

TÁC ĐỘNG CỦA TÁI CẤU TRÚC LÊN HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA CÁC DOANH NGHIỆP

TS. Đào Thị Thanh Lam

Đại học Kinh tế Quốc dân

Email: daothanhlam@yahoo.com

Tái cấu trúc là một chủ đề được nhắc đến nhiều trong thời gian gần đây. Để đánh giá tác động của tái cấu trúc lên tình hình hoạt động của các doanh nghiệp, tác giả đã tiến hành điều tra 51 doanh nghiệp đã tiến hành tái cấu trúc trong thời gian gần đây. Kết quả số liệu cho thấy tái cấu trúc có tác động tích cực lên hiệu quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp hơn là tác động tiêu cực. Hiệu quả của doanh nghiệp bao gồm các chỉ số năng suất lao động nhân viên, doanh thu, lợi nhuận, giá cổ phiếu. Kết quả nghiên cứu cho thấy đa số các doanh nghiệp sau khi tái cấu trúc có năng suất lao động và doanh thu tăng (tương ứng 68%, 60%), lợi nhuận tăng (57%), giá cổ phiếu tăng không nhiều (38%).

Từ khóa: tái cấu trúc, tình hình hoạt động kinh doanh

1. Lý do nghiên cứu và mục tiêu nghiên cứu

Trên thế giới hoạt động tái cấu trúc diễn ra phổ biến trong những năm 1990 và do vậy đã có một số bài báo quốc tế đề cập đến vấn đề này, ví dụ Belohhav and LaVan(1993), Cameron (1994), (Kane, 1998), việc cấu trúc này được tiến hành do yếu tố chủ động của doanh nghiệp. Ngoài ra yếu tố chính trị tác động vào tái cấu trúc, ví dụ như sự sụp đổ của các nước XHCN ở Đông Âu đã khiến nhiều doanh nghiệp phải tái cấu trúc lại hoạt động, tạo ra các thách thức cũng như cơ hội phát triển cho doanh nghiệp này (Mroczkowski, T; Wermus, M, & Clarke, L.D., 2005). Gandofli và Hansson (2011) đã tổng hợp các nguyên nhân bên trong và bên ngoài dẫn đến tái cấu trúc và tác động của tái cấu trúc lên hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp.

Khủng hoảng kinh tế thế giới cuối năm 2008, đầu năm 2009 đã buộc nhiều doanh nghiệp trên thế giới, trong đó có các doanh nghiệp Việt Nam phải tái cấu trúc lại doanh nghiệp của mình. Thực tiễn hoạt động thua lỗ của các tập đoàn nhà nước Việt Nam đã buộc chính phủ Việt Nam phải khẳng định chủ trương cần đẩy mạnh hơn nữa việc tái cấu trúc các doanh nghiệp nhà nước nhằm nâng cao hiệu quả của các doanh nghiệp này.

Tác giả đã tiến hành tìm kiếm trên cơ sở dữ liệu Proquest thấy có một số bài báo nói về tái cấu trúc của các doanh nghiệp nhà nước Việt Nam sau năm

đổi mới ví dụ Martin (2003) hoặc các bài viết của tác giả trong đề tài cấp nhà nước mã số ĐTDL.2010.T/34 nói về tình hình tái cấu trúc các tập đoàn kinh tế nhà nước, tuy nhiên không tìm thấy nhiều bài báo nghiên cứu tác động của tái cấu trúc lên tình hình kinh doanh của các doanh nghiệp. Vì vậy tác giả của đề tài này đã tìm hiểu mối quan hệ này thông qua việc phỏng vấn một số công ty, và điều tra 51 doanh nghiệp đã tiến hành tái cấu trúc.

Mục tiêu nghiên cứu

Mục tiêu chính của nghiên cứu này nhằm tìm hiểu tác động của tái cấu trúc lên hiệu quả (performance) của doanh nghiệp.

Phạm vi nghiên cứu:

Số liệu nghiên cứu: các doanh nghiệp đã tiến hành tái cấu trúc trong năm năm gần đây.

Địa bàn: Chủ yếu ở Hà Nội và một số doanh nghiệp ở thành phố Hồ Chí Minh.

2. Khung lý thuyết

Theo nhà nghiên cứu Cameron (1994) tái cấu trúc có thể xảy ra trên ba mức độ: mức độ toàn cầu (vĩ mô) hay còn gọi là ngành, ví dụ tái cấu trúc của các nước Đông Âu cũ; mức độ tổ chức hay gọi là chiến lược, ví dụ như thay đổi chiến lược của công ty, phân khúc thị trường, sản phẩm; và mức độ vi mô hay gọi là cá nhân như vấn đề liên quan đến căng thẳng cá nhân do mất việc... Việc tiến hành tái cấu

trúc có thể bị động hoặc chủ động và có rất nhiều thuật ngữ đã được sử dụng để mô tả tái cấu trúc: định hướng lại, tổ chức lại, cân bằng lại, xây dựng lại, thiết kế lại... Đề tài này giới hạn phạm vi nghiên cứu ở mức độ tổ chức (organizational restructuring) và dùng định nghĩa của Cameron (1994, trang 192) về tái cấu trúc: “Tái cấu trúc là một loạt các hoạt động do một tổ chức thiết kế và tiến hành nhằm tăng tính hiệu suất, năng suất lao động và khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp”.

Trong nghiên cứu này một doanh nghiệp được xác định là tái cấu trúc nếu:

- Đã có thay đổi nhân sự đáng kể: gồm cả cắt giảm nhân sự hoặc tăng nhân sự, hoặc có sự sắp xếp lại nhân sự;

- Thay đổi cơ cấu tổ chức (sơ đồ và chức năng nhiệm vụ), thay đổi quy trình làm việc (organizational work processes);

- Thay đổi chiến lược kinh doanh;

- Thay đổi mô hình hoạt động hoặc bị mua bán sáp nhập.

Khi đề cập đến tái cấu trúc người ta thường đề cập đến các nguyên nhân khiến các doanh nghiệp phải tái cấu trúc và các hoạt động của tái cấu trúc doanh nghiệp. Về mặt nguyên nhân thì có nhiều nguyên nhân nhưng được chia làm hai loại: nguyên nhân bên trong và bên ngoài. Ở đây khó có thể phân biệt được từng nguyên nhân nào có trước mà thông thường hai nhóm này có tác động qua lại lẫn nhau, ví dụ như sự thay đổi của thị trường dẫn đến chính sách, chiến lược hiện tại không còn hợp lý, bắt buộc phải thay đổi để phù hợp. Hoặc có thể do các doanh nghiệp hoạt động không hiệu quả dẫn đến việc khủng hoảng ngành và dẫn đến suy thoái kinh tế.

Theo Gandolfi và Hansson (2011) nguyên nhân dẫn ra việc tái cấu trúc do các nhân tố bên ngoài: do cạnh tranh, khủng hoảng kinh tế, toàn cầu hóa, khủng hoảng ngành, mất thị phần, thay đổi về nhân khẩu học, mua bán và sáp nhập, thay đổi về luật pháp, thay đổi công nghệ. Việc mua bán, sáp nhập từng phần hay toàn phần của doanh nghiệp (mua hay bán) đều dẫn đến việc phải tái cấu trúc lại để thống nhất lại quy trình vận hành, sản xuất kinh doanh và quản lý doanh nghiệp. Các sức ép bên ngoài này dẫn đến việc các công ty phải giảm chi phí và nguồn lực tài chính, quản lý khủng hoảng, không đáp ứng được các nỗ lực chiến lược, thay đổi chiến lược, tận dụng tối đa nguồn lực con người, cải tiến hiệu suất và năng suất lao động.

Nhóm nhân tố bên trong gồm sức ép từ các cổ đông hay nhà đầu tư, công ty hoạt động không hiệu quả, công ty thay đổi chiến lược một cách chủ động,... Thông thường thì hoạt động tái cấu trúc diễn ra khi doanh nghiệp phát triển đến một mức độ nhất định mà cơ cấu hiện tại không còn giúp cho việc quản lý tổ chức một cách có hiệu quả cũng như kết quả nói chung của doanh nghiệp. Bên cạnh đó, các lý do về tài chính cũng khiến cho việc đơn vị phải tiến hành tái cấu trúc như doanh số bán hàng thấp, giá thành sản phẩm cao... Vì vậy doanh nghiệp bắt buộc phải tái cấu trúc lại các bộ phận liên quan nhằm cải thiện tình hình như cơ cấu lại bộ phận sản xuất nhằm tiết kiệm chi phí, cải tổ bộ phận bán hàng nhằm thúc đẩy tiêu thụ sản phẩm, nâng cao năng lực quản lý hành chính nhằm cắt giảm chi phí trung gian.

Theo Gandolfi và Hansson (2011), hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp sau khi tái cấu trúc có thể đo lường thông qua các chỉ tiêu về mặt tài chính gồm lợi nhuận, doanh số, giá trị cổ phiếu, giá vốn hàng bán, lợi nhuận trên tài sản, vốn chủ sở hữu...; về mặt tổ chức gồm năng suất lao động của nhân viên, tính sáng tạo, sự biến động lao động, chất lượng sản phẩm và dịch vụ; về con người gồm vấn đề sức khỏe, sự hài lòng của tổ chức, lãnh đạo, công việc, động cơ làm việc, sự căng thẳng...

3. Phương pháp nghiên cứu

Thang đo

Nghiên cứu này sử dụng các thang đo về hiệu quả kinh doanh của tổ chức của Gandolfi và Hansson (2011). Hiệu quả về mặt của tổ chức sẽ được đo lường thông qua các chỉ tiêu tài chính (financial), tổ chức (organizational) và về mặt con người (human) gồm doanh thu, lợi nhuận, giá cổ phiếu, năng suất lao động của người lao động và sự hài lòng của người lao động với công việc, lãnh đạo, các chính sách của công ty.

Mẫu nghiên cứu

Tác giả dùng nguồn số liệu thứ cấp để nghiên cứu các vấn đề lý thuyết chung và các công trình nghiên cứu liên quan đến đề tài đã được thực hiện trước đó.

Ngoài ra phương pháp điều tra qua bảng hỏi online được dùng để thu thập số liệu sơ cấp. Phần mềm SPSS đã được sử dụng để phân tích số liệu.

Không có một nguồn số liệu chính thức nào liệt kê tên các doanh nghiệp tái cấu trúc, mặc dù các tác giả đã liên lạc các nguồn thông tin chính thức như Bộ Công thương, Văn phòng quốc hội, văn phòng chính phủ.

Chính vì vậy tác giả đã dùng phương pháp Snowball (Hussey and Hussey, 1997), là phương pháp lấy số liệu không theo xác suất, thay vào đó bằng việc lấy số liệu thông qua những người quen hoặc thông qua việc giới thiệu của các người quen. Phương pháp này thích hợp khi việc lấy số liệu rất khó, đặc biệt trong bối cảnh Việt Nam, không có nhiều doanh nghiệp sẵn lòng trả lời câu hỏi điều tra cho các công trình khoa học, doanh nghiệp thường chỉ trả lời nếu có quan hệ thốt với người thu thập số liệu. Cách này có một số hạn chế là sự kiểm soát của các nhà nghiên cứu lên mẫu không tốt, dễ bị thiên vị về mẫu (sampling bias), mẫu thu thập dễ có các đặc tính giống nhau. Các doanh nghiệp thuộc mẫu điều tra phải đáp ứng các yêu cầu sau:

- Đã có sự thay đổi nhân sự đáng kể: gồm cả cắt giảm nhân sự hoặc tăng nhân sự, hoặc có sự sắp xếp lại nhân sự;
- Thay đổi cấu trúc tổ chức, thay đổi quy trình làm việc (organizational work processes);
- Thay đổi chiến lược kinh doanh;
- Thay đổi mô hình hoạt động hoặc bị mua bán sáp nhập.

Để kiểm soát và hạn chế các điểm yếu của phương pháp Snowball tác giả khi liên hệ với những người trả lời thỏa mãn các tiêu chí sau:

- Là những người cán bộ quản lý cấp trung trở lên đang làm việc cho các công ty đã và đang tiến hành tái cấu trúc. Một công ty có một người trả lời.

Lãnh đạo cấp trung trở lên là những người ở vị trí tốt để trả lời các thông tin liên quan đến công ty (Simonin, 1999). Họ là những người được tham gia trong các quá trình ra quyết định và được truyền tải các thông tin quan trọng của công ty, họ cũng là người trực tiếp quản lý các mảng công việc nên nắm rõ tình hình chung, kết quả kinh doanh cũng như tâm lý và kết quả công việc của người lao động.

- Các công ty thuộc mẫu phải có đại diện đủ ba loại hình doanh nghiệp: doanh nghiệp sở hữu nhà nước, doanh nghiệp tư nhân, doanh nghiệp FDI. Các doanh nghiệp này đều đang hoạt động trong các lĩnh vực khác nhau: sản xuất, dịch vụ, thương mại và có quy mô to nhỏ khác nhau. Điều này thể hiện đặc điểm của đủ các loại hình doanh nghiệp chính hiện có ở Việt Nam.

Việc kiểm soát mẫu theo các yêu cầu nêu trên là khá tốt được thể hiện trong kết quả về các thông tin về mẫu dưới đây, trừ phần người trả lời đa số là lãnh đạo cấp trung.

Tác giả dùng công cụ điều tra online thông qua một trang web do một công ty chuyên kinh doanh về trang số liệu Monkey Survey cung cấp.

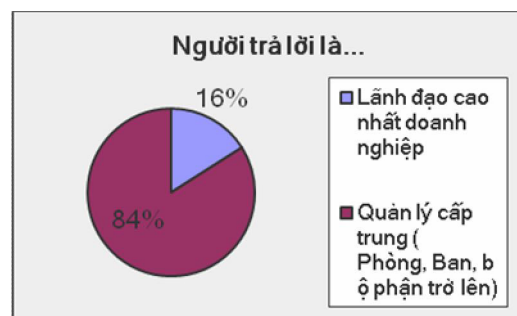
Bảng câu hỏi online được điền thử trước khi gửi rộng rãi, các tác giả đã gửi địa chỉ website đến 10 người thuộc mười công ty khác nhau để có nhận xét bổ sung sửa đổi bảng hỏi, ví dụ câu hỏi đã rõ nghĩa chưa, đã đủ phương án lựa chọn cho công ty chưa, nếu người trả lời không khoanh vào các phương án có sẵn thì họ có thể viết thêm ở mục khác.

Sau khi bảng hỏi đã được điều tra thử, các tác giả đã gửi link của website để điền online cho hơn 100 người theo danh sách công ty thu thập được. Phương pháp điều tra online có nhiều ưu điểm trong thời đại thông tin hiện nay, nó cho phép gửi thông tin đến nhiều đối tượng ở các vùng miền khác nhau trong thời gian ngắn, dễ điền, thuận tiện về thời gian điền cho người trả lời, không bị ảnh hưởng về yếu tố môi trường ngoại cảnh. Tuy nhiên nó có một số điểm yếu là nếu người trả lời không thông thạo công nghệ sẽ không trả lời dẫn đến tỷ lệ điền phiếu không cao.

Các tác giả đã yêu cầu người điền phiếu sau khi điền thì xác nhận ngay lại với các tác giả bằng email, tin nhắn hoặc điện thoại. Kết quả có 66 người điền thông tin, tuy nhiên có 51 phiếu dùng được. Các phiếu bị bỏ chủ yếu do điền không đủ hết tất cả các câu.

Trong số 51 người được điều tra, có 8 người là lãnh đạo cao nhất của doanh nghiệp và 42 người hiện đang giữ vị trí quản lý cấp trung. Có 1 người không nêu rõ vị trí hiện tại của mình là gì.

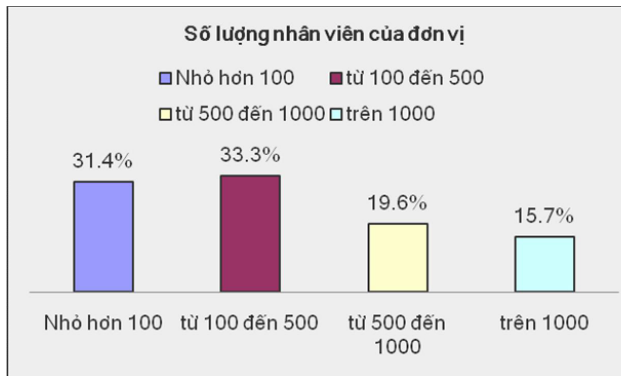
Biểu đồ 1: Đối tượng trả lời



Về quy mô tổ chức, 31% doanh nghiệp được lựa chọn có số lượng nhân viên dưới 100 người, 16% doanh nghiệp có từ 100 đến 500 người, 20% doanh nghiệp có từ 500-1000 người và 33% doanh nghiệp lớn, có số nhân viên trên 1000 người.

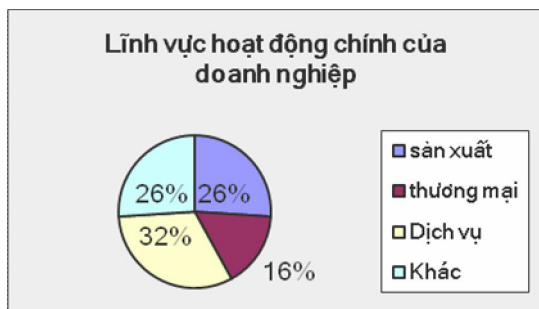
Về ngành nghề hoạt động kinh doanh, sự đa dạng này càng thể hiện rõ rệt do tính linh hoạt của nền

Biểu đồ 2: Tỷ lệ doanh nghiệp theo qui mô



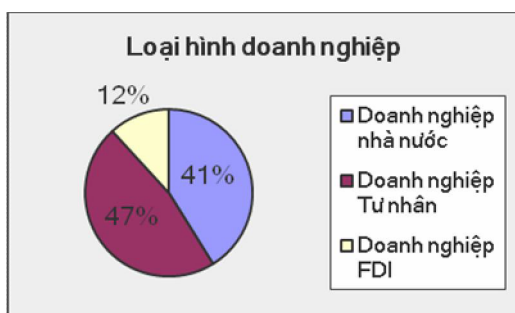
kinh tế Việt Nam tại thời điểm hiện tại. Đa phần các doanh nghiệp được điều tra hiện đang kinh doanh một trong ba lĩnh vực cơ bản: sản xuất, thương mại hoặc dịch vụ. Một số doanh nghiệp hoạt động trong 2 hoặc cả 3 lĩnh vực trên. Bên cạnh đó, còn có 1 doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực đầu tư tài chính, 2 doanh nghiệp trong ngành tài chính ngân hàng, 1 trong chứng khoán, 2 trong lĩnh vực giáo dục đào tạo và 1 tổ chức phi chính phủ.

Biểu đồ 3: Tỷ lệ doanh nghiệp theo lĩnh vực hoạt động



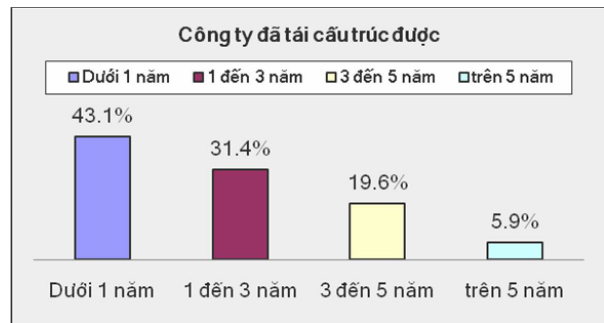
Trong số 51 tổ chức này, số lượng doanh nghiệp nhà nước và tư nhân chiếm tỷ trọng tương đương nhau ở mức 41% và 47%. Chỉ có 6 doanh nghiệp, tương đương 12% thuộc loại hình doanh nghiệp được đầu tư trực tiếp nước ngoài.

Biểu đồ 4: Tỷ lệ doanh nghiệp theo hình thức sở hữu



Đa phần các công ty tham gia phỏng vấn mới tái

Biểu đồ 5: Tỷ lệ doanh nghiệp theo số năm đã tiến hành tái cấu trúc

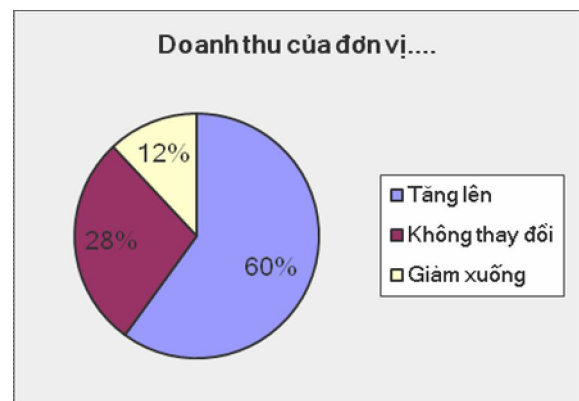


cấu trúc trong thời gian gần đây, cụ thể là mốc 5 năm cho đến thời điểm thực hiện nghiên cứu là 2012. Chỉ có 3 doanh nghiệp đã tái cấu trúc được trên 5 năm. 43% doanh nghiệp mới thực hiện tái cấu trúc trong vòng 12 tháng vừa qua. Đặc biệt 74% doanh nghiệp được hỏi thực hiện tái cấu trúc trong vòng 3 năm vừa qua, có nghĩa là bắt đầu giai đoạn Việt Nam chịu ảnh hưởng của cuộc khủng hoảng tài chính thế giới.

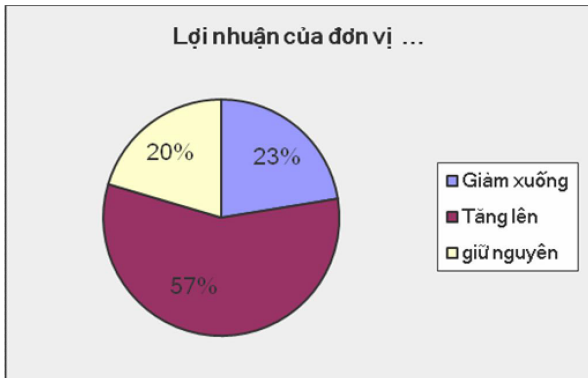
4. Kết quả nghiên cứu về tác động của tái cấu trúc lên tình hình kinh doanh của tổ chức

Nhận định chung về hoạt động kinh doanh của đơn vị sau khi tái cấu trúc, con số thống kê cho thấy kết quả khả quan, nhất là trong giai đoạn khủng hoảng tài chính hiện nay. Chỉ có 12% doanh nghiệp cho rằng doanh thu giảm và 23% cho biết lợi nhuận giảm. Đặc biệt có 60% doanh nghiệp được hỏi báo tăng doanh thu và 57% tăng lợi nhuận. Mặc dù doanh thu và lợi nhuận không phải thước đo duy nhất của vấn đề quản trị nhân sự, nhưng hướng đi tích cực của những chỉ số tài chính này cũng cho thấy những tác động tích cực của tái cấu trúc đối với năng suất làm việc cũng như hiệu quả đem lại từ việc sắp xếp, bố trí và đãi ngộ nhân sự mới.

Biểu đồ 6: Tình hình doanh thu của doanh nghiệp sau tái cấu trúc

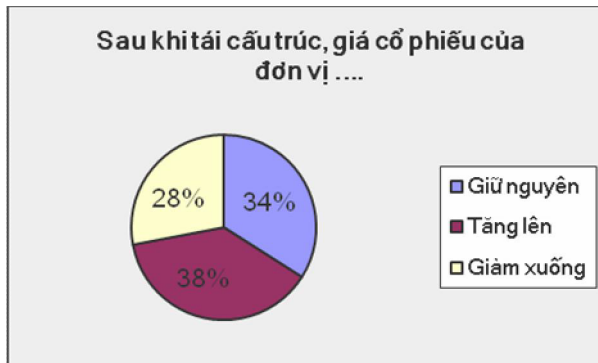


Biểu đồ 7: Tình hình lợi nhuận của doanh nghiệp sau tái cấu trúc



Tuy vậy chỉ có 38% doanh nghiệp báo rằng giá cổ phiếu của mình tăng sau khi tái cấu trúc, 34% giữ nguyên và 28% có mức giá cổ phiếu giảm.

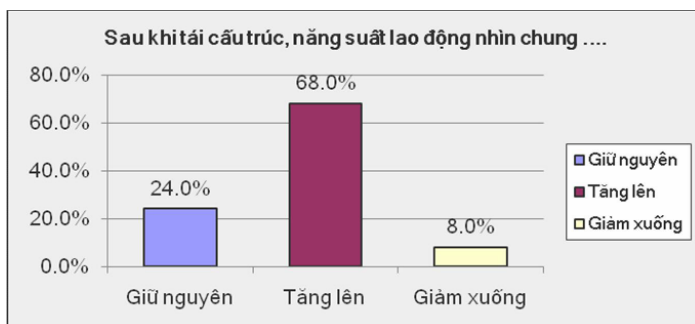
Biểu đồ 8: Giá cổ phiếu của doanh nghiệp sau tái cấu trúc



Nhận định chung từ 51 lãnh đạo cấp cao và cấp trung của các doanh nghiệp cho thấy năng suất lao động nhìn chung đi theo chiều hướng tích cực sau khi tái cấu trúc. 68% lãnh đạo đơn vị cho biết năng suất lao động tăng, 24% cho rằng chỉ số đó không đổi và chỉ có 4 người nói rằng có thấy những dấu hiệu giảm năng suất lao động của cán bộ doanh nghiệp mình.

Khi chạy T-test để kiểm tra mối quan hệ giữa sự

Biểu đồ 9: Năng suất lao động của người lao động sau tái cấu trúc



hài lòng nói chung (gồm công việc, lãnh đạo, chính sách, công ty nói chung) với từng chỉ tiêu hiệu quả gồm năng suất lao động của nhân viên, lợi nhuận và giá cổ phiếu công ty mà được chia làm hai nhóm tăng và không tăng (gồm không tăng và giảm) thì thấy rõ sự khác biệt giữa các nhóm doanh nghiệp tăng và không tăng. Điều này có nghĩa các doanh nghiệp có sự hài lòng của nhân viên cao thì có năng suất lao động của nhân viên, lợi nhuận của công ty và giá cổ phiếu của công ty tăng (Bảng 1).

Tác giả đã kiểm định T-test về sự hài lòng với chính sách nhân sự sau khi tái cấu trúc với các chỉ tiêu như năng suất lao động, lợi nhuận, giá cổ phiếu thì đều không có sự khác biệt thống kê cho nhóm tăng và không tăng, tuy nhiên với doanh số thì có sự khác biệt (sig=0.04) với điểm hài lòng trung bình trung của nhóm tăng là 3.4 và nhóm không tăng là 2.8. Điều này có thể lý giải để tăng hiệu quả của tổ chức sau khi tái cấu trúc thì chỉ mình chính sách nhân sự không đủ kích thích mà cần có những yếu tố thuộc về môi trường khác như bản thân công việc, mối quan hệ với lãnh đạo, các chính sách chung khác. Kết quả này rất nhất quán với học thuyết tạo động lực của Herzberg.

Kết luận:

Kết quả số liệu cho thấy tái cấu trúc có tác động tích cực lên hiệu quả của doanh nghiệp hơn là tác động tiêu cực. Hiệu quả của doanh nghiệp bao gồm các chỉ số năng suất lao động nhân viên, doanh thu, lợi nhuận, giá cổ phiếu thấy đa số các doanh nghiệp sau khi tái cấu trúc có năng suất lao động và doanh thu tăng (tương ứng 68%, 60%), lợi nhuận tăng (57%), giá cổ phiếu tăng không nhiều (38%). Trong tổng kết của mình Gandolfi và Hansson (2011) chỉ ra thị trường tài chính phản ứng tích cực với vấn đề tái cấu trúc (quyết tâm nâng cao hiệu quả của tổ chức) thể hiện thông qua giá cổ phiếu tăng. Điều này không hoàn toàn đúng với thị trường Việt Nam, đặc biệt trong bối cảnh khủng hoảng và thông tin thị

trường tài chính không hoàn toàn minh bạch. Các chỉ số hiệu quả khác của công ty Việt Nam sau khi tái cấu trúc có cùng xu hướng với các công ty tái cấu trúc trong tổng kết của Gandolfi và Hansson (2011). Một trong các lý do khiến cho các chỉ số hiệu quả tốt của các doanh nghiệp tái cấu trúc trong nghiên cứu này là do có đến 36% doanh nghiệp chủ động

Bảng 1: Mối quan hệ giữa hài lòng với các chỉ tiêu hiệu quả, chạy T-test trên SPSS

	N	Hài lòng chung với NSLĐ	N	Hài lòng chung với lợi nhuận cty	N	Hài lòng chung với giá cổ phiếu cty	N	Hài lòng với chính sách nhân sự và doanh thu
Tăng lên	34	3.35	28	3.45	34	3.35	30	3.40
Không tăng	15	2.82	21	2.85	15	2.82	20	2.80
Sig		.0740		.0300		.0520		.0400

tái cấu trúc nhằm tăng cạnh tranh và thay đổi chiến lược kinh doanh theo hướng mở rộng.

Điều thú vị trong nghiên cứu này là khi kiểm định T-test giữa các biến hài lòng với nhóm chỉ số về hiệu quả cho thấy các nhóm có năng suất lao động, lợi nhuận, và giá cổ phiếu tăng thì có độ hài lòng của nhân viên cao hơn. Điều này có thể giải thích theo hai khía cạnh hoặc do các công ty thuộc nhóm

tăng do nhân viên hài lòng hơn với công việc, mối quan hệ với lãnh đạo, chính sách nhân sự và chính sách khác nên dẫn đến kết quả là năng suất lao động tăng, lợi nhuận tăng và giá cổ phiếu tăng. Chính sách nhân sự tốt hơn sau tái cấu trúc có tác động tích cực tới việc tăng doanh thu tuy nhiên không có tác động lớn đến năng suất lao động, lợi nhuận và giá cổ phiếu. □

Tài liệu tham khảo:

1. Cameron, K.S. (1994): Investigating Organizational Downsizing - Fundamental Issues. *Human Resource Management*, 33(2), 183-211.
2. Cameron, K., Freeman, S.J. and Mishra, A.K. (1991), "Best practices in White-collar downsizing: Managing contradictions", *Academy of Management Executive*, Vol 5.(3), 57-73.
3. Freeman, S.J. and Cameron, K.S.(1993), "Organizationl downsizing: A convergence and reorientation framework", *Organization Science*, Vol 4, 10-29.
4. Gandofli, F; and Hansson, M. (2011). Literature review: causes and consequences of downsizing: towards and integrative framework. *Journal of Management & Organization* (2011) 17: 498-521.
5. Hussey, J. and R. Hussey (1997) *Business Research: A Practical Guide for Undergraduate and Postgraduate Students*. London, Macmillan.
6. Kane, R.L. (1998), "Downsizing and HRM strategy: is there a relationship?", *International Journal of Employment Studies*, Vol. 6 No. 2, pp. 43-70.
7. James Belohlav, Helen LaVan, (1993),"The Impact of Corporate Restructuring on Human Resource Management Functions", *International Journal of Manpower*, Vol. 10 Iss: 3 pp. 24 – 27.
8. Lewin, Jeffrey E, and Johnston, Wesley J. (2000), "The impact of downsizing and restructuring on organizational competitiveness", *Competitive Review*, 10(1): pg 45.
9. Martin, Painter . (2003), " The politics of economic restructuring in Vietnam: The case of state-owned enterprise reform". *Contemporary Southeast Asia*, Vol 25(1): 20-43.
10. Mirabal, N., & DeYoung, R. (2005), "Downsizing as a strategic intervention". *Journal of American Academy of Business*, 6(1), 39-45.
11. Mroczkowski, T; Wermus, M, & Clarke, L.D. (2005). Employment Restructuring in Polish Companies during Economic Transition: Some Comparisons with Western Experience. *Journal for East European Management Studies*. Vol. 10, Iss. 1; pg. 37, 18 pgs.
12. Tuấn Dương. 2012. <http://cafef.vn/20120625064340866CA36/phuong-thuc-tai-cau-truc-qua-cong-ty-mua-ban-no-nhin-tu-datc.chn>
13. Simonin, B.L. (1999). Ambiguity and the process of knowledge transfer in Strategic Alliances, *Strategic Management Journal*, 20(7): 595-623.
14. Soulsby, A. and Clark, E. (1998), "Controlling personnel: management and motive in the transformation of the Czech enterprise", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 9 No. 1, pp. 79-98.