

TÁC ĐỘNG CỦA TÁI CẤU TRÚC LÊN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TƯ VẤN ECC

TS. Đào thị Thanh Lam

Đại học Kinh tế Quốc dân

Bài viết cung cấp thông tin về các công trình nghiên cứu trước đây ở nước ngoài về mối quan hệ giữa tái cấu trúc và công tác nguồn nhân lực. Đồng thời bài viết mô tả việc tái cấu trúc của ECC liên quan đến công tác quản trị nhân lực như thế nào và so sánh trường hợp ECC với các công trình nghiên cứu trước đây.

Từ khoá: quản trị nhân sự, tái cấu trúc, tuyển dụng, đào tạo, phát triển nghề nghiệp, tiền lương

1. Sự cần thiết

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 trong thời điểm này. Mối quan hệ giữa tái cấu trúc doanh nghiệp và công tác quản trị nguồn nhân lực đã được nghiên cứu tại các nước phương Tây (ví dụ như Belohhav and LaVan, 1993; Cameron, 1994; Kane, 1998), mối quan hệ giữa tái cấu trúc và công tác tuyển dụng (Stroh and Reilly, 1994), và 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 lượng lực lao động, tạo ra các thách thức cũng như cơ hội phát triển cho doanh nghiệp này (Mroczkowski, T; Wermus, M, & Clarke, L.D., 2005).

Tuy nhiên, 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. Tác giả đã tiến hành tìm kiếm trên cơ sở dữ liệu Proquest nhưng không tìm thấy bài báo nào đề cập đến mối quan hệ giữa tái cấu trúc và công tác nguồn nhân lực tại Việt Nam, cụ thể là công tuyển dụng. Vì vậy, bài viết này sẽ tìm hiểu mối quan hệ này thông qua nghiên cứu tình huống tại công ty tư vấn đào tạo Educational Consulting Company (viết tắt là ECC).

2. Mục tiêu nghiên cứu

Nghiên cứu này nhằm tìm hiểu tác động của tái cấu trúc lên công tác quản trị nguồn nhân lực tại

công ty tư vấn ECC và so sánh với các công trình đã nghiên cứu trước đây về cùng đề tài

3. Phương pháp nghiên cứu

Vì đây là nghiên cứu khám phá nên tác giả dùng phương pháp nghiên cứu tình huống thông qua phỏng vấn sâu với năm cán bộ quản lý chủ chốt và 10 nhân viên của công ty tư vấn đào tạo ECC. Mục tiêu là lấy tình huống tại ECC để so sánh với các nghiên cứu trước đây ở nước ngoài về mối quan hệ của tái cấu trúc và công tác nguồn nhân lực.

Phương pháp nghiên cứu tình huống là thích hợp vì nó giúp chúng ta hiểu được các vấn đề phức tạp diễn ra trong một quá trình (Yin, 1994) và nó có thể mở rộng hoặc bổ sung thêm cho các nghiên cứu trước đây. Phương pháp này cho phép phân tích dựa vào bối cảnh thực tế, cụ thể của các doanh nghiệp và của Việt Nam. Các nhà khoa học xã hội đã sử dụng phương pháp này một cách rộng rãi để tìm hiểu các vấn đề xảy ra trong kinh tế hiện đại. Yin (1994) định nghĩa phương pháp nghiên cứu tình huống là phương pháp nghiên cứu thực tế đòi hỏi sự khám phá các hiện tượng đương đại trong bối cảnh thực tế, khi các ranh giới giữa hiện tượng và bối cảnh không rõ ràng. Phương pháp nghiên cứu định tính theo Hakim (2000) rất thích hợp cho việc nghiên cứu các vấn đề về quản lý và thay đổi của tổ chức, và theo Gillham (2000) thì thích hợp để nhìn nhận hiện tượng từ bên trong, tìm hiểu thực tế việc gì thực sự đã và đang xảy ra, và khám phá được sự phức tạp của hiện tượng.

Trước khi trình bày tình huống công ty ECC, tác giả sẽ trình bày khung lý thuyết liên quan đến tái

cấu trúc và công tác tuyển dụng.

4. Khung lý thuyết

Phần này sẽ nêu khái niệm tái cấu trúc, tác động của tái cấu trúc lên tổ chức, mối quan hệ của tái cấu trúc lên công tác nguồn nhân lực

4.1. Tái cấu trúc

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...

Bài viết 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”. Theo Freeman và 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.

Theo Gandolfi và Hansson (2011), nguyên nhân dẫn ra việc tái cấu trúc chủ yếu 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. Các sức ép này dẫn đến việc các công ty phải giảm chi phí và nguồn lực tài chính, đáp ứng nhu cầu của cổ đông, 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. Hệ quả 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,...).

4.2. Tái cấu trúc và công tác nguồn nhân lực

Các nội dung chính của công tác nguồn nhân lực bao gồm kế hoạch hóa, tuyển dụng, đánh giá, lương thưởng, đào tạo và phát triển.

Các vấn đề của công tác kế hoạch hóa thực hiện ngắn hạn hay dài hạn, được thực hiện chính thống hay không chính thống. Các vấn đề đề quan trọng chiến lược trong tuyển dụng là nguồn tuyển dụng và phương pháp tuyển dụng. Nguồn tuyển dụng có thể là từ bên trong hoặc bên ngoài. Còn phương pháp tuyển dụng có thể thông qua phương tiện thông tin đại chúng (đài, báo, internet), qua các tổ chức giới thiệu việc làm, công ty săn đầu người, tự công ty tiếp cận... Đối với đánh giá vấn đề quan tâm là chỉ tiêu đánh giá có rõ ràng không, hệ thống đánh giá

Không có nhiều công trình nghiên cứu mối quan hệ giữa tái cấu trúc và công tác quản trị nhân lực. Belohav và LaVan (1993) có phân tích những vấn đề nhân lực cần lưu ý khi tái cấu trúc bao gồm công tác kế hoạch hóa, tuyển dụng, đào tạo và phát triển, tiền lương và phúc lợi của nhân viên. Đối với công tác tuyển dụng, hai tác giả này nhấn mạnh việc tuyển dụng các nhà quản lý nên tuyển những người có những kỹ năng và kinh nghiệm cần thiết phù hợp cho từng giai đoạn phát triển của tổ chức. Stroh và Reilly (1994) có kiểm định các giả thiết là các tổ chức tiến hành tái cấu trúc dựa vào nguồn tuyển dụng bên ngoài hơn là nguồn bên trong và giả thiết này đã có ý nghĩa (significant); các tổ chức có chiến lược kinh doanh là tự vệ (defender) sẽ sử dụng nguồn bên trong, tổ chức có chiến lược là tiên phong (prospector) sẽ có thiên hướng sử dụng nguồn bên ngoài, tổ chức có chiến lược kinh doanh là phân tích (analyzer) sẽ sử dụng cả nguồn bên trong và nguồn bên ngoài, tuy nhiên các giả thiết này đã không có ý nghĩa (insignificant).

Kane (1998) đã nêu mối quan hệ giữa chiến lược nhân lực và tái cấu trúc. Trong nghiên cứu này, Kane đã thấy rõ tái cấu trúc ảnh hưởng đến lĩnh vực đánh giá và con đường phát triển nghề nghiệp của nhân viên hơn là các công tác khác của quản trị nhân lực như tuyển dụng, đào tạo.

5. Tình huống công ty ECC

Bài viết này sẽ lấy tình huống của công ty ECC để phân tích. Công ty ECC là một công ty tư vấn trong lĩnh vực đào tạo quản lý được thành lập vào năm 1998, là thời kỳ sau đổi mới nên các công ty đang rất thiếu hụt kiến thức và kỹ năng về quản trị kinh doanh. Công ty cung cấp các khóa học ngắn hạn và dịch vụ tư vấn cho các công ty có vốn đầu tư

nước ngoài và các dự án. Tại thời điểm đó công ty có 30 người trong đó có 10 người chủ chốt, vừa là giảng viên, cán bộ tư vấn và cán bộ quản lý chủ chốt, còn lại là đội ngũ quản lý và phòng ban. Công ty có phòng tổ chức hành chính, phòng kinh doanh, phòng nghiên cứu và phát triển. Công ty liên tục đưa ra thị trường nhiều sản phẩm đào tạo và tư vấn mới bằng cách liên kết với các trường đại học và công ty đào tạo và tư vấn nước ngoài. Trong thời gian này, do rất ít công ty cạnh tranh trong mảng đào tạo và do sản phẩm phong phú nên ECC đã kéo được rất nhiều dự án và khóa đào tạo với mức phí cao, doanh số thời kỳ đó đạt 6-8 tỷ/1 năm. Do số hợp đồng nhiều nên công ty mời đội ngũ giảng viên và tư vấn bên ngoài làm bán phần thời gian là chủ yếu (part-time).

Để có được đội ngũ giảng viên và tư vấn bán thời gian, thời bấy giờ, công ty chủ yếu dùng phương pháp tiếp cận trực tiếp các trường đại học và công ty tư vấn khác. Do đặc thù sản phẩm là các khóa học ngắn hạn và thời gian tiến hành đào tạo và tư vấn do đối tác quyết định nên công ty không chủ động được mật dự đoán cầu nhân lực dài hạn, và do vậy thường xuyên bị động về mặt nhân sự.

Việc sử dụng đội ngũ giảng viên và tư vấn bán thời gian giúp cho ECC tiết kiệm được chi phí lao động và có thể mời được những người tốt. Tuy nhiên, chất lượng của các khóa học và dịch vụ tư vấn không hoàn toàn ổn định vì những giảng viên và tư vấn bên ngoài có nhiều nơi mời nên họ có thể nhận nơi trả tiền cao hơn do ECC trả lương cho đội ngũ này ở mức cao hơn mức trung bình thị trường.

Đối với đội ngũ cán bộ cơ hữu, ECC trả lương ở mức cao hơn mức trung bình của thị trường nhằm mục tiêu giữ người và họ thường được đánh giá 6 tháng một lần dựa vào kết quả công việc được giao. Đối với đội ngũ giảng viên và tư vấn, lương được chia làm hai phần phần cố định theo mức lương của nhà nước, lương mềm được tính theo số giờ giảng và giờ tư vấn thực tế thực hiện. Đối với đội ngũ nhân viên văn phòng họ hưởng lương cố định và được nhận thêm phần thưởng cuối năm dựa vào kết quả kinh doanh công ty. Về đào tạo và phát triển thì các giảng viên và tư vấn và cán bộ được tham gia các khóa học nâng cao theo đề xuất, còn công ty không tổ chức khóa học riêng cho cán bộ của mình.

Sau hơn 10 năm hoạt động khá thuận lợi, những năm gần đây công ty ngày càng đối mặt với sự cạnh tranh gay gắt, thị phần về đào tạo cho các doanh

nh nghiệp nước ngoài bị co lại một cách nhanh chóng. Trước tình hình này công ty ECC đã phải thay đổi chiến lược: không chỉ tập trung vào thị trường các công ty có vốn đầu tư nước ngoài mà mở rộng sang thị trường đào tạo cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Đây là một thị trường rất tiềm năng vì DNVVN chiếm 90% số lượng doanh nghiệp VN và là xu thế phát triển trong các thập kỷ tới. Ngoài ra ECC cung cấp thêm sản phẩm mới bằng cách liên kết với một trường đại học trong nước đào tạo chương trình cấp bằng. Nếu sản phẩm cũ được xem là phục vụ thị trường “cấp cao” thì sản phẩm mới được xem là phục vụ thị trường “cấp trung”, chính vì vậy chính sách trả lương của ECC là trả ở mức trung bình của thị trường.

Với chiến lược kinh doanh mới, cung cấp dịch vụ cho thị trường cấp trung và chương trình dài hạn, ECC buộc phải tái cấu trúc lại bộ máy. Về kế hoạch hóa nguồn nhân lực, ECC phải tiến hành tính nhân sự dài hạn từ 1-3 năm để lên kế hoạch tuyển dụng giảng viên cơ hữu, tỷ lệ giảng viên, tư vấn cơ hữu đã tăng từ 20% lên 90% do chủ động được đầu vào. Thay vì tuyển những người xuất sắc (high profile) thì ECC tuyển người có trình độ vừa phải và đào tạo, phát triển họ. Phương pháp tuyển dụng chủ yếu dựa vào thông tin đại chúng là báo và internet.

Về chính sách lương ECC không tăng lương cho đội ngũ chủ chốt cũ, và trả mức trung bình của thị trường cho đội ngũ mới, những người mới được trả lương cố định và phải hoàn thành một số giờ đào tạo và tư vấn nhất định. Việc tái cấu trúc này đã khiến một số người chủ chốt ra đi vì áp lực công việc nhiều hơn và mức tăng lương rất thấp. Do các giảng viên và tư vấn mới được trả lương ở mức trung bình của thị trường nên sự biến động lao động (staff turnover) cao hơn (10%) trong khi đó tỷ lệ biến động lao động các năm trước gần như là 0% (trừ một số nghỉ do đi học nước ngoài). Tuy nhiên về con đường phát triển nghề nghiệp (career development) lại tốt hơn cho các nhân viên và giảng viên và tư vấn mới được tuyển vì tổ chức phình to ra nên có nhiều vị trí quản lý cấp trung hơn để đội ngũ này có khả năng thăng tiến. Nếu thực hiện công việc của sản phẩm mới tốt thì họ có thể được tham gia vào giảng dạy và tư vấn cho khóa học phục vụ cho thị phần các công ty có vốn đầu tư nước ngoài vốn được xem là yêu cầu cao và khó tính hơn, việc này tạo điều kiện cho họ nâng cao kỹ năng và tăng thu nhập do đơn giá được tính cao hơn.

Như vậy nếu xét theo cách phân loại của Mile và Snow (1984) thì chiến lược kinh doanh cũ của ECC được xem là người phân tích (analyzer) tập trung vào phục vụ và phát triển sản phẩm mới cho một số thị trường mục tiêu nhất định. Với chiến lược người phân tích thì chiến lược nhân sự thích hợp là dùng giữa tự đào tạo và tuyển ở thị trường bên ngoài. Thực tiễn nhân sự ECC đã áp dụng trước đây cũng là chiến lược hỗn hợp tuy có thiên về tuyển bên ngoài (dùng giảng viên và tư vấn bán thời gian part-time là chủ yếu), và việc trả lương cao hơn mức trung bình của thị trường là phù hợp.

Chiến lược kinh doanh mới của ECC được coi là người tiên phong (prospector), chiến lược tập trung vào thay đổi nhiều sản phẩm và tìm kiếm sự phát triển thị trường thông qua việc đưa ra các sản phẩm mới và thị trường mới. Theo Mile và Snow (1984) thì chiến lược nhân sự thích hợp cho loại chiến lược

này là tuyển bên ngoài, việc tuyển dụng khá phức tạp và đòi hỏi phải có kế hoạch hóa nhân sự dài hạn. Thực tiễn ở ECC khớp với gợi ý của Mile và Snow ở khía cạnh chiến lược nhân sự dài hạn nhưng không khớp về nguồn tuyển dụng vì ở ECC chủ yếu dựa vào tự đào tạo. Tuy nhiên lại khớp với Stroh và Reilly (1994).

Xét theo Gandofli và Hansson (2011) thì tái cấu trúc của ECC là do sức ép cạnh tranh và khiến công ty thay đổi chiến lược kinh doanh dẫn đến việc thay đổi chiến lược nhân sự. Do chiến lược kinh doanh là mở rộng sản phẩm và tìm kiếm thị trường mới nên có cả tác động tích cực và tiêu cực. Tác động tích cực gồm việc có nhiều cơ hội phát triển nghề nghiệp cho nhân viên, tác động tiêu cực gồm việc tăng sức ép, mức tăng lương bị giảm (do phải có sự cân bằng giữa các bộ phận), tỷ lệ biến động lao động cao hơn. □

Tài liệu tham khảo:

1. Cameron, K.S. (1994): Investigating Organizational Downsizing - Fundamental Issues. *Human Resource Management*, 33(2), 183-211.
2. Freeman, S.J. and Cameron, K.S.(1993), "Organizationl downsizing: A convergence and reorientation framework", *Organization Science*, Vol \$, No.1, 10-29.
3. 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.
4. Hakim, C. (2000), *Research Design: Successful Designs for Social and Economic Research*, Routledge, London/New York, NY.
5. 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.
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.
6. Miles, R.E. and Snow, C.C. (1984), "Designing Strategic Human Resources Systems", *Organizational Dynamics*, Vol. 13(1):36-52.
7. 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.
8. 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.
9. Stroh, Linda K; Reilly, Anne H. (1994), "Making or buying employees: The relationship between human resources policy, business strategy and corporate restructuring". *Journal of Applied Business Research*, Vol. 10(4).
10. Yin, R. (1984). *Case study research: Design and methods* (1st ed.). Beverly Hills, CA: Sage Publishing.