

TRƯỜNG ĐẠI HỌC VĂN LANG
 ĐƠN VỊ: KHOA QUẢN TRỊ KINH DOANH

ĐỀ THI VÀ ĐÁP ÁN
THI KẾT THÚC HỌC PHẦN
 Học kỳ 2 , năm học 2023 – 2024

I. Thông tin chung:

Tên học phần:	QUẢN TRỊ SỰ THAY ĐỔI TRONG TỔ CHỨC		
Mã học phần:	DQT0390	Số tin chỉ:	3
Mã nhóm lớp học phần:	232_DQT0390_01		
Hình thức thi: Trắc nghiệm kết hợp Tự luận	Thời gian làm bài:	75	phút
Thí sinh được tham khảo tài liệu:	<input type="checkbox"/> Có	<input checked="" type="checkbox"/> 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%	1 câu	4	

III. Nội dung câu hỏi thi**PHẦN TRẮC NGHIỆM (6 điểm/30 câu; 0.2 điểm/câu)**

1. Phát triển tổ chức là:

- A.** Một loạt các thay đổi có kế hoạch và có hệ thống đối với một doanh nghiệp đang hoạt động.
- B.** Một số ít các thay đổi có kế hoạch và có hệ thống đối với một doanh nghiệp đang hoạt động.
- C.** Một loạt các thay đổi có kế hoạch và có không có hệ thống đối với một doanh nghiệp đang hoạt động.
- D.** Một loạt các thay đổi có kế hoạch và có không có hệ thống đối với một doanh nghiệp chưa hoạt động.

ANSWER: A

2. Để hạn chế việc chống đối lại sự thay đổi, nhà quản trị cần phải:

- A.** Hai ý (i) và (ii) đều đúng.
- B.** (i) Không sợ hãi sự chống đối.
- C.** (ii) Giúp các nhân viên không sợ sự thay đổi hoặc các hậu quả của nó.
- D.** Hai ý (i) và (ii) đều sai.

ANSWER: A

3. Yếu tố nào KHÔNG đúng về truyền thông?

- A.** Bộ phận truyền thông bắt buộc phải có trong doanh nghiệp
- B.** Truyền thông là việc làm thường xuyên
- C.** Truyền thông là quan trọng
- D.** Truyền thông là cần thiết

ANSWER: A

4. Trong quá trình thực thi sự thay đổi, nhà quản trị nên làm gì?

- A.** Giám sát phản ứng của nhân viên cũng như kết quả của họ.
- B.** Minh bạch và giải thích kịp thời với mọi thành viên về thực thi sự thay đổi.
- C.** Nhà quản trị cần có những động thái cam kết với mọi người đảm bảo những lợi ích mà họ đang có để họ yên tâm tham gia chiến dịch thay đổi.
- D.** Tất cả các ý đều đúng.

ANSWER: A

5. Thông điệp truyền tải cần xây dựng trên các nguyên tắc nào?

- A. Hai ý (i) và (ii) đều đúng
- B. (i) Sử dụng những từ ngữ rõ ràng, chính xác, ngắn gọn nhằm truyền tải nội dung một cách dễ hiểu.
- C. (ii) Thiết kế thông điệp một cách hợp lý, truyền đạt tới những người nghe mà mình muốn hướng đến.
- D. Hai ý (i) và (ii) đều sai

ANSWER: A

6. Phương pháp thiết kế lại tổ chức bao gồm:

- A. Thiết kế lại cơ cấu và thiết kế lại quy trình
- B. Thiết kế lại cơ cấu và đơn giản hoá công việc
- C. Thiết kế lại quy trình và làm phong phú công việc
- D. Không có đáp án nào đúng.

ANSWER: A

7. Dự đoán sự chống đối và phương án hành động để hạn chế nó, nhà quản trị cần làm gì?

- A. Tất cả các ý đều đúng.
- B. Lường trước những sự chống đối để dự phòng chúng và đưa ra các giải pháp ngăn chặn hành vi chống đối làm cản trở quá trình thay đổi.
- C. Luôn hiểu rằng tại sao người ta phản đối sự thay đổi và cần phải làm gì để chế ngự những sự phản đối đó.
- D. Nhận thức được các hình thức khác nhau của sự chống đối

ANSWER: A

8. Tổ chức nên cung cấp những dữ liệu cần thiết cho các bên hữu quan, những người quan tâm tới sự phát triển trong tương lai và sự thành công trong tổ chức, họ có thể là những người:

- A. Tất cả các ý đều đúng
- B. Những nhân viên có trách nhiệm và nghĩa vụ với tổ chức
- C. Nhà cung cấp, khách hàng, đối tác của tổ chức
- D. Giám đốc văn phòng trung tâm

ANSWER: A

9. Các phương tiện truyền thông được sử dụng ở kênh gián tiếp là gì?

- A. Bản tin
- B. Gặp gỡ trao đổi

- C. Phỏng vấn
- D. Thuyết trình truyền thống

ANSWER: A

10. Mức -2 trong thang đo mức độ ảnh hưởng được sắp xếp theo thang đo Likert Scale có ý nghĩa gì?

- A. Xây dựng rào cản chống lại sự thay đổi với vùng chức năng riêng
- B. Trung lập (không phản đối cũng như không ủng hộ).
- C. Chống lại sự thay đổi nhưng không thể hiện tiêu cực.
- D. Ủng hộ những không chủ động cung cấp sự hỗ trợ.

ANSWER: A

11. “Việc chú ý tăng cường tương tác và thông tin kịp thời để phối hợp hành động thống nhất trong tổ chức” là biểu hiện của mục đích nào trong việc can thiệp giữa các nhóm?

- A. Tổ chức hành động chung nhằm giảm xung đột giữa các nhóm
- B. Tìm ra rào cản chung
- C. Họp giải quyết xung đột
- D. Trao đổi thành viên

ANSWER: A

12. Trên thực tế, trong một số tổ chức, những thói quen cũ, cái bóng của quá khứ vẫn là một phần luôn hiện hữu. Nó thể hiện ở việc nào sau đây?

- A. Việc sử dụng các công việc mô tả lỗi thời không còn phù hợp với sự phát triển tổ chức.
- B. Phương pháp phỏng vấn tuyển dụng không đạt chất lượng sau khi phát triển tổ chức.
- C. Các tiêu chuẩn tuyển dụng không được cập nhật phù hợp với sự phát triển tổ chức
- D. Thiếu các cơ hội phát triển cá nhân thích hợp liên kết với tăng trưởng và phát triển tổ chức.

ANSWER: A

13. Ý nào sau đây KHÔNG đúng khi nói về “kênh thông tin bằng đối thoại”?

- A. Thường ít khi nhận phản hồi trực tiếp so với các kênh khác
- B. Có thể nhận và trả lời phản hồi nhanh
- C. Có thể giải thích mọi thắc mắc trong tập thể
- D. Là kênh hiệu quả

ANSWER: A

14. Các phương tiện truyền thông được sử dụng ở kênh trực tiếp là gì?

- A. Gặp gỡ trao đổi
- B. Thư điện tử (email)
- C. Thông báo
- D. Thư bưu điện

ANSWER: A

15. Ý nào sau đây KHÔNG đúng khi khảo sát để phản hồi?

- A. Cần lưu tâm đến những người có khuynh hướng đồng tình
- B. Cần lưu tâm đến những người chia sẻ trung thực
- C. Cần lưu tâm đến câu hỏi mà mọi người thường quan tâm
- D. Cần lưu tâm đến thời điểm khảo sát

ANSWER: A

16. Bất kỳ là thay đổi lớn hay nhỏ, nhà quản trị cần phải:

- A. Xem xét kỹ các bước từ hoạch định đến tiến hành triển khai.
- B. Phải được kết nối chặt chẽ với các mục tiêu và lịch trình được thiết lập.
- C. Các kết quả của quá trình thay đổi nhà quản trị phải giám sát liên tục và thống nhất.
- D. Cải tiến tổ chức với mục đích mang lại cho con người nhiều lợi ích hơn nữa.

ANSWER: A

17. Thay đổi đón đầu diễn ra khi nào?

- A. Khi các nhà quản trị thực hiện những thay đổi tổ chức nhằm đón trước những sự kiện sắp xảy ra hoặc khi tổ chức bước vào chu kỳ đầu của một xu hướng mới.
- B. Khi một tổ chức thực hiện những điều chỉnh căn bản, chính yếu trong cách thức kinh doanh.
- C. Khi một tổ chức bị buộc phải thay đổi nhằm đáp ứng lại một vài sự kiện được diễn ra trong môi trường bên trong và bên ngoài.
- D. Tất cả các phương án

ANSWER: A

18. Trước khi thực hiện thay đổi tổ chức thì cần phải làm gì?

- A. Thông tin ngay đến những người liên quan.

- B.** Xác định và sắp xếp lại những hành động cụ thể cần phải tiến hành để quá trình thay đổi diễn ra thành công.
- C.** Phân công rõ trách nhiệm của từng nhóm, từng lãnh đạo, từng bộ phận.
- D.** Tất cả các ý đều đúng.

ANSWER: A

19. Việc kết hợp hai hay nhiều phương pháp thay đổi sẽ mang lại hiệu quả gì cho một chương trình thay đổi?

- A.** Hai ý (i) và (ii) đều đúng
- B.** (i) Khai thác được các điểm tối ưu trong các phương pháp.
- C.** (ii) Bù đắp những hạn chế của một phương pháp mang lại.
- D.** Hai ý (i) và (ii) đều sai.

ANSWER: A

20. Các điểm tựa về vật chất được củng cố cho sự thay đổi đó là:

- A.** Cung cấp bổ sung các nguồn lực cho sự thay đổi.
- B.** So sánh những kết quả đạt được theo thời gian với mục tiêu đặt ra cho chương trình thay đổi.
- C.** Phải thường xuyên đánh giá và giám sát tiến trình thay đổi.
- D.** Đưa ra quyết định sử dụng các phương pháp để tối ưu hóa thời gian và kết quả của việc thay đổi cho tổ chức.

ANSWER: A

21. Trong quá trình thay đổi, sự can thiệp của tổ chức là cần thiết khi:

- A.** Tất cả các lựa chọn đều đúng
- B.** Kế hoạch hoạt động không đi đúng hướng
- C.** Có điều chỉnh hay thay đổi kế hoạch
- D.** Có nguy cơ không thực hiện được

ANSWER: A

22. Trong khi phân tích thực trạng, ý nào sau đây KHÔNG cần xem xét?

- A.** Cần thay đổi hay không cần thay đổi
- B.** Cần thay đổi toàn bộ hay từng phần
- C.** Thời điểm nào nên bắt đầu
- D.** Chuẩn bị đón nhận các gợn sóng xảy ra

ANSWER: A

23. Bài học kinh nghiệm thành công của CEO trên thế giới về mô hình tổ chức trong hoạt động doanh nghiệp là gì?

- A. Thay đổi để luôn là đối thủ cạnh tranh của thế giới.
- B. Thay đổi vượt lên cả loại hình nghề nghiệp.
- C. Thay đổi để luôn luôn học hỏi từ mô hình tiên tiến.
- D. Đột phá trong công nghệ sản xuất để có thể thiết kế, sản xuất chế tạo với chi phí thấp.

ANSWER: A

24. Nguyên nhân nào dẫn đến thay đổi thất bại?

- A. Tất cả các ý đều đúng
- B. Nhóm dẫn dắt thay đổi không có quyền lực.
- C. Không làm công tác truyền thông.
- D. Không có kết quả ngắn hạn.

ANSWER: A

25. Khi tổ chức thực hiện thay đổi, ai là động lực và là đối tượng chính để việc thực hiện phát triển tổ chức được thành công?

- A. Con người
- B. Khách hàng
- C. Nhà quản lý
- D. Đối tác

ANSWER: A

26. Để mọi người hiểu thông điệp và thực hiện các hành động mà thông điệp đưa ra, nhà quản trị cần đảm bảo nội dung của thông điệp như thế nào?

- A. Hai ý (i) và (ii) đều đúng
- B. (i) Cần có sự xác nhận rằng tổ chức thực hiện đầy đủ tất cả các bước chính của quá trình truyền thông và đã đạt được hiệu quả.
- C. (ii) Thông điệp được di chuyển một cách có hiệu quả nhất, nghĩa là nhanh nhất, rộng khắp và mọi người đều hiểu những gì họ cần thực hiện.
- D. Hai ý (i) và (ii) đều sai

ANSWER: A

27. Sự thành công của phản hồi khảo sát phụ thuộc vào:

- A. Tất cả các ý đều đúng
- B. Sự nhiệt tình của các thành viên trong tổ chức
- C. Bảng câu hỏi khảo sát được thiết kế và đề cập đúng vấn đề chủ yếu của người lao động

D. Quản trị cấp cao phải sẵn lòng hỗ trợ can thiệp

ANSWER: A

28. Câu nào sau đây mô tả ĐÚNG về hiệu ứng *Domino*?

A. Một phản ứng chuỗi xảy ra từ một điểm xuất phát và ảnh hưởng tới điểm kế bên theo dây chuyền

B. Hiệu ứng chống đối

C. Phản ứng không hài lòng xảy ra trong đám đông

D. Phản ứng tốt của tập thể

ANSWER: A

29. “Chương trình thay đổi cao nhất, toàn diện nhất, và triệt để nhất” – là 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

30. Thiết kế lại cơ cấu tổ chức cần phải làm như thế nào?

A. Định dạng lại sự phân phối quyền lực, trách nhiệm và sự kiểm soát trong tổ chức.

B. Tập trung vào những thay đổi về cơ cấu bên trong.

C. Tổ chức lại các phòng ban, thay đổi người phụ trách, hợp nhất hoặc tổ chức lại các bộ phận,...

D. Tất cả các ý đều sai.

ANSWER: A

PHẦN TỰ LUẬN (04 điểm)

Kết quả kinh doanh năm vừa qua của Công ty thiết kế nội thất Nhà Siêu Đẹp bị thua lỗ. Giám đốc An đã thuê tư vấn và thành lập ban cải tiến cho công ty để thực hiện kế hoạch cải cách cho doanh nghiệp của mình, phân bổ lại công việc trong công ty. Tuy nhiên, Giám đốc An chưa kịp thông báo về các công việc cần làm cho toàn công ty thì đã có nhiều lời đồn rằng việc cải cách sẽ chẳng đi đến đâu mà còn khiến nhân viên làm thêm nhiều việc, sẽ một số bộ phận được ưu ái hơn và nhiều người phải nghỉ việc. Nhân viên bắt đầu thể hiện thái độ chống

lại kế hoạch cải tiến khi liên tục tìm lý do tránh né các buổi góp ý về thiết kế kế hoạch. Nhân viên cũng cung cấp thông tin không đầy đủ cho các chuyên gia tư vấn.

Câu hỏi:

- 1) Xét theo cách thức thực hiện thay đổi, Giám đốc An đã thực hiện loại thay đổi gì? (0.5đ)
 - 2) Giám đốc An đã mắc phải sai lầm gì khi thực hiện thay đổi? (1.5đ)
 - 3) Nếu là Giám đốc An, bạn sẽ thiết kế quá trình thay đổi này như thế nào khi áp dụng mô hình 8 bước của Kotter? (2đ)
-

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	
Câu 1.	Thay đổi phản ứng lại (0.5đ)	0.5	
Câu 2.	<p>Các sai lầm:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Thay đổi là một quá trình chứ không phải chỉ đưa ra mỗi kế hoạch (0.5đ) - Ở vai trò người lãnh đạo, giám đốc An cần làm nhiều việc hơn là lập kế hoạch công việc và giao việc cho nhân viên (0.25đ), như dẫn dắt, theo dõi quá trình và hỗ trợ, tạo động lực... (0.25đ) - Thiếu nhận thức về sự từ chối/ phản kháng của nhân viên khi bắt đầu thay đổi (0.25đ), nên đã không có sự chuẩn bị từ đầu (0.25đ) 	1.5	
Câu 3.	<p>B1: Tạo tính cấp bách (0.25đ)</p> <p>B2: Thành lập nhóm dẫn đường (0.25đ)</p> <p>B3: Phát triển tầm nhìn và xây dựng chiến lược cho sự thay đổi (0.25đ)</p> <p>B4: Truyền đạt tầm nhìn thay đổi (0.25đ)</p> <p>B5: Trao quyền cho nhân viên (0.25đ)</p> <p>B6: Tạo ra các chiến thắng ngắn hạn (0.25đ)</p> <p>B7: củng cố kết quả và tạo nhiều thay đổi hơn (0.25đ)</p> <p>B8: Biến những thay đổi thâm nhuần vào văn hoá tổ chức (0.25đ)</p>	2.0	
	Điểm tổng	10.0	

-----HẾT-----

TP. Hồ Chí Minh, ngày 26 tháng 3 năm 2024
Giảng viên ra đề

Người duyệt đề

Nguyễn Vũ Huy

Phạm Thiên Vũ