

**BỘ CÔNG THƯƠNG
TRƯỜNG ĐẠI HỌC CÔNG NGHIỆP QUẢNG NINH**

BÀI GIẢNG
QUẢN TRỊ SỰ THAY ĐỔI
(Lưu hành nội bộ)

GVTH: Ths. Trần Hoàng Tùng
KHOA KINH TẾ

QUẢNG NINH – 2022

Chương 1 THAY ĐỔI

1.1 Thay đổi của tổ chức.

1.1.1. Khái niệm thay đổi

Thay đổi (change) là một phạm trù gắn với tự nhiên, xã hội và tư duy của con người, phản ánh một sự vật, hiện tượng khi nó chuyển đổi trạng thái khác với trạng thái trước đó.

Trong các giáo trình và tài liệu về sự thay đổi có nhiều khái niệm về thay đổi được đưa ra dựa theo một số quan điểm của tác giả trong và ngoài nước...

Có thể liệt kê ra một số định nghĩa về thay đổi, như:

1. Thay cái này bằng cái khác; 2. Đổi khác đi; trở nên khác trước

2. Sự thay đổi chỉ trạng thái mới, được sinh ra trong quá trình vận động và phát triển của sự vật. Nó là hiện tượng khách quan không theo ý muốn của con người. Ý niệm thay đổi là nhận thức của con người về hiện tượng khách quan này⁽²⁾

3. Thay đổi là quá trình vận động do ảnh hưởng, tác động qua lại của sự vật, hiện tượng, của các yếu tố bên trong và bên ngoài; thay đổi là thuộc tính chung của bất kỳ sự vật hiện tượng nào⁽³⁾

Cũng có các nghiên cứu về sự thay đổi được khái quát như sau:

- Thay đổi là sự thay đổi trạng thái cũ sang trạng thái mới trong quá trình vận động bên trong và bên ngoài của tự nhiên, xã hội.

- Thay đổi là quy luật khách quan của sự vật hiện tượng, nằm ngoài ý muốn của con người.

Mặc dù có những cách diễn đạt khác nhau, song nội dung cơ bản của sự thay đổi được đề cập đến trong các khái niệm trên có thể được khái quát là:

1/ Thay đổi là thuộc tính bất biến nội tại của mọi sự vật, hiện tượng trong thế giới khách quan;

2/ Thay đổi là sự tác động qua lại của sự vật, hiện tượng, của các yếu tố bên trong và bên ngoài;

3/ Con người có khả năng thích nghi với sự thay đổi và tạo ra sự thay đổi.

4/ Trong xã hội, con người là trung tâm của sự thay đổi.

Ví dụ như thay đổi về: chính trị, đường lối chủ trương, chính sách; thay đổi về khoa học công nghệ, thay đổi về lối sống,...

1.1.2. Phân loại thay đổi

Có nhiều cách và nhiều cơ sở để phân loại thay đổi tổ chức, nhưng người ta thường dựa vào hai cơ sở để phân loại thay đổi là: nguyên nhân và mức độ.

1.1.2.1. Phân loại sự thay đổi dựa vào nguyên nhân

- Thay đổi theo yêu cầu từ bên ngoài: chủ trương, chính sách, quan điểm, chức

năng, nhiệm vụ...

▪ Thay đổi do nhu cầu bên trong: nâng cao chất lượng, hiệu quả, thay đổi cơ cấu, tổ chức, nhiệm vụ...

1.1.2.2 Phân loại dựa theo mức độ thay đổi

Ngày nay, xu thế phát triển của xã hội đang đặt ra những yêu cầu mới đối với các tổ chức, đó là:

- Xu thế hội nhập giao lưu quốc tế ngày càng được mở rộng và thân thiện;
- Ước muốn về chung sống hòa bình, dân chủ, bình đẳng, công bằng và khả năng gìn giữ hòa bình đang được củng cố;
- Các vấn đề có tính toàn cầu: xung đột về sắc tộc, dân tộc, tôn giáo; dân số và sự di cư tìm kiếm việc làm, suy giảm môi trường và sinh thái, phân hóa giàu nghèo ngày càng gia tăng, nạn thất nghiệp... đòi hỏi các quốc gia phải quan tâm giải quyết;
- Cộng đồng toàn cầu, công dân thế giới, nhập cư, truyền thống;
- Toàn cầu hóa về kinh tế - thương mại tự do;
- Các công ty đa quốc gia vị lợi ích;
- Tệ nạn xã hội và bạo hành đang có xu hướng gia tăng trong xã hội;

Tất cả các vấn đề trên cần được đặt ra, xem xét và giải quyết đòi hỏi phải có sự thay đổi trong tư duy, trong hành động của mỗi tổ chức;

1.1.3. Các phương diện thay đổi tổ chức

a. *Thay đổi bao gồm cả sự biến đổi về số lượng, chất lượng và cơ cấu.*

+ *Số lượng*: Con số biểu thị sự có nhiều hay có ít⁽⁴⁾. Sự thay đổi số lượng nhiều hay ít của mỗi sự vật hiện tượng phụ thuộc vào mỗi sự vật hiện tượng đó ở một thời gian, thời điểm cụ thể do sự tương tác bên trong và bên ngoài của chúng.

+ *Chất lượng*: Cái tạo nên phẩm chất, giá trị của một con người, một sự vật, một sự việc⁽⁵⁾. Ở đây cần chú ý đến quy luật biện chứng giữa *lượng* và *chất*.

+ *Cơ cấu*: Cách tổ chức các thành phần nhằm thực hiện chức năng của chính thể⁽⁶⁾

b. *Thay đổi có các mức độ khác nhau*

+ *Cải tiến*: Sửa đổi cho phần nào tiến bộ hơn⁽⁷⁾. Thay đổi (tăng lên hay giảm đi) ở một bộ phận, một yếu tố, hay một phương diện nào đó của sự vật, hiện tượng để cho phù hợp hơn, không phải sự thay đổi về bản chất

+ *Đổi mới*: Biến đổi thành khác với trước, tiến bộ hơn, khắc phục tình trạng lạc hậu, trì trệ và đáp ứng nhu cầu của sự phát triển ⁽⁸⁾. Chính là sự thay đổi về bản chất của sự vật hiện tượng.

+ *Cải cách*: Sửa đổi những bộ phận cũ, cho thành hợp lý đáp ứng nhu cầu khách quan ⁽⁹⁾. Chính là sự thay đổi về bản chất của sự vật hiện tượng nhưng toàn diện hơn, sâu sắc hơn đổi mới.

+ *Cách mạng*: Cuộc biến đổi xã hội - chính trị lớn và căn bản, thực hiện bằng việc lật đổ chế xã hội đã lỗi thời lập nên một chế độ xã hội mới ⁽¹⁰⁾. Sự thay đổi tận gốc một chế độ xã hội.

c. Thay đổi bị động (Bị động trước sự thay đổi)

- Không có sự định liệu chuẩn bị trước về mọi mặt; bị cuốn theo sự thay đổi.
- Không lường trước được hậu quả
- Không xác định được sự cần thiết hay không cần thiết của thay đổi
- Trì trệ, “nước chảy, bèo trôi”, thiếu sự tỉnh táo, năng động

- d. Thay đổi chủ động (Chủ động tạo ra sự thay đổi)

- Có sự định liệu chuẩn bị trước về mọi mặt; không bị cuốn theo sự thay đổi.
- Lường trước được kết quả
- Xác định được sự cần thiết hay không cần thiết của thay đổi
- Có bản lĩnh, sự tỉnh táo, năng động, sáng tạo
- Có tầm nhìn bao quát: Quá khứ - Hiện tại - Hướng tới tương lai

1.1.4. Đặc điểm của sự thay đổi

- Sự thay đổi luôn có những biểu hiện chung

Nhiều vấn đề nảy sinh trong quá trình thay đổi, trong đó có sự chống đối, phản kháng sự thay đổi thường xuất hiện. Có thể có nhiều người không đồng tình với sự thay đổi với nhiều lý do khác nhau. Người chống đối thường hay tìm các lý do khách quan và chủ quan để trì hoãn sự thay đổi. Sự phản kháng giảm đi khi sự thay đổi có tác dụng tích cực nào đó. Cần có sự thuyết phục, khuyến khích, và chứng minh cho sự thay đổi.

Phản kháng sự thay đổi thường đi theo lộ trình:

+ Giai đoạn chống đối thay đổi cái cũ

- + Giai đoạn từ chối/chấp nhận/bảo vệ cái cũ
- + Giai đoạn loại bỏ những cái cũ
- + Giai đoạn thích nghi với thay đổi
- + Giai đoạn thay thế hoàn toàn cái cũ
- *Sự thay đổi có những phản kháng theo xu hướng hình sin*
 - + Từ chối: Không thực hiện bất cứ hoạt động nào liên quan đến việc thay đổi
 - + Giận dữ: Thái độ không bình thường đối với những hoạt động liên quan đến thay đổi.
 - + Kì kèo: Có thực hiện thay đổi nhưng kèm với một số yêu cầu khác
 - + Chán nản: Thái độ không muốn thực hiện hoặc thực hiện không tích cực hoạt động thay đổi
 - + Chấp nhận: Có thực hiện hoạt động thay đổi nhưng không tâm phục khẩu phục và khi gặp phải vấn đề gì cũng mặc kệ, không góp ý và không tận tình.
- *Sự thay đổi thường sử dụng một số phương tiện để giải quyết những trở ngại trong quá trình thay đổi*
 - + Thông tin có hiệu quả, khuyến khích thông tin hai chiều, thông tin phải rõ ràng nhất quán
 - + Xây dựng điển hình
 - + Tiếp xúc để nắm bắt tâm tư nguyện vọng của nhân viên
 - + Xây dựng lại lòng tự trọng của nhân viên
 - + Khuyến khích nhân viên tham gia và huấn luyện
 - + Có thể (nếu cần) sử dụng tư vấn bên ngoài
 - + Giải quyết khác nhau về văn hóa

1.2. Quản trị sự thay đổi tổ chức

1.2.1. Khái niệm về quản trị thay đổi tổ chức

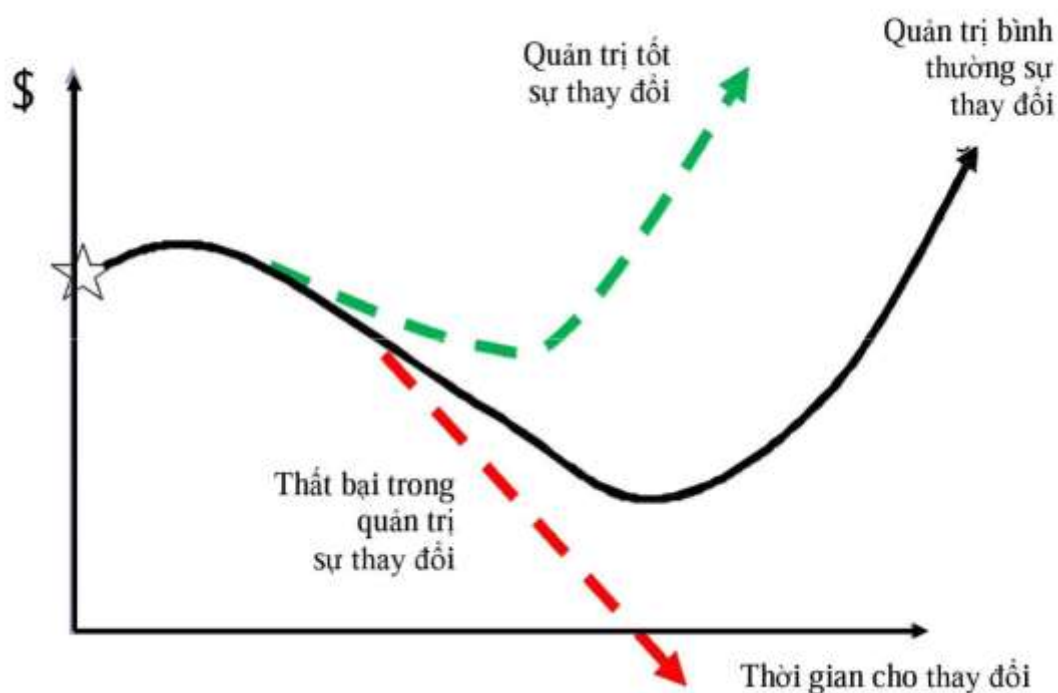
Quản trị sự thay đổi là kiểm soát có hiệu quả sự thay đổi, thống nhất và có hệ thống. Sự thay đổi ở đây chúng ta nghiên cứu là sự thay đổi về mặt kinh tế của một tổ chức kinh tế cụ thể. Sự thay đổi có tốt có xấu, có hiệu quả và không có hiệu quả. Sự thay đổi có thể dẫn đến thành công hay thất bại của một tổ chức kinh tế cụ thể, mà ở đây chủ yếu là ở doanh nghiệp.

- Sự thay đổi trong doanh nghiệp ở đây được hiểu là tất cả mọi quá trình cải tổ một cách chủ động nhằm mục đích tạo sức 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 doanh nghiệp khác, tái cơ cấu các bộ phận kinh doanh, đến nỗ lực tối ưu hóa phong cách văn hóa tập thể,... Sẽ thật sai lầm nếu duy trì những tư tưởng bảo thủ chống lại sự thay đổi, bởi điều đó đồng nghĩa với việc doanh nghiệp đang từng bước dần sâu vào con đường dẫn tới sụp đổ.

- Những nhà quản trị hữu hiệu phải có trách nhiệm chủ động biến đổi, quản trị xung đột và giữ xung đột ở trong tầm mức có thể chấp nhận được.

- Dẫn dắt sự thay đổi đi đúng hướng theo kế hoạch đã được thiết lập: Công việc của nhà quản trị sẽ rất dễ dàng nếu không có sự thay đổi theo kế hoạch: hoạch định xong rồi công việc cứ diễn tiến đúng nhưng không có gì phải giải quyết nữa. Điều đó chỉ có thể xảy ra khi hoàn cảnh không có bất trắc, không cần tới thích ứng, mọi sự được dự đoán một cách chắc chắn, không có cạnh tranh những sản phẩm và dịch vụ mới, nhu cầu của khách hàng luôn cố định. Nhưng công việc của nhà quản trị ngoài việc hoạch định công việc một cách tốt nhất, mà công việc đó phải thích ứng với mọi điều kiện, hoàn cảnh kinh tế trên thị trường. Thị trường luôn luôn biến động, mọi sự thay đổi thường diễn ra liên tục, do đó phải quản trị tốt sự thay đổi tổ chức.



Hình 1.1. Biểu đồ Quản trị sự thay đổi tổ chức

- Dẫn dắt những thay đổi phù hợp với thị trường và điều kiện của nền kinh tế. Để tìm được và nắm bắt được sự thay đổi thì nhà quản trị phải luôn luôn lắng nghe và suy nghĩ từ những tác nhân xung quanh mình như: sự biến động của thị trường, sự tăng giảm cung cầu, thị hiếu người tiêu dùng, xu hướng tiêu dùng, các nhà quản trị của doanh nghiệp khác, các chuyên gia kinh tế, bạn bè và nhân viên của mình.

Ví dụ 1: Ở tập đoàn Honda, nhà quản trị của tập đoàn luôn nắm bắt được sự thay đổi của thị trường mình quản lý. Đối với thị trường Việt Nam, tập đoàn luôn có những dòng sản phẩm mới thích hợp với thị hiếu người tiêu dùng, như xe máy là một trong những sản phẩm tiêu biểu được người tiêu dùng ưa chuộng nhất hiện nay (vì nó đáp ứng được nhu cầu về kiểu dáng, kết cấu, động cơ, giá cả,... của đa số người dân)

Ví dụ 2: Như dòng sản phẩm Attila của SYM tại thị trường Việt Nam (cùng với 2 dòng xe Victoria, Elizabeth) là dòng xe lúc đầu được giới trẻ ưa chuộng, nhưng do quản trị thay đổi chưa kịp với những thay đổi của thị trường và đối thủ cạnh tranh, nên thị phần của hãng không phát triển hơn được và hiện nay gần như đã biến mất trên thị trường xe máy Việt Nam.

1.2.2. Sự cần thiết phải quản trị sự thay đổi tổ chức

Chúng ta vẫn thường hay nghe nói từ một người bạn hay đồng nghiệp trong tổ chức về một thay đổi sắp diễn ra tại nơi làm việc và chúng ta vẫn thường nhận được câu trả lời quen thuộc như "Nó nhất định sẽ xảy ra, vấn đề là thời gian nào mà thôi"

Như vậy, chúng ta đang làm quen với sự thật rằng không có gì tồn tại mãi mãi và điều đó chỉ là vấn đề thời gian trước khi sự thay đổi tác động lên chúng ta.

Vậy thì việc thay đổi tại sao phải trở thành tình huống? Điều này trong tổ chức, nơi chúng ta đang làm việc hiệu quả vẫn đang tốt thì tại sao phải thay đổi khi nó vẫn đang vận hành tốt? Hầu hết mọi người sẽ chọn cách tránh né mọi sự thay đổi nếu có thể để nó ít bị tác động đến chúng ta. Nhưng việc tránh né đó sẽ không kéo dài được lâu vì việc thay đổi trước sau cũng vẫn sẽ diễn ra.

Doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển phải luôn chủ động thay đổi. Doanh nghiệp càng nhanh chóng chủ động thay đổi thích ứng với sự thay đổi của môi trường, của điều kiện xã hội và điều kiện tự nhiên bao nhiêu, càng có cơ hội phát triển nhanh bấy nhiêu và ngược lại, doanh nghiệp nào không thay đổi theo sự thay đổi của môi trường thì sớm muộn cũng sẽ bị tiêu diệt. Tất nhiên, sự thành công hay thất bại của mỗi đợt thay đổi đều có tác động đến mọi thành viên trong tổ chức.

Quản trị sự thay đổi giúp cho các doanh nghiệp thực hiện sự thay đổi chủ động, đúng hướng và đúng thời điểm cần thiết. Đây chính là điều kiện để doanh nghiệp tồn tại và phát triển có hiệu quả trong môi trường thường xuyên biến động cả về mặt kinh tế lẫn chính trị, cũng như xu thế toàn cầu hóa và hội nhập. Trên thực tế, tại nước ta cũng như trên toàn thế giới, các công ty, tổ chức đạt được thành công là những công ty, tổ chức đã quản trị sự thay đổi một cách hiệu quả, liên tục làm thích nghi các công việc văn phòng, các chiến lược, các hệ thống, các sản phẩm và văn hóa của họ để vượt qua những biến động và phát triển để vượt lên đối thủ bằng sức mạnh cạnh tranh của mình.

Trong một doanh nghiệp, một tổ chức, nếu sự thay đổi diễn ra mà không có sự quản trị thống nhất, thì sự thay đổi đó sẽ bị hỗn loạn và sẽ có nhiều mâu thuẫn phát sinh trong nội tại của tổ chức. Khi đó, mỗi thành phần trong tổ chức sẽ thay đổi theo một hướng khác nhau. Lực kéo của sự thay đổi đó sẽ làm một tổ chức đi chệch hướng so với chiến lược và mục tiêu của doanh nghiệp, tổ chức.

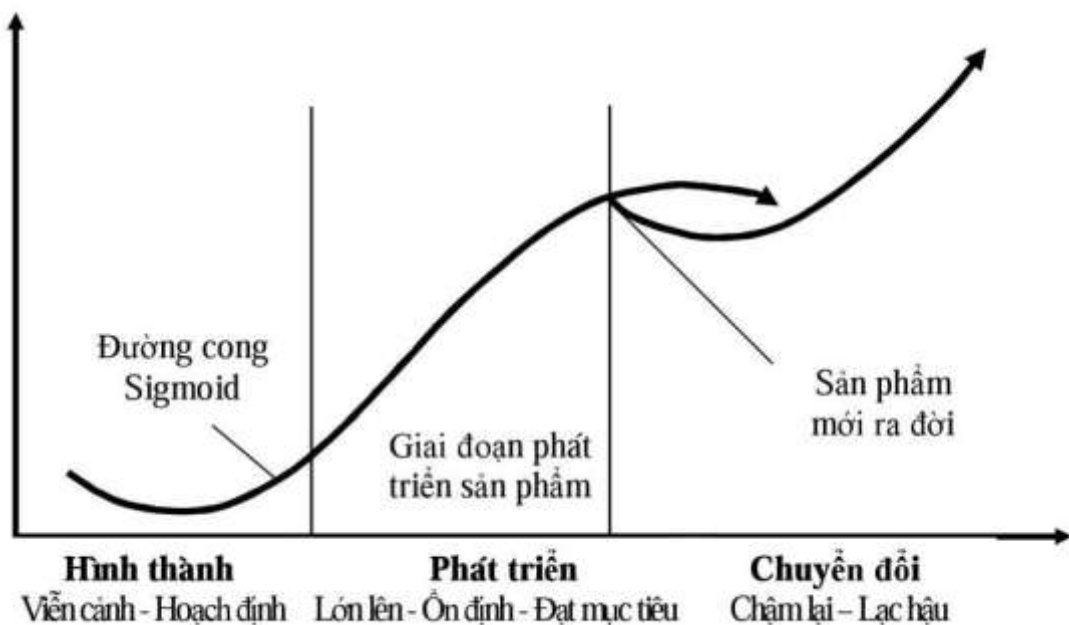
Chính vì vậy, quản trị sự thay đổi trong tổ chức đóng một vai trò hết sức quan trọng và có ý nghĩa quyết định sự thành bại của kế hoạch thay đổi, cũng như đạt được mục tiêu mà tổ chức đó đặt ra trong môi trường hiện nay khi xu hướng toàn cầu hóa ngày càng đa dạng và sự phụ thuộc lẫn nhau ngày càng chồng chéo.

1.2.3. Chu trình quản trị sự thay đổi tổ chức

Mỗi một quá trình thay đổi, cũng giống như một chu kỳ của sự sống của con người, sự vật và hiện tượng. Có thể mô tả quá trình thay đổi theo một biểu đồ được gọi là đường cong sigmoid. Đây là một đường cong hình chữ S được dùng để đại diện cho mọi sự kiện xảy ra qua một quãng thời gian. Do đó, nó có thể đại diện cho một quãng đời con người, từ lúc sinh ra cho tới lúc mất đi. Một sản phẩm mới từ việc thiết kế cho tới phát triển để hoàn thành sản phẩm và giao hàng, hay một sự phát triển của tổ chức qua thời gian nhất định.

Như vậy, quá trình thay đổi được trải qua 3 giai đoạn cơ bản như sau:

Giai đoạn 1: Hình thành



Hình 1.2. Chu trình của sự thay đổi tổ chức

Trong giai đoạn này, ở một tổ chức, mọi người thường làm việc cùng nhau theo một thói quen nhất định. Mọi người bắt đầu nhận ra sự tẻ nhạt và thiếu tập trung cũng như kém hiệu quả. Một số tâm lý chây ỳ, ỷ lại, thiếu nghiêm túc xuất hiện. Bù

lại, đây lại là giai đoạn vui vẻ cho mọi người trong tổ chức. Tuy nhiên, dưới góc độ của nhà quản lý, nếu giai đoạn này kéo dài, chất lượng và hiệu quả công việc ngày càng thấp đi. Trong khi, áp lực cạnh tranh như chu kỳ sống của sản phẩm, công nghệ chuẩn bị hết. Đồng thời, sự tương quan giữa doanh nghiệp và các đối thủ trên thị trường có sự gia tăng về khoảng cách. Các giá trị truyền thống, quan niệm bắt đầu thay đổi, và nhu cầu về giảm sự căng thẳng trong công việc bắt đầu xuất hiện.

Do đó, yêu cầu đối với sự thay đổi là điều bắt buộc phải xảy ra và doanh nghiệp hình thành một kế hoạch cho sự thay đổi và thực hiện phương án thay đổi để hiệu suất công việc cao hơn và quan trọng là sẽ nâng cao sức cạnh tranh của tổ chức mình.

Giai đoạn 2: Phát triển

Khi việc thực hiện sự thay đổi đã xảy ra và đi vào hoàn tất, các câu hỏi đặt ra khi bắt đầu việc thay đổi như: lý do phải thay đổi là gì? Sự thay đổi có thực sự cần thiết hay không? Mục đích của thay đổi là gì? Những hạn chế sẽ gặp trong quá trình thay đổi?... đã được giải quyết thì doanh nghiệp, tổ chức bước vào giai đoạn khai thác hiệu quả công việc qua sự thay đổi đó. Trong giai đoạn này, mọi người bắt đầu quen với sự thay đổi, công việc hứng thú hơn và mới mẻ hơn tạo động lực làm việc cho người lao động. Dĩ nhiên, hiệu suất công việc cũng sẽ cao hơn. Giai đoạn này, mỗi tổ chức cần phải xây dựng phương thức hoạt động mới phù hợp với sự thay đổi để hỗ trợ cho kết quả của việc lớn hơn và đi vào ổn định. Giai đoạn này tổ chức có thể trở nên quan liêu và tự mãn. Trên thực tế đã có nhiều doanh nghiệp, tổ chức đã "ngủ quên trên chiến thắng" để không sẵn sàng cho việc chuyển tiếp giai đoạn sau. Kết quả của sự việc trên là doanh nghiệp sau một lần thay đổi đã dừng lại và doanh nghiệp sẽ không thể phát triển tiếp được và suy thoái dẫn đến phá sản.

Giai đoạn 3: Chuyển hóa

Đây là giai đoạn cuối của chu kỳ phát triển. Nếu giai đoạn phát triển của doanh nghiệp, sự quan liêu và tự mãn che đậy sự thật rằng sản phẩm/dịch vụ của tổ chức không còn mới và mang tính cạnh tranh trong thời gian sắp tới thì tổ chức đó đang bị đe dọa với việc bị suy giảm, sáp nhập và đóng cửa là điều rất dễ xảy ra.

Biểu đồ Sigmoid chỉ ra sự phát triển của tổ chức là việc di chuyển và thay đổi trong suốt thời gian và nó không thể đứng yên một chỗ bởi vì tất cả những tổ chức xung quanh nó sẽ có xu hướng phát triển riêng, những xu hướng luôn luôn thay đổi. Tất nhiên, độ dài của đường cong sẽ khác nhau cho mỗi tổ chức, nhưng sớm hay muộn thì giai đoạn chuyển đổi cũng sẽ diễn ra, và điều gì sẽ xảy ra sau đó? Liệu chúng ta có nên bỏ cuộc hay dừng cuộc chơi hay tổ chức sẽ đi theo con đường khác? Điều này hoàn toàn phụ thuộc vào ý chí chủ quan của nhà quản lý và mọi người trong tổ chức.

Tuy nhiên, trên thực tế có rất ít lựa chọn đối với một tổ chức và thông thường tổ chức bắt đầu phát triển một đường cong sigmoid mới cho một tương lai mới. Trong thuật ngữ kinh doanh, điều này được biết đến như “tái phát minh tổ chức”, và các đường sigmoid nối tiếp nhau ra đời làm cho doanh nghiệp liên tục phát triển và đạt mục tiêu đặt ra.

Câu hỏi ôn tập chương 1

1. Trình bày hiểu biết của mình về sự thay đổi tổ chức, quản trị sự thay đổi và đối tượng của quản trị sự thay đổi tổ chức
2. Trình bày các cơ sở của phân loại tổ chức và các phương diện thay đổi tổ chức
3. Hãy nêu những đặc điểm của thay đổi tổ chức
4. Trình bày về chu trình quản trị sự thay đổi tổ chức
5. Theo hiểu biết của mình, em sẽ đánh giá và tham gia đóng góp cho dự án thay đổi tổ chức thế nào?