TÁC ĐỘNG CỦA TRẢI NGHIỆM ĐẾN CAM KẾT CỦA NHÂN VIÊN VỚI TỔ CHỨC: GÓC NHÌN CỦA NHÂN VIÊN TƯƠNG LAI

Tạ Minh Quang
Khoa Quản trị Kinh doanh, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân
Email: quangtm@neu.edu.vn
Bùi Cẩm Vân
Khoa Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân
Email: vanbc@neu.edu.vn

Mã bài báo: JED-1267
Ngày nhận: 30/01/2023
Ngày nhận bản sửa: 28/02/2023
Ngày duyệt đăng: 03/04/2023
Mã DOI: 10.33301/JED.VI.1267

Tóm tắt:
Bối cảnh kinh tế hội nhập nhanh ở Việt Nam đặt ra câu hỏi làm thế nào để quản trị hiệu quả mối quan hệ giữa nhân viên với tổ chức, đặc biệt khi thế hệ GenZ đang ngày càng tham gia nhiều hơn vào lực lượng lao động. Nghiên cứu này đề xuất mô hình nghiên cứu ảnh hưởng của trải nghiệm đến cam kết của nhân viên với tổ chức và tiến hành thu thập thông tin bằng phiếu khảo sát đối với 200 thực tập sinh. Kết quả nghiên cứu cho thấy trải nghiệm tương lai có tác động lớn hơn đến sự cam kết (ở cả hai loại hình tình cảm và tính toán) so với trải nghiệm quá khứ. Nghiên cứu gợi ý doanh nghiệp nên chú trọng chia sẻ thông tin nhiều hơn với lao động thế hệ GenZ; các nhà nghiên cứu có thể khai thác các biến số hướng đến việc nắm bắt nhận thức của chủ thể về tương lai bởi những gì sẽ xảy ra cũng quan trọng không kém những gì đã diễn ra.
Từ khóa: Quản trị kinh doanh, hành vi doanh nghiệp, hành vi tổ chức, quản lý nhân sự.
Mã JEL: **D22, D23, M1, M12.**

The impact of experience on organizational commitment: An empirical study from future employees

Abstract:
The intensively economic integration raises a question about how to manage the relationship between firms and GenZ employees for the sake of long-term development in Vietnam. Based on the theoretical perspectives of organizational commitment and experience, this study investigates the relationships among experience and commitment. Analyzing a data sample of 200 interns indicates that future experience has a greater impact on commitment (affective, calculative) than past experience. These findings suggest firms should share more information related to future business development plans with GenZ employment as a way to keep them stay. Theoretically, futuristic information is as important as past one in the research domain of organizational commitment and experience, especially in the rapidly changing context.
Keywords: *Business administration, firm behavior, organizational behavior, personnel management.*
JEL codes: D22, D23, M1, M12.

1. Giới thiệu

Cam kết của nhân viên với tổ chức là một chủ đề được nghiên cứu nhiều trong bối cảnh các nước đã phát triển nhưng còn tương đối mới đối với các nước đang phát triển (Watson & cộng sự, 2015). Bối cảnh của các nước đang phát triển có sự khác biệt rõ rệt so với các nước đã phát triển (Sheth, 2011) và đặt ra câu hỏi: liệu rằng những hiểu biết trước đây về cam kết của nhân viên với tổ chức được bắt đầu và xây dựng trong bối cảnh các nước đã phát triển (Morgan & Hunt, 1994) có còn phù hợp trong bối cảnh các nước đang phát triển hay mức độ phù hợp của lý thuyết này như thế nào khi được kiểm định trong bối cảnh các nước đang phát triển. Câu hỏi này đặc biệt có ý nghĩa trong bối cảnh các nền kinh tế đang phát triển đang ngày càng được nhìn nhận là động lực tăng trưởng chính của nền kinh tế thế giới (Burgess & Steenkamp, 2006).

Tổng quan các nghiên cứu về sự cam kết cho thấy có nhiều cách tiếp cận nhưng nghiên cứu này lựa chọn cách tiếp cận của lý thuyết quản trị quan hệ đối tác. Đây là một cách tiếp cận hiện đại, đề cập trực diện đến bản chất của mối quan hệ giữa các bên trong hoạt động kinh doanh và đang ngày càng thu hút được sự quan tâm của các học giả. Trong khoảng 10 năm trở lại đây có hơn 1/3 các công bố trong lĩnh vực tiếp thị (marketing) có liên quan đến lý thuyết này (Watson & cộng sự, 2015). Theo cách tiếp cận này, niềm tin và sự cam kết là hai biến số chính, quan trọng nhất, quyết định thành công của mối quan hệ đối tác trong kinh doanh. Tổng quan các nghiên cứu liên quan đến cách tiếp cận này cho thấy: có ba xu hướng nghiên cứu xoay quanh hai biến số quan trọng này. Một là, niềm tin và cam kết được xem là hai biến số tồn tại song hành, cùng đại diện cho chất lượng quan hệ đối tác (Geyskens & cộng sự, 1998). Hai là, niềm tin và cam kết là hai biến số thành phần đều thuộc khái niệm chất lượng quan hệ đối tác. Ba là, niềm tin và cam kết có mối quan hệ nhân quả, trong đó niềm tin là yếu tố tiền đề dự báo sự cam kết trong một mối quan hệ (Morgan & Hunt, 1994). Nghiên cứu này tiếp cận vấn đề cam kết của nhân viên với tổ chức theo hướng thứ ba.

Luận điểm chung của nhánh nghiên cứu thứ ba này cho rằng niềm tin là một tiền đề quan trọng dẫn đến cam kết trong mối quan hệ. Niềm tin được tạo ra từ các tương tác qua lại, từ quan hệ xã hội được hình thành trước đó, từ quá khứ còn sự cam kết là kết quả của mối quan hệ được hình thành trong tương lai (Anderson & Weitz, 1992). Cách tiếp cận về cam kết của nhánh nghiên cứu này cho thấy có một khoảng trống lý thuyết nhất định, đó là: cam kết của nhân viên với tổ chức đang được giải thích chủ yếu bởi yếu tố quá khứ (ví dụ: niềm tin), chưa đề cập đến yếu tố tương lai (ví dụ: sự kỳ vọng, hình dung về viễn cảnh). Trong nghiên cứu của mình, Van Der Gaag & cộng sự (2017) đã nhận xét rằng sự cam kết của nhân viên đối với tổ chức có mối liên hệ với trải nghiệm của nhân viên với chính tổ chức đó. Trải nghiệm của nhân viên có thể được hình thành từ các yếu tố lịch sử, quá khứ, các sự kiện đã diễn ra và cũng có thể từ những sự kỳ vọng, hình dung, tưởng tượng về viễn cảnh của tổ chức đó trong tương lai. Dựa trên luận điểm này của Van Der Gaag & cộng sự (2017), nghiên cứu này lập luận rằng: trong bối cảnh các nền kinh tế đang phát triển mà ở đó những thay đổi diễn ra nhanh, nhiều, và không đồng đều (Sharma & cộng sự, 2018), nhân viên không chỉ quan tâm đến những gì đã diễn ra trong quá khứ, mà còn rất lưu tâm đến những gì có thể sẽ xảy ra với tổ chức trong tương lai. Nghiên cứu này bổ sung vào nhánh nghiên cứu thứ ba trong hệ thống lý thuyết về sự cam kết một góc nhìn mới, toàn diện hơn, bao gồm các yếu tố đề cập đến cả khía cạnh quá khứ và tương lai. Bằng cách đó, nghiên cứu đóng góp vào khoảng trống lý thuyết đã được chỉ ra ở trên. Phần trình bày tiếp theo, nghiên cứu sẽ lần lượt đề cập đến mô hình lý thuyết, phương pháp nghiên cứu, kết quả, thảo luận và kết luận.

2. Khái niệm, mô hình, và giả thuyết

2.1. Cam kết với tổ chức

Cam kết với tổ chức được hiểu là một trạng thái tâm lý gắn kết cá nhân với tổ chức (Meyer & Allen, 1991). Khái niệm này được nghiên cứu trong nhiều lĩnh vực khác nhau như quản trị nguồn nhân lực (Meyer & Allen, 1991), khoa học quản lý, tâm lý học (Mathieu & Zajac, 1990), hành vi có tổ chức (Mowday & Lee, 1986), xã hội học, marketing và hành vi người tiêu dùng (Morgan & Hunt, 1994). Các nghiên cứu trước đây cho thấy có nhiều định nghĩa khác nhau về cam kết với tổ chức và không có một định nghĩa riêng, cụ thể nào được sự dụng chung (Yahaya & Ebrahim, 2016). Tuy vậy, các phát biểu về cam kết với tổ chức đều hướng đến một ý chung là sức mạnh của sự gắn bó chặt chẽ của một cá nhân và sự tham gia của cá nhân đó vào một tổ chức cụ thể (Porter & cộng sự, 1974).

Cam kết với tổ chức có thể được xem xét ở ba loại hình thái khác nhau là cam kết tình cảm, cam kết tính

toán, và cam kết chuẩn mực (Meyer & Allen, 1991). Cam kết tình cảm là một trạng thái tâm lý biểu hiện mong muốn được ở lại và tiếp tục làm việc trong tổ chức (Mathieu & Zajac, 1990). Các cá nhân càng có cam kết tình cảm mạnh mẽ với tổ chức thì càng cam kết gắn bó để theo đuổi mục tiêu của tổ chức. Cam kết tính toán là sự nhận thức về tầm quan trọng của mối quan hệ hiện có của cá nhân với tổ chức trên cơ sở so sánh giữa chi phí phải bỏ ra và lợi ích có được từ việc duy trì mối quan hệ đó (Meyer & Herscovitch, 2001). Cam kết chuẩn mực là mức độ mà cá nhân cảm thấy có nghĩa vụ đối với tổ chức, cá nhân không thể rời bỏ tổ chức ngay cả khi không hài lòng hoặc có những cơ hội khác tốt hơn (Meyer & Allen, 1991). Nghiên cứu này tập trung vào hai hình thái cam kết là tình cảm và tính toán vì: (1) trong ba loại hình thái thì cam kết tình cảm và cam kết tính toán là phổ biến hơn cả, (2) nội hàm của hình thái cam kết tình cảm và cam kết tính toán có sự phân định rõ rệt (cảm xúc là lý trí), (3) phù hợp với bối cảnh nghiên cứu ở các nước đang phát triển. Sự thay đổi nhanh chóng của môi trường kinh doanh là điều kiện lý tưởng để quan sát và thu thập bằng chứng về hai hình thái cam kết này. Cam kết tình cảm và cam kết tính toán là biến phụ thuộc trong mô hình nghiên cứu được đề xuất (Hình 1).

Trong khoảng 10 năm trở lại đây, lý thuyết niềm tin và sự cam kết thu hút được sự quan tâm và vận dụng của nhiều học giả (Watson & cộng sự, 2015). Được giới thiệu bởi Morgan & Hunt (1994), lý thuyết này cung cấp bằng chứng chứng minh rằng niềm tin là tiền đề để hình thành sự cam kết. Luận điểm này được thừa nhận rộng rãi và gần như không có một sự hoài nghi nào về mối quan hệ nhân quả này (Geyskens & cộng sự, 1996). Đi sâu vào luận điểm này, chúng tôi nhận thấy niềm tin là nhân tố được hình thành từ các tương tác xã hội có trong quá khứ và sự cam kết là kết quả của mối quan hệ có trong tương lai (Granovetter, 1985). Nói cách khác, sự cam kết có thể được dự báo từ những gì đã diễn ra trước đó. Khai thác luận điểm chính này, chúng tôi lập luận rằng trong bối cảnh thay đổi nhanh, nhiều biến động, thị trường còn đang trong quá trình định hình, thay đổi, và nhiều biến chuyển (Nenonen & cộng sự, 2019), sự cam kết của nhân viên với tổ chức được dự báo không chỉ bởi những gì nhân viên đã trải qua trong quá khứ mà còn có bởi những gì sẽ xảy ra trong tương lai, ví dụ những điều nhân viên trong tổ chức được nghe, được hiểu, được giải thích về định hướng phát triển, kế hoạch phát triển, triển vọng phát triển của tổ chức trong tương lai, trong nghiên cứu này chúng tôi gọi là trải nghiệm và phân biệt hai loại trải nghiệm: quá khứ và tương lai (Van Der Gaag & cộng sự, 2017) .

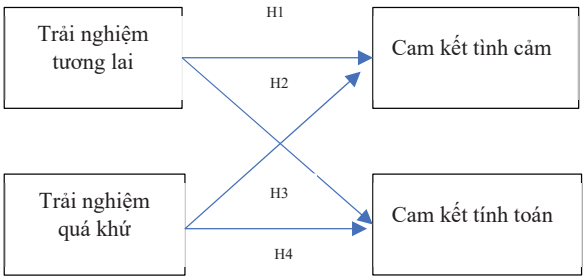
2.2. Trải nghiệm

Trải nghiệm được hiểu là những hồi đáp của cá nhân trên các khía cạnh khác nhau như nhận thức, tình cảm, cảm xúc, xã hội, và vật chất trước những kích thích, tác động từ môi trường bên ngoài (Holbrook & Hirschman, 1982). Khái niệm này được đề cập nhiều trong lĩnh vực tâm lý học, sinh lý học, và khoa học về nhận thức (Cohen & cộng sự, 2016). Khái niệm này được kế thừa và vận dụng trong các nghiên cứu ở lĩnh vực quản trị trải nghiệm khách hàng (Verhoef & cộng sự, 2009) và gần đây hơn là ở lĩnh vực quản trị trải nghiệm của nhân viên với tổ chức (Bersin & Chamorro, 2019). Nghiên cứu này tập trung vào khái niệm trải nghiệm của nhân viên với tổ chức. Tổng quan các nghiên cứu trước đây về khái niệm này cho thấy có nhiều phát biểu khác nhau được đưa ra và không có phát biểu nào được sử dụng chung như là một định nghĩa thống nhất về khái niệm này (Itam & Ghosh, 2020). Nghiên cứu này dựa vào nghiên cứu của Itam & Ghosh (2020) và phát biểu rằng: "Trải nghiệm của nhân viên với tổ chức là một tập hợp nhận thức mà nhân viên có được qua những tương tác của họ với tổ chức đó" (Itam & Ghosh 2020, trang 41).

Theo định nghĩa trên, nghiên cứu này lập luận rằng có hai dạng trải nghiệm mà nhân viên có thể có được từ quá trình tương tác của mình với tổ chức. Đó là: trải nghiệm tương lai và trải nghiệm quá khứ. Trải nghiệm tương lai là những nhận thức mà nhân viên có được từ việc được tiếp xúc, được nghe về kế hoạch phát triển của tổ chức và hình thành những suy nghĩ về viễn cảnh của tổ chức trong tương lai. Trải nghiệm quá khứ là những nhận thức mà nhân viên có được từ việc tiếp xúc với tổ chức trong các sự kiện, sự việc đã diễn ra trong quá khứ. Hệ thống lý thuyết hiện nay về trải nghiệm của nhân viên với tổ chức mới chỉ tập trung vào hệ thống hóa các khái niệm (Batat & Hammedi, 2022) và chưa có sự xem xét đến kết quả của các trải nghiệm hoặc phân loại các trải nghiệm. Nghiên cứu này dựa trên luận điểm cho rằng: bối cảnh các nước đang phát triển có sự thay đổi nhanh tác động đến nhận thức, hành vi của nhân viên về mối quan hệ của họ với tổ chức. Sẽ có những lúc, những thời điểm, nhân viên quan tâm hơn đến thông tin về cơ hội phát triển

của tổ chức (ví dụ quan tâm đến chiến lược phát triển), nhưng cũng những lúc nhân viên chú trọng hơn đến các sự kiện đã diễn ra trong tổ chức (ví dụ các buổi giao lưu, kết nối, hội nghị). Do vậy, chúng tôi đưa vào mô hình lý thuyết hai biến số độc lập là trải nghiệm tương lai và trải nghiệm quá khứ nhằm lý thuyết hoá trải nghiệm của nhân viên với tổ chức (Hình 1).

Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất



2.3. Giả thuyết nghiên cứu

Như đã trình bày ở trên, trải nghiệm có thể được phân biệt theo hai loại: trải nghiệm tương lai và trải nghiệm quá khứ. Trải nghiệm tương lai của nhân viên với tổ chức là những hồi đáp về mặt nhận thức, cảm xúc mà nhân viên có được từ những tiếp xúc khác nhau liên quan đến câu chuyện tương lai, đến sự phát triển trong tương lai của tổ chức đó (ví dụ: qua báo cáo, qua nói chuyện, thảo luận nhóm). Nhân viên càng có những hiểu biết rõ ràng về bối cảnh hoạt động trong tương lai của công ty thì họ càng thấu hiểu hơn những cơ hội, lợi ích mà mình có thể có được từ viễn cảnh tương lai đó. Điều này sẽ thúc đẩy họ gắn bó chặt chẽ hơn, làm việc hết mình hơn vì những mục tiêu phát triển của tổ chức. Kết quả là họ có xu hướng ở lại lâu dài, đồng hành cùng tổ chức và giảm dần ý định rời bỏ hoặc không quá quan tâm đến những lợi ích có thể có được từ những tổ chức khác (Geyskens & cộng sự, 1998; Van Der Gaag & cộng sự, 2017). Dựa trên lập luận này, nghiên cứu đưa ra giả thuyết sau:

Nhân viên càng có nhiều những trải nghiệm tương lai thì càng có mức độ cam kết tình cảm cao (H1) và cam kết tính toán thấp (H2) với tổ chức.

Trải nghiệm quá khứ của nhân viên với tổ chức là những hồi đáp về mặt nhận thức, tình cảm mà nhân viên có được từ những lần tham gia các sự kiện đã diễn ra trong quá khứ với tổ chức. Đó có thể là các buổi dã ngoại, các hoạt động phong trào tập thể, các kỉ niệm, các dấu mốc quan trọng trong quá trình hoạt động của doanh nghiệp như đạt kết quả kinh doanh tốt. Rõ ràng, những trải nghiệm quá khứ có tác động trực tiếp, mạnh mẽ đến mong muốn được tiếp tục gắn bó với tổ chức và cũng làm mờ đi những tính toán thiệt hơn, những so sánh của tổ chức mình đang làm với những tổ chức khác (Geyskens & cộng sự, 1998; Van Der Gaag & cộng sự, 2017). Dựa trên lập luận này, nghiên cứu đưa ra giả thuyết sau:

Nhân viên càng có nhiều những trải nghiệm quá khứ thì càng có mức độ cam kết tình cảm cao (H3) và cam kết tính toán thấp (H4) với tổ chức.

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Bối cảnh nghiên cứu

Theo tìm hiểu của tác giả, nhiều công ty ở Việt Nam hiện nay, đặc biệt là những công ty khởi nghiệp mới thành lập hoặc có thời gian hoạt động từ 5 đến 10 năm trở lại đây có đặc điểm chung là môi trường làm việc năng động, thay đổi nhanh, nhân sự làm việc có độ tuổi dưới 30 chiếm tỉ lệ áp đảo, số lượng nhân sự lớn từ vài trăm người trở lên, có tỉ lệ nhân sự nghỉ việc và tuyển mới ở mức cao 20-30% mỗi năm, và có nhiều chính sách thu hút tuyển dụng với các sinh viên năm 3, 4 của các trường đại học. Một trong những vấn đề được các công ty này ưu tiên xem xét là sự cam kết của những nhân viên tương lai (sinh viên năm 3,4) đối với tổ chức của mình. Lý do là những nhân viên tương lai này năng động, học hỏi nhanh, phù hợp với đặc điểm kinh doanh của doanh nghiệp, là một nguồn lao động bổ sung quan trọng cho doanh nghiệp nhưng lại có xu hướng không gắn bó lâu dài với tổ chức. Nói cách khác, nghiên cứu này tập trung vào bối cảnh của các doanh nghiệp (ví dụ doanh nghiệp thương mại điện tử) đang sử dụng những lao động là những sinh viên

năm 3, 4.

3.2. Thang đo

Nghiên cứu này sử dụng thang đo Likert có thang điểm đánh giá từ 1 đến 7 trong đó "1" đại diện cho "mức độ hoàn toàn không đồng tình" và "7" đại diện cho "mức độ hoàn toàn đồng tình" với mệnh đề được đưa ra. Hai biến phụ thuộc là cam kết tình cảm và cam kết tính toán được tác giả học hỏi và chuyển thể nghiên cứu của Geyskens & cộng sự (1996). Biến độc lập trải nghiệm tương lai được tác giả học hỏi và chuyển thể từ nghiên cứu của Itam & Ghosh (2020). Biến độc lập trải nghiệm quá khứ được tác giả học hỏi và chuyển thể từ nghiên cứu của Gupta & Vajic (2000). Ví dụ, thang đo được sử dụng để đo lường biến cam kết tính toán (CC) là: "Cơ hội phát triển của tôi trong tương lai gắn liền với ngành nghề hoặc doanh nghiệp mục tiêu của mình (CC1)"; "Tôi cho rằng theo đuổi ngành nghề hoặc doanh nghiệp mục tiêu của mình sẽ giúp tôi có cuộc sống đầy đủ (CC2)". Ví dụ, thang đo cho biến cam kết tình cảm (AC) là: "Tôi cảm thấy có sự gắn kết với ngành nghề hoặc doanh nghiệp mục tiêu của mình (AC1)", "Tôi thích thú chia sẻ và nói chuyện với người khác về mối quan hệ tương lai giữa tôi và ngành nghề hoặc doanh nghiệp mục tiêu của mình (AC2)". Ví dụ, thang đo cho biến trải nghiệm tương lai (FX) là "Khi được chia sẻ về kế hoạch phát triển của công ty, tôi cảm thấy được truyền cảm hứng (FX1)". Ví dụ, thang đo cho biến trải nghiệm quá khứ (PX) là "Khi được tìm hiểu về chặng đường hình thành và phát triển của công ty, tôi cảm thấy vô cùng tự hào (PX1)".

3.3. Số liệu

Nghiên cứu này tiến hành thu thập số liệu từ các bạn sinh viên năm 4 của đại học Kinh tế Quốc dân đã thực tập tại doanh nghiệp trong khoảng thời gian từ 15 tháng 8 đến 20 tháng 11 năm 2022. Tác giả đã phát ra tổng cộng 400 phiếu và thu về 215 phiếu trả lời hợp lệ. Trong số 215 phiếu hợp lệ thì loại tiếp 15 phiếu do không ghi rõ thông tin hoặc chỉ trả lời một phần thông tin được hỏi. Kết quả là thu được 200 phiếu đủ điều kiện để tiến hành nhập liệu và phân tích, đạt tỉ lệ phản hồi 50%. Để đảm bảo thu thập được thông tin phù hợp, nghiên cứu sử dụng câu hỏi lọc đối với sinh viên là: "doanh nghiệp bạn đang thực tập có phù hợp với định hướng ngành nghề hoặc doanh nghiệp mục tiêu mà bạn theo đuổi sau khi tốt nghiệp?". Nếu sinh viên trả lời "Có", phiếu trả lời được xem là hợp lệ. Nếu sinh viên trả lời "Không", phiếu trả lời được xem là không hợp lệ.

3.4. Phân tích dữ liệu

Theo quy trình phân tích định lượng của Fornell & Yi (1992) và Hair & cộng sự (2019), nghiên cứu này thực hiện các bước phân tích như sau: (1) Kiểm tra độ tin cậy của các thang đo (Reliability), (2) Kiểm tra giá trị phù hợp của các thang đo (validity), (3) Kiểm định giả thiết. Việc phân tích số liệu được thực hiện bằng phần mềm SPSS 23.

Kiểm tra độ tin cậy của thang đo trước tiên được thực hiện với hệ số Cronbach's alpha. Nếu hệ số Cronbach's alpha trong khoảng từ 0,7 đến 0,9 thì các thang đo được xem là có độ tin cậy đủ tốt để tiếp tục phân tích. Nghiên cứu cũng tiến hành phân tích nhân tố khám phá (EFA) bằng cách phân tích đồng thời tất cả các thang đo của tất cả các biến số có trong mô hình lý thuyết, sử dụng phương pháp phân tích thành phần chính (Principal components analysis), phép quay tối đa (Varimax), và hệ số tải (factor loadings) để đánh giá mức độ tin cậy của các thang đo đối với từng biến số có trong mô hình. Bên cạnh đó, hệ số C.R (Composite reliability) cũng được sử dụng để đánh giá độ tin cậy tổng hợp của thang đo với biến số. Hệ số này được tính toán dựa trên số liệu về hệ số tải. Hệ số C.R trong khoảng 0,7 đến 0,9 thì có thể kết luận các thang đo có độ tin cậy phù hợp.

Kiểm tra giá trị phù hợp của thang đo được thực hiện dựa trên việc đánh giá hệ số giá trị hội tụ (Convergent validity) và hệ số giá trị phân biệt (discriminant validity) của các biến số có trong mô hình. Qua thủ tục phân tích nhân tố khẳng định (CFA), giá trị hội tụ được tính bằng cách bình phương hệ số tải λ (lambda) của các thang đo đối với biến số mục tiêu, còn gọi là phương sai trích bình quân (AVE). Giá trị phân biệt được xem xét bằng việc so sánh phương sai trích bình quân (AVE) của các biến số mục tiêu và hệ số tương quan bình phương của biến số mục tiêu với các biến số khác có trong mô hình. Nếu phương sai trích bình quân (AVE) của biến số mục tiêu lớn hơn 0,5 và lớn hơn hệ số tương quan bình phương của biến số mục tiêu với các biến số khác thì được xem là có hệ số giá trị phân biệt tốt, phù hợp để phân tích tiếp.

Kiểm định giả thiết được thực hiện bằng phân tích phương trình cấu trúc (SEM) gồm hai bước: (1) đánh giá mức độ phù hợp của bộ số liệu với mô hình lý thuyết qua các chỉ số Chi-square, DF, Chi-square/DF; p; CFI; TLI; IFI; RMSEA), nếu Chi-square theo bậc tự do (CMIN/df) ≤ 3, CFI, GFI, TLI ≥ 0,9, RMSEA ≤ 0,08 thì có thể kết luận mô hình lý thuyết tốt hay bộ số liệu phù hợp với mô hình lý thuyết đề xuất; (2) kết luận giả thiết có được chấp nhận hay không qua việc xem xét dấu và giá trị của hệ số phản ánh quan hệ giữa các biến số có trong mô hình lý thuyết ở mức ý nghĩa thống kê p_value nhỏ hơn 0,01. Việc phân tích được thực hiện trên AMOS trong SPSS.

4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

4.1. Kết quả nghiên cứu

Với mẫu khảo sát thu được từ 200 phiếu trả lời, nghiên cứu ghi nhận có 121 người trả lời là nữ (60,5%) và 79 người trả lời là nam (39,5%). 80% số người trả lời đã và đang làm một loại công việc nào đó. Khoảng 15% số người trả lời là chưa có định hướng công việc cụ thể sau khi ra trường. Số lượng người trả lời là sinh viên đến từ ngành quản trị kinh doanh, quản trị du lịch khách sạn, và ngôn ngữ Anh chiếm 66%.

Kiểm tra độ tin cậy và kiểm tra giá trị phù hợp của thang đo (các biến quan sát) với các biến số lý thuyết có trong mô hình. Kết quả cho thấy hệ số Cronbach's alpha của các biến số đều có giá trị lớn hơn 0,7, hệ số độ tin cậy tổng hợp (CR) lớn hơn 0,7, giá trị hội tụ (AVE) lớn hơn 0,5 (xem Bảng 1) và giá trị khác biệt được thoả mãn (xem Bảng 2). Qua quá trình phân tích trên, nghiên cứu đã loại bỏ các biến quan sát (thang đo) là PX5 của biến *trải nghiệm từ quá khứ*, AC4, AC5 của biến *cam kết cảm xúc*, và biến CC3, CC5 của biến *cam kết tính toán*. Kết quả là: có 15 trên tổng số 20 biến quan sát được giữ lại để tiếp tục phân tích. Kết quả kiểm tra độ phù hợp của bộ số liệu với mô hình lý thuyết cho thấy các chỉ số CMIN/df = 1,563 ≤ 3, CFI = 0,968, GFI = 0,92, TLI = 0,96 đều lớn hơn 0,9, RMSEA = 0,053 ≤ 0,08, nên có thể kết luận mô hình lý thuyết tốt, có sự phù hợp giữa bộ số liệu và mô hình lý thuyết.

Bảng 1: Kết quả kiểm tra hệ số tải của từng thang đo, độ tin cậy của biến số theo cronbach's alpha, độ tin cậy của biến số theo composite reliability, và giá trị hội tụ theo AVE

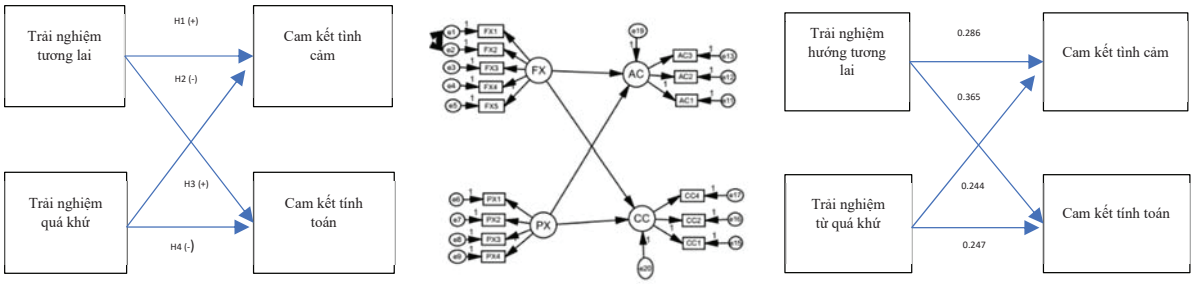
Biến số	Thang đo	Hệ số tải	Cronbach's alpha	Composite Reliability	AVE
FX	FX1	0,793	0,861	0,866	0,556
	FX2	0,679			
	FX3	0,738			
	FX4	0,766			
	FX5	0,749			
PX	PX1	0,768	0,903	0,925	0,701
	PX2	0,873			
	PX3	0,864			
	PX4	0,841			
AC	AC1	0,567	0,792	0,796	0,575
	AC2	0,908			
	AC3	0,760			
CC	CC1	0,863	0,840	0,806	0,586
	CC2	0,800			
	CC4	0,611			

Bảng 2: Kết quả kiểm tra hệ số khác biệt giữa các biến số

	FX	PX	AC	CC
FX	0,556			
PX	0,433	0,701		
AC	0,436	0,399	0,575	
CC	0,510	0,416	0,555	0,586

Kiểm định giả thiết được tiến hành với kỹ thuật phân tích mô hình cấu trúc (SEM) gồm 2 bước: đánh giá độ phù hợp của bộ số liệu với mô hình lý thuyết qua các chỉ số CMIN/df = 1,949 ≤ 3, CFI = 0,946, GFI = 0,909, TLI = 0,933 đều lớn hơn 0,9, RMSEA = 0,069 ≤ 0,08. Dựa trên kết quả này có thể kết luận mô hình lý thuyết được chấp nhận. Trải nghiệm tương lai (FX) và trải nghiệm quá khứ (PX) đều có tác động dương, có ý nghĩa thống kê đối với hai loại hình cam kết là cảm xúc và tính toán (Xem Hình 2 và Bảng 3).

Hình 2: Mô hình lý thuyết, đo lường và kết quả



Bảng 3: Kết quả kiểm định giả thiết

	Giả thiết	Hệ số tác động	Mức ý nghĩa thống kê	Kết luận
H1	Trải nghiệm tương lai tác động tích cực đến cam kết cảm xúc	0,286	0,001	Được chấp nhận
H2	Trải nghiệm tương lai tác động tích cực đến cam kết tính toán	0,365	0,001	Không được chấp nhận
H3	Trải nghiệm quá khứ tác động tích cực đến cam kết cảm xúc	0,244	0,001	Được chấp nhận
H4	Trải nghiệm quá khứ tác động tích cực đến cam kết tính toán	0,247	0,001	Không được chấp nhận

4.2. Thảo luận

Nghiên cứu tập trung thảo luận hai vấn đề. Một là, các nghiên cứu trước đây về hai hình thái của cam kết tổ chức (tình cảm và tính toán) (Geyskens & cộng sự, 1998) cho thấy hai hình thái này có sự thay đổi ngược chiều với nhau, mang tính loại trừ nhau, nghĩa là nếu cam kết tình cảm gia tăng thì cam kết tính toán sẽ giảm xuống trong mối quan hệ kinh doanh giữa hai bên với nhau. Tuy nhiên, kết quả của nghiên cứu này không nhất quán với nhận định trên khi mà cả cam kết tình cảm và cam kết tính toán đều tăng lên. Giải thích cho kết quả này có thể là do yếu tố bối cảnh. Các nghiên cứu trước đây về các hình thái cam kết được thực hiện trong bối cảnh các nước đã phát triển nơi có đặc điểm về môi trường pháp lý, văn hoá, xã hội khác so với bối cảnh của nghiên cứu này. Bối cảnh của nghiên cứu này là bối cảnh một nước đang phát triển có môi trường pháp lý đang hoàn thiện, văn hoá mang tính thứ bậc, đề cao quyết định tập thể, môi trường xã hội đang có sự giao thoa hội nhập nhanh với kinh tế thế giới. Trong bối cảnh như vậy, yếu tố tình cảm và yếu tố lý trí, toan tính tồn tại song hành, không thể thay thế nhau, cùng tác động đến nhận thức, hành vi của chủ thể.

Hai là, các nghiên cứu trước đây về trải nghiệm của nhân viên với tổ chức chưa có sự phân định về hình thái các loại hình trải nghiệm. Thay vào đó mới chỉ đề cập đến sự vận dụng của lý thuyết trải nghiệm từ lĩnh vực quản trị marketing, hành vi người tiêu dùng (gọi là trải nghiệm khách hàng) sang lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực (gọi là trải nghiệm nhân viên) (Itam & Ghosh, 2020). Nghiên cứu này đã tiến thêm một bước xa hơn bằng cách hệ thống hoá lý thuyết để phân định hai loại hình thái của sự trải nghiệm là trải nghiệm tương lai và trải nghiệm quá khứ, và thu thập bằng chứng thực nghiệm chứng minh cho sự tồn tại đồng thời của hai loại hình thái này. Từ kết quả nghiên cứu trên, có thể nói rằng trải nghiệm tương lai quan trọng không kém gì trải nghiệm quá khứ, thậm chí quan trọng hơn (hệ số tác động của trải nghiệm tương lai đều lớn hơn hệ

số tác động của trải nghiệm quá khứ - xem Bảng 3).

Qua phần thảo luận trên, nghiên cứu này làm rõ hai đóng góp về mặt lý thuyết. Một là, đối với lý thuyết cam kết tổ chức, hai hình thái cam kết (tình cảm và tính toán) tồn tại song hành, không loại trừ nhau. Phát hiện này khác với hiểu biết trước đây về hai loại hình cam kết: mang tính loại trừ, thay thế nhau. Hai là, đối với lý thuyết trải nghiệm, hai hình thái trải nghiệm (tương lai và quá khứ) được lý thuyết hoá và kiểm định cho thấy có bằng chứng về sự tồn tại của hai loại hình thái này trong bối cảnh nghiên cứu cụ thể ở Việt Nam, một nước đang phát triển.

Ngoài ra, dựa trên kết quả thu nhận được, nghiên cứu có hai góp ý cho những nhà quản trị tổ chức nói chung và quản trị nhân sự nói riêng như sau. Một là, để đánh giá sự gắn kết của nhân viên với tổ chức, nhà quản trị cần xem xét đồng thời các hình thái, biểu hiện của nhân viên với tổ chức đó không nên chỉ cho rằng khi nhân viên nhiệt tình tham gia các hoạt động của tổ chức là có thể yên tâm về sự gắn bó của nhân viên đó hoặc ngược lại khi nhân viên có những thắc mắc, so sánh về chế độ làm việc của tổ chức mình với tổ chức khác thì cũng không vội kết luận là nhân viên có ý định rời bỏ tổ chức, đang tìm kiếm một môi trường khác. Đánh giá sự cam kết của nhân viên với tổ chức cần xem xét ở các khía cạnh tình cảm và vật chất. Hai là, bên cạnh những hoạt động bề nổi, có tính phong trào, tạo không khí tập thể, nhà quản trị cũng cần hết sức chú ý đến những chia sẻ thông tin về định hướng phát triển của tổ chức, viễn cảnh, tầm nhìn, triển vọng phát triển của tổ chức trong tương lai. Đây là những thông tin quan trọng có tác động tích cực, và có ảnh hưởng lớn hơn đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức.

Nghiên cứu này có hạn chế là tiến hành thu thập số liệu từ sinh viên trong thời gian thực tập tại doanh nghiệp, nhân viên tương lai của các tổ chức, doanh nghiệp và với quy mô mẫu còn khiêm tốn. Điều này ảnh hưởng đến sự phổ quát của kết quả nghiên cứu trên diễn rộng. Qua đây, tác giả cũng gợi ý hướng nghiên cứu tương lai có thể tập trung thêm vào những vấn đề sau: (1) kiểm định lại mô hình lý thuyết với đối tượng là những người đang đi làm tại các tổ chức với quy mô mẫu lớn hơn và (2) xem xét thêm những tiền tố ảnh hưởng đến trải nghiệm nhân viên và kết quả của trải nghiệm nhân viên đến những biến số khác trong mối quan hệ của nhân viên với tổ chức (ví dụ, niềm tin của nhân viên với tổ chức).

5. Kết luận

Cam kết của nhân viên với tổ chức trong bối cảnh của nghiên cứu này có đặc điểm khác so với bối cảnh ở các nền kinh tế đã phát triển. Nghiên cứu này cho thấy hai loại hình thái cam kết tình cảm và cam kết tính toán tồn tại song song, đồng thời. Các nghiên cứu trước cho thấy hai loại hình thái cam kết này có tính thay thế nhau. Trải nghiệm của nhân viên với tổ chức có tác động tích cực đến cam kết của họ với tổ chức đó. Trong đó, trải nghiệm tương lai (nhân viên được nghe, được nói, được hiểu về những gì sẽ diễn ra với tổ chức) có tác động lớn hơn so với trải nghiệm quá khứ (nhân viên đã tham gia vào những hoạt động, sự kiện với tổ chức). Trong bối cảnh thay đổi nhanh, nhiều, và không đồng đều, những gì sắp diễn ra quan trọng hơn những gì đã xảy ra.

Tài liệu tham khảo:

Anderson, E. & Weitz, B. (1992), 'The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels', *Journal of Marketing Research*, 29(1), 18-34.

Bata, W. & Hammedi, W. (2022), 'The extended reality technology (ERT) framework for designing customer and service experiences in phygital settings: A service research agenda', *Journal of Service Management*, 34(1), DOI:10.1108/JOSM-08-2022-0289.

Bersin, J. & Chamorro, T. (2019), *New ways to gauge talent and potential*, MIT Sloan management review.

Burgess, S.M. & Steenkamp, J.B.E. (2006), 'Marketing renaissance: How research in emerging markets advances marketing science and practice', *International Journal of Research in Marketing*, 23(4), 337-356.

Cohen, M.A., Dennett, D.C. & Kanwisher, N. (2016), 'What is the bandwidth of perceptual experience?', *Trends in cognitive sciences*, 20(5), 324-335.

Fornell, C. & Yi, Y. (1992), 'Assumptions of the two-step approach to latent variable modeling', *Sociological Methods & Research*, 20, 291-320.

Geyskens, I., Steenkamp, J.B.E. & Kumar, N. (1998), 'Generalizations about trust in marketing channel relationships using meta-analysis', *International Journal of Research in marketing*, 15, 223-248.

Geyskens, I., Steenkamp, J.B.E., Scheer, L.K. & Kumar, N. (1996), 'The effects of trust and interdependence on relationship commitment: A trans-Atlantic study', *International Journal of research in marketing*, 13(4), 303-317.

Granovetter, M. (1985), 'Economic action and social structure: the problem of embeddedness', *American journal of sociology*, 91(3), 481-510.

Gupta, S. & Vajic, M. (2000), 'The contextual and dialectical nature of experiences', in *New Service Development*, Fitzsimmons, J. and Fitzsimmons, M. (Eds.), Sage, Thousand Oaks, 33-51.

Hair, J.F., Risher, J.J., Sarstedt, M. & Ringle, C.M. (2019), 'When to use and how to report the results of PLS-SEM', *European business review*, 31(1), 2-24.

Holbrook, M.B. & Hirschman, E.C. (1982), 'The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings, and fun', *Journal of consumer research*, 9(2), 132-140.

Itam, U. & Ghosh, N. (2020), 'Employee experience management: A new paradigm shift in HR thinking', *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, 11(2), 39-49.

Mathieu, J.E. & Zajac, D.M. (1990), 'A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment', *Psychological bulletin*, 108(2), 171-194.

Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991), 'A three-component conceptualization of organizational commitment', *Human resource management review*, 1, 61-89.

Meyer, J.P. & Herscovitch, L. (2001), 'Commitment in the workplace: Toward a general model', *Human resource management review*, 11(3), 299-326.

Morgan, R.M. & Hunt, S.D. (1994), 'The commitment-trust theory of relationship marketing', *Journal of marketing*, 58(3), 20-38.

Mowday, R.T. & Lee, T.W. (1986), 'The influence of propensity to become committed on the development of commitment and prediction of turnover during organizational entry', *Proceedings of Academy of Management*, Briarcliff Manor, NY.

Nenonen, S., Storbacka, K. & Windahl, C. (2019), 'Capabilities for market-shaping: Triggering and facilitating increased value creation', *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(4), 617-639.

Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. & Boulian, P.V. (1974), 'Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians', *Journal of applied psychology*, 59, 603-609.

Sharma, P., Luk, S.T.K., Cardinali, S. & Ogasavara, M.H. (2018), 'Challenges and opportunities for marketers in the emerging markets', *Journal of Business Research*, 86(5), 210-216.

Sheth, J.N. (2011), 'Impact of emerging markets on marketing: Rethinking existing perspectives and practices', *Journal of marketing*, 75(4), 166-182.

Van De Gaag, M.A., Albers, C.J. & Kunnen, E.S. (2017), 'Micro-level mechanisms of identity development: The role of emotional experiences in commitment development', *Developmental Psychology*, 53(11), 2205-2217.

Verhoef, P.C., Lemon, K.N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M. & Schlesinger, L.A. (2009), 'Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies', *Journal of retailing*, 85(1), 31-41.

Watson, G.F., Worm, S., Palmatier, R.W. & Ganesan, S. (2015), 'The evolution of marketing channels: Trends and research directions', *Journal of Retailing*, 91(4), 546-568.

Yahaya, R. & Ebrahim, F. (2016), 'Leadership styles and organizational commitment: literature review', *Journal of management development*, 35(2), 190-216.