

HỆ THỐNG LÀM VIỆC HIỆU SUẤT CAO VÀ TRẢI NGHIỆM NHÂN VIÊN: TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU VÀ HÀM Ý CHO DOANH NGHIỆP VIỆT NAM

NGUYỄN CHÍ ĐOAN HẠNH

Khoa Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Tôn Đức Thắng
Faculty of Business Administration, Ton Duc Thang University
Email: nguyenchidoanhanh@tdtu.edu.vn

Ngày nhận bài: 1/6/2026

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 18/6/2026

Ngày chấp nhận đăng bài: 3/7/2026

Tóm tắt:

Bài viết sử dụng phương pháp tổng quan tài liệu để phân tích mối quan hệ giữa hệ thống làm việc hiệu suất cao (High-Performance Work Systems - HPWS) và trải nghiệm nhân viên (Employee Experience - EX). Kết quả cho thấy, các thực hành như đào tạo và phát triển, trao quyền, truyền thông nội bộ, quản lý thành tích và đãi ngộ góp phần tạo ra trải nghiệm tích cực cho nhân viên. Trải nghiệm nhân viên tiếp tục thúc đẩy gắn kết công việc, nâng cao hạnh phúc tại nơi làm việc, tăng khả năng duy trì nhân sự và khuyến khích hành vi đổi mới. Trên cơ sở lý thuyết trao đổi xã hội, bài viết đề xuất mô hình lý thuyết xem trải nghiệm nhân viên là cơ chế kết nối giữa HPWS và các kết quả nguồn nhân lực. Nghiên cứu cung cấp một số hàm ý quản trị cho doanh nghiệp Việt Nam trong bối cảnh chuyển đổi số và cạnh tranh nhân tài hiện nay.

Từ khóa: hệ thống làm việc hiệu suất cao, trải nghiệm nhân viên, quản trị nguồn nhân lực chiến lược, gắn kết nhân viên, hạnh phúc tại nơi làm việc.

High-performance work systems and employee experience: A literature review and implications for Vietnamese enterprises

Abstract:

This study employs a literature review to analyze the relationship between high-performance work systems and employee experience. The findings indicate that practices such as training and development, empowerment, internal communication, performance management, and compensation contribute to positive employee experiences. Positive employee experience, in turn, promotes work engagement, enhances workplace well-being, improves employee retention, and encourages innovative behavior. Drawing on social exchange theory, the study proposes a theoretical model in which employee experience serves as the mechanism linking high-performance work systems with human resource outcomes. The study provides several managerial implications for Vietnamese enterprises in the current context of digital transformation and intensifying competition for talent.

Keywords: high-performance work systems, employee experience, strategic human resource management, employee engagement, workplace well-being.

1. Đặt vấn đề

Trong bối cảnh chuyển đổi số, ứng dụng trí tuệ nhân tạo (AI) và cạnh tranh nhân tài ngày càng gia tăng, các doanh nghiệp không chỉ cần nâng cao hiệu quả hoạt động mà còn phải tạo ra môi trường làm việc tích cực nhằm thu hút, phát triển và duy trì nguồn nhân lực chất lượng cao (Cooke et al., 2024). Trong lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực chiến lược, hệ thống làm việc hiệu suất cao (High-Performance Work Systems - HPWS) được xem là một trong những cách tiếp cận quan trọng giúp nâng cao năng suất lao động, hiệu quả tổ chức và lợi thế cạnh tranh (Huselid, 1995; Jiang et al., 2012).

Tuy nhiên, hiệu quả của HPWS không chỉ phụ thuộc vào việc triển khai các thực hành quản trị nguồn nhân lực mà còn phụ thuộc vào cách người lao động cảm nhận và trải nghiệm các thực hành đó (Guest, 2017). Điều này dẫn đến sự quan tâm ngày càng lớn đối với khái niệm trải nghiệm nhân viên (Employee Experience - EX), phản ánh nhận thức và cảm xúc của người lao động đối với môi trường làm việc, lãnh đạo, công nghệ và các chính sách nhân sự (Morgan, 2017).

Mặc dù HPWS và trải nghiệm nhân viên đều hướng tới mục tiêu nâng cao hiệu quả nguồn nhân lực, hai dòng nghiên cứu này vẫn phát triển tương đối độc lập. Do đó, bài viết sử dụng phương pháp tổng quan tài liệu nhằm phân tích mối quan hệ giữa HPWS và trải nghiệm nhân viên, đồng thời đề xuất mô hình lý thuyết giải thích vai trò của trải nghiệm nhân viên trong việc kết nối HPWS với các kết quả nguồn nhân lực. Trên cơ sở đó, nghiên cứu đưa ra một số hàm ý quản trị cho doanh nghiệp Việt Nam.

2. Cơ sở lý thuyết và phương pháp nghiên cứu

2.1. Cơ sở lý thuyết

2.1.1. Hệ thống làm việc hiệu suất cao

Hệ thống làm việc hiệu suất cao (High-Performance Work Systems - HPWS) là một trong những khái niệm trung tâm của quản trị nguồn nhân lực chiến lược. Theo Huselid (1995), HPWS là tập hợp các thực hành quản trị nguồn nhân lực được thiết kế nhằm nâng cao năng lực, động lực và cơ hội đóng góp của người lao động, từ đó cải thiện hiệu quả hoạt động của tổ chức. Khác với cách tiếp cận xem xét từng thực hành nhân sự riêng lẻ, HPWS nhấn mạnh tác động cộng hưởng của một hệ thống các thực hành được triển khai đồng bộ và nhất quán.

Nền tảng lý thuyết phổ biến để giải thích hiệu quả của HPWS là mô hình Khả năng - Động lực - Cơ hội (Ability-Motivation-Opportunity - AMO). Theo mô hình này, hiệu quả làm việc của người lao động phụ thuộc vào năng lực thực hiện công việc, động lực làm việc và cơ hội tham gia đóng góp cho tổ chức (Jiang et al., 2012). Do đó, các thực hành như tuyển dụng chọn lọc, đào tạo và phát triển, quản lý thành tích, trao quyền, chia sẻ thông tin và đãi ngộ thường được xem là những thành phần cốt lõi của HPWS.

Các nghiên cứu thực nghiệm và phân tích tổng hợp cho thấy HPWS có tác động tích cực đến năng suất lao động, hiệu quả kinh doanh và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp (Combs et al., 2006; Jiang et al., 2012). Tuy nhiên, các nghiên cứu gần đây cho rằng hiệu quả của HPWS không chỉ phụ thuộc vào việc triển khai các thực hành nhân sự mà còn phụ thuộc vào cách người lao động cảm nhận và phản ứng với các thực hành đó (Guest, 2017). Quan điểm này mở ra hướng tiếp cận mới, trong đó trải nghiệm nhân viên được xem là cơ chế quan trọng giúp giải thích cách thức HPWS tạo ra các kết quả nguồn nhân lực và kết quả tổ chức.

2.1.2. Trải nghiệm nhân viên

Trải nghiệm nhân viên (Employee Experience - EX) phản ánh tổng thể nhận thức, cảm xúc và đánh giá của người lao động về các tương tác mà họ trải qua trong suốt quá trình làm việc tại tổ chức (Morgan, 2017). Khái niệm này mở rộng cách tiếp cận truyền thống của quản trị nguồn nhân lực bằng việc tập trung vào góc nhìn của người lao động thay vì chỉ chú trọng đến các chính sách và quy trình quản lý. Theo

Morgan (2017), trải nghiệm nhân viên được hình thành từ 3 nhóm yếu tố chính gồm: môi trường vật lý, môi trường công nghệ và môi trường văn hóa. Trong đó, môi trường vật lý liên quan đến điều kiện làm việc và cơ sở vật chất; môi trường công nghệ phản ánh mức độ hỗ trợ của các công cụ số đối với công việc; còn môi trường văn hóa bao gồm lãnh đạo, văn hóa tổ chức, các mối quan hệ tại nơi làm việc và các thực hành quản trị nguồn nhân lực.

Các nghiên cứu gần đây cho thấy, trải nghiệm nhân viên tích cực có liên quan đến nhiều kết quả quan trọng như gắn kết công việc, hạnh phúc nghề nghiệp, cam kết tổ chức, khả năng duy trì nhân sự và hành vi đổi mới (Guest, 2017; Bridger & Gannaway, 2024). Vì vậy, trải nghiệm nhân viên ngày càng được xem là một nguồn lực chiến lược giúp doanh nghiệp nâng cao hiệu quả nguồn nhân lực và xây dựng lợi thế cạnh tranh bền vững.

2.1.3. *Vai trò của HPWS trong việc hình thành trải nghiệm nhân viên*

Lý thuyết trao đổi xã hội cho thấy, người lao động phản ứng với các tín hiệu mà tổ chức gửi đến thông qua các chính sách và thực hành quản trị nguồn nhân lực (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005). Khi nhân viên cảm nhận được sự hỗ trợ, công bằng và cơ hội phát triển từ tổ chức, họ có xu hướng hình thành những thái độ và hành vi tích cực.

Từ góc độ này, trải nghiệm nhân viên có thể được xem là kết quả của quá trình người lao động diễn giải các thực hành thuộc HPWS. Các chương trình đào tạo và phát triển giúp nhân viên nhận thấy cơ hội phát triển nghề nghiệp; cơ chế tham gia và trao quyền tạo ra cảm giác tự chủ; truyền thông nội bộ minh bạch góp phần xây dựng niềm tin; hệ thống quản lý thành tích công bằng giúp tăng cảm nhận về sự ghi nhận; trong khi các chính sách đãi ngộ phản ánh mức độ tổ chức trân trọng đóng góp của người lao động (Kehoe & Wright, 2013).

Bảng 1. Mối liên hệ giữa các thực hành HPWS và trải nghiệm nhân viên

Thực hành HPWS	Trải nghiệm nhân viên được tăng cường
Đào tạo và phát triển	Cơ hội học tập và phát triển nghề nghiệp
Tham gia và trao quyền	Tự chủ và tiếng nói nhân viên
Truyền thông nội bộ	Minh bạch và niềm tin
Quản lý thành tích	Công bằng và ghi nhận
Đãi ngộ và khen thưởng	Được trân trọng và động viên

Bảng 1 cho thấy, thay vì xem HPWS đơn thuần là công cụ nâng cao hiệu quả hoạt động, các nghiên cứu gần đây cho thấy giá trị của HPWS được tạo ra thông qua cách người lao động trải nghiệm các thực hành nhân sự trong môi trường làm việc. Điều này hàm ý, trải nghiệm nhân viên có thể đóng vai trò như một cơ chế trung gian quan trọng kết nối HPWS với các kết quả nguồn nhân lực và kết quả tổ chức.

2.1.4. *Trải nghiệm nhân viên và các kết quả nguồn nhân lực*

Các nghiên cứu gần đây cho thấy, trải nghiệm nhân viên không chỉ phản ánh chất lượng môi trường làm việc mà còn là một nguồn lực chiến lược ảnh hưởng đến nhiều kết quả nguồn nhân lực quan trọng. Theo lý thuyết trao đổi xã hội, khi người lao động cảm nhận được sự hỗ trợ, công bằng và cơ hội phát triển từ tổ chức, họ có xu hướng đáp lại bằng các thái độ và hành vi tích cực (Cropanzano & Mitchell, 2005).

Trước hết, trải nghiệm nhân viên tích cực góp phần nâng cao mức độ gắn kết công việc (employee engagement). Khi nhân viên cảm thấy được tôn trọng, ghi nhận và hỗ trợ trong quá trình làm việc, họ có xu hướng thể hiện sự nhiệt huyết, tận tâm và chủ động hơn trong thực hiện công việc (Bakker & Albrecht, 2018). Điều này giúp nâng cao hiệu suất cá nhân và đóng góp tích cực vào mục tiêu của tổ chức.

Bên cạnh đó, trải nghiệm nhân viên có mối liên hệ chặt chẽ với hạnh phúc tại nơi làm việc (employee

well-being). Một môi trường làm việc tích cực với các mối quan hệ hỗ trợ, cơ hội phát triển và sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống giúp nâng cao sức khỏe tâm lý và chất lượng cuộc sống nghề nghiệp của người lao động (Guest, 2017). Ngược lại, những trải nghiệm tiêu cực có thể làm gia tăng căng thẳng, kiệt sức và suy giảm động lực làm việc (Van De Voorde et al., 2012).

Trải nghiệm nhân viên cũng đóng vai trò quan trọng trong việc duy trì nguồn nhân lực. Các nghiên cứu cho thấy, nhân viên có trải nghiệm tích cực thường có mức độ cam kết tổ chức cao hơn và ít có ý định nghỉ việc hơn (Rhoades & Eisenberger, 2002). Trong bối cảnh cạnh tranh nhân tài ngày càng gay gắt, cải thiện trải nghiệm nhân viên được xem là một giải pháp hiệu quả giúp doanh nghiệp thu hút và giữ chân nguồn nhân lực chất lượng cao.

Ngoài ra, trải nghiệm nhân viên tích cực còn thúc đẩy hành vi đổi mới trong công việc (innovative work behavior). Khi nhân viên cảm thấy được tin tưởng, trao quyền và hỗ trợ, họ có xu hướng chủ động đề xuất ý tưởng mới, tham gia cải tiến quy trình và chấp nhận thử nghiệm các giải pháp sáng tạo (Scott & Bruce, 1994). Điều này đặc biệt quan trọng trong bối cảnh chuyển đổi số và đổi mới liên tục hiện nay. (Bảng 2)

Bảng 2. Các kết quả nguồn nhân lực của trải nghiệm nhân viên

Kết quả nguồn nhân lực	Tác động của trải nghiệm nhân viên
Gắn kết nhân viên	Tăng mức độ nhiệt huyết và tận tâm trong công việc
Hạnh phúc tại nơi làm việc	Cải thiện sức khỏe tâm lý và chất lượng cuộc sống nghề nghiệp
Duy trì nhân sự	Giảm ý định nghỉ việc và tăng cam kết tổ chức
Hành vi đổi mới trong công việc	Thúc đẩy sáng tạo và cải tiến

Các bằng chứng nghiên cứu cho thấy trải nghiệm nhân viên có tác động tích cực đến nhiều kết quả nguồn nhân lực quan trọng. Điều này hàm ý rằng giá trị của HPWS không chỉ nằm ở việc nâng cao hiệu quả hoạt động mà còn ở khả năng tạo ra những trải nghiệm tích cực cho người lao động. Thông qua trải nghiệm nhân viên, các thực hành quản trị nguồn nhân lực có thể chuyển hóa thành gắn kết, hạnh phúc, duy trì nhân sự và đổi mới, từ đó góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động và năng lực cạnh tranh của tổ chức.

2.2. Phương pháp nghiên cứu

Bài viết sử dụng phương pháp tổng quan tài liệu tích hợp (integrative literature review) nhằm phân tích và tổng hợp các nghiên cứu về hệ thống làm việc hiệu suất cao (High-Performance Work Systems - HPWS) và trải nghiệm nhân viên (Employee Experience - EX), đồng thời đề xuất mô hình lý thuyết giải thích cơ chế tạo ra giá trị của các thực hành quản trị nguồn nhân lực. Phương pháp tổng quan tích hợp phù hợp với các chủ đề nghiên cứu đang phát triển vì cho phép tổng hợp các quan điểm lý thuyết và bằng chứng thực nghiệm từ nhiều nguồn khác nhau, qua đó hỗ trợ phát triển lý thuyết và khung khái niệm mới (Torraco, 2005, 2016; Jaakkola, 2020).

Các tài liệu được thu thập từ các cơ sở dữ liệu học thuật như Scopus, Web of Science và Google Scholar, tập trung vào các nghiên cứu về HPWS, trải nghiệm nhân viên và quản trị nguồn nhân lực chiến lược. Trên cơ sở phân tích, so sánh và tổng hợp các kết quả nghiên cứu, bài viết đề xuất mô hình lý thuyết và rút ra các hàm ý quản trị cho doanh nghiệp Việt Nam.

3. Kết quả nghiên cứu

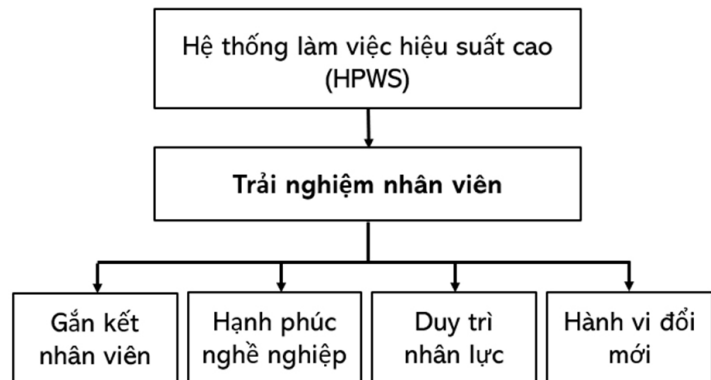
3.1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Tổng quan các nghiên cứu cho thấy, HPWS và trải nghiệm nhân viên đều có vai trò quan trọng trong việc nâng cao hiệu quả nguồn nhân lực. Tuy nhiên, phần lớn các nghiên cứu trước đây tập trung vào tác động trực tiếp của HPWS đối với kết quả tổ chức mà chưa làm rõ cơ chế tạo ra giá trị từ góc nhìn của

người lao động. Trên cơ sở lý thuyết trao đổi xã hội (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005), bài viết đề xuất mô hình lý thuyết xem trải nghiệm nhân viên là cơ chế trung gian kết nối HPWS với các kết quả nguồn nhân lực.

Theo đó, các thực hành thuộc HPWS như đào tạo và phát triển, trao quyền, truyền thông nội bộ, quản lý thành tích và đãi ngộ góp phần hình thành trải nghiệm tích cực cho nhân viên. Những trải nghiệm này tiếp tục thúc đẩy gắn kết công việc, nâng cao hạnh phúc nghề nghiệp, tăng khả năng duy trì nhân sự và khuyến khích hành vi đổi mới trong công việc. (Hình 1)

Mô hình này nhấn mạnh giá trị của HPWS không chỉ được tạo ra thông qua việc triển khai các thực hành nhân sự mà còn thông qua cách người lao động cảm nhận và trải nghiệm các thực hành đó trong môi trường làm việc.



Hình 1: Mô hình lý thuyết đề xuất

3.2. Hàm ý quản trị cho doanh nghiệp Việt Nam

Kết quả tổng quan gợi ý một số hàm ý quan trọng cho các doanh nghiệp Việt Nam, cụ thể:

Thứ nhất, các doanh nghiệp cần chuyển từ cách tiếp cận quản trị nguồn nhân lực tập trung vào hiệu suất sang cách tiếp cận chú trọng nhiều hơn đến trải nghiệm nhân viên. Khi thiết kế các chính sách nhân sự, doanh nghiệp cần quan tâm đến cảm nhận của người lao động về tính công bằng, sự hỗ trợ và cơ hội phát triển nghề nghiệp.

Thứ hai, doanh nghiệp nên tăng cường đầu tư vào đào tạo, phát triển và trao quyền cho nhân viên. Các chương trình học tập liên tục, lộ trình nghề nghiệp rõ ràng và cơ chế khuyến khích nhân viên tham gia vào quá trình ra quyết định không chỉ nâng cao năng lực nguồn nhân lực mà còn cải thiện đáng kể trải nghiệm làm việc.

Thứ ba, trong bối cảnh chuyển đổi số và ứng dụng AI ngày càng phổ biến, các doanh nghiệp cần triển khai công nghệ theo hướng lấy con người làm trung tâm. Công nghệ nên được sử dụng để đơn giản hóa quy trình, cải thiện giao tiếp nội bộ và nâng cao chất lượng trải nghiệm của người lao động thay vì chỉ tập trung vào mục tiêu kiểm soát hoặc tối ưu hóa chi phí.

Nhìn chung, việc xây dựng trải nghiệm nhân viên tích cực không chỉ giúp cải thiện các kết quả nguồn nhân lực mà còn tạo nền tảng cho sự phát triển bền vững và năng lực cạnh tranh dài hạn của doanh nghiệp.

4. Kết luận

Bài viết tổng quan các nghiên cứu về hệ thống làm việc hiệu suất cao (HPWS) và trải nghiệm nhân viên nhằm làm rõ cơ chế tạo ra giá trị của các thực hành quản trị nguồn nhân lực. Kết quả cho thấy, HPWS không chỉ góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động mà còn tạo ra trải nghiệm tích cực cho người lao động thông qua các hoạt động đào tạo và phát triển, trao quyền, truyền thông nội bộ, quản lý thành tích và đãi ngộ.

Các nghiên cứu được tổng hợp cho thấy, trải nghiệm nhân viên có tác động tích cực đến gắn kết công việc, hạnh phúc tại nơi làm việc, duy trì nhân sự và hành vi đổi mới. Trên cơ sở đó, bài viết đề xuất mô hình lý thuyết xem trải nghiệm nhân viên là cơ chế kết nối giữa HPWS và các kết quả nguồn nhân lực. Đối với doanh nghiệp Việt Nam, việc triển khai các thực hành quản trị nguồn nhân lực theo hướng lấy trải nghiệm nhân viên làm trung tâm có thể góp phần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, tăng khả năng giữ chân nhân tài và tạo nền tảng cho sự phát triển bền vững trong bối cảnh chuyển đổi số hiện nay ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: Current trends. *Career Development International*, 23(1), 4-11. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, NY: Wiley.
- Bridger, E., & Gannaway, D. (2024). *Employee experience by design: How to create an effective employee experience for competitive advantage*. London: Kogan Page.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 501-528. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00045.x>
- Cooke, F. L., Cooper, B., Bartram, T., Wang, J., & Mei, H. (2024). Mapping the future of strategic human resource management research. *Human Resource Management Review*, 34(1), 100987. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.100987>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
- Harney, B., & Alkhalaf, H. (2021). A quarter-century review of human resource management and organizational performance research: The way forward. *Human Resource Management Review*, 31(2), 100798. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100798>
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672. <https://doi.org/10.2307/256741>
- Jaakkola, E. (2020). Designing conceptual articles: Four approaches. *AMS Review*, 10(1-2), 18-26. <https://doi.org/10.1007/s13162-020-00161-0>
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>
- Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 39(2), 366-391. <https://doi.org/10.1177/0149206310365901>
- Morgan, J. (2017). *The employee experience advantage: How to win the war for talent by giving employees the workplaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607. <https://doi.org/10.2307/256701>
- Torraco, R. J. (2005). Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. *Human Resource Development Review*, 4(3), 356-367. <https://doi.org/10.1177/1534484305278283>
- Van De Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2012). Employee well-being and the HRM-organizational performance relationship: A review of quantitative studies. *Journal of Management Studies*, 49(2), 391-407. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2011.01022.x>