

Quản lý những thay đổi trong tổ chức

TS. Nguyễn Thị Bích Đào*

*Khoa Quản trị Kinh doanh, Trường Đại học Kinh tế,
Đại học Quốc gia Hà Nội, 144 Xuân Thủy, Cầu Giấy, Hà Nội, Việt Nam*

Nhận ngày 24 tháng 6 năm 2009

*“Thay đổi là quy luật của cuộc sống và những
người chỉ nhìn thấy quá khứ hoặc hiện đại thì
chắc chắn sẽ bỏ lỡ những cơ hội trong tương lai”*

John F. Kennedy

Tóm tắt. Thế giới đang thay đổi với tốc độ chóng mặt, thay đổi diễn ra quanh ta và đó là quy luật tất yếu của sự phát triển. Sứ mệnh của những nhà quản lý là phải nắm bắt được sự thay đổi và điều chỉnh nó đi theo hướng có lợi cho tổ chức. Như Peter Drucker đã nói “người thành công phải là người đón đầu sự thay đổi”. Nội dung chính của bài viết đề cập một số vấn đề như: nhận thức về chủ thể quản lý sự thay đổi; chức năng, nhiệm vụ, phẩm chất, kỹ năng cơ bản của chủ thể quản lý sự thay đổi và thay đổi nhân sự trong tổ chức kèm theo đó là sự thay đổi về văn hóa sao cho phù hợp với sự phát triển và xu hướng thay đổi của xã hội. Thay đổi sẽ là lãng phí nếu không được nhìn nhận và thực hiện đúng cách. Không ai có thể đoán được những gì đang chờ đợi mình ở con đường phía trước. Trong tổ chức thì chủ thể quản lý chính là người tiên phong đi đầu để chuẩn bị mọi điều kiện cho quá trình thực hiện sự thay đổi của tổ chức đó. Một tổ chức muốn thành công phải có những chủ thể quản lý sự thay đổi tuyệt vời có trách nhiệm với thể hệ hiện tại và thể hệ tương lai.

Khi nói đến sự thay đổi trong một tổ chức, cần phải hiểu đó là sự thay đổi của tất cả mọi quá trình, cải tổ một cách chủ động nhằm mục đích tạo sức cạnh tranh lớn hơn cho doanh nghiệp, cho tổ chức, từ việc áp dụng công nghệ mới, những bước dịch chuyển có tính chất chiến lược, tổ chức lại dây chuyền sản xuất, liên kết hoặc hợp nhất với doanh nghiệp khác, tái cơ cấu các bộ phận kinh doanh, đến nỗ lực tối ưu hóa phong cách văn hóa tập đoàn. Sẽ thật sai lầm nếu duy trì những tư tưởng bảo thủ chống lại sự thay đổi, bởi điều đó đồng nghĩa với việc chúng ta đang từng bước dần sâu vào con

đường dẫn tới sự sụp đổ. Trọng tâm của mỗi cuộc cải tổ chính là sự thay đổi trong nguyên tắc, đời sống, công việc hàng ngày và đem lại những bước phát triển mới cho một tổ chức. Tuy nhiên, để những thay đổi tích cực ấy thực hiện được, thì đó lại là cả một quá trình gian nan đặt lên vai những nhà quản lý. Sứ mệnh của họ là phải nắm bắt được sự thay đổi và điều chỉnh nó theo hướng có lợi cho tổ chức. Chỉ khi đó họ mới có thể đưa tổ chức của mình đạt tới đỉnh cao của sự phát triển. Như Peter Drucker đã nói: “Người thành công phải là người đón đầu sự thay đổi”⁽¹⁾.

*ĐT: 84-4-37547506 (307)
E-mail: bichdaoktqg@gmail.com

⁽¹⁾ Peter Drucker (2003), Những thách thức của quản lý trong thế kỷ 21, NXB trẻ TP. HCM.



1. Nhận thức về chủ thể quản lý sự thay đổi

1.1. Chủ thể quản lý sự thay đổi

Sự thay đổi luôn gắn liền với một tổ chức nhất định. Trong tổ chức, nhà quản trị là người đứng đầu, điều hành mọi hoạt động. Vì thế nên chủ thể của quản lý sự thay đổi là các nhà quản trị. Do vậy, vai trò của nhà quản trị được thể hiện là người cổ vũ, xúc tác, kích thích sự thay đổi; là người liên kết các nguồn lực cho sự thay đổi; là người duy trì sự ổn định trong tổ chức. Họ là người nhạy cảm, dự đoán trước những thay đổi. Vai trò của nhà quản trị là nhận biết sự thay đổi sớm hơn các nhân viên của họ. Nhà quản trị phải nhận thức được sự thay đổi diễn ra trong tổ chức của mình khi nó mới bắt đầu. Họ phải tính toán chi phí cho việc thực hiện sự thay đổi; xác định mức độ khả thi; cung cấp thông

“Nhà quản trị phải là người tác động đến sự thay đổi, để nó diễn ra một cách có hiệu quả nhất và ít bị xáo trộn nhất”.

tin phản hồi; tìm cách tốt nhất cập nhật thông tin đầy đủ, kịp thời cho nhân viên của nhóm; tổ chức

hậu cần và đảm bảo các công việc khác vẫn diễn ra bình thường. Nhà quản trị chuẩn bị đầy đủ về mặt cơ sở vật chất, tâm lý, mục tiêu, biện pháp nhằm thực hiện sự thay đổi.

Để thực hiện thành công sự thay đổi thì nhà quản trị còn đóng vai trò là người truyền bá cho các thành viên để họ biết được sự thay đổi trong tổ chức và chuẩn bị tinh thần cho nhân viên của mình, giúp họ phối hợp thực hiện tốt sự thay đổi. Chủ thể quản lý sự thay đổi còn có một vai trò rất quan trọng như là người kiểm soát, điều chỉnh quá trình thực hiện sự thay đổi và tiến hành rút kinh nghiệm, đưa ra bài học cho lần thực hiện tiếp theo.

Để thực hiện tốt nhiệm vụ của chủ thể quản lý sự thay đổi, cần phân loại chủ thể quản lý theo các cấp:

- Các nhà quản trị cấp cao: Họ là những người bao quát, điều hành, lãnh đạo mọi hoạt động của tất cả các bộ phận, các lĩnh vực của tổ

chức. Họ cũng là những người có vai trò chính và quan trọng nhất trong việc quản lý sự thay đổi của tổ chức.

- Các nhà quản trị cấp trung: Họ là những người có vai trò trung gian. Vai trò của họ là nắm bắt những thay đổi của các bộ phận phía dưới, từ đó có những biện pháp để điều chỉnh kịp thời đối với những thay đổi thuộc phạm vi quản lý của mình và hỗ trợ cấp trên trong quản lý sự thay đổi của cả tổ chức.

- Các nhà quản trị cấp cơ sở: Tuy họ là những người quản lý cấp thấp nhưng không thể phủ nhận vai trò rất quan trọng của họ. Đây là những người trực tiếp nắm bắt những thay đổi xuất hiện trong lòng tổ chức, để có được sự điều chỉnh hay thông báo cho cấp trên và kịp thời đưa ra những biện pháp điều chỉnh phù hợp, đồng thời vừa là cấp trực tiếp tổ chức thực hiện mọi nhu cầu của tổ chức.

Như vậy, chủ thể quản lý sự thay đổi, có vai trò hết sức quan trọng, nó có thể làm thay đổi diện mạo của một tổ chức. Tuy nhiên, trong thực tế chúng ta vẫn thường gặp những nhà quản trị kém hiệu quả, họ không được nể trọng và luôn làm ảnh hưởng đến hiệu suất làm việc của tổ chức. Một công ty có chế độ trả lương cao, chính sách quản lý thân thiện và những yếu tố khác thuận lợi thì có thể giữ chân nhân viên, cũng như khiến họ trung thành với tổ chức. Nhưng tất cả những yếu tố thuận lợi ấy cũng trở nên vô nghĩa, nếu tổ chức đó có những người quản lý kém cỏi. Hơn nữa ở những vị trí then chốt, người lãnh đạo thiếu năng lực sẽ gây trở ngại cho các kế hoạch đã được chuẩn bị kỹ lưỡng, nhằm nâng cao hiệu suất làm việc. Khi viết về vấn đề “những người thực hiện loại C”⁽²⁾, Beth Axelrod, Helen Handfield - Jone và

⁽²⁾ Nhằm chất lọc được những người làm việc hiệu quả, những nhà quản lý nhân sự thường phân chia nhân sự trong tổ chức của họ thành 3 cấp: Cấp A-Những nhân sự xuất sắc và có vai trò quan trọng trong việc hoạch định chiến lược cho tổ chức (nhóm này thường chiếm 20%); Cấp B - nhóm nhân sự này đóng vai trò trực tiếp tham gia vào công việc sản xuất, hoạt động của tổ chức và họ luôn hoàn thành các cách chính xác (nhóm này thường chiếm 70%) nhóm nhân sự yếu kém, họ thường làm việc một



Ed Michaels thuộc McKinsey & Company đã chỉ ra một hậu quả nghiêm trọng do những nhà quản trị kém cỏi gây ra.

Việc đề “*những người làm việc thuộc loại C*” (là những nhân viên đạt kết quả công việc ở mức trung bình) giữ các vị trí lãnh đạo sẽ gây cản trở cho mọi người - một sự nguy hiểm hiện hữu cho bất kỳ tổ chức nào đang vươn lên mục tiêu, tạo ra môi trường văn hoá lấy năng lực làm việc là trọng tâm. Những người thực hiện loại C này sẽ tuyển những người thực hiện loại C khác và sự hiện diện liên tục của họ làm cho những người xung quanh chán nản, biến tổ chức thành nơi kém hấp dẫn đối với người tài và mọi người sẽ đặt câu hỏi về khả năng đánh giá của những người quản lý cấp cao.

Nếu một tổ chức có những nhà quản trị kiểu này (nghĩa là nhà quản trị loại C) thì đừng hy vọng kế hoạch thay đổi của tổ chức được thực hiện tốt. Những người thực hiện loại C thường thất bại trong công tác động viên người khác thực hiện các nhiệm vụ khó khăn. Vì thế, phải kiên quyết loại ra những người thực hiện loại C ở từng cấp độ quản lý, thay thế bằng những cá nhân có năng lực và được mọi người tôn trọng, điều này sẽ giúp quá trình thay đổi diễn ra tốt hơn.

1.2. Chức năng, nhiệm vụ của chủ thể quản lý sự thay đổi

- Chức năng của chủ thể quản lý sự thay đổi

+ *Chức năng dự báo*: Việc dự báo trước sự thay đổi sẽ giúp cho các chủ thể quản lý chủ động trước mọi tình huống, có thời gian chuẩn bị và đối phó kịp thời với mọi sự thay đổi. Đây là một chức năng rất quan trọng đối với chủ thể quản lý sự thay đổi nói chung và các nhà quản trị cấp cao nói riêng.

+ *Chức năng lập kế hoạch*: Lập kế hoạch là quá trình mà chủ thể quản lý xem xét sự thay đổi của môi trường bên trong, môi trường bên

ngoài, xem xét và đánh giá các nguồn lực vốn có, để xây dựng những kế hoạch mới phù hợp với điều kiện hiện tại, để ứng phó kịp thời với sự thay đổi nhằm đạt được những mục tiêu mà tổ chức cũng như cá nhân chủ thể quản lý đã đề ra.

+ *Chức năng tổ chức*: Giúp cho chủ thể quản lý tạo ra được chuỗi các hoạt động có tính tối ưu nhất, thích ứng với sự thay đổi một cách nhanh chóng, tổ chức hoạt động hiệu quả sẽ tạo ra được êkíp làm việc có năng suất, chất lượng cao. Việc sắp xếp lại cấu trúc tổ chức thường chỉ diễn ra trong giai đoạn quá độ, nhưng lại chiếm một vị trí quan trọng trong cả quá trình và thường được xem như là một thách thức tạo bầu không khí tiếp nhận sự thay đổi. Chức năng tổ chức được thể hiện qua việc như: phân công, điều hành, giao quyền, thiết kế bộ máy làm việc (phòng ban, nhân sự).

+ *Chức năng đánh giá*: Khi có sự thay đổi thì chủ thể quản lý phải đánh giá xu hướng và môi trường diễn ra sự thay đổi. Việc đánh giá lựa chọn phương án hợp lý nhất cho từng sự thay đổi dựa vào tình hình, đặc điểm của tổ chức đó là rất cần thiết.

+ *Chức năng điều chỉnh*: Sự thay đổi luôn diễn ra một cách liên tục, nên các kế hoạch cũng như phương án đưa ra không bao giờ là tối ưu, hay luôn đúng với mọi hoàn cảnh vì không ai có thể dự báo được chính xác hoàn toàn sự thay đổi diễn ra trong tương lai. Chủ thể quản lý cần phải cập nhật các thông tin liên quan tới sự thay đổi để có những sự điều chỉnh hợp lý, phù hợp với từng hoàn cảnh, thời điểm diễn ra sự thay đổi.

- Nhiệm vụ của chủ thể quản lý sự thay đổi

+ Chủ thể quản lý phải kiểm soát liên tục sự thay đổi từ bên ngoài. Đây là công việc nhằm giúp cho nhà quản trị “đón đầu sự thay đổi”, thực hiện chức năng dự báo và báo cáo thông tin kịp thời.

+ Chủ thể quản lý phải kiểm soát liên tục sự thay đổi từ bên trong nhằm xem hoạt động thay đổi có hiệu quả không?

+ Chủ thể quản lý phải thừa nhận và ứng phó được với mọi tình huống của sự

đối, không hoàn thành đúng theo mục tiêu, kế hoạch của tổ chức và họ như ở tập đoàn *General Electric (GE - Mỹ)*, họ sẽ bị sa thải (nhóm này thường chiếm 10%). Jack Welch, Jack straight from the gut, Warner Business Books, 2001. (BBT).



như việc xây dựng các kế hoạch, mục tiêu, phương án... cho quá trình thay đổi. Huy động các nguồn lực, tổ chức, bố trí, sắp xếp lại nhân sự cho phù hợp với hoàn cảnh cụ thể.

1.3. Phẩm chất và kỹ năng của chủ thể quản lý sự thay đổi

Yếu tố đầu tiên của nhà quản trị là có năng lực quản lý tổ chức. Điều này đòi hỏi nhà quản trị phải nắm vững về khoa học quản lý. Một lãnh đạo thực thụ không chỉ giỏi chuyên môn mà còn phải là cánh chim đầu đàn, là đầu tàu, là thuyền trưởng hướng tổ chức đạt được mục tiêu một cách nhanh chóng và hiệu quả. Phần lớn các nhà lãnh đạo ở Việt Nam thường là những người giỏi chuyên môn nghiệp vụ làm việc lâu năm được đề bạt lên làm người lãnh đạo. Trong tiến trình hội nhập, nền kinh tế có nhiều biến động và rất phức tạp. Sự thay đổi của môi trường tác động mạnh tới hoạt động của tổ chức. Trong nhiều trường hợp, nó có thể phá vỡ cơ cấu, làm xáo trộn hoạt động của tổ chức đó. Để quản lý có hiệu quả thì nhà quản trị cần có năng lực quản lý. Năng lực quản lý tổ chức là việc điều hành hoạt động của tổ chức thể hiện ở việc nắm vững tổ chức, sử dụng và quản lý có hiệu quả các nhân viên trong tổ chức.

- Phẩm chất của chủ thể quản lý sự thay đổi

+ *Hiểu rõ tổ chức*: Trước hết nhà quản trị phải hiểu rõ tổ chức của mình. Chính điều đó là cái cốt lõi làm cơ sở cho nhà quản trị, lãnh đạo tổ chức đi đúng hướng, đúng mục tiêu đề ra và kịp thời điều chỉnh để thích ứng với những thay đổi trong tổ chức.

+ *Năng lực dùng người và quản người*: Năng lực tổ chức quản lý thể hiện ở sự khéo léo tài tình trong việc dùng người, quản người; thể hiện ở phong cách quản lý. Để thành công nhà quản trị cần phải hiểu nhân viên, quan tâm đến họ, đồng thời giao quyền, giao nhiệm vụ và giám sát họ. Nhà quản trị là người tiếp nhiên liệu cho nhân viên; bởi vậy, năng lực dùng người và quản người của nhà quản trị là một phẩm chất cần thiết để thực hiện quản lý sự thay đổi.

- Kỹ năng của chủ thể quản lý sự thay đổi

Chúng ta có thể hiểu kỹ năng là khả năng tiếp nhận kiến thức và áp dụng nó vào thực tế. Do vậy, có thể nhận thấy kỹ năng của chủ thể quản lý sự thay đổi được thể hiện qua những kỹ năng sau:

+ *Kỹ năng truyền đạt thông tin*: Nhà quản trị nhận thông tin đầu tiên rồi truyền đạt tới nhân viên một cách rõ ràng dễ hiểu và nhanh chóng nhất. Họ truyền đạt những ý tưởng của mình cho người khác hiểu, để cùng nhau thực hiện tốt những ý tưởng đó. Những thông điệp truyền đi phải sinh động, rõ ràng và có sức thuyết phục cao. Do đó, sự thành thạo trong khả năng giao tiếp bằng lời nói luôn là phẩm chất cần có của một người lãnh đạo giỏi. Thông tin trong quản lý sự thay đổi phải luôn đảm bảo sự thông suốt thống nhất từ cấp cao đến các cấp cơ sở.

+ *Kỹ năng lập kế hoạch*: Lập kế hoạch là một nhiệm vụ và cũng là một kỹ năng đặc biệt trong nghệ thuật lãnh đạo của nhà quản trị. Lập kế hoạch là một quá trình đòi hỏi sự chuyên tâm và trình độ chuyên môn cao, nhà quản trị tầm cỡ thường đưa ra những chiến lược mang tính tầm cỡ, giúp tổ chức ngày càng phát triển. Kỹ năng lập kế hoạch là một trong những yếu tố quyết định tới sự thành công của tổ chức cũng như sự nghiệp của nhà quản trị đó. Họ là người luôn có những giải pháp để giải quyết mọi khó khăn trong những tình huống nan giải nhất; bởi vì, họ đã nhìn rõ bản chất của sự việc ngay cả trước khi các cộng sự chỉ mới bắt đầu nghĩ về nó.

+ *Kỹ năng làm việc theo nhóm*: Nhà quản trị là người điều hành một tổ chức nên khả năng làm việc theo nhóm là một kỹ năng bắt buộc đối với họ. Một nhà quản trị thành công không chỉ nhờ năng lực của bản thân mà phần lớn là nhờ sự hợp tác của nhân viên. Trong thời đại ngày nay không và không thể tồn tại một "Rôbinson" trong hoạt động kinh doanh, cũng như trong các tổ chức.

+ *Kỹ năng giải quyết tình huống*: Có thể nói kỹ năng này là biệt tài của nhà quản trị, trong công tác quản lý. Sự nhanh phen linh hoạt khi xử lý tình huống quản lý sẽ sự vận hành tổ chức tốt hơn.



+ *Kỹ năng giao tiếp*: Giao tiếp là một nghệ thuật, nó thể hiện sự chinh phục khối óc và trái tim. Đừng bao giờ đánh giá thấp sức mạnh của việc lựa lời phù hợp. Lời nói mà ta lựa chọn có thể quyết định tới người nghe hoặc chấp nhận hoặc từ chối. Do vậy, lời nói khi giao tiếp phải khẳng định, quyết đoán và có trách nhiệm, để bày tỏ sự hợp tác cũng như đem lại lòng tin cho đối tác. Lựa lời phù hợp, có thể làm tăng khả năng chinh phục khối óc của người nghe. Để thực hiện sự thay đổi thành công, nhà quản trị phải luôn chú ý nâng cao kỹ năng giao tiếp của mình.

2. Một số nội dung thay đổi trong tổ chức

2.1. Thay đổi nhân sự

Trong tổ chức thay đổi nhân sự cũng tạo nên sự đổi mới. Thay đổi nhân sự có thể tiến hành trong nội bộ tổ chức, giữa tổ chức với bên ngoài.

Sự thay đổi tổ chức diễn ra do những yêu cầu của tổ chức và có thể để đáp ứng, theo kịp với sự thay đổi của môi trường, đối thủ cạnh tranh. Thay đổi nhân sự được thực hiện thông qua các quá trình: tuyển dụng, thuyên chuyển hay đề bạt trong tổ chức. Để sự thay đổi đạt được thành công thì tổ chức cần những nhân viên có kỹ năng khác nhau. Việc tuyển dụng, huấn luyện, xử phạt, điều động, cất nhắc, thậm chí sa thải những nhân viên không đáp ứng với vị trí công việc đều là những biện pháp thay đổi nhân sự cần phải quan tâm.

Thay đổi về nhân sự có thể mang lại kết quả tốt, ngoài mong đợi như: năng suất và hiệu quả cao. Tuy nhiên, thay đổi nhân sự cũng còn nhiều thách thức như: nhân sự mới không có năng lực chuyên môn phù hợp, việc sắp xếp nhân lực của nhà quản trị không khoa học dẫn đến kết quả không như mong đợi. Sự bất bình trong đội ngũ lao động, kết quả công việc thực hiện không cao.

Ví dụ: Một số công ty như GM và hãng hàng không *United Airlines* buộc phải cắt giảm nhân lực do làm ăn thua lỗ. Một số công ty khác thực hiện cắt giảm nhân sự như một biện pháp

có tính phòng ngừa do dự đoán triển vọng không sáng sủa. Tuy nhiên, không phải trường hợp nào cũng do tình hình quá tồi tệ. *ConocoPhillips* - là công ty dầu mỏ hàng đầu thế giới hiện đang sa thải 4% nhân sự do giá dầu giảm. Nhưng nếu giá dầu thô tăng lên 140 USD, công ty cũng khó có thể tuyển thêm nhân lực. Mặc dù doanh thu trong quý 4 của công ty giảm nhưng lợi nhuận trong năm 2008 khoảng hơn 16 tỷ USD. Mới đây *AT&T* sa thải khoảng 18000 người. Nhưng năm ngoái, *AT&T* lại tăng trưởng mạnh với doanh thu 124 tỷ USD, nhờ kinh doanh điện thoại. Công ty dự đoán sẽ tiếp tục tăng trưởng mạnh mẽ hơn trong năm nay.

Những ví dụ trên cho thấy thay đổi nhân sự ít nhiều làm ảnh hưởng tới năng suất lao động. Ở một số công ty thành công, việc tuyển thêm lao động chỉ làm tốn thêm chi phí quản lý. Để việc thay đổi nhân sự mang lại hiệu quả cao cần có sự hợp tác giữa người quản lý và nhân viên, người quản lý cần sự khích lệ đối với nhân viên mới, đánh giá đúng năng lực của nhân viên.

Khi một tổ chức thay đổi, kèm theo đó là sự thay đổi về văn hoá sao cho phù hợp với sự phát triển và xu hướng thay đổi của xã hội. Mặt khác, văn hoá chính là yếu tố để phân biệt và khẳng định các tổ chức với nhau.

2.2. Thay đổi về văn hóa

“*Văn hóa*” là một khái niệm hết sức đa nghĩa, thể hiện sự phong phú, đa dạng của bản thân nó và sự bao trùm, chi phối mạnh mẽ của nó lên toàn bộ mọi hoạt động, mọi lĩnh vực của xã hội, của mỗi cộng đồng, mỗi gia đình cho tới từng cá nhân.

Thông thường, khái niệm văn hóa ở cấp độ chung biểu thị trình độ phát triển mang tính lịch sử cụ thể của xã hội, của sức sáng tạo và những năng lực đặc biệt của con người thể hiện trong những kiểu loại, những hình thức khác nhau của cơ cấu đời sống và giữa chúng lại có những liên hệ khăng khít, biện chứng, tác động lẫn nhau để sinh ra các giá trị vật chất và tinh thần.

Trong hoạt động quản lý ở bất kỳ chức năng nào cũng đều chịu ảnh hưởng của:



văn hoá mà tổ chức đó đang tồn tại. Thay đổi văn hoá chính là người đứng đầu tổ chức thực thi việc chiết ghép và tổ chức lại về văn hoá, thực hiện rộng rãi các quan niệm về giá trị và các nhân tố văn hoá thích hợp, tạo ra tác dụng tập hợp và khích lệ đối với nhân viên, từ đó thực hiện mục tiêu của tổ chức. Sự thay đổi này chính là “xây dựng văn hoá doanh nghiệp”. Ví dụ như: “Làn gió xã hội Tùng Hạ” của Nhật Bản, “Ý niệm giá trị IBM” của Mỹ, “Tinh thần đại khánh của Trung Quốc” đều là những điển hình xây dựng văn hoá trong tổ chức.

Văn hóa doanh nghiệp lại là một yếu tố có khuynh hướng “chống lại sự thay đổi” nên thay đổi văn hóa của tổ chức là một trong những thách thức lớn nhất đối với hầu hết các doanh nghiệp. Điều đó xuất phát từ những nguyên nhân sau:

- Thứ nhất, văn hóa doanh nghiệp cũng giống như những thói quen được hình thành trong nhiều năm, từ sự tương tác qua lại giữa các thành viên nên khó thay đổi.

- Thứ hai, văn hóa doanh nghiệp chịu ảnh hưởng từ chính những người sáng lập doanh nghiệp. Các giám đốc doanh nghiệp có xu hướng tuyển dụng những người cũng có phong cách giống họ, nên văn hóa đã được định hình của doanh nghiệp sẽ được các nhân viên mới góp phần củng cố và phát triển.

- Thứ ba, các thành viên trong một tổ chức thường cảm thấy thoải mái với văn hóa hiện tại và thông thường chỉ khi có một sự kiện quan trọng tác động, chẳng hạn như: doanh nghiệp sắp bị phá sản, bị mất hàng loạt khách hàng và doanh thu giảm sút mạnh thì mới có cơ hội thay đổi văn hóa doanh nghiệp.

Để thay đổi văn hóa trong tổ chức của mình, các doanh nghiệp có thể tham khảo những vấn đề cơ bản sau:

- Trước khi thay đổi văn hóa, phải xác định rõ khiếm khuyết trong văn hóa hiện tại của doanh nghiệp. Nếp văn hóa mới của doanh nghiệp phải hỗ trợ việc thực hiện thành công chiến lược phát triển. Doanh nghiệp đặt ra một tầm nhìn, sứ mệnh nào và cần điều chỉnh văn

hóa ra sao để thực hiện thành công tầm nhìn, sứ mệnh đó?

- Các cá nhân trong tổ chức phải đồng tâm thay đổi hành vi của họ để tạo ra một môi trường văn hóa doanh nghiệp như

mong muốn. Đây là bước khó khăn nhất trong quá trình thay đổi văn hóa doanh nghiệp.

- Có hai yếu tố rất quan trọng để tạo ra sự thay đổi văn hóa doanh nghiệp là sự ủng hộ của mọi thành viên và cách thức huấn luyện nếp văn hóa mới của các giám đốc điều hành. Các giám đốc phải là những người đi đầu trong việc điều chỉnh hành vi của mình và phải nhất quán trong việc thay đổi. Các thành viên cần phải hiểu rõ những gì được mong đợi từ họ và phải biết cách thể hiện những hành vi mới trong thực tế.

Một số phương thức giúp các doanh nghiệp thay đổi nếp văn hóa:

- Xây dựng những tuyên bố về giá trị và niềm tin. Có thể tổ chức các nhóm thảo luận nhỏ theo từng phòng ban để chuyển tải sứ mệnh, tầm nhìn và các giá trị của tổ chức thành lời nói và giải thích những tác động của tuyên bố đối với công việc của từng nhân viên. Việc làm này giúp cho các nhân viên có sự hiểu biết chung về môi trường văn hóa mà doanh nghiệp muốn xây dựng và những hành động, hành vi mà họ phải thực hiện để phản ánh cho được nếp văn hóa mới.

- Giao tiếp hiệu quả, nghĩa là phải thông báo cho tất cả các nhân viên về quá trình thay đổi văn hóa của tổ chức nhằm đảm bảo sự cam kết của họ và thành công của quá trình chuyển đổi văn hóa. Các nhân viên cần phải được biết những gì đang mong đợi từ họ và nó có ý nghĩa rất quan trọng trong việc thay đổi văn hóa doanh nghiệp.

- Xem xét lại cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp. Chẳng hạn, trong một doanh nghiệp nhỏ có bốn bộ phận kinh doanh độc

“Mọi sự vật đều tồn tại màu thuận và không ngừng thay đổi và bất cứ sự vật nào tồn tại, cũng đều tồn tại bằng cách phá bỏ một cái gì đó”.

Hê-ra-li-tut



tranh lẫn nhau, nhưng phục vụ cho một số khách hàng nhất định. Một tổ chức như vậy không thể làm cho việc thay đổi văn hóa doanh nghiệp có hiệu quả.

- Điều chỉnh cách công nhận và khen thưởng nhân viên. Doanh nghiệp có thể phải làm điều này để khuyến khích nhân viên, điều chỉnh hành vi của họ cho phù hợp với môi trường văn hóa mới.

- Xem xét lại tất cả các chính sách, chế độ lưu hành nội bộ để đảm bảo hệ thống chính sách phù hợp với môi trường văn hóa mới. Chẳng hạn, doanh nghiệp không thể chỉ khen thưởng cho thành tích cá nhân nếu môi trường văn hóa mới đề cao tinh thần làm việc đồng đội.

Thực tế hiện nay có nhiều công ty chuyển đổi rất nhanh chóng, từ nguy cơ phá sản chuyển sang làm ăn phát đạt. Một trong những động cơ của quá trình chuyển đổi này là sự thay đổi văn hoá tổ chức.

Thế kỷ 21- thời đại của thay đổi, việc bùng nổ công nghệ thông tin và viễn thông, tác động đến môi trường kinh doanh, đến mọi mặt của nền kinh tế. Thực tế của quá khứ không còn phù hợp với ngày nay và không ai biết điều gì sẽ xảy ra trong tương lai. Hê-ra-li-tut “Nhà triết học cổ đại” người Hy Lạp 2000 năm trước đây đã nhận xét: “Mọi sự vật đều tồn tại mâu thuẫn và không ngừng thay đổi và bất cứ sự vật nào tồn tại, cũng đều tồn tại bằng cách phá bỏ một cái gì đó”⁽³⁾. Có thể thấy, xã hội tồn tại được cho đến ngày hôm nay chính là nhờ vào nỗ lực cải tạo thế giới không ngừng của những cá

nhân, tổ chức luôn sẵn sàng chấp nhận thử thách, chấp nhận sự phiêu lưu để tiến lên một quá trình hoàn toàn mới. Thay đổi chỉ là lãng phí nếu không được nhìn nhận và thực hiện đúng cách. Không ai có thể đoán được những gì đang chờ đợi mình ở con đường phía trước. Nhưng điều có thể làm là chuẩn bị tinh thần, lên kế hoạch cẩn thận và dự đoán tất cả các rủi ro có thể xảy ra. Người chiến thắng là người làm chủ bản thân và tác động tích cực lên sự thay đổi. Đó là cách mà sự thay đổi giúp thế giới phát triển.

Trong tổ chức thì chủ thể quản lý chính là người tiên phong đi đầu để chuẩn bị mọi điều kiện cho quá trình thực hiện sự thay đổi của tổ chức đó. Một tổ chức muốn thành công phải có những chủ thể quản lý sự thay đổi tuyệt vời có trách nhiệm với thế hệ hiện tại và thế hệ tương lai.

Tài liệu tham khảo

- [1] TS. Nguyễn Thị Bích Đào (2008), *Bài giảng Quản trị sự thay đổi*, Trường ĐH Kinh tế ĐHQGHN.
- [2] TS. Nguyễn Hồi Loan (2008), *Bài giảng Quản trị hành vi tổ chức*, Trường ĐHKHXH&NV-ĐHQGHN.
- [3] Peter Drucker (2003), *Những thách thức của quản lý trong thế kỷ XXI*, NXB Trẻ TP.HCM.
- [4] TS. Nguyễn Văn Đáng và Vũ Xuân Hương (1996), *Văn hóa và nguyên lý quản trị*, NXB Thống kê.
- [5] Cẩm nang kinh doanh Harvard (2005), *Quản lý sự thay đổi và chuyển tiếp*, NXB TP HCM.
- [6] ThS. Nguyễn Văn Điềm, PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân (2004), “*Giáo trình “Quản trị nhân lực”*”, NXB Lao động Xã hội.

⁽³⁾ Thomas Friedman (2005), *Toàn cầu hóa là gì?*, NXB Khoa học Xã hội.



Management of change in organizations

Dr. Nguyen Thi Bich Dao

*Faculty of Business Administration, University of Economics and Business,
Vietnam National University, Hanoi, 144 Xuan Thuy, Cau Giay, Hanoi, Vietnam*

The world is changing rapidly, change is taking place around us and change is a necessity of development. Mission of the managers is to understand the change and adjust it toward a benefit for the organization. Peter Drucker has said: “*Successful people are those who go ahead the change.*” This paper discusses the: awareness about the generator of the change, their functions, tasks, qualities and skills needed for succesful change some direction including the change in human resources and organizational culture. In organization, the subject of management is go-ahead person to prepare conditions for the implementation of changes in that organization. Therefore, an organization wants to succeed that has the talent subject of chaning management, who has to be responsible for the present and next generations.

