



Chuyển đổi mô hình làm việc tương lai

Triển khai mô hình làm việc kết hợp (hybrid) theo quy chuẩn mới

Trích lược từ ấn phẩm của PwC Australia
Tháng 10/2021

Thế giới việc làm đã thay đổi vĩnh viễn

Làm việc trực tuyến đã không còn xa lạ khi nhiều doanh nghiệp đã và đang áp dụng mô hình làm việc này ở một mức độ nào đó. Xu hướng làm việc từ xa tiếp tục được thúc đẩy và ngày càng trở nên mạnh mẽ khi Việt Nam phải đối mặt với làn sóng COVID-19 thứ tư và thực hiện giãn cách xã hội trong nhiều tháng. Giữa một thời kỳ đầy biến động, chúng ta có cơ hội được chứng kiến nhiều doanh nghiệp đã tư duy hoàn toàn mới để thay đổi cách thức hoạt động, thử nghiệm nhiều phương pháp mới và thích ứng nhanh với sự thay đổi của môi trường.

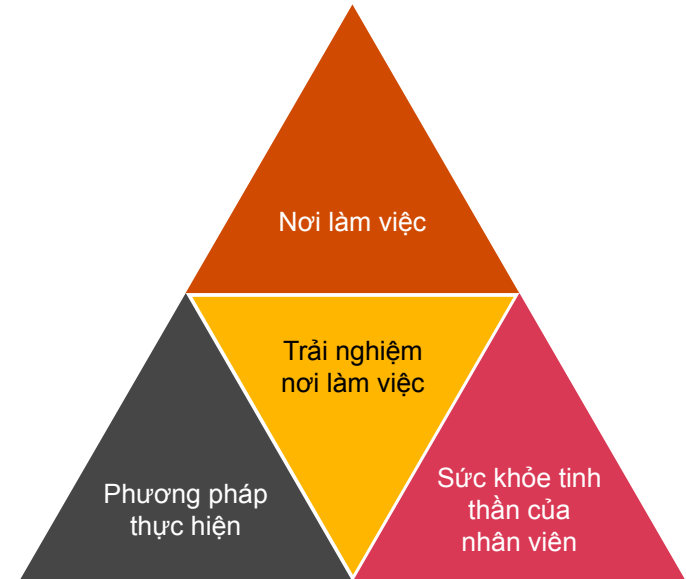
Không quay trở lại thời điểm trước đại dịch

Việt Nam bắt đầu nới lỏng giãn cách xã hội vào đầu tháng 10/2021 và các doanh nghiệp tại đây đang từng bước đưa nhân viên quay trở lại nơi làm việc. Tuy nhiên, khi Chính phủ thận trọng mở cửa đất nước, doanh nghiệp vẫn cần phải cảnh giác và áp dụng các biện pháp kiểm soát chặt chẽ để 'sống chung' an toàn với đại dịch.

Vì vậy, doanh nghiệp không thể kỳ vọng rằng nhân viên của họ đã sẵn sàng quay lại ngay lập tức. Theo Báo cáo mức độ sẵn sàng về kỹ năng số Việt Nam, 82% người tham gia khảo sát tin rằng làm việc từ xa sẽ trở nên phổ biến hơn, thậm chí sau đại dịch COVID-19. Điều này cho thấy nhân viên đã sẵn sàng đón nhận những thay đổi lâu dài hơn, chào tạm biệt năm ngày đi làm và chốn công sở khi họ đã dần quen với phong cách sống mới. Đây chính là thời điểm mà doanh nghiệp cần thiết lập mô hình làm việc mới, phù hợp hơn với bối cảnh hiện tại. Và đó chính là mô hình làm việc kết hợp (hybrid).

Vậy, làm thế nào để các doanh nghiệp triển khai và hưởng lợi từ mô hình làm việc này?

Báo cáo này được trích lược từ ấn phẩm cùng tên của PwC Australia, với tiêu điểm là Việt Nam. Trong báo cáo, chúng tôi đã đề xuất các chiến lược nhằm tối ưu hóa mô hình làm việc hybrid với bốn lĩnh vực trọng tâm.



Nhiều doanh nghiệp vẫn tập trung vào các mục tiêu ngắn hạn. Tuy nhiên, việc thúc đẩy tăng trưởng và xây dựng định vị giá trị nhân viên (employee value proposition) hấp dẫn đòi hỏi kế hoạch lâu dài. Để hỗ trợ các tổ chức hoạch định kế hoạch nhân sự tương lai, chúng tôi khuyến nghị các chiến lược sau đây trên ba phương diện.

Ngắn hạn

Phục hồi: Quay lại nơi làm việc

COVID-19 vẫn tiếp tục lây lan, nhưng Việt Nam đang dần trên đà phục hồi và bắt đầu có dấu hiệu ổn định trở lại. Trong bối cảnh đầy biến động, doanh nghiệp có thể thực hiện một số biện pháp ứng phó trong ngắn hạn góp phần tối ưu hoá việc người lao động quay trở lại nơi làm việc.

Trung hạn

Định hình: Hoạt động sau tiêm chủng

Sau khi phần lớn dân số đã được tiêm chủng, chúng ta có thể kỳ vọng vào những triển vọng lạc quan của nền kinh tế. Người dân sẽ không còn lo lắng nhiều về an toàn nơi công cộng và được phép đi lại thoải mái hơn. Trong bối cảnh này, doanh nghiệp cần thử nghiệm khi lên kế hoạch và định hình tương lai việc làm khi biên giới, doanh nghiệp và người dân đang dần thích ứng với trạng thái bình thường mới.

Dài hạn

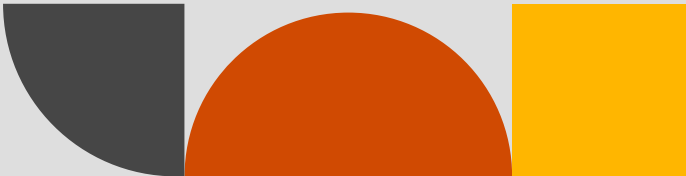
Sáng tạo: Thúc đẩy tăng trưởng trong tương lai

Với thời điểm hiện tại, luân chuyển quốc tế có vẻ xa vời. Tuy nhiên, sẽ đến một thời điểm Chính phủ sẽ mở cửa và doanh nghiệp có thể dễ dàng tiếp cận với nguồn nhân tài linh động. Đồng thời, chính sách cởi mở sẽ tiếp tục góp phần phát triển xuyên suốt lĩnh vực công và tư nhân. Đừng chờ đợi, hãy nắm bắt cơ hội để tái định hình địa điểm, thời gian và phương pháp làm việc.



1

Nơi làm việc



Thay đổi bộ mặt của nơi làm việc

Nhiều nhân viên Việt Nam mong muốn được làm việc linh hoạt từ xa. Trong khi đó, một số nhân viên khác ủng hộ làm việc tại văn phòng. Trong một khảo sát gần đây do ManPowerGroup thực hiện, 66% người tham gia khảo sát phản ứng tích cực về việc quay lại công sở sau thời gian giãn cách. Đồng thời, 42% mong muốn được làm việc tại nhà từ 3-4 ngày / tuần.

Mặt khác, người sử dụng lao động lại đưa ra nhiều ý kiến trái chiều khi lựa chọn mô hình làm việc phù hợp. Theo Khảo sát Xu hướng Tuyển dụng tại Việt Nam, hơn 41% doanh nghiệp sẽ cho phép áp dụng hình thức làm việc kết hợp (hybrid), trong khi gần 22% lựa chọn các ca làm việc linh hoạt (đặc biệt là trong lĩnh vực sản xuất). Tuy nhiên, một phần tư (25%) số doanh nghiệp tham gia khảo sát vẫn mong muốn duy trì hình thức làm việc toàn thời gian tại công sở. Nhìn chung, các nhà sử dụng lao động vẫn coi trọng phương án làm việc tại chỗ.

Không có một giải pháp chung nào phù hợp cho mọi tập thể. Doanh nghiệp cần phải tôn trọng và đáp ứng các lựa chọn khác nhau, cho phép nhân viên làm việc linh hoạt, đồng thời, hỗ trợ và trao quyền cho các nhóm. Bắt đầu bằng việc tìm hiểu quan điểm khác nhau của người sử dụng lao động và người lao động xoay quanh thay đổi mục đích của nơi làm việc.

Doanh nghiệp cần thiết lập chiến lược về nơi làm việc mà thuận tiện cho tất cả các bộ phận của doanh nghiệp. Chiến lược này không chỉ đơn thuần là tu sửa không gian. Làm thế nào để kết nối nhân viên? Làm thế nào để duy trì văn hóa doanh nghiệp khi nhân viên hiếm khi gặp nhau? Tạo ra không gian làm việc mà có thể thích nghi nhanh chóng với những thay đổi của môi trường đòi hỏi doanh nghiệp hành động một cách chiến lược.

Mục đích của văn phòng

Theo người sử dụng lao động:

- | | |
|----|---|
| #1 | Gia tăng năng suất làm việc của nhân viên |
| #2 | Mang lại không gian để gặp gỡ khách hàng |
| #3 | Giúp nhân viên hợp tác với nhau hiệu quả |
| #4 | Góp phần xây dựng văn hóa công ty |

Theo người lao động:

- | | |
|----|--|
| #1 | Hợp tác |
| #2 | Truy cập vào các thiết bị và tài liệu một cách an toàn |
| #3 | Gặp gỡ khách hàng hay đồng nghiệp |
| #4 | Cơ hội đào tạo và phát triển nghề nghiệp |



Khuyến nghị

Ngắn hạn - Phục hồi: Quay lại nơi làm việc

Đánh giá và hành động

Chiến lược về nơi làm việc đòi hỏi doanh nghiệp phải xem xét các chiến lược kinh doanh, nhân sự và văn hóa, tuân thủ và rủi ro, cũng như công nghệ và đào tạo - bên cạnh môi trường vật chất. Cần phải hiểu tâm lý của nhân viên, thảo luận với họ về những thách thức hiện tại và mục tiêu tương lai, đồng thời thu thập dữ liệu và thông tin góp phần xây dựng nơi làm việc tốt nhất trong tương lai.

Đừng để sự hoàn hảo cản trở tiến độ

Bên cạnh các biện pháp phòng, chống COVID-19 bắt buộc, doanh nghiệp cần thoải mái thử nghiệm và áp dụng phương pháp “thử nghiệm và rút kinh nghiệm” để xây dựng thành công không gian làm việc phù hợp. Nếu ta ngừng học hỏi và cải thiện, rất có thể đối thủ đang vượt lên. Và nơi làm việc sẽ đóng vai trò quan trọng trong việc thu hút và giữ chân nhân tài.

Trung hạn - Định hình: Hoạt động sau tiêm chủng

Tái định hình nơi làm việc với mục đích hỗ trợ làm việc nhóm và đáp ứng các phong cách làm việc khác nhau

Thiết kế lại không gian làm việc sao cho phù hợp với nhu cầu của nhân viên. Hạn chế sử dụng các phòng làm việc nhỏ và xây dựng nhiều không gian hỗ trợ làm việc nhóm, vừa đủ tính đa dạng để đáp ứng các nhu cầu và kỳ vọng khác nhau. Doanh nghiệp cần liên tục phát triển các không gian này khi nhu cầu sử dụng thay đổi.

Kết hợp một cách chiến lược các yếu tố vật chất và phi vật chất, biến nơi làm việc trở thành nơi nhân viên muốn tìm đến

Cho dù đó là phòng họp dành cho các phiên thảo luận chiến lược nhóm, không gian thiên nhiên thư giãn tinh thần, tổ chức chào đón và kết nối nhân viên hay công nghệ cho phép sắp xếp lịch làm việc một cách đơn giản, doanh nghiệp nên thiết kế không gian kết hợp các yếu tố vật chất và phi vật chất góp phần mang lại trải nghiệm liền mạch và lành mạnh cho nhân viên.

Dài hạn - Sáng tạo: Thúc đẩy tăng trưởng trong tương lai

Thừa nhận rằng COVID-19 không phải là đại dịch đầu tiên mà thế giới phải trải qua - và đây sẽ không phải là đại dịch cuối cùng

Doanh nghiệp cần chuẩn bị nơi làm việc của mình sẵn sàng cho tương lai, bao gồm: đảm bảo đủ khoảng cách giữa các nhân viên, giảm thiểu tắc nghẽn ở những khu vực có đông người qua lại, xem xét hệ thống điều hòa không khí và triển khai các công nghệ không chạm. Xác định đâu là yếu tố cố định trong trạng thái bình thường mới và lên kế hoạch theo kịch bản để doanh nghiệp có kế hoạch dự phòng và luôn sẵn sàng ứng phó với những biến động trong tương lai.

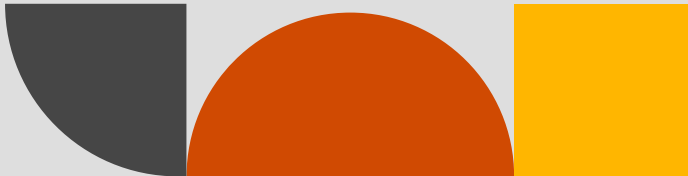
Linh hoạt hơn trong các danh mục bất động sản, về điều khoản cho thuê và thiết kế không gian làm việc

Đảm bảo các điều khoản cho thuê cho phép đưa ra các quyết định nhanh chóng hơn, nhằm ứng phó với thị trường đầy biến động trong tương lai. Đảm bảo không gian làm việc được thiết kế để dễ dàng thích nghi với các nhu cầu làm việc hiện đại.



2

Sức khỏe tinh thần
của nhân viên





Gia tăng tối đa cơ hội nâng cao sức khỏe tinh thần của nhân viên

Mô hình làm việc kết hợp (hybrid) không chỉ thách thức doanh nghiệp về địa điểm làm việc mà còn về thời gian và khối lượng công việc. Có thể thấy rằng, khối lượng công việc tăng lên khi nhân viên tham gia nhiều cuộc họp hơn và làm việc nhiều giờ hơn. Điều này đã tạo ra những thách thức mới đối với sức khỏe tinh thần và thể trạng của nhân viên.

Khi ranh giới giữa công việc và gia đình bị xóa nhòa, sức khỏe tinh thần trở thành mối quan tâm hàng đầu của doanh nghiệp sau COVID-19. Nhiều người Việt Nam cảm thấy căng thẳng, cô đơn, bị cô lập và kiệt sức trong thời gian giãn cách. Không ngạc nhiên, 78% người tham gia khảo sát của ManpowerGroup xếp hạng sức khỏe và tinh thần là phương diện ưu tiên hàng đầu trong công việc của họ.

Nhiều yếu tố có thể ảnh hưởng tới sức khỏe tinh thần của nhân viên. Tuy nhiên, yếu tố quan trọng nhất chính là lãnh đạo của doanh nghiệp, những người thiết lập và xây dựng văn hóa, những người đưa ra chính sách và khuyến khích nhân viên kết nối.

Doanh nghiệp cần đầu tư phát triển kỹ năng cho các lãnh đạo chuyên trách cấp cao và các lãnh đạo kiêm nhiệm như quản lý dự án và giám sát viên - những người gần gũi và thấu hiểu tâm tư, tình cảm của nhân viên hơn. Chiến lược này bao gồm cung cấp công cụ góp phần thúc đẩy và hỗ trợ môi trường nuôi dưỡng sức khỏe tinh thần nhân viên tại nơi làm việc, cũng như đào tạo để xây dựng các kỹ năng liên quan tới sự đồng cảm, trí tuệ cảm xúc, sự đa dạng và hòa nhập.

Điểm mấu chốt là doanh nghiệp cần điều chỉnh cũng như sử dụng các tài nguyên và nền tảng phù hợp với nhu cầu riêng của doanh nghiệp mình.

Để nắm bắt cơ hội do mô hình hybrid mang lại, doanh nghiệp nên ưu tiên và cải thiện sức khỏe tinh thần của nhân viên thông qua triển khai chiến lược có chủ đích. Chiến lược này cần phản ánh được:

- hiểu biết sâu sắc về tâm lý của nhân viên;
- và tác động của môi trường khi làm việc tại nhiều không gian và địa điểm khác nhau.



Khuyến nghị

Ngắn hạn - Phục hồi: Quay lại nơi làm việc

Mục tiêu nâng cao sức khỏe tinh thần phải được tích hợp vào vận hành doanh nghiệp

Mọi khía cạnh của vận hành nên được xem xét qua lăng kính của sức khỏe tinh thần. Chiến lược này không nhất thiết đòi hỏi thay đổi hàng loạt trên quy mô lớn - các hoạt động thực tế mà doanh nghiệp có thể thực hiện bao gồm khuyến khích nghỉ ngơi và hồi phục, xây dựng hình mẫu lý tưởng tại nơi làm việc, giám sát tỷ lệ nhân viên rời bỏ doanh nghiệp, quản lý quá trình đưa nhân viên trở lại nơi làm việc và đưa ra thông tin rõ ràng.

Trung hạn - Định hình: Hoạt động sau tiêu chuẩn

Rà soát và ưu tiên các khoản đầu tư cho sức khỏe tinh thần, từ các Chương trình Hỗ trợ Nhân viên đến nâng cao kỹ năng

Rà soát xem liệu chiến lược nâng cao sức khỏe tinh thần của doanh nghiệp mình đã phù hợp chưa và đã mang lại trải nghiệm và giá trị tương xứng cho nhân viên hay chưa. Hầu hết các doanh nghiệp đều có Chương trình Hỗ trợ Nhân viên, nhưng liệu các nhân viên có đang sử dụng chương trình này không, chương trình có giúp ích cho họ không và doanh nghiệp có nhận được kết quả rõ ràng từ chương trình không? Doanh nghiệp cũng cần chú trọng giải quyết vấn đề này ở mọi cấp bậc, bao gồm triển khai nâng cao kỹ năng cho cấp lãnh đạo, quản lý và nhóm.

Biên tập danh sách các chương trình nâng cao sức khỏe tinh thần phù hợp với đặc thù của doanh nghiệp

Xây dựng hướng dẫn về phương pháp quản lý các chương trình dựa trên bằng chứng xác thực (evidence-based), tài nguyên và công cụ phù hợp với nhu cầu, ngân sách và lực lượng lao động của doanh nghiệp mình.

Dài hạn - Sáng tạo: Thúc đẩy tăng trưởng trong tương lai

Các giải pháp kỹ thuật số cung cấp thông tin và hỗ trợ ẩn danh nghiêm ngặt

Doanh nghiệp nên xem xét sử dụng các công cụ kỹ thuật số góp phần phát triển khả năng và kiến thức về sức khỏe tinh thần trong mục tiêu dài hạn. Còn nhiều nhân viên không tham gia các chương trình này vì sợ gặp phải bất lợi cho bản thân. Vì vậy, các công cụ dựa trên bằng chứng xác thực (evidence-based) sẽ bảo vệ danh tính của nhân viên và trao quyền cho họ truy cập các tài liệu liên quan.



3

Phương pháp
thực hiện



Mô hình hybrid ảnh hưởng đến tính an toàn, quản lý hiệu suất và rủi ro

Làm việc trên nhiều địa điểm và không gian có thể rất phức tạp và khó quản lý. Để bảo vệ và hỗ trợ nhân viên, doanh nghiệp cần đảm bảo quy trình và hệ thống có thể góp phần nâng cao hiệu suất hoặc năng suất của lực lượng lao động đang làm việc tại văn phòng, tại nhà hoặc ở một nơi thứ ba.

Để có thể khai thác cơ hội từ mô hình hybrid, doanh nghiệp phải đảm bảo kỳ vọng về tính linh hoạt của mô hình này đáp ứng các điều khoản lao động tối thiểu cũng như tiêu chuẩn chung của ngành về số giờ làm việc. Rõ ràng là việc triển khai các thay đổi trong thế giới mới sẽ đòi hỏi doanh nghiệp thực hiện thí điểm và thử nghiệm đồng thời thu thập dữ liệu để xác định phương thức làm việc nào đạt hiệu quả cao nhất.

Dưới đây là 2 bước chính mà doanh nghiệp cần xem xét:

1. Tác động của phương pháp 'làm việc từ mọi nơi' đối với phúc lợi, bảng lương, thuế và thậm chí quyền sở hữu trí tuệ.
2. Phương pháp quản lý hiệu suất làm việc trực tuyến và giảm thiểu thiếu công bằng khi nhân viên làm việc từ xa



Khuyến nghị

Ngắn hạn - Phục hồi: Quay lại nơi làm việc

Sức khỏe và sự an toàn của người lao động phải là ưu tiên hàng đầu

Trước tiên, cần tập trung vào phát triển các quy tắc An toàn và Sức khỏe, sẵn sàng cho quá trình làm việc kết hợp (hybrid). Môi trường làm việc an toàn thời hiện đại đòi hỏi nhiều hơn sắp xếp không gian và các chính sách về truyền thông trực tuyến. Các doanh nghiệp sẽ cần phải cập nhật các chính sách và phương pháp ứng phó để giảm bớt nỗi lo của người lao động về an toàn và sức khỏe. Đối với nhân viên muốn quay lại nơi làm việc, doanh nghiệp cần cân nhắc các quy tắc về giấy chứng nhận tiêm chủng, sử dụng khẩu trang và xem xét các nhân viên dễ gặp các vấn đề sức khỏe tinh thần nếu làm việc từ xa. Ngoài ra, cần có sự hợp tác chặt chẽ với bộ phận nhân sự, pháp lý và cần cập nhật danh sách các hoạt động cần thiết (checklist) khi làm việc tại nhà để phản ánh đúng thực tại bình thường mới.

Trung hạn - Định hình: Hoạt động sau tiêm chủng

Đảm bảo rằng việc chuyển đổi sang mô hình làm việc mong muốn mang tính thực tế và đáp ứng các yêu cầu pháp lý

Làm rõ nghĩa vụ của doanh nghiệp trong các phương diện: lương thưởng, đo lường hiệu suất, và đối với những người lao động ngoài có tư cách pháp nhân nằm ngoài ranh giới chế tài pháp lý - đó là: luật nhập cư, thuế, quyền riêng tư và luật bảo vệ doanh nghiệp (ví dụ: quyền sở hữu trí tuệ). Việc tuân thủ các quy định không ngừng thay đổi về việc làm và các tiêu chuẩn khác của ngành sẽ là rất quan trọng góp phần cung cấp cho doanh nghiệp cái nhìn đúng đắn về thời lượng - và thời gian - mà nhân viên làm việc.

Dài hạn - Sáng tạo: Thúc đẩy tăng trưởng trong tương lai

Có góc nhìn chiến lược, quyết định dựa trên dữ liệu và đảm bảo công bằng

Môi trường làm việc kết hợp có thể gây ra thành kiến, do cách doanh nghiệp xác định ai có thể làm việc tại văn phòng đến cách thức doanh nghiệp quản lý nhân viên mới và quản lý hiệu suất trong môi trường từ xa. Doanh nghiệp cần cập nhật các chính sách một cách toàn diện, đưa ra quyết định dựa trên dữ liệu nhằm giảm thiểu bất bình đẳng trong quá trình làm việc từ xa.

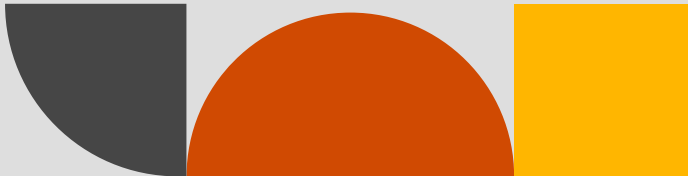
Chiến lược kinh doanh dài hạn phải là trọng tâm của mọi quyết định

Cuối cùng, các cân nhắc về luật pháp và tuân thủ khác cần mở rộng ra khỏi ranh giới của mô hình hybrid. Doanh nghiệp cần xem xét các mô hình nhân viên làm việc độc lập, theo hợp đồng thời hạn và tác động ngày càng tăng của trí tuệ nhân tạo đến nơi làm việc. Hãy nhớ rằng những xu hướng này đã phát triển rất lâu, từ trước COVID-19.



4

Trải nghiệm nơi
làm việc





Phương pháp quản lý truyền thống đang ngày càng trở nên lỗi thời

Một trong những vai trò của nhà lãnh đạo là ưu tiên các nhu cầu về cảm xúc và động lực của nhân viên. Mô hình làm việc hybrid sẽ tạo ra sự thay đổi cần thiết trong phong cách và tinh thần lãnh đạo. Các phương pháp lãnh đạo truyền thống đã không còn phù hợp với bối cảnh hiện nay khi nhân viên làm việc từ xa mong muốn có sự linh hoạt về thời gian và địa điểm.

Việt Nam không phải là ngoại lệ. Trong [khảo sát mới nhất của ManpowerGroup](#), 74% người tham gia khảo sát mong muốn giờ làm việc linh hoạt để họ có thể đi làm thuận tiện và an toàn hơn sau COVID-19, trong khi đó, 42% mong muốn địa điểm làm việc linh hoạt với lựa chọn làm việc từ xa ít nhất 3-4 lần / tuần.

Mô hình hybrid đòi hỏi doanh nghiệp chuyển đổi từ phương pháp lãnh đạo truyền thống dựa vào địa điểm, thời gian và vai trò cố định sang mô hình lãnh đạo tự thân dựa trên tính linh hoạt, tập trung vào thế mạnh của nhân viên và đưa ra quyết định phi tập trung.

Cân bằng giữa nhu cầu của người lao động và khả năng đáp ứng của người sử dụng lao động là một vấn đề tế nhị. Doanh nghiệp cần đưa ra quyết định dựa trên dữ liệu để phục vụ cho các phân khúc khác nhau. Để tạo ra những trải nghiệm hấp dẫn cho lực lượng lao động bất kể nơi họ đang làm việc, doanh nghiệp nên khuyến khích nhân viên cùng tìm ra giải pháp.

Cần có những cuộc trò chuyện thẳng thắn với nhân viên để hiểu rõ về nhu cầu cảm xúc nào cần được quan tâm nhiều nhất trong doanh nghiệp. Một khi xác định được những nhu cầu cảm xúc này, các nhà lãnh đạo có thể trao quyền một cách hợp lý cho các nhóm để cùng tìm ra giải pháp.

Lãnh đạo truyền thống

Địa điểm và thời gian cố định

Chuyên quyền, ra quyết định từ trên xuống

Vai trò trong công việc đã được xác lập trước

Lãnh đạo tự thân

Địa điểm và thời gian linh hoạt

Phân quyền, quyết định theo nhóm

Phân công công việc dựa trên thế mạnh



Khuyến nghị

Ngắn hạn - Phục hồi: Quay lại nơi làm việc

Sát sao, tìm hiểu và hiệu chuẩn

Điều quan trọng là phải hiểu nhu cầu cảm xúc của nhân viên - cũng như những vấn đề họ cần hỗ trợ. Gặp gỡ và hỏi trực tiếp họ, cùng với dữ liệu thu thập từ quan sát, hãy bắt đầu lập kế hoạch tốt nhất để thực hiện những thay đổi trên.

Thiết kế lại các chiến lược lãnh đạo

Hãy áp dụng các phương pháp làm việc mới thay vì quay lại các quyết định nhị phân hoặc chuyên quyền. Sau đó, trang bị cho các nhà lãnh đạo thông tin và công cụ phù hợp để đáp ứng nhu cầu của nhân viên. Tập trung vào các phương pháp góp phần làm rõ vai trò của nhân viên, các chiến lược để xác định mối lo ngại của họ hoặc mang lại cảm xúc tích cực trong các cuộc họp.

Trung hạn - Định hình: Hoạt động sau tiêm chủng

Tái định hình mô hình lãnh đạo

Khi các nhóm bắt đầu hoạt động ổn định, đây chính là thời điểm áp dụng mô hình lãnh đạo tự thân mà ưu tiên trao quyền cho nhóm, thay vì kiểm soát và đưa ra quyết định tập trung. Trang bị cho các nhà lãnh đạo các kỹ năng xây dựng nhóm nhằm khuyến khích nhân viên vượt ra ngoài vai trò được giao và tập trung vào thể mạnh họ có, với một độ chín nhất định để họ có thể linh hoạt hơn trong công việc.

Dài hạn - Sáng tạo: Thúc đẩy tăng trưởng trong tương lai

Thích ứng, cải thiện và phát triển

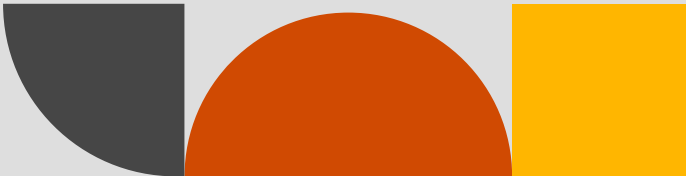
Khi kỳ vọng của nhân viên tăng cao, họ sẽ đồng thời yêu cầu khả năng lãnh đạo tốt hơn. Hãy xác định phương pháp đo lường kết quả, thành công và văn hóa, đồng thời phát triển các cơ chế để thích ứng và cải thiện nhanh chóng. Hãy điều chỉnh phương pháp đo lường hiệu suất sao cho phù hợp với các mô hình lãnh đạo mới thông qua:

- thường nhóm thay vì thường cá nhân,
- đo lường kết quả thay vì chỉ số,
- và thiết kế các quy trình phản hồi nhanh, chất lượng cao hơn.



5

Bắt đầu hành trình
đến tương lai





Vậy, đâu là điểm khởi đầu...

Xác định điểm khởi đầu là một quyết định khó khăn. Sau đây là các bước mà doanh nghiệp và các nhà lãnh đạo có thể thực hiện để đảm bảo rằng họ đang đi đúng hướng:

1. Hướng các nhà lãnh đạo tới cơ hội phía trước

Hiểu rõ những thách thức xuyên suốt doanh nghiệp, thống nhất chiến lược cho tương lai và đảm bảo sự cam kết của các lãnh đạo cấp cao, từ đó, đưa ra thông điệp rõ ràng cho nhân viên.

2. Gần gũi với nhân viên để hiểu những mong đợi của họ và xây dựng định vị giá trị nhân viên hấp dẫn (EVP)

Mặc dù hình thức quản lý chuyên quyền có thể phù hợp trong thời kỳ khủng hoảng, hình thức này sẽ không có hiệu quả trong quá trình phát triển lâu dài. Cần có nhận thức rõ ràng về trải nghiệm và kỳ vọng của nhân viên để có thể thiết lập EVP rõ ràng dựa trên các động lực và đặc trưng cá nhân đa dạng của nhân viên, phản ánh đúng về doanh nghiệp.

3. Đánh giá bốn khía cạnh của lực lượng lao động, loại hình công việc, nơi làm việc và kinh nghiệm làm việc

Xem xét phương pháp và khả năng vận hành của doanh nghiệp hiện tại, sau đó đánh giá liệu doanh nghiệp đã đạt được mục tiêu của mình hay chưa? Có phù hợp với EVP của doanh nghiệp không? Sau đó, thống nhất sự cam kết giữa các lãnh đạo cấp cao để đưa ra thông điệp rõ ràng cho nhân viên.

4. Xây dựng lộ trình cho các chiến lược trong các giai đoạn: ngắn hạn - trung hạn - dài hạn

Mặc dù không thể thực hiện mọi chiến lược trong danh sách, nhưng doanh nghiệp cần hiểu chiến lược nào sẽ có giá trị và tác động lớn nhất. Và hãy xác định những lĩnh vực ưu tiên cho các giai đoạn ngắn hạn - trung hạn - dài hạn để doanh nghiệp có thể đạt được các mục tiêu chiến lược một cách thực tế.

5. Đầu tư vào năng lực lãnh đạo

Chỉ đề xuất các chính sách hay quy trình thôi là chưa đủ (giả sử các chính sách hoặc quy trình này mang lại hiệu quả). Doanh nghiệp cần đầu tư vào xây dựng các kỹ năng, kiến thức và năng lực cho các nhà lãnh đạo ở mọi cấp bậc trong một bối cảnh ngày càng trở nên phức tạp. Nếu đội nhóm làm chủ tương lai, doanh nghiệp cần đảm bảo rằng họ hậu thuẫn những người sẽ dẫn dắt họ.



Chuyên gia của PwC



Christopher Lee (Aik Sern)

Trưởng phòng cao cấp

Tư vấn Chuyển đổi Nguồn nhân lực

E: lee.aik.sern@pwc.com



Nguyễn Hiền Giang

Trưởng phòng cao cấp

Tư vấn Chuyển đổi Nguồn nhân lực

E: nguyen.hien.giang@pwc.com



Lã Trần Minh

Trưởng phòng cao cấp

Tư vấn Chuyển đổi Nguồn nhân lực

E: la.tran.minh@pwc.com

Xin gửi lời cảm ơn chân thành đến những tác giả của nguyên tác đến từ Australia:
[Lawrence Goldstone](#) và
[Tiến sĩ Ben Hamer](#)