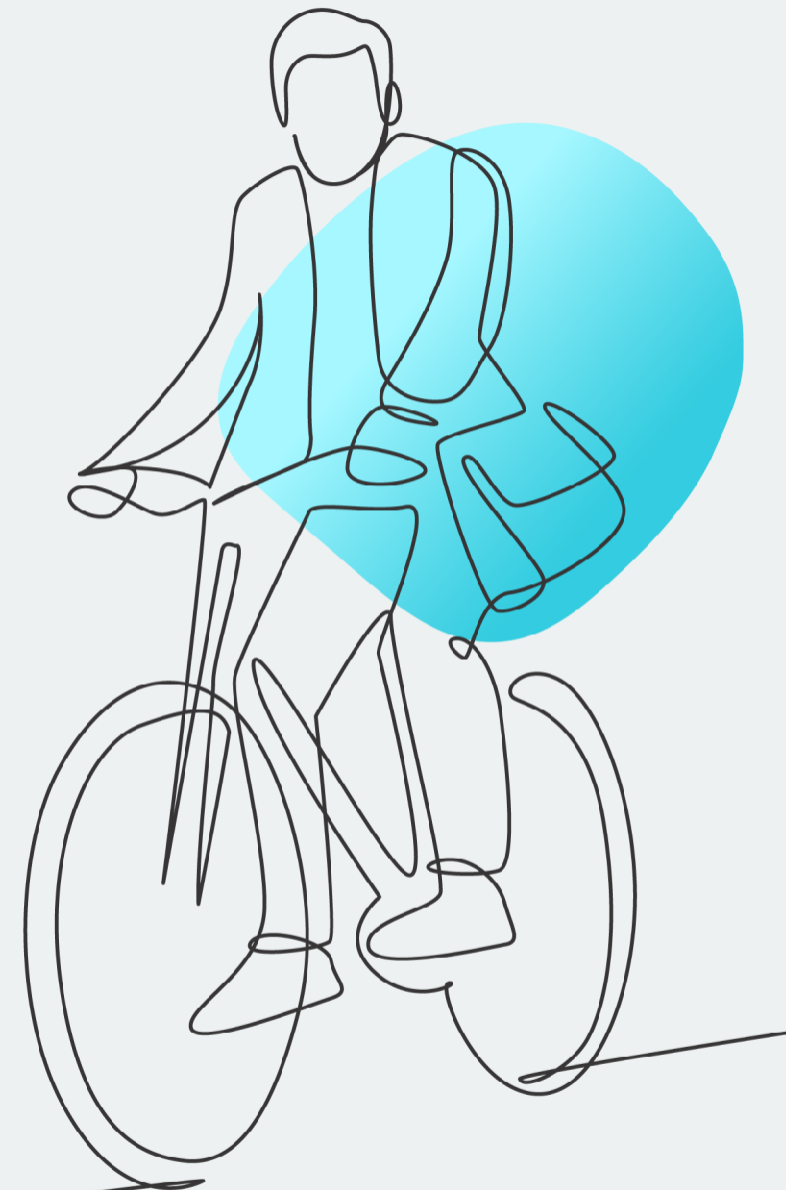




COVID-19: Trở lại nơi làm việc

Hướng dẫn dành cho Người sử dụng lao động

—
2021



Nguyên tắc định hướng

- Sức khỏe, sự an toàn của nhân viên và khách đến nơi làm việc là ưu tiên hàng đầu.
- Kế hoạch của bạn nên được chuẩn bị với sự tham vấn của nhóm Nhân sự, đại diện từ Sức khỏe và An toàn, Pháp lý, Quản lý rủi ro và chất lượng. Bạn cũng có thể muốn có một chuyên gia y tế địa phương hoặc một chuyên gia trong việc ngăn ngừa lây truyền bệnh truyền nhiễm tại nơi làm việc, để xem xét tính hợp lý của kế hoạch của bạn.



Giả định cần xem xét

- COVID-19 sẽ vẫn còn trong môi trường và là mối đe dọa sức khỏe đáng kể cho đến khi vắc-xin đạt độ phủ đáng tin cậy và / hoặc có phương pháp điều trị hiệu quả.
- Tối thiểu thì các tổ chức cần xây dựng kế hoạch “trở lại” đảm bảo các yêu cầu và hướng dẫn của chính quyền



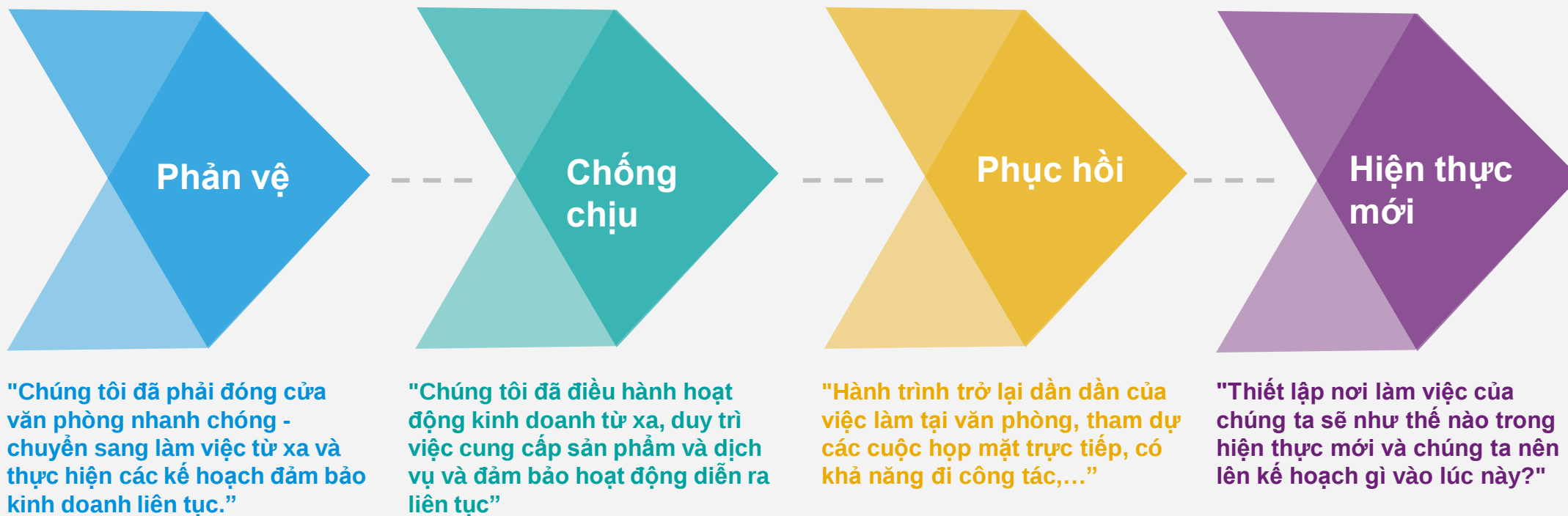
Hành động của chính phủ

- Chúng ta kỳ vọng chính phủ và các cơ quan địa phương thống nhất các cấp độ rủi ro để doanh nghiệp và cộng đồng hiểu những mối đe dọa từ COVID-19
- Chúng ta cũng kỳ vọng các cập nhật hướng dẫn của chính phủ giải thích lộ trình dỡ bỏ các hạn chế, dựa trên mức độ dịch được đánh giá vào thời điểm đó cũng như thông tin và hướng dẫn về cách đảm bảo sự an toàn và sức khỏe của công dân.



TUYÊN BỐ MIỄN TRỪ TRÁCH NHIỆM: Thông tin chứa ở đây có tính chất chung và không nhằm giải quyết hoàn cảnh của bất kỳ cá nhân hoặc tổ chức cụ thể nào. Mặc dù chúng tôi cố gắng cung cấp thông tin chính xác và kịp thời, nhưng không thể đảm bảo rằng thông tin đó là chính xác kể từ ngày nhận được hoặc nó sẽ tiếp tục chính xác trong tương lai. Không ai nên hành động trên thông tin này mà không có sự tư vấn chuyên nghiệp thích hợp sau khi kiểm tra kỹ lưỡng tình huống cụ thể.

Bốn giai đoạn thích ứng với khủng hoảng từ Covid-19



Báo cáo “Trở lại nơi làm việc” đề cập đến giai đoạn Phục hồi. Khi các tổ chức đưa ra quyết định về các chính sách dài hạn – ví dụ: làm việc tại nhà, hướng dẫn đi lại, v.v. - họ phải đảm bảo mình đang hướng đến giai đoạn Hiện thực mới, thời điểm vắc-xin đã có độ phủ nhất định hoặc đã có phương pháp điều trị COVID-19 hiệu quả.

Khu vực nào, ai và khi nào?

Các yếu tố cần xem xét khi lên kế hoạch trở lại từng phần gồm:

Khu vực và thời điểm tái mở cửa



Cấp độ rủi ro cộng đồng

Thông tin y tế chính thức về tỷ lệ lây lan và xu hướng số ca nhiễm trong các khu vực cộng đồng nơi nhân viên và người đến nơi làm việc thường làm việc và sinh sống; tình trạng an toàn khi di chuyển bằng các phương tiện đi lại



Cấp độ rủi ro về cơ sở vật chất

Chất lượng không khí trong tòa nhà, kích thước các khu vực và lối đi chung, khoảng cách chỗ ngồi của nhân viên, bàn làm việc chung, khu thang máy, lối vào không chạm, nút điều khiển đèn và các thiết bị nhà vệ sinh, sắp xếp dễ dàng làm vệ sinh



Có khả năng làm việc từ xa

Xác định phạm vi công việc có thể thực hiện từ xa



Nhu cầu tương tác trực tiếp

Mức độ mà nhân viên cần tương tác trực tiếp với khách hàng và đồng nghiệp để chia sẻ thông tin, hợp tác, giải quyết vấn đề, đàm phán
(Lưu ý: tần suất tương tác có thể thay đổi theo quý hoặc theo năm)



Ước lượng rủi ro theo nhóm đối tượng nhân viên

Các nhóm nhân viên có nguy cơ do đặc thù nhân khẩu học và các điều kiện cơ bản khác, cũng có thể bao gồm những nhân viên sống với những người phụ thuộc có nguy cơ



Mức độ sẵn sàng theo nhóm nhân viên

Mức độ mà các nhóm nhân viên cảm thấy thoải mái khi làm việc tại nơi làm việc và cảm thấy cần phải ở đó vì lý do năng suất, sáng tạo, thoải mái,... Chăm sóc người phụ thuộc cũng là một yếu tố cần cân nhắc với nhiều nhân viên.

Ai sẽ trở lại nơi làm việc?

Những người sẽ trở lại gồm:

- Hoạt động theo thời gian thực và hỗ trợ công nghệ
- Đội ngũ vận hành hỗ trợ kinh doanh và văn phòng phải thực hiện các công việc chưa được số hóa
- Dịch vụ khách hàng, nếu không làm việc hiệu quả tại nhà
- Vai trò được quy định xử lý dữ liệu nhạy cảm
- Một số lãnh đạo cấp cao và trưởng nhóm

Sự trở lại nhanh hơn, đầy đủ hơn của lực lượng lao động có thể được dự báo cho các khu vực có số ca mắc COVID-19 thấp

Những thách thức được ghi nhận dành cho nhân viên trở lại nơi làm việc:

- Nhân viên di chuyển phải tuân thủ các yêu cầu giãn cách, ví dụ như: hạn chế sử dụng phương tiện công cộng, hạn chế số người trên thang máy
- Nghĩa vụ của nhân viên với gia đình, ví dụ: chăm sóc con cái
- Lo lắng của nhân viên về mức độ an toàn khi di chuyển bằng các phương tiện công cộng, vận chuyển và an toàn tại nơi làm việc
- Những hạn chế trong việc lên kế hoạch nguồn lực lao động theo thỏa ước lao động tập thể

Sources: Media reports and KPMG interviews with organizations in May 2020. Industries represented cover Financial Services, Government, Retail, Telecommunications.

Mô hình “Trở lại nơi làm việc”

Mô hình của KPMG cân nhắc đến 3 nhóm đối tượng, là những người cần thông tin, định hướng và sự phối hợp của Ban lãnh đạo trong việc đưa nhân viên trở lại nơi làm việc hiệu quả và an toàn.

Nhóm đối tượng:
Quản lý cơ sở vật chất và vận hành,
IT và HR

Những thông tin nào là cần thiết cho các nhóm nhân viên này để đảm bảo nơi làm việc được chuẩn bị và quản lý hiệu quả cho sự trở lại của nhân viên và khách đến làm việc?



Nhóm đối tượng:
Lực lượng đặc biệt cho COVID-19, rủi ro, pháp lý, chính sách, hành chính

Lực lượng đặc biệt cho COVID-19, cũng như tất cả các chức năng rủi ro, chính sách và hành chính cần thông tin gì để đưa mọi người trở lại nơi làm việc một cách an toàn?

Nhóm đối tượng:
Nhân viên và khách đến làm việc

Nhân viên và khách đến nơi làm việc cần thông tin, hướng dẫn nào để đảm bảo sức khỏe và an toàn của họ?

Mô hình “Trở lại nơi làm việc”

Mỗi nhóm có những việc cần làm cụ thể để giữ cho mọi người được an toàn.



Mô hình nên được áp dụng theo chu kỳ

Một tổ chức nên đi qua tất cả 23 lĩnh vực của mô hình, đầu tiên là để đánh giá tình huống, sau đó lập kế hoạch hành động, rồi thực hiện, và cứ tiếp tục như vậy.



Mục tiêu là có một kế hoạch có thể...

Đưa nhân viên dần trở lại

Đưa dần từng nhóm nhân viên trở lại nơi làm việc và điểm làm việc

Việc đưa nhân viên trở lại văn phòng nên theo từng phần cho phép các tổ chức kiểm tra, đánh giá và điều chỉnh các quy trình giảm thiểu rủi ro trước khi mở lại cơ sở của họ cho số lượng nhân viên và khách đến làm việc lớn hơn.

Nếu chính phủ thực hiện lại các hạn chế do sự trở lại của các mối đe dọa (ví dụ như sự bùng phát mới trong cộng đồng), cách tiếp cận theo từng phần này sẽ giúp tổ chức dễ dàng điều chỉnh kế hoạch trở lại nơi làm việc.

Giảm rủi ro về Sức khỏe và An toàn

Giảm thiểu rủi ro về sức khỏe và an toàn cho nhân viên, khách hàng và cộng đồng

Trong kế hoạch của mình, các tổ chức nên bao gồm quy trình để quản lý những nhân viên và khách truy cập có thể thuộc nhóm nguy cơ cao tiếp xúc với COVID-19.

Tham khảo các cơ quan y tế chính phủ tương ứng để hiểu các tiêu chí xác định rủi ro cao, vì có nhiều định nghĩa khác nhau.

Ngoài ra các tổ chức còn cần chú ý đến những nhân viên sẽ tiếp tục làm việc tại nhà vô thời hạn - họ có thể phải đối mặt với những thách thức như rủi ro đối với sức khỏe tinh thần. Tổ chức có thể xem xét các lựa chọn để giúp nhân viên làm việc từ xa dễ dàng làm việc hiệu quả và duy trì cam kết về mặt cảm xúc.

Bốn biện pháp chính để giảm thiểu rủi ro

1

Kiểm soát ra vào

(có hệ thống rà soát) dành cho nhân viên, khách đến làm việc và đối tác cung cấp



3

Thiết bị bảo hộ cá nhân (PPE)



2

Giữ khoảng cách

(còn được gọi là giãn cách xã hội)



4

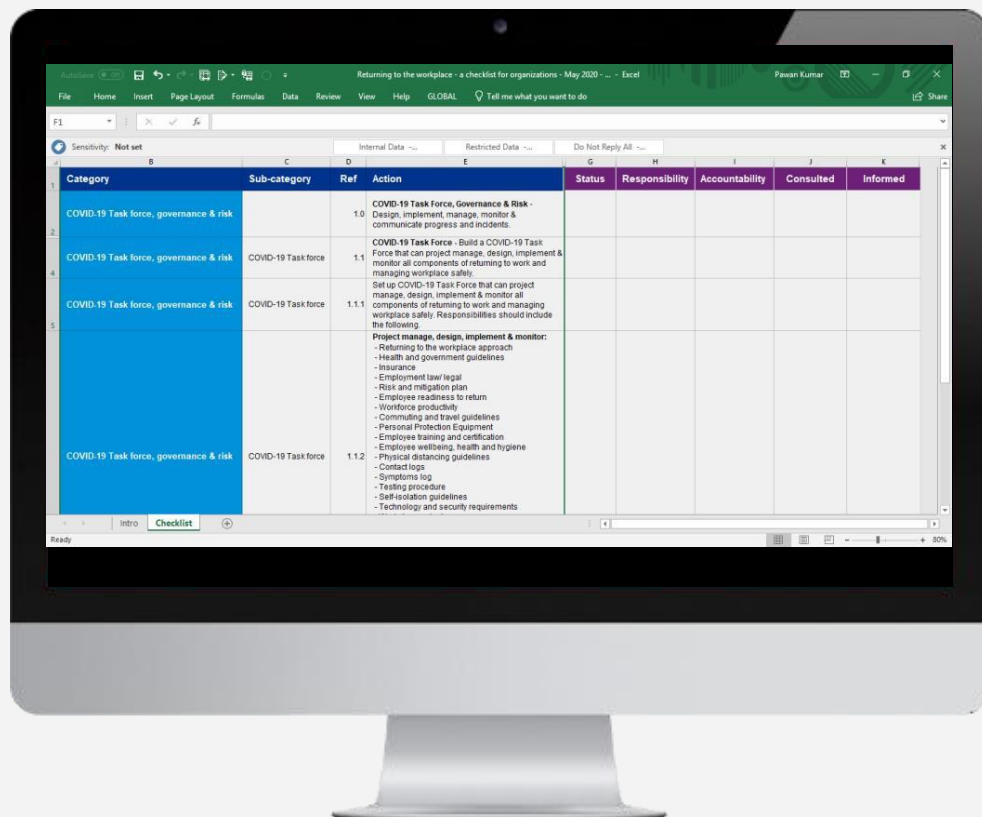
Vệ sinh nơi làm việc



Bên trên là bốn biện pháp an toàn và sức khỏe quan trọng mà các tổ chức có thể xem xét thực hiện một khi họ đã xác định rằng việc trở lại nơi làm việc là cần thiết cho tất cả hoặc một phần lực lượng lao động của họ.

Thông tin từ các tổ chức y tế công cộng và an toàn nơi làm việc dựa trên những gì hiện đang được biết về COVID-19. Các tổ chức được khuyến nghị nên thực hiện các khuyến nghị của họ ngoài, hoặc thay vì, bốn biện pháp chính này.

Hãy bắt đầu lập kế hoạch



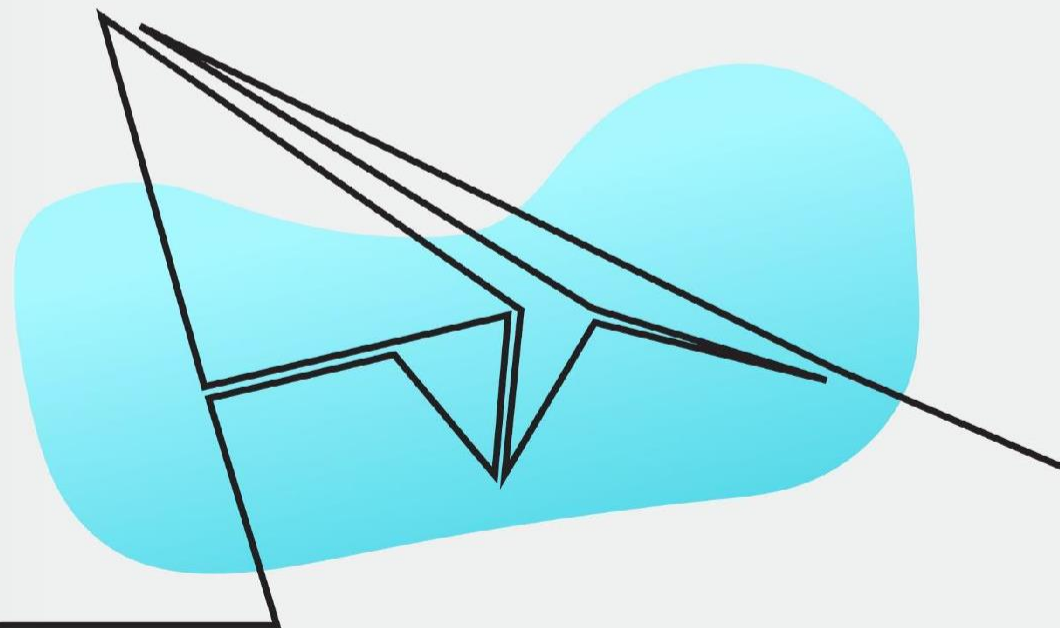
Sổ tay “Trở lại nơi làm việc”

Chúng tôi đã xây dựng một danh sách các hoạt động cụ thể, giải thích chi tiết về 23 phần trong mô hình “Trở lại nơi làm việc” của KPMG. Sổ tay này có thể giúp bạn xây dựng hoặc hoàn thiện kế hoạch trở lại cho tổ chức của mình.

- ▶ Hãy liên hệ với chúng tôi để được hỗ trợ thêm.
- ▶ Vui lòng đến [KPMG](#) để tham khảo nhiều thông tin hữu ích khác

Những yếu tố khác cần xem xét

- Triển khai và kiểm soát kế hoạch “Trở lại nơi làm việc” tốt hơn với bộ công cụ kỹ thuật số
- Triển khai một hệ thống hỗ trợ hiệu quả trong việc quản lý thông tin và cập nhật báo cáo
- Thỏa thuận và chính sách tuyển dụng
- Hướng tới một thực tế mới cho lực lượng lao động và nơi làm việc



Trang bị cho tổ chức của bạn với bộ công cụ kỹ thuật số đáng tin cậy

Triển khai các công cụ kỹ thuật số để hợp lý hóa và tự động hóa các hoạt động tại nơi làm việc và các biện pháp kiểm soát liên tục

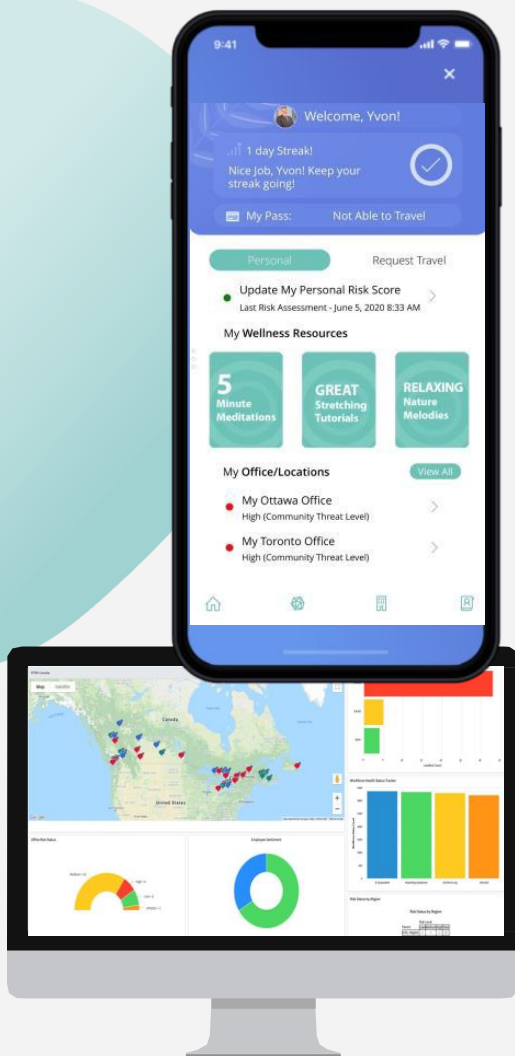
Một số quy trình để giảm khả năng lây lan COVID-19 có thể là gánh nặng. Số lượng thông tin yêu cầu thu thập, phân tích và báo cáo có thể đáng kể, tùy thuộc vào quy mô của lực lượng lao động tại chỗ, và số lượng và độ phức tạp của các cơ sở được sử dụng.

Một số điểm cần cân nhắc:

- Thông tin từ mỗi hoạt động được thu thập trên giấy hay kỹ thuật số? Ví dụ: nhật ký xuất nhập cảnh của người lao động; tự khai báo y tế; xác minh vệ sinh cơ sở; kiểm kê PPE tại chỗ; khảo sát tâm lý nhân viên
- Thông tin theo định dạng dễ thu thập và hợp nhất để báo cáo cho Ban lãnh đạo không? Ví dụ: thông tin trong email và các bảng tính khác nhau, hoặc trong các kho lưu trữ trung tâm và công cụ làm việc?
- Các hoạt động về sức khỏe và an toàn lao động (OHS) dựa vào kế hoạch và trí nhớ của người lao động hay chúng được nhắc nhở tự động?

Nằm trong kế hoạch Trở lại nơi làm việc, các tổ chức có thể kết hợp các dự án để số hóa và tự động hóa các quy trình và kiểm soát OHS. Với các công cụ kỹ thuật số đáng có, các nhà lãnh đạo có thể dễ dàng tìm thấy và xử lý thông tin họ cần để quản lý lực lượng lao động của họ và thực hiện các biện pháp kiểm soát an toàn, chẳng hạn như mở lại văn phòng và phê duyệt yêu cầu di chuyển, một cách kịp thời.

 Hãy liên hệ với KPMG để được hỗ trợ thêm.



Hãy sẵn sàng mô hình ứng dụng và công cụ triển khai cần thiết

Định hướng sự trở lại nơi làm việc của bạn với một hệ thống quản lý mạnh mẽ và bảng báo cáo trực quan

KPMG đang giới thiệu một mô hình tập trung vào việc cung cấp cho người sử dụng lao động sự đảm bảo về các phương pháp và hệ thống hiện có với hồ sơ rủi ro của họ. KPMG có thể hỗ trợ khách hàng bằng cách phát triển một hệ thống quản lý phù hợp với Tiêu chuẩn hệ thống quản lý an toàn và sức khỏe nghề nghiệp ISO 45001. Bảng báo cáo tùy chỉnh có thể được sử dụng để quản lý, đánh giá và báo cáo về các hoạt động Trở lại nơi làm việc của doanh nghiệp bạn, cung cấp các lợi ích sau:

- Báo cáo ở góc độ điều hành cho thấy lĩnh vực nào đang tiến triển tốt và lĩnh vực nào có chỗ để cải thiện
- Báo cáo chi tiết về tiến độ đối với chương trình tại từng khu vực, bao gồm vấn đề, cơ hội và khuyến nghị
- Khả năng phân tầng đến từng khu vực để minh họa cách mỗi nơi làm việc hoặc văn phòng đang hoạt động.

Cách tiếp cận của chúng tôi:



 Hãy liên hệ với KPMG để được hỗ trợ thêm.



Thỏa thuận và chính sách tuyển dụng

Vì làm việc từ xa dự kiến sẽ vẫn phổ biến, người sử dụng lao động nên đánh giá lại chính sách và thực tiễn của họ. Người lao động trở lại văn phòng cũng có thể mang một số nghĩa vụ nhất định.

Với nhân viên làm việc từ xa:

Làm việc từ xa đòi hỏi mức độ linh hoạt trong mối quan hệ giữa người lao động và người sử dụng lao động, vượt ra ngoài các điều khoản truyền thống trong hợp đồng lao động và định nghĩa trong cách làm việc, chẳng hạn như:

- Vị trí
- Sức khỏe và an toàn
- Bảo mật thông tin
- Sự sẵn có của công nghệ cho nhân viên sử dụng
- Bảo vệ khỏi quấy rối trực tuyến
- Sự phức tạp trong việc theo dõi giờ làm thêm và quản lý làm thêm giờ
- Quản lý hiệu suất của nhân viên

Với nhân viên trở lại nơi làm việc:

Trở lại nơi làm việc đặt ra câu hỏi về những gì người sử dụng lao động được phép trong việc gọi trở lại những nhân viên trong những tình huống khác nhau:

- Tuyển dụng lại nhân viên đã từng sa thải - nhận thức được các thủ tục cần thiết hoặc tiêu chuẩn hợp lý
- Những nhân viên từ chối công việc - có những tiêu chí hợp lý và người sử dụng lao động có thể cần phải làm quen hơn với những điều này
- Yêu cầu sắp xếp hỗ trợ - người sử dụng lao động sẽ cần xem xét từng trường hợp có thể hạn chế khả năng quay trở lại của nhân viên, vì những điều này có thể dẫn đến yêu cầu sắp xếp phù hợp

 Hãy liên hệ với KPMG để được hỗ trợ thêm.

Điều mà khách hàng đang chia sẻ với chúng tôi

Khi các tổ chức đặt câu hỏi về mô hình hoạt động của họ trong bối cảnh mới, các cụm từ thường được đề cập gồm:

Bảo vệ thương hiệu và uy tín

50% làm việc tại nhà

Đưa công việc ra nước ngoài hoặc đưa công việc trở lại trong nước

Tái định hình hệ thống kênh phân phối

Tăng gấp 3 lần số lượng khách hàng tương tác kỹ thuật số

Cách thức làm việc mới bền vững

Chi phí phát sinh

Sức mệnh

Vận hành bền bỉ

Chỉ số có ý nghĩa với khách hàng

Tăng hiệu suất 30%

Biến đổi môi quan hệ lao động

Tổ chức linh hoạt

Cung cấp công nghệ tiên tiến hơn

80% kỹ thuật số

Tái thiết kế giá trị cho nhân viên

Xây dựng ngân sách dựa trên hoạt động cụ thể với một số mảng trọng yếu

Hướng về hiện thực mới

Tác động của COVID-19 đã thúc đẩy nhiều tổ chức làm việc từ xa và nhiều khách hàng đến các kênh kỹ thuật số. Đây là một sự gia tăng của những thay đổi hành vi mà đáng lý ra có thể mất nhiều năm.

Các tổ chức đang xem xét kỹ lưỡng các chiến lược kỹ thuật số và chiến lược nhân sự của họ để tăng cường trải nghiệm của khách hàng và nhân viên.

Những điểm quan trọng cần xem xét:

- Bao nhiêu khách hàng đã mãi mãi chuyển sang các dịch vụ trực tuyến?
- Năng suất và mức độ sáng tạo đã bị ảnh hưởng như thế nào do hậu quả của các cuộc họp trực tuyến và làm việc từ xa?
- Duy trì làm việc từ xa ảnh hưởng đến sự gắn kết đội ngũ và sức khỏe tinh thần nhân viên như thế nào?
- Người lao động sẽ háo hức trở lại nơi làm việc sau khi họ đã chấp nhận làm việc từ xa? Các nhà lãnh đạo sẽ mong đợi sự hiện diện tại chỗ ở mức độ tương tự như trước đây?
- Tổ chức sẽ cần những kỹ năng và khả năng nào cho một thế giới kỹ thuật số hơn, trong đó tốc độ và sự linh hoạt đóng vai trò quan trọng nhất?

Lĩnh vực có thể ưu tiên đầu tư:

- Dịch vụ khách hàng và dịch vụ nhân viên kỹ thuật số
- Kế hoạch chiến lược cho lực lượng lao động trong dài hạn và các chương trình nâng cao kỹ năng / tái đào tạo
- Tái thiết kế quy trình chuỗi cung ứng (ví dụ: dự phòng nhà cung cấp, dự báo hàng tồn kho, thực hiện đơn đặt hàng)
- Quản lý nâng cao kỹ năng - tạo ra các nhóm hiệu suất cao, thích nghi và thiết lập các cách làm việc linh hoạt hơn
- Các công nghệ cho lực lượng lao động kết hợp làm việc từ xa / tại nơi làm việc để nâng cao năng suất và sự sáng tạo
- Cải tạo không gian làm việc phù hợp với yêu cầu giãn cách



Liên hệ với chúng tôi



Phạm Hoàng Ngọc Linh

Thành viên Điều hành
Tư vấn Con người và Thay đổi
E: lnpham@kpmg.com.vn



Vũ Thị Lê Lan

Giám đốc
Tư vấn Con người và Thay đổi
E: llvu@kpmg.com.vn



Đặng Thị Thu Hằng

Phó Giám đốc
Tư vấn Con người và Thay đổi
E: htdang@kpmg.com.vn

Mọi thông tin trong tài liệu này đều là thông tin chung và không nhằm mục đích cung cấp tư vấn cho trường hợp cụ thể của bất kỳ tổ chức hay cá nhân nào. Mặc dù chúng tôi cố gắng cung cấp thông tin chính xác và cập nhật nhất một cách có thể, chúng tôi không thể đảm bảo rằng những thông tin này còn chính xác lúc người đọc nhận được hoặc sẽ duy trì tính chính xác này trong tương lai. Bất cứ ai cũng không nên quyết định hành động dựa trên những thông tin trong tài liệu này nếu không có sự tư vấn phù hợp từ các chuyên gia sau khi xem xét từng tình huống cụ thể.

© 2021 Công ty TNHH KPMG, Công ty TNHH Thuế và Tư vấn KPMG, Công ty Luật TNHH KPMG, Công ty TNHH Dịch vụ KPMG, đều là công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên được thành lập tại Việt Nam và là công ty thành viên trong tổ chức toàn cầu của các công ty KPMG độc lập, liên kết với KPMG International Limited, một công ty trách nhiệm hữu hạn theo bảo lãnh được thành lập tại Vương Quốc Anh. Tất cả các quyền được bảo hộ.

Tên và biểu tượng KPMG là nhãn hiệu thương mại được cấp phép sử dụng cho các công ty thành viên độc lập của tổ chức các công ty KPMG toàn cầu.