

# Bài tập: Xử lý kháng cự trong chuyển đổi số

## 1. Bối cảnh tổ chức

Tôi hiện đang làm việc tại một công ty sản xuất quy mô trung bình với hơn 500 nhân viên, hoạt động tại Việt Nam. Công ty có lịch sử lâu năm vận hành dựa trên các quy trình thủ công, đặc biệt là trong quản lý kho, mua hàng và báo cáo nội bộ. Trong khoảng một năm gần đây, ban lãnh đạo đã bày tỏ mong muốn áp dụng các giải pháp số như hệ thống ERP, chia sẻ dữ liệu trên nền tảng đám mây và số hóa quy trình kiểm soát chất lượng.

Tuy nhiên, do văn hóa truyền thống và trình độ số hóa còn hạn chế—đặc biệt ở quản lý cấp trung và công nhân nhà máy—có nhiều dấu hiệu kháng cự đối với những thay đổi số hóa này.

## 2. Vấn đề đặt ra

Chiến lược này được xây dựng nhằm giải quyết và giảm thiểu **sự kháng cự với thay đổi**, vốn đang cản trở sự thành công của các sáng kiến chuyển đổi số. Những biểu hiện kháng cự xuất phát từ:

- Nỗi sợ bị mất việc do tự động hóa
- Thiếu kỹ năng số
- Thói quen gắn bó với cách làm việc cũ
- Sự nghi ngờ về hiệu quả dài hạn của các thay đổi

Nếu không có một chiến lược chủ động để xử lý các phản ứng này, nỗ lực chuyển đổi có thể thất bại cả về mặt kỹ thuật lẫn tinh thần nhân viên.

## 3. Tâm nhìn về chuyển đổi số thành công

Một cuộc chuyển đổi số thành công trong tổ chức của chúng tôi sẽ bao gồm:

- Nhân viên hiểu được **vì sao** phải thay đổi và thấy rõ lợi ích của việc áp dụng công nghệ.
- Họ cảm thấy **an toàn**, biết rằng công nghệ sẽ hỗ trợ thay vì thay thế họ.
- Mức độ gắn kết cao – nhân viên tham gia đóng góp ý kiến và nêu quan điểm một cách cởi mở.
- Kháng cự không bị đàn áp mà được **chuyển hóa thành phản hồi tích cực** giúp cải thiện quá trình thay đổi.

## 4. Chiến lược cấp cao - Lộ trình xử lý kháng cự

### Bước 1: Truyền thông minh bạch

- Tổ chức các buổi họp toàn công ty để giải thích lý do chuyển đổi số.
- Chia sẻ các câu chuyện thành công từ những doanh nghiệp tương tự.
- Ban lãnh đạo cần phát biểu thống nhất và nhất quán về định hướng chuyển đổi.

### Bước 2: Thu hút người ảnh hưởng nội bộ

- Xác định các nhân vật có ảnh hưởng không chính thức trong tổ chức và mời họ tham gia các dự án thử nghiệm đầu tiên.
- Biến họ thành người đại diện cho sự thay đổi, để tạo cảm hứng và niềm tin cho đồng nghiệp.

### Bước 3: Đào tạo và nâng cao năng lực

- Cung cấp các chương trình đào tạo kỹ năng số phù hợp với từng vị trí công việc.
- Cung cấp các hình thức học tập linh hoạt (video, lớp trực tiếp, hỗ trợ 1:1).
- nêu bật những câu chuyện thành công từ chính nhân viên nội bộ đã áp dụng công nghệ hiệu quả.

### Bước 4: Tạo ra những “thắng lợi nhỏ” và vòng phản hồi

- Triển khai các dự án nhỏ mang lại hiệu quả tức thời (ví dụ: chấm công điện tử, chữ ký số).
- Thường xuyên khảo sát và thu thập ý kiến để điều chỉnh chiến lược.
- Ăn mừng các thành công nhỏ và truyền cảm hứng cho toàn bộ tổ chức.

### Bước 5: Xây dựng văn hóa học hỏi và an toàn tâm lý

- Khuyến khích nhân viên nêu ra lo lắng, sợ hãi mà không bị phán xét.
- Huấn luyện quản lý cách lắng nghe chân thành và đồng cảm.
- Tạo dựng tư duy “**thử - sai - học**” như một phần văn hóa tổ chức.

### Bước 6: Điều chỉnh chỉ số đánh giá và khen thưởng

- Cập nhật các KPI để đo lường mức độ thích ứng với công nghệ.
- Khen thưởng những cá nhân và nhóm thể hiện tinh thần học hỏi, linh hoạt và tiên phong trong đổi mới.

## Kết luận

Kháng cự với thay đổi là điều tự nhiên, đặc biệt trong môi trường truyền thống. Nhưng với một chiến lược lấy con người làm trung tâm, nhấn mạnh sự thấu hiểu, trao quyền và hỗ trợ, chúng ta có thể biến kháng cự thành sức mạnh đổi mới. Lộ trình này không phải là một kế hoạch cố định, mà là

một hướng dẫn linh hoạt, sẵn sàng thay đổi theo phản hồi và nhu cầu thực tế của tổ chức.

**Tác giả: Đỗ Ngọc Tú**  
**Công Ty Phần Mềm VHTSoft**

---

Phiên bản #2

Được tạo 20 tháng 4 2025 15:17:22 bởi Đỗ Ngọc Tú

Được cập nhật 20 tháng 4 2025 15:21:07 bởi Đỗ Ngọc Tú