

THAY ĐỔI PHƯƠNG THỨC LÀM VIỆC CỦA CÁC TỔ CHỨC TRONG ĐẠI DỊCH COVID-19 - KHUYẾN NGHỊ ĐỐI VỚI KHU VỰC CÔNG

PHẠM THỊ QUỲNH NGA *

Đại dịch Covid-19 khởi nguồn từ cuối tháng 12/2019 và cho đến nay vẫn còn diễn biến phức tạp. Đại dịch đã làm xáo trộn nhiều tổ chức ở khu vực công, khu vực tư và buộc các tổ chức phải thay đổi từ phương thức làm việc truyền thống sang các phương thức làm việc mới nhằm đối phó với thách thức của đại dịch Covid-19. Bài viết đưa ra một số khuyến nghị cơ bản nhằm tăng hiệu quả các phương thức làm việc mới trong khu vực công.

Từ khóa: Khu vực công; phương thức làm việc; phương thức làm việc linh hoạt; phương thức làm việc kết hợp; đại dịch Covid-19.

The Covid-19 pandemic started at the end of December 2019 and has been spreading with complicated developments. It has disrupted many organizations in the public and private sectors and forced them to shift from traditional to new ways of working in response to the challenges caused by the Covid-19 pandemic. This article provides some key recommendations to increase the effectiveness of the new ways of working in the public sector.

Keywords: Public sector; ways of working; flexible ways of working; combined ways of working; Covid-19 pandemic.

NGÀY NHẬN: 19/8/2021

NGÀY PHẢN BIỆN, ĐÁNH GIÁ: 10/9/2021

NGÀY DUYỆT: 18/10/2021

1. Đặt vấn đề

Trước khi đại dịch xuất hiện, xu hướng thay đổi phương thức làm việc (PTLV) của các tổ chức đã hình thành do sự tác động của cách mạng công nghiệp 4.0. Cùng với PTLV truyền thống tức là các hoạt động diễn ra trực tiếp tại trụ sở, các tổ chức áp dụng thêm PTLV mới gồm PTLV linh hoạt (flexible working) và PTLV lai/kết hợp (hybrid working). Trong Báo cáo được công bố vào tháng 4/2021, Ủy ban Việc làm và các vấn đề xã hội (The committee on Employment and Social Affairs - EMPL) thống kê tại Liên minh châu Âu - European

Union (EU) tỷ lệ người lao động làm việc theo các phương thức mới trước đại dịch Covid-19 là 15,8%, khi đại dịch xảy ra tỷ lệ này là 36,5% song tập trung phần lớn ở khu vực tư¹.

2. Một số phương thức làm việc của các tổ chức trong đại dịch Covid-19

a. Phương thức làm việc linh hoạt

Phương thức này được giải thích ngắn gọn là cách làm việc phù hợp với nhu cầu của nhân viên, ví dụ như có thời gian bắt đầu

* ThS, Học viện Hành chính Quốc gia

và kết thúc công việc linh hoạt hoặc làm việc tại nhà².

PTLV linh hoạt được xác định gồm nhiều loại, như: (1) Chia sẻ công việc (hai người làm một công việc và chia giờ); (2) Làm việc từ nhà (thực hiện một hoặc nhiều công việc ở nơi không phải trụ sở của tổ chức); (3) Làm việc bán thời gian (thay vì toàn thời gian như quy định); (4) Làm việc toàn thời gian (nhưng số ngày làm việc ít hơn so với quy định); (5) Linh hoạt thời gian (được tùy chọn thời gian bắt đầu, thời gian kết thúc công việc miễn là trong khung thời gian đã thống nhất với lãnh đạo trước đó); (6) Giờ so le (người lao động bắt đầu làm việc, nghỉ giải lao, kết thúc giờ làm việc khác với những lao động/nhóm lao động khác của tổ chức).

b. Phương thức làm việc lai/kết hợp

PTLV này cho phép nhân viên kết hợp giữa làm việc trực tiếp tại trụ sở với làm việc linh hoạt³ nhằm phát huy tối đa ưu điểm của các PTLV trong hoàn cảnh cụ thể.

Theo Văn phòng Tổ chức Lao động Quốc tế (International Labour Organization - ILO) đã có tóm tắt những thách thức và cơ hội đối với người lao động, người sử dụng lao động và xã hội khi áp dụng PTLV mới như sau:

(1) Đối với người sử dụng lao động.

- Lợi ích có được, gồm: giảm chi phí vận hành, tăng tỷ suất lợi nhuận, giảm tỷ lệ lao động nghỉ việc, mở rộng phạm vi ứng viên tài năng, đạt thêm nhiều lợi ích kinh doanh.

- Thách thức phải đối mặt gồm: lệ thuộc hơn vào công nghệ thông tin (CNTT), phát sinh vấn đề bảo mật, không phù hợp với một số nhiệm vụ, mất một phần kiểm soát.

(2) Đối với người lao động.

- Lợi ích có được, gồm: giảm thời gian và chi phí đi lại, linh hoạt trong cuộc sống, có thể sắp xếp chăm sóc người phụ thuộc, tăng tính tự chủ, tăng sự hài lòng trong công việc, giảm căng thẳng, cân bằng giữa công việc và gia đình.

- Thách thức phải đối mặt, gồm: không rõ ranh giới giữa công việc và cuộc sống, (có thể) phải làm việc vào ngày nghỉ, khó dứt khỏi công việc, dễ bị xa rời xã hội và nhóm chuyên môn, (có thể) bỏ lỡ một số cơ hội.

(3) Đối với xã hội.

- Lợi ích có được, gồm: thân thiện với môi trường, giảm áp lực lên cơ sở hạ tầng, giúp quản lý rủi ro liên quan đến sức khỏe cộng đồng, tạo điều kiện tốt cho người khuyết tật.

- Thách thức phải đối mặt, gồm: mở rộng đô thị thiếu kiểm soát (người lao động có thể sống xa nơi làm việc), bất bình đẳng giới trong phân chia công việc nhà (vốn không được trả lương).

Do sớm quyết định từng bước áp dụng PTLV linh hoạt, PTLV lai/kết hợp trước khi xuất hiện đại dịch nên một số tổ chức đã có kinh nghiệm, chủ động trong việc điều hành, quản lý phối hợp thực hiện công việc. Một số tổ chức lớn thuộc ngành công nghệ thông tin như Twitter còn cho phép nhân viên có thể làm việc từ xa mãi mãi; lãnh đạo Công ty Dropbox tự tin khẳng định loại bỏ dần không gian làm việc văn phòng hoặc Spotify kỳ vọng thu hút được nhân tài ở bất cứ đâu trên thế giới vì không ràng buộc địa điểm làm việc; Microsoft cho phép nhân viên đăng ký làm việc tại nhà tới 50% tổng thời gian làm việc bắt đầu từ tháng 3/2021...⁴. Các tổ chức này đang là lực lượng tiên phong từng bước khẳng định tính ưu việt và hiệu quả của PTLV linh hoạt, PTLV lai/hỗn hợp trong bối cảnh mới.

Đầu tháng 3/2020, Tổ chức Y tế Thế giới (WHO) tuyên bố Covid-19 là đại dịch với số lượng người nhiễm virus, người chết tăng lên không ngừng ở khắp nơi. Trong khi chờ có giải pháp y tế phù hợp để dập tắt dịch bệnh, các nhà khoa học đã khuyến cáo mỗi quốc gia phải thực hiện giãn cách xã hội ngay, chặn đứng khả năng lây lan của virus. Sau đó, lệnh phong tỏa (lockdown) được chính

phủ nhiều nước ban hành và khu vực công buộc phải thay đổi PTLV nhằm duy trì hoạt động quản lý nhà nước, cung ứng dịch vụ công trong hoàn cảnh mới. Chính phủ Úc-xtrây-li-a đã lập tức yêu cầu chính quyền các bang nhanh chóng ban hành quyết định áp dụng PTLV linh hoạt, cụ thể cho phép công chức được làm việc tại nhà. Còn ở châu Âu, chậm hơn một chút, Chính phủ của Vương quốc Anh đã ban hành lệnh phong tỏa quốc gia vào cuối tháng 3/2020 và công chức cũng nhận được yêu cầu không đến trụ sở, ở nhà làm việc.

Tương tự, tại Việt Nam, một số cơ quan nhà nước đã kịp thời thay đổi phương thức điều hành, làm việc khi dịch bệnh diễn biến phức tạp. Gần nhất vào đầu tháng 6/2021, ngành Bảo hiểm xã hội TP. Hồ Chí Minh cho phép gần 1.300 công chức, viên chức, người lao động được luân phiên làm việc tại nhà, chỉ bố trí 50% số nhân sự làm việc tại trụ sở⁵. Trước đó, vào cuối tháng 02/2021, Cục Thuế tỉnh Hải Dương đã áp dụng bố trí 50% cán bộ, công chức làm việc tại cơ quan còn lại làm việc tại nhà⁶.

3. Những khó khăn, thách thức của khu vực công khi thay đổi phương thức làm việc trong đại dịch Covid-19

Lần phong tỏa đầu tiên khiến khu vực công phải đột ngột thay đổi PTLV kéo theo hàng loạt khó khăn, thách thức:

Một là, đối với công chức: không có đủ điều kiện CNTT phù hợp (thiết bị phần cứng, chương trình phần mềm, kết nối internet...) để làm việc từ xa; phải sắp xếp lại không gian sống để dành chỗ xử lý công việc; không tách bạch giữa thời gian làm việc với chăm sóc gia đình; sức khỏe tinh thần làm việc của công chức bị ảnh hưởng...

Hai là đối với Chính phủ: vấn đề bảo mật dữ liệu, vấn đề pháp lý liên quan đến thay đổi phương thức xử lý cung ứng dịch vụ công và thay đổi cách điều hành tổ chức, gia tăng

nhu cầu các ứng dụng (application) nghiệp vụ (trong khi nhân lực làm CNTT của khu vực công không thể so sánh với khu vực tư),...

Thực tiễn của các quốc gia trên thế giới cho thấy, sau nhiều lần tiếp tục phải phong tỏa vì dịch bệnh bùng phát trở lại, Chính phủ, công chức và người lao động ở nhiều quốc gia đã dần thích ứng tốt hơn thậm chí còn nghiên cứu, xem xét tiếp tục áp dụng sao cho hiệu quả PTLV linh hoạt, PTLV lai/kết hợp hoặc cho phép người lao động được lựa chọn đăng ký làm việc theo phương thức họ mong muốn. Đây là dấu hiệu tích cực cho thấy từng bước mỗi cá nhân, tổ chức vượt qua thử thách của các PTLV mới và nhận thức rõ hơn các lợi ích như ILO đã nêu.

4. Một số khuyến nghị

Nhằm tiếp tục phát huy hiệu quả của các PTLV mới trong bối cảnh “bình thường mới”, đặc biệt đối với khu vực công cần chú ý đến những điểm sau đây:

Thứ nhất, về nhân lực: công chức, người lao động phải thay đổi nhận thức về quản lý, thực thi nhiệm vụ trong điều kiện khác so với làm việc trực tiếp; tuân thủ nghiêm ngặt các quy định hoặc hướng dẫn kỹ thuật liên quan tới bảo mật của thiết bị điện tử và dữ liệu trong xử lý công việc; phải có kỹ năng CNTT cơ bản, sử dụng được công nghệ viễn thông đa dạng, luôn có ý thức học cách sử dụng công nghệ kỹ thuật số cần thiết. Tổ chức phải có đội ngũ nhân lực phụ trách CNTT còn gọi là chuyên gia CNTT sẵn sàng huấn luyện kỹ năng, kỹ thuật số cơ bản (digital skills) và thường trực hỗ trợ lãnh đạo, nhân viên, người lao động khai thác CNTT - viễn thông trong xử lý công việc. Nhóm chuyên gia nên chuẩn bị sẵn tài nguyên điện tử (văn bản, hình ảnh, video...) có nội dung hướng dẫn các kỹ năng CNTT, kỹ năng, kỹ thuật số và phổ biến cho người sử dụng biết nguồn tài liệu này phòng trường hợp quá tải nếu cùng một thời điểm có nhiều cá nhân liên lạc qua

kênh viễn thông hoặc trực tiếp đề nghị chuyên gia hỗ trợ.

Thứ hai, về hạ tầng CNTT: PTLV linh hoạt, PTLV lai/kết hợp đều phải dựa vào yếu tố cực kỳ quan trọng là CNTT, công nghệ kỹ thuật số, bao gồm máy tính điện tử, thiết bị cảm tay thông minh, chương trình phần mềm chuyên môn (quản lý văn bản, quản lý tài chính,...), ứng dụng tạo kết nối trực tuyến (Zoom, Microsoft Teams, Google Meet,...), công nghệ điện toán đám mây (cloud computing), công nghệ vạn vật kết nối (IoT - Internet of Things), công nghệ chuỗi - khối (blockchain),... Chính phủ có thể tạo ra, thuê, mua công nghệ cần thiết nhưng phải bảo đảm đáp ứng được nhu cầu điều hành - làm việc của lãnh đạo, công chức, người lao động. Ngoài ra, Chính phủ phải đặc biệt quan tâm, có giải pháp kỹ thuật bảo đảm an toàn, bảo mật dữ liệu vì Chính phủ sở hữu kho dữ liệu khổng lồ về khách hàng, liên quan đến nhiều lĩnh vực nên tội phạm mạng luôn tìm cách tấn công vào điểm yếu về hạ tầng CNTT để đánh cắp thông tin.

Thứ ba, cơ sở pháp lý: để áp dụng thêm PTLV mới, Chính phủ cần kịp thời kiến nghị điều chỉnh cơ sở pháp lý, điều chỉnh các quy định và quy trình điều hành nội bộ, cung cấp dịch vụ công trực tuyến như hiệu lực của các loại giấy phép do cơ quan nhà nước cung ứng trực tuyến, đưa các dịch vụ công lên môi trường trực tuyến, sử dụng chữ ký số, thanh toán điện tử, khung giờ bắt đầu - kết thúc làm việc, tiêu chí đánh giá kết quả làm việc, quy định số lượng cấp trung gian trong điều kiện CNTT cho phép lãnh đạo cấp cao có thể liên lạc trực tiếp với từng công chức, người lao động và ngược lại.

Thứ tư, cần đồng hành cùng khu vực tư: thực tế, khu vực công thường không có đủ nhân lực phụ trách CNTT do không thể cạnh tranh với chính sách thu hút nhóm nhân lực này từ phía khu vực tư. Bên cạnh đó, các tổ chức thuộc khu vực tư luôn sẵn sàng làm

quen và áp dụng những điều mới mẻ như PTLV linh hoạt, PTLV lai/kết hợp.

Các cơ quan nhà nước cần học hỏi kinh nghiệm của khu vực tư trong việc thay đổi PTLV, đồng thời cần nhắc hợp tác với tổ chức uy tín trong cung cấp, bảo đảm hạ tầng CNTT, an toàn mạng máy tính, thiết kế chương trình phần mềm, thiết kế hệ thống thông tin. Mặt khác, nếu xét khu vực tư trong vị thế là khách hàng của khu vực công, việc đồng hành như vậy phần nào giúp khu vực công dễ dàng nắm bắt được nhu cầu của khách hàng nhằm quản lý, phục vụ tốt hơn.

5. Kết luận

Đại dịch Covid-19 có thể được coi như một bài kiểm tra năng lực, kỹ năng quản lý sự thay đổi của các tổ chức nhất là ở khu vực công. Chính phủ thay đổi PTLV truyền thống, áp dụng thêm các PTLV mới phần nào đã chuyển hóa thách thức thành cơ hội.

Chính phủ không những duy trì được các hoạt động quản lý và cung ứng dịch vụ công trong giai đoạn dịch bệnh diễn biến phức tạp mà còn chuẩn bị các điều kiện về nhân sự, pháp lý, cơ sở hạ tầng CNTT phù hợp với giai đoạn “bình thường mới” nhằm nâng cao năng suất, chất lượng lao động, kiểm soát hệ thống tổ chức hiệu quả □

Chú thích:

1. *The impact of teleworking and digital work on workers and society.* <https://www.europarl.europa.eu>, ngày 04/3/2021.
2. *Flexible working: Types of flexible working.* <https://www.gov.uk>
3. *New ways of working in local government,* <https://www.local.gov.uk>
4. *Mô hình làm việc kết hợp đã xuất hiện. Bạn đã sẵn sàng chưa?* <https://www.microsoft.com>, ngày 02/3/2021.
5. *Công chức làm việc tại nhà mở ra nhiều cơ hội.* <https://www.sggp.org.vn>, ngày 10/6/2021.
6. *Hải Dương: 50% công chức thuế làm việc tại nhà để phòng dịch.* <http://thoibaotaichin-vietnam.vn>, ngày 18/02/2021.