

QUẢN TRỊ SỰ THAY ĐỔI (Change Management)

CHƯƠNG 6

NGUYÊN TẮC VÀ CHIẾN LƯỢC QUẢN TRỊ SỰ THAY ĐỔI



GV. Ngô Anh Tuấn

NỘI DUNG:

- ❖ 6.1 Vai trò lãnh đạo trong việc tạo ra nhận thức sự thay đổi
- ❖ 6.2 Vai trò của từng cấp trong quản trị sự thay đổi
- ❖ 6.3 Nguyên tắc quản trị sự thay đổi
- ❖ 6.4 Các chiến lược quản trị thay đổi

6.1 Vai trò lãnh đạo trong việc tạo ra nhận thức sự thay đổi

Nhà lãnh đạo là người đứng đầu doanh nghiệp, nên vai trò của họ ảnh hưởng rất lớn tới sự phát triển của doanh nghiệp. Khi họ thực hiện tốt vai trò của mình, họ sẽ thúc đẩy doanh nghiệp phát triển. Khi họ làm sai vai trò, họ sẽ kìm hãm sự phát triển của doanh nghiệp.

Nhà lãnh đạo là người đại diện cho doanh nghiệp: Là người đứng đầu doanh nghiệp, nên nhà lãnh đạo là người thay mặt doanh nghiệp trước pháp lý, trước lợi ích chung của doanh nghiệp và kết quả cuối cùng mà doanh nghiệp đạt được.

6.1 Vai trò lãnh đạo trong việc tạo ra nhận thức sự thay đổi

Chịu trách nhiệm trước pháp lý: Trước các cơ quan chức năng, nhà lãnh đạo là người chịu trách nhiệm hoàn toàn về quá trình thành lập, hoạt động và phát triển của doanh nghiệp. Khi doanh nghiệp hoạt động vi phạm pháp luật, thì người chịu tội trước hết là lãnh đạo doanh nghiệp.

Chịu trách nhiệm trước lợi ích chung và kết quả cuối của doanh nghiệp: Là người điều hành doanh nghiệp, vì vậy kết quả cuối cùng mà doanh nghiệp đạt được đều là sản phẩm trực tiếp hoặc gián tiếp từ những quyết định của nhà lãnh đạo doanh nghiệp. Khi doanh nghiệp kinh doanh thành công thì công đầu tiên thuộc về lãnh đạo, và khi doanh nghiệp thua lỗ thì tội đầu tiên cũng thuộc về lãnh đạo.

6.1 Vai trò lãnh đạo trong việc tạo ra nhận thức sự thay đổi

Nhà lãnh đạo là người chỉ huy doanh nghiệp: với vai trò là người chỉ huy doanh nghiệp, nhà lãnh đạo phải xác định được tầm nhìn rõ ràng, chính xác cho doanh nghiệp, xác định được lịch trình để đạt mục tiêu đó, huy động và thúc đẩy cấp dưới thực hiện mục tiêu.

Xác định tầm nhìn rõ ràng, chính xác cho doanh nghiệp: nhà lãnh đạo là người vẽ ra đường lối, mục tiêu, viễn cảnh tương lai của doanh nghiệp. Họ đảm trách những mục tiêu mang tính thách thức liên quan tới sự thay đổi và tập trung vào việc thay đổi hành vi. Nhà lãnh đạo chấp nhận rủi ro và không ngại đương đầu với những tình huống mạo hiểm trong quá trình đạt đến mục tiêu của mình, vì vậy họ thường coi những việc khó khăn mà người khác tránh là những cơ hội tốt để mình thử sức và chinh phục.

6.1 Vai trò lãnh đạo trong việc tạo ra nhận thức sự thay đổi

Xác định lịch trình để đạt mục tiêu đó: Để thực hiện tầm nhìn, nhà lãnh đạo phải xác định được các bước thực hiện tầm nhìn đó. Họ vạch ra chiến lược và thực hiện những thay đổi để duy trì sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp.

Huy động và thúc đẩy cấp dưới thực hiện mục tiêu: Nhà lãnh đạo tập trung vào yếu tố con người. Họ kêu gọi, lôi kéo những người dưới quyền đi theo mình, hướng tới xây dựng sự nghiệp chung của doanh nghiệp. Nhà lãnh đạo sử dụng uy tín, ảnh hưởng cá nhân để thúc đẩy những người dưới quyền làm việc. Họ động viên những người dưới quyền phát huy hết khả năng của mình, cùng làm việc với họ để đạt được mục tiêu lâu dài.

6.1 Vai trò lãnh đạo trong việc tạo ra nhận thức sự thay đổi

Nhà lãnh đạo là người thực hiện các mối liên kết trong và ngoài doanh nghiệp: Nhà lãnh đạo là cầu nối giữa các bộ phận trong doanh nghiệp với nhau và giữa doanh nghiệp với hệ thống bên ngoài. Để làm tốt vai trò này, họ phải duy trì được quan hệ cá nhân thật tốt với các nhân vật chủ chốt trong tất cả các đơn vị trong và ngoài doanh nghiệp, phải biết lắng nghe và thu nhận ý kiến.

Liên kết các bộ phận trong doanh nghiệp: Nhà lãnh đạo phải gắn kết các phòng, ban, chi nhánh lại với nhau trong một mục tiêu chung của doanh nghiệp. Họ thu thập, phân tích xử lý thông tin từ các chi nhánh và tạo điều kiện để các chi nhánh hiểu tình hình hoạt động của nhau.

6.1 Vai trò lãnh đạo trong việc tạo ra nhận thức sự thay đổi

Liên kết giữa doanh nghiệp với hệ thống bên ngoài: Lãnh đạo doanh nghiệp thường xuyên tiếp xúc với các đối tác khách hàng, các hội nghề nghiệp, các cơ quan chính quyền. Họ cần sử dụng mối quan hệ rộng rãi của mình để nhận được nhiều nguồn thông tin và sự ủng hộ cần thiết. Vì thế, mà nhà lãnh đạo là một nhà hoạt động xã hội tích cực. Chẳng hạn họ tham gia các câu lạc bộ dành cho doanh nghiệp. Ở đó họ không chỉ nắm bắt được các cơ hội thương mại mà còn kết giao với nhiều bạn bè, tạo lập quan hệ xã hội rộng.

6.1 Vai trò lãnh đạo trong việc tạo ra nhận thức sự thay đổi

Nhà lãnh đạo là người quản lý cấp cao của doanh nghiệp: Nhà lãnh đạo cũng phải là một nhà quản lý doanh nghiệp. Họ phải xây dựng, thực thi các chiến lược, lập kế hoạch thực hiện và kiểm tra, đánh giá mức độ thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp. Với vai trò này, nhà lãnh đạo chỉ thực hiện quản lý ở cấp cao, chứ không rơi vào quản lý tiểu tiết. Xây dựng, thực thi chiến lược nhằm làm doanh nghiệp có khả năng cạnh tranh tốt hơn, phát triển quy mô và vị thế trên thị trường. Nhà lãnh đạo đưa ra con đường cụ thể để thực hiện hóa mục tiêu cho doanh nghiệp.

6.1 Vai trò lãnh đạo trong việc tạo ra nhận thức sự thay đổi

Lập kế hoạch, phân bổ nguồn lực: Nhà lãnh đạo phải đưa ra được bản kế hoạch phù hợp với tình hình phát triển, với nguồn lực của doanh nghiệp. Họ biết điểm mạnh, điểm yếu của doanh nghiệp là gì để có một kế hoạch chung với toàn doanh nghiệp. Từ đó, họ đưa ra hướng phân bổ, sử dụng các nguồn lực của công ty.

Kiểm tra, đánh giá mức độ thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp: Là người chịu trách nhiệm về kết quả cuối cùng mà doanh nghiệp đạt được, vì vậy nhà lãnh đạo cần thường xuyên đánh giá mức độ thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp tới đâu. Họ phải có những quyết định thay đổi kịp thời để điều chỉnh mục tiêu.

6.2 Vai trò của từng cấp trong quản trị sự thay đổi

6.2.1 Quản lý thay đổi Cá nhân

Chống lại thay đổi là phản ứng tâm sinh lý tự nhiên của con người. Thế nhưng, khi nhận được sự hỗ trợ hợp lý, mỗi chúng ta đều có thể học cách thích nghi và trở nên thành công hơn.

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.

6.2.2 Quản lý thay đổi Tổ chức

Quản trị sự thay đổi trong tổ chức là yêu cầu quan trọng đối với quản lý dự án – bắt đầu bằng việc xác định các cá nhân, đội nhóm nào cần thay đổi để đạt được kết quả kinh doanh, và cụ thể là như thế nào. Từ đó, doanh nghiệp sẽ cần xây dựng kế hoạch chi tiết để đảm bảo các nhân viên đó phát triển được nhận thức, năng lực lãnh đạo, huấn luyện và đào tạo cần thiết.

6.2.3 Quản lý thay đổi Doanh nghiệp

Năng lực Quản trị sự thay đổi của doanh nghiệp là yêu cầu tối quan trọng đối với cấp lãnh đạo nhằm mục tiêu mang lại lợi thế cạnh tranh và khả năng thích ứng với những biến động liên tục của thế giới. Quá trình này bao gồm việc hoàn thiện các vai trò, cấu trúc, quy trình, dự án và năng lực lãnh đạo của tổ chức. Mục đích cuối cùng là để các cá nhân nắm bắt sự thay đổi nhanh chóng và hiệu quả hơn, doanh nghiệp phản ứng nhanh hơn với những thay đổi của thị trường, nắm lấy các sáng kiến chiến lược và áp dụng công nghệ mới kịp thời.

6.3 Nguyên tắc quản trị sự thay đổi

8 nguyên tắc giúp quản trị sự thay đổi tốt:

Tập trung chính vào con người

Bất kỳ sự chuyển đổi lớn nào cũng tạo ra các vấn đề về con người. Hãy bắt đầu từ đội ngũ lãnh đạo, sang các cấp quản lý rồi dần thu hút sang các bên liên quan, cần điều chỉnh thường xuyên để phù hợp với tinh thần, văn hóa của từng cấp độ. Điều này đòi hỏi phải thu thập, phân tích dữ liệu, lập kế hoạch, tính kĩ luật khi thực hiện.

Bắt đầu từ đỉnh

Bởi vì sự thay đổi vốn đã gây bất ổn cho mọi người ở mọi cấp độ của một tổ chức, mọi con mắt sẽ đổ dồn về CEO và đội ngũ lãnh đạo về sức mạnh, sự hỗ trợ và định hướng. Bản thân các nhà lãnh đạo phải nắm lấy các cách tiếp cận mới trước, để thách thức và thúc đẩy phần còn lại của tổ chức. Họ cũng cần phải hiểu rằng các cá nhân đang trải qua thời gian căng thẳng và cần được hỗ trợ.

6.3 Nguyên tắc quản trị sự thay đổi

Hãy đưa ra 1 dẫn chứng cụ thể

Mọi người đều sẽ đặt câu hỏi việc thay đổi cần thiết ở mức độ nào, liệu công ty có đi đúng hướng. Việc đưa ra một tình huống "case study" là cần thiết để thuyết phục họ, có thể trường hợp của một tổ chức đã thất bại do không thay đổi, hoặc đã rất thành công khi thay đổi.

Tạo quyền sở hữu

Quản trị sự thay đổi đòi hỏi quyền sở hữu bởi các nhà lãnh đạo cần sẵn sàng chấp nhận trách nhiệm, để thay đổi xảy ra trong tất cả các lĩnh vực mà họ ảnh hưởng hoặc kiểm soát. Sẽ dễ hình dung hơn nếu có các hình thức hữu hình kèm theo như thưởng phạt...

6.3 Nguyên tắc quản trị sự thay đổi

Truyền đạt thông điệp

Lãnh đạo thường mắc sai lầm khi tin rằng người khác hiểu vấn đề, cảm thấy cần phải thay đổi và nhìn thấy hướng đi mới rõ ràng như họ làm. Thực tế không như vậy. Vì vậy, các thông điệp cốt lõi cần thường xuyên được truyền thông kịp thời, điều đó vừa truyền cảm hứng, vừa theo dõi sát thực tế. Truyền thông từ dưới lên và từ trên xuống qua nhiều kênh, cung cấp cho nhân viên thông tin phù hợp vào đúng thời điểm.

6.3 Nguyên tắc quản trị sự thay đổi

Đánh giá trong tương quan văn hóa doanh nghiệp

Các công ty thường mắc sai lầm khi đánh giá văn hóa hoặc quá muộn hoặc hoàn toàn không. Chẩn đoán văn hóa kỹ lưỡng có thể đánh giá sự sẵn sàng thay đổi của tổ chức, đưa vấn đề lớn lên bề mặt, xác định xung đột và xác định các yếu tố có thể dẫn đến sự phản kháng.

Chuẩn bị cho những điều bất ngờ

Không có sự thay đổi hoàn toàn theo kế hoạch. Mọi người phản ứng theo những cách bất ngờ và khác nhau, những dự đoán có thể là không đúng, môi trường bên ngoài thay đổi. Vì vậy, lãnh đạo phải đánh giá lại liên tục về tác động của nó, sự sẵn sàng và khả năng chấp nhận làn sóng chuyển đổi tiếp theo trong tổ chức mình. Liên kết với dữ liệu, thông tin để có thể thực hiện các điều chỉnh cần thiết cho phép duy trì động lực và thúc đẩy kết quả

6.3 Nguyên tắc quản trị sự thay đổi

Đối thoại với từng cá nhân

Thay đổi là hành trình của cả một tổ chức nhưng lại bắt đầu từ những cá nhân. Mọi người dành nhiều giờ mỗi tuần tại nơi làm việc; nhiều người nghĩ về đồng nghiệp của họ như một gia đình thứ hai.

Các cá nhân (hoặc nhóm của các cá nhân) cần biết công việc của họ sẽ thay đổi như thế nào, những gì được mong đợi ở họ trong và sau chương trình thay đổi, cách họ sẽ được đo lường, đánh giá, và thành công hay thất bại sẽ có ý nghĩa gì đối với họ và những người xung quanh.

6.4 Các chiến lược quản trị thay đổi

Các lực được đưa ra phân tích có thể bao gồm những yếu tố liên quan tới chủ thể thay đổi (người khởi xướng và lãnh đạo quá trình thay đổi), tới đối tượng thay đổi (các nhân viên, nhà cung ứng, nhà sản xuất), các quy trình (sản xuất, kinh doanh, quản lý chất lượng v.v.), các yếu tố về năng lực (kiến thức mới, kỹ năng sống và làm việc, hành vi, thái độ ứng xử v.v.), hay các yếu tố khác như ngôn ngữ, thời gian hay không gian diễn ra sự thay đổi.

6.4 Các chiến lược quản trị thay đổi

Việc thực hiện phân tích theo kỹ thuật này đòi hỏi làm theo nhóm (bao gồm các thành viên trong tổ chức và chuyên gia) và tính toán được độ mạnh, yếu của mỗi lực, từ đó có những hành động điều chỉnh phù hợp làm cho đề án mang tính khả thi cao, bảo đảm sự thành công trong phát triển tổ chức.

Điều quan trọng là phải cân nhắc các yếu tố bảo đảm sự chính xác trong phân tích (ví dụ: xem xét các lực ủng hộ hay cản trở liên quan tới mỗi yếu tố về chính trị, pháp lý, hay thị trường, giá cả, quy trình hay nhân viên v.v.). Hơn nữa, cần khách quan trong đánh giá mức độ mạnh yếu của mỗi trở lực thì sự phân tích mới thực sự có ý nghĩa và có tác dụng thực tiễn.

6.4 Các chiến lược quản trị thay đổi

Một số câu hỏi có thể đặt ra khi thực hành kỹ thuật này theo nhóm là: (1) Thay đổi mang lại lợi ích gì? (2) Ai ủng hộ và ai chống đối lại thay đổi (đội ngũ quản lý, nhân viên, các khách hàng, các nhà cung cấp v.v.)? Tại sao?; (3) Bạn có đủ thời gian, nguồn lực để thực hiện thay đổi không? (4) Có những chi phí nào liên quan tới thay đổi? (5) Các quy trình làm việc sẽ bị ảnh hưởng như thế nào trong thay đổi? (6) Có những nguy cơ gì đặt ra, v.v. Điều quan trọng là cần xác định được càng nhiều yếu tố ảnh hưởng đến đề án thay đổi càng tốt.

6.4 Các chiến lược quản trị thay đổi

Sau khi phân tích cho thấy tương quan giữa lực đẩy và lực cản đối với phát triển tổ chức, nhà quản lý đề xuất và thực hiện các giải pháp khách quan và khả thi để tăng thêm lực đẩy và giảm bớt lực cản. Tiếp theo, cần đưa các giải pháp này vào kế hoạch thay đổi, bảo đảm cho đề án phát triển tổ chức có tính khả thi và cơ hội thành công cao.

Câu hỏi ôn tập và thảo luận chương 6

Công ty may X thay đổi chiến lược kinh doanh của mình, **chuyển từ chiến lược sản xuất hàng loạt sang chiến lược sản xuất theo đơn hàng**. Chính vì thế công ty cần phải thay đổi hệ thống tổ chức từ chức năng sang sản phẩm. Giám đốc đã vẽ ra sơ đồ mới và triển khai áp dụng thì gặp sự phản ứng dữ dội của cán bộ nhân viên công ty.

Hãy đưa ra lời khuyên cho giám đốc công ty?

Thank you!

