

# TÁI CẤU TRÚC LAO ĐỘNG TRONG CÁC DOANH NGHIỆP NHÀ NƯỚC

**PGS.TS. Vũ Thành Hưng**

*Đại học Kinh tế Quốc dân*

*Email: vthung@bsneu.edu.vn*

*Tái cấu trúc lao động trong các doanh nghiệp nhà nước là một nội dung, một bộ phận trong tái cấu trúc doanh nghiệp nói chung. Nằm trong nhận thức và sự quan tâm chung, tái cấu trúc lao động cũng đang “nóng” cùng với sức “nóng” chung xung quanh vấn đề vai trò và tái cấu trúc các doanh nghiệp nhà nước ở Việt Nam. Lao động làm việc trong các doanh nghiệp nhà nước đang chiếm phần khá lớn trong tổng số lao động làm việc trong các doanh nghiệp nói chung, có năng lực, trình độ khá tốt (so với các doanh nghiệp khác, nhất là khối doanh nghiệp tư nhân, ngoài nhà nước). Tuy nhiên lao động này cũng đang có những tồn tại cần khắc phục đó là về động lực và phong cách làm việc, tổ chức sử dụng nguồn lực này một cách có hiệu quả... Tái cấu trúc lao động cũng đang đứng trước nhiều thách thức về tính toàn dụng lao động và tinh thần, động lực làm việc. Hướng tái cấu trúc và các kiến nghị đề xuất trong phạm vi này liên quan đến tư duy, tiếp cận phù hợp về tầm quan trọng của yếu tố nhân lực trong tái cấu trúc, về vai trò các doanh nghiệp và phương thức triển khai để đảm bảo tái cấu trúc lực lượng thành công, góp phần vào thành công chung của tái cấu trúc các doanh nghiệp trong thời gian tới.*

**Từ khóa:** tái cấu trúc lao động, doanh nghiệp nhà nước, toàn dụng lao động

## **1. Vài nét về doanh nghiệp nhà nước và vai trò của doanh nghiệp nhà nước Việt Nam**

Doanh nghiệp nhà nước (DNNN) là tổ chức kinh tế do Nhà nước sở hữu toàn bộ vốn điều lệ hoặc có cổ phần, vốn góp chi phối (trên 50%), được tổ chức dưới hình thức công ty nhà nước, công ty cổ phần, công ty trách nhiệm hữu hạn. Các DNNN ở Việt Nam được nói đến chính là các doanh nghiệp trong các tập đoàn, tổng công ty nhà nước hiện nay. Các doanh nghiệp loại này tuy rất ít về số lượng (chỉ khoảng 1%) nhưng đang được xem là có vai trò quan trọng đặc biệt trong nền kinh tế. Trong quá khứ, hiện tại và trong nhiều năm tới, các DNNN chắc vẫn sẽ được xem là có vai trò chủ đạo trong nền kinh tế. Các DNNN hiện đang hoạt động trong những ngành quan trọng (điện lực, viễn thông, dầu khí...) và quan trọng hơn đó là cơ sở, là công cụ để Nhà nước thực hiện chức năng điều tiết cho những mục tiêu khác nhau khi cần thiết trong từng giai đoạn biến động và phát triển của nền kinh tế và của

xã hội.

Trong vai trò chủ đạo, có thể nói các DNNN đang có những tiềm lực rất lớn. Theo những số liệu gần đây, các DNNN hiện đang chiếm tới 45% tổng vốn đầu tư xã hội và khoảng 31% tín dụng (giai đoạn 2006-2010). Về lao động sử dụng, hiện các DNNN đang sử dụng khoảng từ 21 đến 23% tổng lao động làm việc trong các doanh nghiệp nói chung. Không chỉ có vậy các doanh nghiệp này luôn có sự hậu thuẫn rất lớn của Nhà nước trên rất nhiều mặt như: về lãi suất đầu tư (do sử dụng vốn Nhà nước), về tín dụng và các chi phí khác... Các DNNN ở Việt Nam đang là một lực lượng kinh tế hùng hậu, có rất nhiều lợi thế trong xã hội. Trong điều kiện của nước ta điều này là cần thiết và logic.

Hiện tại, đánh giá về các DNNN cũng đang có nhiều luồng ý kiến khác nhau. Cũng đã có không ít phân tích và đánh giá sâu đối với các DNNN về những mặt được và chưa được: từ hiệu quả kinh tế xã hội (đóng góp vào tăng trưởng GDP, tạo việc

làm, phát triển kinh tế xã hội vùng sâu, vùng xa v.v) đến nguồn lực và sử dụng nguồn lực quốc gia (các nguồn tài nguyên thiên nhiên), nguồn lực xã hội, mô hình tổ chức, cơ cấu và hệ thống quản trị... Trong đó nhân lực và việc sử dụng nguồn nhân lực đang thu hút ngày càng nhiều sự quan tâm, chú ý.

## 2. Lao động làm việc trong các doanh nghiệp nhà nước

Hầu hết các DNNN là các doanh nghiệp có quá trình phát triển khá dài, qua nhiều giai đoạn, thời kỳ khác nhau của nền kinh tế. Sự hình thành và phát triển các DNNN cũng là quá trình phát triển nguồn nhân lực trên mọi mặt. Về số lượng, theo các số liệu thống kê, số lao động làm việc trong các doanh nghiệp nhà nước hiện còn khá lớn (cho dù đã giảm đi một phần so với trước đây qua quá trình tái cấu trúc các DNNN trong thời gian qua). Bảng 1 phản ánh một phần về mặt này.

Như vậy, hiện nay, trong các DNNN vẫn còn một số lượng lớn lao động đang làm việc. Về chất lượng, dù chưa có số liệu thống kê một cách đầy đủ theo các chỉ tiêu chất lượng chung nhưng có thể khẳng định trong các DNNN hiện nay, trình độ, năng lực nói chung về cơ bản là cao so với mặt bằng chung cũng như so với các loại hình doanh nghiệp khác như doanh nghiệp tư nhân ở Việt Nam. Điều này có thể được lý giải với những lý do sau đây:

- Hầu hết các DNNN đều có quy mô lớn, có tiềm lực mạnh và uy tín trong xã hội. Các doanh nghiệp này luôn là địa chỉ mong muốn của nhiều người lao động đến tìm việc làm và cơ hội cho mình, nhất là những người lao động trẻ được đào tạo bài bản, có năng lực làm việc (cả trước đây và hiện nay). Trong điều kiện đó, các DNNN luôn có nguồn nhân lực dồi

đào để tuyển chọn được những lao động làm việc có chất lượng cao hơn so với các doanh nghiệp trong loại hình khác.

- Trong sử dụng lao động, vì là các doanh nghiệp lớn nên hầu hết các DNNN luôn sử dụng nhân lực theo chuyên ngành, chuyên sâu theo chức năng chuyên môn. Điều này là một thuận lợi rất cơ bản để phát triển năng lực làm việc của người lao động ở mọi cấp độ. Cũng trong điều kiện đó, việc sử dụng lao động cũng linh hoạt hơn, người lao động có nhiều cơ hội trong làm việc và trải nghiệm qua các vị trí khác nhau, học tập lẫn nhau, qua đó trau dồi và nâng cao năng lực.

- Các DNNN hiện nay đều có điều kiện thuận lợi trong nâng cao trình độ trang bị về công nghệ và kỹ thuật trong sản xuất kinh doanh. Hầu hết các máy móc, phương tiện kỹ thuật công nghệ v.v sử dụng trong các doanh nghiệp đều thuộc loại hiện đại và tiên tiến so với mặt bằng chung ở Việt Nam. Do vậy người lao động ở đây vừa phải nỗ lực, vừa có điều kiện tiếp cận, học tập qua quá trình sử dụng, vận hành và làm chủ công nghệ đó. Đây là những điều kiện rất tốt để nâng cao năng lực làm việc.

- Hầu hết trong các DNNN, nhất là các tập đoàn, tổng công ty đều có chính sách phát triển nhân lực khá bài bản, nhất là đào tạo và phát triển. Rất nhiều doanh nghiệp (như Petrolimex, PetroVietnam, VNPT, VietnamAirline...) luôn dành một khoản ngân sách lớn (hàng chục tỷ đến vài chục đồng mỗi năm) cho đào tạo và phát triển nhân lực qua các hình thức khác nhau. Trong đào tạo, các DNNN hoặc là tự xây dựng các cơ sở đào tạo cho mình (viễn thông, điện lực...), hoặc là luôn có được các đối tác hợp tác về đào tạo có chất lượng cao. Đó là

**Bảng 1: Lao động làm việc trong các DNNN**

Năm	2005	2006	2008	2009	2011
	Người				
<b>TỔNG SỐ</b>	6.237.396	6.715.166	7.382.160	8.154.850	Trên 8,5 triệu (*)
Doanh nghiệp Nhà nước	2.037.660	1.899.937	1.763.117	1.634.500	Tính chung Khoảng 1,7 triệu (*)
Trung ương	1.432.459	1.373.304	1.299.149	1.213.325	
Địa phương	605.201	526.633	463.968	421.175	

(\*) con số ước tính- Số liệu thống kê

**Bảng 2: Trình độ người lao động trong các DNNN***(Đơn vị tính %)*

Doanh nghiệp	LĐ qua đào tạo	LĐ có trình độ từ ĐH trở lên
Tập đoàn Điện lực	Trên 91%	21,0%
Petrolimex	Trên 95%	28,5%
Tổng Công ty Đầu tư và phát triển nhà Hà Nội (HANDICO)	Trên 30%	Trên 10%
.....		

*Nguồn: Các TCT, tập đoàn trên*

các trường đại học hàng đầu của Việt Nam (đại học Bách khoa Hà Nội, đại học Kinh tế Quốc dân...) và nhiều trường đại học, tổ chức đào tạo lớn trên thế giới (đến từ các nước có nền giáo dục đào tạo phát triển cao như Mỹ, Anh, Úc Thụy Sĩ,...). Đây là điều mà các doanh nghiệp khác không hoặc rất khó có thể có được.

- Không chỉ có quy mô lớn, đại đa số các DNNN có quá trình phát triển ổn định hơn. Trong hoạt động quản trị và kinh doanh các doanh nghiệp này có nhiều cơ hội phát triển cho người lao động. Đây cũng là một môi trường có sự khuyến khích một bộ phận người lao động phấn đấu vươn lên, qua đó năng lực làm việc được nâng cao.

Cùng với trình độ đào tạo, các DNNN cũng đang có một nguồn nhân lực có những phẩm chất rất quan trọng, đó là sự gắn bó, ý thức tôn trọng và giữ gìn uy tín, danh hiệu của doanh nghiệp. Nhiều người luôn có tình cảm, thậm chí còn tự hào về ngành nghề, lĩnh vực và giá trị lao động của mình đối với doanh nghiệp và xã hội. Đây là một thực tế rất đáng được trân trọng.

Rõ ràng là các DNNN có điều kiện hơn hẳn so với các doanh nghiệp khác trong xây dựng và phát triển nguồn nhân lực có chất lượng. Lợi thế này là không hề nhỏ và là một trong những yếu tố cần thiết, quan trọng nhất cho sự phát triển của các DNNN ở Việt Nam hiện nay.

Tuy nhiên không phải mọi khía cạnh của nhân lực trong các DNNN đều tốt. Trên thực tế, dù có chất lượng về năng lực, trình độ tốt nhưng theo đánh giá chung, các mặt quan trọng khác như tinh thần làm việc, hành vi và phong cách làm việc của lao động làm việc trong khu vực nhà nước đang còn nhiều hạn chế: người lao động trong các DNNN ít năng

động và chủ động (đôi khi rất bị động) và khả năng phản ứng cũng như thích nghi với những biến động thị trường chưa cao, lao động có trình độ cao nhưng cơ cấu theo trình độ và ngành nghề nhiều nơi chưa hợp lý hay vẫn còn mất cân đối... Có những nguyên nhân khác nhau nhưng nhiều chuyên gia cho rằng một trong những nguyên nhân chính là do đặc điểm về cơ chế hoạt động và môi trường kinh doanh của các DNNN. Những mặt hạn chế nói trên đang làm giảm đi đáng kể việc sử dụng nguồn nhân lực trong các DNNN một cách hiệu quả nhất.

### **3. Tái cấu trúc lao động trong các doanh nghiệp nhà nước**

Trước hết cần phải khẳng định rằng *tái cấu trúc lao động trong các doanh nghiệp nhà nước phải phát xuất phát từ mục tiêu và chương trình tổng thể tái cấu trúc doanh nghiệp nhà nước*. Trong tình hình hiện nay, với những thay đổi về cấu trúc của nền kinh tế, năng lực và vai trò của các thành phần, khu vực kinh tế, các doanh nghiệp, loại hình doanh nghiệp cũng đang có những thay đổi lớn. Tái cấu trúc các DNNN đang là một chủ đề được xã hội quan tâm hơn cả. Quá trình này cũng đã và đang được thực hiện ở từng cấp độ khác nhau, từ toàn bộ hệ thống các DNNN nói chung đến từng doanh nghiệp cụ thể.

Có một thực trạng đối với các DNNN và được nói đến nhiều trong thời gian gần đây đó là hiệu quả hoạt động kinh doanh thấp. Ngoài việc có rất nhiều ý kiến về sự đầu tư dàn trải, tràn lan không dựa trên năng lực có thể có (hay lợi thế đang có) tâm lý “đám đông, phong trào”... thì các vấn đề trực tiếp đối với các DNNN không thể không đề cập. Đó là tình trạng không minh bạch, những khoản nợ khổng lồ, rất nhiều DN thua lỗ dù ưu đãi cho các doanh nghiệp

này không ít và nếu không có những hỗ trợ cấp bách thì chưa chắc đã tồn tại một cách bình thường (Vinasin, Vinaline)... Như vậy sẽ còn rất nhiều vấn đề cần tiếp tục được trao đổi, làm rõ khi nói đến các DNNN và tái cấu trúc các doanh nghiệp này, cả về quy mô, nội dung trọng tâm và các phương pháp, cách thức triển khai thực hiện. Trong đó có vấn đề về nhân sự hay lao động.

Về mặt nhân lực, tái cấu trúc chính là tạo ra nhưng thay đổi về nguồn lực này theo một cơ cấu tỷ lệ hợp lý về số lượng và chất lượng theo các tiêu chí khác nhau góp phần thực hiện các mục tiêu của tái cấu trúc các doanh nghiệp cũng như nâng cao hiệu quả kinh doanh. Như đã nói ở trên, đây là một phần không thể thiếu, hết sức quan trọng trong tái cấu trúc các DNNN. Tái cấu trúc lao động phải là *một trong những yếu tố, điều kiện quan trọng nhất đảm bảo cho sự thành công của chương trình tổng thể tái cấu trúc các DNNN ở Việt Nam*. Trong thời gian qua, tuy đã đạt được những kết quả nhất định trong tái cấu trúc các DNNN nhưng vẫn còn đó nhiều hạn chế và bất cập. Có nhiều mục tiêu vẫn chưa hoàn thành theo như kế hoạch, trong đó có cả mục tiêu về số lượng (các doanh nghiệp được cơ cấu lại), thời gian (chậm và kéo dài), hiệu quả kinh doanh (cả hiệu quả kinh tế và xã hội). Mô hình tổ chức các DNNN sau tái cấu trúc chưa hoàn thiện (vẫn chỉ coi là thí điểm), hiệu suất hoạt động và hiệu quả kinh doanh thấp sau tái cấu trúc không cao như mong đợi (nhiều doanh nghiệp vẫn thua lỗ lớn). Nguyên nhân thì có nhiều nhưng có thể nói một trong những nguyên nhân chính có liên quan đến những hạn chế trong *tái cấu trúc về nhân sự* ngay trong bản thân các doanh nghiệp.

Tái cấu trúc lao động là một trong những nội dung khó và phức tạp trong doanh nghiệp (đây cũng là một điểm khác so với những nội dung tái cấu trúc khác). Đó là do đặc điểm về yếu tố con người và tính nhạy cảm về mặt xã hội của loại nguồn lực đặc thù này. Để có thể tái cấu trúc nguồn nhân lực đạt kết quả tốt, theo tác giả cần chú ý đến những vấn đề quan trọng như sau:

*Trước hết về vai trò của yếu tố con người (hay người lao động) trong doanh nghiệp*. Trong mọi hoạt động (cả trong sử dụng và tái cấu trúc nhân sự) các doanh nghiệp cần đảm bảo các yêu cầu có tính nguyên tắc sau:

*Con người là tài sản quan trọng nhất trong*

*doanh nghiệp;*

*Thành công của một doanh nghiệp luôn gắn với các chính sách nhân sự;*

*Môi trường và văn hóa doanh nghiệp ảnh hưởng trực tiếp đến hành vi và nỗ lực của con người;*

*Phải đảm bảo khuyến khích mọi người cam kết làm việc cùng nhau vì những mục tiêu chung của doanh nghiệp.*

Trong hoạt động bình thường, đáp ứng các yêu cầu trên là cần thiết để tạo động lực làm việc cho doanh nghiệp. Trong quá trình tái cấu trúc nói chung trong đó có tái cấu trúc nhân sự, các nguyên tắc trên càng quan trọng vì có liên quan đến những thay đổi biến động trên mọi phương diện của yếu tố con người.

*Về trách nhiệm của các doanh nghiệp trong tái cấu trúc nhân lực*. Đối với các DNNN, tái cấu trúc về vốn hay các lĩnh vực kinh doanh của các doanh nghiệp chủ yếu bắt đầu từ những chủ trương, chính sách lớn của nhà nước là chính, và thường được triển khai thực hiện theo một hệ thống từ trên (cấp bộ ngành) xuống dưới (các doanh nghiệp). Còn đối với tái cấu trúc lao động thì lại khác. Tái cấu trúc lao động là một phần trong chiến lược tái cấu trúc chung của doanh nghiệp và chủ yếu lại nằm “trong tầm tay” các doanh nghiệp. Điều này có nghĩa là vai trò của lãnh đạo các doanh nghiệp có ý nghĩa quyết định. Tái cấu trúc về lao động tại các doanh nghiệp liên quan đến các vấn đề rất cụ thể như thay đổi hay bố trí lại nhân sự, cơ cấu lại nhân lực theo trình độ năng lực, tinh thần và động lực làm việc... thậm chí cắt giảm cả nhân công. Do vậy, các doanh nghiệp cần có những chính sách và cách làm phù hợp tùy theo điều kiện và đặc điểm của mình, nếu không thì tái cấu trúc thành công sẽ khó thành hiện thực.

*Về mục tiêu của tái cấu trúc lao động trong các DNNN*. Như đã đề cập ở phần trên, mục tiêu của các DNNN trong quá trình tái cấu trúc là để nâng cao năng suất lao động, hiệu suất làm việc và cuối cùng là hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh. Điều này không phải chỉ nói chung chung mà phải được thể hiện qua năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp, chất lượng hay giá thành, giá cả sản phẩm, dịch vụ ra các sản phẩm sản xuất và đưa ra thị trường để đạt lợi nhuận cao nhất.

Trong điều kiện hiện nay trên thị trường, các mục tiêu trên đều quan trọng nhưng có lẽ quan trọng nhất chính là nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh trên



cơ sở giảm chi phí, Nói cách khác, cần tìm mọi giải pháp để giảm chi phí qua đó mà nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Mục tiêu này cần được nhấn mạnh vì đối với các DNNN hiện nay trong hầu hết các sản phẩm và dịch vụ sản xuất hay tạo ra được đánh giá là giá cao, thậm chí là quá cao. Đứng trên góc độ nguồn nhân lực đối với mục tiêu tiết giảm chi phí, vấn đề mang tính quy luật không gì khác đó chính là nâng cao năng suất lao động trên cơ sở sử dụng hợp lý nguồn nhân lực trong mỗi doanh nghiệp.

#### **4. Những thách thức trong tái cấu trúc lao động trong các doanh nghiệp nhà nước**

Nền kinh tế Việt Nam sẽ hoạt động ngày càng mang tính thị trường và hội nhập sâu hơn vào nền kinh tế thế giới. Trong môi trường đó, cạnh tranh giữa các doanh nghiệp cũng sẽ ngày càng mạnh mẽ và quyết liệt hơn, thị trường luôn có những thay đổi, biến động khó lường. Hơn thế nữa với những suy thoái kinh tế hiện nay (cả trong nước và quốc tế) vấn đề thị trường tiêu thụ, mức sống và thu nhập, lao động việc làm đang đặt ra nhiều thách thức gay gắt. Trong bối cảnh đó cắt giảm chi phí kinh doanh, giảm giá thành để giảm giá cả hàng hóa là vấn đề được xem là sống còn đối với các doanh nghiệp nói chung và các DNNN nói riêng. Trong đó tái cấu trúc lao động sẽ là một trong những giải pháp quan trọng nhất mà hầu hết các doanh nghiệp đang triển khai thực hiện.

Về mặt lý thuyết, các DNNN ở Việt Nam đang có những tiền đề rất quan trọng để hạ thấp chi phí sản xuất kinh doanh. Đó là lợi thế quy mô, bề dày kinh nghiệm (theo nguyên lý đường cong kinh nghiệm), nhân sự làm việc chuyên môn hóa cao (là điều kiện để nâng cao năng suất lao động) và hỗ trợ nhiều về nguồn lực như quyền sử dụng đất, vốn và tín dụng (giảm chi phí đầu vào). Nhưng thực tế về chi phí của các DNNN (như đã nêu ở phần trên) dường như đang đi ngược lại xu thế này. Đó là một nghịch lý (?). Giải thích về điều này có nhiều cách, và phải là vấn đề tự thân của chính các doanh nghiệp. Ở đây, theo chúng tôi có một số lý do như sau:

*Tính toàn dụng lao động thấp:* Lao động trong các DNNN là nhiều nhưng đang có một bộ phận không được sử dụng hết khả năng làm việc. Hoặc là không sử dụng hết thời gian làm việc (thời gian nhàn rỗi nhiều) hoặc bố trí sử dụng không đúng năng lực trình độ làm hiệu suất làm việc rất thấp. Do vậy có thời gian danh nghĩa làm việc nhiều nhưng

giá trị hay hiệu quả lao động mang lại thấp.

*Một bộ phận lao động chưa có tinh thần và động lực làm việc tốt.* Điều này không khó để nhận thấy qua quan sát tác phong và hành vi làm việc của người lao động trong nhiều DNNN, nhất là những nơi mà công việc khó sử dụng các chỉ tiêu lượng hóa về năng suất hay hiệu suất làm việc (đây là điều thường thấy trong các doanh nghiệp lớn nên có sự quan liêu trong quản lý).

Những lý do trên là nguyên nhân chính làm cho hiệu quả lao động thực sự ở nhiều nơi thấp và nguồn nhân lực đang được quản lý khá lỏng lẻo, không được quan tâm sát sao như quản lý các nguồn lực khác (tài chính, tài sản thiết bị công nghệ...). Và nếu tình trạng trên là “phổ biến” và chậm thay đổi thì các DNNN, nơi đã có lúc được xem là nơi có nhiều thuận lợi để hình thành nguồn nhân lực chất lượng cao lại không phải là môi trường tốt cho những người lao động có năng lực trình độ phát huy được khả năng của mình. Khi đó, việc giữ được lao động giỏi đang là một thách thức của rất nhiều DNNN trước những nỗ lực lôi kéo nguồn nhân lực có chất lượng của các doanh nghiệp khác.

Có thể còn kể ra thêm nữa về thực trạng sử dụng nhân lực nhưng những vấn đề nêu trên đang ảnh hưởng nghiêm trọng đến các DNNN. Chính vì vậy mà những chi phí sản xuất kinh doanh có nguồn gốc từ chi phí lao động của các DNNN luôn cao hơn so với các loại hình doanh nghiệp khác trên thị trường. Đây là những thách thức lớn nhất trong tái cấu trúc LLLĐ trong các DNNN hiện nay.

#### **5. Một số đề xuất, kiến nghị**

Như đã trình bày, nguồn nhân lực luôn có một vai trò đặc biệt trong mọi tổ chức. Đối với các doanh nghiệp nói chung và nhất là các DNNN, *nếu không có nguồn nhân lực tốt thì không doanh nghiệp nào có thể tồn tại và phát triển được.* Với các DNNN, nguồn nhân lực là yếu tố quan trọng nhất để các DN này thực hiện sứ mệnh chủ đạo của mình. Chính điều này lại càng đặt ra yêu cầu cần phải tái cấu trúc lao động làm việc một cách có hiệu quả nhất góp phần tái cấu trúc thành công các DNNN. Sau đây là một số kiến nghị:

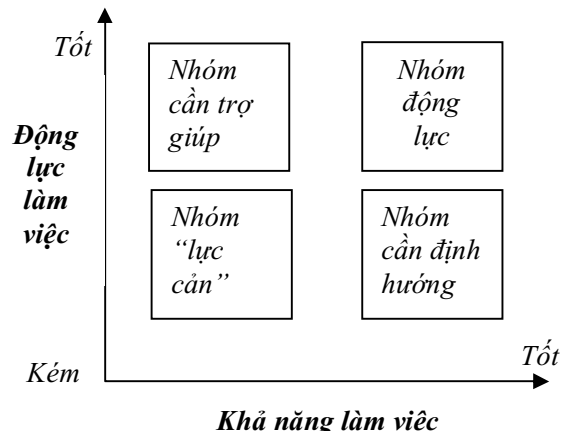
*Thứ nhất, về quan điểm tái cấu trúc lao động.* Một trong những vấn đề cần được “tái cấu trúc” trước tiên là cần có tư duy phù hợp về quản trị nhân sự đối với các doanh nghiệp. Với một nguồn lực vốn phức tạp, đa dạng, chịu tác động, ảnh hưởng mang

tính cộng hưởng của rất nhiều yếu tố kinh tế xã hội như nguồn nhân lực thì lại càng cần được quản lý nói chung và tái cấu trúc nói riêng một cách rất chiến lược, bài bản. Câu hỏi cần trả lời là doanh nghiệp đang có chiến lược gì? và yêu cầu nguồn nhân lực như thế nào là phù hợp và cần thiết nhất - hay cần có *chiến lược nhân sự* gì? để thực hiện chiến lược đó.

Để thực hiện mục tiêu giảm chi phí thì: (1) việc bố trí lao động hợp lý theo năng lực trình độ theo nguyên tắc đúng người, đúng việc và (2) tuân thủ, chấp hành kỷ luật lao động và nỗ lực có vai trò quan trọng số một. Vì với điều kiện hiện có về năng lực nhân sự và trang bị của các DNNN, yếu tố này sẽ góp phần quan trọng tạo hiệu ứng tổng hợp để nâng cao năng suất lao động và giảm chi phí. Đối với các doanh nghiệp, tái cấu trúc lao động phải được nhận thức đầy đủ về tầm quan trọng và phải xem đó là một chỉ tiêu quan trọng để đánh giá kết quả và sự thành công của quá trình tái cấu trúc doanh nghiệp.

*Thứ hai, Xác định đúng vị trí và động lực của tái cấu trúc lao động trong tổng thể tái cấu trúc doanh nghiệp.* Doanh nghiệp là một hệ thống có sự liên quan, tác động ảnh hưởng rất lớn với nhau do vậy tái cấu trúc nêu chỉ thực hiện một một bộ phận hay một lĩnh vực một bộ phận hay một khía cạnh, một mặt nào đó thường không hiệu quả vì thiếu đồng bộ, cản trở lẫn nhau. Đứng trên quan điểm vai trò và lợi ích, chỉ khi nào người lao động có vai trò tích cực và chủ động hơn và nhìn thấy quyền lợi thực sự thì họ mới có động lực (làm việc nói chung và quá trình tái cấu trúc) và tham gia thực sự vào quá trình tái cấu trúc một cách có hiệu quả. Do vậy, trước khi tái cấu trúc lao động, doanh nghiệp cần một chiến lược rõ ràng về mục tiêu và các giải pháp của tái cấu trúc phù hợp nhất. Một chiến lược như vậy sẽ mở ra hy vọng về những thay đổi tích cực, qua đó khuyến khích sự tham gia và tăng tính khả thi trong thực hiện.

*Thứ ba, lựa chọn nội dung tái cấu trúc lao động cho phù hợp.* Trong quá trình tái cấu trúc, các DNNN cần có những phương pháp phù hợp trong đánh giá và sử dụng lao động. Một trong những tiếp cận đó là cần đánh giá và phân loại nhân sự phù hợp để thiết kế nội dung sát theo yêu cầu của quá trình thay đổi và tái cấu trúc. Có hai tiêu chí căn bản để phân loại đó là khả năng và tinh thần động lực làm việc. Mô hình sau là một sự gợi ý:



Việc phân nhóm như trên giúp có kế hoạch tái cấu trúc và sử dụng nhân sự trong doanh nghiệp “trúng hơn” hơn, trong đó:

*Nhóm “lực cản”* thường là rào cản đối với sự thay đổi và cấu trúc lại nhân sự trong khi đó đối tượng này cần phải thay đổi nhiều nhất;

*Nhóm cần định hướng:* Nhóm có năng lực tốt nhưng tinh thần và động lực hạn chế cần được định hướng về sự phát triển nghề nghiệp cho họ;

*Nhóm cần trợ giúp:* là nhóm có tinh thần, động lực tốt nhưng hạn chế về năng lực do vậy cần hỗ trợ phát triển năng lực (chẳng hạn qua đào tạo);

*Nhóm động lực* là nhóm có năng lực và tinh thần, động lực làm việc tốt. Nhóm này là động lực cho sự thay đổi và tái cấu trúc doanh nghiệp trong đó có tái cấu trúc nhân lực.

Doanh nghiệp cần đánh giá được nhân lực, ít nhất theo sự phân nhóm như nêu ở trên. Kết quả đánh giá này có thể là điểm bắt đầu cho việc tái cấu trúc lao động cho phù hợp theo đối tượng và theo giai đoạn.

*Thứ tư, Tổ chức nhân sự trong điều kiện kinh doanh mới.* Ở góc độ tổ chức sử dụng nhân sự, không như những nguồn lực khác (vật tư, máy móc thiết bị...) nguồn nhân lực phải luôn được sử dụng một cách linh hoạt hơn. Có nghĩa là có thể thay đổi quy mô nhân sự, tăng giảm nhu cầu sử dụng tùy theo nhu cầu cụ thể của các hoạt động sản xuất kinh doanh. Tức là khi cần nhiều có thể sử dụng nhân lực với quy mô lớn và khi không cần có thể giảm thiểu số lượng lao động sử dụng một cách nhanh chóng và phù hợp. Để có được một nguồn lực con người như đã nêu ở trên, nguồn nhân lực nên theo hướng:

Có một bộ phận nhân lực được chủ chốt, hay nòng cốt và “tinh nhuệ”: Số này vừa có khả năng chuyên môn tốt vừa có tính thích ứng, thích nghi nhanh và thay thế lẫn nhau tốt (cần có chiến lược

đào tạo phù hợp)

Có cơ chế đủ mạnh để huy động nguồn lực bổ sung, tăng cường khi cần (thông qua những kế hoạch chủ động, có biện pháp thu hút hấp dẫn và nguồn cung đủ lớn)

Thực hiện được như vậy cần một chính sách nhân sự khá toàn diện và phải có tính chiến lược, nhất là trong đào tạo và phát triển, xây dựng mối quan hệ có tính cam kết cao trên cơ sở cân bằng và hài hòa lợi ích.

*Thứ năm, Tiếp cận trong tái cấu trúc lao động.* Trong mọi thay đổi của doanh nghiệp, con người là tác nhân nhưng cũng chính con người là đối tượng chịu tác động trực tiếp mọi kết quả của những thay đổi đó. Tái cấu trúc doanh nghiệp và nhân sự cũng

vậy. Áp lực cắt giảm chi phí trong tái cấu trúc doanh nghiệp có ảnh hưởng trực tiếp đến người lao động. Do vậy, cũng như mọi quá trình thay đổi khác, và tái cấu trúc lao động là một nghệ thuật trong quản trị. Các doanh nghiệp nên có cái nhìn từ chính bản thân người lao động và trong tiến trình nên chia tái cấu trúc thành các phần nhỏ. Sau đó cần có ưu tiên lựa chọn những phần nên làm trước theo những ưu tiên về khả năng thành công và lợi ích đạt được. Không nóng vội, thực hiện chắc chắn, củng cố kết quả đã đạt được và lấy chính kết quả đạt được làm tiền đề cho bước sau, làm nhân rộng ảnh hưởng và lan tỏa và tiến tới thực hiện toàn bộ quá trình tái cấu trúc lao động. □

#### **Tài liệu tham khảo:**

1. Bộ Lao động- Thương binh và Xã hội (2011) Báo cáo số liệu và tình hình về một số vấn đề có liên quan đến bộ luật Lao động 2011.
2. Báo Lao động điện tử, 2010, *Năng lực cạnh tranh khối doanh nghiệp nhà nước còn yếu.*
3. Báo điện tử Dân trí, 2012, *Các doanh nghiệp nhà nước đang nợ hơn 1.000.000 tỷ đồng!*
4. Báo Kinh tế-thị trường, 2012, *Tạo sức ép để doanh nghiệp nhà nước vươn lên.*
5. Bộ Công thương, (2012), *Tổng số lao động trong các doanh nghiệp tại thời điểm 31/12 hàng năm phân theo loại hình doanh nghiệp.*
6. Lý Hà (2012) *Cơ chế trả lương của doanh nghiệp Nhà nước có thể thay đổi*, VN Economy, 2010.
7. Vũ Quỳnh (2011) *Lương tại nhiều doanh nghiệp nhà nước gấp 3 lần khối FDI*, báo điện tử Dân trí.
8. Cảnh Thái (2011), *Doanh nghiệp nhà nước: Có nên níu kéo?* Báo Vietnamnet.
9. Vũ Thành Tự Anh (2011), *Doanh nghiệp Nhà nước đang “chủ đạo” như thế nào?* Báo dân trí.
10. Thế Hùng 2008, *Hoàn thiện công tác quản lý tiền lương trong ngành điện lực Việt Nam*, Luận án tiến sỹ.