

Sổ Tay

Xây dựng Môi trường làm việc hòa nhập Cho Người Khuyết Tật

Hướng đến một lực lượng lao động đa dạng, hiệu quả và bền vững
Tháng 9 năm 2025



International
Labour
Organization



IFC International
Finance Corporation
WORLD BANK GROUP
Creating Markets, Creating Opportunities

Danh Mục

Các Từ Viết Tắt

ATVSLĐ An toàn Vệ sinh Lao động

BLLĐ Bộ luật Lao động

BWV Chương trình Better Work Việt Nam

CSR Trách nhiệm Xã hội của Doanh nghiệp
Corporate Social Responsibility

DEI Đa dạng, Công bằng và Hòa nhập
Diversity, Equity, and Inclusion

DRD Doanh nghiệp xã hội Đời Rất Đẹp
Life is Beautiful Social Enterprise Company Limited

ESG Môi trường, Xã hội và Quản trị
Environmental, Social, and Governance

KPIs Chỉ số hiệu suất chính
Key Performance Indicators

MEAL Giám sát, Đánh giá, Trách nhiệm giải trình, và Học hỏi
Monitoring, Evaluation, Accountability, and Learning

NKT Người khuyết tật

NLĐKT Người lao động khuyết tật

PDCA Lập kế hoạch - Thực hiện - Kiểm tra - Điều chỉnh
Plan – Do – Check – Adjust

SMART Cụ thể - Đo lường được - Khả thi - Liên quan - Có thời hạn
Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound

Mục Lục

Lời mở đầu	04
01 Tại Sao Hòa Nhập Người Khuyết Tật Là Một Chiến Lược Kinh Doanh Thông Minh?	06
1.1	Hiểu đúng về hòa nhập 07
1.2	Lợi ích của hòa nhập người khuyết tật 08
1.3	Đảm bảo tuân thủ và thể hiện cam kết xã hội 09
1.4	Phá bỏ các định kiến cốt lõi bằng thực tế 10
1.5	Nhìn vào năng lực, không chỉ là dạng tật 11
02 Hành Trình Hòa Nhập	12
2.1 Giai đoạn 1: Lập kế hoạch (PLAN)	13
2.1.1	Bước 1: Bắt đầu từ cam kết của lãnh đạo 13
2.1.2	Bước 2: Xây dựng chính sách hoà nhập 14
2.2 Giai đoạn 2: Thực hiện (DO)	19
2.2.1	Bước 3: Tuyển dụng hòa nhập 19
2.2.2	Bước 4: Tạo môi trường làm việc tiếp cận và hỗ trợ 22
2.2.3	Bước 5: Xây dựng văn hoá hoà nhập 26
2.2.4	Bước 6: Phát triển và giữ chân nhân tài 29
2.3. Giai đoạn 3: Kiểm tra (CHECK) và Điều chỉnh (ADJUST)	31
2.3.1.	Bước 7: Giám sát, Đánh giá, Trách nhiệm giải trình, và Học hỏi (MEAL) 31

03 **Tại Sao Hòa Nhập Người Khuyết Tật Là Một Chiến Lược Kinh Doanh Thông Minh?** **32**

- | | | |
|-----|---|----|
| 3.1 | Nghiên cứu tình huống 1: Eins VINA – Hành trình từ trách nhiệm xã hội đến lợi thế cạnh tranh | 33 |
| 3.2 | Nghiên cứu tình huống 2: Hali Care – Xây dựng lợi thế cạnh tranh từ sự khác biệt | 35 |

04 **Phụ Lục Về Các Công Cụ Và Nguồn Lực Hỗ Trợ** **37**

- | | | |
|------------------------|---|----|
| Phụ lục 1 | Mẫu Chính sách tuyển dụng công bằng và hòa nhập | 38 |
| Phụ lục 2 | Mẫu Phiếu Đánh giá nhu cầu cho nhân viên mới là người khuyết tật | 40 |
| Phụ lục 3 | Phiếu Tự đánh giá mức độ sẵn sàng hòa nhập của Doanh nghiệp | 43 |
| Phụ lục tham khảo khác | Khung pháp lý tham khảo
Danh bạ các tổ chức hỗ trợ | 45 |
| Tài liệu tham khảo | Sổ tay Các ứng dụng công nghệ hỗ trợ người khuyết tật học tập và làm việc | 45 |

Lời Mở Đầu

Cuốn sổ tay “Xây dựng môi trường làm việc hòa nhập cho người khuyết tật” được biên soạn nhằm hỗ trợ các doanh nghiệp hướng đến việc xây dựng một lực lượng lao động đa dạng, hiệu quả và bền vững. Đây là một trong những sáng kiến thuộc chiến lược Bình đẳng, Đa dạng và Hòa nhập (DEI) của Chương trình Better Work Việt Nam (BWV), với sự tài trợ của Bộ Ngoại giao và Thương mại Úc (DFAT).

Với nhiều năm kinh nghiệm trong việc thúc đẩy quyền và sự hòa nhập của người khuyết tật tại Việt Nam, Doanh nghiệp xã hội Đời Rất Đẹp (DRD) đã được lựa chọn làm đơn vị thực hiện nghiên cứu – bao gồm khảo sát hơn 100 doanh nghiệp và phỏng vấn sâu với 5 doanh nghiệp trong Chương trình Better Work Việt Nam. Những dữ liệu thực tế và góc nhìn đa chiều thu thập từ nghiên cứu này được sử dụng để phát triển nội dung cuốn sổ tay về hòa nhập người khuyết tật trong môi trường lao động.

Trong bối cảnh thị trường lao động ngày càng cạnh tranh khốc liệt và thiếu hụt nhân lực là thách thức lớn, các doanh nghiệp đang không ngừng tìm kiếm lời giải cho bài toán nhân sự ổn định, hiệu quả và tiết kiệm chi phí. Điều gì sẽ xảy ra nếu lời giải đó không chỉ giúp doanh nghiệp vượt qua khó khăn trước mắt, mà còn góp phần nâng cao hình ảnh thương hiệu và xây dựng văn hóa doanh nghiệp vững mạnh cho tương lai?

Câu trả lời có thể nằm ở một nguồn nhân lực tiềm năng mà nhiều doanh nghiệp vẫn chưa khai thác hết – người khuyết tật. Đây không chỉ là một giả thuyết, mà là kết quả thực tiễn được ghi nhận từ chính các doanh nghiệp trong ngành dệt may và da giày tại Việt Nam. Khảo sát do Chương trình Better Work Việt Nam thực hiện đã chỉ ra những lợi ích kinh doanh rõ ràng khi tuyển dụng người khuyết tật:



Đáp ứng yêu cầu từ thị trường toàn cầu

61.3% doanh nghiệp xác nhận yêu cầu từ nhãn hàng là một trong những động lực hàng đầu để tuyển dụng NKT. Số liệu này cho thấy trong chuỗi cung ứng hiện đại, Đa dạng, Công bằng và Hòa nhập (DEI) không còn là lựa chọn, mà đã trở thành yêu cầu thiết yếu. Hòa nhập NKT không chỉ là trách nhiệm xã hội, mà còn là một lợi thế cạnh tranh trực tiếp.



Giải quyết bài toán nhân sự trung thành, ít nhảy việc

Giữa lúc tỉ lệ nghỉ việc là một vấn đề đau đầu, 58% doanh nghiệp tham gia khảo sát đồng ý rằng NKT là những nhân viên gắn bó, ít nhảy việc. Thực tế từ các doanh nghiệp tiên phong cho thấy đây là một lực lượng lao động ổn định, có xu hướng gắn bó lâu dài, giúp doanh nghiệp tiết kiệm đáng kể chi phí tuyển dụng và đào tạo lại.



Năng suất không thua kém, thậm chí vượt trội

Rào cản lớn nhất đối với doanh nghiệp khi tuyển dụng NKT là nỗi lo về năng suất. Tuy nhiên, thực tế tại các doanh nghiệp có kinh nghiệm đã chứng minh điều ngược lại. Khi được tạo điều kiện phù hợp, năng suất của NKT hoàn toàn không thua kém, thậm chí còn có phần cao hơn nhờ sự tập trung và ý thức kỷ luật cao.



Xây dựng văn hóa doanh nghiệp tích cực

Việc hòa nhập NKT còn mang lại những giá trị vô hình nhưng quý giá. Thực tiễn cho thấy sự có mặt của NKT và tinh thần tương trợ trong nhà máy góp phần tạo ra một môi trường làm việc hài hòa, tăng cường sự gắn kết của toàn thể nhân viên.

Những lợi ích này là thực tế và hoàn toàn có thể đạt được. Cuốn sổ tay này không chỉ dừng lại ở việc chỉ ra **"tại sao"** doanh nghiệp nên làm, mà sẽ tập trung vào **"làm như thế nào?"**. Thông qua các hướng dẫn cụ thể, mẫu biểu minh họa và bài học kinh nghiệm từ các doanh nghiệp tiên phong, chúng tôi hy vọng cuốn sổ tay sẽ mang đến nền tảng kiến thức thiết yếu, công cụ hữu ích và các thực tiễn tiêu biểu nhằm hỗ trợ doanh nghiệp kiến tạo môi trường làm việc công bằng và tôn trọng sự đa dạng – nơi mọi người, bao gồm cả người khuyết tật, đều có cơ hội thể hiện năng lực, đóng góp tích cực và phát triển cùng tổ chức.

Chúng tôi cũng mong nhận được những ý kiến đóng góp quý báu từ doanh nghiệp và bạn đọc nhằm tiếp tục hoàn thiện, cập nhật và nâng cao chất lượng nội dung trong các phiên bản tiếp theo.



Phần 1

Tại sao hòa nhập người khuyết tật là một chiến lược kinh doanh thông minh?

Phần này trả lời câu hỏi: "Doanh nghiệp được lợi gì khi tuyển dụng NKT?". Nội dung sẽ phân tích các giá trị thực tế về nhân sự, năng suất, chi phí và khả năng đáp ứng yêu cầu từ các nhãn hàng.



Sự tích hợp Integration

là đưa NKT vào môi trường làm việc chung nhưng không thay đổi gì. Ví dụ: một nhân viên sử dụng xe lăn được tuyển vào làm việc, nhưng công ty không điều chỉnh lối đi hay bàn làm việc thuận tiện cho họ làm việc. Cách làm này tạo áp lực cho NKT phải tự thích nghi.



Sự tách biệt Segregation

là tạo ra một xưởng may hoặc một khu vực làm việc hoàn toàn riêng cho NKT. Mô hình này vô tình tạo ra rào cản, hạn chế cơ hội học hỏi và làm mất đi sự đa dạng trong văn hoá chung.

1.1

Hiểu đúng về hòa nhập

Để bắt đầu hành trình này, chúng ta cần có chung một cách hiểu về mục tiêu cuối cùng mà doanh nghiệp hướng tới.



Hòa nhập Inclusion

NKT làm việc trong môi trường chung và doanh nghiệp phải có trách nhiệm thay đổi, điều chỉnh môi trường và hệ thống làm việc để phù hợp với nhu cầu của họ.



Tính giao thoa Intersectionality

là cách doanh nghiệp nhìn nhận người lao động một cách toàn diện. Thay vì áp dụng một chính sách hỗ trợ chung cho tất cả mọi người, doanh nghiệp sẽ đưa ra những giải pháp phù hợp với hoàn cảnh riêng của từng người, đặc biệt là lao động khuyết tật, giúp giải quyết đúng rào cản mà họ gặp phải, từ đó tăng sự gắn kết và năng suất lao động.

1.2

Lợi ích của hòa nhập NKT



Giải quyết bài toán THỊ TRƯỜNG

Trong chuỗi ứng hiện đại, các yếu tố về Đa dạng, Công bằng và Hòa nhập (DEI) ngày càng trở thành một tiêu chuẩn quan trọng. Báo cáo khảo sát đã chỉ ra, động lực lớn nhất thúc đẩy doanh nghiệp tuyển dụng NKT chính là để đáp ứng yêu cầu của nhãn hàng (61.3%). Việc chủ động xây dựng một môi trường làm việc hòa nhập giúp nâng cao uy tín và hình ảnh của doanh nghiệp, tạo ra lợi thế cạnh tranh trực tiếp khi làm việc với các nhãn hàng quốc tế.

Giải quyết bài toán NĂNG SUẤT và xây dựng VĂN HÓA tích cực

Đối với doanh nghiệp, lo ngại về năng suất là một trong những rào cản lớn nhất khi tuyển dụng NKT, tuy nhiên, thực tế lại chứng minh điều ngược lại. Quản lý một doanh nghiệp khẳng định NKT không chỉ đạt năng suất tương đương mà đôi khi còn tốt hơn người không khuyết tật vì họ làm việc tập trung và có ý thức tuân thủ cao. Đồng thời sự có mặt của NKT còn là chất xúc tác cho một văn hóa doanh nghiệp tích cực, họ mang lại cảm giác tích cực, không gây hiềm khích. Khi các nhân viên khác tham gia hỗ trợ đồng nghiệp, không chỉ thể hiện văn hóa tương trợ mà còn giúp tăng cường sự gắn kết và hài lòng chung trong tập thể.



Giải quyết bài toán NHÂN SỰ

Giữa lúc tỉ lệ nghỉ việc là một vấn đề đau đầu của doanh nghiệp, thì dữ liệu khảo sát cho thấy 58% doanh nghiệp tin rằng NKT là những người lao động "gắn bó, ít nhảy việc". Điều này được khẳng định bởi các doanh nghiệp đã tuyển dụng NKT: "Các bạn khuyết tật làm việc rất lâu, có bạn gắn bó tới nay được 15 năm rồi". Sự ổn định này giúp doanh nghiệp tiết kiệm đáng kể chi phí tuyển dụng, đào tạo lại và duy trì một lực lượng lao động có kinh nghiệm.



1.3

Đảm bảo tuân thủ và thể hiện cam kết xã hội

Việc hòa nhập người khuyết tật (NKT) không chỉ mang tính nhân văn mà còn là trách nhiệm pháp lý và yếu tố quản trị rủi ro của doanh nghiệp.

Khung pháp lý Việt Nam (nổi bật là Luật Người khuyết tật 2010 và Bộ luật Lao động 2019) đã có quy định toàn diện để bảo vệ và thúc đẩy việc làm cho NKT. Chủ động thực hiện không chỉ giúp doanh nghiệp tuân thủ pháp luật mà còn thể hiện cam kết mạnh mẽ về trách nhiệm xã hội, đáp ứng các tiêu chuẩn ESG (Môi trường - Xã hội - Quản trị) mà các đối tác quốc tế ngày càng quan tâm.

Nghĩa vụ và quyền lợi chính:

Về phía doanh nghiệp:

Nghĩa vụ:

Không phân biệt đối xử khi tuyển dụng và làm việc; đảm bảo điều kiện lao động phù hợp với sức khỏe NKT.

Ưu đãi của Nhà nước (khi sử dụng từ 30% lao động là NKT)

Hỗ trợ kinh phí cải tạo nơi làm việc, miễn/giảm thuế thu nhập doanh nghiệp, và được vay vốn ưu đãi.

Về phía người lao động khuyết tật:

Được hưởng chế độ nghỉ phép năm tối thiểu 14 ngày (thay vì 12 ngày)

Được miễn làm thêm giờ, ca đêm hoặc các công việc nặng nhọc, độc hại, trừ khi có sự đồng ý của chính họ.

Việc nắm vững các quy định này giúp doanh nghiệp tránh rủi ro pháp lý và xây dựng chính sách nhân sự bền vững.

Vui lòng tham khảo chi tiết về các nghĩa vụ, quyền lợi và chính sách ưu đãi của Nhà nước, doanh nghiệp tại “Phụ lục tham khảo khác: Khung pháp lý tham khảo” của Sổ tay này.



1.4

Phá bỏ các định kiến cốt lõi bằng thực tế

Nguồn gốc của sự e dè thường đến từ những **định kiến và lo ngại chưa được kiểm chứng**. Hãy cùng nhìn vào thực tế từ chính các doanh nghiệp trong ngành.

	Lo ngại	Thực tế
Định kiến về năng suất 	Năng suất của NKT sẽ thấp hơn so với lao động không khuyết tật (rà soát hàng đầu, 36.1% doanh nghiệp lo ngại).	Kết quả về năng suất thực tế của NKT tại nơi làm việc đã phá bỏ hoàn toàn định kiến này. Quản lý tại một doanh nghiệp khẳng định người điếc làm việc “đạt được sản lượng như người không khuyết tật”, thậm chí còn làm việc tập trung và có ý thức tuân thủ cao.
Định kiến về chi phí 	Sẽ tốn kém nhiều chi phí để điều chỉnh nơi làm việc phù hợp cho NKT.	Phần lớn các “điều chỉnh hợp lý” tương đối đơn giản và có chi phí thấp hoặc bằng không. Các ví dụ thành công tại các doanh nghiệp đã tuyển dụng NKT bao gồm: • Linh hoạt thời gian: cho phép đi ăn hoặc tan làm sớm 5-10 phút. • Điều chỉnh nhỏ: bố trí chỗ để xe gần hơn. • Hỗ trợ từ đồng nghiệp: phân công người hỗ trợ các công việc nặng.

Định kiến về giao tiếp & quản lý



Việc giao tiếp và quản lý NKT sẽ khó khăn, phức tạp.

Đây là thách thức hoàn toàn có thể vượt qua bằng sự sáng tạo. Kinh nghiệm tại doanh nghiệp cho thấy, thay vì cần các quy trình phức tạp, họ đã giao tiếp hiệu quả bằng cách viết giấy tay, nhắn tin qua điện thoại, hoặc sử dụng ngôn ngữ cơ thể. Vấn đề không nằm ở việc “không thể giao tiếp”, mà là “tìm ra cách giao tiếp phù hợp”.

1.5

Nhìn vào năng lực, không chỉ là dạng tật



Với người khiếm thị (khuyết tật nhìn)

Thế mạnh nổi bật: Khi thị giác bị hạn chế, các giác quan khác thường phát triển tốt hơn. Họ có trí nhớ thính giác xuất sắc và khả năng tập trung cao. Họ có thể làm công việc tiếp thị và bán hàng, vì có thể ghi nhớ tên khách hàng rất chính xác thông qua giọng nói.

Với người khiếm thính (khuyết tật nghe, nói)

Thế mạnh nổi bật: Họ có thị giác và khả năng quan sát nhạy bén, phù hợp với các công việc đòi hỏi sự tỉ mỉ. Đặc biệt, họ có khả năng tập trung trong môi trường ồn ào, hoàn toàn không bị ảnh hưởng bởi tiếng ồn máy móc, giúp duy trì năng suất ổn định ví dụ như vị trí công nhân may công nghiệp.



Với người khuyết tật vận động

Thế mạnh nổi bật: Khả năng đi lại không ảnh hưởng đến trí tuệ hay sự sáng tạo. Họ có thể đảm nhiệm mảng thiết kế đồ họa, kế toán, nhân viên nhập dữ liệu... Đây đều là công việc mà người khuyết tật vận động có thể thực hiện rất tốt.



Phần 2

Hành Trình Hòa Nhập

Phần này sẽ giúp doanh nghiệp biết cách “Làm như thế nào” bằng một lộ trình hành động chi tiết, được xây dựng dựa trên chu trình PDCA: Lập kế hoạch - Thực hiện - Kiểm tra - Điều chỉnh (Plan - Do - Check - Adjust). Cách tiếp cận này đảm bảo việc hòa nhập NKT không phải là một hoạt động đơn lẻ, mà trở thành một phần trong hệ thống vận hành và được cải tiến không ngừng.

Hành trình này được chia thành 7 bước thực tế, tương ứng với các giai đoạn của chu trình PDCA.

2.1 Giai đoạn 1

Lập kế hoạch (PLAN)

2.1.1. Bước 1: Bắt đầu từ cam kết của lãnh đạo

Hòa nhập NKT phải là một định hướng chiến lược được dẫn dắt và bảo trợ bởi chính Ban lãnh đạo, chứ không chỉ là công việc của phòng nhân sự. Dù nhiều lãnh đạo đã có thiện chí, điều quan trọng là phải biến cam kết thành hành động cụ thể và chiến lược rõ ràng.

Hành động Lãnh đạo cần thực hiện:

a) Công khai cam kết và tích hợp vào chiến lược

Cam kết không thể chỉ là những suy nghĩ hay lời nói riêng tư, mà phải trở thành một thông điệp chính thức, rõ ràng và được lan tỏa rộng rãi.

Tuyên bố chính thức: Đưa ra tuyên bố mạnh mẽ về cam kết hòa nhập, thể hiện trong sứ mệnh, giá trị cốt lõi của công ty và truyền thông rộng rãi qua các kênh nội bộ.

Tích hợp vào chiến lược kinh doanh: Gắn việc hòa nhập NKT với chiến lược phát triển bền vững, nhấn mạnh lợi ích như đáp ứng yêu cầu từ các nhà hàng (động lực của 61.3% doanh nghiệp) và giải quyết bài toán nhân sự trung thành.

b) Phân bổ nguồn lực cụ thể

Cam kết phải đi đôi với hành động. Đây là bằng chứng rõ ràng nhất về sự nghiêm túc của doanh nghiệp.

Ngân sách: Dành một khoản ngân sách cho các hoạt động chính như cải tạo cơ sở vật chất, tổ chức đào tạo nâng cao nhận thức, và mua sắm công cụ hỗ trợ cần thiết.

Nhân lực: Cử một bộ phận hoặc cá nhân (thường là phòng nhân sự) chịu trách nhiệm chính, trao cho họ đủ thẩm quyền để điều phối kế hoạch.

Thời gian: Khuyến khích và cho phép nhân viên dành thời gian tham gia các hoạt động đào tạo, nâng cao nhận thức về hòa nhập.

c) Tiên phong và làm gương

Hành động của người lãnh đạo có sức ảnh hưởng lớn hơn bất kỳ chính sách nào. Vai trò làm gương sẽ truyền cảm hứng và tạo động lực cho toàn bộ tổ chức.

Trực tiếp tham gia và lắng nghe: Lãnh đạo cần trực tiếp tham gia các sự kiện về hòa nhập và chủ động lắng nghe ý kiến, khó khăn từ chính người lao động khuyết tật.

Câu chuyện thành công: Kinh nghiệm của một doanh nghiệp cho thấy sự thúc đẩy quyết liệt từ quản lý cấp cao có thể biến một chính sách trên giấy thành lợi thế cạnh tranh thực sự cho nhà máy.

2.1.2. Bước 2: Xây dựng chính sách hoà nhập

Sau cam kết của lãnh đạo, cần cụ thể hóa tầm nhìn thành các quy định rõ ràng. Dù nhiều doanh nghiệp đã có chính sách không phân biệt đối xử, cần đảm bảo chúng thực sự đi vào chiều sâu và có tính ứng dụng cao cho người khuyết tật (NKT).

Doanh nghiệp cần xây dựng 3 chính sách/quy trình cốt lõi sau:

a) Chính sách tuyển dụng công bằng và hòa nhập (xem chi tiết tại Phụ lục 1)

Cam kết cơ hội công bằng

Nêu rõ trong mọi văn bản tuyển dụng rằng công ty là một "Nhà tuyển dụng công bằng" và mọi quyết định tuyển dụng đều dựa trên năng lực, không bị ảnh hưởng bởi tình trạng khuyết tật.



Ngôn ngữ hòa nhập

Quy định bắt buộc phải sử dụng ngôn ngữ hòa nhập trong các bản mô tả công việc, tập trung vào chức năng thiết yếu thay vì cách thức thực hiện. Chính sách cũng cần yêu cầu thêm câu: "Chúng tôi khuyến khích các ứng viên là người khuyết tật đủ điều kiện nộp hồ sơ" vào mọi tin tuyển dụng.



Đa dạng hóa nguồn ứng viên

Chính sách cần yêu cầu bộ phận tuyển dụng phải chủ động tìm kiếm ứng viên qua các kênh chuyên biệt như hợp tác với các tổ chức của và vì NKT. Điều này trực tiếp giải quyết khó khăn "không tìm thấy ứng viên" mà 44.5% doanh nghiệp gặp phải.



b) Quy trình đề xuất và thực hiện Điều chỉnh hợp lý

Mục tiêu: Cung cấp các điều chỉnh cần thiết để NKT làm việc hiệu quả, miễn là không gây gánh nặng bất hợp lý cho công ty.

Quy trình được thực hiện theo các bước sau:

1 Chủ động trao đổi và khuyến khích đề xuất

Quản lý trực tiếp có trách nhiệm chủ động, thường xuyên trao đổi một cách cởi mở và tôn trọng với nhân viên là NKT để tìm hiểu xem họ có gặp khó khăn hay rào cản nào trong quá trình làm việc hay không. Quản lý cần khuyến khích nhân viên mạnh dạn chia sẻ các nhu cầu hỗ trợ, nhấn mạnh rằng đây là một phần quan trọng để đảm bảo môi trường làm việc hiệu quả cho tất cả mọi người và không phải là sự "làm phiền".

1



2

Người lao động đề xuất

Song song với đó, người lao động là NKT có thể chủ động đề xuất nhu cầu điều chỉnh hợp lý trực tiếp với Quản lý trực tiếp hoặc Phòng Nhân sự vào bất kỳ lúc nào. Đề xuất có thể bằng lời nói hoặc văn bản. Mọi thông tin liên quan sẽ được giữ bảo mật.

3

Tiếp nhận và tìm giải pháp

Quản lý trực tiếp/Phòng Nhân sự sẽ tiếp nhận đề xuất và tổ chức một buổi trao đổi thân mật với người lao động để tìm hiểu rõ hơn về các rào cản và cùng nhau thảo luận các giải pháp khả thi.

4

Phê duyệt và thực hiện

Phòng Nhân sự và Quản lý bộ phận sẽ cùng đánh giá tính hiệu quả, sự phù hợp của giải pháp. Giải pháp điều chỉnh hợp lý đã được phê duyệt sẽ được triển khai trong thời gian sớm nhất.

5

Theo dõi và đánh giá

Phòng Nhân sự và Quản lý sẽ theo dõi, ghi nhận phản hồi từ người lao động để đảm bảo giải pháp thực sự hiệu quả và điều chỉnh nếu cần.



c) Cơ chế báo cáo và xử lý khiếu nại, góp ý

Hầu hết các doanh nghiệp ngành dệt may và da giày đều xây dựng cơ chế này, tuy nhiên các cơ chế dùng chung chứ chưa tính đến yếu tố tiếp cận cho các dạng tật, để đảm bảo tiếp cận doanh nghiệp cần lưu ý:

Với người khiếm thính hoặc gặp khó khăn về giao tiếp/ngôn ngữ: Rào cản lớn nhất của họ là các kênh dựa trên lời nói và yêu cầu viết lách phức tạp.





Giải pháp:

- ◆ **Chấp nhận nhiều hình thức văn bản:** Cho phép họ gửi góp ý/khiếu nại qua các kênh đơn giản như viết tay, tin nhắn Zalo/SMS cho người phụ trách.
- ◆ **Tập trung vào nội dung, không phải hình thức:** Khi nhận được một văn bản khiếu nại, hãy tập trung vào bản chất của vấn đề thay vì các lỗi diễn đạt hay ngữ pháp.
- ◆ **Cho phép có người hỗ trợ:** Khuyến khích họ trình bày vấn đề thông qua một người mà họ tin tưởng (đồng nghiệp thân thiết, chuyên trưởng, hoặc đại diện Công đoàn).
- ◆ **Linh hoạt trong quá trình xác minh:** Khi cần đối thoại, ưu tiên các kênh trao đổi bằng văn bản hoặc cân nhắc mời phiên dịch viên ngôn ngữ ký hiệu nếu có thể.

Với người khiếm thị: Rào cản của họ là các kênh dựa trên văn bản in và các biểu mẫu phức tạp.



Giải pháp:

- ◆ **Cung cấp sự hỗ trợ điền biểu mẫu:** Nếu quy trình yêu cầu phải điền vào một mẫu đơn, hãy cử một nhân sự có trách nhiệm để đọc và giúp họ điền các thông tin cần thiết một cách bảo mật.
- ◆ **Ưu tiên các kênh bằng lời nói:** Khuyến khích và tạo điều kiện để họ có thể trao đổi trực tiếp với một người đáng tin cậy (Quản lý, Nhân sự, Công đoàn).
- ◆ **Đảm bảo tính tiếp cận của kênh kỹ thuật số:** Nếu có kênh góp ý qua website hoặc ứng dụng, hãy kiểm tra để đảm bảo nó tương thích với các phần mềm đọc màn hình.



Với người khuyết tật vận động: Rào cản chính của họ là sự tiếp cận về mặt vật lý.



Giải pháp:

- ◆ **Kiểm tra vị trí vật lý:** Đảm bảo các điểm tiếp nhận khiếu nại như văn phòng Nhân sự, văn phòng Công đoàn, hoặc các hộp thư góp ý được đặt ở những vị trí dễ tiếp cận, không có rào cản như bậc thang cao hay lối đi hẹp.
- ◆ **Cung cấp các kênh thay thế:** Luôn có các lựa chọn thay thế không yêu cầu di chuyển như đường dây nóng (điện thoại) hoặc địa chỉ email để họ có thể gửi khiếu nại một cách thuận tiện từ nơi làm việc.
- ◆ **Sẵn sàng gặp gỡ tại chỗ:** Nếu cần một cuộc trao đổi trực tiếp, người phụ trách nên sẵn sàng đến gặp họ tại chuyên may thay vì yêu cầu họ phải di chuyển đến văn phòng.



Xây dựng văn hóa tin cậy

Doanh nghiệp cần đặc biệt lưu ý đến các yếu tố tâm lý và tính dễ bị tổn thương của lao động khuyết tật. Mặc cảm, tự ti hoặc lo sợ bị phán xét có thể khiến họ ngại chia sẻ hoặc lên tiếng khi gặp vấn đề, đặc biệt là các vấn đề nhạy cảm như quấy rối.

Để lao động khuyết tật mạnh dạn chia sẻ, doanh nghiệp cần chủ động xây dựng một văn hóa tin cậy thông qua sự quan tâm chân thành của quản lý, các kênh giao tiếp an toàn, và những hành động quyết liệt để chứng minh rằng mọi tiếng nói đều được tôn trọng và bảo vệ.



Lập Kế hoạch và đặt mục tiêu:

Khi xây dựng chính sách, hãy đặt ra một vài mục tiêu cụ thể, có thể đo lường được (SMART) cho chu kỳ đầu tiên.

Ví dụ: **"Tuyển dụng thành công 05 nhân viên NKT trong năm 2025"**.

Vui lòng tham khảo Danh bạ các tổ chức hỗ trợ tuyển dụng người khuyết tật tại "Phụ lục tham khảo khác" trong cuốn Sổ tay này.



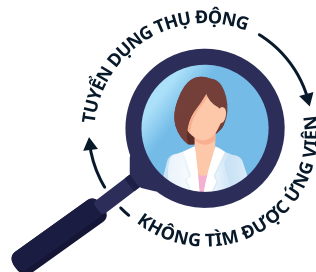
2.2 Giai đoạn 2

Thực hiện (DO)

Đây là giai đoạn triển khai kế hoạch và chính sách vào thực tế vận hành hàng ngày của nhà máy.

2.2.1. Bước 3: Tuyển dụng hoà nhập

Để phá vỡ “vòng luẩn quẩn” của các doanh nghiệp tham gia khảo sát, doanh nghiệp cần chuyển sang thể chủ động qua 3 nhóm hành động sau:



2.2.1.1. Rà soát và cải thiện tin tuyển dụng

Tin tuyển dụng là “tín hiệu” đầu tiên gửi đến ứng viên. Hãy làm cho bản tin thật sự cởi mở.



Chủ động gửi “tín hiệu” chào đón

Luôn thêm một câu khẳng định vào cuối tin tuyển dụng, ví dụ: “Tại [Tên Công ty], chúng tôi khuyến khích các ứng viên là người khuyết tật đủ điều kiện nộp hồ sơ”. Nếu có thể, hãy dùng hình ảnh người lao động khuyết tật đang làm việc tại xưởng trong poster tuyển dụng.

Sử dụng ngôn ngữ hòa nhập

Tập trung vào chức năng thiết yếu của công việc, thay vì cách thức thực hiện. Ví dụ: Thay vì “yêu cầu giao tiếp tốt bằng lời nói”, hãy ghi “yêu cầu khả năng truyền đạt thông tin hiệu quả”.

Cung cấp thông tin về hỗ trợ

Công khai một đầu mối liên hệ (email/điện thoại) để ứng viên có thể yêu cầu điều chỉnh hợp lý trong quá trình tuyển dụng.

2.2.1.2. Mở rộng và đa dạng hóa kênh tìm kiếm ứng viên

Thay vì ngồi chờ, hãy chủ động tìm đến nơi có ứng viên tiềm năng.

Hành động cụ thể

Chủ động hợp tác với các tổ chức của NKT và tổ chức vì NKT, các trung tâm dạy nghề tại địa phương. Đây là cách hiệu quả nhất để tiếp cận nguồn lao động phù hợp, trực tiếp giải quyết bài toán “khó tìm ứng viên”..

Vui lòng tham khảo Danh bạ các tổ chức hỗ trợ tuyển dụng người khuyết tật tại “Phụ lục tham khảo khác” trong cuốn Sổ tay này.



2.2.1.3. Cải tiến quy trình phỏng vấn

Buổi phỏng vấn là "điểm chạm" quyết định để xây dựng lòng tin.

Tạo không khí ấm áp, thân thiện Bắt đầu bằng lời chào nồng nhiệt, cảm ơn ứng viên. Trong quá trình trao đổi, hãy ghi nhận và động viên nỗ lực của họ để giúp họ tự tin hơn.

Đảm bảo sự tiếp cận và hỗ trợ Luôn chủ động hỏi trước về các nhu cầu hỗ trợ.

Luôn chủ động hỏi ứng viên xem họ có cần bất kỳ sự hỗ trợ nào để tham gia phỏng vấn một cách tốt nhất không. Ví dụ:

"Phòng phỏng vấn ở trên tầng, việc đi lại có gây khó khăn cho anh/chị không? Chúng tôi có thể sắp xếp ở tầng trệt nếu cần."

"Anh/chị có cần chúng tôi hỗ trợ phiên dịch viên ngôn ngữ ký hiệu trong buổi phỏng vấn không?"



Tập huấn kỹ năng phỏng vấn không định kiến

Đào tạo người phỏng vấn cách đặt câu hỏi một cách tôn trọng. Thái độ của người phỏng vấn là then chốt: hãy cho ứng viên thấy bạn hỏi để tìm cách hỗ trợ, chứ không phải để loại bỏ.

Bảng tóm tắt một số gợi ý:

Nên hỏi	Không nên hỏi
✔ Tập trung vào công việc và các hỗ trợ cần thiết. "Để thực hiện tốt các công việc A, B, C, anh/chị có cần chúng tôi hỗ trợ điều chỉnh gì về môi trường làm việc hay công cụ không?"	✘ Tập trung vào khuyết tật và tạo ra sự nghi ngờ. "Với dạng tật của anh/chị thì có làm được việc này không?"
✔ Hỏi về kinh nghiệm giải quyết vấn đề trong quá khứ. "Anh/chị có thể chia sẻ về một lần đã hoàn thành tốt một nhiệm vụ tương tự trong công việc trước đây không?"	✘ Hỏi các câu hỏi riêng tư, khiếm nhã về nguyên nhân hay tình trạng khuyết tật. "Anh/chị bị như thế này từ khi nào?"
✔ Hỏi về cách ứng viên muốn được giao tiếp/nhận phản hồi hiệu quả nhất. "Chúng ta sẽ trao đổi nhiều qua email và các cuộc họp nhóm. Cách thức này có phù hợp với anh/chị không?" 	✘ Đưa ra các giả định về năng lực của ứng viên dựa trên dạng tật của họ. "Chắc công việc cần sự tỉ mỉ này sẽ khó với anh/chị." 

2.2.2. Bước 4: Tạo môi trường làm việc tiếp cận và hỗ trợ

Tuyển dụng thành công NKT mới chỉ là khởi đầu. Môi trường làm việc hàng ngày mới là yếu tố quyết định sự gắn bó và phát huy năng lực của họ.

Thực trạng đáng lưu ý

Nhiều doanh nghiệp đang hỗ trợ NKT rất linh hoạt, nhưng thường dựa vào “cái tâm” của một vài cá nhân (quản lý, nhân sự) thay vì một quy trình chính thức. Cách làm này rất rủi ro, vì khi nhân sự chủ chốt đó rời đi, hệ thống hỗ trợ có thể sụp đổ theo.

Để đảm bảo việc hòa nhập bền vững và không phụ thuộc vào cá nhân, doanh nghiệp cần hệ thống hóa sự quan tâm của mình.



2.2.2.1. Hệ thống hóa quy trình hoà nhập bằng phiếu đánh giá

Thay vì hỗ trợ một cách cảm tính, hãy dùng một công cụ đơn giản là “Phiếu đánh giá nhu cầu cho nhân viên mới”. Phiếu đánh giá này giúp hệ thống hóa việc quan tâm và đảm bảo không bỏ sót các nhu cầu cơ bản của người lao động.



Mục đích: Giúp quản lý chủ động xác định các rào cản tiềm ẩn và nhu cầu hỗ trợ cần thiết ngay từ những ngày đầu.

Cách thực hiện: Trong tuần làm việc đầu tiên, quản lý trực tiếp (tổ trưởng/chuyên trưởng) nên ngồi lại với nhân viên mới và cùng nhau điền vào phiếu đánh giá nhu cầu. Hãy xem đây là một buổi trò chuyện thân mật để tìm ra cách hỗ trợ hiệu quả nhất. (Tham khảo chi tiết tại Phụ lục 2: Mẫu “Phiếu đánh giá nhu cầu cho nhân viên mới”)

2.2.2.2. Cung cấp các “Điều chỉnh hợp lý” một cách chủ động

“**Điều chỉnh hợp lý**” là những thay đổi cần thiết và phù hợp, không gây gánh nặng bất hợp lý cho doanh nghiệp, nhằm đảm bảo NKT có cơ hội bình đẳng. Phần lớn các điều chỉnh này rất đơn giản và có chi phí thấp hoặc bằng không. Dưới đây là các gợi ý cụ thể cho từng dạng tật phổ biến:

Với người khiếm thính 	
Vai trò	Hành động gợi ý
 Lãnh đạo / Quản lý Nhân sự	♦ Đảm bảo hệ thống báo động (ví dụ: báo cháy) có cả tín hiệu đèn báo bên cạnh âm thanh. ♦ Truyền đạt các thông báo quan trọng qua nhiều hình thức: văn bản trên bảng tin, email, tin nhắn nhóm.
 Quản lý trực tiếp / Chuyên trưởng	♦ Giao việc và hướng dẫn bằng cách kết hợp nhiều phương pháp: làm mẫu trực tiếp, sử dụng hình ảnh minh họa, hoặc ghi chú/tin nhắn văn bản. ♦ Khi nói chuyện, duy trì giao tiếp bằng mắt, nói với tốc độ vừa phải để tạo điều kiện cho người lao động đọc khẩu hình miệng.
 Đồng nghiệp và Công đoàn	♦ Chủ động học một vài câu giao tiếp cơ bản bằng ngôn ngữ ký hiệu (ví dụ: “xin chào”, “cảm ơn”). ♦ Luôn sẵn sàng hỗ trợ giao tiếp qua các hình thức thay thế như viết giấy hoặc dùng điện thoại.

Với người khiếm thị 	
Vai trò	Hành động gợi ý
 Lãnh đạo / Quản lý Nhân sự	♦ Đảm bảo lối đi trong xưởng, văn phòng gọn gàng, không có vật cản đột ngột để đảm bảo an toàn. ♦ Bố trí chỗ ngồi làm việc cố định, dễ tìm, ít bị xáo trộn.
 Quản lý trực tiếp / Chuyên trưởng	♦ Giao việc bằng lời nói rõ ràng, mạch lạc. Khi hướng dẫn, mô tả chi tiết vị trí của vật dụng, không gian làm việc để người khiếm thị hình dung và tự di chuyển an toàn. ♦ Tư vấn các ứng dụng công nghệ dành cho người khiếm thị học tập và làm việc hiệu quả (vui lòng xem “Phụ lục tham khảo khác: Các ứng dụng công nghệ giúp NKT học tập và làm việc hiệu quả”)
 Đồng nghiệp và Công đoàn	♦ Khi muốn hỗ trợ di chuyển, hãy hỏi trước và đi trước họ một bước, để họ có thể vịn vào tay hoặc vai của bạn. ♦ Phân công một "người bạn đồng hành" (buddy) để hỗ trợ trong thời gian đầu.

Với người khuyết tật vận động



Vai trò	Hành động gợi ý
 Lãnh đạo / Quản lý Nhân sự	♦ Bố trí làm việc tại khu vực dễ tiếp cận nhất, hạn chế việc phải đi qua các khu vực có bậc tam cấp. ♦ Cần nhắc áp dụng chính sách làm việc linh hoạt về thời gian (ví dụ: cho phép nghỉ trưa sớm và về sớm 10-15 phút) để giúp họ tránh giờ cao điểm.
 Quản lý trực tiếp / Chuyên trưởng	♦ Bố trí vị trí làm việc thuận tiện, đảm bảo các dụng cụ, nguyên vật liệu luôn trong tầm với để hạn chế việc phải di chuyển không cần thiết. ♦ Giao các công việc phù hợp với khả năng thể chất, tránh các công việc đòi hỏi phải đứng lâu hoặc di chuyển liên tục nếu không phù hợp.
 Đồng nghiệp và Công đoàn	♦ Sẵn sàng hỗ trợ các công việc đòi hỏi thể chất như lấy nguyên vật liệu ở xa, bưng bê các vật nặng. ♦ Khuyến khích sự tham gia của họ trong các hoạt động tập thể bằng cách chọn các địa điểm dễ tiếp cận.

2.2.2.3. Nhấn mạnh vai trò then chốt của quản lý trực tiếp

Dù có công cụ hay quy trình, thái độ của người quản lý trực tiếp và sự hỗ trợ của đồng nghiệp mới là yếu tố quyết định giúp NKT vượt qua mặc cảm và hòa nhập thành công.

Bài học thực tiễn từ nhà máy

Khi sắp xếp NKT vào một chuyền may, việc quan trọng hàng đầu là lựa chọn người tổ trưởng/chuyên trưởng phù hợp. Tiêu chí không chỉ là năng lực quản lý, mà quan trọng hơn là phải “có tâm” và “kiên nhẫn”. Một người quản lý như vậy sẽ chủ động quan sát, hỏi han để tháo gỡ khó khăn cho công nhân, từ đó tạo ra một môi trường làm việc an toàn và tin tưởng cho cả chuyền.



2.2.3. Bước 5: Xây dựng văn hoá hoà nhập

Nếu chính sách, quy trình là **“phần cứng”** thì văn hóa là **“phần mềm”** – yếu tố quyết định sự gắn kết và thành công bền vững.

Theo khảo sát, **87.4%** các nhà máy đã có nền tảng văn hóa thân thiện, tương trợ. Mục tiêu của bước này là nuôi dưỡng và hệ thống hóa lòng tốt tự nhiên đó để nó trở thành một phần bản sắc của doanh nghiệp.

2.2.3.1. Đào tạo nâng cao nhận thức

Mục tiêu của đào tạo là biến thiện chí sẵn có của nhân viên thành các kỹ năng tương tác chuyên nghiệp và tôn trọng. Đây cũng là nhu cầu của 45.4% doanh nghiệp tham gia khảo sát.

Để đạt được mục tiêu này, nội dung đào tạo cần tập trung vào:

Phá bỏ các định kiến sai lầm (về năng suất thực tế, chi phí điều chỉnh hợp lý...).



Hướng dẫn các kỹ năng giao tiếp, ứng xử hòa nhập để mọi người tự tin khi làm việc cùng đồng nghiệp là NKT.



Nên làm	Không nên làm
✓ Nhìn vào năng lực, không phải dạng tật Tương tác với họ như một đồng nghiệp bình đẳng, có năng lực và đóng góp.	✗ Tỏ ra thương hại hoặc đối xử như "nạn nhân" Điều này làm tổn thương lòng tự trọng và tạo ra khoảng cách.
✓ Hỏi trước khi giúp đỡ Luôn hỏi xem họ có cần giúp đỡ không và muốn được giúp như thế nào.	✗ Tự ý giúp đỡ hoặc chạm vào các vật dụng cá nhân (như xe lăn, gậy dò đường) mà chưa có sự cho phép.
✓ Sử dụng ngôn ngữ tôn trọng Gọi họ bằng tên. Nói "người khuyết tật" thay vì "người tàn tật".	✗ Sử dụng ngôn ngữ tiêu cực, miệt thị hoặc các câu hỏi tò mò, khiếm nhã về tình trạng khuyết tật của họ.

2.2.3.2. Truyền thông nội bộ

Thường xuyên chia sẻ và vinh danh những câu chuyện thành công, nỗ lực và đóng góp của chính người lao động NKT (với sự đồng ý của họ) trên bảng tin, trong các cuộc họp. Đây là nguồn cảm hứng mạnh mẽ nhất để xây dựng niềm tự hào về một môi trường làm việc nhân văn.

2.2.3.3. Thúc đẩy vai trò của các bên và tạo không gian cho tiếng nói NKT

Một văn hóa hòa nhập mạnh mẽ cần có sự tham gia của tất cả mọi người và phải đảm bảo tiếng nói của NKT được lắng nghe.

Phát huy vai trò của Công đoàn

Với sự gần gũi, Công đoàn là “cầu nối” quan trọng để đề xuất phúc lợi, vận động tinh thần tương trợ tại các chuyên may và đưa nguyện vọng của NKT đến Ban lãnh đạo.



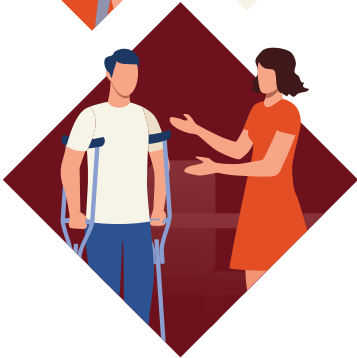
Thành lập các người bạn đồng hành (buddy)

Khuyến khích hình thành các nhóm để NKT và đồng nghiệp có không gian an toàn để chia sẻ kinh nghiệm, đóng góp ý kiến và hỗ trợ nhau.



Tạo không gian để NKT tham gia

Chủ động mời NKT tham gia vào các ban cố vấn của nhà máy (An toàn lao động, Công đoàn, nhóm cải tiến...). Góc nhìn trực tiếp của họ là nguồn thông tin quý giá để xác định các rào cản mà người khác không thấy.



2.2.4. Bước 6: Phát triển và giữ chân nhân tài

Mục tiêu cuối cùng là đảm bảo người khuyết tật (NKT) có một lộ trình sự nghiệp rõ ràng, công bằng và có thể phát huy tối đa tiềm năng, giống như bất kỳ nhân viên nào khác. Giữ chân nhân tài NKT chính là cách doanh nghiệp gặt hái thành quả bền vững.

! Thực trạng

Đây là một mục tiêu khả thi. **79%** doanh nghiệp khẳng định NKT có cơ hội thăng tiến bình đẳng và **58%** doanh nghiệp đồng ý rằng NKT là những nhân viên "gắn bó, ít nhảy việc". Bước này sẽ hướng dẫn cách nuôi dưỡng sự trung thành sẵn có đó.



2.2.4.1. Truyền thông nội bộ

Một quy trình đánh giá năng lực công bằng là nền tảng để ghi nhận đóng góp, loại bỏ định kiến và đưa ra các quyết định thăng tiến dựa trên năng lực thực sự.

Tập trung vào Kết quả

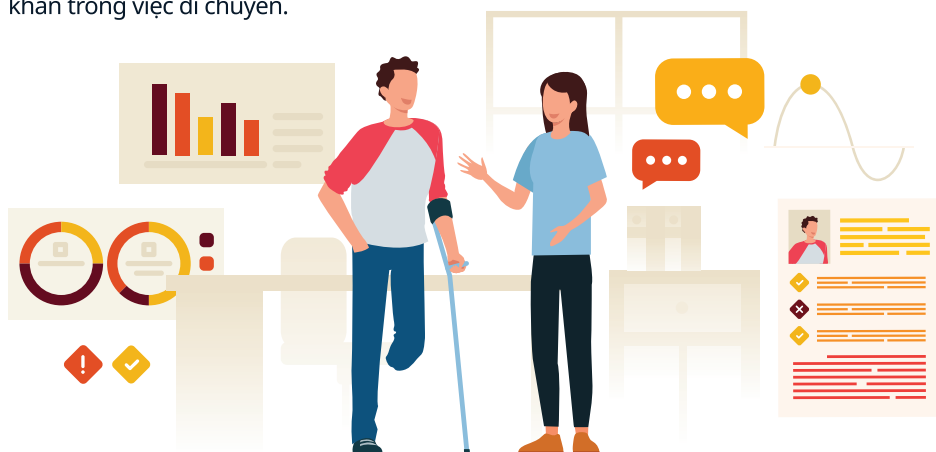
Đánh giá phải dựa trên các mục tiêu công việc (KPIs) rõ ràng, không bị ảnh hưởng bởi định kiến về cách thức thực hiện.

Loại bỏ các tiêu chí không liên quan

Rà soát và bỏ các tiêu chí có thể gây bất lợi, ví dụ như "hòa đồng, tích cực tham gia hoạt động ngoại khóa" có thể không công bằng với một nhân viên gặp khó khăn trong việc di chuyển.

Biên buổi đánh giá thành cuộc đối thoại hai chiều

Buổi đánh giá hiệu suất cũng là cơ hội để người quản lý hỏi: "Để giúp anh/chị hoàn thành tốt hơn các mục tiêu trong kỳ tới, có rào cản nào trong công việc mà tôi có thể hỗ trợ tháo gỡ không?".



2.2.4.2. **Đảm bảo cơ hội đào tạo và thăng tiến dễ tiếp cận**

Thực trạng cần cải thiện: Báo cáo khảo sát chỉ ra một khoảng trống lớn. Trong khi hơn **50%** doanh nghiệp khuyến khích NKT tham gia đào tạo, thì chỉ **37%** thường xuyên điều chỉnh phương pháp đào tạo cho phù hợp .

Hành động cụ thể:

Chuyển từ "có sẵn" đến "dễ tiếp cận"

Phải đảm bảo các khóa học được điều chỉnh để NKT có thể tiếp thu hiệu quả (ví dụ: dùng nhiều hình ảnh cho người khiếm thính, cung cấp tài liệu file mềm cho người khiếm thị).

Xây dựng và công bố lộ trình sự nghiệp (career path) rõ ràng

Thiết kế và công bố một sơ đồ phát triển nghề nghiệp cụ thể để phá vỡ suy nghĩ an phận và tạo động lực cho NKT.

Minh bạch hóa yêu cầu

Với mỗi nấc thang, cần công bố rõ các yêu cầu về kiến thức, kỹ năng và thái độ. Người quản lý nên giúp NKT xây dựng kế hoạch phát triển cá nhân để đạt được mục tiêu.



2.2.4.3. **Lắng nghe thường xuyên và hành động kịp thời**

Tổ chức các buổi đối thoại định kỳ

Ngoài buổi đánh giá hiệu suất hàng năm, quản lý trực tiếp nên có các buổi trao đổi ngắn, không chính thức để hỏi han, lắng nghe và ghi nhận các khó khăn, nguyện vọng của nhân viên.

Sử dụng khảo sát ẩn danh

Định kỳ triển khai các cuộc khảo sát nhỏ, ẩn danh để đo lường mức độ hài lòng và xác định các vấn đề chung cần cải thiện.

Phát huy vai trò "cầu nối" của Công đoàn

Đây là kênh an toàn và đáng tin cậy để NKT chia sẻ tâm tư, doanh nghiệp cần trao quyền và lắng nghe các đề xuất từ Công đoàn.



2.3 Giai đoạn 3

Kiểm tra (CHECK) và Điều chỉnh (ADJUST)

Đây là giai đoạn cuối cùng, giúp đảm bảo các nỗ lực hòa nhập được duy trì và ngày càng hiệu quả hơn.

2.3.1. Bước 7: Giám sát, Đánh giá, Trách nhiệm giải trình, và Học hỏi (MEAL)

Để biến việc hòa nhập thành một hệ thống sống, doanh nghiệp cần thiết lập một cơ chế giám sát, đánh giá và học hỏi định kỳ.

Kiểm tra xây dựng hệ thống giám sát và đánh giá

Cơ chế rà soát: Thành lập một Nhóm công tác về hòa nhập (có thể lồng ghép vào các ban có sẵn), họp định kỳ 6 tháng/lần để xem xét dữ liệu và phản hồi.

Xác định các chỉ số (KPIs) cần theo dõi:

- ◆ **Số liệu định lượng:** Tỷ lệ tuyển dụng NKT, tỷ lệ giữ chân, tỷ lệ thăng tiến, số lượng "điều chỉnh hợp lý" đã thực hiện.
- ◆ **Phản hồi định tính:** Kết quả từ các cuộc khảo sát ẩn danh về mức độ hài lòng, biên bản các buổi đối thoại, góp ý từ Công đoàn.



Học hỏi và ra quyết định dựa trên dữ liệu

Nguyên tắc: Mọi vấn đề được phát hiện đều phải dẫn đến một hành động cải tiến cụ thể.

Ví dụ thực tế:

Nếu Kiểm tra (Check) cho thấy: Tỷ lệ nghỉ việc của NKT cao trong 6 tháng đầu.

Thì Điều chỉnh (Adjust) có thể là: Rà soát và điều chỉnh lại quy trình hội nhập ở Bước 4, có thể bằng cách tăng cường vai trò của "bạn đồng hành" (buddy system).

Nếu Kiểm tra (Check) cho thấy: Khảo sát chỉ ra NKT cảm thấy thiếu cơ hội đào tạo.

Thì Điều chỉnh (Adjust) có thể là: Ban lãnh đạo cần điều chỉnh kế hoạch đào tạo, bổ sung các khóa học có phương pháp tiếp cận dễ dàng hơn như đã gợi ý ở Bước 6.



Phần 3

Câu chuyện thành công

3.1 Nghiên cứu tình huống 1

Eins VINA – Hành trình từ trách nhiệm xã hội đến lợi thế cạnh tranh

Hành trình hòa nhập người khuyết tật (NKT) của Eins VINA ban đầu xuất phát từ định hướng Trách nhiệm xã hội (CSR) của tập đoàn. Tuy nhiên, chính sự cam kết và thúc đẩy quyết liệt của người lãnh đạo nhà máy tại Việt Nam đã biến một chính sách trên giấy thành một chương trình thành công, vượt qua những lo ngại ban đầu về việc giao tiếp hay quản lý.

Tuyển dụng người khuyết tật không đơn thuần là thực hiện cam kết/ tuân thủ trách nhiệm xã hội, mà còn giúp doanh nghiệp gia tăng lợi thế cạnh tranh rõ rệt:



Năng suất vượt trội

Trái với định kiến, lao động là người khiếm thính làm việc rất tập trung, tuân thủ tốt và đạt năng suất tương đương, thậm chí tốt hơn người không khuyết tật.



Nguồn nhân lực trung thành

Họ là lực lượng lao động rất ổn định, gắn bó và ít nhảy việc, giúp công ty tiết kiệm đáng kể chi phí tuyển dụng và đào tạo lại.



Văn hóa doanh nghiệp tích cực

Sự có mặt của NKT và tinh thần hỗ trợ lẫn nhau đã góp phần tạo ra một môi trường làm việc gắn kết hơn.

Những bài học cốt lõi từ nhà máy

01

Lãnh đạo phải quyết liệt

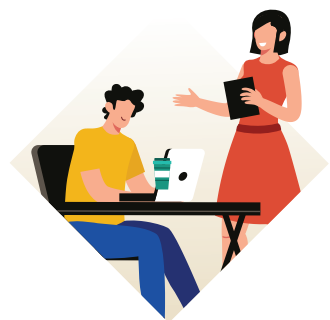
Mọi chính sách chỉ thành công khi người đứng đầu nhà máy thực sự cam kết và thúc đẩy việc thực hiện.



02

Chọn đúng quản lý cấp trung

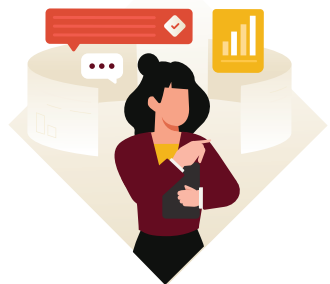
Thay vì cố gắng thuyết phục những người còn định kiến, chiến lược thông minh hơn là lựa chọn những chuyên trưởng đã có sẵn tố chất "có tâm" và "kiên nhẫn". Chính họ sẽ chủ động tìm cách giúp đỡ nhân viên và lan tỏa văn hóa hòa nhập.



03

Phối hợp nhịp nhàng giữa các phòng ban

Xây dựng một quy trình hỗ trợ hiệu quả giữa Công đoàn (nắm bắt khó khăn) - Phòng Nhân sự (đánh giá) - Ban lãnh đạo (giải quyết) giúp các vấn đề được xử lý nhanh chóng, xây dựng lòng tin mạnh mẽ.



04

Sáng tạo với chi phí thấp

Hòa nhập không nhất thiết phải tốn kém. Eins VINA đã thành công với các giải pháp đơn giản như điều chỉnh slide đào tạo (nhiều hình ảnh, ít chữ) hay giao tiếp qua giấy viết và tin nhắn.

Câu chuyện của Eins VINA là minh chứng rõ ràng rằng hòa nhập người khuyết tật không phải là gánh nặng, mà là một chiến lược đầu tư thông minh và bền vững

3.2 Nghiên cứu tình huống 2

Hali Care – Xây dựng lợi thế cạnh tranh từ sự khác biệt

Hali Care là một doanh nghiệp xã hội khởi nghiệp với sứ mệnh tạo việc làm cho người yếu thế. Thay vì xem việc tuyển dụng người khuyết tật (NKT) là thách thức, Hali Care đã biến nó thành một chiến lược nhân sự thông minh và là lợi thế cạnh tranh cốt lõi của mình.

Chìa khóa thành công: Biến “khuyết điểm” thành “ưu điểm”

Thành công của Hali Care đến từ sự thấu hiểu và biết cách sắp xếp công việc phù hợp với điểm mạnh đặc thù của từng dạng tật:

Với người khiếm thị (trí nhớ và giao tiếp tốt)



Được bố trí vào vị trí Marketing và Bán hàng. **Khả năng ghi nhớ thông tin khách hàng qua giọng nói** của họ đã tạo ra một trải nghiệm chăm sóc khách hàng cá nhân hóa và đầy ấn tượng.

Với người khiếm thính (tập trung và có năng khiếu thẩm mỹ)



Vận hành máy dệt

Tiếng ồn của xưởng dệt là rào cản với người khác nhưng lại là môi trường lý tưởng cho người khiếm thính, giúp họ làm việc với sự tập trung cao độ.

Vẽ và trang trí sản phẩm

Năng khiếu thẩm mỹ và khả năng quan sát tốt được phát huy tối đa ở công đoạn này, tạo ra các sản phẩm độc đáo, có hồn.

Với người khuyết tật vận động



Năng lực tư duy và sáng tạo không bị ảnh hưởng được phát huy ở mảng thiết kế đồ họa cho các sản phẩm của công ty.

Bài học thực tiễn từ Hali Care:

01
Hòa nhập là một chiến lược nhân sự thông minh

Nếu nhìn nhận NKT qua lăng kính "điểm mạnh" thay vì "điểm yếu", doanh nghiệp có thể xây dựng được một đội ngũ với những năng lực đặc biệt mà người khác không có.



02
Chủ động tìm kiếm giải pháp cho rào cản

Để giao tiếp hiệu quả, Hali Care đã chủ động huy động phiên dịch viên ngôn ngữ ký hiệu từ bên ngoài cho các cuộc họp quan trọng, đảm bảo thông tin được truyền đạt chính xác.

Câu chuyện của Hali Care là nguồn cảm hứng lớn, cho thấy một doanh nghiệp hoàn toàn có thể thành công bằng cách đặt sự thấu hiểu con người làm trọng tâm trong chiến lược kinh doanh của mình.



Phần 4

Phụ lục về các công cụ và nguồn lực hỗ trợ

Phụ lục 1

Mẫu chính sách tuyển dụng công bằng và hòa nhập

(Ví dụ tham khảo)

Tên công ty:

Mã số chính sách:

Ngày hiệu lực:

Người phê duyệt:

Điều 1: Mục đích và cam kết

Tại [Tên Công ty], chúng tôi tin rằng một lực lượng lao động đa dạng là nền tảng cho sự sáng tạo và phát triển bền vững. Chính sách này được ban hành nhằm khẳng định cam kết của chúng tôi trong việc xây dựng một quy trình tuyển dụng công bằng, minh bạch và hòa nhập, đảm bảo mọi ứng viên đều được đánh giá dựa trên năng lực, kinh nghiệm và sự phù hợp với yêu cầu công việc, loại bỏ hoàn toàn sự phân biệt đối xử vì lý do khuyết tật.

Điều 2: Các điều khoản chính

2.1. Cam kết cơ hội bình đẳng

- ◆ **Điều khoản:** [Tên Công ty] là một Nhà tuyển dụng Cơ hội Bình đẳng (Equal Opportunity Employer). Chúng tôi cam kết không phân biệt đối xử dựa trên tình trạng khuyết tật, giới tính, độ tuổi, dân tộc, tôn giáo hay bất kỳ đặc điểm cá nhân nào khác được pháp luật bảo vệ.
- ◆ **Hành động thực thi:** Mọi tin tuyển dụng, poster, và các tài liệu truyền thông tuyển dụng chính thức của công ty đều phải bao gồm tuyên bố: "[Tên Công ty] là Nhà tuyển dụng Cơ hội Bình đẳng."

2.2. Ngôn ngữ hòa nhập trong mô tả công việc

- ◆ **Điều khoản:** Mọi bản mô tả công việc (job description) phải được soạn thảo bằng ngôn ngữ hòa nhập, tập trung vào các chức năng thiết yếu của vị trí công việc, thay vì cách thức thực hiện.
- ◆ **Hành động thực thi:** Ví dụ về rà soát ngôn ngữ:

- Thay vì ghi: "Yêu cầu có khả năng đứng trong thời gian dài để vận hành máy."
- Nên ghi: "Yêu cầu có khả năng vận hành máy may công nghiệp trong suốt ca làm việc." (Cách thức vận hành – đứng hoặc ngồi với ghế phù hợp – có thể được điều chỉnh).
- Yêu cầu bắt buộc: Mọi tin tuyển dụng đăng tải ra bên ngoài phải bao gồm câu sau ở phần cuối: "Tại [Tên Công ty], chúng tôi tin rằng sự đa dạng tạo nên sức mạnh. Chúng tôi khuyến khích các ứng viên là người khuyết tật đủ điều kiện nộp hồ sơ."

2.3. Đa dạng hóa nguồn ứng viên

- ◆ **Điều khoản:** Phòng Nhân sự có trách nhiệm chủ động mở rộng và đa dạng hóa các kênh tìm kiếm ứng viên để đảm bảo tiếp cận được nguồn lao động là NKT.
- ◆ **Hành động thực thi:**
 - **Hợp tác chiến lược:** Phòng Nhân sự phải xây dựng và duy trì mối quan hệ hợp tác với ít nhất hai (02) tổ chức của và vì NKT tại địa phương (tham khảo danh bạ trong Sổ tay này).
 - **Yêu cầu về nguồn:** Đối với mỗi vị trí tuyển dụng phổ thông, Phòng Nhân sự phải đảm bảo thông tin tuyển dụng được gửi đến ít nhất một (01) kênh chuyên biệt dành cho NKT bên cạnh các kênh đại trà.
 - **Tham gia ngày hội việc làm:** Ưu tiên tham gia các ngày hội việc làm hòa nhập hoặc các sự kiện kết nối do các tổ chức hỗ trợ NKT tổ chức.

Điều 3: Trách nhiệm thi hành

- ◆ **Phòng Nhân sự:** Chịu trách nhiệm phổ biến, đào tạo và đảm bảo chính sách này được tuân thủ trong mọi hoạt động tuyển dụng.
- ◆ **Các Trưởng bộ phận/Quản lý:** Có trách nhiệm phối hợp với Phòng Nhân sự trong việc xây dựng Bản mô tả công việc và tham gia phỏng vấn theo đúng tinh thần của chính sách này.

Chính sách này sẽ được rà soát hàng năm để đảm bảo tính phù hợp và hiệu quả.

Phụ lục 2

Mẫu phiếu đánh giá nhu cầu cho nhân viên mới là người khuyết tật

(Ví dụ tham khảo)

I. Thông tin chung

Họ và tên nhân viên: _____

Mã số nhân viên: _____

Vị trí công việc: _____

Bộ phận/Chuyên: _____

Quản lý trực tiếp: _____

Người tham gia buổi trao đổi: _____

Ngày trao đổi: _____ / _____ / _____

II. Mục đích và hướng dẫn sử dụng

2.1 Cam kết cơ hội bình đẳng

- ◆ **Mục đích:** Checklist này là một công cụ để quản lý trực tiếp và nhân viên mới có một buổi trao đổi cởi mở, tôn trọng nhằm xác định các rào cản tiềm ẩn và các "điều chỉnh hợp lý" cần thiết, giúp nhân viên có thể làm việc một cách an toàn, thoải mái và hiệu quả nhất ngay từ những ngày đầu tiên.
- ◆ **Hướng dẫn:**
 - Buổi trao đổi nên được thực hiện trong tuần làm việc đầu tiên, tại một không gian riêng tư và thoải mái.
 - Đây là một cuộc đối thoại, không phải một buổi phỏng vấn. Quản lý nên bắt đầu bằng việc giải thích mục đích của buổi trao đổi và nhấn mạnh rằng công ty mong muốn lắng nghe để hỗ trợ tốt nhất.
 - Hãy cùng nhau đi qua từng hạng mục, tập trung vào việc tìm kiếm giải pháp. Ghi chú lại những điểm đã thống nhất vào cột "Kế hoạch Hành động".

III. Nội dung Phiếu đánh giá

Hạng mục	Các điểm cần kiểm tra và thảo luận	Kế hoạch hành động (Ghi rõ điều chỉnh cần làm, người phụ trách, thời hạn)
1. Di chuyển & tiếp cận	◇ Lối đi từ cổng vào xưởng và đến vị trí làm việc có rào cản không (bậc thang, lối đi hẹp, nền trơn trượt)? ◇ Vị trí để xe có thuận tiện không? ◇ Lối đi đến các khu vực chung (nhà ăn, nhà vệ sinh, phòng y tế, văn phòng nhân sự) có dễ dàng không?	
2. Môi trường làm việc	◇ Vị trí ngồi làm việc đã tối ưu chưa (gần lối đi, gần cửa sổ để có ánh sáng tốt, xa khu vực ồn ào...)? ◇ Bàn/ghế làm việc đã phù hợp với tư thế làm việc chưa? Có cần loại ghế đặc biệt không? ◇ Chiều cao của bàn làm việc, máy móc có vừa tầm thao tác không?	
3. Công việc & quy trình	◇ Có công đoạn nào trong quy trình làm việc cần sự hỗ trợ về thể chất (bưng bê, mang vác vật nặng) không? ◇ Tốc độ của dây chuyền có phù hợp không? ◇ Cách thức chấm công, nhận/trả hàng có thuận tiện không?	

4. Giao tiếp & thông tin	◇ Cách thức quản lý giao việc và nhận phản hồi đã hiệu quả chưa (lời nói, ghi chú, tin nhắn, làm mẫu)? ◇ Nhân viên có tiếp cận được các thông báo chung của nhà máy không (bảng tin, loa phát thanh)? ◇ Khi cần trao đổi với đồng nghiệp hoặc quản lý, có gặp khó khăn gì không?	
5. Đào tạo & hướng dẫn	◇ Phương pháp đào tạo ban đầu đã phù hợp và dễ hiểu chưa (ví dụ: dùng nhiều hình ảnh cho người khiếm thính)? ◇ Tài liệu hướng dẫn công việc (nếu có) có dễ tiếp cận không (cỡ chữ, hình ảnh, file mềm...)? ◇ Có cần thêm thời gian hoặc sự kèm cặp từ đồng nghiệp trong giai đoạn đầu không?	
6. An toàn & khẩn cấp	◇ Nhân viên đã nắm rõ lối thoát hiểm và quy trình sơ tán khi có trường hợp khẩn cấp chưa? ◇ Hệ thống báo động (báo cháy) có tín hiệu nào khác ngoài âm thanh không (ví dụ: đèn báo)? ◇ Có cần một "người bạn đồng hành" được phân công để hỗ trợ trong trường hợp khẩn cấp không?	
7. Các hỗ trợ khác	◇ Ngoài những điểm trên, còn có khó khăn hoặc rào cản nào khác mà bạn muốn chia sẻ không?	

◇ Bạn có đề xuất gì để công ty có thể hỗ trợ bạn tốt hơn không?

IV. Xác nhận

Chúng tôi đã cùng nhau trao đổi cởi mở và thống nhất các kế hoạch hành động nêu trên nhằm tạo ra một môi trường làm việc hòa nhập và hiệu quả.

Quản lý trực tiếp
(Ký và ghi rõ họ tên)

Nhân viên
(Ký và ghi rõ họ tên)

Phụ lục 3

Phiếu Tự đánh giá mức độ sẵn sàng hòa nhập của Doanh nghiệp

(Ví dụ tham khảo)

- ◆ **Mục đích:** Giúp doanh nghiệp tự "khám sức khỏe", xác định những điểm mạnh và những lĩnh vực cần cải thiện trước và trong quá trình triển khai.
- ◆ **Cách sử dụng:** Hãy trả lời các câu hỏi dưới đây một cách trung thực. Những câu trả lời "Chưa" chính là những hành động ưu tiên mà doanh nghiệp cần thực hiện.

Lĩnh vực	Câu hỏi tự đánh giá	Có	Chưa
1. Cam kết lãnh đạo	Ban lãnh đạo đã có tuyên bố chính thức về cam kết hòa nhập NKT chưa?	◇	◇
	Doanh nghiệp đã có ngân sách (dù nhỏ) cho các hoạt động hòa nhập chưa?	◇	◇

2. Chính sách & quy trình	Doanh nghiệp đã có chính sách hòa nhập NKT bằng văn bản chưa?	☐	☐
	Tin tuyển dụng của công ty có câu khuyến khích NKT ứng tuyển không?	☐	☐
	Bộ phận tuyển dụng đã được đào tạo về kỹ năng phỏng vấn không định kiến chưa?	☐	☐
3. Môi trường làm việc	Lối vào chính và các khu vực chung (nhà ăn, nhà vệ sinh) có dễ tiếp cận không?	☐	☐
	Doanh nghiệp đã có quy trình chính thức để NKT yêu cầu "điều chỉnh hợp lý" chưa?	☐	☐
4. Văn hóa & nhận thức	Doanh nghiệp có thường xuyên tổ chức các hoạt động nâng cao nhận thức về NKT không?	☐	☐
	Công đoàn có được trao quyền để tham gia vào quá trình hòa nhập không?	☐	☐
5. Phát triển nhân tài	Lộ trình sự nghiệp (career path) có được công bố minh bạch cho tất cả nhân viên không?	☐	☐
	Các chương trình đào tạo có được điều chỉnh để phù hợp với các dạng tật khác nhau không?	☐	☐

Phụ lục tham khảo

- ◆ Khung pháp lý tham khảo
- ◆ Danh bạ các tổ chức hỗ trợ
- ◆ Tài liệu tham khảo

Sổ tay Các ứng dụng công nghệ hỗ trợ người khuyết tật học tập và làm việc
(Vui lòng quét mã QR để xem tài liệu)





Australian Government

Department of Foreign Affairs and Trade



Văn phòng Better Work Việt Nam

Trụ sở chính: Phòng 1502, tầng 15, 106 Nguyễn Văn Trỗi, phường Phú Nhuận, TP.HCM

Văn phòng Hà Nội: Tòa nhà Handi Resco, tầng 12, tòa B, 521 Kim Mã, phường Giảng Võ, TP. Hà Nội

Điện thoại liên hệ: (+84) 28 73 050 363