

TIỂU LUẬN

ĐỀ TÀI: QUẢN LÝ SỰ THAY ĐỔI

LỜI MỞ ĐẦU

Ngày nay, cùng với sự phát triển như vũ bão của khoa học kỹ thuật và sự tiến bộ của nền kinh tế thế giới đã đặt ra rất nhiều cơ hội cũng như thách thức đối với các nhà quản lý kinh tế, do đó vấn đề quản lý nói chung và quản lý kinh tế nói riêng ngày càng phức tạp. Điều này đặt ra vấn đề nghiên cứu các phương pháp và khái niệm mới phù hợp với thực tế phát triển của nền kinh tế.

Thế kỷ XXI là thời đại của sự thay đổi, việc bùng nổ công nghệ thông tin và viễn thông, môi trường kinh doanh, kinh tế thay đổi nhanh chóng, cạnh tranh mỗi ngày một gia tăng... Vì vậy, quản lý sự thay đổi là vấn đề vô cùng quan trọng. Đặc biệt là đối với nền kinh tế Việt Nam đang trong giai đoạn chuyển giao giữa 2 cơ chế kinh tế cũ và mới thì vấn đề thay đổi trong quản lý cần được các nhà quản lý quan tâm hơn nữa để gia nhập nền kinh tế mới một cách nhanh chóng và hiệu quả.

Bất kỳ một doanh nghiệp nào cũng mong muốn sản phẩm, dịch vụ của mình cung cấp ra thị trường được chấp nhận và có khả năng cạnh tranh cao với các sản phẩm cùng loại trên thị trường. Điều mong muốn này hoàn toàn có khả năng thực hiện khi doanh nghiệp tìm được hướng đi đúng đắn cho mình. Trên thực tế thì các doanh nghiệp đã sử dụng rất nhiều những phương pháp khác nhau, ví dụ như hình thức quảng cáo trên các phương tiện truyền thông đại chúng, mua các dây chuyền công nghệ đắt tiền, hiện đại, đưa ra thật nhiều các tính năng của sản phẩm. Những phương pháp hình thức trên chỉ là cái vỏ bề ngoài mà thực chất vấn đề chính ở đây là phải chỉ được phương pháp nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ của mình bằng con đường nào.

Ngày nay, các doanh nghiệp hay tổ chức trên thế giới thường áp dụng hai phương pháp chính đó là đổi mới và cải tiến. Chính vì vậy, trong khuôn

khô của bài tiểu luận này, em xin đề cập đến một phương pháp đó là “*quản lý sự thay đổi*”.

Ngoài phần Mở đầu, Kết luận, Tài liệu tham khảo, nội dung chính của bài tiểu luận này gồm có 3 chương:

- **Chương 1:** Những cơ sở lý luận về sự thay đổi.
- **Chương 2:** Bài học về quản lý sự thay đổi của hãng Kinh Đô.
- **Chương 3:** Quản lý sự thay đổi: 5 điều lãnh đạo còn thiếu.

Do kiến thức còn hạn chế nên chắc chắn bài tiểu luận này khó tránh khỏi những sai sót nhất định. Kính mong sự góp ý của các thầy cô để bài tiểu luận của em được hoàn thiện hơn.

Em xin chân thành cảm ơn!

NỘI DUNG CHÍNH

CHƯƠNG 1: NHỮNG CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ SỰ THAY ĐỔI

Yêu cầu thay đổi đang là rất cấp thiết đối với mọi tổ chức, từ cơ quan Nhà nước đến các công ty, doanh nghiệp. Để có thể quản lý sự thay đổi một cách thành công và toàn diện, mỗi tổ chức cần xây dựng cho mình năng lực vững chắc, tìm ra các phương pháp và công cụ thích hợp để xây dựng chiến lược phát triển cho mình. Hơn thế nữa các nhà lãnh đạo, nhà quản trị phải tự nâng cao năng lực của chính mình để quản trị sự thay đổi có hiệu quả nhất...

Trong Hội thảo về “*Quản lý sự thay đổi*” diễn ra từ ngày 7-10/8/2006 của Tổ chức Năng suất Châu Á (APO). TS. James Harrington cho rằng:

“Quản lý sự thay đổi không chỉ áp dụng vào tổ chức của chúng ta mà là một quan niệm có thể áp dụng vào mọi việc chúng ta làm. Chỉ quản lý chi phí, lịch trình và chất lượng của dự án thôi chưa đủ, không có sự quản lý tác động xã hội của dự án, hầu hết các dự án sẽ không đạt đến khả năng đầy đủ của nó.

Để giảm thiểu những tác động tiêu cực mà sự thay đổi đó tạo ra cho tổ chức, một phương pháp gọi là quản lý sự thay đổi được sử dụng. Quản lý sự thay đổi được xác định như một tập hợp toàn diện các quy trình cho việc ra quyết định, lập kế hoạch, thực hiện và các bước đánh giá quá trình thay đổi”...

Vậy các tổ chức phải làm gì để quản lý sự thay đổi một cách hiệu quả? Trước hết ta cần tìm hiểu thế nào là sự thay đổi.

Sự thay đổi ở đây được hiểu là tất cả quá trình cải tổ một cách chủ động nhằm mục đích tạo sự cạnh tranh lớn hơn cho doanh nghiệp, từ việc áp dụng công nghệ mới, những bước dịch chuyển có tính chất chiến lược, tổ chức

lại dây chuyền sản xuất, liên kết hoặc hợp nhất với doanh nghiệp khác, tái cơ cấu các bộ phận sản xuất kinh doanh, đến nỗ lực tối ưu hoá phong cách tập đoàn...

Sự thay đổi suy cho cùng là nhằm vào mục đích nâng cao chất lượng của các hoạt động cũng như chất lượng của sản phẩm hàng hoá dịch vụ để thu lợi nhuận nhanh chóng cho nên sẵn sàng phá bỏ đi tất cả để xây dựng lại. Vì thế mà phương pháp này đòi hỏi phải có sự đầu tư lớn để áp dụng những thành tựu mới của khoa học kỹ thuật. Chính điều đó mà làm cho tác động của nó tới hiệu quả kinh doanh và các hoạt động khác hay quá trình thường đột ngột. Phương pháp này sẽ rất thích hợp với những đơn vị tổ chức có trình độ phát triển cao và tiềm lực kinh tế mạnh. Và khi áp dụng phương pháp này có thể chủ thể sẽ gặp nhiều khó khăn trong công tác tổ chức. Tuy nhiên, sẽ ,thật sai lầm nếu duy trì những tư tưởng bảo thủ chống lại sự thay đổi, bởi điều đó đồng nghĩa với việc bạn đang dần sâu vào con đường dẫn tới sụp đổ.

Giai đoạn khó khăn này là một thử thách thật sự đối với doanh nghiệp. Đây là lúc các nhà lãnh đạo, nhà quản trị phải hành động khéo léo và linh hoạt để cho quá trình thay đổi diễn ra thuận lợi, hiệu quả và không gây ra tác động tiêu cực làm ảnh hưởng hay gián đoạn hoạt động kinh doanh. Tuân theo 6 bước dưới đây bạn sẽ hạn chế được những biến động xấu nói chung trong thời gian diễn ra thay đổi nào đó trong công ty mình, đồng thời đảm bảo sự thay đổi đó hiệu quả nhất:

Bước 1: Thiết lập các mục tiêu rõ ràng.

Quy trình thay đổi nên được bắt đầu với những tuyên bố rõ ràng và chi tiết về các mục tiêu mà bạn muốn vươn tới. Các mục tiêu này nên được trình bày trong bối cảnh tình hình thực tế và liên quan tới mục đích chung của công ty. Điều này yêu cầu hoạt động thông tin và giao tiếp nội bộ phải được đảm bảo thông suốt để toàn bộ nhân viên chắc chắn rằng tập thể của bạn đang đi

đúng hướng, đồng thời các mục tiêu lớn của công ty không mâu thuẫn với nhu cầu của nhân viên.

Bước 2: Tổ chức và lên kế hoạch.

Để quá trình thay đổi tiến hành thuận lợi, bạn cần có khả năng và những nguồn lực (tài lực, vật lực) nhằm phát triển cũng như truyền tải một cách có hiệu quả các kế hoạch thiết kế/ tái thiết kế và lịch trình diễn ra trên thực tế, trong khi vẫn duy trì sự cân bằng giữa một tầm nhìn bao quát và các hoạt động kinh doanh thường nhật.

Trong trường hợp tái thiết kế, cấu trúc phòng ban hiện tại là yếu tố có ảnh hưởng quyết định đến thành công của kế hoạch thay đổi nói chung, vì nó phản ánh phần lớn năng lực lãnh đạo của bạn, giúp bạn uỷ thác trách nhiệm trong khi vẫn tiếp tục giám sát và kiểm soát các kết quả. Việc sắp xếp lại cấu trúc tổ chức thường chỉ diễn ra trong giai đoạn quá độ, nhưng lại chiếm một vị trí quan trọng trong cả quá trình và thường được xem như một thách thức trong bầu không khí của sự thay đổi.

Bước 3: Giao tiếp.

Những giao tiếp hiệu quả, cung cấp được lượng thông tin đầy đủ và kịp thời về các nội dung khác nhau luôn rất cần thiết trong giai đoạn thay đổi.

Bạn cần đảm bảo rằng toàn bộ nhân viên trong công ty nắm rõ và hiểu được những gì mà bạn muốn truyền tải cho họ. Các thông tin càng đa dạng, thì nguồn thông tin càng được tiếp cận nhanh hơn, thông tin càng có độ tin cậy cao hơn và mau chóng dẫn đến hành động hơn. Bằng các phương tiện giao tiếp rõ ràng, một quy trình hành động trong thời gian diễn ra sự thay đổi sẽ được xác định, những thông tin thích hợp sẽ được cung cấp và các mục tiêu sẽ được đáp ứng.

Bước 4: Động viên.

Động cơ làm việc là sự thúc đẩy hướng đến hành động. Đây là khái niệm phức tạp và thường có nhiều dạng thức, tùy thuộc vào mỗi cá nhân, tập thể, nhà quản lý, và vào sản phẩm/ dịch vụ mà công ty cung cấp. Các chuyên gia nhân sự cho rằng mức độ tình cảm của mỗi cá nhân hay tập thể hướng tới lãnh đạo - người tiếp nhiên liệu cho động cơ làm việc của họ - sẽ xác định công suất làm việc của cá nhân hay tập thể đó. Mọi thứ sẽ càng trở nên lý tưởng hơn, nếu có sự hợp tác trọn vẹn của tất cả những cá nhân hay tập thể có ảnh hưởng trực tiếp tới quy trình thay đổi, giúp cho các nhà lãnh đạo có một nhận thức sâu rộng và mối quan hệ tốt đẹp với các tập thể và nhân viên trong công ty.

Bất kỳ sự thay đổi nào cũng sẽ làm xáo trộn hiện trạng đang tồn tại trong công ty và luôn kéo theo một sức phản kháng nào đó. Việc để các nhân viên chủ chốt tham gia vào quy trình thiết kế và thực thi sự thay đổi - đặc biệt khi nó liên quan đến sự thay đổi trong cấu trúc sẽ giúp bạn giảm bớt sự khó khăn trong quản lý sự thay đổi.

Bước 5: Phát triển nhân viên.

Phát triển con người được coi là mục tiêu hàng đầu của các công ty. Việc phát triển đội ngũ nhân viên hiện tại trong suốt thời gian chuyển tiếp còn giữ vai trò thiết thực hơn, vì nó sẽ ảnh hưởng lâu dài đến tương lai và lợi ích của công ty. Các nhà lãnh đạo của chương trình cải cách cần có năng lực và quyền hành để tạo ra môi trường và cơ hội cho nhân viên thể hiện chính mình, đồng thời khuyến khích mọi người tự thân phát triển.

Đặt nhân viên vào những vị trí thích hợp với khả năng của họ là một khâu quan trọng trong thời kỳ quá độ nhằm đảm bảo rằng chính đội ngũ nhân viên sẽ là những người góp phần vào thành công chung của công ty. Một nhà

lãnh đạo có kinh nghiệm luôn hiểu rằng nhận thức rõ về sự phù hợp của mỗi cá nhân cho từng vị trí công tác là cơ sở của tất cả những nỗ lực trong hiện tại và trong tương lai. Sự thiếu quan tâm hay thiếu hiểu biết về việc này có thể khiến bạn tốn kém cả về thời gian và tiền bạc trong suốt thời gian diễn ra sự thay đổi.

Bước 6: Đánh giá và phân tích.

Các nhà quản lý không chỉ có trách nhiệm theo dõi, đánh giá và phân tích, mà còn phải kiểm tra từng cá nhân trong công ty. Mỗi nhân viên đều phải biết rõ về những thay đổi trong công việc hiện tại của họ, đồng thời họ cũng cần được hướng dẫn để có thể thực thi các công việc... nhiệm vụ mới.

Ngoài ra, nhân viên của bạn cũng phải được tạo điều kiện và thời gian để điều chỉnh các mục tiêu cá nhân, cải thiện hoạt động và thích nghi với vị trí mới của họ. Các tiêu chí đánh giá và phân tích nên được thiết kế với mục tiêu phản ánh viễn cảnh của công ty, trong khi vẫn động viên và khơi mở tính tự giác trong công việc của mỗi nhân viên.

Bạn cần phải xác định một cách rõ ràng các mốc thời gian quan trọng của cả quá trình, khi giai đoạn phát triển kết thúc và những hành động bắt đầu. Sự phát triển, khác với sự thay đổi, là một quy trình được thực thi trong hoàn cảnh tương đối ổn định. Sự thay đổi tự thân đã bao hàm ý nghĩa bất ổn, nhưng đây lại là quãng thời tạo ra nhiều tài năng, đặc biệt trong thời kỳ quá độ, các nhân viên “ngôi sao” sẽ bắt đầu toả sáng.

Để giai đoạn thay đổi diễn ra suôn sẻ và đạt được kết quả như dự tính, có hai kỹ năng mà bạn không thể bỏ qua là kỹ năng lãnh đạo và kỹ năng giao tiếp giữa các cá nhân, trong đó kỹ năng giao tiếp giữa các cá nhân luôn được coi là quan trọng hơn. Các nhà lãnh đạo cần chú ý sao cho tất cả mọi nhân viên đều phải được đối xử công bằng, đồng thời xây dựng những quan hệ làm

việc bền vững ở tất cả các cấp độ. Một nhà lãnh đạo lớn cần có niềm đam mê thực sự trước thành công của toàn công ty, thân thiện với nhân viên, tạo dựng lòng tin và có luôn cảm thấy thoải mái, lạc quan trong quá trình thực thi công việc.

Sau cùng, cho dù sự thay đổi ở công ty bạn có bắt nguồn từ nguyên nhân nào chẳng nữa và bất kể biểu hiện của nó là gì, thì vẫn tồn tại một chi tiết mang tính quy luật: lãnh đạo càng dành nhiều thời gian để nhận định, phân tích và lựa chọn quyết định, thì những sự lựa chọn đó sẽ càng ít đi và công ty càng tiến dần đến tình trạng khủng hoảng. Vậy thì với 6 bước trên đây, bạn còn chần chừ gì nữa mà không bắt tay vào cải tổ doanh nghiệp mình?

CHƯƠNG 2: BÀI HỌC VỀ QUẢN LÝ SỰ THAY ĐỔI

CỦA HÃNG KINH ĐÔ

1. Kỹ Năng quản lý sự thay đổi

Từ một phân xưởng sản xuất bánh kẹo nhỏ (1993), đến nay, công ty Kinh Đô đã có 7 công ty con chuyên sản xuất kinh doanh bánh kẹo, xây dựng và địa ốc với tổng vốn điều lệ gần 700 tỷ đồng, 4.400 nhân viên. Tổng doanh thu năm 2004 đạt 1.300 tỷ đồng. CNTT đã góp phần không nhỏ cho sự phát triển này.

2. Chọn mặt gửi vàng

Là doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực chế biến lương thực thực phẩm nhưng Ban Lãnh đạo Kinh Đô đã sớm ý thức vai trò của CNTT trong quản lý và sản xuất kinh doanh. Từ năm 2000, Kinh Đô đã đầu tư 100.000USD, xây dựng phòng CNTT với 8 nhân viên, hệ thống mạng LAN gồm 8 máy chủ và 180 máy con. Năm 2002, Kinh Đô cổ phần hóa, hoạt động như tập đoàn nhiều công ty con, với hệ thống, phân xưởng, cửa hàng, đại lý trên cả nước nên quản lý thủ công không còn đáp ứng kịp nhu cầu phát triển. Hơn nữa, khi mở rộng quy mô sản xuất kinh doanh, phương thức quản lý, hệ thống kế toán thay đổi, số liệu ngày càng gia tăng, cần có hệ thống giải pháp mới để tự động hóa công tác quản lý. Do đó, Kinh Đô quyết định đầu tư hệ thống ứng dụng CNTT ở mức độ cao hơn.

Việc trước tiên là chọn đơn vị tư vấn CNTT. Hầu hết doanh nghiệp không đủ khả năng tự lựa chọn ERP mà phải thuê tư vấn. Qua tham khảo nhiều kênh thông tin, Kinh Đô chọn PwC, một công ty đã tư vấn và triển khai rất nhiều dự án về CNTT và chiến lược kinh doanh cho các tập đoàn, công ty lớn. Với sự tư vấn của PwC, sau 5 tháng khảo sát và xây dựng quy trình sản

xuất kinh doanh mới, Kinh Đô chọn giải pháp hoạch định nguồn lực doanh nghiệp ERP Solomon (Microsoft). Tổng dự toán đầu tư ban đầu khoảng 300.000USD, trong đó chi phí phần mềm chiếm 40%. Từ tháng 4/2003, Kinh Đô bắt đầu triển khai các phân hệ quản lý: sổ cái, thu, trả, tiền mặt, kho hàng, đơn hàng (mua & bán), tài sản cố định. Trong năm 2004 - 2005, hệ thống đã và đang được bổ sung thêm phân hệ: sản xuất, quan hệ khách hàng, nhân sự tiền lương và nhà phân phối. Dự kiến trong năm 2006, Kinh Đô sẽ bổ sung thêm phân hệ Logistics (giao nhận - kho vận) và theo dõi hoạt động doanh nghiệp trực tuyến (B.A.M).

3. Giải quyết xung đột

Ứng dụng ERP phải phù hợp nhu cầu thực tế và nguồn ngân sách sách công ty. ERP chỉ hoạt động hiệu quả khi tính năng của phần mềm phù hợp với phong cách quản lý, định hướng, quy trình sản xuất kinh doanh và nhu cầu của khách hàng. Không làm rõ điều này thì việc đầu tư sẽ phá sản. Vì vậy, doanh nghiệp muốn ứng dụng ERP phải hoạch định chiến lược ít nhất 10 năm.

(Ông: Đoàn Tường Duy - Trưởng phòng CNTT Kinh Đô)

Tuy nhiên, theo một chuyên gia tư vấn, triển khai dự án ERP cho doanh nghiệp ngành sản xuất, chế biến, thường gặp vướng mắc do năng lực của đội ngũ cán bộ quản lý và thói quen sử dụng máy tính của nhân viên. Vì vậy, việc triển khai có hiệu quả hay không phụ thuộc rất lớn vào vai trò điều hành của Ban Lãnh đạo. Ban Lãnh đạo phải thể hiện quyết tâm theo đuổi dự án, luôn kiểm soát tiến độ triển khai để kịp thời xử lý, điều chỉnh. Để đảm bảo dự án thành công, Ban Lãnh đạo Kinh Đô đã ban hành những quy định, quy chế

mang tính chế tài: các báo cáo tài chính, tình hình kho bãi, sản xuất... phải được lấy từ chương trình, nếu không nhân viên sẽ bị kỷ luật.

Trên thực tế, quá trình triển khai tại công ty cũng vấp phải những xung đột giữa các quy trình mới với nếp làm việc cũ. Giải quyết xung đột thực chất là kiểm soát, quản lý sự thay đổi. Trước đây, nhiều người thấy mã số mã vạch rất phức tạp. Nhưng sau thời gian ứng dụng, việc quản lý tồn kho chính xác, truy cập dữ liệu bất kỳ lúc nào, kiểm kê hàng tháng dễ dàng hơn... các bộ phận đã thay đổi ý nghĩ. Trong đó, BLD đóng vai trò đơn độc, điều hành, giải quyết mâu thuẫn. Ông Lê Phụng Hòa, phó tổng giám đốc Kinh Đô cho biết:

"Khi nhận thức được vấn đề, thấy cần thiết phải thay đổi thì mọi người phải có hành vi phù hợp. Phải thay đổi nhận thức và hành vi của từng người. Nhiều người thay đổi dẫn đến tổ chức thay đổi. Đây là kỹ năng quan trọng trong quản lý sự thay đổi. Nếu nghĩ đơn giản chỉ cần thay đổi quy trình, triển khai, huấn luyện là xong thì thật sai lầm. Giải thích, chứng minh những lợi ích qua từng giai đoạn triển khai sẽ thuyết phục người sử dụng tin tưởng vào bộ phận CNTT."

Thời gian đầu triển khai tại Kinh Đô, ERP chỉ đáp ứng khoảng 70% công việc trong một số quy trình sản xuất kinh doanh: vòng mua hàng, đặt hàng, sản xuất... Hệ thống ERP của Kinh Đô có khoảng 5.000 báo cáo. Xem hết báo cáo này đã khó khăn chứ chưa nói đến việc khai thác số liệu trong từng báo cáo. Để giải quyết vấn đề này, Kinh Đô đã thành lập bộ phận xử lý số liệu (trực thuộc phòng CNTT) để duy trì và tập trung số liệu đầu ra theo nhu cầu cho từng bộ phận. Lúc này ERP mới được khai thác hiệu quả.

Trước đây, làm báo cáo doanh số tuần, nhân viên phải mất ít nhất 3 ngày điện thoại lấy số liệu của các bộ phận để tổng hợp, nhưng do qua nhiều khâu nên không tránh khỏi sai sót.

Mặc dù Kinh Đô có phòng kiểm toán nội bộ để kiểm tra đối chiếu số liệu nhưng cũng chỉ kiểm tra được hàng tháng. Khi ERP được triển khai, mọi số liệu đều được kết nối. Cần báo cáo lúc nào, số liệu sẽ được cập nhật lúc đó. Cũng nhờ ERP, mức độ khai thác quy trình theo tiêu chuẩn ISO của công ty lên mức tối ưu (trước chỉ đạt 50-60%).

Khi có hệ thống ERP, số liệu tập trung, nhanh chóng, chính xác, hỗ trợ hiệu quả cho Kinh Đô lên sàn giao dịch chứng khoán (2 công ty thành viên của Kinh Đô đã lên sàn). Việc kiểm toán được thực hiện trực tiếp trên chương trình, chỗ nào nhập sai có thể phát hiện ngay. Trong môi trường cạnh tranh năng động, Lãnh đạo nhiều khi phải quyết định ngay tức thì, ERP thực sự là nhà tư vấn hiệu quả cho Ban lãnh đạo Kinh Đô.

CNTT là tài sản lớn

Có thể xem giá trị CNTT (hữu hình: vốn đầu tư, đội ngũ nhân sự... và vô hình: hiệu quả mang lại) là tài sản lớn của doanh nghiệp. Trong nội bộ công ty, hàm lượng thông tin chiếm tỉ trọng lớn trong các dịch vụ giá trị gia tăng. Kinh Đô đầu tư CNTT không chỉ để tự động hóa công việc mà còn hoàn thiện và tối ưu hóa quy trình sản xuất kinh doanh.

Với công việc ngoài công ty, CNTT giúp doanh nghiệp gia tăng chất lượng dịch vụ kinh doanh đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Mùa trung thu vừa qua, Kinh Đô đã xây dựng website riêng để giao dịch và bán hàng qua mạng.

Kinh Đô xem việc đầu tư CNTT là cần thiết, chấp nhận những khoản đầu tư lớn và phân bổ theo từng giai đoạn. Trong giai đoạn mở rộng kinh doanh, công ty chủ yếu nâng cấp cơ sở hạ tầng CNTT, đầu tư phần cứng; hiện nay công ty bước sang giai đoạn đầu tư các phần mềm ứng dụng.

Bản thân người lãnh đạo cũng phải hiểu biết, nắm những vấn đề cơ bản của CNTT để kịp thời xử lý và điều hành trong quá trình triển khai.

(Theo Ông Lê Phụng Hòa, phó tổng giám đốc Kinh Đô”

4. Bài học

Qua ví dụ trên về sự thành công của công ty KINH ĐÔ trong việc quản lý hiệu quả sự thay đổi đã cho ta những bài học kinh nghiệm sau:

Thứ nhất: Mạnh dạn đổi mới. Điều này giúp công ty có thể áp dụng công nghệ mới hiệu quả vào tất cả các quá trình từ sản xuất đến tiêu thụ và cả các quá trình kiểm tra, thu thập thông tin phục vụ quản lý cũng rất nhanh chóng. Mặc dù trong quá trình đổi mới công ty đã vấp phải rất nhiều khó khăn như: đội ngũ nhân viên chưa thạo với cách làm mới, đầu tư ban đầu lớn... Nhưng việc đổi mới quá trình bằng việc áp dụng công nghệ thông tin đã góp phần nâng cao năng suất, hiệu quả của công ty.

Thứ hai: Vai trò quan trọng của ban lãnh đạo trong quá trình đổi mới: Ban lãnh đạo phải là người có hiểu biết về lĩnh vực đổi mới, do đó họ là những người đi tiên phong, hướng dẫn cho các nhân viên trong công ty. Họ cũng là những người tuyên truyền về chương trình đổi mới.

Nói tóm lại quản trị đổi mới phải bắt nguồn từ bản thân nội bộ trong doanh nghiệp mà đi đầu là ban lãnh đạo doanh nghiệp. Họ có vai trò tiên phong trong việc tuyên truyền, thực thi, hướng dẫn nhân viên của mình trong quá trình đổi mới. Và trên hết, quá trình đổi mới mang tính chất rủi ro và mạo hiểm nhưng vẫn dựa trên những căn cứ khoa học, do đó việc quyết định đổi mới phải được cân nhắc kỹ lưỡng, và việc thực thi phải là một quá trình cùng sự quyết tâm của tất cả mọi người trong doanh nghiệp.

“Loài sống sót không phải là loài mạnh nhất hay thông minh nhất mà là loài phản ứng tốt nhất với sự thay đổi”.

(Charles Darwin)

“Sự sẵn lòng thay đổi là một điểm mạnh, thậm chí ngay cả khi nó làm cho một bộ phận của tổ chức rơi vào tình trạng hỗn loạn trong một thời gian”.

(Jack Welch ,GE)

Và dưới đây là một vài lời khuyên cho những người lãnh đạo công ty muốn tiên hành đổi mới hoạt động cho công ty mình¹:

Thức tỉnh nhân viên và đồng nghiệp. Tập hợp các số liệu báo cáo kinh doanh và doanh số của doanh nghiệp, so sánh với mục tiêu đề ra và sự kinh doanh của các công ty đối thủ, tạo điều kiện để nhân viên phản ánh những than phiền của khách hàng về quy trình, cách thức phục vụ... rồi chia sẻ với tất cả các nhân viên là những cách thức bạn có thể làm để thức tỉnh nhân viên của bạn rằng nếu không thay đổi, doanh nghiệp sẽ không tồn tại và cạnh tranh được.

Đây cũng là cách mà bạn tạo điều kiện cho nhân viên tham gia, đóng góp vào kế hoạch thay đổi của bạn sau này. Kurt Lewin - người “khổng lồ” trong lĩnh vực quản lý thay đổi - gọi đây là bước “rã đông” như ta vẫn làm khi lấy thức ăn ra khỏi ngăn đá. Tạo cho nhân viên thấy được sự cấp thiết cần thay đổi cũng là cách làm cho họ đặt việc thay đổi là ưu tiên hàng đầu trong các công việc của họ đang làm.

Khởi động sau khi tỉnh dậy. Bạn sẽ gặp khó khăn đấy khi đánh thức nhân viên đang “ngon giấc” trong công việc hàng ngày của công ty. Người chủ doanh nghiệp sẽ phải nói cho họ biết là tỉnh dậy để làm gì và tỉnh dậy sẽ

¹ Theo *Thời báo Kinh tế Việt Nam*

được ích lợi gì. Họ phải chỉ ra cho nhân viên thấy công ty sẽ đạt được những lợi ích gì khi thực hiện thay đổi và lợi ích đó có liên quan như thế nào đến từng phòng ban, bộ phận, cá nhân trong doanh nghiệp. Phải cho nhân viên khởi động ngay sau khi họ đã tỉnh dậy và biết phải đi đến đâu. Tạo cơ hội cho họ bắt đầu ngay những gì có trong kế hoạch thay đổi.

Đây là những bài tập khởi động mang lại “sức lực” cho nhân viên trên hành trình thay đổi. Hãy tạo cơ hội nhân viên thực hành ngay nếu trong kế hoạch thay đổi của bạn là cho nhân viên đi đào tạo các kỹ năng mới. Sự khởi động sau khi tỉnh giấc cần kèm theo thông tin càng nhiều càng tốt. Và có thể thực hiện qua nhiều kênh khác nhau như trên bảng thông báo, memo, email, buổi họp, nói chuyện...

Lãnh đạo phải làm gương. Đồng nghiệp của bạn sẽ nghĩ gì nếu bạn đánh thức họ dậy, yêu cầu họ làm việc này việc kia còn bạn thì lại đi ngủ hoặc ngồi chơi?

Nếu bạn muốn nhân viên của mình theo mình suốt hành trình, bạn luôn phải là người đi đầu, làm gương. Những lời nói, việc làm của bạn phải ăn khớp với nhau để tạo niềm tin cho nhân viên, đồng nghiệp. Nếu không nhân viên sẽ mất niềm tin và bỏ cuộc đấy! Giám đốc Công ty máy tính Nam Âu Cơ đã sai lầm khi cho rằng trách nhiệm thay đổi chỉ là của Ban cải tiến và người tư vấn.

Thường xuyên đánh giá sự thay đổi. Thay đổi là cả một quá trình. Mỗi một thay đổi, cải tiến nhỏ là một chặng đường của cả một hành trình dài trên con đường tiến tới đích. Không đợi đến đích mới đánh giá lại mà phải thường xuyên và liên tục. Hãy dành một chút thời gian nhìn lại sau lưng những nơi mà mình đã qua.

Liệu những gì mà bạn đã đạt được có như những gì bạn và nhân viên vạch ra lúc đầu không? Nhân viên, đồng nghiệp của bạn nghĩ gì về những đổi thay của bạn? Họ có học được cách nhìn mới về vấn đề và thay đổi quan điểm hành vi trong khi làm việc không? Doanh số, lợi nhuận của bạn được cải thiện như thế nào? Có được những câu trả lời và những số liệu cho những câu hỏi trên, bạn đã sẵn sàng để tiếp tục chuyến hành trình tiếp theo mà không bị bế tắc, thiếu tự tin về những gì mình đã làm.

Quá trình thay đổi sẽ bị kéo dài và có thể bị cả nguy cơ đi chệch hướng nếu người chủ doanh nghiệp không biết “tiếp thêm năng lượng” cho nhân viên của mình. Những lời khen ngợi, công nhận, những phần thưởng, cơ hội xét duyệt thăng cấp, tăng lương... là các công cụ hữu hiệu tạo động lực cho nhân viên bạn tiếp tục thay đổi.

Với cách làm như vậy, mỗi quá trình thay đổi chỉ còn là “chuyện nhỏ”. Và nếu thực hiện đúng thì nó sẽ đem lại một bộ mặt mới thực sự cho doanh nghiệp.

CHƯƠNG 3: QUẢN LÝ SỰ THAY ĐỔI:

5 ĐIỀU LÃNH ĐẠO CÒN THIẾU

Có rất nhiều nhân tố ảnh hưởng tới thành công của việc thay đổi, trong đó có những nguyên nhân do chính người dẫn dắt thay đổi tạo ra.

1. Thiếu cam kết

Các bộ phận khác đã phàn nàn rằng bộ phận của George không có trách nhiệm hoặc thậm chí không hoàn thành công việc đúng lúc. Sau khi bị phê bình ở cuộc họp, George đồng tình rằng anh ta phải cải thiện quy trình làm việc và nhóm phải chú ý đến công việc hơn nữa. Anh tiến hành họp nhóm để giải thích hoàn cảnh hiện tại và đề nghị mọi người cố gắng hơn. Một số người đề xuất các ý tưởng về cách làm việc để giúp nhóm thực thi hiệu quả.

Nhưng, George lưỡng lự và tỏ ra không quyết đoán. Anh ta sợ có ngày nào đó chính những người thực thi sáng kiến thay đổi này sẽ chiếm mất ghế của mình.

George luôn miệng nói ra các từ thay đổi, nhưng thực sự thì chính anh ta không cam kết với thay đổi.

Muốn tạo ra sự thay đổi thành công: Hãy cam kết.

2. Thiếu truyền đạt thường xuyên

Lisa đã giải thích hoàn cảnh phải thay đổi trong một cuộc họp. Thông điệp của bà khá rõ ràng. "Thế là đủ. Ai cũng biết là phải thay đổi cách làm việc" – Lisa nghĩ. 3 tháng sau, kết quả thực tế cho thấy là chẳng có thay đổi nào cả. Điều mà bà đã không nhận ra là thay đổi thành công đòi hỏi nhiều hơn là việc truyền thông nội bộ đơn thuần - nó cũng đòi hỏi việc lặp lại các thông

điệp này một cách chính thức và không chính thức. Mọi người nên hiểu lý do cho sự thay đổi này và các bước mà tổ chức nên tiến hành. Truyền thông vừa rõ ràng vừa hỗ trợ, mọi người sẽ nắm bắt được nó.

Muốn thay đổi thành công? Truyền đạt sớm và thường xuyên, chính thức và không chính thức.

3. Thiếu kiên nhẫn

Tom gặp phải trường hợp đó. Không chỉ thể hiện sự thiếu kiên nhẫn với những người khác, anh ta còn hỏi mình những câu hỏi như: "Tại sao thay đổi này không diễn ra nhanh hơn?"; "Tại sao mọi người không tham gia?"; "Tại sao vẫn có sự kháng cự?". Không may là anh ta quên mất mình cần bao lâu để có sự cam kết. Tom đã sai lầm khi nghĩ rằng mọi người đều biết điều đó. Mọi người cần thời gian mới có thể thoải mái với thay đổi.

Muốn có thay đổi thành công? Kiên nhẫn và nhận ra rằng việc thay đổi cần có thời gian.

4. Thiếu sự đồng tình

Lois đã trình bày một dự án một cách tỉ mỉ, kỹ lưỡng. Bà mô tả tổ chức nên như thế nào khi thực hiện thay đổi. Bà đã trả lời mọi câu hỏi một cách kiên nhẫn và trọn vẹn. Bà nghĩ thế là đủ. Nhưng rồi bà ngạc nhiên khi thấy nỗ lực thay đổi của mình thất bại. Điều gì sai? Mọi thứ bà làm đều ổn, chỉ không đủ.

Muốn thay đổi thành công? Nhớ rằng mọi người cần đồng tình chứ không phải chỉ là hiểu là phải thay đổi.

5. Thiếu kiến thức

Mike biết mình phải tạo ra thay đổi trong tổ chức. Nhưng ông đã trải qua quá nhiều nỗ lực thay đổi không thành và không biết liệu có thể thực sự

tạo ra thay đổi có ý nghĩa hay không. Ông đã cam kết với thay đổi, tin tưởng nó, nhưng không biết cách tiến hành nó. Ông thực sự không biết bắt đầu từ đâu.

Muốn thay đổi thành công? Học cách bạn cần làm để thành công.

Vậy 5 lí do khiến các nhà lãnh đạo thất bại trong việc tạo ra thay đổi:

- Họ không cam kết
- Họ dừng việc truyền đạt quá sớm
- Họ thiếu kiên nhẫn
- Họ không có sự đồng tình
- Họ không có phương pháp

KẾT LUẬN

Suy cho cùng, việc áp dụng các phương pháp mới, cách tiếp cận mới trong quản lý ở mỗi doanh nghiệp là với mục tiêu tăng cường chất lượng sản phẩm, đáp ứng tốt hơn nhu cầu cho khách hàng, từ đó nhằm tăng doanh thu và lợi nhuận cho các doanh nghiệp. Việc áp dụng “quản lý đổi mới” là phương pháp tiên tiến trong quá trình doanh nghiệp và tổ chức gắng cải thiện chất lượng sản phẩm, dịch vụ. Do đó phương pháp này cần được các doanh nghiệp coi trọng áp dụng trong tiến trình chiếm lĩnh thị trường cả trong nước và quốc tế. Một điều quan trọng để áp dụng thành công phương pháp này là tiến hành từ chính nội bộ doanh nghiệp cũng như vai trò quan trọng không thể thiếu của người dẫn đầu doanh nghiệp, tổ chức trong việc hướng dẫn và giúp thi hành cho nhân viên của mình.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Thế giới vi tính (sêri B, số 61, tháng 11/2005).
2. Thời báo kinh tế Việt Nam
3. Thông tin từ Internet