

Tái cơ cấu tổ chức –

Nhiệm vụ cấp thiết của doanh nghiệp hiện nay

TS. ĐỖ TIẾN LONG

Trường Đại học Kinh tế, Đại học Quốc gia Hà Nội

Đứng trước những biến động của môi trường kinh doanh và sự suy thoái kinh tế toàn cầu, các doanh nghiệp (DN) đã gặp nhiều khó khăn trong hoạt động kinh doanh. Điều đó đã tạo sức ép cho DN cần phải tái cơ cấu tổ chức nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động, thay đổi để thích nghi với hoàn cảnh mới của môi trường và phát triển bền vững trong tương lai.

Tại sao phải tái cơ cấu tổ chức?

Tổ chức là sự liên kết của những con người nhằm thực hiện các mục tiêu mong đợi của lãnh đạo. Trong đó, tái cơ cấu tổ chức là quá trình xem xét, cơ cấu lại, tái bố trí cấu trúc, bộ phận, nhân sự nhằm đảm bảo tính hiệu quả, trong tương quan với các mục tiêu chiến lược và những thay đổi trên thị trường. Tái cơ cấu sẽ

giúp cho DN nâng cao chất lượng sản phẩm/dịch vụ, giảm chi phí và tạo động lực làm việc cho đội ngũ nhân sự. Đồng thời, giúp DN bắt kịp với những thay đổi trên thị trường, tạo nền tảng phát triển mạnh mẽ hơn trong tương lai.

Lãnh đạo DN cần đưa ra quyết định tái cơ cấu tổ chức khi phát hiện ra những vấn đề cụ thể sau:

Về sản xuất, DN hoạt động chưa phát huy hết năng lực sản xuất, làm ảnh hưởng trực tiếp đến các đơn hàng, chưa chủ động được trong sản xuất do phải chạy theo



khách hàng và không kiểm soát được các vấn đề trong sản xuất. Hoạt động sản xuất chưa đồng bộ, thất thoát và lãng phí nguyên vật liệu đầu vào khiến cho chi phí sản xuất tăng cao. Tiến độ sản xuất chậm do chưa kiểm soát được tất cả các quy trình và đơn hàng.

Về kinh doanh, chất lượng dịch vụ chưa cao do nhân viên thiếu kỹ năng chuyên nghiệp. Các hoạt động trong giao dịch khách hàng thiếu bài bản. DN chưa xây dựng và áp dụng các quy trình kinh doanh chuyên nghiệp, sự hài lòng của khách hàng chưa cao.

Về tài chính - kế toán, hệ thống quản lý và báo cáo tài chính chưa chuyên nghiệp hoặc thiếu đồng bộ. Quy chế lương thưởng chưa cạnh tranh, thiếu động lực cho cán bộ công nhân viên. Đồng thời, DN chưa xây dựng và áp dụng quy chế tài chính hiệu quả và phù hợp.

Về hệ thống quản lý và nhân sự, đội ngũ cán bộ, công nhân viên của DN chưa được đào tạo bài bản dẫn đến hiệu quả và năng suất lao động chưa cao. Nhận thức giữa đội ngũ cán bộ, công nhân viên không đồng đều. Năng lực và trình độ còn hạn chế so với hệ thống máy móc, công nghệ. Sự phối hợp làm việc giữa các bộ phận, phòng ban chưa hiệu quả và chưa có hệ thống văn bản, quy chế, quy định rõ ràng.

Đứng trước các biểu hiện như trên, lãnh đạo DN cần phải có quyết định tái cơ cấu nhằm thay đổi tổ chức kịp thời, thích nghi được với những biến động của thị trường. Bởi những vấn đề yếu kém này sẽ không tự mất đi mà nó sẽ lớn dần theo thời gian và ngày càng trở nên trầm trọng, khó thay đổi hơn.

Tái cơ cấu tổ chức như thế nào?

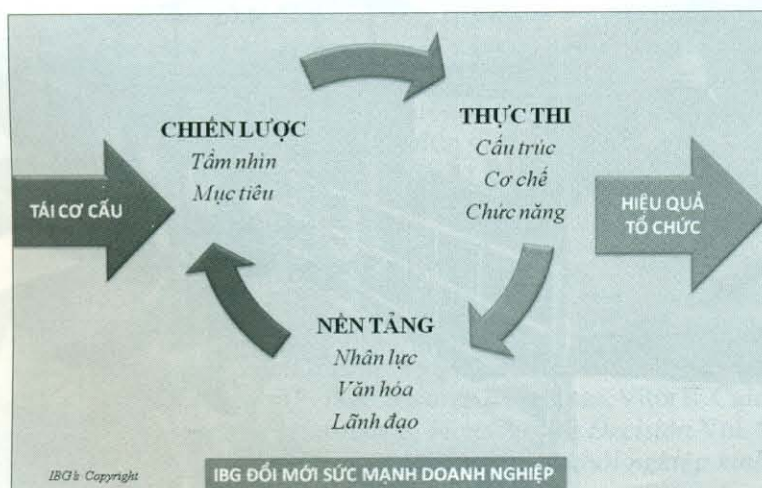
Để nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức và sức cạnh tranh của DN, hoạt động tái cơ cấu cần tập trung vào các nội dung sau:

(1) *Định hướng chiến lược*: Xác định tầm nhìn và các mục tiêu chiến lược nhằm giúp DN đi đúng hướng và phù hợp với những nguồn lực của tổ chức.

(2) *Tổ chức thực hiện*: Xây dựng và sắp xếp cấu trúc

MÔ HÌNH MINH HỌA CÁC NỘI DUNG TÁI CƠ CẤU TỔ CHỨC

(được rút ra từ kinh nghiệm tư vấn của nhóm tác giả)



phù hợp để hiện thực hóa tầm nhìn và các mục tiêu chiến lược đặt ra; Văn bản hóa phương thức phối hợp giữa các bộ phận, phòng ban để tổ chức vận hành hiệu quả nhất; Phân định chức năng, nhiệm vụ từng bộ phận, phòng ban để thấy rõ trách nhiệm, quyền hạn trong thực hiện công việc.

(3) *Nền tảng thành công*: Xây dựng hệ thống công cụ và chính sách quản trị nguồn nhân lực giúp nâng cao sức mạnh nội tại; Phát triển văn hoá DN, tạo dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp và phát triển năng lực lãnh đạo nhằm dẫn dắt và lãnh đạo tổ chức thành công.

Việc thực hiện tái cơ cấu tổ chức hướng tới các mục tiêu cụ thể như sau:

Về sản xuất, phát huy tối đa năng lực sản xuất, giúp DN vận hành hiệu quả hệ thống máy móc, công nghệ và năng lực cán bộ công nhân viên. Giảm bớt chi phí giá thành sản phẩm, giúp tăng sức cạnh tranh trên thị trường và gia tăng lợi nhuận cho DN.

Về kinh doanh, chủ động trong quan hệ khách hàng, lựa chọn những khách hàng tốt nhất và phát triển mối quan hệ khách hàng làm ăn lâu dài. Nâng cao chất lượng dịch vụ, đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của khách hàng và thị trường.

Về tài chính - kế toán, xây dựng mô hình tổ chức công tác tài chính - kế toán hiệu quả và phù hợp với DN. Xây dựng và hoàn thiện hệ thống báo cáo tài chính và quy chế tài chính DN nhằm kiểm soát tốt hoạt động tài chính DN.

Về quản lý nhân sự, xây dựng cơ cấu tổ chức của DN phù hợp với hoạt động sản xuất, kinh doanh và mục tiêu chiến lược của DN. Xác lập và chính thức hóa chức năng, quyền hạn, nhiệm vụ của các phòng ban trong DN, đảm bảo mỗi bộ phận và cán bộ phụ trách nhận thức rõ vai trò và chức trách trong hoạt động của công ty.

Phát huy vai trò lãnh đạo

Tái cơ cấu tổ chức là việc làm quan trọng và cấp thiết của DN trong giai đoạn hiện nay. Lãnh đạo DN có vai trò hết sức quan trọng trong việc tái cơ cấu tổ chức. Trong đó, vai trò của lãnh đạo trong tái cơ cấu tổ chức nên như sau:

Thứ nhất, lãnh đạo là người định hướng thay đổi DN.

Trước sự biến động của môi trường kinh doanh và những yếu kém của tổ

chức, lãnh đạo DN sẽ thay đổi tư duy, nhận thức rõ hơn về tổ chức của mình. Đồng thời, đánh giá các vấn đề và đưa ra những giải pháp nhằm thay đổi tổ chức cho phù hợp với những biến động của môi trường, giúp DN hoạt động hiệu quả và phát triển bền vững. Tái cơ cấu tổ chức phải bắt đầu từ lãnh đạo cấp cao nhất; thể hiện sự tiên phong, ý chí quyết tâm và tinh thần đồng lòng thay đổi để hướng quá trình tái cơ cấu về chung một mục tiêu là nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức, mang lại lợi ích tập thể và từng cá nhân.

Thứ hai, lãnh đạo là người quản lý quá trình tái cơ cấu tổ chức.

Tái cơ cấu tổ chức được coi là cuộc cách mạng, là dự án lớn của tổ chức. Trong đó, lãnh đạo DN là người chỉ huy cao nhất và chỉ đạo quá trình tái cơ cấu đi đến thành công. Lãnh đạo là người xây dựng kế hoạch, nội dung tái cơ cấu tổ chức. Quá trình quản lý tái cơ cấu đòi hỏi lãnh đạo dành nhiều thời gian và tâm huyết, giao nhiệm vụ đúng người, đúng việc mới đạt được hiệu quả.

Thứ ba, lãnh đạo là người truyền thông hiệu quả về tái cơ cấu tổ chức.

Lãnh đạo là người có tiếng nói quan trọng nhất trong DN và truyền thông hiệu quả nhất cho việc tái cơ cấu tổ chức. Người lãnh đạo phải thực hiện trước tiên những thay đổi và là tấm gương cho mọi người noi theo. Để kêu gọi mọi người thực hiện thay đổi thì lãnh đạo phải chỉ cho họ thấy được những lợi ích của việc tái cơ cấu. Họ sẽ được hưởng những lợi ích cụ thể nào và họ phải làm gì trong quá trình tái cơ cấu. Càng nói rõ lợi ích và phân công nhiệm vụ rõ ràng cho từng người trong tiến trình thay đổi thì càng tốt. Lãnh đạo lúc này đóng vai trò như người nhạc trưởng, kêu gọi mọi người cùng hướng về một mục tiêu chung mà ở đó tất cả mọi người đều có lợi.

Thứ tư, lãnh đạo là người lựa chọn đội ngũ nhân sự đặc lực cùng thực hiện tái cơ cấu.

Một mình lãnh đạo sẽ không thể thực hiện tái cơ cấu thành công. Lãnh đạo cần phải lựa chọn cho mình những thành viên cốt cán hỗ trợ mình trong quá trình tái cơ cấu. Trong đó, họ là những người tận tụy, trung thành và có sức ảnh hưởng lớn trong tổ chức. Nhiệm vụ của họ có thể khác nhau, nhưng đều hướng về mục đích giúp lãnh đạo thực hiện tái cơ cấu thành công.

Thứ năm, lãnh đạo là người kiểm soát và quản trị rủi ro quá trình tái cơ cấu.

Tái cơ cấu tổ chức chắc chắn sẽ làm ảnh hưởng ít nhiều đến quyền lợi của một hay một số nhóm người. Việc theo đuổi mục tiêu chiến lược và dung hòa lợi ích của tất cả các nhóm là điều không dễ dàng. Do vậy, lãnh đạo cần chuẩn bị những phương án dự trù và mạnh mẽ trong các quyết định, cần phải có tầm nhìn dài hạn cho quá trình tái cơ cấu. Đồng thời, lãnh đạo cần chọn lựa điểm đột phá và luôn kiểm soát tốt quá trình tái cơ cấu.

Những khó khăn trong tái cơ cấu doanh nghiệp

Một là, chưa có tầm nhìn và chiến lược dài hạn. Đa số các DN thực hiện tái cơ cấu tổ chức là để giải quyết một số vấn đề trước mắt mà chưa có chiến lược dài hạn. Họ thường cắt xén hoặc chấp nối một số bộ phận, phòng ban. Tuy nhiên, việc làm đó không hiệu quả mà còn làm phát sinh thêm những vấn đề mới cho DN. Tái cơ cấu tổ chức phải được gắn liền với chiến lược của DN. Đa phần các DN gặp khó khăn trong việc xác định lại chiến lược khiến cho hoạt động tái cơ cấu bị mất phương hướng và không giải quyết được tận gốc vấn đề.

Hai là, chưa có kế hoạch tổng thể. Hầu hết các dự án tái cơ cấu đều mang tính dài hạn, đòi hỏi DN phải chuẩn bị về mọi mặt: thời gian, tài chính, nhân lực. Trong khi đó, DN lại nóng vội, mong muốn có những thay đổi nhanh chóng để tập trung vào hoạt động sản xuất, kinh doanh. Mặt khác, họ thường quên xây dựng kế hoạch tổng thể và xác định theo lộ trình mà thường tiến hành giải quyết các vấn đề trước mắt. Do vậy, các hoạt động trong tái cơ cấu không mang lại hiệu quả, gây lãng phí nguồn lực của DN.

Ba là, quá phụ thuộc vào đơn vị tư vấn. Đơn vị tư vấn chỉ có vai trò hỗ trợ DN tìm ra vấn đề cốt lõi và gợi ý một số giải pháp nhằm giải quyết tận gốc vấn đề, giúp DN nâng cao hiệu quả hoạt động và tiết kiệm chi phí. Một số DN khi tìm đến các đơn vị tư vấn luôn đòi hỏi những giải pháp hoàn hảo, thời gian ngắn, hiệu quả ngay và chông chờ tất cả vào phía tư vấn. Điều đó là hoàn toàn sai lầm và không mang lại hiệu quả cho DN vì không ai có thể làm thay DN.

Bốn là, chưa có công cụ kiểm soát và đánh giá. Tái cơ cấu tổ chức là một dự án lớn, do vậy cũng cần có công cụ để kiểm soát quá trình thực hiện và đánh giá hiệu quả mang lại. Tuy nhiên, các DN hiện nay chưa có những công cụ hiệu quả để hỗ trợ việc này. Thường thì sau khi dự án kết thúc DN mới nhìn nhận và đánh giá được dựa trên một số yếu tố cơ bản.

Năm là, thiếu nhân sự giỏi và sự cam kết. Để thực hiện thành công tái cơ cấu tổ chức, phải có một đội ngũ nhân sự đặc lực hỗ trợ thực hiện. Các thành viên này phải có các kỹ năng chuyên môn và có sức ảnh hưởng trong DN. Nhóm nhân sự này có thể bao gồm các thành viên bên trong và bên ngoài DN. Tái cơ cấu tổ chức sẽ ảnh hưởng đến tất cả các thành viên, các bộ phận trong DN. Do vậy, cần phải có sự cam kết thực hiện từ cấp lãnh đạo cao nhất đến từng thành viên trong tổ chức. □