

QUẢN TRỊ SỰ THAY ĐỔI (Change Management)

CHƯƠNG 1 TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ SỰ THAY ĐỔI



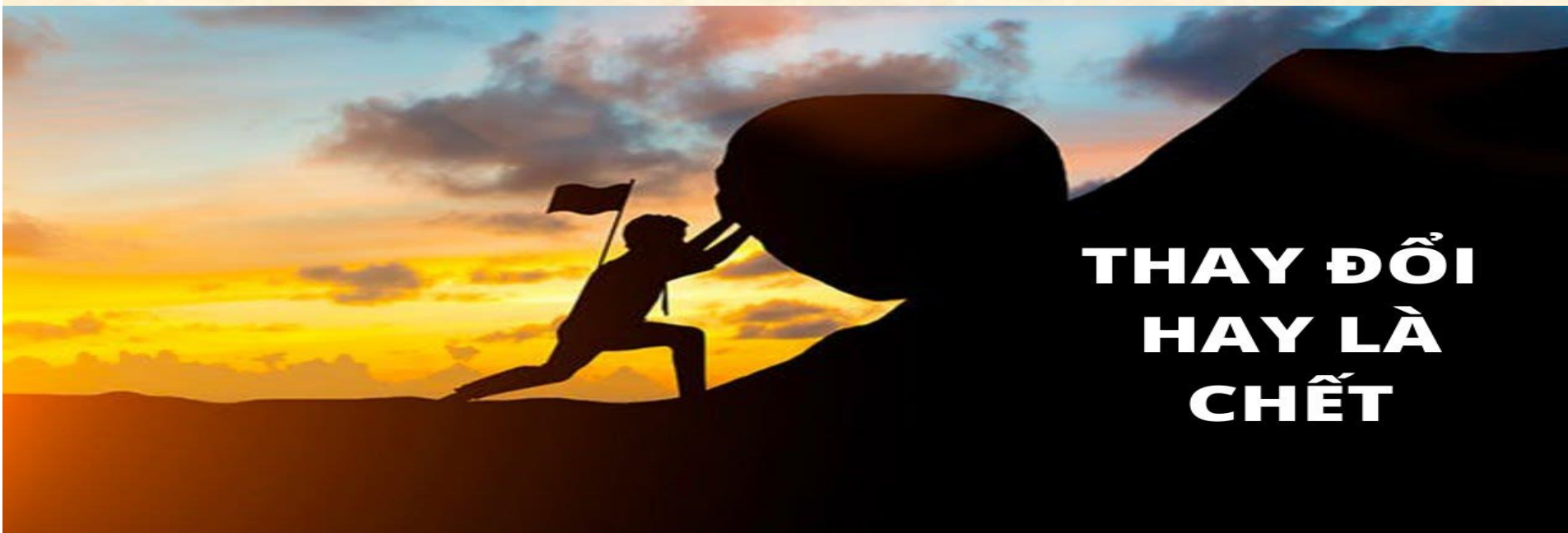
GV. Ngô Anh Tuấn

TÀI LIỆU HỌC TẬP

- [1] Trần Băng Dương, Nguyễn Thị Mỹ Linh, 2021. *Tập bài giảng Quản trị sự thay đổi*. ĐH Kiên Giang
- [2] Đào Duy Huân và Đào Duy Tùng, 2015. *Quản trị sự thay đổi*. NXB. ĐH Kinh tế TP HCM.
- [3] Cẩm nang kinh doanh Harvard, 2005. *Quản lý sự thay đổi và chuyển tiếp*. NXB. TP HCM
- [4] Robert Heller, 2006. *Quản lý sự thay đổi*. NXB. Tổng hợp TP HCM
- [5] John P. Kotter, 2012. *Dẫn dắt sự thay đổi*. NXB. Lao động-Xã hội.

NỘI DUNG:

- ❖ 1.1 Khái niệm, bản chất và sự cần thiết quản trị sự thay đổi
- ❖ 1.2 Các áp lực thúc đẩy và cản trở sự thay đổi
- ❖ 1.3 Nội dung cơ bản của sự thay đổi
- ❖ 1.4 Các hình thức thay đổi của doanh nghiệp



THAY ĐỔI HAY LÀ CHẾT

*Nếu bạn muốn có được thứ bạn chưa từng có
Thì bạn phải làm những việc bạn chưa từng làm!!!*



1.1 Khái niệm, bản chất và sự cần thiết quản trị sự thay đổi

1.1.1 Khái niệm sự thay đổi

Cách diễn đạt thứ nhất, thay đổi là thay cái này bằng cái khác hay là sự đổi khác trở nên khác trước.

Cách diễn đạt thứ hai, thay đổi là quá trình vận động từ sự vật, hiện tượng này thành sự vật, hiện tượng khác trước do ảnh hưởng, tác động qua lại của các sự vật hiện tượng, của các yếu tố bên trong và bên ngoài. Như vậy có thể hiểu đơn giản, thay đổi là làm cho khác đi hay trở nên khác đi, bao gồm cả sự biến đổi về số lượng, chất lượng và cơ cấu.

Thay đổi được thể hiện ở nhiều mức độ như:

- Mức độ 1: Cải tiến (Improvement): là làm tăng lên hay giảm đi những yếu tố nào đó của sự vật để cho phù hợp hơn, không phải là sự thay đổi về bản chất.
- Mức độ 2: Đổi mới (Innovation): là thay cái cũ bằng cái mới; làm nảy sinh sự vật mới; còn được hiểu là sự cách tân; là sự thay đổi một phần về bản chất.
- Mức độ 3: Cách mạng (Revolution): là sự thay đổi trọng đại, căn bản, làm biến đổi bản chất.
- Mức độ 4: Cải cách (Reform): là loại bỏ cái cũ, cái bất hợp lý thành cái mới tốt hơn, hợp lý hơn.

1.1.2 Bản chất của sự thay đổi

Bản chất của quản trị sự thay đổi là làm tốt hơn, mới hơn một số hoạt động của tổ chức, của con người. Thay đổi chính là làm phá vỡ những công nghệ thường ngày đang kìm hãm sự phát triển hãy thay vào đó là cái mới, thúc đẩy sự phát triển. Khi có sự thay đổi xuất hiện thì chúng ta phải tìm cách đối phó với chúng, phải vượt qua được sự thay đổi đó thì mới có thể trở về trạng thái bình thường.

Thay đổi luôn diễn ra trong mọi hoạt động của tổ chức. Thay đổi có thể tiến qua một loạt các bước nhảy nhưng ta phải sống với sự thay đổi liên tục.

1.1.3 Sự cần thiết quản trị sự thay đổi

1.1.3.1 Sự thay đổi giúp tổ chức phát triển bền vững

Quá trình quản trị sự thay đổi sẽ giúp tổ chức nâng cao tính cạnh tranh, mở rộng quy mô hoạt động, nâng cao năng suất làm việc, làm cho hoạt động quản trị của lãnh đạo luôn phù hợp với mọi thay đổi của môi trường và là động lực để tổ chức hoạt động hiệu quả hơn.

Nếu sự thay đổi về công nghệ, nhân sự, thiết bị nguyên vật liệu mà không dẫn đến làm cho một quy trình sản xuất tối ưu hơn, đạt được hiệu quả mong muốn hơn vậy thì chúng ta có thể bỏ hẳn quy trình đó hoặc cắt bỏ các bộ phận, máy móc thiết bị có liên quan.

Thay đổi trong quy trình có thể sẽ kéo theo những thay đổi trong việc sử dụng tài chính, nhân lực, công nghệ, thiết bị và vật tư, nguyên phụ liệu thậm chí là kéo theo thay đổi về tổ chức nhân sự.

1.1.3.2 Sự thay đổi giúp phát triển năng lực lãnh đạo

Thực hiện sự thay đổi nhà quản trị sẽ có thêm kỹ năng và kinh nghiệm quản lý sự thay đổi. Quản trị sự thay đổi vừa là trách nhiệm vừa là thách thức và cũng là cơ hội để nhà quản trị phát triển các kỹ năng lãnh đạo.

Ví dụ, khi tiếp nhận một tổ chức hoạt động kém hiệu quả, nhà quản trị phải tiến hành thực hiện sự thay đổi trên tất cả các lĩnh vực của tổ chức. Nếu thực hiện sự thay đổi thành công thì nhà quản trị sẽ tạo được uy tín của mình đối với tổ chức và xã hội.

Trong quản trị sự thay đổi không được duy ý chí, không được chủ quan hay xuất phát từ sở thích cá nhân của người lãnh đạo. Quản trị sự thay đổi nên được bắt đầu từ những thông tin trung thực, phải khách quan về hiệu quả hoạt động của tổ chức hoặc của một đơn vị hay phòng ban, một quy trình, một công đoạn.

1.1.3.3 Sự thay đổi giúp phát triển được kỹ năng làm việc của nhân viên

Trong quá trình thực hiện sự thay đổi là cơ hội để nhân viên nhận biết khả năng làm việc của bản thân mình, từ đó họ tự thay đổi cách làm việc của mỗi người. Nếu cứ để nhân viên làm mãi một việc, mãi theo một cách thức thì nhân viên sẽ có cảm giác nhàm chán, thậm chí tin rằng sẽ không thể có cách nào khác hơn và cũng không cần khả năng gì khác. Trong quá trình thực hiện sự thay đổi, nhân viên có cơ hội để nhận ra những khả năng khác của mình, tham gia thực hiện sự thay đổi sẽ tạo ra nhiều vấn đề mới, kích thích tranh luận phát triển mọi năng lực làm việc của nhân viên.

1.2 Các áp lực thúc đẩy và cản trở sự thay đổi

1.2.1 Các áp lực thúc đẩy sự thay đổi

1.2.1.1 Các áp lực từ bên ngoài tổ chức

Sự đa dạng về lực lượng lao động: Lực lượng lao động ngày càng đa dạng về văn hóa, khả năng chuyên môn, trình độ, do vậy tổ chức cần có những chính sách và biện pháp về nguồn nhân lực nhằm thu hút và duy trì lực lượng lao động vốn đa dạng ngày một đa dạng này.

Sự thay đổi và tiến bộ của khoa học công nghệ: Các tổ chức sử dụng công nghệ như là công cụ để nâng cao năng suất lao động và nâng cao khả năng cạnh tranh trên thị trường.

Sự thay đổi của thị trường: Sự toàn cầu hóa nền kinh tế buộc các tổ chức phải thay đổi để thích nghi với môi trường kinh doanh mới.

Áp lực xã hội và các chính sách: Khuynh hướng xã hội trong những năm đầu của thế kỷ 21 đòi hỏi các tổ chức cũng phải điều chỉnh cho phù hợp.

1.2.1.2 Các áp lực bên trong

Những áp lực bên trong tổ chức suy cho cùng có nguồn gốc từ chính những người lao động trong tổ chức đó. Nhu cầu của người lao động, sự thỏa mãn công việc, sự cam kết với tổ chức, hành vi và kết quả thực hiện công việc của họ có tác động nhất định tới hoạt động của tổ chức, đòi hỏi tổ chức phải có những thay đổi.

Thí dụ, khi người lao động trong tổ chức lần lượt xin nghỉ việc, tỉ lệ vắng mặt tại nơi làm việc cao hay năng suất lao động giảm đột ngột là những dấu hiệu cho thấy rằng tổ chức cần phải có những thay đổi về cách quản lý, cơ cấu tổ chức hay vấn đề tạo động lực cho người lao động trong tổ chức.

Mặt khác, trong tổ chức có thể tồn tại hai bộ phận có quan điểm, cách nghĩ và cách làm việc trái ngược nhau. Đó là những người cấp tiến và những người bảo thủ; thế hệ già và thế hệ trẻ.

1.2.2 Các áp lực cản trở sự thay đổi

Những nghiên cứu về hành vi tổ chức gần đây cho thấy các tổ chức và các cá nhân trong tổ chức thường cản trở việc thay đổi của chính mình.

Sự cản trở thay đổi của hiện trạng được thể hiện dưới ba hình thức “công khai cản trở thay đổi”, “cản trở thay đổi ngay tức thì” và “cản trở thay đổi chậm”.

1.2.2.1 *Cản trở về phía cá nhân*

Thói quen của con người: Để đối phó với những vấn đề phức tạp này, chúng ta thường dựa trên các thói quen của con người.

Nhu cầu bảo đảm an toàn: Những người có nhu cầu an toàn cao có thể chống đối lại sự thay đổi vì nó đe dọa cảm giác an toàn của họ. Chẳng hạn, khi công ty thông báo rằng công ty sẽ lắp đặt một dây chuyền sản xuất công nghệ mới, rất nhiều nhân viên có thể lo sợ rằng công việc của họ có thể bị liên lụy.

Các yếu tố kinh tế: Cá nhân người lao động có thể lo ngại rằng sự thay đổi của tổ chức sẽ làm giảm thu nhập hiện tại của họ. Những thay đổi về nhiệm vụ công việc cũng dẫn tới những ảnh hưởng về kinh tế nếu người lao động lo ngại rằng họ không thể thực hiện được nhiệm vụ mới, đặc biệt khi mà tiền lương gắn với năng suất lao động mà họ đạt được.

1.2.2.1 *Cản trở về phía cá nhân (tt)*

Lo sợ về điều chưa biết: Sự thay đổi kèm theo những điều mà người lao động chưa biết cũng có thể làm cho họ cảm thấy bất khoan hoặc lo sợ. Chẳng hạn, một người sẽ thấy e ngại khi được đề bạt vì lo ngại những thay đổi về trách nhiệm, hoặc những yêu cầu cao hơn cho vị trí công việc này.

Sự bất tiện hoặc mất tự do: Người lao động có thể cho rằng sự thay đổi gây nên những bất tiện, làm cuộc sống của họ khó khăn hơn, làm giảm tự do của họ hoặc tăng kiểm soát, giám sát với họ nhiều hơn. Do vậy, họ sẽ có xu hướng chống lại sự thay đổi.

1.2.2.2 *Cản trở về mặt tổ chức*

Tính ì của tổ chức: Các tổ chức, đặc biệt là các tổ chức quy mô lớn, đã xây dựng nên các cơ chế nhằm duy trì sự ổn định. Do vậy, cơ cấu tổ chức chính thức, chuyên môn hóa lao động, các quy định cụ thể về các nhiệm vụ và trách nhiệm, các thủ tục, quy định, các phương pháp làm việc đều là những yếu tố làm cản trở sự thay đổi. Tổ chức càng quan liêu sẽ càng không sẵn sàng cho thay đổi

Văn hóa tổ chức: Văn hóa tổ chức được xây dựng trong nhiều năm, có tác động to lớn đến các quy trình, thủ tục trong tổ chức cũng như hành vi của nhân viên và do vậy, thường khó thay đổi.

Sự thay đổi không đồng bộ: Tổ chức bao gồm nhiều hệ thống nhỏ. Các hệ thống này có quan hệ tương tác nhau. Do vậy, khi tiến hành những thay đổi ở bộ phận này sẽ ảnh hưởng đến các bộ phận khác. **Ví dụ,** một công ty tiến hành những thay đổi về công nghệ mà không thay đổi về cơ cấu nhân sự sẽ dẫn tới thực tế có bộ phận này thiếu nhân lực, bộ phận kia thừa nhân lực.

1.2.2.2 *Cản trở về mặt tổ chức*

Tính ì của nhóm: Cho dù các cá nhân muốn thay đổi hành vi của họ, thì các chuẩn mực của nhóm sẽ đóng vai trò là vật cản trở ý muốn đó. Cá nhân thành viên trong nhóm có thể sẵn sàng chấp nhận thay đổi theo đề nghị của ban lãnh đạo tổ chức nhưng nếu chuẩn mực của nhóm ngăn cản tất cả những ý định thay đổi đơn phương nào do ban lãnh đạo đề nghị thì khi đó cá nhân này có thể sẽ chống đối sự thay đổi.

Đe dọa về mặt chuyên môn: Những thay đổi về mô hình tổ chức có thể đe dọa và phương hại đến kiến thức chuyên môn của những nhóm đặc biệt trong tổ chức.

1.2.2.2 *Cản trở về mặt tổ chức*

Đe dọa về mối quan hệ quyền lực đã được thiết lập: Bất kỳ sự tái cơ cấu và phân chia lại quyền lực trong tổ chức nào đều có thể đe dọa tới các mối quan hệ quyền lực đã được thiết lập lâu nay trong tổ chức. **Thí dụ,** Việc thiết lập những đội làm việc tự quản được xem như là đe dọa đối với quyền lực của các cán bộ quản lý trung gian trong tổ chức.

Đe dọa về sự phân bổ nguồn lực đã được thiết lập: Những nhóm người trong các bộ phận phòng ban của tổ chức có trách nhiệm kiểm soát các nguồn lực nhất định. Họ có xu hướng toại nguyện và giữ nguyên những gì họ làm và những gì họ có từ xưa đến nay. Chẳng hạn, sự thay đổi về cơ cấu tổ chức đồng nghĩa với sự thay đổi về số lượng nhân viên và các nguồn lực khác.

1.3 Nội dung cơ bản của sự thay đổi

1.3.1 Xác định nhu cầu của sự cần thay đổi

Tìm hiểu về nhận thức và dự báo vấn đề cần thay đổi. Đây là điểm bắt đầu của lập kế hoạch thay đổi. Trong bất kỳ tổ chức nào cũng luôn có vấn đề cần thay đổi, vấn đề cần thay đổi có thể thuộc về hiện tại hoặc xuất hiện trong tương lai.

1.3.2 Lập kế hoạch sự thay đổi

Để lập kế hoạch thay đổi, nhà quản trị phải phân tích việc dự báo các nguyên nhân dẫn đến sự thay đổi, trên cơ sở đó xác định được mục tiêu của sự thay đổi, thời gian và cách thức thực hiện sự thay đổi, phương thức đánh giá kết quả thay đổi để điều chỉnh và củng cố chúng.

1.3.3 Thực hiện sự thay đổi

Khi xây dựng xong kế hoạch thay đổi, thì tổ chức thực hiện kế hoạch đó bao gồm các hoạt động cần thực hiện sự thay đổi, quy mô của sự thay đổi và lãnh đạo sự thay đổi.

1.3.4 Quản trị đối phó với lực cản khi thực hiện sự thay đổi

Một trong những khía cạnh quan trọng nhất trong quản trị sự thay đổi bao gồm cả việc chấp nhận thay đổi và ủng hộ nó, hiểu rõ tại sao các thành viên trong tổ chức lại có thể kháng cự lại việc này và tìm các biện pháp để vượt qua sự kháng cự đó.

1.3.5 Giám sát điều chỉnh và củng cố sự thay đổi

Là quá trình hình thành những nhận định về kết quả của công việc trên cơ sở những thông tin thu thập được, đối chiếu với những mục tiêu, tiêu chuẩn đã đề ra để điều chỉnh. Củng cố sự thay đổi nhằm làm cho quản trị thay đổi luôn đạt hiệu quả.

1.4 Các hình thức thay đổi của doanh nghiệp

1.4.1 Tổng quan về các hình thức thay đổi của doanh nghiệp

1.4.1.1 Thay đổi cơ cấu

Trong suốt quá trình thay đổi này, với sự hỗ trợ của các chuyên viên tư vấn, quản lý cấp cao cố gắng định hình lại những bộ phận này nhằm đạt được hiệu suất tổng thể cao hơn.

1.4.1.2 Cắt giảm chi phí

Chủ yếu tập trung vào việc cắt giảm những hoạt động không cần thiết hoặc thực hiện những phương pháp thu hẹp tối đa chi phí hoạt động.

1.4.1.3 Thay đổi quy trình

Các chương trình này tập trung vào việc thay đổi cách thức thực hiện công việc.

Thí dụ, chẳng hạn như xây dựng lại quy trình phê duyệt các khoản vay, cách tiếp cận xử lý yêu cầu bảo hành từ khách hàng, hoặc thậm chí cách đưa ra quyết định.

Thay đổi quy trình thường nhằm thúc đẩy công việc thực hiện nhanh hơn, hiệu quả hơn, đáng tin cậy và ít tốn kém hơn.

1.4.1.4 Thay đổi văn hóa

Việc thay đổi từ quản lý theo kiểu mệnh lệnh và điều khiển sang cách thức quản lý mang tính tham gia; thay đổi định hướng sản phẩm là trung tâm phát triển sang định hướng lấy khách hàng làm mục tiêu trung tâm.

1.4.2 Phương pháp tiếp cận thay đổi khác nhau

1.4.2.1 *Thuyết E (Economic) phương pháp tiếp cận về kinh tế*

Mục đích của lý thuyết này là sự tạo thành giá trị kinh tế, thường được thể hiện ở giá trị cổ đông.

1.4.2.2 *Thuyết O (Organizational) phương pháp tiếp cận về năng lực tổ chức*

Mục tiêu của lý thuyết này là phát triển năng lực nhân sự của một tổ chức để thực hiện được chiến lược và nắm bắt được hiệu quả của những thay đổi được tạo ra khi hành động.

1.4.3 Đánh giá và lựa chọn các phương pháp tiếp cận sự thay đổi

Bảng 1.1: Lý thuyết E và lý thuyết O

Chiều thay đổi	Lý thuyết E	Lý thuyết O	Lý thuyết E và O kết hợp
Mục tiêu	Tối đa hóa giá trị cổ đông	Phát triển các năng lực của tổ chức	Nắm bắt nghịch lý giữa giá trị kinh tế và năng lực của tổ chức
Lãnh đạo	Quản lý thay đổi từ trên xuống	Khuyến khích sự tham gia từ dưới lên	Định hướng từ trên xuống và lôi cuốn nhân lực từ dưới
Tập trung	Nhấn mạnh vào cấu trúc và hệ thống	Xây dựng văn hóa công ty, hành vi và thái độ của nhân viên	Tập trung đồng thời vào cấu trúc và hệ thống cũng như văn hóa công ty
Quy trình	Lập và xây dựng chương trình	Thí nghiệm và phát triển	Kế hoạch tự phát triển
Hệ thống khen thưởng	Tạo động lực bởi các động cơ tài chính	Tạo động lực bởi sự cam kết theo đuổi, trao đổi công bằng qua lương bổng	Sử dụng các động cơ để thúc đẩy chứ không định hướng thay đổi
Sử dụng tư vấn	Nhà tư vấn phân tích vấn đề và hình thành giải pháp	Nhà tư vấn hỗ trợ nhà quản lý trong việc hình thành giải pháp	Nhà tư vấn là nguồn chuyên gia tăng cường cho nhân viên

Câu hỏi ôn tập

Bạn hãy mô tả và nhận xét về một sự thay đổi nào đó trong cuộc đời của bạn, hay của một tổ chức trong hoặc ngoài nước mà bạn biết rõ. Từ đó, rút ra những điều bạn cho nó là bổ ích.

Thank you!

