

CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN HIỆU QUẢ LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN LOGISTICS: VAI TRÒ ĐIỀU TIẾT CỦA CẢM NHẬN HỖ TRỢ TỔ CHỨC

Lê Xuân Quỳnh Anh¹, Huỳnh Thị Thu Sương²,
Trần Nguyễn Khánh Hải³

Tóm tắt

Nghiên cứu khảo sát 345 nhân viên tại các doanh nghiệp Logistics nhỏ và vừa ở TP. Hồ Chí Minh nhằm xác định các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc của nhân viên Logistics. Phương pháp nghiên cứu kết hợp định tính và định lượng được sử dụng, với dữ liệu sơ cấp được phân tích bằng PLS-SEM. Kết quả cho thấy bốn yếu tố bao gồm ý nghĩa công việc, sự viên mãn, sự hài lòng và gắn kết công việc có tác động tích cực và đáng kể đến hiệu quả làm việc. Ngược lại, cân bằng công việc – cuộc sống không có ý nghĩa thống kê, và vai trò điều tiết của cảm nhận hỗ trợ tổ chức không được chứng minh. Các phát hiện này củng cố bằng chứng thực nghiệm cho các lý thuyết động lực làm việc (thang nhu cầu Maslow, mô hình đặc điểm công việc), đồng thời chỉ ra rằng giá trị nội tại và trải nghiệm tích cực trong công việc là yếu tố then chốt thúc đẩy hiệu quả nhân viên.

Từ khóa: Hiệu quả làm việc, ý nghĩa công việc, sự viên mãn, cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức, cân bằng trong công việc-cuộc sống.

FACTORS INFLUENCING JOB PERFORMANCE OF LOGISTICS EMPLOYEES: THE MODERATING ROLE OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT

Abstract

This study surveyed 345 employees working in small and medium-sized logistics enterprises in Ho Chi Minh City to identify the factors influencing job performance of logistics employees. A mixed-method approach was employed, with primary data analyzed using PLS-SEM. The results reveal that four factors including Meaningful Work, Employee Well-being, Job Satisfaction, and Work Engagement exert positive and significant effects on job performance. In contrast, work-life balance shows no statistical significant effect, and the moderating role of perceived organizational support is not supported. These findings provide empirical evidence supporting work motivation theories (Maslow's hierarchy of needs, Job Characteristics Model) and highlight that intrinsic values and positive job experiences are key determinants of employee performance.

Keywords: Job Performance; meaningful work; employee well-being; perceived organizational support; work-life balance.

JEL classification: J24; J28; M12; M54.

DOI: 10.63767/TCKT.35.2025.122.134

1. Mở đầu

Trong bối cảnh nền kinh tế Việt Nam đang chuyển mình mạnh mẽ theo hướng hội nhập sâu rộng với khu vực và thế giới, đặc biệt tại các trung tâm kinh tế trọng điểm như TP. Hồ Chí Minh, hiệu quả làm việc của người lao động trở thành một trong những yếu tố quan trọng quyết định đến năng suất, năng lực cạnh tranh và sự phát triển bền vững của các tổ chức. Các doanh nghiệp Logistics hiện nay đang phải đối mặt với những thách thức lớn trong việc duy trì và nâng cao hiệu quả làm việc của đội ngũ nhân viên trước sự biến động không ngừng của thị trường lao động, trí tuệ nhân tạo và môi trường làm việc đầy cạnh tranh. Hiệu quả làm việc là nghĩa vụ cốt lõi mà mỗi nhân viên cần thực hiện để nhận lại thù lao. Khái niệm này phản ánh những hành vi hướng tới việc hoàn thành các nhiệm vụ, công việc và trách nhiệm được quy định rõ ràng trong bản mô tả công việc (Story và Castanheira, 2019). Hiệu quả làm việc nhân viên thường được hiểu là "kết quả của sự phù hợp giữa hành vi của cá nhân và yêu cầu của công việc/nhiệm vụ" (Brief và Weiss, 2002). Theo

Jacobs và cộng sự (2020), hiệu quả làm việc của nhân viên là khả năng thực hiện tốt công việc của mình. Do đó, hiệu quả làm việc có thể được định nghĩa là khả năng đạt được mục tiêu của nhân viên trong một khoảng thời gian nhất định, trong khuôn khổ công việc hoặc tổ chức. Nhìn chung, hiệu quả công việc có mối tương quan đồng thuận với phần thưởng, dù là bên ngoài hay bên ngoài, và với động lực làm việc (Diseth và cộng sự, 2020).

Đã có nhiều nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc nhân viên, tuy nhiên, nhiều yếu tố quan trọng liên quan đến nghiên cứu và phát triển mô hình đánh giá quả công việc vẫn thường bị bỏ qua, và điều này có thể là lý do tại sao vẫn chưa có một mô hình tích hợp để đánh giá hiệu quả làm việc (Murphy và Cleveland, 1991). Gần đây, nghiên cứu của Diamantidis và Chatzoglou (2019) đã đề xuất mô hình các yếu tố ảnh hưởng đáng kể đến hiệu quả làm việc nhân viên bao gồm các nhân tố liên quan đến công việc như môi trường công việc, giao tiếp công việc, sự tự chủ trong công việc, các yếu tố liên quan đến tổ chức bao gồm hỗ trợ tổ chức, văn hóa đào tạo, môi

trường tổ chức và các yếu tố liên quan đến nhân viên như là sự năng động, khả năng thích nghi, động lực bên trong, cam kết, sự linh hoạt, mức độ thành thạo kỹ năng làm việc.

Các nghiên cứu trước đây đã cho thấy hiệu quả làm việc của nhân viên Logistics chịu tác động từ nhiều yếu tố khác nhau. Aloini và cộng sự (2022) khẳng định rằng thái độ, sự tương tác, cảm xúc và điều kiện môi trường đóng vai trò quan trọng, ảnh hưởng trực tiếp đến năng suất và hiệu quả làm việc trong ngành dịch vụ logistics. Ở bối cảnh Việt Nam, Nguyen và Huynh (2024) với khảo sát 355 nhân viên Logistics tại TP. Hồ Chí Minh cho thấy lãnh đạo chuyên hóa có khả năng nuôi dưỡng sự hài lòng, gắn kết và sáng tạo, qua đó thúc đẩy hiệu quả công việc. Kết quả này tương đồng với nghiên cứu của Vu và Phan (2020) khi nghiên cứu trên nhân viên kinh doanh ngành Logistics, đã chứng minh rằng lãnh đạo chuyển đổi tác động tích cực đến sự tự tin và sáng tạo, và những yếu tố này nâng cao hiệu quả làm việc. Như vậy, các kết quả nghiên cứu trong và ngoài nước đều cho thấy hiệu quả làm việc của nhân viên Logistics không chỉ phụ thuộc vào kỹ năng chuyên môn, mà còn gắn liền với yếu tố con người và phong cách lãnh đạo, từ đó nhấn mạnh sự cần thiết phải tiếp tục nghiên cứu sâu hơn về chủ đề này.

Thực trạng hiệu quả làm việc của nhân viên ngành Logistics còn nhiều hạn chế. Theo Báo cáo Năng suất lao động Việt Nam 2018–2022 của Tổng cục Thống kê (2024), năng suất lao động ngành Vận tải, kho bãi chỉ dao động từ 168,85 nghìn đồng (2018) xuống 143,92 nghìn đồng (2022), thấp hơn rất nhiều so với mức bình quân cả nước (109.685,8 nghìn đồng năm 2022). Điều này cho thấy, mặc dù ngành chiếm 3,77% tổng lao động xã hội, nhưng hiệu quả lao động vẫn ở mức thấp. Bên cạnh đó, số liệu của Bộ Công thương (2024) cho thấy nhu cầu nhân lực logistics tăng trung bình 15% mỗi năm, song chỉ 35% lao động được đào tạo chuyên môn. Sự thiếu hụt cả về số lượng và chất lượng nguồn nhân lực đã tạo ra thách thức lớn, ảnh hưởng trực tiếp đến năng suất và khả năng cạnh tranh của ngành.

Các nghiên cứu về những yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc của nhân viên đã và đang nhận được sự quan tâm đáng kể. Tuy nhiên, những yếu tố nội tại công việc như Ý nghĩa công việc, Sự viên mãn nhân viên, Cân bằng công việc-cuộc sống, Sự hài lòng công việc, và Gắn kết công việc vẫn chưa được nghiên cứu một cách toàn diện. Đặc biệt, tác động của Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức đối với hiệu quả làm việc, nhất là trong lĩnh vực Logistics, vẫn còn là một chủ đề ít được khai thác. Nghiên cứu này kỳ vọng sẽ mang lại những đóng góp quan trọng, làm phong phú thêm các lý thuyết

về hiệu quả công việc, đồng thời mở rộng hiểu biết về các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc. Từ góc độ thực tiễn, kết quả nghiên cứu sẽ cung cấp các gợi ý quản trị hữu ích cho các tổ chức, đặc biệt là các doanh nghiệp trong ngành Logistics, trong việc phát triển và tối ưu hóa hiệu quả công việc của nhân viên, nhằm nâng cao năng suất và chất lượng công việc.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Lý thuyết động lực làm việc và thang nhu cầu Maslow

Động lực làm việc đóng vai trò là yếu tố then chốt giúp tạo ra sự nhiệt huyết và khuyến khích nhân viên đạt được các mục tiêu của tổ chức. Về cơ bản, động lực liên quan đến việc đáp ứng các nhu cầu cá nhân của nhân viên khi tổ chức mong muốn hoàn thành những mục tiêu đã đặt ra, vì sự quan trọng của động lực có mối liên hệ trực tiếp với hiệu quả làm việc (Robbins và Judge, 2012; Ouchi, 1987). Theo Pinder (2014), động lực làm việc bao gồm các nguồn lực bên trong và bên ngoài tạo nên hành vi công việc ban đầu và quyết định hình thức, hướng đi, cường độ cũng như thời gian của hành vi đó. Nói cách khác, động lực là yếu tố thúc đẩy bên trong mỗi cá nhân để họ có thể đạt được mục tiêu kinh doanh. Dưới góc độ này, động lực của nhân viên được tác động bởi các yếu tố bên ngoài và bên trong. Các yếu tố bên ngoài như phần thưởng, giải thưởng và thăng tiến giúp nhân viên cảm nhận được sự công nhận xứng đáng cho công việc hoàn thành tốt. Động lực bên trong được định nghĩa là làm điều gì đó vì nó mang lại niềm vui, thử thách hợp lý hoặc sự hài lòng (Ryan và Deci, 2000).

Nghiên cứu về động lực làm việc cho thấy hành vi và nỗ lực chịu ảnh hưởng bởi các nhu cầu cá nhân theo tháp Maslow (1943), gồm 5 bậc: nhu cầu sinh lý (ăn, uống, nơi ở, quần áo), nhu cầu an toàn (an ninh gia đình, xã hội, công việc, tài chính và các loại bảo hiểm), nhu cầu được yêu thương và thuộc về (tình cảm, sự gắn kết, tình bạn), nhu cầu được tôn trọng (tự trọng, được ghi nhận, được kính trọng) và nhu cầu tự thể hiện bản thân (phát huy, hiện thực hóa tiềm năng bản thân) và nhu cầu cao chỉ xuất hiện khi nhu cầu thấp được thỏa mãn. Thuyết này giúp doanh nghiệp Logistics hiểu rõ các nhu cầu của nhân viên, từ đó tạo môi trường làm việc tích cực, công nhận thành tích và thúc đẩy hiệu quả công việc.

2.2. Mô hình đặc điểm công việc

Mô hình đặc điểm công việc (*Job characteristics model*) của Hackman và Oldham (1976) cho rằng thiết kế công việc ảnh hưởng trực tiếp đến động lực bên trong, sự hài lòng và hiệu quả làm việc của nhân viên. Mô hình này xác định năm đặc điểm cốt lõi của công việc gồm: đa dạng

kỹ năng (*skill variety*), nhận dạng nhiệm vụ (*task identity*), ý nghĩa công việc (*task significance*), quyền tự chủ (*autonomy*) và thông tin phản hồi (*feedback*). Năm đặc điểm này tác động đến ba trạng thái tâm lý quan trọng: cảm nhận ý nghĩa công việc, cảm nhận trách nhiệm đối với kết quả và hiểu rõ kết quả thực hiện. Khi các trạng thái này được đáp ứng, nhân viên có xu hướng làm việc hiệu quả hơn, gắn bó hơn và thỏa mãn hơn với công việc. Mô hình cũng nhấn mạnh vai trò của sự khác biệt cá nhân, đặc biệt là nhu cầu phát triển cá nhân, trong việc điều chỉnh tác động của đặc điểm công việc lên động lực và kết quả làm việc. Việc áp dụng lý thuyết này trong nghiên cứu cho phép lý giải một cách có hệ thống các yếu tố liên quan đến thiết kế và đặc điểm công việc có ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc của nhân viên. Trong bối cảnh ngành Logistics, nơi công việc đòi hỏi sự phối hợp đa nhiệm, tính linh hoạt cao và khả năng phản ứng nhanh với thay đổi, mô hình này giúp nhận diện rõ các yếu tố công việc có thể giúp nâng cao chất lượng làm việc.

2.3. Lý thuyết cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức

Lý thuyết hỗ trợ tổ chức do Eisenberger và cộng sự (1986) khởi xướng và được Shore và Shore (1995) phát triển, nhấn mạnh rằng mức độ nhân viên cảm nhận được sự quan tâm, ghi nhận và hỗ trợ từ phía tổ chức có ảnh hưởng quyết định đến thái độ, động lực và hành vi làm việc của họ. Sự nhận thức này tạo ra kỳ vọng của người lao động rằng những nỗ lực của họ sẽ được tổ chức đền đáp một cách công bằng thông qua sự hỗ trợ trong các tình huống khó khăn trong tương lai (ví dụ: ốm đau), trả lương công bằng và công việc thú vị, có ý nghĩa. Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức phản ánh niềm tin của nhân viên rằng tổ chức đánh giá cao những đóng góp của họ và sẵn sàng đáp ứng các nhu cầu cá nhân, từ đó củng cố động lực bên trong, gia tăng mức độ gắn kết và cam kết đối với tổ chức. Trong bối cảnh ngành Logistics – lĩnh vực đặc trưng bởi cường độ làm việc cao, áp lực thời gian nghiêm ngặt và môi trường vận hành biến động – Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức đóng vai trò then chốt trong việc duy trì hiệu suất, giảm thiểu sự kiệt sức và nâng cao chất lượng công việc. Do đó, việc lựa chọn Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức làm cơ sở lý thuyết cho mô hình nghiên cứu hiệu quả làm việc của nhân viên Logistics giúp lý giải mối quan hệ giữa sự hỗ trợ từ tổ chức và các yếu tố công việc và hiệu quả làm việc.

3. Xây dựng mô hình nghiên cứu

Ý nghĩa công việc (*Meaningful Work-MW*) được định nghĩa là “mức độ mà nhân viên cảm nhận công việc của mình nhìn chung là có ý nghĩa, có giá trị và xứng đáng” (Hackman và Oldham, 1975). Theo các học giả này MW đề cập đến một

trạng thái tâm lý quan trọng, đóng vai trò trung gian giữa các đặc điểm công việc như sự đa dạng kỹ năng, sự toàn vẹn nhiệm vụ, tầm quan trọng của nhiệm vụ và các kết quả công việc (Hackman và Oldham, 1976). MW mang giá trị cá nhân đáng kể và thể hiện ý nghĩa tâm lý – tức “giá trị của một mục tiêu hoặc mục đích công việc, được đánh giá dựa trên các lý tưởng hoặc tiêu chuẩn cá nhân” (May và cộng sự, 2004). Tong (2018) chỉ ra rằng, công việc có ý nghĩa góp phần nâng cao hiệu quả làm việc của nhân viên y tế tại Trung Quốc. Tương tự, Zhou và cộng sự (2023) cũng nhấn mạnh tác động của công việc có ý nghĩa trong việc thúc đẩy chất lượng làm việc của nhân viên chăm sóc sức khỏe ở Lithuania. Trên cơ sở đó, giả thuyết H₁ được phát biểu như sau:

H₁: Ý nghĩa công việc có tác động cùng chiều (+) đến Hiệu quả làm việc nhân viên.

Sự viên mãn nhân viên (*Employee well-being-EWB*) là sự kết hợp của các yếu tố thể chất, tâm lý và xã hội (Brunetto và cộng sự, 2011), bao gồm: thể chất (sức khỏe, an toàn lao động), tâm lý (hài lòng với chính sách, môi trường làm việc) và xã hội (công bằng, bình đẳng, chất lượng quan hệ tại nơi làm việc). Khái niệm EWB trong công việc có thể được hiểu là sự kết hợp giữa sự hài lòng trong công việc và các cảm xúc liên quan đến công việc, từ đó hình thành nên hạnh phúc và niềm vui tại nơi làm việc của nhân viên (Zheng và cộng sự, 2015). Nhiều bằng chứng nghiên cứu hiện có nhấn mạnh sự quan trọng của EWB trong mọi tổ chức trong việc cải thiện hiệu quả làm việc của nhân viên, điển hình như Hà và cộng sự (2024) cho rằng, EWB có khả năng thúc đẩy sự sáng tạo trong công việc cũng như nâng cao hiệu quả làm việc tại các công ty được ở Việt Nam và có tác động tích cực đến chất lượng công việc của nhân viên. Trên cơ sở đó, giả thuyết H₂ được phát biểu như sau:

H₂: Sự viên mãn nhân viên có tác động cùng chiều (+) đến Hiệu quả làm việc nhân viên.

Cân bằng công việc và cuộc sống (*Work-Life Balance-WLB*) phản ánh mức độ hài hòa mà một nhân viên cảm nhận giữa vai trò công việc và các hoạt động ngoài công việc (Tavassoli và Sune, 2018). Grubb (2017) cho rằng có nhiều cách định nghĩa về WLB, nhưng hầu hết đều hướng tới một khái niệm chung: “lượng thời gian bạn dành cho công việc so với thời gian bạn dành cho gia đình và các hoạt động sở thích cá nhân”. Theo Kelliher và cộng sự (2018), WLB mô tả mối quan hệ giữa các khía cạnh công việc và đời sống cá nhân, trong đó việc đạt được sự cân bằng hợp lý thường được hiểu là điều chỉnh thời gian dành cho một bên để có thể ưu tiên bên còn lại. Kalliath và Brough (2008) đề xuất việc đánh giá WLB nên bao gồm các câu hỏi trực tiếp về "cân bằng" trong khảo sát

đối với người tham gia nghiên cứu, so với các khái niệm khác như "mâu thuẫn", "can thiệp" hoặc "hỗ trợ". Nghiên cứu trường hợp ở Nigeria, Tamunomiebi và Oyibo (2020) phát hiện những nhân viên có sự cân bằng giữa công việc và các vai trò ngoài công việc thường có khả năng thực hiện công việc tốt hơn. Tương tự, Tran và cộng sự (2025) cũng khẳng định ảnh hưởng của cân bằng công việc-cuộc sống đến hiệu quả làm việc ở các giảng viên đại học tại TP. Hồ Chí Minh. Vai trò của WLB đã được khẳng định trong nhiều nghiên cứu khác cho thấy tác động đáng kể đến chất lượng công việc, một khi nhân viên cân bằng tốt thời gian dành cho công việc, gia đình và cuộc sống cá nhân, họ sẽ có khả năng tập trung và làm tốt công việc hơn. Trên cơ sở đó, giả thuyết H₃ được đề xuất như sau:

H₃: Cân bằng trong công việc – cuộc sống có tác động cùng chiều (+) đến Hiệu quả làm việc nhân viên.

Furnham và cộng sự (2009) định nghĩa sự hài lòng (*Job Satisfaction-JS*) trong công việc là mức độ mà nhân viên cảm thấy hài lòng với công việc của họ. Vấn đề này thường được thảo luận cùng với hai khái niệm, vì người ta cho rằng một cá nhân cảm thấy hài lòng tại nơi làm việc khi có những yếu tố và điều kiện thúc đẩy họ. JS bao gồm cả yếu tố cảm xúc và nhận thức (Edwards và cộng sự, 2008). Khi nhân viên cảm thấy hài lòng với công việc của mình, họ có xu hướng cải thiện hiệu quả làm việc, dẫn đến sự tăng trưởng về chất lượng và năng suất (Eliyana và cộng sự, 2019). Bên cạnh đó, JS không chỉ có tác động tích cực mà còn là yếu tố quyết định đến hiệu quả công việc (Hutabarat, 2015). Những nhân viên hài lòng với công việc thường có động lực cao hơn, làm việc hiệu quả hơn và ít có xu hướng nghỉ việc, điều này tạo ra một môi trường làm việc ổn định và hiệu quả cho tổ chức. Trên cơ sở đó, giả thuyết H₄ được đề xuất như sau:

H₄: Sự hài lòng công việc có tác động cùng chiều (+) đến Hiệu quả làm việc nhân viên

Sự gắn kết công việc (*Work Engagement-WE*) được định nghĩa là "một trạng thái tinh thần tích cực, thỏa mãn và liên quan đến công việc, được đặc trưng bởi năng lượng, sự cống hiến và sự tập trung" (Schaufeli và cộng sự, 2002). Năng lượng được đặc trưng bởi mức độ năng lượng cao và khả năng phục hồi tinh thần trong khi làm việc, sự sẵn sàng đầu tư công sức vào công việc của mình, và sự kiên trì ngay cả khi gặp khó khăn. Sự cống hiến ám chỉ việc tham gia mạnh mẽ vào công việc, và trải nghiệm cảm giác quan trọng, sự nhiệt huyết, cảm hứng, tự hào và thử thách. Cuối cùng, sự tập trung được đặc trưng bởi việc hoàn toàn chú tâm và hứng thú với công việc, trong đó thời gian trôi qua nhanh chóng và người làm việc gặp khó

khăn khi tách mình khỏi công việc. Nhìn chung, những nhân viên gắn kết công việc làm việc chăm chỉ (năng lượng), tham gia sâu sắc (cống hiến) và hoàn toàn say mê (tập trung) trong công việc của họ. Khi nhân viên có sự gắn kết cao với công việc, họ thể hiện năng lượng, sự cống hiến và tập trung mạnh mẽ, điều này giúp cải thiện hiệu quả công việc. Bên cạnh đó, WE có tác động trực tiếp đến hiệu quả làm việc, với những nhân viên gắn kết có khả năng hoàn thành công việc hiệu quả hơn và đạt được kết quả tích cực hơn trong môi trường làm việc. Trên cơ sở đó, giả thuyết H5 được đề xuất như sau:

H₅: Gắn kết công việc có tác động cùng chiều (+) đến Hiệu quả làm việc nhân viên.

Mối quan hệ tích cực giữa cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức (*POS*) và thái độ, hành vi làm việc của nhân viên đã được chứng minh trong nhiều nghiên cứu trước đây (Carrell và cộng sự, 2022). Hành vi của nhân viên tại nơi làm việc bị ảnh hưởng bởi tổ chức có sự quan tâm đến nhân viên. Nếu nhân viên cảm thấy họ được lắng nghe ý kiến và được đối xử công bằng, họ sẽ có xu hướng thể hiện các hành vi và thái độ tích cực tại nơi làm việc. Ngày càng có sự gia tăng số lượng nghiên cứu POS như một yếu tố điều tiết quan trọng giữa các mối quan hệ các thái độ và hành vi của nhân viên tại nơi làm việc. POS được xem như một yếu tố điều tiết trong nghiên cứu này nhằm mục đích điều tra ảnh hưởng của nó đối với mối quan hệ giữa các yếu tố cảm nhận về công việc, đặc điểm công việc (Ý nghĩa công việc, Sự viên mãn nhân viên, Cân bằng trong công việc-cuộc sống, Sự hài lòng công việc, Gắn kết công việc) và hiệu quả làm việc nhân viên. Theo Shen và Benson (2016), mối quan hệ giữa nhận diện tổ chức và hiệu quả công việc của nhân viên, cũng như hành vi hỗ trợ ngoài vai trò, được điều tiết bởi POS; mức độ hỗ trợ tổ chức càng cao, mối quan hệ càng mạnh mẽ. POS cũng điều tiết tác động tích cực giữa nhận diện tổ chức và hành vi công dân tổ chức (Li và Chen, 2023). Tác động điều tiết mạnh nhất của POS được quan sát trong mối quan hệ giữa ý nghĩa công việc và sự gắn kết công việc, theo đó, POS thúc đẩy kết quả tích cực nhiều hơn là làm giảm kết quả tiêu cực (Canboy và cộng sự, 2023). POS có thể có những tác động quan trọng đối với các mối quan hệ tổ chức như vậy, tuy nhiên, mức độ và lý do tại sao điều này lại xảy ra vẫn chưa rõ ràng. Cần có thêm nghiên cứu để làm rõ vai trò điều tiết của POS trong việc nâng cao hiệu quả làm việc nhân viên trong các tổ chức. Trên cơ sở đó, các giả thuyết sau được đề xuất:

H6a: Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức đóng vai trò điều tiết tích cực mối quan hệ giữa ý nghĩa công việc và hiệu quả làm việc nhân viên

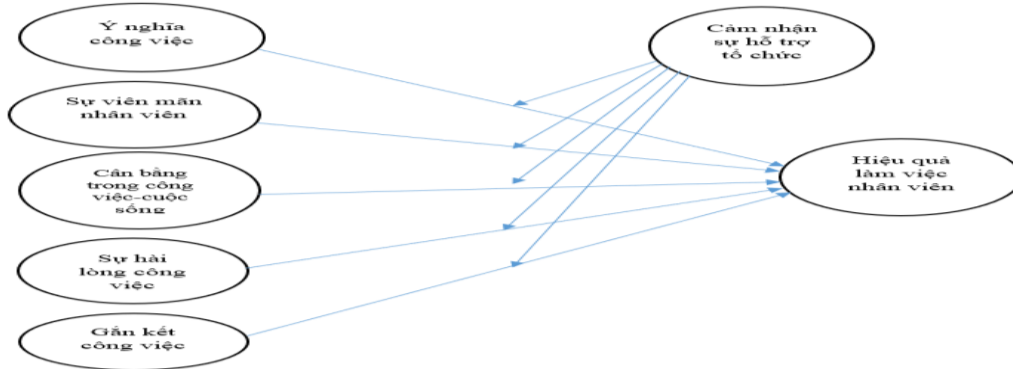
H6b: Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức đóng vai trò điều tiết tích cực mối quan hệ giữa sự viên mãn nhân viên và hiệu quả làm việc nhân viên

H6c: Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức đóng vai trò điều tiết tích cực mối quan hệ giữa cân bằng trong công việc - cuộc sống và hiệu quả làm việc nhân viên

H6d: Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức đóng vai trò điều tiết tích cực mối quan hệ giữa sự hài lòng công việc và hiệu quả làm việc nhân viên

H6e: Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức đóng vai trò điều tiết tích cực mối quan hệ giữa gắn kết công việc và hiệu quả làm việc nhân viên

Mô hình nghiên cứu được đề xuất như sau:



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Nguồn: tác giả đề xuất

4. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp hỗn hợp: định tính tổng hợp nghiên cứu trước, phỏng vấn chuyên gia và thảo luận nhóm (5 người) để hoàn thiện thang đo; định lượng khảo sát thử 50 người kiểm tra tính khả thi trước khi triển khai chính thức với nhân viên ngành logistics. Dữ liệu nghiên cứu chính thức được thu thập thông qua mối quan hệ giữa tác giả và Cục Hải Quan, nhờ đó bảng hỏi được gửi trực tiếp tới đúng đối tượng là nhân viên Logistics. Quá trình thu thập diễn ra từ ngày 01/4 đến 30/4/2025 bằng hình thức Google Form, áp dụng cho nhân viên tại 25 doanh nghiệp Logistics vừa và nhỏ tại TP. Hồ Chí Minh. Kết quả thu về 360 phản hồi; sau khi rà soát và loại bỏ 15 bảng trả lời trùng lặp hoặc không đạt yêu cầu, bộ dữ liệu cuối cùng còn lại 345 phản hồi hợp lệ được sử dụng cho phân tích.

Để đánh giá các mối quan hệ được đề xuất giữa các biến, nghiên cứu áp dụng phương pháp định lượng với dữ liệu cắt ngang. Năm biến quan sát Ý nghĩa công việc (MW) được kế thừa từ nghiên cứu của Steger và cộng sự (2012). Bên cạnh đó, Sự viên mãn nhân viên (EWB) được đo lường bằng thang đo gồm bốn biến quan sát (Kim và Kim, 2021). Thang cân bằng trong công việc - cuộc sống (WLB) được sử dụng từ nghiên cứu của Brough và cộng sự (2014). Các biến quan sát về Sự hài lòng trong công việc (JS) được chọn từ nghiên cứu của Spector (1997). Thang đo về Gắn kết công việc (WE) được tham khảo từ nghiên cứu của Schaufeli và Bakker (2003). Bốn biến quan sát trong thang đo Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức (POS) được trích từ nghiên cứu của Teo và cộng sự (2020). Cuối cùng, thang đo về hiệu quả

làm việc nhân viên (IRP) được lấy từ nghiên cứu của Williams và Anderson (1991).

Theo Hair và cộng sự (2022), với độ nhạy thống kê ở mức 80%, với kỳ vọng hệ số đường dẫn nhỏ nhất có giá trị rơi vào khoảng 0,11 đến 0,20 và có ý nghĩa thống kê tại mức 1% thì phương pháp nghịch đảo căn bậc hai của Kock và Hadaya (2016) yêu cầu kích thước mẫu tối thiểu là 251. Kích thước mẫu trong nghiên cứu này là 345, thỏa mãn số lượng kích thước mẫu tối thiểu theo đề xuất của Kock và Hadaya (2016), Hair và cộng sự (2022).

Trong nghiên cứu này, tác giả sử dụng phương pháp phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) bằng phần mềm SmartPLS (phiên bản 4.1.8) nhằm kiểm định mô hình nghiên cứu và các giả thuyết đề xuất. Quy trình SEM được thực hiện qua ba bước: (1) đánh giá mô hình đo lường để kiểm tra độ tin cậy, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt của thang đo; (2) đánh giá mô hình cấu trúc để xác định mức độ phù hợp và kiểm định các mối quan hệ nhân quả giữa các biến; (3) đánh giá biến điều tiết để làm rõ vai trò tác động của biến điều tiết trong mô hình. Cách tiếp cận này giúp đảm bảo độ tin cậy và tính chặt chẽ của kết quả nghiên cứu.

5. Kết quả nghiên cứu

5.1. Phân tích thống kê mô tả

Mẫu khảo sát gồm 345 người tham gia, trong đó nam giới chiếm 78,3% và nữ giới chiếm 21,7%. Về độ tuổi, nhóm từ 25–34 tuổi chiếm tỷ lệ lớn nhất (66,7%), tiếp theo là nhóm 35–44 tuổi (19,4%), nhóm dưới 25 tuổi (7,8%), nhóm 45–54 tuổi (5,8%) và trên 55 tuổi chỉ chiếm 0,3%. Xét về trình độ học vấn, phần lớn có bằng đại học (78,3%), 13,6% có trình độ cao đẳng, 7,2% trên đại học và chỉ 0,9% ở mức trung cấp trở xuống. Về thu nhập hàng tháng, đa số thuộc nhóm từ 8–

15 triệu đồng (69,6%), tiếp đến là nhóm từ 15 triệu trở lên (22,6%) và nhóm dưới 8 triệu (7,8%). Xét theo loại hình doanh nghiệp, 68,1% làm việc

tại công ty trách nhiệm hữu hạn, 18,8% tại doanh nghiệp tư nhân và 13,1% tại công ty cổ phần.

Bảng 1: Thống kê đặc điểm nhân khẩu học

Đặc điểm nhân chủng học	Tiêu chí	Tần suất xuất hiện (người)	Tỷ lệ phần trăm
Giới tính	Nam	270	78,3
	Nữ	75	21,7
	Tổng	345	100
Độ tuổi	Dưới 25	27	7,8
	Từ 25 đến 34	230	66,7
	Từ 35 đến 44	67	19,4
	Từ 45 đến 54	20	5,8
	Từ 55 trở lên	1	0,3
	Tổng	345	100
Trình độ	Trung cấp trở xuống	3	0,9
	Cao đẳng	47	13,6
	Đại học	270	78,3
	Trên đại học	25	7,2
	Tổng	345	100
Thu nhập	Dưới 8 triệu	27	7,8
	Từ 8 đến 15 triệu	240	69,6
	Từ 15 triệu trở lên	78	22,6
	Tổng	345	100
Loại hình doanh nghiệp	Trách nhiệm hữu hạn	235	68,1
	Tư nhân	65	18,8
	Cổ phần	45	13,1
	Tổng	345	100

Nguồn: Khảo sát của tác giả

Bảng 2: Dữ liệu kết quả chạy mô hình đo lường

Thang đo và biến quan sát	Hệ số tải ngoài (Outer loading)	Hệ số tin cậy tổng hợp (CR)	Cronbach's alpha	Giá trị phương sai trích trung bình (AVE)	Trọng số ngoài (Outer weight)
Ý nghĩa công việc (MW)		0,951	0,935	0,794	
MW1	0,906				0,242
MW 2	0,885				0,219
MW 3	0,895				0,226
MW 4	0,871				0,211
MW 5	0,898				0,223
Sự viên mãn nhân viên (EWB)		0,945	0,923	0,812	
EWB1	0,901				0,282
EWB2	0,885				0,261
EWB3	0,898				0,273
EWB 4	0,920				0,293
Cân bằng công việc-cuộc sống (WLB)		0,937	0,9	0,833	
WLB1	0,925				0,357
WLB2	0,897				0,380
WLB3	0,916				0,359
Sự hài lòng công việc (JS)		0,939	0,903		
JS1	0,913				0,364
JS2	0,906				0,359
JS3	0,926				0,370
Sự gắn kết công việc (WE)		0,934	0,906	0,837	
WE1	0,871				0,285
WE2	0,879				0,273
WE3	0,899				0,282
WE4	0,883				0,293
Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức (POS)		0,933	0,904	0,779	
POS1	0,872				0,289
POS2	0,887				0,294

Thang đo và biến quan sát	Hệ số tải ngoài (Outer loading)	Hệ số tin cậy tổng hợp (CR)	Cronbach's alpha	Giá trị phương sai trích trung bình (AVE)	Trọng số ngoài (Outer weight)
POS3	0,866				0,273
POS4	0,901				0,279
Hiệu quả làm việc nhân viên (IRP)		0,945	0,923	0,777	
IRP1	0,887				0,272
IRP2	0,902				0,281
IRP3	0,915				0,277
IRP4	0,899				0,280

5.2. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

5.2.1. Đánh giá mô hình đo lường

Các biến quan sát có hệ số tải ngoài (outer loading) lớn hơn 0,7 sẽ được giữ lại trong thang đo, trong khi những biến có hệ số tải ngoài từ 0,4 đến 0,7 chỉ bị loại bỏ nếu việc loại bỏ đó giúp nâng cao độ tin cậy tổng hợp (CR) hoặc phương sai trích trung bình (AVE).

Để đánh giá độ nhất quán nội bộ, nghiên cứu sử dụng giá trị CR và Cronbach's alpha. Với CR lớn hơn 0,7, tất cả các khái niệm đều đạt độ nhất quán nội bộ; đồng thời, với AVE lớn hơn 0,5, có thể kết luận rằng tất cả các biến đều đạt giá trị hội tụ (Hair và cộng sự, 2022; 2019).

Bảng 3: Giá trị Fornell-Larcker

Các nhân tố	1. Ý nghĩa công việc	2. Sự viên mãn nhân viên	3. Cân bằng công việc-cuộc sống	4. Sự hài lòng công việc	5. Sự gắn kết công việc	6. Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức	7. Hiệu quả làm việc nhân viên
1. Ý nghĩa công việc	0,891						
2. Sự viên mãn nhân viên	0,777	0,901					
3. Cân bằng công việc-cuộc sống	0,809	0,736	0,913				
4. Sự hài lòng công việc	0,771	0,813	0,74	0,915			
5. Sự gắn kết công việc	0,78	0,79	0,724	0,843	0,883		
6. Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức	0,804	0,83	0,754	0,85	0,798	0,882	
7. Hiệu quả làm việc nhân viên	0,751	0,811	0,636	0,806	0,781	0,831	0,901

Để kiểm tra giá trị phân biệt, nghiên cứu áp dụng tiêu chí Fornell–Larcker, trong đó căn bậc hai của AVE của mỗi nhân tố phải lớn hơn hệ số tương quan cao nhất của nhân tố đó với bất kỳ nhân tố nào khác (Fornell và Larcker, 1981). Nói cách khác, giá trị tại ô nằm trên đường chéo chính phải đồng thời lớn hơn tất cả các giá trị trong cùng hàng và cùng

cột. Kết quả thể hiện tại Bảng 3 cho thấy tất cả các căn bậc hai của AVE đều đáp ứng điều kiện này.

5.2.2. Đánh giá mô hình cấu trúc

Cần đánh giá sáu vấn đề: vấn đề đa cộng tuyến (VIF), ý nghĩa và mức độ phù hợp của các mối quan hệ trong mô hình cấu trúc, mức độ R^2 , kích thước ảnh hưởng f^2 , và khả năng dự đoán Q^2 .

Bảng 4: Giá trị VIF

Các nhân tố	Ý nghĩa công việc	Sự viên mãn nhân viên	Cân bằng công việc-cuộc sống	Sự hài lòng công việc	Sự gắn kết công việc	Hiệu quả làm việc nhân viên
Ý nghĩa công việc						4,059
Sự viên mãn nhân viên						3,812
Cân bằng công việc-cuộc sống						3,294
Sự hài lòng công việc						4,514
Sự gắn kết công việc						4,266

Trong mô hình cấu trúc, chỉ số VIF (Variance Inflation Factor) được dùng để phát hiện đa cộng tuyến giữa các biến độc lập. $VIF < 5$ cho thấy không có đa cộng tuyến, $VIF > 5$ cho thấy khả

năng cao xảy ra đa cộng tuyến (Hair và cộng sự, 2022). Theo Hình 4, tất cả các nhân tố đều có $VIF < 5$, chứng tỏ mô hình không gặp vấn đề này.

Bảng 5: Thông tin hệ số tác động và giá trị p-value

Giả thuyết	Mối quan hệ	Hệ số tác động	Giá trị P-value	Kết luận
H1	Ý nghĩa công việc -> Hiệu quả làm việc nhân viên	0,234	0,003	Chấp nhận
H2	Sự viên mãn nhân viên -> Hiệu quả làm việc nhân viên	0,371	0,000	Chấp nhận
H3	Cân bằng trong công việc - cuộc sống -> Hiệu quả làm việc nhân viên	-0,187	0,004	Bác bỏ
H4	Sự hài lòng công việc -> Hiệu quả làm việc nhân viên	0,314	0,000	Chấp nhận
H5	Gắn kết công việc -> Hiệu quả làm việc nhân viên	0,177	0,045	Chấp nhận
H6a	Cảm nhận hỗ trợ tổ chức -> Ý nghĩa công việc và hiệu quả làm việc nhân viên	0,067	0,35	Bác bỏ
H6b	Cảm nhận hỗ trợ tổ chức -> Sự viên mãn nhân viên và hiệu quả làm việc nhân viên	-0,112	0,053	Bác bỏ
H6c	Cảm nhận hỗ trợ tổ chức -> Cân bằng công việc -cuộc sống và Hiệu quả làm việc nhân viên	0,015	0,86	Bác bỏ
H6d	Cảm nhận hỗ trợ tổ chức -> Sự hài lòng công việc và hiệu quả làm việc nhân viên	-0,096	0,189	Bác bỏ
H6e	Cảm nhận hỗ trợ tổ chức -> Gắn kết công việc và hiệu quả làm việc nhân viên	0,047	0,418	Bác bỏ

Theo Hair và cộng sự (2022), Giá trị P được sử dụng để khẳng định hay bác bỏ một giả thuyết nghiên cứu. Kết quả tại Bảng 5 xác nhận với các giá trị P nhỏ hơn 5%, có tác động của Ý nghĩa công việc, Sự viên mãn nhân viên, Sự hài lòng công việc và Gắn kết công việc đến Hiệu quả làm việc nhân viên, do đó các giả thuyết H1, H2, H4, H5 đều được chấp nhận. Tuy nhiên, hệ số của H2 cao hơn H1, H3,

H4 (0,371 so với 0,234; 0,314; 0,177), cho thấy Sự viên mãn nhân viên có ảnh hưởng mạnh hơn so các nhân tố khác đối với hiệu quả làm việc nhân viên. Tuy nhiên, vai trò điều tiết của Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức không được chấp nhận trong nghiên cứu này khi giá trị p của giả thuyết H6a, H6b, H6c, H6d, H6e lớn hơn 0,05 (xem Bảng 5).

Bảng 6: Giá trị R^2 và Q^2

	Chỉ số R Square	Năng lực dự báo	Chỉ số Q Square	Năng lực dự báo
Hiệu quả làm việc nhân viên	0.778	Mạnh	0,753	cao

Giá trị R^2 dao động từ 0 đến 1, càng gần 1 càng cho thấy mô hình có khả năng dự báo chính xác. Theo Hair và cộng sự (2019) và Henseler và cộng sự (2009), R^2 ở mức 0,75; 0,50 và 0,25 lần lượt phản ánh mức tác động mạnh, trung bình và yếu. Trong nghiên cứu này, R^2 của biến phụ thuộc “Hiệu quả làm việc nhân viên” đạt 0,778, thể hiện mức tác động mạnh. Điều này cho thấy các biến độc lập giải thích được 77,8% sự biến thiên của biến phụ thuộc, trong khi 22,2% còn lại đến từ các

yếu tố ngoài mô hình và sai số ngẫu nhiên. Bên cạnh đó, Q^2 là chỉ số đánh giá khả năng dự báo ngoài mẫu do Geisser (1974) và Stone (1974) đề xuất. $Q^2 > 0$ cho thấy mô hình có giá trị dự báo đối với biến phụ thuộc, trong đó các mức 0; 0,25 và 0,50 tương ứng với khả năng dự báo thấp, trung bình và cao (Hair & cộng sự, 2019). Kết quả cho thấy “Hiệu quả làm việc nhân viên” có $Q^2 = 0,753$, nghĩa là năng lực dự báo ngoài mẫu đạt 75,3% (> 50%), phản ánh mức dự báo cao.

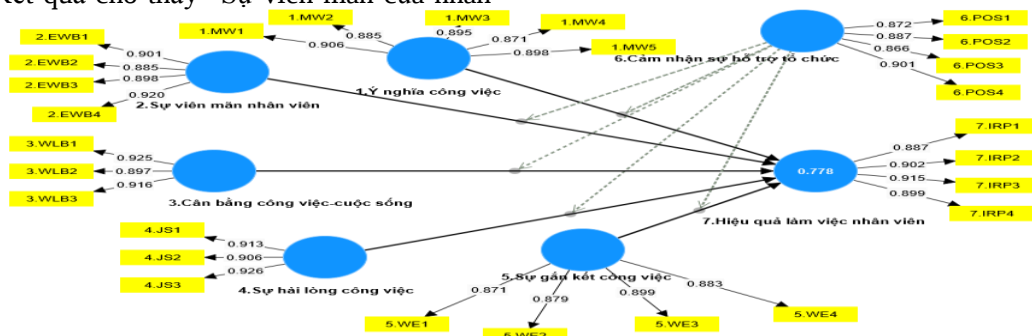
Bảng 7: Đánh giá hệ số tác động f_2

Giả thuyết	Nội dung	Hệ số f_2	Mức độ tác động
H1	Ý nghĩa công việc -> Hiệu quả làm việc nhân viên	0,054	Yếu
H2	Sự viên mãn nhân viên -> Hiệu quả làm việc nhân viên	0,244	Trung bình
H3	Cân bằng công việc-cuộc sống -> Hiệu quả làm việc nhân viên	0,042	Yếu
H4	Sự hài lòng công việc -> Hiệu quả làm việc nhân viên	0,087	Yếu
H5	Gắn kết công việc -> Hiệu quả làm việc nhân viên	0,029	Yếu

Bên cạnh việc xem xét giá trị R^2 của các biến phụ thuộc, nghiên cứu còn phân tích sự thay đổi của R^2 khi loại bỏ từng biến độc lập khỏi mô hình để đánh giá mức độ ảnh hưởng của biến đó đến biến phụ thuộc. Theo Cohen (1988), giá trị $f^2 < 0,02$ cho thấy tác động rất yếu hoặc không đáng kể; $0,02 \leq f^2 < 0,15$ là tác động yếu; $0,15 \leq f^2 < 0,35$ là tác động trung bình; và $f^2 \geq 0,35$ là tác động mạnh. Kết quả cho thấy “Sự viên mãn của nhân

viên” có mức tác động trung bình, trong khi bốn biến còn lại gồm “Ý nghĩa công việc”, “Cân bằng công việc – cuộc sống”, “Sự hài lòng công việc” và “Gắn kết công việc” đều có tác động yếu đến “Hiệu quả làm việc nhân viên”.

Kết quả sơ đồ mô hình ước lượng PLS - SEM được thể hiện như sau:



Hình 2. Mô hình đo lường

5.2.3. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Trong mô hình nghiên cứu, có bốn biến độc lập (Ý nghĩa công việc, Sự viên mãn của nhân viên, Sự hài lòng công việc, Gắn kết công việc) đều tác động tích cực đến biến phụ thuộc là “Hiệu quả làm việc nhân viên”. Trong đó, “Sự viên mãn của nhân viên” có ảnh hưởng mạnh nhất, cho thấy khi nhân viên cảm nhận được sự viên mãn trong công việc – tức là thỏa mãn cả về nhu cầu vật chất lẫn tinh thần, được công nhận và phát triển – họ sẽ có động lực làm việc cao hơn, chủ động hơn và sẵn sàng nỗ lực vì mục tiêu chung của tổ chức. Yếu tố này không chỉ nâng cao hiệu quả công việc mà còn góp phần duy trì sự gắn bó lâu dài của nhân viên với doanh nghiệp. Ba yếu tố còn lại – “Ý nghĩa công việc”, “Sự hài lòng công việc” và “Gắn kết công việc” – tuy có tác động ở mức thấp hơn nhưng vẫn đóng vai trò quan trọng. Ý nghĩa công việc giúp nhân viên thấy được giá trị và tầm ảnh hưởng của công việc đối với bản thân và xã hội; sự hài lòng công việc phản ánh sự thỏa mãn với môi trường, chế độ và điều kiện làm việc; còn gắn kết công việc thể hiện mức độ tập trung và nhiệt huyết khi thực hiện nhiệm vụ. Sự kết hợp hài hòa giữa bốn yếu tố này sẽ tạo nền tảng vững chắc để tối ưu hiệu quả làm việc của nhân viên. Giá trị f^2 cũng củng cố nhận định này.

Việc chấp nhận H1 củng cố kết quả nghiên cứu của Tong (2018) và Zhou và cộng sự (2023), trong đó ghi nhận ý nghĩa công việc của nhân viên tác động tích cực đến Hiệu quả làm việc nhân viên trong ngành y ở Trung Quốc và Lithuania. Kết quả chấp nhận giả thuyết H2 củng cố kết quả nghiên cứu của Maminiaina Heritiana Sedera và cộng sự (2024), khẳng định ảnh hưởng mạnh mẽ của “Sự viên mãn của nhân viên” đối với Hiệu quả làm việc

nhân viên. Cả hai nghiên cứu đều ghi nhận có hệ số tác động tương đương nhau (lần lượt 0,371 và 0,352), dù được thực hiện ở các quốc gia (Châu Phi, Việt Nam) và ngành dịch vụ khác nhau (ngân hàng, Logistics).

Trong khi đó, giả thuyết H4 cho thấy sự hài lòng công việc có tác động tích cực và có ý nghĩa đến hiệu quả làm việc của nhân viên, qua đó củng cố kết quả của Eliyana và cộng sự (2019), Rojikinor và cộng sự (2023). Tuy nhiên, kết quả này lại trái ngược với nghiên cứu của Goetz và Wald (2022), khi hai tác giả phát hiện sự hài lòng công việc tác động tiêu cực đến hiệu quả làm việc trong môi trường tồn tại song song cả tổ chức thường trực và tổ chức tạm thời, khác với tác động tích cực thường thấy ở các tổ chức thuần túy thường trực. Phát hiện này hàm ý rằng đặc thù về cơ cấu tổ chức và tính chất công việc có thể làm thay đổi chiều hướng tác động của các yếu tố tâm lý – tổ chức đến hiệu suất làm việc của nhân viên. Ngoài ra, kết quả chấp nhận giả thuyết H5 cho thấy sự gắn kết công việc có ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc nhân có sự tương đồng với các nghiên cứu của Cesário và Chambel (2017) và Lee và cộng sự (2024).

Giả thuyết H3 bị bác bỏ, trái ngược với nghiên cứu trước đó của Tran và cộng sự (2025), cho thấy sự cân bằng công việc – cuộc sống không tác động đến Hiệu quả làm việc nhân viên. Có thể nguyên nhân xuất phát từ đặc thù ngành hoặc môi trường làm việc của mẫu khảo sát. Trong ngành Logistics, áp lực tiến độ và khối lượng công việc thường cao, nhân viên có thể chấp nhận hy sinh một phần cân bằng giữa công việc và cuộc sống để đáp ứng yêu cầu công việc, miễn là họ nhận được các yếu tố bù đắp như lương thưởng, cơ hội thăng tiến

hoặc sự công nhận từ cấp trên. Ngoài ra, việc đo lường “sự cân bằng công việc – cuộc sống” trong nghiên cứu này có thể chưa phản ánh đầy đủ các khía cạnh mà nhân viên thực sự coi trọng, dẫn đến kết quả khác biệt so với nghiên cứu của Tran và cộng sự (2025). Một khả năng khác là sự thay đổi thói quen làm việc sau đại dịch, khi làm việc từ xa và công nghệ số giúp ranh giới giữa công việc và cuộc sống trở nên linh hoạt hơn, khiến yếu tố này không còn là yếu tố quyết định trực tiếp đến hiệu quả làm việc. Tuy nhiên, cả năm giả thuyết về vai trò điều tiết của “Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức” đều bị bác bỏ. Không có dữ liệu nào từ hồ sơ người trả lời giải thích được kết quả này. Theo các chuyên gia quản trị nhân sự, nhân viên thường coi trọng các khía cạnh công việc và cuộc sống hơn là những hỗ trợ mang tính tổng thể từ tổ chức, đặc biệt khi các hỗ trợ này không được cảm nhận trực tiếp hoặc không gắn liền với nhu cầu tức thời của họ. Trong nhiều trường hợp, nhân viên quan tâm nhiều hơn đến chế độ đãi ngộ, cơ hội phát triển, sự công nhận từ cấp trên, hoặc môi trường làm việc hằng ngày, hơn là những chính sách hỗ trợ mang tính vĩ mô và ít thấy tác động ngay lập tức. Điều này có thể dẫn đến việc “Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức” không đóng vai trò điều tiết rõ rệt trong mối quan hệ giữa các yếu tố công việc và hiệu quả làm việc. Ngoài ra, sự phức tạp về mặt thuật toán trong phân tích tác động điều tiết cũng có thể là nguyên nhân dẫn đến việc bác bỏ giả thuyết.

6. Kết luận

(1) Về khía cạnh lý luận, kết quả nghiên cứu cho thấy, việc thỏa mãn các nhu cầu tâm lý về ý nghĩa công việc, sự viên mãn trong công việc, mức độ hài lòng và gắn kết của nhân viên, cùng với việc áp dụng các thực tiễn quản trị nhân sự hiệu quả, có thể trực tiếp nâng cao kết quả làm việc cá nhân. Kết quả này củng cố lý luận về động lực làm việc và thang nhu cầu Maslow. Cụ thể, khi nhân viên nhận thấy công việc có giá trị, phù hợp với năng lực và nhu cầu phát triển của bản thân, họ sẽ sẵn sàng cống hiến nhiều hơn, từ đó cải thiện hiệu suất. Bên cạnh đó, kết quả nghiên cứu cũng chỉ ra một phát hiện đáng chú ý: tác động điều tiết của “Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức” đối với mối quan hệ giữa các yếu tố liên quan đến công việc và hiệu quả làm việc lại mang chiều hướng tiêu cực. Điều này mở ra một hướng thảo luận mới trong lý thuyết, cho thấy cảm nhận hỗ trợ tổ chức không phải lúc nào cũng phát huy vai trò thúc đẩy hiệu quả, mà trong một số bối cảnh nhất định, nó có thể tạo ra hiệu ứng ngược nếu nhân viên cảm

nhận sự hỗ trợ đó chưa thực sự phù hợp với nhu cầu hoặc kỳ vọng cá nhân.

(2) Về khía cạnh thực tiễn, kết quả nghiên cứu cho thấy, “Ý nghĩa công việc”, “Sự viên mãn của nhân viên”, “Sự hài lòng công việc” và “Sự gắn kết công việc” đều có tác động tích cực đến hiệu quả làm việc của nhân viên. Trong đó, “Sự viên mãn của nhân viên” có tác động mạnh mẽ nhất đến hiệu quả làm việc (Bảng 5), điều này cho thấy các tổ chức cần ưu tiên những chính sách và môi trường làm việc giúp nhân viên đạt được sự viên mãn trong công việc, đặc biệt trong bối cảnh cạnh tranh nhân sự và chuyển đổi số ngày càng mạnh mẽ. Cụ thể, doanh nghiệp có thể triển khai các giải pháp như: cải thiện chính sách lương thưởng và phúc lợi công bằng, đầu tư vào đào tạo và phát triển nghề nghiệp, tạo điều kiện cân bằng giữa công việc và cuộc sống, cũng như xây dựng lộ trình thăng tiến rõ ràng. Những biện pháp này không chỉ gia tăng sự gắn kết và hài lòng mà còn góp phần nâng cao hiệu quả làm việc bền vững. Đặc biệt, với đặc thù ngành Logistics vốn chịu áp lực thời gian, cường độ công việc cao và sự phụ thuộc chặt chẽ vào công nghệ, chuỗi cung ứng toàn cầu, các giải pháp nhân sự cần nhấn mạnh đến việc giảm thiểu căng thẳng do tiến độ gấp rút, hỗ trợ nhân viên thích ứng công nghệ mới, cũng như tạo cơ chế phối hợp linh hoạt giữa các khâu trong chuỗi giá trị. Khi nhân viên cảm thấy công việc vừa có ý nghĩa, vừa được hỗ trợ phù hợp với bối cảnh ngành, họ sẽ làm việc hiệu quả hơn và đóng góp tích cực cho sự phát triển bền vững của doanh nghiệp Logistics.

(3) Bên cạnh kết quả đạt được, nghiên cứu này vẫn còn tồn tại hạn chế, cụ thể: nghiên cứu phân tích mối quan hệ giữa “Ý nghĩa công việc”, “Sự viên mãn của nhân viên”, “Cân bằng công việc – cuộc sống”, “Sự hài lòng công việc” và “Sự gắn kết công việc” đối với hiệu quả làm việc, đồng thời xem xét vai trò điều tiết của “Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức”, tập trung vào động lực nội tại và quản trị nhân sự gắn với công việc. Tuy nhiên, các yếu tố khác như phong cách lãnh đạo, văn hóa tổ chức, cam kết và sự nhận dạng tổ chức chưa được đưa vào; phương pháp PLS mang tính định hướng, cần mở rộng với mẫu lớn hơn để xây dựng mô hình toàn diện; ảnh hưởng của nhân khẩu học chưa được đánh giá do hạn chế về phần mềm và kích thước mẫu; thiết kế cắt ngang chưa phản ánh biến động theo thời gian, nên các nghiên cứu dọc và triển khai ở ngành nghề khác sẽ giúp kiểm chứng, so sánh và nâng cao tính khái quát của mô hình.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Aloini, D., Fronzetti Colladon, A., Gloor, P., Guerrazzi, E., & Stefanini, A. (2022). Enhancing operations management through smart sensors: measuring and improving well-being, interaction and performance of logistics workers. *The TQM Journal*, 34(2), 303–329. <https://doi.org/10.1108/TQM-06-2021-0195>

- Bộ Công Thương. (2024). *Báo cáo Logistics Việt Nam 2024*. Nhà Xuất bản Công Thương.
- Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53(1), 279–307. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.53.100901.135156>
- Brough, P., Timms, C., O'Driscoll, M. P., Kalliath, T., Siu, O.-L., Sit, C., & Lo, D. (2014). Work-life balance: A longitudinal evaluation of a new measure across Australia and New Zealand workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(19), 2724–2744.
- Brunetto, Y., Farr-Wharton, R., & Shacklock, K. (2011). Using the Harvard HRM model to conceptualise the impact of changes to supervision upon HRM outcomes for different types of Australian public sector employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(3), 553–573. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.543630>
- Canboy, B., Tillou, C., Barzantny, C., Güçlü, B., & Benichoux, F. (2023). The impact of perceived organizational support on work meaningfulness, engagement, and perceived stress in France. *European Management Journal*, 41(1), 90–100. <https://doi.org/10.1016/J.EMJ.2021.12.004>
- Carrell, W. S., Ellinger, A. D., Nimon, K. F., & Kim, S. (2022). Examining the relationships among managerial coaching, perceived organizational support, and job engagement in the US higher education context. *European Journal of Training and Development*, 46(5/6), 563–584. <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2020-0145>
- Cesário, F., & Chambel, M. J. (2017). Linking organizational commitment and work engagement to employee performance. *Knowledge and Process Management*, 24(2), 152–158. <https://doi.org/10.1002/kpm.1542>
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers. <https://doi.org/10.4324/9780203771587>
- Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P. (2019). Factors affecting employee performance: an empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 171–193. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2018-0012>
- Diseth, Å., Mathisen, F. K., & Samdal, O. (2020). A comparison of intrinsic and extrinsic motivation among lower and upper secondary school students. *Educational Psychology*, 40(8), 961–980. <https://doi.org/10.1080/01443410.2020.1778641>
- Edwards, B. D., Bell, S. T., Arthur Jr., W., & Decuir, A. D. (2008). Relationships between facets of job satisfaction and task and contextual performance. *Applied Psychology*, 57(3), 441–465. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2008.00328.x>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150. <https://doi.org/10.1016/j.iemeen.2019.05.001>
- Fischer, C., Malycha, C., & Schafmann, E. (2019). The influence of intrinsic motivation and synergistic extrinsic motivators on creativity and innovation. *Frontiers in Psychology*, 10, 137. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00137>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.1177/00222437810180010>
- Furnham, A., Eracleous, A., & Chamorro-Premuzic, T. (2009). Personality, motivation and job satisfaction: Herzberg meets the Big Five. *Journal of Managerial Psychology*, 24(8), 765–779.
- Geisser, S. (1974). A Predictive Approach to the Random Effect Model. *Biometrika*, 61(1), 101–107. <https://doi.org/10.2307/2334290>
- Grégoire, Y., & Fisher, R. J. (2006). The effects of relationship quality on customer retaliation. *Marketing Letters*, 17(1), 31–46. <https://doi.org/10.1007/s11002-006-3796-4>
- Grubb, V. M. (2017). *Clash of the generations: Managing the new workplace reality*. John Wiley & Sons.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- 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. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>

- Hair, J., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Henseler, J., Ringle, C., & R. Sinkovics, R. (2009). The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing. In *Advances in International Marketing* (Vol. 20, pp. 277–319). [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014)
- Hutabarat, W. (2015). Investigation of teacher job-performance model: Organizational culture, work motivation and job-satisfaction. *Jurnal Asian Social Science*, 11(18), 295–304.
- Jacobs, K., Hellman, M., Wuest, E., & Markowitz, J. (2020). Job performance. In *Encyclopedia of behavioral medicine* (pp. 1260–1261). Springer.
- Kalliath, T., & Brough, P. (2008). Work–life balance: A review of the meaning of the balance construct. *Journal of Management & Organization*, 14(3), 323–327.
- Kelliher, C., Richardson, J., & Boiarintseva, G. (2018). All of work? All of life? Reconceptualising work–life balance for the 21st century. *Human Resource Management Journal*, 29(1), 97–112. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12215>
- Kim, M., & Kim, J. (2021). Corporate social responsibility, employee engagement, well-being and the task performance of frontline employees. *Management Decision*, 59(8), 2040–2056. <https://doi.org/10.1108/MD-03-2020-0268>
- Kock, N., & Hadaya, P. (2016). Minimum sample size estimation in PLS-SEM: The inverse square root and gamma-exponential methods. *Information Systems Journal*, 28(1), 227–261. <https://doi.org/10.1111/isj.12131>
- Lee, M. C. C., Sim, B. Y. H., & Tuckey, M. R. (2024). Comparing effects of toxic leadership and team social support on job insecurity, role ambiguity, work engagement, and job performance: A multilevel mediational perspective. *Asia Pacific Management Review*, 29(1), 115–126. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2023.09.002>
- Li, Y., & Chen, C.-H. (2023). The impact of employee-perceived CSR on organizational citizenship behavior—evidence from China. *Asia Pacific Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2023.02.003>
- Liu, Y., Hau, K. -T., Liu, H., Wu, J., Wang, X., & Zheng, X. (2020). Multiplicative effect of intrinsic and extrinsic motivation on academic performance: A longitudinal study of Chinese students. *Journal of Personality*, 88(3), 584–595. <https://doi.org/10.1111/jopy.12512>
- Maminaiina Heritiana Sedera, R., Surya Perdhana, M., Maminirina Fenitra, R., Yolanda Putra, R., & Ravoaja, H. (2024). Driving positive outcomes of financial institutions: corporate social responsibility, employee well-being, and performance in Madagascar. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2433162. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2433162>
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11–37. <https://doi.org/10.1348/096317904322915892>
- Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1991). *Performance appraisal: An organizational perspective*. Allyn & Bacon.
- Nguyen, T. T. H., & Huynh, T. T. S. (2024). Hiệu quả công việc của nhân viên ngành logistics dưới tác động của lãnh đạo chuyên hóa: Nhận diện hành vi tích cực. *Tạp chí khoa học Đại học Mở Thành Phố Hồ Chí Minh-Kinh tế và Quản trị Kinh doanh*, 19(12), 3-18.
- Ouchi, W. (1987). Management in action, Theory Z, is it the key to the motivation. W. Ouchi, *Fundamentals of Managements*.
- Pinder, C. C. (2014). *Work motivation in organizational behavior*. psychology press.
- Rida, N., & Siddiqui, D. (2019). Impact of motivation on employees performance in Pakistan. *Business Management and Strategy*, 10(1), 1–22. <https://doi.org/10.5296/bms.v10i1.14564>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). *Organizational Behavior 15th Edition: Pearson Higher Education & Professional Group*.
- Rojikinnor, Gani, A. J. A., Saleh, C., & Amin, F. (2023). The role of compensation as a determinant of performance and employee work satisfaction: a study at the PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 39(4), 943–956.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. (2003). *The Utrecht work engagement scale (UWES). Test manual*. University of Utrecht, Utrecht.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of

- engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- Shen, J., & Benson, J. (2016). When CSR is a social norm: How socially responsible human resource management affects employee work behavior. *Journal of Management*, 42(6), 1723–1746. <https://doi.org/10.1177/0149206314522300>
- Shore, L. M., & Shore, T. H. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. *Organizational Politics, Justice, and Support: Managing the Social Climate of the Workplace*, 149, 164.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Sage.
- Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: The work and meaning inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322–337.
- Stone, M. (1974). Cross-Validatory Choice and Assessment of Statistical Predictions. *Journal of the Royal Statistical Society. Series B (Methodological)*, 36(2), 111–147. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.2517-6161.1974.tb00994.x>
- Story, J. S. P., & Castanheira, F. (2019). Corporate social responsibility and employee performance: Mediation role of job satisfaction and affective commitment. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(6), 1361–1370. <https://doi.org/10.1002/csr.1752>
- Tamunomiebi, M. D., & Oyibo, C. (2020). Work-life balance and employee performance: A literature review. *European Journal of Business and Management Research*, 5(2).
- Tavassoli, T., & Sune, A. (2018). A national study on the antecedents and outcomes of work-life balance in Iran. *International Journal of Social Sciences*, 3(1), 1116–1136.
- Teo, S. T. T., Bentley, T., & Nguyen, D. (2020). Psychosocial work environment, work engagement, and employee commitment: A moderated, mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102415. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102415>
- Tong, L. (2018). Relationship between meaningful work and job performance in nurses. *International Journal of Nursing Practice*, 24(2), e12620. <https://doi.org/10.1111/ijn.12620>
- Tổng cục thống kê (2024). *Năng suất lao động của Việt Nam giai đoạn 2018-2022*. Cục Thống kê
- Tran, T. N., Vo, T. A. D., Nguyen, T. K. B., Le, X. Q. A., & Vo, H. K. U. (2025). Ảnh hưởng của sự tự tin, tự trọng và quyết tâm của giảng viên đến sự cân bằng công việc–cuộc sống và hiệu quả công việc. *Tạp Chí Nghiên Cứu Tài Chính-Marketing*, 16(2), 55–72. <https://doi.org/10.52932/jfm.v16i2.599>
- Vu, V. H., & Phan, T. T. M. (2021). Tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến kết quả làm việc thông qua sự tự tin và sáng tạo của nhân viên kinh doanh (Trường hợp ngành logistic tại Tp. Hồ Chí Minh). *Tạp Chí Khoa Học Đại Học Mở Thành Phố Hồ Chí Minh-Kinh Tế Và Quản Trị Kinh Doanh*, 16(2), 62-75.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601–617. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/014920639101700305>
- Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H., & Zhang, C. (2015). Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. *Journal of Organizational Behavior*, 36(5), 621–644. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/job.1990>
- Zhou, Q., Sacramento, C., & Martinaityte, I. (2023). Work meaningfulness and performance among healthcare professionals: The role of professional respect and participative management. *Journal of Business Research*, 163, 113908. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113908>

Thông tin tác giả:
1. Lê Xuân Quỳnh Anh

- Đơn vị công tác: Trường Đại học Tài chính – Marketing
- Địa chỉ email: auxo298@gmail.com

2. Huỳnh Thị Thu Sương

- Đơn vị công tác: Trường Đại học Tài chính – Marketing

3. Trần Nguyễn Khánh Hải

- Đơn vị công tác: Trường Đại học Tài chính – Marketing

Ngày nhận bài: 21/8/2025

Ngày nhận bản sửa: 24/9/2025

Ngày duyệt đăng: 26/9/2025