ĐIỀU GÌ THÚC ĐẨY HIỆU SUẤT NHÂN VIÊN TRONG GIAO HÀNG CHẶNG CUỐI? VAI TRÒ CỦA NĂNG LỰC, CƠ HỘI, HỖ TRỢ TỔ CHỨC VÀ ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC

TS. Dương Thị Thuý Hương[1] - ThS. Nguyễn Thị Lan Anh[2]
TS. Võ Thy Trang[2]

Nghiên cứu phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu suất của nhân viên giao hàng chặng cuối và vai trò trung gian của động lực làm việc trong mối quan hệ giữa sự hỗ trợ của tổ chức và hiệu suất. Dựa trên khung Motivation–Opportunity–Ability, Lý thuyết Tự quyết và Lý thuyết Trao đổi xã hội, mô hình xem xét năm yếu tố: năng lực, cơ hội thực hiện công việc, hỗ trợ tổ chức, động lực và hiệu suất nhân viên. Dữ liệu từ 377 nhân viên giao hàng tại Viettel Post được phân tích bằng PLS-SEM. Kết quả cho thấy năng lực và động lực tác động tích cực đến hiệu suất, trong khi cơ hội thực hiện công việc không có ảnh hưởng trực tiếp có ý nghĩa. Hỗ trợ tổ chức tác động mạnh đến động lực nhưng không ảnh hưởng trực tiếp đáng kể đến hiệu suất. Đáng chú ý, động lực đóng vai trò trung gian có ý nghĩa trong mối quan hệ giữa hỗ trợ tổ chức và hiệu suất, phù hợp với cơ chế trung gian chỉ thông qua tác động gián tiếp. Kết quả nhấn mạnh vai trò của động lực trong chuyển hóa hỗ trợ tổ chức thành hiệu suất và cung cấp hàm ý cho quản trị nhân viên giao hàng chặng cuối.

• Từ khóa: *hiệu suất nhân viên, giao hàng chặng cuối, năng lực, sự hỗ trợ của tổ chức, động lực làm việc.*

This study examines the factors influencing employee performance in last-mile delivery and the mediating role of work motivation in the relationship between organizational support and employee performance. Drawing on the Motivation–Opportunity–Ability framework, Self-Determination Theory, and Social Exchange Theory, the research model incorporates five constructs: ability, opportunity, organizational support, work motivation, and employee performance. Data collected from 377 last-mile delivery employees at Viettel Post were analyzed using PLS-SEM. The results indicate that ability and work motivation have positive effects on employee performance, whereas opportunity has no significant direct effect. Organizational support strongly enhances work motivation but does not directly influence employee performance. Notably, work motivation significantly mediates the relationship between organizational support and employee performance, supporting an indirect-only mediation mechanism. These findings highlight work motivation as a key mechanism through which organizational support is translated into employee performance and provide practical implications for managing the last-mile delivery workforce.

• *Key words: employee performance, last-mile delivery, ability, organizational support, work motivation.*

Ngày nhận bài: 27/7/2026
Ngày gửi phản biện: 05/8/2026
Ngày duyệt đăng: 26/8/2026

I. Giới thiệu

Sự phát triển nhanh của thương mại điện tử đang làm gia tăng nhu cầu đối với dịch vụ logistics, đặc biệt là giao hàng chặng cuối (last-mile delivery) – công đoạn trực tiếp kết nối doanh nghiệp với khách hàng và có ảnh hưởng đáng kể đến trải nghiệm dịch vụ. Tại Việt Nam, sự gia tăng số lượng đơn hàng đặt ra yêu cầu ngày càng cao đối với các doanh nghiệp chuyển phát về tốc độ, độ chính xác, tính linh hoạt và chất lượng giao hàng. Trong bối cảnh đó, hiệu suất của nhân viên giao hàng trở thành một yếu tố quan trọng đối với hiệu quả vận hành và chất lượng dịch vụ của doanh nghiệp logistics.

Giao hàng chặng cuối là một trong những khâu phức tạp của chuỗi logistics do đặc điểm nhu cầu phân tán, yêu cầu cao về thời gian và sự tương tác giữa nhiều tác nhân. Bên cạnh các giải pháp về công nghệ, định tuyến và tổ chức vận hành, yếu tố con người cũng giữ vai trò quan trọng trong việc thực hiện dịch vụ giao hàng chặng cuối (Le et al., 2019; Le & Ukkusuri, 2019). Do nhân viên giao hàng trực tiếp thực hiện nhiệm vụ và tương tác với khách hàng, việc nâng cao hiệu suất của lực lượng này có ý nghĩa đối với chất lượng dịch vụ và hiệu quả hoạt động.

Trong bối cảnh Việt Nam, Viettel Post cung cấp một trường hợp phù hợp để nghiên cứu hiệu suất nhân viên trong hoạt động giao hàng chặng cuối. Mặc dù các nghiên cứu trước đã dành nhiều sự quan tâm cho tối ưu hóa logistics, ứng dụng công nghệ, chất lượng dịch vụ và sự hài lòng của khách hàng, bằng chứng thực nghiệm về các yếu tố ở cấp độ nhân viên quyết định hiệu suất giao hàng chặng cuối vẫn còn tương đối hạn chế. Đặc biệt, mối quan hệ đồng thời giữa năng lực thực hiện công việc cơ hội thực hiện công việc, sự hỗ trợ của tổ chức, động lực làm việc và hiệu suất nhân viên chưa được làm rõ

[1]*Khoa Kinh doanh & Logistics, Trường Đại học Kinh tế & Quản trị kinh doanh; email: duonghuongqtkd@tueba.edu.vn*
[2]*Khoa Kinh tế, Học viện Tài chính; email: lananhnt@hvtc.edu.vn; vothytrang@hvtc.edu.vn*

đầy đủ. Bên cạnh đó, cơ chế mà sự hỗ trợ của tổ chức được chuyển hóa thành hiệu suất thông qua động lực làm việc cần được kiểm định sâu hơn trong bối cảnh giao hàng chặng cuối.

Nhằm giải quyết khoảng trống trên, nghiên cứu phân tích ảnh hưởng của năng lực, cơ hội, sự hỗ trợ của tổ chức và động lực làm việc đến hiệu suất của nhân viên giao hàng chặng cuối tại Viettel Post, đồng thời kiểm định vai trò trung gian của động lực trong mối quan hệ giữa hỗ trợ tổ chức và hiệu suất. Nghiên cứu qua đó góp phần làm rõ các yếu tố và cơ chế liên quan đến hiệu suất lao động trong giao hàng chặng cuối, đồng thời cung cấp hàm ý cho doanh nghiệp chuyển phát trong phát triển năng lực, thiết kế môi trường hỗ trợ và thúc đẩy động lực của lực lượng giao hàng.

II. Tổng quan nghiên cứu

2.1. Hiệu suất nhân viên trong giao hàng chặng cuối

Hiệu suất làm việc (employee performance) phản ánh các hành vi và kết quả công việc của cá nhân có liên quan đến mục tiêu của tổ chức. Campbell (1990) xem hiệu suất chủ yếu dưới góc độ các hành vi liên quan đến mục tiêu tổ chức, trong khi Borman và Motowidlo (1993) phân biệt giữa hiệu suất nhiệm vụ (task performance) và hiệu suất theo bối cảnh (contextual performance). Trên cơ sở tổng quan hệ thống các khung lý thuyết về hiệu suất cá nhân, Koopmans et al. (2011) xác định các chiều thường được sử dụng gồm hiệu suất nhiệm vụ, hiệu suất theo bối cảnh, hành vi làm việc phản tác dụng và hiệu suất thích ứng. Nhìn chung, các cách tiếp cận này cho thấy hiệu suất cá nhân là một cấu trúc đa chiều, phản ánh cách người lao động thực hiện và đóng góp vào công việc.

Trong bối cảnh giao hàng chặng cuối (last-mile delivery), hiệu suất nhân viên có ý nghĩa đặc biệt do đây là khâu cuối cùng kết nối doanh nghiệp với khách hàng. Hoạt động này chịu ảnh hưởng của các đặc điểm như mật độ điểm giao nhận, yêu cầu về thời gian và hình thức giao hàng, làm gia tăng tính phức tạp và chi phí vận hành (Gevaers et al., 2014). Đồng thời, quá trình giao hàng có thể tạo ra sự tương tác trực tiếp giữa nhân viên giao hàng và khách hàng; do đó, chất lượng thực hiện dịch vụ tại điểm giao nhận có liên quan đến trải nghiệm và phản ứng của khách hàng đối với dịch vụ thương mại điện tử (Inoue & Hashimoto, 2023).

2.2. Nền tảng lý thuyết

Nghiên cứu sử dụng Motivation–Opportunity–Ability (MOA) làm khung lý thuyết chính để giải thích sự khác biệt về hiệu suất nhân viên. Theo MacInnis và cộng sự (1991), việc thực hiện một hành vi hiệu quả phụ thuộc vào ba điều kiện cơ bản: động lực (motivation), khả năng (ability) và cơ hội (opportunity). Ability phản ánh kiến thức, kỹ năng và năng lực cần thiết để thực hiện hành vi; opportunity thể hiện những điều kiện bên ngoài tạo thuận lợi hoặc hạn chế hành vi; trong khi motivation phản ánh mức độ sẵn sàng đầu tư nỗ lực để đạt được mục tiêu. Theo đó, kết quả công việc không chỉ phụ thuộc vào việc nhân viên có muốn thực hiện nhiệm vụ hay không mà còn phụ thuộc vào khả năng thực hiện và những điều kiện cho phép họ chuyển hóa khả năng và nỗ lực thành kết quả.

Tuy nhiên, MOA chưa giải thích đầy đủ cách môi trường tổ chức hình thành động lực của nhân viên. Vì vậy, nghiên cứu bổ sung Lý thuyết tự quyết (SDT) và Lý thuyết trao đổi xã hội (SET) nhằm làm rõ cơ chế này. SDT cho rằng động lực được củng cố khi môi trường làm việc đáp ứng các nhu cầu tâm lý cơ bản về tự chủ, năng lực và gắn kết (Deci & Ryan, 1985; Ryan & Deci, 2020). Một môi trường hỗ trợ, trao quyền và tạo điều kiện phát triển năng lực có thể thúc đẩy động lực có tính tự quyết cao hơn, từ đó cải thiện hành vi và kết quả công việc.

Trong khi đó, SET giải thích mối quan hệ giữa nhân viên và tổ chức dựa trên nguyên tắc có đi có lại. Khi nhân viên nhận được sự hỗ trợ, ghi nhận và các nguồn lực cần thiết từ tổ chức, họ có xu hướng đáp lại bằng những thái độ và hành vi tích cực, bao gồm gia tăng nỗ lực và trách nhiệm đối với công việc (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005). Như vậy, MOA xác định các điều kiện nền tảng của hiệu suất, trong khi SDT và SET bổ sung cơ chế lý thuyết để giải thích cách hỗ trợ tổ chức có thể chuyển hóa thành động lực và kết quả công việc.

2.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu suất nhân viên

Năng lực thực hiện công việc và hiệu suất nhân viên. Theo MOA, ability thể hiện khả năng của cá nhân trong việc chuyển hóa kiến thức và kỹ năng thành hành vi thực tế. Trong hoạt động giao hàng chặng cuối, năng lực của nhân viên được thể hiện thông qua khả năng sử dụng công nghệ giao nhận, xử lý đơn hàng, quản lý thời gian, giao tiếp với khách hàng và giải quyết các tình huống phát sinh. Nhân viên có năng lực phù hợp có khả năng xử lý công việc chính xác, thích ứng tốt hơn với các tình huống phát sinh và đáp ứng yêu cầu về thời gian cũng như chất lượng dịch vụ. Do đó, nghiên cứu đề xuất:

H1: Năng lực thực hiện công việc (ABI) tác động tích cực đến hiệu suất nhân viên (PER).

Cơ hội thực hiện công việc và hiệu suất nhân viên. Opportunity phản ánh mức độ mà môi trường cung cấp các điều kiện cần thiết để cá nhân thực hiện công việc, bao gồm nguồn lực, thời gian, công nghệ, cơ sở vật chất và các điều kiện tổ chức. Đối với giao hàng chặng cuối, ngay cả khi nhân viên có năng lực và sẵn sàng nỗ lực, hiệu suất vẫn có thể bị hạn chế nếu thiếu thời gian, phương tiện, thông tin hoặc công nghệ hỗ trợ. Ngược lại, các điều kiện thực hiện công việc thuận lợi giúp giảm bớt trở ngại và tạo điều kiện để nhân viên chuyển hóa năng lực thành kết quả. Vì vậy:

H2: Cơ hội thực hiện công việc (OPP) tác động tích cực đến hiệu suất nhân viên (PER).

Sự hỗ trợ của tổ chức, động lực và hiệu suất nhân viên. Theo SET, khi nhân viên nhận thức rằng tổ chức coi trọng đóng góp, quan tâm đến phúc lợi và cung cấp các nguồn lực cần thiết, họ có xu hướng hình thành những phản ứng tích cực đối với tổ chức. Những phản ứng này có thể biểu hiện thông qua mức độ nỗ lực, trách nhiệm và cam kết cao hơn trong công việc. Đồng thời, dưới góc độ SDT, môi trường tổ chức mang tính hỗ trợ có thể đáp ứng nhu cầu về năng lực, tự chủ và gắn kết, qua đó củng cố động lực làm việc. Trong hoạt động giao hàng, sự hỗ trợ từ quản lý và tổ chức có thể giúp nhân viên xử lý khó khăn, tiếp cận nguồn lực và cảm nhận rằng đóng góp của họ được ghi nhận. Vì vậy, nghiên cứu kỳ vọng POS vừa thúc đẩy động lực vừa có khả năng cải thiện hiệu suất:

H3: Sự hỗ trợ của tổ chức (POS) tác động tích cực đến động lực làm việc (MOT).

H4: Sự hỗ trợ của tổ chức (POS) tác động tích cực đến hiệu suất nhân viên (PER).

Động lực làm việc và hiệu suất nhân viên. Motivation phản ánh mức độ sẵn sàng của cá nhân trong việc đầu tư thời gian và nỗ lực để đạt được mục tiêu công việc. Theo SDT, khi nhân viên có động lực có tính tự quyết cao hơn, họ có xu hướng duy trì nỗ lực, chủ động giải quyết vấn đề và kiên trì hơn trong quá trình thực hiện nhiệm vụ. Điều này đặc biệt quan trọng đối với nhân viên giao hàng do công việc thường đòi hỏi sự chủ động, khả năng thích ứng và xử lý các tình huống không dự kiến. Vì vậy:

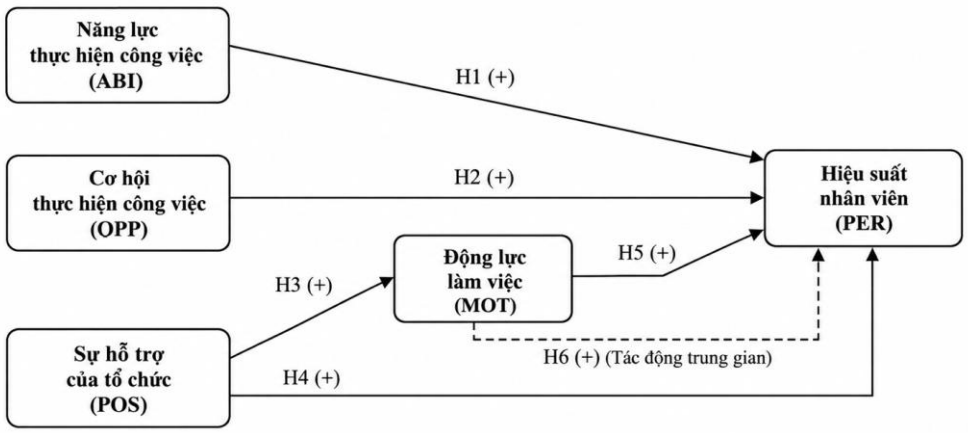
H5: Động lực làm việc (MOT) tác động tích cực đến hiệu suất nhân viên (PER).

2.4. Vai trò trung gian của động lực làm việc

Việc tích hợp SET và SDT cung cấp cơ sở để giải thích động lực làm việc như một cơ chế truyền dẫn giữa sự hỗ trợ của tổ chức và hiệu suất nhân viên. Theo SET, khi tổ chức cung cấp sự hỗ trợ, ghi nhận và các nguồn lực có giá trị, nhân viên có xu hướng đáp lại thông qua thái độ và hành vi tích cực. Tuy nhiên, các nguồn lực tổ chức không nhất thiết tự động chuyển hóa thành hiệu suất. SDT bổ sung rằng một môi trường hỗ trợ có thể đáp ứng các nhu cầu tâm lý cơ bản, qua đó làm gia tăng động lực và thúc đẩy nhân viên đầu tư nhiều nỗ lực hơn vào công việc. Tài liệu nền cũng chỉ ra rằng sự hỗ trợ, công bằng và ghi nhận từ tổ chức có thể thúc đẩy động lực và sự gắn kết, từ đó cải thiện kết quả công việc.

Theo logic này, sự hỗ trợ của tổ chức có thể ảnh hưởng đến hiệu suất làm việc của nhân viên thông qua một motivational mechanism: nhân viên nhận thức được sự hỗ trợ của tổ chức, hình thành động lực làm việc cao hơn và sau đó chuyển động lực đó thành nỗ lực và kết quả thực hiện nhiệm vụ. Việc xem xét cơ chế trung gian này giúp mở rộng cách tiếp cận chỉ tập trung vào tác động trực tiếp của các nguồn lực tổ chức, đồng thời kết nối SET với SDT trong việc giải thích cách điều kiện tổ chức được chuyển hóa thành kết quả ở cấp độ cá nhân. Do đó:

H6: Động lực làm việc (MOT) đóng vai trò trung gian tích cực trong mối quan hệ giữa sự hỗ trợ của tổ chức (POS) và hiệu suất nhân viên (PER).



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Nguồn: Đề xuất của nhóm tác giả

III. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp định lượng với thiết kế cắt ngang nhằm kiểm định các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu suất của nhân viên giao hàng chặng cuối tại Viettel Post. Mô hình gồm năm cấu trúc: năng lực thực hiện công việc (ABI), cơ hội thực hiện công việc (OPP), sự hỗ trợ của tổ chức (POS), động lực làm việc (MOT) và hiệu suất nhân viên (PER). ABI và OPP được giả định tác động trực tiếp đến PER; POS tác động đến MOT và PER; MOT tác động đến PER và đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ POS–PER.

Các thang đo được kế thừa và điều chỉnh từ các nghiên cứu trước để phù hợp với bối cảnh giao hàng chặng cuối. Đối tượng khảo sát là nhân viên trực tiếp tham gia hoạt động giao hàng chặng cuối. Tổng cộng 380 phản hồi được thu thập và sàng lọc về tính đầy đủ, dữ liệu thiếu và các mẫu phản hồi bất thường. Ba phản hồi có tỷ lệ dữ liệu thiếu lớn bị loại; các giá trị thiếu đơn lẻ còn lại được thay thế bằng trung vị của biến tương ứng, tạo thành mẫu phân tích cuối cùng gồm 377 quan sát hợp lệ.

Mô hình được kiểm định bằng Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) theo hai giai đoạn. Trước hết, mô hình đo lường được đánh giá thông qua outer loadings, Cronbach's alpha, rho_A, composite reliability (CR) và average variance extracted (AVE). Giá trị phân biệt được kiểm tra bằng tiêu chuẩn Fornell–Larcker và heterotrait–monotrait ratio (HTMT). Tiếp theo, mô hình cấu trúc được đánh giá thông qua variance inflation factor (VIF), hệ số đường dẫn chuẩn hóa (β), hệ số xác định (R^2), quy mô tác động (f^2) và khả năng dự báo (Q^2). Ý nghĩa thống kê của các đường dẫn được kiểm định bằng bootstrapping với 10.000 mẫu tái chọn, dựa trên β, t-value, p-value và khoảng tin cậy 95%. Cuối cùng, vai trò trung gian của MOT được kiểm định thông qua tác động gián tiếp và tác động này được xem là có ý nghĩa khi khoảng tin cậy bootstrap 95% không chứa 0.

IV. Kết quả nghiên cứu

4.1. Đánh giá mô hình đo lường

Mô hình đo lường được đánh giá dựa trên độ tin cậy nhất quán nội tại, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt. Kết quả tại Bảng 2 cho thấy Cronbach's alpha của các cấu trúc dao động từ 0,856 đến 0,916, rho_A từ 0,886 đến 0,930 và composite reliability (CR) từ 0,897 đến 0,934, đều cao hơn ngưỡng khuyến nghị 0,70. Outer loadings của các biến quan sát nằm trong khoảng 0,750–0,873 và AVE dao động từ 0,635 đến 0,725, vượt ngưỡng 0,50. Do đó, các thang đo đạt độ tin cậy và giá trị hội tụ, đồng thời không có biến quan sát nào cần loại khỏi mô hình.

Giá trị phân biệt được đánh giá bằng tiêu chuẩn Fornell–Larcker và heterotrait–monotrait ratio (HTMT). Theo Fornell–Larcker, căn bậc hai AVE của mỗi cấu trúc đều lớn hơn hệ số tương quan với các cấu trúc còn lại, qua đó cơ bản đáp ứng yêu cầu về giá trị phân biệt. Đối với HTMT, phần lớn các cặp cấu trúc có giá trị dưới 0,90; riêng ABI–OPP (0,914) và OPP–POS (0,902) cao hơn nhẹ ngưỡng này. Tuy nhiên, kết quả HTMT inference với 10.000 mẫu bootstrap cho thấy khoảng tin cậy 95% của tất cả các cặp đều không chứa giá trị 1. Đáng chú ý, giới hạn trên của ABI–OPP đạt 0,999, cho thấy sự phân biệt giữa hai cấu trúc này ở mức biên. Vì vậy, nhìn chung mô hình đo lường có thể được xem là đạt giá trị phân biệt, nhưng sự gần gũi giữa ABI, OPP và POS cần được thận trọng khi diễn giải mô hình cấu trúc.

Bảng 1. Kết quả đánh giá mô hình đo lường

Cấu trúc	α	rho_A	CR	AVE	Loading	√AVE
ABI	0,857	0,886	0,898	0,637	0,787–0,823	0,798
OPP	0,856	0,886	0,897	0,635	0,750–0,815	0,797
POS	0,905	0,925	0,930	0,725	0,820–0,866	0,852
MOT	0,885	0,909	0,916	0,685	0,793–0,873	0,828
PER	0,916	0,930	0,934	0,669	0,764–0,871	0,818

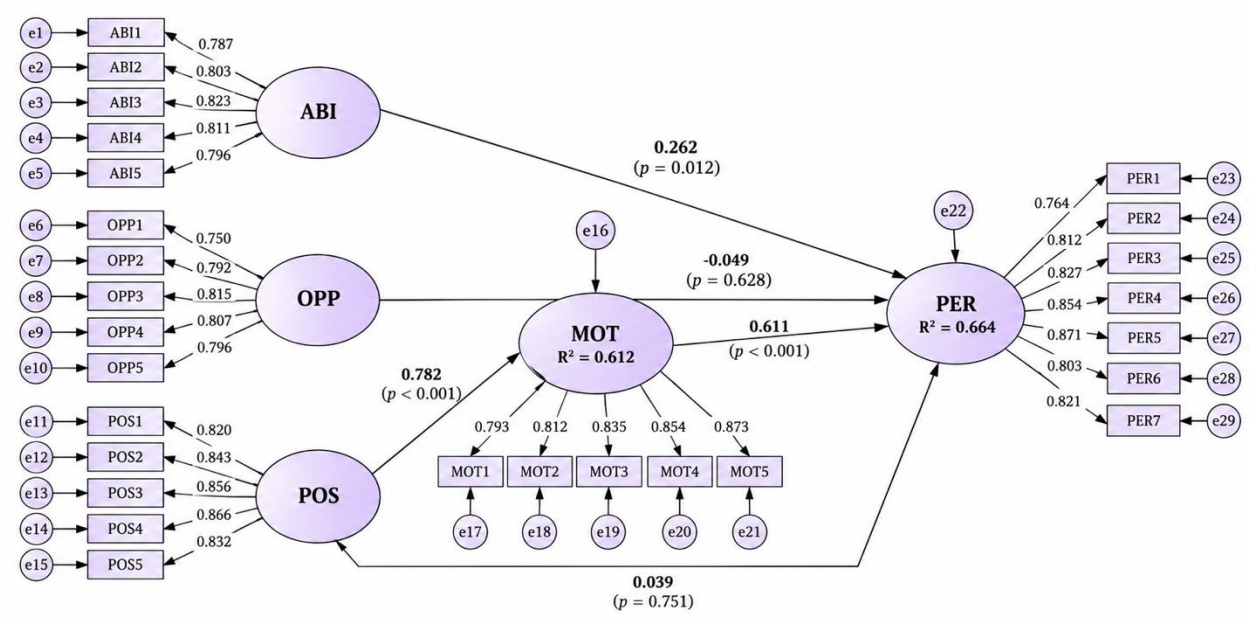
Nguồn: Tổng hợp kết quả phân tích dữ liệu

4.2. Đánh giá mô hình cấu trúc và kiểm định giả thuyết

Sau khi xác nhận chất lượng mô hình đo lường, mô hình cấu trúc được đánh giá thông qua VIF, R^2, Q^2, hệ số đường dẫn và quy mô tác động. Các giá trị VIF của các biến dự báo PER dao động từ 3,018 đến 3,793, đều dưới ngưỡng 5, cho thấy không có vấn đề cộng tuyến nghiêm trọng. Mô hình giải thích 61,2% biến thiên của MOT (R^2=0,612) và 66,4% biến thiên của PER (R^2=0,664). Giá trị Q^2 của MOT (0,588) và PER (0,604) đều lớn hơn 0, cho thấy mô hình có khả năng dự báo đối với các cấu trúc nội sinh (Bảng 2).

Kết quả bootstrapping với 10.000 mẫu cho thấy ABI tác động tích cực đến PER (ß=0,262; p=0,012), qua đó ủng hộ H1. OPP không có tác động có ý nghĩa đến PER (ß =-0,049; p=0,628), nên H2 không được ủng hộ. POS có tác động mạnh và tích cực đến MOT (ß=0,782; p<0,001), ủng hộ H3, nhưng tác động trực tiếp của POS đến PER không có ý nghĩa (ß=0,039; p=0,751), do đó H4 không được ủng hộ. MOT có tác động tích cực đáng kể đến PER (ß=0,611; p<0,001), ủng hộ H5. Về quy mô tác động, POS → MOT có f^2=1,578, MOT → PER có f^2=0,352, trong khi tác động của ABI → PER ở mức nhỏ (f^2=0,068); OPP và POS có quy mô tác động trực tiếp không đáng kể đối với PER. Kết quả tổng thể cho thấy động lực làm việc giữ vai trò nổi bật trong việc giải thích hiệu suất nhân viên (Bảng 2).

Hình 2 trình bày kết quả ước lượng của mô hình cấu trúc, bao gồm các hệ số đường dẫn chuẩn hóa và R^2 của các cấu trúc nội sinh.



Hình 2. Kết quả ước lượng của mô hình cấu trúc

Nguồn: Tổng hợp kết quả phân tích của nhóm tác giả

Bảng 2. Kết quả đánh giá mô hình cấu trúc và kiểm định giả thuyết

H	Đường dẫn	β	t	p	CI 95%	VIF	f²	Kết quả
H1	ABI → PER	0,262	2,498	0,012	[0,031; 0,436]	3,018	0,068	Ủng hộ
H2	OPP → PER	−0,049	−0,485	0,628	[−0,228; 0,169]	3,793	0,002	Không ủng hộ
H3	POS → MOT	0,782	16,443	<0,001	[0,683; 0,867]	1,000	1,578	Ủng hộ
H4	POS → PER	0,039	0,317	0,751	[−0,168; 0,314]	3,539	0,001	Không ủng hộ
H5	MOT → PER	0,611	6,352	<0,001	[0,399; 0,780]	3,158	0,352	Ủng hộ

Nguồn: Tổng hợp kết quả phân tích của nhóm tác giả

4.3. Vai trò trung gian của động lực làm việc

Vai trò trung gian của động lực làm việc (MOT) trong mối quan hệ giữa sự hỗ trợ của tổ chức (POS) và hiệu suất nhân viên (PER) được kiểm định bằng phương pháp bootstrapping với 10.000 mẫu tái chọn. Kết quả cho thấy tác động gián tiếp của POS đến PER thông qua MOT có ý nghĩa thống kê (β = 0,478; t=6,220; p<0,001), với khoảng tin cậy bootstrap 95% [0,318; 0,621] không chứa 0. Do đó, H6 được ủng hộ, xác nhận vai trò trung gian của động lực làm việc trong mối quan hệ giữa hỗ trợ tổ chức và hiệu suất nhân viên.

Đáng chú ý, tác động trực tiếp của POS đến PER không có ý nghĩa thống kê (β =0,039; t=0,317; p=0,751; CI95% = [−0,168; 0,314]), trong khi tác động gián tiếp thông qua MOT có ý nghĩa và cùng chiều. Tổng tác động của POS đến PER đạt β = 0,516, với CI95% = [0,299; 0,736]. Mẫu hình này phù hợp với cơ chế trung gian chỉ thông qua tác động gián tiếp, cho thấy ảnh hưởng của hỗ trợ tổ chức đến hiệu suất nhân viên được truyền dẫn chủ yếu thông qua động lực làm việc, thay vì thông qua một tác động trực tiếp có ý nghĩa. Kết quả này nhấn mạnh MOT như một cơ chế truyền dẫn quan trọng: khi nhân viên cảm nhận được mức độ hỗ trợ cao hơn từ tổ chức, động lực làm việc có xu hướng gia tăng, và động lực cao hơn gắn với hiệu suất làm việc tốt

Bảng 3. Kiểm định vai trò trung gian của động lực làm việc

Loại tác động	Đường dẫn	β	SE	t	p	Bootstrap 95% CI	Kết luận
Direct effect	POS → PER	0,039	0,122	0,317	0,751	[−0,168; 0,314]	Không có ý nghĩa
Indirect effect (H6)	POS → MOT → PER	0,478	0,077	6,220	<0,001	[0,318; 0,621]	Có ý nghĩa – H6 được ủng hộ
Total effect	POS → PER	0,516	0,112	—	—	[0,299; 0,736]	Có ý nghĩa

Nguồn: Tổng hợp kết quả phân tích dữ liệu của nhóm tác giả

V. Kết luận

Nghiên cứu phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu suất của nhân viên giao hàng chặng cuối tại Viettel Post, tập trung vào năng lực thực hiện công việc (ABI), cơ hội thực hiện công việc (OPP), sự hỗ trợ của tổ chức (POS) và động lực làm việc (MOT). Dựa trên 377 quan sát hợp lệ và phương pháp PLS-SEM, mô hình giải thích 61,2% biến thiên của động lực và 66,4% biến thiên của hiệu suất nhân viên.

Kết quả cho thấy năng lực thực hiện công việc tác động tích cực đến hiệu suất, trong khi cơ hội thực hiện công việc không có ảnh hưởng trực tiếp có ý nghĩa. Sự hỗ trợ của tổ chức tác động mạnh đến động lực nhưng không ảnh hưởng trực tiếp đáng kể đến hiệu suất. Ngược lại, động lực có tác động tích

cực đến hiệu suất và đóng vai trò trung gian có ý nghĩa trong mối quan hệ giữa hỗ trợ tổ chức và hiệu suất, phù hợp với cơ chế trung gian chỉ thông qua tác động gián tiếp (indirect-only mediation). Kết quả cho thấy giá trị của hỗ trợ tổ chức được chuyển hóa thành hiệu suất chủ yếu thông qua việc thúc đẩy động lực làm việc.

Về lý thuyết, nghiên cứu góp phần làm rõ hiệu suất nhân viên trong giao hàng chặng cuối bằng cách kết nối các yếu tố cá nhân, điều kiện công việc và môi trường tổ chức, đồng thời xác định vai trò truyền dẫn của động lực. Về quản trị, doanh nghiệp giao nhận cần chú trọng phát triển năng lực nhân viên và thiết kế các chính sách hỗ trợ có khả năng tạo động lực thực chất.

Nghiên cứu còn hạn chế do sử dụng dữ liệu cắt ngang, tự báo cáo và tập trung tại một doanh nghiệp. Nghiên cứu tiếp theo nên mở rộng sang nhiều doanh nghiệp, sử dụng dữ liệu theo thời gian và kết hợp các chỉ tiêu hiệu suất khách quan để tăng khả năng khái quát hóa kết quả.

Tài liệu tham khảo:

Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. John Wiley & Sons.

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), Personnel selection in organizations (pp. 71–98). Jossey-Bass.

Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), Handbook of industrial and organizational psychology (2nd ed., Vol. 1, pp. 687–732). Consulting Psychologists Press.

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

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. Plenum Press.

Inoue, Y., & Hashimoto, M. (2023). Significance of face-to-face service quality in last mile delivery for e-commerce platforms. Transportation Research Interdisciplinary Perspectives, 21, 100885. https://doi.org/10.1016/j.trip.2023.100885

Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet, H. C. W., & van der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. Journal of Occupational and Environmental Medicine, 53(8), 856–866. https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e318226a763

Le, T. V., Stathopoulos, A., van Woensel, T., & Ukkusuri, S. V. (2019). Supply, demand, operations, and management of crowd-shipping services: A review and empirical evidence. Transportation Research Part C: Emerging Technologies, 103, 83–103. https://doi.org/10.1016/j.trc.2019.03.023

Le, T. V., & Ukkusuri, S. V. (2019). Crowd-shipping services for last mile delivery: Analysis from American survey data. Transportation Research Interdisciplinary Perspectives, 1, 100008. https://doi.org/10.1016/j.trip.2019.100008

MacInnis, D. J., Moorman, C., & Jaworski, B. J. (1991). Enhancing and measuring consumers' motivation, opportunity, and ability to process brand information from ads. Journal of Marketing, 55(4), 32–53. https://doi.org/10.1177/002224299105500403

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. Contemporary Educational Psychology, 61, 101860. https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860