VNU Journal of Economics and Business
Journal homepage: https://jebvn.ueb.edu.vn

Original Article

The impact of organizational factors on job performance through work motivation: A study of logistics service enterprises in Ho Chi Minh City

Huynh Chi Gioi*

HUTECH University
No. 475A Dien Bien Phu Street, Thanh My Tay Ward, Ho Chi Minh City, Vietnam

Received: July 14, 2025
Revised: October 13, 2025; Accepted: June 25, 2026

Abstract: This study examines the impact of organizational factors on job performance through the mediating role of work motivation in logistics service enterprises in Ho Chi Minh City. The organizational factors include job nature, compensation, reward and recognition policies, leadership and coworker relationships, working conditions, and training and development. Data collected from 408 logistics employees are analyzed using the PLS-SEM approach to assess the measurement model, structural model, and both direct and indirect effects. The results show that, except for job nature, which does not have a statistically significant effect on work motivation, all other organizational factors positively influence work motivation. Furthermore, work motivation plays a significant mediating role in transmitting the effects of organizational factors to job performance. It is also identified as the strongest determinant of job performance in the model. Based on these findings, the study provides managerial implications for logistics enterprises to design appropriate organizational policies aimed at enhancing employees' work motivation and, consequently, improving job performance.

Keywords: Work motivation, job performance, organizational factors, logistics services.

* Corresponding author
E-mail address: hc.gioi@hutech.edu.vn
https://doi.org/10.57110/vnu-jeb.v6i3.527
Copyright © 2026 The author(s)
Licensing: This article is published under a CC BY-NC 4.0 license.

Tác động của các yếu tố tổ chức đến hiệu suất công việc thông qua động lực làm việc: Nghiên cứu tại các doanh nghiệp dịch vụ logistics ở Thành phố Hồ Chí Minh

Huỳnh Chí Giỏi*

Trường Đại học Công nghệ Thành phố Hồ Chí Minh
Số 475A Điện Biên Phủ, Phường Thạnh Mỹ Tây, Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam

Nhận ngày 14 tháng 7 năm 2025
Chỉnh sửa ngày 13 tháng 10 năm 2025; Chấp nhận đăng ngày 25 tháng 6 năm 2026

Tóm tắt: Nghiên cứu phân tích tác động của các yếu tố tổ chức đến hiệu suất công việc thông qua vai trò trung gian của động lực làm việc trong doanh nghiệp logistics tại Thành phố Hồ Chí Minh. Các yếu tố tổ chức gồm bản chất công việc, tiền lương, chính sách khen thưởng – công nhận, mối quan hệ lãnh đạo và đồng nghiệp, điều kiện làm việc và đào tạo – phát triển. Dữ liệu từ 408 nhân viên được phân tích bằng phương pháp PLS-SEM để kiểm định mô hình đo lường, mô hình cấu trúc và các hiệu ứng trực tiếp – gián tiếp. Kết quả cho thấy ngoại trừ bản chất công việc, các yếu tố còn lại đều tác động tích cực đến động lực làm việc. Động lực làm việc đóng vai trò trung gian quan trọng, truyền dẫn ảnh hưởng của các yếu tố tổ chức đến hiệu suất công việc, đồng thời là yếu tố tác động mạnh nhất đến hiệu suất. Nghiên cứu cung cấp bằng chứng thực nghiệm về cơ chế trung gian của động lực làm việc và hàm ý nâng cao hiệu quả quản trị nhân sự trong ngành logistics.

Từ khóa: Động lực làm việc, hiệu suất công việc, các yếu tố tổ chức, dịch vụ logistics.

1. Đặt vấn đề

Ngành logistics Việt Nam sau nhiều thập kỷ phát triển, từ giai đoạn còn được gọi là giao nhận hay kho vận, hiện đang bước vào thời kỳ tăng trưởng mạnh trong bối cảnh toàn cầu hóa và ngày càng giữ vai trò quan trọng đối với nền kinh tế. Tuy nhiên, ngành vẫn đối mặt với nhiều thách thức lớn. Chi phí logistics của Việt Nam năm 2023 chiếm khoảng 16,8% GDP, cao hơn đáng kể so với mức trung bình 10-11% của các nước phát triển (Ministry of Industry and Trade, 2024). Bên cạnh đó, mức độ ứng dụng tự động hóa và công nghệ cao còn hạn chế, một phần do khoảng 90% doanh nghiệp logistics là doanh nghiệp vừa và nhỏ nên năng lực đầu tư còn thấp. Đặc biệt, vấn đề nhân lực đang trở thành thách thức nổi bật khi nhu cầu lao động logistics tăng trung bình 15% mỗi năm, nhưng chỉ khoảng 35% lao động được đào tạo chuyên môn, trong khi 65% doanh nghiệp gặp khó khăn trong tuyển dụng nhân sự phù hợp.

Mặc dù logistics là lĩnh vực có nhu cầu nhân lực lớn, các nghiên cứu định lượng về mối quan hệ giữa các yếu tố tổ chức và hiệu suất công việc, thông qua vai trò trung gian của động lực làm việc, vẫn còn rất hạn chế. Phần lớn các nghiên cứu trước đây chủ yếu tiếp cận theo hướng định tính, tập trung phân tích thực trạng và đề xuất giải pháp từ góc độ doanh nghiệp, như nâng cao kỹ năng hoặc đổi mới mô hình đào tạo (Bui & Tran, 2020; Le, 2022; Nguyen & Van, 2020; Dinh, 2023), trong khi góc nhìn của người lao động chưa được quan tâm đầy đủ.

Từ khoảng trống đó, nghiên cứu này tập trung xem xét các yếu tố tổ chức tác động đến động lực làm việc, đồng thời phân tích vai trò trung gian của động lực làm việc đối với hiệu suất làm việc của người lao động tại các công ty logistics ở Thành phố Hồ Chí Minh. Kết quả nghiên cứu được kỳ vọng là cơ sở đề xuất các giải pháp phù hợp nhằm nâng cao hiệu suất làm

* Tác giả liên hệ
Địa chỉ email: hc.gioi@hutech.edu.vn
https://doi.org/10.57110/vnu-jeb.v6i3.527
Bản quyền @ 2026 (Các) tác giả
Bài báo này được xuất bản theo CC BY-NC 4.0 license.

việc, qua đó góp phần thúc đẩy sự phát triển của ngành logistics trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh và Việt Nam.

2. Cơ sở lý thuyết

Nghiên cứu dựa trên ba học thuyết kinh điển về động lực làm việc gồm Thuyết X và Y của McGregor (1971), Học thuyết kỳ vọng của Vroom (1964) và Thuyết hai yếu tố của Hertzberg và cộng sự (1959).

Theo McGregor (1967), Thuyết X cho rằng con người thường thụ động, né tránh trách nhiệm và cần được kiểm soát; vì vậy động lực chủ yếu đến từ lương thưởng và phúc lợi. Ngược lại, Thuyết Y xem con người là chủ động, sáng tạo, sẵn sàng chịu trách nhiệm khi được tạo điều kiện phù hợp; khi đó động lực đến từ sự phát triển bản thân và ý nghĩa công việc.

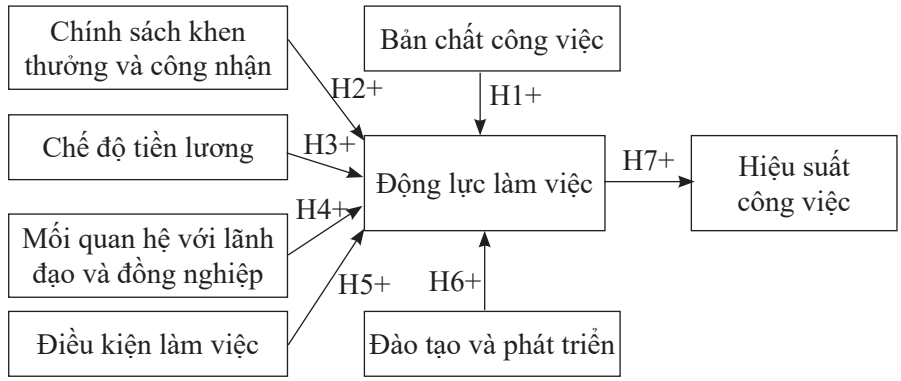
Vroom (1964) cho rằng động lực là kết quả của hành vi hướng đến mục tiêu. Cá nhân sẽ nỗ lực khi tin rằng nỗ lực có thể dẫn đến kết quả mong muốn, kết quả đó đem lại phần thưởng và phần thưởng ấy có giá trị đối với bản thân. Vì vậy, động lực được hình thành bởi ba yếu tố: kỳ vọng, tính công cụ và giá trị.

Trong khi đó, Herzberg và cộng sự (1959) chia các nhân tố ảnh hưởng đến động lực thành yếu tố duy trì như lương thưởng, điều kiện làm việc và yếu tố động lực như sự công nhận, cơ hội phát triển. Nhóm thứ nhất giúp hạn chế bất mãn, còn nhóm thứ hai thúc đẩy nhân viên nỗ lực và gắn kết hơn.

Từ ba học thuyết này, tác giả xây dựng mô hình nghiên cứu xem các yếu tố tổ chức tác động đến động lực làm việc, đồng thời kiểm định ảnh hưởng của động lực làm việc đến hiệu suất làm việc.

3. Thiết kế nghiên cứu

3.1. Mô hình nghiên cứu đề xuất và các giả thuyết



Hình 1: Mô hình nghiên cứu
Nguồn: Đề xuất của tác giả.

H1: Bản chất công việc ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc.

Các nghiên cứu trước cho thấy một thiết kế công việc hợp lý, giàu tính sáng tạo, có tính tự chủ và thách thức sẽ thúc đẩy động lực nội tại, sự thỏa mãn và hiệu quả công việc của nhân viên (Hackman & Oldham, 1975; Kovach, 1987).

H2: Chính sách khen thưởng và công nhận ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc.

Chính sách khen thưởng và công nhận được xem là yếu tố quan trọng thúc đẩy động lực làm việc, khuyến khích nhân viên nỗ lực, đổi mới và tham gia tích cực hơn vào tổ chức (Robbins & cộng sự, 2002). Sự công nhận từ nhà quản lý giúp nhân viên cảm thấy được ghi nhận, từ đó nâng cao tinh thần và kết quả làm việc (Ali, 2021).

H3: Chế độ tiền lương ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc.

Tiền lương có ảnh hưởng đến động lực và năng suất làm việc, đặc biệt khi mức lương chưa tương xứng với kỳ vọng, trách nhiệm hoặc mức độ đóng góp của người lao động (Ali & Anwar, 2021).

H4: Mối quan hệ lãnh đạo và đồng nghiệp ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc.

Mối quan hệ tích cực với lãnh đạo và đồng nghiệp giúp nhân viên nhận được sự hỗ trợ, định hướng và khích lệ trong công việc, từ đó nâng cao động lực và hiệu suất (Wahyudi, 2022).. Sự hỗ trợ từ đồng nghiệp còn giúp giảm áp lực công việc và hạn chế các tác động tiêu cực về tâm lý nghề nghiệp (Khalid & Rathore, 2018).

H5: Điều kiện làm việc ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc.

Điều kiện làm việc thuận lợi có tác động tích cực đến động lực, sự hài lòng và hiệu suất làm việc của nhân viên. Các nghiên cứu trước đều ghi nhận mối quan hệ này có ý nghĩa trong nhiều bối cảnh tổ chức khác nhau (Juprizona & Komardib, 2022).

H6: Đào tạo và phát triển ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc.

Đào tạo và phát triển giúp nhân viên nâng cao kiến thức, kỹ năng, sự cam kết và khả năng thích ứng với công việc (Shahzadi & cộng sự, 2014). Khi doanh nghiệp xem đào tạo là một dạng "tài sản tổ chức", nhân viên sẽ có động lực làm việc cao hơn và doanh nghiệp có thể đạt lợi thế dài hạn kể (Haryono & cộng sự, 2020b).

H7: Động lực làm việc ảnh hưởng tích cực đến hiệu suất làm việc.

Động lực làm việc, cùng với kỹ năng và kiến thức, là yếu tố quan trọng quyết định hiệu suất công việc của (Campbell & cộng sự, 1993). Khi có động lực, nhân viên thường sáng tạo, tự giác và có cảm hứng làm việc hơn, qua đó nâng cao hiệu suất cá nhân và đóng góp vào sự thành công dài hạn của tổ chức (Juprizona & Komardib, 2022).

3.2. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng kết hợp định tính và định lượng. Ở giai đoạn định tính, tác giả phỏng vấn 10 người có kinh nghiệm trong lĩnh vực logistics nhằm điều chỉnh thang đo cho phù hợp với đặc thù công việc của nhân viên giao nhận. Ở giai đoạn định lượng, dữ liệu được thu thập bằng bảng hỏi theo thang đo Likert 5 mức, gửi đến nhân viên logistics tại các doanh nghiệp ở Thành phố Hồ Chí Minh thông qua sự hỗ trợ của lãnh đạo doanh nghiệp, sử dụng phần mềm SmartPLS 3.0 nhằm đánh giá mô hình đo lường và kiểm định các giả thuyết nghiên cứu.

3.3. Mẫu nghiên cứu

Theo Hair và cộng sự, (2019), cỡ mẫu tối thiểu trong mô hình PLS-SEM được xác định theo quy tắc "10 lần", tức n = 10 * i, trong đó i là số đường dẫn tối đa hướng vào một biến trong mô hình. Với i = 6 (tương ứng 6 biến độc lập) cỡ mẫu tối thiểu cần thiết là 60 trở lên để đảm bảo tính chính xác của phân tích hồi quy. Thực tế, số lượng khảo sát thu được là 419 phiếu, thông qua bước sàng lọc, số lượng phiếu còn là 408, như vậy cỡ mẫu này là hợp lệ, đảm bảo độ tin cậy để sử dụng làm dữ liệu cho quá trình phân tích.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Thống kê mô tả mẫu

Sau khi được sàng lọc có 408 phiếu khảo sát hợp lệ, qua thống kê tỷ lệ nam, nữ không có sự khác biệt lớn (51%, 49%), độ tuổi dưới 25 chiếm 49% và dưới 35 tuổi chiếm 45%, cho thấy lực lượng lao động logistic chủ yếu là nguồn nhân lực trẻ. Xét về trình độ học vấn thì tỷ lệ đại học là lớn nhất 69,9% và sau đại học là 20,6%. Tỷ lệ thu nhập từ 10 đến 15 triệu đồng là cao nhất, chiếm 37%, ở mức dưới 10 triệu đồng chiếm 27,5%, trên 15 triệu đồng chiếm 22,5%. Số năm kinh nghiệm trong ngành: dưới 1 năm chiếm 37,7%, từ 1 đến 3 năm chiếm 31,4%, còn trên 6 năm chiếm 21,6%.

4.2. Đánh giá mô hình đo lường kết quả

Khi tiến hành chạy phân tích mô hình ước lượng (PLS Algorithm) lần 1 trên phần mềm SmartPLS, dựa trên kết quả Outer loadings (hệ số đánh giá chất lượng biến quan sát), phát hiện biến quan sát HSCV6 có hệ số này không đạt

(0,697 < 0,708) nên đã bị loại khỏi mô hình. Sau đó, tiến hành phân tích mô hình ước lượng lần 2, các biến quan sát còn lại đều có hệ số này có giá trị từ (0,708 - 0,93) (Hair & cộng sự, 2019) nên độ tin cậy của các biến quan sát đang cao, đảm bảo đủ mạnh để đo lường chính xác các biến ẩn tương ứng.

Đánh giá độ tin cậy thang đo của mô hình, các hệ số Cronbach's Alpha của các biến độc lập và biến phụ thuộc đều lớn hơn 0,7 cho thấy độ tin cậy cao (Hair & cộng sự, 2019), và giá trị AVE của các biến đều lớn hơn 0,5, đảm bảo các biến đều đạt giá trị hội tụ (Hock & Ringle, 2010). Đánh giá tính phân biệt bằng bảng Fornell-Larcker criterion, các hệ số căn bậc hai AVE của các biến ở trên cũng đều lớn hơn các hệ số tương quan của các cặp biến, nên tính phân biệt của các thang đo thành phần được đảm bảo (Fornell & Larcker, 1981).

4.3. Đánh giá mô hình cấu trúc

Đánh giá mức độ đa cộng tuyến giữa các biến quan sát, tất cả các biến quan sát đều có hệ số Outer VIF có giá trị từ 1,522 đến 3,658, nhỏ hơn 5 (mức độ đa cộng tuyến thấp), cho thấy hiện tượng đa cộng tuyến xảy ra không đáng kể hoặc rất thấp giữa các biến quan sát (Hair & cộng sự, 2019).

Bảng 1: Đánh giá mối quan hệ tác động

Giả thuyết	Hệ số đường dẫn	Giá trị p
H1: BCCV → ĐLLV (+)	0,086	0,067
H2: CSKT → ĐLLV (+)	0,140	0,013
H3: TL → ĐLLV (+)	0,114	0,018
H4: MQH → ĐLLV (+)	0,198	0,000
H5: ĐKLV → ĐLLV (+)	0,251	0,000
H6: ĐTPT → ĐLLV (+)	0,165	0,000
H7: ĐLLV → HSCV (+)	0,681	0,000

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu.

Kết quả kiểm định giả thuyết bằng Bootstrap phi tham số với 5.000 mẫu lặp theo gợi ý của Hair và cộng sự (2017), ở mức ý nghĩa 5% (Bảng 1), cho thấy giả thuyết H1 không được chấp nhận do p-value = 0,067 > 0,05. Điều này cho thấy bản chất công việc (BCCV) không có tác động có ý nghĩa thống kê đến động lực làm việc (ĐLLV). Kết quả này tương đồng với nghiên cứu của Nguyen (2024) trong bối cảnh các tổ chức cung cấp dịch vụ.

Ngược lại, sáu giả thuyết còn lại H2, H3, H4, H5, H6 và H7 đều được chấp nhận do p-value < 0,05, dao động từ 0,000 đến 0,018. Trong đó, động lực làm việc (ĐLLV) tác động mạnh nhất đến hiệu suất công việc (HSCV) với hệ số β = 0,681, cho thấy động lực làm việc là yếu tố then chốt thúc đẩy hiệu suất. Đối với các yếu tố ảnh hưởng đến ĐLLV, điều kiện làm việc (ĐKLV) có tác động mạnh nhất (β = 0,250), tiếp theo là mối quan hệ lãnh đạo và đồng nghiệp – MQH (β = 0,198), đào tạo và phát triển – ĐTPT (β = 0,165), chính sách thưởng/khen thưởng – CSKT (β = 0,140) và tiền lương – TL (β = 0,114). Kết quả này phù hợp với Michael Galanakis & Giannis Peramatzis (2022); Kovach (1987) khi cho rằng yếu tố tài chính chưa hẳn là động lực nổi trội nhất. Nhìn chung, các hệ số có dấu dương cho thấy các biến có ý nghĩa đều tác động cùng chiều đến ĐLLV và HSCV.

Bảng 2: Mức độ giải thích và dự báo của biến độc lập đối với biến phụ thuộcg

Nhân tố	R^2	R^2 hiệu chỉnh
HSCV	0,463	0,462
ĐLLV	0,570	0,563

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu .

Kết quả ở Bảng 2 cho thấy hệ số R^2 hiệu chỉnh của hai biến phụ thuộc ĐLLV và HSCV lần lượt đạt 0,462 và 0,563. Điều này cho thấy các biến độc lập trong mô hình giải thích được 46,2% sự biến thiên của ĐLLV, trong khi ĐLLV giải thích được 56,3% sự biến thiên của HSCV. Theo Hair và cộng sự (2017) cũng như Hock và Ringle (2010), mức giải thích này có thể được xem là khá tốt trong nghiên cứu hành vi và quản trị.

Bảng 3: Kiểm định ý nghĩa thống kê của các tác động gián tiếp tổng thể

Mối quan hệ tác động gián tiếp	Tác động gián tiếp riêng biệt	Giá trị p
BCCV → ĐLLV → HSCV	0,058	0,067
CSKT → ĐLLV → HSCV	0,095	0,010
TL → ĐLLV → HSCV	0,078	0,014
MQH → ĐLLV → HSCV	0,135	0,000
ĐKLV → ĐLLV → HSCV	0,171	0,000
ĐTPT → ĐLLV → HSCV	0,113	0,000

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu.

Để đánh giá vai trò trung gian của biến ĐLLV trong mô hình nghiên cứu này, tác giả khai thác dữ liệu Specific indirect effects (Bảng 3), kết quả cho thấy chỉ riêng mối quan hệ tác động trung gian giữa biến BCCV và HSCV là không có ý nghĩa thống kê (p-value > 0,05), còn lại các mối quan hệ trung gian khác đều có ý nghĩa thống kê. Như vậy, phân tích tác động gián tiếp cho thấy biến ĐLLV có vai trò trung gian đáng kể giữa hầu hết các yếu tố tổ chức (CSKT, TL, MQH, ĐKLV, ĐTPT) và HSCV. Đặc biệt, các yếu tố như MQH, ĐKLV, ĐTPT có tác động gián tiếp rất mạnh và có ý nghĩa thống kê cao (p-value < 0,001).

5. Đề xuất hàm ý quản trị

Kết quả nghiên cứu cho thấy điều kiện làm việc là nhân tố tác động mạnh nhất đến động lực làm việc của nhân viên logistics. Đặc thù ngành logistics gắn với khối lượng lớn thông tin, chứng từ, lịch trình vận tải và nhiều tình huống phát sinh liên quan đến khách hàng, cảng, hải quan, hãng tàu, tài xế và các bên liên quan. Vì vậy, doanh nghiệp cần ưu tiên đầu tư cơ sở vật chất, hệ thống công nghệ thông tin, phần mềm nghiệp vụ và các công cụ hỗ trợ xử lý dữ liệu nhằm rút ngắn thời gian tác nghiệp, giảm sai sót và giảm áp lực công việc. Việc ứng dụng các phần mềm chuyên dụng như ECUS, E-port hoặc hệ thống trao đổi dữ liệu điện tử sẽ góp phần nâng cao hiệu quả xử lý thông tin, từ đó cải thiện động lực và hiệu suất làm việc của nhân viên.

Bên cạnh đó, mối quan hệ giữa lãnh đạo và đồng nghiệp cũng có vai trò quan trọng đối với động lực làm việc. Trong bối cảnh dịch vụ logistics ngày càng được tổ chức theo chuỗi tích hợp, đặc biệt với các gói dịch vụ door-to-door cho hàng hóa xuất nhập khẩu, sự phối hợp giữa bộ phận chứng từ, khai báo hải quan, hiện trường, điều phối vận tải, chăm sóc khách hàng và quản lý là điều kiện thiết yếu để bảo đảm tiến độ và chất lượng dịch vụ. Do đó, doanh nghiệp cần xây dựng môi trường làm việc hợp tác, thúc đẩy trao đổi thông tin rõ ràng, hỗ trợ kịp thời giữa các bộ phận, đồng thời phát triển phong cách lãnh đạo mang tính đồng hành và hỗ trợ.

Ngoài ra, hoạt động đào tạo và phát triển cần được triển khai thường xuyên trong doanh nghiệp logistics. Do ngành này chịu tác động liên tục từ sự thay đổi của chính sách thương mại quốc tế, thuế quan, quy trình cảng, hãng tàu và hải quan, doanh nghiệp cần khảo sát nhu cầu đào tạo định kỳ, phối hợp với các cơ sở đào tạo chuyên môn để tổ chức các khóa học cập nhật nghiệp vụ. Đồng thời, cần xây dựng lộ trình phát triển nghề nghiệp, tiêu chí thăng tiến và hệ thống đánh giá rõ ràng, công bằng cho từng vị trí.

Cuối cùng, chính sách khen thưởng và công nhận cùng chế độ tiền lương vẫn là các yếu tố cần được duy trì hợp lý. Doanh nghiệp cần bảo đảm trả lương công bằng theo mức độ phức tạp, trách nhiệm và áp lực công việc; đồng thời có cơ chế khen thưởng kịp thời đối với những nỗ lực, sáng kiến và kết quả nổi bật. Chính sách công nhận cả về vật chất và tinh thần sẽ góp phần nâng cao động lực, sự gắn kết và khả năng duy trì nhân sự trong doanh nghiệp logistics.

6. Hạn chế của nghiên cứu

Nghiên cứu vẫn tồn tại một số hạn chế nhất định. Thứ nhất, phạm vi khảo sát chỉ tập trung ở Thành phố Hồ Chí Minh nên kết quả chủ yếu phản ánh bối cảnh của khu vực này, do đó khả năng khái quát cho các địa phương khác còn hạn chế. Thứ hai, nghiên cứu mới tập trung vào đối tượng nhân viên logistics mà chưa xem xét

nhóm nhà quản lý logistics, trong khi đây cũng là lực lượng chịu tác động bởi động lực làm việc và hiệu suất công việc. Thứ ba, mặc dù quy mô mẫu đạt mức chấp nhận được, tính đại diện vẫn chưa cao do phạm vi khảo sát rộng, vì vậy các nghiên cứu tiếp theo nên mở rộng mẫu để tăng độ tin cậy và tính khái quát của kết quả.

7. Kết luận

Kết quả nghiên cứu cho thấy hiệu suất công việc của nhân viên logistics tại các doanh nghiệp ở Thành phố Hồ Chí Minh chịu ảnh hưởng lớn thông qua ĐLLV, và ĐLLV lại bị tác động bởi các yếu tố tổ chức theo mức độ giảm dần gồm: (1) ĐKLV, (2) MQH, (3) ĐTPT, (4) CSKT và (5) TL. Riêng yếu tố BCCV không có ảnh hưởng đến ĐLLV trong nghiên cứu này. Từ đó, doanh nghiệp có thể nâng cao HSCV bằng cách ưu tiên cải thiện điều kiện làm việc, phát triển mối quan hệ trong tổ chức, tăng cường đào tạo và phát triển, đồng thời xây dựng chính sách khen thưởng và tiền lương phù hợp nhằm gia tăng động lực làm việc cho người lao động trong ngành logistics.

Tài liệu tham khảo

Ali, B. J. (2021). Assessing (the impact) of advertisement on customer decision making: Evidence from an educational institution. *Afak for Science Journal*, *6*(01), 267–280. https://doi.org/10.37167/1677-006-001-035

Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). An empirical study of employees' motivation and its influence job satisfaction. *International Journal of Engineering, Business and Management*, *5*(2), 21–30. https://doi.org/10.22161/ijebm.5.2.3

Ministry of Industry and Trade. (2024). *Vietnam Logistics Report 2024.* National Steering Committee for the ASEAN Single Window, the National Single Window, and Trade Facilitation. https://valoma.vn/wp-content/uploads/2024/12/Sach-Bao-cao-Logistics-2024-full-ngay-7-12.pdf

Bui, D. L., & Tran, T. T. H. (2020). The "T-shaped" model in training managerial human resources for the logistics industry in Vietnam. *Journal of Trade Science, 148*. https://tckhtm.tmu.edu.vn/upload/tmu_old/tckhtm/news/2021_02/148-b8.pdf

Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. *Personnel Selection in Organizations*, *3570*, 35–70. https://doi.org/10.1002/0470013419.ch1

Dinh, T. P. (2023). Developing logistics and supply chain workforce skills to meet labor market demand. *Industry and Trade Magazine.* https://tapchicongthuong.vn/phat-trien-ky-nang-nhan-luc-nganh-logistics-va-chuoi-cung-ung-dap-ung-nhu-cau-cua-thi-truong-lao-dong-108638.htm

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/10.1177/002224378101800104

Gathungu, E. W., Iravo, M. A., & Namusonge, G. S. (2015). Effect of promotion strategies on the organizational commitment of banking sector employees in Kenya. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, *20*(10), 36–45. https://doi.org/10.9790/0837-201013645

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, *60*(2), 159. https://doi.org/10.1037/h0076546

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis*. Cengage Learning EMEA. https://eli.johogo.com/Class/CCU/SEM/_Multivariate%20Data%20Analysis_Hair.pdf

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/10.1108/EBR-11-2018-0203

Hair, J., Hollingsworth, C. L., Randolph, A. B., & Chong, A. Y. L. (2017). An updated and expanded assessment of PLS-SEM in information systems research. *Industrial Management & Data Systems*, *117*(3), 442–458. https://doi.org/10.1108/IMDS-04-2016-0130

Hanif, F. (2013). Impact of training on employee's development and performance in hotel industry of lahore, pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*, *4*(4), 68. https://www.academia.edu/36265825/Impact_of_Training_on_Employees_Development_and_Performance_in_Hotel_Industry_of_Lahore_Pakistan

Haryono, S., Supardi, S., & Udin, U. (2020). The effect of training and job promotion on work motivation and its implications on job performance: Evidence from Indonesia. *Management Science Letters*, *10*(9), 2107–2112. https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.1.019

Hasibuan, S. M. (2018). Pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, *1*(1), 71–80. https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2243

Hertzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons. https://www.academia.edu/901041/Herzbergs_Theory_of_Motivation

Hock, M., & Ringle, C. M. (2010). Local strategic networks in the software industry: An empirical analysis of the value continuum. *International Journal of Knowledge Management Studies*, *4*(2), 132. https://doi.org/10.1504/IJKMS.2010.030789

Juprizona, T. C., & Komardib, D. (2022). Work environment, compensation, and supervision on job satisfaction and teacher performance at SMA Negeri 1 Kampar. *Journal of Applied Business and Technology (JABT)*, *3*(3), 235–250. https://www.semanticscholar.org/paper/Journal-of-Applied-Business-and-Technology-Work-and-Chandra-Komardi/70b43f0f5ed05d55057e9ab0963f66d62e4b3c98?p2df

Khalid, A., & Rathore, K. (2018). Mediating effect of work-life balance on work motivation of post-graduate trainee doctors in public sector hospitals. *Pakistan Economic and Social Review*, *56*(1), 93–119. https://www.jstor.org/stable/26616734

Kovach, K. A. (1987). What motivates employees? Workers and supervisors give different answers. *Business Horizons*, *30*(5), 58–65. https://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2012/12/What-Motivates-Employees_Workers-and-Supervisorys-Give-Different-Answers1.pdf

Le, D. T. (2022). The effectiveness of the school–enterprise linkage model in logistics human resource training. *Science and Technology Journal, 3*, 122–128. https://scholar.dlu.edu.vn/thuvienso/handle/DLU123456789/177651

McGregor, D. (1971). *The human side of enterprise*. Hsin Lu Book Company. https://www.academia.edu/23069069/The_Human_Side_of_Enterprise

Galanakis, M. & Peramatzis, G. (2022). Herzberg's motivation theory in workplace. *Journal of Psychology Research*, *12*(12). https://doi.org/10.17265/2159-5542/2022.12.009

Nguyen, H. N. (2024). Factors affecting the work motivation of officials, public employees, and workers at state-owned banks. *Banking Review, 18*. https://tapchinganhang.gov.vn/nhan-to-anh-huong-den-dong-luc-lam-viec-cua-can-bo-vien-chuc-va-nguoi-lao-dong-tai-cac-ngan-hang-co-von-so-huu-nha-nuoc-579.html

Nguyen, M. Q., & Vu, V. C. (2020). Improving the quality of logistics human resources through linking training institutions with logistics enterprises. *Hung Vuong University Journal of Science and Technology, 18*(01), 12–23. https://qnujs.vn/thong-tin-bai-bao/6e5458fc-13db-4142-ad5a-ebbbbb12a8fc

Pancasila, I., Haryono, S., & Sulistyo, B. A. (2020). Effects of work motivation and leadership toward work satisfaction and employee performance: Evidence from Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, *7*(6), 387–397. https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO6.387

Robbins, T. L., Crino, M. D., & Fredendall, L. D. (2002). An integrative model of the empowerment process. *Human Resource Management Review*, *12*(3), 419–443. https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00068-2

Sargent, L. D., & Terry, D. J. (2000). The moderating role of social support in Karasek's job strain model. *Work & Stress*, *14*(3), 245–261. https://doi.org/10.1080/02678370010025568

Shahzadi, I., Javed, A., Pirzada, S. S., Nasreen, S., & Khanam, F. (2014). Impact of employee motivation on employee performance. *European Journal of Business and Management*, *6*(23), 159–166. https://iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/14794/15276

Uzonna, U. R. (2013). Impact of motivation on employees' performance: A case study of CreditWest Bank Cyprus. *Journal of Economics and International Finance*, *5*(5), 199. https://doi.org/10.5897/JEIF12.086

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. John Wiley. https://www.scribd.com/document/408299722/WORK-AND-MOTIVATION-Victor-Vroom-pdf

Wahyudi, W. (2022). Five components of work motivation in the achievement of lecturer performance. *Scientific Journal of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business*, *5*(2), 466–473. https://doi.org/ 10.37481/sjr.v5i2.528

Wahyuniardi, R., Nurjaman, S., & Ramadhan, M. R. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Optimasi Sistem Industri*, *17*(2), 143–151. https://doi.org/10.25077/josi.v17.n2.p143-151.2018