

Quản trị nhân sự ở các doanh nghiệp trong bối cảnh dịch Covid-19

PHẠM THỊ LÝ*
TRẦN VĂN CỐC**

Đại dịch Covid-19 xảy ra từ đầu năm 2020 đến nay đã gây ra những tác động tiêu cực cho các doanh nghiệp. Vì vậy, để doanh nghiệp phục hồi sản xuất, kinh doanh, việc giải quyết các vấn đề quản trị trong nội bộ các doanh nghiệp có vai trò quan trọng, đặc biệt là vấn đề nhân sự của doanh nghiệp.

BỨC TRANH DOANH NGHIỆP TRONG BỐI CẢNH ĐẠI DỊCH COVID-19

Đại dịch Covid-19 xảy ra từ đầu năm 2020 đã ảnh hưởng nghiêm trọng đến mọi mặt kinh tế - xã hội của nước ta. Chưa dừng lại ở đó, sang đến năm 2021, kinh tế Việt Nam nói riêng và thế giới nói chung vẫn tiếp tục chịu tác động nghiêm trọng bởi dịch Covid-19. Đặc biệt, làn sóng đại dịch Covid-19 lần thứ tư bắt đầu vào cuối tháng 4/2021, bùng phát mạnh ở các khu công nghiệp tại Bắc Ninh, Bắc Giang, đồng thời lan rộng ra hầu hết các quận/huyện tại TP. Hồ Chí Minh, Bình Dương, Đồng Nai, các tỉnh miền Tây Nam Bộ và Thủ đô Hà Nội. Giai đoạn khốc liệt của làn sóng dịch Covid-19 lần thứ tư diễn ra trong toàn bộ quý III/2021 khiến các địa phương phải thực hiện giãn cách xã hội từng khu vực, địa phương, gây nên chuỗi sản xuất, cung ứng hàng hóa bị đứt gãy và nhiều đơn hàng sản xuất trong nước bị hủy, thiếu hụt lao động phục vụ sản xuất...

Theo Tổng cục Thống kê, năm 2020, số doanh nghiệp đăng ký thành lập mới giảm 2,3% so với năm 2019; số doanh nghiệp tạm ngừng kinh doanh có thời hạn, ngừng hoạt động chờ làm thủ tục giải thể và hoàn tất thủ tục giải thể tăng 13,9%. Phần lớn các doanh nghiệp phải tạm ngừng kinh doanh và đã giải thể hoạt động trong lĩnh vực thương mại, dịch vụ; những doanh nghiệp quy mô lớn rút lui khỏi thị trường nhiều hơn.

Sang đến năm 2021, sự bùng phát mạnh của làn sóng Covid-19 lần thứ tư cùng với các đợt phong tỏa nghiêm ngặt, giãn cách kéo dài (đặc biệt là quý 3/2021) tiếp tục tác động tiêu cực đến khu vực doanh nghiệp. Năm 2021, số doanh nghiệp tạm ngừng kinh doanh có

thời hạn gần 55 nghìn doanh nghiệp, tăng 18% so với năm trước; 48,1 nghìn doanh nghiệp ngừng hoạt động chờ làm thủ tục giải thể, tăng 27,8%; 16,7 nghìn doanh nghiệp hoàn tất thủ tục giải thể, giảm 4,1%, trong đó có 14,8 nghìn doanh nghiệp có quy mô vốn dưới 10 tỷ đồng, giảm 4%; 211 doanh nghiệp có quy mô vốn trên 100 tỷ đồng, giảm 20,7%. Bình quân một tháng có gần 10 nghìn doanh nghiệp rút lui khỏi thị trường do không thể “cầm cự” trước sự tàn khốc của đại dịch Covid-19.

Để có cái nhìn cụ thể hơn về những khó khăn mà doanh nghiệp Việt Nam gặp phải trước đại dịch Covid-19 trong thời gian qua, khảo sát của Tổng cục Thống kê cho thấy, trong tháng 9/2021 có đến 95% doanh nghiệp gặp khó khăn do ảnh hưởng của dịch Covid-19; 80% doanh nghiệp phải tăng chi phí đầu vào do dịch; 54,2% doanh nghiệp tăng chi phí do giá nguyên vật liệu tăng; 49,5% doanh nghiệp tăng chi phí về logistics; đặc biệt có đến 33,4% doanh nghiệp thiếu lao động và 40,8% doanh nghiệp thiếu nguyên vật liệu sản xuất (Thúy Hiền, 2021).

“Báo cáo tác động của dịch bệnh Covid-19 đối với DN Việt Nam: Một số phát hiện chính từ điều tra doanh nghiệp 2020” của Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI) phối hợp với Ngân hàng Thế giới tại Việt Nam (WB) khảo sát gần 10.200 doanh nghiệp trên toàn quốc cũng cho biết, đại dịch Covid-19 tác động rất tiêu cực đến doanh nghiệp tại Việt Nam. Theo đó, việc tiếp cận khách hàng do chuỗi cung ứng của nhiều doanh nghiệp đã bị gián đoạn; giảm đơn hàng, giảm sản lượng, phải trì hoãn, giãn tiến độ đầu tư thậm chí hủy dự án đang hoặc sẽ thực hiện; bị ảnh hưởng về dòng tiền. Nhiều doanh nghiệp đứng trước khả năng bị gián đoạn, ngưng trệ hoạt động, thậm chí dừng hoạt động do tình hình dịch do giảm doanh thu, khó thu thu hồi nợ, mất khả năng thanh toán và duy trì nhân sự của doanh nghiệp.

CÁC YẾU TỐ TÁC ĐỘNG ĐẾN QUẢN TRỊ NHÂN SỰ Ở CÁC DOANH NGHIỆP TRONG BỐI CẢNH COVID-19

Hiện nay, trong bối cảnh “bình thường mới”, nền kinh tế đang dần mở cửa trở lại với các hoạt động, như: từ ngày 15/2/2021, hàng không Việt Nam bắt đầu mở

* TS., Trường Đại học Công nghệ Đông Á

** ThS., Giảng viên Trường Đại học Đại Nam



lại toàn bộ đường bay thường lệ quốc tế đến các nước sau gần 2 năm đóng cửa; mở lại du lịch quốc tế trước ngày 31/3/2021... Theo đó, để các doanh nghiệp trong nước phục hồi sản xuất, kinh doanh, việc giải quyết các vấn đề quản trị trong nội bộ doanh nghiệp có vai trò quan trọng, đặc biệt là vấn đề nhân sự của doanh nghiệp. Nhất là trong bối cảnh dịch Covid-19 chưa kết thúc, còn nhiều yếu tố biến động khó dự đoán, các doanh nghiệp vừa phải thực hiện các biện pháp phòng dịch Covid-19 cho lực lượng lao động, vừa phải đối mặt với khó khăn do phải cắt giảm số lượng lao động, đồng thời gặp khó khăn khi chuyên gia nước ngoài không thể sang Việt Nam làm việc.

Bên cạnh đó, trong bối cảnh đại dịch Covid-19, khi doanh nghiệp có ca nhiễm Covid-19 hoặc có nguy cơ lây nhiễm virus, nhiều doanh nghiệp đã phải thay đổi môi trường làm việc. Trực tuyến (online) hay làm việc từ xa (work from home) đã trở thành tiêu chuẩn nhằm đối phó với đại dịch Covid-19 trong điều kiện "bình thường mới". Không chỉ vậy, làm việc ở bất cứ nơi đâu có kết nối internet chính là những bước đầu tiên của quá trình chuyển đổi số - mục tiêu thay đổi mang tính sống còn với doanh nghiệp hiện đại. Tại Việt Nam, một khảo sát về làm việc từ xa ở các doanh nghiệp được tiến hành với 358 doanh nghiệp cho thấy, 38% số này bắt đầu ứng dụng mô hình nửa văn phòng nửa làm việc từ xa; 27% giảm số lượng nhân viên làm việc trong văn phòng và chỉ 8% chưa công nhận làm việc từ xa có hiệu quả (Phương Nhung, 2021).

Trong bối cảnh đó, quản trị nhân sự của các doanh nghiệp không phải là vấn đề mới từ trước khi xuất hiện dịch bệnh Covid-19. Ngay trước giai đoạn dịch bệnh, rất nhiều doanh nghiệp gặp vấn đề trong quản trị nhân sự, nhất là các doanh nghiệp nhỏ và vừa, như: vấn đề về chính sách lương, thưởng; vấn đề về gắn kết nhân

sự, xây dựng tiêu chí và đánh giá chỉ số đo lường hiệu quả công việc (KPI)...

Đại dịch Covid-19 đã tạo ra một bối cảnh mới, vừa là thách thức nhưng cũng là cơ hội để doanh nghiệp thực hiện đổi mới quản trị tổ chức, nhân sự, ứng dụng công nghệ tối ưu hiệu quả hoạt động, trong đó có 3 yếu tố chính sau tác động đến quản trị nhân sự ở các doanh nghiệp:

Thứ nhất, quy trình, văn hóa làm việc từ xa của nhân sự. Trước khi có đại dịch Covid-19, hầu hết các doanh nghiệp Việt Nam đều chưa có thói quen làm việc từ xa, tương tác từ xa hoàn toàn trên môi trường mạng internet. Các doanh nghiệp thậm chí không có hệ thống quy trình, quy định, văn hóa doanh nghiệp làm việc hoàn toàn từ xa. Đây là thách thức lớn nhất cho tổ chức. Việc thiếu thông tin do khoảng cách giữa nhân viên với lãnh đạo và người làm nhân sự khiến thông tin truyền đạt thiếu sự đồng nhất, thông suốt và bị trễ ảnh hưởng tới hiệu suất làm việc của người lao động. Doanh nghiệp chưa có quy trình, văn hóa làm việc hoàn toàn từ xa sẽ tạo ra khoảng cách trong công tác nhân sự, do đó người lao động khó tiếp cận với mục tiêu của doanh nghiệp, bị rời rạc, phân tán và thiếu sự tập trung, gây ảnh hưởng đến hiệu suất và giảm sút về doanh số.

Thứ hai, khả năng sẵn sàng làm việc từ xa của doanh nghiệp. Thực tiễn giai đoạn giãn cách xã hội khi dịch Covid-19 bùng phát mạnh trong năm 2021, các doanh nghiệp phải áp dụng các mô hình khác nhau, như: cho một số lao động nghỉ luân phiên hoặc một nửa nghỉ, một nửa làm việc từ xa hoặc tất cả làm việc từ xa... Một số doanh nghiệp vẫn cho rằng, đây là giải pháp tạm thời, nhưng cũng có doanh nghiệp tính đến là giải pháp trong dài hạn, nhất là nhìn vào tình hình dịch Covid-19 trong 2 năm vừa qua (2020 và 2021). Để quản trị doanh nghiệp làm việc từ xa, cần một quy trình khác với quy trình làm việc trực tiếp. Trong đó, ứng dụng công nghệ thông tin là nội dung cốt lõi để duy trì thông tin theo mô hình tương tác trực tuyến cho phù hợp đối với từng doanh nghiệp cụ thể; năng lực nhân viên, văn hóa doanh nghiệp và ảnh hưởng từ lãnh đạo là các yếu tố chính tác động đến hiệu suất của nhân sự khi làm việc hoàn toàn từ xa.

Tuy nhiên, cũng có nhiều khó khăn với các nhân viên ở doanh nghiệp khi kích hoạt chế độ làm việc từ xa, đó là: truy

xuất nguồn tài nguyên nội bộ của công ty và phải sử dụng thiết bị cá nhân để phục vụ công việc. Trong khi đó, Ngược lại, doanh nghiệp cũng trở về mức độ bảo mật, an toàn những thông tin nội bộ, nhạy cảm trong hoạt động kinh doanh có thể là mục tiêu cho kẻ xấu.

Thứ ba, năng lực lãnh đạo của chủ doanh nghiệp có vai trò quyết định, lãnh đạo doanh nghiệp cần phải bổ sung năng lực, kỹ năng để dẫn dắt đội ngũ nhân sự tái cấu trúc doanh nghiệp của mình vượt qua khủng hoảng, thúc đẩy sự gắn kết, phối hợp giữa các bộ phận trong doanh nghiệp để nâng cao trải nghiệm hài lòng của khách hàng và đối tác trong bối cảnh dịch Covid-19 và tiến đến chuyển đổi số chính là kế hoạch ứng phó tình huống bất ngờ của dịch bệnh trong tương lai, tối ưu hóa các quy trình, sản phẩm và nhân sự của mình để có thể triển khai, thực hiện ngay vào năm 2022 khi nền kinh tế đang đi vào trạng thái phục hồi.

MỘT SỐ KHUYẾN NGHỊ VỚI DOANH NGHIỆP VỀ QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TRONG BỐI CẢNH DỊCH COVID-19

Một là, cần có một chiến lược nhân sự toàn diện, nhưng phải cụ thể, chiến lược này cần đảm bảo đủ về nhân sự của doanh nghiệp trong và sau dịch Covid-19. Doanh nghiệp cần phân bổ đủ phúc lợi và xây dựng nhiều hoạt động tương tác, kết nối nhân sự; trường hợp doanh nghiệp

không đủ nguồn lực tài chính duy trì chính sách phúc lợi thì có thể cân nhắc sử dụng phương án thuê ngoài tính lương nhằm giảm tải một phần nhiệm vụ này cho bộ phận nhân sự. Cơ cấu lại vị trí làm việc, đẩy mạnh luân chuyển nội bộ, trao cơ hội thử sức cho nhân sự các vị trí khác nhau, phù hợp với kỹ năng và tiềm lực của mỗi cá nhân; cùng với việc đào tạo bổ sung kiến thức, kỹ năng cần thiết cho nhân viên ở vị trí mới. Coi trọng kỹ năng làm việc hơn ưu tiên bằng cấp. Tuy vậy, trong bối cảnh dịch Covid-19, vẫn còn diễn biến phức tạp, nhiều doanh nghiệp sẽ gặp khó khăn khi tuyển dụng nhân sự, có thể cân nhắc thuê ngoài nhân sự để giải quyết nhu cầu ngắn hạn, mà không gián đoạn vận hành doanh nghiệp.

Hai là, đề cao hiệu quả thực hiện KPI, nhưng tăng cường quan tâm đến đời sống, gia đình của nhân viên; minh bạch trong lộ trình thăng tiến của nhân viên có nhiều đóng góp; tăng cường kết nối nhân viên mới; từ đó, tăng động lực phấn đấu xây dựng lợi thế cạnh tranh về sản phẩm, dịch vụ.

Ba là, để quản lý nhân sự làm việc tại nhà hiệu quả, cần phương thức liên lạc được tối ưu hóa, nền tảng công nghệ tốt và tư duy phù hợp. Đặc biệt, trước khi nghĩ đến bài toán công nghệ để duy trì làm việc tại nhà, thì cần nghĩ đến cách tổ chức mô hình làm việc hiệu quả nhất, bao gồm: hình thức làm việc tại nhà, mô hình văn phòng vệ tinh, văn phòng chia sẻ, làm việc di động..., từ đó đào tạo kỹ năng tương ứng cho nhân viên.

Bốn là, tuân thủ các quy định về quản lý lao động, nhất là các quy định hướng dẫn phòng, chống dịch Covid-19 và các quy định về sức khỏe, môi trường làm việc của các cơ quan nhà nước; quản lý các chi phí phát sinh để duy trì nguồn nhân lực khi có dịch Covid-19 trong doanh nghiệp để thích nghi với trạng thái “bình thường mới”. □

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Tổng cục Thống kê (2020). *Báo cáo tình hình kinh tế - xã hội năm 2020*
2. Tổng cục Thống kê (2021a). *Báo cáo tình hình kinh tế - xã hội quý IV và năm 2021*
3. Tổng cục Thống kê (2021b). *Thông cáo báo chí Tình hình lao động, việc làm năm 2021*
4. Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI), Ngân hàng Thế giới tại Việt Nam (WB) (2021). *Báo cáo tác động của dịch bệnh Covid-19 đối với DN Việt Nam: Một số phát hiện chính từ điều tra DN 2020*
5. Nguyễn Thị Hương (2021). Doanh nghiệp tư nhân Việt Nam dưới tác động của đại dịch Covid-19, *Tạp chí Kinh tế và Dự báo*, số 28
5. Việt Bắc (2021). *Mô hình 3Q “Quản người - Quản việc - Quản lợi nhuận” giữa bối cảnh COVID-19*, truy cập từ <https://dangcongsan.vn/phong-chong-dich-covid-19/mo-hinh-3q-quan-nguoi-quan-viec-quan-loi-nhuan-giua-boi-canhh-covid-19-589179.html>
6. Thành Dương (2021). *Giải pháp quản trị doanh nghiệp khi làm việc từ xa*. truy cập từ <https://vnexpress.net/giai-phap-quan-tri-doanh-nghiep-khi-lam-viec-tu-xa-4406208.html>
7. Thúy Hiền (2021). *Chuyên gia dự báo kinh tế quý IV sẽ từng bước phục hồi*, truy cập từ <https://baotintuc.vn/kinh-te/chuyen-gia-du-bao-kinh-te-quy-iv-se-tung-buoc-phuc-hoi-20211011103115486.htm>
8. Minh Huy (2021). *Giảm thiểu hụt nhân sự cho doanh nghiệp sau dịch*, truy cập từ <https://vnexpress.net/giam-thieu-hut-nhan-su-cho-doanh-nghiep-sau-dich-4380989.html>
9. Phương Nhung (2021). *Làm việc từ xa hiệu quả*, truy cập từ <https://nld.com.vn/cong-nghe/lam-viec-tu-xa-hieu-qua-20210814203228802.htm>