

## MỤC LỤC

### KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ

- 1. Nguyễn Hoàng Việt, Dương Nguyễn Thanh Thủy và Nguyễn Phước Hiệp** - Nghiên cứu các nhân tố tác động đến mức độ chuyển đổi số của các doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội. *Mã số: 172.ISMET.11* 3
- Factors Affecting the Degree of Digital Transformation of Small and Medium Enterprises in Hanoi City*
- 2. Doãn Nguyên Minh** - Tác động của quan ngại thương mại trong các biện pháp kỹ thuật (TBT, SPS) đến xuất khẩu thủy sản của Việt Nam sang thị trường Hoa Kỳ. *Mã số: 172.IIEM.12* 21
- The Impact of Technical Measures (TBT, SPS) And Specific Trade Concerns on Vietnam Seafood Export to the United States*
- 3. Đặng Thị Phương Nga và Nguyễn Thị Hà** - Đánh giá quản lý vốn đầu tư xây dựng cơ bản từ nguồn ngân sách nhà nước thuộc bộ y tế Việt Nam bằng phương pháp tiếp cận mô hình IPA. *Mã số: 172.ISMET.11* 30
- Assessment of construction investment capital management from state budget Under the ministry of health Viet Nam by IPA model approach*

### QUẢN TRỊ KINH DOANH

- 4. Mai Thanh Lan và Tạ Huy Hùng** - Nghiên cứu nhận thức nhà quản trị về môi trường làm việc kết hợp hậu COVID. *Mã số: 172.2HRMg.21* 49
- Research on Managers Perception of Hybrid Working after COVID 19 Pandemic*
- 5. Vũ Tuấn Dương, Nguyễn Thị Mỹ Nguyệt, Lưu Thị Thùy Dương, Nguyễn Hoàng Nam** - Mối liên hệ giữa quản trị nhân lực xanh, thái độ và hành vi thân thiện với môi trường của nhân viên khách sạn cao cấp sau dịch bệnh COVID-19. *Mã số: 172.2BAdm.21* 63
- The Link Between Green Human Resource Management, Environmental Attitude and Eco-Friendly Behavior of Luxury Hotel Employees After COVID-19 Pandemic*

- 6. Trần Tất Thành, Nguyễn Thị Hải Yến và Hoàng Kiều Anh** - Tác động của chính sách cổ tức tới biến động giá cổ phiếu - bằng chứng thực nghiệm của các công ty niêm yết trên sở giao dịch chứng khoán Hồ Chí Minh. *Mã số: 172. 2FiBa.21* 76

*The Impact of Dividend Policy on Stock Price Volatility - Empirical Evidence From Firms Listed on Ho Chi Minh Stock Exchange*

- 7. Nguyễn Thanh Hùng** - Tác động của các nhân tố chất lượng logistics và sự sẵn lòng chi trả tới giá trị cảm nhận của khách hàng đối với dịch vụ giao hàng chặng cuối của doanh nghiệp bán lẻ trực tuyến tại Thành phố Hồ Chí Minh. *Mã số: 172.2BMkt.21* 87

*Impact of Logistics Quality Factors and Willingness to Pay on Customer's Perceived Value for Last-mile Delivery Service of Online Retailers in Ho Chi Minh City*

## **Ý KIẾN TRAO ĐỔI**

---

- 8. Nguyễn Văn Phương** - Các yếu tố ảnh hưởng đến ý định sản xuất theo hướng an toàn thực phẩm tại trang trại của các hộ chăn nuôi bò sữa trên địa bàn một số tỉnh miền Bắc, Việt Nam. *Mã số: 172.3DEco.31* 102

*Factors affecting the intention to produce food in the direction of food safety on dairy farms of farmers in northern provinces, Vietnam*

# **NGHIÊN CỨU NHẬN THỨC NHÀ QUẢN TRỊ VỀ MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC KẾT HỢP HẬU COVID**

**Mai Thanh Lan**

Trường Đại học Thương mại  
Email: mailan.tmu@gmail.com

**Tạ Huy Hùng**

Dự án Đào tạo quốc tế - Học viện Tài chính  
Email: hung.aoftoulon@gmail.com

Ngày nhận: 28/07/2022

Ngày nhận lại: 3/09/2022

Ngày duyệt đăng: 09/09/2022

Đại dịch Covid 19 đã gây ra những hậu quả trầm trọng tới sức khỏe của con người và tác động tiêu cực tới sự phát triển kinh tế của nhiều quốc gia. Mặc dù giai đoạn căng thẳng nhất của đại dịch Covid 19 đã qua, các hoạt động sản xuất, kinh doanh đã dần trở lại bình thường nhưng hậu quả đại dịch Covid đã tạo ra sự thay đổi lớn về cách thức làm việc của người lao động trong doanh nghiệp. Bên cạnh việc đề phòng rủi ro khi những làn sóng tiếp theo của đại dịch Covid có thể tiếp tục xảy ra, doanh nghiệp cũng cần có sự thay đổi từ nhận thức tới hành động để điều chỉnh cách thức làm việc từ làm việc trực tiếp sang những hình thức làm việc khác phù hợp hơn như sự kết hợp giữa làm việc trực tiếp và trực tuyến (hình thức làm việc kết hợp). Trong nghiên cứu này, với tiếp cận thiết kế công việc trong tổ chức, tác giả làm rõ khái niệm và những đặc điểm của hình thức làm việc kết hợp, trong đó, tác giả nhấn mạnh tính tự chủ trong công việc như là căn cứ quan trọng để doanh nghiệp đánh giá, lựa chọn và điều chỉnh hình thức làm việc của nhân viên. Bằng phương pháp nghiên cứu kết hợp giữa định lượng và định tính, tác giả đã đánh giá được thực trạng nhận thức của nhà quản trị về sự cần thiết của việc chuyển đổi hình thức làm việc, nhận thức về sự tự chủ trong công việc và những thách thức doanh nghiệp đang đối mặt khi tiến hành làm việc kết hợp. Trên cơ sở đó, tác giả đưa ra những hàm ý giải pháp để doanh nghiệp có thể chuyển đổi sang hình thức làm việc kết hợp được hiệu quả hơn.

**Từ khóa:** Covid 19, làm việc kết hợp, nhận thức nhà quản trị, tính tự chủ.

**JEL Classifications:** M54

## **1. Đặt vấn đề**

Nguồn nhân lực là một trong những nguồn lực cần thiết để doanh nghiệp xây dựng và duy trì lợi thế cạnh tranh bền vững (Delery and Roumpi 2017). Để đạt được như vậy, doanh nghiệp cần quan tâm chú trọng không chỉ những yếu tố tạo động lực cho người lao động như chính sách lương, thưởng, phúc lợi, chính sách đào tạo và phát triển nhân sự... mà doanh nghiệp cần chú ý quan tâm tới xây dựng môi trường làm việc phù hợp cho người lao động. Môi trường làm việc vừa là yếu tố tác động đến công việc của người lao động vừa là yếu tố thể hiện chế độ đãi ngộ của doanh nghiệp với người lao động. Trong những năm gần đây, Chernyak-Hai and Rabenu (2018) đã khẳng định môi trường làm việc có nhiều thay đổi đáng kể trong những năm vừa qua trên các khía

canh: sự thay đổi về những đặc tính của môi trường làm việc, sự thay đổi trong hoạt động tác nghiệp của tổ chức và sự thay đổi trong những kỹ năng quản lý trong tổ chức. Đặc biệt, trong giai đoạn cả thế giới chịu sự ảnh hưởng của đại dịch Covid 19, môi trường làm việc của doanh nghiệp chứng kiến sự thay đổi nhanh chóng như doanh nghiệp bắt buộc phải thực hiện giãn cách trong quá trình làm việc cùng với giãn cách xã hội. Sau khi giãn cách xã hội không còn cần thiết, người lao động quay trở lại làm việc trong trạng thái “bình thường mới”, khi đó, người lao động có sự thay đổi lớn trong trạng thái tâm lý. Người lao động cảm thấy gặp nhiều trở ngại khi phải làm việc toàn thời gian, trực tiếp tại văn phòng. Họ mong muốn doanh nghiệp linh hoạt hơn trong việc tổ chức triển khai công việc, có thể kết hợp giữa làm việc

trực tiếp với làm việc trực tuyến, hướng tới đánh giá dựa trên kết quả và hiệu quả công việc. Bên cạnh đó, dưới tác động của công nghệ và ứng dụng công nghệ trong công việc đã tạo ra sự thay đổi lớn trong nhu cầu của người lao động. Người lao động hiện nay mong muốn nhiều hơn về sự tự do và tự chủ trong công việc thay vì sự gò bó trong công việc và trong môi trường làm việc cố định như trước đây (Chernyak-Hai and Rabenu 2018).

Bên cạnh những nguyện vọng, mong muốn của người lao động về sự thay đổi trong môi trường làm việc, doanh nghiệp cũng nhận thấy hình thức làm việc kết hợp giữa làm việc trực tiếp và trực tuyến mang lại nhiều lợi ích, giá trị cho doanh nghiệp để giảm thiểu những khoản như chi phí văn phòng, chi phí hỗ trợ đi lại, chi phí thuê cơ sở vật chất... Trong bối cảnh của sự khủng hoảng kinh tế, sự giảm thiểu chi phí này mang lại nhiều cơ hội hơn cho doanh nghiệp khi phải cạnh tranh trong môi trường khốc liệt. Tuy nhiên, để thực hiện được những mong muốn này cũng như hướng tới sự thay đổi bền vững, hiệu quả trong cách thức tổ chức công việc tại hình thức làm việc kết hợp đòi hỏi nhà quản trị cần có sự nhìn nhận đúng đắn, chính xác về sự cần thiết của hình thức làm việc kết hợp, những đặc điểm quan trọng để thiết kế công việc trong hình thức làm việc kết hợp, những thách thức đặt ra trong môi trường làm việc kết hợp... Trên cơ sở đó, nhà quản trị điều chỉnh lại cách thức tổ chức công việc và xây dựng môi trường làm việc hướng tới tính hiệu quả để người lao động có thể thoải mái và đạt hiệu quả công việc cao khi làm việc kết hợp.

Trong nghiên cứu này, tác giả làm rõ những đặc điểm đặc thù của hình thức làm việc kết hợp trong bối cảnh hậu covid 19, những nhận thức của nhà quản trị về cơ hội, thách thức, những khó khăn khi doanh nghiệp tổ chức công việc với hình thức làm việc kết hợp. Trên cơ sở phân tích thực trạng nhận thức của nhà quản trị, tác giả đề xuất những giải pháp phù hợp để nhà quản trị và doanh nghiệp vượt qua những khó khăn, thách thức khi xây dựng hình thức làm việc kết hợp để đạt được hiệu quả cao trong công việc.

## **2. Cơ sở lý thuyết**

### **2.1. Tổng quan lý thuyết về hình thức làm việc kết hợp theo tiếp cận lý thuyết thiết kế công việc**

Lý thuyết thiết kế công việc là một trong những cơ sở lý thuyết quan trọng, nền tảng trong việc thiết

kế công việc trong môi trường làm việc từ xa (Wang, Liu et al. 2021). Các tác giả cho rằng có ba cách tiếp cận chính để thiết kế công việc trong các bối cảnh khác nhau. Cách tiếp cận thứ nhất cho rằng làm việc từ xa hoàn toàn và tự nguyện từ phía người lao động không phải do bối cảnh có chính sách bắt buộc làm việc từ xa, khi đó làm việc từ xa tác động và dự báo kết quả công việc của người lao động dưới sự điều tiết của yếu tố đặc điểm công việc. Cụ thể, nghiên cứu của Golden and Gajendran (2019) đã chỉ ra sự tác động thuận chiều của làm việc từ xa tới kết quả công việc trong bối cảnh có rất ít sự hỗ trợ từ các yếu tố xã hội. Với tiếp cận này, các học giả đã trả lời được câu hỏi những loại hình công việc nào phù hợp với cách thức làm việc từ xa và khi thiết kế công việc, nhà quản trị nên triển khai làm việc từ xa với một số công việc có những đặc điểm phù hợp như sự độc lập, quyền tự quyết cao của công việc để cải thiện kết quả công việc (Golden and Veiga 2005, Golden, Veiga et al. 2006, Perry, Rubino et al. 2018). Cách tiếp cận thứ hai nhận định đặc điểm công việc là yếu tố trung gian giữa làm việc từ xa với kết quả công việc. Khi đó, sự tham gia dưới các mức độ khác nhau của làm việc từ xa ảnh hưởng tới kết quả công việc cá nhân người lao động thông qua tác động tới đặc điểm công việc của người lao động đang thực hiện. Cách tiếp cận thứ ba giải thích cách thức thiết kế công việc thay đổi như thế nào để phù hợp với bối cảnh làm việc từ xa. Như vậy, nếu với hai cách tiếp cận đầu, làm việc từ xa là yếu tố độc lập ảnh hưởng tới kết quả công việc, thì trong tiếp cận thứ 3, các tác giả xem xét làm việc từ xa chỉ như yếu tố bối cảnh khi thiết kế công việc. Cách tiếp cận thứ nhất và thứ hai phù hợp trong bối cảnh trước đại dịch Covid 19 khi các doanh nghiệp chủ động lựa chọn công việc để tiến hành làm việc từ xa và xem xét các chính sách phù hợp để những cải thiện kết quả làm việc của người lao động với những công việc đặc thù trên.

Sau giai đoạn giãn cách bắt buộc do đại dịch Covid 19, các doanh nghiệp trong trạng thái bình thường mới đã dần quen với bối cảnh làm việc từ xa kết hợp với làm việc tại văn phòng trong một khoảng thời gian nhất định. Khi đó, các công việc có thể được thực hiện mà không bắt buộc nhân viên phải tới văn phòng làm việc toàn thời gian, nhân viên có thể chủ động triển khai công việc ở các địa điểm khác nhau thông qua việc tận dụng ưu thế của

công nghệ trong quá trình làm việc. Doanh nghiệp nhận ra những ưu điểm của hình thức làm việc kết hợp như tiết kiệm chi phí văn phòng, nhanh chóng áp dụng công nghệ trong quá trình làm việc, cải thiện khả năng tự học tập của nhân viên... Bên cạnh ưu điểm, doanh nghiệp cũng thấy được những bất cập nhất định của hình thức làm việc này. Từ đó đặt ra yêu cầu các nhà quản trị cần chú trọng phân tích, đánh giá tính chất, đặc điểm công việc cũng như những khó khăn, thuận lợi và thách thức khi sử dụng hình thức làm việc kết hợp trong quá trình triển khai công việc tại doanh nghiệp.

### **2.2. Định nghĩa hình thức làm việc kết hợp**

Hình thức làm việc kết hợp là cách thức làm việc với cấu trúc hợp lý giữa làm việc tại văn phòng, trụ sở, địa điểm làm việc của doanh nghiệp với những địa điểm làm việc thích hợp khác bên ngoài văn phòng, trụ sở, địa điểm của doanh nghiệp của người lao động. Hình thức làm việc kết hợp với cấu trúc linh hoạt về thời gian cho phép nhân viên có thể luân phiên làm việc tại văn phòng và tại nhà cũng như các nơi làm việc khác. Ngoài ra, hình thức làm việc kết hợp bao gồm thời gian chỉ định để nhân viên làm việc trực tiếp tại văn phòng, những thời gian cố định cho những buổi làm việc với toàn thể nhân viên trong doanh nghiệp và những thời gian linh hoạt do người lao động tự chọn để đáp ứng được yêu cầu công việc cá nhân và thúc đẩy đạt được mục tiêu của doanh nghiệp (BCG 2020). Ngoài tiếp cận trên của BCG, theo nghiên cứu của McKinsey (2020) cho rằng hình thức làm việc kết hợp là mô hình làm việc được hình thành do sự kết hợp giữa công việc từ xa và công việc tại chỗ cho phép người lao động được lựa chọn địa điểm làm việc và cách thức thực hiện công việc để hoàn thành công việc cá nhân và đạt được mục tiêu của tổ chức.

Như vậy, hình thức làm việc kết hợp gồm các nội dung chính như sau:

*Thứ nhất*, hình thức làm việc kết hợp cho phép sự kết hợp trong địa điểm làm việc giữa làm việc tại văn phòng, trụ sở của doanh nghiệp với những địa điểm bên ngoài.

*Thứ hai*, nhà quản trị và nhân viên cần có sự thống nhất về thời gian, lịch trình và kế hoạch cho thời gian làm việc tại văn phòng và thời gian làm việc của nhân viên ngoài văn phòng. Bên cạnh đó, hình thức làm việc kết hợp đòi hỏi cần có sự sắp xếp công việc, lịch trình công việc phù hợp giữa các

chức danh để có sự kết hợp hiệu quả, tránh gián đoạn trong kết hợp với nhóm, với tổ chức.

*Thứ ba*, hình thức làm việc kết hợp cho phép sự linh hoạt trong khuôn khổ nhất định khi nhân viên thực hiện công việc. Tuy nhiên, cần chú trọng thời đặc thù công việc, mục tiêu và tính chất công việc để xác lập được những yêu cầu với công việc và cách đánh giá kết quả công việc phù hợp.

### **2.3. Vai trò hình thức làm việc kết hợp trong bối cảnh hậu covid**

*Thứ nhất*, môi trường làm việc kết hợp cải thiện tình trạng vắng mặt và giảm tỉ lệ nghỉ việc của nhân viên trong doanh nghiệp. Nghiên cứu của BCG (2020) chỉ ra rằng hình thức làm việc kết hợp mang lại nhiều lợi ích cho doanh nghiệp. Cụ thể, BCG (2020) chỉ ra rằng các doanh nghiệp thuộc đối tượng khảo sát có thể tăng từ 15-40% năng suất lao động của nhân viên khi triển khai hình thức làm việc kết hợp. Ngoài ra, các doanh nghiệp cũng có thể giảm tới 40% tỉ lệ nhân viên vắng mặt hoặc giảm tỉ lệ nghỉ việc của người lao động khi triển khai hình thức làm việc kết hợp từ 10% tới 15%.

*Thứ hai*, hình thức làm việc kết hợp giúp giảm thiểu chi phí cho doanh nghiệp. Nghiên cứu năm 2020 của BCG phân tích các doanh nghiệp triển khai làm việc kết hợp có thể giảm thiểu tới 20% chi phí bao gồm cả chi phí thuê địa điểm, chi phí hoạt động văn phòng.

*Thứ ba*, làm việc kết hợp giúp người lao động cân bằng được công việc và cuộc sống. Trong nghiên cứu của Wang, Liu et al. (2021), các tác giả phát hiện ra làm việc kết hợp khiến cho người lao động không còn quá bị gò bó vào việc phải tới văn phòng làm việc và khiến họ cảm thấy bị gò bó trong quá trình làm việc. Với hình thức làm việc kết hợp, người lao động có thể chủ động địa điểm họ làm việc, cách thức họ làm việc và tương tác với những đối tác xung quanh để hoàn thành công việc, từ đó, giúp họ giảm thiểu những căng thẳng trong quá trình làm việc để có thể làm việc hiệu quả hơn.

### **2.4. Những thách thức với doanh nghiệp trong hình thức làm việc kết hợp**

Môi trường làm việc kết hợp đòi hỏi sự kết hợp giữa làm việc trực tiếp và làm việc trực tuyến theo những nguyên tắc nhất định để đảm bảo hiệu quả công việc của cá nhân người lao động cũng như kết quả công việc của bộ phận, phòng, ban và doanh nghiệp. Nghiên cứu của Wang, Liu et al. (2021) chỉ

ra bốn thách thức trong môi trường làm việc từ xa và làm việc kết hợp trong giai đoạn đại dịch Covid 19 gồm có: (i) sự gián đoạn trong công việc do gia đình; (ii) giao tiếp thiếu hiệu quả; (iii) sự trì hoãn trong công việc và (iv) cảm giác cô đơn khi thực hiện công việc.

*Thứ nhất*, trong nghiên cứu của Wang, Liu et al. (2021) đề cập tới sự gián đoạn trong công việc do gia đình, các tác giả cho rằng khi tiến hành thực hiện công việc từ xa, đặc biệt, khi làm việc tại nhà, quá trình làm việc thường xuyên bị ảnh hưởng và khiến giảm năng suất, hiệu quả công việc của người lao động. Đặc biệt, trong bối cảnh đại dịch Covid 19 phức tạp, tác giả Wang và cộng sự đã chỉ ra sự gián đoạn này có tác động mạnh tới kết quả công việc của nhân viên do trong tình trạng giãn cách, sự gián đoạn công việc thường xuyên xảy ra khi nhân viên phải đảm nhận các công việc chăm sóc con cái, gia đình. Tại giai đoạn hậu Covid, khi lựa chọn hình thức làm việc kết hợp, địa điểm làm việc do người lao động tự chọn, nếu làm việc tại nhà người lao động cũng bị gián đoạn do sự tác động các công việc của gia đình.

*Thứ hai*, sự thiếu hiệu quả trong giao tiếp là yếu tố thách thức thứ hai đối với hình thức làm việc từ xa và làm việc kết hợp. Với sự phát triển mạnh mẽ của công nghệ, khi triển khai làm việc từ xa hoặc làm việc kết hợp, các công cụ ứng dụng công nghệ thông tin có vai trò quan trọng để duy trì sự kết nối giữa nhân viên với đồng nghiệp, cấp trên ở bên trong doanh nghiệp và với đối tác ở bên ngoài doanh nghiệp. Tuy nhiên, không phải nhân viên, đối tác và các bên liên quan nào cũng có thể dễ dàng sử dụng các phương tiện công nghệ thông tin để trao đổi. Do đó, một trong những thách thức trong hình thức làm việc kết hợp là sự giao tiếp thiếu hiệu quả dẫn tới ảnh hưởng quá trình làm việc và kết quả công việc.

*Thứ ba*, thách thức từ sự trì hoãn trong quá trình làm việc. Theo nghiên cứu của Steel (2007), Wang, Liu et al. (2021), sự trì hoãn được hiểu là những hành động cần được thực hiện trong quá trình làm việc bị dừng lại một cách vô lý gây ra tác động giảm sút năng suất làm việc một cách nhanh chóng. Sự trì hoãn trong công việc diễn ra ngay cả trong quá trình làm việc của nhân viên tại văn phòng và có xu hướng nhiều hơn, gây ra hậu quả nghiêm trọng hơn khi nhân viên làm việc từ xa hoặc trong hình thức làm việc kết hợp (Kühnel, Bledow et al. 2016).

Thứ tư, cảm giác cô đơn khi thực hiện công việc. Với hình thức làm việc từ xa hoặc làm việc kết hợp, việc trực tiếp gặp gỡ trong quá trình làm việc xảy ra với tần suất ít hơn so với khi làm việc trực tiếp. Trong giai đoạn Covid 19, sự hạn chế tiếp xúc làm giảm cơ hội nhân viên gặp mặt, giao tiếp xã hội với bạn bè, đồng nghiệp và kéo theo cảm giác cô đơn khi triển khai công việc (Wang, Liu et al. 2021). Trong hình thức làm việc kết hợp, nhân viên không hoàn toàn bị giới hạn trong quá trình tiếp xúc và giao tiếp với đồng nghiệp, cấp trên, đối tác. Tuy nhiên, những cảm giác nội tâm về sự cô đơn khi làm việc vẫn hiện hữu ở những giai đoạn nhất định.

### **2.5. Đặc thù tính tự chủ trong hình thức làm việc kết hợp**

Trong tiếp cận lý thuyết về thiết kế công việc, yếu tố đặc điểm công việc nhằm tạo động lực làm việc cho người lao động đóng vai trò quan trọng. Trong đó, sự tự chủ trong công việc là yếu tố trung tâm trong số các đặc điểm công việc theo nghiên cứu của Morgeson and Humphrey (2006). Tính tự chủ trong công việc đóng vai trò quan trọng trong hình thức làm việc kết hợp. Theo Wang, Liu et al. (2021), các tác giả cho rằng tính tự chủ trong công việc được hiểu là khả năng nhân viên được quyền tự quyết định về thời gian và cách thức làm việc để hoàn thành các nhiệm vụ công việc của họ. Khi công việc có tính tự chủ cao giúp cải thiện sự hài lòng trong công việc của nhân viên cũng như cải thiện kết quả công việc của nhân viên trong doanh nghiệp. Cùng với đó, công việc có tính chất tự chủ cao mang lại sự cân bằng trong công việc và cuộc sống của người lao động. Tuy nhiên, để đạt được những lợi ích trên, doanh nghiệp cần lựa chọn hình thức làm việc phù hợp để phát huy hết được những ưu điểm của tính tự chủ trong công việc.

Tính tự chủ trong công việc trước tiên chỉ được xem xét trên khía cạnh sự độc lập và tự do trong thực hiện công việc. Trong những nghiên cứu gần đây, tính tự chủ trong công việc được mở rộng hơn, không chỉ dừng lại ở hai khía cạnh trên, sự độc lập trong lịch trình thực hiện công việc, trong phương pháp làm việc, trong quyền ra quyết định khi thực hiện công việc. Trong những nghiên cứu mới đây của Morgeson and Humphrey (2006), Wang, Liu et al. (2021), có ba khía cạnh quan trọng trong tính tự chủ của công việc được đề cập tới gắn với những bối cảnh thay đổi về cách thức làm việc (làm việc từ xa,



làm việc kết hợp) gồm có: (i) sự tự chủ trong kế hoạch công việc, (ii) sự tự chủ trong quyền ra quyết định và (iii) sự tự chủ trong cách thức thực hiện công việc.

### **3. Phương pháp nghiên cứu**

#### **3.1. Phương pháp thu thập dữ liệu**

Tác giả sử dụng phương pháp nghiên cứu kết hợp giữa nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng, nghiên cứu định tính được thực hiện thông qua phỏng vấn bán cấu trúc với 15 nhà quản trị là những người đang đảm nhận chức vụ giám đốc, phó giám đốc phụ trách các bộ phận, phòng, ban trong doanh nghiệp, những người trực tiếp đưa ra chính sách liên quan tới môi trường làm việc kết hợp giữa làm việc trực tiếp và làm việc trực tuyến. Nội dung phỏng vấn nhằm giải thích và cung cấp thông tin chi tiết về những kết quả tác giả đã thu thập được qua phỏng vấn. Trong đó, tác giả đi sâu tìm hiểu quan điểm, đánh giá của chuyên gia về sự ảnh hưởng của Covid 19 trong giai đoạn giãn cách xã hội tới tâm lý của người lao động trong doanh nghiệp, cảm giác mà người lao động phải trải qua khi họ không được tới văn phòng làm việc do quy định giãn cách xã hội của các cơ quan chức năng để phân tích lý do doanh nghiệp cần thay đổi hình thức làm việc.

Thiết kế bảng hỏi: Bảng hỏi được thiết kế gồm 2 phần: thông tin doanh nghiệp và nhận thức nhà quản trị về hình thức làm việc kết hợp trong trạng thái bình thường mới. Phần đầu tiên bảng hỏi gồm thông tin cá nhân người được khảo sát gồm: vị trí công việc, độ tuổi, trình độ, tình trạng hợp đồng lao động. Thông tin về doanh nghiệp gồm lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp, quy mô nhân sự của doanh nghiệp. Phần thứ hai, tác giả làm rõ 3 nội dung gồm: (i) nhận thức sự cần thiết hình thức làm việc kết hợp; (ii) tính tự chủ của công việc trong môi trường làm việc kết hợp và (iii) những thách thức khi thực hiện công việc trong môi trường làm việc kết hợp.

Trong nghiên cứu này, thang đo biến nghiên cứu đặc tính tự chủ trong công việc khi triển khai hình thức làm việc kết hợp thời kỳ hậu Covid được tác giả trích dẫn và phát triển từ thang đo trong nghiên cứu của Morgeson, Delaney-Klinger et al. (2005) và nghiên cứu của Morgeson and Humphrey (2006). Bên cạnh đó, thang đo những thách thức trong môi trường làm việc kết hợp được tác giả nghiên cứu và phát triển từ công trình nghiên cứu của tác giả Wang, Liu et al. (2021). Các câu hỏi được thiết kế theo thang đo

Likert 5 cấp độ (trong đó 1: Hoàn toàn không đồng ý và 5: Hoàn toàn đồng ý). Các câu hỏi sau khi khảo sát được gửi tới 05 chuyên gia nghiên cứu về quản trị nguồn nhân lực tại Đại học Thương mại, Đại học Kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội và 05 trưởng phòng nhân sự là thành viên của Hiệp hội Nhân sự (HRA) để thống nhất các nội dung trong bảng hỏi trước khi triển khai khảo sát trên phạm vi lớn.

#### **3.2. Thu thập dữ liệu**

Mẫu nghiên cứu được thực hiện qua quá trình khảo sát với các doanh nghiệp trên địa bàn thành phố Hà Nội (112 doanh nghiệp), thành phố Đà Nẵng (58 doanh nghiệp) và thành phố Hồ Chí Minh (67 doanh nghiệp). Các doanh nghiệp đều có trên 5 năm hoạt động và có quy mô nhân sự trên 50 lao động. Mẫu khảo sát được thể hiện ở Bảng 1:

Về đặc điểm ngành, nghề, lĩnh vực doanh nghiệp hoạt động được lựa chọn trong khảo sát, tác giả tiến hành khảo sát với một số bộ phận không bắt buộc phải có mặt tại nhà máy, phân xưởng, đơn vị sản xuất... Do đặc thù công việc của những doanh nghiệp sản xuất, người lao động trực tiếp tại các nhà máy sản xuất được yêu cầu làm việc trực tiếp toàn bộ để vận hành máy móc, trang thiết bị để tạo ra sản phẩm. Tuy nhiên, với các bộ phận hỗ trợ, hậu cần, văn phòng... không nhất thiết cần làm việc trực tiếp toàn thời gian. Do đó, tác giả tiến hành khảo sát với nhóm đối tượng này để làm rõ mục tiêu nghiên cứu. Trong quá trình khảo sát nghiên cứu, tác giả nhận thấy mặc dù lĩnh vực, ngành nghề có ảnh hưởng nhất định tới hình thức làm việc (trực tiếp, gián tiếp hoặc kết hợp). Tuy nhiên, với các ngành nghề đều có những lao động trực tiếp và lao động gián tiếp, đối tượng nghiên cứu được tập trung vào là lao động gián tiếp giữ các chức vụ quản lý trong các doanh nghiệp tại các ngành nghề khác nhau. Do tính chất, yêu cầu công việc dẫn tới đối tượng này có sự linh hoạt hơn về địa điểm làm việc, đây là tiền đề quan trọng để nghiên cứu và triển khai được hình thức làm việc kết hợp trong doanh nghiệp. Trong phạm vi giới hạn nghiên cứu, tác giả nghiên cứu với nhóm đối tượng nhà quản trị thực hiện công việc có tính chất hỗ trợ, linh hoạt và không bắt buộc phải toàn thời gian tại phân xưởng, nhà máy.

Tác giả tiến hành thu thập dữ liệu thông qua phiếu khảo sát và đường link khảo sát từ Google Drive. Thời gian khảo sát được tác giả thu thập từ tháng 2/2022 tới 6/2022, tổng số phiếu và đường

**Bảng 1:** Đối tượng nhà quản trị thực hiện khảo sát trong nghiên cứu

Tiêu chí	Chi tiết	Số lượng	Tỉ lệ (%)	Tiêu chí	Chi tiết	Số lượng	Tỉ lệ (%)
1. Giới tính	Nữ	93	39,3	5. Lĩnh vực hoạt động chính	Sản xuất	15	6,3
	Nam	144	60,7		Thương mại, dịch vụ	80	33,8
2. Độ tuổi	Dưới 30	48	20,3		Y tế, giáo dục, tài chính	115	48,5
	31-40 tuổi	78	32,9		Khác	27	11,4
	41-50 tuổi	109	46	6. Quy mô nhân sự	Từ 50 tới 100 lao động	115	48,5
	Trên 50 tuổi	2	0,8		Từ 100 tới 300 lao động	18	7,6
3. Tình trạng hợp đồng lao động	Dài hạn	178	75,1		Từ 300 tới 500 lao động	9	3,8
	Dưới 1 năm	24	10,1		Trên 500 lao động	95	40,1
	Lao động thời vụ	35	14,8				
4. Trình độ	Đại học	148	62,4				
	Trên đại học	57	24,1				
	Dưới Đại học	32	13,5				

(Nguồn: Tổng hợp của tác giả (2022))

link được gửi tới 355 đối tượng. Tác giả thu về 243 phiếu khảo sát đạt tỉ lệ 68,45%, sau khi tác giả kiểm tra và loại bỏ 7 phiếu khảo sát do lỗi không đủ dữ liệu và điền cùng 1 đáp án cho tất cả các câu hỏi, như vậy, tổng số phiếu được sử dụng để phân tích là 237 phiếu.

**3.3. Phương pháp phân tích dữ liệu**

Với mục tiêu đánh giá độ tin cậy và tính chính xác của thang đo, tác giả sử dụng chỉ số Cronbach's Alpha và chỉ số KMO ((Kaser-Meyer-Olkin) theo nghiên cứu của Tho (2012)). Cùng với đó, tác giả sử dụng phần mềm SPSS 18 để phân tích độ tin cậy, tính chính xác của thang đo cũng như phân tích mô tả trong nghiên cứu. Đối với phương pháp nghiên cứu, tác giả tiến hành phân tích dữ liệu qua phương pháp tổng hợp, phương pháp thống kê, so sánh các dữ liệu để đưa ra nhận định về những nội dung được khảo sát.

**4. Kết quả nghiên cứu**

**4.1. Kết quả khảo sát về sự cần thiết điều chỉnh cách thức thực hiện công việc giai đoạn hậu covid 19**

Sau khi đại dịch Covid 19 diễn ra trên phạm vi toàn thế giới, doanh nghiệp tại các quốc gia phát triển đã nhanh chóng thay đổi cách thức làm việc,

dân chuyên đổi sang kết hợp giữa làm việc trực tiếp và làm việc trực tuyến để đáp ứng nhu cầu thay đổi của người lao động cũng như tận dụng được những ưu điểm của phương thức làm việc kết hợp. Tuy nhiên, với các doanh nghiệp ở Việt Nam, việc chuyển đổi chưa được chú trọng thực hiện. Kết quả phân tích nhận thức của nhà quản trị về sự cần thiết chuyển đổi sang hình thức làm việc kết hợp được thể hiện ở Bảng 2.

Kết quả kiểm định thang đo với biến nghiên cứu nhận thức của nhà quản trị về sự cần thiết của làm việc kết hợp gồm 6 biến quan sát, kết quả phân tích dữ liệu chỉ số KMO đạt giá trị 0,821 (nằm trong khoảng từ 0,8-1,0), sig Bartlett's Test = 0,000 < 0,05, giá trị Eigenvalue đạt 1,057 (>1) và phương sai trích đạt giá trị 61,013%, các hệ số tải đều đạt trên 0,6. Kiểm định độ tin cậy thang đo, giá trị Cronbach's Alpha đạt 0,849 trong khoảng từ 0,8-1,0, hệ số tương quan biến tổng của từng biến quan sát đều đạt giá trị > 0,4 phản ánh thang đo có độ tin cậy. Như vậy, kết quả kiểm định thang đo phản ánh đây là một thang đo tốt với độ tin cậy đáp ứng được đầy đủ các yêu cầu theo Trọng and Ngọc (2008).



**Bảng 2:** Kết quả khảo sát về nhận thức của nhà quản trị về sự cần thiết chuyển đổi hình thức làm việc trong giai đoạn hậu covid 19

STT	Biến quan sát	Thống kê mô tả (TKMT)		Phân tích nhân tố (PTNT)	
		Giá trị trung bình (TB)	Độ lệch chuẩn (ĐLC)	Hệ số tải (HST)	Hệ số tương quan biến tổng (TQBT)
1	Theo tôi năng suất lao động có thể duy trì thậm chí cao hơn khi doanh nghiệp tiến hành làm việc kết hợp	3,8017	1,076	0,847	0,678
2	Theo tôi doanh nghiệp có thể giảm thiểu được nhiều chi phí khi làm việc kết hợp	3,7764	1,083	0,804	0,742
3	Theo tôi, khi doanh nghiệp triển khai làm việc kết hợp sẽ giúp nhân viên tiết kiệm chi phí hơn so với làm việc trực tiếp (chi phí đi lại, công tác, sinh hoạt...)	3,7046	1,060	0,780	0,649
4	Theo tôi, doanh nghiệp có thể tạo ra sự cải thiện phúc lợi tổng thể cho người lao động	3,8186	0,954	0,779	0,661
5	Theo tôi, doanh nghiệp tạo ra sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống cho nhân viên khi làm việc kết hợp	3,9030	1,010	0,672	0,549
6	Theo tôi, doanh nghiệp cần thay đổi cách thức làm việc kết hợp để thích nghi với yêu cầu hoàn cảnh mới	4,1519	0,957	0,643	0,519

(Nguồn: tổng hợp tác giả (2022))

Kết quả từ bảng 2 phản ánh kỳ vọng, mong muốn cao của nhà quản trị về những thay đổi về hình thức làm việc trong bối cảnh mới. Giá trị trung bình cao nhất qua khảo sát đạt 4,151 và độ lệch chuẩn thấp nhất ở mức 0,957, kết quả này cho thấy nhà quản trị rất kỳ vọng doanh nghiệp cần thay đổi hình thức làm việc để thích nghi với hoàn cảnh mới như áp dụng khoa học, công nghệ trong công việc cũng như những đòi hỏi mới từ người lao động sau thời gian đại dịch diễn ra.

Cùng với đó, nhà quản trị còn đặt ra nhiều kỳ vọng khi doanh nghiệp triển khai hình thức làm việc kết hợp. Cụ thể, nhà quản trị kỳ vọng doanh nghiệp có thể giảm thiểu các chi phí khi chuyển đổi mô hình sang làm việc kết hợp (TB đạt 3,776 và ĐLC đạt 1,083). Tuy nhiên, kết quả từ bảng 2 cũng thể hiện sự không đồng nhất hoàn toàn trong quan điểm của các nhà quản trị hoặc những nghi ngờ nhất định về việc có thể giảm thiểu chi phí cũng như năng suất lao động của nhân viên có thể cao hơn trong môi trường làm việc kết hợp (TB đạt 3,801 và ĐLC đạt 1,076).

Bên cạnh những mong muốn có sự thay đổi tích cực cho doanh nghiệp, nhà quản trị cũng nhận diện được những tác động thay đổi với người lao động trong hình thức làm việc kết hợp, cụ thể, doanh nghiệp được kỳ vọng khi làm việc kết hợp có thể tạo ra sự cân bằng giữa cuộc sống cho người lao động (TB đạt 3,903, ĐLC đạt 0,954) cũng như giúp người lao động giảm thiểu gánh nặng về các chi phí thời gian, tiền bạc khi đi lại khi làm việc kết hợp.

Như vậy, kết quả khảo sát phản ánh các nhà quản trị trong doanh nghiệp thể hiện mức độ đồng tình cao với sự cần thiết có sự thay đổi về cách thức làm việc từ làm việc trực tiếp sang làm việc kết hợp trong bối cảnh mới mặc dù doanh nghiệp không bị bắt buộc phải thực hiện giãn cách hoặc hạn chế tiếp xúc như giai đoạn đại dịch Covid 19 diễn ra. Nhận thức đúng đắn về sự cần thiết của thay đổi hình thức làm việc là căn cứ để xác định cách thức thiết kế lại công việc và vượt qua những thách thức khi tiến hành làm việc kết hợp.

**4.2. Kết quả khảo sát đặc tính tự chủ trong công việc khi triển khai hình thức làm việc kết hợp thời kỳ hậu Covid 19**

Tính tự chủ trong công việc đóng vai trò quan trọng khi thiết kế công việc theo hình thức làm việc kết hợp. Thang đo tính tự chủ trong công việc gồm

có: tự chủ về thời gian làm việc (TCTG1-TCTG3), tự chủ về quyền quyết định (TCQĐ1 - TCQĐ3) và tự chủ về cách thức thực hiện công việc (TCCT1-TCCT3). Kết quả kiểm định thang đo được phân ánh tại Bảng 3.

**Bảng 3:** Kết quả kiểm định thang đo về đặc tính tự chủ trong công việc khi triển khai hình thức làm việc kết hợp

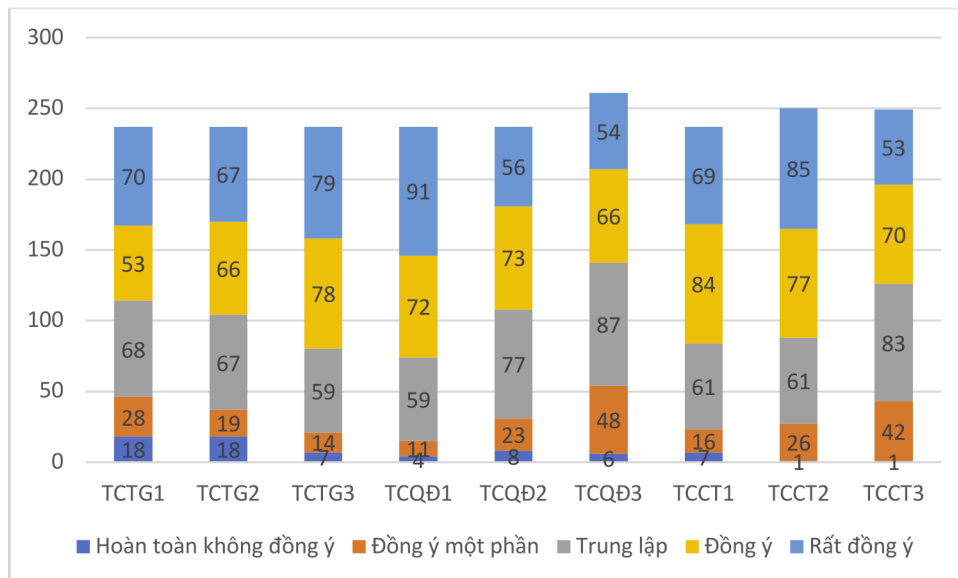
STT	Biến quan sát	Mã hóa	TKMT		PTNT	
			TB	ĐLC	HST	TQBT
1	Theo tôi, để làm việc kết hợp, công việc cần được tự quyết định về thời gian biểu	TCTG1	3,5443	1,239	0,757	0,696
2	Theo tôi, người thực hiện công việc cần quyết định về thứ tự triển khai các công đoạn trong công việc khi làm việc kết hợp	TCTG2	3,6118	1,193	0,840	0,794
3	Theo tôi, để làm việc kết hợp, người thực hiện công việc cần được tự chủ động lập kế hoạch thực hiện công việc	TCTG3	3,8776	1,036	0,811	0,761
4	Theo tôi, để làm việc kết hợp, người thực hiện công việc cần được đưa ra những phán đoán và sáng kiến cá nhân trong công việc	TCQĐ1	3,9916	0,987	0,763	0,698
5	Theo tôi, để làm việc kết hợp, người thực hiện công việc cần được quyết định phần lớn trong công việc của mình	TCQĐ2	3,6160	1,053	0,846	0,792
6	Theo tôi, để làm việc kết hợp, người thực hiện công việc cần được quyền tự quyết đáng kể trong công việc	TCQĐ3	3,5823	1,028	0,845	0,790
7	Theo tôi, để làm việc kết hợp, người thực hiện công việc cần được quyết định cách thức tiến hành công việc của mình	TCCT1	3,8101	1,026	0,814	0,754
8	Theo tôi, người thực hiện công việc cần có sự độc lập và chủ động khi tiến hành công việc	TCCT2	3,9789	0,936	0,777	0,711
9	Theo tôi, người thực hiện công việc cần được tự quyết về quy trình tiến hành công việc	TCCT3	3,5696	1,061	0,806	0,748

(Nguồn: Tổng hợp tác giả (2022))

Kết quả phân tích nhân tố với biến quan sát trên phản ánh tất cả các thang đo trong bối cảnh tại Việt Nam theo quan điểm của các nhà quản trị đều có hệ số tải từ 0,7 trở lên. Chỉ số KMO trong phân tích nhân tố đạt giá trị 0,935 (>0,5), sig Bartlett's Test = 0,000 < 0,05, giá trị Eigenvalue đạt 5,864 (>1) và phương sai trích đạt giá trị 65,157%, cùng với đó tất cả các biến quan sát đều có hệ số tương quan biến tổng đạt trên 0,3. Kiểm định độ tin cậy với chỉ số Cronbach Alpha đạt giá trị 0,932 phản ánh đây là thang đo tốt theo Trọng and Ngọc (2008). Cùng với kết quả phản ánh đây là thang đo tốt, kết quả chi tiết của nhà quản trị về tính tự chủ trong công việc còn được thể hiện tại hình 1:

người lao động cần có kỹ năng tốt trong lập kế hoạch công việc.

*Thứ hai*, đối với nhóm tự chủ về quyền quyết định, nhận định về đòi hỏi người thực hiện công việc cần có được sự phán đoán và sáng kiến cá nhân khi làm việc kết hợp được các nhà quản trị nhận định mức độ đồng ý với TB đạt 3,991 và ĐLC đạt 0,987 điều này phản ánh các nhà quản trị có quan điểm khá đồng nhất đối với đòi hỏi về khả năng phán đoán và sự sáng tạo trong công việc hay còn có thể hiểu là sự sáng tạo và kỹ năng giải quyết vấn đề gặp phải trong công việc. Điều này có thể lý giải do trong quá trình làm việc kết hợp, người lao động không chịu sự giám sát trực tiếp, sát sao trong quá



(Nguồn: Tổng hợp tác giả (2022))

**Hình 1:** Kết quả khảo sát nhận thức của nhà quản trị về tính tự chủ trong công việc khi thiết kế công việc trong môi trường làm việc kết hợp

*Thứ nhất*, tính tự chủ trong công việc là căn cứ quan trọng để doanh nghiệp thiết kế công việc theo định hướng hình thức làm việc kết hợp. Kết quả khảo sát với nhà quản trị phản ánh đa phần các nhà quản trị thể hiện mức độ đồng ý cao với yêu cầu tự chủ trong công việc. Trong nhóm tự chủ về thời gian, nhà quản trị thể hiện mức độ đồng ý cao nhất với nhận định người lao động cần tự chủ động lập kế hoạch thực hiện công việc khi tiến hành làm việc kết hợp với giá trị trung bình (TB) đạt 3,877 và độ lệch chuẩn (ĐLC) đạt 1,036. Điều này đặt ra đòi hỏi

trình làm việc nên những kỹ năng giải quyết vấn đề để đạt được mục tiêu là rất cần thiết để họ có thể hoàn thành tốt công việc được giao.

*Thứ ba*, tính tự chủ trong cách thức thực hiện công việc phản ánh đòi hỏi của nhà quản trị về sự độc lập và tính chủ động trong quá trình làm việc (TB đạt 3,978, ĐLC đạt 0,936). Tính chủ động trong công việc luôn là yêu cầu với bất kỳ vị trí chức danh công việc nào trong doanh nghiệp. Tuy nhiên, với đặc điểm của làm việc kết hợp, sự giám sát quá trình thực hiện công việc không còn quá khắt khe nên

người lao động càng cần có sự chủ động hơn trong thực hiện công việc, cũng như tính độc lập khi thực hiện những nhiệm vụ trong phạm vi chức danh đang thực hiện.

**4.3. Kết quả khảo sát thực trạng những thách thức trong môi trường làm việc kết hợp từ nhận thức của nhà quản trị**

Tác giả tiến hành phân tích nhân tố khám phá với các biến quan sát trong thang đo nhận thức nhà quản trị về thách thức trong hình thức làm việc kết hợp. Theo thang đo lý thuyết, thách thức trong làm việc kết hợp gồm 4 nhân tố là: (i) sự gián đoạn công việc do gia đình (3 biến quan sát từ WHI1-WHI3); (ii)

**Bảng 4:** Kết quả kiểm định thang đo nhận thức của nhà quản trị về thách thức khi triển khai hình thức làm việc kết hợp

STT	Biến quan sát	Mã hóa	Hệ số tải của nhân tố			Tương quan biến tổng
			1	2	3	
1	Tôi là người thường xuyên lãng phí thời gian khi không làm việc tại văn phòng	POS3	0,803			0,571
2	Tôi cảm thấy rất cô đơn khi không làm việc ở văn phòng	LONE1	0,785			0,592
3	Tôi cảm thấy mình bị cô lập khi không làm việc ở văn phòng	LONE3	0,763			0,548
4	Tôi không biết cần phải làm gì để giảm thiểu thời gian lãng phí khi không làm việc tại văn phòng	POS4	0,756			0,668
5	Tôi không thể tham gia các hoạt động cùng với gia đình mặc dù tôi có thể ở nhà để làm việc	WHI3		0,842		0,515
6	Khi không tới văn phòng làm việc, tôi thường bị ảnh hưởng bởi các công việc gia đình	WHI2		0,828		0,579
7	Khi không làm việc tại văn phòng, tôi thấy khó tập trung vào công việc khi bị ảnh hưởng công việc gia đình	WHI1		0,814		0,540
8	Tôi thấy các thành viên nhiệt tình tham gia trong các cuộc trao đổi khi làm việc ở nhà	COM3			0,791	0,659
9	Tôi thấy các thành viên không gặp rắc rối về công nghệ khi trao đổi, thảo luận	COM2			0,759	0,670
10	Khi làm việc ở nhà, tôi thường làm việc ở phút cuối cùng khi deadline tới.	POS2			0,738	0,429
11	Tôi thấy các cuộc trao đổi, thảo luận vẫn đạt được hiệu quả khi làm việc từ xa	COM1			0,600	0,596

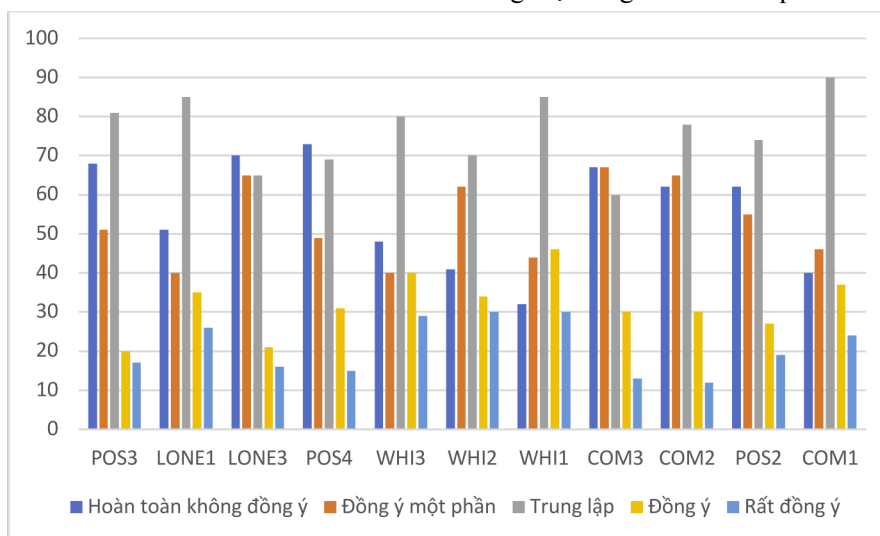
Nguồn: Tổng hợp tác giả (2022)

giao tiếp thiếu hiệu quả (3 biến quan sát COM1-COM3); (iii) sự trì hoãn trong công việc (5 biến quan sát POS1- POS5) và (iv) cảm giác cô đơn khi thực hiện công việc (3 biến quan sát LONE1-LONE3). Sau khi phân tích nhân tố thang đo và kiểm định độ tin cậy thang đo, có 3 biến quan sát là POS1, POS5 và LONE2 không đáp ứng được yêu cầu về độ tin cậy của thang đo với giá trị tương quan biến tổng thấp hơn 0,3. Do đó, tác giả loại 3 thang đo này, sau khi loại bỏ 3 thang đo trên, kết quả phân tích thang đo được thể hiện tại bảng 3. Tác giả giữ lại 11 thang đo cho biến nghiên cứu, kết quả giá trị KMO đạt 0,841 nằm trong khoảng từ 0,5-1,0 phản ánh mức độ thích hợp của phân tích nhân tố, kiểm định Bartlett đạt giá trị 0,000 có ý nghĩa thống kê (Sig. < 0.05) phản ánh các biến quan sát có sự tương quan trong tổng thể. Ngoài ra, giá trị phần trăm phương sai trích đạt 70,133% (đáp ứng được yêu cầu lớn hơn 60%). Ngoài ra, giá trị Eigen value đạt 1,120 (lớn hơn 1,0). Cùng với đó, giá trị hệ số tải của từng biến quan sát đều đạt giá trị >0,5, kiểm định Cronbach Alpha đạt giá trị 0,874 nằm trong khoảng thang đo từ 0,8-1,0 phản ánh đây là thang đo tốt, các giá trị tương quan biến tổng đều đạt trên 0,3. Với kết quả của các giá trị trên, theo Trọng and Ngọc (2008), đây là thang đo có độ tin cậy.

Sau khi phân tích nhân tố và loại đi 3 biến quan sát, thang đo nhận thức nhà quản trị về những thách thức trong hình thức làm việc kết hợp hội tụ thành 3 nhóm gồm: (i) sự gián đoạn trong công việc do gia đình với 3 biến quan sát WHI1-WH3; (ii) giao tiếp thiếu hiệu quả ngoài việc giữ lại 3 biến quan sát từ COM1-COM3 thì biến quan sát POS2 trước đây thuộc nhóm trì hoãn nhưng trong bối cảnh ở Việt Nam theo ý kiến của các nhà quản trị thì thang đo này thuộc trong nhóm sự thiếu hiệu quả trong giao tiếp khi làm việc kết hợp. Nhóm iii gồm 2 biến quan sát từ sự cô đơn (LONE1, LONE2) và 2 biến quan sát từ sự trì hoãn (POS3 và POS4), các biến quan sát được giữ lại đều phản ánh sự lãng phí thời gian và tâm trạng cô đơn, cô lập khi làm việc tại nhà không gắn với công sở, văn phòng làm việc. Tác giả đặt tên biến mới này là Sự trì hoãn và cô đơn khi làm việc kết hợp để phản ánh được tổng thể từ các thang đo được giữ lại. Như vậy, kết quả khảo sát về nhận thức của nhà quản trị với những thách thức trong làm việc kết hợp gồm 3 nhân tố là: (i) sự gián đoạn trong công việc do gia đình; (ii) giao tiếp thiếu hiệu quả; (iii) sự trì hoãn và cô đơn.

Kết quả khảo sát nhận thức của nhà quản trị về những thách thức khi làm việc kết hợp phản ánh:

*Thứ nhất*, với nhân tố thách thức từ sự gián đoạn công việc do gia đình. Kết quả khảo sát phản ánh đa



(Nguồn: Tổng hợp của tác giả (2022))

**Hình 2:** Kết quả khảo sát nhận thức của nhà quản trị về những thách thức trong làm việc kết hợp



phần các nhà quản trị nhận định mặc dù đây là thách thức khi làm việc kết hợp nhưng dường như với các nhà quản trị đây không phải là trở ngại lớn đối với họ trong quá trình triển khai công việc. Tuy nhiên, khi tiến hành phân tích sâu dữ liệu từ các phiếu được khảo sát, tác giả nhận thấy các nhà quản trị cấp trung và các nhà quản trị cấp cao, thậm chí là ban điều hành và chủ doanh nghiệp lại là những người đánh giá họ ít bị tác động gián đoạn công việc vì những lý do gia đình. Một phần nguyên nhân là do nhà quản trị cấp trung, cấp cao có tính trách nhiệm cao với công việc và họ chủ động trong quá trình thực hiện công việc cũng như bố trí cân đối giữa thực hiện công việc của tổ chức và những công việc gia đình. Các nhà quản trị cấp cơ sở gặp thách thức lớn hơn với sự gián đoạn công việc do gia đình. Một phần nguyên nhân là các nhà quản trị cơ sở chưa thực sự quen với cách thiết lập mục tiêu, tính chủ động trong thực hiện công việc đồng thời thiếu kỹ năng thiết lập mục tiêu, tổ chức công việc, phân bổ và quản trị thời gian khi thực hiện công việc.

*Thứ hai*, với những thách thức từ cảm giác cô đơn và sự lãng phí thời gian khi làm việc kết hợp, kết quả khảo sát và phỏng vấn sâu chỉ ra rằng thách thức về cảm giác cô đơn khi thực hiện công việc từ xa chủ yếu đến từ giai đoạn giãn cách xã hội do ảnh hưởng của đại dịch Covid. Khi doanh nghiệp có thể triển khai làm việc kết hợp, người lao động có thể tới văn phòng làm việc kết hợp với làm việc từ xa, thách thức này đã giảm bớt rất nhiều. Kết quả khảo sát sau khi các doanh nghiệp cho người lao động quay trở lại làm việc chỉ ra tỉ lệ khá lớn nhà quản trị không còn đánh giá đồng ý cảm thấy cô đơn hoặc cô lập khi làm việc ở nhà (91/237 nhận định tương đương 38,4% nhận định không còn cảm thấy cô đơn) khi được làm việc kết hợp. Điều này hoàn toàn trái ngược với cảm giác của người lao động trong thời gian bị giãn cách, khi người lao động bị giới hạn tiếp xúc không chỉ trong công việc và cuộc sống đã tạo ra phản ứng dây chuyền khi trạng thái thiếu giao tiếp xã hội diễn ra khiến cho trong công việc họ cũng cảm thấy cô đơn thiếu sự hỗ trợ từ đồng nghiệp, cấp trên, cấp dưới và cả các đối tác bên ngoài lan tỏa tới cả công việc. Như vậy, điểm đáng

ghi nhận là khi doanh nghiệp triển khai làm việc kết hợp, với sự kết hợp giữa làm việc từ xa và làm việc tại văn phòng những thách thức trên đã tự được điều chỉnh và giảm bớt.

*Thứ ba*, thách thức từ giao tiếp thiếu hiệu quả. Kết quả khảo sát phản ánh đây thực sự là thách thức không hề nhỏ khi doanh nghiệp triển khai làm việc kết hợp. Với kết quả khảo sát, khi làm việc từ xa là một phần trong hình thức làm việc kết hợp, các nhà quản trị chỉ ra những điểm tồn tại dẫn tới giao tiếp thiếu hiệu quả. Có tới 134/237 nhận xét tương đương với 56,5% chỉ ra thách thức từ sự thiếu tham gia của các thành viên khi triển khai các cuộc trao đổi từ xa (không trực tiếp tiếp xúc, trao đổi), cùng với đó 127/237 tương đương với 53,6% nhận xét rằng các thành viên gặp nhiều rắc rối về vấn đề công nghệ khi triển khai làm việc từ xa. Điều đó đặt ra nhiều thách thức cả về hạ tầng, công nghệ viễn thông từ phía doanh nghiệp cũng như thói quen và kỹ năng cần thiết từ phía người lao động để có thể thực hiện trao đổi, thảo luận trong công việc một cách hiệu quả hơn.

### **5. Một số hàm ý giải pháp**

*Thứ nhất*, đa dạng hóa cách thức làm việc trong giai đoạn mới, tập trung xây dựng và hoàn thiện mô hình làm việc theo hình thức làm việc kết hợp. Hình thức làm việc kết hợp là một trong những xu hướng tương lai của các doanh nghiệp để thích ứng với trạng thái “bình thường mới” sau đại dịch Covid 19. Bên cạnh nhiều lợi ích khi triển khai làm việc kết hợp theo nhận định của nhà quản trị, các báo cáo của Cisco (2022) cũng khẳng định những lợi ích do làm việc kết hợp mang lại như cải thiện kết quả công việc của nhân viên, cải thiện sự cân bằng trong cuộc sống và công việc của nhân viên cũng như cải thiện sự thoải mái và hạnh phúc do công việc mang lại, thậm chí cải thiện văn hóa của doanh nghiệp... Kết quả khảo sát với nhà quản trị ở Việt Nam cũng đã phản ánh sự cần thiết doanh nghiệp cần chuyển đổi hình thức làm việc từ trực tiếp hoàn toàn sang kết hợp. Tuy nhiên, kết quả khảo sát này cũng chỉ rõ những băn khoăn, lo ngại của nhà quản trị khi doanh nghiệp chuyển đổi sang hình thức làm việc kết hợp. Do đó, doanh nghiệp cần phân tích được đặc điểm

ngành, nghề, lĩnh vực hoạt động để xác định các bộ phận, công việc nào có thể tiến hành làm việc kết hợp từ đó xác định đối tượng của chính sách làm việc kết hợp. Cùng với đó, bên cạnh những yếu tố đặc thù về ngành, nghề, công việc thì cấp bậc quản trị cũng là căn cứ để xác định và lên kế hoạch cho hình thức làm việc kết hợp trong doanh nghiệp.

*Thứ hai*, doanh nghiệp cần tiến hành rà soát danh mục chức danh công việc giai đoạn hậu covid để xác định và đánh giá các chức danh công việc có tính tự chủ cao trong quá trình thực hiện. Đây là căn cứ quan trọng để doanh nghiệp xác định được những chức danh, vị trí nào có thể tiến hành làm việc kết hợp. Các chức danh doanh nghiệp dự kiến thực hiện làm việc kết hợp cần có sự tự chủ cao khi thực hiện công việc, quyền quyết định và cách thức để thực hiện công việc. Khi có được căn cứ đánh giá này, doanh nghiệp xây dựng lịch trình làm việc kết hợp với từng chức danh để tránh sự gián đoạn trong công việc cũng như tận dụng được những lợi ích giảm thiểu chi phí văn phòng, tận dụng tốt yếu tố công nghệ trong quá trình thực hiện công việc ngoài văn phòng.

*Thứ ba*, doanh nghiệp cần chú trọng đào tạo, rèn luyện kỹ năng lập kế hoạch, tổ chức công việc cho nhà quản trị khi doanh nghiệp triển khai làm việc kết hợp. Kết quả khảo sát chỉ ra rằng các nhà quản trị cấp cơ sở khi tiến hành làm việc kết hợp, làm việc từ xa có xu hướng bị ảnh hưởng và gián đoạn công việc vì những công việc gia đình và ảnh hưởng tới kết quả làm việc của cá nhân người lao động và bộ phận, phòng, ban đơn vị và cả doanh nghiệp. Do đó, với các nhà quản trị cấp cơ sở việc đào tạo và kèm cặp để họ luyện tập được sự tập trung trong công việc, tập trung thực hiện các mục tiêu và kỹ năng tổ chức công việc có ảnh hưởng lớn tới sự hạn chế, gián đoạn trong công việc vì lý do thực hiện các công việc gia đình. Khi đó, với những kỹ năng được đào tạo, người lao động có khả năng tốt hơn trong thiết lập và thực hiện mục tiêu để đạt được kết quả tốt trong công việc.

*Thứ tư*, doanh nghiệp cần xác định lại các tiêu chí đánh giá thực hiện công việc với các nhà quản trị khi tiến hành hình thức làm việc kết hợp. Khi đó, các tiêu chí về thời gian, ý thức tuân thủ kỷ luật về

thời gian làm việc cần có sự điều chỉnh theo hướng giảm trọng số những tiêu chí này và tăng trọng số với các tiêu chí đánh giá kết quả chất lượng công việc. Đồng thời, doanh nghiệp bổ sung hoặc tăng trọng số của tiêu chí đánh giá tiến độ hoàn thành công việc đúng hạn để người lao động có định hướng đúng trong hình thức làm việc kết hợp. Để làm được điều này, doanh nghiệp cần rà soát, điều chỉnh lại yêu cầu với các chức danh doanh nghiệp dự kiến triển khai làm việc kết hợp, từ việc điều chỉnh yêu cầu, doanh nghiệp điều chỉnh lại các tiêu chí đánh giá cho phù hợp với định hướng trên.

*Thứ năm*, doanh nghiệp cần tiến hành xem xét cơ sở hạ tầng viễn thông cũng như hệ thống các phần mềm chuyên dụng khi tiến hành làm việc kết hợp. Ưu điểm khi triển khai trao đổi, thảo luận và họp từ xa qua các phần mềm chuyên dụng như Zoom Meeting hoặc Google Meet... là có nhiều ứng dụng hỗ trợ quá trình trao đổi và ghi chép hình ảnh, âm thanh cuộc họp để thuận lợi tra soát sau các cuộc họp, trao đổi. Tuy nhiên, để có thể tận dụng được hết ưu thế của những phần mềm chuyên dụng đòi hỏi doanh nghiệp cần có các chương trình đào tạo, hướng dẫn về ứng dụng công nghệ thông tin, sử dụng các phần mềm trong quá trình họp, trao đổi để người lao động vượt qua những thách thức từ việc sử dụng công nghệ. Điều này cũng phù hợp với xu thế ứng dụng công nghệ trong các hoạt động của doanh nghiệp để thúc đẩy doanh nghiệp phát triển trong thế giới công nghệ 4.0. ♦

#### **Tài liệu tham khảo:**

1. BCG (2020). *Remote work works - Where do we go from here*. BCG Company.
2. Chernyak-Hai, L. and E. Rabenu (2018). *The new era workplace relationships: Is social exchange theory still relevant?*. *Industrial and Organizational Psychology* 11(3): 456-481.
3. Cisco (2022). *Employees are ready for hybrid work, are you?* Cisco Global Hybrid Work Study 2022.
4. Delery, J. E. and D. Roumpi (2017). *Strategic human resource management, human capital and*

*competitive advantage: is the field going in circles?*. Human Resource Management Journal 27(1): 1-21.

5. Golden, T. D. and R. S. Gajendran (2019). *Unpacking the role of a telecommuter's job in their performance: Examining job complexity, problem solving, interdependence, and social support*. Journal of Business and Psychology 34(1): 55-69.

6. Golden, T. D. and J. F. Veiga (2005). *The impact of extent of telecommuting on job satisfaction: Resolving inconsistent findings*. Journal of management 31(2): 301-318.

7. Golden, T. D., et al. (2006). *Telecommuting's differential impact on work-family conflict: Is there no place like home?* Journal of management 91(6): 1340.

8. Kühnel, J., et al. (2016). *When do you procrastinate? Sleep quality and social sleep lag jointly predict self-regulatory failure at work*. Journal of Organizational Behavior, 37(7): 983-1002.

9. McKinsey (2020). *Reimagining the Office and Work Life After COVID-19*. McKinsey Company.

10. Morgeson, F. P., et al. (2005). *The importance of job autonomy, cognitive ability, and job-related skill for predicting role breadth and job performance*. 90(2): 399.

11. Morgeson, F. P. and S. E. Humphrey (2006). *The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work*. Journal of applied psychology 91(6): 1321.

12. Perry, S. J., et al. (2018). *Stress in remote work: two studies testing the Demand-Control-Person model*. European Journal of Work and Organizational Psychology 27(5): 577-593.

13. Steel, P. (2007). *The nature of procrastination: a meta-analytic and theoretical review of quintessential self-regulatory failure*. Psychological bulletin 133(1): 65.

14. Tho, N. D. (2012). *Phương pháp Nghiên cứu khoa học trong kinh doanh*. Hà Nội, NXB Lao Động Xã Hội.

15. Trọng, H. and C. N. M. Ngọc (2008). *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS, Tập 2*, NXB Hồng Đức.

16. Wang, B., et al. (2021). *Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective*. Applied psychology 70(1): 16-59.

### Summary

Covid 19 pandemic has caused serious consequence to the citizen's health and negatively impacted the economic development of the country. Although the most stressful period of the Covid 19 has passed, but the consequences of Covid pandemic have created a great change in the people's live and people's work. In order to deal with the unpredictable risk in the future, enterprise should change their mind and their actions to change the way their employee's working. The direct working should be change to the hybrid working model to take the advantage of technology development. In this research, with the work design perspective, author clarify the hybrid working model definition, the characteristic of hybrid working model. Beside that, author confirms the important role of autonomy which can be seen as the fundamental point to design the hybrid job in hybrid working environment. Authors used the mix method combined quantitative method and qualitative method to indicate the manager perception the necessary of hybrid working environment and the challenge of hybrid working. Authors also propose some guides and solutions for enterprise and managers change their mind and overcome these hybrid working challenges.