

ĐỀ THI VÀ ĐÁP ÁN
THI KẾT THÚC HỌC PHẦN
Học kỳ 1 , năm học 2024 – 2025

I. Thông tin chung:

Tên học phần:	QUẢN TRỊ SỰ THAY ĐỔI TRONG TỔ CHỨC			
Mã học phần:	71MANA30073		Số tín chỉ:	3
Mã nhóm lớp học phần:	241_71MANA30073_01 và 241_71MANA30073_02			
Hình thức thi: Trắc nghiệm kết hợp Tự luận		Thời gian làm bài:	75	phút
Thí sinh được tham khảo tài liệu:	☐ Có		☒ Không	

II. Các yêu cầu của đề thi nhằm đáp ứng CLO

Ký hiệu CLO	Nội dung CLO	Hình thức đánh giá	Trọng số CLO trong thành phần đánh giá (%)	Câu hỏi thi số	Điểm số tối đa	Lấy dữ liệu đo lường mức đạt PLO/PI
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
CLO1	Giải thích được các khái niệm và nguyên tắc cơ bản của quản trị sự thay đổi trong tổ chức, bao gồm: Các loại áp lực dẫn đến sự cần thiết phải thay đổi; Các nguyên tắc liên quan đến việc phát triển và truyền thông sự cần thiết phải thay đổi; Các mô hình tiêu biểu của sự thay đổi; Các ảnh hưởng đến sự thay đổi...	Trắc nghiệm	60%	1 – 30	6	
CLO3	Có kỹ năng phân tích, tổng hợp, tư duy phản biện khi vận dụng kiến thức học phần để nhận diện những loại hình thay đổi cần thiết trong tổ chức, làm cơ sở cho việc phát triển các chiến lược và kế hoạch quản lý sự thay đổi hiệu quả.	Tự luận	40%	2 câu	4	

III. Nội dung câu hỏi thi

PHẦN TRẮC NGHIỆM (6 điểm/30 câu; 0.2 điểm/câu)

1. Nguyên tắc nào KHÔNG đề cập trong thiết lập mục tiêu?

- A. Thỏa mãn mọi thành viên
- B. Đo lường được
- C. Thực tế
- D. Dễ hiểu, dễ nhớ

ANSWER: A

2. Khi xem xét mục tiêu, KHÔNG cần lưu tâm đến ____.

- A. Yếu tố chủ quan
- B. Yếu tố chung và bộ phận
- C. Yếu tố trước mắt và lâu dài
- D. Yếu tố SMART

ANSWER: A

3. Chống đối có thể dưới hình thức ____.

- A. Các đáp án (i) (ii) (iii) đều đúng
- B. (i) Phê phán
- C. (ii) Im lặng
- D. (iii) Kháng cự công khai

ANSWER: A

4. Mọi thay đổi chỉ trở nên vững chắc khi nó thấm sâu vào ____, ____ của mọi nhân viên và thấm nhuần thành ____ của công ty.

- A. hành vi, thái độ; văn hóa
- B. thái độ, tinh thần; văn hóa
- C. tư tưởng, thái độ; luật lệ
- D. hành vi, cử chỉ; văn hóa

ANSWER: A

5. Can thiệp là tạo chất lượng đồng bộ, có nghĩa là ____.

- A. Các đáp án (i) (ii) (iii) đều đúng
- B. (i) Đồng bộ ở các khâu
- C. (ii) Đồng bộ ở các cá nhân

D. (iii) Đồng bộ trong mọi chính sách, qui trình

ANSWER: A

6. *“Truyền thông không chỉ thực hiện và dừng lại sau khi hoàn thành một giai đoạn triển khai thay đổi nào đó, mà nó sẽ diễn ra trong suốt cả quá trình thay đổi”* là nội dung thuộc bước nào của quy trình truyền thông?

- A. Truyền thông về kế hoạch và diễn biến của chương trình thay đổi
- B. Điều chỉnh nội dung truyền thông
- C. Thông tin về phản hồi của mọi thành viên
- D. Truyền thông những sáng kiến đóng góp

ANSWER: A

7. Điểm yếu chính của kênh truyền thông gián tiếp là gì?

- A. Gây khó khăn trong việc tiếp nhận phản hồi từ người nhận.
- B. Dễ dẫn đến hiểu sai ý nghĩa thông điệp.
- C. Thông tin dễ bị bóp méo và truyền sai lệch.
- D. Kết hợp cả ba điểm yếu trên.

ANSWER: A

8. Truyền thông khi thay đổi là để ____.

- A. Các đáp án (i) (ii) (iii) đều đúng
- B. (i) Giải đáp mọi thắc mắc
- C. (ii) Truyền đạt những sáng kiến đóng góp
- D. (iii) Điều chỉnh nội dung thay đổi khi cần

ANSWER: A

9. *"Tăng cường tương tác và cập nhật thông tin kịp thời để tạo sự đồng lòng trong hành động của tổ chức"* là biểu hiện của mục đích nào trong việc can thiệp giữa các nhóm?

- A. Thúc đẩy hợp tác chung giữa các nhóm để giảm thiểu xung đột.
- B. Xác định những điểm bất đồng chung giữa các nhóm.
- C. Giải quyết mâu thuẫn trực tiếp giữa các nhóm.
- D. Điều chỉnh thành viên giữa các nhóm.

ANSWER: A

10. Để tránh hiểu nhầm, nhà quản trị cần phải:

- A. Thực hiện đầy đủ các bước để đảm bảo thông tin rõ ràng và minh bạch.
- B. Tổ chức cuộc họp cởi mở để mọi người chia sẻ quan điểm.
- C. Luôn có mặt trong quá trình thay đổi để giải thích chi tiết hướng đi mới.
- D. nỗ lực hạn chế tối đa sự hiểu nhầm trong quá trình giao tiếp.

ANSWER: A

11. Khi tiến hành thay đổi, ta hạn chế việc hiểu lầm thông tin bằng ____.

- A. Các đáp án (i) (ii) (iii) đều đúng
- B. (i) Thông tin dễ hiểu
- C. (ii) Thông tin cụ thể
- D. (iii) Thông tin cập nhật các thay đổi

ANSWER: A

12. Tổ chức nên cung cấp thông tin cần thiết cho các bên liên quan, bao gồm: ____.

- A. Tất cả các đối tượng có liên quan đến sự phát triển và thành công của tổ chức.
- B. Các nhân viên có trách nhiệm và nghĩa vụ với tổ chức.
- C. Các nhà cung cấp, khách hàng và đối tác của tổ chức.
- D. Giám đốc văn phòng và các trung tâm.

ANSWER: A

13. Mục tiêu phát triển của tổ chức hướng đến: ____.

- A. Phát triển năng lực và tiềm năng của con người.
- B. Tăng cường lợi nhuận và sức cạnh tranh của doanh nghiệp.
- C. Hỗ trợ sự phát triển của các tổ chức khác.
- D. Không có đáp án nào đúng.

ANSWER: A

14. Mức độ tham gia “D” theo thang đo Likert Scale là ____.

- A. Tham gia không tích cực
- B. Tham gia tích cực nhất
- C. Tham gia tích cực
- D. Không tham gia

ANSWER: A

15. Hạn chế của diễn đàn học tập và đào tạo là ____.

- A. Cả 2 đáp án (i) và (ii) đều đúng
- B. Cả 2 đáp án (i) và (ii) đều sai
- C. (i) Không thường xuyên và liên tục
- D. (ii) Số lượng người tham gia hạn chế

ANSWER: A

16. Ý nào KHÔNG đúng khi phải can thiệp để điều chỉnh cấu trúc có liên quan?

- A. Điều chỉnh là điều bắt buộc
- B. Cấu trúc lỗi thời sẽ cản trở hiệu quả
- C. Cấu trúc đúng sẽ có kết quả tốt
- D. Rà soát, đánh giá và điều chỉnh là việc bình thường

ANSWER: A

17. “Tập trung vào việc thay đổi trách nhiệm và công việc cụ thể của nhân viên” – Ý này nói về phương pháp nào?

- A. Phương pháp dựa trên công việc
- B. Phương pháp dựa trên công nghệ thông tin
- C. Phương pháp thiết kế lại tổ chức
- D. Phương pháp dựa trên con người

ANSWER: A

18. Bước cuối cùng trong xác định tiến trình thay đổi là gì?

- A. Tiếp tục thay đổi và rút kinh nghiệm điều chỉnh.
- B. Tìm kiếm các giải pháp cho sự thay đổi.
- C. Chẩn đoán những vấn đề cần thay đổi của tổ chức.
- D. Thực hiện thay đổi.

ANSWER: A

19. Trong quá trình thực thi thay đổi, nhà quản trị nên ____.

- A. (i) Luôn theo sát phản ứng của nhân viên và đánh giá hiệu quả thực thi.
- B. (iii) Luôn minh bạch và giải thích rõ ràng về quá trình thay đổi cho mọi thành viên.
- C. (iii) Cung cấp cam kết và bảo đảm lợi ích cho nhân viên để họ yên tâm tham gia thay đổi.
- D. Thực hiện đầy đủ cả ba bước (i) (ii) (iii).

ANSWER: A

20. Phương pháp thiết kế lại tổ chức bao gồm: ____.

- A. Thay đổi cơ cấu tổ chức và quy trình làm việc để tối ưu hóa hiệu quả.
- B. Thay đổi cơ cấu tổ chức và đơn giản hóa công việc.
- C. Thay đổi quy trình làm việc và làm phong phú công việc.
- D. Không có đáp án nào đúng.

ANSWER: A

21. "*Chương trình thay đổi cao nhất, toàn diện nhất, và triệt để nhất*" – Ý này nói đến chương trình thay đổi nào?

- A. Chương trình tái lập tổ chức
- B. Chương trình cắt giảm chi phí
- C. Chương trình thay đổi văn hóa tổ chức
- D. Chương trình thay đổi cơ cấu

ANSWER: A

22. Phát triển tổ chức là một loạt các thay đổi có ____ và có ____ đối với một tổ chức đang hoạt động.

- A. kế hoạch; hệ thống
- B. kế hoạch; tính toán
- C. hệ thống; dự đoán
- D. hệ thống; thứ tự

ANSWER: A

23. Yếu tố nào KHÔNG phải là nguyên tắc trong một thông điệp?

- A. Người nhận luôn đồng tình với thông điệp.
- B. Người nhận phải hiểu rõ nội dung thông điệp.
- C. Từ ngữ sử dụng trong thông điệp phải rõ ràng.
- D. Trình tự ý tưởng trong thông điệp phải hợp lý.

ANSWER: A

24. Tiến trình của một đợt thay đổi tổ chức bao gồm mấy bước?

- A. 7 bước
- B. 6 bước

C. 5 bước

D. 4 bước

ANSWER: A

25. Trong thang đo Likert Scale có 9 mức độ ảnh hưởng, mức 1 thể hiện điều gì?

A. Ủng hộ nhưng không chủ động cung cấp sự hỗ trợ.

B. Trung lập (không phản đối cũng như không ủng hộ).

C. Xây dựng rào cản chống lại thay đổi với vùng chức năng riêng.

D. Chống lại sự thay đổi nhưng không thể hiện tiêu cực.

ANSWER: A

26. Khi tổ chức nhận thấy mục tiêu và kế hoạch hoạt động không đạt hiệu quả, nhà quản trị cần ____.

A. Can thiệp để điều chỉnh hoặc thay đổi kế hoạch trước đó.

B. Thực hiện những thay đổi để điều chỉnh hoặc thay đổi kế hoạch trước đó.

C. Can thiệp để điều chỉnh kế hoạch hoặc giữ nguyên kế hoạch trước đó.

D. Không có đáp án nào đúng.

ANSWER: A

27. Sự thành công của phản hồi khảo sát KHÔNG phụ thuộc vào yếu tố nào sau đây?

A. Thời điểm khảo sát sẽ được tiến hành bất cứ lúc nào nhà quản trị cấp cao đề nghị

B. Bảng câu hỏi phải đúng vấn đề và đánh giá được tương đối chính xác những cảm tưởng của người lao động

C. Sự nhiệt tình của các thành viên

D. Nhà quản trị cấp cao sẵn sàng can thiệp và tạo môi trường cởi mở

ANSWER: A

28. Để hình thành giải pháp cho chương trình thay đổi, cần những nhóm giải pháp nào?

A. Nhóm giải pháp về cơ cấu tổ chức, về con người, về nhiệm vụ, về công nghệ.

B. Nhóm giải pháp về cơ cấu tổ chức, về kỹ thuật, về nhiệm vụ.

C. Nhóm giải pháp về con người, về nhiệm vụ, về kỹ thuật, cơ cấu tổ chức.

D. Nhóm giải pháp về con người, về công nghệ, về kỹ thuật.

ANSWER: A

29. Các điểm tựa về vật chất được củng cố cho sự thay đổi là ____.

- A. Cung cấp thêm nguồn lực cho quá trình thay đổi.
- B. So sánh kết quả đạt được với mục tiêu đặt ra cho chương trình thay đổi.
- C. Đánh giá và giám sát tiến độ của chương trình thay đổi.
- D. Sử dụng các phương pháp tối ưu hóa thời gian và hiệu quả của thay đổi.

ANSWER: A

30. Khi đánh giá hiện trạng để lựa chọn hình thức thay đổi, các yếu tố môi trường quan trọng nhất nào quyết định đến sự thay đổi tổ chức?

- A. Khách hàng, công nghệ, đối thủ cạnh tranh và đội ngũ nhân viên.
- B. Môi trường bên trong, bên ngoài, vi mô, vĩ mô và đối thủ cạnh tranh.
- C. Môi trường vi mô và vĩ mô.
- D. Môi trường bên trong và bên ngoài.

ANSWER: A

PHẦN TỰ LUẬN (04 điểm)

Kodak: Bi kịch của người khổng lồ chối bỏ tương lai

Kodak, một cái tên từng là biểu tượng của ngành công nghiệp nhiếp ảnh, lại chính là nạn nhân của cuộc cách mạng số mà chính họ tạo ra. Đây là một trong những câu chuyện bi kịch nhất trong lịch sử kinh doanh, một lời cảnh tỉnh cho bất kỳ doanh nghiệp nào về sự cần thiết của việc thích ứng và đổi mới. Suốt thế kỷ 20, Kodak gần như thống trị ngành công nghiệp nhiếp ảnh. Họ xây dựng một đế chế dựa trên phim ảnh, máy ảnh và dịch vụ rửa ảnh, gắn liền với vô số kỷ niệm của hàng triệu gia đình trên khắp thế giới. Thương hiệu Kodak đồng nghĩa với chất lượng và sự tin cậy. Tuy nhiên, chính sự thành công vang dội này lại trở thành “gót chân Achilles” của họ.

Trớ trêu thay, chính Kodak đã gieo mầm cho cuộc cách mạng số. Năm 1975, kỹ sư Steve Sasson của Kodak đã phát minh ra máy ảnh kỹ thuật số đầu tiên. Tuy nhiên, thay vì nhìn thấy tương lai, ban lãnh đạo Kodak lại lo sợ phát minh này sẽ phá hủy “con gà đẻ trứng vàng” của họ – phim ảnh truyền thống. Họ đã quá tự mãn với thành công hiện tại, không lường trước được sức mạnh của công nghệ số và sự thay đổi trong nhu cầu của người tiêu dùng.

Trong khi Kodak chần chừ, các đối thủ như Canon, Sony và Fuji đã nhanh chóng nắm bắt cơ hội. Họ đầu tư mạnh vào nghiên cứu và phát triển máy ảnh kỹ thuật số, liên tục cải tiến sản phẩm, giảm giá thành và mở rộng thị trường. Những chiếc máy ảnh kỹ thuật số ngày càng nhỏ gọn, tiện lợi và chất lượng hình ảnh ngày càng được nâng cao, dần thay thế những cuộn phim truyền thống.

Kodak không phải là không nhận ra sự thay đổi. Họ cũng đã cho ra mắt một số dòng máy ảnh kỹ thuật số và đầu tư vào in ấn kỹ thuật số. Tuy nhiên, những nỗ lực này quá muộn màng và thiếu quyết đoán. Họ thiếu một chiến lược rõ ràng và dứt khoát để chuyển đổi sang kỷ nguyên số. Sản phẩm của họ không đủ sức cạnh tranh với các đối thủ đã có chỗ đứng vững chắc trên thị trường.

Năm 2004, Kodak chính thức ngừng sản xuất máy ảnh phim truyền thống tại Mỹ và Canada, một dấu chấm hết cho một kỷ nguyên. Tuy nhiên, ngay cả khi thừa nhận sự thất bại của phim ảnh truyền thống, Kodak vẫn chưa thể tìm được hướng đi đúng đắn trong kỷ nguyên số. Họ tiếp tục loay hoay với các chiến lược khác nhau, nhưng không có gì đủ sức để vực dậy công ty.

Cuối cùng, vào năm 2012, Kodak tuyên bố phá sản, một kết cục đáng buồn cho một tượng đài của ngành công nghiệp nhiếp ảnh. Sự sụp đổ của Kodak là một bài học đắt giá về tầm quan trọng của sự đổi mới, khả năng thích ứng và tầm nhìn chiến lược. Nó cho thấy rằng, dù thành công đến đâu, nếu không chịu thay đổi và đón đầu xu hướng, bất kỳ doanh nghiệp nào cũng có thể bị đào thải. Câu chuyện của Kodak là lời nhắc nhở cho tất cả chúng ta rằng, trong một thế giới công nghệ biến đổi không ngừng, chỉ có sự đổi mới liên tục mới là chìa khóa để tồn tại và phát triển.

Câu hỏi:

1. Theo bạn, sai lầm lớn nhất trong quản trị thay đổi của Kodak là gì? Phân tích nguyên nhân dẫn đến sai lầm đó? (2 điểm)
2. Hãy vận dụng mô hình quản trị thay đổi 8 bước của John Kotter, đưa ra các khuyến nghị giúp Kodak có thể tránh được thất bại? (2 điểm)

-----**HẾT**-----

ĐÁP ÁN PHẦN TỰ LUẬN VÀ THANG ĐIỂM

Phần câu hỏi	Nội dung đáp án	Thang điểm	Ghi chú
I. Trắc nghiệm		6.0	
Câu 1 – 30		0.2	
II. Tự luận		4.0	
Nội dung 1.	Sai lầm lớn nhất (1đ): Không dám thay đổi, bảo thủ với thành công hiện có Cụ thể, mặc dù các kỹ sư của Kodak đã phát minh ra máy ảnh kỹ thuật số từ rất sớm, nhưng ban lãnh đạo đã bỏ qua, không đầu tư phát triển và thương mại hóa công nghệ mới vì lo sợ ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh phim truyền thống. Nguyên nhân: (1đ) • Sự tự mãn với thành công trong quá khứ: (0.5 điểm): Kodak đang là thương hiệu thống lĩnh trong lĩnh vực phim, chưa nhìn nhận đúng tiềm năng của công nghệ số. • Thiếu tầm nhìn chiến lược dài hạn: (0.5 điểm): Ban lãnh đạo thiếu khả năng nhận định xu hướng thị trường, không thấy rằng máy ảnh kỹ thuật số là cuộc cách mạng không thể tránh khỏi.	2.0	
Nội dung 2.	Để tránh thất bại, Kodak có thể vận dụng mô hình John Kotter với các khuyến nghị cụ thể như sau:	--	

	• Bước 1: Tạo tính cấp bách (0.25 điểm): Kodak cần nhanh chóng nhận thức rõ ràng về sự thay đổi của thị trường, công nghệ và truyền thông rõ ràng, khẩn thiết đến toàn bộ nhân viên về tính cấp bách phải thay đổi. • Bước 2: Thành lập nhóm dẫn dắt (0.25 điểm): Xây dựng một đội ngũ lãnh đạo mạnh, có tầm nhìn, am hiểu công nghệ và quyết tâm dẫn dắt sự thay đổi. • Bước 3: Phát triển tầm nhìn (0.5 điểm): Kodak cần định hình lại tầm nhìn của mình, không chỉ là nhà sản xuất phim truyền thống mà phải trở thành nhà cung cấp các giải pháp ảnh số toàn diện. • Bước 4: Truyền thông tầm nhìn (0.25 điểm): Truyền thông mạnh mẽ và thuyết phục đến tất cả nhân viên về tầm nhìn mới và sự cần thiết phải thay đổi tư duy. • Bước 5: Trao quyền và loại bỏ trở ngại (0.25 điểm): Loại bỏ các rào cản về chính sách, quy trình, văn hóa để khuyến khích sáng tạo và thử nghiệm. • Bước 6: Tạo ra những thắng lợi ngắn hạn (0.25 điểm): Đặt ra những mục tiêu nhỏ trong ngắn hạn và khen thưởng các thành công đạt được nhằm tạo động lực. • Bước 7: củng cố kết quả và tiếp tục thay đổi (0.25 điểm): Không ngừng cải tiến sản phẩm, dịch vụ, phát triển thị trường, ứng dụng công nghệ mới.		
--	---	--	--

	Bước 8: Thể chế hóa những thay đổi (0.25 điểm): Gắn kết những thay đổi vào văn hóa doanh nghiệp. Đảm bảo rằng những thay đổi được áp dụng một cách nhất quán và bền vững. Cần xây dựng các chính sách, quy trình, hệ thống mới để hỗ trợ cho tầm nhìn và chiến lược mới.		
	Điểm tổng	10.0	

TP. Hồ Chí Minh, ngày 15 tháng 11 năm 2024

Người duyệt đề

Giảng viên ra đề

Nguyễn Vũ Huy

Phạm Thiên Vũ