



## Doanh nghiệp Gia đình Kiên cường

# Xây dựng "nơi làm việc mới" thời kỳ Covid

Trước năm 2020, thuật ngữ “nơi làm việc” thường có nghĩa là **một không gian văn phòng** cho mọi người cùng nhau làm việc. Trong khi xu hướng làm việc từ xa ngày càng gia tăng kể từ khi bùng nổ COVID-19, xu hướng này càng được mọi người đón nhận. Việc này buộc các doanh nghiệp phải hoạt động dựa vào mạng lưới nhân viên ở khắp mọi nơi được kết nối với nhau thông qua internet. Hiện giờ, khi cuộc khủng hoảng đã lắng dần xuống, người ta lại đặt ra câu hỏi rằng “nơi làm việc mới” của họ sẽ trở nên như thế nào..

Sau khi đã trải qua một giai đoạn đầy thử thách khi phải làm việc từ xa giờ đây phần lớn nhân viên đã quen dần với điều đó – nên họ không còn muốn quay trở lại văn phòng để làm việc. Một cuộc khảo sát mới đây của tờ Thời báo New York và Morning Consult được thực hiện với hơn 1.100 nhân viên làm việc từ xa cho kết quả 86% nhân viên **hài lòng với tình hình làm việc hiện tại của họ**.<sup>1</sup> Nhưng tại sao họ lại sẵn sàng làm việc từ xa? Có thể chỉ ra một số lý do như họ không cần dành thời gian di chuyển, **làm việc linh hoạt hơn trong cách thức và thời gian làm việc**.


Những nhà lãnh đạo và doanh nghiệp coi đây chỉ là giải pháp tạm thời cần phải điều chỉnh lại suy nghĩ của nhân viên. Thay vì tập trung vào những gì đã mất, đã đến lúc bắt đầu xem xét về những điều họ sẽ đạt được nếu thực tế nơi làm việc sẽ bị thay đổi mãi mãi. Các cuộc gọi qua Zoom – điều đã từng được coi là giải pháp tạm thời thay thế những cuộc họp trực tiếp giờ đã trở nên cực kỳ phổ biến. Các nhóm làm việc ngày càng **tìm thấy sự tương tác, cơ hội gắn kết** đời thường thông qua không gian sinh động khi kết nối trực tuyến.

Đối với các Doanh nghiệp Gia đình (“DNGĐ”) trên toàn cầu, sự thay đổi mạnh mẽ trong cách thức làm việc có thể trở thành một mối đe dọa về những lợi thế mà họ có sẵn trong quá trình đào tạo và nuôi dưỡng nhân tài. Các thành viên trong DNGĐ gia đình có những lợi thế khi được tiếp xúc với các cơ hội đào tạo thông qua việc trực tiếp tham gia với vai trò lãnh đạo. Họ có xu hướng thích sự hiện diện trực tiếp. Tuy nhiên đặc điểm vốn có của các thành viên trong DNGĐ đã được nhìn nhận khác về môi trường trực tuyến kể từ thời kỳ Covid. Hơn nữa, các DNGĐ nắm lợi thế lớn hơn đối với việc thực hiện quá trình chuyển đổi

hình thức làm việc này dựa trên sự hiểu biết sâu sắc về doanh nghiệp và các thành viên trong gia đình.

### Lợi thế của sự tin nhiệm

Trong kinh doanh, chúng ta dành rất nhiều thời gian để cố gắng xác định nguồn gốc thúc đẩy lợi thế cạnh tranh. Sản phẩm chất lượng, đổi mới vượt trội, tiếp thị thông minh, văn hóa mạnh mẽ – đây là những điều cốt lõi mang lại giá trị. Tuy nhiên, ngay cả trước khi đại dịch xảy ra, các doanh nghiệp đã cố gắng tìm hiểu về tầm quan trọng của sự tin nhiệm trong việc **tạo điều kiện cho những yếu tố khác biệt trên phát triển**. Họ đã đúng khi tin rằng sự tin nhiệm là yếu tố cốt lõi để xây dựng lòng trung thành, tìm kiếm thiện chí và thậm chí sự tin nhiệm thôi thúc các doanh nghiệp tìm kiếm những giá trị mới.



## Các nhân viên cần tin tưởng rằng lãnh đạo của họ đang xử lý cuộc khủng hoảng một cách hiệu quả, và đưa ra các quyết định có lợi nhất cho họ và doanh nghiệp

COVID-19 đã làm nổi bật tầm quan trọng của sự tin nhiệm trong bối cảnh thương mại, đặc biệt là trong mối quan hệ lãnh đạo- nhân viên. Nhà quản lý phải tin tưởng rằng nhân viên của họ có thể làm việc hiệu quả trong một môi trường phi truyền thống, ngay cả khi họ gặp áp lực vì sự mất tập trung từ tác động của gia đình. Các nhân viên cần tin tưởng rằng lãnh đạo của họ đang **xử lý cuộc khủng hoảng một cách hiệu quả và đưa ra các quyết định** có lợi nhất cho họ cũng như cho doanh nghiệp.<sup>2</sup>

Về mặt này, các DNGĐ đang giữ một vị trí nổi bật. Chúng ta biết rằng, so với các tổ chức khác, nhân viên của các DNGĐ thường đặt niềm tin vào người sử dụng lao động của họ nhiều hơn. Đối với nhiều người khác, họ lựa chọn tin vào **giá trị mà doanh nghiệp mang lại**. Theo một khảo sát được tiến hành bởi Edelman vào năm 2020, **64%** nhân viên trong các DNGĐ lớn tán thành với nhận định rằng doanh nghiệp của họ hành động dựa trên giá trị của tổ chức và 54% nhân viên của các doanh nghiệp lớn không phải DNGĐ đồng tình với quan điểm trên.<sup>3</sup> Bên cạnh đó, trong khi 68% nhân viên của DNGĐ coi những người quản lý của họ là người cung cấp thông tin đáng tin cậy về các vấn đề xã hội và các vấn đề quan trọng khác, thì chỉ 62% những người làm việc cho các doanh nghiệp lớn không phải DNGĐ cũng có cùng nhận định như vậy.<sup>4</sup>

Với mức độ tin nhiệm này, các DNGĐ có nhiều thể mạnh hơn trong môi trường hiện tại để điều chỉnh phù hợp cách thức hoàn thành công việc. Một lĩnh vực với vô vàn cơ hội mở ra là sử dụng các giải pháp công nghệ để quản các nhóm làm việc trực tiếp với nhau. Tuy nhiên, hạn chế của các mối quan hệ công việc trực tiếp là vấn đề thiếu dữ liệu để quản lý cách mọi người cộng tác với nhau.

Giờ đây, nhờ nhu cầu hợp tác trực tuyến, các công cụ phân tích về hệ thống tổ chức đang cho thấy góc nhìn thú vị về cách thức hợp tác của các nhóm thông qua các tương tác kỹ thuật số. Dần dần, các nhà lãnh đạo doanh nghiệp sẽ sử dụng các thông tin này để tạo kết nối chéo giữa các nhóm. Tuy nhiên nhân viên sẽ không thoải mái khi biết nhà quản lý đang “thu thập” dữ liệu về họ. Nhưng nếu lãnh đạo tạo được niềm tin với nhân viên của họ thì sẽ có được sự đồng tình cao và thu thập được thông tin cần thiết nhằm tạo ra **trải nghiệm tốt hơn cho nhân viên**.

### Quyết định lớn đối mặt với nhiệm vụ nhỏ

Những sáng kiến này nhằm giải quyết **hiệu quả làm việc toàn diện trong doanh nghiệp** qua các quyết định của những nhà lãnh đạo. Nhưng thông thường, sáng kiến này lại giúp **quản lý các nhiệm vụ nhỏ hàng ngày**. Đó là vấn đề về phong cách lãnh đạo. Một khi khủng hoảng xảy ra, có thể nhanh chóng thấy rằng các trưởng nhóm đã trở thành điểm mấu chốt quan trọng đối với nhiều tổ chức, giúp duy trì mối quan hệ với nhân viên – một điều vô cùng quan trọng trong văn hóa của doanh nghiệp. Tuy nhiên một vài lãnh đạo đã quá lạm dụng bằng cách thiết lập một môi trường với yêu cầu khắt khe về việc kiểm soát đối với nhân viên của họ, đặt ra nhiều cuộc họp trực tuyến qua Zoom và quản lý hiệu quả công việc của nhân viên.

Nhiều lãnh đạo rút ra kinh nghiệm rằng nhân viên của họ **cần được chủ động cân đối khung thời gian để có thể xử lý công việc cá nhân**. Công ty Siemens của Đức đã trở nên rất nổi tiếng khi cho rằng làm việc từ xa là nền tảng cốt lõi của chiến lược “bình thường mới”.<sup>5</sup> **Trong một tuyên bố, Giám đốc điều hành Roland Busch** cho biết Siemens sẽ áp dụng cách tiếp cận theo hai hướng: 1) **tập trung vào kết quả** hơn là **thời gian ở văn phòng** và 2) **tin tưởng và trao quyền** cho nhân viên của mình.<sup>6</sup> Trong năm nay, Siemens và rất nhiều các công ty khác đã nhận ra một điều rằng những người lao động có năng suất cao có thể duy trì năng suất đó trong bất cứ môi trường làm việc nào khi các giá trị then chốt được kết nối.

Khi các DNGĐ tìm cách tận dụng sự tin nhiệm mà họ đã thiết lập với lực lượng lao động của mình trong trạng thái bình thường mới này, thì cách thức giao tiếp trở nên vô cùng quan trọng để duy trì sự tin nhiệm đó. Sau khi công ty đã đặt ra các mục tiêu rõ ràng về những **kỳ vọng và nguyên tắc chịu trách nhiệm**, thì sau đó nhà quản lý **ên điều tiết lại**. Thay vì lên lịch cho vô số cuộc họp qua Zooms và yêu cầu điểm danh; nhà quản lý cần tập trung vào khía cạnh con người và cung cấp cho mỗi nhân viên không gian và thông tin chi tiết mà họ cần để làm việc hiệu quả. Hãy đề cao tính xác thực. Đại dịch đã tạo ra thách thức theo nhiều cách. Nó khiến những người lao động và các nhà lãnh đạo doanh nghiệp đều phải đối mặt với những vấn đề và mối quan tâm tương tự nhau. Điều này mở ra cơ hội cho mọi người giao tiếp nhằm chia sẻ với nhau về những **trải nghiệm chung** trong thời kỳ đại dịch. **Bạn có thể ngạc nhiên** về mức độ tin tưởng mình có thể xây dựng

thông qua tổ chức các buổi chia sẻ chuyên sâu từ các Tổng Giám đốc và các nhà lãnh đạo cấp cao về cách họ đang quản lý trong lúc đại dịch này, đồng thời chia sẻ các thông tin mà người lao động cần để thực hiện công việc một cách hiệu quả.

Sự gắn kết tại nơi làm việc trong quá trình khủng hoảng này sẽ được nuôi dưỡng và có thể mang lại lợi ích cho thời kỳ hậu Covid, khi mà sự kết hợp giữa làm việc trực tiếp và trực tuyến trở nên thông dụng.

Đồng nghiệp không gặp nhau thường xuyên từ thứ Hai đến thứ Sáu tại văn phòng nhưng họ vẫn dành một khoảng thời gian nhất định để trao đổi và chia sẻ, ngoài ra họ sẽ làm việc độc lập và tùy chỉnh theo lịch trình riêng.

Đối với các DNGĐ, đây là cơ hội tốt để có được giá trị mới bổ trợ cho vị trí là nhà tuyển dụng được ưa thích. Chỉ cần niềm tin còn đó, chắc chắn các DNGĐ sẽ trở nên nổi bật hơn thông qua sự kết nối bền chặt và sự kiên tâm vượt qua khủng hoảng.

#### Chú thích

1. Anya Strzemien, Jessica Bennett, Tracy Ma and Eve Lyons, “[Out of Office: A Survey of Our New Work Lives](#),” *The New York Times*, August 20, 2020.
2. Jeff Schwartz, Steven Hatfield, Nicole Scoble-Williams, Erica Volini, “[Workforce strategies for post-COVID-19 recovery](#),” Deloitte, 2020.
3. 2019 [Edelman Trust Barometer: Implications for Family Business](#), May 30, 2019.
4. Ibid.
5. Justin Bariso, “[This Company’s New 2-Sentence Remote Work Policy Is the Best I’ve Ever Heard](#),” Inc., July 27, 2020
6. Siemens press release, “[Siemens to establish mobile working as core component of the ‘new normal](#),” July 16, 2020.

#### Lãnh đạo tư vấn DNGĐ toàn cầu

**William Chou**

Deloitte Trung Quốc  
[wilchou@deloitte.com.cn](mailto:wilchou@deloitte.com.cn)

**Andrea Circi**

Deloitte Italy  
[acirci@sts.deloitte.it](mailto:acirci@sts.deloitte.it)

**Frank Leggio**

Deloitte Hoa Kỳ  
[fleggio@deloitte.ca](mailto:fleggio@deloitte.ca)

**Michelle Osry**

Deloitte Canada  
[mosry@deloitte.ca](mailto:mosry@deloitte.ca)

#### Lãnh đạo tư vấn DNGĐ

tại Đông Nam Á

**Richard Loi**

Deloitte Singapore  
[rloi@deloitte.com](mailto:rloi@deloitte.com)

#### Lãnh đạo tư vấn DNGĐ tại Việt Nam

**Madam Hà Thu Thanh**

Chủ tịch HĐQT  
Deloitte Việt Nam  
[hthanh@deloitte.com](mailto:hthanh@deloitte.com)

**Bùi Tuấn Minh**

Phó Tổng Giám đốc  
Deloitte Việt Nam  
[mbui@deloitte.com](mailto:mbui@deloitte.com)

**Phạm Đình Huỳnh**

Giám đốc  
Deloitte Việt Nam  
[huyhpham@deloitte.com](mailto:huyhpham@deloitte.com)

Tên Deloitte được dùng để chỉ một hoặc nhiều thành viên của Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL” hay “Deloitte Toàn cầu”), và mạng lưới các hãng thành viên trên toàn cầu (gọi chung là Tổ chức Deloitte). DTTL và mỗi thành viên trực thuộc là một pháp nhân riêng biệt và độc lập về mặt pháp lý, không bị ràng buộc lẫn nhau đối với các bên thứ ba. DTTL và mỗi thành viên trực thuộc chỉ chịu trách nhiệm cho hành vi và thiếu sót của mình, chứ không phải chịu trách nhiệm lẫn nhau. DTTL không cung cấp dịch vụ cho các khách hàng. Vui lòng xem tại [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) để biết thêm thông tin chi tiết.

Deloitte Châu Á Thái Bình Dương là một hãng thành viên của Deloitte Toàn cầu. Các thành viên và các đơn vị trực thuộc của Deloitte Châu Á Thái Bình Dương cung cấp dịch vụ cho khách hàng tại hơn 100 thành phố trong khu vực, bao gồm Auckland, Bangkok, Bắc Kinh, Hà Nội, Hồng Kông, Jakarta, Kuala Lumpur, Manila, Melbourne, Osaka, Seoul, Thượng Hải, Singapore, Sydney, Đài Bắc và Tokyo. Tại các nước thành viên, các hoạt động kinh doanh được thực hiện độc lập bởi các pháp nhân riêng biệt.

#### Deloitte Việt Nam

Tại Việt Nam, dịch vụ chuyên ngành được cung cấp bởi từng pháp nhân riêng biệt, và chi nhánh của pháp nhân đó, được gọi chung là Deloitte Việt Nam.

Tài liệu này chỉ chứa đựng những thông tin chung và nhằm mục đích tham khảo, do vậy, không một hãng Deloitte Touche Tohmatsu Limited, hay bất kỳ một hãng thành viên hay công ty con (sau đây được gọi chung là “Tổ chức Deloitte”) và các nhân viên của họ được xem là, trong phạm vi nội dung của tài liệu này, cung cấp dịch vụ hay đưa ra những ý kiến, tư vấn về chuyên môn cho người đọc. Tài liệu này không cấu thành ý kiến tư vấn đối với người đọc và sẽ không ảnh hưởng đến các ý kiến tư vấn khác do bất kỳ nhân viên của Tổ chức Deloitte cung cấp. Những thông tin thể hiện trong tài liệu này không áp dụng đối với các trường hợp riêng biệt của doanh nghiệp. Trước khi đưa ra bất kỳ một quyết định hay hành động nào có thể ảnh hưởng tới tình hình tài chính hoặc hoạt động kinh doanh, người đọc nên tham khảo ý kiến chuyên gia tư vấn.

Không có tuyên bố, bảo đảm hoặc cam kết nào (rõ ràng hay ngụ ý) được đưa ra về tính chính xác hoặc tính đầy đủ của thông tin trong tài liệu này, và không một hãng thành viên nào thuộc mạng lưới các công ty Deloitte chịu trách nhiệm đối với bất kỳ thiệt hại, tổn thất xảy ra trực tiếp hay gián tiếp do kết quả của việc người đọc sử dụng, công bố, phát tán ra bên ngoài hoặc dựa vào tài liệu này để hành động, không hành động hoặc ra bất kỳ quyết định nào. DTTL và mỗi thành viên là một pháp nhân riêng biệt và độc lập về mặt pháp lý.