

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LẠC HỒNG**



VY VŨ QUỲNH NHƯ

**TÁC ĐỘNG CỦA LUÂN CHUYỂN CÔNG VIỆC
ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC VÀ KẾT QUẢ CÔNG
VIỆC CỦA CÁN BỘ - CÔNG CHỨC HẢI QUAN
TRONG THỜI ĐẠI CÔNG NGHỆ 4.0: TRƯỜNG
HỢP NGHIÊN CỨU TẠI VÙNG ĐÔNG NAM BỘ**

LUẬN ÁN TIẾN SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

ĐỒNG NAI - NĂM 2026

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LẠC HỒNG**



VY VŨ QUỲNH NHƯ

**TÁC ĐỘNG CỦA LUÂN CHUYỂN CÔNG VIỆC
ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC VÀ KẾT QUẢ CÔNG
VIỆC CỦA CÁN BỘ - CÔNG CHỨC HẢI QUAN
TRONG THỜI ĐẠI CÔNG NGHỆ 4.0: TRƯỜNG
HỢP NGHIÊN CỨU TẠI VÙNG ĐÔNG NAM BỘ**

CHUYÊN NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH

MÃ SỐ: 9340101

LUẬN ÁN TIẾN SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:
PGS.TS. NGUYỄN THANH LÂM**

ĐỒNG NAI - NĂM 2026

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan Luận án này chưa từng được trình nộp để lấy học vị Tiến sĩ tại bất cứ một cơ sở đào tạo nào. Luận án này là công trình nghiên cứu của riêng tác giả, kết quả nghiên cứu là trung thực, trong đó không có các nội dung đã được công bố trước đây hoặc các nội dung do người khác thực hiện ngoại trừ các trích dẫn nguồn đầy đủ trong Luận án.

Đồng Nai, ngày tháng 10 năm 2026

Tác giả

Vy Vũ Quỳnh Như

LỜI CẢM ƠN

Trước hết, tôi xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc đến PGS.TS. Nguyễn Thanh Lâm - người đã tận tình hướng dẫn, định hướng khoa học và luôn động viên tôi trong suốt quá trình thực hiện Luận án. Những ý kiến chỉ dẫn quý báu, sự nghiêm túc trong học thuật và tinh thần trách nhiệm của Thầy là nền tảng quan trọng giúp tôi hoàn thành công trình nghiên cứu này.

Tôi xin trân trọng cảm ơn Ban Lãnh đạo Cục Hải quan Đồng Nai cùng gia đình đã luôn quan tâm, động viên và tạo mọi điều kiện thuận lợi để tôi có thể tập trung nghiên cứu và hoàn thành Luận án. Sự hỗ trợ về tinh thần và điều kiện công tác là nguồn động lực to lớn đối với tôi trong suốt chặng đường học tập và nghiên cứu.

Tôi xin chân thành cảm ơn Ban Lãnh đạo Trường Đại học Lạc Hồng, Quý Thầy/Cô Khoa Sau đại học và toàn thể Quý Thầy/Cô giảng dạy tại Trường đã tận tâm truyền đạt kiến thức, chia sẻ kinh nghiệm chuyên môn và tạo môi trường học thuật nghiêm túc, chuyên nghiệp. Những nền tảng lý luận và phương pháp nghiên cứu được trang bị trong quá trình học tập tại Trường là cơ sở quan trọng để tôi triển khai và hoàn thiện Luận án.

Cuối cùng, tôi xin gửi lời cảm ơn đến Ban Lãnh đạo và CBCC Hải quan tại các Cục/ Chi cục Hải quan ở TP. HCM, Đồng Nai, Bình Dương và Bà Rịa - Vũng Tàu đã hợp tác, hỗ trợ và tham gia khảo sát trong quá trình thu thập dữ liệu. Sự phối hợp tích cực và những đóng góp thầm lặng của Quý vị đã góp phần thiết thực vào sự hoàn thiện của đề tài nghiên cứu.

Xin trân trọng cảm ơn.

Đồng Nai, ngày tháng 10 năm 2026

Tác giả

Vy Vũ Quỳnh Như

TÓM TẮT LUẬN ÁN

Luận án nghiên cứu tác động của luân chuyển công việc (LCCV) đến động lực làm việc (DL) và kết quả công việc (KQCV) của CBCC Hải quan tại vùng Đông Nam Bộ trong bối cảnh ngành Hải quan đẩy mạnh cải cách và chuyển đổi số. Mặc dù LCCV được xem là một thực hành quản trị nguồn nhân lực nhằm phát triển năng lực và tăng cường khả năng thích ứng, bằng chứng về cơ chế tác động của thực hành này trong môi trường công vụ có yêu cầu tuân thủ và trách nhiệm giải trình cao vẫn còn hạn chế. Trên cơ sở tích hợp SET, SDT và JD-R, Luận án xem xét đồng thời vai trò của cảm nhận về sự đa dạng trong nhiệm vụ (CNN), cảm nhận về sự đa dạng trong kỹ năng (CNK), DL và năng lực số (NLS) trong mô hình nghiên cứu.

Nghiên cứu sử dụng phương pháp hỗn hợp theo trình tự định tính – định lượng. Giai đoạn định tính được thực hiện thông qua thảo luận chuyên gia và rà soát ngữ nghĩa bảng câu hỏi nhằm hiệu chỉnh mô hình và thang đo phù hợp với đặc thù công việc Hải quan. Giai đoạn định lượng chính thức sử dụng dữ liệu khảo sát từ 296 CBCC tại các đơn vị Hải quan thuộc TP. Hồ Chí Minh, Đồng Nai, Bình Dương và Bà Rịa – Vũng Tàu. Dữ liệu được phân tích bằng mô hình cấu trúc tuyến tính bình phương tối thiểu từng phần (PLS-SEM) nhằm đánh giá mô hình đo lường, kiểm định các tác động trực tiếp, gián tiếp, điều tiết và phân tích sự khác biệt giữa các nhóm CBCC.

Kết quả nghiên cứu cho thấy LCCV có tác động tích cực và có ý nghĩa thống kê đến CNN, CNK, DL và KQCV. Trong đó, tác động đến CNN và CNK mạnh hơn tác động trực tiếp đến DL và KQCV, gợi ý rằng giá trị của LCCV trước hết thể hiện ở việc làm phong phú trải nghiệm nhiệm vụ và mở rộng cơ hội vận dụng kỹ năng. CNN, CNK và NLS đều tác động tích cực đến DL và KQCV; DL cũng tác động tích cực đến KQCV. Mặc dù các tác động gián tiếp qua DL có ý nghĩa thống kê, tỷ trọng truyền dẫn còn tương đối nhỏ; do đó, vai trò trung gian của DL trong các quan hệ từ LCCV, CNN, CNK và NLS đến KQCV chưa được xác nhận theo tiêu chí VAF. NLS thể hiện vai trò điều tiết có chọn lọc, làm gia tăng tác động của DL đến KQCV, của CNN đến DL và của CNK đến KQCV. Ngược lại, các hiệu ứng điều tiết của NLS đối với quan hệ CNK → DL, CNN → KQCV và LCCV → KQCV không có ý nghĩa thống kê. Kết quả này cho thấy NLS là nguồn lực cá nhân quan trọng nhưng không khuếch đại đồng đều mọi mối quan hệ trong mô hình. Phân tích đa nhóm cũng ghi nhận một số khác biệt về hệ số đường dẫn theo giới tính, độ tuổi, thâm niên công tác và trình độ học vấn.

Về mặt lý thuyết, Luận án bổ sung bằng chứng thực nghiệm về LCCV trong khu vực công, làm rõ vai trò của đặc điểm công việc và DL, đồng thời xác định tác động trực tiếp và điều tiết có chọn lọc của NLS. Về mặt thực tiễn, kết quả nghiên cứu gợi ý các đơn vị Hải quan cần thiết kế LCCV gắn với phát triển năng lực, đa dạng nhiệm vụ và kỹ năng thực chất, thay vì chỉ tập trung vào thay đổi vị trí công tác. Đồng thời, cần kết hợp duy trì DL, phát triển NLS, đào tạo bổ sung, bàn giao và hỗ trợ thích nghi phù hợp với yêu cầu vị trí việc làm và đặc điểm của CBCC nhằm nâng cao KQCV.

Từ khoá: Luân chuyển công việc, Động lực làm việc, Kết quả công việc, Hải quan

ABSTRACT

This dissertation examines the effects of job rotation (JR) on work motivation (WM) and job performance (JP) among customs officials and civil servants in Southeast Vietnam, as the customs sector advances its reform and digital transformation agenda. Although JR is regarded as a human resource management practice that develops competencies and enhances adaptability, evidence on its underlying mechanisms remains limited in public service settings characterized by stringent compliance and accountability requirements. Integrating theories like SET, SDT, and JD-R, the dissertation jointly examines the roles of perceived task variety (PTV), perceived skill variety (PSV), WM, and digital competence (DC) within the research model.

The study adopts a sequential mixed-methods design comprising qualitative and quantitative phases. The qualitative phase involves expert discussions and a semantic review of the questionnaire to refine the research model and measurement scales for the specific context of customs work. The main quantitative phase draws on survey data collected from 296 customs officials and civil servants working at customs units in HCM City, Dong Nai, Binh Duong, and Ba Ria-Vung Tau. PLS-SEM is employed to assess the measurement model, test direct, indirect, and moderating effects, and examine differences across groups of customs personnel.

The findings indicate that JR has positive and statistically significant effects on PTV, PSV, WM, and JP. Its effects on PTV and PSV are stronger than its direct effects on WM and JP, suggesting that the value of JR lies primarily in enriching task-related experiences and expanding opportunities to apply skills. PTV, PSV, and DC all positively affect WM and JP, while WM also positively influences JP. Although the indirect effects through WM are statistically significant, they account for relatively small proportions of the corresponding total effects. Consequently, the mediating role of WM in the relationships linking JR, PTV, PSV, and DC to JP is not confirmed under the variance accounted for (VAF) criterion. DC exhibits selective moderating effects, strengthening the relationships between WM and JP, PTV and WM, and PSV and JP. However, its moderating effects on the PSV → WM, PTV → JP, and JR → JP relationships are not statistically significant. These findings suggest that DC is an important personal resource, but does not uniformly strengthen all relationships within the model. Multigroup analysis also identifies differences in certain path coefficients across groups defined by gender, age, length of service, and educational attainment.

Theoretically, the dissertation contributes empirical evidence on JR in the public sector, clarifies the roles of job characteristics and WM, and identifies both the direct effects and selective moderating effects of DC. Practically, the findings suggest that customs units should design JR initiatives to support competency development and meaningful task and skill variety, rather than focusing solely on changes in job assignments. These initiatives should also incorporate measures to sustain WM, develop DC, provide supplementary training, facilitate handovers, and support adjustment to new roles. Such measures should be tailored to job requirements and the characteristics of customs personnel to enhance JP.

Keywords: Job rotation, Work motivation, Job performance, Customs civil servants

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN

LỜI CẢM ƠN

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

DANH MỤC CÁC HÌNH

DANH MỤC CÁC BẢNG

CHƯƠNG 1- GIỚI THIỆU ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU.....1

1.1 Bối cảnh nghiên cứu và Lý do chọn đề tài.....1

1.1.1 Bối cảnh lý thuyết.....1

1.1.2 Bối cảnh thực tiễn.....5

1.2 Khoảng trống nghiên cứu 15

1.3 Mục tiêu và câu hỏi nghiên cứu.....18

1.3.1 Mục tiêu tổng quát.....18

1.3.2 Mục tiêu cụ thể 18

1.3.3 Câu hỏi nghiên cứu 19

1.4 Đối tượng và phạm vi nghiên cứu 19

1.4.1 Đối tượng nghiên cứu 19

1.4.2 Phạm vi nghiên cứu 19

1.5 Phương pháp nghiên cứu 20

1.5.1 Nghiên cứu định tính 20

1.5.2 Nghiên cứu định lượng 20

1.6 Ý nghĩa của đề tài 21

1.6.1 Ý nghĩa về mặt khoa học 21

1.6.2 Ý nghĩa về mặt thực tiễn.....22

1.7 Kết cấu của đề tài 23

Tóm tắt Chương 1.....24

CHƯƠNG 2- CƠ SỞ LÝ THUYẾT.....25

2.1 Một số khái niệm nghiên cứu 25

2.1.1 Luân chuyển công việc 25

2.1.2 Động lực làm việc.....28

2.1.3 Kết quả công việc	31
2.1.4 Năng lực số	33
2.1.5 Cảm nhận về sự đa dạng trong luân chuyển công việc.....	36
2.2 Một số lý thuyết nền	39
2.2.1 Thuyết Tự quyết.....	39
2.2.2 Thuyết Trao đổi xã hội.....	41
2.2.3 Thuyết Nhu cầu - Nguồn lực Công việc	43
2.3 Lược khảo nghiên cứu liên quan.....	46
2.3.1 Các nghiên cứu về luân chuyển công việc và các kết quả công việc	46
2.3.2 Các nghiên cứu về vai trò của đặc điểm công việc và động lực làm việc	49
2.3.3 Các nghiên cứu về năng lực số trong bối cảnh chuyển đổi số.....	52
2.3.4 Các nghiên cứu trong khu vực công, Hải quan và bối cảnh Việt Nam	56
2.3.5 Tổng hợp nhận xét từ lược khảo nghiên cứu	60
2.4 Các khoảng trống nghiên cứu	62
2.5 Các giả thuyết nghiên cứu	71
2.5.1 Quan hệ giữa luân chuyển công việc và kết quả công việc	71
2.5.2 Quan hệ giữa luân chuyển công việc và động lực làm việc	73
2.5.3 Quan hệ giữa luân chuyển công việc và cảm nhận về sự đa dạng trong nhiệm vụ.....	74
2.5.4 Quan hệ giữa luân chuyển công việc và cảm nhận về sự đa dạng trong kỹ năng	76
2.5.5 Quan hệ giữa luân chuyển công việc và cảm nhận về việc nhận diện nhiệm vụ	77
2.5.6 Quan hệ giữa động lực làm việc và kết quả công việc	78
2.5.7 Quan hệ giữa cảm nhận về sự đa dạng trong nhiệm vụ và động lực làm việc ..	79
2.5.8 Quan hệ giữa cảm nhận về sự đa dạng trong kỹ năng và động lực làm việc ...	80
2.5.9 Quan hệ giữa cảm nhận về việc nhận diện nhiệm vụ và động lực làm việc.....	81
2.5.10 Quan hệ giữa cảm nhận về sự đa dạng trong nhiệm vụ và kết quả công việc	82
2.5.11 Quan hệ giữa cảm nhận về sự đa dạng trong kỹ năng và kết quả công việc ..	83
2.5.12 Quan hệ giữa cảm nhận về việc nhận diện nhiệm vụ và kết quả công việc ...	84
2.5.13 Quan hệ giữa năng lực số và động lực làm việc	85
2.5.14 Quan hệ giữa năng lực số và kết quả công việc.....	87

2.5.15 Vai trò điều tiết của năng lực số	88
2.5.16 Vai trò trung gian của động lực làm việc trong mối quan hệ giữa luân chuyển công việc, đặc điểm công việc và kết quả công việc	90
2.6 Mô hình nghiên cứu đề xuất	94
Tóm tắt Chương 2.....	95
 CHƯƠNG 3- THIẾT KẾ NGHIÊN CỨU	 96
3.1 Quy trình nghiên cứu	96
3.2 Nghiên cứu định tính.....	98
3.2.1 Thiết kế thang đo ban đầu.....	98
3.2.2 Quy trình nghiên cứu định tính.....	99
3.2.3 Kết quả nghiên cứu định tính.....	100
3.3 Nghiên cứu định lượng sơ bộ.....	114
3.3.1 Công cụ thu thập dữ liệu.....	114
3.3.2 Quy trình thu thập dữ liệu.....	114
3.3.3 Quy trình phân tích dữ liệu	115
3.3.4 Kết quả phân tích định lượng sơ bộ	117
3.4 Nghiên cứu định lượng chính thức	122
3.4.1 Công cụ thu thập dữ liệu.....	122
3.4.2 Quy trình thu thập dữ liệu.....	122
3.4.3 Quy trình phân tích dữ liệu	123
Tóm tắt Chương 3.....	126
 CHƯƠNG 4- KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN	 127
4.1 Giới thiệu chung về các Cục Hải quan vùng Đông Nam Bộ.....	127
4.2 Kết quả thu thập dữ liệu	129
4.3 Thống kê mô tả mẫu.....	129
4.4 Đánh giá mô hình đo lường bậc cao.....	131
4.4.1 Các thang đo phản ánh.....	131
4.4.2 Các thang đo cấu tạo	133
4.5 Đánh giá mô hình cấu trúc	136
4.5.1 Đánh giá độ phân biệt của các biến	136

4.5.2 Đánh giá cộng tuyển giữa các biến trong mô hình cấu trúc	137
4.5.3 Đánh giá tác động của các biến độc lập.....	138
4.6 Phân tích đa nhóm.....	147
4.6.1 Phân tích theo biến “Giới tính”.....	147
4.6.2 Phân tích theo biến “Độ tuổi”	148
4.6.3 Phân tích theo biến “Thâm niên công tác”	150
4.6.4 Phân tích theo biến “Trình độ học vấn”.....	153
4.7 Thảo luận kết quả nghiên cứu.....	154
4.7.1 Thảo luận đối với các giả thuyết được chấp nhận	155
4.7.2 Thảo luận đối với các giả thuyết không được chấp nhận	161
4.7.3 Tổng hợp thảo luận kết quả nghiên cứu.....	167
Tóm tắt Chương 4.....	174
 CHƯƠNG 5- KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ	 175
5.1 Kết luận	175
5.2 Đóng góp của đề tài	178
5.2.1 Đóng góp về mặt khoa học	178
5.2.2 Đóng góp về mặt thực tiễn.....	180
5.3 Hàm ý quản trị.....	181
5.3.1 Hàm ý về chính sách luân chuyển công việc theo định hướng phát triển năng lực và liêm chính công vụ.....	181
5.3.2 Hàm ý về quản trị động lực làm việc thông qua thiết kế công việc	184
5.3.3 Hàm ý về phát triển năng lực số trong bối cảnh chuyển đổi số Hải quan	186
5.3.4 Hàm ý về triển khai chính sách theo đặc điểm cán bộ, công chức và điều kiện tổ chức.....	190
5.4 Hạn chế của đề tài và Hướng nghiên cứu tiếp theo.....	194
5.4.1 Hạn chế của đề tài.....	194
5.4.2 Hướng nghiên cứu tiếp theo.....	195
Tóm tắt Chương 5.....	197
DANH MỤC CÔNG TRÌNH ĐÃ CÔNG BỐ	
TÀI LIỆU THAM KHẢO	
PHỤ LỤC	

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

Từ viết tắt	Thuật ngữ tiếng Việt	Thuật ngữ tiếng Anh
& c.s.	và cộng sự	et al.
AI	Trí tuệ nhân tạo	Artificial Intelligence
AVE	Phương sai trung bình được trích xuất	Average Variance Extracted
CBCC	Cán bộ - công chức	Civil servants
CND	Cảm nhận về việc nhận diện nhiệm vụ	Perception of task identity
CNK	Cảm nhận về sự đa dạng trong kỹ năng	Perception of skills variety
CNN	Cảm nhận về sự đa dạng trong nhiệm vụ	Perception of task variety
CR	Độ tin cậy tổng hợp	Composite Reliability
DL	Động lực làm việc	Work motivation
HOC	Cấu trúc đo lường bậc cao	Higher - order construct
JD - R	Lý thuyết Nhu cầu - Nguồn lực công việc	Job Demands - Resources Theory
KQCV	Kết quả công việc	Job performance
LCCV	Luân chuyển công việc	Job rotation
LOC	Cấu trúc đo lường bậc thấp	Lower - order construct
NLS	Năng lực số	Digital competence
p - value	Mức ý nghĩa thống kê	
SDT	Lý thuyết Tự quyết	Self - Determination Theory
SET	Lý thuyết trao đổi xã hội	Social Exchange Theory
SQRTAVE	Căn bậc hai của Phương sai trung bình được trích xuất	Square Root of Average Variance Extracted
VAF	Chỉ số phương sai được giải thích	Variance accounted for
VIF	Chỉ số phóng đại phương sai	Variance Inflation Factor

DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng 2.1. Các loại hành vi biểu hiện động lực làm việc	30
Bảng 2.2. Tổng hợp các hậu tố của luân chuyển công việc	67
Bảng 2.3. Tổng hợp các tiền tố của kết quả công việc	68
Bảng 2.4. Sự hỗ trợ của các lý thuyết nền trong các giả thuyết nghiên cứu	92
Bảng 3.1. Tóm tắt ý kiến chuyên gia về thang đo luân chuyển công việc	101
Bảng 3.2. Thang đo luân chuyển công việc.....	102
Bảng 3.3. Thang đo Động lực làm việc	104
Bảng 3.4. Tóm tắt ý kiến chuyên gia về thang đo Năng lực số.....	104
Bảng 3.5. Thang đo Năng lực số	107
Bảng 3.6. Thang đo kết quả công việc	109
Bảng 3.7. Thang đo Cảm nhận về sự đa dạng trong nhiệm vụ	110
Bảng 3.8. Thang đo Cảm nhận về sự đa dạng trong kỹ năng.....	111
Bảng 3.9. Bảng đối chiếu các giả thuyết ban đầu và giả thuyết chính thức	112
Bảng 3.10. Ma trận hệ số tải ngoài.....	117
Bảng 3.11. Kết quả phân tích giá trị hội tụ của mô hình.....	120
Bảng 3.12. Phân tích giá trị phân biệt của mô hình theo Tiêu chuẩn Fornell - Larcker	121
Bảng 3.13. Kết quả phân tích chỉ số HTMT	121
Bảng 4.1. Thống kê mô tả mẫu khảo sát	129
Bảng 4.2. Ma trận hệ số tải ngoài.....	132
Bảng 4.3. Kết quả phân tích giá trị hội tụ của mô hình.....	132
Bảng 4.4. Kết quả phân tích giá trị phân biệt theo Tiêu chuẩn Fornell - Larcker.....	133
Bảng 4.5. Kết quả phân tích chỉ số HTMT.....	133
Bảng 4.6. Đánh giá chất lượng các chỉ báo	134
Bảng 4.7. Hệ số tải chéo để đánh giá độ phân biệt.....	134
Bảng 4.8. Kết quả phân tích đa cộng tuyến mô hình đo lường	135
Bảng 4.9. Đánh giá chất lượng các thang đo cấu tạo	135
Bảng 4.10. Hệ số tải chéo để đánh giá độ phân biệt.....	136
Bảng 4.11. Kết quả phân tích cộng tuyến của mô hình cấu trúc	137
Bảng 4.12. Đánh giá mức độ phù hợp của mô hình nghiên cứu	138

Bảng 4.13. Hệ số f^2	139
Bảng 4.14. Kết quả ước lượng mô hình cấu trúc.....	140
Bảng 4.15. Kết quả kiểm định các giả thuyết nghiên cứu	143
Bảng 4.16. Tác động gián tiếp của các mối quan hệ	144
Bảng 4.17. Tổng tác động gián tiếp của các mối quan hệ	145
Bảng 4.18. Tổng tác động của các yếu tố và kiểm định vai trò trung gian của DL	145
Bảng 4.19. Kết quả của phân tích đa nhóm theo biến “Giới tính”	147
Bảng 4.20. Kết quả của phân tích đa nhóm theo biến “Độ tuổi”	148
Bảng 4.21. Kết quả của phân tích đa nhóm theo biến “Thâm niên công tác”	150
Bảng 4.22. Kết quả của phân tích đa nhóm theo biến “Trình độ học vấn”	153
Bảng 4.23. Ý nghĩa của nghiên cứu trong bối cảnh CBCC Hải quan	171
Bảng 5.1. Tổng hợp các hàm ý hỗ trợ cần thực hiện.....	194
Bảng VI.1. Outer - loadings - Matrix	54
Bảng VI.2: Discriminant Validity - Fornell - Larcker Criterion	56
Bảng VI.3: Discriminant Validity - Heterotrait - Monotrait Ratio (HTMT) - Matrix ..	56
Bảng VII.1: Outer Loadings	57
Bảng VII.3: Discriminant validity - Fornell - Larcker	58
Bảng VII.5: Discriminant validity - Cross loadings.....	58
Bảng VII.6: Collinearity Statistics (VIF) - Inner Model - List	59
Bảng VII.7: Model Fit	59
Bảng VII.8: f - Square - List.....	59
Bảng VII.9: Path Coefficients - Mean, STDEV, T Values, P Values	60
Bảng VII.10 - Total Effects - Bootstrap MGA.....	60

DANH MỤC CÁC HÌNH

Hình 1.1. Quy trình lựa chọn bài báo trong phân tích trắc lượng thư mục	4
Hình 1.2. Thống kê số lượng công bố lược khảo từ Scopus & WoS (12/2025)	4
Hình 1.3. Kết quả phân cụm từ khoá đồng xuất hiện	5
Hình 2.1. Mô hình lý thuyết đề xuất.....	94
Hình 3.1. Quy trình nghiên cứu.....	96
Hình 3.2. Mô hình nghiên cứu chính thức sau hiệu chỉnh	114
Hình 3.3. Hệ số tải ngoài của Mô hình đo lường bậc thấp (LOC)	120
Hình 4.1. Kết quả đánh giá mô hình đo lường bậc cao	136
Hình 4.2. Hệ số đường dẫn chuẩn hoá của Mô hình cấu trúc	142

CHƯƠNG 1

GIỚI THIỆU ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU

1.1 Bối cảnh nghiên cứu và Lý do chọn đề tài

1.1.1 Bối cảnh lý thuyết

Trong khoa học quản trị, thiết kế công việc được xem là một cấu phần chiến lược nhằm đồng thời tối ưu hóa hiệu quả vận hành và bảo đảm phúc lợi nghề nghiệp của người lao động (Galanakis & Tsitouri, 2022; Jo & Shin, 2025; Doargajudhur & c.s., 2025; Naqshbandi & c.s., 2025). Cụ thể, thiết kế công việc không còn được xem là một cấu trúc tĩnh, mà nó mang tính chuyển hóa và đa tầng, trong đó các can thiệp như luân chuyển công việc (LCCV) được xem là cơ chế động nhằm có những điều chỉnh về nội dung, quy trình và trải nghiệm làm việc để đáp ứng các yêu cầu về nguồn lực và kỳ vọng xã hội cũng như thích nghi với sự thay đổi nhanh chóng về khoa học và công nghệ kỹ thuật (Fraccaroli & c.s., 2024; Parker & c.s., 2025). Do vậy, LCCV không chỉ là công cụ phân bổ nhân sự mà còn là một thực hành thiết kế công việc có khả năng tái định hình trạng thái tâm lý, năng lực và hành vi của người lao động.

Trong quản trị nguồn nhân lực và hành vi tổ chức, nhiều nghiên cứu gần đây cho thấy tác động của các thực hành thiết kế công việc đến kết quả công việc (KQCV) không vận hành theo cơ chế trực tiếp đơn tuyến, mà chủ yếu thông qua một số yếu tố đóng vai trò trung gian, chẳng hạn như động lực làm việc (DL) (Cirillo & c.s., 2021; Jackson & c.s., 2023; Mlekus & c.s., 2022; Gumasing & c.s., 2025; Lukito & c.s., 2025). Theo đó, LCCV trước hết tác động đến nhận thức, cảm xúc và trạng thái động lực của người lao động; các trạng thái này sau đó được chuyển hóa thành mức độ nỗ lực, sự bền bỉ, khả năng tự điều chỉnh và các hành vi chủ động, từ đó hình thành KQCV.

Nhiều nghiên cứu thực nghiệm cho thấy LCCV có mối liên hệ tích cực với sự hài lòng, sự gắn kết của người lao động, sức khỏe tâm lý, hiệu quả thực hiện công việc, v.v. và phụ thuộc vào loại hình luân chuyển, chất lượng thiết kế và bối cảnh triển khai (Mlekus & Maier, 2021). Đồng thời, sự gia tăng về đa dạng nhiệm vụ, cơ hội học hỏi và phát triển kỹ năng có được từ LCCV có thể giúp củng cố động lực nội tại, động lực tự chủ và mức độ gắn kết công việc (Cirillo & c.s., 2021; Jackson & c.s., 2023; Gumasing & c.s., 2025). Tuy nhiên, LCCV không phải là một “liều thuốc vạn năng”; bởi vì, khi

thay đổi vị trí công việc có thể làm gia tăng gánh nặng nhận thức về vai trò hoặc thiếu những hỗ trợ cần thiết từ tổ chức, DL có thể suy giảm, từ đó làm suy giảm KQCV (Foroutan & c.s., 2021; Jeong & c.s., 2023; Gumasing & c.s., 2025). Do đó, DL được xem là một cơ chế trung gian nhạy cảm với bối cảnh và cách thức triển khai LCCV.

Theo Cirillo & c.s. (2021), tác động của LCCV đến kết quả công việc (KQCV) có thể được lý giải thông qua ba thành tố: (i) nâng cao năng lực thông qua đa dạng hóa kỹ năng và học tập trải nghiệm; (ii) củng cố động lực thông qua việc tạo ra trải nghiệm công việc phong phú, có ý nghĩa và giảm thiểu đơn điệu; và (iii) mở rộng cơ hội thực hiện công việc thông qua hiểu biết liên chức năng và gia tăng khả năng phối hợp. Do vậy, chỉ khi DL được kích hoạt và duy trì, các nguồn lực năng lực do LCCV tạo ra mới được chuyển hóa thành hành vi và KQCV thực chất.

Bên cạnh đó, một số nghiên cứu công thái học chỉ ra rằng LCCV cần được thiết kế dựa trên tiêu chí “win - win” giữa an toàn nghề nghiệp và hiệu quả vận hành; cụ thể, các mô hình LCCV hiện đại cần sử dụng tối ưu hóa đa mục tiêu nhằm cân bằng tải trọng thể chất - nhận thức, năng lực cá nhân và yêu cầu năng suất làm việc (Peron & c.s., 2022; Daria & c.s., 2022). Tuy nhiên, nếu thiếu căn cứ công thái học hoặc không có sự khác biệt rõ ràng về yêu cầu nhiệm vụ giữa các vị trí công việc, LCCV có thể không những không giúp cải thiện KQCV mà còn làm gia tăng rủi ro và căng thẳng nghề nghiệp (Comper & c.s., 2021); tức là, hiệu quả của LCCV phụ thuộc vào đặc thù bối cảnh và mức độ phù hợp giữa cá nhân - công việc.

Trong bối cảnh chuyển đổi số ngày nay, cấu trúc công việc và trải nghiệm thay đổi ngày càng phức tạp. Các công nghệ kỹ thuật số, AI và công cụ cộng tác ảo vừa mở ra cơ hội tái thiết kế nhiệm vụ, vừa tạo ra những yêu cầu mới về tự quản, thích ứng và quản trị căng thẳng (Mlekus & c.s., 2022; Mumtaz & c.s., 2025). Do đó, LCCV cần được xem như là một thực hành tái phân bổ yêu cầu - nguồn lực nhằm duy trì động lực và hiệu quả trong môi trường biến động ngày nay. Tuy nhiên, bằng chứng thực nghiệm về LCCV trong bối cảnh công việc số hóa và khu vực công vẫn còn hạn chế, đặc biệt tại các cơ quan thực thi quản lý Nhà nước.

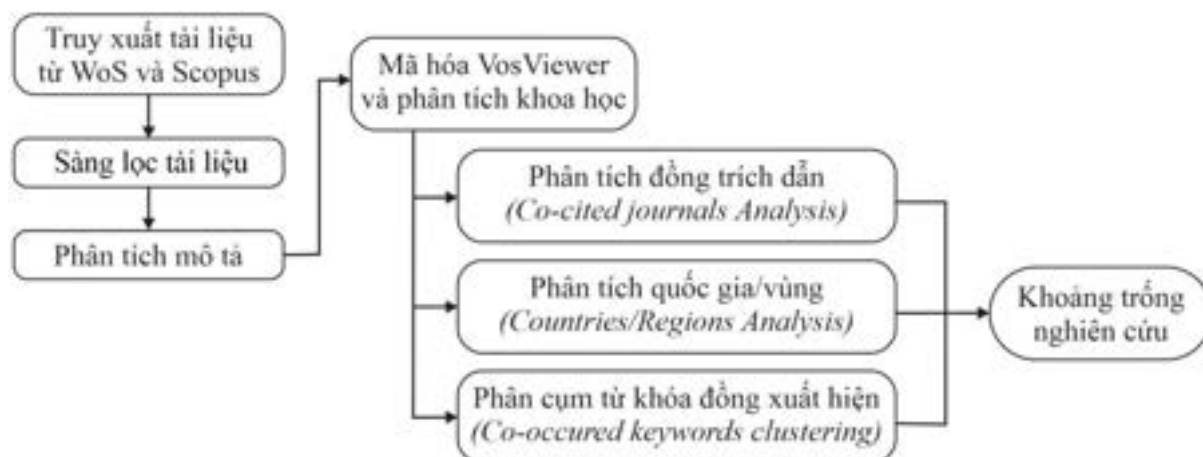
Đối với ngành Hải quan, do đặc thù nghề nghiệp bao gồm yêu cầu tuân thủ pháp luật nghiêm ngặt cho nên cán bộ, công chức (CBCC) Hải quan thường chịu nhiều áp lực về mặt thời gian, trách nhiệm giải trình và mức độ tương tác liên ngành. KQCV không chỉ phản ánh hiệu suất xử lý nghiệp vụ mà còn bao gồm hiệu suất theo bối cảnh và khả

năng thích ứng trước thay đổi chính sách - công nghệ. Khi đó, DL đóng vai trò “bản lề” giúp chuyển hóa trải nghiệm từ LCCV (học hỏi, thay đổi yêu cầu, đa dạng nhiệm vụ) thành các hành vi gắn với KQCV (Jackson & c.s., 2023; Lukito & c.s., 2025). Đồng thời, LCCV trong Hải quan còn mang mục tiêu quản trị rủi ro đạo đức và phòng ngừa việc hình thành “vùng ảnh hưởng”; do vậy, LCCV trở thành một cơ chế vừa phát triển năng lực, vừa điều chỉnh cấu trúc quyền lực và cảm nhận công bằng giữa các CBCC Hải quan. Tuy nhiên, rủi ro giảm sút DL có thể xuất hiện khi LCCV diễn ra trong giai đoạn cao điểm xử lý, khi trách nhiệm pháp lý gia tăng hoặc khi cơ chế bàn giao - hỗ trợ chưa đầy đủ. Khi đó, LCCV có thể làm tăng chi phí thích nghi, mơ hồ về vai trò và tăng căng thẳng, từ đó làm suy giảm DL và KQCV (Foroutan & c.s., 2021; Jeong & c.s., 2023). Những phát hiện trái chiều này cho thấy cần xem xét đồng thời cơ chế trung gian của DL và các điều kiện bối cảnh để lý giải khi nào và vì sao LCCV nâng cao KQCV.

Luận án sử dụng phương pháp phân tích trắc lượng thư mục để làm rõ mức độ quan tâm và xu hướng nghiên cứu về LCCV, DL và KQCV trong cộng đồng khoa học. Phương pháp này được áp dụng rộng rãi nhằm nhận diện và phân tích sự phát triển của tri thức theo thời gian (Donthu & c.s., 2021). Tùy thuộc vào dữ liệu khai thác, các kỹ thuật phân tích có thể bao gồm phân tích trích dẫn, đồng trích dẫn, thư mục, từ khóa và đồng tác giả (van Eck & Waltman, 2010). Mỗi kỹ thuật có giá trị riêng và cần được lựa chọn phù hợp với mục tiêu nghiên cứu. Trong đó, phân tích từ khóa được xem là cách tiếp cận phổ biến nhất trong nhiều nghiên cứu thực nghiệm về cấu trúc tri thức và sự tiến hóa của chủ đề nghiên cứu (Backhaus & c.s., 2011). Trên cơ sở này, Luận án lựa chọn phân tích từ khóa với sự hỗ trợ của phần mềm VOSviewer, phiên bản 1.6.13 (van Eck & Waltman, 2019). Quy trình thực hiện được trình bày trong lưu đồ tại Hình 1.1.

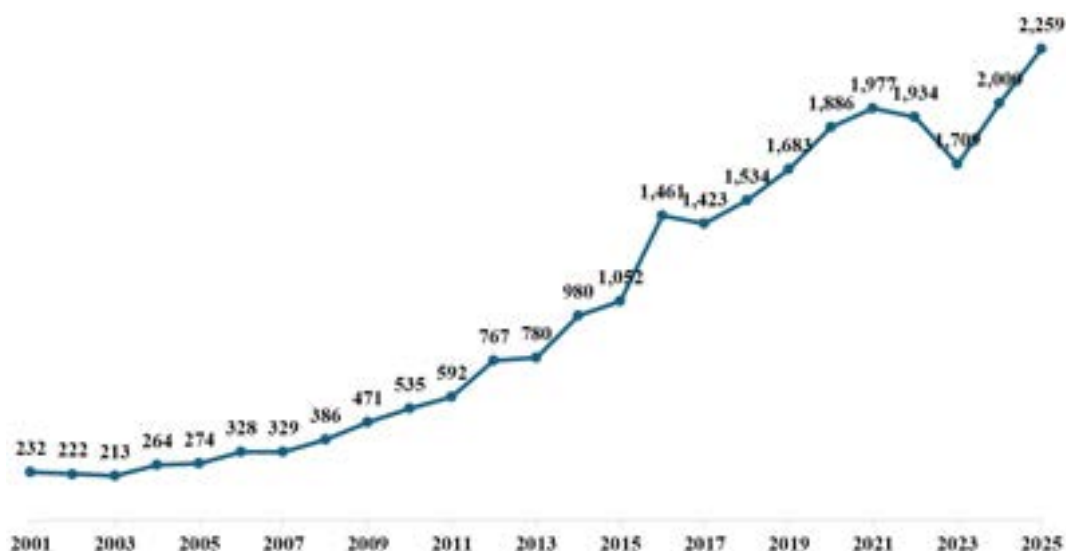
Dữ liệu được thu thập thông qua chức năng tìm kiếm nâng cao trên hai cơ sở dữ liệu Scopus và WoS, với các từ khóa “Job rotation”, “Work motivation”, “Job performance” hoặc “Employee performance”. Nhằm bảo đảm chất lượng tài liệu phục vụ phân tích, phạm vi tìm kiếm được giới hạn ở bài báo nghiên cứu và bài báo tổng quan (article, review papers) bằng tiếng Anh, thuộc lĩnh vực quản trị kinh doanh và khoa học xã hội. Các loại tài liệu khác, bao gồm kỷ yếu hội nghị và chương sách, được loại khỏi tập dữ liệu. Kết quả tìm kiếm sơ bộ thu được 25.291 bản ghi có thời gian công bố từ năm 2001 đến hết tháng 12/2025, như trình bày tại Hình 1.2. Điều này cho thấy tính thời sự của chủ đề nghiên cứu này và xu hướng quan tâm của cộng đồng khoa học đối với hướng

ngiên cứu này.



Hình 1.1. Quy trình lựa chọn bài báo trong phân tích trắc lượng thư mục

(Nguồn: Đề xuất của tác giả)

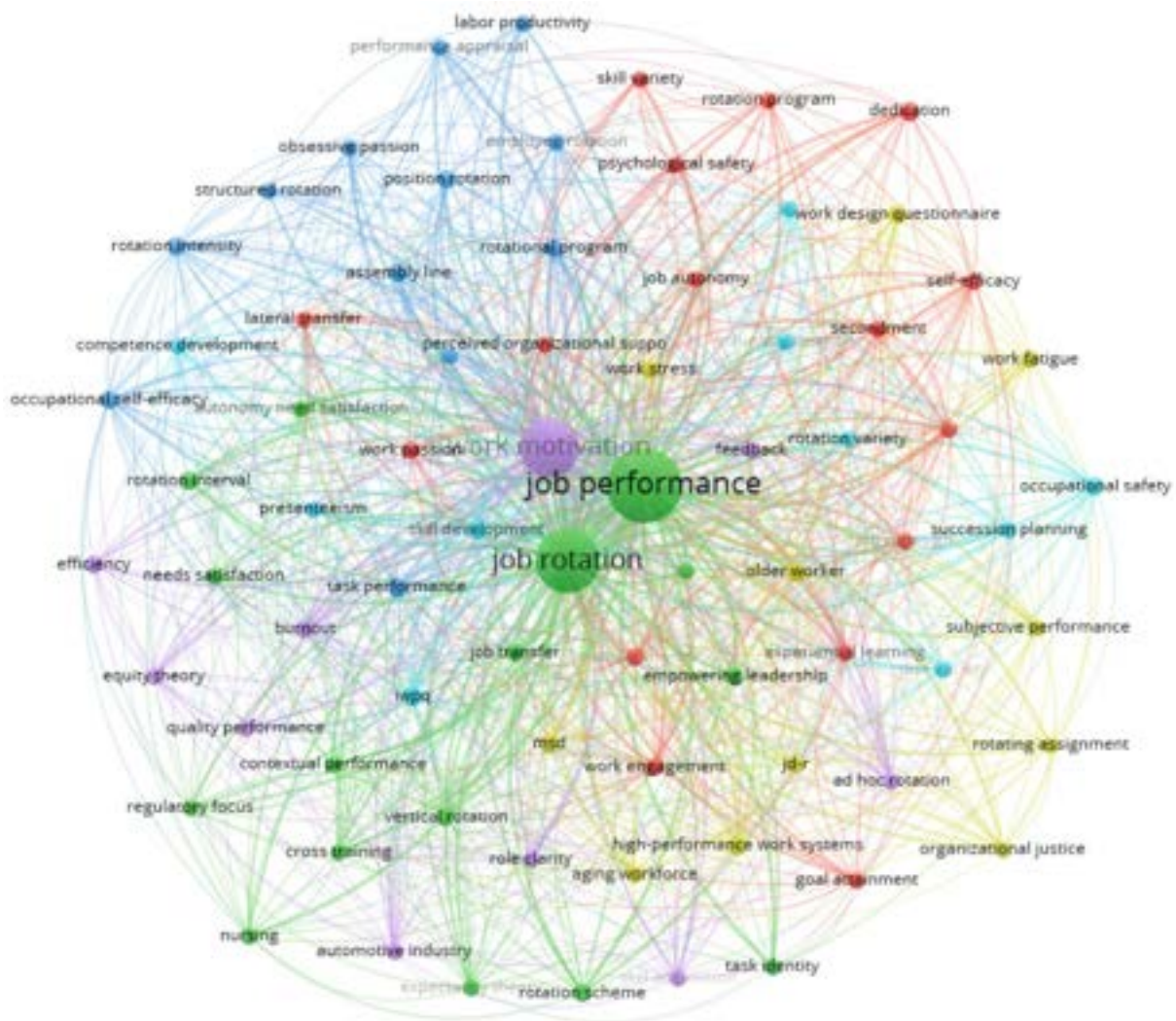


Hình 1.2. Thống kê số lượng công bố lược khảo từ Scopus & WoS (12/2025)

(Nguồn: Tổng hợp của tác giả từ dữ liệu Scopus và WoS, tháng 12/2025)

Danh mục tài liệu được nhập vào phần mềm EndNote nhằm tiến hành đối chiếu và loại trừ các bản ghi trùng lặp; đồng thời, những nghiên cứu không phù hợp với phạm vi đề tài cũng được loại bỏ. Sau quá trình sàng lọc tập trung vào các khái niệm chính của Luận án, tác giả xác định được 2.196 bài báo phù hợp để phân tích chuyên sâu. Trên cơ sở tập hợp 2.196 tài liệu này, phân tích đồng xuất hiện từ khóa được triển khai bằng phần mềm VOSviewer với các thiết lập “Tất cả từ khóa” và “Đếm đầy đủ”, nhằm phác họa một cách tổng thể cấu trúc và bức tranh tri thức của nhiều nghiên cứu về LCCV, DL và KQCV. Hình 1.3 minh họa các từ khóa chủ đạo của đề tài cùng các mối liên kết đồng

xuất hiện giữa chúng.



Hình 1.3. Kết quả phân cụm từ khoá đồng xuất hiện

(Nguồn: Kết quả phân tích bằng VOSviewer từ dữ liệu Scopus và WoS, tháng 12/2025)

1.1.2 Bối cảnh thực tiễn

Các cơ quan Hải quan đang vận hành trong một môi trường hành chính và tác nghiệp ngày càng phức tạp, chịu tác động đồng thời của toàn cầu hóa, tự do hóa thương mại, các mối quan ngại ngày càng gia tăng về an ninh, cùng với sự phát triển nhanh chóng của công nghệ số (Rukanova & c.s., 2020; Rukanova & c.s., 2021). Sự mở rộng thương mại quốc tế, sự gia tăng nhanh chóng của các hiệp định thương mại tự do, cũng như mức độ tinh vi ngày càng cao của các hoạt động kinh tế xuyên biên giới đã làm gia tăng đáng kể về quy mô lẫn độ phức tạp của nghiệp vụ Hải quan. Những biến động này đặt các cơ quan Hải quan vào trạng thái chịu áp lực vận hành liên tục và kéo dài, trong đó yêu cầu xử lý khối lượng công việc lớn phải song hành với việc bảo đảm tính chính xác, tuân thủ và an ninh (Rukanova & c.s., 2020).

Trong bối cảnh đó, vai trò của các cơ quan Hải quan đã vượt ra khỏi chức năng truyền thống là thu ngân sách Nhà nước. Các tổ chức này đồng thời được kỳ vọng phải tạo thuận lợi cho thương mại hợp pháp, bảo đảm an ninh chuỗi cung ứng, quản lý rủi ro xuyên biên giới và tuân thủ các chuẩn mực, cam kết quốc tế, trong khi vẫn phải duy trì hiệu lực và hiệu quả của quản lý Nhà nước (Bergin, 2023; Rukanova & c.s., 2021). Chính vì vậy mà các cơ quan Hải quan được xem là những tổ chức mang tính “lai”, vừa theo đuổi mục tiêu cưỡng chế, kiểm soát, vừa hướng đến mục tiêu dịch vụ và hỗ trợ phát triển kinh tế. Cho nên, các yêu cầu đối với CBCC Hải quan ngày càng gia tăng không chỉ về chuyên môn nghiệp vụ, mà còn về năng lực nhận thức, tuân thủ quy trình, chuẩn mực đạo đức và khả năng đưa ra quyết định trong các tình huống thực tiễn phức tạp (Bergin, 2023; Rukanova & c.s., 2021).

Song song với sự thay đổi về chức năng, đặc biệt tại các nền kinh tế đang phát triển và chuyển đổi, các tổ chức Hải quan đang trải qua các chương trình cải cách hành chính và hiện đại hóa sâu rộng nhằm nâng cao hiệu quả, tính minh bạch và chất lượng dịch vụ công (Rukanova & c.s., 2021). Các cải cách này thường bao gồm tái cấu trúc quy trình nghiệp vụ, chuẩn hóa thủ tục, triển khai các hệ thống số hóa và tự động hóa, cũng như tăng cường cơ chế kiểm soát nội bộ và quản trị tổ chức (Fang & c.s., 2023). Do vậy, việc sử dụng, bố trí và phát triển hiệu quả nguồn nhân lực ngày càng được chú trọng bởi hiệu quả hoạt động của cơ quan Hải quan phụ thuộc vào khả năng thích ứng, năng lực chuyên môn, hành vi nghề nghiệp và chuẩn mực đạo đức của đội ngũ CBCC Hải quan (Rukanova & c.s., 2020; Fang & c.s., 2023).

Từ góc độ thực tiễn quản lý, các cơ quan Hải quan đang đối mặt với áp lực ngày càng gia tăng trong quản trị nguồn nhân lực, do sự mở rộng nhanh của khối lượng thương mại, yêu cầu an ninh ngày càng nghiêm ngặt, mức độ phức tạp của khuôn khổ pháp lý và quá trình chuyển đổi số sâu rộng trong các lĩnh vực kinh tế - xã hội (Irani & c.s., 2023; Rukanova & c.s., 2021). Tuy nhiên, vấn đề chính vẫn là tình trạng thiếu hụt nhân sự và mất cân đối cơ cấu lao động, sự phân bổ không đồng đều giữa các đơn vị chức năng và các khu vực cửa khẩu; trong đó, nhân lực thường tập trung tại các cửa khẩu lớn, trong khi các tuyến biên giới đường bộ và đường biển thiếu năng lực giám sát và tác nghiệp, dẫn đến tình trạng quá tải khối lượng công việc và áp lực KQCV đối với đội ngũ CBCC (Irani & c.s., 2023).

Bên cạnh hạn chế về số lượng, các cơ quan Hải quan còn phải đối diện với áp lực

về kỹ năng và những bất cập trong công tác đào tạo, làm suy giảm hiệu quả của các nỗ lực hiện đại hóa ngành Hải quan. Cụ thể, sự thiếu hụt kỹ năng kỹ thuật nâng cao, năng lực lãnh đạo còn hạn chế, văn hóa học tập tổ chức chưa phát triển và sự thiếu liên kết giữa thiết kế hệ thống với thực tiễn vận hành làm suy giảm hiệu quả triển khai các hệ thống một cửa và hiệu quả khai thác nền tảng công nghệ thông tin - truyền thông tích hợp cũng như hiệu quả sử dụng các công cụ quản lý rủi ro dựa trên dữ liệu (Gudavalleti & c.s., 2024; Irani & c.s., 2023; Rukanova & c.s., 2021). Nhiều nghiên cứu cũng chỉ ra rằng đào tạo không đầy đủ, thiếu nhân sự công nghệ thông tin có trình độ và hiểu biết hạn chế về nhu cầu người sử dụng cuối đã làm suy giảm khả năng thích ứng của CBCC trước các quy trình làm việc được số hóa, từ đó gia tăng căng thẳng, sự bất định và suy giảm về mức độ kiểm soát công việc (Gudavalleti & c.s., 2024; Irani & c.s., 2023).

Ngoài ra, CBCC Hải quan làm việc trong bối cảnh chịu mức độ trách nhiệm giải trình và giám sát cao do tính chất nhạy cảm của các chức năng công vụ như thu ngân sách Nhà nước, tạo thuận lợi thương mại, bảo đảm an ninh biên giới và phòng, chống buôn lậu (Bergin, 2023; Zhang & c.s., 2022). Việc tiếp xúc kéo dài với các áp lực này, kết hợp với các quy trình cứng nhắc, cấu trúc nhiệm vụ mang tính lặp lại và cơ hội hạn chế cho sự đa dạng kỹ năng hay phát triển nghề nghiệp đã làm cho CBCC cảm thấy đơn điệu trong công việc, suy giảm DL và KQCV (Irani & c.s., 2023). Các vấn đề này càng trở nên trầm trọng hơn khi các chương trình cải cách được triển khai thiếu truyền thông hiệu quả, thiếu sự hỗ trợ của lãnh đạo hoặc chưa xem xét đầy đủ đến năng lực và khả năng thích ứng của người lao động (Gudavalleti & c.s., 2024; Irani & c.s., 2023; Fang & c.s., 2023). Do vậy, trong công tác quản trị nguồn nhân lực hiện nay, rất cần có những điều chỉnh phù hợp mang tính chiến lược, phù hợp với bối cảnh hoạt động đặc thù của các cơ quan Hải quan để nâng cao DL, mức độ hài lòng trong công việc và KQCV của CBCC Hải quan (Fang & c.s., 2023).

Trong thực tiễn quản lý, LCCV ngày càng được xem là một trong những giải pháp quản trị thường được sử dụng trong việc giải quyết các thách thức về công thái học, vận hành và quản trị nguồn nhân lực trong các tổ chức; trong đó có các cơ quan Hải quan (Prunet & c.s., 2024; Dias & c.s., 2023; Crandall & c.s., 2025). LCCV được hiểu là việc bố trí có hệ thống người lao động vào các nhiệm vụ, vị trí hoặc vai trò chức năng khác nhau trong một khoảng thời gian xác định, nhằm phân bổ lại các yêu cầu về thể chất và nhận thức giữa các hoạt động không đồng nhất và hạn chế những rủi ro có thể xảy ra

trong từng nhiệm vụ cụ thể (Prunet & c.s., 2024). Do vậy, LCCV giúp giảm thiểu sự đơn điệu của các công việc có phạm vi hẹp và quy trình cứng nhắc, đồng thời hỗ trợ duy trì sự tập trung, thúc đẩy học tập thông qua trải nghiệm, gia tăng gắn kết công việc và phát triển khả năng có việc làm của người lao động (Prunet & c.s., 2024; Zhu & Mi, 2025). Ở cấp độ vận hành, các chính sách LCCV góp phần hình thành lực lượng lao động đa kỹ năng, qua đó nâng cao tính linh hoạt, khả năng chống chịu và tính liên tục của hoạt động tổ chức trong bối cảnh thiếu hụt nhân sự và quá tải công việc (Prunet & c.s., 2024; Zhu & Mi, 2025).

Đối với các cơ quan Hải quan, LCCV gắn chặt với các mục tiêu quản trị và liêm chính. Việc luân chuyển CBCC giữa các vị trí và đơn vị chức năng thường được xem là cơ chế phòng ngừa nhằm hạn chế sự kiểm soát kéo dài đối với các quy trình nhạy cảm, giảm mức độ quen thuộc với các chủ thể liên quan và qua đó làm giảm rủi ro thông đồng hoặc trục lợi (Bergin, 2023; Fang & c.s., 2023). Do đó, LCCV thường được thể chế hóa như một cấu phần của hệ thống kiểm soát nội bộ và khuôn khổ quản trị đạo đức, chứ không chỉ đơn thuần phục vụ các mục tiêu phát triển hay tạo động lực (Fang & c.s., 2023). Vai trò kép này khiến việc thiết kế và triển khai LCCV trong bối cảnh Hải quan trở thành một quyết định quản lý mang ý nghĩa chiến lược (Prunet & c.s., 2024; Crandall & c.s., 2025; Zhu & Mi, 2025).

Nhiều nghiên cứu cho thấy LCCV có thể nâng cao cơ hội học tập, nhận thức về phát triển năng lực và tích lũy kỹ năng nghề nghiệp thông qua việc tiếp cận các nhiệm vụ và bối cảnh tác nghiệp đa dạng (Cirillo & c.s., 2021; Gumasing & c.s., 2025; Prunet & c.s., 2024; Jackson & c.s., 2023). Sự đa dạng nhiệm vụ này thường gắn với mức độ gắn kết công việc cao hơn, nhận thức mạnh mẽ hơn về ý nghĩa nhiệm vụ và DL nội tại gia tăng, đặc biệt trong các môi trường tổ chức có cấu trúc công việc lặp lại và thủ tục hóa cao (Prunet & c.s., 2024; Souders & Yu, 2025). Tuy nhiên, một số nghiên cứu đã chỉ ra rằng khi LCCV được triển khai cứng nhắc, áp đặt từ trên xuống, thiếu đào tạo, thiếu sự hỗ trợ hoặc không phù hợp với năng lực cá nhân thì việc LCCV lại có thể làm gia tăng áp lực, chi phí thích nghi và cảm nhận suy giảm quyền tự chủ trong công việc của người lao động (Foroutan & c.s., 2021; Prunet & c.s., 2024). Khi đó, CBCC có xu hướng đánh giá LCCV như một tác nhân cản trở hơn là cơ hội phát triển, dẫn đến suy giảm DL và gia tăng các phản ứng kháng cự đối với thay đổi (Foroutan & c.s., 2021; Jackson & c.s., 2023; Gumasing & c.s., 2025).

Những kết quả trái chiều này cho thấy tác động của LCCV đối với DL và KQCV phụ thuộc quyết định vào chất lượng thiết kế và triển khai chính sách, mức độ phù hợp với bối cảnh tổ chức và đặc điểm cá nhân của CBCC (Cirillo & c.s., 2021; Prunet & c.s., 2024). Do vậy, rất cần thiết có thêm nhiều nghiên cứu thực nghiệm có hệ thống nhằm làm rõ cách thức LCCV và *cảm nhận của CBCC về sự đa dạng trong LCCV* tác động đến DL và KQCV của CBCC trong bối cảnh thể chế và tác nghiệp đặc thù của các cơ quan Hải quan.

Trong ngành Hải quan Việt Nam, việc điều chỉnh chính sách LCCV phù hợp với tiến trình chuyên nghiệp hóa công vụ và tạo thuận lợi thương mại số. Cụ thể, việc tích hợp với các khung pháp lý quốc gia về luân chuyển cán bộ và quản lý công chức (Quy định 65 - QĐ/TW ngày 28/4/2022 của Bộ Chính trị (Bộ Chính trị, 2022); Nghị định 138/2020/NĐ - CP (Chính phủ, 2020); Chiến lược phát triển Hải quan đến 2030 theo Quyết định 628/QĐ - TTg ngày 20/5/2022 (Thủ tướng Chính phủ, 2022); Kế hoạch hành động của Bộ Tài chính tại Quyết định 1854/QĐ - BTC ngày 13/9/2022) (Bộ Tài chính, 2022a) giúp thể chế hóa tuyển chọn dựa trên năng lực, bảo đảm nhiệm kỳ tối thiểu, lịch luân chuyển minh bạch, cùng với chuẩn hóa bàn giao/chuyển giao tri thức trong ngành. Ngoài ra, Chương trình Chuyển đổi số quốc gia (Quyết định 749/QĐ - TTg, 3/6/2020) (Thủ tướng Chính phủ, 2020), Kế hoạch Chuyển đổi số Bộ Tài chính đến 2025, định hướng 2030 (Quyết định 1484/QĐ - BTC, 27/7/2022) (Bộ Tài chính, 2022b), và Lộ trình Hải quan số của Tổng cục Hải quan (Quyết định 707/QĐ - TCHQ, 4/5/2022; sửa đổi tại Quyết định 1105/QĐ - TCHQ, 22/5/2023; Chỉ thị 381/CT - TCHQ, 24/1/2024) (Tổng cục Hải quan, 2022, 2023, 2024) giúp định hướng cho hoạt động đào tạo đa nhiệm, bản đồ năng lực, nguồn lực dự phòng, và chuẩn hóa chuyển giao tri thức, từ đó củng cố tính thiết kế và chính danh của LCCV trong ngành Hải quan.

Đối với Hải quan Việt Nam, LCCV hiệu quả đòi hỏi tính công bằng, truyền thông và biện pháp bảo đảm phát triển năng lực phù hợp nhằm bảo đảm LCCV vừa củng cố chất lượng dịch vụ, vừa nâng cao tính chính danh của cải cách. Kế hoạch chuyển đổi số Bộ Tài chính đến 2025, định hướng 2030 cùng Lộ trình Hải quan số/Hải quan thông minh (Quyết định 1484/QĐ - BTC, 2022; 707/QĐ - TCHQ, 2022; 1105/QĐ - TCHQ, 2023; Chỉ thị 381/CT - TCHQ, 2024) đã nêu rõ yêu cầu về đào tạo đa nhiệm. LCCV hiện thực hóa các yêu cầu này thông qua việc kết hợp học hỏi trong công việc với các hình thức nâng cấp chính quy ở các khâu thông quan, quản lý rủi ro, kiểm soát sau thông

quan và các vị trí công nghệ thông tin/phân tích dữ liệu, đồng thời xây dựng cộng đồng thực hành và nguồn lực dự phòng gắn với các chương trình Một cửa quốc gia/ASEAN, quản trị dữ liệu và an ninh mạng. Trên thực tế, các chu kỳ LCCV được gắn với chuẩn năng lực theo ngạch chức danh giúp cân bằng trình độ kỹ năng số giữa các đơn vị, nhưng cơ chế giám sát rủi ro, thể chế hóa nội dung bàn giao, v.v. Nhờ vậy, LCCV không chỉ nâng cao động lực và hiệu suất, mà còn củng cố tính chính danh của cải cách thủ tục hành chính trong ngành.

Quy mô và tốc độ tăng của hoạt động xuất nhập khẩu trong những năm gần đây đặt ra yêu cầu ngày càng lớn đối với hoạt động quản lý nhà nước về Hải quan. Năm 2024, tổng kim ngạch xuất nhập khẩu hàng hóa của Việt Nam đạt 786,29 tỷ USD, tăng 15,4% so với năm 2023; trong đó kim ngạch xuất khẩu đạt 405,53 tỷ USD và nhập khẩu đạt 380,76 tỷ USD (Cục Thống kê, 2025). Sự gia tăng về quy mô giao dịch không chỉ làm tăng yêu cầu về tốc độ xử lý nghiệp vụ mà còn đặt ra yêu cầu đồng thời về kiểm soát rủi ro, tuân thủ pháp luật, phòng chống gian lận và bảo đảm an toàn chuỗi cung ứng. Áp lực này thể hiện rõ tại các địa bàn Hải quan thuộc vùng Đông Nam Bộ. Trong 6 tháng đầu năm 2024, Cục Hải quan TP. Hồ Chí Minh đã thực hiện thủ tục cho trên 50.000 doanh nghiệp với gần 1,6 triệu tờ khai xuất nhập khẩu; tổng kim ngạch đạt 61,05 tỷ USD, tăng 7,04% so với cùng kỳ năm 2023 (Lê Thu, 2024). Tại Đồng Nai, tổng kim ngạch xuất nhập khẩu năm 2024 đạt 41,177 tỷ USD, tăng 10,6% so với năm trước; riêng xuất khẩu đạt 23,879 tỷ USD và nhập khẩu đạt 17,297 tỷ USD (Sở Công Thương Đồng Nai, 2025). Tại Bình Dương, kim ngạch xuất khẩu năm 2024 đạt khoảng 34,8 tỷ USD và nhập khẩu đạt khoảng 24,7 tỷ USD (Bộ Công Thương, 2024). Các số liệu này cho thấy vùng Đông Nam Bộ tập trung khối lượng lớn hoạt động thương mại quốc tế và giao dịch Hải quan, qua đó làm gia tăng yêu cầu về năng lực xử lý nghiệp vụ, phối hợp liên khu, kiểm soát rủi ro và khả năng thích ứng của đội ngũ CBCC Hải quan.

Trong bối cảnh đó, yêu cầu đối với CBCC Hải quan không chỉ dừng ở năng lực thực hiện nghiệp vụ chuyên môn mà còn bao gồm khả năng thích ứng với sự thay đổi của vị trí công tác, quy trình quản lý và công nghệ số. Việc phải xử lý khối lượng lớn hồ sơ trong môi trường có tính tuân thủ và trách nhiệm giải trình cao làm cho chính sách bố trí, đào tạo và LCCV trở thành một vấn đề quản trị nguồn nhân lực có ý nghĩa thực tiễn. LCCV có thể tạo điều kiện mở rộng kinh nghiệm, CNN và CNK; tuy nhiên, nếu việc chuyển đổi vị trí không đi kèm đào tạo, bàn giao và hỗ trợ phù hợp, quá trình thích

ngghi có thể ảnh hưởng đến DL và KQCV của CBCC. Đây là cơ sở thực tiễn quan trọng để nghiên cứu cơ chế tác động của LCCV trong bối cảnh Hải quan vùng Đông Nam Bộ.

Việc lựa chọn khu vực Đông Nam Bộ làm địa bàn khảo sát bởi đây là khu vực tập trung mật độ cao các hoạt động kinh tế đối ngoại, sản xuất công nghiệp, lưu chuyển hàng hóa và dịch vụ logistics, đồng thời giữ vai trò quan trọng trong mạng lưới kết nối thương mại quốc tế của Việt Nam. Theo định hướng phát triển vùng đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2045, Đông Nam Bộ tiếp tục được xác định là khu vực giữ vai trò đầu tàu tăng trưởng, thúc đẩy đổi mới sáng tạo và nâng cao năng lực cạnh tranh quốc gia (Bộ Chính trị, 2022). Những đặc điểm này tạo ra môi trường quản lý Hải quan có mức độ vận hành cao, yêu cầu chuyên môn sâu và khả năng thích ứng liên tục của đội ngũ CBCC.

Xét dưới góc độ quản lý nhà nước về Hải quan, Đông Nam Bộ là nơi tập trung nhiều đầu mối giao thương quốc tế, hệ thống cảng biển, khu công nghiệp, khu chế xuất và mạng lưới doanh nghiệp có hoạt động xuất nhập khẩu thường xuyên. Điều này dẫn đến sự gia tăng về quy mô xử lý nghiệp vụ, sự đa dạng về đối tượng quản lý cũng như yêu cầu phối hợp giữa nhiều đơn vị chức năng. Trong môi trường như vậy, CBCC Hải quan phải đồng thời đáp ứng yêu cầu về tốc độ xử lý công việc, tính chính xác trong nghiệp vụ và khả năng thích ứng với các thay đổi về chính sách, công nghệ và phương thức quản lý. Đây là điều kiện phù hợp để nghiên cứu các yếu tố liên quan đến kết quả công việc, động lực làm việc và tác động của LCCV trong khu vực công.

Một đặc điểm khác khiến Đông Nam Bộ trở thành địa bàn phù hợp cho nghiên cứu là tính đa dạng trong cấu trúc hoạt động nghiệp vụ Hải quan. Tại khu vực này tồn tại đồng thời nhiều lĩnh vực chuyên môn khác nhau như giám sát hàng hóa xuất nhập khẩu, quản lý doanh nghiệp chế xuất, kiểm tra sau thông quan, quản lý rủi ro, kiểm soát chống buôn lậu và các hoạt động liên quan đến thương mại điện tử xuyên biên giới. Môi trường làm việc có tính liên thông và đa chức năng này đòi hỏi CBCC không chỉ duy trì chuyên môn nghiệp vụ mà còn cần mở rộng khả năng phối hợp, học hỏi và thích nghi với các vị trí công tác khác nhau. Trong bối cảnh đó, LCCV được xem là một giải pháp quản trị nhân lực có khả năng hỗ trợ phát triển năng lực tổng hợp, tăng cường hiểu biết liên lĩnh vực và nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.

Đồng thời, Đông Nam Bộ cũng là khu vực phản ánh rõ quá trình đổi mới phương thức quản lý trong ngành Hải quan thông qua việc mở rộng ứng dụng công nghệ số và

hiện đại hóa quy trình nghiệp vụ. Việc vận hành các hệ thống điện tử, khai thác dữ liệu phục vụ quản lý rủi ro, kết nối liên thông giữa các cơ quan quản lý và số hóa quy trình xử lý hồ sơ đã làm thay đổi yêu cầu đối với năng lực thực thi công vụ của CBCC. Trong điều kiện đó, hiệu quả của LCCV không chỉ phụ thuộc vào khả năng thích nghi với vị trí mới mà còn gắn với năng lực tiếp cận công nghệ, xử lý thông tin và làm việc trong môi trường số. Điều này tạo cơ sở phù hợp để xem xét vai trò của năng lực số trong mối quan hệ giữa LCCV, DL và KQCV.

Ngoài yếu tố tổ chức và công nghệ, môi trường làm việc tại Đông Nam Bộ còn đặt ra nhiều yêu cầu về quản trị nguồn nhân lực do áp lực công việc và trách nhiệm nghề nghiệp tương đối cao. Khối lượng giao dịch lớn, yêu cầu kiểm soát tuân thủ pháp luật, nguy cơ phát sinh hành vi gian lận thương mại và yêu cầu bảo đảm tính minh bạch trong thực thi công vụ khiến CBCC Hải quan phải duy trì hiệu suất làm việc ổn định trong điều kiện áp lực liên tục. Vì vậy, nghiên cứu tại khu vực này cho phép quan sát rõ hơn cách thức các chính sách quản trị nhân sự, đặc biệt là LCCV, tác động đến động lực làm việc và hiệu quả thực hiện nhiệm vụ của CBCC trong bối cảnh ngành Hải quan đang chuyển đổi mạnh mẽ.

Như vậy, đối với vùng Đông Nam Bộ, vấn đề đặt ra đối với đội ngũ CBCC Hải quan không chỉ là khối lượng công việc lớn, mà còn là yêu cầu thích ứng liên tục với sự thay đổi của môi trường thương mại, quy trình nghiệp vụ và công nghệ số. Đây là khu vực tập trung nhiều khu công nghiệp, doanh nghiệp FDI, cảng biển, trung tâm logistics và hoạt động xuất nhập khẩu có quy mô lớn; do đó, CBCC Hải quan thường xuyên phải xử lý số lượng hồ sơ lớn, loại hình hàng hóa đa dạng, yêu cầu thông quan nhanh và áp lực kiểm soát rủi ro cao. Trong cùng một thời điểm, CBCC vừa phải tạo thuận lợi thương mại, vừa phải bảo đảm tuân thủ pháp luật, phòng chống gian lận thương mại, kiểm soát buôn lậu và duy trì trách nhiệm giải trình trong thực thi công vụ.

Bên cạnh áp lực về khối lượng và tính phức tạp của công việc, quá trình chuyển đổi số Hải quan cũng làm thay đổi đáng kể yêu cầu năng lực đối với CBCC trong vùng. Việc sử dụng hệ thống thông quan điện tử, cơ chế một cửa quốc gia, quản lý rủi ro dựa trên dữ liệu, dịch vụ công trực tuyến và các nền tảng hỗ trợ nghiệp vụ số đòi hỏi CBCC phải có NLS, khả năng xử lý thông tin, năng lực phối hợp liên đơn vị và khả năng thích ứng với quy trình mới. Nếu không được chuẩn bị đầy đủ về kỹ năng, đào tạo và hỗ trợ tổ chức, quá trình chuyển đổi số có thể làm gia tăng áp lực thích nghi, ảnh hưởng đến

DL và KQCV của CBCC Hải quan.

Trong điều kiện đó, LCCV trở thành một vấn đề quản trị nhân sự cần được nghiên cứu một cách thực chứng. Một mặt, LCCV có thể giúp CBCC mở rộng hiểu biết về các khâu nghiệp vụ, phát triển kỹ năng đa nhiệm, giảm sự đơn điệu và tăng khả năng phối hợp trong toàn hệ thống. Mặt khác, trong ngành Hải quan, LCCV còn gắn với yêu cầu liêm chính công vụ, phòng ngừa rủi ro đạo đức và hạn chế sự hình thành các “vùng ảnh hưởng” ở những vị trí nhạy cảm. Tuy nhiên, nếu LCCV được triển khai thiếu minh bạch, thiếu đào tạo, thiếu bàn giao hoặc không phù hợp với năng lực cá nhân, chính sách này có thể tạo thêm áp lực, làm tăng chi phí thích nghi và ảnh hưởng bất lợi đến DL cũng như KQCV. Vì vậy, cần có nghiên cứu thực nghiệm tại vùng Đông Nam Bộ để đánh giá LCCV tác động như thế nào đến DL và KQCV của CBCC Hải quan trong bối cảnh chuyển đổi số.

Trong ngành Hải quan, LCCV không chỉ là một thực hành quản trị nguồn nhân lực mang tính khuyến khích, mà còn là yêu cầu quản lý công vụ có cơ sở pháp lý và được triển khai định kỳ. Theo Quyết định số 2028/QĐ - BTC ngày 21/10/2021 của Bộ Tài chính về việc quy định danh mục vị trí công tác và thời hạn điều động, chuyển đổi vị trí công tác đối với công chức, viên chức tại các đơn vị thuộc và trực thuộc Bộ Tài chính, nhóm vị trí thuộc ngành Hải quan có 10 vị trí công tác phải thực hiện điều động, chuyển đổi vị trí công tác theo thời hạn nhất định (Bộ Tài chính, 2021). Các vị trí này bao gồm công chức làm công tác kiểm tra chi tiết hồ sơ hải quan; quản lý rủi ro; kiểm tra thực tế hàng hóa, kiểm định hải quan; giám sát hàng hóa, hành lý xuất nhập khẩu và phương tiện vận tải; kiểm soát chống buôn lậu; trị giá tính thuế; kiểm tra sau thông quan; thanh tra chuyên ngành; công tác tổ chức cán bộ; và công tác quản lý tài chính, tài vụ, quản trị, tài sản, công nghệ thông tin. Thời hạn thực hiện chuyển đổi vị trí công tác đối với các nhóm vị trí này dao động từ đủ 02 năm đến 05 năm tùy theo tính chất công việc và yêu cầu quản lý.

Bên cạnh đó, thẩm quyền tổ chức thực hiện công tác điều động, luân chuyển và chuyển đổi vị trí công tác trong ngành Hải quan tiếp tục được cụ thể hóa thông qua Quyết định số 1528/QĐ - BTC ngày 28/4/2025 của Bộ Tài chính về phân công, phân cấp công tác tổ chức, cán bộ tại Bộ Tài chính (Bộ Tài chính, 2025a) và Quyết định số 2046/QĐ - CHQ ngày 18/12/2025 của Cục trưởng Cục Hải quan ban hành Quy định về thực hiện phân công, phân cấp công tác tổ chức cán bộ của Hải quan (Cục Hải quan,

2025a). Các quy định này cho thấy công tác điều động, luân chuyển và chuyển đổi vị trí công tác trong cơ quan Hải quan là hoạt động quản trị nhân sự chính thức, thuộc thẩm quyền và trách nhiệm của người đứng đầu cơ quan Hải quan theo phân cấp quản lý cán bộ (Bộ Tài chính, 2025b, 2025c).

Do vậy, trong bối cảnh ngành Hải quan, LCCV mang tính bắt buộc đối với các vị trí thuộc danh mục phải định kỳ chuyển đổi, được thực hiện thường xuyên và liên tục nhằm đáp ứng đồng thời nhiều mục tiêu quản trị: phòng ngừa rủi ro đạo đức, hạn chế sự hình thành các “vùng ảnh hưởng” tại các vị trí nhạy cảm, tăng cường liêm chính công vụ, phát triển năng lực đa nhiệm, mở rộng hiểu biết nghiệp vụ và bảo đảm tính linh hoạt trong bố trí, sử dụng CBCC. Đây là cơ sở thực tiễn quan trọng cho việc lựa chọn LCCV làm biến nghiên cứu trung tâm của Luận án, bởi chính sách này có khả năng tác động trực tiếp đến trải nghiệm công việc, cảm nhận về sự đa dạng nhiệm vụ, cảm nhận về sự đa dạng kỹ năng, động lực làm việc và kết quả công việc của CBCC Hải quan.

Từ những phân tích trên, việc lựa chọn nghiên cứu tác động của LCCV đến DL và KQCV của CBCC Hải quan vùng Đông Nam Bộ xuất phát từ ba lý do chính như sau:

LCCV trong ngành Hải quan không chỉ là một thực hành quản trị nguồn nhân lực nhằm phát triển năng lực và nâng cao hiệu quả thực thi công vụ mà còn gắn với yêu cầu phòng ngừa rủi ro đạo đức và bảo đảm liêm chính trong hoạt động quản lý nhà nước. Tuy nhiên, LCCV có thể đồng thời tạo ra cơ hội học hỏi và làm phát sinh áp lực thích nghi, do đó cần được nghiên cứu để làm rõ các cơ chế tác động đến DL và KQCV của CBCC.

Quá trình cải cách và chuyển đổi số ngành Hải quan đang đặt ra những yêu cầu mới đối với năng lực thực thi công vụ. Trong bối cảnh này, NLS có thể trở thành một nguồn lực cá nhân quan trọng, ảnh hưởng đến khả năng thích ứng của CBCC khi thay đổi vị trí công tác và thực hiện các nhiệm vụ trên nền tảng công nghệ số. Việc xem xét vai trò của NLS vì vậy có ý nghĩa trong việc giải thích các mối quan hệ giữa LCCV, DL và KQCV.

Vùng Đông Nam Bộ là địa bàn tập trung nhiều hoạt động xuất nhập khẩu, hệ thống cảng biển, khu công nghiệp và các loại hình nghiệp vụ Hải quan đa dạng. Những đặc điểm này tạo ra môi trường phù hợp để nghiên cứu LCCV trong điều kiện CBCC phải đồng thời đáp ứng yêu cầu xử lý nghiệp vụ, kiểm soát rủi ro, tuân thủ pháp luật và thích ứng với công nghệ số.

Từ các lý do trên, việc thực hiện đề tài không chỉ xuất phát từ yêu cầu bổ sung bằng chứng khoa học về LCCV trong khu vực công mà còn hướng đến việc cung cấp cơ sở thực nghiệm phục vụ hoàn thiện chính sách quản trị nguồn nhân lực, phát triển DL và nâng cao KQCV của CBCC Hải quan vùng Đông Nam Bộ.

1.2 Khoảng trống nghiên cứu

Như đã trình bày trong Mục 1.1, nhiều nghiên cứu gần đây trong lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực và hành vi tổ chức cho thấy một sự dịch chuyển rõ rệt từ cách tiếp cận tác động trực tiếp sang cách tiếp cận dựa trên các cơ chế trung gian tâm lý - hành vi trong việc giải thích mối quan hệ giữa các thực hành quản trị và KQCV; trong đó, DL ngày càng được xem là cơ chế trung gian giúp LCCV tác động đến các hành vi và kết quả thực hiện công việc của người lao động. Tuy nhiên, phần lớn bằng chứng thực nghiệm tập trung vào khu vực tư nhân hoặc các tổ chức có mức độ linh hoạt cao, trong khi các tổ chức công vụ có cấu trúc thủ tục hóa và chịu nhiều ràng buộc thể chế chặt chẽ như cơ quan Hải quan còn ít được nghiên cứu một cách hệ thống. Do vậy, cần có nhiều nghiên cứu chuyên sâu nhằm kiểm định và giải thích cơ chế trung gian DL trong mối quan hệ giữa LCCV và KQCV trong bối cảnh công vụ như các cơ quan Hải quan.

Xét trong bối cảnh CBCC Hải quan, công việc mang đồng thời tính pháp lý - thủ tục nghiêm ngặt và tính biến động cao theo luồng hàng, loại hình doanh nghiệp, mức độ rủi ro và yêu cầu phối hợp liên khâu. KQCV của CBCC không chỉ được phản ánh qua tốc độ và độ chính xác xử lý hồ sơ, mà còn qua chất lượng phối hợp, mức độ chủ động, khả năng thích ứng và tuân thủ chuẩn mực nghề nghiệp trong các tình huống phức tạp. Do vậy, DL đóng vai trò như một “bản lề” giúp chuyển hóa các trải nghiệm làm việc qua LCCV thành các hành vi gắn với KQCV. Việc nghiên cứu mối quan hệ này vì vậy có ý nghĩa quan trọng trong việc hiểu rõ cách thức các thực hành quản trị nguồn nhân lực vận hành trong môi trường hành chính công đặc thù.

Về phương diện quản trị, LCCV trong các cơ quan Hải quan không chỉ nhằm mục tiêu phát triển năng lực đa kỹ năng và bảo đảm tính liên tục vận hành, mà còn gắn chặt với các mục tiêu liên chính, phòng ngừa rủi ro đạo đức và hạn chế sự hình thành các “vùng ảnh hưởng” trong các khâu nhạy cảm. Vai trò kép này khiến LCCV trở thành một công cụ quản trị có tác động mạnh đến cảm nhận công bằng, mức độ tự chủ, sự an tâm tâm lý và ý nghĩa công việc của CBCC; đây là những yếu tố có liên hệ trực tiếp đến DL và qua đó ảnh hưởng đến KQCV. Tuy nhiên, nhiều nghiên cứu hiện có cho thấy tác

động của LCCV không mang tính tự động, mà phụ thuộc lớn vào cách thức thiết kế và triển khai chính sách, mức độ hỗ trợ tổ chức và sự phù hợp với năng lực cá nhân.

Từ góc độ thực tiễn, các cơ quan Hải quan đang vận hành trong bối cảnh chịu áp lực ngày càng gia tăng do toàn cầu hóa, tự do hóa thương mại, yêu cầu an ninh chuỗi cung ứng và quá trình chuyển đổi số sâu rộng. Các thách thức về thiếu hụt và mất cân đối nhân lực, khoảng cách kỹ năng, và áp lực trách nhiệm giải trình làm tăng nguy cơ suy giảm DL trong các công việc có tính lặp lại cao và chịu giám sát chặt chẽ. Trong bối cảnh cải cách hành chính và hiện đại hóa Hải quan đang được đẩy mạnh, việc đánh giá một cách thực chứng vai trò của LCCV đối với DL và KQCV của CBCC trở thành yêu cầu cấp thiết nhằm hỗ trợ các quyết định quản trị dựa trên bằng chứng.

Tại Việt Nam, các chủ trương và chính sách lớn về luân chuyển cán bộ, quản lý công chức và phát triển Hải quan số đến 2030 đã tạo ra khuôn khổ thể chế thuận lợi cho việc triển khai LCCV gắn với phát triển năng lực, đào tạo đa nhiệm và chuẩn hóa chuyển giao tri thức. Tuy nhiên, vẫn thiếu nhiều bằng chứng khoa học về cách thức LCCV được cảm nhận, cách nó tác động đến DL và KQCV của CBCC trong thực tiễn ngành Hải quan. Điều này làm hạn chế khả năng điều chỉnh chính sách theo hướng vừa nâng cao hiệu quả công vụ, vừa củng cố tính chính danh và bền vững của các chương trình LCCV.

Từ thực tiễn vùng Đông Nam Bộ, có thể thấy đội ngũ CBCC Hải quan đang đứng trước đồng thời nhiều yêu cầu: xử lý khối lượng công việc lớn, bảo đảm thông quan nhanh, kiểm soát rủi ro, duy trì liêm chính công vụ và thích ứng với hệ thống nghiệp vụ số. Những yêu cầu này làm cho vấn đề LCCV không chỉ là hoạt động bố trí nhân sự nội bộ, mà trở thành một công cụ quản trị có khả năng ảnh hưởng đến năng lực, DL và KQCV của CBCC. Tuy nhiên, hiệu quả của LCCV không mặc nhiên xảy ra, bởi quá trình thay đổi vị trí công tác có thể vừa tạo cơ hội học hỏi, vừa làm phát sinh chi phí thích nghi nếu thiếu hỗ trợ phù hợp. Chính vì vậy, việc nghiên cứu tác động của LCCV đến DL và KQCV của CBCC Hải quan vùng Đông Nam Bộ là cần thiết nhằm cung cấp bằng chứng khoa học cho việc hoàn thiện chính sách LCCV, phát triển NLS và nâng cao hiệu quả thực thi công vụ trong bối cảnh chuyển đổi số.

Từ bối cảnh lý thuyết và thực tiễn đã trình bày, có thể thấy nghiên cứu về LCCV, DL và KQCV vẫn còn một số khoảng trống cần tiếp tục được làm rõ. Thứ nhất, mặc dù LCCV đã được xem là một thực hành quản trị nguồn nhân lực có khả năng phát triển kỹ năng, giảm sự đơn điệu và nâng cao hiệu quả làm việc, phần lớn các nghiên cứu trước

tập trung vào khu vực tư nhân, doanh nghiệp sản xuất hoặc dịch vụ, trong khi bằng chứng thực nghiệm trong khu vực công, đặc biệt là ngành Hải quan, vẫn còn hạn chế. Điều này làm cho khả năng giải thích tác động của LCCV trong môi trường công vụ có tính pháp lý, tuân thủ và trách nhiệm giải trình cao chưa thật sự đầy đủ.

Thứ hai, các nghiên cứu trước thường xem xét mối quan hệ giữa LCCV và KQCV theo hướng tác động trực tiếp, trong khi cơ chế tâm lý - hành vi thông qua DL chưa được kiểm định đầy đủ trong bối cảnh CBCC Hải quan. Với đặc thù công việc chịu áp lực cao, quy trình chuẩn hóa và yêu cầu liêm chính công vụ, LCCV chỉ có thể tạo ra KQCV tích cực khi CBCC cảm nhận được ý nghĩa phát triển, cơ hội học hỏi và duy trì được DL. Do đó, việc kiểm định vai trò trung gian của DL trong mối quan hệ giữa LCCV và KQCV là cần thiết để làm rõ cơ chế chuyên hóa từ thực hành quản trị nhân sự sang kết quả thực thi công vụ.

Thứ ba, trong bối cảnh chuyển đổi số, NLS ngày càng trở thành điều kiện quan trọng để CBCC thích ứng với các hệ thống nghiệp vụ số, quy trình Hải quan điện tử, quản lý rủi ro dựa trên dữ liệu và yêu cầu phối hợp trên nền tảng số. Tuy nhiên, các nghiên cứu về LCCV hiện nay chưa quan tâm đầy đủ đến vai trò của NLS như một nguồn lực cá nhân có thể tác động trực tiếp đến DL, KQCV và làm thay đổi cường độ tác động giữa các yếu tố trong mô hình. Khoảng trống này đặc biệt đáng chú ý trong ngành Hải quan, nơi chuyển đổi số không chỉ làm thay đổi công cụ làm việc mà còn làm thay đổi yêu cầu năng lực và phương thức thực thi công vụ.

Thứ tư, tại vùng Đông Nam Bộ, các Cục Hải quan đang vận hành trong môi trường có khối lượng giao thương lớn, yêu cầu thông quan nhanh, áp lực kiểm soát rủi ro cao và mức độ ứng dụng công nghệ ngày càng sâu. Tuy nhiên, hiện vẫn còn thiếu các nghiên cứu thực nghiệm tập trung vào đội ngũ CBCC Hải quan tại khu vực này để đánh giá tác động của LCCV đến DL và KQCV. Sự thiếu hụt bằng chứng này làm hạn chế cơ sở khoa học cho việc thiết kế chính sách LCCV, phát triển NLS và quản trị DL phù hợp với đặc thù nhân sự ngành Hải quan. Do đó, về phạm vi không gian, Luận án lựa chọn khảo sát CBCC Hải quan tại vùng Đông Nam Bộ vì đây là khu vực có cường độ hoạt động Hải quan cao, cơ cấu nghiệp vụ đa dạng và mức độ chuyển đổi số mạnh. Việc giới hạn phạm vi nghiên cứu tại khu vực này không chỉ xuất phát từ điều kiện tiếp cận dữ liệu, mà còn dựa trên cơ sở khoa học về tính phù hợp của bối cảnh nghiên cứu. Đông Nam Bộ là vùng tập trung nhiều hoạt động sản xuất, thương mại, logistics và xuất nhập

khẩu; đồng thời là địa bàn có nhiều loại hình nghiệp vụ Hải quan cùng tồn tại, từ thông quan hàng hóa, giám sát hải quan, kiểm tra sau thông quan, quản lý rủi ro đến kiểm soát chống buôn lậu và ứng dụng công nghệ số trong quản lý nghiệp vụ. Mặc dù nghiên cứu trên phạm vi toàn quốc có thể làm tăng khả năng khái quát hóa kết quả, song giữa các vùng, miền và địa bàn Hải quan có sự khác biệt lớn về quy mô hoạt động, loại hình nghiệp vụ, mức độ hiện đại hóa, điều kiện nguồn lực, cơ cấu tổ chức và đặc thù quản lý. Nếu mở rộng khảo sát trên phạm vi toàn quốc, sự khác biệt lớn giữa các địa bàn có thể làm gia tăng nhiễu bối cảnh và làm giảm khả năng nhận diện rõ cơ chế tác động của LCCV đến động lực làm việc và kết quả công việc. Vì vậy, việc tập trung vào vùng Đông Nam Bộ giúp kiểm soát tốt hơn tính tương đồng về bối cảnh kinh tế - nghiệp vụ, đồng thời cho phép phân tích sâu hơn cơ chế tác động của LCCV trong một khu vực có hoạt động Hải quan sôi động, áp lực công việc cao và yêu cầu năng lực số rõ nét.

1.3 Mục tiêu và câu hỏi nghiên cứu

1.3.1 Mục tiêu tổng quát

Xác định và đo lường tác động của luân chuyển công việc đến động lực làm việc, cảm nhận về sự đa dạng trong luân chuyển công việc và kết quả công việc của CBCC Hải quan nhằm đề xuất một số hàm ý quản trị giúp nâng cao kết quả công việc của CBCC cũng như hiệu quả hoạt động của các Cục Hải quan trong thời gian tới thông qua việc luân chuyển công việc và tạo động lực làm việc cho CBCC Hải quan.

1.3.2 Mục tiêu cụ thể

- (1) Xác định mối quan hệ giữa luân chuyển công việc, động lực làm việc, cảm nhận về sự đa dạng trong luân chuyển công việc và kết quả công việc của CBCC Hải quan.
- (2) Lượng hoá tác động của luân chuyển công việc đến động lực làm việc, cảm nhận về sự đa dạng trong luân chuyển công việc và kết quả công việc của CBCC Hải quan.
- (3) Xem xét vai trò trung gian của DL trong các mối quan hệ giữa LCCV, CNN, CNK, NLS và KQCV của CBCC Hải quan.
- (4) Kiểm định vai trò điều tiết của năng lực số trong các mối quan hệ giữa luân chuyển công việc, cảm nhận về sự đa dạng trong luân chuyển công việc, động lực làm việc và kết quả công việc của CBCC Hải quan.
- (5) Kiểm định sự khác biệt trong các mối quan hệ của mô hình nghiên cứu giữa các

nhóm CBCC Hải quan theo giới tính, độ tuổi, thâm niên công tác và trình độ học vấn.

- (6) Đề xuất một số hàm ý quản trị giúp nâng cao kết quả công việc của CBCC cũng như hiệu quả hoạt động của các Cục Hải quan trong thời gian tới thông qua việc luân chuyển công việc và tạo động lực làm việc cho CBCC Hải quan.

1.3.3 Câu hỏi nghiên cứu

- (1) Giữa LCCV, DL, cảm nhận về sự đa dạng trong LCCV và KQCV của CBCC Hải quan có mối quan hệ như thế nào?
- (2) Mức độ tác động của LCCV đến DL, cảm nhận về sự đa dạng trong LCCV và KQCV của CBCC Hải quan như thế nào?
- (3) DL có đóng vai trò trung gian trong các mối quan hệ từ LCCV, CNN, CNK và NLS đến KQCV của CBCC Hải quan hay không?
- (4) NLS có vai trò điều tiết như thế nào trong các mối quan hệ giữa LCCV, cảm nhận về sự đa dạng trong LCCV, DL và KQCV của CBCC Hải quan?
- (5) Các mối quan hệ trong mô hình nghiên cứu có khác biệt giữa các nhóm CBCC Hải quan theo giới tính, độ tuổi, thâm niên công tác và trình độ học vấn hay không?
- (6) Các Cục Hải quan ở Việt Nam nói chung và ở vùng Đông Nam Bộ nói riêng cần định hình và triển khai những gì nhằm nâng cao KQCV của CBCC cũng như hiệu quả hoạt động của các Cục Hải quan trong thời gian tới thông qua việc LCCV và tạo DL cho CBCC Hải quan?

1.4 Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

1.4.1 Đối tượng nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu: luân chuyển công việc, động lực làm việc và kết quả công việc của CBCC Hải quan.
- Đối tượng khảo sát: CBCC Hải quan ở vùng Đông Nam Bộ, với điều kiện đã từng hoặc đang được luân chuyển công tác trong quá trình làm việc trong ngành.

1.4.2 Phạm vi nghiên cứu

- Phạm vi không gian: Các Cục/Chi cục Hải quan ở TP. Hồ Chí Minh, Đồng Nai, Bình Dương và Bà Rịa - Vũng Tàu - 4/6 tỉnh/thành của vùng Đông Nam Bộ (*trước khi sáp nhập theo Nghị quyết 202/2025/QH15 về sắp xếp đơn vị hành chính cấp tỉnh do Quốc hội ban hành*).
- Phạm vi thời gian: Dữ liệu thứ cấp được sử dụng trong nghiên cứu bao gồm các

tài liệu, báo cáo và số liệu thống kê thuộc giai đoạn 2020–2025. Dữ liệu khảo sát định lượng được thu thập trong năm 2024; trong đó, nghiên cứu định lượng sơ bộ được thực hiện từ ngày 15/9/2024 đến ngày 15/11/2024 và nghiên cứu định lượng chính thức được thực hiện từ tháng 11/2024 đến tháng 12/2024.

1.5 Phương pháp nghiên cứu

Để thực hiện các mục tiêu đề ra, Luận án áp dụng phương pháp nghiên cứu hỗn hợp theo trình tự định tính – định lượng. Giai đoạn định tính kết hợp rà soát hệ thống tài liệu với thảo luận nhóm chuyên gia nhằm thu thập ý kiến chuyên sâu phục vụ việc xây dựng mô hình và thang đo. Thông qua thảo luận, tác giả nhận diện các yếu tố mới có tiềm năng đưa vào nghiên cứu, đồng thời hiệu chỉnh, bổ sung các khái niệm, cấu trúc mô hình và hệ thống thang đo cho phù hợp với bối cảnh Việt Nam nói chung và vùng Đông Nam Bộ nói riêng.

Kết quả nghiên cứu định tính là cơ sở xác lập mô hình nghiên cứu chính thức và thang đo cho từng khái niệm, làm nền tảng triển khai giai đoạn định lượng. Ở giai đoạn này, dữ liệu khảo sát thực tế được sử dụng để lượng hóa mức độ tác động của LCCV đến DL và KQCV của CBCC Hải quan. Dữ liệu được phân tích bằng mô hình cấu trúc tuyến tính bình phương tối thiểu từng phần (PLS-SEM) với sự hỗ trợ của phần mềm SmartPLS.

1.5.1 Nghiên cứu định tính

Mô hình nghiên cứu đề xuất và bộ thang đo ban đầu được xây dựng trên cơ sở lược khảo, tổng quan có hệ thống các lý thuyết nền tảng và công trình nghiên cứu liên quan trong nước, quốc tế. Quá trình này giúp xác định các khái niệm nghiên cứu và mối quan hệ giữa chúng. Tác giả sau đó tổ chức thảo luận nhóm chuyên gia để tìm kiếm các yếu tố mới, đồng thời xem xét, hiệu chỉnh và bổ sung các khái niệm, mô hình và thang đo theo bối cảnh thực tiễn. Kết quả thảo luận là căn cứ hoàn thiện mô hình nghiên cứu và xác lập bộ thang đo chính thức cho giai đoạn nghiên cứu định lượng.

1.5.2 Nghiên cứu định lượng

Nghiên cứu áp dụng thiết kế hỗn hợp theo trình tự khám phá, gồm giai đoạn định tính, định lượng sơ bộ và định lượng chính thức. Ở giai đoạn định tính, tác giả phỏng vấn bán cấu trúc 11 CBCC Hải quan tại Cục Hải quan Đồng Nai để hình thành, hiệu chỉnh thang đo và xây dựng bảng câu hỏi cho khảo sát sơ bộ.

Nghiên cứu định lượng sơ bộ được thực hiện với 100 CBCC Hải quan tại Đồng

Nai, TP. Hồ Chí Minh, Bình Dương và Bà Rịa – Vũng Tàu, được lựa chọn bằng phương pháp lấy mẫu thuận tiện. Dữ liệu được xử lý bằng phần mềm SmartPLS 4.0 nhằm đánh giá sơ bộ độ tin cậy, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt của thang đo thông qua mô hình đo lường các cấu trúc bậc thấp (LOC – Lower Order Constructs). Kết quả phân tích là cơ sở hoàn thiện thang đo và xây dựng bảng câu hỏi phục vụ nghiên cứu định lượng chính thức.

Giai đoạn định lượng chính thức tiếp tục sử dụng phương pháp lấy mẫu thuận tiện, với kích thước mẫu tối thiểu được xác định là 286 quan sát. Nhằm dự phòng các trường hợp không phản hồi hoặc phiếu trả lời không hợp lệ, tác giả phát 500 bảng câu hỏi và tiến hành khảo sát trực tiếp CBCC Hải quan tại TP. Hồ Chí Minh, Đồng Nai, Bình Dương và Bà Rịa – Vũng Tàu, tương ứng với 4 trong 6 tỉnh, thành phố thuộc vùng Đông Nam Bộ. Dữ liệu thu thập được sử dụng để đánh giá độ tin cậy và giá trị của thang đo, mức độ phù hợp của mô hình và kiểm định các giả thuyết nghiên cứu. Việc phân tích mô hình đo lường và mô hình cấu trúc được thực hiện bằng phương pháp PLS-SEM trên phần mềm SmartPLS 4.0.

Cách tiếp cận ba giai đoạn nghiên cứu - định tính, định lượng sơ bộ và định lượng chính thức - đảm bảo độ chặt chẽ về phương pháp, tăng cường khả năng khái quát cho bối cảnh Hải quan tại vùng Đông Nam Bộ và cung cấp cơ sở thực chứng cho các hàm ý quản trị.

1.6 Ý nghĩa của đề tài

1.6.1 Ý nghĩa về mặt khoa học

Luận án góp phần bổ sung bằng chứng thực nghiệm về tác động của LCCV trong bối cảnh khu vực công, cụ thể là đối với CBCC Hải quan vùng Đông Nam Bộ. Các nghiên cứu trước về LCCV chủ yếu được thực hiện trong khu vực doanh nghiệp, sản xuất, dịch vụ hoặc các tổ chức có mức độ linh hoạt cao; trong khi đó, bằng chứng về LCCV trong môi trường công vụ có tính pháp lý, chuẩn hóa, trách nhiệm giải trình và yêu cầu liêm chính cao còn hạn chế. Việc kiểm định mô hình trong bối cảnh ngành Hải quan góp phần mở rộng khả năng vận dụng các lý thuyết về thiết kế công việc, DL và KQCV vào khu vực công.

Bên cạnh đó, Luận án làm rõ cơ chế tác động của LCCV đến KQCV thông qua các yếu tố nhận thức và động lực. Cụ thể, Luận án không chỉ xem xét tác động trực tiếp của LCCV đến KQCV mà còn phân tích vai trò của cảm nhận về sự đa dạng trong nhiệm

vụ, cảm nhận về sự đa dạng trong kỹ năng và DL. Cách tiếp cận này giúp giải thích sâu hơn vì sao LCCV có thể tạo ra KQCV tích cực, đồng thời cho thấy hiệu quả của LCCV phụ thuộc vào việc CBCC có cảm nhận được sự thay đổi thực chất về nhiệm vụ, kỹ năng và cơ hội phát triển nghề nghiệp hay không.

Luận án cũng đóng góp vào việc tích hợp NLS vào mô hình nghiên cứu về LCCV, DL và KQCV trong bối cảnh chuyển đổi số Hải quan. NLS được xem xét với vai trò kép: vừa là nguồn lực cá nhân có tác động trực tiếp đến DL và KQCV, vừa là biến điều tiết có chọn lọc trong một số mối quan hệ của mô hình. Đồng thời, Luận án kiểm định cơ chế tác động gián tiếp của NLS đến KQCV thông qua DL nhằm phản ánh phù hợp hơn yêu cầu của môi trường Hải quan số, nơi CBCC cần sử dụng hệ thống số, xử lý dữ liệu, phối hợp trên nền tảng điện tử và thích ứng với quy trình nghiệp vụ mới.

Về phương pháp nghiên cứu, Luận án sử dụng thiết kế nghiên cứu hỗn hợp theo trình tự định tính - định lượng. Giai đoạn nghiên cứu định tính thông qua thảo luận chuyên gia giúp rà soát mô hình lý thuyết ban đầu, hiệu chỉnh thang đo và bảo đảm sự phù hợp của các biến quan sát với bối cảnh CBCC Hải quan. Giai đoạn nghiên cứu định lượng sử dụng PLS - SEM để kiểm định mô hình đo lường, mô hình cấu trúc, các tác động trực tiếp, tác động trung gian và tác động điều tiết. Việc kết hợp hai giai đoạn nghiên cứu góp phần nâng cao tính phù hợp bối cảnh, độ tin cậy và khả năng giải thích của kết quả nghiên cứu.

Nhìn chung, về mặt khoa học, Luận án góp phần mở rộng cơ sở lý thuyết về LCCV, DL, KQCV và NLS trong khu vực công, và bổ sung bằng chứng thực nghiệm cho nghiên cứu hành vi tổ chức và quản trị nguồn nhân lực trong bối cảnh chuyển đổi số.

1.6.2 Ý nghĩa về mặt thực tiễn

Về mặt thực tiễn, kết quả nghiên cứu cung cấp cơ sở khoa học cho việc thiết kế và triển khai chính sách LCCV trong ngành Hải quan. Luận án cho thấy LCCV cần được tiếp cận như một công cụ phát triển năng lực, mở rộng kinh nghiệm nghiệp vụ, duy trì DL, nâng cao KQCV và củng cố niềm tin chính công vụ, thay vì chỉ là hoạt động điều động nhân sự mang tính hành chính. Các kết quả nghiên cứu cũng gợi ý rằng chính sách LCCV cần gắn với đào tạo, bàn giao, cố vấn, phản hồi sau luân chuyển và đánh giá hiệu quả theo vị trí việc làm.

Ngoài ra, Luận án cung cấp các hàm ý quản trị đối với phát triển NLS và DL của CBCC Hải quan trong bối cảnh chuyển đổi số. Kết quả nghiên cứu cho thấy NLS không

chỉ hỗ trợ CBCC sử dụng công nghệ số hiệu quả hơn mà còn góp phần nâng cao DL và KQCV. Do đó, các Cục Hải quan vùng Đông Nam Bộ cần phát triển NLS như một thành phần quan trọng của năng lực công vụ hiện đại, đồng thời kết hợp với thiết kế công việc, LCCV và cơ chế hỗ trợ tổ chức để nâng cao hiệu quả thực thi công vụ.

Tóm lại, Luận án cung cấp bằng chứng thực nghiệm và các hàm ý quản trị có giá trị đối với ngành Hải quan Việt Nam, đặc biệt là các đơn vị Hải quan vùng Đông Nam Bộ trong bối cảnh chuyển đổi số và hiện đại hóa công vụ.

1.7 Kết cấu của đề tài

Luận án được kết cấu thành 5 chương:

Chương 1: Giới thiệu đề tài nghiên cứu

Phần này giới thiệu lý do lựa chọn đề tài, mục tiêu và đối tượng nghiên cứu, phạm vi thực hiện, và các phương pháp nghiên cứu được áp dụng. Đồng thời, Luận án nêu bật ý nghĩa của nghiên cứu và những điểm mới mà nghiên cứu mang lại.

Chương 2: Cơ sở lý thuyết

Chương này trình bày và hệ thống hóa các lý thuyết nền tảng và khái niệm liên quan, từ đó đề xuất mô hình nghiên cứu và các giả thuyết phù hợp với đề tài.

Chương 3: Phương pháp nghiên cứu

Nội dung chương này bao gồm quy trình và phương pháp nghiên cứu, cách xây dựng thang đo, phương pháp thu thập dữ liệu trong các giai đoạn nghiên cứu định lượng sơ bộ và chính thức, cũng như các phương pháp phân tích dữ liệu.

Chương 4: Kết quả nghiên cứu

Chương này tập trung vào việc trình bày kết quả xử lý dữ liệu, bao gồm thống kê mẫu, đánh giá độ tin cậy của thang đo, đánh giá các mô hình đo lường và mô hình cấu trúc, cũng như phân tích đa nhóm. Các kết quả này được so sánh và thảo luận dựa trên nhiều nghiên cứu trước đây.

Chương 5: Kết luận và hàm ý quản trị

Phần này tổng kết các kết quả nghiên cứu đạt được và đề xuất các hàm ý quản trị thực tiễn, nêu rõ các hạn chế của nghiên cứu và đưa ra hướng nghiên cứu tiếp theo.

Tóm tắt Chương 1

Chương 1 làm rõ bối cảnh và tính cấp thiết của việc nghiên cứu tác động của luân chuyển công việc đến động lực làm việc và kết quả công việc của CBCC Hải quan. Trên cơ sở phân tích đặc thù môi trường công vụ có mức độ điều tiết cao, Chương này khẳng định vai trò của thiết kế công việc và LCCV như một công cụ phát triển năng lực và gia tăng hiệu quả thực thi. Trên cơ sở đó, Chương xác lập mục tiêu, câu hỏi và giả thuyết nghiên cứu; xác định đối tượng, phạm vi và phương pháp tiếp cận hỗn hợp, trong đó giai đoạn định lượng sử dụng PLS - SEM để kiểm định mô hình.

CHƯƠNG 2

CƠ SỞ LÝ THUYẾT

2.1 Một số khái niệm nghiên cứu

Trong nghiên cứu về LCCV đối với CBCC Hải quan, việc xác định rõ nội hàm các khái niệm pháp lý có ý nghĩa quan trọng nhằm phân định đối tượng khảo sát và phạm vi áp dụng của các thực hành quản trị nguồn nhân lực trong khu vực công. Theo khoản 1 Điều 1 Luật Cán bộ, công chức số 80/2025/QH15, cán bộ là công dân Việt Nam được bầu cử, phê chuẩn, bổ nhiệm hoặc chỉ định giữ chức vụ, chức danh theo nhiệm kỳ trong các cơ quan, tổ chức thuộc phạm vi luật định, trong biên chế và hưởng lương từ ngân sách nhà nước. Trong khi đó, khoản 2 Điều 1 xác định công chức là công dân Việt Nam được tuyển dụng vào vị trí việc làm trong các cơ quan, tổ chức thuộc phạm vi điều chỉnh của Luật, trong biên chế và hưởng lương từ ngân sách nhà nước (Quốc hội, 2025). Trên cơ sở xác định đối tượng nghiên cứu, các nội dung tiếp theo tập trung làm rõ những khái niệm thuộc mô hình nghiên cứu, bao gồm LCCV, DL, KQCV, NLS và các đặc điểm công việc có liên quan.

2.1.1 Luân chuyển công việc

Trong khu vực công tại Việt Nam, khái niệm luân chuyển được xác định theo quy định của pháp luật về cán bộ, công chức. Theo khoản 9 Điều 5 Luật Cán bộ, công chức số 80/2025/QH15, luân chuyển là việc cơ quan, tổ chức có thẩm quyền phân công hoặc bổ nhiệm CBCC lãnh đạo, quản lý giữ chức vụ, chức danh lãnh đạo, quản lý tại cơ quan, tổ chức, đơn vị khác trong một thời hạn nhất định nhằm tiếp tục đào tạo, bồi dưỡng và rèn luyện theo yêu cầu nhiệm vụ hoặc chức danh được quy hoạch (Quốc hội, 2025). Trong khi đó, theo Điều 24 Luật Phòng, chống tham nhũng năm 2018, việc chuyển đổi vị trí công tác đối với nhóm công chức này được thực hiện định kỳ nhằm phòng ngừa tham nhũng. Đồng thời, Điều 37 Nghị định số 59/2019/NĐ-CP quy định việc chuyển đổi có thể được thực hiện giữa các bộ phận, lĩnh vực, địa bàn hoặc cơ quan, đơn vị thuộc phạm vi quản lý theo quy định (Chính phủ, 2019; Quốc hội, 2018).

Như vậy, luân chuyển và chuyển đổi vị trí công tác là những hình thức quản lý nhân sự có phạm vi áp dụng và căn cứ pháp lý khác nhau. Tuy nhiên, xét dưới góc độ quản trị nguồn nhân lực, cả hai đều có thể làm thay đổi môi trường làm việc, nội dung

nhiệm vụ và yêu cầu năng lực của người thực hiện công việc. Do vậy, trong nghiên cứu này, thuật ngữ LCCV được tiếp cận dưới góc độ quản trị nguồn nhân lực nhằm xem xét sự thay đổi có kế hoạch về vị trí, nhiệm vụ hoặc vai trò công tác của CBCC Hải quan trong phạm vi hoạt động tổ chức. Cách tiếp cận này nhằm nghiên cứu tác động của trải nghiệm thay đổi công việc đến các đặc điểm công việc, DL và KQCV; và thuật ngữ LCCV trong nghiên cứu này không đồng nhất với khái niệm pháp lý về luân chuyển cán bộ lãnh đạo, quản lý.

Nhiều nghiên cứu định nghĩa LCCV là một thực hành quản lý có chủ đích, theo đó người lao động được điều chuyển giữa các công việc khác nhau nhằm gia tăng tính đa dạng của nhiệm vụ, giảm sự đơn điệu và nâng cao mức độ hiểu biết tổng thể về tổ chức, trong khi vẫn duy trì ổn định về vị thế thứ bậc và chế độ đãi ngộ (Ho & c.s., 2009). Dưới góc độ quản trị nguồn nhân lực chiến lược, LCCV được xem như một cơ chế bố trí và phát triển nhân sự mang tính chính thức, hỗ trợ hiệu quả của thị trường lao động nội bộ, tăng cường tính linh hoạt trong phân bổ nhân lực, đồng thời đóng góp cho phát triển dài hạn của người lao động và công tác quy hoạch, kế nhiệm. Trong lĩnh vực công thái học và quản trị vận hành, LCCV thường được định nghĩa là sự luân phiên có kế hoạch của người lao động giữa các nhiệm vụ có yêu cầu thể chất và nhận thức không đồng nhất, được thiết kế một cách có chủ đích nhằm cân bằng mức độ tiếp xúc với khối lượng công việc, giảm mệt mỏi tích lũy và hạn chế rủi ro sức khỏe nghề nghiệp, đồng thời vẫn duy trì hiệu quả vận hành (Comper & c.s., 2021; Korpela & c.s., 2024). Như vậy, các định nghĩa này nhấn mạnh chức năng phòng ngừa và quản trị rủi ro của LCCV.

Trong khi đó, những nghiên cứu gần đây xem LCCV là một thực hành nguồn nhân lực đa chiều, kết hợp đồng thời sự dịch chuyển công việc theo chiều ngang, học tập trải nghiệm có cấu trúc và thiết kế công việc mang tính tạo động lực, nhằm nâng cao khả năng thích ứng của lực lượng lao động, phúc lợi của người lao động và hiệu quả tổ chức (Azizi & c.s., 2010; Santos & c.s., 2017; Yu & Zhang, 2020; Sinha & c.s., 2025; Tahiri & c.s., 2026). Về bản chất, LCCV là thực hành bố trí người lao động chuyển đổi giữa các công việc, nhiệm vụ hoặc vai trò trong tổ chức theo kế hoạch, thường gắn với lịch trình hoặc chương trình được xác lập trước. Tính có kế hoạch là đặc điểm phân biệt LCCV với các quyết định điều động ngẫu hứng hoặc nhằm ứng phó tình thế (Comper & c.s., 2021; Voelpel & Streb, 2010; Santos & c.s., 2017; Korpela, Lombardi & Saulle, 2024; Sinha & c.s., 2025; Yu & Zhang, 2020; Azizi, Zolfaghari & Liang, 2010; Tahiri

& c.s., 2026).

Nhiều nghiên cứu đều xem tính hệ thống và tính chu kỳ là đặc trưng quan trọng của LCCV; theo đó, LCCV được thiết kế và triển khai một cách có chủ đích theo thời gian, với chu kỳ luân chuyển thay đổi đáng kể tùy theo bối cảnh: từ nhiều lần luân chuyển trong cùng một ca làm việc đối với các môi trường lao động chân tay có cường độ cao, cho đến các nhiệm kỳ luân chuyển dài hạn trong các bối cảnh chuyên môn, quản lý và khu vực công (Voelpel & Streb, 2010; Santos & c.s., 2017; Sinha & c.s., 2025). Đặc trưng này là yếu tố phân biệt LCCV với việc đổi nhiệm vụ mang tính không chính thức, hỗ trợ tạm thời hoặc điều động trong tình huống khẩn cấp.

Một đặc trưng cốt lõi khác của LCCV là sự điều chuyển theo chiều ngang, thay vì sự dịch chuyển theo chiều dọc trong sự nghiệp; tức là người lao động luân chuyển giữa các vị trí có mức độ trách nhiệm, thẩm quyền và thu nhập tương đương, không kèm theo thay đổi chính thức về ngạch bậc hay tiền lương (Korpela & c.s., 2024; Ho & c.s., 2009). Định hướng ngang này giúp phân biệt LCCV với thăng chức, giáng chức hoặc thay đổi thứ bậc, đồng thời làm nổi bật trọng tâm của thực hành này là thay đổi nội dung công việc, mức độ tiếp xúc với nhiệm vụ và học tập trải nghiệm, hơn là tiến thân nghề nghiệp. Thông qua luân chuyển có hệ thống, người lao động tham gia vào các hoạt động công việc đòi hỏi những năng lực, cách tiếp cận giải quyết vấn đề và kiến thức bối cảnh khác nhau, từ đó mở rộng nền tảng kinh nghiệm và tính linh hoạt nghề nghiệp; cụ thể, LCCV thường được xem là một thực hành nguồn nhân lực định hướng học tập, hỗ trợ cho đào tạo chính quy bằng cách gắn kết hoạt động học tập trực tiếp vào công việc hằng ngày (Comper & c.s., 2021; Santos & c.s., 2017; Ho & c.s., 2009; Tahiri & c.s., 2026; Azizi & c.s., 2010; Foroutan & c.s., 2021).

Nhiều nghiên cứu cũng cho rằng LCCV là một thực hành có tính linh hoạt cao và phụ thuộc mạnh vào bối cảnh. LCCV có thể được triển khai trong phạm vi một bộ phận, giữa các đơn vị chức năng hoặc giữa các bộ phận, địa điểm khác nhau trong tổ chức, tùy thuộc vào ưu tiên chiến lược, ràng buộc thể chế và yêu cầu vận hành (Santos & c.s., 2017; Sinha & c.s., 2025; Yu & Zhang, 2020; Ho & c.s., 2009). LCCV được ghi nhận trong cả khu vực tư nhân và khu vực công, bao gồm các doanh nghiệp sản xuất, tổ chức dịch vụ và cơ quan Nhà nước, nơi thực hành này hỗ trợ cân đối nhân lực, duy trì tính liên tục của hoạt động và tăng cường hiểu biết tổng thể về tổ chức (Sinha & c.s., 2025; Yu & Zhang, 2020).

Theo Korpela & c.s. (2024), Tan & c.s. (2022) và Wang & c.s. (2019), các cơ chế quản trị chính thức đóng vai trò quan trọng trong triển khai LCCV hiệu quả. Theo đó, các chương trình luân chuyển thường được tích hợp trong các chính sách và chương trình nguồn nhân lực chính thức, đồng thời có thể được hỗ trợ bởi các hệ thống ra quyết định hoặc các mô hình tối ưu hóa nhằm cân bằng phân bổ khối lượng công việc, rủi ro công thái học và hiệu quả vận hành. Do vậy, LCCV hiệu quả đòi hỏi sự hoạch định cẩn trọng, giám sát liên tục và liên kết chặt chẽ với mục tiêu tổ chức.

Một chủ đề nhất quán trong các định nghĩa là sự phân biệt rõ ràng giữa LCCV và các thực hành nguồn nhân lực khác. LCCV không phải là thăng chức cũng không phải là đào tạo chéo (Korpela & c.s., 2024; Ho & c.s., 2009). Việc phân định khái niệm này có ý nghĩa then chốt đối với nghiên cứu thực nghiệm, bởi LCCV là một hình thức tái thiết kế công việc theo chiều ngang, thay vì một can thiệp phát triển hay thăng tiến nghề nghiệp mang tính khái quát.

Tóm lại, trong nghiên cứu này, LCCV được hiểu là việc tổ chức bố trí CBCC chuyển đổi có kế hoạch giữa các vị trí, nhiệm vụ hoặc chức năng công tác khác nhau trong một khoảng thời gian nhất định. LCCV được xem là một thực hành quản trị nguồn nhân lực nhằm tạo điều kiện cho CBCC tiếp cận các yêu cầu công việc và trải nghiệm nghề nghiệp khác nhau.

2.1.2 Động lực làm việc

Động lực làm việc của người lao động đã được định nghĩa trong các nghiên cứu thông qua quá trình phát triển và hoàn thiện dần các góc tiếp cận trong lĩnh vực hành vi tổ chức và quản trị nguồn nhân lực. Theo đó, DL thường được xem là một tập hợp các lực tâm lý quyết định phương hướng, cường độ và sự bền bỉ của hành vi liên quan đến công việc, qua đó kết nối các trạng thái tâm lý cá nhân với những hành động làm việc có thể quan sát được (Franco & c.s., 2002). Dwivedula & Bredillet (2010) tiếp tục định nghĩa DL của người lao động là một trạng thái nội tại có chức năng khơi dậy, định hướng và duy trì nỗ lực hướng tới việc đạt được các mục tiêu công việc, đồng thời DL có vai trò quan trọng trong việc bảo đảm sự gắn kết có mục đích và liên tục theo thời gian. Tương tự, Hsu & c.s. (2013) xem DL như một động lực bên trong thúc đẩy người lao động khởi xướng và duy trì các hoạt động liên quan đến công việc, trong khi Qureshi & Syed (2014) tiếp cận khái niệm này thông qua mức độ sẵn sàng của người lao động trong việc bỏ ra nỗ lực cao nhằm theo đuổi các mục tiêu của tổ chức. Trong khi đó, Borghi &

c.s. (2018) và Popoola & Fagbola (2023) cho rằng DL là một quá trình động và phụ thuộc bối cảnh, được hình thành và điều chỉnh thông qua sự tương tác liên tục giữa đặc điểm cá nhân và các điều kiện tổ chức. Cách tiếp cận mang tính tương tác này phù hợp với khuôn khổ định hướng quá trình của Chen & Kanfer (2006) - những người định nghĩa DL là một trạng thái tâm lý nội tại luôn biến đổi, chịu ảnh hưởng bởi nhận thức, quá trình đánh giá nhận thức và các phản ứng cảm xúc của người lao động đối với môi trường làm việc.

Các quan điểm trên cho thấy DL của người lao động có thể được hiểu là một tập hợp các lực tạo năng lượng, có nguồn gốc cả từ bên trong lẫn bên ngoài cá nhân, có chức năng khởi phát hành vi làm việc và định hình hình thức, phương hướng, cường độ cũng như thời gian duy trì của hành vi đó (Hsu & c.s., 2013; Dwivedula & Bredillet, 2010; Borghi & c.s., 2018; Popoola & Fagbola, 2023). Do đó, DL không chỉ được hình thành từ nội tại cá nhân mà còn phản ứng mạnh mẽ trước các tín hiệu bên ngoài và các kích thích mang tính bối cảnh được nhúng trong môi trường tổ chức và thể chế (Franco & c.s., 2002; Chen & Kanfer, 2006). Tức là, DL bao hàm một hệ thống đa dạng các quá trình tâm lý bên trong - như nhu cầu, giá trị, mục tiêu, thái độ và trạng thái cảm xúc - đồng thời chịu tác động của các yếu tố bên ngoài, bao gồm phần thưởng, sự hỗ trợ của cấp trên, các thực hành quản trị của tổ chức và bối cảnh kinh tế - xã hội rộng lớn hơn (Dwivedula & Bredillet, 2010; Borghi & c.s., 2018; Popoola & Fagbola, 2023).

Các cách tiếp cận trên đều chỉ ra một số yếu tố cốt lõi của DL bao gồm: (1) DL vốn mang bản chất định hướng mục tiêu, phản ánh sự sẵn sàng hoặc mong muốn của cá nhân trong việc bỏ ra nỗ lực nhằm đạt được các mục tiêu cá nhân và mục tiêu tổ chức (Franco & c.s., 2002; Gómez - Gascón & c.s., 2013; Brown, 2022); (2) DL không chỉ quyết định việc hành vi có xảy ra hay không, mà còn chi phối hướng đi của hành vi (lựa chọn hành động), cường độ (mức độ nỗ lực) và thời gian duy trì (sự bền bỉ theo thời gian) (Hsu & c.s., 2013; Dwivedula & Bredillet, 2010; Borghi & c.s., 2018); (3) DL được xem là một quá trình mang tính giao dịch, nảy sinh từ sự tương tác liên tục giữa nhân viên với môi trường làm việc trực tiếp, các hệ thống tổ chức và bối cảnh xã hội rộng lớn hơn (Franco & c.s., 2002; Chen & Kanfer, 2006; Sato & c.s., 2017), tức là DL có thể dao động theo những thay đổi trong thiết kế công việc, thực tiễn quản lý và điều kiện thể chế.

Tuy nhiên, cần phân biệt rõ các nguồn động lực nội tại và ngoại tại. Động lực nội

tại đề cập đến việc cá nhân tham gia vào các hoạt động công việc vì sự thỏa mãn nội tại, hứng thú hoặc phát triển bản thân, trong khi động lực ngoại tại xuất phát từ các khuyến khích bên ngoài như tiền lương, thăng tiến, sự ghi nhận hoặc sự hỗ trợ của tổ chức (Toode & c.s., 2011; Borghi & c.s., 2018; Brown, 2022; Hsieh & Hsieh, 2010; Li & c.s., 2023a). Phần lớn các học giả nhấn mạnh rằng DL của nhân viên phản ánh sự kết hợp của cả hai nguồn động lực này nhằm góp phần duy trì nỗ lực làm việc và các kết quả hành vi tích cực.

DL của nhân viên được đặt trên nền tảng của các lý thuyết động lực kinh điển (Dwivedula & Bredillet, 2010; Borghi & c.s., 2018; Li & c.s., 2023a); theo đó, DL là một quá trình nội tâm đa chiều, bao gồm các nhận thức, đánh giá, động lực và trạng thái cảm xúc, có ảnh hưởng đồng thời đến việc lựa chọn mục tiêu và nỗ lực theo đuổi mục tiêu (Chen & Kanfer, 2006). Như vậy, DL là một cơ chế tâm lý giúp liên kết thiết kế công việc và các thực tiễn tổ chức với hành vi và hiệu quả làm việc của nhân viên. Các loại hành vi biểu hiện của người có và không có DL đã được França & c.s. (2014) tổng hợp được thể hiện như Bảng 2.1.

Bảng 2.1. Các loại hành vi biểu hiện động lực làm việc

Stt	Nhóm	Biểu hiện có động lực	Biểu hiện không có động lực
1	Sự tập trung (Concentration)	Cẩn thận	Bất cẩn
		Tập trung	Sao nhãng
		Chú tâm/chú ý	Không chú tâm/chú ý
2	Sự hợp tác (Collaboration)	Cởi mở	Dè dặt
		Giúp đỡ	Không giúp đỡ
3	Sự gắn kết (Engagement)	Liên quan	Không liên quan
		Chịu khó	Lười nhác
		Thích thú	Thờ ơ
		Chủ động	Thụ động
4	Niềm hạnh phúc (Happiness)	Phản kích	Chán nản
		Tính khí tốt	Tính khí không tốt
		Lạc quan	Bất mãn

(Nguồn: França & c.s., 2014)

Tóm lại, trong nghiên cứu này, DL được hiểu là tập hợp các lực tâm lý bên trong và bên ngoài thúc đẩy, định hướng và duy trì nỗ lực của CBCC trong quá trình thực hiện nhiệm vụ công vụ.

2.1.3 Kết quả công việc

Kết quả công việc của người lao động cũng là một khái niệm trung tâm trong nghiên cứu quản trị và hành vi tổ chức, thường được định nghĩa là mức độ mà nhân viên đóng góp vào việc đạt được các mục tiêu của tổ chức thông qua các hành vi và KQCV của họ. Campbell & c.s. (1993) cho rằng KQCV nên được hiểu là các hành động có thể quan sát được, nằm trong sự kiểm soát của cá nhân và có liên quan trực tiếp đến mục tiêu của tổ chức, thay vì chỉ tập trung vào các kết quả cuối cùng vốn có thể chịu ảnh hưởng của các yếu tố bên ngoài. Tương tự, Borman & Motowidlo (1993) phân biệt giữa hiệu quả thực hiện nhiệm vụ và hiệu quả bối cảnh, và khẳng định rằng cả hai khía cạnh này đều không thể thiếu để giải thích đầy đủ KQCV tổng thể của người lao động. Còn Viswesvaran & Ones (2000) định nghĩa KQCV là một tập hợp có thể đo lường được của các hành động, hành vi và kết quả phù hợp với mục tiêu của tổ chức. Tương tự, Koopmans & c.s. (2014) xem KQCV cá nhân là một cấu trúc đa chiều, bao gồm hiệu quả thực hiện nhiệm vụ, hiệu quả bối cảnh và hành vi làm việc phản tác dụng, qua đó cung cấp một khung phân tích toàn diện phản ánh cả các đóng góp tích cực lẫn tiêu cực của nhân viên.

Nhiều nghiên cứu thực nghiệm cho rằng KQCV của nhân viên là mức độ mà họ thực hiện hiệu quả các trách nhiệm công việc được quy định, xét trên các tiêu chí về chất lượng, số lượng, hiệu suất, hiệu quả và tính kịp thời; cụ thể, KQCV không chỉ được đánh giá dựa trên kết quả đạt được mà còn dựa trên cách thức nhân viên sử dụng nguồn lực tổ chức, đáp ứng các kỳ vọng vai trò và tham gia vào các hành vi hỗ trợ nhằm duy trì môi trường tổ chức và xã hội (Susanto & c.s., 2022; Zheng, Jin & Xu, 2024; Oweidat & c.s., 2025; Siraj & Hágén, 2023). Theo đó, KQCV của nhân viên phản ánh trình độ chuyên môn trong việc thực hiện nhiệm vụ được giao, mức độ năng suất so với đồng nghiệp và đóng góp tổng thể vào các mục tiêu, ưu tiên chiến lược cũng như lợi thế cạnh tranh của tổ chức (Susanto & c.s., 2022; Zheng & c.s., 2024; Oweidat & c.s., 2025).

Các định nghĩa nêu trên cho thấy KQCV của nhân viên không thể được phản ánh đầy đủ bằng một chỉ báo đơn lẻ mà phải thông qua một tập hợp các chiều cạnh hành vi có mối liên hệ chặt chẽ với nhau, cùng quyết định mức độ mà nhân viên đóng góp hiệu quả vào kết quả tổ chức (Kim, Maijan & Yeo, 2024; Alaybek & Dalal, 2021; Saidy, Garanti & Sadaka, 2022). Như vậy, KQCV của nhân viên về bản chất là một cấu trúc đa chiều và các nghiên cứu thường phân biệt một số thành phần cốt lõi; cụ thể:

- (1) Hiệu quả thực hiện nhiệm vụ đề cập đến các hành vi trực tiếp liên quan đến việc tạo ra sản phẩm hoặc dịch vụ và hoàn thành các nhiệm vụ được quy định chính thức trong bản mô tả công việc (Kim & c.s., 2024; Alaybek & Dalal, 2021; Saidy & c.s., 2022). Chiều cạnh này phản ánh các khía cạnh kỹ thuật và chức năng của công việc, vốn đóng vai trò trung tâm trong hoạt động của tổ chức.
- (2) Hiệu quả bối cảnh, hay còn được gọi là hiệu quả công dân tổ chức hoặc hiệu quả ngoài vai trò, bao gồm các hành vi mang tính tự nguyện nhằm hỗ trợ môi trường xã hội, tâm lý và tổ chức. Các hành vi này bao gồm hợp tác, hỗ trợ đồng nghiệp và tuân thủ các chuẩn mực tổ chức, qua đó gián tiếp nâng cao hiệu quả chung của tổ chức (Kim & c.s., 2024; Alaybek & Dalal, 2021).
- (3) Ngược lại, hành vi làm việc phản tác dụng phản ánh những hành động, dù cố ý hay vô ý, gây tổn hại đến mục tiêu của tổ chức, chẳng hạn như vi phạm quy định, hành vi né tránh công việc hoặc sai lệch trong quan hệ giữa các cá nhân. Khía cạnh tiêu cực này ngày càng được xem là một bộ phận không thể tách rời của các mô hình KQCV toàn diện (Alaybek & Dalal, 2021; Liang & Li, 2025).

Một số tác giả còn phân biệt giữa hiệu quả trong vai trò (in - role performance), phản ánh các yêu cầu chính thức của công việc, và hiệu quả ngoài vai trò (extra - role performance), thể hiện các đóng góp tự nguyện vượt ra ngoài nghĩa vụ hợp đồng (Saidy & c.s., 2022). Bên cạnh đó, các hành vi thích ứng, sáng tạo và chủ động cũng ngày càng được tích hợp vào các khái niệm mở rộng về KQCV, đặc biệt trong bối cảnh môi trường làm việc năng động và nhiều bất định (Alaybek & Dalal, 2021).

Các định nghĩa và quan điểm trên cho thấy KQCV của nhân viên nên được hiểu là một cấu trúc toàn diện, bao gồm các hành vi, kết quả và các đóng góp mang tính bối cảnh. KQCV không chỉ bao hàm việc hoàn thành hiệu quả các nhiệm vụ được giao mà còn bao gồm các hành vi tự nguyện nhằm duy trì môi trường tổ chức, cũng như việc tránh các hành động làm suy giảm mục tiêu của tổ chức (Susanto & c.s., 2022; Zheng & c.s., 2024; Oweidat & c.s., 2025; Alaybek & Dalal, 2021; Layek & Koodamara, 2024). Tức là, KQCV của nhân viên là một hiện tượng mang tính động và phụ thuộc vào bối cảnh, chịu ảnh hưởng bởi năng lực, động lực và mức độ hỗ trợ từ tổ chức, cũng như bởi các yếu tố thể chế và nhân khẩu học rộng hơn. Cách tiếp cận tích hợp này cung cấp một nền tảng khái niệm vững chắc cho việc nghiên cứu thực nghiệm về KQCV trong các bối cảnh tổ chức khác nhau (Giday & Elantheraiyan, 2023; Yildirim & c.s., 2024).

Tóm lại, trong nghiên cứu này, KQCV của nhân viên được hiểu là mức độ CBCC thực hiện hiệu quả các nhiệm vụ được giao và các hành vi hỗ trợ bối cảnh công việc, qua đó đóng góp vào việc hoàn thành mục tiêu của đơn vị.

2.1.4 Năng lực số

Dai (2023) định nghĩa năng lực số (NLS) là năng lực tích hợp của cá nhân trong việc vận dụng hiệu quả kiến thức, kỹ năng, thái độ và chiến lược số nhằm thực hiện nhiệm vụ, giải quyết vấn đề, giao tiếp và tạo ra giá trị trong các bối cảnh có công nghệ số. Tương tự, Crompton & Sykora (2021) định nghĩa NLS là việc sử dụng công nghệ số một cách tự tin, có tư duy phản biện và có trách nhiệm nhằm đạt được các mục tiêu liên quan đến công việc, học tập và tham gia xã hội. Từ góc độ xã hội - giáo dục, Guzmán - Simón & c.s. (2017) cho rằng NLS kết hợp giữa năng lực kỹ thuật với các khía cạnh nhận thức và đạo đức, cho phép cá nhân đánh giá thông tin một cách phê phán và tham gia có ý nghĩa vào văn hóa số.

Các tổng quan tích hợp gần đây tiếp tục khẳng định tính toàn diện của cấu trúc này. Jekabsone & Anohina - Naumeca (2024) định nghĩa NLS là một năng lực đa chiều bao gồm các thành phần công nghệ, nhận thức, cảm xúc và xã hội, hỗ trợ cá nhân hoạt động hiệu quả trong môi trường số. Tương tự, Pisante & c.s. (2023) định nghĩa NLS là một năng lực xuyên suốt, tích hợp kỹ năng số với tư duy phản biện, nhận thức đạo đức và khả năng thích ứng, qua đó giúp cá nhân đáp ứng các yêu cầu ngày càng thay đổi của quá trình chuyển đổi số trong các bối cảnh nghề nghiệp và xã hội.

Nhìn chung, NLS trong nhiều nghiên cứu được định nghĩa là một cấu trúc toàn diện, đa chiều, vượt xa việc sở hữu các kỹ năng kỹ thuật cơ bản (Dai, 2023; Crompton & Sykora, 2021; Guzmán - Simón & c.s., 2017). Nó bao hàm một tập hợp tích hợp các kiến thức, kỹ năng, thái độ, giá trị, chiến lược và nhận thức, cho phép cá nhân tương tác với công nghệ số một cách tự tin, có tư duy phản biện, sáng tạo, đạo đức và có trách nhiệm trong nhiều lĩnh vực của đời sống (Dai, 2023; Crompton & Sykora, 2021; Jekabsone & Anohina - Naumeca, 2024; Zhao & c.s., 2021; Pisante & c.s., 2023; Jobst & c.s., 2022; Gnambs & Hawrot, 2025; Ryhtä & c.s., 2020; Guzmán - Simón & c.s., 2017).

Nhiều nghiên cứu khẳng định NLS là khả năng sử dụng hiệu quả và có ý nghĩa các công nghệ thông tin và truyền thông (ICT) để truy cập, đánh giá, quản lý, tạo lập và truyền thông tin, cũng như hợp tác, giải quyết vấn đề và tham gia tích cực vào các môi

trường số (Crompton & Sykora, 2021; Zhao & c.s., 2021; Pisante & c.s., 2023; Gnambs & Hawrot, 2025; Guzmán - Simón & c.s., 2017). Đáng chú ý, năng lực này không chỉ giới hạn ở sự thành thạo chức năng mà còn bao gồm năng lực phán đoán phản biện, sáng tạo và trách nhiệm xã hội trong quá trình tương tác số (Crompton & Sykora, 2021; Jekabsone & Anohina - Naumeca, 2024; Pisante & c.s., 2023; Gnambs & Hawrot, 2025; Tischendorf & c.s., 2024; Demissie & c.s., 2022).

Tổng hợp các định nghĩa trước đây cho thấy NLS có thể được đo lường thông qua bốn khía cạnh có mối liên hệ chặt chẽ như sau:

- (1) Kiến thức và kỹ năng: NLS bao gồm hệ thống kiến thức và kỹ năng vận hành giúp cá nhân sử dụng các công cụ và phương tiện số nhằm thực hiện nhiệm vụ, quản lý thông tin, giao tiếp, hợp tác, sáng tạo nội dung và giải quyết vấn đề (Dai, 2023; Crompton & Sykora, 2021; Jobst & c.s., 2022; Ryhtä & c.s., 2020; Gnambs & Hawrot, 2025). Những kỹ năng này hỗ trợ trực tiếp cho học tập, KQCV và quá trình kiến tạo tri thức trong các môi trường công nghệ số (Dai, 2023; Crompton & Sykora, 2021; Jekabsone & Anohina - Naumeca, 2024; Pisante & c.s., 2023; Jobst & c.s., 2022; Gnambs & Hawrot, 2025; Ryhtä & c.s., 2020; Guzmán - Simón & c.s., 2017).
- (2) Thái độ và giá trị: Vượt ra ngoài năng lực kỹ thuật, NLS bao hàm các yếu tố thuộc về thái độ và giá trị, bao gồm nhận thức đạo đức, tinh thần trách nhiệm, tư duy phản tư, sáng tạo, động lực và sự cởi mở đối với việc tham gia vào môi trường số (Dai, 2023; Crompton & Sykora, 2021; Pisante & c.s., 2023; Reisoğlu & Çebi, 2020; Jarva & c.s., 2023; Demissie & c.s., 2022). Các yếu tố này tác động đến cách thức cá nhân tiếp nhận, áp dụng và sử dụng công nghệ số, từ đó ảnh hưởng đến chất lượng và tính bền vững của sự tham gia số (Dai, 2023; Crompton & Sykora, 2021; Jekabsone & Anohina - Naumeca, 2024; Pisante & c.s., 2023; Jobst & c.s., 2022; Gnambs & Hawrot, 2025; Ryhtä & c.s., 2020; Demissie & c.s., 2022; Reisoğlu & Çebi, 2020; Jarva & c.s., 2023).
- (3) Các khía cạnh nhận thức, cảm xúc và xã hội: Nhiều nghiên cứu chỉ ra rằng NLS còn bao gồm các năng lực nhận thức, cảm xúc và xã hội, cho phép cá nhân diễn giải thông tin số một cách phê phán, điều tiết cảm xúc trong tương tác số và định hướng các chuẩn mực cũng như mối quan hệ xã hội trong môi trường số (Jekabsone & Anohina - Naumeca, 2024; Zhao & c.s., 2021; Reisoğlu & Çebi,

2020; Gnambs & Hawrot, 2025).

- (4) Tính bối cảnh và định hướng mục tiêu: NLS mang bản chất phụ thuộc bối cảnh và định hướng mục tiêu (Crompton & Sykora, 2021; Jekabsone & Anohina - Naumeca, 2024; Pisante & c.s., 2023; Tischendorf & c.s., 2024; Demissie & c.s., 2022). Năng lực này được vận dụng trong các bối cảnh cá nhân, giáo dục, nghề nghiệp và xã hội, qua đó hỗ trợ các kết quả như khả năng có việc làm, KQCV, học tập suốt đời, hòa nhập xã hội, tham gia công dân và tăng cường năng lực cá nhân (Crompton & Sykora, 2021; Jekabsone & Anohina - Naumeca, 2024; Zhao & c.s., 2021; Pisante & c.s., 2023; Gnambs & Hawrot, 2025; Guzmán - Simón & c.s., 2017; Tischendorf & c.s., 2024; Demissie & c.s., 2022).

Nhiều khung lý thuyết đã được phát triển nhằm xác định các lĩnh vực cốt lõi của cấu trúc NLS. Trong số đó, Khung Năng lực số cho Công dân châu Âu (DigComp) là một trong những khung có ảnh hưởng lớn nhất, xác định năm lĩnh vực chính: năng lực thông tin và dữ liệu, giao tiếp và hợp tác, sáng tạo nội dung số, an toàn và phúc lợi số, và giải quyết vấn đề (Pisante & c.s., 2023; Gnambs & Hawrot, 2025; Crompton & Sykora, 2021). Các mô hình bổ trợ khác cũng đề xuất những lĩnh vực tương tự, bao gồm sử dụng truyền thông số, giao tiếp số, tham gia nhận thức trong học tập số và an toàn số (Adif & c.s., 2024).

Trong bối cảnh nghề nghiệp, trọng tâm các lĩnh vực có thể thay đổi tùy theo yêu cầu của từng ngành. Cụ thể, trong giáo dục, NLS gắn chặt với năng lực sư phạm số, tích hợp kiến thức công nghệ và sư phạm nhằm hỗ trợ hoạt động dạy và học có ý nghĩa (Ryhtä & c.s., 2020; Røkenes & Krumsvik, 2016); còn trong lĩnh vực y tế, NLS bao gồm kiến thức và kỹ năng số phục vụ chăm sóc người bệnh, các cân nhắc đạo đức, tương tác số và động lực chấp nhận công nghệ y tế (Jarva & c.s., 2023; Adif & c.s., 2024).

Mặc dù đôi khi được sử dụng thay thế cho khái niệm hiểu biết số hoặc kỹ năng số, phần lớn tài liệu nghiên cứu đều xem NLS là một khái niệm rộng hơn (Zhao & c.s., 2021; Gnambs & Hawrot, 2025). Theo đó, NLS bao hàm các năng lực kỹ thuật, đồng thời tích hợp các khía cạnh nhận thức, đạo đức, động lực và cảm xúc - xã hội nhằm định hướng việc sử dụng công nghệ một cách hiệu quả và có trách nhiệm (Zhao & c.s., 2021; Gnambs & Hawrot, 2025; Røkenes & Krumsvik, 2016). Hơn nữa, NLS ngày càng được thừa nhận như một năng lực xuyên suốt, nền tảng cho năng suất, khả năng thích ứng, giải quyết vấn đề và sự tham gia chủ động trong nhiều lĩnh vực và nghề nghiệp khác

nhau (Jekabsone & Anohina - Naumeca, 2024; Yoon & c.s., 2022).

Tóm lại, trong nghiên cứu này, NLS được hiểu là khả năng của CBCC trong việc vận dụng kiến thức, kỹ năng và thái độ liên quan đến công nghệ số để thực hiện nhiệm vụ, xử lý thông tin, giải quyết vấn đề và thích ứng với môi trường công vụ số.

2.1.5 Cảm nhận về sự đa dạng trong luân chuyển công việc

Cảm nhận về sự đa dạng trong LCCV được hiểu là mức độ mà người lao động chủ quan cảm nhận sự đa dạng về nhiệm vụ, kỹ năng, trách nhiệm và bối cảnh làm việc như là hệ quả của việc được luân chuyển một cách có hệ thống giữa các vị trí công việc hoặc trạm làm việc khác nhau (Voelpel & Streb, 2010; Diego - Mas & c.s., 2009; Otto & Battaia, 2017). Trong các tài liệu về thiết kế công việc, khái niệm này gắn chặt với các khái niệm đa dạng kỹ năng (skill variety) và đa dạng nhiệm vụ (task variety), phản ánh mức độ mà một công việc đòi hỏi người lao động phải vận dụng nhiều năng lực khác nhau và tham gia vào các hoạt động không đồng nhất. Trong các hệ thống LCCV, cảm nhận về sự đa dạng hình thành khi người lao động nhận thức được những khác biệt thực chất giữa các vị trí được luân chuyển, chẳng hạn như sự khác nhau về yêu cầu tác nghiệp, nền tảng kiến thức và yêu cầu giải quyết vấn đề; giúp làm gia tăng đa dạng kỹ năng được cảm nhận và nâng cao ý nghĩa cũng như mức độ thách thức của công việc (Mlekus & c.s., 2022; Voelpel & Streb, 2010; Diego - Mas & c.s., 2009).

Điều quan trọng cần được nhấn mạnh là cảm nhận về sự đa dạng không chỉ đơn thuần là hàm số của sự khác biệt khách quan giữa các nhiệm vụ, mà còn được định hình bởi cách người lao động diễn giải và đánh giá những khác biệt đó. Do vậy, hai chương trình luân chuyển có cấu trúc tương tự nhau vẫn có thể tạo ra những cảm nhận về sự đa dạng rất khác nhau, tùy thuộc vào thiết kế nhiệm vụ, cơ hội học hỏi và mức độ hỗ trợ của tổ chức (Diego - Mas & c.s., 2009; Dickhout & c.s., 2018).

Nhiều nghiên cứu cho thấy cảm nhận về sự đa dạng trong LCCV đóng vai trò là một cơ chế tâm lý then chốt thông qua đó LCCV tạo ra các kết quả tích cực về thái độ và hành vi của người lao động (Diego - Mas & c.s., 2009; Otto & Battaia, 2017; Tahiri & c.s., 2026); cụ thể như sau:

Thứ nhất, sự gia tăng đa dạng kỹ năng và nhiệm vụ được cảm nhận có mối liên hệ chặt chẽ với mức độ hài lòng công việc cao hơn và động lực nội tại mạnh hơn. Khi người lao động có cơ hội vận dụng nhiều kỹ năng khác nhau và tham gia vào các nhiệm vụ không mang tính lặp lại, ý nghĩa công việc được trải nghiệm sẽ gia tăng, từ đó thúc đẩy

các trạng thái cảm xúc tích cực và DL (Mlekus & c.s., 2022; Diego - Mas & c.s., 2009; Tahiri & c.s., 2026; Otto & Battaia, 2017).

Thứ hai, cảm nhận về sự đa dạng đóng vai trò quan trọng trong việc giảm thiểu sự đơn điệu và nhàm chán, đặc biệt trong các môi trường tác nghiệp mang tính lặp lại và tiêu chuẩn hóa cao. Sự đa dạng do luân chuyển tạo ra giúp phá vỡ các khuôn mẫu công việc thường nhật và duy trì sự tập trung chú ý, qua đó hạn chế những hệ quả tâm lý tiêu cực của công việc đơn điệu (Mlekus & c.s., 2022; Diego - Mas & c.s., 2009; Otto & Battaia, 2017).

Thứ ba, người lao động thường diễn giải LCCV như một cơ hội phát triển kỹ năng toàn diện hơn. Việc tiếp xúc với nhiều nhiệm vụ và vai trò khác nhau tạo điều kiện tích lũy các năng lực có thể chuyển giao, tăng cường học hỏi và cải thiện khả năng thích ứng trước các yêu cầu công việc thay đổi, qua đó đóng góp vào tính linh hoạt của lực lượng lao động ở cấp độ tổ chức (Voelpel & Streb, 2010; Diego - Mas & c.s., 2009; Tahiri & c.s., 2026; Otto & Battaia, 2017).

Thứ tư, sự đa dạng nhiệm vụ gắn với LCCV có thể giúp giảm căng thẳng và mệt mỏi, đặc biệt khi các nhiệm vụ được luân chuyển khác nhau về tải trọng thể chất hoặc nhận thức. Việc luân phiên giữa các nhiệm vụ sử dụng các nhóm cơ hoặc quá trình nhận thức khác nhau góp phần làm giảm tích lũy căng thẳng và hỗ trợ sức khỏe người lao động (Diego - Mas & c.s., 2009; Tahiri & c.s., 2026; Otto & Battaia, 2017).

Cuối cùng, cảm nhận về sự đa dạng trong LCCV còn được liên kết với những cải thiện trong bầu không khí tổ chức nói chung. Người lao động tham gia các chương trình luân chuyển thường báo cáo mức độ gắn kết công việc cao hơn, sự gắn bó đồng nghiệp mạnh hơn và định hướng nhiệm vụ rõ nét hơn, cho thấy các sắp xếp công việc giàu tính đa dạng có thể thúc đẩy môi trường làm việc tích cực về mặt xã hội và tâm lý (Dehring & c.s., 2018).

Mặc dù có nhiều lợi ích, nhiều nghiên cứu cũng chỉ ra một số căng thẳng và điều kiện giới hạn liên quan đến cảm nhận về sự đa dạng trong LCCV (Cirillo & c.s., 2021; Tahiri & c.s., 2026). Cụ thể, mối quan ngại phổ biến liên quan đến sự đánh đổi giữa đa dạng và chuyên môn hóa. Mặc dù người lao động đánh giá cao việc được tiếp cận nhiều nhiệm vụ khác nhau, một số lại cho rằng LCCV có thể làm suy giảm quá trình phát triển chuyên môn sâu và năng lực chuyên biệt theo nhiệm vụ. Sự căng thẳng này đặc biệt rõ nét trong những bối cảnh đòi hỏi mức độ thành thạo kỹ thuật và độ chính xác cao (Tahiri

& c.s., 2026; Cirillo & c.s., 2021). Bên cạnh đó, hiệu quả của cảm nhận về sự đa dạng phụ thuộc vào mức độ khác biệt thực sự giữa các nhiệm vụ được luân chuyển. Khi các nhiệm vụ có tính tương đồng cao, luân chuyển có thể không tạo ra nhận thức đa dạng có ý nghĩa, từ đó làm hạn chế các lợi ích về động lực và công thái học (Diego - Mas & c.s., 2009; Dickhout & c.s., 2018). Nhận thức về công bằng và bình đẳng cũng ảnh hưởng đáng kể đến cách người lao động đánh giá sự đa dạng. Việc tiếp cận không đồng đều các cơ hội luân chuyển hoặc phân bổ không cân xứng giữa các nhiệm vụ có thể tạo ra thái độ tiêu cực (Tahiri & c.s., 2026).

Cuối cùng, các yếu tố cá nhân và tổ chức định hình cách thức mà sự đa dạng được trải nghiệm. Nhận thức về tính hữu ích, mức độ dễ thích nghi, sự hỗ trợ của quản lý và mức độ tham gia của người lao động trong thiết kế luân chuyển có ảnh hưởng đáng kể đến việc sự đa dạng được nhìn nhận như là lợi ích hay gánh nặng (Tahiri & c.s., 2026; Dickhout & c.s., 2018; Comper & c.s., 2021).

Bên cạnh đó, nhiều nghiên cứu chỉ ra rằng việc hiện thực hóa cảm nhận về sự đa dạng phụ thuộc mang tính quyết định vào cách thức LCCV được thiết kế và triển khai, đặc biệt liên quan đến mức độ khác biệt nhiệm vụ, trình tự luân chuyển và sự tham gia của người lao động (Voelpel & Streb, 2010; Cirillo & c.s., 2021; Tahiri & c.s., 2026). Các tổ chức có sự khác biệt đáng kể về mức độ thực hành luân chuyển, từ các lịch trình cứng nhắc, định sẵn đến các hình thức linh hoạt cho phép người lao động có tiếng nói và quyền tự chủ nhất định (Voelpel & Streb, 2010; Tahiri & c.s., 2026; Cirillo & c.s., 2021). Các hệ thống LCCV hiệu quả cần đạt được sự cân bằng giữa việc mở rộng kỹ năng tổng quát và duy trì chuyên môn hóa, bằng cách vừa đảm bảo tiếp xúc với các nhiệm vụ đa dạng, vừa tạo điều kiện để người lao động bảo tồn và phát triển năng lực cốt lõi của mình (Tahiri & c.s., 2026; Cirillo & c.s., 2021). Đồng thời, để tối đa hóa cảm nhận về sự đa dạng, lịch trình luân chuyển cần được thiết kế một cách có chủ đích, bao gồm các nhiệm vụ khác biệt rõ rệt về yêu cầu kỹ năng, tải trọng thể chất và mức độ phức tạp nhận thức (Mlekus & c.s., 2022; Diego - Mas & c.s., 2009; Dickhout & c.s., 2018).

Tóm lại, cảm nhận về sự đa dạng cấu thành một chiều kích tâm lý của LCCV và là con đường chủ yếu thông qua đó LCCV tác động đến sự hài lòng, động lực, học hỏi và phúc lợi của người lao động (Mlekus & c.s., 2022; Diego - Mas & c.s., 2009; Otto & Battaia, 2017; Tahiri & c.s., 2026). Tuy nhiên, hiệu quả của nó mang tính điều kiện, phụ thuộc vào mức độ đa dạng thực chất của các nhiệm vụ được luân chuyển, sự cân bằng

giữa đa dạng và chuyên môn hóa, cũng như nhận thức về công bằng và tính linh hoạt của các chính sách luân chuyển. Do đó, nhận thức của người lao động về sự đa dạng không chỉ được hình thành bởi các đặc điểm cấu trúc của hệ thống LCCV mà còn chịu ảnh hưởng mạnh mẽ từ bối cảnh tổ chức (Mlekus & c.s., 2022; Voelpel & Streb, 2010; Diego - Mas & c.s., 2009; Tahiri & c.s., 2026; Otto & Battaia, 2017; Dehring & c.s., 2018; Cirillo & c.s., 2021; Dickhout & c.s., 2018).

2.2 Một số lý thuyết nền

2.2.1 Thuyết Tự quyết

Thuyết Tự quyết (Self-Determination Theory – SDT) được hình thành từ các nghiên cứu của Deci và Ryan về động lực nội tại và quá trình tự điều chỉnh hành vi, được hệ thống hóa trong công trình của Deci & Ryan (1985). Theo SDT, chất lượng động lực của cá nhân phụ thuộc vào mức độ hành vi được thực hiện một cách tự chủ hay bị kiểm soát, đồng thời chịu ảnh hưởng bởi mức độ thỏa mãn ba nhu cầu tâm lý cơ bản gồm tự chủ, năng lực và gắn kết. Ryan & Deci (2000) tiếp tục phát triển nền tảng này và làm rõ vai trò của ba nhu cầu tâm lý cơ bản đối với động lực, phát triển cá nhân và phúc lợi. Trong bối cảnh tổ chức, Gagné & Deci (2005) mở rộng SDT thành một khung giải thích DL, nhấn mạnh sự khác biệt giữa động lực tự chủ và động lực bị kiểm soát. Các nghiên cứu sau đó tiếp tục khẳng định giá trị của SDT trong việc giải thích DL, KQCV và phúc lợi của người lao động trong tổ chức (Deci & c.s., 2017).

Do vậy, SDT là một lý thuyết được kiểm chứng thực nghiệm vững chắc trong nghiên cứu về động lực con người để giải thích cách thức hình thành động lực thông qua sự tương tác giữa các khuynh hướng phát triển nội tại của cá nhân và môi trường xã hội - bối cảnh mà cá nhân đó tham gia. Khác với cách tiếp cận xem động lực là một khái niệm đơn chiều, SDT cho rằng động lực là một khái niệm liên tục trải dài từ các dạng động lực tự chủ đến các dạng động lực bị kiểm soát, có sự bền bỉ trong hành vi và tâm lý (Chen & c.s., 2019; Fink & c.s., 2024; Sarol, 2024). SDT chỉ ra rằng sự vận hành tối ưu của con người xuất hiện khi cá nhân lựa chọn và thực hiện hành vi của mình một cách có ý thức và chủ động, trong khi các hình thức điều chỉnh mang tính ép buộc hoặc kiểm soát thường làm suy giảm mức độ gắn kết và hiệu quả hoạt động (Shum & c.s., 2020; Pang & c.s., 2026).

Lý thuyết SDT cho rằng động lực và phúc lợi của con người được chi phối bởi mức độ thỏa mãn ba nhu cầu tâm lý cơ bản mang tính phổ quát, bao gồm: tự chủ

(autonomy), năng lực (competence) và gắn kết (relatedness). Tự chủ đề cập đến trải nghiệm về sự tự nguyện và tự do tâm lý trong hành động; năng lực phản ánh cảm nhận về hiệu quả và sự làm chủ khi đối diện với các thách thức từ môi trường; trong khi gắn kết thể hiện cảm giác thuộc về, sự quan tâm lẫn nhau và kết nối xã hội (Chen & c.s., 2019; Fink & c.s., 2024). Nhiều bằng chứng thực nghiệm cho thấy việc thỏa mãn các nhu cầu này có tác dụng thúc đẩy động lực nội tại, tạo điều kiện cho quá trình nội tại hóa các mục tiêu ngoại sinh và hỗ trợ duy trì hiệu quả hoạt động lâu dài; ngược lại, sự cản trở hoặc thất bại trong việc thỏa mãn nhu cầu có liên hệ chặt chẽ với tình trạng không có động lực và kiệt quệ cảm xúc (Shum & c.s., 2020; Ibáñez de Aldecoa & c.s., 2022; Nguyen & c.s., 2022).

SDT phân biệt các dạng động lực khác nhau về mặt chất lượng bao gồm động lực nội tại, động lực ngoại sinh và không có động lực. Động lực nội tại phản ánh sự tham gia hành vi xuất phát từ sự hứng thú và niềm vui vốn có, và thường được chứng minh là có mối liên hệ tích cực với tính sáng tạo, học tập sâu và sự bền bỉ trong hành vi (Ross & c.s., 2016; Ibáñez de Aldecoa & c.s., 2022). Động lực ngoại sinh liên quan đến các hành vi hướng tới những kết quả tách biệt; tuy nhiên, SDT nhấn mạnh rằng động lực ngoại sinh không đồng nhất về chất lượng, mà thay đổi tùy theo mức độ nội tại hóa, từ các dạng điều chỉnh bị kiểm soát bên ngoài cho đến các dạng điều chỉnh mang tính tự chủ hơn (Chen & c.s., 2019; Fink & c.s., 2024). Ngược lại, không có động lực phản ánh sự thiếu vắng ý định hành vi và cảm nhận kiểm soát, và thể hiện sự thờ ơ, rút lui và kết quả thực hiện công việc kém (He & c.s., 2024a,b; Jia & c.s., 2025).

SDT còn được phát triển thông qua một hệ thống các tiêu lý thuyết có liên hệ chặt chẽ, nhằm giải thích cách thức động lực được hình thành và điều tiết. Lý thuyết Đánh giá Nhận thức (Cognitive Evaluation Theory) làm rõ cách các tác nhân bên ngoài như phần thưởng hay phản hồi ảnh hưởng đến động lực nội tại thông qua việc định hình cảm nhận về tự chủ và năng lực (Areepattamannil & Santos, 2019; Sarol, 2024). Lý thuyết Hội nhập Hữu cơ (Organismic Integration Theory) tập trung vào quá trình nội tại hóa, trong đó các hành vi ban đầu chịu sự điều chỉnh bên ngoài dần trở nên được cá nhân chấp nhận và tự nguyện (Chen & c.s., 2019). Các cách tiếp cận bổ trợ khác, bao gồm Lý thuyết Định hướng Nhân quả, Lý thuyết Nhu cầu Tâm lý cơ bản, Lý thuyết Nội dung Mục tiêu và Lý thuyết Động lực Quan hệ, cùng nhau lý giải sự khác biệt cá nhân trong khuynh hướng động lực, vai trò của tự chủ và gắn kết trong việc duy trì các mối quan

hệ liên cá nhân có chất lượng cao (Sarol, 2024; Areepattamannil & Santos, 2019).

SDT xem động lực không đơn thuần là một đặc điểm cá nhân, mà được định hình sâu sắc bởi các điều kiện xã hội, tổ chức và văn hóa. Những bối cảnh đặc trưng bởi sự hỗ trợ tự chủ, cấu trúc rõ ràng và mức độ tham gia liên cá nhân cao có xu hướng thúc đẩy sự thỏa mãn nhu cầu và động lực tự chủ; trong khi đó, các môi trường mang tính kiểm soát, cưỡng chế hoặc cản trở nhu cầu thường làm suy giảm chất lượng động lực và hiệu quả thực hiện (Shum & c.s., 2020; Nguyen & c.s., 2022). Do đó, SDT đã được ứng dụng rộng rãi trong các lĩnh vực như giáo dục, lao động - tổ chức, y tế, thể thao và hành chính công, qua đó cung cấp một nền tảng lý thuyết vững chắc cho việc thiết kế các can thiệp quản lý và chính sách nhằm nâng cao động lực, hiệu quả và phúc lợi thông qua việc hỗ trợ ba nhu cầu cơ bản: tự chủ, năng lực và gắn kết (Fink & c.s., 2024; Pang & c.s., 2026).

Trong Luận án này, SDT được sử dụng chủ yếu để lý giải cơ chế hình thành DL. LCCV, CNN và CNK có thể tạo ra cơ hội học hỏi, mở rộng năng lực và tăng cảm nhận tự chủ trong công việc; qua đó góp phần nâng cao chất lượng DL. DL sau đó được xem là một cơ chế có khả năng chuyển hóa các nguồn lực và trải nghiệm công việc thành KQCV của CBCC Hải quan.

2.2.2 Thuyết Trao đổi xã hội

Thuyết Trao đổi xã hội (Social Exchange Theory – SET) có nguồn gốc từ quan điểm của Homans (1958), theo đó hành vi xã hội có thể được giải thích như một quá trình trao đổi các nguồn lực giữa các cá nhân. Blau (1964) tiếp tục phát triển cách tiếp cận này ở cấp độ quan hệ xã hội và tổ chức, nhấn mạnh vai trò của quyền lực, sự phụ thuộc và các nghĩa vụ phát sinh từ quá trình trao đổi. Trên nền tảng đó, SET được phát triển thành một trong những khung lý thuyết quan trọng trong nghiên cứu hành vi tổ chức, dùng để giải thích cách các trao đổi giữa người lao động và tổ chức hình thành niềm tin, cam kết, nghĩa vụ và các hành vi đáp trả tích cực (Cropanzano & Mitchell, 2005).

Do vậy, SET là một khung lý thuyết trong xã hội học và tâm lý học xã hội, xem hành vi xã hội là một chuỗi các quá trình trao đổi, thông qua đó các cá nhân và nhóm tìm cách tối đa hóa lợi ích và giảm thiểu chi phí (Cook, 2013; Baddianaah & Baaweh, 2021; Sengoz & c.s., 2025). Cốt lõi của SET được xây dựng trên một số nguyên lý có mối liên hệ chặt chẽ, chi phối sự hình thành và duy trì các mối quan hệ trao đổi; trong

đó, nguyên tắc có đi có lại (reciprocity) được xem là cơ chế chính giúp các trao đổi xã hội được duy trì, khi các cá nhân cung cấp những nguồn lực có giá trị với kỳ vọng sẽ nhận lại lợi ích trong tương lai (Sengoz & c.s., 2025; Zhao & c.s., 2020; Ahn & c.s., 2025; Wang & c.s., 2025b,c; Habaza & c.s., 2025). Đồng thời, phân tích chi phí - lợi ích giải thích cách các chủ thể liên tục đánh giá tương quan giữa phần thưởng và chi phí của một trao đổi, nhằm tối ưu hóa lợi ích ròng như lợi ích vật chất, sự thừa nhận xã hội hoặc sự thỏa mãn tâm lý (Baddianaah & Baaweh, 2021; Sengoz & c.s., 2025; Zhao & c.s., 2020).

Việc duy trì các mối quan hệ trao đổi lâu dài còn phụ thuộc vào niềm tin và sự cam kết, giúp giảm thiểu bất định và tạo điều kiện cho hợp tác dài hạn. Niềm tin phản ánh mức độ tin cậy vào sự công bằng và nhất quán của đối tác, trong khi cam kết thể hiện sự sẵn sàng duy trì mối quan hệ theo thời gian (Cook, 2013; Sengoz & c.s., 2025; Ahn & c.s., 2025; Wang & c.s., 2025b,c; Zheng & c.s., 2025). Bên cạnh đó, SET cũng nhấn mạnh vai trò của quyền lực và sự phụ thuộc, cho rằng sự bất cân xứng trong khả năng tiếp cận các nguồn lực có giá trị sẽ định hình mức độ ảnh hưởng, vị thế thương lượng và kết quả của các mối quan hệ trao đổi (Cook, 2013; Sengoz & c.s., 2025; Wang & c.s., 2025a; Zheng & c.s., 2025a).

Các quá trình trao đổi không diễn ra trong khoảng trống mà được đặt trong hệ thống các quy tắc và chuẩn mực xã hội nhằm điều chỉnh kỳ vọng và hành vi của các bên tham gia. Những chuẩn mực như có đi có lại, thương lượng, hợp lý, vị tha, lợi ích nhóm và tính nhất quán về địa vị giúp định hướng cách thức các trao đổi được khởi xướng, đánh giá và duy trì (Li & c.s., 2018; Zhao & c.s., 2020; Habaza & c.s., 2025). SET phân biệt giữa trao đổi thương lượng (các thỏa thuận rõ ràng và nghĩa vụ xác định) và trao đổi có đi có lại (các kỳ vọng ngầm định về sự đền đáp trong tương lai mà không đòi hỏi sự tương đương tức thời) (Ahn & c.s., 2025; Zhao & c.s., 2020).

SET thừa nhận rằng các trao đổi xã hội bao gồm cả nguồn lực hữu hình và vô hình. Nguồn lực hữu hình bao gồm hàng hóa vật chất, dịch vụ và phần thưởng tài chính; trong khi nguồn lực vô hình bao hàm thông tin, hỗ trợ xã hội, sự tôn trọng, danh tiếng, sự công nhận và địa vị (Baddianaah & Baaweh, 2021; Sengoz & c.s., 2025; Wang & c.s., 2025a,c; Xiang & c.s., 2024; Khizar & c.s., 2024). Việc tham gia vào các mối quan hệ trao đổi không chỉ được thúc đẩy bởi kỳ vọng có đi có lại mà còn bởi nhiều động cơ tâm lý - xã hội rộng hơn, như vị tha, lợi ích cá nhân hợp lý, cảm giác thuộc về, nghĩa vụ đạo

đức và nâng cao danh tiếng.

Nhận thức về công bằng và công lý giữ vai trò then chốt trong việc quyết định liệu các mối quan hệ trao đổi có được duy trì hay chấm dứt. Các cá nhân đánh giá công bằng phân phối và công bằng thủ tục để xác định mức độ cân bằng và tính chính đáng của trao đổi, qua đó khiến công bằng trở thành yếu tố trung tâm quyết định sự ổn định và mức độ hài lòng trong quan hệ (Cook, 2013; Habaza & c.s., 2025; Zhao & c.s., 2020; Zheng & c.s., 2025).

SET đã được ứng dụng rộng rãi trong nhiều lĩnh vực nghiên cứu khác nhau. Trong nghiên cứu về mạng lưới xã hội và vốn xã hội, SET giúp lý giải cách niềm tin, chuẩn mực và nghĩa vụ có đi có lại thúc đẩy hợp tác và hành động tập thể (Cook, 2013; Zheng & c.s., 2025). Trong hành vi tổ chức, SET được sử dụng để giải thích DL, cam kết tổ chức, hành vi công dân tổ chức, đổi mới và các quá trình trao đổi giữa lãnh đạo và nhân viên (Lai & c.s., 2014; Zhao & c.s., 2020). SET cũng được sử dụng trong cộng đồng trực tuyến, nền tảng số và thương mại điện tử, nơi trao đổi thông tin, danh tiếng và hỗ trợ xã hội bổ sung cho các giao dịch vật chất (Li & c.s., 2018). Ở cấp độ vĩ mô, SET được vận dụng trong phân tích thực thi chính sách và hợp tác giữa các bên liên quan, đặc biệt trong bối cảnh phát triển bền vững và cải cách thể chế (Zheng & c.s., 2025).

Tóm lại, SET cung cấp một khung phân tích mạch lạc và tích hợp để hiểu cách các mối quan hệ được hình thành, duy trì và biến đổi thông qua các trao đổi nguồn lực liên tục, được chi phối bởi nguyên tắc có đi có lại, đánh giá chi phí - lợi ích, niềm tin, quyền lực, chuẩn mực và công bằng. Tính linh hoạt và khả năng giải thích rộng đã giúp SET duy trì vị thế là một lăng kính lý thuyết chủ đạo trong phân tích các tương tác xã hội, tổ chức và thể chế, cả trong bối cảnh truyền thống lẫn các bối cảnh mới nổi (Sengoz & c.s., 2025; Baddianaah & Baaweh, 2021).

Trong Luận án này, SET cung cấp cơ sở để lý giải phản ứng của CBCC đối với LCCV như một thực hành quản trị nguồn nhân lực của tổ chức. Khi CBCC cảm nhận LCCV mang lại cơ hội học hỏi, mở rộng kỹ năng, hỗ trợ phát triển nghề nghiệp và được triển khai công bằng, họ có thể hình thành nghĩa vụ đáp lại thông qua gia tăng DL và nỗ lực thực hiện công việc. Ngược lại, nếu LCCV được cảm nhận là thiếu minh bạch hoặc tạo thêm chi phí thích nghi, phản ứng tích cực này có thể bị suy giảm.

2.2.3 Thuyết Nhu cầu - Nguồn lực Công việc

Thuyết Nhu cầu – Nguồn lực công việc (Job Demands–Resources Theory – JD-R)

được hình thành từ mô hình do Demerouti & c.s. (2001) đề xuất nhằm giải thích tình trạng kiệt sức nghề nghiệp thông qua hai nhóm điều kiện công việc cơ bản: nhu cầu công việc và nguồn lực công việc. Theo mô hình này, nhu cầu công việc là các khía cạnh của công việc đòi hỏi nỗ lực thể chất hoặc tâm lý kéo dài và có thể tạo ra chi phí cho người lao động; trong khi nguồn lực công việc là các yếu tố hỗ trợ đạt mục tiêu, giảm tác động của nhu cầu công việc và thúc đẩy học hỏi, phát triển. Bakker & Demerouti (2007) tiếp tục phát triển JD-R thành một khung lý thuyết rộng hơn, trong đó nhấn mạnh hai quá trình song song: quá trình suy giảm sức khỏe do nhu cầu công việc cao và quá trình tạo động lực do nguồn lực công việc kích hoạt.

Do vậy, JD-R là một lý thuyết mang tính tích hợp và linh hoạt, nhằm giải thích cách thức các đặc điểm của môi trường làm việc định hình phúc lợi của người lao động, DL và KQCV trong nhiều bối cảnh tổ chức khác nhau. Lý thuyết cho rằng mọi đặc điểm công việc đều có thể được phân loại một cách hệ thống thành hai nhóm lớn - nhu cầu công việc và nguồn lực công việc - và sự tương tác động giữa hai nhóm này quyết định đồng thời các kết quả tích cực và tiêu cực của người lao động (Alkhayyal & Bajaba, 2024; Rahmania & c.s., 2025; Granziera & c.s., 2022; Zada & c.s., 2025; Chen & Kouhsari, 2025). Lý thuyết JD - R cung cấp một cấu trúc lý thuyết gọn nhẹ nhưng có tính thích ứng cao, có thể áp dụng cho nhiều ngành nghề, lĩnh vực và bối cảnh thể chế khác nhau, đặc biệt phù hợp với các môi trường làm việc phức tạp, biến động và có cường độ yêu cầu cao.

Theo SET, nhu cầu công việc được định nghĩa là các khía cạnh vật lý, tâm lý, xã hội hoặc tổ chức của công việc đòi hỏi sự nỗ lực kéo dài và do đó gắn liền với các chi phí. Nhiều nghiên cứu thực nghiệm đã xác định cường độ khối lượng công việc, áp lực thời gian, cảm xúc lao động, thời gian làm việc kéo dài, vai trò công việc, và công cụ hoặc trang thiết bị làm việc là những nhu cầu công việc cốt lõi trong nhiều bối cảnh nghề nghiệp khác nhau (Rahmania & c.s., 2025; Granziera & c.s., 2022; Opoku & Owusu, 2024; Zhang & c.s., 2025a; Xia & c.s., 2022; Wirkkala & c.s., 2024). Khi các nhu cầu này trở nên quá mức, kéo dài hoặc không được quản lý đầy đủ, đồng thời thiếu vắng các nguồn lực bù đắp, chúng sẽ làm suy giảm sức khỏe lao động - biểu hiện thông qua sự cạn kiệt năng lượng theo thời gian, gia tăng phản ứng căng thẳng, kiệt quệ cảm xúc và sự suy giảm sức khỏe thể chất cũng như tinh thần, và cuối cùng có thể dẫn đến kiệt sức nghề nghiệp và giảm sút KQCV (Alkhayyal & Bajaba, 2024; van Gils & Seljeseth, 2025;

Salahudin & c.s., 2025).

Ngược lại, nguồn lực công việc đề cập đến các khía cạnh vật lý, tâm lý, xã hội và tổ chức của công việc có vai trò hỗ trợ người lao động đạt được mục tiêu công việc, giảm thiểu các chi phí gắn liền với nhu cầu công việc, đồng thời thúc đẩy học tập, phát triển và tăng trưởng cá nhân. Nhiều nghiên cứu thực nghiệm chỉ ra rằng quyền tự chủ, sự hỗ trợ từ cấp trên và đồng nghiệp, phản hồi mang tính xây dựng về KQCV, cơ hội phát triển kỹ năng và thăng tiến nghề nghiệp, phong cách lãnh đạo hỗ trợ và điều kiện làm việc phù hợp là những nguồn lực công việc then chốt để người lao động làm việc tốt (Rahmania & c.s., 2025; Granziera & c.s., 2022; Zada & c.s., 2025; Chen & Kouhsari, 2025; Opoku & Owusu, 2024; Wirkkala & c.s., 2024). Các nguồn lực này vốn mang bản chất tạo động lực, bởi chúng thỏa mãn các nhu cầu tâm lý cơ bản, nuôi dưỡng sự gắn kết với công việc và khả năng phục hồi, đồng thời tăng cường động lực nội tại. Thông qua các cơ chế này, nguồn lực công việc đóng góp trực tiếp vào việc cải thiện KQCV và các kết quả tích cực ở cấp độ tổ chức (van Gils & Seljeseth, 2025; Zhang & c.s., 2025b; Xia & c.s., 2022).

Ngoài ra, Lý thuyết JD - R mô hình hóa rõ ràng sự tương tác động giữa nhu cầu công việc và nguồn lực công việc. Nguồn lực công việc thực hiện hai chức năng song song: vừa trực tiếp thúc đẩy động lực và sự gắn kết, vừa đóng vai trò đệm, làm suy giảm hoặc hạn chế các tác động bất lợi của nhu cầu công việc cao đối với căng thẳng, kiệt sức và suy giảm phúc lợi (Alkhayyal & Bajaba, 2024; Granziera & c.s., 2022; Zada & c.s., 2025; Demerouti, 2025). Những phát triển gần đây của Lý thuyết JD - R tiếp tục nhấn mạnh việc tích hợp các nguồn lực cá nhân như niềm tin vào năng lực bản thân, khả năng phục hồi, sự lạc quan và các đánh giá bản thân tích cực vào mô hình truyền thống. Các nguồn lực cá nhân này tương tác với nguồn lực công việc nhằm tăng cường khả năng của người lao động trong việc ứng phó hiệu quả với nhu cầu công việc, duy trì động lực và bảo đảm KQCV trong điều kiện áp lực kéo dài (Granziera & c.s., 2022; Wirkkala & c.s., 2024). Các ứng dụng thực nghiệm trong các lĩnh vực y tế, giáo dục, du lịch - khách sạn, xây dựng và khu vực công đều cho thấy rằng sự cân bằng giữa nhu cầu công việc, nguồn lực công việc và nguồn lực cá nhân có tác động đến sự gắn kết với công việc, kiệt sức nghề nghiệp, ý định nghỉ việc và KQCV (Opoku & Owusu, 2024; Chen & Kouhsari, 2025; Collie & c.s., 2024).

Tóm lại, Lý thuyết JD - R là một nền tảng lý thuyết chặt chẽ và được kiểm chứng

vững chắc về mặt thực nghiệm để phân tích động lực, phúc lợi và hiệu quả làm việc của người lao động trong các bối cảnh tổ chức. Trong Luận án này, JD-R là cơ sở quan trọng để lý giải LCCV, CNN và CNK như các nguồn lực liên quan đến thiết kế công việc khi chúng tạo ra cơ hội học hỏi, mở rộng kinh nghiệm và phát triển kỹ năng. DL đại diện cho quá trình tạo động lực thông qua đó các nguồn lực công việc có thể chuyển hóa thành KQCV. NLS được xem như một nguồn lực cá nhân giúp CBCC khai thác hiệu quả hơn các nguồn lực công việc và thích ứng với yêu cầu của môi trường Hải quan số. Đồng thời, JD-R cũng cho phép nhìn nhận LCCV một cách có điều kiện: nếu LCCV làm gia tăng chi phí thích nghi, áp lực hoặc sự mơ hồ về vai trò mà không có đủ nguồn lực hỗ trợ, LCCV có thể trở thành một yêu cầu công việc thay vì một nguồn lực tích cực.

2.3 Lược khảo nghiên cứu liên quan

Mục này lược khảo các nghiên cứu liên quan trực tiếp đến mô hình nghiên cứu của Luận án, tập trung vào các mối quan hệ giữa LCCV, DL, KQCV, cảm nhận về sự đa dạng trong nhiệm vụ, cảm nhận về sự đa dạng trong kỹ năng và NLS. Khác với cách tiếp cận tổng quan rộng về quản trị nguồn nhân lực, phần lược khảo được giới hạn vào các công trình có liên hệ trực tiếp với thực hành LCCV, thiết kế công việc, cơ chế động lực, kết quả thực thi công việc và chuyển đổi số trong tổ chức. Đồng thời, Luận án ưu tiên các nghiên cứu được công bố trong giai đoạn gần đây, đặc biệt từ năm 2020 trở lại đây, nhằm bảo đảm tính cập nhật của bằng chứng thực nghiệm. Các nghiên cứu trong khu vực công, cơ quan thực thi quản lý nhà nước, ngành Hải quan hoặc bối cảnh Việt Nam được chú trọng nhằm tăng tính phù hợp với đối tượng nghiên cứu là CBCC Hải quan vùng Đông Nam Bộ.

2.3.1 Các nghiên cứu về luân chuyển công việc và các kết quả công việc

LCCV là một trong những thực hành quản trị nguồn nhân lực và thiết kế công việc được nghiên cứu rộng rãi trong mối liên hệ với các kết quả ở cấp độ cá nhân và tổ chức. Các nghiên cứu trước cho thấy LCCV không chỉ là hoạt động điều chuyển người lao động giữa các vị trí khác nhau, mà còn là một cơ chế tái thiết kế công việc có khả năng mở rộng trải nghiệm nghề nghiệp, gia tăng cơ hội học hỏi, phát triển kỹ năng và nâng cao khả năng thích ứng của người lao động (Ho & c.s., 2009; Santos & c.s., 2017; Mlekus & Maier, 2021). Theo cách tiếp cận này, LCCV có thể tạo ra các kết quả tích cực thông qua việc giảm sự đơn điệu, gia tăng hiểu biết liên chức năng, mở rộng năng

lực thực hiện nhiệm vụ và cải thiện mức độ phối hợp trong tổ chức.

Nhiều nghiên cứu thực nghiệm đã ghi nhận mối liên hệ tích cực giữa LCCV và các kết quả công việc như sự hài lòng công việc, sự gắn kết, sức khỏe tâm lý, năng lực thích ứng và KQCV. Mlekus & Maier (2021) cho rằng LCCV có thể đem lại các kết quả tích cực đối với người lao động, nhưng mức độ tác động phụ thuộc đáng kể vào loại hình luân chuyển, chất lượng thiết kế chương trình và bối cảnh tổ chức. Tương tự, Cirillo & c.s. (2021) nhấn mạnh rằng tác động của LCCV đến KQCV không chỉ xuất phát từ việc người lao động được thay đổi nhiệm vụ, mà còn từ ba cơ chế chính: nâng cao năng lực thông qua đa dạng hóa kỹ năng, củng cố động lực thông qua trải nghiệm công việc phong phú hơn, và mở rộng cơ hội thực hiện công việc thông qua hiểu biết liên chức năng. Cách tiếp cận này cho thấy LCCV có khả năng ảnh hưởng đến KQCV thông qua cả năng lực, động lực và điều kiện thực hiện công việc.

Trong các nghiên cứu gần đây, LCCV thường được xem như một nguồn lực công việc có thể kích hoạt các trạng thái tâm lý tích cực. Mlekus & c.s. (2022), Gumasing & c.s. (2025) và Lukito & c.s. (2025) cho rằng các thực hành thiết kế công việc, trong đó có LCCV, có thể ảnh hưởng đến KQCV thông qua việc làm thay đổi nhận thức, cảm xúc và trạng thái động lực của người lao động. Khi người lao động được tiếp xúc với nhiều nhiệm vụ và bối cảnh công việc khác nhau, họ có điều kiện mở rộng kỹ năng, tăng khả năng giải quyết vấn đề, giảm cảm giác lặp lại và hình thành mức độ chủ động cao hơn trong công việc. Những thay đổi này có thể được chuyển hóa thành mức độ nỗ lực, sự bền bỉ và hành vi thực hiện công việc tích cực hơn.

Mặt khác, nhiều định nghĩa còn trực tiếp hoặc gián tiếp tích hợp các hệ quả về động lực và thái độ làm việc của LCCV. Việc tiếp xúc với các nhiệm vụ đa dạng thường xuyên được gắn với sự giảm sút đơn điệu, buồn chán và trì trệ tâm lý, từ đó nâng cao DL, sự hài lòng công việc và mức độ gắn kết của người lao động (Santos & c.s., 2017; Ho & c.s., 2009; Tahiri & c.s., 2026; Azizi & c.s., 2010; Foroutan & c.s., 2021; Cirillo & c.s., 2021; Yu & Zhang, 2020). Dưới góc độ thiết kế công việc, LCCV giúp tăng trải nghiệm làm việc hằng ngày và có thể kích hoạt các quá trình động lực nội tại khi người lao động nhận thức các đợt LCCV là có ý nghĩa và hỗ trợ phát triển năng lực.

Ngoài ra, nhiều nghiên cứu về công thái học và sức khỏe nghề nghiệp nhấn mạnh chức năng bảo vệ và phòng ngừa của LCCV. Bằng cách luân phiên các nhiệm vụ có tải trọng thể chất và yêu cầu nhận thức khác nhau, LCCV có thể làm giảm mệt mỏi tích lũy,

hạn chế căng thẳng sinh cơ học và giảm nguy cơ rối loạn cơ xương nghề nghiệp (Comper & c.s., 2021; Yu & Zhang, 2020; Azizi & c.s., 2010; Comper & Padula, 2014; Tan & c.s., 2022). Các cân nhắc về sức khỏe này thường được tích hợp trong các định nghĩa toàn diện về LCCV trong lĩnh vực công nghiệp và vận hành.

Ở góc độ công thái học và quản trị vận hành, các nghiên cứu cũng cho thấy LCCV có thể đem lại lợi ích đối với hiệu quả công việc khi được thiết kế hợp lý. Prunet & c.s. (2024) cho rằng LCCV giúp phân bổ lại yêu cầu thể chất và nhận thức giữa các nhiệm vụ khác nhau, qua đó giảm sự đơn điệu, duy trì sự tập trung và hỗ trợ phát triển lực lượng lao động đa kỹ năng. Dias & c.s. (2023) và Crandall & c.s. (2025) cũng nhấn mạnh rằng LCCV có thể góp phần cân bằng tải trọng công việc, hạn chế mệt mỏi tích lũy và duy trì hiệu quả vận hành nếu được xây dựng trên cơ sở phân tích yêu cầu nhiệm vụ và năng lực cá nhân. Trong bối cảnh tổ chức có yêu cầu vận hành liên tục, LCCV còn giúp tăng tính linh hoạt của nguồn nhân lực, tạo nguồn lực dự phòng và nâng cao khả năng thích ứng trước biến động công việc (Prunet & c.s., 2024; Zhu & Mi, 2025).

Tuy nhiên, các nghiên cứu hiện có cũng cho thấy tác động của LCCV đến KQCV không phải lúc nào cũng tích cực hoặc tự động. Foroutan & c.s. (2021), Jeong & c.s. (2023) và Gumasing & c.s. (2025) cho rằng khi LCCV được triển khai thiếu chuẩn bị, thiếu hỗ trợ hoặc không phù hợp với năng lực cá nhân, người lao động có thể đối mặt với chi phí thích nghi cao, mơ hồ vai trò, gia tăng căng thẳng và suy giảm DL. Trong trường hợp đó, LCCV có thể trở thành một yêu cầu công việc bổ sung thay vì một nguồn lực phát triển, làm suy giảm khả năng chuyển hóa trải nghiệm luân chuyển thành KQCV tích cực. Tương tự, Mlekus & c.s. (2022) cho rằng hiệu quả của LCCV phụ thuộc vào mục tiêu chương trình, phạm vi luân chuyển, mức độ tự nguyện, thời lượng, tần suất và các cơ chế hỗ trợ học tập đi kèm.

Một số nghiên cứu cũng lưu ý rằng LCCV chỉ tạo ra hiệu quả khi các vị trí được luân chuyển có sự khác biệt thực chất về nhiệm vụ, kỹ năng và yêu cầu công việc. Nếu các nhiệm vụ giữa các vị trí quá tương đồng, người lao động khó cảm nhận được sự đa dạng, cơ hội học hỏi và ý nghĩa phát triển nghề nghiệp từ quá trình luân chuyển (Diego - Mas & c.s., 2009; Dickhout & c.s., 2018). Ngược lại, khi khoảng cách giữa các nhiệm vụ quá lớn nhưng không có đào tạo và hỗ trợ phù hợp, LCCV có thể làm gia tăng áp lực thích nghi và làm giảm hiệu quả thực hiện công việc. Do đó, hiệu quả của LCCV phụ thuộc vào khả năng cân bằng giữa tính đa dạng, mức độ phù hợp cá nhân - công việc và

cơ chế hỗ trợ từ tổ chức.

Trong bối cảnh khu vực công và ngành Hải quan, LCCV có ý nghĩa đặc thù hơn so với nhiều tổ chức tư nhân. LCCV không chỉ phục vụ mục tiêu phát triển năng lực, tăng khả năng phối hợp và nâng cao KQCV, mà còn gắn với mục tiêu liên chính công vụ, quản trị rủi ro đạo đức và phòng ngừa sự hình thành các “vùng ảnh hưởng” ở những vị trí nhạy cảm (Fang & c.s., 2023). Đối với CBCC Hải quan, việc luân chuyển giữa các vị trí như thông quan, giám sát, kiểm tra sau thông quan, quản lý rủi ro, kiểm soát chống buôn lậu hoặc công nghệ thông tin có thể giúp mở rộng hiểu biết về chuỗi nghiệp vụ, tăng khả năng phối hợp liên khâu và nâng cao năng lực thích ứng trong môi trường công vụ chịu áp lực cao. Tuy nhiên, do công việc Hải quan có tính pháp lý, thủ tục hóa và trách nhiệm giải trình cao, LCCV cũng có thể làm gia tăng chi phí thích nghi nếu thiếu truyền thông, bàn giao, đào tạo và hỗ trợ kỹ thuật phù hợp.

Tổng hợp các nghiên cứu liên quan cho thấy LCCV có thể tác động tích cực đến KQCV, nhưng tác động này phụ thuộc mạnh vào cách thức thiết kế và triển khai chính sách. Các bằng chứng hiện có cho thấy LCCV có hiệu quả hơn khi được gắn với phát triển kỹ năng, mở rộng nhiệm vụ, tăng cơ hội học hỏi, bảo đảm hỗ trợ tổ chức và phù hợp với bối cảnh nghề nghiệp cụ thể. Ngược lại, LCCV có thể tạo ra tác động bất lợi nếu được thực hiện theo hướng hành chính, thiếu tiêu chí rõ ràng, thiếu chuẩn bị năng lực hoặc không tạo ra sự khác biệt thực chất về công việc. Vì vậy, trong bối cảnh CBCC Hải quan vùng Đông Nam Bộ, việc nghiên cứu tác động của LCCV đến KQCV cần được đặt trong mối liên hệ với DL, cảm nhận về sự đa dạng trong nhiệm vụ, cảm nhận về sự đa dạng trong kỹ năng và NLS, nhằm làm rõ cơ chế chuyển hóa từ thực hành luân chuyển sang kết quả thực thi công vụ.

2.3.2 Các nghiên cứu về vai trò của đặc điểm công việc và động lực làm việc

Bên cạnh các nghiên cứu xem xét tác động trực tiếp của LCCV đến các kết quả công việc, một hướng nghiên cứu quan trọng khác tập trung vào cơ chế thông qua đó LCCV tạo ra sự thay đổi về nhận thức, thái độ và hành vi của người lao động. Theo hướng tiếp cận này, LCCV không tự động dẫn đến KQCV cao hơn, mà trước hết làm thay đổi cách người lao động cảm nhận về đặc điểm công việc, đặc biệt là sự đa dạng trong nhiệm vụ, sự đa dạng trong kỹ năng và ý nghĩa của nhiệm vụ. Những cảm nhận này sau đó có thể kích hoạt DL, làm gia tăng mức độ nỗ lực, sự chủ động và khả năng thích ứng trong công việc.

Các nghiên cứu về thiết kế công việc cho thấy đặc điểm công việc có vai trò quan trọng trong việc hình thành trạng thái động lực của người lao động. Trong bối cảnh LCCV, cảm nhận về sự đa dạng trong nhiệm vụ phản ánh mức độ người lao động nhận thấy công việc sau luân chuyển có sự phong phú về nội dung, yêu cầu xử lý và tình huống thực hiện. Trong khi đó, cảm nhận về sự đa dạng trong kỹ năng thể hiện mức độ người lao động có cơ hội vận dụng nhiều loại kiến thức, kỹ năng và năng lực khác nhau khi đảm nhận các nhiệm vụ hoặc vị trí mới. Những đặc điểm này có ý nghĩa quan trọng vì chúng giúp giảm sự đơn điệu, tăng cảm giác học hỏi và làm cho công việc được trải nghiệm như một cơ hội phát triển hơn là một sự thay đổi hành chính đơn thuần.

Một số nghiên cứu cho rằng cảm nhận về sự đa dạng trong công việc không chỉ là hệ quả trực tiếp của sự khác biệt khách quan giữa các nhiệm vụ, mà còn được định hình bởi cách người lao động diễn giải các khác biệt đó. Do vậy, hai chương trình LCCV có cấu trúc tương tự nhau vẫn có thể tạo ra các mức độ cảm nhận khác nhau tùy thuộc vào thiết kế nhiệm vụ, cơ hội học hỏi, mức độ hỗ trợ của tổ chức và sự tham gia của người lao động trong quá trình luân chuyển (Diego - Mas & c.s., 2009; Dickhout & c.s., 2018). Quan điểm này cho thấy khi nghiên cứu LCCV, cần phân biệt giữa việc “có luân chuyển” về mặt hình thức và việc người lao động thật sự cảm nhận được sự đa dạng có ý nghĩa từ quá trình luân chuyển.

Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng cảm nhận về sự đa dạng đóng vai trò như một cơ chế tâm lý quan trọng giúp giải thích tác động của LCCV đến các kết quả tích cực về thái độ và hành vi. Diego - Mas & c.s. (2009), Otto & Battaia (2017) và Tahiri & c.s. (2026) cho rằng cảm nhận về sự đa dạng trong LCCV có thể làm gia tăng sự hài lòng, mức độ gắn kết và trạng thái động lực của người lao động. Khi người lao động có cơ hội thực hiện các nhiệm vụ khác nhau và vận dụng nhiều kỹ năng khác nhau, ý nghĩa công việc được trải nghiệm có xu hướng gia tăng; từ đó, các trạng thái cảm xúc tích cực và DL được củng cố (Mlekus & c.s., 2022; Diego - Mas & c.s., 2009; Tahiri & c.s., 2026; Otto & Battaia, 2017). Điều này cho thấy đặc điểm công việc có thể là cầu nối giữa thực hành LCCV và kết quả làm việc của người lao động.

Vai trò của cảm nhận về sự đa dạng trong nhiệm vụ thể hiện rõ ở khả năng làm giảm tính lặp lại và sự nhàm chán trong công việc. Đối với các công việc có mức độ tiêu chuẩn hóa và quy trình hóa cao, sự lặp lại kéo dài có thể làm suy giảm hứng thú, mức độ chú ý và DL. LCCV, nếu được thiết kế hợp lý, có thể tạo ra sự thay đổi về nội dung

nhiệm vụ, phạm vi xử lý và bối cảnh tác nghiệp, từ đó giúp người lao động duy trì sự tập trung và cảm nhận công việc có tính thử thách hơn. Trong bối cảnh CBCC Hải quan, điều này đặc biệt có ý nghĩa vì nhiều nhiệm vụ công vụ có tính thủ tục, yêu cầu tuân thủ cao và chịu áp lực trách nhiệm pháp lý. Khi CBCC được tiếp xúc với các khâu nghiệp vụ khác nhau như thông quan, giám sát, kiểm tra sau thông quan, quản lý rủi ro, kiểm soát chống buôn lậu hoặc công nghệ thông tin, họ có thể hình thành nhận thức đầy đủ hơn về chuỗi giá trị công vụ và ý nghĩa của từng vị trí công tác.

Vai trò của cảm nhận về sự đa dạng trong kỹ năng cũng được nhiều nghiên cứu nhấn mạnh. Khi người lao động được yêu cầu vận dụng nhiều kỹ năng khác nhau, họ có cơ hội mở rộng năng lực, tăng cảm giác làm chủ và phát triển bản thân. Dưới góc nhìn của Thuyết Tự quyết, cảm nhận về năng lực là một trong những điều kiện quan trọng giúp hình thành động lực tự chủ. Do đó, việc LCCV tạo cơ hội sử dụng nhiều kỹ năng khác nhau có thể làm thỏa mãn nhu cầu phát triển năng lực, qua đó thúc đẩy DL. Dưới góc nhìn của JD - R, sự đa dạng kỹ năng là một nguồn lực công việc giúp tăng học hỏi, giảm đơn điệu và hỗ trợ người lao động thích ứng với yêu cầu thay đổi của công việc. Các lập luận này cũng phù hợp với hệ thống giả thuyết của Luận án, trong đó cảm nhận về sự đa dạng trong nhiệm vụ và cảm nhận về sự đa dạng trong kỹ năng được xem là các yếu tố tác động đến DL và KQCV của CBCC Hải quan.

DL được xem là cơ chế trung gian quan trọng trong mối quan hệ giữa đặc điểm công việc và KQCV. Các nghiên cứu về DL cho thấy những người lao động có động lực cao thường sẵn sàng đầu tư nỗ lực, kiên trì trước khó khăn, chủ động giải quyết vấn đề và duy trì hành vi làm việc tích cực. Cụ thể, nhiều nghiên cứu thực nghiệm cho thấy mức độ DL cao của nhân viên có mối liên hệ chặt chẽ với các kết quả tích cực trong công việc. Những nhân viên có động lực cao thường sẵn sàng đầu tư nỗ lực, kiên trì trước khó khăn và thể hiện các hành vi chủ động, thích ứng, từ đó đạt được mức độ KQCV, gắn kết, sáng tạo và năng suất cao hơn (Popoola & Fagbola, 2023; Brown, 2022; Ngai & c.s., 2016; Gumasing & c.s., 2025). Ngược lại, động lực thấp hoặc trạng thái mất động lực thường gắn liền với kiệt sức nghề nghiệp, giảm sự hài lòng trong công việc và các kết quả hành vi tiêu cực (Hsu & c.s., 2013; Li & c.s., 2023a). Bên cạnh hiệu quả trong vai trò chính thức, DL còn được chứng minh là yếu tố thúc đẩy các hành vi vượt vai trò, chẳng hạn như hành vi công dân tổ chức, thông qua đó họ tự nguyện đóng góp vào hiệu quả và sự cải thiện chung của tổ chức (Shahzad & c.s., 2025).

Tuy nhiên, các nghiên cứu cũng cho thấy tác động của đặc điểm công việc đến DL không phải lúc nào cũng diễn ra theo chiều hướng tích cực. Nếu sự đa dạng nhiệm vụ hoặc đa dạng kỹ năng được tạo ra một cách thiếu kiểm soát, không phù hợp với năng lực cá nhân hoặc không đi kèm đào tạo và hỗ trợ, người lao động có thể cảm nhận sự đa dạng như một gánh nặng thay vì một nguồn lực phát triển. Tahiri & c.s. (2026), Dickhout & c.s. (2018) và Comper & c.s. (2021) cho rằng nhận thức về tính hữu ích, mức độ dễ thích nghi, sự hỗ trợ của quản lý và mức độ tham gia của người lao động trong thiết kế luân chuyển có ảnh hưởng đáng kể đến việc sự đa dạng được nhìn nhận như lợi ích hay gánh nặng. Vì vậy, hiệu quả động lực của đặc điểm công việc phụ thuộc mạnh vào chất lượng thiết kế LCCV và điều kiện hỗ trợ từ tổ chức.

Các nghiên cứu gần đây cũng nhấn mạnh rằng để tối đa hóa cảm nhận về sự đa dạng, lịch trình LCCV cần được thiết kế có chủ đích. Các nhiệm vụ được luân chuyển cần khác biệt rõ rệt về yêu cầu kỹ năng, tải trọng công việc và mức độ phức tạp nhận thức; đồng thời, hệ thống LCCV cần cân bằng giữa mở rộng kỹ năng tổng quát và duy trì chuyên môn hóa cốt lõi (Mlekus & c.s., 2022; Diego - Mas & c.s., 2009; Dickhout & c.s., 2018; Tahiri & c.s., 2026; Cirillo & c.s., 2021). Điều này đặc biệt quan trọng trong ngành Hải quan, bởi CBCC vừa cần năng lực đa nhiệm để thích ứng với nhiều khâu nghiệp vụ, vừa cần duy trì chuyên môn sâu nhằm bảo đảm tính chính xác, tuân thủ và trách nhiệm giải trình trong thực thi công vụ.

Tổng hợp các nghiên cứu liên quan cho thấy đặc điểm công việc và DL là hai nhóm yếu tố quan trọng giúp giải thích cơ chế tác động của LCCV đến KQCV. LCCV chỉ thật sự phát huy hiệu quả khi làm gia tăng cảm nhận về sự đa dạng trong nhiệm vụ và cảm nhận về sự đa dạng trong kỹ năng theo hướng có ý nghĩa đối với người lao động. Các cảm nhận này có khả năng thúc đẩy DL, và DL tiếp tục đóng vai trò chuyển hóa nguồn lực công việc thành KQCV. Tuy nhiên, tác động này phụ thuộc vào mức độ phù hợp giữa nhiệm vụ, kỹ năng, năng lực cá nhân và sự hỗ trợ của tổ chức. Đây là cơ sở để Luận án đưa các biến cảm nhận về sự đa dạng trong nhiệm vụ, cảm nhận về sự đa dạng trong kỹ năng và DL vào mô hình nghiên cứu nhằm làm rõ hơn cơ chế tác động của LCCV đến KQCV của CBCC Hải quan vùng Đông Nam Bộ.

2.3.3 Các nghiên cứu về năng lực số trong bối cảnh chuyển đổi số

Trong bối cảnh chuyển đổi số, NLS ngày càng được xem là một nguồn lực cá nhân quan trọng giúp người lao động thích ứng với sự thay đổi của công việc, công nghệ và

phương thức tổ chức hoạt động. Các nghiên cứu trước cho thấy NLS không chỉ là khả năng sử dụng các công cụ công nghệ thông tin ở mức kỹ thuật, mà là một cấu trúc đa chiều, bao gồm kiến thức, kỹ năng, thái độ, giá trị, tư duy phản biện, trách nhiệm số và khả năng thích ứng với các môi trường làm việc được số hóa. Dai (2023) định nghĩa NLS là năng lực tích hợp của cá nhân trong việc vận dụng hiệu quả kiến thức, kỹ năng, thái độ và chiến lược số nhằm thực hiện nhiệm vụ, giải quyết vấn đề, giao tiếp và tạo ra giá trị trong các bối cảnh có công nghệ số. Tương tự, Crompton & Sykora (2021) cho rằng NLS thể hiện khả năng sử dụng công nghệ số một cách tự tin, có tư duy phản biện và có trách nhiệm nhằm đạt được các mục tiêu liên quan đến công việc, học tập và tham gia xã hội. Theo Guzmán - Simón & c.s. (2017), NLS còn kết hợp năng lực kỹ thuật với các khía cạnh nhận thức và đạo đức, giúp cá nhân đánh giá thông tin một cách phê phán và tham gia có ý nghĩa vào văn hóa số.

Các tổng quan tích hợp gần đây tiếp tục mở rộng cách hiểu về NLS theo hướng toàn diện hơn. Jekabsone & Anohina - Naumeca (2024) xem NLS là năng lực đa chiều bao gồm các thành phần công nghệ, nhận thức, cảm xúc và xã hội, qua đó hỗ trợ cá nhân hoạt động hiệu quả trong môi trường số. Pisante & c.s. (2023) cũng nhấn mạnh NLS là một năng lực xuyên suốt, tích hợp kỹ năng số với tư duy phản biện, nhận thức đạo đức và khả năng thích ứng, giúp cá nhân đáp ứng các yêu cầu thay đổi của chuyển đổi số trong các bối cảnh nghề nghiệp và xã hội. Cách tiếp cận này cho thấy NLS không nên được hiểu đơn giản là kỹ năng thao tác trên hệ thống số, mà là năng lực nền tảng giúp người lao động học hỏi, thích ứng, giải quyết vấn đề và duy trì hiệu quả làm việc trong môi trường công việc có mức độ số hóa ngày càng cao.

Nhiều nghiên cứu khẳng định NLS bao gồm khả năng sử dụng hiệu quả và có ý nghĩa các công nghệ thông tin và truyền thông để truy cập, đánh giá, quản lý, tạo lập và truyền thông tin, đồng thời hỗ trợ hợp tác, giải quyết vấn đề và tham gia tích cực vào các môi trường số (Crompton & Sykora, 2021; Zhao & c.s., 2021; Pisante & c.s., 2023; Gnambs & Hawrot, 2025; Guzmán - Simón & c.s., 2017). Đáng chú ý, năng lực này không chỉ giới hạn ở sự thành thạo chức năng, mà còn bao gồm năng lực phán đoán phản biện, sáng tạo và trách nhiệm xã hội trong quá trình tương tác số (Crompton & Sykora, 2021; Jekabsone & Anohina - Naumeca, 2024; Pisante & c.s., 2023; Gnambs & Hawrot, 2025; Tischendorf & c.s., 2024; Demissie & c.s., 2022). Vì vậy, trong các tổ chức đang chuyển đổi số, NLS có thể được xem như một nguồn lực cá nhân giúp người

lao động giảm bất định, tăng khả năng kiểm soát công việc và nâng cao mức độ tự tin khi đối diện với yêu cầu công nghệ mới.

Các nghiên cứu về NLS cũng cho thấy cấu trúc này có thể được tiếp cận thông qua nhiều khía cạnh có mối liên hệ chặt chẽ với nhau. Trước hết, NLS bao gồm hệ thống kiến thức và kỹ năng vận hành giúp cá nhân sử dụng các công cụ và phương tiện số để thực hiện nhiệm vụ, quản lý thông tin, giao tiếp, hợp tác, sáng tạo nội dung và giải quyết vấn đề. Những kỹ năng này hỗ trợ trực tiếp cho học tập, KQCV và quá trình kiến tạo tri thức trong môi trường công nghệ số (Dai, 2023; Crompton & Sykora, 2021; Jekabsone & Anohina - Naumeca, 2024; Pisante & c.s., 2023; Jobst & c.s., 2022; Gnambs & Hawrot, 2025; Ryhtä & c.s., 2020; Guzmán - Simón & c.s., 2017). Bên cạnh đó, NLS còn bao hàm thái độ và giá trị như nhận thức đạo đức, tinh thần trách nhiệm, tư duy phản tư, sáng tạo, động lực và sự cởi mở đối với việc tham gia vào môi trường số. Các yếu tố này ảnh hưởng đến cách cá nhân tiếp nhận, áp dụng và sử dụng công nghệ số, từ đó tác động đến chất lượng và tính bền vững của sự tham gia số (Dai, 2023; Crompton & Sykora, 2021; Pisante & c.s., 2023; Reisoğlu & Çebi, 2020; Jarva & c.s., 2023; Demissie & c.s., 2022).

Ngoài các kỹ năng và thái độ cá nhân, NLS còn bao gồm các khía cạnh nhận thức, cảm xúc và xã hội. Các nghiên cứu cho rằng người lao động có NLS cao thường có khả năng diễn giải thông tin số một cách phê phán, điều tiết cảm xúc trong tương tác số và định hướng các chuẩn mực cũng như mối quan hệ xã hội trong môi trường số (Jekabsone & Anohina - Naumeca, 2024; Zhao & c.s., 2021; Reisoğlu & Çebi, 2020; Gnambs & Hawrot, 2025). Điều này đặc biệt quan trọng trong bối cảnh công việc hiện đại, khi nhiều hoạt động được thực hiện thông qua nền tảng số, dữ liệu điện tử và các hệ thống hỗ trợ ra quyết định. Nếu thiếu NLS, người lao động có thể gặp khó khăn trong việc xử lý thông tin, phối hợp qua môi trường số và thích ứng với các quy trình làm việc mới. Ngược lại, NLS cao giúp cá nhân duy trì cảm nhận kiểm soát, giảm áp lực công nghệ và củng cố DL trong bối cảnh công việc thay đổi.

Trong khu vực công, chuyển đổi số không chỉ làm thay đổi công cụ làm việc, mà còn làm thay đổi phương thức quản trị, quy trình cung cấp dịch vụ công và yêu cầu về năng lực thực thi của đội ngũ công chức. Đối với ngành Hải quan Việt Nam, chuyển đổi số gắn liền với các định hướng như Chương trình Chuyển đổi số quốc gia, Kế hoạch Chuyển đổi số Bộ Tài chính đến năm 2025, định hướng đến năm 2030, Lộ trình Hải

quan số và Hải quan thông minh của Tổng cục Hải quan. Các định hướng này đặt ra yêu cầu về đào tạo đa nhiệm, xây dựng bản đồ năng lực, hình thành nguồn lực dự phòng và chuẩn hóa chuyển giao tri thức trong ngành Hải quan (Thủ tướng Chính phủ, 2020; Bộ Tài chính, 2022; Tổng cục Hải quan, 2022, 2023, 2024). Do đó, NLS trở thành điều kiện quan trọng giúp CBCC Hải quan thích ứng với các hệ thống thông quan điện tử, cơ chế một cửa quốc gia và ASEAN, quản trị dữ liệu, phân tích rủi ro và an ninh mạng.

Trong bối cảnh Hải quan, NLS có thể ảnh hưởng đến DL và KQCV theo nhiều cơ chế. Thứ nhất, NLS giúp CBCC giảm sự bất định khi tiếp cận các hệ thống nghiệp vụ số, từ đó tăng cảm nhận kiểm soát và sự tự tin trong công việc. Thứ hai, NLS hỗ trợ khả năng xử lý dữ liệu, tra cứu thông tin, phối hợp liên đơn vị và ra quyết định trong các tình huống nghiệp vụ phức tạp. Thứ ba, NLS giúp CBCC khai thác tốt hơn các cơ hội học hỏi phát sinh từ LCCV, nhất là khi luân chuyển sang các vị trí có yêu cầu cao về công nghệ, phân tích dữ liệu hoặc quản lý rủi ro. Như vậy, NLS vừa có thể tác động trực tiếp đến KQCV, vừa có thể củng cố DL và tăng khả năng chuyển hóa DL thành kết quả thực thi công vụ trong môi trường số.

Các nghiên cứu và lập luận trong Luận án cũng cho thấy NLS có thể được xem như một nguồn lực cá nhân trong mô hình Nhu cầu - Nguồn lực công việc. Khi yêu cầu công việc gia tăng do chuyển đổi số, CBCC có NLS cao sẽ có nhiều khả năng thích ứng với hệ thống mới, giảm áp lực công nghệ và duy trì hiệu quả thực hiện nhiệm vụ. Ngược lại, nếu NLS thấp, cùng một yêu cầu chuyển đổi số có thể được cảm nhận như một áp lực bổ sung, làm gia tăng căng thẳng, giảm DL và cản trở KQCV. Vì vậy, NLS không chỉ là điều kiện kỹ thuật phục vụ công việc, mà còn là yếu tố tâm lý - năng lực có khả năng định hình cách CBCC phản ứng trước thay đổi công nghệ và LCCV.

Tổng hợp các nghiên cứu liên quan cho thấy NLS là một cấu trúc đa chiều, có vai trò ngày càng quan trọng trong bối cảnh chuyển đổi số. Đối với Luận án này, NLS được xem là nguồn lực cá nhân giúp CBCC Hải quan sử dụng công nghệ số một cách hiệu quả, có tư duy phản biện, có trách nhiệm và có khả năng thích ứng với thay đổi. Trong mô hình nghiên cứu, NLS được đưa vào nhằm làm rõ vai trò của năng lực cá nhân trong việc nâng cao DL, KQCV và hỗ trợ quá trình chuyển hóa các tác động của LCCV trong môi trường Hải quan số. Việc nghiên cứu NLS trong bối cảnh CBCC Hải quan vùng Đông Nam Bộ vì vậy có ý nghĩa cả về lý thuyết lẫn thực tiễn, đặc biệt khi ngành Hải quan đang đẩy mạnh hiện đại hóa, quản trị dữ liệu và chuyển đổi số toàn diện.

2.3.4 Các nghiên cứu trong khu vực công, Hải quan và bối cảnh Việt Nam

Trong khu vực công, các nghiên cứu về quản trị nguồn nhân lực, thiết kế công việc và KQCV thường được đặt trong bối cảnh có mức độ thể chế hóa cao, quy trình công vụ chặt chẽ và yêu cầu trách nhiệm giải trình lớn. Khác với khu vực tư nhân, nơi các thực hành nhân sự thường gắn trực tiếp với mục tiêu năng suất, cạnh tranh và linh hoạt tổ chức, khu vực công còn chịu sự chi phối của các mục tiêu như tính tuân thủ, tính minh bạch, chất lượng dịch vụ công, liêm chính và trách nhiệm trước Nhà nước cũng như người dân. Vì vậy, các thực hành như LCCV, đào tạo, phát triển năng lực hoặc chuyển đổi số trong khu vực công không chỉ nhằm nâng cao hiệu quả làm việc của cá nhân, mà còn gắn với mục tiêu củng cố năng lực thực thi công vụ và chất lượng quản trị nhà nước.

Đối với ngành Hải quan, các nghiên cứu gần đây cho thấy môi trường hoạt động của cơ quan Hải quan đang thay đổi mạnh mẽ dưới tác động của toàn cầu hóa, tự do hóa thương mại, yêu cầu an ninh chuỗi cung ứng và chuyển đổi số. Rukanova & c.s. (2020, 2021) cho rằng các cơ quan Hải quan hiện nay không chỉ thực hiện chức năng thu ngân sách và kiểm soát biên giới theo nghĩa truyền thống, mà còn phải tạo thuận lợi thương mại, quản lý rủi ro, bảo đảm an ninh chuỗi cung ứng và phối hợp với nhiều chủ thể trong hệ sinh thái thương mại quốc tế. Sự gia tăng khối lượng thương mại, mức độ phức tạp của giao dịch xuyên biên giới và yêu cầu xử lý dữ liệu đã làm thay đổi đáng kể phương thức hoạt động của cơ quan Hải quan. Những thay đổi này đặt ra yêu cầu mới đối với năng lực chuyên môn, khả năng thích ứng, năng lực số và KQCV của CBCC Hải quan.

Một hướng nghiên cứu đáng chú ý trong bối cảnh Hải quan là cải cách hành chính và hiện đại hóa tổ chức. Rukanova & c.s. (2021) và Fang & c.s. (2023) cho rằng hiện đại hóa Hải quan thường bao gồm tái cấu trúc quy trình nghiệp vụ, chuẩn hóa thủ tục, triển khai hệ thống số, tự động hóa quy trình và tăng cường cơ chế kiểm soát nội bộ. Những thay đổi này làm cho vai trò của CBCC Hải quan trở nên phức tạp hơn, bởi họ vừa phải bảo đảm tính tuân thủ pháp luật, vừa phải thích ứng với công nghệ, dữ liệu và phương thức phối hợp mới. Trong bối cảnh đó, KQCV của CBCC Hải quan không chỉ được đánh giá qua tốc độ xử lý hồ sơ hoặc khối lượng công việc hoàn thành, mà còn thông qua chất lượng tuân thủ, khả năng phối hợp, năng lực thích ứng và mức độ hạn chế rủi ro nghiệp vụ.

Các nghiên cứu về nhân lực Hải quan cũng cho thấy nhiều cơ quan Hải quan đang đối mặt với áp lực về thiếu hụt nhân sự, mất cân đối cơ cấu lao động và khoảng cách kỹ

năng trong quá trình hiện đại hóa. Irani & c.s. (2023) cho rằng sự gia tăng khối lượng công việc, yêu cầu an ninh, mức độ phức tạp của khung pháp lý và chuyển đổi số đã làm gia tăng áp lực đối với đội ngũ thực thi công vụ. Bên cạnh đó, Gudavalleti & c.s. (2024) và Irani & c.s. (2023) chỉ ra rằng đào tạo chưa đầy đủ, thiếu kỹ năng kỹ thuật nâng cao, thiếu nhân sự công nghệ thông tin và sự chưa tương thích giữa thiết kế hệ thống với thực tiễn vận hành có thể làm suy giảm hiệu quả triển khai các hệ thống số. Điều này cho thấy phát triển nguồn nhân lực Hải quan cần được tiếp cận theo hướng kết hợp giữa đào tạo nghiệp vụ, phát triển NLS, bố trí công việc phù hợp và hỗ trợ thích ứng với thay đổi.

Trong bối cảnh đó, LCCV có thể được xem là một thực hành quản trị nhân sự có ý nghĩa đặc thù đối với ngành Hải quan. Một mặt, LCCV giúp CBCC mở rộng hiểu biết về các khâu nghiệp vụ khác nhau, phát triển kỹ năng đa nhiệm, tăng khả năng phối hợp liên đơn vị và hình thành năng lực thích ứng trong môi trường công vụ có tính biến động cao. Mặt khác, trong ngành Hải quan, LCCV còn gắn với mục tiêu liên chính công vụ và quản trị rủi ro đạo đức. Fang & c.s. (2023) cho rằng việc luân chuyển cán bộ giữa các vị trí nhạy cảm có thể góp phần hạn chế sự kiểm soát kéo dài đối với một quy trình, giảm mức độ quen thuộc quá mức với các chủ thể liên quan và phòng ngừa nguy cơ hình thành “vùng ảnh hưởng”. Do đó, LCCV trong Hải quan vừa là công cụ phát triển năng lực, vừa là cơ chế kiểm soát nội bộ và bảo đảm liên chính công vụ.

Trong bối cảnh Việt Nam, Nguyen & Phinaitrup (2023) nghiên cứu tác động của động lực phụng sự công đến KQCV của công chức tại Thành phố Hồ Chí Minh. Kết quả cho thấy động lực phụng sự công có tác động tích cực đến KQCV, đồng thời sự hài lòng công việc và mức độ phù hợp giữa cá nhân với tổ chức đóng vai trò trung gian. Nghiên cứu cung cấp bằng chứng thực nghiệm về vai trò của động lực và các cơ chế tâm lý đối với KQCV trong khu vực công Việt Nam, dù động lực phụng sự công không hoàn toàn đồng nhất với DL trong Luận án. Còn Pham & c.s. (2024), trên cơ sở khảo sát 464 người làm việc trong khu vực công Việt Nam và sử dụng PLS-SEM, cho thấy các yếu tố động lực và tổ chức có ảnh hưởng đến KQCV thông qua các cơ chế như sự phù hợp cá nhân – tổ chức, hành vi đổi mới, cam kết tổ chức và trao quyền tâm lý. Kết quả cho thấy tác động đến KQCV trong khu vực công có thể được chuyển hóa qua các trạng thái tâm lý và hành vi trung gian. Tuy nhiên, nghiên cứu chưa xem xét LCCV và các đặc điểm công việc gắn với LCCV. Trong khi đó, liên quan đến chuyển đổi số, Tuoi & Nguyen (2023) khảo sát 200 công chức cấp tỉnh tại Việt Nam và ghi nhận một số khía cạnh của NLS,

đặc biệt là năng lực hỗ trợ giao tiếp, hợp tác và cải thiện quy trình hành chính, có tác động tích cực đến KQCV. Tuy nhiên, mức độ tác động không đồng nhất giữa các thành phần NLS. Nghiên cứu này cung cấp bằng chứng thực nghiệm về vai trò của năng lực liên quan đến công nghệ số đối với KQCV của công chức Việt Nam, qua đó hỗ trợ việc đưa NLS vào mô hình nghiên cứu trong bối cảnh Hải quan số. Như vậy, các nghiên cứu trên cho thấy tại Việt Nam đã có bằng chứng về vai trò của động lực, các cơ chế tâm lý – tổ chức và NLS đối với KQCV trong khu vực công. Tuy nhiên, các nghiên cứu chưa đồng thời xem xét LCCV, CNN, CNK, DL, NLS và KQCV trong một mô hình tích hợp, đặc biệt trong bối cảnh CBCC Hải quan.

Tuy nhiên, các nghiên cứu cũng cho thấy việc triển khai LCCV trong cơ quan Hải quan cần được thiết kế thận trọng. Nếu LCCV được thực hiện theo hướng hành chính, thiếu tiêu chí rõ ràng, thiếu đào tạo, thiếu bàn giao hoặc không phù hợp với năng lực cá nhân, CBCC có thể cảm nhận luân chuyển như một áp lực thay vì cơ hội phát triển. Trong môi trường Hải quan, sự thay đổi vị trí công tác thường kéo theo thay đổi về quy trình nghiệp vụ, hệ thống công nghệ, yêu cầu pháp lý, mức độ tiếp xúc với doanh nghiệp và trách nhiệm giải trình. Vì vậy, nếu không có cơ chế hỗ trợ phù hợp, LCCV có thể làm gia tăng chi phí thích nghi, gây mơ hồ vai trò và ảnh hưởng bất lợi đến DL cũng như KQCV. Điều này cho thấy tác động của LCCV trong ngành Hải quan cần được xem xét đồng thời với các yếu tố như cảm nhận về đặc điểm công việc, DL, NLS và điều kiện tổ chức.

Tại Việt Nam, các chủ trương về cải cách hành chính, luân chuyển cán bộ, quản lý công chức và chuyển đổi số đã tạo nền tảng thể chế quan trọng cho việc nghiên cứu LCCV trong ngành Hải quan. Quyết định 65 - QĐ/TW ngày 28/4/2022 của Bộ Chính trị, Nghị định 138/2020/NĐ - CP, Chiến lược phát triển Hải quan đến năm 2030 theo Quyết định 628/QĐ - TTg ngày 20/5/2022 và Kế hoạch hành động của Bộ Tài chính tại Quyết định 1854/QĐ - BTC ngày 13/9/2022 đều nhấn mạnh yêu cầu phát triển đội ngũ, chuẩn hóa công vụ, nâng cao năng lực quản lý và tăng cường hiệu quả thực thi. Bên cạnh đó, Chương trình Chuyển đổi số quốc gia theo Quyết định 749/QĐ - TTg ngày 03/6/2020, Kế hoạch Chuyển đổi số Bộ Tài chính đến năm 2025, định hướng đến năm 2030 theo Quyết định 1484/QĐ - BTC ngày 27/7/2022, cùng Lộ trình Hải quan số và Hải quan thông minh của Tổng cục Hải quan theo Quyết định 707/QĐ - TCHQ, Quyết định 1105/QĐ - TCHQ và Chỉ thị 381/CT - TCHQ đã đặt ra yêu cầu phát triển NLS,

đào tạo đa nhiệm, quản trị dữ liệu và chuyển giao tri thức trong ngành Hải quan (Thủ tướng Chính phủ, 2020, 2022; Bộ Tài chính, 2022; Tổng cục Hải quan, 2022, 2023, 2024).

Những định hướng chính sách này cho thấy LCCV trong ngành Hải quan Việt Nam cần được gắn với chiến lược phát triển năng lực và chuyển đổi số, thay vì chỉ được xem là hoạt động điều động nhân sự. Trong quá trình xây dựng Hải quan số và Hải quan thông minh, CBCC Hải quan không chỉ cần hiểu biết nghiệp vụ truyền thống, mà còn cần khả năng sử dụng hệ thống số, khai thác dữ liệu, phối hợp trên nền tảng điện tử và thích ứng với các quy trình quản lý rủi ro dựa trên công nghệ. Do đó, LCCV có thể hỗ trợ phát triển năng lực đa nhiệm và hiểu biết liên khâu, trong khi NLS giúp CBCC thích ứng hiệu quả hơn với vị trí mới và chuyển hóa trải nghiệm luân chuyển thành KQCV cao hơn.

Đối với vùng Đông Nam Bộ, việc nghiên cứu LCCV, DL, KQCV và NLS có ý nghĩa thực tiễn đặc biệt. Đây là khu vực có hoạt động thương mại, sản xuất, logistics và xuất nhập khẩu phát triển mạnh, kéo theo khối lượng công việc lớn, yêu cầu thông quan nhanh, áp lực quản lý rủi ro cao và mức độ ứng dụng công nghệ ngày càng sâu trong hoạt động Hải quan. Các Cục Hải quan tại thành phố Hồ Chí Minh, Đồng Nai, Bình Dương và Bà Rịa - Vũng Tàu phải đồng thời thực hiện nhiệm vụ tạo thuận lợi thương mại, kiểm soát tuân thủ, phòng chống buôn lậu, quản lý doanh nghiệp và bảo đảm an ninh chuỗi cung ứng. Trong điều kiện đó, đội ngũ CBCC Hải quan cần có năng lực thích ứng cao, hiểu biết đa nghiệp vụ, DL ổn định và khả năng khai thác công nghệ số để đáp ứng yêu cầu công vụ.

Tổng hợp các nghiên cứu trong khu vực công, ngành Hải quan và bối cảnh Việt Nam cho thấy vẫn còn thiếu các bằng chứng thực nghiệm trực tiếp về tác động của LCCV đến DL và KQCV của CBCC Hải quan. Các nghiên cứu hiện có chủ yếu tập trung vào hiện đại hóa Hải quan, chuyển đổi số, tạo thuận lợi thương mại, quản trị rủi ro hoặc năng lực tổ chức, trong khi cơ chế tác động của LCCV ở cấp độ cá nhân chưa được kiểm định đầy đủ. Đặc biệt, vai trò của DL, cảm nhận về sự đa dạng trong nhiệm vụ, cảm nhận về sự đa dạng trong kỹ năng và NLS trong việc chuyển hóa LCCV thành KQCV vẫn chưa được làm rõ trong bối cảnh công vụ Hải quan Việt Nam. Đây là cơ sở để Luận án lựa chọn bối cảnh nghiên cứu tại vùng Đông Nam Bộ nhằm bổ sung bằng chứng thực nghiệm về quản trị nguồn nhân lực Hải quan trong bối cảnh chuyển đổi số.

Ngoài ra, trong phạm vi lược khảo của Luận án, bằng chứng nghiên cứu chuyên sâu về các mối quan hệ này đối với CBCC Hải quan tại vùng Đông Nam Bộ còn hạn chế. Vì vậy, việc chọn vùng Đông Nam Bộ không chỉ nhằm xác định phạm vi địa lý của nghiên cứu mà còn cho phép kiểm định các cơ chế quản trị nguồn nhân lực trong một bối cảnh Hải quan có cường độ hoạt động xuất nhập khẩu, logistics và chuyển đổi số cao.

2.3.5 Tổng hợp nhận xét từ lược khảo nghiên cứu

Từ các nghiên cứu đã lược khảo, có thể rút ra một số nhận xét chính làm cơ sở cho việc xác định khoảng trống nghiên cứu và phát triển mô hình nghiên cứu của Luận án. Trước hết, các nghiên cứu về LCCV cho thấy đây là một thực hành quản trị nguồn nhân lực và thiết kế công việc có khả năng tạo ra nhiều kết quả tích cực ở cấp độ cá nhân và tổ chức. LCCV có thể giúp người lao động mở rộng kỹ năng, tăng hiểu biết liên chức năng, giảm sự đơn điệu, phát triển khả năng thích ứng và nâng cao KQCV. Tuy nhiên, các kết quả tích cực này không xuất hiện một cách tự động, mà phụ thuộc vào cách thức thiết kế chương trình luân chuyển, mức độ khác biệt giữa các vị trí, sự phù hợp giữa cá nhân và công việc, cũng như các cơ chế hỗ trợ từ tổ chức. Điều này cho thấy LCCV cần được tiếp cận như một thực hành quản trị có điều kiện, thay vì một giải pháp nhân sự có tác động tuyến tính và phổ quát trong mọi bối cảnh.

Thứ hai, lược khảo nghiên cứu cho thấy mối quan hệ giữa LCCV và KQCV cần được giải thích thông qua các cơ chế trung gian về tâm lý và đặc điểm công việc. Các nghiên cứu trước đã chỉ ra rằng LCCV có thể làm thay đổi cảm nhận của người lao động về sự đa dạng trong nhiệm vụ, sự đa dạng trong kỹ năng và ý nghĩa của công việc. Khi người lao động nhận thấy công việc sau luân chuyển có nội dung phong phú hơn, yêu cầu kỹ năng đa dạng hơn và tạo cơ hội học hỏi rõ ràng hơn, họ có xu hướng hình thành DL cao hơn. DL sau đó thúc đẩy nỗ lực, sự bền bỉ, mức độ chủ động và khả năng thích ứng trong quá trình thực hiện nhiệm vụ. Vì vậy, DL có thể được xem là cơ chế chuyển hóa các nguồn lực công việc phát sinh từ LCCV thành KQCV. Cách tiếp cận này phù hợp với các nền tảng lý thuyết như Thuyết Tự quyết và mô hình Nhu cầu - Nguồn lực công việc, trong đó động lực được hình thành khi người lao động cảm nhận được năng lực, ý nghĩa, nguồn lực hỗ trợ và cơ hội phát triển trong công việc.

Thứ ba, các nghiên cứu về đặc điểm công việc cho thấy cần phân biệt giữa sự thay đổi công việc về mặt hình thức và cảm nhận thực chất của người lao động về sự đa dạng trong công việc. Một chương trình LCCV có thể được triển khai trên thực tế, nhưng nếu

các vị trí luân chuyển không tạo ra khác biệt rõ ràng về nhiệm vụ, kỹ năng hoặc cơ hội học hỏi, người lao động có thể không cảm nhận được giá trị phát triển từ quá trình luân chuyển. Ngược lại, nếu mức độ khác biệt giữa các nhiệm vụ quá lớn nhưng thiếu đào tạo, bàn giao và hỗ trợ, sự đa dạng có thể bị cảm nhận như một gánh nặng thay vì nguồn lực công việc. Do đó, việc đưa cảm nhận về sự đa dạng trong nhiệm vụ và cảm nhận về sự đa dạng trong kỹ năng vào mô hình nghiên cứu là cần thiết để làm rõ hơn cách thức LCCV tác động đến DL và KQCV.

Thứ tư, trong bối cảnh chuyển đổi số, NLS nổi lên như một nguồn lực cá nhân có ý nghĩa quan trọng đối với DL và KQCV. Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng NLS không chỉ bao gồm khả năng thao tác với công cụ số, mà còn bao hàm tư duy phản biện, trách nhiệm số, khả năng xử lý thông tin, hợp tác trên môi trường số và thích ứng với thay đổi công nghệ. Đối với CBCC Hải quan, NLS có ý nghĩa đặc biệt vì quá trình hiện đại hóa Hải quan đang gắn chặt với thông quan điện tử, cơ chế một cửa quốc gia và ASEAN, quản lý rủi ro dựa trên dữ liệu, an toàn thông tin và Hải quan thông minh. Khi có NLS cao, CBCC có khả năng thích ứng tốt hơn với quy trình nghiệp vụ số, giảm bất định trong công việc, tăng cảm nhận kiểm soát và khai thác hiệu quả hơn các cơ hội học hỏi do LCCV tạo ra. Vì vậy, NLS cần được xem xét như một yếu tố có khả năng tác động trực tiếp đến DL, KQCV và điều tiết một số mối quan hệ trong mô hình nghiên cứu.

Thứ năm, các nghiên cứu trong khu vực công và ngành Hải quan cho thấy bối cảnh tổ chức có vai trò quan trọng trong việc định hình hiệu quả của LCCV. Trong khu vực công, các thực hành quản trị nhân sự không chỉ hướng đến hiệu quả làm việc, mà còn gắn với tính tuân thủ, minh bạch, liêm chính, trách nhiệm giải trình và chất lượng dịch vụ công. Đối với ngành Hải quan, LCCV còn có chức năng đặc thù là phòng ngừa rủi ro đạo đức, hạn chế sự hình thành các “vùng ảnh hưởng” và tăng cường kiểm soát nội bộ ở những vị trí nhạy cảm. Tuy nhiên, do công việc Hải quan có tính pháp lý, quy trình hóa và chịu áp lực trách nhiệm cao, LCCV cũng có thể làm gia tăng chi phí thích nghi nếu thiếu tiêu chí minh bạch, đào tạo, bàn giao và hỗ trợ kỹ thuật. Vì vậy, nghiên cứu về LCCV trong ngành Hải quan cần đặt trong mối liên hệ với đặc thù công vụ, yêu cầu liêm chính, áp lực chuyển đổi số và điều kiện tổ chức cụ thể.

Thứ sáu, lược khảo cho thấy phần lớn các nghiên cứu trước về LCCV, DL và KQCV vẫn tập trung nhiều vào khu vực tư nhân, doanh nghiệp sản xuất, dịch vụ hoặc các tổ chức có mức độ linh hoạt cao. Trong khi đó, các nghiên cứu thực nghiệm về

LCCV trong khu vực công, đặc biệt là trong ngành Hải quan, còn tương đối hạn chế. Các nghiên cứu về Hải quan hiện nay chủ yếu tập trung vào hiện đại hóa, tạo thuận lợi thương mại, quản lý rủi ro, chuyển đổi số hoặc hiệu quả tổ chức, trong khi cơ chế tác động của LCCV đến DL và KQCV ở cấp độ cá nhân chưa được làm rõ đầy đủ. Đặc biệt, vai trò của cảm nhận về sự đa dạng trong nhiệm vụ, cảm nhận về sự đa dạng trong kỹ năng và NLS trong mô hình LCCV - DL - KQCV vẫn chưa được kiểm định đầy đủ trong bối cảnh CBCC Hải quan Việt Nam.

Từ các nhận xét trên, có thể thấy hướng nghiên cứu của Luận án là cần thiết cả về mặt lý thuyết và thực tiễn. Về mặt lý thuyết, Luận án góp phần mở rộng nghiên cứu về LCCV bằng cách xem xét đồng thời tác động trực tiếp, cơ chế trung gian thông qua DL và vai trò của các cảm nhận đặc điểm công việc cũng như NLS. Về mặt thực tiễn, Luận án cung cấp cơ sở khoa học để các Cục Hải quan vùng Đông Nam Bộ thiết kế chính sách LCCV theo hướng phát triển năng lực, nâng cao DL, cải thiện KQCV và đáp ứng yêu cầu chuyển đổi số. Những nhận xét này là cơ sở để Luận án xác định các khoảng trống nghiên cứu và đề xuất mô hình nghiên cứu ở các mục tiếp theo.

Tổng hợp các nghiên cứu liên quan cho thấy LCCV đã được chứng minh là một thực hành có khả năng ảnh hưởng đến DL, năng lực, sự hài lòng và KQCV của người lao động. Tuy nhiên, bằng chứng hiện có vẫn tập trung nhiều vào khu vực tư nhân và các bối cảnh tổ chức có mức độ linh hoạt cao, trong khi các nghiên cứu về LCCV trong khu vực công, đặc biệt là ngành Hải quan, còn hạn chế. Bên cạnh đó, cơ chế trung gian của DL và các cảm nhận về đặc điểm công việc trong mối quan hệ giữa LCCV và KQCV chưa được kiểm định đầy đủ trong bối cảnh công vụ. Vai trò của NLS trong mô hình LCCV - DL - KQCV cũng chưa được quan tâm tương xứng, mặc dù chuyển đổi số đang làm thay đổi mạnh mẽ phương thức thực thi công vụ Hải quan. Những nhận định này là cơ sở để Luận án xác định các khoảng trống nghiên cứu ở Mục 2.4.

2.4 Các khoảng trống nghiên cứu

Tổng hợp các công trình nghiên cứu công bố trong giai đoạn 2010 - 2025 cho thấy các khoảng trống nghiên cứu nổi bật và có ý nghĩa lý thuyết - thực tiễn sâu sắc liên quan đến tác động của LCCV đối với DL và KQCV trong bối cảnh Hải quan (Rukanova & c.s., 2020; Rukanova & c.s., 2021). Mặc dù LCCV được thừa nhận rộng rãi như một thực hành quản trị nguồn nhân lực nhằm phát triển năng lực, giảm đơn điệu và nâng cao tính linh hoạt của tổ chức, bằng chứng thực nghiệm hiện có vẫn phân mảnh, chủ yếu

hình thành trong bối cảnh khu vực tư và công nghiệp, do đó chưa đủ cơ sở để giải thích tác động của LCCV trong các môi trường công vụ điều tiết cao như cơ quan Hải quan (Azizi & c.s., 2010; Cirillo & c.s., 2021; Comper & c.s., 2021; Rinaldi & c.s., 2022; Battini & c.s., 2022; Peron & c.s., 2022). Điều này đặc biệt đáng lưu ý trong bối cảnh các tổ chức Hải quan đang chịu áp lực đồng thời từ tạo thuận lợi thương mại, kiểm soát rủi ro và chuyển đổi số, nơi LCCV có thể tạo ra các hệ quả động và phụ thuộc mạnh vào cơ chế tâm lý, học hỏi và bối cảnh tác nghiệp cụ thể (Rukanova & c.s., 2020; Rukanova & c.s., 2021).

Khoảng trống 1: Thiếu bằng chứng thực nghiệm chuyên biệt về LCCV trong ngành Hải quan Việt Nam và vùng Đông Nam Bộ

Phần lớn các nghiên cứu về LCCV hiện có được thực hiện trong khu vực tư nhân hoặc các bối cảnh sản xuất – dịch vụ như sản xuất, lắp ráp, khách sạn, y tế, kỹ thuật phần mềm và logistics (Azizi & c.s., 2010; Battini & c.s., 2022; Cirillo & c.s., 2021; Otto & Battaia, 2017; Peron & c.s., 2022; Santos & c.s., 2017). Trong các bối cảnh này, LCCV thường được xem như một công cụ thiết kế công việc nhằm giảm tính đơn điệu, cân bằng tải công việc, phát triển kỹ năng và nâng cao tính linh hoạt của lực lượng lao động. Tuy nhiên, các cơ chế này chưa chắc vận hành theo cùng cách trong khu vực công nói chung và ngành Hải quan nói riêng, nơi hoạt động công vụ chịu sự chi phối mạnh của pháp luật, quy trình nghiệp vụ, trách nhiệm giải trình, yêu cầu kiểm soát rủi ro và chuẩn mực liêm chính.

Môi trường Hải quan có những đặc trưng khác biệt đáng kể so với phần lớn các bối cảnh đã được nghiên cứu. CBCC Hải quan vừa phải thực hiện chức năng tạo thuận lợi thương mại, vừa bảo đảm kiểm soát tuân thủ, phòng chống gian lận và buôn lậu, quản lý rủi ro, bảo vệ an ninh chuỗi cung ứng và thực thi các quy định pháp luật liên quan đến hoạt động xuất nhập khẩu. Đồng thời, quá trình hiện đại hóa và chuyển đổi số làm thay đổi nhanh chóng phương thức thực hiện công việc, yêu cầu CBCC phải thích ứng với các hệ thống số, quy trình quản lý dựa trên dữ liệu và sự phối hợp liên đơn vị. Vì vậy, LCCV trong ngành Hải quan không chỉ có ý nghĩa phát triển năng lực mà còn gắn với kiểm soát nội bộ, liêm chính công vụ và khả năng thích ứng với thay đổi.

Trong phạm vi các tài liệu được lược khảo trong Luận án, chưa nhận diện được nhiều nghiên cứu thực nghiệm chuyên sâu kiểm định đồng thời mối quan hệ giữa LCCV, CNN, CNK, DL, NLS và KQCV đối với CBCC Hải quan Việt Nam; đặc biệt chưa thấy

bằng chứng thực nghiệm chuyên biệt tại vùng Đông Nam Bộ. Khoảng trống này đáng chú ý vì Đông Nam Bộ là địa bàn có cường độ hoạt động sản xuất, logistics và xuất nhập khẩu cao, đồng thời tập trung nhiều loại hình nghiệp vụ Hải quan với yêu cầu lớn về tốc độ xử lý, quản lý rủi ro, phối hợp nghiệp vụ và ứng dụng công nghệ số. Do đó, bối cảnh Đông Nam Bộ không chỉ được lựa chọn như một trường hợp nghiên cứu về mặt địa lý, mà còn là một bối cảnh thực nghiệm có đặc tính quản trị riêng, phù hợp để kiểm định liệu các cơ chế tác động của LCCV được phát hiện trong khu vực tư nhân hoặc các ngành khác có tiếp tục phù hợp trong một môi trường công vụ có mức độ thể chế hóa, trách nhiệm giải trình và số hóa cao hay không.

Việc thiếu các bằng chứng này làm hạn chế khả năng ngoại suy trực tiếp các kết quả nghiên cứu LCCV trước đây sang CBCC Hải quan Việt Nam. Đồng thời, vẫn còn bỏ ngỏ các câu hỏi về việc LCCV tác động đến KQCV của CBCC Hải quan thông qua những cơ chế nào, liệu CNN, CNK và DL có đóng vai trò trong quá trình chuyển hóa này, và NLS có làm thay đổi các mối quan hệ đó trong bối cảnh chuyển đổi số hay không. Vì vậy, nghiên cứu tại vùng Đông Nam Bộ góp phần bổ sung bằng chứng thực nghiệm theo bối cảnh và kiểm định phạm vi áp dụng của các lập luận lý thuyết về LCCV trong một môi trường công vụ đặc thù.

Khoảng trống 2: Chưa khai thác đầy đủ vai trò trung gian của động lực làm việc

Mặc dù các lập luận quản trị phổ biến thường mặc định rằng LCCV làm tăng DL nhờ giảm đơn điệu và tăng cảm nhận đa dạng về nhiệm vụ (CNN), chuỗi nhân - quả này vẫn chủ yếu dừng ở mức suy luận và chưa được tổng quát hóa thành các cơ chế có thể kiểm định một cách nhất quán (Azizi & c.s., 2010; Jackson & c.s., 2023; Cirillo & c.s., 2021). Các cấu trúc tâm lý như chán nản trong công việc, động lực nội tại và hiện tượng suy giảm động lực theo thời gian vẫn hiếm khi được đặt ở vị trí biến trung tâm để giải thích “vì sao” và “khi nào” LCCV có lợi hoặc có hại đối với DL (Azizi & c.s., 2010; Jackson & c.s., 2023).

Quan trọng hơn, phần lớn bằng chứng hiện có chưa nắm bắt được tính lặp lại của LCCV và hệ quả của nó đối với diễn biến DL theo thời gian: lợi ích ban đầu do “mới lạ” có thể suy giảm, trong khi chi phí thích nghi và cảm nhận bất định vai trò có thể tích lũy hoặc giảm dần tùy theo thâm niên và mức độ phù hợp nhiệm vụ - năng lực, nhưng các khía cạnh này ít được kiểm định bằng dữ liệu và thước đo có tính động (Cirillo & c.s., 2021). Khoảng trống này đặc thù và nhạy cảm trong bối cảnh CBCC Hải quan, nơi

công việc đồng thời mang tính lặp lại (hành chính - quy trình) và mang tính sự kiện/đột biến (thực thi kiểm soát rủi ro), khiến DL có thể dao động theo “chu kỳ nhiệm vụ” và chịu ràng buộc bởi yêu cầu tuân thủ, phối hợp liên cơ quan và trách nhiệm giải trình (Dickhout & c.s., 2018; Rukanova & c.s., 2021). Do đó, thiếu vắng các mô hình cơ chế và bằng chứng kiểm định trong bối cảnh Hải quan khiến câu hỏi trọng tâm vẫn bỏ ngỏ: LCCV thúc đẩy (hay làm suy giảm) DL thông qua cơ chế tâm lý nào và dưới những điều kiện tác nghiệp nào của cơ quan Hải quan (Azizi & c.s., 2010; Rukanova & c.s., 2021).

Khoảng trống 3: Thiếu kiểm định cơ chế tâm lý - động lực trong mối quan hệ giữa luân chuyển công việc và kết quả công việc

Một thiếu sót đáng kể khác là việc chưa có nhiều công trình quan tâm đầy đủ đến cơ chế học hỏi và sự mai một kỹ năng gắn với LCCV, trong khi đây lại là mắt xích quyết định để giải thích vì sao LCCV có thể vừa cải thiện vừa làm suy giảm KQCV. Ở cấp độ cá nhân, LCCV thường được kỳ vọng thúc đẩy cảm nhận đa dạng về kỹ năng (CNK) nhờ mở rộng trải nghiệm và tăng khả năng thay thế; tuy nhiên, lợi ích này chỉ hình thành khi CBCC có đủ thời gian làm quen và tích lũy thành thạo ở vị trí mới, trong khi rời xa một nhiệm vụ quá lâu có thể dẫn đến mai một kỹ năng và giảm độ chính xác khi quay lại (Mlekus & c.s., 2022; Cirillo & c.s., 2021; Rinaldi & c.s., 2022). Khi các cơ chế này không được đưa vào mô hình, kết quả thực nghiệm dễ bị nhiễu: cùng một chương trình LCCV có thể cho thấy hiệu quả tích cực ở giai đoạn đầu (nhờ học hỏi) nhưng giảm hiệu quả về sau (do suy giảm kỹ năng hoặc phân tán chú ý), hoặc ngược lại, tùy cấu trúc nhiệm vụ và thời gian luân chuyển (Rinaldi & c.s., 2022).

Khoảng trống này đặc biệt quan trọng trong bối cảnh Hải quan, kiến thức pháp lý chuyên sâu, năng lực công nghệ và kỹ năng nghiệp vụ; đồng thời thích ứng liên tục với thay đổi quy định, quy trình số hóa và phối hợp liên cơ quan (Rukanova & c.s., 2020; 2021). Do đó, nếu không đo lường và mô hình hóa rõ cơ chế học hỏi - mai một kỹ năng, các khuyến nghị về LCCV trong Hải quan dễ thiên về trực giác quản trị hơn là bằng chứng; tức là không xác định được tần suất luân chuyển tối ưu, thời lượng tối thiểu để thành thạo, cũng như rủi ro suy giảm năng lực ở các nhiệm vụ đòi hỏi độ chính xác cao (Cirillo & c.s., 2021; Mlekus & c.s., 2022).

Khoảng trống 4: Chưa xem xét vai trò điều tiết của Năng lực số

Mặc dù ngày càng có nhiều học giả thừa nhận NLS là một năng lực cốt lõi trong bối cảnh chuyển đổi số nơi làm việc, nhiều nghiên cứu thực nghiệm hiện nay vẫn chưa

xem xét đầy đủ vai trò của năng lực này như là một cơ chế điều tiết định hình mức độ mà DL của người lao động được chuyển hóa thành KQCV, đặc biệt trong các tổ chức thực thi công vụ khu vực công như cơ quan Hải quan. Phần lớn nhiều nghiên cứu hiện hữu tập trung vào khu vực tư nhân hoặc lĩnh vực giáo dục, đồng thời thường tiếp cận NLS như là một yếu tố tác động trực tiếp đến KQCV và sự gắn kết trong công việc, hoặc như là một nguồn lực cá nhân giúp giảm thiểu căng thẳng và kiệt sức dưới áp lực của các yêu cầu công việc số hóa. Cách tiếp cận này chưa coi NLS có khả năng làm thay đổi cường độ và hiệu lực của mối quan hệ giữa DL và KQCV (Hussain & c.s., 2024; Rezai & c.s., 2024; Selimović & c.s., 2021).

Bên cạnh đó, nhiều nghiên cứu phân tích mối liên hệ giữa năng lực và KQCV trong bối cảnh logistics, thương mại và các môi trường làm việc kỹ thuật số và thường nhấn mạnh vai trò điều tiết của những yếu tố khác như chất lượng trao đổi xã hội, phong cách lãnh đạo trên nền tảng số, hoặc năng lực công nghệ thông tin. Tuy nhiên, các nghiên cứu này chưa xây dựng cơ sở lý thuyết rõ ràng cũng như chưa kiểm định thực nghiệm NLS là một cấu trúc khái quát và độc lập, có khả năng thúc đẩy năng lực của người lao động chuyển hóa DL thành KQCV thực tế (Pitafi & c.s., 2018; Nong & c.s., 2024; Zhou & Shi, 2025).

Khoảng trống này đặc biệt nổi bật trong bối cảnh công chức Hải quan, khi công việc của họ gắn liền với mức độ phức tạp cao, các yêu cầu nghiêm ngặt về pháp lý và trách nhiệm giải trình, áp lực thời gian lớn, cùng với quá trình số hóa nhanh chóng trong quản lý biên giới, phân tích rủi ro và thủ tục thông quan. Mặc dù một số nghiên cứu gần đây đã chỉ ra rằng NLS ngày càng được xem là điều kiện không thể thiếu để bảo đảm hiệu quả vận hành và an toàn trong các lĩnh vực vận tải, logistics và dịch vụ công liên quan, nhiều nghiên cứu này vẫn dừng lại ở việc nhấn mạnh tầm quan trọng chung của NLS, mà chưa phân tích vai trò mang tính điều kiện của nó trong việc định hình hiệu quả của DL đối với kết quả thực hiện công việc (Ramstedt Stadin & c.s., 2024).

Do đó, việc thiếu vắng bằng chứng thực nghiệm về việc liệu và bằng cách nào NLS có thể tăng cường hoặc kìm hãm quá trình chuyển hóa LCCV, DL thành KQCV của CBCC Hải quan đã tạo nên một khoảng trống nghiên cứu quan trọng và chưa được khai thác đầy đủ. Việc giải quyết khoảng trống này không chỉ có ý nghĩa trong việc phát triển lý thuyết về LCCV, DL và KQCV trong các tổ chức công có cường độ số hóa cao, mà còn cung cấp cơ sở khoa học cho việc xây dựng các chính sách quản trị nguồn nhân lực

và chiến lược phát triển năng lực dựa trên bằng chứng trong các cơ quan Hải quan (Hussain & c.s., 2024; Ramstedt Stadin & c.s., 2024; Nong & c.s., 2024; Zhou & Shi, 2025).

Đặc biệt, từ khoảng trống 2 và 3, tác giả nhận thấy xuất hiện các khía cạnh mới liên quan đến cảm nhận của CBCC Hải quan về: (1) sự đa dạng nhiệm vụ (CNN), và (2) sự đa dạng kỹ năng (CNK). Tác giả tạm đặt tên chung cho 2 khía cạnh này là yếu tố ***“Cảm nhận về sự đa dạng trong luân chuyển công việc”*** để tiến hành xây dựng thang đo cũng như xem xét vai trò của yếu tố này trong mối quan hệ giữa LCCV, DL và KQCV của CBCC Hải quan.

Trên cơ sở tổng quan lý thuyết, lược khảo các nghiên cứu liên quan và các khoảng trống nghiên cứu đã xác định, Luận án đề xuất các biến nghiên cứu chính phục vụ xây dựng mô hình và phát triển giả thuyết. Việc lựa chọn các biến không chỉ dựa trên tần suất xuất hiện trong các nghiên cứu trước, mà còn dựa trên mức độ phù hợp với các lý thuyết nền, khả năng giải thích cơ chế tác động của LCCV đến DL và KQCV, cũng như đặc thù công việc của CBCC Hải quan trong bối cảnh chuyển đổi số. Bảng 2.2 tổng hợp các yếu tố hậu tố của LCCV, còn Bảng 2.3 trình bày các tiền tố của KQCV và nguồn tham khảo chính của các biến nghiên cứu.

Bảng 2.2. Tổng hợp các hậu tố của luân chuyển công việc

Stt	Các yếu tố	Nguồn tham khảo
1	Học hỏi và mở rộng trải nghiệm nghề nghiệp	Ho & c.s. (2009); Santos & c.s. (2017); Mlekus & Maier (2021)
2	Phát triển kỹ năng và mở rộng năng lực thực hiện nhiệm vụ	Ho & c.s. (2009); Santos & c.s. (2017); Mlekus & Maier (2021); Cirillo & c.s. (2021); Mlekus & c.s. (2022)
3	Giảm sự đơn điệu trong công việc	Ho & c.s. (2009); Santos & c.s. (2017); Mlekus & Maier (2021); Prunet & c.s. (2024)
4	Tăng hiểu biết liên chức năng và phối hợp tổ chức	Ho & c.s. (2009); Santos & c.s. (2017); Mlekus & Maier (2021); Cirillo & c.s. (2021)
5	Nâng cao năng lực thích ứng của người lao động	Ho & c.s. (2009); Santos & c.s. (2017); Mlekus & Maier (2021); Prunet & c.s. (2024); Zhu & Mi (2025)
6	Sự hài lòng công việc	Mlekus & Maier (2021); Diego - Mas & c.s. (2009); Otto & Battaia (2017); Tahiri & c.s. (2026)
7	Sự gắn kết trong công việc	Mlekus & Maier (2021); Diego - Mas & c.s. (2009); Otto & Battaia (2017); Tahiri & c.s. (2026)

Stt	Các yếu tố	Nguồn tham khảo
8	Sức khỏe tâm lý	Mlekus & Maier (2021)
9	Động lực làm việc	Cirillo & c.s. (2021); Mlekus & c.s. (2022); Gumasing & c.s. (2025); Lukito & c.s. (2025); Diego - Mas & c.s. (2009); Otto & Battaia (2017); Tahiri & c.s. (2026)
10	Cảm nhận về sự đa dạng trong LCCV (CNN, CNK, CND)	Diego - Mas & c.s. (2009); Dickhout & c.s. (2018); Mlekus & c.s. (2022); Tahiri & c.s. (2026); Cirillo & c.s. (2021)
11	Tăng khả năng giải quyết vấn đề và mức độ chủ động trong công việc	Mlekus & c.s. (2022); Gumasing & c.s. (2025); Lukito & c.s. (2025)
12	Cân bằng tải trọng công việc và hạn chế mệt mỏi	Prunet & c.s. (2024); Dias & c.s. (2023); Crandall & c.s. (2025)
13	Duy trì sự tập trung và hiệu quả vận hành	Prunet & c.s. (2024); Dias & c.s. (2023); Crandall & c.s. (2025)
14	Liên chính công vụ, kiểm soát rủi ro đạo đức	Fang & c.s. (2023)
15	Kết quả công việc	Mlekus & Maier (2021); Cirillo & c.s. (2021); Mlekus & c.s. (2022); Gumasing & c.s. (2025); Lukito & c.s. (2025); Prunet & c.s. (2024); Zhu & Mi (2025)

(Nguồn: Tổng hợp của tác giả)

Từ Bảng 2.2 cho thấy, DL là một trong những hậu tố được đề cập đáng kể trong các nghiên cứu về LCCV. Các nghiên cứu trước cho thấy LCCV và các đặc điểm công việc có thể tạo ra những thay đổi về trạng thái động lực của người lao động, qua đó ảnh hưởng đến nỗ lực, tính chủ động, sự bền bỉ và khả năng thích ứng trong công việc (Cirillo & c.s., 2021; Mlekus & c.s., 2022; Gumasing & c.s., 2025; Lukito & c.s., 2025). Trong bối cảnh Hải quan, DL có ý nghĩa quan trọng khi CBCC phải thực hiện nhiệm vụ trong môi trường có yêu cầu tuân thủ pháp luật, trách nhiệm giải trình và phối hợp liên đơn vị cao. Vì vậy, DL được đưa vào mô hình nghiên cứu vừa với vai trò là biến chịu tác động của LCCV và các yếu tố liên quan, vừa là yếu tố có khả năng tác động đến KQCV.

Bảng 2.3. Tổng hợp các tiền tố của kết quả công việc

Stt	Các yếu tố	Nguồn tham khảo
1	Năng lực cá nhân	Cirillo & c.s. (2021); Mlekus & c.s. (2022); Rinaldi & c.s. (2022)
2	Cơ hội thực hiện công việc	Cirillo & c.s. (2021)

Stt	Các yếu tố	Nguồn tham khảo
3	Điều kiện hỗ trợ từ tổ chức	Foroutan & c.s. (2021); Jeong & c.s. (2023); Gumasing & c.s. (2025); Mlekus & c.s. (2022); Tahiri & c.s. (2026); Comper & c.s. (2021)
4	Thiết kế chương trình LCCV	Mlekus & c.s. (2022); Foroutan & c.s. (2021); Jeong & c.s. (2023); Gumasing & c.s. (2025)
5	Mức độ khác biệt thực chất giữa các nhiệm vụ, kỹ năng và yêu cầu công việc	Diego - Mas & c.s. (2009); Dickhout & c.s. (2018); Tahiri & c.s. (2026); Cirillo & c.s. (2021)
6	Mức độ phù hợp giữa nhiệm vụ, kỹ năng và năng lực cá nhân	Foroutan & c.s. (2021); Jeong & c.s. (2023); Gumasing & c.s. (2025); Peron & c.s. (2022); Jackson & c.s. (2023)
7	Năng lực số	Dai (2023); Crompton & Sykora (2021); Guzmán - Simón & c.s. (2017); Jekabsone & Anohina - Naumeca (2024); Pisante & c.s. (2023); Gnambs & Hawrot (2025); Gumasing & c.s. (2025); Lukito & c.s. (2025)
8	Khả năng thích ứng với hệ thống số, xử lý dữ liệu và phối hợp trên nền tảng điện tử	Dai (2023); Crompton & Sykora (2021); Jekabsone & Anohina - Naumeca (2024); Pisante & c.s. (2023); Gnambs & Hawrot (2025); Rukanova & c.s. (2020, 2021)
9	Hiện đại hóa Hải quan và tự động hóa nghiệp vụ	Rukanova & c.s. (2021); Fang & c.s. (2023)
10	Khối lượng công việc, yêu cầu an ninh, mức độ phức tạp pháp lý và chuyển đổi số	Irani & c.s. (2023)
11	Đào tạo nghiệp vụ, phát triển năng lực số và hỗ trợ thích ứng với thay đổi	Gudavalleti & c.s. (2024); Irani & c.s. (2023); Thủ tướng Chính phủ (2020, 2022); Bộ Tài chính (2022); Tổng cục Hải quan (2022, 2023, 2024)
12	Động lực làm việc	Cirillo & c.s. (2021); Mlekus & c.s. (2022); Gumasing & c.s. (2025); Lukito & c.s. (2025); Diego - Mas & c.s. (2009); Otto & Battaia (2017); Tahiri & c.s. (2026)

(Nguồn: Tổng hợp của tác giả)

Cảm nhận về sự đa dạng trong LCCV (CNN, CNK, CND) được lựa chọn vì chúng phản ánh cơ chế đặc điểm công việc thông qua đó LCCV có thể tạo ra tác động đến DL và KQCV. Trước hết, CNN phản ánh mức độ CBCC cảm nhận công việc sau luân chuyển có sự phong phú về nội dung nhiệm vụ, tình huống xử lý và phạm vi trách nhiệm. Các nghiên cứu cho thấy sự đa dạng nhiệm vụ giúp giảm cảm giác lặp lại, tăng cảm nhận học hỏi, duy trì sự tập trung và thúc đẩy trạng thái động lực tích cực (Diego - Mas & c.s., 2009; Dickhout & c.s., 2018; Mlekus & c.s., 2022; Tahiri & c.s., 2026). Trong

ngành Hải quan, CNN có ý nghĩa rõ rệt vì CBCC có thể được luân chuyển giữa các khâu nghiệp vụ như thông quan, giám sát, kiểm tra sau thông quan, quản lý rủi ro, kiểm soát chống buôn lậu hoặc công nghệ thông tin. Việc tiếp xúc với các nhiệm vụ khác nhau giúp CBCC hiểu rõ hơn chuỗi nghiệp vụ Hải quan, tăng khả năng phối hợp và nâng cao KQCV. CNK được lựa chọn vì LCCV không chỉ làm thay đổi nội dung nhiệm vụ, mà còn có thể làm thay đổi yêu cầu về kỹ năng. Các nghiên cứu cho thấy khi người lao động được vận dụng nhiều loại kỹ năng khác nhau, họ có cơ hội mở rộng năng lực, gia tăng cảm nhận làm chủ công việc, phát triển chuyên môn và nâng cao khả năng thích ứng (Cirillo & c.s., 2021; Diego - Mas & c.s., 2009; Mlekus & c.s., 2022; Tahiri & c.s., 2026).

Đối với CBCC Hải quan, CNK đặc biệt quan trọng vì công việc đòi hỏi sự kết hợp giữa kiến thức pháp luật, kỹ năng nghiệp vụ, năng lực phân tích rủi ro, khả năng phối hợp liên ngành và kỹ năng sử dụng hệ thống số. Do đó, CNK được đưa vào mô hình để làm rõ liệu cảm nhận về việc được vận dụng nhiều kỹ năng khác nhau có thúc đẩy DL và KQCV hay không. Còn CND được lựa chọn ở giai đoạn xây dựng mô hình lý thuyết ban đầu vì đây là một khía cạnh quan trọng trong lý thuyết đặc điểm công việc, phản ánh mức độ người lao động nhận diện được tính hoàn chỉnh, ý nghĩa và vai trò của nhiệm vụ trong tổng thể công việc. Trong bối cảnh LCCV, CND có thể giúp giải thích việc CBCC có nhìn thấy rõ mối liên hệ giữa nhiệm vụ mới với chuỗi nghiệp vụ Hải quan hay không. Khi CBCC nhận diện rõ nhiệm vụ, họ có thể hiểu rõ hơn ý nghĩa của vị trí công tác, trách nhiệm công vụ và đóng góp của bản thân đối với hiệu quả vận hành chung. Tuy nhiên, do CND có nội hàm gần với CNN và CNK, đặc biệt trong môi trường Hải quan vốn có tính quy trình hóa và phân định nhiệm vụ rõ ràng, biến này cần được tiếp tục đánh giá thông qua nghiên cứu định tính nhằm xác định mức độ phù hợp và khả năng phân biệt với các cấu phần khác trong mô hình.

NLS được lựa chọn vì bối cảnh chuyển đổi số đang làm thay đổi sâu sắc phương thức thực thi công vụ Hải quan. Các nghiên cứu về NLS cho thấy đây là năng lực đa chiều, bao gồm khả năng sử dụng công nghệ số, xử lý thông tin, khai thác dữ liệu, phối hợp trên nền tảng điện tử, tư duy phản biện, trách nhiệm số và khả năng thích ứng với thay đổi công nghệ (Dai, 2023; Crompton & Sykora, 2021; Guzmán - Simón & c.s., 2017; Jekabsone & Anohina - Naumeca, 2024; Pisante & c.s., 2023; Gnambs & Hawrot, 2025). Trong ngành Hải quan, NLS có ý nghĩa đặc biệt vì CBCC phải sử dụng hệ thống

thông quan điện tử, cơ chế một cửa quốc gia và ASEAN, quản lý rủi ro dựa trên dữ liệu, dịch vụ công trực tuyến và các nền tảng nghiệp vụ số. Do đó, NLS được đưa vào mô hình như một nguồn lực cá nhân có khả năng tác động đến DL, KQCV và hỗ trợ quá trình chuyển hóa các nguồn lực công việc phát sinh từ LCCV thành kết quả thực thi công vụ.

Như vậy, việc lựa chọn các yếu tố LCCV, DL, CNN, CNK, CND, NLS và KQCV trong nghiên cứu này không chỉ xuất phát từ các bằng chứng thực nghiệm trước đây, mà còn dựa trên sự phù hợp với đặc thù công việc Hải quan trong bối cảnh chuyển đổi số. LCCV được xem là thực hành quản trị nguồn nhân lực trung tâm; CNN, CNK và CND phản ánh các cơ chế đặc điểm công việc phát sinh từ LCCV; DL thể hiện cơ chế tâm lý chuyển hóa nguồn lực công việc thành hành vi thực hiện; NLS là nguồn lực cá nhân quan trọng trong môi trường Hải quan số; và KQCV là kết quả đầu ra phản ánh hiệu quả thực thi công vụ. Sự kết hợp các yếu tố này cho phép Luận án kiểm định một mô hình có khả năng giải thích toàn diện hơn tác động của LCCV đến DL và KQCV của CBCC Hải quan vùng Đông Nam Bộ.

2.5 Các giả thuyết nghiên cứu

2.5.1 Quan hệ giữa luân chuyển công việc và kết quả công việc

Nhiều nghiên cứu thực nghiệm cho thấy tác động của LCCV lên KQCV không mang tính phổ quát mà phụ thuộc mạnh vào bối cảnh ngành, đặc điểm công việc, cách thức triển khai, thiết kế chương trình, loại hình luân chuyển và phương pháp đo lường (Mlekus & Maier, 2021). Kết quả trong lĩnh vực dịch vụ tài chính cho thấy LCCV có thể cải thiện hiệu suất theo thời gian, nhưng lợi ích chủ yếu tập trung ở nhóm nhân sự có năng lực ban đầu cao, tức là cơ chế “tích lũy lợi thế” khi người có nền tảng tốt tận dụng hiệu quả hơn cơ hội học hỏi đa nhiệm (Kampkötter & c.s., 2018). Tương tự, nghiên cứu trong ngành ngân hàng cho thấy tác động của LCCV lên KQCV chủ yếu được truyền dẫn qua gia tăng đa dạng kỹ năng và hài lòng công việc hơn là tác động trực tiếp (Saravani & Abbasi, 2013). Mặt khác, trong các ngành dịch vụ và y tế, nơi LCCV góp phần cải thiện động lực và trải nghiệm công việc, qua đó nâng hiệu suất thực hiện nhiệm vụ (Al - Romeedy, 2019; Avellaneda & c.s., 2019; Chen & c.s., 2015). Do đó, LCCV chỉ phát huy hiệu quả khi các lợi ích học hỏi và thái độ được chuyển hóa thành hành vi làm việc hiệu quả thông qua cơ chế hỗ trợ phù hợp.

Tương tự, nghiên cứu trong ngành hóa dầu cho thấy LCCV có thể gây tác động

tiêu cực nếu thiếu hỗ trợ đào tạo và định hướng nhân sự phù hợp; khi được tích hợp tốt, LCCV góp phần cải thiện KQCV thông qua cơ chế trung gian về kỹ năng và năng lực (Alizadeh Majd & c.s., 2024). Nhiều nghiên cứu về chuyển giao tri thức cũng nhấn mạnh vai trò của đào tạo tại chỗ trong việc giúp nhân sự chuyên hóa trải nghiệm LCCV thành năng lực thực thi tốt hơn (Alzoubi & c.s., 2025). Ở góc độ lý thuyết, tiếp cận học tập trải nghiệm cho thấy LCCV hiệu quả hơn khi được thiết kế như một chu trình học tập liên tục giúp chuyển đổi tri thức giữa các vị trí công tác (Saikrishna, 2025).

Tuy nhiên, LCCV cũng có thể tạo ra hệ quả bất lợi nếu thiết kế không phù hợp. Luân chuyển quá nhiều hoặc chương trình thiếu linh hoạt có thể làm tăng khối lượng công việc, căng thẳng vai trò và làm suy giảm cảm nhận tiến triển nghề nghiệp, từ đó ảnh hưởng tiêu cực đến KQCV (Foroutan & c.s., 2021). Trong các ngành tri thức cao như công nghệ phần mềm, LCCV vừa thúc đẩy học hỏi vừa có nguy cơ gia tăng áp lực và làm suy giảm chất lượng phản hồi hiệu suất nếu thiếu cơ chế quản trị tri thức phù hợp (Santos & c.s., 2017). Do đó, quan hệ LCCV - KQCV cần được nhìn nhận như là một sự đánh đổi giữa lợi ích học hỏi và chi phí chuyển đổi; trong đó, chu kỳ, phạm vi nhiệm vụ và hệ thống phản hồi đóng vai trò quyết định.

Bên cạnh đó, LCCV có thể cải thiện KQCV thông qua giảm tải thể chất và giảm gián đoạn lao động do đau mỏi cơ - xương - khớp, song tác động này phụ thuộc vào cách lựa chọn công việc, thứ tự và tần suất luân chuyển (Leider & c.s., 2015; Otto & Battaia, 2017). Nếu không đáp ứng các điều kiện về năng lực lao động và mục tiêu vận hành, LCCV có thể không mang lại cải thiện hiệu suất như kỳ vọng (Jorgensen & c.s., 2005).

Đặc biệt, cảm nhận công bằng tổ chức là điều kiện nền quan trọng đối với hiệu quả bền vững của LCCV. Khi chương trình luân chuyển tạo ra bất cân xứng cơ hội giữa các nhóm nhân sự, cảm nhận thiếu công bằng có thể làm suy giảm hành vi đóng góp ngoài vai trò và ảnh hưởng bất lợi đến hiệu quả tổng thể (Sharma, 2018). Vì vậy, mối quan hệ LCCV - KQCV nên được mô hình hóa theo hướng tác động trực tiếp có điều kiện, với cơ chế trung gian chủ đạo là học hỏi và thái độ công việc, đồng thời chịu chi phối bởi các yếu tố như chiến lược đào tạo và phát triển nhân sự, thiết kế chương trình, tiêu chí công thái học và cảm nhận công bằng (Mlekus & Maier, 2021; Otto & Battaia, 2017).

Trên cơ sở đó, có thể kỳ vọng LCCV tác động cùng chiều đến KQCV của công chức khi chương trình được thiết kế hợp lý. LCCV mở rộng trải nghiệm công tác và thúc

đẩy tích lũy kỹ năng liên vị trí, tạo tiền đề nâng cao hiệu suất trong bối cảnh công vụ đòi hỏi phối hợp đa nghiệp vụ (Saikrishna, 2025). Đồng thời, LCCV thúc đẩy các cơ chế thái độ và hành vi tích cực, góp phần duy trì nỗ lực và nâng cao chất lượng thực thi nhiệm vụ (Al - Romeedy, 2019). Khi được hỗ trợ bởi đào tạo phù hợp, LCCV có thể cải thiện hiệu suất theo thời gian thông qua giảm chi phí chuyển đổi và tăng hiệu quả học tập (Alizadeh Majd & c.s., 2024; Alzoubi & c.s., 2025). Như vậy, mặc dù phụ thuộc vào bối cảnh và chất lượng triển khai, các bằng chứng chủ đạo vẫn ủng hộ kỳ vọng rằng LCCV được tổ chức hợp lý sẽ góp phần nâng cao KQCV (Mlekus & Maier, 2021). Do đó, nghiên cứu này sẽ cung cấp thêm bằng chứng thực nghiệm thông qua việc kiểm định giả thuyết nghiên cứu sau:

H1: Luân chuyển công việc có tác động cùng chiều đến kết quả công việc của CBCC Hải quan.

2.5.2 Quan hệ giữa luân chuyển công việc và động lực làm việc

Ở cấp độ cá nhân, cơ sở lý thuyết cho rằng LCCV có thể gia tăng tài nguyên công việc, đặc biệt là CNK, CNN và quyền tự chủ, từ đó kích hoạt các quá trình tạo động lực theo khung JD - R và/ hoặc thỏa mãn các nhu cầu tâm lý nền tảng theo SDT (Mlekus & Maier, 2021; Mlekus & c.s., 2022). Tuy nhiên, các nghiên cứu gần đây cũng nhấn mạnh rằng LCCV không phải “đòn bẩy động lực” mang tính phổ quát; hiệu quả tạo DL phụ thuộc mạnh vào thiết kế chương trình (mục tiêu, phạm vi, tần suất, thời lượng), mức độ tự nguyện, và hệ thống hỗ trợ học tập đi kèm (Mlekus & Maier, 2021; Saikrishna, 2025). Nhiều nghiên cứu khảo sát tại những bối cảnh ngành khác nhau cho thấy LCCV có thể cải thiện DL và thỏa mãn khi người lao động nhận được thông tin rõ ràng, hiểu mục tiêu của luân chuyển và có cơ hội học hỏi thực chất (Andriyansah & Wahyudi, 2021; Helaudho & c.s., 2024). Ngược lại, LCCV triển khai theo kiểu hành chính, thiếu chuẩn bị năng lực, thiếu tiêu chí lựa chọn vị trí, và thiếu cơ chế phản hồi có thể làm suy giảm cảm nhận kiểm soát, qua đó triệt tiêu lợi ích về DL (Mlekus & c.s., 2022).

Nghiên cứu gần đây của Zhang & c.s. (2026a) chỉ ra LCCV có thể thúc đẩy DL thông qua việc củng cố cảm nhận về cơ hội phát triển và khả năng thích nghi nghề nghiệp, đồng thời tạo “đệm tâm lý” trước biến động công việc; qua đó làm gia tăng gắn kết và các kết quả thái độ tích cực. LCCV làm tăng năng lực và sự tự tin, từ đó nâng kỳ vọng thành công và khuynh hướng nỗ lực; đây là những thành tố cốt lõi của DL trong bối cảnh công việc yêu cầu học hỏi liên tục (Helaudho & c.s., 2024; Zhang & c.s.,

2026b).

Bên cạnh cơ chế tạo động lực, LCCV cũng có thể làm gia tăng yêu cầu công việc và áp lực thích nghi ngắn hạn. Các nghiên cứu liên quan đến áp lực nghề nghiệp cho thấy nếu thiếu hướng dẫn/đào tạo hoặc lịch trình không hợp lý thì việc LCCV có thể kéo theo căng thẳng vai trò và suy giảm trạng thái tâm lý tích cực cũng như làm giảm DL (Sood & Ong, 2022). Tương tự, nhiều nghiên cứu trong lĩnh vực y tế/ điều dưỡng cũng chỉ ra rằng LCCV vừa có tiềm năng tăng thỏa mãn và gắn kết, vừa có nguy cơ tạo căng thẳng nếu điều kiện hỗ trợ không tương xứng (Platis & c.s., 2021; Ilonidou & c.s., 2022).

Đặc biệt, nhiều nghiên cứu gần đây mở rộng thảo luận về LCCV trong bối cảnh số hóa và sắp xếp linh hoạt; theo đó, công nghệ hỗ trợ có thể làm thay đổi cách LCCV tác động tới DL. Khi công việc được “công nghệ hóa”, luân chuyển nhiệm vụ (task rotation) có thể gia tăng cảm nhận về đa dạng kỹ năng và cơ hội học tập, nhưng cũng có thể làm tăng áp lực nhận thức nếu hệ thống hỗ trợ chưa đủ thân thiện và quy trình bàn giao thiếu chuẩn hóa (Mlekus & c.s., 2022). Nhiều nghiên cứu liên quan sức khỏe nghề nghiệp và thiết kế can thiệp trong môi trường lao động cho thấy muốn duy trì DL khi LCCV diễn ra trong điều kiện thay đổi, tổ chức cần ưu tiên cơ chế cố vấn, chuẩn hóa bàn giao và làm rõ kỳ vọng vai trò để giảm mơ hồ vai trò và áp lực (Jackson & c.s., 2023; Tahiri & c.s., 2026). Xét về mặt học thuật, mối quan hệ luân chuyển công việc và động lực làm việc nên được tiếp cận theo hướng thiết kế luân chuyển chất lượng cao, truyền thông và đào tạo đầy đủ cũng như các cơ chế bảo đảm tâm lý trong giai đoạn chuyển đổi (Mlekus & Maier, 2021; Zhang & c.s., 2026a,b).

Do đó, nghiên cứu này sẽ cung cấp thêm bằng chứng thực nghiệm về mối quan hệ này thông qua việc kiểm định giả thuyết nghiên cứu sau:

H2: Luân chuyển công việc có tác động cùng chiều đến động lực làm việc của CBCC Hải quan.

2.5.3 Quan hệ giữa luân chuyển công việc và cảm nhận về sự đa dạng trong nhiệm vụ

Xét về cơ chế, LCCV tạo điều kiện cho CBCC tiếp xúc với các nhiệm vụ khác nhau (khác về quy trình, đối tượng phục vụ, công cụ và yêu cầu phối hợp), nên về mặt nhận thức dễ dẫn tới gia tăng mức độ cá nhân cảm nhận công việc có nhiều loại nhiệm vụ và hoạt động đa dạng. LCCV và luân chuyển nhiệm vụ nhìn chung có tương quan dương với các chỉ báo thái độ và trải nghiệm công việc, trong đó “đa dạng nhiệm vụ” là

một thành tố trung tâm của thiết kế công việc chịu tác động bởi LCCV (Mlekus & Maier, 2021; Mlekus & c.s., 2022).

Nhiều nghiên cứu trong bối cảnh tổ chức dịch vụ và khu vực công chỉ ra rằng khi nhân sự đánh giá chương trình LCCV là có thực chất và được triển khai minh bạch, họ có xu hướng cảm nhận cao hơn về các đặc trưng công việc tích cực, bao gồm đa dạng nhiệm vụ, qua đó cải thiện sự hài lòng và khuynh hướng gắn bó. Do đó, Liao & Ke (2025) cho rằng cảm nhận về sự đa dạng trong nhiệm vụ (CNN) có thể là một mắt xích nhận thức quan trọng trong chuỗi tác động của LCCV lên các kết quả thái độ. Tương tự, Mlekus & c.s. (2022) cũng đã chỉ ra rằng luân chuyển nhiệm vụ có thể nâng cao CNN thông qua việc tái phân bổ phần việc, tăng cơ hội tiếp xúc “nhiệm vụ mới” và làm giảm đơn điệu, đặc biệt trong các môi trường công việc có hỗ trợ công nghệ.

Tuy nhiên, mối quan hệ giữa LCCV và CNN không mang tính cơ học mà chịu tác động bởi chất lượng thiết kế và nguồn lực hỗ trợ. Một mặt, LCCV thường phát huy tác dụng mạnh hơn khi đi kèm quyền tự chủ và năng lực tâm lý, vì các nguồn lực này giúp cá nhân “diễn giải” sự đa dạng nhiệm vụ như cơ hội học hỏi và làm chủ, thay vì gánh nặng thích nghi. Theo hướng này, Zhang & c.s. (2026b) và Mlekus & c.s. (2022) cho thấy các nguồn lực tâm lý và bối cảnh công việc có thể khuếch đại các lợi ích trải nghiệm của LCCV. Mặt khác, nghiên cứu về nhóm tuổi và đặc trưng công việc cho thấy tác động của đa dạng nhiệm vụ lên các phản ứng tâm lý có thể khác nhau theo giai đoạn nghề nghiệp; do đó, cùng một mức LCCV có thể tạo ra CNN “hữu ích” ở nhóm này nhưng lại tạo cảm giác quá tải ở nhóm khác nếu thiếu điều chỉnh chu kỳ/ độ khó nhiệm vụ (Marques & c.s., 2023).

Tuy nhiên, việc phải liên tục đổi mới cảnh công việc có thể gây tiêu hao nguồn lực tự điều chỉnh, kéo theo giảm động lực tức thời và làm suy yếu sáng tạo trong một số trường hợp (Nuhn & Ohly, 2025). Đồng thời, Foroutan & c.s. (2021) cũng chỉ ra rằng nếu bị cảm nhận là cưỡng bức, thiếu chuẩn bị, hoặc làm đứt gãy quan hệ hỗ trợ tại nơi làm việc thì chương trình LCCV có thể làm gia tăng áp lực và giảm chất lượng trải nghiệm, từ đó làm suy yếu lợi ích của CNN.

Do đó, nghiên cứu này sẽ cung cấp thêm bằng chứng thực nghiệm về mối quan hệ này thông qua việc kiểm định giả thuyết nghiên cứu sau:

H3: Luân chuyển công việc có tác động cùng chiều đến cảm nhận về sự đa dạng trong nhiệm vụ của CBCC Hải quan.

2.5.4 Quan hệ giữa luân chuyển công việc và cảm nhận về sự đa dạng trong kỹ năng

LCCV thường được tiếp cận như một thực hành thiết kế công việc nhằm mở rộng “phạm vi kỹ năng” mà người lao động phải có trong quá trình thực thi nhiệm vụ. Xét theo logic của mô hình đặc điểm công việc (Job Characteristics Model), cảm nhận về sự đa dạng trong kỹ năng (CNK) là một thuộc tính cốt lõi của thiết kế công việc, phản ánh mức độ công việc đòi hỏi nhiều hoạt động khác nhau và sử dụng đa dạng năng lực. LCCV làm gia tăng tiếp xúc với nhiều quy trình, chuẩn mực nghiệp vụ và bối cảnh tương tác, qua đó thúc đẩy cảm nhận rằng bản thân đang phát triển và vận dụng nhiều kỹ năng hơn so với khi làm việc cố định (Mlekus & Maier, 2021; Mlekus & c.s., 2022).

Nhiều nghiên cứu gần đây nhìn chung ủng hộ mối quan hệ cùng chiều giữa LCCV và CNK, song cường độ tác động phụ thuộc mạnh vào “chất lượng thiết kế chương trình”. Các chương trình LCCV được chuẩn hóa về mục tiêu năng lực, có lộ trình học tập theo giai đoạn và cơ chế phản hồi, thường tạo ra gia tăng CNK rõ rệt vì người lao động quan sát được tiến bộ kỹ năng và liên kết được trải nghiệm luân chuyển với phát triển nghề nghiệp (Saikrishna, 2025; Liao & Ke, 2025). Ngược lại, LCCV mang tính hành chính, thiếu truyền thông và thiếu hỗ trợ đào tạo dễ làm suy giảm CNK vì nhân sự chỉ trải nghiệm “đổi chỗ” mà không tích lũy được năng lực chuyển đổi, đồng thời gia tăng bất định vai trò (Mlekus & c.s., 2022).

Về cơ chế, nhiều nghiên cứu gần đây chỉ ra rằng LCCV tạo ra chuỗi trải nghiệm cụ thể, cơ hội quan sát, khái quát hóa tri thức và thử nghiệm trong nhiệm vụ mới; chuỗi này làm tăng khả năng nhận diện bộ kỹ năng cần có, từ đó nâng CNK (Saikrishna, 2025). Ở nhóm nhân sự mới hoặc trong giai đoạn chuyển tiếp nghề nghiệp, LCCV còn tái cấu trúc quá trình học hỏi và thích nghi, làm tăng tốc độ tích lũy vốn kỹ năng nếu có cơ chế kèm cặp và chuẩn hóa kỳ vọng nhiệm vụ (Wu & c.s., 2026).

Tuy nhiên, các bằng chứng cũng chỉ ra “mặt trái” của luân chuyển công việc; chẳng hạn, khi nhịp luân chuyển quá dày, mức độ phức tạp nhiệm vụ cao hoặc thiếu nguồn lực hỗ trợ, người lao động có thể bị quá tải và căng thẳng, khiến CNK không tăng tương xứng (thậm chí bị “đánh giá thấp” do cảm giác không làm chủ được kỹ năng) (Foroutan & c.s., 2021; Sood & Ong, 2022). Thiết kế LCCV cần đồng thời tối ưu “đa dạng kỹ năng” và kiểm soát “đa dạng phơi nhiễm rủi ro”; nếu không, LCCV có thể cải thiện phân bổ rủi ro nhưng có thể không cải thiện CNK do giới hạn năng lực hoặc hạn chế về sức

khỏe nghề nghiệp (Comper & c.s., 2021; Assunção & c.s., 2022).

Trong bối cảnh làm việc số hóa, hybrid hoặc ảo hóa, luân chuyển dự án/nhiệm vụ trong môi trường công nghệ hỗ trợ có thể mở rộng kỹ năng số và kỹ năng phối hợp xuyên chức năng, từ đó gia tăng CNK. Mặt khác, phụ thuộc công nghệ và tương tác ảo có thể làm tăng rào cản truyền thông, khiến lợi ích về CNK bị ảnh hưởng bởi năng lực lãnh đạo số và cơ chế học tập tại nơi làm việc (Mlekus & c.s., 2022; Alkhayyal & Bajaba, 2024). Vì vậy, các nghiên cứu gần đây cho rằng LCCV chỉ chuyển hóa thành CNK khi tổ chức đồng bộ được ba lớp can thiệp: (i) thiết kế lộ trình và chuẩn đầu ra năng lực; (ii) hỗ trợ học tập và kèm cặp; và (iii) hạ tầng giao tiếp - công nghệ phù hợp với bối cảnh công việc.

Tóm lại, lược khảo gần đây cho thấy LCCV có xu hướng tác động cùng chiều đến CNK thông qua cơ chế mở rộng trải nghiệm nhiệm vụ, tích lũy vốn kỹ năng và tăng nhận diện năng lực cá nhân; tuy nhiên, hiệu ứng này là “phụ thuộc thiết kế và bối cảnh”. Do đó, khi phát triển mô hình nghiên cứu, CNK nên được xem vừa là một kết quả nhận thức trực tiếp của LCCV, vừa là một mắt xích trong mối quan hệ giữa LCCV với các hệ quả thái độ và KQCV (Mlekus & Maier, 2021; Liao & Ke, 2025). Do đó, nghiên cứu này sẽ cung cấp thêm bằng chứng thực nghiệm về mối quan hệ này thông qua việc kiểm định giả thuyết nghiên cứu sau:

H4: Luân chuyển công việc có tác động cùng chiều đến cảm nhận về sự đa dạng trong kỹ năng của CBCC Hải quan.

2.5.5 Quan hệ giữa luân chuyển công việc và cảm nhận về việc nhận diện nhiệm vụ

Trong khung đặc tính công việc, nhận diện nhiệm vụ phản ánh mức độ người lao động cảm nhận rằng công việc cho phép họ hoàn thành một “phần việc trọn vẹn” với điểm bắt đầu - kết thúc tương đối rõ ràng; do đó, cảm nhận về việc nhận diện nhiệm vụ (CND) thường gắn với cảm giác tự hào, thành tựu và động cơ nội tại. Các nghiên cứu gần đây cho thấy tác động của LCCV lên các kết quả thái độ - hành vi, trong đó có CND, không mang tính phổ quát, mà phụ thuộc vào loại hình luân chuyển, mức độ hỗ trợ triển khai, và bối cảnh nghề nghiệp - tổ chức (Mlekus & Maier, 2021). LCCV tác động đến CND chủ yếu thông qua việc tái thiết kế “cấu trúc trọn vẹn” của quy trình công việc mà người lao động được tham gia. Khi luân chuyển được tổ chức theo logic chuỗi công việc để cá nhân nhìn thấy và thực thi nhiều công đoạn liên kết thì người lao động có nhiều khả năng cảm nhận phần việc của mình là một đơn vị có ý nghĩa và có thể nhận diện

được, qua đó nâng cao CND. Theo hướng này, nhiều nghiên cứu trong bối cảnh nơi làm việc có hỗ trợ công nghệ cho thấy luân chuyển nhiệm vụ làm tăng CND, đồng thời CND cùng với các đặc tính công việc khác đóng vai trò trung gian thúc đẩy động lực nội tại và các thái độ tích cực (Mlekus & c.s., 2022).

Tuy nhiên, hiệu quả của LCCV đối với CND thể hiện rõ tính phụ thuộc bối cảnh. Ở các ngành dịch vụ công việc đòi hỏi phối hợp liên chức năng, LCCV thường giúp nhân sự hiểu tốt hơn bức tranh tổng thể và ranh giới nhiệm vụ, từ đó củng cố CND; ngược lại, trong môi trường sản xuất/ đòi hỏi tuân thủ quy trình chặt, LCCV có thể làm gián đoạn nhịp làm việc, tăng gánh nặng thích nghi và khiến CND suy giảm nếu cá nhân chỉ tiếp cận các “mảnh việc” rời rạc hoặc chu kỳ luân chuyển quá ngắn (Chatterjee, Shah, Sharma, & Wadhwa, 2023; Ilonidou, Platis, Psomiadi, & c.s., 2022). Như vậy, CND chỉ được cải thiện khi LCCV tạo điều kiện để cá nhân theo đuổi và hoàn tất một đơn vị công việc có thể “nhận diện” được, thay vì chỉ luân phiên các tác vụ nhỏ lẻ.

Do đó, lược khảo hiện tại củng cố lập luận rằng LCCV có xu hướng nâng cao CND khi (i) cho phép cá nhân tham gia nhiều công đoạn liên kết để cảm nhận “toàn bộ phần việc”, (ii) có hỗ trợ học tập để tích hợp trải nghiệm, và (iii) có cơ chế phối hợp giảm gián đoạn trong môi trường số; ngược lại, thiết kế luân chuyển thiên về phân mảnh tác vụ hoặc triển khai thiếu hỗ trợ có thể làm suy giảm CND và các kết quả thái độ liên quan. Do đó, nghiên cứu này sẽ cung cấp thêm bằng chứng thực nghiệm về mối quan hệ này thông qua việc kiểm định giả thuyết nghiên cứu sau:

H5: Luân chuyển công việc có tác động cùng chiều đến cảm nhận về việc nhận diện nhiệm vụ của CBCC Hải quan.

2.5.6 Quan hệ giữa động lực làm việc và kết quả công việc

Mối quan hệ giữa DL và KQCV thường được giải thích trên nền tảng các học thuyết động lực như Lý thuyết Tự quyết (SDT) và các mô hình kỳ vọng - giá trị. Theo SDT, động lực tự chủ hình thành khi nhu cầu tâm lý cơ bản (tự chủ, năng lực, gắn kết) được thỏa mãn, qua đó tạo ra “chất lượng động lực” cao hơn và chuyển hóa thành KQCV bền vững hơn so với các dạng động lực kiểm soát (McAnally & Hagger, 2024; Deci & c.s., 2017). Theo đó, DL không chỉ gia tăng cường độ nỗ lực mà còn nâng chất lượng điều chỉnh hành vi, nhờ đó gắn với các thành phần KQCV như hiệu quả nhiệm vụ, thích ứng và hành vi bối cảnh.

Nhiều nghiên cứu gần đây chỉ ra mối quan hệ thuận chiều giữa DL và KQCV, đồng

thời làm rõ tính phân hóa theo loại hình động lực. Dede & Kuşakcı (2022) ghi nhận DL có liên hệ đáng kể với KQCV trong các công việc đòi hỏi tuân thủ quy trình nhưng có áp lực mục tiêu. Good & c.s. (2022) cho thấy động lực nội tại/tự chủ có quan hệ mạnh và ổn định hơn với hiệu quả bán hàng so với động lực ngoại tại, trong khi các phần thưởng bên ngoài chỉ tạo hiệu ứng ngắn hạn. Ở môi trường giáo dục đại học, văn hóa chất lượng cũng có thể định hình cơ chế dịch chuyển từ DL sang KQCV, tức là động lực có hiệu lực mạnh hơn khi “bối cảnh thực thi” hỗ trợ chuẩn mực chất lượng và phản hồi hiệu quả (Iqbal & c.s., 2023). Ngoài ra, Wang & c.s. (2024a,b) cho thấy DL có thể là “đòn bẩy” can thiệp hiệu quả cho KQCV. Hogenelst & c.s. (2022) cũng đã chỉ ra rằng DL biến động theo bối cảnh công việc hằng ngày và đồng biến với KQCV ngắn hạn.

Do đó, nghiên cứu này sẽ cung cấp thêm bằng chứng thực nghiệm về mối quan hệ này thông qua việc kiểm định giả thuyết nghiên cứu sau:

H6: Động lực làm việc có tác động cùng chiều đến kết quả công việc của CBCC Hải quan.

2.5.7 Quan hệ giữa cảm nhận về sự đa dạng trong nhiệm vụ và động lực làm việc

Theo Lý thuyết SDT, CNN có thể nuôi dưỡng DL tự chủ thông qua việc thỏa mãn nhu cầu tâm lý cơ bản, đặc biệt là năng lực (cảm giác làm chủ và phát triển kỹ năng) và tự chủ (cảm giác có lựa chọn và quyền định đoạt trong cách hoàn thành nhiệm vụ) (Abós & c.s., 2021). Đa dạng nhiệm vụ làm tăng “ý nghĩa trải nghiệm” và mức độ gắn kết với công việc, từ đó nâng cao DL nội tại. Các nghiên cứu gần đây cũng nhấn mạnh rằng CNN không chỉ là “số lượng nhiệm vụ khác nhau” mà là cảm nhận chủ quan về mức độ phong phú/đa chiều của công việc. Điều này giải thích sự khác biệt trong DL giữa các cá nhân trong cùng một cấu trúc công việc. Bằng chứng thực nghiệm giai đoạn sau 2020 cho thấy CNN có mối liên hệ dương tương đối ổn định với DL, đặc biệt là động lực nội tại và động lực tự chủ (Trépanier & c.s., 2023; Navarro, 2024; Zafar & c.s., 2024; Oh & Sabharwal, 2025; Mesri & c.s., 2024).

Tuy nhiên, khi CNN quá cao, cá nhân phải liên tục chuyển đổi ngữ cảnh, xử lý nhiều yêu cầu không đồng nhất và chịu chi phí điều phối, từ đó làm suy giảm cảm giác năng lực và giảm DL nội tại. Nhiều nghiên cứu trong bối cảnh công việc được hỗ trợ bởi công nghệ cũng cho thấy các can thiệp tạo “quyền lựa chọn nhiệm vụ” có thể làm tăng cảm nhận đa dạng và cải thiện các trạng thái tích cực; song nếu thiếu cấu trúc hỗ trợ, đa dạng nhiệm vụ dễ chuyển thành “đa tạp” và gây suy giảm động lực do quá tải

(Mlekus & c.s., 2022; Kwasnitschka & c.s., 2026; Ferrarini & c.s., 2025; Berkery & c.s., 2025; Li & c.s., 2023b).

Tóm lại, CNN là một yếu tố thúc đẩy động lực tự chủ và gia tăng hứng thú/ý nghĩa trong trải nghiệm công việc, từ đó nâng cao DL (Abós & c.s., 2021; Navarro, 2024). Dẫu vậy, tác động này mang tính “phụ thuộc thiết kế và bối cảnh”: CNN phát huy giá trị động lực mạnh nhất khi (i) mức đa dạng vừa đủ để tạo thách thức nhưng không gây quá tải, (ii) cá nhân có quyền lựa chọn và nguồn lực hỗ trợ, và (iii) môi trường lãnh đạo - văn hóa khuyến khích thử nghiệm, học hỏi và điều chỉnh công việc.

Do đó, nghiên cứu này sẽ cung cấp thêm bằng chứng thực nghiệm về mối quan hệ này thông qua việc kiểm định giả thuyết nghiên cứu sau:

H7: Cảm nhận về sự đa dạng trong nhiệm vụ có tác động cùng chiều đến động lực làm việc của CBCC Hải quan.

2.5.8 Quan hệ giữa cảm nhận về sự đa dạng trong kỹ năng và động lực làm việc

Đa dạng kỹ năng là một trong năm đặc điểm cốt lõi tạo ra trạng thái tâm lý mang tính ý nghĩa, từ đó thúc đẩy động lực nội tại (Hackman & Oldham, 1976). Các nghiên cứu gần đây tiếp tục cho thấy CNK có liên hệ tích cực và ổn định với các chỉ báo DL, đặc biệt là động lực tự chủ và sự gắn kết (Carter & c.s., 2024); theo đó, không chỉ mức độ đa dạng khách quan mà chính nhận thức chủ quan về sự đa dạng kỹ năng mới là yếu tố quyết định cường độ phản ứng động lực.

Dưới góc độ Thuyết SDT, CNK góp phần thỏa mãn nhu cầu tâm lý cơ bản về năng lực và tự chủ, qua đó củng cố động lực nội tại và các dạng động lực được nội tâm hóa (Ryan & Deci, 2000; Deci & c.s., 2017). Nhiều nghiên cứu thực nghiệm gần đây cho thấy khi người lao động cảm nhận công việc cho phép vận dụng nhiều kỹ năng khác nhau, họ có xu hướng trải nghiệm mức động lực tự chủ cao hơn, từ đó gia tăng sự hài lòng và hạnh phúc trong công việc (Junça - Silva & Menino, 2022; Zhang & c.s., 2023). CNK không chỉ tác động trực tiếp đến DL mà còn vận hành thông qua cơ chế thỏa mãn nhu cầu tâm lý (Carter & c.s., 2024).

Nhiều nghiên cứu gần đây cho thấy đa dạng kỹ năng thúc đẩy đam mê hài hòa gắn với sự nội tâm hóa tự chủ và các kết quả tích cực như cân bằng công việc - gia đình và phúc lợi tâm lý (Astakhova & c.s., 2024; Gillet & c.s., 2023). Tuy nhiên, khi mức độ đa dạng vượt quá khả năng kiểm soát hoặc không phù hợp với năng lực cá nhân, CNK có thể dẫn đến nguy cơ quá tải (Breu & Yasseri, 2023). Các bằng chứng về quan hệ phi

tuyến cũng chỉ ra tồn tại ngưỡng tối ưu, trong đó mức CNK trung bình - cao tối đa hóa DL, còn mức quá thấp hoặc quá cao có thể làm suy giảm động lực (Lim & Shin, 2021; Liang & c.s., 2026).

Tóm lại, CNK là một nguồn lực thiết kế công việc quan trọng, có tác động tích cực đến DL thông qua cơ chế thỏa mãn nhu cầu tâm lý, song hiệu ứng này phụ thuộc vào mức độ phù hợp cá nhân và bối cảnh tổ chức. Do đó, nghiên cứu này sẽ cung cấp thêm bằng chứng thực nghiệm về mối quan hệ này thông qua việc kiểm định giả thuyết sau:

H8: Cảm nhận về sự đa dạng trong kỹ năng có tác động cùng chiều đến động lực làm việc của CBCC Hải quan.

2.5.9 Quan hệ giữa cảm nhận về việc nhận diện nhiệm vụ và động lực làm việc

CND được xem là một đặc tính cốt lõi làm gia tăng “ý nghĩa cảm nhận của công việc”, qua đó kích hoạt DL nội tại và các trạng thái tâm lý tích cực bền vững. Các nghiên cứu gần đây về thiết kế công việc và bản sắc nghề nghiệp cũng nhấn mạnh rằng khi nhiệm vụ bị phân mảnh, vai trò của CND trở nên quan trọng hơn trong việc duy trì ý nghĩa và sự gắn kết với công việc (Sun & c.s., 2024). CND thúc đẩy DL chủ yếu thông qua các cơ chế động lực tự chủ. Cụ thể, CND làm tăng cảm nhận về ý nghĩa và quyền sở hữu đối với đầu ra, từ đó củng cố động lực tự chủ/động lực nội (Junça-Silva & Menino, 2022).

Nhiều nghiên cứu theo hướng quá trình cũng chỉ ra rằng tác động của CND lên DL có tính “phụ thuộc bối cảnh”, đặc biệt trước các nguồn lực xã hội và điều kiện hỗ trợ trong tổ chức. Jiang & c.s. (2020) cho thấy CND có thể liên kết với các kết quả thái độ thông qua các trạng thái tích cực tại nơi làm việc, đồng thời tác động này mạnh hơn khi có cơ chế hỗ trợ. Trong quản trị nguồn nhân lực, các cấu phần hỗ trợ liên quan đến bản sắc nghề nghiệp được xem là nguồn lực bổ trợ, giúp người lao động duy trì và tái kiến tạo ý nghĩa nhiệm vụ trong bối cảnh thay đổi, qua đó bảo toàn DL (Jean & c.s., 2024).

Trong bối cảnh chuyển đổi số và công việc dựa trên nền tảng công nghệ ở khu vực công cho thấy khi công nghệ phù hợp với yêu cầu nhiệm vụ, CND giúp tăng cường DL và sự hài lòng; tức là, CND sẽ phát huy tác dụng động lực tốt hơn nếu hệ thống số không làm “mờ” ranh giới nhiệm vụ và giúp CBCC nhìn thấy đầu ra trọn vẹn của quy trình (Abdulkareem, 2025). Đồng thời, nhiều nghiên cứu mới về bản sắc nghề nghiệp trong môi trường làm việc có AI cho thấy việc “định hình lại” nhiệm vụ và ranh giới trách nhiệm có thể tác động đáng kể đến cảm nhận về vai trò và động lực, nhất là khi nhiệm

vụ được tái cấu trúc bởi các hệ thống thông minh (Zhao & c.s, 2026).

Tổng hợp các nghiên cứu gần đây cho thấy CND có quan hệ cùng chiều với DL, nhưng hiệu lực của quan hệ này phụ thuộc vào (i) cơ chế trung gian dựa trên ý nghĩa và động lực tự chủ, và (ii) các điều kiện bối cảnh như hỗ trợ tái kiến tạo bản sắc, mức độ “làm rõ” nhiệm vụ trong môi trường số. Do đó, nghiên cứu này sẽ cung cấp thêm bằng chứng thực nghiệm về mối quan hệ này thông qua việc kiểm định giả thuyết sau:

H9: Cảm nhận về việc nhận diện nhiệm vụ có tác động cùng chiều đến động lực làm việc của CBCC Hải quan.

2.5.10 Quan hệ giữa cảm nhận về sự đa dạng trong nhiệm vụ và kết quả công việc

Một số nghiên cứu gần đây cho thấy mối quan hệ giữa CNN và KQCV nhìn chung là tích cực nhưng không tuyến tính và phụ thuộc mạnh vào điều kiện nguồn lực công việc. CNN có thể vừa thúc đẩy hiệu quả thông qua gia tăng hứng thú và nỗ lực, vừa làm suy giảm hiệu quả nếu làm tăng độ phức tạp xử lý thông tin và yêu cầu tự quản trị cao (Naqshbandi & c.s., 2025; Lamovšek & c.s., 2025). Một số nghiên cứu thực nghiệm chỉ ra rằng mức CNN vừa phải giúp tối ưu hóa tập trung, khuyến khích nỗ lực và cải thiện KQCV; ngược lại, mức CNN quá thấp gây nhầm chán và giảm năng lượng làm việc, còn mức CNN quá cao có thể dẫn đến quá tải, phân tán chú ý và suy giảm chất lượng/tiến độ nhiệm vụ (Lim & Shin, 2021; Hafeez & c.s., 2024). Kết quả này phù hợp với luận điểm rằng sự đa dạng nhiệm vụ kích hoạt động cơ học hỏi, nhưng khi vượt quá khả năng xử lý, lợi ích chuyển thành chi phí (Lim & Shin, 2021). Vì vậy, CNN có tác động đến KQCV tùy theo đặc thù công việc, cường độ phối hợp và mức độ bất định của môi trường làm việc (Lamovšek & c.s., 2025).

Cảm nhận về sự đa dạng nhiệm vụ đồng thời làm tăng hạnh phúc/gắn kết, nhưng cũng làm tăng căng thẳng/kiệt sức; và chính hai trạng thái này ảnh hưởng trái chiều đến KQCV (Hafeez & c.s., 2024). Trong các cấu hình công việc mới, đặc biệt khi công nghệ hỗ trợ mạnh, luân chuyển nhiệm vụ/đa dạng nhiệm vụ có thể nâng KQCV thông qua cải thiện trải nghiệm công việc và kích hoạt các cơ chế hành vi tích cực, song hiệu quả phụ thuộc vào việc tổ chức thiết kế lại quy trình, hỗ trợ công cụ và học tập tại chỗ để giảm chi phí chuyển đổi (Mlekus & c.s., 2022). Từ giác độ động lực, CNN cũng có thể gia tăng cảm nhận ý nghĩa và hứng thú trong công việc giúp người lao động nỗ lực và nâng cao chất lượng thực hiện nhiệm vụ, qua đó củng cố KQCV (Nielsen & Colbert, 2024).

Ở cấp cá nhân, khuynh hướng nhầm chán có thể làm thay đổi cách CNN chuyển

hóa thành gắn kết với tổ chức, từ đó khuếch đại hoặc triệt tiêu tác động lên KQCV (Ward, 2025). Ở cấp bối cảnh, cơ chế phản hồi được xem là nguồn lực then chốt giúp biến CNN thành KQCV bằng cách giảm mơ hồ, điều phối ưu tiên và hỗ trợ điều chỉnh hành vi trong môi trường công việc phức tạp (Katz & c.s., 2023; Lamovšek & c.s., 2025). Ngoài ra, bằng chứng trong khu vực công cho thấy thời gian làm việc linh hoạt có thể làm suy yếu tác động tích cực của đặc tính công việc lên các hành vi công dân tổ chức; do vậy, chính sách linh hoạt cần đi kèm cơ chế phối hợp và đánh giá phù hợp (Ferrarini & c.s., 2025).

Các kết quả trên cho thấy CNN là một “đòn bẩy thiết kế công việc” có khả năng cải thiện KQCV, nhưng hiệu quả tối ưu phụ thuộc vào mức độ và sự hỗ trợ của các nguồn lực như phản hồi, tự chủ và hạ tầng hỗ trợ công việc. Với bối cảnh CBCC Hải quan, nơi công việc có tính chuẩn hóa cao nhưng đồng thời chịu áp lực tuân thủ và rủi ro tác nghiệp, CNN nhiều khả năng phát huy tác dụng khi được điều tiết bằng các cơ chế hướng dẫn - phản hồi kịp thời, phân định trách nhiệm rõ ràng và hỗ trợ học tập tại vị trí; ngược lại, CNN quá cao trong điều kiện thiếu phản hồi/hỗ trợ có thể làm tăng quá tải và làm suy giảm KQCV (Lamovšek & c.s., 2025; Mlekus & c.s., 2022). Do vậy, Hafeez & c.s. (2024) và Katz & c.s. (2023) đề xuất kiểm định đồng thời tác động trực tiếp và phi tuyến của CNN lên KQCV nhằm phản ánh đúng tính “phụ thuộc bối cảnh” của mối quan hệ này. Do đó, nghiên cứu này sẽ cung cấp thêm bằng chứng thực nghiệm về mối quan hệ này thông qua việc kiểm định giả thuyết nghiên cứu sau:

H10: Cảm nhận về sự đa dạng trong nhiệm vụ có tác động cùng chiều đến kết quả công việc của CBCC Hải quan.

2.5.11 Quan hệ giữa cảm nhận về sự đa dạng trong kỹ năng và kết quả công việc

Các bằng chứng thực nghiệm gần đây nhìn chung ủng hộ luận điểm rằng CNK có mối quan hệ thuận với KQCV ở nhiều khía cạnh (hiệu quả nhiệm vụ, hành vi bối cảnh, tuân thủ), bởi CNK tạo điều kiện cho nhân sự xử lý tình huống đa dạng, học hỏi trong công việc và duy trì mức nỗ lực cao hơn trong quá trình thực thi (Kaya & Demirer, 2021; Ferrarini & c.s., 2025). Trong khu vực công, nơi chuẩn mực quy trình và yêu cầu phối hợp liên phòng ban thường rõ nét, CNK còn gắn với các hành vi hỗ trợ tổ chức (chẳng hạn như chủ động hỗ trợ đồng nghiệp, thực hiện vượt chuẩn), giúp nâng cao KQCV bối cảnh và góp phần cải thiện hiệu quả vận hành (Ferrarini & c.s., 2025).

Cơ chế giải thích chủ đạo trong nhiều nghiên cứu gần đây nhấn mạnh các đường

dẫn gián tiếp thông qua trạng thái tâm lý tích cực tại nơi làm việc. Thứ nhất, CNK làm gia tăng mức thỏa mãn công việc (đặc biệt là thỏa mãn nội tại), từ đó thúc đẩy KQCV (Kaya & Demirer, 2021; Bayona & c.s., 2025). Thứ hai, trong bối cảnh lao động tri thức và/hoặc môi trường làm việc số hóa, cảm nhận về năng lực và quyền chủ động đóng vai trò then chốt, giúp nhân sự chuyển hóa “cơ hội sử dụng đa kỹ năng” thành hiệu quả thực thi cao hơn (Ochoa Pacheco & Coello-Montecel, 2023). Thứ ba, các kết quả mới cũng mở rộng cơ chế qua “ý nghĩa công việc” và “hành vi đổi mới”, cho thấy sự đa dạng nhiệm vụ/ kỹ năng có thể nuôi dưỡng cảm nhận đóng góp xã hội và ý nghĩa, từ đó thúc đẩy thực hiện công việc mang tính chủ động - sáng tạo (Sun & c.s., 2024).

Tuy nhiên, nhiều nghiên cứu cho thấy CNK có thể mang tính “hai mặt” khi đi kèm điều kiện nhu cầu công việc cao hoặc nguồn lực hỗ trợ hạn chế. Theo JD - R, CNK thường được coi là “nguồn lực” kích hoạt hứng thú và gắn kết; song khi mức đa dạng kỹ năng vượt quá năng lực hấp thụ, hoặc khi chuẩn mực thời hạn/ khối lượng tăng mạnh, CNK có thể chuyển hóa thành “yêu cầu” làm gia tăng căng thẳng và suy giảm sức khỏe nghề nghiệp, qua đó làm suy yếu KQCV (Fasbender & Gerpott, 2023; Koopmans & c.s., 2025). Vì vậy, tác động của CNK lên KQCV cần được hiểu như là một quan hệ phụ thuộc vào mức cân bằng giữa yêu cầu - nguồn lực, thay vì một hiệu ứng tuyến tính phổ quát (Carter & c.s., 2024; Van Veldhoven & c.s., 2025; Hernaus & c.s., 2026).

Tóm lại, các công bố giai đoạn 2021 - 2026 củng cố kết luận rằng CNK nhìn chung có quan hệ thuận với KQCV, song quan hệ này chủ yếu vận hành qua các cơ chế trung gian như thỏa mãn nội tại, trao quyền tâm lý và ý nghĩa công việc; đồng thời dễ bị suy giảm khi CNK đi kèm quá tải hoặc lệch pha kỹ năng - yêu cầu công việc. Do đó, trong bối cảnh CBCC Hải quan, tác động của CNK đến KQCV cần gắn với điều kiện triển khai (nguồn lực, đào tạo, hỗ trợ công nghệ, chuẩn mực giám sát) và xem xét các biến điều tiết then chốt nhằm phản ánh đúng tính phụ thuộc bối cảnh của thiết kế công việc. Do đó, nghiên cứu này sẽ cung cấp thêm bằng chứng thực nghiệm về mối quan hệ này thông qua việc kiểm định giả thuyết nghiên cứu sau:

H11: Cảm nhận về sự đa dạng trong kỹ năng có tác động cùng chiều đến kết quả công việc của CBCC Hải quan.

2.5.12 Quan hệ giữa cảm nhận về việc nhận diện nhiệm vụ và kết quả công việc

CND được xem là một nguồn lực thiết kế công việc giúp gia tăng cảm nhận ý nghĩa, trách nhiệm cá nhân và tri thức về KQCV; từ đó gia tăng nỗ lực thực thi và chất

lượng thực hiện nhiệm vụ. Bằng chứng gần đây cho thấy CND có quan hệ đồng biến với KQCV, đồng thời gắn với các trạng thái tích cực như hài lòng công việc, giúp cải thiện KQCV trong dài hạn (Jiang & c.s., 2020; Altaf & c.s., 2024).

Tuy nhiên, mối quan hệ CND - KQCV thường không thuần tuyến tính trực tiếp mà vận hành thông qua các cơ chế xã hội - tâm lý; cụ thể, khi nhân sự thấy rõ “tính trọn vẹn” của nhiệm vụ, họ dễ hình thành sự gắn kết và tự hào về vai trò, qua đó sẵn sàng đầu tư nỗ lực và tuân thủ chuẩn mực hiệu quả (Dahiya, 2022; Widianto & c.s., 2024). Theo đó, CND có thể được kỳ vọng tác động đến KQCV thông qua việc củng cố bản sắc nghề nghiệp/bản sắc tổ chức và sự liên kết mục tiêu giữa cá nhân - tập thể. Đồng thời, khi CND cao, CBCC thường cảm nhận công việc có ý nghĩa và có “tác động”, từ đó nâng cao năng lực tự quyết và động lực nội tại, qua đó cải thiện KQCV (Ambad & c.s., 2021; Bartram & c.s., 2021; Ochoa Pacheco & c.s., 2023).

Bên cạnh cơ chế “tích cực”, một số nghiên cứu gần đây cho thấy các nhiệm vụ bị xem là bất hợp lệ có thể đe dọa bản sắc công việc, làm suy giảm trạng thái tích cực và kéo giảm KQCV (Ma & Peng, 2019; Wang & Chen, 2023; Semmer & c.s., 2025). Từ góc nhìn CND, các nhiệm vụ “không thuộc về mình” hoặc “không đáng làm” có thể làm mờ tính trọn vẹn của công việc và phá vỡ cảm nhận đóng góp, dẫn tới suy giảm KQCV.

Cuối cùng, một số nghiên cứu như Hernaus & c.s. (2024) và Hernaus & c.s. (2022) chỉ ra rằng CNN có thể kích hoạt hành vi đổi mới và cải thiện KQCV trong các bối cảnh tri thức; dù đổi mới không đồng nhất với KQCV, nhưng tác động CND→KQCV có thể bao gồm các kênh chủ động tái thiết kế công việc, và cân đo lường KQCV theo cả nhiệm vụ và bối cảnh để phản ánh đầy đủ lợi ích tiềm năng của CNN trong khu vực công.

Tóm lại, CND có xu hướng tác động cùng chiều đến KQCV, nhưng hiệu ứng này thường được “truyền dẫn” qua trao quyền tâm lý, nguồn lực xã hội, cấu trúc phụ thuộc nhiệm vụ và các trải nghiệm nhiệm vụ (Jiang & c.s., 2020; Ma & Peng, 2019; Widianto & c.s., 2024; Altaf & c.s., 2024). Trong bối cảnh CBCC Hải quan, nơi quy trình nghiệp vụ liên thông và yêu cầu liêm chính cao, CND có thể là đòn bẩy thiết kế công việc để nâng KQCV. Do đó, nghiên cứu này sẽ cung cấp thêm bằng chứng thực nghiệm về mối quan hệ này thông qua việc kiểm định giả thuyết nghiên cứu sau:

H12: Cảm nhận về việc nhận diện nhiệm vụ có tác động cùng chiều đến kết quả công việc của CBCC Hải quan.

2.5.13 Quan hệ giữa năng lực số và động lực làm việc

Năng lực số (NLS) ngày càng được khái quát như một cấu trúc đa chiều, bao gồm kỹ năng kỹ thuật, năng lực xử lý thông tin, giao tiếp - hợp tác số, sáng tạo nội dung, giải quyết vấn đề, và các thành tố đạo đức/công dân số. Do đó, tác động của NLS lên DL không chỉ diễn ra qua “hiệu suất thao tác công nghệ”, mà còn thông qua cảm nhận làm chủ, khả năng ra quyết định dựa trên dữ liệu, và năng lực thích ứng trong môi trường số. Do vậy, cần phải chuẩn hóa công cụ đo NLS theo ngữ cảnh công việc để tránh thiên lệch tự đánh giá (Ilomäki & c.s., 2023; Sanseverino & Ghislieri, 2024).

Một số nghiên cứu thực nghiệm chỉ ra mối quan hệ dương khá ổn định giữa NLS và các dạng DL, đặc biệt là DL nội tại và động lực tự chủ theo logic của Thuyết SDT. Khi cá nhân có NLS cao, họ thường trải nghiệm mức thỏa mãn nhu cầu tâm lý cơ bản (tự chủ - năng lực - gắn kết) tốt hơn, từ đó tăng hứng thú, sự bền bỉ mục tiêu và tham gia chủ động vào nhiệm vụ số. Nhiều nghiên cứu trong bối cảnh học tập/đào tạo số và phát triển năng lực nghề nghiệp cũng cho thấy NLS có tác động tích cực đến động lực học tập suốt đời thông qua cơ chế thực thi nhiệm vụ số và mức tham gia với hệ sinh thái số (CHIU, 2021; Dong, 2025; El Ouaddane & c.s., 2025). Theo đó, việc sở hữu kỹ năng số làm gia tăng niềm tin vào năng lực thực thi nhiệm vụ số, giảm bất định trong thao tác công nghệ, qua đó tăng cảm nhận kiểm soát và ý nghĩa công việc.

Các bằng chứng gần đây cũng cho thấy các cấu phần trao quyền tâm lý (ý nghĩa công việc, tự quyết, năng lực, tác động) có vai trò trung gian quan trọng, qua đó chuyển hóa NLS thành DL và các kết quả thái độ tích cực (Deja & c.s., 2024; Sousa & c.s., 2023). Trong bối cảnh chuyển đổi số, năng lực tự chủ số thường được xem như là một nguồn lực công việc phát sinh từ NLS, có thể kích hoạt DL nội tại và thúc đẩy hành vi đổi mới, nhất là khi kết hợp với hỗ trợ lãnh đạo và văn hoá đổi mới (Huu, 2023; Ma & c.s., 2025). Tuy nhiên, một số nghiên cứu gần đây cũng làm rõ tính hai mặt của NLS khi đặt trong khung JD - R. Một mặt, NLS giúp cá nhân giảm tải nhận thức và nâng cao hiệu quả phối hợp, từ đó bảo toàn DL và tăng gắn kết. Mặt khác, NLS có thể đi kèm với kỳ vọng công việc số cao hơn, kéo theo gia tăng “nhu cầu xử lý thông tin”, độ phức tạp nhiệm vụ, và rủi ro áp lực công nghệ. Khi NLS trở thành điều kiện “mặc định”, tổ chức có thể bổ sung nhiệm vụ số hoặc tăng cường giám sát/đo lường dựa trên công nghệ, làm suy giảm DL thông qua kiệt sức cảm xúc và quá tải vai trò (Prodanova & Kocarev, 2021; Xie & Yang, 2025; Zhang & c.s., 2025a). Do đó, tác động của NLS lên DL có thể phụ thuộc ngưỡng và chịu điều tiết bởi thiết kế công việc số, mức tự chủ thực chất, và các

nguồn lực hỗ trợ. Bên cạnh đó, một số nghiên cứu khác cũng cho thấy NLS gắn với DL thông qua “công dân số/đạo đức số” và ý nghĩa nghề nghiệp trong chuyển đổi số (Paltiel & c.s., 2023; Valdez & c.s., 2025; Zvereva & c.s., 2026).

Ở cấp tổ chức, NLS cá nhân chỉ chuyên hóa bền vững thành DL khi được “kích hoạt” bởi hệ thống hỗ trợ như đào tạo lực lượng lao động số, tài nguyên công nghệ, chính sách nhân sự số, và phong cách lãnh đạo phù hợp. Nhiều nghiên cứu tại Việt Nam và các bối cảnh đang phát triển cho thấy đào tạo NLS và các điều kiện tổ chức như hỗ trợ, hệ thống đánh giá, hành vi số, v.v. có tác động đến động lực, hài lòng và gắn kết, qua đó góp phần cải thiện KQCV. Như vậy, đối với khu vực công, việc nâng NLS cần đi kèm thiết kế lộ trình học tập, cơ chế công nhận và hỗ trợ giảm áp lực công nghệ để tránh “tăng năng lực nhưng giảm động lực” do quá tải chuyển đổi (Benligiray & c.s., 2024; Dao & c.s., 2025; Makowska - Tłomak & c.s., 2023; Audrin & c.s., 2024; Mhaske & c.s., 2025; Sanseverino & Ghislieri, 2024).

Tóm lại, NLS là một nguồn lực quan trọng thúc đẩy DL nhưng vẫn có các tác dụng phụ khi chuyển đổi số làm gia tăng nhu cầu công việc và áp lực công nghệ. Do đó, nghiên cứu này sẽ cung cấp thêm bằng chứng thực nghiệm về mối quan hệ này thông qua việc kiểm định giả thuyết nghiên cứu sau:

H13: Năng lực số có tác động cùng chiều đến động lực làm việc của CBCC Hải quan.

2.5.14 Quan hệ giữa năng lực số và kết quả công việc

Nhiều nghiên cứu gần đây chỉ ra rằng NLS không chỉ là năng lực thao tác công cụ mà còn là năng lực giải quyết vấn đề, an toàn số, và sử dụng dữ liệu để ra quyết định trong bối cảnh tổ chức chuyển đổi số; vì vậy, tác động của NLS lên KQCV thường biểu hiện như là một “tổ hợp” cơ chế năng lực - động lực - cơ hội hơn là một tuyến tác động thuần kỹ thuật (Huu, 2023; Luís & c.s., 2025). Đồng thời, các khung đo lường theo DigComp và các thang đo theo ngữ cảnh công việc cho thấy NLS là một cấu trúc có thể chuẩn hóa tương đối, song vẫn cần hiệu chỉnh theo đặc thù ngành/ngành (Sanseverino & Ghislieri, 2024; Vuorikari & c.s., 2025). Nhìn chung, NLS có tác động thuận chiều đến KQCV ở nhiều lĩnh vực (dịch vụ, y tế, giáo dục, sản xuất, logistics), với mức tác động thay đổi theo năng lực và yêu cầu công việc (Ingsih & c.s., 2024; Liu & c.s., 2024) cũng như bối cảnh nhiệm vụ (Mikkonen & c.s., 2026).

Một số nghiên cứu gần đây cũng chỉ ra rằng NLS hiếm khi tác động đến KQCV theo cơ chế trực tiếp đơn tuyến; thay vào đó, hiệu ứng thường được “truyền dẫn” thông

qua các trạng thái tâm lý - hành vi và điều kiện thiết kế công việc. Chẳng hạn, tự chủ số được xem là mắt xích quan trọng giúp nhân viên chuyển hóa NLS thành hành vi đổi mới và cải thiện KQCV; khi nhân viên có quyền chủ động trong lựa chọn công cụ, phương pháp và cách tổ chức công việc số, NLS tạo ra giá trị rõ rệt hơn (Huu, 2023; Ma & c.s., 2025). Ngoài ra, một số nghiên cứu cho thấy sự hài lòng công việc và/hoặc cảm nhận ý nghĩa công việc có thể đóng vai trò trung gian làm tăng chất lượng dịch vụ và KQCV khi NLS được hỗ trợ bởi lãnh đạo số và các thực hành quản trị phù hợp (Stevani & Muafi, 2024).

Các bằng chứng về biến điều tiết cho thấy hiệu quả của NLS lên KQCV phụ thuộc vào mức độ năng động của môi trường và đặc điểm người lao động. Năng lực linh hoạt/nhanh nhẹn của nhân viên được xác định là yếu tố khuếch đại liên kết giữa năng lực/hiểu biết số và KQCV, đặc biệt trong bối cảnh thay đổi công nghệ nhanh và yêu cầu thích ứng cao (Chong & Mohamed Zainal, 2024; Muduli & Choudhury, 2025). Ở cấp độ cá nhân, các đặc điểm tính cách và mức sẵn sàng công nghệ có thể định hình cách nhân viên học hỏi, chấp nhận, và khai thác công cụ số, từ đó ảnh hưởng gián tiếp đến KQCV thông qua năng lực động hoặc kỳ vọng hiệu quả (Cao & c.s., 2025; Subramaniam & c.s., 2025). Các phát hiện này cho thấy rằng việc can thiệp nâng cao NLS cần “đúng người - đúng điều kiện”, tránh giả định tác động đồng nhất.

Nhiều nghiên cứu mới về AI tạo sinh cũng mở rộng phạm vi cơ chế, khi NLS có thể quyết định mức độ “tận dụng hiệu quả” công nghệ mới và chuyển hóa việc sử dụng AI thành KQCV thông qua tái thiết kế công việc và gắn kết công việc (Vuong, 2026). Trong bối cảnh CBCC Hải quan, NLS (đặc biệt năng lực dữ liệu, an toàn số và giải quyết vấn đề) sẽ có tác động mạnh hơn lên KQCV khi (i) thiết kế công việc cho phép tự chủ nhất định; (ii) tổ chức cung cấp hỗ trợ chuyển đổi số (đào tạo, hạ tầng, chuẩn quy trình); và (iii) bồi dưỡng năng lực linh hoạt nhằm thích ứng với thay đổi hệ thống nghiệp vụ số hóa (Dao & c.s., 2025; Zervas & Stiakakis, 2025).

Do đó, nghiên cứu này sẽ cung cấp thêm bằng chứng thực nghiệm về mối quan hệ này thông qua việc kiểm định giả thuyết nghiên cứu sau:

H14: Năng lực số có tác động cùng chiều đến kết quả công việc của CBCC Hải quan.

2.5.15 Vai trò điều tiết của năng lực số

Theo cách tiếp cận của Lý thuyết Nguồn lực - Nhu cầu công việc (JD - R), NLS có thể được xem là một nguồn lực cá nhân quan trọng, giúp CBCC thích ứng tốt hơn

với yêu cầu công việc, khai thác hiệu quả hơn các nguồn lực do tổ chức cung cấp và chuyển hóa trạng thái tâm lý tích cực thành hành vi làm việc hiệu quả hơn bởi vì NLS được xem là một năng lực đa chiều, tích hợp kiến thức, kỹ năng, thái độ và năng lực nhận thức - xã hội, giúp cá nhân sử dụng công nghệ số một cách hiệu quả, thích ứng và có trách nhiệm trong bối cảnh nghề nghiệp ngày càng số hóa (Crompton & Sykora, 2021; Jekabsone & Anohina - Naumeca, 2024; Pisante & c.s., 2023; Gnambs & Hawrot, 2025). Trong bối cảnh Hải quan hiện nay, nhiều nhiệm vụ nghiệp vụ đã gắn chặt với các hệ thống số, phân tích dữ liệu, quản lý rủi ro trên nền tảng công nghệ và quy trình xử lý điện tử; theo đó, hiệu quả công vụ ngày càng phụ thuộc vào khả năng thích ứng với công nghệ, xử lý dữ liệu và vận hành trong môi trường quản trị số (Rukanova & c.s., 2021; Irani & c.s., 2023; Gudavalleti & c.s., 2024). Vì vậy, cùng một mức độ LCCV, cùng một mức độ cảm nhận về sự đa dạng trong LCCV, nhưng CBCC có NLS cao sẽ có khả năng học hỏi nhanh hơn, thích nghi tốt hơn, giảm chi phí chuyển đổi vị trí và khai thác tốt hơn giá trị phát triển do LCCV mang lại. Ngược lại, khi NLS thấp, các tác động tích cực này có thể bị suy giảm do CBCC gặp khó khăn trong việc tiếp cận công nghệ, xử lý thông tin số và thực hiện công việc trong môi trường số hóa.

Từ đó, có cơ sở để giả định rằng NLS không chỉ tác động trực tiếp đến DL và KQCV, mà còn có thể làm thay đổi cường độ tác động của CNN, CNK, CND, LCCV và DL đến KQCV. Cụ thể, đối với quan hệ giữa CNN, CNK, CND với DL và KQCV, NLS được kỳ vọng đóng vai trò khuếch đại vì khi CBCC có NLS tốt, họ sẽ nhận diện rõ hơn ý nghĩa học hỏi của sự đa dạng nhiệm vụ, sự đa dạng kỹ năng và việc nhận diện nhiệm vụ, từ đó chuyển hóa các trải nghiệm luân chuyển thành cảm giác làm chủ công việc, hứng thú nghề nghiệp và hiệu quả thực hiện cao hơn. Tương tự, trong quan hệ giữa LCCV và KQCV, NLS là điều kiện quan trọng để CBCC thích ứng với vị trí mới, tiếp cận nhanh các quy trình số và giảm gián đoạn hiệu suất trong quá trình luân chuyển. Đối với quan hệ giữa DL và KQCV, NLS cũng có thể làm thay đổi mức độ chuyển hóa động lực thành kết quả thực hiện, bởi trong môi trường công vụ số hóa, DL dù cao nhưng nếu thiếu NLS phù hợp thì CBCC vẫn khó đạt KQCV cao; ngược lại, khi có đủ NLS, DL sẽ dễ được chuyển hóa thành hành vi chủ động, chính xác và thích ứng hơn trong công việc. Tức là, NLS có khả năng làm thay đổi hiệu lực của các cơ chế tác động từ LCCV, cảm nhận về sự đa dạng trong LCCV và DL đến KQCV của CBCC Hải quan, đặc biệt trong môi trường làm việc đặc thù của ngành Hải quan trong thời đại chuyển đổi số.

Bên cạnh các tác động trực tiếp và vai trò trung gian của DL, Luận án xem xét NLS như một điều kiện bối cảnh có khả năng làm thay đổi cường độ tác động giữa các biến trong mô hình nghiên cứu. Trong bối cảnh chuyển đổi số Hải quan, CBCC có NLS cao có thể thích ứng tốt hơn với quy trình nghiệp vụ số, khai thác hiệu quả hơn dữ liệu và hệ thống công nghệ, đồng thời chuyển hóa tốt hơn các nguồn lực công việc thành DL và KQCV. Vì vậy, việc kiểm định vai trò điều tiết của NLS là cần thiết để làm rõ liệu NLS chỉ tác động trực tiếp đến DL và KQCV, hay còn làm thay đổi cường độ của các mối quan hệ giữa LCCV, cảm nhận đặc điểm công việc, DL và KQCV. Do đó, nghiên cứu này sẽ cung cấp thêm bằng chứng thực nghiệm về vai trò điều tiết trong các mối quan hệ này thông qua việc kiểm định các giả thuyết nghiên cứu sau:

H15a: Năng lực số điều tiết mối quan hệ giữa động lực làm việc và kết quả công việc của CBCC Hải quan.

H15b: Năng lực số điều tiết mối quan hệ giữa cảm nhận về sự đa dạng trong nhiệm vụ và động lực làm việc của CBCC Hải quan.

H15c: Năng lực số điều tiết mối quan hệ giữa cảm nhận về sự đa dạng trong kỹ năng và động lực làm việc của CBCC Hải quan.

H15d: Năng lực số điều tiết mối quan hệ giữa cảm nhận về sự đa dạng trong nhiệm vụ và kết quả công việc của CBCC Hải quan.

H15e: Năng lực số điều tiết mối quan hệ giữa cảm nhận về sự đa dạng trong kỹ năng và kết quả công việc của CBCC Hải quan.

H15f: Năng lực số điều tiết mối quan hệ giữa cảm nhận về việc nhận diện nhiệm vụ và động lực làm việc của CBCC Hải quan.

H15g: Năng lực số điều tiết mối quan hệ giữa cảm nhận về việc nhận diện nhiệm vụ và kết quả công việc của CBCC Hải quan.

H15h: Năng lực số điều tiết mối quan hệ giữa luân chuyển công việc và kết quả công việc của CBCC Hải quan.

2.5.16 Vai trò trung gian của động lực làm việc trong mối quan hệ giữa luân chuyển công việc, đặc điểm công việc và kết quả công việc

Bên cạnh các tác động trực tiếp, Luận án cũng xem xét vai trò trung gian của DL trong việc chuyển hóa tác động của LCCV và các cảm nhận đặc điểm công việc thành KQCV. Theo Thuyết Tự quyết (Self - Determination Theory - SDT), động lực làm việc được hình thành và duy trì khi người lao động cảm nhận được sự tự chủ, năng lực và sự

gắn kết trong môi trường làm việc (Ryan & Deci, 2000; Ryan & Deci, 2020). Đồng thời, theo mô hình Nhu cầu - Nguồn lực công việc (Job Demands - Resources Model - JD - R), các nguồn lực công việc như cơ hội học hỏi, sự đa dạng nhiệm vụ và sự đa dạng kỹ năng có khả năng kích hoạt quá trình tạo động lực, từ đó thúc đẩy sự gắn kết và nâng cao kết quả thực hiện công việc (Bakker & Demerouti, 2007; Bakker & Demerouti, 2017). Theo đó, các đặc điểm công việc như cơ hội học hỏi, sự đa dạng nhiệm vụ và sự đa dạng kỹ năng có thể tạo ra trạng thái động lực tích cực khi người lao động cảm nhận được ý nghĩa công việc, năng lực và cơ hội phát triển.

Nhiều nghiên cứu thực nghiệm cũng cho thấy DL đóng vai trò như một cơ chế chuyển hóa tác động của các yếu tố công việc thành kết quả đầu ra của cá nhân. Khi người lao động có động lực cao hơn, họ có xu hướng gia tăng mức độ nỗ lực, sự bền bỉ, khả năng thích ứng và hành vi thực hiện công việc, qua đó góp phần nâng cao KQCV (Gagné & Deci, 2005; Van den Broeck & c.s., 2021). Trong bối cảnh khu vực công, động lực làm việc còn được xem là điều kiện quan trọng giúp công chức thích ứng với thay đổi tổ chức và duy trì hiệu quả thực hiện nhiệm vụ (Wright, 2007).

Đối với bối cảnh CBCC Hải quan, LCCV và các cảm nhận về sự đa dạng trong công việc chỉ có thể chuyển hóa thành KQCV cao hơn khi CBCC duy trì được DL trong quá trình thích ứng với vị trí, nhiệm vụ và yêu cầu nghiệp vụ mới. Điều này phù hợp với lập luận của mô hình JD - R rằng các nguồn lực công việc không tác động trực tiếp hoàn toàn đến kết quả công việc mà thường thông qua trạng thái động lực của người lao động (Bakker & Demerouti, 2017). Do đó, Luận án đề xuất các giả thuyết trung gian như sau:

H16a: Động lực làm việc đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa luân chuyển công việc và kết quả công việc của CBCC Hải quan.

H16b: Động lực làm việc đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa cảm nhận về sự đa dạng trong nhiệm vụ và kết quả công việc của CBCC Hải quan.

H16c: Động lực làm việc đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa cảm nhận về sự đa dạng trong kỹ năng và kết quả công việc của CBCC Hải quan.

H16d: Động lực làm việc đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa cảm nhận về việc nhận diện nhiệm vụ và kết quả công việc của CBCC Hải quan.

H16e: Động lực làm việc đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa năng lực số và kết quả công việc của CBCC Hải quan.

Các giả thuyết nghiên cứu như trên được xây dựng trên 3 lý thuyết nền đã được

trình bày trong Mục 2.2; cụ thể như trong Bảng 2.4:

Bảng 2.4. Sự hỗ trợ của các lý thuyết nền trong các giả thuyết nghiên cứu

Giả thuyết nghiên cứu		Lý thuyết nền	Cơ sở lý luận
H1	LCCV có tác động cùng chiều đến KQCV của CBCC.	JD - R; SET	Theo JD - R, LCCV được xem là một nguồn lực công việc giúp gia tăng học hỏi, thích ứng và mở rộng kỹ năng, từ đó kích hoạt chu trình gia tăng, nâng cao sự gắn kết và KQCV. Theo SET, khi tổ chức tạo cơ hội LCCV như một nguồn lực phát triển nghề nghiệp, CBCC có xu hướng đáp lại bằng nỗ lực và hiệu suất cao hơn theo nguyên tắc có đi có lại.
H2	LCCV có tác động cùng chiều đến DL của CBCC.	SDT; JD - R	Theo SDT, LCCV thỏa mãn nhu cầu tự chủ (trải nghiệm mới), năng lực (học hỏi kỹ năng mới) và gắn kết (mở rộng quan hệ), qua đó thúc đẩy DL tự chủ. Theo JD - R, LCCV là nguồn lực tạo động lực, làm tăng sự gắn kết công việc.
H3	LCCV có tác động cùng chiều đến CNN của CBCC.	JD - R	Trong JD - R, thiết kế công việc linh hoạt như LCCV làm gia tăng sự đa dạng nhiệm vụ, giúp CBCC nhận diện công việc phong phú hơn, qua đó nâng cao CNN như một đặc điểm công việc mang tính nguồn lực.
H4	LCCV có tác động cùng chiều đến CNK của CBCC.	JD - R; SDT	LCCV mở rộng phạm vi kỹ năng, tạo cơ hội phát triển năng lực theo SDT. Đồng thời, theo JD - R, sự đa dạng kỹ năng là nguồn lực công việc thúc đẩy học tập và thích ứng.
H5	LCCV có tác động cùng chiều đến CND của CBCC.	SDT; JD - R	LCCV giúp CBCC trải nghiệm toàn bộ chu trình nhiệm vụ ở nhiều vị trí, làm tăng CND. Theo SDT, khi cá nhân hiểu rõ ý nghĩa và trọn vẹn nhiệm vụ, động lực tự chủ được củng cố thông qua cảm nhận giá trị và năng lực.
H6	DL có tác động cùng chiều đến KQCV của CBCC.	SDT; JD - R	SDT khẳng định DL tự chủ tác động hiệu suất bền vững và chất lượng cao. JD - R cho rằng DL là cơ chế trung gian quan trọng giúp cải thiện KQCV.
H7	CNN có tác động cùng chiều đến DL của CBCC.	SDT; JD - R	Theo SDT, sự đa dạng nhiệm vụ làm tăng cảm nhận tự chủ và năng lực, qua đó thúc đẩy DL nội tại. JD - R xem CNN như nguồn lực kích hoạt quá trình tạo động lực và sự gắn kết.

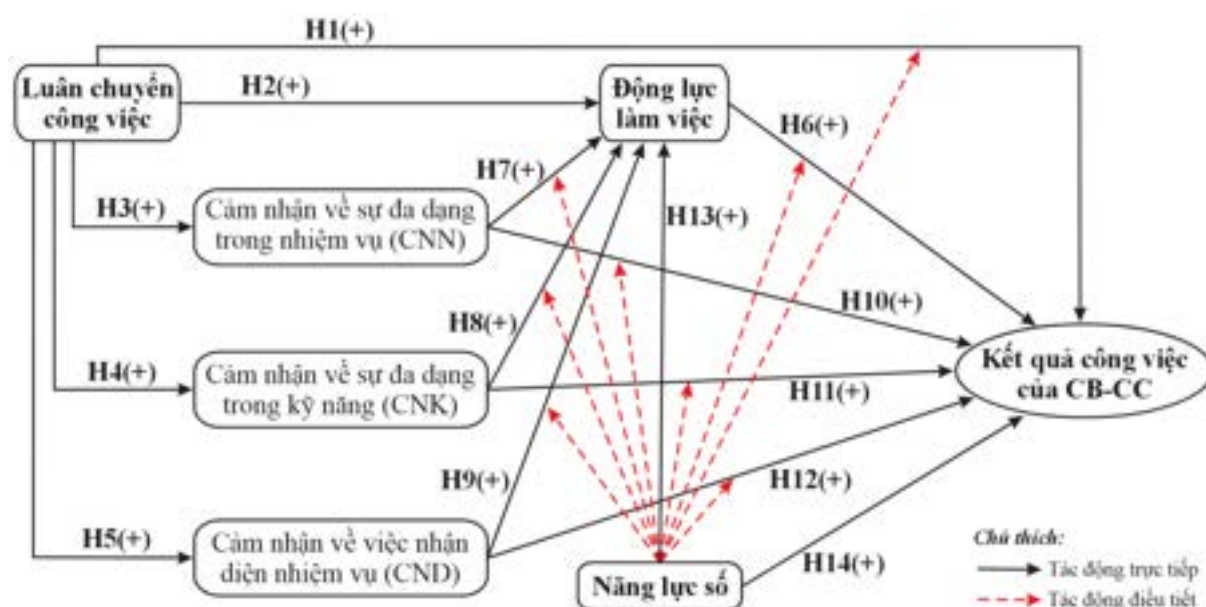
Giả thuyết nghiên cứu		Lý thuyết nền	Cơ sở lý luận
H8	CNK có tác động cùng chiều đến DL của CBCC.	SDT; JD - R	CNK làm thỏa mãn nhu cầu năng lực theo SDT, tạo cảm giác làm chủ và phát triển bản thân. Trong JD - R, đa dạng kỹ năng là nguồn lực gia tăng động lực và hạn chế nhàm chán.
H9	CND có tác động cùng chiều đến DL của CBCC.	SDT	CND giúp CBCC nhận thức ý nghĩa và tính trọn vẹn của công việc, qua đó tăng nội tại hóa mục tiêu và động lực tự chủ theo SDT.
H10	CNN có tác động cùng chiều đến KQCV của CBCC.	JD - R	Theo JD - R, CNN như một nguồn lực làm tăng sự gắn kết, giảm đơn điệu và thúc đẩy hiệu quả thực hiện nhiệm vụ, từ đó nâng cao KQCV.
H11	CNK có tác động cùng chiều đến KQCV của CBCC.	JD - R; SDT	CNK nâng cao năng lực thực thi và khả năng thích ứng. Theo SDT, cảm nhận năng lực cao thúc đẩy hiệu suất. Theo JD - R, đây là nguồn lực tác động tích cực KQCV.
H12	CND có tác động cùng chiều đến KQCV của CBCC.	SDT; JD - R	CND làm tăng ý nghĩa công việc và cam kết, qua đó cải thiện KQCV. Theo JD - R, đặc điểm công việc có ý nghĩa cao tạo động lực nội tại và hiệu suất cao hơn.
H13	NLS có tác động cùng chiều đến DL của CBCC.	JD - R; SDT; SET	NLS là nguồn lực cá nhân trong JD - R, giúp CBCC tự tin và thích ứng với môi trường số. Theo SDT, NLS làm tăng cảm nhận năng lực. Theo SET, tổ chức đầu tư phát triển NLS sẽ kích hoạt đáp trả tích cực từ CBCC thông qua DL cao hơn.
H14	NLS có tác động cùng chiều đến KQCV của CBCC.	JD - R; SET	Theo JD - R, NLS như nguồn lực cá nhân giúp xử lý hiệu quả yêu cầu công việc số hóa, nâng cao KQCV. Theo SET, việc được trao quyền và hỗ trợ công nghệ thúc đẩy CBCC đáp lại bằng hiệu suất cao hơn.
H15 (a - h)	Vai trò điều tiết của NLS	JD - R	Theo JD - R, NLS là một nguồn lực cá nhân quan trọng, giúp CBCC thích ứng tốt hơn với yêu cầu công việc, khai thác hiệu quả hơn các nguồn lực do tổ chức cung cấp và chuyển hóa trạng thái tâm lý tích cực thành hành vi làm việc hiệu quả.
H16	Vai trò trung	SDT; JD - R	Theo SDT, khi môi trường công việc tạo điều

Giả thuyết nghiên cứu	Lý thuyết nền	Cơ sở lý luận
(a - e) gian của DL		kiện thỏa mãn các nhu cầu tâm lý cơ bản về năng lực, tự chủ và gắn kết, người lao động sẽ hình thành DL nội tại và duy trì mức độ nỗ lực cao hơn trong thực hiện công việc. Theo JD - R, các nguồn lực công việc có tác động đến kết quả công việc thông qua quá trình tạo DL.

(Nguồn: Đánh giá của tác giả)

2.6 Mô hình nghiên cứu đề xuất

Trên cơ sở tổng hợp và phân tích các nghiên cứu liên quan được trình bày tại Mục 2.1 và 2.3, cùng với các lập luận đã nêu, tác giả tiến hành xây dựng và mô hình hóa mối quan hệ giữa các yếu tố nghiên cứu như được minh họa trong Hình 2.1.



Hình 2.1. Mô hình lý thuyết đề xuất

(Nguồn: Đề xuất của tác giả)

Mô hình trình bày tại Hình 2.1 là mô hình nghiên cứu lý thuyết ban đầu, được xây dựng trên cơ sở tổng quan lý thuyết và các nghiên cứu thực nghiệm trước đây. Tuy nhiên, mô hình lý thuyết này sẽ tiếp tục được rà soát và hiệu chỉnh thông qua giai đoạn nghiên cứu định tính. Kết quả thảo luận chuyên gia ở Chương 3 là cơ sở để xác định mô hình nghiên cứu chính thức được sử dụng trong giai đoạn định lượng.

Tóm tắt Chương 2

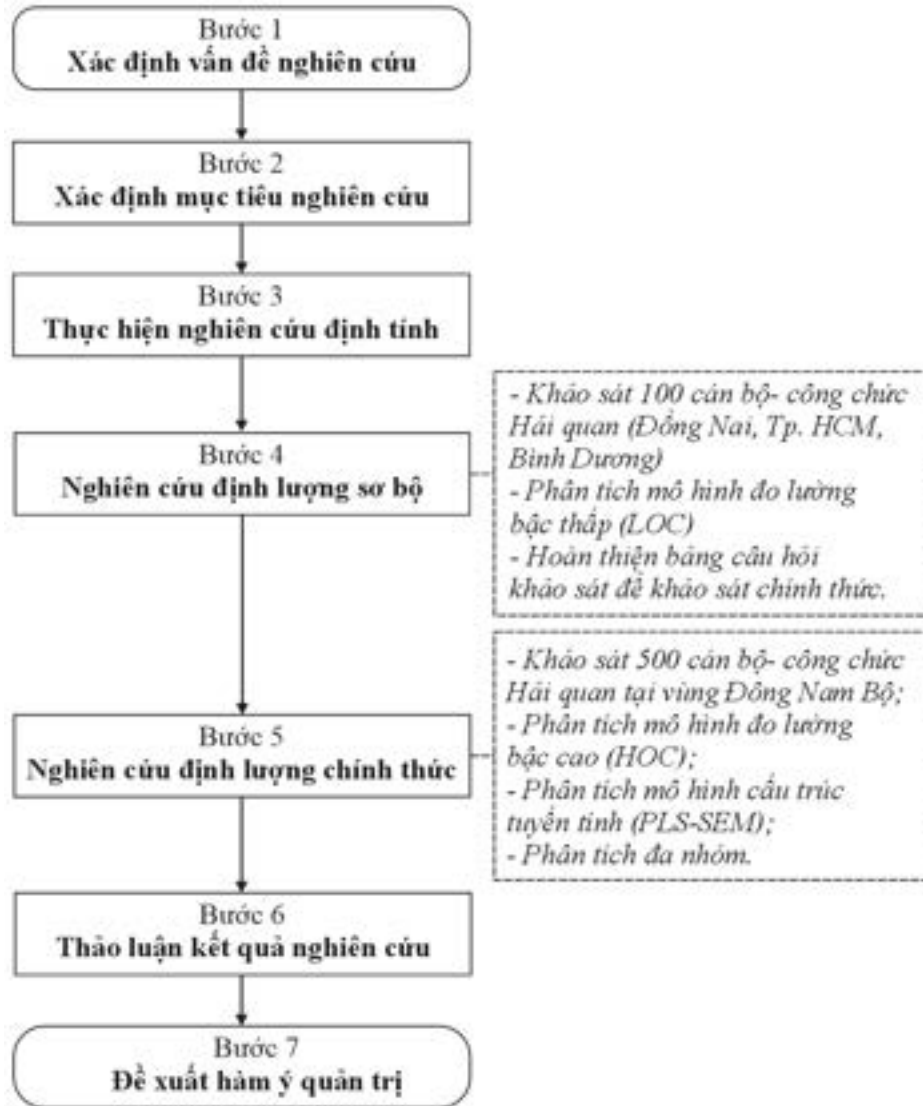
Chương 2 trình bày cơ sở lý thuyết và tổng quan nghiên cứu về tác động của LCCV đến DL và KQCV của CBCC Hải quan, đồng thời làm rõ vai trò của CNN, CNK, CND và NLS trong mô hình nghiên cứu đề xuất. Chương này tích hợp Lý thuyết Tự quyết (SDT) và Lý thuyết Nguồn lực - Nhu cầu công việc (JD - R) nhằm giải thích cơ chế LCCV tác động đến CNN, CNK và CND, từ đó nâng cao DL và KQCV. DL được xác định là biến trung gian giữa LCCV và KQCV. Đồng thời, NLS được xác định là nguồn lực cá nhân có khả năng điều tiết mối quan hệ giữa LCCV, DL, CNN, CNK, CND và KQCV trong bối cảnh chuyển đổi số. Trên cơ sở đó, Chương này cũng xác định các khoảng trống nghiên cứu, hệ thống giả thuyết nghiên cứu cũng như đề xuất mô hình nghiên cứu nhằm kiểm định tác động của LCCV đến DL và KQCV của CBCC Hải quan vùng Đông Nam Bộ.

CHƯƠNG 3

THIẾT KẾ NGHIÊN CỨU

3.1 Quy trình nghiên cứu

Quy trình nghiên cứu của Luận án được khái quát và trình bày trong Hình 3.1.



Hình 3.1. Quy trình nghiên cứu

(Nguồn: Đề xuất của tác giả)

Quy trình nghiên cứu được triển khai qua ba giai đoạn chính. Giai đoạn định tính tập trung xây dựng mô hình nghiên cứu và hệ thống thang đo sơ bộ cho các khái niệm trong mô hình. Tiếp đó, nghiên cứu định lượng sơ bộ được thực hiện để đánh giá, hiệu chỉnh và hoàn thiện thang đo, làm cơ sở thiết kế bảng câu hỏi khảo sát chính thức. Giai đoạn thứ ba là nghiên cứu định lượng chính thức, được sử dụng để kiểm định mô hình

và các giả thuyết nghiên cứu. Trên cơ sở đó, toàn bộ quá trình nghiên cứu được cụ thể hóa thông qua các bước thực hiện như sau:

**** Bước 1: Xác định vấn đề nghiên cứu của đề tài***

Đây là giai đoạn nghiên cứu then chốt, có ý nghĩa quyết định đối với chất lượng và mức độ thành công của Luận án. Cụ thể, ở giai đoạn này, tác giả tiến hành thu thập và sàng lọc các tài liệu tham khảo liên quan đến đề tài nghiên cứu, đồng thời thực hiện lược khảo có hệ thống các công trình nghiên cứu trước đó trong và ngoài nước nhằm tổng hợp các lý thuyết nền và cơ sở lý luận có liên quan. Song song với đó, thông qua việc phân tích bối cảnh thực tiễn ngành Hải quan Việt Nam nói chung và vùng Đông Nam Bộ nói riêng, tác giả xác định các khoảng trống nghiên cứu còn tồn tại, làm cơ sở định hướng cho nội dung và mục tiêu của nghiên cứu này.

**** Bước 2: Xác định mục tiêu nghiên cứu của đề tài***

Các vấn đề được nhận diện ở Bước 1 là cơ sở để tác giả xác lập mục tiêu nghiên cứu tổng quát, các mục tiêu cụ thể và hệ thống câu hỏi nghiên cứu tương ứng. Mỗi câu hỏi được xây dựng nhằm cụ thể hóa và làm rõ mục tiêu mà nghiên cứu hướng đến. Nội dung các mục tiêu và câu hỏi nghiên cứu của Luận án được trình bày chi tiết tại Mục 1.3, Chương 1.

**** Bước 3: Nghiên cứu định tính***

Việc lược khảo và tổng quan các công trình liên quan cung cấp cơ sở xác định nội hàm các khái niệm, mối quan hệ giữa chúng, từ đó hình thành các giả thuyết và mô hình nghiên cứu đã trình bày tại Chương 2. Trên cơ sở này, ở Bước 3, tác giả xây dựng thang đo sơ bộ và tổ chức thảo luận nhóm chuyên gia nhằm xem xét mức độ phù hợp của thang đo, đồng thời nhận diện những yếu tố mới cần cân nhắc đưa vào mô hình. Các ý kiến chuyên gia được tổng hợp để hiệu chỉnh thang đo và điều chỉnh mô hình khi cần thiết, qua đó hoàn thiện bộ thang đo ban đầu. Sau đó, tác giả khảo sát thử với 6 CBCC Hải quan tại Cục Hải quan Đồng Nai để đánh giá ngữ nghĩa của các câu hỏi khảo sát nhằm chuẩn bị cho giai đoạn nghiên cứu định lượng sơ bộ.

**** Bước 4: Nghiên cứu định lượng sơ bộ***

Các thang đo được kế thừa từ những nghiên cứu tại thị trường nước ngoài và hiệu chỉnh dựa trên kết quả nghiên cứu định tính. Để đánh giá sơ bộ độ tin cậy, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt của các thang đo, tác giả khảo sát 100 CBCC Hải quan tại Đồng Nai, TP. Hồ Chí Minh, Bình Dương và Bà Rịa – Vũng Tàu theo phương pháp lấy mẫu thuận

tiện. Dữ liệu được phân tích bằng phần mềm SmartPLS 4.0 để đánh giá mô hình đo lường các cấu trúc bậc thấp (LOC – Lower Order Constructs). Kết quả phân tích là căn cứ hoàn thiện thang đo và thiết kế bảng câu hỏi cho giai đoạn nghiên cứu định lượng chính thức.

**** Bước 5: Nghiên cứu định lượng chính thức***

Nghiên cứu định lượng chính thức sử dụng phương pháp lấy mẫu thuận tiện thuộc nhóm chọn mẫu phi xác suất, với quy mô mẫu dự kiến là 500 CBCC Hải quan đang công tác tại TP. Hồ Chí Minh, Đồng Nai, Bình Dương và Bà Rịa – Vũng Tàu, tương ứng 4/6 tỉnh/thành thuộc vùng Đông Nam Bộ. Dữ liệu được thu thập thông qua khảo sát trực tiếp nhằm đánh giá độ tin cậy và giá trị của thang đo, mức độ phù hợp của mô hình và kiểm định các giả thuyết nghiên cứu. Mô hình đo lường và mô hình cấu trúc được phân tích bằng phương pháp PLS-SEM với sự hỗ trợ của phần mềm SmartPLS 4.0.

**** Bước 6: Thảo luận kết quả nghiên cứu***

Trên cơ sở kết quả phân tích ở Bước 5, tác giả đối chiếu các phát hiện của Luận án với những nghiên cứu trước để làm rõ các điểm tương đồng và khác biệt, qua đó xác định những đóng góp của nghiên cứu. Đồng thời, kết quả được đưa ra thảo luận với các chuyên gia nhằm bổ sung cơ sở đề xuất hàm ý chính sách phù hợp với lý thuyết và thực tiễn hoạt động của các Cục Hải quan tại vùng Đông Nam Bộ nói riêng và Việt Nam nói chung.

**** Bước 7: Hàm ý quản trị***

Ở bước cuối cùng, tác giả tổng hợp các kết quả để rút ra kết luận chung và đề xuất hàm ý chính sách cho các Cục Hải quan tại vùng Đông Nam Bộ nói riêng và Việt Nam nói chung. Các hàm ý hướng đến nâng cao KQCV của CBCC Hải quan và hiệu quả hoạt động của các đơn vị thông qua LCCV và tạo DL cho CBCC.

3.2 Nghiên cứu định tính

3.2.1 Thiết kế thang đo ban đầu

Nghiên cứu định tính được thực hiện nhằm rà soát mô hình nghiên cứu lý thuyết ban đầu, đánh giá mức độ phù hợp của các khái niệm nghiên cứu và hiệu chỉnh thang đo trước khi triển khai khảo sát định lượng. Cụ thể, giai đoạn này tập trung vào bốn mục tiêu: kiểm tra mức độ phù hợp của các biến nghiên cứu trong bối cảnh CBCC Hải quan vùng Đông Nam Bộ; đánh giá khả năng hiểu và diễn giải của các biến quan sát sau khi dịch thuật, hiệu chỉnh; xác định các nội dung cần bổ sung, điều chỉnh hoặc loại bỏ trong

thang đo; và hoàn thiện mô hình nghiên cứu chính thức phục vụ kiểm định định lượng.

Kỹ thuật nghiên cứu định tính được sử dụng là thảo luận chuyên gia. Cách tiếp cận này phù hợp với mục tiêu của Luận án vì các khái niệm như LCCV, DL, KQCV, NLS, cảm nhận về sự đa dạng trong LCCV cần được xem xét trong bối cảnh đặc thù của khu vực công và ngành Hải quan. Thảo luận chuyên gia cho phép thu thập ý kiến từ những người có hiểu biết về quản trị nguồn nhân lực, phương pháp nghiên cứu, quản lý công vụ và thực tiễn hoạt động Hải quan, qua đó bảo đảm mô hình và thang đo được hiệu chỉnh theo hướng vừa có cơ sở lý thuyết, vừa phù hợp với thực tiễn khảo sát.

Trên cơ sở các yếu tố được đề xuất trong mô hình nghiên cứu tại Hình 2.1, tác giả tiến hành xây dựng các thang đo tương ứng làm nền tảng cho hoạt động phỏng vấn chuyên gia và thảo luận nhóm. Xuất phát từ các thang đo gốc được tổng hợp thông qua lược khảo tài liệu, tác giả thực hiện dịch thuật sang tiếng Việt và điều chỉnh nội dung nhằm bảo đảm sự phù hợp với bối cảnh nghiên cứu của Luận án; chi tiết các thang đo này được trình bày tại Phụ lục III.

Nhằm khám phá, đánh giá và hiệu chỉnh lại mô hình lý thuyết cũng như thang đo của các khái niệm nghiên cứu, tác giả tổ chức thảo luận nhóm với 11 chuyên gia, là những người đã từng hoặc đang làm lãnh đạo Phòng Tổ chức cán bộ tại Cục Hải quan Đồng Nai và Cục Hải quan TP.HCM; cụ thể, thảo luận với 4 chuyên gia tại Cục Hải quan Đồng Nai, 4 chuyên gia tại Cục Hải quan TP.HCM và 3 chuyên gia tại Cục Hải quan Bình Dương. Kết quả thảo luận nhóm với 11 chuyên gia như sau. Các chuyên gia được lựa chọn theo phương pháp chọn mẫu có chủ đích, dựa trên mức độ phù hợp với mục tiêu nghiên cứu định tính. Tiêu chí lựa chọn chuyên gia bao gồm: có hiểu biết về quản trị nguồn nhân lực và nghiệp vụ Hải quan; có kinh nghiệm thực tiễn hoặc học thuật liên quan đến LCCV, DL, KQCV, NLS hoặc quản trị nhân sự khu vực công; có khả năng góp ý về nội hàm khái niệm, cấu trúc mô hình và tính phù hợp của các biến quan sát trong bối cảnh CBCC Hải quan. Việc lựa chọn chuyên gia theo các tiêu chí này nhằm bảo đảm rằng các ý kiến thu thập được có giá trị tham khảo đối với cả phương diện lý thuyết và thực tiễn.

3.2.2 Quy trình nghiên cứu định tính

Quy trình thảo luận chuyên gia được thực hiện theo bốn bước. Thứ nhất, tác giả chuẩn bị tài liệu thảo luận, bao gồm mô hình nghiên cứu lý thuyết ban đầu, danh mục các khái niệm nghiên cứu, hệ thống giả thuyết và thang đo kế thừa từ các nghiên cứu

trước. Thứ hai, tài liệu được gửi trước cho các chuyên gia để họ có thời gian xem xét nội dung và chuẩn bị ý kiến góp ý. Thứ ba, tác giả tiến hành thảo luận với chuyên gia theo nhóm nội dung: sự phù hợp của mô hình nghiên cứu; nội hàm của từng biến; mức độ rõ ràng của biến quan sát; sự phù hợp của ngôn ngữ thang đo; và khả năng áp dụng trong bối cảnh CBCC Hải quan vùng Đông Nam Bộ. Thứ tư, các ý kiến chuyên gia được tổng hợp, đối chiếu và xử lý theo nguyên tắc ưu tiên những góp ý có sự đồng thuận cao, có cơ sở lý thuyết và có khả năng làm tăng tính phù hợp của thang đo trong bối cảnh nghiên cứu.

Đối với các ý kiến khác nhau giữa các chuyên gia, tác giả không xử lý theo hướng cộng gộp cơ học, mà xem xét dựa trên 3 tiêu chí: mức độ phù hợp với nền tảng lý thuyết; mức độ phù hợp với đặc thù công việc Hải quan; và khả năng bảo đảm tính rõ ràng, dễ hiểu, không chồng lấn của các biến quan sát. Những biến hoặc nội dung có thể trùng lặp khái niệm, gây khó hiểu cho người trả lời hoặc không phản ánh rõ bối cảnh công vụ Hải quan được xem xét điều chỉnh hoặc loại bỏ khỏi mô hình nghiên cứu chính thức.

3.2.3 Kết quả nghiên cứu định tính

Kết quả thảo luận nhóm cho thấy đề tài nghiên cứu của Luận án được các chuyên gia đánh giá là có tính cấp thiết cao và phù hợp với thực tiễn cũng như bối cảnh nghiên cứu tại các Cục và Chi cục Hải quan ở các tỉnh/thành thuộc vùng Đông Nam Bộ. Đồng thời, các chuyên gia đều thống nhất rằng mối quan hệ giữa các yếu tố trong mô hình nghiên cứu đề xuất là hợp lý và có cơ sở lý luận cũng như thực tiễn. Bên cạnh đó, ý kiến chuyên gia cũng khẳng định mô hình nghiên cứu có khả năng được vận dụng cho nhiều nghiên cứu tương tự tại những tỉnh/thành/ khu vực khác. Tuy nhiên, thảo luận nhóm cũng chỉ ra rằng một số biến quan sát trong bảng câu hỏi sơ bộ có nội dung tương đối trùng lặp, cần được loại bỏ hoặc điều chỉnh nhằm phản ánh đầy đủ và phân biệt rõ các khía cạnh khác nhau của vấn đề nghiên cứu. Trên cơ sở các góp ý của chuyên gia và quá trình xem xét, cân nhắc kỹ lưỡng của tác giả, một số biến quan sát đã được điều chỉnh như trình bày tại Phụ lục III nhằm hoàn thiện bảng câu hỏi khảo sát chính thức.

3.2.3.1 Thang đo luân chuyển công việc

Theo Younus (2024), thang đo LCCV có 4 thành phần chính: Đào tạo (Training), Mô tả chức năng (Function description), Phát triển chức năng (Functional development) và Hệ thống & quy trình (Systems and procedures). Các biến quan sát đo lường các thành phần này được trình bày trong Phụ lục I. Kế thừa thang đo của Younus (2024),

với các biến quan sát được đề xuất, tác giả lấy ý kiến của các chuyên gia. Kết quả tổng hợp các ý kiến của các chuyên gia cho thấy có sự thống nhất cao giữa các chuyên gia. Tuy nhiên, theo các chuyên gia, cần điều chỉnh một số khía cạnh khảo sát để phù hợp với thực tiễn của ngành Hải quan. Ngoài những biến quan sát được đồng ý, các chuyên gia có những đề xuất cụ thể cho một số biến quan sát như trong Bảng 3.1.

Bảng 3.1. Tóm tắt ý kiến chuyên gia về thang đo luân chuyển công việc

Stt	Thang đo gốc	Biến quan sát đề xuất	Ý kiến của các chuyên gia
	Training	Đào tạo	
1	After training, the employee feels able to adapt to any job to which he is rotated.	Sau khi được đào tạo, CBCC cảm thấy có thể thích nghi với bất kỳ vị trí công việc nào mà họ được luân chuyển đến.	5/11 đồng ý và 6/11 đề nghị điều chỉnh cụm từ “bất kỳ vị trí công việc nào” bởi vì rất khó thực hiện trong thực tế. Họ đề xuất điều chỉnh thành “Sau khi được đào tạo, CBCC cảm thấy có thể thích nghi với công việc mà họ được luân chuyển đến”.
	Function description	Mô tả chức năng	
2	The hospital administration adopts a job rotation policy when describing any job.	Ban lãnh đạo Cục Hải quan áp dụng chính sách LCCV khi xây dựng mô tả công việc.	10/11 cho rằng điều này không phù hợp với thực tiễn của ngành Hải quan và đề xuất bỏ phát biểu này.
3	Performance standards for each job are clear and can be evaluated convincingly.	Các tiêu chuẩn hiệu suất cho từng công việc được xác định rõ ràng và có thể được đánh giá một cách thuyết phục.	3/11 đồng ý và 7/11 đề nghị điều chỉnh thành “Hiệu suất công việc được đánh giá dựa trên các tiêu chuẩn rõ ràng cho từng công việc”.
	Functional development	Phát triển chức năng	
4	The functional development strategy provides a climate that encourages job rotation.	Chiến lược phát triển chức năng tạo ra môi trường khuyến khích LCCV.	11/11 đề nghị bỏ phát biểu này vì LCCV là một yêu cầu bắt buộc trong ngành Hải quan.
5	Continuously updating the organizational structure helps a lot to make the rotation process successful.	Việc cập nhật thường xuyên cơ cấu tổ chức đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo thành công của quá trình LCCV.	11/11 đề nghị bỏ phát biểu này cho phù hợp với thực tiễn bởi vì cơ cấu tổ chức không dễ thay đổi.
	Systems and procedures	Hệ thống và quy trình	
6	The systems and procedures followed in health affairs encourage the use of job rotation as a policy to improve performance.	Hệ thống và quy trình trong lĩnh vực Hải quan khuyến khích việc sử dụng chính sách LCCV nhằm cải thiện hiệu suất.	11/11 đề nghị bỏ phát biểu này vì LCCV là một yêu cầu bắt buộc, không phải là khuyến khích trong ngành Hải quan.

Stt	Thang đo gốc	Biến quan sát đề xuất	Ý kiến của các chuyên gia
7	The regulations and procedures established by the Ministry highly encourage the use of job rotation in the hospital.	Các quy định và quy trình do Tổng cục Hải quan ban hành khuyến khích mạnh mẽ việc áp dụng chính sách LCCV trong Cục Hải quan.	11/11 đề nghị điều chỉnh thành “ <i>Các quy định và quy trình do Tổng cục Hải quan ban hành nhấn mạnh việc LCCV đối với các CBCC trong ngành Hải quan</i> ”.

(Nguồn: Kết quả nghiên cứu định tính)

Sau khi xem xét các lập luận của chuyên gia, tác giả thống nhất tiếp thu các ý kiến góp ý và hoàn thiện thang đo LCCV gồm 20 biến quan sát. Nội dung và mã hóa các biến được trình bày tại Bảng 3.2.

Bảng 3.2. Thang đo luân chuyển công việc

Stt	Mã hoá	Biến quan sát đề xuất	Nguồn	
		<i>Đào tạo</i>	Younus (2024)	Kế thừa
1	LDT1	Cục Hải quan chú trọng xác định nhu cầu đào tạo của CBCC.		Kế thừa
2	LDT2	Cục Hải quan sử dụng nhiều phương pháp khác nhau trong việc đào tạo.		Kế thừa
3	LDT3	CBCC được đào tạo đầy đủ trước khi được luân chuyển vị trí công việc.		Kế thừa
4	LDT4	Đào tạo giúp CBCC hiểu rõ yêu cầu của các công việc khác.		Kế thừa
5	LDT5	Sau khi được đào tạo, CBCC cảm thấy có thể thích nghi với công việc mà họ được luân chuyển đến.		Điều chỉnh
6	LDT6	Cục Hải quan quan tâm đến việc xác định năng lực của từng CBCC để đảm bảo họ có thể thích nghi với các công việc khác.	Younus (2024)	Kế thừa
		<i>Mô tả chức năng</i>		Kế thừa
7	LMT1	Bản mô tả công việc có yêu cầu các kỹ năng khác nhau khi thực hiện chính sách LCCV.		Kế thừa
8	LMT2	Các công việc trong Cục Hải quan được mô tả rõ ràng, hỗ trợ cho việc LCCV.		Kế thừa
9	LMT3	Bản mô tả công việc góp phần tạo điều kiện thuận lợi cho việc giám sát quá trình LCCV.		Kế thừa
10	LMT4	Các trở ngại trong từng công việc được xác định để có biện pháp khắc phục.		Kế thừa
11	LMT5	Hiệu suất công việc được đánh giá dựa trên các tiêu chuẩn rõ ràng cho từng công việc.		Điều chỉnh
		<i>Phát triển chức năng</i>	Younus (2024)	
12	LPT1	LCCV là một trong những kỹ thuật và phương pháp phát triển chức năng.		Kế thừa
13	LPT2	LCCV mang lại cho CBCC cơ hội phát triển và trưởng thành		Kế thừa

Stt	Mã hoá	Biến quan sát đề xuất	Nguồn	
		trong nghề nghiệp.		
14	LPT3	Chiến lược phát triển chức năng giúp lấp đầy các vị trí trống trong công việc.		Kế thừa
15	LPT4	Sự phát triển công nghệ đã thúc đẩy việc áp dụng chính sách LCCV như một phương tiện nâng cao thực tiễn tổ chức.		Kế thừa
		<i>Hệ thống và quy trình</i>	Younus (2024)	Kế thừa
16	LHQ1	Hệ thống và quy trình công việc cho phép CBCC thể hiện kỹ năng và năng lực trong công việc được giao.		Kế thừa
17	LHQ2	Hệ thống và quy trình Cục Hải quan xác định các cơ chế và phương pháp sử dụng trong LCCV.		Kế thừa
18	LHQ3	LCCV là một trong những hệ thống và quy trình được Cục Hải quan đặc biệt quan tâm và phát triển liên tục.		Kế thừa
19	LHQ4	Hệ thống và quy trình trong lĩnh vực Hải quan giúp giảm căng thẳng tâm lý cho CBCC khi được luân chuyển sang các công việc khác.		Kế thừa
20	LHQ5	Các quy định và quy trình do Tổng cục Hải quan ban hành nhấn mạnh việc LCCV đối với các CBCC trong ngành Hải quan.		Điều chỉnh

(Nguồn: Kết quả nghiên cứu định tính)

3.2.3.2 Thang đo động lực làm việc

Thang đo động lực làm việc của Gagné & c.s. (2010) đã được ứng dụng rộng rãi với 1.525 trích dẫn; trong đó có những nghiên cứu gần đây như Sumi & Sumi (2019), Chen & c.s. (2021), Xu (2022), Berdicchia & c.s. (2023), Vandenabeele (2024), Wang & Briand (2025). Do tính phù hợp của thang đo không chỉ được xác định bởi thời điểm công bố, mà còn bởi mức độ thừa nhận học thuật, khả năng đo lường cấu trúc DL, sự phù hợp với nền tảng lý thuyết của Luận án và kết quả kiểm định độ tin cậy, giá trị hội tụ, giá trị phân biệt trong bối cảnh nghiên cứu cho nên tác giả vẫn kế thừa thang đo Gagné & c.s. (2010), đồng thời hiệu chỉnh ngôn ngữ và nội dung thông qua thảo luận chuyên gia để phù hợp với bối cảnh CBCC Hải quan vùng Đông Nam Bộ. Thang đo Động lực làm việc (DL) gồm 12 biến quan sát, kế thừa từ Gagné & c.s. (2010), được tác giả đưa ra tham vấn chuyên gia. Kết quả cho thấy tất cả các biến quan sát đều nhận được sự đồng thuận cao. Ý kiến chuyên gia được tổng hợp và trình bày tại Phụ lục III; trong đó, có đề nghị điều chỉnh một biến quan sát thành “*Tôi luôn cố gắng hoàn thành công việc tốt nhất*” và điều chỉnh một biến quan sát thành “*Tôi không muốn thất bại trong công việc*”. Như vậy, thang đo DL có 12 biến quan sát và được mã hoá trong Bảng 3.3.

Bảng 3.3. Thang đo Động lực làm việc

Stt	Mã hoá	Biến quan sát đề xuất	Nguồn	
1	DL01	Tôi rất thích công việc này.	Gagné & c.s. (2010)	Kế thừa
2	DL02	Tôi cảm thấy vui vẻ khi làm công việc của mình.		Kế thừa
3	DL03	Tôi thích những khoảnh khắc thú vị mà công việc này mang lại cho tôi.		Kế thừa
4	DL04	Tôi chọn công việc này vì nó cho phép tôi đạt được mục tiêu cuộc sống.		Kế thừa
5	DL05	Công việc này đáp ứng kế hoạch phát triển sự nghiệp của tôi.		Kế thừa
6	DL06	Công việc này phù hợp với các giá trị cá nhân của tôi.		Kế thừa
7	DL07	Tôi luôn cố gắng hoàn thành công việc tốt nhất.		Điều chỉnh
8	DL08	Tôi không muốn thất bại trong công việc.		Điều chỉnh
9	DL09	Danh tiếng của tôi phụ thuộc vào công việc tôi đang đảm nhiệm.		Kế thừa
10	DL10	Công việc này mang lại cho tôi một mức sống nhất định.		Kế thừa
11	DL11	Công việc này giúp tôi kiếm được nhiều tiền.		Kế thừa
12	DL12	Tôi làm công việc này vì mức lương hấp dẫn.		Kế thừa

(Nguồn: Kết quả nghiên cứu định tính)

3.2.3.3 Thang đo Năng lực số

Thang đo Năng lực số (NLS) do Golz & c.s. (2024) đề xuất có 3 thành phần: Kiến thức (Knowledge), Kỹ năng (Skill) và Thái độ (Attitude) với tổng số 43 biến quan sát. Thang đo này đã được nhiều nghiên cứu khác trích dẫn như D'Agostino & c.s. (2026), Ferreira & c.s. (2026), Wei & c.s. (2025), Bulut & c.s. (2025). Do đó, tác giả kế thừa thang đo của Golz & c.s. (2024) và đề xuất 3 thành phần tương ứng để đo lường NLS gồm: Kiến thức công nghệ số, Kỹ năng công nghệ số và Thái độ đối với công nghệ số, cũng với 43 biến quan sát tương ứng. Các chuyên gia đều nhất trí với 3 thành phần chính đó và có đề xuất một số điều chỉnh. Kết quả tổng hợp các ý kiến của các chuyên gia được trình bày trong Bảng 3.4.

Bảng 3.4. Tóm tắt ý kiến chuyên gia về thang đo Năng lực số

Stt	Thang đo gốc	Biến quan sát đề xuất	Ý kiến của các chuyên gia
	Knowledge	Kiến thức công nghệ số	
1	I am confident in providing a definition of digital technology.	Tôi tự tin trong việc đưa ra định nghĩa về công nghệ số.	9/11 đề nghị bỏ phát biểu này vì trong thực tiễn không nhất thiết CBCC phải biết các định

Stt	Thang đo gốc	Biến quan sát đề xuất	Ý kiến của các chuyên gia
			<i>nghĩa này.</i>
2	I am familiar with the digital technology activities in my country.	Tôi quen thuộc với các hoạt động liên quan đến công nghệ số trong lĩnh vực Hải quan trong nước.	10/11 đề nghị điều chỉnh thành “Tôi biết rõ các công nghệ số trong lĩnh vực Hải quan ở Việt Nam”.
3	I am familiar with the digital technology activities in the world.	Tôi quen thuộc với các hoạt động liên quan đến công nghệ số trong lĩnh vực Hải quan trên thế giới.	10/11 đề nghị điều chỉnh thành “Tôi biết rõ các công nghệ số trong lĩnh vực Hải quan trên thế giới”.
4	I am familiar with the current limitations of digital technologies.	Tôi hiểu rõ những hạn chế hiện tại của công nghệ số trong lĩnh vực Hải quan.	10/11 đề nghị bỏ phát biểu này cho phù hợp với thực tiễn của ngành.
5	I am aware that digital technologies can only assist me in the decision - making process.	Tôi nhận thức được rằng công nghệ số chỉ hỗ trợ tôi trong quá trình ra quyết định.	9/11 đề nghị điều chỉnh thành “Tôi biết các công nghệ số hỗ trợ tốt cho công việc của CBCC”.
6	It is clear to me why standardized comparable data are needed in the nursing profession.	Tôi hiểu rõ lý do tại sao dữ liệu cần được chuẩn hóa trong toàn hệ thống Hải quan.	10/11 đề nghị bỏ phát biểu này vì các Cục Hải quan chỉ cần CBCC Hải quan sử dụng tốt các hệ thống.
7	I am aware that only a standardized nursing language offers the basis for evidence - based nursing development.	Tôi nhận thức rằng cần chuẩn hoá các hoạt động trong lĩnh vực Hải quan.	
8	I am familiar with the digital technology activities employed by my organization.	Tôi quen thuộc với các hoạt động liên quan đến công nghệ số được Cục Hải quan áp dụng.	11/11 đề nghị bỏ phát biểu này vì có hàm ý tương tự phát biểu “Tôi biết rõ các công nghệ số trong lĩnh vực Hải quan ở Việt Nam”.
9	I am familiar with the latest possibilities offered by digital technology at my workplace.	Tôi nắm được các khả năng mới nhất mà công nghệ số mang lại tại nơi làm việc của mình.	11/11 đề nghị bỏ phát biểu này vì các Cục Hải quan chỉ cần CBCC Hải quan sử dụng tốt các hệ thống.
	Skills	Kỹ năng công nghệ số	
10	I know how to manage errors of digital technology.	Tôi biết cách xử lý các lỗi liên quan đến công nghệ số.	11/11 đề nghị bỏ phát biểu này vì các Cục Hải quan có CBCC chuyên trách xử lý lỗi phát sinh trong quá trình vận hành công nghệ số.
11	I feel confident about using digital technology.	Sự đổi mới trong công nghệ số nên là ưu tiên của những người ra quyết định.	11/11 đồng ý; 8/11 đề nghị điều chỉnh thành “CBCC cần liên tục cập nhật kiến thức và kỹ năng công nghệ số”.
	Attitudes	Thái độ đối với công nghệ số	
12	Innovation in digital technology should be a	Sự đổi mới trong công nghệ số nên là ưu tiên của những	11/11 đồng ý; 8/11 đề nghị điều chỉnh thành “CBCC cần

Stt	Thang đo gốc	Biến quan sát đề xuất	Ý kiến của các chuyên gia
	priority of the decision makers.	người ra quyết định.	<i>liên tục cập nhật kiến thức và kỹ năng công nghệ số”.</i>
13	I would find new digital technologies easy for me.	Tôi cảm thấy các công nghệ số mới sẽ dễ dàng cho tôi sử dụng.	11/11 đề nghị điều chỉnh thành “ <i>Các công nghệ số giúp tôi thực hiện công việc hiệu quả hơn</i> ”.
14	I use digital technology even if it is not mandatory.	Tôi sử dụng công nghệ số ngay cả khi không bắt buộc.	9/11 đề nghị bỏ phát biểu này vì việc sử dụng công nghệ số là bắt buộc trong xu hướng phát triển của ngành Hải quan.
15	I have an open attitude toward digital technology - related innovations at my workplace.	Tôi có thái độ cởi mở với các đổi mới liên quan đến công nghệ số tại nơi làm việc.	8/11 đề nghị điều chỉnh thành “ <i>Tôi luôn sẵn sàng học tập công nghệ số tại nơi làm việc</i> ”.
16	Digital technology fits well with the way I like to work.	Công nghệ số phù hợp với cách tôi thích làm việc.	10/11 đề nghị bỏ phát biểu này cho phù hợp với thực tiễn của ngành.
17	I encourage others to use digital technology in their professional practices.	Tôi khuyến khích người khác sử dụng công nghệ số trong thực hành nghề nghiệp.	10/11 đề nghị bỏ phát biểu này cho phù hợp với thực tiễn của ngành.
18	I believe that digital technology provides numerous benefits in terms of quality of care.	Tôi tin rằng công nghệ số mang lại nhiều lợi ích về chất lượng công việc.	8/11 đề nghị điều chỉnh thành “ <i>Tôi tin rằng công nghệ số giúp nâng cao chất lượng công việc</i> ”.
18	I believe that digital technology is beneficial for health professionals.	Tôi tin rằng công nghệ số mang lại lợi ích cho các CBCC.	10/11 đề nghị bỏ phát biểu này vì các lợi ích đó đã thể hiện trong hiệu quả và năng suất làm việc.
20	I like to use digital technology at work.	Tôi thích sử dụng công nghệ số trong công việc.	10/11 đề nghị bỏ phát biểu này vì trùng ý với “ <i>Tôi thích sử dụng công nghệ số tại nơi làm việc.</i> ”
21	I am keen to use new digital technologies in my future professional practices.	Tôi sẵn sàng sử dụng các công nghệ số mới trong thực hành nghề nghiệp tương lai của mình.	11/11 đề nghị bỏ các phát biểu này cho phù hợp với thực tiễn của ngành.
22	I believe that digital technology is relevant for my future profession.	Tôi tin rằng công nghệ số có liên quan đến nghề nghiệp tương lai của tôi.	

(Nguồn: Kết quả nghiên cứu định tính)

Trên cơ sở cân nhắc các lập luận của chuyên gia, tác giả loại bỏ hoặc điều chỉnh một số biến quan sát theo góp ý. Sau hiệu chỉnh, thang đo NLS gồm 28 biến quan sát, với nội dung và mã hóa được trình bày tại Bảng 3.5.

Bảng 3.5. Thang đo Năng lực số

Stt	Mã hoá	Biến quan sát đề xuất	Nguồn	
		Kiến thức công nghệ số	Golz & c.s. (2024)	Kế thừa
1	NKT1	Tôi hài lòng với kiến thức của mình về công nghệ số.		Kế thừa
2	NKT2	Tôi quen thuộc với các công nghệ số tại nơi làm việc của mình.		Kế thừa
3	NKT3	Tôi nắm rõ các luật và quy định hiện hành liên quan đến an toàn dữ liệu tại nơi làm việc.		Kế thừa
4	NKT4	CBCC sử dụng công nghệ số để tự quản lý công việc của mình.		Kế thừa
5	NKT5	Tôi biết rõ các công nghệ số trong lĩnh vực Hải quan ở Việt Nam.		Điều chỉnh
6	NKT6	Tôi biết rõ các công nghệ số trong lĩnh vực Hải quan trên thế giới.		Điều chỉnh
7	NKT7	Tôi biết các công nghệ số hỗ trợ tốt cho công việc của CBCC.		Điều chỉnh
		Kỹ năng công nghệ số	Golz & c.s. (2024)	Kế thừa
8	NKN1	Tôi có thể hỗ trợ đồng ngũ của mình trong việc áp dụng công nghệ số.		Kế thừa
9	NKN2	Tôi tự tin khi chia sẻ với đồng nghiệp về việc sử dụng công nghệ số để cải thiện hiệu quả công việc.		Kế thừa
10	NKN3	Tôi tự tin trong việc giải quyết các vấn đề bảo mật liên quan đến công nghệ số tại nơi làm việc.		Kế thừa
11	NKN4	Tôi tự tin sử dụng công nghệ số để chia sẻ thông tin.		Kế thừa
12	NKN5	Tôi tự tin sử dụng công nghệ số để thu thập và xử lý dữ liệu trong công việc.		Kế thừa
13	NKN6	Tôi có thể đưa ra kết luận dựa trên thông tin thu thập được từ công nghệ số.		Kế thừa
14	NKN7	Tôi tự tin sử dụng công nghệ số để giao tiếp.		Điều chỉnh
15	NKN8	Tôi tự tin trong việc quản lý an toàn dữ liệu của cơ quan bằng công nghệ số.		Kế thừa
16	NKN9	Tôi tự tin sử dụng công nghệ số để tìm kiếm thông tin liên quan.		Kế thừa
		Thái độ đối với công nghệ số	Golz & c.s. (2024)	Kế thừa
17	NT01	CBCC cần liên tục cập nhật kiến thức và kỹ năng công nghệ số.		Điều chỉnh
18	NT02	Tôi muốn hỗ trợ sự phát triển của các công nghệ số hữu ích.		Kế thừa
19	NT03	Các công nghệ số giúp tôi thực hiện công việc hiệu quả hơn.		Điều chỉnh
20	NT04	Công nghệ số thúc đẩy sự tham gia trao đổi tích cực giữa CBCC và doanh nghiệp.		Kế thừa
21	NT05	Công nghệ số sẽ giúp công việc hàng ngày của tôi dễ dàng hơn.		Kế thừa
22	NT06	Tôi luôn sẵn sàng học tập công nghệ số tại nơi làm		Điều chỉnh

Stt	Mã hoá	Biến quan sát đề xuất	Nguồn	
		việc.		
23	NT07	Tôi thích sử dụng công nghệ số tại nơi làm việc.		Điều chỉnh
24	NT08	Tôi sẵn lòng cải thiện khả năng sử dụng công nghệ số thông qua các khóa đào tạo bổ sung.		Kế thừa
25	NT09	Tôi tin rằng công nghệ số giúp nâng cao chất lượng công việc.		Điều chỉnh
26	NT10	Tôi tin rằng công nghệ số cải thiện hiệu quả làm việc.		Kế thừa
27	NT11	Tôi tin rằng công nghệ số cải thiện năng suất làm việc.		Kế thừa
28	NT12	Tôi tin rằng công nghệ số mang lại lợi ích cho Cục Hải quan và các doanh nghiệp.		Kế thừa

(Nguồn: Kết quả nghiên cứu định tính)

3.2.3.4 Thang đo kết quả công việc của CBCC Hải quan

Thang đo KQCV của nhân viên của Koopmans & c.s. (2014) có 3 thành phần: Hiệu suất nhiệm vụ (Task performance), Hiệu suất theo bối cảnh (Contextual Performance), Hành vi tiêu cực trong công việc (Counterproductive work) với tổng số 27 biến quan sát. Thang đo này đã được trích dẫn trong 480 nghiên cứu; trong đó có những nghiên cứu gần đây như Meng & Briscioli (2026), Loida Rocio & c.s. (2025), Batool & c.s. (2024), Ramos - Villagrasa & c.s. (2024), Opoku & Owusu (2024), Santalla - Banderalli & Alvarado (2022), Xue & Woo (2022), v.v. Do tính phù hợp của thang đo không chỉ được xác định bởi năm công bố, mà còn bởi mức độ thừa nhận học thuật, khả năng đo lường đa chiều cấu trúc KQCV và sự phù hợp với bối cảnh nghiên cứu, cho nên tác giả vẫn kế thừa thang đo Koopmans & c.s. (2014), đồng thời hiệu chỉnh ngôn ngữ và nội dung thông qua thảo luận chuyên gia để phù hợp với bối cảnh CBCC Hải quan vùng Đông Nam Bộ. Kế thừa thang đo đó, tác giả đề xuất thang đo KQCV của CBCC với 27 biến quan sát để lấy ý kiến của các chuyên gia. Tất cả các chuyên gia đều thống nhất cao khi xem xét các biến quan sát đó. Tuy nhiên, đối với biến quan sát “Tôi đảm nhận thêm các trách nhiệm mới” và “Tôi biết cách giải quyết nhanh chóng những tình huống khó khăn và thất bại”, đa số các chuyên gia đề nghị điều chỉnh lần lượt thành “Tôi có thể đảm nhận thêm các trách nhiệm mới” và “Tôi chủ động giải quyết các tình huống trong công việc”; còn đối với biến quan sát “Tôi làm nhiều hơn những gì được mong đợi từ tôi”, “Tôi nắm bắt cơ hội khi chúng xuất hiện”, “Tôi tích cực tham gia các cuộc họp công việc” và thành phần “Hành vi tiêu cực trong công việc” thì được đề nghị bỏ ra cho phù hợp với thực tiễn của ngành Hải quan. Với lý do của các chuyên gia nêu ra và sự nhận thức của bản thân, tác giả đồng ý với các ý kiến đó. Như vậy, thang đo

KQCV có 16 biến quan sát và được mã hoá như được trình bày trong Bảng 3.6.

Bảng 3.6. Thang đo kết quả công việc

Stt	Mã hoá	Biến quan sát đề xuất	Nguồn	
	KQN	<i>Kết quả theo nhiệm vụ công vụ Hải quan</i>	Koopmans & c.s. (2014)	Kế thừa
1	KQN1	Tôi đã lập kế hoạch công việc để hoàn thành đúng hạn.		Kế thừa
2	KQN2	Kế hoạch của tôi được tối ưu hóa.		Kế thừa
3	KQN3	Tôi luôn ghi nhớ kết quả mà mình cần đạt được trong công việc.		Kế thừa
4	KQN4	Tôi có thể phân biệt các vấn đề chính với các vấn đề phụ trong công việc.		Kế thừa
5	KQN5	Tôi biết cách sắp xếp đúng các ưu tiên.		Kế thừa
6	KQN6	Tôi thực hiện công việc tốt với thời gian và nỗ lực tối thiểu.		Kế thừa
7	KQN7	Sự hợp tác với đồng nghiệp rất hiệu quả.		Kế thừa
	KQB	<i>Kết quả theo bối cảnh công vụ Hải quan</i>	Koopmans & c.s. (2014)	Kế thừa
8	KQB1	Tôi có thể đảm nhận thêm các trách nhiệm mới.		Điều chỉnh
9	KQB2	Tôi tự bắt đầu nhiệm vụ mới khi nhiệm vụ cũ đã hoàn thành.		Kế thừa
10	KQB3	Tôi nhận các nhiệm vụ công việc đầy thách thức khi có cơ hội.		Kế thừa
11	KQB4	Tôi luôn cập nhật kiến thức công việc của mình.		Kế thừa
12	KQB5	Tôi làm việc để nâng cao kỹ năng nghề nghiệp.		Kế thừa
13	KQB6	Tôi đề xuất các giải pháp sáng tạo cho những vấn đề mới.		Kế thừa
14	KQB7	Tôi luôn tìm kiếm những thách thức mới trong công việc.		Kế thừa
15	KQB8	Tôi tích cực tìm kiếm các cách để cải thiện hiệu suất làm việc.		Kế thừa
16	KQB9	Tôi chủ động giải quyết các tình huống trong công việc.		Điều chỉnh

(Nguồn: Kết quả nghiên cứu định tính)

3.2.3.5 Thang đo Cảm nhận về sự đa dạng trong nhiệm vụ

Thang đo Sự đa dạng trong công việc (Task variety) của Bayona & c.s. (2015) đã được trích dẫn trong 86 nghiên cứu, bao gồm Garmendia & c.s. (2023), García-Izquierdo và Castaño (2022), Vera & c.s. (2022). Trên cơ sở đó, tác giả kế thừa 4 biến quan sát đề xuất thang đo Cảm nhận về sự đa dạng trong nhiệm vụ (CNN) và tham vấn ý kiến chuyên gia. Qua thảo luận, các chuyên gia thống nhất rằng những biến quan sát được kế thừa chưa phù hợp để đo lường khía cạnh “cảm nhận”, trong khi LCCV thường tác động mạnh đến cảm nhận của CBCC được luận chuyên. Vì vậy, các chuyên gia đề nghị xây

dựng những biến quan sát mới nhằm phản ánh phù hợp hơn khái niệm nghiên cứu. Tiếp thu các lập luận và góp ý này, tác giả xây dựng 4 biến quan sát mới cho thang đo CNN như sau:

(1) Tôi cảm thấy công việc của tôi luôn mới mẻ do bao gồm nhiều loại nhiệm vụ khác nhau (*Tập trung vào cảm giác mới mẻ và sự thay đổi trong nhiệm vụ*).

(2) Tôi cảm nhận rằng công việc yêu cầu tôi thực hiện nhiều việc khác nhau trong một nhiệm vụ (*Tập trung vào sự đa dạng của kỹ năng cần thiết*).

(3) Tôi nhận thấy công việc của mình thường đòi hỏi tôi giải quyết các nhiệm vụ với mức độ phức tạp khác nhau (*Tập trung vào sự đa dạng về độ khó và thách thức của nhiệm vụ*).

(4) Tôi cảm thấy công việc của mình thường đòi hỏi sự linh hoạt phù hợp khi thực hiện nhiệm vụ (*Tập trung vào sự thay đổi liên tục về nội dung công việc*).

Sau đó, tác giả tiến hành lấy ý kiến của 11 chuyên gia đó về 4 biến quan sát mới này và nhận được sự thống nhất cao của tất cả các chuyên gia. Như vậy, thang đo CNN có 4 biến quan sát và được mã hoá như được trình bày trong Bảng 3.7.

Bảng 3.7. Thang đo Cảm nhận về sự đa dạng trong nhiệm vụ

Stt	Mã hoá	Biến quan sát đề xuất	Nguồn	
1	CNN1	Tôi cảm thấy công việc của tôi luôn mới mẻ do bao gồm nhiều loại nhiệm vụ khác nhau.	Thảo luận với các chuyên gia	Đề xuất mới
2	CNN2	Tôi cảm nhận rằng công việc yêu cầu tôi thực hiện nhiều việc khác nhau trong một nhiệm vụ.		Đề xuất mới
3	CNN3	Tôi nhận thấy công việc của mình thường đòi hỏi tôi giải quyết các nhiệm vụ với mức độ phức tạp khác nhau.		Đề xuất mới
4	CNN4	Tôi cảm thấy công việc của mình thường đòi hỏi sự linh hoạt phù hợp khi thực hiện nhiệm vụ.		Đề xuất mới

(Nguồn: Kết quả tổng hợp của tác giả)

3.2.3.6 Thang đo Cảm nhận về nhận diện nhiệm vụ

Tác giả đề xuất thang đo Nhận diện nhiệm vụ (Task identity) gồm 4 biến quan sát kế thừa từ Bayona & c.s. (2015) để tham vấn chuyên gia. Các chuyên gia thống nhất đề nghị loại bỏ yếu tố này, với lập luận rằng từng công việc tại Cục Hải quan đã được xác định bằng các quy định và quy trình cụ thể. Sau khi cân nhắc ý kiến chuyên gia, tác giả quyết định loại Nhận diện nhiệm vụ khỏi mô hình nghiên cứu.

3.2.3.7 Thang đo Cảm nhận về sự đa dạng trong kỹ năng

Thang đo Sự đa dạng trong kỹ năng (Skills variety) của Bayona & c.s. (2015) đã

được trích dẫn trong 86 nghiên cứu, trong đó có Garmendia & c.s. (2023), García-Izquierdo và Castaño (2022), Vera & c.s. (2022). Từ thang đo này, tác giả kế thừa 4 biến quan sát để xây dựng thang đo đề xuất cho khái niệm Cảm nhận về sự đa dạng trong kỹ năng (CNK) và đưa ra tham vấn chuyên gia. Các chuyên gia đều nhận định rằng những biến quan sát được kế thừa chưa phản ánh phù hợp khía cạnh “cảm nhận”, trong khi LCCV thường tác động mạnh đến cảm nhận của CBCC khi được luân chuyển. Do đó, các chuyên gia đề nghị xây dựng những biến quan sát mới nhằm đo lường khái niệm này phù hợp hơn. Sau khi xem xét các lập luận và tiếp thu ý kiến đóng góp, tác giả xây dựng 4 biến quan sát mới cho thang đo CNK như sau:

(1) Tôi cảm nhận rằng công việc của mình đòi hỏi sử dụng nhiều kỹ năng đa dạng, giúp tôi phát triển chuyên môn (*Tập trung vào cảm giác phát triển và học hỏi qua sự đa dạng kỹ năng*).

(2) Tôi cảm thấy công việc yêu cầu tôi vận dụng linh hoạt nhiều kỹ năng khác nhau trong các tình huống làm việc (*Nhấn mạnh sự linh hoạt trong việc áp dụng kỹ năng vào các bối cảnh khác nhau*).

(3) Tôi nhận thấy công việc thúc đẩy tôi sử dụng những kỹ năng nâng cao, mang lại cảm giác thách thức (*Chú trọng vào cảm giác thách thức và phát triển kỹ năng phức tạp*).

(4) Tôi cảm thấy công việc của mình đòi hỏi sự kết hợp giữa nhiều loại kỹ năng để đạt được hiệu quả cao nhất (*Tập trung vào sự phối hợp kỹ năng để tối ưu hóa hiệu quả công việc*).

Sau đó, tác giả tiến hành lấy ý kiến của 11 chuyên gia đó về 4 biến quan sát mới này và nhận được sự thống nhất cao của tất cả các chuyên gia. Như vậy, thang đo CNK có 4 biến quan sát và được mã hoá như được trình bày trong Bảng 3.8.

Bảng 3.8. Thang đo Cảm nhận về sự đa dạng trong kỹ năng

Stt	Mã hoá	Biến quan sát đề xuất	Nguồn	
1	CNK1	Tôi cảm nhận rằng công việc của mình đòi hỏi sử dụng nhiều kỹ năng đa dạng, giúp tôi phát triển chuyên môn.	Thảo luận với các chuyên gia	Đề xuất mới
2	CNK2	Tôi cảm thấy công việc yêu cầu tôi vận dụng linh hoạt nhiều kỹ năng khác nhau trong các tình huống làm việc.		Đề xuất mới
3	CNK3	Tôi nhận thấy công việc thúc đẩy tôi sử dụng những kỹ năng nâng cao, mang lại cảm giác thách thức.		Đề xuất mới
4	CNK4	Tôi cảm thấy công việc của mình đòi hỏi sự kết hợp giữa nhiều loại kỹ năng để đạt được hiệu quả cao nhất.		Đề xuất mới

(Nguồn: Kết quả tổng hợp của tác giả)

Trên cơ sở các góp ý thu nhận được, do yếu tố “Cảm nhận về việc nhận diện nhiệm vụ” đã được các chuyên gia đề xuất bỏ ra khỏi mô hình nghiên cứu cho nên tác giả tiến hành điều chỉnh các giả thuyết nghiên cứu cho phù hợp. Cụ thể, để bảo đảm tính minh bạch trong quá trình phát triển mô hình nghiên cứu, Luận án sử dụng hai hệ ký hiệu giả thuyết khác nhau. Ký hiệu H được dùng cho các giả thuyết nghiên cứu ban đầu được đề xuất từ cơ sở lý thuyết và các nghiên cứu thực nghiệm trước đây. Sau giai đoạn nghiên cứu định tính và thảo luận chuyên gia, mô hình nghiên cứu được hiệu chỉnh cho phù hợp hơn với bối cảnh CBCC Hải quan vùng Đông Nam Bộ; do đó, các giả thuyết chính thức được đưa vào kiểm định định lượng được ký hiệu là G. Bảng 3.9 trình bày sự đối chiếu giữa hệ giả thuyết ban đầu và hệ giả thuyết chính thức của Luận án.

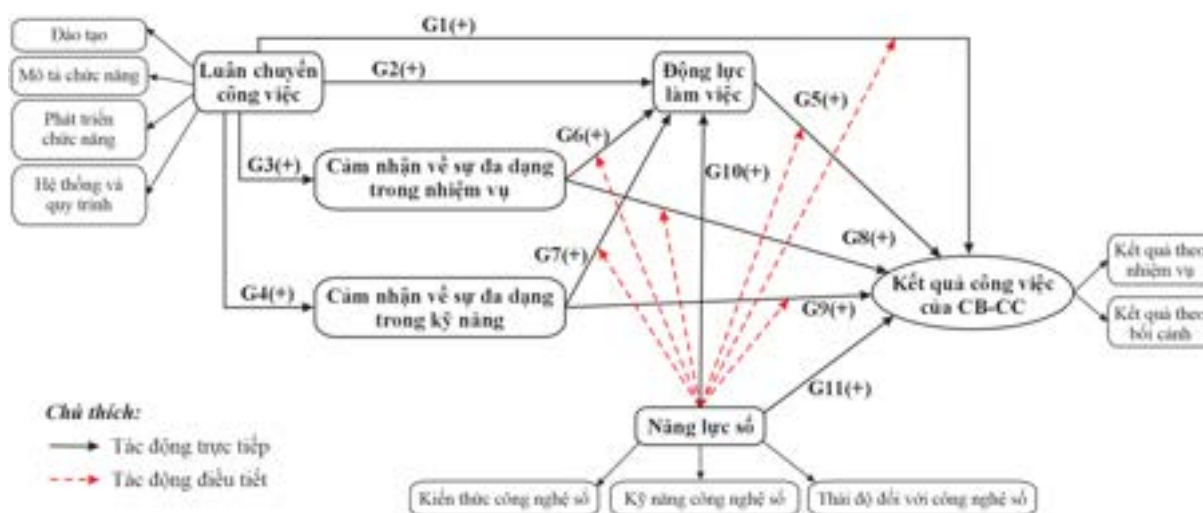
Bảng 3.9. Bảng đối chiếu các giả thuyết ban đầu và giả thuyết chính thức

Các giả thuyết ban đầu (Đề xuất trong Chương 2)	kết quả định tính	Các giả thuyết nghiên cứu chính thức cần được kiểm định	
H1: LCCV → KQCV	Giữ lại	G1	LCCV có tác động cùng chiều đến KQCV của CBCC Hải quan.
H2: LCCV → DL	Giữ lại	G2	LCCV có tác động cùng chiều đến DL của CBCC Hải quan.
H3: LCCV → CNN	Giữ lại	G3	LCCV có tác động cùng chiều đến CNN của CBCC Hải quan.
H4: LCCV → CNK	Giữ lại	G4	LCCV có tác động cùng chiều đến CNK của CBCC Hải quan.
H5: LCCV → CND	Loại bỏ		
H6: DL → KQCV	Giữ lại	G5	DL có tác động cùng chiều đến KQCV của CBCC Hải quan.
H7: CNN → DL	Giữ lại	G6	CNN có tác động cùng chiều đến DL của CBCC Hải quan.
H8: CNK → DL	Giữ lại	G7	CNK có tác động cùng chiều đến DL của CBCC Hải quan.
H9: CND → DL	Loại bỏ		
H10: CNN → KQCV	Giữ lại	G8	CNN có tác động cùng chiều đến KQCV của CBCC Hải quan.
H11: CNK → KQCV	Giữ lại	G9	CNK có tác động cùng chiều đến KQCV của CBCC Hải quan.
H12: CND → KQCV	Loại bỏ		
H13: NLS → DL	Giữ lại	G10	NLS có tác động cùng chiều đến DL của CBCC Hải quan.
H14: NLS → KQCV	Giữ lại	G11	NLS có tác động cùng chiều đến KQCV

Các giả thuyết ban đầu (Đề xuất trong Chương 2)	kết quả định tính	Các giả thuyết nghiên cứu chính thức cần được kiểm định	
			của CBCC Hải quan.
H15a: $NLS \times DL \rightarrow KQCV$	Giữ lại	G12	NLS điều tiết mối quan hệ giữa DL và KQCV của CBCC Hải quan.
H15b: $NLS \times CNN \rightarrow DL$	Giữ lại	G13	NLS điều tiết mối quan hệ giữa CNN và DL của CBCC Hải quan.
H15c: $NLS \times CNK \rightarrow DL$	Giữ lại	G14	NLS điều tiết mối quan hệ giữa CNK và DL của CBCC Hải quan.
H15d: $NLS \times CNN \rightarrow KQCV$	Giữ lại	G15	NLS điều tiết mối quan hệ giữa CNN và KQCV của CBCC Hải quan.
H15e: $NLS \times CNK \rightarrow KQCV$	Giữ lại	G16	NLS điều tiết mối quan hệ giữa CNK và KQCV của CBCC Hải quan.
H15f: $NLS \times CND \rightarrow DL$	Loại bỏ		
H15g: $NLS \times CND \rightarrow KQCV$	Loại bỏ		
H15h: $NLS \times LCCV \rightarrow KQCV$	Giữ lại	G17	NLS điều tiết mối quan hệ giữa LCCV và KQCV của CBCC Hải quan.
H16a: $LCCV \rightarrow DL \rightarrow KQCV$	Giữ lại	G18	DL đóng vai trò trung gian giữa LCCV và KQCV của CBCC Hải quan.
H16b: $CNN \rightarrow DL \rightarrow KQCV$	Giữ lại	G19	DL đóng vai trò trung gian giữa CNN và KQCV của CBCC Hải quan.
H16c: $CNK \rightarrow DL \rightarrow KQCV$	Giữ lại	G20	DL đóng vai trò trung gian giữa CNK và KQCV của CBCC Hải quan.
H16d: $CND \rightarrow DL \rightarrow KQCV$	Loại bỏ		
H16e: $NLS \rightarrow DL \rightarrow KQCV$	Giữ lại	G21	DL đóng vai trò trung gian giữa NLS và KQCV của CBCC Hải quan.

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

Trong các nội dung tiếp theo, các giả thuyết được giữ lại sau nghiên cứu định tính được ký hiệu thống nhất từ G1 đến G21 và được xem là các giả thuyết nghiên cứu chính thức sử dụng trong phân tích định lượng. Đồng thời, từ việc lược khảo các thang đo như vậy, tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu chi tiết hơn từ Hình 2.1 như được thể hiện trong Hình 3.2.



Hình 3.2. Mô hình nghiên cứu chính thức sau hiệu chỉnh

Như vậy, sau nghiên cứu định tính, mô hình lý thuyết ban đầu tại Hình 2.1 được hiệu chỉnh để hình thành mô hình nghiên cứu chính thức tại Hình 3.2. Trong đó, biến CND và toàn bộ các giả thuyết liên quan đến biến này được loại bỏ trên cơ sở kết quả thảo luận chuyên gia. Vì vậy, Hình 2.1 chỉ phản ánh mô hình lý thuyết ban đầu, còn Hình 3.2 là mô hình nghiên cứu chính thức được sử dụng trong nghiên cứu định lượng sơ bộ, nghiên cứu định lượng chính thức và kiểm định các giả thuyết tại Chương 4.

Dựa trên ý kiến đóng góp của 11 chuyên gia, tác giả xây dựng bảng câu hỏi khảo sát và gửi đến 6 CBCC Hải quan tại Đồng Nai để rà soát ngữ nghĩa các phát biểu. Kết quả rà soát là cơ sở hoàn thiện bảng câu hỏi trước khi triển khai nghiên cứu định lượng sơ bộ (Phụ lục III).

3.3 Nghiên cứu định lượng sơ bộ

Giai đoạn này sử dụng khảo sát thử nghiệm với quy mô mẫu nhỏ để xem xét tính rõ ràng về ngữ nghĩa của các biến quan sát và đánh giá sơ bộ độ tin cậy, giá trị của thang đo. Kết quả khảo sát là căn cứ hoàn thiện công cụ đo lường, chuẩn bị cho nghiên cứu định lượng chính thức trên mẫu lớn hơn nhằm kiểm định các giả thuyết đã đề xuất.

3.3.1 Công cụ thu thập dữ liệu

Bảng câu hỏi được xây dựng từ kết quả nghiên cứu định tính và sử dụng trong giai đoạn này để rà soát mức độ hoàn thiện, tính rõ ràng và sự phù hợp với khả năng đọc hiểu của người tham gia khảo sát. Nội dung và hình thức bảng câu hỏi được trình bày tại Phụ lục IV.

3.3.2 Quy trình thu thập dữ liệu

Theo quy tắc 10 lần do Hair & c.s. (2014) đề xuất, kích thước mẫu tối thiểu trong

phân tích PLS-SEM được xác định bằng giá trị lớn hơn giữa hai đại lượng: 10 lần số biến quan sát của cấu trúc đo lường dạng nguyên nhân có nhiều biến quan sát nhất và 10 lần số đường dẫn hướng vào cấu trúc có nhiều đường dẫn tác động nhất. Dựa trên các biến quan sát tại Mục 3.2 và mô hình tại Hình 3.2, tác giả xác định quy mô mẫu cần thiết cho nghiên cứu định lượng sơ bộ là 100.

Từ ngày 15/9/2024 đến ngày 15/11/2024, tác giả thông qua các mối quan hệ cá nhân để tiếp cận và phát trực tiếp bảng câu hỏi cho 100 CBCC Hải quan tại Đồng Nai, TP. Hồ Chí Minh, Bình Dương và Bà Rịa – Vũng Tàu theo phương pháp lấy mẫu thuận tiện. Tổng số phiếu thu về là 52, tương ứng tỷ lệ phản hồi 52%. Trong quá trình mã hóa và làm sạch dữ liệu, tác giả loại 4 phiếu do thiếu quá nhiều nội dung trả lời. Vì vậy, dữ liệu từ 48 phiếu hợp lệ được sử dụng cho phân tích định lượng sơ bộ.

3.3.3 Quy trình phân tích dữ liệu

Giai đoạn này tập trung đánh giá độ tin cậy, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt nhằm bảo đảm các thang đo đáp ứng yêu cầu đo lường trước khi đưa vào nghiên cứu. Mô hình đề xuất tại Hình 3.2 là mô hình bậc cao dạng kết quả – nguyên nhân, trong đó LCCV, NLS và KQCV của CBCC được xác định là các cấu trúc bậc cao.

Theo Becker & c.s. (2012) và Ringle & c.s. (2015), hai cách tiếp cận chủ yếu để đánh giá mô hình đo lường bậc cao trong SmartPLS là phương pháp biến quan sát lặp lại và phương pháp hai giai đoạn. Mỗi phương pháp có những ưu điểm và hạn chế riêng. Luận án này sử dụng phương pháp biến quan sát lặp lại để đánh giá mô hình đo lường các cấu trúc bậc thấp (LOC – Lower Order Constructs); kết quả từ bước này tiếp tục được dùng làm đầu vào để kiểm định các cấu trúc bậc cao (HOC – Higher Order Constructs). Việc đánh giá mô hình đo lường được thực hiện theo các chỉ tiêu cụ thể dưới đây:

3.3.3.1 Đánh giá chất lượng các biến quan sát

Trong SmartPLS, hệ số tải ngoài (outer loading) của biến quan sát phản ánh mức độ liên kết giữa biến quan sát và biến tiềm ẩn tương ứng. Về mặt kỹ thuật, hệ số tải ngoài được xác định thông qua căn bậc hai của giá trị tuyệt đối R^2 thu được từ phép hồi quy tuyến tính giữa biến tiềm ẩn mẹ và biến quan sát. Theo Hair & c.s. (2016), hệ số tải ngoài của mỗi biến quan sát cần đạt tối thiểu 0,708, bởi vì $0,708^2$ xấp xỉ 0,50, cho thấy rằng biến tiềm ẩn giải thích được khoảng 50% phương sai của biến quan sát. Nhằm thuận tiện trong việc áp dụng, ngưỡng này thường được làm tròn thành 0,7 và được sử

dụng rộng rãi trong nhiều nghiên cứu phân tích dữ liệu bằng phần mềm SmartPLS.

3.3.3.2 Độ tin cậy thang đo

Trong SmartPLS, độ tin cậy của thang đo thường được đánh giá thông qua hai chỉ số chủ yếu là Cronbach's Alpha và độ tin cậy tổng hợp (CR - Composite Reliability). Tuy nhiên, trong thực hành nghiên cứu, chỉ số CR thường được ưu tiên sử dụng hơn do Cronbach's Alpha có xu hướng đánh giá thấp mức độ tin cậy của thang đo. Theo Chin (1998), đối với nhiều nghiên cứu mang tính khám phá, giá trị CR cần đạt từ 0,6 trở lên. Trong khi đó, đối với nhiều nghiên cứu mang tính khẳng định, ngưỡng CR từ 0,7 được xem là phù hợp (Henseler & Sarstedt, 2013; Hair & c.s., 2019).

3.3.3.3 Tính hội tụ

Trong SmartPLS, giá trị hội tụ của thang đo được đánh giá thông qua chỉ số AVE (Average Variance Extracted - phương sai trung bình được trích). Theo Hock & c.s. (2010), một thang đo được xem là đạt giá trị hội tụ khi AVE đạt từ 0,5 trở lên. Nếu thang đo chưa đạt giá trị hội tụ, quy trình thường được áp dụng là loại bỏ lần lượt các biến quan sát có hệ số tải ngoài thấp nhất nhằm cải thiện AVE. Nếu sau quá trình hiệu chỉnh này mà AVE vẫn không đạt ngưỡng yêu cầu, thang đo được kết luận là không bảo đảm giá trị hội tụ và sẽ không được sử dụng trong các phân tích định lượng tiếp theo.

3.3.3.4 Tính phân biệt

Giá trị phân biệt phản ánh mức độ mà các khái niệm đo lường trong mô hình có thể được phân biệt rõ ràng với nhau (Steenkamp & Van Trijp, 1991). Theo Bagozzi & Foxall (1996), việc kiểm định giá trị phân biệt được thực hiện ở hai cấp độ, bao gồm: (i) kiểm định giá trị phân biệt giữa các thành phần trong cùng một khái niệm nghiên cứu và (ii) kiểm định giá trị phân biệt giữa các khái niệm nghiên cứu trong mô hình. Giá trị phân biệt được xem là đạt khi hệ số tương quan giữa hai thành phần của cùng một khái niệm hoặc giữa hai khái niệm khác nhau nhỏ hơn 1 một cách có ý nghĩa thống kê, qua đó cho thấy mô hình có mức độ phù hợp với dữ liệu nghiên cứu.

Thông thường, tính phân biệt của mô hình được đánh giá thông qua tiêu chí Fornell - Larcker, theo đó căn bậc hai của AVE (SQRTAVE) của mỗi cấu trúc phải lớn hơn hệ số tương quan giữa cấu trúc đó với các cấu trúc còn lại trong mô hình (Fornell & Larcker, 1981). Tuy nhiên, Henseler & c.s. (2015) cho rằng giá trị phân biệt được đánh giá chính xác hơn thông qua chỉ số HTMT (tỉ lệ đặc điểm dị biệt - đặc điểm đơn nhất). Theo Garson (2016), giá trị phân biệt giữa hai biến tiềm ẩn được bảo đảm khi chỉ số HTMT

nhỏ hơn 1. Henseler & c.s. (2015) đề xuất ngưỡng HTMT dưới 0,9 để khẳng định giá trị phân biệt, trong khi một số nghiên cứu khác như Clark & Watson (1995) và Kline (2016) áp dụng ngưỡng nghiêm ngặt hơn là 0,85.

Để đánh giá chính xác giá trị phân biệt bằng chỉ số HTMT, cần thực hiện kỹ thuật bootstrapping nhằm kiểm định xem giá trị HTMT có khác 1 một cách có ý nghĩa thống kê hay không. Đáng lưu ý, trong quá trình đánh giá giá trị phân biệt, HTMT thường chỉ được xem xét giữa các biến độc lập với nhau, thay vì giữa biến độc lập và biến phụ thuộc, bởi trong trường hợp mối quan hệ nhân quả mạnh, HTMT giữa biến độc lập và biến phụ thuộc có thể vượt quá ngưỡng 0,85 mà không nhất thiết phản ánh sự thiếu hụt về giá trị phân biệt.

Tóm lại, trong quá trình đánh giá mô hình đo lường bằng SmartPLS, các chỉ số đánh giá cốt lõi cần được xem xét bao gồm: (i) hệ số tải ngoài (chuẩn hóa) của các biến quan sát phải lớn hơn 0,7 (Hair & c.s., 2016); (ii) AVE phải lớn hơn 0,5 nhằm bảo đảm giá trị hội tụ (Hair & c.s., 2016); (iii) CR phải đạt trên 0,7 để khẳng định độ tin cậy thang đo (Hair & c.s., 2016); (iv) tiêu chí Fornell - Larcker, theo đó căn bậc hai AVE của mỗi cấu trúc phải lớn hơn hệ số tương quan của cấu trúc đó với các cấu trúc còn lại trong mô hình (Fornell & Larcker, 1981); và (v) chỉ số HTMT (tỉ lệ đặc điểm dị biệt - đặc điểm đơn nhất) không vượt quá 0,85, theo các khuyến nghị của Henseler & c.s. (2015) và Ringle & c.s. (2015).

Trên cơ sở các kết quả phân tích thu được từ giai đoạn nghiên cứu định lượng sơ bộ, tác giả tiến hành hoàn thiện bảng câu hỏi khảo sát nhằm phục vụ cho việc triển khai giai đoạn nghiên cứu định lượng chính thức.

3.3.4 Kết quả phân tích định lượng sơ bộ

3.3.4.1 Đánh giá chất lượng các biến quan sát

Kết quả trình bày tại Bảng 3.10 (Chi tiết trong Bảng VI.1 - Phụ lục VI) cho thấy toàn bộ các biến quan sát trong các thang đo đều có hệ số tải ngoài lớn hơn 0,7. Điều này khẳng định các biến quan sát đáp ứng yêu cầu về chất lượng đo lường và đủ điều kiện để tiếp tục thực hiện các phân tích ở mức độ sâu hơn.

Bảng 3.10. Ma trận hệ số tải ngoài

	CNK	CNN	DL	KQB	KQN	LDT	LHQ	LMT	LPT	NKN	NKT	NTD
CNK1	0,901											
CNK2	0,806											
CNK3	0,806											

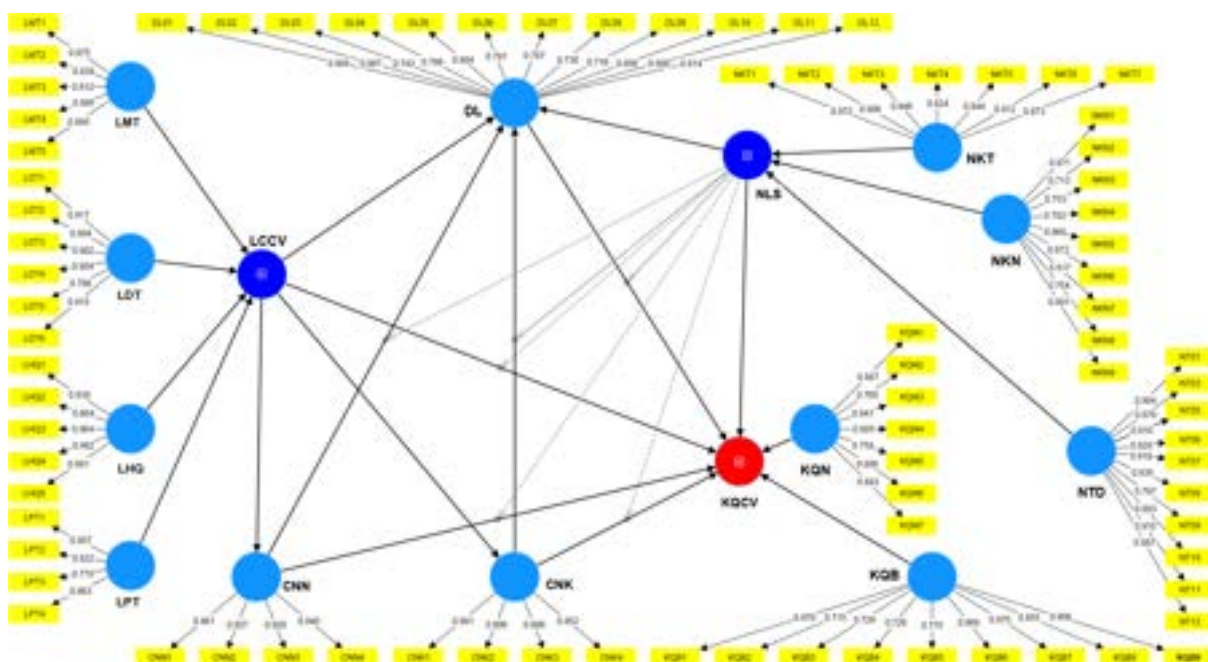
	CNK	CNN	DL	KQB	KQN	LDT	LHQ	LMT	LPT	NKN	NKT	NTD
CNK4	0,952											
CNN1		0,861										
CNN2		0,927										
CNN3		0,920										
CNN4		0,940										
DL01			0,985									
DL02			0,867									
DL03			0,743									
DL04			0,786									
DL05			0,884									
DL06			0,791									
DL07			0,787									
DL08			0,730									
DL09			0,716									
DL10			0,856									
DL11			0,890									
DL12			0,814									
KQB1				0,970								
KQB2				0,715								
KQB3				0,729								
KQB4				0,726								
KQB5				0,775								
KQB6				0,869								
KQB7				0,875								
KQB8				0,855								
KQB9				0,906								
KQN1					0,887							
KQN2					0,760							
KQN3					0,841							
KQN4					0,885							
KQN5					0,758							
KQN6					0,806							
KQN7					0,893							
LDT1						0,917						
LDT2						0,804						
LDT3						0,902						
LDT4						0,904						
LDT5						0,786						
LDT6						0,915						
LHQ1							0,939					
LHQ2							0,664					
LHQ3							0,964					
LHQ4							0,982					
LHQ5							0,891					
LMT1								0,875				
LMT2								0,838				
LMT3								0,812				
LMT4								0,895				
LMT5								0,895				

	CNK	CNN	DL	KQB	KQN	LDT	LHQ	LMT	LPT	NKN	NKT	NTD
LPT1									0,857			
LPT2									0,922			
LPT3									0,775			
LPT4									0,863			
NKN1										0,971		
NKN2										0,713		
NKN3										0,753		
NKN4										0,782		
NKN5										0,868		
NKN6										0,872		
NKN7										0,817		
NKN8										0,754		
NKN9										0,801		
NKT1											0,972	
NKT2											0,806	
NKT3											0,846	
NKT4											0,824	
NKT5											0,844	
NKT6											0,812	
NKT7											0,873	
NT01												0,984
NT02												0,728
NT03												0,878
NT04												0,821
NT05												0,810
NT06												0,928
NT07												0,919
NT08												0,835
NT09												0,797
NT10												0,893
NT11												0,915
NT12												0,887

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả)

Hình 3.3 minh họa các giá trị hệ số tải ngoài của các biến quan sát cùng với các hệ số đường dẫn trong mô hình đo lường bậc thấp (LOC). Kết quả cho thấy toàn bộ các hệ số tải ngoài và các hệ số đường dẫn trong mô hình LOC đều đạt ý nghĩa thống kê.

3.3.4.2 Đánh giá độ tin cậy và độ hội tụ thang đo



Hình 3.3. Hệ số tải ngoài của Mô hình đo lường bậc thấp (LOC)

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả)

Một thang đo được xem là đạt yêu cầu về độ tin cậy và giá trị hội tụ khi độ tin cậy tổng hợp (CR) lớn hơn 0,7 và phương sai trung bình được trích (AVE) lớn hơn 0,5. Kết quả phân tích giá trị hội tụ được trình bày tại Bảng 3.11 cho thấy tất cả các giá trị CR đều vượt ngưỡng 0,8 và toàn bộ các giá trị AVE đều lớn hơn 0,6; đồng thời, các giá trị CR đều lớn hơn AVE tương ứng. Những kết quả này khẳng định mô hình đo lường đáp ứng yêu cầu về giá trị hội tụ.

Bảng 3.11. Kết quả phân tích giá trị hội tụ của mô hình

Stt	Thang đo	Độ tin cậy tổng hợp (CR)	Phương sai trung bình (AVE)
1	CNK - Cảm nhận về sự đa dạng trong kỹ năng	0,824	0,755
2	CNN - Cảm nhận về sự đa dạng trong nhiệm vụ	0,852	0,833
3	DL - Động lực làm việc	0,862	0,679
4	KQB - Kết quả theo bối cảnh công vụ Hải quan	0,851	0,687
5	KQN - Kết quả theo nhiệm vụ công vụ Hải quan	0,841	0,697
6	LDT - Đào tạo	0,850	0,762
7	LHQ - Hệ thống và Quy trình	0,852	0,802
8	LMT - Mô tả chức năng	0,836	0,746
9	LPT - Phát triển chức năng	0,816	0,733
10	NKN - Kỹ năng công nghệ số	0,847	0,669

Stt	Thang đo	Độ tin cậy tổng hợp (CR)	Phương sai trung bình (AVE)
11	NKT - Kiến thức công nghệ số	0,850	0,732
12	NTD - Thái độ đối với công nghệ số	0,873	0,755

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả)

3.3.4.3 Đánh giá độ phân biệt

Kết quả phân tích giá trị phân biệt được trình bày tại Bảng 3.12 (Chi tiết tại Bảng VI.2 - Phụ lục VI) cho thấy mô hình nghiên cứu đáp ứng yêu cầu về giá trị phân biệt, qua đó khẳng định mức độ phù hợp của mô hình với dữ liệu nghiên cứu.

Bảng 3.12. Phân tích giá trị phân biệt của mô hình theo Tiêu chuẩn Fornell - Larcker

	CNK	CNN	DL	KQB	KQN	LDT	LHQ	LMT	LPT	NKN	NKT	NTD
CNK	0,869											
CNN	0,555	0,912										
DL	0,409	0,455	0,824									
KQB	0,113	0,024	0,126	0,829								
KQN	0,046	0,216	0,338	0,429	0,835							
LDT	0,378	0,379	0,358	0,034	0,029	0,873						
LHQ	0,045	0,101	0,168	0,289	0,290	0,142	0,895					
LMT	0,304	0,104	0,122	0,227	0,079	0,253	0,038	0,864				
LPT	0,097	0,149	0,067	0,122	0,159	0,327	0,476	0,230	0,856			
NKN	0,330	0,231	0,294	0,180	0,097	0,096	0,087	0,212	0,124	0,818		
NKT	0,072	0,002	0,068	0,101	0,008	0,184	0,109	0,085	0,155	0,091	0,856	
NTD	0,252	0,400	0,491	0,200	0,197	0,237	0,192	0,134	0,015	0,316	0,029	0,869

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả)

Giá trị phân biệt của các thang đo được xem xét thêm thông qua chỉ số HTMT. Theo Bảng 3.13 (Chi tiết tại Bảng VI.3- Phụ lục VI), giá trị HTMT cao nhất là 0,594, thấp hơn ngưỡng khuyến nghị 0,85. Kết quả này cho thấy các thang đo đáp ứng yêu cầu về giá trị phân biệt theo tiêu chí HTMT, dù các khái niệm nghiên cứu có mối tương quan nhất định.

Bảng 3.13. Kết quả phân tích chỉ số HTMT

	CNK	CNN	DL	KQB	KQN	LDT	LHQ	LMT	LPT	NKN	NKT
CNN	0,594										
DL	0,426	0,462									
KQB	0,165	0,084	0,159								

	CNK	CNN	DL	KQB	KQN	LDT	LHQ	LMT	LPT	NKN	NKT
KQN	0,117	0,223	0,338	0,44							
LDT	0,406	0,377	0,371	0,091	0,128						
LHQ	0,102	0,19	0,191	0,301	0,305	0,173					
LMT	0,366	0,113	0,176	0,239	0,117	0,259	0,137				
LPT	0,126	0,176	0,133	0,218	0,229	0,357	0,506	0,256			
NKN	0,361	0,264	0,298	0,219	0,196	0,129	0,144	0,233	0,166		
NKT	0,118	0,113	0,130	0,155	0,077	0,197	0,116	0,119	0,188	0,168	
NTD	0,262	0,410	0,497	0,225	0,216	0,250	0,194	0,163	0,092	0,310	0,074

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả)

Như vậy, các kết quả phân tích thu được từ giai đoạn nghiên cứu định lượng sơ bộ cho thấy toàn bộ các biến quan sát trong mô hình nghiên cứu đều đáp ứng yêu cầu về độ tin cậy và chất lượng đo lường. Trên cơ sở đó, tác giả tiến hành hoàn thiện bảng câu hỏi khảo sát nhằm triển khai giai đoạn nghiên cứu định lượng chính thức.

3.4 Nghiên cứu định lượng chính thức

3.4.1 Công cụ thu thập dữ liệu

Bảng câu hỏi được hoàn thiện trên cơ sở kết quả nghiên cứu định lượng sơ bộ và sử dụng trong giai đoạn khảo sát chính thức. Toàn bộ nội dung và hình thức trình bày của bảng câu hỏi được thể hiện tại Phụ lục V.

3.4.2 Quy trình thu thập dữ liệu

Luận án áp dụng phương pháp lấy mẫu thuận tiện có chủ định trong giai đoạn nghiên cứu định lượng chính thức. Việc xác định kích thước mẫu được thực hiện dựa trên quy tắc 10 lần của Hair & c.s. (2016) kết hợp với đề xuất của Yamane (1967). Theo quy tắc 10 lần của Hair & c.s. (2016), kích thước mẫu tối thiểu cần đạt là 100 quan sát. Bên cạnh đó, Yamane (1967) cho rằng cỡ mẫu cần đủ lớn để bảo đảm độ tin cậy thống kê và đã đề xuất công thức xác định kích thước mẫu (n) trong trường hợp biết quy mô tổng thể (N) như sau:

$$n = \frac{N}{1 + N\varepsilon^2}$$

Trong đó:

- n: Kích thước mẫu;
- N: Quy mô của tổng thể;

- ε : Sai số cho phép; trong nghiên cứu này, tác giả chọn $\varepsilon = 5\%$ vì đây là ngưỡng thường được sử dụng.

Theo số liệu thống kê, đến cuối tháng 11/2024, tổng số lượng CBCC Hải quan tại vùng Đông Nam Bộ có khoảng hơn 1.000 người. Áp dụng công thức của Yamane (1967), kích thước mẫu tối thiểu được xác định là 286 người. Để dự phòng rủi ro trong quá trình thu thập dữ liệu và bảo đảm số quan sát cần thiết, tác giả dự kiến khảo sát 500 CBCC đang công tác tại các đơn vị Hải quan thuộc TP. Hồ Chí Minh, Đồng Nai, Bình Dương và Bà Rịa – Vũng Tàu, đồng thời có trải nghiệm liên quan đến LCCV để bảo đảm người trả lời có cơ sở thực tế khi đánh giá các nội dung của bảng câu hỏi. Tác giả sử dụng phương pháp lấy mẫu thuận tiện, thuộc nhóm phương pháp lấy mẫu phi xác suất. Cụ thể, trong khoảng thời gian từ 11/2024 - 12/2024, tác giả tiếp cận 500 CBCC Hải quan tại vùng Đông Nam Bộ thông qua các mối quan hệ cá nhân và sự hỗ trợ của đồng nghiệp để tiến hành khảo sát trực tiếp bằng bảng câu hỏi. Sự hỗ trợ từ các mối quan hệ cá nhân và đồng nghiệp chủ yếu tạo thuận lợi cho việc tiếp cận và phân phát bảng câu hỏi; quyết định tham gia và hoàn thành bảng câu hỏi vẫn hoàn toàn thuộc về CBCC được khảo sát. Kết quả thu về 373 phiếu, đạt tỷ lệ phản hồi 74,6%. Sau quá trình kiểm tra và làm sạch dữ liệu, 77 phiếu không hợp lệ do thiếu nhiều thông tin được loại bỏ; do đó, 296 quan sát hợp lệ được sử dụng cho phân tích chính thức. Dữ liệu khảo sát sau khi thu thập được mã hoá và xử lý bằng phần mềm SmartPLS V4.0.

3.4.3 Quy trình phân tích dữ liệu

Trong giai đoạn nghiên cứu định lượng chính thức, mô hình đo lường tiếp tục được đánh giá về độ tin cậy, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt, kế thừa quy trình đã áp dụng ở nghiên cứu sơ bộ. Việc đánh giá này nhằm bảo đảm các thang đo đáp ứng yêu cầu trước khi phân tích mô hình cấu trúc bằng phương pháp PLS-SEM. Tiếp đó, tác giả kiểm tra hiện tượng đa cộng tuyến và xem xét các mối quan hệ tác động giữa các cấu trúc bậc cao (HOC) với những biến còn lại trong mô hình nghiên cứu.

3.4.3.1 Đánh giá mô hình đo lường bậc cao

Để đánh giá mô hình đo lường bậc cao, thông lệ nghiên cứu tập trung trước hết vào việc kiểm định chất lượng của các cấu trúc bậc một. Theo đó, hệ số tải ngoài của các biến bậc một cần đạt tối thiểu 0,708 nhằm bảo đảm chất lượng đo lường trước khi tiến hành các phân tích sâu hơn đối với mô hình cấu trúc. Đồng thời, hiện tượng đa cộng tuyến giữa các biến trong mô hình bậc cao cần được xem xét thông qua chỉ số phóng đại

phương sai (VIF); theo Hair & c.s. (2019), khi $VIF \geq 5$ cho thấy tồn tại đa cộng tuyến, và ngược lại. Trong trường hợp mô hình bậc cao bao gồm đồng thời thang đo phản ánh và thang đo cấu tạo, việc đánh giá được thực hiện theo các tiêu chí tương ứng như sau:

(a) Đối với thang đo phản ánh: (i) chất lượng biến quan sát được bảo đảm khi hệ số tải ngoài không nhỏ hơn 0,708; (ii) độ tin cậy thang đo được xác nhận khi Cronbach's Alpha và độ tin cậy tổng hợp (CR) đạt tối thiểu 0,7 (Hair & c.s. 2019); (iii) giá trị hội tụ được bảo đảm khi AVE không nhỏ hơn 0,5 (Höck & Ringle, 2010); và (iv) giá trị phân biệt được xác nhận khi căn bậc hai AVE (SQRTAVE) của mỗi cấu trúc lớn hơn tương quan giữa cấu trúc đó với các cấu trúc còn lại theo tiêu chí Fornell - Larcker, đồng thời các chỉ số HTMT không vượt quá 0,85 (Henseler & c.s., 2015; Ringle & c.s., 2015).

(b) Đối với thang đo cấu tạo: (i) chất lượng các chỉ báo được bảo đảm khi hệ số tải ngoài đạt tối thiểu 0,708; (ii) mức độ chính xác về hội tụ được đánh giá thông qua phân tích redundancy analysis, trong đó Chin (1998) nhấn mạnh sự cần thiết của thang đo kết quả, còn Cheah & c.s. (2023) đề xuất sử dụng biến tổng quát; theo Hair & c.s. (2016), giá trị R^2 đạt từ 0,64 trở lên được xem là phù hợp, trong khi R^2 dưới 0,64 cho thấy thang đo cấu tạo không bảo đảm giá trị hội tụ; (iii) giá trị phân biệt có thể được đánh giá thông qua hệ số tải chéo; (iv) mức độ đa cộng tuyến giữa các chỉ báo được kiểm định bằng VIF, với ngưỡng $VIF < 5$ theo Hair & c.s. (2014); trong trường hợp tồn tại cộng tuyến, các biến quan sát có VIF cao nhất sẽ được loại bỏ lần lượt cho đến khi toàn bộ VIF đều nhỏ hơn 5, và nếu vẫn còn cộng tuyến khi nhân tố chỉ còn hai biến quan sát thì thang đo bị loại khỏi mô hình; và (v) mức ý nghĩa thống kê của trọng số ngoài được xác định thông qua phân tích bootstrapping cơ bản, trong đó các chỉ báo cần đạt mức ý nghĩa thống kê không vượt quá 5%.

3.4.3.2 Đánh giá mô hình cấu trúc

Ở bước này, theo Hair & c.s. (2019), việc đánh giá mô hình cấu trúc tập trung trước hết vào kiểm tra hiện tượng đa cộng tuyến và mức độ phù hợp tổng thể của mô hình thông qua chỉ số SRMR (căn bậc hai phần dư trung bình chuẩn hóa), với yêu cầu SRMR phải nhỏ hơn 0,08. Tiêu chí này được xem là điều kiện quan trọng để khẳng định mức độ phù hợp của mô hình với dữ liệu khảo sát (Henseler & c.s., 2016). Để kiểm định các giả thuyết nghiên cứu và ước lượng mức độ tác động giữa các cấu trúc trong mô hình, Henseler & c.s. (2016) khuyến nghị sử dụng kỹ thuật bootstrapping với số mẫu lặp lại là 5.000. Các giả thuyết được xem là có ý nghĩa thống kê khi p - value nhỏ hơn các

ngưỡng 1%, 5% hoặc 10%, tương ứng với mức độ tin cậy lần lượt là 99%, 95% và 90%. Việc đánh giá mô hình cấu trúc cần tuân thủ quy trình và các tiêu chí cụ thể như sau:

a) Kiểm tra cộng tuyến

Chỉ số VIF được sử dụng nhằm đánh giá hiện tượng đa cộng tuyến trong mô hình nghiên cứu. Theo Hair & c.s. (2019), khi giá trị VIF lớn hơn hoặc bằng 5 cho thấy sự tồn tại của đa cộng tuyến giữa các biến, trong khi VIF nhỏ hơn 5 cho thấy mô hình không gặp phải vấn đề đa cộng tuyến.

b) Đánh giá tác động của các biến độc lập

- ✓ Đánh giá quy mô tác động bằng hệ số f^2 : Hệ số f^2 được sử dụng để xem xét mức độ đóng góp của biến dự báo vào khả năng giải thích biến nội sinh. Quy mô tác động được phân loại thành không đáng kể khi $f^2 < 0,02$; nhỏ khi $0,02 \leq f^2 < 0,15$; trung bình khi $0,15 \leq f^2 < 0,35$; và lớn khi $f^2 \geq 0,35$ (Cohen, 2013).
- ✓ Kiểm định tác động trực tiếp: Nghiên cứu sử dụng kỹ thuật bootstrapping với 5.000 mẫu lặp trên phần mềm SmartPLS để kiểm định các đường dẫn trong mô hình. Hệ số đường dẫn phản ánh chiều hướng và mức độ tác động, trong khi giá trị p được sử dụng để đánh giá ý nghĩa thống kê của các mối quan hệ giữa những cấu trúc nghiên cứu.
- ✓ Kiểm định tác động trung gian: Luận án thực hiện phân tích theo hướng dẫn của Zhao & c.s. (2010) và Nitzl & c.s. (2017). Với đường dẫn từ X đến biến trung gian M có hệ số a và đường dẫn từ M đến Y có hệ số b, tác động gián tiếp được xác định bằng tích $a \times b$. Ý nghĩa thống kê của tác động này được kiểm định bằng bootstrapping với 5.000 mẫu lặp và là điều kiện để xác nhận vai trò trung gian của M. Khi tác động gián tiếp có ý nghĩa thống kê nhưng tác động trực tiếp từ X đến Y không có ý nghĩa, mối quan hệ được phân loại là trung gian toàn phần. Nếu cả tác động trực tiếp và gián tiếp đều có ý nghĩa thống kê, vai trò trung gian được xác định là một phần. Tiếp đó, nghiên cứu sử dụng chỉ số VAF, tính bằng tỷ lệ giữa tác động gián tiếp và tổng tác động trực tiếp cộng gián tiếp, để xem xét mức độ truyền dẫn qua biến trung gian. Theo cách phân loại được dẫn từ Hair & c.s. (2016), VAF trên 80% biểu thị trung gian toàn phần, từ 20% đến 80% biểu thị trung gian một phần và dưới 20% được xem là không có vai trò trung gian.

3.4.3.3 Phân tích đa nhóm đối với các biến định tính

Phân tích đa nhóm (Multi-Group Analysis – MGA) được sử dụng nhằm kiểm định

liệu các hệ số đường dẫn trong mô hình nghiên cứu có khác biệt có ý nghĩa thống kê giữa các nhóm CBCC hay không. Trong nghiên cứu này, mẫu được phân nhóm theo bốn đặc điểm gồm giới tính, độ tuổi, thâm niên công tác và trình độ học vấn. MGA không nhằm kiểm định tác động trực tiếp của các đặc điểm nhân khẩu học đến DL hoặc KQCV, mà nhằm xác định tính không đồng nhất của các mối quan hệ cấu trúc giữa các nhóm đáp viên. Kết quả phân tích này cung cấp thêm bằng chứng về khả năng các cơ chế tác động trong mô hình thay đổi tùy theo đặc điểm của từng nhóm CBCC Hải quan.

Tóm tắt Chương 3

Chương 3 trình bày phương pháp nghiên cứu nhằm kiểm định mô hình và các giả thuyết về tác động của LCCV đến DL và KQCV của CBCC Hải quan. Thiết kế nghiên cứu được xây dựng theo hướng định lượng, kết hợp nghiên cứu định tính sơ bộ để hiệu chỉnh thang đo và bảo đảm tính phù hợp bối cảnh. Quy trình nghiên cứu gồm hai giai đoạn: (i) nghiên cứu sơ bộ thông qua thảo luận chuyên gia và khảo sát thử nhằm đánh giá tính rõ ràng, độ tin cậy ban đầu của thang đo; (ii) nghiên cứu chính thức với khảo sát CBCC Hải quan vùng Đông Nam Bộ bằng bảng câu hỏi cấu trúc. Các thang đo LCCV, CNN, CNK, DL, NLS và KQCV được kế thừa và điều chỉnh từ nhiều nghiên cứu trước, sử dụng thang Likert nhiều mức. Phương pháp phân tích dữ liệu bao gồm kiểm định độ tin cậy (Cronbach's Alpha, CR), giá trị hội tụ và phân biệt (AVE, HTMT), phân tích mô hình đo lường và mô hình cấu trúc bằng PLS-SEM. Đồng thời, nghiên cứu kiểm định vai trò trung gian của DL và vai trò điều tiết của NLS thông qua phân tích tương tác. Chương 3 xác lập khung phương pháp luận chặt chẽ, bảo đảm độ tin cậy và giá trị khoa học cho việc kiểm định thực nghiệm các giả thuyết nghiên cứu ở Chương 4.

CHƯƠNG 4

KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

4.1 Giới thiệu chung về các Cục Hải quan vùng Đông Nam Bộ

Các Cục Hải quan thuộc sáu tỉnh, thành phố miền Đông Nam Bộ (TP. Hồ Chí Minh, Tây Ninh, Bình Dương, Bình Phước, Đồng Nai, Bà Rịa - Vũng Tàu) đều nằm trong khu vực kinh tế trọng điểm, có sức hút lớn đối với các nhà đầu tư trong và ngoài nước. Nhờ lợi thế về hệ thống hạ tầng giao thông (cảng biển, sân bay, cửa khẩu đường bộ), khu vực này ghi nhận khối lượng hàng hóa xuất nhập khẩu (XNK) và mức thu ngân sách thuộc nhóm cao nhất cả nước; cụ thể, tổng kim ngạch XNK năm 2025 của TP. HCM (sau khi sáp nhập Bình Dương và Bà Rịa - Vũng Tàu) vượt 192,5 tỷ USD, chiếm 20,7% tổng kim ngạch XNK cả nước và tiếp tục duy trì là địa phương dẫn đầu cả nước (Thái Bình, 2026), còn Cục Hải quan Đồng Nai ghi nhận kim ngạch XNK năm 2025 ước tính khoảng 34,6 tỷ USD (Sở Công Thương tỉnh Đồng Nai, 2026). Năm 2024, kim ngạch XNK của Tây Ninh đạt 7,6 tỷ USD (Ngọc Quyên, 2025), quy mô này vẫn rất quan trọng đối với thị trường nội địa, đặc biệt về lĩnh vực nông sản (cao su, hạt điều, hồ tiêu...), hàng tiêu dùng và hàng công nghiệp nhẹ.

Ở vùng Đông Nam Bộ, mỗi Cục Hải quan lại có những đặc điểm riêng, phản ánh sự khác biệt về địa bàn, cơ cấu ngành nghề và loại hình doanh nghiệp. Cụ thể, Cục Hải quan TP. Hồ Chí Minh nổi bật khi thường xuyên dẫn đầu cả nước về cả kim ngạch XNK lẫn số thu ngân sách. Đây là kết quả từ vị trí trung tâm của thành phố trong mạng lưới cảng biển (Cát Lái, Hiệp Phước, ICD...), sân bay quốc tế Tân Sơn Nhất, cùng hàng loạt khu chế xuất, khu công nghiệp lớn. Quy mô hàng hóa trải dài từ nguyên nhiên liệu (thép, nhựa, hóa chất...), máy móc, linh kiện điện tử đến hàng tiêu dùng, nông sản chế biến, đòi hỏi Cục Hải quan TP. Hồ Chí Minh không ngừng nâng cấp hạ tầng, cải cách thủ tục, ứng dụng hệ thống quản lý rủi ro và chữ ký số trong quá trình làm thủ tục thông quan. Bên cạnh đó, Cục Hải quan Bà Rịa - Vũng Tàu quản lý địa bàn có nhiều cảng nước sâu (Cái Mép - Thị Vải), có thể tiếp nhận tàu container và tàu chở dầu có tải trọng lớn. Nguồn thu Hải quan đến từ việc nhập khẩu nguyên liệu phục vụ ngành lọc hóa dầu, sản xuất công nghiệp, cũng như xuất khẩu dầu thô và các sản phẩm dầu khí. Tại khu vực cảng biển, Cục Hải quan Bà Rịa - Vũng Tàu tập trung đẩy mạnh kiểm tra bằng máy móc,

thiết bị hiện đại (máy soi container, hệ thống camera giám sát...) để hạn chế gian lận thương mại và giảm thiểu thời gian kiểm hóa thủ công.

Đối với khu vực công nghiệp phía Nam, Bình Dương và Đồng Nai là “điểm sáng” thu hút các nhà đầu tư FDI. Số lượng doanh nghiệp lớn, tập trung trong những khu công nghiệp như VSIP, Sóng Thần, Mỹ Phước (Bình Dương) hay Amata, Biên Hòa, Nhơn Trạch (Đồng Nai). Cả hai cục Hải quan đều chú trọng quản lý chặt chẽ hoạt động gia công, sản xuất xuất khẩu, ưu tiên đẩy mạnh ứng dụng hệ thống VNACCS/VCIS để tự động hóa quy trình từ khai báo Hải quan, phân luồng, đến thông quan. Còn Tây Ninh và Bình Phước lại nằm ở khu vực biên giới giáp Campuchia, chủ yếu giao thương qua các cửa khẩu quốc tế (Mộc Bài, Xa Mát của Tây Ninh; Hoa Lư của Bình Phước) và nhiều cửa khẩu phụ, lối mở. Do vậy, thách thức đặt ra cho các cục Hải quan vùng biên là phải kiểm soát hiệu quả hoạt động buôn lậu, vận chuyển hàng cấm, vốn có nguy cơ cao do đường biên trải dài và có nhiều lối mở không chính thức. Bên cạnh đó, cơ sở hạ tầng cửa khẩu cũng cần được nâng cấp, bổ sung các trang thiết bị soi chiếu hiện đại, đồng thời triển khai mạnh mẽ hơn thủ tục điện tử nhằm rút ngắn thời gian thông quan.

Xét tổng thể, vùng Đông Nam Bộ đang chứng kiến quá trình hiện đại hóa Hải quan ngày càng toàn diện. Tất cả các Cục Hải quan đều tích cực triển khai cơ chế một cửa quốc gia, quản lý rủi ro điện tử, liên thông dữ liệu, cũng như phối hợp với các ngành liên quan (quản lý thị trường, công an kinh tế, biên phòng...) để giám sát và tạo thuận lợi thương mại. Tuy nhiên, khối lượng và chủng loại hàng hóa lớn làm gia tăng áp lực về nguồn nhân lực, yêu cầu cán bộ Hải quan phải am hiểu quy trình, thường xuyên cập nhật chính sách mới, đồng thời nâng cao năng lực ứng dụng công nghệ thông tin. Trong bối cảnh đó, việc đẩy mạnh đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn và áp dụng các tiêu chuẩn quốc tế (WCO) là cần thiết, nhằm bảo đảm hiệu quả và minh bạch cho hoạt động xuất nhập khẩu, đồng thời tiếp tục nâng cao năng lực cạnh tranh của cả vùng Đông Nam Bộ trong chuỗi cung ứng toàn cầu.

Hiện nay, hệ thống tổ chức Hải quan đã có sự điều chỉnh theo mô hình tổ chức mới. Theo cơ cấu sắp xếp mới, các đơn vị Hải quan thuộc vùng Đông Nam Bộ và khu vực lân cận được tổ chức lại theo mô hình Chi cục Hải quan khu vực. Cụ thể, Cục Hải quan TP. Hồ Chí Minh, Cục Hải quan tỉnh Bình Dương và Cục Hải quan tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu được sắp xếp trong Chi cục Hải quan khu vực II; Cục Hải quan tỉnh Đồng Nai và Cục Hải quan tỉnh Bình Phước được sắp xếp trong Chi cục Hải quan khu vực

XVIII; Cục Hải quan tỉnh Tây Ninh và Cục Hải quan tỉnh Long An được sắp xếp trong Chi cục Hải quan khu vực XVII (Cục Hải quan, 2025b). Sự thay đổi này cho thấy công tác tổ chức bộ máy và bố trí nhân sự trong ngành Hải quan đang diễn ra theo hướng tái cấu trúc mạnh mẽ, qua đó càng làm nổi bật vai trò của LCCV, điều động và chuyển đổi vị trí công tác trong việc bảo đảm tính thích ứng, tính liên tục vận hành và hiệu quả thực thi công vụ của đội ngũ CBCC Hải quan.

4.2 Kết quả thu thập dữ liệu

Trong khoảng thời gian từ 11/2024 - 12/2024, thông qua mối quan hệ cá nhân của tác giả và các đồng nghiệp, tác giả thực hiện khảo sát trực tiếp bằng bảng câu hỏi đến 500 CBCC Hải quan tại TP. Hồ Chí Minh, Đồng Nai, Bình Dương và Bà Rịa - Vũng Tàu. Kết quả thu về 373 phiếu, đạt tỷ lệ phản hồi 74,6%. Sau quá trình sàng lọc dữ liệu, có 77 phiếu không hợp lệ do người trả lời bỏ trống nhiều tiêu chí đánh giá, do đó còn lại 296 quan sát hợp lệ được sử dụng cho phân tích chính thức và số lượng này đáp ứng yêu cầu về kích thước mẫu tối thiểu của nghiên cứu. Các phiếu được đưa vào phân tích đều thuộc nhóm CBCC Hải quan đang công tác tại các đơn vị thuộc vùng Đông Nam Bộ và có trải nghiệm liên quan đến LCCV nhằm bảo đảm người trả lời có đủ cơ sở thực tế để đánh giá các nội dung liên quan đến LCCV, cảm nhận về sự đa dạng trong nhiệm vụ, cảm nhận về sự đa dạng trong kỹ năng, DL và KQCV.

4.3 Thống kê mô tả mẫu

Bảng 4.1. Thống kê mô tả mẫu khảo sát

Đặc điểm		Số lượng	Tỷ lệ (%)
Giới tính	Nam	169	57,09
	Nữ	127	42,91
Độ tuổi	<30	64	21,62
	30 - 40	50	16,89
	40 - 50	96	32,43
	50 - 60	42	14,19
	≥60	44	14,87
Thâm niên công tác trong ngành	<5 năm	61	20,61
	5 - 10 năm	48	16,22
	10 - 15 năm	96	32,43
	≥15 năm	91	30,74
Trình độ học vấn	Sau đại học	42	14,19

Đặc điểm		Số lượng	Tỷ lệ (%)
	Đại học	133	44,93
	Cao đẳng	79	26,69
	Khác	42	14,19
Vị trí công tác	Cán bộ	44	14,86
	Công chức	252	85,14

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả)

Bảng 4.1 cho thấy mẫu khảo sát có sự đa dạng tương đối về giới tính, độ tuổi, thâm niên và trình độ học vấn, qua đó hỗ trợ việc thu nhận ý kiến từ nhiều nhóm CBCC khác nhau. Cụ thể, xét về giới tính, đa số người tham gia là nam giới (57,09%); điều này có thể được lý giải từ sự kết hợp của đặc thù công việc, các yếu tố lịch sử hình thành và duy trì qua thời gian cũng như yếu tố văn hóa - xã hội. Trước hết, hoạt động Hải quan không chỉ mang tính hành chính mà còn bao hàm chức năng kiểm soát, giám sát, phòng chống buôn lậu và thực thi pháp luật tại cửa khẩu, cảng biển và khu vực biên giới, đòi hỏi làm việc ngoài hiện trường với cường độ cao, trực ca kíp và đối mặt với rủi ro an ninh. Những đặc điểm này trong thực tiễn tuyển dụng và bố trí nhân sự thường ưu tiên lao động nam do yêu cầu về thể lực và khả năng thích nghi môi trường khắc nghiệt. Thứ hai, ngành Hải quan được hình thành và phát triển trong bối cảnh quản lý biên giới và bảo vệ an ninh kinh tế, với văn hóa tổ chức mang tính kỷ luật và mô hình quản trị gắn với lực lượng thực thi pháp luật, từ đó tạo ra cơ cấu giới duy trì tỷ lệ nam cao trong dài hạn. Thứ ba, trong bối cảnh xã hội Việt Nam, vai trò chăm sóc gia đình vẫn chủ yếu do nữ giới đảm nhận, khiến các vị trí yêu cầu di chuyển, công tác xa và thời gian làm việc linh hoạt kém hấp dẫn hơn đối với lao động nữ. Mặc dù xu hướng hiện đại hóa và chuyển đổi số đang làm gia tăng vai trò của các vị trí dựa trên năng lực chuyên môn và NLS, qua đó mở rộng cơ hội tham gia của nữ giới, song xét trên bình diện tổng thể hiện nay, sự kết hợp của các yếu tố nghề nghiệp, thể chế và văn hóa vẫn chưa thể cải thiện tỷ lệ nữ trong cơ cấu CBCC Hải quan.

Còn về độ tuổi, mẫu khảo sát cho thấy một phân bố tương đối trải đều, với nhóm 40 - 50 tuổi chiếm tỷ lệ cao nhất (32,43%), tiếp theo là nhóm <30 (21,62%), 30 - 40 (16,89%), 50 - 60 (14,19%) và ≥60 (14,87%). Kết quả này cho thấy rằng lực lượng CBCC Hải quan có bề dày kinh nghiệm đáng kể, do nhóm trung niên (40 - 50) và nhóm sắp cận tuổi về hưu (≥50) cùng chiếm tỷ trọng tương đối. Nhóm T1 và T2 cũng thể hiện

sự hiện diện, qua đó giúp nghiên cứu nắm bắt quan điểm từ nhiều nhóm đối tượng CBCC Hải quan.

Xét về thâm niên công tác trong ngành của người tham gia khảo sát, phần lớn ở các khoảng 10 - 15 năm (32,43%) và ≥ 15 năm (30,74%), cho thấy mức độ “gắn bó lâu dài” với công việc của các CBCC Hải quan. Tỷ lệ CCBC có thâm niên thấp hơn (dưới 10 năm) chiếm khoảng 36,83%, tuy không lớn bằng nhóm thâm niên cao, nhưng vẫn đủ để đại diện cho ý kiến của CBCC mới. Điều này tạo điều kiện cho việc phân tích so sánh giữa các nhóm kinh nghiệm trong nghiên cứu.

Ngoài ra, trình độ học vấn chủ yếu tập trung ở bậc Đại học (44,93%) và Cao đẳng (26,69%). Số người có trình độ sau đại học (14,19%) và nhóm “Khác” (14,19%) mặc dù ít hơn, nhưng vẫn đảm bảo độ phong phú. Sự đa dạng này cho thấy cơ cấu nhân sự Hải quan không chỉ có nền tảng chuyên môn chính quy (đại học, cao đẳng) mà còn có một tỉ lệ nhân lực đã hoàn thành chương trình bậc sau đại học hoặc thuộc các hệ đào tạo khác. Còn về vị trí công tác, tỷ lệ công chức (85,14%) cao hơn hẳn so với cán bộ (14,86%) phản ánh đúng quy định và cơ cấu tổ chức của ngành Hải quan, nơi phần lớn chức danh nằm trong ngạch công chức theo pháp luật hiện hành.

Như vậy, có thể nhận định rằng mẫu khảo sát đảm bảo tính đa dạng về các khía cạnh quan trọng (giới tính, độ tuổi, thâm niên, trình độ học vấn), giúp kết quả nghiên cứu đạt độ tin cậy cần thiết trong bối cảnh đánh giá thực trạng và đề xuất chính sách nhân sự cho cơ quan Hải quan.

4.4 Đánh giá mô hình đo lường bậc cao

Trong mô hình đo lường bậc cao tại Hình 3.2, DL, CNN và CNK được đo lường theo dạng phản ánh, trong khi LCCV, NLS và KQCV được đo lường theo dạng cấu tạo. Căn cứ vào đặc điểm của từng dạng đo lường, tác giả áp dụng các tiêu chí và quy trình đánh giá tương ứng như sau:

4.4.1 Các thang đo phản ánh

4.4.1.1 *Chất lượng các biến quan sát*

Kết quả trình bày tại Bảng 4.2 cho thấy toàn bộ các biến quan sát trong các thang đo đều có hệ số tải ngoại lớn hơn 0,7 (Chi tiết tại Bảng VII.1 - Phụ lục VII). Điều này khẳng định các biến quan sát đáp ứng yêu cầu về chất lượng đo lường và đủ điều kiện để tiếp tục thực hiện các phân tích ở mức độ sâu hơn.

Bảng 4.2. Ma trận hệ số tải ngoài

	CNK	CNN	DL
CNK1	0,908		
CNK2	0,801		
CNK3	0,815		
CNK4	0,956		
CNN1		0,857	
CNN2		0,926	
CNN3		0,924	
CNN4		0,939	
DL01			0,984
DL02			0,870
DL03			0,741
DL04			0,797
DL05			0,879
DL06			0,799
DL07			0,794
DL08			0,730
DL09			0,714
DL10			0,860
DL11			0,890
DL12			0,820

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả)

4.4.1.2 Độ tin cậy và độ hội tụ thang đo

Bảng 4.3. Kết quả phân tích giá trị hội tụ của mô hình

Stt	Thang đo	Cronbach's Alpha	Độ tin cậy tổng hợp (CR)	Phương sai trung bình (AVE)
1	CNK - Cảm nhận về sự đa dạng trong kỹ năng	0,894	0,927	0,761
2	CNN - Cảm nhận về sự đa dạng trong nhiệm vụ	0,935	0,952	0,832
3	DL - Động lực làm việc	0,957	0,962	0,683

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả)

Kết quả phân tích giá trị hội tụ trình bày tại Bảng 4.3 (Chi tiết tại các Bảng VII.2 - Phụ lục VII) cho thấy toàn bộ các hệ số Cronbach's Alpha và CR đều vượt ngưỡng 0,7,

đồng thời các giá trị AVE đều lớn hơn 0,6; đặc biệt, trong tất cả các trường hợp, AVE đều nhỏ hơn CR tương ứng. Những kết quả này khẳng định các thang đo phản ánh đáp ứng đầy đủ yêu cầu về độ tin cậy và giá trị hội tụ.

4.4.1.3 Giá trị phân biệt

Ma trận Fornell–Larcker tại Bảng 4.4 cho thấy căn bậc hai của phương sai trích trung bình (SQRTAVE) của từng cấu trúc CNK, CNN và DL đều lớn hơn các hệ số tương quan giữa cấu trúc đó với những cấu trúc còn lại. Kết quả này cho thấy các thang đo đáp ứng yêu cầu về giá trị phân biệt theo tiêu chí Fornell–Larcker. Kết quả chi tiết được trình bày tại Bảng VII.3, Phụ lục VII.

Bảng 4.4. Kết quả phân tích giá trị phân biệt theo Tiêu chuẩn Fornell - Larcker

	CNK	CNN	DL
CNK	0,872		
CNN	0,567	0,912	
DL	0,400	0,453	0,827

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả)

Kết quả kiểm tra HTMT tại Bảng 4.5 cho thấy giá trị cao nhất là 0,606, thấp hơn ngưỡng khuyến nghị 0,85. Kết quả này tiếp tục củng cố bằng chứng về giá trị phân biệt của các thang đo, cho thấy các khái niệm vẫn phân biệt với nhau dù có mối tương quan nhất định. Số liệu chi tiết được trình bày tại Bảng VII.4, Phụ lục VII.

Bảng 4.5. Kết quả phân tích chỉ số HTMT

	CNK	CNN	DL
CNN	0,606		
DL	0,419	0,458	

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả)

4.4.2 Các thang đo cấu tạo

4.4.2.1 Chất lượng các chỉ báo

Kết quả bootstrapping với 5.000 mẫu lặp tại Bảng 4.6 cho thấy hệ số tải ngoài của các cấu trúc bậc một đều có ý nghĩa thống kê ở mức 5% ($p < 0,05$). Kết quả này cung cấp bằng chứng hỗ trợ việc giữ lại các cấu trúc bậc một trong mô hình đo lường.

Bảng 4.6. Đánh giá chất lượng các chỉ báo

Mối quan hệ	Hệ số tải ngoài	
	Giá trị	p value
KQB → KQCV	0,548	0,000
KQN → KQCV	0,842	0,003
LDT → LCCV	0,894	0,000
LHQ → LCCV	0,282	0,026
LMT → LCCV	0,458	0,000
LPT → LCCV	0,165	0,000
NKN → NLS	0,568	0,000
NKT → NLS	0,067	0,000
NTD → NLS	0,947	0,000

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả)

4.4.2.2 Giá trị phân biệt

Theo Bảng 4.7, mỗi biến quan sát đều có hệ số tải ngoài trên nhân tố mà nó đo lường cao hơn các hệ số tải chéo trên những nhân tố còn lại. Kết quả này hỗ trợ giá trị phân biệt của các thang đo theo tiêu chí tải chéo, làm cơ sở cho các bước phân tích tiếp theo.

Bảng 4.7. Hệ số tải chéo để đánh giá độ phân biệt

	CNK	CNN	DL	KQCV	LCCV	NLS
KQB	0,110	0,023	0,126	0,518	0,087	0,219
KQN	0,037	0,210	0,329	0,994	0,080	0,198
LDT	0,399	0,396	0,363	0,020	0,910	0,246
LHQ	0,033	0,096	0,185	0,303	0,501	0,200
LMT	0,318	0,121	0,130	0,094	0,467	0,176
LPT	0,109	0,160	0,070	0,167	0,426	0,028
NKN	0,320	0,234	0,299	0,116	0,226	0,570
NKT	0,078	0,031	0,051	0,008	0,146	0,479
NTD	0,250	0,402	0,498	0,206	0,320	0,958

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2025)

4.4.2.3 Mức độ đa cộng tuyến giữa các chỉ báo

Bảng 4.8 cho thấy hệ số VIF của các chỉ báo thuộc LCCV, NLS và KQCV đều dưới 3. Kết quả này cho thấy đa cộng tuyến giữa các chỉ báo không ở mức đáng lo ngại theo ngưỡng đánh giá được sử dụng.

Bảng 4.8. Kết quả phân tích đa cộng tuyến mô hình đo lường

	VIF
KQB	1,220
KQN	1,220
LDT	1,172
LHQ	1,276
LMT	1,110
LPT	1,444
NKN	1,119
NKT	1,010
NTD	1,108

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2025)

4.4.2.4 Ý nghĩa thống kê của các trọng số ngoài

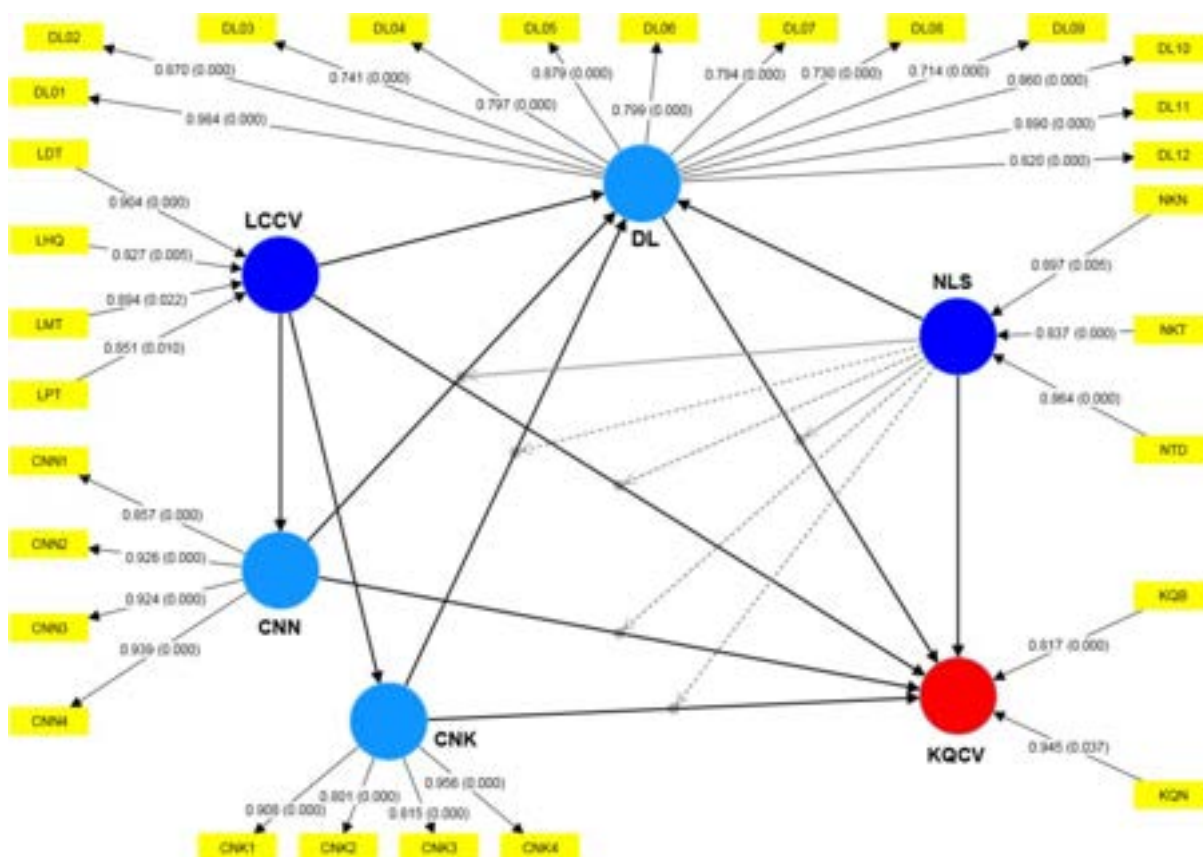
Kết quả bootstrapping với 5.000 mẫu lặp tại Bảng 4.9 cho thấy tất cả trọng số ngoài đều có ý nghĩa thống kê. Kết quả này hỗ trợ việc giữ lại các chỉ báo trong mô hình đo lường để tiếp tục phân tích.

Bảng 4.9. Đánh giá chất lượng các thang đo cấu tạo

Mối quan hệ	Trọng số ngoài	
	Giá trị	p value
KQB → KQCV	0,817	0,000
KQN → KQCV	0,945	0,037
LDT → LCCV	0,904	0,000
LHQ → LCCV	0,827	0,005
LMT → LCCV	0,894	0,022
LPT → LCCV	0,851	0,010
NKN → NLS	0,897	0,005
NKT → NLS	0,837	0,000
NTD → NLS	0,864	0,000

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2025)

Kết quả phân tích mô hình bậc cao được trình bày tóm tắt trong Hình 4.1.



Hình 4.1. Kết quả đánh giá mô hình đo lường bậc cao

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả)

4.5 Đánh giá mô hình cấu trúc

4.5.1 Đánh giá độ phân biệt của các biến

Kết quả tại Bảng 4.10 cho thấy mỗi biến quan sát có hệ số tải ngoài trên nhân tố mà nó đo lường cao hơn các hệ số tải chéo trên những nhân tố khác. Kết quả này cung cấp bằng chứng về giá trị phân biệt của các thang đo theo tiêu chí tải chéo, hỗ trợ việc tiếp tục các bước phân tích. Số liệu chi tiết được trình bày tại Bảng VII.5, Phụ lục VII.

Bảng 4.10. Hệ số tải chéo để đánh giá độ phân biệt

	CNK	CNN	DL	KQCV	LCCV	NLS
CNK1	0,908	0,516	0,363	0,031	0,384	0,284
CNK2	0,801	0,468	0,356	0,029	0,325	0,298
CNK3	0,815	0,367	0,197	0,061	0,350	0,189
CNK4	0,956	0,591	0,439	0,029	0,424	0,291
CNN1	0,459	0,857	0,247	0,146	0,134	0,294
CNN2	0,463	0,926	0,462	0,249	0,437	0,315
CNN3	0,607	0,924	0,476	0,133	0,384	0,469
CNN4	0,529	0,939	0,382	0,184	0,274	0,420

	CNK	CNN	DL	KQCV	LCCV	NLS
DL01	0,406	0,456	0,984	0,292	0,434	0,489
DL02	0,331	0,360	0,870	0,287	0,340	0,346
DL03	0,304	0,471	0,741	0,056	0,183	0,330
DL04	0,358	0,323	0,797	0,307	0,404	0,454
DL05	0,311	0,391	0,879	0,322	0,422	0,452
DL06	0,412	0,330	0,799	0,357	0,418	0,479
DL07	0,150	0,368	0,794	0,331	0,377	0,494
DL08	0,385	0,472	0,730	0,155	0,319	0,341
DL09	0,236	0,305	0,714	0,117	0,086	0,178
DL10	0,302	0,310	0,860	0,344	0,459	0,457
DL11	0,312	0,414	0,890	0,281	0,367	0,590
DL12	0,446	0,331	0,820	0,213	0,459	0,369
KQB	0,110	0,023	0,126	0,817	0,087	0,219
KQN	0,037	0,210	0,329	0,945	0,080	0,198
LDT	0,399	0,396	0,363	0,020	0,904	0,246
LHQ	0,033	0,096	0,185	0,303	0,827	0,200
LMT	0,318	0,121	0,130	0,094	0,894	0,176
LPT	0,109	0,160	0,070	0,167	0,851	0,028
NKN	0,320	0,234	0,299	0,116	0,226	0,897
NKT	0,078	0,031	0,051	0,008	0,146	0,837
NTD	0,250	0,402	0,498	0,206	0,320	0,864

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả)

4.5.2 Đánh giá cộng tuyến giữa các biến trong mô hình cấu trúc

Trước khi kiểm định các mối quan hệ trong mô hình cấu trúc, Luận án tiến hành đánh giá hiện tượng cộng tuyến giữa các biến độc lập. Việc kiểm tra cộng tuyến là cần thiết nhằm bảo đảm rằng các hệ số đường dẫn ước lượng không bị sai lệch do mức độ tương quan quá cao giữa các biến giải thích trong mô hình. Kết quả phân tích cộng tuyến của mô hình được trình bày tại Bảng 4.11 (Chi tiết tại Bảng VII.6 - Phụ lục VII).

Bảng 4.11. Kết quả phân tích cộng tuyến của mô hình cấu trúc

	VIF
CNK → DL	1,685
CNK → KQCV	1,845
CNN → DL	1,854
CNN → KQCV	2,021
DL → KQCV	1,871

	VIF
LCCV → CNK	1,000
LCCV → CNN	1,000
LCCV → DL	1,545
LCCV → KQCV	1,615
NLS → DL	1,566
NLS → KQCV	2,173
NLS × DL → KQCV	3,809
NLS × CNN → DL	2,344
NLS × CNN → KQCV	3,212
NLS × LCCV → KQCV	2,756
NLS × CNK → DL	2,718
NLS × CNK → KQCV	3,399

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả)

Kết quả tại Bảng 4.11 cho thấy các giá trị VIF của các mối quan hệ trong mô hình cấu trúc đều nằm trong ngưỡng chấp nhận theo khuyến nghị của Hair & c.s (2014). Do đó, có thể kết luận rằng hiện tượng đa cộng tuyến không phải là vấn đề nghiêm trọng trong mô hình nghiên cứu. Kết quả này cho phép Luận án tiếp tục đánh giá mức độ phù hợp của mô hình và kiểm định các hệ số đường dẫn. Bảng 4.12 cho thấy chỉ số SRMR của cả mô hình tới hạn và mô hình ước lượng đều dưới ngưỡng 0,08. Kết quả này hỗ trợ nhận định rằng mô hình phù hợp với dữ liệu khảo sát theo tiêu chí SRMR. Số liệu chi tiết được trình bày tại Bảng VII.7, Phụ lục VII.

Bảng 4.12. Đánh giá mức độ phù hợp của mô hình nghiên cứu

	Mô hình tới hạn	Mô hình ước lượng
SRMR	0,063	0,064
Chi - square	4.326,432	4.575,499
NFI	0,874	0,866

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả)

4.5.3 Đánh giá tác động của các biến độc lập

4.5.3.1 Đánh giá quy mô tác động giữa hai biến

Kết quả đánh giá quy mô tác động thông qua hệ số f^2 tại Bảng 4.13 (chi tiết tại Bảng VII.8 - Phụ lục VII) cho thấy phần lớn các mối quan hệ trong mô hình có mức tác động từ yếu đến tương đối, trong đó chỉ có mối quan hệ NLS → DL đạt mức tác động mạnh với $f^2 = 0,390$. Kết quả này cho thấy NLS là một nguồn lực cá nhân có vai trò

đáng kể trong việc giải thích sự thay đổi của DL của CBCC Hải quan. Trong bối cảnh số hóa hoạt động Hải quan, CBCC có NLS tốt thường có khả năng tiếp cận và vận hành các hệ thống nghiệp vụ số hiệu quả hơn, giảm bớt trở ngại kỹ thuật và tăng mức độ chủ động khi thực hiện nhiệm vụ; qua đó góp phần duy trì và củng cố DL.

Bên cạnh đó, nhiều mối quan hệ trực tiếp có quy mô tác động ở mức tương đối, bao gồm CNK $\rightarrow$ DL ($f^2 = 0,321$), CNK $\rightarrow$ KQCV ($f^2 = 0,339$), CNN $\rightarrow$ DL ($f^2 = 0,316$), CNN $\rightarrow$ KQCV ($f^2 = 0,224$), DL $\rightarrow$ KQCV ($f^2 = 0,321$), LCCV $\rightarrow$ CNK ($f^2 = 0,223$), LCCV $\rightarrow$ CNN ($f^2 = 0,157$), LCCV $\rightarrow$ DL ($f^2 = 0,336$), LCCV $\rightarrow$ KQCV ($f^2 = 0,313$) và NLS $\rightarrow$ KQCV ($f^2 = 0,326$). Điều này cho thấy KQCV và DL của CBCC Hải quan không chịu ảnh hưởng từ một yếu tố riêng lẻ, mà được hình thành từ sự kết hợp của LCCV, đặc điểm công việc, NLS và trạng thái động lực.

Đối với vai trò điều tiết của NLS, quy mô tác động có sự khác biệt đáng kể giữa các mối quan hệ. Tương tác NLS $\times$ DL $\rightarrow$ KQCV có $f^2 = 0,295$ và NLS $\times$ CNK $\rightarrow$ KQCV có $f^2 = 0,231$, cho thấy quy mô tác động tương đối. Ngược lại, các tương tác NLS $\times$ CNN $\rightarrow$ DL ($f^2 = 0,017$), NLS $\times$ CNN $\rightarrow$ KQCV ($f^2 = 0,015$), NLS $\times$ LCCV $\rightarrow$ KQCV ($f^2 = 0,017$) và NLS $\times$ CNK $\rightarrow$ DL ($f^2 = 0,019$) có quy mô tác động rất nhỏ. Kết quả này cho thấy vai trò điều tiết của NLS mang tính chọn lọc và cần được đánh giá đồng thời dựa trên ý nghĩa thống kê của hệ số tương tác và quy mô tác động f^2 . Nói cách khác, mặc dù NLS là một nguồn lực cá nhân quan trọng trong bối cảnh chuyển đổi số, tác động điều tiết của NLS mang tính chọn lọc và phụ thuộc vào từng cơ chế tác động cụ thể. Vì vậy, không nên xem NLS như một yếu tố có khả năng khuếch đại đồng đều mọi tác động của LCCV và các đặc điểm công việc, mà cần xem xét vai trò của NLS trong mỗi quan hệ tương tác với từng yếu tố cụ thể.

Bảng 4.13. Hệ số f^2

Mối quan hệ	f^2	Mức độ giải thích
CNK $\rightarrow$ DL	0,321	Tương đối
CNK $\rightarrow$ KQCV	0,339	Tương đối
CNN $\rightarrow$ DL	0,316	Tương đối
CNN $\rightarrow$ KQCV	0,224	Tương đối
DL $\rightarrow$ KQCV	0,321	Tương đối
LCCV $\rightarrow$ CNK	0,223	Tương đối
LCCV $\rightarrow$ CNN	0,157	Tương đối
LCCV $\rightarrow$ DL	0,336	Tương đối

Mối quan hệ	f ²	Mức độ giải thích
LCCV → KQCV	0,313	Tương đối
NLS → DL	0,390	Mạnh
NLS → KQCV	0,326	Tương đối
NLS × DL → KQCV	0,295	Tương đối
NLS × CNN → DL	0,017	Không đáng kể
NLS × CNN → KQCV	0,015	Không đáng kể
NLS × LCCV → KQCV	0,017	Không đáng kể
NLS × CNK → DL	0,019	Không đáng kể
NLS × CNK → KQCV	0,231	Tương đối

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả)

4.5.3.2 Đánh giá tác động trực tiếp

Nghiên cứu áp dụng kỹ thuật bootstrapping với số mẫu lặp N = 5.000 theo khuyến nghị của Henseler & c.s. (2015). Kết quả bootstrapping cho phép đánh giá ý nghĩa thống kê của từng hệ số đường dẫn. Phần lớn các tác động trực tiếp và một số tác động điều tiết có ý nghĩa thống kê; tuy nhiên, một số hiệu ứng điều tiết không đạt ngưỡng $p < 0,05$. Do đó, có thể khẳng định các ước lượng trong mô hình đạt mức độ tin cậy cần thiết. Kết quả ước lượng mô hình cấu trúc được trình bày tại Bảng 4.14 (chi tiết tại Bảng VII.9 - Phụ lục VII).

Kết quả cho thấy LCCV có ảnh hưởng đồng thời đến bốn biến quan trọng trong mô hình, cụ thể: LCCV → CNK ($\beta = 0,427$; $p < 0,01$), LCCV → CNN ($\beta = 0,369$; $p < 0,01$), LCCV → DL ($\beta = 0,286$; $p < 0,01$) và LCCV → KQCV ($\beta = 0,122$; $p < 0,01$). Như vậy, việc tổ chức cho CBCC thay đổi vị trí công tác có tác động làm gia tăng “Cảm nhận về sự đa dạng kỹ năng” (CNK), “Cảm nhận về sự đa dạng nhiệm vụ” (CNN), đồng thời thúc đẩy DL và cải thiện KQCV. Kết quả này phù hợp với quan điểm cho rằng luân chuyển vị trí giúp người được luân chuyển học thêm kỹ năng, tránh nhàm chán, nhờ đó nâng cao động lực và hiệu suất.

Bảng 4.14. Kết quả ước lượng mô hình cấu trúc

Mối quan hệ	Hệ số ước lượng		t	p
	β	Beta (Bootstrap)		
CNK → DL	0,141	0,140	2,311	0,020
CNK → KQCV	0,228	0,222	2,400	0,017
CNN → DL	0,130	0,130	4,063	0,000
CNN → KQCV	0,201	0,203	2,792	0,009

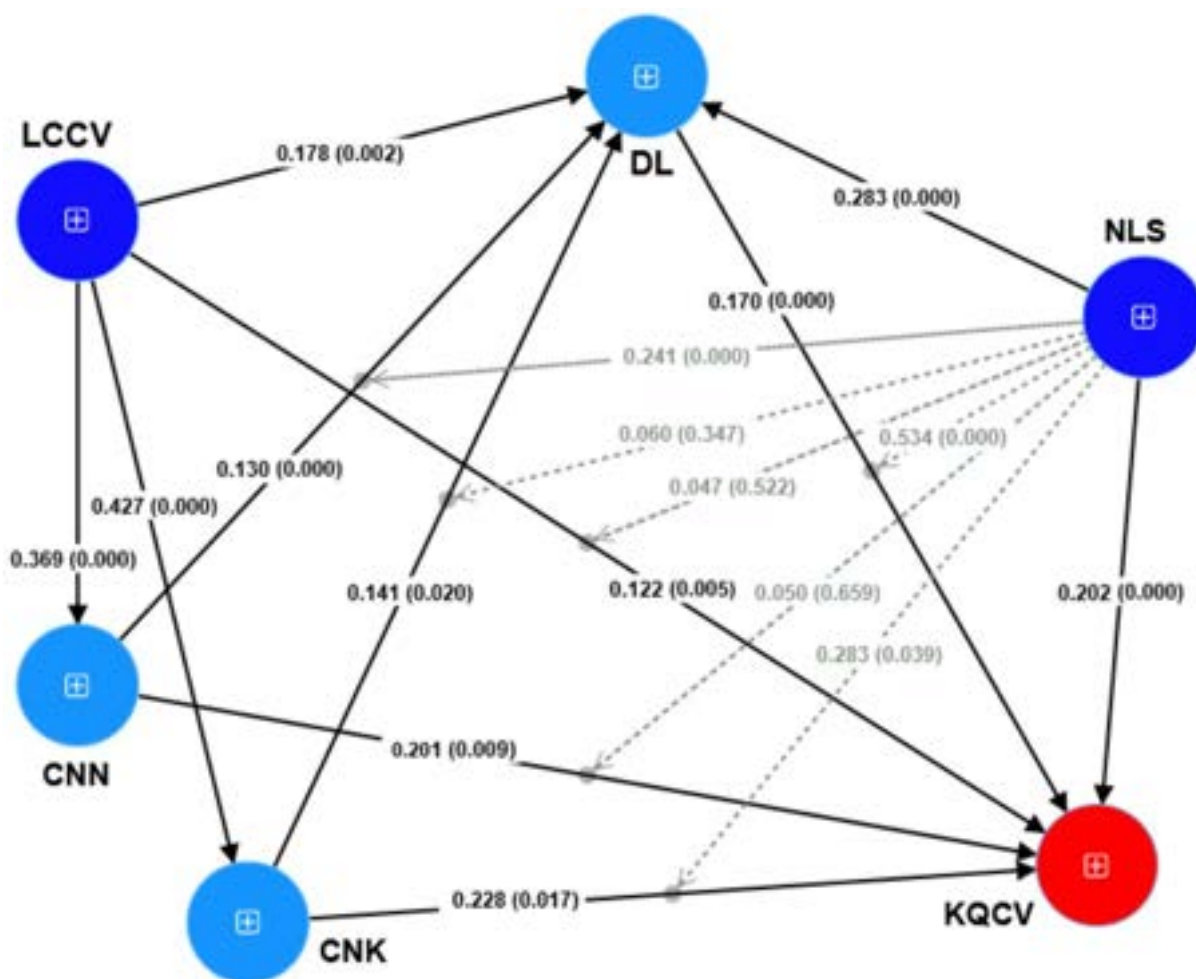
Mối quan hệ	Hệ số ước lượng		t	p
	β	Beta (Bootstrap)		
DL $\rightarrow$ KQCV	0,170	0,168	3,778	0,000
LCCV $\rightarrow$ CNK	0,427	0,434	8,057	0,000
LCCV $\rightarrow$ CNN	0,369	0,371	8,022	0,000
LCCV $\rightarrow$ DL	0,178	0,179	3,490	0,002
LCCV $\rightarrow$ KQCV	0,122	0,124	3,297	0,005
NLS $\rightarrow$ DL	0,283	0,286	5,054	0,000
NLS $\rightarrow$ KQCV	0,202	0,204	6,313	0,000
NLS $\times$ DL $\rightarrow$ KQCV	0,534	0,422	4,108	0,000
NLS $\times$ LCCV $\rightarrow$ KQCV	0,047	0,038	1,068	0,522
NLS $\times$ CNN $\rightarrow$ DL	0,241	0,233	4,382	0,000
NLS $\times$ CNN $\rightarrow$ KQCV	0,050	0,032	0,781	0,659
NLS $\times$ CNK $\rightarrow$ DL	0,060	0,055	0,938	0,347
NLS $\times$ CNK $\rightarrow$ KQCV	0,283	0,236	2,112	0,039

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả)

Bên cạnh đó, “Cảm nhận về sự đa dạng trong kỹ năng” (CNK) và “Cảm nhận về sự đa dạng trong nhiệm vụ” (CNN) đều có tác động rõ rệt đến DL và KQCV. Cụ thể, CNK $\rightarrow$ DL ($\beta = 0,141$; $p < 0,05$), CNK $\rightarrow$ KQCV ($\beta = 0,228$; $p < 0,05$), CNN $\rightarrow$ DL ($\beta = 0,130$; $p < 0,01$) và CNN $\rightarrow$ KQCV ($\beta = 0,201$; $p < 0,01$). Nghĩa là khi CBCC nhận thấy phạm vi trách nhiệm công việc trở nên phong phú hơn, sử dụng nhiều kỹ năng khác nhau, họ sẽ có động lực và thành tích tốt hơn. Đáng chú ý, DL cũng tác động thuận chiều đến KQCV với mức $\beta = 0,170$ ($p < 0,01$).

Trong bối cảnh Cách mạng Công nghiệp 4.0, NLS chứng minh tầm quan trọng đặc biệt khi có tác động trực tiếp và tích cực đến cả DL ($\beta = 0,283$; $p < 0,01$) lẫn KQCV ($\beta = 0,202$; $p < 0,01$). Người am hiểu công nghệ thường hứng thú hơn với công việc, ít bị cản trở bởi vấn đề kỹ thuật và có xu hướng hoàn thành nhiệm vụ hiệu quả hơn. Các tác động điều tiết của NLS cho thấy rõ hơn việc NLS làm gia tăng hoặc làm suy giảm hiệu ứng của biến kia lên một biến đích cụ thể. Kết quả NLS $\times$ DL $\rightarrow$ KQCV ($\beta = 0,534$; $p = 0,000$) cho thấy khi nhân viên có “Động lực làm việc” cao, nếu đồng thời sở hữu “Năng lực số” tốt, họ càng chuyển hóa động lực đó thành kết quả cao. Tương tự, NLS cũng khuếch đại tác động giữa Cảm nhận về sự đa dạng kỹ năng (CNK) và KQCV ($\beta = 0,283$; $p = 0,039$); tức là, những người cảm nhận công việc đòi hỏi nhiều kỹ năng, lại có thêm

nền tảng công nghệ vững, sẽ tạo ra chất lượng và hiệu suất công việc tốt hơn.



Hình 4.2. Hệ số đường dẫn chuẩn hoá của Mô hình cấu trúc

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả)

Mặt khác, có một số tác động tương tác lại không đạt ngưỡng ý nghĩa thống kê, chẳng hạn $NLS \times LCCV \rightarrow KQCV$ ($\beta = 0,047$; $p > 0,05$), $NLS \times CNK \rightarrow DL$ ($\beta = 0,060$; $p > 0,05$) hay $NLS \times CNN \rightarrow KQCV$ ($\beta = 0,050$; $p > 0,05$). Điều này cho thấy rằng không phải trong mọi trường hợp, NLS đều đóng vai trò “đòn bẩy” bổ sung. Chẳng hạn, tác động của LCCV đến KQCV có thể đã được thúc đẩy mạnh mẽ qua các kênh khác (như CNK, CNN hay DL), nên không nhất thiết cộng hưởng thêm đáng kể khi kết hợp với NLS. Tương tự, việc cảm nhận nhiệm vụ đa dạng (CNN) trực tiếp tác động đến KQCV cũng đủ mạnh, nên NLS không tạo nên khác biệt lớn trong quan hệ này.

Từ kết quả trên, có thể khẳng định tất cả yếu tố chính trong mô hình (LCCV, CNN, CNK, DL, NLS) đều góp phần cải thiện KQCV của CBCC. Đồng thời, NLS còn thể hiện vai trò điều tiết đáng kể trong mối quan hệ giữa DL và KQCV cũng như giữa “Cảm nhận về sự đa dạng kỹ năng” và KQCV. Do đó, cần tăng cường đào tạo và nâng cao

NLS cho CBCC, kết hợp với các chính sách LCCV hợp lý, qua đó làm giàu phạm vi nhiệm vụ và kỹ năng; đồng thời tạo ra môi trường kích thích động lực, nâng cao thành tích cá nhân và hiệu quả hoạt động chung. Đặc biệt, kết quả trình bày tại Bảng 4.14 và 4.16 cho thấy đa số các giả thuyết nghiên cứu trong đề tài đều được chấp nhận ở mức ý nghĩa 5%.

Bảng 4.15. Kết quả kiểm định các giả thuyết nghiên cứu

	Giả thuyết nghiên cứu	Beta (p - value)	Kết luận
G1	Luân chuyển công việc có tác động cùng chiều đến kết quả công việc của CBCC Hải quan.	0,122 (0,005)	Chấp nhận
G2	Luân chuyển công việc có tác động cùng chiều đến động lực làm việc của CBCC Hải quan.	0,178 (0,002)	Chấp nhận
G3	Luân chuyển công việc có tác động cùng chiều đến cảm nhận về sự đa dạng trong nhiệm vụ của CBCC Hải quan.	0,369 (0,000)	Chấp nhận
G4	Luân chuyển công việc có tác động cùng chiều đến cảm nhận về sự đa dạng trong kỹ năng của CBCC Hải quan.	0,427 (0,000)	Chấp nhận
G5	Động lực làm việc có tác động cùng chiều đến kết quả công việc của CBCC Hải quan.	0,170 (0,000)	Chấp nhận
G6	Cảm nhận về sự đa dạng trong nhiệm vụ có tác động cùng chiều đến động lực làm việc của CBCC Hải quan.	0,130 (0,000)	Chấp nhận
G7	Cảm nhận về sự đa dạng trong kỹ năng có tác động cùng chiều đến động lực làm việc của CBCC Hải quan.	0,141 (0,020)	Chấp nhận
G8	Cảm nhận về sự đa dạng trong nhiệm vụ có tác động cùng chiều đến kết quả công việc của CBCC Hải quan.	0,201 (0,009)	Chấp nhận
G9	Cảm nhận về sự đa dạng trong kỹ năng có tác động cùng chiều đến kết quả công việc của CBCC Hải quan.	0,228 (0,017)	Chấp nhận
G10	Năng lực số có tác động cùng chiều đến động lực làm việc của CBCC Hải quan.	0,283 (0,000)	Chấp nhận
G11	Năng lực số có tác động cùng chiều đến kết quả công việc của CBCC Hải quan.	0,202 (0,000)	Chấp nhận
G12	Năng lực số điều tiết mối quan hệ giữa động lực làm việc đến kết quả công việc của CBCC Hải quan.	0,534 (0,000)	Chấp nhận
G13	Năng lực số điều tiết mối quan hệ giữa cảm nhận về sự đa dạng trong nhiệm vụ đến động lực làm việc của CBCC Hải quan.	0,241 (0,000)	Chấp nhận
G14	Năng lực số điều tiết mối quan hệ giữa cảm nhận về sự đa dạng trong kỹ năng đến động lực làm việc của CBCC Hải quan.	0,060 (0,347)	Bác bỏ
G15	Năng lực số điều tiết mối quan hệ giữa cảm nhận về sự đa dạng trong nhiệm vụ đến kết quả công việc của CBCC Hải quan.	0,050 (0,659)	Bác bỏ
G16	Năng lực số điều tiết mối quan hệ giữa cảm nhận về sự đa dạng	0,283	Chấp

Giả thuyết nghiên cứu		Beta (p - value)	Kết luận
	trong kỹ năng đến kết quả công việc của CBCC Hải quan.	(0,039)	nhận
G17	Năng lực số điều tiết mối quan hệ giữa luân chuyển công việc đến kết quả công việc của CBCC Hải quan.	0,047 (0,522)	Bác bỏ

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả)

4.5.3.3 Đánh giá tác động trung gian

Kết quả phân tích dữ liệu nhằm đánh giá tác động trung gian của các yếu tố trong mô hình PLS - SEM được trình bày tại Bảng 4.16 và Bảng 4.17.

Bảng 4.16. Tác động gián tiếp của các mối quan hệ

Mối quan hệ	Tác động gián tiếp	p
CNN → DL → KQCV	0,022	0,000
NLS → DL → KQCV	0,048	0,023
LCCV → CNK → DL	0,060	0,019
LCCV → DL → KQCV	0,030	0,000
LCCV → CNN → DL	0,048	0,067
LCCV → CNN → DL → KQCV	0,008	0,000
LCCV → CNK → KQCV	0,097	0,026
LCCV → CNN → KQCV	0,074	0,000
LCCV → CNK → DL → KQCV	0,010	0,000
CNK → DL → KQCV	0,024	0,000

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả)

Kết quả tại Bảng 4.16 cho thấy hầu hết các tuyến tác động gián tiếp đều có ý nghĩa thống kê, ngoại trừ tuyến LCCV → CNN → DL. Điều này cho thấy trong mô hình tồn tại nhiều kênh tác động gián tiếp từ LCCV đến DL và KQCV thông qua CNN, CNK và DL. Ngoài ra, CNK và CNN đều có các tác động gián tiếp có ý nghĩa thống kê thông qua DL. Tuy nhiên, ý nghĩa thống kê của tác động gián tiếp chưa đồng nghĩa với việc DL được xác nhận là biến trung gian theo tiêu chí VAF được sử dụng trong Luận án. Việc xác định vai trò trung gian của DL đối với các giả thuyết G18–G21 được tiếp tục đánh giá trên cơ sở tỷ trọng VAF tại Bảng 4.18.

Bảng 4.17. Tổng tác động gián tiếp của các mối quan hệ

Mối quan hệ	Tác động gián tiếp	p
CNK → KQCV	0,024	0,000
CNN → KQCV	0,022	0,000
LCCV → DL	0,108	0,044
LCCV → KQCV	0,219	0,000
NLS → KQCV	0,048	0,023

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả)

Bảng 4.17 tổng hợp những giá trị ước lượng “tổng tác động gián tiếp” của mỗi biến (chẳng hạn, LCCV → KQCV đạt 0,219, CNK → KQCV là 0,024...). Đặc biệt, tổng tác động gián tiếp của LCCV lên KQCV là 0,219 ($p < 0,01$), rất lớn so với nhiều quan hệ khác, cho thấy LCCV có tác động đa chiều thông qua cả CNK, CNN lẫn DL.

Nhìn chung, LCCV, cảm nhận kỹ năng/nhiệm vụ đa dạng, và DL vừa có tác động trực tiếp, vừa khuếch đại lẫn nhau theo các mối quan hệ gián tiếp, góp phần nâng cao KQCV. Theo đó, căn cứ vào tổng tác động của các yếu tố trong mô hình nghiên cứu, vai trò quan trọng của các yếu tố đối với KQCV của CBCC Hải quan tại vùng Đông Nam Bộ được xếp theo trật tự giảm dần như sau: LCCV, CNK, NLS, CNN và DL.

Bảng 4.18. Tổng tác động của các yếu tố và kiểm định vai trò trung gian của DL

Mối quan hệ	Tổng tác động	Xếp hạng tác động đến KQCV	Hệ số VAF (%) đánh giá vai trò trung gian của DL	Kết luận kiểm định giả thuyết
LCCV → CNN	0,369			
LCCV → CNK	0,427			
LCCV → DL	0,286			
LCCV → KQCV	0,341	1	14,16	G18: Bác bỏ
CNN → DL	0,130			
CNN → KQCV	0,223	4	9,87	G19: Bác bỏ
CNK → DL	0,141			
CNK → KQCV	0,252	2	9,52	G20: Bác bỏ
DL → KQCV	0,170	5		
NLS → DL	0,283			
NLS → KQCV	0,250	3	19,20	G21: Bác bỏ

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả)

Kết quả tại Bảng 4.18 cho thấy mức độ tác động của các yếu tố đến KQCV có sự khác biệt. Trong đó, LCCV có tổng tác động lớn nhất đến KQCV với hệ số 0,341, xếp hạng thứ nhất; tiếp theo là CNK với tổng tác động 0,252, NLS với tổng tác động 0,250, CNN với tổng tác động 0,223 và DL với tổng tác động 0,170. Kết quả này cho thấy LCCV giữ vai trò nổi bật nhất trong việc giải thích KQCV của CBCC Hải quan. Tác động của LCCV đến KQCV không chỉ diễn ra trực tiếp mà còn thông qua các cơ chế liên quan đến đặc điểm công việc và DL.

Kết quả phân tích VAF cho thấy DL có hiệu ứng trung gian có ý nghĩa thống kê, nhưng quy mô truyền dẫn tương đối nhỏ so với tổng tác động trong các mối quan hệ giữa LCCV, CNN, CNK, NLS và KQCV theo tiêu chí phân loại được sử dụng trong Luận án. Cụ thể, hệ số VAF của DL trong mối quan hệ giữa LCCV và KQCV đạt 14,16%; giữa CNN và KQCV đạt 9,87%; giữa CNK và KQCV đạt 9,52%; và giữa NLS và KQCV đạt 19,20%. Tất cả các giá trị này đều thấp hơn ngưỡng 20%. Do đó, các giả thuyết G18, G19, G20 và G21 đều không được chấp nhận.

Kết quả này cho thấy mặc dù LCCV, CNN, CNK và NLS đều có tác động đến DL, đồng thời DL có tác động tích cực đến KQCV, phần tác động được truyền dẫn qua DL vẫn còn tương đối nhỏ so với tổng tác động của từng yếu tố đến KQCV. Nói cách khác, DL có tham gia vào quá trình tác động gián tiếp nhưng chưa phải là cơ chế truyền dẫn chủ đạo trong các mối quan hệ được kiểm định. Điều này cũng phù hợp với kết quả phân tích tác động gián tiếp, trong đó một số tuyến gián tiếp qua DL vẫn có ý nghĩa thống kê, nhưng tỷ trọng của các tác động này chưa đủ lớn để xác nhận vai trò trung gian theo tiêu chí VAF của nghiên cứu.

Đối với LCCV, kết quả cho thấy tác động đến KQCV không chủ yếu được truyền dẫn thông qua DL. Thay vào đó, LCCV có thể cải thiện KQCV thông qua tác động trực tiếp và thông qua những thay đổi về đặc điểm công việc, đặc biệt là CNN và CNK. Khi CBCC được luân chuyển sang các vị trí hoặc nhiệm vụ khác nhau, họ có cơ hội mở rộng hiểu biết nghiệp vụ, tích lũy kinh nghiệm liên chức năng, phát triển kỹ năng và nâng cao khả năng thích ứng. Những nguồn lực này có thể góp phần trực tiếp cải thiện KQCV mà không nhất thiết phải được chuyển hóa chủ yếu thông qua trạng thái DL.

Tương tự, đối với CNN và CNK, kết quả cho thấy lợi ích của sự đa dạng nhiệm vụ và sự đa dạng kỹ năng đối với KQCV chủ yếu được thể hiện thông qua tác động trực tiếp. Khi CBCC được tiếp cận nhiều nhiệm vụ khác nhau hoặc có cơ hội vận dụng nhiều

kỹ năng nghiệp vụ, họ có thể nâng cao khả năng phối hợp, xử lý tình huống, hiểu biết liên khâu và khả năng thích ứng với yêu cầu công việc. Vì vậy, mặc dù CNN và CNK đều có tác động tích cực đến DL, DL chưa được xác nhận là cơ chế trung gian chủ đạo giúp chuyển hóa các nguồn lực này thành KQCV.

Đối với NLS, hệ số VAF đạt 19,20%, khá gần ngưỡng 20% nhưng vẫn chưa đủ để xác nhận vai trò trung gian của DL theo tiêu chí được sử dụng trong Luận án. Kết quả này cho thấy NLS có xu hướng tác động đến KQCV chủ yếu thông qua khả năng trực tiếp giúp CBCC khai thác hệ thống số, xử lý thông tin, sử dụng dữ liệu, thích ứng với quy trình nghiệp vụ số hóa và thực hiện công việc hiệu quả hơn. Phần tác động thông qua DL tuy tồn tại nhưng vẫn chiếm tỷ trọng tương đối hạn chế trong tổng tác động của NLS đến KQCV.

Như vậy, kết quả phân tích cho thấy DL không phải là cơ chế trung gian được xác nhận đối với các mối quan hệ từ LCCV, CNN, CNK và NLS đến KQCV. Phát hiện này hàm ý rằng trong bối cảnh CBCC Hải quan, KQCV có thể chịu ảnh hưởng nhiều hơn từ các tác động trực tiếp của LCCV, đặc điểm công việc và NLS, trong khi DL đóng vai trò bổ sung trong cơ chế tác động. Do đó, các Cục Hải quan không nên chỉ tập trung vào việc gia tăng DL như một kênh trung gian để nâng cao KQCV, mà cần đồng thời chú trọng thiết kế LCCV hợp lý, gia tăng sự đa dạng nhiệm vụ và kỹ năng thực chất, phát triển NLS và tạo điều kiện để CBCC vận dụng hiệu quả các nguồn lực này trong quá trình thực thi công vụ.

4.6 Phân tích đa nhóm

4.6.1 Phân tích theo biến “Giới tính”

Bảng 4.19. Kết quả của phân tích đa nhóm theo biến “Giới tính”

Mối quan hệ	Khác biệt giữa Nam - Nữ	Giá trị p 2 - đuôi
CNK → DL	- 0,337	0,033
CNN → DL	0,425	0,015
LCCV → DL	- 0,511	0,012

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả)

Kết quả kiểm định sự khác biệt về hệ số đường dẫn theo giới tính bằng phương pháp Bootstrap MGA được trình bày tại Bảng 4.19 (chi tiết tại Bảng VII.10 - Phụ lục VII) cho thấy có sự khác biệt (do có p - value 2 - đuôi nhỏ hơn 0,05) trong mối liên hệ giữa mức độ tác động của CNK và LCCV đến DL của CBCC Hải quan nam thấp hơn

so với của CBCC Hải quan nữ; còn mức độ tác động của CNN đến DL của CBCC Hải quan nam cao hơn so với của CBCC Hải quan nữ.

Như vậy, kết quả phân tích đa nhóm theo giới tính cho thấy mức độ khác biệt giữa nhóm nam và nhóm nữ chỉ xuất hiện ở một số mối quan hệ nhất định trong mô hình, trong khi phần lớn các quan hệ còn lại không có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê. Điều này cho thấy giới tính không phải là yếu tố làm thay đổi toàn diện cơ chế tác động giữa LCCV, DL và KQCV, mà chủ yếu phản ánh sự khác biệt cục bộ trong cách CBCC Hải quan cảm nhận và chuyển hóa các nguồn lực công việc.

Từ góc nhìn của mô hình JD - R, sự khác biệt theo giới tính có thể được lý giải thông qua mức độ cảm nhận khác nhau về yêu cầu công việc và nguồn lực công việc trong quá trình LCCV. Trong bối cảnh Hải quan, LCCV thường kéo theo sự thay đổi về vị trí nghiệp vụ, quy trình tác nghiệp, yêu cầu phối hợp và mức độ thích ứng với hệ thống số. Do đó, cùng một chính sách LCCV có thể tạo ra cảm nhận khác nhau giữa các nhóm CBCC tùy theo kinh nghiệm, vị trí công tác, mức độ hỗ trợ nhận được và khả năng thích ứng với yêu cầu công việc mới. Tuy nhiên, kết quả này cần được diễn giải thận trọng, vì Luận án không đo lường trực tiếp các yếu tố về vai trò giới, trách nhiệm gia đình hoặc sự khác biệt tâm lý cá nhân.

Từ góc độ quản trị và kết quả phân tích theo giới tính, chính sách LCCV không nên được thiết kế dựa trên giả định cứng nhắc về khác biệt giới, mà cần dựa trên yêu cầu vị trí việc làm, năng lực cá nhân, mức độ sẵn sàng thích ứng và nhu cầu hỗ trợ trong quá trình chuyển đổi vị trí. Các đơn vị Hải quan cần bảo đảm quy trình LCCV minh bạch, có hướng dẫn bàn giao, đào tạo bổ sung và hỗ trợ kỹ thuật phù hợp để cả nam và nữ CBCC đều có điều kiện chuyển hóa trải nghiệm LCCV thành DL và KQCV tích cực.

4.6.2 Phân tích theo biến “Độ tuổi”

Bảng 4.20. Kết quả của phân tích đa nhóm theo biến “Độ tuổi”

	Khác biệt giữa các nhóm (<i>p</i> - value 2 - đuôi)*						
	<i>T1 - T2</i>	<i>T1 - T3</i>	<i>T1 - T4</i>	<i>T1 - T5</i>	<i>T2 - T3</i>	<i>T2 - T4</i>	<i>T2 - T5</i>
CNK → DL	0,087 (0,001)	0,101 (0,011)	0,125 (0,004)	0,158 (0,008)	0,014 (0,131)	0,038 (0,034)	0,071 (0,007)
CNN → DL	0,042 (0,009)	0,045 (0,018)	0,051 (0,018)	0,060 (0,019)	0,003 (0,119)	0,009 (0,013)	0,018 (0,016)
DL → KQCV	0,104 (0,016)	0,121 (0,007)	0,157 (0,019)	0,207 (0,011)	0,017 (0,012)	0,053 (0,018)	0,103 (0,028)
NLS → KQCV	0,223	0,252	0,287	0,364	0,029	0,064	0,141

	(0,025)	(0,012)	(0,008)	(0,005)	(0,019)	(0,016)	(0,017)
NLS $\times$ DL $\rightarrow$ KQCV	0,072 (0,034)	0,075 (0,006)	0,084 (0,014)	0,098 (0,004)	0,003 (0,006)	0,012 (0,013)	0,026 (0,014)
NLS $\times$ LCCV $\rightarrow$ KQCV	0,748 (0,041)	0,755 (0,018)	0,773 (0,011)	0,901 (0,002)	0,007 (0,003)	0,025 (0,016)	0,153 (0,007)

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả)

* Chú thích: T1: Từ <30; T2: 30 - 40; T3: 40 - 50; T4: 50 - 60; T5: ≥ 60

Kết quả kiểm định sự khác biệt về đường dẫn theo “Độ tuổi” với phương pháp Bootstrap MGA được trình bày tại Bảng 4.20 cho thấy mối quan hệ CNK $\rightarrow$ DL và CNN $\rightarrow$ DL không có ý nghĩa thống kê giữa nhóm tuổi T2 (30 - 40) và T3 (40 - 50), trong khi nhóm T1 thì tác động mạnh hơn. Điều này được giải thích như sau:

(1) Nhóm tuổi 30 - 40 và Nhóm tuổi 40 - 50 cùng trong “giai đoạn ổn định sự nghiệp”

Nhóm tuổi 30 - 40 (T2) thường đã qua giai đoạn “khởi đầu” công việc và bước vào giai đoạn nỗ lực để lên chức danh cao hơn. Nhóm 40 - 50 (T3) cũng đang ở “nửa sau” giai đoạn nòng cốt của sự nghiệp, vẫn còn xa tuổi về hưu (nhất là 40 - 50), và phần lớn đã xác lập được vị trí nhất định (chuyên viên chính, đội phó/trưởng, v.v.).

Cả hai nhóm này nhìn chung đều có thiên hướng ổn định bởi vì họ đã tích lũy kinh nghiệm, dần quen với quy trình trong ngành Hải quan. Việc mở rộng kỹ năng (CNK) hoặc nhiệm vụ (CNN) không còn là yếu tố “bùng nổ” để họ nâng cao động lực như thời điểm ban đầu. Thay vào đó, họ quan tâm nhiều hơn đến thăng tiến cụ thể, quyền lợi, cân bằng cuộc sống. Do đó, hiệu ứng “CNK/CNN $\rightarrow$ DL” giữa T2 và T3 không khác biệt đáng kể về mặt thống kê.

(2) Các nhóm trẻ (T1, T2, T3) có tác động mạnh hơn nhóm lớn tuổi (T4, T5)

Rõ ràng nhất, nhóm <30 tuổi là giai đoạn mới vào ngành, mong muốn “học hỏi” và “khám phá” nhiều bộ phận, kỹ năng, nhiệm vụ. Họ chưa bị ràng buộc bởi gia đình hoặc những toan tính ổn định, nên khi cảm nhận công việc “đa dạng kỹ năng” (CNK) hoặc “đa dạng nhiệm vụ” (CNN), động lực của họ tăng mạnh. Do đó, sự khác biệt giữa T1 và các nhóm cao tuổi hơn thường khá lớn.

Dù T2 (30 - 40) và T3 (40 - 50) không “trẻ” như T1, họ vẫn ở giai đoạn giữa sự nghiệp, còn xa tuổi hưu, vẫn duy trì định hướng phát triển nghề nghiệp. Ngoài ra, nhiều vị trí Hải quan (đội phó, chi cục phó/trưởng, v.v.) đòi hỏi kinh nghiệm 5 - 10 năm, nên T2 - T3 có động lực nâng cao kỹ năng, sẵn sàng nhận nhiệm vụ mới, tận dụng đa dạng để thăng tiến. So với T4 (50 - 60), T5 (≥ 60), nhóm T2 - T3 còn rất nhiều năm cống hiến;

bởi vậy, “đa dạng nhiệm vụ/kỹ năng” có tác động mạnh đến DL hơn nhóm sắp về hưu. Nhiều người ở T4 và T5 ưu tiên sự ổn định, an nhàn, hoặc chuẩn bị thủ tục nghỉ hưu, nên CNK và CNN không còn thúc đẩy động lực quá lớn.

Ngoài ra, nhóm lớn tuổi (T4 và T5) nhiều khả năng đã kinh qua hầu hết nghiệp vụ, tích lũy đủ kinh nghiệm. Sự “đa dạng” trong công việc có thể không còn hấp dẫn hoặc không giúp họ thăng tiến thêm. Họ cũng có thể quan tâm đến chính sách hưu trí, chính sách lương hưu hơn là mở rộng phạm vi nghiệp vụ. Do đó, CNK/CNN chỉ tạo động lực ở mức giới hạn, thấp hơn đáng kể so với nhóm trẻ, vốn đang ở đỉnh hoặc đầu sự nghiệp.

4.6.3 Phân tích theo biến “Thâm niên công tác”

Bảng 4.21. Kết quả của phân tích đa nhóm theo biến “Thâm niên công tác”

	Khác biệt giữa các nhóm (<i>p</i> - value 2 - đuôi)*					
	<i>TN1</i> - <i>TN2</i>	<i>TN1</i> - <i>TN3</i>	<i>TN1</i> - <i>TN4</i>	<i>TN2</i> - <i>TN3</i>	<i>TN2</i> - <i>TN4</i>	<i>TN3</i> - <i>TN4</i>
CNK → DL	0,036 (0,087)	0,041 (0,036)	0,052 (0,007)	0,005 (0,018)	0,016 (0,035)	0,011 (0,094)
CNN → DL	0,082 (0,093)	0,089 (0,003)	0,103 (0,027)	0,007 (0,033)	0,021 (0,008)	0,014 (0,105)
LCCV → DL	0,043 (0,034)	0,045 (0,030)	0,053 (0,022)	0,002 (0,036)	0,010 (0,013)	0,008 (0,115)
DL → KQCV	0,075 (0,042)	0,083 (0,023)	0,105 (0,006)	0,008 (0,027)	0,030 (0,021)	0,022 (0,002)
NLS → KQCV	0,109 (0,037)	0,126 (0,012)	0,154 (0,008)	0,017 (0,002)	0,045 (0,032)	0,028 (0,107)
NLS × DL → KQCV	0,096 (0,019)	0,107 (0,006)	0,126 (0,035)	0,011 (0,003)	0,030 (0,021)	0,019 (0,132)
NLS × LCCV → KQCV	0,113 (0,021)	0,125 (0,037)	0,140 (0,021)	0,012 (0,034)	0,027 (0,032)	0,015 (0,109)

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả)

Chú thích: *TN1*: <5 năm; *TN2*: 5 - 10 năm; *TN3*: 10 - 15 năm; *TN4*: >=15 năm

Kết quả kiểm định sự khác biệt về đường dẫn theo “Thâm niên” với phương pháp Bootstrap MGA được trình bày tại Bảng 4.21 cho thấy mức độ tác động của CNK và CNN đến DL của nhóm *TN1* so với nhóm *TN2* và của nhóm *TN3* so với nhóm *TN4* không có sự khác biệt đáng kể (do có các *p* - value 2 - đuôi lớn hơn 0,05); trong khi CBCC Hải quan thâm niên thấp chịu tác động mạnh hơn so với nhóm có thâm niên cao (do có các *p* - value 2 - đuôi nhỏ hơn 0,05). Sự khác biệt này được giải thích như sau:

Nhóm *TN1* (<5 năm) hầu hết là CBCC mới, đang trong giai đoạn tiếp cận nghiệp vụ Hải quan, còn nhiều khao khát khám phá, học nghề. Còn Nhóm *TN2* (5 - 10 năm)

tuy đã vượt qua giai đoạn “thử việc” hay “làm quen” nhưng vẫn thuộc diện “chưa quá lâu năm”, thường muốn nắm chắc nghiệp vụ ở tầm chuyên viên chính hoặc phấn đấu vào các vị trí quản lý cấp trung. Cả hai nhóm này đều đang “xây dựng” sự nghiệp, chưa đạt mức ổn định hay chín muồi. Do đó, khi họ cảm nhận sự đa dạng kỹ năng (CNK) hay nhiệm vụ (CNN), điều này thúc đẩy động lực (DL) khá tương đồng (không khác biệt lớn về mặt thống kê). Cả hai cùng coi CNK/CNN là cơ hội mở rộng hiểu biết, nâng cao giá trị bản thân trong cơ quan Hải quan.

Trong khi đó, Nhóm TN3 (10 - 15 năm) thường đã luân phiên qua nhiều phòng/ban hay chi cục khác nhau, nắm được quy trình nghiệp vụ chủ chốt. Họ bắt đầu có vị trí cao hơn (chẳng hạn như Tổ trưởng/Đội phó), tập trung củng cố uy tín hoặc chuẩn bị cho giai đoạn thăng tiến tiếp (Chi cục phó/Trưởng phòng). Còn Nhóm TN4 (≥ 15 năm) đã “gắn bó lâu dài”, thậm chí nằm trong diện quản lý cấp cao hoặc sắp về hưu (nếu ≥ 20 năm, tùy độ tuổi). Nhóm này có thể đã “thuộc nằm lòng” các công việc Hải quan. Vì cả hai nhóm đều có thâm niên trên 10 năm, nên họ đã trải nghiệm đa dạng công việc, quá trình tiếp xúc với nhiều mảng nghiệp vụ. Đối với họ, “thêm kỹ năng” (CNK) hoặc “thêm nhiệm vụ” (CNN) không còn là chất xúc tác tăng động lực vượt trội, mà chỉ mang tính bổ sung. Vì thế, giữa TN3 và TN4, không có sự khác biệt quá rõ ràng, do đều đã từng trải, quen thuộc mô hình hoạt động của ngành Hải quan.

Đặc biệt, Nhóm thâm niên thấp (TN1, TN2) chịu tác động mạnh hơn nhóm thâm niên cao (TN3, TN4) bởi vì với những CBCC dưới 10 năm kinh nghiệm (TN1, TN2), đa dạng kỹ năng/nhiệm vụ giúp họ “rút ngắn” quá trình bồi đắp chuyên môn và tạo thuận lợi cho việc sớm khẳng định bản thân trong đơn vị. Sự “mới mẻ” này tăng DL đáng kể. Còn nhóm từ 10 năm kinh nghiệm trở lên (TN3, TN4) đã “kinh qua” nhiều vị trí, “kho kiến thức” đã khá đầy, nên “đa dạng kỹ năng/nhiệm vụ” không tác động quá mạnh đến động lực. Bên cạnh đó, nhóm ít thâm niên thường muốn “phát triển tổng quát” (biết càng nhiều mảng càng tốt) để khi đến mốc 10 năm, 15 năm sẽ có nhiều cơ hội làm quản lý. Họ đề cao sự đa dạng, nhận thấy CNK/CNN là đòn bẩy để vươn lên. Nhóm trên 10 - 15 năm chủ yếu tối ưu hóa kinh nghiệm sẵn có, tập trung vào vị trí chuyên sâu, hoặc giữ cấp lãnh đạo. Họ cần những chính sách hay cơ chế tốt (lương, phụ cấp, quyền hạn...) hơn là chỉ “mở rộng nhiệm vụ”. Ngoài ra, khi thâm niên tăng, nhiều người từng trải qua “bao thăng trầm”, mức độ hào hứng với thử thách mới dần “nguội”. Lúc này, an toàn, ổn định, định vị chuyên môn sâu được xem trọng. Vì thế, tác động CNK/CNN lên động

lực không còn quá lớn so với những cán bộ trẻ, còn nhiệt huyết cao và mong muốn “thử càng nhiều càng tốt”.

Cũng từ Bảng 4.21 cho thấy $LCCV \rightarrow DL$, $NLS \rightarrow KQCV$, $NLS \times DL \rightarrow KQCV$ và $NLS \times LCCV \rightarrow KQCV$ giữa TN3 và TN4 không có ý nghĩa thống kê; trong khi đó, giữa các nhóm thâm niên khác thì ít thâm niên hơn lại tác động mạnh hơn nhóm có thâm niên cao hơn. Điều này được giải thích như sau:

Trước hết, cần nhấn mạnh rằng cả TN3 (10 - 15 năm) và TN4 (≥ 15 năm) đều thuộc nhóm CBCC đã gắn bó lâu với ngành Hải quan, có nền tảng kinh nghiệm dày dặn và vị thế nhất định tại cơ quan. Trong môi trường này, tác động của $LCCV$ đến DL không còn mang tính bứt phá như ở nhóm thâm niên ít, bởi lẽ cán bộ đã trải qua nhiều vị trí hoặc ít nhất đã nắm tương đối toàn diện quy trình, nghiệp vụ chuyên môn. Lúc này, DL có thể xuất phát từ các yếu tố khác (chẳng hạn lộ trình thăng tiến cụ thể, môi trường làm việc ổn định, hay quyền lợi khi về hưu), hơn là việc được xoay vòng vị trí. Do đó, sự khác biệt của “ $LCCV \rightarrow DL$ ” giữa TN3 và TN4 không thật rõ rệt, dẫn đến kết quả không có ý nghĩa thống kê.

Thứ hai, các mối quan hệ liên quan đến NLS , bao gồm “ $NLS \rightarrow KQCV$ ”, “ $NLS \times DL \rightarrow KQCV$ ” và “ $NLS \times LCCV \rightarrow KQCV$ ”, cũng không phân tách đáng kể giữa TN3 và TN4. Bản chất của hai nhóm này là đều đã tích lũy kinh nghiệm, quen thuộc với nghiệp vụ Hải quan truyền thống, và thường chỉ ứng dụng công nghệ ở mức đáp ứng yêu cầu công việc. Nói cách khác, họ không còn phụ thuộc quá nhiều vào khía cạnh NLS như các cán bộ ít thâm niên hơn, vốn cần công nghệ để học hỏi nhanh, thể hiện năng lực và tạo dấu ấn. Thêm vào đó, ở giai đoạn trên 10 năm công tác, nhiều CBCC đã định hình thói quen tác nghiệp cũng như cách ứng dụng công nghệ; do vậy, tác động của NLS đến $KQCV$ (hay khi kết hợp với DL hoặc $LCCV$) không còn đủ mới mẻ để tạo ra sự khác biệt mạnh giữa hai nhóm thâm niên cao này.

Cuối cùng, so sánh với các nhóm thâm niên thấp hơn (dưới 10 năm), kết quả cho thấy các tác động trên ($LCCV \rightarrow DL$, $NLS \rightarrow KQCV$, v.v...) thường mạnh hơn hoặc khác biệt rõ ràng hơn. Điều này phản ánh thực tế rằng những CBCC ít thâm niên vẫn ở giai đoạn xây dựng nền tảng chuyên môn, mong muốn được luân chuyển để tích lũy kinh nghiệm, đồng thời dành nhiều nỗ lực nâng cao NLS nhằm khẳng định vị thế và thúc đẩy $KQCV$. Ngược lại, hai nhóm TN3 và TN4 đều đã qua giai đoạn “xây dựng - phát triển” và bước vào “duy trì - tận dụng kinh nghiệm”, nên việc luân chuyển hay tăng

cường NLS không còn là yếu tố chủ đạo kích thích động lực hay quyết định KQCV. Chính vì vậy, các quan hệ nghiên cứu không tạo nên mức độ chênh lệch đáng kể giữa TN3 và TN4, dẫn đến hiện tượng “không có ý nghĩa thống kê” trong phân tích đa nhóm.

4.6.4 Phân tích theo biến “Trình độ học vấn”

Kết quả kiểm định sự khác biệt về đường dẫn theo “Trình độ học vấn” với phương pháp Bootstrap MGA được trình bày tại chi tiết trong Bảng 4.22 cho thấy “Cảm nhận về sự đa dạng kỹ năng” (CNK) → KQCV” và “Cảm nhận về sự đa dạng nhiệm vụ” (CNN) → KQCV không tạo khác biệt có ý nghĩa thống kê giữa nhóm SDH (Sau đại học) và DH (Đại học), cũng như giữa DH (Đại học) và CD (Cao đẳng); trong khi đó, với các nhóm trình độ còn lại, phân tích cho thấy trình độ học vấn càng cao, tác động càng mạnh.

Bảng 4.22. Kết quả của phân tích đa nhóm theo biến “Trình độ học vấn”

	Khác biệt giữa các nhóm (<i>p - value 2 - đuôi</i>)*					
	<i>SDH - DH</i>	<i>SDH - CD</i>	<i>SDH - Khác</i>	<i>DH - CD</i>	<i>DH - Khác</i>	<i>CD - Khác</i>
CNK → KQCV	0,059 (0,107)	0,079 (0,036)	0,082 (0,007)	0,020 (0,098)	0,023 (0,015)	0,003 (0,044)
CNN → KQCV	0,063 (0,116)	0,094 (0,013)	0,125 (0,011)	0,031 (0,113)	0,062 (0,018)	0,031 (0,015)
LCCV → KQCV	0,077 (0,041)	0,089 (0,025)	0,099 (0,008)	0,012 (0,036)	0,022 (0,023)	0,010 (0,032)

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả)

* *Chú thích: SDH: Sau đại học; DH: Đại học; CD: Cao đẳng; Khác: Khác*

Kết quả trên có thể được giải thích như sau:

Thứ nhất, có thể thấy rằng SDH và DH, mặc dù mức học vấn khác nhau trên danh nghĩa (thạc sĩ, tiến sĩ so với cử nhân), đều thuộc khối người lao động có nền tảng học thuật khá vững vàng. Trong ngành Hải quan, CBCC tốt nghiệp đại học đã được đào tạo bài bản về phương pháp làm việc, tư duy phân tích, và chủ yếu quá trình rèn luyện thực tiễn tại đơn vị mới quyết định sự thành thạo chuyên môn. Do đó, khi tiếp cận những yếu tố “đa dạng kỹ năng” (CNK) hoặc “đa dạng nhiệm vụ” (CNN), cả hai nhóm SDH và DH thường có cách khai thác và chuyển hóa tương đối tương đồng sang KQCV; dẫn đến việc so sánh giữa hai nhóm này không tạo khác biệt ý nghĩa về thống kê. Một lý do tương tự cũng áp dụng đối với DH và CD, vì cả hai đều nằm trong hệ giáo dục chính quy, kéo dài nhiều năm và trang bị nền tảng lý luận cũng khá tương đồng nhau. Thứ hai,

phân tích đa nhóm mở rộng cho thấy khi so sánh các nhóm bậc “Cao đẳng/Đại học/Sau đại học” với những người trình độ “Khác” (chưa qua đào tạo chính quy, hoặc chưa hoàn tất trung học) thì “Cảm nhận đa dạng kỹ năng/nhiệm vụ” thường mang lại lợi ích rõ rệt hơn cho nhóm có nền tảng học vấn cao. Khi cá nhân có khả năng tiếp thu lý thuyết và phương pháp tốt nhờ quá trình đào tạo chính quy, họ dễ dàng thích nghi với công việc đòi hỏi thêm kỹ năng, nhiệm vụ mới. Bên cạnh đó, những người có học vấn cao thường đánh giá cao việc học hỏi liên ngành, có thể kết nối kiến thức sẵn có để triển khai công việc với chất lượng tốt hơn. Trái lại, nhóm học vấn thấp hoặc không chính quy đôi khi gặp trở ngại trong việc chất lọc, liên hệ các kỹ năng mới, nên mức độ “khuếch đại kết quả làm việc” từ CNK/ CNN thấp hơn.

Thứ ba, dựa trên đặc thù của ngành Hải quan, có thể nhận định rằng tính chất tuân thủ quy trình và năng lực làm việc thực tiễn trong điều kiện thực địa (cửa khẩu, cảng biển, sân bay...) đóng vai trò vô cùng quan trọng. Những CBCC ở bậc Cao đẳng, Đại học, hay Sau đại học đều cần thời gian “vào nghề” để chuẩn hóa kỹ năng và luân chuyển vị trí. Chính quá trình “làm thật” này mới tạo ra sự khác biệt đáng kể về KQCV, hơn là bản thân danh hiệu học vấn. Do vậy, xét riêng cặp SDH - DH hay DH - CD, mặt bằng nền tảng của họ không quá chênh lệch, dẫn tới “CNK $\rightarrow$ KQCV” và “CNN $\rightarrow$ KQCV” hiển thị mức ảnh hưởng tương đương. Ngược lại, khi so với nhóm trình độ “Khác”, sự khác biệt mới bộc lộ rõ ràng, với xu hướng “trình độ càng cao, tác động càng mạnh”.

Do đó, ta có thể kết luận rằng chênh lệch trình độ cần đủ lớn để tạo khác biệt trong khả năng biến “đa dạng kỹ năng/nhiệm vụ” thành KQCV. Ở những phân khúc gần nhau (Cao đẳng - Đại học - Sau đại học), khoảng cách năng lực nhận thức và cách làm việc thực tế không đủ rộng để hình thành sai biệt đáng kể về tác động CNK/CNN đến KQCV. Điều này lý giải vì sao giữa SDH và DH, hay DH và CD, kết quả phân tích cho thấy không có sự khác biệt rõ rệt về ý nghĩa thống kê.

4.7 Thảo luận kết quả nghiên cứu

Kết quả kiểm định cho thấy mô hình nghiên cứu nhận được mức độ hỗ trợ khác nhau giữa các nhóm giả thuyết. Các tác động trực tiếp giữa LCCV, CNN, CNK, DL, NLS và KQCV phần lớn có ý nghĩa thống kê, trong khi vai trò điều tiết của NLS và vai trò trung gian của DL chỉ được xác nhận ở một số quan hệ nhất định. Những kết quả này được thảo luận trên cơ sở đối chiếu với các lập luận lý thuyết, bằng chứng thực nghiệm trước đây và đặc điểm của môi trường công vụ Hải quan vùng Đông Nam Bộ.

4.7.1 Thảo luận đối với các giả thuyết được chấp nhận

Kết quả kiểm định cho thấy LCCV có tác động tích cực đến CNK, CNN, DL và KQCV. Trong bốn quan hệ này, tác động của LCCV đến CNK ($\beta = 0,427$) và CNN ($\beta = 0,369$) lớn hơn tác động trực tiếp đến DL ($\beta = 0,286$) và KQCV ($\beta = 0,122$). Kết quả này gợi ý rằng ảnh hưởng nổi bật của LCCV trước hết thể hiện ở sự thay đổi trải nghiệm công việc của CBCC, cụ thể là mở rộng phạm vi nhiệm vụ và cơ hội vận dụng kỹ năng. Phát hiện này phù hợp với các nghiên cứu xem LCCV như một hình thức thiết kế lại công việc, qua đó tạo điều kiện cho người lao động tiếp xúc với nhiệm vụ mới và phát triển năng lực nghề nghiệp. Tuy nhiên, trong bối cảnh Hải quan, tác động trực tiếp của LCCV đến KQCV tương đối thấp hơn so với tác động đến CNN và CNK. Vì vậy, hiệu quả của LCCV không nên được đánh giá đơn thuần qua việc CBCC có được thay đổi vị trí hay không, mà cần xem xét vị trí mới có tạo ra sự khác biệt thực chất về nội dung nhiệm vụ và yêu cầu kỹ năng hay không.

Trước hết, việc các giả thuyết G1, G2, G3 và G4 được chấp nhận cho thấy LCCV giữ vai trò nền tảng trong mô hình nghiên cứu. Kết quả cho thấy LCCV tác động tích cực đến KQCV, DL, CNN và CNK. Phát hiện này phù hợp với dòng nghiên cứu xem LCCV như một thực hành thiết kế công việc mang tính động, có khả năng tạo cơ hội học hỏi, mở rộng kỹ năng, giảm sự đơn điệu và hỗ trợ cải thiện KQCV, chẳng hạn Cirillo & c.s. (2021), Prunet & c.s. (2024), Sinha & c.s. (2025), Zhu và Mi (2025), Zhang & c.s. (2026a,b) và Tahiri & c.s. (2026). Trong bối cảnh CBCC Hải quan, kết quả nghiên cứu cho thấy khi LCCV được triển khai có mục tiêu, có cấu trúc và gắn với cơ hội học hỏi thực chất, CBCC có xu hướng cảm nhận công việc đa dạng hơn, có DL cao hơn và đạt KQCV tốt hơn.

Đáng chú ý, hệ số tác động của LCCV đến CNK và CNN lớn hơn tác động trực tiếp của LCCV đến DL và KQCV. Kết quả này cho thấy giá trị nổi bật của LCCV trước hết nằm ở khả năng làm thay đổi nội dung và trải nghiệm công việc của CBCC, thông qua việc mở rộng phạm vi nhiệm vụ và tạo cơ hội vận dụng nhiều kỹ năng khác nhau. Trong môi trường Hải quan, KQCV còn chịu sự chi phối mạnh của quy trình pháp lý, tiêu chuẩn nghiệp vụ, hệ thống kiểm soát, trách nhiệm giải trình và mức độ phối hợp liên khâu. Vì vậy, việc thay đổi vị trí công tác không nhất thiết ngay lập tức tạo ra mức cải thiện lớn về KQCV; thay vào đó, LCCV trước hết tạo ra những điều kiện công việc mới giúp CBCC mở rộng hiểu biết, tích lũy kinh nghiệm và phát triển năng lực thực thi.

Phát hiện này có ý nghĩa quan trọng đối với cách thiết kế chính sách LCCV. Một chương trình LCCV chỉ tạo ra giá trị quản trị thực chất khi vị trí mới mang lại những khác biệt có ý nghĩa về nhiệm vụ, yêu cầu kỹ năng và cơ hội học hỏi. Nếu LCCV chỉ dừng lại ở việc thay đổi vị trí về mặt hành chính nhưng nội dung công việc, phạm vi trách nhiệm và yêu cầu năng lực không thay đổi đáng kể, lợi ích của LCCV đối với DL và KQCV có thể bị hạn chế. Do đó, hiệu quả của LCCV cần được đánh giá không chỉ thông qua số lần, chu kỳ hoặc thời gian luân chuyển mà còn thông qua chất lượng trải nghiệm công việc mà quá trình luân chuyển tạo ra cho CBCC.

Điểm khác biệt quan trọng của Luận án nằm ở bối cảnh nghiên cứu thuộc ngành Hải quan, nơi LCCV không chỉ là công cụ phát triển nguồn nhân lực mà còn gắn với yêu cầu liên chính công vụ, quản trị rủi ro và trách nhiệm giải trình. Trong nhiều tổ chức sản xuất và dịch vụ, LCCV chủ yếu được nhấn mạnh như một giải pháp mở rộng kỹ năng, giảm đơn điệu và tăng tính linh hoạt của lực lượng lao động. Trong ngành Hải quan, ngoài những chức năng này, LCCV còn góp phần hạn chế việc CBCC làm việc quá lâu tại các vị trí nhạy cảm, giảm nguy cơ hình thành các mối quan hệ lợi ích không phù hợp và hỗ trợ cơ chế kiểm soát nội bộ. Vì vậy, kết quả nghiên cứu mở rộng cách tiếp cận về LCCV trong khu vực công khi cho thấy thực hành này vừa mang tính thiết kế công việc, vừa phục vụ phát triển năng lực và hỗ trợ các mục tiêu liên chính công vụ.

Về phương diện thực tiễn, kết quả này phù hợp với đặc điểm hoạt động Hải quan tại vùng Đông Nam Bộ, nơi tập trung khối lượng lớn hoạt động xuất nhập khẩu, logistics, sản xuất công nghiệp và thương mại quốc tế. CBCC Hải quan trong khu vực này phải xử lý nhiều loại hình nghiệp vụ, phối hợp với nhiều chủ thể và thích ứng thường xuyên với những thay đổi về chính sách, quy trình và công nghệ. Vì vậy, CBCC không thể chỉ dựa vào kinh nghiệm tích lũy tại một vị trí hẹp mà cần có hiểu biết liên khâu, khả năng phối hợp và khả năng xử lý các tình huống nghiệp vụ đa dạng. LCCV, nếu được thiết kế hợp lý, có thể tạo điều kiện để CBCC mở rộng trải nghiệm, phát triển năng lực đa nhiệm và nâng cao khả năng thích ứng. Tuy nhiên, để các tác động tích cực này được duy trì, chính sách LCCV cần có mục tiêu rõ ràng, tiêu chí minh bạch, cơ chế đào tạo phù hợp, quy trình bàn giao đầy đủ và hỗ trợ cần thiết trong giai đoạn thích nghi với vị trí mới.

Những phát hiện trên đồng thời củng cố khoảng trống nghiên cứu theo bối cảnh đã được xác định trong Chương 2. Phần lớn bằng chứng trước đây về LCCV được hình

thành trong khu vực sản xuất và dịch vụ, nơi hiệu quả của LCCV thường được giải thích thông qua năng suất, tính linh hoạt, học hỏi hoặc giảm sự đơn điệu. Trong khi đó, kết quả nghiên cứu đối với CBCC Hải quan cho thấy LCCV vận hành trong một môi trường có mức độ thể chế hóa cao, nơi việc thay đổi vị trí công tác đồng thời liên quan đến chuyên môn nghiệp vụ, tuân thủ pháp luật, kiểm soát rủi ro, phối hợp liên đơn vị và thích ứng với các hệ thống nghiệp vụ số. Điều này cho thấy cơ chế tác động của LCCV trong khu vực công không nên được mặc nhiên suy rộng từ bằng chứng của khu vực tư nhân mà cần được kiểm định trong những bối cảnh thể chế cụ thể.

Thứ hai, các giả thuyết G6, G7, G8 và G9 được chấp nhận cho thấy cả CNN và CNK đều có tác động tích cực đến DL và KQCV. Kết quả này phù hợp với các nghiên cứu của Mlekus & c.s. (2022), Diego-Mas & c.s. (2009), Otto và Battaia (2017) và Tahiri & c.s. (2026), theo đó giá trị của LCCV không chỉ nằm ở sự thay đổi vị trí về mặt hình thức mà còn phụ thuộc vào việc người lao động có thực sự trải nghiệm sự khác biệt có ý nghĩa về nhiệm vụ và kỹ năng giữa các vị trí hay không. Luận án mở rộng cách tiếp cận này bằng việc phân biệt hai khía cạnh CNN và CNK, thay vì xem sự đa dạng của công việc như một thuộc tính đơn nhất.

Việc cả CNN và CNK đều tác động trực tiếp đến DL và KQCV cho thấy hiệu quả của LCCV không nên được đánh giá đơn thuần thông qua tần suất hoặc số lần thay đổi vị trí. Điều quan trọng hơn là vị trí mới có tạo ra phạm vi nhiệm vụ phong phú hơn và yêu cầu CBCC vận dụng, kết hợp hoặc phát triển nhiều kỹ năng hơn hay không. Trong ngành Hải quan, các vị trí nghiệp vụ có sự khác biệt đáng kể về quy trình, yêu cầu kiểm soát, mức độ tương tác với doanh nghiệp, sử dụng dữ liệu và trách nhiệm pháp lý. Hoạt động Hải quan cũng bao gồm nhiều lĩnh vực như thông quan, quản lý rủi ro, kiểm tra sau thông quan, chống buôn lậu, công nghệ thông tin và phối hợp liên ngành. Vì vậy, LCCV có nhiều khả năng tạo ra giá trị khi sự thay đổi vị trí kéo theo sự thay đổi thực chất về nội dung nhiệm vụ, cơ hội vận dụng kỹ năng và khả năng học hỏi liên khâu.

Kết quả này còn cho thấy CNN và CNK không chỉ có ý nghĩa với DL mà còn có khả năng trực tiếp nâng cao KQCV. Khi CBCC được tiếp cận với nhiều dạng nhiệm vụ hoặc vận dụng nhiều nhóm kỹ năng khác nhau, họ có thể mở rộng hiểu biết nghiệp vụ, tăng khả năng xử lý tình huống, phối hợp tốt hơn giữa các khâu và thích ứng nhanh hơn trước những thay đổi trong công việc. Điều này đặc biệt quan trọng khi đặt trong bối cảnh kết quả kiểm định trung gian của Luận án: tác động của CNN và CNK đến KQCV

không phụ thuộc chủ yếu vào việc phải được truyền dẫn thông qua DL, mà bản thân các nguồn lực công việc này đã có khả năng đóng góp trực tiếp vào KQCV.

Thứ ba, giả thuyết G5 được chấp nhận khẳng định tác động tích cực của DL đến KQCV. Phát hiện này phù hợp với lập luận của SDT, theo đó trạng thái động lực tích cực thúc đẩy cá nhân đầu tư nhiều nỗ lực hơn, duy trì sự bền bỉ và chủ động hơn trong quá trình thực hiện công việc. Kết quả cũng nhất quán với các nghiên cứu của Brown & c.s. (2022), Popoola và Fagbola (2023), Kim & c.s. (2024), Yildirim & c.s. (2024), Gumasing & c.s. (2025) và Shahzad & c.s. (2025), khi các nghiên cứu này cho thấy DL có quan hệ tích cực với nỗ lực, khả năng thích ứng, sự chủ động và KQCV.

Luận án mở rộng bằng chứng về vai trò của DL trong môi trường công vụ có mức độ điều tiết cao. Đối với ngành Hải quan, KQCV không chỉ được phản ánh qua khối lượng hoặc tốc độ hoàn thành công việc mà còn liên quan đến tính chính xác, tuân thủ quy trình, trách nhiệm giải trình, khả năng phối hợp và thích ứng với thay đổi về nghiệp vụ và công nghệ. Trong khi các yếu tố như tiền lương, thăng tiến và chế độ đãi ngộ trong khu vực công chịu nhiều ràng buộc thể chế, các nguồn động lực như sự ghi nhận, cảm nhận phát triển năng lực, giá trị phục vụ xã hội, ý nghĩa nghề nghiệp và cơ hội làm chủ công việc có thể đóng vai trò quan trọng đối với chất lượng thực thi công vụ. Vì vậy, DL vẫn là một biến có ý nghĩa độc lập trong mô hình, mặc dù vai trò trung gian của DL trong các quan hệ G18–G21 không được xác nhận.

Thứ tư, các giả thuyết G10 và G11 được chấp nhận tiếp tục khẳng định vai trò trực tiếp của NLS đối với DL và KQCV. Phát hiện này phù hợp với các nghiên cứu gần đây về chuyển đổi số và năng lực cá nhân như Jekabsone & Anohina-Naumeca (2024), Pisante & c.s. (2023), Gnambs và Hawrot (2025), Gumasing & c.s. (2025) và Lukito & c.s. (2025). Trong môi trường làm việc ngày càng số hóa, năng lực sử dụng công nghệ, xử lý dữ liệu, thích ứng với hệ thống số và giải quyết các vấn đề phát sinh trên nền tảng công nghệ trở thành những nguồn lực cá nhân quan trọng đối với cả trạng thái động lực và KQCV.

Trong bối cảnh Hải quan, NLS không chỉ thể hiện ở khả năng vận hành công cụ công nghệ mà còn liên quan đến việc xử lý dữ liệu nghiệp vụ, khai thác hệ thống thông quan điện tử, sử dụng công cụ quản lý rủi ro, phối hợp trên các nền tảng số và bảo đảm an toàn thông tin. CBCC có NLS tốt thường có điều kiện thuận lợi hơn để kiểm soát công việc, giảm những trở ngại do công nghệ, thích ứng nhanh với thay đổi của quy

trình số hóa và thực hiện nhiệm vụ hiệu quả hơn. Vì vậy, tác động tích cực của NLS đến DL và KQCV cho thấy NLS cần được xem là một nguồn lực cá nhân có ý nghĩa thực chất trong môi trường Hải quan số, thay vì chỉ là một kỹ năng hỗ trợ mang tính kỹ thuật.

Về phương diện thực tiễn, phát hiện này cho thấy việc phát triển NLS cần được tích hợp vào chiến lược quản trị nguồn nhân lực và LCCV. Việc luân chuyển CBCC giữa các vị trí có mức độ ứng dụng công nghệ khác nhau có thể tạo cơ hội lan tỏa kiến thức và kinh nghiệm số, nhưng hiệu quả của quá trình này còn phụ thuộc vào đào tạo, hỗ trợ kỹ thuật và mức độ phù hợp giữa năng lực của CBCC với yêu cầu của vị trí mới. Vì vậy, các cơ quan Hải quan cần chú trọng đánh giá và phát triển NLS như một cấu phần của năng lực thực thi công vụ trong bối cảnh chuyển đổi số.

Thứ năm, các giả thuyết điều tiết G12, G13 và G16 được chấp nhận cho thấy NLS có vai trò điều tiết có chọn lọc trong mô hình nghiên cứu. Cụ thể, NLS làm thay đổi cường độ tác động của DL đến KQCV, của CNN đến DL và của CNK đến KQCV. Phát hiện này cho thấy NLS không chỉ tác động trực tiếp đến các kết quả công việc mà còn đóng vai trò như một nguồn lực cá nhân làm thay đổi cách CBCC khai thác những nguồn lực công việc và trạng thái động lực trong môi trường số.

Đối với mối quan hệ giữa DL và KQCV, kết quả điều tiết cho thấy khả năng chuyển DL thành KQCV phụ thuộc một phần vào mức NLS của CBCC. Trong môi trường mà phần lớn quy trình Hải quan được thực hiện trên nền tảng số, DL cao chưa chắc tự động tạo ra KQCV tương ứng nếu CBCC gặp khó khăn trong sử dụng công nghệ hoặc xử lý dữ liệu. Ngược lại, khi CBCC đồng thời có DL và NLS tốt, họ có điều kiện thuận lợi hơn để biến nỗ lực và sự chủ động thành hiệu quả thực thi cụ thể. Phát hiện này bổ sung cho cách tiếp cận JD-R khi cho thấy nguồn lực cá nhân có thể làm gia tăng hiệu quả của quá trình động lực trong môi trường công việc số hóa.

Đối với tác động của CNN đến DL, kết quả cho thấy việc tiếp xúc với những nhiệm vụ phong phú và đa dạng có khả năng tạo DL mạnh hơn khi CBCC có đủ NLS để làm chủ các yêu cầu công nghệ đi kèm với nhiệm vụ mới. Trong thực tế Hải quan, sự đa dạng nhiệm vụ thường đồng thời kéo theo sự đa dạng về hệ thống nghiệp vụ, dữ liệu và công cụ số cần sử dụng. Vì vậy, NLS có thể giúp CBCC giảm cảm giác bất định trước nhiệm vụ mới và chuyển sự đa dạng nhiệm vụ thành trải nghiệm học hỏi tích cực hơn.

Tương tự, vai trò điều tiết của NLS trong mối quan hệ giữa CNK và KQCV cho thấy lợi ích của việc sở hữu và vận dụng nhiều kỹ năng sẽ được phát huy tốt hơn khi

CBCC có nền tảng NLS phù hợp. Trong môi trường Hải quan hiện đại, nhiều kỹ năng nghiệp vụ chỉ có thể được khai thác đầy đủ khi kết hợp với khả năng sử dụng dữ liệu, hệ thống thông tin và công cụ công nghệ. Do đó, sự kết hợp giữa đa dạng kỹ năng nghề nghiệp và NLS có thể tạo ra hiệu quả công việc cao hơn so với việc chỉ phát triển riêng lẻ từng nhóm năng lực.

Việc NLS chỉ điều tiết một số quan hệ nhưng không điều tiết tất cả các quan hệ trong mô hình là một phát hiện đáng chú ý. Kết quả này cho thấy chuyển đổi số không làm cho mọi cơ chế quản trị nguồn nhân lực trở nên phụ thuộc vào công nghệ. NLS là một nguồn lực cá nhân quan trọng, nhưng tác dụng của nó mang tính chọn lọc và phụ thuộc vào từng cơ chế tác động cụ thể. Trong ngành Hải quan, KQCV vẫn là kết quả của sự kết hợp giữa NLS với kiến thức pháp luật, kinh nghiệm nghiệp vụ, năng lực nhận diện rủi ro, trách nhiệm công vụ và khả năng phối hợp. Vì vậy, NLS nên được xem là một nguồn lực hỗ trợ quan trọng chứ không phải là yếu tố có thể thay thế những nguồn lực nghề nghiệp và các đặc điểm thiết kế công việc truyền thống.

Ngoài các kết quả tổng thể, phân tích đa nhóm cho thấy một số quan hệ trong mô hình có sự khác biệt theo giới tính, độ tuổi, thâm niên công tác và trình độ học vấn. Những khác biệt này cho thấy tác động của LCCV, CNN, CNK, DL và NLS không hoàn toàn đồng nhất giữa các nhóm CBCC. Tuy nhiên, các kết quả MGA cần được hiểu là bằng chứng về tính không đồng nhất của một số hệ số đường dẫn giữa các nhóm, chứ không phải là tác động trực tiếp của các đặc điểm nhân khẩu học đến KQCV. Về phương diện quản trị, điều này hàm ý rằng chính sách LCCV, đào tạo NLS và các biện pháp tạo DL nên có mức độ linh hoạt nhất định theo đặc điểm của CBCC, vị trí việc làm và yêu cầu nghiệp vụ thay vì được triển khai hoàn toàn đồng nhất cho mọi nhóm.

Tổng hợp các giả thuyết được chấp nhận cho thấy một số kết luận chính. Thứ nhất, LCCV là một thực hành quản trị nguồn nhân lực có khả năng tác động trực tiếp đến DL và KQCV, đồng thời làm gia tăng CNN và CNK. Thứ hai, CNN và CNK không chỉ gắn với DL mà còn có tác động trực tiếp đến KQCV, qua đó cho thấy chất lượng trải nghiệm công việc sau LCCV có ý nghĩa quan trọng hơn việc thay đổi vị trí thuần túy về mặt hành chính. Thứ ba, DL vẫn là một yếu tố trực tiếp có ý nghĩa đối với KQCV, mặc dù kết quả nghiên cứu không xác nhận DL là cơ chế trung gian trong các giả thuyết G18–G21. Thứ tư, NLS vừa là nguồn lực cá nhân có tác động trực tiếp đến DL và KQCV, vừa thực hiện vai trò điều tiết có chọn lọc trong một số mối quan hệ. Những phát hiện

này cho thấy cơ chế tác động của LCCV đến KQCV trong ngành Hải quan không vận hành thông qua một tuyến duy nhất mà hình thành từ sự kết hợp giữa thiết kế công việc, trải nghiệm về nhiệm vụ và kỹ năng, trạng thái DL và năng lực thích ứng với môi trường số.

Xét tổng thể, Luận án vừa có sự tương đồng với các nghiên cứu trước, vừa cung cấp thêm bằng chứng đặc thù cho khu vực công. Sự tương đồng thể hiện ở việc xác nhận tác động tích cực của LCCV, sự đa dạng công việc, DL và NLS đối với các kết quả làm việc. Điểm khác biệt nằm ở bối cảnh Hải quan có tính chuẩn hóa, tuân thủ và trách nhiệm giải trình cao; ở việc phân biệt CNN và CNK như hai khía cạnh riêng của trải nghiệm công việc; và ở việc tích hợp NLS đồng thời với tư cách biến tác động trực tiếp và biến điều tiết. Vì vậy, kết quả nghiên cứu mở rộng khả năng giải thích của các lý thuyết về thiết kế công việc, DL và nguồn lực cá nhân trong bối cảnh công vụ số hóa, đồng thời tạo cơ sở để tiếp tục phân tích các giả thuyết không được chấp nhận tại Mục 4.7.2.

4.7.2 Thảo luận đối với các giả thuyết không được chấp nhận

Bên cạnh các giả thuyết được chấp nhận, kết quả kiểm định mô hình cấu trúc, vai trò điều tiết và vai trò trung gian cho thấy bảy giả thuyết không được chấp nhận, gồm G14, G15, G17, G18, G19, G20 và G21. Trong đó, G14, G15 và G17 liên quan đến vai trò điều tiết của NLS; G18, G19, G20 và G21 liên quan đến vai trò trung gian của DL. Các kết quả này cho thấy tác động của NLS và DL trong mô hình không mang tính phổ quát mà phụ thuộc vào từng quan hệ cụ thể. Việc một số giả thuyết không được chấp nhận không làm giảm giá trị của mô hình nghiên cứu; ngược lại, các kết quả này giúp xác định rõ hơn điều kiện giới hạn của các cơ chế lý thuyết được đề xuất trong bối cảnh CBCC Hải quan vùng Đông Nam Bộ.

Đối với giả thuyết G14, kết quả cho thấy NLS không làm thay đổi có ý nghĩa thống kê cường độ tác động của CNK đến DL. Theo lập luận ban đầu, NLS được kỳ vọng là nguồn lực cá nhân giúp CBCC khai thác hiệu quả hơn những kỹ năng được mở rộng trong quá trình LCCV, từ đó làm gia tăng DL. Tuy nhiên, kết quả thực nghiệm cho thấy tác động tích cực của CNK đến DL có thể hình thành tương đối độc lập với mức NLS. Khi CBCC nhận thấy vị trí hoặc nhiệm vụ mới tạo cơ hội vận dụng nhiều kỹ năng hơn, học hỏi thêm nghiệp vụ và phát triển năng lực nghề nghiệp, chính những trải nghiệm này đã có thể tạo ra trạng thái DL tích cực mà không nhất thiết phải phụ thuộc vào khả

năng sử dụng công nghệ số.

Kết quả G14 không được chấp nhận có thể được giải thích từ đặc thù của công việc Hải quan. Nhiều kỹ năng cốt lõi vẫn gắn chặt với kiến thức pháp luật, kinh nghiệm xử lý hồ sơ, khả năng nhận diện rủi ro, kỹ năng phối hợp, phán đoán nghiệp vụ và tuân thủ quy trình. Công nghệ số ngày càng hỗ trợ mạnh cho quá trình thực thi công vụ, nhưng chưa thay thế vai trò của kinh nghiệm và năng lực nghiệp vụ chuyên sâu. Do đó, CBCC có thể cảm nhận được giá trị của việc mở rộng kỹ năng và hình thành DL từ chính cơ hội phát triển nghề nghiệp, ngay cả khi NLS chưa đủ mạnh để làm thay đổi đáng kể cường độ của mối quan hệ này. Phát hiện này cho thấy NLS là nguồn lực cá nhân quan trọng nhưng không phải là điều kiện điều tiết cần thiết đối với mọi tác động của đặc điểm công việc đến trạng thái động lực.

Đối với giả thuyết G15, kết quả cho thấy NLS không điều tiết có ý nghĩa thống kê mối quan hệ giữa CNN và KQCV. Về mặt lý thuyết, CBCC có NLS cao được kỳ vọng có khả năng xử lý hiệu quả hơn các nhiệm vụ đa dạng, qua đó làm gia tăng tác động tích cực của CNN đến KQCV. Tuy nhiên, kết quả nghiên cứu cho thấy lợi ích của CNN đối với KQCV có thể phụ thuộc nhiều hơn vào hiểu biết về quy trình nghiệp vụ, kinh nghiệm xử lý tình huống, năng lực phối hợp, sự rõ ràng về trách nhiệm và điều kiện hỗ trợ tại đơn vị. Trong môi trường Hải quan, nơi nhiệm vụ được thực hiện theo các quy định pháp luật, quy trình và tiêu chuẩn nghiệp vụ tương đối chặt chẽ, NLS chưa đủ để làm thay đổi đáng kể cường độ tác động của CNN đến KQCV.

Việc G15 không được chấp nhận còn cho thấy sự đa dạng nhiệm vụ không tự động tạo ra KQCV cao hơn chỉ nhờ CBCC có NLS tốt. Nếu CBCC được giao nhiều loại nhiệm vụ nhưng thiếu hướng dẫn, thiếu cơ chế bàn giao, phạm vi trách nhiệm chưa rõ hoặc chưa được hỗ trợ đầy đủ trong giai đoạn thích nghi thì sự đa dạng nhiệm vụ thậm chí có thể làm gia tăng yêu cầu công việc. Vì vậy, để CNN phát huy tác động tích cực đến KQCV, yếu tố quan trọng không chỉ nằm ở NLS mà còn ở chất lượng thiết kế công việc và các điều kiện tổ chức đi kèm. Cách lý giải này phù hợp với các nghiên cứu của Foroutan & c.s. (2021), Mlekus & c.s. (2022), Jeong & c.s. (2023), Prunet & c.s. (2024), Helaudho & c.s. (2024), Saikrishna (2025) và Tahiri & c.s. (2026), khi các nghiên cứu này nhấn mạnh vai trò của thiết kế chương trình, chuẩn bị năng lực, hỗ trợ học tập, truyền thông và cơ chế bàn giao đối với hiệu quả của LCCV và sự đa dạng công việc.

Đối với giả thuyết G17, kết quả cho thấy NLS không điều tiết có ý nghĩa thống kê

mối quan hệ giữa LCCV và KQCV. Theo kỳ vọng ban đầu, NLS có thể giúp CBCC thích ứng nhanh hơn với vị trí mới, khai thác hiệu quả hơn các công cụ công nghệ và từ đó làm gia tăng tác động của LCCV đến KQCV. Tuy nhiên, kết quả thực nghiệm cho thấy mức độ NLS không làm thay đổi đáng kể cường độ tác động trực tiếp của LCCV đến KQCV. Điều này hàm ý rằng hiệu quả của LCCV có thể phụ thuộc nhiều hơn vào chất lượng của chính sách luân chuyển, mức độ phù hợp giữa CBCC và vị trí mới, cơ hội học hỏi, sự khác biệt thực chất về nhiệm vụ và kỹ năng, cũng như các điều kiện tổ chức hỗ trợ quá trình thích nghi.

Việc G17 không được chấp nhận đồng thời cho thấy NLS có thể phát huy vai trò rõ nét hơn dưới dạng nguồn lực trực tiếp hoặc biến điều tiết trong một số quan hệ cụ thể, thay vì làm thay đổi mọi tác động của LCCV. Kết quả nghiên cứu cho thấy NLS tác động trực tiếp tích cực đến DL và KQCV, đồng thời điều tiết một số mối quan hệ khác trong mô hình. Tuy nhiên, NLS không làm thay đổi tác động trực tiếp của LCCV đến KQCV. Điều này củng cố nhận định rằng trong bối cảnh Hải quan, công nghệ là một bộ phận quan trọng của môi trường công việc nhưng không thay thế được các yếu tố như chuyên môn nghiệp vụ, kinh nghiệm, mức độ phù hợp vị trí, chất lượng bàn giao và hỗ trợ sau luân chuyển.

Tổng hợp kết quả G14, G15 và G17 cho thấy NLS có vai trò điều tiết mang tính chọn lọc. Chuyển đổi số không làm cho toàn bộ các cơ chế quản trị nguồn nhân lực trở nên phụ thuộc vào năng lực công nghệ. KQCV của CBCC Hải quan được hình thành từ sự kết hợp giữa NLS với kiến thức pháp luật, kinh nghiệm nghiệp vụ, năng lực nhận diện rủi ro, trách nhiệm công vụ, khả năng phối hợp và các điều kiện thiết kế công việc. Do đó, NLS nên được xem là một nguồn lực cá nhân quan trọng có tính bổ trợ, thay vì một yếu tố có khả năng tự động khuếch đại tất cả các tác động tích cực của LCCV và đặc điểm công việc.

Bên cạnh các giả thuyết điều tiết không được chấp nhận, kết quả phân tích vai trò trung gian cho thấy cả bốn giả thuyết G18, G19, G20 và G21 đều không được chấp nhận theo tiêu chí VAF được sử dụng trong Luận án. Cụ thể, hệ số VAF của DL trong mối quan hệ giữa LCCV và KQCV đạt 14,16%; giữa CNN và KQCV đạt 9,87%; giữa CNK và KQCV đạt 9,52%; và giữa NLS và KQCV đạt 19,20%. Các giá trị này đều thấp hơn ngưỡng 20%, do đó chưa đủ cơ sở để xác nhận vai trò trung gian của DL trong bốn mối quan hệ trên.

Đối với giả thuyết G18, mặc dù LCCV tác động tích cực đến DL và DL tác động tích cực đến KQCV, tỷ trọng tác động của LCCV được truyền dẫn qua DL chỉ chiếm 14,16% tổng tác động. Vì vậy, DL có hiệu ứng trung gian có ý nghĩa thống kê, nhưng quy mô truyền dẫn tương đối nhỏ so với tổng tác động của LCCV đến KQCV. Kết quả này cho thấy tác động của LCCV đến KQCV không chủ yếu vận hành thông qua sự thay đổi về trạng thái động lực của CBCC mà có thể được hình thành trực tiếp hoặc thông qua những thay đổi khác mà LCCV tạo ra đối với trải nghiệm công việc, đặc biệt là CNN và CNK. Nội dung này phù hợp với phần giải thích ban đầu của G18 nhưng cần loại bỏ nhận định rằng G19–G21 vẫn xác nhận vai trò trung gian của DL.

Phát hiện này có ý nghĩa đối với việc lý giải cơ chế của LCCV trong môi trường công vụ. Khi CBCC được luân chuyển sang vị trí mới, họ có thể mở rộng hiểu biết liên khâu, tích lũy thêm kinh nghiệm nghiệp vụ, phát triển kỹ năng và gia tăng khả năng phối hợp. Những thay đổi này có thể tác động tương đối trực tiếp đến khả năng thực hiện nhiệm vụ. Trong khi đó, DL chỉ là một trong nhiều yếu tố ảnh hưởng đến KQCV. Đặc biệt trong ngành Hải quan, KQCV còn chịu sự chi phối mạnh của quy định pháp luật, quy trình nghiệp vụ, cơ chế kiểm soát, trách nhiệm giải trình và mức độ phù hợp giữa năng lực cá nhân với vị trí công tác. Vì vậy, việc LCCV có tác động đến DL không đồng nghĩa với việc DL nhất thiết phải trở thành cơ chế trung gian chủ đạo chuyển hóa LCCV thành KQCV.

Đối với giả thuyết G19, hệ số VAF của DL trong mối quan hệ giữa CNN và KQCV chỉ đạt 9,87%, thấp hơn đáng kể ngưỡng 20%. Do đó, mặc dù CNN có tác động tích cực đến DL và KQCV, vai trò trung gian của DL chưa được xác nhận. Kết quả này cho thấy sự đa dạng về nhiệm vụ có thể nâng cao KQCV chủ yếu thông qua những lợi ích trực tiếp mà việc tiếp xúc với nhiều dạng nhiệm vụ mang lại. Khi CBCC thực hiện các nhiệm vụ đa dạng hơn, họ có cơ hội hiểu sâu hơn về các khâu nghiệp vụ, gia tăng khả năng phối hợp, nâng cao năng lực xử lý tình huống và thích ứng tốt hơn với những yêu cầu công việc khác nhau. Những nguồn lực này có thể trực tiếp hỗ trợ KQCV mà không nhất thiết phải được chuyển hóa thông qua DL.

Việc G19 không được chấp nhận cũng cho thấy cần phân biệt giữa hai kết quả: CNN có khả năng gia tăng DL, nhưng DL chưa phải là cơ chế truyền dẫn chủ yếu từ CNN đến KQCV. Đây là điểm quan trọng về mặt lý thuyết bởi nó cho thấy tác động của đặc điểm công việc đến KQCV không nhất thiết luôn vận hành thông qua quá trình tạo

động lực. Trong môi trường nghiệp vụ có tính chuẩn hóa cao, những lợi ích về kiến thức, kinh nghiệm và khả năng phối hợp được tạo ra từ sự đa dạng nhiệm vụ có thể tác động trực tiếp đến hiệu quả thực thi.

Đối với giả thuyết G20, hệ số VAF của DL trong mối quan hệ giữa CNK và KQCV đạt 9,52%, cũng thấp hơn ngưỡng 20%. Vì vậy, DL chưa được xác nhận là biến trung gian trong quan hệ này. Mặc dù việc được sử dụng và phát triển nhiều kỹ năng có thể làm gia tăng DL, tác động của CNK đến KQCV chủ yếu có thể hình thành trực tiếp thông qua việc mở rộng năng lực thực thi của CBCC. Khi CBCC có cơ hội vận dụng nhiều nhóm kỹ năng, họ có thể xử lý linh hoạt hơn các tình huống nghiệp vụ, giảm sự phụ thuộc vào một phạm vi chuyên môn hẹp và nâng cao khả năng thích ứng với các yêu cầu thay đổi của công việc.

Kết quả G20 không được chấp nhận vì vậy không phủ nhận ý nghĩa của CNK đối với DL mà cho thấy cơ chế tác động đến KQCV phức tạp hơn giả định ban đầu. Đối với CBCC Hải quan, việc sở hữu và vận dụng nhiều kỹ năng có giá trị trực tiếp đối với chất lượng thực thi, đặc biệt trong các vị trí cần xử lý đồng thời quy định pháp luật, dữ liệu, hồ sơ, giao tiếp với doanh nghiệp và phối hợp liên đơn vị. Vì vậy, ảnh hưởng của CNK đến KQCV có thể không cần phải đi qua trạng thái DL như một mắt xích trung gian chủ đạo.

Đối với giả thuyết G21, hệ số VAF đạt 19,20%. Mặc dù giá trị này khá gần ngưỡng 20%, theo tiêu chí phân loại được sử dụng trong Luận án, DL vẫn chưa được xác nhận là biến trung gian trong mối quan hệ giữa NLS và KQCV. Kết quả này cho thấy NLS có thể tác động đến KQCV chủ yếu thông qua khả năng trực tiếp giúp CBCC làm chủ công nghệ, khai thác hệ thống số, xử lý dữ liệu và thực hiện các quy trình nghiệp vụ hiệu quả hơn. Phần tác động được truyền dẫn thông qua DL có tồn tại nhưng chiếm tỷ trọng chưa đủ lớn trong tổng tác động để xác nhận vai trò trung gian.

Đáng chú ý, G21 có giá trị VAF cao nhất trong bốn giả thuyết trung gian và nằm rất gần ngưỡng phân loại 20%. Vì vậy, kết quả này cần được diễn giải thận trọng. Không nên kết luận rằng DL hoàn toàn không tham gia vào cơ chế tác động của NLS đến KQCV. Phù hợp hơn là cho rằng DL có tham gia vào tác động gián tiếp, nhưng mức độ truyền dẫn chưa đạt tiêu chí được Luận án lựa chọn để xác nhận vai trò trung gian. Phát hiện này gợi mở rằng trong những bối cảnh có mức độ số hóa cao hơn hoặc khi công việc phụ thuộc nhiều hơn vào công nghệ, vai trò của DL trong quan hệ giữa NLS và

KQCV có thể cần được tiếp tục kiểm định.

Tổng hợp bốn giả thuyết G18–G21 cho thấy DL không được xác nhận là cơ chế trung gian trong các mối quan hệ từ LCCV, CNN, CNK và NLS đến KQCV theo tiêu chí VAF của Luận án. Tuy nhiên, kết quả này không đồng nghĩa với việc DL không có vai trò trong mô hình. DL vẫn chịu tác động tích cực từ LCCV, CNN, CNK và NLS, đồng thời có tác động trực tiếp tích cực đến KQCV. Do đó, phát hiện phù hợp hơn là DL là một yếu tố dự báo trực tiếp quan trọng đối với KQCV, nhưng chưa phải là cơ chế truyền dẫn chủ đạo giữa các nguồn lực công việc, nguồn lực cá nhân và KQCV.

Điểm này cần được phân biệt rõ với kết luận trước đây của Mục 4.7.2 rằng DL vẫn đóng vai trò trung gian đối với CNN, CNK và NLS. Nhận định đó không còn phù hợp khi toàn bộ G18–G21 đều không được chấp nhận. Thay vào đó, kết quả cho thấy cơ chế tạo ra KQCV của CBCC Hải quan có tính đa tuyến: LCCV, CNN, CNK và NLS có thể tác động trực tiếp đến KQCV, trong khi DL tạo thêm một nguồn tác động riêng nhưng chưa đủ mạnh để trở thành kênh truyền dẫn chủ yếu theo tiêu chí VAF.

Về phương diện lý thuyết, các giả thuyết không được chấp nhận góp phần xác định rõ hơn điều kiện giới hạn khi vận dụng NLS như một biến điều tiết và DL như một biến trung gian trong mô hình LCCV–DL–KQCV. NLS không nên được giả định là nguồn lực có khả năng tự động khuếch đại mọi tác động tích cực của LCCV và đặc điểm công việc. Tương tự, DL không nên được xem là cơ chế trung gian phổ quát mà mọi tác động từ thực hành quản trị nguồn nhân lực hoặc nguồn lực cá nhân đến KQCV đều phải đi qua. Thay vào đó, các kết quả cho thấy cần xem xét đồng thời thiết kế công việc, nguồn lực cá nhân, điều kiện tổ chức và đặc thù thể chế khi giải thích KQCV của CBCC Hải quan.

Kết quả này cũng bổ sung góc nhìn cho JD-R và SDT. Theo JD-R, nguồn lực công việc và nguồn lực cá nhân có thể kích hoạt quá trình tạo động lực, nhưng các nguồn lực này không nhất thiết phải tác động đến mọi kết quả công việc chủ yếu thông qua DL. Trong bối cảnh Hải quan, CNN, CNK và NLS còn mang giá trị công cụ trực tiếp, giúp CBCC thực hiện nhiệm vụ hiệu quả hơn thông qua kiến thức, kỹ năng và khả năng làm chủ công nghệ. Tương tự, SDT giúp giải thích vai trò tích cực của DL đối với KQCV, nhưng kết quả nghiên cứu cho thấy sự tồn tại của quan hệ LCCV → DL và DL → KQCV chưa đủ để kết luận rằng DL là cơ chế trung gian chủ đạo trong tác động của LCCV đến KQCV. Điều này cho thấy việc vận dụng các lý thuyết động lực cần gắn với đặc thù của

từng bối cảnh công việc cụ thể.

Về phương diện thực tiễn, các kết quả không được chấp nhận hàm ý rằng các Cục Hải quan không nên chỉ tập trung phát triển NLS hoặc gia tăng DL như những giải pháp riêng lẻ với kỳ vọng chúng sẽ tự động làm tăng hiệu quả của LCCV. Chính sách LCCV cần được thiết kế theo hướng tạo ra sự đa dạng nhiệm vụ và đa dạng kỹ năng thực chất, bảo đảm sự phù hợp giữa CBCC với vị trí được luân chuyển, đồng thời đi kèm đào tạo nghiệp vụ, chuẩn hóa quy trình bàn giao, hỗ trợ kỹ thuật, phản hồi sau luân chuyển và đánh giá hiệu quả theo vị trí việc làm. NLS và DL vẫn cần được phát triển, nhưng phải được đặt trong một hệ thống quản trị nguồn nhân lực đồng bộ thay vì được xem là những cơ chế đơn lẻ quyết định KQCV.

Nhìn chung, việc G14, G15, G17, G18, G19, G20 và G21 không được chấp nhận cho thấy cơ chế tác động trong mô hình phức tạp hơn kỳ vọng ban đầu. NLS chỉ điều tiết một số quan hệ nhất định, trong khi DL có tác động trực tiếp đến KQCV nhưng chưa được xác nhận là cơ chế trung gian trong các quan hệ từ LCCV, CNN, CNK và NLS đến KQCV. Những kết quả không có ý nghĩa thống kê hoặc không đạt ngưỡng VAF không nên được xem đơn thuần là các giả thuyết “thất bại”, mà cung cấp bằng chứng về giới hạn điều kiện của các cơ chế được đề xuất. Qua đó, Luận án cho thấy trong môi trường công vụ Hải quan có tính chuẩn hóa, tuân thủ và số hóa cao, KQCV được hình thành từ sự kết hợp của nhiều nguồn lực và cơ chế tác động, thay vì phụ thuộc vào một kênh động lực hoặc công nghệ duy nhất.

4.7.3 Tổng hợp thảo luận kết quả nghiên cứu

Tổng hợp kết quả thảo luận cho thấy mô hình nghiên cứu của Luận án đã làm rõ tương đối toàn diện các cơ chế tác động của LCCV đến DL và KQCV của CBCC Hải quan vùng Đông Nam Bộ trong bối cảnh chuyển đổi số. Các giả thuyết được chấp nhận cho thấy LCCV giữ vai trò nền tảng trong mô hình, vừa tác động trực tiếp đến KQCV và DL, vừa tác động đến CNN và CNK. Kết quả này cho thấy LCCV trong ngành Hải quan không nên được hiểu đơn thuần là sự thay đổi vị trí công tác về mặt hành chính, mà cần được xem như một thực hành thiết kế công việc và phát triển nguồn nhân lực có khả năng làm thay đổi trải nghiệm công việc, mở rộng phạm vi nhiệm vụ và gia tăng yêu cầu vận dụng kỹ năng của CBCC.

So với các nghiên cứu trước, kết quả của Luận án có sự tương đồng ở việc xác nhận vai trò tích cực của LCCV đối với DL và KQCV. Các nghiên cứu như Cirillo &

c.s. (2021), Prunet & c.s. (2024), Sinha & c.s. (2025), Zhu và Mi (2025), Zhang & c.s. (2026a,b) và Tahiri & c.s. (2026) đều cho rằng LCCV có thể làm gia tăng học hỏi, mở rộng kỹ năng, giảm sự đơn điệu và cải thiện kết quả làm việc. Tuy nhiên, Luận án mở rộng các bằng chứng này thông qua việc kiểm định mô hình trong bối cảnh khu vực công có mức độ chuẩn hóa, tuân thủ và trách nhiệm giải trình cao. Trong ngành Hải quan, LCCV không chỉ phục vụ mục tiêu phát triển năng lực mà còn gắn với yêu cầu liêm chính công vụ, quản trị rủi ro và hạn chế việc CBCC làm việc quá lâu tại những vị trí nhay cảm. Đây là điểm khác biệt quan trọng so với phần lớn nghiên cứu trước vốn tập trung vào các doanh nghiệp sản xuất, dịch vụ hoặc những môi trường tổ chức có mức độ linh hoạt cao hơn.

Kết quả nghiên cứu cũng cho thấy CNN và CNK là hai thành phần quan trọng giúp giải thích cách thức LCCV tạo ra những thay đổi trong trải nghiệm công việc của CBCC. Phát hiện này phù hợp với các nghiên cứu của Mlekus & c.s. (2022), Diego-Mas & c.s. (2009), Otto và Battaia (2017) và Tahiri & c.s. (2026), theo đó giá trị của LCCV không chỉ nằm ở sự thay đổi vị trí công tác về mặt hình thức mà còn phụ thuộc vào việc người lao động có thực sự cảm nhận được những khác biệt có ý nghĩa về nhiệm vụ và kỹ năng hay không. Điểm mở rộng của Luận án là tách biệt CNN và CNK thành hai khía cạnh riêng trong mô hình. Kết quả cho thấy cả hai yếu tố đều có tác động tích cực đến DL và KQCV, qua đó khẳng định rằng chất lượng của trải nghiệm công việc sau LCCV có ý nghĩa quan trọng hơn bản thân việc thay đổi vị trí đơn thuần.

Một kết quả đáng chú ý khác là vai trò của DL. Kết quả nghiên cứu khẳng định DL có tác động tích cực đến KQCV, phù hợp với SDT và các nghiên cứu gần đây như Brown & c.s. (2022), Popoola và Fagbola (2023), Kim & c.s. (2024), Yildirim & c.s. (2024), Gumasing & c.s. (2025) và Shahzad & c.s. (2025). Tuy nhiên, kết quả phân tích trung gian cho thấy DL không được xác nhận là biến trung gian trong các mối quan hệ từ LCCV, CNN, CNK và NLS đến KQCV theo tiêu chí VAF được sử dụng trong Luận án. Cụ thể, các giả thuyết G18, G19, G20 và G21 đều không được chấp nhận do hệ số VAF tương ứng đều thấp hơn ngưỡng 20%. Vì vậy, DL nên được xem là một yếu tố có tác động trực tiếp quan trọng đến KQCV, nhưng chưa phải là cơ chế truyền dẫn chủ đạo giữa các nguồn lực công việc, nguồn lực cá nhân và KQCV.

Phát hiện này có ý nghĩa lý thuyết đáng chú ý. Trong các mô hình về thiết kế công việc và động lực, thường tồn tại kỳ vọng rằng những thực hành quản trị nguồn nhân lực

hoặc các nguồn lực công việc sẽ tác động đến kết quả làm việc thông qua cơ chế tạo động lực. Tuy nhiên, kết quả của Luận án cho thấy trong bối cảnh Hải quan, các tác động từ LCCV, CNN, CNK và NLS đến KQCV không chủ yếu được truyền dẫn qua DL. Điều này cho thấy KQCV của CBCC Hải quan có thể được hình thành thông qua nhiều cơ chế song song, trong đó các nguồn lực về nhiệm vụ, kỹ năng, kinh nghiệm và công nghệ có thể mang lại giá trị trực tiếp cho quá trình thực thi công vụ. Vì vậy, DL vẫn giữ vai trò quan trọng trong mô hình nhưng không nên được xem là cơ chế trung gian phổ quát giải thích các tác động từ LCCV và các nguồn lực liên quan đến KQCV.

Kết quả trên cũng làm rõ hơn cách vận dụng JD-R và SDT trong bối cảnh nghiên cứu. Theo JD-R, các nguồn lực công việc và nguồn lực cá nhân có thể kích hoạt quá trình tạo động lực và góp phần cải thiện kết quả làm việc; tuy nhiên, kết quả của Luận án cho thấy các nguồn lực này còn có thể tạo ra giá trị trực tiếp đối với KQCV mà không nhất thiết phải vận hành chủ yếu thông qua DL. Trong khi đó, SDT vẫn cung cấp cơ sở phù hợp để giải thích tác động tích cực của DL đến KQCV, nhưng kết quả nghiên cứu cho thấy sự tồn tại của quan hệ giữa một nguồn lực với DL và giữa DL với KQCV chưa đủ để khẳng định cơ chế trung gian. Điều này cho thấy việc vận dụng các lý thuyết động lực cần gắn với đặc điểm của bối cảnh công vụ, trong đó KQCV còn chịu ảnh hưởng mạnh của quy trình, chuẩn mực nghề nghiệp, trách nhiệm giải trình và năng lực thực thi.

Về vai trò của NLS, kết quả nghiên cứu cho thấy NLS vừa có tác động trực tiếp đến DL và KQCV, vừa có vai trò điều tiết trong một số mối quan hệ của mô hình. Kết quả này phù hợp với các nghiên cứu gần đây về chuyển đổi số và năng lực cá nhân như Jekabsone & Anohina-Naumeca (2024), Pisante & c.s. (2023), Gnambs và Hawrot (2025), Gumasing & c.s. (2025) và Lukito & c.s. (2025). Trong bối cảnh Hải quan số, NLS giúp CBCC khai thác hệ thống nghiệp vụ số, xử lý dữ liệu, phối hợp trên nền tảng điện tử và thích ứng với các quy trình làm việc mới. Đồng thời, NLS còn làm thay đổi cường độ của một số quan hệ, cụ thể là DL → KQCV, CNN → DL và CNK → KQCV.

Tuy nhiên, việc các giả thuyết G14, G15 và G17 không được chấp nhận cho thấy NLS không phải là biến điều tiết phổ quát. NLS không làm thay đổi có ý nghĩa thống kê cường độ tác động của CNK đến DL, của CNN đến KQCV và của LCCV đến KQCV. Kết quả này cho thấy trong môi trường Hải quan, công nghệ chỉ là một trong nhiều nguồn lực có khả năng tác động đến hiệu quả thực thi. Kiến thức pháp luật, kinh nghiệm nghiệp vụ, năng lực nhận diện rủi ro, khả năng phối hợp, trách nhiệm công vụ và chất

lượng thiết kế công việc vẫn giữ vai trò quan trọng. Do đó, NLS nên được xem là nguồn lực cá nhân có vai trò trực tiếp và điều tiết có chọn lọc, thay vì một yếu tố có khả năng khuếch đại mọi tác động trong mô hình.

Từ phương diện thực tiễn, kết quả nghiên cứu cho thấy các Cục Hải quan vùng Đông Nam Bộ cần triển khai LCCV theo hướng có cấu trúc, có tiêu chí minh bạch và gắn với phát triển năng lực. Hiệu quả của LCCV không chỉ phụ thuộc vào việc CBCC có được chuyển sang vị trí khác hay không mà quan trọng hơn là vị trí mới có tạo ra sự khác biệt thực chất về nhiệm vụ, kỹ năng, cơ hội học hỏi và phạm vi trách nhiệm hay không. Nếu LCCV chỉ được thực hiện như một hoạt động điều động hành chính, thiếu chuẩn bị, thiếu bàn giao và thiếu hỗ trợ sau luân chuyển, những lợi ích đối với DL và KQCV có thể bị hạn chế. Ngược lại, khi LCCV được thiết kế nhằm mở rộng CNN và CNK, quá trình luân chuyển có khả năng tạo ra giá trị phát triển nghề nghiệp rõ ràng hơn cho CBCC.

Kết quả nghiên cứu cũng hàm ý rằng quản trị DL cần được xem là một cấu phần độc lập nhưng có liên hệ chặt chẽ với LCCV. Việc các giả thuyết G18–G21 không được chấp nhận không có nghĩa rằng DL không quan trọng; ngược lại, DL vẫn tác động trực tiếp tích cực đến KQCV. Tuy nhiên, không nên giả định rằng chỉ cần nâng cao DL là có thể chuyển hóa toàn bộ lợi ích của LCCV, CNN, CNK hoặc NLS thành KQCV. Các biện pháp tạo động lực cần được triển khai đồng thời với cải thiện thiết kế công việc, phát triển năng lực, hỗ trợ nghiệp vụ và tạo điều kiện để CBCC vận dụng hiệu quả các nguồn lực mà họ có được từ quá trình LCCV.

Bên cạnh đó, chính sách phát triển NLS cần được triển khai đồng bộ với LCCV và quản trị DL. Trong bối cảnh chuyển đổi số Hải quan, NLS giúp CBCC làm chủ các hệ thống công nghệ, giảm bất định trong quá trình xử lý công việc và nâng cao khả năng thích ứng với yêu cầu nghiệp vụ mới. Tuy nhiên, phát triển NLS không thể thay thế cho thiết kế công việc hợp lý, đào tạo nghiệp vụ, cơ chế bàn giao, hỗ trợ tổ chức và hệ thống kiểm soát. Do đó, NLS cần được xem là một nguồn lực bổ trợ quan trọng trong hệ sinh thái quản trị nguồn nhân lực Hải quan, kết hợp với năng lực chuyên môn, kinh nghiệm nghề nghiệp và điều kiện tổ chức để tạo ra KQCV cao hơn.

Tổng hợp lại, các phát hiện của Luận án cho thấy hiệu quả của LCCV đối với KQCV của CBCC Hải quan được hình thành từ một cơ chế đa chiều và không vận hành thông qua một tuyến tác động duy nhất. Cơ chế này bao gồm tác động trực tiếp của

LCCV đến KQCV; tác động của LCCV đến CNN, CNK và DL; tác động trực tiếp của CNN, CNK, DL và NLS đến KQCV; cùng với vai trò điều tiết có chọn lọc của NLS. Đáng chú ý, kết quả không xác nhận DL là biến trung gian trong các quan hệ G18–G21, qua đó cho thấy những nguồn lực về nhiệm vụ, kỹ năng và công nghệ có thể tạo ra giá trị đối với KQCV một cách trực tiếp hơn so với kỳ vọng ban đầu.

Điểm đóng góp nổi bật của Luận án là làm rõ rằng trong khu vực công, đặc biệt là ngành Hải quan, hiệu quả của LCCV phụ thuộc mạnh vào chất lượng thiết kế chính sách, mức độ thay đổi thực chất của nội dung công việc, điều kiện tổ chức và yêu cầu công nghệ số. Vì vậy, các Cục Hải quan không nên triển khai LCCV, quản trị DL và phát triển NLS như những chính sách rời rạc, mà cần tích hợp chúng trong một hệ thống quản trị nguồn nhân lực thống nhất. Trong hệ thống đó, LCCV cần hướng đến phát triển CNN và CNK; DL cần được duy trì như một nguồn lực tâm lý trực tiếp hỗ trợ KQCV; còn NLS cần được phát triển như một nguồn lực cá nhân vừa có tác động trực tiếp vừa có khả năng hỗ trợ cho một số cơ chế tác động trong môi trường Hải quan số.

Ngoài ra, nhằm làm rõ hơn ý nghĩa thực tiễn của các kết quả nghiên cứu, Luận án tiếp tục tổng hợp kết quả kiểm định các giả thuyết và diễn giải ý nghĩa của từng kết quả trong bối cảnh CBCC Hải quan vùng Đông Nam Bộ tại Bảng 4.23.

Bảng 4.23. Ý nghĩa của nghiên cứu trong bối cảnh CBCC Hải quan

Giả thuyết	Kết quả	Diễn giải trong bối cảnh Hải quan
G1: LCCV → KQCV	Chấp nhận	Trong ngành Hải quan, LCCV giúp CBCC hiểu nhiều khâu nghiệp vụ hơn, tăng khả năng phối hợp và thích ứng với yêu cầu công vụ.
G2: LCCV → DL	Chấp nhận	LCCV tạo cơ hội phát triển nghề nghiệp, giúp CBCC cảm nhận công việc có ý nghĩa hơn nếu được triển khai minh bạch và có hỗ trợ.
G3: LCCV → CNN	Chấp nhận	Luân chuyển giữa các vị trí nghiệp vụ làm gia tăng cảm nhận về sự phong phú trong nội dung công việc.
G4: LCCV → CNK	Chấp nhận	CBCC được tiếp xúc với nhiều quy trình, hệ thống và tình huống nghiệp vụ khác nhau, từ đó cảm nhận rõ hơn sự đa dạng kỹ năng.
G5: DL → KQCV	Chấp nhận	DL giúp CBCC duy trì nỗ lực trong môi trường công vụ có áp lực cao, quy trình chặt chẽ và yêu cầu trách nhiệm giải trình lớn.
G6: CNN → DL	Chấp nhận	Sự đa dạng nhiệm vụ giúp giảm cảm giác lặp lại, tạo cảm nhận học hỏi và thúc đẩy DL.
G7:	Chấp	Khi CBCC được vận dụng nhiều kỹ năng nghiệp vụ, họ có

Giả thuyết	Kết quả	Diễn giải trong bối cảnh Hải quan
CNK → DL	nhận	xu hướng cảm nhận rõ hơn giá trị phát triển nghề nghiệp.
G8: CNN → KQCV	Chấp nhận	CNN giúp CBCC hiểu rõ hơn chuỗi nghiệp vụ Hải quan, tăng khả năng phối hợp và xử lý tình huống.
G9: CNK → KQCV	Chấp nhận	CNK giúp CBCC nâng cao năng lực xử lý nghiệp vụ, sử dụng công cụ số và phối hợp liên khâu.
G10: NLS → DL	Chấp nhận	NLS giúp CBCC tự tin hơn khi sử dụng hệ thống số, giảm bất định và tăng DL.
G11: NLS → KQCV	Chấp nhận	NLS giúp CBCC khai thác dữ liệu, xử lý hồ sơ điện tử, phối hợp trên nền tảng số và nâng cao KQCV.
G12: NLS × DL → KQCV	Chấp nhận	Khi CBCC có NLS cao, DL dễ được chuyển hóa thành KQCV vì họ có khả năng sử dụng công nghệ để thực thi nhiệm vụ hiệu quả hơn.
G13: NLS × CNN → DL	Chấp nhận	Trong bối cảnh Hải quan số, CBCC có NLS cao có thể thuận lợi hơn trong việc khai thác các nguồn lực công nghệ khi thực hiện các nhiệm vụ đa dạng, qua đó giúp những trải nghiệm về sự phong phú của nhiệm vụ được chuyển hóa mạnh hơn thành động lực làm việc.
G14: NLS × CNK → DL	Bác bỏ	NLS không làm thay đổi đáng kể tác động của CNK đến DL. Điều này cho thấy cơ hội sử dụng và phát triển đa kỹ năng tự thân đã có thể tạo động lực; vì vậy, các đơn vị Hải quan cần chú trọng thiết kế công việc và phát triển kỹ năng thực chất, thay vì phụ thuộc vào NLS như một điều kiện khuếch đại.
G15: NLS × CNN → KQCV	Bác bỏ	NLS không làm thay đổi đáng kể tác động của CNN đến KQCV. Kết quả hàm ý rằng hiệu quả của sự đa dạng nhiệm vụ phụ thuộc nhiều hơn vào quy trình, kinh nghiệm, phối hợp và hỗ trợ tổ chức; do đó cần nâng cao chất lượng thiết kế và tổ chức thực hiện nhiệm vụ.
G16: NLS × CNK → KQCV	Chấp nhận	Khi CBCC vừa có cơ hội vận dụng nhiều kỹ năng vừa có NLS tốt, họ có khả năng xử lý công việc hiệu quả hơn trong môi trường Hải quan số.
G17: NLS × LCCV → KQCV	Bác bỏ	NLS không làm thay đổi đáng kể tác động của LCCV đến KQCV. Điều này cho thấy hiệu quả LCCV phụ thuộc chủ yếu vào chất lượng thiết kế, mức độ phù hợp vị trí, đào tạo và hỗ trợ sau luân chuyển; NLS là nguồn lực hỗ trợ chứ không phải điều kiện quyết định.
G18: LCCV → DL → KQCV	Bác bỏ	Trong ngành Hải quan, tác động của LCCV đến KQCV chủ yếu diễn ra trực tiếp hoặc thông qua việc gia tăng CNN và CNK hơn là thông qua DL.
G19: CNN → DL → KQCV	Bác bỏ	Kết quả cho thấy sự đa dạng nhiệm vụ vẫn có giá trị thực tiễn đối với DL và KQCV, nhưng DL chưa phải là cơ chế truyền dẫn chủ yếu. Vì vậy, các đơn vị Hải quan cần chú trọng thiết kế nhiệm vụ đa dạng, liên kết và có hỗ trợ phù

Giả thuyết	Kết quả	Diễn giải trong bối cảnh Hải quan
		hợp để nâng cao trực tiếp khả năng phối hợp, thích ứng và xử lý nghiệp vụ của CBCC.
G20: CNK → DL → KQCV	Bác bỏ	Sự đa dạng kỹ năng vẫn giúp nâng cao DL và KQCV, nhưng tác động đến KQCV không chủ yếu thông qua DL. Điều này cho thấy việc phát triển và sử dụng đa kỹ năng có giá trị trực tiếp đối với năng lực thực thi công vụ của CBCC Hải quan.
G21: NLS → DL → KQCV	Bác bỏ	NLS vẫn tác động tích cực đến DL và KQCV, nhưng DL chưa được xác nhận là cơ chế trung gian. Do đó, phát triển NLS nên được xem là giải pháp trực tiếp giúp CBCC làm chủ công nghệ, xử lý dữ liệu và thích ứng với môi trường Hải quan số, thay vì chỉ là công cụ tạo động lực.

(Nguồn: Tổng hợp của tác giả)

Từ Bảng 4.23 có thể thấy phần lớn kết quả nghiên cứu của Luận án phù hợp với các nghiên cứu trước về LCCV, thiết kế công việc, DL, KQCV và NLS. Điều này củng cố lập luận rằng LCCV có thể nâng cao KQCV không chỉ thông qua tác động trực tiếp, mà còn thông qua việc làm gia tăng cảm nhận về sự đa dạng trong nhiệm vụ, cảm nhận về sự đa dạng trong kỹ năng và DL. Tuy nhiên, ba giả thuyết G14, G15 và G17 không được chấp nhận cho thấy vai trò điều tiết của NLS không mang tính phổ quát trong mọi mối quan hệ của mô hình.

Xét theo các khoảng trống nghiên cứu đã xác định tại Chương 2, các kết quả của Luận án cung cấp bốn nhóm bằng chứng. Thứ nhất, nghiên cứu bổ sung bằng chứng thực nghiệm chuyên biệt về LCCV đối với CBCC Hải quan vùng Đông Nam Bộ, qua đó làm rõ tính phụ thuộc bối cảnh của các tác động LCCV. Thứ hai, kết quả xác nhận DL có vai trò trong cơ chế hình thành KQCV nhưng vai trò này không đồng nhất đối với mọi mối quan hệ, qua đó làm rõ giới hạn của cơ chế động lực. Thứ ba, việc CNN và CNK có tác động đến cả DL và KQCV cho thấy trải nghiệm thực chất về nội dung và kỹ năng công việc là những mắt xích quan trọng trong quá trình chuyển hóa LCCV thành kết quả cá nhân. Thứ tư, NLS vừa có tác động trực tiếp vừa thể hiện vai trò điều tiết có chọn lọc, qua đó bổ sung bằng chứng về vai trò của nguồn lực cá nhân trong môi trường Hải quan số. Các phát hiện này cho thấy việc nghiên cứu đồng thời LCCV, đặc điểm công việc, DL, NLS và KQCV trong ngành Hải quan là cần thiết, bởi các cơ chế tác động không hoàn toàn giống những kết quả đã được ghi nhận trong các bối cảnh tổ chức khác.

Tóm tắt Chương 4

Chương 4 trình bày kết quả phân tích dữ liệu và kiểm định mô hình nghiên cứu về tác động của LCCV đến DL và KQCV của CBCC Hải quan vùng Đông Nam Bộ. Trên cơ sở dữ liệu khảo sát hợp lệ, nghiên cứu tiến hành đánh giá mô hình đo lường và mô hình cấu trúc bằng PLS - SEM. Kết quả kiểm định mô hình đo lường cho thấy các thang đo đạt độ tin cậy và giá trị. Các biến LCCV, CNN, CNK, DL, NLS và KQCV đều bảo đảm tính hội tụ và phân biệt, cho phép tiếp tục phân tích mô hình cấu trúc. Kết quả mô hình cấu trúc khẳng định LCCV có tác động tích cực đến CNN và CNK; các biến này tiếp tục ảnh hưởng tích cực đến DL. DL chịu tác động tích cực từ LCCV, CNN, CNK và NLS, đồng thời có tác động trực tiếp tích cực đến KQCV. Một số tác động gián tiếp thông qua DL có ý nghĩa thống kê; tuy nhiên, theo tiêu chí VAF được sử dụng trong Luận án, vai trò trung gian của DL trong các quan hệ từ LCCV, CNN, CNK và NLS đến KQCV chưa được xác nhận. Bên cạnh đó, NLS vừa tác động trực tiếp đến DL và KQCV, vừa thể hiện vai trò điều tiết có chọn lọc đối với một số mối quan hệ, cụ thể là DL → KQCV, CNN → DL và CNK → KQCV, cho thấy tác động của DL đến KQCV mạnh hơn ở nhóm CBCC có NLS cao. Nhìn chung, các giả thuyết nghiên cứu được ủng hộ ở mức độ khác nhau, cung cấp bằng chứng thực nghiệm về cơ chế tác động của LCCV đến DL và KQCV trong bối cảnh chuyển đổi số ngành Hải quan. Kết quả này là cơ sở để đề xuất các hàm ý quản trị ở Chương 5.

CHƯƠNG 5

KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ

5.1 Kết luận

Trên cơ sở tiếp cận lý thuyết về đặc điểm công việc, DL và NLS trong khu vực công, nghiên cứu này đã xây dựng và kiểm định một mô hình PLS - SEM nhằm phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến KQCV của CBCC ngành Hải quan tại vùng Đông Nam Bộ - một vùng kinh tế trọng điểm của cả nước. Dữ liệu khảo sát được thu thập từ 296 CBCC đang làm việc tại TP. Hồ Chí Minh, Đồng Nai, Bình Dương và Bà Rịa - Vũng Tàu để phân tích định lượng nhằm cung cấp thêm bằng chứng thực nghiệm về các yếu tố tác động đến KQCV trong bối cảnh hiện đại hóa Hải quan và chuyển đổi số quốc gia.

Kết quả phân tích cho thấy rằng LCCV có ảnh hưởng tích cực đến nhiều yếu tố then chốt như cảm nhận về sự đa dạng kỹ năng (CNK), cảm nhận về sự đa dạng nhiệm vụ (CNN), DL và đặc biệt là KQCV. Qua đó, nghiên cứu khẳng định rằng nếu chính sách LCCV được tổ chức hợp lý thì nó không chỉ giúp gia tăng tính linh hoạt và khả năng thích ứng của CBCC, mà còn giúp họ mở rộng kỹ năng và nâng cao KQCV một cách bền vững. Bên cạnh đó, các yếu tố CNK và CNN đều được xác nhận có ảnh hưởng thuận chiều đến DL và KQCV. Điều này chứng minh rằng khi công việc được thiết kế phong phú, đa dạng về kỹ năng lẫn nhiệm vụ, sẽ tạo ra môi trường kích thích sự học hỏi, sáng tạo và cam kết công việc cao hơn từ phía CBCC. Yếu tố Động lực làm việc (DL) có tác động trực tiếp tích cực đến KQCV và chịu ảnh hưởng tích cực từ LCCV, CNN, CNK và NLS. Tuy nhiên, kết quả kiểm định trung gian cho thấy DL chưa được xác nhận là cơ chế trung gian trong các mối quan hệ từ LCCV, CNN, CNK và NLS đến KQCV theo tiêu chí VAF được sử dụng trong nghiên cứu. Những CBCC có DL cao thường chủ động hơn trong thực hiện nhiệm vụ, dễ thích ứng với yêu cầu thay đổi, và đạt được thành tích công việc cao hơn; qua đó xác thực các lập luận từ Lý thuyết SDT trong bối cảnh hành chính công.

Đặc biệt, nghiên cứu đã làm rõ tầm quan trọng ngày càng tăng của NLS trong việc tác động trực tiếp đến DL và KQCV, đồng thời đóng vai trò điều tiết một số mối quan hệ quan trọng trong mô hình. Khi CBCC có nền tảng công nghệ vững chắc, họ có khả năng vận hành hệ thống Hải quan hiện đại (chẳng hạn như VNACCS, hệ thống quản lý

rủi ro, giám sát điện tử, v.v.) hiệu quả hơn, từ đó nâng cao KQCV và giảm thiểu sai sót trong quy trình thực thi công vụ.

Ngoài các kiểm định tổng thể, phân tích đa nhóm theo các đặc điểm nhân khẩu học (giới tính, độ tuổi, thâm niên công tác, trình độ học vấn) cho thấy tồn tại sự khác biệt có ý nghĩa thống kê giữa các phân nhóm cán bộ trong việc phản ứng với yếu tố CNK, CNN, LCCV và NLS. Phân tích đa nhóm ghi nhận một số khác biệt có ý nghĩa thống kê theo giới tính, độ tuổi, thâm niên và trình độ học vấn; tuy nhiên, các khác biệt này chỉ xuất hiện ở một số đường dẫn cụ thể và không cho thấy một nhóm nhân khẩu học nhất quán có mức tác động cao hơn trên toàn bộ mô hình. Điều này mang hàm ý sâu sắc trong việc hoạch định chính sách nhân sự phù hợp với từng đối tượng CBCC trong hệ thống hành chính công.

Mô hình nghiên cứu đã được kiểm định với độ phù hợp cao, các giả thuyết nghiên cứu phần lớn được chấp nhận. Nghiên cứu không chỉ xác nhận những luận điểm kinh điển về thiết kế công việc và DL, mà còn cập nhật thêm bối cảnh NLS và luân chuyển nhân sự trong môi trường Hải quan hiện đại. Những kết quả này có giá trị đóng góp thực tiễn cho ngành Hải quan Việt Nam trong quá trình nâng cao năng suất đội ngũ, cải cách hành chính, và hội nhập quốc tế.

Đặc biệt, kết quả nghiên cứu này góp phần xử lý các khoảng trống nghiên cứu đã được xác định trong Mục 2.4 của Chương 2, với mức độ đóng góp khác nhau tùy theo phạm vi và giới hạn của thiết kế nghiên cứu. Đối với khoảng trống liên quan đến vai trò trung gian của DL, Luận án cung cấp bằng chứng thực nghiệm trong mô hình cắt ngang, qua đó bước đầu làm rõ cơ chế tâm lý - DL trong mối quan hệ giữa LCCV và KQCV. Tuy nhiên, do dữ liệu được thu thập tại một thời điểm, Luận án chưa đủ cơ sở để kết luận về sự biến thiên của DL theo thời gian; vấn đề này cần được tiếp tục kiểm định bằng các nghiên cứu dọc trong tương lai.

(i) Khoảng trống 1: Thiếu bằng chứng thực nghiệm đặc thù theo ngành Hải quan

Luận án đã trực tiếp kiểm định mô hình LCCV - DL - KQCV trong bối cảnh CBCC Hải quan vùng Đông Nam Bộ, qua đó bổ sung bằng chứng thực nghiệm cho lĩnh vực công mà trước đây chủ yếu được ngoại suy từ khu vực tư và môi trường sản xuất - dịch vụ. Kết quả cho thấy tác động của LCCV trong cơ quan Hải quan chịu ảnh hưởng mạnh bởi đặc thù tuân thủ pháp lý, kiểm soát rủi ro, trách nhiệm giải trình và chuyển đổi số - những yếu tố hiếm khi được tích hợp có hệ thống trong các nghiên cứu trước. Như vậy,

khoảng trống về tính phù hợp theo ngữ cảnh đã được giải quyết ở mức cao, khi nghiên cứu không chỉ cung cấp dữ liệu đặc thù ngành Hải quan mà còn hiệu chỉnh các lập luận lý thuyết theo bối cảnh công vụ điều tiết cao như ngành Hải quan.

(ii) Khoảng trống 2: Chưa khai thác đầy đủ vai trò trung gian của DL

Trong phạm vi nghiên cứu cắt ngang của Luận án này, Luận án đã trực tiếp kiểm định vai trò trung gian của DL trong mối quan hệ giữa LCCV và KQCV. Kết quả cho thấy mặc dù LCCV tác động tích cực đến DL, DL tác động tích cực đến KQCV và tác động gián tiếp có ý nghĩa thống kê, tỷ trọng truyền dẫn qua DL chưa đạt ngưỡng VAF để xác nhận vai trò trung gian. Phát hiện này góp phần làm rõ giới hạn của cơ chế động lực trong bối cảnh công vụ Hải quan. Việc đưa vào yếu tố “Cảm nhận về sự đa dạng trong LCCV” (cảm nhận về sự đa dạng trong nhiệm vụ và cảm nhận về sự đa dạng trong kỹ năng) giúp làm rõ cơ chế tâm lý trung gian, bước đầu kiểm định cơ chế trung gian của DL trong mô hình cắt ngang, qua đó làm rõ mối quan hệ dự báo giữa LCCV, DL và KQCV. Vì vậy, việc lý giải động học của DL theo thời gian cần được tiếp tục bằng nghiên cứu dọc.

(iii) Khoảng trống 3: Cơ chế tâm lý – động lực trong mối quan hệ giữa luân chuyển công việc và kết quả công việc

Thông qua việc tích hợp cảm nhận về sự đa dạng trong nhiệm vụ và trong kỹ năng vào mô hình, Luận án đã mô hình hóa cơ chế học hỏi cá nhân gắn với LCCV, cho thấy việc gia tăng cảm nhận về sự đa dạng trong LCCV có thể củng cố DL và gián tiếp cải thiện KQCV. Đồng thời, kết quả cũng chỉ ra rằng nếu thời lượng luân chuyển không đủ để đạt mức thành thạo, lợi ích học hỏi có thể bị suy giảm, phù hợp với các lập luận về chu trình học hỏi - mai một kỹ năng trong thiết kế công việc. Dù chưa đo lường trực tiếp quá trình mai một kỹ năng theo thời gian, nghiên cứu đã chuyển trọng tâm từ tối ưu hóa kỹ thuật sang trải nghiệm năng lực của cá nhân; qua đó, Luận án này giải quyết khoảng trống 3 ở mức khá và mở ra hướng nghiên cứu về tối ưu chu kỳ LCCV.

(iv) Khoảng trống 4: Vai trò điều tiết của năng lực số

Luận án đã kiểm định vai trò điều tiết của NLS trong mối quan hệ giữa DL và KQCV bằng cách chứng minh rằng NLS là nguồn lực điều kiện làm thay đổi cường độ chuyển hóa DL thành kết quả thực hiện trong bối cảnh số hóa mạnh mẽ của Hải quan. Khi NLS cao, tác động tích cực của DL giúp nâng cao KQCV; ngược lại, NLS thấp làm suy giảm hiệu lực này. Kết quả này mở rộng cách tiếp cận vốn xem NLS như biến độc

lập trực tiếp, đồng thời củng cố luận điểm rằng NLS thể hiện vai trò điều tiết có chọn lọc, cụ thể trong các quan hệ DL $\rightarrow$ KQCV, CNN $\rightarrow$ DL và CNK $\rightarrow$ KQCV; tuy nhiên, nghiên cứu không ghi nhận bằng chứng cho thấy NLS làm thay đổi trực tiếp tác động của LCCV đến KQCV. Khoảng trống này được giải quyết ở mức cao cả về phương diện lý thuyết lẫn thực nghiệm. Tuy nhiên, kết quả nghiên cứu cho thấy vai trò điều tiết của NLS không mang tính phổ quát trong mọi mối quan hệ của mô hình. Trong bối cảnh Hải quan, NLS là nguồn lực quan trọng, nhưng hiệu quả của LCCV và các đặc điểm công việc vẫn phụ thuộc đáng kể vào thiết kế chính sách, quy trình nghiệp vụ, cơ chế hỗ trợ, đào tạo và điều kiện tổ chức. Đây là điểm khác biệt có ý nghĩa của Luận án khi vận dụng các lý thuyết về thiết kế công việc và nguồn lực cá nhân vào khu vực công có tính chuẩn hóa, tuân thủ và trách nhiệm giải trình cao.

5.2 Đóng góp của đề tài

5.2.1 Đóng góp về mặt khoa học

Thứ nhất, về phương diện lý thuyết, Luận án đã góp phần mở rộng và tích hợp có hệ thống các nền tảng lý thuyết chủ đạo trong lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực và hành vi tổ chức nhằm giải thích cơ chế tác động của LCCV đến KQCV thông qua DL. Trên cơ sở kết hợp Lý thuyết Trao đổi xã hội (SET), Lý thuyết Nhu cầu - Nguồn lực công việc (JD - R), Lý thuyết Tự quyết (SDT) và các tiếp cận về phát triển năng lực trong bối cảnh chuyển đổi số, nghiên cứu này đã xây dựng một mô hình tích hợp trong đó LCCV được xem vừa là một thực hành quản trị nhân sự đơn lẻ vừa là một cấu phần của thiết kế công việc chiến lược, tác động đến cảm nhận về sự đa dạng trong nhiệm vụ và cảm nhận về sự đa dạng trong kỹ năng; từ đó kích hoạt DL và chuyển hóa thành KQCV. Cách tiếp cận này góp phần làm rõ chuỗi tác động đa tầng thay vì chỉ xem xét mối quan hệ tuyến tính trực tiếp giữa LCCV và KQCV.

Thứ hai, Luận án đóng góp bằng việc kiểm định trực tiếp cơ chế trung gian của DL trong bối cảnh CBCC Hải quan và chỉ ra rằng cơ chế này không được xác nhận theo tiêu chí VAF. Kết quả cho thấy tác động của LCCV đến KQCV trong môi trường công vụ có thể chủ yếu diễn ra trực tiếp hoặc thông qua các thay đổi về đặc điểm công việc như CNN và CNK hơn là thông qua DL.

Thứ ba, nghiên cứu này bổ sung bằng chứng thực nghiệm về vai trò điều tiết của NLS trong mối quan hệ giữa DL, CNK và KQCV. Trong bối cảnh chuyển đổi số ngành Hải quan, khi quy trình nghiệp vụ gắn chặt với hệ thống thông quan điện tử, phân tích

dữ liệu rủi ro và các nền tảng số hóa, NLS trở thành nguồn lực cá nhân quan trọng giúp CBCC Hải quan chuyển hóa DL thành kết quả cụ thể. Việc xác lập và kiểm định vai trò điều tiết của NLS đã mở rộng khung lý thuyết JD - R theo hướng tích hợp yếu tố NLS như một nguồn lực cá nhân, đồng thời lấp đầy khoảng trống về tương tác giữa DL và năng lực trong môi trường công vụ số.

Thứ tư, Luận án đóng góp vào khoảng trống nghiên cứu theo bối cảnh khi cung cấp bằng chứng thực nghiệm tại vùng Đông Nam Bộ - khu vực có kim ngạch XNK và áp lực quản trị cao nhất cả nước. Phần lớn các nghiên cứu trước đây về LCCV và DL được thực hiện trong khu vực tư nhân hoặc tại các nền kinh tế phát triển; trong khi đó, bằng chứng tại các cơ quan công quyền ở các quốc gia đang chuyển đổi còn hạn chế. Việc khảo sát 296 CBCC Hải quan và kiểm định mô hình bằng PLS - SEM đã tạo ra bộ dữ liệu có giá trị, góp phần tăng cường tính khái quát và mở rộng phạm vi áp dụng của các lý thuyết thiết kế công việc trong môi trường hành chính công có tính kỷ luật và trách nhiệm giải trình cao.

Thứ năm, về phương diện đo lường, nghiên cứu đã điều chỉnh và kiểm định thang đo các cấu trúc LCCV, cảm nhận về sự đa dạng trong nhiệm vụ, cảm nhận về sự đa dạng trong kỹ năng, DL, NLS và KQCV trong bối cảnh đặc thù ngành Hải quan. Đây là cơ sở khoa học quan trọng cho các nghiên cứu tiếp theo trong lĩnh vực quản trị công, chuyển đổi số và phát triển nguồn nhân lực.

Tóm lại, Luận án bổ sung bằng chứng thực nghiệm về LCCV trong bối cảnh khu vực công, cụ thể là đối với CBCC Hải quan vùng Đông Nam Bộ. Điểm đáng chú ý của mô hình là xem xét đồng thời tác động trực tiếp của LCCV và các cơ chế liên quan đến CNN, CNK, DL và NLS. Kết quả cho thấy LCCV tác động mạnh hơn đến CNN và CNK so với tác động trực tiếp đến DL và KQCV. Phát hiện này bổ sung góc nhìn cho các nghiên cứu về thiết kế công việc khi cho thấy giá trị của LCCV có thể nằm trước hết ở việc làm thay đổi đặc điểm công việc mà người lao động thực sự trải nghiệm. Luận án cũng cung cấp thêm bằng chứng về vai trò của NLS trong mô hình. NLS có tác động trực tiếp đến DL và KQCV, đồng thời chỉ điều tiết một số quan hệ nhất định. Kết quả này cho thấy NLS là một nguồn lực cá nhân quan trọng trong môi trường công vụ số, nhưng tác động của NLS phụ thuộc vào từng cơ chế cụ thể thay vì xuất hiện đồng đều trong toàn bộ mô hình.

5.2.2 Đóng góp về mặt thực tiễn

Thứ nhất, Luận án cung cấp cơ sở khoa học cho việc thiết kế và triển khai các chương trình LCCV trong các Cục Hải quan vùng Đông Nam Bộ theo hướng dựa trên bằng chứng. Kết quả nghiên cứu cung cấp cơ sở thực nghiệm cho việc thiết kế LCCV theo hướng chú trọng chất lượng trải nghiệm công việc sau luân chuyển. LCCV có tác động tích cực đến CNN, CNK và KQCV; trong đó, tác động đến CNK và CNN lớn hơn tác động trực tiếp đến KQCV. Vì vậy, khi xây dựng kế hoạch LCCV, các đơn vị Hải quan cần quan tâm đến mức độ khác biệt thực chất giữa vị trí trước và sau luân chuyển về nhiệm vụ, yêu cầu kỹ năng và cơ hội học hỏi. Do đó, thay vì triển khai LCCV như một biện pháp hành chính mang tính luân phiên định kỳ, các Cục Hải quan cần thiết kế chương trình LCCV gắn với phân tích công việc, đánh giá mức độ phù hợp nhiệm vụ - năng lực và xác định rõ mục tiêu phát triển kỹ năng nhằm giảm thiểu rủi ro suy giảm DL hoặc tăng chi phí thích nghi trong giai đoạn chuyển đổi vị trí.

Thứ hai, nghiên cứu cung cấp hàm ý thực tiễn về việc quản trị DL như DL là một yếu tố có tác động trực tiếp đến KQCV và cần được quản trị đồng thời với LCCV, CNN, CNK và NLS. Kết quả cho thấy DL có tác động trực tiếp tích cực đến KQCV và tham gia vào một số tuyến tác động gián tiếp; tuy nhiên, kết quả chưa xác nhận DL là cơ chế trung gian chủ đạo. Vì vậy, duy trì DL tích cực vẫn là một thành tố quan trọng trong hệ thống các yếu tố góp phần nâng cao KQCV. Vì vậy, các Lãnh đạo Hải quan cần đồng thời triển khai các biện pháp hỗ trợ tâm lý - tổ chức như hướng dẫn bàn giao rõ ràng, hướng dẫn nội bộ, phản hồi kịp thời và ghi nhận thành tích trong giai đoạn đầu luân chuyển. Việc theo dõi DL định kỳ có thể trở thành một chỉ báo cảnh báo sớm về hiệu quả của chương trình LCCV.

Thứ ba, Luận án nhấn mạnh tầm quan trọng của việc phát triển NLS như một điều kiện then chốt để tối ưu hóa hiệu quả công việc trong bối cảnh chuyển đổi số. Kết quả thực nghiệm khẳng định rằng tác động của DL đến KQCV mạnh hơn ở nhóm CBCC Hải quan có NLS cao. Điều này hàm ý rằng các Cục Hải quan cần tích hợp chiến lược LCCV với chiến lược phát triển NLS, thông qua đào tạo chuyên sâu về hệ thống thông quan điện tử, phân tích dữ liệu rủi ro, ứng dụng trí tuệ nhân tạo và quản trị hồ sơ số. Luân chuyển công việc có thể được sử dụng để lan tỏa NLS giữa các đơn vị, góp phần hình thành lực lượng CBCC Hải quan đa kỹ năng và thích ứng cao.

Thứ tư, nghiên cứu cung cấp căn cứ thực tiễn cho việc xác định tần suất và thời

lượng LCCV hợp lý. Thông qua việc xem xét CNN và CNK, việc LCCV cần đủ dài để CBCC Hải quan đạt được mức độ thành thạo tối thiểu ở vị trí mới, nhưng không quá dài đến mức làm mai một kỹ năng cốt lõi ở vị trí trước đó. Điều này đặc biệt quan trọng trong các vị trí đòi hỏi độ chính xác cao và trách nhiệm pháp lý lớn. Do đó, các cơ quan Hải quan có thể xây dựng khung hướng dẫn nội bộ về chu kỳ LCCV dựa trên đặc thù từng nhóm nhiệm vụ.

Thứ năm, về phương diện hoạch định chính sách, Luận án cung cấp bằng chứng hỗ trợ cho việc tích hợp LCCV vào chiến lược phát triển nguồn nhân lực ngành Hải quan trong bối cảnh hiện đại hóa và hội nhập quốc tế. Khi LCCV được thiết kế phù hợp, không chỉ KQCV cá nhân được cải thiện mà còn góp phần tăng cường tính minh bạch, giảm rủi ro hình thành “vùng ảnh hưởng” và củng cố chuẩn mực liêm chính trong thực thi công vụ. Điều này có ý nghĩa thiết thực đối với mục tiêu nâng cao hiệu quả quản lý nhà nước về Hải quan và tạo thuận lợi thương mại bền vững.

Tóm lại, Luận án không dừng lại ở việc đề xuất khuyến nghị quản trị, mà còn cung cấp một khuôn khổ ra quyết định dựa trên dữ liệu thực nghiệm, giúp các Cục Hải quan thiết kế LCCV theo hướng tối ưu hóa đồng thời DL, NLS và KQCV trong môi trường công vụ số hóa và chịu áp lực điều tiết cao.

5.3 Hàm ý quản trị

Các hàm ý quản trị được xây dựng từ bốn nhóm kết quả chính của nghiên cứu: tác động của LCCV đến KQCV và đặc điểm công việc; vai trò của CNN và CNK; tác động của DL; và vai trò của NLS trong bối cảnh chuyển đổi số. Từ các kết quả này, Luận án đề xuất bốn nhóm hàm ý liên quan đến thiết kế chính sách LCCV, quản trị DL, phát triển NLS và điều chỉnh chính sách theo đặc điểm cán bộ- công chức, cụ thể như sau.

5.3.1 Hàm ý về chính sách luân chuyển công việc theo định hướng phát triển năng lực và liêm chính công vụ

Kết quả kiểm định mô hình cấu trúc cho thấy LCCV là yếu tố có vai trò trung tâm trong việc cải thiện KQCV của CBCC Hải quan vùng Đông Nam Bộ. Cụ thể, LCCV có tác động trực tiếp tích cực đến KQCV với hệ số $\beta = 0,122$ và có ý nghĩa thống kê; đồng thời, LCCV cũng tác động tích cực đến cảm nhận về sự đa dạng trong kỹ năng với $\beta = 0,427$, cảm nhận về sự đa dạng trong nhiệm vụ với $\beta = 0,369$ và DL với $\beta = 0,286$. Các kết quả này cho thấy LCCV không chỉ ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả thực thi công vụ, mà còn tạo ra những thay đổi quan trọng trong trải nghiệm công việc và trạng thái DL

của CBCC Hải quan. Đáng chú ý, tổng tác động của LCCV đến KQCV đạt 0,341, cao nhất trong các yếu tố được xếp hạng tác động đến KQCV, trong khi tổng tác động gián tiếp của LCCV đến KQCV đạt 0,219 và có ý nghĩa thống kê. Điều này khẳng định rằng tác động của LCCV đến KQCV không vận hành theo một tuyến đơn lẻ, mà được chuyển hóa thông qua nhiều cơ chế trung gian, bao gồm cảm nhận về sự đa dạng trong nhiệm vụ, cảm nhận về sự đa dạng trong kỹ năng và DL. Vì vậy, hàm ý quản trị đầu tiên của Luận án là cần thiết kế chính sách LCCV theo hướng có mục tiêu, có lộ trình và có cơ chế hỗ trợ, nhằm đồng thời phát triển năng lực, duy trì DL, nâng cao KQCV và củng cố liên chính công vụ trong ngành Hải quan.

Trên cơ sở đó, LCCV không nên được nhìn nhận như một hoạt động điều động nhân sự mang tính hành chính đơn thuần, mà cần được thiết kế như một công cụ quản trị nguồn nhân lực có định hướng chiến lược. Trong bối cảnh Hải quan, chính sách LCCV cần đồng thời đáp ứng ba mục tiêu: phát triển năng lực đa nhiệm cho CBCC; nâng cao DL và KQCV; đồng thời củng cố liên chính công vụ thông qua việc hạn chế sự cố định kéo dài ở các vị trí nhạy cảm.

Trước hết, các Cục Hải quan vùng Đông Nam Bộ cần xây dựng chính sách LCCV dựa trên bản đồ vị trí việc làm và khung năng lực của từng nhóm nghiệp vụ. Việc luân chuyển chỉ tạo ra giá trị phát triển khi vị trí mới có khả năng mở rộng nội dung nhiệm vụ, yêu cầu kỹ năng và kinh nghiệm thực thi công vụ của CBCC. Do đó, trước khi thực hiện LCCV, đơn vị quản lý cần đánh giá mức độ tương thích giữa năng lực hiện có của CBCC với yêu cầu của vị trí dự kiến luân chuyển; đồng thời xác định rõ mục tiêu của từng đợt luân chuyển là phát triển kỹ năng nghiệp vụ, mở rộng hiểu biết liên khâu, tăng khả năng phối hợp hay tăng cường kiểm soát rủi ro. Cách tiếp cận này giúp LCCV tránh rơi vào tình trạng thay đổi vị trí hình thức nhưng không tạo ra khác biệt đáng kể về nhiệm vụ và kỹ năng.

Thứ hai, chính sách LCCV cần được thiết kế theo lộ trình rõ ràng, minh bạch và có tính dự báo. Đối với CBCC Hải quan, sự thay đổi vị trí công tác thường kéo theo thay đổi về quy trình nghiệp vụ, yêu cầu pháp lý, phương thức phối hợp và mức độ tiếp xúc với doanh nghiệp, hàng hóa hoặc hệ thống số. Nếu quá trình này thiếu thông tin, thiếu chuẩn bị hoặc thiếu tiêu chí minh bạch, LCCV có thể bị cảm nhận như một biện pháp điều chuyển hành chính hơn là cơ hội phát triển nghề nghiệp. Vì vậy, các Cục Hải quan cần công bố rõ tiêu chí, thời điểm, thời hạn, phạm vi và mục tiêu của từng chu kỳ LCCV;

đồng thời bảo đảm rằng CBCC được giải thích đầy đủ về ý nghĩa của việc luân chuyển đối với sự phát triển năng lực, lộ trình nghề nghiệp và yêu cầu liên chính công vụ.

Thứ ba, LCCV cần gắn chặt với cơ chế đào tạo, bàn giao và hỗ trợ sau luân chuyển. Kết quả nghiên cứu cho thấy LCCV có khả năng làm gia tăng cảm nhận về sự đa dạng trong nhiệm vụ và cảm nhận về sự đa dạng trong kỹ năng; tuy nhiên, các tác động tích cực này chỉ có thể chuyển hóa thành DL và KQCV khi CBCC được chuẩn bị đầy đủ trước khi nhận nhiệm vụ mới. Do đó, mỗi đợt luân chuyển cần đi kèm với hoạt động đào tạo trước luân chuyển, hướng dẫn nghiệp vụ tại vị trí mới, cơ chế cố vấn bởi cán bộ có kinh nghiệm và quy trình bàn giao tri thức rõ ràng. Đối với các vị trí có mức độ rủi ro cao như kiểm tra sau thông quan, quản lý rủi ro, giám sát hải quan, kiểm soát chống buôn lậu hoặc công nghệ thông tin, việc hỗ trợ sau luân chuyển càng cần được chú trọng nhằm giảm chi phí thích nghi và hạn chế sai sót trong thực thi công vụ.

Thứ tư, chính sách LCCV cần được gắn với mục tiêu củng cố liên chính công vụ. Trong ngành Hải quan, LCCV không chỉ là công cụ phát triển năng lực, mà còn là cơ chế quản trị rủi ro nhằm hạn chế sự hình thành các “vùng ảnh hưởng”, giảm mức độ phụ thuộc kéo dài vào một vị trí hoặc nhóm quan hệ công việc nhất định, đồng thời tăng tính minh bạch trong thực thi nhiệm vụ. Vì vậy, việc xác định các vị trí cần luân chuyển nên dựa trên mức độ nhạy cảm của quy trình nghiệp vụ, mức độ tiếp xúc với doanh nghiệp, mức độ rủi ro sai phạm và yêu cầu kiểm soát nội bộ. Tuy nhiên, để tránh làm suy giảm DL, mục tiêu liên chính cần được truyền thông theo hướng tích cực, nhấn mạnh rằng LCCV là một phần của cơ chế bảo vệ CBCC, bảo vệ tổ chức và nâng cao chất lượng quản trị công vụ, thay vì chỉ là biện pháp phòng ngừa sai phạm.

Thứ năm, cần thiết lập cơ chế đánh giá hiệu quả LCCV sau mỗi chu kỳ thực hiện. Việc đánh giá không nên chỉ dừng lại ở việc CBCC đã hoàn thành thời hạn luân chuyển hay chưa, mà cần xem xét mức độ thay đổi về năng lực, khả năng thích ứng, DL, KQCV, mức độ phối hợp liên đơn vị và cảm nhận về tính công bằng của chính sách. Các chỉ số đánh giá có thể bao gồm mức độ hoàn thành nhiệm vụ ở vị trí mới, thời gian thích nghi, số lỗi nghiệp vụ phát sinh, mức độ hài lòng với quy trình bàn giao, mức độ tự tin khi sử dụng hệ thống số và đánh giá của lãnh đạo trực tiếp. Cách đánh giá này giúp các Cục Hải quan điều chỉnh chính sách LCCV theo bằng chứng, tránh tình trạng luân chuyển theo thói quen hoặc theo yêu cầu hành chính ngắn hạn.

Tóm lại, chính sách LCCV trong ngành Hải quan cần được thiết kế theo hướng

cân bằng giữa phát triển năng lực, nâng cao KQCV và bảo đảm liên chính công vụ. Khi LCCV được triển khai dựa trên vị trí việc làm, khung năng lực, quy trình minh bạch, hỗ trợ đào tạo và cơ chế đánh giá sau luân chuyển, CBCC Hải quan sẽ có điều kiện tốt hơn để chuyển hóa trải nghiệm công việc mới thành DL, năng lực thích ứng và KQCV cao hơn. Đây là cơ sở quan trọng để các Cục Hải quan vùng Đông Nam Bộ nâng cao hiệu quả quản trị nhân sự trong bối cảnh chuyển đổi số và hiện đại hóa ngành Hải quan.

5.3.2 Hàm ý về quản trị động lực làm việc thông qua thiết kế công việc

Kết quả kiểm định mô hình cấu trúc cho thấy DL có vai trò quan trọng trong việc nâng cao KQCV của CBCC Hải quan vùng Đông Nam Bộ. Cụ thể, DL tác động tích cực đến KQCV với hệ số $\beta = 0,170$ và có ý nghĩa thống kê. Bên cạnh tác động trực tiếp, DL còn tham gia vào một số tuyến tác động gián tiếp từ các đặc điểm công việc đến KQCV. Tuy nhiên, tỷ trọng tác động truyền dẫn qua DL chưa đạt ngưỡng VAF 20%; do đó, Luận án chưa xác nhận DL là biến trung gian trong các mối quan hệ được kiểm định. Điều này cho thấy quản trị DL vẫn có ý nghĩa đối với KQCV, nhưng không nên xem DL là cơ chế duy nhất hoặc chủ đạo chuyển hóa các lợi ích của LCCV thành KQCV. Kết quả này cho thấy LCCV và các đặc điểm công việc góp phần nâng cao KQCV khi CBCC Hải quan duy trì được trạng thái DL tích cực trong quá trình thực thi công vụ. Vì vậy, quản trị DL cần được tiếp cận không chỉ thông qua khen thưởng hoặc động viên ngắn hạn, mà quan trọng hơn là thông qua thiết kế công việc, tổ chức LCCV và tạo điều kiện để CBCC cảm nhận được ý nghĩa, cơ hội học hỏi và giá trị phát triển nghề nghiệp từ công việc.

Trước hết, các Cục Hải quan vùng Đông Nam Bộ cần thiết kế LCCV theo hướng làm giàu công việc thay vì chỉ thay đổi vị trí công tác. Kết quả nghiên cứu cho thấy LCCV có tác động tích cực đến cảm nhận về sự đa dạng trong nhiệm vụ và cảm nhận về sự đa dạng trong kỹ năng; đồng thời hai yếu tố này tiếp tục góp phần hình thành DL và KQCV. Điều này hàm ý rằng nếu việc luân chuyển chỉ làm thay đổi nơi làm việc hoặc tên vị trí nhưng không tạo ra sự khác biệt thực chất về nhiệm vụ, kỹ năng, mức độ phối hợp và cơ hội học hỏi, thì tác động DL của LCCV sẽ bị hạn chế. Do đó, các đơn vị Hải quan cần thiết kế chu kỳ LCCV sao cho CBCC được tiếp cận các nhiệm vụ có mức độ phức tạp, yêu cầu nghiệp vụ và yêu cầu phối hợp khác nhau, qua đó giúp họ mở rộng hiểu biết về chuỗi hoạt động Hải quan, tăng khả năng xử lý tình huống và củng cố cảm nhận về sự phát triển năng lực.

Thứ hai, cần tăng cường cảm nhận về ý nghĩa công việc và vai trò đóng góp của CBCC trong từng vị trí sau luân chuyển. Trong môi trường Hải quan, nhiều nhiệm vụ có tính quy trình hóa cao, chịu sự ràng buộc chặt chẽ của pháp luật và quy định nghiệp vụ. Nếu CBCC chỉ nhìn nhận công việc như việc tuân thủ thủ tục lặp lại, DL có thể suy giảm, đặc biệt khi LCCV làm phát sinh chi phí thích nghi ở vị trí mới. Vì vậy, lãnh đạo đơn vị cần truyền thông rõ vai trò của từng vị trí công tác đối với mục tiêu chung của ngành, bao gồm tạo thuận lợi thương mại, bảo đảm an ninh chuỗi cung ứng, phòng chống buôn lậu, quản lý rủi ro và bảo vệ nguồn thu ngân sách. Khi CBCC hiểu rõ ý nghĩa của nhiệm vụ và thấy được sự đóng góp của vị trí mới đối với hiệu quả quản lý nhà nước về Hải quan, họ sẽ có cơ sở để hình thành DL bền vững hơn.

Thứ ba, cần kết hợp hài hòa giữa DL nội tại và DL bên ngoài. Về DL nội tại, các đơn vị Hải quan cần tạo điều kiện để CBCC được học hỏi, được chủ động giải quyết vấn đề trong phạm vi thẩm quyền, được ghi nhận về năng lực chuyên môn và được tham gia vào các nhiệm vụ có giá trị phát triển. Những hình thức như giao nhiệm vụ chuyên đề, phân công tham gia nhóm cải tiến quy trình, hỗ trợ xử lý tình huống nghiệp vụ phức tạp hoặc tham gia đào tạo nội bộ có thể giúp CBCC cảm nhận rõ hơn năng lực và giá trị nghề nghiệp của bản thân. Về DL bên ngoài, cần duy trì cơ chế ghi nhận công bằng thông qua đánh giá KQCV, khen thưởng chuyên đề, danh hiệu thi đua, cơ hội đào tạo và cơ hội phát triển nghề nghiệp. Tuy nhiên, các hình thức ghi nhận này cần gắn với tiêu chí minh bạch và kết quả thực hiện cụ thể, tránh tạo cảm nhận thiên lệch hoặc hình thức trong đánh giá.

Thứ tư, cần giảm các yếu tố làm suy giảm DL trong quá trình LCCV. Mặc dù LCCV có thể tạo cơ hội học hỏi và phát triển kỹ năng, nhưng nếu được triển khai thiếu chuẩn bị, thiếu hướng dẫn hoặc thiếu hỗ trợ, CBCC có thể cảm nhận LCCV như một áp lực bổ sung. Do đó, trong mỗi chu kỳ luân chuyển, đơn vị quản lý cần giảm thiểu sự mơ hồ vai trò bằng cách quy định rõ nhiệm vụ, quyền hạn, trách nhiệm, tiêu chí đánh giá và kênh hỗ trợ nghiệp vụ ở vị trí mới. Ngoài ra, cần bố trí thời gian thích nghi hợp lý, có cơ chế hướng dẫn bởi cán bộ có kinh nghiệm và bảo đảm việc bàn giao hồ sơ, dữ liệu, quy trình và kinh nghiệm xử lý tình huống được thực hiện đầy đủ. Những điều kiện này giúp CBCC giảm cảm giác bị động khi chuyển vị trí, từ đó duy trì DL và hạn chế rủi ro suy giảm KQCV trong giai đoạn đầu sau luân chuyển.

Thứ năm, cần phát triển cơ chế phản hồi và ghi nhận thường xuyên trong quá trình

thực thi công vụ. DL không chỉ được hình thành trước hoặc ngay tại thời điểm luân chuyển, mà còn được duy trì thông qua trải nghiệm làm việc hằng ngày. Vì vậy, lãnh đạo trực tiếp cần có cơ chế phản hồi định kỳ về mức độ thích nghi, chất lượng xử lý nghiệp vụ, khả năng phối hợp và tiến bộ của CBCC tại vị trí mới. Phản hồi cần mang tính xây dựng, tập trung vào năng lực và giải pháp cải thiện thay vì chỉ đánh giá sai sót. Đối với những CBCC có tiến bộ rõ rệt sau luân chuyển, cần có hình thức ghi nhận phù hợp để củng cố cảm nhận công bằng và giá trị nỗ lực. Cơ chế phản hồi thường xuyên cũng giúp tổ chức phát hiện sớm các khó khăn về chuyên môn, tâm lý hoặc điều kiện làm việc, từ đó có giải pháp hỗ trợ kịp thời.

Thứ sáu, cần gắn quản trị DL với văn hóa học hỏi và phối hợp liên đơn vị. Kết quả nghiên cứu cho thấy cảm nhận về sự đa dạng trong nhiệm vụ và cảm nhận về sự đa dạng trong kỹ năng có vai trò quan trọng trong cơ chế chuyển hóa LCCV thành DL và KQCV. Vì vậy, sau mỗi chu kỳ luân chuyển, các đơn vị Hải quan nên tổ chức hoạt động chia sẻ kinh nghiệm, tổng kết bài học nghiệp vụ và phổ biến các tình huống điển hình giữa các bộ phận như thông quan, giám sát, kiểm tra sau thông quan, quản lý rủi ro, chống buôn lậu và công nghệ thông tin. Việc hình thành cơ chế học hỏi liên đơn vị giúp CBCC không chỉ tiếp nhận nhiệm vụ mới một cách cá nhân, mà còn được đặt trong môi trường hỗ trợ tri thức tập thể. Điều này góp phần duy trì DL, rút ngắn thời gian thích nghi và nâng cao hiệu quả phối hợp trong toàn hệ thống.

Tóm lại, quản trị DL trong ngành Hải quan cần được thực hiện thông qua thiết kế công việc có chủ đích, trong đó LCCV phải tạo ra sự đa dạng nhiệm vụ, đa dạng kỹ năng, ý nghĩa công việc và cơ hội phát triển thực chất. Khi CBCC Hải quan được chuẩn bị đầy đủ, được hỗ trợ trong quá trình thích nghi, được ghi nhận công bằng và được tham gia vào môi trường học hỏi liên tục, DL sẽ trở thành cơ chế quan trọng giúp chuyển hóa LCCV và các đặc điểm công việc thành KQCV cao hơn. Đây là cơ sở để các Cục Hải quan vùng Đông Nam Bộ nâng cao hiệu quả quản trị nhân sự, đồng thời bảo đảm sự ổn định, tính chuyên nghiệp và chất lượng thực thi công vụ trong bối cảnh chuyển đổi số.

5.3.3 Hàm ý về phát triển năng lực số trong bối cảnh chuyển đổi số Hải quan

Kết quả kiểm định mô hình cấu trúc cho thấy NLS là một nguồn lực cá nhân quan trọng đối với DL và KQCV của CBCC Hải quan vùng Đông Nam Bộ trong bối cảnh chuyển đổi số. Cụ thể, NLS có tác động tích cực đến DL với hệ số $\beta = 0,283$ và tác động

tích cực đến KQCV với hệ số $\beta = 0,202$. Bên cạnh đó, quy mô tác động của NLS đến DL đạt mức mạnh, cho thấy NLS không chỉ hỗ trợ CBCC thực hiện các thao tác kỹ thuật trên hệ thống số, mà còn góp phần củng cố sự tự tin, khả năng thích ứng và trạng thái DL trong công việc. Đặc biệt, kết quả nghiên cứu cũng cho thấy NLS điều tiết mối quan hệ giữa DL và KQCV, hàm ý rằng khi CBCC có NLS cao, DL sẽ được chuyển hóa thành KQCV hiệu quả hơn. Do đó, phát triển NLS cần được xem là một nhóm hàm ý trọng tâm trong quản trị nhân sự Hải quan, nhất là khi ngành Hải quan đang đẩy mạnh Hải quan số, Hải quan thông minh, quản lý rủi ro dựa trên dữ liệu và cung cấp dịch vụ công trực tuyến. Mặc dù NLS không điều tiết có ý nghĩa thống kê trong các giả thuyết G14, G15 và G17, kết quả nghiên cứu vẫn khẳng định vai trò trực tiếp của NLS đối với DL và KQCV; do đó, phát triển NLS cần được triển khai đồng thời với thiết kế LCCV, đào tạo nghiệp vụ và hỗ trợ tổ chức, thay vì xem NLS như một giải pháp độc lập.

Trước hết, các Cục Hải quan vùng Đông Nam Bộ cần xây dựng khung NLS theo từng nhóm vị trí việc làm và từng nhóm nghiệp vụ. NLS trong ngành Hải quan không nên được hiểu hẹp là khả năng sử dụng máy tính hoặc phần mềm hành chính thông thường, mà cần được tiếp cận như năng lực tích hợp bao gồm hiểu biết về dữ liệu, khả năng sử dụng hệ thống nghiệp vụ số, năng lực khai thác thông tin, tư duy phân tích rủi ro, an toàn thông tin và thái độ sẵn sàng thích ứng với công nghệ mới. Đối với nhóm nghiệp vụ thông quan, NLS cần gắn với khả năng xử lý hồ sơ điện tử, sử dụng hệ thống quản lý tờ khai, tra cứu quy định và phối hợp qua nền tảng số. Đối với nhóm quản lý rủi ro, kiểm tra sau thông quan và chống buôn lậu, NLS cần nhấn mạnh năng lực khai thác dữ liệu, nhận diện dấu hiệu bất thường, sử dụng công cụ phân tích và hỗ trợ ra quyết định. Đối với nhóm công nghệ thông tin và hỗ trợ hệ thống, NLS cần được phát triển ở mức chuyên sâu hơn, bao gồm quản trị hệ thống, an toàn dữ liệu, hỗ trợ người dùng và tham gia cải tiến quy trình số.

Thứ hai, cần thiết kế chương trình đào tạo NLS theo hướng phân tầng thay vì đào tạo đại trà. Kết quả nghiên cứu cho thấy NLS có ảnh hưởng trực tiếp đến DL và KQCV, vì vậy việc đào tạo NLS cần được xem là một hình thức đầu tư vào năng lực thực thi công vụ. Các chương trình đào tạo nên được chia thành ít nhất ba cấp độ: NLS nền tảng, NLS nghiệp vụ và NLS nâng cao. Ở cấp độ nền tảng, CBCC cần được trang bị kỹ năng sử dụng hệ thống số, bảo mật thông tin, quản lý hồ sơ điện tử và giao tiếp công vụ trên nền tảng số. Ở cấp độ nghiệp vụ, nội dung đào tạo cần gắn trực tiếp với từng quy trình

Hải quan như thông quan điện tử, quản lý rủi ro, kiểm tra sau thông quan, giám sát hàng hóa và xử lý dữ liệu doanh nghiệp. Ở cấp độ nâng cao, cần tập trung vào phân tích dữ liệu, nhận diện rủi ro, ứng dụng trí tuệ nhân tạo, quản trị dữ liệu và hỗ trợ ra quyết định trong môi trường Hải quan số. Cách tiếp cận phân tầng giúp bảo đảm chương trình đào tạo phù hợp với năng lực hiện có, vị trí công tác và yêu cầu phát triển của từng nhóm CBCC.

Thứ ba, phát triển NLS cần được gắn trực tiếp với chính sách LCCV. Khi CBCC được luân chuyển sang vị trí mới, yêu cầu về hệ thống số, dữ liệu nghiệp vụ và quy trình xử lý có thể thay đổi đáng kể. Nếu không được chuẩn bị đầy đủ về NLS, quá trình LCCV có thể làm gia tăng chi phí thích nghi, gây tâm lý lúng túng và làm giảm DL trong giai đoạn đầu sau luân chuyển. Vì vậy, trước mỗi chu kỳ LCCV, các đơn vị cần đánh giá mức độ sẵn sàng số của CBCC so với yêu cầu của vị trí mới. Trên cơ sở đó, cần tổ chức đào tạo bổ sung, hướng dẫn sử dụng hệ thống, cung cấp tài liệu nghiệp vụ số và bố trí cán bộ hỗ trợ trong giai đoạn chuyển tiếp. Việc gắn LCCV với phát triển NLS sẽ giúp CBCC không chỉ thích nghi nhanh hơn với nhiệm vụ mới, mà còn có khả năng khai thác tốt hơn các công cụ số để nâng cao KQCV.

Thứ tư, cần xây dựng cơ chế hỗ trợ kỹ thuật và học tập tại nơi làm việc nhằm duy trì NLS sau đào tạo. Trong môi trường Hải quan, nhiều kỹ năng số chỉ thật sự được củng cố khi CBCC sử dụng thường xuyên trong xử lý tình huống thực tế. Vì vậy, các Cục Hải quan cần phát triển các hình thức hỗ trợ như nhóm hướng dẫn nội bộ, tổ hỗ trợ nghiệp vụ số, ngân hàng câu hỏi thường gặp, tài liệu hướng dẫn thao tác ngắn, video hướng dẫn quy trình và kênh phản hồi nhanh khi phát sinh lỗi hệ thống. Đồng thời, cần khuyến khích hình thức học tập ngang hàng giữa các cán bộ có kinh nghiệm sử dụng hệ thống số và các cán bộ mới được luân chuyển hoặc còn hạn chế về NLS. Cơ chế hỗ trợ này giúp giảm sự phụ thuộc vào các khóa đào tạo tập trung, đồng thời tạo môi trường học tập liên tục ngay trong quá trình thực thi công vụ.

Thứ năm, cần đưa NLS vào hệ thống đánh giá, quy hoạch và phát triển CBCC. Khi chuyển đổi số trở thành yêu cầu thường xuyên của ngành Hải quan, NLS cần được xem là một tiêu chí quan trọng trong đánh giá năng lực thực thi công vụ, chứ không chỉ là kỹ năng hỗ trợ. Các tiêu chí đánh giá có thể bao gồm khả năng sử dụng thành thạo hệ thống nghiệp vụ, mức độ tuân thủ quy định về an toàn thông tin, khả năng khai thác dữ liệu để xử lý công việc, khả năng phối hợp qua nền tảng số và mức độ chủ động trong học hỏi

công nghệ mới. Tuy nhiên, việc đưa NLS vào đánh giá cần được thực hiện theo lộ trình phù hợp, tránh tạo áp lực hành chính hoặc tâm lý lo ngại đối với những nhóm CBCC có khoảng cách kỹ năng số. Mục tiêu chính của đánh giá NLS nên là xác định nhu cầu hỗ trợ, đào tạo và phát triển, hơn là chỉ dùng để xếp loại.

Thứ sáu, cần phát triển văn hóa thích ứng số trong các đơn vị Hải quan. NLS không chỉ phụ thuộc vào năng lực cá nhân mà còn chịu ảnh hưởng từ môi trường tổ chức, thái độ của lãnh đạo và mức độ khuyến khích học hỏi công nghệ. Do đó, lãnh đạo các Cục, Chi cục và đơn vị nghiệp vụ cần thể hiện vai trò định hướng trong việc sử dụng công nghệ số, khuyến khích CBCC thử nghiệm các phương thức làm việc mới, chia sẻ kinh nghiệm xử lý trên hệ thống và phản ánh kịp thời các bất cập trong quy trình số. Văn hóa thích ứng số cần nhân mạnh tinh thần học hỏi, cải tiến, an toàn dữ liệu và trách nhiệm công vụ. Khi CBCC cảm nhận rằng chuyển đổi số là cơ hội để nâng cao năng lực và hiệu quả thực thi, thay vì chỉ là yêu cầu kỹ thuật bắt buộc, NLS sẽ có khả năng tác động tích cực hơn đến DL và KQCV.

Thứ bảy, cần chú trọng phát triển NLS gắn với liêm chính và quản trị rủi ro. Trong ngành Hải quan, việc sử dụng công nghệ số không chỉ nhằm tăng tốc độ xử lý nghiệp vụ, mà còn hỗ trợ minh bạch hóa quy trình, truy vết trách nhiệm, kiểm soát sai sót và phòng ngừa rủi ro đạo đức. Vì vậy, các chương trình phát triển NLS cần lồng ghép nội dung về đạo đức số, bảo mật dữ liệu, trách nhiệm sử dụng thông tin, kiểm soát truy cập hệ thống và tuân thủ quy trình điện tử. Cán bộ, công chức cần hiểu rằng NLS cao không chỉ giúp hoàn thành công việc nhanh hơn, mà còn giúp thực thi công vụ chính xác hơn, minh bạch hơn và an toàn hơn. Đây là nền tảng quan trọng để chuyển đổi số ngành Hải quan gắn với yêu cầu liêm chính công vụ.

Tóm lại, phát triển NLS là điều kiện quan trọng để nâng cao DL và KQCV của CBCC Hải quan trong bối cảnh chuyển đổi số. Kết quả nghiên cứu cho thấy NLS vừa có tác động trực tiếp đến DL và KQCV, vừa làm gia tăng khả năng chuyển hóa DL thành KQCV. Do đó, các Cục Hải quan vùng Đông Nam Bộ cần xem phát triển NLS là một trụ cột của quản trị nguồn nhân lực, gắn với LCCV, đào tạo nghiệp vụ, đánh giá năng lực, hỗ trợ kỹ thuật, văn hóa học hỏi và liêm chính công vụ. Khi NLS được phát triển một cách có hệ thống, CBCC Hải quan sẽ có điều kiện tốt hơn để thích ứng với vị trí công tác mới, khai thác hiệu quả hệ thống số, duy trì DL và nâng cao KQCV trong tiến trình hiện đại hóa ngành Hải quan.

5.3.4 Hàm ý về triển khai chính sách theo đặc điểm cán bộ, công chức và điều kiện tổ chức

Kết quả phân tích đa nhóm trong Chương 4 cho thấy một số mối quan hệ trong mô hình nghiên cứu có sự khác biệt theo giới tính, độ tuổi, thâm niên công tác và trình độ học vấn. Trước hết, kết quả kiểm định mô hình cấu trúc đã xác nhận rằng LCCV và NLS tác động trực tiếp đến DL của CBCC ngành Hải quan. Bên cạnh đó, các thành phần phản ánh đặc điểm công việc sau luân chuyển như CNN và CNK cũng có vai trò quan trọng trong việc hình thành DL. Trên cơ sở đó, phân tích đa nhóm được thực hiện nhằm kiểm tra mức độ ổn định của các mối quan hệ giữa các nhóm CBCC khác nhau.

Cụ thể, phân tích theo giới tính cho thấy có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê ở các mối quan hệ giữa CNK và DL, CNN và DL, cũng như giữa LCCV và DL. Điều này cho thấy tác động của việc thiết kế công việc và trải nghiệm luân chuyển đến DL có thể không hoàn toàn giống nhau giữa các nhóm giới. Đối với yếu tố độ tuổi, kết quả Chương 4 cho thấy mức độ ảnh hưởng của LCCV đến DL và NLS có xu hướng thay đổi theo giai đoạn nghề nghiệp của CBCC; trong khi đó, các nhóm có thâm niên công tác khác nhau cũng thể hiện mức độ phản ứng khác nhau đối với sự đa dạng nhiệm vụ, yêu cầu kỹ năng và khả năng chuyển hóa DL thành kết quả thực hiện công việc. Ngoài ra, phân tích theo trình độ học vấn cho thấy sự khác biệt nhất định trong cách CBCC tiếp nhận tác động của LCCV và khai thác cơ hội phát triển năng lực từ môi trường công việc mới.

Những kết quả này cho thấy mặc dù mô hình nghiên cứu được xác nhận trên toàn mẫu khảo sát, nhưng cường độ tác động giữa các biến không hoàn toàn đồng nhất giữa các nhóm CBCC. Do đó, việc triển khai chính sách LCCV, quản trị DL và phát triển NLS không nên áp dụng theo một khuôn mẫu chung cho toàn bộ đội ngũ, mà cần được điều chỉnh theo đặc điểm cá nhân, yêu cầu vị trí việc làm và điều kiện tổ chức cụ thể.

Trước hết, đối với yếu tố giới tính, kết quả phân tích đa nhóm cần được diễn giải thận trọng và không nên được sử dụng để hình thành các chính sách dựa trên định kiến giới. Sự khác biệt giữa nam và nữ CBCC trong một số mối quan hệ của mô hình có thể phản ánh sự khác biệt về vị trí công tác, cơ hội tiếp cận nhiệm vụ, mức độ hỗ trợ, kinh nghiệm nghề nghiệp hoặc điều kiện triển khai LCCV, hơn là sự khác biệt mang tính bản chất giữa các nhóm giới. Vì vậy, hàm ý quản trị phù hợp không phải là phân công công việc theo giới tính, mà là bảo đảm mọi CBCC, không phân biệt giới, đều có cơ hội tiếp cận công bằng với các vị trí luân chuyển, chương trình đào tạo, nhiệm vụ phát triển kỹ

năng và cơ chế hỗ trợ sau luân chuyển. Các đơn vị Hải quan cần xây dựng chính sách LCCV minh bạch, dựa trên năng lực, yêu cầu công việc và mức độ sẵn sàng thích ứng của từng cá nhân, đồng thời tránh các giả định chủ quan như nhóm này phù hợp hơn với công việc hiện trường hoặc nhóm kia phù hợp hơn với công việc hành chính.

Thứ hai, đối với yếu tố độ tuổi, chính sách LCCV và phát triển năng lực cần được thiết kế theo lộ trình nghề nghiệp của từng nhóm CBCC. Nhóm CBCC trẻ hoặc mới bước vào nghề thường có nhu cầu học hỏi, tích lũy kinh nghiệm và mở rộng kỹ năng cao hơn; vì vậy, LCCV đối với nhóm này nên ưu tiên mục tiêu đào tạo đa nhiệm, giúp họ tiếp cận nhiều khâu nghiệp vụ như thông quan, giám sát, kiểm tra sau thông quan, quản lý rủi ro, kiểm soát chống buôn lậu và công nghệ thông tin. Đối với nhóm CBCC ở giai đoạn giữa sự nghiệp, chính sách LCCV nên hướng đến phát triển chuyên môn sâu kết hợp năng lực phối hợp liên đơn vị, qua đó chuẩn bị nguồn nhân lực cho các vị trí quản lý, điều phối hoặc chuyên gia nghiệp vụ. Đối với nhóm CBCC lớn tuổi hơn, việc luân chuyển cần được thực hiện theo hướng khai thác kinh nghiệm tích lũy, tăng vai trò cố vấn, hướng dẫn nghiệp vụ và chuyển giao tri thức, thay vì chỉ đặt trọng tâm vào việc thay đổi vị trí công tác. Cách tiếp cận này giúp LCCV phù hợp hơn với chu kỳ nghề nghiệp, đồng thời hạn chế rủi ro làm gia tăng chi phí thích nghi không cần thiết.

Thứ ba, đối với yếu tố thâm niên công tác, kết quả phân tích đa nhóm gợi ý rằng các nhóm có thời gian công tác khác nhau có thể phản ứng khác nhau trước sự đa dạng nhiệm vụ, sự đa dạng kỹ năng và yêu cầu thích ứng với vị trí mới. Vì vậy, các đơn vị Hải quan cần phân biệt rõ mục tiêu LCCV theo từng nhóm thâm niên. Đối với CBCC có thâm niên thấp, LCCV nên được xem là công cụ đào tạo thực tiễn nhằm giúp họ hiểu toàn diện hơn về chuỗi nghiệp vụ Hải quan và hình thành năng lực thích ứng. Đối với CBCC có thâm niên trung bình, LCCV nên hướng đến mở rộng năng lực chuyên môn, tăng khả năng phối hợp và chuẩn bị cho các vai trò có trách nhiệm cao hơn. Đối với CBCC có thâm niên cao, LCCV cần gắn với vai trò chuyên gia, cố vấn nghiệp vụ, đào tạo nội bộ và kiểm soát chất lượng thực thi công vụ. Khi chính sách LCCV được thiết kế phù hợp với thâm niên, tổ chức có thể vừa phát triển năng lực cho đội ngũ kế cận, vừa khai thác hiệu quả tri thức kinh nghiệm của nhóm CBCC lâu năm.

Thứ tư, đối với yếu tố trình độ học vấn, chính sách phát triển NLS và bố trí LCCV cần gắn với khả năng tiếp nhận tri thức mới, yêu cầu chuyên môn của vị trí và nhu cầu đào tạo bổ sung. Những CBCC có trình độ chuyên môn cao hơn có thể được giao các

nhiệm vụ đòi hỏi phân tích, tổng hợp, phối hợp liên ngành hoặc tham gia các dự án cải tiến quy trình số. Tuy nhiên, điều này không có nghĩa các nhóm trình độ khác ít có khả năng thích ứng; thay vào đó, mỗi nhóm cần được hỗ trợ bằng hình thức đào tạo phù hợp với nền tảng hiện có và yêu cầu công việc cụ thể. Đối với các vị trí chịu tác động mạnh của chuyển đổi số, các đơn vị Hải quan cần đánh giá khoảng cách năng lực trước khi luân chuyển, từ đó thiết kế chương trình đào tạo phù hợp về hệ thống nghiệp vụ số, quản lý dữ liệu, an toàn thông tin và công cụ hỗ trợ ra quyết định.

Thứ năm, việc triển khai chính sách theo đặc điểm CBCC cần đặt trong điều kiện tổ chức cụ thể của từng Cục, Chi cục và nhóm nghiệp vụ. Các đơn vị Hải quan trong vùng Đông Nam Bộ có thể khác nhau về quy mô công việc, cơ cấu nhân sự, mức độ lưu lượng hàng hóa, mức độ ứng dụng công nghệ, áp lực thông quan và rủi ro nghiệp vụ. Do đó, chính sách LCCV không nên được áp dụng máy móc theo cùng một chu kỳ hoặc cùng một tiêu chí cho mọi đơn vị. Những đơn vị có khối lượng công việc lớn, mức độ rủi ro cao hoặc yêu cầu phối hợp liên khâu phức tạp cần có kế hoạch LCCV thận trọng hơn, đi kèm đào tạo, bàn giao và cơ chế hỗ trợ rõ ràng. Ngược lại, những đơn vị có điều kiện ổn định hơn có thể triển khai LCCV theo hướng phát triển năng lực dài hạn, đào tạo kế cận và hình thành đội ngũ đa kỹ năng.

Thứ sáu, các đơn vị Hải quan cần xây dựng cơ sở dữ liệu nhân sự phục vụ triển khai LCCV, quản trị DL và phát triển NLS. Cơ sở dữ liệu này nên bao gồm thông tin về vị trí công tác, kinh nghiệm nghiệp vụ, lịch sử luân chuyển, kết quả đánh giá công việc, trình độ chuyên môn, NLS, nhu cầu đào tạo, mức độ sẵn sàng thích ứng và nguyện vọng phát triển nghề nghiệp của từng CBCC. Trên cơ sở đó, lãnh đạo đơn vị có thể đưa ra quyết định LCCV dựa trên bằng chứng, hạn chế tính chủ quan trong bố trí nhân sự và tăng khả năng phù hợp giữa cá nhân với vị trí công tác. Việc số hóa dữ liệu nhân sự cũng giúp theo dõi hiệu quả sau luân chuyển, nhận diện nhóm cần hỗ trợ và xây dựng kế hoạch phát triển đội ngũ kế cận một cách hệ thống.

Thứ bảy, cần thiết lập cơ chế hỗ trợ khác biệt nhưng công bằng giữa các nhóm CBCC. Khác biệt hóa chính sách không có nghĩa là tạo ra sự ưu tiên thiếu công bằng, mà là cung cấp các hình thức hỗ trợ phù hợp với nhu cầu và điều kiện của từng nhóm. Nhóm CBCC mới hoặc ít kinh nghiệm cần được hỗ trợ nhiều hơn về hướng dẫn nghiệp vụ, cố vấn và phản hồi thường xuyên. Nhóm CBCC có kinh nghiệm cần được tạo điều kiện tham gia đào tạo, chuyển giao tri thức và đóng vai trò hướng dẫn trong các chu kỳ

LCCV. Nhóm CBCC đang đảm nhận các vị trí chịu áp lực cao cần được hỗ trợ về thời gian thích nghi, phối hợp liên đơn vị và công cụ số. Khi chính sách hỗ trợ được thiết kế trên cơ sở nhu cầu thực tế, CBCC sẽ có điều kiện tốt hơn để duy trì DL và nâng cao KQCV sau luân chuyển.

Tóm lại, kết quả phân tích đa nhóm cho thấy việc triển khai chính sách nhân sự trong ngành Hải quan cần chuyển từ cách tiếp cận đồng nhất sang cách tiếp cận linh hoạt, dựa trên đặc điểm CBCC và điều kiện tổ chức. Tuy nhiên, sự linh hoạt này cần được đặt trên nền tảng công bằng, minh bạch và dựa vào dữ liệu, tránh diễn giải máy móc hoặc định kiến về giới tính, tuổi, thâm niên hay trình độ học vấn. Khi chính sách LCCV, quản trị DL và phát triển NLS được thiết kế phù hợp với năng lực cá nhân, yêu cầu vị trí việc làm và điều kiện vận hành của từng đơn vị, các Cục Hải quan vùng Đông Nam Bộ sẽ có khả năng nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực, duy trì DL công vụ và cải thiện KQCV trong bối cảnh chuyển đổi số.

Trên cơ sở các kết quả nghiên cứu chính, các hàm ý quản trị cần được hệ thống hóa theo hướng gắn kết giữa phát hiện thực nghiệm, vấn đề quản trị đặt ra và định hướng chính sách tương ứng. Cách trình bày này giúp bảo đảm các đề xuất không mang tính khuyến nghị chung, mà xuất phát trực tiếp từ kết quả kiểm định mô hình nghiên cứu. Bảng 5.1 tổng hợp các kết quả nghiên cứu chủ yếu, vấn đề quản trị cần quan tâm và nhóm hàm ý chính sách tương ứng đối với hoạt động LCCV, quản trị DL, phát triển NLS và nâng cao KQCV của CBCC Hải quan vùng Đông Nam Bộ.

Bên cạnh bốn nhóm hàm ý chính nêu trên, việc triển khai chính sách LCCV, quản trị DL và phát triển NLS cần được hỗ trợ bởi một số điều kiện hỗ trợ mang tính hệ thống. Trước hết, các Cục Hải quan cần tăng cường truyền thông nội bộ để CBCC hiểu rõ mục tiêu của LCCV không chỉ là điều động vị trí công tác, mà còn nhằm phát triển năng lực, nâng cao KQCV và củng cố liên chính công vụ. Đồng thời, cần thiết lập cơ chế bàn giao, cố vấn, phản hồi và hỗ trợ sau luân chuyển nhằm giảm chi phí thích nghi và duy trì DL trong giai đoạn chuyển tiếp. Ngoài ra, các đơn vị cần xây dựng cơ sở dữ liệu nhân sự, bản đồ năng lực và hệ thống theo dõi kết quả sau luân chuyển để việc bố trí, đào tạo và đánh giá CBCC được thực hiện dựa trên bằng chứng. Các chính sách hỗ trợ này không nên được xem là nhóm giải pháp tách rời, mà là điều kiện bảo đảm để các hàm ý về LCCV, DL, NLS và triển khai chính sách theo đặc điểm CBCC có thể vận hành hiệu quả trong thực tiễn ngành Hải quan.

Bảng 5.1. Tổng hợp các hàm ý hỗ trợ cần thực hiện

Kết quả nghiên cứu	Vấn đề quản trị	Hàm ý hỗ trợ cần thực hiện	
LCCV có quan hệ tích cực với DL và KQCV	LCCV cần được thiết kế như công cụ phát triển năng lực, không chỉ là điều động hành chính	Chính sách LCCV	Xây dựng kế hoạch LCCV theo vị trí việc làm, năng lực, nhiệm kỳ, yêu cầu liên chính và nhu cầu phát triển nghề nghiệp.
CNN và CNK có vai trò trong việc thúc đẩy DL/KQCV	LCCV chỉ có hiệu quả khi tạo ra trải nghiệm công việc đa dạng thực chất.	Thiết kế công việc và DL	Thiết kế chu kỳ LCCV giúp CBCC mở rộng nhiệm vụ, kỹ năng và hiểu biết liên khâu.
DL có tác động tích cực đến KQCV và tham gia vào một số tuyến tác động gián tiếp của LCCV đến KQCV.	Nếu không duy trì DL, LCCV có thể chỉ là thay đổi vị trí hình thức.	Quản trị DL	Tăng truyền thông, hỗ trợ bàn giao, ghi nhận nỗ lực thích ứng và tạo cơ hội phát triển.
NLS có vai trò quan trọng trong bối cảnh chuyển đổi số	CBCC cần đủ năng lực sử dụng hệ thống số khi được LCCV.	Phát triển NLS	Đào tạo NLS theo nhóm nghiệp vụ; hỗ trợ kỹ thuật; phát triển năng lực dữ liệu, an toàn thông tin và quản lý rủi ro số.
Phân tích đa nhóm cho thấy có khác biệt theo một số đặc điểm cá nhân	Chính sách LCCV không nên áp dụng đồng loạt.	Triển khai theo nhóm CBCC	Phân loại theo thâm niên, trình độ, vị trí nghiệp vụ và mức độ sẵn sàng thích ứng để thiết kế hỗ trợ phù hợp

(Nguồn: Đề xuất của tác giả)

5.4 Hạn chế của đề tài và Hướng nghiên cứu tiếp theo

5.4.1 Hạn chế của đề tài

Thứ nhất, về phương diện thiết kế nghiên cứu, đề tài sử dụng thiết kế cắt ngang, do đó chỉ cho phép kiểm định các mối quan hệ nhân quả ở mức độ suy luận thống kê dựa trên mô hình cấu trúc tuyến tính từng phần (PLS - SEM), nhưng chưa đủ cơ sở để khẳng định quan hệ nhân - quả theo chiều thời gian. Mặc dù mô hình nghiên cứu đã được xây dựng trên nền tảng các lý thuyết vững chắc như Thuyết Tự quyết (SDT), Thuyết Trao đổi xã hội (SET) và Mô hình Nhu cầu - Nguồn lực công việc (JD - R), song Dữ liệu được thu thập tại một thời điểm nên kết quả phản ánh mối liên hệ giữa các biến tại

thời điểm khảo sát, chưa cho phép quan sát sự thay đổi của DL và KQCV trước và sau một đợt LCCV cụ thể. Vì vậy, các hệ số đường dẫn trong mô hình cần được hiểu theo nghĩa quan hệ dự báo thống kê, không phải bằng chứng xác lập quan hệ nhân quả theo thời gian.

Thứ hai, mô hình tập trung vào CNN, CNK, DL và NLS nên chưa kiểm soát một số yếu tố có thể ảnh hưởng đến phản ứng của CBCC đối với LCCV, chẳng hạn cảm nhận công bằng, mức độ tự chủ hoặc hỗ trợ của cấp trên. Vì vậy, phần phương sai của DL và KQCV chưa được giải thích có thể còn liên quan đến các điều kiện tổ chức này.

Thứ ba, KQCV trong nghiên cứu chủ yếu được đo lường dựa trên tự đánh giá của CBCC Hải quan. Mặc dù thang đo đã được kiểm định độ tin cậy và giá trị hội tụ, phân biệt theo tiêu chuẩn học thuật, song việc sử dụng dữ liệu tự báo cáo có thể chịu ảnh hưởng của thiên lệch xã hội và khuynh hướng đánh giá tích cực bản thân. Việc chưa kết hợp dữ liệu đánh giá từ cấp trên, đồng nghiệp hoặc chỉ số hiệu suất khách quan là một hạn chế cần được khắc phục trong các nghiên cứu tiếp theo.

Thứ tư, nghiên cứu được thực hiện trong bối cảnh tổ chức và địa giới hành chính tại thời điểm khảo sát năm 2024, trước khi diễn ra các thay đổi đáng kể về sắp xếp đơn vị hành chính và cơ cấu tổ chức Hải quan. Do đó, dữ liệu nghiên cứu phản ánh nhận thức, trải nghiệm LCCV, DL, NLS và KQCV của CBCC trong cấu trúc tổ chức trước sắp xếp. Những thay đổi sau đó về phạm vi địa bàn quản lý, cơ cấu đơn vị, phân công nhiệm vụ và cơ chế phối hợp có thể làm thay đổi yêu cầu công việc, trải nghiệm LCCV cũng như DL và KQCV của CBCC. Luận án chưa có điều kiện phân tích sâu tác động của quá trình tái cấu trúc này. Vì vậy, mức độ khái quát hóa các kết quả nghiên cứu sang cơ cấu tổ chức Hải quan sau sắp xếp cần được xem xét thêm trong các nghiên cứu tiếp theo.

5.4.2 Hướng nghiên cứu tiếp theo

Thứ nhất, các nghiên cứu tương lai nên áp dụng thiết kế nghiên cứu dọc hoặc thiết kế bán thực nghiệm nhằm theo dõi sự thay đổi của DL và KQCV trước và sau các đợt LCCV. Cách tiếp cận này cho phép kiểm định mạnh mẽ hơn quan hệ nhân - quả, đồng thời đánh giá tác động tích lũy và độ trễ của LCCV đối với kết quả làm việc của CBCC Hải quan.

Thứ hai, các nghiên cứu tiếp theo nên tích hợp thêm các biến điều tiết và trung gian mới như phong cách lãnh đạo chuyển đổi, mức độ trao quyền tâm lý, cảm nhận

công bằng tổ chức, hoặc mức độ phù hợp cá nhân - công việc, v.v. Đồng thời, có thể xem xét vai trò của NLS không chỉ như biến điều tiết mà còn như biến trung gian trong quá trình LCCV thúc đẩy DL và KQCV trong bối cảnh chuyển đổi số ngành Hải quan.

Thứ ba, cần kết hợp phương pháp nghiên cứu định tính chuyên sâu (phỏng vấn bán cấu trúc, nghiên cứu tình huống) với dữ liệu định lượng nhằm làm rõ hơn các cơ chế tâm lý và hành vi phát sinh trong quá trình LCCV. Việc sử dụng dữ liệu hiệu suất khách quan và đánh giá đa nguồn sẽ góp phần nâng cao độ tin cậy và giá trị thực tiễn của kết quả nghiên cứu.

Thứ tư, trong bối cảnh Hải quan đang đẩy mạnh chuyển đổi số và quản trị dựa trên dữ liệu, các nghiên cứu tương lai có thể khai thác dữ liệu lớn và hệ thống quản lý nghiệp vụ để đo lường KQCV một cách chính xác và thời gian thực. Điều này không chỉ góp phần hoàn thiện mô hình lý thuyết về tác động của LCCV mà còn cung cấp cơ sở khoa học cho việc hoạch định chính sách nhân sự dựa trên bằng chứng trong khu vực công.

Thứ năm, các nghiên cứu tiếp theo nên kiểm định lại mô hình trong cơ cấu tổ chức Hải quan sau quá trình sắp xếp đơn vị hành chính và tái cấu trúc tổ chức. Có thể thực hiện nghiên cứu so sánh giữa giai đoạn trước và sau sắp xếp hoặc giữa các đơn vị có mức độ thay đổi tổ chức khác nhau nhằm làm rõ liệu sự thay đổi về phạm vi địa bàn, phân công nhiệm vụ và cơ chế phối hợp có làm thay đổi tác động của LCCV đến DL và KQCV của CBCC hay không.

Thứ sáu, các nghiên cứu tiếp theo nên mở rộng phương pháp chọn mẫu theo hướng xác suất hoặc phân tầng theo địa bàn, nhóm nghiệp vụ và vị trí công tác, đồng thời áp dụng các biện pháp nâng cao tỷ lệ phản hồi như phối hợp chính thức với đơn vị khảo sát, thiết kế bảng câu hỏi ngắn gọn hơn và tăng cường kiểm soát quá trình thu thập dữ liệu. Việc kiểm tra sai lệch không phản hồi và mở rộng kích thước mẫu cũng sẽ giúp nâng cao khả năng khái quát hóa kết quả.

Tóm tắt Chương 5

Chương 5 khái quát kết quả, hàm ý quản trị, đóng góp và hạn chế của đề tài về tác động của LCCV đến DL và KQCV của CBCC Hải quan vùng Đông Nam Bộ trong bối cảnh chuyển đổi số. Từ dữ liệu 296 CBCC Hải quan, mô hình PLS - SEM cho thấy LCCV làm gia tăng cảm nhận về sự đa dạng trong LCCV, qua đó thúc đẩy DL và trực tiếp/gián tiếp nâng cao KQCV; DL chịu tác động tích cực từ LCCV, CNN, CNK và NLS, đồng thời tác động tích cực đến KQCV; tuy nhiên, vai trò trung gian của DL trong các quan hệ này chưa được xác nhận theo tiêu chí VAF. NLS vừa tác động trực tiếp đến DL và KQCV, vừa điều tiết tác động của DL đến KQCV, đồng thời phân tích đa nhóm ghi nhận khác biệt theo giới tính, tuổi, thâm niên và học vấn. Trên cơ sở đó, Chương này đề xuất các nhóm hàm ý quản trị cũng như nêu rõ các đóng góp về mặt khoa học và mặt thực tiễn; đồng thời xác định những hạn chế của đề tài cũng như đề xuất các hướng nghiên cứu tiếp theo.

DANH MỤC CÔNG TRÌNH ĐÃ CÔNG BỐ

1. Vy Vũ Quỳnh Như, Nguyễn Thanh Lâm (2025), Mô hình nghiên cứu tác động của luân chuyển công việc đến động lực làm việc và Kết quả công việc của người lao động, *Tạp chí Kinh tế - Tài chính Online*, <https://nghiencuu.tapchikinhhtetaichinh.vn/mo-hinh-nghien-cuu-tac-dong-cua-luan-chuyen-cong-viec-den-dong-luc-lam-viec-va-ket-qua-cong-viec-cua-nguoi-lao-dong-130819.html>
2. Vy Vũ Quỳnh Như, Nguyễn Thanh Lâm (2026), Phát triển thang đo cảm nhận về sự đa dạng trong luân chuyển công việc của cán bộ công chức Hải quan, *Tạp chí Kinh tế - Tài chính Online*, <https://nghiencuu.tapchikinhhtetaichinh.vn/phat-trien-thang-do-cam-nhan-ve-su-da-dang-trong-luan-chuyen-cong-viec-cua-can-bo-cong-chuc-hai-quan-152161.html>
3. Vy Vũ Quỳnh Như, Nguyễn Thanh Lâm (2026), Luân chuyển và kết quả công việc của nhân viên: Nghiên cứu trường hợp công chức hải quan Đồng Nai, *Tạp chí Kinh tế và Ngân hàng Châu Á*, số 238, 153 - 164, DOI: 10.63065/ajeb.vn.2026.238.130331.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Tài liệu tiếng Việt

- Bộ Chính trị (2022). *Quy định số 65-QĐ/TW ngày 28/4/2022 về luân chuyển cán bộ*.
- Bộ Công Thương (2024), *Báo cáo xuất nhập khẩu Việt Nam 2024*, NXB Công Thương, Hà Nội.
- Bộ Tài chính (2021). *Quyết định số 2028/QĐ-BTC ngày 21 tháng 10 năm 2021 về việc quy định Danh mục vị trí công tác và thời hạn điều động, chuyển đổi vị trí công tác đối với công chức, viên chức tại các đơn vị thuộc và trực thuộc Bộ Tài chính*.
- Bộ Tài chính (2022a). *Quyết định số 1854/QĐ-BTC ngày 13/9/2022 ban hành Kế hoạch hành động thực hiện Quyết định số 628/QĐ-TTg ngày 20/5/2022 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Chiến lược phát triển Hải quan đến năm 2030*.
- Bộ Tài chính (2022b). *Quyết định số 1484/QĐ-BTC ngày 27/7/2022 ban hành Kế hoạch chuyển đổi số của Bộ Tài chính đến năm 2025, định hướng đến năm 2030*.
- Bộ Tài chính (2025a). *Quyết định số 1528/QĐ-BTC ngày 28 tháng 4 năm 2025 quy định về phân công, phân cấp công tác tổ chức, cán bộ tại Bộ Tài chính*.
- Bộ Tài chính (2025b). *Quyết định số 382/QĐ-BTC ngày 26 tháng 02 năm 2025 quy định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu tổ chức của Cục Hải quan*.
- Bộ Tài chính (2025c). *Quyết định số 2019/QĐ-BTC ngày 13 tháng 6 năm 2025 sửa đổi, bổ sung Quyết định số 382/QĐ-BTC ngày 26 tháng 02 năm 2025 quy định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu tổ chức của Cục Hải quan*.
- Chính phủ (2020). *Nghị định số 138/2020/NĐ-CP ngày 27/11/2020 quy định về tuyển dụng, sử dụng và quản lý công chức*.
- Cục Hải quan (2025a). *Quyết định số 2046/QĐ-CHQ ngày 18 tháng 12 năm 2025 ban hành Quy định về thực hiện phân công, phân cấp công tác tổ chức cán bộ của Hải quan [Tài liệu nội bộ]*.
- Cục Hải quan (2025b). *Thông báo số 15/TB-CHQ năm 2025 về việc thay đổi tên cơ quan*.
- Cục Thống kê (2025), *Thông cáo báo chí tình hình kinh tế – xã hội quý IV và năm 2024*, Truy cập ngày 25/8/2025 tại <https://www.nso.gov.vn/du-lieu-va-so-lieu-thong-ke/2025/01/thong-cao-bao-chi-tinh-hinh-kinh-te-xa-hoi-quy-iv-va-nam-2024/>
- Lê Thu (2024), *Những thách thức thu ngân sách của Hải quan TP Hồ Chí Minh nửa cuối năm*. Tạp chí Kinh tế-Tài chính Online. <https://thuehaiquan.tap-chikinhthetaichinh.vn/nhung-thach-thuc-thu-ngan-sach-cua-hai-quan-tp-ho-chi-minh-nua-cuoi-nam-113101.html>
- Quốc hội (2018). *Luật Phòng, chống tham nhũng (Luật số 36/2018/QH14)*.
- Quốc hội (2025). *Luật Cán bộ, công chức (Luật số 80/2025/QH15)*.
- Sở Công thương Đồng Nai (2025), *Kết quả thực hiện xuất nhập khẩu năm 2024 (số liệu chính thức)*. Truy cập ngày 15/4/2025 tại <https://sct.dongnai.gov.vn/vi/news/Quan-ly-thuong-mai/ket-qua-thuc-hien-xuat-nhap-khau-nam-2024-so-lieu-chinh-thuc-11850.html>
- Thủ tướng Chính phủ (2020). *Quyết định số 749/QĐ-TTg ngày 03/6/2020 phê duyệt Chương trình Chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030*.
- Thủ tướng Chính phủ (2022). *Quyết định số 628/QĐ-TTg ngày 20/5/2022 phê duyệt Chiến lược phát triển Hải quan đến năm 2030*.
- Tổng cục Hải quan (2022). *Quyết định số 707/QĐ-TCHQ ngày 04/5/2022 ban hành Kế hoạch chuyển đổi số ngành Hải quan đến năm 2025, định hướng đến năm 2030*.
- Tổng cục Hải quan (2023). *Quyết định số 1105/QĐ-TCHQ ngày 22/5/2023 ban hành Kế hoạch chuyển đổi số của Tổng cục Hải quan năm 2023*.

Tổng cục Hải quan (2024). *Chỉ thị số 381/CT-TCHQ ngày 24/01/2024 về việc đẩy mạnh triển khai Hải quan số, Hải quan thông minh.*

2. Tài liệu tiếng Anh

- Abdulkareem, A. K. (2025). Examining the influence of task-technology fit in the interplay of work motivation and job satisfaction in the public sector. *Public Organization Review*, 25, 541-560. DOI: 10.1007/s11115-025-00821-4
- Abós, Á., García-González, L., Aibar, A., & Sevil-Serrano, J. (2021). Towards a better understanding of the role of perceived task variety in physical education: A self-determination theory approach. *Psychology of Sport & Exercise*, 56, 101988. DOI: 10.1016/j.psychsport.2021.101988.
- Adif, S. A., Natashia, D., Lin, W.-H., Hadi, M., Lin, M.-F., Hsu, Y.-Y., & Yen, M. (2024). Development of theoretical framework and digital competence assessment checklist (DCAC) for nursing students. *Heliyon*, 10*(19), Article e37874. DOI: 10.1016/j.heliyon.2024.e37874
- Ahn, S., Park, J., & Ye, S. (2025). How AI enhances employee service innovation in retail: Social exchange theory perspectives and the impact of AI adaptability. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 84, Article 104207. DOI: 10.1016/j.jretconser.2024.104207
- Al-Romeedy, B. S. (2019). The role of job rotation in enhancing employee performance in the Egyptian travel agents: The mediating role of organizational behavior. *Tourism Review*, 74(4), 1001-1017. DOI: 10.1108/TR-10-2018-0153
- Alaybek, B., & Dalal, R. S. (2021). Within-person variability in job performance. In *The Handbook of Personality Dynamics and Processes*. DOI: 10.1016/B978-0-12-813995-0.00042-X
- Alizadeh Majd, A., Bell, R., Ali, S., & Nasirifar, A. (2024). The effect of job rotation on employee performance: The mediating role of HR strategy and training in the petrochemical industry. *Industrial and Commercial Training*, 56(2). DOI: 10.1108/ICT-10-2023-0074
- Alkhayyal, S., & Bajaba, S. (2024). Countering technostress in virtual work environments: The role of work-based learning and digital leadership in enhancing employee well-being. *Acta Psychologica*, 246, 104377. DOI: 10.1016/j.actpsy.2024.104377
- Altaf, A., Masrek, M. N., & Husaini, H. (2024). Work design impact on the performance of Pakistani academic librarians. *International Information and Library Review*. Advance online publication. DOI: 10.1080/10572317.2024.2406038
- Alzoubi, M. O., Masa'deh, R., & Twaissi, N. M. (2025). Exploring the relationship among structured on-the-job training, mentoring, job rotation, work environment factors and tacit knowledge transfer. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. DOI: 10.1108/VJIKMS-06-2022-0199
- Ambad, S. N. A., Kalimin, K. M., Ag Damit, D. H. D., & Andrew, J. V. (2021). The mediating effect of psychological empowerment on leadership styles and task performance of academic staff. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(3), 483-498. DOI: 10.1108/LODJ-05-2020-0197
- Andriyansah, I., & Wahyudi, S. (2021). Job rotation and work motivation: Will it improve employee performance? *Webology*, 18(SI04). DOI:

10.14704/WEB/V18SI04/WEB18183

- Areepattamannil, S., & Santos, I. M. (2019). Adolescent students' perceived information and communication technology (ICT) competence and autonomy: Examining links to dispositions toward science in 42 countries. *Computers in Human Behavior*, 98, 50-58. DOI: 10.1016/j.chb.2019.04.005
- Assunção, A., Mollaei, N., Rodrigues, J., Carnide, F., & Arezes, P. (2022). A genetic algorithm approach to design job rotation schedules ensuring homogeneity and diversity of exposure in the automotive industry. *Heliyon*, 8(6), e09396. DOI: 10.1016/j.heliyon.2022.e09396
- Astakhova, M. N., McKay, A. S., Doty, D. H., & Wooldridge, B. R. (2024). Does one size fit all? The role of job characteristics in cultivating work passion across knowledge, blue-collar, nonprofit, and managerial work. *Human Resource Management*. Advance online publication. DOI: 10.1002/hrm.22210
- Audrin, B., Audrin, C., & Salamin, X. (2024). Digital skills at work-Conceptual development and empirical validation of a measurement scale. *Technological Forecasting and Social Change*, 199, 123279. DOI: 10.1016/j.techfore.2024.123279
- Avellaneda, P. I. C., Crespo, H. G., & Matzumura-Kasano, J. P. M. (2019). Job rotation and work performance of nurse practitioners at a specialized healthcare center. *Revista Cuidarte*, 10(2), e626. DOI: 10.15649/cuidarte.v10i2.626
- Azizi N., Zolfaghari S., Liang M. (2010). Modeling job rotation in manufacturing systems: The study of employee's boredom and skill variations. *International Journal of Production Economics*, 123. DOI: 10.1016/j.ijpe.2009.07.010
- Backhaus, K., Lügger, K., & Koch, M. (2011). The structure and evolution of business-to-business marketing: A citation and co-citation analysis. *Industrial Marketing Management*, 40(6), 940-951.
- Baddianaah, I., & Baaweh, L. (2021). The prospects of community-based natural resource management in Ghana: A case study of Zukpiri community resource management area. *Heliyon*, 7. DOI: 10.1016/j.heliyon.2021.e08187
- Bagozzi, R. P., & Foxall, G. R. (1996). Construct validation of a measure of adaptive-innovative cognitive styles in consumption. *International Journal of Research in Marketing*, 13(3), 201-213.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. DOI: 10.1108/02683940710733115
- Bartram, T., Cooper, B., Cooke, F. L., & Wang, J. (2021). High-performance work systems and job performance: The mediating role of social identity, social climate and empowerment in Chinese banks. *Personnel Review*, 50(2), 478-497. DOI: 10.1108/PR-08-2019-0425
- Batool, R., Tian, Q., Zhou, E., & Hasan, N. (2024). Impact of internal identity asymmetry on employee's behaviors and feelings: A mediating role of psychological distress. *Heliyon*, 10(10), e31438. DOI: 10.1016/j.heliyon.2024.e31438
- Battini, D., Berti, N., Finco, S., Zennaro, I., & Das, A. (2022). Towards industry 5.0: A multi-objective job rotation model for an inclusive workforce. *International Journal of Production Economics*, 250, 108619. DOI: 10.1016/j.ijpe.2022.108619

- Bayona, J. A., Caballer, A., & Peiró, J. M. (2015). *The Work Design Questionnaire: Spanish version and validation*. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(3), 187-200. DOI: 10.1016/j.rpto.2015.06.001
- Bayona, J. A., Durán, W. F., Perdomo-Ortiz, J., & Alvarado, D. F. (2025). Happy-productive worker thesis: The role of work characteristics, gender, and age. *PLoS ONE*, 20, e0316656. DOI: 10.1371/journal.pone.0316656
- Becker, J.-M., Klein, K., & Wetzels, M. (2012). Hierarchical latent variable models in PLS-SEM: Guidelines for using reflective-formative type models. *Long Range Planning*, 45(5-6), 359-394. DOI: 10.1016/j.lrp.2012.10.001
- Benligiray, S., Güngör, A. Y., & Akbaş, İ. (2024). Measuring remote working skills: Scale development and validation study. *PLoS ONE*, 19(2), e0299074. DOI: 10.1371/journal.pone.0299074
- Berdicchia, D., Bracci, E., & Masino, G. (2023). Disentangling the effect of perceived performance management system accuracy on intrinsic and extrinsic motivation. *Meditari Accountancy Research*, 31(2), 213-238. DOI: 10.1108/MEDAR-08-2020-0972
- Bergin, J. (2023). *The efficacy of geographic staff rotation in preventing corruption in the customs sector*. U4 Anti-Corruption Resource Centre.
- Berkery, E., Peretz, H., Tiernan, S., & Morley, M. J. (2025). The impact of flexi-time uptake on organizational outcomes and the moderating role of formal and informal institutions across 22 countries. *European Management Journal*. Advance online publication. DOI: 10.1016/j.emj.2024.05.007
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Borghgi, J., Lohmann, J., Dale, E., Meheus, F., Goudge, J., Oboirien, K., & Kuwawenaruwa, A. (2018). How to do (or not to do)... Measuring health worker motivation in surveys in low-and middle-income countries. *Health Policy and Planning*, 33(2), 192-203. DOI: 10.1093/heapol/czx153
- Borman, W., & Motowidlo, S. (1993). Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance. In N. Schmitt, W. Borman, et al (Eds.), *Personnel selection in Organizations* (pp. 71-98). Jossey-Bass.
- Breu, A., & Yasseri, T. (2023). What drives passion? An empirical examination on the impact of personality trait interactions and job environments on work passion. *Current Psychology*, 42, 1-15. DOI: 10.1007/s12144-022-02717-8
- Brown, A. D. (2022). Identities in and around organizations: Towards an identity work perspective. *Human Relations*, 75(7), 1205-1230. DOI: 10.1177/0018726721993910
- Bulut, A., Kasap, R. İ., & Yılmaz, N. (2025). Reliability and validity of the Turkish version of the digital competence questionnaire for nurses. *BMC Nursing*, 24(1), 1225. DOI: 10.1186/s12912-025-03052-6
- Campbell, J., McCloy, R., Oppler, S., & Sager, C. (1993). A Theory of Performance. In N. Schmitt, & W. Borman (Eds.), *Personnel Selection in Organizations* (pp. 35-70). Jossey-Bass.
- Cao, S., Saif, N., Alharbi, A. M., & Khan, I. U. (2025). Exploring the connection: Personality traits and performance expectancy in online training for science teachers. *Acta Psychologica*. DOI: 10.1016/j.actpsy.2025.105209

- Carter, K. M., Hetrick, A. L., Chen, M., & c.s. (2024). How culture shapes the influence of work design characteristics: A narrative and meta-analytic review. *Journal of Management*. DOI: 10.1177/01492063231179405
- Chatterjee, S., Shah, A., Sharma, R., & Wadhwa, M. (2023). Effect of job rotation concept for nursing staff with special reference to private based hospital, Vadorada. *Indian Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 27(1), 28-33. DOI: 10.4103/ijoem.ijoem_354_21
- Collie, R. J., & Martin, A. J. (2024). Teachers' motivation and engagement to harness generative AI for teaching and learning: The role of contextual, occupational, and background factors. *Computers and Education: Artificial Intelligence*, 6, 100224. DOI: 10.1016/j.caeai.2024.100224
- Van den Broeck, A., Howard, J. L., Van Vaerenbergh, Y., Leroy, H., & Gagné, M. (2021). Beyond intrinsic and extrinsic motivation: A meta-analysis on self-determination theory's multidimensional conceptualization of work motivation. *Organizational Psychology Review*, 11(3), 240–273. DOI: 10.1177/20413866211006173
- Wang, T., Long, L., Zhang, Y., & He, W. (2019). A social exchange perspective of employee-organization relationships and employee unethical pro-organizational behavior: The moderating role of individual moral identity. *Journal of Business Ethics*, 159(2), 473–489.
- Zhao, P., He, G., & Guan, J. (2026). The ethical costs of artificial intelligence: Investigating how and when workplace artificial intelligence usage promotes employee unethical outcomes. *Journal of Business Ethics*, 203, 531–547. DOI: 10.1007/s10551-025-06060-3
- Wright, B. E. (2007). Public service and motivation: Does mission matter? *Public Administration Review*, 67(1), 54–64. DOI: 10.1111/j.1540-6210.2006.00696.x
- Cheah, J.-H., Amaro, S., & Roldán, J. L. (2023). Multigroup analysis of more than two groups in PLS-SEM: A review, illustration, and recommendations. *Journal of Business Research*, 156, Article 113539. DOI: 10.1016/j.jbusres.2022.113539
- Chen X., Sun M., Wu D., Song X. (2019). Information-Sharing Behavior on WeChat Moments: The Role of Anonymity, Familiarity, and Intrinsic Motivation. *Frontiers in Psychology*, 10. DOI: 10.3389/fpsyg.2019.02540
- Chen, C. X., Chen, D. Y., & Xu, C. (2021). I work hard because I am watched: The relationship between work ethic and motivation to work. *Frontiers in Psychology*, 12, 1-12. DOI: 10.3389/fpsyg.2021.704007
- Chen, G., & Kanfer, R. (2006). Toward a systems theory of motivated behavior in work teams. *Research in Organizational Behavior*, 27, 223-267. DOI: 10.1016/S0191-3085(06)27006-0
- Chen, J., & Kouhsari, M. (2025). Demystifying the personal and social forces behind school digital transformation: An analysis of the job demands and resources theory through school leaders. *Computers & Education*, 228, 1-19. DOI: 10.1016/j.compedu.2024.105232
- Chen, S.-Y., Wu, W.-C., Chang, C.-S., & Lin, C.-T. (2015). Job rotation and internal marketing for increased job satisfaction and organisational commitment in hospital nursing staff. *Journal of Nursing Management*, 23(3), 297-306. DOI: 10.1111/jonm.12126
- Chin, W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern Methods for Business Research.*, 295(2), 295-336. doi:10.4324/9781410604385-10

- Chính phủ (2019). Nghị định số 59/2019/NĐ-CP ngày 01 tháng 7 năm 2019 quy định chi tiết một số điều và biện pháp thi hành Luật Phòng, chống tham nhũng.
- Chiu, T. K. F. (2021). Digital support for student engagement in blended learning based on self-determination theory. *Computers in Human Behavior*, 124, 106909. DOI: 10.1016/j.chb.2021.106909
- Chong, Y. K., & Mohamed Zainal, S. R. M. (2024). Employee agility's moderating role on the link between employee vitality, digital literacy and transformational leadership with job performance: An empirical study. *Cogent Business & Management*. DOI: 10.1080/23311975.2024.2337447
- Cirillo, V., Rinaldini, M., Staccioli, J., & Virgillito, M. E. (2021). Technology vs. workers: The case of Italy's Industry 4.0 factories. *Structural Change and Economic Dynamics*, 56, 166-183. DOI: 10.1016/j.strueco.2020.09.007
- Clark, L. A., & Watson, D. (1995). Constructing validity: Basic issues in objective scale development. *Psychological Assessment*, 7(3), 309-319. DOI: 10.1037/1040-3590.7.3.309
- Cohen, J. (2013). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Routledge Academic.
- Comper, M. L. C., & Padula, R. S. (2014). The effectiveness of job rotation to prevent work-related musculoskeletal disorders: Protocol of a cluster randomized clinical trial. *BMC Musculoskeletal Disorders*, 15, 170. DOI: 10.1186/1471-2474-15-170
- Comper, M. L. C., Rodrigues da Silva, P. R., de Negreiros, A. W., & Padula, R. S. (2021). Influence of adherence to autonomous job rotation on musculoskeletal symptoms, occupational exposure, and work ability. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 85, 103165. DOI: 10.1016/j.ergon.2021.103165
- Cook, K. S., Cheshire, C., Rice, E. R. W., & Nakagawa, S. (2013). Social exchange theory. In J. DeLamater & A. Ward (Eds.), *Handbook of social psychology* (2nd ed., pp. 61-88). Springer Science + Business Media. DOI: 10.1007/978-94-007-6772-0_3
- Crandall, P. G., O'Bryan, C. A., McFadden, B. R., & Feng, Y. (2025). Review of successful workplace interventions to mitigate work-related musculoskeletal disorders in poultry processing plant workers: Current knowledge and future prospects. *Safety and Health at Work*. Advance online publication. DOI: 10.1016/j.shaw.2025.09.004
- Crompton, H., & Sykora, C. (2021). Developing instructional technology standards for educators: A design-based research study. *Computers and Education Open*, 2, 100044. DOI: 10.1016/j.caeo.2021.100044
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. DOI: 10.1177/0149206305279602
- D'Agostino, F., Erba, I., Ammenwerth, E., Robinzon, V., Segal, G., Harel, N., Corvo, E., Barkan, R., Lewy, H., & Giannetta, N. (2026). Measurement properties of instruments assessing digital competence in nursing: A systematic review. *Applied Clinical Informatics*, 17(1), 1-18. DOI: 10.1055/a-2780-7093
- Dahiya, R. (2022). Insecure people can eclipse your sun; so identify before it is too late: Revisit to the nexus between job insecurity, organizational identification and employee performance behaviour. *Evidence-Based HRM*. Advance online

- publication. DOI: 10.1108/EBHRM-05-2020 – 0063
- Dai, W. (2023). An empirical study on English preservice teachers' digital competence regarding ICT self-efficacy, collegial collaboration and infrastructural support. *Heliyon*, 9(9), Article e19538. DOI: 10.1016/j.heliyon.2023.e19538
- Dao, T. H. A., Sisavath, C., Bui, H. T. T., & Le, T. H. (2025). Digital workforce training, employee motivation, job satisfaction, digital behavior as determinants of employee performance: Empirical research from Vietnam. *SAGE Open*, 15(1), 21582440251395698. DOI: 10.1177/21582440251395698
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Daria, D., Berti, N., Finco, S., & c.s. (2022). Towards industry 5.0: A multi-objective job rotation model for an inclusive workforce. *International Journal of Production Economics*, 252, 108619. DOI: 10.1016/j.ijpe.2022.108619
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum Press. DOI: 10.1007/978-1-4899-2271-7
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108
- Dede, F., & Kuşakcı, S. (2022). An up-to-date overview of the motivation-performance relationship: A study on the Bosnian banking sector. *South East European Journal of Economics and Business*. DOI: 10.2478/jeb-2022-0017
- Dehring, T., von Treuer, K., & Redley, B. (2018). The impact of shift work and organisational climate on nurse health: A cross-sectional study. *BMC Health Services Research*, 18, Article 586. DOI: 10.1186/s12913-018-3402-5
- Deja, M., Bobkowski, P., Huvila, I., & Mierzecka, A. (2024). Empowering through digital skills: A case of alumni in the business services sector. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 75(9), 1156-1172. DOI: 10.1002/asi.24890
- Demerouti, E. (2025). Job demands-resources and conservation of resources theories: How do they help to explain employee well-being and future job design? *Journal of Business Research*, 192, Article 115296. DOI: 10.1016/j.jbusres.2025.115296
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. DOI: 10.1037/0021-9010.86.3.499
- Demissie E., Labiso T., Thuo M. (2022). Teachers' digital competencies and technology integration in education: Insights from secondary schools in Wolaita Zone, Ethiopia. *Social Sciences & Humanities Open*, 6. DOI: 10.1016/j.ssaho.2022.100355
- Dias M., Silva L., Folgado D., Nunes M., Cepeda C., Cheetham M., Gamboa H. (2023). Cardiovascular load assessment in the workplace: A systematic review. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 96. DOI: 10.1016/j.ergon.2023.103476
- Dickhout, K. D., MacLean, K. F., & Dickerson, C. R. (2018). The influence of job rotation and task order on muscle responses in females. *International Journal of*

- Industrial Ergonomics*. DOI: 10.1016/j.ergon.2018.05.014
- Diego-Mas, J. A., Asensio-Cuesta, S., Sanchez-Romero, M. A., & Artacho-Ramirez, M. A. (2009). A multi-criteria genetic algorithm for the generation of job rotation schedules. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 39(1), 23-33. DOI: 10.1016/j.ergon.2008.07.009
- Doargajudhur, M., Lichy, J., Hardin-Ramanan, S., & Hosanoo, Z. (2025). Hybrid work and HRM practice in a global south context: A job demands-resources perspective. *Journal of Management Development*. DOI: 10.1108/JMD-10-2025-0546
- Dong, D. (2025). Self-determination theory perspectives on the influence of digital learning engagement on motivation in extracurricular learning activities: Considering the mediating role of digital self-efficacy. *Learning and Motivation*, 90, 102135. DOI: 10.1016/j.lmot.2025.102135
- Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N., & Lim, W. M. (2021). How to conduct a trác lượng thư mục analysis: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 133, 285-296. DOI: 10.1016/j.jbusres.2021.04.070
- Dwivedula, R., & Bredillet, C. N. (2010). Profiling work motivation of project workers. *International Journal of Project Management*, 28(2), 158-165. DOI: 10.1016/j.ijproman.2009.09.001
- El Ouaddane, K., El Morabit, N., Oumaira, I., & Mohammed, M. (2025). The impact of digital skills on university students' motivation: A systematic review. *Educational Process: International Journal*, 14(1), 384-402. DOI: 10.22521/edupij.2025.17.384
- Fang, Z., Hua, M., Bao, Y., & Sun, Q. (2023). Interactive effect of leader ethicality and competency on Chinese customs officers' organizational citizenship behaviors. *Frontiers in Psychology*, 14, Article 1152608. DOI: 10.3389/fpsyg.2023.1152608
- Fasbender, U., & Gerpott, F. H. (2023). Designing work for change and its unintended side effects. *Journal of Vocational Behavior*, 145, 103913. DOI: 10.1016/j.jvb.2023.103913
- Ferrarini, F., Costantini, A., Curzi, Y., & Fraccaroli, F. (2025). Job characteristics, organizational citizenship behavior and job performance: Does flexible working time matter? Evidence from the public sector. *International Journal of Public Sector Management*. Advance online publication. DOI: 10.1108/IJPSM-10-2024-0343
- Ferreira, J. P., & Magalhães, T. (2026). Instruments to assess the digital health competencies of healthcare professionals: A scoping review. *Frontiers in Public Health*, 13, 1726452. DOI: 10.3389/fpubh.2025.1726452
- Fink, L., Newman, L., & Haran, U. (2024). Let me decide: Increasing user autonomy increases recommendation acceptance. *Computers in Human Behavior*, 150, 108244. DOI: 10.1016/j.chb.2024.108244
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388. DOI: 10.2307/3150980
- Foroutan, T., Safavi, H. P., & Bouzari, M. (2021). The ugly side of job rotation. *International Journal of Hospitality Management*, 95, 102929. DOI:

10.1016/j.ijhm.2021.102929

- Fraccaroli, F., Zaniboni, S., & Truxillo, D. M. (2024). Challenges in the new economy: A new era for work design. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11, 1-26. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-081722-053704
- França, A. C. C., da Silva, F. Q. B., Felix, A. de L. C., & Carneiro, D. E. S. (2014). Motivation in software engineering industrial practice: A cross-case analysis of two software organisations. *Information and Software Technology*, 56(1), 79-101. DOI: 10.1016/j.infsof.2013.06.006
- Franco, L. M., Bennett, S., & Kanfer, R. (2002). Health sector reform and public sector health worker motivation: a conceptual framework. *Social science & medicine* (1982), 54(8), 1255-1266. DOI: 10.1016/s0277-9536(01)00094-6
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362. DOI: 10.1002/job.322
- 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. DOI: 10.1177/0013164409355698
- Galanakis, M. D., & Tsitouri, E. (2022). Positive psychology in the working environment: Job demands-resources theory, work engagement and burnout: A systematic literature review. *Frontiers in Psychology*, 13, 1022102. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.1022102
- García-Izquierdo, A. L., & Castaño, A. M. (2022). *Work characteristics and occupational health: validation and proposal of a shortened version of the Work Design Questionnaire*. *Anales de Psicología*, 38(1), 32-42. DOI: 10.6018/analesps.480481
- Garmendia, P., Fernández-Salineró, S., Holgueras González, A. I., & Topa, G. (2023). Social Support and Its Impact on Job Satisfaction and Emotional Exhaustion. *European journal of investigation in health, psychology and education*, 13(12), 2827-2840. DOI: 10.3390/ejihpe13120195
- Garson, G. D. (2016). Partial least squares: Regression and structural equation models. Statistical Associates Publishers.
- Giday, D. G., & Elantheraiyan, P. (2023). A study on the effect of training on employee performance in the case of Mekelle City, Tigray, Ethiopia. *Social Sciences & Humanities Open*, 8(1), Article 100567. DOI: 10.1016/j.ssaho.2023.100567
- Gillet, N., Vallerand, R. J., Schellenberg, B., & Sandrin, E. (2023). On the role of harmonious and obsessive passion in work and family outcomes: A test of the quadripartite approach. *Current Psychology*, 42, 1-17. DOI: 10.1007/s12144-022-03442-y
- Gnambs, T., & Hawrot, A. (2025). The development of social, gender, and migration-related disparities in digital competencies during adolescence. *Computers in Human Behavior*, 173, Article 108800. DOI: 10.1016/j.chb.2025.108800
- Golz, C., Hahn, S., & Zwakhlen, S. M. G. (2024). Psychometric Validation of the Digital Competence Questionnaire for Nurses. *SAGE open nursing*, 10, 23779608241272641. DOI: 10.1177/23779608241272641

- Gómez-Gascón T., Martín-Fernández J., Gálvez-Herrer M., Tapias-Merino E., Beamud-Lagos M., Mingote-Adán J. (2013). Effectiveness of an intervention for prevention and treatment of burnout in primary health care professionals. *BMC Family Practice*, 14. DOI: 10.1186/1471-2296-14-173
- Good, V., Hughes, D. E., Kirca, A. H., & McGrath, S. (2022). A self-determination theory-based meta-analysis on the differential effects of intrinsic and extrinsic motivation on salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*. DOI: 10.1007/s11747-021-00827-6
- Granziera, H., Collie, R. J., & Martin, A. J. (2022). Teacher well-being: A complementary variable-and person-centered approach harnessing Job Demands-Resources theory. *Contemporary Educational Psychology*, 71, Article 102121. DOI: 10.1016/j.cedpsych.2022.102121
- Gudavalleti, P. K., Singh, S., & Vaidya, O. S. (2024). Pure output model-based context-dependent DEA: Tool for analyzing index published by assessing bodies. *Expert Systems with Applications*, 244, Article 122843. DOI: 10.1016/j.eswa.2023.122843
- Gumasing, M. J. J., Tangsoc, J. C., Bernardo, E. L., & Saflor, C. S. R. (2025). The role of ergonomics in enhancing work motivation and performance of virtual assistants in e-commerce. *Acta Psychologica*, 249, 105379. DOI: 10.1016/j.actpsy.2025.105379
- Guzmán-Simón F., García-Jiménez E., López-Cobo I. (2017). Undergraduate students' perspectives on digital competence and academic literacy in a Spanish University. *Computers in Human Behavior*, 74. DOI: 10.1016/j.chb.2017.04.040
- Habaza, H. S. S., Hagra, H. R., Elsabahy, H., Saleh, M. S. M., Dailah, H. G., Hendy, A., & Shobaili, H. A. (2025). Authority, favoritism, and fairness: How paternalistic leadership and nepotism shape nurses' perceptions of justice. *BMC Nursing*, 24, Article 1348. DOI: 10.1186/s12912-025-03888-y
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279. DOI: 10.1016/0030-5073(76)90016-7
- Hafeez, S., Memon, M. A., Mirza, M. Z., & Ting, H. (2024). The dual impact of job variety on employee happiness and stress: The mediating role of employee engagement and burnout. *Journal of Management Development*, 43(2), 123-139. DOI: 10.1108/JMD-03-2023-0084
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *Euro-pean Business Review*, 26(2), 106-121. DOI: 10.1108/EBR-10-2013-0128
- Hair, J. F., Black, C., Babin, B., & Anderson, R. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Hair, J. F., Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- He W., Prentice C., Wang X. (2024a). Symmetrical and asymmetrical approaches to brand loyalty-The case of intelligent voice assistants. *Journal of Business Research*, 183. DOI: 10.1016/j.jbusres.2024.114850
- He, G. S., Tran, T. T. H., & Leonidou, L. C. (2024b). It's here to stay: Lessons, reflections, and visions on digital transformation amid public crisis. *Technological*

- Forecasting and Social Change*. DOI: 10.1016/j.techfore.2024.123557
- Helaudho, B., Mukhtar, S., & Pahala, I. (2024). Optimizing performance: The role of job rotation in employee motivation and satisfaction. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences*, 22(1). DOI: 10.57239/PJLSS-2024-22.1.00408
- Henseler, J., & Sarstedt, M. (2013). Goodness-of-fit indices for partial least squares path modeling. *Computational Statistics*, 28(2), 565-580. DOI: 10.1007/s00180-012-0317-1
- Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: Updated guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, 116(1), 2-20. DOI: 10.1108/IMDS-09-2015-0382
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115-135. DOI: 10.1007/s11747-014-0403-8
- Hernaus, T., Černe, M., & Caniëls, M. C. J. (2024). The innovative power of actual-desired misfit in task identity: The mediating role of job crafting. *German Journal of Human Resource Management*, 38(2), 215-236. DOI: 10.1177/23970022231197515
- Hernaus, T., Černe, M., & Škerlavaj, M. (2022). Creative bootlegging as a catalyst between job design (mis)fit and innovative work behavior. In *Corporate Underground: Bootleg Innovation and Constructive Deviance* (pp. 173-196). World Scientific. DOI: 10.1142/9781800612266_0009
- Hernaus, T., Černe, M., Sitar, A. S., & Melkic, S. (2026). Contextualizing job design for individual work performance: The role of organizational strategy and structure. *Technology in Society*, 74, 103147. DOI: 10.1016/j.techsoc.2025.103147
- Ho, W.-H., Chang, C.-S., Shih, Y.-L., & Liang, R.-D. (2009). Effects of job rotation and role stress among nurses on job satisfaction and organizational commitment. *BMC Health Services Research*, 9, 8. DOI: 10.1186/1472-6963-9-8
- Höck, M., & Ringle, C. M. (2010). Local strategic networks in the software industry: An empirical analysis of the value continuum. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 4(2), 132-151. DOI: 10.1504/IJKMS.2010.030812
- Hogelst, K., Schelvis, R., Krone, T., & Hankonen, N. (2022). A within-person approach to the relation between quality of task motivation, performance and job satisfaction in everyday working life. *Motivation and Emotion*. DOI: 10.1007/s11031-022-09962-1
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597-606. DOI: 10.1086/222355
- Hsieh A., Hsieh S. (2010). Dangerous work and name disclosure. *Journal of Criminal Justice*, 38. DOI: 10.1016/j.jcrimjus.2010.04.009
- Hsu, W. T., Wu, K. H., Wang, Y. C., Hsiao, C. H., & Wu, H. C. (2013). Autonomy and structure can enhance motivation of volunteers in sport organizations. *Perceptual and Motor Skills*, 117(3), 709-719. DOI: 10.2466/30.PMS.117x30z5
- Hussain Z., Chenmei C., Saeed M., Hassan N., Chiragh F. (2024). Personality and teachers' burnout stress: exploring the digital competence as personal job resource in allied health institutions. *Frontiers in Psychology*, 15. DOI: 10.3389/fpsyg.2024.1334371

- Huu, P. T. (2023). Impact of employee digital competence on the relationship between digital autonomy and innovative work behavior: A systematic review. *Artificial Intelligence Review*. DOI: 10.1007/s10462-023-10492-6
- Ibáñez de Aldecoa P., Burdett E., Gustafsson E. (2022). Riding the elephant in the room: Towards a revival of the optimal level of stimulation model. *Developmental Review*, 66. DOI: 10.1016/j.dr.2022.101051
- Ilomäki, L., Lakkala, M., Kallunki, V., & Anastasia, G. (2023). Critical digital literacies at school level: A systematic review. *Review of Education*, 11(2), e3425. DOI: 10.1002/rev3.3425
- Ilonidou, C., Platis, C. G., Psomiadi, M. E., & Intas, G. (2022). Job rotation, job satisfaction, and work engagement in hospital nurses. *Archives of Hellenic Medicine*, 39(4), 512-520.
- Ingsih, K., Astuti, S. D., & Riyanto, F. (2024). The role of digital competence in improving service quality and employee performance. *SA Journal of Human Resource Management*. DOI: 10.4102/sajhrm.v22i0.2689
- Iqbal, S., Razalli, M. R., & Taib, C. A. B. (2023). Influence of intrinsic and extrinsic motivation on higher education performance: Mediating effect of quality culture. *Frontiers in Education*. DOI: 10.3389/feduc.2023.1099415
- Irani Z., Abril R., Weerakkody V., Omar A., Sivarajah U. (2023). The impact of legacy systems on digital transformation in European public administration: Lesson learned from a multi case analysis. *Government Information Quarterly*, 40. DOI: 10.1016/j.giq.2022.101784
- Jackson, J. A., Sund, M., Barlari Lobos, G., Mathiassen, S. E., & others. (2023). Assessing the efficacy of a job rotation for improving occupational physical and psychosocial work environment, musculoskeletal health, social equality, production quality and resilience at a commercial laundromat: Protocol for a longitudinal case study. *BMJ Open*, 13(2), e067633. DOI: 10.1136/bmjopen-2022-067633
- Jarva E., Oikarinen A., Andersson J., Tomietto M., Kääriäinen M., Mikkonen K. (2023). Healthcare professionals' digital health competence and its core factors; development and psychometric testing of two instruments. *International Journal of Medical Informatics*, 171. DOI: 10.1016/j.ijmedinf.2023.104995
- Jean, E. L., Taylor, N., Crawford, W. S., & Johnson, L. U. (2024). Identity work support perceptions (IWSP): Development of a construct and measure. *Journal of Applied Psychology*, 109(6), 1043-1062. DOI: 10.1037/apl0001177
- Jekabsone I., Anohina-Naumeca A. (2024). The role of universities in enabling open innovation through the development of digital competence of faculty. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10. DOI: 10.1016/j.joitmc.2024.100409
- Jeong, Y. H., Healy, L. C., & McEwan, D. (2023). The application of goal setting theory to goal setting interventions in sport: A systematic review. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 16(1), 474-499. DOI: 10.1080/1750984X.2021.1901298
- Jia, Z., Chaskin, R., Qiaobing, W., Jiaxin, C., & Linyun, F. (2025). Academic resilience of Chinese rural left-behind adolescents: A multisystemic perspective. *Children and Youth Services Review*, 177, Article 108486. DOI: 10.1016/j.childyouth.2025.108486

- Jiang, Z., Di Millia, L., Jiang, Y., & Jiang, X. (2020). Thriving at work: A mentoring-moderated process linking task identity and autonomy to job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 118, 103373. DOI: 10.1016/j.jvb.2019.103373
- Jo, H., & Shin, D. (2025). The impact of recognition, fairness, and leadership on employee outcomes: A large-scale multi-group analysis. *PLoS ONE*, 20, e0312951. DOI: 10.1371/journal.pone.0312951
- Jobst S., Lindwedel U., Marx H., Pazouki R., Ziegler S., König P., Kugler C., Feuchtinger J. (2022). Competencies and needs of nurse educators and clinical mentors for teaching in the digital age-a multi-institutional, cross-sectional study. *BMC Nursing*, 21. DOI: 10.1186/s12912-022-01018-6
- Jorgensen, M., Davis, K., Kotowski, S., & Dunning, K. (2005). Characteristics of job rotation in the Midwest US manufacturing sector. *Ergonomics*, 48(15), 1721-1733. DOI: 10.1080/00140130500247545
- Junça-Silva, A., & Menino, C. (2022). How job characteristics influence healthcare workers' happiness: A serial mediation path based on autonomous motivation and adaptive performance. *Sustainability*, 14(21), 14251. DOI: 10.3390/su142114251
- Kampkötter, P., Harbring, C., & Sliwka, D. (2018). Job rotation and employee performance-Evidence from a longitudinal study in the financial services industry. *International Journal of Human Resource Management*, 29(10), 1709-1735. DOI: 10.1080/09585192.2016.1209227
- Katz, I. M., Moughan, C. M., & Rudolph, C. W. (2023). Feedback orientation: A meta-analysis. *Human Resource Management Review*, 33(4), 100986. DOI: 10.1016/j.hrmr.2023.100986
- Kaya, M., & Demirel, H. (2021). Job characteristics' causal effects on individual job performance perceptions and mediating role of job satisfaction. *Eurasian Journal of Business and Economics*, 14(28), 67-90. DOI: 10.17015/ejbe.2021.028.04
- Khizar, H. M. U., Khurshid, R., & Al-Waqfi, M. (2024). Unraveling the two decades of knowledge hiding scholarship: A systematic review, trác lượng thư mục analysis, and literature synthesis. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(2), 100624. DOI: 10.1016/j.jik.2024.100624
- Kim, L., Maijan, P., & Yeo, S. F. (2024). Developing customer service quality: Influences of job stress and management process alignment in banking industry. *Sustainable Futures*, 8, Article 100311. DOI: 10.1016/j.sftr.2024.100311
- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). The Guilford Press.
- Koopmans, L., Coffeng, J. K., Bernaards, C. M., Boot, C. R. L., Hildebrandt, V. H., de Vet, H. C. W., & van der Beek, A. J. (2014). Responsiveness of the individual work performance questionnaire. *BMC Public Health*, 14, 513. DOI: 10.1186/1471-2458-14-513
- Koopmans, L., van den Tooren, M., & Preenen, P. (2025). Long-term effects of on-the-job skills (mis)match on employee wellbeing and employability: A 7-wave longitudinal study. *Frontiers in Psychology*, 16, 1591769. DOI: 10.3389/fpsyg.2025.1591769
- Korpela, V., Lombardi, M., & Saulle, R. D. (2024). Designing rotation programs: Limits and possibilities. *Games and Economic Behavior*, 143, 77-102. DOI:

10.1016/j.geb.2023.11.008

- Kwasnitschka, D., Franke, H., von Maydell, R., & Netland, T. (2026). Give me a choice! A field experiment on task choice enabled by wearables. *Production and Operations Management*. Advance online publication. DOI: 10.1177/10591478251400469
- Lai C., Singh B., Alshwer A., Shaffer M. (2014). Building and Leveraging Interpersonal Trust Within and Across MNE Subsidiaries: A Social Exchange Perspective. *Journal of International Management*, 20. DOI: 10.1016/j.intman.2014.02.001
- Lamovšek, A., Radevic, I., Mohammed, S. S., & Černe, M. (2025). Beyond the office walls: Work design configurations for task performance across on-site, hybrid and remote forms of work. *Information Systems Journal*. DOI: 10.1111/isj.12542
- Layek D., Koodamara N. (2024). Motivation, work experience, and teacher performance: A comparative study. *Acta Psychologica*, 245. DOI: 10.1016/j.actpsy.2024.104217
- Leider, P. C., Boschman, J. S., Frings-Dresen, M. H. W., & van der Molen, H. F. (2015). Effects of job rotation on musculoskeletal complaints and related work exposures: A systematic literature review. *Ergonomics*, 58(1), 18-32. DOI: 10.1080/00140139.2014.961566
- Li J., Yu Y., Hei L., Yuan B. (2023a). Correlation between input on public health services and work motivation among primary health workers in China. *BMC Primary Care*, 24. DOI: 10.1186/s12875-023-01986-x
- Li, J., Yang, H., Weng, Q., & Zhu, L. (2023b). How different forms of job crafting relate to job satisfaction: The role of person-job fit and age. *Current Psychology*, 42, 12345-12358. DOI: 10.1007/s12144-021-02390-3
- Li, Y., Yang, B., & Ma, L. (2018). When is task conflict translated into employee creativity? The moderating role of growth need strength. *Journal of Personnel Psychology*, 17(2), 61-72. DOI: 10.1027/1866-5888/a000192
- Liang, J., Zhou, W., Xu, B., & Jiang, H. (2026). The more the better? The non-linear effect of workload on workplace well-being. *Frontiers in Psychology*. Advance online publication. DOI: 10.3389/fpsyg.2026.1746071
- Liang, X., & Li, J. (2025). Sustainable human resource management and employee performance: A conceptual framework and research agenda. *Human Resource Management Review*, 35(2), Article 101060. DOI: 10.1016/j.hrmr.2024.101060
- Liao, T.-P., & Ke, H.-R. (2025). Effect of job rotation perception on librarians' intention to stay in public libraries of Taiwan's special municipalities: Mediating roles of perceived job characteristics and job satisfaction. *Journal of Library and Information Studies*, 23(2). DOI: 10.6182/jlis.202512_23(2).219
- Lim, H. S., & Shin, S. Y. (2021). Effect of learning goal orientation on performance: Role of task variety as a moderator. *Journal of Business and Psychology*, 36(3), 481-496. DOI: 10.1007/s10869-020-09705-4
- Liu, Y., Zeng, N., Papadonikolaki, E., & Chan, P. W. (2024). The future of digitalized project practices through data-savvy talent: A digital competence formation perspective. *Project Leadership and Society*. DOI: 10.1016/j.plas.2024.100120
- Loida Rocio, C. C., Yamileth Yannira, S. B., & Isaac Alex, C. R. (2025). Emotional sensitivity and work performance in Lima firefighters. *Brain and Behavior*,

- 15(10), e70926. DOI: 10.1002/brb3.70926
- Luís, S., Portugal, E., Farias, A. R., & Moura, R. (2025). Predicting digital literacy: A systematic review of digital competence, usage, and transformation. *Human Behavior and Emerging Technologies*. DOI: 10.1155/hbe2/6046935
- Lukito, S., Chandler, S., Kakoulidou, M., Griffiths, K., Wyatt, A., Funnell, E., Pavlopoulou, G., Baker, S., Stahl, D., Sonuga-Barke, E., & RE-STAR Team. (2025). Emotional burden in school as a source of mental health problems associated with ADHD and/or autism: Development and validation of a new co-produced self-report measure. *Journal of Child Psychology and Psychiatry*. DOI: 10.1111/jcpp.70003
- Ma, J., & Peng, Y. (2019). The performance costs of illegitimate tasks: The role of job identity and flexible role orientation. *Journal of Vocational Behavior*. DOI: 10.1016/j.jvb.2018.11.012
- Ma, T., Zhou, Y., & Ali, A. J. (2025). Digital autonomy, intrinsic motivation, and perceived organisational innovative climate on innovative behaviour in the Chinese media workplace. *International Journal of Innovation Management*. DOI: 10.1142/S1363919626500040
- Makowska-Tłomak, E., Bedyńska, S., Skorupska, K., & Kopeć, W. (2023). Measuring digital transformation stress at the workplace-Development and validation of the digital transformation stress scale. *PLoS ONE*, 18(7), e0287223. DOI: 10.1371/journal.pone.0287223
- Marques, T., Sousa, I. C., & Ramos, S. (2023). Engaging age-diverse workers with autonomy and feedback: The role of task variety. *Journal of Managerial Psychology*. DOI: 10.1108/JMP-04-2022-0160
- McAnally, K., & Hagger, M. S. (2024). Self-determination theory and workplace outcomes: A conceptual review and future research directions. *Behavioral Sciences*. DOI: 10.3390/bs14060428
- Meng, L., & Briscioli, B. (2026). Temporal orientation and the teaching life cycle: Pathways linking teachers' growth, recognition, and performance across two studies. *Frontiers in Psychology*, 16, 1720811. DOI: 10.3389/fpsyg.2025.1720811
- Mesri, G., Sameri, M., & Keyhan, J. (2024). The relationship between active work behaviors, work values, transformational and interactive leadership style, and work engagement: The mediating role of innovation culture and autonomous motivation. *Current Psychology*. Advance online publication. DOI: 10.1007/s12144-024-06088-0
- Mhaske, P., Bhattacharjee, B., Haldar, N., & Mandal, A. (2025). Bridging digital skill gaps in the global workforce: A synthesis and conceptual framework building. *Research in Globalization*. DOI: 10.1016/j.resglo.2025.100311
- Mikkonen, K., Tomietto, M., Lee, J. J., & Jarva, E. (2026). Digital health competence among healthcare professionals: A cross-sectional cluster analysis across 19 countries and regions. *International Journal of Nursing Studies*. DOI: 10.1016/j.ijnurstu.2026.105348
- Mlekus, L., & Maier, G. W. (2021). More hype than substance? A meta-analysis on job and task rotation. *Frontiers in Psychology*, 12, 633530. DOI: 10.3389/fpsyg.2021.633530

- Mlekus, L., Lehmann, J., & Maier, G. W. (2022). New work situations call for familiar work design methods: Effects of task rotation and how they are mediated in a technology-supported workplace. *Frontiers in Psychology*, 13, 935952. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.935952
- Muduli, A., & Choudhury, A. (2025). Exploring the role of workforce agility on digital transformation: A systematic literature review. *Benchmarking*. DOI: 10.1108/BIJ-02-2023-0108
- Mumtaz, S., Akhtar, A., Qureshi, H. R., & Abbas, M. (2025). Understanding the effects of various types of work modalities on employee change experiences. *Journal of Management Development*. DOI: 10.1108/JMD-12-2024-0425
- Naqshbandi, M. M., Ishak, N. A., Kabir, I., & Islam, M. Z. (2025). Thriving in the hybrid workspace: How task variety and self-control affect job performance. *Management Decision*. DOI: 10.1108/MD-06-2024-1266
- Navarro, J. (2024). Motivation. In *Elgar Encyclopedia of Organizational Psychology*. Edward Elgar Publishing. DOI: 10.4337/9781803921761.00080
- Ngai S., Cheung C., Yuan R. (2016). Effects of vocational training on unemployed youths' work motivation and work engagement: Mediating roles of training adequacy and self-actualization. *Children and Youth Services Review*, 63. DOI: 10.1016/j.childyouth.2016.02.020
- Ngọc Quyên (2025, ngày 22 tháng 1). Báo chí đồng hành cùng Tây Ninh thực hiện thắng lợi nhiệm vụ kinh tế-xã hội, quốc phòng-an ninh. Báo Đại biểu Nhân dân. <https://daibieunhandan.vn/bao-chi-dong-hanh-cung-tay-ninh-thuc-hien-thang-loi-nhiem-vu-kinh-te-xa-hoi-quoc-phong-an-ninh-10357825.html>
- Nguyen T., Viet Ngo L., Paramita W. (2022). Turning lurkers into innovation agents: An interactionist perspective of self-determinant theory. *Journal of Business Research*, 141. DOI: 10.1016/j.jbusres.2021.11.087
- Nguyen, T. T. T., & Phinaitrup, B.-A. (2023). The effect of public service motivation on job performance of public servants in Vietnam: The role of mediation of job satisfaction and person-organization fit. *International Journal of Public Administration*, 46(5), 326–343. DOI: 10.1080/01900692.2021.1995747
- Nielsen, J. D., & Colbert, A. E. (2024). Stacking bricks or building a cathedral? How affective shifts shape perceptions of daily task significance. *Journal of Vocational Behavior*, 150, 104057. DOI: 10.1016/j.jvb.2024.104057
- Nitzl, C., Roldán, J. L., & Cepeda, G. (2017). Mediation analyses in partial least squares structural equation modeling, helping researchers discuss more sophisticated models: An abstract. In P. Rossi (Ed.), *Marketing at the confluence between entertainment and analytics. Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science*. Springer, Cham. DOI: 10.1007/978-3-319-47331-4_130
- Nong N., Phuong N., Duc-Son H. (2024). The effect of employee competence and competence-job-fit on business performance through moderating role of social exchange: A study in logistics firms. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 40(4), 187-197. DOI: 10.1016/j.ajsl.2024.10.001
- Nuhn, C., & Ohly, S. (2025). Effects of task switching on depletion, motivation, and creativity. *Journal of Personnel Psychology*. DOI: 10.1027/1866-5888/a000373
- Ochoa Pacheco, P., & Coello-Montecel, D. (2023). Does psychological empowerment mediate the relationship between digital competencies and job performance?

- Computers in Human Behavior*, 139, 107575. DOI: 10.1016/j.chb.2022.107575
- Ochoa Pacheco, P., Coello-Montecel, D., & Tello, M. (2023b). Psychological empowerment and job performance: Examining serial mediation effects of self-efficacy and affective commitment. *Administrative Sciences*, 13(3), 76. DOI: 10.3390/admsci13030076
- Oh, S., & Sabharwal, M. (2025). Fostering innovation at work: The synergy of transformational leadership, job autonomy, and innovative organizational culture for driving innovative work behavior. *Public Personnel Management*. Advance online publication. DOI: 10.1177/00910260251380410
- Opoku, F. K., & Owusu, N. K. (2024). Psychological well-being and job performance of nurses and midwives amidst COVID-19 in Ghana: A multi-group analysis. *PLoS ONE*, 19(8), e0303855. DOI: 10.1371/journal.pone.0303855
- Otto, A., & Battaia, O. (2017). Reducing physical ergonomic risks at assembly lines by line balancing and job rotation: A survey. *Computers and Industrial Engineering*, 111, 467-480. DOI: 10.1016/j.cie.2017.04.011
- Oweidat I., Abu Shosha G., Al-Harazneh R., AL-Mugheed K., Alzoubi M., Saeed Alabdullah A., Farghaly Abdelaliem S. (2025). Nurses' perceptions of job security and performance: A comparative study between governmental and private hospitals. *PLoS ONE*, 20. DOI: 10.1371/journal.pone.0318412
- Paltiel, M., Cheong, M., Coghlan, S., & Lederman, R. (2023). Approaches and models for teaching digital ethics in information systems courses-A review of the literature. *Australasian Journal of Information Systems*, 27, Article 4517. DOI: 10.3127/ajis.v27i0.4517
- Pang J., Fu X., Luan R., Bai L. (2026). How multi-actor interactions shape peer engagement behaviors on peer-to-peer accommodation platforms: The role of platform intermediation. *International Journal of Hospitality Management*, 133. DOI: 10.1016/j.ijhm.2025.104481
- Parker, S. K., Klonek, F. E., Knight, C., & Zhang, F. (2025). *Transformative work design: Synthesis and new directions*. Oxford University Press. DOI: 10.1093/oso/9780197692554.001.0001
- Peron, M., Arena, S., Micheli, G. J. L., & Sgarbossa, F. (2022). A decision support system for designing win-win interventions impacting occupational safety and operational performance in ageing workforce contexts. *Safety Science*, 147, 105598. DOI: 10.1016/j.ssci.2021.105598
- Pham, T. P. T., Van Nguyen, T., Van Nguyen, P., & Ahmed, Z. U. (2024). The pathways to innovative work behavior and job performance: Exploring the role of public service motivation, transformational leadership, and person-organization fit in Vietnam's public sector. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(3), Article 100315. DOI: 10.1016/j.joitmc.2024.100315
- Pisante M., Nematpour A., Kassam A. (2023). Education and information dissemination for sustainable agriculture and environment. *Sustainable Agriculture and the Environment*. DOI: 10.1016/B978-0-323-90500-8.00014-2
- Pitafi A., Kanwal S., Ali A., Khan A., Waqas Ameen M. (2018). Moderating roles of IT competency and work cooperation on employee work performance in an ESM environment. *Technology in Society*, 55. DOI: 10.1016/j.techsoc.2018.08.002
- Platis, C., Ilonidou, C., Stergiannis, P., & Intas, G. (2021). The job rotation of nursing

- staff and its effects on nurses' satisfaction and occupational engagement. In *Advances in Experimental Medicine and Biology* (Chapter 18). DOI: 10.1007/978-3-030-78771-4_18
- Popoola S., Fagbola O. (2023). Work motivation, job satisfaction, work-family balance, and job commitment of library personnel in Universities in North-Central Nigeria. *The Journal of Academic Librarianship*, 49. DOI: 10.1016/j.acalib.2023.102741
- Prodanova, J., & Kocarev, L. (2021). Is job performance conditioned by work-from-home demands and resources? *Technology in Society*, 66, 101672. DOI: 10.1016/j.techsoc.2021.101672
- Prunet, T., Absi, N., Borodin, V., & Cattaruzza, D. (2024). Optimization of human-aware logistics and manufacturing systems: A comprehensive review of modeling approaches and applications. *EURO Journal on Transportation and Logistics*. DOI: 10.1016/j.ejtl.2024.100136
- Qureshi M., Syed R. (2014). The Impact of Robotics on Employment and Motivation of Employees in the Service Sector, with Special Reference to Health Care. *Safety and Health at Work*, 5. DOI: 10.1016/j.shaw.2014.07.003
- Rahmania, T., Rahayu, A., & Dewi, M. S. (2025). Decoding job-hopping behavior: The role of organizational culture, emotional exhaustion, and dual motives in career transitions. *Acta Psychologica*, 260, Article 105745. DOI: 10.1016/j.actpsy.2025.105745
- Ramos-Villagrasa, P. J., Fernández-Del-Río, E., Hermoso, R., & Cebrián, J. (2024). Are serious games an alternative to traditional personality questionnaires? Initial analysis of a gamified assessment. *PLoS ONE*, 19(5), e0302429. DOI: 10.1371/journal.pone.0302429
- Ramstedt Stadin M., Asplund S., Nyman T., Svartengren M., Hellman T. (2024). Digital competence is a must: Manager and safety representative perspectives on evolving job skills and balancing digital work environments in transportation, logistics, and home care. *Computers in Human Behavior Reports*, 16. DOI: 10.1016/j.chbr.2024.100486
- Reisoğlu İ., Çebi A. (2020). How can the digital competences of pre-service teachers be developed? Examining a case study through the lens of DigComp and DigCompEdu. *Computers & Education*, 156. DOI: 10.1016/j.compedu.2020.103940
- Rezai A., Soyooof A., Reynolds B. (2024). Informal digital learning of English and EFL teachers' job engagement: Exploring the mediating role of technological pedagogical content knowledge and digital competence. *System*, 122. DOI: 10.1016/j.system.2024.103276
- Rinaldi M., Fera M., Bottani E., Grosse E. (2022). Workforce scheduling incorporating worker skills and ergonomic constraints. *Computers & Industrial Engineering*, 168. DOI: 10.1016/j.cie.2022.108107
- Ringle, C., Da Silva, D., & Bido, D. (2015). Structural equation modeling with the SmartPLS. *Brazilian Journal of Marketing*, 13(2), 56-73.
- Røkenes F., Krumsvik R. (2016). Prepared to teach ESL with ICT? A study of digital competence in Norwegian teacher education. *Computers & Education*, 97. DOI: 10.1016/j.compedu.2016.02.014

- Ross M., Perkins H., Bodey K. (2016). Academic motivation and information literacy self-efficacy: The importance of a simple desire to know. *Library & Information Science Research*, 38. DOI: 10.1016/j.lisr.2016.01.002
- Rukanova, B., Tan, Y.-H., Huiden, R., Ravulakollu, A., Grainger, A., & Heijmann, F. (2020). A framework for voluntary business-government information sharing. *Government Information Quarterly*, 37(4), Article 101501. DOI: 10.1016/j.giq.2020.101501
- Rukanova, B., Tan, Y.-H., Slegt, M., Molenhuis, M., Van Rijnsoever, B., Mi-Geotte, J., Labare, M. L. M., Plecko, K., Caglayan, B., Shorten, G., Van der Meij, O., & Post, S. (2021). Identifying the value of data analytics in the context of government supervision: Insights from the customs domain. *Government Information Quarterly*, 38(2), Article 101496. DOI: 10.1016/j.giq.2020.101496
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. DOI: 10.1037/0003-066X.55.1.68
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, Article 101860. DOI: 10.1016/j.cedpsych.2020.101860
- Ryhtä I., Elonen I., Saaranen T., Sormunen M., Mikkonen K., Kääriäinen M., Koskinen C., Koskinen M., Koivula M., Koskimäki M., Lähteenmäki M., Wallin O., Sjögren T., Salminen L. (2020). Social and health care educators' perceptions of competence in digital pedagogy: A qualitative descriptive study. *Nurse Education Today*, 92. DOI: 10.1016/j.nedt.2020.104521
- Saidy J., Garanti Z., Sadaka R. (2022). Technostress Creators and Job Performance Among Frontliners: Theorizing the Moderating Role of Self-Efficacy. *Frontiers in Psychology*, 13. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.827027
- Saikrishna, M. B. (2025). Leveraging job rotation programs for experiential learning in organizations through the lens of Kolb's experiential learning theory. *Development and Learning in Organizations*. DOI: 10.1108/DLO-09-2024-0272
- Salahudin, S. N., Ismail, F., AlQersh, N., & Nasuredin, J. (2025). Exploring the impact of employee well-being as a moderator in the relationship between work-related factors and turnover intentions in Malaysian small and medium enterprises: A partial least squares analysis. *Social Sciences & Humanities Open*. DOI: 10.1016/j.ssaho.2025.101960
- Sanseverino, D., & Ghislieri, C. (2024). Development and preliminary validation of the Job Digital Competence Scale. *BPA Applied Psychology Bulletin*. DOI: 10.26387/bpa.2024.00014
- Santalla-Banderalli, Z., & Alvarado, J. M. (2022). Incidence of leader-member exchange quality, communication satisfaction, and employee work engagement on self-evaluated work performance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(14), 8761. DOI: 10.3390/ijerph19148761
- Santos, R. E. S., da Silva, F. Q. B., Baldassarre, M. T., & de Magalhães, C. V. C. (2017). Benefits and limitations of project-to-project job rotation in software organizations: A synthesis of evidence. *Information and Software Technology*, 89, 121-138. DOI: 10.1016/j.infsof.2017.04.006

- Saravani, S. R., & Abbasi, B. (2013). Investigating the influence of job rotation on performance by considering skill variation and job satisfaction of bank employees. *Tehnicki Vjesnik*, 20(3), 473-478.
- Sarol, H. (2024). Empowering motivation: The journey of wheelchair basketball athletes to overcome constraints. *Frontiers in Psychology*, 15, Article 1330971. DOI: 10.3389/fpsyg.2024.1330971
- Sato M., Maufi D., Mwingira U., Leshabari M., Ohnishi M., Honda S. (2017). Measuring three aspects of motivation among health workers at primary level health facilities in rural Tanzania. *PLoS ONE*, 12. DOI: 10.1371/journal.pone.0176973
- Selimović, J., Pilav-Velić, A., & Krndžija, L. (2021). Digital workplace transformation in the financial service sector: Investigating the relationship between employees' expectations and intentions. *Technology in Society*, 66, 101640. DOI: 10.1016/j.techsoc.2021.101640
- Semmer, N. K., Kern, M., Mühlethaler, C. M.,... Elfering, A. (2025). Undermining the experience of task-related success by illegitimate tasks: A three-wave study. *Applied Psychology*. DOI: 10.1111/apps.70041
- Sengoz A., Dogru T., Mody M., Isik C. (2025). Guiding the path to sustainable tourism development: Investigating the role of tour guides within a social exchange theory paradigm. *Tourism Management*, 110. DOI: 10.1016/j.tourman.2025.105162
- Shahzad M., Wang X., Li Z., Junaid M. (2025). The nexus between green HRM, employee well-being, and citizenship behavior: Exploring the mediating role of employee sustainability and motivation. *International Journal of Hospitality Management*, 126. DOI: 10.1016/j.ijhm.2024.104053
- Sharma, D. (2018). When fairness is not enough: Impact of corporate ethical values on organizational citizenship behaviors and worker alienation. *Journal of Business Ethics*, 150(3), 671-689. DOI: 10.1007/s10551-016-3107-9
- Shum C., Gatling A., Garlington J. (2020). All people are created equal? Racial discrimination and its impact on hospitality career satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 89. DOI: 10.1016/j.ijhm.2019.102407
- Sinha, P., Kumar, S., Garg, C. P., & Chandra, C. (2025). A novel framework for optimizing job rotation schedules across industries. *Omega*, 132, Article 103235. DOI: 10.1016/j.omega.2024.103235
- Siraj N., Hågen I. (2023). Performance management system and its role for employee performance: Evidence from Ethiopian SMEs. *Heliyon*, 9. DOI: 10.1016/j.heliyon.2023.e21819
- Sở Công Thương tỉnh Đồng Nai (2026, ngày 7 tháng 1). Đồng Nai: Ước năm 2025, kim ngạch xuất khẩu ước đạt 34.643,79 triệu USD, tăng 16,23% so với cùng kỳ. <https://sct.dongnai.gov.vn/vi/news/Chi-dao-dieu-hanh/dong-nai-uoc-nam-2025-kim-ngach-xuat-khau-uoc-dat-34-643-79-trieu-usd-tang-16-23-so-voi-cung-ky-52261.html>
- Sood, H., & Ong, C. E. (2022). Revisiting job rotation and stress. In *Handbook of Research on the Complexities and Strategies of Occupational Stress* (pp. 335-356). IGI Global. DOI: 10.4018/978-1-6684-3937-1.ch017
- Souders, D. J., & Yu, Y. (2025). Beyond the bipolar: Allowing satisfaction and dissatisfaction to coexist. *Frontiers in Psychology*, 16, Article 1572220. DOI:

10.3389/fpsyg.2025.1572220

- Sousa, M., Santos, E., Santos, T., & Oliveira, M. (2023). The influence of empowerment on the motivation of Portuguese employees-A study based on a structural equation model. *Administrative Sciences*, 13(11), 230. DOI: 10.3390/ad-msci13110230
- Steenkamp, J. B. E., & Van Trijp, H. (1991). The use of LISREL in validating marketing constructs. *International Journal of Research in Marketing*, 8(4), 283-299. DOI: 10.1016/0167-8116(91)90027-51.
- Stevani, J., & Muafi, M. (2024). The influence of digital leadership and digital competency on service performance mediated by job satisfaction. In *Lecture Notes in Networks and Systems*. DOI: 10.1007/978-3-031-67437-2_46
- Subramaniam, S. N., Dorasamy, M., & Malarvizhi, C. A. N. (2025). Personality trait and employee performance in digital transformation: The mediating effect of employee dynamic capability. *Cogent Business & Management*. DOI: 10.1080/23311975.2024.2448774
- Sumi, K., & Sumi, A. M. (2019). The Arabic learning motivation questionnaire: Development of a new measure based on self-determination theory. *Psychology*, 10(16), 2171-2183. DOI: 10.4236/psych.2019.1016139
- Sun, J., Ahn, E., & Shin, J. (2024). Effects of social impact and task variety on innovative work behavior: The mediating role of work meaningfulness. *Career Development International*, 29(2), 213-231. DOI: 10.1108/CDI-05-2023-0157
- Susanto, P., Hoque, M. E., Jannat, T., Emely, B., Zona, M. A., & Islam, M. A. (2022). Work-life balance, job satisfaction, and job performance of SMEs employees: The moderating role of family-supportive supervisor behaviors. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 906876. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.906876
- Tahiri M., Azeddou M., Benmessaoud M., Mkimel M., khajmi H. (2026). Job rotation among Moroccan radiographers: A qualitative study. *Journal of Medical Imaging and Radiation Sciences*, 57. DOI: 10.1016/j.jmir.2025.102168
- Tan, R., Anggraeni, W., & Sumarwan, U. (2022). New insights on employee adaptive performance during the COVID-19 pandemic: Empirical evidence from Indonesia. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 18(2), 229-264. DOI: 10.7341/20221827
- Thái Bình (2026, ngày 9 tháng 1). TP. Hồ Chí Minh dẫn đầu cả nước về xuất nhập khẩu. Thuế & Hải quan, Tạp chí Kinh tế- Tài chính Online. <https://thuehaiquan.tapchikinhthetataichinh.vn/tp-ho-chi-minh-dan-dau-ca-nuoc-ve-xuat-nhap-khau-138781.html>
- Tischendorf T., Hasseler M., Schaal T., Ruppert S., Marchwacka M., Heitmann-Möller A., Schaffrin S. (2024). Developing digital competencies of nursing professionals in continuing education and training-A scoping review. *Frontiers in Medicine*, 11, Article 1358398. DOI: 10.3389/fmed.2024.1358398
- Toode K., Routasalo P., Suominen T. (2011). Work motivation of nurses: A literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 48(2), 246-257. DOI: 10.1016/j.ijnurstu.2010.09.013
- Trépanier, S.-G., Peterson, C., Gagné, M., Howard, J. L., & Forest, J. (2023). Revisiting the Multidimensional Work Motivation Scale (MWMS). *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(2), 187-203. DOI:

10.1080/1359432X.2022.2116315

- Tuoi, N. T., & Nguyen, T. (2023). The impact of digital capabilities on the work performance of provincial civil servants in Vietnam. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(4), Article e560. DOI: 10.55908/sdgs.v11i4.560
- Valdez, J. P., Lingxi, L., & Datu, J. A. D. (2025). Digital citizenship can prevent online cheating and promote academic delay of gratification. *New Directions for Teaching and Learning*, 2025(181), 70007. DOI: 10.1002/tl.70007
- Van Eck, N. J., & Waltman, L. (2010). Software survey: VOSviewer, a computer program for tr  c lượng thư mục mapping. *Scientometrics*, 84, 523-538. DOI: 10.1007/s11192-009-0146-3
- Van Eck, N. J., & Waltman, L. (2019). VOSviewer manual. University of Leiden.
- Van Gils, S., & Seljeseth, I. M. (2025). Ally or antagonist? Moral identity determines the curvilinear effect of ethical leadership on employee stress. *Journal of Business Research*, 199, Article 115548. DOI: 10.1016/j.jbusres.2025.115548
- van Veldhoven, M., Peccei, R., Suhail, A., & Jongerling, J. (2025). Relationships between job characteristics and occupational well-being: Are they similar across levels of analysis? *PLoS ONE*, 20(1), e0328508. DOI: 10.1371/journal.pone.0328508
- Vandenabeele, W. (2024). It takes two to tango: Concepts and evidence of further developments in work motivation. *Public Performance & Management Review*. Advance online publication. DOI: 10.1080/10967494.2024.2386292
- Vera, M., Sánchez-Cardona, I., & Povedano, A. (2022). Beyond frontiers: An examination of ethical leadership and job resources in customs officers' well-being. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 156(7), 478-491. DOI: 10.1080/00223980.2022.2095966
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226.
- Voelpel, S. C., & Streb, C. K. (2010). A balanced scorecard for managing the aging workforce. *Organizational Dynamics*, 39(1), 84-90. DOI: 10.1016/j.orgdyn.2009.10.008
- Vuong, B. N. (2026). The impact of generative artificial intelligence usage on job performance through job crafting and work engagement: Does digital competence matter? *Computers in Human Behavior*. DOI: 10.1016/j.chb.2026.108921
- Vuorikari, R., Pokropek, A., & Castaño Muñoz, J. C. (2025). Enhancing digital skills assessment: Introducing compact tools for measuring digital competence. *Technology, Knowledge and Learning*. DOI: 10.1007/s10758-025-09825-x
- Wang, Z., McNally, R., Lenihan, H., & Li, C. (2025a). Social capital as a barrier to innovation: The mediating role of job autonomy. *Finance Research Letters*. DOI: 10.1016/j.frl.2024.106530
- Wang, Q., Yuan, Y., Dierdorff, E. C., & Liu, J. (2025b). How promotion-oriented job crafting affects job performance: Exploring the role of job-crafting motives. *Journal of Vocational Behavior*. Advance online publication. DOI: 10.1016/j.jvb.2025.104151
- Wang, D., Song, P., Zhang, Q., & Zhuang, B. (2025c). The relationship between Chinese medical students' learning motivation and learning engagement: A network analysis. *Frontiers in Psychology*, 16, 1611900. DOI:

10.3389/fpsyg.2025.1611900

- Wang, K., Zhang, L. J., Wang, M., & Cooper, M. (2024a). The effects of task complexity and collaborative writing on L2 syntactical complexity development: A self-determination theory perspective. *Learning and Motivation*, 86, 102035. DOI: 10.1016/j.lmot.2024.102035
- Wang, N., Luan, Y., & Ma, R. (2024b). Detecting causal relationships between work motivation and job performance: A meta-analytic review of cross-lagged studies. *Humanities and Social Sciences Communications*. DOI: 10.1057/s41599-024-03038-w
- Wang, Z., & Briand, M. (2025). Understand the Changes in Motivation at Work: Empirical Studies Using Self-Determination Theory-Based Interventions. *Behavioral Sciences*, 15(7), 864. DOI: 10.3390/bs15070864
- Wang, Z., & Chen, F. (2023). It is not only what you do, but why you do it: The role of attribution in employees' emotional and behavioral responses to illegitimate tasks. *Journal of Vocational Behavior*, 145, 103860. DOI: 10.1016/j.jvb.2023.103860
- Ward, B. C. (2025). The relationship between skill variety, boredom proneness, and employee engagement. *Personality and Individual Differences*, 238, 113187. DOI: 10.1016/j.paid.2025.113187
- Wei, Z., Liu, H., Zhang, J., Chen, Y., Chang, L., Cheng, H., Bai, X., Wang, X., & Li, S. (2025). Translation and psychometric evaluation of the Chinese version of the Digital Competence Questionnaire for clinical nurses. *Digital Health*, 11, 20552076251332987. DOI: 10.1177/20552076251332987
- Widianto, S., Abdul Sahib, H. M., & Rahman, M. F. W. (2024). Task interdependence, team identity and team performance: A bottom-up multilevel model. *SAGE Open*, 14(1). DOI: 10.1177/21582440241237874
- Wirkkala M., Wijk K., Larsson A., Engström M. (2024). Technology frustration in healthcare-does it matter in staff ratings of stress, emotional exhaustion, and satisfaction with care? A cross-sectional correlational study using the job demands-resources theory. *BMC Health Services Research*, 24. DOI: 10.1186/s12913-024-11906-z
- Wu, W., Wu, W., & Xia, Y. (2026). Off to a hard start: How job rotation reshapes newcomers' learning and adjustment process. *Journal of Applied Psychology*. DOI: 10.1037/apl0001312
- Xia, N., Ding, S., & Yuan, J. (2022). The impact of a challenging work environment: Do job stressors benefit citizenship behavior of project managers? *International Journal of Project Management*, 40, 339-350. DOI: 10.1016/j.ijpro-man.2022.01.007
- Xiang, X., Wei, Y., Lei, Y., & He, X. (2024). Impact of psychological empowerment on job satisfaction among preschool teachers: Mediating role of professional identity. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11, 3706. DOI: 10.1057/s41599-024-03706-x
- Xie, W., & Yang, R. (2025). Exploring the influence of individual digitalization on technostress in Chinese IT remote workers: The mediating role of information processing demands and job complexity. *Acta Psychologica*, 250, 104882. DOI: 10.1016/j.actpsy.2025.104882

- Xu, C. (2022). Work motivation in the public service: A scale development and adaptation. *SAGE Open*, 12(1), 1-14. DOI: 10.1177/21582440221091263
- Xue, R., & Woo, H. R. (2022). Influences of boundary-spanning leadership on job performance: A moderated mediating role of job crafting and positive psychological capital. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(19), 12725. DOI: 10.3390/ijerph191912725
- Yamane, T. (1967). *Statistics: An Introductory Analysis*. 2nd Edition, Harper and Row, New York.
- Yildirim, M., Dilekçi, Ü., & Manap, A. (2024). Mediating roles of meaning in life and psychological flexibility in the relationships between occupational stress and job satisfaction, job performance, and psychological distress in teachers. *Frontiers in Psychology*, 15, 1349726. DOI: 10.3389/fpsyg.2024.1349726
- Yoon, D.-Y., Han, C. S.-H., Lee, S.-K., & Han, S. J. (2022). The critical role of job embeddedness: The impact of psychological empowerment and learning orientation on organizational commitment. *Frontiers in Psychology*, 13, 1014186. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.1014186
- Younus, K. T. (2024). The influence of job rotation on improving quality of service: An empirical study at Al-Sadr Teaching Hospital in Najaf Al-Ashraf. *International Journal of Accounting, Management, Economics and Social Sciences (IJAMESC)*, 2(2), 365-381. DOI: 10.61990/ijamesc.v2i2.169
- Yu, J., & Zhang, J. (2020). A market design approach to job rotation. *Games and Economic Behavior*, 120, 1-20. DOI: 10.1016/j.geb.2020.01.002
- Zada, M., Abdalla, A. A., Estay, C., & Nureldeen, W. A. (2025). Leading with purpose: Unraveling the impact of motivating language on work engagement with a focus on psychological meaningfulness in the tourism and hospitality sector. *BMC Psychology*, 13, Article 708. DOI: 10.1186/s40359-025-02747-x
- Zafar, S., Raziq, M. M., Igoe, J., & Ozturk, I. (2024). Inclusive leadership and innovative work behavior: Roles of autonomous motivation and horizontal and vertical trust. *Current Psychology*. Advance online publication. DOI: 10.1007/s12144-023-05386-3
- Zervas, I., & Stiakakis, E. (2025). HRM strategies for bridging the digital divide: Enhancing digital skills, employee performance, and inclusion in evolving workplaces. *Administrative Sciences*. DOI: 10.3390/admsci15070267
- Zhang, G., Tian, L., & Xie, J. (2022). Research on the impact of temporary workers' psychological contract fulfillment on task performance in the sharing economy. In *Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies*, 147, 707-717. DOI: 10.1007/978-3-030-92632-8_65
- Zhang, Q., Dai, W., Chen, J., & Zhao, Y. (2025a). The 'side effects' of digitalization: A study on role overload and job burnout of employees. *PLoS ONE*, 20(3), e0322112. DOI: 10.1371/journal.pone.0322112
- Zhang, Y., Lei, S., & Yang, F. (2025b). Relationship between job resources and job embeddedness among tertiary-level public hospital nurses: Parallel mediating roles of work-family conflict and work-family enrichment. *Frontiers in Public Health*, 13, 1527511. DOI: 10.3389/fpubh.2025.1527511
- Zhang, B., Tang, X., & Lyu, B. (2026b). The dual-pathway impact of job rotation on employee well-being. *BMC Psychology*, 14, Article 3829. DOI: 10.1186/s40359-

025-03829-z

- Zhang, B., Tang, X., & Lyu, B. (2026a). Effects of job rotation on employee innovative behavior: The parallel mediating roles of job security and psychological capital. *Current Psychology*. DOI: 10.1007/s12144-025-08597-y
- Zhang, Y., Yuan, Z., Cheng, T., & Li, J. (2023). Intrinsic drive of medical staff: A survey of employee representatives from 22 hospitals in China. *Frontiers in Psychology*, 14, 1157823. DOI: 10.3389/fpsyg.2023.1157823
- Zhao, X., Lynch, J. G., Jr., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197-206. DOI: 10.1086/651257
- Zhao, Y., Peng, X., Liu, Z., Song, S., & Hansen, P. (2020). Factors that affect asker's pay intention in trilateral payment-based social Q&A platforms: From a benefit and cost perspective. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 71(5), 516-528. DOI: 10.1002/asi.24262
- Zhao, Y., Pinto Llorente, A. M., & Sánchez Gómez, M. C. (2021). Digital competence in higher education research: A systematic literature review. *Computers & Education*, 168, Article 104212. DOI: 10.1016/j.compedu.2021.104212
- Zheng Q., Jin Y., Xu X. (2024). Artificial intelligence and job performance of healthcare providers in China. *Frontiers in Public Health*, 12. DOI: 10.3389/fpubh.2024.1398330
- Zheng, X., Mohd Puad, M. H., & Ab. Jalil, H. (2025). A scoping review of job search self-efficacy over the past 5 years: Antecedents, mechanisms, consequences, and future directions based on SCT/SCCT. *Frontiers in Psychology*. DOI: 10.3389/fpsyg.2025.1596847
- Zhou Q., Shi X. (2025). How does platform leadership promote employee commitment to digital transformation?-A moderated serial mediation model from the stress perspective. *International Journal of Information Management*, 83. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2025.102900
- Zhu, Y., & Mi, J. (2025). Unraveling the complex relationship between night shift work and diabetes: Exploring mechanisms and potential interventions. *Frontiers in Public Health*, 13, Article 1539679. DOI: 10.3389/fpubh.2025.1539679
- Zvereva, G., Hamari, J., Pirkkalainen, H., & Xi, N. (2026). Gamification for ethics literacy: A systematic review and future agenda. *Educational Technology & Society*, 29(1), SP05. DOI: 10.30191/ETS.202601_29(1).SP05.

PHỤ LỤC I - DANH SÁCH CÁC CHUYÊN GIA

Mã chuyên gia	Vị trí/ Chức vụ	Số năm kinh nghiệm	Cục Hải quan	Lý do chọn chuyên gia
CG01	Trưởng phòng Tổ chức cán bộ	18 năm	Đồng Nai	Có kinh nghiệm trực tiếp xây dựng và triển khai chính sách LCCV; tham gia hoạch định chiến lược nhân sự cấp Cục.
CG02	Phó Trưởng phòng Tổ chức cán bộ	15 năm	Đồng Nai	Phụ trách công tác quy hoạch, đào tạo và đánh giá CBCC; hiểu rõ cơ chế DL và KQCV trong thực tiễn quản trị nhân sự.
CG03	Chuyên viên cao cấp Phòng Tổ chức cán bộ	20 năm	Đồng Nai	Có kinh nghiệm tham mưu về điều động, bổ nhiệm và đánh giá năng lực CBCC; am hiểu quy trình LCCV.
CG04	Phó Trưởng phòng Tổ chức cán bộ	12 năm	Đồng Nai	Trực tiếp phụ trách hồ sơ nhân sự và luân chuyển nội bộ; có kinh nghiệm thực thi chính sách tại đơn vị cơ sở.
CG05	Trưởng phòng Tổ chức cán bộ	22 năm	TP.HCM	Lãnh đạo cấp phòng tại đơn vị có quy mô lớn; có kinh nghiệm quản trị nguồn nhân lực trong bối cảnh khối lượng công việc cao và chuyển đổi số mạnh mẽ.
CG06	Phó Trưởng phòng Tổ chức cán bộ	17 năm	TP.HCM	Phụ trách công tác đánh giá, xếp loại CBCC; có kinh nghiệm phân tích KQCV và xây dựng tiêu chí đánh giá.
CG07	Chuyên viên chính Phòng Tổ chức cán bộ	14 năm	TP.HCM	Tham gia triển khai các đợt LCCV và khảo sát nhu cầu đào tạo; có hiểu biết thực tiễn về phản ứng của CBCC đối với thay đổi vị trí công tác.
CG08	Nguyên Trưởng phòng Tổ chức cán bộ (đã nghỉ hưu)	30 năm	TP.HCM	Có kinh nghiệm quản lý dài hạn; cung cấp góc nhìn chiến lược và lịch sử về chính sách nhân sự và LCCV.
CG09	Trưởng phòng Tổ chức cán bộ	16 năm	Bình Dương	Có kinh nghiệm tổ chức LCCV trong bối cảnh đơn vị phát triển nhanh; am hiểu yêu cầu nâng cao NLS của CBCC.
CG10	Phó Trưởng phòng Tổ chức cán bộ	13 năm	Bình Dương	Phụ trách công tác đào tạo và phát triển CBCC; có kinh nghiệm đánh giá tác động của LCCV đến DL.
CG11	Chuyên viên cao cấp Phòng Tổ chức cán bộ	19 năm	Bình Dương	Tham gia xây dựng quy trình điều động, bố trí nhân sự; có kinh nghiệm thực tiễn về quản trị hiệu suất và KQCV.

PHỤ LỤC II - DÀN BÀI THẢO LUẬN NHÓM

I. Mục tiêu thảo luận

1. Xác nhận mức độ phù hợp của các khái niệm nghiên cứu: Luân chuyển công việc; DL, NLS, cảm nhận về sự đa dạng trong nhiệm vụ, cảm nhận về sự đa dạng trong kỹ năng, cảm nhận về nhận diện nhiệm vụ và KQCV.
2. Đánh giá tính phù hợp và đầy đủ của các thang đo được đề xuất trong mô hình nghiên cứu.
3. Đề xuất điều chỉnh, bổ sung thang đo hoặc chỉ báo chưa phù hợp với thực tiễn ngành Hải quan Việt Nam.
4. Bổ sung, điều chỉnh các nội dung phản ánh đặc thù môi trường công vụ và đặc thù hoạt động Hải quan và CBCC Hải quan ở vùng Đông Nam Bộ.

II. Nội dung thảo luận

1. Giới thiệu tổng quan (10 phút)

- Giới thiệu mục tiêu nghiên cứu và mục đích buổi thảo luận.
- Cam kết bảo mật thông tin và nguyên tắc trao đổi học thuật.
- Giới thiệu khái quát mô hình nghiên cứu đề xuất.

2. Thảo luận về Luân chuyển công việc (LCCV) (15 phút)

2.1. Nhận thức và thực tiễn LCCV

- LCCV hiện nay được triển khai như thế nào trong đơn vị?
- Mục tiêu chính của LCCV trong ngành Hải quan là gì (phát triển năng lực, phòng ngừa tiêu cực, luân chuyển vị trí nhạy cảm...)?
- Những khó khăn và thách thức khi thực hiện LCCV ?

2.2. Đánh giá thang đo LCCV

- Các biến quan sát phản ánh đúng thực tiễn chưa?
- Có cần bổ sung khía cạnh nào (tính minh bạch, công bằng, kế hoạch dài hạn...)?
- Diễn đạt câu hỏi đã rõ ràng, phù hợp với CBCC Hải quan chưa?

3. Thảo luận về DL (15 phút)

3.1. Tác động của LCCV đến DL

- Theo chuyên gia, LCCV có tạo DL cho CBCC không? Vì sao?
- Những yếu tố trung gian có thể ảnh hưởng đến mối quan hệ này?

3.2. Đánh giá thang đo DL

- Các biểu hiện DL được mô tả có phù hợp với môi trường công vụ không?

- Có cần điều chỉnh để phản ánh rõ hơn DL nội tại và DL trách nhiệm công vụ?

4. Thảo luận về KQCV (15 phút)

- Các tiêu chí đo lường KQCV hiện tại có phản ánh đúng đặc thù công việc Hải quan (tuân thủ pháp luật, xử lý hồ sơ, kiểm soát rủi ro, cải cách thủ tục...)?
- Cần bổ sung yếu tố nào để bảo đảm tính toàn diện?
- Mối liên hệ giữa DL và KQCV trong bối cảnh thực tiễn?

5. Thảo luận về Năng lực số (15 phút)

- Vai trò của NLS trong bối cảnh chuyển đổi số ngành Hải quan?
- NLS có làm thay đổi cách CBCC tiếp nhận LCCV và thực hiện KQCV không?
- Các biến quan sát đo lường NLS đã phản ánh đầy đủ các khía cạnh (kiến thức số, kỹ năng số, thái độ số) chưa?

6. Thảo luận về các biến trung gian/thành phần nhận thức công việc (25 phút)

- Các biến trung gian (cảm nhận về sự đa dạng trong nhiệm vụ, cảm nhận về sự đa dạng trong kỹ năng, cảm nhận về nhận diện nhiệm vụ) có phù hợp với môi trường công vụ Hải quan không?
- LCCV có thực sự làm gia tăng cảm nhận về sự đa dạng trong nhiệm vụ, cảm nhận về sự đa dạng trong kỹ năng, cảm nhận về nhận diện nhiệm vụ?
- Cần điều chỉnh cách diễn đạt để dễ hiểu hơn đối với CBCC?

7. Đánh giá mô hình nghiên cứu tổng thể

- Mô hình đề xuất có phù hợp thực tiễn quản trị CBCC trong ngành Hải quan không?
- Có mối quan hệ nào cần bổ sung hoặc loại bỏ?
- Các giả thuyết nghiên cứu có hợp lý về mặt logic và thực tiễn không?

8. Câu hỏi kết thúc

- Theo chuyên gia, yếu tố quan trọng nhất quyết định KQCV của CBCC Hải quan hiện nay là gì?
- Đề xuất khuyến nghị nhằm nâng cao hiệu quả LCCV trong thời gian tới.

9. Kết thúc buổi thảo luận

- Tóm lược các ý kiến chính.
- Xác nhận lại các nội dung điều chỉnh.
- Gửi lời cảm ơn và thông tin liên hệ nghiên cứu.

PHỤ LỤC III - CÁC THANG ĐO GỐC VÀ KẾT QUẢ THẢO LUẬN NHÓM VỚI CÁC CHUYÊN GIA

Yếu tố	Thang đo gốc	Thang đo Việt hoá	Biến quan sát đề xuất	Ý kiến của các chuyên gia
Luân chuyển công việc (Job rotation) (Younus, 2024)	Training	Đào tạo	Đào tạo	
	The hospital is keen to identify the training needs of employees.	Bệnh viện chú trọng xác định nhu cầu đào tạo của nhân viên.	Cục Hải quan chú trọng xác định nhu cầu đào tạo của CBCC.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	The hospital uses different methods for training.	Bệnh viện sử dụng nhiều phương pháp khác nhau trong việc đào tạo.	Cục Hải quan sử dụng nhiều phương pháp khác nhau trong việc đào tạo.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	Employees undergo adequate training before being rotated.	Nhân viên được đào tạo đầy đủ trước khi được luân chuyển vị trí công việc.	CBCC được đào tạo đầy đủ trước khi được luân chuyển vị trí công việc.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	Training gives employees the ability to know the requirements of other jobs.	Đào tạo giúp nhân viên hiểu rõ yêu cầu của các công việc khác.	Đào tạo giúp CBCC hiểu rõ yêu cầu của các công việc khác.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	After training, the employee feels able to adapt to any job to which he is rotated.	Sau khi được đào tạo, nhân viên cảm thấy có thể thích nghi với bất kỳ vị trí công việc nào mà họ được luân chuyển đến.	Sau khi được đào tạo, CBCC cảm thấy có thể thích nghi với bất kỳ vị trí công việc nào mà họ được luân chuyển đến.	5/11 đồng ý và 6/11 đề nghị điều chỉnh cụm từ “bất kỳ vị trí công việc nào” bởi vì rất khó thực hiện trong thực tế. Họ đề xuất điều chỉnh thành “Sau khi được đào tạo, CBCC cảm thấy có thể thích nghi với công việc mà họ được luân chuyển đến”.
	The hospital is interested in determining the capabilities of each employee to ensure that he can adapt to any other job.	Bệnh viện quan tâm đến việc xác định năng lực của từng nhân viên để đảm bảo họ có thể thích nghi với các công việc khác.	Cục Hải quan quan tâm đến việc xác định năng lực của từng CBCC để đảm bảo họ có thể thích nghi với các công việc khác.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.

Yếu tố	Thang đo gốc	Thang đo Việt hoá	Biến quan sát đề xuất	Ý kiến của các chuyên gia
	<i>Function description</i>	<i>Mô tả chức năng</i>	<i>Mô tả chức năng</i>	
	The diversity of skills of the described jobs helps implementing job rotation.	Sự đa dạng về kỹ năng của các công việc được mô tả giúp thực hiện chính sách LCCV.	Bản mô tả công việc có yêu cầu các kỹ năng khác nhau khi thực hiện chính sách LCCV.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	Hospital jobs have good descriptions that help with job rotation.	Các công việc trong bệnh viện được mô tả rõ ràng, hỗ trợ cho việc LCCV.	Các công việc trong Cục Hải quan được mô tả rõ ràng, hỗ trợ cho việc LCCV.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	The hospital administration adopts a job rotation policy when describing any job.	Ban lãnh đạo bệnh viện áp dụng chính sách LCCV khi xây dựng mô tả công việc.	Ban lãnh đạo Cục Hải quan áp dụng chính sách LCCV khi xây dựng mô tả công việc.	10/11 cho rằng điều này không phù hợp với thực tiễn của ngành Hải quan và đề xuất bỏ phát biểu này.
	The job description policy contributes to facilitating the process of monitoring the job rotation process.	Bản mô tả công việc góp phần tạo điều kiện thuận lợi cho việc giám sát quá trình LCCV.	Bản mô tả công việc góp phần tạo điều kiện thuận lợi cho việc giám sát quá trình LCCV.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	Obstacles are identified in each job to overcome.	Các trở ngại trong từng công việc được xác định để có biện pháp khắc phục.	Các trở ngại trong từng công việc được xác định để có biện pháp khắc phục.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	Performance standards for each job are clear and can be evaluated convincingly.	Các tiêu chuẩn hiệu suất cho từng công việc được xác định rõ ràng và có thể được đánh giá một cách thuyết phục.	Các tiêu chuẩn hiệu suất cho từng công việc được xác định rõ ràng và có thể được đánh giá một cách thuyết phục.	3/11 đồng ý và 7/11 đề nghị điều chỉnh thành “ <i>Hiệu suất công việc được đánh giá dựa trên các tiêu chuẩn rõ ràng cho từng công việc</i> ”.
	<i>Functional development</i>	<i>Phát triển chức năng</i>	<i>Phát triển chức năng</i>	
	The functional development strategy provides a climate that encourages job rotation.	Chiến lược phát triển chức năng tạo ra môi trường khuyến khích LCCV.	Chiến lược phát triển chức năng tạo ra môi trường khuyến khích LCCV.	11/11 đề nghị bỏ phát biểu này vì LCCV là một yêu cầu bắt buộc trong ngành Hải quan.

Yếu tố	Thang đo gốc	Thang đo Việt hoá	Biến quan sát đề xuất	Ý kiến của các chuyên gia
	Job rotation represents one of the techniques and methods of functional development.	LCCV là một trong những kỹ thuật và phương pháp phát triển chức năng.	LCCV là một trong những kỹ thuật và phương pháp phát triển chức năng.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	Job rotation gives the employee an opportunity for functional growth and development.	LCCV mang lại cho nhân viên cơ hội phát triển và trưởng thành trong nghề nghiệp.	LCCV mang lại cho CBCC cơ hội phát triển và trưởng thành trong nghề nghiệp.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	The functional development strategy helps fill vacancies at work.	Chiến lược phát triển chức năng giúp lấp đầy các vị trí trống trong công việc.	Chiến lược phát triển chức năng giúp lấp đầy các vị trí trống trong công việc.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	Technological development has pushed the adoption of the job rotation process as a means of advancing organizational realities.	Sự phát triển công nghệ đã thúc đẩy việc áp dụng chính sách LCCV như một phương tiện nâng cao thực tiễn tổ chức.	Sự phát triển công nghệ đã thúc đẩy việc áp dụng chính sách LCCV như một phương tiện nâng cao thực tiễn tổ chức.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	Continuously updating the organizational structure helps a lot to make the rotation process successful.	Việc cập nhật thường xuyên cơ cấu tổ chức đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo thành công của quá trình LCCV.	Việc cập nhật thường xuyên cơ cấu tổ chức đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo thành công của quá trình LCCV.	<i>11/11 đề nghị bỏ phát biểu này cho phù hợp với thực tiễn bởi vì cơ cấu tổ chức không dễ thay đổi.</i>
	Systems and procedures	Hệ thống và quy trình	Hệ thống và quy trình	
	Job systems and procedures allow employees to highlight their skills and abilities in the job they are assigned to.	Hệ thống và quy trình công việc cho phép nhân viên thể hiện kỹ năng và năng lực trong công việc được giao.	Hệ thống và quy trình công việc cho phép CBCC thể hiện kỹ năng và năng lực trong công việc được giao.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	The systems and procedures followed in health affairs encourage the use of job rotation	Hệ thống và quy trình trong lĩnh vực y tế khuyến khích việc sử dụng chính sách	Hệ thống và quy trình trong lĩnh vực Hải quan khuyến khích việc sử dụng chính sách	<i>11/11 đề nghị bỏ phát biểu này vì LCCV là một yêu cầu bắt buộc, không phải là</i>

Yếu tố	Thang đo gốc	Thang đo Việt hoá	Biến quan sát đề xuất	Ý kiến của các chuyên gia
	as a policy to improve performance.	LCCV nhằm cải thiện hiệu suất.	LCCV nhằm cải thiện hiệu suất.	<i>khuyến khích trong ngành Hải quan.</i>
	Hospital systems and procedures determine the mechanisms and methods used in job rotation.	Hệ thống và quy trình bệnh viện xác định các cơ chế và phương pháp sử dụng trong LCCV.	Hệ thống và quy trình Cục Hải quan xác định các cơ chế và phương pháp sử dụng trong LCCV.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	Job rotation is one of the systems and procedures of continuous interest and development in the hospital.	LCCV là một trong những hệ thống và quy trình được bệnh viện đặc biệt quan tâm và phát triển liên tục.	LCCV là một trong những hệ thống và quy trình được Cục Hải quan đặc biệt quan tâm và phát triển liên tục.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	Health Affairs systems and procedures reduce psychological stress among employees when rotating to other jobs.	Hệ thống và quy trình trong lĩnh vực y tế giúp giảm căng thẳng tâm lý cho nhân viên khi được luân chuyển sang các công việc khác.	Hệ thống và quy trình trong lĩnh vực Hải quan giúp giảm căng thẳng tâm lý cho CBCC khi được luân chuyển sang các công việc khác.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	The regulations and procedures established by the Ministry highly encourage the use of job rotation in the hospital.	Các quy định và quy trình do Bộ Y tế ban hành khuyến khích mạnh mẽ việc áp dụng chính sách LCCV trong bệnh viện.	Các quy định và quy trình do Tổng cục Hải quan ban hành khuyến khích mạnh mẽ việc áp dụng chính sách LCCV trong Cục Hải quan.	11/11 đề nghị điều chỉnh thành “ <i>Các quy định và quy trình do Tổng cục Hải quan ban hành nhấn mạnh việc LCCV đối với các CBCC trong ngành Hải quan</i> ”.
	The regulations and procedures established by the Ministry highly encourage the use of job rotation in the hospital.	Các quy định và quy trình do Bộ Y tế ban hành khuyến khích mạnh mẽ việc áp dụng chính sách LCCV trong bệnh viện.	Các quy định và quy trình do Tổng cục Hải quan ban hành khuyến khích mạnh mẽ việc áp dụng chính sách LCCV trong Cục Hải quan.	11/11 đề nghị điều chỉnh thành “ <i>Các quy định và quy trình do Tổng cục Hải quan ban hành nhấn mạnh việc LCCV đối với các CBCC trong ngành Hải quan</i> ”.
Sự đa dạng trong nhiệm vụ (Task variety) (Bayona & c.s., 2015)	The job involves a great deal of task variety.	Công việc bao gồm nhiều loại nhiệm vụ khác nhau.	Công việc bao gồm nhiều loại nhiệm vụ khác nhau.	11/11 cho rằng các biến quan sát này không phù hợp với thang đo “ <i>Cảm nhận</i> ” và đề xuất xây dựng các biến quan sát mới.
	The job involves doing a number of different things.	Công việc yêu cầu thực hiện một số nhiệm vụ đa dạng.	Công việc yêu cầu thực hiện một số nhiệm vụ đa dạng.	
	The job requires the performance of a wide range of tasks.	Công việc đòi hỏi thực hiện một loạt các nhiệm vụ khác nhau.	Công việc đòi hỏi thực hiện một loạt các nhiệm vụ khác nhau.	

Yếu tố	Thang đo gốc	Thang đo Việt hoá	Biến quan sát đề xuất	Ý kiến của các chuyên gia
	The job involves performing a variety of tasks.	Công việc liên quan đến việc thực hiện nhiều nhiệm vụ phong phú.	Công việc liên quan đến việc thực hiện nhiều nhiệm vụ phong phú.	
Nhận diện nhiệm vụ (Task identity) (Bayona & c.s., 2015)	The job involves completing a piece of work that has an obvious beginning and end.	Công việc bao gồm việc hoàn thành một phần công việc có điểm bắt đầu và kết thúc rõ ràng.	Công việc bao gồm việc hoàn thành một phần công việc có điểm bắt đầu và kết thúc rõ ràng.	<i>11/11 đề nghị bỏ yếu tố “Nhận diện nhiệm vụ” bởi vì Cục Hải quan đã có những quy định và quy trình cụ thể cho từng công việc.</i>
	The job is arranged so that I can do an entire piece of work from beginning to end.	Công việc được sắp xếp sao cho tôi có thể thực hiện toàn bộ một phần công việc từ đầu đến cuối.	Công việc được sắp xếp sao cho tôi có thể thực hiện toàn bộ một phần công việc từ đầu đến cuối.	
	The job provides me the chance to completely finish the pieces of work I begin.	Công việc mang lại cho tôi cơ hội hoàn thành toàn bộ phần việc mà tôi bắt đầu.	Công việc mang lại cho tôi cơ hội hoàn thành toàn bộ phần việc mà tôi bắt đầu.	
	The job allows me to complete work I start.	Công việc cho phép tôi hoàn thành công việc mà tôi đã khởi đầu.	Công việc cho phép tôi hoàn thành công việc mà tôi đã khởi đầu.	
Sự đa dạng trong kỹ năng (Skill variety) (Bayona & c.s., 2015)	The job requires a variety of skills.	Công việc đòi hỏi sử dụng nhiều kỹ năng khác nhau.	Công việc đòi hỏi sử dụng nhiều kỹ năng khác nhau.	<i>11/11 cho rằng các biến quan sát này không phù hợp với thang đo “Cảm nhận” và đề xuất xây dựng các biến quan sát mới.</i>
	The job requires me to utilize a variety of different skills in order to complete the work.	Công việc yêu cầu tôi vận dụng nhiều kỹ năng khác nhau để hoàn thành công việc.	Công việc yêu cầu tôi vận dụng nhiều kỹ năng khác nhau để hoàn thành công việc.	
	The job requires me to use a number of complex or high - level skills.	Công việc đòi hỏi tôi phải sử dụng một số kỹ năng phức tạp hoặc ở cấp độ cao.	Công việc đòi hỏi tôi phải sử dụng một số kỹ năng phức tạp hoặc ở cấp độ cao.	
	The job requires the use of a number of skills.	Công việc yêu cầu sử dụng nhiều kỹ năng.	Công việc yêu cầu sử dụng nhiều kỹ năng.	

Yếu tố	Thang đo gốc	Thang đo Việt hoá	Biến quan sát đề xuất	Ý kiến của các chuyên gia
Động lực làm việc (Motivation at work) (Gagné & c.s., 2010)	Because I enjoy this work very much	Vì tôi rất thích công việc này	Tôi rất thích công việc này.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	Because I have fun doing my job	Vì tôi cảm thấy vui vẻ khi làm công việc của mình.	Tôi cảm thấy vui vẻ khi làm công việc của mình.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	For the moments of pleasure that this job brings me	Vì những khoảnh khắc thú vị mà công việc này mang lại cho tôi.	Tôi thích những khoảnh khắc thú vị mà công việc này mang lại cho tôi.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	I chose this job because it allows me to reach my life goals	Tôi chọn công việc này vì nó cho phép tôi đạt được mục tiêu cuộc sống.	Tôi chọn công việc này vì nó cho phép tôi đạt được mục tiêu cuộc sống.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	Because this job fulfills my career plans	Vì công việc này đáp ứng kế hoạch phát triển sự nghiệp của tôi.	Công việc này đáp ứng kế hoạch phát triển sự nghiệp của tôi.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	Because this job fits my personal values	Vì công việc này phù hợp với các giá trị cá nhân của tôi.	Công việc này phù hợp với các giá trị cá nhân của tôi.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	Because I have to be the best in my job, I have to be a "winner"	Vì tôi phải là người giỏi nhất trong công việc của mình, tôi phải là một “người chiến thắng”.	Tôi phải là người giỏi nhất trong công việc của mình, tôi phải là một “người chiến thắng”.	<i>11/11 đề nghị điều chỉnh thành “Tôi luôn cố gắng hoàn thành công việc tốt nhất”.</i>
	Because my work is my life and I don't want to fail	Vì Tôi không muốn thất bại trong công việc.	Tôi không muốn thất bại trong công việc.	<i>11/11 đề nghị điều chỉnh thành “Tôi không muốn thất bại trong công việc”.</i>
	Because my reputation depends on it	Vì danh tiếng của tôi phụ thuộc vào nó.	Danh tiếng của tôi phụ thuộc vào công việc tôi đang đảm nhiệm.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	Because this job affords me a certain standard of living	Vì công việc này mang lại cho tôi một mức sống nhất định.	Công việc này mang lại cho tôi một mức sống nhất định.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.

Yếu tố	Thang đo gốc	Thang đo Việt hoá	Biến quan sát đề xuất	Ý kiến của các chuyên gia
	Because it allows me to make a lot of money	Vì công việc này giúp tôi kiếm được nhiều tiền	Công việc này giúp tôi kiếm được nhiều tiền.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	I do this job for the paycheck.	Tôi làm công việc này vì mức lương.	Tôi làm công việc này vì mức lương hấp dẫn.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
Năng lực số (Digital Competence) (Golz & c.s., 2024)	Knowledge	Kiến thức	Kiến thức công nghệ số	11/11 đồng ý
	In general, I would rate my knowledge of digital technology as satisfactory.	Nhìn chung, tôi đánh giá kiến thức của mình về công nghệ số ở mức hài lòng.	Nhìn chung, tôi hài lòng với kiến thức của mình về công nghệ số.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	I am familiar with digital technologies at my workplace.	Tôi quen thuộc với các công nghệ số tại nơi làm việc của mình.	Tôi quen thuộc với các công nghệ số tại nơi làm việc của mình.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	I am familiar with the current laws and regulations pertaining to the protection and exchange of medical data (e.g., data protection, informed consent, and confidentiality) at my workplace.	Tôi nắm rõ các luật và quy định hiện hành liên quan đến bảo vệ và trao đổi dữ liệu y tế (chẳng hạn như bảo mật dữ liệu, sự đồng ý có thông tin, và tính bảo mật) tại nơi làm việc.	Tôi nắm rõ các luật và quy định hiện hành liên quan đến an toàn dữ liệu tại nơi làm việc.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	Patients use digital technologies to manage their symptoms themselves.	Bệnh nhân sử dụng công nghệ số để tự quản lý các triệu chứng của mình.	CBCC sử dụng công nghệ số để tự quản lý công việc của mình.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	I am confident in providing a definition of digital technology.	Tôi tự tin trong việc đưa ra định nghĩa về công nghệ số.	Tôi tự tin trong việc đưa ra định nghĩa về công nghệ số.	9/11 đề nghị bỏ phát biểu này vì trong thực tiễn không nhất thiết CBCC phải biết được các định nghĩa này.
	I am familiar with the digital technology activities in my country.	Tôi quen thuộc với các hoạt động liên quan đến công nghệ số ở quốc gia của mình.	Tôi quen thuộc với các hoạt động liên quan đến công nghệ số trong lĩnh vực Hải quan trong nước.	10/11 đề nghị điều chỉnh thành “Tôi biết rõ các công nghệ số trong lĩnh vực Hải quan ở Việt Nam”.

Yếu tố	Thang đo gốc	Thang đo Việt hoá	Biến quan sát đề xuất	Ý kiến của các chuyên gia
	I am familiar with the digital technology activities in the world.	Tôi quen thuộc với các hoạt động liên quan đến công nghệ số trên thế giới.	Tôi quen thuộc với các hoạt động liên quan đến công nghệ số trong lĩnh vực Hải quan trên thế giới.	10/11 đề nghị điều chỉnh thành “ <i>Tôi biết rõ các công nghệ số trong lĩnh vực Hải quan trên thế giới</i> ”.
	I am familiar with the current limitations of digital technologies.	Tôi hiểu rõ những hạn chế hiện tại của công nghệ số.	Tôi hiểu rõ những hạn chế hiện tại của công nghệ số trong lĩnh vực Hải quan.	10/11 đề nghị bỏ phát biểu này cho phù hợp với thực tiễn của ngành.
	I am aware that digital technologies can only assist me in the decision - making process.	Tôi nhận thức được rằng công nghệ số chỉ hỗ trợ tôi trong quá trình ra quyết định.	Tôi nhận thức được rằng công nghệ số chỉ hỗ trợ tôi trong quá trình ra quyết định.	9/11 đề nghị điều chỉnh thành “ <i>Tôi biết các công nghệ số hỗ trợ tốt cho công việc của CBCC</i> ”.
	It is clear to me why standardized comparable data are needed in the nursing profession.	Tôi hiểu rõ lý do tại sao dữ liệu tiêu chuẩn hóa và so sánh được cần thiết trong ngành điều dưỡng.	Tôi hiểu rõ lý do tại sao dữ liệu cần được chuẩn hóa trong toàn hệ thống Hải quan.	10/11 đề nghị bỏ phát biểu này vì các Cục Hải quan chỉ cần CBCC Hải quan sử dụng tốt các hệ thống.
	I am aware that only a standardized nursing language offers the basis for evidence - based nursing development.	Tôi nhận thức được rằng ngôn ngữ điều dưỡng tiêu chuẩn hóa là cơ sở cho sự phát triển điều dưỡng dựa trên bằng chứng.	Tôi nhận thức rằng cần chuẩn hoá các hoạt động trong lĩnh vực Hải quan.	
	I am familiar with the digital technology activities employed by my organization.	Tôi quen thuộc với các hoạt động liên quan đến công nghệ số được áp dụng bởi tổ chức của mình.	Tôi quen thuộc với các hoạt động liên quan đến công nghệ số được Cục Hải quan áp dụng.	11/11 đề nghị bỏ phát biểu này vì có hàm ý tương tự phát biểu “ <i>Tôi biết rõ các công nghệ số trong lĩnh vực Hải quan ở Việt Nam</i> ”.
	I am familiar with the latest possibilities offered by digital technology at my workplace.	Tôi nắm được các khả năng mới nhất mà công nghệ số mang lại tại nơi làm việc của mình.	Tôi nắm được các khả năng mới nhất mà công nghệ số mang lại tại nơi làm việc của mình.	11/11 đề nghị bỏ phát biểu này vì các Cục Hải quan chỉ cần CBCC Hải quan sử dụng tốt các hệ thống.

Yếu tố	Thang đo gốc	Thang đo Việt hoá	Biến quan sát đề xuất	Ý kiến của các chuyên gia
	<i>Skills</i>	<i>Kỹ năng</i>	<i>Kỹ năng công nghệ số</i>	11/11 đồng ý
	I know how to manage errors of digital technology.	Tôi biết cách xử lý các lỗi liên quan đến công nghệ số.	Tôi biết cách xử lý các lỗi liên quan đến công nghệ số.	11/11 đề nghị bỏ phát biểu này vì các Cục Hải quan có CBCC Hải quan chuyên trách xử lý lỗi phát sinh trong quá trình vận hành công nghệ số.
	I can support my team in the application of digital technologies.	Tôi có thể hỗ trợ đồng ngũ của mình trong việc áp dụng công nghệ số.	Tôi có thể hỗ trợ đồng ngũ của mình trong việc áp dụng công nghệ số.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	I feel confident in advising my patients on the use of digital technologies to support their recovery.	Tôi tự tin khi tư vấn cho bệnh nhân về việc sử dụng công nghệ số để hỗ trợ quá trình phục hồi.	Tôi tự tin khi chia sẻ với đồng nghiệp về việc sử dụng công nghệ số để cải thiện hiệu quả công việc.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	I feel confident in dealing with confidentiality issues relating to digital technology at my workplace.	Tôi tự tin trong việc giải quyết các vấn đề bảo mật liên quan đến công nghệ số tại nơi làm việc.	Tôi tự tin trong việc giải quyết các vấn đề bảo mật liên quan đến công nghệ số tại nơi làm việc.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	I feel confident about using digital technology to share information.	Tôi tự tin sử dụng công nghệ số để chia sẻ thông tin.	Tôi tự tin sử dụng công nghệ số để chia sẻ thông tin.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	I feel confident about using digital technology to obtain data and information on clinical care.	Tôi tự tin sử dụng công nghệ số để thu thập dữ liệu và thông tin liên quan đến chăm sóc lâm sàng.	Tôi tự tin sử dụng công nghệ số để thu thập và xử lý dữ liệu trong công việc.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	I am able to reach conclusions based on information acquired through digital technologies.	Tôi có thể đưa ra kết luận dựa trên thông tin thu thập được từ công nghệ số.	Tôi có thể đưa ra kết luận dựa trên thông tin thu thập được từ công nghệ số.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	I feel confident about using digital	Tôi tự tin sử dụng công nghệ số để giao tiếp.	Tôi tự tin sử dụng công nghệ số để giao tiếp.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.

Yếu tố	Thang đo gốc	Thang đo Việt hoá	Biến quan sát đề xuất	Ý kiến của các chuyên gia
	technology to communicate.			
	I feel confident about the secure management of health data using digital technology.	Tôi tự tin trong việc quản lý an toàn dữ liệu y tế bằng công nghệ số.	Tôi tự tin trong việc quản lý an toàn dữ liệu của cơ quan bằng công nghệ số.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	I feel confident about using digital technology to find relevant information.	Tôi tự tin sử dụng công nghệ số để tìm kiếm thông tin liên quan.	Tôi tự tin sử dụng công nghệ số để tìm kiếm thông tin liên quan.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	I feel confident about using digital technology.	Tôi tự tin sử dụng công nghệ số.	Tôi tự tin sử dụng công nghệ số.	11/11 đề nghị bỏ phát biểu này vì các khía cạnh về tự tin sử dụng đã thể hiện trong các phát biểu trên.
	Attitudes	Thái độ	Thái độ đối với công nghệ số	11/11 đồng ý
	Innovation in digital technology should be a priority of the decision makers.	Sự đổi mới trong công nghệ số nên là ưu tiên của những người ra quyết định.	Sự đổi mới trong công nghệ số nên là ưu tiên của những người ra quyết định.	11/11 đồng ý; 8/11 đề nghị điều chỉnh thành “CBCC cần liên tục cập nhật kiến thức và kỹ năng công nghệ số”.
	I would like to support the development of useful digital technology.	Tôi muốn hỗ trợ sự phát triển của các công nghệ số hữu ích.	Tôi muốn hỗ trợ sự phát triển của các công nghệ số hữu ích.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	I would find new digital technologies easy for me.	Tôi cảm thấy các công nghệ số mới sẽ dễ dàng cho tôi sử dụng.	Tôi cảm thấy các công nghệ số mới sẽ dễ dàng cho tôi sử dụng.	11/11 đề nghị điều chỉnh thành “Các công nghệ số giúp tôi thực hiện công việc hiệu quả hơn”.
	Digital technologies promote the involvement of patients in documentation and treatment.	Công nghệ số thúc đẩy sự tham gia của bệnh nhân trong việc ghi chép và điều trị.	Công nghệ số thúc đẩy sự tham gia trao đổi tích cực giữa CBCC và doanh nghiệp.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	I use digital technology even if it is not mandatory.	Tôi sử dụng công nghệ số ngay cả	Tôi sử dụng công nghệ số ngay cả	9/11 đề nghị bỏ phát biểu này vì việc sử dụng công

Yếu tố	Thang đo gốc	Thang đo Việt hoá	Biến quan sát đề xuất	Ý kiến của các chuyên gia
		khi không bắt buộc.	khi không bắt buộc.	<i>nghe số là bắt buộc trong xu hướng phát triển của ngành Hải quan.</i>
	Digital technologies will make my day - to - day work easier.	Công nghệ số sẽ giúp công việc hàng ngày của tôi dễ dàng hơn.	Công nghệ số sẽ giúp công việc hàng ngày của tôi dễ dàng hơn.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	I have an open attitude toward digital technology - related innovations at my workplace.	Tôi có thái độ cởi mở với các đổi mới liên quan đến công nghệ số tại nơi làm việc.	Tôi có thái độ cởi mở với các đổi mới liên quan đến công nghệ số tại nơi làm việc.	8/11 đề nghị điều chỉnh thành “ <i>Tôi luôn sẵn sàng học tập công nghệ số tại nơi làm việc</i> ”.
	Digital technology fits well with the way I like to work.	Công nghệ số phù hợp với cách tôi thích làm việc.	Công nghệ số phù hợp với cách tôi thích làm việc.	10/11 đề nghị bỏ phát biểu này cho phù hợp với thực tiễn của ngành.
	I enjoy using digital technology at my workplace.	Tôi thích sử dụng công nghệ số tại nơi làm việc.	Tôi thích sử dụng công nghệ số tại nơi làm việc.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	I encourage others to use digital technology in their professional practices.	Tôi khuyến khích người khác sử dụng công nghệ số trong thực hành nghề nghiệp.	Tôi khuyến khích người khác sử dụng công nghệ số trong thực hành nghề nghiệp.	10/11 đề nghị bỏ phát biểu này cho phù hợp với thực tiễn của ngành.
	I am willing to improve my ability to use digital technology through further training.	Tôi sẵn lòng cải thiện khả năng sử dụng công nghệ số thông qua các khóa đào tạo bổ sung.	Tôi sẵn lòng cải thiện khả năng sử dụng công nghệ số thông qua các khóa đào tạo bổ sung.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	I believe that digital technology provides numerous benefits in terms of quality of care.	Tôi tin rằng công nghệ số mang lại nhiều lợi ích về chất lượng chăm sóc.	Tôi tin rằng công nghệ số mang lại nhiều lợi ích về chất lượng công việc.	8/11 đề nghị điều chỉnh thành “ <i>Tôi tin rằng công nghệ số giúp nâng cao chất lượng công việc</i> ”.
	I believe that digital technology improves clinical care.	Tôi tin rằng công nghệ số cải thiện việc chăm sóc lâm sàng.	Tôi tin rằng công nghệ số cải thiện hiệu quả làm việc.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.

Yếu tố	Thang đo gốc	Thang đo Việt hoá	Biến quan sát đề xuất	Ý kiến của các chuyên gia
	I believe that digital technology improves patient outcomes.	Tôi tin rằng công nghệ số cải thiện kết quả của bệnh nhân.	Tôi tin rằng công nghệ số cải thiện năng suất làm việc.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	I believe that digital technology is beneficial for my patients.	Tôi tin rằng công nghệ số mang lại lợi ích cho bệnh nhân của tôi.	Tôi tin rằng công nghệ số mang lại lợi ích cho Cục Hải quan và các doanh nghiệp.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	I believe that digital technology is beneficial for health professionals.	Tôi tin rằng công nghệ số mang lại lợi ích cho các chuyên gia y tế.	Tôi tin rằng công nghệ số mang lại lợi ích cho các CBCC.	10/11 đề nghị bỏ phát biểu này vì các lợi ích đó đã thể hiện trong hiệu quả và năng suất làm việc của CBCC.
	I like to use digital technology at work.	Tôi thích sử dụng công nghệ số trong công việc.	Tôi thích sử dụng công nghệ số trong công việc.	10/11 đề nghị bỏ phát biểu này vì trùng ý với “Tôi thích sử dụng công nghệ số tại nơi làm việc.”
	I am keen to use new digital technologies in my future professional practices.	Tôi sẵn sàng sử dụng các công nghệ số mới trong thực hành nghề nghiệp tương lai của mình.	Tôi sẵn sàng sử dụng các công nghệ số mới trong thực hành nghề nghiệp tương lai của mình.	11/11 đề nghị bỏ các phát biểu này cho phù hợp với thực tiễn của ngành.
	I believe that digital technology is relevant for my future profession.	Tôi tin rằng công nghệ số có liên quan đến nghề nghiệp tương lai của tôi.	Tôi tin rằng công nghệ số có liên quan đến nghề nghiệp tương lai của tôi.	
Kết quả công việc (Work performance) (Koopmans & c.s., 2014)	Task Performance	Kết quả nhiệm vụ	Kết quả nhiệm vụ	11/11 đồng ý
	I managed to plan my work so that it was done on time.	Tôi đã lập kế hoạch công việc để hoàn thành đúng hạn.	Tôi đã lập kế hoạch công việc để hoàn thành đúng hạn.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	My planning was optimal.	Kế hoạch của tôi được tối ưu hóa.	Kế hoạch của tôi được tối ưu hóa.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	I kept in mind the results that I had to achieve in my work.	Tôi luôn ghi nhớ kết quả mà mình cần đạt được trong công việc.	Tôi luôn ghi nhớ kết quả mà mình cần đạt được trong công việc.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.

Yếu tố	Thang đo gốc	Thang đo Việt hoá	Biến quan sát đề xuất	Ý kiến của các chuyên gia
	I was able to separate main issues from side issues at work.	Tôi có thể phân biệt các vấn đề chính với các vấn đề phụ trong công việc.	Tôi có thể phân biệt các vấn đề chính với các vấn đề phụ trong công việc.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	I knew how to set the right priorities.	Tôi biết cách sắp xếp đúng các ưu tiên.	Tôi biết cách sắp xếp đúng các ưu tiên.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	I was able to perform my work well with minimal time and effort.	Tôi thực hiện công việc tốt với thời gian và nỗ lực tối thiểu.	Tôi thực hiện công việc tốt với thời gian và nỗ lực tối thiểu.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	Collaboration with others was very productive.	Sự hợp tác với đồng nghiệp rất hiệu quả.	Sự hợp tác với đồng nghiệp rất hiệu quả.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	Contextual Performance	Kết quả theo bối cảnh công vụ Hải quan	Kết quả theo bối cảnh công vụ Hải quan	11/11 đồng ý
	I took on extra responsibilities.	Tôi đảm nhận thêm các trách nhiệm mới.	Tôi đảm nhận thêm các trách nhiệm mới.	8/11 đề nghị điều chỉnh thành “Tôi có thể đảm nhận thêm các trách nhiệm mới”.
	I started new tasks myself, when my old ones were finished.	Tôi tự bắt đầu nhiệm vụ mới khi nhiệm vụ cũ đã hoàn thành.	Tôi tự bắt đầu nhiệm vụ mới khi nhiệm vụ cũ đã hoàn thành.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	I took on challenging work tasks, when available.	Tôi nhận các nhiệm vụ công việc đầy thách thức khi có cơ hội.	Tôi nhận các nhiệm vụ công việc đầy thách thức khi có cơ hội.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	I worked at keeping my job knowledge up - to - date.	Tôi luôn cập nhật kiến thức công việc của mình.	Tôi luôn cập nhật kiến thức công việc của mình.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	I worked at keeping my job skills up - to - date.	Tôi làm việc để nâng cao kỹ năng nghề nghiệp.	Tôi làm việc để nâng cao kỹ năng nghề nghiệp.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	I came up with creative solutions to new problems.	Tôi đề xuất các giải pháp sáng tạo cho những vấn đề mới.	Tôi đề xuất các giải pháp sáng tạo cho những vấn đề mới.	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	I kept looking for new challenges in my job.	Tôi luôn tìm kiếm những thách thức	Tôi luôn tìm kiếm những thách thức	11/11 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.

Yếu tố	Thang đo gốc	Thang đo Việt hoá	Biến quan sát đề xuất	Ý kiến của các chuyên gia
		mới trong công việc.	mới trong công việc.	
	I did more than was expected of me.	Tôi làm nhiều hơn những gì được mong đợi từ tôi.	Tôi làm nhiều hơn những gì được mong đợi từ tôi.	10/11 đề nghị bỏ hai phát biểu này cho phù hợp với thực tiễn của ngành.
	I actively participated in work meetings.	Tôi tích cực tham gia các cuộc họp công việc.	Tôi tích cực tham gia các cuộc họp công việc.	
	I actively looked for ways to improve my performance at work.	Tôi tích cực tìm kiếm các cách để cải thiện hiệu suất làm việc.	Tôi tích cực tìm kiếm các cách để cải thiện hiệu suất làm việc.	
	I grasped opportunities when they presented themselves.	Tôi nắm bắt cơ hội khi chúng xuất hiện.	Tôi nắm bắt cơ hội khi chúng xuất hiện.	10/11 đề nghị bỏ phát biểu này cho phù hợp với thực tiễn của ngành.
	I knew how to solve difficult situations and setbacks quickly.	Tôi biết cách giải quyết nhanh chóng những tình huống khó khăn và thất bại.	Tôi biết cách giải quyết nhanh chóng những tình huống khó khăn và thất bại.	10/11 đề nghị điều chỉnh thành “Tôi chủ động giải quyết các tình huống trong công việc”.
	Counterproductive work	Hành vi phản tác dụng trong công việc	Hành vi tiêu cực trong công việc	11/11 đề nghị bỏ khía cạnh (yếu tố) này trong việc đánh giá hiệu quả công việc của CBCC cho phù hợp với thực tiễn của ngành Hải quan.
	I complained about unimportant matters at work.	Tôi phàn nàn về những vấn đề không quan trọng tại nơi làm việc.	Tôi phàn nàn về những vấn đề không quan trọng tại nơi làm việc.	
	I made problems greater than they were at work.	Tôi khiến các vấn đề trở nên nghiêm trọng hơn thực tế tại nơi làm việc.	Tôi khiến các vấn đề trở nên nghiêm trọng hơn thực tế tại nơi làm việc.	
	I focused on the negative aspects of a work situation, instead of on the positive aspects.	Tôi tập trung vào các khía cạnh tiêu cực của tình huống công việc, thay vì khía cạnh tích cực.	Tôi tập trung vào các khía cạnh tiêu cực của tình huống công việc, thay vì khía cạnh tích cực.	
	I spoke with colleagues about the negative aspects of my work.	Tôi nói với đồng nghiệp về các khía cạnh tiêu cực của công việc.	Tôi nói với đồng nghiệp về các khía cạnh tiêu cực của công việc.	

Yếu tố	Thang đo gốc	Thang đo Việt hoá	Biến quan sát đề xuất	Ý kiến của các chuyên gia
	I spoke with people from outside the organization about the negative aspects of my work.	Tôi chia sẻ với người bên ngoài tổ chức về những mặt tiêu cực của công việc.	Tôi chia sẻ với người bên ngoài tổ chức về những mặt tiêu cực của công việc.	
	I did less than was expected of me.	Tôi làm ít hơn những gì được kỳ vọng từ tôi.	Tôi làm ít hơn những gì được kỳ vọng từ tôi.	
	I managed to get off from a work task easily.	Tôi cố gắng thoát khỏi một nhiệm vụ công việc một cách dễ dàng.	Tôi cố gắng thoát khỏi một nhiệm vụ công việc một cách dễ dàng.	
	I sometimes did nothing, while I should have been working.	Đôi khi tôi không làm gì cả trong khi lẽ ra tôi nên làm việc.	Đôi khi tôi không làm gì cả trong khi lẽ ra tôi nên làm việc.	

PHỤ LỤC IV - BẢNG CÂU HỎI KHẢO SÁT SƠ BỘ

Kính chào Quý Anh/Chị!

Tôi tên là Vy Vũ Quỳnh Như, là nghiên cứu sinh chuyên ngành Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Lạc Hồng. Hiện tôi đang thực hiện nghiên cứu về **“Tác động của LCCV đến DL và KQCV của CBCC Hải quan trong thời đại công nghệ 4.0: Trường hợp nghiên cứu tại vùng Đông Nam Bộ”** nhằm giúp các Cục/ Chi cục Hải quan của các tỉnh/thành tại vùng Đông Nam Bộ nói riêng và tại Việt Nam nói chung có những chính sách phù hợp nhằm nâng cao KQCV của CBCC trong thời gian tới. Do vậy, Quý anh/chị vui lòng giúp tôi trả lời các câu hỏi khảo sát dưới đây một cách trung thực nhất theo nhận thức của bản thân. Tất cả các ý kiến đều là thông tin hữu ích cho nghiên cứu. Tôi cam kết các thông tin thu thập được chỉ dùng cho mục đích nghiên cứu và được giữ bí mật.

Trân trọng cảm ơn!

Quý anh/chị vui lòng đánh giá mức độ đồng ý của mỗi yếu tố dưới đây theo quy ước:

1	2	3	4	5
Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý

STT	TIÊU CHÍ	ĐÁNH GIÁ				
	Luân chuyển công việc - Đào tạo					
1	Cục Hải quan chú trọng xác định nhu cầu đào tạo của CBCC.	①	②	③	④	⑤
2	Cục Hải quan sử dụng nhiều phương pháp khác nhau trong việc đào tạo.	①	②	③	④	⑤
3	Cán bộ - công chức được đào tạo đầy đủ trước khi được luân chuyển vị trí công việc.	①	②	③	④	⑤
4	Đào tạo giúp CBCC hiểu rõ yêu cầu của các công việc khác.	①	②	③	④	⑤
5	Sau khi được đào tạo, CBCC cảm thấy có thể thích nghi với công việc mà họ được luân chuyển đến.	①	②	③	④	⑤
6	Cục Hải quan quan tâm đến việc xác định năng lực của từng CBCC để đảm bảo họ có thể thích nghi với các công việc khác.	①	②	③	④	⑤
	Luân chuyển công việc - Mô tả chức năng					
7	Bản mô tả công việc có yêu cầu các kỹ năng khác nhau khi thực hiện chính sách LCCV.	①	②	③	④	⑤
8	Các công việc trong Cục Hải quan được mô tả rõ ràng, hỗ trợ cho việc LCCV.	①	②	③	④	⑤

STT	TIÊU CHÍ	ĐÁNH GIÁ				
9	Bản mô tả công việc góp phần tạo điều kiện thuận lợi cho việc giám sát quá trình LCCV.	①	②	③	④	⑤
10	Các trở ngại trong từng công việc được xác định để có biện pháp khắc phục.	①	②	③	④	⑤
11	Hiệu suất công việc được đánh giá dựa trên các tiêu chuẩn rõ ràng cho từng công việc.	①	②	③	④	⑤
	Luân chuyển công việc - Phát triển chức năng					
12	Luân chuyển công việc là một trong những kỹ thuật và phương pháp phát triển chức năng.	①	②	③	④	⑤
13	Luân chuyển công việc mang lại cho CBCC cơ hội phát triển và trưởng thành trong nghề nghiệp.	①	②	③	④	⑤
14	Chiến lược phát triển chức năng giúp lấp đầy các vị trí trống trong công việc.	①	②	③	④	⑤
15	Sự phát triển công nghệ đã thúc đẩy việc áp dụng chính sách LCCV như một phương tiện nâng cao thực tiễn tổ chức.	①	②	③	④	⑤
	Luân chuyển công việc - Hệ thống và quy trình					
16	Hệ thống và quy trình công việc cho phép CBCC thể hiện kỹ năng và năng lực trong công việc được giao.	①	②	③	④	⑤
17	Hệ thống và quy trình Cục Hải quan xác định các cơ chế và phương pháp sử dụng trong LCCV.	①	②	③	④	⑤
18	Luân chuyển công việc là một trong những hệ thống và quy trình được Cục Hải quan đặc biệt quan tâm và phát triển liên tục.	①	②	③	④	⑤
19	Hệ thống và quy trình trong lĩnh vực Hải quan giúp giảm căng thẳng tâm lý cho CBCC khi được luân chuyển sang các công việc khác.	①	②	③	④	⑤
20	Các quy định và quy trình do Tổng cục Hải quan ban hành nhấn mạnh việc LCCV đối với các CBCC trong ngành Hải quan.	①	②	③	④	⑤
	Động lực làm việc					
21	Tôi rất thích công việc này.	①	②	③	④	⑤
22	Tôi cảm thấy vui vẻ khi làm công việc của mình.	①	②	③	④	⑤
23	Tôi thích những khoảnh khắc thú vị mà công việc này mang lại cho tôi.	①	②	③	④	⑤
24	Tôi chọn công việc này vì nó cho phép tôi đạt được mục tiêu cuộc sống.	①	②	③	④	⑤
25	Công việc này đáp ứng kế hoạch phát triển sự nghiệp của tôi.	①	②	③	④	⑤
26	Công việc này phù hợp với các giá trị cá nhân của tôi.	①	②	③	④	⑤
27	Tôi luôn cố gắng hoàn thành công việc tốt nhất.	①	②	③	④	⑤
28	Tôi không muốn thất bại trong công việc.	①	②	③	④	⑤
29	Danh tiếng của tôi phụ thuộc vào công việc tôi đang đảm nhiệm.	①	②	③	④	⑤

STT	TIÊU CHÍ	ĐÁNH GIÁ				
30	Công việc này mang lại cho tôi một mức sống nhất định.	①	②	③	④	⑤
31	Công việc này giúp tôi kiếm được nhiều tiền.	①	②	③	④	⑤
32	Tôi làm công việc này vì mức lương hấp dẫn.	①	②	③	④	⑤
	Năng lực số - Kiến thức công nghệ số					
33	Nhìn chung, tôi hài lòng với kiến thức của mình về công nghệ số.	①	②	③	④	⑤
34	Tôi quen thuộc với các công nghệ số tại nơi làm việc của mình.	①	②	③	④	⑤
35	Tôi nắm rõ các luật và quy định hiện hành liên quan đến an toàn dữ liệu tại nơi làm việc.	①	②	③	④	⑤
36	Cán bộ - công chức sử dụng công nghệ số để tự quản lý công việc của mình.	①	②	③	④	⑤
37	Tôi biết rõ các công nghệ số trong lĩnh vực Hải quan ở Việt Nam.	①	②	③	④	⑤
38	Tôi biết rõ các công nghệ số trong lĩnh vực Hải quan trên thế giới.	①	②	③	④	⑤
39	Tôi biết các công nghệ số hỗ trợ tốt cho công việc của CBCC.	①	②	③	④	⑤
	Năng lực số - Kỹ năng công nghệ số					
40	Tôi có thể hỗ trợ đồng nghiệp của mình trong việc áp dụng công nghệ số.	①	②	③	④	⑤
41	Tôi tự tin khi chia sẻ với đồng nghiệp về việc sử dụng công nghệ số để cải thiện hiệu quả công việc.	①	②	③	④	⑤
42	Tôi tự tin trong việc giải quyết các vấn đề bảo mật liên quan đến công nghệ số tại nơi làm việc.	①	②	③	④	⑤
43	Tôi tự tin sử dụng công nghệ số để chia sẻ thông tin.	①	②	③	④	⑤
44	Tôi tự tin sử dụng công nghệ số để thu thập và xử lý dữ liệu trong công việc.	①	②	③	④	⑤
45	Tôi có thể đưa ra kết luận dựa trên thông tin thu thập được từ công nghệ số.	①	②	③	④	⑤
46	Tôi tự tin sử dụng công nghệ số để giao tiếp.	①	②	③	④	⑤
47	Tôi tự tin trong việc quản lý an toàn dữ liệu của cơ quan bằng công nghệ số.	①	②	③	④	⑤
48	Tôi tự tin sử dụng công nghệ số để tìm kiếm thông tin liên quan.	①	②	③	④	⑤
	Năng lực số - Thái độ đối với công nghệ số					
49	Cán bộ - công chức cần liên tục cập nhật kiến thức và kỹ năng công nghệ số.	①	②	③	④	⑤
50	Tôi muốn hỗ trợ sự phát triển của các công nghệ số hữu ích.	①	②	③	④	⑤
51	Các công nghệ số giúp tôi thực hiện công việc hiệu quả hơn.	①	②	③	④	⑤
52	Công nghệ số thúc đẩy sự tham gia trao đổi tích cực giữa CBCC và doanh nghiệp.	①	②	③	④	⑤
53	Công nghệ số sẽ giúp công việc hàng ngày của tôi dễ dàng hơn.	①	②	③	④	⑤
54	Tôi luôn sẵn sàng học tập công nghệ số tại nơi làm việc.	①	②	③	④	⑤
55	Tôi thích sử dụng công nghệ số tại nơi làm việc.	①	②	③	④	⑤

STT	TIÊU CHÍ	ĐÁNH GIÁ				
56	Tôi sẵn lòng cải thiện khả năng sử dụng công nghệ số thông qua các khóa đào tạo bổ sung.	①	②	③	④	⑤
57	Tôi tin rằng công nghệ số giúp nâng cao chất lượng công việc.	①	②	③	④	⑤
58	Tôi tin rằng công nghệ số cải thiện hiệu quả làm việc.	①	②	③	④	⑤
59	Tôi tin rằng công nghệ số cải thiện năng suất làm việc.	①	②	③	④	⑤
60	Tôi tin rằng công nghệ số mang lại lợi ích cho Cục Hải quan và các doanh nghiệp.	①	②	③	④	⑤
	Cảm nhận về sự đa dạng trong nhiệm vụ					
61	Tôi cảm thấy công việc của tôi luôn mới mẻ do bao gồm nhiều loại nhiệm vụ khác nhau.	①	②	③	④	⑤
62	Tôi cảm nhận rằng công việc yêu cầu tôi thực hiện nhiều việc khác nhau trong một nhiệm vụ.	①	②	③	④	⑤
63	Tôi nhận thấy công việc của mình thường đòi hỏi tôi giải quyết các nhiệm vụ với mức độ phức tạp khác nhau.	①	②	③	④	⑤
64	Tôi cảm thấy công việc của mình thường đòi hỏi sự linh hoạt phù hợp khi thực hiện nhiệm vụ.	①	②	③	④	⑤
	Cảm nhận về sự đa dạng trong kỹ năng					
65	Tôi cảm nhận rằng công việc của mình đòi hỏi sử dụng nhiều kỹ năng đa dạng, giúp tôi phát triển chuyên môn.	①	②	③	④	⑤
66	Tôi cảm thấy công việc yêu cầu tôi vận dụng linh hoạt nhiều kỹ năng khác nhau trong các tình huống làm việc.	①	②	③	④	⑤
67	Tôi nhận thấy công việc thúc đẩy tôi sử dụng những kỹ năng nâng cao, mang lại cảm giác thách thức.	①	②	③	④	⑤
68	Tôi cảm thấy công việc của mình đòi hỏi sự kết hợp giữa nhiều loại kỹ năng để đạt được hiệu quả cao nhất.	①	②	③	④	⑤
	Kết quả công việc - Kết quả theo nhiệm vụ công vụ Hải quan					
69	Tôi đã lập kế hoạch công việc để hoàn thành đúng hạn.	①	②	③	④	⑤
70	Kế hoạch của tôi được tối ưu hóa.	①	②	③	④	⑤
71	Tôi luôn ghi nhớ kết quả mà mình cần đạt được trong công việc.	①	②	③	④	⑤
72	Tôi có thể phân biệt các vấn đề chính với các vấn đề phụ trong công việc.	①	②	③	④	⑤
73	Tôi biết cách sắp xếp đúng các ưu tiên.	①	②	③	④	⑤
74	Tôi thực hiện công việc tốt với thời gian và nỗ lực tối thiểu.	①	②	③	④	⑤
75	Sự hợp tác với đồng nghiệp rất hiệu quả.	①	②	③	④	⑤
	Kết quả công việc - Kết quả theo bối cảnh công vụ Hải quan					
76	Tôi có thể đảm nhận thêm các trách nhiệm mới.	①	②	③	④	⑤
77	Tôi tự bắt đầu nhiệm vụ mới khi nhiệm vụ cũ đã hoàn thành.	①	②	③	④	⑤
78	Tôi nhận các nhiệm vụ công việc đầy thách thức khi có cơ hội.	①	②	③	④	⑤
79	Tôi luôn cập nhật kiến thức công việc của mình.	①	②	③	④	⑤

STT	TIÊU CHÍ	ĐÁNH GIÁ				
80	Tôi làm việc để nâng cao kỹ năng nghề nghiệp.	①	②	③	④	⑤
81	Tôi đề xuất các giải pháp sáng tạo cho những vấn đề mới.	①	②	③	④	⑤
82	Tôi luôn tìm kiếm những thách thức mới trong công việc.	①	②	③	④	⑤
83	Tôi tích cực tìm kiếm các cách để cải thiện hiệu suất làm việc.	①	②	③	④	⑤
84	Tôi chủ động giải quyết các tình huống trong công việc.	①	②	③	④	⑤

Cảm ơn Quý anh/chị đã tham gia khảo sát!

PHỤ LỤC V - BẢNG CÂU HỎI KHẢO SÁT CHÍNH THỨC

Kính chào Quý Anh/Chị!

Tôi tên là Vy Vũ Quỳnh Như, là nghiên cứu sinh chuyên ngành Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Lạc Hồng. Hiện tôi đang thực hiện nghiên cứu về ***“Tác động của luân chuyển công việc đến động lực làm việc và kết quả công việc của cán bộ, công chức Hải quan trong thời đại công nghệ 4.0: Trường hợp nghiên cứu tại vùng Đông Nam Bộ”*** nhằm giúp các Cục/ Chi cục Hải quan của vùng Đông Nam Bộ nói riêng và tại Việt Nam nói chung có những chính sách phù hợp nhằm nâng cao kết quả công việc của cán bộ, công chức (CBCC) trong thời gian tới. Do vậy, Quý anh/chị vui lòng giúp tôi trả lời các câu hỏi khảo sát dưới đây một cách trung thực nhất theo nhận thức của bản thân. Tất cả các ý kiến đều là thông tin hữu ích cho nghiên cứu. Tôi cam kết các thông tin thu thập được chỉ dùng cho mục đích nghiên cứu và được giữ bí mật.

Trân trọng cảm ơn!

PHẦN I. THÔNG TIN CHUNG

1. Anh/chị đã từng hoặc đang được luân chuyển công việc (LCCV) trong quá trình làm việc tại ngành Hải quan phải không? ☐ Phải ☐ Không phải

(Nếu phải, xin vui lòng tiếp tục trả lời câu hỏi số 2;

nếu không phải thì việc khảo sát xin được dừng tại đây và xin cảm ơn Quý anh/chị!)

2. Anh/chị hiện là cán bộ, công chức (CBCC) đang công tác tại đơn vị Hải quan thuộc khu vực Đông Nam Bộ không?

☐ Phải ☐ Không phải

(Nếu phải, xin vui lòng tiếp tục trả lời các câu hỏi sau;

nếu không phải thì việc khảo sát xin được dừng tại đây và xin cảm ơn Quý anh/chị!)

3. Giới tính: ☐ Nam ☐ Nữ

4. Độ tuổi: ☐ <30 ☐ 30 - 40 ☐ 40 - 50 ☐ 50 - 60 ☐ ≥60

5. Thâm niên công tác trong ngành:

☐ <5 năm ☐ 5 - 10 năm ☐ 10 - 15 năm ☐ ≥15 năm

6. Trình độ học vấn: ☐ Sau đại học ☐ Đại học ☐ Cao đẳng ☐ Khác

7. Vị trí công tác hiện nay là: ☐ Cán bộ ☐ Công chức

PHẦN II. NỘI DUNG ĐÁNH GIÁ

Quý anh/chị vui lòng đánh giá mức độ đồng ý của mỗi yếu tố dưới đây theo quy ước:

1	2	3	4	5
Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý

STT	TIÊU CHÍ	ĐÁNH GIÁ				
	Luân chuyển công việc - Đào tạo					
1	Cục Hải quan chú trọng xác định nhu cầu đào tạo của CBCC.	①	②	③	④	⑤
2	Cục Hải quan sử dụng nhiều phương pháp khác nhau trong việc đào tạo.	①	②	③	④	⑤
3	Cán bộ - công chức được đào tạo đầy đủ trước khi được luân chuyển vị trí công việc.	①	②	③	④	⑤
4	Đào tạo giúp CBCC hiểu rõ yêu cầu của các công việc khác.	①	②	③	④	⑤
5	Sau khi được đào tạo, CBCC cảm thấy có thể thích nghi với công việc mà họ được luân chuyển đến.	①	②	③	④	⑤
6	Cục Hải quan quan tâm đến việc xác định năng lực của từng CBCC để đảm bảo họ có thể thích nghi với các công việc khác.	①	②	③	④	⑤
	Luân chuyển công việc - Mô tả chức năng					
7	Bản mô tả công việc có yêu cầu các kỹ năng khác nhau khi thực hiện chính sách LCCV.	①	②	③	④	⑤
8	Các công việc trong Cục Hải quan được mô tả rõ ràng, hỗ trợ cho việc LCCV.	①	②	③	④	⑤
9	Bản mô tả công việc góp phần tạo điều kiện thuận lợi cho việc giám sát quá trình LCCV.	①	②	③	④	⑤
10	Các trở ngại trong từng công việc được xác định để có biện pháp khắc phục.	①	②	③	④	⑤
11	Hiệu suất công việc được đánh giá dựa trên các tiêu chuẩn rõ ràng cho từng công việc.	①	②	③	④	⑤
	Luân chuyển công việc - Phát triển chức năng					
12	Luân chuyển công việc là một trong những kỹ thuật và phương pháp phát triển chức năng.	①	②	③	④	⑤
13	Luân chuyển công việc mang lại cho CBCC cơ hội phát triển và trưởng thành trong nghề nghiệp.	①	②	③	④	⑤
14	Chiến lược phát triển chức năng giúp lấp đầy các vị trí trống trong công việc.	①	②	③	④	⑤
15	Sự phát triển công nghệ đã thúc đẩy việc áp dụng chính sách LCCV như một phương tiện nâng cao thực tiễn tổ chức.	①	②	③	④	⑤
	Luân chuyển công việc - Hệ thống và quy trình					
16	Hệ thống và quy trình công việc cho phép CBCC thể hiện kỹ năng và năng lực trong công việc được giao.	①	②	③	④	⑤

STT	TIÊU CHÍ	ĐÁNH GIÁ				
17	Hệ thống và quy trình Cục Hải quan xác định các cơ chế và phương pháp sử dụng trong LCCV.	①	②	③	④	⑤
18	Luân chuyển công việc là một trong những hệ thống và quy trình được Cục Hải quan đặc biệt quan tâm và phát triển liên tục.	①	②	③	④	⑤
19	Hệ thống và quy trình trong lĩnh vực Hải quan giúp giảm căng thẳng tâm lý cho CBCC khi được luân chuyển sang các công việc khác.	①	②	③	④	⑤
20	Các quy định và quy trình do Tổng cục Hải quan ban hành nhấn mạnh việc LCCV đối với các CBCC trong ngành Hải quan.	①	②	③	④	⑤
	Động lực làm việc					
21	Tôi rất thích công việc này.	①	②	③	④	⑤
22	Tôi cảm thấy vui vẻ khi làm công việc của mình.	①	②	③	④	⑤
23	Tôi thích những khoảnh khắc thú vị mà công việc này mang lại cho tôi.	①	②	③	④	⑤
24	Tôi chọn công việc này vì nó cho phép tôi đạt được mục tiêu cuộc sống.	①	②	③	④	⑤
25	Công việc này đáp ứng kế hoạch phát triển sự nghiệp của tôi.	①	②	③	④	⑤
26	Công việc này phù hợp với các giá trị cá nhân của tôi.	①	②	③	④	⑤
27	Tôi luôn cố gắng hoàn thành công việc tốt nhất.	①	②	③	④	⑤
28	Tôi không muốn thất bại trong công việc.	①	②	③	④	⑤
29	Danh tiếng của tôi phụ thuộc vào công việc tôi đang đảm nhiệm.	①	②	③	④	⑤
30	Công việc này mang lại cho tôi một mức sống nhất định.	①	②	③	④	⑤
31	Công việc này giúp tôi kiếm được nhiều tiền.	①	②	③	④	⑤
32	Tôi làm công việc này vì mức lương hấp dẫn.	①	②	③	④	⑤
	Năng lực số - Kiến thức công nghệ số					
33	Nhìn chung, tôi hài lòng với kiến thức của mình về công nghệ số.	①	②	③	④	⑤
34	Tôi quen thuộc với các công nghệ số tại nơi làm việc của mình.	①	②	③	④	⑤
35	Tôi nắm rõ các luật và quy định hiện hành liên quan đến an toàn dữ liệu tại nơi làm việc.	①	②	③	④	⑤
36	Cán bộ - công chức sử dụng công nghệ số để tự quản lý công việc của mình.	①	②	③	④	⑤
37	Tôi biết rõ các công nghệ số trong lĩnh vực Hải quan ở Việt Nam.	①	②	③	④	⑤
38	Tôi biết rõ các công nghệ số trong lĩnh vực Hải quan trên thế giới.	①	②	③	④	⑤
39	Tôi biết các công nghệ số hỗ trợ tốt cho công việc của CBCC.	①	②	③	④	⑤
	Năng lực số - Kỹ năng công nghệ số					
40	Tôi có thể hỗ trợ đồng nghiệp của mình trong việc áp dụng công nghệ số.	①	②	③	④	⑤
41	Tôi tự tin khi chia sẻ với đồng nghiệp về việc sử dụng công nghệ số để cải thiện hiệu quả công việc.	①	②	③	④	⑤

STT	TIÊU CHÍ	ĐÁNH GIÁ				
42	Tôi tự tin trong việc giải quyết các vấn đề bảo mật liên quan đến công nghệ số tại nơi làm việc.	①	②	③	④	⑤
43	Tôi tự tin sử dụng công nghệ số để chia sẻ thông tin.	①	②	③	④	⑤
44	Tôi tự tin sử dụng công nghệ số để thu thập và xử lý dữ liệu trong công việc.	①	②	③	④	⑤
45	Tôi có thể đưa ra kết luận dựa trên thông tin thu thập được từ công nghệ số.	①	②	③	④	⑤
46	Tôi tự tin sử dụng công nghệ số để giao tiếp.	①	②	③	④	⑤
47	Tôi tự tin trong việc quản lý an toàn dữ liệu của cơ quan bằng công nghệ số.	①	②	③	④	⑤
48	Tôi tự tin sử dụng công nghệ số để tìm kiếm thông tin liên quan.	①	②	③	④	⑤
	Năng lực số - Thái độ đối với công nghệ số					
49	Cán bộ - công chức cần liên tục cập nhật kiến thức và kỹ năng công nghệ số.	①	②	③	④	⑤
50	Tôi muốn hỗ trợ sự phát triển của các công nghệ số hữu ích.	①	②	③	④	⑤
51	Các công nghệ số giúp tôi thực hiện công việc hiệu quả hơn.	①	②	③	④	⑤
52	Công nghệ số thúc đẩy sự tham gia trao đổi tích cực giữa CBCCC và doanh nghiệp.	①	②	③	④	⑤
53	Công nghệ số sẽ giúp công việc hàng ngày của tôi dễ dàng hơn.	①	②	③	④	⑤
54	Tôi luôn sẵn sàng học tập công nghệ số tại nơi làm việc.	①	②	③	④	⑤
55	Tôi thích sử dụng công nghệ số tại nơi làm việc.	①	②	③	④	⑤
56	Tôi sẵn lòng cải thiện khả năng sử dụng công nghệ số thông qua các khóa đào tạo bổ sung.	①	②	③	④	⑤
57	Tôi tin rằng công nghệ số giúp nâng cao chất lượng công việc.	①	②	③	④	⑤
58	Tôi tin rằng công nghệ số cải thiện hiệu quả làm việc.	①	②	③	④	⑤
59	Tôi tin rằng công nghệ số cải thiện năng suất làm việc.	①	②	③	④	⑤
60	Tôi tin rằng công nghệ số mang lại lợi ích cho Cục Hải quan và các doanh nghiệp.	①	②	③	④	⑤
	Cảm nhận về sự đa dạng trong nhiệm vụ					
61	Tôi cảm thấy công việc của tôi luôn mới mẻ do bao gồm nhiều loại nhiệm vụ khác nhau.	①	②	③	④	⑤
62	Tôi cảm nhận rằng công việc yêu cầu tôi thực hiện nhiều việc khác nhau trong một nhiệm vụ.	①	②	③	④	⑤
63	Tôi nhận thấy công việc của mình thường đòi hỏi tôi giải quyết các nhiệm vụ với mức độ phức tạp khác nhau.	①	②	③	④	⑤
64	Tôi cảm thấy công việc của mình thường đòi hỏi sự linh hoạt phù hợp khi thực hiện nhiệm vụ.	①	②	③	④	⑤
	Cảm nhận về sự đa dạng trong kỹ năng					

STT	TIÊU CHÍ	ĐÁNH GIÁ				
65	Tôi cảm nhận rằng công việc của mình đòi hỏi sử dụng nhiều kỹ năng đa dạng, giúp tôi phát triển chuyên môn.	①	②	③	④	⑤
66	Tôi cảm thấy công việc yêu cầu tôi vận dụng linh hoạt nhiều kỹ năng khác nhau trong các tình huống làm việc.	①	②	③	④	⑤
67	Tôi nhận thấy công việc thúc đẩy tôi sử dụng những kỹ năng nâng cao, mang lại cảm giác thách thức.	①	②	③	④	⑤
68	Tôi cảm thấy công việc của mình đòi hỏi sự kết hợp giữa nhiều loại kỹ năng để đạt được hiệu quả cao nhất.	①	②	③	④	⑤
	Kết quả công việc - Kết quả theo nhiệm vụ công vụ Hải quan					
69	Tôi đã lập kế hoạch công việc để hoàn thành đúng hạn.	①	②	③	④	⑤
70	Kế hoạch của tôi được tối ưu hóa.	①	②	③	④	⑤
71	Tôi luôn ghi nhớ kết quả mà mình cần đạt được trong công việc.	①	②	③	④	⑤
72	Tôi có thể phân biệt các vấn đề chính với các vấn đề phụ trong công việc.	①	②	③	④	⑤
73	Tôi biết cách sắp xếp đúng các ưu tiên.	①	②	③	④	⑤
74	Tôi thực hiện công việc tốt với thời gian và nỗ lực tối thiểu.	①	②	③	④	⑤
75	Sự hợp tác với đồng nghiệp rất hiệu quả.	①	②	③	④	⑤
	Kết quả công việc - Kết quả theo bối cảnh công vụ Hải quan					
76	Tôi có thể đảm nhận thêm các trách nhiệm mới.	①	②	③	④	⑤
77	Tôi tự bắt đầu nhiệm vụ mới khi nhiệm vụ cũ đã hoàn thành.	①	②	③	④	⑤
78	Tôi nhận các nhiệm vụ công việc đầy thách thức khi có cơ hội.	①	②	③	④	⑤
79	Tôi luôn cập nhật kiến thức công việc của mình.	①	②	③	④	⑤
80	Tôi làm việc để nâng cao kỹ năng nghề nghiệp.	①	②	③	④	⑤
81	Tôi đề xuất các giải pháp sáng tạo cho những vấn đề mới.	①	②	③	④	⑤
82	Tôi luôn tìm kiếm những thách thức mới trong công việc.	①	②	③	④	⑤
83	Tôi tích cực tìm kiếm các cách để cải thiện hiệu suất làm việc.	①	②	③	④	⑤
84	Tôi chủ động giải quyết các tình huống trong công việc.	①	②	③	④	⑤

Cảm ơn Quý anh/chị đã tham gia khảo sát!

PHỤ LỤC VI - KẾT QUẢ PHÂN TÍCH DỮ LIỆU GIAI ĐOẠN NGHIÊN CỨU ĐỊNH LƯỢNG SƠ BỘ

Bảng VI.1. Outer - loadings - Matrix

	CNK	CNN	DL	KQB	KQN	LDT	LHQ	LMT	LPT	NKN	NKT	NTD
CNK1	0.901											
CNK2	0.806											
CNK3	0.806											
CNK4	0.952											
CNN1		0.861										
CNN2		0.927										
CNN3		0.920										
CNN4		0.940										
DL01			0.985									
DL02			0.867									
DL03			0.743									
DL04			0.786									
DL05			0.884									
DL06			0.791									
DL07			0.787									
DL08			0.730									
DL09			0.716									
DL10			0.856									
DL11			0.890									
DL12			0.814									
KQB1				0.970								
KQB2				0.715								
KQB3				0.729								
KQB4				0.726								
KQB5				0.775								
KQB6				0.869								
KQB7				0.875								
KQB8				0.855								
KQB9				0.906								
KQN1					0.887							
KQN2					0.760							
KQN3					0.841							
KQN4					0.885							
KQN5					0.758							
KQN6					0.806							
KQN7					0.893							
LDT1						0.917						
LDT2						0.804						
LDT3						0.902						
LDT4						0.904						
LDT5						0.786						
LDT6						0.915						

	CNK	CNN	DL	KQB	KQN	LDT	LHQ	LMT	LPT	NKN	NKT	NTD
LHQ1							0.939					
LHQ2							0.664					
LHQ3							0.964					
LHQ4							0.982					
LHQ5							0.891					
LMT1								0.875				
LMT2								0.838				
LMT3								0.812				
LMT4								0.895				
LMT5								0.895				
LPT1									0.857			
LPT2									0.922			
LPT3									0.775			
LPT4									0.863			
NKN1										0.971		
NKN2										0.713		
NKN3										0.753		
NKN4										0.782		
NKN5										0.868		
NKN6										0.872		
NKN7										0.817		
NKN8										0.754		
NKN9										0.801		
NKT1											0.972	
NKT2											0.806	
NKT3											0.846	
NKT4											0.824	
NKT5											0.844	
NKT6											0.812	
NKT7											0.873	
NT01												0.984
NT02												0.728
NT03												0.878
NT04												0.821
NT05												0.810
NT06												0.928
NT07												0.919
NT08												0.835
NT09												0.797
NT10												0.893
NT11												0.915
NT12												0.887

Bảng VI.2: Discriminant Validity - Fornell - Larcker Criterion

	CNK	CNN	DL	KQB	KQN	LDT	LHQ	LMT	LPT	NKN	NKT	NTD
CNK	0.869											
CNN	0.555	0.912										
DL	0.409	0.455	0.824									
KQB	0.113	0.024	0.126	0.829								
KQN	0.046	0.216	0.338	0.429	0.835							
LDT	0.378	0.379	0.358	0.034	0.029	0.873						
LHQ	0.045	0.101	0.168	0.289	0.290	0.142	0.895					
LMT	0.304	0.104	0.122	0.227	0.079	0.253	0.038	0.864				
LPT	0.097	0.149	0.067	0.122	0.159	0.327	0.476	0.230	0.856			
NKN	0.330	0.231	0.294	0.180	0.097	0.096	0.087	0.212	0.124	0.818		
NKT	0.072	0.002	0.068	0.101	0.008	0.184	0.109	0.085	0.155	0.091	0.856	
NTD	0.252	0.400	0.491	0.200	0.197	0.237	0.192	0.134	0.015	0.316	0.029	0.869

Bảng VI.3: Discriminant Validity - Heterotrait - Monotrait Ratio (HTMT) - Matrix

	CNK	CNN	DL	KQB	KQN	LDT	LHQ	LMT	LPT	NKN	NKT
CNN	0.594										
DL	0.426	0.462									
KQB	0.165	0.084	0.159								
KQN	0.117	0.223	0.338	0.44							
LDT	0.406	0.377	0.371	0.091	0.128						
LHQ	0.102	0.19	0.191	0.301	0.305	0.173					
LMT	0.366	0.113	0.176	0.239	0.117	0.259	0.137				
LPT	0.126	0.176	0.133	0.218	0.229	0.357	0.506	0.256			
NKN	0.361	0.264	0.298	0.219	0.196	0.129	0.144	0.233	0.166		
NKT	0.118	0.113	0.130	0.155	0.077	0.197	0.116	0.119	0.188	0.168	
NTD	0.262	0.410	0.497	0.225	0.216	0.250	0.194	0.163	0.092	0.310	0.074

PHỤ LỤC VII - KẾT QUẢ PHÂN TÍCH DỮ LIỆU

GIAI ĐOẠN NGHIÊN CỨU ĐỊNH LƯỢNG CHÍNH THỨC

Bảng VII.1: Outer Loadings

	CNK	CNN	DL
CNK1	0.908		
CNK2	0.801		
CNK3	0.815		
CNK4	0.956		
CNN1		0.857	
CNN2		0.926	
CNN3		0.924	
CNN4		0.939	
DL01			0.984
DL02			0.870
DL03			0.741
DL04			0.797
DL05			0.879
DL06			0.799
DL07			0.794
DL08			0.730
DL09			0.714
DL10			0.860
DL11			0.890
DL12			0.820

Bảng VII.2. Cronbach's Alpha (Bootstrapping 5.000 lần)

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
CNK	0.894	0.943	0.927	0.761
CNN	0.935	0.961	0.952	0.832
DL	0.957	0.973	0.962	0.683

Bảng VII.3: Discriminant validity - Fornell - Larcker

	CNK	CNN	DL
CNK	0.872		
CNN	0.567	0.912	
DL	0.400	0.453	0.827

Bảng VII.4: Discriminant validity - HTMT

	CNK	CNN	DL
CNN	0.606		
DL	0.419	0.458	

Bảng VII.5: Discriminant validity - Cross loadings

	CNK	CNN	DL	KQCV	LCCV	NLS
CNK1	0.908	0.516	0.363	0.031	0.384	0.284
CNK2	0.801	0.468	0.356	0.029	0.325	0.298
CNK3	0.815	0.367	0.197	0.061	0.350	0.189
CNK4	0.956	0.591	0.439	0.029	0.424	0.291
CNN1	0.459	0.857	0.247	0.146	0.134	0.294
CNN2	0.463	0.926	0.462	0.249	0.437	0.315
CNN3	0.607	0.924	0.476	0.133	0.384	0.469
CNN4	0.529	0.939	0.382	0.184	0.274	0.420
DL01	0.406	0.456	0.984	0.292	0.434	0.489
DL02	0.331	0.360	0.870	0.287	0.340	0.346
DL03	0.304	0.471	0.741	0.056	0.183	0.330
DL04	0.358	0.323	0.797	0.307	0.404	0.454
DL05	0.311	0.391	0.879	0.322	0.422	0.452
DL06	0.412	0.330	0.799	0.357	0.418	0.479
DL07	0.150	0.368	0.794	0.331	0.377	0.494
DL08	0.385	0.472	0.730	0.155	0.319	0.341
DL09	0.236	0.305	0.714	0.117	0.086	0.178
DL10	0.302	0.310	0.860	0.344	0.459	0.457
DL11	0.312	0.414	0.890	0.281	0.367	0.590
DL12	0.446	0.331	0.820	0.213	0.459	0.369
KQB	0.110	0.023	0.126	0.817	0.087	0.219
KQN	0.037	0.210	0.329	0.945	0.080	0.198
LDT	0.399	0.396	0.363	0.020	0.904	0.246
LHQ	0.033	0.096	0.185	0.303	0.827	0.200
LMT	0.318	0.121	0.130	0.094	0.894	0.176
LPT	0.109	0.160	0.070	0.167	0.851	0.028

	CNK	CNN	DL	KQCV	LCCV	NLS
NKN	0.320	0.234	0.299	0.116	0.226	0.897
NKT	0.078	0.031	0.051	0.008	0.146	0.837
NTD	0.250	0.402	0.498	0.206	0.320	0.864

Bảng VII.6: Collinearity Statistics (VIF) - Inner Model - List

	VIF
CNK - > DL	1.685
CNK - > KQCV	1.845
CNN - > DL	1.854
CNN - > KQCV	2.021
DL - > KQCV	1.871
LCCV - > CNK	1.000
LCCV - > CNN	1.000
LCCV - > DL	1.545
LCCV - > KQCV	1.615
NLS - > DL	1.566
NLS - > KQCV	2.173
NLS x DL - > KQCV	3.809
NLS x CNN - > DL	2.344
NLS x CNN - > KQCV	3.212
NLS x LCCV - > KQCV	2.756
NLS x CNK - > DL	2.718
NLS x CNK - > KQCV	3.399

Bảng VII.7: Model Fit

	Saturated model	Estimated model
SRMR	0.063	0.064
Chi - square	4.326.432	4.575.499
NFI	0.874	0.866

Bảng VII.8: f - Square - List

	f - Square
CNK - > DL	0.321
CNK - > KQCV	0.339
CNN - > DL	0.316
CNN - > KQCV	0.224
DL - > KQCV	0.321
LCCV - > CNK	0.223
LCCV - > CNN	0.157

	f - Square
LCCV - > DL	0.336
LCCV - > KQCV	0.313
NLS - > DL	0.390
NLS - > KQCV	0.326
NLS x DL - > KQCV	0.295
NLS x CNN - > DL	0.017
NLS x CNN - > KQCV	0.015
NLS x LCCV - > KQCV	0.017
NLS x CNK - > DL	0.019
NLS x CNK - > KQCV	0.231

Bảng VII.9: Path Coefficients - Mean, STDEV, T Values, P Values

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	p values
CNK - > DL	0.141	0.140	0.061	2.311	0.020
CNK - > KQCV	0.228	0.222	0.095	2.400	0.017
CNN - > DL	0.130	0.130	0.032	4.063	0.000
CNN - > KQCV	0.201	0.203	0.072	2.792	0.009
DL - > KQCV	0.170	0.168	0.045	3.778	0.000
LCCV - > CNK	0.427	0.434	0.053	8.057	0.000
LCCV - > CNN	0.369	0.371	0.046	8.022	0.000
LCCV - > DL	0.178	0.179	0.051	3.490	0.002
LCCV - > KQCV	0.122	0.124	0.037	3.297	0.005
NLS - > DL	0.283	0.286	0.056	5.054	0.000
NLS - > KQCV	0.202	0.204	0.032	6.313	0.000
NLS x DL - > KQCV	0.534	0.422	0.130	4.108	0.000
NLS x LCCV - > KQCV	0.047	0.038	0.044	1.068	0.522
NLS x CNN - > DL	0.241	0.233	0.055	4.382	0.000
NLS x CNN - > KQCV	0.050	0.032	0.064	0.781	0.659
NLS x CNK - > DL	0.060	0.055	0.064	0.938	0.347
NLS x CNK - > KQCV	0.283	0.236	0.134	2.112	0.039

Bảng VII.10 - Total Effects - Bootstrap MGA

	Difference (Nam - Nu)	1 - tailed (Nam vs Nu) p value	2 - tailed (Nam vs Nu) p value
CNK - > DL	- 0.337	0.983	0.033
CNK - > KQCV	0.214	0.189	0.378
CNN - > DL	0.425	0.007	0.015

CNN - > KQCV	- 0.114	0.680	0.640
DL - > KQCV	- 0.217	0.834	0.331
LCCV - > CNK	- 0.009	0.522	0.956
LCCV - > CNN	- 0.157	0.890	0.220
LCCV - > DL	- 0.511	0.994	0.012
LCCV - > KQCV	- 0.459	0.882	0.237
NLS - > DL	- 0.033	0.602	0.796
NLS - > KQCV	- 0.019	0.513	0.973
NLS x DL - > KQCV	- 0.261	0.711	0.578
NLS x CNN - > DL	- 0.116	0.798	0.404
NLS x CNN - > KQCV	0.173	0.289	0.578
NLS x LCCV - > KQCV	0.111	0.362	0.723
NLS x CNK - > DL	- 0.212	0.899	0.203
NLS x CNK - > KQCV	- 0.329	0.869	0.262