

# QUẢN TRỊ SỰ THAY ĐỔI (Change Management)

## CHƯƠNG 3

### CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN SỰ THAY ĐỔI VÀ KỸ NĂNG QUẢN LÝ SỰ THAY ĐỔI



**GV. Ngô Anh Tuấn**

# NỘI DUNG:

- ❖ 3.1 Các yếu tố ảnh hưởng đến sự thay đổi
- ❖ 3.2 Dự kiến và giải quyết những phản đối đối với sự thay đổi
- ❖ 3.3 Kỹ năng quản lý sự thay đổi
- ❖ 3.4 Củng cố sự thay đổi trong tổ chức

## 3.1 Các yếu tố ảnh hưởng đến sự thay đổi

### Yếu tố bên ngoài

Các ảnh hưởng bên ngoài đến từ nhiều nguồn khác nhau.

#### - Đối thủ cạnh tranh:

**Thí dụ**, trong những năm gần đây, thị trường đã ảnh hưởng đến các công ty như Dell Computer là sự cạnh tranh từ Gateway, Apple, và Toshiba tăng cường trong cuộc chiến cho việc mua bán máy tính của người tiêu dùng. Các công ty phải liên tục thích ứng với thay đổi nhu cầu của người tiêu dùng khi họ phát triển máy tính mới và cải thiện các chiến lược marketing.

## 3.1 Các yếu tố ảnh hưởng đến sự thay đổi

**Pháp luật và các quy định của chính phủ** là một động lực cho sự thay đổi thường xuyên.

**Thí dụ,** Hiện nay, Việt Nam đã ký kết 02 Hiệp định Thương mại tự do (FTA) thế hệ mới, bao gồm Hiệp định Đối tác Toàn diện và Tiến bộ xuyên Thái Bình Dương (CPTPP) và Hiệp định Thương mại tự do giữa Việt Nam và Liên minh châu Âu (EVFTA).

## 3.1 Các yếu tố ảnh hưởng đến sự thay đổi

**Công nghệ cũng tạo ra nhu cầu thay đổi.**

*Thí dụ*, cải tiến công nghệ trong các thiết bị chẩn đoán đắt tiền đã tạo ra nền kinh tế quan trọng của quy mô cho các bệnh viện và trung tâm y tế.

Công nghệ dây chuyền lắp ráp trong các ngành công nghiệp khác đang thay đổi đáng kể như tổ chức thay thế lao động của con người bằng robot.

Sự biến động trong thị trường lao động cũng buộc các nhà quản lý để thay đổi.

**Thay đổi kinh tế**, tất nhiên ảnh hưởng đến hầu hết các tổ chức. Thí dụ, sức ép suy thoái toàn cầu buộc các tổ chức sử dụng chi phí- hiệu quả.

## 3.1 Các yếu tố ảnh hưởng đến sự thay đổi

### Yếu tố bên trong

Ngoài các ảnh hưởng bên ngoài như đã mô tả, bên trong cũng có thể kích thích nhu cầu thay đổi. Những yếu tố bên trong có xu hướng bắt nguồn chủ yếu từ các hoạt động nội bộ của tổ chức, từ tác động của những thay đổi bên ngoài.

**Thí dụ,** yếu tố lao động của một tổ chức là hiếm khi tĩnh. Thay đổi thành phần của nó về tuổi tác, giáo dục, dân tộc, giới tính, v.v...

Có thể cần phải cơ cấu lại công việc để giữ lại các nhà quản lý trẻ ở cấp bậc thấp hơn. Bồi thường và hệ thống lợi ích cũng có thể cần phải được điều chỉnh để phản ánh nhu cầu của lực lượng lao động lớn tuổi.

## 3.2 Dự kiến và giải quyết những phản đối đối với sự thay đổi

### Đối phó với sự chống lại thay đổi

Thay đổi có thể là một mối đe dọa cho một số người trong một tổ chức.

### Tại sao có người chống thay đổi

Một số cá nhân có khả năng chống lại sự thay đổi vì ba lý do: không chắc chắn, lo ngại về mất mát lợi ích cá nhân và niềm tin rằng sự thay đổi không thể đem đến lợi ích tốt nhất cho tổ chức.

## 3.2 Dự kiến và giải quyết những phản đối đối với sự thay đổi

*Thay đổi thay thế được biết đến với sự mơ hồ và không chắc chắn.*

**Thí dụ,** khi các phương pháp kiểm soát chất lượng dựa trên mô hình thống kê phức tạp được đưa vào nhà máy sản xuất, nhiều thanh tra kiểm soát chất lượng phải tìm hiểu các phương pháp mới. Một số thanh tra có thể lo sợ rằng họ sẽ không thể làm được và có sinh ra thái độ tiêu cực đối với sự thay đổi hoặc có biểu hiện kém khi cần phải sử dụng phương pháp mới.



## 3.2 Dự kiến và giải quyết những phản đối đối với sự thay đổi

*Nguyên nhân thứ hai của sự chống đối là sợ bị mất một cái gì đó đã sở hữu.*

*Thí dụ*, họ sợ mất địa vị, tiền bạc, quyền lực, tình bạn, tiện lợi cá nhân hoặc lợi ích khác mà họ coi trọng. Điều này giúp giải thích tại sao công nhân lớn tuổi có xu hướng chống lại sự thay đổi hơn so với người trẻ tuổi, họ sợ có nhiều thứ để mất khi xảy ra thay đổi vì đã có thời gian làm việc lâu trong tổ chức.

## 3.2 Dự kiến và giải quyết những phản đối đối với sự thay đổi

*Một nguyên nhân cuối cùng của chống đối là niềm tin của một người có sự thay đổi không phù hợp với các mục tiêu và lợi ích của tổ chức.*

Một nhân viên tin rằng, một tác nhân thay đổi được đề xuất sẽ làm giảm chất lượng sản phẩm hoặc năng suất, họ sẽ chống lại sự thay đổi. Nếu người lao động thể hiện sức chống đối của mình tích cực thì việc thay đổi này có thể có lợi cho tổ chức và ngược lại.

## 3.2 Dự kiến và giải quyết những phản đối đối với sự thay đổi

### Kỹ thuật để giảm chống đối:

#### *Giáo dục và tuyên truyền*

- Giao tiếp với nhân viên để giúp họ nhìn thấy, cảm nhận về logic của sự thay đổi.
- Giáo dục nhân viên thông qua một cuộc thảo luận, ghi nhớ các cuộc họp nhóm, hoặc báo cáo.
- Phải tạo sự tin tưởng lẫn nhau và sự tín nhiệm giữa nhà quản lý và nhân viên.

## Kỹ thuật để giảm chống đối

### *Kêu gọi tham gia*

- Cho phép những người phản đối một sự thay đổi để tham gia vào các quyết định.

- Nếu họ có chuyên môn tốt, thì vận động tham gia vào sự thay đổi, để có những đóng góp có ý nghĩa. Sự tham gia này có thể làm giảm sức chống đối.

### *Tạo thuận lợi và hỗ trợ*

Cung cấp các nỗ lực hỗ trợ những người chống đối như: tư vấn, đào tạo những kỹ năng mới, hoặc cho họ nghỉ có lương trong ngắn hạn.

### *Đàm phán*

Trao đổi một cái gì đó có giá trị để làm giảm sức chống đối.

## Kỹ thuật để giảm chống đối

### *Vận động*

Vận động là nỗ lực bí mật để gây ảnh hưởng chống lại sự xuyên tạc sự thật, che giấu thông tin có hại hoặc tạo ra các tin đồn sai. Cách này có thể tốn kém và dễ dàng để đạt được sự hỗ trợ của việc chống đối. Có thể thất bại, nếu người chống đối họ cảm thấy họ đã bị lừa.

### *Ép buộc*

Có thể là bất hợp pháp, thậm chí ép buộc pháp lý có thể được coi là bất nạt.

## 3.3 Kỹ năng quản lý sự thay đổi

### 3.3.1 Chủ thể quản lý sự thay đổi

Để thực hiện tốt nhiệm vụ của chủ thể quản lý sự thay đổi, cần phân loại chủ thể quản lý theo các cấp:

- **Các nhà quản trị cấp cao:** Họ là những người bao quát, điều hành, lãnh đạo mọi hoạt động của tất cả các bộ phận, các lĩnh vực của tổ chức. Họ cũng là những người có vai trò chính và quan trọng nhất trong việc quản lý sự thay đổi của tổ chức.

- **Các nhà quản trị cấp trung:** Họ là những người có vai trò trung gian. Vai trò của họ là nắm bắt những thay đổi của các bộ phận phía dưới, từ đó có những biện pháp để điều chỉnh kịp thời đối với những thay đổi thuộc phạm vi quản lý của mình và hỗ trợ cấp trên trong quản lý sự thay đổi của cả tổ chức.

## 3.3 Kỹ năng quản lý sự thay đổi

### 3.3.1 Chủ thể quản lý sự thay đổi

- **Các nhà quản trị cấp cơ sở:** Tuy họ là những người quản lý cấp thấp nhưng không thể phủ nhận vai trò rất quan trọng của họ. Đây là những người trực tiếp nắm bắt những thay đổi xuất hiện trong lòng tổ chức, để có được sự điều chỉnh hay thông báo cho cấp trên và kịp thời đưa ra những biện pháp điều chỉnh phù hợp, đồng thời vừa là cấp trực tiếp tổ chức thực hiện mọi nhu cầu của tổ chức.

Như vậy, chủ thể quản lý sự thay đổi có vai trò hết sức quan trọng, nó có thể làm thay đổi diện mạo của một tổ chức.

## 3.3.2 Chức năng, nhiệm vụ của chủ thể quản lý sự thay đổi

### - Chức năng của chủ thể quản lý sự thay đổi

+ *Chức năng dự báo*: Việc dự báo trước sự thay đổi sẽ giúp cho các chủ thể quản lý chủ động trước mọi tình huống, có thời gian chuẩn bị và đối phó kịp thời với mọi sự thay đổi. Đây là một chức năng rất quan trọng đối với chủ thể quản lý sự thay đổi nói chung và các nhà quản trị cấp cao nói riêng.

+ *Chức năng lập kế hoạch*: Lập kế hoạch là quá trình mà chủ thể quản lý xem xét sự thay đổi của môi trường bên trong, môi trường bên ngoài, xem xét và đánh giá các nguồn lực vốn có, để xây dựng những kế hoạch mới phù hợp với điều kiện hiện tại, để ứng phó kịp thời với sự thay đổi nhằm đạt được những mục tiêu mà tổ chức cũng như cá nhân chủ thể quản lý đã đề ra.



### 3.3.2 Chức năng, nhiệm vụ của chủ thể quản lý sự thay đổi

+ *Chức năng tổ chức*: Giúp cho chủ thể quản lý tạo ra được chuỗi các hoạt động có tính tối ưu nhất, thích ứng với sự thay đổi một cách nhanh chóng, tổ chức hoạt động hiệu quả sẽ tạo ra được êkíp làm việc có năng suất, chất lượng cao.

Chức năng tổ chức được thể hiện qua việc như: phân công, điều hành, giao quyền, thiết kế bộ máy làm việc (phòng ban, nhân sự).

### 3.3.2 Chức năng, nhiệm vụ của chủ thể quản lý sự thay đổi

+ *Chức năng đánh giá*: Khi có sự thay đổi thì chủ thể quản lý phải đánh giá xu hướng và môi trường diễn ra sự thay đổi. Việc đánh giá lựa chọn phương án hợp lý nhất cho từng sự thay đổi dựa vào tình hình, đặc điểm của tổ chức đó là rất cần thiết.

+ *Chức năng điều chỉnh*: Sự thay đổi luôn diễn ra một cách liên tục, nên các kế hoạch cũng như phương án đưa ra không bao giờ là tối ưu, hay luôn đúng với mọi hoàn cảnh vì không ai có thể dự báo được chính xác hoàn toàn sự thay đổi diễn ra trong tương lai. Chủ thể quản lý cần phải cập nhật các thông tin liên quan tới sự thay đổi để có những sự điều chỉnh hợp lý, phù hợp với từng hoàn cảnh, thời điểm diễn ra sự thay đổi.

## - *Nhiệm vụ của chủ thể quản lý sự thay đổi*

+ Chủ thể quản lý phải kiểm soát liên tục sự thay đổi từ bên ngoài. Đây là công việc nhằm giúp cho nhà quản trị “đón đầu sự thay đổi”, thực hiện chức năng dự báo và báo cáo thông tin kịp thời.

+ Chủ thể quản lý phải kiểm soát liên tục sự thay đổi từ bên trong nhằm xem hoạt động thay đổi có hiệu quả không?

+ Chủ thể quản lý phải thừa nhận; đối phó được với mọi tình huống của sự thay đổi như việc xây dựng các kế hoạch, mục tiêu, phương án... cho quá trình thay đổi. Huy động các nguồn lực, tổ chức, bố trí, sắp xếp lại nhân sự cho phù hợp với hoàn cảnh cụ thể.

### 3.3.3 Phẩm chất và kỹ năng của chủ thể quản lý sự thay đổi

#### - *Phẩm chất của chủ thể quản lý sự thay đổi*

+ *Hiểu rõ tổ chức*: Trước hết nhà quản trị phải hiểu rõ tổ chức của mình. Chính điều đó là cái cốt lõi làm cơ sở cho nhà quản trị, lãnh đạo tổ chức đi đúng hướng, đúng mục tiêu đề ra và kịp thời điều chỉnh để thích ứng với những thay đổi trong tổ chức.

+ *Năng lực dùng người và quản người*: Năng lực tổ chức quản lý thể hiện ở sự khéo léo tài tình trong việc dùng người, quản người; thể hiện ở phong cách quản lý. Để thành công nhà quản trị cần phải hiểu nhân viên, quan tâm đến họ, đồng thời giao quyền, ***giao nhiệm vụ và giám sát họ***. Năng lực dùng người và quản người của nhà quản trị là một phẩm chất cần thiết để thực hiện quản lý sự thay đổi.

### 3.3.3 Phẩm chất và kỹ năng của chủ thể quản lý sự thay đổi

#### - *Kỹ năng của chủ thể quản lý sự thay đổi*

+ *Kỹ năng truyền đạt thông tin*: Nhà quản trị nhận thông tin đầu tiên rồi truyền đạt tới nhân viên một cách rõ ràng dễ hiểu và nhanh chóng nhất.

Những thông điệp truyền đi phải sinh động, rõ ràng và có sức thuyết phục cao. Do đó, sự thành thạo trong khả năng giao tiếp bằng lời nói luôn là phẩm chất cần có của một người lãnh đạo giỏi. Thông tin trong quản lý sự thay đổi phải luôn đảm bảo sự thông suốt thống nhất từ cấp cao đến các cấp cơ sở.

### 3.3.3 Phẩm chất và kỹ năng của chủ thể quản lý sự thay đổi

+ *Kỹ năng lập kế hoạch*: Lập kế hoạch là một nhiệm vụ và cũng là một kỹ năng đặc biệt trong nghệ thuật lãnh đạo của nhà quản trị. Lập kế hoạch là một quá trình đòi hỏi sự chuyên tâm và trình độ chuyên môn cao, nhà quản trị tầm cỡ thường đưa ra những chiến lược mang tính tầm cỡ, giúp tổ chức ngày càng phát triển.

Kỹ năng lập kế hoạch là một trong những yếu tố quyết định tới sự thành công của tổ chức cũng như sự nghiệp của nhà quản trị đó. Họ là người luôn có những giải pháp để giải quyết mọi khó khăn trong những tình huống nan giải nhất. Bởi vì, họ đã nhìn rõ bản chất của sự việc ngay cả trước khi các cộng sự chỉ mới bắt đầu nghĩ về nó.

### 3.3.3 Phẩm chất và kỹ năng của chủ thể quản lý sự thay đổi

+ *Kỹ năng làm việc theo nhóm*: Nhà quản trị là người điều hành một tổ chức nên khả năng làm việc theo nhóm là một kỹ năng bắt buộc đối với họ. Một nhà quản trị thành công không chỉ nhờ năng lực của bản thân mà phần lớn là nhờ sự hợp tác của nhân viên.

+ *Kỹ năng giải quyết tình huống*: Có thể nói kỹ năng này là biệt tài của nhà quản trị trong công tác quản lý. Sự nhanh nhẹn linh hoạt khi xử lý tình huống quản lý sẽ giúp vận hành tổ chức tốt hơn.

### 3.3.3 Phẩm chất và kỹ năng của chủ thể quản lý sự thay đổi

+ *Kỹ năng giao tiếp*: Giao tiếp là một nghệ thuật, nó thể hiện sự chinh phục khối óc và trái tim. Đừng bao giờ đánh giá thấp sức mạnh của việc lựa lời phù hợp. Lời nói mà ta lựa chọn có thể quyết định tới người nghe hoặc chấp nhận hoặc từ chối.

Do vậy, lời nói khi giao tiếp phải khẳng định, quyết đoán và có trách nhiệm, để bày tỏ sự hợp tác cũng như đem lại lòng tin cho đối tác. Lựa lời phù hợp, có thể làm tăng khả năng chinh phục khối óc của người nghe. Để thực hiện sự thay đổi thành công, nhà quản trị phải luôn chú ý nâng cao kỹ năng giao tiếp của mình.



## 3.4 Củng cố sự thay đổi trong tổ chức

### 3.4.1 Thay đổi nhân sự

Trong tổ chức thay đổi nhân sự cũng tạo nên sự đổi mới. Thay đổi nhân sự có thể tiến hành trong nội bộ tổ chức, giữa tổ chức với bên ngoài.

Sự thay đổi tổ chức diễn ra do những yêu cầu của tổ chức và có thể để đáp ứng theo kịp với sự thay đổi của môi trường, đối thủ cạnh tranh.

**Thay đổi nhân sự được thực hiện thông qua các quá trình:** tuyển dụng, thuyên chuyển hay đề bạt trong tổ chức.

Để sự thay đổi đạt được thành công thì tổ chức cần những nhân viên có kỹ năng khác nhau. Việc tuyển dụng, huấn luyện, xử phạt, điều động, cất nhắc, thậm chí sa thải những nhân viên không đáp ứng với vị trí công việc đều là những biện pháp thay đổi nhân sự cần phải quan tâm.

### 3.4.1 Thay đổi nhân sự

**Thay đổi về nhân sự có thể mang lại kết quả tốt ngoài mong đợi như:** năng suất và hiệu quả cao.

Tuy nhiên, thay đổi nhân sự cũng còn nhiều thách thức như: nhân sự mới không có năng lực chuyên môn phù hợp, việc sắp xếp nhân lực của nhà quản trị không khoa học dẫn đến kết quả không như mong đợi. Sự bất bình trong đội ngũ lao động dẫn đến kết quả công việc thực hiện không cao.

### 3.4.2 Thay đổi về văn hóa

*Văn hóa doanh nghiệp lại là một yếu tố có khuynh hướng “chống lại sự thay đổi”* nên thay đổi văn hóa của tổ chức là một trong những thách thức lớn nhất đối với hầu hết các doanh nghiệp. **Điều đó xuất phát từ những nguyên nhân sau:**

- *Thứ nhất*, văn hóa doanh nghiệp cũng giống như những thói quen được hình thành trong nhiều năm, từ sự tương tác qua lại giữa các thành viên nên khó thay đổi.

- *Thứ hai*, văn hóa doanh nghiệp chịu ảnh hưởng từ chính những người sáng lập doanh nghiệp. Các giám đốc doanh nghiệp có xu hướng tuyển dụng những người cũng có phong cách giống họ, nên văn hóa đã được định hình của doanh nghiệp sẽ được các nhân viên mới góp phần củng cố và phát triển.

## 3.4.2 Thay đổi về văn hóa

- Thứ ba, các thành viên trong một tổ chức thường cảm thấy thoải mái với văn hóa hiện tại và thông thường chỉ khi có một sự kiện quan trọng tác động, chẳng hạn như: doanh nghiệp sắp bị phá sản, bị mất hàng loạt khách hàng và doanh thu giảm sút mạnh thì mới có cơ hội thay đổi văn hóa doanh nghiệp.

### 3.4.2 Thay đổi về văn hóa

**Để thay đổi văn hóa trong tổ chức của mình, các doanh nghiệp có thể tham khảo những vấn đề cơ bản sau:**

- Trước khi thay đổi văn hóa, phải xác định rõ khiếm khuyết trong văn hóa hiện tại của doanh nghiệp. Nếp văn hóa mới của doanh nghiệp phải hỗ trợ việc thực hiện thành công chiến lược phát triển. Doanh nghiệp đặt ra một tầm nhìn, sứ mệnh nào và cần điều chỉnh văn hóa ra sao để thực hiện thành công tầm nhìn, sứ mệnh đó?

- Các cá nhân trong tổ chức phải đồng tâm thay đổi hành vi của họ để tạo ra một môi trường văn hóa doanh nghiệp như mong muốn. Đây là bước khó khăn nhất trong quá trình thay đổi văn hóa doanh nghiệp.

### 3.4.2 Thay đổi về văn hóa

- ***Giao tiếp hiệu quả***, nghĩa là phải thông báo cho tất cả các nhân viên về quá trình thay đổi văn hóa của tổ chức nhằm đảm bảo sự cam kết của họ và thành công của quá trình chuyển đổi văn hóa. ***Các nhân viên cần phải được biết những gì đang mong đợi từ họ*** và nó có ý nghĩa rất quan trọng trong việc thay đổi văn hóa doanh nghiệp.

- ***Xem xét lại cơ cấu tổ chức nghiệp***. Chẳng hạn, trong một doanh nghiệp nhỏ có bốn bộ phận kinh doanh độc lập cạnh tranh lẫn nhau, nhưng phục vụ cho một số khách hàng nhất định. Một tổ chức như vậy không thể làm cho việc thay đổi văn hóa doanh nghiệp có hiệu quả.

### 3.4.2 Thay đổi về văn hóa

- *Điều chỉnh cách công nhận và khen thưởng nhân viên.* Doanh nghiệp có thể khuyến khích nhân viên, điều chỉnh hành vi của họ cho phù hợp với môi trường văn hóa mới.

- *Xem xét lại tất cả các chính sách, chế độ lưu hành nội bộ* để đảm bảo hệ thống chính sách phù hợp với môi trường văn hóa mới. Chẳng hạn, doanh nghiệp không thể chỉ khen thưởng cho thành tích cá nhân nếu môi trường văn hóa mới đề cao tinh thần làm việc đồng đội.

## Câu hỏi ôn tập thảo luận chương 3

Học viên thảo luận tình huống 6 trong câu hỏi thảo luận chương 3.



Thank you!

