

LÝ DO CÁC CÔNG TY TÁI CẤU TRÚC VÀ TÁC ĐỘNG CỦA TÁI CẤU TRÚC LÊN CƠ CẤU NHÂN SỰ CỦA CÔNG TY

Đào Thị Thanh Lam*

Ngày nhận: 5/10/2015

Ngày nhận bản sửa: 21/12/2015

Ngày duyệt đăng: 25/12/2015

Tóm tắt:

Bài viết này trình bày các lý do các công ty Việt Nam tiến hành tái cấu trúc và tác động của tái cấu trúc lên cơ cấu nhân sự và sự phân quyền trong ra quyết định. Về lý do bên ngoài gồm: cạnh tranh của thị trường, chính sách của chính phủ, do khủng hoảng, do mua bán sáp nhập; lý do bên trong gồm: Doanh nghiệp muốn làm ăn hiệu quả và cạnh tranh tốt hơn, chuyển đổi mô hình, thay đổi chiến lược kinh doanh, làm ăn không hiệu quả, thay đổi lãnh đạo. Tác động của tái cấu trúc lên cơ cấu nhân sự gồm: tăng nhân sự ở bộ phận kinh doanh và giảm nhân sự ở bộ phận hành chính. Ngoài ra sau khi tái cấu trúc, các công ty có xu hướng tập trung quyền lực lên phía công ty mẹ để tăng cường việc kiểm soát.

Từ khóa: tái cấu trúc, quản trị nguồn nhân lực, cơ cấu nhân sự, Việt Nam.

Reasons why the companies restructured and the impact of restructuring on labor structure

Abstract:

This article presents the main reasons why Vietnamese companies restructured and describes the impacts of restructuring on labor structure changes. The external reasons pertain to market competition, governmental policies, economic crisis, merger and acquisition. The internal reasons are about more competitive and effective business, changes in business model and business strategy, ineffective business operation, and changes at the top level of management. The restructuring on labor structure includes the increase of labor force in the business section and the decrease in the administrative section. The centralization of decision making after restructuring also was a tendency.

Key words: restructuring, human resource management, labor structure, Vietnam.

1. Giới thiệu

Việt Nam trong những năm 2008-2015 đã chứng kiến việc tái cấu trúc mạnh mẽ của nhiều công ty nhà nước cũng như tư nhân. Thời gian này, việc hoạt động thua lỗ của các tập đoàn nhà nước đã buộc Chính phủ Việt Nam đẩy mạnh việc tái cấu trúc các công ty nhà nước nhằm nâng cao hiệu quả của các công ty này.

Đối với thế giới thì các hoạt động tái cấu trúc đã diễn ra phổ biến trong những năm 1990. Chính vì vậy, đã có một số bài báo quốc tế viết sâu về chủ đề này. Một số nghiên cứu đã tìm hiểu lý do tại sao các công ty tiến hành tái cấu trúc và tác động của nó liên quan đến quản trị nguồn nhân lực, ví dụ như Beloh-

lav & LaVan (1993), Cameron (1994) và Kane (1998).

Trong bối cảnh chủ đề tái cấu trúc được Chính phủ cũng như các công ty Việt Nam quan tâm, tác giả đã tiến hành tìm kiếm trên các thư viện điện tử, cũng như các nguồn dữ liệu quốc tế khác để tìm hiểu mảng nghiên cứu về tái cấu trúc tại Việt Nam đã được khám phá đến đâu, và thấy có một số bài báo nói về tái cấu trúc của các công ty nhà nước Việt Nam sau năm đổi mới như 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, tác giả không tìm thấy nhiều bài báo tổng hợp các lý do các doanh

nghiệp Việt Nam tiến hành tái cấu trúc, cũng như nghiên cứu tác động của tái cấu trúc lên sự thay đổi cơ cấu nhân lực tại các công ty này sau tái cấu trúc. Vì vậy, tác giả đã tiến hành nghiên cứu này thông qua việc phỏng vấn một số công ty, và điều tra 51 công ty đã tiến hành tái cấu trúc.

Mục tiêu chính của nghiên cứu này tìm hiểu lý do tại sao các công ty Việt Nam tiến hành tái cấu trúc, tác động của tái cấu trúc lên cơ cấu nhân sự và việc phân quyền của công ty này. Kết quả nghiên cứu sẽ giúp cho các công ty hiểu được động lực của tái cấu trúc, và các công tác họ cần thực hiện để đảm bảo việc tái cấu trúc được thực hiện hiệu quả và giảm tác động không tốt của tái cấu trúc lên đội ngũ nhân sự.

Phạm vi nghiên cứu: Nghiên cứu này đã thu thập số liệu từ các công ty đã tiến hành tái cấu trúc trong năm năm gần đây. Các công ty này nằm chủ yếu trên địa bàn thành phố Hà Nội và có một số công ty trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh. Tác giả đã tiến hành thu thập số liệu trong năm 2012.

2. Cơ sở lý thuyết

Phần này sẽ nêu định nghĩa định nghĩa tái cấu trúc, các lý do các công ty trên thế giới tiến hành tái cấu trúc và mối quan hệ giữa tái cấu trúc và cơ cấu nhân sự.

2.1. Định nghĩa tái cấu trúc

Theo Cameron (1994) tái cấu trúc có thể diễn 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...

Theo Tuấn Dương (2012), khi tái cấu trúc doanh nghiệp có ba loại tái cấu trúc chính: tái cấu trúc tài chính, tái cấu trúc hoạt động và tái cấu trúc bộ máy quản trị và điều hành. Tái cấu trúc tài chính nhằm giúp cho doanh nghiệp có tình hình tài chính lành mạnh, đáp ứng được nhu cầu vốn, đáp ứng được nhu cầu vốn cho các hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Tái cấu trúc hoạt động nhằm giúp cho doanh nghiệp xác định được hướng đi hoặc chiến lược kinh doanh phù hợp với tiềm năng của doanh nghiệp, đáp ứng được nhu cầu của thị trường và đảm bảo hoạt động kinh doanh có hiệu quả. Tái cấu

trúc quản trị và điều hành nhằm nâng cao tinh thần trách nhiệm, năng suất và hiệu quả làm việc của mỗi cá nhân, mỗi bộ phận doanh nghiệp.

Nghiên cứu này giới hạn phạm vi nghiên cứu ở mức độ tổ chức (organizational restructuring) và dùng định nghĩa của Cameron (1994, 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”.

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.

2.2. Các lý do các công ty tiến hành tái cấu trúc

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. Các nguyên nhân 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 Gandofli & 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

tiên hiệu suất và năng suất lao động. Hệ quả không tốt của tái cấu trúc là tác động lên công ty về mặt tài chính (ví dụ lợi nhuận, doanh số, chi phí lao động), mặt tổ chức (sự sáng tạo giảm, tinh thần giảm, mất niềm tin, chủ nghĩa cá nhân...), mặt cá nhân gồm những người thực hiện cấu trúc, những người ra đi, những người ở lại (tinh thần, sức khỏe, sự trung thành,...). Khủng hoảng kinh tế khiến thị trường thu hẹp buộc các doanh nghiệp cắt giảm chi phí để sống sót.

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, 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.

Trong khi các nước tư bản phương Tây việc tiến hành tái cấu trúc doanh nghiệp chủ yếu do lý do sức ép từ thị trường do mua bán sáp nhập, đi thuê ngoài (outsourcing), thay đổi công nghệ (Mroczkowski & cộng sự, 2005); thì kinh nghiệm của các nước Đông Âu cũ ví dụ như Ba Lan cho thấy lý do để tái cấu trúc doanh nghiệp hoàn toàn khác về tầm quan trọng, (theo thứ tự từ lớn đến bé): cơ cấu lại doanh nghiệp, lạc hậu về công nghệ và cơ sở hạ tầng, mua bán sáp nhập doanh nghiệp, cổ phần hóa, suy thoái kinh doanh.

2.3. Tác động của tái cấu trúc lên cơ cấu nhân sự

Theo Freeman & Cameron (1993) thì tái cấu trúc không nhất thiết là việc co lại của tổ chức mà có thể là hệ quả của khủng hoảng nhưng cũng có thể là chủ động và có thể là sự dịch chuyển chiến lược một cách sáng tạo và khôn ngoan. Tái cấu trúc doanh nghiệp vì vậy thường được hiểu là hoạt động có chủ ý, giảm lực lượng lao động, hoàn thiện hiệu suất của tổ chức và ảnh hưởng đến luồng công việc.

Chủ ý có nghĩa là việc đổi mới này được một tổ

chức thực hiện một cách có chủ đích, chứ không phải do tác động bị động khác như mất thị trường, mất lực lượng lao động chủ chốt. Tái cấu trúc doanh nghiệp thường liên quan đến giảm lao động và liên quan đến các công tác nguồn nhân lực như luân chuyển, các chế độ thôi việc, giãn công. Việc giảm lao động này có thể chỉ xảy ra trong một số bộ phận của tổ chức, chứ không nhất thiết toàn bộ tổ chức.

Mục tiêu của tái cấu trúc nhằm tăng tính hiệu suất có nghĩa là giảm chi phí, tăng doanh thu, tăng tính cạnh tranh. Khi tái cấu trúc doanh nghiệp, một số lao động đã rời công ty, điều này ảnh hưởng đến việc các công việc cần thực hiện và được thực hiện như thế nào, ví dụ như giảm các cấp quản lý, thiết kế lại công việc.

Theo Duffield & cộng sự (2007) tái cấu trúc trong ngành y tế thường giảm số lượng nhân viên về mặt tổng thể, tập trung hóa các chức năng hành chính, hỗ trợ để giảm chi phí quản lý và các chức năng trùng lặp, giảm các cấp quản lý trung gian.

3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu này là nghiên cứu dựa vào các thông tin thống kê mô tả (descriptive data), không chạy hồi qui, nên chỉ sử dụng một phần các phần nội dung mà Gandofli & Hansson (2011) và Freeman & Cameron (1993) đã tổng hợp về tái cấu trúc của các nước trên thế giới. Trong nghiên cứu này, tác giả đã sử dụng các câu hỏi có các câu trả lời dưới dạng các lựa chọn a, b, c để người điền phiếu chọn một trong các lựa chọn này hoặc tất cả các lựa chọn. Từ các câu trả lời này tác giả đã liệt kê theo thống kê mô tả tỷ lệ % để tổng hợp các câu trả lời.

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 công ty 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 & Hussey, 1997), là phương pháp lấy số liệu không theo xác suất, thu thập số liệu thông qua những người quen biết hoặc thông qua việc giới thiệu của các người quen. 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). Các công ty

thuộc mẫu phải có đại diện đủ ba loại hình công ty: công ty sở hữu nhà nước, công ty tư nhân, công ty FDI.

Tác giả dùng công cụ điều tra online thông qua trang web Monkey Survey. 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. Mỗi công ty gửi một người để trả lời, những người này là những người ở vị trí quản lý cấp trung trở lên và đã tham gia vào quá trình tái cấu trúc. Người trả lời đã được yêu cầu xác nhận lại với nhóm nghiên cứu bằng email, tin nhắn hoặc điện thoại sau khi điền xong phiếu. Kết quả có 66 người điền thông tin, nhưng chỉ có 51 phiếu dùng được. Các phiếu bị bỏ chủ yếu do điền không đủ hết tất cả các câu. Các công ty tham gia điều tra là các công ty mới tiến hành tái cấu trúc trong thời gian gần đây, cụ thể là mốc 5 năm cho đến thời điểm thực hiện nghiên cứu là năm 2012.

Trong số 51 tổ chức này, công ty nhà nước và tư nhân chiếm tỷ trọng tương đương nhau, lần lượt ở mức 41% và 47%. Chỉ có 6 công ty, tương đương 12% thuộc loại hình công ty được đầu tư trực tiếp nước ngoài. Về ngành nghề hoạt động kinh doanh có 26% thuộc lĩnh vực sản xuất, 16% thuộc lĩnh vực thương mại, 32% thuộc lĩnh vực dịch vụ và 26% thuộc lĩnh vực khác. Về quy mô tổ chức, 31% công ty tham gia điều tra có số lượng nhân viên dưới 100 người, 16% công ty có từ 100 đến 500 người, 20% công ty có từ 500-1000 người và 33% công ty lớn, có số nhân viên trên 1000 người.

4. Kết quả nghiên cứu: Lý do các công ty tiến hành tái cấu trúc và tác động của nó lên cơ cấu nhân sự

4.1. Lý do tại sao các công ty tiến hành tái cấu trúc:

Có hai nhóm nguyên nhân gồm nhóm nguyên nhân bên ngoài và nhóm nguyên nhân bên trong.

Nhóm nguyên nhân chính bên ngoài gồm:

Do cạnh tranh của thị trường: nhóm nhân tố này chiếm tỷ lệ 11% trong tổng số nhóm các lý do. Việc cạnh tranh do nền kinh tế có nhiều biến động nhiều khó khăn, trong khi đó chi phí đầu vào tăng cao. Ngoài ra việc cạnh tranh toàn cầu cũng khiến cho công ty phải tái cấu trúc.

Do chính sách của Chính phủ: chiếm tỷ lệ 9%. Có hai lý do chính thuộc nhân tố này. Chủ yếu các doanh nghiệp nhà nước làm ăn không hiệu quả nên Chính phủ buộc phải tái cơ cấu. Ngoài ra chính sách

của chính phủ về việc chuyển đổi mô hình từ tổng công ty nhà nước sang công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên (công ty mẹ con) và tiến tới mô hình cổ phần hóa là nguyên nhân chính của tái cấu trúc. Đối với các công ty tài chính do Ngân hàng Nhà nước tiến hành các chính sách thắt chặt tín dụng nên đã bị ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động các tổ chức này. Chính sách này buộc các công ty tài chính phải thu hẹp quy mô để tiết kiệm chi phí.

Do khủng hoảng: chiếm tỷ lệ 8%. Tuy nhân tố này chiếm tỷ lệ không cao nhưng cũng có thể là nhân tố dẫn ảnh hưởng đến các nhân tố khác ví dụ như khiến cho thị trường tài chính khủng hoảng dẫn đến việc chính phủ siết chặt chính sách tiền tệ.

Do mua bán và sáp nhập, nhóm nhân tố này có thể thuộc cả nhóm nhân tố bên trong lẫn bên ngoài. Nhân tố này chiếm tỷ lệ nhỏ là 3%. Việc sáp nhập gồm sáp nhập trong nội bộ công ty (giữa các công ty con, hoặc công ty con với công ty mẹ) và sáp nhập quốc tế (công ty Việt Nam với công ty khác ở nước ngoài). Ngoài ra việc mua lại các công ty thông qua hình thức mua cổ phiếu là một nguyên nhân dẫn tới tái cấu trúc.

Nhóm nguyên nhân chính bên trong doanh nghiệp gồm:

Doanh nghiệp muốn làm ăn hiệu quả và cạnh tranh tốt hơn: chiếm tỷ lệ cao nhất là 21%. Công ty muốn cải thiện hiệu quả lao động, giảm chi phí, giảm sự chồng chéo của bộ máy, tinh gọn tổ chức, tối ưu hóa nguồn nhân lực và nguồn tài chính để phù hợp hơn năng lực kinh doanh của công ty, mục tiêu chính nhằm phát triển bền vững hơn. Các công ty xem đây là cơ hội để đổi mới tư duy và thay phương thức quản lý tiên tiến hơn. Các công ty xem đây là xu hướng phát triển phù hợp với xu thế, là cơ hội để thu hút, kích thích và đãi ngộ nhân tài và nâng cao năng lực của công ty ở các mảng thị trường, bán hàng và dịch vụ. Các công ty tập trung vào tăng lợi nhuận thay vì doanh thu.

Chuyển đổi mô hình: chiếm tỷ lệ 16%. Các hình thức chuyển đổi mô hình gồm chuyển đổi từ tập đoàn nhà nước sang công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên, mô hình tập đoàn công ty mẹ, công ty con. Sau khi cổ phần hóa, đối tác chiến lược yêu cầu mọi hoạt động phải dần dần tiếp cận chuẩn quốc tế. Theo tư vấn của đối tác chiến lược, một số tập đoàn đã tái cơ cấu tổng thể nhằm phát triển theo định hướng mới, định vị lại tập đoàn. Công ty tiến hành chuyên môn hóa bộ phận kinh doanh nhằm

nâng cao năng suất lao động, kinh doanh tập trung hơn, thiết kế lại các bước công việc, qui trình làm việc nhằm mang lại hiệu quả kinh tế cao hơn.

Thay đổi chiến lược kinh doanh: chiếm 15%. Do tình hình thị trường thay đổi, các công ty phải thay đổi chiến lược kinh doanh gồm việc mở rộng thị trường, ví dụ từ bán buôn sang cả bán lẻ, phát triển theo hướng sản phẩm mới, mở rộng địa bàn kinh doanh. Một trong những tác nhân chính của thay đổi chiến lược kinh doanh là do thay đổi mô hình hoạt động của công ty như đã nêu ở trên.

Làm ăn không hiệu quả: chiếm 13%. Rất nhiều doanh nghiệp đều công nhận việc làm ăn không hiệu quả thể hiện thông qua tình hình kinh doanh thua lỗ, hoạt động kinh doanh trì trệ, sử dụng các nguồn lực nhân sự và tài chính chưa hiệu quả. Đây chính là cơ hội cho các doanh nghiệp nhận thức rõ các điểm yếu của doanh nghiệp mình và cần phải tiến hành tái cấu trúc.

Thay đổi lãnh đạo: chiếm 3%, một số công ty đã thay đổi lãnh đạo cấp cao là những người từ bên ngoài vào, đây là những người mang đến luồng gió mới cho công ty, họ tiến hành tái cấu trúc theo định hướng mới.

4.2. Tác động của tái cấu trúc lên cơ cấu nhân lực của tổ chức

4.2.1. Tăng giảm nhân sự theo lĩnh vực, bộ phận

Đa phần các doanh nghiệp được hỏi đều cho biết sau tái cấu trúc, số lượng nhân sự của đơn vị họ giảm xuống. Cụ thể, 53% doanh nghiệp có cùng xu hướng này. Chỉ có 27% doanh nghiệp cho biết số lượng nhân sự của nhân viên tăng lên sau tái cấu trúc. 20% doanh nghiệp không có biến chuyển về số lượng nhân sự sau thay đổi này.

Hầu hết các doanh nghiệp đều thống nhất rằng sau tái cấu trúc, khu vực nhân sự tăng lên nhiều nhất là bộ phận kinh doanh. 82% doanh nghiệp bổ sung nhân sự làm kinh doanh, trong khi đó chỉ có 15% doanh nghiệp tăng cường nhân sự cho bộ phận sản xuất. Chỉ có 1 tổ chức được hỏi đã bổ sung nhân sự cho bộ phận hành chính. Đây cũng là tổ chức phi chính phủ duy nhất trong số 51 tổ chức tham gia nghiên cứu này. Với mục đích tái cấu trúc nhằm hợp nhất thành quốc tế, tổ chức này không có thay đổi về mặt số lượng nhân sự chung của cả đơn vị. Việc tăng nhân sự nhiều nhất cho bộ phận kinh doanh thể hiện rõ sự cạnh tranh khắc nghiệt hơn của thị trường khiến cho doanh nghiệp phải đầu tư về nguồn lực con người nhiều hơn cho bộ phận này.

Một doanh nghiệp cho biết do có sự luân chuyển giữa các đơn vị nên công ty không sa thải người lao động, mà chỉ luân chuyển từ khu hành chính sang khu sản xuất. Bên cạnh khu vực kinh doanh, một số tổ chức tăng nhân sự có nghiệp vụ hỗ trợ kinh doanh như marketing và chuyên môn.

Đa phần các tổ chức tham gia phỏng vấn, cụ thể là 86%, cho biết đã cắt giảm bộ phận hành chính sau khi tái cấu trúc. 9% doanh nghiệp giảm nhân sự khu vực sản xuất và 5% đối với khu vực kinh doanh.

4.2.2. Tăng giảm nhân sự theo cấp độ nhân viên và theo phòng ban

67% doanh nghiệp cắt giảm nhân sự ở cấp độ nhân viên, 11% cắt giảm ở mức độ công nhân và 20% cắt giảm ở cấp độ quản lý cấp trung. Chỉ có duy nhất một doanh nghiệp được hỏi cắt giảm nhân sự ở vị trí lãnh đạo cấp cao. Đây là một doanh nghiệp nhà nước có quy mô từ 100-500 người, hoạt động trong lĩnh vực dịch vụ, mới thực hiện tái cơ cấu trong vòng 1 năm gần đây do định hướng của Chính phủ và nội tại của doanh nghiệp.

Khác với xu hướng về số lượng nhân viên đa phần giảm sau tái cấu trúc, số lượng phòng ban của các công ty có sự thay đổi khá đa dạng. 41% doanh nghiệp cho biết số lượng phòng ban có giảm, tuy nhiên bên cạnh đó 22% doanh nghiệp lại tăng số phòng ban và 37% doanh nghiệp giữ nguyên số lượng này.

Giống như thay đổi về số lượng nhân sự tại các vị trí khác nhau, khu vực có số lượng phòng ban tăng cũng là khu vực kinh doanh và khu vực có số lượng phòng ban giảm cũng là khu vực hành chính.

4.2.3. Lý do nhân viên được giữ lại trong công ty

Hầu hết các doanh nghiệp (96% được hỏi) đều khẳng định rằng năng lực làm việc là tiêu chí quan trọng nhất để nhân viên được giữ lại đơn vị sau khi tiến hành tái cấu trúc. Hai doanh nghiệp cho rằng thâm niên làm việc là tiêu chí quan trọng nhất. Bên cạnh đó, có một tổ chức cho rằng quan trọng nhất là chuyên môn đúng ngành nghề của công ty. Một doanh nghiệp cho rằng bên cạnh năng lực làm việc, quan hệ đặc thù cũng là một tiêu chí không thể bỏ qua. Số liệu này cho thấy công ty nhà nước xưa nay được biết đến với việc tuyển dụng bị ảnh hưởng rất nhiều do giải quyết các mối quan hệ đặc biệt, thì sau khi tái cấu trúc sức ép cổ phần hóa buộc các công ty này phải tuyển người dựa chủ yếu vào năng lực.

4.2.4. Mức độ phân quyền sau tái cấu trúc

Sau khi tái cấu trúc, vấn đề phân quyền trong tổ

chức cũng có những sự thay đổi khá đa dạng và không theo một xu thế chung nào. Trong khi 48% doanh nghiệp cho biết tổ chức của họ đã có sự phân quyền nhiều hơn cho cấp dưới thì cũng có đến 42% doanh nghiệp tái cấu trúc nhằm tập trung quyền nhiều hơn cho lãnh đạo cấp cao. Chỉ có 10% doanh nghiệp báo cáo không có sự thay đổi gì. Thông tin phỏng vấn cho thấy các cấp quản lý thấp hơn thường phàn nàn là mặc dù họ được phân quyền nhưng không nhận được đầy đủ các điều kiện hỗ trợ cần thiết để thực hiện tốt các quyền được phân.

Số liệu thống kê cho thấy mức phân quyền cho cấp dưới cao nhất ở doanh nghiệp FDI chiếm 67%, tiếp đến là doanh nghiệp tư nhân 46% và doanh nghiệp nhà nước là 45%.

Theo quan sát cũng như thông qua phỏng vấn, các tác giả thấy có một số doanh nghiệp nhà nước thông qua việc tái cấu trúc đã tập trung quyền lực về công ty mẹ nhiều hơn với mục tiêu để tận dụng nguồn lực tài chính và kiểm soát những nguồn lực quan trọng của tổ chức. Ví dụ, có tổ chức trước khi tái cấu trúc, các công ty con phải kết chuyển tiền mặt dư thừa về công ty mẹ cuối tháng, nhưng sau tái cấu trúc, các công ty con này phải kết chuyển tiền mặt dư thừa vào cuối ngày. Một ví dụ khác về công ty phân phối xăng dầu, đã chuyển phần quản lý kho xăng từ một công ty con ở miền Nam về do công ty mẹ phụ trách do giá xăng dầu tăng liên tục, nên việc găm xăng cũng khiến cho bộ phận quản lý kho này lãi rất nhiều, hoặc ưu tiên phân phối xăng cho đơn vị này nhưng không phân phối cho đơn vị khác gây mâu thuẫn nội bộ. Bằng cách quyền kiểm soát kho xăng về công ty mẹ, công ty mẹ có thể tránh tình trạng đầu cơ xăng và mâu thuẫn nội bộ.

Đối với một số doanh nghiệp tư nhân thì cấp trên giao nhiều quyền hơn cho cấp dưới nhằm đưa ra quyết định nhanh chóng hơn và thể hiện việc cấp dưới phải chịu trách nhiệm công việc cao hơn trong bối cảnh cạnh tranh và thị trường bị thu hẹp.

5. Kết luận

5.1. Lý do tiến hành tái cấu trúc

Như vậy, số liệu và các thông tin các công ty cho thấy, lý do chính từ bên ngoài của tái cấu trúc doanh nghiệp là do cạnh tranh của thị trường, do chính sách chính phủ, do khủng hoảng và mua bán và sáp nhập. Các lý do nội tại bên trong doanh nghiệp là do muốn cạnh tranh và làm ăn hiệu quả hơn, chuyển đổi mô hình, làm ăn không hiệu quả, thay đổi chiến lược kinh doanh, thay đổi nhân sự cao cấp.

So với các doanh nghiệp của các nước phương Tây đã tiến hành tái cấu trúc vào cuối những năm 1990 thì các lý do của doanh nghiệp Việt Nam cũng khá tương tự. Có một điểm khác biệt đặc thù của Việt Nam đó là do chính sách của Chính phủ và việc chuyển mô hình từ doanh nghiệp nhà nước sang doanh nghiệp cổ phần. Ở phương Tây, các doanh nghiệp chủ yếu thuộc tư nhân nên tác động của nhân tố sở hữu này không rõ như ở Việt Nam.

Có một điểm tương đối khác biệt nữa là một trong các lý do khiến các công ty tiến hành tái cấu trúc là tác động của công nghệ (Lewin & Johnston, 2000) nhưng trong mẫu điều tra này không thấy bất cứ một doanh nghiệp nào đề cập về lý do này. Cũng có thể Việt Nam là nước tiếp cận với công nghệ mới chậm so với thế giới nhưng khi đã mua công nghệ thì mua được công nghệ mới nhất từ đầu nên đã không bị tác động lớn về mặt công nghệ để buộc phải tái cấu trúc.

Tái cấu trúc đã có một tác động rất rõ rệt về mặt chất của các doanh nghiệp. Các doanh nghiệp Việt Nam xưa nay mục tiêu kinh doanh trọng yếu là doanh số, phát triển theo chiều rộng, thì sau khi tái cấu trúc họ đã tập trung hơn về việc phát triển theo hướng chuyên môn hóa, tập trung vào các thế mạnh năng lực kinh doanh cốt lõi của doanh nghiệp, chú trọng vào lợi nhuận. Các doanh nghiệp đã thay đổi về phương thức quản lý, chú ý đến việc thu hút và đãi ngộ người tài, đây là tư tưởng không phải rất phổ biến ở các doanh nghiệp nhà nước.

5.2. Tác động của tái cấu trúc lên cơ cấu nhân sự

Như vậy, tác động của tái cấu trúc lên cơ cấu nhân sự gồm: tăng nhân sự ở bộ phận kinh doanh và giảm nhân sự ở bộ phận hành chính, đối tượng lao động giảm hành chính chủ yếu được chuyển sang. Đối tượng bị cắt giảm nhiều nhất là đối tượng công nhân và nhân viên, là đối tượng có ít cơ hội tìm việc mới khi bị sa thải. Khi chuyển các lao động từ khu vực hành chính sang kinh doanh công ty không có hỗ trợ nhiều cho quá trình chuyển đổi này, hình thức chủ yếu thông qua đào tạo trong công việc (on the job training), không có các hỗ trợ về mặt tâm lý khác như động viên khuyến khích những người bị ảnh hưởng, đào tạo lại hoặc tạo điều kiện để những người này có thể tìm việc mới. Đối tượng bị ảnh hưởng nặng nề nhất của tái cấu trúc và lĩnh vực mở rộng hay thu hẹp trong nghiên cứu này cũng tương tự với tổng kết của (Cameron, 1994; Kane, 1998), đó chính là các nhân viên.

Ở nước ngoài, khi tái cấu trúc, cả nhân viên và cấp quản lý bị cắt giảm. Ở Việt Nam, nhân viên bị cắt giảm nhiều nhất nhưng nhân sự thường không bị cắt giảm lớn ở các doanh nghiệp Nhà nước.

6. Hạn chế của nghiên cứu

Do mẫu nghiên cứu nhỏ (51 công ty) và hạn chế về mặt thời gian, nên tác giả đã không tách dữ liệu

theo loại hình công ty, và tìm hiểu liệu có sự khác biệt giữa các loại lý do và sự tác động của tái cấu trúc lên cơ cấu nhân sự giữa các loại hình công ty này hay không. Các nghiên cứu trong tương lai cần chú trọng đến khía cạnh này. Ngoài ra, do mẫu nghiên cứu nhỏ nên tác giả đã không chạy hồi qui mà chỉ chạy số liệu thống kê mô tả, nên sự đóng góp về mặt khoa học còn hạn chế. □

Tài liệu tham khảo

- Belohlav, James & LaVan, Helen (1993), 'The Impact of Corporate Restructuring on Human Resource Management Functions', *International Journal of Manpower*, 10(3), 24–27.
- Cameron, K.S. (1994), 'Investigating Organizational Downsizing - Fundamental Issues', *Human Resource Management*, 33(2), 183-211.
- Duffield, Christine, Kearin, Mark, Johnston, Judy & Leonard, Joanna (2007), 'The impact of hospital restructure and restructuring on the nursing workforce', *Australian Journal of Advanced Nursing*, 24(4), 42.
- Freeman, S.J. & Cameron, K.S. (1993), 'Organizational downsizing: A convergence and reorientation framework', *Organization Science*, 4(1), 10-29.
- Gandofli, F. & Hansson, M. (2011), 'Literature review: causes and consequences of downsizing: towards and integrative framework', *Journal of Management & Organization*, 17, 498–521.
- Hussey, J. & Hussey, R. (1997), *Business Research: A Practical Guide for Undergraduate and Postgraduate Students*, Macmillan, London.
- Kane, R.L. (1998), 'Downsizing and HRM strategy: is there a relationship?', *International Journal of Employment Studies*, 6(2), 43-70.
- Lewin, Jeffrey E. & Johnston, Wesley J. (2000), 'The impact of downsizing and restructuring on organizational competitiveness', *Competitive Review*, 10(1), 45.
- Martin, Painter (2003), 'The politics of economic restructuring in Vietnam: The case of state-owned enterprise reform', *Contemporary Southeast Asia*, 25(1), 20-43.
- 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*, 10(1), 37.
- Simonin, B.L. (1999). 'Ambiguity and the process of knowledge transfer in Strategic Alliances', *Strategic Management Journal*, 20(7), 595-623.
- Tuấn Dương (2012), *Phương thức tái cấu trúc qua công ty mua, bán nợ nhìn từ DATC*, truy cập lần cuối ngày 25 tháng 6 năm 2012, từ <<http://cafef.vn/20120625064340866CA36/phuong-thuc-tai-cau-truc-qua-cong-ty-mua-ban-no-nhin-tu-datc.chn>>.
- Phạm Quang Trung (2011), 'Nghiên cứu mô hình tập đoàn kinh tế nhà nước Việt Nam đến năm 2020', Đề tài cấp Nhà nước mã số ĐTDL. 2010.T/34, Đại học Kinh tế Quốc Dân, Hà Nội.

Thông tin tác giả:

* **Đào Thị Thanh Lam**, Tiến sỹ

- Tổ chức tác giả 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, tái cấu trúc

- Một số tạp chí tiêu biểu mà tác giả đã từng đăng tải công trình nghiên cứu: tạp chí KT&PT, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, *Journal of European Industrial Training*, *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*.

- Địa chỉ Email: lamdao14@gmail.com