

CHƯƠNG 10

ĐỔI MỚI VÀ THAY ĐỔI TRONG TỔ CHỨC

Organization Theory and Design
Eleventh Edition
Richard L. Daft

10.1. Đổi mới và thay đổi trong tổ chức

10.1.1. Vai trò của đổi mới và thay đổi trong tổ chức

- Phải vận hành nhanh để theo kịp với những thay đổi đang diễn ra xung quanh
- Phải giữ được không gian mở để có thể liên tục đổi mới, sáng tạo tồn tại
- ***Có 3 loại thay đổi:***
 - Theo từng bước
 - Liên tục
 - Đột phá
- ***Thay đổi đã là tiêu chuẩn cho sự tồn tại***

Các áp lực phải thay đổi chính trong tổ chức

Thay đổi toàn cầu, cạnh tranh, thị trường

- Thay đổi công nghệ
- Hội nhập kinh tế quốc tế
- Sự trưởng thành của thị trường các nước phát triển
- Sự chuyển đổi sang nền kinh tế thị trường

Thách thức

- Cạnh tranh trong nước khác
- Tăng tốc độ
- Cạnh tranh giữa các nước

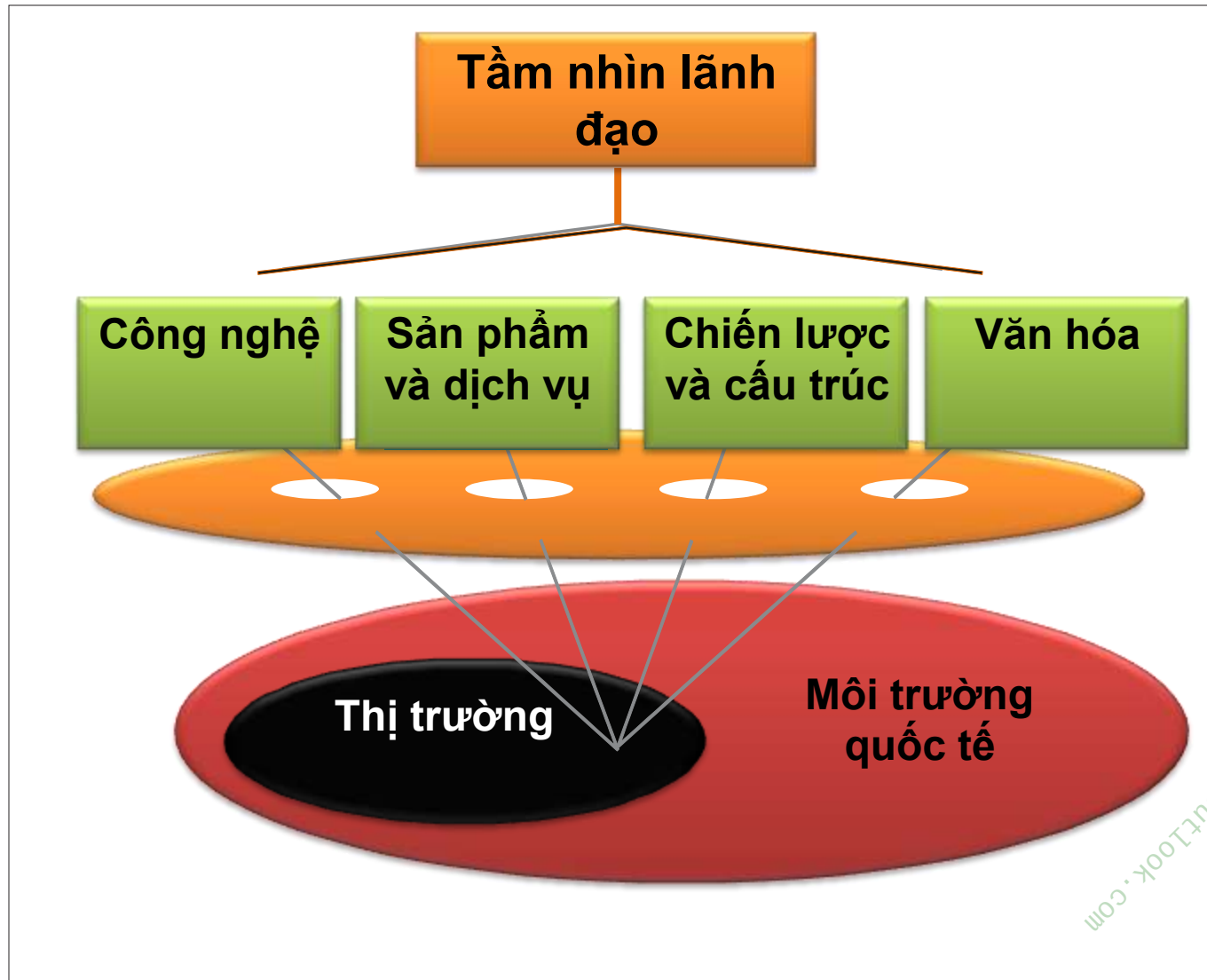
Cơ hội

- Thị trường lớn hơn
- Rào cản ít hơn
- Thị trường quốc tế khác

Một số các thay đổi trong tổ chức

- Thay đổi cấu trúc (từng bước)
- Thay đổi sản phẩm dịch vụ (liên tục)
- Thay đổi văn hóa (đột phá)

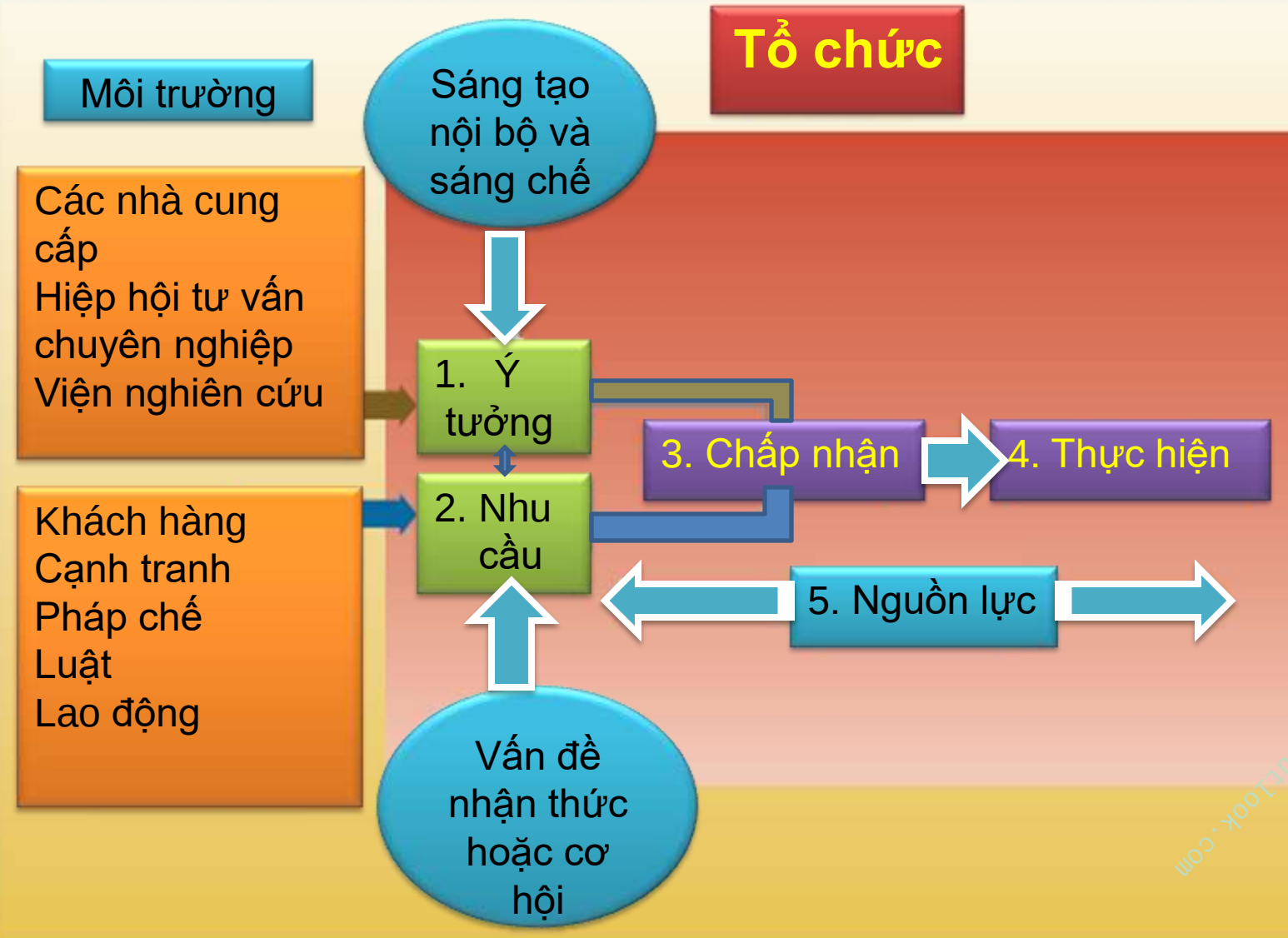
10.1.2. Các loại chiến lược của thay đổi



10.1.3 Các yếu tố của sự thay đổi

- **Thay đổi:** Khi tổ chức chấp thuận một ý tưởng hoặc hành vi mới
- **Đổi mới:** tổ chức áp dụng một ý tưởng hoặc hành vi mà nó hoàn toàn mới liên quan đến *kinh doanh, thị trường hoặc môi trường chung*.
- **Sự hoán đổi:** thuật ngữ đổi mới và thay đổi có thể được sử dụng thay thế cho nhau vì có xu hướng giống hệt nhau cho dù sự thay đổi đó diễn ra sớm hay muộn
- **Sự thay đổi xuất hiện:** khi có ý tưởng, có sự sáng tạo, nhu cầu, đã được tiến hành và có nguồn lực

Mô hình các các yếu tố của sự thay đổi TC



10.2. Thay đổi công nghệ

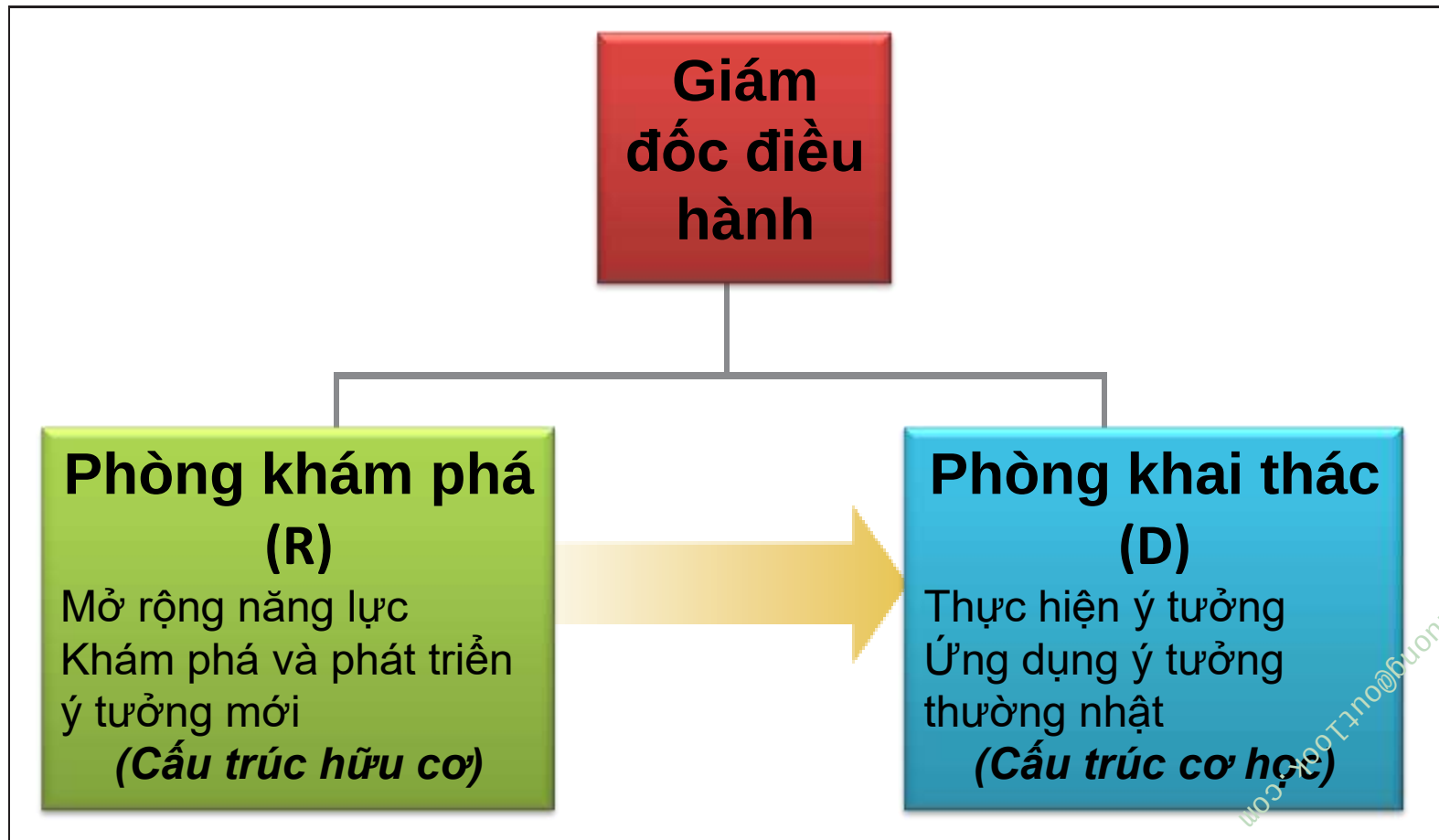
10.2.1. Đổi mới dựa trên sự kết hợp giữa cấu trúc và quy trình quản lý

Đặc điểm

- Công nghệ là chìa khóa để thay đổi tổ chức
- Trong tổ chức có sự trao quyền cho nhân viên, việc thay đổi được dễ dàng chấp nhận
- Các tổ chức có tính đổi mới sẽ linh hoạt và tự do thay vì có quy tắc làm việc cứng nhắc
- Cấu trúc cơ học dễ đổi mới và tập trung các quy tắc và quy định

Phương pháp tiếp cận hai chiều

Đổi mới thích hợp là việc kết hợp với thay đổi cấu trúc và quy trình quản lý



© Cengage Learning 2013

10.2.2. Một số kỹ thuật khuyến khích sự thay đổi công nghệ

- **Chuyển đổi cấu trúc:** sang hữu cơ
- **Phòng sáng tạo:** để đổi mới
- **Các nhóm liên kết:** để thành lập công ty con
- **Tinh thần hợp tác kinh doanh:** của tất cả các phòng ban
- **Nhóm tương tác:** của tất cả các bên trong và ngoài tổ chức

10.3. Thay đổi sản phẩm và dịch vụ mới

10.3.1. Lý do cần phải thay đổi sản phẩm và dịch vụ mới

- *Bất ổn TC lớn thường liên quan đến quá trình phát triển và bán các sản phẩm mới: 70-80%*
- *Đổi mới sản phẩm là một trong những cách quan trọng nhất để thích ứng với những thay đổi*

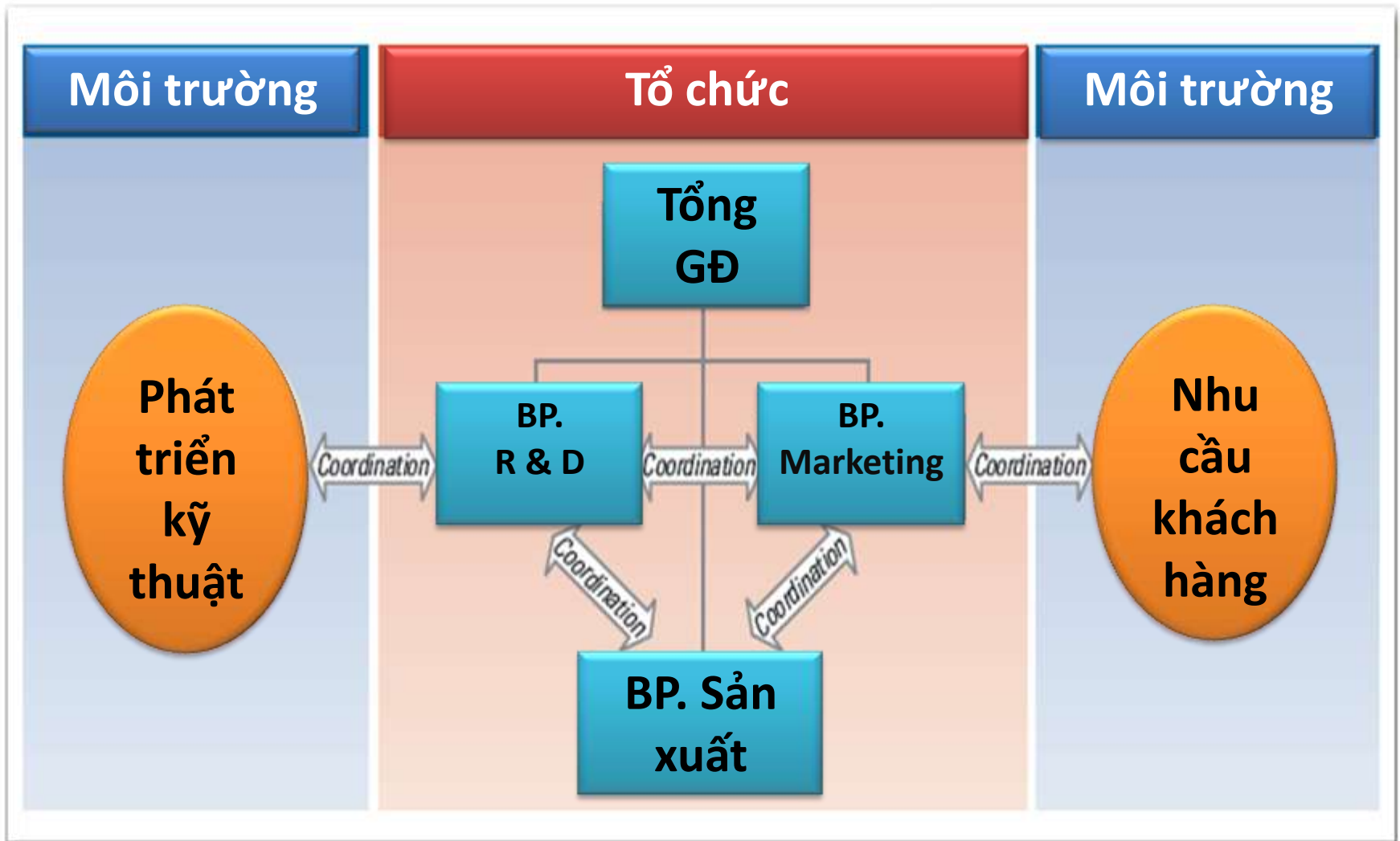
Cần cứ để đổi mới thành công:

- *Hiểu **nhu cầu** của khách hàng, tăng tiếp thị*
- *sử dụng hiệu quả **công nghệ và tư vấn từ bên ngoài***
- ***Người quản lý việc đổi mới** có vị trí cao và quyền lớn*

Mô hình phối hợp ngang cho sự đổi mới

- *Bộ phận chuyên môn*
- *Phạm vi hoạt động*
- *Sự phối hợp ngang*
- *Đổi mới mở*

Mô hình đổi mới: phối hợp ngang

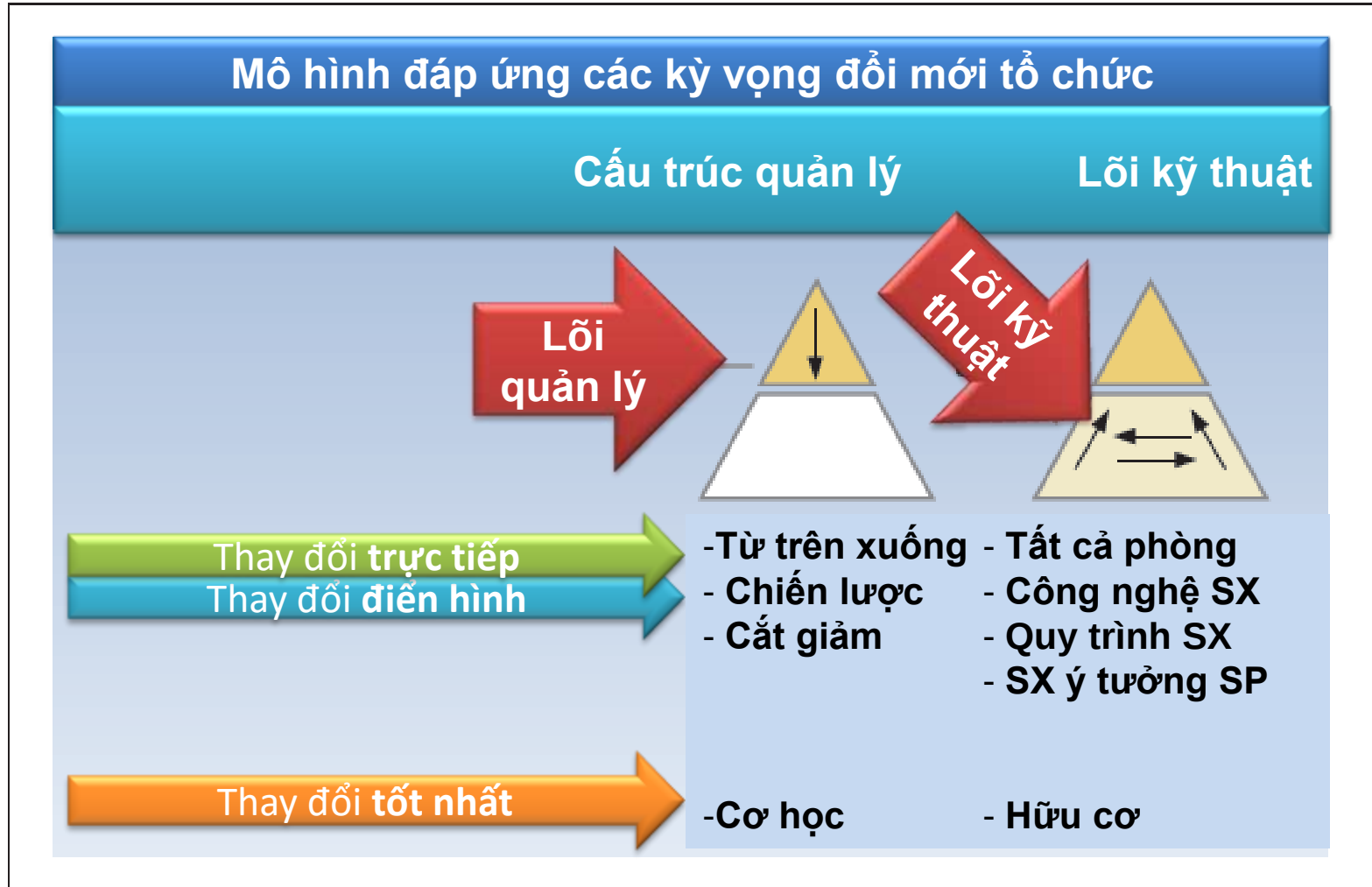


© Cengage Learning 2013

10.4. Thay đổi chiến lược và cấu trúc tổ chức

- **Tổ chức cần phải thay đổi** chiến lược, cơ cấu, quy trình, thủ tục và thường xuyên hơn để thích ứng
- **Cách thức:**
 - ***Cắt ra lớp***: thành tầng quản lý
 - ***Phân quyền***: ra quyết định
 - ***Cấu trúc ngang***: dần cho phép nhân viên thêm quyền
 - ***Nhóm làm việc***: cùng làm việc tạm thời
 - ***Chiến lược mạng ảo***: kinh doanh thương mại điện tử

10.4.1. Cách tiếp cận lõi kép của tổ chức



10.4.2. Thiết kế tổ chức để quản lý sự thay đổi

- Thay đổi liên quan đến tái cơ cấu và thu hẹp quy mô có thể gây đau xót cho người lao động.
- Các nhà quản lý cần đổi mới TC nhanh chóng, quyết đoán và nhân văn.
- Khi tiến hành thay đổi nhà quản lý thay thực hiện thật nhanh và tập trung để việc thực hiện thành công

10.5. Thay đổi văn hóa

10.5.1. Một số yếu tố tác động đến văn hóa

- Tái cấu trúc và xu hướng cấu trúc ngang
- Đa sắc tộc
- Tổ chức theo mô hình học hỏi

10.5.2 Văn hóa tổ chức – cách thức sự phát triển

- ✓ **Can thiệp của nhóm lớn:** gồm tất cả các bên liên quan
- ✓ **Xây dựng nhóm (team-building):** quan hệ cá nhân
- ✓ **Các hoạt động liên bộ phận:** với sự tham gia của người đại diện

Tóm tắt Chương

1. Thay đổi, không ổn định, là thách thức đối với các nhà quản lý.
2. Có bốn loại thay đổi
3. Cấu trúc hữu cơ giúp tăng cường đổi mới
4. Cách tiếp cận từ trên xuống là tốt nhất cho sự thay đổi tổ chức và chiến lược quản lý.
5. Các nhà quản lý cấp cao phải thúc đẩy sự thay đổi văn hóa doanh nghiệp
6. Việc thực hiện các thay đổi có thể khó khăn