

QUẢN TRỊ SỰ THAY ĐỔI (Change Management)

CHƯƠNG 4 THỰC HIỆN THAY ĐỔI VÀ THÍCH NGHI VỚI THAY ĐỔI



GV. Ngô Anh Tuấn

NỘI DUNG:

- ❖ 4.1 Sự thay đổi của cá nhân
- ❖ 4.2 Sự thay đổi của tổ chức
- ❖ 4.3 Các biện pháp hỗ trợ thực hiện sự thay đổi
- ❖ 4.4 Sự thích nghi với thay đổi của cá nhân và tổ chức

4.1 Sự thay đổi của cá nhân

Ở cấp độ cá nhân, quản trị sự thay đổi đòi hỏi cấp lãnh đạo - quản lý phải hiểu được quá trình chuyển đổi nơi từng thành viên diễn ra như thế nào cũng như những “chất xúc tác” cần thiết cho quá trình này. Cụ thể hơn, lãnh đạo doanh nghiệp cần xác định câu trả lời cho những vấn đề sau:

- Nhân viên của bạn cần nghe những thông điệp nào, khi nào và từ ai.
- Thời điểm tối ưu để đào tạo nhân viên phát triển một kỹ năng mới.
- Cách huấn luyện (coaching) và khai vấn (mentoring) nhân viên thay đổi hành vi.

4.2 Sự thay đổi của tổ chức

4.2.1 Thay đổi tầm nhìn, sứ mạng và chiến lược

Một trong những yếu tố làm nên sự lớn mạnh của tổ chức chính là tư duy sáng tạo của các nhà quản trị. Tầm nhìn của Ban quản trị là yếu tố cốt lõi. Những tổ chức nào bứt phá được những thói quen làm ăn cũ, mạnh dạn đầu tư, gọi vốn và hướng ra thị trường toàn cầu với những chiến lược rõ ràng thì mới tạo nên sự lớn mạnh.

4.2 Sự thay đổi của tổ chức

4.2.1 Thay đổi tầm nhìn, sứ mạng và chiến lược

Trong thay đổi tư duy, trước hết là thay đổi tư duy kinh doanh như: Lựa chọn lợi nhuận hay khả năng chiếm lĩnh thị trường. Trong kinh doanh chọn chiến lược dài hạn hay chọn kế hoạch ngắn hạn; Chọn thị phần hay chọn doanh thu; Chọn chất lượng hay chọn số lượng; Chọn khách hàng truyền thống hay chọn khách hàng mới.

Triết lý kinh doanh của doanh nghiệp ngày nay là hãy lắng nghe thị trường, khách hàng, và nhìn lại chính đã mình làm được gì, đó là nền tảng để doanh nghiệp thành công khi sáng tạo và dám đổi mới.

4.2 Sự thay đổi của tổ chức

4.2.1 Thay đổi tầm nhìn, sứ mạng và chiến lược

Tầm nhìn, chiến lược, sứ mạng của tổ chức là hoàn toàn có thể thay đổi phù hợp với từng giai đoạn phát triển, không cứng nhắc. Nếu chúng ta thấy rằng môi trường bên ngoài, bên trong đã thay đổi, và tầm nhìn, chiến lược, sứ mạng của tổ chức không còn phù hợp nữa thì nhà quản trị hoàn toàn có thể linh hoạt thực hiện sự thay đổi.

Trong thay đổi tư duy tùy vào từng thời kỳ để sự lựa chọn giữa lợi nhuận và khả năng chiếm lĩnh thị trường. Ngày nay các cộng đồng người tiêu dùng cũng là một giá trị cần đo lường được.

4.2 Sự thay đổi của tổ chức

4.2.1 Thay đổi tầm nhìn, sứ mạng và chiến lược

Trong thay đổi tư duy chiến lược, tầm nhìn cần tính đến thường xuyên thay đổi tính năng, chất lượng sản phẩm hay dịch vụ là cần thiết để nâng cao năng lực cạnh tranh và tăng doanh số.

Thí dụ như các công ty Hàn Quốc họ đã thay đổi tư duy về nhận biết, dự báo nhu cầu của người tiêu dùng và đã cho ra đời loại chảo mới hai mặt Happy Cook dành cho các bà nội trợ Việt Nam vô cùng tiện lợi, và rõ ràng là họ đã chiếm được thị trường Việt Nam dù giá sản phẩm không hề rẻ. Những sản phẩm gia dụng ngày nay thường kết hợp nhiều tính năng kiểu 3 trong 1 để thỏa mãn yêu cầu ngày càng cao của thượng đế. Tính thẩm mỹ của sản phẩm cũng là một yếu tố quan trọng, gây ấn tượng mạnh với người tiêu dùng ngay từ cái nhìn đầu tiên, khiến họ không thể chối từ.

4.2 Sự thay đổi của tổ chức

4.2.1 Thay đổi tầm nhìn, sứ mạng và chiến lược

Thay đổi tư duy điều hành bao gồm: Hướng tới khách hàng hay hướng tới sự phù hợp với các tiêu chuẩn, qui định nội bộ; Dựa vào thực tế hay dựa vào trực giác; Thực hiện hoạt động đón đầu hay phản ứng đối phó với tình huống nảy sinh; Đạt chất lượng tối đa, năng suất tối đa, phát triển tối đa khách hàng; Sử dụng kỹ thuật công nghệ mới để tăng chất lượng hiệu quả tới mức tối đa; Duy trì thái độ cởi mở và luôn nghi vấn đề cải tiến không ngừng dựa trên sự hợp tác và làm việc nhóm; Thay đổi triết lý về cách làm việc.

4.2.2 Thay đổi qui trình

Trong toàn cầu hóa, xu hướng phát triển xã hội hiện nay, đòi hỏi nhà quản trị phải thường xuyên hoặc định kỳ thực hiện sự thay đổi qui trình làm việc theo hướng sau đây:

Trong quản trị truyền thống, Nay trong toàn cầu hóa, phân công lao động ngày càng sâu sắc, chi tiết, vì vậy các công việc trước đây tách riêng nay cần liên kết hoặc gộp lại thành một việc để giảm chi phí, nâng cao hiệu quả.

Thí dụ, Một số nghiên cứu cho thấy các công đoạn trong ngành dệt may, các công đoạn trong bệnh viện, các công đoạn trong dạy học, cần phải được tổ chức lại theo thứ tự tự nhiên, tất yếu cho phù hợp với thực tế.

4.2.2 Thay đổi quy trình

Trong cơ cấu tổ chức, quản trị truyền thống phát triển theo chiều dọc, tạo ra nhiều khâu trung gian, rối rắm thông tin.

Nay cần thay đổi theo hướng thực hiện thu gom chiều dọc, bỏ khâu trung gian trùng lặp, thiếu liên kết, thiếu minh bạch thông tin thành liên kết, thông tin minh bạch. Lợi ích của việc thay đổi theo hướng thu gom chiều dọc là giảm bớt sự chậm trễ trong công việc; hạ thấp chi phí gián tiếp; đáp ứng yêu cầu khách hàng tốt hơn và trao nhiều quyền cho nhân viên hơn.

4.2.2 Thay đổi quy trình

Trong điều hành công việc, cần hiệu chỉnh giảm đi các khâu phức tạp, dài, tốn kém không hiệu quả như: Bỏ bớt các công đoạn không cần thiết. Tính toán lại các khâu hợp lý hơn. Các sai sót cần hiệu chỉnh hiệu quả hơn.

Trong toàn cầu hóa, quá trình điều hành cần thay đổi theo hướng tồn tại dưới nhiều hình thức đa dạng, phong phú tùy theo thị trường, tùy theo khách hàng, tùy theo sản phẩm dịch vụ, tùy theo văn hóa tổ chức, không áp đặt máy móc.

4.2.2 Thay đổi qui trình

Trong quan hệ với khách hàng cần thay đổi theo hướng, giám đốc khách hàng là đầu mối duy nhất đóng vai trò cái đệm giữa một quá trình sản xuất kinh doanh phức tạp và khách hàng. Họ sẽ làm việc với khách hàng như là người chịu trách nhiệm toàn bộ đối với quá trình từ sản xuất đến tiêu dùng cuối cùng, mặc dù thực tế không phải như vậy. Điều này cho phép công ty phản ứng tích cực sự thay đổi của nhu cầu thị trường, giải quyết nhanh các yêu cầu của khách hàng.

Trong quản trị, điều hành cần thay đổi theo hướng kết hợp tối ưu tập trung hóa và phi tập trung hóa, không cực đoan. Hoạt động nào cần tập trung hóa về một đầu mối thì tập trung và hoạt động nào cần phi tập trung nhằm đảm bảo phục vụ nhanh chóng khách hàng thì phi tập trung.

4.2.2 Thay đổi qui trình

Quản trị thay đổi, tiêu chuẩn đề bạt dựa vào năng lực, dựa vào chuyên môn thực sự chứ không phải dựa dựa vào quan hệ, dựa vào thâm niên. Quản trị thay đổi, tiêu chuẩn giá trị thay đổi từ chủ thể chuyển sang năng suất cao.

Quản trị thay đổi, cơ cấu công ty thay đổi từ bậc thang chuyển sang bằng phẳng: Cơ cấu cũ: 1 cán bộ quản lý phụ trách 3 - 6 nhân viên; Cơ cấu mới 1 cán bộ - 30 nhân viên.

4.2.2 Thay đổi qui trình

Trong quản trị thay đổi, triết lý kinh doanh cần thay đổi theo hướng: phục vụ tối đa nhu cầu khách hàng chứ không phải sự phù hợp với các tiêu chuẩn nội bộ tổ chức; trong quản trị thay đổi cần dựa vào thực tế của hoạt động tổ chức chứ không phải dựa vào trực giác; trong quản trị thay đổi dựa trên sự khái quát hóa toàn bộ hoạt động của tổ chức chứ không dựa vào chuyên môn hóa công việc; trong quản trị thay đổi đề cao hoạt động đón đầu chứ không phải dựa vào phản ứng đối phó; TQM (Total Quality Management) là quá trình liên tục, không gián đoạn, thể hiện tính hệ thống chứ không phải là từng giai đoạn riêng lẻ.

4.2.2 Thay đổi qui trình

Mục tiêu của quản trị sự thay đổi qui trình là: Đạt chất lượng tối đa, năng suất tối đa, giảm công việc năng nhọc; sử dụng kỹ thuật công nghệ để tăng chất lượng hiệu quả tới mức tối đa, duy trì thái độ cởi mở và luôn nghĩ vấn đề cải tiến không ngừng dựa trên sự hợp tác và làm việc nhóm; thay đổi triết lý về cách làm việc.

Trong quản trị sự thay đổi cần xác định cần phải làm gì? Sau đó là làm như thế nào? Không nên coi cái gì là đương nhiên cả, tập trung cái cần phải có. Tập hợp nhiều loại đầu vào và tạo ra đầu ra có giá trị cho khách hàng.

4.2.2 Thay đổi qui trình

Thay đổi về công nghệ mới, nâng cao năng suất, hiệu quả làm việc.

Một số nghiên cứu cho thấy, hầu như các tổ chức ứng dụng phương thức tổ chức họp online để tiết kiệm thời gian và dùng email thay cho giấy? Khai báo thuế hay thực hiện các khai báo hải quan bằng internet để tiết kiệm thời gian đi lại? Nhiều tổ chức ứng dụng hệ thống quản lý ERP (Enterprise Resource Planning) để tổ chức quản lý các nguồn lực và tác nghiệp. Vẫn còn nhiều tổ chức không mạnh dạn đầu tư thiết bị mới vì sợ tốn kém, song những công nghệ cũ rõ ràng không tạo ra sự cạnh tranh về chất lượng sản phẩm, năng suất và hiệu quả.

4.2.2 Thay đổi qui trình

Thay đổi về thị trường trong toàn cầu hóa, không có thị trường nào là bền vững mãi mãi. Luôn có những thời điểm khó khăn cho doanh nghiệp khi những thị trường lớn quen thuộc gặp vấn đề. Vì thế năng động tìm kiếm những thị trường mới cũng là một việc cần quan tâm.

Thay đổi cách thức lựa chọn phân khúc thị trường cũng là một vấn đề mà doanh nghiệp phải làm sao cho phù hợp với chiến lược phát triển của công ty.

4.2.2 Thay đổi qui trình

Thay đổi về cấu trúc và vận hành. Đây là những quyết định rất khó khăn với các nhà điều hành doanh nghiệp. Những bộ phận nào công kênh, nhiều khâu trung gian, kém hiệu quả thì phải mạnh dạn cắt bỏ, tin giản, nhưng việc này cũng đồng nghĩa với rất nhiều người bị mất việc làm, nhiều gia đình sẽ khó khăn, song cũng phải thay đổi. Sau khi thay đổi được cấu trúc, tổ chức phải tìm được người quản lý có năng lực để họ điều hành hoạt động. Việc thay đổi cấu trúc vận hành này sẽ giúp doanh nghiệp vận hành tốt hơn.

Thí dụ: Giải pháp quản trị quy trình nghiệp vụ BPM (Business process management). Xu hướng mới trong hoạt động phát triển sản phẩm dịch vụ tại hệ thống ngân hàng.

4.2.2 Thay đổi qui trình

- **Xét về mặt quản lý:** BPM là cách tiếp cận hệ thống nhằm giúp các doanh nghiệp tiêu chuẩn hóa, tối ưu hóa, tự động hoá quy trình hoạt động với mục đích giảm chi phí, tăng chất lượng hoạt động, rút ngắn thời gian sản xuất và đảm bảo sản phẩm đạt chất lượng cao.
- **Về mặt công nghệ:** BPM cũng cung cấp các bộ công cụ giúp các doanh nghiệp mô hình hóa, thiết kế, triển khai, giám sát, vận hành và cải tiến các quy trình nghiệp vụ một cách linh hoạt.

4.2.2 Thay đổi quy trình

Lợi ích của BPM

Quy trình phát triển sản phẩm dịch vụ được xây dựng tốt sẽ giúp giảm thiểu chi phí hoạt động, mang lại doanh thu cao hơn, nâng cao năng suất làm việc của mỗi cá nhân trong tổ chức, qua đó đáp ứng được những yêu cầu từ thị trường. Lợi ích chính mang lại của BPM là khả năng xây dựng và phát triển quy trình một cách hiệu quả hơn với khả năng tin học hóa cao và sự hỗ trợ tối đa cho từng đối tượng tham gia vào quy trình phát triển sản phẩm dịch vụ.

Giá trị của BPM được thể hiện qua ba yếu tố: năng suất, hiệu quả và sự linh hoạt.

4.2.3 Thay đổi trong sản xuất kinh doanh

Công ty bạn cần thay đổi kinh doanh khi có các dấu hiệu sau đây:

Chiến lược kinh doanh của bạn bị vô hiệu hóa bởi khách hàng liên tiếp yêu cầu giảm giá và phản ứng đối với việc phải trả thêm phụ phí cho những dịch vụ gia tăng. Các khách hàng đang tìm kiếm một mặt hàng khác thay thế cho sản phẩm dịch vụ của bạn.

Lợi nhuận kinh doanh giảm sút do tăng chi phí đầu vào. Những công ty mới ra đời kinh doanh cùng loại sản phẩm/dịch vụ với bạn áp dụng những công nghệ tiên tiến, hiện đại hơn.

4.2.3 Thay đổi trong sản xuất kinh doanh

Nội dung thay đổi kế hoạch sản xuất kinh doanh bao gồm:

- Thường xuyên cập nhật kế hoạch sản xuất kinh doanh. Luôn đặt ra các cột mốc tham vọng và thường xuyên đo lường kết quả đạt được là một cách cải thiện hoạt động kinh doanh.
- Việc vạch lại kế hoạch kinh doanh cũng sẽ giúp doanh nghiệp nhận diện cơ hội mới và đưa công ty phát triển đúng hướng. Tăng bội số những khoản đầu tư hiệu quả. Chú ý thử nghiệm ý tưởng mới. Từ bỏ khách hàng kém tiềm năng, vì công ty phải bỏ ra nhiều chi phí, công sức để giữ chân nhưng biên lợi nhuận thu về thấp chính là thế lực đang cản trở sự phát triển của doanh nghiệp.

4.2.3 Thay đổi trong sản xuất kinh doanh

Thương lượng giá tốt với nhà cung cấp như:

- Giá cả xuống thấp là thời điểm tốt để bạn ký kết với nhà sản xuất. Khi đó bạn có thể thương lượng mức giá hợp lý, đôi lại là cơ hội làm ăn lâu dài với nhau. Mở rộng mạng lưới kinh doanh; tạo sự khác biệt cho thương hiệu, tránh trở thành một thương hiệu gần giống với thương hiệu nổi tiếng.
- Chỉ có giá rẻ và dịch vụ chất lượng là chưa đủ, bạn phải cung cấp cho khách hàng những gì khiến bạn trở nên khác biệt. Tăng cường liên kết, hợp tác với các công ty mạnh, bởi lẽ những công ty này đã thu hút một lượng khách hàng nhất định những khách hàng mà bạn muốn có.

4.2.3 Thay đổi trong sản xuất kinh doanh

Thay đổi cách thức quản trị nhân sự

Thay đổi nhân sự được thực hiện thông qua các quá trình: tuyển dụng, chuyển chuyển hay đề bạt trong tổ chức. 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; 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, kết quả công việc thực hiện không cao.

4.2.3 Thay đổi trong sản xuất kinh doanh

Người lãnh đạo, phải biết chấp nhận những hạn chế làm việc của nhân viên. Thông thường mỗi tạo hóa sinh ra và quá trình học tập, mỗi người giỏi một khía cạnh, không ai có khả năng giỏi đều tất cả. Chính vì vậy, chúng ta cần hợp tác, cộng tác với nhau.

4.2.3 Thay đổi trong sản xuất kinh doanh

Nhà lãnh đạo cần khen ngợi những nhân viên làm việc hiệu quả. Thực tế cho thấy rằng, nếu nhân viên của bạn đến làm việc phấn khởi, nếu họ không trốn tránh và sợ hãi khi phạm sai lầm, nếu họ cảm thấy vui vẻ, nếu họ tập trung vào phần việc của mình hơn thì bạn mới thật sự trở thành người lãnh đạo tốt.

Trong lãnh đạo, điều quan trọng là làm sao để mọi người hào hứng làm việc. Nhân viên là những người làm công ăn lương, vì vậy làm sao để họ hào hứng làm việc để đạt hiệu quả nhất đó là điều người lãnh đạo mong đợi. Còn nếu họ đến chỗ làm mà chỉ mong hết giờ và làm việc cầm chừng thì coi như nhà lãnh đạo thất bại.

4.2.3 Thay đổi trong sản xuất kinh doanh

Nhà lãnh đạo phải biết động viên nhân viên. Nếu bạn không để cho nhân viên biết rằng bạn hài lòng với họ thì họ sẽ cảm thấy chán nản. Họ làm việc vì rất nhiều lý do. Đôi khi lý do quan trọng nhất lại chẳng có gì liên quan tới tiền bạc. Một trong những lý do chưa được tiết lộ, chưa được nói tới, chưa bao giờ được viết ra đó là mong muốn được “người lãnh đạo khen ngợi”.

Hãy biết khôn khéo để tìm được người phù hợp. Người lãnh đạo tài năng nhất là người có đủ khả năng để tìm được nhân viên có thể làm được những gì mình muốn và phải là người biết tự kiểm chế để không xen vào công việc của nhân viên. Bạn phải có khả năng lựa chọn được người phù hợp để giao công việc theo yêu cầu, sau đó bạn cứ để họ tự hoàn thành phần việc của mình. Để làm điều này đòi hỏi phải có trực giác nhạy bén.

4.2.3 Thay đổi trong sản xuất kinh doanh

Nhà quản trị hãy dám, biết nhận trách nhiệm về mình, không đổ thừa cho ai, không đổ thừa cho lỗi hệ thống. Họ chịu trách nhiệm và không lảng tránh nó. Đây chính là cách để tạo dựng niềm tin, là cách để công việc của bạn được hoàn thành". Một người quản lý tốt là người luôn biết nhận trách nhiệm.

Tất cả những gì nhà quản trị nói và làm phải nhất quán. Hãy chú ý lời nói của người lãnh đạo vì chúng sẽ trở thành hành động. Chú ý hành động của mình vì chúng sẽ trở thành thói quen. Chú ý thói quen của bạn vì chúng sẽ trở thành tính cách. Chú ý tính cách của bạn vì chúng sẽ trở thành số phận. Bạn càng muốn trở thành nhà quản lý giỏi thì bạn càng phải chú ý và nhớ tất cả những gì bạn nói và làm.

4.2.3 Thay đổi trong sản xuất kinh doanh

Nhà quản trị hãy nhạy bén trong giải quyết những mẫu thuẫn nảy sinh. Thỉnh thoảng, các nhân viên lại làm mất lòng nhau.

Người lãnh đạo hãy chăm chú lắng nghe người khác nói. Nhiều người không bao giờ lắng nghe. Nếu người lãnh đạo nghĩ rằng mình là người biết tất cả thì bạn sẽ chỉ lắng nghe ý kiến của bản thân và không để tâm tới ý kiến của người khác.

4.2.3 Thay đổi trong sản xuất kinh doanh

Hòa nhập với mọi người. Ngày nay, hòa nhập là tiêu chuẩn bắt buộc cho mọi nhân viên, vì có thể đáp ứng được những yêu cầu của công ty và khiến cho lãnh đạo của công ty phải thuê bạn. Khi phong cách làm việc của nhân viên đáp ứng được nhu cầu công ty và thỏa mãn được yêu cầu của các thành viên khác thì người nhân viên sẽ gặt hái thành công.

Để mọi người nghĩ rằng họ biết nhiều hơn bạn. Đây là quy tắc rất đơn giản nhưng chắc rằng rất nhiều nhà quản lý không sử dụng nó, Tại sao vậy? Áp dụng quy tắc này sẽ khiến cho nhân viên của bạn cảm thấy họ thực sự đặc biệt và quan trọng.

Biết rõ vai trò của từng người trong tổ chức. Hiểu rõ vai trò của từng người trong tổ chức để hợp tác với nhau trong công việc.

4.2.4 Thay đổi quy tắc khen thưởng

Hãng General Electric đã đúc kết được 8 qui tắc sau:

- Đùng gắn tiền lương, tiền thưởng và quyền lực. Làm cho nhân viên hiểu rõ được hưởng những gì.
- Phổ biến công khai bất cứ việc khen thưởng nào.
- Cần khen thưởng kịp thời.
- Nên sử dụng hình thức khen thưởng phi tiền tệ.
- Khi khen thưởng phải lưu ý đến tập quán của từng nước, từng địa phương.
- Các quyết định khen thưởng cũng có thể thay đổi được.
- Cuối cùng quan trọng nhất vẫn là cách đưa tiền.

4.2.5 Thay đổi văn hóa tổ chức

Phải xây dựng được những con người văn hóa bao gồm 4 yếu tố:

+ *Tính trung thực.* Luôn thành thật trong cuộc sống, không gian dối, thực hiện đúng những gì mình đã hứa hẹn và đảm bảo đúng những gì mình sẽ thực hiện. Trung thực là đức tính quý nhất của con người, hãy luôn trân trọng và giữ gìn.

+ *Tính tự giác.* Không nề hà công việc, sẵn sàng bất cứ công việc gì có lợi cho tổ chức, không ngại khó khăn, làm việc hết mình vì lợi ích của tổ chức.

4.2.5 Thay đổi văn hóa tổ chức

+ *Tính sáng tạo*: tự tin năng động và sáng tạo, sử dụng thời gian hợp lý cho từng công việc, biết sắp xếp, xử lý những tình huống bằng những hành động hợp lý nhất.

+ *Thay đổi để hoàn thiện*: hãy khắc sâu câu nói này trong tâm trí của nhân viên.

4.2.5 Thay đổi văn hóa tổ chức

Thí dụ: Những tinh thần chủ đạo của công ty Matsushita mà về sau trở thành những nét chính của **Văn hóa doanh nhân** trên đất nước Nhật Bản là:

- Doanh nhân phục vụ đất nước.
- Quang minh chính đại.
- Hòa thuận nhất trí.
- Lễ độ khiêm nhường.
- Phấn đấu vươn lên.
- Đền đáp công ơn.

4.2.5 Thay đổi văn hóa tổ chức

Thí dụ:

Văn hóa kinh doanh Matsushita của Nhật Bản:

- Lợi nhuận thu được từ việc phục vụ xã hội đó là niềm tự hào cần nuôi dưỡng niềm tin.
- Phải biết ơn và kính trọng khách hàng. Họ là trung tâm trong các hoạt động của doanh nhân.
- Không vì lấy lòng khách hàng mà hạ thấp nhân viên.
- Vấn đề không phải là vốn mà là sự tín nhiệm.
- Phân đầu làm sản phẩm chất lượng, nhưng làm sao đến với mọi đối tượng mới quan trọng nhất.

4.2.6 Thay đổi cơ cấu tổ chức

Cơ cấu Mạng kinh tế: Đặc điểm cơ cấu Mạng kinh tế là cùng một lúc các thành viên của mạng đều có thể sử dụng các nguồn lực chung để phục vụ sản xuất kinh doanh, do đó có thể giảm chi phí đáng kể và nâng cao hiệu quả. Do được cấu thành từ những chủ thể kinh tế độc lập nên việc quản lý, điều tiết các nguồn lực của mạng đều dựa trên cơ chế thị trường, không cứng nhắc như khi sử dụng hệ thống quản lý hành chính.

Ví dụ, một công ty thăm dò và khai thác mỏ có thể không biết được một số luật hoặc quy định địa phương trong khi đang nghiên cứu và thăm dò tại một khu vực địa lý mới, và do đó có thể gặp phải một số rắc rối.

Tuy nhiên, nếu công ty này hợp tác với một hoặc nhiều công ty khác, thậm chí là với các công ty địa phương, nó có thể được hưởng lợi từ kiến thức của các đối tác và tránh các rắc rối trong tương lai.

4.2.6 Thay đổi cơ cấu tổ chức

Cơ cấu Tập đoàn liên kết ảo: Dựa trên thành tựu của kỹ thuật công nghệ cao, đặc biệt là công nghệ mạng vi tính để tập hợp các đối tác chiến lược cùng sản xuất tiêu thụ sản phẩm hoặc dịch vụ. Tập đoàn ảo tồn tại thông qua hệ thống hợp đồng đối tác giữa các thành viên và bạn hàng.

Đặc điểm: Điều tiết mối quan hệ giữa các thành viên, cũng như các tối tác liên quan đến hợp đồng thỏa hiệp hoặc chuyển giao sở hữu, dễ dàng xây dựng những liên kết tạm thời để hoạt động có hiệu quả ở trên nhiều lĩnh vực kinh doanh.

4.2.6 Thay đổi cơ cấu tổ chức

Mô hình công ty đa chiều: Mở rộng tổ chức để thích nghi với thay đổi của môi trường mà không cần đến quá trình cải tổ sâu rộng.

+ Cấu trúc bảo đảm các sản phẩm cần cho quá trình sản xuất và phát triển của công ty.

+ Cấu trúc bảo đảm quá trình ra đời sản phẩm và dịch vụ của công ty cho thị trường bên ngoài.

+ Cấu trúc bảo đảm tiêu thụ sản phẩm của công ty.

Ba cấu trúc trên song song tồn tại độc lập trong điều kiện thị trường tự do, lấy hiệu quả công việc làm thước đo. Do vậy, đặc điểm quan trọng của công ty đa chiều chính là quyền tự quyết, độc lập hành động và chịu trách nhiệm của giới lãnh đạo các bộ phận cấu trúc của công ty.

4.2.6 Thay đổi cơ cấu tổ chức

Cơ cấu tổ chức tròn: Cấu trúc tròn đặc biệt lưu ý đến khả năng tham gia của tất cả các thành viên vào quá trình ra quyết định quản lý, tránh được tình trạng cấp trên không tiếp nhận, hoặc không phản hồi trước phản ứng từ cấp thấp hơn.

Tròn, đồng nghĩa với việc người chủ sở hữu, người quản lý và người thực hiện cùng tạo thành một vòng khép kín, hỗ trợ và tương tác với nhau để cùng đạt hiệu quả làm việc tốt.

Cơ cấu tổ chức trí tuệ: Tổ chức trí tuệ là làm mọi cách để bồi dưỡng, phát triển và sử dụng đạt hiệu quả cao nhất vốn tri thức của đơn vị và của từng thành viên. Những đặc điểm nổi bật của tổ chức trí tuệ là tự do sáng tạo, dân chủ lành mạnh.

4.2.6 Thay đổi cơ cấu tổ chức

Cơ cấu tổ chức học hỏi: Tổ chức hiện đại đòi hỏi ở người lao động có cá tính sáng tạo cao, khả năng tự làm việc, những hiểu biết cập nhật về môi trường và công nghệ hiện đại, hiểu và có thể tự giải quyết những vấn đề chuyên môn phức tạp.

Để người lao động có thể đáp ứng được những yêu cầu này, cần phải hình thành trong đơn vị quá trình giáo dục tri thức liên tục. Cần chú trọng tạo mọi điều kiện thuận lợi để phát huy hết khả năng sáng tạo của mỗi thành viên.

4.2.6 Thay đổi cơ cấu tổ chức

Cơ cấu theo sản phẩm: Thực tiễn của công tác quản trị đòi hỏi công ty phải làm một hoặc nhiều sản phẩm theo đơn hàng. Do chỉ thực hiện theo hợp đồng, chỉ xảy ra trong một thời gian ngắn, nên công ty phải tổ chức bộ máy thực hiện theo từng sản phẩm đó. Điều này dẫn đến không lập ra bộ máy mới, mà xây dựng thêm trên bộ máy đã có sẵn.

4.3 Các biện pháp hỗ trợ thực hiện sự thay đổi

Các cơ cấu hỗ trợ là những hoạt động và chương trình hỗ trợ việc thực hiện thành công và là phần quan trọng trong một kế hoạch tổng thể. Những cơ cấu như vậy bao gồm các chương trình thí điểm, huấn luyện và hệ thống khen thưởng.

Các chương trình thí điểm tạo cơ hội cho mọi người thử thách với việc thực hiện thay đổi và các vấn đề nan giải của nó với quy mô nhỏ hơn và dễ quản lý hơn. Các cuộc thí điểm là những nơi thử nghiệm và khắc phục lỗi nếu có về việc cải tổ trước khi áp dụng rộng rãi. Những chương trình thí nghiệm này có thể có giá trị vì thay đổi một phòng ban riêng lẻ hầu như luôn dễ dàng và ít mạo hiểm hơn là thay đổi toàn bộ công ty.

4.3 Các biện pháp hỗ trợ thực hiện sự thay đổi

Các chương trình huấn luyện cũng có giá trị tương đương. **Thí dụ**, cty Motorola và General Electric đã triển khai các chương trình đào tạo chính thức như những yếu tố hỗ trợ chính để đảm bảo chất lượng.

Hệ thống khen thưởng cũng đóng vai trò hỗ trợ đặc lực. Hầu như tất cả mọi người đều thích đón nhận những hành vi dẫn đến việc khen thưởng và tránh xa những điều không được thưởng. Do vậy, nếu chương trình thay đổi của bạn yêu cầu mọi người phải làm việc chăm chỉ hơn, thông minh hơn hoặc sáng tạo hơn, thì hệ thống khen thưởng của bạn phải tương xứng với những điều mong đợi đó.

4.4 Sự thích nghi với thay đổi của cá nhân và tổ chức

Vượt qua cảm giác bất lực

Cảm giác bất lực hay mất quyền kiểm soát, là một nguyên nhân chính của những khó khăn liên quan đến sự thay đổi.

Thông kê những điều được và mất

Chúng ta có nhiều cách để tiếp nhận sự thay đổi, và chúng ta cũng có thể phát triển năng lực để nhìn ra những điểm lợi, chứ không chỉ là những gì bị mất, trong những tình huống mới.

Chấp nhận và làm quen với sự thay đổi là một quá trình tạo thăng bằng: “Ta mất gì?” phải cân bằng với “Ta được gì?”. Quá trình này hoàn toàn khác với “lạc quan”. Liệt kê những điều được và mất của bản thân chính là một bước cụ thể mà mọi người nên thực hiện để tập trung sức mạnh tiếp tục vượt qua cuộc khủng hoảng

4.4 Sự thích nghi với thay đổi của cá nhân và tổ chức

Lấy lại điểm tựa

“Lấy lại điểm tựa” có liên quan tới việc thống kê những điều được và mất.

Ở đây, cá nhân cân bằng sự đầu tư cảm xúc tại các điểm tựa quan trọng liên quan tới công việc như cách thức thực hiện công việc, các kỹ năng, mối quan hệ, với sự đầu tư cảm xúc ở những lĩnh vực khác như gia đình, bạn bè và các hoạt động tôn giáo, dân sự. Vì vậy, khi một hay nhiều điểm tựa tại nơi làm việc bị lung lay, bạn có thể vẫn duy trì được sự ổn định bằng cách tạo ra hay củng cố các điểm tựa ở những nơi khác.

Câu hỏi ôn tập

Hãy lấy một tổ chức mà bạn biết rõ về việc về lãnh đạo, về quản trị nguồn nhân lực. Từ đó bạn phân tích, phát hiện các vấn đề cần thay đổi và thực hiện các bước thay đổi?

Thank you!

