

# Các nhân tố ảnh hưởng tới hiệu suất bán hàng của nhân viên bán hàng: Nghiên cứu thực tế tại Công ty cổ phần Magenest Việt Nam

Phạm Thúy Hiền<sup>1</sup>, Trịnh Phương Ly<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Công ty Cổ phần Novaon Digital, Việt Nam <sup>2</sup>Trường Kinh tế, Đại học Bách khoa Hà Nội, Việt Nam

Ngày nhận: 03/01/2024

Ngày nhận bản sửa: 29/06/2024

Ngày duyệt đăng: 11/07/2024

**Tóm tắt:** Nghiên cứu được thực hiện nhằm xác định các nhân tố và mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đó đến hiệu suất bán hàng của đội ngũ bán hàng trong bối cảnh nghiên cứu cụ thể- tại Công ty Cổ phần Magenest Việt Nam- một công ty hoạt động trong lĩnh vực cung cấp các giải pháp chuyển đổi số và xây dựng hệ thống thương mại điện tử (TMĐT). Dựa trên mô hình hiệu suất bán hàng của Churchill và cộng sự (1985); mô hình nhu cầu- nguồn lực- căng thẳng công việc của Pandey (2019) và tổng quan các nghiên cứu đi trước, nhóm tác giả đã xác định có 4 nhân tố ảnh hưởng đến hiệu suất bán hàng là động lực, sự hài lòng trong công việc, thù lao, cam kết tổ chức. Phương pháp

## Factors affecting the sales performance of the salesperson- Empirical study at Magenest Vietnam Joint Stock Company

**Abstract:** This study investigated the factors influencing on the sales performance of the salesperson of Magenest Vietnam Joint Stock Company- a company provides digital transformation solutions and builds e-commerce systems. Based on Churchill et al.'s (1985) model; Pandey's (2019) job demands-resources-stresses framework and previous research, the authors identified four key factors affecting the sales performance of the salesperson, including: motivation, job satisfaction, compensation, and organisational commitment. Quantitative method was used in the research to test hypotheses and the research model with data collected from 155 sales employees at Magenest Vietnam JSC. The research results showed that all four factors had positive impacts on sales performance. According to these findings, the authors proposed four actionable strategies for Magenest to enhance sales performance and achieve business objectives.

**Keywords:** Sales performance, Digital transformation, E-commerce

DOI: 10.59276/JELB.2024.07CD.2648

Pham, Thuy Hien<sup>1</sup>, Trinh, Phuong Ly<sup>2</sup>

Email: hienphm28@gmail.com<sup>1</sup>, ly.trinhphuong@hust.edu.vn<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Novaon Digital Joint Stock Company, Vietnam

<sup>2</sup>School of Economics and Management, Hanoi University of Science and Technology, Vietnam

*định lượng được sử dụng trong bài viết với dữ liệu nghiên cứu được thu thập từ 155 nhân viên bán hàng của Công ty Cổ phần Magenest Việt Nam nhằm kiểm định các giả thuyết và mô hình nghiên cứu. Kết quả nghiên cứu cho thấy cả 4 nhân tố đều có tác động tích cực tới hiệu suất hoạt động của nhân viên bán hàng và 4 nhóm giải pháp tương ứng cũng được đưa ra để giúp Magenest cải thiện hiệu suất bán hàng, từ đó đạt được các mục tiêu kinh doanh đã đề ra.*

**Từ khóa:** *Hiệu suất bán hàng, Chuyển đổi số, Thương mại điện tử*

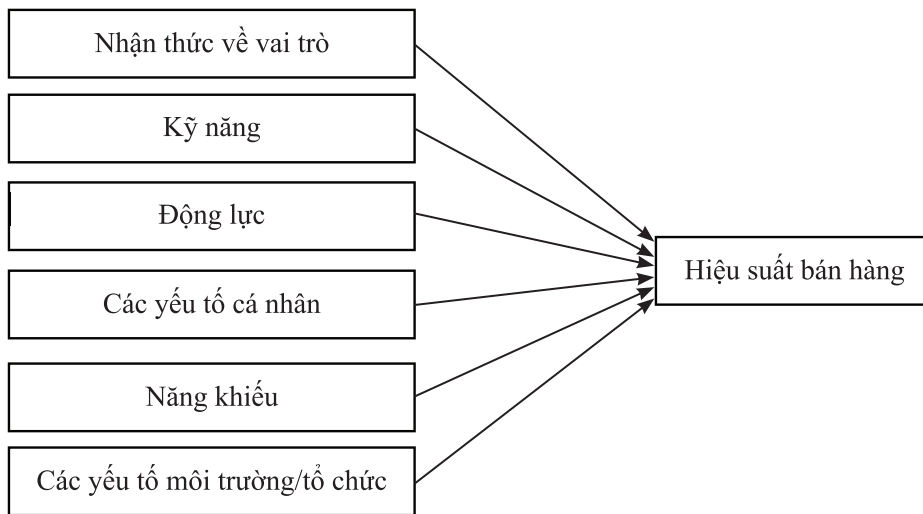
## 1. Giới thiệu

Thời gian gần đây, chuyển đổi số là xu hướng tất yếu đối với các tổ chức và doanh nghiệp tại Việt Nam. Theo xu hướng này, các doanh nghiệp Việt Nam đã thực hiện nhiều giải pháp nhằm chuyển đổi số và hướng tới kinh doanh thông qua các nền tảng thương mại điện tử (TMĐT). Theo báo cáo của VECOM (2022), 41% doanh nghiệp được khảo sát thừa nhận đầu tư hạ tầng công nghệ thông tin và TMĐT là vô cùng quan trọng. Việc thực hiện kinh doanh qua nền tảng TMĐT là cơ hội lớn giúp cho các doanh nghiệp trong ngành tăng cường mở rộng thị trường, đạt được các mục tiêu kinh doanh và góp phần đưa thị trường TMĐT Việt Nam sánh vai với các thị trường lớn trên thế giới. Tuy nhiên, việc phát triển và cung cấp các giải pháp TMĐT một cách bài bản, chuyên nghiệp cũng đòi hỏi việc tối ưu chất lượng sản phẩm dịch vụ và hoạch định những chính sách, chiến lược bán hàng hiệu quả. Đối với các doanh nghiệp hoạt động trong việc cung cấp các giải pháp TMĐT, để mở rộng thị trường, tăng độ phủ cho sản phẩm thì việc nâng cao hiệu quả bán hàng là điều rất cần thiết. Và để nâng cao hiệu quả bán hàng thì nhân viên bán hàng đóng vai trò vô cùng quan trọng, là lực lượng chủ chốt tìm kiếm và tạo khách hàng cho doanh nghiệp. Để cải thiện hiệu suất bán hàng, lãnh đạo

doanh nghiệp cần xác định các nhân tố ảnh hưởng đến nó, từ đó tìm ra giải pháp kịp thời và hiệu quả để đạt được những mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp.

Công ty Cổ phần Magenest Việt Nam ra mắt thị trường từ năm 2015, thuộc top 10 công ty cung cấp bộ giải pháp chuyển đổi số toàn diện (Brandsvietnam, 2023). Theo báo cáo của Bộ Kế hoạch và Đầu tư (2023), Magenest có hơn 15 năm kinh nghiệm và hơn 800 dự án thành công với nhiều nhãn hàng lớn như Nestlé, Heineken, Abbott... Định hướng của Magenest đến năm 2030 là trở thành doanh nghiệp tiên phong trong ngành, mở rộng thị phần ra toàn Châu Á-Thái Bình Dương và tiến đến thị trường chung toàn cầu. Để đạt được mục tiêu này, Magenest cần những chiến lược kinh doanh tối ưu để nâng cao vị thế cạnh tranh trên thị trường. Ban quản trị của Magenest đã xác định được chìa khóa để hoàn thành mục tiêu chính là đẩy mạnh công tác bán hàng.

Trước thực tế đó, mục tiêu của nghiên cứu là xem xét tác động của các nhân tố đến hiệu suất bán hàng của đội ngũ bán hàng trong lĩnh vực chuyển đổi số, từ đó đưa ra những khuyến nghị để tối ưu hoá hiệu suất bán hàng của Magenest, giúp doanh nghiệp đạt được mục tiêu kinh doanh. Việc chọn thực hiện nghiên cứu tại Magenest cũng mang lại nhiều lợi ích đáng kể. Đầu tiên, Magenest là một công ty đã hoạt động lâu năm và có uy tín trong việc cung cấp các



Nguồn: Churchill và cộng sự (1985)

**Hình 1. Mô hình hiệu suất bán hàng**

giải pháp công nghệ và TMĐT, do đó, có thể xem xét sự tác động của các nhân tố tới hiệu suất bán hàng của nhân viên một bối cảnh nghiên cứu cụ thể, điển hình. Thứ hai, việc tiếp cận với các khách thể nghiên cứu (đội ngũ nhân viên bán hàng) dễ dàng nhờ vào quy mô của đội ngũ nhân viên và sự sẵn sàng tham gia của họ vào các nghiên cứu. Điều này giúp quá trình thu thập dữ liệu nghiên cứu trở nên nhanh chóng và hiệu quả hơn, từ đó tối ưu hóa quá trình phân tích và đưa ra kết luận.

Nội dung tiếp theo sẽ trình bày tổng quan nghiên cứu, phương pháp nghiên cứu và kết quả nghiên cứu, cuối cùng sẽ là thảo luận kết quả nghiên cứu và khuyến nghị.

## 2. Cơ sở lý thuyết và tổng quan nghiên cứu

### 2.1. Cơ sở lý thuyết về hiệu suất bán hàng

#### 2.1.1. Khái niệm về hiệu suất bán hàng

Anderson & Oliver (1987) đã đưa ra khái niệm về hiệu suất bán hàng là “sự đánh giá hoạt động của nhân viên bán hàng dựa trên sản lượng bán ra của họ (kết quả bán hàng) cũng như dựa trên những gì họ đã làm (hành vi bán hàng)”. Dựa trên quan điểm

này, hiệu suất bán hàng được nghiên cứu đồng thời dựa trên kết quả và hành vi của nhân viên bán hàng (Anderson & Oliver, 1987; Behrman & Perreault, 1982).

Nhóm tác giả lựa chọn khái niệm của Anderson & Oliver (1987) làm cơ sở tiếp cận hiệu suất bán hàng trong nghiên cứu này bởi khái niệm này bao hàm cả hai khía cạnh quan trọng của hiệu suất bán hàng là kết quả và hành vi bán hàng, bên cạnh đó khái niệm cũng rất dễ dàng áp dụng vào thực tế, giúp đo lường hiệu suất bán hàng một cách hiệu quả, đồng thời khái niệm cũng phù hợp với mục tiêu nghiên cứu. Tuy nhiên, do nguồn lực nghiên cứu và cỡ mẫu hạn chế, nghiên cứu này chỉ tập trung vào kết quả bán hàng thực tế mà đội ngũ bán hàng đạt được. Việc phân tích hành vi bán hàng sẽ được xem xét trong các nghiên cứu tiếp theo.

#### 2.1.2. Mô hình hiệu suất bán hàng

Mô hình hiệu suất bán hàng của Churchill và cộng sự (1985) là một trong những lý thuyết được các học giả sử dụng rất rộng rãi và phổ biến khi nghiên cứu về các nhân tố tác động đến hiệu suất bán hàng. Thông qua phương pháp phân tích tổng hợp kết

quả của 116 nghiên cứu, Churchill và cộng sự đã chỉ ra hiệu suất bán hàng của một nhân viên phụ thuộc vào 6 yếu tố cơ bản: (1) nhận thức về vai trò- cách mà một cá nhân nhìn nhận và hiểu về vai trò của mình trong một tổ chức hoặc môi trường cụ thể, (2) kỹ năng- khả năng thực hiện các nhiệm vụ và công việc một cách hiệu quả, (3) động lực- lực thúc đẩy khiến một cá nhân hành động và đạt được mục tiêu, (4) các yếu tố cá nhân- những đặc điểm cá nhân có thể ảnh hưởng đến hành vi và hiệu suất của một cá nhân như yếu tố thể chất (tuổi, chiều cao, giới tính...), khả năng tinh thần (trí thông minh ngôn ngữ, khả năng toán học...) và đặc điểm tính cách (khả năng đồng cảm, sức mạnh bản ngã, khả năng hòa đồng, tính hung hăng và tính thống trị...), (5) năng khiếu- khả năng tiềm ẩn của một cá nhân để học tập và phát triển một kỹ năng hoặc kiến thức cụ thể và (6) các yếu tố tổ chức và môi trường- những yếu tố trong tổ chức hoặc môi trường xung quanh có thể ảnh hưởng đến hành vi và hiệu suất của một cá nhân.

Mô hình hiệu suất bán hàng của Churchill và cộng sự (1985) là tiền đề cho rất nhiều nghiên cứu về sức ảnh hưởng của các nhân tố thuộc về cá nhân người bán và các nhân tố thuộc về tổ chức đến hiệu suất hoạt động của nhân viên bán hàng như nghiên cứu của Schwepker & Ingram (1996), Verbeke và cộng sự (2011) và mới đây nhất là nghiên cứu của Chinelato và cộng sự (2022).

### *2.1.3. Mô hình Nhu cầu- Nguồn lực- Căng thẳng công việc*

Thông qua một đánh giá tích hợp tài liệu sâu rộng, nghiên cứu của Pandey (2019) đã xác định và phân loại các nhân tố có thể ảnh hưởng đến hiệu suất công việc. Sau khi đọc các tài liệu có liên quan, Pandey đã tiến hành ghi lại danh sách các biến có thể ảnh hưởng đến hiệu suất công việc và

sử dụng mô hình nguồn lực- nhu cầu công việc (mô hình JD-R) để tách các biến này thành những nhóm riêng biệt. Các biến số, không phải là nhu cầu công việc hay nguồn lực, được phân loại là nhóm các yếu tố gây căng thẳng. Sau khi phân loại các biến thành 3 nhóm, việc phân nhóm các biến này thành các nhóm nhỏ hơn đã được thực hiện để đảm bảo việc nhận diện các nhân tố được tốt hơn. Trong mỗi nhóm nhỏ đó lại được chia thành các phân loại nhỏ hơn nữa, sau đó mới liệt kê các nhân tố có trong mỗi phân loại.

Trong nghiên cứu này, nhóm tác giả chủ yếu đề cập đến nhóm nguồn lực công việc. Nhóm nguồn lực công việc được chia thành 4 phân nhóm chính: nguồn lực cá nhân, nguồn lực công việc, nguồn lực tổ chức và nguồn lực xã hội. Trong đó, nguồn lực cá nhân là các yếu tố liên quan trực tiếp đến bản thân mỗi cá nhân, bao gồm các đặc điểm cá nhân và các kỹ năng mà nhân viên mang vào công việc, bao gồm động lực, vốn tâm lý, nỗ lực làm việc, năng lực, sự đa dạng kỹ năng... mà trong đó, động lực là một yếu tố rất quan trọng trong việc thúc đẩy nhân viên làm việc chăm chỉ và đạt hiệu quả cao hơn. Nguồn lực trong công việc là các yếu tố liên quan đến môi trường làm việc và các điều kiện cụ thể mà nhân viên phải đối mặt hàng ngày, bao gồm thái độ làm việc- bao gồm sự hài lòng trong công việc, cam kết công việc và hành vi công dân tổ chức, đặc điểm công việc, hệ thống làm việc và phương pháp làm việc giúp nhân viên thực hiện công việc có tổ chức và đạt hiệu suất cao. Nguồn lực tổ chức liên quan đến cơ cấu quản lý của doanh nghiệp, bao gồm các chính sách, quy trình và cách thức tổ chức hỗ trợ nhân viên, được thể hiện rõ nhất qua định hướng tổ chức, phần thưởng tổ chức (lợi nhuận, tiền thưởng, thù lao,...) đóng vai trò quan trọng trong việc khuyến khích và động viên nhân viên làm việc chăm chỉ

hơn. Ngoài ra, nguồn lực công việc còn bao gồm cả nguồn lực xã hội- các yếu tố liên quan đến mạng lưới quan hệ và hỗ trợ xã hội mà nhân viên có thể tiếp cận trong quá trình làm việc. Đây là các nguồn lực nằm ngoài bản thân cá nhân và tổ chức, nhưng lại có ảnh hưởng đáng kể đến hiệu suất và sự hài lòng trong công việc của nhân viên. Mô hình của Pandey làm rõ các yếu tố khác nhau có ảnh hưởng đến hiệu suất công việc theo từng nhóm, đồng thời đưa ra bức tranh tổng thể về các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu suất công việc nói chung và hiệu suất hoạt động của đội ngũ bán hàng nói riêng hay hiệu suất bán hàng.

Do đó, trong nghiên cứu này, nhóm tác sẽ dựa trên hai mô hình để đánh giá các nhân tố ảnh hưởng đến hiệu suất bán hàng:

- Mô hình hiệu suất bán hàng của Churchill và cộng sự (1985): tập trung vào nhân tố động lực của nhân viên bán hàng.
- Mô hình nhu cầu- nguồn lực- căng thẳng công việc của Pandey (2019): bao gồm các nhân tố nhu cầu (sự hài lòng trong công việc, cam kết tổ chức) và nguồn lực (thù lao) của nhân viên.

Các nhân tố được lựa chọn dựa trên sự phù hợp với mô hình nghiên cứu, tính khả thi trong việc thu thập dữ liệu và sự phù hợp với tình hình hoạt động của doanh nghiệp được khảo sát, bên cạnh đó các nhân tố này cũng được cho là có ảnh hưởng quan trọng đến hiệu suất bán hàng dựa trên các nghiên cứu trước đây.

## ***2.2. Tổng quan các nghiên cứu về các nhân tố ảnh hưởng đến hiệu suất bán hàng, đề xuất giả thuyết nghiên cứu và mô hình nghiên cứu***

### ***2.2.1. Động lực***

Động lực bán hàng được Walker và cộng sự (1977) định nghĩa là “mức độ nỗ lực mà nhân viên bán hàng mong muốn dành cho

từng hoạt động hoặc nhiệm vụ liên quan đến công việc của mình”. Các nghiên cứu sau đó đã xác định động lực của đội ngũ bán hàng dưới hai dạng chính là nội động lực và ngoại động lực (Anderson & Oliver, 1987) dựa trên mối quan hệ của nó với các hình thức kiểm soát, quản lý khác nhau. Nội động lực được định nghĩa là “niềm vui hoặc giá trị của bản thân hoạt động đó”, trong khi ngoại động lực “nhấn mạnh giá trị mà một cá nhân đặt vào kết quả của hoạt động và sự đánh giá của cá nhân đó về khả năng thực hiện được hoạt động đó” (Ingram và cộng sự, 1989).

Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra mối tương quan thuận chiều giữa động lực và hiệu suất bán hàng thông qua 2 dạng là nội động lực và ngoại động lực (Fred Miao & Evans, 2007; Gagné và cộng sự, 2010; Khan và cộng sự, 2017). Theo đó, Fred Miao & Evans (2007) cho rằng việc tác động đến nội động lực và ngoại động lực ở khía cạnh lý tính và cảm tính khác nhau sẽ dẫn đến những tác động khác biệt đến nhận thức về vai trò và hiệu suất bán hàng. Khan và cộng sự (2017) khẳng định cả hai đều tác động tích cực đến hiệu suất làm việc của nhân viên, tuy nhiên nội động lực có ảnh hưởng lớn hơn. Gagné và cộng sự (2010) cũng cho thấy việc tác động kết hợp cả hai dạng động lực sẽ dẫn đến việc gia tăng hiệu suất hoạt động bán hàng cao hơn so với chỉ tác động đến một trong hai. Như vậy từ kết quả của các nghiên cứu đi trước có thể thấy rằng, động lực (nội động lực và ngoại động lực) đều có tác động tích cực tới hiệu suất bán hàng của nhân viên bán hàng, do đó nhóm tác giả đề xuất giả thuyết:

**H<sub>1</sub>**: Động lực có ảnh hưởng tích cực đến hiệu suất bán hàng

**H<sub>1a</sub>**: Nội động lực có ảnh hưởng tích cực đến hiệu suất bán hàng.

**H<sub>1b</sub>**: Ngoại động lực có ảnh hưởng tích cực đến hiệu suất bán hàng.

### 2.2.2. Sự hài lòng trong công việc

Sự hài lòng trong công việc là một nhân tố được các học giả vô cùng quan tâm khi nghiên cứu về lực lượng bán hàng (Brown & Peterson, 1993). Churchill và cộng sự (1974) đã định nghĩa sự hài lòng trong công việc là “tất cả những đặc điểm của bản thân công việc và môi trường của công việc mà nhân viên cảm thấy hữu ích, thỏa mãn và hài lòng hoặc bức bối và không hài lòng”. Nghiên cứu của Churchill và cộng sự (1985) là cơ sở cho một số nghiên cứu sau này mà coi sự hài lòng trong công việc là tiền đề cho hiệu suất bán hàng.

Nhiều nghiên cứu đã chứng minh mối quan hệ mật thiết giữa sự hài lòng trong công việc và hiệu quả bán hàng. Sorensen và cộng sự (2009) khẳng định sự hài lòng tác động tích cực trực tiếp và gián tiếp (thông qua cam kết tổ chức) đến hiệu suất bán hàng. Singh & Das (2013) cho thấy sự hài lòng, hành vi bán hàng thích ứng và định hướng khách hàng đều ảnh hưởng tích cực đến hiệu suất bán hàng. Bin và cộng sự (2015) nhận thấy mối quan hệ tích cực giữa sự hài lòng, hiệu suất bán hàng và sự cam kết của nhân viên. Katebi và cộng sự (2022) cũng khẳng định mối quan hệ tích cực giữa hai yếu tố này và mức độ tác động cụ thể còn phụ thuộc vào từng bối cảnh. Dựa vào những nghiên cứu trước đây, có thể thấy rằng tồn tại mối quan hệ tích cực giữa sự hài lòng của nhân viên bán hàng và hiệu suất bán hàng của họ, vì vậy, nhóm tác giả đề xuất giả thuyết:

**H<sub>2</sub>:** Sự hài lòng trong công việc có ảnh hưởng tích cực đến hiệu suất bán hàng.

### 2.2.3. Thù lao

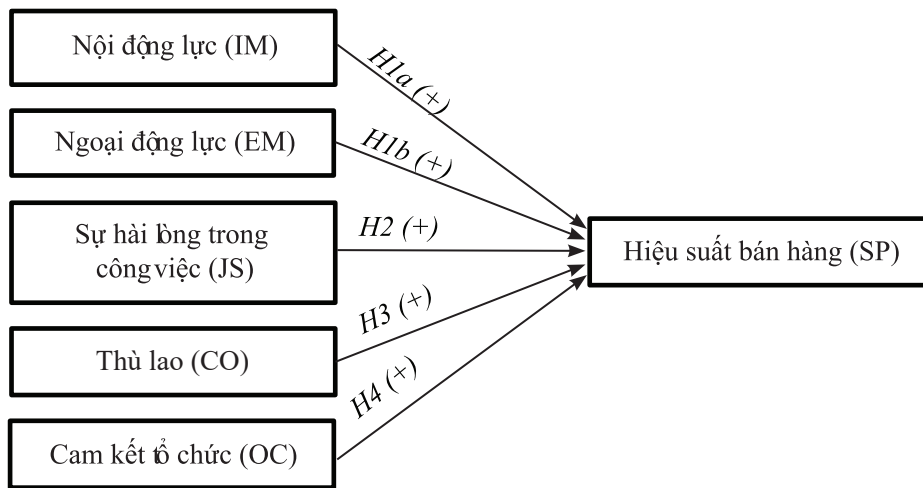
Thù lao có thể được định nghĩa là “khoản thưởng về mặt vật chất được trả cho nhân viên sau khi thực hiện nhiệm vụ” (Strafford & Grant, 1986). Các thành phần chính của thù lao thường bao gồm lương cố định, hoa hồng và các khoản khuyến khích.

Nhiều nghiên cứu đã khẳng định mối quan hệ thuận chiều giữa thù lao và hiệu suất bán hàng. Evans & Grant (1992) nhận thấy thù lao tác động trực tiếp đến hiệu suất bán hàng kỳ vọng, từ đó tác động đến hành vi và kết quả bán hàng. Cravens và cộng sự (1993) cho rằng hiệu suất bán hàng của nhóm nhân viên được trả lương cố định cao hơn so với nhóm chỉ nhận hoa hồng. Evans và cộng sự (2007) cho thấy sử dụng thù lao khuyến khích giúp nhân viên bán hàng hăng hái làm việc, tăng hiệu suất tổng thể. Kết quả nghiên cứu thực nghiệm của Van Herpen và cộng sự (2005) cho thấy rằng động lực (và do đó năng suất) sẽ cao hơn khi hệ thống thù lao được thiết kế hợp lý, công bằng. Habel và cộng sự (2021) cho rằng thay đổi thù lao tác động cả tích cực và tiêu cực đến hiệu suất bán hàng. Mức thù lao tăng ảnh hưởng thuận chiều đến động lực làm việc, khiến họ nỗ lực và cải thiện hiệu suất, tuy nhiên, sự thay đổi này cũng có thể làm tăng căng thẳng, dẫn đến giảm hiệu suất công việc. Dựa vào các kết quả nghiên cứu trên, nhóm tác giả đề xuất giả thuyết:

**H<sub>3</sub>:** Thù lao có ảnh hưởng tích cực đến hiệu suất bán hàng.

### 2.2.4. Cam kết tổ chức

Cam kết tổ chức thông thường được định nghĩa là “mức độ tương đối của việc một cá nhân nhận thức về việc tham gia vào một tổ chức cụ thể” (Mowday và cộng sự, 2013). Điều này không chỉ liên quan đến việc chấp nhận và tin tưởng vào các giá trị của tổ chức mà còn là sự sẵn sàng theo đuổi các mục tiêu của tổ chức và mong muốn được trở thành một thành viên của tổ chức. Nghiên cứu của Chonko (1986) chỉ ra rằng cam kết tổ chức có tác động tích cực và đáng kể đến hiệu suất bán hàng. Theo Chonko định nghĩa: “Cam kết tổ chức là mức độ mà một nhân viên nhận thức được



Nguồn: Nhóm tác giả đề xuất dựa trên tổng quan nghiên cứu

**Hình 2. Mô hình nghiên cứu đề xuất**

rõ ràng mục tiêu và giá trị của tổ chức và sẵn sàng nỗ lực vì lợi ích của tổ chức”. Nhiều nghiên cứu đã khẳng định mối quan hệ mật thiết giữa cam kết tổ chức và hiệu suất bán hàng. Chonko (1986) cho thấy cam kết tổ chức chịu ảnh hưởng bởi các yếu tố cá nhân và công việc, từ đó tác động đến hành vi bán hàng (doanh thu, vắng mặt, động lực, nỗ lực) và hiệu suất bán hàng. Balfour & Wechsler (1996) đã chỉ ra mối tương quan tiềm ẩn của cam kết tổ chức đến nỗ lực và hiệu suất công việc của nhân viên và gợi ý những hướng nghiên cứu rộng hơn để chứng minh mối quan hệ này. Jaramillo và cộng sự (2005) nghiên cứu hiệu suất bán hàng khách quan và chủ quan và khẳng định mối quan hệ giữa cam kết tổ chức và hiệu suất công việc của nhân viên bán hàng mạnh hơn so với nhân viên không bán hàng. Guzeller & Celiker (2020) phát hiện cam kết tổ chức tác động thuận chiều đến hiệu suất bán hàng và sự hài lòng, tin tưởng, công bằng và giao tiếp có liên quan tích cực đến cam kết tổ chức. Theo các nghiên cứu được tổng hợp, có thể thấy cam kết tổ chức đóng vai trò quan trọng trong việc đánh giá hiệu suất bán hàng, do vậy, dựa vào các nghiên cứu trước đây, nhóm

tác giả đề xuất giả thuyết:

**H<sub>4</sub>:** Cam kết tổ chức ảnh hưởng tích cực đến hiệu suất bán hàng.

Dựa trên mô hình hiệu suất bán hàng của Churchill và cộng sự (1985); mô hình nhu cầu- nguồn lực- căng thẳng công việc của Pandey (2019) kèm theo đó là tổng quan các nghiên cứu đi trước, nhóm tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu như Hình 2.

### 3. Phương pháp nghiên cứu và thang đo nghiên cứu

Nhóm tác giả sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng, trong đó sử dụng hệ số Cronbach’s Alpha và phân tích EFA để kiểm định độ tin cậy của thang đo, sau đó phân tích hồi quy tuyến tính bội để kiểm định mô hình và giả thuyết nghiên cứu. Số liệu được xử lý bằng phần mềm SPSS 20. Mẫu nghiên cứu được lấy theo phương thức thuận tiện bằng cách gửi bảng khảo sát thông qua email đến nhân viên bán hàng của Magenest. Thang đo các biến trong mô hình nghiên cứu được thích ứng từ các nghiên cứu trước đây, sau khi xây dựng bảng khảo sát, nhóm tác giả tiến hành khảo sát chính thức trong vòng 2 tuần (từ 15/03/2023 đến

Các nhân tố ảnh hưởng tới hiệu suất bán hàng của nhân viên bán hàng: Nghiên cứu thực tế tại Công ty cổ phần Magenest Việt Nam

**Bảng 1. Thống kê mô tả mẫu nghiên cứu**

	Đặc điểm	Số lượng	Ti lệ
Giới tính	Nam	96	61,9 %
	Nữ	59	38,1 %
Độ tuổi	Dưới 25 tuổi	81	52,3 %
	Từ 25 đến 35 tuổi	70	45,2 %
	Trên 35 tuổi	4	2,6 %
Vị trí công tác	Nhân viên	145	93,5 %
	Quản lý	10	6,5 %
Thu nhập	Dưới 10 triệu đồng/tháng	41	26,5 %
	Từ 10 đến dưới 15 triệu đồng/tháng	56	36,1 %
	Từ 15 đến 20 triệu đồng/tháng	39	25,2 %
	Trên 20 triệu đồng/tháng	19	12,3 %
Thâm niên công tác	Dưới 1 năm	52	33,5 %
	Từ 1 đến 3 năm	66	42,6 %
	Trên 3 năm	37	23,9 %

*Nguồn: Nhóm tác giả tổng hợp*

29/03/2023). Để kết quả phân tích EFA chính xác nhất, theo Hair & Black (2009), mẫu tối thiểu cần phải có kích thước gấp 5 lần tổng số biến quan sát của biến độc lập. Trong nghiên cứu này, bảng hỏi được xây dựng với 5 biến độc lập với tổng số 26 biến

quan sát, do đó kích thước tối thiểu cần thiết của mẫu nghiên cứu là  $26 \times 5 = 130$  phiếu trả lời. Trên thực tế nhóm tác giả thu thập được 160 phiếu khảo sát, trong đó có 155 phiếu là hợp lệ và 5 phiếu bị loại do không cung cấp đủ thông tin. Thống kê mô tả của

**Bảng 2. Thang đo nghiên cứu**

Khái niệm	Thang đo	Nguồn
Nội động lực (IM)	IM1 Tôi làm công việc bán hàng vì tôi yêu thích nó	Gagné và cộng sự (2010)
	IM2 Tôi làm công việc bán hàng vì tôi cảm thấy vui	
	IM3 Tôi làm công việc bán hàng vì những khoảnh khắc thú vị mà nó mang lại cho tôi	
Ngoại động lực (EM)	EM1 Tôi làm công việc bán hàng vì nó mang lại cho tôi một mức sống nhất định	
	EM2 Tôi làm công việc bán hàng vì nó giúp tôi kiếm được rất nhiều tiền	
	EM3 Tôi làm công việc bán hàng vì tiền lương	
Sự hài lòng trong công việc (JS)	JS1 Tôi rất thoả mãn với công việc của mình	Churchill và cộng sự (1974)
	JS2 Tôi cảm thấy tôi thực sự đang làm được điều gì đó đáng giá với công việc của mình	
	JS3 Công việc của tôi đầy thử thách	
	JS4 Công việc của tôi rất thú vị	
	JS5 Công việc của tôi mang lại cho tôi cảm giác chiến thắng	



Cam kết tổ chức (OC)	OC1	Tôi khá tự hào khi có thể nói với mọi người rằng tôi làm việc cho Magenest	Bal-four & Wechsler (1996)
	OC2	Đối với tôi, Magenest đại diện cho một điều quan trọng	
	OC3	Tôi đang làm việc cho một công ty không đủ năng lực và không thể hoàn thành sứ mệnh của mình (R*)	
	OC4	Tôi cảm thấy mình thuộc về công ty này	
	OC5	Tôi cảm thấy mình là "một phần của gia đình" tại Magenest	
	OC6	Những người tôi làm việc cùng không quan tâm đến những gì xảy ra với tôi (R*)	
	OC7	Magenest đánh giá cao thành tích của tôi trong công việc	
	OC8	Magenest làm tất cả những gì có thể để công nhận nhân viên có thành tích tốt	
	OC9	Những nỗ lực của tôi trong công việc phần lớn bị công ty phớt lờ hoặc bỏ qua (R*)	
Thù lao (CO)	CO1	Tôi hoàn toàn nắm rõ về cách xác định mức lương của mình	Van Herpen và cộng sự (2005)
	CO2	Tôi cảm thấy được đánh giá cao thông qua tổng thu nhập mà tôi nhận được	
	CO3	Thu nhập của tôi là phù hợp với hiệu quả làm việc	
	CO4	Thu nhập của tôi là khá tốt khi so sánh với công việc bán hàng tại công ty khác	
	CO5	Tôi cảm thấy thu nhập mà Magenest chi trả là công bằng	
	CO6	Tôi có thể tác động đến tổng thu nhập của mình bằng cách làm việc chăm chỉ hơn	
Hiệu suất bán hàng (SP)	SP1	Tôi đã đóng góp hiệu quả vào việc nâng cao thị phần cho Magenest	Behrman & Perreault (1982)
	SP2	Tôi luôn tạo cho công ty mức doanh số cao trong những năm vừa qua	
	SP3	Tôi đạt hiệu quả cao trong việc bán hàng cho các khách hàng lớn	
	SP4	Tôi hoàn thành vượt chỉ tiêu doanh số bán hàng hàng năm	

\*(R): biến đảo

Nguồn: Nhóm tác giả tổng hợp

mẫu nghiên cứu được thể hiện trong Bảng 1.

### 3.1. Thang đo các biến trong mô hình nghiên cứu

Nhóm tác giả kế thừa các thang đo từ các tác giả nước ngoài. Tất cả biến quan sát được đo bằng thang Likert với 5 cấp độ từ 1 là "Hoàn toàn không đồng ý" đến 5 là "Hoàn toàn đồng ý". Chi tiết về các thang đo được sử dụng thể hiện ở Bảng 2.

## 4. Kết quả nghiên cứu

Theo Nunnally & Bernstein (1994), chỉ

**Bảng 3. Kết quả kiểm định Cronbach's Alpha**

Kí hiệu	Thang đo	Số biến quan sát	Độ tin cậy thang đo	Kết luận
IM	Nội động lực	3	0,810	Đạt
EM	Ngoại động lực	3	0,754	Đạt
JS	Sự hài lòng trong công việc	5	0,859	Đạt
CO	Thù lao	6	0,872	Đạt
OC	Cam kết tổ chức	9	0,878	Đạt
SP	Hiệu suất bán hàng	4	0,811	Đạt

Nguồn: Nhóm tác giả tổng hợp từ dữ liệu khảo sát

Các nhân tố ảnh hưởng tới hiệu suất bán hàng của nhân viên bán hàng: Nghiên cứu thực tế tại Công ty cổ phần Magenest Việt Nam

**Bảng 4. Kết quả kiểm định KMO và Barlett cho biến độc lập**

Hệ số KMO	0,845
Sig của kiểm định Barlett	0,000

*Nguồn: Nhóm tác giả tổng hợp từ dữ liệu khảo sát*

**Bảng 5. Bảng ma trận xoay nhân tố cho biến độc lập**

	Nhân tố				
	1	2	3	4	5
OC2	0,762				
OC9	0,732				
OC4	0,726				
OC7	0,711				
OC6	0,699				
OC1	0,666				
OC5	0,659				
OC8	0,645				
CO3		0,802			
CO1		0,796			
CO5		0,717			
CO2		0,713			
CO6		0,694			
CO4		0,665			
JS5			0,816		
JS1			0,798		
JS2			0,790		
JS4			0,709		
IM3				0,887	
IM1				0,816	
IM2				0,757	
EM1					0,892
EM2					0,835
Eigenvalue	7,479	2,640	1,868	1,640	1,359
Phương sai trích	32,516%	11,477%	8,122%	7,131%	5,910%
	Tổng phương sai trích: 65,155%				

*Nguồn: Nhóm tác giả tổng hợp từ dữ liệu khảo sát*

**Bảng 6. Phân tích nhân tố cho biến phụ thuộc**

	Nhân tố
	1
SP2	0,824
SP3	0,818
SP1	0,796
SP4	0,758
Eigenvalue	2,557
Tổng phương sai trích	63,926%
Hệ số KMO	0,717
Sig của kiểm định Barlett	0,000

*Nguồn: Nhóm tác giả tổng hợp từ dữ liệu khảo sát*

**Bảng 7. Tóm tắt mô hình nghiên cứu**

Giá trị	Kết quả mô hình	Mức chấp nhận	Kết luận
R2	60,4%	> 1	Biến phụ thuộc được giải thích 60,4% bởi các biến độc lập
Durbin – Watson (DW)	2,212	1,5 < DW < 2,5	Giả định tự tương quan không bị vi phạm
Sig của kiểm định F	0,000	< 0,05	Mô hình hồi quy phù hợp

*Nguồn: Nhóm tác giả tổng hợp từ dữ liệu khảo sát*

**Bảng 8. Kết quả hồi quy tuyến tính bội**

Giả thuyết	Hệ số Beta chuẩn hoá ( $\beta$ )	t	sig	VIF	Kết quả kiểm định giả thuyết
H1a IM → SP	0,205	3,639	0,000	1,178	Ủng hộ
H1b EM → SP	0,117	2,099	0,038	1,150	Ủng hộ
H2 JS → SP	0,336	5,334	0,000	1,465	Ủng hộ
H3 CO → SP	0,252	3,805	0,000	1,624	Ủng hộ
H4 OC → SP	0,192	3,071	0,003	1,445	Ủng hộ

*Nguồn: Tác giả tổng hợp từ dữ liệu khảo sát*

những biến đồng thời có hệ số tương quan biến tổng (Corrected Item- Total Correlation) > 0,3 và hệ số Cronbach's Alpha > 0,6 mới

được sử dụng để nghiên cứu tiếp.

Kiểm định cho thấy có 3 biến quan sát là EM3, JS3 và OC3 đạt đủ các điều kiện đã đặt ra với hệ số tương quan biến tổng lần lượt là 0,283; 0,229 và 0,272 ( $< 0,3$ ), do đó nhóm tác giả sẽ loại 3 biến này trước khi phân tích EFA.

Kết quả kiểm định KMO và Bartlett khi phân tích EFA cho biến độc lập cho thấy hệ số KMO = 0,845  $> 0,5$  và sig = 0,000  $< 0,05$  (Bảng 4), biểu thị các nhân tố đều phù hợp để đưa vào phân tích (Hair & Black, 2009). Kết quả ma trận xoay tại Bảng 5 cho thấy tổng phương sai trích của 5 nhân tố là 65,155%  $> 50\%$  và 23 biến quan sát của biến độc lập được tải lên 5 nhân tố với hệ số tải đều  $> 0,5$ .

Kết quả kiểm định KMO và Bartlett của biến phụ thuộc Hiệu suất bán hàng cho thấy KMO = 0,717, sig = 0,000  $< 0,05$  nên biến phụ thuộc có thể phân tích EFA. Tổng phương sai trích của nhân tố là 63,926%  $> 50\%$  và 4 biến quan sát của biến độc lập được tải lên 1 nhân tố với hệ số tải đều  $> 0,5$  và (Bảng 6).

Kết quả tóm tắt mô hình hồi quy tuyến tính bội ở Bảng 7 cho thấy mô hình hồi quy là phù hợp.

Tại Bảng 8, hệ số sig của các biến độc lập đều  $< 0,05$ , khẳng định rằng cả 5 nhân tố đều có ảnh hưởng đến hiệu suất bán hàng. Dữ liệu không vi phạm giả định đa cộng tuyến do hệ số VIF của tất cả các biến đều  $< 2$  (Hair & Black, 2009).

Nhân tố sự hài lòng trong công việc tác động mạnh nhất đến hiệu suất bán hàng của Magenest ( $\beta = 0,336$ ), tiếp đến là thù lao ( $\beta = 0,252$ ). Các biến nội động lực ( $\beta = 0,205$ ), cam kết tổ chức ( $\beta = 0,192$ ) và ngoại động lực ( $\beta = 0,117$ ) lần lượt có mức độ ảnh hưởng theo chiều giảm dần đến hiệu suất bán hàng.

## 5. Kết luận và một số khuyến nghị

### 5.1. Kết luận và thảo luận

*Về tác động của động lực tới hiệu suất bán hàng:* Kết quả nghiên cứu ủng hộ các kết quả trước đây của Fred Miao & Evans (2007), Khan và cộng sự (2017), Gagné và cộng sự (2010) khi cho thấy động lực có tác động thuận chiều đến hiệu suất bán hàng. Bên cạnh đó, nghiên cứu cũng ủng hộ kết luận của Anderson & Oliver (1987), nhưng lại không đồng thuận với Ingram và cộng sự (1989) khi cho rằng nội động lực có ảnh hưởng tích cực hơn ngoại động lực đến hiệu suất bán hàng. Điều này hoàn toàn có cơ sở thực tiễn, vì khảo sát thực tế tại Magenest cũng chỉ ra rằng nhân viên có động lực làm việc sẽ cống hiến nhiều hơn, từ đó nâng cao hiệu suất bán hàng.

*Về tác động của sự hài lòng trong công việc đến hiệu suất bán hàng:* Kết quả nghiên cứu của nhóm tác giả khẳng định lại các nghiên cứu trước đây (Bin và cộng sự, 2015; Franke & Park, 2006; Singh & Das, 2013) khi chứng minh rằng sự hài lòng trong công việc có tác động tích cực đến hiệu suất bán hàng. Hiệu suất bán hàng của nhân viên sẽ được cải thiện khi mức độ hài lòng với công việc của nhân viên tăng lên. Điều này phù hợp với tình hình thực tế tại Magenest, nơi mà kết quả khảo sát chỉ ra rằng hiệu suất bán hàng của nhóm nhân viên hài lòng với công việc tốt hơn so với nhóm không hài lòng với công ty.

*Về tác động của thù lao đến hiệu suất bán hàng:* Kết quả nghiên cứu đồng thuận với kết luận của Evans & Grant (1992) khi chỉ ra rằng thù lao tác động thuận chiều đến hiệu suất bán hàng. Kết quả khảo sát tại Magenest chỉ ra rằng nhân viên bán hàng có thu nhập cao thường cống hiến nhiều hơn để nâng cao hiệu suất, từ đó nhận được thêm thù lao, đồng thời thù lao cũng cùng với những nhân tố khác để tạo động lực cho họ.

*Về tác động của cam kết tổ chức đến hiệu*

*suất bán hàng*: Kết quả nghiên cứu của nhóm tác giả đồng thuận với kết luận của Chonko (1986), Jaramillo và cộng sự (2005) khi cho thấy cam kết tổ chức có tác động thuận chiều đến hiệu suất bán hàng. Những nghiên cứu này nhận định rằng nhân viên bán hàng cam kết với tổ chức thường có hiệu suất bán hàng cao và ít có khả năng rời bỏ tổ chức. Kết quả khảo sát tại Magenest cũng khẳng định điều này khi những nhân viên làm việc nhiều năm tại công ty nhiệt huyết và chăm chỉ hơn với công việc.

*Đặc điểm mẫu nghiên cứu ảnh hưởng đến kết quả nghiên cứu*: Hệ số R2 thu được cho thấy các biến độc lập chỉ giải thích được 60,4% sự biến thiên của biến phụ thuộc, điều này gợi ý rằng có thể vẫn còn nhiều yếu tố khác ảnh hưởng đến hiệu suất bán hàng của Magenest mà nhóm tác giả chưa thể nghiên cứu do những hạn chế về mẫu và thời gian nghiên cứu đã được đề cập trước đó.

## 5.2. Khuyến nghị

Dựa trên kết quả nghiên cứu, nhóm tác giả đề xuất một số khuyến nghị để Magenest cải thiện hiệu suất bán hàng và giữ chân nhân viên như sau:

Cải thiện động lực làm việc của đội ngũ bán hàng: thực hiện đánh giá thành tích toàn diện, tăng cường công tác đào tạo, lắng nghe và phản hồi ý kiến của nhân viên kịp thời, cung cấp cơ hội thăng tiến công việc.

Nâng cao mức độ hài lòng trong công việc: sắp xếp lịch làm việc linh hoạt, tăng cường tự chủ trong môi trường làm việc, cập nhật

quy trình bán hàng, cân đối khối lượng công việc.

Xây dựng hệ thống thù lao hợp lý: tối ưu chế độ tính lương, đa dạng hóa hình thức thưởng, tăng cường phụ cấp, phúc lợi.

Nâng cấp điều kiện làm việc: tăng cường ủy quyền cho nhân viên, định hướng mục tiêu rõ ràng, tổ chức hoạt động thể thao, tham quan du lịch, đảm bảo điều kiện làm việc tốt, khuyến khích sáng tạo không gian làm việc.

## 5.3. Hạn chế của nghiên cứu

Mặc dù nghiên cứu đã đạt được các mục tiêu đề ra, song vẫn còn tồn tại một số hạn chế. Cụ thể, nghiên cứu chỉ tiếp cận hiệu suất bán hàng dựa trên kết quả thực tế mà chưa đi sâu vào phân tích hành vi bán hàng. Hơn nữa, mẫu nghiên cứu nhỏ và được lấy thuận tiện, dẫn đến thiếu sự đại diện. Ngoài ra, nghiên cứu chỉ xem xét các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu suất bán hàng tại một doanh nghiệp duy nhất trong ngành. Các nghiên cứu trong tương lai nên có cách tiếp cận toàn diện hơn, không chỉ dừng lại ở việc đánh giá kết quả kinh doanh mà còn phân tích cả hành vi bán hàng. Việc mở rộng quy mô nghiên cứu, bao gồm nhiều doanh nghiệp cung cấp giải pháp chuyển đổi số khác sẽ cung cấp cái nhìn tổng quát hơn về các nhân tố ảnh hưởng đến hiệu suất bán hàng. ■

Ghi chú: Bài viết có thể hiện một phần kết quả nghiên cứu trong đề tài luận văn của Tác giả bài viết (Phạm, T. H., 2023).

## Tài liệu tham khảo

- Anderson, E., & Oliver, R. L. (1987). *Perspectives on Behavior-Based versus Outcome-Based Salesforce Control Systems*. *Journal of Marketing*, 51(4), 76-88. <https://doi.org/10.1177/002224298705100407>
- Balfour, D. L., & Wechsler, B. (1996). *Organizational Commitment: Antecedents and Outcomes in Public Organizations*. *Public Productivity & Management Review*, 19(3), 256-277. <https://doi.org/10.2307/3380574>
- Behrman, D. N., & Perreault, W. D. (1982). *Measuring the performance of industrial salespersons*. *Journal of Business Research*, 10(3), 355-370. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0148-2963\(82\)90039-X](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0148-2963(82)90039-X)
- Bin, A. S., Shmailan, A., & Economics. (2015). *The relationship between job satisfaction, job performance and employee*

- engagement: An explorative study. *Business Management and Economics*, 4(1), 1-8. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.15739/IBME.16.001>
- Brandsvietnam. (2023). Top 6 công ty giải pháp thương mại điện tử hàng đầu Việt Nam. <https://www.brandsvietnam.com/congdong/topic/339208-Top-6-cong-ty-giai-phap-thuong-mai-dien-tu-hang-dau-Viet-Nam>
- Brown, S. P., & Peterson, R. A. (1993). Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta-Analysis and Assessment of Causal Effects. *Journal of Marketing Research*, 30(1), 63-77. <https://doi.org/10.1177/002224379303000106>
- Cravens, D. W., Ingram, T. N., LaForge, R. W., & Young, C. E. (1993). Behavior-Based and Outcome-Based Salesforce Control Systems. *Journal of Marketing*, 57(4), 47-59. <https://doi.org/10.1177/002224299305700404>
- Chinelato, F. B., Filho, C. G., & Júnior, C. L. N. (2022). Does brand-relationships matter? The role of brand attachment in salesperson performance in retailing. *Spanish Journal of Marketing- ESIC*, 26(1), 117-144. <https://doi.org/10.1108/SJME-11-2020-0192>
- Chonko, L. B. (1986). Organizational Commitment in the Sales Force. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 6(3), 19-28. <https://doi.org/10.1080/08853134.1986.10754433>
- Churchill, G. A., Ford, N. M., Hartley, S. W., & Walker, O. C. (1985). The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing Research*, 22(2), 103-118. <https://doi.org/10.1177/002224378502200201>
- Churchill, G. A., Ford, N. M., & Walker, O. C. (1974). Measuring the Job Satisfaction of Industrial Salesmen. *Journal of Marketing Research*, 11(3), 254-260. <https://doi.org/10.1177/002224377401100303>
- Evans, K. R., & Grant, J. A. (1992). Compensation and Sales Performance of Service Personnel: A Service Transaction Perspective. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 12(2), 39-49. <https://doi.org/10.1080/08853134.1992.10753906>
- Evans, K. R., Landry, T. D., Li, P.-C., & Zou, S. (2007). How sales controls affect job-related outcomes: the role of organizational sales-related psychological climate perceptions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(3), 445-459. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0033-5>
- Franke, G. R., & Park, J.-E. (2006). Salesperson Adaptive Selling Behavior and Customer Orientation: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing Research*, 43(4), 693-702. <https://doi.org/10.1509/jmkr.43.4.693>
- Fred Miao, C., & Evans, K. R. (2007). The Impact of Salesperson Motivation on Role Perceptions and Job Performance—A Cognitive and Affective Perspective. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 27(1), 89-101. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134270106>
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M.-H., Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010). The Motivation at Work Scale: Validation Evidence in Two Languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70(4), 628-646. <https://doi.org/10.1177/0013164409355698>
- Guzeller, C. O., & Celiker, N. (2020). Examining the relationship between organizational commitment and turnover intention via a meta-analysis. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 14(1), 102-120. <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-05-2019-0094>
- Habel, J., Alavi, S., & Linsenmayer, K. (2021). Variable Compensation and Salesperson Health. *Journal of Marketing*, 85(3), 130-149. <https://doi.org/10.1177/0022242921993195>
- Hair, J. F., & Black, W. C. (2009). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Pearson.
- Ingram, T. N., Lee, K. S., & Skinner, S. J. (1989). An Empirical Assessment of Salesperson Motivation, Commitment, and Job Outcomes. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 9(3), 25-33. <https://doi.org/10.1080/08853134.1989.10754533>
- Jaramillo, F., Mulki, J. P., & Marshall, G. W. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research. *Journal of Business Research*, 58(6), 705-714. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.10.004>
- Katebi, A., HajiZadeh, M. H., Bordbar, A., & Salehi, A. M. (2022). The Relationship Between “Job Satisfaction” and “Job Performance”: A Meta-analysis. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 23(1), 21-42. <https://doi.org/10.1007/s40171-021-00280-y>
- Khan, N., Waqas, H., & Muneer, R. (2017). Impact of Rewards (Intrinsic and extrinsic) on Employee Performance With Special Reference to Courier Companies of City Faisalabad, Pakistan. *International Journal of Management Excellence* (ISSN: 2292-1648), 8(2), 937-945. <https://doi.org/10.17722/ijme.v8i2.894>
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (2013). *Employee–Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. Academic Press.
- Nunnally, J. V., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Pandey, J. (2019). Factors affecting job performance: an integrative review of literature. *Management Research Review*, 42(2), 263-289. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2018-0051>
- Phạm, T. H. (2023). Các nhân tố ảnh hưởng tới hiệu suất hoạt động của đội ngũ bán hàng tại Công ty Cổ phần Magenest Việt Nam [Graduation Thesis, Banking Academy of Vietnam].

- Schwepker, C. H., & Ingram, T. N. (1996). *Improving sales performance through ethics: The relationship between salesperson moral judgment and job performance*. *Journal of Business Ethics*, 15(11), 1151-1160. <https://doi.org/10.1007/BF00412814>
- Singh, R., & Das, G. (2013). *The impact of job satisfaction, adaptive selling behaviors and customer orientation on salesperson's performance: exploring the moderating role of selling experience*. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28(7), 554-564. <https://doi.org/10.1108/JBIM-04-2011-0121>
- Sorensen, K. L., Ng, T. W. H., & Yim, F. H. K. (2009). *Does the Job Satisfaction—Job Performance Relationship Vary Across Cultures?* *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 40(5), 761-796. <https://doi.org/10.1177/0022022109339208>
- Strafford, J., & Grant, C. (1986). *Effective Sales Management*. William Heinemann.
- Van Herpen, M., Van Praag, M., & Cools, K. (2005). *The Effects of Performance Measurement and Compensation on Motivation: An Empirical Study*. *De Economist*, 153(3), 303-329. <https://doi.org/10.1007/s10645-005-1990-z>
- VECOM (2022). *Báo cáo Chỉ số Thương mại điện tử Việt Nam năm 2022*. <https://vecom.vn/bao-cao-chi-so-thuong-mai-dien-tu-viet-nam-2022>
- Verbeke, W., Dietz, B., & Verwaal, E. (2011). *Drivers of sales performance: a contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers?* *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(3), 407-428. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0211-8>
- Walker, O. C., Churchill, G. A., & Ford, N. M. (1977). *Motivation and Performance in Industrial Selling: Present Knowledge and Needed Research*. *Journal of Marketing Research*, 14(2), 156-168. <https://doi.org/10.1177/002224377701400203>