MỨC ĐỘ QUAN TRỌNG VIỆC CHĂM SÓC SỨC KHỎE TINH THẦN NHÂN VIÊN TRONG DOANH NGHIỆP

Trần Thành Đạt
Học viên cao học, Trường Đại học Nguyễn Tất Thành
Email: tranthanhdat1996.vn@gmail.com

Tóm tắt: *Trong bối cảnh chuyển đổi số và môi trường kinh doanh nhiều biến động, sức khỏe tinh thần của người lao động trở thành yếu tố then chốt ảnh hưởng đến hiệu suất làm việc và mức độ gắn kết với tổ chức. Nghiên cứu tổng quan định tính này phân tích mức độ quan trọng của hoạt động chăm sóc sức khỏe tinh thần đối với sự hài lòng công việc của nhân viên khối doanh nghiệp. Thông qua phương pháp tổng quan tài liệu có hệ thống và phân tích chủ đề dựa trên mô hình Yêu cầu - Nguồn lực công việc (JD-R) và Lý thuyết An toàn tâm lý, kết quả nghiên cứu làm rõ vai trò của các biện pháp chăm sóc tinh thần như một nguồn lực công việc thiết yếu giúp giảm thiểu áp lực nghề nghiệp, củng cố cảm nhận an toàn tâm lý và thúc đẩy thái độ tích cực trong công việc. Nghiên cứu nhấn mạnh tầm quan trọng của việc chủ động thiết lập hệ thống hỗ trợ tâm lý nhằm nâng cao sự hài lòng và duy trì nguồn lực nhân sự bền vững cho doanh nghiệp.*

Từ khóa*: Sức khỏe tinh thần; Chăm sóc sức khỏe tinh thần; Sự hài lòng công việc; An toàn tâm lý.*

THE IMPORTANCE OF MENTAL HEALTH CARE FOR EMPLOYEE IN ENTERPRISES

Abstract: *In the context of digital transformation and volatile business environments, employee mental health has become a critical factor involving work performance and organizational commitment. This qualitative review study examines the significance of mental health care initiatives in relation to job satisfaction among enterprise employees. Utilizing a systematic literature review and thematic analysis grounded in the Job Demands-Resources (JD-R) model and Psychological Safety Theory, the findings highlight the role of mental health care measures as essential job resources that help buffer occupational demands, foster psychological safety, and promote positive work attitudes. The study emphasizes the importance of proactively establishing psychological support systems to enhance job satisfaction and sustain human resources within enterprises.*

Keywords: *Mental health; Mental health care; Job satisfaction; Psychological safety.*

Nhận bài: 19/09/2026 Phản biện: 19/10/2026 Duyệt đăng: 23/10/2026

I. ĐẶT VẤN ĐỀ

Trong bối cảnh thị trường đầy biến động phức tạp (VUCA, BANI). Áp lực cạnh tranh gay gắt cùng tốc độ phát triển công nghệ số đã làm thay đổi bản chất công việc trong các doanh nghiệp. Người lao động phải đối mặt thử thách và áp lực như tình trạng quá tải thông tin, sự xâm lấn của công việc ngoài giờ làm vào đời sống cá nhân, sự bất an nghề nghiệp và nguy cơ kiệt sức kéo dài. Trong hoàn cảnh đó, vấn đề sức khỏe tinh thần tại nơi làm việc không còn là chuyện riêng của từng cá nhân mà đã trở thành yếu tố cốt lõi trong chiến lược quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Tâm lý - xã hội của người lao động ngày càng quan trọng đối với sự phát triển bền vững của tổ chức. Thực tế tại các doanh nghiệp cho thấy, khi sức khỏe tinh thần của nhân viên bị suy giảm, hệ quả không chỉ dừng lại ở các biểu hiện căng thẳng hay mệt mỏi thể chất, mà còn trực tiếp tác động đến thái độ làm việc. Sự sụt giảm mức độ hài lòng với công việc, gia tăng ý định nghỉ việc và gia tăng hiện tượng đi làm thụ động là những phản ứng tâm lý phổ biến khi yếu tố tinh thần của nhân viên bị tiêu hao mà không được tái tạo. Ngược lại, những doanh nghiệp chủ động xây dựng hệ sinh thái chăm sóc sức khỏe tinh thần thường ghi nhận mức độ hài lòng của nhân viên, tinh thần hợp tác tích cực và sự cam kết lâu dài từ phía người lao động. Mặc dù vai trò của sức khỏe tinh thần đã thu hút sự chú ý rộng rãi, việc xem xét hoạt động chăm sóc sức khỏe tinh thần như một hệ thống giải pháp mang tính chiến lược nhằm tạo sự hài lòng công việc trong khối doanh nghiệp vẫn cần được luận giải một cách hệ thống. Nhiều doanh nghiệp vẫn tiếp cận việc chăm sóc tinh thần theo cách ứng phó phong trào hoặc mang tính sự vụ, thiếu khung lý luận chỉ đạo và chưa đánh giá đầy đủ cơ chế tác động tâm lý từ nguồn lực tổ chức đến trải nghiệm của nhân viên. Xuất phát từ khoảng trống thực tiễn và lý luận này, nghiên cứu được thực hiện nhằm phân tích cơ chế tác động của hoạt động chăm sóc sức khỏe tinh thần đối với sự hài lòng công việc của nhân viên doanh nghiệp thông qua tiếp cận nghiên cứu định tính. Nhiệm vụ chính của nghiên cứu bao gồm: Tổng quan cơ sở lý luận nền tảng chăm sóc sức khỏe tinh thần và sự hài lòng nhân viên trong môi trường doanh nghiệp. Đề xuất khung giải pháp quản trị nhân sự mang tính khả thi nhằm giúp doanh nghiệp thiết

lập môi trường làm việc an toàn về tâm lý và duy trì sự hài lòng bền vững cho nhân viên.

II. TỔNG QUAN VẤN ĐỀ NGHIÊN CỨU

2.1. Mô hình Yêu cầu - Nguồn lực công việc (JD-R) và chăm sóc sức khỏe tinh thần

Mô hình Yêu cầu - Nguồn lực công việc (Job Demands-Resources - JD-R) do Bakker và Demerouti (2007, 2017) phát triển khung lý thuyết toàn diện để giải thích trạng thái tâm lý và thái độ làm việc của nhân viên trong doanh nghiệp. Theo mô hình JD-R, đặc điểm của môi trường làm việc được chia thành hai nhóm chính: Yêu cầu công việc (Job Demands) và Nguồn lực công việc (Job Resources). Yêu cầu công việc bao gồm các khía cạnh thể chất, tâm lý, xã hội hoặc tổ chức đòi hỏi nỗ lực liên tục, gây hao tổn thể lực và tâm trí của nhân viên (như áp lực thời gian, khối lượng công việc, xung đột vai trò hay căng thẳng công nghệ). Nguồn lực công việc là những khía cạnh giúp đạt được mục tiêu trong công việc, giảm bớt tác động tiêu cực của các yêu cầu công việc và kích thích sự phát triển, học hỏi cá nhân (nhận hỗ trợ từ cấp trên/ đồng nghiệp, phản hồi công việc, sự tự chủ và các chính sách phúc lợi). Trong nghiên cứu này, hoạt động chăm sóc sức khỏe tinh thần tại doanh nghiệp được tiếp cận như một hệ thống quản lý nguồn lực tích hợp. Các biện pháp chăm sóc sức khỏe tinh thần: bao gồm chương trình hỗ trợ nhân viên, các khóa huấn luyện quản lý căng thẳng, chính sách thời gian làm việc linh hoạt, tích hợp hoạt động tham vấn tâm lý đóng vai trò kích hoạt tạo động lực (motivational process) trong mô hình JD-R. Khi doanh nghiệp chủ động tái tạo và bổ sung các nguồn lực tâm lý cho người lao động, tác động tiêu cực từ các yêu cầu công việc cao sẽ được làm dịu. Sự sẵn có của các nguồn lực chăm sóc tinh thần giúp nhân viên duy trì trạng thái cân bằng, giảm thiểu nguy cơ hiện tượng kiệt sức (Maslach et al., 2001) và thúc đẩy trải nghiệm cảm xúc tích cực đối với công việc.

2.2. Lý thuyết An toàn tâm lý và sự hài lòng công việc

Lý thuyết An toàn tâm lý (Psychological Safety) do Edmondson (1999) đề xuất nhấn mạnh đến niềm tin chung của cá nhân rằng môi trường làm việc là nơi an toàn để họ chấp nhận rủi ro mang tính tương tác giữa các cá nhân (interpersonal risk), tự do bày tỏ ý kiến, chia sẻ khó khăn hay thừa nhận sai sót mà không sợ bị trừng phạt, từ chối hay chế giễu. Trong bối cảnh doanh nghiệp, an toàn tâm lý là nền tảng để nhân viên bộc lộ các trạng thái tâm lý thực tế, bao gồm cả những căng thẳng, lo âu hay tình trạng quá tải mà họ đang gặp phải. Khi doanh nghiệp triển khai các hoạt động chăm sóc sức khỏe tinh thần một cách nghiêm túc, đây được xem là tín hiệu mạnh mẽ thể hiện sự chú trọng của tổ chức đối với giá trị con người. Tín hiệu này củng cố niềm tin an toàn tâm lý ở nhân viên. Nhân viên sẽ nhận thấy rằng những khó khăn về tinh thần của họ được tôn trọng và thấu cảm thay vì bị xem là dấu hiệu của sự suy yếu năng lực. Theo Locke (1969) và Thompson & Phua (2012), sự hài lòng công việc là trạng thái cảm xúc tích cực hoặc dễ chịu xuất phát từ việc đánh giá công việc hoặc trải nghiệm công việc của cá nhân. Việc sở hữu cảm nhận an toàn tâm lý cao giúp nhân viên giảm thiểu các phản ứng phòng thủ, gia tăng cảm giác thuộc về tổ chức và đạt được mức độ hài lòng cao hơn đối với môi trường làm việc từ đó hiệu suất công việc sẽ nâng cao.

2.3. Mối liên hệ giữa chăm sóc sức khỏe tinh thần và sự hài lòng công việc

Các nghiên cứu thực nghiệm và lý luận trong lĩnh vực tâm lý học tổ chức chỉ ra rằng các chính sách phúc lợi phi tài chính và chăm sóc sức khỏe tâm lý có mối quan hệ thuận chiều chặt chẽ với thái độ làm việc của nhân viên (Đinh Thị Thanh Nhàn & Tô Quang Long, 2026; Lê Thị Kim Kiên, 2026). Khi nhân viên nhận được sự hỗ trợ tinh thần thích đáng, họ có xu hướng đánh giá cao giá trị của công việc và phát triển sự gắn bó tình cảm đối với doanh nghiệp (WHO & ILO, 2022). Ngược lại, việc thiếu hụt các chính sách chăm sóc tâm lý trong điều kiện áp lực công việc gia tăng sẽ đẩy người lao động vào trạng thái kiệt sức tinh thần và thể chất, làm suy giảm sự hài lòng và gia tăng ý định rời bỏ tổ chức. Do đó, việc chăm sóc sức khỏe tinh thần không chỉ dừng lại ở vai trò phòng ngừa tổn thương tâm lý mà còn là động cơ thúc đẩy sự hài lòng công việc và duy trì hiệu suất hoạt động ổn định của doanh nghiệp.

III. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Nghiên cứu này vận dụng định hướng nghiên cứu định tính (Qualitative Research design) kết hợp phương pháp tổng quan tài liệu có hệ thống (Systematic Literature Review) và phân tích chủ đề (Thematic Analysis). Cách tiếp cận định tính cho phép khám phá sâu sắc bản chất của các hiện tượng tâm lý - xã hội phức tạp, nhận diện các cơ chế tác động ẩn sau mối quan hệ giữa chính sách tổ chức và trải nghiệm cảm xúc của người lao động trong bối cảnh thực tế tại các doanh nghiệp.

Quy trình thu thập và xử lý dữ liệu được tiến hành qua các bước có cấu trúc: Thu thập dữ liệu thứ cấp: Tiến hành rà soát có hệ thống các nghiên cứu khoa học, bài báo tạp chí chuyên ngành (như Tạp chí Tâm lý - Giáo dục) với từ khóa (mental health, job satisfaction, JD-R) giai đoạn 2018–2026 về chủ đề sức khỏe tinh thần, căng thẳng nghề nghiệp, an toàn tâm lý và sự hài lòng công việc trong khối doanh nghiệp. Phân tích nội dung và trích xuất dữ liệu: Sử dụng kỹ thuật mã hóa dữ liệu định tính để trích xuất các chủ đề liên quan đến trải nghiệm của người lao động, các rào cản tâm lý tại nơi làm việc và các hình thức hỗ trợ tinh thần thực tế. Phân tích chủ đề (Thematic Analysis): Áp dụng quy trình 6 bước của Braun & Clarke (2006) để phân loại mã ban đầu, nhóm các mã thành các chủ đề tiềm năng, rà soát chủ đề theo khung lý thuyết JD-R và Lý thuyết An toàn tâm lý, từ đó thiết lập các chủ đề kết quả phản ánh cơ chế tác động của hoạt động chăm sóc sức khỏe tinh thần đến sự hài lòng công việc. Đối tượng phân tích của nghiên cứu tập trung vào các công trình khoa học khảo sát trải nghiệm cảm xúc, nhận thức về sự hỗ trợ tổ chức và mức độ hài lòng công việc của người lao động khối doanh nghiệp. Khung phân tích tập trung vào trải nghiệm cảm xúc, nhận thức về sự hỗ trợ tổ chức và mức độ hài lòng công việc của người lao động trong môi trường làm việc nhiều áp lực.

IV. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

Thông qua quá trình phân tích định tính từ việc tổng hợp dữ liệu các chủ đề từ các nghiên cứu công bố giai đoạn 2018-2026, nghiên cứu xác định nội dung cốt lõi phản ánh cơ chế chuyển hóa từ chính sách chăm sóc sức khỏe tinh thần thành sự hài lòng công việc của nhân viên trong doanh nghiệp:

4.1. Sự chuyển hóa từ chính sách chăm sóc tinh thần thành cảm nhận an toàn tâm lý

Kết quả phân tích cho thấy sự tồn tại của các chương trình chăm sóc sức khỏe tinh thần (như chính sách tham vấn tâm lý độc lập, lịch làm việc linh hoạt, được làm việc từ xa hoặc bổ sung thêm ngày nghỉ tái tạo năng lượng) như bằng chứng rõ ràng về sự thấu cảm của doanh nghiệp. Trong nhiều doanh nghiệp, các chương trình hỗ trợ tinh thần không chỉ đóng vai trò xử lý sự cố tâm lý mà trước hết tạo ra một "màng chắn an toàn" về mặt nhận thức. Nghiên cứu cho thấy rằng khi doanh nghiệp công khai thảo luận và đưa chăm sóc sức khỏe tinh thần vào hệ thống chính sách phúc lợi chính thức, rào cản định kiến về bệnh lý tâm lý hay sự lo sợ bị coi là yếu kém năng lực sẽ được giảm tải. Nhân viên cảm thấy được tôn trọng và sẵn sàng chia sẻ các khó khăn về khối lượng công việc hoặc tình trạng căng thẳng với cấp trên. Cảm nhận an toàn tâm lý này làm giảm bớt các hành vi phòng thủ, tạo tâm lý thoải mái khi cống hiến và là nền tảng trực tiếp nâng cao mức độ hài lòng với môi trường làm việc.

4.2. Tác động của hỗ trợ tinh thần trong việc giải tỏa áp lực và gia tăng cảm xúc tích cực

Dưới góc độ mô hình JD-R, các áp lực công việc kéo dài như thời hạn hoàn thành công việc (deadline) gấp gáp, yêu cầu đa nhiệm hay căng thẳng thường xuyên do làm việc trên môi trường số (technostress) làm cạn kiệt nguồn lực tâm lý của nhân viên. Các hoạt động chăm sóc sức khỏe tinh thần đóng vai trò là cơ chế phục hồi nguồn lực (resource recovery mechanism). Kết quả phân tích chủ đề sức khỏe tinh thần chỉ ra rằng các biện pháp can thiệp tâm lý ngắn hạn (như không gian nghỉ ngơi thư giãn, kỹ thuật quản lý cảm xúc, các buổi chia sẻ đồng cảm – kết nối) giúp nhân viên ngắt kết nối tạm thời khỏi áp lực công việc và điều hòa cảm xúc khôi phục cân bằng tâm lý. Sự phục hồi nguồn lực kịp thời ngăn ngừa tình trạng tích tụ căng thẳng thành kiệt sức. Khi trạng thái cảm xúc tích cực được duy trì, nhân viên đánh giá công việc của mình dưới góc nhìn nhiều triển vọng hơn, nhận thức rõ giá trị bản thân đóng góp cho tổ chức và trải nghiệm sự hài lòng cao hơn đối với công việc hằng ngày.

4.3. Khoảng cách giữa chính sách trên giấy tờ và trải nghiệm thực tế của người lao động

Một phát hiện quan trọng từ phân tích định tính là sự tồn tại của khoảng cách giữa chính sách chăm sóc tinh thần do doanh nghiệp ban hành và trải nghiệm thực tế của nhân viên. Sự không đồng bộ này thường xuất phát từ văn hóa quản trị và tác phong của đội ngũ quản lý tầm trung. Trong một số doanh nghiệp, mặc dù công ty ban hành chính sách chăm sóc sức khỏe tinh thần, nhưng cấp quản lý trực tiếp vẫn duy trì phong cách quản trị áp đặt, thiếu sự thấu cảm hoặc liên tục gia tăng áp lực ngoài giờ làm việc. Hiện tượng này tạo ra sự xung đột nhận thức ở nhân viên, khiến họ hoài nghi về tính chân thật của chính sách tổ chức, từ đó làm suy giảm niềm tin và giảm mức độ hài lòng công việc. Ngược lại, ở những doanh nghiệp có sự cam kết đồng bộ từ ban lãnh đạo đến cấp quản lý trực tiếp nơi hành vi ứng xử hằng ngày phản ánh đúng tinh thần tôn trọng sức khỏe tâm lý nhân viên sẽ làm gia tăng sự gắn bó sâu sắc với tổ chức.

V. KẾT LUẬN

Nghiên cứu cho thấy rằng việc chăm sóc sức khỏe tinh thần không phải là một khoản chi phí phúc lợi thuần túy mà là một đầu tư mang tính chiến lược tạo sự hài lòng công việc và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Vận dụng mô hình JD-R và Lý thuyết An toàn tâm lý, nghiên cứu làm rõ cơ chế tác động: các chính sách chăm sóc tinh thần đóng vai trò thiết yếu, củng cố cảm nhận an toàn tâm lý, giúp nhân viên phục hồi năng lượng và gia tăng các trải nghiệm cảm xúc tích cực. Thúc đẩy sự hài lòng công việc chỉ đạt được bền vững khi chính sách chăm sóc sức khỏe tinh thần được triển khai thực tiễn, đồng bộ và được bảo chứng bởi một văn hóa doanh nghiệp thấu cảm và đặt yếu tố người lao động là trung tâm.

Từ các phát hiện nghiên cứu, bài viết đề xuất khung giải pháp quản trị gồm 4 trụ cột giúp các doanh nghiệp xây dựng môi trường chăm sóc sức khỏe tinh thần hiệu quả: Thiết lập hệ thống hỗ trợ tâm lý chuyên nghiệp và bảo mật: Doanh nghiệp nên chủ động hợp tác với các đơn vị tư vấn tâm lý chuyên nghiệp để triển khai Chương trình: Hỗ trợ Nhân viên (EAP), cung cấp các dịch vụ tham vấn cá nhân bảo mật, giúp nhân viên giải quyết các khủng hoảng tâm lý trong công việc và cuộc sống. Nâng cao năng lực quản trị thấu cảm cho đội ngũ quản lý: Tổ chức các chương trình tập huấn định kỳ cho cán bộ quản lý tầm trung về kỹ năng nhận diện sớm dấu hiệu căng thẳng ở nhân viên, kỹ năng lắng nghe không phán xét và phương pháp giao tiếp tạo an toàn tâm lý trong lúc làm việc. Tối ưu hóa tổ chức lao động và bảo vệ ranh giới công việc - cuộc sống: Bố trí khối lượng công việc hợp lý, quy định rõ ràng ranh giới giao tiếp công việc ngoài giờ hành chính, khuyến khích nhân viên nghỉ ngơi và phục hồi năng lượng sau các giai đoạn dự án cao điểm. Xây dựng văn hóa doanh nghiệp an toàn về tâm lý: Ban lãnh đạo cần duy trì cam kết nhất quán về tôn trọng con người, khuyến khích sự chia sẻ cởi mở về các khó khăn tinh thần, xóa bỏ định kiến tiêu cực đối với việc tìm kiếm sự trợ giúp tâm lý tại nơi làm việc.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. Journal of Managerial Psychology, 22(3), 309–328.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. Journal of Occupational Health Psychology, 22(3), 273–285.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology, 3(2), 77–101.

Đinh Thị Thanh Nhàn, & Tô Quang Long. (2026). Từ phúc lợi phi tài chính đến gắn bó tổ chức: Vai trò trung gian của sự hài lòng theo lý thuyết JD-R. Tạp chí Tâm lý - Giáo dục, 32(9), 234–239.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams.

Administrative Science Quarterly, 44(2), 350–383.

Lê Thị Kim Kiên. (2026). Mối liên hệ giữa căng thẳng công nghệ và sự hài lòng công việc của nhân viên trong doanh nghiệp. Tạp chí Tâm lý - Giáo dục, (Số

chuyên đề tháng 06/2026), 1671–1675.

Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? Organizational Behavior and Human Performance, 4(4), 309–336.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. Annual Review of Psychology, 52, 397–422.

Thompson, E. R., & Phua, F. T. T. (2012). A brief index of affective job satisfaction. Group & Organization Management, 37(3), 275–307.

World Health Organization & International Labour Organization. (2022). Mental health at work: Policy brief. Geneva: World Health Organization.