

# Các xu hướng quản trị trong kỷ nguyên số

Trần Thị Vân

Khoa Quản trị kinh doanh, - Trường Đại học Kinh tế Kỹ thuật Công nghiệp

Kỷ nguyên số khiến cho các tiêu chí đặt ra đối với doanh nghiệp càng ngày càng trở lên khắt khe hơn: doanh nghiệp giờ đây không chỉ phải cung cấp các sản phẩm, dịch vụ phù hợp với nhu cầu của thời đại mà còn phải nhanh chân thay đổi để bắt kịp với xu thế mới. Phải thích ứng với các mô hình kinh doanh dựa trên nền tảng công nghệ mới tận dụng triệt để trí tuệ nhân tạo (AI), internet vạn vật (IOT), dữ liệu lớn (Big Data), chia sẻ dữ liệu (Blockchain)

## 1. Xu hướng thay đổi mô hình làm việc

Để thích ứng với nhu cầu sử dụng nguồn nhân lực, doanh nghiệp cũng linh hoạt hơn trong việc chuyển đổi mô hình làm việc. Trong đó doanh nghiệp cũng đang quan tâm nhiều tới các mô hình làm việc từ xa. Đây là một mô hình vận hành doanh nghiệp không mới, nhưng dạo gần đây đột ngột “nóng” lên gấp nhiều lần bởi tác động của dịch bệnh Covid-19 - vốn có nguy cơ lây nhiễm cao nếu tiếp tục làm việc tại văn phòng.

Trong tương lai, các doanh nghiệp có thể xem xét tới các hình thức làm việc từ xa sau: làm việc từ xa hoàn toàn và làm việc từ xa không hoàn toàn.

Đặc điểm của mô hình làm việc từ xa hoàn toàn (Full Remote) là tất cả nhân viên sẽ dành toàn thời gian làm việc tại một địa điểm do họ tự lựa chọn. Mô hình này có 02 hình thức đó là: mô hình làm việc hoàn toàn từ xa - không đồng bộ (Full remote - Asynchronous) và mô hình làm việc hoàn toàn từ xa - đồng bộ (Fully remote - Synchronous).

Đặc điểm của mô hình làm việc từ xa không hoàn toàn là trong tổ chức tồn tại 02 nhóm nhân viên là làm việc tại nhà và làm việc tại văn phòng. Với mô hình này có 04 mô hình nhỏ là: làm việc kết hợp (Hybrid) (cố định nhóm remote và nhóm tại văn phòng); làm việc từ xa một phần (Partially Remote Work) (nhóm remote và nhóm văn phòng thay đổi luân phiên nhau); ưu tiên làm từ xa (Remote - First work) (đa phần remote và số ít làm việc tại văn phòng); ưu tiên làm việc tại văn phòng (hầu hết làm việc tại văn phòng, có một thời gian cụ thể remote)

Trong một nghiên cứu bởi Nicolas Bloom và James Liang, các nhân viên làm việc tại nhà hạnh phúc hơn, ít có khả năng nghỉ việc hơn và năng suất làm việc cao hơn so với các nhân viên làm việc tại văn phòng. Không chỉ có vậy, theo kết quả nghiên cứu ước tính, các doanh nghiệp cho phép nhân viên làm việc từ xa sẽ tiết kiệm được \$2,500 (tương đương ~60 triệu VNĐ) chi phí trang thiết bị và nội thất tại văn phòng cho mỗi nhân viên hàng năm.

Xu hướng chuyển từ làm việc tập trung sang làm việc từ xa là một quá trình đầy thách thức, nhất là khả năng thích nghi các hoạt động của đội ngũ nhân lực và việc phải đảm bảo khả năng truy cập thông tin và nguồn dữ liệu thông suốt. Doanh nghiệp cần phải đầu tư bộ các công cụ hỗ trợ cho nhân lực làm việc từ xa một cách hiệu quả.

## 2. Các xu hướng quản trị doanh nghiệp trong kỷ nguyên số

Quản trị doanh nghiệp trong kỷ nguyên số là một thách thức lớn với các doanh nghiệp ở mọi lĩnh vực. Các doanh nghiệp phải tìm cách thích nghi tốt với sự thay đổi trong các xu hướng quản trị doanh nghiệp, đó là:

- Một là, doanh nghiệp cần thiết lập bộ máy nhân sự có khả năng thích nghi với công nghệ cao. Trong kỷ nguyên số, đội ngũ nhân sự ngoài việc giao tiếp với con người, mà còn là giao tiếp với máy, với đồ vật. Do đó, đặc biệt là đội ngũ cấp quản lý phải có các kỹ năng thích nghi với công nghệ cao, giao tiếp đa phương thức.

- Hai là, tự động hóa quy trình quản trị. Các doanh nghiệp vận dụng công nghệ, kỹ thuật số, trí tuệ nhân tạo vào điều hành nhằm đảm bảo khai thác khả năng làm việc mọi lúc mọi nơi; hướng tới tất cả nhân viên phải làm theo một quy trình thống nhất sẽ đem đến sự minh bạch, phân định rõ trách nhiệm của từng cá nhân trong công việc.

- Ba là, cơ cấu tổ chức nhân sự có hướng mở và chia sẻ hơn, nhà quản lý có xu hướng trao quyền cho nhân viên. Các nhà quản trị đang tung hô hình thức trao quyền lực nóng cho nhân viên bằng những danh từ mỹ miều khác nhau, ví dụ như: “Quyền tự chủ là mẹ đẻ của các phát minh cấp tiến”

Theo cách điều hành truyền thống dường như mọi quyền hạn đều tập trung vào các nhà quản lý khiến cho cấp dưới trở nên thụ động, chỉ tuân theo mệnh lệnh của cấp trên, làm việc theo kiểu chạy theo KPI, không có nhiều sáng tạo theo cách riêng

của họ, kéo theo đó là sự trì trệ, phá vỡ dần sự gắn kết giữa các thành viên trong tổ chức.

Để khắc phục những nhược điểm trên các nhà quản lý, quản trị doanh nghiệp đã dùng phương pháp trao quyền cho nhân viên và thỏa mãn các nhu cầu của con người trong thang Maslow. Với phương thức trao quyền, nhu cầu tự làm chủ và thể hiện bản thân của mỗi cá nhân sẽ được đề cao. Đây không những là phương thức giúp việc quản trị doanh nghiệp hiệu quả trong thời đại số mà còn là cách để thu hút những nhân tài.

- Bốn là, xu hướng trao đổi và chia sẻ thông tin nhiều hơn trong quản lý. Việc chia sẻ thông tin sẽ có tác dụng tích cực đối nhân viên. Việc hạn chế thông tin sẽ có tác dụng ngược lại. Khi tin tưởng cung cấp thông tin cho nhân viên và tỏ ra cởi mở trung thực với họ, nhà quản lý sẽ khuyến khích họ làm việc tốt hơn. Với cách quản trị doanh nghiệp cũ các nhân viên không nắm rõ được hoạt động của doanh nghiệp, thậm chí còn không biết mục tiêu định hướng của doanh nghiệp là gì, do không có sự gắn kết giữa lãnh đạo và nhân viên nên chỉ “ai biết việc người nấy” hoặc biết thông tin một cách nửa vời.

Một trong những nguyên tắc thành công khi xây dựng chiến lược kinh doanh là Quản trị chia sẻ thông tin tốt, bắt kịp xu hướng tất yếu của thị trường bởi mô hình hoạt động của nhân sự thường tổ chức theo team, thông tin chính là chìa khóa tạo sự gắn kết các nhân viên với nhau, liên kết các phòng ban một cách hệ thống và có tổ chức. Chia sẻ thông tin đến với nhân viên giúp mọi người đều nắm bắt được tình hình, không những được làm chủ công việc mình làm mà còn nhận được những ý kiến giải pháp cho công việc hoạt động hiệu quả hơn, nảy ra những ý tưởng kinh doanh mới.

Việc chia sẻ thông tin không có nghĩa là thông tin gì cũng công khai, nhưng mọi người có quyền biết những thông tin có ảnh hưởng đến mình dù là trực tiếp hay gián tiếp. Các doanh nghiệp đang cố gắng xây dựng văn hóa doanh nghiệp thì việc chia sẻ thông tin chính là cách thể hiện nỗ lực đó.

- Năm là, nâng cao tinh thần trách nhiệm và chia sẻ khó khăn trong công việc. Tinh thần trách nhiệm trong công việc là khả năng tự nhận thức, chủ động và nỗ lực hoàn thành các nhiệm vụ được giao, xứng đáng với mức lương bạn nhận, với chức danh công việc bạn đảm nhiệm.

Tất cả người lao động trong doanh nghiệp đều cần có tinh thần trách nhiệm trong công việc. Có rất nhiều kiểu tinh thần trách nhiệm trong công việc, như: tinh thần trách nhiệm với nhiệm vụ cụ thể; trách nhiệm cá nhân; tinh thần trách nhiệm trong giám sát và lãnh đạo; trách nhiệm cung cấp và duy trì môi trường làm việc an toàn; trách nhiệm xử lý nghĩa vụ tài chính; trách nhiệm trong ứng xử.

Các doanh nghiệp ngày càng đưa ra nhiều biện pháp cho phép nhân viên được thể hiện bản thân và cất lên tiếng nói của mình. Điều này sẽ tạo mối liên kết và ràng buộc về trách nhiệm với toàn bộ thành viên, mỗi người có thể tự đưa ra các quyết định của riêng mình do đó nhân viên có thể tự do giải quyết vấn đề khiến mỗi người có môi trường để nâng cao kỹ năng xử lý tình huống và có nhiều trách nhiệm hơn với công việc mình làm.

Để có thể áp dụng hình thức quản trị doanh nghiệp này, trước hết khi các nhà tuyển dụng lựa chọn ứng viên cần ưu tiên những người có kinh nghiệm và có nhiều kỹ năng mềm. Cùng với đó là sự tin tưởng của các lãnh đạo vào nhân viên của mình, đồng thời các nhà quản trị doanh nghiệp cần có những chính sách khuyến khích sự sáng tạo hay tổ chức các chương trình nâng cao các kỹ năng cần thiết cho nhân viên trong môi trường công sở.

- Sáu là, cùng sử dụng tài nguyên cho mục đích công việc. Với cách quản trị cũ, mọi quyết định trong việc sử dụng tài nguyên chỉ tập trung vào tay những nhà quản trị doanh nghiệp hay những nhân viên chủ chốt trong công ty, họ chỉ cho sử dụng tài nguyên. Để được nhà quản trị doanh nghiệp đồng ý cho tiến hành đã là chuyện khó thì việc phê duyệt để sử dụng tài nguyên còn khó hơn, phải thực hiện nhiều thủ tục giấy tờ rất mất thời gian và gây ra không ít rắc rối cho toàn bộ tổ chức.

Việc chậm trễ và phức tạp trong phê duyệt và sự phân bổ tài nguyên là do những nhà quản lý mang phong cách lạc hậu, chỉ dựa vào ý nghĩ chủ quan, nhưng cách thức quản trị này đã nhanh chóng bị thay thế bởi hình thức quản trị doanh nghiệp hiện đại hơn với bộ quy tắc xây dựng kế hoạch kinh doanh dẫn đến thành công, khi đó mọi người đều có quyền sử dụng tài nguyên phục vụ mục đích công việc khác nhau.

Khi phân bổ tài nguyên hợp lý sẽ giúp nhân viên được chủ động hơn trong công việc, rút ngắn thời gian hoàn thành dự án, tăng năng suất lao động, tăng khả năng sáng tạo và có ý thức trách nhiệm hơn với nguồn tài nguyên khi sử dụng, đây chính là mong muốn của mọi nhà quản trị doanh nghiệp hướng tới.

- Bảy là, tích cực đưa ra ý kiến phản hồi. Khi nhà quản lý nên sớm đưa ra ý kiến phản hồi sau khi nắm được thông tin về tiến độ và tình hình công việc của nhân viên, điều này sẽ đảm bảo sự thống nhất giữa nhà quản lý và nhân viên về kỳ vọng và chuẩn mực của công việc, quan trọng nữa là các nhà quản trị doanh nghiệp có thể sớm nhận được phản hồi giúp sửa chữa những sai sót và đề ra phương án xử lý kịp thời.

Phản hồi công việc là cung cấp thông tin tức thời về hoạt động đang diễn ra, những phản hồi chỉ mang



tính chất góp ý không bắt buộc nhân viên phải làm theo. Nó cần sự tương tác hai chiều giữa nhân viên và cả các nhà quản trị doanh nghiệp. Nhân viên chủ động phản hồi cho cấp trên để cải thiện quy trình làm việc cũng như tạo mối liên kết giữa lãnh đạo và nhân viên thêm thấu hiểu nhau hơn. Cấp trên cần hỗ trợ nhân viên của mình kịp thời, hướng dẫn họ giải quyết công việc nhờ vào kỹ năng chuyên môn hay kinh nghiệm làm việc.

Để xây dựng môi trường quản trị doanh nghiệp có sự giao lưu, trao đổi lẫn nhau cần sự nỗ lực của tất cả mọi người tham gia. Đối với nhân viên, việc tiếp nhận phản hồi từ cấp trên dường như đã quá quen thuộc, nhưng với các nhà lãnh đạo việc tiếp nhận những ý kiến từ cấp dưới có lẽ sẽ rất khó khăn lúc ban đầu, có thể là cảm giác không thoải mái. Đó là lý do các nhà quản trị doanh nghiệp nên rèn luyện kỹ năng lắng nghe những ý kiến của nhân viên để tiếp nhận và giải quyết những phản hồi một cách hiệu quả và công bằng./.

### Tài liệu tham khảo

Tài liệu học tập Quản trị học, Trường Đại học Kinh tế Kỹ thuật Công nghiệp

Tài liệu học tập Quản trị nhân lực, Trường Đại học Kinh tế Kỹ thuật Công nghiệp

<https://sapuwa.com/tinh-than-trach-nhiem-trong-cong-viec-la-gi.html>

<https://camnanggiaoduc.com/ky-nang-phan-hoi-trong-giao-tiep/>

## Nâng cao chất lượng đào tạo, bồi dưỡng...

Tiếp theo trang 85

Chúng ta đang sống trong thế giới của cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư, mà ở đó mọi sự thay đổi diễn ra một cách rất mau lẹ và năng động. Chủ động, tích cực tham gia cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư là yêu cầu tất yếu khách quan; là nhiệm vụ có ý nghĩa chiến lược đặc biệt quan trọng, vừa cấp bách vừa lâu dài của cả hệ thống chính trị và toàn xã hội, gắn chặt với quá trình hội nhập quốc tế sâu rộng; đồng thời nhận thức đầy đủ, đúng đắn về nội hàm, bản chất của cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư để quyết tâm đổi mới tư duy và hành động, coi đó là giải pháp đột phá với bước đi và lộ trình phù hợp là cơ hội để Việt Nam bứt phá trong phát triển kinh tế - xã hội./.

### Tài liệu tham khảo

Hoàng Hà (2021) Phát triển nguồn nhân lực Việt Nam đáp ứng yêu cầu của Cách mạng Công nghiệp 4.0. <http://hvcsnd.edu.vn/nghien-cuu-trao-doi/dai-hoc-40/phat-trien-nguon-nhan-luc-viet-nam-dap-ung-yeu-cau-cua-cach-mang-cong-nghiep-4-0-6294>

Tùng Lâm (2021). Nâng cao kỹ năng nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu của cuộc CMCN 4.0. <https://nangluongsachvietnam.vn/d6/vi-VN/news/Nang-cao-ky-nang-nguon-nhan-luc-dap-ung-yeu-cau-cua-cuoc-CMCN-40-0-17-11892>

Nguyễn Quốc Anh (2018). Nguồn nhân lực với Cách mạng công nghiệp 4.0 ở Việt Nam. <http://gopfp.gov.vn/chi-tiet-an-pham/-/chi-tiet/nguon-nhan-luc-voi-cach-mang-cong-nghiep-4-0-%0Ao-viet-nam-8318-3308.html>