

# TÁC ĐỘNG CỦA TRẢI NGHIỆM ĐẾN CAM KẾT CỦA NHÂN VIÊN VỚI TỔ CHỨC: TIẾP CẬN LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

NGUYỄN THỊ HỒNG\*

*Trong bối cảnh thị trường lao động biến động và cạnh tranh nhân lực ngày càng tăng, trải nghiệm nhân viên đang được xem là một yếu tố chiến lược quyết định khả năng giữ chân và phát triển nguồn nhân lực của tổ chức. Trên cơ sở tổng quan các công trình nghiên cứu và kế thừa các khung lý thuyết nền tảng, bài viết đề xuất mô hình nghiên cứu, trong đó trải nghiệm nhân viên, với các thành tố chính, gồm: trải nghiệm vật lý, trải nghiệm công nghệ và trải nghiệm văn hóa có tác động tích cực đến ba thành phần của cam kết tổ chức (cam kết tình cảm, cam kết liên tục và cam kết chuẩn mực). Từ đó, góp phần xây dựng một khung lý thuyết tích hợp để lý giải cơ chế ảnh hưởng của trải nghiệm nhân viên đến cam kết tổ chức; đồng thời, gợi mở hướng nghiên cứu thực nghiệm trong tương lai.*

*Từ khóa:* Trải nghiệm nhân viên; cam kết tổ chức; mô hình nghiên cứu; thị trường lao động; nguồn nhân lực.

*In the context of a unstable labor market and increasing competition for human resources, employee experience is regarded as a strategic factor determining an organization's ability to retain and develop its workforce. Based on a review of existing research and the inheritance of foundational theoretical frameworks, the article proposes a conceptual research model in which employee experience - comprising physical experience, technological experience, and cultural experience - positively influences the three components of organizational commitment (affective, continuance, and normative commitment). This contributes to the development of an integrated theoretical framework explaining the mechanism through which employee experience affects organizational commitment, while also suggesting directions for future empirical research.*

*Keywords:* Employee experience; organizational commitment; research model; labor market; human resources.

NGÀY NHẬN: 22/8/2025

NGÀY PHẢN BIỆN, ĐÁNH GIÁ: 15/11/2025

NGÀY DUYỆT: 16/12/2025

DOI: <https://doi.org/10.59394/qlnn.359.2025.1387>

## 1. Đặt vấn đề

Ngày nay, các tổ chức đã và đang phải đối mặt với thách thức không chỉ thu hút mà còn giữ chân và phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao. Những cách tiếp cận truyền thống

như chính sách thù lao hay chế độ phúc lợi tuy vẫn cần thiết, song chưa đủ để tạo nên lợi thế bền vững trong quản trị nhân sự. Thay

\* TS, Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông

vào đó, việc kiến tạo những trải nghiệm toàn diện, tích cực cho nhân viên trong suốt vòng đời làm việc đang nổi lên như một chiến lược then chốt, giúp doanh nghiệp gia tăng sự gắn bó, lòng trung thành và hiệu quả của đội ngũ nhân viên.

Tuy đã có nhiều công trình nghiên cứu tiếp cận vấn đề này, song phần lớn chỉ mới tập trung vào một vài khía cạnh của trải nghiệm nhân viên hoặc xem xét mối quan hệ gián tiếp thông qua các biến trung gian khác. Từ khoảng trống đó, bài viết hướng đến hai mục tiêu: (1) Hệ thống hóa và phân tích cơ sở lý thuyết liên quan đến trải nghiệm nhân viên (EX) và cam kết tổ chức (OC); (2) Đề xuất một mô hình khái niệm trực tiếp lý giải tác động của ba thành tố EX đến ba thành phần OC. Qua đó, nghiên cứu không chỉ đóng góp khung lý thuyết tích hợp mà còn mở ra hướng thực nghiệm nhằm kiểm chứng mô hình trong những bối cảnh khác nhau của thị trường lao động hiện nay.

## 2. Cơ sở lý thuyết

### 2.1. Trải nghiệm nhân viên (EX)

EX được hiểu là tổng thể các cảm nhận, tương tác và ấn tượng mà nhân viên tích lũy trong quá trình gắn bó với tổ chức. Các học giả gần đây đã khái quát EX thành ba nhóm thành tố cơ bản: (1) Trải nghiệm vật lý phản ánh điều kiện cơ sở hạ tầng, môi trường và không gian làm việc; (2) Trải nghiệm công nghệ gắn với hệ thống công cụ, nền tảng số và khả năng hỗ trợ công việc; (3) Trải nghiệm văn hóa, bao gồm các giá trị, chuẩn mực, phong cách lãnh đạo và bầu không khí tổ chức. Mỗi nhóm trải nghiệm này không chỉ định hình thái độ và hành vi làm việc hằng ngày mà còn tác động sâu sắc đến mức độ gắn bó lâu dài của nhân viên với tổ chức.

EX có trong toàn bộ hành trình nghề nghiệp tại doanh nghiệp, từ khâu tuyển chọn, hội nhập, thực hiện công việc hằng ngày cho đến khi kết thúc quan hệ lao động<sup>1</sup>. Khái niệm này không chỉ phản ánh những

yếu tố hữu hình như điều kiện làm việc hay chế độ đãi ngộ mà còn được xem như sự tổng hòa của ba phương diện chính: *môi trường vật lý, môi trường công nghệ và môi trường văn hóa*<sup>2</sup>. Trong đó, môi trường vật lý (gồm thiết kế không gian, hệ thống ánh sáng, mức độ tiếng ồn và tiện nghi nơi làm việc) - những yếu tố đã được chứng minh có tác động đến sự tập trung và hiệu quả công việc<sup>3</sup>. Môi trường văn hóa phản ánh hệ thống giá trị, niềm tin và chuẩn mực ứng xử trong tổ chức, giữ vai trò cốt lõi trong việc định hình động lực, cảm xúc và mức độ gắn bó của nhân viên<sup>4</sup>. Khi nhân viên cảm nhận được môi trường làm việc công bằng, thân thiện và có tiếng nói, họ thường phát triển mức độ gắn kết cao hơn với tổ chức, đồng thời gia tăng sự hài lòng công việc<sup>5</sup>.

Các nghiên cứu thực nghiệm gần đây cũng củng cố vai trò đa chiều của EX cho thấy, mối quan hệ tích cực giữa EX với sự hài lòng trong công việc, cam kết với tổ chức, sức khỏe tinh thần và hiệu quả thực hiện nhiệm vụ<sup>6</sup>. EX không chỉ trực tiếp thúc đẩy hành vi tích cực mà còn đóng vai trò trung gian trong việc nâng cao hiệu quả tổ chức, thông qua việc cải thiện môi trường làm việc, mở rộng cơ hội học hỏi và tăng cường cơ chế ghi nhận kịp thời. Nhìn chung, EX nổi lên như một trụ cột chiến lược trong quản trị nguồn nhân lực hiện đại. Đồng thời, góp phần quyết định hiệu suất tổ chức, khả năng thích ứng dài hạn và năng lực cạnh tranh bền vững của doanh nghiệp trong bối cảnh số hóa.

### 2.2. Cam kết tổ chức (OC)

OC theo mô hình ba thành phần của Meyer và Allen, gồm cam kết tình cảm, cam kết liên tục và cam kết chuẩn mực (được xem là yếu tố trọng tâm phản ánh sự gắn kết của nhân viên)<sup>7</sup>. Mức độ cam kết cao thường gắn liền với ý định gắn bó dài hạn, hành vi công dân tổ chức và hiệu suất làm việc vượt trội. Vì vậy, cam kết tổ chức được xem là một khái niệm nền tảng trong quản trị nhân lực

hiện đại, phản ánh mức độ gắn bó tâm lý, cảm xúc và hành vi của người lao động đối với nơi làm việc.

Nhiều bằng chứng thực nghiệm cho thấy, cam kết tổ chức có ý nghĩa quan trọng đối với sự ổn định nguồn nhân lực và hiệu quả tổ chức. Nhân viên có mức cam kết cao thường thể hiện thái độ tích cực, sẵn sàng nỗ lực vượt mức mong đợi và gắn bó lâu dài. Các yếu tố, như: chất lượng lãnh đạo, chính sách nhân sự, văn hóa tổ chức, cơ hội phát triển, sự công bằng và ghi nhận thành tích đều có thể tác động mạnh mẽ đến cam kết của nhân viên<sup>8</sup>.

Từ góc nhìn quản trị chiến lược, việc đo lường và nuôi dưỡng cam kết tổ chức trở thành nhiệm vụ thiết yếu nhằm xây dựng lực lượng lao động trung thành, chủ động và hiệu quả, đặc biệt, trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt, tỷ lệ biến động nhân sự cao và sự thay đổi kỳ vọng từ thế hệ lao động mới.

### *2.3. Mối liên hệ giữa trải nghiệm nhân viên và cam kết tổ chức*

Trong nghiên cứu quản trị nguồn nhân lực hiện đại, mối quan hệ giữa EX và OC nổi lên như một chủ đề được quan tâm rộng rãi. EX phản ánh toàn bộ hành trình mà nhân viên đi qua trong tổ chức, từ giai đoạn thu hút, tuyển dụng, hội nhập cho đến vận hành công việc thường nhật và phát triển nghề nghiệp. Khi quá trình này được thiết kế một cách tích cực, nhân viên có xu hướng cảm thấy được tôn trọng, ghi nhận và hỗ trợ; những cảm xúc tích cực đó dần chuyển hóa thành động lực nội tại và sự gắn bó lâu dài với tổ chức. Ngược lại, những trải nghiệm tiêu cực có thể làm suy giảm niềm tin, khơi gợi sự hoài nghi và thúc đẩy ý định rời bỏ.

Từ nghiên cứu tổng hợp 81 công trình và phân tích meta trên 19 mẫu dữ liệu của Porkodi và cộng sự (2024) đã khẳng định tồn tại mối liên hệ tích cực giữa EX và OC ( $r = 0.1885$ )<sup>9</sup>. Mặc dù hệ số này chưa cao, song vẫn có ý nghĩa thống kê, hàm ý EX đóng vai trò như một nhân tố nền tảng, định hướng

thái độ và hành vi nhân viên đối với tổ chức. Bổ sung thêm bằng chứng, trong đó nhấn mạnh yếu tố văn hóa trong mô hình ACE - COOL - CELEBRATED là thành phần duy nhất có ảnh hưởng rõ rệt đến cả cam kết và hiệu suất cho thấy, trải nghiệm văn hóa tổ chức không chỉ nuôi dưỡng niềm tin và sự đồng thuận mà còn góp phần củng cố lòng trung thành lâu dài của nhân viên<sup>10</sup>.

Trên phương diện lý thuyết, mối quan hệ này được lý giải qua nhiều khung tiếp cận khác nhau. Thuyết trao đổi xã hội của Blau cho rằng, khi tổ chức đầu tư vào nhân viên thông qua việc kiến tạo các trải nghiệm tích cực, nhân viên sẽ cảm nhận nghĩa vụ đáp lại bằng sự cam kết, cả về cảm xúc lẫn đạo đức<sup>11</sup>. Đồng thời, lý thuyết về sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức cũng nhấn mạnh trải nghiệm công việc được thiết kế tốt giúp gia tăng mức độ đồng thuận giá trị và kỳ vọng giữa hai bên, từ đó củng cố nền tảng cho sự gắn bó dài hạn. Các cách tiếp cận này cho thấy, EX không chỉ là kết quả của các chính sách nhân sự mà còn là “điểm chạm” chiến lược, tác động trực tiếp đến thái độ, động lực và mức độ cam kết của nhân viên.

### **3. Mô hình và giả thuyết nghiên cứu đề xuất**

#### *Thứ nhất, mô hình nghiên cứu đề xuất.*

Trên cơ sở ba thành tố EX, mô hình nghiên cứu đề xuất xem xét tác động đến ba thành phần của OC: cam kết tình cảm, cam kết liên tục và cam kết chuẩn mực. Mối quan hệ này được lý giải dựa trên hai khung lý thuyết chính: (1) *Thuyết trao đổi xã hội*, theo đó, trải nghiệm tích cực được xem như một dạng đầu tư của tổ chức, tạo ra nghĩa vụ phản biện từ phía nhân viên dưới dạng cam kết; (2) *Thuyết sự phù hợp cá nhân - tổ chức*, nhấn mạnh trải nghiệm tích cực, góp phần củng cố sự đồng thuận về giá trị và mục tiêu giữa nhân viên với tổ chức, qua đó, nâng cao mức độ gắn bó dài hạn (xem mô hình 1 cuối bài).

#### *Thứ hai, giả thuyết nghiên cứu.*

(1) Trải nghiệm vật lý và OC.

Môi trường làm việc vật lý được xem là yếu tố nền tảng hình thành cảm nhận của nhân viên về tổ chức, về thiết kế không gian, sự thoải mái, ánh sáng, mức độ tiện nghi... có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu suất và sự hài lòng công việc<sup>12</sup>. Khi nhân viên cảm nhận được tổ chức quan tâm đến điều kiện làm việc, họ có xu hướng phát triển sự gắn kết cảm xúc (cam kết tình cảm), giảm ý định rời bỏ (cam kết liên tục) và hình thành cảm giác nghĩa vụ ở lại (cam kết chuẩn mực).

#### (2) Trải nghiệm công nghệ và OC.

Trong bối cảnh số hóa mạnh mẽ, trải nghiệm công nghệ trở thành yếu tố then chốt hỗ trợ hiệu quả công việc. Các công cụ kỹ thuật số và nền tảng công nghệ hiện đại giúp nhân viên hoàn thành nhiệm vụ thuận lợi, nâng cao cảm giác kiểm soát và sự tự chủ<sup>13</sup>. Theo thuyết trao đổi xã hội của Blau, việc tổ chức đầu tư vào công nghệ được nhân viên nhận diện như một cam kết của doanh nghiệp, từ đó thúc đẩy nghĩa vụ của họ qua sự trung thành. Trải nghiệm công nghệ thuận lợi còn giúp giảm chi phí rời bỏ do nhân viên quen thuộc với hệ thống, qua đó củng cố cam kết liên tục.

#### (3) Trải nghiệm văn hóa và OC.

Trải nghiệm văn hóa được coi là thành tố sâu sắc nhất, phản ánh giá trị, niềm tin, chuẩn mực và sự công nhận trong tổ chức. Văn hóa tích cực thúc đẩy sự đồng thuận, lòng tin và động lực nội tại<sup>14</sup>. Trải nghiệm văn hóa là thành phần quan trọng nhất tác động đến cả cam kết và hiệu suất nhân viên<sup>15</sup>; đồng thời, lý thuyết phù hợp cá nhân - tổ chức của Kristof nhấn mạnh khi giá trị và mục tiêu cá nhân phù hợp với tổ chức, cam kết tình cảm và chuẩn mực sẽ được củng cố mạnh mẽ<sup>16</sup>.

Việc xây dựng mô hình không chỉ đóng góp về mặt lý thuyết khi tích hợp nhiều nền tảng học thuật khác nhau mà còn đặt nền tảng cho các phân tích thực nghiệm trong tương lai.

### 4. Hàm ý lý thuyết và thực tiễn

*Một là*, bằng việc phân tách EX thành ba thành tố chính, tác giả làm rõ cách thức mỗi chiều cạnh của EX có thể tác động đến các khía cạnh khác nhau của OC. Điều này bổ sung cho các công trình trước đây vốn thường xem EX như một cấu trúc khái quát, từ đó tạo ra cơ sở để phân tích mối quan hệ ở cấp độ tinh vi hơn<sup>17</sup>.

*Hai là*, việc đề xuất mô hình nghiên cứu với chín giả thuyết cụ thể gợi ý một cách tiếp cận tích hợp giữa lý thuyết trao đổi xã hội của Blau, lý thuyết phù hợp cá nhân - tổ chức của Kristof và lý thuyết bảo tồn nguồn lực của Hobfoll<sup>18</sup>. Sự kết hợp này góp phần lý giải rõ hơn cơ chế tâm lý - xã hội, qua đó, trải nghiệm nhân viên được chuyển hóa thành cam kết tổ chức.

*Ba là*, gợi mở một hướng nghiên cứu thực nghiệm tiềm năng nhằm kiểm định mô hình khái niệm trong các bối cảnh tổ chức và ngành nghề khác nhau, qua đó, giúp kiểm chứng tính phổ quát hay đặc thù của các mối quan hệ được đề xuất.

Từ góc độ quản trị, có thể rút ra một số gợi ý cho các nhà quản lý nhân sự và lãnh đạo tổ chức xác định rõ đầu tư vào trải nghiệm nhân viên không chỉ là một biện pháp nâng cao sự hài lòng ngắn hạn mà còn là chiến lược dài hạn để củng cố cam kết tổ chức. Cụ thể, việc chú trọng cải thiện trải nghiệm vật lý, như: thiết kế không gian làm việc, điều kiện tiện nghi và an toàn sẽ giúp nhân viên cảm thấy được quan tâm và nâng cao gắn kết. Đồng thời, cung cấp các công cụ công nghệ hiện đại, thân thiện và hỗ trợ công việc hiệu quả không chỉ gia tăng hiệu suất mà còn làm giảm chi phí tư vấn tâm lý nếu nhân viên cân nhắc rời bỏ tổ chức. Việc xây dựng một nền văn hóa tổ chức tích cực, dựa trên sự tôn trọng, tin tưởng và chia sẻ giá trị sẽ hình thành cảm giác thuộc về và trách nhiệm đạo đức của nhân viên đối với tổ chức.

5. Kết luận

Quản trị trải nghiệm nhân viên cần được xem là một phần trong chiến lược quản trị nhân lực tổng thể nhằm vừa tăng cường cam kết vừa duy trì lợi thế cạnh tranh nhân tài trong bối cảnh thị trường lao động biến động mạnh mẽ. Các chiều cạnh được giả định có tác động tích cực và khác biệt đến ba dạng cam kết tổ chức theo mô hình của Meyer và Allen. Thông qua đó, củng cố tính liên kết giữa EX và OC và mở rộng các hướng tiếp cận đa chiều nhằm lý giải cơ chế hình thành sự gắn bó của nhân viên đối với tổ chức. Đồng thời, những đóng góp bằng việc tích hợp các nền tảng, như: thuyết trao đổi xã hội, thuyết phù hợp cá nhân - tổ chức và thuyết bảo tồn nguồn lực để giải thích mối quan hệ EX - OC cũng như quản trị trải nghiệm nhân viên được coi là một phần trong chiến lược nhân sự tổng thể nhằm nâng cao cam kết, giảm thiểu tỷ lệ nghỉ việc và xây dựng lợi thế cạnh tranh bền vững về nguồn nhân lực□

Chú thích:

1. Plaskoff, J. (2017). *Employee experience: the new human resource management approach*. *Strategic HR Review*, 16(3), 136 - 141. <https://doi.org/10.1108/shr-12-2016-0108>.  
2. Lee, M., & Kim, B. (2023). *Effect of Employee Experience on Organizational Commitment: Case of South Korea*. *Behavioral Sciences*, 13(521), 1 - 22. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/bs13070521>

3. Jan Dul, Ceylan, C., & Jaspers, F. (2011). *Knowledge workers' creativity and the role of the physical work environment*. *Human Resource Management*, 50(6), 715–734. <https://doi.org/10.1002/hrm.20454>  
4, 14. Tuisku, K., & Houni, P. (2015). *Experiences of cultural activities provided by the employer in Finland*. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 5(1), 115–131. <https://doi.org/10.19154/njwls.v5i1.4768>  
5, 8, 9. Porkodi, S., Ahmad, A., & Tabash, B. K. H. (2024). *Employee Experience Management and Its Critical Impact on the Sustainable Development of an Enterprise- a Systematic Literature Survey With Meta-Analysis*. *Journal of Sustainability Science and Management*, 19(4), 203–237. <https://doi.org/10.46754/jssm.2024.04.015>  
10, 15. Harlianto, J., & Rudi. (2023). *Promote Employee Experience for Higher Employee Performance*. In *International Journal of Professional Business Review (Vol. 8, Issue 3)*. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i3.827>.  
16. Kristof, A. L. (1996). *Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications*. *Personnel Psychology*, 49 (1), 1 - 49. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>  
17. Morgan, J. (2017). *The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces they Want, the Tools They Need, and a Culture They Can Celebrate*. Hoboken: John Wiley & Sons.  
18. Hobfoll, S. E. (1989). *Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress*. *American Psychologist*, 44(3), 513 - 524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>

Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

