

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%	4 câu	4	

III. Nội dung câu hỏi thi

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

1. Khi nhận thấy những mục tiêu và kế hoạch hoạt động của tổ chức không đi đúng hướng hoặc có nguy cơ không hoàn thành, lúc đó nhà quản trị cần làm gì?

- A. Có những động thái can thiệp để điều chỉnh hoặc thay đổi kế hoạch trước đó
- B. Có những động thái thay đổi để điều chỉnh hoặc thay đổi kế hoạch trước đó
- C. Có những động thái can thiệp để điều chỉnh hoặc không cần thay đổi kế hoạch trước đó
- D. Không có đáp án nào đúng

ANSWER: A

2. Bất kỳ thay đổi lớn hay nhỏ trong tổ chức, nhà quản trị cần phải ____.

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

ANSWER: A

3. 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

4. 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, bao gồm nhân viên, nhà cung cấp, khách hàng và đối tác.
- 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

5. Phát triển tổ chức là gì?

- A. Một chuỗi các thay đổi có kế hoạch và có hệ thống nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của một tổ chức.
- B. Một số ít các thay đổi có kế hoạch và có hệ thống được thực hiện trong một doanh nghiệp đang hoạt động.
- C. Một loạt các thay đổi có kế hoạch nhưng không có hệ thống được thực hiện trong một tổ chức đang hoạt động.
- D. Một loạt các thay đổi có kế hoạch và không có hệ thống được thực hiện trong một tổ chức chưa hoạt động.

ANSWER: A

6. 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

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

- A. (i) Thông tin ngay đến những người liên quan.
- B. (ii) 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. (iii) Phân công rõ trách nhiệm của từng nhóm, từng lãnh đạo, từng bộ phận.
- D. Tất cả các ý (i) (ii) (iii) đều đúng.

ANSWER: D

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

- A. Luôn theo sát phản ứng của nhân viên và đánh giá hiệu quả thực thi.
- B. Minh bạch và giải thích rõ ràng về quá trình thay đổi cho mọi thành viên.
- C. 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.

ANSWER: A

9. Để hạn chế sự phản đối đối với sự thay đổi, nhà quản trị cần ____.

- A. (i) Chuẩn bị kỹ lưỡng và giải quyết các mối lo ngại của nhân viên một cách hiệu quả.
- B. (ii) Không sợ hãi sự phản đối và đối mặt với nó một cách dứt khoát.
- C. (iii) Giúp nhân viên không sợ hãi sự thay đổi hoặc các hậu quả của nó.
- D. Tất cả các ý (i) (ii) (iii) đều sai.

ANSWER: A

10. Khi đánh giá hiện trạng để lựa chọn hình thức thay đổi, những yếu tố môi trường nào cần được xem xét kỹ lưỡng nhất?

- 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, đối thủ cạnh tranh.
- C. Môi trường vi mô và vĩ mô.
- D. Môi trường bên trong và bên ngoài.

ANSWER: A

11. Để dự đoán sự phản đối và đưa ra phương án hành động, nhà quản trị cần ____.

- A. Phân tích các nguyên nhân dẫn đến phản đối, đưa ra giải pháp ngăn chặn và chuẩn bị các phương án ứng phó.
- 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

12. Thay đổi đón đầu diễn ra khi nào?

- A. (i) 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. (ii) Khi một tổ chức thực hiện những điều chỉnh căn bản, chính yếu trong cách thức kinh doanh.
- C. (iii) 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 (i) (ii) (iii).

ANSWER: A

13. 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

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

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

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

ANSWER: A

15. Hộp giải quyết xung đột cần tiến hành mấy bước?

a. 4 bước

b. 5 bước

c. 6 bước

d. 3 bước

ANSWER: A

16. 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

17. 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

18. 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 nhưng không chủ động cung cấp sự hỗ trợ.

ANSWER: A

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

A. Một phản ứng chuỗi bắt đầu từ một điểm và ảnh hưởng đến các điểm kế tiếp theo một chuỗi liên hoàn.

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

20. 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. Sử dụng các công việc mô tả lỗi thời không còn phù hợp với sự phát triển của 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 của tổ chức.

D. Thiếu các cơ hội phát triển cá nhân thích hợp liên kết với tăng trưởng và phát triển của tổ chức.

ANSWER: A

21. Để hạn chế sự hiểu lầm, nhà quản trị cần phải:

- A. Tất cả các ý (i) (ii) (iii) đều đúng.
- B. (i) Chắc chắn rằng sự hiểu lầm không xảy ra hoặc nếu có xảy ra cũng sẽ là ít nhất.
- C. (ii) Tập hợp mọi người để thảo luận vấn đề của họ một cách cởi mở
- D. (iii) Tham gia trong quá trình thay đổi để giải thích rõ ràng định hướng mới.

ANSWER: A

22. Phản hồi khảo sát gồm mấy bước?

- A. 2 bước
- B. 3 bước
- C. 4 bước
- D. 5 bước

ANSWER: A

23. 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

24. Khi thiết kế lại cơ cấu tổ chức, yếu tố nào sau đây cần được ưu tiên hàng đầu?

- A. Định hình lại cách thức phân phối quyền lực, trách nhiệm và sự kiểm soát trong tổ chức.
- B. Tập trung vào việc thay đổi cơ cấu bên trong tổ chức.
- C. Thay đổi cách tổ chức các phòng ban và nhân sự.
- D. Tất cả các ý đều sai.

ANSWER: A

25. Câu nào 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 chóng.
- C. Có thể giải thích mọi thắc mắc trong tập thể.
- D. Là kênh truyền thông hiệu quả.

ANSWER: A

26. Thay đổi đón đầu diễn ra khi nào?

- A. Khi các nhà quản trị thực hiện những thay đổi tổ chức nhằm đón trước các sự kiện sắp xảy ra hoặc khi tổ chức bắt đầu tham gia vào một xu hướng mới.
- B. Khi tổ chức thực hiện những thay đổi cơ bản trong cách thức kinh doanh.
- C. Khi tổ chức bị buộc phải thay đổi để thích nghi với những thay đổi trong môi trường bên trong và bên ngoài.
- D. Tất cả các phương án đều đúng.

ANSWER: A

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

- A. Cung cấp thêm nguồn lực cho quá trình thay đổi, bao gồm tài chính, nhân lực, trang thiết bị...
- 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

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

- A. Luôn thay đổi để thích nghi với thị trường và trở thành đối thủ cạnh tranh mạnh mẽ.
- B. Thay đổi vượt lên cả loại hình nghề nghiệp.
- C. Luôn luôn học hỏi từ các 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

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

- A. Kết hợp nhiều nguyên nhân, bao gồm: thiếu sự hỗ trợ từ lãnh đạo, thiếu kế hoạch rõ ràng, thiếu sự tham gia của nhân viên, thiếu sự truyền thông hiệu quả...
- B. Nhóm dẫn dắt thay đổi không có quyền lực.
- C. Thiếu công tác truyền thông.
- D. Thiếu kết quả ngắn hạn.

ANSWER: A

30. “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. Tạo sự đồng lòng và phối hợp hành động giữa các nhóm để giảm thiểu xung đột.
- B. Tìm ra rào cản chung giữa các nhóm.
- C. Hợp giải quyết xung đột giữa các nhóm.
- D. Trao đổi thành viên giữa các nhóm.

ANSWER: A

PHẦN TỰ LUẬN (04 điểm)

Starbucks – Hành trình vượt qua bão tố và vươn tới đỉnh cao

Trong giai đoạn 2007-2008, Starbucks, chuỗi cửa hàng cà phê lớn nhất thế giới, đã trải qua một cuộc khủng hoảng nghiêm trọng, đe dọa đến sự tồn vong của thương hiệu. Giá cổ phiếu sụt giảm 42% trong năm 2007, biến Starbucks thành một trong những cổ phiếu có hiệu suất tệ nhất trên sàn Nasdaq. Tuy nhiên, dưới sự lãnh đạo của Howard Schultz, Starbucks đã thực hiện một cuộc “lái” ngoạn mục, vượt qua sóng gió và tiếp tục khẳng định vị thế số 1 trên thị trường, với doanh thu hàng năm đạt 10 tỷ USD và đội ngũ 150.000 nhân viên.

Cuộc khủng hoảng của Starbucks không hoàn toàn xuất phát từ lỗi của công ty. Giá nguyên vật liệu đầu vào tăng cao buộc Starbucks phải tăng giá sản phẩm, trong khi người tiêu dùng, đặc biệt là tại thị trường Bắc Mỹ, phải thắt chặt chi tiêu do lo ngại suy thoái và lạm phát. Điều này dẫn đến doanh thu sụt giảm đáng kể. Sự cạnh tranh từ các hãng đồ ăn nhanh như McDonald's, khi đó cũng bắt đầu bán cà phê, càng làm khó khăn thêm cho Starbucks.

Giữa bối cảnh đầy thử thách, Howard Schultz, sau 8 năm giữ chức Chủ tịch Hội đồng Quản trị, đã quay trở lại vị trí CEO vào giữa năm 2007. Ông đã triển khai một loạt biện pháp cải tổ mạnh tay, kéo dài trong hai năm, để vực dậy Starbucks từ bờ vực phá sản.

Schultz bắt đầu bằng việc lắng nghe ý kiến của nhân viên, tiếp nhận hơn 5.000 email góp ý ngay khi nhậm chức. Ông cũng lần đầu tiên trong lịch sử Starbucks thuê chuyên gia tư vấn bên ngoài và đầu tư vào chiến dịch quảng cáo toàn quốc trị giá hàng triệu đô la, thu hút 70 triệu lượt xem. Đồng thời, Schultz chú trọng đầu tư vào công nghệ, bổ nhiệm Chris Bruzzo, cựu nhân viên Amazon, làm Giám đốc Công nghệ để nâng cấp website và cải thiện hình ảnh trên mạng xã hội.

Về sản phẩm và dịch vụ, Schultz tập trung vào việc khôi phục giá trị cốt lõi của Starbucks. Tháng 1/2008, ông quyết định đóng cửa 7.100 cửa hàng tại Mỹ trong 3 tiếng rưỡi để đào tạo lại 135.000 nhân viên barista về nghệ thuật pha chế espresso hoàn hảo. Starbucks đã chịu khoản lỗ 6 triệu USD cho quyết định này, nhưng đổi lại, họ đã gửi đi một thông điệp mạnh mẽ về cam kết chất lượng. Schultz cũng giới thiệu loại cà phê rang Pike Place, yêu cầu các cửa hàng chỉ sử dụng cà phê nguyên hạt và xay tại chỗ, đồng thời bỏ bất kỳ cốc cà phê nào pha quá 30 phút. Tạm thời loại bỏ món bánh sandwich hâm nóng khỏi thực đơn cũng là một quyết định quan trọng, nhằm đảm bảo hương vị cà phê không bị ảnh hưởng. Sau đó, món bánh sandwich được cải tiến với nguyên liệu lạnh mạnh hơn và được đưa trở lại thực đơn.

Không chỉ tập trung vào sản phẩm, Schultz còn cải thiện trải nghiệm khách hàng bằng cách nâng cấp hệ thống máy tính tiền lỗi thời lên hệ thống mới, giúp tiết kiệm 700.000 giờ chờ đợi cho khách hàng. Ông cũng thay thế toàn bộ máy pha cà phê espresso bằng loại máy cao cấp Mastrena của Thụy Sĩ. Để tối ưu hóa hoạt động, Schultz đã tái cấu trúc chuỗi cung ứng, cải thiện đáng kể tỷ lệ giao hàng hoàn hảo từ 3/10 lên 9/10. Đồng thời, ông thực hiện chương trình tặng thưởng cho khách hàng, với tổng giá trị phần thưởng tích lũy trên thẻ lên tới 150 triệu USD vào tháng 7/2008. Starbucks cũng cải tổ bộ phận giải trí, tinh giản số lượng đĩa CD và sách trong cửa hàng.

Mặc dù phải đóng cửa 600 cửa hàng và sa thải 7% nhân viên vào năm 2009 để tiết kiệm chi phí, Schultz vẫn kiên quyết duy trì chế độ bảo hiểm y tế cho nhân viên, khẳng định các giá trị cốt lõi của công ty. Ông cũng cải tổ bộ máy lãnh đạo, bổ sung thành viên từ các công ty công nghệ vào Hội đồng quản trị. Cuối cùng, Starbucks đã thay đổi thiết kế toàn bộ cửa hàng, tạo không gian hiện đại và tinh tế hơn, đồng thời tăng lương cho nhân viên theo hiệu suất công việc và cam kết tăng gấp đôi lượng cà phê mua bán công bằng. Việc ra mắt sản phẩm cà phê uống liền VIA cũng là một thành công lớn, đánh dấu sự trở lại mạnh mẽ của Starbucks.

Câu hỏi:

1. Chỉ ra những khó khăn, thách thức mà Starbucks gặp phải trong giai đoạn 2007-2008 và phân tích nguyên nhân của tình trạng đó. (2 điểm)
2. Vận dụng mô hình thay đổi 3 giai đoạn của Kurt Lewin, phân tích các biện pháp mà Howard Schultz đã thực hiện để cứu vãn Starbucks. (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.	Nêu được các khó khăn, thách thức Starbucks gặp phải trong giai đoạn 2007-2008 (1 điểm): - Suy giảm doanh thu. (0.25 điểm) - Đóng cửa nhiều cửa hàng. (0.25 điểm) - Giá cổ phiếu tụt dốc. (0.25 điểm) - Cạnh tranh gia tăng từ các hãng đồ ăn nhanh. (0.25 điểm) Nêu được các nguyên nhân (1 điểm): - Starbucks mở rộng quá nhanh, thiếu kiểm soát dẫn đến giảm chất lượng dịch vụ. (0.5 điểm) - Starbucks đã quá tập trung vào tốc độ tăng trưởng mà quên đi điều làm nên thành công ban	2.0	

	đầu: chất lượng cà phê và trải nghiệm khách hàng xuất sắc. (0.5 điểm)		
Nội dung 2.	Phân tích các biện pháp mà Howard Schultz đã thực hiện để cứu vãn Starbucks theo mô hình Lewin: Giai đoạn 1: Rã Đông (Unfreezing) (0.5đ): - Thông báo rõ ràng về tình trạng khủng hoảng (ví dụ: Thư gửi cổ đông, tuyên bố với báo chí...). (0.25 điểm) - Đóng cửa 7.100 cửa hàng trong 3 tiếng rưỡi để đào tạo lại nhân viên, nhấn mạnh tính cấp thiết của việc thay đổi. (0.25 điểm) Giai đoạn 2: Thay đổi (Changing) (1đ): - Tập trung nâng cao chất lượng cà phê: đào tạo barista, cải thiện quy trình pha chế, tập trung vào nguồn gốc cà phê... (0.25 điểm) - Cải thiện trải nghiệm khách hàng: loại bỏ sản phẩm ảnh hưởng đến hương vị cà phê, nâng cấp máy móc, rút ngắn thời gian chờ đợi, áp dụng chương trình khách hàng thân thiết... (0.25 điểm) - Đầu tư vào công nghệ: Hệ thống POS mới, ứng dụng di động Starbucks,... (0.25 điểm) - Tái cấu trúc bằng cách đóng cửa hàng kém hiệu quả, sa thải nhân viên không phù hợp nhưng vẫn duy trì chính sách phúc lợi, thể hiện trách nhiệm xã hội và giữ chân nhân sự chủ chốt. (0.25 điểm)	2.0	

	Giai đoạn 3: Đóng Băng (Freezing) (0.5 đ): - Thiết lập những quy định, chính sách mới để củng cố các thay đổi (ví dụ: Quy trình vận hành mới, chuẩn đánh giá nhân viên, quy định về nguồn cung ứng...) (0.25 điểm) - Tiếp tục lắng nghe khách hàng, cải tiến và phát triển dựa trên những thay đổi ở giai đoạn trước (ví dụ: ra mắt sản phẩm, chương trình mới...), trao quyền cho nhân viên, xây dựng văn hóa doanh nghiệp mới... (0.25 điểm)		
	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