

TCVN

TIÊU CHUẨN QUỐC GIA

TCVN 14367:2025

ISO 30415:2021

Xuất bản lần 1

**QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC –
TÍNH ĐA DẠNG VÀ BAO TRÙM**

Human resource management – Diversity and inclusion

HÀ NỘI - 2025

Mục lục

	Trang
Lời nói đầu.....	5
Lời giới thiệu.....	6
1 Phạm vi áp dụng.....	9
2 Tài liệu viện dẫn.....	9
3 Thuật ngữ và định nghĩa.....	9
4 Điều kiện tiên quyết cơ bản về D&I.....	13
5 Trách nhiệm giải trình và trách nhiệm.....	14
5.1 Khái quát.....	14
5.2 Quản trị tổ chức.....	14
5.3 Lãnh đạo tổ chức.....	15
5.4 Trách nhiệm được giao về D&I trong tổ chức.....	15
5.5 Trách nhiệm cá nhân.....	16
6 Khuôn khổ D&I.....	17
6.1 Khái quát.....	17
6.2 Hành động.....	17
6.3 Biện pháp.....	18
6.4 Kết quả.....	18
7 Văn hóa bao trùm.....	19
7.1 Khái quát.....	19
7.2 Hành động.....	20
7.3 Biện pháp.....	20
7.4 Kết quả.....	21
8 Vòng đời quản lý nguồn nhân lực.....	22
8.1 Khái quát.....	22
8.2 Hoạch định lực lượng lao động.....	23
8.3 Thù lao.....	24
8.4 Tuyển dụng.....	26

8.5	Hội nhập tổ chức	28
8.6	Học tập và phát triển	30
8.7	Quản lý kết quả thực hiện công việc.....	32
8.8	Hoạch định kế nhiệm.....	34
8.9	Chuyển dịch lực lượng lao động.....	35
8.10	Chấm dứt việc làm	37
9	Sản phẩm và dịch vụ – thiết kế, phát triển và giao hàng.....	39
10	Mối quan hệ mua sắm và chuỗi cung ứng.....	41
10.1	Khái quát.....	41
10.2	Hành động.....	41
10.3	Biện pháp	42
10.4	Kết quả.....	42
11	Mối quan hệ với các bên liên quan bên ngoài	43
11.1	Khái quát.....	43
11.2	Hành động.....	43
11.3	Biện pháp	44
11.4	Kết quả.....	44
	Phụ lục A (tham khảo) Danh sách kiểm tra tự đánh giá.....	45
	Thư mục tài liệu tham khảo.....	62

Lời nói đầu

TCVN 14367:2025 hoàn toàn tương đương với ISO 30415:2021;

TCVN 14367:2025 do Ban kỹ thuật tiêu chuẩn quốc gia TCVN/TC 260 *Quản lý 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

Xây dựng một nơi làm việc bao trùm đòi hỏi phải có cam kết liên tục về sự đa dạng và bao trùm (D&I) nhằm giải quyết sự bất bình đẳng trong hệ thống tổ chức, chính sách, quá trình và thực tiễn cũng như những thành kiến và hành vi có ý thức và vô thức của mọi người.

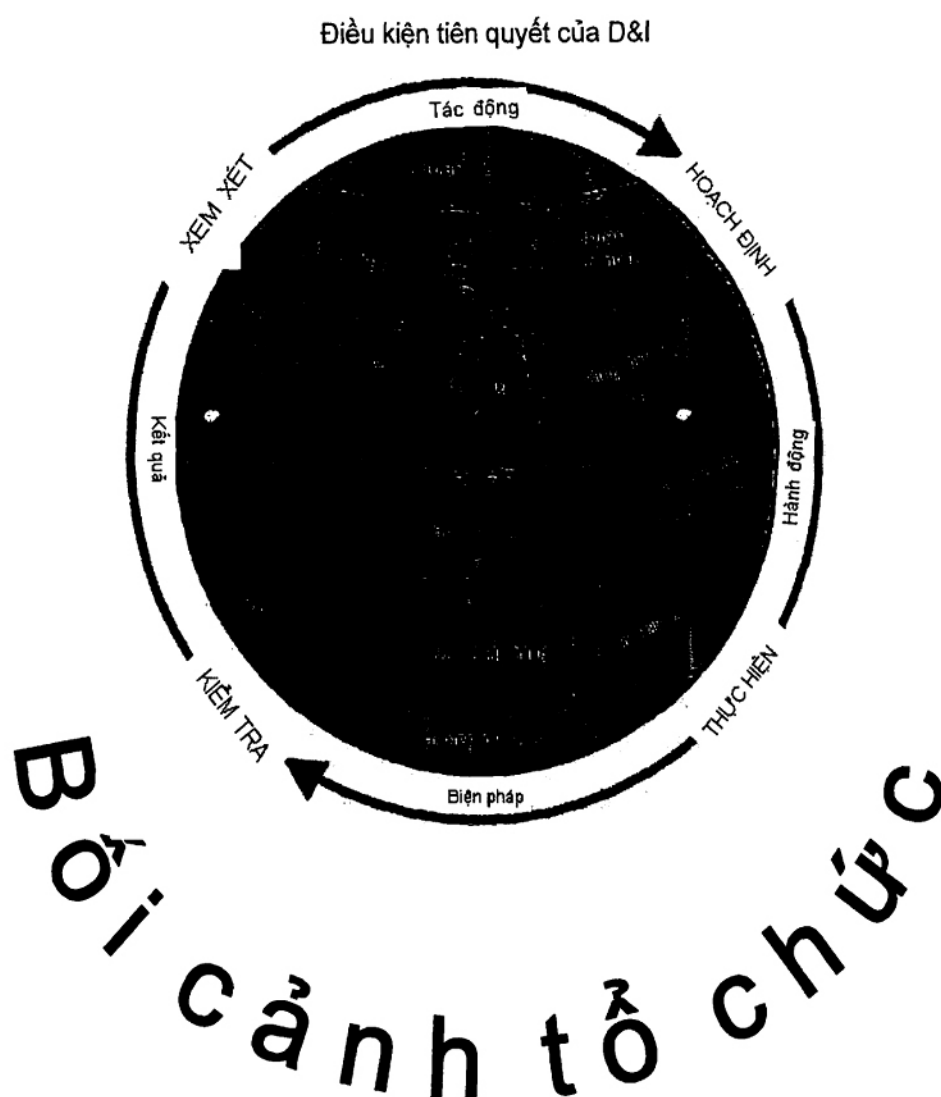
Trong thế giới ngày càng kết nối với nhau hiện nay, việc nhận biết và tận dụng D&I có thể rất quan trọng đối với các tổ chức đang tìm cách tăng cường đổi mới và nâng cao khả năng phục hồi, tính bền vững và danh tiếng của họ. Mỗi tổ chức đều khác nhau và những người ra quyết định cần xác định cách tiếp cận phù hợp nhất để tích hợp D&I vào chiến lược và quy trình kinh doanh, dựa trên bối cảnh tổ chức của họ. Để đạt được các mục tiêu D&I, tổ chức cần phải dũng cảm và cam kết tích cực giải quyết các vấn đề nhạy cảm cũng như giải quyết các hành vi và chuẩn mực văn hóa không bao trùm cũng như các hoạt động tổ chức không công bằng và phân biệt đối xử, cho dù những hành vi này hình thành do con người hay liên quan đến công nghệ.

Thúc đẩy văn hóa tổ chức đa dạng và bao trùm có thể cho phép các cá nhân và nhóm phát triển và nỗ lực hết mình trong những điều kiện cho phép hợp tác và tham gia hiệu quả. Xây dựng các tổ chức công bằng hơn, bao trùm hơn, có trách nhiệm với xã hội hơn có thể giúp mọi người, bất kể danh tính, xuất thân hay hoàn cảnh, tiếp cận công việc và phát triển kiến thức, kỹ năng và khả năng quan trọng đối với sự phát triển và hạnh phúc cá nhân họ.

Tiêu chuẩn này phù hợp với các Mục tiêu Phát triển Bền vững của Liên hợp quốc sau đây: (5) Bình đẳng giới; (8) Công việc tốt và tăng trưởng kinh tế; (9) Công nghiệp, sáng tạo và phát triển hạ tầng; và (10) Giảm bất bình đẳng và được hướng dẫn bởi các nguyên tắc nhân quyền tại nơi làm việc.^[1] Ngoài ra, nó còn được liên kết với TCVN 12290 (ISO 30408).

Tiêu chuẩn này hỗ trợ các tổ chức đưa D&I vào nơi làm việc (xem Hình 1) bằng cách cung cấp hướng dẫn và phương pháp về:

- a) các điều kiện tiên quyết để thể hiện cam kết liên tục đối với D&I;
- b) trách nhiệm giải trình và trách nhiệm đối với D&I;
- c) các cách tiếp cận để đánh giá sự đa dạng và thúc đẩy sự phát triển của một nơi làm việc bao trùm; và
- d) xác định các mục tiêu, cơ hội và rủi ro, hành động, biện pháp, kết quả và tác động của D&I.



Hình 1 – Sự đa dạng và bao trùm của tổ chức

Tiêu chuẩn này áp dụng cho vòng đời quản lý nguồn nhân lực, việc cung cấp sản phẩm và dịch vụ, các mối quan hệ trong chuỗi cung ứng và các mối quan hệ với bên liên quan để đảm bảo sự công bằng, không thiên vị và bình đẳng. Tiêu chuẩn này khuyến khích các tổ chức sử dụng phương pháp tiếp cận cải tiến liên tục hoạch định, thực hiện, kiểm tra và xem xét. Nhằm mục đích giúp tổ chức đạt được các mục tiêu D&I, đánh giá tác động đến con người, cộng đồng và xã hội, đồng thời đáp ứng các mục tiêu phát triển bền vững. Tiêu chuẩn cũng có thể hỗ trợ việc xác nhận độc lập và bên ngoài các phương pháp tiếp cận của tổ chức để đưa D&I vào nơi làm việc. Để tạo điều kiện thuận lợi cho các tổ chức sử dụng tiêu chuẩn này, danh sách kiểm tra các hoạt động D&I của tiêu chuẩn được đưa trong Phụ lục A.

Quản lý nguồn nhân lực – Tính đa dạng và bao trùm

Human resource management – Diversity and inclusion

1 Phạm vi áp dụng

Tiêu chuẩn này cung cấp hướng dẫn về D&I cho tổ chức, bao gồm cơ quan quản trị, lãnh đạo, lực lượng lao động và đại diện được công nhận cũng như các bên liên quan khác. Tiêu chuẩn được thiết kế để có thể mở rộng theo nhu cầu của tất cả các loại hình tổ chức trong các lĩnh vực khác nhau, dù là tổ chức công, tư, chính phủ hay phi chính phủ (NGO), bất kể quy mô, loại hình, hoạt động, ngành hoặc lĩnh vực, giai đoạn tăng trưởng, ảnh hưởng bên ngoài và yêu cầu cụ thể của từng quốc gia.

Tiêu chuẩn này trình bày các điều kiện tiên quyết cơ bản cho D&I, trách nhiệm giải trình và trách nhiệm liên quan, các hoạt động được khuyến nghị, các biện pháp được đề xuất và các kết quả tiềm năng. Tiêu chuẩn thừa nhận rằng mỗi tổ chức là khác nhau và những người ra quyết định cần xác định cách tiếp cận phù hợp nhất để đưa D&I vào tổ chức, dựa trên bối cảnh của tổ chức và bất kỳ thách thức đột phá nào xuất hiện.

Tiêu chuẩn này không đề cập đến các khía cạnh cụ thể của mối quan hệ với công đoàn hoặc hội đồng lao động hoặc việc tuân thủ, yêu cầu pháp lý hoặc kiện tụng cụ thể của quốc gia.

2 Tài liệu viện dẫn

Tài liệu viện dẫn sau đây rất cần thiết cho việc áp dụng tiêu chuẩn này. Đối với các tài liệu ghi năm công bố thì áp dụng phiên bản được nêu. Đối với các tài liệu không ghi năm công bố thì áp dụng phiên bản mới nhất, bao gồm cả các sửa đổi, (nếu có).

TCVN 12288 (ISO 30400), Quản lý nguồn nhân lực – Từ vựng

3 Thuật ngữ và định nghĩa

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

3.1

Khả năng tiếp cận (accessibility)

Mức độ mà môi trường làm việc, hệ thống cũng như các sản phẩm và dịch vụ của tổ chức có thể tiếp cận được và có thể được sử dụng bởi nhiều người nhất.

3.2

Điều tiết (accommodate)

Thích ứng hoặc điều chỉnh theo.

Chú thích 1: Mục đích của việc điều tiết các nhu cầu cụ thể là giúp những người có khả năng khác nhau có thể tiếp cận công việc và đóng góp cho tổ chức.

Chú thích 2: Các điều chỉnh có thể khác nhau tùy theo khả năng khác nhau, nhu cầu và hoàn cảnh cá nhân cụ thể. Ví dụ, có các chính sách của tổ chức bao gồm việc điều chỉnh cơ sở, giờ làm việc, trách nhiệm công việc và thiết bị, cung cấp thông tin có thể truy cập và công nghệ hỗ trợ cũng như thời gian điều trị và phục hồi chức năng, nếu có.

3.3

Trách nhiệm giải trình (accountability)

Nghĩa vụ của một cá nhân hoặc tổ chức trong việc giải trình các hoạt động của mình hoặc chịu trách nhiệm về các hoạt động đó.

Chú thích 1: Ví dụ, các hoạt động có thể bao gồm việc hoàn thành một sản phẩm hoặc nhiệm vụ và việc chấp nhận trách nhiệm có thể liên quan đến việc công khai kết quả của các hoạt động một cách minh bạch.

[NGUỒN: ISO/TS 21089:2018, 3.3.1, đã sửa đổi - Các đặc điểm có thể thay đổi của khái niệm được chuyển sang Chú thích]

3.4

Tác động bất lợi (adverse impact)

Kết quả bất lợi và có khả năng tạo ra phân biệt đối xử đối với các cá nhân và nhóm người.

3.5

Thành kiến (bias)

Xu hướng, khuynh hướng hoặc quan điểm được định trước hoặc không có lý do cản trở sự phán xét khách quan.

Chú thích 1: Thành kiến có thể là vô thức, có ý thức hoặc có hệ thống.

[NGUỒN: TCVN 12288:2018 (ISO 30400:2016), 9.2, đã sửa đổi]

3.6

Việc làm thoả đáng (decent work)

Công việc được thực hiện trong điều kiện tự do, bình đẳng, an ninh và nhân phẩm.

[NGUỒN: TCVN ISO 26000:2013 (ISO 26000:2010), 6.4.1.1, Hộp 8, đã sửa đổi]

3.7

Tính đa dạng (diversity)

Những đặc trưng khác biệt và tương đồng giữa mọi người.

Chú thích 1: Tính đa dạng bao gồm các yếu tố ảnh hưởng đến cá tính và quan điểm riêng của mọi người khi tương tác trong công việc.

Chú thích 2: Tính đa dạng có thể hỗ trợ việc phát triển môi trường và thực tiễn *noi làm việc* (3.3.8) khuyến khích việc học tập lẫn nhau nhằm đạt được từ các quan điểm đa dạng về *tính bao trùm* (3.12).

Chú thích 3: Các khía cạnh đa dạng bao gồm các đặc trưng nhân khẩu học và các đặc tính cá nhân khác của lực lượng lao động, ví dụ: tuổi, khuyết tật, giới tính, thiên hướng giới, giới, nhận thức giới, chủng tộc, màu da, quốc tịch, nguồn gốc dân tộc hoặc quốc gia, tôn giáo hoặc tín ngưỡng cũng như các đặc trưng liên quan đến bối cảnh kinh tế - xã hội. Đây thường là các khía cạnh được xác định và thống nhất, có thể liên quan đến các yêu cầu pháp lý ở phạm vi quyền hạn khác nhau.

[NGUỒN: TCVN 12288:2018 (ISO 30400:2016), 9.1, đã sửa đổi – Chú thích 2 được sửa đổi và Chú thích 3 được bổ sung.]

3.8

Nhóm nguồn lực lao động (employee resource group)

ERG

Những người có chung các khía cạnh nhân khẩu học và các khía cạnh *tính đa dạng* (3.7) khác cùng các đồng minh của họ.

Chú thích 1: ERG thường bao gồm những người cùng tham gia vào một mạng lưới để chia sẻ kinh nghiệm và niềm tin cũng như để thúc đẩy tính đa dạng và *bao trùm* (3.12) tại nơi làm việc.

Chú thích 2: ERG có thể đóng góp vào cách tiếp cận D&I của tổ chức và thúc đẩy, lãnh đạo và đưa ra sự hỗ trợ cho các mục tiêu D&I.

Chú thích 3: Tổ chức có thể hỗ trợ vai trò và đóng góp cho ERG bằng cách phân bổ ngân sách và xác định nhà tài trợ cho nhóm lãnh đạo.

3.9

Bình đẳng (equality)

Trạng thái bình đẳng, đặc biệt là về địa vị, quyền lợi, cơ hội hoặc kết quả.

3.10

Tính công bằng (equity)

Nguyên tắc là các chính sách, quá trình và thực tiễn cần được áp dụng một cách công bằng và các nhu cầu cá nhân được công nhận.

3.11

Không thiên vị (fairness)

Nguyên tắc là mọi người tuân theo các quy trình thủ tục công bằng và, trong chừng mực có thể, không

có thành kiến mang tính hệ thống (3.5).

3.12

Bao trùm (inclusion)

Tính bao trùm (inclusiveness)

Thực hành bao gồm tất cả các bên liên quan trong bối cảnh tổ chức.

Chú thích 1: Bao trùm có thể liên quan đến việc các bên liên quan từ các nhóm khác nhau được chấp nhận, hoan nghênh và được tạo điều kiện để có *tiếng nói* (3.19) và xây dựng cảm giác thân thuộc.

Chú thích 2: Bao trùm cũng có thể bao gồm việc tạo cơ hội cho mọi người trên cơ sở kiến thức, kỹ năng và khả năng của họ, cũng như tạo điều kiện tiếp cận các nguồn lực cho phép họ tham gia.

[NGUỒN: TCVN 12288:2018 (ISO 30400:2016), 9.5, đã sửa đổi - Chú thích 1 được sửa đổi và Chú thích 2 được bổ sung.]

3.13

Văn hóa bao trùm (inclusive culture)

Các giá trị, niềm tin và thực tiễn ảnh hưởng đến cách ứng xử và hành vi của cá nhân và tổ chức bằng cách đưa vào và đánh giá quan điểm và đóng góp của nhiều bên liên quan nhất.

3.14

Hành vi bao trùm (inclusive behaviour)

Cách ứng xử thúc đẩy *sự bao trùm* (3.12).

Chú thích 1: Tổ chức có thể tạo điều kiện khuyến khích hành vi bao trùm.

Chú thích 2: Các cá nhân trong tổ chức thể hiện hành vi bao trùm khi họ cho phép mọi người có *tiếng nói* (3.19) và chấp nhận cũng như đánh giá cao quan điểm và đóng góp của mọi bên liên quan.

3.15

Tính giao thoa (intersectionality)

Sự kết hợp của một hoặc nhiều khía cạnh *đa dạng* (3.7) và các đặc điểm cá nhân khác là một phần bản sắc của một người.

Chú thích 1: Các khía cạnh đa dạng và đặc điểm cá nhân này giao nhau, sao cho mỗi khía cạnh này được liên kết với nhau và ảnh hưởng đến kinh nghiệm sống và làm việc của một người.

3.16

Hội nhập tổ chức (onboarding)

Quá trình chào đón mọi người vào tổ chức, văn hóa, kỳ vọng, chính sách, con người và vai trò của họ.

Chú thích 1: Cách tiếp cận hội nhập tổ chức có thể phụ thuộc vào loại hình và quy mô của tổ chức, mức độ phức tạp của công việc cũng như kiến thức, kỹ năng và khả năng của con người.

Chú thích 2: Hội nhập tổ chức có thể giúp mọi người điều chỉnh hoặc thích nghi với môi trường làm việc, vai trò và trách nhiệm mới, đồng thời cũng giúp lực lượng lao động và tổ chức điều chỉnh để phù hợp với các thành viên mới của mình.

3.17

Quản trị tổ chức (organizational governance)

Hệ thống qua đó tổ chức đưa ra và thực thi các quyết định nhằm theo đuổi các mục tiêu của mình.

[NGUỒN: TCVN ISO 26000:2013 (ISO 26000:2010), 2.13]

3.18

Tiếp cận cộng đồng (outreach)

Các hoạt động được tổ chức thực hiện nhằm thu hút sự tham gia của một nhóm các bên liên quan rộng hơn.

3.19

Tiếng nói (voice)

Cách mọi người truyền đạt quan điểm của họ và gây ảnh hưởng tới các vấn đề có ảnh hưởng đến họ.

Chú thích 1: Tiếng nói có thể bao gồm quan điểm của lực lượng lao động về các vấn đề việc làm và tổ chức, có thể cho phép sự tham gia của mọi người trong việc gây ảnh hưởng đến việc ra quyết định của tổ chức.

Chú thích 2: Tiếng nói có thể được thể hiện rõ ràng thông qua các cơ chế chính thức và không chính thức, bao gồm khảo sát về sự gắn kết, *nhóm nguồn lực lao động* (3.8), tham vấn và đàm phán có sự tham gia của đại diện lực lượng lao động, tổ chức công đoàn.

Chú thích 3: Tiếng nói có thể bao gồm trao đổi thông tin từ khách hàng, những người trong chuỗi cung ứng và các bên liên quan bên ngoài khác, bày tỏ mong đợi và mối quan tâm.

4 Điều kiện tiên quyết cơ bản về D&I

Nói chung, các điều kiện tiên quyết sau đây là cơ bản để thực hiện hướng dẫn trong tiêu chuẩn này, thể hiện cam kết với D&I và xây dựng một tổ chức bao trùm:

- **Công nhận sự đa dạng:** đánh giá cao tất cả mọi người về bản chất, cá nhân và theo nhóm, đánh giá cao sự giao thoa giữa các khía cạnh đa dạng khác nhau và thừa nhận rằng các đặc điểm nhân khẩu học và các đặc tính khác có thể được bảo vệ bởi luật pháp và quy định.
- **Quản trị hiệu quả:** nêu gương và thúc đẩy cam kết của lãnh đạo đối với D&I thông qua việc sử dụng các hệ thống, chính sách, quá trình, thực tiễn và hoạt động quản trị tổ chức bao trùm.
- **Hành động có trách nhiệm:** hành động có đạo đức và có trách nhiệm với xã hội, thúc đẩy việc làm hiệu quả và việc làm xứng đáng cho tất cả mọi người.
- **Làm việc bao trùm:** tạo điều kiện và xây dựng một môi trường làm việc để tiếp cận và tôn trọng, thúc đẩy sự bao trùm và cảm giác thân thuộc.

- **Giao tiếp bao trùm:** nhận biết và đáp ứng nhu cầu của những người tiếp cận, hiểu và liên quan đến giao tiếp theo những cách khác nhau.
- **Vận động và ủng hộ D&I:** tích cực gây ảnh hưởng và thúc đẩy các hoạt động tổ chức bao trùm và mối quan hệ với các bên liên quan.

5 Trách nhiệm giải trình và trách nhiệm

5.1 Khái quát

Bộ máy quản trị và lãnh đạo cấp cao của tổ chức chịu trách nhiệm xây dựng các nguyên tắc và mục tiêu D&I, cần được thực hiện thông qua khuôn khổ D&I. Các nguyên tắc và mục tiêu cần phù hợp với các điều kiện tiên quyết của Điều 4 và được tích hợp vào các chính sách, quá trình và thực tiễn của tổ chức để quản lý nguồn nhân lực, sản phẩm và dịch vụ cũng như chuỗi cung ứng và mối quan hệ với các bên liên quan bên ngoài. Họ cũng chịu trách nhiệm đảm bảo rằng có sẵn nguồn lực, thời gian, hỗ trợ và kinh phí đầy đủ cho các sáng kiến và hoạt động D&I.

Trách nhiệm D&I cần được giao cho những người có chuyên môn và hiểu biết về D&I. Những người được giao trách nhiệm về D&I, quản lý con người và mối quan hệ với các bên liên quan có trách nhiệm hoạch định, thực hiện và giám sát các chính sách, quá trình và thực tiễn cũng như xem xét tính hiệu lực của chúng trong việc đạt được các mục tiêu D&I.

Mọi người trong tổ chức đều có vai trò và trách nhiệm trong việc thực hiện các nguyên tắc D&I cũng như trong việc thiết lập và duy trì văn hóa bao trùm tại nơi làm việc. Khi mọi người làm việc bao trùm, ý tưởng và đóng góp của tất cả các bên liên quan đều được hoan nghênh và tôn trọng, điều này có thể mang lại lợi thế cạnh tranh cho tổ chức.

5.2 Quản trị tổ chức

Để đảm bảo rằng các nguyên tắc và mục tiêu D&I của tổ chức phù hợp với tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị và chiến lược của tổ chức, bộ máy quản trị của tổ chức cần có trách nhiệm giải trình về:

- chỉ đạo các lãnh đạo cấp cao thiết lập các nguyên tắc và mục tiêu D&I cũng như phân bổ nguồn lực để đạt được chúng;
- thể hiện cam kết đối với D&I, thể hiện hành vi làm gương nhất quán với nguyên tắc D&I, các giá trị và niềm tin được chia sẻ;
- đối diện và giải quyết hành vi không nhất quán với nguyên tắc D&I và đảm bảo rằng những người chống hành vi không phù hợp và những người bị ảnh hưởng bởi hành vi đó đều được bảo vệ và hỗ trợ; và
- yêu cầu các lãnh đạo cấp cao phải chịu trách nhiệm khi đánh giá các cơ hội và rủi ro D&I của tổ chức, đồng thời xem xét kết quả thực hiện công việc và tiến bộ trong việc đạt được mục tiêu D&I cũng như tác động của các kết quả của chúng.

5.3 Lãnh đạo tổ chức

Lãnh đạo của tổ chức phải là những người ủng hộ và đấu tranh tích cực cho D&I, đồng thời có trách nhiệm giải trình và chịu trách nhiệm về:

- thiết lập các nguyên tắc và mục tiêu D&I cũng như khuôn khổ hỗ trợ để hiện thực hóa những mục tiêu này;
- tạo điều kiện thuận lợi cho văn hóa bao trùm của tổ chức bằng cách thiết lập các kỳ vọng và trách nhiệm giải trình về D&I, truyền đạt những điều này tới tất cả các bên liên quan và thúc đẩy các mối quan hệ bao trùm cũng như các giá trị chung với họ;
- thể hiện cam kết của lãnh đạo bằng cách làm gương thực hiện các hành vi bao trùm, đặt ra các kỳ vọng về hành vi cho lực lượng lao động, đối diện và giải quyết hành vi không phù hợp, đồng thời công nhận và khen thưởng các thực hành và hành vi bao trùm D&I;
- chỉ định trách nhiệm đạt được các mục tiêu D&I cho những người lãnh đạo các bộ phận chức năng trong tổ chức;
- đảm bảo rằng các hệ thống, chính sách, quá trình và thực tiễn của tổ chức trong tất cả các bộ phận chức năng phù hợp với các nguyên tắc và mục tiêu D&I của tổ chức;
- phân bổ nguồn lực để đạt được các mục tiêu D&I, ví dụ tài trợ cho các sáng kiến, ERG và ban chỉ đạo, bao gồm phân bổ thời gian và hỗ trợ để tham gia và đóng góp vào việc đạt được các mục tiêu D&I;
- xem xét kết quả và tác động của các sản phẩm và dịch vụ của mình lên các phân khúc thị trường và phạm vi rộng nhất các bên liên quan; và
- đảm bảo rằng báo cáo hàng năm của tổ chức bao gồm mô tả rõ ràng về các cơ hội và rủi ro D&I cũng như tiến trình đạt được các mục tiêu D&I, được hỗ trợ bởi bằng chứng chắc chắn và dữ liệu nhân khẩu học về lực lượng lao động của tổ chức [xem TCVN 13107 (ISO 30414) để biết hướng dẫn về báo cáo vốn nhân lực].

5.4 Trách nhiệm được giao về D&I trong tổ chức

Người chịu trách nhiệm quản lý các bộ phận chức năng của tổ chức cần được giao trách nhiệm:

- đảm bảo rằng các nguyên tắc D&I được lồng ghép vào các hệ thống chức năng, chính sách, quá trình và thực tiễn;
- chia sẻ kiến thức, kỹ năng và kiến thức chuyên môn về D&I, đồng thời ủng hộ và hướng dẫn về các chính sách, quá trình và thực tiễn nhằm thúc đẩy văn hóa tổ chức đa dạng và bao trùm;
- thể hiện và thực hiện làm gương của các hành vi bao trùm;
- khai thác nguồn lực để đáp ứng với các cơ hội, rủi ro, hạn chế và thách thức nhằm đạt được các mục tiêu D&I;

- thúc đẩy một nơi làm việc bao trùm và đa dạng bằng cách cho phép tiếp cận và điều chỉnh để tăng cường sự tham gia của các nhóm có ít đại diện về mặt nhân khẩu học;
- đảm bảo các chính sách, quá trình, thực tiễn và quyết định về con người khi họ chuyển đến, làm việc và chuyển đi khỏi tổ chức đều dựa trên bằng chứng và được hỗ trợ bằng các hoạt động kiểm soát và cân bằng nhằm giảm thiểu tác động của thành kiến, bao gồm bất kỳ tác động nào trong các công nghệ hiện có và mới nổi;
- thúc đẩy các nguyên tắc và mục tiêu D&I của tổ chức trong tất cả các giai đoạn của vòng đời quản lý nguồn nhân lực;
- tạo điều kiện thuận lợi cho các kênh trao đổi thông tin mở để các quan điểm đa dạng được đón nhận một cách tôn trọng và không thành kiến;
- tạo ra một môi trường an toàn cho các vấn đề, mối quan ngại và khiếu nại về D&I được nêu ra, đồng thời đảm bảo các chính sách, quá trình và thực tiễn được áp dụng công bằng cho tất cả các bên liên quan, bao gồm cả người tố cáo;
- đảm bảo rằng phản hồi của các bên liên quan được xem xét khi giám sát việc thực hiện các chính sách, quá trình và thực tiễn nhằm xác định các tác động, kết quả, thách thức, hạn chế và xu hướng của D&I;
- thúc đẩy các nguyên tắc và mục tiêu D&I của tổ chức thông qua các thỏa thuận hợp đồng với chuỗi cung ứng, mối quan hệ với khách hàng và cộng đồng cũng như các bên liên quan bên ngoài khác;
- xác định và phân tích dữ liệu đa dạng để đo lường tác động;
- xác định các tiêu chí và các biện pháp liên quan về D&I có ý nghĩa quan trọng đối với tổ chức;
- đánh giá tác động của các chính sách, quá trình và thực tiễn đối với việc xây dựng một nơi làm việc bao trùm, bao gồm cả sự di chuyển của mọi người chuyển đến, làm việc và chuyển đi khỏi tổ chức cũng như các bên liên quan khác; và
- xem xét và báo cáo tình trạng và tiến trình so với các mục tiêu D&I đã xác định, bao gồm đánh giá rủi ro và cơ hội cũng như mọi khuyến nghị về thay đổi và bao trùm trong báo cáo hàng năm của tổ chức.

5.5 Trách nhiệm cá nhân

Mọi người đều có trách nhiệm:

- đối xử với đồng nghiệp, khách hàng, nhà cung cấp và các bên liên quan khác bằng sự tôn trọng và công bằng;
- đáp ứng mong đợi về các nguyên tắc và mục tiêu D&I của tổ chức;
- cư xử bao trùm, tích cực thúc đẩy sự bao trùm, lòng tin và cảm giác thân thuộc; và
- bày tỏ quan ngại và phản đối hành vi không phù hợp.

6 Khuôn khổ D&I

6.1 Khái quát

Khuôn khổ D&I là một cấu trúc hỗ trợ gồm các thành phần có liên quan với nhau mà các tổ chức có thể sử dụng để bối cảnh hóa, quản lý và thúc đẩy sự bao trùm một cách chiến lược và đa chức năng. Hình minh họa về D&I tổ chức (Hình 1), được sử dụng để cấu trúc tiêu chuẩn này, trình bày khuôn khổ D&I như một thành phần trung tâm, nhấn mạnh chức năng điều phối của nó trong bối cảnh phương pháp hoạch định, thực hiện, kiểm tra, xem xét. Các điều kiện tiên quyết về D&I trong Điều 4 là nền tảng cho việc xây dựng khuôn khổ D&I của tổ chức, trong đó thừa nhận bối cảnh tổ chức và nhu cầu phù hợp với tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị, mục tiêu và hệ thống của tổ chức.

Khuôn khổ D&I của một tổ chức có thể kết hợp và trình bày rõ ràng:

- các nguyên tắc và mục tiêu của D&I;
- trách nhiệm giải trình và trách nhiệm;
- các hoạt động D&I liên quan đến, ví dụ, vòng đời quản lý nguồn nhân lực, chuỗi cung ứng, sản phẩm và dịch vụ cũng như mối quan hệ với các bên liên quan bên ngoài;
- các biện pháp định lượng và định tính có hiệu lực và đáng tin cậy;
- các cơ hội và rủi ro D&I, bao gồm cả những cơ hội và rủi ro liên quan đến việc ứng dụng công nghệ và hệ thống tự động; và
- kết quả và tác động tiềm ẩn của D&I đến các bên liên quan khác nhau.

Sử dụng cấu trúc khuôn khổ có thể là cách hiệu quả để tận dụng lợi ích của D&I và thể hiện trách nhiệm xã hội của tổ chức. Việc chỉ định một người lãnh đạo có trách nhiệm đảm bảo duy trì, cải tiến liên tục và phù hợp với khuôn khổ D&I là điều cần thiết để thúc đẩy văn hóa bao trùm của tổ chức của tổ chức. Hướng dẫn về quản lý việc làm bền vững, xem TCVN 13106 (ISO/TR 30406).

6.2 Hành động

Để đạt được các mục tiêu D&I liên quan đến khuôn khổ D&I, tổ chức cần:

- ấn định trách nhiệm đảm bảo rằng khuôn khổ này phù hợp, được xây dựng và duy trì;
- thuyết minh về D&I;
- đảm bảo các nhà lãnh đạo tổ chức nêu rõ cam kết của họ trong việc tài trợ, xây dựng và duy trì một tổ chức bao trùm;
- tích hợp các nguyên tắc và mục tiêu D&I vào các chính sách, quá trình và thực tiễn của tổ chức;
- xác định các biện pháp D&I quan trọng đối với tổ chức sử dụng lực lượng lao động tổng hợp và phân đoạn cũng như dữ liệu của các bên liên quan khác để đánh giá tiến trình;

- thông báo cho các thành viên của lực lượng lao động về các mục tiêu D&I và cơ hội đóng góp cho họ;
- gắn kết các mục tiêu của phòng ban, đội, nhóm và cá nhân với mục tiêu D&I;
- xác định, giám sát và giải quyết các rủi ro, thách thức và hạn chế về D&I cũng như tối ưu hóa các cơ hội D&I;
- xem xét các kế hoạch, hệ thống, công nghệ, chính sách, quá trình và thực tiễn để đảm bảo rằng chúng công bằng, hợp lý và không gây tác động bất lợi đến mọi người, kể cả những vấn đề liên quan đến việc ứng dụng công nghệ và hệ thống tự động;
- thu thập dữ liệu về nhận thức của lực lượng lao động và các bên liên quan khác về cam kết của tổ chức đối với D&I, chẳng hạn như từ các nhóm tập trung, khảo sát, phỏng vấn và đánh giá bên ngoài;
- xem xét các kết quả và tác động của D&I liên quan đến việc mua sắm và giao hàng hóa, dịch vụ cũng như sự tương tác với các bên liên quan bên ngoài;
- thường xuyên xem xét các mục tiêu D&I để đảm bảo sự nhất quán với tầm nhìn, sứ mệnh và chiến lược của tổ chức cũng như bối cảnh tổ chức; và
- báo cáo định kỳ về tiến trình đạt được các mục tiêu D&I của tổ chức, chẳng hạn như trong báo cáo hàng năm. Hướng dẫn về báo cáo vốn nhân lực, xem TCVN 13107 (ISO 30414).

6.3 Biện pháp

Ví dụ về các biện pháp có thể quan trọng đối với tổ chức, được phân tích theo khía cạnh đa dạng tổng hợp và phân đoạn, bao gồm:

- những thay đổi về cơ hội D&I đã xác định và xếp hạng rủi ro;
- hiệu lực của các hoạt động trong việc đạt được mục tiêu D&I dựa trên dữ liệu cơ sở, phân bổ nguồn lực, những thách thức và hạn chế đã xác định;
- hiệu lực sự gắn kết của tổ chức với tất cả các bên liên quan đối với D&I;
- tác động của cam kết của lãnh đạo đối với D&I lên nhận thức của lực lượng lao động và các bên liên quan khác về mục tiêu và hoạt động D&I;
- khả năng tiếp cận thông tin và hiệu lực của các phương pháp và phương tiện truyền thông;
- các xu hướng được xác định từ phản hồi theo yêu cầu và tự nguyện về mục tiêu và hoạt động D&I;
- tỷ lệ phần trăm lực lượng lao động cho biết họ cảm thấy được tổ chức đánh giá cao; và
- số lượng các sự cố D&I được báo cáo, chẳng hạn như khiếu nại và phàn nàn.

6.4 Kết quả

Dưới đây là ví dụ về các kết quả tiềm năng của một khuôn khổ D&I hiệu quả:

- bộ phận quản lý và lãnh đạo của tổ chức thể hiện cam kết đối với D&I, đồng thời trách nhiệm giải trình và trách nhiệm được xác định rõ ràng;
- các cơ hội và rủi ro chiến lược được xác định; các ưu tiên thực hiện được nêu rõ, hành động và theo dõi;
- các mục tiêu D&I của cá nhân, bộ phận và nhóm hỗ trợ tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị và chiến lược của tổ chức;
- lãnh đạo tổ chức, lực lượng lao động và các bên liên quan khác nhận thức được những kỳ vọng của tổ chức, tham gia triển khai các hoạt động D&I và hỗ trợ đạt được các mục tiêu D&I;
- các chính sách và thực tiễn phải công bằng và bình đẳng, được áp dụng nhất quán và xem xét đến nhu cầu tương ứng của phạm vi con người và các bên liên quan rộng nhất;
- thành phần lực lượng lao động ở tất cả các cấp có thể so sánh được với hồ sơ nhân khẩu học trong các ngành, khu vực và dân số quốc gia liên quan và mang tính đại diện cho cộng đồng nơi tổ chức hoạt động và phục vụ;
- thực hành D&I trong chuỗi cung ứng có ảnh hưởng tích cực;
- tất cả các thành viên của lực lượng lao động đều công nhận và đóng góp vào việc đạt được các mục tiêu D&I;
- bằng chứng về tiến trình trong việc đạt được các mục tiêu D&I được truyền đạt tới lực lượng lao động và các bên liên quan khác định kỳ, ví dụ như trong báo cáo năm; và
- chiến lược D&I được triển khai thành công và mang lại kết quả tích cực cho tổ chức, lực lượng lao động, khách hàng, đối tác trong chuỗi cung ứng và các bên liên quan khác.

7 Văn hóa bao trùm

7.1 Khái quát

Văn hóa bao trùm của tổ chức được xác định bởi tầm nhìn, sứ mệnh và chiến lược do quản lý và lãnh đạo đặt ra, đồng thời chịu ảnh hưởng chủ yếu bởi các nhà lãnh đạo và cách tiếp cận của họ để xây dựng một tổ chức đa dạng và bao trùm. Văn hóa bao trùm cũng bị ảnh hưởng bởi các nguyên tắc, giá trị, niềm tin, hành vi D&I và sự thể hiện kinh nghiệm sống của những người làm việc của hoặc thay mặt cho tổ chức. Một tổ chức bao trùm cho phép tiếp cận với việc làm, nghề nghiệp, cơ hội học tập và phát triển công bằng và bình đẳng, đồng thời, thông qua mối quan hệ với lực lượng lao động và các bên liên quan khác, sẽ nuôi dưỡng ý thức kết nối và tôn trọng lẫn nhau. Tổ chức cũng được củng cố thông qua khuôn khổ, chính sách, quá trình và thực tiễn D&I của tổ chức. Hướng dẫn về quản trị con người, xem TCVN 12290 (ISO 30408).

7.2 Hành động

Để có được văn hóa bao trùm, tổ chức cần:

- ưu tiên và thúc đẩy các nguyên tắc và mục tiêu D&I thông qua các hoạt động trao đổi thông tin, gắn kết và tiếp cận cộng đồng, các chính sách, quá trình và thực tiễn vòng đời nhân sự cũng như mối quan hệ với tất cả các bên liên quan;
- đảm bảo áp dụng các xem xét về đạo đức và quy định khi thu thập, diễn giải và sử dụng dữ liệu;
- khuyến khích mọi người tiết lộ dữ liệu nhân khẩu học của mình bằng cách giải thích rằng dữ liệu sẽ được sử dụng để cải thiện hệ thống, chính sách, quá trình và thực tiễn, đồng thời xác định và giải quyết những khác biệt cũng như các cân nhắc về mặt đạo đức và quy định được áp dụng cho việc thu thập, diễn giải và sử dụng dữ liệu đó;
- cung cấp cơ chế để mọi người nói lên ý kiến của mình và đưa ra đề xuất thay đổi về D&I trong tổ chức, ví dụ như trong các nhóm tập trung, khảo sát, chương trình đề xuất và các phương pháp phản hồi khác của bên liên quan nhằm thúc đẩy đối thoại và tranh luận;
- truyền đạt những kỳ vọng về hành vi nhằm thúc đẩy tầm quan trọng của hành vi bao trùm, tôn trọng;
- cung cấp các cơ chế để xác định, kiểm tra và giải quyết xung đột tại nơi làm việc và đảm bảo các cơ chế này được sử dụng một cách thích hợp để giải quyết các mối lo ngại cá nhân, ví dụ như tương tác và kết quả giữa các cá nhân, bắt nạt, quấy rối và công kích, hạ thấp người khác cũng như bất kỳ hình thức trả thù nào;
- tìm kiếm phản hồi về văn hóa tại nơi làm việc từ các cá nhân, ERG, nhóm chủ chốt, ủy ban và nhóm công tác, đại diện lực lượng lao động, hội đồng lao động và đại diện tổ chức công đoàn, nếu có;
- thu thập dữ liệu theo khía cạnh đa dạng về sức khỏe, an toàn và phúc lợi của lực lượng lao động, bao gồm sự vắng mặt, nghỉ việc và giữ chân lực lượng lao động để xác định các xu hướng và tác động bất lợi;
- thu thập dữ liệu theo khía cạnh đa dạng liên quan đến xung đột tại nơi làm việc, chẳng hạn như sự cố, tranh chấp, kỷ luật và phàn nàn, khiếu nại về bắt nạt, quấy rối và công kích, hạ thấp người khác, các hình thức trả thù cũng như kết quả giải quyết để xác định xu hướng và tác động bất lợi;
- sử dụng phản hồi nội bộ và bên ngoài, theo yêu cầu và tự nguyện để hiểu rõ hơn về danh tiếng của tổ chức với tư cách là một tổ chức bao trùm; và
- báo cáo về việc xây dựng văn hóa bao trùm của tổ chức, thành phần lực lượng lao động, các cơ hội và rủi ro D&I cũng như các kế hoạch hành động.

7.3 Biện pháp

Ví dụ về các biện pháp có thể quan trọng đối với tổ chức, được phân tích theo khía cạnh đa dạng tổng hợp và phân đoạn, bao gồm:

- hiệu lực của trao đổi thông tin D&I để xác định xem phương pháp, dạng thức và kênh nào có tác động nhiều nhất và cung cấp phản hồi sâu sắc;
- hiệu lực của các hoạt động tiếp cận với tất cả các bên liên quan để xác định nhận thức của tổ chức về các nguyên tắc và mục tiêu D&I của mình;
- tỷ lệ phần trăm lực lượng lao động để lộ dữ liệu nhân khẩu học cá nhân của mình;
- những thay đổi trong thành phần của bộ máy quản trị và lực lượng lao động của tổ chức;
- tỷ lệ phần trăm lực lượng lao động nói rằng họ cảm thấy được tổ chức đánh giá cao;
- dữ liệu về sức khỏe, an toàn và phúc lợi của lực lượng lao động, bao gồm cả sự vắng mặt, nghỉ việc và giữ chân lực lượng lao động để xác định các xu hướng và tác động bất lợi;
- dữ liệu liên quan đến xung đột tại nơi làm việc, như sự cố, tranh chấp, kỷ luật và phân nân, khiếu nại về bắt nạt, quấy rối và công kích, hạ thấp người khác, các hình thức trả thù cũng như kết quả giải quyết để xác định xu hướng và tác động bất lợi;
- dữ liệu liên quan đến các tác động không cân xứng và bất lợi phát sinh từ việc thực hiện các chính sách, quá trình và thực tiễn của tổ chức;
- các xu hướng phản hồi theo yêu cầu và tự nguyện để xác định vị thế của tổ chức với tư cách là một tổ chức bao trùm và mọi tác động D&I; và
- những thay đổi về số lượng và mức độ rủi ro D&I được nhận biết.

7.4 Kết quả

Sau đây là những ví dụ về kết quả tiềm năng của văn hóa bao trùm:

- các nguyên tắc D&I và mục tiêu chiến lược D&I của tổ chức hỗ trợ tầm nhìn, sứ mệnh và giá trị của tổ chức, mang lại kết quả tích cực và có thể đo lường được cho mọi người và tổ chức;
- cam kết của lãnh đạo đối với D&I được thể hiện qua các hành vi thúc đẩy niềm tin và thách thức thành kiến và phân biệt đối xử;
- tạo cơ hội cho tất cả các thành viên của lực lượng lao động để họ đạt được tiềm năng đầy đủ ;
- sự hợp tác và chia sẻ kiến thức được coi trọng như những chuẩn mực;
- mọi người có tiếng nói, đối thoại được khuyến khích và các quan điểm đa dạng được tôn trọng và hoan nghênh;
- sự giao thoa của các khía cạnh đa dạng được thừa nhận;
- mọi người cảm thấy được chào đón, có cảm giác thân thuộc, đóng góp và tham gia;
- sự gắn kết của tổ chức được cải thiện được phản ánh qua cách mọi người coi trọng và tôn trọng lẫn nhau;
- giải quyết vấn đề và ra quyết định, tính sáng tạo và đổi mới được cải thiện;

- một môi trường làm việc an toàn hơn được hiện thực hóa và các khiếu nại, phàn nàn và rủi ro được xác định và giải quyết;
- tổ chức có danh tiếng tích cực như một người sử dụng lao động bao trùm và là nơi làm việc được ưa thích; và
- việc cung cấp dịch vụ được cải thiện và mối quan hệ với các bên liên quan bên ngoài được tăng cường.

8 Vòng đời quản lý nguồn nhân lực

8.1 Khái quát

Vòng đời quản lý nguồn nhân lực là một khái niệm mô tả các giai đoạn chính trong sự gắn kết của một cá nhân với tổ chức từ thời điểm gia nhập đến khi rời đi, cũng như mô tả trách nhiệm của tổ chức đối với việc quản lý con người ở từng giai đoạn chính. Có những mệnh lệnh và ý nghĩa của D&I trong vòng đời quản lý nguồn nhân lực, đòi hỏi cách tiếp cận cải tiến liên tục về hoạch định, thực hiện, kiểm tra và xem xét kết quả cũng như tác động của các chính sách, quá trình và thực tiễn liên quan đến tất cả các giai đoạn của chu trình.

Để thúc đẩy D&I, cách tiếp cận có nguyên tắc và chiến lược để quản lý nguồn nhân lực cần được xây dựng dựa trên sự tin cậy, công bằng, tôn trọng và minh bạch. Cần thừa nhận sự chuyển đổi kỹ thuật số, sự phát triển của thuật toán và tự động hóa trong hệ thống nhân sự cũng như tiềm năng đối với các thành kiến.

Tiêu chuẩn này xác định các thành phần sau của giai đoạn vòng đời chính:

- hoạch định lực lượng lao động
- thu lao
- tuyển dụng
- hội nhập tổ chức
- học tập và phát triển
- quản lý kết quả thực hiện công việc
- hoạch định kế nhiệm
- chuyển dịch lực lượng lao động
- chấm dứt việc làm

8.2 Hoạch định lực lượng lao động

8.2.1 Khái quát

Mỗi tổ chức cần hoạch định lực lượng lao động nhằm xác định cung và cầu lực lượng lao động hiện tại và tương lai, đồng thời đưa ra các yêu cầu rõ ràng về kiến thức, kỹ năng và khả năng của lực lượng lao động. Khi các tổ chức thực hiện hoạch định lực lượng lao động, dữ liệu nhân khẩu học được lấy, đo lường và phân tích nội bộ và bên ngoài. Yêu cầu về vai trò là những cân nhắc cần thiết cũng hỗ trợ việc xác định các cơ hội và rủi ro D&I. Hướng dẫn về hoạch định lực lượng lao động, xem TCVN 12291 (ISO 30409) và ISO/TS 30410.

8.2.2 Hành động

Để đạt được các mục tiêu D&I liên quan đến hoạch định lực lượng lao động, tổ chức cần:

- xây dựng kế hoạch lực lượng lao động kết hợp các nguyên tắc và mục tiêu D&I;
- xác định những hàm ý của D&I trong chiến lược hoạch định lực lượng lao động của tổ chức, bao gồm các cơ hội và rủi ro D&I;
- đảm bảo kế hoạch lực lượng lao động của tổ chức xác định các nhóm công việc và vai trò, kiến thức, kỹ năng và khả năng cần thiết ở hiện tại và trong tương lai, cùng với các khía cạnh đa dạng của lực lượng lao động đã được xác định;
- thu thập dữ liệu về thành phần lực lượng lao động để so sánh với hồ sơ nhân khẩu học trong các ngành, lĩnh vực, khu vực và dân số quốc gia;
- so sánh hồ sơ nhân khẩu học lực lượng lao động của họ với dữ liệu cung và cầu lực lượng lao động bên ngoài để xác định tình trạng thiếu đại diện về nhân khẩu học, các cơ hội và rủi ro D&I;
- xác định các cơ hội bao trùm trong kế hoạch lực lượng lao động, ví dụ như sự tiến bộ của những người thuộc các nhóm ít được đại diện về mặt nhân khẩu học, các xem xét về tính linh hoạt và khả năng tiếp cận cũng như sự phân bổ các kỹ năng và vai trò; và
- xem xét kết quả và tác động của chiến lược và hoạt động hoạch định lực lượng lao động trong việc trở thành một tổ chức bao trùm hơn.

8.2.3 Biện pháp

Ví dụ về các biện pháp có thể quan trọng đối với tổ chức, được phân tích theo khía cạnh đa dạng tổng hợp và phân đoạn, bao gồm:

- dữ liệu về cung và cầu lực lượng lao động sẵn có so với các yêu cầu về vai trò cũng như các cơ hội và rủi ro D&I, bao gồm cả tình trạng thừa và thiếu đại diện về mặt nhân khẩu học;
- số lượng công việc và cơ hội thăng tiến được xác định dựa trên số lượng vị trí của những người từ các nhóm ít được đại diện về mặt nhân khẩu học trong các khoảng thời gian cụ thể trong kế hoạch lực lượng lao động;

- xu hướng tác động bất lợi và không cân xứng; và
- hiệu lực của các chiến lược và hành động nhằm đạt được các mục tiêu D&I cũng như trong việc giải quyết các cơ hội và rủi ro được xác định trong kế hoạch lực lượng lao động.

8.2.4 Kết quả

Sau đây là các kết quả D&I tiềm năng cho việc hoạch định lực lượng lao động:

- các mục tiêu D&I được nêu rõ trong kế hoạch lực lượng lao động;
- các cơ hội và rủi ro D&I của tổ chức được xác định, giải quyết và theo dõi;
- những lỗ hổng về kiến thức, kỹ năng và khả năng cũng như tình trạng thừa và thiếu về mặt nhân khẩu học được giải quyết; và
- tổ chức có thể đánh giá kết quả của việc hoạch định lực lượng lao động nhằm đạt được mục tiêu trở thành một tổ chức bao trùm hơn.

8.3 Thù lao

8.3.1 Khái quát

Thù lao bao gồm tiền lương và lợi ích mà mọi người nhận được, dựa trên vai trò công việc của họ, để đổi lấy thời gian, nỗ lực và đóng góp của họ cho tổ chức. Tiền lương có thể bao gồm một số tiền cố định, chẳng hạn như tiền công và tiền lương, để thực hiện công việc trong một khoảng thời gian đã thỏa thuận, cộng với các khoản thanh toán thay đổi như làm thêm giờ, lương liên quan đến hiệu suất, ưu đãi, tiền thưởng và hoa hồng. Việc ấn định lương có thể phải được thương lượng, các thỏa thuận tham gia và thương lượng tập thể, nếu có. Phúc lợi là những khoản phi tiền tệ do các tổ chức cung cấp, chẳng hạn như nghỉ phép có lương, thời gian nghỉ làm tình nguyện, trợ cấp hưu trí, chăm sóc sức khỏe, thời gian làm việc linh hoạt và phiếu chăm sóc trẻ em, có giá trị tài chính và tác động về chi phí. Các tổ chức nỗ lực thúc đẩy một môi trường làm việc bao trùm cần thừa nhận và giải quyết những bất thường và chênh lệch về lương, đồng thời thực hiện các chính sách, quá trình và thực tiễn thù lao một cách công bằng, bình đẳng và minh bạch.

8.3.2 Hành động

Để đạt được các mục tiêu D&I liên quan đến thù lao, tổ chức cần:

- kết hợp nguyên tắc và mục tiêu D&I trong các chính sách, quá trình và thực tiễn công nhận giá trị của sự tham gia bao trùm của lực lượng lao động và thương lượng tập thể nếu nó tồn tại;
- đánh giá và so sánh giá trị tương đối và giá trị thị trường của các vai trò công việc để đảm bảo có cách tiếp cận trả lương ngang bằng cho các giá trị như nhau;
- đưa ra các quyết định về lương và phúc lợi một cách công bằng, bao trùm, bình đẳng và minh bạch;

- điều chỉnh phúc lợi phù hợp với các nguyên tắc và mục tiêu của D&I để thúc đẩy một môi trường làm việc bao trùm;
- trao đổi thông tin về lương và phúc lợi một cách dễ tiếp cận, bao trùm và minh bạch;
- thu thập dữ liệu về kết quả của các chính sách, quá trình và thực tiễn thù lao để xác định những bất thường và khác biệt về giới cũng như liên quan đến tính đa dạng khác, trong và giữa các họ công việc, vị trí địa lý và cơ cấu trả lương, ví dụ như các cấp, bậc và thang đo;
- thu thập dữ liệu về mức độ hài lòng hoặc không hài lòng với quá trình trả lương và phúc lợi;
- thu thập dữ liệu về kết quả quyết định trả lương, ví dụ: xếp hạng đánh giá và phần trăm thay đổi lương; và
- thường xuyên xem xét và báo cáo kết quả của các chính sách, quá trình và thực tiễn trả lương để xác định những bất thường và khác biệt trong trả lương liên quan đến tính đa dạng.

8.3.3 Biện pháp

Ví dụ về các biện pháp có thể quan trọng đối với tổ chức, được phân tích theo khía cạnh đa dạng tổng hợp và phân đoạn, bao gồm:

- dữ liệu về lương và phúc lợi được cung cấp cho lực lượng lao động để xác định những điểm bất thường và khác biệt về lương và phúc lợi, trong và giữa các họ công việc, vị trí địa lý và cơ cấu trả lương, ví dụ như các cấp, bậc và thang lương;
- mức độ hài lòng hoặc không hài lòng được báo cáo về tính công bằng trong các chính sách, quá trình và thực tiễn về lương và phúc lợi của tổ chức;
- mức độ hài lòng hoặc không hài lòng được báo cáo về tính công bằng trong kết quả trả lương và phúc lợi của tổ chức; và
- số lượng và loại khiếu nại và tranh chấp liên quan đến lương và phúc lợi.

8.3.4 Kết quả

Sau đây là các kết quả D&I tiềm năng của thù lao:

- các chính sách, quá trình và thực tiễn liên quan phải công bằng, bao trùm, bình đẳng và minh bạch;
- mọi người được trả lương dựa trên mức lương ngang nhau cho công việc có giá trị như nhau;
- giải quyết những bất thường và chênh lệch về lương liên quan đến khía cạnh đa dạng đã được xác định; và
- tổ chức được các bên liên quan công nhận là một nhà tuyển dụng bao trùm và nhờ các chính sách, quá trình và thực tiễn thù lao công bằng và bình đẳng của tổ chức.

8.4 Tuyển dụng

8.4.1 Khái quát

Tuyển dụng có thể bao gồm quá trình thu hút, tìm nguồn cung ứng, đánh giá, lựa chọn và tuyển dụng những người có kiến thức, kỹ năng và khả năng mà tổ chức yêu cầu để đáp ứng các mục tiêu hoạch định lực lượng lao động và ngân sách thù lao. Một tổ chức bao trùm cần sử dụng các kênh tuyển dụng đa dạng và dễ tiếp cận cũng như các hoạt động tiếp cận cộng đồng để mở rộng nhóm ứng viên của mình và mang lại trải nghiệm tuyển dụng tích cực. Để đáp ứng các mục tiêu D&I, cần cung cấp nhiều hình thức cơ hội việc làm khác nhau, chẳng hạn như sắp xếp công việc toàn thời gian, bán thời gian, linh hoạt, phân công tạm thời, học việc và thực tập hoặc công việc ngẫu nhiên. Để thu hút lực lượng lao động đa dạng, đáp ứng nhu cầu đa dạng và giải quyết sự chênh lệch về kinh tế-xã hội, tổ chức cũng cần tạo cơ hội cho các nhóm ít đại diện về mặt nhân khẩu học và những người muốn quay trở lại làm việc sau thời gian không làm việc hoặc những người cần thêm sự linh hoạt. Khi quyết định sử dụng hệ thống sàng lọc, đánh giá và lựa chọn nào, tổ chức cần nhận thức được thành kiến tiềm ẩn, bao gồm cả các thuật toán và chương trình học máy trong hệ thống nguồn nhân sự tự động. Hướng dẫn về cung cấp dịch vụ đánh giá, xem bộ tiêu chuẩn TCVN 12292 (ISO 10667); hướng dẫn về tuyển dụng, xem TCVN 12289 (ISO 30405).

8.4.2 Hành động

Để đạt được các mục tiêu D&I liên quan đến tuyển dụng, tổ chức cần:

- đảm bảo các chiến lược và hoạt động tuyển dụng phù hợp với kế hoạch lực lượng lao động và các nguyên tắc D&I của tổ chức;
- xây dựng và sử dụng các thực tiễn và công cụ minh bạch, công bằng và không phân biệt đối xử, chẳng hạn như thuật toán hệ thống nguồn nhân sự tự động, trong quá trình tuyển dụng, nhận biết khả năng sai lệch có ý thức và vô thức ở con người và hệ thống tự động;
- sử dụng các hoạt động tiếp cận cộng đồng và các kênh tuyển dụng đa dạng và dễ tiếp cận để khuyến khích sự quan tâm từ nhóm người rộng nhất trong cộng đồng nơi tổ chức hoạt động và phục vụ;
- sử dụng hình ảnh tích cực về những người có hoàn cảnh khác nhau và ngôn ngữ bao trùm trong xúc tiến việc làm và trao đổi thông tin quảng cáo;
- xác định nguyên tắc và mục tiêu D&I của mình trong mối quan hệ hợp đồng với tổ chức tuyển dụng và các nhà cung cấp khác;
- xác định các cơ hội bao trùm trong chiến lược và hoạt động tuyển dụng, chẳng hạn như sự tiến bộ của những người thuộc các nhóm ít đại diện về mặt nhân khẩu học, các cân nhắc về tính linh hoạt và khả năng tiếp cận cũng như phân bổ các kỹ năng và vai trò;

- thiết kế công việc phải bao gồm việc xem xét tính linh hoạt, khả năng tiếp cận hoặc điều chỉnh phù hợp với nhu cầu cụ thể của cá nhân;
- đảm bảo các mô tả công việc nêu rõ công việc cần thực hiện và kiến thức, kỹ năng, khả năng và hành vi bao trùm cần có hoặc cần được xây dựng hoặc cập nhật;
- tuyển dụng, chào đón và tiếp nhận nhóm người đa dạng có kiến thức, kỹ năng và khả năng liên quan và có những đặc điểm và bản sắc khác nhau từ các nền văn hóa khác nhau;
- tạo cơ hội cho các ứng viên thể hiện kiến thức, kỹ năng và khả năng họ có cũng như tiềm năng của họ trong việc đáp ứng các yêu cầu công việc bằng cách sử dụng các phương pháp đánh giá và lựa chọn hợp lệ, đáng tin cậy và công bằng, bao gồm các điều chỉnh phù hợp với nhu cầu cụ thể của cá nhân;
- thu thập dữ liệu về từng giai đoạn của quá trình tuyển dụng, bao gồm các hoạt động tiếp cận cộng đồng và thuê ngoài, để xác định nguồn và kênh nào cung cấp lượng người lớn nhất để lấp đầy các vị trí;
- thu thập dữ liệu về số lượng và sự đa dạng của con người tiến triển qua từng giai đoạn của quá trình tuyển dụng, để xác định những tiến triển đạt được so với mục tiêu;
- thu thập dữ liệu để xác định các cơ hội và rủi ro ở từng giai đoạn của quá trình tuyển dụng nhằm xác định thành kiến hoặc phân biệt đối xử; và
- xem xét kết quả và tác động của các chiến lược và hoạt động tuyển dụng trong việc trở thành một tổ chức bao trùm hơn.

8.4.3 Biện pháp

Ví dụ về các biện pháp có thể quan trọng đối với tổ chức, được phân tích theo khía cạnh đa dạng tổng hợp và phân đoạn, bao gồm:

- số người bày tỏ sự quan tâm đến làm việc cho tổ chức nhờ các hoạt động tiếp cận cộng đồng;
- số người tiến bộ qua từng giai đoạn của quá trình tuyển dụng, bao gồm cả các hoạt động thuê ngoài;
- số lượng và loại điều chỉnh được yêu cầu và đáp ứng;
- số lượng khiếu nại, sự cố và cáo buộc liên quan đến thành kiến hoặc phân biệt đối xử;
- số lượng đề nghị được đưa ra so với số lượng chấp nhận và lý do không chấp nhận; và
- hiệu quả của các chiến lược, nguồn, kênh, phương pháp và hoạt động tuyển dụng ở các giai đoạn khác nhau, bao gồm cả dữ liệu về nghỉ việc và giữ chân lực lượng lao động.

8.4.4 Kết quả

Sau đây là các kết quả D&I tiềm năng của việc tuyển dụng:

- các mục tiêu và ưu tiên hoạch định lực lượng lao động được đáp ứng;
- tổ chức tuyển dụng và thuê người từ các cộng đồng nơi tổ chức hoạt động và phục vụ, bao gồm cả những người từ các nhóm ít đại diện về mặt nhân khẩu học;
- rủi ro thành kiến và phân biệt đối xử trong tất cả các giai đoạn tuyển dụng, bao gồm cả việc sử dụng hệ thống nhân sự tự động, được xác định và giải quyết; và
- mọi người thừa nhận tổ chức là nơi làm việc công bằng và bao trùm, nơi mọi người đều được đánh giá cao.

8.5 Hội nhập tổ chức

8.5.1 Khái quát

Hội nhập tổ chức có thể bao gồm quá trình chào đón những người được tuyển dụng vào tổ chức và văn hóa của tổ chức. Quá trình này bắt đầu khi bắt đầu việc làm và tiếp tục trong một khoảng thời gian do tổ chức quy định và bao gồm các giai đoạn xem xét theo kế hoạch. Mục đích là để giúp mọi người thành công trong vai trò và nhóm của họ, giải quyết các nhu cầu và yêu cầu của họ cũng như khuyến khích các hành vi bao trùm. Điều này bao gồm việc giới thiệu các nguyên tắc và mục tiêu D&I của tổ chức, con người và vai trò của họ cũng như các chính sách, quá trình và thực tiễn. Đó là trách nhiệm chung giữa những người được giao trách nhiệm về D&I và người quản lý tuyển dụng. Hướng dẫn về chất lượng tuyển dụng, xem ISO/TS 30410.

8.5.2 Hành động

Để đạt được các mục tiêu D&I liên quan đến hội nhập tổ chức, tổ chức cần:

- thiết kế một quá trình có cấu trúc kết hợp cả các tiêu chuẩn và yêu cầu công việc cụ thể, tạo cơ hội cho việc trao đổi thông tin và phản hồi cởi mở;
- công nhận các yêu cầu cá nhân về môi trường làm việc, cơ sở vật chất và công nghệ, đồng thời thực hiện điều chỉnh để đáp ứng nhu cầu cụ thể của từng cá nhân, ví dụ như nhu cầu phát sinh từ tình trạng sức khỏe lâu dài và suy giảm sức khỏe;
- xác định và đáp ứng các nhu cầu học tập và phát triển của cá nhân, cơ hội thăng tiến cũng như các yêu cầu về huấn luyện và cố vấn, ví dụ để giải quyết tình trạng thiếu đại diện về mặt nhân khẩu học;
- truyền đạt việc mọi người đều có trách nhiệm trong việc làm cho tổ chức trở nên bao trùm và làm rõ những kỳ vọng về hành vi nhằm thúc đẩy tầm quan trọng của hành vi bao trùm, tôn trọng;
- nhấn mạnh tầm quan trọng của các nguyên tắc và mục tiêu D&I cũng như cách chúng được tích hợp vào các chính sách, quá trình và thực tiễn;
- cung cấp thông tin về các nguồn lực, bao gồm cách tiếp cận các đường dây trợ giúp, các điều khoản hỗ trợ nhân viên và ERG, chúng tồn tại ở đâu, đến đâu và tìm ai để được trợ giúp và hỗ trợ giải quyết các vấn đề hoặc khiếu nại D&I;

- thu thập dữ liệu về mức độ gắn kết và sự hài lòng với hội nhập tổ chức;
- thu thập dữ liệu để xác định và giải quyết các thành kiến hoặc phân biệt đối xử;
- thu thập dữ liệu về các cơ hội phát triển được cung cấp, ví dụ như huấn luyện và cố vấn; và
- xem xét kết quả và tác động của các hoạt động hội nhập tổ chức trong việc trở thành một tổ chức bao trùm hơn.

8.5.3 Biện pháp

Ví dụ về các biện pháp có thể quan trọng đối với tổ chức, được phân tích theo khía cạnh đa dạng tổng hợp và phân đoạn, bao gồm:

- số người hoàn thành các hoạt động làm quen và mức độ hài lòng của họ;
- số lượng và loại hình điều chỉnh được thực hiện để đáp ứng nhu cầu cụ thể của cá nhân;
- số trường hợp và loại nguồn lực hỗ trợ D&I mà mọi người sử dụng, bao gồm cả đường dây trợ giúp, điều khoản hỗ trợ nhân viên và ERG, nếu có;
- số lượng cơ hội phát triển được đưa ra và chấp nhận, bao gồm cả huấn luyện và cố vấn;
- dữ liệu khảo sát hoặc dữ liệu từ các phương pháp phản hồi khác, liên quan đến nhận thức và hiểu biết về các nguyên tắc, chính sách, quá trình và thực tiễn D&I của tổ chức;
- số lượng khiếu nại về thành kiến và phân biệt đối xử đã nhận được và giải quyết;
- số lượng và lý do mọi người rời bỏ và ở lại tổ chức, trong quá trình gia nhập và trong vòng 6 tháng kể từ khi hoàn thành quá trình đó; và
- số người nêu trong các cuộc khảo sát hoặc thông qua các phương pháp phản hồi khác rằng họ cảm thấy được chào đón và được đưa vào tổ chức.

8.5.4 Kết quả

Dưới đây là các kết quả D&I tiềm năng của hội nhập tổ chức:

- mọi người cảm thấy được chào đón, được tham gia và được đánh giá cao;
- nhu cầu và yêu cầu của mọi người được xác định và đáp ứng các điều chỉnh phù hợp với nhu cầu cụ thể của cá nhân;
- mọi người nhận thức và hiểu được tầm quan trọng của các nguyên tắc và mục tiêu D&I của tổ chức;
- mọi người biết cách tiếp cận các chính sách và nguồn lực, bao gồm cả nơi có thể tìm đến để được giúp đỡ và hỗ trợ khi bị quấy rối, phân biệt đối xử, trả thù và tố cáo; và
- mọi người thể hiện hành vi bao trùm và góp phần đạt được các mục tiêu D&I của tổ chức.

8.6 Học tập và phát triển

8.6.1 Khái quát

Các hoạt động học tập và phát triển của tổ chức tập trung vào việc cải thiện kết quả thực hiện công việc của cá nhân, nhóm và tổ chức thông qua việc nâng cao kiến thức, kỹ năng và khả năng. Bao trùm cần là nguyên tắc cốt lõi của mọi hoạt động học tập và phát triển. Nhu cầu học tập của tổ chức có thể được xác định trong kế hoạch lực lượng lao động; nhu cầu học tập của cá nhân có thể được xác định trong quá trình tuyển dụng, hội nhập tổ chức và xem xét quản lý kết quả thực hiện công việc. Cung cấp các cơ hội phát triển một cách công bằng có thể tăng cường sự tham gia, thách thức và giảm thiểu thành kiến cũng như ngăn chặn sự phân biệt đối xử, đồng thời nâng cao tiềm năng cá nhân. Để thúc đẩy hành vi bao trùm, việc học tập và phát triển tập trung vào D&I cần nâng cao nhận thức về các nguyên tắc và mục tiêu D&I của tổ chức cũng như kinh nghiệm sống của người khác. Các phương pháp tiếp cận chính thức và không chính thức có thể bao gồm việc tham gia vào sự kết hợp giữa đào tạo cá nhân, nhóm và đào tạo tại chỗ trực tiếp và trực tuyến, huấn luyện, cố vấn, phân công tạm thời và biệt phái. Hướng dẫn về cung cấp dịch vụ đánh giá, xem bộ tiêu chuẩn TCVN 12292 (ISO 10667).

8.6.2 Hành động

Để đạt được các mục tiêu D&I liên quan đến học tập và phát triển, tổ chức cần:

- làm cho việc học tập và phát triển trở nên sẵn có và dễ tiếp cận đối với tất cả các thành viên của lực lượng lao động, đưa ra các điều chỉnh phù hợp với nhu cầu cá nhân cụ thể, theo yêu cầu;
- cung cấp các nguồn lực, ví dụ như tài trợ đầy đủ cho việc sử dụng các địa điểm và nền tảng học tập có thể tiếp cận;
- phân tích nhu cầu học tập và phát triển của cá nhân và tổ chức;
- thiết lập các chương trình nhằm giải quyết các nhu cầu phát triển cá nhân, chẳng hạn như huấn luyện và cố vấn;
- tích hợp các nguyên tắc D&I vào các chính sách, quá trình, thực tiễn và chương trình học tập và phát triển;
- thiết kế các hoạt động học tập và phát triển để nâng cao nhận thức về các nguyên tắc D&I và nâng cao hiểu biết sâu sắc về lợi ích của việc có nhiều quan điểm, khả năng, giá trị và niềm tin khác nhau, đồng thời hiểu tầm quan trọng của hành xử bao trùm và tôn trọng;
- sử dụng hình ảnh, cách diễn đạt và ví dụ mang tính bao trùm, đồng thời tránh ngôn ngữ khuôn mẫu, các giả định và tài liệu tham khảo về văn hóa trong nội dung học tập và việc truyền tải nội dung đó;
- sử dụng các giảng viên, huấn luyện viên và cố vấn có kinh nghiệm, bao trùm và hiểu biết, những người phản ánh nhiều quan điểm, khả năng, giá trị và niềm tin đa dạng, đồng thời thực hiện quan sát định kỳ quá trình thực tiễn của họ;

- giúp mọi người xây dựng sự tự tin, lòng dũng cảm và các kỹ năng can thiệp để thách thức và giải quyết các thành kiến và phân biệt đối xử;
- cung cấp sự phát triển khả năng lãnh đạo về thực tiễn quản lý con người bao trùm; và
- thu thập dữ liệu để đánh giá hiệu lực và tác động của việc học tập và phát triển đến kết quả đầu ra của cá nhân và tổ chức.

8.6.3 Biện pháp

Ví dụ về các biện pháp có thể quan trọng đối với tổ chức, được phân tích theo khía cạnh đa dạng tổng hợp và phân đoạn, bao gồm:

- số lượng người tham gia vào các hoạt động học tập và phát triển;
- đánh giá phản hồi sau hoạt động và mức độ thỏa mãn;
- xếp hạng từ các quan sát độc lập về hoạt động học tập và phát triển cũng như những người thực hiện chúng;
- số lượng và loại hình điều chỉnh được thực hiện để đáp ứng nhu cầu cụ thể của cá nhân;
- những thay đổi được tự báo cáo, báo cáo ngang cấp và báo cáo của người quản lý trực tiếp về hiểu biết, nhận thức và hành vi liên quan đến các nguyên tắc và mục tiêu D&I;
- dữ liệu về tính hiệu quả của các hoạt động học tập và phát triển cũng như tác động đến kết quả thực hiện công việc của cá nhân và hành vi bao trùm; và
- đánh giá các hoạt động học tập và phát triển và tác động của chúng đến kết quả của tổ chức.

8.6.4 Kết quả

Sau đây là các kết quả D&I tiềm năng cho việc học tập và phát triển:

- mọi người hiểu tại sao các nguyên tắc và mục tiêu D&I của tổ chức lại quan trọng;
- sự bao trùm được thiết kế trong tất cả các chương trình, nguồn lực, biện pháp can thiệp và sự kiện;
- mọi người có quyền tiếp cận và cơ hội bình đẳng để phát triển tiềm năng của mình;
- mọi người phát triển các kỹ năng và kiến thức cần thiết để giao tiếp, xây dựng mối quan hệ và cộng tác một cách hiệu quả;
- mọi người phát triển các kỹ năng và sự tự tin để nhận biết, thách thức và giải quyết các thành kiến và phân biệt đối xử;
- mọi người cảm thấy được bao trùm, thể hiện hành vi bao trùm và đồng cảm với trải nghiệm sống của người khác; và
- kết quả thực hiện công việc của cá nhân, nhóm và tổ chức được nâng cao và lợi thế cạnh tranh được tối ưu hóa.

8.7 Quản lý kết quả thực hiện công việc

8.7.1 Khái quát

Quản lý kết quả thực hiện công việc bao gồm việc thiết lập kết quả thực hiện công việc của cá nhân và kỳ vọng về hành vi, yêu cầu mọi người phải chịu trách nhiệm cho việc đạt được chúng và xác định nhu cầu học tập cũng như các lĩnh vực để phát triển cá nhân thông qua các cuộc trao đổi phản hồi kịp thời, công bằng và mang tính xây dựng. Khi các nguyên tắc và mục tiêu của D&I được kết hợp vào các quá trình quản lý kết quả thực hiện công việc, tổ chức có thể nuôi dưỡng văn hóa về trách nhiệm và trách nhiệm giải trình được chia sẻ. Những người có trách nhiệm quản lý cần thể hiện khả năng lãnh đạo bao trùm và đảm bảo rằng các mục tiêu của nhóm và cá nhân đối với D&I được xác định và đáp ứng trong bối cảnh cải tiến liên tục. Quản lý kết quả thực hiện công việc liên tục cần bao gồm việc công nhận và khen thưởng hành vi bao trùm cũng như giải quyết hành vi có thành kiến và phân biệt đối xử. Hướng dẫn về cung cấp dịch vụ đánh giá, xem bộ tiêu chuẩn TCVN 12292 (ISO 10667).

8.7.2 Hành động

Để đạt được các mục tiêu D&I liên quan đến quản lý kết quả thực hiện công việc, tổ chức cần:

- truyền đạt các nguyên tắc D&I và kỳ vọng về hành vi trong các chính sách, quá trình và thực tiễn quản lý kết quả thực hiện công việc, để cho phép mọi người đóng góp vào việc xây dựng một nơi làm việc bao trùm;
- thiết lập các tiêu chí quản lý kết quả thực hiện công việc để giảm thiểu thành kiến trong đánh giá;
- xác định các mục tiêu quản lý kết quả thực hiện công việc cho các cá nhân, nhóm, người quản lý nhân sự và những người có trách nhiệm giải trình về D&I phù hợp với các nguyên tắc và mục tiêu của D&I;
- cung cấp phản hồi mang tính xây dựng về kết quả thực hiện công việc liên quan đến D&I, bao gồm việc công nhận hành vi bao trùm cũng như thách thức và giải quyết hành vi không bao trùm;
- xác định các lĩnh vực cần cải thiện và hành vi trái với các nguyên tắc và mục tiêu D&I và, nếu cần, thực hiện hành động kỷ luật tương xứng và tiến bộ;
- cung cấp cơ chế để mọi người bày tỏ sự hài lòng hoặc không hài lòng với quá trình quản lý kết quả thực hiện công việc và kết quả của nó;
- giám sát các kết quả quản lý kết quả thực hiện công việc để xác định thành kiến của người đánh giá và sự khác biệt tiềm ẩn trong quá trình đánh giá;
- thu thập dữ liệu về mức độ thỏa mãn hoặc không thỏa mãn với quá trình quản lý kết quả thực hiện công việc;
- thu thập dữ liệu về kết quả quản lý kết quả thực hiện công việc, ví dụ như xếp hạng đánh giá, kế hoạch phát triển cá nhân về thăng tiến tiềm năng và kế hoạch hành động để cải tiến;

- ghi lại và tôn vinh các tấm gương về hành vi bao trùm được lực lượng lao động thể hiện và truyền đạt chúng;
- thu thập dữ liệu về hành vi tại nơi làm việc trái với các nguyên tắc và mục tiêu D&I, chẳng hạn như phân biệt đối xử, bắt nạt, quấy rối, công kích, hạ thấp người khác và trả thù cũng như cách giải quyết vấn đề này; và
- xem xét các quá trình quản lý kết quả thực hiện công việc để đảm bảo rằng các nguyên tắc và mục tiêu D&I của tổ chức được đưa vào và công bằng, khách quan, mang tính xây dựng và bao trùm.

8.7.3 Biện pháp

Ví dụ về các biện pháp có thể quan trọng đối với tổ chức, được phân tích theo khía cạnh đa dạng tổng hợp và phân đoạn, bao gồm:

- số lượng người tham gia vào quá trình quản lý kết quả thực hiện công việc;
- xu hướng trong xếp hạng và kết quả quản lý kết quả thực hiện công việc cũng như bất kỳ tác động bất lợi và không cân xứng nào;
- mức độ thỏa mãn hoặc không thỏa mãn được báo cáo về quá trình quản lý kết quả thực hiện công việc;
- mức độ thỏa mãn hoặc không thỏa mãn được báo cáo với các kết quả quản lý kết quả thực hiện công việc;
- số lượng các ví dụ được báo cáo về hành vi bao trùm; và
- số lượng các ví dụ được báo cáo về hành vi trái ngược với các nguyên tắc và mục tiêu của D&I.

8.7.4 Kết quả

Dưới đây là các kết quả D&I tiềm năng của quản lý kết quả thực hiện công việc:

- các nguyên tắc và mục tiêu của D&I được kết hợp vào từng giai đoạn của quá trình;
- nhà quản lý nhân sự thể hiện khả năng lãnh đạo bao trùm trong việc phát triển và giữ chân nhân tài;
- các mục tiêu liên quan đến D&I được đáp ứng, nuôi dưỡng văn hóa trách nhiệm giải trình và trách nhiệm được chia sẻ giữa mọi người trong tổ chức;
- mối quan hệ và kinh nghiệm giữa nhà quản lý nhân sự và các cá nhân trong quá trình đánh giá kết quả thực hiện công việc là công bằng, khách quan, mang tính xây dựng và bao trùm;
- nhu cầu học tập và phát triển D&I được xác định và giải quyết;
- thành kiến và phân biệt đối xử trong quá trình quản lý kết quả thực hiện công việc được thách thức và giải quyết;
- các hành vi trái ngược với nguyên tắc và mục tiêu D&I bị thách thức và giải quyết;

- cảm giác thân thuộc và sự gắn kết được nuôi dưỡng, sự hài lòng và duy trì công việc được cải thiện; và
- kết quả thực hiện công việc của cá nhân, nhóm và tổ chức được nâng cao và lợi thế cạnh tranh được tối ưu hóa.

8.8 Hoạch định kế nhiệm

8.8.1 Khái quát

Hoạch định kế nhiệm là một quá trình có hệ thống bao gồm việc xem xét, lựa chọn, phát triển và bố trí các cá nhân vào vị trí công việc đã được xác định có tác động trực tiếp và đáng kể đến kết quả thực hiện công việc của tổ chức. Nó liên quan đến việc xác định các cá nhân, từ nguồn lực nội bộ hoặc bên ngoài, là những người có thể chứng minh được kiến thức, kỹ năng và khả năng cần thiết cũng như hành vi bao trùm cần thiết để đảm nhiệm các vị trí đó. Hoạch định kế nhiệm chiến lược, dựa trên các nguyên tắc và mục tiêu D&I, cần xác định nhóm người kế thừa tiềm năng đa dạng, sẵn sàng ở hiện tại hoặc trong tương lai, để đảm nhận vai trò lãnh đạo và các vị trí quan trọng. Quá trình hoạch định kế nhiệm bao trùm cũng cần đảm bảo rằng nhóm người nội bộ và đa dạng có thể tiếp cận các cơ hội phát triển để chuẩn bị cho các vị trí này và mở rộng trách nhiệm khi họ sẵn sàng.

8.8.2 Hành động

Để đạt được các mục tiêu D&I liên quan đến hoạch định kế nhiệm, tổ chức cần:

- kết hợp nguyên tắc D&I trong các chính sách, quá trình và thực tiễn hoạch định kế nhiệm;
- truyền đạt thông tin về các chính sách, quá trình và thực tiễn kế nhiệm một cách dễ tiếp cận, bao trùm và minh bạch;
- xác định các cơ hội D&I trong các quá trình và thực tiễn hoạch định kế nhiệm, chẳng hạn như đánh giá kết quả quản lý kết quả thực hiện công việc so với các cơ hội việc làm kế nhiệm để xác định những người sẵn sàng phát triển và kế nhiệm hoặc để cải thiện mọi khoảng cách về lương;
- xác định các rủi ro D&I trong các quá trình và thực tiễn hoạch định kế nhiệm, chẳng hạn như khả năng thành kiến khi xác định và xem xét để phát triển các cá nhân;
- giúp mọi người chuẩn bị cho sự kế thừa tiềm năng vào các vai trò lãnh đạo hoặc vị trí quan trọng bằng cách thúc đẩy các cơ hội phát triển kiến thức, kỹ năng, khả năng và hành vi bao trùm;
- đảm bảo rằng mọi người từ các nhóm có ít đại diện về mặt nhân khẩu học nhận thức được và tiếp cận được các cơ hội kế thừa cũng như sự phát triển của họ được thúc đẩy và hỗ trợ, ví dụ như thông qua cố vấn;
- thu thập dữ liệu về mức độ hài lòng hoặc không hài lòng với quá trình hoạch định kế nhiệm;
- thu thập dữ liệu về từng giai đoạn của quá trình hoạch định kế nhiệm và kết quả của nó; và
- xem xét các quyết định hoạch định kế nhiệm để xác định và giải quyết mọi thành kiến tiềm ẩn.

8.8.3 Biện pháp

Ví dụ về các biện pháp có thể quan trọng đối với tổ chức, được phân tích theo khía cạnh đa dạng tổng hợp và phân đoạn, bao gồm:

- số lượng người tham gia vào từng giai đoạn của quá trình hoạch định kế nhiệm;
- tỷ lệ phần trăm lực lượng lao động được xác định là người kế nhiệm tiềm năng;
- tỷ lệ lực lượng lao động được bố trí vào các vị trí kế nhiệm;
- mức độ thỏa mãn hoặc không thỏa mãn được báo cáo về tính công bằng trong các chính sách, quá trình và thực tiễn hoạch định kế nhiệm của tổ chức;
- mức độ hài lòng hoặc không hài lòng được báo cáo về tính công bằng trong kết quả hoạch định kế nhiệm của tổ chức;
- số lượng và loại khiếu nại về quá trình hoạch định kế nhiệm; và
- các xu hướng trong xếp hạng và kết quả kế nhiệm cũng như mọi tác động bất lợi và không cân xứng.

8.8.4 Kết quả

Sau đây là các kết quả D&I tiềm năng liên quan đến hoạch định kế nhiệm:

- các chính sách, quá trình và thực tiễn hoạch định kế nhiệm phải minh bạch, công bằng và bao trùm;
- quá trình xem xét định kỳ, có hệ thống xác định các vị trí công việc trong hoạch định kế nhiệm, nhóm đa dạng những người kế nhiệm tiềm năng có nguồn lực nội bộ hoặc nhu cầu tìm kiếm ứng viên từ bên ngoài;
- mọi người trong tổ chức đều được biết về các quá trình kế nhiệm và được tạo cơ hội để phát triển kiến thức, kỹ năng, khả năng và hành vi bao trùm của mình;
- kế hoạch phát triển cá nhân cho những người được xác định là người kế nhiệm tiềm năng có hiệu lực;
- nhóm người kế nhiệm tiềm năng đa dạng sẵn sàng đảm nhận vai trò lãnh đạo hoặc các vị trí quan trọng khi họ sẵn sàng; và
- phạm vi rộng nhất của mọi người được đại diện trong các kết quả hoạch định kế nhiệm.

8.9 Chuyển dịch lực lượng lao động

8.9.1 Khái quát

Chuyển dịch lực lượng lao động đề cập đến các chính sách, quá trình và thực tiễn liên quan đến việc luân chuyển các cá nhân từ địa điểm này sang địa điểm khác, trong khu vực, quốc gia hoặc quốc tế. Việc phân công công việc có thể bao gồm các dự án phân công tạm thời, biệt phái và định cư ở nước ngoài, nhập cảnh trở lại và hồi hương. Nó là một phần không thể thiếu trong việc hoạch định lực lượng

lao động, tuyển dụng, quản lý kết quả thực hiện công việc, đào tạo và phát triển cũng như hoạch định kế nhiệm. Khi đánh giá phân công công việc và khả năng luân chuyển công việc như vậy, tổ chức cần xem xét vai trò của vị trí, sự phát triển của mỗi cá nhân và liệu vai trò đó có thể được thực hiện từ xa nhờ chuyển đổi kỹ thuật số và những tiến bộ trong tự động hóa hay không. Khi vai trò hoặc sự phát triển cá nhân đòi hỏi phải chuyển đổi địa điểm, tổ chức cần đảm bảo rằng phương pháp quản lý rủi ro bao trùm, chủ động và có hệ thống bao gồm việc xem xét tính linh hoạt, sức khỏe, an toàn, phúc lợi, nhập cư và các yếu tố khác có liên quan.

8.9.2 Hành động

Để đạt được các mục tiêu D&I liên quan đến chuyển dịch lực lượng lao động, tổ chức cần:

- ưu tiên các nguyên tắc D&I trong việc thiết kế và thực hiện các chính sách, quá trình và thực tiễn;
- xác định và giám sát các cơ hội và rủi ro D&I liên quan đến phân công công việc định kỳ cũng như các dự án và công tác biệt phái yêu cầu dịch chuyển, chẳng hạn như biệt phái định cư ở nước ngoài, nhập cảnh trở lại, và hồi hương;
- điều chỉnh các phân công công việc phù hợp với kết quả quản lý kết quả thực hiện công việc và các kế hoạch kế nhiệm để phát triển kiến thức, kỹ năng và khả năng cá nhân cũng như tăng cường kết quả thực hiện công việc của tổ chức;
- sử dụng cách tiếp cận bao trùm đối với việc chuyển dịch lực lượng lao động bằng cách đảm bảo rằng sự phân công được trao đổi thông tin, dễ tiếp cận và được cung cấp một cách công bằng dựa trên kỹ năng, kiến thức và khả năng;
- xem xét các nguồn lực và sự hỗ trợ cần thiết để đáp ứng các khía cạnh thách thức tiềm ẩn của việc phân công công việc và chuyển địa điểm;
- thừa nhận và đáp ứng với các hoàn cảnh cá nhân và gia đình có thể ảnh hưởng đến quyết định chấp nhận hoặc từ chối phân công công việc và chuyển địa điểm;
- đảm bảo rằng những cá nhân từ chối lời đề nghị chuyển dịch lực lượng lao động sẽ được xem xét cho các phân công trong tương lai hoặc các phương pháp thay thế để thực hiện và hoàn thành sự phân công công việc mà không gây tổn hại;
- xem xét các phương pháp thay thế để thực hiện và hoàn thành nhiệm vụ công việc mà không cần chuyển địa điểm, ví dụ bằng cách làm việc từ xa và sử dụng công nghệ;
- đánh giá lợi nhuận đầu tư của việc chuyển địa điểm các cá nhân hoặc triển khai các phương pháp thay thế để thực hiện và hoàn thành nhiệm vụ công việc;
- thu thập dữ liệu về mức độ hài lòng hoặc không hài lòng với các chính sách, quá trình, thực tiễn và kết quả về chuyển dịch lực lượng lao động; và
- xem xét các quyết định chuyển dịch lực lượng lao động để xác định và giải quyết mọi thành kiến tiềm ẩn và tình trạng thiếu đại diện về nhân khẩu học.

8.9.3 Biện pháp

Ví dụ về các biện pháp có thể quan trọng đối với tổ chức, được phân tích theo khía cạnh đa dạng tổng hợp và phân đoạn, bao gồm:

- tỷ lệ phần trăm lực lượng lao động chấp nhận hoặc từ chối các cơ hội chuyển dịch lực lượng lao động, bao gồm cả lý do từ chối;
- tác động và hiệu quả của phân công công việc có và không có sự chuyển địa điểm;
- các xu hướng về kết quả chuyển dịch lực lượng lao động và mọi tác động bất lợi và không cân xứng;
- số lượng và loại khiếu nại về các quá trình chuyển dịch lực lượng lao động; và
- mức độ hài lòng hoặc không hài lòng được báo cáo về sự công bằng trong các chính sách, quá trình, thực tiễn và kết quả chuyển dịch lực lượng lao động của tổ chức.

8.9.4 Kết quả

Dưới đây là các kết quả D&I tiềm năng của chuyển dịch lực lượng lao động:

- các chính sách, quá trình, thực tiễn và kết quả phân công công việc phải minh bạch, công bằng và bao trùm;
- mọi người trong tổ chức đều được biết về các chính sách và cơ hội chuyển dịch lực lượng lao động;
- phân công công việc giúp các cá nhân phát triển kiến thức, kỹ năng, khả năng và hành vi bao trùm để tiến bộ;
- các cơ hội và rủi ro của cá nhân và tổ chức liên quan đến chuyển dịch lực lượng lao động và phân công công việc được xác định và giải quyết; và
- phạm vi rộng nhất của mọi người được đại diện trong kết quả phân công công việc.

8.10 Chấm dứt việc làm

8.10.1 Khái quát

Chấm dứt việc làm là việc một cá nhân chấm dứt công việc tại tổ chức, tự nguyện hoặc không tự nguyện, thông qua việc từ chức, nghỉ hưu, dư thừa hoặc thôi việc, các lý do liên quan đến kết quả thực hiện công việc hoặc hành vi, và sức khỏe kém hoặc tử vong. Tổ chức cần áp dụng cách tiếp cận có cấu trúc để chấm dứt việc làm, ví dụ, bằng cách cung cấp thông tin, tiếp cận các dịch vụ và nguồn lực hỗ trợ, cơ chế tư vấn và khiếu nại cũng như các kênh phản hồi. Thừa nhận rằng việc chấm dứt việc làm có thể là thách thức và sức ép đối với một số cá nhân, các chính sách, quá trình và thực tiễn chấm dứt việc làm cần minh bạch, được thực hiện một cách khách quan, nhạy bén và tôn trọng cũng như có quan tâm đúng mức đến vấn đề bảo mật, sức khỏe và hạnh phúc.

8.10.2 Hành động

Để đạt được các mục tiêu D&I, cách tiếp cận của tổ chức đối với chấm dứt việc làm cần bao gồm:

- kết hợp các nguyên tắc D&I trong việc chấm dứt các chính sách, quá trình và thực tiễn việc làm;
- đảm bảo rằng chấm dứt việc làm được quản lý với sự quan tâm và chú ý thích đáng, có tính đến tác động tiềm ẩn đối với mọi người, ví dụ như sức khỏe, sự an toàn và hạnh phúc của họ;
- xem xét các điều chỉnh phù hợp với nhu cầu cụ thể của từng cá nhân, ví dụ như bố trí lại công việc thay thế hoặc sắp xếp công việc linh hoạt, trước khi chấm dứt việc làm do sức khỏe hoặc năng lực đáp ứng kém;
- đảm bảo các tiêu chí về tình trạng dư thừa và thôi việc không mang tính phân biệt đối xử;
- cung cấp khả năng tiếp cận thông tin, dịch vụ hỗ trợ, cơ hội thảo luận các mối quan ngại, cơ chế tham vấn và khiếu nại, và hỗ trợ từ các đại diện lực lượng lao động và công đoàn, nếu có;
- thu thập dữ liệu theo khía cạnh đa dạng về tỷ lệ nghỉ việc do từ chức, nghỉ hưu, thôi việc lao động, sa thải;
- thu thập phản hồi theo yêu cầu và không theo yêu cầu, ví dụ như dữ liệu phỏng vấn thôi việc, phương tiện truyền thông xã hội và phương tiện truyền thông bên ngoài khác, để xác định danh tiếng của tổ chức với tư cách là một nhà tuyển dụng bao trùm và xác định các thành kiến và phân biệt đối xử tiềm ẩn;
- công nhận những đóng góp mà mọi người đã thực hiện cho tổ chức, ví dụ bằng cách ủng hộ D&I, làm gương thực hiện các hành vi bao trùm, các cột mốc và thành tích phục vụ;
- cung cấp các kênh cho phép mọi người duy trì kết nối với tổ chức và duy trì mối quan hệ với đồng nghiệp sau khi kết thúc công việc;
- điều tra và giải quyết các khiếu nại về thành kiến và phân biệt đối xử trong quá trình ra quyết định; và
- đánh giá tác động của việc chấm dứt các chính sách, quá trình và thực tiễn việc làm đối với sự đa dạng của lực lượng lao động để xác định mọi tác động bất lợi và không cân xứng.

8.10.3 Biện pháp

Ví dụ về các biện pháp có thể quan trọng đối với tổ chức, được phân tích theo khía cạnh đa dạng tổng hợp và phân đoạn, bao gồm:

- xu hướng về dữ liệu nghỉ việc và giữ chân;
- xu hướng phản hồi theo yêu cầu và không theo yêu cầu về quá trình chấm dứt việc làm;
- dữ liệu phỏng vấn nghỉ việc để xác định các kết quả tích cực và tác động bất lợi do quá trình chấm dứt việc làm;

- số lượng yêu cầu sắp xếp công việc thay thế hoặc linh hoạt hoặc các điều chỉnh khác cũng như cách giải quyết và đáp ứng chúng; và
- số lượng và lý do khiếu nại và kháng nghị đối với các quyết định chấm dứt, bao gồm cả các trường hợp được chuyển đến bên ngoài để giải quyết.

8.10.4 Kết quả

Dưới đây là các kết quả D&I tiềm ẩn liên quan đến chấm dứt việc làm:

- các chính sách, quá trình và thực tiễn nhằm chấm dứt việc làm phải minh bạch, được thực hiện một cách khách quan, giảm thiểu thành kiến và ngăn ngừa phân biệt đối xử;
- cơ chế tham vấn với các cá nhân và đại diện lực lượng lao động và công đoàn, nếu có, được tất cả các bên liên quan đánh giá cao và tôn trọng;
- các cá nhân được đối xử một cách tử tế và tôn trọng cũng như quan tâm đúng mức đến sức khỏe và phúc lợi của họ; dữ liệu cá nhân được bảo mật;
- mọi người, kể cả những người thuộc các nhóm ít đại diện về mặt nhân khẩu học, nhận thức được các chính sách, quá trình và thực tiễn chấm dứt việc làm và không bị ảnh hưởng bất lợi bởi chúng; và
- tổ chức có danh tiếng là một nhà tuyển dụng bao trùm.

9 Sản phẩm và dịch vụ – thiết kế, phát triển và phân phối

9.1 Khái quát

Mục đích của hầu hết các tổ chức là cung cấp sản phẩm hoặc dịch vụ cho nhiều bên liên quan. Nói chung, sản phẩm là vật phẩm vật chất mà tổ chức sản xuất, trong khi dịch vụ là vật phẩm phi vật chất mà tổ chức cung cấp. Thông qua quản lý nhân sự hiệu quả, những người tham gia vào tất cả các giai đoạn thiết kế, phát triển và phân phối sản phẩm và dịch vụ cần có được việc làm thoả đáng, điều kiện làm việc an toàn và đảm bảo cũng như được đối xử công bằng và tôn trọng. Bằng cách tận dụng quan điểm đa dạng, các sản phẩm và dịch vụ có thể bao trùm và đổi mới hơn, đồng thời đáp ứng nhu cầu của nhiều khách hàng và người dùng hơn. Việc sản xuất, tiếp thị và quảng cáo các sản phẩm và dịch vụ của tổ chức cần phù hợp với nguyên tắc D&I của tổ chức, chẳng hạn như bằng cách sử dụng từ ngữ và hình ảnh mang tính bao hàm. Để đáp ứng với sự thay đổi về nhân khẩu học và nhu cầu ngày càng tăng cũng như những tiến bộ trong khoa học và công nghệ, tổ chức cần áp dụng cách tiếp cận cải tiến liên tục đối với việc thiết kế, phát triển và phân phối sản phẩm và dịch vụ. Cách tiếp cận này có thể làm tăng sự đa dạng của khách hàng và người dùng, đồng thời hỗ trợ mở rộng sang các thị trường và nguồn doanh thu mới để cải thiện tính bền vững của tổ chức.

9.2 Hành động

Để đạt được các mục tiêu D&I liên quan đến sản phẩm và dịch vụ, tổ chức cần:

- tích hợp các nguyên tắc D&I vào việc thiết kế, phát triển và phân phối sản phẩm và dịch vụ, đồng thời thúc đẩy dịch vụ khách hàng bao trùm và tôn trọng;
- ủng hộ các thực tiễn làm việc bao trùm, điều kiện làm việc an toàn và đối xử công bằng và tôn trọng đối với lực lượng lao động, lao động tạm thời và những người trong chuỗi cung ứng;
- điều tra các thị trường hiện tại và mới nổi để hiểu các yêu cầu riêng biệt của nhiều loại khách hàng và người sử dụng, đồng thời xác định mọi nhu cầu chưa được đáp ứng;
- sử dụng các quan điểm từ phạm vi rộng nhất các bên liên quan, bao gồm cả lực lượng lao động, trong việc thiết kế, phát triển và phân phối sản phẩm và dịch vụ;
- sử dụng hình ảnh tích cực của những người có hoàn cảnh xuất thân khác nhau và ngôn ngữ bao trùm trong hoạt động tiếp thị sản phẩm và dịch vụ cũng như truyền thông quảng cáo;
- thu hút phản hồi từ phạm vi rộng nhất các bên liên quan về chất lượng trải nghiệm dịch vụ khách hàng của họ, bao gồm cả hành vi của đại diện tổ chức;
- thu hút phản hồi từ phạm vi rộng nhất của các bên liên quan về sự hài lòng và không hài lòng của họ đối với sản phẩm và dịch vụ của tổ chức;
- thu thập dữ liệu về các cơ hội và rủi ro thị trường để đánh giá mức độ phù hợp và tác động của sản phẩm và dịch vụ trên các phân khúc thị trường đa dạng; và
- thu thập thông tin từ mọi người về môi trường làm việc và cách đối xử tại nơi làm việc.

9.3 Biện pháp

Ví dụ về các biện pháp có thể quan trọng đối với tổ chức, được phân tích theo khía cạnh đa dạng tổng hợp và phân đoạn, bao gồm:

- các xu hướng tích cực hoặc tiêu cực trong việc sử dụng sản phẩm và dịch vụ;
- số ví dụ được báo cáo về dịch vụ khách hàng tích cực, đặc biệt là những ví dụ trích dẫn hành vi bao trùm của một thành viên lực lượng lao động;
- số ví dụ được báo cáo về dịch vụ khách hàng tiêu cực, đặc biệt là những ví dụ trích dẫn hành vi không bao trùm của một thành viên trong lực lượng lao động; và
- xu hướng phản hồi về môi trường làm việc, bao gồm cả cách mọi người được đối xử tại nơi làm việc.

9.4 Kết quả

Dưới đây là các kết quả D&I tiềm năng liên quan đến sản phẩm và dịch vụ:

- sản phẩm và dịch vụ đáp ứng nhu cầu của nhiều loại khách hàng và người sử dụng, đồng thời thúc đẩy cải thiện tính bền vững của tổ chức;
- các sáng kiến tiếp thị và quảng cáo có hiệu quả trong việc tiếp cận nhiều loại khách hàng và người sử dụng tiềm năng;
- phản hồi từ nhiều bên liên quan thúc đẩy sự đổi mới và nâng cao sản phẩm và dịch vụ;
- những người tham gia vào việc thiết kế, phát triển và phân phối, bao gồm cả những người lao động tạm thời và những người trong chuỗi cung ứng, có trải nghiệm việc làm thoả đáng, điều kiện làm việc an toàn và bảo đảm cũng như đối xử công bằng và tôn trọng;
- trao đổi thông tin, làm việc nhóm và năng suất được nâng cao; và
- tổ chức có danh tiếng là nhà cung cấp các sản phẩm và dịch vụ bao trùm.

10 Mối quan hệ mua sắm và chuỗi cung ứng

10.1 Khái quát

Tổ chức sử dụng chức năng mua sắm trong mua hàng hóa hoặc dịch vụ. Thông thường, quá trình mua sắm bao gồm các giai đoạn đấu thầu, lựa chọn nhà cung cấp, ký kết hợp đồng và quản lý hợp đồng. Các nguyên tắc D&I của tổ chức cần được tích hợp vào từng giai đoạn của quá trình. Nói chung, các nhà cung cấp của tổ chức hình thành nên chuỗi cung ứng của tổ chức đó, có thể bao gồm các nhà cung cấp hoặc nhà thầu phụ với các quy mô, lĩnh vực và địa điểm khác nhau. Đa dạng nhà cung cấp là một chiến lược kinh doanh được sử dụng để mở rộng phạm vi nhà cung cấp, bao gồm các doanh nghiệp thuộc sở hữu của cá nhân hoặc nhóm có ít đại diện về mặt nhân khẩu học và cải thiện khả năng phục hồi của tổ chức. Các đối tác trong chuỗi cung ứng cần thể hiện cam kết liên tục đối với D&I và các thực tiễn quản lý nhân sự hiệu quả của họ để đảm bảo cung cấp việc làm thoả đáng, điều kiện làm việc an toàn và bảo đảm cũng như đối xử công bằng và tôn trọng mọi người.

10.2 Hành động

Để đạt được các mục tiêu D&I cho mối quan hệ mua sắm và chuỗi cung ứng, tổ chức cần:

- tích hợp và truyền đạt các nguyên tắc, mục tiêu và kỳ vọng D&I vào từng giai đoạn của quá trình mua sắm;
- tham gia vào các hoạt động liên kết cộng đồng của nhà cung cấp để nhận biết nhiều nhà cung cấp tiềm năng, tạo cơ hội cho doanh nghiệp thuộc sở hữu của các cá nhân hoặc nhóm có ít đại diện về mặt nhân khẩu học, mở rộng mối quan hệ với các bên liên quan và cải thiện khả năng phục hồi của tổ chức;
- đơn giản hóa các quá trình mua sắm, ví dụ như khả năng tiếp cận tài liệu, sử dụng cổng thông tin đa dạng của nhà cung cấp và áp dụng hệ thống sơ tuyển để cung cấp cơ hội mua sắm cho nhiều nhà cung cấp nhất;

- trong giai đoạn lựa chọn nhà cung cấp, đánh giá cách thực hành quản lý nhân sự của các đối tác tiềm năng trong chuỗi cung ứng phù hợp với các nguyên tắc D&I của tổ chức;
- đưa vào các điều khoản hợp đồng D&I yêu cầu các đối tác trong chuỗi cung ứng cung cấp việc làm thoả đáng, điều kiện làm việc an toàn và bảo đảm cũng như đối xử công bằng và tôn trọng mọi người;
- giám sát kết quả thực hiện công việc của đối tác trong chuỗi cung ứng theo các điều khoản hợp đồng D&I;
- tham gia với các đối tác trong chuỗi cung ứng, chẳng hạn như thông qua các diễn đàn và cơ chế phản hồi của nhà cung cấp, để chia sẻ và trao đổi kinh nghiệm và kiến thức chuyên môn về D&I, tăng cường mối quan hệ với các bên liên quan và cộng đồng cũng như phát triển các cơ hội kinh tế;
- thu thập dữ liệu về các hoạt động liên quan đến mua sắm và mối quan hệ trong chuỗi cung ứng, chẳng hạn như số lượng và chỉ tiêu với các tổ chức thuộc sở hữu của cá nhân hoặc nhóm có ít đại diện về mặt nhân khẩu học; và
- xem xét định kỳ các điều khoản D&I trong chính sách, quá trình và thực tiễn mua sắm cũng như kết quả thực hiện công việc của các đối tác trong chuỗi cung ứng của họ.

10.3 Biện pháp

Ví dụ về các biện pháp có thể quan trọng đối với các mối quan hệ mua sắm và chuỗi cung ứng, được phân tích theo khía cạnh đa dạng tổng hợp và phân đoạn, bao gồm:

- số lượng các tổ chức, theo quyền sở hữu, tiến triển qua từng giai đoạn của quá trình mua sắm, bao gồm cả những tổ chức đăng ký quan tâm đến các cơ hội hợp đồng;
- mức chỉ tiêu với các tổ chức trong chuỗi cung ứng;
- số lượng người làm việc cho các đối tác trong chuỗi cung ứng;
- số lượng khiếu nại, sự cố và cáo buộc liên quan đến thành kiến hoặc phân biệt đối xử để xác định các vi phạm trong các điều khoản hợp đồng D&I; và
- hiệu quả của các hoạt động mua sắm và chuỗi cung ứng ở các giai đoạn khác nhau.

10.4 Kết quả

Sau đây là các kết quả D&I tiềm năng của mối quan hệ mua sắm và chuỗi cung ứng:

- chiến lược đa dạng nhà cung cấp của tổ chức có hiệu quả trong việc mở rộng phạm vi nhà cung cấp của mình;
- các đối tác trong chuỗi cung ứng liên tục thể hiện cam kết đối với nguyên tắc D&I;
- các chính sách, quá trình và thực tiễn quản lý nhân sự của nhà cung cấp phù hợp và chịu ảnh hưởng bởi các nguyên tắc D&I của tổ chức ký hợp đồng;

- các đối tác trong chuỗi cung ứng được công nhận vì đã cung cấp việc làm thỏa đáng, điều kiện làm việc an toàn và đảm bảo cũng như đối xử công bằng và tôn trọng mọi người; và
- danh tiếng của tổ chức trong việc thúc đẩy D&I trong chuỗi cung ứng của mình được công nhận.

11 Mỗi quan hệ với các bên liên quan bên ngoài

11.1 Khái quát

Mạng lưới các bên liên quan bên ngoài của mỗi tổ chức sẽ khác nhau tùy theo bối cảnh tổ chức nhưng có thể bao gồm nhiều cá nhân hoặc nhóm khác nhau có thể bị ảnh hưởng bởi các hoạt động và vận hành của tổ chức. Điều này có thể bao gồm các nhà đầu tư và cổ đông, cộng đồng và tổ chức cộng đồng, cơ sở giáo dục, cơ quan quản lý, nhóm vận động và hiệp hội phi lợi nhuận, cùng với khách hàng và đối tác chuỗi cung ứng được thảo luận tại Điều 9 và 10. Điều quan trọng là tổ chức phải nhận thức được nhu cầu, kỳ vọng và lợi ích của các bên liên quan này vì chúng có thể tác động tích cực hoặc tiêu cực đến kết quả D&I. Tổ chức có thể sử dụng cách tiếp cận chủ động, bao trùm và hợp tác đối với sự tham gia của các bên liên quan bên ngoài để thể hiện sự lãnh đạo và cam kết đối với D&I, thúc đẩy các quan điểm D&I tích cực, tác động đến việc áp dụng các hành vi và thực tiễn bao trùm giữa các bên liên quan và xây dựng danh tiếng của tổ chức về trách nhiệm xã hội.

11.2 Hành động

Để đạt được mục tiêu D&I trong mối quan hệ với các bên liên quan bên ngoài, tổ chức cần:

- thừa nhận nhu cầu, mong đợi và lợi ích của các bên liên quan bên ngoài vì chúng liên quan đến các nguyên tắc và mục tiêu D&I của tổ chức;
- đánh giá tầm quan trọng, quyền lực tương đối và ảnh hưởng của các bên liên quan bên ngoài, để xác định các cơ hội và rủi ro có thể ảnh hưởng đến mục tiêu D&I của tổ chức;
- phát triển các chiến lược gắn kết các bên liên quan bên ngoài dựa trên ưu tiên về mức độ phù hợp, nhu cầu, lợi ích và quyền lực của họ;
- tham gia vào các hoạt động liên kết cộng đồng các bên liên quan bên ngoài để thúc đẩy mục tiêu D&I của tổ chức và xác định cơ hội hỗ trợ các sáng kiến D&I của họ;
- truyền đạt nguyên tắc và mục tiêu D&I khi thiết lập, hỗ trợ, thúc đẩy và duy trì mối quan hệ với các bên liên quan bên ngoài;
- thu thập, lập tài liệu và xem xét các báo cáo truyền thông liên quan đến D&I có sự tham gia của các bên liên quan bên ngoài;
- lập thành văn bản các ví dụ về việc chia sẻ kinh nghiệm và kiến thức chuyên môn D&I giữa tổ chức và các bên liên quan bên ngoài của tổ chức;

- theo dõi ảnh hưởng và tác động của các bên liên quan bên ngoài đến các mục tiêu và kết quả D&I của tổ chức;
- xem xét ảnh hưởng và tác động của các bên liên quan bên ngoài đến kết quả D&I; và
- đánh giá và báo cáo tiến trình đạt được các mục tiêu D&I, ví dụ như trong báo cáo hàng năm, truyền thông trên trang web và các kênh truyền thông khác.

11.3 Biện pháp

Ví dụ về các biện pháp có thể quan trọng đối với mối quan hệ với các bên liên quan bên ngoài của tổ chức bao gồm:

- những thay đổi về nhu cầu, kỳ vọng, lợi ích, quyền lực và ảnh hưởng của các bên liên quan bên ngoài theo thời gian;
- hiệu quả của hoạt động liên kết cộng đồng với các bên liên quan bên ngoài, dựa trên phản hồi tích cực và tiêu cực;
- số lượng sáng kiến D&I được thực hiện với các bên liên quan bên ngoài và hiệu quả của kết quả; và
- nhận thức của các bên liên quan bên ngoài về cam kết của tổ chức đối với D&I và trách nhiệm xã hội, như được đưa tin trên các bản tin và mạng xã hội.

11.4 Kết quả

Sau đây là các kết quả D&I tiềm năng của mối quan hệ với các bên liên quan bên ngoài:

- tổ chức gắn kết với phạm vi rộng nhất các bên liên quan bên ngoài có liên quan;
- các nguyên tắc và mục tiêu D&I của tổ chức được các bên liên quan bên ngoài ủng hộ một cách công khai;
- kiến thức và thực hành tốt về D&I được chia sẻ giữa tổ chức và các bên liên quan bên ngoài; và
- tổ chức được công nhận về cam kết của mình đối với D&I và trách nhiệm xã hội.

Phụ lục A
(tham khảo)

Danh sách kiểm tra tự đánh giá

Bảng A.1 cung cấp danh sách đối chiếu tất cả các hành động D&I có trong các điều từ Điều 5 đến Điều 11. Tổ chức có thể sử dụng danh sách kiểm tra tự đánh giá này để đánh giá nội bộ tình trạng hiện tại của mình so với các hành động D&I được đề xuất trong tiêu chuẩn này. Tổ chức áp dụng tiêu chuẩn này cũng cần tham khảo các biện pháp mẫu và kết quả tiềm năng trong mỗi điều để xác định các phương tiện mà họ có thể chứng minh việc đạt được những hành động này, dựa trên bối cảnh và quy mô của chúng. Mỗi tổ chức sẽ khác nhau về cách chứng minh việc đáp ứng hoặc không đáp ứng các hành động được đề xuất trong tiêu chuẩn này, được hỗ trợ bằng bằng chứng. Bảng A.1 có thể hỗ trợ nhận biết các cơ hội và rủi ro D&I, cách tối ưu hóa và giảm thiểu chúng cũng như xây dựng các chiến lược thu hẹp khoảng cách.

Bảng A.1 – Danh sách kiểm tra tự đánh giá

Điều 5 Trách nhiệm và trách nhiệm giải trình		
5.2 Quản trị tổ chức		
Hành động D&I		Bằng chứng hỗ trợ
1	Chỉ đạo các lãnh đạo cấp cao thiết lập các nguyên tắc và mục tiêu D&I cũng như phân bổ nguồn lực để đạt được chúng.	
2	Thể hiện cam kết đối với D&I và các hành vi làm gương nhất quán với nguyên tắc D&I, các giá trị và niềm tin được chia sẻ.	
3	Thách thức và giải quyết hành vi không phù hợp với các nguyên tắc D&I và đảm bảo rằng những người phản đối hành vi không phù hợp và những người bị ảnh hưởng bởi hành vi đó đều được bảo vệ và hỗ trợ.	
4	Yêu cầu lãnh đạo cấp cao phải giải trình khi đánh giá các cơ hội và rủi ro D&I của tổ chức, đồng thời xem xét hiệu suất và tiến trình trong việc đạt được các mục tiêu D&I cũng như tác động của kết quả của chúng.	

Điều 5 Trách nhiệm và trách nhiệm giải trình		
5.3 Lãnh đạo tổ chức		
Hành động D&I		Bằng chứng hỗ trợ
1	Thiết lập các nguyên tắc và mục tiêu D&I cũng như khuôn khổ hỗ trợ để hiện thực hóa những mục tiêu này.	

Điều 5 Trách nhiệm và trách nhiệm giải trình		
5.3 Lãnh đạo tổ chức		
Hành động D&I		Bằng chứng hỗ trợ
2	Tạo điều kiện thuận lợi cho văn hóa bao trùm của tổ chức bằng cách thiết lập các kỳ vọng và trách nhiệm giải trình về D&I, truyền đạt những điều này tới tất cả các bên liên quan và thúc đẩy các mối quan hệ bao trùm cũng như các giá trị chung với họ.	
3	Thể hiện cam kết của lãnh đạo bằng cách làm gương thực hiện hành vi bao trùm, đặt ra các kỳ vọng về hành vi đối với lực lượng lao động, đối diện và xử lý hành vi không phù hợp, đồng thời công nhận và khen thưởng các thực tiễn và hành vi bao trùm D&I.	
4	Giao trách nhiệm cho việc đạt được các mục tiêu D&I đối với lãnh đạo các bộ phận chức năng trong tổ chức.	
5	Đảm bảo rằng các hệ thống, chính sách, quá trình và thực tiễn của tổ chức trên tất cả các bộ phận chức năng phù hợp với các nguyên tắc và mục tiêu D&I của tổ chức.	
6	Phân bổ nguồn lực để đạt được mục tiêu D&I, ví dụ như tài trợ cho các sáng kiến, ERG và ban chỉ đạo, bao gồm phân bổ thời gian và hỗ trợ để tham gia và đóng góp vào việc đạt được các mục tiêu D&I.	
7	Xem xét kết quả và tác động của các sản phẩm và dịch vụ của tổ chức lên các phân khúc thị trường và phạm vi rộng nhất các bên liên quan.	
8	Đảm bảo rằng báo cáo hàng năm của tổ chức bao gồm mô tả rõ ràng về các cơ hội và rủi ro D&I cũng như tiến trình đạt được các mục tiêu D&I, được hỗ trợ bởi bằng chứng chắc chắn và dữ liệu nhân khẩu học về lực lượng lao động của tổ chức [xem TCVN 13107 (ISO 30414) về hướng dẫn về báo cáo vốn nhân lực].	

Điều 5 Trách nhiệm và trách nhiệm giải trình		
5.4 Trách nhiệm được giao về D&I trong tổ chức		
Hành động D&I		Bằng chứng hỗ trợ
1	Đảm bảo rằng các nguyên tắc D&I được lồng ghép vào các hệ thống, chính sách, quá trình và thực tiễn của các phòng ban chức năng.	

Điều 5 Trách nhiệm và trách nhiệm giải trình		
5.4 Trách nhiệm được giao về D&I trong tổ chức		
Hành động D&I		Bằng chứng hỗ trợ
2	Chia sẻ kiến thức, kỹ năng và kiến thức chuyên môn về D&I, đồng thời đưa ra sự ủng hộ và hướng dẫn về các chính sách, quá trình và thực tiễn nhằm thúc đẩy văn hóa tổ chức đa dạng và bao trùm.	
3	Thể hiện và làm gương các hành vi bao trùm.	
4	Khai thác các nguồn lực để đáp ứng với các cơ hội, rủi ro, hạn chế và thách thức nhằm đạt được các mục tiêu D&I.	
5	Thúc đẩy một môi trường làm việc bao trùm và đa dạng bằng cách cho phép tiếp cận và điều chỉnh để tăng cường sự tham gia của các nhóm có ít đại diện về mặt nhân khẩu học.	
6	Đảm bảo các chính sách, quá trình, thực tiễn và quyết định về con người khi họ chuyển đến, làm việc và chuyển đi khỏi tổ chức đều dựa trên bằng chứng và được hỗ trợ bởi các hoạt động kiểm soát và cân bằng nhằm giảm thiểu tác động của thành kiến, bao gồm bất kỳ tác động nào trong các công nghệ hiện có và mới nổi.	
7	Thúc đẩy các nguyên tắc và mục tiêu D&I của tổ chức trong tất cả các giai đoạn của vòng đời quản lý nguồn nhân lực.	
8	Tạo điều kiện thuận lợi cho các kênh trao đổi thông tin mở để các quan điểm đa dạng được đón nhận một cách tôn trọng và không thành kiến.	
9	Tạo ra một môi trường an toàn cho các vấn đề, mối quan ngại và khiếu nại về D&I được nêu ra, đồng thời đảm bảo các chính sách, quá trình và thực tiễn được áp dụng công bằng cho tất cả các bên liên quan, bao gồm cả người tố giác.	
10	Đảm bảo rằng phản hồi của các bên liên quan được xem xét khi giám sát việc thực hiện các chính sách, quá trình và thực tiễn nhằm xác định các tác động, kết quả, thách thức, hạn chế và xu hướng của D&I.	
11	Thúc đẩy các nguyên tắc và mục tiêu D&I của tổ chức thông qua các thỏa thuận hợp đồng với chuỗi cung ứng, mối quan hệ với khách hàng và cộng đồng cũng như các bên liên quan bên ngoài khác	
12	Xác định và phân tích dữ liệu đa dạng để đo lường tác động.	

Điều 5 Trách nhiệm và trách nhiệm giải trình		
5.4 Trách nhiệm được giao về D&I trong tổ chức		
Hành động D&I		Bảng chứng hỗ trợ
13	Xác định các tiêu chí và biện pháp liên quan về D&I có ý nghĩa quan trọng đối với tổ chức.	
14	Đánh giá tác động của các chính sách, quá trình và thực tiễn đối với việc xây dựng một nơi làm việc bao trùm (bao gồm cả sự di chuyển của mọi người chuyển đến, làm việc và chuyển đi khỏi tổ chức) cũng như các bên liên quan khác.	
15	Xem xét và báo cáo tình trạng và tiến trình so với các mục tiêu D&I đã xác định (bao gồm đánh giá rủi ro và cơ hội), mọi khuyến nghị về thay đổi và bao trùm trong báo cáo thường niên của tổ chức.	

Điều 5 Trách nhiệm và trách nhiệm giải trình		
5.5 Trách nhiệm cá nhân		
Hành động D&I		Bảng chứng hỗ trợ
1	Đối xử với đồng nghiệp, khách hàng, nhà cung cấp và các bên liên quan khác bằng sự tôn trọng và công bằng.	
2	Đáp ứng mong đợi về các nguyên tắc và mục tiêu D&I của tổ chức.	
3	Cư xử bao trùm, tích cực thúc đẩy sự bao trùm, lòng tin và cảm giác thân thuộc.	
4	Bày tỏ quan ngại và phản đối hành vi không phù hợp.	

Điều 6 Khuôn khổ D&I		
Hành động D&I		Bảng chứng hỗ trợ
1	Án định trách nhiệm đảm bảo rằng khuôn khổ này phù hợp, được xây dựng và duy trì.	
2	Thuyết minh về D&I.	
3	Đảm bảo các nhà lãnh đạo tổ chức nêu rõ cam kết của họ trong việc tài trợ, xây dựng và duy trì một tổ chức bao trùm.	
4	Tích hợp các nguyên tắc và mục tiêu D&I vào các chính sách, quá trình và thực tiễn của tổ chức.	

Điều 6 Khuôn khổ D&I		
Hành động D&I		Bảng chứng hỗ trợ
5	Xác định các biện pháp D&I quan trọng đối với tổ chức và sử dụng lực lượng lao động tổng hợp và phân đoạn cũng như dữ liệu của các bên liên quan khác để đánh giá tiến trình.	
6	Thông báo cho các thành viên của lực lượng lao động về các mục tiêu D&I và cơ hội đóng góp cho các mục tiêu đó.	
7	Gắn kết các mục tiêu của phòng ban, đội, nhóm và cá nhân với các mục tiêu D&I.	
8	Xác định, giám sát và giải quyết các rủi ro, thách thức và hạn chế về D&I cũng như tối ưu hóa các cơ hội D&I.	
9	Xem xét các kế hoạch, hệ thống, công nghệ, chính sách, quá trình và thực tiễn để đảm bảo rằng chúng công bằng, bình đẳng và không gây tác động bất lợi đến mọi người, kể cả những vấn đề liên quan đến việc ứng dụng công nghệ và hệ thống tự động.	
10	Thu thập dữ liệu về nhận thức của lực lượng lao động và các bên liên quan khác về cam kết của tổ chức đối với D&I, chẳng hạn như từ các nhóm tập trung, khảo sát, phỏng vấn và đánh giá bên ngoài.	
11	Xem xét các kết quả và tác động của D&I liên quan đến việc mua sắm và giao hàng hóa, dịch vụ cũng như sự tương tác với các bên liên quan bên ngoài.	
12	Thường xuyên xem xét các mục tiêu D&I để đảm bảo sự nhất quán với tầm nhìn, sứ mệnh và chiến lược của tổ chức cũng như bối cảnh tổ chức.	
13	Báo cáo định kỳ về tiến trình đạt được các mục tiêu D&I của tổ chức, chẳng hạn như trong báo cáo hàng năm. Hướng dẫn về báo cáo vốn nhân lực, xem TCVN 13107 (ISO 30414).	

Điều 7 Văn hóa bao trùm		
Hành động D&I		Bảng chứng hỗ trợ
1	Ưu tiên và thúc đẩy các nguyên tắc và mục tiêu D&I thông qua các hoạt động trao đổi thông tin, gắn kết và tiếp cận cộng đồng, các chính sách, quá trình và thực tiễn về vòng đời nhân sự cũng như mối quan hệ với tất cả các bên liên quan.	

Điều 7 Văn hóa bao trùm		
Hành động D&I		Bằng chứng hỗ trợ
2	Đảm bảo áp dụng các cân nhắc về đạo đức và quy định khi thu thập, diễn giải và sử dụng dữ liệu.	
3	Khuyến khích mọi người tiết lộ dữ liệu nhân khẩu học của mình bằng cách giải thích rằng dữ liệu sẽ được sử dụng để cải thiện hệ thống, chính sách, quá trình và thực tiễn, xác định và giải quyết những khác biệt cũng như áp dụng các cân nhắc về đạo đức và quy định khi thu thập, diễn giải và sử dụng dữ liệu đó.	
4	Cung cấp cơ chế để mọi người nói lên ý kiến của mình và đưa ra đề xuất thay đổi về D&I trong tổ chức, ví dụ như trong các nhóm tập trung, khảo sát, chương trình đề xuất và các phương pháp phản hồi khác của các bên liên quan nhằm thúc đẩy đối thoại và tranh luận.	
5	Truyền đạt những kỳ vọng về hành vi nhằm thúc đẩy tầm quan trọng của hành vi bao trùm và tôn trọng.	
6	Cung cấp các cơ chế để xác định, kiểm tra và giải quyết xung đột tại nơi làm việc và đảm bảo các cơ chế này được sử dụng phù hợp để giải quyết các mối lo ngại cá nhân, ví dụ như tương tác và kết quả giữa các cá nhân, bắt nạt, quấy rối và công kích, hạ thấp người khác cũng như bất kỳ hình thức trả thù nào.	
7	Tìm kiếm phản hồi về văn hóa tại nơi làm việc từ các cá nhân, ERG, nhóm chủ chốt, ủy ban và nhóm công tác, đại diện lực lượng lao động, hội đồng lao động và đại diện tổ chức công đoàn, nếu có.	
8	Thu thập dữ liệu theo khía cạnh đa dạng về sức khỏe, an toàn và hạnh phúc của lực lượng lao động, bao gồm cả sự vắng mặt, nghỉ việc và giữ chân lực lượng lao động để xác định các xu hướng và tác động bất lợi.	
9	Thu thập dữ liệu theo khía cạnh đa dạng liên quan đến xung đột tại nơi làm việc, chẳng hạn như sự cố, tranh chấp, kỷ luật và phàn nàn, khiếu nại về bắt nạt, quấy rối và công kích, hạ thấp người khác, các hình thức trả thù cũng như kết quả giải quyết để xác định xu hướng và tác động bất lợi.	
10	Sử dụng phản hồi nội bộ và bên ngoài, theo yêu cầu và tự nguyện để hiểu rõ hơn về danh tiếng của tổ chức với tư cách là một tổ chức bao trùm.	
11	Báo cáo về việc xây dựng văn hóa bao trùm của tổ chức, thành phần lực lượng lao động, các cơ hội và rủi ro D&I cũng như kế hoạch hành động.	

Điều 8 Vòng đời quản lý nguồn nhân lực		
8.2 Hoạch định lực lượng lao động		
Hành động D&I		Bảng chứng hỗ trợ
1	Xây dựng kế hoạch lực lượng lao động kết hợp các nguyên tắc và mục tiêu D&I.	
2	Xác định các tác động của D&I trong chiến lược hoạch định lực lượng lao động của tổ chức, bao gồm các cơ hội và rủi ro D&I.	
3	Đảm bảo kế hoạch lực lượng lao động của tổ chức xác định các nhóm công việc và vai trò, kiến thức, kỹ năng và khả năng cần thiết ở hiện tại và trong tương lai, cùng với các khía cạnh đa dạng của lực lượng lao động đã được xác định.	
4	Thu thập dữ liệu về thành phần lực lượng lao động để so sánh với hồ sơ nhân khẩu học trong các ngành, lĩnh vực, khu vực và dân số quốc gia.	
5	So sánh hồ sơ nhân khẩu học của lực lượng lao động với dữ liệu cung và cầu lực lượng lao động bên ngoài để xác định tình trạng thiếu đại diện về nhân khẩu học, các cơ hội và rủi ro D&I.	
6	Xác định các cơ hội bao trùm trong kế hoạch lực lượng lao động, ví dụ như sự tiến bộ của những người thuộc các nhóm ít được đại diện về mặt nhân khẩu học, các cân nhắc về tính linh hoạt và khả năng tiếp cận cũng như sự phân bổ các kỹ năng và vai trò.	
7	Xem xét kết quả và tác động của các chiến lược và hoạt động hoạch định lực lượng lao động trong việc trở thành một tổ chức bao trùm hơn.	

Điều 8 Vòng đời quản lý nguồn nhân lực		
8.3 Thù lao		
Hành động D&I		Bảng chứng hỗ trợ
1	Kết hợp nguyên tắc và mục tiêu D&I trong các chính sách, quá trình và thực tiễn công nhận giá trị của sự tham gia bao trùm của lực lượng lao động và thương lượng tập thể nếu có.	
2	Đánh giá và so sánh giá trị tương đối và giá trị thị trường của các vai trò công việc để đảm bảo có cách tiếp cận trả lương ngang bằng cho các giá trị như nhau.	

Điều 8 Vòng đời quản lý nguồn nhân lực		
8.3 Thù lao		
Hành động D&I		Bằng chứng hỗ trợ
3	Đưa ra các quyết định về lương và phúc lợi một cách công bằng, bao trùm, bình đẳng và minh bạch.	
4	Điều chỉnh phúc lợi phù hợp với các nguyên tắc và mục tiêu của D&I để thúc đẩy một môi trường làm việc bao trùm.	
5	Trao đổi thông tin về lương và phúc lợi một cách dễ tiếp cận, bao trùm và minh bạch.	
6	Thu thập dữ liệu về kết quả của các chính sách, quá trình và thực tiễn thù lao để xác định những bất thường và khác biệt về giới cũng như liên quan đến đa dạng khác, trong và giữa các nhóm công việc, vị trí địa lý và cơ cấu trả lương, ví dụ như các cấp độ, cấp bậc và thang đo.	
7	Thu thập dữ liệu về mức độ hài lòng hoặc không hài lòng với quá trình trả lương và phúc lợi.	
8	Thu thập dữ liệu về kết quả quyết định trả lương, ví dụ như xếp hạng đánh giá và phần trăm thay đổi lương.	
9	Thường xuyên xem xét và báo cáo kết quả của các chính sách, quá trình và thực tiễn trả lương để xác định những bất thường và khác biệt trong trả lương liên quan đến tính đa dạng.	

Điều 8 Vòng đời quản lý nguồn nhân lực		
8.4 Tuyển dụng		
Hành động D&I		Bằng chứng hỗ trợ
1	Đảm bảo các chiến lược và hoạt động tuyển dụng phù hợp với kế hoạch lực lượng lao động và các nguyên tắc D&I của tổ chức.	
2	Xây dựng và sử dụng các thực tiễn và công cụ minh bạch, công bằng và không phân biệt đối xử, chẳng hạn như thuật toán hệ thống nguồn nhân sự tự động, trong quá trình tuyển dụng, nhận biết khả năng thiên lệch có ý thức và vô thức ở con người và hệ thống tự động.	
3	Sử dụng các hoạt động tiếp cận cộng đồng và các kênh tuyển dụng đa dạng và dễ tiếp cận để khuyến khích sự quan tâm từ nhóm người rộng nhất trong cộng đồng nơi tổ chức hoạt động và phục vụ.	

Điều 8 Vòng đời quản lý nguồn nhân lực		
8.4 Tuyển dụng		
Hành động D&I		Bằng chứng hỗ trợ
4	Sử dụng hình ảnh tích cực về những người có hoàn cảnh xuất thân khác nhau và ngôn ngữ bao trùm trong xúc tiến việc làm và truyền thông quảng cáo.	
5	Xác định rõ nguyên tắc và mục tiêu D&I của mình trong mối quan hệ hợp đồng với tổ chức tuyển dụng và các nhà cung cấp khác.	
6	Xác định các cơ hội bao trùm trong chiến lược và hoạt động tuyển dụng, chẳng hạn như sự tiến bộ của những người thuộc các nhóm ít đại diện về mặt nhân khẩu học, các cân nhắc về tính linh hoạt và khả năng tiếp cận cũng như phân bổ các kỹ năng và vai trò.	
7	Thiết kế công việc bao gồm việc xem xét tính linh hoạt, khả năng tiếp cận hoặc điều chỉnh để phù hợp với nhu cầu cụ thể của cá nhân.	
8	Đảm bảo mô tả công việc nêu rõ công việc cần thực hiện và kiến thức, kỹ năng, khả năng và hành vi bao trùm cần có hoặc cần được phát triển hoặc cập nhật.	
9	Tuyển dụng, chào đón và tiếp nhận nhóm người đa dạng có kiến thức, kỹ năng và khả năng phù hợp, đồng thời có những đặc điểm và bản sắc khác nhau từ các nền văn hóa khác nhau.	
10	Tạo cơ hội cho các ứng viên thể hiện kiến thức, kỹ năng và khả năng họ có cũng như tiềm năng đáp ứng yêu cầu công việc bằng cách sử dụng các phương pháp lựa chọn và đánh giá hợp lệ, đáng tin cậy và công bằng, bao gồm các điều chỉnh phù hợp với nhu cầu cụ thể của cá nhân.	
11	Thu thập dữ liệu về từng giai đoạn của quá trình tuyển dụng, bao gồm các hoạt động tiếp cận và thuê ngoài, để xác định nguồn và kênh nào cung cấp nguồn nhân lực lớn nhất lấp đầy các vị trí.	
12	Thu thập dữ liệu về số lượng và sự đa dạng của con người tiến triển qua từng giai đoạn của quá trình tuyển dụng, để xác định những tiến triển đạt được so với mục tiêu.	
13	Thu thập dữ liệu để xác định các cơ hội và rủi ro ở từng giai đoạn của quá trình tuyển dụng nhằm xác định thành kiến hoặc phân biệt đối xử.	
14	Xem xét kết quả và tác động của các chiến lược và hoạt động tuyển dụng trong việc trở thành một tổ chức bao trùm hơn.	

Điều 8 Vòng đời quản lý nguồn nhân lực

8.5 Hội nhập tổ chức

Hành động D&I		Bảng chứng hỗ trợ
1	Thiết kế một quá trình có cấu trúc kết hợp cả tiêu chuẩn và yêu cầu công việc cụ thể, tạo cơ hội cho việc trao đổi thông tin và phản hồi cởi mở.	
2	Nhận biết các yêu cầu cá nhân về môi trường làm việc, cơ sở vật chất và công nghệ, đồng thời thực hiện các điều chỉnh phù hợp với nhu cầu cụ thể của từng cá nhân, ví dụ như nhu cầu phát sinh từ tình trạng sức khỏe lâu dài và suy giảm sức khỏe.	
3	Xác định và đáp ứng nhu cầu học tập và phát triển của cá nhân, cơ hội thăng tiến cũng như các yêu cầu huấn luyện và cố vấn, chẳng hạn như để giải quyết tình trạng thiếu đại diện về mặt nhân khẩu học.	
4	Truyền đạt việc mọi người đều có trách nhiệm trong việc làm cho tổ chức trở nên bao trùm và làm rõ những kỳ vọng về hành vi nhằm thúc đẩy tầm quan trọng của hành vi bao trùm, tôn trọng.	
5	Nhấn mạnh tầm quan trọng của các nguyên tắc và mục tiêu D&I cũng như cách chúng được tích hợp vào các chính sách, quá trình và thực tiễn.	
6	Cung cấp thông tin về các nguồn lực, bao gồm cách tiếp cận các đường dây trợ giúp, các điều khoản hỗ trợ nhân viên và ERG (nếu có), đến đâu và tìm ai để được trợ giúp và hỗ trợ giải quyết các vấn đề hoặc khiếu nại D&I.	
7	Thu thập dữ liệu về mức độ tương tác và sự hài lòng khi hội nhập tổ chức.	
8	Thu thập dữ liệu để xác định và giải quyết thành kiến hoặc phân biệt đối xử.	
9	Thu thập dữ liệu về các cơ hội phát triển được cung cấp, ví dụ như huấn luyện và cố vấn.	
10	Xem xét kết quả và tác động của các hoạt động hội nhập tổ chức trong việc trở thành một tổ chức bao trùm hơn.	

Điều 8 Vòng đời quản lý nguồn nhân lực

8.6 Học tập và phát triển

Hành động D&I		Bảng chứng hỗ trợ
1	Làm cho việc học tập và phát triển trở nên sẵn có và dễ tiếp cận đối với	

	tất cả thành viên của lực lượng lao động, đưa ra các điều chỉnh phù hợp với nhu cầu cá nhân cụ thể, theo yêu cầu.	
2	Cung cấp các nguồn lực, ví dụ như cấp đủ kinh phí cho việc sử dụng các địa điểm và nền tảng học tập để tiếp cận.	
3	Phân tích nhu cầu học tập và phát triển của cá nhân và tổ chức.	
4	Thiết lập các chương trình giải quyết nhu cầu phát triển cá nhân, chẳng hạn như huấn luyện và cố vấn.	
5	Tích hợp các nguyên tắc D&I vào các chính sách, quá trình, thực tiễn và chương trình học tập và phát triển.	
6	Thiết kế các hoạt động học tập và phát triển để nâng cao nhận thức về các nguyên tắc D&I và thúc đẩy cái nhìn sâu sắc về lợi ích của việc có nhiều quan điểm, khả năng, giá trị và niềm tin khác nhau, đồng thời hiểu tầm quan trọng của hành xử bao trùm và tôn trọng.	
7	Sử dụng hình ảnh, cách diễn đạt và ví dụ mang tính bao trùm, đồng thời tránh ngôn ngữ khuôn mẫu, các giả định và tài liệu tham khảo về văn hóa trong nội dung học tập và cách truyền tải nội dung đó.	
8	Sử dụng các giảng viên, huấn luyện viên và cố vấn bao trùm, có kiến thức và kinh nghiệm, những người phản ánh nhiều quan điểm, khả năng, giá trị và niềm tin đa dạng, đồng thời thực hiện quan sát định kỳ quá trình thực tiễn của họ.	
9	Giúp mọi người xây dựng sự tự tin, lòng dũng cảm và kỹ năng can thiệp để thách thức và giải quyết thành kiến và phân biệt đối xử.	
10	Cung cấp sự phát triển khả năng lãnh đạo về thực tiễn quản lý con người bao trùm.	
11	Thu thập dữ liệu để đánh giá hiệu quả và tác động của việc học tập và phát triển đến kết quả của cá nhân và tổ chức.	

Điều 8 Vòng đời quản lý nguồn nhân lực

8.7 Quản lý kết quả thực hiện công việc

Hành động D&I		Bảng chứng hỗ trợ
1	Truyền đạt các nguyên tắc D&I và kỳ vọng về hành vi trong các chính sách, quá trình và thực tiễn kết quả thực hiện công việc để cho phép mọi	

	người đóng góp vào việc xây dựng một nơi làm việc bao trùm.	
2	Thiết lập các tiêu chí quản lý kết quả thực hiện công việc để giảm thiểu thành kiến trong đánh giá.	
3	Xác định mục tiêu quản lý kết quả thực hiện công việc cho các cá nhân, nhóm, người quản lý nhân sự và những người có trách nhiệm giải trình về D&I phù hợp với các nguyên tắc và mục tiêu của D&I.	
4	Cung cấp phản hồi mang tính xây dựng về kết quả thực hiện công việc liên quan đến D&I, bao gồm việc công nhận hành vi bao trùm cũng như thách thức và giải quyết hành vi không bao trùm.	
5	Xác định các lĩnh vực cần cải thiện và hành vi trái với các nguyên tắc và mục tiêu D&I, đồng thời, nếu cần, thực hiện biện pháp kỷ luật tương xứng và tiến bộ.	
6	Cung cấp cơ chế để mọi người bày tỏ sự hài lòng hoặc không hài lòng với quá trình quản lý kết quả thực hiện công việc và kết quả của nó.	
7	Giám sát kết quả quản lý kết quả thực hiện công việc để xác định những sai lệch và chênh lệch tiềm ẩn trong quá trình đánh giá.	
8	Thu thập dữ liệu về mức độ hài lòng hoặc không hài lòng với quá trình quản lý kết quả thực hiện công việc.	
9	Thu thập dữ liệu về kết quả quản lý kết quả thực hiện công việc, ví dụ như xếp hạng đánh giá, kế hoạch phát triển cá nhân để thăng tiến tiềm năng và kế hoạch hành động để cải tiến.	
10	Ghi lại và tôn vinh các tấm gương về hành vi bao trùm được lực lượng lao động thể hiện và truyền đạt chúng.	
11	Thu thập dữ liệu về hành vi tại nơi làm việc trái với các nguyên tắc và mục tiêu của D&I, chẳng hạn như phân biệt đối xử, bắt nạt, quấy rối công kích, hạ thấp người khác và trả thù cũng như cách giải quyết những vấn đề này.	
12	Xem xét các quá trình quản lý kết quả thực hiện công việc để đảm bảo rằng nguyên tắc và mục tiêu D&I của tổ chức được đưa vào và công bằng, khách quan, mang tính xây dựng và bao trùm.	

Điều 8 Vòng đời quản lý nguồn nhân lực

8.8 Hoạch định kế nhiệm

Hành động D&I		Bảng chứng hỗ trợ
1	Kết hợp nguyên tắc D&I trong các chính sách, quá trình và thực tiễn hoạch định kế nhiệm.	
2	Truyền đạt thông tin về các chính sách, quá trình và thực tiễn kế nhiệm một cách dễ tiếp cận, bao trùm và minh bạch.	

3	Xác định cơ hội D&I trong quá trình và thực tiễn hoạch định kế nhiệm, chẳng hạn như đánh giá kết quả quản lý kết quả thực hiện công việc so với các cơ hội việc làm kế nhiệm để xác định những người sẵn sàng phát triển và kế nhiệm hoặc để cải thiện mọi khoảng cách về lương.	
4	Xác định rủi ro D&I trong quá trình và thực tiễn hoạch định kế nhiệm, chẳng hạn như khả năng thành kiến khi xác định và xem xét để phát triển các cá nhân.	
5	Giúp mọi người chuẩn bị cho sự kế nhiệm tiềm năng vào các vai trò lãnh đạo hoặc vị trí quan trọng bằng cách thúc đẩy các cơ hội phát triển kiến thức, kỹ năng, khả năng và hành vi bao trùm.	
6	Đảm bảo rằng mọi người thuộc các nhóm có ít đại diện về mặt nhân khẩu học nhận thức và có quyền tiếp cận các cơ hội kế nhiệm cũng như sự phát triển của họ được thúc đẩy và hỗ trợ, chẳng hạn như thông qua tư vấn.	
7	Thu thập dữ liệu về mức độ hài lòng hoặc không hài lòng với quá trình hoạch định kế nhiệm.	
8	Thu thập dữ liệu về từng giai đoạn của quá trình hoạch định kế nhiệm và kết quả của nó.	
9	Xem xét các quyết định hoạch định kế nhiệm để xác định và giải quyết mọi thành kiến tiềm ẩn.	

Điều 8 Vòng đời quản lý nguồn nhân lực		
8.9 Chuyển dịch lực lượng lao động		
Hành động D&I		Bảng chứng hỗ trợ
1	Ưu tiên các nguyên tắc D&I trong việc thiết kế và thực hiện các chính sách, quá trình và thực tiễn.	
2	Xác định và theo dõi các cơ hội và rủi ro D&I liên quan đến các nhiệm vụ công việc định kỳ cũng như các dự án và công tác biệt phái yêu cầu dịch chuyển, chẳng hạn như định cư ở nước ngoài, nhập cảnh trở lại và hồi hương.	
Điều 8 Vòng đời quản lý nguồn nhân lực		
8.9 Chuyển dịch lực lượng lao động		
Hành động D&I		Bảng chứng hỗ trợ
3	Điều chỉnh các phân công công việc phù hợp với kết quả quản lý kết quả thực hiện công việc và kế hoạch kế nhiệm để phát triển kiến thức, kỹ năng và khả năng cá nhân cũng như tăng cường kết quả thực hiện công việc của tổ chức.	

4	Sử dụng cách tiếp cận bao trùm đối với việc chuyển dịch lực lượng lao động bằng cách đảm bảo rằng các nhiệm vụ được trao đổi thông tin, dễ tiếp cận và được cung cấp một cách công bằng dựa trên kỹ năng, kiến thức và khả năng.	
5	Xem xét các nguồn lực và sự hỗ trợ cần thiết để đáp ứng các khía cạnh thách thức tiềm ẩn của việc phân công công việc và chuyển địa điểm.	
6	Thừa nhận và đáp ứng với hoàn cảnh cá nhân và gia đình có thể ảnh hưởng đến quyết định chấp nhận hoặc từ chối phân công công việc và chuyển địa điểm.	
7	Đảm bảo rằng những cá nhân từ chối lời đề nghị chuyển dịch lực lượng lao động sẽ được xem xét cho các phân công trong tương lai hoặc các phương pháp thay thế để thực hiện và hoàn thành phân công công việc mà không gây tổn hại.	
8	Xem xét các phương pháp thay thế để thực hiện và hoàn thành nhiệm vụ công việc mà không cần chuyển địa điểm, ví dụ như làm việc từ xa và sử dụng công nghệ.	
9	Đánh giá lợi nhuận đầu tư của việc luân chuyển các cá nhân hoặc triển khai phương pháp thay thế để thực hiện và hoàn thành nhiệm vụ công việc.	
10	Thu thập dữ liệu về mức độ hài lòng hoặc không hài lòng với các chính sách, quá trình, thực tiễn và kết quả chuyển dịch lực lượng lao động.	
11	Xem xét các quyết định chuyển dịch lực lượng lao động để xác định và giải quyết mọi thành kiến tiềm ẩn và tình trạng thiếu đại diện về nhân khẩu học.	

Điều 8 Vòng đời quản lý nguồn nhân lực		
8.10 Chấm dứt việc làm		
Hành động D&I		Bảng chứng hỗ trợ
1	Kết hợp nguyên tắc D&I trong việc chấm dứt các chính sách, quá trình và thực tiễn việc làm.	
2	Đảm bảo rằng chấm dứt việc làm được quản lý với sự quan tâm và chú ý đúng mức, có tính đến tác động tiềm ẩn đối với mọi người, ví dụ như sức	

	khỏe, sự an toàn và hạnh phúc của họ.	
3	Xem xét các điều chỉnh phù hợp với nhu cầu cụ thể của từng cá nhân, ví dụ như bố trí lại công việc thay thế hoặc sắp xếp công việc linh hoạt, trước khi chấm dứt việc làm do sức khỏe hoặc năng lực đáp ứng kém.	
4	Đảm bảo các tiêu chí về tình trạng dư thừa và thôi việc không mang tính phân biệt đối xử.	
5	Cung cấp khả năng tiếp cận thông tin, dịch vụ hỗ trợ, cơ hội thảo luận các mối quan ngại, cơ chế tham vấn và khiếu nại, và hỗ trợ từ các đại diện lực lượng lao động và công đoàn, nếu có.	
6	Thu thập dữ liệu theo khía cạnh đa dạng về tỷ lệ nghỉ việc do từ chức, nghỉ hưu, dôi dư lao động, sa thải.	
7	Thu thập phản hồi theo yêu cầu và không theo yêu cầu, ví dụ như dữ liệu phỏng vấn thôi việc, phương tiện truyền thông xã hội và phương tiện truyền thông bên ngoài khác, để xác định danh tiếng của tổ chức với tư cách là một nhà tuyển dụng bao trùm và xác định các thành kiến và phân biệt đối xử tiềm ẩn.	
8	Công nhận những đóng góp mà mọi người đã thực hiện cho tổ chức, ví dụ bằng cách ủng hộ D&I, làm gương hành vi bao trùm cũng như các cột mốc và thành tích phục vụ.	
9	Cung cấp các kênh cho phép mọi người duy trì kết nối với tổ chức và duy trì mối quan hệ với đồng nghiệp sau khi kết thúc công việc.	
10	Điều tra và giải quyết khiếu nại về thành kiến và phân biệt đối xử trong quá trình ra quyết định.	
11	Đánh giá tác động của việc chấm dứt các chính sách, quá trình và thực tiễn chấm dứt việc làm đối với sự đa dạng của lực lượng lao động để xác định bất kỳ tác động bất lợi và không cân xứng nào.	

Điều 9 Sản phẩm và dịch vụ - thiết kế, phát triển và phân phối		
Hành động D&I		Bảng chứng hỗ trợ
1	Tích hợp các nguyên tắc D&I vào việc thiết kế, phát triển và phân phối sản phẩm và dịch vụ, đồng thời thúc đẩy dịch vụ khách hàng bao trùm và tôn trọng.	
2	Ủng hộ các thực tiễn làm việc bao trùm, điều kiện làm việc an toàn cũng như đối xử công bằng và tôn trọng đối với lực lượng lao động, lao động	

	tạm thời và những người trong chuỗi cung ứng.	
3	Điều tra thị trường hiện tại và mới nổi để hiểu các yêu cầu riêng biệt của nhiều đối tượng khách hàng và người dùng khác nhau, đồng thời xác định mọi nhu cầu chưa được đáp ứng.	
4	Sử dụng các quan điểm từ phạm vi rộng nhất các bên liên quan, bao gồm cả lực lượng lao động, trong việc thiết kế, phát triển và phân phối sản phẩm và dịch vụ.	
5	Sử dụng hình ảnh tích cực về những người có hoàn cảnh xuất thân khác nhau và ngôn ngữ bao trùm trong hoạt động tiếp thị sản phẩm và dịch vụ cũng như truyền thông quảng cáo.	
6	Thu hút phản hồi từ nhiều bên liên quan nhất về chất lượng trải nghiệm dịch vụ khách hàng của họ, bao gồm cả hành vi của đại diện tổ chức.	
7	Thu hút phản hồi từ phạm vi rộng nhất các bên liên quan về sự hài lòng và không hài lòng của họ đối với sản phẩm và dịch vụ của tổ chức.	
8	Thu thập dữ liệu về cơ hội và rủi ro thị trường để đánh giá mức độ phù hợp và tác động của sản phẩm và dịch vụ lên các phân khúc thị trường đa dạng.	
9	Thu thập thông tin từ mọi người về môi trường làm việc và cách đối xử tại nơi làm việc.	

Điều 10 Mối quan hệ mua sắm và chuỗi cung ứng		
Hành động D&I		Bằng chứng hỗ trợ
1	Tích hợp và truyền đạt các nguyên tắc, mục tiêu và kỳ vọng D&I vào từng giai đoạn của quá trình mua sắm.	

Điều 10 Mối quan hệ mua sắm và chuỗi cung ứng		
Hành động D&I		Bằng chứng hỗ trợ
2	Tham gia vào các hoạt động tiếp cận nhà cung cấp để nhận biết nhiều nhà cung cấp tiềm năng, tạo cơ hội cho doanh nghiệp thuộc sở hữu của các cá nhân hoặc nhóm có ít đại diện về mặt nhân khẩu học, mở rộng mối quan hệ với các bên liên quan và cải thiện khả năng phục hồi của tổ chức.	
3	Đơn giản hóa các quá trình mua sắm, ví dụ như khả năng tiếp cận tài liệu, sử dụng cổng đa dạng nhà cung cấp và áp dụng hệ thống sơ tuyển	

	để mang lại cơ hội mua sắm cho nhiều nhà cung cấp nhất.	
4	Trong giai đoạn lựa chọn nhà cung cấp, đánh giá xem chính sách, quá trình và thực tiễn quản lý nhân sự của các đối tác trong chuỗi cung ứng tiềm năng phù hợp với nguyên tắc D&I của tổ chức như thế nào.	
5	Kết hợp các điều khoản hợp đồng D&I yêu cầu các đối tác trong chuỗi cung ứng cung cấp việc làm bền vững, điều kiện làm việc an toàn và đảm bảo cũng như đối xử công bằng và tôn trọng mọi người.	
6	Giám sát kết quả thực hiện công việc của đối tác trong chuỗi cung ứng theo các điều khoản hợp đồng D&I.	
7	Tương tác với các đối tác trong chuỗi cung ứng, chẳng hạn như thông qua diễn đàn nhà cung cấp và cơ chế phản hồi, để chia sẻ, trao đổi kinh nghiệm và kiến thức chuyên môn về D&I, tăng cường mối quan hệ với các bên liên quan và cộng đồng cũng như phát triển các cơ hội kinh tế.	
8	Thu thập dữ liệu về các hoạt động liên quan đến mua sắm và mối quan hệ trong chuỗi cung ứng, chẳng hạn như số lượng và chi tiêu với các tổ chức thuộc sở hữu của cá nhân hoặc nhóm có ít đại diện về mặt nhân khẩu học.	
9	Xem xét định kỳ các điều khoản D&I trong chính sách, quá trình và thực tiễn mua sắm cũng như kết quả thực hiện công việc của các đối tác trong chuỗi cung ứng của họ.	

Điều 11 Mối quan hệ với các bên liên quan bên ngoài

Hành động D&I		Bảng chứng hỗ trợ
1	Nhận biết nhu cầu, mong đợi và lợi ích của các bên liên quan bên ngoài vì chúng liên quan đến các nguyên tắc và mục tiêu D&I của tổ chức.	

Điều 11 Mối quan hệ với các bên liên quan bên ngoài		
Hành động D&I		Bảng chứng hỗ trợ
2	Đánh giá tầm quan trọng, quyền lực tương đối và ảnh hưởng của các bên liên quan bên ngoài, để xác định cơ hội và rủi ro có thể ảnh hưởng đến mục tiêu D&I của tổ chức.	
3	Xây dựng chiến lược gắn kết các bên liên quan bên ngoài dựa trên ưu tiên về mức độ phù hợp, nhu cầu, lợi ích và quyền lực của họ.	
4	Tham gia vào hoạt động tiếp cận các bên liên quan bên ngoài để thúc đẩy mục tiêu D&I của tổ chức và xác định cơ hội hỗ trợ các sáng kiến D&I của họ.	
5	Truyền đạt nguyên tắc và mục tiêu của D&I khi thiết lập, hỗ trợ, thúc đẩy và duy trì mối quan hệ với các bên liên quan bên ngoài.	
6	Thu thập, ghi chép và xem xét báo cáo truyền thông liên quan đến D&I có sự tham gia của các bên liên quan bên ngoài.	
7	Ghi lại các ví dụ về việc chia sẻ kinh nghiệm và kiến thức chuyên môn D&I giữa tổ chức và các bên liên quan bên ngoài.	
8	Theo dõi ảnh hưởng và tác động của các bên liên quan bên ngoài đến mục tiêu và kết quả D&I của tổ chức.	
9	Xem xét ảnh hưởng và tác động của các bên liên quan bên ngoài đến kết quả D&I.	
10	Đánh giá và báo cáo tiến trình đạt được các mục tiêu D&I, ví dụ như trong báo cáo hàng năm, truyền thông trên trang web và các kênh truyền thông khác.	

Thư mục tài liệu tham khảo

- [1] TCVN 12292 (ISO 10667) (tất cả các phần), Cung cấp dịch vụ đánh giá – Quy trình và phương pháp đánh giá con người trong công việc và môi trường tổ chức
- [2] TCVN ISO 26000:2013 (ISO 26000:2010), Hướng dẫn về trách nhiệm xã hội
- [3] TCVN 12289 (ISO 30405), Quản lý nguồn nhân lực – Hướng dẫn tuyển dụng
- [4] TCVN 13106 (ISO/TR 30406), Quản lý nguồn nhân lực – Quản lý việc làm bền vững cho tổ chức
- [5] TCVN 12290 (ISO 30408), Quản lý nguồn nhân lực – Hướng dẫn quản trị nhân sự
- [6] TCVN 12291 (ISO 30409), Quản lý nguồn nhân lực – Hoạch định lực lượng lao động
- [7] TCVN 13107 (ISO 30414), Quản lý nguồn nhân lực - Hướng dẫn báo cáo vốn nhân lực nội bộ và bên ngoài
- [8] ISO/TS 30410:2018, *Human resource management – Impact of hire metric* (Quản lý nguồn nhân lực – Tác động của thước đo tuyển dụng)
- [9] ISO/TS 30411, *Human resource management – Quality of hire metric* (Quản lý nguồn nhân lực – Chất lượng của thước đo tuyển dụng)
- [10] ILO. *International Labour Standards on Equality of opportunity and treatment*. <http://www.ilo.org/global/standards/subjects-covered-by-international-labour-standards/equality-of-opportunity-and-treatment/lan--en/index.htm> (Tiêu chuẩn Lao động Quốc tế về cơ hội và đối xử bình đẳng).
- [11] ILO. *ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work*. <http://www.ilo.org/declaration/lang--en/index.htm> (Tuyên bố của ILO về các nguyên tắc và quyền cơ bản tại nơi làm việc).
- [12] OHCHR. *Guiding Principles on Business and Human Rights*. http://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_EN.pdf (Nguyên tắc hướng dẫn về Kinh doanh và Nhân quyền).
- [13] United Nations. *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. <http://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld> (Chuyển đổi thế giới của chúng ta: Chương trình nghị sự 2030 vì sự phát triển bền vững).