

CÂU HỎI PHỎNG VẤN

Báo Người lao động – PV Mây Trinh

1. Bà có thể chia sẻ cụ thể hơn cụm từ "nhân tố gây rối kế tiếp" khi đề cập tới gen Z trong thông báo gần nhất của Anphabe? Theo bà, tại sao thế hệ gen Z lại đưa tới nhiều tranh luận tới vậy, nếu so sánh với các thế hệ trước đó?
2. Việc xung đột thế hệ ảnh hưởng tới tổ chức như thế nào?
3. Có ý kiến cho rằng Gen Z quan tâm nhiều tới các vấn đề xã hội như bất bình đẳng, phát triển bền vững... tuy nhiên thiếu kỹ năng mềm khi đi làm. Góc nhìn của bà về quan điểm này?
4. Theo bà, doanh nghiệp nên làm gì để hài hòa mối quan hệ giữa các thế hệ trong tổ chức? Bà có thể dẫn chứng một câu chuyện điển hình của doanh nghiệp làm tốt việc này?

1. Bà có thể chia sẻ cụ thể hơn cụm từ "nhân tố gây rối kế tiếp" khi đề cập tới gen Z trong thông báo gần nhất của Anphabe?

Cụm từ “*nhân tố gây rối kế tiếp*” khi đề cập tới Gen Z trong báo cáo gần nhất của Anphabe là một cách nhấn mạnh những tác động mạnh mẽ mà thế hệ này đang và sẽ mang lại, đặc biệt là trong môi trường doanh nghiệp.

Gen Z (những bạn trẻ sinh từ 1997 đến 2010) là thế hệ trẻ đầy tiềm năng với nhiều lợi thế khác biệt trong cả tư duy lẫn hành động, hiện đang chiếm khoảng **30%** thị trường lao động Việt Nam. Gen Z tạo nên sự đa dạng trong nguồn nhân lực nhưng đồng thời cũng dẫn đến nhiều xáo trộn cho doanh nghiệp khi thế hệ này có những giá trị, thái độ, kỳ vọng và cách làm việc quá khác biệt so với các thế hệ trước. Điều này khiến Gen Z trở thành nhân tố có khả năng phá hủy hoặc tạo ra bước tiến đột phá cho doanh nghiệp, tùy thuộc vào cách doanh nghiệp tiếp cận và quản lý họ.

2. Theo bà, tại sao thế hệ gen Z lại đưa tới nhiều tranh luận tới vậy, nếu so sánh với các thế hệ trước đó?

Là thế hệ đầu tiên lớn lên với Internet và điện thoại thông minh, Gen Z có trải nghiệm rất khác về thế giới so với các thế hệ trước. Điều này đã tạo ra nhiều tranh luận khi Gen Z bắt đầu gia nhập thị trường lao động và xã hội nói chung:

- So với các thế hệ trước thì các bạn trẻ Gen Z **độc lập hơn trong suy nghĩ và tự tin vào quan điểm cá nhân**. Dù còn đi học, có tới **91%** Gen Z tự tin biết rõ mình thích hoặc không thích làm việc trong lĩnh vực nào. Khi đi tìm *định hướng nghề nghiệp*, Gen Z coi “Internet là chân ái” và Ưu tiên các yếu tố cá nhân như *Sở thích* và *Năng lực* nhiều hơn. Nói cách khác, mọi nỗ lực khuyên răn từ gia đình và định hướng từ doanh nghiệp gần như không có tác dụng đối với thế hệ này.
- Ngoài độc lập trong suy nghĩ, Gen Z còn **tự do trong hành động**. Với Z, Tự Do hành động đơn giản là “Thích là thích”, không suy nghĩ nhiều, cũng chẳng lo lắng quá. Họ sẵn sàng xung phong thử sức với những lĩnh vực mới mà mình chưa có kinh nghiệm, cởi mở hơn với nhiều ngành nghề, đặc biệt là những ngành có tính linh hoạt, mới mẻ, tự do, sáng tạo như *Start-up, freelance, KOL, Streamer, Food Blogger, Reviewer...* Đối với Gen Z chọn đi làm toàn thời gian tại công ty, cũng có tới **47% các bạn trong nhóm nghỉ việc chọn lý do là để tìm kiếm một công việc LINH HOẠT HƠN trong thời gian/ địa điểm làm việc**, nói chung là tinh thần Tự Do muôn năm.
- Dù nhiều tiềm năng và điểm mạnh nhưng Gen Z là thế hệ **rất dễ tổn thương**. Hầu hết các bạn đặt khá nhiều kỳ vọng vào người sếp và môi trường làm việc tương lai, trong khi bản thân vẫn còn thiếu kinh nghiệm thực tế. Khi bước vào môi trường doanh nghiệp, Gen Z dễ bị chông chênh vì “lệch chuẩn mực” so với các thế hệ khác, đặc biệt trong cách Gen Z tự đánh giá về mình và cách công ty đánh giá về những gì Gen Z làm được và chịu trách nhiệm được. Kết hợp với những định kiến thế hệ khiến Gen Z trở thành thế hệ có xu hướng nhảy việc cao nhất, dễ khó khăn là nhảy việc. Điều này chắc chắn sẽ tạo ra nhiều thách thức cho doanh nghiệp trong quản lý. Người sếp của thế hệ này sẽ phải rất “đa chiêu” mới có thể cân bằng được và tránh các “đô vỡ” đáng tiếc.

3. Việc xung đột thế hệ ảnh hưởng tới tổ chức như thế nào?

Khảo sát của Anphabe với các lãnh đạo doanh nghiệp cũng ghi nhận Xung đột thế hệ là một trong 5 lý do khiến họ đau đầu nhất trong năm 2023. Ở góc độ người đi làm, cũng có đến **75% người đi làm thừa nhận đang quan sát thấy “xung đột thế hệ” tại nơi làm việc, đặc biệt là giữa các thế hệ Baby Boomers, X, Y và Gen Z.** Phần lớn những xung đột này xuất phát từ sự khác biệt trong quan điểm và phong cách làm việc của Gen Z đối với các thế hệ trước:

- **Gen Z lớn lên trong thời đại số nên đã quen với việc ứng dụng công nghệ vào đời sống.** Khi muốn hiểu rõ vấn đề gì, Gen Z thường tự tìm hiểu qua Internet trước thay vì tìm kiếm sự trợ giúp từ người khác. Thế hệ này có xu hướng thể hiện quan điểm cá nhân khá mạnh mẽ và luôn tìm kiếm những điều mới mẻ trong công việc. Điều này có thể tạo ra mâu thuẫn trong cách Gen Z nhìn nhận và giải quyết vấn đề so với các thế hệ trước, đặc biệt là những người có quan điểm bảo thủ và truyền thống.
- **Vênh chuan mực** trong cách gen Z tự đánh giá về mình và cách công ty đánh giá về những gì gen Z làm được và chịu trách nhiệm được: Gen Z đánh giá cao việc mình có ý tưởng và công sức đã bỏ ra, nhưng các sếp thì đánh giá nhân viên dựa vào tính khả thi của ý tưởng và kết quả cuối cùng. Gen Z quen mọi thứ sẽ có “chỉ sau một chạm”, và có nhu cầu “ngay và luôn” trong mọi thứ, bao gồm cả tốc độ thăng tiến trong sự nghiệp hay quyết định chuyển việc, trong khi doanh nghiệp lại cần những nhân viên chuyên môn có sự tích lũy sâu và cam kết dài theo thời gian.
- Một lý do khác dẫn đến những xung đột thế hệ giữa Gen Z và các thế hệ khác tại nơi làm việc là **những định kiến, “nhãn mác” khác biệt từ các đồng nghiệp ở thế hệ trước.** Nếu Gen Z đánh giá mình *tự tin, năng động, cá tính, đa nhiệm và nhiều ý tưởng*, thì trong mắt các thế hệ khác họ dễ bị “gán những chiếc tag” như *tự cao, yếu bản lĩnh, kém sức bền, quái tính, ít tập trung và thiếu thực tế*. Điều này dẫn đến những sự “đụng độ thế hệ” không cần thiết chôn công sở, ảnh hưởng đến tinh thần làm việc và sự gắn kết của tập thể.

Xung đột thế hệ, nếu không được giải quyết, có thể làm suy giảm động lực gắn bó và niềm tin của nhân viên với tổ chức, gia tăng tỷ lệ nghỉ việc. Thực tế, Khảo sát của Anphabe trong năm 2023 cũng chỉ ra **Gen Z là thế hệ có dự định gắn bó trung bình với công ty hiện tại thấp nhất, chỉ 2.5 năm** – thấp hơn hẳn so với Gen X (**4.3 năm**) và Gen Y (**3.3. năm**). Điều này có thể làm mất đi nguồn lực quý giá, ảnh hưởng đến năng suất và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp. Đặc biệt là trong thời đại công nghệ 4.0 và sự phát triển mạnh mẽ của các nền tảng mạng xã hội hiện nay, Gen Z với khả năng thông thạo, thích ứng nhanh với công nghệ, cùng tư duy đổi mới trở thành nguồn lực quan trọng không thể thiếu để doanh nghiệp đạt được sự đột phá và cùng cố sự cạnh tranh trên thị trường.

4. Có ý kiến cho rằng Gen Z quan tâm nhiều tới các vấn đề xã hội như bất bình đẳng, phát triển bền vững... tuy nhiên thiếu kỹ năng mềm khi đi làm. Góc nhìn của bà về quan điểm này?

- *Về quan điểm cho rằng Gen Z quan tâm nhiều tới các vấn đề xã hội:*

Khảo sát 2023 của XYZ@Work (một trong những công ty hàng đầu thế giới về phát triển môi trường làm việc đa thế hệ) cũng đã chỉ ra **“Mong muốn tạo ra Giá Trị Xã Hội (Social Impact)”** chính là điểm chung mạnh mẽ duy nhất giữa các thế hệ. Tuy nhiên, mong muốn này có phần mạnh mẽ hơn đối với Gen Z. Là các bạn trẻ lớn lên với Internet và truyền thông xã hội, khả năng tiếp cận với đa dạng quan điểm và văn hóa toàn cầu cho Gen Z cái nhìn đa chiều đối với các vấn đề chính trị, xã hội. Các bạn cũng là thế hệ đang sống trong một thời đại với đầy sự bất ổn của nền kinh tế, từng trải qua khủng hoảng tài chính, xung đột chính trị, biến đổi khí hậu và đại dịch COVID-19, Gen Z nhận thức được những rủi ro và hậu quả nghiêm trọng của các vấn đề xã hội này đối với cuộc sống và sự phát triển của bản thân, gia đình và cộng đồng. Do đó, Gen Z đề cao giá trị bền vững và thể hiện sự quan tâm cực kỳ lớn đến các vấn đề xã hội hơn bất kỳ thế hệ nào khác. Xu hướng này phản ánh trực tiếp qua ý thức tiêu dùng và tiêu chí lựa chọn nơi làm việc của Gen Z. Khảo sát của Anphabe chỉ ra, có đến **91% Gen Z mong muốn được làm việc tại những công ty có đóng góp vào giải quyết các vấn đề xã hội như Bất bình đẳng, Giáo dục, Phát triển bền vững, Đói nghèo và Biến đổi khí hậu...**

- *Về quan điểm cho rằng Gen Z còn thiếu kỹ năng mềm khi đi làm:*

Quan điểm này có phần hơi thiên kiến và áp đặt. Đã có nhiều nghiên cứu về cái gọi là **hội chứng “thương đấng thế hệ”**, một thực tế mà nhà văn *George Orwell* đã đúc kết bằng một câu là **“Người ở thế hệ này luôn hình dung mình khôn ngoan hơn thế hệ trước, và sáng suốt hơn thế hệ sau”**. Gen X khi mới đi làm có vấn đề với sếp

Baby Boomers và sau đó thì đụng độ với lính Gen Y. Tới lượt Gen Y giờ lên sếp cũng cho rằng các bé Gen Z mới vào có vấn đề. Thực tế thì thế hệ nào cũng có điểm mạnh, điểm yếu riêng, và đều cần phải học hỏi và phát triển kỹ năng mềm để phù hợp với môi trường làm việc ngày càng thay đổi. Nếu nhìn nhận một cách thực tế và khách quan, phải nói Gen Z ngày nay có phần tiến bộ hơn rất nhiều. Các bạn trẻ Gen Z có nhiều lợi thế hơn về khả năng sáng tạo, linh hoạt, thích nghi, nhanh nhạy với chuyển đổi số, và đặc biệt sẵn sàng trải nghiệm với tinh thần học hỏi rất cao.

5. Theo bà, doanh nghiệp nên làm gì để hài hòa mối quan hệ giữa các thế hệ trong tổ chức? Bà có thể dẫn chứng một câu chuyện điển hình của doanh nghiệp làm tốt việc này?

- **Xây dựng văn hóa làm việc thân thiện, cởi mở, tôn trọng sự đa dạng của các thế hệ:** Mỗi thế hệ đều có những giá trị khác biệt, doanh nghiệp nên tạo ra một môi trường làm việc khuyến khích sự gắn kết, hỗ trợ và tôn trọng lẫn nhau giữa các thế hệ, tạo điều kiện để mỗi thế hệ đều được phát triển và đóng góp vào thành công chung của tổ chức. Điều này sẽ giúp nâng cao sự hài lòng, cam kết và trung thành của nhân viên, cũng như giảm thiểu xung đột và căng thẳng trong công việc.
- **Gia tăng truyền thông và tương tác nội bộ.** Giao tiếp là chìa khóa để giải quyết những hiểu lầm và cải thiện mối quan hệ giữa các thế hệ trong tổ chức. Doanh nghiệp cũng cần đẩy mạnh truyền thông & tương tác nội bộ, tạo ra những kênh giao lưu, chia sẻ và phản hồi giữa các nhóm và cá nhân. Điều này sẽ giúp tăng cường sự hiểu biết, tôn trọng và hợp tác giữa các thế hệ, cũng như nâng cao hiệu quả và sáng tạo trong công việc. Không phải ngẫu nhiên mà các công ty hấp dẫn nhân sự trẻ như Coca-Cola, FWD hay Lixil đều dùng nền tảng truyền thông và tương tác nội bộ hiện đại của Workplace by Meta để tạo trải nghiệm nhân viên dễ chịu và tăng tốc độ ra quyết định.
- **Tổ chức các lớp học, diễn đàn, hoạt động ngoại khóa để tạo điều kiện cho các thế hệ được kết nối, học hỏi lẫn nhau:** Mỗi thế hệ đều có những điểm mạnh và điểm yếu riêng. Bằng cách này, doanh nghiệp không chỉ giúp xóa bỏ định kiến thế hệ, mà còn cơ hội cho các thế hệ được giao lưu và học hỏi lẫn nhau, tận dụng những điểm mạnh bù đắp những điểm yếu, tạo ra một đội ngũ đa dạng gắn kết, hiệu quả và sáng tạo. Điển hình như ACECOOK Việt Nam là một trong những doanh nghiệp có nhiều thực hành xuất sắc ở khía cạnh này. Công ty tổ chức rất nhiều hoạt động hàng năm nhằm nuôi dưỡng môi trường làm việc hòa hợp đa thế hệ như: Các buổi trò chuyện giữa BOD và nhân viên mới hàng tháng để thấu hiểu mong muốn và khó khăn của nhân viên; các lớp đào tạo cho lãnh đạo về “D.I.S.C - Giao tiếp & Quản lý Xung Đột” hoặc “Gen Z & Môi trường làm việc tại Việt Nam” để áp dụng trong quản lý và đặc biệt là giao tiếp với thế hệ trẻ; Kết nối các thế hệ nhân viên qua nhiều sân chơi ý nghĩa: Sáng kiến, Giải trí, Cuộc thi tài năng, Sắc đẹp, Kiến thức...

Trong những thực hành của các công ty nhằm rút ngắn khoảng cách đa thế hệ, một giải pháp được **90% Gen Z** đánh giá cao là **"Reverse Mentoring"** hay còn gọi là **"Coaching Ngược"**. Khi ấy, những người trẻ hơn, thường là Gen Z, nhân viên mới hoặc nhân viên ở vị trí thấp hơn sẽ trở thành người hướng dẫn và giảng dạy cho những người lớn tuổi hoặc có kinh nghiệm hơn trong công việc. Phương pháp này không chỉ giúp Gen Z hòa nhập và đóng góp hiệu quả cho tổ chức mà còn tạo cơ hội cho các thế hệ khác được hiểu và học hỏi từ Gen Z.