

Tại sao 70% chương trình thay đổi thất bại?

Một con số gây chấn động từ các nghiên cứu (ví dụ: Balogun et al., 2014) cho thấy phần lớn các sáng kiến thay đổi không đạt được mục tiêu.

Hậu quả không chỉ là kinh tế mà còn là tổn thất nặng nề về con người (Beer & Nohria, 2000).

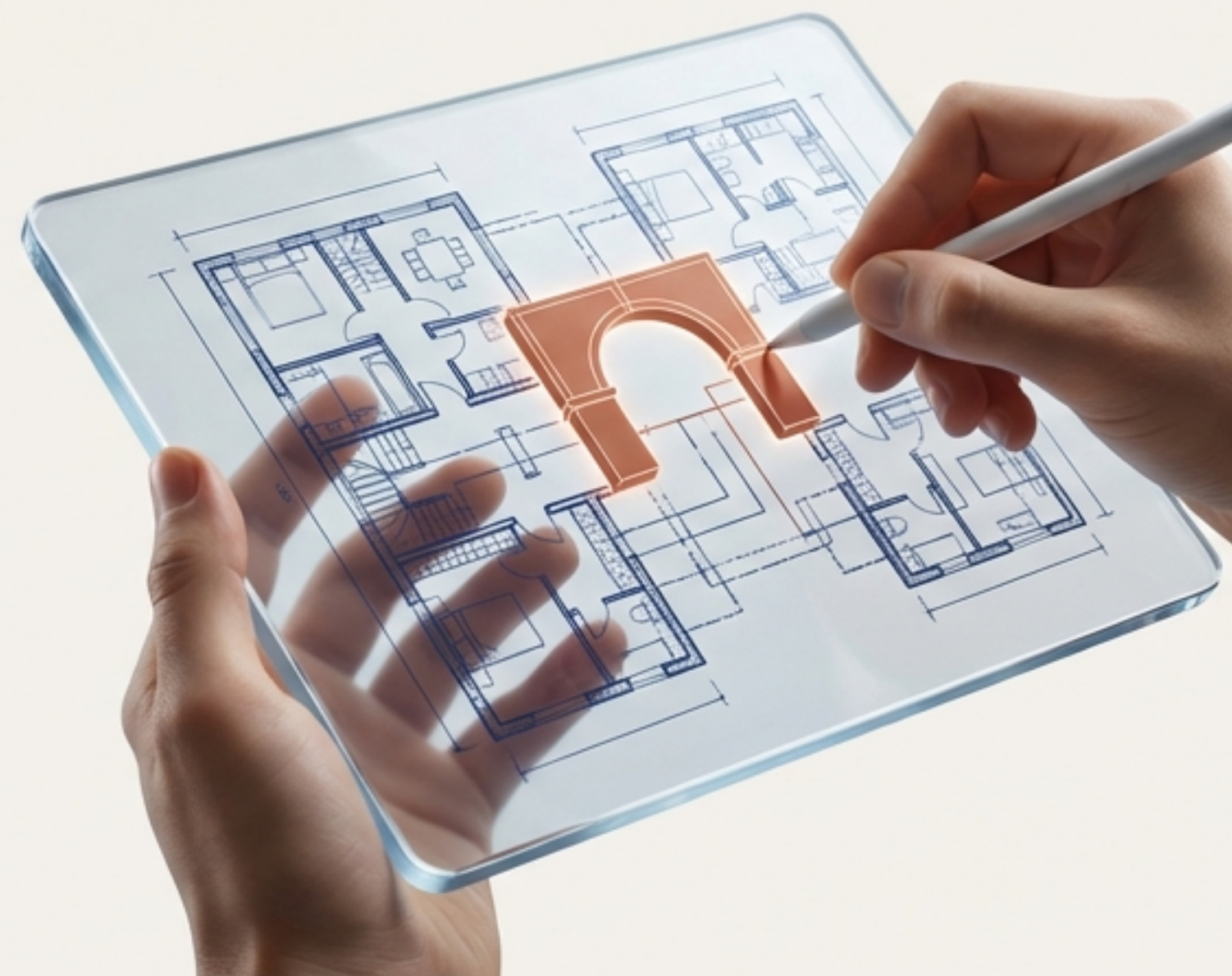
Giữa bối cảnh này, HR có một vị trí độc nhất để trở thành kiến trúc sư cho sự thay đổi thành công, bằng cách tập trung vào lắng kính con người.



VAI TRÒ 1: NGƯỜI XÁC ĐỊNH NHU CẦU & NỘI DUNG THAY ĐỔI

Trong các tổ chức có **tư duy chiến lược**, **chuyên gia HR không chỉ thực thi mà còn tham gia vào giai đoạn đầu tiên:**

- Phân tích các động lực thay đổi (cạnh tranh, công nghệ, khủng hoảng).
- Xác định sự cần thiết và phạm vi của sự thay đổi.
- Đảm bảo mục tiêu thay đổi gắn liền với chiến lược con người và kinh doanh.



VAI TRÒ 2: NGƯỜI HỖ TRỢ & VẬN HÀNH QUY TRÌNH

HR cung cấp và hỗ trợ các quy trình nền tảng để thay đổi diễn ra suôn sẻ.

Truyền thông: Thiết lập các kênh giao tiếp hai chiều, đảm bảo thông điệp được truyền tải rõ ràng và nhất quán. Như Jacky Simmonds (Tui Travel) đã nói: “mọi người muốn được cập nhật ngay cả khi không có gì cụ thể để nói”.

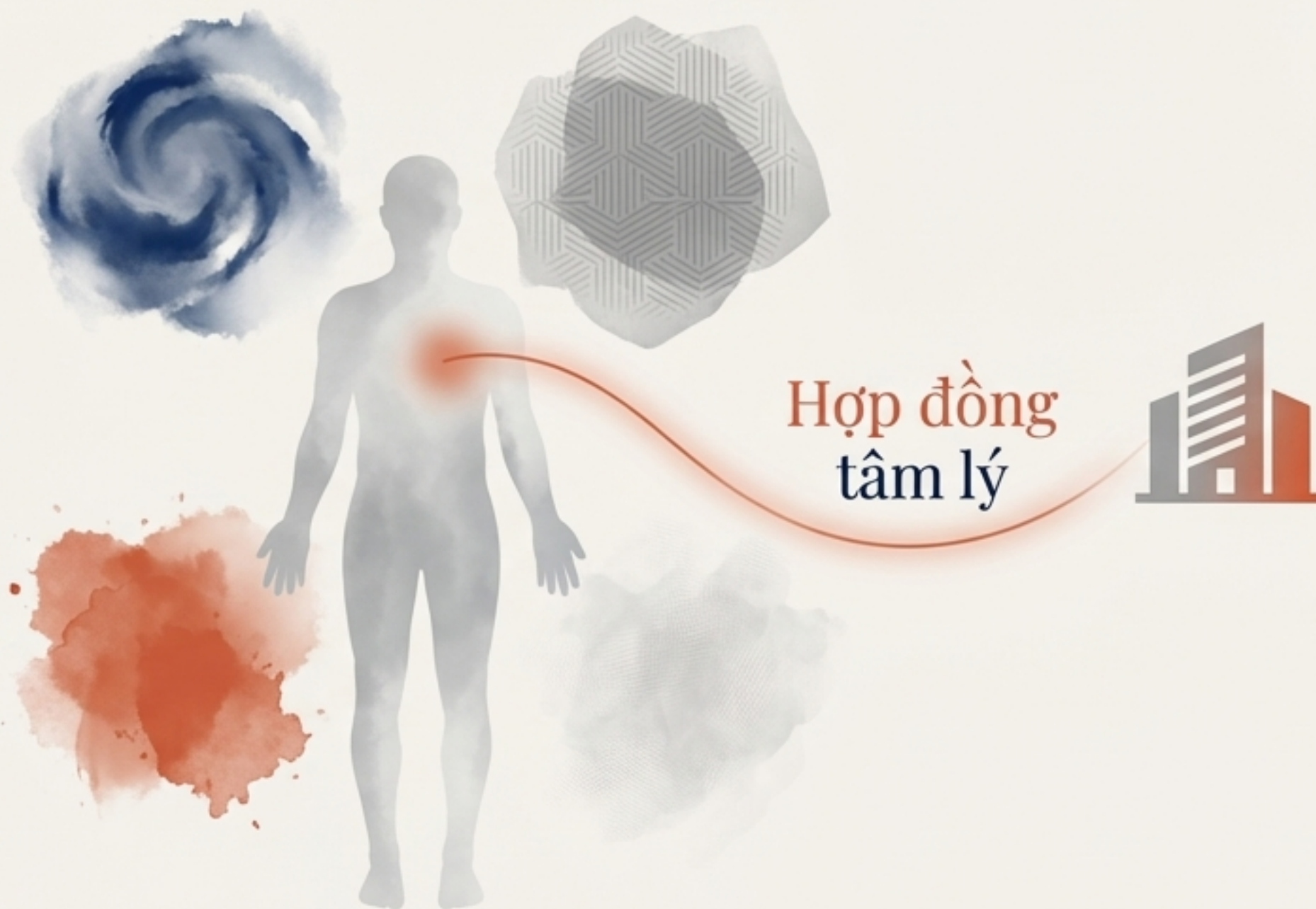
Đào tạo: Xây dựng các chương trình nâng cao kỹ năng và năng lực cần thiết cho trạng thái tương lai.



VAI TRÒ 3: NGƯỜI THẤU HIỂU PHẢN ỨNG CỦA NHÂN VIÊN

HR giúp lãnh đạo hiểu rằng thay đổi không chỉ là quy trình, mà là một trải nghiệm của con người.

Nhân viên có 4 loại phản ứng:
Hành vi, Nhận thức, Cảm xúc, Thể chất.
Quan trọng nhất: Sự thay đổi có nguy cơ phá vỡ **"Hợp đồng tâm lý"** – những kỳ vọng bất thành văn giữa nhân viên và tổ chức.
Khi hợp đồng này bị vi phạm, sự kháng cự là điều tất yếu.



VAI TRÒ 4: NGƯỜI THÚC ĐẨY SỰ THAM GIA CHỦ ĐỘNG

Sự thay đổi “do chúng ta làm” thì hứng khởi, nhưng “bị áp đặt lên chúng ta” thì gây phiền toái (Kanter, 1983).

HR có vai trò thiết kế và đề xuất các quy trình để nhân viên tham gia vào quá trình thay đổi một cách có ý nghĩa:

Tham gia định hình chi tiết của sự thay đổi.
Đưa ra phản hồi và nêu lên các mối quan ngại.
Tạo cảm giác kiểm soát và làm chủ.



VAI TRÒ 5: NGƯỜI KIẾN TẠO TƯ DUY DÀI HẠN & VĂN HÓA

Vượt ra ngoài việc quản lý một dự án thay đổi cụ thể, HR có trách nhiệm:

Khuyến khích **tư duy dài hạn**, chống lại áp lực “chỉ huy và áp đặt” ngắn hạn.

Nhúng các thay đổi **văn hóa** cần thiết vào cấu trúc của tổ chức.

Đảm bảo sự thay đổi hôm nay xây dựng nền tảng cho **sự thành công ngày mai**.



Nâng Tầm HR với Tư duy Phát triển Tổ chức (OD)

Sự kết hợp giữa HR và OD mang lại công cụ chẩn đoán hệ thống mạnh mẽ hơn.

****Tư duy 'Cỗ máy' (Lối cũ):** Coi tổ chức là một cỗ máy có thể sửa chữa, bỏ qua cảm xúc, áp đặt từ trên xuống.



Tư duy "Cỗ máy"



Tư duy "Hệ sinh thái Sống"

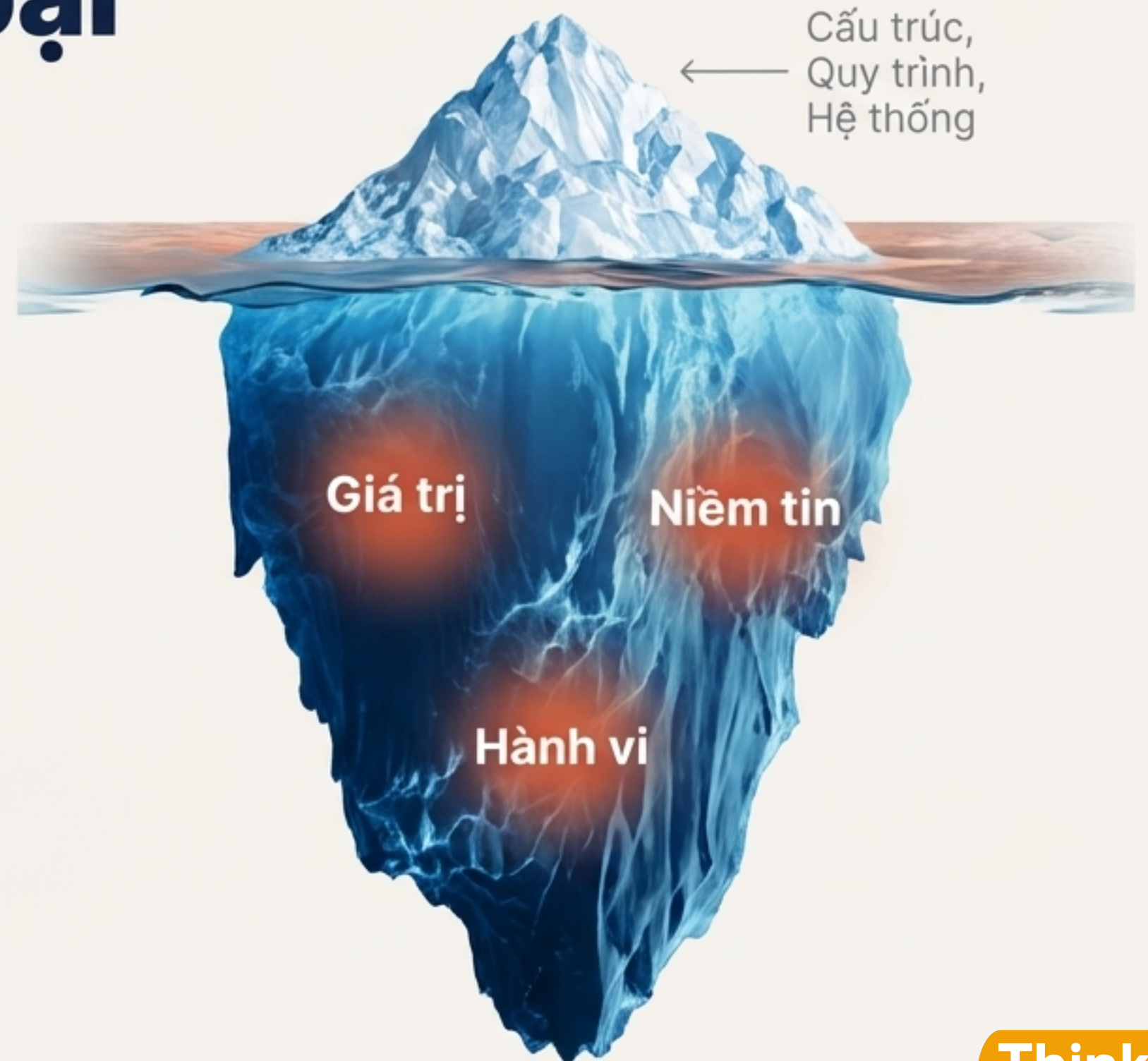
****Tư duy 'Hệ sinh thái Sống' (Lối mới của OD):** Coi tổ chức là một hệ thống sống, có khả năng thích ứng và tự tổ chức. Thay đổi là tự nhiên, cần được khơi dậy thay vì áp đặt. Tôn trọng các giá trị nhân văn và hướng tới sự phát triển toàn diện.

Quản trị những Yếu tố "Mềm": Nơi Thay đổi Thành bại

Thành công của thay đổi không nằm ở cấu trúc hay quy trình, mà ở các yếu tố "mềm".

HR tập trung vào những khía cạnh khó quản lý nhất nhưng quan trọng nhất:

- **Giá trị:** Các nguyên tắc dẫn dắt.
- **Niềm tin:** Giả định của mọi người về cách thế giới vận hành.
- **Hành vi:** Cách mọi người thực sự làm việc hàng ngày.



Giữ vững Lời hứa: Đảm bảo Sự công bằng & Đạo đức

Trong suốt quá trình thay đổi, HR đóng vai trò **người giám sát và bảo vệ**:

- Đảm bảo quy trình thay đổi không vi phạm các **giá trị đạo đức cốt lõi**.
- Bảo vệ **sự đối xử công bằng** với tất cả nhân viên, đặc biệt là những người bị ảnh hưởng tiêu cực.
- Giữ gìn **'Hợp đồng tâm lý'** và **niềm tin** của nhân viên vào tổ chức.



Điểm tựa cho Quản lý Cấp trung

Quản lý cấp trung là những người chịu áp lực từ hai phía: áp lực chiến lược từ cấp trên và sự kháng cự từ nhân viên cấp dưới (Conway & Monks, 2011).

HR hỗ trợ họ bằng cách:

- Trang bị kỹ năng quản trị thay đổi và xử lý các cuộc đối thoại khó.
- Cung cấp thông tin rõ ràng và kịp thời để họ truyền đạt lại.
- Tạo ra một không gian an toàn để họ chia sẻ khó khăn.

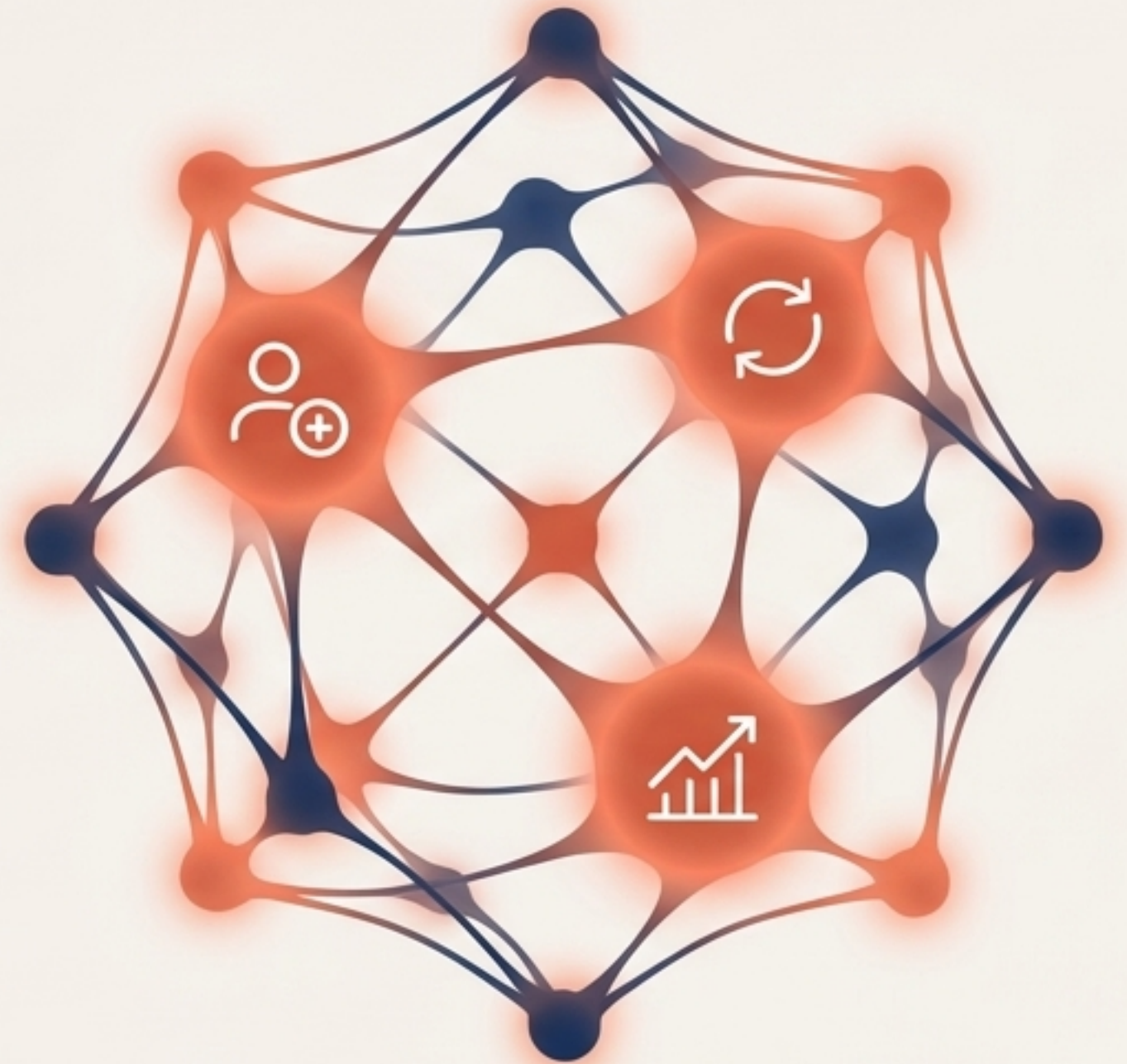


Xây dựng một Tổ chức "Sẵn sàng cho Thay đổi"

Cách tốt nhất để quản lý thay đổi là xây dựng một tổ chức linh hoạt (Agile) ngay từ đầu.

Vai trò của HR trong việc thiết kế sự linh hoạt này:

- **Tuyển dụng:** Lựa chọn những người yêu thích sự thay đổi, học hỏi nhanh.
- **Thiết kế công việc:** Luân chuyển nhân sự để tạo sự linh hoạt.
- **Quản trị hiệu suất:** Xây dựng quy trình linh hoạt, tập trung vào cả hiệu suất và sự phát triển năng lực tương lai.



Case study nhỏ: Capital One Financial Services thiết kế tổ chức "built-to-change" (Lawler & Warley, 2009).

Bài học từ Avinor (Phần 1): Lời hứa về sự Tham gia

Bối cảnh: Ngành hàng không Na Uy đối mặt thách thức kinh tế, cần tái cấu trúc để tồn tại.

Giai đoạn đầu của sáng kiến 'Take-off 05':

- **Sự đồng thuận rộng rãi:** Nhân viên và công đoàn hiểu tình hình và ủng hộ thay đổi.
- **Quy trình có sự tham gia:** Hợp tác chặt chẽ để xác định các thay đổi cần thiết.
- **Kết quả ban đầu:** Mức độ gắn kết cao, nhiều khoản tiết kiệm chi phí được xác định.



Bài học từ Avinor (Phần 2): Sự Phản bội và Sụp đổ

Cú sốc: Kế hoạch triển khai cuối cùng có quy mô, tốc độ và mức độ sâu sắc hơn nhiều so với thỏa thuận. Kỳ vọng của nhân viên bị phá vỡ.

Phá vỡ Hợp đồng tâm lý: Niềm tin bị hủy hoại. Quy trình thay đổi từ “tham gia” chuyển thành “áp đặt từ trên xuống”.

Hậu quả:

- Sự kháng cự bùng nổ từ các kiểm soát viên không lưu.
- Giao thông hàng không trên phần lớn Na Uy bị đình trệ.
- Dự án sụp đổ, CEO và giám đốc phải từ chức.

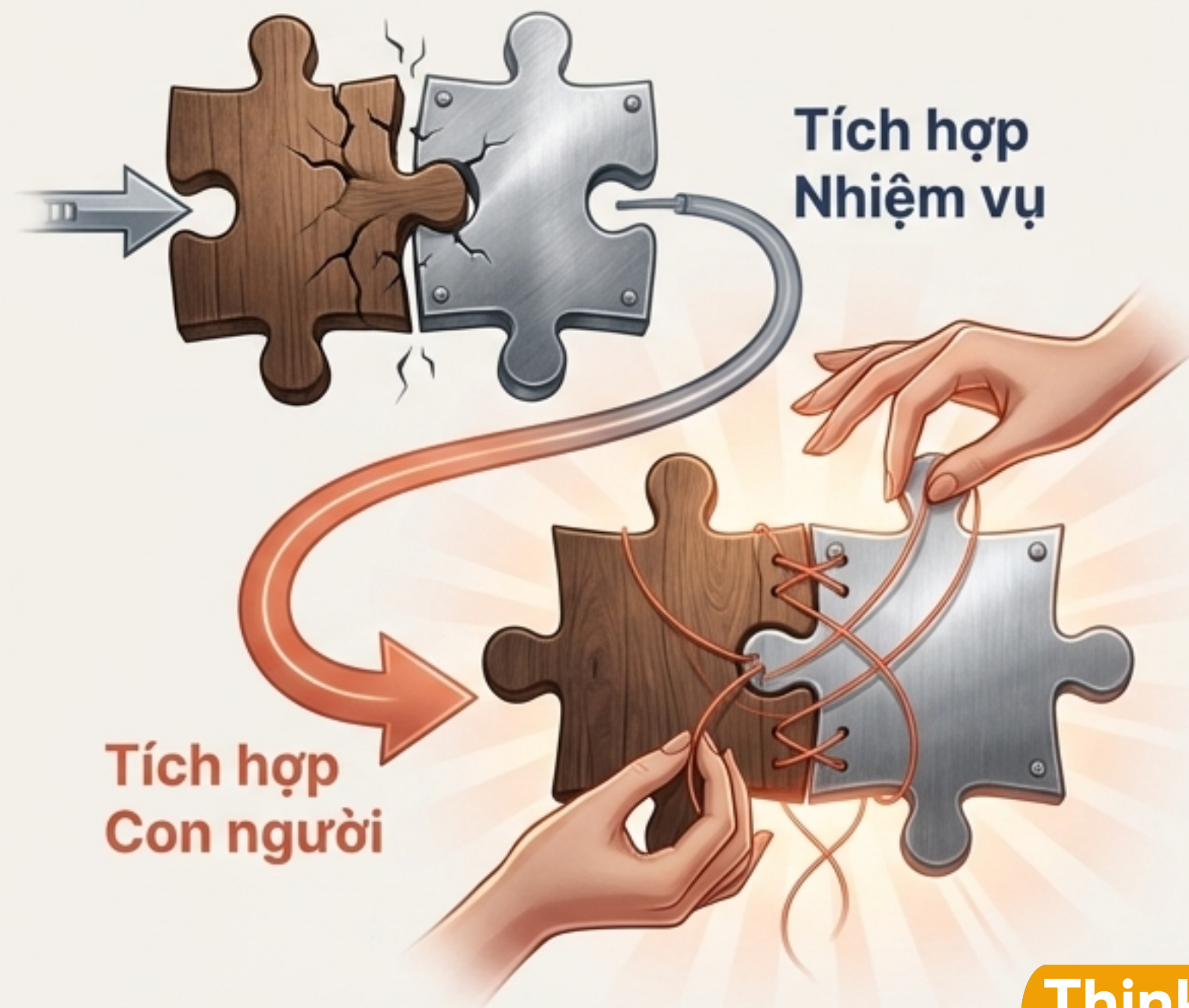


Bài học Áp dụng: Tích hợp Con người trong Sáp nhập & Mua lại

M&A là một dạng thay đổi cực đoan, thường thất bại vì chỉ tập trung vào 'Tích hợp Nhiệm vụ'.

Nghiên cứu của Bansal (2015) cho thấy các cảm xúc tiêu cực ít phổ biến hơn khi tổ chức đầu tư vào '**Tích hợp Con người**':

- Các hoạt động văn hóa chung (hội thảo, đào tạo).
- Các hoạt động chung không chính thức (câu lạc bộ thể thao).
- Tạo cơ hội giao tiếp, tương tác tại nơi làm việc.



Ba Nguyên tắc Cốt lõi của HR trong Quản trị Thay đổi



1. HR là Cầu nối Chiến lược:

HR phải tham gia từ đầu để kết nối chiến lược thay đổi với chiến lược con người, đóng vai trò kiến trúc sư.



2. Sự tham gia là Chìa khóa:

Giao tiếp và tạo điều kiện cho sự tham gia là yếu tố quyết định để vượt qua sự kháng cự và xây dựng quyền sở hữu.



3. Bảo vệ Hợp đồng Tâm lý:

Niềm tin là tài sản quý giá nhất. Mọi hành động phải củng cố, chứ không phá vỡ, hợp đồng tâm lý với nhân viên.

Nâng Tâm Tư Duy & Năng Lực Lãnh Đạo Theo Tiêu Chuẩn Quốc Tế

Thinking School là một tổ chức đào tạo quốc tế tiên phong tại Việt Nam, chuyên cung cấp các giải pháp giáo dục toàn diện nhằm phát triển kỹ năng tư duy phản biện, quản lý và lãnh đạo. Chúng tôi nổi bật với phương pháp đào tạo hiện đại, ứng dụng công nghệ số hóa và các case study thực tiễn, giúp học viên áp dụng hiệu quả kiến thức vào công việc và cuộc sống.

Tác Động Đã Được Chứng Minh



45.000+

Học viên đã tham gia



300+

Khách hàng doanh nghiệp



4.6/5

Điểm đánh giá trung bình của học viên (dựa trên 13 tiêu chí)



2000+

Ngày đào tạo đã triển khai

Chất Lượng Vượt Trội Được Công Nhận



Kiểm định bởi **FIBAA**: Hoạt động theo tiêu chuẩn chất lượng của Thụy Sĩ và Châu Âu.

Số 1

 về Đào tạo Tư duy phản biện tại Việt Nam

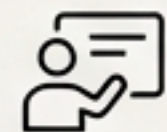
Vị thế dẫn đầu được khẳng định.

Hệ sinh thái đào tạo toàn diện



65+

Khóa học chuyên sâu



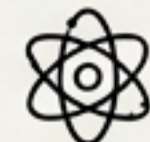
16+

Đội ngũ Giảng viên chuyên gia



Hệ thống học tập trực tuyến (LMS) và Ứng dụng di động (iOS & Android) đã được đăng ký bản quyền.

Tiên Phong Đổi Mới & Sáng Tạo



Doanh nghiệp Khoa học và Công nghệ: Được Sở KH-CN Tp.HCM công nhận, tiên phong trong số hóa quản lý và nội dung đào tạo.



Giải thưởng Sáng tạo TP.HCM: Nhận giải thưởng cho "Giải pháp nâng cao chất lượng dạy và học & quản lý đào tạo".

Hành trình phát triển bền vững



2018: Thành lập & phát triển hệ thống LMS 1.0



2019: Thành lập Thinking School Thụy Sĩ



2022: Đạt chứng nhận kiểm định FIBAA & nâng cấp hệ thống lên phiên bản 2.0

Kết Nối & Bắt Đầu Hành Trình Cùng Thinking School

Tư Vấn Trực Tiếp

📍 **Địa chỉ:** 127G Lê Văn Duyệt, P. 3, Q. Bình Thạnh, TP. HCM

☎ **Hotline:** 0909 00 64 09

✉ **Email:** info@thinkingschool.vn

🕒 **Thời gian làm việc:**

Thứ 2 – Thứ 6: 8h00 – 20h30

Thứ 7, Chủ nhật & Ngày Lễ: 10h00 – 20h30

Cập Nhật Tri Thức & Thông Tin Mới Nhất

Chúng tôi liên tục cập nhật những kiến thức mới, thông tin kỹ năng, chương trình ưu đãi, và các hoạt động cộng đồng trên các kênh mạng xã hội.



Quét để truy cập website và tìm hiểu thêm về các khóa học của chúng tôi.

Thinking
school
VN