năng nhân sự là phần thời gian, sự chú ý và năng lực ra quyết định bị tiêu hao bởi sự không đồng bộ giữa nhu cầu công việc, vai trò, quyền quyết định, dữ liệu, quy trình và ranh giới chức năng mà không tạo ra mức gia tăng tương xứng về chất lượng, giá trị hoặc khả năng kiểm soát rủi ro.

Ma sát không đồng nhất với kiểm soát. Việc rà soát các quyết định liên quan đến pháp luật lao động, tiền lương, kỷ luật, dữ liệu cá nhân hoặc thay đổi chính sách có thể làm quy trình chậm hơn nhưng vẫn tạo ra giá trị vì giảm rủi ro và nâng cao chất lượng quyết định.

Do đó, mục tiêu không phải là xây dựng một tổ chức không có ma sát. Mục tiêu là loại bỏ ma sát phá hủy giá trị và bảo tồn những điểm kiểm soát thực sự cần thiết.

4.1. Sáu dạng ma sát chủ yếu

Bảng 1. Sáu dạng ma sát tổ chức trong chức năng nhân sự

Dạng ma sát	Biểu hiện điển hình	Hệ quả vận hành
Ma sát vai trò	Nhiều người tham gia nhưng không có người chịu trách nhiệm cuối cùng; mọi ngoại lệ mặc định thuộc HRM.	Trì hoãn, đùn đẩy và phụ thuộc cá nhân.
Ma sát quyết định	Trường hợp đã có chính sách vẫn phải xin phê duyệt; thiếu ngưỡng và nguyên tắc chuyển cấp.	Tăng thời gian chờ và giảm năng lực tự chủ.
Ma sát thông tin	Dữ liệu nằm ở nhiều bảng tính, email và nhóm chat; báo cáo phải đối chiếu nhiều lần.	Sai lệch, làm lại và giảm độ tin cậy.
Ma sát luồng công việc	Yêu cầu đến qua nhiều kênh, thiếu đầu vào, không có thứ tự ưu tiên hoặc giới hạn công việc rõ ràng.	Tắc nghẽn, chen ngang và biến động thời gian xử lý.
Ma sát nhận thức	HRM liên tục chuyển đổi giữa tác nghiệp, xử lý con người, hành chính và tư duy chiến lược.	Phân mảnh sự chú ý và suy giảm chất lượng phán đoán.
Ma sát ranh giới	Trách nhiệm quản trị con người giữa HR và quản lý trực tiếp không rõ hoặc HR thường xuyên làm thay.	Chính sách khó đi vào thực tế và sự vụ tiếp tục quay lại HR.

Một bước kiểm tra hoặc phê duyệt chỉ nên được duy trì khi trả lời được ít nhất một trong ba câu hỏi: nó giảm rủi ro quan trọng nào; nó cải thiện

chất lượng quyết định như thế nào; và tại sao quyết định không thể được thực hiện ở cấp gần công việc hơn?



Hình 1. Mô hình khái niệm về cơ chế tác động của ma sát tổ chức trong chức năng nhân sự. *Nguồn: Tác giả đề xuất.*

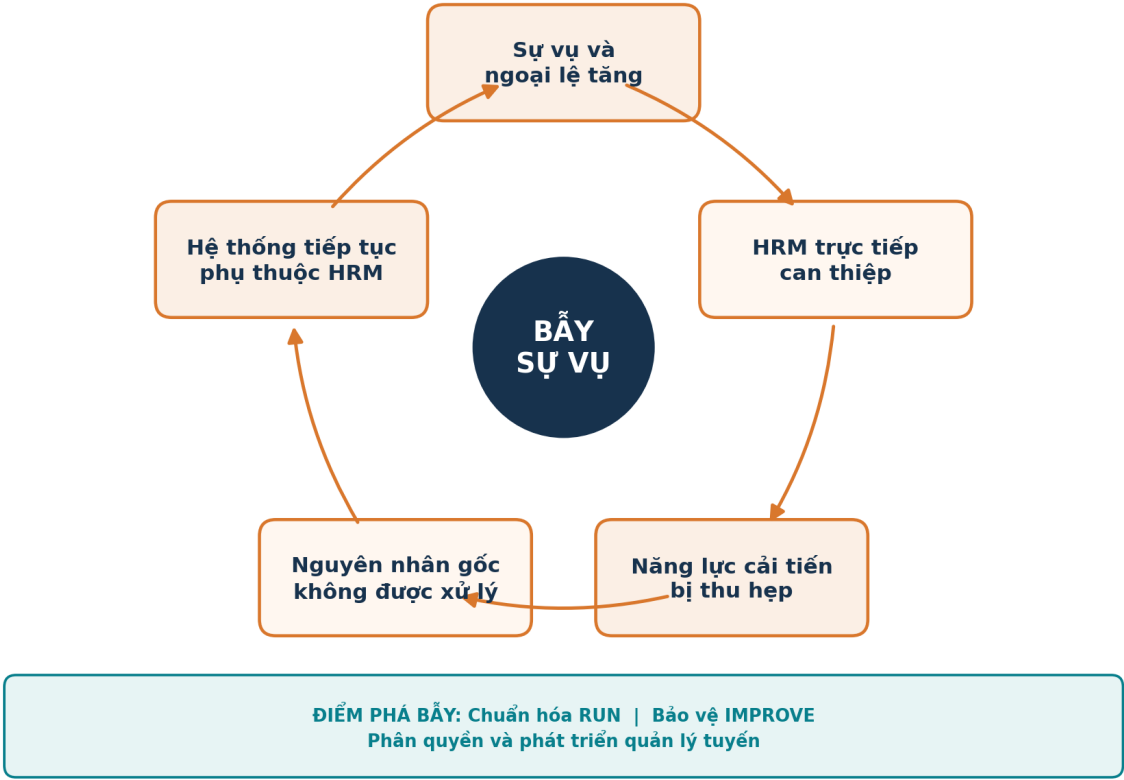
5. Cơ chế của bẫy sự vụ

Ma sát không chỉ làm từng nhiệm vụ chậm hơn. Nó có thể tạo thành một vòng lặp tự củng cố: yêu cầu sự vụ và ngoại lệ liên tục xuất hiện; HRM trực tiếp can thiệp để bảo đảm công việc được giải quyết; thời gian dành cho chuẩn hóa, huấn luyện và cải tiến bị thu hẹp; nguyên nhân gốc không được xử lý; và các yêu cầu tương tự tiếp tục phát sinh với mức độ phụ thuộc ngày càng cao.

Đây là bẫy sự vụ: năng lực giải quyết vấn đề của HRM tạo ra kết quả ngắn hạn nhưng đồng thời có thể củng cố sự phụ thuộc dài hạn nếu sau mỗi

sự vụ không có hoạt động học hỏi và cải tiến hệ thống.

Dưới góc nhìn vận hành, số lượng công việc đang mở, tốc độ hoàn thành và thời gian xử lý có mối liên hệ với nhau. Khi chức năng HR tiếp nhận công việc mới nhanh hơn khả năng hoàn thành và không giới hạn công việc dở dang, thời gian chờ tăng, mức độ chen ngang cao hơn và chất lượng có xu hướng biến động. Quan hệ của Little (1961) cung cấp một nền tảng đơn giản để nhìn thấy mối liên hệ giữa công việc dở dang, tốc độ hoàn thành và thời gian lưu trong hệ thống.



Hình 2. Vòng lặp tự củng cố của bầy sự vụ trong chức năng nhân sự. Nguồn: Tác giả đề xuất.

5.1. Các mệnh đề khái niệm

Mệnh đề 1. Ma sát vai trò, quyết định, thông tin và luồng công việc làm tăng thời gian chờ, tỷ lệ làm lại và mức biến động của kết quả dịch vụ HR.

Mệnh đề 2. Ma sát nhận thức là một cơ chế trung gian khiến nhu cầu sự vụ phân tán làm suy giảm năng lực xử lý các nhiệm vụ phức tạp và chiến lược của HRM.

Mệnh đề 3. Việc phân định loại công việc, quyền quyết định và nguồn dữ liệu chính thức có thể làm giảm ma sát mà không nhất thiết làm suy yếu kiểm soát.

Mệnh đề 4. Tác động của việc phân quyền trách nhiệm nhân sự cho quản lý trực tiếp phụ thuộc vào năng lực, động lực, thời gian và mức hỗ trợ mà họ nhận được.

Mệnh đề 5. Năng lực thực thi chiến lược của HR được cải thiện khi công việc cải tiến và chuyển đổi có năng lực, danh mục công việc và nhịp quản trị được bảo vệ riêng.

6. Khung RUN - IMPROVE - TRANSFORM

Khung RUN - IMPROVE - TRANSFORM được đề xuất nhằm tách ba logic công việc nhưng vẫn bảo đảm chúng vận hành như một hệ thống liên kết.

Bảng 2. Cấu trúc ba tầng công việc của chức năng nhân sự

Tầng	Mục tiêu	Loại vấn đề	Tiêu chí chất lượng	Vai trò của HRM
RUN	Duy trì hoạt động ổn định, đúng hạn và tuân thủ.	Công việc lặp lại, có thể xác định đầu vào và đầu ra.	Chính xác, đúng hạn, nhất quán và kiểm soát rủi ro.	Thiết kế tiêu chuẩn và quản trị ngoại lệ.
IMPROVE	Loại bỏ nguyên nhân làm phát sinh sự vụ và nâng năng lực hệ thống.	Vấn đề lặp lại, điểm nghẽn, dữ liệu yếu và quy trình chưa tối ưu.	Giảm lỗi, giảm thời gian chờ và tăng khả năng tự phục vụ.	Dẫn dắt cải tiến và phát triển năng lực.
TRANSFORM	Chuẩn bị tổ chức cho chiến lược và môi trường tương lai.	Vấn đề phức tạp, mơ hồ, liên chức năng và có tác động dài hạn.	Chất lượng quyết định, mức phù hợp chiến lược và khả năng thực thi.	Đối tác chiến lược và kiến trúc sư tổ chức.

6.1. RUN - Độ tin cậy của vận hành

RUN bao gồm chấm công, dữ liệu tính lương, hợp đồng, bảo hiểm, hồ sơ, tuyển dụng thường

lệ, hội nhập, thủ tục nghỉ việc, phúc lợi và dịch vụ hành chính. Đây không phải nhóm công việc có giá trị thấp. Một hệ thống HR chiến lược không thể tạo được uy tín nếu tiền lương sai, hồ

sơ không đầy đủ hoặc phản hồi cho người lao động thiếu nhất quán.

Công việc lặp lại cần có đầu vào tiêu chuẩn, người sở hữu, người dự phòng, thời hạn dịch vụ, tiêu chí hoàn thành và quy tắc chuyển cấp. HRM chịu trách nhiệm về kiến trúc và độ tin cậy của hệ thống, thay vì trở thành một bước bắt buộc trong mọi giao dịch.

6.2. IMPROVE - Năng lực học hỏi của hệ thống

IMPROVE xử lý những nguyên nhân khiến cùng một loại sự vụ xuất hiện nhiều lần. Các hoạt động điển hình gồm chuẩn hóa tuyển dụng và hội nhập, cải thiện dữ liệu, loại bỏ thao tác trùng lặp, nâng cao năng lực quản lý tuyển giữa và thiết kế cơ chế tự phục vụ.

Nếu RUN giúp doanh nghiệp hoàn thành công việc hôm nay, IMPROVE giúp giảm lượng công việc không cần thiết của ngày mai. Vì vậy, cải tiến phải có danh mục vấn đề, người chịu trách nhiệm, thời hạn và nhịp rà soát riêng.

6.3. TRANSFORM - Năng lực kiến tạo tương lai

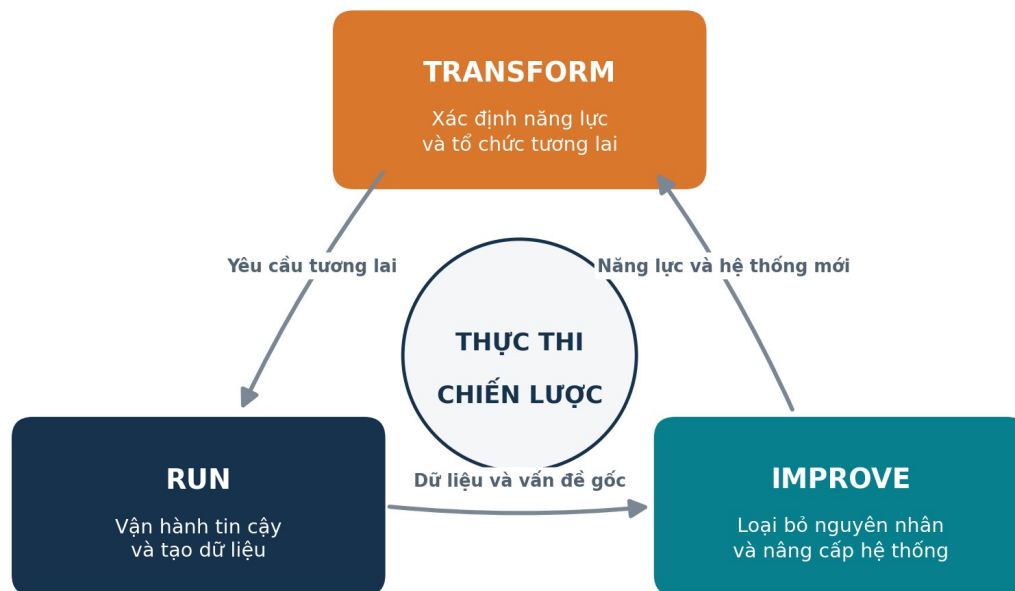
TRANSFORM chuyển chiến lược kinh doanh thành yêu cầu đối với tổ chức và con người:

doanh nghiệp cần năng lực gì; vị trí nào quyết định thành công; khoảng trống nguồn lực nằm ở đâu; nên tuyển mới, phát triển hay hợp tác; rủi ro kế thừa nào cần xử lý; và hành vi quản trị nào phải thay đổi.

Đây là nhóm nhiệm vụ có mức độ mơ hồ cao, cần dữ liệu, đối thoại liên chức năng và thời gian tập trung. Chúng không thể được thực hiện hiệu quả trong những khoảng thời gian vụn còn lại sau khi giải quyết sự vụ.

6.4. Ba tầng phải tạo thành một vòng học hỏi

RUN cung cấp dữ liệu về lỗi, thời gian chờ và nhu cầu thực tế cho IMPROVE. IMPROVE chuẩn hóa hoặc thiết kế lại hệ thống để RUN ổn định hơn. TRANSFORM xác định những năng lực và mô hình tổ chức cần thiết trong tương lai. Khi một sáng kiến chuyển đổi đã được kiểm chứng, nó được chuẩn hóa thông qua IMPROVE và trở thành một phần của RUN. Đây không phải ba ngăn công việc độc lập mà là một vòng học hỏi và tái cấu hình liên tục.



Ba logic công việc tách biệt về nhịp quản trị nhưng liên kết trong một vòng học hỏi

Hình 3. Chu trình RUN - IMPROVE - TRANSFORM và mối liên hệ với thực thi chiến lược. Nguồn: Tác giả đề xuất.

7. Thiết kế mô hình vận hành HR ít ma sát

7.1. Phân loại nhu cầu tại một đầu mối

Các yêu cầu nhân sự nên được tiếp nhận qua một đầu mối có khả năng ghi nhận loại yêu cầu, mức độ ưu tiên, dữ liệu bắt buộc, người xử lý và thời hạn phản hồi. Mục tiêu không nhất thiết là đầu tư ngay một phần mềm mới mà là tạo ra khả năng nhìn thấy toàn bộ nhu cầu và luồng công việc.

7.2. Xây dựng danh mục dịch vụ

Mỗi dịch vụ HR thường lệ cần trả lời năm nội dung: dịch vụ cung cấp kết quả gì; ai có quyền yêu cầu; đầu vào bắt buộc là gì; thời gian xử lý dự kiến bao lâu; và trường hợp nào được xem là ngoại lệ hoặc khẩn cấp. Danh mục dịch vụ làm rõ kỳ vọng giữa HR và các đơn vị, đồng thời giúp phân biệt yêu cầu thực sự khẩn cấp với yêu cầu phát sinh do thiếu kế hoạch.

7.3. Phân quyền theo ngưỡng và quản trị bằng ngoại lệ

Nhân viên HR nên được tự quyết đối với những trường hợp đã có chính sách, nằm trong giới hạn và không tạo ra rủi ro mới. HRM chỉ cần trực tiếp tham gia khi vấn đề có rủi ro pháp lý, đạo đức hoặc bảo mật đáng kể; vượt ngân sách hoặc phạm vi phân quyền; tác động đến nhân sự then chốt; tạo tiền lệ mới; hoặc ảnh hưởng đến nhiều đơn vị và định hướng chiến lược.

7.4. Thiết lập một nguồn dữ liệu chính thức

Mỗi nhóm dữ liệu phải có chủ sở hữu, định nghĩa, thời điểm cập nhật và phiên bản có hiệu lực. Công nghệ có thể hỗ trợ lưu trữ và tự động hóa, nhưng phần mềm không thể tự khắc phục

dữ liệu không có chủ sở hữu hoặc quy trình cập nhật thiếu kỷ luật.

7.5. Giới hạn công việc dở dang

Chức năng HR cần nhìn thấy số lượng yêu cầu và dự án đang mở. Việc khởi động quá nhiều sáng kiến cùng lúc làm tăng chuyển đổi nhiệm vụ và kéo dài thời gian hoàn thành. Giảm công việc dở dang và hoàn thành trước khi khởi động thêm là một đòn bẩy quan trọng để rút ngắn thời gian phản hồi.

7.6. Bảo vệ năng lực cho IMPROVE và TRANSFORM

Phòng HR không nhất thiết phải áp dụng một tỷ lệ thời gian cố định cho ba tầng. Tuy nhiên, năng lực dành cho IMPROVE và TRANSFORM phải được thể hiện trên lịch, danh mục công việc và cơ chế đánh giá, thay vì chỉ tồn tại như một kỳ vọng chung.

8. Tái xác lập trách nhiệm của quản lý trực tiếp

HR không thể trở thành chức năng chiến lược nếu tiếp tục làm thay trách nhiệm quản trị con người của các trưởng bộ phận. Tuy nhiên, chuyển trách nhiệm cho quản lý trực tiếp mà không cung cấp năng lực và điều kiện thực hiện cũng chỉ chuyển ma sát từ HR sang đơn vị kinh doanh.

Có thể vận dụng logic Ability - Motivation - Opportunity. Người quản lý cần có năng lực thực hiện các hoạt động nhân sự; trách nhiệm quản trị con người phải được phản ánh trong mục tiêu và đánh giá; đồng thời họ cần có thời gian, dữ liệu, công cụ và hỗ trợ chuyên môn từ HR. Nghiên cứu của Bos-Nehles và cộng sự (2013) cho thấy năng lực của quản lý tuyển và cơ hội được cung cấp có ý nghĩa quan trọng đối với hiệu quả thực thi HR.

HR sở hữu kiến trúc, tiêu chuẩn, dữ liệu và năng lực tư vấn; quản lý trực tiếp sở hữu kết quả con người trong đơn vị; lãnh đạo doanh nghiệp sở hữu kỷ luật thực thi trên toàn hệ thống.

Cơ chế này giúp HR chuyển từ người xử lý hậu quả sang người xây dựng năng lực quản trị cho tổ chức. Phân quyền hiệu quả đòi hỏi tiêu chuẩn, năng lực, quyền hạn và cơ chế phản hồi; không đơn thuần là chuyển đầu việc xuống cấp dưới.

9. Đo lường ma sát và năng lực chiến lược

Các chỉ số hoạt động như số hồ sơ đã xử lý, số ứng viên đã phỏng vấn hoặc số khóa đào tạo đã tổ chức không đủ để đánh giá chất lượng mô hình vận hành. Bộ chỉ báo cần phản ánh bốn khía cạnh: luồng công việc, chất lượng, mức phụ thuộc và năng lực chiến lược.

Bảng 3. Bộ chỉ báo chẩn đoán ma sát và năng lực chiến lược của HR

Chỉ báo	Cách tính đề xuất	Ý nghĩa quản trị
Thời gian hoàn thành đầu-cuối	Thời điểm hoàn thành trừ thời điểm nhận đủ đầu vào.	Phản ánh trải nghiệm thực tế của khách hàng nội bộ.

Chỉ báo	Cách tính đề xuất	Ý nghĩa quản trị
Tỷ lệ thời gian chờ	(Thời gian đầu-cuối - thời gian xử lý thực tế) / thời gian đầu-cuối.	Cho thấy ma sát do chờ, bàn giao hoặc phê duyệt.
Tỷ lệ đúng ngay lần đầu	Số trường hợp hoàn tất không phải sửa hoặc gửi lại / tổng số trường hợp.	Đo chất lượng quy trình và đầu vào.
Tỷ lệ làm lại	Số trường hợp phải mở lại, điều chỉnh hoặc xử lý lại / tổng số trường hợp.	Nhận diện chi phí chất lượng kém.
Mức phụ thuộc vào HRM	Số trường hợp thường lệ vẫn phải chuyển HRM / số trường hợp đủ điều kiện phân quyền.	Đánh giá hiệu lực phân quyền.
Mức hoàn chỉnh của yêu cầu	Số yêu cầu đủ thông tin ngay lần gửi đầu / tổng số yêu cầu.	Đo chất lượng giao diện giữa HR và đơn vị.
Công việc đang xử lý	Tổng số yêu cầu và dự án chưa hoàn tất tại một thời điểm.	Nhìn thấy tắc nghẽn và nguy cơ quá tải.
Tỷ lệ năng lực chiến lược	Thời gian thực tế HRM dành cho TRANSFORM / tổng thời gian làm việc.	Đánh giá mức dịch chuyển khỏi sự vụ.
Tỷ lệ sở hữu của quản lý tuyến	Số vấn đề con người được quản lý trực tiếp xử lý đúng khung / số trường hợp đủ điều kiện.	Đo mức trưởng thành quản trị ngoài phòng HR.

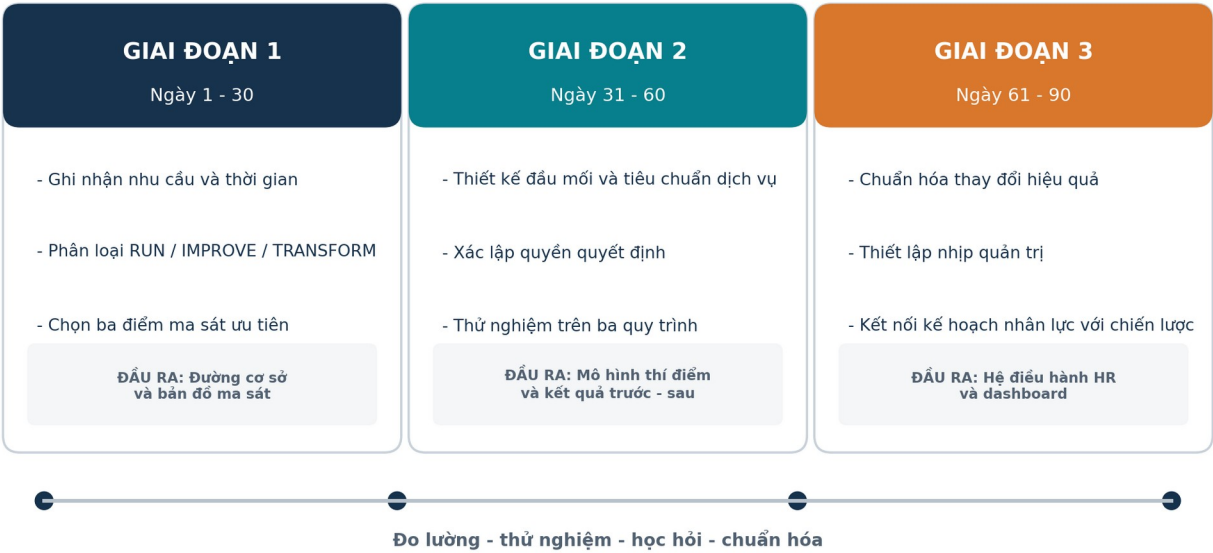
Không nên áp dụng một mức chuẩn chung cho mọi doanh nghiệp. Phòng HR cần thiết lập đường cơ sở trong ít nhất bốn tuần, sau đó theo dõi xu hướng theo từng loại dịch vụ. Bên cạnh giá trị trung vị, nên theo dõi nhóm trường hợp có thời gian xử lý dài nhất để tránh việc số trung bình che khuất các điểm nghẽn nghiêm trọng.

Đối với nhiệm vụ phức tạp và mơ hồ, tốc độ không phải tiêu chí duy nhất. Cần bổ sung chất lượng quyết định, mức độ đồng thuận của các bên liên quan, số lần phải khởi động lại, mức độ

chuyển hóa thành hành động và kết quả quan sát được sau triển khai.

10. Lộ trình chuyển đổi 90 ngày

Lộ trình 90 ngày được thiết kế như một chu trình quan sát - thử nghiệm - học hỏi - chuẩn hóa. Thay vì tái cấu trúc đồng loạt, doanh nghiệp nên thiết lập đường cơ sở, chọn một số luồng công việc ưu tiên và mở rộng sau khi có bằng chứng về hiệu quả.



Hình 4. Lộ trình chuyển đổi mô hình vận hành HR trong 90 ngày. Nguồn: Tác giả đề xuất.

10.1. Giai đoạn 1 - Quan sát và thiết lập đường cơ sở

- Ghi nhận toàn bộ yêu cầu, dự án và hoạt động của phòng HR trong tối thiểu bốn tuần.
- Phân loại công việc theo RUN, IMPROVE và TRANSFORM.
- Đo thời gian chờ, thời gian xử lý, số lần bàn giao và tỷ lệ làm lại.

- Phân biệt kiểm soát cần thiết với phê duyệt không tạo thêm giá trị.
- Lựa chọn ba điểm ma sát có tần suất hoặc tác động cao nhất.

Đầu ra: Bản đồ nhu cầu, đường cơ sở chỉ số và danh mục ma sát ưu tiên.

10.2. Giai đoạn 2 - Thiết kế và thử nghiệm

- Chọn hai quy trình có tần suất cao và một quy trình có rủi ro cao để thí điểm.
- Thiết lập một đầu mối tiếp nhận và biểu mẫu đầu vào tối thiểu.
- Xác định chủ sở hữu, người dự phòng và quyền quyết định.
- Ban hành tiêu chuẩn dịch vụ và nguyên tắc chuyển cấp.
- Huấn luyện quản lý trực tiếp đối với những trách nhiệm được phân định lại.

Đầu ra: Mô hình vận hành thử nghiệm, ma trận quyết định và kết quả so sánh trước-sau.

10.3. Giai đoạn 3 - Ổn định và kết nối chiến lược

- Chuẩn hóa những thay đổi đã chứng minh hiệu quả.
- Thiết lập phiên rà soát vận hành HR hàng tuần và rà soát cải tiến hàng tháng.
- Tổ chức rà soát nguồn lực, năng lực và vị trí then chốt với lãnh đạo đơn vị.
- Tích hợp tuyển dụng, phát triển, giữ chân và kế thừa vào kế hoạch nhân lực chung.
- Đưa chỉ số năng lực chiến lược của HRM vào dashboard.

Đầu ra: Hệ điều hành HR chính thức và danh mục ưu tiên chiến lược theo chu kỳ.

11. Hàm ý quản trị

11.1. Đối với HRM

Sự chuyển đổi quan trọng nhất là từ người giải quyết nhanh nhất sang người thiết kế hệ thống. HRM vẫn chịu trách nhiệm cuối cùng về chất lượng chức năng nhân sự, nhưng trách nhiệm toàn diện không đồng nghĩa với trực tiếp thực hiện hoặc phê duyệt toàn bộ công việc.

11.2. Đối với lãnh đạo doanh nghiệp

Ban lãnh đạo không thể yêu cầu HR đóng vai trò chiến lược trong khi vẫn cho phép mọi yêu cầu thiếu kế hoạch được xem là khẩn cấp. Kỷ luật nhu cầu, quyền ưu tiên và trách nhiệm của trưởng bộ phận phải được lãnh đạo bảo trợ.

11.3. Đối với quản lý trực tiếp

Quản trị con người là một phần của công việc quản lý, không phải dịch vụ có thể chuyển hoàn toàn sang HR. Doanh nghiệp phải cung cấp năng lực, công cụ và thời gian cần thiết để quản lý trực tiếp thực hiện vai trò này.

11.4. Đối với quyết định tăng biên chế và đầu tư công nghệ

Khoảng thiếu năng lực thực tế vẫn có thể tồn tại. Tuy nhiên, việc đo nhu cầu và ma sát trước khi tăng biên chế giúp phân biệt thiếu người thực sự, sử dụng năng lực chưa hợp lý hoặc quy trình đang tạo ra nhu cầu không cần thiết.

Tương tự, số hóa một quy trình có vai trò không rõ hoặc dữ liệu thiếu chủ sở hữu có thể làm sai lệch lan truyền nhanh hơn.

12. Rủi ro khi triển khai

Theo đuổi không ma sát tuyệt đối. Có thể loại bỏ những điểm kiểm soát cần thiết cho pháp lý, đạo đức và chất lượng.

Chuẩn hóa phán đoán. Những tình huống con người nhạy cảm không thể được xử lý hoàn toàn bằng checklist.

Chuyển gánh nặng sang quản lý tuyến. Phân quyền không kèm năng lực và nguồn lực chỉ làm ma sát dịch chuyển.

Mua công nghệ trước khi thiết kế hệ thống. Công cụ mới không giải quyết được trách nhiệm mơ hồ.

Giữ nguyên cơ chế phụ thuộc HRM. Nếu mọi ngoại lệ nhỏ vẫn quay lại HRM, sơ đồ và quy trình mới sẽ không tạo ra thay đổi thực chất.

13. Giới hạn và hướng nghiên cứu tiếp theo

Khung được đề xuất trong bài chưa được kiểm định như một thang đo khoa học. Các chỉ báo hiện tại nên được xem là bộ công cụ chẩn đoán quản trị, không phải chỉ số chuẩn hóa có thể so sánh trực tiếp giữa các doanh nghiệp.

Nghiên cứu tiếp theo có thể phát triển và kiểm định thang đo ma sát tổ chức; thực hiện nghiên cứu tình huống dọc trước và sau khi tái thiết kế; so sánh doanh nghiệp sản xuất, dịch vụ và doanh nghiệp dự án; kiểm tra vai trò điều tiết của quy mô, mức độ số hóa và năng lực quản lý tuyến; đồng thời nghiên cứu riêng bối cảnh doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Việt Nam, nơi tính kiêm nhiệm và sự phụ thuộc vào cá nhân thường cao.

14. Kết luận

HRM không thể đóng góp đầy đủ vào thực thi chiến lược nếu phần lớn thời gian và sự chú ý vẫn bị hấp thụ bởi những yêu cầu lặp lại, điểm chờ phê duyệt, dữ liệu phân tán và trách nhiệm không rõ. Tuy nhiên, nguyên nhân không nên được quy giản thành thiếu người hoặc hạn chế quản lý thời gian của cá nhân. Vấn đề cốt lõi là cách chức năng nhân sự được thiết kế để tiếp nhận nhu cầu, phân bổ quyền quyết định, quản trị dữ liệu, tổ chức luồng công việc và phối hợp với quản lý trực tiếp.

Khung RUN - IMPROVE - TRANSFORM cho phép HR vừa duy trì độ tin cậy của hoạt động hiện tại, vừa xử lý nguyên nhân của sự vụ và chuẩn bị năng lực cho tương lai. Một phòng HR trưởng thành không được đánh giá bằng mức độ

tất bật của HRM, mà bằng khả năng vận hành ổn định khi HRM không can thiệp vào từng bước; khả năng giúp quản lý trực tiếp thực hiện tốt trách nhiệm con người; và khả năng cung cấp cho tổ chức đúng cơ cấu, năng lực và nhân tài để thực thi chiến lược.

Giảm ma sát vì thế không chỉ là một chương trình nâng cao năng suất cho phòng HR. Đó là quá trình giải phóng năng lực quản trị để HR chuyển từ xử lý công việc sang kiến tạo năng lực tổ chức.

Tài liệu tham khảo

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. [doi:10.1108/02683940710733115](https://doi.org/10.1108/02683940710733115)
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898-925. [doi:10.1177/0149206306293668](https://doi.org/10.1177/0149206306293668)
- Bos-Nehles, A. C., Van Riemsdijk, M. J., & Looise, J. K. (2013). Employee perceptions of line management performance: Applying the AMO theory to explain the effectiveness of line managers' HRM implementation. *Human Resource Management*, 52(6), 861-877. [doi:10.1002/hrm.21578](https://doi.org/10.1002/hrm.21578)
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the strength of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221. [doi:10.5465/AMR.2004.12736076](https://doi.org/10.5465/AMR.2004.12736076)
- CIPD. (2024). Do current HR operating models serve future needs? [Nguồn trực tuyến](#)
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294. [doi:10.5465/amj.2011.0088](https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088)

- Leroy, S. (2009). Why is it so hard to do my work? The challenge of attention residue when switching between work tasks. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109(2), 168-181. [doi:10.1016/j.obhdp.2009.04.002](https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2009.04.002)
- Little, J. D. C. (1961). A proof for the queuing formula: $L = \lambda W$. *Operations Research*, 9(3), 383-387. [doi:10.1287/opre.9.3.383](https://doi.org/10.1287/opre.9.3.383)
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87. [doi:10.1287/orsc.2.1.71](https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71)
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338. [doi:10.5465/amp.2013.0025](https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025)
- Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: Theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3-20. [doi:10.1111/j.1748-8583.2007.00022.x](https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2007.00022.x)
- Sikora, D. M., & Ferris, G. R. (2014). Strategic human resource practice implementation: The critical role of line management. *Human Resource Management Review*, 24(3), 271-281. [doi:10.1016/j.hrmr.2014.03.008](https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2014.03.008)
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [doi:10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z)
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320. [doi:10.1177/014920639201800205](https://doi.org/10.1177/014920639201800205)

Tuyên bố

Xung đột lợi ích: Tác giả tuyên bố không có xung đột lợi ích liên quan đến bài viết.

Tài trợ: Bài viết không nhận tài trợ từ bên ngoài.

Dữ liệu nghiên cứu: Bài viết mang tính khái niệm và không phát sinh bộ dữ liệu thực nghiệm.

Suggested citation

Thành, Trương B. (2026). Ma sát tổ chức trong chức năng nhân sự: Khung RUN - IMPROVE - TRANSFORM cho hiệu quả vận hành và thực thi chiến lược. *Trương Thành HUB - Strategy & Operations Review*. Article TTH-SOR-2026-001.