

# TÁC ĐỘNG CỦA TÁI CẤU TRÚC LÊN TÂM LÝ NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÁC DOANH NGHIỆP ĐÃ TIẾN HÀNH TÁI CẤU TRÚC

Đào Thị Thanh Lam\*

*Trong bài viết trước (đăng số đặc biệt tháng 11/2012 tạp chí Kinh tế và Phát triển), tác giả đã nêu tác động của tái cấu trúc lên tình hình kinh doanh của tổ chức, ở bài viết này tác giả sẽ đề cập đến tác động của tái cấu trúc lên tâm lý của người lao động sau khi tái cấu trúc bao gồm trên các khía cạnh sự hài lòng, động lực làm việc và cam kết, căng thẳng thần kinh và mối quan hệ trong doanh nghiệp. Kết quả nghiên cứu cho thấy sau khi tái cấu trúc nhân viên hài lòng hơn với chính sách nhân sự và với môi trường công ty nói chung, tuy nhiên mức độ hài lòng với lãnh đạo lại thấp hơn. Động cơ làm việc cũng tăng hơn do việc đánh giá công việc gắn kết chặt chẽ với lương thưởng hơn, các tiêu chí rõ ràng hơn và nhân viên cảm nhận độ minh bạch cao hơn. Cam kết với tổ chức không thể hiện rõ ràng là tốt hơn so với trước khi tái cấu trúc. Tuy nhiên mức độ stress thì cao hơn với doanh nghiệp mới tiến hành tái cấu trúc dưới một năm, và giảm dần với các doanh nghiệp đã tiến hành tái cấu trúc lâu hơn, điều này là phù hợp về mặt điều chỉnh tâm lý của người lao động sau tái cấu trúc. Mối quan hệ giữa nhân viên với nhân viên, mối quan hệ giữa nhân viên với lãnh đạo tốt hơn mối quan hệ giữa lãnh đạo với lãnh đạo sau khi tiến hành tái cấu trúc.*

*Kết quả nghiên cứu cho thấy có sự khác biệt rõ rệt giữa các loại hình doanh nghiệp khi đo lường mức độ hài lòng về công việc, môi trường, chính sách nhân sự, lãnh đạo thì doanh nghiệp FDI có độ hài lòng cao nhất, tiếp đến là doanh nghiệp tư nhân và cuối cùng là doanh nghiệp nhà nước.*

**Từ khóa:** tái cấu trúc, tâm lý người lao động, sự hài lòng, căng thẳng thần kinh (stress)

## 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 Belohav and LaVan (1993), Cameron (1994), (Kane, 1998). Gandofli và Hansson (2011) đã liệt kê 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, lên tổ chức, lên người lao động sau khi tái cấu trúc. Đặc biệt Jalajas và Bommer (1999) đề cập về tái cấu trúc tác động lên hành vi của người lao động (động lực làm việc), Clay-Warner và cộng sự (2005) nói về tác động tái cấu trúc và cam kết của tổ chức, Devine và cộng sự (2003) nói về tái cấu trúc và căng thẳng thần kinh (stress) của người lao động.

Đối với Việt Nam trong những năm 2008-2013 đã chứng kiến việc tái cấu trúc của nhiều doanh nghiệp. Trong đó, 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 tâm lý người lao động về các khía cạnh như cam kết với tổ chức, mối quan hệ trong tổ chức, tạo động

lực và căng thẳng thần kinh trong các loại hình doanh nghiệp khác nhau, đặc biệt ở Việt Nam. 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 tâm lý người lao động về các khía cạnh sự hài lòng, động lực làm việc và cam kết, căng thẳng thần kinh, mối quan hệ trong tổ chức.

**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**

Tái cấu trúc trong bài báo này được định nghĩa theo 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 sát 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 tác động của tái cấu trúc.

Theo Gandolfi và Hansson (2011) nguyên nhân dẫn ra việc tái cấu trúc do các nhân tố bên ngoài như do cạnh tranh, khủng hoảng kinh tế... và nguyên nhân bên trong như sức ép từ các cổ đông hay nhà đầu tư...

Theo Gandolfi và Hansson (2011) các tác động của tái cấu trúc lên tổ chức gồm các yếu tố về tài chính và vận hành của tổ chức, lên người lao động (quản lý và công nhân viên) như sức khỏe, căng thẳng thần kinh, động cơ làm việc, sự cam kết với tổ chức, sự tin tưởng đối với lãnh đạo, sự hài lòng với công việc, sự trung thành với tổ chức, sự tức giận,

chất lượng công việc của cá nhân, quyền lực...

Ko và Yeh (2013) đã nghiên cứu sự hài lòng của người lao động sau khi tái cấu trúc tại các doanh nghiệp ở Đài Loan và cho thấy tái cấu trúc có ảnh hưởng không tốt đến sự hài lòng của người lao động với công việc, tương tự như nghiên cứu của Gandolfi và Hansson (2011). Tuy nhiên hai tác giả này đã không nghiên cứu sự hài lòng của người lao động với lãnh đạo, với tổ chức và với chính sách nhân sự.

Jalajas và Bommer (1999) qua khảo sát công trình của các tác giả trước đây cho thấy kết quả không thống nhất về tái cấu trúc lên động lực làm việc của người lao động, họ chỉ ra việc thiết kế lại công việc thông qua làm giàu công việc có thể làm tăng động lực làm việc của người lao động, trong khi đó nỗi lo lắng về tái cấu trúc lại có tác động ngược lại và điều này cũng tương tự với tổng hợp của Gandolfi và Hansson (2011).

Clay-Warner và cộng sự (2005) tổng hợp các công trình trước đó cho thấy sau khi tái cấu trúc, những người lao động tuy duy trì được việc làm và tiền lương, nhưng cảm giác của họ về sự bất ổn của công việc và giảm tiền lương có thể dẫn tới giảm năng suất lao động, giảm cam kết với tổ chức. Việc tái cấu trúc có thể làm tăng sự mâu thuẫn trong tổ chức, công việc quá tải khiến cho mối quan hệ trong tổ chức bị xấu đi. Tuy nhiên trong nghiên cứu của mình thì Clay-Warner và cộng sự (2005) chứng minh được rằng sự công bằng trong quá trình tái cấu trúc sẽ đảm bảo được tính cam kết của người được giữ lại và tính cam kết của người được giữ lại cao hơn người phải ra đi.

Devine và cộng sự (2003) đã chỉ ra rằng mặc dù cả hai đối tượng người được giữ lại và người ra đi đều chịu stress trong quá trình tái cấu trúc, nhưng người ra đi mà sau đó tìm được việc làm bị ít stress hơn những người được giữ lại. Lý do là những người được giữ lại cảm nhận sự kiểm soát của mình với công việc với môi trường rất thấp dẫn đến việc họ có mức độ stress cao hơn.

Gentry (2005) trong nghiên cứu của mình có chỉ ra các nhà quản lý có phong cách lãnh đạo hiện đại (transformational leadership) thì có tác động tích cực đến cam kết của người lao động trong quá trình tái cấu trúc. Tuy nhiên trong nghiên cứu này Gentry (2005) không chỉ rõ mối quan hệ giữa nhân viên với nhân viên, nhân viên với lãnh đạo, và giữa lãnh đạo và lãnh đạo. Tác giả của bài viết này khi phỏng vấn một số doanh nghiệp trong mẫu điều tra thì thấy các mối quan hệ này tốt hơn sau khi tái cấu trúc vì mọi người cùng trải qua khó khăn của tổ chức và cùng

cảm nhận sự đoàn kết là quan trọng nên các mối quan hệ này đã tốt hơn.

Do các nước phương Tây chủ yếu có một hình thức sở hữu là doanh nghiệp cổ phần nên các nghiên cứu trước đây chủ yếu từ các nước này đã không đi sâu vào phân tích theo các loại hình doanh nghiệp như ở Việt Nam. Vì vậy trong nghiên cứu này tác giả sẽ nghiên cứu tác động của tái cấu trúc lên các khía cạnh sau đây và có sự so sánh giữa ba loại hình đó là doanh nghiệp tư nhân, doanh nghiệp nhà nước và doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài (FDI):

- Sự hài lòng của người lao động với công việc, tổ chức, lãnh đạo và chính sách nhân sự;
- Động lực làm việc và cam kết của người lao động;
- Sự căng thẳng của người lao động;
- Mối quan hệ giữa người lao động với người lao động, với lãnh đạo và giữa các lãnh đạo với nhau.

### 3. Phương pháp nghiên cứu

#### Thang đo

Nghiên cứu này sử dụng thang đo:

- Về hài lòng người lao động về công việc của Ko và Yeh (2013), tuy nhiên thêm các khía cạnh hài lòng của người lao động đối với lãnh đạo, tổ chức và chính sách nhân sự;
- Về tạo động lực của Jalajas và Bommer (1999) và sự cam kết của Clay-Warner và cộng sự (2005);
- Về căng thẳng thần kinh (stress) của Devine và cộng sự (2003);
- Về mối quan hệ giữa người lao động với người lao động, với lãnh đạo và giữa lãnh đạo với nhau do tác giả tự phát triển.

#### 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 biết 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 tốt 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 của một doanh nghiệp đã tái cấu trúc như nêu trong mục 2 khung lý thuyết

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.

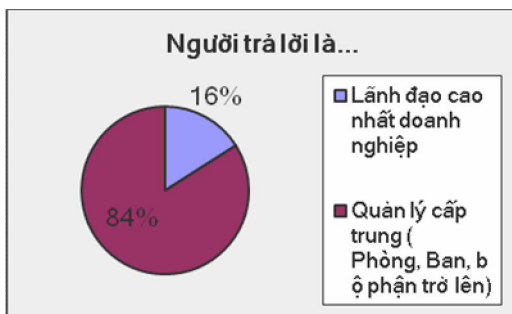
Các tác giả đã yêu cầu người điền phiếu sau khi điền thì xác nhận ngay lại với các tác giả bằng email, tin nhắn hoặc điện thoại. Kết quả có 66 người điền thông tin, tuy nhiên có 51 phiếu dùng được. Các phiếu bị bỏ chủ yếu do điền không đủ hết tất cả các câu.

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.

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.

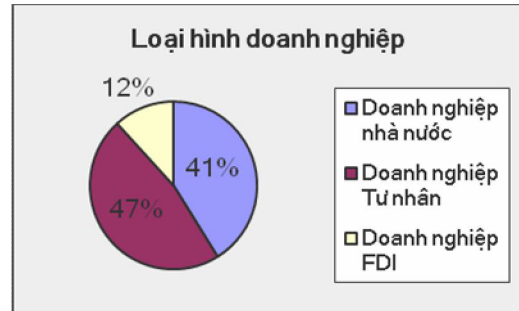
Đa phần các công ty tham gia phỏng vấn mới tái cấu trúc trong thời gian gần đây, cụ thể là mốc 5 năm cho đến thời điểm thực hiện nghiên cứu là

Hình 1: Đối tượng trả lời



Nguồn: Điều tra của tác giả

Hình 2: Tỷ lệ doanh nghiệp theo hình thức sở hữu



Nguồn: Điều tra của tác giả

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.

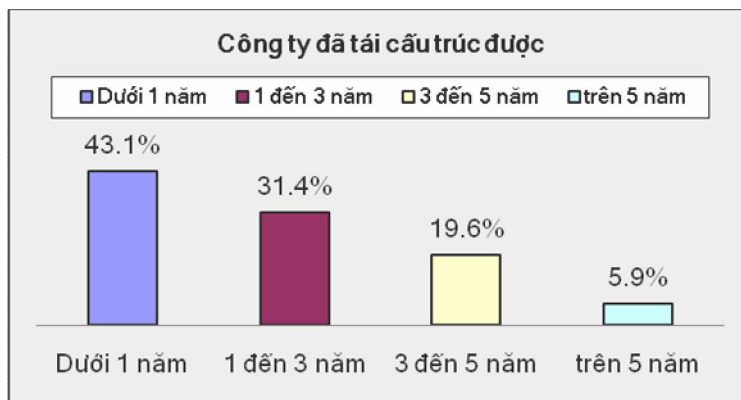
#### 4. Kết quả nghiên cứu: Tác động của tái cấu trúc lên tâm lý người lao động

##### Mức độ hài lòng của nhân viên

Sau hoạt động tái cấu trúc tại doanh nghiệp, gần một nửa số người trả lời cho rằng người lao động hài lòng hơn với công ty. Bên cạnh đó, cũng có tới 30% doanh nghiệp không đồng ý với ý kiến người lao động có thái độ hài lòng hơn với công ty sau tái cấu trúc, đặc biệt có tới năm người đưa ra quan điểm hoàn toàn không đồng ý.

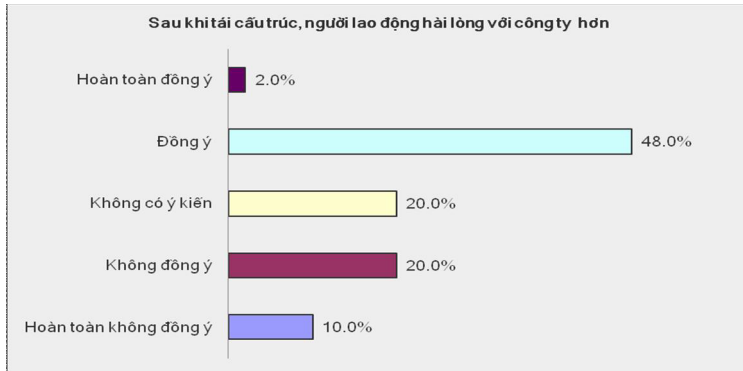
Tương tự với ý kiến về mức độ hài lòng với công ty, đa phần doanh nghiệp cho rằng nhân viên của họ hài lòng với công việc sau quá trình tái cấu trúc với tỷ lệ 54% doanh nghiệp tham gia điều tra. Tuy nhiên chỉ có một doanh nghiệp hoàn toàn đồng ý rằng

Hình 3: Tỷ lệ doanh nghiệp theo số năm đã tiến hành tái cấu trúc



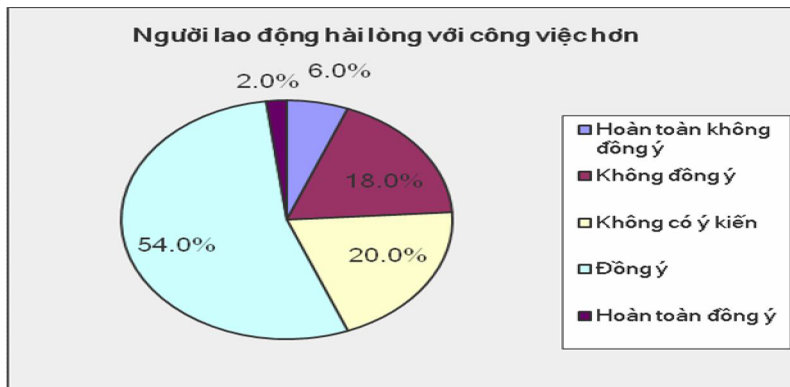
Nguồn: Điều tra của tác giả

**Hình 4: Mức độ hài lòng của người lao động nói với công ty sau tái cấu trúc**



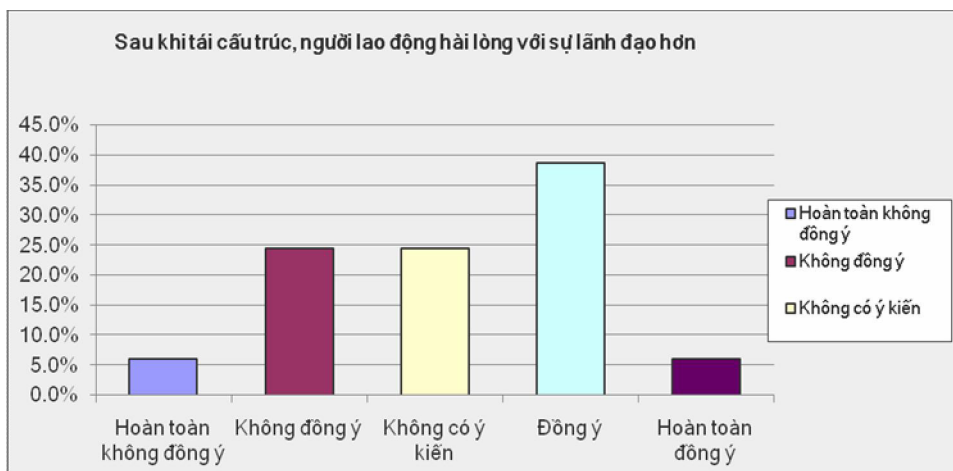
Nguồn: Điều tra của tác giả

**Hình 5: Mức độ hài lòng của người lao động nói với công việc sau tái cấu trúc**



Nguồn: Điều tra của tác giả

**Hình 6: Mức độ hài lòng của người lao động nói với lãnh đạo sau tái cấu trúc**



Nguồn: Điều tra của tác giả

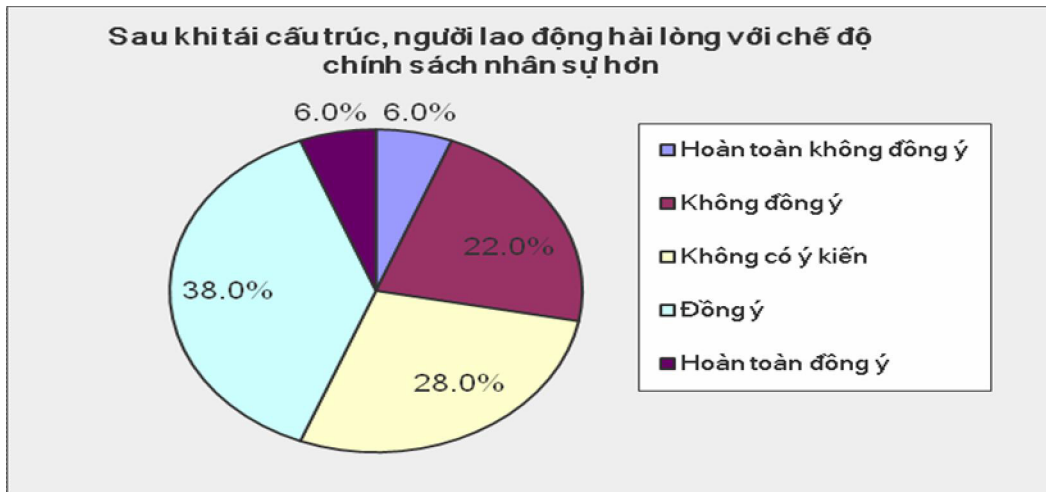
nhân viên hài lòng với công việc. 24% doanh nghiệp cho rằng nhân viên của mình chưa thực sự hài lòng với công việc sau quá trình tái cơ cấu này.

Khi được hỏi về mức độ hài lòng của người lao động với lãnh đạo của công ty, quan điểm của người những tham gia phỏng vấn khá khác nhau. Tỷ lệ đồng ý và rất đồng ý chiếm gần một nửa, không có ý kiến chiếm 1/4 và không đồng ý và rất không đồng ý chiếm 30%.

Về vấn đề chính sách nhân sự, quan điểm của các tổ chức cũng khá đa chiều. Trong khi có 44% doanh nghiệp đồng ý rằng nhân viên hài lòng với chính sách nhân sự, cũng có tới 28% không đồng ý, trong đó 6% là rất không đồng ý. Số không có ý kiến chiếm 28% có nghĩa là nhân viên không nhất thiết là hài lòng hơn với chế độ chính sách nhân sự của công ty.

Khi so sánh sự hài lòng về công ty, công việc, lãnh đạo, chính sách nhân sự giữa các loại hình doanh nghiệp thì tác giả không thấy sự khác biệt nhiều giữa 3 nhóm loại hình doanh nghiệp (thông qua chạy ANOVA), nhưng nhìn chung các nhân viên làm việc cho doanh nghiệp

Hình 7: Mức độ hài lòng của người lao động nói với chính sách nhân sự sau tái cấu trúc



Nguồn: Điều tra của tác giả

FDI thì hài lòng nhất, tiếp đến nhân viên làm việc cho doanh nghiệp tư nhân và cuối cùng là doanh nghiệp nhà nước. Sự khác biệt giữa những người trả lời thuộc doanh nghiệp FDI cũng ít nhất (trừ chính sách nhân sự), thể hiện quan điểm khá đồng nhất của người lao động đang làm việc cho các doanh

ng nghiệp FDI này.

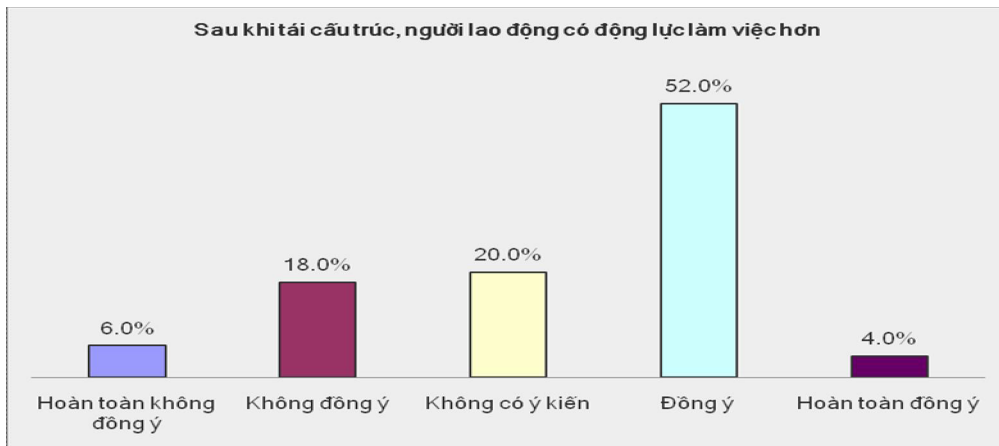
Khi chạy thống kê về sự hài lòng theo lĩnh vực hoạt động gồm sản xuất, dịch vụ và thương mại cho thấy có sự khác biệt rõ giữa các nhóm đối với chính sách nhân sự. Trong ba lĩnh vực hoạt động thì người lao động làm việc trong lĩnh vực sản xuất có độ hài

Bảng 1: Điểm đánh giá mức độ hài lòng của người lao động đối với công ty, công việc, lãnh đạo, chính sách nhân sự

Mô tả thống kê				
Biến	Loại hình doanh nghiệp	SL	Điểm TB mean	Std. Deviation
NLĐ hài lòng với công ty	Doanh nghiệp nhà nước	20	<b>2.90</b>	1.210
	Doanh nghiệp tư nhân	24	<b>3.25</b>	1.032
	Doanh nghiệp FDI	6	<b>3.33</b>	0.816
	Tổng	50	<b>3.12</b>	1.081
NLĐ hài lòng với công việc	Doanh nghiệp nhà nước	20	<b>3.10</b>	1.119
	Doanh nghiệp tư nhân	24	<b>3.38</b>	0.924
	Doanh nghiệp FDI	6	<b>3.50</b>	0.837
	Tổng	50	<b>3.28</b>	0.991
NLĐ hài lòng với lãnh đạo	Doanh nghiệp nhà nước	19	<b>3.00</b>	1.054
	Doanh nghiệp tư nhân	24	<b>3.13</b>	1.076
	Doanh nghiệp FDI	6	<b>3.67</b>	1.033
	Tổng	49	<b>3.14</b>	1.061
NLĐ hài lòng với chế độ chính sách nhân sự	Doanh nghiệp nhà nước	20	<b>3.00</b>	1.076
	Doanh nghiệp tư nhân	24	<b>3.17</b>	1.007
	Doanh nghiệp FDI	6	<b>3.67</b>	1.033
	Tổng	50	<b>3.16</b>	1.037

Nguồn: Điều tra của tác giả

Hình 8: Động lực làm việc của người lao động sau tái cấu trúc



Nguồn: Điều tra của tác giả

lòng cao nhất (3.75), lĩnh vực dịch vụ thấp nhất 2.75. Điều này chứng tỏ hoặc người lao động trong lĩnh vực sản xuất dễ hài lòng hơn, hoặc những người lao động làm việc trong lĩnh vực dịch vụ đòi hỏi cao hơn.

*Động lực làm việc và cam kết*

Ba doanh nghiệp đưa ra khá nhiều quan điểm rất không đồng ý về những tác động tích cực của tái cấu trúc tới nhân viên bao gồm hai doanh nghiệp nhà nước và một doanh nghiệp tư nhân, đều có quy mô vừa tới lớn từ 100-500 nhân viên.

Đa phần doanh nghiệp cho rằng việc tái cấu trúc có tác động tích cực đến động lực làm việc của người lao động tại công ty mình. Cụ thể 56% doanh nghiệp đồng ý, gấp hơn 2 lần số người đưa ra quan điểm ngược lại (24%). Sức ép của cạnh tranh và cổ phần hóa, cùng với việc gắn chặt đánh giá công việc với lương thưởng tác động đến việc người lao động có động lực làm việc hơn.

Vấn đề cam kết của người lao động cũng là một câu hỏi lớn với doanh nghiệp. 40% doanh nghiệp được hỏi không đưa ra ý kiến gì về việc người lao động có cam kết ở lại lâu hơn sau tái cấu trúc. 34% cho rằng mức độ cam kết đã tăng, trong khi đó 26% lại không đồng ý với quan điểm này.

Kết quả của nghiên cứu này cũng nhất quán với Clay-Warner và cộng sự (2005), cho thấy rằng sau khi tái cấu trúc cam kết của người lao động sẽ là một vấn đề.

Tương tự như sự hài lòng với các loại hình công ty, nhóm công ty FDI là nhóm mà người lao động có cam kết làm việc lâu dài hơn, đặc biệt có động lực làm việc cao nhất và cũng có sự nhất quán hơn trong các câu trả lời so với hai loại hình nhà nước và tư nhân.

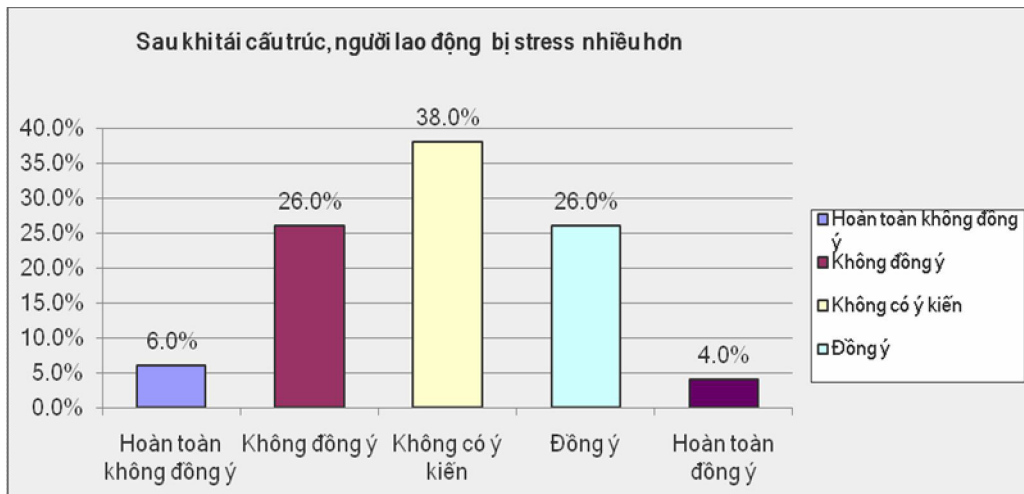
Về tổng thể, sau khi tái cấu trúc, môi trường làm việc trở nên tốt hơn là điểm được khá nhiều doanh nghiệp đồng tình. 62% doanh nghiệp đồng ý với ý

**Bảng 2: Môi quan hệ giữa cam kết, động lực của người lao động với các loại hình doanh nghiệp**

Mô tả thống kê				
Biến	Loại hình doanh nghiệp	SL	Điểm TB mean	Std. Deviation
NLĐĐ cam kết làm việc lâu dài	Doanh nghiệp nhà nước	20	3.00	1.076
	Doanh nghiệp tư nhân	24	3.08	0.929
	Doanh nghiệp FDI	6	3.17	0.753
	Tổng	50	3.06	0.956
NLĐĐ có động lực làm việc	Doanh nghiệp nhà nước	20	3.20	1.152
	Doanh nghiệp tư nhân	24	3.29	0.955
	Doanh nghiệp FDI	6	3.67	0.816
	Tổng	50	3.30	1.015

Nguồn: Điều tra của tác giả

Hình 9: Mức stress của người lao động sau tái cấu trúc



Nguồn: Điều tra của tác giả

kiến này và chỉ có 14%, tương đương với 7 người đưa ra quan điểm trái ngược. 24% số người được hỏi không đưa ra ý kiến gì.

*Sự căng thẳng (stress)*

Khi đề cập đến vấn đề stress của nhân viên sau tái cấu trúc, quan điểm đồng ý và không đồng ý ngang bằng nhau ở mức 15 người, tương đương với 30%. Tuy nhiên 38% số người được hỏi không có ý kiến gì, vì vậy có khả năng doanh nghiệp chưa có thống kê hoặc chưa chú ý khảo sát cụ thể về vấn đề khá nhạy cảm này.

Khi chạy số liệu tác giả thấy doanh nghiệp FDI thì nhân viên ít bị stress nhất. Các doanh nghiệp mới tiến hành tái cấu trúc dưới 1 năm thì người lao động bị stress cao nhất.

*Mối quan hệ trong doanh nghiệp*

Chỉ có 6 người được hỏi, tương đương với 12% không đồng ý rằng sau khi tái cấu trúc, mối quan hệ của các nhân viên trở nên tốt hơn. Trong khi đó có 40% số người được hỏi đồng ý rằng tái cấu trúc có tác động tích cực đến mối quan hệ của nhân viên.

Tuy vậy, có đến 48% số doanh nghiệp không đưa ra ý kiến gì.

Có đến 42% số người được hỏi không đưa ra ý kiến gì về vấn đề mối quan hệ giữa sếp với nhân viên. 36% doanh nghiệp được hỏi đồng ý rằng mối quan hệ đó tốt hơn sau tái cấu trúc, trong khi có 22% không đồng ý với quan điểm này.

Chỉ có 10% số người được hỏi, tương đương với 5 lãnh đạo không đồng ý rằng mối quan hệ giữa các lãnh đạo tốt hơn sau tái cấu trúc. 42% đồng ý và có đến 48% số người được hỏi không đưa ra ý kiến gì.

Nhìn chung trừ mối quan hệ giữa nhân viên trong doanh nghiệp tư nhân là cao nhất, còn lại các mối quan hệ giữa lãnh đạo cấp trên với cấp dưới, giữa lãnh đạo với nhau thì doanh nghiệp FDI là có mối quan hệ tốt nhất, tiếp đến doanh nghiệp tư nhân và sau cùng là doanh nghiệp nhà nước.

**5. Kết luận**

Như vậy sau khi tái cấu trúc nhân viên hài lòng hơn với chính sách nhân sự và với môi trường công ty nói chung, tuy nhiên mức độ hài lòng với lãnh

Bảng 3: Mối quan hệ giữa stress của người lao động và loại hình doanh nghiệp

Biến	Loại hình doanh nghiệp	SL	Điểm TB mean	Std. Deviation
NLĐ bị stress nhiều hơn	Doanh nghiệp nhà nước	20	3.05	0.887
	Doanh nghiệp tư nhân	24	3.04	1.042
	Doanh nghiệp FDI	6	2.33	0.816
	Total	50	2.96	0.968

Nguồn: Điều tra của tác giả



**Bảng 4: Mối quan hệ giữa các cấp với nhau theo loại hình doanh nghiệp**

Mô tả thống kê				
Biến	Loại hình doanh nghiệp	SL	Điểm TB mean	Std. Deviation
Mối quan hệ giữa NV	Doanh nghiệp nhà nước	20	3.10	0.718
	Doanh nghiệp tư nhân	24	3.42	0.776
	Doanh nghiệp FDI	6	3.33	0.816
	Total		3.28	0.757
Mối quan hệ giữa sếp với nhân viên	Doanh nghiệp nhà nước	20	3.05	0.826
	Doanh nghiệp tư nhân	24	3.13	0.850
	Doanh nghiệp FDI	6	3.50	0.837
	Total	50	3.14	0.833
Mối quan hệ giữa lao động với nhau	Doanh nghiệp nhà nước	20	3.20	0.894
	Doanh nghiệp tư nhân	24	3.42	0.717
	Doanh nghiệp FDI	6	3.50	0.548
	Total	50	3.34	0.772

*Nguồn: Điều tra của tác giả*

đạo lại thấp hơn. Động cơ làm việc cũng tăng hơn do việc đánh giá công việc gắn kết chặt chẽ với lương thưởng hơn, các tiêu chí rõ ràng hơn và nhân viên cảm nhận độ minh bạch cao hơn. Tuy nhiên mức độ stress thì cao hơn với doanh nghiệp mới tiến hành tái cấu trúc dưới một năm, và giảm dần với các doanh nghiệp đã tiến hành tái cấu trúc lâu hơn, điều này là phù hợp về mặt điều chỉnh tâm lý của người lao động sau tái cấu trúc. Mối quan hệ giữa nhân viên với nhân viên, mối quan hệ giữa nhân viên với lãnh đạo tốt hơn mối quan hệ giữa lãnh đạo với lãnh đạo sau khi tiến hành tái cấu trúc.

Kết quả nghiên cứu cho thấy có sự khác biệt rõ rệt giữa các loại hình doanh nghiệp khi đo lường mức độ hài lòng về công việc, môi trường, chính sách nhân sự, lãnh đạo thì doanh nghiệp FDI có độ hài lòng cao nhất, tiếp đến là doanh nghiệp tư nhân và cuối cùng là doanh nghiệp nhà nước.

## 6. Kiến nghị

Từ kết quả nghiên cứu trên tác giả có một số kiến nghị sau:

Người lao động bị căng thẳng thần kinh (stress) nhiều nhất trong vòng một năm đầu khi tiến hành tái cấu trúc, để giảm căng thẳng các doanh nghiệp cần

có kế hoạch chương trình tái cấu trúc rõ ràng, tăng cường các hoạt động về xây dựng nhóm (team-building) để giảm stress.

Động cơ làm việc của nhân viên cũng tăng hơn sau tái cấu trúc do việc đánh giá công việc gắn kết chặt chẽ với lương thưởng hơn, các tiêu chí rõ ràng hơn và nhân viên cảm nhận độ minh bạch cao hơn. Như vậy để tăng cường động cơ làm việc các doanh nghiệp cần gắn kết chặt chẽ đánh giá công việc với lương thưởng.

Người lao động tại doanh nghiệp FDI có mức độ hài lòng về công việc, môi trường, chính sách nhân sự, lãnh đạo tốt hơn doanh nghiệp và doanh nghiệp nhà nước. Vì vậy hai loại hình doanh nghiệp này cần tìm hiểu mô hình tái cấu trúc cũng như các hoạt động đi kèm của doanh nghiệp FDI nhằm tăng tính cạnh tranh trong việc thu hút cũng như lưu giữ nhân tài.

Kết quả cho thấy cam kết của người lao động sau tái cấu trúc là một vấn đề tại các doanh nghiệp, vì vậy doanh nghiệp cần có các chương trình củng cố lòng tin nhằm tăng độ cam kết của nhân viên sau khi tái cấu trúc. □

## Tài liệu tham khảo:

- Cameron, K.S. (1994), 'Investigating Organizational Downsizing - Fundamental Issues', Human Resource Management, 33(2), 183-211.
- 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.
- Gentry, Dennis A. (2005). UMI Dissertation Publishing: 3164828

- Hussey, J. and R. Hussey (1997), *Business Research: A Practical Guide for Undergraduate and Postgraduate Students*, London, Macmillan.
- 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.
- Kane, R.L. (1998), 'Downsizing and HRM strategy: is there a relationship?', *International Journal of Employment Studies*, Vol. 6 No. 2, pp. 43-70.
- 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.
- Simonin, B.L. (1999), 'Ambiguity and the process of knowledge transfer in Strategic Alliances', *Strategic Management Journal*, 20(7): 595-623.
- Clay-Warner, Jody; Hegtvedt, Karen A.; and Roman Paul. (2005). "Procedural Justice, Distributive Justice: How Experiences With Downsizing Condition Their Impact On Organizational Commitment". *Social Psychology Quarterly*, 68 (1): 89-102.
- Devine, Kay; Reay, Trish; Stainton, Linda; and Collins-Nakai, Ruth. (2003). "Downsizing outcomes: better a victim than a survivor?". *Human Resource Management*, 42(2): 109-124.
- Jalajas, David S. and Bommer Michael. (1999). The influence of job motivation versus downsizing on individual behavior. *Human Resource Development Quarterly*, 10(4): 329.
- Ko, Jyh-er Roger; and Yeh, Ying-jung Yvonne. (2013). Worker Satisfaction Following Employment Restructuring: Effects of Nonstandard Workers and Downsizing on Job Satisfaction in Taiwan. *Social Indicators Research*, 110.2: 453

### **Impact of restructuring on employees' psychology at the companies undergoing restructure process.**

*Abstract:*

*In the article by the same author published in Journal of Economics & Development, special issue, Nov 2012, the impact of restructuring on the organizational business performance is explored. In this study the authors examines the impact of restructuring on employees concerning aspects: employees' satisfaction on job, leaders, organization and human resource policies; motivation and commitment, stress and relationships in the companies. The survey results show that after restructuring the employees are more satisfied with human resource policies and the organizational environment in general, but less with leaders. Job motivation of employees are higher due to the fact that performance evaluation and reward are more closely linked, the performance criteria are clear and more transparent. The organizational commitment is strongly evidenced higher. However, the stress level is higher for newly restructured companies within one year and is lower for the companies restructured longer time; this is consistent with the psychological adjustment of employees after the restructuring. The relationships among employees, between employees and managers are better than among managers. The survey results demonstrate very clear differences in types of enterprise ownership. Among three types of companies, the FDI companies have the highest levels of satisfaction on job, environment, human resource policies and leader, the private companies are ranked second and the state-owned enterprises have the lowest levels.*

---

#### **Thông tin tác giả:**

**\*Đào Thị Thanh Lam**, tiến sĩ

- Nơi công tác: Viện Quản trị kinh doanh, đại học Kinh tế Quốc dân

- Lĩnh vực nghiên cứu chuyên sâu của tác giả: Học hỏi, văn hóa, quản lý tri thức, quản trị nguồn nhân lực

- Một số tạp chí tiêu biểu mà tác giả đã đăng tải công trình nghiên cứu: tạp chí Kinh tế và phát triển, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, *Journal of European Industrial Training*, *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*.

Email: [daothanhlam@yahoo.com](mailto:daothanhlam@yahoo.com)