

# BÀN VỀ TÁI CẤU TRÚC TỔ CHỨC GIÁO DỤC & ĐÀO TẠO

TS ĐINH CÔNG TIẾN

**K**hái niệm tái cấu trúc (restructure) được sử dụng phổ biến trong quá trình hội nhập của Việt Nam<sup>1</sup>. Thời đại kinh tế tri thức, sự giàu có của mỗi quốc gia không còn phụ thuộc vào tài nguyên thiên nhiên mà phụ thuộc vào tài nguyên con người với kiến thức và kỹ năng vượt trội. Sứ mệnh của các tổ chức giáo dục & đào tạo là cung ứng đủ nguồn lao động có chất lượng phù hợp cho nền kinh tế càng quan trọng hơn trong thời kỳ hội nhập và kinh tế tri thức. Sự hội nhập toàn diện của mỗi quốc gia với thế giới cả về kinh tế, chính trị, văn hóa, giáo dục.

Trước đây, người ta thường nói tới tái tổ chức (reorganization) còn bây giờ, hầu như trong mọi lĩnh vực, người ta đều nói tới sự tất yếu của việc tái cấu trúc các tổ chức. Trong lĩnh vực quản trị chiến lược, người ta dùng rất phổ biến

khái niệm tái lập công ty mà nền tảng là tái lập "quá trình kinh doanh" do Hammer và Champy sử dụng từ 1993<sup>2</sup>. Ngay amazon.com cũng có hàng trăm tựa sách có liên quan tới tái lập kinh doanh (business reengineering) và tái lập quá trình kinh doanh (business process reengineering). Có những cuốn giá đắt hơn 15 năm học phí của sinh viên Việt Nam (1950USD). Trong bài viết này chúng tôi chỉ bàn về tái cấu trúc và tái lập tổ chức giáo dục & đào tạo.

*Tái cấu trúc là hành vi quản trị chiến lược, dựa trên việc đánh giá lại môi trường bên ngoài và môi trường nội bộ, xác định lại mục tiêu của tổ chức làm cơ sở thiết kế lại cơ cấu tổ chức, phân bổ lại nguồn lực và xây dựng các chính sách phù hợp nhằm giúp tổ chức phát triển bền vững trong môi trường cạnh tranh. Tái cấu trúc có thể diễn ra từng mặt,*

<sup>1</sup> Trên các website tiếng Việt (21-10-2007), người ta sử dụng 69.000 lần cụm từ "tái cấu trúc", nhiều hơn cả cụm từ "hoạch định chiến lược" (66.337 lần).

<sup>2</sup> M.Hammer và J. Champy đã viết cuốn "Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution" được dịch sang tiếng Việt "Tái lập công ty - tuyên ngôn của cuộc cách mạng trong kinh doanh". Trong cuốn này, tác giả đã đưa ra khái niệm business process reengineering (BPR).

từng bộ phận của tổ chức. Ví dụ như tái cấu trúc lại nguồn vốn cho doanh nghiệp. Nếu việc tái cấu trúc dẫn tới thay đổi sứ mệnh, làm cho tổ chức "không còn là nó" thì hành động chiến lược đó gọi là "tái lập tổ chức". Tái cấu trúc chỉ là một giai đoạn của tái lập tổ chức. Như vậy, nội hàm của khái niệm "tái lập tổ chức" rộng hơn nội hàm khái niệm "tái cấu trúc". Trong một số trường hợp người ta có thể dùng thay thế cho nhau khi chỉ mục đích của hành vi chiến lược này. Tuy nhiên, một số trường hợp cần phải phân biệt<sup>3</sup>, nhất là về học thuật. Khi bàn tới tái lập doanh nghiệp, Hammer và Champy lấy việc tái lập quá trình kinh doanh<sup>4</sup> làm nền tảng. Nhiều người rút gọn lại là tái lập kinh doanh<sup>5</sup>. Điều đó cũng không thể nói nó đồng nghĩa với tái lập công ty. Dù là tổ chức lợi nhuận hay phi lợi nhuận thì việc tái cấu trúc hay tái lập cũng phải xuất phát từ nhu cầu của khách hàng. Dựa vào việc phân tích chuỗi giá trị của mỗi tổ chức mà xác định được những quá trình kinh doanh nào cần phải tái lập. Dù tiếp cận theo cách nào thì vai trò của người đứng đầu cũng quyết định sự thành công của quá trình tái cấu trúc hoặc tái lập tổ chức.

Toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế buộc các tổ chức trong lĩnh vực dịch vụ giáo dục - đào tạo phải tái cấu trúc tổ chức của mình. Có 2 nhóm lý do: sự thay đổi của yếu tố môi trường bên ngoài và sự thay đổi các yếu tố môi trường bên trong của tổ chức, thể hiện ở việc xuất hiện những cơ hội và nguy cơ mới, những điểm mạnh và điểm yếu mới hình thành. Có thể kể một vài lý do:

i. Tỷ lệ sinh viên/1 vạn dân ở nước ta thấp. Năm 2005, cả nước có gần 1,4 triệu sinh viên, trung bình 167 sinh viên/1 vạn dân. Dự kiến năm 2010 là 200 sinh viên/1 vạn dân; học viên cao học, năm 2010 là 38.000; nghiên cứu sinh, năm 2010 là 15000. Tổng số 311 trường đại học và cao đẳng. Những chỉ tiêu này chỉ bằng 1/2 của Thái Lan. Một cơ hội phát triển cho các tổ chức giáo dục & đào tạo.

ii. Chất lượng lao động quản lý chưa đáp ứng nhu cầu của doanh nghiệp và tổ chức. Giáo dục đại học của chúng ta tập trung chủ yếu trang bị kiến thức để thi, cấp bằng mà chưa xuất phát từ nhu cầu của tổ chức nói chung cũng như doanh nghiệp nói riêng. Người học không được trang bị đồng bộ kiến thức, kỹ năng và thái độ nhằm hoàn thành

<sup>3</sup> Tại website [www.ocd.com.vn](http://www.ocd.com.vn): Tái cấu trúc tổ chức (BPR).

<sup>4</sup> Business Process Reengineering

<sup>5</sup> Business Reengineering

những công việc cụ thể trong một loại tổ chức nào đó. Tổ chức trả lương cho người lao động không phụ thuộc vào bằng cấp của anh ta mà phụ thuộc vào anh ta đã hoặc có thể làm được gì cho họ. Cách đào tạo hiện tại chưa giúp sinh viên tiếp cận được một bản mô tả công việc cụ thể nên cơ may được tuyển dụng là rất thấp.

iii. Tốc độ phát triển của các doanh nghiệp rất cao, nhu cầu về lao động quản lý lớn. Hiện cả nước có khoảng 250.000 doanh nghiệp và đến năm 2010 có khoảng 500.000 doanh nghiệp. Chỉ tính riêng nhu cầu quản trị viên cấp cao mỗi năm cũng cần phải đào tạo 250.000 người<sup>6</sup>.

iv. Cạnh tranh trong nước và cạnh tranh quốc tế về đào tạo buộc các tổ chức giáo dục & đào tạo phải nâng cao năng lực cạnh tranh của chính mình. Một tổ chức muốn tồn tại và phát triển trong môi trường toàn cầu hóa nó phải sánh vai được các tổ chức tốt nhất trên thế giới trong cùng lĩnh vực. Chiến lược cạnh tranh<sup>7</sup> mà tổ chức theo đuổi phải dựa trên điểm mạnh yếu của chính mình để nhằm tận dụng cơ hội và né tránh những nguy cơ.

v. Mâu thuẫn giữa quy mô đào tạo

và yêu cầu chuyên môn hóa hẹp của đội ngũ giảng viên. Để có đội ngũ giảng viên chuyên sâu về những lĩnh vực hẹp, như những chuyên gia về đào tạo kỹ năng thì đòi hỏi quy mô đào tạo của trường phải đủ lớn để giảng viên có thể sống bằng chuyên môn hẹp của mình.

Khi tái cấu trúc tổ chức người ta phải thực hiện các bước:

- Làm cho mỗi người trong tổ chức thấu hiểu sứ mệnh của tổ chức.

- Đặt ra những mục tiêu có sơ sở. Người ta thường nói tới 5 yêu cầu với mục tiêu: tính cụ thể (specific); dễ đo lường (measurable); tính thách thức (achievable); tính thực tiễn (realistic); có thời hạn (time-bound). Việc đặt ra các mục tiêu như thế nào là tín hiệu thành công trong tương lai của quá trình tái cấu trúc cũng như tín hiệu phản ánh năng lực của người đứng đầu.

- Xây dựng triết lý hoạt động, là những tư tưởng nền tảng chi phối mọi hành vi trong tổ chức, xây dựng văn hóa tổ chức.

- Xây dựng cơ cấu tổ chức mới dựa trên các quá trình hoạt động xuất phát từ nhu cầu khách hàng.

- Phân bổ các nguồn lực của tổ chức cho việc thực hiện các mục tiêu chiến

<sup>6</sup> Mỗi doanh nghiệp cần tối thiểu 4 quản trị viên cao cấp: tổng giám đốc, giám đốc sản xuất, giám đốc tài chính, giám đốc bán hàng và marketing.

<sup>7</sup> Ba chiến lược cạnh tranh cơ bản: chi phí thấp; khác biệt hóa sản phẩm; tập trung hóa

lực. Những nguồn lực quan trọng là: vốn bằng tiền và con người. Thỏa mãn các mục tiêu cạnh tranh trong điều kiện giới hạn các nguồn lực chính là ý nghĩa kinh tế của toàn bộ quá trình tái cấu trúc. Tương lai thành công của quá trình tái cấu trúc để nhận biết nhất qua việc phân bổ các nguồn lực. Hành vi tái cấu trúc chỉ thực sự có nghĩa khi việc phân bổ nguồn lực phải dựa trên các mục tiêu đề ra. Kinh nghiệm thất bại của các quá trình tái cấu trúc chủ yếu do việc phân bổ nguồn lực và lựa chọn chính sách.

- Hoạch định chính sách trong các lĩnh vực để vận hành tổ chức. Trong các tổ chức luôn tồn tại các nhóm lợi ích. Xây dựng và lựa chọn chính sách sao cho cân bằng được lợi ích của các nhóm từ đó mới có thể đạt được mục tiêu của tổ chức. Xung đột giữa các nhóm lợi ích là nguyên nhân phổ biến làm thất bại quá trình tái cấu trúc. Hoạch định chỉ là một khâu trong quy trình chính sách. Thực thi và đánh giá chính sách mới cực kỳ quan trọng. Sự không hoàn hảo của chính sách hay của việc thực thi chính sách sẽ được phát hiện nhờ khâu đánh giá. Đây là cơ sở để điều chỉnh chính sách cho phù hợp.

Tái cấu trúc một tổ chức là quá

trình đòi hỏi sự quyết đoán của người đứng đầu và nỗ lực liên tục của tất cả mọi thành viên. Quá trình tái cấu trúc cũng thường gặp phải các trở ngại: (1) thói quen sử dụng quyền lực của người đứng đầu; (2) mâu thuẫn giữa các nhóm người cấp tiến và nhóm bảo thủ; (3) chi phí tăng lên tức thời và hiệu quả chưa đo lường ngay được từ việc tái cấu trúc.

Khi kế hoạch tái cấu trúc được đưa ra, cần phải nhận ra điểm nhấn và thực hiện nó. *"Không thể tồn tại trong tình trạng lầy lúng giữa cái bạn đã làm và cái bạn sẽ làm. Nếu không, kết quả tốt sẽ bị bỏ qua, mọi người không tập trung, và việc tái cấu trúc tự động trượt vào trong quy trình hoàn thiện. Người lao động có thể tự giác đối với việc tái cấu trúc trong giai đoạn đầu nếu họ xem nó như là một tình huống "thắng - thắng". Một khi không còn cảm nhận hay kỳ vọng được tình huống "thắng - thắng" thì họ bắt đầu nuôi dưỡng sự nghi ngờ về ảnh hưởng của việc tái cấu trúc"*<sup>8</sup>. Để việc tái cấu trúc thành công thì hoạt động truyền thông nội bộ cũng không kém phần quan trọng.

---

<sup>8</sup> Maureen Weicher

