

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

CAO CẨM LINH

CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG TỚI HIỆU SUẤT  
CỦA NHÂN VIÊN GIAO HÀNG TRONG  
GIAO HÀNG CHẶNG CUỐI: NGHIÊN CỨU  
THỰC NGHIỆM TẠI VIETTEL POST

Ngành đào tạo: Kinh doanh thương mại  
(Kinh tế và quản lý thương mại)

Mã số: 9340121

TÓM TẮT LUẬN ÁN TIẾN SĨ

HÀ NỘI - 2026

CÔNG TRÌNH ĐƯỢC HOÀN THÀNH TẠI  
ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

Người hướng dẫn khoa học:

GS.TS. Đặng Đình Đào - Đại học Kinh tế Quốc dân

Phản biện 1: PGS.TS. Đoàn Ngọc Thắng  
Học viện Ngân hàng

Phản biện 1: PGS.TS. Đỗ Anh Đức  
Đại học Kinh tế Quốc dân

*Luận án được bảo vệ trước  
Hội đồng đánh giá luận án cấp đại học  
vào ngày tháng năm 2026*

*Có thể tìm hiểu luận án tại:*

- Thư viện Quốc gia
- Thư viện Đại học Kinh tế Quốc dân

## PHẦN MỞ ĐẦU

### 1. Lý do lựa chọn đề tài

Thương mại điện tử đang ngày càng trở nên quan trọng ở nhiều quốc gia – cả thị trường phát triển lẫn thị trường mới nổi (Mangiaracina và cộng sự, 2015). Trên toàn cầu, thương mại điện tử B2C - từ doanh nghiệp tới tay người tiêu dùng cuối, đang phát triển nhanh chóng. Quá trình tự do hóa, tư nhân hóa, toàn cầu hóa và sự phát triển của thương mại điện tử, toàn bộ lĩnh vực dịch vụ chuyển phát nhanh đã phát triển thành một ngành dịch vụ năng động và đang phát triển, đối mặt với sự cạnh tranh ngày càng gay gắt. Cạnh tranh khốc liệt buộc các nhà cung cấp dịch vụ chuyển phát nhanh hiện có phải đánh giá lại chiến lược của mình để củng cố lợi thế cạnh tranh. Các nhà cung cấp dịch vụ chuyển phát nhanh đang chịu áp lực phải thực hiện nhiều biện pháp chiến lược và chiến thuật khác nhau để thu hút khách hàng mới đồng thời giữ chân khách hàng hiện có (Otsetova, 2017). Điều kiện thị trường đã thúc đẩy các dịch vụ chuyển phát nhanh trở nên linh hoạt hơn trong việc đáp ứng kỳ vọng của khách hàng.

Việc giao hàng hiệu quả của các bưu kiện thương mại điện tử phụ thuộc rất lớn vào hiệu suất làm việc của nhân viên giao hàng chặng cuối – lực lượng đóng vai trò cầu nối trực tiếp giữa doanh nghiệp và người tiêu dùng cuối, qua đó ảnh hưởng đến vị thế cạnh tranh của các doanh nghiệp logistics. Tổng công ty Cổ phần Bưu chính Viettel (Viettel Post), với hơn 36% thị phần giao hàng chặng cuối tại Việt Nam, đang chịu áp lực ngày càng lớn từ sự gia tăng khối lượng đơn hàng và yêu cầu hiệu suất giao hàng ngày càng cao. Theo báo cáo của Viettel Post, trong giai đoạn tháng 5/2024 đến tháng 5/2025, hiệu suất giao hàng thực tế bình quân của nhân viên giao hàng vẫn thấp hơn mức hiệu suất định mức mà công ty đặt ra.

Mặc dù hiệu suất làm việc của nhân viên giao hàng chặng cuối đã được quan tâm trong nhiều nghiên cứu trước đây, phần lớn các nghiên cứu này mới dừng lại ở việc xem xét từng yếu tố riêng lẻ hoặc tập trung vào các bối cảnh logistics nói chung. Trong khi đó, vẫn còn thiếu các bằng chứng thực nghiệm làm rõ các nhóm yếu tố tác động một cách có hệ thống đến hiệu suất làm việc của nhân viên giao hàng chặng cuối trong bối cảnh thương mại điện tử, cũng như vai trò điều tiết của điều kiện làm việc tới hiệu suất làm việc của nhân viên giao hàng chặng cuối. Do đó, tác giả lựa chọn đề tài: *“Các yếu tố ảnh hưởng tới hiệu suất của nhân viên giao hàng trong giao hàng chặng cuối: Nghiên cứu thực nghiệm tại Viettel Post”*, nhằm vừa đóng góp vào nghiên cứu học thuật, vừa mang lại ý nghĩa thực tiễn cho lĩnh vực giao hàng chặng cuối tại các doanh nghiệp logistics Việt Nam.

### 2. Mục tiêu nghiên cứu và câu hỏi nghiên cứu

Để hoàn thành các nội dung nghiên cứu, luận án tập trung vào 2 mục tiêu chính đó là mục tiêu tổng quát và mục tiêu cụ thể:

**Mục tiêu tổng quát:** Luận án nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng tới hiệu suất làm việc của nhân viên giao hàng chặng cuối.

#### **Mục tiêu cụ thể:**

(1) Tổng quan các nghiên cứu về hiệu suất làm việc của người lao động, hiệu suất làm việc của nhân viên giao hàng chặng cuối; các trường phái lý thuyết sử dụng trong luận án để luận giải các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu suất làm việc của nhân viên

giao hàng chặng cuối đặc biệt ứng dụng Mô hình MOA trong quản lý hiệu suất làm việc của nhân viên giao hàng chặng cuối.

(2) Tổng quan cơ sở lý thuyết về hiệu suất làm việc của nhân viên giao hàng chặng cuối;

(3) Đo lường mức độ tác động của các yếu tố ảnh hưởng tới hiệu suất làm việc của nhân viên giao hàng chặng cuối.

(4) Đề xuất các giải pháp và hàm ý quản trị nhằm để nâng cao hiệu suất làm việc của nhân viên giao hàng chặng cuối tại Viettel Post cũng như các đơn vị cùng ngành.

#### **Câu hỏi nghiên cứu:**

Dựa trên bối cảnh nghiên cứu, mục tiêu và kết quả nghiên cứu, các câu hỏi nghiên cứu được đặt ra như sau:

Câu hỏi 1: Những yếu tố nào ảnh hưởng tới hiệu suất làm việc của nhân viên giao hàng chặng cuối?

Câu hỏi 2: Mức độ tác động của từng yếu tố đến hiệu suất làm việc của nhân viên giao hàng chặng cuối được đo lường như thế nào?

Câu hỏi 3: Các doanh nghiệp giao hàng chặng cuối và Tổng công ty Cổ phần bưu chính Viettel cần làm gì để cải thiện hiệu suất làm việc của nhân viên giao hàng chặng cuối trong bối cảnh hiện nay?

### 3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

#### 3.1. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu chính là hiệu suất làm việc của nhân viên giao hàng chặng cuối.

Người trả lời nghiên cứu là các nhân viên giao hàng chặng cuối đang làm việc tại các bưu cục của Tổng công ty Cổ phần bưu chính Viettel, tác giả đã phát phiếu tới 625 nhân viên giao hàng, có 570 phiếu phản hồi từ các nhân viên đang giao hàng tại các chi nhánh Hà Nội, Hải Phòng, Thanh Hóa, Đà Nẵng, Cần Thơ, thành phố Hồ Chí Minh. Sau khi loại bỏ 02 phiếu không đầy đủ thông tin, dữ liệu cho phân tích là 568 phiếu.

#### 3.2. Phạm vi nghiên cứu

- Về mặt không gian: Tác giả luận án thực hiện nghiên cứu hiệu suất làm việc của các nhân viên giao hàng chặng cuối nghiên cứu thực nghiệm tại các bưu cục của Viettel Post Hà Nội, Hải Phòng, Thanh Hóa, Đà Nẵng, Cần Thơ và thành phố Hồ Chí Minh.

- Về mặt thời gian: Nghiên cứu được tác giả tiến hành trong thời gian từ tháng 10/2021 - 10/2025; số liệu khảo sát được thực hiện từ tháng 8/2024 đến tháng 4/2025.

- Về nội dung: Nghiên cứu tập trung vào hiệu suất làm việc của nhân viên giao hàng chặng cuối, nghiên cứu thực nghiệm tại Tổng công ty Cổ phần bưu chính Viettel.

### 4. Những đóng góp mới của Luận án

#### 4.1. Những đóng góp mới về học thuật, lý luận

Thứ nhất, luận án đã góp phần hoàn thiện thang đo năng lực của nhân viên giao hàng chặng cuối trong bối cảnh chuyển đổi số. Cụ thể, nghiên cứu đã bổ sung chỉ báo liên quan đến khả năng ứng dụng công nghệ thông tin trong quá trình giao hàng chặng cuối vào yếu tố “Khả năng thích nghi với công việc”. Chỉ báo bổ sung này phản ánh

đặc thù của hoạt động giao hàng hiện đại, nơi nhân viên không chỉ thực hiện nhiệm vụ vận chuyển mà còn tương tác thường xuyên với hệ thống phần mềm quản lý đơn hàng, dữ liệu khách hàng và nền tảng điều phối số.

Thứ hai, luận án đã tiếp cận lý thuyết về hiệu suất làm việc theo hướng nhấn mạnh tính đặc thù của bối cảnh nghề nghiệp. Kết quả nghiên cứu cho thấy trong bối cảnh giao hàng chặng cuối – một công việc mang tính độc lập cao, ít phối hợp nội bộ nhưng tương tác trực tiếp và thường xuyên với khách hàng, các yếu tố thuộc về động lực và khả năng thích nghi thể hiện vai trò nổi trội hơn trong việc giải thích hiệu suất làm việc.

Thứ ba, luận án là xác lập vai trò điều tiết của điều kiện làm việc trong mối quan hệ giữa các yếu tố cá nhân và hiệu suất làm việc. Khác với nhiều nghiên cứu trước đây chủ yếu xem xét tác động trực tiếp của môi trường làm việc đến hiệu suất, luận án đã kiểm định và chứng minh rằng điều kiện làm việc còn có thể làm gia tăng hoặc làm suy giảm mức độ tác động của động lực và khả năng đến hiệu suất làm việc.

#### **4.2. Những phát hiện và đề xuất mới rút ra từ kết quả nghiên cứu của luận án**

Thứ nhất, kết quả nghiên cứu cho thấy động lực làm việc và khả năng thích nghi với công việc có mức độ ảnh hưởng đáng kể và nổi trội đến hiệu suất làm việc của nhân viên giao hàng chặng cuối. Điều này cho thấy hiệu suất giao hàng không chỉ phụ thuộc vào cơ chế kiểm soát hay các yếu tố mang tính áp lực công việc, mà còn phụ thuộc vào khả năng tự điều chỉnh, thích nghi và động lực nội tại của nhân viên.

Thứ hai, nghiên cứu đã xác nhận vai trò điều tiết của điều kiện làm việc trong mối quan hệ giữa các yếu tố cá nhân và hiệu suất làm việc. Kết quả cho thấy trong môi trường làm việc thuận lợi, hỗ trợ và ổn định, tác động của động lực và khả năng đến hiệu suất được tăng cường đáng kể; ngược lại, trong môi trường thiếu hỗ trợ hoặc có nhiều bất cập, hiệu quả phát huy của các yếu tố cá nhân bị suy giảm.

Thứ ba, từ các kết quả thực nghiệm, luận án đề xuất cách tiếp cận quản trị hiệu suất trong giao hàng chặng cuối theo hướng tích hợp, bao gồm: (i) phát triển năng lực thích nghi và khả năng ứng dụng công nghệ của nhân viên; (ii) tăng cường động lực nội tại thông qua cơ chế ghi nhận và trao quyền phù hợp; và (iii) đồng thời thiết kế môi trường làm việc hỗ trợ nhằm tạo điều kiện để các yếu tố cá nhân được phát huy tối đa.

#### **5. Kết cấu của luận án**

Ngoài phần Mở đầu và Kết luận, luận án gồm 5 chương cụ thể như sau:

Chương 1. Tổng quan nghiên cứu về hiệu suất làm việc của nhân viên giao hàng chặng cuối

Chương 2. Cơ sở lý luận về hiệu suất làm việc của nhân viên giao hàng chặng cuối

Chương 3. Phương pháp nghiên cứu

Chương 4. Nghiên cứu và đánh giá thực trạng về hiệu suất làm việc của nhân viên giao hàng chặng cuối qua thực tiễn tại Tổng công ty cổ phần bưu chính Viettel (Viettel Post)

Chương 5. Thảo luận kết quả và đề xuất các giải pháp nâng cao hiệu suất làm việc của nhân viên giao hàng chặng cuối

## **CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU VỀ HIỆU SUẤT LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN GIAO HÀNG CHẶNG CUỐI**

### **1.1. Tổng quan nghiên cứu về giao hàng chặng cuối**

#### **1.1.1. Giao hàng chặng cuối trong thương mại điện tử**

Trong hệ thống phân phối đô thị, việc kết hợp các hoạt động giao hàng chặng đầu và chặng cuối ảnh hưởng đến hiệu quả tuyến đường (Bergmann và cộng sự, 2020). Một phương pháp tích hợp so sánh các kỹ thuật giao hàng thương mại điện tử chặng cuối đô thị cho các nền kinh tế đã thành lập và mới nổi (Janjevic & Winkenbach, 2020). Cấu trúc giá của nhiều kịch bản phân phối thương mại điện tử đô thị đã được xem xét (Arnold và cộng sự, 2018). Zhang và cộng sự (2019) mô tả cách chiến lược phân phối hậu cần hai cấp cho các thương gia trực tuyến có thể xử lý việc giao hàng chặng cuối. Yuen và cộng sự (2018) xem xét mức độ sẵn lòng của khách hàng khi sử dụng dịch vụ tự thu tiền cho giao hàng chặng cuối

#### **1.1.2. Ứng dụng công nghệ trong giao hàng chặng cuối**

Tiến bộ công nghệ đóng vai trò then chốt trong việc định hình hiệu quả và khả năng bền vững của các hệ thống giao hàng chặng cuối. Việc áp dụng các công nghệ mới nổi, chẳng hạn như xe điện, máy bay không người lái và các giải pháp hậu cần tự động, cũng như tác động của chúng đến hiệu quả hoạt động, hiệu suất môi trường và trải nghiệm của người tiêu dùng. Phần này bao gồm các nền tảng truyền thông, giám sát phương tiện và các công cụ lập kế hoạch tuyến đường, với mục tiêu tích hợp các nền tảng kỹ thuật số một cách liền mạch cho toàn bộ hệ thống.

#### **1.1.3. Rào cản ảnh hưởng đến giao hàng chặng cuối**

Trong giao hàng chặng cuối có một số rào cản ảnh hưởng hoạt động giao hàng như chi phí giao hàng, số lượng địa điểm giao hàng, giao hàng theo khung thời gian và ngoài giờ cao điểm, lưu trữ hàng tồn kho, thiếu công nghệ thông tin, thiếu công nghệ mới, ảnh hưởng của chính sách trả hàng và phương tiện giao hàng (Stanley Frederick W.T. Lim, Xin Jin and Jagjit Singh Srai, 2018). Tuy nhiên, mỗi đơn vị khác nhau có thể có quan điểm khác nhau về việc đánh giá các rào cản giao hàng chặng cuối.

### **1.2. Tổng quan nghiên cứu về hiệu suất làm việc của nhân viên**

#### **1.2.1. Hiệu suất làm việc của nhân viên**

Hiệu suất làm việc của nhân viên là thước đo mức độ mà một nhân viên có thể hoàn thành nhiệm vụ và trách nhiệm của mình một cách phù hợp và hiệu quả (Darvishmotevali & Ali, 2020). Hiệu suất làm việc của nhân viên có thể được đo lường dựa trên kết quả công việc, hiệu quả, chất lượng công việc, sáng kiến và thái độ làm việc (Berger dkk., 2019; Bodin dkk., 2019; Hadj-Mabrouk, 2019). Hiệu suất làm việc của nhân viên tốt có thể giúp các công ty đạt được mục tiêu của tổ chức hiệu quả hơn, trong khi hiệu suất của nhân viên kém có thể gây ra tổn thất cho công ty (Sitopu dkk., 2021).

### **1.2.2. Đo lường hiệu suất của nhân viên và hạn chế trong giao hàng chặng cuối**

Mở đầu cho các nghiên cứu về đo lường hiệu suất trong giao hàng chặng cuối, Kamarainen & Punakivi (2002) đã xem xét hiệu quả chi phí trong chuỗi cung ứng tạp hoá điện tử từ trung tâm phân phối hoặc cửa hàng đến địa điểm lựa chọn trước của khách hàng tại Helsinki (Phần Lan). Để kinh doanh có lãi, hoặc đạt được thị phần đáng kể, các cửa hàng tạp hoá điện tử cần xây dựng các mối quan hệ với các nhà cung cấp và khách hàng một cách chặt chẽ, từ đó đạt được chi phí chuỗi cung ứng thấp hơn cũng như cơ sở khách hàng rộng hơn, đồng thời cần cải tiến triệt để và liên kết với nhau thành công. Nghiên cứu cũng chỉ ra rằng: các phương án tiếp nhận hàng hoá khác nhau, giải pháp giao hàng tận nhà, chất lượng dịch vụ, mối quan hệ với nhà cung cấp và khách hàng... có ảnh hưởng tới chi phí giao hàng chặng cuối.

### **1.2.3. Nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu suất làm việc của nhân viên**

#### **1.2.3.1. Động lực làm việc**

Động lực được coi là một yếu tố quan trọng trong sự phát triển của tổ chức và mọi nhà tuyển dụng luôn có nghĩa vụ phải thực hiện phương pháp tiếp cận động lực hiệu quả nhất để đạt được sự phát triển bền vững. Động lực là một trong nhiều yếu tố ảnh hưởng hoặc tác động đến hiệu suất làm việc của nhân viên và do đó, ảnh hưởng đến hiệu suất của tổ chức (A. Nassazi, 2013). Những người lao động có động lực cao thường mang lại lợi nhuận cao hơn những người lao động có mức độ động lực thấp. Tuy nhiên, luôn có những yếu tố bổ sung có xu hướng ảnh hưởng đến hiệu suất của ngay cả những nhân viên có động lực cao.

#### **1.2.3.2. Môi trường và điều kiện làm việc**

Môi trường, điều kiện làm việc là một yếu tố được nhiều nghiên cứu trước chỉ ra có tác động trực tiếp đến hiệu suất làm việc của nhân viên trong các tổ chức dịch vụ. Chẳng hạn Roca & cộng sự (2006) đã tìm thấy mối tương quan đáng kể giữa môi trường thân thiện, điều kiện làm việc tốt và yếu tố hiệu quả công việc trong tổ chức đa quốc gia: môi trường làm việc thân thiện có khả năng tác động đến nhân viên để họ cam kết thực hiện nhiệm vụ và công việc của mình một cách hiệu quả. Sự tôn trọng giữa các đồng nghiệp và cấp quản lý sẽ hỗ trợ tạo ra một môi trường làm việc tốt, do đó đóng vai trò khuyến khích nhân viên tại nơi làm việc (Halbesleben & cộng sự, 2007).

#### **1.2.3.3. Khả năng của nhân viên**

Khả năng làm việc được định nghĩa là khả năng của một người trong việc thực hiện một nhiệm vụ nhất định tại một thời điểm nhất định. Khả năng làm việc ảnh hưởng đến sức khỏe của nhân viên và giảm nguy cơ mắc các bệnh về cơ xương, nghiễm và nghi hươu sớm. Hơn nữa, khả năng làm việc kém ảnh hưởng đến năng suất của công ty và do đó ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh trên thị trường của công ty. Do đó, khả năng làm việc được coi là sự tương tác giữa các nguồn lực cá nhân của nhân viên (ví dụ như tình trạng sức khỏe) và điều kiện nơi làm việc.

### **1.3. Khoảng trống nghiên cứu**

Tổng quan nghiên cứu cho thấy hiệu suất làm việc của nhân viên đã được nghiên cứu ở nhiều lĩnh vực khác nhau như y tế, giáo dục, các doanh nghiệp thương mại, các doanh nghiệp chuyên phát nhanh tại một số nước trên thế giới như Trung Quốc, Bắc Surabaya... Mặc dù, ở Việt Nam đã có một số nghiên cứu về hiệu suất làm việc của nhân viên trong các doanh nghiệp sản xuất và hiệu suất làm việc của nhân viên giao hàng tại một số đơn vị chuyên phát nhanh. Tuy nhiên, các nghiên cứu hiện có vẫn tồn tại một số khoảng trống quan trọng liên quan đến hiệu suất làm việc của người lao động trong giao hàng chặng cuối, cụ thể:

Thứ nhất, phần lớn các nghiên cứu về hiệu suất nhân viên trong tổ chức tập trung vào các ngành dịch vụ hoặc sản xuất nói chung; trong khi đó, các nghiên cứu xem xét một cách trực tiếp và có hệ thống các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu suất làm việc của nhân viên giao hàng chặng cuối còn hạn chế, đặc biệt tại các doanh nghiệp giao hàng có quy mô lớn tại Việt Nam như Viettel Post. Khoảng trống này đặt ra nhu cầu cần có các nghiên cứu thực nghiệm trong bối cảnh doanh nghiệp giao hàng chặng cuối để đo lường mức độ tác động của từng yếu tố đến hiệu suất làm việc của nhân viên.

Thứ hai, các nghiên cứu về giao hàng chặng cuối thường nhấn mạnh vai trò của công nghệ trong tối ưu hóa hệ thống giao nhận như máy bay không người lái, xe tự hành, tủ khóa bưu kiện...; tuy nhiên, các nghiên cứu chưa chỉ rõ vai trò của khả năng thích nghi của người giao hàng đặc biệt khả năng ứng dụng công nghệ trong quá trình giao hàng ảnh hưởng thế nào đến hiệu suất làm việc của nhân viên giao hàng chặng cuối.

Thứ ba, các nghiên cứu trước chủ yếu xem xét tác động trực tiếp của các yếu tố cá nhân, công việc và tổ chức đến hiệu suất làm việc; trong khi đó, vai trò điều tiết của điều kiện làm việc trong việc làm gia tăng hoặc làm suy yếu các tác động này vẫn chưa được làm rõ tại các doanh nghiệp giao hàng chặng cuối trong bối cảnh tại Việt Nam hiện nay. Đây là khoảng trống có ý nghĩa quan trọng, bởi hiệu suất làm việc trong giao hàng chặng cuối thường biến động theo thời gian, lộ trình di chuyển trên các tuyến đường, số lượng đơn hàng và áp lực thời hạn giao hàng đến với khách hàng.

Trên cơ sở các khoảng trống nêu trên, luận án đề xuất mô hình nghiên cứu nhằm kiểm định một cách hệ thống các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu suất làm việc của nhân viên giao hàng chặng cuối và xem xét vai trò điều tiết của điều kiện làm việc trong bối cảnh nghiên cứu thực nghiệm tại Tổng công ty Cổ phần bưu chính Viettel.



# CHƯƠNG 2: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ HIỆU SUẤT LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN

## 2.1. Cơ sở lý luận về hiệu suất làm việc

### 2.1.1. Khái niệm về hiệu suất làm việc

Theo Ircham và Iryanti (2022), hiệu suất làm việc của người lao động được hiểu là kết quả công việc mà người lao động đạt được trong quá trình thực hiện nhiệm vụ, phù hợp với quy trình vận hành và các tiêu chuẩn về chất lượng và số lượng mà tổ chức đặt ra.

Theo Kwak & Kim, 2018; Andrejic, M., Pajic, V., & Stankovic, A. (2023), hiệu suất giao hàng chặng cuối được đo lường bởi: (1) Số lượng giao hàng mỗi ngày: biểu thị số lượng lô hàng trung bình mà một nhân viên giao hàng đến khách hàng cuối cùng trong một ngày; (2) Thời gian giao hàng trung bình biểu thị thời lượng trung bình của một lần giao hàng; (3) Độ chính xác giao hàng, đo tỷ lệ phần trăm lô hàng được giao trong khung thời gian đã hứa; (4) Số lượng khiếu nại mỗi tháng; (5) Sự hài lòng của khách hàng khi sử dụng dịch vụ: đó là những phản hồi của khách hàng về dịch vụ giao hàng; (6) Hàng hóa bị hư hỏng: biểu thị tỷ lệ hàng hóa bị hư hỏng trong quá trình giao hàng; (7) Hiệu quả tuyến đường: Đánh giá khả năng thích ứng của người giao hàng với điều kiện giao thông và tối ưu hóa các tuyến đường độc lập; (8) Tính chuyên nghiệp: đánh giá sự lịch sự và thái độ của người giao hàng đối với khách hàng trong quá trình giao hàng; (9) Tỷ lệ làm thêm giờ: tần suất mà người giao hàng phải làm việc ngoài giờ đã định để hoàn thành tất cả các lần giao hàng.

### 2.1.2. Vai trò và phân loại hiệu suất trong doanh nghiệp

Hiệu suất làm việc của nhân viên giữ vai trò đặc biệt quan trọng đối với cả tổ chức và cá nhân người lao động. Đối với tổ chức, hiệu suất làm việc của nhân viên cao là điều kiện cần để đạt được các mục tiêu chiến lược, cung cấp sản phẩm và dịch vụ có chất lượng, đồng thời tạo dựng và duy trì lợi thế cạnh tranh. Đối với cá nhân, việc hoàn thành nhiệm vụ ở mức độ cao mang lại sự hài lòng nghề nghiệp, cảm giác làm chủ công việc và niềm tự hào cá nhân; ngược lại, hiệu suất thấp và việc không đạt được mục tiêu có thể dẫn đến sự bất mãn hoặc cảm nhận thất bại (VanScotter, Motowidlo, & Cross, 2000).

### 2.1.3. Phân biệt hiệu suất, năng suất và hiệu quả làm việc

Năng suất lao động phản ánh mối quan hệ giữa đầu ra và đầu vào của quá trình lao động, thường được đo bằng số lượng sản phẩm hoặc dịch vụ được tạo ra trong một đơn vị thời gian hoặc trên một đơn vị lao động.

Hiệu quả làm việc phản ánh mức độ đạt được mục tiêu công việc xét trên cả phương diện kết quả và chất lượng.

Hiệu suất làm việc, trong khi đó, là khái niệm bao trùm hơn, phản ánh tổng hợp cả hành vi, kết quả, năng suất và hiệu quả của cá nhân trong việc thực hiện công việc hướng tới mục tiêu của tổ chức.

## 2.2. Giao hàng chặng cuối và các yếu tố ảnh hưởng đến giao hàng chặng cuối

### 2.2.1. Khái niệm giao hàng chặng cuối

“Last mile delivery” hay giao hàng chặng cuối đã trở thành một tác nhân quan trọng để tạo lợi thế cạnh tranh trên thị trường, thúc đẩy các nhà bán lẻ đầu tư vào những đổi mới giao hàng đến tay người tiêu dùng. Trong bối cảnh của LSCM, giao hàng chặng cuối có

thể được hiểu chung là bước cuối cùng của quá trình chuyển đơn hàng đến đúng khách hàng (Akbari và Ha, 2020).

### 2.2.2. Các yếu tố ảnh hưởng đến giao hàng chặng cuối

Logistics chặng cuối nói chung hay giao hàng chặng cuối (GHCC) nói riêng là một chủ đề nghiên cứu khá mới mẻ và đã nhận được rất nhiều sự quan tâm, nghiên cứu trong thời gian khoảng 10 năm trở lại đây, gắn liền với sự phát triển nhanh chóng của quá trình đô thị hoá, phát triển của thương mại điện tử và những thay đổi trong hành vi người tiêu dùng... (Olsson và cộng sự, 2019).

## 2.3. Cơ sở lý thuyết nền tảng giải thích hiệu suất làm việc của nhân viên giao hàng chặng cuối

### 2.3.1. Lý thuyết động lực – Khả năng - Cơ hội (Motivation – Opportunity – Ability MOA) và vai trò trong nghiên cứu

Nguồn gốc của khuôn khổ MOA nằm trong diễn ngôn lý thuyết giữa các nhà tâm lý học công nghiệp, những người theo truyền thống coi hiệu suất là một chức năng của đào tạo và lựa chọn giúp nâng cao khả năng thực hiện của nhân viên (ví dụ, Lawshe, 1945), và nghiên cứu của các nhà tâm lý học xã hội, những người đã nhấn mạnh thành phần động lực đối với hiệu suất (ví dụ, Wyatt, 1934). Cơ hội sau đó đã được thêm vào khuôn khổ này để nắm bắt tất cả các yếu tố ngoại sinh ngăn cản nhân viên thực hiện tốt (Peters, L. H., & O'Connor, E. J. (1980); Blumberg, M. & Pringle, C.D. (1982).

Khung MOA là một mô hình về nguồn nhân lực chiến lược, trong đó nêu rõ cơ chế mà các hoạt động quản lý nguồn nhân lực là sự kết hợp của ba loại (McClellan & Collins, 2018). Khung này thể hiện rằng các hoạt động quản lý nguồn nhân lực cụ thể là nâng cao kiến thức, kỹ năng và khả năng (KSA) của nhân viên, thúc đẩy thông qua phần thưởng nội tại, bồi thường và quản lý hiệu suất, đồng thời tạo cơ hội để họ thể hiện tài năng của mình trong công việc (Bosellie, Dietz, & Boon, 2005). Nhiều nghiên cứu đã đóng góp vào mối liên hệ tích cực giữa các hoạt động quản lý nguồn nhân lực nhằm nâng cao khả năng, động lực và cơ hội với kết quả của tổ chức, sự hài lòng trong công việc và hiệu suất của tổ chức (Vermeeren và cộng sự, 2014), tăng trưởng và phát triển (Žibert & Starc, 2018) và hiệu quả tài chính (Guest & Conway, 2011).

### 2.3.2. Lý thuyết tự quyết

Lý thuyết tự quyết (SDT) giải quyết các vấn đề cơ bản như phát triển tính cách, tự điều chỉnh, nhu cầu tâm lý phổ quát, mục tiêu và khát vọng sống, năng lượng và sức sống, mối quan hệ giữa văn hóa và động lực, và tác động của môi trường xã hội lên động lực, tình cảm, hành vi và hạnh phúc. Lý thuyết tự quyết (Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017) là một mô hình rộng về động lực, mục tiêu cá nhân và sức khỏe, phù hợp để giải quyết sự gắn kết và động lực tại nơi làm việc ngày nay (Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Khung tham chiếu cơ bản của SDT là cá nhân và các hoàn cảnh như phong cách quản lý, bối cảnh công việc hỗ trợ hoặc cản trở động lực, sức khỏe của cá nhân.

### 2.3.3. Lý thuyết trao đổi xã hội

Lý thuyết trao đổi xã hội giải thích hành vi của con người trong các hoạt động xã hội theo quan điểm chi phí/lợi ích (Blau, 2017). Lý thuyết này cho thấy rằng các cá nhân lựa chọn công việc dựa trên kỳ vọng tối ưu hóa lợi ích và giảm chi phí, hay nói cách khác, giá trị nhận được phải lớn hơn chi phí (Molm, 2009). Khi không có quy tắc, niềm tin về các giá trị trong tương lai đóng vai trò trung tâm trong các trao đổi xã hội

vì đây là cơ sở để các cá nhân biện minh cho giá trị mà họ có thể nhận được từ trao đổi.

#### **2.4. Phát triển giả thuyết nghiên cứu**

Khả năng tự chủ của nhân viên đề cập đến mức độ tự do, độc lập và quyền của một cá nhân trong việc xác định các nhiệm vụ và quy trình thực hiện tại nơi làm việc (Hackman & Oldham, 1976). Quyền tự chủ trong công việc giao hàng sẽ giúp nhân viên chủ động thời gian, tìm kiếm địa điểm giao hàng và thực hiện giao hàng theo yêu cầu của khách hàng.

*Giả thuyết H1: Khả năng tự chủ trong công việc ảnh hưởng tích cực đến hiệu suất của nhân viên giao hàng chặng cuối*

#### **2.4.2. Ảnh hưởng của khả năng thích nghi với công việc của nhân viên giao hàng chặng cuối đến hiệu suất làm việc**

Khả năng thích nghi mang nhiều ý nghĩa khác nhau, thường là "điều chỉnh" bản thân để phù hợp với một bối cảnh hoặc lĩnh vực quan tâm nhất định. Khả năng thích nghi nổi bật trong nhiều tài liệu, từ các nghiên cứu tiến hóa trong đó khả năng thích nghi được coi là "khả năng của một cơ thể con người cố ý thay đổi phản ứng của mình khi có hoàn cảnh bên ngoài xa lạ hoặc trạng thái bên trong xa lạ, theo cách đảm bảo sự sống còn" (Laycock, 1929).

*Giả thuyết H2: Khả năng thích nghi với công việc ảnh hưởng tích cực đến hiệu suất làm việc của nhân viên giao hàng chặng cuối*

#### **2.4.3. Ảnh hưởng của khả năng cân bằng công việc và cuộc sống của nhân viên giao hàng chặng cuối đến hiệu suất làm việc**

Khả năng cân bằng giữa công việc và cuộc sống, theo nghĩa rộng nhất được định nghĩa bởi Grzywacz và Carlson (2007) là "sự hoàn thành các kỳ vọng liên quan đến vai trò được thưởng lượng và chia sẻ giữa một cá nhân và các đối tác liên quan đến vai trò của anh ấy hoặc cô ấy trong các lĩnh vực công việc và gia đình/cuộc sống".

*Giả thuyết H3: Khả năng cân bằng công việc và cuộc sống có ảnh hưởng tích cực đến hiệu suất làm việc của nhân viên giao hàng chặng cuối*

#### **2.4.4. Ảnh hưởng của khuyến khích tài chính đến hiệu suất làm việc của nhân viên giao hàng chặng cuối**

Các ưu đãi tài chính đã được nêu bật và có lịch sử lâu đời nhất trong động lực làm việc của người lao động. Đây là một yếu tố ảnh hưởng đến sự lựa chọn tham gia và duy trì công việc của người lao động. Người lao động trong bất kỳ nghề nghiệp nào, bao gồm cả giao hàng chặng cuối, đều sẵn sàng duy trì và tiếp tục công việc của mình miễn là họ có thể đạt được mức thu nhập thỏa đáng (Karlı và cộng sự, 2022). Từ lập luận trên, tác giả đưa ra giả thuyết như sau:

*Giả thuyết H4: Khuyến khích tài chính có tác động tích cực đến hiệu suất giao hàng của nhân viên giao hàng chặng cuối.*

#### **2.4.5. Ảnh hưởng của cảm nhận danh tiếng công ty đến hiệu suất làm việc của nhân viên giao hàng chặng cuối**

Danh tiếng có thể bắt nguồn từ đồng nghiệp, nhu cầu đánh giá và công nhận hiệu suất của cá nhân thúc đẩy họ tiếp tục gắn bó với công việc (Leimeister và cộng sự, 2009); sự lãnh đạo của doanh nghiệp (danh tiếng của tổ chức), sự công nhận của tổ chức đối với hành vi, nỗ lực và thành tích của nhân viên giúp cá nhân cảm nhận được giá trị và đóng góp của bản thân và sự công nhận của cộng đồng; và khách hàng. Từ lập luận trên ta có giả thuyết H5 như sau:

*Giả thuyết H5. Cảm nhận danh tiếng của công ty có tác động tích cực đến hiệu suất làm việc của nhân viên giao hàng chặng cuối.*

#### **2.4.6. Ảnh hưởng của áp lực công việc đến hiệu suất làm việc của nhân viên giao hàng chặng cuối**

Áp lực trong công việc là hiện tượng mà người lao động trong bất kỳ công việc hoặc ngành nghề nào cũng phải đối mặt. (Folkman và cộng sự, 1987) định nghĩa áp lực trong công việc là bất kỳ phản ứng có hại hoặc tác động bất lợi nào xảy ra với người lao động khi họ được yêu cầu thực hiện công việc phù hợp với khả năng sẵn có hoặc khả năng nhận thức của họ để hoàn thành công việc.

*Giả thuyết H6: Áp lực công việc làm hạn chế hiệu suất làm việc của nhân viên giao hàng chặng cuối*

#### **2.4.7. Ảnh hưởng của đồng nghiệp đến hiệu suất làm việc của nhân viên giao hàng chặng cuối**

Đồng nghiệp là những người cùng làm việc trong một tổ chức, có thể là những người cùng địa vị hoặc người có địa vị cao hơn những người khác. Tất cả nhân viên ở bất kỳ vị trí nào, đều cần sự hỗ trợ và giúp đỡ của đồng nghiệp, tìm kiếm sự thoải mái và thân thiện khi làm việc (Hill và cộng sự, 2014). Bên cạnh đó, những nhân viên có mối quan hệ tốt và gắn gũi với đồng nghiệp sẽ có động lực làm việc cao hơn và dễ dàng đạt được mục tiêu của tổ chức (Kovach, 1987; Herzberg, 2003)

*Giả thuyết H7: Đồng nghiệp có ảnh hưởng tích cực đến hiệu suất làm việc của nhân viên giao hàng chặng cuối*

#### **2.4.8. Ảnh hưởng của các biện pháp kiểm soát đến hiệu suất làm việc của nhân viên giao hàng chặng cuối**

Khi thương mại điện tử tiếp tục phát triển mạnh, giao hàng chặng cuối trở thành một thách thức ngày càng lớn ở các thành phố trên toàn thế giới, làm trầm trọng thêm tình trạng tắc nghẽn giao thông, ô nhiễm và các vấn đề sức khỏe liên quan. Mặc dù là phân khúc ngắn nhất của phân phối hàng hóa toàn cầu, chặng cuối thường được coi là khía cạnh khó khăn và tốn kém nhất trong quản lý chuỗi cung ứng thương mại điện tử (Ren và cộng sự, 2020).

*Như vậy, có thể thấy rằng các biện pháp kiểm soát và khu vực giao hàng có ảnh hưởng đến hiệu suất làm việc của nhân viên giao hàng chặng cuối.*

#### **2.4.9. Ảnh hưởng của biến điều tiết "Điều kiện làm việc" đến hiệu suất làm việc của nhân viên giao hàng**

Điều kiện làm việc là các yếu tố bên ngoài, liên quan đến các nguồn lực cụ thể, quy tắc làm việc, do đó dẫn đến những thay đổi tâm lý của người lao động (Al-Hussami và cộng sự, 2011; Antony và Valadez, 2002; Muindi, 2011; Ogonda và cộng sự, 2015). Điều kiện và môi trường làm việc là những yếu tố chính ảnh hưởng đến hiệu suất làm việc của người lao động trên thị trường lao động. Hơn nữa, môi trường làm việc còn tác động đến mức độ hài lòng công việc của người lao động, thậm chí dẫn đến sự gắn kết cao hơn, mức độ cam kết cao hơn hoặc quyết định nghỉ việc. ***Giả thuyết H8: Điều kiện làm việc điều chỉnh các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu suất làm việc của nhân viên giao hàng chặng cuối***

*H8.1. Hiệu suất làm việc của nhân viên giao hàng chặng cuối bị điều tiết bởi điều kiện làm việc và khả năng tự chủ công việc.*

*H8.2. Hiệu suất làm việc của nhân viên giao hàng chặng cuối bị điều tiết bởi điều*

kiện làm việc và khả năng thích ứng công việc.

H8.3. Hiệu suất làm việc của nhân viên giao hàng chặng cuối bị điều tiết bởi điều kiện làm việc và khả năng cân bằng công việc và cuộc sống.

H8.4. Hiệu suất làm việc của nhân viên giao hàng chặng cuối bị điều tiết bởi điều kiện làm việc và khuyến khích tài chính.

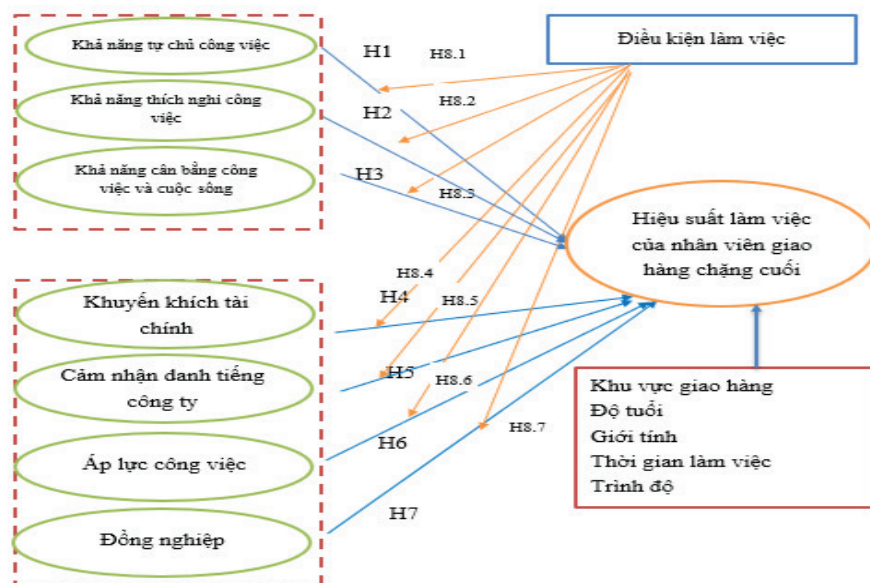
H8.5. Hiệu suất làm việc của nhân viên giao hàng chặng cuối bị điều tiết bởi điều kiện làm việc và cảm nhận danh tiếng của công ty.

H8.6. Hiệu suất làm việc của nhân viên giao hàng chặng cuối bị điều tiết bởi điều kiện làm việc và áp lực công việc.

H8.7. Hiệu suất làm việc của nhân viên giao hàng chặng cuối bị điều tiết bởi điều kiện làm việc và đồng nghiệp.

## 2.5 Mô hình nghiên cứu

Tổng công ty Cổ phần bưu chính Viettel, các cơ hội làm việc của nhân viên giao hàng cơ bản là như nhau nên các yếu tố về cơ hội sẽ không được đưa thành các giả thuyết nghiên cứu. Dựa trên các lý thuyết nền tảng, tổng quan tình hình nghiên cứu kết hợp với nghiên cứu thực nghiệm tại Tổng công ty cổ phần bưu chính Viettel, tác giả luận án đề xuất mô hình nghiên cứu như sau:

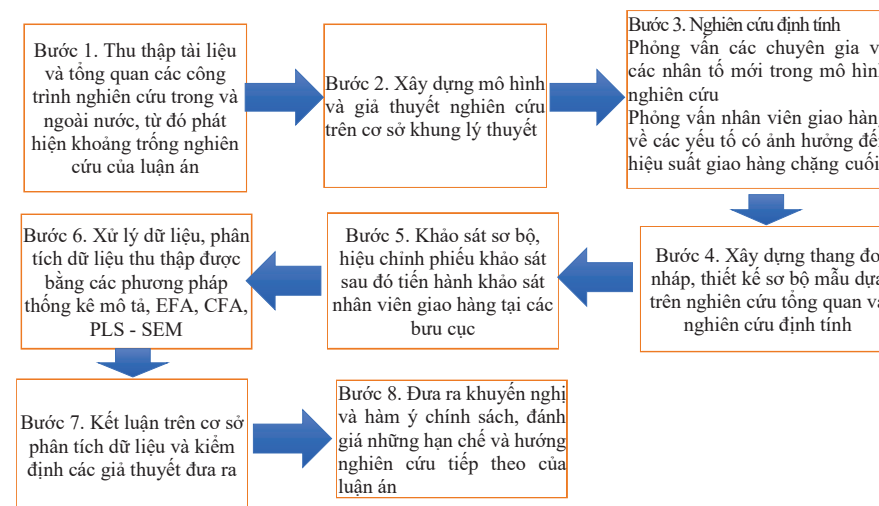


Hình 2.5. Mô hình đề xuất nghiên cứu của tác giả

## CHƯƠNG 3 PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

### 3.1. Thiết kế nghiên cứu

Từ nghiên cứu tổng quan nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu suất làm việc của nhân viên, luận án đã xây dựng mô hình nghiên cứu, các giả thuyết nghiên cứu. Từ đó luận án xây dựng quá trình nghiên cứu như sau:



Hình 3.1. Quá trình nghiên cứu của luận án

Nguồn: Nghiên cứu sinh đề xuất

### 3.2. Thu thập dữ liệu

Để thực hiện nghiên cứu này tác giả tiến hành thực hiện cả phương pháp nghiên cứu định tính và phương pháp nghiên cứu định lượng. Đối với nghiên cứu định tính tác giả sử dụng kỹ thuật phỏng vấn và quan sát để hiểu rõ hơn về bối cảnh nghiên cứu và khám phá những đặc thù công việc của nhân viên giao hàng chặng cuối, qua đó nhằm làm rõ hơn nội dung các biến số liên quan đến lĩnh vực nghiên cứu.

### 3.3. Nghiên cứu định tính

Nghiên cứu định tính được sử dụng trong luận án liên quan tới việc tìm hiểu chuyên sâu về một cá nhân, nhóm trong một số bưu cục mang tính đặc trưng đại diện cho Tổng công ty Cổ phần bưu chính Viettel.

Do đó, một loạt câu hỏi phỏng vấn đã được thiết kế và thực hiện với 16 chuyên gia trong lĩnh vực giao hàng chặng cuối: lãnh đạo Tổng công ty, quản lý các chi nhánh, các bưu cục, nhân viên giao hàng chặng cuối và khách hàng sử dụng dịch vụ giao hàng của Viettel Post.



3.4. Nghiên cứu định lượng

Nghiên cứu định lượng được tiến hành 2 giai đoạn: giai đoạn 1 khảo sát sơ bộ từ tháng 1/2024 – tháng 3/2024 và giai đoạn 2 khảo sát chính thức từ tháng 8/2024 đến tháng 4/2025. Giai đoạn này, tác giả lựa chọn một số thành phố cụ thể: Hà Nội, Hải Phòng, Thanh Hóa, Đà Nẵng, Cần Thơ và thành phố Hồ Chí Minh.

3.4.1. Phát triển và mã hóa thang đo

Thang đo trong nghiên cứu này đã được phát triển dựa trên các công bố quốc tế uy tín trước đây.

Bảng 3.2. Thang đo của các biến trong mô hình nghiên cứu

TT	Thang đo	Số chỉ báo
1	Khả năng tự chủ trong công việc - AW	4
2	Khả năng thích nghi với công việc - TN	7
3	Khả năng cân bằng công việc và cuộc sống - WL	5
4	Khuyến khích tài chính - FI	5
5	Cảm nhận danh tiếng công ty - CR	5
6	Áp lực công việc - WT	5
7	Đồng nghiệp - CO	4
8	Điều kiện làm việc - DC	4
9	Hiệu suất làm việc của nhân viên giao hàng - DP	5

Nguồn: Tổng hợp của nghiên cứu sinh

Trong luận án này tác giả sử dụng 3 loại thang đo: Thang đo khoảng (độ tuổi, thâm niên công tác), thang đo định danh (giới tính, trình độ, vị trí công tác) và thang đo thứ bậc (đo lường các biến độc lập và biến phụ thuộc) và sử dụng thang đo likert 5 mức độ để đo lường giá trị các chỉ báo cụ thể như sau: 1 – Hoàn toàn không đồng ý; 2 – Không đồng ý; 3 – Không có ý kiến; 4 – Đồng ý; 5 – Hoàn toàn đồng ý.

3.4.2. Thiết kế bảng hỏi và thu thập dữ liệu

Nội dung bảng hỏi chính thức gồm có:

Phần thứ nhất, Tác giả giới thiệu về mục đích của khảo sát nhân viên giao hàng tại Tổng công ty Cổ phần bưu chính Viettel.

Phần thứ hai, Thông tin chung của đối tượng khảo sát bao gồm tên, độ tuổi, giới tính, trình độ học vấn, kinh nghiệm làm việc.

Phần thứ ba, Phần nội dung câu hỏi khảo sát đối với nhân viên giao hàng tại các bưu cục khảo sát. Các câu hỏi được triển khai thiết kế theo mô hình nghiên cứu.

3.4.3. Phân tích dữ liệu

Thứ nhất, Phân tích thống kê mô tả

Thứ hai, Phân tích độ tin cậy của thang đo

Thứ ba, Phân tích nhân tố khám phá EFA

Thứ tư, kiểm định thang đo bằng phương pháp phân tích nhân tố khẳng định (CFA)

Thứ năm, mô hình cấu trúc tuyến tính PLS - SEM

CHƯƠNG 4: NGHIÊN CỨU VÀ ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG VỀ HIỆU SUẤT LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN GIAO HÀNG CHẶNG CUỐI QUA THỰC TIỄN TẠI TỔNG CÔNG TY CỔ PHẦN BƯU CHÍNH VIETTEL (VIETTEL POST)

4.1. Thống kê mô tả mẫu nghiên cứu

4.1.1. Thống kê mô tả đặc điểm của đối tượng khảo sát

(i) Theo giới tính. Bảng 4.1 cho thấy có 568 ý kiến trả lời có 419 người là Nam chiếm tỷ lệ 73.8%, còn lại là Nữ chiếm 26.2%. Số liệu thống kê cho thấy, đặc điểm mẫu nghiên cứu là tỷ lệ nam cao hơn nữ là hoàn toàn phù hợp với tính chất, đặc điểm công của nhân viên giao hàng chặng cuối nói chung và tại Tổng công ty cổ phần Bưu chính Viettel (Viettel Post).

(ii) Theo độ tuổi: Cơ cấu mẫu theo độ tuổi cho thấy, độ tuổi 20 đến 30 của nhân viên giao hàng, nghiên cứu sinh thu được 342 phiếu chiếm 60.02 %, độ tuổi từ 31 đến 40 tuổi thu hồi được 148 phiếu chiếm 26.01%, độ tuổi từ 41 đến 50 tuổi thu được 54 phiếu chiếm 9.5%, đối với độ tuổi trên 50 tác giả thu được 24 phiếu chiếm 4.2%.

(iii) Theo trình độ học vấn: Trong cơ cấu mẫu có 253 ý kiến trả lời tốt nghiệp THPT chiếm 44.5%; 169 ý kiến trả lời tốt nghiệp trung cấp chiếm 29.8% và tốt nghiệp đại học, cao đẳng có 146 người chiếm 25.7 %.

(iv) Về kinh nghiệm làm việc: Từ kết quả khảo sát nhân viên giao hàng cho thấy có 87 nhân viên có kinh nghiệm dưới 1 năm chiếm 15.3%; kinh nghiệm từ 1 – 3 năm có 212 nhân viên chiếm 37.3%; kinh nghiệm từ 3-5 năm có 200 nhân viên chiếm 35.2% và trên 5 năm có 69 nhân viên chiếm 12.1%.

(v) Về khu vực giao hàng: Kết quả khảo sát cho thấy, trên 70% nhân viên giao hàng làm việc tại khu vực thành thị, do khối lượng hàng hóa khu vực thành thị nhiều hơn khu vực nông thôn.

4.1.2. Thống kê mô tả thước đo “Khả năng tự chủ trong công việc - AW”

Các chỉ báo của thang đo “Khả năng tự chủ trong công việc” đều lớn hơn 3, trong đó cao nhất là chỉ báo “Tôi tự quyết định tuyến đường đến địa điểm mà khách hàng yêu cầu” có giá trị trung bình là 3.83; đứng vị trí thứ hai là chỉ báo “Tôi tự chủ liên hệ với khách hàng để lựa chọn thời gian giao hàng theo khoảng thời gian, khoảng cách giao hàng và địa điểm giao hàng” đạt giá trị trung bình là 3.67. Tiếp theo là chỉ báo “Tôi có trách nhiệm với công việc và hoạt động giao hàng của mình”, giá trị trung bình là 3.56 và cuối cùng là “Tôi cảm thấy mình đang tận dụng tốt nhất khả năng của mình trong công việc”.

4.1.3 Thống kê mô tả thang đo “Khả năng thích nghi với công việc - TN”

Các chỉ báo của thang đo “Khả năng thích nghi với công việc” có giá trị trung bình từ 3.48 – 3.66, trong đó cao nhất là chỉ báo “Tôi có đủ năng lực cần thiết để thu thập và quản lý thông tin khách hàng trên địa bàn tôi giao hàng” đạt giá trị trung bình là 3.66; “Tôi có khả năng thích ứng với những thay đổi trong bối cảnh giao hàng của mình (tắc đường, hỏng xe, khách khiếu nại..)” có giá trị trung bình là 3.65.

4.1.4 Thống kê mô tả thang đo “Khả năng cân bằng công việc và cuộc sống - WL”

Các chỉ báo của thang đo “Khả năng cân bằng công việc và cuộc sống” có giá trị trung bình đều từ 3.01 – 3.16, trong đó cao nhất là chỉ báo “Tôi chọn công việc giao hàng vì tôi thích làm công việc đó” với giá trị trung bình là 3.16; và thấp nhất là chỉ báo “Tôi hài lòng với sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống của gia đình tôi”, giá trị trung bình đạt 3.01.



#### 4.1.5. Thống kê mô tả thang đo “Khuyến khích tài chính - FI”

Các chỉ báo của thang đo “*Khuyến khích tài chính - FI*” có giá trị trung bình đều từ 3.00 – 3.62, trong đó cao nhất là chỉ báo “Hệ thống khen thưởng của công ty thực sự ghi nhận những thành tích đóng góp của mọi người” với giá trị trung bình là 3.62; giá trị thấp nhất là chỉ báo “Tôi cảm thấy được khích lệ theo đuổi các mục tiêu của công ty thông qua hệ thống khen thưởng hiện tại” với giá trị trung bình là 3.00.

#### 4.1.6. Thống kê mô tả thang đo “Cảm nhận danh tiếng công ty - CR”

Các chỉ báo của thang đo “*Danh tiếng công ty*” có giá trị trung bình khá cao từ 3.54 – 3.98. Trong đó cao nhất là chỉ báo “Đối với tôi đây là tổ chức tốt nhất để làm việc” giá trị trung bình đạt 3.98. Chỉ báo có giá trị trung bình thấp nhất là 3.54.

#### 4.1.7. Thống kê mô tả thang đo “Áp lực công việc - WT”

Các chỉ báo của thang đo “*Áp lực công việc*” có giá trị trung bình ở mức tương đối thấp từ 2.54 – 3.07. Trong đó cao nhất là chỉ báo “Hầu hết mọi người làm công việc này ở công ty đều cảm thấy quá tải bởi công việc” giá trị trung bình đạt 3.07. Sự phát triển của thương mại điện tử, số lượng hàng hóa mua sắm của người tiêu dùng trên các sàn ngày càng lớn, do đó số lượng hàng hóa mà nhân viên phải giao lớn thậm chí quá tải. Tiếp đó là chỉ báo “Công việc của tôi đòi hỏi sự tập trung cao độ” được nhân viên giao hàng đánh giá ở vị trí thứ 2 với giá trị trung bình là 2.62.

#### 4.1.8. Thống kê mô tả thang đo “Đồng nghiệp - CO”

Các chỉ báo của thang đo “*Đồng nghiệp*” có giá trị trung bình từ 2.84 – 2.93. Trong đó cao nhất là chỉ báo “Tôi rất vui khi được đồng nghiệp giúp đỡ trong những tình huống khó khăn” giá trị trung bình đạt 2.93.

#### 4.1.9. Thống kê mô tả thang đo “Điều kiện làm việc - DC”

Các chỉ báo của thang đo “*Điều kiện làm việc*” có giá trị trung bình từ 3.13– 3.22. Trong đó cao nhất là chỉ báo “Nhân viên giao hàng chủ yếu phải sử dụng xe 2 bánh như xe điện, xe máy để thực hiện giao hàng” giá trị trung bình đạt 3.22. Do đặc thù hệ thống giao thông của Việt Nam và khu vực giao hàng ở các tòa chung cư, khu dân cư nên nhân viên giao hàng chủ yếu sử dụng xe máy hoặc xe điện để thuận tiện cho việc dừng đỗ và giao hàng cho khách hàng.

#### 4.1.10. Thống kê mô tả thang đo “Hiệu suất làm việc của nhân viên giao hàng chặng cuối - DP”

Các chỉ báo của thang đo “*Hiệu suất làm việc của nhân viên giao hàng chặng cuối*” có giá trị trung bình từ 3.15 – 3.45. Trong đó cao nhất là chỉ báo “Tôi luôn đảm bảo phát đủ số lượng đơn hàng chuyển phát trung bình mỗi ngày theo quy định” giá trị trung bình đạt 3.45. Vì hoàn thành số lượng đơn hàng theo đúng quy định nhân viên đảm bảo được mức tiền lương đã thỏa thuận trong hợp đồng với Tổng Công ty.

#### 4.2. Kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo

Thông qua sử dụng phần mềm SPSS, kiểm định độ tin cậy của thang đo các biến độc lập đã được thực hiện với 35 chỉ báo, kết quả 35 chỉ báo đều thỏa mãn điều kiện để tiến hành phân tích dữ liệu; kiểm định độ tin cậy của thang đo biến phụ thuộc với 05 chỉ báo đều thỏa mãn yêu cầu. Kết quả kiểm định được thể hiện chi tiết như sau:

##### 4.2.1. Kiểm định độ tin cậy của thang đo “Khả năng tự chủ trong công việc”.

Nhân tố “*Khả năng tự chủ trong công việc - AW*” được thể hiện qua 04 chỉ báo gồm có AW1, AW2, AW3, AW4 kết quả kiểm định được thể hiện trong bảng 4.11.

Qua bảng 4.11 cho thấy hệ số Cronbach’s Alpha là 0.908, lớn hơn 0.6, điều

này khẳng định tính đồng nhất và ổn định của thang đo trong mô hình nghiên cứu. Hệ số tương quan biến tổng của các biến đều lớn hơn 0.3. Điều này cho thấy mỗi chỉ báo của nhân tố “*Khả năng tự chủ trong công việc*” có mối liên hệ mạnh mẽ với tổng thể thang đo.

##### 4.2.2. Kiểm định độ tin cậy của thang đo “Khả năng thích nghi với công việc”.

thấy hệ số Cronbach’s Alpha là 0.942, lớn hơn 0.6, điều này khẳng định tính đồng nhất và ổn định của thang đo trong mô hình nghiên cứu. Hệ số tương quan biến tổng của các biến đều lớn hơn 0.3. Điều này cho thấy mỗi chỉ báo của nhân tố “*Khả năng thích nghi với công việc*” có mối liên hệ mạnh mẽ với tổng thể thang đo.

##### 4.2.3. Kiểm định độ tin cậy của thang đo “Khả năng cân bằng công việc và cuộc sống”.

thấy hệ số Cronbach’s Alpha là 0.890, lớn hơn 0.6, điều này khẳng định tính đồng nhất và ổn định của thang đo trong mô hình nghiên cứu. Hệ số tương quan biến tổng của các biến đều lớn hơn 0.3. Điều này cho thấy mỗi chỉ báo của nhân tố “*Khả năng cân bằng công việc và cuộc sống*” có mối liên hệ mạnh mẽ với tổng thể thang đo.

##### 4.2.4. Kiểm định độ tin cậy của thang đo “Khuyến khích tài chính”.

Nhân tố “*Khuyến khích tài chính - FI*” được thể hiện qua 05 thang đo gồm có FI1, FI2, FI3, FI4 và FI5 kết quả kiểm định được thể hiện trong bảng 4.14.

Qua bảng 4.14 cho thấy hệ số Cronbach’s Alpha là 0.667, lớn hơn 0.6, điều này khẳng định tính đồng nhất và ổn định của thang đo trong mô hình nghiên cứu. Hệ số tương quan biến tổng của IF3 nhỏ hơn 0.3 không đảm bảo yêu cầu nên loại chỉ báo IF3; các chỉ báo còn lại đều lớn hơn 0.3.

##### 4.2.5. Kiểm định độ tin cậy của thang đo “Cảm nhận danh tiếng công ty”.

Hệ số Cronbach’s Alpha là 0.872, lớn hơn 0.6, điều này khẳng định tính đồng nhất và ổn định của thang đo trong mô hình nghiên cứu. Hệ số tương quan biến tổng của các chỉ báo đều lớn hơn 0.3. Điều này cho thấy các chỉ báo của nhân tố “*Danh tiếng công ty*” có mối liên hệ mạnh mẽ với tổng thể thang đo.

##### 4.2.6. Kiểm định độ tin cậy của thang đo “Áp lực công việc”.

Hệ số Cronbach’s Alpha là 0.868, lớn hơn 0.6, điều này khẳng định tính đồng nhất và ổn định của thang đo trong mô hình nghiên cứu. Hệ số tương quan biến tổng của WT4 bằng 0.094 nhỏ hơn 0.3 nên không thỏa mãn điều kiện; các chỉ báo còn lại đều lớn hơn 0.3. Do đó, loại chỉ báo WT4 ra khỏi mô hình.

##### 4.2.7. Kiểm định độ tin cậy của thang đo “Đồng nghiệp”.

Hệ số Cronbach’s Alpha là 0.859, lớn hơn 0.6, điều này khẳng định tính đồng nhất và ổn định của thang đo trong mô hình nghiên cứu. Hệ số tương quan biến tổng của các chỉ báo đều lớn hơn 0.3. Điều này cho thấy các chỉ báo của nhân tố “*Đồng nghiệp*” có mối liên hệ mạnh mẽ với tổng thể thang đo.

##### 4.2.8. Kiểm định độ tin cậy của thang đo “Điều kiện làm việc”.

Hệ số Cronbach’s Alpha là 0.875, lớn hơn 0.6, điều này khẳng định tính đồng nhất và ổn định của thang đo trong mô hình nghiên cứu. Hệ số tương quan biến tổng của các chỉ báo đều lớn hơn 0.3. Điều này cho thấy các chỉ báo của nhân tố “*Điều kiện làm việc*” có mối liên hệ mạnh mẽ với tổng thể thang đo.

##### 4.2.9. Kiểm định độ tin cậy của thang đo “Hiệu suất làm việc của nhân viên giao hàng chặng cuối”.

Nhân tố “*Hiệu suất làm việc của nhân viên giao hàng chặng cuối - DP*” được thể hiện

qua 05 thang đo gồm có DP1, DP2, DP3, DP4, DP5 kết quả kiểm định được thể hiện trong bảng 4.19.

Hệ số Cronbach's Alpha là 0.880, lớn hơn 0.6, điều này khẳng định tính đồng nhất và ổn định của thang đo trong mô hình nghiên cứu. Hệ số tương quan biến tổng của các chỉ báo đều lớn hơn 0.3. Điều này cho thấy các chỉ báo của biến phụ thuộc “Hiệu suất làm việc của nhân viên giao hàng chặng cuối” có mối liên hệ mạnh mẽ với tổng thể thang đo.

Bảng 4.20. Tổng hợp kết quả sau kiểm định của thang đo nghiên cứu

TT	Nhân tố	Số chỉ báo đề xuất	Số chỉ báo bị loại khỏi mô hình	Số chỉ báo được giữ lại trong mô hình	Nhân tố được giữ lại hay loại khỏi mô hình
1	Khả năng tự chủ trong công việc	4	0	4	Giữ lại
2	Khả năng thích nghi với công việc	7	0	7	Giữ lại
3	Khả năng Cân bằng công việc và cuộc sống	5	0	5	Giữ lại
4	Khuyến khích tài chính	5	1	3	Giữ lại
5	Cảm nhận danh tiếng công ty	5	0	5	Giữ lại
6	Áp lực công việc	5	1	4	Giữ lại
7	Đồng nghiệp	4	0	4	Giữ lại
8	Điều kiện làm việc	4	0	4	Giữ lại
9	Hiệu suất làm việc của nhân viên giao hàng chặng cuối	5	0	5	Giữ lại
	Tổng cộng	44	2	42	

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả

4.3. Kết quả phân tích nhân tố khám phá (EFA)

Kết quả phân tích nhân tố khám phá của biến phụ thuộc có hệ số KMO = 0.880 (>0.5) cho thấy đủ điều kiện để tiến hành phân tích nhân tố và kiểm định Bartlett có mức ý nghĩa < 0.05, khẳng định phân tích khám phá là phù hợp, các chỉ báo trong cùng nhân tố có tương quan với nhau. Phân tích EFA với phương sai trích nhân tố Principal compoment, phép quay Varimax trích được một nhân tố với 5 chỉ báo và phương sai trích tích lũy được 76.021 % (>50%) là đạt yêu cầu.

Như vậy, kết thúc phân tích EFA các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu suất làm việc của nhân viên giao hàng chặng cuối được xác nhận dựa trên 36 chỉ báo thuộc 8 nhân tố.

4.4. Đánh giá mô hình đo lường

4.4.1. Đánh giá độ tin cậy tổng hợp

Độ tin cậy của thang đo tổng hợp là chỉ tiêu thể hiện mức độ đo lường của biến điều tra không bị sai số và kết quả thu thập dữ liệu điều tra là chính xác và phù hợp với số liệu thực tế. Theo Hair và cộng sự (2014), độ tin cậy tổng hợp (Composite reliability

– CR) và tổng phương sai trích Average variance extracted (AVE) của các biến số cũng được sử dụng để đánh giá mức độ tin cậy của thước đo. Thước đo tin cậy nếu AVE lớn hơn hoặc bằng 0.5 và hệ số Composite reliability lớn hơn hoặc bằng 0.7 thì đạt yêu cầu về độ tin cậy tổng hợp (Hulland, 1999).

4.4.2. Đánh giá tính xác thực hội tụ của thang đo

Theo Fornell và Lacker (1981), hệ số AVE phải lớn hơn 0.5 và hệ số tải của mỗi nhân tố phải lớn hơn hoặc bằng 0.7 sẽ khẳng định được độ giá trị hội tụ của thang đo. Các hệ số chuẩn hóa Outer Loading của thang đo ở bảng 4.28 đều lớn hơn 0.5 và có ý nghĩa thống kê.

4.4.3. Đánh giá tính xác thực phân biệt

Kiểm định tính xác thực phân biệt (Discriminant validity) giúp đảm bảo sự khác biệt và không có mối tương quan giữa các yếu tố sử dụng để đo lường nhân tố. Theo Fornell-Larcker (1981), để kiểm định tính xác thực phân biệt thì căn bậc hai AVE của mỗi nhân tố đo lường đều lớn hơn hệ số liên hệ giữa các nhân tố.

4.4.4. Đa cộng tuyến

Bảng 4.31 thể hiện kết quả hệ số phóng đại phương sai (Variance Inflation factor – VIF) khi vượt quá 10 sẽ có hiện tượng đa cộng tuyến. Các thông tin tại bảng số liệu 4.31 cho thấy các giá trị đều nhỏ hơn 10 nên không có hiện tượng đa cộng tuyến.

4.5. Đánh giá mô hình cấu trúc PLS - SEM

Để đánh giá mô hình cấu trúc, các bước thực hiện bao gồm: (1) Đánh giá sự phù hợp của mô hình; (2) Đo lường hệ số R<sup>2</sup>, f<sup>2</sup>; (3) Kiểm định giả thuyết bằng hệ số đường dẫn Path Coefficient

- (1) Đánh giá sự phù hợp của mô hình
- (2) Đo lường hệ số R<sup>2</sup> và F<sup>2</sup>
- (3) Kiểm định giả thuyết nghiên cứu

Bảng 4.34. Bảng hệ số đường dẫn và giá trị t - Value

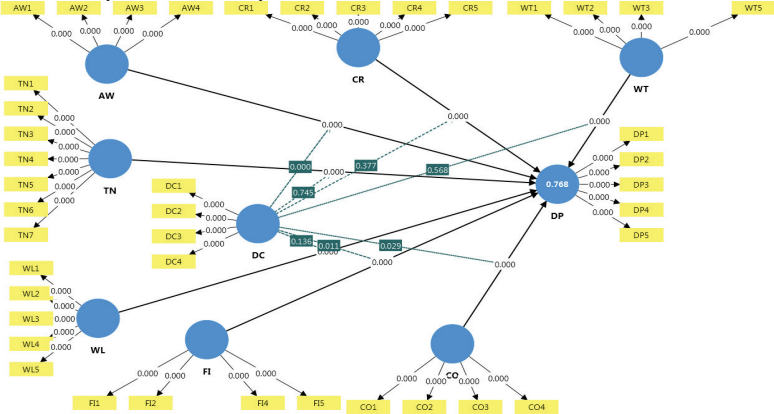
Giả thuyết		Trọng số	T statistics ( O/STDEV )	P values	Kết quả
H1	AW -> DP	0.110	4.641	<0.05	Ứng hộ
H7	CO -> DP	0.352	11.391	< 0.05	Ứng hộ
H5	CR -> DP	0.091	3.480	0.001	Ứng hộ
H4	FI -> DP	0.186	5.546	< 0.05	Ứng hộ
H2	TN -> DP	0.236	11.102	< 0.05	Ứng hộ
H3	WL -> DP	0.145	5.318	< 0.05	Ứng hộ
H6	WT -> DP	0.177	8.262	< 0.05	Không Ứng hộ theo hướng giả thuyết

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu trên PLS - SEM 4

Qua bảng 4.34 cho thấy các giá trị P -value của các giả thuyết H1, H2, H3, H4, H5, H7 đều nhỏ hơn 0.05 và các trọng số lớn hơn 0, do đó các giả thuyết đặt ra đều được ủng hộ. Giả thuyết H6 trọng số lớn hơn 0 nên giả thuyết này không được ủng hộ, do phát biểu giả thuyết kỳ vọng hệ số mang dấu âm (-).

4.6. Đánh giá vai trò điều tiết của biến “Điều kiện làm việc”

Để đánh giá vai trò điều tiết của biến “Điều kiện làm việc”, tác giả sử dụng PLS – SEM để phân tích, kết quả như sau:



Hình 4.2. Kết quả kiểm định vai trò của biến điều tiết

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu trên PLS - SEM 4

Để đánh giá vai trò của biến điều tiết “Điều kiện làm việc” tác giả sử dụng giá trị t – value và hệ số tác động, nếu hệ số tác động có ý nghĩa thống kê thì vai trò điều tiết được công nhận. Giả thuyết được xem là ủng hộ khi  $p < 0.05$  và hệ số hồi quy cùng chiều với kỳ vọng lý thuyết. Kết quả Bootstrap như sau:

Bảng 4.35. Kết quả Bootstrap khi có biến điều tiết “Điều kiện làm việc”

Giả thuyết		Original sample (O)	T statistics ( O/STDEV )	P values	Kết quả
H1	AW -> DP	0.097	4.342	< 0.05	Ủng hộ
H7	CO -> DP	0.299	10.055	< 0.05	Ủng hộ
H5	CR -> DP	0.097	3.754	< 0.05	Ủng hộ
H4	FI -> DP	0.202	6.546	< 0.05	Ủng hộ
H2	TN -> DP	0.154	4.469	< 0.05	Ủng hộ
H3	WL -> DP	0.107	3.879	< 0.05	Ủng hộ
H6	WT -> DP	0.143	6.366	< 0.05	Không ủng hộ theo hướng giả thuyết đặt ra
H8.1	DC x AW -> DP	0.148	5.793	< 0.05	Ủng hộ
H8.6	DC x WT -> DP	-0.011	0.561	0.575	Không ủng hộ
H8.5	DC x CR -> DP	-0.016	0.952	0.341	Không ủng hộ
H8.7	DC x CO -> DP	0.064	2.188	0.029	Ủng hộ
H8.4	DC x FI -> DP	0.063	2.565	0.011	Ủng hộ
H8.3	DC x WL -> DP	0.032	1.469	0.142	Không ủng hộ
H8.2	DC x TN -> DP	0.009	0.356	0.722	Không ủng hộ

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu trên PLS - SEM 4

4.7. Kiểm định sự khác biệt của các biến kiểm soát đến hiệu suất làm việc của nhân viên giao hàng chặng cuối

4.7.1. Kiểm định sự khác biệt của giới tính đến hiệu suất làm việc của nhân viên giao hàng chặng cuối

Từ bảng số liệu cho thấy  $Sig = 0.329 > 0.05$ : Chấp nhận giả thuyết HF-0, nghĩa là không có sự khác biệt phương sai một cách có ý nghĩa thống kê giữa nam và nữ. Chúng ta sử dụng kết quả kiểm định t ở hàng *Equal variances assumed*. Sig của kiểm định t bằng  $0.765 > 0$ . Như vậy không có sự khác biệt về hiệu suất làm việc giữa các nhân viên có giới tính khác nhau.

4.7.2. Kiểm định sự khác biệt của khu vực đến hiệu suất làm việc của nhân viên giao hàng chặng cuối

$Sig = 0.021 < 0.05$ : Bác bỏ giả thuyết HF-0, nghĩa là có sự khác biệt phương sai một cách có ý nghĩa thống kê giữa khu vực thành thị và nông thôn. Tác giả sử dụng kết quả kiểm định t ở hàng *Equal variances not assumed*. Sig của kiểm định t bằng  $0.009 < 0.05$ . Kết luận, có khác biệt về hiệu suất làm việc của nhân viên giao hàng chặng cuối tại các khu vực giao hàng khác nhau trong Tổng công ty cổ phần bưu chính Viettel.

4.7.3. Kiểm định sự khác biệt của độ tuổi đến hiệu suất làm việc của nhân viên giao hàng chặng cuối

$Sig = .218 > 0.05$ : Chấp nhận giả thuyết Ho, nghĩa là không có sự khác biệt về nhóm tuổi đến hiệu suất làm việc của nhân viên giao hàng chặng cuối.

4.7.4. Kiểm định sự khác biệt của trình độ đến hiệu suất làm việc của nhân viên giao hàng chặng cuối

$Sig = .636 > 0.05$ : Chấp nhận giả thuyết HL-0, nghĩa là không có sự khác biệt phương sai một cách có ý nghĩa thống kê giữa các nhóm tuổi. Tác giả sử dụng kết quả kiểm định F ở bảng *ANOVA*.

4.7.5. Kiểm định sự khác biệt về thời gian làm việc đến hiệu suất làm việc của nhân viên giao hàng chặng cuối

Tại bảng số liệu trên có  $Sig = .128 > 0.05$ : Chấp nhận giả thuyết Ho, nghĩa là không có sự khác biệt về thời gian làm việc của người giao hàng đến hiệu suất làm việc.

Như vậy, trong 5 biến kiểm soát được kiểm định, có biến kiểm soát “Khu vực giao hàng” tác động đến hiệu suất làm việc của nhân viên giao hàng chặng cuối tại Viettel Post. Các biến về giới tính, độ tuổi, thời gian làm việc hay trình độ của người lao động không ảnh hưởng đến hiệu suất làm việc của nhân viên giao hàng chặng cuối.

## CHƯƠNG 5: THẢO LUẬN KẾT QUẢ VÀ ĐỀ XUẤT CÁC GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU SUẤT LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN GIAO HÀNG CHẶNG CUỐI

### 5.1. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Qua kết quả nghiên cứu cho thấy có 7 biến độc lập tác động đến hiệu suất làm việc của nhân viên bao gồm khả năng tự chủ trong công việc, khả năng thích nghi với công việc, khả năng cân bằng công việc và cuộc sống, khuyến khích tài chính, cảm nhận danh tiếng công ty, áp lực công việc và đồng nghiệp.

Giả thuyết		Trọng số	T statistics ( O/STDEV )	P values	Kết quả
H1	AW -> DP	0.110	4.641	<0.05	Ủng hộ
H7	CO -> DP	0.352	11.391	< 0.05	Ủng hộ
H5	CR -> DP	0.091	3.480	0.001	Ủng hộ
H4	FI -> DP	0.186	5.546	< 0.05	Ủng hộ
H2	TN -> DP	0.236	11.102	< 0.05	Ủng hộ
H3	WL -> DP	0.145	5.318	< 0.05	Ủng hộ
H6	WT -> DP	0.177	8.262	< 0.05	Không Ủng hộ

Kết quả phân tích định lượng và định tính cho thấy, có 6 giả thuyết được ủng hộ và có tác động tích cực đến hiệu suất làm việc của nhân viên giao hàng chặng cuối đó là H1, H2, H3, H4, H5, H7 và 1 giả thuyết không được ủng hộ là H6. Trong đó “đồng nghiệp” được đánh giá có mức độ ảnh hưởng lớn nhất là 0.352; “khả năng thích nghi với công việc” có kết quả kiểm định là 0.236 có vai trò thứ hai ảnh hưởng tới hiệu suất làm việc của nhân viên giao hàng; yếu tố ảnh hưởng thứ 3 đến hiệu suất làm việc là khuyến khích tài chính có hệ số 0.186; yếu tố tác động thứ 4 là khả năng cân bằng công việc và cuộc sống của nhân viên, yếu tố tác động thứ 5 là khả năng tự chủ trong công việc có hệ số tác động 0.110; yếu tố tác động thứ 6 là cảm nhận danh tiếng công ty, có hệ số tác động là 0.091.

**Các đặc điểm về nhân khẩu học và khu vực giao hàng tác động như thế nào đến hiệu suất làm việc của nhân viên giao hàng chặng cuối tại Tổng công ty Cổ phần bưu chính Viettel?**

Tác giả luận án đã thực hiện kiểm định sự khác biệt của các đặc điểm nhân khẩu học, khu vực giao hàng đến hiệu suất của nhân viên giao hàng chặng cuối tại Tổng công ty Cổ phần bưu chính Viettel. Kết quả kiểm định cho thấy, khu vực giao hàng có ảnh hưởng đến sự khác biệt đến hiệu suất làm việc giữa các khu vực thành thị và nông thôn phù hợp với nghiên cứu của (Ish Kumar and Chidambara, 2024). Giao hàng ở vùng nông thôn có thể đắt gấp ba lần so với giao hàng ở thành thị (Boyer et al., 2009; Gevaers et al., 2014). Trong khi các khu vực đô thị có lợi thế về hậu cần do mật độ cao hơn và chi phí thấp hơn, đồng thời cũng phải chịu nhiều tác động tiêu cực hơn như tắc nghẽn, tiếng ồn và chất ô nhiễm (Holguín-Veras et al., 2006). Người tiêu dùng điện tử từ các khu dân cư nông thôn và thành thị có phản ứng khác nhau đối với các mức độ dịch vụ hậu cần khác nhau (ví dụ: phạm vi dịch vụ).

Các doanh nghiệp giao hàng chặng cuối và Tổng công ty Cổ phần bưu chính Viettel cần có các chính sách như thế nào để cải thiện hiệu suất của nhân viên giao hàng chặng cuối trong bối cảnh hiện nay?

Để giúp nhân viên giao hàng nâng cao hiệu suất làm việc của nhân viên giao hàng chặng cuối, Viettel Post cần hoàn thiện các chính sách đãi ngộ cho nhân viên giao hàng, bao gồm việc cải thiện các chế độ thưởng, tăng cường đào tạo kỹ năng và nâng cao cơ hội thăng tiến. Ngoài ra, công ty cần áp dụng công nghệ tiên tiến trong việc quản lý quy trình giao hàng, cải tiến hệ thống theo dõi đơn hàng và tối ưu hóa tuyến đường giao hàng. Các chính sách này sẽ giúp nâng cao động lực làm việc của nhân viên, cải thiện chất lượng dịch vụ và đảm bảo tỷ lệ giao hàng thành công cao hơn.

### 5.2. Hàm ý quản trị nhằm nâng cao hiệu suất làm việc của nhân viên giao hàng chặng cuối

#### 5.2.1. Tăng cường mối quan hệ với đồng nghiệp

Tinh thần làm việc nhóm giúp nâng cao khả năng và tầm nhìn của nhân viên bằng cách tự động trao đổi những nhận xét tích cực, phản hồi, chuyên môn và quan điểm giữa các thành viên, tạo ra sự phát triển ổn định trong dịch vụ quản lý và hiệu suất làm việc của nhân viên. Do đó, các tổ chức nên cải thiện tinh thần làm việc nhóm trong đội ngũ nhân viên để thúc đẩy năng suất và sự đổi mới, nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức và của từng doanh nghiệp.

#### 5.2.2. Nâng cao khả năng thích nghi trong công việc đối với nhân viên giao hàng

Cuộc cách mạng công nghệ số và ứng dụng AI trong tất cả các lĩnh vực của đời sống trong đó có lĩnh vực giao hàng, đặc biệt sử dụng công nghệ trong giao hàng tiết kiệm và hiệu quả. Để nâng cao khả năng thích nghi của nhân viên các đơn vị giao hàng có thể thực hiện như sau:

Thứ nhất, Ứng dụng công nghệ trong quản lý giao hàng chặng cuối

Thứ hai, kết nối với các doanh nghiệp dịch vụ logistics để tối ưu hóa chi phí và hiệu quả hoạt động.

Thứ ba, Ứng dụng AI, phân tích Big Data để tối ưu quãng đường và thời gian vận chuyển hàng hóa.

#### 5.2.4. Cải thiện cân bằng công việc và cuộc sống của nhân viên giao hàng

Nhân viên giao hàng chặng cuối là người chịu trách nhiệm chính trong việc bảo quản và giao nhận hàng hóa đến khách hàng theo đúng địa chỉ mà khách hàng yêu cầu. Quá trình thực hiện giao hàng, nhân viên phải di chuyển, đi lại nhiều trên các tuyến đường gây ra tình trạng mệt mỏi, vì vậy khi nhân viên đạt được sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống họ sẽ có thêm thời gian để chăm sóc bản thân và quan tâm đến gia đình duy trì sức khỏe tinh thần và thể chất để đảm bảo vận hành được khối lượng công việc được giao.

#### 5.2.5. Khuyến khích nhân viên nâng cao khả năng tự chủ trong công việc

Nhân viên giao hàng chặng cuối đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo chất lượng dịch vụ giao hàng chặng cuối. Khả năng tự chủ trong công việc giúp nhân viên cảm thấy có quyền quyết định cách thức hoàn thành công việc giao hàng của mình một cách chính xác và nhanh nhất.

#### 5.2.6. Xây dựng và phát triển danh tiếng công ty

Danh tiếng hay uy tín của một tổ chức được tạo nên qua quá trình hình thành và phát triển. Trong nhóm Chuyển phát nhanh – Giao hàng chặng cuối, Viettel Post tiếp



tục đứng vị trí số 1, đánh dấu năm thứ 6 liên tiếp doanh nghiệp dẫn đầu phân khúc đầy cạnh tranh này. Việc duy trì thứ hạng cao nhất trong nhiều năm cho thấy sự ổn định của chiến lược phát triển dựa trên công nghệ và năng lực vận hành quy mô lớn.

#### **5.2.7. Cải thiện môi trường làm việc, xây dựng các chỉ số đo lường hiệu suất cho nhân viên giao hàng**

Hiện nay nhân viên giao hàng đang phải làm việc từ 12-14 tiếng mỗi ngày để đáp ứng các đơn hàng. Công việc đó đòi hỏi người giao hàng phải ngồi liên tục trên phương tiện giao hàng (chủ yếu là xe máy), mang vác hàng hóa nặng, và đối mặt với áp lực thời gian để giao hàng đúng hạn.

#### **5.3. Một số hạn chế của nghiên cứu**

##### ***Thứ nhất, Hạn chế về mẫu khảo sát***

Một trong những hạn chế lớn của nghiên cứu là kích thước mẫu khảo sát còn hạn chế so với quy mô toàn quốc của Viettel Post.

Mẫu khảo sát không đồng đều

Khả năng phân tích sâu hơn về các yếu tố khác

##### ***Thứ hai, hạn chế về địa phương khảo sát***

Nghiên cứu này chủ yếu thực hiện khảo sát tại các địa phương có điều kiện giao thông thuận lợi, như các thành phố lớn như Hà Nội, Hải Phòng, Thanh Hóa, Đà Nẵng, Cần Thơ và TP. Hồ Chí Minh.

Chưa nghiên cứu ở các khu vực khó khăn

Tính đại diện của nghiên cứu không đầy đủ

##### ***Thứ ba, hạn chế trong việc đối chiếu và so sánh với các đối thủ***

Một yếu tố quan trọng khác mà nghiên cứu chưa đề cập đầy đủ là việc hiệu suất làm việc của nhân viên giao hàng chặng cuối giữa Viettel Post và các đối thủ cạnh tranh trong ngành logistics, chẳng hạn như GHN, GHTK, J&T, hoặc VNPost.

#### **5.4. Khuyến nghị đối với nhân viên giao hàng chặng cuối**

Thứ nhất, học tập và nâng cao trình độ chuyên môn, nâng cao kỹ năng giao tiếp với khách hàng và khả năng sử dụng công nghệ thông tin trong giao hàng.

Thứ hai, nhân viên giao hàng cần chủ động liên hệ khách hẹn thời gian nhận hàng.

Thứ ba, nâng cao kỹ năng sắp xếp lộ trình giao hàng và kỹ năng bảo quản hàng hóa khi vận chuyển hàng.

#### **5.5. Hướng nghiên cứu tiếp theo**

Thứ nhất, nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến giao hàng chặng cuối thành công: Tác giả thực hiện nghiên cứu thêm các yếu tố khác như sự tác động của công nghệ, quy trình quản lý và hệ thống hỗ trợ đối với hiệu suất làm việc.

Thứ hai, ảnh hưởng của sự phát triển logistics thông minh đến hiệu suất giao hàng của nhân viên: Tác giả sẽ thực hiện nghiên cứu sâu hơn về cách thức các công nghệ logistics thông minh như máy bay không người lái, xe tự hành ảnh hưởng đến hiệu quả giao hàng chặng cuối, đặc biệt trong bối cảnh chuyển đổi số.

Thứ ba, nghiên cứu ảnh hưởng của logistics đến hiệu quả của các doanh nghiệp thuộc các lĩnh vực khác: Ngoài lĩnh vực giao hàng, nghiên cứu có thể mở rộng để đánh giá ảnh hưởng của logistics đến hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp trong các ngành công nghiệp khác nhau, có sử dụng dịch vụ giao hàng.

## **KẾT LUẬN**

Hiệu suất làm việc của nhân viên là một trong những yếu tố quan trọng để đạt được mục tiêu của tổ chức. Trên cơ sở tổng quan các công trình nghiên cứu, kết hợp với nghiên cứu thực tiễn tại Tổng công ty bưu chính viễn thông Viettel, phỏng vấn sâu các đối tượng liên quan tác giả phát triển thêm một chỉ báo mới là “Tôi có khả năng ứng dụng công nghệ thông tin trong giao hàng”, điều đó rất phù hợp trong bối cảnh AI, trí tuệ nhân tạo đang rất phát triển. Tác giả xây dựng mô hình nghiên cứu với các biến độc lập, biến phụ thuộc, biến kiểm soát và biến điều tiết. Dữ liệu được phân tích trên 568 phiếu khảo sát hợp lệ từ nhân viên giao hàng tại sáu chi nhánh của Viettel Post. Kết quả phân tích cho thấy, các yếu tố “khả năng tự chủ công việc”, “khả năng thích nghi với công việc”, “khả năng cân bằng công việc và cuộc sống”, “khuyến khích tài chính”; “đồng nghiệp”; “cảm nhận danh tiếng công ty”; “Áp lực công việc” đều có tác động dương đến hiệu suất làm việc của các nhân viên giao hàng chặng cuối; các giả thuyết đặt ra đều được chấp nhận, trong đó yếu tố “đồng nghiệp” tác động lớn nhất đến hiệu suất giao hàng; các giả thuyết H1, H2, H3, H4, H5, H7 đặt ra đều được ủng hộ, giả thuyết H6 không được ủng hộ. Đặc biệt, nghiên cứu đã phát hiện ra mối quan hệ điều tiết của sự “khắc nghiệt trong công việc” đến “khả năng tự chủ công việc”, “khuyến khích tài chính” và “đồng nghiệp” và hiệu suất làm việc của nhân viên giao hàng chặng cuối.

**DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU  
CỦA TÁC GIẢ LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI LUẬN ÁN**

1. Cao Cam Linh (2025), ‘Logistics company governance in the improvement of last-mile delivery efficiency’, *Journal of Governance & Regulation*, 14(1), 75–89
2. Cao Cẩm Linh (2025), ‘Các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu suất làm việc của nhân viên giao hàng chuyển phát nhanh trên địa bàn Thành phố Hà Nội’, *Tạp chí Kinh tế - Tài chính*, Kỳ 3, tháng 11
3. Cao Cẩm Linh (2024), ‘Ảnh hưởng của động lực làm việc đến tỷ lệ giao hàng thành công: nghiên cứu thực nghiệm tại Viettel Post’, *Tạp chí nghiên cứu Tài chính kế toán*, Kỳ 1 tháng 7 (số 267) - 2024
4. Cao Cẩm Linh (2024), ‘Ảnh hưởng khả năng của nhân viên đến tỷ lệ giao hàng thành công: Nghiên cứu thực nghiệm tại Viettel Post’, *Tạp chí nghiên cứu Tài chính kế toán*, Kỳ 2 tháng 10 (số 274) - 2024