

HITSUJI MENTAL HEALTH INSIGHT

LÀM THẾ NÀO ĐỂ THUYẾT PHỤC LÃNH ĐẠO ĐẦU TƯ CHO SỨC KHỎE TINH THẦN TẠI NƠI LÀM VIỆC?

Cách xây dựng sự ủng hộ, tìm kiếm đồng minh và đề xuất ngân sách cho các sáng kiến sức khỏe tinh thần trong doanh nghiệp.

Tổng hợp theo Mind Share Partners

LỘ TRÌNH 5 BƯỚC

01

Đúng người

**02**

Đúng ưu tiên

**03**

Có bằng chứng

**04**

Thử nghiệm

**05**

Đề xuất rõ

Tài liệu tham khảo được tổng hợp từ nguồn nước ngoài. Nội dung cần được xem xét và điều chỉnh phù hợp với bối cảnh doanh nghiệp Việt Nam.

BƯỚC 1 · XÁC ĐỊNH ĐÚNG NGƯỜI

Biết ai quyết định ngân sách, ai tác động đến quyết định và ai có thể cùng xây dựng sự đồng thuận.

Điểm khởi đầu theo nguồn: ở nhiều tổ chức, lãnh đạo HR cấp cao hoặc các mảng phúc lợi, đào tạo – phát triển, quản trị nhân tài là đầu mối quan trọng. Tuy nhiên, người giữ ngân sách và người có ảnh hưởng không phải lúc nào cũng là một.

01 NGƯỜI CÓ QUYỀN PHÊ DUYỆT

Lãnh đạo có quyền quyết định nguồn lực; có thể là HR cấp cao hoặc lãnh đạo phụ trách ngân sách trong từng tổ chức.

Cần hiểu: quyền quyết định nằm ở đâu?

02 HR VÀ CÁC BỘ PHẬN LIÊN QUAN

HR, phúc lợi (Benefits), đào tạo và phát triển (L&D), quản trị nhân tài có thể làm đầu mối hoặc cung cấp dữ liệu.

Cần hiểu: ai đang quản lý vấn đề?

03 NGƯỜI BẢO TRỢ CẤP LÃNH ĐẠO

Executive sponsor là lãnh đạo lên tiếng ủng hộ, hỗ trợ kết nối và tạo tính chính danh; không nhất thiết trực tiếp giữ ngân sách.

Cần hiểu: ai sẵn sàng lên tiếng?

04 ĐỒNG MINH & NHÓM QUAN TÂM

Người có uy tín, nhóm liên phòng ban, quản lý và bộ phận có nhu cầu thực tế có thể xác nhận nhu cầu và góp tiếng nói.

Cần hiểu: ai có thể chứng minh nhu cầu?

CÁCH TIẾP CẬN CÓ THỂ BẮT ĐẦU NGAY

Lập một sơ đồ các bên liên quan và trả lời bốn câu hỏi: **Ai phê duyệt?** · **Ai có dữ liệu?** · **Ai ủng hộ?** · **Ai chịu tác động trực tiếp?** Sau đó trao đổi với một đồng minh phù hợp để kiểm tra giả định ban đầu.

BƯỚC 2 · NÓI BẰNG NGÔN NGỮ CỦA LÃNH ĐẠO

Không trình bày sức khỏe tinh thần như một đề án tách rời: hãy gắn sáng kiến với điều doanh nghiệp đang muốn đạt được.

Nguồn gốc xác định **5 nhóm ưu tiên phổ biến**. Chỉ nên chọn một hoặc hai nhóm thực sự phù hợp với tổ chức và chuẩn bị bằng chứng cho mối liên hệ đó.

1 TẦM NHÌN VÀ GIÁ TRỊ TỔ CHỨC

Liên hệ: sáng kiến giúp củng cố cam kết về con người, sự linh hoạt, tự chủ hoặc hiệu quả bền vững.

Cần xem: tuyên bố giá trị, thông điệp lãnh đạo, phản hồi về thực hành văn hóa.

2 HIỆU SUẤT VÀ NĂNG SUẤT

Liên hệ: đặt nhu cầu hỗ trợ nhân viên cạnh mục tiêu duy trì khả năng làm việc, phối hợp và hiệu quả.

Cần xem: phản hồi về áp lực công việc, mức độ hỗ trợ và các chỉ báo hiệu quả phù hợp.

3 QUẢN TRỊ NHÂN TÀI

Liên hệ: thu hút, giữ chân, năng lực quản lý; đặc biệt trong thời kỳ tái cơ cấu hoặc cắt giảm nhân sự.

Cần xem: phản hồi nghỉ việc, vấn đề của quản lý, khó khăn trong thay đổi tổ chức.

4 GẮN KẾT VÀ VĂN HÓA LÀM VIỆC

Liên hệ: cải thiện trải nghiệm nhân viên và những khía cạnh môi trường làm việc đang khiến họ thiếu gắn kết.

Cần xem: chủ đề nổi bật từ khảo sát gắn kết và các buổi lắng nghe.

5 KIỂM SOÁT CHI PHÍ

Liên hệ: xem xét hệ quả khi nhu cầu hỗ trợ bị bỏ ngỏ; tránh giả định chắc chắn sẽ tiết kiệm được bao nhiêu.

Cần xem: xu hướng nghỉ việc, nghỉ phép và cách tính chi phí có thể kiểm chứng.

BƯỚC 3 · BIẾN NHU CẦU THÀNH BẢNG CHỨNG

Ưu tiên dữ liệu của chính tổ chức, rồi đối chiếu với nghiên cứu và ví dụ bên ngoài có cùng bối cảnh.

01 · DỮ LIỆU NỘI BỘ

Dùng để thấy vấn đề đang xuất hiện ở đâu.

- **Khảo sát gắn kết**
Các chủ đề về áp lực, mức độ hỗ trợ và trải nghiệm làm việc.
- **Lắng nghe nhân viên**
Thảo luận nhóm, phỏng vấn hoặc phản hồi từ các bộ phận.
- **Nghỉ việc và phản hồi khi rời đi**
Những lý do liên quan đến kiệt sức, phúc lợi hoặc môi trường.
- **Nghỉ phép và yếu tố gây áp lực**
Xu hướng sẵn có; xem cùng tải công việc và điều kiện làm việc.

02 · NGUỒN BÊN NGOÀI

Dùng để đặt vấn đề vào bối cảnh rộng hơn.

- **Báo cáo tham chiếu**
Nguồn gợi ý: khảo sát về sức khỏe tinh thần tại nơi làm việc của Mind Share Partners.
- **Các tổ chức nghiên cứu**
Nguồn gốc nhắc Gallup, Mental Health America, NAMI và APA như nơi tìm số liệu phù hợp.
- **Trường hợp doanh nghiệp tương đồng**
Bài học từ tổ chức khác trong cùng ngành hoặc quy mô; phân biệt ví dụ với bảng chứng.
- **Câu chuyện có bối cảnh**
Trải nghiệm được chia sẻ có thể làm rõ vấn đề, nhưng không thay cho dữ liệu.

BA NGUYÊN TẮC KHI ĐƯA BẢNG CHỨNG VÀO ĐỀ XUẤT

Liên quan: ưu tiên dữ liệu gắn với mục tiêu lãnh đạo quan tâm.

Có bối cảnh: nêu rõ nguồn, thời kỳ, đối tượng và giới hạn.

Thận trọng: chỉ dùng thông tin nhân viên theo cách phù hợp, bảo vệ riêng tư; không diễn giải kết quả như quan hệ nhân quả khi chưa đủ cơ sở.

BƯỚC 4 · BẮT ĐẦU NHỎ, HỌC TỪ THỰC TẾ

Một hoạt động phù hợp về quy mô có thể tạo tín hiệu ban đầu để thuyết phục lãnh đạo cân nhắc đầu tư

Gợi ý trực tiếp từ nguồn: thử nghiệm đào tạo về sức khỏe tinh thần cho quản lý trong một nhóm hoặc bộ phận. Sử dụng khảo sát trước và sau buổi đào tạo để quan sát thay đổi trong **sự tự tin, kỹ năng và mức độ hữu ích được cảm nhận**.

MỘT THỬ NGHIỆM CÓ THỂ ĐƯỢC THIẾT KẾ RA SAO?

01

Chọn phạm vi

Một bộ phận có nhu cầu rõ ràng.

02

Đo trước

Hỏi quản lý về sự tự tin và kỹ năng hiện có.

03

Đào tạo

Thực hiện buổi thử nghiệm với mục tiêu cụ thể.

04

Đo sau

So sánh phản hồi và rút ra điều có thể cải tiến.

KHÔNG CHỈ CÓ ĐÀO TẠO MỚI TẠO ĐƯỢC TÍN HIỆU

Lắng nghe nhu cầu

Khảo sát nhanh hoặc ghi nhận nhu cầu từ một nhóm nhân viên có thể cho thấy mức quan tâm đối với sáng kiến.

Sự lên tiếng của lãnh đạo

Một lãnh đạo tự nguyện chia sẻ trải nghiệm hoặc ủng hộ sáng kiến có thể thúc đẩy sự chú ý và đồng thuận.

ĐIỀU KHÔNG NÊN KẾT LUẬN QUÁ SỚM

Phản hồi tích cực sau một buổi học chưa chứng minh hiệu quả dài hạn hay bảo đảm được cấp thêm ngân sách. Dùng kết quả thử nghiệm như **bằng chứng ban đầu**, trình bày rõ giới hạn và bước đánh giá tiếp theo.

BƯỚC 5 · BIẾN Ý TƯỞNG THÀNH ĐỀ XUẤT

Có thể trình bày trực tiếp, qua email hoặc qua một chuỗi trao đổi với người có quyền phân bổ ngân sách.

01

GẮN VỚI 1-2 ƯU TIÊN

Nêu mục tiêu đang được lãnh đạo quan tâm: hiệu suất, giữ chân nhân tài, văn hóa hoặc giá trị tổ chức.

02

ĐƯA DỮ LIỆU NỘI BỘ

Chỉ ra những tín hiệu đã ghi nhận: chủ đề khảo sát, phản hồi từ quản lý, xu hướng nghỉ việc hoặc nghỉ phép.

03

BỔ SUNG BẰNG CHỨNG BÊN NGOÀI

Chọn nghiên cứu tham chiếu hoặc trường hợp doanh nghiệp tương đồng và nói rõ giới hạn so sánh.

04

GIẢI THÍCH CHI PHÍ CỦA VIỆC KHÔNG HÀNH ĐỘNG

Liên hệ rủi ro có cơ sở với mục tiêu tổ chức; không tự suy ra khoản tiết kiệm hay ROI.

05

CHỐT MỘT VIỆC KHẢ THI

Nêu hoạt động, đối tượng, phạm vi, nguồn lực đề nghị và cách thu thập phản hồi để xem xét tiếp.

TÌNH HUỐNG MINH HỌA · SAU GIAI ĐOẠN CẮT GIẢM NHÂN SỰ

Doanh nghiệp cần **duy trì hiệu suất và giữ chân nhân sự chủ chốt**. Nếu khảo sát và phản hồi từ quản lý cho thấy áp lực công việc gia tăng, HR có thể đề xuất **thí điểm đào tạo kỹ năng hỗ trợ đội nhóm** tại bộ phận chịu ảnh hưởng, khảo sát trước/sau về sự tự tin và tính hữu ích, sau đó báo cáo kết quả để cân nhắc mở rộng.

Phỏng theo mẫu đề xuất ở trang 4 của tài liệu gốc; không phải trường hợp thực tế đã xác minh.

Trước khi gửi: nhờ một đồng minh nội bộ xem lại cách lập luận, giọng điệu và mức độ phù hợp với ưu tiên của lãnh đạo.

CHECKLIST · ĐỀ XUẤT ĐÃ ĐỦ CƠ SỞ CHƯA?

Dùng sáu câu hỏi này để tự rà soát trước khi gặp hoặc gửi đề xuất cho lãnh đạo.

☐

Đã xác định ai phê duyệt và ai có thể ủng hộ?

Nhận diện người giữ ngân sách, người bảo trợ cấp lãnh đạo và các đồng minh liên quan.

☐

Đã gắn sáng kiến với 1-2 ưu tiên cụ thể?

Giải thích vì sao việc này phục vụ đúng mục tiêu hiện tại của tổ chức.

☐

Đã hiểu nhu cầu qua dữ liệu nội bộ?

Có thông tin phù hợp từ khảo sát, lắng nghe, nghỉ việc hoặc các xu hướng khác.

☐

Đã có bằng chứng bên ngoài đáng tin cậy?

Kiểm tra nguồn, bối cảnh và tính tương đồng với doanh nghiệp mình.

☐

Đã làm rõ lý do nên hành động?

Nêu hệ quả có căn cứ của việc không xử lý, không phóng đại tác động.

☐

Đã có bước đầu tiên và cách đánh giá?

Mô tả thử nghiệm, đối tượng, nguồn lực và chỉ báo phản hồi cần theo dõi.

TÓM TẮT TIẾN TRÌNH

Người
quyết định



Ưu tiên
tổ chức



Dữ liệu &
bằng chứng



Thử nghiệm
khả thi



Đề xuất &
ngân sách

CÂU HỎI DÀNH CHO CỘNG ĐỒNG

Nếu muốn đề xuất một sáng kiến sức khỏe tinh thần tại nơi làm việc, bạn sẽ cần thuyết phục ai và dựa vào bằng chứng nào?

NGUỒN THAM KHẢO & TUYÊN BỐ TRÁCH NHIỆM

Nêu rõ căn cứ biên soạn và giới hạn khi tham khảo tài liệu nước ngoài tại Việt Nam.

A. NGUỒN THAM KHẢO

Mind Share Partners. How to Get Leadership Buy-In and Budget for Workplace Mental Health. Toolkit, 4 trang, tài liệu nguồn do người đọc cung cấp.

Cách biên tập: hướng dẫn gốc gồm 4 mục chính; tài liệu tiếng Việt tách nội dung “bước triển khai nhỏ” thành bước riêng để dễ thực hành. Không sử dụng số liệu hay nghiên cứu bổ sung bên ngoài.

B. TUYÊN BỐ TRÁCH NHIỆM

Tài liệu này được biên soạn dựa trên tài liệu How to Get Leadership Buy-In and Budget for Workplace Mental Health của Mind Share Partners, nhằm chia sẻ kiến thức và gợi mở các cách tiếp cận trong việc thúc đẩy sự ủng hộ và đầu tư của doanh nghiệp cho sức khỏe tinh thần tại nơi làm việc.

Các nội dung, ví dụ và khuyến nghị trong tài liệu có nguồn gốc từ bối cảnh nghiên cứu và thực tiễn nước ngoài, do đó có thể chưa phản ánh đầy đủ điều kiện kinh tế, văn hóa tổ chức, hệ thống quản trị, quy định pháp luật và đặc thù môi trường lao động tại Việt Nam. Các phương pháp được trình bày không mặc nhiên phù hợp hoặc mang lại hiệu quả tương tự trong mọi doanh nghiệp.

Người đọc cần chủ động đánh giá tính phù hợp với bối cảnh thực tế của tổ chức, đối chiếu với các quy định hiện hành tại Việt Nam và điều chỉnh cách tiếp cận theo nhu cầu, nguồn lực cũng như đặc điểm của người lao động. Khi cần thiết, nên tham khảo ý kiến của chuyên gia hoặc đơn vị có chuyên môn phù hợp.

Tài liệu chỉ nhằm mục đích tham khảo và chia sẻ kiến thức, không thay thế tư vấn pháp lý, tư vấn chuyên môn hoặc đánh giá chuyên biệt cho từng tổ chức. Các số liệu và ví dụ cần được hiểu trong đúng bối cảnh nguồn công bố, không mặc nhiên xem là kết quả có thể áp dụng phổ quát tại Việt Nam.