



TRUNG TÂM PHỔ BIẾN KIẾN THỨC DỰ ÁN PTĐTĐH

6. Áp dụng những thay đổi



Tháng 11, 2003

ÁP DỤNG NHỮNG THAY ĐỔI

Sự phát triển của một quốc gia thường gặp phải rất nhiều trở ngại và trở ngại này được giải quyết thông qua những thay đổi trong cách suy nghĩ, thái độ và hành động. Cuộc sống rất thú vị vì nó luôn thay đổi phương hướng và mục tiêu. Những thay đổi này không thể tránh khỏi nếu chúng ta muốn có những điều tốt đẹp hơn trong cuộc sống riêng tư hay trong nghề nghiệp.

Trong tài liệu này, bạn sẽ học được cách áp dụng những thay đổi bền vững trong tổ chức bạn thông qua qui trình 8 bước để thực hiện.

1. Các yếu tố tạo nên những thay đổi

Trình độ kỹ thuật lạc hậu và nhu cầu cải tiến kỹ thuật

Áp lực thay đổi kỹ thuật có thể xuất phát từ bên ngoài dưới hình thức phát triển công nghệ mới hoặc yêu cầu từ phía cộng đồng đòi hỏi phải có những dịch vụ tốt hơn và nhanh hơn. Sức ép về chính phủ điện tử không chỉ bao gồm việc áp dụng những công nghệ mới mà còn những kỹ thuật mới. Để sử dụng máy tính đòi hỏi có phương pháp tư duy và làm việc mới. Ở mức độ cao nhất, việc áp dụng công nghệ thông tin có thể đòi hỏi một cơ cấu tổ chức mới. Một khi hệ thống quản lý không theo kịp những tiến triển thì việc áp dụng các kỹ thuật mới sẽ không thành công.

Các sự kiện Chính trị và Xã hội

Có rất nhiều thay đổi nằm ngoài tầm kiểm soát của tổ chức bạn nhưng bạn buộc phải đáp ứng. Những đạo luật, nghị định và qui định mới, rà soát lại chức năng hay cơ cấu lại tổ chức đòi hỏi phải thường xuyên định hướng lại chiến lược và vận dụng.

Tăng cường tính kết hợp và chuyên môn hoá của tổ chức bạn

Tất cả các lĩnh vực công việc của bạn đang thay đổi triệt để. Các nhân tố như thông tin liên lạc nhanh hơn, các nhà đầu tư ngày càng đòi hỏi cao hơn và sức ép ngày càng lớn từ phía cộng đồng, v.v... buộc bạn phải bắt kịp với những thay đổi đó. Cán bộ công chức đang dần trở thành những chuyên gia trong lĩnh vực của họ trong khi đó các viên chức cấp cao đang dần trở thành những nhà quản lý doanh nghiệp, giải quyết các quan hệ xã hội, các thách thức tài chính, các vấn đề về nhân sự và còn nhiều thay đổi không bao giờ ngừng.

Kỹ năng của cán bộ nhân viên được nâng cao

Cán bộ nhân viên muốn đạt được sự hài lòng trong công việc và muốn được giao nhiệm vụ có thử thách cao hơn thì họ cần có cơ hội phát triển trong chính tổ chức của họ. Trong phạm vi nghề nghiệp, những thay đổi có thể là các cơ hội thăng tiến. Tổ chức của bạn cần có sự linh hoạt để ngăn ngừa những nhân viên có kỹ năng tốt chuyển sang làm cho một tổ chức khác.

2. Các loại hình thay đổi

Những thay đổi có thể phân thành 4 loại:

- Những thay đổi trong lĩnh vực công nghệ,
- Sản phẩm hoặc các dịch vụ,
- Những thay đổi hành chính: cơ cấu, chính sách, ngân sách, nhân sự, v.v....,
- Thái độ con người: mong đợi, hành vi ứng xử, văn hoá tổ chức, v.v...

3. Từ chối những thay đổi

Một vài lý do giải thích tại sao một số áp lực thay đổi có thể bị từ chối, và trong một số trường hợp việc thực hiện các thay đổi sẽ phải được lên kế hoạch cẩn thận và các nhu cầu của mọi người phải được cân nhắc.

- Sự từ chối thay đổi có thể xảy ra đối với một số người đang thực hiện công việc có lợi đối với các mục tiêu và ưu tiên của họ. Họ sẽ xem thay đổi là một mối đe dọa.
- Tương tự như thế, một khi ai đó thành thạo công việc và kiểm soát được công việc và đảm trách được trách nhiệm tốt, tự bản thân họ sẽ có thể có cảm giác tương đối an tâm. Và họ sẽ xem sự thay đổi là một mối đe dọa đối với sự an toàn của bản thân và của chính tổ chức họ.
- Đối với những nơi các chính sách cụ thể, các kiểu hành vi ứng xử và cách thức thực hiện công việc được chấp nhận trong thời gian lâu dài và đã trở thành một phần của văn hoá tổ chức thì đòi hỏi phải cẩn thận khi thực hiện sự thay đổi.
- Một vài người lo sợ về những gì mà họ không biết,

- Bản thân tổ chức có thể chống lại các áp lực bên ngoài nếu sự thay đổi đòi hỏi nguồn đầu tư đáng kể,
- Sự từ chối có thể xảy ra nếu đề nghị thay đổi có sai sót và điểm yếu.

4. Biện pháp khắc phục

- **Giáo dục và truyền thông** giúp mọi người hiểu được logic và nhu cầu thay đổi,
- **Thu hút mọi người tham gia và góp phần** vào việc hình thành và phác thảo kế hoạch thay đổi,
- **Tạo điều kiện thuận lợi và hỗ trợ** thông qua công tác đào tạo hoặc tập huấn,
- **Đàm phán và thoả thuận** thường được gắn liền với các hình thức động viên và khen thưởng,
- **Vận động** với mục đích tạo ảnh hưởng đối với mọi người bằng cách sử dụng có chọn lọc những biện pháp về thông tin và tổ chức các hội thảo,
- Công khai hoặc ngầm ngấm **ép buộc** sẽ chỉ có tác dụng nhất thời chứ không mang lại kết quả lâu dài.

5. Quy trình 8 bước

Bước 1: Hình thành nên ý thức cấp thiết thay đổi

Một tổ chức bất kì có thể nghĩ rằng họ đang thực hiện đúng công việc và họ không cần có sự thay đổi nào. Đây là một trong những lí do giải thích cho tình trạng tự bằng lòng về mặt tổ chức. Các nguyên nhân khác:

- Không có khủng hoảng nghiêm trọng,

- Tiêu chí chung cho thực hiện công việc thấp,
- Các mục tiêu chức năng đặt ra cho nhân viên hạn hẹp,
- Hệ thống đánh giá thực hiện công việc có sai sót,
- Thiếu sự kiểm tra chất lượng công việc,
- Văn hoá đương đầu với thử thách yếu,
- Không có mục tiêu tài chính rõ ràng,
- Các nhà quản lý quá hài lòng với hiện tại.

Việc tạo ra nhận thức về sự cấp thiết thay đổi thường đòi hỏi có những hành động táo bạo thậm chí mạo hiểm và thường gắn với sự lãnh đạo giỏi. Chúng ta biết rằng trong một môi trường văn hoá tổ chức tạo ra cảm giác rằng mọi thứ đều trong tầm kiểm soát thì việc tạo ra ý thức về sự cấp thiết thay đổi là đặc biệt khó khăn.

Chúng tôi đề xuất sau đây một vài biện pháp tăng mức độ cấp thiết:

- Thực hiện cuộc kiểm tra từ bên ngoài,
- So sánh tổ chức của bạn với một tổ chức tương tự hoạt động có hiệu quả hơn,
- Đặt ra các mục tiêu hoàn thành công việc cao hơn để họ không thể đạt được,
- Nhấn mạnh rằng mọi người sẽ chịu trách nhiệm đối với những yêu cầu cao hơn đối với công việc chứ không đơn thuần dựa trên những chức năng hạn hẹp,
- Không giấu giếm những tin xấu về sự đánh giá của công dân và đối với công việc,
- Cần tiếp xúc nói chuyện với những người hoặc các bên liên quan không hài lòng,

- Thúc đẩy thảo luận cởi mở và trung thực trong các cuộc họp,
- Thông báo với mọi người về những cơ hội trong tương lai và phần thưởng liên quan đến họ và với khả năng hiện tại thì không thể nắm bắt được các cơ hội đó.

Bước 2: Tạo ra sự chỉ đạo liên kết

Có thể thực hiện thay đổi thông qua một Nhóm hoặc tổ công tác thể hiện 4 đặc điểm chính sau:

- **Quyền lực** đầy đủ,
- **Trình độ chuyên môn** phải tương ứng với công việc hiện tại,
- **Uy tín** của nhóm phải được mọi người thừa nhận,
- **Lãnh đạo** phải mạnh mẽ để có thể điều hành được quá trình thay đổi.

Ngoài ra tạo không khí tin tưởng lẫn nhau trong một nhóm và xây dựng một mục tiêu chung là rất cần thiết bằng cách thông qua các sự kiện và nhiều cuộc trao đổi.

Bước 3: Xây dựng tầm nhìn và chiến lược

Trong quá trình thay đổi, một tầm nhìn tốt phải thực hiện được 3 mục đích sau:

- Xác định rõ phương hướng chung cho sự thay đổi nhằm đơn giản hoá các quyết định chi tiết
- Khuyến khích động viên mọi người hành động theo cùng một hướng

- Tầm nhìn giúp phối hợp các hành động của nhiều người khác nhau.

Để có thêm thông tin về tầm nhìn, người đọc nên tham khảo tài liệu số 2 - Kỹ năng Lãnh đạo và Động viên.

Bước 4: Truyền đạt tầm nhìn thay đổi

Thời gian và công sức cần có để truyền thông có hiệu quả liên quan trực tiếp đến sự rõ ràng và nội dung đơn giản. Sau đây là một số lời khuyên làm thế nào xây dựng được sự truyền đạt về tầm nhìn một cách hiệu quả:

- Xây dựng tầm nhìn đơn giản
- Sử dụng phép ẩn dụ và các ví dụ minh họa
- Sử dụng nhiều kênh thông tin như: Hội họp, nhắc nhở, bản tin, v.v...,
- Nhắc lại nhiều lần,
- Chủ yếu sử dụng ví dụ,
- Giải thích những điểm không thống nhất,
- Lắng nghe trước khi muốn người khác lắng nghe mình nói.

Bước 5: Giao quyền cho nhân viên

Sẽ không có chuyển biến lớn trong nội bộ nếu mọi người không ủng hộ và không muốn thay đổi. Mục đích của bước này là giao quyền cho nhiều người hơn nữa để thực hiện công việc. Bạn có thể thực hiện bước này bằng cách:

- Truyền đạt tầm nhìn chiến lược với nhân viên,
- Hình thành cấu trúc phù hợp với tầm nhìn,
- Cung cấp đào tạo cần thiết,

- Điều chỉnh các hệ thống (nhân sự, công nghệ thông tin, v.v...) phù hợp tầm nhìn.

Bước 6: Tạo những thành công trước mắt

Phải mất nhiều thời gian để có sự thay đổi lớn. Vì vậy, cần phải có những kết quả rõ ràng ngay sau khi có những nỗ lực chuyển đổi. Điều này sẽ giúp các nhân viên có được tự tin rằng công việc đang tiến triển và nỗ lực thay đổi đang mang lại kết quả. Tác dụng của các thành công trước mắt là:

- Chứng minh rằng những hi sinh cho sự thay đổi mang lại kết quả xứng đáng
- Phần thưởng cho những người tham gia vào thực hiện sự thay đổi đó
- Góp phần điều chỉnh chiến lược và tầm nhìn đi đường hướng
- Thuyết phục và thu hút thêm nhiều người tham gia.

Bước 7: Tổng kết các thành quả đạt được và đề xuất thêm nhiều thay đổi khác

Trong quá trình chuyển đổi, sự từ chối thay đổi sẽ không bao giờ biến mất hoàn toàn. Vì thế, những thành công trước mắt phải có tính bền vững và tạo nền tảng để thực hiện đợt thay đổi tiếp theo. Những thành công này sẽ thu hút, kêu gọi nhiều người tham gia đóng góp vào nỗ lực chung. Lãnh đạo có thể sử dụng uy tín tạo nên từ những thành công để thúc đẩy tiến trình thay đổi nhanh hơn, nhằm tạo đà vững chắc hơn.

Bước 8: Gắn những phương pháp tiếp cận mới với văn hoá

Thay đổi trong văn hoá phải là yếu tố cơ bản tạo nên tính bền vững cho thay đổi. Không nên xem thay đổi trong văn hoá là mục tiêu căn bản của quá trình chuyển đổi mà là hệ quả của những nỗ lực. Sau đây là những gợi ý cuối cùng trong qui trình 8 bước liên quan đến việc gắn kết các phương pháp tiếp cận mới với văn hoá:

- Thay đổi trong văn hoá thực hiện sau cùng chứ không phải là đầu tiên: hầu hết những thay về các qui tắc và các giá trị chia sẻ thường được thực hiện vào giai đoạn cuối của quá trình chuyển đổi,
- Phụ thuộc vào kết quả thu được: Những phương pháp tiếp cận mới thường hoà nhập vào văn hoá chỉ khi nào các phương pháp mới này thực hiện thích hợp và ưu việt hơn các phương pháp trước đây,
- Yêu cầu thảo luận nhiều: Nếu không có những chỉ dẫn và hỗ trợ bằng lời nói, mọi người sẽ miễn cưỡng thừa nhận giá trị của các phương pháp mới,
- Có thể bao gồm thay đổi nhân sự: Đôi khi cách thay đổi văn hoá duy nhất là thay đổi những người giữ chức vụ chủ chốt.
- Ra quyết định theo trình tự tầm quan trọng: Nếu quá trình thăng tiến và thay đổi nhân sự không được thực hiện phù hợp với các phương pháp mới thì văn hoá cũ sẽ tự khẳng định mình.

Muốn biết thêm thông tin và tài liệu:

ELECTROWATT-INFRA VIETNAM

Dự án Phát triển Đô thị Đồng Hới

19 Quang Trung – Đồng Hới, Quảng Bình

ĐT: 052 821 378; Fax: 052 821 374

Email: ewedh@dng.vnn.vn



**Dự án Phát Triển Đô thị Đồng Hới do
Cơ quan Hợp tác và Phát triển Thụy Sĩ tài trợ**