



Số 262 - Tháng 5, 2026

BẢO VỆ

Năng lực

qua

NGHỈ NGƠI, TÁI TẠO, & PHỤC HỒI





HIỆU SUẤT CÁ NHÂN

Cái giá vô hình của việc luôn sẵn sàng

Cathy Wei - Affiliate Principal Consultant, Human Dynamic APAC

1

HIỆU QUẢ ĐỘI NHÓM

Từ hỗ trợ đến bảo trợ

Anh Nguyen - Business Consultant, Human Dynamic Vietnam

2

HIỆU QUẢ TỔ CHỨC

Vì sao các Team mạnh xem 'chậm lại' là bình thường

Christine Chien - Managing Director, Human Dynamic Taiwan

3

GÓC SỨC KHỎE & HẠNH PHÚC

Cái giá của việc bỏ qua phục hồi

Sonia Hillary - Consultant - Solution, Innovation & Excellence, Human Dynamic APAC

4

TRONG
SỐ
NÀY:



CÁI GIÁ VÔ HÌNH CỦA VIỆC

LUÔN
SẴN SÀNG

Với sự tiện lợi của công nghệ hiện tại, những người đi làm dường như dễ dàng phân hồi đồng nghiệp, quản lý, khách hàng, quản lý, gia đình và các mối quan hệ xã hội khác bất cứ lúc nào. Tuy nhiên, chúng ta cần thận trọng với việc “luôn hoạt động”. Việc này bao gồm các hành vi như vô thức kiểm tra các ứng dụng liên lạc để đảm bảo bạn “trông” trực tuyến, liên tục chạy việc trong đầu khiến bạn không thể thực sự thư giãn và/hoặc cảm thấy bất an hoặc tình trạng mình “nên” làm gì đó hiệu quả. Việc này dẫn đến **quá tải nhận thức**. Khi não bộ cho rằng nó phải liên tục phân hồi các tin nhắn tiềm năng, nó không thể chuyển sang “chế độ phục hồi”, dẫn đến các vấn đề sức khỏe tinh thần và **kiệt sức**.

Sophie Leroy (Đại học Minnesota)¹ phát hiện ra rằng sự chú ý của con người không hoạt động như một công tắc bật/tắt. Khi bạn đang viết báo cáo (**Việc A**) và đột nhiên nhận được tin nhắn trên Teams hoặc WhatsApp (**Việc B**), ngay cả khi bạn chỉ “liếc nhìn” nó rồi quay lại công việc, các nguồn lực nhận thức của bạn không được chuyển đổi hoàn toàn. Não của bạn chia làm hai: một phần phân hồi tin nhắn, trong khi phần kia vẫn trong logic báo cáo.

Việc này liên quan đến hiệu ứng Zeigarnik Effect trong tâm lý học. Nếu Việc A bị gián đoạn (ví dụ một email chưa đọc hoặc một vấn đề chưa được giải quyết), não sẽ đánh dấu nó là “chưa hoàn thành” và tiếp tục

xử lý nó như một tiến trình nền. Theo lý thuyết của Leroy, mỗi thông báo ngắn đều tiêu tốn **đư ợng sự chú ý**. Ngay cả khi bạn dành chỉ 30 giây để trả lời tin nhắn, não của bạn cần nhiều thời gian hơn đáng kể để xóa thông tin từ việc trước. Sự **“rò rỉ nhận thức”** liên tục này là nguyên nhân cốt lõi khiến người đi làm cảm thấy kiệt quệ tinh thần?



SO SÁNH
CÁC TRẠNG THÁI TINH THẦN

CHẾ ĐỘ HOẠT ĐỘNG CỦA NÃO

Tập trung đơn nhiệm; các nguồn lực được tập trung hoàn toàn.

Nhiều dự án nhiệm vụ; quá nhiều tiến trình nền.

TRẠNG THÁI

LÀM VIỆC SÂU

LUÔN HOẠT ĐỘNG

MỨC TIÊU HAO NĂNG LƯỢNG TINH THẦN

Thấp
(Hiệu quả và ổn định)ERất cao
(Nhanh chóng quá tải)LÀM THẾ NÀO ĐỂ DUY TRÌ
NÃO BỘ VÀ NĂNG LƯỢNG TINH THẦN(I) Tách biệt về mặt tâm lý (theo Sabine Sonnentag³)

Khái niệm cốt lõi của tách biệt về mặt tâm lý có thể đạt được thông qua bốn phương pháp sau:

- Các nghi thức:** Thiết lập các nghi thức "kết thúc công việc" rõ ràng (ví dụ: thay quần áo, nghe nhạc) để báo cho não bộ rằng công việc đã kết thúc. Đối với những người làm việc tại nhà (WFH), nên mặc trang phục chuyên nghiệp trong giờ làm việc và chuyển sang trang phục thoải mái sau đó.
- Trải nghiệm làm chủ:** Sử dụng chánh niệm để sống và cảm nhận trong hiện tại. Tham gia vào các sở thích đòi hỏi sự tập trung nhưng không liên quan đến công việc (ví dụ: nấu ăn, tập thể dục hoặc học một nhạc cụ).
- Trải nghiệm thư giãn:** Thực hành chánh niệm, đi dạo hoặc đọc sách. Nói một cách đơn giản, tách rời tâm lý cung cấp cho não bộ một nút "tắt nguồn" thực sự thay vì chỉ ở trạng thái chờ.
- Kỹ thuật Pomodoro:** "nghỉ ngơi thực sự" 5 phút sau mỗi 25 phút làm việc. Khoảng nghỉ này buộc não bộ phải thực hiện việc "khởi động lại" ngắn. Thời gian này không nên dùng để kiểm tra tin nhắn; thay vào đó, hãy rời khỏi chỗ ngồi, tránh xa màn hình, hít thở sâu hoặc đuổi người để đảm bảo cả trạng thái "thị giác" và "nhận thức" đều được thư giãn.

(II) Nếu công việc của bạn đòi hỏi phải luôn trong trạng thái sẵn sàng

Nếu vai trò của bạn đòi hỏi phải phản hồi ngay lập tức trước nhiều tình huống, bạn có thể áp dụng các chiến lược sau:

- Ghi chú trước khi tiếp tục công việc:** Trước khi chuyển sang nhiệm vụ khác hoặc tham gia cuộc họp mới, hãy dành 1-3 phút để ghi lại những gì bạn đang làm. Điều này đóng vai trò như một bước "xử lý tạm thời" để giảm thiểu ảnh hưởng của sự xao nhãng.
- Áp dụng phương pháp "Xử lý theo lô":** Không nên liên tục kiểm tra email hoặc ứng dụng liên lạc trong giờ làm việc. Hãy dành 2-3 khung thời gian cố định mỗi ngày để xử lý tin nhắn, đảm bảo bạn có thể tập trung làm việc sâu trong các khoảng thời gian còn lại.

Trong thời đại bùng nổ thông tin, "khả năng chọn lọc" quan trọng hơn nhiều so với "khả năng thu thập". Nếu bạn muốn thảo luận thêm về các phương pháp này, vui lòng liên hệ với chúng tôi.

Tham khảo:

- Leroy, S. (2009). Why is it so hard to do my work? The challenge of attention residue when switching between work tasks. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*.
- Van Zoonen, W., & Scharp, Y. (2025). Managing daily work intrusions: An intervention to reduce attention residue and exhaustion. *International Journal of Stress Management*, 32(4), 395-407. <https://doi.org/10.1037/1050030324>
- Sonnentag, S., & Blumstein, C. (2013). Daily effect spillover from work to home: Detachment from work and sleep as moderators. *Journal of Vocational Behavior*, 83(2), 198-208. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.03.008>

Cathy Wei

Affiliate Principal Consultant,
Human Dynamic APAC



TỪ HỖ TRỢ ĐẾN BẢO TRỢ

Những giai đoạn áp lực cao là điều không xa lạ với bất kỳ đội ngũ nào. Deadline cận kề, mục tiêu hiện hữu, kỳ vọng ngày càng lớn. Trong những thời điểm ấy, người lãnh đạo luôn đứng trước một lựa chọn mang tính quyết định: tiếp tục gia tăng áp lực để “thúc” kết quả, hay trở thành một lớp đệm giúp bảo vệ năng lượng của đội ngũ để họ có thể phát huy tốt nhất năng lực của mình?

Nhiều lãnh đạo tin rằng “thúc ép” là con đường duy nhất để đạt mục tiêu. Nhưng lãnh đạo thực thụ hay điều ta có thể gọi là **sự bảo trợ** đúng nghĩa, không phải là tạo thêm áp lực, mà là gỡ bỏ những lực cản đang làm đội ngũ chùn bước.



Case Study

Cuộc đua 48 giờ để về đích doanh số

Nhiều năm trước, tôi từng là Quản lý Bộ phận Tiền sảnh tại một trung tâm Anh ngữ ở TP. Hồ Chí Minh, dẫn dắt đội ngũ bán hàng gồm chín bạn nữ trẻ tuổi. Các bạn đều chăm chỉ và tận tâm, nhưng cũng giống như hầu hết nhân viên kinh doanh khác, luôn phải đối mặt với áp lực doanh số mỗi tháng.

Đó là những ngày cuối tháng, khoảng thời gian căng thẳng nhất. Chỉ còn đúng 2 ngày nhưng đội ngũ vẫn thiếu 15 sales để đạt chỉ tiêu. Giám đốc trung tâm gọi cho tôi với một yêu cầu mà hầu như quản lý cấp trung nào cũng từng nghe qua: “Thúc team lên đi em. Chỉ còn hai ngày nữa thôi.”

Sau khi gác máy, tôi bước ra ngoài nhìn đội của mình. Không ai đang lơ là hay chậm chạp cả. Các bạn đều cực kỳ tập trung: gọi điện cho khách hàng, cập nhật dữ liệu, làm việc xuyên cả giờ nghỉ trưa. Và lúc đó, tôi cảm nhận rất rõ “thế khó của một quản lý cấp trung”, áp lực kết quả từ phía trên, và sự đồng cảm dành cho đội ngũ ở phía dưới. Tôi tự hỏi bản thân: “Liệu team có thực sự cần thêm áp lực nữa không?”

Thay vì truyền sức ép từ cấp trên xuống đội ngũ, tôi chọn trở thành **người bảo trợ** cho họ. Tôi chuyển vai trò của mình từ một “người giám sát” sang một “người dọn đường”, bằng 3 hành động đơn giản:

- 01 Tạo sự an toàn về mặt cảm xúc**
Tôi đến bên các bạn và hỏi: “Bây giờ chị có thể hỗ trợ gì thêm cho em?”, và “Em có muốn trao đổi thêm về các case khó không?”. Tôi muốn các bạn cảm nhận rằng tôi ở đây để đồng hành, không phải để phán xét hay gây thêm áp lực.
- 02 Gỡ bỏ rào cản**
Tôi xử lý các công việc vòng ngoài, chuẩn bị bữa xế cho các bạn, hỗ trợ những vấn đề đang làm khó các bạn để team tập trung hoàn toàn vào công việc mà không bị phân tâm.
- 03 Giúp đội ngũ nhìn thấy giá trị**
Tôi tính ra khoản thưởng tiềm năng nếu cả team về đích và cho các bạn thấy mình sẽ nhận thêm được bao nhiêu nếu cố gắng chốt thêm vài sales nữa. Mục tiêu lúc này không còn là “KPI của công ty”, mà trở thành “thành quả của chính mình”.

Tối hôm đó, khoảng 10 giờ, chúng tôi cuối cùng cũng về đích. Bạn SPA của tôi đã hỏi: “Vi sao tôi lại tin mọi người nhiều đến vậy?” Tôi trả lời rất đơn giản: “Vi tôi biết mọi người là ai và có những khả năng gì. Công việc của tôi là giúp team nhìn thấy sức mạnh của chính mình. Một khi các bạn nhìn thấy điều đó, các bạn sẽ tự thúc đẩy bản thân đi xa hơn bất kỳ ai khác có thể làm.”



Góc nhìn cho Quản lý Cấp Trung

Là quản lý cấp trung, chúng ta thường đóng vai trò “bộ lọc” của tổ chức. Nếu chỉ đơn thuần truyền áp lực từ trên xuống sẽ tạo ra sự kiệt sức. Nhưng nếu chuyển hóa áp lực đó thành sự bảo trợ, chúng ta sẽ giúp đội ngũ xây dựng khả năng phục hồi và bền bỉ hơn.

◆ Niềm tin là món quà, không phải phần thưởng:

Đừng đợi team chứng minh rằng họ đủ sức chịu áp lực rồi mới trao đi niềm tin. Hãy trao niềm tin trước bởi đó chính là nền tảng giúp con người phát huy hết năng lực của mình.

◆ Nghịch lý của áp lực:

Khí căng thẳng, khả năng quan sát và giải quyết vấn đề của chúng ta sẽ bị thu hẹp. Càng tạo thêm áp lực, team càng khó sáng tạo và đưa ra giải pháp hiệu quả. Ngược lại, sự hỗ trợ tinh thần và đúng lúc sẽ giúp team lấy lại sự sáng suốt.

Trong cuốn sách **5 Điểm Chết Trong Teamwork**, Patrick Lencioni nhấn mạnh rằng niềm tin là nền tảng của mọi đội ngũ hiệu suất cao. Ông viết: “Nếu anh có thể làm cho mọi người trong công ty đồng lòng hướng đến một mục tiêu chung, thì anh có thể thống lĩnh bất kỳ lĩnh vực nào, trong bất kỳ thị trường nào, với bất kỳ đối thủ cạnh tranh nào và tại bất kỳ thời điểm nào”.

Trong những thời điểm căng thẳng, đội ngũ cần một **người bảo trợ**, một người tin tưởng vào năng lực của họ và cho họ sự hỗ trợ phù hợp vào đúng thời điểm.

Góc nhìn cho Nhân viên

◆ **Sức mạnh của sự minh bạch:** Trong giai đoạn áp lực cao, hãy chủ động chia sẻ với quản lý điều gì thực sự đang cản trở bạn. Một “người bảo trợ” sẽ không thể tháo gỡ những khó khăn mà họ không nhìn thấy.

◆ **Làm chủ động lực của chính mình:** Khi mục tiêu cá nhân được kết nối với mục tiêu của tập thể, áp lực sẽ không còn là gánh nặng, mà có thể trở thành một thử thách xứng đáng để chinh phục.

Suy nghĩ cho hôm nay

Ngay lúc này, bạn có thể gỡ bỏ điều gì, dù chỉ là một trở ngại nhỏ để giúp đội ngũ hoặc đồng nghiệp của mình tiến về phía trước dễ dàng hơn?

Anh Nguyen
Business Consultant,
Human Dynamic
Vietnam



References:

- Lencioni, P. (2002). The five dysfunctions of a team: A leadership fable (7).



VÌ SAO

NHỮNG ĐỘI NGŨ MẠNH XEM CHẬM LẠI LÀ BÌNH THƯỜNG



Christine Chien
Managing Director,
Human Dynamic Taiwan

Nhiều nơi làm việc vô tình truyền tải thông điệp rằng năng suất phải luôn ổn định. Trong môi trường này, lịch trình dày đặc, phân hồi tức thì và sự bận rộn thường trở thành những dấu hiệu không chính thức của hiệu suất tốt. Nhưng năng suất thực sự không hoạt động theo cách đó. Mọi người không làm việc với cùng một tốc độ mỗi ngày. Năng lượng, sự tập trung, chu kỳ hormone và sự sáng tạo tự nhiên tăng giảm trong suốt tuần và trong các chu kỳ làm việc dài hơn. Các nhóm mạnh hiểu điều này và dành chỗ cho những ngày làm việc chậm hơn thay vì cố gắng loại bỏ chúng.

Khi các team coi những ngày làm việc chậm chạp là một vấn đề, nhân viên thường cảm thấy áp lực khi phải che giấu điều đó. Họ có thể online lâu hơn mức cần thiết, lên lịch các cuộc họp không cần thiết hoặc cố gắng tỏ ra bận rộn ngay cả khi năng lượng của họ thấp. "Năng suất bề ngoài" này có thể trông có vẻ tốt ở bề ngoài, nhưng nó làm tăng căng thẳng và dần dần làm suy yếu lòng tin trong đội ngũ.

Các team thừa nhận những giai đoạn làm việc chậm hơn sẽ tạo ra một môi trường lành mạnh hơn. Khi mọi người biết rằng việc giảm năng suất đôi khi là điều bình thường, họ sẽ cảm thấy thoải mái hơn khi trung thực về khả năng của mình. Thay vì giả vờ bận rộn, họ có thể dùng ít năng lượng hơn để cập nhật tài liệu một cách hiệu quả, sắp xếp thứ tự ưu tiên, thực hiện công việc thường nhật hoặc làm những công việc đòi hỏi tư duy hơn là tốc độ.

Chấp nhận những ngày làm việc chậm hơn không có nghĩa là hạ thấp kỳ vọng. Trên thực tế, điều đó hỗ trợ hiệu suất làm việc mạnh hơn về lâu dài. Khi nhân viên thấy được tin tưởng trong những lúc ít bận rộn hơn, họ sẽ cảm thấy ít áp lực hơn, gần bó hơn và mang lại kết quả chất lượng hơn khi năng lượng của họ ở mức cao nhất.

Đối với lãnh đạo, mục tiêu không phải là kiểm soát năng suất mỗi ngày. Mục tiêu là xây dựng môi trường làm việc nhóm, nơi mà sự thay đổi năng lượng được dự đoán và quản lý một cách thiết thực và mang tính xây dựng. Các team mạnh tập trung vào hiệu suất bền vững, chứ không phải vận động liên tục.

CẨM NANG CHO QUẢN LÝ



ĐẶT KỶ VỌNG SỚM

01

Hãy cho team biết rằng năng suất làm việc có thể biến động. Trong các cuộc họp team, hãy nhấn mạnh rằng không phải ngày nào cũng là ngày đạt hiệu suất cao nhất.

THAY "DẤU HIỆU BẬN" BẰNG CÁC ƯU TIÊN RÕ RÀNG

02

Thay vì đo lường năng suất bằng các hoạt động có thể nhìn thấy, hãy xác định 2-3 kết quả quan trọng nhất mỗi tuần. Điều này giúp nhóm luôn tập trung ngay cả khi năng lượng dao động.

TAO NHỮNG NGÀY THÀNH THỜI CÓ MỤC ĐÍCH

03

Khuyến khích các thành viên trong team sử dụng những khoảng thời gian ít tốn năng lượng cho các công việc như tập tài liệu, học tập, lập kế hoạch hoặc giải quyết các công việc hành chính nhỏ.

THEO DÕI CÁC DẤU HIỆU LO LẮNG

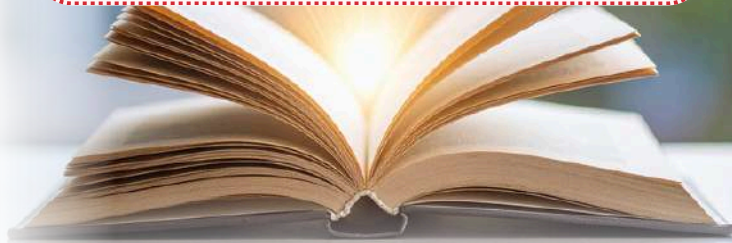
04

Hãy cho team biết rằng năng suất làm việc có thể biến động. Trong các cuộc họp team, hãy nhấn mạnh rằng không phải ngày nào cũng là ngày đạt hiệu suất cao nhất.

MÔ HÌNH CÂN BẰNG HIỆU SUẤT

05

Lãnh đạo đóng vai trò định hướng. Khi các nhà quản lý công khai thừa nhận cần thời gian để suy nghĩ, lập kế hoạch hoặc nghỉ ngơi, điều đó bảo đảm rằng năng suất bền vững được coi trọng.



Những team mạnh không phải luôn làm việc hiệu quả mỗi giờ mỗi ngày. Họ thành công vì hiểu được nhịp điệu công việc và tạo một môi trường nơi mọi người có thể đóng góp mà không cảm thấy áp lực phải liên tục thể hiện năng suất.



Dữ liệu cho chúng ta biết gì về nghỉ ngơi, sai sót và tỷ lệ thôi việc?

Trong văn hóa làm việc liên tục ở khu vực Châu Á Thái Bình Dương, việc phục hồi thường bị bỏ qua. Chúng ta có xu hướng coi việc làm nhiều giờ, đáp ứng các yêu cầu xuyên múi giờ và hiện diện trực tuyến là điều bình thường. Tuy nhiên, dữ liệu cho thấy một sự đánh đổi rõ ràng: **thời gian phục hồi ngắn hơn trực tiếp dẫn đến tỷ lệ lỗi cao hơn, rủi ro an toàn cao hơn và tỷ lệ nghỉ việc cao hơn.**

Giấc ngủ là cơ chế phục hồi chính của cơ thể, và thiếu ngủ sẽ gây ra những hậu quả tức thời đối với khả năng nhận thức. Ngay cả thiếu ngủ ở mức độ vừa phải cũng làm giảm sự tập trung, làm chậm phản ứng và làm suy giảm khả năng ra quyết định (Pilcher et al., 2020)¹. Điều này dẫn đến những tác động có thể đo lường được đối với hoạt động kinh doanh khi nghiên cứu cho thấy rằng sau khi thiếu ngủ, chất lượng hiệu suất có thể giảm đáng kể, với tỷ lệ lỗi tăng mạnh (Fucci et al., 2018)².

Hậu quả không dừng lại ở năng suất mà còn ảnh hưởng đến an toàn. Mệt mỏi là một yếu tố góp phần gây ra các sự cố tại nơi làm việc: nhân viên thiếu ngủ có nguy cơ gặp tai nạn cao hơn đáng kể, và một phần đáng kể các thương tích tại nơi làm việc có liên quan đến các vấn đề về giấc ngủ (Workplace Health Resource Center, 2018)³.

Trong các lĩnh vực quan trọng đối với sản xuất, vận hành, chăm sóc sức khỏe, CNTT, điều này làm tăng rủi ro về hoạt động và quy định.

Ít được chú ý hơn, nhưng cũng quan trọng không kém, là **sự mệt mỏi của lãnh đạo**. Thiếu ngủ ảnh hưởng đến khả năng điều tiết cảm xúc và phán đoán, làm tăng khả năng đưa ra quyết định mang tính phản xạ và giao tiếp kém hiệu quả (Pilcher et al., 2020)¹. Điều này tạo nên hiệu ứng cấp số nhân: các nhà lãnh đạo mệt mỏi vô tình bình thường hóa tình trạng làm việc quá sức, khiến tình trạng kiệt sức trở thành chuẩn mực của đời ngủ.

Các tổ chức thường theo dõi tỷ lệ vắng, nhưng chi phí lớn hơn nằm ở tình trạng làm việc không hiệu quả, nhân viên làm việc khi năng lực nhận thức suy giảm. Tình trạng làm việc không hiệu quả do mệt mỏi làm giảm chất lượng sản phẩm, tăng công việc phải làm lại và góp phần gây ra sự thiếu gắn kết (Workplace Health Resource Center, 2018)³. Theo thời gian, việc thiếu phục hồi mãn tính dẫn đến kiệt sức về cảm xúc, khiến việc nghỉ việc trở thành kết quả có thể dự đoán được chứ không phải là điều bất ngờ.

Vấn đề cốt lõi là vấn đề cấu trúc. Phục hồi vẫn được coi là trách nhiệm cá nhân, trong khi trên thực tế, nó được định hình bởi cách thức thiết kế công việc. Đối với các tổ chức cạnh tranh toàn cầu, đây là một điểm mù quan trọng.



Cái giá của việc

BỎ QUA PHỤC HỒI





Các ưu tiên can thiệp dành cho các tổ chức

Để giải quyết vấn đề mệt mỏi một cách có hệ thống, các tổ chức dẫn đầu đang chuyển hướng sang thiết kế tập trung vào phục hồi:

01

Xem mệt mỏi là rủi ro có thể đo lường được

Theo dõi số giờ làm việc, khối lượng các cuộc họp và hoạt động ngoài giờ. Sử dụng những thông tin này làm chỉ báo sớm cho các lỗi phát sinh và tình trạng kiệt sức.

Bảo vệ các cửa sổ phục hồi

Áp dụng các khoảng thời gian không họp và thực thi quy định về thời gian nghỉ giữa các múi giờ để giảm tải nhận thức liên tục. Nếu nhân viên vượt quá số giờ làm việc theo quy định, hãy đưa ra cảnh cáo kèm theo các biện pháp hỗ trợ sức khỏe.

02

03

Tái thiết chuẩn mực lãnh đạo

Khuyến khích các nhà lãnh đạo làm gương về hành vi ổn định, tránh liên lạc vào đêm khuya và thiết lập ranh giới rõ ràng.

Tích hợp giấc ngủ vào chương trình chăm sóc sức khỏe

Hãy vượt ra khỏi những khái niệm chăm sóc sức khỏe chung chung để thêm vào giáo dục về giấc ngủ, nhận thức về mệt mỏi, theo dõi quá trình phục hồi và sử dụng các dịch vụ hỗ trợ nhân viên (EAP) để ứng phó với những thay đổi, căng thẳng và các vấn đề liên quan khác có thể là nguyên nhân gây thiếu ngủ.

04

05

Tập trung giải quyết khối lượng công việc, không chỉ năng lực phục hồi

Hãy tập trung vào các thời hạn thực tế, phân bổ nguồn lực và tối ưu quy trình làm việc thay vì kỳ vọng nhân viên sẽ "ứng phó tốt hơn".

Nguyên tắc 3N (Nghỉ ngắn, Nghỉ trung bình và Nghỉ dài) - Nhân viên nên tập trung vào các khoảng nghỉ ngắn (10 phút) và nghỉ trung bình (1 đến 2 giờ) trong ngày và trong tuần, đặc biệt khi khối lượng công việc tăng lên và thời hạn sắp đến. Nghỉ dài (nửa ngày hoặc cả ngày) có thể được thực hiện sau khi hoàn thành dự án, trong thời gian rảnh rỗi hoặc thậm chí trước khi nhận một vị trí mới.

Bằng chứng cho thấy rõ ràng: mệt mỏi làm tăng tỷ lệ lỗi, suy yếu khả năng ra quyết định và đẩy nhanh tỷ lệ nghỉ việc. Việc định nghĩa lại rằng phục hồi như một **"yếu tố đầu vào quan trọng đối với hoạt động kinh doanh, chứ không phải là sự lựa chọn của cá nhân"** là điều cần thiết để duy trì hiệu suất bền vững trong mọi tổ chức.



Sonia Hillary

Consultant - Solution,
Innovation & Excellence,
Human Dynamic APAC

References:

- Pitcher, J. J. & Morris, D. M. (2020). Sleep and organizational behavior: Implications for workplace productivity and safety. *Frontiers in Psychology*, 11(45). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00045>
- Fucci, D., Scammiello, G., Romano, S., & Juristo, N. (2018). Need for sleep: The impact of a night of sleep deprivation on novice developers' performance (10). <https://arxiv.org/pdf/1809.02644>
- Workplace Health Resource Center. (2018). Sleep: An important health and safety concern at work. Centers for Disease Control and Prevention. <https://www.cdc.gov/niosh/work-hour-training-for-purses/longhours/mood/01.html>