

Covid-19 và các giải pháp nhân sự có thể học hỏi từ các doanh nghiệp Mỹ

MAI VIỆT DŨNG*
NGUYỄN ĐỨC HOÀNG VIỆT**
HOÀNG ANH TUẤN***

Đại dịch Covid-19 hoành hành ở hầu hết các nơi trên thế giới và đã gây ra rất nhiều thiệt hại kể cả về con người và nền kinh tế các quốc gia. Các doanh nghiệp không trừ quốc tịch nào đều phải vật lộn hàng ngày trong hoàn cảnh này. Tuy vậy, trong các thời điểm khó khăn, con người lại có thể trở nên rất sáng tạo. Từ góc nhìn quản trị nhân sự, bài viết khái quát một số biện pháp đã được các doanh nghiệp Mỹ đưa ra sử dụng, mà chúng ta có thể học hỏi và áp dụng tại Việt Nam.

ĐÔI NÉT VỀ TÁC ĐỘNG CỦA ĐẠI DỊCH COVID-19 LÊN NỀN KINH TẾ MỸ

Theo Lowy Institute, tại Mỹ, chỉ trong ngày đầu tiên của tháng 3/2021, đã có 56.672 ca bệnh mới, nâng tổng số ca nhiễm Covid-19 tại cường quốc này lên tới 28.679.600 người [2]. Chính quyền các bang cũng đang cố gắng đưa ra nhiều biện pháp khác nhau nhằm hạn chế sự lây lan của đại dịch này như tại West Virginia, các nhà hàng và quán bar chỉ có thể được sử dụng 50% số lượng ghế ngồi, tại Wyoming, việc đeo khẩu trang đã trở thành bắt buộc kể từ tháng 12 năm 2020, hay tại New York, các rạp hát mới chuẩn bị được mở lại vào ngày 05/03/2021 với chỉ 25% số ghế [3].

Trong khi cuộc sống của người Mỹ bị đảo lộn, nền kinh tế của cường quốc này cũng bị ảnh hưởng nặng nề. Tổng thu nhập quốc nội (GDP) năm 2020 giảm 3,5%, là kết quả tệ nhất kể từ năm 1946. Bên cạnh đó, mức chi tiêu của người tiêu dùng Mỹ cũng giảm 3,9% là mức thấp nhất từ năm 1939 [4] và tỷ lệ thất nghiệp lên tới 14,7% vào tháng 4/2020, cao nhất kể từ sau thời kỳ Đại Suy Thoái [5].

Trong đó, các doanh nghiệp Mỹ cũng phải chịu nhiều tác động bởi đại dịch này. Trong một nghiên cứu mới đây về ảnh hưởng của đại dịch Covid-19 tới các hoạt động của doanh nghiệp Mỹ, các tác giả đã chỉ ra được một số xu hướng quan trọng, như: (i) Nhiều doanh nghiệp đã bắt đầu đóng cửa và/hoặc sa thải nhân viên; (ii) Nhiều doanh nghiệp với tổng chi phí lên tới hơn 10.000 USD/tháng chỉ còn khoảng 2 tuần tiền mặt tại thời điểm phỏng vấn; (iii) Nhiều doanh nghiệp dự tính tìm kiếm nguồn tài trợ từ bên ngoài, như: Corona Virus Aid, Relief, hay Economic Security (Cares) Act [6]. Bên cạnh đó, để đảm bảo các hoạt động thường nhật, các doanh nghiệp Mỹ cũng phải chi trả nhiều hơn do phải thích ứng với

hoàn cảnh bình thường mới. Ví dụ như: Công ty Calcumet Electronics Corp ở bang Michigan, đã phải chi hơn 80.000 USD để mua từ xa phòng cho đến bàn di động để đảm bảo an toàn cho nhân viên. Hay Công ty Emerald Package ở bang California, đã phải bỏ ra 50.000 USD để sắm máy scan nhiệt độ phục vụ nhân viên của mình. Dịch vụ lau dọn văn phòng cũng phải được cung cấp thường xuyên hơn dẫn đến chi phí tăng [7]. Khó khăn chồng chất khó khăn, các doanh nghiệp Mỹ vừa phải gánh vác các chi phí tăng cao, lại vừa phải vật lộn với doanh thu thấp. Theo US News, ngay từ những tháng đầu đại dịch Covid-19 bắt đầu hoành hành, doanh thu bán lẻ của thị trường Mỹ giảm 8,7% tương đương với 483,1 tỷ USD, do khách hàng hạn chế tiêu dùng hơn [8].

KINH NGHIỆM CỦA CÁC DOANH NGHIỆP MỸ VỀ QUẢN LÝ NHÂN SỰ TRONG BỐI CẢNH ĐẠI DỊCH COVID-19

Trong hoàn cảnh khó khăn như vậy, đối với vấn đề quản lý nhân sự, các doanh nghiệp Mỹ đã có một số giải pháp như sau:

Một là, sử dụng và tiếp tục phát triển nhân sự hiện hữu của doanh nghiệp. Có rất nhiều tổ chức, doanh nghiệp đã buộc phải thay đổi để thích ứng, trong đó, làm việc từ xa là một giải pháp mà được rất nhiều doanh nghiệp sử dụng. Activision Blizzard - một doanh nghiệp sản xuất trò

* ThS., ** ThS., *** ThS., Khoa Quản trị và Kinh doanh, Đại học Quốc gia Hà Nội

chơi điện tử nổi tiếng thế giới của Mỹ, đã cho phép 99% nhân viên của mình, bao gồm gần 10.000 người, làm việc từ xa. Tuy nhiên, sau khi nhanh chóng nhận định được là chính sách làm việc từ xa hiện hữu mà doanh nghiệp đang có không đáp ứng được tình cảnh hiện tại, Activision Blizzard đã chủ động điều chỉnh, cập nhật để đưa ra những giải pháp hữu hiệu hơn ví dụ như tăng hiệu quả làm việc qua việc cho phép nhân viên có thời gian làm việc linh hoạt, thời gian nghỉ giải lao ảo, tăng cường họp trực tuyến, hay chú trọng hơn đến sức khỏe của nhân viên qua việc dịch vụ chăm sóc sức khỏe từ xa và việc thiết lập mạng lưới bác sĩ gần nhà nhân viên để có thể tư vấn, chữa trị khi cần thiết [9].

Mặc dù chật vật với dịch bệnh, nhiều doanh nghiệp Mỹ không quên công tác nâng cao kỹ năng cho nhân viên của mình và còn coi đây là một hoạt động thiết yếu trong khoảng thời gian đặc biệt này. Nghiên cứu gần đây của McKinsey cho thấy, 67% các doanh nghiệp có kế hoạch đầu tư vào các hoạt động đào tạo trong vòng 12 tháng tới. Trong đó các hoạt động đào tạo cũng được chia thành 3 xu hướng chính: *Thứ nhất*, đào tạo trên diện rộng những kỹ năng thiết yếu như làm việc theo nhóm từ xa, hay khả năng phục hồi trong các hoàn cảnh khó khăn. *Thứ hai*, tập trung nâng cao các kỹ năng phục vụ cho các công việc đã và đang thay đổi. 77% các nhà lãnh đạo đồng ý rằng, cần phải trang bị thêm các kỹ năng cho các nhân viên bán hàng do hình thức bán hàng trong mùa dịch đã bị thay đổi từ trực tiếp qua online. *Thứ ba*, phát triển kỹ năng lãnh đạo phù hợp cho hoàn cảnh mới do cách vận hành doanh nghiệp cũng đã không còn như trước, từ hình thức giao tiếp, cho đến các nhóm được thành lập hay mục tiêu được đặt ra... [10].

Hai là, nhu cầu tuyển dụng và tuyển dụng. Thời điểm khó khăn này, ngoài việc phải thay đổi để thích ứng với hoàn cảnh hiện tại, các doanh nghiệp cũng có thể thực hiện các giải pháp giảm thiểu rủi ro, đồng thời hoạch định chiến lược phát triển trong thời kỳ đại dịch Covid-19 và sau đại dịch Covid-19, để từ đó đưa ra được những chiến lược tuyển dụng cũng như xác định được nhu cầu tuyển dụng trong từng giai đoạn. Đi ngược lại với xu hướng sa thải để giảm thiểu chi phí của nhiều doanh nghiệp Mỹ, Activision Blizzard rà soát lại kế hoạch dự phòng và đang cân nhắc việc tuyển dụng dự thừa đối với một

số kỹ năng đặc biệt quan trọng đối với doanh nghiệp của mình để đảm bảo điều kiện cần thiết để tiếp tục hoạt động [9]. Một số doanh nghiệp khác buộc phải thay đổi ngay chính sách, hình thức và quy trình tuyển dụng để đáp ứng được những nhu cầu mới thay đổi của thị trường.

Doanh nghiệp Alorica, có trụ sở tại bang California, đã phải tuyển dụng hơn 100.000 nhân viên từ các call centers khác nhau trên toàn thế giới do nhu cầu dịch vụ tăng vọt. Các doanh nghiệp cũng áp dụng hình thức phỏng vấn trực tuyến và quy trình tuyển dụng được rút ngắn lại. Các ứng viên có thể phỏng vấn với chuỗi siêu thị Lidl ở Mỹ qua hình thức online vào một tối thứ 4 và có thể đi làm ngay vào thứ 2 tuần sau đó [11]. Ở một số ngành đặc thù, như: công nghệ, phần mềm, các doanh nghiệp Mỹ dường như cũng tuyển dụng nhiều các cộng tác viên hay các nhân viên thuộc dạng lao động tự do [10].

Đàm phán để tuyển hoặc giữ chân nhân tài cũng là một trong những yếu tố đang thay đổi, đặc biệt trong bối cảnh hiện nay khi mà không phải doanh nghiệp nào cũng dư dả nguồn tài chính để sử dụng như là một công cụ cạnh tranh thu hút nhân sự. McDonald cho biết, họ đã trở nên linh hoạt hơn trong đàm phán, qua đó đưa ra những lựa chọn phi tài chính phù hợp với bối cảnh ứng viên. Trong trường hợp ứng viên cần nhiều thời gian rảnh hơn, thì có thể đàm phán thêm ngày nghỉ, nếu là một mục tiêu phát triển nghề nghiệp rõ ràng, thì có thể được tham gia vào các chương trình liên tục học hỏi của doanh nghiệp. McDonald cũng sẵn sàng hỗ trợ cung cấp laptop hay cải thiện wifi trong trường hợp có thể để các nhân viên có thể làm việc tốt hơn tại nhà [12].

MỘT SỐ ĐỀ XUẤT CHO CÁC DOANH NGHIỆP VIỆT NAM

Mặc dù may mắn hơn nhiều so với các doanh nghiệp bên Mỹ, các doanh nghiệp Việt Nam vẫn có thể được tiếp tục hoạt động trong một môi trường với ít hạn chế hơn, hoặc ít nhất, không bị gián đoạn trong một thời gian quá dài. Dựa trên kinh nghiệm về quản lý nhân sự của các doanh nghiệp ở Mỹ, tác giả gợi ý một số đề xuất như sau trong vấn đề này đối với các doanh nghiệp ở Việt Nam trong bối cảnh đại dịch Covid-19 vẫn đang diễn biến cả trong nước và thế giới:

Thứ nhất, đối với vấn đề tuyển dụng. Thị trường lao động của Việt Nam vẫn chịu ảnh hưởng nhất định bởi đại dịch Covid-19, theo Tổng cục Thống kê, trong năm 2020, tỷ lệ thất nghiệp của Việt Nam ước khoảng 2,26%, trong đó, tỷ lệ thất nghiệp khu vực thành thị là 3,61% [1]. Bên cạnh đó, nhiều tổ chức cũng gặp khó khăn trong việc giữ chân nhân tài do cũng gặp khó khăn về tài chính. Vì vậy, đây cũng là một thời điểm tốt để các doanh nghiệp có điều kiện tìm kiếm và tuyển dụng những nhân sự phù hợp cho doanh nghiệp của mình. Các doanh nghiệp cũng có thể tạo ra những chính sách linh hoạt mới như trường hợp của McDonald để có thêm công cụ đàm phán và quan trọng, hơn là cần phải đối thoại với người ứng tuyển để có thể đưa ra được một chính sách phù hợp với hoàn cảnh của họ. Việc

cung cấp công cụ làm việc từ xa và thời gian làm việc linh hoạt có thể rất phù hợp với nhân viên đang có con phải học online trong thời gian đang có dịch.

Thứ hai, về vấn đề đào tạo. Các doanh nghiệp cũng có thể tập trung vào đào tạo các kỹ năng phù hợp cho hoàn cảnh hiện tại và tương lai sau đại dịch Covid-19. Một số kỹ năng phục vụ công việc rất cần thiết trong thời điểm hiện tại, như: bán hàng online, kiểm soát căng thẳng, làm việc theo nhóm online, lãnh đạo từ xa... có thể mang lại nhiều hiệu quả trong ngắn hạn cho doanh nghiệp. Bên cạnh đó, doanh nghiệp cũng có thể hỗ trợ người lao động qua việc đào tạo các kỹ năng giải quyết mâu thuẫn gia đình, kỹ năng dạy con thời hiện đại... để giúp họ giảm thiểu những gánh nặng đến từ gia đình trong hoàn cảnh khó khăn này. Ngoài ra, trong điều kiện cho phép, doanh nghiệp cũng có thể đào tạo nhân viên theo định hướng chiến lược tương lai của mình thời kỳ sau đại dịch Covid-19, nhất là trong hoàn cảnh mà bộ máy đang không phải xử lý quá nhiều đơn hàng từ khách hàng.

Thứ ba, về chăm sóc nhân viên. Thời điểm khó khăn này cũng là lúc các doanh nghiệp cần quan tâm hơn đến người lao động của mình. Đây là một động thái không chỉ mang tính nhân văn, mà còn mang tính chiến

lược với không chỉ có mục đích xây dựng một đội ngũ đoàn kết, tin tưởng lẫn nhau, mà còn hỗ trợ giảm thiểu tỷ lệ bỏ việc. Để đạt được điều này, các lãnh đạo cấp cao của doanh nghiệp cần phối hợp chặt chẽ với phòng nhân sự để đưa ra được các chính sách hợp lý. Một số các biện pháp có thể học hỏi được từ các doanh nghiệp Mỹ là việc xây dựng mạng lưới bác sĩ, hay các nhà tâm lý học để hỗ trợ nhân viên của mình, những người đang phải làm việc trong những hoàn cảnh với mức độ căng thẳng cao, vừa phải giải quyết công việc hàng ngày, vừa phải chăm sóc con cái, hoặc phải ở một mình trong thời gian dài. Ngoài ra, việc đa dạng hóa các hoạt động cũng rất hữu ích, ngoài công việc, các hình thức đào tạo, họp nhóm, hay nghỉ giải lao trực tuyến cũng có thể là một giải pháp “một mũi tên bắn hai con chim” vừa giảm căng thẳng, củng cố xây dựng được mối quan hệ nhóm vừa trang bị thêm kiến thức cần thiết cho bộ máy của doanh nghiệp. □

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Tổng cục Thống kê (2020). *Thông cáo báo chí tình hình lao động việc làm quý IV và năm 2020*
2. The New York Times (2021). *Coronavirus in the U.S.: Latest Map and Case Count*, access to <https://www.nytimes.com/interactive/2020/us/coronavirus-us-cases.html>
3. Usatoday (2021). *COVID-19 restrictions*, access to <https://www.usatoday.com/storytelling/coronavirus-reopening-america-map/>
4. M. Lucia (2021). *COVID-19 savages U.S. economy, 2020 performance worst in 74 years*, access to <https://www.reuters.com/article/us-usa-economy-idUSKBN29X018>
5. K. Harry (2021). *How coronavirus has hit employment in G7 economies*, access to <https://www.weforum.org/agenda/2020/05/coronavirus-unemployment-jobs-work-impact-g7-pandemic>
6. A. W. Bartik, M. Bertrand, Z. Cullen, E. L. Glaeser, M. Luca, and C. Stanton (2020). The impact of COVID-19 on small business outcomes and expectations, *Proc. Natl. Acad. Sci.*, 117(30), 17656–17666, doi: 10.1073/PNAS.2006991117
7. A. Timothy (2020). *U.S. companies discover the dark side of a COVID-19 business boom*, access to <https://www.weforum.org/agenda/2020/05/u-s-companies-discover-the-dark-side-of-a-covid-19-business-boom/>
8. L. Alexa (2020). *Retail Sales See Largest Drop on Record Amid Coronavirus Pandemic*, access to <https://www.usnews.com/news/economy/articles/2020-04-15/retail-sales-plunge-87-largest-drop-on-record-amid-coronavirus-pandemic>
9. N. Lewis (2020). *HR Managers Rethink Their Role During the Coronavirus Pandemic*, access to <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-news/pages/hr-managers-rethink-their-work-coronavirus-pandemic.aspx>
10. B. Hancock and B. Schaninger (2020). *HR says talent is crucial for performance and the pandemic proves it*, access to <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/hr-says-talent-is-crucial-for-performance-and-the-pandemic-proves-it>
11. M. Roy (2020). *Employers Get Creative with Hiring During Coronavirus Pandemic*, access to <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/employers-get-creative-hiring-coronavirus-covid19-pandemic.aspx>
12. C. Courtney (2020). *4 tips for negotiating your salary and other benefits during the pandemic*, access to <https://www.cnbc.com/2020/10/12/4-tips-for-negotiating-salary-and-other-benefits-during-the-pandemic.html>