

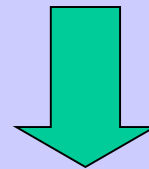
SM

QUẢN LÝ SỰ THAY ĐỔI

1. Hiểu biết về sự thay đổi

1. Tại sao phải thay đổi?

- ❑ Để giữ thế cân bằng và phát triển – công ty
- ❑ Tạo ra **cơ hội** để làm phong phú con đường sự nghiệp và cuộc sống – cá nhân



Hãy đón nhận sự thay đổi

1. Hiểu biết về sự thay đổi

2. Nguyên nhân của sự thay đổi

- ❑ Nguyên nhân **xã hội**: xu hướng tiêu dùng...
- ❑ Nguyên nhân **kinh tế**: toàn cầu hoá, cổ phần hoá doanh nghiệp
doanh nhà nước...
- ❑ Nguyên nhân về **công nghệ**: internet; mobile phone...

1. Hiểu biết về sự thay đổi

1. Nhận biết thay đổi từ đâu?

❑ Từ bên trong

- Thay đổi lớn thường xuất phát từ cấp cao nhất

❑ Từ đối thủ cạnh tranh

- Sản phẩm mới
- Hạ giá bán sản phẩm...

❑ Từ môi trường xung quanh

- Pháp lý
- Các nhà đầu tư
- Khách hàng

1. Hiểu biết về sự thay đổi

Pháp lý:

1. Cổ phần hoá doanh nghiệp nhà nước
2. Niêm yết trên thị trường chứng khoán các công ty đã được cổ phần hoá
3. Không được vừa kiểm toán vừa cung cấp dịch vụ kế toán

Nhà đầu tư

1. Áp lực về cổ tức
2. Bán cổ phiếu

Khách hàng

1. Sự trung thành của khách hàng
2. Ý kiến đóng góp của khách hàng

1. Hiểu biết về sự thay đổi

4. Phân loại sự thay đổi

- ❑ Thay đổi từ từ: tái cấu trúc,...
- ❑ Thay đổi tức thì: chính sách an toàn...

1. Hiểu biết về sự thay đổi

5. Chọn lựa thay đổi

- ❑ Nên tập trung vào một vài quy trình thật sự cần thiết
- ❑ Ưu tiên thay đổi ở những lĩnh vực chính, sau đó hãy tập trung diện rộng hơn
- ❑ Phải có mục tiêu rõ ràng

2. Thiết lập các mục tiêu cụ thể:

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

Hoạch định

và thực hiện

Sự thay đổi



3. Hoạch định và thực hiện sự thay đổi

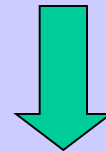
- ❑ Thay đổi là một **quá trình** không phải là một sự kiện
- ❑ Thay đổi nên được thực hiện theo **chiến lược** sau đây:
 1. **Mục tiêu chiến lược rõ ràng**
 2. **Có sự hỗ trợ từ cấp cao nhất**
 3. **Quản lý dự án thay đổi**
 4. **Cần có thời gian**
 5. **Hệ thống thưởng phạt**
 6. **Lập kế hoạch**
 7. **Thay đổi phải có tính thực tế**
 8. **Sử dụng hệ thống hiện có**
 9. **Hợp tác giữa các bộ phận trong tổ chức**
 10. **Mô hình mẫu (làm gương)**
 11. **Phải linh hoạt**
 12. **Xác định các thước đo mục tiêu rõ ràng**

3. Hoạch định và thực hiện sự thay đổi

- ❑ **Vì sao cần có sự hỗ trợ của cấp trên?**
 - Có nguồn lực để thực hiện thay đổi
 - Giám sát sự thay đổi
 - Góp phần thúc đẩy nhanh sự thay đổi
 - Ví dụ (hệ thống IT nội bộ các cơ quan nhà nước)
- ❑ **Vì sao cần có kỹ năng quản lý dự án?**
 - Do thay đổi thường kéo dài
 - Liên quan đến nhiều bộ phận
 - Ví dụ
- ❑ **Vì sao cần thời gian và kế hoạch cho sự thay đổi?**
 - Nhân viên có liên quan cần được huấn luyện những thay đổi
 - Lập kế hoạch để bảo đảm thay đổi đạt được mục tiêu trong khung thời gian được xác định cụ thể
 - Ví dụ (về thay đổi trong ban hành chuẩn mực kế toán)

3. Hoạch định và thực hiện sự thay đổi

- ❑ **Nhiều vấn đề và sự chống đối thường phát sinh trong quá trình thay đổi**
 - Thay đổi thường đi theo **5** giai đoạn:
 1. Giai đoạn chống đối
 2. Giai đoạn từ chối chấp nhận/bảo vệ
 3. Giai đoạn loại bỏ những cái cũ
 4. Giai đoạn thích nghi với thay đổi
 5. Giai đoạn thay thế hoàn toàn cái cũ
 - Thay đổi thường có **3** giai đoạn
 1. Nhận dạng sự không hài lòng với tình trạng hiện hành
 2. Thực hiện sự thay đổi
 3. Đưa thay đổi vào công việc hàng ngày



THAY ĐỔI SẼ TẠO RA NHỮNG PHẢN KHÁNG

3. Hoạch định và thực hiện sự thay đổi

- ❑ **Một số công cụ để giải quyết những vấn đề và chống đối**
 1. Thông tin có hiệu quả: khuyến khích thông tin 2 chiều, thông tin phải rõ ràng, nhất quán;
 2. Xây dựng điển hình;
 3. Tiếp xúc để nắm bắt tâm tư nguyện vọng của nhân viên;
 4. Xây dựng lại lòng tự trọng của nhân viên;
 5. Khuyến khích nhân viên tham gia và huấn luyện;
 6. Sử dụng tư vấn bên ngoài;
 7. Giải quyết khác nhau về văn hoá (những thay đổi có tính quốc tế);

3. Hoạch định và thực hiện sự thay đổi

Có năm bước phản ứng luôn song hành cùng với sự thay đổi:

- ❑ Từ chối (Denial) – không thể thấy trước bất cứ sự thay đổi quan trọng nào cả.
- ❑ Giận dữ (Anger) - với người khác về những gì mà họ bắt mình phải làm
- ❑ Kỳ kèo (Bargaining) - thực hiện những giải pháp nhất định, giúp mọi người cảm thấy hạnh phúc.
- ❑ Chán nản (Depression) - liệu có đáng hay không? Nghi ngờ, cần sự động viên, giúp đỡ.
- ❑ Chấp nhận (Acceptance) - thực tế chứng minh

3. Hoạch định và thực hiện sự thay đổi

Các nhà lãnh đạo có thể giúp quá trình thay đổi được tiến hành một cách êm thấm thông qua việc thay đổi thái độ của các nhân viên từ phản đối chuyển sang chấp nhận. Để làm được điều này, các nhà lãnh đạo cần thay đổi những quan điểm và nghi vấn có tính chất lảng tránh của các nhân viên trong tổ chức thành những nghi vấn có tính chất chấp nhận.

Từ câu hỏi “Tại sao?” chuyển thành câu hỏi “Những cơ hội mới nào sẽ xuất hiện?”. Khi các nhân viên hỏi “Tại sao?” có nghĩa là họ muốn nói tới những lợi ích nào mà sự thay đổi sẽ đem lại cho họ và cho tổ chức. Đừng lo lắng nếu bản thân bạn cũng cảm thấy do dự và không nhất quán với những thay đổi trong tổ chức ... bởi bạn cũng là một con người mà thôi. Bằng việc giải thích rõ ràng các ích lợi có được từ sự thay đổi, bạn sẽ không chỉ khuyến khích thành công các nhân viên để họ chấp nhận sự thay đổi mà bạn còn tự thuyết phục được chính bản thân mình nữa.

3. Hoạch định và thực hiện sự thay đổi

Từ những nghi vấn “Sự thay đổi sẽ tác động tới tôi nhý thế nào?” đến câu hỏi “Sự thay đổi sẽ giải quyết đýợc những vấn đề vớợng mắc gì?”. Bất kể điều gì cản trở một việc nào đó để nó trở nên tốt hơn đều đýợc coi là vấn đề vớợng mắc. Hãy để các nhân viên biết rõ đâu là vấn đề vớợng mắc trong tổ chức và họ sẽ là những người đóng góp một phần vào việc tìm kiếm các giải pháp khắc phục khó khăn đó.

Từ chỗ “Chúng tôi sẽ không thực hiện nó theo cách này” chuyển sang “Nó sẽ trông nhý thế nào?”. Một trong những phản ứng đầu tiên của các nhân viên đối với sự thay đổi là cự tuyệt không muốn đýợc thực hiện nó. Trên cýỡng vị một nhà lãnh đạo, bạn cần cho họ thấy rõ những ích lợi cũng nhý đýa ra những lời giải thích và động viên, hãy để tập thể của bạn tự đặt ra câu hỏi và tự trả lời về sự thay đổi

3. Hoạch định và thực hiện sự thay đổi

Từ câu hỏi “Khi nào thì sự thay đổi này sẽ kết thúc để chúng tôi có thể trở lại với công việc bình thường” thành “Tôi có thể làm gì được?”. Hãy để các nhân viên tham gia vào quá trình thực thi sự thay đổi. Trên cýõng vị một nhà lãnh đạo, bạn cần giúp đỡ các nhân viên để họ trở thành một phần của quá trình này.

Từ câu hỏi “Ai đang làm việc này cho chúng ta?” thành “Ai có thể giúp đỡ chúng ta?”. Bạn hãy tập trung vào những thách thức cần phải hoàn thành. Hãy đảm bảo rằng bạn tranh thủ được sự giúp đỡ từ các phòng ban và đồng nghiệp khác trong tổ chức

3. Hoạch định và thực hiện sự thay đổi

❑ Thế nào là thông tin hai chiều?

- Phải xem xét một cách nghiêm túc các phản kháng và xử lý chúng hiệu quả
- Phải điều tra sự im lặng một cách kỹ lưỡng vì hiếm khi đó là điều tốt
- Buổi thảo luận trực tiếp với nhân viên chủ chốt và với những người đặc biệt gây khó khăn (face-to-face meeting)

3. Hoạch định và thực hiện sự thay đổi

❑ Xây dựng diễn hình

- Bắt đầu với nhóm nhỏ những người chấp nhận thay đổi
- Với những bộ phận có thành tích tốt
- **Huấn luyện**
- Cho nhân viên biết những thay đổi
- Cần thời gian để họ thay đổi.
- **Sử dụng tư vấn bên ngoài**
- Mới đối với công ty VN
- Công ty VN có xu hướng tự làm hết mọi việc, kể cả những lĩnh vực mà họ không có chuyên môn.

3. Hoạch định và thực hiện sự thay đổi

- ❑ **Khác nhau về văn hoá**
 - Một số ví dụ về khác nhau về văn hoá
 1. Ăn mặc khi đi làm và khi dự tiệc
 2. Phát biểu trong buổi họp
 3. Làm việc theo nhóm

3. Hoạch định và thực hiện sự thay đổi

- ❑ **Vì sao nên sử dụng hệ thống hiện có?**
 - Hệ thống hiện có được sử dụng càng nhiều thì càng ít tạo ra những vấn đề cần phải giải quyết
 - Khi cần thiết mới đưa ra những thay đổi về hệ thống
- ❑ **Vì sao cần sự hợp tác?**
 - Đây là điểm yếu của các doanh nghiệp VN
 - Nên có uỷ ban điều hành sự thay đổi gồm đại diện của các bộ phận có liên quan
- ❑ **Vì sao cần hệ thống thưởng?**
 - Nhân viên có thể thay đổi nhanh chóng cách ứng xử khi được thưởng xứng đáng
 - Đánh giá như thế nào? Tránh đưa ra các chỉ tiêu không đo lường được ví dụ như đạo đức

3. Hoạch định và thực hiện sự thay đổi

❑ Vì sao phải có tính thực tế?

- Con người là trung tâm của sự thay đổi
- Thay đổi làm lợi cho nhân viên sẽ được nhân viên ủng hộ
- Bạn sẽ phản ứng như thế nào nếu thay đổi làm cho bạn phải làm thêm việc mà lương thì vẫn như cũ?

3. Hoạch định và thực hiện sự thay đổi

Những giao tiếp hiệu quả, cung cấp được lượng thông tin đầy đủ và kịp thời về các nội dung khác nhau luôn rất cần thiết trong giai đoạn thay đổi. Bạn cần đảm bảo rằng toàn bộ nhân viên trong công ty đã nắm bắt và hiểu rõ những gì mà bạn muốn truyền tải đến họ.

Các kênh thông tin càng đa dạng, thì nguồn thông tin càng được tiếp cận nhanh hơn, thông tin càng có độ tin cậy cao hơn và mau chóng dẫn đến hành động hơn. Bằng các phương tiện giao tiếp rõ ràng, một quy trình hành động trong thời gian diễn ra sự thay đổi sẽ được xác định, những thông tin thích hợp sẽ được cung cấp và các mục tiêu sẽ được đáp ứng.

SM

CỦNG CỐ SỰ THAY ĐỔI

4. củng cố sự thay đổi

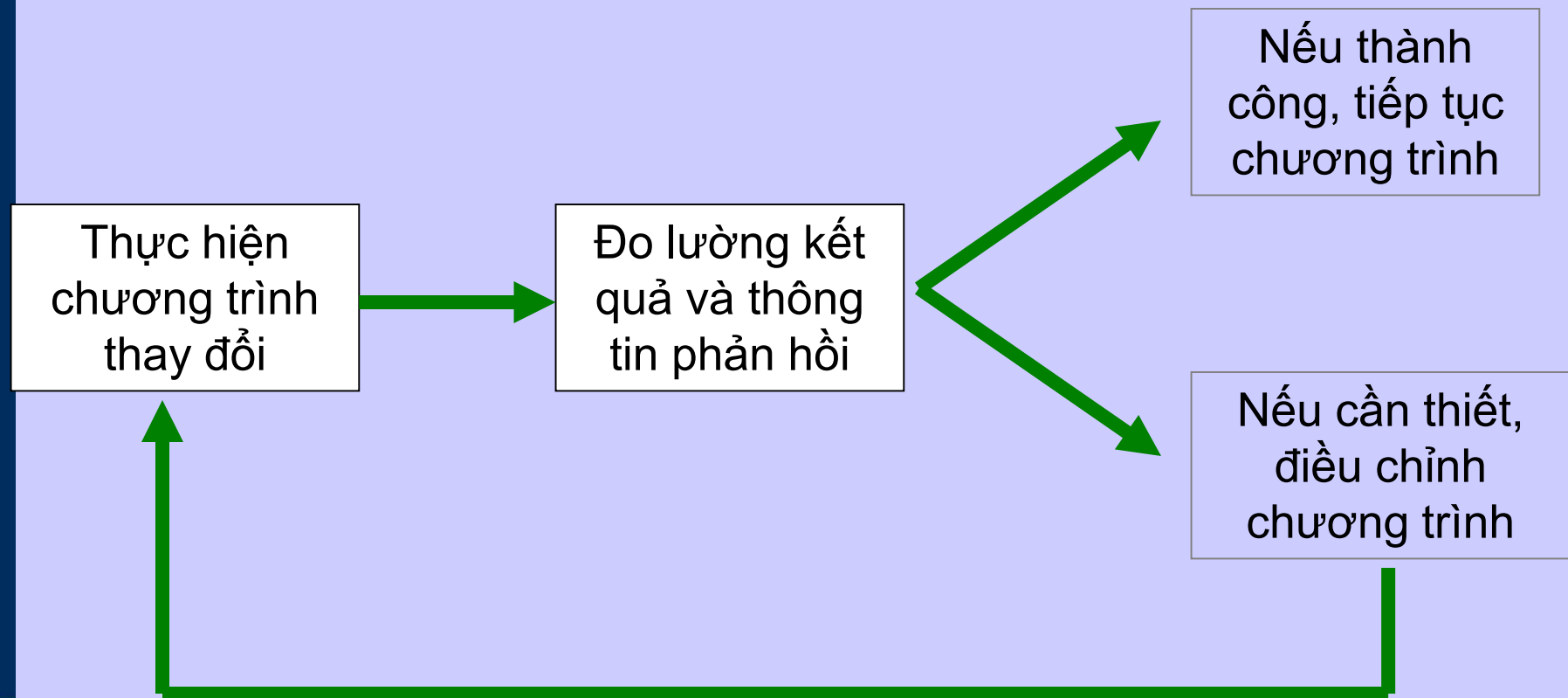
1. Theo dõi tiến độ

- Đo lường kết quả đạt được: tránh tình trạng đánh giá quá hẹp (1 chỉ tiêu) mà mở rộng nhiều chỉ tiêu sẽ tốt hơn.
- Duy trì sự cân bằng: tăng doanh thu mà không tăng lợi nhuận thì thành quả đạt được sẽ ít có giá trị

2. Xem xét lại các giả định

- Phải liên tục kiểm tra sự phù hợp và liên quan của dự án thay đổi đối với môi trường thay đổi
- Sắp xếp lại thứ tự ưu tiên
- Xem xét lại thái độ hành vi ứng xử của nhân viên

4. Củng cố sự thay đổi



4. Củng cố sự thay đổi

Động viên:

Động cơ làm việc là sự thúc đẩy hướng đến hành động. Đây là khái niệm khá phức tạp và thường có nhiều dạng thức, tùy thuộc vào mỗi cá nhân, tập thể, nhà quản lý, và vào sản phẩm/dịch vụ mà công ty cung cấp. Các chuyên gia nhân sự cho rằng mức độ tình cảm của mỗi cá nhân hay tập thể hướng tới lãnh đạo – người “tiếp nhiên liệu” cho động cơ làm việc của họ - sẽ xác định công suất làm việc của cá nhân hay tập thể đó.

Mọi thứ sẽ càng trở nên lý tưởng hơn, nếu có sự hợp tác trọn vẹn của tất cả những cá nhân hay tập thể có ảnh hưởng trực tiếp tới quy trình thay đổi, giúp cho các nhà lãnh đạo có một nhận thức sâu rộng và mối quan hệ tốt đẹp với các tập thể và nhân viên trong công ty.

4. Củng cố sự thay đổi

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

5. Phát triển nhân viên:

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

Đặt nhân viên vào những vị trí thích hợp với khả năng của họ là một khâu quan trọng trong thời kỳ quá độ nhằm đảm bảo rằng chính đội ngũ nhân viên sẽ là những người góp phần vào thành công chung của công ty. Một nhà lãnh đạo có kinh nghiệm luôn hiểu rằng nhận thức rõ về sự phù hợp của mỗi cá nhân cho từng vị trí công tác là cơ sở của tất cả những nỗ lực trong hiện tại và trong tương lai. Sự thiếu quan tâm hay thiếu hiểu biết về việc này có thể khiến bạn tốn kém cả về thời gian và tiền bạc trong suốt thời gian diễn ra sự thay đổi.

6: Đánh giá và Phân tích:

Các nhà quản lý không chỉ có trách nhiệm theo dõi, đánh giá và phân tích cả các quy trình diễn ra sự thay đổi, mà còn phải kiểm tra từng cá nhân trong công ty. Mỗi nhân viên đều phải biết rõ về những thay đổi trong công việc hiện tại của họ, đồng thời họ cũng cần được hướng dẫn để có thể thực thi các công việc, nhiệm vụ mới. Ngoài ra, nhân viên của bạn cũng phải được tạo điều kiện và thời gian để điều chỉnh các mục tiêu cá nhân, cải thiện hoạt động và thích nghi với vị trí mới của họ. Các tiêu chí đánh giá và phân tích nên được thiết kế với mục tiêu phản ánh viễn cảnh của công ty, trong khi vẫn động viên và khơi mở tính tự giác trong công việc của mỗi nhân viên.

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

6: Đánh giá và Phân tích:

Để giai đoạn thay đổi diễn ra suôn sẻ và đạt được kết quả như dự tính, có hai kỹ năng mà bạn không thể bỏ qua là kỹ năng lãnh đạo và kỹ năng giao tiếp giữa các cá nhân, trong đó kỹ năng giao tiếp giữa các cá nhân luôn được coi là quan trọng hơn. Các nhà lãnh đạo cần chú ý sao cho tất cả mọi nhân viên đều phải được đối xử công bằng, đồng thời xây dựng những quan hệ làm việc bền vững ở tất cả các cấp độ. Một nhà lãnh đạo lớn cần có niềm đam mê thực sự trước thành công của toàn bộ công ty, thân thiện với nhân viên, tạo dựng lòng tin và có luôn cảm thấy thoải mái, lạc quan trong quá trình thực thi công việc.

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

7. Những lưu ý khi thay đổi

Thứ nhất hãy nhớ rằng không có phương pháp thông báo nào là hoàn hảo. Thay đổi luôn kèm theo những rắc rối và trong quá trình thích nghi với thay đổi luôn gặp phải những khó khăn. Tại sao lại như vậy? Đó là bởi lên kế hoạch thì rất dễ nhưng các phương pháp cũng như thói quen lâu ngày thì rất khó bỏ. Hãy thu thập thông tin bên ngoài, thu hút đầu tư và tập thích nghi hoà hợp với các phương pháp làm việc khác nhau của đồng nghiệp và công ty.

7. Những lưu ý khi thay đổi

Thứ hai bắt đầu từ bản thân mình, nắm rõ về những thay đổi. Có quá nhiều chương trình sử dụng biệt ngữ hay những thông tin chuyên môn dễ gây hiểu lầm bạn nên cố gắng liên kết các thông tin lại. Biết chính xác những mục tiêu bạn đang cố gắng đạt được dựa trên triển vọng của công ty và cố gắng hết mình.

Thứ ba bạn nên xác định rõ trong đầu mục tiêu bạn muốn nhắm đến tất nhiên là dựa trên những ý tưởng thay đổi và việc áp dụng các phương pháp chiến lược.

7. Những lưu ý khi thay đổi

Thứ tư ngay khi bạn có ý tưởng thay đổi hãy tiến hành thảo luận với các nhà hoạch định chiến lược, bởi vì nếu thông tin bị rò rỉ hay xuất hiện nhiều tin đồn thì chính những nhân viên truyền đạt thông tin sẽ phải chịu trách nhiệm.

Thứ năm hãy chia sẻ thông tin với đồng nghiệp của bạn. Trong các công ty cổ phần hữu hạn luôn tiềm ẩn những vấn đề khó xử. Giao thiệp với các đối tác đầu tư luôn là vấn đề được quan tâm lưu ý hàng đầu, các nhân viên luôn phải lắng nghe họ nói. Trong quá trình giao tiếp nếu bạn không tự tin bạn sẽ mất rất nhiều thời gian để có thể nắm bắt thông tin, thoả thuận và cộng tác có hiệu quả. Rất nhiều người phải liên tục cập nhật thông tin và thậm chí tuyển thêm nhân viên phụ giúp.

7. Những lưu ý khi thay đổi

Thứ sáu luôn nhớ rằng số lượng thì rất quan trọng song chất lượng và sự cộng tác lâu dài mới là điều cốt yếu. Hầu hết các chủ tịch hội đồng quản trị và các giám đốc đều cho rằng bạn không thể tiết lộ quá nhiều thông tin nhưng bạn có thể tiết lộ một vài thông tin không quá tối mật và quan trọng.

Thứ bảy nhớ thông báo cho mọi người về những thay đổi bạn sắp tiến hành. Rất nhiều nhà lãnh đạo và các giám đốc đánh giá thấp về tầm quan trọng của việc công bố những thay đổi. Điều đó giải thích tại sao chúng ta cũng chuyển đổi cũng hợp tác nhưng không có kết quả. Hãy nghĩ tiến hành những thay đổi trong công ty cũng như bạn thay đổi những thói quen lâu ngày đã ăn sâu.

7. Những lưu ý khi thay đổi

Thứ tám sử dụng nhiều phương thức thông báo khác nhau. Một số công ty đã mắc phải sai lầm lớn khi chỉ sử dụng một phương thức thông báo như là thư điện tử hay thông báo trên mạng nội bộ của công ty. Gửi nhiều thông báo và bản sao cũng là một cách hữu hiệu.

Thứ chín đó là khi thông báo đừng làm rối tung các phương pháp, các quy tắc trong nhóm làm việc, việc lập kế hoạch cũng như chương trình diễn thuyết Power Point.

Thứ mười hãy tạo cơ hội cho nhân viên chia sẻ sự quan tâm, đặt ra các câu hỏi và đóng góp ý kiến sau đó bạn giải đáp thắc mắc cho nhân viên và cung cấp thông tin cần thiết cập nhật cho họ. Càng có nhiều nhân viên tham gia bạn sẽ đỡ vất vả hơn

SM

CẢM ƠN CÁC ANH CHỊ