

TRƯỜNG ĐẠI HỌC NGÂN HÀNG TP.HCM

Tiểu luận

Môn : Quản Trị Hành Vi Tổ Chức

Đề tài : ” Sự thay đổi trong tổ chức”

Giảng viên hướng dẫn: Nguyễn Đình Chính, M.B.A

Lớp : DH22QT1

Nhóm 3

TPHCM, 2007

Những thành viên nhóm 3 :

Phạm Tuấn Cường

Phạm Thùy Dương

Nguyễn Thị Hoàn

Vũ Trần Thiên Hương

Phan Thị Gia Khởi

Dương Thị Hồng Loan

Phạm Đức Luân

Nguyễn Thị Hoàng Oanh

Huỳnh Thị Thúy Phượng

Trần Thị Tuyết Phượng

Ngô Thị Phương Thảo

Nguyễn Chánh Thiện

Nguyễn Thành Thương

Phạm Ngọc Trang

Nguyễn Ngọc Bích Trâm

Lê Trúc Xinh

I – Định nghĩa :

Thay đổi tổ chức là sự thay đổi toàn bộ trong tổ chức mà cơ bản là thay đổi trong phương thức hoạt động của tổ chức, nhằm tạo sức cạnh tranh lớn hơn cho doanh nghiệp. Có thể nói nó là một quá trình liên tục, phức tạp và do chưa từng xảy ra trước đó nên nó rất khó quản lý.

Vd: thay đổi về cơ cấu tổ chức, về công nghệ thông tin...

II – Những áp lực dẫn đến sự thay đổi :

1) Tác nhân khoa học và công nghệ:

Sự gia tăng theo kiểu cấp số nhân kiến thức và việc thay đổi nhanh chóng khoa học và công nghệ là một khuynh hướng mới của toàn cầu hóa. Cứ trong vòng 7 đến 10 năm thì kiến thức nhân loại lại tăng gấp 2 lần. Sự phát triển của khoa học công nghệ giúp tổ chức có thể giảm chi phí đồng thời tiết kiệm được thời gian, công sức đối với nhân viên. Sự phát triển của kiến thức và khoa học mới buộc các tổ chức phải thay đổi. Nếu tổ chức nào không chịu đổi mới hoặc đổi mới chậm sẽ bị đào thải. Từ đó trách nhiệm lại đổ lên đôi vai của từng thành viên trong tổ chức. Áp lực này ngày càng căng thẳng đối với những nhân viên chậm thay đổi.

2) Tác nhân kinh tế:

Áp lực cạnh tranh: Xu hướng toàn cầu hóa đã tạo cơ hội cho nhiều công ty trong nước có thể mở rộng thị trường của mình ra nước ngoài nhưng đồng thời với nó là sự đối mặt với nhiều đối thủ cạnh tranh lớn hơn. Quy mô của doanh nghiệp không còn gói gọn trong phạm vi nội địa nữa mà đã là toàn thế giới. Do đó sự thay đổi trong hàng hóa, dịch vụ cũng như trong toàn bộ cơ cấu tổ chức là điều không thể tránh khỏi để có thể tồn tại trong môi trường đầy khốc liệt này.

Sức ép từ các cổ đông: Là những người đồng sở hữu doanh nghiệp, các cổ đông luôn đòi hỏi mức lợi nhuận và cổ tức cao hơn.

Áp lực từ phía nhân công: những người luôn đấu tranh đòi tăng lương , giảm giờ làm và điều kiện làm việc tốt hơn.

Sức ép từ các công ty tài chính: họ cho các công ty vay tiền để đầu tư nhưng lại yêu cầu trả tiền lãi và hoàn nợ nhanh chóng.

3) Tác nhân xã hội và pháp luật:

Những thay đổi do các tác nhân xã hội gây ra có thể là ảnh hưởng thoáng qua hay lâu dài. Những xu hướng chung trong xã hội, chính trị và nhân khẩu đều liên quan đến mỗi con người. Chúng bột phát trong giới trẻ và thị trường tiêu thụ trong những năm gần đây. Sự thay đổi rõ nét nhất là từ cộng đồng đến một xã hội tập trung cá nhân tính và dân số đang biến đổi. Các doanh nghiệp chịu sự tác động của các xu hướng mà ảnh hưởng nhu cầu của người tiêu thụ và các ngành kinh tế khác. Như trong ngành kinh doanh hàng may mặc các nhà sản xuất và kinh doanh phải luôn ứng phó với sự thay đổi liên tục của thời trang. Các kiểu mẫu được yêu thích trong quá khứ không hẳn là những mẫu mà người ta sẽ mua trong tương lai.

3.1) Công luận:

Thái độ, niềm tin và các chuẩn mực sống có ảnh hưởng khá lớn đối với sự thay đổi của tổ chức. Một dẫn chứng rõ ràng nhất đó là việc mọi người ngày càng quan tâm đến môi trường nhiều hơn, xu hướng tiêu dùng của khách hàng lúc này còn phải đảm bảo yếu tố vệ sinh môi trường. Điều đó có nghĩa là các sản phẩm khi được sản xuất ra không chỉ đáp ứng các yêu cầu về chất lượng, mẫu mã mà còn phải bao gồm yếu tố bảo vệ môi trường. Điển hình nhất là trong công nghệ làm lạnh, từ việc sử dụng rộng rãi chất CFC thì đến nay khi yếu tố môi trường đã được đặt lên hàng đầu thì những nhà sản xuất tủ lạnh đã phải bỏ hẳn việc sử dụng chất này và chuyển sang sử dụng những công nghệ mới an toàn với môi trường hơn...

3.2) Thông tin:

Sự “bùng nổ thông tin” trong những thập niên gần đây đồng nghĩa với việc lượng thông tin mà con người tiếp nhận và phải xử lý ngày càng ồ ạt. Nếu trước đây, các chiến binh cổ đại phải mất hàng ngày trời thậm chí hàng tháng để mang về các thông tin từ chiến trường, thì ngày nay các tiến bộ trong lĩnh vực truyền thông và mạng thông tin toàn cầu khiến cho thông tin được trao đổi với tốc độ gần như tức thời và trong hầu hết các lĩnh vực, bao phủ hầu hết mọi lãnh thổ. Thông tin làm thay đổi thế giới và trong thời đại bùng nổ thông tin, thế giới của chúng ta cũng thay đổi với tốc độ ngày một nhanh hơn. Nếu như con người phải mất đến 18 thế kỷ mới phát minh ra được máy hơi nước đầu tiên và gần 150 năm sau mới phát minh ra bóng đèn điện; hoặc khoảng 200 năm để đi từ chiếc máy ảnh đầu tiên đến công nghệ chiếu bóng, thì chỉ trong hai thế kỷ 19 và 20, loài người đã phát minh ra một số lượng khổng lồ phương tiện khoa học kỹ thuật để biến đổi hoàn toàn bộ mặt của thế giới. Thời gian phát triển các phát minh quan trọng với đời sống con người ngày càng rút ngắn chỉ còn vài năm, thậm chí phải tính bằng tháng và con lốc thông tin vẫn đang khiến cho thế giới thay đổi với tốc độ ngày càng chóng mặt hơn.

3.3) Pháp luật:

Pháp luật đã ảnh hưởng đến việc làm dưới nhiều hình thức. Chẳng hạn như, pháp luật đã mang lại những thay đổi, nói chung là tốt hơn, trong quan hệ lao động. Nếu như trước đây, người lao động buộc phải làm thêm giờ một cách vô tội vạ, thì ngày nay đã có những quy định khống chế số giờ làm thêm tối đa để bảo vệ qua hàng loạt các đạo luật lao động được quốc hội thông qua.

III – Sự cần thiết phải thay đổi

Công ty đang hoạt động tốt, doanh số tăng hàng năm, chất lượng chuyên môn của nhân viên ổn định... nhưng một ngày, nhà quản trị nhận ra rằng: các phòng ban không gắn kết với nhau, chức năng chồng chéo, nhân sự thừa, báo cáo thiếu, không kiểm soát được chi phí... Nghiêm trọng hơn, họ còn thấy mất định hướng chiến lược, nhiều thông tin thị trường hay vô vàn chứng bệnh nan y khác. Khi mọi phương thuốc quảng cáo, tiếp thị, kiểm toán đều vô tác dụng, đó chính là những dấu hiệu cho thấy doanh nghiệp của bạn đang cần đến "Tái cấu trúc và đổi

mới tổ chức”. Hiện tượng này đang trở thành một điều tự nhiên trong môi trường kinh doanh năng động. Sự phát triển của toàn cầu hoá, đặc biệt với sự trợ giúp của nhiều phương tiện, đã phá vỡ hầu hết các quan niệm kinh doanh cổ điển. Khách hàng, nhà cung cấp, đối tác, đối thủ, nhân viên... tạo nên những mối quan hệ gắn chặt vào các doanh nghiệp, buộc họ phải thay đổi tư duy, đồng nghĩa với tồn tại và phát triển. Giải pháp đổi mới được hiểu như một liệu pháp giúp doanh nghiệp thích ứng với môi trường, thông qua việc thiết kế và xây dựng các mục tiêu mới, tổ chức và lên kế hoạch cho một sự thay đổi toàn bộ tổ chức của mình, từ chiến lược, quy trình, công nghệ đến môi trường làm việc và con người.

IV – Những vấn đề cần thay đổi :

1) Công nghệ :

Công nghệ lạc hậu sẽ dẫn đến: năng suất lao động thấp, tiêu hao nguyên vật liệu và năng lượng cao, gây ô nhiễm môi trường và cuối cùng là sản xuất ra sản phẩm không thoả mãn nhu cầu của thị trường về giá cả và chất lượng. Do đó, nhanh chóng đổi mới công nghệ nhằm tạo ra bước phát triển mới cho doanh nghiệp, có hiệu quả trong hoạt động sản xuất là một vấn đề đáng lưu tâm của các nhà quản lý. Đổi mới được công nghệ sẽ tạo đà cho doanh nghiệp phát triển, hòa nhập vào môi trường kinh doanh ngày càng năng động.

2) Sản phẩm :

Để có thể đáp ứng nhu cầu đa dạng và không ngừng tăng cao của khách hàng, việc đổi mới sản phẩm, dịch vụ cũng như cải tiến khâu dịch vụ khách hàng là một việc cấp thiết, đòi hỏi sự đầu tư lớn. Trong thị trường đầy tính cạnh tranh như hiện nay, nếu như một công ty không thường xuyên đổi mới sản phẩm hàng hóa, dịch vụ của mình thì việc công ty đó sớm bị đào thải là việc không thể tránh khỏi.

3) Cấu trúc tổ chức :

Sự thay đổi cấu trúc tổ chức và cách thức tiến hành công việc đang diễn ra theo chiều hướng khác hẳn so với truyền thống vào những năm trước đây. Việc thay thế các công việc chuyên môn hóa, lặp đi lặp lại bằng các công việc có tính phong phú hóa cao hơn đã làm tăng nhu cầu sử dụng các nhóm nhân viên có tính đa dạng hơn về kỹ năng làm việc. Việc phân quyền trong việc ra quyết định cho cả khâu sản xuất và bán hàng nhằm đáp ứng nhanh chóng các thay đổi của môi trường, đã làm tầm hạn quản trị có khuynh hướng mở rộng và cấu trúc tổ chức trở nên thấp lại do việc giảm đi đáng kể số lượng các nhà quản trị cấp trung gian. Cộng thêm sự phát triển của CNTT và truyền thông đã làm cho tính chất công việc thay đổi. Kết quả của những biến đổi này đã làm thay đổi những cấu trúc vốn có của tổ chức. Các nhà lãnh đạo phải tiến hành tái tổ chức lại cấu trúc của công ty mình nhằm theo kịp với sự thay đổi nhanh chóng của môi trường.

4) Văn hóa công ty :

Văn hóa công ty là cách mà người ta giải quyết mọi việc trong một công ty. Đó là một loạt những tiêu chuẩn bao gồm niềm tin, cách nhìn nhận sự việc, các giá trị cốt yếu và lối ứng xử giữa mọi người trong công ty đó. Chính những yếu tố rất

quan trọng này đã ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động và quyết định tương lai của một công ty.

Trong số những hậu quả xấu do việc chậm trễ thay đổi văn hóa công ty gây ra là nhân viên có tinh thần làm việc thấp, tỉ lệ thay việc nhân viên cao, phàn nàn của khách hàng ngày càng nhiều, nhiều cơ hội và công việc kinh doanh bị bỏ lỡ, năng suất làm việc thấp, chậm thích ứng với những thay đổi mới, hiệu quả làm việc bị ảnh hưởng xấu, văn hóa ứng xử tại nơi làm việc thiếu lành mạnh.

Vấn đề then chốt ở đây là các công ty cần phải thay đổi văn hóa công ty của mình trước khi những tình trạng không mong muốn như trên trở nên không thể kiểm soát được. (www.phavico.com.vn)

Ngoài ra, để giúp cho doanh nghiệp có thể hoạt động hiệu quả hơn trước những áp lực thì cũng cần thay đổi những việc khác như kỹ thuật, máy móc...

V – Phương thức thay đổi :

1) Những khó khăn gặp phải khi tiến hành đổi mới tổ chức :

Trong môi trường luôn luôn thay đổi đòi hỏi các tổ chức trong môi trường đó cũng phải thay đổi để thích nghi tốt hơn với môi trường đó. Sự thay đổi là điều kiện cần thiết để tồn tại và phát triển lâu dài. Tuy nhiên, trong các tổ chức, việc thay đổi gặp rất nhiều khó khăn, thường thì ban đầu tổ chức sẽ vấp phải sự kháng cự từ phía nhân viên của mình. Lý do:

1. Thiếu sự nhận thức về sự cần thiết của sự thay đổi.

Sự đánh giá nhu cầu thay đổi thường đòi hỏi tầm nhìn rộng lớn ở cả môi trường chung và cả môi trường cạnh tranh. Mọi người thường tập trung vào các hoạt động hiện tại để phát triển các triển vọng. Do đó họ thường không tập trung vào sự thay đổi của môi trường xung quanh và không nhận thức được sự cần thiết của sự thay đổi.

2. Thiếu sự quan tâm.

Trong hoạt động của mỗi tổ chức, thậm chí khi các nhân viên không nhận thấy nhu cầu cần thiết phải thay đổi, họ thường nhận thức nó như đã có sẵn trong tổ chức hoặc không quan tâm đến việc có nó hay không.

3. Sự mâu thuẫn với các giá trị nội tại.

Các hãng thường phát triển theo hướng chia sẻ giá trị và văn hoá tập thể để xác định phát triển chiến lược của doanh nghiệp trong tương lai. Trong nhiều trường hợp, giá trị và văn hóa tập thể có thể trở thành trở ngại vô cùng khó khăn để có thể thay đổi.

4. Sợ mất quyền lợi cá nhân.

Có lẽ, đây là vật cản vô cùng quan trọng cản trở các hãng trở thành các tổ chức học hỏi thành công. Sự sợ hãi của việc tái cấu trúc sẽ xoá bỏ sự phân chia cũ và hình thành cơ cấu mới, đi kèm với người liên quan mới, tạo sự thay đổi trong tổ chức gây khó chịu cho các cá nhân cũ. Sự thay đổi sẽ tác động mạnh mẽ đến quyền lợi cá nhân của người lao động trong doanh nghiệp theo nhiều hình thức. Do đó, họ phản ứng lại với những cái thay đổi và ảnh hưởng cơ bản đến quyền lợi của họ.

5. Không tin chắc hay lo sợ về những nguyên nhân và kết quả của quá trình đổi mới.

Sự đổi mới sẽ mang lại nhiều kết quả cho tổ chức, trong đó có cả những kết quả làm hài lòng các nhân viên nhưng cũng có những kết quả mà họ không mong muốn. Tâm lý e ngại những điều không như ý muốn của nhân viên và của cả những người nắm giữ vị trí then chốt trong tổ chức sẽ cản trở sự đổi mới.

6. Phát hiện những hạn chế của chương trình đổi mới.

Nếu người nhân viên cảm thấy chương trình đổi mới có những hạn chế, làm ảnh hưởng đến quyền lợi của chính họ, họ sẽ nảy sinh tâm lý phản kháng.

Sự kháng cự diễn ra trong tổ chức có thể phân chia thành các dạng sau:

1.1) Kháng cự cá nhân :

Trong một tổ chức, khi đưa ra sự thay đổi thường gặp phải sự phản ứng từ phía nhân viên. Những kháng cự này do nhiều nguyên nhân :

Về mặt tâm lý, lo sợ, nghi ngờ về những điều chưa biết, sự bấp bênh trong công việc cũng như tâm lý thích sự ổn định, bám chặt vào những điều mình đã biết hơn là những điều không quen thuộc là những lý do chính khiến người nhân viên kháng cự sự thay đổi. Bên cạnh đó, cách thức truyền đạt thông tin về sự thay đổi của nhà quản lý nếu không rõ ràng, cụ thể cũng có thể gây ra cho nhân viên những phản ứng tiêu cực. Đặc biệt đối với những nhân viên lớn tuổi, những người đầu tiên phải đối mặt với nguy cơ mất việc khi sự thay đổi thường dẫn đến việc tinh giảm biên chế hay đòi hỏi sự tiếp thu những khoa học công nghệ mới, kiến thức mới thì sự phản kháng càng thêm mạnh mẽ.

Sự thay đổi thường làm biến đổi cấu trúc tổ chức từ đó làm cho những mối quan hệ bạn bè, đồng nghiệp đã được xây dựng từ trước bị phá hủy và dễ dẫn đến sự phản kháng.

1.2) Kháng cự tổ chức :

Sự kháng cự không những xảy ra ở góc độ cá nhân mà nó còn xuất phát từ góc độ tổ chức, nơi mà cấu trúc quyền lực, cấu trúc tổ chức đã được thiết kế để tạo ra sự ổn định.

Sự thay đổi thường dẫn đến việc sẽ có nhiều người hơn tham gia vào quá trình quản lý, người lao động sẽ có nhiều quyền tự chủ hơn nữa. Nhưng như vậy cũng đồng nghĩa với việc những nhà quản lý cấp trung và cấp cao sẽ mất đi một số quyền lực nhất định, những quyền lực đã giúp họ quản lý thành công trong thời gian vừa qua. Từ đó dẫn đến sự kháng cự từ đội ngũ những nhà quản lý này.

Như một chiếc xe đang chạy trên đường, cấu trúc tổ chức đã được thiết kế để có thể vận hành ổn định cũng như đảm bảo mức độ ổn định cao nhất. Nhưng khi có sự thay đổi, có thể ví như khi xe đang lên dốc, thì chiếc xe đó cần phải có thời gian để thích nghi với điều kiện mới. Giống như chiếc xe, tổ chức cũng cần phải có một thời gian để có thể thích nghi với những thay đổi trước khi bước vào một giai đoạn mới ổn định hơn. Một cấu trúc được thiết kế càng chặt chẽ thì sức ỳ, sự kháng cự của nó đối với sự thay đổi sẽ càng mạnh.

Một sự kháng cự khác có thể xảy ra khi có sự thay đổi trong văn hóa tổ chức, nơi mà các giá trị, niềm tin của nhân viên bị ảnh hưởng.

2) Phương thức thay đổi :

2.1) Các biện pháp hạn chế sự kháng cự :

Như ta đã biết, việc trao quyền cho nhân viên và xây dựng tinh thần làm chủ, hợp tác tự nguyện là chìa khóa thành công trong quá trình thực hiện sự thay đổi. Giải pháp gói gọn trong 1 từ **PIE**.

Participation (Tham gia): Công ty phải đảm bảo rằng mọi nhân viên luôn được tham gia một cách tích cực nhất, nhiều nhất (được tham gia phát biểu ý kiến cũng như tham dự vào quá trình ra quyết định) vào sự thay đổi ngay từ đầu. Điều này sẽ khiến cho đội ngũ nhân viên của công ty sẽ cảm thấy như mình không là kẻ ngoài cuộc mà đang là một phần của sự thay đổi, tránh được cảm giác hụt hẫng nơi họ.

Information (Thông tin) : Cung cấp đầy đủ thông tin là biện pháp hữu hiệu nhất để loại bỏ cảm giác bất an do sự không rõ ràng gây ra. Khi một sự thay đổi diễn ra, nhiều câu hỏi sẽ được đặt ra như “Tại sao phải thay đổi, nó sẽ tác động đến tôi như thế nào hay khi nào sự thay đổi này sẽ kết thúc...” Nếu như những câu hỏi này không được giải đáp một cách thỏa đáng thì người nhân viên sẽ luôn trong trạng thái mơ hồ dẫn đến trạng thái không ổn định trong tinh thần, ảnh hưởng đến năng suất công việc. Giải pháp trong tình huống này có thể là tổ chức cuộc họp trong đó ban lãnh đạo sẽ thông báo, giải thích cho nhân viên một cách cụ thể nhất về kế hoạch thay đổi...

Enthusiasm (Lòng nhiệt tình) : Một điều hiển nhiên là lòng nhiệt tình trước tiên phải xuất phát từ chính những nhà quản lý, những người trưởng nhóm. Khi các thành viên trong nhóm nhận thấy người đứng đầu của họ tỏ ra nhiệt huyết thì họ cũng sẽ có cảm giác giống như vậy. Đó là do lòng nhiệt tình cũng có hiệu ứng lây lan. (*Nguồn: Làm chủ sự thay đổi – Đón đầu mọi thử thách, p.52*)

Cụ thể hơn, vào năm 1970, trong quyển Management, John P.Kotter và Leonard A. Schlesinger đã đề ra 6 phương pháp để giảm trừ các đề kháng :

Phương pháp	Tác dụng	Hoàn cảnh áp dụng	Ưu điểm	Nhược điểm
1. Giáo dục & truyền đạt	Giải thích rõ nhu cầu đổi mới cho các cá nhân, nhóm và tổ chức	Khi thiếu thông tin hoặc do phân tích thông tin thiếu chính xác.	Mọi người được thuyết phục để xúc tiến việc đổi mới.	Tốn nhiều thời gian nếu số lượng đối tượng quá đông
2. Tham dự & can thiệp	Yêu cầu các đối tượng tham dự thiết kế chương trình đổi mới	Khi những người tiên phong tham dự có thể chưa hội đủ thông tin cần thiết và các người khác thì ra sức kháng cự.	Những người tham dự phải cam kết thực hiện đổi mới và cần bổ sung các thông tin muốn có.	Tốn nhiều thời gian nếu các tham dự viên thiết kế chương trình đổi mới không phù hợp.
3. Tạo thuận lợi & hỗ trợ	Tổ chức huấn luyện ngoài	Khi có không ít người đề	Không có phương pháp	Tốn thời gian, công sức và

	giờ, hỗ trợ và khuyến khích, cổ động tham gia đổi mới.	kháng do phát sinh nhiều vấn đề cần sớm điều chỉnh.	nào khác tác dụng hữu hiệu hơn đối với các vấn đề phát sinh cần sớm điều chỉnh.	chi phí nhưng có thể vẫn không đạt hiệu quả mong muốn.
4. Thương lượng & thỏa thuận	Thương lượng với những người kháng cự và vận động họ bằng những hợp đồng thỏa thuận.	Khi các cá nhân hoặc nhóm có quyền lực kháng cự vì những quyền lợi riêng của họ bị đe dọa do đổi mới.	Có nhiều khả năng thực hiện nhằm tránh những lực đề kháng đáng kể.	Sẽ rất tốn kém nếu những người đề kháng khó nhân nhượng.
5. Vận động & kết nạp	Giao vai trò cho những đối tượng chủ chốt để thiết kế và thực hiện đổi mới.	Khi mọi phương pháp khác đều không tác dụng và quá tốn kém.	Giải pháp này tương đối ít tốn kém nhưng hiệu quả nhanh để giảm trừ đề kháng.	Có thể dẫn tới những vấn đề mới phát sinh nếu người ta cảm thấy điều gì đó không ổn.
6. Cường bách ngầm hay công khai	Đe dọa sa thải hoặc tuyên chiến, mất cơ hội thăng tiến nếu cứ tiếp tục đề kháng.	Khi muốn xúc tiến đổi mới nhanh và khi những người tiên phong có quyền lực đáng kể.	Hiệu quả nhanh, vượt qua được khá nhiều thử thách.	Nguy cơ xảy ra nếu có người phản đối các vai trò tiên phong đã được giao.

Ngoài ra có thể kể đến thuyết về phân tích áp lực của Kurt Lewin. Theo ông, 1 sự thay đổi có kế hoạch xảy ra theo 3 giai đoạn : Làm rã ra hay tan băng (Unfreezing), thay đổi (Changing) và làm đông lại (Refreezing). Đứng trên quan điểm của mình, Kurt Lewin cũng đã đưa ra các phương pháp để vượt qua những kháng cự như : giáo dục và thông tin, củng cố (Khuyến khích hay trừng phạt) và ảnh hưởng của nhóm đồng sự.

Mỗi phương pháp đều có những ưu và khuyết riêng của nó. Do đó khi áp dụng chúng ta cũng cần phải dựa vào những tình hình cụ thể cũng như đặc điểm riêng biệt của công ty mà đưa ra giải pháp cho thích hợp.

2.2) Phương pháp đổi mới chung :

=

Rất nhiều người muốn tạo ra thay đổi, nhưng lại rất ít người biết mình phải bắt đầu từ đâu. Trên thực tế, chính những vấn đề khó khăn và có thể làm bạn mất tinh thần lúc đầu, lại là những điều làm cho bạn phấn khích và được thử thách hơn khi tạo ra thay đổi.

Có 5 phần chính mà bạn cần xem xét và phát triển để sự thay đổi có mục đích của bạn thành hiện thực.

Mục đích + Chiến lược + Ảnh hưởng + Truyền thông + Nguồn lực = Thay đổi thực sự => Mọi người sẽ chấp nhận thay đổi của bạn.

Nếu bạn thiếu đi một trong các thành phần này, nó sẽ làm hỏng ý tưởng tạo ra thay đổi:

~~Mục đích~~ + Chiến lược + Ảnh hưởng + Truyền thông + Nguồn lực = Sự thờ ơ, hờ hững: Mọi người cảm thấy thay đổi của bạn là không cần thiết

Mục đích + ~~Chiến lược~~ + Ảnh hưởng + Truyền thông + Nguồn lực = Sự hỗn loạn: Mọi người sẽ không biết phải tiến hành như thế nào.

Mục đích + Chiến lược + ~~Ảnh hưởng~~ + Truyền thông + Nguồn lực = Thiếu tin cậy: Mọi người không ủng hộ việc thay đổi của bạn.

Mục đích + Chiến lược + Ảnh hưởng + ~~Truyền thông~~ + Nguồn lực = Thiếu nhận thức: Mọi người không rõ về thay đổi của bạn.

Mục đích + Chiến lược + Ảnh hưởng + Truyền đạt + ~~Nguồn lực~~ = Kết thúc thảm bại: Mọi người không thể mang lại thay đổi. Đôi khi thậm chí một ý tưởng nhỏ nhất cũng rất khó thực thi. (atc-audit.com)

Thay đổi là một chức năng cần thiết của mọi tổ chức nếu tổ chức đó mong muốn duy trì được sự tiến bộ và muốn phát triển. Muốn phát triển thì phải thay đổi nhưng thay đổi không thực sự có nghĩa là đã phát triển. Đó là lí do tại sao mục đích của quá trình thay đổi lại quan trọng đến vậy.

Các nhà lãnh đạo nhận ra rằng mọi thay đổi đều có giá của nó, nhưng họ cũng tin rằng cái giá đó là thích đáng. Bất cứ khi nào bạn đề xuất thay đổi trong tổ chức, phải tiến hành ý tưởng đó thông qua 5 phần ở trên, nếu không, bạn sẽ phải đối mặt với nhiều khó khăn hơn nữa.

Để đảm bảo sự thay đổi diễn ra một cách thuận lợi nhất, nhà lãnh đạo cần phải tuân thủ công thức trên thông qua 6 bước sau đây :

Bước 1: Thiết lập các mục tiêu cụ thể: 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 với

=

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 đều 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 và nhân lực) nhằm phát triển cũng như truyền tải một cách 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 khi cấu trúc mới đã được hình thành. Quá trình này cũng chiếm một vị trí quan trọng trong cả quá trình đổi mới.

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. Các kênh thông tin càng đa dạng, thì nguồn thông tin đối với người nhân viên 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.

Bước 4: Động viên: Động cơ làm việc là sự thúc đẩy hướng đến hành động. 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 lớn trong cấu trúc – sẽ giúp bạn giảm bớt khó khăn trong quản lý sự thay đổi.

Bước 5: Phát triển nhân viên: Phát triển con người nên 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 đủ 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 cả các quy trình diễn ra sự thay đổi, 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 bộ 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 gần đến tình trạng khủng hoảng. (www.quantrithuonghieu.com)

*** Tài liệu tham khảo :

- 1) Nguyễn Hữu Lam – Hành vi tổ chức – Nhà xuất bản giáo dục
- 2) Làm chủ sự thay đổi – Đón đầu mọi thử thách – Nhà xuất bản trẻ
- 3) Khánh Sơn (biên dịch) - 101 bí quyết thành công quản lý sự thay đổi – Nhà xuất bản Thanh niên