

KHI CÔNG VIỆC TRỞ THÀNH RỦI RO SỨC KHỎE

*Những điều HR và doanh nghiệp cần biết về môi trường
tâm lý – xã hội tại nơi làm việc*



NGUỒN NGHIÊN CỨU

**International Labour
Organization (ILO), 2026**

02 · VÌ SAO ĐÁNG QUAN TÂM

Vì sao rủi ro tâm lý – xã hội tại nơi làm việc đáng được HR quan tâm?

“Nhân viên đang căng thẳng vì bản thân họ, hay vì cách công việc được thiết kế, tổ chức và quản lý?”

Môi trường tâm lý – xã hội là các yếu tố của công việc và tương tác tại nơi làm việc liên quan đến **cách công việc được thiết kế, tổ chức và quản lý**, cùng **chính sách, quy trình** chi phối công việc. Chúng ảnh hưởng đến sức khỏe người lao động và hiệu quả tổ chức (tr.8).

Căng thẳng là phản ứng của cá nhân khi yêu cầu vượt khả năng đáp ứng; nó *không phải* một rối loạn.

Điều kiện làm việc là phần tổ chức có thể điều chỉnh, và theo ILO giữ vai trò trung tâm (tr.20, 22).

PHÁT HIỆN CỦA ILO

840.088

ca tử vong mỗi năm ước tính :
783.694 ca do tim mạch,
56.394 ca do rối loạn tâm thần.

Toàn cầu · năm 2021 · ILO, tr.38

44,9 triệu

DALY là số năm sống khỏe mạnh bị mất. 20,4 triệu do tim mạch, **24,5 triệu do rối loạn tâm thần.**

Toàn cầu · năm 2021 · ILO, tr.38

1,37%

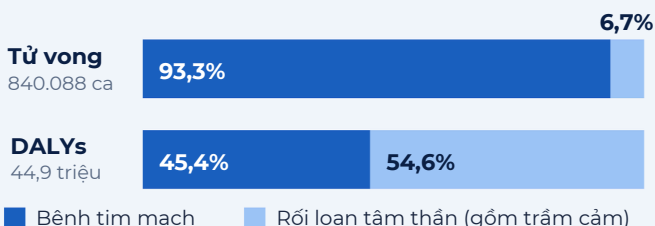
GDP toàn cầu bị tổn thất mỗi năm

Từ 1,12% (Châu Mỹ) đến 1,72% (Châu Phi) theo khu vực của ILO.

Toàn cầu · năm 2021 · ILO, tr.38–41

Tử vong và DALYs gắn với rủi ro tâm lý – xã hội, theo nhóm bệnh

Toàn cầu, năm 2021 · tỷ trọng (%) do Hitsuji tính từ số liệu của ILO



Nguồn: ILO (2026), tr.9, 38–39.

35% người lao động toàn cầu làm hơn 48 giờ/tuần.

ILO (2022b) · toàn cầu · tr.7, 29

23% từng bị bạo lực hoặc quấy rối trong đời làm việc; 18% là bạo lực tâm lý.

ILO & Lloyd's Register Foundation (2022) · tr.7

DIỄN GIẢI

Ý nghĩa với tổ chức. Các con số phản ánh những điều kiện có thể quan sát và điều chỉnh: giờ làm, mức kiểm soát công việc, bất an việc làm, khen thưởng, bắt nạt và quấy rối.

Ước tính dựa trên mô hình, dữ liệu 2021; bằng chứng còn hạn chế ở nước thu nhập thấp-trung bình, doanh nghiệp nhỏ và khu vực phi chính thức (tr.38).

Hiểu quy mô mới là bước đầu. Tiếp theo: các rủi ro này bắt nguồn từ đâu trong công việc hằng ngày?

03 • NĂM YẾU TỐ RỦI RO

Năm yếu tố rủi ro tâm lý – xã hội chính trong công việc

PHÁT HIỆN CỦA ILO

ILO ước tính gánh nặng bệnh tật dựa trên năm yếu tố dưới đây (tr.38). Chúng thường đi cùng nhau và tác động lẫn nhau (tr.20).

1

Nhu cầu công việc cao, quyền kiểm soát thấp

Job strain

Rủi ro là gì? Yêu cầu công việc lớn nhưng người làm ít quyền quyết định cách làm; hỗ trợ xã hội có thể giảm nhẹ (tr.20–21).

Tình huống doanh nghiệp (ví dụ minh họa): Nhân viên tổng đài bị tăng chỉ tiêu cuộc gọi nhưng phải theo kịch bản cứng.

Góc nhìn HR: Vị trí nào bị tăng yêu cầu mà không được tăng quyền quyết định?

2

Giờ làm việc dài

Long working hours

Rủi ro là gì? Liên quan đến nguy cơ tim mạch và đột quỵ cao hơn; làm thêm đột xuất làm giảm thời gian phục hồi (tr.7, 29, 45).

Tình huống doanh nghiệp (ví dụ minh họa): Phòng kế toán làm muộn mỗi kỳ chốt sổ, vị trí trống chưa được bổ sung.

Góc nhìn HR: Làm thêm là giai đoạn cao điểm hay đã thành thường lệ?

3

Bất an về việc làm

Job insecurity

Rủi ro là gì? Lo lắng về việc mất việc ngoài ý muốn; chịu ảnh hưởng từ quyết định về hợp đồng, nhân sự và truyền thông (tr.29).

Tình huống doanh nghiệp (ví dụ minh họa): Tin đồn tái cơ cấu lan rộng nhưng không có thông tin chính thức.

Góc nhìn HR: Khi có thay đổi, nhân viên được biết gì, từ ai, khi nào?

4

Mất cân bằng giữa nỗ lực và phần thưởng

Effort–reward imbalance

Rủi ro là gì? Nỗ lực bỏ ra không được đáp lại tương xứng bằng lương thưởng, ghi nhận, ổn định hay triển vọng (tr.21).

Tình huống doanh nghiệp (ví dụ minh họa): Nhóm dự án tăng ca nhiều tháng nhưng không nhận được phần hồi hay cơ hội phát triển.

Góc nhìn HR: Khen thưởng có ghi nhận đúng nỗ lực thực tế không?

5

Bắt nạt và quấy rối

Bullying and harassment

Rủi ro là gì? Hành vi gây hại về thể chất, tâm lý, hay kinh tế, giữa cấp trên – cấp dưới, đồng nghiệp hoặc bên thứ ba (tr.30).

Tình huống doanh nghiệp (ví dụ minh họa): Trưởng nhóm thường chỉ trích gay gắt trước cả nhóm.

Góc nhìn HR: Quy trình báo cáo có rõ ràng, bảo mật không?

Các yếu tố không tác động giống nhau lên mọi người và không tự động gây ra một kết quả sức khỏe nhất định (tr.20). Tình huống do Hitsuji xây dựng để minh họa, không phải trường hợp của ILO.

04 • KHUNG BA CẤP ĐỘ

Ba cấp độ của môi trường tâm lý – xã hội



PHÁT HIỆN CỦA ILO

Cách đọc. Ba cấp độ chồng lấn và tác động qua lại; chia như vậy để biết nên can thiệp ở đâu (tr.22).

Trọng tâm là những yếu tố người sử dụng lao động có thể điều chỉnh (tr.20, 22).

Lưu ý. Tự chủ, vai trò, khối lượng thuộc Cấp 2; giờ làm, khen thưởng, giám sát số thuộc Cấp 3 (tr.23).

CẤP 1 Bản thân công việc

The job

Yêu cầu, trách nhiệm, cách thiết kế nhiệm vụ, kỹ năng và nguồn lực (tr.24).

Ví dụ:

- Tập trung cao liên tục
- Nhiệm vụ lặp lại, thiếu ý nghĩa

HR hỏi: Yêu cầu có tương xứng với kỹ năng và nguồn lực được cấp không?

Liên hệ: Cảm nhận khối lượng còn phụ thuộc cách phân công (Cấp 2).

CẤP 2 Cách công việc được quản lý và tổ chức

How work is managed and organized

Vai trò, quyền tự chủ, khối lượng, giám sát và hỗ trợ (tr.25–27).

Ví dụ:

- Hạn chót hoặc chỉ dẫn mâu thuẫn
- Quy trình quá chặt, ít chỗ tự quyết

HR hỏi: Nhân viên có rõ kỳ vọng, quyền quyết định và nơi nhờ hỗ trợ không?

Liên hệ: Có thể khuếch đại hoặc giảm nhẹ áp lực từ Cấp 1.

CẤP 3 Chính sách, thực hành và quy trình

Broader policies, practices and procedures

Giờ làm, quản lý thay đổi, khen thưởng, quy trình chống quấy rối, tham vấn (tr.28–31).

Ví dụ:

- Khen thưởng thiếu minh bạch
- Thay đổi lớn không tham vấn

HR hỏi: Chính sách có chủ động nhận diện rủi ro, hay chỉ phản ứng khi có sự cố?

Liên hệ: Là nền cho hai cấp còn lại.

DIỄN GIẢI

“Muốn cải thiện sức khỏe tinh thần tại nơi làm việc, doanh nghiệp cần xem xét cả điều kiện công việc, cách quản lý và hệ thống tổ chức.”

Tổng hợp theo tinh thần báo cáo, không phải trích dẫn nguyên văn.

05 · TỪ TRIỆU CHỨNG ĐẾN NGUYÊN NHÂN GỐC

Từ căng thẳng của nhân viên đến nguyên nhân ở cấp tổ chức

VÍ DỤ MINH HOẠ

Ba ví dụ phân tích do Hitsuji xây dựng, không phải dữ liệu đo bởi ILO. Mục đích: điều tra có hệ thống trước khi kết luận.

Triệu chứng quan sát

Nguyên nhân tổ chức có thể có

Câu hỏi cần điều tra

Lĩnh vực có thể rà soát

A Tình huống A: Nhân viên thường xuyên làm thêm giờ

Làm thêm không còn chỉ ở giai đoạn cao điểm mà thành thường lệ.

- Kế hoạch khối lượng thiếu thực tế
- Thiếu nhân sự, vị trí trống chưa bổ sung
- Ưu tiên thay đổi liên tục

- Việc phát sinh đến từ đâu?
- Làm thêm tập trung ở nhóm, thời điểm nào?
- Ai quyết định được việc nào có thể hoãn?

- Lập kế hoạch, phân bổ nguồn lực
- Quy tắc làm thêm giờ (tr.29)
- Cách đặt ưu tiên

B Tình huống B: Quản lý cho rằng nhân viên thiếu chủ động

Nhân viên chờ chỉ đạo, ít đề xuất.

- Quyền quyết định chưa rõ
- Thiếu thông tin để quyết định
- Sai sót bị phản ứng tiêu cực

- Nhân viên được tự quyết điều gì?
- Họ có đủ thông tin?
- Họ có an toàn khi nêu ý kiến?

- Phân quyền
- Chia sẻ thông tin
- Cách giám sát và phản hồi

C Tình huống C: Nhân viên lo lắng khi tổ chức hoặc công nghệ thay đổi

Tin đồn tăng, nhiều câu hỏi về vai trò, hoặc im lặng né tránh.

- Thông tin đến muộn, không rõ
- Vai trò sau thay đổi chưa rõ
- Thiếu đào tạo, ít tham vấn

- Ai được thông báo gì, khi nào?
- Họ biết vai trò mình đổi ra sao?
- Ý kiến của họ có được xem xét?

- Truyền thông thay đổi (tr.29)
- Đào tạo, hỗ trợ chuyển đổi
- Cơ chế tham vấn

PHÁT HIỆN CỦA ILO

ILO khuyến nghị đánh giá bằng nhiều nguồn (dữ liệu tổ chức, hồ sơ nhân sự, khảo sát ẩn danh) và xét tính tích lũy của phơi nhiễm (tr.11).

Không mặc định lỗi thuộc về quản lý. Biểu hiện có thể đến từ điều kiện làm việc, yếu tố cá nhân hoặc cả hai.

06 · AI, SỐ HOÁ VÀ CÁCH LÀM VIỆC MỚI

AI, số hoá và những cách làm việc đang thay đổi

PHÁT HIỆN CỦA ILO

Số hoá và AI đang thay đổi cách công việc được điều phối, giám sát và đánh giá. ILO cho rằng chúng **vừa có thể tạo cơ hội, vừa có thể làm trầm trọng rủi ro**, nên cần quản lý chủ động (tr.8).

Khía cạnh	Có thể hỗ trợ (theo báo cáo)	Rủi ro cần quản lý (theo báo cáo)
Cường độ công việc tr.28–29	Hệ thống số hỗ trợ điều phối công việc.	Giao tiếp số củng cố kỳ vọng luôn sẵn sàng; ở lao động nền tảng, thuật toán đi cùng nguy cơ tăng cường độ lao động.
Giám sát số tr.29	Hỗ trợ công bằng, năng suất và quản lý hiệu suất.	Khi xâm lấn hoặc vượt mức cần thiết, làm giảm tự chủ và lòng tin; có thể thiên lệch.
Ranh giới giờ làm tr.29	Giờ linh hoạt, hybrid giúp cân đối công việc – gia đình.	Có thể làm mờ ranh giới giữa công việc và thời gian riêng.
Thay đổi công nghệ tr.29, 32	Thông tin rõ, lãnh đạo hiện diện và tham gia thực chất giúp giảm tác động tiêu cực.	Thiếu minh bạch, tham vấn và đào tạo làm tăng bất định và bất an.
AI trong đánh giá, tuyển dụng tr.30	Có thể tăng hiệu quả và tính nhất quán.	Lo ngại về minh bạch, thiên lệch, quyền riêng tư và thiếu giám sát của con người.

Không nêu số liệu về tác động của AI vì chưa xác minh được con số phù hợp.

DIỄN GIẢI

Công nghệ không tự nó là mối nguy hay giải pháp. Tác động phụ thuộc cách triển khai, thiết kế lại công việc và hỗ trợ người lao động (tr.29).

BA CÂU HỎI CHO HR VÀ QUẢN LÝ KHI TRIỂN KHAI CÔNG NGHỆ

- 1** Công nghệ mới đang giảm tải công việc hay chỉ làm tăng tốc độ và kỳ vọng đầu ra?
- 2** Nhân viên có được thông tin, hướng dẫn và cơ hội tham gia khi công việc thay đổi không?
- 3** Những rủi ro tâm lý – xã hội mới nào cần được đánh giá khi triển khai công nghệ?

Câu hỏi gợi ý của Hitsuji, không phải danh mục do ILO quy định.

07 • ĐIỀU HR VÀ QUẢN LÝ CÓ THỂ MANG ĐI

Khung rà soát: công việc, cách quản lý và hệ thống tổ chức

DIỄN GIẢI

Các câu hỏi là ứng dụng của Hitsuji, không phải khuyến nghị nguyên văn của ILO.

1

Rà soát công việc

- Khối lượng công việc, hạn chót và mức nhân sự có hợp lý không?
- Nhân viên có đủ quyền kiểm soát cách thực hiện công việc của mình không?
- Trách nhiệm và kỳ vọng đã đủ rõ ràng chưa?

ILO: Rà soát khối lượng, phân công, giám sát; ưu tiên xử lý ở gốc (tr.11–12).

2

Rà soát cách quản lý

- Quản lý có truyền đạt rõ các ưu tiên và thay đổi không?
- Nhân viên có thể nêu mối lo ngại một cách an toàn không?
- Kỳ vọng hiệu suất và việc ghi nhận có tương xứng với nhau không?

ILO: Ưu tiên giao tiếp, sự tham gia và thực hành lãnh đạo (tr.11–12).

3

Rà soát hệ thống tổ chức

- Chính sách và quy trình có giúp ngăn ngừa hoặc nhận diện rủi ro tâm lý – xã hội không?
- Có kênh phù hợp để báo cáo mối lo ngại và để tổ chức phản hồi không?
- Tổ chức có đánh giá điều kiện làm việc khi triển khai thay đổi lớn không?

ILO: Chính sách cần thừa nhận rủi ro từ thiết kế công việc; rà soát định kỳ có sự tham gia (tr.11).

5 CÂU HỎI HR NÊN ĐẶT RA

- 1 **Khối lượng công việc, deadline và số lượng nhân sự hiện nay có thực sự hợp lý không?**
- 2 **Nhân viên có đủ quyền kiểm soát cách họ thực hiện công việc không?**
- 3 **Nhân viên có thể nêu mối lo ngại một cách an toàn không?**
- 4 **Chính sách và quy trình giúp ngăn ngừa hay chỉ xử lý sau khi sự cố xảy ra?**
- 5 **Chúng ta có đánh giá điều kiện làm việc trước khi triển khai thay đổi lớn không?**

Rà soát là điểm khởi đầu, không đảm bảo một biện pháp sẽ cải thiện sức khỏe tinh thần, năng suất hay kết quả kinh doanh (tr.12).

08 • THÔNG ĐIỆP CHÍNH VÀ NGUỒN GỐC

Thông điệp chính và nguồn tài liệu gốc

1

Rủi ro tâm lý – xã hội gắn với cách công việc được thiết kế, không chỉ với khả năng ứng phó của cá nhân.

Biện pháp cho cá nhân nên bổ trợ, không thay thế hành động ở cấp tổ chức (tr.11, 22).

2

Cách quản lý và hệ thống tổ chức cần được quan tâm song song với nhu cầu từng nhân viên.

Khối lượng, tự chủ, giờ làm, khen thưởng, quy trình xử lý quấy rối đều nằm ở cấp quản lý và chính sách (tr.8, 22).

3

HR có thể dùng nghiên cứu này làm điểm xuất phát để rà soát điều kiện làm việc.

Đây là khởi đầu cho đối thoại, không phải kết luận rằng doanh nghiệp nào cũng gặp cùng vấn đề.

Tóm lược gồm phát hiện của báo cáo và diễn giải của Hitsuji.

NGUỒN TÀI LIỆU GỐC

Tên báo cáo	The psychosocial working environment: Global developments and pathways for action
Tổ chức xuất bản	International Labour Organization (ILO) — International Labour Office, Geneva
Năm xuất bản	2026 (đăng trên trang ILO ngày 22/04/2026) ilo.org/publications/psychosocial-working-
Trang chính thức	environment-global-developments-and-pathways-action ilo.org/sites/default/files/2026-
Báo cáo đầy đủ (PDF)	04/SafeDay 2026 report (embargo).pdf — nguồn số liệu và trang dẫn
Bản tóm tắt điều hành (PDF) DOI	ilo.org/sites/default/files/2026-04/Embargoed Executive Summary The psychosocial working environment.pdf doi.org/10.54394/00033223

Tài liệu này là bản tổng hợp và diễn giải một số nội dung từ nguồn nghiên cứu quốc tế nhằm hỗ trợ HR và doanh nghiệp tham khảo. Các số liệu và kết luận cần được hiểu theo phạm vi, phương pháp và giới hạn của nguồn gốc; không thay thế cho việc đánh giá cụ thể tại từng tổ chức.

Giấy phép và miễn trừ (CC BY 4.0). Đây là bản chuyển thể và dịch từ một tác phẩm có bản quyền của Tổ chức Lao động Quốc tế (ILO), có thay đổi so với nội dung gốc (tóm lược, sắp xếp lại, thêm diễn giải và ví dụ minh họa). Bản chuyển thể này không do ILO chuẩn bị, rà soát hay bảo chứng và không được coi là bản chuyển thể hoặc bản dịch chính thức của ILO. ILO không chịu trách nhiệm về nội dung và độ chính xác; trách nhiệm thuộc về đơn vị thực hiện.

This is an adaptation and translation of a copyrighted work of the International Labour Organization (ILO). This adaptation has not been prepared, reviewed or endorsed by the ILO and should not be considered an official ILO adaptation or translation. The ILO disclaims all responsibility for its content and accuracy. Responsibility rests solely with the author(s) of the adaptation. Original: ILO, The psychosocial working environment: Global developments and pathways for action, Geneva: International Labour Office, 2026. © ILO, licensed CC BY 4.0.

HITSUJI HR ACADEMY

International Research Brief

• Chuỗi chia sẻ tri thức về Sức khỏe tinh thần dành cho cộng đồng HR