

**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**

TÓM TẮT LUẬN ÁN TIẾN SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số ngành: 9340101

Đồng Nai, Năm 2026

Công trình được hoàn thành tại: **TRƯỜNG ĐẠI HỌC LẠC HỒNG**

Người hướng dẫn khoa học:

1. HD1: **PGS.TS. NGUYỄN THANH LÂM**

2. HD 2:

Phản biện 1:

Phản biện 2:

Phản biện 3:

Luận án sẽ được bảo vệ trước Hội đồng chấm luận án cấp Trường họp tại Trường Đại Học Lạc Hồng, vào hồi giờ ngày tháng ... năm

Có thể tìm hiểu luận án tại thư viện:

- Thư viện Trường Đại học Lạc Hồng;
- Thư viện Quốc Gia.

DANH MỤC CÔNG TRÌNH ĐÃ CÔNG BỐ

1. Vy Vũ Quỳnh Như, Nguyễn Thanh Lâm (2025), Mô hình nghiên cứu tác động của LCCV đến DL và KQCV của người lao động, *Tạp chí Kinh tế- Tài chính Online*,
<https://nghienccuu.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 LCCV của CBCC Hải quan, *Tạp chí Kinh tế- Tài chính Online*,
<https://nghienccuu.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 KQCV 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.

CHƯƠNG 1: GIỚI THIỆU ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU

1.1. Lý do chọn đề tài

1.1.1. Bối cảnh lý thuyết

Trong quản trị, thiết kế công việc là công cụ quan trọng nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động, phát triển năng lực và duy trì động lực làm việc (DL). Luân chuyển công việc (LCCV) được xem là một thực hành thiết kế công việc giúp mở rộng kỹ năng, giảm đơn điệu và tăng khả năng thích ứng của người lao động. Nghiên cứu cho thấy tác động của LCCV đến kết quả công việc (KQCV) thường không diễn ra trực tiếp mà thông qua các cơ chế trung gian, đặc biệt là DL. Khi người lao động nhận thấy cơ hội học hỏi, phát triển và đa dạng hóa nhiệm vụ, DL được thúc đẩy và góp phần cải thiện KQCV. Tuy nhiên, hiệu quả của LCCV phụ thuộc vào chất lượng triển khai, sự phù hợp giữa cá nhân và công việc cũng như hỗ trợ từ tổ chức. Nếu thực hiện thiếu chuẩn bị hoặc không phù hợp năng lực, LCCV có thể làm tăng áp lực thích nghi và làm giảm DL, KQCV. Vì vậy, cần xem LCCV như một thực hành quản trị có điều kiện, trong đó DL đóng vai trò chuyển hóa trải nghiệm luân chuyển thành KQCV.

Trong bối cảnh chuyển đổi số, năng lực số (NLS) trở thành nguồn lực quan trọng giúp người lao động thích ứng với công nghệ và duy trì hiệu quả công việc. Đối với ngành Hải quan – lĩnh vực chịu tác động mạnh của số hóa và yêu cầu quản trị hiện đại – việc nghiên cứu mối quan hệ giữa LCCV, DL và KQCV cần đặt trong điều kiện NLS. Trên cơ sở đó, luận án xem xét DL như cơ chế trung gian và NLS như yếu tố điều kiện trong tác động của LCCV đến KQCV của CBCC Hải quan.

1.1.2. Bối cảnh thực tiễn

Trong bối cảnh toàn cầu hóa, tự do hóa thương mại và chuyển đổi số, cơ quan Hải quan không chỉ thực hiện chức năng thu ngân sách và kiểm soát biên giới, mà còn phải tạo thuận lợi thương mại, quản lý rủi ro, bảo đảm an ninh chuỗi cung ứng và nâng cao chất lượng phục vụ doanh nghiệp. Những yêu cầu này làm cho công việc của CBCC Hải quan ngày càng phức tạp, chịu áp lực cao về thời gian, trách nhiệm giải trình, tính tuân thủ và khả năng thích ứng với thay đổi về chính sách, quy trình nghiệp vụ và công nghệ.

Đối với ngành Hải quan Việt Nam, quá trình cải cách hành chính, hiện đại hóa và xây dựng Hải quan số đặt ra yêu cầu mới đối với quản trị nguồn nhân lực. CBCC Hải quan cần có năng lực nghiệp vụ đa dạng, khả năng phối hợp liên đơn vị, năng lực xử lý thông tin và năng lực sử dụng các hệ thống số như thông quan điện tử, quản lý rủi ro dựa trên dữ liệu và cơ chế một cửa quốc gia. Trong điều kiện đó, LCCV trở thành một công cụ quản trị quan trọng, vừa giúp phát triển năng lực đa nhiệm, mở rộng hiểu biết nghiệp vụ, giảm sự đơn điệu trong công việc, vừa góp phần phòng ngừa rủi ro đạo đức, hạn chế sự hình thành “vùng ảnh hưởng” và củng cố liên chính công vụ.

Vùng Đông Nam Bộ là địa bàn có hoạt động kinh tế, công nghiệp, logistics và xuất nhập khẩu sôi động, tập trung nhiều khu công nghiệp, cảng biển, doanh nghiệp FDI và luồng hàng hóa có quy mô lớn. Vì vậy, CBCC Hải quan tại khu vực này thường xuyên đối mặt với khối lượng công việc lớn, loại hình nghiệp vụ đa dạng, yêu cầu thông quan nhanh, áp lực kiểm soát rủi ro và mức độ ứng dụng công nghệ cao. Nếu LCCV được thiết kế phù hợp, hoạt động này có thể hỗ trợ CBCC nâng cao năng lực, duy trì động lực làm việc và cải thiện KQCV. Ngược lại, nếu thiếu đào tạo, bàn giao, hỗ trợ tổ chức hoặc không phù hợp với năng lực cá nhân, LCCV có thể làm tăng chi phí thích nghi và ảnh hưởng bất lợi đến DL cũng như KQCV. Do đó, việc nghiên cứu tác động của LCCV đến DL và KQCV của CBCC Hải quan tại vùng Đông Nam Bộ là cần thiết, có ý nghĩa thực tiễn trong bối cảnh ngành Hải quan đang đẩy mạnh chuyển đổi số và hiện đại hóa công vụ. Chính vì vậy, tác giả đã chọn đề tài ***“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”*** cho Luận án tiến sĩ chuyên ngành quản trị kinh doanh tại Trường Đại học Lạc Hồng.

1.2. Mục tiêu nghiên cứu

1.2.1. Mục tiêu chung

Xác định và đo lường tác động của LCCV đến DL, cảm nhận về sự đa dạng trong LCCV và KQCV nhằm đề xuất một số hàm ý quản trị giúp 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.

1.2.2. Mục tiêu cụ thể

Để đạt được mục tiêu chung, Luận án thực hiện các mục tiêu cụ thể sau:

- (1) Xác định mối quan hệ giữa LCCV, DL, cảm nhận về sự đa dạng trong LCCV và KQCV của CBCC Hải quan.
- (2) Lượng hoá tác động của LCCV đến DL, cảm nhận về sự đa dạng trong LCCV và KQCV 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 NLS trong các mối quan hệ giữa LCCV, cảm nhận về sự đa dạng trong LCCV, DL và KQCV 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 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.

1.3 Câu hỏi nghiên cứu

Luận án sẽ trả lời được những câu nghiên cứu sau:

- (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: LCCV, DL và KQCV của CBCC Hải quan.
- Đối tượng khảo sát: CBCC Hải quan ở vùng Đông Nam Bộ, với điều kiện đã từng hoặc đang được LCCV 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 thu thập từ 2020-2025 và dữ liệu sơ cấp được thu thập trong năm 2025.

1.5. Phương pháp nghiên cứu

1.5.1. Phương pháp nghiên cứu định tính

Tác giả thực hiện việc lược khảo và tổng quan có hệ thống các tài liệu nghiên cứu liên quan, bao gồm các lý thuyết nền tảng và các công trình nghiên cứu trong nước cũng như quốc tế. Dựa trên cơ sở tổng quan này, các khái niệm nghiên cứu cùng mối quan hệ giữa chúng được xác định, qua đó đề xuất mô hình nghiên cứu và xây dựng bộ thang đo ban đầu. Tiếp theo, tác giả tổ chức thảo luận nhóm chuyên gia nhằm phát hiện các yếu tố mới, đồng thời hiệu chỉnh và bổ sung các khái niệm, mô hình nghiên cứu và thang đo cho phù hợp với bối cảnh thực tiễn. Từ kết quả thảo luận, mô hình nghiên cứu và hệ thống thang đo được phát triển và hoàn thiện, hình thành bộ thang đo chính thức phục vụ cho giai đoạn nghiên cứu định lượng.

1.5.2. Phương pháp nghiên cứu định lượng

Nghiên cứu triển khai thiết kế hỗn hợp theo trình tự khám phá, khởi đầu bằng giai đoạn định tính nhằm hình thành và hiệu chỉnh thang đo. Tác giả thực hiện phỏng vấn bán cấu trúc với 11 CBCC Hải quan tại Cục Hải quan Đồng Nai nhằm xây dựng bảng câu hỏi khảo sát cho giai đoạn nghiên cứu định lượng

sơ bộ. Trong giai đoạn nghiên cứu định lượng sơ bộ, tác giả dự kiến khảo sát 100 CBCC Hải quan tại Đồng Nai, TP. Hồ Chí Minh, Bình Dương, Bà Rịa-Vũng Tàu. Các công chức này được chọn theo phương pháp lấy mẫu thuận tiện. Bước nghiên cứu này được thực hiện nhằm đánh giá sơ bộ độ tin cậy và hội tụ cũng như độ phân biệt của các thang đo; trong đó, tác giả tiến hành đánh giá mô hình đo lường bậc thấp (LOC- Lower Order Constructs) bằng phần mềm SmartPLS 4.0. Kết quả của nghiên cứu định lượng sơ bộ thang đo được hoàn chỉnh và sử dụng để thiết kế bảng câu hỏi chính thức cho nghiên cứu định lượng chính thức. Bước này được thực hiện với phương pháp chọn mẫu thuận tiện. Cỡ mẫu dự kiến là 500 CBCC Hải quan tại TP. Hồ Chí Minh, Đồng Nai, Bình Dương và Bà Rịa-Vũng Tàu - 4/6 tỉnh/thành của vùng Đông Nam Bộ. Dữ liệu được thu thập bằng phương pháp khảo sát trực tiếp. Mục đích của nghiên cứu định lượng chính thức nhằm đánh giá độ tin cậy và giá trị của thang đo, đồng thời kiểm định mức độ phù hợp của mô hình nghiên cứu và các giả thuyết nghiên cứu. Tác giả sử dụng phần mềm SmartPLS V4.0 để phân tích mô hình đo lường và mô hình cấu trúc tuyến tính với phương pháp PLS-SEM để kiểm định giả thuyết nghiên cứu.

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. Bố cục của luận án

Kết cấu của luận án gồm 5 chương như sau:

Chương 1: Giới thiệu về đề tài nghiên cứu.

Chương 2: Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu.

Chương 3: Phương pháp nghiên cứu.

Chương 4: Kết quả nghiên cứu và thảo luận.

Chương 5: Kết luận và hàm ý quản trị.

CHƯƠNG 2: CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

2.1. Một số khái niệm nghiên cứu

2.1.1. Luân chuyển công việc

Luân chuyển công việc (LCCV) là thực hành quản trị nguồn nhân lực có kế hoạch, theo đó người lao động được điều chuyển theo chiều ngang giữa các công việc, nhiệm vụ hoặc vai trò khác nhau nhằm mở rộng kỹ năng, giảm sự đơn điệu, gia tăng trải nghiệm nghề nghiệp và nâng cao khả năng thích ứng của tổ chức (Ho & c.s., 2009; Santos & c.s., 2017; Azizi & c.s., 2010; Yu & Zhang, 2020). Trong nghiên cứu này, LCCV được tiếp cận như một hình thức tái thiết kế công việc có hệ thống, vừa hỗ trợ phát triển năng lực và động lực làm việc, vừa góp phần kiểm soát rủi ro, duy trì tính linh hoạt và cải thiện kết quả công việc (Comper & c.s., 2021; Korpela & c.s., 2024; Tahiri & c.s., 2026).

2.1.2. Động lực làm việc

Động lực làm việc (DL) là trạng thái tâm lý và quá trình tạo năng lượng cho hành vi làm việc, phản ánh mức độ người lao động sẵn sàng khởi xướng, định hướng, duy trì và đầu tư nỗ lực nhằm đạt được mục tiêu cá nhân và mục tiêu tổ chức (Franco & c.s., 2002; Dwivedula & Bredillet, 2010; Hsu & c.s., 2013). DL được hình thành từ sự kết hợp giữa các yếu tố nội tại như nhu cầu, giá trị, hứng thú, mục tiêu cá nhân và các yếu tố ngoại tại như phần thưởng, sự ghi nhận, hỗ trợ của cấp trên và điều kiện tổ chức (Chen & Kanfer, 2006; Borghi & c.s., 2017; Brown, 2022). Trong nghiên cứu này, DL được tiếp cận như một cơ chế tâm lý trung tâm giúp chuyển hóa các thực hành quản trị và thiết kế công việc thành hành vi tích cực, sự chủ động, khả năng thích ứng và KQCV của CBCC (Popoola & Fagbola, 2023; Gumasing & c.s., 2025).

2.1.3. Kết quả công việc

Kết quả công việc (KQCV) là mức độ người lao động đóng góp vào mục tiêu tổ chức thông qua các hành vi và kết quả thực hiện công việc nằm trong phạm vi kiểm soát của cá nhân (Campbell & c.s., 1993; Viswesvaran & Ones, 2000). Đây là một cấu trúc đa chiều, bao gồm hiệu quả thực hiện nhiệm vụ, hiệu quả bối cảnh và việc hạn chế các hành vi phản tác dụng, phản ánh không chỉ những gì nhân viên đạt được mà còn cách họ thực hiện vai trò công việc trong tổ chức (Borman & Motowidlo, 1993; Koopmans & c.s., 2014; Alaybek

& Dalal, 2021). Trong nghiên cứu này, KQCV được hiểu là mức độ CBCC Hải quan hoàn thành nhiệm vụ được giao về chất lượng, hiệu suất, tính kịp thời, khả năng phối hợp và tuân thủ yêu cầu công vụ; đồng thời chịu ảnh hưởng bởi năng lực cá nhân, DL và sự hỗ trợ từ tổ chức (Susanto & c.s., 2022; Zheng & c.s., 2024; Oweidat & c.s., 2025; Giday & Elantheraiyan, 2023).

2.1.4. Năng lực số

Năng lực số (NLS) là năng lực đa chiều của cá nhân trong việc sử dụng công nghệ số một cách hiệu quả, tự tin, có tư duy phản biện, đạo đức và có trách nhiệm để thực hiện nhiệm vụ, xử lý thông tin, giao tiếp, hợp tác, giải quyết vấn đề và tạo ra giá trị trong môi trường số (Crompton & Sykora, 2021; Dai, 2023; Guzmán-Simón & c.s., 2017). NLS không chỉ bao gồm kiến thức và kỹ năng kỹ thuật, mà còn tích hợp thái độ, giá trị, năng lực nhận thức - xã hội và khả năng thích ứng với bối cảnh chuyển đổi số (Jekabsone & Anohina-Naumeca, 2024; Pisante & c.s., 2023). Trong nghiên cứu này, NLS được xem là nguồn lực cá nhân quan trọng giúp CBCC Hải quan khai thác công nghệ, xử lý dữ liệu, phối hợp trên nền tảng số và thích ứng với quy trình nghiệp vụ số; qua đó có thể tác động đến động lực làm việc, kết quả công việc và điều tiết một số mối quan hệ trong mô hình nghiên cứu.

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

Cảm nhận về sự đa dạng trong LCCV là mức độ người lao động nhận thức được sự khác biệt có ý nghĩa về nhiệm vụ, kỹ năng, trách nhiệm và bối cảnh làm việc khi được luân chuyển giữa các vị trí hoặc vai trò khác nhau trong tổ chức (Voelpel & Streb, 2010; Diego-Mas & c.s., 2009; Otto & Battaia, 2017). Khái niệm này gắn với sự đa dạng nhiệm vụ và đa dạng kỹ năng, phản ánh việc người lao động có cơ hội tiếp xúc với các yêu cầu công việc không đồng nhất, vận dụng nhiều năng lực và tích lũy kinh nghiệm mới (Mlekus & c.s., 2022; Tahiri & c.s., 2026). Trong nghiên cứu này, cảm nhận về sự đa dạng trong LCCV được xem là một chiều kích tâm lý quan trọng, qua đó LCCV có thể làm giảm sự đơn điệu, thúc đẩy học hỏi, nâng cao DL và hỗ trợ cải thiện KQCV; tuy nhiên, hiệu quả này phụ thuộc vào mức độ khác biệt thực chất giữa các nhiệm vụ, sự phù hợp năng lực và cách thức tổ chức triển khai luân chuyển (Dickhout & c.s., 2018; Cirillo & c.s., 2021; Comper & c.s., 2021).

2.2. Các lý thuyết liên quan

Thuyết Tự quyết (SDT), Thuyết Trao đổi xã hội (SET) và Thuyết Nhu cầu - Nguồn lực công việc (JD-R).

2.3 Lược khảo các nghiên cứu liên quan

Bảng 2.1. Tóm tắt các yếu tố tác động đến Kết quả công việc

Stt	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)
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); Young (2021); Kunaka (2021); Mohebi & c.s. (2025)
9	Hiện đại hóa Hải quan và tự động hóa nghiệp vụ	Rukanova & c.s. (2021); Shestak & c.s. (2022); 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); Arifin & c.s. (2024); Mohebi & c.s. (2025)

Stt	Yếu tố	Nguồn tham khảo
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); Shiue & 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)

2.4 Mô hình nghiên cứu đề xuất

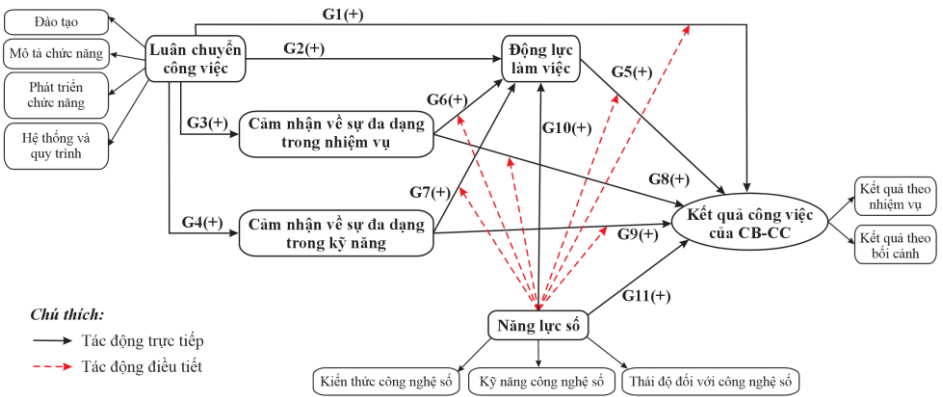
Từ việc lược khảo các nghiên cứu liên quan và các giả thuyết nghiên cứu như trong Bảng 2.2, tác giả mô hình hoá mối quan hệ giữa các yếu tố và giả thuyết nghiên cứu như Hình 2.1.

Bảng 2.2. Các giả thuyết nghiên cứu trong nghiên cứu này

	Giả thuyết nghiên cứu	Kỳ vọng dấu
G1	LCCV có tác động cùng chiều đến KQCV của CBCC Hải quan.	+
G2	LCCV có tác động cùng chiều đến DL của CBCC Hải quan.	+
G3	LCCV có tác động cùng chiều đến CNN của CBCC Hải quan.	+
G4	LCCV có tác động cùng chiều đến CNK của CBCC Hải quan.	+
G5	DL có tác động cùng chiều đến KQCV của CBCC Hải quan.	+
G6	CNN có tác động cùng chiều đến DL của CBCC Hải quan.	+
G7	CNK có tác động cùng chiều đến DL của CBCC Hải quan.	+
G8	CNN có tác động cùng chiều đến KQCV của CBCC Hải quan.	+
G9	CNK có tác động cùng chiều đến KQCV của CBCC Hải quan.	+
G10	NLS có tác động cùng chiều đến DL của CBCC Hải quan.	+
G11	NLS có tác động cùng chiều đến KQCV của CBCC Hải quan.	+
G12	NLS có vai trò điều tiết sự tác động của DL đến KQCV.	+
G13	NLS có vai trò điều tiết sự tác động của CNN đến DL.	+
G14	NLS có vai trò điều tiết sự tác động của CNK đến DL.	+
G15	NLS có vai trò điều tiết sự tác động của Cảm nhận về sự đa dạng trong nhiệm vụ đến KQCV của CBCC Hải quan.	+
G16	NLS có vai trò điều tiết sự tác động của CNK đến KQCV.	+

Giả thuyết nghiên cứu		Kỳ vọng đầu
G17	NLS có vai trò điều tiết sự tác động của LCCV đến KQCV.	+
G18	DL đóng vai trò trung gian giữa LCCV và KQCV	+
G19	DL đóng vai trò trung gian giữa CNN và KQCV	+
G20	DL đóng vai trò trung gian giữa CNK và KQCV	+
G21	DL đóng vai trò trung gian giữa NLS và KQCV	+

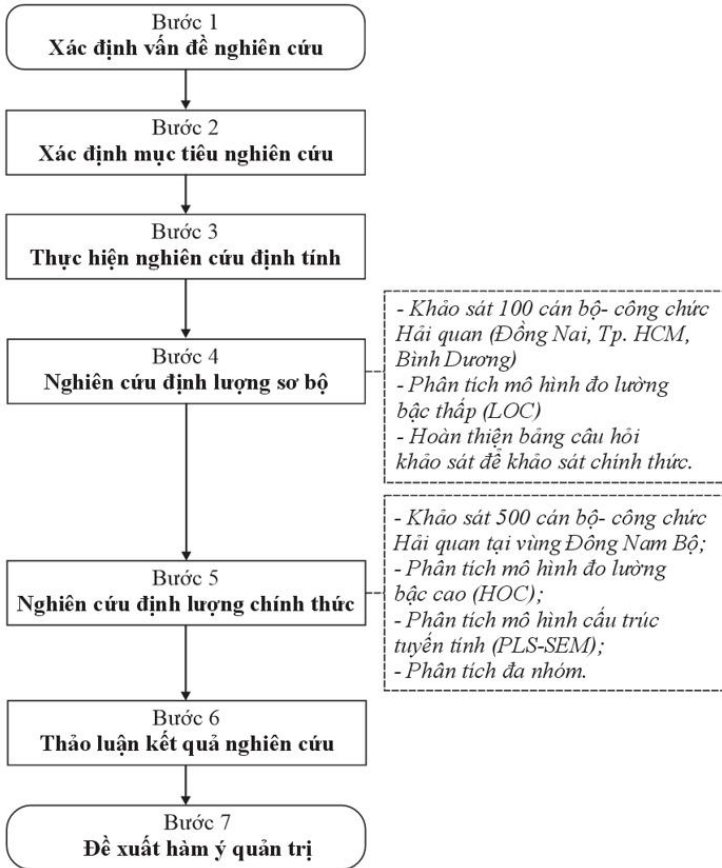
(Nguồn: Đề xuất của tác giả)



Hình 2.1: Mô hình nghiên cứu đề xuất

CHƯƠNG 3: THIẾT KẾ NGHIÊN CỨU

3.1 Quy trình nghiên cứu



3.2. Kết quả nghiên cứu định tính

3.3.1. Thang đo luân chuyển công việc

Bảng 3.1. Thang đo luân chuyển công việc

Stt	Mã hoá	Biến quan sát đề xuất
		Đào tạo
1	LDT1	Cục Hải quan chú trọng xác định nhu cầu đào tạo của CBCC.
2	LDT2	Cục Hải quan sử dụng nhiều phương pháp khác nhau trong đào tạo.
3	LDT3	CBCC được đào tạo đầy đủ trước khi được luân chuyển công việc.
4	LDT4	Đào tạo giúp CBCC hiểu rõ yêu cầu của các công việc khác.
5	LDT5	Sau khi được đào tạo, CBCC cảm thấy có thể thích nghi với công việc

Stt	Mã hoá	Biến quan sát đề xuất
		mà họ được luân chuyển đến.
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.
		Mô tả chức năng
7	LMT1	Bản mô tả công việc có yêu cầu các kỹ năng khác nhau khi thực hiện chính sách LCCV.
8	LMT2	Công việc trong Cục Hải quan được mô tả rõ ràng, hỗ trợ cho LCCV.
9	LMT3	Bản mô tả công việc góp phần tạo điều kiện thuận lợi cho việc giám sát quá trình LCCV.
10	LMT4	Các trở ngại trong CV được xác định để có biện pháp khắc phục.
11	LMT5	KQCV được đánh giá dựa trên các tiêu chuẩn rõ ràng cho từng CV.
		Phát triển chức năng
12	LPT1	LCCV là 1 trong những kỹ thuật, phương pháp phát triển chức năng.
13	LPT2	LCCV mang lại cho CBCC cơ hội phát triển và trưởng thành trong nghề nghiệp.
14	LPT3	Chiến lược phát triển chức năng giúp lấp đầy vị trí trống trong CV.
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.
		Hệ thống và quy trình
16	LHQ1	Hệ thống và quy trình công việc cho phép CBCC thể hiện kỹ năng và năng lực trong công việc được giao.
17	LHQ2	Hệ thống và quy trình Cục Hải quan xác định các cơ chế và phương pháp sử dụng trong LCCV.
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.
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.
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.

(Nguồn: Kết quả tổng hợp của tác giả)

3.3.2. Thang đo đo động lực làm việc

Bảng 3.2. Thang đo đo động lực làm việc

Stt	Mã hoá	Biến quan sát đề xuất
1	DL01	Tôi rất thích công việc này.
2	DL02	Tôi cảm thấy vui vẻ khi làm công việc của mình.
3	DL03	Tôi thích những khoảnh khắc thú vị mà CV này mang lại cho tôi.

Stt	Mã hoá	Biến quan sát đề xuất
4	DL04	Tôi chọn CV này vì nó cho phép tôi đạt được mục tiêu cuộc sống.
5	DL05	Công việc này đáp ứng kế hoạch phát triển sự nghiệp của tôi.
6	DL05	Công việc này phù hợp với các giá trị cá nhân của tôi.
7	DL07	Tôi luôn cố gắng hoàn thành công việc tốt nhất.
8	DL08	Tôi không muốn thất bại trong công việc.
9	DL09	Danh tiếng của tôi phụ thuộc vào công việc tôi đang đảm nhiệm.
10	DL10	Công việc này mang lại cho tôi một mức sống nhất định.
11	DL11	Công việc này giúp tôi kiếm được nhiều tiền.
12	DL12	Tôi làm công việc này vì mức lương hấp dẫn.

(Nguồn: Kết quả tổng hợp của tác giả)

3.3.3. Thang đo Năng lực số

Bảng 3.3. Thang đo Năng lực số

Stt	Mã hoá	Biến quan sát đề xuất
		Kiến thức công nghệ số
1	NKT1	Tôi hài lòng với kiến thức của mình về công nghệ số (CNS).
2	NKT2	Tôi quen thuộc với các công nghệ số tại nơi làm việc của mình.
3	NKT3	Tôi nắm rõ các luật và quy định hiện hành liên quan đến an toàn dữ liệu tại nơi làm việc.
4	NKT4	CBCB sử dụng công nghệ số để tự quản lý công việc của mình.
5	NKT5	Tôi biết rõ các công nghệ số trong lĩnh vực Hải quan ở Việt Nam.
6	NKT6	Tôi biết rõ các công nghệ số trong lĩnh vực Hải quan trên thế giới.
7	NKT7	Tôi biết các công nghệ số hỗ trợ tốt cho công việc của CBCB.
		Kỹ năng công nghệ số
8	NKN1	Tôi có thể hỗ trợ đồng nghiệp của mình trong việc áp dụng công nghệ số.
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.
10	NKN3	Tôi tự tin trong việc giải quyết các vấn đề bảo mật liên quan đến công nghệ số tại nơi làm việc.
11	NKN4	Tôi tự tin sử dụng công nghệ số để chia sẻ thông tin.
12	NKN5	Tôi tự tin sử dụng CNS để thu thập và xử lý dữ liệu trong công việc.
13	NKN6	Tôi có thể đưa ra kết luận dựa trên thông tin thu thập được từ CNS.
14	NKN7	Tôi tự tin sử dụng công nghệ số để giao tiếp.
15	NKN8	Tôi tự tin trong việc quản lý an toàn dữ liệu của cơ quan bằng CNS.
16	NKN9	Tôi tự tin sử dụng công nghệ số để tìm kiếm thông tin liên quan.

Stt	Mã hoá	Biến quan sát đề xuất
		<i>Thái độ đối với công nghệ số</i>
17	NT01	CBCC cần liên tục cập nhật kiến thức và kỹ năng công nghệ số.
18	NT02	Tôi muốn hỗ trợ sự phát triển của các công nghệ số hữu ích.
19	NT03	Các công nghệ số giúp tôi thực hiện công việc hiệu quả hơn.
20	NT04	CNS thúc đẩy sự tham gia trao đổi tích cực giữa CBCC và DN.
21	NT05	Công nghệ số sẽ giúp công việc hàng ngày của tôi dễ dàng hơn.
22	NT06	Tôi luôn sẵn sàng học tập công nghệ số tại nơi làm việc.
23	NT07	Tôi thích sử dụng công nghệ số tại nơi làm việc.
24	NT08	Tôi sẵn lòng cải thiện khả năng sử dụng CNS thông qua các khóa đào tạo bổ sung.
25	NT09	Tôi tin rằng công nghệ số giúp nâng cao chất lượng công việc.
26	NT10	Tôi tin rằng công nghệ số cải thiện hiệu quả làm việc.
27	NT11	Tôi tin rằng công nghệ số cải thiện năng suất làm việc.
28	NT12	Tôi tin rằng CNS mang lại lợi ích cho Cục Hải quan và các DN.

(Nguồn: Kết quả tổng hợp của tác giả)

3.3.4. Thang đo kết quả công việc

Bảng 3.4. Thang đo kết quả công việc

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

Stt	Mã hoá	Biến quan sát đề xuất
15	KQB8	Tôi tích cực tìm kiếm các cách để cải thiện hiệu suất làm việc.
16	KQB9	Tôi chủ động giải quyết các tình huống trong công việc.

(Nguồn: Kết quả tổng hợp của tác giả)

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

Bảng 3.5. Thang đo Cảm nhận về sự đa dạng trong nhiệm vụ

Stt	Mã hoá	Biến quan sát đề xuất
1	CNN1	Tôi cảm thấy công việc của tôi luôn mới mẻ do bao gồm nhiều loại nhiệm vụ khác nhau.
2	CNN2	Tôi cảm nhận rằng công việc yêu cầu tôi thực hiện nhiều việc khác nhau trong một nhiệm vụ.
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.
4	CNN4	Tôi cảm thấy công việc của mình thường đòi hỏi sự linh hoạt phù hợp khi thực hiện nhiệm vụ.

(Nguồn: Kết quả tổng hợp của tác giả)

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

Bảng 3.6. Thang đo Cảm nhận về sự đa dạng trong kỹ năng

Stt	Mã hoá	Biến quan sát đề xuất
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.
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.
3	CNK3	Tôi nhận thấy công việc thúc đẩy tôi sử dụng những kỹ năng nâng cao, mang lại cảm giác thách thức.
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.

(Nguồn: Kết quả tổng hợp của tác giả)

3.4. Nghiên cứu định lượng

3.4.1. Nghiên cứu định lượng sơ bộ

Nghiên cứu định lượng sơ bộ được thực hiện nhằm kiểm tra độ rõ nghĩa, độ tin cậy và giá trị của thang đo trước khi triển khai nghiên cứu chính thức. Tác giả đã thực hiện phát bảng câu hỏi khảo sát trực tiếp đến 100 CBCC Hải quan (Đồng Nai, TP. Hồ Chí Minh, Bình Dương, Bà Rịa- Vũng Tàu) và được chọn theo phương pháp lấy mẫu thuận tiện. Kết quả thu về được 52 phiếu (đạt

tỷ lệ 52%). Sau đó, tác giả tiến hành mã hoá dữ liệu và thực hiện việc làm sạch dữ liệu. Trong 52 quan sát được thu thập, có 4 phiếu bỏ quá nhiều nội dung nên được xem là không hợp lệ. Do đó, giai đoạn nghiên cứu sơ bộ dùng dữ liệu thu thập được từ 48 quan sát hợp lệ để tiến hành phân tích sơ bộ. Dữ liệu được phân tích bằng SmartPLS theo các bước:

- ✓ Đánh giá hệ số tải ngoài ($\geq 0,7$) để đảm bảo mức độ liên kết giữa biến quan sát và biến tiềm ẩn mẹ.
- ✓ Đánh giá độ tin cậy thang đo qua Cronbach's Alpha và CR ($\geq 0,7$).
- ✓ Đánh giá tính hội tụ với AVE ($\geq 0,5$).
- ✓ Đánh giá tính phân biệt qua chỉ số HTMT ($\leq 0,85$).

3.4.1. Nghiên cứu định lượng chính thức

(i) Đánh giá mô hình đo lường bậc cao

Thang đo phản ánh: Yêu cầu hệ số tải ngoài $\geq 0,708$, Cronbach's Alpha và CR $\geq 0,7$, AVE $\geq 0,5$, đảm bảo giá trị phân biệt qua HTMT $\leq 0,85$.

Thang đo cấu tạo: Yêu cầu hệ số tải ngoài $\geq 0,708$, $R^2 \geq 0,64$ để đảm bảo hội tụ, kiểm tra đa cộng tuyến qua VIF < 5 , kiểm định trọng số ngoài qua bootstrapping với mức ý nghĩa thống kê $\leq 5\%$.

(ii) Đánh giá mô hình cấu trúc

- ✓ Kiểm tra đa cộng tuyến: VIF < 5 và SRMR $< 0,08$ đảm bảo không có hiện tượng đa cộng tuyến nghiêm trọng.
- ✓ Đánh giá mức độ giải thích: $R^2 \geq 0,35$ là mức giải thích tốt; Q^2 đánh giá khả năng dự báo ngoài mẫu với các ngưỡng: $Q^2 < 0,25$ (thấp), $0,25 \leq Q^2 < 0,5$ (trung bình), $Q^2 \geq 0,5$ (cao).
- ✓ Đánh giá mức độ tác động: f^2 đánh giá mức độ ảnh hưởng của từng biến; bootstrapping 5.000 mẫu kiểm tra ý nghĩa thống kê các mối quan hệ.
- ✓ Tác động trung gian: Theo quy trình của Zhao & Nitzl, kết luận trung gian toàn phần hoặc một phần dựa vào bootstrapping, CI và chỉ số VAF.

(iii) Phân tích đa nhóm (MGA)

PLS-MGA được sử dụng để kiểm tra sự khác biệt cấu trúc mô hình giữa các nhóm đặc điểm định tính khác nhau nhằm xác định vai trò điều tiết của các biến định tính đối với KQCV.

CHƯƠNG 4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

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

Vùng Đông Nam Bộ là địa bàn có hoạt động kinh tế, công nghiệp, logistics và xuất nhập khẩu đặc biệt sôi động, tập trung nhiều cảng biển, sân bay, cửa khẩu, khu công nghiệp, doanh nghiệp FDI và luồng hàng hóa quy mô lớn; trong đó TP. Hồ Chí Minh, Đồng Nai, Bình Dương, Bà Rịa - Vũng Tàu, Tây Ninh và Bình Phước đều có đặc thù nghiệp vụ Hải quan đa dạng, từ quản lý cảng biển, sân bay, sản xuất xuất khẩu, gia công, logistics đến kiểm soát biên giới và chống buôn lậu. Quy mô kim ngạch XNK lớn, yêu cầu tạo thuận lợi thương mại, kiểm soát rủi ro, ứng dụng VNACCS/VCIS, cơ chế một cửa quốc gia và chuyển đổi số làm gia tăng áp lực đối với đội ngũ CBCC Hải quan về chuyên môn, tốc độ xử lý, tính tuân thủ và năng lực công nghệ. Đồng thời, việc tổ chức lại các đơn vị Hải quan theo mô hình Chi cục Hải quan khu vực II, XVII và XVIII cho thấy ngành Hải quan đang tái cấu trúc mạnh mẽ, qua đó làm nổi bật vai trò của LCCV, điều động và chuyển đổi vị trí công tác trong việc nâng cao khả năng thích ứng, bảo đảm tính liên tục vận hành, tăng cường minh bạch và cải thiện hiệu quả thực thi công vụ của CBCC Hải quan tại vùng Đông Nam Bộ (Thái Bình, 2025; Sở Công Thương tỉnh Đồng Nai, 2026; Phú Quý, 2025; Cục Hải quan, 2025b).

4.2. 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	Từ 18-30	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

4.2.3. Đánh giá mô hình đo lường bậc cao

a) Các thang đo phản ánh: (i) Hệ số tải ngoài của các biến quan sát trong các thang đo đều lớn hơn 0,80; (ii) Hệ số Cronbach's Alpha và CR đều lớn hơn 0,8 và tất cả AVE đều lớn hơn 0,6; (iii) Mô hình đạt giá trị phân biệt; Chỉ số HTMT lớn nhất là 0,356 nhỏ hơn 0,85.

b) Các thang đo cấu tạo: (i) p-value của các hệ số tải ngoài của các biến bậc một đều $< 0,01\%$; (ii) Hệ số tải ngoài của bất kỳ biến quan sát nào trong nhân tố mẹ đều lớn hơn toàn bộ hệ số tải chéo của biến quan sát đó với các nhân tố khác trong mô hình; (iii) Các chỉ báo của các yếu tố tiềm ẩn như LCCV, NLS và KQCV đều có hệ số VIF nhỏ hơn 3; (iv) Các trọng số ngoài đều có ý nghĩa thống kê.

4.4. Đánh giá mô hình cấu trúc

4.4.1. Đánh giá độ phân biệt của các biến

Bảng 4.3. 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)

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

Bảng 4.4. Kết quả phân tích cộng tuyến của mô hình cấu trúc

	VIF
CNK $\rightarrow$ DL	1,685
CNK $\rightarrow$ KQCV	1,845
CNN $\rightarrow$ DL	1,854
CNN $\rightarrow$ KQCV	2,021
DL $\rightarrow$ KQCV	1,871
LCCV $\rightarrow$ CNK	1,000
LCCV $\rightarrow$ CNN	1,000

	VIF
LCCV $\rightarrow$ DL	1,545
LCCV $\rightarrow$ KQCV	1,615
NLS $\rightarrow$ DL	1,566
NLS $\rightarrow$ KQCV	2,173
NLS $\times$ DL $\rightarrow$ KQCV	3,809
NLS $\times$ CNN $\rightarrow$ DL	2,344
NLS $\times$ CNN $\rightarrow$ KQCV	3,212
NLS $\times$ LCCV $\rightarrow$ KQCV	2,756
NLS $\times$ CNK $\rightarrow$ DL	2,718
NLS $\times$ CNK $\rightarrow$ KQCV	3,399

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

4.4.3. Đánh giá tác động của các biến độc lập

a) **Đánh giá quy mô tác động giữa hai biến:** Kết quả đánh giá mối quan hệ giữa hai biến các chỉ số f^2 nằm trong khoảng $[0,015; 0,390]$.

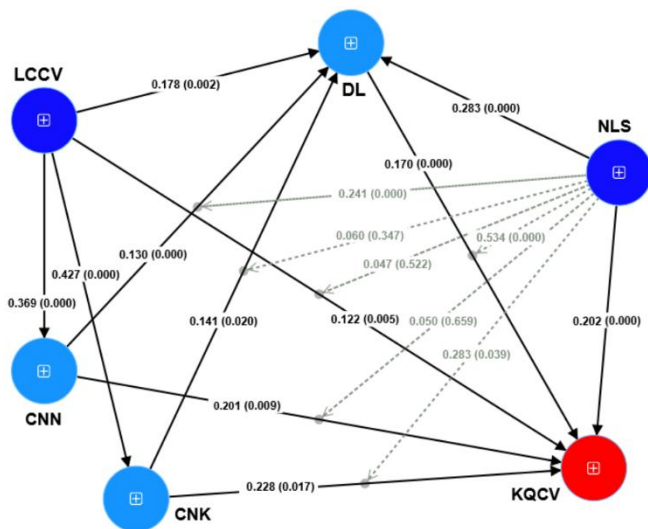
b) **Đánh giá tác động trực tiếp (Direct effect):** Trọng số gốc có ý nghĩa với trọng số trung bình của bootstrapping vì tất cả trọng số đều nằm trong khoảng tin cậy 95%.

Bảng 4.5. Kết quả kiểm định các giả thuyết nghiên cứu

	Giả thuyết nghiên cứu	Kết luận
G1	LCCV có tác động cùng chiều đến KQCV của CBCC Hải quan.	Chấp nhận
G2	LCCV có tác động cùng chiều đến DL của CBCC Hải quan.	Chấp nhận
G3	LCCV có tác động cùng chiều đến CNN của CBCC Hải quan.	Chấp nhận
G4	LCCV có tác động cùng chiều đến CNK của CBCC Hải quan.	Chấp nhận
G5	DL có tác động cùng chiều đến KQCV của CBCC Hải quan.	Chấp nhận
G6	CNN có tác động cùng chiều đến DL của CBCC Hải quan.	Chấp nhận
G7	CNK có tác động cùng chiều đến DL của CBCC Hải quan.	Chấp nhận
G8	CNN có tác động cùng chiều đến KQCV của CBCC Hải quan.	Chấp nhận
G9	CNK có tác động cùng chiều đến KQCV của CBCC Hải quan.	Chấp nhận
G10	NLS có tác động cùng chiều đến DL của CBCC Hải quan.	Chấp nhận
G11	NLS có tác động cùng chiều đến KQCV của CBCC Hải quan.	Chấp nhận
G12	NLS có vai trò điều tiết sự tác động của DL đến KQCV.	Chấp nhận
G13	NLS có vai trò điều tiết sự tác động của CNN đến DL.	Chấp nhận
G14	NLS có vai trò điều tiết sự tác động của CNK đến DL.	Bác bỏ
G15	NLS có vai trò điều tiết sự tác động của CNN đến KQCV.	Bác bỏ
G16	NLS có vai trò điều tiết sự tác động của CNK đến KQCV.	Chấp nhận

Giả thuyết nghiên cứu		Kết luận
G17	NLS có vai trò điều tiết sự tác động của LCCV đến KQCV.	Bác bỏ

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2024)



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

d) Đánh giá tác động trung gian (Mediating effect)

Bảng 4.5. 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)

4.5. Phân tích đa nhóm đối với các biến định tính

4.5.1. Phân tích theo biến “Giới tính”

4.5.2. Phân tích theo biến “Độ tuổi”

4.5.3. Phân tích theo biến “Thâm niên công tác”

4.5.4 Phân tích theo biến “Trình độ học vấn”

4.6. Thảo luận kết quả nghiên cứu

4.6.1. Thảo luận đối với các giả thuyết được chấp nhận

4.6.2. Thảo luận đối với các giả thuyết không được chấp nhận

4.6.3. Tổng hợp thảo luận kết quả nghiên cứu

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, CNN, 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, CNK và CNN; các biến này tiếp tục ảnh hưởng tích cực đến DL. DL được xác định là yếu tố tác động quan trọng của KQCV, đồng thời đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa các yếu tố và KQCV. Bên cạnh đó, NLS thể hiện vai trò điều tiết đáng kể trong mối quan hệ giữa DL và KQCV, cho thấy tác động của DL đến KQCV mạnh hơn ở nhóm CBCC có NLS cao. 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

Nghiên cứu xây dựng và kiểm định mô hình PLS-SEM nhằm phân tích tác động của LCCV, cảm nhận về sự đa dạng trong nhiệm vụ, cảm nhận về sự đa dạng trong kỹ năng, DL và NLS đến KQCV của 296 CBCC Hải quan tại vùng Đông Nam Bộ. Kết quả cho thấy LCCV có tác động tích cực đến CNN, CNK, DL và KQCV; trong đó DL giữ vai trò trung gian quan trọng giúp chuyển hóa trải nghiệm LCCV và sự đa dạng công việc thành KQCV. Đồng thời, NLS có tác động trực tiếp đến DL, KQCV và đóng vai trò điều tiết trong mối quan hệ giữa DL và KQCV, cho thấy CBCC có NLS cao có khả năng thích

ứng tốt hơn với môi trường Hải quan số và chuyển hóa động lực thành hiệu quả thực thi cao hơn. Phân tích đa nhóm cũng chỉ ra sự khác biệt theo giới tính, độ tuổi, thâm niên và trình độ học vấn, gợi ý cần thiết kế chính sách nhân sự phù hợp với từng nhóm CBCC. Nhìn chung, nghiên cứu bổ sung bằng chứng thực nghiệm đặc thù cho ngành Hải quan, làm rõ cơ chế tâm lý - động lực trong mối quan hệ giữa LCCV và KQCV, đồng thời khẳng định vai trò điều kiện của NLS trong bối cảnh hiện đại hóa Hải quan và chuyển đổi số công vụ.

5.2. Đóng góp luận án

5.2.1 Đóng góp về mặt học thuật

Luận án xây dựng khung phân tích tích hợp nhằm giải thích cơ chế và điều kiện để LCCV tác động đến KQCV của CBCC Hải quan trong bối cảnh công vụ số. Kết hợp SET, JD-R, SDT và tiếp cận phát triển năng lực số, nghiên cứu khẳng định LCCV là một yếu tố của thiết kế công việc chiến lược, thúc đẩy cảm nhận đa dạng nhiệm vụ và kỹ năng, từ đó tăng DL và cải thiện KQCV. Kết quả cũng xác nhận vai trò trung gian của DL và vai trò điều tiết của NLS, góp phần mở rộng khung JD-R trong môi trường công vụ số. Việc kiểm định với dữ liệu 296 CBCC Hải quan vùng Đông Nam Bộ đồng thời bổ sung bằng chứng thực nghiệm và hoàn thiện thang đo trong bối cảnh khu vực công.

5.2.2 Đóng góp về mặt thực tiễn

Về mặt thực tiễn, Luận án cung cấp cơ sở thực nghiệm để các Cục Hải quan thiết kế và triển khai LCCV theo hướng dựa trên bằng chứng, gắn với phân tích công việc, mức độ phù hợp nhiệm vụ - năng lực và mục tiêu phát triển nguồn nhân lực. Kết quả nghiên cứu cho thấy LCCV chỉ phát huy hiệu quả khi tạo ra cảm nhận tích cực về sự đa dạng nhiệm vụ, đa dạng kỹ năng, từ đó thúc đẩy DL và cải thiện KQCV. Luận án cũng nhấn mạnh cần quản trị DL như một chỉ báo quan trọng trong quá trình LCCV thông qua hỗ trợ bàn giao, hướng dẫn nội bộ, phản hồi và ghi nhận kịp thời. Đồng thời, phát triển NLS được xác định là điều kiện then chốt giúp CBCC Hải quan chuyển hóa DL thành KQCV trong môi trường công vụ số. Trên cơ sở đó, Luận án gợi ý tích hợp LCCV với chiến lược phát triển NLS, xác định chu kỳ luân chuyển phù hợp theo từng nhóm vị trí, đồng thời sử dụng LCCV như công cụ nâng cao

năng lực, tăng tính minh bạch, hạn chế “vùng ảnh hưởng” và củng cố liên chính công vụ trong ngành Hải quan.

5.3 Hàm ý quản trị

Trên cơ sở kết quả kiểm định mô hình nghiên cứu, các hàm ý quản trị được đề xuất theo hướng tập trung vào những nhóm vấn đề có ý nghĩa trực tiếp đối với việc nâng cao DL và KQCV của CBCC Hải quan trong bối cảnh chuyển đổi số. Thay vì trình bày các giải pháp riêng lẻ, Luận án hệ thống hóa hàm ý quản trị thành bốn nhóm chính: chính sách LCCV; quản trị DL thông qua thiết kế công việc; phát triển NLS; và triển khai chính sách theo đặc điểm CBCC cũng như điều kiện tổ chức. Cách tiếp cận này giúp các hàm ý quản trị gắn chặt hơn với kết quả nghiên cứu, đồng thời tăng tính khả thi khi áp dụng trong thực tiễn quản trị nhân sự ngành Hải quan. Cụ thể như sau:

5.3.1 LCCV theo định hướng phát triển năng lực và liên chính công vụ

5.3.2 Quản trị động lực làm việc thông qua thiết kế công việc

5.3.3 Phát triển năng lực số trong bối cảnh chuyển đổi số Hải quan

5.3.4 Triển khai chính sách theo đặc điểm CBCC và điều kiện tổ chức

5.4 Hạn chế của nghiên cứu và hướng nghiên cứu tiếp theo

(i) Sử dụng thiết kế cắt ngang tại một thời điểm nên chưa đủ cơ sở khẳng định quan hệ nhân - quả và sự biến động của DL, KQCV theo LCCV; (ii) Xem xét đầy đủ các yếu tố bối cảnh; (iii) KQCV chủ yếu dựa trên tự đánh giá của CBCC Hải quan nên cần bổ sung dữ liệu khách quan ở nghiên cứu tiếp theo.