

# MỘT SỐ VẤN ĐỀ CƠ BẢN VỀ TRUYỀN THÔNG TRONG TÁI CẤU TRÚC DOANH NGHIỆP

● UNG SƠN KHÔI

## TÓM TẮT:

Tái cấu trúc tổ chức hiệu quả là cần thiết để phát triển doanh nghiệp. Mục tiêu của quá trình này nhằm để tối đa hóa lợi nhuận, đồng thời giảm thiểu rủi ro thất bại trong quá trình thực hiện sự thay đổi. Bài viết khái quát những vấn đề cơ bản về tái cấu trúc tổ chức, tập trung đi sâu về bước đệm quan trọng của nó đó chính là truyền thông - Chìa khóa để thực hiện tái cấu trúc doanh nghiệp.

**Từ khóa:** Tái cấu trúc, doanh nghiệp, truyền thông, quản lý.

## 1. Đặt vấn đề

Tái cấu trúc tổ chức là một việc khó khăn đối với bất kỳ doanh nghiệp nào. Không một tổ chức nào được phép cứng nhắc. Để duy trì tính cạnh tranh, để thích nghi với hoàn cảnh, hoặc chỉ đơn giản là tồn tại, thay đổi là điều cần thiết, tái tổ chức doanh nghiệp hay bất kỳ bộ phận nào là điều quan trọng. Việc thay đổi sẽ dẫn đến những quyết định khó khăn, gây nên những phản ứng mạnh mẽ, đi xa khỏi tầm tái cấu trúc vật lí. Theo đó, tất yếu đòi hỏi một sự thay đổi văn hóa để thành công. Việc tái cơ cấu tổ chức có thể được khởi sự bởi nhiều hoàn cảnh và lý do khác nhau. Điều quan trọng phải nhận ra là không phải tất cả cũng tiêu cực. Tuy nhiên, nếu những điều ấy không được truyền tải đúng cách, thì dù đó là những

thay đổi dường như tích cực nhất cũng có thể gây ra phản ứng xấu.

Việc tái cấu trúc có xu hướng bị chi phối bởi vài thay đổi quan trọng khác như: thay đổi lãnh đạo sự ra đời của công nghệ mới, hoặc có thể là sáp nhập hoặc chia tách các công ty con. Nó có thể chỉ ảnh hưởng đến một lĩnh vực của doanh nghiệp, một nhóm cụ thể, một vị trí, hoặc nó có hiệu ứng lan rộng và ảnh hưởng đến mọi lĩnh vực. Khi một công ty quyết định tái cấu trúc, nhóm chính bị ảnh hưởng bởi sự thay đổi này là nhân viên. Sự thay đổi nhạy cảm này dễ dẫn đến nhiều phản ứng trái chiều. Một sự thay đổi đáng kể trong cơ cấu có thể ảnh hưởng đến nhân viên về mặt tình cảm cũng như chuyên môn. Điều này đòi hỏi việc quan trọng như tái cấu trúc tổ chức phải

được truyền thông một cách hiệu quả đến nhân viên vì họ là tài sản quan trọng của tổ chức.

## 2. Nội dung nghiên cứu

### 2.1. Các nguyên tắc cơ bản của truyền thông

Truyền thông là một hành động giữa ít nhất hai người, nơi các thông điệp được gửi, nhận và tương tác giữa những người tham gia. Truyền thông tức truyền đi một thông điệp với mục đích thay đổi hành vi và nhận thức của người khác. Nó được coi là công cụ quan trọng nhất trong đời sống xã hội và quản lý kinh doanh. Truyền thông cũng đóng một vai trò quan trọng trong các tổ chức để tạo ra và diễn giải các thông điệp giữa các nhân viên thông qua cả định hướng (một chiều) và lưỡng hướng (hai chiều). Cần lưu ý rằng, trong phần lớn các tài liệu về tái cấu trúc tổ chức, truyền thông đóng vai trò quan trọng đối với sự thành bại của các chương trình này. Theo Lewis, truyền thông và tái cấu trúc tổ chức là những quá trình liên kết chặt chẽ với nhau. Trên thực tế, truyền thông là một đòn bẩy quan trọng đối với quản lý sự tái cấu trúc. Nó là chìa khóa quan trọng để phát triển những bước đầu tiên và rồi thực hiện. Truyền thông không chỉ là nói với ai điều gì; nó nhằm mục đích giải đáp các thắc mắc của nhân viên và giảm bớt sự lo lắng của họ để giữ cho họ có động lực, được hỗ trợ và đạt được kết quả mong muốn.

Theo quan điểm của Hardy, các nhà quản lý hoặc tác nhân thay đổi muốn thực hiện việc tái cấu trúc tổ chức nên tự hỏi bản thân bốn câu hỏi chính liên quan đến truyền thông: 1) Ai cần được thông báo? Tất cả những người sẽ bị ảnh hưởng bởi việc triển khai tái cấu trúc tổ chức; 2) Điều gì cần thông báo? Càng nhiều thông tin về tái cấu trúc càng tốt; 3) Khi nào mới nên thông báo? Càng sớm càng tốt sau khi đã có quyết định về việc thực hiện; 4) Nên thông báo với họ như thế nào? Thông qua các phương tiện khác nhau, chính thức hoặc không chính thức.

Một số nghiên cứu gần đây chỉ ra rằng nhiều sáng kiến tái cấu trúc tổ chức thất bại do thiếu sót trong truyền thông nội bộ. Thật vậy, thiếu truyền thông sẽ tạo ra sự nhầm lẫn, không chắc chắn, những lời bàn tán và thiếu hiểu biết.

Truyền thông là một công cụ để xây dựng và thiết lập nhận thức về sự cần thiết phải thay đổi, tạo ra mong muốn tham gia và hỗ trợ sự thay đổi. Một số công ty vẫn không nhận ra rằng, nếu không có truyền thông hiệu quả, tái cấu trúc tổ chức là không thể và sẽ dẫn đến thất bại. Một nhà lãnh đạo, quản lý cần thực hiện từng bước để đảm bảo rằng quá trình truyền thông được thực hiện một cách hiệu quả. Các nhà quản lý phải nghiêm túc cố gắng để truyền thông bản chất và tác động của những thay đổi được đề xuất. Như đã được đề ra bởi Duck "mọi điều mà các nhà quản lý nói-hoặc-không nói đều mang một thông điệp. Nhiều nhà quản lý cho rằng, truyền thông là một chức năng của nhân viên, một thứ dành cho nguồn nhân lực hoặc giới quan hệ công chúng đảm nhiệm, trong khi truyền thông phải là ưu tiên của mọi nhà quản lý ở mọi cấp độ".

Một lý do cho sự thiếu hụt các phương pháp tiếp cận hiệu quả hơn để tái cấu trúc tổ chức là các nhà quản lý không thể truyền thông hiệu quả. Họ phải nhận thức rằng thông tin liên lạc trước, trong và sau quá trình tái cấu trúc tổ chức không phải là thông tin liên lạc định hướng hoặc một chiều. Trên thực tế, nó phải mang tính hai chiều, vừa cung cấp thông tin cho nhân viên, vừa tạo cơ hội cho nhân viên bày tỏ mối quan tâm và ý kiến của họ về sự thay đổi. Truyền thông có ý định di chuyển nhân viên một cách có cấu trúc để họ chấp nhận và tham gia vào sự thay đổi theo một nhóm. Việc tái cấu trúc tổ chức thành công phụ thuộc vào tinh thần đồng đội và sự truyền thông với các nhân viên tham gia vào quá trình thay đổi cũng như sự lãnh đạo có tầm nhìn sẽ thúc đẩy quá trình hơn là ra lệnh. Nhân viên chỉ có thể làm việc hiệu quả nếu họ có thể tham gia vào tổ chức và họ chỉ có thể tham gia nếu được cung cấp đầy đủ thông tin. Họ cần biết mục đích của sự tái cấu trúc tổ chức; họ cần cảm giác an toàn về mối quan tâm chính của họ, như: đảm bảo việc làm, phúc lợi, lương thưởng, lương cơ bản và hiệu quả công việc. Chuyển đổi là bất khả thi trừ khi tất cả những người trong tổ chức sẵn sàng giúp đỡ, thường là đến mức phải hy sinh ngắn hạn. Nhân viên sẽ không hy sinh, ngay cả khi họ không hài

lòng với tình trạng hiện tại trừ khi họ tin rằng thay đổi là hữu ích và thực thi được. Nếu không có sự truyền thông đáng tin cậy, trái tim và khối óc của nhân viên không bao giờ được thu phục. Do đó, truyền thông hiệu quả là bước thực hiện hoàn hảo để chuẩn bị cho nhân viên trước sự tái cấu trúc tổ chức, giúp họ tin tưởng vào nó và cảm thấy an toàn về cuộc sống làm việc trong tương lai của họ. Mặt khác, truyền thông hiệu quả giúp ban lãnh đạo đảm bảo nhân viên có khả năng thực hiện phương thức làm việc mới và sử dụng các kỹ năng mới.

### **2.2. Mục tiêu của truyền thông trong tổ chức**

Theo Francis, truyền thông tổ chức thường có hai mục tiêu: Mục tiêu đầu tiên của truyền thông tổ chức nên là thông báo cho nhân viên về nhiệm vụ của họ, về chính sách và các vấn đề khác của tổ chức. Mục tiêu thứ hai là truyền thông bằng một phương tiện để tạo ra một cộng đồng trong tổ chức. Về cơ bản, có thể phân biệt giữa truyền thông tổ chức như một phương tiện để cung cấp thông tin (truyền thông) và truyền thông tổ chức như một phương tiện để tạo ra tinh thần cộng đồng. Tương tự như những mục tiêu này, trong tái cấu trúc tổ chức, chúng ta có thể phân biệt giữa thông tin được cung cấp về thay đổi và ý thức của cộng đồng trong tổ chức trước, trong và sau khi tái cấu trúc. Thông tin do tổ chức đưa ra về sự tái cấu trúc cần giải đáp lý do thay đổi và những lo lắng ban đầu của nhân viên. Thông tin do tổ chức cung cấp thường đến từ cấp quản lý với tư cách là người gửi và nhân viên là người nhận thông tin. Theo ý này, các lý thuyết truyền thông phổ biến của người gửi, tin nhắn, kênh, người nhận và tiếng ồn có thể được áp dụng cho cách truyền thông này. Một trong những mục đích chính của trao đổi thông tin về tái cấu trúc phải là thông báo cho các thành viên tổ chức về sự thay đổi và công việc của họ bị thay đổi như thế nào vì sự thay đổi đó. Chức năng thông tin truyền thông này sẽ có ảnh hưởng đến sự sẵn sàng thay đổi. Mục tiêu thứ hai của truyền thông tổ chức là tạo ra một cộng đồng. Truyền thông trong tổ chức có thể được coi là tiền đề quan trọng của quá trình tự phân loại, giúp xác định danh tính của một

nhóm và tạo ra tinh thần cộng đồng, phù hợp với các yêu cầu của tổ chức.

### **2.3. Chức năng của truyền thông trong tái cấu trúc**

Truyền thông có thể phục vụ nhiều chức năng trong quá trình tái cấu trúc, cụ thể là:

*Một là*, chia sẻ thông tin: Nếu những thay đổi dự kiến sẽ xảy ra trong một thời gian dài và có khả năng không chắc chắn cao tại một số thời điểm, thì điều này nên được thông báo rõ ràng để tránh khả năng mất động lực, thất vọng và hoài nghi trong một số nhóm nhân viên nhất định. Truyền thông được sử dụng để thông báo những thay đổi của tổ chức và cung cấp cho các bên liên quan thông tin về bản chất, thời gian và tầm quan trọng của sự thay đổi. Điều quan trọng là phải truyền thông thông tin (ví dụ, tuyên bố sứ mệnh và tình trạng đạt được mục tiêu) trong quá trình tái cấu trúc. Việc không chia sẻ thông tin hoặc thông báo đầy đủ cho mọi người về lý do tại sao cần tái cấu trúc được xem là có tác động tiêu cực lớn.

*Hai là*, sự tham gia thường được coi là yếu tố thành công then chốt trong quá trình tái cấu trúc. Truyền thông có thể bị phá vỡ khi nhân viên không tham gia vào quá trình tái cấu trúc. Thật vậy, việc thu hút nhân viên từ đầu đến cuối trong bất kỳ chương trình nào luôn được coi là một phương pháp quản lý tốt. Các dự án tái cấu trúc không có gì khác biệt. Khi tái cấu trúc là cần thiết, việc sử dụng sự tham gia có thể đặc biệt hữu ích vì nó thường thúc đẩy sự cam kết lớn hơn của những người tham gia. tái cấu trúc sẽ hiệu quả hơn khi tổ chức đưa nhân viên vào việc lập kế hoạch và tổ chức quá trình. Hơn nữa, những nhân viên đã giúp lập kế hoạch và thực hiện tái cấu trúc sẽ đón nhận nó hơn là chống lại nó.

*Ba là*, trong tái cấu trúc tổ chức, tất cả đều bắt đầu từ tầm nhìn và truyền thông là công cụ để đảm bảo mọi người tham gia vào tái cấu trúc đều nhận thức được tầm nhìn và các mục tiêu liên quan đến nó. Nếu đối tượng mục tiêu không hiểu những lý do đằng sau tái cấu trúc thì rất khó thực hiện được. Sự hiểu biết của nhân viên về lý do tái cấu trúc phụ thuộc vào mối quan hệ với tổ chức

của họ, mức độ tin cậy của họ đối với quản lý và niềm tin của đồng nghiệp. Truyền thông có thể được sử dụng để truyền thông tầm nhìn, thiết lập mục tiêu và nêu bật các động lực quan trọng để thay đổi thái độ, niềm tin và thực hành hiện tại của tổ chức. Những nỗ lực tái cấu trúc có thể tạo ra mức độ lo lắng cao và cần có sự truyền thông để xác định phản ứng của nhân viên đối với sự thay đổi, giảm bớt nỗi sợ hãi tiềm ẩn và khuyến khích thiết lập hệ thống hỗ trợ xã hội giữa các nhân viên. Khả năng chống lại tái cấu trúc có thể được giảm bớt bằng cách thảo luận và thương lượng về những khía cạnh nhạy cảm hơn của tái cấu trúc. Công việc của nhà quản lý là nhận ra sự lo lắng, sợ hãi và căng thẳng của nhân viên và giúp họ chuyển những cảm giác tiêu cực này đến một kết thúc tích cực. Truyền thông hiệu quả đóng một vai trò quan trọng trong cung cấp sự ổn định trong những giai đoạn chuyển tiếp này.

*Bốn là*, các nỗ lực tái cấu trúc yêu cầu truyền thông cung cấp cho nhân viên phản hồi về hiệu suất của họ trong các sáng kiến về tái cấu trúc và cung cấp phản hồi cho cấp quản lý về điểm mạnh và điểm yếu của tái cấu trúc. Sự phản hồi chi tiết bao gồm các yếu tố như chất lượng, số lượng và tính kịp thời, mọi người có thể tự điều chỉnh và có thể dễ dàng hiểu được bức tranh lớn hơn. Có phản hồi, họ cũng có thể xác định những họ cần từ người khác và những người có thể được hưởng lợi từ sự trợ giúp của họ. Truyền thông trong phản hồi phải theo cả chiều dọc (từ trên xuống dưới) và chiều ngang. Điều này cho phép cải tiến liên tục quá trình thay đổi. Phản hồi phải là một trải nghiệm tích cực nhất có thể. Làm như vậy, nhân viên sẽ cởi mở hơn với các đề xuất tái cấu trúc.

#### **2.4. Kế hoạch truyền thông trong tái cấu trúc**

Theo Hirschfield, "Truyền thông phải thẳng thắn, dễ hiểu và không biện hộ. Mọi nhà quản lý nên thực hiện các bước bổ sung để đảm bảo rằng mọi phần truyền thông đều có mục đích rõ ràng và đối tượng mục tiêu". Cách tiếp cận truyền thông này giúp đặt kỳ vọng, kể một câu chuyện mạch lạc và thúc đẩy những thay đổi về hành vi và thái độ. Xét trong cách tiếp cận này, cần có kế

hoạch truyền thông. Lập kế hoạch và thời gian truyền thông cẩn thận nhằm ngăn ngừa xung đột và thay đổi sự phản kháng. Mục đích trọng tâm của kế hoạch truyền thông là chia sẻ thông tin cần thiết cho đúng đối tượng vào đúng thời điểm.

Kế hoạch truyền thông tập hợp các hoạt động, mục tiêu, công cụ, đối tượng và thời gian biểu liên quan đến truyền thông lại với nhau ở một chỗ. Nó thiết lập một khuôn khổ cho các nhiệm vụ truyền thông và đưa ra một khái niệm cụ thể về một hoạt động trừu tượng. Theo Robin Mayhall, bốn hoạt động quan trọng liên quan đến việc lập và thực hiện một kế hoạch truyền thông là: Mô tả hoàn cảnh chủ yếu và nhu cầu truyền thông; phân tích các mục tiêu truyền thông và xác định đối tượng của mục tiêu; thực hiện kế hoạch truyền thông; đánh giá kết quả hoạt động và xác định mức độ thành công dựa trên kết quả.

Môi trường, mục tiêu, thông điệp chính, khán giả và phương tiện truyền thông là những phần chính của kế hoạch truyền thông.

*Môi trường:* Dưới góc độ của việc tái cấu trúc tổ chức, việc xác định môi trường, bao gồm cả văn hóa tổ chức là một trong những điều chính cần chú ý. Khi các nhà quản lý hiểu được môi trường làm việc, sẽ có thể thay đổi các phương pháp và truyền thông cho phù hợp với tình hình. Đặc biệt trong trường hợp các chuyên gia tư vấn bên ngoài được tham gia để trợ giúp các hoạt động truyền thông, điều quan trọng là những người trung tâm bên trong tổ chức cũng phải gắn bó với công việc. Cần có hoạt động sát với nhân viên để các thông điệp sau cùng ở dạng chính xác.

*Mục tiêu:* Phân tích môi trường ít nhiều là công việc nền tảng cho kế hoạch truyền thông và các phần kế đó là các yếu tố thực tế của kế hoạch truyền thông. Tạo mục tiêu tổng thể và tầm nhìn hướng tới mục tiêu thay đổi là bước đầu tiên. Tầm nhìn phải rõ ràng, phù hợp, đơn giản và sinh động. Bước tiếp theo là xác định mục tiêu cho từng thông điệp được liệt kê trong kế hoạch truyền thông.

*Thông điệp:* Là yếu tố quan trọng trong kế hoạch truyền thông. Chúng cần phải đáng tin cậy,

rõ ràng và có động lực. Các nguồn thông báo có thể khác nhau, từ kế hoạch dự án đến kết quả dự án hoặc báo cáo trạng thái. Các thông điệp phải thể hiện điều gì sẽ thay đổi, lý do tái cấu trúc diễn ra, tại sao tái cấu trúc được chọn là giải pháp tốt nhất cho tình huống hiện tại, và tại sao đây là lúc để hành động. Giữ cho nhân viên được cập nhật về quá trình tái cấu trúc là rất quan trọng. Khi phổ biến thông tin, điều quan trọng là sử dụng nhiều phương pháp để truyền thông điệp cũng như lặp lại thông điệp một cách nhất quán trong suốt những bước đầu tiên.

*Người nghe:* Có một câu ngạn ngữ trong truyền thông: người nghe ở đâu bắt đầu ở đó. Lời khuyên rất đơn giản để làm theo, nhưng chỉ khi biết người nghe là ai. Biết người nghe là quan trọng khi chuẩn bị một bài thuyết trình và cũng có thể được áp dụng trong lập kế hoạch truyền thông. Người nghe rất linh hoạt, ngay cả khi thông điệp chỉ được nhắm đến nội bộ cho nhân viên. Nên phân đoạn người nghe, sau đó dễ dàng xem lại thông điệp cho phù hợp với nhu cầu của đối tượng người nghe nhắm đến - họ thấy điều gì phù hợp và họ muốn nhận thông điệp như thế nào. Có hai điều quan trọng cần phải được chú ý. Đầu tiên, truyền thông thực sự là một cuộc trò chuyện. Đó là hai chiều và cuộc thảo luận thực sự phải có kết quả. Tiếp theo, các nhà lãnh đạo tái cấu trúc cần dành thời gian trò chuyện trực tiếp hoặc trong các nhóm nhỏ với người nghe muốn hưởng tới, những người mà dự kiến sẽ thực hiện tái cấu trúc.

*Phương tiện:* Nhiều phương tiện có thể được sử dụng trong kế hoạch truyền thông như họp nhóm, email, bản tin, áp phích, bài thuyết trình trước công chúng và trang web. Điều quan trọng

là đánh giá mức độ phù hợp của phương tiện truyền thông cho từng thông điệp chính mà người nghe muốn hưởng đến. Hơn nữa, cần cân nhắc về cách mọi người mong đợi nhận được thông tin tại chỗ, vì nó có thể ảnh hưởng đến phản ứng tiếp nhận. Ví dụ: nếu thông điệp được đề cập đến là một thay đổi lớn, sẽ có tác động quy mô lớn đến đối tượng mục tiêu, thì tốt hơn là bạn nên cân nhắc trao đổi trực tiếp thông điệp đó thay vì gửi thông điệp bằng văn bản. Sự lựa chọn sẽ cho người nhận thấy rằng người gửi tin nhắn quan tâm đến việc cung cấp thông tin như thế nào và người đó nghĩ mình nhận tin nhắn đó ở giá trị nào. Do đó, quá trình tái cấu trúc đạt được kết quả khi các tổ chức tạo ra một kế hoạch truyền thông xây dựng lại tổ chức, nỗ lực thực sự để truyền thông hiệu quả và khuyến khích nhân viên tin rằng tái cấu trúc là một quá trình tích cực.

### 3. Kết luận

Trong thị trường vận động nhanh ngày nay, việc tái cấu trúc trong môi trường của các tổ chức đã trở thành một con đường tiến bộ và nó là một đặc tính cố hữu của mọi doanh nghiệp. Tuy nhiên, để việc tái cấu trúc thành công, phải dựa trên đánh giá thực tế về lịch sử, sự sẵn sàng và năng lực thay đổi của tổ chức. Đồng thời, phải dựa trên cơ sở truyền thông chặt chẽ, như: chia sẻ thông tin với các bên liên quan về bản chất, thời gian và tầm quan trọng của tái cấu trúc hoặc cung cấp phản hồi cho cả người quản lý và nhân viên. Trên một phương diện nhất định, truyền thông còn góp phần giúp thu hút nhân viên tham gia vào quá trình tái cấu trúc và làm cho họ nhận thức được tầm nhìn và mục tiêu liên quan đến sự thay đổi nhằm tạo ra cơ sở nền tảng để tối đa hóa năng suất lao động ■

### TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Anderson, B., Klein, E., Stuart, J. (2000). Why Change is a Consciousness Choice. *The Journal for Quality and Participation*, 23(1), 32.
2. Gilson, S.C. (2001). *Creating Value through Corporate Restructuring: Case Studies in Bankruptcies, Buyouts, and Breakups*. Địa điểm: John Wiley & Sons.

3. Hoàng Văn Hải (2010), *Quản trị chiến lược*, NXB. Đại học Quốc gia Hà Nội.
4. Hoàng Văn Hoan (2008). Tái cấu trúc doanh nghiệp - Một tất yếu khách quan, *Tạp chí Nhà quản lý*.
5. Kotter, J. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School.
6. Yukl, G. (2006). *Leadership in Organization*. 6, h ed. Great Britain: Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, Inc.
7. Vũ Thành Tự Anh (2012), *Tái cơ cấu doanh nghiệp nhà nước ở Việt Nam*, Báo cáo theo yêu cầu của Ủy ban Kinh tế của Quốc hội.

**Ngày nhận bài: 8/10/2020**

**Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 18/10/2020**

**Ngày chấp nhận đăng bài: 28/10/2020**

*Thông tin tác giả:*

**UNG SƠN KHÔI**

**Trường Đại học Văn Lang**

## **SOME BASIC COMMUNICATION ISSUES DURING THE IMPLEMENTATION OF ORGANIZATIONAL RESTRUCTURING AT ENTERPRISES**

● **UNG SON KHOI**

Van Lang University

### **ABSTRACT:**

Organizational restructuring is to maximize profits while minimizing risks of enterprises, supporting the growth of enterprises. This paper presents an overview about the organizational restructuring, focusing on the communication step which is considered a key step during the implementation of organizational restructuring at enterprises.

**Keywords:** Restructuring, enterprise, communication, management.