

Mối quan hệ giữa huấn luyện tại nơi làm việc, phần thưởng tâm lý và hiệu suất làm việc: Thực nghiệm tại các doanh nghiệp dịch vụ logistics ở Đông Nam Bộ Việt Nam

Nguyễn Thanh Hùng*



Use your smartphone to scan this QR code and download this article

TÓM TẮT

Nghiên cứu này xem xét tác động của huấn luyện tại nơi làm việc và phần thưởng tâm lý đối với hiệu suất làm việc thông qua động lực làm việc và sự hài lòng của người lao động. Mô hình phương trình cấu trúc bình phương tối thiểu từng phần được sử dụng để phân tích mẫu nghiên cứu gồm 402 doanh nghiệp dịch vụ logistics ở Đông Nam Bộ Việt Nam. Kết quả cho thấy huấn luyện tại nơi làm việc và phần thưởng tâm lý tác động trực tiếp tích cực đến hiệu suất làm việc và tác động gián tiếp tích cực đến hiệu suất làm việc thông qua động lực làm việc và sự hài lòng của người lao động. Trong đó, mức độ tác động của huấn luyện tại nơi làm việc với trung gian là sự hài lòng và động lực làm việc của người lao động đến hiệu suất làm việc có giá trị lớn nhất. Huấn luyện giúp người lao động phá vỡ rào cản nhận thức để phát triển bản thân, gia tăng hiệu suất làm việc của cá nhân và tổ chức. Qua đó cho thấy phần thưởng tâm lý và đặc biệt là huấn luyện tại nơi làm việc cải thiện đáng kể hiệu suất làm việc của người lao động tại doanh nghiệp dịch vụ logistics ở Đông Nam Bộ, điều này có ý nghĩa quan trọng và hữu ích đối với các nhà quản lý mong muốn nâng cao hiệu suất làm việc của người lao động trong bối cảnh các doanh nghiệp khó khăn về tài chính do khủng hoảng kinh tế hậu COVID-19.

Từ khóa: huấn luyện tại nơi làm việc, hiệu suất làm việc, logistics, phần thưởng tâm lý

GIỚI THIỆU

Sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp chủ yếu dựa vào hiệu suất làm việc¹, do đó cần thiết phải nâng cao hiệu suất làm việc của người lao động. Trong bối cảnh hậu COVID-19 khi các công ty đang vật lộn để duy trì sự ổn định tài chính bền vững nhằm vận hành công ty một cách suôn sẻ, nhà quản lý buộc phải cân nhắc các giải pháp nâng cao hiệu suất làm việc. Hiệu suất cao là kết quả của hành vi phù hợp, đặc biệt là sử dụng hiệu quả kiến thức, kỹ năng và năng lực cần thiết thông qua quá trình huấn luyện tại nơi làm việc². Bên cạnh đó, phần thưởng tâm lý giúp tổ chức làm cho nhân viên hài lòng và có đủ động lực để họ nâng cao hiệu suất cá nhân³. Logistics là ngành dịch vụ quan trọng của nền kinh tế quốc dân, có vai trò kết nối, hỗ trợ phát triển kinh tế - xã hội. Vùng Đông Nam Bộ là một trong những trung tâm kinh tế phát triển nhanh nhất Việt Nam. Sự phát triển mạnh mẽ của khu vực này được thúc đẩy bởi nhiều yếu tố, một trong những yếu tố quan trọng nhất là dịch vụ logistics. Vùng này hiện có 14.800 doanh nghiệp dịch vụ logistics, chiếm 50% tổng số doanh nghiệp cung ứng dịch vụ logistics và đảm nhận 45% khối tổng lượng hàng hóa, 65% khối lượng container

của cả nước, đóng góp 32% GDP và 45% ngân sách quốc gia⁴. Nhân lực ngành logistics vùng Đông Nam Bộ chiếm 47% (217.000 người) tổng nguồn nhân lực logistics cả nước (466.000 người). Trong đó, phần lớn nhân lực tập trung tại Thành phố Hồ Chí Minh, chiếm 78% toàn vùng. Tuy nhiên, hầu hết nhân sự làm việc trong lĩnh vực này không được đào tạo bài bản, chủ yếu là qua kinh nghiệm⁴. Hoạt động đào tạo ngành/chuyên ngành logistics đang được các trường đại học triển khai theo nhiều hình thức: chương trình đào tạo đại trà (91,1%), chương trình chất lượng cao hoặc chương trình tiên tiến (11,1%), chương trình tài năng, chương trình tích hợp do trường đại học nước ngoài cấp bằng (8,9%). Sự thiếu hụt nhân lực logistics trong doanh nghiệp hiện nay khiến hoạt động tự đào tạo, huấn luyện trở nên phổ biến: đào tạo qua công việc do nhân viên có kinh nghiệm hướng dẫn nhân viên mới; các chương trình đào tạo, huấn luyện nội bộ doanh nghiệp tự xây dựng hay mời chuyên gia về đào tạo tại doanh nghiệp. Thực tế, có đến 85,7% doanh nghiệp Việt Nam phải tự đào tạo, huấn luyện nhân lực logistics⁴. Gia tăng hiệu suất làm việc trong ngành này không những nâng cao hiệu suất doanh nghiệp dịch vụ logistics mà còn thúc đẩy kinh tế vùng và quốc gia. Do đó nghiên cứu này kiểm định mối quan hệ

Trường Đại học Tài chính - Marketing,
Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam

Liên hệ

Nguyễn Thanh Hùng, Trường Đại học Tài chính - Marketing, Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam

Email: nguyenthung@ufm.edu.vn

Lịch sử

- Ngày nhận: 06-11-2024
- Ngày sửa đổi: 10-01-2025
- Ngày chấp nhận: 11-3-2025
- Ngày đăng: 31-3-2025

DOI:

<https://doi.org/10.32508/stdjelm.v9i1.1510>



Bản quyền

© ĐHQG Tp.HCM. Đây là bài báo công bố mở được phát hành theo các điều khoản của the Creative Commons Attribution 4.0 International license.



Trích dẫn bài báo này: Hùng N T. Mối quan hệ giữa huấn luyện tại nơi làm việc, phần thưởng tâm lý và hiệu suất làm việc: Thực nghiệm tại các doanh nghiệp dịch vụ logistics ở Đông Nam Bộ Việt Nam. *Sci. Tech. Dev. J. - Eco. Law Manag.* 2025; 9(1):6031-6044.

giữa huấn luyện tại nơi làm việc, phần thưởng tâm lý và hiệu suất làm việc với vai trò trung gian của sự hài lòng và động lực làm việc nhằm đưa ra cơ chế hiệu quả nâng cao hiệu suất làm việc tại các doanh nghiệp dịch vụ logistics ở Đông Nam bộ trong bối cảnh kinh tế khó khăn hiện nay.

CƠ SỞ LÝ THUYẾT

Lý thuyết nền tảng

Hiệu suất làm việc là khả năng nhân viên làm việc hiệu quả để thực hiện các mục tiêu tổ chức và mục tiêu cá nhân⁵. Phần thưởng tâm lý là kết quả mà người lao động có được từ mối quan hệ tích cực của giữa người lao động với cấp trên, đồng nghiệp hoặc khách hàng⁶. Huấn luyện đánh thức tiềm năng của một người để tối đa hóa hiệu suất của chính họ⁷. Huấn luyện tại nơi làm việc là hướng dẫn và là quá trình đối thoại tâm lý tích cực không chỉ hỗ trợ giải quyết điểm yếu mà còn nuôi dưỡng và củng cố điểm mạnh của người lao động⁸. Theo đó, huấn luyện tại nơi làm việc là một biện pháp phát triển trong đó người lao động tham gia vào các cuộc đối thoại với người hướng dẫn nhằm mục đích khám phá các lĩnh vực cần cải thiện, bồi dưỡng điểm mạnh và áp dụng các kỹ thuật để nâng cao hiệu suất bản thân và tổ chức.

Lý thuyết dựa trên kiến thức của công ty (KBT - Knowledge-Based Theory of the Firm) quan niệm rằng tri thức là nguồn lực quan trọng nhất quyết định khả năng cạnh tranh của một tổ chức⁹. Lý thuyết này lập luận rằng kiến thức phổ thông dễ truyền đạt và sao chép hơn kiến thức ngầm. Cách tiếp cận này cho rằng sự tồn tại của các công ty là do khả năng quản lý kiến thức, đặc biệt là ở dạng ngầm, rẻ hơn và hiệu quả hơn so với các hình thức quản trị khác. Các công ty được coi là môi trường vượt trội để chuyển giao kiến thức ngầm trong các nhóm chức năng hoặc nghề nghiệp có các thành viên có cùng trình độ đào tạo và kinh nghiệm chuyên môn. KBT khám phá các cơ chế phối hợp mà thông qua đó các công ty tích hợp kiến thức chuyên môn của người lao động để nâng cao hiệu suất. Kiến thức chuyên môn do các huấn luyện viên và cố vấn nắm giữ đóng vai trò quan trọng trong việc cải thiện hiệu suất làm việc. Trong nghiên cứu này, KBT làm cơ sở cho mối quan hệ giữa huấn luyện tại nơi làm việc và hiệu suất làm việc.

Thuyết hai nhân tố của Herzberg cho rằng có hai nhóm yếu tố ảnh hưởng đến động lực của người lao động tại nơi làm việc, gồm các yếu tố duy trì và các yếu tố động viên¹⁰. Theo lý thuyết này, sự đáp ứng các nhu cầu bậc thấp (các yếu tố duy trì) của cá nhân sẽ không thúc đẩy người lao động phải nỗ lực mà chỉ ngăn người đó không bất mãn. Trong công ty, chúng

là các yếu tố bên ngoài hoặc độc lập với công việc như tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi, bảo hiểm... chỉ đảm bảo cho người lao động không bất mãn nhưng không khuyến khích và thúc đẩy để họ cố gắng làm việc hiệu quả tăng năng suất. Chỉ khi các nhu cầu bậc cao (các yếu tố động viên), gắn liền với động lực của người lao động và phát sinh từ các điều kiện nội tại của công việc, được đáp ứng thì cá nhân đó mới được thúc đẩy. Khi gia tăng sự thỏa mãn các nhu cầu như khuyến khích, khen thưởng trước tập thể, công nhận tài năng, tin tưởng giao phó trách nhiệm, huấn luyện và phát triển thì người lao động sẽ hăng say cống hiến và nâng cao hiệu suất làm việc. Theo đó, yếu tố động lực thúc đẩy của Herzberg làm cơ sở cho mối quan hệ giữa huấn luyện, phần thưởng tâm lý, sự hài lòng, động lực và hiệu suất làm việc trong nghiên cứu này.

Tổng quan nghiên cứu

Các nhà nghiên cứu đã xem xét các yếu tố tác động đến hiệu suất làm việc, gồm sự hài lòng, ảnh hưởng lý tưởng thuộc tính, thưởng theo thành tích và quản lý bằng ngoại lệ chủ động trong ngành y tế¹¹; căng thẳng công việc và động lực làm việc¹²; tổ chức học tập, sự hài lòng và cam kết tổ chức trong ngành giáo dục¹³ và mức độ gắn kết¹⁴. Hiệu suất làm việc chịu tác động bởi các yếu tố nội tại và bên ngoài¹⁵. Achi & Sleilati đã xem xét tác động của huấn luyện và động lực đến hiệu suất làm việc trong ngành ngân hàng¹⁶. Như vậy, yếu tố hài lòng và động lực làm việc tác động đến hiệu suất làm việc đã được nhiều nghiên cứu kiểm định. Phần thưởng tâm lý là một thành phần quan trọng của mối quan hệ trao đổi (xã hội) tồn tại giữa người lao động và người sử dụng lao động: người lao động đầu tư thời gian và công sức vào công việc của họ và đổi lại, mong đợi được khen thưởng vì điều này. Tessema, Ready & Embaye kết luận rằng cả phần thưởng tài chính và phi tài chính đều ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc và ảnh hưởng đến hiệu suất làm việc trong ngành giáo dục¹⁷. Murphy và Ndungu nhận thấy tác động tích cực của phần thưởng đối với hiệu suất làm việc trong ngành giáo dục và khai khoáng^{18, 19}. Mặc dù phần thưởng bằng tiền là một hình thức khen thưởng phổ biến nhưng nó không đảm bảo cải thiện hiệu suất hoặc nâng cao sự hài lòng¹⁸. Phần thưởng đóng vai trò quan trọng trong việc tăng hiệu suất làm việc của người lao động²⁰. Gohari & ctg. đã khám phá mối liên hệ giữa phần thưởng, động lực làm việc và hiệu suất làm việc²¹. Riasat, Aslam & Nisar đã xác định tác động của các động cơ nội tại và phần thưởng đối với sự hài lòng và hiệu suất làm việc cũng như vai trò trung gian của hệ thống khen thưởng²². Saad đã chứng minh rằng huấn luyện cải thiện hiệu suất làm

việc của nhân viên, dẫn đến phát triển hiệu suất chung của tổ chức trong ngành y tế²³. Betto & Garengo đã chứng minh rằng hoạt động huấn luyện tại nơi làm việc tác động trực tiếp đến hiệu suất của tổ chức và gián tiếp đến hiệu suất của nhân viên tại Ý²⁴. Qua đó, các nghiên cứu đã cho thấy tồn tại mối quan hệ giữa phần thưởng (trong đó không đề cập nhiều về phần thưởng tâm lý) hoặc huấn luyện với hiệu suất làm việc, tuy nhiên chưa tìm thấy nghiên cứu nào xem xét các yếu tố này cùng nhau thông qua sự hài lòng và động lực làm việc, đặc biệt trong ngành logistics tại Đông Nam bộ; vẫn chưa thống nhất về kết quả kiểm định về sự hài lòng trong công việc ảnh hưởng đến động lực làm việc hay ngược lại; phần thưởng tâm lý hay huấn luyện tại nơi làm việc tác động đến hiệu suất làm việc nhiều hơn thông qua sự hài lòng trong công việc và động lực làm việc của người lao động; đó cũng là những vấn đề được giải quyết trong nghiên cứu này.

Phát triển giả thuyết và mô hình nghiên cứu

Huấn luyện là một trong những yếu tố chính thúc đẩy sự thành công của người lao động và hiệu suất của một tổ chức²⁵. Pousa & Mathieu cũng phát hiện rằng huấn luyện có tác động lớn đến kết quả và hiệu suất làm việc²⁶. Chất lượng huấn luyện đóng vai trò quan trọng trong việc tăng cường tác động của huấn luyện đối với hiệu suất làm việc. Szabó & ctg. xác định mối quan hệ tích cực giữa hiệu suất làm việc và hoạt động huấn luyện²⁷. Huấn luyện cải thiện hiệu suất làm việc bằng cách cải thiện mối quan hệ giữa người hướng dẫn và người được hướng dẫn và tăng sự hài lòng, sự gắn kết và khả năng giữ chân nhân viên²⁸. Ngoài ra, huấn luyện đã được Maamari & ctg. chứng minh là một công cụ nâng cao khả năng học tập dẫn đến thay đổi hành vi và cho phép nhân viên làm việc hiệu quả hơn và có hiệu suất tốt hơn²⁹. Asbari & Prasetya cho rằng huấn luyện là một công cụ có khả năng tạo ra giá trị, từ đó tăng cường năng lực của nguồn nhân lực³⁰. Theo đó, tác giả đề xuất giả thuyết:

H₁: Huấn luyện tại nơi làm việc tác động tích cực đến hiệu suất làm việc trong ngành logistics

Người lao động có thể có động lực để tăng hiệu suất làm việc bằng các phần thưởng phi tiền tệ như một sự công nhận từ ban giám đốc¹⁷. Núñez-Castro, Grande, & Lorenzo cho rằng phần thưởng tâm lý tác động tích cực đến hiệu suất làm việc²⁵. Ndungu đã thừa nhận tác động của phần thưởng tâm lý đối với hiệu suất làm việc¹⁹. Sidhu & Nizam đã thực nghiệm và cho thấy phần thưởng (trong đó có phần thưởng tâm lý) tại nơi làm việc tác động tích cực đến hiệu quả làm việc³¹. Do đó, tác giả đề xuất giả thuyết H2:

H₂: Phần thưởng tâm lý tác động tích cực đến hiệu suất làm việc trong ngành logistics

Ellinger, Ellinger & Keller đã nghiên cứu tác động của huấn luyện đến hiệu suất làm việc và sự hài lòng trong công việc và thấy rằng ban giám đốc của các công ty sử dụng huấn luyện tại nơi làm việc không chỉ làm tăng sự hài lòng trong công việc của người lao động mà còn tăng mức độ cam kết làm việc và cuối cùng là cải thiện hiệu suất làm việc³². Macur đã khám phá mối quan hệ tích cực giữa huấn luyện tại nơi làm việc và ảnh hưởng của nó đến động lực và hiệu suất làm việc trong ngành thể thao³³. Khi nội dung huấn luyện phù hợp với các mục tiêu cá nhân và có mục đích rõ ràng, người lao động thể hiện sự hài lòng và động lực làm việc cao hơn. Điều quan trọng là những người lao động có động lực này luôn đạt được mức hiệu suất vượt quá mong đợi, cho thấy tác động sâu sắc của huấn luyện đối với hiệu suất làm việc. Kết quả của Macur nêu bật vai trò quan trọng của huấn luyện tại nơi làm việc trong việc định hình động lực làm việc và thúc đẩy hiệu suất vượt trội³³. Theo đó, tác giả đề xuất giả thuyết:

H₃: Huấn luyện tại nơi làm việc tác động tích cực đến động lực làm việc trong ngành logistics

H₄: Huấn luyện tại nơi làm việc tác động tích cực đến sự hài lòng trong công việc ngành logistics

De Gieter & ctg. thấy rằng sự hài lòng với phần thưởng tâm lý đóng vai trò quan trọng trong việc công ty làm hài lòng người lao động và đôi khi còn quan trọng hơn cả vai trò của tiền lương⁶. Phần thưởng tâm lý thể hiện thái độ biết ơn và trân quý từ cấp quản lý cao hơn đối với người lao động cấp dưới. Điều này thúc đẩy người lao động nâng cao hiệu suất làm việc. Kerketta & Chauhan kiểm định và thừa nhận phần thưởng (trong đó có phần thưởng tâm lý) tác động tích cực đến sự hài lòng trong công việc³⁴. Do đó, tác giả đề xuất giả thuyết:

H₅: Phần thưởng tâm lý tác động tích cực đến sự hài lòng trong công việc ngành logistics

Khi được truyền cảm hứng, người lao động sẽ nỗ lực nhiều hơn trong công việc, dẫn đến hiệu suất làm việc tăng cao³⁰. Các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở các quốc gia đang phát triển được cho là có ngân sách tăng lương thực tế thấp nhất và ít thay đổi quy mô lương thưởng³⁵. Thông qua các phần thưởng tâm lý tại nơi làm việc, sự hài lòng trong công việc sẽ tăng lên. Bằng cách này, người lao động sẽ có động lực và nâng cao hiệu suất của họ. Phần thưởng tâm lý sẽ giúp tổ chức làm cho người lao động hài lòng và có động lực để nâng cao hiệu suất cá nhân³. Do đó, tác giả đề xuất giả thuyết:

H₆: Phần thưởng tâm lý tác động tích cực đến động lực làm việc trong ngành logistics

Theo Liu & ctg., sự hài lòng trong công việc tác động tích cực đến động lực làm việc³⁶. Kurnia cho thấy sự

hài lòng trong công việc có mối tương quan tích cực với động lực làm việc, động lực làm việc là biến trung gian giữa sự hài lòng trong công việc và hiệu suất làm việc³⁷. Sự hài lòng trong công việc tác động trực tiếp đến hiệu suất làm việc và gián tiếp thông qua động lực làm việc³⁸. Yasa & Dewi cho rằng sự hài lòng trong công việc là yếu tố quan trọng trong việc gia tăng động lực làm việc³⁹. Monga & Soni cho rằng khi người lao động hài lòng với công việc của mình, họ có động lực nhiều hơn để thực hiện tốt công tác⁴⁰. Do đó, tác giả đề xuất giả thuyết:

H₇: Sự hài lòng trong công việc tác động tích cực đến động lực làm việc trong ngành logistics

Sự hài lòng trong công việc đã được chứng minh là có tác động đáng kể đến hiệu suất làm việc. Cả phần thưởng tài chính và phi tài chính đều đóng góp đáng kể vào động lực và sự hài lòng trong công việc của người lao động⁴¹. Khi người lao động hài lòng với công việc, họ sẽ tăng năng suất bản thân và phấn đấu vì tổ chức. Bên cạnh đó, phát triển động lực làm việc sẽ gia tăng hiệu suất làm việc⁴². Monga & Soni cho rằng sự hài lòng trong công việc và động lực làm việc là những yếu tố quan trọng ảnh hưởng đáng kể đến hiệu suất làm việc⁴⁰. Tarigan & ctg., Alfarizi & Haryadi, Adamopoulos & Syrou cho rằng sự hài lòng trong công việc nâng cao hiệu suất làm việc^{43, 44, 45}. Đồng thời, động lực làm việc cải thiện hiệu suất làm việc, động lực làm việc càng lớn, hiệu suất làm việc càng cao⁴⁶. Theo đó, tác giả đề xuất giả thuyết:

H₈: Động lực làm việc tác động tích cực đến hiệu suất làm việc trong ngành logistics

H₉: Sự hài lòng trong công việc tác động tích cực đến hiệu suất làm việc ngành logistics

Mô hình nghiên cứu đề xuất thể hiện ở Hình 1.

PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Nghiên cứu kết hợp phương pháp định lượng (chủ yếu) thông qua phần mềm SPSS và SmartPLS 3.0 để phân tích, đánh giá mô hình nghiên cứu và định tính để điều chỉnh sau khi kế thừa các thang đo đã được

kiểm chứng hiện có thông qua phỏng vấn chuyên gia (Bảng 2). Nghiên cứu chọn phương pháp lấy mẫu thuận tiện và khảo sát trực tiếp bằng bảng câu hỏi giấy người lao động ở các cấp quản lý từ giám đốc, trưởng phòng, tổ trưởng và nhân viên của các công ty dịch vụ logistics khu vực Đông Nam bộ đã và đang thực hiện huấn luyện nhân viên và phần thưởng tâm lý. Từ 208 phản hồi ban đầu, các đáp viên đã truyền tiếp bảng khảo sát tới các đối tác, nghiên cứu đã nhận được 402 phản hồi hợp lệ. Nếu xác định quy mô mẫu theo phương pháp định lượng với tỷ lệ 5:1, cỡ mẫu tối thiểu là $21 \times 5 = 105$ ⁴⁷ do số lượng biến quan sát là 21. Nếu xác định cỡ mẫu theo phương pháp PLS-SEM, cỡ mẫu là 40 theo nguyên tắc mười lần. Theo đó, kích thước mẫu gồm 402 đáp viên của nghiên cứu này là phù hợp và đáp ứng yêu cầu. Nội dung mẫu nghiên cứu chi tiết tại Bảng 1.

Theo Bảng 1, mẫu nghiên cứu có 66,7% doanh nghiệp với tổng lao động dưới 100 người và 60,7% có nguồn vốn dưới 100 tỷ, điều này cho thấy mẫu nghiên cứu có tính đại diện do các doanh nghiệp dịch vụ logistics tại Việt Nam hiện nay có quy mô nhỏ và vừa⁴⁸.

KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

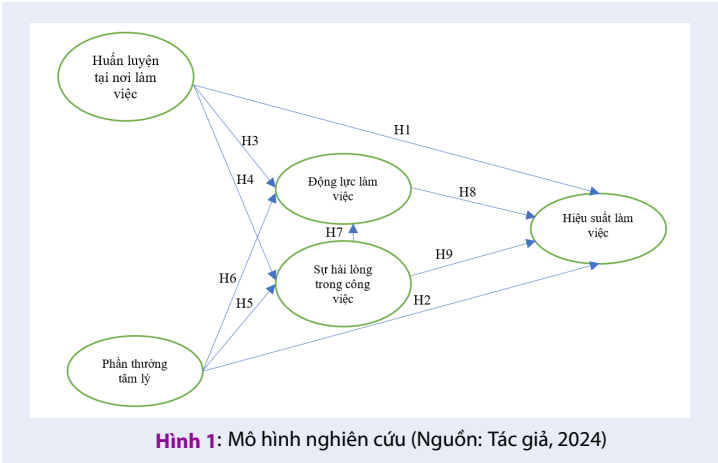
Kiểm định mô hình đo lường

Theo Bảng 2, thang đo đạt độ tin cậy do hệ số tin cậy tổng hợp và cronbach's alpha > 0,6; có tính hội tụ do các hệ số tải ngoại > 0,7 và phương sai trích trung bình > 0,5; có tính phân biệt do thỏa tỷ lệ dị biệt – đơn nhất.

Kiểm định mô hình cấu trúc

Kiểm tra đa cộng tuyến

Bảng 3 cho thấy không có hiện tượng đa cộng tuyến do hệ số VIF < 5. Do đó mô hình không xảy ra tình trạng các biến độc lập tương quan mạnh với nhau làm thay đổi và sai lệch hướng mối quan hệ với biến phụ thuộc.



Bảng 1: Nội dung mẫu

Nội dung	Chi tiết	Số lượng	Tỷ trọng (%)
Quy mô lao động (LD) (người)	≤ 10	44	10,9
	11 – 50	73	18,2
	51 - 100	151	37,6
	> 100	134	33,3
Quy mô vốn (tỷ VND) (NV)	< 3	45	11,2
	3 - 50	73	18,2
	51 - 100	166	41,3
	> 100	118	29,4
Phòng ban trực thuộc (PB)	Kinh doanh	97	24,1
	Tài chính	70	17,4
	Nhân sự	115	28,6
	Nghịệp vụ	120	29,9
Trình độ học vấn (HV)	Phổ thông	63	15,7
	Cao đẳng	84	20,9
	Đại học	130	32,3
	Sau đại học	125	31,1
Độ tuổi (DT)	25 - 30	36	9,0
	31 - 36	80	19,9
	37 - 42	174	43,3
	> 42	112	27,9
Vị trí (VT)	Giám đốc	84	20,9
	Trưởng phòng	84	20,9
	Tổ trưởng	101	25,1
	Nhân viên	133	33,1
Kinh nghiệm làm việc (KN) (năm)	< 5	70	17,4
	6 - 10	119	29,6
	11 - 15	118	29,4
	> 16	95	23,6
Tổng		402	100,0

Nguồn: Tác giả

Bảng 2: Kết quả kiểm định mô hình đo lường

Thang đo	Nguồn	Độ tin cậy		Giá trị hội tụ		Giá trị phân biệt	
		Hệ số cronbach's alpha	Hệ số tin cậy tổng hợp	Hệ số tải ngoài	Phương sai trích bình	Tỷ lệ dị biệt – đơn nhất	
		0,6 – 0,99	0,6 – 0,99	> 0,7	> 0,5	< 0,85	
Huấn luyện tại nơi làm việc (HL)	Trong công ty, người huấn luyện	Ye & ctg. ⁴⁹	0,949	0,960	0,912	0,799	Có
	HL1: đặt câu hỏi để tôi hiểu mục tiêu tổ chức quan trọng đối với tương lai nghề nghiệp của bản thân				0,919		
	HL2: giúp tôi suy nghĩ về việc ai, khi nào và làm thế nào để hoàn thành nhiệm vụ				0,915		
	HL3: dành nhiều thời gian để xem xét tiến độ của tôi để xác định xem có cần điều chỉnh hay không				0,897		
	HL4: dành nhiều thời gian để giúp tôi cải thiện hiệu suất của bản thân				0,850		
	HL5: cố gắng hết sức để phát triển người lao động				0,867		
Phân thưởng tâm lý (TL)	TL1: Tôi được cấp trên trực tiếp đánh giá cao	Sadiq & ctg. ³	0,910	0,934	0,894	0,739	Có
	TL2: Tôi nhận được sự ghi nhận kết quả công việc của mình từ cấp trên				0,899		
	TL3: Tôi nhận được sự công nhận kết quả công việc của mình từ các đồng nghiệp				0,854		
	TL4: Tôi nhận được rất nhiều lời động viên và phản hồi tích cực về kết quả công việc của mình				0,803		
	TL5: Tôi được trao quyền kiểm soát môi trường làm việc của mình				0,845		

(Bảng 2 tiếp theo tại trang sau)

Bảng 2 (tiếp theo)

Động lực làm việc (DL)	DL1: Tôi nỗ lực hết sức hoàn thành công việc của mình vì mục tiêu của công ty	Streers & Porter ⁵⁰ , phỏng vấn chuyên gia	0,920	0,951	0,942	0,865	Có
Sự hài lòng trong công việc (HV)	DL2: Tôi muốn làm việc nhiều hơn mức yêu cầu tối thiểu	Calisir, Gumussoy & Iskin ⁵¹ , phỏng vấn chuyên gia	0,930	0,956	0,917	0,879	Có
	DL3: Tôi thường không để công việc đến thời hạn phải hoàn thành mới thực hiện				0,932		
	HV1: Công việc hiện tại của tôi là một công việc hấp dẫn				0,944		
	HV2: Công việc hiện tại của tôi là một công việc hữu ích				0,936		
Hiệu suất làm việc (HS)	HV3: Công việc hiện tại cho tôi một cảm giác thành công	Kim & ctg ⁵²	0,893	0,927	0,932	0,762	Có
	HS1: Hiệu suất chung của tôi tốt hơn so với các đồng nghiệp				0,851		
	HS2: Khả năng hoàn thành nhiệm vụ đúng hạn của tôi tốt hơn so với các đồng nghiệp				0,909		
	HS3: Chất lượng hiệu suất của tôi tốt hơn so với các đồng nghiệp				0,867		
	HS4: Mức độ đạt được mục tiêu công việc của tôi tốt hơn so với các đồng nghiệp				0,863		

Nguồn: Tác giả

Đánh giá các mối quan hệ trong mô hình

Kết quả định lượng cho thấy các tác động trực tiếp trong mô hình đều có ý nghĩa thống kê do thỏa giá trị p. Do đó, các giả thuyết H1 – H9 được chấp nhận. Đồng thời, mức độ tác động của (Huấn luyện tại nơi làm việc → sự hài lòng trong công việc → động lực làm việc → hiệu suất làm việc) > mức độ tác động của (Phần thưởng tâm lý → sự hài lòng trong công việc → động lực làm việc → hiệu suất làm việc); mức độ tác động của (Huấn luyện tại nơi làm việc → sự hài lòng trong công việc → động lực làm việc → hiệu suất làm việc) > mức độ tác động của (Huấn luyện tại nơi làm việc → hiệu suất làm việc); mức độ tác động của (Phần thưởng tâm lý → sự hài lòng trong công việc → động lực làm việc → hiệu suất làm việc) > mức độ tác động của (Phần thưởng tâm lý → hiệu suất làm việc). Qua đó cho thấy các mức độ tác động gián tiếp lớn hơn các mức độ tác động trực tiếp và sự hài lòng trong công việc cùng động lực làm việc chỉ làm trung gian một phần cho mối quan hệ giữa huấn luyện tại nơi làm việc, phần thưởng tâm lý và hiệu suất làm việc. Kết quả chi tiết tại Bảng 4.

Nội dung chi tiết minh họa trong Hình 2.

Kiểm tra hệ số R^2 và R^2_{adj}

Bảng 5 cho thấy 71,2% biến thiên của Hiệu suất làm việc của người lao động tại các doanh nghiệp dịch vụ logistics ở Đông Nam bộ được giải thích bởi mối quan hệ tuyến tính giữa các yếu tố động lực làm việc và sự hài lòng với huấn luyện tại nơi làm việc và phần thưởng tâm lý.

Kiểm tra sự liên quan của dự báo

Theo Bảng 6, Hiệu suất làm việc của người lao động tại các doanh nghiệp dịch vụ logistics ở Đông Nam bộ được dự báo bởi các yếu tố huấn luyện tại nơi làm việc, phần thưởng tâm lý, động lực làm việc và sự hài lòng trong công việc do $Q^2 > 0$, sự liên quan mang tính dự báo của khái niệm ở mức độ trung bình và nhỏ do q^2 trong khoảng (0,011;0,315).

THẢO LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ

Theo kết quả định lượng, huấn luyện tại nơi làm việc tác động tích cực đến hiệu suất làm việc, điều này tương đồng với nghiên cứu của Núñez-Castro, Grande & Lorenzo, Pousa & Mathieu, Gettman, Edinger & Wouters, Achi & Sleilati, Talukder & Jan, Sidhu & Nizam, Wahome & Ogolla^{25, 26, 53, 16, 15, 31, 54}. Đồng thời, phần thưởng tâm lý có tác động tích cực đến hiệu suất làm việc, điều này tương đồng với nghiên cứu của Murphy, Ndungu, Sidhu & Nizam^{18, 19, 31}. Do đó, huấn luyện tại nơi

làm việc và phần thưởng tâm lý được coi là các yếu tố dự báo đáng kể cho hiệu suất làm việc. Bên cạnh đó, nghiên cứu này còn phát hiện vai trò trung gian của sự hài lòng công việc, động lực làm việc trong mối quan hệ giữa huấn luyện, phần thưởng tâm lý và hiệu suất làm việc. Điều này khẳng định vai trò trung gian của động lực làm việc, hài lòng với huấn luyện nhân viên và phần thưởng tâm lý trong việc nâng cao hiệu suất làm việc trong mối quan hệ giữa huấn luyện nhân viên, phần thưởng tâm lý và hiệu suất làm việc. Do đó, các doanh nghiệp dịch vụ logistics vùng Đông Nam bộ có thể đảm bảo hiệu suất làm việc đồng thời thúc đẩy động lực và sự hài lòng của nhân viên bằng phần thưởng tâm lý.

Đóng góp của nghiên cứu là làm rõ mối quan hệ giữa phần thưởng tâm lý, huấn luyện với hiệu suất làm việc thông qua sự hài lòng và động lực làm việc trong ngành logistics tại Đông Nam bộ, trong đó nhấn mạnh sự hài lòng trong công việc ảnh hưởng đến động lực làm việc, huấn luyện tại nơi làm việc tác động đến hiệu suất làm việc nhiều hơn phần thưởng tâm lý thông qua sự hài lòng trong công việc và động lực làm việc của người lao động.

Doanh nghiệp dịch vụ logistics vùng Đông Nam bộ cần hiểu rằng huấn luyện tại nơi làm việc vừa có tác động tích cực trực tiếp đến hiệu suất làm việc, vừa gián tiếp thông qua sự hài lòng và động lực làm việc. Trong các mối quan hệ, mức độ tác động của huấn luyện tại nơi làm việc đến hiệu suất dù trực tiếp hay gián tiếp thông qua hoặc sự hài lòng hoặc động lực làm việc hay thông qua cả hai đều lớn hơn mức độ tác động của phần thưởng tâm lý trong từng trường hợp tương ứng, điều này cho thấy vai trò quan trọng của huấn luyện tại nơi làm việc trong việc nâng cao hiệu suất làm việc của người lao động. Các nhà quản lý doanh nghiệp dịch vụ logistics vùng Đông Nam bộ đang hướng đến nâng cao hiệu suất làm việc nên triển khai và phát triển phần thưởng tâm lý và đặc biệt là huấn luyện tại nơi làm việc để thúc đẩy hiệu suất làm việc. Nghiên cứu khẳng định huấn luyện là yếu tố dự báo mạnh nhất đối với hiệu suất làm việc và do đó, các nhà quản lý nên tập trung nhiều nguồn lực hơn vào đó để nâng cao hiệu suất làm việc. Người lao động không có nhu cầu về những vấn đề chưa nhận thức được. Nhận thức là kết quả có được từ học hỏi, tìm tòi, nghiên cứu và huấn luyện. Nhân viên thừa hành sẽ không bỏ thời gian công sức để học hỏi thêm, ví dụ như về quản lý, vì nhân viên này chưa nhận thức được rằng với kiến thức quản lý, bản thân có thể làm tốt hơn công việc hiện tại. Người làm công việc quản lý, có vai trò lãnh đạo, thì luôn phải học hỏi ở cấp độ cao hơn nhu cầu công việc hiện tại của bản thân, vì chỉ khi nhận thức được thế nào là hoạt động hiệu quả

hơn, thế nào là quản lý qui mô lớn hơn, thì những người quản lý mới nhận ra tổ chức mình cần những gì để hiệu suất nhân viên cao hơn, hoạt động tổ chức hiệu quả và phát triển hơn. Thông qua huấn luyện, tổ chức sẽ giúp người lao động phá vỡ rào cản nhận thức để phát triển bản thân, gia tăng hiệu suất làm việc của cá nhân và tổ chức; hạn chế tình trạng trình độ nhận thức của người lao động ngăn cản sự phát triển của cá nhân và tổ chức.

Hoạt động quản lý nhân sự phải giao tiếp chuyên sâu và nỗ lực nâng cao nhận thức của người lao động về tầm quan trọng của việc huấn luyện trong việc hỗ trợ sự thăng tiến và phát triển nghề nghiệp của họ. Thông qua huấn luyện, doanh nghiệp dịch vụ logistics vùng Đông Nam bộ giúp người lao động tập trung vào việc phát triển cá nhân và thành công của tổ chức. Việc triển khai huấn luyện và phần thưởng tâm lý thường xuyên và liên tục sẽ cải thiện dịch vụ khách hàng đồng thời cải thiện hiệu suất làm việc, giúp người lao động vượt qua thách thức, xây dựng sự tự tin và đạt được các mục tiêu. Các công ty dịch vụ logistics cần tạo ra văn hóa huấn luyện và khen thưởng tâm lý, bên cạnh việc thường xuyên, nghiêm túc theo dõi, giám sát kết quả làm việc.

Bảng 3: Hệ số phóng đại phương sai

	DL	HL	HS	HV	TL
DL			2,201		
HL	1,552		1,581	1,272	
HS					
HV	1,726		2,469		
TL	1,489		1,530	1,272	

Nguồn: Tác giả

Bảng 4: Kiểm định các mối quan hệ

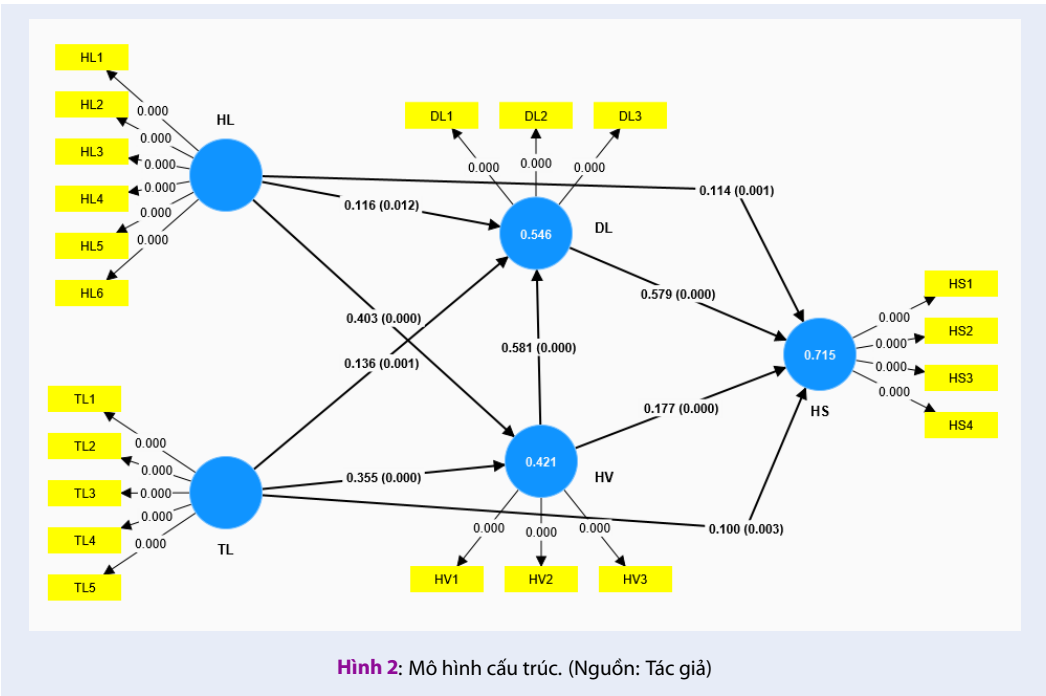
Giả thuyết	Mối quan hệ	Hệ số hồi quy	p-value	Kết quả
H1 (+)	HL → HS	0,114	0,001	Chấp nhận
H2 (+)	TL → HS	0,100	0,003	Chấp nhận
H3 (+)	HL → DL	0,116	0,012	Chấp nhận
H4 (+)	HL → HV	0,403	0,000	Chấp nhận
H5 (+)	TL → HV	0,355	0,000	Chấp nhận
H6 (+)	TL → DL	0,136	0,001	Chấp nhận
H7 (+)	HV → DL	0,581	0,000	Chấp nhận
H8 (+)	DL → HS	0,579	0,000	Chấp nhận
H9 (+)	HV → HS	0,177	0,000	Chấp nhận
	HL → DL → HS	0,067	0,011	Chấp nhận
	HL → HV → DL → HS	0,135	0,000	Chấp nhận
	TL → HV → DL → HS	0,119	0,000	Chấp nhận

Nguồn: Tác giả

Bảng 5: Hệ số R^2 và hệ số R^2_{adj}

	R^2	R^2_{adj}
DL	0,546	0,542
HS	0,715	0,712
HV	0,421	0,418

Nguồn: Tác giả



Bảng 6: Hệ số Q^2 và q^2

Quan hệ	Q^2	Q^2 exclude	q^2
DL → HS	0,538	0,422	0,251
HL → DL	0,466	0,459	0,013
HL → HS	0,538	0,533	0,011
HL → HV	0,364	0,255	0,171
HV → DL	0,466	0,298	0,315
HV → HS	0,538	0,529	0,019
TL → DL	0,466	0,456	0,019
TL → HS	0,538	0,533	0,011
TL → HV	0,364	0,278	0,135

Nguồn: Tác giả

KẾT LUẬN

Nghiên cứu này đã chứng minh rằng huấn luyện tại nơi làm việc và phần thưởng tâm lý giúp tổ chức làm cho người lao động hài lòng và có đủ động lực để nâng cao hiệu suất làm việc. Trong bối cảnh các doanh nghiệp dịch vụ logistics vùng Đông Nam bộ khó khăn về tài chính do khủng hoảng kinh tế hậu COVID-19, đây là giải pháp phù hợp để nhà quản lý cải thiện hiệu suất làm việc của người lao động, qua đó nâng cao hiệu suất của tổ chức. Nhằm cải thiện hiệu suất làm việc, quản lý của các công ty dịch vụ logistics nên triển khai một cách bài bản hoạt động huấn luyện tại nơi làm việc và hệ thống khuyến khích phi tiền tệ toàn diện hơn trong công ty của mình. Người quản lý cần tìm hiểu thêm để từ đó thúc đẩy các động lực tâm lý cần thiết cho người lao động trong các vấn đề về huấn luyện tại nơi làm việc, phần thưởng tâm lý, sự hài lòng, động lực làm việc và hiệu suất làm việc. Phạm vi nghiên cứu của nghiên cứu này chỉ giới hạn trong một loại hình doanh nghiệp và một khu vực địa lý, đồng thời chỉ xem xét yếu tố trung gian là sự hài lòng và động lực làm việc. Nghiên cứu trong tương lai có thể xem xét các mẫu lớn hơn, mở rộng các lĩnh vực khác nhau để có bằng chứng cụ thể cho từng lĩnh vực, cũng như xem xét các yếu tố trung gian khác ảnh hưởng đến hiệu suất làm việc nhằm có những khám phá sâu hơn nữa.

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

COVID-19: Bệnh do virus Corona 2019 (Coronavirus disease 2019)

DL: Động lực làm việc

GDP: Tổng sản phẩm nội địa (Gross Domestic Product)

HL: Huấn luyện tại nơi làm việc

HS: Hiệu suất làm việc

HV: Sự hài lòng trong công việc

KBT: Lý thuyết dựa trên kiến thức của công ty (Knowledge-Based Theory of the Firm)

PLS-SEM: Mô hình cấu trúc bình phương nhỏ nhất từng phần (Partial Least Squares Structural Equation Modeling)

SPSS: Phần mềm hỗ trợ phân tích dữ liệu Khoa học xã hội (Statistical Package for the Social Sciences)

TL: Phần thưởng tâm lý

VIF: Hệ số phóng đại phương sai (Variance Inflation Factors)

XUNG ĐỘT LỢI ÍCH

Tác giả xin cam đoan rằng không có bất kì xung đột lợi ích nào trong công bố bài báo.

ĐÓNG GÓP CỦA TÁC GIẢ

Tác giả Nguyễn Thanh Hùng chịu trách nhiệm 100% nội dung bài báo.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bakertzis E, Myloni B. Profession as a major drive of work engagement and its effects on job performance among health-care employees in Greece: A comparative analysis among doctors, nurses and administrative staff. *Health Services management research*. 2020;34(2):80–91.
2. Jones NB, Mahon JF. Nimble knowledge transfer in high velocity turbulent environment. *Journal of Knowledge Management*. 2012;16(5):774–788.
3. Sadiq MW, Hameed J, Huo C, Abdullah MI. Service innovation in small neighborhood family firms: An advanced approach to enhance employee's performance through social and psychological rewards. *Frontiers in Public Health*. 2022;10:984848–984860.
4. Valoma; 2023. Available from: https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://valoma.vn/wp-content/uploads/2023/12/Bao-cao-Logistics-Viet-Nam-2023.pdf&ved=2ahUKEwjC4MLTyfGJAxWlaPUHHWxpAJAQFnoECA0QAQ&usg=AOvVaw0944_MxrCsSwfY_6aFJPCW
5. Blume BD, Ford JK, Baldwin TT, Huang JL. Transfer of Training: A Meta-Analytic Review. *Journal of Management*. 2010;36(4):1065–1105.
6. Gieter D, S, Cooman D, Pepermans R, Jegers R, M. The Psychological Reward Satisfaction Scale: developing and psychometric testing two refined subscales for nurses. *Journal of Advanced Nursing*. 2010;66(4):911–922.
7. Whitmore SJ. Coaching for Performance: The Principles and Practices of Coaching and Leadership. London: Nicholas Brealey Publishing; 1992.
8. Passmore J, Evans-Krimme R. The Future of Coaching: A Conceptual Framework for the Coaching Sector From Personal Craft to Scientific Process and the Implications for Practice and Research. *Frontiers in Psychology*. 2021;12:715228–715240.
9. Grant RM. Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*. 1996;17(2):109–122.
10. Herzberg F, Mausner B, Snyderman B. The motivation to work. New York: Wiley; 1959.
11. Pháp PC, Dũng HC, Khương MN. Hành vi lãnh đạo ảnh hưởng đến sự hài lòng và hiệu suất công việc của nhân viên y tế các bệnh viện công tại Thành phố Hồ Chí Minh. *Tạp chí Khoa học Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh* 2021;16:126–136.
12. Nguyễn NT. Mối quan hệ giữa căng thẳng trong công việc và hiệu suất công việc, động lực làm việc. *Tạp chí khoa học Yersin*. 2019;5(1):36–48.

13. Minh NB. Tác động của tổ chức học tập đến hiệu suất làm việc của nhân viên thông qua sự hài lòng trong công việc và cam kết của tổ chức trong các cơ sở giáo dục nghề nghiệp tại TP. In: Available from: Thư viện Trường Đại học Kinh tế TP; 2020.
14. Hồ T, Hạnh L. Tác động của mức độ gắn kết đến hiệu suất làm việc và lòng trung thành của nhân viên nhân sự các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại TP.HCM. *Tạp chí Phát triển và hội nhập* 2023;69:33–44.
15. Talukder KI, Jan MT. Factors Influencing Sales Peoples Performance: A Study of Mobile Service Providers in Bangladesh. *Academy of Marketing Studies Journal*. 2017;21(2):1–20.
16. Achi SE, Sleilati E. The effect of coaching on employee performance in the human resource management field: the case of the Lebanese banking sector. *International Journal of Trade and Global Markets*. 2016;9(2):137–169.
17. Tessema MT, Ready KJ, Embaye AB. The effects of employee recognition, pay, and benefits on job satisfaction: Cross country evidence. *Journal of Business and Economics*. 2013;4(1):1–12.
18. Murphy B. The impact of reward systems on employee performance. UK: Dublin Business School; 2015.
19. Ndungu DN. The Effects of Rewards and Recognition on Employee Performance in Public Educational Institutions: A Case of Kenyatta University. *Kenya Global Journal of Management and Business Research*. 2017;17(1):6–14.
20. Hussain SD, Khaliq A, Nisar QA, Kamboh AZ, Ali S. Impact of Employees' Recognition, Rewards and Job Stress on Job Performance: Mediating Role of Perceived Organization Support. *Journal of Management*. 2019;2(2):69–82.
21. Gohari P, Ahmadloo A, Boroujeni B, Hosseiniipour S. The Relationship between Rewards and Employee Performance. *Journal of Contemporary Research in Business*. 2013;5(3):543–570.
22. Riasat F, Aslam S, Nisar QA. Do intrinsic and extrinsic rewards influence the job satisfaction and job performance? Mediating role of reward system. *Journal of Management Information*. 2016;11(1):16–34.
23. Saad HK. Coaching Impact on Employees and Organizational Performance in the Middle East Healthcare Industry. *Journal of Advanced Research in Leadership*. 2022;1(1):1–12.
24. Betto F, Garengo P. Performance Management Practices and Coaching Projects: A Survey. *Journal of Advanced Management Science*. 2024;12(2):57–62.
25. Núñez-Castro UP, Grande FA, Lorenzo D. The effects of coaching in employees and organizational performance: the Spanish Case. *Intangible Capital*. 2015;11(2):166–189.
26. Pousa C, Mathieu A. The influence of coaching on employee performance: Results from two international quantitative studies. *Performance Improvement Quarterly*. 2014;27(3):75–92.
27. Szabó S, Slavić A, Berber N. Coaching and its effects on individual and organizational performances in Central and Eastern Europe. *Anali Ekonomskog Fakulteta u Subotici*. 2019;55(41):67–80.
28. Lee M, Idris MA, Tuckey M. Supervisory coaching and performance feedback as mediators of the relationships between leadership styles, work engagement, and turnover intention. *Human Resource Development International*. 2019;22(3):257–282.
29. Maamari B, Achi SE, Yahiaoui D, Nakhle SF. The effect of coaching on employees as mediated by organisational citizenship behaviour: case of Lebanon. *EuroMed Journal of Business*. 2022;17(1):21–45.
30. Asbari M, Hidayat DD, Purwanto A. Managing employee performance: from leadership to readiness for change. *International Journal of Social Management Studies*. 2021;2(1):74–85.
31. Sidhu GK, Nizam I. Coaching and Employee Performance: The Mediating Effect of Rewards & Recognition in Malaysian Corporate Context. *International Journal of Management, Accounting and Economics*. 2020;7(1):41–72.
32. Ellinger AD, Ellinger AE, Keller SB. Supervisory Coaching Behavior, Employee Satisfaction, and Warehouse Employee Performance: A Dyadic Perspective in the Distribution Industry. *Human Resource Development Quarterly*. 2003;14:435–458.
33. Macur A. Impact of Training on Employee Motivation and Performance in the Sports Industry. [PhD thesis]. Spain: Pace University; 2024.
34. Kerketta V, Chauhan S. Impact Of Reward And Recognition On Job Satisfaction And Motivation. *Iconic Research And Engineering Journals*. 2023;6(12):1245–1253.
35. Li J, Qu J, Huang Q. Why are some graduate entrepreneurs more innovative than others? The effect of human capital, psychological factor and entrepreneurial rewards on entrepreneurial innovativeness. *Entrepreneurship Regional Development*. 2018;30(2):479–501.
36. Liu YX, Wang S, Zhang J, Li SJ. When and How Job Design Influences Work Motivation: A Self Determination Theory Approach. *Psychological Reports*. 2022;125(3):1573–1600.
37. Kurnia FM. Influence of Job Satisfaction, Discipline and Motivation on the Performance of PT Employees. Bandung; 2020.
38. Ali J, Anwar B, G. An Empirical Study of Employees' Motivation and its Influence Job Satisfaction. *International Journal of Engineering Business and Management*. 2021;5(2):21–30.
39. Yasa I, Dewi A. Influence of Job Stress on Job Satisfaction With Job Motivation As a Mediating Variable. *Journal of Management*. 2019;8(3):1203–1229.
40. Monga V, Soni S. Job Satisfaction and Employee Motivation among Employees-Review Study. *The International Journal of Indian Psychology*. 2023;11(3):4707–4714.
41. Galanou E, Georgakopoulos G, Sotiropoulos I, Dimitris V. The effect of reward system on job satisfaction in an organisation chart of four hierarchical levels: a quantitative study. *Canadian*. 2010;6(5):102–123.
42. Ibrahim M, Saputra J, Adam M, Yunus M. Organizational culture, employee motivation, workload, and employee performance: a mediating role of communication. *Transactions on Business and Economics*. 2022;19(2):54–61.
43. Tarigan J, Cahya J, Albert V, Hatane EH. Total reward system, job satisfaction and employee productivity on company financial performance: evidence from Indonesian Generation Z workers. *Journal of Asia Business Studies*. 2021;16(6):1041–1065.
44. Alfarizi A, Haryadi D. Mediating of Job Satisfaction in Improving Employee Performance with The Role Of Empowerment And Work Discipline. *Jurnal Mantik*. 2022;6(2):1892–1902.
45. Adamopoulos IP, Syrou NF. Associations and Correlations of Job Stress, Job Satisfaction and Burn out in Public Health Sector. *European Journal of Environment and Public Health*. 2022;6(2):31–43.
46. Nusraningrum D, Rahmawati A, Wider W, Jiang L, Udang LN. Enhancing employee performance through motivation: the mediating roles of green work environments and engagement in Jakarta's logistics sector. *Frontiers in Sociology*. 2024;9(1):1–12.
47. Hair JF, Sarstedt M, Hopkins L, Kuppelwieser VG. Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): An Emerging Tool in Business Research. *European Business Review*. 2014;26(1):106–121.

48. Báo cáo chỉ số Thương mại điện tử Việt Nam 2024. Hiệp hội Thương mại điện tử Việt Nam;
49. Ye R, Wang XH, Wendt JH, Wu J, Euwema MC. Gender and managerial coaching across cultures: female managers are coaching more. *International Journal of Human Resource Management*. 2016;27(16):1791–1812.
50. Streers RM, Porter LW. Motivation: New directions for theory and research. *Academy of Management Review*. 1983;17(1):80–88.
51. Calisir F, Gumussoy CA, Iskin I. Factors affecting intention to quit among IT professionals in Turkey. *Personnel Review*. 2011;40(4):514–533.
52. Kim S, Egan TM, Kim W, Kim J. The impact of managerial coaching behavior on employee work-related reactions. *Journal of Business and Psychology*. 2013;28(3):315–330.
53. Gettman HJ, Edinger SK, Wouters K. Assessing contracting and the coaching relationship: Necessary infrastructure? *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*. 2019;17(1):46–62.
54. Wahome JM, Ogolla D. Effect of performance coaching on employee performance: a case of Tetra Pak Limited. *Kenya Journal of Human Resource and Leadership*. 2021;1(1):25–31.



The relationship between workplace coaching, psychological rewards and employee performance: An empirical research at logistics service enterprises in Southeast Vietnam

Nguyen Thanh Hung *



Use your smartphone to scan this QR code and download this article

ABSTRACT

This study examines the impact of workplace coaching and psychological rewards on employee performance through employee motivation and satisfaction. Partial least squares structural equation modelling was used to analyze the research sample of 402 logistics service enterprises in the Southeast region. The results show that workplace coaching and psychological rewards have a direct positive impact on employee performance and a positive indirect effects on employee performance through employee motivation and satisfaction. The impact level of workplace coaching with the mediation of employee satisfaction and motivation on employee performance has the most considerable value. Workplace coaching helps employees break down cognitive barriers to develop themselves, increasing individual and organizational performance. This shows that psychological rewards and especially workplace coaching significantly improve employee performance at logistics service enterprises in the Southeast region, which is essential and useful for managers who want to improve employee performance in the context of financial difficulties of enterprises due to the post-COVID-19 economic crisis.

Key words: workplace coaching, employee performance, logistics, psychological rewards.

Faculty of Commerce and Tourism,
University of Finance - Marketing, Ho
Chi Minh City, Vietnam

Correspondence

Nguyen Thanh Hung, Faculty of
Commerce and Tourism, University of
Finance - Marketing, Ho Chi Minh City,
Vietnam

Email: nguyenthung@ufm.edu.vn

History

- Received: 06-11-2024
- Revised: 10-01-2025
- Accepted: 11-3-2025
- Published Online: 31-3-2025

DOI :

<https://doi.org/10.32508/stdjelm.v9i1.1510>



Copyright

© VNUHCM Press. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International license.



Cite this article : Hung N T. **The relationship between workplace coaching, psychological rewards and employee performance: An empirical research at logistics service enterprises in Southeast Vietnam.** *Sci. Tech. Dev. J. - Eco. Law Manag.* 2025; 9(1):6031-6044.