

CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC SAU TÁI CẤU TRÚC TẠI MỘT SỐ CÔNG TY VIỆT NAM

Đào Thị Thanh Lam*

Ngày nhận: 5/01/2015

Ngày nhận bản sửa: 19/01/2015

Ngày duyệt đăng: 21/01/2015

Tóm tắt:

Bài viết mô tả công tác quản trị nguồn nhân lực của các công ty sau khi tiến hành tái cấu trúc. Số liệu phỏng vấn và điều tra cho thấy đa số các công ty tái cấu trúc theo hướng mở rộng kinh doanh dùng nguồn tuyển từ bên ngoài là các đối tượng trẻ, có trình độ cao và cho tất cả các vị trí. Các công ty thu hẹp kinh doanh chọn người có khả năng và kinh nghiệm phù hợp với giai đoạn phát triển khó khăn của công ty. Các công ty Việt đa số chỉ tiến hành đào tạo sau khi tái cấu trúc. Trong khi đối tượng bị ảnh hưởng nhiều nhất khi cắt giảm lao động là nhân viên và công nhân, thì người có con đường phát triển nghề nghiệp tốt nhất khi tổ chức tái cấu trúc theo hướng mở rộng lại là cán bộ quản lý cấp trung. Đối với công ty tái cấu trúc theo hướng giảm lao động, công ty không giảm lương của những người ở lại, nhưng lại tăng đầu công việc và khối lượng công việc cho họ.

Từ khóa: tái cấu trúc, quản trị nguồn nhân lực, tuyển dụng, đánh giá, lương thưởng, phát triển nghề nghiệp, đào tạo, Việt Nam.

Human resource management of restructured companies in Vietnam

Abstract:

This article describes the human resource management of companies in Vietnam after restructuring. The data collected from in-depth interviews and survey show that companies pursuing market expansion strategy recruited young labor force with high qualifications for all positions while downsized companies recruited staff with suitable experience and ability to cope with the difficult situation of their companies through different development stages. Most of the surveyed companies conducted training for their staff after restructuring. The workers and staff are the most negatively impacted by the restructuring; the middle managers are those who have the most potential career development in the companies. The downsized companies did not reduce salaries of the retained staff but increased their workload and responsibilities.

Key words: restructuring, human resource management, recruitment, performance appraisal, salary, training, career development, Vietnam.

1. Giới thiệu

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 các vấn đề lý do các công ty tiến hành tái cấu trúc và tác động của nó lên quản trị nguồn nhân lực của các công ty đó, ví dụ Belohlav và LaVan (1993), Cameron (1994) và Kane (1998).

Việt Nam trong những năm 2008-2013 đã chứng

kiến việc tái cấu trúc của nhiều công ty. 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 công ty nhà nước nhằm nâng cao hiệu quả của các công ty 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 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 không tìm thấy nhiều bài báo nghiên cứu tác động của tái cấu trúc lên công tác quản trị nguồn nhân lực tại Việt Nam. Vì vậy, tác giả đã tiến hành tìm hiểu mối quan hệ giữa tái cấu trúc và công tác quản trị nguồn nhân lực 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 là nhằm tìm hiểu công tác quản trị nguồn nhân lực sau tái cấu trúc tại một số công ty Việt Nam.

Số liệu nghiên cứu được thu thập từ các công ty đã tiến hành tái cấu trúc trong 5 năm gần đây, chủ yếu là các công ty ở Hà Nội và một số công ty ở Thành phố Hồ Chí Minh. Thời điểm thu thập số liệu là năm 2012.

2. Cơ sở lý thuyết

Phần này sẽ nêu định nghĩa về quản trị nguồn nhân lực, định nghĩa tái cấu trúc và mối quan hệ giữa tái cấu trúc và công tác quản trị nguồn nhân lực.

2.1. Quản trị nguồn nhân lực

Theo Armstrong (2000), quản trị nguồn nhân lực là một phương pháp tiếp cận có chiến lược và nhất quán đối với việc quản lý tài sản quý nhất của một tổ chức: những người lao động về mặt cá nhân cũng như tập thể đóng góp để đạt được mục tiêu của tổ chức.

Chức năng chính của quản trị nguồn nhân lực trong tổ chức là nhằm sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực nhằm tăng năng suất lao động và hiệu quả kinh doanh của tổ chức, động viên, khuyến khích, phát triển nhân viên để họ phát huy tối đa năng lực của mình nhằm đóng góp cho sự phát triển bền vững của tổ chức.

Các chức năng hay công tác quản trị nguồn nhân lực chính gồm kế hoạch nhân sự, tuyển dụng, đào tạo và phát triển, đánh giá, khen thưởng, các mối quan hệ trong lao động, sức khỏe và an toàn lao động.

2.2. Tái cấu trúc

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 công ty”.

Tác động lên tổ chức bao gồm sự thay đổi về cấu trúc tổ chức, về tài chính, về quản trị nguồn nhân lực, về tâm lý người lao động.

2.3. Tác động của tái cấu trúc lên công tác quản trị nguồn nhân lực

Tác giả đã tìm kiếm trên các cơ sở dữ liệu thì thấy không có nhiều công trình nghiên cứu về tác động của tái cấu trúc lên các công tác hay chức năng quản trị nguồn nhân lực. Mối quan hệ này chủ yếu được nhấn mạnh trong hai công trình của Belohlav và LaVan (1993) và Kane (1998).

2.3.1. Tuyển dụng

Đối với công tác tuyển dụng Belohlav và LaVan (1993) 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.

Đánh giá mối liên hệ giữa công tác tuyển dụng và chiến lược công ty, Stroh và Reilly (1994) cho rằng 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 được khẳng định, các tổ chức có chiến lược kinh doanh tự vệ (defender) sẽ sử dụng nguồn bên trong, tổ chức có chiến lược tiên phong (prospector) sẽ có thiên hướng sử dụng nguồn bên ngoài, tổ chức có chiến lược kinh doanh 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).

2.3.2. Đào tạo và phát triển

Về công tác đào tạo và phát triển, Belohlav và LaVan (1993) nhấn mạnh bốn điểm cần lưu ý:

- Hoạt động đào tạo bổ sung trước và sau khi tái cấu trúc, dựa vào mức độ kỹ năng và năng lực của những người ở các vị trí chủ chốt để đưa ra được nhu cầu đào tạo bổ sung kiến thức cho các vị trí còn khuyết;

- Cần có sự đánh giá về văn hóa công ty trước khi tiến hành sáp nhập. Khi sáp nhập các công ty thực hiện các hoạt động cần thiết để hòa nhập các văn hóa khác nhau nhằm ngăn chặn những thay đổi không tốt về hành vi người lao động, giảm năng suất lao động, mâu thuẫn giữa các lãnh đạo và các vấn đề khác;

- Khi tái cấu trúc, phạm vi và lĩnh vực quản lý của các nhà quản lý sẽ rộng hơn, và như vậy các cán bộ quản lý phải động viên nhân viên tinh thần nhiều hơn và giao cho nhân viên tự quản lý nhiều hơn. Điều này có ý nghĩa đối với công tác đào tạo, công tác đào tạo cần hỗ trợ các cán bộ quản lý này thực hiện công việc mới tốt hơn;

- Cần thể chế hóa các vấn đề đã thay đổi và quản lý các xung đột. Nên có một nhóm đặc biệt hỗ trợ các cán bộ quản lý trực tiếp trong việc giải quyết xung đột giữa các phòng ban chức năng. Vấn đề

truyền thông liên tục đến các cấp rất quan trọng.

2.3.3. Lương thưởng và phúc lợi

Theo Belohlav và LaVan (1993) thì các vấn đề công ty Mỹ cần quan tâm gồm quỹ lương hưu có chịu tải được hay không, các công ty khi mua các công ty khác cần lưu ý liệu công ty mình có ý định mua có bị ràng buộc về quỹ lương hưu chưa được trả hay không.

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.

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Thang đo

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 Kane (1998) đã kiểm định mối quan hệ giữa chiến lược quản trị nguồn nhân sự và tái cấu trúc. Trong công trình này Kane (1998) đã sử dụng thang đo Likert từ 1-5 (với 1 tác động nhiều và 5 không tác động) để kiểm định tác động của tái cấu trúc lên chiến lược quản trị nguồn nhân lực, và kết quả tổng hợp dưới dạng tỷ lệ % số người trả lời theo từng mức độ từ 1-5. Trong nghiên cứu này, tác giả đã sử dụng thang đo 1-5 và các lựa chọn a, b, c để liệt kê mô tả thống kê các thông tin liên quan đến tác động của tái cấu trúc lên từng các chức năng của quản trị nguồn nhân lực.

3.2. 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 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 và 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. 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 một trang web do một công ty chuyên kinh doanh về trang số liệu Monkey Survey cung cấp.

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. 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. 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 2012.

Trong số 51 tổ chức này, số lượng công ty nhà nước và tư nhân chiếm tỷ trọng tương đương nhau 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 được lựa chọn 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: Công tác quản trị nguồn nhân lực tại các công ty đã tái cấu trúc

4.1. Tuyển dụng

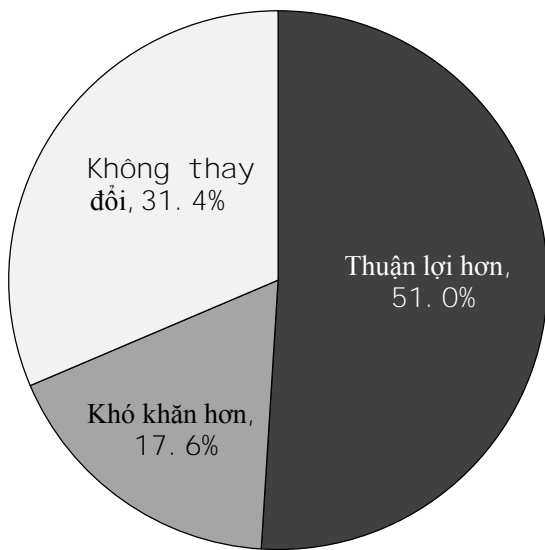
Nhìn chung, đa phần các công ty không nhận thấy tái cấu trúc là một rào cản trong việc tuyển dụng nhân sự mới. Chỉ có 18% công ty cho rằng việc tuyển dụng khó khăn hơn, trong khi đó 31% cho rằng không ảnh hưởng và có đến 51% công ty cho rằng việc tuyển dụng trở nên thuận lợi hơn.

Sau quá trình tái cấu trúc, 51% công ty tuyển dụng theo hướng người trẻ có trình độ cao, 35% công ty theo hướng người có kinh nghiệm. Theo một số công ty, ứng viên cũng phải đạt được cả 2 tiêu chí này. Bên cạnh đó, tuyển chọn nhân sự phù hợp với vị trí tuyển dụng cũng là một hướng công ty đi theo. Một vài công ty nhấn mạnh rằng nhân sự mới cần có năng lực, có cam kết và thấu hiểu được khó khăn của công ty.

Việc công ty tuyển dụng thuận lợi hơn là do:

- Chính sách môi trường tốt hơn sau khi tái cấu trúc nên dễ thu hút nhân lực hơn;

Hình 1: Tình hình tuyển dụng sau tái cấu trúc



Nguồn: điều tra của tác giả

- Có tiêu chí tuyển dụng rõ ràng hơn về điều kiện yêu cầu (bằng cấp, kinh nghiệm,...) và rõ ràng hơn về công việc phải làm, phân cấp rõ ràng cho các bộ phận nên việc tuyển dụng nhanh chóng thuận lợi;

- Do suy thoái nên các công ty trong ngành tài chính phải sa thải bớt người nên các công ty khác dễ tuyển người có kinh nghiệm hơn về đầu quân cho mình;

- Thị trường lao động nhân lực trẻ tốt nghiệp ở nước ngoài về nhiều do không kiếm được việc ở nước ngoài như trước đây nên công ty có nhiều sự lựa chọn hơn;

- Các công ty thấy tuyển dụng dễ dàng hơn là các công ty có định hướng phát triển tốt, không bị ảnh hưởng mạnh của suy thoái và khủng hoảng;

Ngược lại, các công ty đang gặp khó khăn, thu hẹp sản xuất, tuy nhiên vẫn cần người cho một số vị trí mở rộng ví dụ như bộ phận kinh doanh, các lý do chính do việc tuyển dụng gặp khó khăn gồm:

- Do tiêu chí tuyển dụng yêu cầu cao hơn, người lao động phải đa năng hơn, làm được nhiều vị trí, trong khi đó mức lương trả không cao so với thị trường. Tiêu chí tuyển dụng nhân sự thường tập trung vào người có kinh nghiệm để tiết kiệm chi phí đào tạo. Quá trình tuyển dụng khắt khe hơn;

- Quỹ lương bị hạn chế, các công ty nhà nước thì các công ty con phải tự hạch toán;

- Người lao động đã biết về khó khăn của công ty, không chắc chắn về khả năng phát triển của công ty, nên không mặn mà với mời chào của công ty;

- Nhân viên cũ đi nhiều, nhân viên mới phải mất nhiều thời gian để học việc;

- Do chưa có bộ phận nhân sự tốt nên khó chọn

được người tốt.

4.2. Đào tạo

Do nhân lực tăng chủ yếu tập trung cho lĩnh vực kinh doanh nên đa số công ty tập trung cho đào tạo chuyên môn. 55% công ty được hỏi tổ chức bồi dưỡng năng lực chuyên môn cho nhân sự, 25% đào tạo kỹ năng mềm và 20% đào tạo hội nhập. Chỉ có 3 công ty tham gia điều tra đưa ra ý kiến khác, trong đó 1 công ty cho biết không có nhiều thay đổi, 1 công ty tư nhân tái cấu trúc để phù hợp với thời kỳ khủng hoảng đã cắt giảm bộ phận đào tạo và 1 công ty đưa ra chính sách nhân viên tự đào tạo.

Hầu hết các công ty (90%) đều nhận xét rằng công tác đào tạo gặp khó khăn hơn gồm:

- Ngân sách đào tạo bị cắt giảm nhiều, chi tiêu bị xem xét chặt chẽ hơn, đa số tự tiến hành đào tạo trong nội bộ công ty;

- Nhân viên phải kiêm nhiệm làm nhiều việc hơn. Kết quả này khớp với kết quả về phân quyền là nhân viên được phân quyền nhiều hơn sau khi tái cấu trúc để hoàn thành kết quả công việc theo hạn định;

- Đối tượng tham gia đào tạo không đồng nhất, đa dạng hơn;

- Do nhiều nhân viên cũ bỏ đi, nhân viên mới nhiều nên đào tạo lại từ đầu và mất nhiều thời gian;

- Ưu tiên đào tạo chuyên môn hơn là các loại đào tạo khác như các kỹ năng mềm.

Một số thuận lợi mà các công ty liệt kê gồm:

- Chiến lược công ty rõ ràng hơn nên thuận lợi hơn trong việc xác định mục tiêu đào tạo;

- Đào tạo gắn chặt hơn với công tác trả lương;

Hình 2: Loại hình đào tạo sau hội nhập



Nguồn: điều tra của tác giả

thông qua việc dùng kết quả thi và đánh giá là một yếu tố xem xét đánh giá xếp lương, chuyển hình thức hợp đồng.

4.3. Công tác đánh giá kết quả công việc của nhân viên

Đa phần các công ty thực hiện việc đánh giá chặt chẽ hơn (94%). Chỉ có 2 công ty nói rằng đã thực hiện công tác đánh giá nhân sự lỏng lẻo hơn và 1 công ty cho biết không có sự thay đổi gì.

Trong các nội dung đánh giá nhân sự, 86% công ty cho rằng hiệu quả công việc là tiêu chí đánh giá quan trọng nhất. Sự hợp tác giữa các thành viên trong đơn vị cũng là một yếu tố quan trọng được 6 công ty nhất trí.

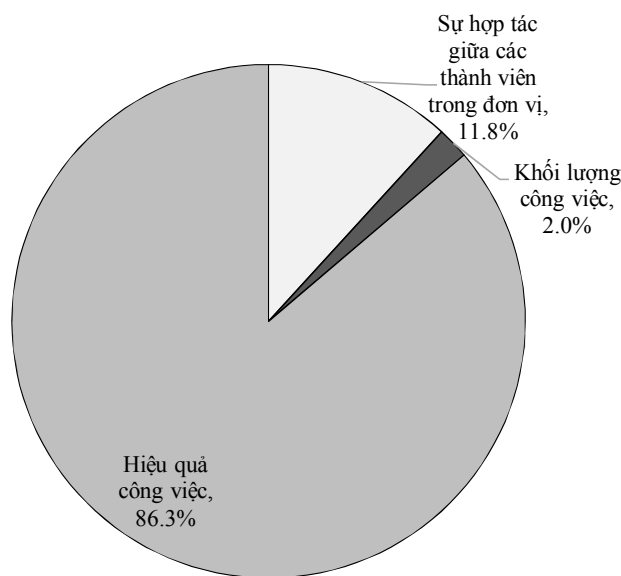
Về kết quả đánh giá được sử dụng để làm cơ sở cho mục đích khác nhau, 47% công ty lựa chọn chế độ lương bổng, 25% chọn kết quả đào tạo nhân sự, 26% lựa chọn việc bổ nhiệm, luân chuyển và chỉ có 4% cho rằng đó là vấn đề sa thải nhân sự.

Các con số trên thể hiện tín hiệu khả quan về việc sử dụng kết quả đánh giá cho công tác nhân sự khác sau khi công ty tiến hành tái cấu trúc. Tại các công ty nhà nước, việc đánh giá mang tính hình thức, cào bằng không gắn liền nhiều với trả lương, đào tạo, bổ nhiệm. Đặc biệt kết quả đánh giá được sử dụng cho mục tiêu phát triển là công tác đào tạo.

4.4. Cơ hội phát triển nghề nghiệp

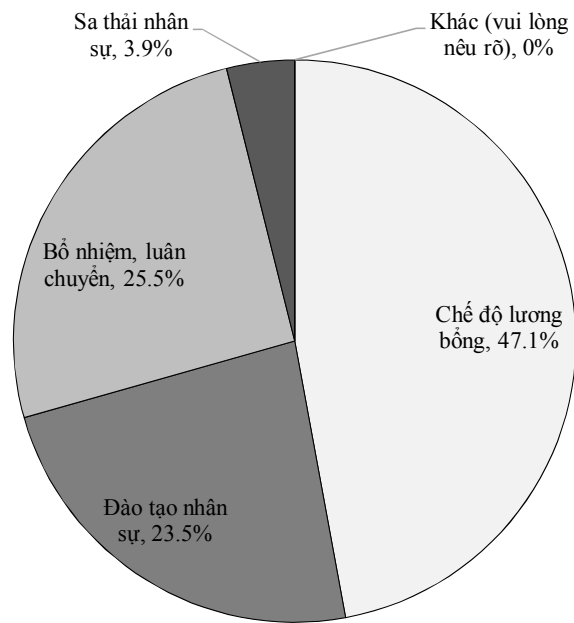
Bên cạnh những tác động tích cực của quá trình tái cấu trúc đối với công ty, không thể tránh khỏi những ảnh hưởng không tốt. Trong nghiên cứu này, các tác giả cũng muốn tìm hiểu liệu trong trường hợp không tốt đó, nhóm cán bộ nhân sự nào trong

Hình 3: Trọng tâm của đánh giá sau tái cấu trúc



Nguồn: điều tra của tác giả

Hình 4: Mục đích sử dụng của đánh giá sau tái cấu trúc



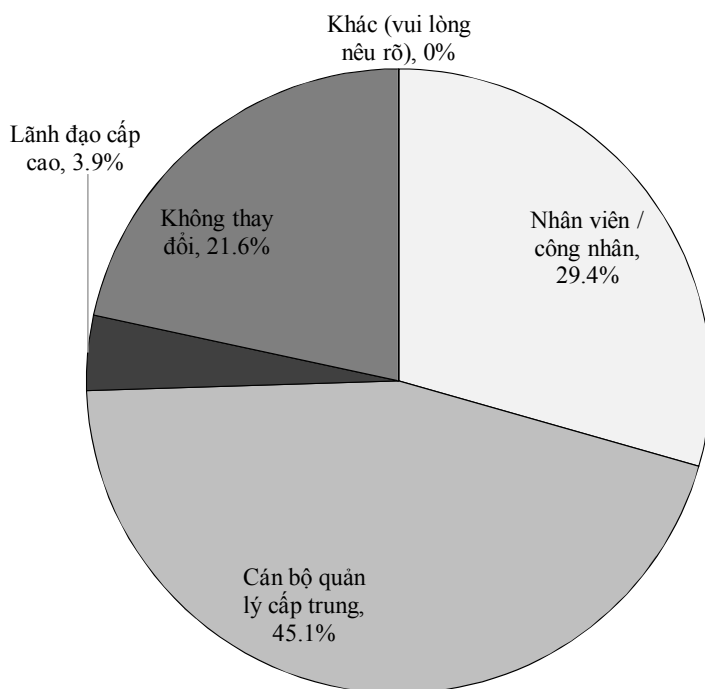
Nguồn: điều tra của tác giả

công ty sẽ gặp nhiều khó khăn nhất trong vấn đề thăng tiến. Đối với các công ty cắt giảm nhân sự, kết quả điều tra cho thấy tỷ lệ này được chia đều cho cả 4 nhóm đối tượng nhân sự, mặc dù tỷ lệ cũng có chênh lệch nhau. Đa phần tin rằng nhóm nhân viên, công nhân bị ảnh hưởng nhiều nhất, 39% công ty đã đưa ra nhận định này. 29% công ty cho rằng cán bộ quản lý cấp trung bị ảnh hưởng nhiều nhất trong cơ hội thăng tiến và chỉ có 6% tin rằng lãnh đạo cấp cao bị chịu tác động không tốt nhiều nhất. 27% công ty cho rằng không có sự thay đổi nào về việc thăng tiến sau khi tái cấu trúc.

Đối với các công ty tăng nhân sự sau khi tái cấu trúc, cơ hội thăng tiến cũng trở nên thuận lợi hơn cho một số nhóm đối tượng nhân viên. 45% công ty tin rằng đây là cơ hội lớn nhất, thuận lợi nhất cho cấp cán bộ quản lý cấp trung trong việc thăng tiến, trong khi con số này là 29% đối với nhân viên/công nhân. 4% cho rằng cơ hội lớn nhất sẽ dành cho lãnh đạo cấp cao. Số còn lại, 22% tin rằng không có thay đổi gì về cơ hội thăng tiến sau khi tái cấu trúc công ty. Khi công ty mở rộng sẽ có nhiều vị trí quản lý hơn nên việc có nhiều cơ hội phát triển nghề nghiệp hơn cho cán bộ quản lý cấp trung là điều dễ hiểu. Tuy nhiên, số liệu ở mảng công tác đào tạo cho thấy các chương trình đào tạo của các công ty chưa tập trung vào việc nâng cao kỹ năng quản lý cho các cán bộ, điều này khiến cho năng lực quản lý của các cán bộ không bắt kịp được sự phát triển của tổ chức.

4.5. Lương thưởng

Hình 5: Cơ hội thăng tiến của các cấp nhân viên



Nguồn: Điều tra của tác giả

Một loạt các câu hỏi tiếp theo được đưa ra nhằm tìm hiểu chế độ lương thưởng trong các công ty sau khi tái cấu trúc tổ chức. Rõ ràng, trong các vấn đề về quyền lợi người lao động, lương thưởng luôn luôn là vấn đề được coi trọng hàng đầu.

54% công ty khẳng định đã tăng chế độ lương thưởng sau khi tái cơ cấu, chỉ có 14% cho rằng đã giảm. Một phần ba số công ty được hỏi tổng kết rằng không có thay đổi đáng kể nào sau khi tái cơ cấu tổ chức.

Lương thưởng bao gồm lương cố định và lương mềm. Đa phần lương cố định tăng lên hoặc không đổi. 21/51 công ty được hỏi đã tăng mức lương cố định cho nhân viên của mình, và 26/51 không thay đổi mức này. Chỉ có 3 công ty đã giảm lương cố định.

Lương mềm, mức lương thưởng được áp dụng để tạo động lực về doanh số cho các bộ phận kinh doanh cũng được các công ty áp dụng khá linh hoạt. Gần một nửa số công ty được hỏi đã tăng mức lương mềm cho cán bộ nhân viên, 34% không đổi và chỉ có 18% đã giảm mức lương mềm này.

Thông tin từ phỏng vấn và điều tra cho thấy, các công ty giảm lao động gián tiếp và tăng lao động trực tiếp, các công ty không cắt lương nhưng tăng đầu việc và khối lượng công việc cho bộ phận gián tiếp. Đối với công ty tăng quy mô, bộ máy quản lý và gián tiếp cũng không tăng lương cố định nhiều khi bộ phận này được giao thêm công việc mà tăng phần lương mềm dựa vào tăng doanh thu của công ty vào

cuối năm, mức lương mềm trả theo số tháng lương, công ty trả mức trung bình khoảng 2 tháng lương, cao nhất 6 tháng lương (cho ngành ngân hàng).

Đi kèm với lương thưởng là chế độ phúc lợi của công ty. Các con số không quá khác so với mức thay đổi của lương mềm. Theo đó 44% công ty có tăng chế độ phúc lợi, 42% không đổi và 14% đã giảm xuống. Thông tin phỏng vấn cho thấy các công ty thường tăng chi phí hỗ trợ cho điện thoại, xăng xe đi lại. Các công ty cắt phúc lợi thường giảm số tiền dành cho nghỉ mát, mua các loại bảo hiểm khác. Đối tượng bị ảnh hưởng cắt phúc lợi nhiều nhất là cán bộ công nhân viên, phần phúc lợi của các bộ phận cấp cao thường không bị cắt.

5. Kết luận

Mặc dù nguồn tuyển dụng mới của các công ty sau tái cấu trúc không đưa vào trong phiếu điều tra, nhưng thông tin phỏng vấn cho thấy đa số các công ty tái cấu trúc theo hướng mở rộng kinh doanh dùng nguồn tuyển từ bên ngoài là các đối tượng trẻ và có trình độ cao và cho tất cả các vị trí. Các công ty thu hẹp kinh doanh thì chọn người có khả năng và kinh nghiệm phù hợp với giai đoạn phát triển khó khăn của công ty.

Có một điểm khác biệt là ở các nước phương Tây khi tái cấu trúc, các công ty thường đi thuê ngoài (outsourcing) một số chức năng nhằm đạt hiệu quả (leaner is better), thì Việt Nam có xu hướng ngược lại là tự làm ví dụ chức năng về đào tạo. Các công

ty thành công trong tái cấu trúc trong nghiên cứu của Cameron và đồng nghiệp (1991) cho thấy, các công ty này đã tiến hành đào tạo cả trước khi và sau khi tái cấu trúc, thậm chí có công ty tiến hành trước cả một năm trời. Các nhà quản lý đã được chuẩn bị cho sự thay đổi về quy trình, hệ thống quản lý mới và đồng thời tiến hành thiết kế lại hệ thống đánh giá mới cho phù hợp với chức năng, nhiệm vụ, công việc của các cá nhân sau khi tái cấu trúc. Hệ thống đánh giá cần được thay đổi để đưa các mục tiêu mới và giá trị mới hỗ trợ cho công ty sau quá trình tái cấu trúc. Trong khi đó các công ty Việt Nam trong mẫu này đa số chỉ tiến hành đào tạo sau khi tái cấu trúc. Trong khi đối tượng bị ảnh hưởng nhiều nhất khi cắt giảm lao động là nhân viên và công nhân, thì người có con đường phát triển nghề nghiệp tốt nhất khi tổ chức tái cấu trúc theo hướng mở rộng lại là cán bộ quản lý cấp trung. Tuy nhiên vấn đề đưa ra lộ trình phát triển nghề nghiệp cho người lao động sau khi tái cấu trúc chưa được các công ty để ý và

thực hiện.

Đối với công ty tái cấu trúc theo hướng giảm lao động, công ty không giảm lương của những người ở lại, nhưng lại tăng đầu công việc và khối lượng công việc cho họ. Không giống với các công ty ở phương Tây là khi tái cấu trúc thông qua mua bán sáp nhập, công ty phải cân nhắc đến quỹ lương hưu phải gánh sau khi tái cấu trúc, các công ty Việt Nam giải quyết vấn đề trợ cấp thôi việc nhẹ nhàng hơn và không có nhiều sự hỗ trợ cho đối tượng thôi việc ví dụ tìm việc mới, đào tạo lại cho người lao động trước khi cho họ nghỉ việc.

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 tác động của tái cấu trúc lên công tác quản trị nguồn nhân lực giữa các loại hình công ty này. Các nghiên cứu trong tương lai cần chú trọng đến khía cạnh này. □

Tài liệu tham khảo

- Amstrong, M. (2000), *A Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers. United Kingdom.
- Cameron, K.S. (1994), 'Investigating Organizational Downsizing- Fundamental Issues', *Human Resource Management*, Tập 33 số 2, trang 183-211.
- Hussey, J. và Hussey, R. (1997), *Business Research: A Practical Guide for Undergraduate and Postgraduate Students*. Macmillan. London.
- Belohlav, James và LaVan, Helen (1993), 'The Impact of Corporate Restructuring on Human Resource Management Functions', *International Journal of Manpower*, Tập 10 số 3, trang 24-27.
- Kane, R.L. (1998), 'Downsizing and HRM strategy: is there a relationship?', *International Journal of Employment Studies*, Tập 6 số 2, trang 43-70.
- Martin, Painter (2003), 'The politics of economic restructuring in Vietnam: The case of state-owned enterprise reform'. *Contemporary Southeast Asia*, Tập 25 số 1, trang 20-43.
- Simonin, B.L. (1999). 'Ambiguity and the process of knowledge transfer in Strategic Alliances', *Strategic Management Journal*, Tập 20 số 7, trang 595-623.
- Stroh, Linda K. và Reilly, Anne H. (1994), 'Making or buying employees: The relationship between human resources policy, business strategy and corporate restructuring', *Journal of Applied Business Research*, Tập 10 số 4, trang 12-18.

Thông tin tác giả:

***Đào Thị Thanh Lam**, Tiến sĩ

- Tổ chức tác giả công tác: Viện Quản trị kinh doanh, Trường 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 Kinh tế và Phát triển, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, *Journal of European Industrial Training*, *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*.

- Địa chỉ liên hệ: Địa chỉ Email: lamdao14@gmail.com