

**TCVN**

**TIÊU CHUẨN QUỐC GIA**

**TCVN 14368:2025**

**ISO 23326:2022**

Xuất bản lần 1

**QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC –  
GẮN KẾT NGƯỜI LAO ĐỘNG – HƯỚNG DẪN**

*Human resource management – Employee engagement – Guidelines*

**HÀ NỘI - 2025**

**Mục lục**

	Trang
Lời nói đầu.....	5
Lời giới thiệu.....	6
1 Phạm vi áp dụng .....	7
2 Tài liệu viện dẫn.....	7
3 Thuật ngữ và định nghĩa .....	7
4 Nguyên tắc.....	8
4.1 Khái quát.....	8
4.2 Gắn kết người lao động.....	8
4.3 Cách tiếp cận gắn kết người lao động.....	8
5 Khung gắn kết người lao động.....	9
5.1 Khái quát.....	9
5.2 Kết quả tiềm năng về gắn kết người lao động .....	9
5.3 Đo lường sự gắn kết người lao động.....	9
6 Văn hoá và trao đổi thông tin trong tổ chức.....	10
6.1 Khái quát.....	10
6.2 Văn hoá và giá trị .....	10
6.3 Trao đổi thông tin .....	11
6.4 Trao quyền cho người lao động.....	11
6.5 Đại diện người lao động .....	12
7 Lãnh đạo hỗ trợ .....	12
8 Học tập trong tổ chức.....	13
9 Điều kiện công việc và thiết kế công việc.....	13
9.1 Khái quát.....	13
9.2 Thiết kế công việc .....	14
9.3 Môi trường làm việc.....	14
9.4 Nâng cao sức khoẻ nơi làm việc .....	15
9.5 Khả năng thích ứng, tính bền vững và quản lý cuộc sống công việc .....	15

**TCVN 14368:2025**

10 Đãi ngộ và sự công nhận công việc..... 16

10.1 Khái quát ..... 16

10.2 Đãi ngộ người lao động (bên ngoài) ..... 16

10.3 Sự công nhận người lao động (nội tại) ..... 16

## Lời nói đầu

TCVN 14368:2025 hoàn toàn tương đương với ISO 23326:2022.

TCVN 14368:2025 do Ban kỹ thuật tiêu chuẩn quốc gia TCVN/TC 260 *Quản trị nguồn nhân lực* biên soạn, Viện Tiêu chuẩn Chất lượng Việt Nam đề nghị, Ủy ban Tiêu chuẩn Đo lường Chất lượng Quốc gia thẩm định, Bộ Khoa học và Công nghệ công bố.

## Lời giới thiệu

Mặc dù có nhiều định nghĩa về gắn kết người lao động, nhưng trong tiêu chuẩn này tập trung vào thúc đẩy lợi ích của người lao động và lợi ích của tổ chức mà họ làm việc và những lợi ích chung trong mối quan hệ việc làm. Tiêu chuẩn này có thể được coi là sự kết hợp của các khái niệm nguồn nhân lực hiện có, bao gồm cả sự hài lòng trong công việc, cam kết với tổ chức và hành vi ngoài vai trò, ví dụ như nỗ lực tự nguyện<sup>[10]</sup>.

Tiêu chuẩn này cung cấp hướng dẫn nhằm tạo điều kiện cho sự hiểu biết chung và duy trì tính nhất quán trong các chính sách, quá trình và thực tiễn nhằm thúc đẩy cách tiếp cận hợp tác giữa các tổ chức, người lao động và các đại diện được công nhận, nếu có, để hỗ trợ gắn kết người lao động.

Tiêu chuẩn này tập trung kếp vào các mục tiêu của tổ chức và nâng cao kinh nghiệm cá nhân trong công việc có thể được liên kết với kết quả thực hiện công việc bền vững và rất quan trọng đối với sự thành công của bất kỳ tổ chức nào và phúc lợi của mọi người tại nơi làm việc.

Lợi ích tiềm năng của gắn kết người lao động có thể bao gồm nhưng không giới hạn ở:

- sự hài lòng của cá nhân trong công việc và chất lượng công việc;
- sự vắng mặt được giảm thiểu;
- việc giữ chân người lao động được cải thiện;
- dịch vụ khách hàng được cải thiện;
- đổi mới lớn hơn cho sản phẩm hoặc dịch vụ;
- kết quả thực hiện công việc và tính bền vững của tổ chức được cải thiện;
- năng suất được cải thiện.

Tiêu chuẩn này liên quan đến Mục tiêu phát triển bền vững số 8 của Liên Hợp Quốc “Công việc tốt và tăng trưởng kinh tế”, dự kiến được sử dụng bởi:

- lãnh đạo và bộ máy quản trị của tổ chức;
- những người có chuyên môn về nhân sự;
- người quản lý;
- người khởi nghiệp;
- các cá nhân trong lực lượng lao động và đại diện của họ;
- các cơ quan chuyên môn và thương mại;
- các học giả và các chuyên gia khác quan tâm đến gắn kết người lao động;
- người xây dựng các tiêu chuẩn liên quan.

# Quản lý nguồn nhân lực – Gắn kết người lao động – Hướng dẫn

*Human resource management – Employee engagement – Guidelines*

## 1 Phạm vi áp dụng

Tiêu chuẩn này cung cấp hướng dẫn về việc tạo ra môi trường cùng có lợi, khuyến khích mọi người kết nối với các mục tiêu, mục đích và giá trị của tổ chức, đồng thời để tổ chức hỗ trợ mọi người theo cách mang lại công việc có chất lượng và cơ hội phát triển và hoàn thiện chuyên môn. Các tổ chức có thể sử dụng hướng dẫn để xác định điều gì là thiết thực hoặc quan trọng với bối cảnh bên trong và bên ngoài tổ chức bất kể quy mô, loại hình, cấu trúc, tính chất hay mức độ phức tạp của tổ chức, dù ở lĩnh vực công, tư hay tình nguyện.

Tiêu chuẩn này áp dụng cho bất kỳ ai làm việc hoặc thay mặt cho một tổ chức. Hướng dẫn trong tiêu chuẩn này không vi phạm luật lao động quốc gia, thoả thuận tập thể hoặc thương lượng tập thể được thiết lập.

## 2 Tài liệu viện dẫn

Trong tiêu chuẩn này không có tài liệu nào được viện dẫn.

## 3 Thuật ngữ và định nghĩa

Tiêu chuẩn này sử dụng thuật ngữ và định nghĩa dưới đây.

### 3.1

#### **Đối thoại xã hội** (social dialogue)

Đàm phán, tư vấn hoặc trao đổi thông tin giữa hoặc trong số các đại diện của chính phủ, người sử dụng lao động và người lao động về các vấn đề cùng quan tâm liên quan đến chính sách kinh tế và xã hội.

[NGUỒN: TCVN ISO 26000:2010, 2.17, đã sửa đổi – Đã bỏ chú thích]

## 4 Nguyên tắc

### 4.1 Khái quát

Các nguyên tắc hướng dẫn dưới đây áp dụng:

- Tất cả các bên liên quan của tổ chức đều có vai trò cải thiện gắn kết người lao động, chủ yếu là các lãnh đạo cấp cao, người quản lý, chuyên gia nhân sự và người lao động và đại diện người lao động;
- Gắn kết người lao động cần được gắn liền với văn hoá của tổ chức và được thực hiện thông qua các chính sách của tổ chức.
- Trao đổi thông tin hai chiều là một phần thiết yếu trong gắn kết người lao động.
- Các tổ chức sẽ cần phải thường xuyên đánh giá tiến độ so với các mục tiêu gắn kết người lao động của họ. Điều này có thể đạt được thông qua các khảo sát hoặc phỏng vấn cần được ràng buộc bằng tính ẩn danh và bảo mật ở cấp độ cá nhân người lao động.
- Sức khỏe và phúc lợi của lực lượng lao động là xem xét ưu tiên trong toàn bộ tiêu chuẩn này. Do đó, các tổ chức cần thường xuyên đánh giá các rủi ro sức khỏe liên quan đến sự gắn kết quá mức trong một khoảng thời gian dài.
- Các tổ chức cần nhận thức về tất cả các quy định luật pháp đối với bảo vệ dữ liệu và quyền riêng tư.

### 4.2 Gắn kết người lao động

Từ quan điểm của tiêu chuẩn này, gắn kết người lao động được xác định từ cách tiếp cận nơi làm việc toàn diện nhằm thông báo, thúc đẩy và tạo điều kiện khi tất cả các thành viên của tổ chức có tiếng nói mang tính xây dựng và đóng góp một cách hiệu quả theo cách có ý nghĩa đối với họ. Người lao động được gắn kết có nhiều khả năng cam kết với các mục tiêu và giá trị của tổ chức hơn và có động lực đóng góp vào kết quả thực hiện công việc bền vững của tổ chức. Đây là quá trình hai chiều trong đó tổ chức cung cấp môi trường toàn diện, hỗ trợ và các cá nhân phản hồi bằng cách tự do đưa ra nỗ lực tự nguyện<sup>[17]</sup>.

### 4.3 Cách tiếp cận gắn kết người lao động

Sự gắn kết có thể đo lường được bằng mức độ hăng hái, sự cống hiến và say mê của một cá nhân trong công việc của họ<sup>[15]</sup>, phù hợp với công trình nghiên cứu của Schaufeli và cộng sự<sup>[15]</sup>, Vigor đề cập đến những người lao động có mức năng lượng và khả năng phục hồi cao trong khi làm việc và sẵn sàng đầu tư công sức để thực hiện vai trò của mình. Sự cống hiến đề cập đến những người lao động tham gia tích cực vào công việc của họ và trải nghiệm niềm tự hào và thử thách. Người lao động say mê sẽ hoàn toàn tập trung và hăng say trong công việc.

## 5 Khung gắn kết người lao động

### 5.1 Khái quát

Khung hướng dẫn tiêu chuẩn này được thể hiện trên Hình 1, cho thấy mối liên hệ giữa một số 'điều kiện' liên quan đến gắn kết công việc mà tổ chức có thể thay đổi và cải thiện. Những điều này được thảo luận chi tiết hơn trong các điều từ Điều 6 đến Điều 10.



Hình 1 – Tổng quan về khung gắn kết người lao động

### 5.2 Kết quả tiềm năng về gắn kết người lao động

Một số kết quả tiềm năng về gắn kết người lao động có thể được xác định:

- sự hài lòng của cá nhân với công việc và chất lượng công việc có thể tăng lên<sup>[6]</sup>;
- kết quả thực hiện công việc của tổ chức và tính bền vững trong tương lai có thể cải thiện khi có mức độ gắn kết người lao động cao hơn;
- việc giữ chân người lao động được cải thiện;
- dịch vụ khách hàng được cải thiện có thể được báo cáo;
- năng suất có thể được tăng lên.

### 5.3 Đo lường gắn kết người lao động

Việc sử dụng các phương pháp đánh giá định tính và định lượng có thể giúp xây dựng sự hiểu biết về gắn kết người lao động, bao gồm nhưng không giới hạn ở:



- các nhóm tập trung, để hiểu sâu hơn về kinh nghiệm của người lao động;
- khảo sát người lao động, các công cụ khảo sát được xây dựng nội bộ hoặc có sẵn thông qua nhà cung cấp bên thứ ba;
- các công cụ đã được xác thực liên quan đến gắn kết công việc, chẳng hạn như Thang đo sự gắn kết với công việc của Utrecht <sup>[15]</sup>.

## **6 Văn hoá và trao đổi thông tin trong tổ chức**

### **6.1 Khái quát**

Các nhà lãnh đạo tổ chức cần có trách nhiệm rõ ràng trong việc thúc đẩy và tạo điều kiện gắn kết. Trong tổ chức cần có sự hiểu biết chung về gắn kết người lao động và điều này cần được phản ánh một cách nhất quán trong chiến lược tổ chức. Tổ chức cần cung cấp thông tin liên lạc phù hợp và thường xuyên cho các bên liên quan để họ hiểu rõ các kỳ vọng về vai trò, phương thức hoạt động và các chính sách, quá trình và thực tiễn của tổ chức.

Để tăng cường sự gắn kết của người lao động thông qua văn hoá và trao đổi thông tin của tổ chức, tổ chức cần tuân thủ các hướng dẫn đã nêu trong các lĩnh vực được đề cập trong các điều từ 6.2 đến 6.5.

### **6.2 Văn hoá và giá trị**

Văn hoá và giá trị của tổ chức có thể có tác động đáng kể đến người lao động và khả năng thực hiện vai trò của họ. Điều quan trọng là người lao động phải hiểu biết về văn hoá tổ chức và có cơ hội ảnh hưởng đến những giá trị của tổ chức ở hiện tại và trong tương lai.

Để tăng cường sự gắn kết của người lao động thông qua văn hoá và giá trị, tổ chức cần:

- thu hút người lao động tham gia vào phát triển các giá trị của tổ chức để chúng được thể hiện rõ ràng và có thể được công nhận, chấp nhận và kết nối;
- tạo cơ hội cho người lao động gây ảnh hưởng, thông hiểu, hỗ trợ và thực hiện mục đích, văn hoá và giá trị của tổ chức;
- thúc đẩy văn hoá nâng cao cảm nghĩ của người lao động về năng lực, giá trị và mục đích trong công việc của họ;
- buộc người quản lý phải có trách nhiệm làm gương và thể hiện các giá trị của tổ chức và đưa chúng vào cuộc sống;
- đánh giá các chính sách, quá trình và thực tiễn nào thúc đẩy và hỗ trợ việc đo lường gắn kết người lao động và xác định các lĩnh vực thực hành tốt hoặc cần quan tâm, xây dựng các kế hoạch hành động khi cần thiết;
- thúc đẩy sự liên kết rõ ràng giữa các giá trị và mục tiêu đã thống nhất của tổ chức ở tất cả các cấp.

### 6.3 Trao đổi thông tin

Chiến lược trao đổi thông tin của tổ chức cần thúc đẩy việc chia sẻ thông tin hai chiều với người lao động và các đại diện được công nhận của họ, nếu có. Thông tin cần ở dạng dễ tiếp cận và người lao động cũng như đại diện của họ cần được tạo cơ hội thực sự để tham vấn và phản hồi.

Để tăng cường sự gắn kết của người lao động thông qua trao đổi thông tin, tổ chức cần:

- sử dụng các cơ chế và kênh được thiết lập để hỗ trợ trao đổi thông tin hai chiều và mang đến cơ hội phản hồi cho người lao động và đại diện của họ.
- duy trì tính nhất quán của các thông điệp được truyền đạt nội bộ và bên ngoài;
- cung cấp cho người quản lý công cụ và cơ hội phát triển kỹ năng để giúp họ trao đổi thông tin rõ ràng với người lao động;
- cung cấp thông tin liên lạc nội bộ rõ ràng để cung cấp cho người lao động thông tin quan trọng và cập nhật về sự phát triển;
- truyền đạt cam kết của họ về sự đa dạng và bao trùm trong tất cả các chính sách, quy trình và thực tiễn;
- nhấn mạnh với người quản lý tầm quan trọng của việc cung cấp phản hồi mang tính xây dựng cho nhóm của họ;
- tạo cơ hội cho người lao động thường xuyên thảo luận về kết quả thực hiện công việc của họ với người quản lý.

### 6.4 Trao quyền cho người lao động

Khi người lao động được trao quyền để có tiếng nói theo cách công việc của họ được tổ chức và có một số quyền tự chủ theo cách họ thực hiện vai trò của họ thông qua các chính sách, quá trình và thực tiễn, điều có thể dẫn đến mức độ gắn kết tăng lên.

Để tăng cường sự gắn kết của người lao động thông qua trao quyền cho người lao động, tổ chức cần:

- tập trung và phát triển tiềm năng học tập trong tổ chức, để phát triển cả lãnh đạo và nhân viên;
- trao quyền tự chủ cho người lao động theo cách họ thực hiện vai trò của mình khi điều này an toàn và phù hợp như đã thoả thuận với đại diện của người lao động;
- tạo điều kiện cho tất cả người lao động tiếp cận các hoạt động đào tạo và phát triển phù hợp và được công bố rộng rãi;
- tạo cơ hội cho người lao động đóng góp thông qua tư vấn cho việc ra quyết định của tổ chức;
- tạo cơ hội cho phát triển nghề nghiệp tự định hướng với sự hỗ trợ từ người quản lý;

- tạo cơ hội cho người lao động phát triển hoặc thiết kế lại vai trò công việc của họ khi thích hợp với sự hỗ trợ và sự chấp thuận từ người quản lý;
- cung cấp diễn đàn cho người lao động để chia sẻ phản hồi và quan điểm với người quản lý và các bên liên quan rộng hơn, bao gồm cả đại diện người lao động.

### **6.5 Đại diện người lao động**

Khi người lao động được đại diện, điều quan trọng là có sự hiểu biết rõ ràng và được chia sẻ về vai trò của người đại diện trong quá trình tham vấn và ra quyết định.

Để tăng cường sự gắn kết của người lao động thông qua đại diện người lao động, tổ chức cần:

- công nhận, thừa nhận và đánh giá cao đại diện của người lao động, nếu có, là tiếng nói hợp pháp và/hoặc chính đáng của lực lượng lao động khi thực hiện và tiến hành các sáng kiến gắn kết người lao động;
- nếu không có tổ chức đại diện của người lao động chính thức, thì thống nhất về phạm vi và điều khoản thực hiện đối với đại diện người lao động, bao gồm cả sức khỏe và an toàn.

## **7 Lãnh đạo hỗ trợ**

Lãnh đạo trong tổ chức cần có năng lực đáp ứng phù hợp để nâng cao gắn kết người lao động. Họ cũng cần làm rõ trách nhiệm của mình trong lĩnh vực này.

Để tăng cường sự gắn kết của người lao động thông qua năng lực đáp ứng và trách nhiệm lãnh đạo, tổ chức cần:

- tán thành và truyền đạt sự hiểu biết chung về cách thức gắn kết người lao động trong tổ chức với sự tham vấn của người lao động và đại diện của họ;
- nhấn mạnh tầm quan trọng của việc khuyến khích gắn kết người lao động trong các chiến lược, chính sách, quá trình và thực tiễn của tổ chức.
- các nhà lãnh đạo cấp cao chịu trách nhiệm cải thiện các điều kiện nhằm tăng cường sự gắn kết người lao động là một phần trong mô tả công việc của họ;
- thiết lập, thực hiện và duy trì chính sách thúc đẩy gắn kết người lao động bao gồm cam kết cải tiến liên tục các điều kiện tăng cường gắn kết người lao động;
- cung cấp các nguồn lực cần thiết, ví dụ: thời gian và ngân sách, để người quản lý hỗ trợ kết quả thực hiện công việc và sự gắn kết trong công việc của người lao động;
- tạo cơ hội cho các nhà lãnh đạo phát triển khả năng của họ để tăng cường gắn kết người lao động;
- nhấn mạnh với các nhà lãnh đạo tầm quan trọng của việc thu hút người lao động và đại diện của họ trong quá trình ra quyết định bằng cách đối thoại cởi mở và thường xuyên.

## 8 Học tập trong tổ chức

Học tập trong tổ chức bắt đầu từ giai đoạn hội nhập, khi người lao động được giới thiệu về các quá trình và hoạt động chính. Các tổ chức cần đưa ra sự hỗ trợ cần thiết cho người lao động để họ thực hiện vai trò hiện tại và tương lai của họ một cách hiệu quả và an toàn. Điều này sẽ liên quan đến việc thực hiện phân tích nhu cầu học tập và sau đó định lượng các hoạt động học tập để đánh giá xem các mục tiêu có được đáp ứng hay không.

Để tăng cường sự gắn kết của người lao động thông qua học tập trong tổ chức, tổ chức cần:

- tạo và duy trì gắn kết người lao động từ khi bắt đầu làm việc; tổ chức cần cung cấp chương trình hội nhập chi tiết cho tất cả nhân viên mới; bao gồm giới thiệu về tổ chức, các yêu cầu sức khỏe và an toàn, thông tin về công việc cụ thể;
- xác định nhu cầu học tập ở cấp độ cá nhân, nhóm và tổ chức với sự tham vấn của đại diện người lao động;
- phân bổ ngân sách cho các hoạt động học tập và phát triển để duy trì gắn kết người lao động;
- cung cấp các hoạt động học tập và phát triển dễ tiếp cận và toàn diện;
- tạo cơ hội cho người lao động thực hành các kỹ năng và kiến thức mới thu được thông qua học tập và phát triển;
- cung cấp cho người quản lý các nguồn lực, kỹ năng và cơ hội phát triển để giúp họ xác định nhu cầu học tập của nhóm họ;
- cung cấp đào tạo hòa nhập và đa dạng một cách công bằng và dễ tiếp cận nhằm thúc đẩy hành vi hòa nhập và nâng cao nhận thức về thành kiến và cách thức thách thức các hành vi phân biệt đối xử;
- tiến hành định lượng tất cả các hoạt động học tập và phát triển, ví dụ thông qua việc sử dụng bảng câu hỏi ẩn danh;
- sử dụng việc đánh giá các hoạt động học tập của tổ chức để tác động đến các hoạt động gắn kết người lao động trong tương lai.

## 9 Điều kiện công việc và thiết kế công việc

### 9.1 Khái quát

Để tăng cường gắn kết người lao động, tổ chức cần phân bổ người lao động vào các vai trò phù hợp với kiến thức, kỹ năng và khả năng của cá nhân. Yêu cầu về vai trò và các hoạt động công việc cần được xem xét thường xuyên. Người lao động cần có cơ hội đóng góp vào việc thiết kế các hoạt động và vai trò. Tổ chức cần thường xuyên cung cấp thông tin rõ ràng về các cơ hội phát triển cho người lao động.

Để tăng cường sự gắn kết người lao động thông qua điều kiện công việc và thiết kế công việc, tổ chức cần tuân theo các nguyên tắc nêu trong lĩnh vực được đề cập từ 9.2 đến 9.5.

### **9.2 Thiết kế công việc**

Thiết kế công việc liên quan đến quá trình xác định các trách nhiệm và hoạt động chính của một vai trò và sau đó được xem xét lại. Khi tổ chức lôi cuốn người lao động và đại diện của họ trong quá trình này có thể dẫn đến gia tăng sự gắn kết.

Để tăng cường gắn kết người lao động thông qua thiết kế công việc, tổ chức cần:

- có cách tiếp cận mang tính hệ thống và mang tính tư vấn để thiết kế và xem xét các vai trò;
- triển khai hệ thống giúp các nhà lãnh đạo có thể trình bày rõ ràng mục đích của từng vai trò trong nhóm và đưa ra hỗ trợ để người lao động phát huy được tiềm năng của họ;
- khuyến khích người lao động đóng góp ý tưởng về cách thức thực hiện và phân phối công việc của họ, ví dụ như thông qua thiết kế công việc, mang đến cho người lao động cơ hội đề xuất những thay đổi về cách thức tổ chức và thực hiện các nhiệm vụ trong vai trò của họ.

### **9.3 Môi trường làm việc**

Môi trường làm việc có tác động đáng kể đến người lao động và kinh nghiệm của họ trong việc thực hiện vai trò của họ trong tổ chức. Tổ chức cần cung cấp môi trường làm việc an toàn, phù hợp và hỗ trợ.

Để tăng cường gắn kết người lao động thông qua môi trường làm việc, các tổ chức cần:

- cung cấp nhiều không gian làm việc khác nhau tại địa điểm làm việc chính thức hoặc tại chỗ làm việc để cho phép người lao động thực hiện một cách tối ưu các khía cạnh khác nhau trong vai trò công việc của họ;
- hỗ trợ người lao động tiếp cận với các nguồn lực và công nghệ để thực hiện công việc của họ;
- sử dụng các chính sách và quá trình để thúc đẩy văn hoá nơi làm việc mà ưu tiên sự an toàn và sức khoẻ thể chất và tinh thần của người lao động, bao gồm cả giờ làm việc và làm thêm giờ;
- khuyến khích và trao quyền cho các nhà lãnh đạo áp dụng phong cách lãnh đạo của nhà cố vấn và huấn luyện viên đáng tin cậy để giúp người lao động cảm thấy được trao quyền và được hỗ trợ;
- đưa ra giờ làm việc linh hoạt và làm việc từ xa khi thích hợp, cần thiết và có thể, đồng thời phù hợp với các thoả thuận tập thể hiện có;
- xác định và đánh giá một cách có hệ thống các rủi ro có thể liên quan đến mức độ gắn kết cao liên tục để phúc lợi của người lao động được ưu tiên và ngăn ngừa tình trạng kiệt sức;
- xem xét dữ liệu sức khoẻ, an toàn và dữ liệu vắng mặt ẩn danh để xác định các rủi ro có thể có tác động tiêu cực đến sự gắn kết và phúc lợi của người lao động;

- đưa người lao động và đại diện của họ tham gia vào quá trình đánh giá rủi ro.

#### 9.4 Nâng cao sức khỏe nơi làm việc

Nâng cao sức khỏe nơi làm việc có sự tham gia của người sử dụng lao động, người lao động và đại diện người lao động hợp tác để cải thiện sức khỏe và hạnh phúc của mọi người ở nơi làm việc. Điều này có thể đạt được thông qua sự kết hợp cải tiến môi trường làm việc, cách thức thực hiện công việc và bằng cách cung cấp khả năng tiếp cận các dịch vụ và nguồn lực hỗ trợ phù hợp.

Để nâng cao gắn kết người lao động thông qua nâng cao sức khỏe nơi làm việc, tổ chức cần:

- xây dựng cách tiếp cận quản lý sức khỏe có sự tham gia của người lao động, đại diện người lao động và các bên liên quan chính khác;
- khi có thể, cung cấp cách tiếp cận hoặc thông tin về dịch vụ hỗ trợ sức khỏe, bao gồm cả hướng dẫn về sức khỏe nghề nghiệp;
- có một quá trình có hệ thống để thường xuyên xem xét chiến lược, chính sách, thực tiễn và các quá trình quản lý sức khỏe;
- có cách tiếp cận chiến lược để ban hành chính sách quản lý sức khỏe;
- cung cấp nguồn lực cho người lao động để hỗ trợ họ có được lối sống lành mạnh, ví dụ: như đăng ký với các tổ chức y tế bên ngoài và cung cấp các lựa chọn ăn uống lành mạnh;
- sử dụng cách tiếp cận toàn diện để nâng cao sức khỏe và thừa nhận rằng tác động tổng hợp của các yếu tố cá nhân, môi trường, tổ chức, cộng đồng và xã hội ảnh hưởng đến phúc lợi của người lao động;
- cung cấp thông tin về các dịch vụ hỗ trợ cho người lao động đang có vấn đề về sức khỏe.

#### 9.5 Khả năng thích ứng, tính bền vững và quản lý cuộc sống công việc

Để nâng cao gắn kết người lao động thông qua khả năng thích ứng, tính bền vững và quản lý cuộc sống và công việc, tổ chức cần:

- làm cho người lao động nhận thức được về bất kỳ lựa chọn linh hoạt nào mà tổ chức đưa ra;
- xem xét đưa ra giờ làm việc linh hoạt và làm việc tại nhà, có tính đến sức khỏe và giai đoạn cuộc sống của người lao động để tạo điều kiện cho người lao động tiếp tục làm việc hiệu quả;
- thúc đẩy sự cân bằng giữa cuộc sống và công việc giữa những người lao động.

## 10 Đãi ngộ và sự công nhận công việc

### 10.1 Khái quát

Các tổ chức cần có một khung rõ ràng đối với đãi ngộ tài chính và phi tài chính, minh bạch và được trình bày rõ ràng với người lao động và các bên liên quan khác. Khung này cần được đánh giá thường xuyên bởi một nhóm các bên liên quan bao gồm các nhà lãnh đạo, người lao động và đại diện của họ.

Để nâng cao gắn kết người lao động thông qua đãi ngộ và công nhận công việc, tổ chức cần tuân thủ các hướng dẫn nêu trong các khía cạnh được đề cập trong 10.2 và 10.3.

Việc thiết lập mức lương có thể tùy thuộc vào đàm phán, thoả thuận tham gia và thương lượng tập thể.

### 10.2 Đãi ngộ người lao động (bên ngoài)

Đãi ngộ bên ngoài là phần thưởng hữu hình và có thể thấy được trao cho một cá nhân hoặc người lao động để đạt được điều gì đó, thường có giá trị tiền tệ. Tổ chức cần cung cấp một khung công bằng và minh bạch về đãi ngộ.

Để nâng cao gắn kết người lao động thông qua đãi ngộ và công nhận công việc, tổ chức cần:

- tạo ra một khung công bằng, bình đẳng và minh bạch với sự tham vấn của người lao động và đại diện của họ;
- thống nhất với người lao động về tiêu chí rõ ràng cho kết quả thực hiện công việc mong đợi;
- có sự tham gia của người lao động và đại diện người lao động vào việc thiết kế, thực hiện, cung cấp và xem xét các chương trình đãi ngộ;
- nỗ lực mang lại sự an toàn về mặt tài chính cho người lao động bằng cách giảm bớt sự không chắc chắn khi có thể.

### 10.3 Sự công nhận người lao động (nội tại)

Lợi ích hoặc phần thưởng nội tại là phần thưởng vô hình được công nhận, cảm giác đạt được thành tích hoặc sự hài lòng có ý thức. Khi người lao động cảm thấy được đánh giá cao và đóng góp của họ được ghi nhận, điều này có thể làm tăng mức độ gắn kết. Các tổ chức cần sử dụng tiêu chí minh bạch cho các phần thưởng nội tại và đưa ra quyết định theo cách công bằng.

Để nâng cao gắn kết người lao động thông qua sự công nhận nội tại, tổ chức cần:

- trao đổi ý kiến với người lao động và đại diện người lao động để xem xét cách tiếp cận có thể có đối với các phần thưởng nội tại;
- tạo cơ hội phong phú về việc làm và phát triển nghề nghiệp, như cơ hội để làm việc trong các dự án mới hoặc các tham gia các nhóm mới;

- thúc đẩy việc sử dụng phong cách huấn luyện hoặc trao đổi thông tin hai chiều của các nhà quản lý để công nhận công việc của người lao động;
- thiết lập cơ chế cho người lao động đề cử đồng nghiệp của mình để được công nhận.



**Thư mục tài liệu tham khảo**

- [1] TCVN 12292-1 (ISO 10667-1), Cung cấp dịch vụ đánh giá – Quy trình và phương pháp đánh giá con người trong công việc và môi trường tổ chức – Phần 1: Yêu cầu đối với khách hàng
- [2] TCVN 12288 (ISO 30400), Quản trị nguồn nhân lực – Từ vựng
- [3] ISO 45003, *Occupational health and safety management – Psychological health and safety at work – Guidelines for managing psychosocial risks* (Quản lý an toàn và sức khỏe nghề nghiệp – Sức khỏe và an toàn tâm lý tại nơi làm việc – Hướng dẫn quản lý rủi ro tâm lý xã hội)
- [4] Albrecht, S.L., Bakker, A.B., Gruman, J.A., Macey, W.H., Saks, A.M. Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage. *Journal of Organizational Effectiveness*. 2015, 2(1), 7–35 (Sự gắn kết người lao động, thực tiễn quản lý nguồn nhân lực và lợi thế cạnh tranh)
- [5] Albrecht, S., Breidahl, E., Marty, A. Organizational resources, organizational engagement climate, and employee engagement. *Career Development International*. 2018, 23(1), 67–85 (Nguồn lực của tổ chức, môi trường gắn kết tổ chức và gắn kết người lao động)
- [6] CIPD. (2021) Job Quality. Available at: <https://www.cipd.co.uk/news-views/viewpoint/job-quality#gref>
- [7] Cooper-Thomas, H. D., Xu, J., Saks, A. M. The differential value of resources in predicting employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*. 2018, 33 (4/5), 326–344 (Giá trị khác biệt của nguồn lực trong việc dự đoán gắn kết người lao động)
- [8] Engage for Success. (2014) The Evidence: Well-being and Employee Engagement. Available at: <https://engageforsuccess.org/> (Phúc lợi và gắn kết người lao động)
- [9] Gifford, J., Young, J. *Employee engagement: definitions, measures and outcomes. Discussion report*. London: CIPD, 2021 (Gắn kết người lao động: định nghĩa, đo lường và kết quả)
- [10] International Labour Organization. *Social Dialogue: Finding a Common Voice*. Geneva: International Labour Office, 2005 (Tìm tiếng nói chung)
- [11] Macey, W.H., Schneider, B. The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*. 2008, 1, 3–30 (Tâm lý học công nghiệp và tổ chức)
- [12] MacLeod, D., Clarke, N. *Engaging for Success: Enhancing performance through employee engagement*. London: BIS, 2011 (Nâng cao kết quả thực hiện công việc thông qua gắn kết người lao động)
- [13] Pender, E.R., Elgoibar, P., Munduate, L., Garcia, A.B., Euwema, M.C. Improving social dialogue: What employers expect from employee representatives. *The Economics and Labour Relations*

*Review*. 2018, 29(2), 169–189 (Nhà tuyển dụng mong đợi điều gì từ đại diện người lao động. Xem xét mối quan hệ kinh tế và lao động)

- [14] Saks, A.M. Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. 2019, 6(1), 19–38 (Xem xét lại tiền đề và hệ quả của sự gắn kết người lao động)
- [15] Schaufeli, W.B, Bakker, A.B. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*. 2004, 25, 293–315 (Nhu cầu công việc, nguồn lực công việc và mối quan hệ của chúng với sự kiệt sức và gắn kết: Nghiên cứu trên nhiều mẫu)
- [16] Wrzesniewski, A., Dutton, J.E. Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management review*. 2001, 26(2), 179–201 (Nhìn nhận người lao động như những người chủ động thực hiện công việc của họ)
- [17] Young, J., Gifford, J. *Employee engagement: an evidence review. Scientific summary*. London: CIPD, 2021 (Gắn kết người lao động: đánh giá bằng chứng. Tổng quan khoa học)
-