

ĐẠI HỌC HUẾ
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ
KHOA QUẢN TRỊ KINH DOANH

BÀI GIẢNG MÔN HỌC

QUẢN TRỊ THAY ĐỔI



Giảng viên: PGS.TS. Hoàng Trọng Hùng
TS. Lê Thị Ngọc Anh

HUẾ, 2023



Chào mừng sinh viên đến với môn học

QUẢN TRỊ THAY ĐỔI

(3 tín chỉ)

www.hce.edu.vn



THÔNG TIN GIẢNG VIÊN

PGS.TS. Hoàng Trọng Hùng
Khoa QTKD – Trường ĐH Kinh Tế, ĐH Huế

Email: hung.hoang@hce.edu.vn

ĐT: 0945285012

TS. Lê Thị Ngọc Anh
Khoa QTKD – Trường ĐH Kinh tế, ĐH Huế

Email: ngocanhle@hce.edu.vn

www.hce.edu.vn



Tài liệu tham khảo

- Hoàng Trọng Hùng & Lê Thị Ngọc Anh, Bài giảng Quản trị thay đổi (*Tài liệu học tập chính thức*)
- Phạm Vũ Khiêm, Hứa Thuỳ Trang (2018), Quản trị sự thay đổi trong các tổ chức, NXB Bách Khoa Hà Nội
- Business Edge (2006), Làm chủ sự thay đổi, đón đầu mọi thử thách, NXB Trẻ
- Cẩm nang kinh doanh Harvard (2006), Quản lý sự thay đổi và chuyển tiếp, NXB Tổng hợp TP.HCM
- Patrick Dawson & Constantine Andriopoulos (2014), Managing change, creativity and innovation, 2nd edition, Sage
- Patrick Dawson & Constantine Andriopoulos (2021), Managing change, creativity and innovation, 4th edition, Sage



Yêu cầu môn học

- Sinh viên đã được trang bị các kiến thức về quản trị căn bản (quản trị học)
- Tham dự tích cực các buổi học trên lớp: dự lớp và thảo luận, vắng mặt cần có lý do
- Tắt máy hoặc để chế độ im lặng trong giờ học



Đánh giá kết quả học tập

- Điểm tham dự lớp (10%)
- Bài kiểm tra trên lớp (10%)
- Điểm bài tập cá nhân/nhóm (20%)
- Thi cuối kỳ (60%): thi tự luận:
 - ✓ Lý thuyết vận dụng (7 điểm)
 - ✓ Bài tập tình huống (3 điểm)

Điểm thưởng: phát biểu, quiz

Điểm phạt: chuông điện thoại, nói chuyện riêng trong giờ học

• • • • • • • •



HOẠT ĐỘNG NHÓM

- Nhóm 5-6 sinh viên, tự giới thiệu
 - Tìm 3 điểm chung của nhóm
 - Thảo luận, chọn 01 thay đổi mà bạn đã trải qua và cách thức bạn vượt qua sự thay đổi đó
 - 2 mong muốn của nhóm bạn khi học tập môn học này
- • • • • • • •



Chương 1 – Nhập môn về Quản trị thay đổi

www.hce.edu.vn



NHẬP MÔN VỀ THAY ĐỔI VÀ QUẢN TRỊ THAY ĐỔI

Mục tiêu học tập CHƯƠNG 1:

- Hiểu được khái niệm thay đổi, quản trị sự thay đổi, đặc điểm của thay đổi và phân loại thay đổi
- Hiểu và phân tích được các nhân tố/tác nhân gây ra sự thay đổi
- Nắm bắt được khái niệm đổi mới, phân loại, vai trò và các mô hình đổi mới
- Hiểu và phân tích được thích nghi với sự thay đổi.

www.hce.edu.vn



1.1. Khái niệm thay đổi

- Mỗi ngày chúng ta đang thoái hóa và cần chủ động quản trị sự thay đổi để duy trì và phát triển sức mạnh bản thân (Ths Vũ Tuấn Anh)



1.1. Khái niệm thay đổi

- “Không có gì tồn tại vĩnh viễn, ngoại trừ sự thay đổi”

Triết gia Heraclitus





1.1. Khái niệm thay đổi

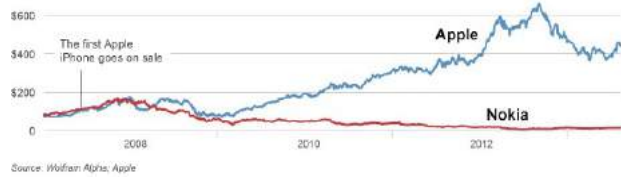


TẠI SAO PHẢI THAY ĐỔI?

“Trong lịch sử, không phải sinh vật mạnh nhất, cũng không phải sinh vật thông minh nhất tồn tại, mà chính là loài có khả năng thích nghi nhất với sự thay đổi”



BÀI HỌC TỪ NOKIA VS. APPLE



1.1 Khái niệm thay đổi

Phát biểu nào sau đây gần nhất với quan điểm của bạn?

- Thay đổi là một điều gì đó bất thường, một sự phá vỡ những thông lệ hàng ngày. Khi thay đổi xuất hiện, chúng ta phải tìm cách đối phó với nó. Chúng ta chỉ có thể trở về trạng thái bình thường một khi chúng ta đã vượt qua được thay đổi đó.
- Thay đổi luôn diễn ra quanh ta. Thay đổi có thể diễn tiến qua một loạt các bước nhảy, nhưng chúng ta phải sống với sự thay đổi liên tục. Trạng thái bình thường là tình trạng của ngày hôm qua. Nếu chúng ta cố quay lại cách suy nghĩ của ngày hôm qua, chúng ta ắt sẽ rơi vào tình trạng khó khăn.



1.1 Khái niệm thay đổi

- Thay đổi 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.

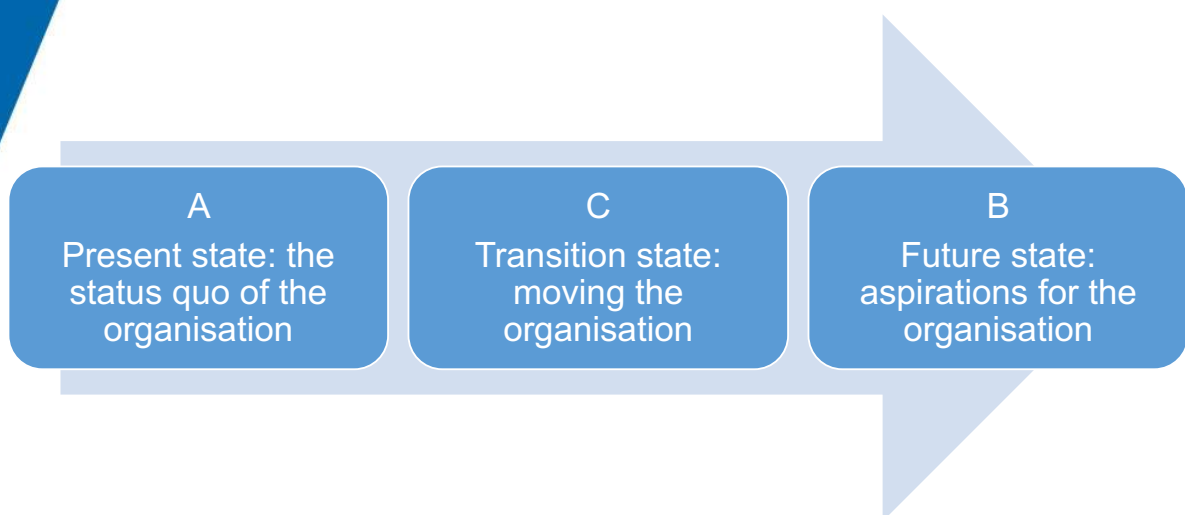
Phạm Vũ Khiêm & Hứa Thùy Trang (2018)

- Thay đổi tổ chức là sự di chuyển theo thời gian từ cách thức thực hiện công việc hiện tại sang những cách thức thực hiện khác và mới hơn. Thay đổi có thể được hoạch định và quản lý với định hướng đảm bảo đạt được các mục tiêu dự kiến và cũng có thể chưa được hoạch định và chưa được nhìn thấy trước (*Organisational change is the movement over time from existing ways of doing things to alternative and new ways of operating. It is sometimes planned and managed with the intention of securing anticipated objectives and sometimes unplanned for and unforeseen*).

Dawson & Andriopoulos (2021)



1.1. Khái niệm thay đổi





1.1 Khái niệm thay đổi

THẢO LUẬN NHÓM

Hãy nêu ví dụ về một số thay đổi trong tổ chức và nêu lý do cho sự thay đổi đó.

(MỖI NHÓM 2 VÍ DỤ)



1.2 Tác nhân gây ra sự thay đổi

Môi trường vĩ mô bên ngoài

- P – Political drivers - Chính trị
- E – Economic triggers - Kinh tế
- S – Social-cultural factors - Văn hoá và xã hội
- T – Technology – Công nghệ
- L – Legal requirements - Luật pháp
- E – Ecological/environmental factors – Môi trường tự nhiên



Môi trường vi mô bên ngoài (thị trường lao động, đối thủ cạnh tranh, nhà cung ứng, khách hàng,...)

Môi trường bên trong (các sáng kiến/cải tiến tổ chức liên quan đến con người, văn hoá, cấu trúc tổ chức, lĩnh vực kinh doanh then chốt, công nghệ,...)



1.2 Tác nhân gây ra sự thay đổi Môi trường vĩ mô bên ngoài

- **P – Political drivers – Tác nhân Chính trị**
- VD: các sự kiện chính trị, chiến tranh, lobby, mối quan hệ các chính phủ
- Chiến tranh Nga – Ukraine tác động như thế nào đến sự thay đổi của các doanh nghiệp VN nói chung?



1.2 Tác nhân gây ra sự thay đổi Môi trường vĩ mô bên ngoài

- **E – Tác nhân Kinh tế**
- VD: thuế, tỷ giá hối đoái, lãi suất, ...



1.2 Tác nhân gây ra sự thay đổi Môi trường vĩ mô bên ngoài

S – Tác nhân Văn hoá và xã hội

- VD: các giá trị văn hoá, các kỳ vọng xã hội đối với doanh nghiệp trong việc kinh doanh đạo đức và có trách nhiệm, xu hướng thay đổi thời trang của xã hội, cách con người khai thác các loài động vật khác,...
- VD về thay đổi ở doanh nghiệp: *phát triển các loại bao bì như giấy, gỗ, ... để chúng có thể phân huỷ trong điều kiện tự nhiên thay cho bao bì làm từ nilon và các vật liệu tổng hợp khó phân huỷ khác; ngành bánh kẹo – sử dụng giấy lót có thể ăn được để giảm thiểu ô nhiễm môi trường, ...*



1.2 Tác nhân gây ra sự thay đổi Môi trường vĩ mô bên ngoài

T – Tác nhân công nghệ

- VD: các cuộc cách mạng công nghiệp, cách mạng công nghiệp 4.0

Dây chuyền sản xuất với robot tại Vinamilk

- o https://www.youtube.com/watch?v=16rx7Wv_pr8



1.2 Tác nhân gây ra sự thay đổi Môi trường vĩ mô bên ngoài

T – Tác nhân công nghệ

Câu hỏi: Hãy liệt kê 3 phát minh mới đã và đang thay đổi cách sống và làm việc của mọi người? Hãy dự đoán 2 thay đổi mà bạn cho rằng sẽ xảy ra chỉ trong vài năm tới đây dưới tác động của việc ứng dụng những phát minh khoa học công nghệ mới?



1.2 Tác nhân gây ra sự thay đổi Môi trường vĩ mô bên ngoài

- T – Tác nhân công nghệ

Video “Did you know 2019”

<https://www.youtube.com/watch?v=bTM06NZOyDQ>

Q1. What information surprised you in this video? What information did you know?

Q2. How does the information in this video impact how you think about your education? Your career? and how you will manage your personal life?





1.2 Tác nhân gây ra sự thay đổi Môi trường vĩ mô bên ngoài

L – Tác nhân pháp luật

- VD: pháp luật đem đến những thay đổi tốt hơn trong quan hệ lao động (không chế giờ làm thêm, bảo vệ quyền lợi người lao động,...), pháp luật về bảo vệ môi trường,...
- Luật lao động
- Luật công đoàn
- Điều lệ bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội
- Pháp lệnh thủ tục giải quyết các vụ tranh chấp lao động



1.2 Tác nhân gây ra sự thay đổi Môi trường vĩ mô bên ngoài

E – Tác nhân môi trường tự nhiên

- VD: dịch bệnh, biến đổi khí hậu, ô nhiễm môi trường,...

Thảo luận:

Dịch bệnh Covid-19 ảnh hưởng đến các doanh nghiệp như thế nào và các doanh nghiệp đã thay đổi như thế nào để ứng phó? Mỗi nhóm lấy 2 ví dụ.



1.2 Tác nhân gây ra sự thay đổi Môi trường vi mô bên ngoài

- Khách hàng: VD customer demand – for cleaner cars, new treatment, better education, greater wealth
- Thị trường lao động: VD khó tìm lao động sau đại dịch ở các tỉnh miền Nam
- Đối thủ cạnh tranh
- Nhà cung ứng



1.2 Tác nhân gây ra sự thay đổi Môi trường bên trong

Những thay đổi xuất phát từ nhu cầu bên trong

- **P – People and culture** – Con người/nhân sự và văn hoá, VD thay đổi thái độ, niềm tin, CEO mới, kỹ năng nghề nghiệp/kỹ thuật và hành vi.
- **A - Administrative structures** – Cấu trúc/cơ cấu hành chính, VD thay đổi cách thức giao tiếp, hệ thống báo cáo/khen thưởng, kỷ luật,.
- **C - Core business** – lĩnh vực kinh doanh then chốt sự thay đổi đòi hỏi nền tảng chuyển giao căn bản.
- **T - Technology**, VD nâng cấp phần mềm/trang thiết bị để hoàn thành việc tái thiết kế.

1.2 Tác nhân gây ra sự thay đổi

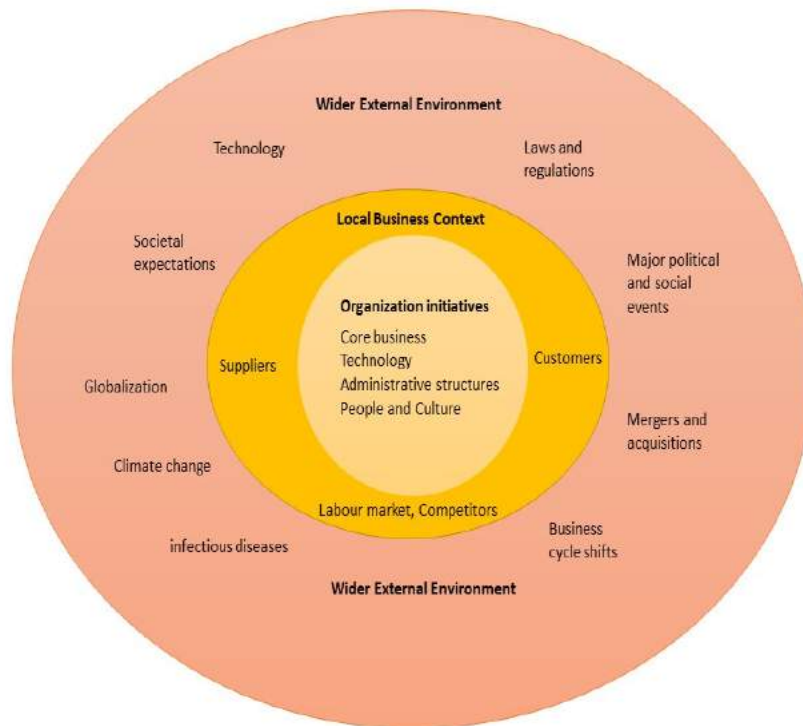


Figure: Triggers for change

1.3. Đặc điểm của sự thay đổi

- Thay đổi cũng đồng thời là sự phức tạp: có mặt tốt, mặt xấu và kéo theo việc khó quản lý, sự chống đối, phản kháng thường xuất hiện, do đó cần lập kế hoạch cho sự thay đổi.
- Chưa hề được thử nghiệm trong một số điều kiện cụ thể, do đó cần thông tin để điều chỉnh.
- Chưa dựng rủi ro, do đó cần chấp nhận rủi ro.



1.4. Phân loại thay đổi tổ chức Reactive and proactive change

- *Reactive small-scale change* – thay đổi bị động/theo hướng phản ứng ở quy mô nhỏ: các cách thức/sáng kiến nhằm thích nghi với những thay đổi không lường trước (initiatives seek to adapt to unforeseen changes).
- *Proactive developmental change* – thay đổi đón đầu theo hướng phát triển: sự thay đổi có kế hoạch trước nhằm cải tiến cách thức làm việc hiện tại (planned change to improve current ways of doing things).
- *Reactive radical change* – thay đổi phản ứng lại triệt để: response to unexpected world events to deal with crisis and ensure organisational survival.
- *Proactive radical change* – thay đổi đón đầu triệt để: projects seek the reinvention of company strategy towards major transformation of business operations.

31

www.hce.edu.vn



Small-scale change

Proactive change to contextual shifts, may involve accommodation and adaptation to the unexpected

Proactive change to further develop and refine existing operations – over time incremental change can lead to major change

Reactive change

Proactive change

Critical large-scale change initiatives to unforeseen market conditions that threaten company survival

Major organisational repositioning and renewal that is proactive and planned (may be novel or mimic competitors)

Large-scale change

- Source: Scale and type of organisational change (Dawson, 2019: 39)

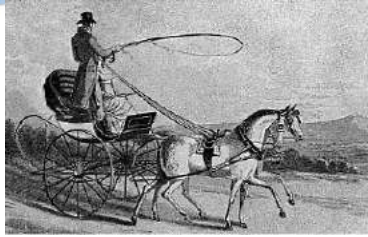
32

www.hce.edu.vn



1.5. Khái niệm đổi mới





18th/19th century
Curricle



Model T Ford – first mass
produced car

Ferrari F12berlinetta –
the firm's fastest car



What is creativity?

- Originally seen as simply eureka-type moments and the space of artists.
- Now recognised as something that can be developed and nurtured in the workplace.
- Stimulates thinking about old problems in new ways, challenges convention, opens up different viewpoints, enables new patterns and links to emerge, creates opportunities for business initiatives.





Characterising creativity

- Creativity is a contextual, temporal process.
- People (the creators of ideas) draw on resources (knowledge, technologies) to engage in routine activities, such as everyday problem solving (i.e., finding alternative routes in response to traffic congestion information), through to more highly original or unique creations (such as a poem, painting or the idea of a bagless vacuum cleaner).



37

www.hce.edu.vn



Defining creativity

- Creativity is hard to pin down and is often used to refer to the generation of new ideas:
 - *Creativity is the process through which new and useful ideas are generated (2017: 45).*
 - But this leaves open the question: How do we translate ideas into outcomes?



38

www.hce.edu.vn



Managing creativity

- We need to assess not only the usefulness of ideas but also how to manage the process.
 - Questions:
 - How to create and maintain environments that stimulate and encourage the development of new ideas?
 - How to engage not only employees but also suppliers and customers in the process as key potential sources of inspiration (e.g. Apple)?



What is innovation?

- Once new ideas are generated there is a need to assess and select particular ideas.
- Assessment and selection are often not self-evident and need to carefully consider which ideas can be implemented to achieve aims.
- Innovation is often referred to as the translation of new ideas into processes, products or services.





Ideas for innovation

- Steam engine, Internet, social networking, iPhone, telephone, etc.
- Innovation for:
 - Military reasons?
 - Medical reasons?
 - Commercial reasons?
 - Social reasons?
- The source or reasons behind innovations are not always captured in final usage.



Characterising innovation

- Emphasis has been on science-led innovations and on the translations of new ideas and theories into commercial products and services.
- Market-push, technology-driven view important but downplays social and contextual dimension.
- The rise of social innovation, social business, social capital, social networking and social entrepreneurship.





Defining innovation

Innovation involves the utilization of ideas in solving problems, developing processes and improving the way we do things in creating new products, services and organizations.

(Source: Dawson and Andriopoulos, 2017: 48)



Innovation and creativity

- Bessant and Tidd (2007: 12) *'innovation is the successful exploitation of new ideas'* and is *'the process of translating ideas into useful – and used – new products, processes and services'* (2007: 29).
- Amabile et al. (1996: 1155) creativity *'is a starting point for innovation; the first is a necessary but not sufficient condition for the second'*. Creativity comes first and provides the impetus for many forms of innovation.



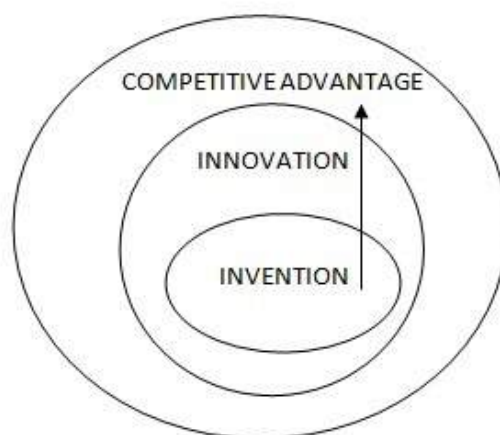


INNOVATION

- Là tiến trình về sự phát minh/phát kiến (**invention**); phát triển (**development**) và sự lan tỏa của những công nghệ mới (**Diffusion of new technologies**)
- “*Tính mới*”
- “*Thương mại hóa*”



1.6. Đổi mới – lợi thế cạnh tranh





Bảng 1.1 Lợi thế chiến lược thông qua sự đổi mới

Cơ chế	Lợi thế chiến lược	Ví dụ
Tính mới trong cung cấp dịch vụ và sản phẩm	Cung cấp một cái gì đó không ai khác có thể cung cấp	Giới thiệu lần đầu tiên ... Walkman, bút mực, máy ảnh, máy rửa bát, ngân hàng trực tuyến, nhà bán lẻ trực tuyến, v.v. . đến cho mọi người
Tính mới trong quá trình	Cung cấp theo cách mà người khác không thể bắt kịp - nhanh hơn, chi phí thấp hơn, được tùy chỉnh nhiều hơn, v.v.	Quy trình sản xuất kính nhẹ của Pilkington, quy trình sản xuất thép của Bessemer, ngân hàng trực tuyến, bán sách trực tuyến, v.v..
Phức hợp	Cung cấp thứ gì đó mà người khác khó khăn để làm thuần thục, lành nghề	Rolls-Royce và động cơ máy bay - chỉ một số ít các đối thủ cạnh tranh có thể làm chủ được việc gia công phức tạp và luyện kim
Bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ	Cung cấp một cái gì đó mà người khác không thể làm trừ khi họ trả tiền để mua một giấy phép hoặc lệ phí khác	Các loại thuốc như Zantac, Prozac, Viagra, v.v.



Thêm/ mở rộng phạm vi các yếu tố cạnh tranh	Di chuyển các yếu tố cạnh tranh cơ bản - ví dụ: từ giá của sản phẩm đến giá cả và chất lượng, hoặc giá cả, chất lượng, sự lựa chọn, v.v.	Ngành sản xuất xe hơi Nhật Bản, đã chuyển hướng một cách có hệ thống chương trình cạnh tranh từ giá thành đến chất lượng cho đến sự linh hoạt và việc lựa chọn, đến việc rút ngắn thời gian hơn trong việc giới thiệu các mẫu mới, v.v.
Thời điểm	Lợi thế vượt trội dẫn đầu – doanh nghiệp dẫn đầu có thể có được giá trị đáng kể về thị phần trong thị trường sản phẩm mới. Lợi thế của doanh nghiệp theo sau - đôi khi doanh nghiệp dẫn đầu sẽ gặp phải những khó khăn bất ngờ, và doanh nghiệp theo sau sẽ học hỏi được những bài học kinh nghiệm đó và có thể di chuyển nhanh vào sản phẩm mới tiếp theo	Amazon.com, Yahoo - những doanh nghiệp khác có thể noi theo, nhưng lợi thế chính họ là những người tiên phong. Palm Pilot và các thiết bị kỹ thuật số hỗ trợ cá nhân khác (PDAs) đã chiếm được thị phần lớn và đang tăng trưởng mạnh của thị trường. Trong thực tế, ý tưởng và thiết kế đã được kết nối trong sản phẩm Apple's ill- fated Newton khoảng 5 năm trước đó - nhưng vấn đề xảy ra với phần mềm và đặc biệt là nhận dạng chữ viết tay thì lại thất bại.
Thiết kế mạnh mẽ/ nền tảng	Cung cấp một cái gì đó mà nó cung cấp nền tảng mà dựa trên đó các biến thể và thể hệ khác có thể được xây dựng	Walkman – bắt nguồn từ minidisk, CD, DVD, MP3. . . Boeing 737 - hơn 30 năm, thiết kế vẫn đang được điều chỉnh và được thiết kế để phù hợp với những người dùng khác nhau - một trong những chiếc máy bay thành công nhất trên thế giới về doanh số bán. Intel và AMD với các biến thể khác nhau của các bộ vi xử lý.



Viết lại "luật chơi"	Cung cấp một cái gì đó đại diện cho một sản phẩm hoàn toàn hoặc khái niệm; quá trình hoàn toàn mới - một cách khác hoàn toàn để làm việc đó - và làm cho những người cũ trở nên thừa thãi.	Máy đánh chữ so với xử lý văn bản máy tính, đá so với từ lạnh, đèn điện so với đèn dầu.
Cấu hình lại các phần của quá trình	Suy nghĩ lại hệ thống hợp tác làm việc một cách hiệu quả hơn. Ví dụ như xây dựng mạng lưới hiệu quả hơn; thuê ngoài và sự phối hợp của một công ty ảo.	Zara, Benetton trong lĩnh vực quần áo, Dell trong lĩnh vực máy tính, Toyota trong lĩnh vực quản lý chuỗi cung ứng của công ty.
Chuyển giao giữa các bối cảnh ứng dụng khác nhau	Tái kết hợp các yếu tố đã được thiết lập cho các thị trường khác nhau	Bánh xe polycarbonate được chuyển từ việc ứng dụng trong thị trường bánh xe của hành lý vào đồ chơi trẻ em - xe scooters nhỏ
Những điều khác	Đổi mới là cách thức tạo ra những cách mới hoàn toàn và để có được lợi thế chiến lược - vì vậy sẽ có chỗ cho những cách thức mới nhằm đạt được và giữ được lợi thế	Napster. Công ty bắt đầu bằng cách viết phần mềm cho phép người hâm mộ âm nhạc trao đổi các sản phẩm yêu thích của họ thông qua Internet - chương trình Napster về cơ bản kết nối mọi người với nhau bằng cách cung cấp sự liên kết nhanh. Tiềm năng thay đổi kết cấu và phương thức hoạt động từ Internet là lớn hơn nhiều, và mặc dù Napster bị các vấn đề liên quan đến pháp lý liên quan đến những followers khi phát triển một ngành công nghiệp lớn dựa trên việc tải xuống và chia sẻ



1.7. Phân loại đổi mới trong tổ chức



Sự đổi mới đột phá (radical innovation): e.g. telephone, steam engine, motor car, Internet.



- Sự đổi mới tuần tự (incremental innovation): e.g. picture quality, hi-fi sound.



Modular innovations: middle-range innovations, e.g. transition from black-and-white to colour television, digital sound systems.





The 4Ps of innovation

- **Product (sản phẩm):** iPhone and flat-screen televisions.
- **Process (quy trình):** supply chain integration, cellular work arrangements, continuous flow assembly line.
- **Paradigm (mô hình):** reframing, e.g. e-business platform
- **Position or market (định vị):** repositioning, e.g. Lucozade as a health drink (for sporting activities) rather than as a medicinal drink (for sick children).



Đổi mới sản phẩm



Smart box wants users to take control of their health





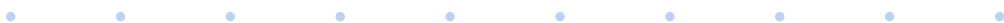
Đổi mới quy trình



From Computer Desktop Encyclopedia
Reproduced with permission.
© 1998 Ford Motor Company



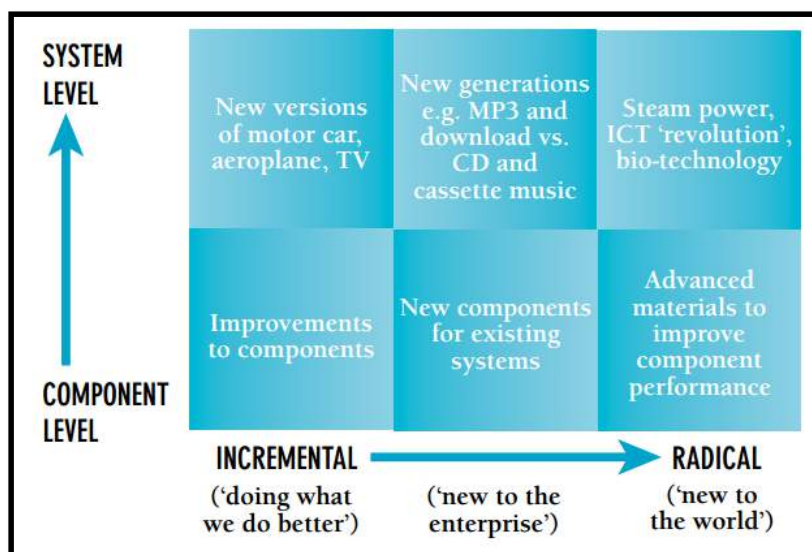
Đổi mới định vị





Đổi mới mô hình

Công ty mật mã ➔ Thanh toán trực tuyến

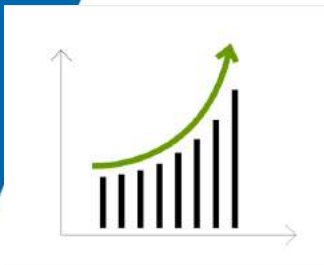


1.8. Vai trò của thay đổi và đổi mới



Nhà quản lý – thay đổi – quy trình mới – cải tiến nâng cao hệ thống

Những kết quả của quá trình đổi mới



Effectiveness
↓
Doing the right things

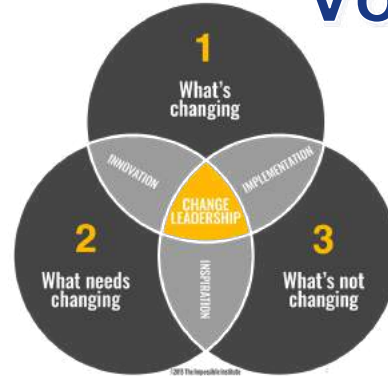
Efficiency
↓
Doing things right

Hữu hình





Vô hình



1.9. Các mô hình đổi mới sáng tạo

- ❖ Mô hình đổi mới sáng tạo đóng (Closed innovation)
- ❖ Mô hình đổi mới sáng tạo mở (Open innovation)
- ❖ Siêu đổi mới



Mô hình đổi mới sáng tạo đóng (Closed innovation)

- Mô hình đổi mới khép kín
- Có một bộ phận R&D chuyên trách
- Công ty phải tự tạo ra ý tưởng riêng
- Sử dụng các nguồn lực của mình để:
 - ❖ Phát triển,
 - ❖ Xây dựng,
 - ❖ Tiếp thị, phân phối, phục vụ,
 - ❖ Cấp tài chính và hỗ trợ cho những ý tưởng



Ưu điểm

- Mô hình hoạt động lâu đời
- Được sử dụng trong một thời gian dài
- Nhiều ngành vẫn còn sử dụng





Nhược điểm

- Phụ thuộc vào nhân lực giỏi có sẵn
 - Tốc độ tới thị trường (Đổi mới nhanh – cạnh tranh tăng)
 - Công nghệ mới có tuổi thọ ngắn
 - Khả năng tài trợ của tổ chức
- • • • • • • • • •



Mô hình đổi mới sáng tạo mở (Open innovation)

- Sử dụng có mục đích những luồng tri thức từ bên trong và từ bên ngoài
 - Thúc đẩy đổi mới sáng tạo nội bộ - mở rộng sử dụng đổi mới bên ngoài
 - Công ty có thể tận dụng các ý tưởng sáng tạo bên ngoài
 - Kết hợp các ý tưởng, công nghệ, kênh bán hàng và chiến lược nội bộ và bên ngoài để đưa các sản phẩm sáng tạo của vào cuộc sống.
- • • • • • • • • •



So sánh

<http://engaged.mappingtheinternet.eu/en/a/the-open-innovation-video>

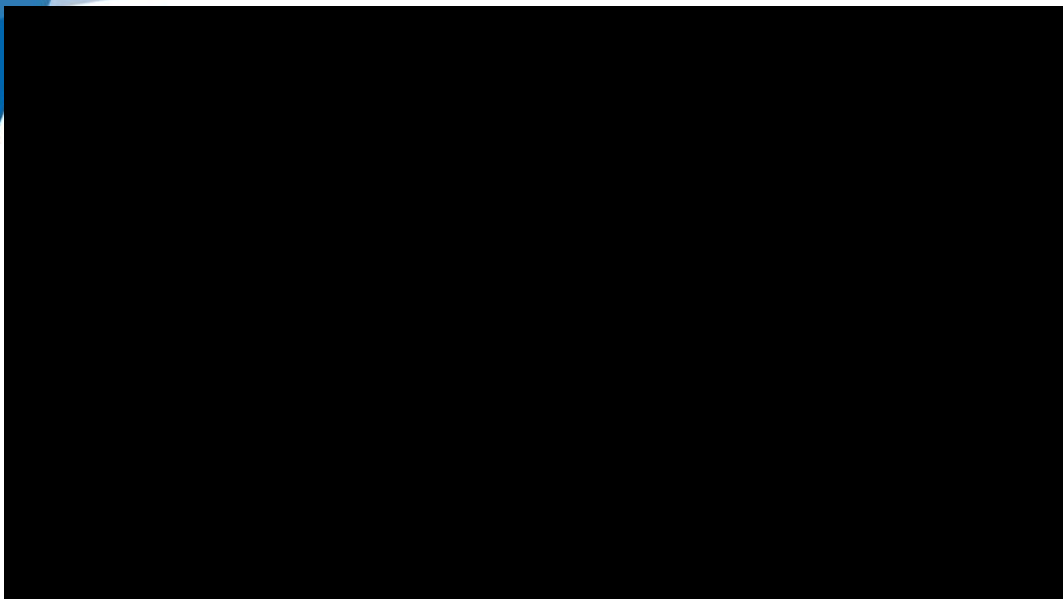
Quy trình đổi mới đóng	Quy trình đổi mới mở
Theo định hướng công nghệ	Theo định hướng giá trị kinh doanh
Sở hữu tri thức	Tiếp cận tri thức
Theo hướng sản phẩm	Theo hướng mô hình kinh doanh
Việc làm kỹ thuật	Việc làm cho mọi người
Thúc đẩy thị trường - theo định hướng công nghệ	Lôi kéo thị trường - theo định hướng nhu cầu
Tính toán được mức rủi ro	Đầu tư rủi ro cao



Siêu đổi mới (Disruptive innovation)

Siêu đổi mới (Disruptive Innovation) là quá trình mà một công ty nhỏ với nguồn lực hạn chế có thể thách thức thành công các “gã khổng lồ” đã có trên thị trường







1.10. Thích nghi với sự thay đổi

- Cơ cấu giúp công ty có khả năng thích nghi tốt hơn với sự thay đổi
- Thảo luận: công ty nào dễ dàng thích nghi với sự thay đổi hơn?
 - Công ty A: ban GD đưa ra mọi quyết định; công việc của mọi người được xác định rõ ràng; mỗi cấp quản lý phải chịu trách nhiệm trước nhân viên trực thuộc; mọi thông tin chỉ thị được truyền đạt tuần tự qua từng cấp từ trên xuống; các quy trình công việc đều đã được quy định rõ ràng.
 - Công ty B: cấp dưới thường được trao quyền ra quyết định; bản mô tả công việc tạo điều kiện cho sự phát triển cá nhân và cho phép đáp ứng sự thay đổi; thông tin truyền đạt đi theo 2 chiều: cung cấp – phản hồi chứ không đơn thuần là mệnh lệnh; nhân viên được khuyến khích chào lái các dự án của công ty; việc huấn luyện đào tạo được thực hiện đúng lúc, đúng nơi để bổ sung cho nhân viên các kiến thức và kỹ năng cần thiết.



1.10. Thích nghi với sự thay đổi

- **Bầu không khí phù hợp**

Thảo luận:

Những dấu hiệu nào giúp bạn đánh giá được bầu không khí tại một nơi làm việc? Hãy liệt kê ít nhất 2 dấu hiệu.



1.10. Thích nghi với sự thay đổi

- **Bầu không khí phù hợp**

Một bầu không khí làm việc cởi mở, thân thiện, chia sẻ, hỗ trợ và tin cậy lẫn nhau sẽ góp phần rất lớn giúp việc thực hiện thay đổi dễ dàng hơn.



1.11. Quản trị sự thay đổi

- **Là kiểm soát có hiệu quả sự thay đổi, thống nhất và hệ thống** (*Phạm Vũ Khiêm và Hứa Thuỳ Trang, 2018*)
- *Chủ động biến đổi, quản trị xung đột và giữ xung đột ở mức có thể chấp nhận được*
- *Dẫn dắt sự thay đổi đi đúng hướng*
- *Dẫn dắt sự thay đổi phù hợp với thị trường và điều kiện của nền kinh tế.*



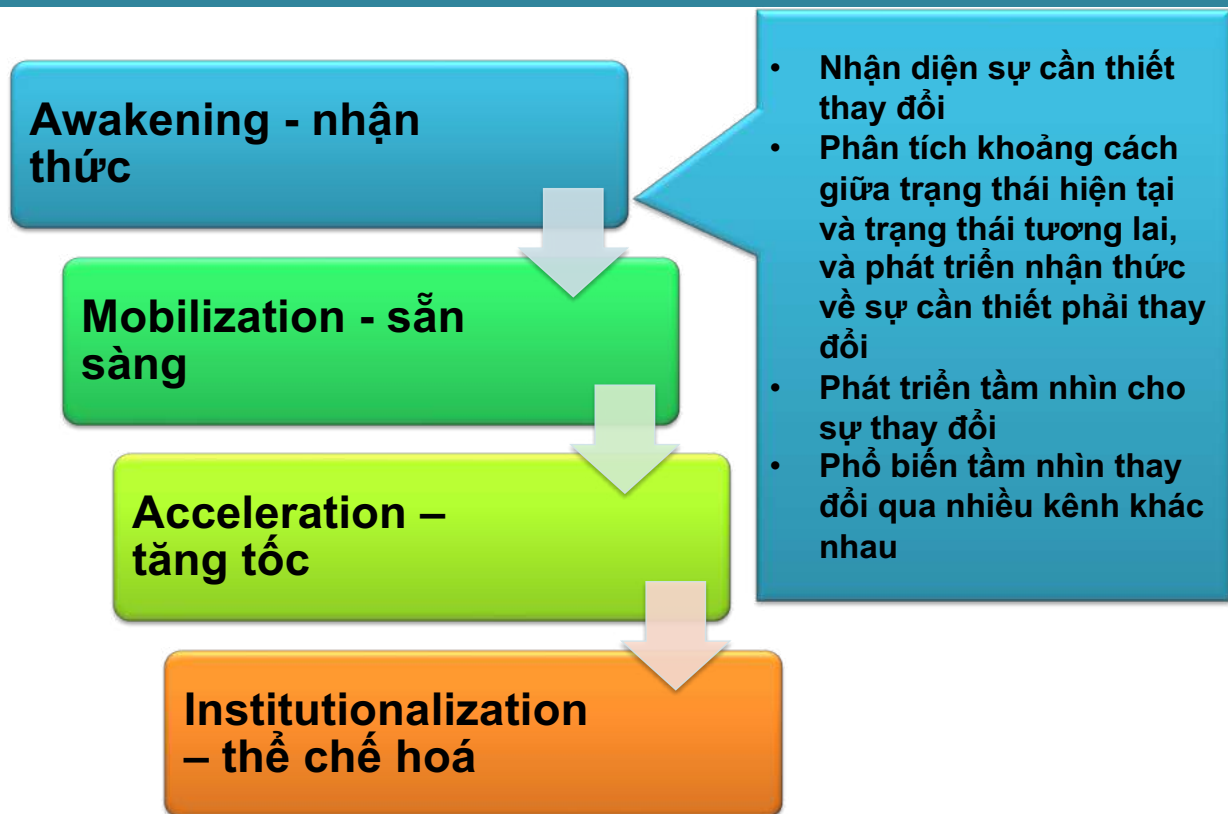
Chương 2: KHỞI ĐẦU, CAM KẾT VÀ CHẨN ĐOÁN TỔ CHỨC

Mục đích của chương

Giúp sinh viên hiểu được:

- Khung đánh giá và hiểu được sự cần thiết cho thay đổi từ nhiều khía cạnh/góc nhìn
- Cách thức mà nhà lãnh đạo thay đổi có thể tạo ra được nhận thức cho thay đổi và chẩn đoán tổ chức
- Tầm quan trọng và cách thức của việc phát triển tầm nhìn thay đổi

Mô hình lối thay đổi - The Change Path Model



3

Nhận diện sự cần thiết thay đổi là chưa đủ Recognizing the Need for Change Is Not Enough!

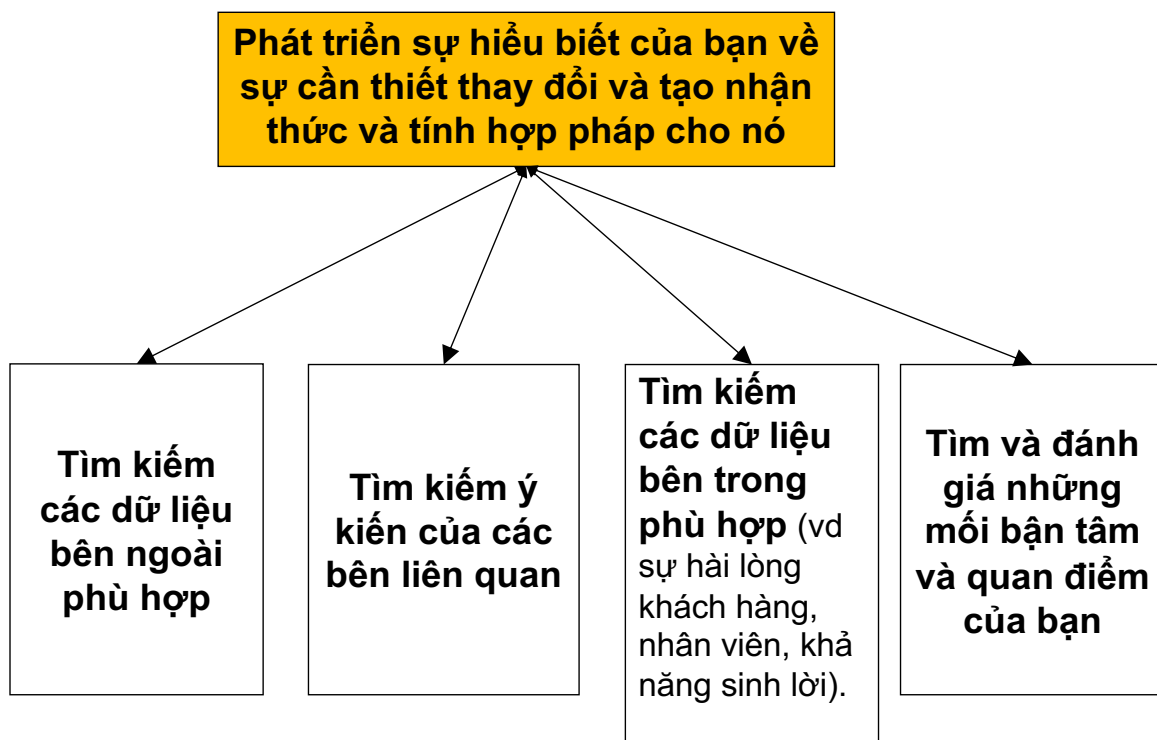
- **Recognizing** the need for change is not sufficient
- “Why change” is aided by solid analysis of what needs to change and why its important to **expend resources** on this area, but...
- We need to be able to craft a compelling **vision** of:
 - Where we want to go (the desired change)
 - Why it is worth the effort

4

The Need for Change: Have You Done Your Homework?

- What is your **assessment** of the need for change and the important dimensions and issues that underpin it?
- Have you investigated fully the **perspectives** of internal and external stakeholders?
- Can the different perspectives be integrated in ways that offer the possibility for **collaborative solutions**?
- Have you **developed and communicated** the need for change in ways that will heighten readiness and willingness to change?

Phát triển sự hiểu biết của bạn về sự cần thiết thay đổi



Chuẩn bị sẵn sàng cho một tổ chức thay đổi

- Sự cần thiết cho thay đổi là được nhận diện thông qua khoảng cách giữa trạng thái hiện tại và trạng thái mong muốn
- Người lao động phải tin rằng sự thay đổi được đề xuất là sự thay đổi “đúng”
- Người lao động phải tin rằng họ có thể hoàn thành được sự thay đổi
- Sự thay đổi phải được hỗ trợ/ủng hộ bởi các cá nhân then chốt mà các thành viên tổ chức gửi gắm/trông cậy
- Mỗi cá nhân sẽ bị ảnh hưởng gì trong sự thay đổi đó phải được giải đáp

7

A Second Look at Readiness

1. Lãnh đạo được nhân viên tin tưởng - Leadership viewed as trustworthy by followers
2. Nhân viên được lãnh đạo tin tưởng - Followers viewed as trustworthy by leaders
3. Có năng lực đấu tranh cho sự thay đổi - Have capable Champions of Change
4. Có sự tham gia của quản trị cấp trung - Involved middle management
5. Văn hoá đổi mới - Innovative culture
6. Văn hoá chịu trách nhiệm - Accountable culture
7. Giao tiếp hiệu quả - Effective communications
8. Tư duy hệ thống - Systems thinking

Đánh giá sự sẵn sàng thay đổi của tổ chức - Rate the Organization's Readiness for Change

Các khía cạnh cho sự sẵn sàng:

Kinh nghiệm thay đổi lần trước

Phạm vi điểm (-8 to +4) Điểm? _____

Sự ủng hộ của các cấp lãnh đạo

Phạm vi điểm (-3 to +7) Điểm? _____

Lãnh đạo và người dẫn dắt thay đổi đáng tin

Phạm vi điểm (0 to +11) Điểm? _____

Sự công khai/cởi mở với thay đổi - Openness to Change

Score Range (-9 to +22) Điểm? _____

Phần thưởng cho sự thay đổi – Rewards for change

Phạm vi điểm (-5 to +2) Điểm? _____

Những đo lường đối với sự thay đổi & trách nhiệm giải trình

Phạm vi điểm (0 to +4) Điểm? _____

Rate the Organization's Readiness for Change (cont.)

- Tổng điểm có thể dao động từ **-25 to +50**
- Điểm càng cao thì sự sẵn sàng để thay đổi của công ty càng cao
 - Organizations that score **below +10** are likely not ready for change, making change very difficult
 - Use scores from each area as a guide to focus your attention on those low-scoring sections. What could be done to increase readiness?
- This tool's purpose is to raise awareness of the organization's readiness for change. It is not meant to be used as a formal research tool!

Rate the Organization's Readiness for Change (cont.)

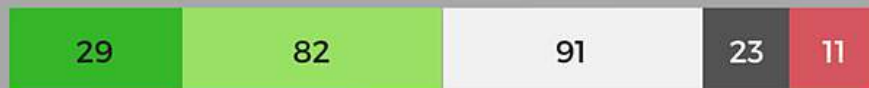
Question	Acct & Finance	Admin & Legal	Cent & Div Ops	Human Res
1. The project sponsor has a clear vision of where we are going with this project.	4.31	4.00	3.83	4.00
2. The project sponsor has shown a clear commitment to making the change happen.	4.48	4.24	3.93	5.00
3. Key executives clearly support the project.	4.26	4.15	4.09	3.00
4. Project leaders and executives have made it clear that the project is aligned with our company's goals.	4.35	4.10	4.06	4.00
5. It is clear what my department has to do to make the project succeed.	4.08	3.33	3.16	2.00

11

Rate the Organization's Readiness for Change (cont.)

OVERALL RESPONSE DISTRIBUTION

5. It is clear what my department has to do to make the project succeed.



6. My department has sufficient resources (people, training, support) to help the project succeed.



- Overall response distribution, which indicates the number of respondents who either agreed (green) with the sentiments in the questions, were neutral (grey), or disagreed (red) all together.

12

Creating Awareness of the Need for Change

- Create awareness that **a crisis** is near, or create a crisis that needs to be addressed
- Develop **a transformational vision** for the change based on compelling values
- Find a **transformational leader** to champion the change
- Focus on common or **shared goals** and work out ways to achieve them
- Create **dissatisfaction with status quo** through information and education

Barriers to Recognizing the Need for Change ("Active Inertia")

- **Mental models** about the world become blinders
- Past successes **reinforce** existing practices
- Existing **values and corporate culture** may harden into dogma
- Leadership practices may **impede recognition** of need for change
- Embedded **systems and processes** can harden into unquestioned routines and habits
- **Existing relationships** can become shackles that impede the ability to respond to a changing environment

Groupthink

- Illusion of invulnerability
- Construct rationalizations
- Morality of position is unquestioned
- Stereotypes—distort image of other parties
- Pressure applied to those who express doubts about the group's position
- Self-censorship—deviations from consensus are avoided
- Illusion of unanimity
- Mind-guards: leaders and fellow members protected from adverse information

Overcoming Groupthink

- Have the leader play an **impartial** role
- Actively seek **dissenting** views. Have members play the role of devil's advocate
- Actively **discuss and assess** the costs, benefits and risks of diverse alternatives
- Establish a methodical **decision-making process** at the beginning
- Ensure an **open climate and solicit input** from informed outsiders and experts
- Allow time for reflection and do not mistake **silence for consent**

Value of a Vision for Change



What is Your Experience with Vision Statements?

- What makes for a good vision statement?
- What is the difference between a vision for the organization and one for change?
- What does the organization and senior management want from the vision?
- How much time, energy and resources should be devoted to creating a vision? Who should be involved?

What is a Vision Statement?

It is an attempt to articulate what a desired future for a company would look **like... an organizational dream.**

Visions are big pictures.—Todd Jick

Đó là một nỗ lực để nêu lên tương lai mong muốn cho một công ty sẽ như một ... giấc mơ của tổ chức. Tầm nhìn là những bức tranh lớn. – Todd Jick

What is a Vision Statement? (cont.)

According to Tichy and Devanna:

It provides a conceptual framework for understanding the organization's purpose—the vision includes a road map – Tầm nhìn cung cấp một khung/sườn để hiểu về mục đích của tổ chức – tầm nhìn bao gồm một bản đồ với con đường đi.

It has **emotional appeal** with which people can identify – Tầm nhìn nên có lời kêu gọi cảm xúc với người có thể đồng cảm

A vision's value lies in its ability to guide behavior

What is a Vision Statement? (cont.)

According to Simons:

A vision without task is a **dream world**,
and task without vision is **drudgery**
(**buồn tẻ**).

Approaches to Visions for Change

- Leader-developed vision
- Leader-senior team-developed vision
- Bottom-up visioning

Your Thoughts on Organizational Vision

- How do you think an organization should go about developing a vision? Bottom up? Top down?
- To whom should it be communicated? How should it be communicated?
- When does an organization need to consider or revisit its vision?

Value of a Vision Is to Guide Behaviour

Good visions are:

- Clear, concise, easily understandable
- Memorable
- Exciting and inspiring
- Challenging
- Excellence-centered
- Stable but flexible
- Implementable and tangible

Why Is It Necessary to Have a Vision?

- A vision **enhances** performance measures
- It **promotes change** and provides a basis for a strategic plan
- It **motivates** individuals and **facilitates** recruitment
- It establishes a **context** for decision making

What Is a Useful Vision?

- A useful vision focuses on the future
- Vision integrates three factors:
 - **Mission**: What business are we in? What's our reason for being and our fundamental values?
 - **Strategy**: How are we to achieve our mission and our competitive advantage?
 - **Culture**: The enactment of who we are in our values, beliefs, rituals, etc., relative to ourselves, our coworkers and our clients

Why Do Visions Fail?

- Senior management's walk doesn't match **the talk**
- Ignores **needs** of those putting it into practice
- **Unrealistic expectations** develop that can't be met
- Lacks **grounding** in the reality of the present
- Either too **abstract** or too **concrete**
- Lack of **creative input**
- Poor management of **participation**
- **Complacency**—no sense of urgency

The Vision Trap

- Watch for vision creep
- Get back to basics:
 - Language people can identify with
 - Language people can do something with and focus upon
 - Vision that engages and energizes and is not abstract and ambiguous

“Handy-Dandy Vision Crafter”

We Strive to be the...

(Premier, Leading, Pre-eminent, World-class, Dominant, Best of Class)

Organization in Our Industry. We Provide the Best...

(Committed, Caring, Innovative, Expert, Environmentally friendly, Reliable, Cost-effective, Focused, Diversified, High-Quality, On Time, Ethical, High value added)

(Products, Services, Business Solutions, Customer-Oriented Solutions)

“Handy-Dandy Vision Crafter” (cont.)

To...

(Serve Our Global Marketplace; Create Customer, Employee and Shareholder Value; Fulfill Our Covenants to Our Stakeholders; Exceed Our Customers' Needs; Delight our Customers)

Through...

(Committed, Caring, Continuously Developed, Knowledgeable, Customer focused)

Employees in this Rapidly Changing & Dynamic...

(Industry, Society, World)

Organizational Vision and Change Vision

- The approach to vision crafting remains the same but the focus shifts and becomes more specific around the particular change you have in mind
- The change leader's goals are advanced when they develop or facilitate the development of a compelling change vision that appeals to groups critical to the change initiative and effectively communicate it to them

Save the Children

Vision for Its “Survive to 5” Program

Save the Children, World Vision, UNICEF and other not-for-profits, have taken up the challenge posed by the World Health Organization, to reduce child mortality by two-thirds, by 2015. Mortality rates had been reduced by 41% between 1990 and 2011, but the refugee crises that have been created by wars and environmental disasters were complicating efforts, giving rise to a call for the United Nations for a redoubling of efforts.

We believe all children should live to celebrate their fifth birthday.

The **Survive to 5** campaign supports Millennium Development Goal 4:

- To reduce child mortality by two-thirds by 2015 and save the lives of over 5 million children under 5 who are dying of preventable and treatable diseases.

Tata's Vision for the Nano

- Ratan Tata's 2003 Vision to his engineering team, led by 32-year-old star engineer Girish Wagh:

Create a \$2,000 “people’s car.” It has to be safe, affordable, all weather transportation for a family. It should adhere to regulatory requirements, and achieve performance targets such as fuel efficiency and acceleration (tăng tốc).

The Result: The Nano. 50 miles per gallon and seats five. At \$2,500—least expensive car in the world when launched.



Change Vision for the Procurement System in a Midsize South African Manufacturer

- We believe providing reliable and cost-effective procurement services is critical to the future survival and success of our organization.
- We will develop and deploy a computer-based process that provides accurate and repeatable information to procurement so that those involved will be able to eliminate purchasing errors, and make more knowledgeable purchasing decisions.
- Through these actions we will reduce costs and increase the profitability and effectiveness of the organization.
- This change will completely eliminate rework on the bill of material, and will enhance the effectiveness and efficiency of the procurement process, quoting and planning phases.
- We will know we have succeeded in bringing this change to life by the measures we use to track progress, including error rates, costs, time savings, and user satisfaction.

Change Vision for “Reading Rainbow”

- In 2014, LeVar Burton used the crowdsourcing website “Kickstarter” for a campaign to raise \$5 million. The short-term change vision is to work together to bring back the “Reading Rainbow” show to PBS, and provide free access to 7,500 classrooms.
- The broader vision is to leverage the existing free Reading Rainbow app and make its existing and future content available for free, to each and every web connected child, by developing a web-enabled reading rainbow for the home, create a classroom version with the tools teachers need, and subsidize the cost so it is available to schools for free

Toolkit Exercise 4.2

Developing the Background to Understand the Need for Change

1. Consider an organizational change that you are familiar with. What data could help you understand the need for change?
2. Have you:
 - a) Made sense of external data?
 - b) Made sense of the perspectives of other stakeholders?
 - c) Assessed your personal concerns and perspectives that might affect your judgment concerning the change?
 - d) Understood and made sense of the internal data?
 - e) What else would you like to know?
3. What does your analysis suggest to you about the need for change?

Toolkit Exercise 4.3

Writing a Vision for Change Statement

Think of an organization you are familiar with that is in need of change. If you were the change leader, what would be your vision statement for change?

1. Write your vision statement for the change you are striving for.
2. Evaluate your vision. Is it:
 - Clear, concise, and easily understood?
 - Memorable?
 - Exciting and inspiring?
 - Challenging?
 - Excellence-centered?
 - Stable and flexible?
 - Implementable and tangible?

Toolkit Exercise 4.3

Writing a Vision Statement (cont.)

3. Does the vision promote change and a sense of direction?
4. Does the vision provide the basis from which you can develop the implementation strategy and plan?
5. Does the vision provide focus and direction to those who must make on-going decisions?
6. Does the vision embrace the critical performance factors that organizational members should be concerned about?
7. Does the vision engage and energize, as well as clarify? What is the emotional impact of the vision?
8. Does the vision promote commitment? Are individuals likely to be opposed to the vision, passive (let it happen), moderately supportive (help it happen), or actively supportive (make it happen)?

Toolkit Exercise 4.3

Increasing the Value of a Vision Statement

Assess the vision against the following:

1. Is there consistency between the words and actions of senior management and the vision?
2. Does it pay attention to the needs of those who will put it into practice?
3. Are expectations related to it challenging but realistic?
4. Is it grounded in the reality of the present?
5. Is it neither too abstract or too concrete?
6. Was it forged through an appropriate combination of synthesis and imagination?
7. Was there sufficient participation and involvement of others?
8. Does implementation contain a sense of urgency and measurable milestones?

Toolkit Exercise 4.4

Combining the Need for Change and Vision for Change

Think of an organization in need of change:

1. What is the **gap** between the present state and the desired future state?
2. How strong is the need for change?
3. What is the source of this need? Is it external to the organization?
4. Is there tangible evidence (e.g., crisis) of the need for change?

Toolkit Exercise 4.4

Combining Need for Change and Vision for Change (cont.)

5. If the change does not occur, what will be the impact on the organization in the next two to six years?
6. What is the objective, long range need to change?
7. Return to the change vision statement developed in Exercise 4.3. Does it capture a sense of higher order purpose or values that underpin the change and communicate what the project is about.
8. Explain how the vision links to the need for change.

A Checklist for Creating the Readiness for Change

- ✓ What is the objective need for change? What are the consequences to the organization of changing or not changing? Are people aware of these risks?
- ✓ Are members aware of the need for change? Do they feel the need for change or do they deny its need? How can they be informed?
- ✓ Individuals are motivated toward change when they perceive the benefits as outweighing the costs. Do they see the benefits as outweighing the costs? What can you do to ensure this is the case?

A Checklist for Creating the Readiness for Change (cont.)

- ✓ If individuals believe the benefits outweigh the costs, do they also believe the probability of success is great enough to warrant the risk taking and needed investment of time and energy?
- ✓ Are there other alternatives that are more attractive to them? What is it about their costs, benefits, and risks? How should these alternatives be addressed by the change leader?

Summary

- Change occurs when there is an **understanding of the need** for change, the **vision** of where the organization should go, and a **commitment to action**
- Change leaders need to address the question “Why change?” and develop both a **sound rationale** for the change and a **compelling vision** of a possible future.
- To develop the rationale, you need to do your homework! **Careful assessment** is used to understand and communicate the need for change and the organization’s readiness for change. The **motives and interests** of key stakeholders forms part of this assessment.

Chương 3: THỰC HIỆN SỰ THAY ĐỔI TỔ CHỨC

MỤC TIÊU HỌC TẬP

Giúp sinh viên nắm bắt được các kiến thức:

- Vì sao các dự án thay đổi thất bại?
- Các mô hình cơ bản trong quản trị thay đổi tổ chức
- Các vấn đề cần lưu ý trong lập kế hoạch thay đổi

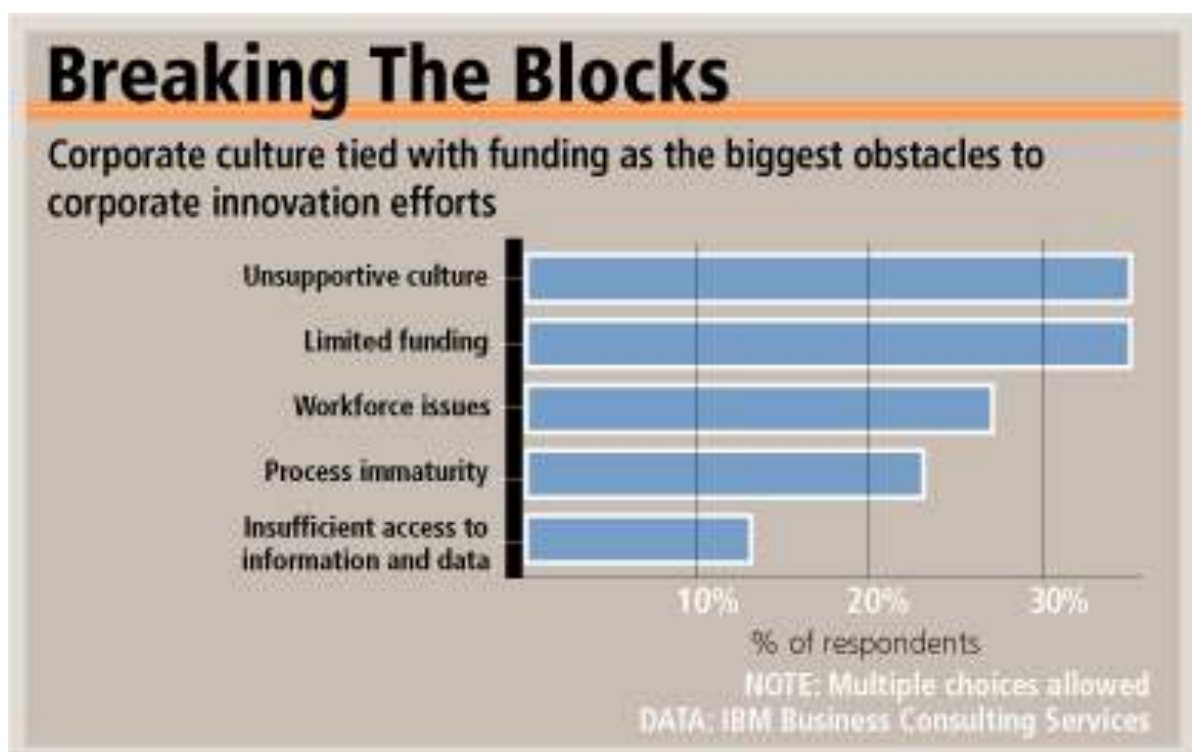
Thảo luận

Điều gì làm nên thành công của một dự án thay đổi và đổi mới?

Điều gì cản trở hoặc gây nên thất bại cho một dự án thay đổi và đổi mới?

3

Thảo luận



4

Các nguyên nhân khiến quá trình thay đổi thất bại - Kotter (1995)

1. Thiếu cảm nhận một sự cấp bách (urgency)
2. Thiếu một liên minh dẫn dắt sự thay đổi (guiding coalition)
3. Thiếu một sự chia sẻ về tầm nhìn (shared vision) đối với sự thay đổi: vị trí của TÔI trong và sau khi thay đổi sẽ ở đâu?
4. Thiếu giao tiếp về sự thay đổi (Undercommunication)
5. Không loại bỏ được hết những trở ngại đối với thay đổi (obstacles to change)

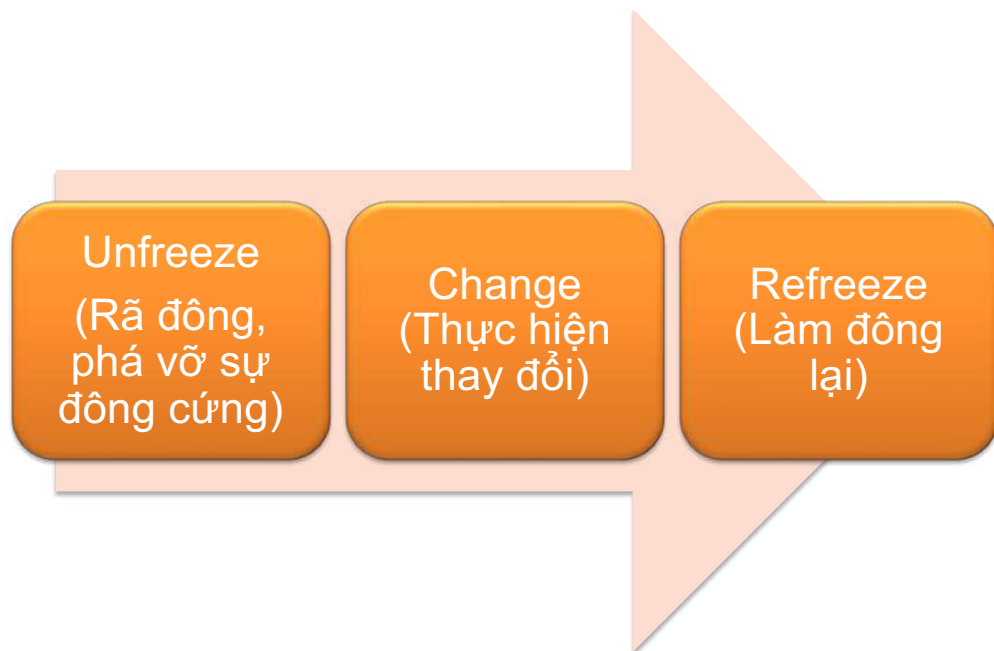
5

Các nguyên nhân khiến quá trình thay đổi thất bại - Kotter (1995)

6. Thiếu hoạch định một cách hệ thống để tạo nên và ghi nhận những thành tích ngắn hạn (short-term wins)
7. Tuyên bố thắng lợi quá sớm!
8. Không gắn kết sự thay đổi với văn hoá DN

6

Mô hình 3 giai đoạn thay đổi của Kurt Lewin



7

Mô hình 3 giai đoạn thay đổi của Kurt Lewin

- Rã đông – bắt đầu
 - Là giai đoạn mà người lao động trong tổ chức cần nhận thấy được nhu cầu thay đổi tổ chức – chúng ta muốn thay đổi cái gì?
 - Cần tối thiểu hoá sự kháng cự, tổ chức cần có những nỗ lực nhằm phá vỡ sự đông cứng của hiện trạng (reduce resisting forces) - dùng kỹ thuật phân tích trường lực (Forcefield analysis)
 - Các cách thức:
 - Tăng cường áp lực thúc đẩy việc thay đổi hiện trạng, đó là những áp lực nhằm hướng hành vi của nhân viên ra khỏi trạng thái ổn định hiện tại
 - Giảm những cản trở đối với sự thay đổi.
 - Cần thu hút sự cam kết và ủng hộ, tham gia tích cực của các bên liên quan, làm nóng bầu nhiệt huyết của mọi người trước sự đổi mới.

8

The force field concept

- Work practices represent a Quasi-Stationary Equilibrium (QSE) resultant of driving and restraining forces.
- Attempts to increase driving forces will increase tension and higher levels of aggressiveness and emotionality.

9

Mô hình 3 giai đoạn thay đổi của Kurt Lewin

- Thực hiện thay đổi (or moving)
 - Tổ chức triển khai thực hiện các hệ thống vận hành mới, phương pháp mới.
 - Tổ chức cần giúp các thành viên tổ chức học hỏi các kỹ năng, quan niệm mới để áp dụng vào thực hiện thay đổi.
 - Thay đổi cần được thực hiện theo kế hoạch, trong thời gian ngắn, nhanh và gọn.

10

Mô hình 3 giai đoạn thay đổi của Kurt Lewin

- Refreezing – làm đông lại
 - Củng cố, tăng cường tích cực những kết quả đạt được để thúc đẩy việc làm quen các kỹ năng mới, kiến thức mới, phương pháp mới vào công việc (vd khen thưởng, động viên,...).
 - Đánh giá, theo dõi và điều chỉnh (nếu cần thiết) để đảm bảo rằng những cách thức mới được định hình thành thói quen (evaluation to ensure new ways habitualised).

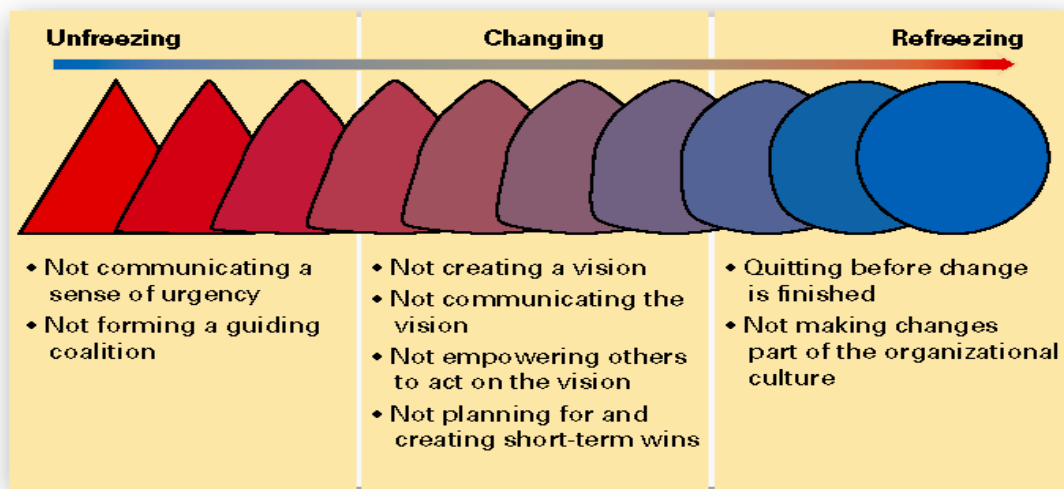
11

Criticisms of Lewin's model

- Planned approach is seen as too simplistic and mechanistic (Dawson, 1994; Garvin, 1993; Kanter et al., 1992; Nonaka, 1988; Pettigrew, 1990a, 1990b; Pettigrew et al., 1989; Stacey, 1993; Wilson, 1992),
- Lewin's work is only relevant to incremental and isolated change projects (Dawson, 1994; Dunphy and Stace, 1992, 1993; Harris, 1985; Miller and Friesen, 1984; Pettigrew, 1990a, 1990b),
- Lewin's stands accused of ignoring the role of power and politics (Dawson, 1994; Hatch, 1997; Pettigrew, 1980; Pfeffer, 1992; Wilson, 1992),
- Lewin is seen as advocating a top-down, management-driven approach to change (Dawson, 1994; Kanter et al., 1992; Wilson, 1992).

12

Why transformation efforts fail? (Kotter, 1995)



Sources: J. P. Kotter, "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail," *Harvard Business Review*, March–April 1995, pp. 59–67; and G. Williams, A. Z. Kondra, and G. Vibert, *Management* (Toronto: Nelson Canada, 2004), p. 315.

13

Kotter's Eight-Stage Process (Mô hình tiến trình 8 giai đoạn của John Kotter)

<https://www.youtube.com/watch?v=I-NRQRygLRE>

14

Kotter's Eight-Stage Process (Mô hình tiến trình 8 giai đoạn của John Kotter)

1. Establishing a sense of urgency (tạo tính cấp bách)
2. Creating a guiding coalition (thành lập nhóm dẫn đường)
3. Developing a vision and strategy (phát triển tầm nhìn và chiến lược)
4. Communicate the change vision (truyền thông/truyền đạt về tầm nhìn thay đổi)
5. Empower employees (trao quyền cho nhân viên hành động theo tầm nhìn)
6. Generate short-term wins (tạo những thắng lợi ngắn hạn)
7. Consolidate gains and produce more change (Củng cố kết quả và tạo thay đổi mới)
8. Anchor the new approaches in the culture (tạo tư duy thay đổi trong văn hoá tổ chức – giữ cho sự thay đổi được bền vững)

15

Chuyển hoá tổ chức - Transforming your organisation

1. Establish a sense of urgency (tạo tính cấp bách)
 - Examine the market and competitive realities (đánh giá thực trạng thị trường và môi trường cạnh tranh) .
 - Identify and discuss crises, potential crises, or major opportunities (nhận diện và thảo luận các nguy cơ, khủng hoảng và những cơ hội và nguy cơ tiềm năng).
 - Hành vi mới: Mọi người bắt đầu kháo nhau: “Nhanh lên, chúng ta cần thay đổi”.
2. Form a powerful guiding coalition (thành lập nhóm dẫn đường hay xây dựng đội tiên phong)
 - Assemble a group with enough power to lead the change effort (thành lập một nhóm có đủ sức mạnh để dẫn dắt sự thay đổi lớn này).
 - Encourage the group to work together as a team – Khuyến khích nhóm làm việc ăn ý với nhau.

16

Tầm nhìn và truyền đạt - Vision and communication

3. Develop a vision and strategy (Phát triển tầm nhìn và chiến lược)
 - Tạo ra tầm nhìn để giúp định hướng cho sự thay đổi - Create a vision to help direct the change effort.
 - Phát triển các chiến lược nhằm đạt được tầm nhìn đó - Develop strategies for achieving the vision.
4. Communicate the change vision – truyền đạt tầm nhìn thay đổi
 - Sử dụng mọi cách có thể để truyền đạt tầm nhìn và chiến lược mới - Use every vehicle possible to communicate the new vision and strategies.
 - Hướng dẫn cách thức thực hiện các hành vi mới thông qua hình mẫu của nhóm dẫn đường - Teach new behaviours by the example of the guiding coalition.

17

Trao quyền và những thắng lợi ngắn hạn - Empowerment and short-term wins

5. Empower others to act on the vision (trao quyền cho người khác hành động về tầm nhìn)
 - Loại bỏ các cản trở thay đổi - Get rid of obstacles to change.
 - Thay đổi các hệ thống hay cấu trúc làm ảnh hưởng tầm nhìn - Change systems or structures that seriously undermine the vision.
 - Khuyến khích các ý tưởng, sáng kiến, hành động táo bạo, chấp nhận rủi ro - Encourage risk taking and non-traditional ideas, activities and actions.
6. Create short-term wins (tạo ra các thắng lợi ngắn hạn)
 - Tạo ra những thắng lợi/cải tiến dễ nhận thấy, những thắng lợi ngắn hạn để mọi người dễ đạt được kết quả - Plan for visible performance improvements.
 - Nhận diện, khen thưởng động viên những cá nhân làm nên thắng lợi đó - Recognize and reward employees involved in improvements.
 - Phát động các cuộc thi đua.

18

Consolidate and institutionalize – củng cố và thể chế hoá

7. Consolidate improvements and change (củng cố tiến bộ và duy trì đà phát triển)
 - Tận dụng cơ hội sự tin tưởng/tín nhiệm gia tăng để thay đổi hệ thống, cấu trúc và các chính sách không phù hợp với tầm nhìn mới - Use increased credibility to change systems, structures and policies that do not fit the vision.
 - Tuyển, thăng tiến và phát triển các nhân viên thực hiện tầm nhìn - Hire, promote and develop employees who can implement the vision.
 - Làm mới tiến trình với những dự án mới - Reinvigorate the process with new projects.
8. Anchor the new approaches in the culture (tạo tư duy thay đổi trong văn hoá tổ chức)
 - Kết nối những hành vi mới với sự thành công của tổ chức, chuyển hoá những hành động đúng đắn, phù hợp thành các hành vi, văn hoá của công ty - Articulate the connections between the new behaviours and corporate success.
 - Phát triển các phương tiện để đảm bảo sự kế thừa và phát triển khả năng lãnh đạo cho những đối tượng có khả năng và trách nhiệm trong quá trình thay đổi đó Develop means to ensure leadership development and succession.

19

Three criticisms of the model

- Kotter's model implies that change is a sequence of events that if managed correctly guarantees success.
- Very top-down and difficult to change direction once started (flexibility issue).
- In practice stages often overlap and re-order.

20

Duck's 5-stage change curve - The Change Road Map – “The road ahead is full of landmines.”



The Change Monster by Jeanie Daniel Duck, Crown Business, 2001 (Illustration by Gene Mackles)

The nature of change unfolds in a series of dynamic but manageable phases that require preparation

21

The Change leadership Model – Mô hình lãnh đạo thay đổi (Corporate Leadership Council, 2007)

Goal: Building commitment to change – xây dựng cam kết với thay đổi

• **3 phases – 3 giai đoạn:**

– **Inform Phase – giai đoạn hình thành:** creates the foundation for gaining employee commitment – tạo nền tảng để đạt được sự cam kết từ nhân viên. It consists of – bao gồm:

- **Contact** — The earliest moment when employees or individuals learn of the change
- **Awareness** — The stage when the individual or employees realize that change will take place
- **Understanding** — Employees demonstrate that they comprehend the nature and rationale of the change and what is expected of them.

22

The Change leadership Model (Corporate Leadership Council, 2007)

- **Educate Phase – giai đoạn giáo dục/học hỏi:** Employees learn how the change will directly affect them and their current routines. It is critical at this stage to communicate information that highlights the benefits of the change. Two commitment stages:
 - Positive Perception (cảm nhận tích cực)—Employees develop a positive mentality toward the change.
 - Adoption (chấp nhận) —Employees have been exposed to the change long enough to understand the worth and impact of this change on the organization
- **Commit Phase – giai đoạn cam kết:** Implementation occurs during this phase. Employees adjust to the change as it becomes a part of their daily work. Two stages:
 - Institutionalization (thể chế hoá) —The change proves durable and permanent and has been formally adopted into the routine operations of the company.
 - Internalization (nội tại hoá) —Employees are highly committed to the change because it aligns with their personal interests, goals, or value systems

23

Dunphy and Stace situational model of change (Mô hình thay đổi theo tình huống của Durphy & Stace)

- **Scale of change (phạm vi thay đổi)**
 - Fine tuning
 - Incremental adjustment
 - Modular transformation
 - Corporate transformation
- **Style of leadership (Phong cách lãnh đạo)**
 - Coercive
 - Directive
 - Consultative
 - Collaborative

24

Four types of change strategies

- **Participative Evolution:** refers to incremental change through collaboration
- **Forced Evolution:** refers to directive incremental change
- **Charismatic Transformation:** used to describe large-scale collaborative change
- **Dictatorial Transformation:** describes large-scale coercive change programmes

25

A typology of change strategies and conditions for use

	Incremental change strategies	Transformative change strategies
Authoritative	<p>Forced evolution</p> <p>Use when organisation is in fit but needs minor adjustment, or is out of fit but time is available and key interest groups oppose change.</p>	<p>Dictatorial transformation</p> <p>Use when organisation is out of fit, there is no time for extensive participation and no support for change, but radical change is vital to organisational survival and fulfilment of basic mission.</p>
Participative	<p>Participative evolution</p> <p>Use when organisation is in fit but needs minor adjustment, or is out of fit but time is available and key interest groups favour change.</p>	<p>Charismatic transformation</p> <p>Use when organisation is out of fit, there is little time for extensive participation but there is support for radical change within the organisation.</p>

Source: Dunphy, D. and Stace, D. (1990: 90) *Under New Management*. NSW: McGraw-Hill

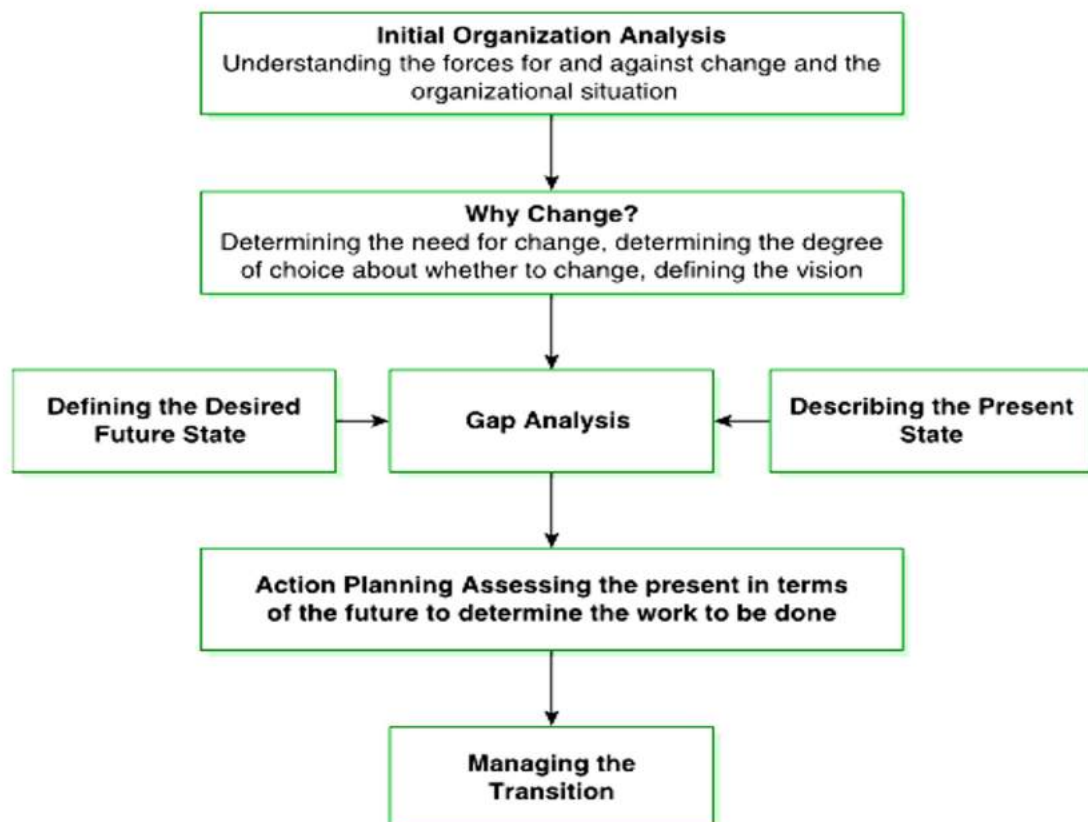
26

Weaknesses of situational model

- Suggest that there is a single strategy appropriate for regaining internal fit with the external environment.
- Snapshot that ignores timeframe of change.
- No account of political dimension (trade unions, negotiation) and power plays.
- Contingency approach tends to impose unidirectional rational models on what is a complex and dynamic process is.

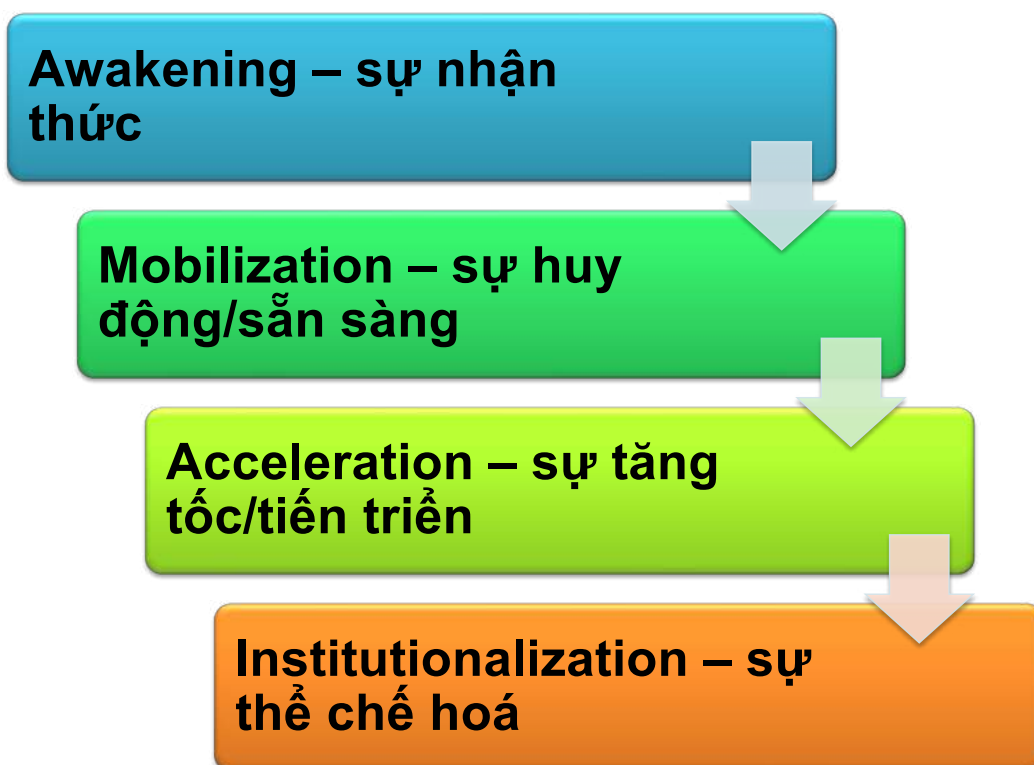
27

Beckhard and Harris' Change Process Model



23

The Change Path Model – Mô hình lối thay đổi



Components of the Model – Các yếu tố của mô hình

- **Awakening:** Why change? What data helps to wake people up? (Tại sao cần thay đổi? Dữ liệu nào có thể thúc mọi người thay đổi?)
- **Mobilization:** Gap analysis—the desired future state and the present state (Phân tích khoảng cách – trạng thái mong muốn tương lai và trạng thái hiện tại)
- **Acceleration:** Getting there from here—action planning and implementation (Từ đây đến đó – kế hoạch hành động và thực hiện như thế nào)
- **Institutionalization:** Monitoring, measuring the change, and helping to make the change stick (giám sát, đo lường sự thay đổi và giúp mọi thứ thay đổi đúng theo định hướng)

Một số yếu tố cần quan tâm khi lập kế hoạch thay đổi

- Lý do cần thay đổi là gì? Nhằm giải quyết những vấn đề gì?
- Các mục tiêu của việc thay đổi (do Ban GD đặt ra), cần điều chỉnh gì cho phù hợp thực tế
- Những nhóm, bộ phận, phòng ban nào liên quan đến kế hoạch thay đổi và các cá nhân, nhóm sẽ bị ảnh hưởng như thế nào
- Các nhu cầu (huấn luyện, đào tạo, trao đổi thông tin,...)
- Thông tin về những thay đổi sẽ được đưa ra như thế nào
- Những phản ứng/khó khăn/hạn chế và nguồn lực có thể sử dụng
- Ước tính chi phí
- Thời gian cụ thể cho từng giai đoạn thay đổi

31

BÀI TẬP NHÓM 1

Interview a Manager – Phỏng vấn nhà quản trị

- ❖ Phỏng vấn 1 giám đốc/nhà quản trị mà đã từng có kinh nghiệm trong thực hiện sự thay đổi tổ chức.
- ❖ Hỏi họ mô tả sự thay đổi, những yếu tố thúc đẩy thay đổi,
- ❖ Nhà quản trị/lãnh đạo đã làm gì để thực hiện thay đổi? Và điều gì đã xảy ra? Họ đã thuyết phục những người khác như thế nào? Những nguồn lực nào được sử dụng?
- ❖ Có sự kháng cự với thay đổi không? HỌ đã làm gì?
- ❖ Mô tả những điều gì đã được thay đổi. Tại sao? Và kết quả của thay đổi là gì?

32

BÀI TẬP NHÓM 2

1. Đề xuất một sự thay đổi của tổ chức.
2. Phân tích nguyên nhân kháng cự của sự thay đổi đó.
3. Các giải pháp đề xuất.

33

BÀI TẬP NHÓM 3

Nêu một sự thay đổi của một tổ chức.

Tổ chức đó đã sử dụng các kỹ thuật nào để gia tăng tính cấp bách cần phải thay đổi?

34

BÀI TẬP NHÓM 4

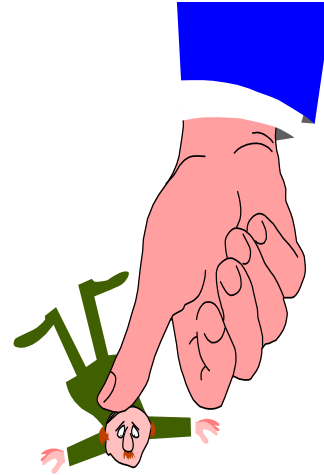
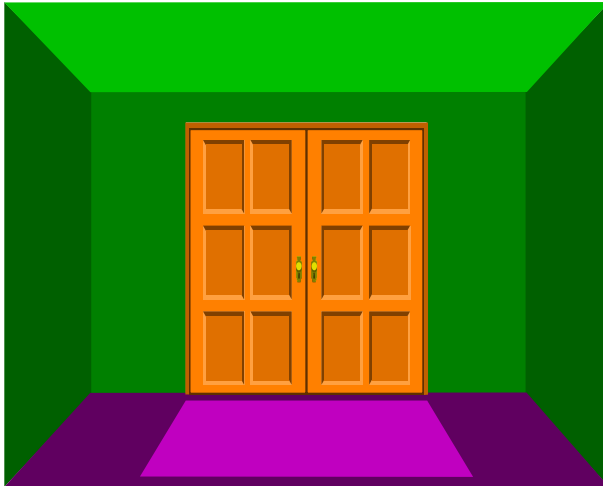
Chọn 1 chủ đề THAY ĐỔI – chủ đề liên quan đến những hạn chế/vấn đề/thói quen chưa tốt của bản thân cần phải thay đổi

Lập kế hoạch thay đổi, trong đó trình bày chi tiết:

- **Đánh giá mức độ sẵn sàng thay đổi của nhóm**
- **Đánh giá mức độ cam kết thay đổi của nhóm**
- **Xác định các rào cản (các lực cản trở) đến sự thay đổi theo chủ đề đã xác định**
- **Xác định các yếu tố thuận lợi (các lực thúc đẩy) đến sự thay đổi theo chủ đề đã xác định**
- **Các phương án giảm các lực cản trở, gia tăng lực thúc đẩy**
- **Bầu chọn người dẫn dắt cuộc thay đổi của nhóm, xác định tầm nhìn thay đổi và các bước thực hiện thay đổi của nhóm.**



Chương 4: Kháng cự với sự thay đổi



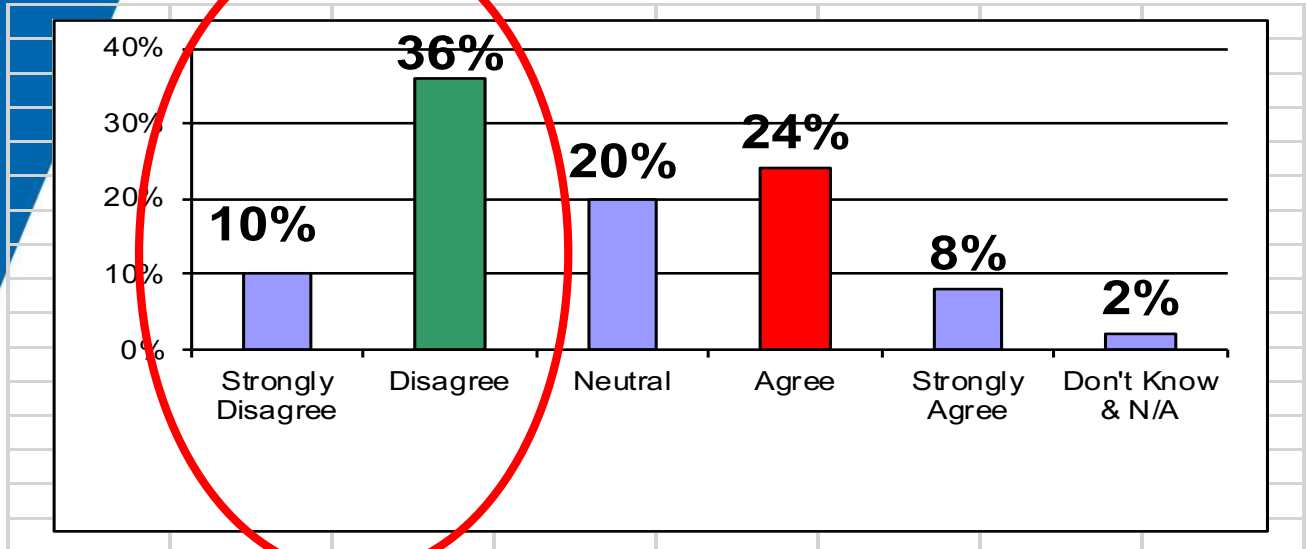
Mục tiêu của chương

Giúp sinh viên:

- Hiểu được tại sao cần quan tâm đến khía cạnh con người trong sự thay đổi tổ chức.
- Nắm bắt được các phản ứng kháng cự của nhân viên trước sự thay đổi tổ chức
- Các cách thức và mô hình quản trị với phản ứng trước sự thay đổi.



“My organization is good at managing the “people” side of change initiatives” (Tổ chức của tôi thực hiện tốt việc quản trị thay đổi liên quan đến khía cạnh con người)



Nguồn: www.change-management.com



Lưu ý rằng Quản trị thay đổi không chỉ là:

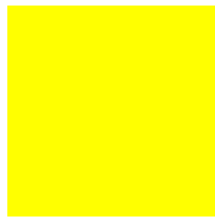
- Quản trị khía cạnh “kỹ thuật” của sự thay đổi
- Các kế hoạch giao tiếp, truyền thông



3 giai đoạn của thay đổi: Con người trải nghiệm sự thay đổi như thế nào



Current State (giai đoạn hiện tại)



Transition State (giai đoạn chuyển tiếp)



Future State (giai đoạn tương lai)



Giai đoạn hiện tại

- Nhân viên (bao gồm cả quản lý) thường thích giai đoạn hiện tại hơn, vì đây là cái họ đã quen thuộc



Current State



Transition State



Future State

Do not underestimate the power of “comfort” with how things are today

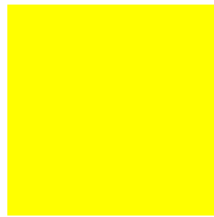


Giai đoạn tương lai

- Giai đoạn tương lai là chưa rõ cho nhân viên; liệu nó sẽ tốt hơn hay tồi tệ hơn?
- This is where Project teams “live”



Current State



Transition State



Future State



Giai đoạn chuyển tiếp

- Giai đoạn chuyển tiếp dễ tạo ra các stress và sự lo lắng



Current State



Transition State



Future State





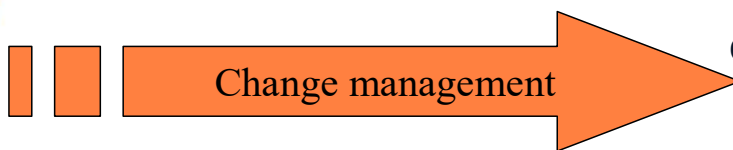
Quản trị thay đổi thành công phải giải quyết được tốt cả 2 khía cạnh kỹ thuật và con người



Giải pháp được thiết kế, phát triển và triển khai một cách hiệu quả (Khía cạnh kỹ thuật)



+



Giải pháp được bao quát, tiếp nhận và sử dụng một cách hiệu quả (Khía cạnh con người)

= THAY ĐỔI THÀNH CÔNG



Quản trị thay đổi thành công yêu cầu 2 khía cạnh:

Khía cạnh cá nhân

- Mỗi cá nhân có thể thực hiện thay đổi thành công bằng cách nào?

Khía cạnh tổ chức

- Các công cụ và cách thức nào mà tổ chức có thể thực hiện để giúp các cá nhân thực hiện thay đổi thành công?



Tại sao khía cạnh con người lại quan trọng?

- Cách thức thay đổi của các tổ chức khác nhau vì có những con người, phong cách, và văn hóa khác nhau (Armenakis et al., 2002; Nauheimer, 2004; Ford and Greer, 2005).
- Sự thành công hay thất bại của sự thay đổi trong tổ chức tùy thuộc vào những đóng góp đặc biệt của những người tham gia (Doorewaard & Benschop, 2003).
- Nhân sự không chỉ là yếu tố đầu vào của quá trình thay đổi mà còn ảnh hưởng đến những yếu tố đầu vào khác (như mục tiêu, tài chính, trang thiết bị,...)



THẢO LUẬN: PHẢN ỨNG VỚI THAY ĐỔI

- **Anh/chị sẽ phản ứng như thế nào nếu thay đổi khiến cho anh/chị phải làm thêm việc mà lương thì vẫn như cũ?**





THẢO LUẬN: PHẢN ỨNG VỚI THAY ĐỔI

Công ty của bạn đang phát động một chương trình hành động mới có tên gọi “Khách hàng là trên hết”. Ban giám đốc nhấn mạnh rằng nhiệm vụ mỗi nhân viên là phải tích cực hơn trong việc tìm hiểu, quan tâm đến khách hàng. Công ty sẽ tổ chức hội thảo vấn đề này và yêu cầu mọi người tham gia.

Nhóm của bạn không có nhiều cơ hội tiếp xúc trực tiếp với khách hàng. Hãy tưởng tượng rằng trước khi chương trình bắt đầu, bạn đi nói chuyện với các nhân viên trong nhóm để thăm dò phản ứng của họ. Các nhân viên sẽ nói gì? Hãy viết ra 2 câu mà bạn nghĩ rằng họ sẽ bộc lộ khi nói chuyện với bạn.



CÁC HÌNH THỨC PHẢN ỨNG VỚI SỰ THAY ĐỔI

- Resistance (Kháng cự)
 - Overt (công khai, VD đình công) and covert (không công khai – ngầm, VD thiếu động lực, sẽ làm việc dưới khả năng, tâm lý makeno)
 - Tổ chức
 - Nhóm
 - Cá nhân
- Cynicism (hoài nghi)





CÁC HÌNH THỨC PHẢN ỨNG VỚI SỰ THAY ĐỔI

- Im lặng
- Chấp nhận thực hiện
- Bằng lòng ngầm
- Rời bỏ tổ chức



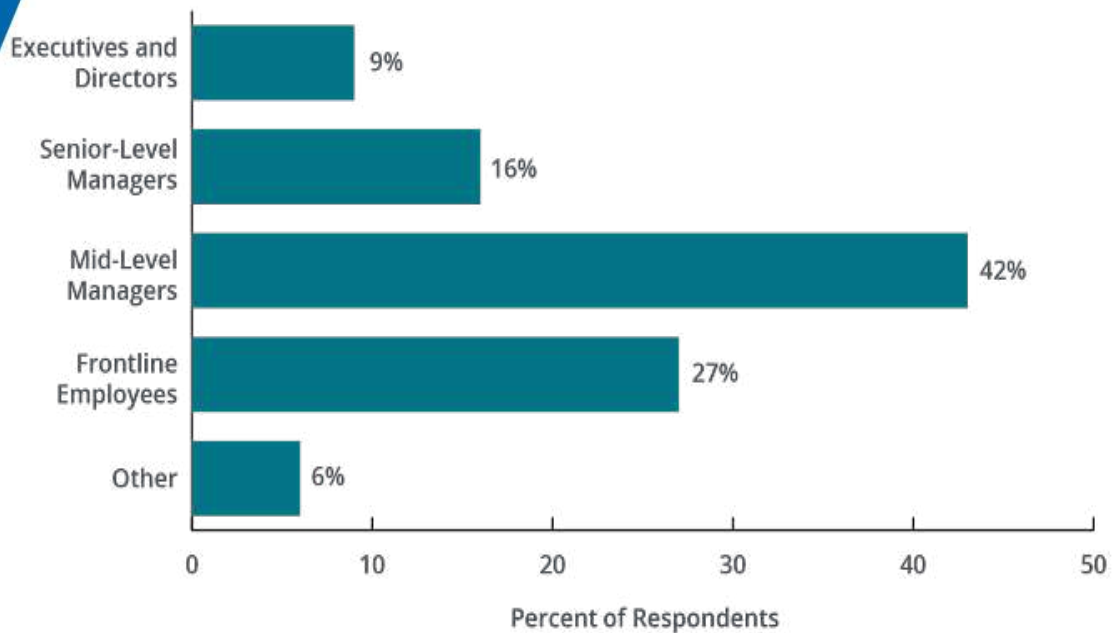
SỰ KHÁNG CỰ LÀ GÌ?



- Hành vi nhằm duy trì trạng thái hiện tại -
Behaviour directed toward maintenance of the status quo (*King & Anderson, 1995*)
- Là một vấn đề 'nằm trong mắt của người nhìn' -
An issue 'wholly in the eye of the beholder' (*King & Anderson, 1995*)
- Sự kháng cự có thể xảy ra với cả nhân viên cấp dưới và quản lý – Ai kháng cự nhiều hơn???



Figure 8.17 – Most resistant groups



© 2020 Prosci, Inc.

Source: *Best Practices in Change Management – 11th Edition*



The major problems in implementing change in Australian organisations

Category	%
Employee resistance	57.8
Leadership issues	40.4
Communication failure	29.4
Industrial relations issues	21.1
Skills issues	19.3
Planning issues	19.3
Culture	14.7
Financial issues	11.9
External interference	5.5
Staff rationalisation	4.6
Technological issues	3.7
How to conduct business during change	3.7
Psychological aspects of change	1.8
Unclassifiable	13.7

Source: R. Walderssee and L. Blackstock, *Organisational Change in Australia: What's Really Happening?*, (University of New South Wales, Sydney: Centre for Corporate Change, Working Paper No. 037, Australian Graduate School of Management, 1993): 7.

© 1997 Harcourt Brace & Company, Australia ACN 000 910 583



Các nguyên nhân kháng cự với sự thay đổi

- **Thảo luận:**

Theo bạn, nguyên nhân nào dẫn đến kháng cự với sự thay đổi?

Mỗi nhóm liệt kê 3 nguyên nhân đối với nhân viên và 3 nguyên nhân đối với nhà quản trị/quản lý.



Các nguyên nhân kháng cự với sự thay đổi

- **Nhân viên:**

1. Chưa nhận thức được sự cần thiết thay đổi
2. Lo lắng hoặc được thông báo cắt giảm nhân sự
3. Không chắc liệu họ có đủ kỹ năng cần thiết để thành công trong tương lai
4. Thói quen, bằng lòng với trạng thái hiện tại
5. Tin rằng họ bị đề nghị làm việc nhiều hơn mà nhận lại được ít hơn hoặc lương ko thay đổi
6. Thiếu sự hỗ trợ và tin tưởng vào lãnh đạo

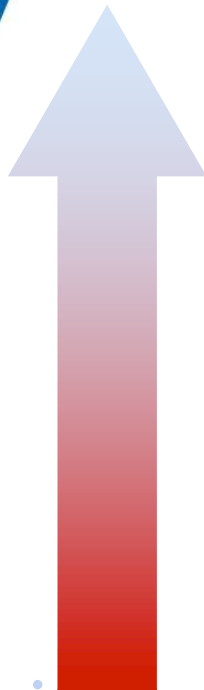
- **Nhà quản trị:**

1. Mất quyền lực và sự kiểm soát
2. Thêm trách nhiệm
3. Thiếu nhận thức về sự cần thiết thay đổi
4. Thiếu kỹ năng cần thiết
5. Lo lắng, không chắc chắn và hoài nghi
6. Văn hoá tổ chức





RESISTANCE/ACCEPTANCE SCALE (Coetsee 1999) – thang đo mức độ kháng cự/chấp thuận



Commitment

Involvement

Support

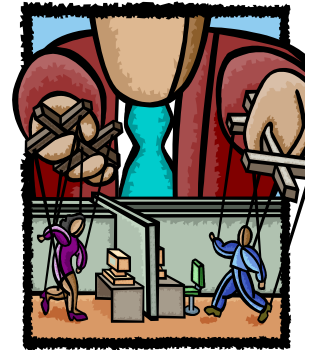
Weak Acceptance

Apathy or Indifference

Passive Resistance

Active Resistance

Aggressive Resistance



Compliance



Kháng cự với sự thay đổi

- Kháng cự có thể được xem như:
 - Một cản trở cần được khắc phục
 - Một giai đoạn tự nhiên trong tiến trình thay đổi

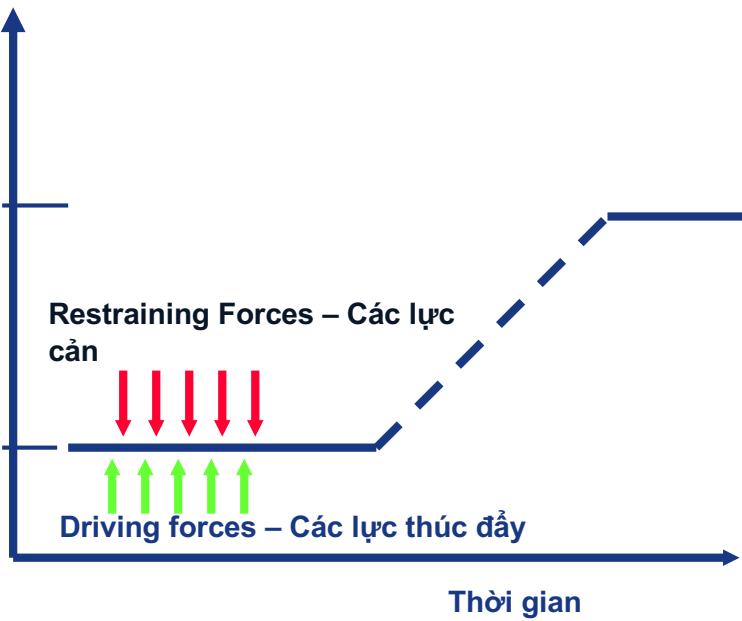




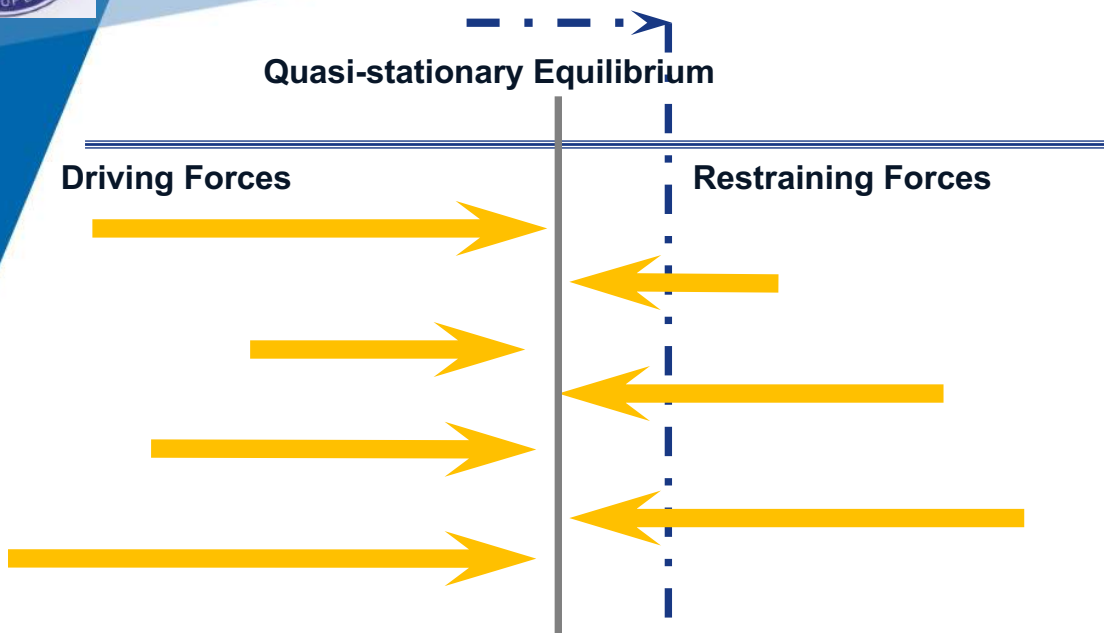
LEWIN'S 3 PHASE MODEL – MÔ HÌNH 3 GIAI ĐOẠN CỦA LEWIN

Trạng thái khao khát/
mong muốn

Trạng thái
hiện tại



RESISTANCE AS A FORCE (Lewin, 1951)

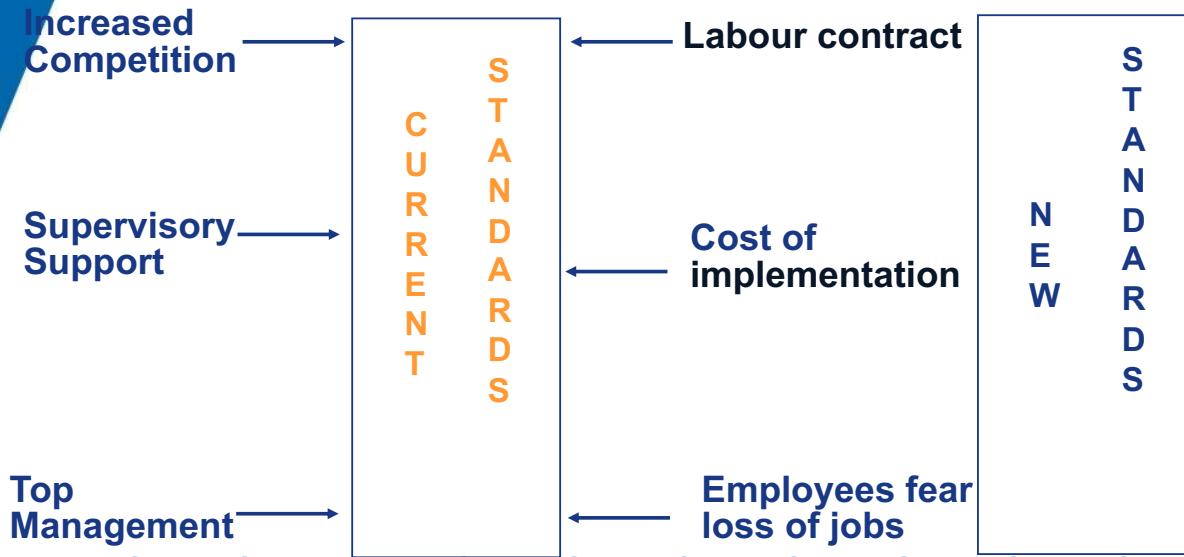




FORCEFIELD ANALYSIS – PHÂN TÍCH MIỀN ĐỘNG LỰC

Forces for Change

Forces against Change



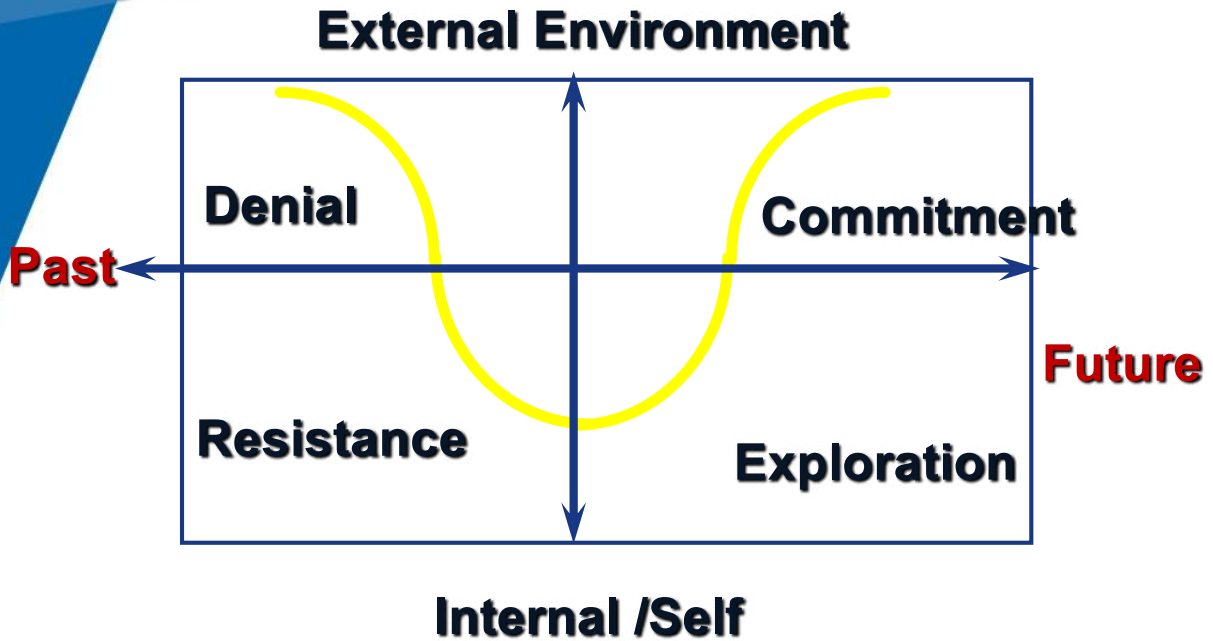
THỰC HÀNH THEO NHÓM PHÂN TÍCH MIỀN ĐỘNG LỰC

- Lấy ví dụ về một sự thay đổi mong muốn trong nhóm bạn hoặc sự thay đổi tại 1 công ty/tổ chức
- Chuẩn bị và trình bày một phân tích miền động lực (forcefield analysis)
- Chuẩn bị và trình bày một kế hoạch hành động cơ bản cho sự thay đổi (gia tăng lực thúc đẩy và giảm lực cản trở).

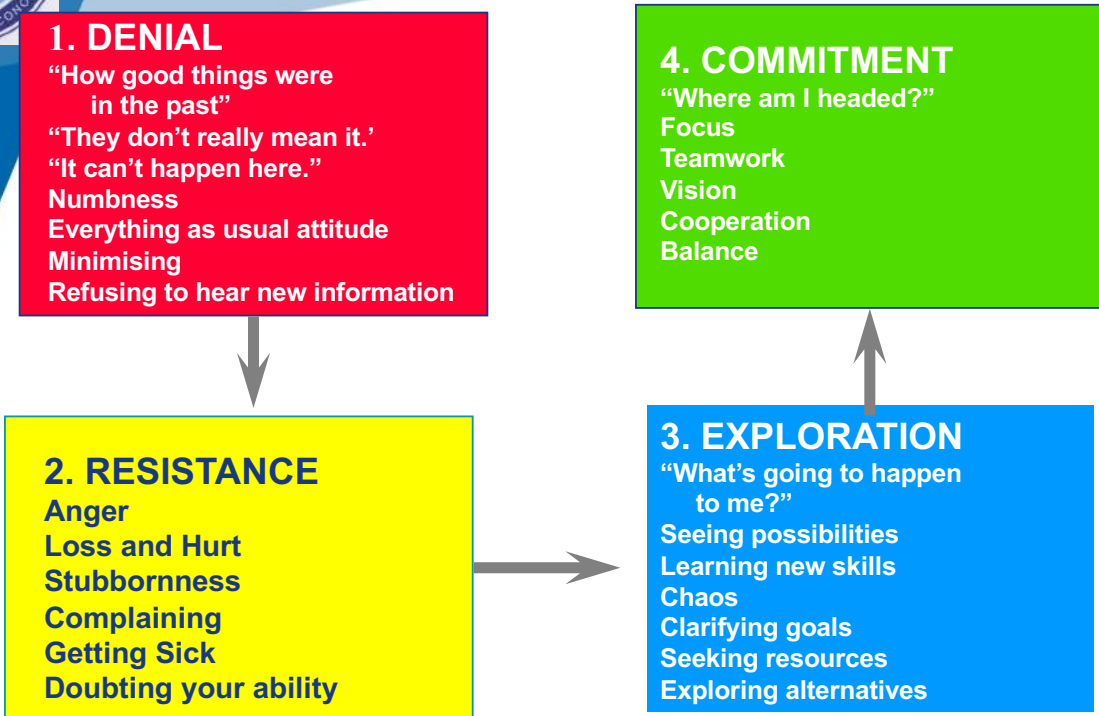


RESISTANCE AS A NATURAL STAGE

(Scott & Jaffe, 1989)



A NATURAL STAGE





STRATEGIES FOR HANDLING RESISTANCE – CÁC CHIẾN LƯỢC GIẢI QUYẾT SỰ KHÁNG CỰ

- Education and communication – giáo dục và thông tin tuyên truyền
 - Participation and involvement – kêu gọi sự tham gia
 - Facilitation and support – thúc đẩy và hỗ trợ
 - Negotiation and agreement – thương thuyết và thoả thuận
 - Manipulation and co-optation – lôi kéo/vận động và kết nạp
 - Coercion – bắt buộc
 - Rewards - Động viên, khen thưởng những thái độ và hành vi tích cực với thay đổi
- **Video:** <https://www.youtube.com/watch?v=LHhIH2baBok>

www.hce.edu.vn



STRATEGIES FOR HANDLING RESISTANCE – CÁC CHIẾN LƯỢC GIẢI QUYẾT SỰ KHÁNG CỰ

- VD: Căn cứ vào nhu cầu sản xuất, Ban giám đốc quyết định trang bị thêm cho nhóm của bạn một số thiết bị mới nhằm tăng hiệu quả công việc. Theo kế hoạch, thiết bị sẽ được đưa vào sử dụng trong tháng sau. Điều mà bạn quan tâm là các thành viên trong nhóm sẽ phải thay đổi cách làm việc, học cách sử dụng thiết bị mới nhưng đồng thời phải duy trì năng suất lao động trong suốt giai đoạn chuyển tiếp.
- Bạn quyết định ưu tiên hàng đầu là việc giúp mọi người hình thành suy nghĩ tích cực về sự thay đổi này.
- Bạn dùng phương pháp nào để thực hiện điều này? Hãy trình bày một cách ngắn gọn.

www.hce.edu.vn



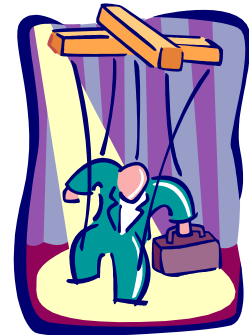
Don't resist Resistance

Resistance is:

- Inevitable
- A natural function of change
- Manageable

Resistance is NOT:

- A sign of disloyalty
- To be taken personally
- A sign that change project is out of control



Utility of resistance:

- Encourages dialogue
- Questions the nature of the change and its timeliness
- May generate more effective solutions



ADKAR is useful for individual change management –ADKAR là mô hình hữu ích trong quản trị thay đổi cá nhân

Awareness

Desire

Knowledge

Ability

Reinforcement



ADKAR

ADKAR is based on basic human truths that are present even in the absence of change.

Awareness of surroundings and self.

The need to have control over our life.

A quest for growth and knowledge.

A hope to make a meaningful contribution.

The need to be recognized and appreciated.

• • • • • • • • • •



ADKAR

- **Awareness** of the need for change (why).
 - **Desire** to support and participate in the change (our choice).
 - **Knowledge** about how to change (the learning process).
 - **Ability** to implement the change (turning knowledge into action).
 - **Reinforcement** to sustain the change (celebrating success).
- • • • • • • • • •



The ADKAR Model

Awareness of the need for change.

The nature of the change.

Why is the change happening?

What is the risk of not changing?



The ADKAR Model





The ADKAR Model

Desire to support the change.

Câu hỏi: Các tổ chức cần làm gì để gia tăng sự khao khát/mong muốn thay đổi của nhân viên?

Lưu ý: $(D \times V) + F > R$

Personal motivation to support the change.

Organizational drivers to support the change.



The ADKAR Model

Knowledge on how to change.

Understanding **how** to change.

The details of **what** to do.

.



The ADKAR Model

Ability to implement new skills.

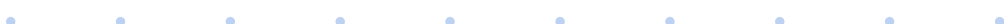
Demonstrated ability to implement the change.



The ADKAR Model

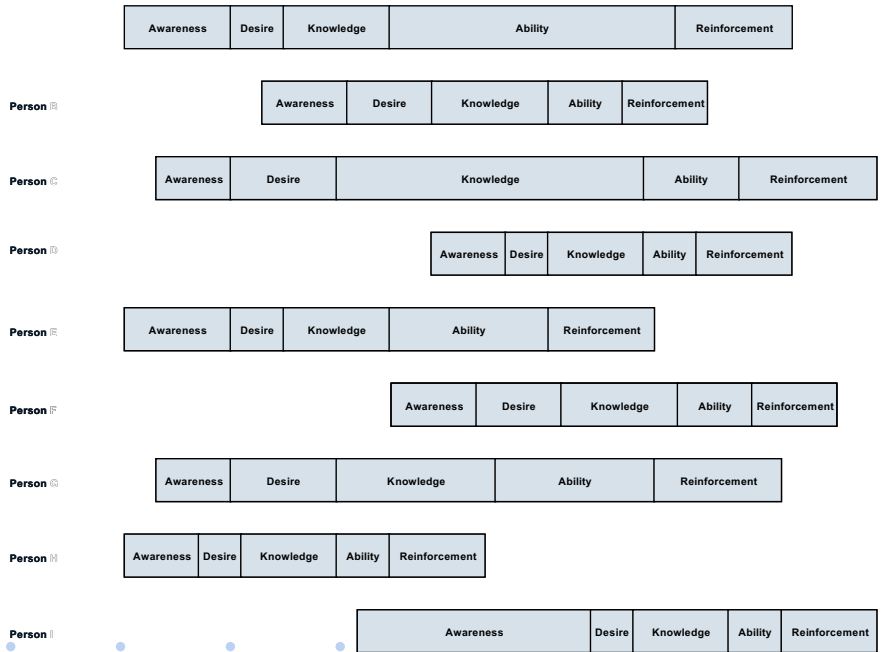
Reinforcement to sustain the change.

Recognition, rewards, incentives, realized benefits.





Not Everyone Changes at the Same Pace (Không phải tất cả mọi người thay đổi ở tốc độ như nhau)



Create ADKAR Profile for Each Employee – Tạo hồ sơ ADKAR cho mỗi nhân viên

Employee	A	D	K	A	R	Notes/actions



Mapping ADKAR to Change Management Tools

Communications

Sponsor Roadmap

Training

Readiness Mgmt

Supervisory Coaching

Why are these channels critical for change management?



Mapping ADKAR cont.

These channels enable project team to facilitate organization through phases of ADKAR.

Communications

Sponsor Roadmap

Training

Readiness Mgmt

Supervisory Coaching

Awareness

Desire

Knowledge

Ability

Reinforcement



ADKAR Model

- ADKAR describes the required phases that an individual will go through when faced with change.
- ADKAR is a foundational tool for understanding “how, why and when” to use different change management tools.



In the absence of:

You will see:

Awareness and
Desire

- More resistance from employees.
- Employees asking the same questions over and over.
- Lower productivity.
- Higher turnover.
- Hoarding of resources and information.
- Delays in implementation.

Knowledge and
Ability

- Lower utilization or incorrect usage of new processes, systems and tools.
- Employees worry if they are prepared to be successful in future state.
- Greater impact on customers and partners.
- Sustained reduction in productivity.

Reinforcement

- Employees revert back to old ways of doing work.
- Ultimate utilization is less than anticipated.
- The organization creates a history of poorly managed change.



If the gap is:

Corrective actions:

Awareness

Communications by senior leaders about the business reasons for change (why, risk of not changing, drivers of change); Face-to-face communications with immediate supervisors about how the change impacts them directly

Desire

Look for pockets of resistance and identify the root cause, put plans in place to manage

Knowledge

Training on how to change and the skills needed after the change

Ability

On-the-job training and job aides to support the new behaviors; Coaching by supervisors; User communities

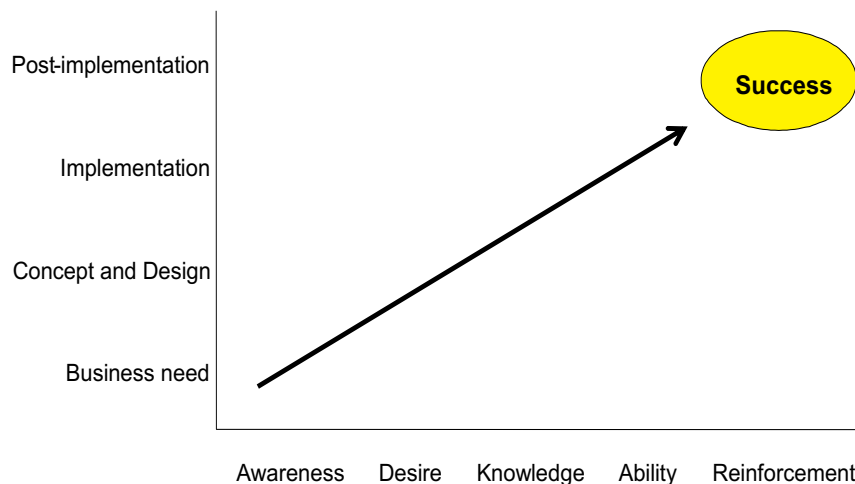
Reinforcement™

Messages by senior leaders that the change is here to last; Individual coaching sessions to identify gaps



Successful Change Management

Phases of a project



Required elements of change for employees

CHƯƠNG 5: **THÚC ĐẨY SÁNG KIẾN VÀ** **ĐỔI MỚI TRONG TỔ CHỨC**

MỤC TIÊU HỌC TẬP

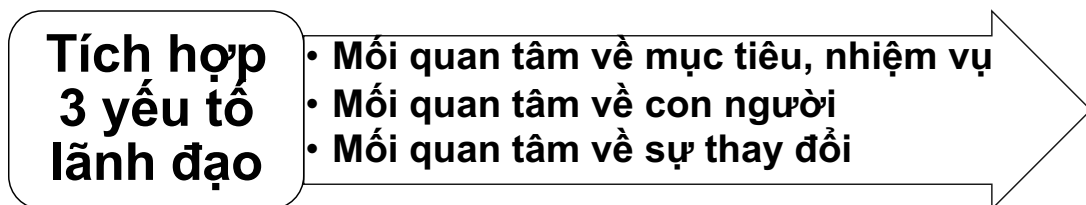
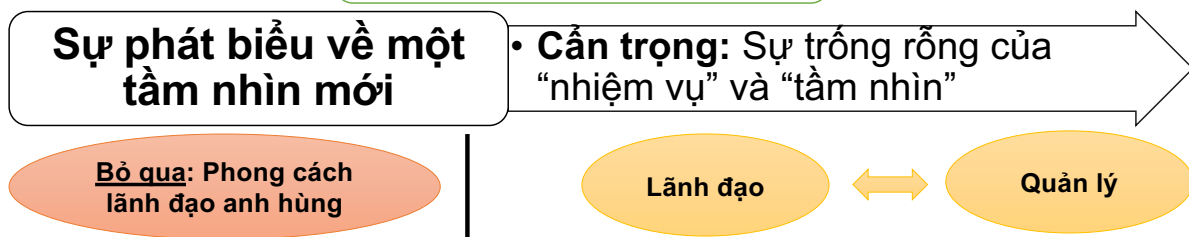
- Vai trò của lãnh đạo trong thúc đẩy đổi mới và sáng kiến
- Cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp đổi mới
- Các thách thức và chiến lược thúc đẩy sự đổi mới
- Văn hoá tổ chức hướng tới đổi mới

1.1 Tầm nhìn và vai trò lãnh đạo trong việc đổi mới



- Nhà phát minh: ý tưởng chống lại số đông còn lại
- Doanh nhân: xây dựng doanh nghiệp của họ thông qua hành vi dám mạo hiểm
- Nhà quản lý trong tổ chức: Thách thức các quy tắc của trò chơi

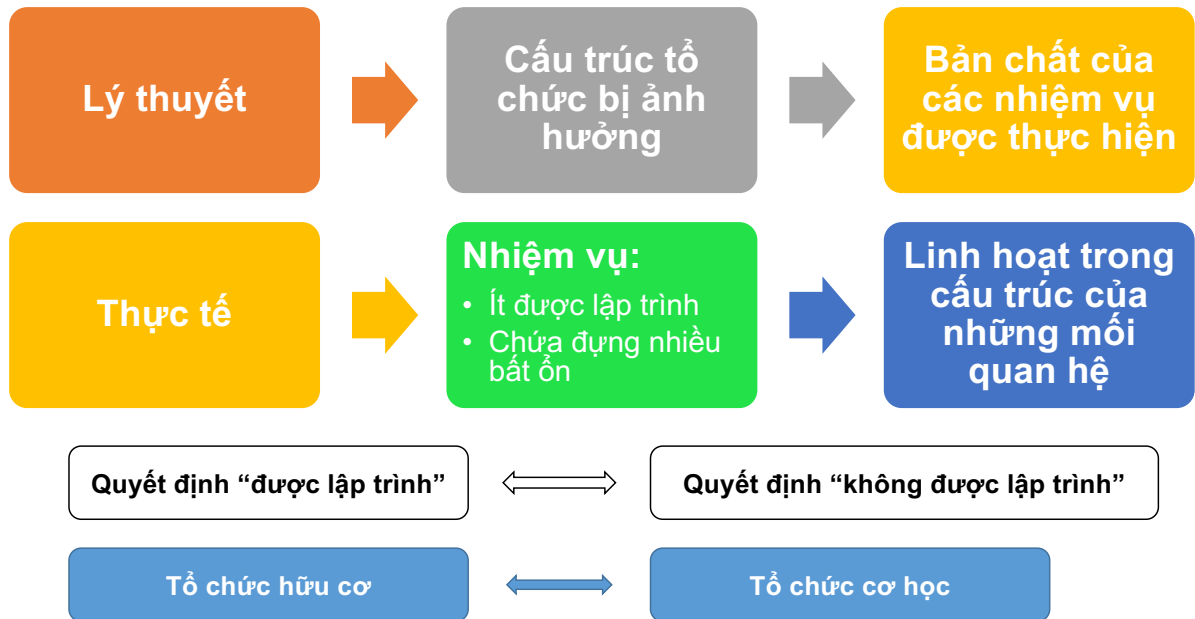
“Sự cứng nhắc cốt lõi”



Tổ chức phải sẵn sàng chấp nhận rủi ro và thất bại như là 1 cơ hội để học tập - phát triển

Không nên nhầm lẫn giữa phong cách lãnh đạo và sự cam kết: luôn là tác nhân thay đổi tích cực

1.2 Cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp đổi mới



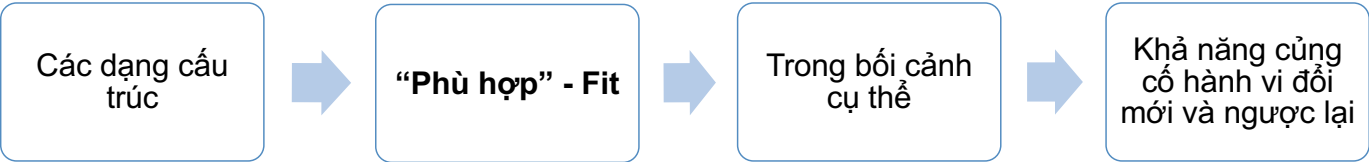
Mối quan hệ giữa các môi trường khác nhau và các hình thức tổ chức



Những mẫu cấu trúc của Henry Mintzberg

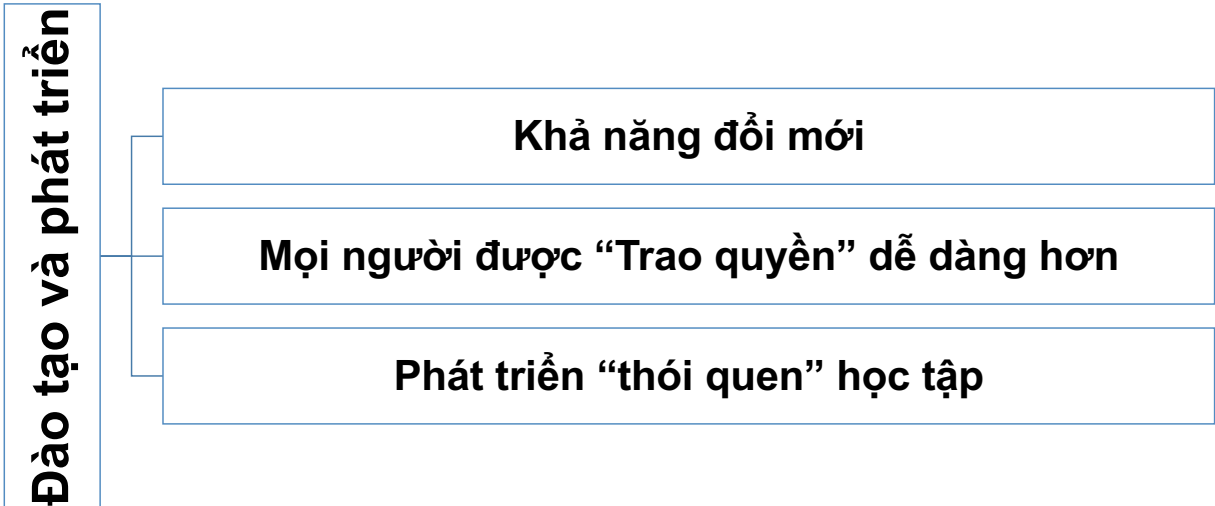
Cấu trúc đơn giản
Quan liêu máy móc
Hình thức phân chia theo bộ phận
Quan liêu chuyên nghiệp
Linh hoạt
Định hướng – sứ mệnh

Sản xuất “tinh gọn” – Lean Production

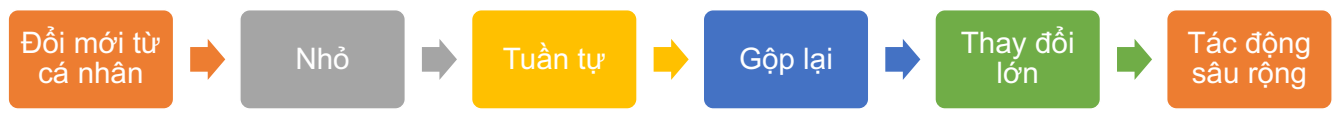


1.3 Đào tạo và phát triển để đổi mới

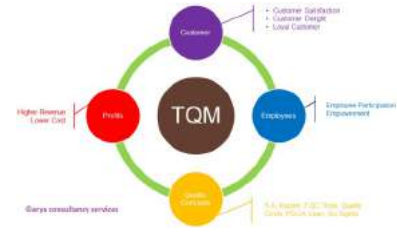
Một đặc điểm cốt lõi liên quan đến những tổ chức hiệu suất cao là mức độ mà họ cam kết đào tạo và phát triển



1.4 Sự tham gia của mọi người trong đổi mới

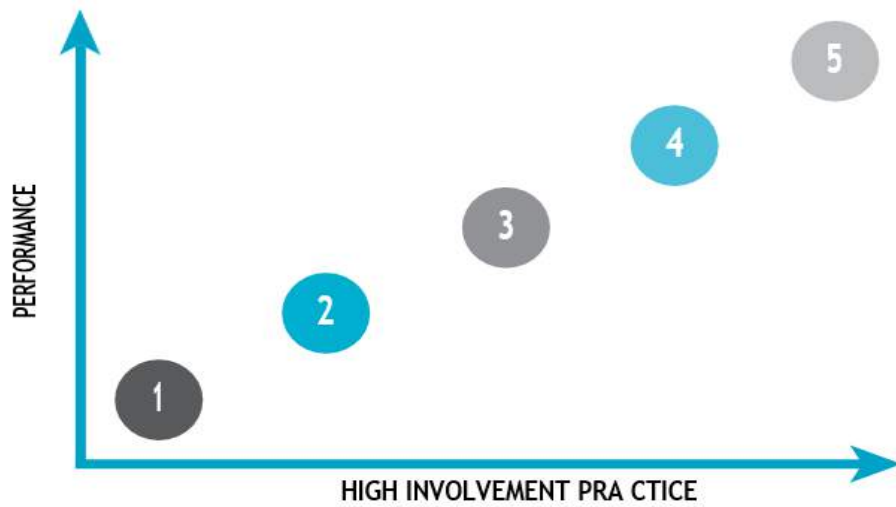


KAI ZEN
改善
Change for Good



- Năng suất
- Chất lượng
- Thời gian

“Hoạt động đổi mới tương tác cao” (HII)



Mô hình 5 giai đoạn tương tác cao về hoạt động đổi mới

Giai đoạn phát triển	Những đặc điểm tiêu biểu
“Bản chất”/ nền tảng HII	<ul style="list-style-type: none"> Giải quyết vấn đề một cách ngẫu nhiên Những nỗ lực hoặc cấu trúc không chính thức Các đợt thỉnh thoảng bị ngắt quãng do không có hoạt động và không có sự tham gia Chỉ phổ biến để giải quyết vấn đề bởi các chuyên gia Những lợi ích ngắn hạn Ảnh hưởng không mang tính chiến lược
Cấu trúc HII	<ul style="list-style-type: none"> Những nỗ lực chính thức để tạo và duy trì HII Sử dụng một quy trình giải quyết vấn đề chính thức Sử dụng sự tham gia Đào tạo bằng những công cụ HII cơ bản Hệ thống quản lý ý tưởng mang tính cấu trúc Hệ thống nhận dạng Thường là hệ thống song song với các hoạt động
HII định hướng mục tiêu	<ul style="list-style-type: none"> Tất cả những điều ở trên, cộng thêm sự triển khai chính thức các mục tiêu mang tính chiến lược Hoạt động giám sát và sự đo lường về HII chống lại những mục tiêu này Hệ thống theo đúng đúng
HII chủ động / trao quyền	<ul style="list-style-type: none"> Tất cả những điều trên, cộng với trách nhiệm về cơ chế, thời gian, vv, được ủy thác cho đơn vị giải quyết vấn đề HII trực tiếp mang tính nội bộ hơn là trực tiếp hướng ngoại Cấp độ cao của sự trải nghiệm
Toàn bộ khả năng HII – Hoạt động học tập tổ chức	<ul style="list-style-type: none"> HII như là một cách thức chiếm ưu thế của cuộc sống Tự động bắt gặp và chia sẻ hoạt động học tập Mỗi người tự động có liên quan đến quy trình đổi mới Đổi mới tuần tự và đổi mới đột phá

1.5 Làm việc nhóm để đổi mới

Sự tập trung vào những tiềm năng của những công việc đổi mới → Động lực chính cho xu hướng hướng tới mức độ cao của nhóm làm việc → Hoạt động đổi mới mang tính thích nghi

Là kết quả
kết hợp

- Sự lựa chọn
- Việc đầu tư xây dựng nhóm
- Liên minh để hướng dẫn rõ ràng về vai trò và nhiệm vụ của họ
- Tập trung vào quá trình quản lý nhóm cũng như các khía cạnh nhiệm vụ

Xây dựng nhóm HIỆU QUẢ là yếu tố quyết định thành công của dự án

Đội nhóm

1 cơ chế
“Bắc Cầu”

Ranh giới
tổ chức

Hình
thành

Bảo tổ

Định
chuẩn

Thực
hiện

Chia sẻ giá trị; Quy tắc chi phối cách thức làm việc

XUYÊN
BIÊN GIỚI

PHÂN
TÁN

1.6 Văn hóa tổ chức hướng tới đổi mới

“Microsoft chỉ có một tài sản lớn nhất là khả năng sáng tạo của con người”

(Bill Gates)

INTRAPRENEURSHIP
A WIN-WIN SITUATION



1.7 Xây dựng tổ chức học tập



What We Believe In

THE WINNER HAS A SOLUTION FOR EVERY PROBLEM

THE LOSER HAS A PROBLEM FOR EVERY SOLUTION

Albert Einstein

Tình huống: QUẢN TRỊ SỰ THAY ĐỔI

Tại sao Thành lại rời bỏ công ty.....?

Cách đây 10 năm, là một sinh viên xuất sắc của trường đại học Bách Khoa, Thành được tuyển chọn vào làm tại một công ty của tổng công ty Xăng dầu Việt nam ngay sau khi tốt nghiệp đại học. Thành đã gần như không phải mất nhiều thời gian để hoàn tất các thủ tục tuyển dụng tại công ty X. Với cái bằng tốt nghiệp loại giỏi trong tay, Thành biết rằng mình sẽ chẳng hề gặp khó khăn gì khi đi xin việc. Một trong những lý do mà Thành xin vào làm tại công ty X vì ước muốn được thử sức mình trong một tổng công ty lớn và có tiếng của Nhà nước. Mong muốn đó của Thành dường như không hề bị gặp khó khăn gì trong những năm đầu bước chân vào công ty X. Sau 2 năm tập sự, Thành được phân công phụ trách một mảng kỹ thuật của công ty. Thành đã được các cán bộ lãnh đạo công ty X và đồng nghiệp yêu mến vì sự chăm chỉ, cần cù và luôn có các sáng kiến hay. Thành luôn cố gắng hoàn thành tốt nhất các dự án kỹ thuật của mình. Chỉ sau 5 năm làm việc, Thành đã thực sự có được lòng tin của giám đốc công ty X. Lúc này mọi người bắt đầu xì xào về sự tin tưởng của giám đốc với Thành. Thành được xếp vào trong hàng ngũ cán bộ kế cận và là “ngôi sao” của công ty và được phân công phụ trách các phần việc quan trọng trong phòng kỹ thuật của công ty. Và chỉ sau 8 năm làm việc tại công ty, Thành đã được đề bạt là phó phòng kỹ thuật, người có trách nhiệm tìm tòi và giám sát quá trình đổi mới máy móc thiết bị để tăng hiệu quả phục vụ kinh doanh trong toàn ngành.

Giám đốc của công ty X luôn tin tưởng vào sự sáng tạo và khả năng chuyên môn của Thành nên đã đề nghị với các cấp lãnh đạo của Tổng công ty về kế hoạch bồi dưỡng và đề bạt Thành trong những năm tới khi mà ông về hưu. Ông Kiên - giám đốc, người tốt nghiệp đại học Bách Khoa trước Thành 15 năm, đã thực sự nhìn thấy tài năng đặc biệt của Thành trong các dự án mới và khó của công ty khi phải giải quyết các vấn đề kỹ thuật mà tổng công ty giao cho. Hầu hết các đề nghị của Thành về cải tiến cột bơm xăng, cải tiến các thiết bị và thùng chứa xăng cũng như các thiết kế hệ thống liên hoàn bảo đảm an toàn kỹ thuật cho các cửa hàng xăng dầu đều được ông ủng hộ và tạo mọi điều kiện để hoàn thành một cách tốt nhất...Thành luôn là người xung kích trong các dự án kỹ thuật mới của công ty X và anh luôn là người được khen thưởng đầu tiên trong các kỳ thi đua của công ty và của ngành. Tuy nhiên, ông Kiên vẫn chưa thể đề bạt Thành giữ chức trưởng phòng vì trưởng phòng kỹ thuật của Thành là cháu của người bạn thân với ông và anh ta chỉ lớn hơn Thành có 2 tuổi.

Bên cạnh mặt chuyên môn, Thành rất tích cực tham gia các phong trào thể dục thể thao của công ty và đôi khi anh cũng giành những giải thưởng cao trong các giải đấu bóng bàn của công đoàn tổng công ty Xăng dầu. Ai cũng nghĩ rằng Thành đã đạt được các thành tích của mình một cách dễ dàng với sự cố gắng và chất thông minh vốn có của mình. Chẳng ai nghi ngờ gì về một tương lai sáng lạn đang chờ đợi Thành. Các đồng nghiệp cùng lứa với Thành đôi khi cũng có vẻ ghen tỵ với những gì Thành đạt được nhưng chẳng ai có thể đưa ra các sáng kiến gì nhanh và có hiệu quả như các sáng kiến của Thành. Các đồng nghiệp mới thì nể sợ Thành và chẳng mấy ai dám làm phiền, hỏi han Thành mỗi khi có vấn đề khó vì lúc nào họ cũng thấy Thành bận vui đầu với các dự án mới và quan trọng. Nếu có ai đó được cùng làm dự án với Thành thì thường xuyên bị Thành nhắc nhở là cậu cần linh hoạt hơn, sáng tạo hơn khi giải quyết chỗ này hoặc khắc phục sự cố nọ... Thành luôn được mời tham gia các cuộc họp của ban lãnh đạo công ty và dường như lần nào anh cũng đến muộn với một bộ dạng tất bật, tóc tai bù xù và quần áo không được là lượt cẩn thận. Nhưng tất cả những điều nhỏ nhặt đó đều bị lu mờ đi trong các cuộc họp của công ty khi Thành được nhắc đến như một "ngôi sao sáng" của công ty.

Do yêu cầu công tác và đổi mới tổ chức của tổng công ty, Ông Kiên - giám đốc công ty X đã được phân công phụ trách một bộ phận mới trên tổng công ty. Ông chỉ kịp chuẩn bị bàn giao công việc trong nửa tháng với một khối lượng khổng lồ các công việc để lên nhận nhiệm vụ

mới. Ông Hải, giám đốc của một công ty khác được đưa về làm giám đốc công ty X thay cho ông Kiên. Khác với ông Kiên, ông Hải không được đào tạo về kỹ thuật nhưng ông đã có kinh nghiệm công tác trong ngành Xăng dầu hơn 25 năm trong đó có hơn 10 năm ông đảm nhận các chức vụ phó giám đốc và giám đốc các công ty ở nhiều vùng khác nhau trong toàn quốc. Việc đưa ông Hải về làm giám đốc của công ty X là một phần thưởng và cũng là một thử thách cuối cùng tổng công ty dành cho ông trước khi ông về hưu. Trong một núi công việc mà ông bàn giao lại cho giám đốc Hải, ông Kiên có nhấn mạnh đến việc bồi dưỡng Thành trở thành cán bộ chủ chốt của công ty trong thời gian ngắn nhất....

Thành được ông Hải mời lên gặp tại văn phòng ngay trong những ngày đầu tiên ông Hải nhận chức. Tuy nhiên, ấn tượng đầu tiên của ông Hải đối với Thành không mấy thiện cảm khi ông thấy trước mặt mình là một cán bộ trẻ đầu tóc không được chải chuốt cẩn thận và bộ quần áo nhàu nát. Ông nhớ lại những câu hỏi mà ông đã tự nhủ khi gặp Thành trong hội nghị thi đua toàn ngành cách đây vài năm "tại sao những cán bộ giỏi được thưởng trong ngành lại có người luộm thuộm như anh chàng này nhỉ? Sao giám đốc của anh ta lại có thể đề nghị khen thưởng anh ta nhỉ?....". Chỉ sau vài tuần làm việc thì ông Hải thực sự cảm thấy khó chịu với Thành. Dường như ông không thể chịu nổi khi trong các cuộc họp Thành hút thuốc lá liên tục và quần áo lúc nào cũng xộc xệch. Mới có 5 cuộc họp giao ban mà Thành đã đi muộn đến bốn buổi họp vì những lý do bận tiếp khách hàng hoặc hoàn thành nốt các chi tiết bản vẽ....Mỗi lần như vậy, Thành thường vội vàng và hốt Hải xin lỗi mọi người với các lý do thật chính đáng cho 5 phút đi trễ của mình. Mọi người thì bình thản vì dường như đã quen với điều đó chỉ có Ông Hải là cau mày khó chịu nhưng chưa có dịp nào chấn chỉnh Thành. Ông Hải đã thầm nghĩ mình không thể có một cán bộ phó phòng kỹ thuật luộm thuộm và cẩu thả như vậy.

Cũng vào dịp này, công ty X phải nhận một dự án kỹ thuật mới tương đối quan trọng. Ông Hải đã giao dự án này cho phòng kỹ thuật và đề nghị phòng kỹ thuật lập phương án thực hiện trình giám đốc trong vòng 2 ngày. Cũng giống như các dự án khó khác trước đây, Thành tự thấy có trách nhiệm phải thực hiện dự án này và đã dự thảo một phương án hành động tương đối tỉ mỉ trình lên ông Hải. Sau khi đọc bản dự thảo, ông Hải hỏi dự án này đã được thông qua trưởng phòng chưa và sao lại không có ký nháy của trưởng phòng?! Ông cũng hỏi rất cặn kẽ về các lý do tại sao cần giám đốc ủng hộ việc này hay tại sao cần chi tiền vào việc kia trong bản dự thảo. Ông Hải đã thực sự khó chịu khi Thành trả lời với ông rằng: "từ trước đến nay Thành chưa hề phải giải thích với ai về những điều tương tự và dự án này là dự án quan trọng nên Thành đã ngầm định rằng giám đốc luôn tạo mọi điều kiện để dự án có thể hoàn thành một cách tốt nhất....Và mọi dự án khó như kiểu dự án này đều thuộc trách nhiệm của Thành mà không cần phải có ý kiến của trưởng phòng". Ông Hải đã nói với Thành rằng ông cần phải thông qua ban giám đốc dự thảo và chương trình hành động này trước khi đặt bút ký duyệt mọi thứ....Sau đó 2 ngày, trong cuộc họp của ban giám đốc, Ông Hải đã được giải thích về cách làm việc và hành vi cư xử của Thành. Thực ra ai cũng nhận thấy Thành đã được ông Kiên ưu đãi như một ngôi sao của công ty và chính vì vậy mà Thành đã dễ dàng được ông bỏ qua các sai sót nhỏ như đi họp muộn hoặc ăn mặc thiếu chỉnh tề....

Chỉ sau 6 tháng từ ngày ông Hải về công ty, mọi việc dường như đã thay đổi hẳn. Các qui định về tuân thủ giờ giấc làm việc và ăn mặc cũng như qui trình làm việc và nộp báo cáo, truyền thông tin phải được nghiêm túc thi hành bất kể đó là ai. Thành đã trở thành trung tâm của các buổi kiểm thảo và luôn có cảm giác bị theo dõi ở mọi nơi mọi lúc. Ông Hải luôn nhắc nhở anh về hành vi ứng xử với nhân viên trong phòng và trong công ty sao cho xứng đáng là một phó phòng kỹ thuật. Ông đề nghị Thành phải chấn chỉnh cách ăn mặc cho gọn gàng và giảm hút thuốc trong các cuộc họp. Các điều kiện để thực hiện dự án mà Thành đưa ra đều phải được thông qua ở cấp phòng rồi các cấp lãnh đạo công ty.... Tự nhiên Thành cảm thấy mình thật bó chân bó tay và không thể đưa ra một sáng kiến nào cho nên hồn. Thành thấy thiếu sự ủng hộ của cấp trên và ra sức chứng minh rằng cách làm việc của giám đốc Hải là nguyên nhân

chính kìm hãm sự sáng tạo của nhân viên phòng kỹ thuật. Các dự án của Thành dường như dậm chân tại chỗ hoặc tiến triển rất chậm. Anh không còn hào hứng tham gia các trận bóng bàn sôi động sau giờ làm việc và tuần trước anh đã nộp đơn xin thôi việc tại công ty X để chuyển sang làm cho một công ty khác. Thế là sau hơn 10 năm cống hiến và thủ sức tại công ty X, Thành cũng đã từng là người đóng góp không nhỏ cho sự thành công của công ty này nói riêng và tổng công ty xăng dầu nói chung. Ông Hải cũng đang suy nghĩ về đơn xin thôi việc của Thành và lời hứa với ông Kiên khi nhận bàn giao công ty này. Sự việc quả là không dễ giải quyết!.....

Câu hỏi thảo luận

1. Hãy xác định vấn đề mà ông giám đốc Hải đang phải đối mặt là gì?
2. Tại sao Thành lại muốn rời bỏ công ty X? Có sự thay đổi nào đã diễn ra trong công ty? Có mấy phương án Thành có thể lựa chọn trước những sự thay đổi đó?
3. Ông Hải đã mắc sai lầm gì khi quản trị sự thay đổi trong công ty? Nếu là ông Hải, Anh (chị) sẽ làm gì trong trường hợp này (có nên giữ Thành ở lại công ty không? Nếu giữ thì nên làm thế nào?)
4. Bài học gì có thể rút ra từ tình huống này?

(Nguồn: Bộ Kế hoạch và Đầu tư - Chuyên đề các kỹ năng quản trị dành cho lãnh đạo doanh nghiệp – tài liệu bồi dưỡng nguồn nhân lực cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa)

TÌNH HUỐNG 2 - QUẢN TRỊ THAY ĐỔI

Bình Minh là công ty nước giải khát tư nhân thành công nhất tại khu vực miền Trung hoạt động từ những năm 2000. Công ty có 3 chủng loại sản phẩm chính là nước giải khát đóng chai, và gần đây là rượu nhẹ và các loại nước trái cây đóng hộp. Công ty có 4 cửa hàng tại thành phố Đà Nẵng, và các cửa hàng giới thiệu và bán sản phẩm ở các tỉnh miền Trung cũng như tại thành phố Hồ Chí Minh và Hà Nội. Mỗi cửa hàng có một cửa hàng trưởng và từ 3 đến 5 nhân viên có nhiệm vụ vừa bán hàng vừa kiêm việc giao hàng tận nơi cho các chợ, các điểm kinh doanh giải khát và các điểm bán lẻ. Vì vậy trong cơ cấu công ty, bộ phận bán hàng có nhiều nhân viên nhất. Vào những dịp cao điểm như lễ, tết, công ty thậm chí còn phải thuê thêm nhân công để giao hàng.

Tuy nhiên, trong thời gian gần đây, sự cạnh tranh trên thị trường ngày càng trở nên khốc liệt do có sự xuất hiện của các công ty nước ngoài và liên doanh. Những công ty này tung ra các thương hiệu tên tuổi cùng với những chiến dịch khuyến mãi có kinh phí khổng lồ và áp dụng các phương thức kinh doanh bài bản nhất. Các công ty trong nước cũng ráo riết cạnh tranh trong những thị phần còn lại. Bình Minh bắt đầu mất dần thị phần, nhất là thị phần nước ngọt vốn mang lại nhiều lợi nhuận nhất.

Tình hình hiện tại đặt Bình Minh trước nguy cơ thua lỗ và không cho phép họ tiếp tục duy trì một đội ngũ bán hàng với quá nhiều nhân viên như thế. Ban giám đốc quyết định chuyển mạng lưới phân phối của họ sang hình thức thông qua các hợp đồng tiêu thụ với các nhà phân phối và đại lý, vì vậy công ty sẽ không duy trì đội ngũ bán hàng trực tiếp như hiện nay. Họ cũng hoạch định một chiến lược sản phẩm mới để tránh được tối đa sự cạnh tranh khốc liệt trên thị trường.

Bạn hãy đặt mình vào vị trí của Ban giám đốc công ty Bình Minh và cho biết:

1. Những tác nhân nào góp phần dẫn đến sự thay đổi mà công ty đang tiến hành?
2. Công ty có thể cần phải thực hiện cùng lúc những thay đổi nào?
3. Đối với nhân viên, bạn sẽ phải chuẩn bị những thay đổi nào?
4. Việc thay đổi này có thể đem lại cho công ty những tác động tích cực nào?
5. Hãy phác thảo một kế hoạch cho việc thay đổi này.