



Xác lập lại những quy tắc chuyển đổi tổ chức

Tập trung vào con người là chìa khóa
giữ vững giá trị cho tổ chức



Chuyển đổi cách nhà lãnh đạo dẫn dắt thay đổi

Từ những nỗ lực của thế giới trong việc giải quyết những thách thức trong thời kỳ đại dịch, một bộ quy tắc mới cho đời sống và công việc đã được hình thành. Những phương thức giao tiếp quen thuộc giờ không còn hiệu quả. Đối mặt với tương lai không rõ ràng, các nhà lãnh đạo chịu nhiều áp lực hơn khi vừa phải điều chỉnh đời sống của bản thân và đồng thời dẫn dắt tổ chức qua những thay đổi nhanh hơn và phức tạp hơn. Chuyển đổi không còn được xem là một sự kiện nhất thời mà là một quá trình tiến hoá liên tục giúp trang bị cho lực lượng lao động sự sẵn sàng trước các tín hiệu thay đổi từ bên ngoài. Điều này đòi hỏi những năng lực và phẩm chất mới nhằm đạt được sự thành công:

- **Tạo điều kiện cho các nhà lãnh đạo thúc đẩy sự thay đổi trong bối cảnh đầy thách thức này.** Nâng cao khả năng đồng cảm ở các nhà lãnh đạo đối với nhân viên và cởi mở và minh bạch về định hướng của tổ chức.
- **Hình thành một văn hóa thích nghi với sự thay đổi và niềm tin nhằm tạo ra sự bền bỉ cho lực lượng lao động** trong việc hoàn thành mục tiêu kinh doanh liên tục bị thay đổi và áp dụng đổi mới thành công cho từng thách thức doanh nghiệp gặp phải.
- **Nâng cao tiếng nói của nhân viên và đặt họ ở vị trí hàng đầu trong quá trình thay đổi.** Điều này giúp duy trì động lực phát triển và hạn chế việc kiệt sức trong quá trình thay đổi

Dẫn dắt tổ chức thay đổi

Dẫn dắt tổ chức thay đổi sẽ tiếp tục là một lợi thế cạnh tranh cho các tổ chức trong tương lai. Dung hòa sự đa dạng về chính trị trong tổ chức ngày càng trở nên phức tạp, đặc biệt là khi ngày càng có nhiều quan điểm khác nhau đến từ lực lượng lao động đa thế hệ. Ngày nay, các nhà lãnh đạo phải khẳng định quan điểm cá nhân về các sự kiện chính trị, xã hội và thế giới hơn bao giờ hết. Tiếng nói và hành động của tổ chức (cũng như thời điểm của chúng) tạo ra sức thu hút và giữ chân nhân tài và khách hàng trung thành. Hơn nữa, sự gián đoạn chuỗi cung ứng, việc cuộc chiến nhân tài và sự mơ hồ về cách tái khởi động các nền kinh tế toàn cầu gây áp lực rất mạnh cho các doanh nghiệp.

Để vượt qua những vấn đề phức tạp và đôi khi hoàn toàn không liên quan đến ngành nghề của tổ chức, các nhà lãnh đạo cần kết hợp sự can đảm, bền bỉ với sự đồng cảm và khiêm nhường. Tuy nhiên, chúng tôi phát hiện rằng các nhà lãnh đạo hiện nay vẫn chưa sẵn sàng và chưa được trang bị cho các thử thách đòi hỏi một bộ kỹ năng khác với những kỹ năng cứng quen thuộc và cần thiết trong quá trình phát triển sự nghiệp. Thử thách ở đây nằm ở việc các kỹ năng lãnh đạo này không thường được dạy trong các khoá học truyền thống và rất khó thành thạo khi không có môi trường luyện tập phù hợp.

Sự đồng cảm là năng lực quan trọng thúc đẩy sự chuyển đổi. Các nhà lãnh đạo không nên bỏ qua việc cân nhắc quan điểm, kỳ vọng, mục tiêu và nỗi lo sợ của nhân viên. Dẫn dắt thay đổi sẽ khác với trải nghiệm sự thay đổi. Với vai trò lãnh đạo, chúng ta phải đặt bản thân vào vị trí của nhân viên để có thể kết nối với họ thay vì chỉ nhìn vào những mục tiêu đã định sẵn hoặc mối quan tâm cá nhân. Qua đó chúng ta thể hiện được sự đồng cảm một cách chân thành giúp gắn kết với nhân viên và tạo điều kiện cho các nhà lãnh đạo hình thành các hành vi tạo ra mối quan hệ đáng tin cậy.

Niềm tin là một yếu tố chủ chốt trong việc hình thành môi trường lý tưởng cho lãnh đạo và nhân viên tiếp nhận sự thay đổi. Các nhà lãnh đạo có thể cởi mở hơn về bản thân khi có niềm tin vào nhân viên. Họ có thể thừa nhận với nhân viên rằng mình không thể giải quyết mọi vấn đề và rất sẵn sàng học hỏi và phối hợp với nhân viên để đưa ra giải pháp mới. Niềm tin cũng tạo động lực cho các nhà lãnh đạo trở nên bền bỉ và chủ động đối phó với các vấn đề nhạy cảm mà nhiều người sẽ cố gắng lướt qua. Việc thể hiện khuyết điểm của người lãnh đạo, dù vô cùng áy náy, lại tạo cảm giác chân thành dẫn đến sự gắn kết giữa nhân viên với lãnh đạo và giúp nhân viên tự tin hơn trong những đóng góp của mình đối với tổ chức. Vì vậy, một văn hoá tổ chức dựa trên niềm tin là động lực không thể thiếu, đặc biệt trong chuyển đổi.

Tạo ra văn hóa của sự tin tưởng

Việc tái định hình văn hoá tổ chức hiệu quả trong môi trường hiện thực mới là một thử thách lớn cho các nhà lãnh đạo. Xây dựng một văn hoá của sự tin tưởng là vô cùng quan trọng nhưng lại trở nên khó khăn trong môi trường làm việc từ xa ngày nay. Điều này là do việc hình thành mối quan hệ và niềm tin khó có thể thực hiện hiệu quả qua các hình thức giao tiếp gián tiếp như email, điện thoại và màn hình máy tính. Khi các tổ chức liên tục phải thay đổi, quá nhiều dự án, ý tưởng phải được thực hiện, quá nhiều công việc phát sinh thêm, niềm tin của nhân viên vào đội ngũ lãnh đạo sẽ giảm đi.

Khi nhân viên không tin tưởng vào nhà lãnh đạo, họ sẽ ít giao tiếp với nhà lãnh đạo hơn và giữ lại các thông tin quan trọng, gây khó khăn cho việc hiện thực hóa tầm nhìn tổ chức. Do đó, các nhà lãnh đạo phải cân nhắc những thay đổi cần thiết (bắt đầu từ văn hóa và giá trị tổ chức) và dựa vào văn hoá để định hướng các hành vi giúp tạo niềm tin và thúc đẩy sự thay đổi đang diễn ra cho đội ngũ của mình.

Việc xây dựng nền tảng của lòng tin bắt đầu bằng việc các nhà lãnh đạo thiết lập và truyền đạt các ưu tiên rõ ràng và tuân theo cam kết này bằng hành động nhất quán. Niềm tin cũng có thể được xây dựng bằng nhiều hành động nhỏ như giải quyết những nỗi đau hiện tại, xác định những thời điểm quan trọng trong việc hỗ trợ nhân viên. Điều này cho phép tổ chức xây dựng một nền văn hóa có thể chống chịu được những thách thức đang diễn ra.

Hai năm vừa qua đã mang đến nhiều sự bất ổn. Nhiều người đã và đang kỳ vọng các nhà lãnh đạo có thể đưa ra giải pháp xử lý. Nhưng với những thay đổi liên tục diễn ra, chính các nhà lãnh đạo cũng không thể tự tin đưa ra một sự phản hồi thỏa đáng. Các nhà lãnh đạo phải thừa nhận rằng mình không luôn có mọi câu trả lời, không chỉ để thể hiện sự khiêm tốn mà còn là sự tin tưởng vào nhân viên. Bằng việc xây dựng môi trường làm việc với niềm tin và hỗ trợ nhân viên làm việc hiệu quả, niềm tin sẽ được hồi đáp và nhân viên sẽ nỗ lực đóng góp nhiều hơn cho tổ chức.

Nhìn chung, việc xây dựng các mối quan hệ có khả năng gây dựng niềm tin sẽ làm tăng sự phối hợp và hiệu suất làm việc cũng như phòng chống các hành vi tiêu cực có thể xảy ra trong môi trường làm việc từ xa. Việc chủ động xây dựng và củng cố văn hoá dựa trên niềm tin mang ý nghĩa quan trọng trong việc tạo ra nền tảng cho tổ chức phát triển trong thời kỳ đại dịch.

Quản lý danh mục chuyển đổi

Những sự thay đổi trong tầm kiểm soát giờ đã không còn nữa. Nhà lãnh đạo ngày nay phải đối mặt với vô số sự chuyển đổi diễn ra đồng thời. Nhân viên đang dần kiệt sức. Họ không biết rõ sự liên quan và ý nghĩa của các chuyển đổi cũng như những gì đang chờ đợi họ ở phía trước. Rắc rối hơn nữa là việc các nhà lãnh đạo cũng thường xuyên không có đủ thông tin và bối cảnh để giải đáp thắc mắc của nhân viên và họ phải ra quyết định dựa trên các ưu tiên được xác định. Trải nghiệm khắc nghiệt này có thể khiến nhân viên mất đi sự gắn kết và thúc đẩy họ rời khỏi công ty để đến với môi trường làm việc tốt hơn.

Việc lựa chọn danh mục chuyển đổi bằng cách cân nhắc những sự lựa chọn qua góc nhìn trải nghiệm nhân viên sẽ giúp nhà lãnh đạo đưa ra quyết định đúng đắn hơn. Tuy nhiên, các tổ chức vẫn đang gặp khó khăn trong việc quản lý các chuyển đổi diễn ra trong cùng một lúc. Việc chuyển đổi đang ngày càng trở nên phức tạp với nhiều công đoạn liên quan đến nhiều chức năng của tổ chức. Điều này dẫn đến sự cạnh tranh cho một lượng nguồn lực giới hạn và việc đánh mất tầm nhìn chiến lược cho những chuyển đổi cũng như sự nhìn nhận về tác động của những chuyển đổi này đến tổ chức và nhân viên. Vì vậy, việc lấy nhân viên là trọng tâm trong dẫn dắt sự thay đổi mang tính chất thiết yếu.

Để thực hiện điều này thành công cần có sự am hiểu về nhu cầu của nhân viên dựa trên thông tin dữ liệu. Bằng cách tận dụng các thông tin này, nhà lãnh đạo có thể nắm rõ những nhu cầu của nhân viên và quan trọng hơn, đó là đưa ra những quyết định giúp nâng cao trải nghiệm nhằm giữ chân nhân tài. Việc xác định mối quan hệ giữa các chuyển đổi và vai trò của nhân viên trong mỗi quy trình chuyển đổi cũng như khẳng định tầm nhìn của tổ chức sẽ giúp giảm sự bối rối khi triển khai nhiều ưu tiên khác nhau.

Tuy nhiên, khi thu thập dữ liệu cần cân nhắc rằng cảm nhận của mỗi người luôn luôn thay đổi. Một khẳng định từ 4 tháng trước đây có thể đã thay đổi. Vì vậy, dữ liệu cần phải mang tính linh hoạt trong việc định hình tác động của chuyển đổi đối với con người – khi nào họ bị tác động, tác động đến yếu tố nào trong công việc và ở mức độ nào - để có được những giải pháp linh hoạt nhằm giảm thiểu sự bối rối. Dữ liệu cũng có thể tạo điều kiện cho việc đưa ra quyết định giúp giải quyết các nỗi đau lớn nhất trong trải nghiệm nhân viên và tránh tạo ra các nỗi đau mới bằng cách quản lý thời gian nhân viên để họ có thể tham gia thiết kế, chuẩn bị cho thay đổi và thời gian tiếp nhận thông tin, cập nhật về những đổi mới trong giờ làm việc thường ngày của họ.

Quản lý danh mục chuyển đổi sẽ giúp nhà lãnh đạo hiệu quả hơn trong việc sắp xếp ưu tiên và truyền tải thông tin chuyển đổi với nhân viên. Khi đang thực hiện nhiều công tác chuyển đổi, việc sắp xếp ưu tiên đóng vai trò quan trọng nhằm duy trì năng lượng làm việc và sự gắn kết của nhân viên. Việc truyền tải kỳ vọng ở nhân viên và những ảnh hưởng của chuyển đổi một cách tích hợp cũng mang ý nghĩa tương tự, cho nhân viên thấy rằng các nhà lãnh đạo đang chủ động tìm cách gắn kết với nhân viên.

Kết luận

Không có một bí quyết thành công nào áp dụng được cho tất cả chuyển đổi. Tuy nhiên, việc đặt trải nghiệm của lãnh đạo và nhân viên làm trọng tâm là bước đầu trong việc xây dựng quá trình chuyển đổi minh bạch và gắn kết. Hãy bắt đầu bằng việc thiết lập các lộ trình chuyển đổi một cách có chủ đích và xác định mức độ đồng thuận của ban lãnh đạo với quá trình này như thế nào.

- 1** Ban lãnh đạo đã được đồng thuận về các ưu tiên của tổ chức để có danh mục chuyển đổi phù hợp chưa?
- 2** Các lãnh đạo đã hiểu rõ những kỳ vọng cũng như hình dung được cách thức họ sẽ dẫn dắt sự thay đổi chưa?
- 3** Nhân viên đã có được một kênh để nói lên tiếng nói của mình trong suốt quá trình chuyển đổi chưa?
- 4** Tác động của các chuyển đổi đến nhân viên có được xác định để làm cơ sở sắp xếp ưu tiên danh mục chuyển đổi hay chưa?
- 5** Khía cạnh nào của văn hoá cần thay đổi để tăng cường niềm tin trong tổ chức?

Một công ty sản phẩm tiêu dùng toàn cầu đã thực hiện chuyển đổi kinh doanh thông qua việc tích hợp chuyển đổi toàn bộ nền tảng lên đám mây cho toàn tổ chức. Trong lúc công ty đó đang quản lý nhiều chuyển đổi cùng một lúc giữa đại dịch, nhiều nhân viên cảm thấy bất ổn và lo lắng về vai trò và sự nghiệp của họ trong tương lai. Để giải quyết vấn đề này, KPMG đã giúp ban lãnh đạo công ty thể hiện sự đồng cảm bằng cách đặt nhu cầu của nhân viên làm ưu tiên hàng đầu trong quá trình đưa ra định hướng phát triển trong một thị trường kinh doanh bất ổn. Lấy văn hoá niềm tin làm điểm tựa, KPMG đã áp dụng thông tin dữ liệu để xác định nhận định của nhân viên, các vai trò chính đang hoạt động quá sức, và không biết cách sắp xếp ưu tiên công việc của bản thân. Với dữ liệu này, ban lãnh đạo của công ty đã có thể gắn kết với nhân viên một cách khác biệt qua các hoạt động có định hướng cho từng đối tượng để hướng dẫn và trả lời những thắc mắc về chuyển đổi trong tương lai. Hơn nữa, ban lãnh đạo đã giúp nhân viên sắp xếp ưu tiên công việc của mình bằng cách làm cho họ hiểu quan điểm danh mục chuyển đổi tác động đến mỗi bên liên quan và tạo điều kiện cho nhân viên tiếp tục định hướng phát triển một cách ý nghĩa. KPMG và ban lãnh đạo công ty cũng đã đưa ra giải pháp để trở nên hoàn toàn minh bạch trong việc họ có thể thể giải đáp một thắc mắc nào đó hay không (tuỳ theo đặc tính của sự chuyển đổi), cũng như tầm quan trọng của niềm tin trong công việc. Việc xây dựng một văn hoá tin tưởng đã tạo động lực cho nhân viên đối mặt với những thử thách mới và thành công trong dự án chuyển đổi.



Liên hệ với chúng tôi



Phạm Hoàng Ngọc Linh

Thành viên điều hành
Tư vấn Con Người và Thay Đổi
KPMG Việt Nam
E: lnpham@kpmg.com.vn
P: +84 837 921 983



Vũ Thị Lê Lan

Giám đốc
Tư vấn Con Người và Thay Đổi
KPMG Việt Nam
E: llvu@kpmg.com.vn
P: +84 966 633 816



Đặng Thị Thu Hằng

Phó Giám đốc
Tư vấn Con Người và Thay Đổi
KPMG Việt Nam
E: htdang@kpmg.com.vn
P: +84 932 335 979



Nguyễn Lê Quyên

Phó Giám đốc
Tư vấn Con Người và Thay Đổi
KPMG Việt Nam
E: qlnguyen@kpmg.com.vn
P: +84 912 816 999

Hà Nội

Tầng 46, Tòa tháp Keangnam Landmark 72,
Lô E6, Đường Phạm Hùng, Phường Mễ Trì,
Quận Nam Từ Liêm, Hà Nội, Việt Nam
T: +84 (24) 3946 1600

Tp. Hồ Chí Minh

Tầng 10, Tòa nhà Sun Wah,
115 Nguyễn Huệ, Phường Bến Nghé,
Quận 1, Tp. Hồ Chí Minh, Việt Nam
T: +84 (28) 3821 9266

Đà Nẵng

Lô D3, Tầng 5, Tòa nhà Indochina Riverside Towers,
74 Bạch Đằng, Phường Hải Châu I, Quận Hải Châu,
Tp. Đà Nẵng, Việt Nam
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.

© 2022 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