



5 Bài học từ các Nhà lãnh đạo Nhân sự trong năm 2021

Một năm đầy biến động
với nhiều sự thay đổi



Dẫn đầu với tầm nhìn và sự thích ứng đa dạng

Năm 2020 là một năm rất khác biệt so với các năm trước đó. Trong khi đại dịch toàn cầu làm thế giới của chúng ta bị đảo lộn, các cuộc biểu tình phản đối về việc bất bình đẳng chủng tộc, xã hội và giới tính đã đẩy lên sự hoài nghi về một lối sống xã hội mà chúng ta hằng mong muốn.

Trong năm vừa qua, doanh nghiệp đã phải đối mặt với những thách thức to lớn trong việc thích ứng với thay đổi, do tác động của đại dịch Covid-19. Ví như con đường học hỏi của mỗi doanh nghiệp được gia tăng đáng kể chỉ trong một khoảng thời gian ngắn. Để thích ứng kịp thời, các tổ chức đã nhanh chóng chuyển sang cách thức làm việc trực tuyến, hỗ trợ nhân viên về cả thể chất và tinh thần cũng như cân nhắc lại các cách tiếp cận để doanh nghiệp có được sự hòa hợp và đa dạng. Đồng thời, doanh nghiệp cũng nhìn lại văn hóa và sứ mệnh của doanh nghiệp để đáp ứng tốt hơn những kỳ vọng của nhân viên và khách hàng.

Dù năm 2020 là một năm đáng để quên ở nhiều khía cạnh nhưng cũng là năm đã dạy cho chúng ta những bài học quý giá trong việc thúc đẩy chuyển đổi nơi làm việc. Để hiểu rõ hơn về những bài học này, vào đầu năm 2021, KPMG đã mời những Giám đốc Nhân sự từ hai công ty hàng đầu là Chevron và Blue Shield, thảo luận về sự biến động của đại dịch toàn cầu đã ảnh hưởng đến tầm nhìn và chiến lược tổ chức của họ trong năm 2021.

2

Bài học 1: Nuôi dưỡng những giá trị của tổ chức

Trong năm qua, các công ty trên toàn cầu đã bắt đầu quan tâm đến các vấn đề nổi trội hiện nay bằng việc ủng hộ cho công lý, bình đẳng và lên án các hành vi bạo lực gây xung đột. Điều này phản ánh sự kỳ vọng ngày càng tăng của công chúng dành cho các hoạt động của doanh nghiệp.

Trong [KPMG 2020 CEO Outlook](#) - cuộc khảo sát toàn cầu hàng năm của KPMG cho các giám đốc điều hành, **2/3 (65%)** CEO nói về việc công chúng tin rằng các doanh nghiệp nên góp phần tham gia cải thiện những điểm còn thiếu sót của xã hội.

Đối với Bà Mary O'Hara từ Công ty Blue Shield của California, làm điều đúng đắn nên là điều tự nhiên, không có sự ràng buộc. Bà cho rằng: **"Chúng tôi cảm thấy việc nói lên tiếng nói của mình là một nghĩa vụ cao cả và đó thực sự là một cam kết của tổ chức để chúng tôi bảo vệ cho những gì được cho là đúng đắn". "Chúng tôi lên án vấn đề bạo lực – thứ luôn được coi là mối đe dọa đến sự bình đẳng. Và chúng tôi làm việc hết sức để loại bỏ sự bất công trong công ty, để thay đổi tư duy mọi người và cố gắng tạo ra một chế độ khen thưởng và trọng dụng nhân tài thực sự."**

Trong tổ chức, nhân viên luôn tìm kiếm các diễn đàn và kênh truyền thông, nơi mà họ có thể bày tỏ quan điểm và chia sẻ góc nhìn và mối quan tâm của mình một cách an toàn. Tuy nhiên, [Cuộc khảo sát của KPMG tại Mỹ năm 2020](#) cho thấy chỉ có 1/3 các công ty khuyến khích các cuộc đối thoại về chủ đề bất bình đẳng. Hiện tại, Công ty Chevron đang là tiên phong cho văn hóa cởi mở chia sẻ, Giám đốc Nhân sự Rhonda Morris giải thích: **"Chúng tôi đã thiết lập mạng lưới kết nối nhân viên trong hai thập kỷ qua. Các mạng lưới này đã giúp chúng tôi gắn kết với nhân viên và tổ chức các cuộc đối thoại về những chủ đề được xem là khó thảo luận". "Với nền tảng vững chắc ấy, chúng tôi đã có thể trò chuyện với nhân viên từ những vấn đề về giới tính cho đến những vấn đề liên quan đến chủng tộc. Chính điều này đã giúp công ty nâng cao văn hóa tổ chức và làm cho nhân viên của chúng tôi vô cùng tự hào."**

Mục đích của các doanh nghiệp là trở nên khác biệt. Với những tổ chức có thể sống với giá trị của mình, kết nối với nhân viên và đứng lên bảo vệ niềm tin thì nhiều khả năng họ sẽ giành được sự tin tưởng của khách hàng, đối tác và nhà đầu tư.

95%

các **chuyên viên nhân sự** nói rằng sứ mệnh và giá trị của tổ chức là điều quan trọng nhất khi đối mặt với COVID-19.



“

Chúng tôi cảm thấy việc lên tiếng là một nghĩa vụ cao cả và đó thực sự là một cam kết của tổ chức để chúng tôi bảo vệ cho những gì được cho là đúng đắn.

”

Mary O'Hara

Giám đốc Nhân sự,
Blue Shield, California

Bài học 2: Thích ứng và nâng cao trải nghiệm của nhân viên

Dại dịch toàn cầu đã buộc nhân viên mang toàn bộ công việc hàng ngày của họ về làm tại nhà. Các tổ chức buộc phải suy nghĩ lại toàn bộ các khái niệm trước đây về trải nghiệm của nhân viên, làm nổi bật các vấn đề về làm việc linh hoạt, sức khỏe tinh thần và thể chất hay nâng cao mức độ hỗ trợ công nghệ cho nhân viên.

Như Bà O'Hara đã chia sẻ, mức độ linh hoạt xung quanh cách thức và thời điểm thực hiện công việc đã thay đổi đáng kể. **“Chúng tôi đã phải nhanh chóng hơn trong việc cung cấp các công cụ và phương pháp làm việc cho nhân viên để hỗ trợ cho sự linh hoạt này. Nhận thấy nhiều nhân viên gặp những áp lực và căng thẳng từ cuộc sống gia đình, đặc biệt là với những nhân viên có người phụ thuộc, chúng tôi đã đưa ra chính sách cho phép nhân viên nghỉ phép trong nhiều giờ hoặc vài ngày để giảm thiểu căng thẳng và giải quyết các vấn đề cá nhân.”**

Sức khỏe tinh thần và thể chất đã trở thành một thách thức lớn khi người lao động ở khắp mọi nơi phải vật lộn với áp lực của việc bị xa cách và khối lượng công việc ngày càng tăng. Nhiều công ty đang phải cung cấp các khóa đào tạo và hỗ trợ để giải quyết những vấn đề này, đặt trải nghiệm của nhân viên làm ưu tiên hàng đầu của các nhà lãnh đạo, cùng với các cơ hội đối thoại hai chiều và tư vấn liên tục.

62% những người trả lời trong cuộc khảo sát nhanh mang chủ đề “Hiện thực mới trong nhân sự 2020” ([HR New Reality 2020](#)) của KPMG cảm thấy rằng Nhân sự là người chịu trách nhiệm cho trải nghiệm của nhân viên trong một tổ chức. O'Hara nói rằng những người làm quản lý nhân sự nên nhận ra **“sự tương đồng giữa trải nghiệm của nhân viên và trải nghiệm của khách hàng. Điều đó đồng nghĩa với việc tăng cường truyền tải các thông điệp chiến lược và giữ cho các kênh tương tác luôn mở, nhằm xây dựng sự kết nối tốt hơn giữa các nhà lãnh đạo và lực lượng lao động.”**

Trải nghiệm của nhân viên không chỉ là một tập hợp các quy trình mà còn phản ánh các giá trị và văn hóa của tổ chức. Khi chúng ta bước vào cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư và thiết lập những cách làm việc mới, các Nhà lãnh đạo nhân sự cần phải tiếp tục định hình trải nghiệm của nhân viên để thích ứng với một thế giới năng động vốn đang tạo ra các mô hình làm việc linh hoạt, kết hợp và các ứng dụng tự động hóa đa dạng.



KPMG CEO Outlook chỉ ra rằng



CEO đã thay đổi các chính sách để thích ứng văn hóa với môi trường làm việc trực tuyến.

Bài học 3: Lãnh đạo nhân văn

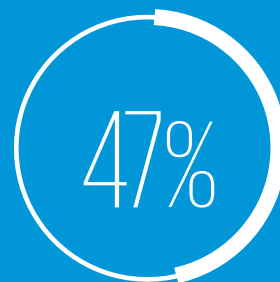
Mặc dù có thể cảm thấy sự xa cách khi làm việc từ xa nhưng nhân viên lại có thể trở nên gắn kết hơn theo nhiều cách khác nhau. Điều này khiến các nhà lãnh đạo suy nghĩ lại về cách kết nối với nhân viên, vượt ra khỏi phạm vi công việc, hướng đến những giá trị nhân văn.

Đại dịch đã xóa nhòa những khác biệt của cấp bậc truyền thống. Giờ đây nhân viên ở mọi cấp độ chia sẻ những trải nghiệm giống nhau. Morris chia sẻ trải nghiệm về sử dụng nền tảng truyền thông nội bộ của Chevron để đề cập đến những câu chuyện cá nhân ở nhà chống dịch của mình. **"Trước đây, hầu hết các tin nhắn cho nhân viên của tôi là thông báo về thay đổi chính sách, đào tạo, v.v. Bây giờ, tôi nói về chuyện con gái mình học tập trực tuyến và chuyện chăm sóc cho bố mẹ già – những câu chuyện mang tính chất cá nhân hơn. Đây là một phong cách lãnh đạo rất khác và nó giúp chúng tôi gắn kết hơn."**

Các công ty hàng đầu như Chevron và Blue Shield của California đang đầu tư đáng kể vào việc tăng cường năng lực lãnh đạo theo hướng này - không chỉ ở cấp điều hành mà còn trong toàn tổ chức. Những gì từng được coi là một "kỹ năng mềm" đang nhanh chóng trở thành một yêu cầu đối với các nhà lãnh đạo ở tất cả các cấp của tổ chức.



Gần một nửa



Các Giám đốc Nhân sự trong khảo sát nói rằng cá nhân họ đang từng bước nâng cao trải nghiệm và sức khỏe của nhân viên.

Bài học 4: Sự linh hoạt xây dựng sức bền về lâu dài

Biến động khủng khiếp trong năm 2020 nhấn mạnh sự cần thiết phải thích nghi và khả năng chống chịu, khi các văn phòng phải đóng cửa, chuỗi cung ứng quá tải và khách hàng yêu cầu những cách thức kinh doanh mới.

Hình thức làm việc trực tuyến trở nên phổ biến hơn bao giờ hết trong năm vừa qua. Những người trả lời khảo sát của chúng tôi dự đoán rằng khoảng 4 trong 10 nhân viên sẽ tiếp tục làm việc trực tuyến trong ít nhất hai năm tới. O'Hara cảm thấy các tổ chức sẽ chuyển sang mô hình "kết hợp", vì **"Sẽ không có gì thay thế được trải nghiệm làm việc trực tiếp; nó làm tăng khả năng đổi mới và sáng tạo bởi nhân viên cảm nhận được sự kết nối lớn hơn"**. Thật khó để xây dựng sự tin tưởng như vậy khi bạn không bao giờ gặp mặt trực tiếp các đồng nghiệp của mình."

Tuy nhiên, tính linh hoạt không chỉ là về địa điểm và thời điểm bạn làm việc. Morris cho rằng sự bùng phát bất ngờ của đại dịch và sự không chắc chắn về tương lai sau đó, đã buộc các tổ chức phải sẵn sàng thay đổi bất cứ lúc nào. **"Chúng tôi phải linh hoạt về mọi thứ và thay đổi quyết định liên tục. Chúng tôi có một lực lượng lao động phức tạp và phải liên tục sửa đổi kế hoạch trở lại làm việc để phù hợp với hoàn cảnh. Đối với một doanh nghiệp luôn tự hào về sự quy củ và hệ thống như chúng tôi, đây là một thay đổi lớn, nhưng tôi nghĩ đó cũng là một điều tốt, vì nó sẽ giúp chúng tôi thích nghi dễ dàng hơn với những biến động trong tương lai."**

Đây là bài học cho năm 2021, hơn thế nữa là sự cần thiết phải thích nghi cao với thay đổi, để các tổ chức có thể nhanh chóng phát triển các khả năng mới và thay đổi cách làm việc.

Chúng tôi phải linh hoạt về mọi thứ và thay đổi quyết định liên tục, điều chỉnh kế hoạch để phù hợp với hoàn cảnh.

Rhonda Morris

Giám đốc Nhân sự,
Chevron

Bài học 5: Thời kỳ mới, nhiệm vụ mới cho Nhân sự

6 trong 10 [người trả lời khảo](#) sát đồng ý rằng Người làm Nhân sự phải "hoàn toàn tái tạo và chuyển đổi" để phản ứng hiệu quả hơn với những biến động trong tương lai, nghĩa là giúp tổ chức nâng cao khả năng chống chịu bằng cách tạo ra trải nghiệm giúp thúc đẩy sự gắn kết nhân viên.

Và, trong thời đại mà mọi người đều nhìn vào sứ mệnh để đánh giá một tổ chức, các tổ chức phải hướng đến giá trị đạo đức trong cách thức lãnh đạo. [Trong cuộc khảo sát của KPMG tại Mỹ dành cho nhân viên](#) năm 2020, **58%** số người được hỏi tin rằng tổ chức của họ nên làm nhiều hơn để giải quyết bất bình đẳng và **51%** nói rằng các nhà lãnh đạo của họ là một phần vấn đề của đa dạng và hội nhập.

Các Giám đốc Nhân sự cần sự chân thành trong quản lý con người để làm gương. Cả Chevron và Blue Shield của California đã và đang đi đầu trong sự đa dạng, công bằng và hòa hợp, như Morris, Giám đốc Nhân sự của Chevron nói. **"Sự nhân văn là chìa khóa. Đa dạng và hòa hợp là giá trị số một trong phương châm của Chevron và đó thực sự là kim chỉ nam trong cách chúng tôi hoạt động kinh doanh trên toàn thế giới."**

O'Hara cũng đồng tình với quan điểm này. **"Chúng tôi có các mục tiêu về hội nhập và đa dạng. Chúng tôi đã duy trì tỷ lệ trả lương giữa nam giới và nữ giới cũng như các nhóm thiểu số trong các công việc tương đương trong nhiều năm qua."**

Trong một thế giới đầy biến động, Nhân sự có vai trò quan trọng trong việc định hình một lực lượng lao động nhạy bén và linh hoạt cho tương lai. Theo [KPMG 2020 CEO Outlook](#), "rủi ro về nhân tài" hiện được coi là mối đe dọa số một đối với tăng trưởng dài hạn, trong khi khảo sát nhân sự toàn cầu của chúng tôi xếp hạng việc "tái đào tạo" là việc quan trọng nhất cần làm với quản trị nguồn nhân lực.

[Định hình lực lượng lao động](#) có nghĩa là rà soát và đánh giá lại các vai trò truyền thống, để con người và máy móc làm việc cùng nhau một cách hiệu quả. Điều này đồng nghĩa rằng các công ty phải làm chủ sự thay đổi bằng cách liên tục đưa ra các kịch bản dự đoán tương lai, bao gồm việc dự đoán những kỹ năng nào sẽ cần thiết và tiếp cận các kỹ năng này một cách nhanh chóng, thông qua việc nâng cao kỹ năng cho đội ngũ hiện tại và kết nối với các nguồn lực bên ngoài.



90%

Chuyên viên nhân sự đồng ý rằng phòng Nhân sự đóng vai trò quan trọng trong việc thiết lập văn hóa tổ chức một cách đúng đắn.

2020 là một năm chứng kiến sự phát triển vượt bậc trong quá trình chuyển đổi số của các công ty. Đi cùng với đó là những kỳ vọng cao hơn cho mục đích kinh doanh của tổ chức và sự đổi mới, sáng tạo, hợp tác của bộ phận Nhân sự để mang đến sự nhân văn trong cách thức lãnh đạo của tổ chức.

Để biết thêm thông tin về cách các chuyên gia của KPMG có thể giúp bạn chuẩn bị cho tương lai của ngành Nhân sự, vui lòng liên hệ:

Phạm Hoàng Ngọc Linh

Thành viên điều hành

Tư vấn Con người và Thay đổi

E: lnpham@kpmg.com.vn

M: +84 837 921 983

Vũ Thị Lê Lan

Giám đốc

Tư vấn Con người và Thay đổi

E: llvu@kpmg.com.vn

M: +84 966 633 816

Đặng Thị Thu Hằng

Phó Giám đốc

Tư vấn Con người và Thay đổi

E: htdang@kpmg.com.vn

M: +84 932 335 979

Hà Nội

Tầng 46, Tòa tháp Keangnam Landmark 72, E6
Phạm Hùng, Mễ Trì, Nam Từ Liêm

T: +84 (24) 3946 1600

Tp. Hồ Chí Minh

Tầng 10, Tòa nhà Sun Wah, 115 Nguyễn
Huệ, Bến Nghé, Quận 1

T: +84 (28) 3821 9266

Đà Nẵng

D3, Tầng 5, Tòa nhà Indochina Riverside Towers,
74 Bạch Đằng, Hải Châu I, Hải Châu

T: +84 (236) 351 9051

Mọi thông tin trong tài liệu này đều là thông tin chung và không nhằm mục đích cung cấp tư vấn cho trường hợp cụ thể của bất kỳ tổ chức hay cá nhân nào. Mặc dù chúng tôi cố gắng cung cấp thông tin chính xác và cập nhật nhất một cách có thể, chúng tôi không thể đảm bảo rằng những thông tin này còn chính xác lúc người đọc nhận được hoặc sẽ duy trì tính chính xác này trong tương lai. Bất cứ ai cũng không nên quyết định hành động dựa trên những thông tin trong tài liệu này nếu không có sự tư vấn phù hợp từ các chuyên gia sau khi xem xét từng tình huống cụ thể.

© 2021 Công ty TNHH KPMG, Công ty TNHH Thuế và Tư vấn KPMG, Công ty Luật TNHH KPMG, Công ty TNHH Dịch vụ KPMG, đều là công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên được thành lập tại Việt Nam và là công ty thành viên trong tổ chức toàn cầu của các công ty KPMG độc lập, liên kết với KPMG International Limited, một công ty trách nhiệm hữu hạn theo bảo lãnh được thành lập tại Vương Quốc Anh. Tất cả các quyền được bảo hộ.

Tên và biểu tượng KPMG là nhãn hiệu thương mại được cấp phép sử dụng cho các công ty thành viên độc lập của tổ chức các công ty KPMG toàn cầu.



Quét mã QR để truy cập website: kpmg.com.vn

Email: kpmghcmc@kpmg.com.vn