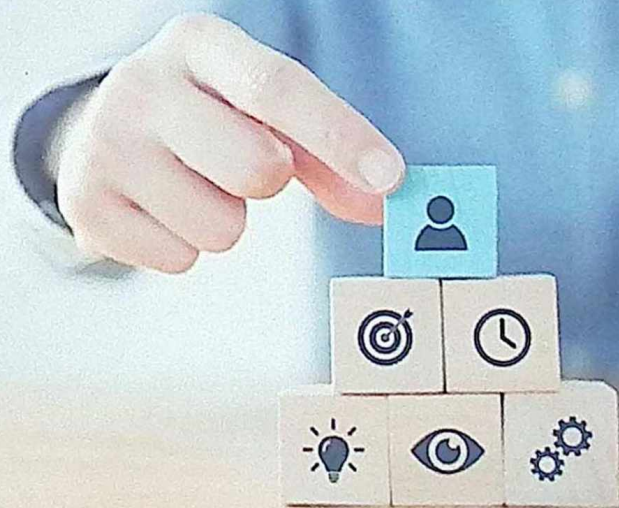


TS. PHẠM VŨ KHIÊM, TS. HỨA THÙY TRANG

QUẢN TRỊ
SỰ THAY ĐỔI
TRONG CÁC TỔ CHỨC



NHÀ XUẤT BẢN BÁCH KHOA HÀ NỘI

TS. PHẠM VŨ KHIÊM, TS. HỨA THÙY TRANG

**QUẢN TRỊ SỰ THAY ĐỔI
TRONG CÁC TỔ CHỨC**

Managing change in Organizations

NHÀ XUẤT BẢN BÁCH KHOA HÀ NỘI

**Biên mục trên xuất bản phẩm của Thư viện Quốc gia
Việt Nam**

Phạm Vũ Khiêm

Quản trị sự thay đổi trong các tổ chức = Managing
change in organizations / Phạm Vũ Khiêm, Hứa Thuỳ Trang.
– H. : Bách khoa Hà Nội, 2020. – 200tr. : hình vẽ ; 21cm

Thư mục: tr. 198

1. Quản lí 2. Thay đổi 3. Tổ chức

658.406 – dc23

LỜI NÓI ĐẦU

Quản trị sự thay đổi trong các tổ chức (*Managing change in Organizations*) là một chủ đề nghiên cứu sự thay đổi của một tổ chức nhằm đạt được hiệu quả hoạt động cao nhất của tổ chức đó. Đây là một trong các nội dung quản trị quan trọng trong các tổ chức hiện nay khi mà môi trường bên trong và bên ngoài của tổ chức luôn có sự biến động và thay đổi. Nếu thiếu sự thay đổi kịp thời để thích ứng với những đổi thay này, các tổ chức có nguy cơ tụt hậu, thậm chí dẫn đến những hậu quả vô cùng lớn. Nhiều tổ chức, doanh nghiệp hay tập đoàn do không kịp thay đổi để thích ứng với bối cảnh mới, môi trường mới thậm chí đã dẫn đến sự phá sản, diệt vong.

Cuốn sách *Quản trị sự thay đổi trong các tổ chức* được xuất bản nhằm đáp ứng đúng nhu cầu thực tiễn của các doanh nghiệp nói riêng và cũng là nguồn tài liệu tham khảo hữu ích đối với bạn đọc có nhu cầu tìm hiểu và làm chủ những thay đổi trong tổ chức nói chung. Trên cơ sở đó, các nhà quản trị hay mọi thành viên trong tổ chức, doanh nghiệp thấu hiểu những đòi hỏi trong sự đổi mới và thường xuyên, liên tục đưa ra những chiến lược, kỹ thuật, công cụ hoạch định, thực hiện việc thay đổi và phát triển tổ chức nhằm tạo ra một tổ chức sống động thích ứng tốt với môi trường thay đổi và cạnh tranh toàn cầu ngày càng gay gắt.

Nội dung của cuốn sách gồm 8 chương như sau:

Chương 1: Tổng quan về thay đổi và quản trị sự thay đổi tổ chức

Chương 2: Những rào cản đối với thay đổi tổ chức

Chương 3: Văn hóa thay đổi của tổ chức

Chương 4: Hai mô hình tiêu biểu của thay đổi tổ chức

Chương 5: Hoạch định và kế hoạch thay đổi tổ chức

Chương 6: Tổ chức thực hiện và quản trị kế hoạch thay đổi

Chương 7: Truyền thông cho sự thay đổi tổ chức

Chương 8: Thay đổi và phát triển tổ chức

Trước, trong và sau khi hoàn thành tài liệu này, nhóm tác giả đã nhận được nhiều ý kiến đóng góp chân thành của các đồng nghiệp cũng như sự ủng hộ của các chuyên gia. Chúng tôi xin bày tỏ lòng cảm ơn và rất mong tiếp tục nhận được nhiều ý kiến để bổ sung, hoàn thiện cuốn sách nhằm mang lại giá trị cao hơn cho đông đảo bạn đọc. Các ý kiến xin gửi về địa chỉ email: khiempv@gmail.com

Các tác giả

MỤC LỤC

LỜI NÓI ĐẦU	3
Chương 1. TỔNG QUAN VỀ THAY ĐỔI VÀ QUẢN TRỊ SỰ THAY ĐỔI TỔ CHỨC	11
1.1. Thay đổi của tổ chức	14
1.1.1. Khái niệm	14
1.1.2. Phân loại thay đổi tổ chức.....	15
1.1.3. Các phương diện thay đổi tổ chức	18
1.1.4. Đặc điểm của sự thay đổi.....	20
1.2. Quản trị sự thay đổi tổ chức	21
1.2.1. Khái niệm về quản trị sự thay đổi tổ chức.....	21
1.2.2. Sự cần thiết phải quản trị sự thay đổi tổ chức	24
1.2.3. Chu trình quản trị sự thay đổi tổ chức	27
Chương 2. NHỮNG RÀO CẢN ĐỐI VỚI THAY ĐỔI TỔ CHỨC	31
2.1. Phát hiện và nghiên cứu sự thay đổi tổ chức	31
2.1.1. Phát hiện thay đổi tổ chức.....	31
2.1.2. Nghiên cứu áp lực tác động đến thay đổi	35

2.2. Rào cản đối với sự thay đổi tổ chức.....	42
2.2.1. Mục tiêu không rõ ràng.....	42
2.2.2. Cấu trúc không phù hợp.....	49
2.2.3. Truyền thông yếu kém	54
2.2.4. Rào cản con người.....	55
Chương 3. VĂN HÓA THAY ĐỔI CỦA TỔ CHỨC	64
3.1. Các khái niệm về văn hóa của tổ chức, văn hóa thay đổi của tổ chức	64
3.2. Đặc điểm của văn hóa thay đổi trong tổ chức	68
3.3. Ảnh hưởng của văn hóa tổ chức trong việc thực hiện thay đổi	72
Chương 4. HAI MÔ HÌNH TIÊU BIỂU CỦA THAY ĐỔI TỔ CHỨC	77
4.1. Phân loại thay đổi.....	77
4.1.1. Mức độ thay đổi	78
4.1.2. Cách thức thực hiện thay đổi	80
4.2. Mô hình thay đổi của Kurt Lewin	82
4.2.1. Vài nét về Lewin	82
4.2.2. Nội dung mô hình thay đổi Lewin.....	83
4.2.3. Ưu điểm của mô hình thay đổi Lewin.....	86
4.2.4. Nhược điểm của mô hình thay đổi Lewin.....	87
4.3. Mô hình thay đổi tổ chức của John P. Kotter.....	88
4.3.1. Vài nét về John P. Kotter.....	88
4.3.2. Nội dung mô hình tám bước của John P. Kotter	89

4.3.3. Ưu điểm của mô hình John Kotter.....	98
4.3.4. Nhược điểm của mô hình John Kotter.....	100

Chương 5. HOẠCH ĐỊNH VÀ KẾ HOẠCH THAY ĐỔI

TỔ CHỨC.....	106
5.1. Phân tích thực trạng của tổ chức.....	106
5.2. Hoạch định và xây dựng kế hoạch cho thay đổi.....	109
5.2.1. Các bước của quá trình hoạch định kế hoạch thay đổi.....	109
5.2.2. Phối hợp và truyền thông tầm nhìn (quan điểm) về tương lai	115
5.3. Chuẩn bị cho sự thay đổi	116
5.3.1. Xem xét và đánh giá lại các phương án đã đề ra	116
5.3.2. Xem xét và đánh giá mục tiêu đã đặt ra	116
5.3.3. Dự đoán sự chống đối và phương án hành động để hạn chế nó.....	117
5.3.4. Tuyên truyền để chống lại sự sợ hãi của mọi người.....	118
5.3.5. Cam kết đảm bảo lợi ích đang được hưởng của mọi người	118
5.3.6. Hạn chế sự hiểu lầm.....	119
5.3.7. Hạn chế sự nghi ngờ	119
5.3.8. Lập kế hoạch giám sát quá trình thay đổi.....	120
5.4. Tiến trình của một đợt thay đổi tổ chức.....	120

Chương 6. TỔ CHỨC THỰC HIỆN THAY ĐỔI	125
6.1. Trước khi tổ chức thực hiện thay đổi.....	125
6.1.1. Chi tiết hóa các kế hoạch hành động	125
6.1.2. Xác định phương pháp thực hiện thay đổi	127
6.1.3. Giám sát tiến trình thay đổi.....	133
6.1.4. Xem xét lại các giả định ban đầu.....	135
6.1.5. Duy trì sự thay đổi và tiến đến xem xét cho các lần thay đổi tiếp theo	136
6.2. Các cá nhân có ảnh hưởng đến thay đổi.....	137
6.2.1. Xác định mức độ ảnh hưởng của một số cá nhân có ảnh hưởng đến thay đổi	138
6.2.2. Xác định mức độ tham gia của cá nhân có ảnh hưởng trong tổ chức	139
6.3. Nguyên nhân dẫn đến thay đổi thất bại.....	142
Chương 7. TRUYỀN THÔNG CHO SỰ THAY ĐỔI	
TỔ CHỨC.....	150
7.1. Thông điệp truyền thông cho mục đích thay đổi tổ chức	150
7.2. Đối tượng của truyền thông trong thay đổi tổ chức.....	153
7.3. Quy trình truyền thông trong thay đổi tổ chức.....	155
7.4. Phương tiện truyền thông cho thay đổi tổ chức	161
7.4.1. Thông qua diễn đàn học tập và đào tạo	161
7.4.2. Sự chia sẻ của lãnh đạo	162
7.4.3. Các phương tiện truyền thông.....	164