

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



Nguyễn Thị Hương

LUẬN VĂN THẠC SỸ
CHUYÊN NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH
(Theo định hướng ứng dụng)

HÀ NỘI - 2021

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



Nguyễn Thị Hương

**HOÀN THIỆN HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ NGUỒN
NHÂN LỰC TRONG CUNG ỨNG DỊCH VỤ HÀNH CHÍNH
CÔNG TẠI TỔNG CÔNG TY BƯU ĐIỆN VIỆT NAM**

LUẬN VĂN THẠC SỸ

CHUYÊN NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH

MÃ SỐ: 8.34.01.01

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. PHAN THẢO NGUYÊN

HÀ NỘI - 2021

LỜI CAM ĐOAN

1. Luận văn Thạc sĩ Quản trị kinh doanh: “Hoàn thiện hoạt động quản trị nguồn nhân lực trong cung ứng dịch vụ hành chính công tại Tổng công ty Bưu điện Việt Nam” là công trình nghiên cứu của riêng tôi, dưới sự hướng dẫn tận tình của thầy TS.Phan Thảo Nguyên.

2. Các số liệu, tài liệu trong luận văn là trung thực, bảo đảm tính khách quan. Các tài liệu tham khảo có nguồn gốc xuất xứ rõ ràng.

Tôi hoàn toàn chịu trách nhiệm về sự cam đoan này.

Tác giả luận văn

Nguyễn Thị Hương

LỜI CẢM ƠN

Để hoàn thành chương trình cao học và bài luận văn này, bên cạnh những nỗ lực của bản thân tác giả đã nhận được sự quan tâm, động viên, giúp đỡ tận tình của các thầy cô, bạn bè, gia đình trong suốt quá trình học tập, công tác.

Trước tiên, tôi xin bày tỏ lời cảm ơn chân thành nhất tới **TS. Phan Thảo Nguyên** đã tận tình chỉ bảo và tạo mọi điều kiện để tôi có thể hoàn thành luận văn một cách tốt nhất.

Tôi xin gửi lời cảm ơn tới các Thầy Cô khoa Sau Đại học - Học viện Công nghệ Bưu chính viễn thông đã có những hướng dẫn, giúp đỡ tôi trong suốt thời gian tham gia học tập tại trường, đặc biệt là trong giai đoạn làm luận văn tốt nghiệp.

Mặc dù đã có nhiều cố gắng để hoàn thành luận văn bằng tất cả sự nhiệt tình và năng lực của bản thân, tuy nhiên luận văn không tránh khỏi những thiếu sót, tác giả rất mong nhận được những ý kiến đóng góp quý báu của các thầy cô và bạn đọc để tác giả có thể hoàn thiện tốt hơn luận văn của mình.

Xin trân trọng cảm ơn!

Hà Nội, ngày.....tháng năm 2021

Tác giả

Nguyễn Thị Hương

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	1
LỜI CẢM ƠN	2
MỤC LỤC	3
DANH MỤC VIẾT TẮT	6
DANH MỤC HÌNH VẼ	7
DANH MỤC BẢNG	7
DANH MỤC PHỤ LỤC.....	7
MỞ ĐẦU	8
1. Lý do chọn đề tài	8
2. Tổng quan một số vấn đề nghiên cứu	9
3. Mục tiêu, nhiệm vụ nghiên cứu của luận văn	10
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu của luận văn	11
5. Phương pháp nghiên cứu	12
6. Kết cấu luận văn	12
CHƯƠNG 1 - CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP	13
1.1 Nghiên cứu, phân tích khái niệm và vai trò của quản trị nguồn nhân lực	13
1.1.1 Định nghĩa, khái niệm về quản trị nguồn nhân lực	13
1.1.2 Nghiên cứu, phân tích vai trò của quản trị nguồn nhân lực trong một doanh nghiệp	14
1.2 Các mô hình về quản trị nguồn nhân lực	15
1.2.1 Mô hình quản lý nhân sự trong doanh nghiệp lấy thuyết nhu cầu Maslow làm nền tảng:	16
1.2.2 Mô hình quản lý nhân sự trong doanh nghiệp theo thuyết X-Y của Douglas McGregor	17
1.2.3 Mô hình GROW – Tiến trình đơn giản trong huấn luyện và cố vấn	18
1.2.4 Mô hình 5Ps của Schuler	19
1.2.5 Mô hình nhân sự kiểu Harvard	19
1.2.6 Mô hình quản lý nhân sự kiểu Nhật Bản của Wiliam Ouchi (Thuyết Z)	21
1.2.7 Mô hình quản lý ma trận	21
1.2.8 Mô hình quản lý theo sản phẩm	21
1.2.9 Mô hình quản lý theo địa điểm	22

1.2.10	<i>Mô hình quản lý theo chiều ngang</i>	22
1.3	<i>Nội dung hoạt động quản trị nguồn nhân lực</i>	22
1.3.1	<i>Hoạch định nguồn nhân lực</i>	22
1.3.2	<i>Thu hút nguồn nhân lực</i>	23
1.3.3	<i>Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực</i>	26
1.3.4	<i>Duy trì và quản lý nguồn nhân lực</i>	26
1.4	<i>Nội dung quản trị nhân lực hành chính công</i>	28
1.4.1	<i>Khái niệm về dịch vụ hành chính công</i>	28
1.4.2	<i>Đặc điểm hoạt động ứng dụng dịch vụ hành chính công</i>	29
1.4.3	<i>Yêu cầu về nhân lực trong cung ứng dịch vụ hành chính công</i>	30
1.4.4	<i>Kinh nghiệm quốc tế trong cung ứng dịch vụ hành chính công</i>	31
1.4.5	<i>Hoạt động quản trị nhân lực hành chính công</i>	36
	CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG CUNG ỨNG DỊCH VỤ HÀNH CHÍNH CÔNG TẠI BƯU ĐIỆN VIỆT NAM	39
2.1.	<i>Việc cung ứng dịch vụ hành chính công tại Việt Nam hiện nay</i>	39
2.1.1.	<i>Thực trạng việc cung ứng dịch vụ hành chính công hiện nay</i>	39
2.1.2.	<i>Sự tham gia của Bưu điện Việt Nam trong cung ứng dịch vụ hành chính công</i>	46
2.2.	<i>Tổng quan về Bưu điện Việt Nam</i>	53
2.2.1.	<i>Thông tin chung</i>	53
2.2.2.	<i>Cơ cấu tổ chức</i>	56
2.2.3.	<i>Kết quả sản xuất kinh doanh</i>	59
2.3.	<i>Nghiên cứu, phân tích tình hình hoạt động quản trị nhân lực trong cung ứng dịch vụ hành chính công tại Bưu điện Việt Nam</i>	61
2.3.1.	<i>Đặc điểm cơ cấu nguồn nhân lực tại Bưu điện Việt Nam</i>	61
2.3.2.	<i>Hoạch định nguồn nhân lực hành chính công tại Bưu điện Việt Nam</i>	62
2.3.3.	<i>Quy trình tuyển dụng lao động hành chính công tại Bưu điện Việt Nam</i>	65
2.3.4.	<i>Thực trạng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực hành chính công tại Bưu điện Việt Nam</i>	67
2.3.5.	<i>Thực trạng bố trí sử dụng và đánh giá kết quả thực hiện công việc của lao động hành chính công tại Bưu điện Việt Nam</i>	70
2.3.6.	<i>Thực trạng chính sách thu hút, trọng dụng và đãi ngộ nguồn nhân lực hành chính công tại Bưu điện Việt Nam</i>	71
2.4.	<i>Đánh giá chung về công tác quản lý nguồn nhân lực hành chính công tại Bưu điện Việt Nam</i>	72

2.4.1. <i>Đánh giá chung về hiệu quả và ưu điểm trong công tác quản lý nguồn nhân lực hành chính công tại Bưu điện Việt Nam</i>	72
2.4.2. <i>Đánh giá những khó khăn, vướng mắc, tồn tại, hạn chế trong công tác quản lý nguồn nhân lực hành chính công tại Bưu điện Việt Nam</i>	73
2.4.3. <i>Phân tích nguyên nhân của các tồn tại, hạn chế</i>	73
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG CUNG ỨNG DỊCH VỤ HÀNH CHÍNH CÔNG TẠI BƯU ĐIỆN VIỆT NAM	75
3.1. <i>Mục tiêu và quan điểm xây dựng các giải pháp.....</i>	75
3.1.1. <i>Mục tiêu</i>	75
3.1.2. <i>Quan điểm xây dựng các giải pháp</i>	76
3.2. <i>Giải pháp hoàn thiện các chức năng quản trị nguồn nhân lực hành chính công tại Bưu điện Việt Nam.....</i>	80
3.2.1. <i>Giải pháp hoàn thiện hoạt động hoạch định nguồn nhân lực hành chính công tại Bưu điện Việt Nam</i>	80
3.2.2. <i>Hoàn thiện chức năng thu hút nhân lực</i>	84
3.2.3. <i>Hoàn thiện chức năng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực</i>	87
3.2.4. <i>Hoàn thiện chức năng duy trì nguồn nhân lực</i>	90
3.3. <i>Các giải pháp hỗ trợ hoàn thiện quản trị nguồn nhân lực hành chính công tại Bưu điện Việt Nam.....</i>	92
3.3.1. <i>Phát triển và xây dựng văn hóa doanh nghiệp</i>	92
3.3.2. <i>Xây dựng hệ thống thông tin và dịch vụ về nhân sự</i>	95
3.4. <i>Đề xuất, kiến nghị</i>	97
3.4.1. <i>Đối với Cơ quan Nhà nước</i>	97
3.4.2. <i>Đối với Bưu điện Việt Nam</i>	98
KẾT LUẬN	100
TÀI LIỆU THAM KHẢO	101

DANH MỤC VIẾT TẮT

Từ viết tắt	Ý nghĩa
NNL	Nguồn nhân lực
DVC	Dịch vụ công
HCC	Hành chính công
TTHC	Thủ tục hành chính
BPMC	Bộ phận Một cửa
Bưu điện Việt Nam	Tổng công ty Bưu điện Việt Nam
CNH	Công nghiệp hóa
HĐH	Hiện đại hóa
KT-XH	Kinh tế - Xã hội
QLCL	Quản lý chất lượng
CNTT	Công nghệ thông tin

DANH MỤC HÌNH VẼ

Hình 2.1: Tháp nhu cầu của Maslow

Hình 2.2: Mô hình nhân sự kiểu Harvard

Hình 2.3: Giao diện xác thực, định danh PostID trên Cổng DVC quốc gia

Hình 2.4: Cơ cấu tổ chức Bưu điện Việt Nam

Hình 2.5: Lịch sử phát triển của Bưu điện Việt Nam

Hình 2.6: Tháp dân số Việt Nam năm 2019

Hình 2.7: Tháp tuổi lao động Bưu điện Việt Nam năm 2019

Hình 2.8: Cơ cấu độ tuổi, giới tính lao động Bưu điện Việt Nam năm 2019

Hình 2.9: Chiến lược Nguồn nhân lực Bưu điện Việt Nam giai đoạn 2020-2025

Hình 2.10: La bàn định hướng chiến lược Nguồn nhân lực

DANH MỤC BẢNG

Bảng 1.1: Bảng Kết quả khảo sát kiến thức và kỹ năng của lao động

Bảng 1.1: Bảng Kết quả sản xuất kinh doanh của Bưu điện Việt Nam giai đoạn 2016 – 2020

DANH MỤC PHỤ LỤC

Phụ lục 1: Mẫu Phiếu khảo sát kỹ kiến thức và nhu cầu đào tạo về dịch vụ hành chính công

Phụ lục 2: Bảng tổng hợp kết quả phiếu điều tra

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Hiện nay, cải cách thủ tục hành chính là nhiệm vụ trọng tâm trong đổi mới hoạt động của cơ quan nhà nước với mục tiêu tạo điều kiện thuận lợi cho tổ chức, cá nhân trong quá trình giải quyết các công việc liên quan đến quyền và lợi ích cơ bản của mình. Thời gian vừa qua, Đảng, Nhà nước và Chính phủ đặc biệt chú trọng đến việc cải cách thủ tục hành chính để phục vụ người dân được tốt nhất với phương châm thống nhất, đồng bộ, đơn giản, công khai, minh bạch. Việc cải tiến, đổi mới phương thức phục vụ nhân dân, nâng cao hiệu lực, hiệu quả quản lý nhà nước, thúc đẩy dân chủ và giúp nhân dân giám sát bộ máy hành chính các cấp.

Với mục tiêu xây dựng Chính phủ kiến tạo phát triển, liêm chính, hành động quyết liệt, phục vụ nhân dân, phục vụ doanh nghiệp, trong thời gian qua, Chính phủ đã rất quan tâm, chú trọng đến việc cải cách hành chính mà trọng tâm là cải cách thủ tục hành chính. Xã hội hóa dịch vụ công đồng nghĩa với việc giảm thiểu trách nhiệm của nhà nước trong cung cấp các dịch vụ, nhà nước đóng vai trò điều tiết bảo đảm sự có mặt của dịch vụ công đó thay vì trực tiếp cung cấp các dịch vụ công. Hiện nay, các nhiệm vụ, dịch vụ hành chính công mà Nhà nước không nhất thiết phải thực hiện đang được dần chuyển giao cho các doanh nghiệp, tổ chức xã hội đảm nhiệm để góp phần thúc đẩy quá trình cải cách thủ tục hành chính, phát huy hiệu quả các nguồn lực xã hội để phục vụ tốt nhất cho người dân.

Để đáp ứng các yêu cầu trong cung ứng dịch vụ hành chính công thì vấn đề nguồn nhân lực là yếu tố rất quan trọng để thực hiện có hiệu quả các nhiệm vụ. Yếu tố con người có tầm quan trọng rất lớn trong bất cứ doanh nghiệp nào. Hơn nữa, các dịch vụ hành chính công yêu cầu tuân thủ đúng theo các quy trình, thủ tục mà cơ quan nhà nước quy định. Việc thực hiện của con người trong cung ứng các dịch vụ HCC cần phải đặt trong các quy định của văn bản pháp quy, các mối quan hệ ứng xử giữa công chức, viên chức trong các cơ quan hành chính nhà nước và với người dân, doanh nghiệp.

Vì vậy, trong cung ứng dịch vụ hành chính công tôi thấy được tầm quan trọng và sự cần thiết phải có công tác quản trị nhân lực tôi đã lựa chọn đề tài: “Hoàn thiện hoạt động quản trị nguồn nhân lực trong cung ứng dịch vụ hành chính công tại Tổng công ty Bru điện Việt Nam”. Hiện tại, qua nghiên cứu công tác quản trị nhân lực trong cung ứng dịch vụ HCC tại Bru điện Việt Nam tôi thấy công tác này đang được chú trọng và thực hiện tương đối tốt. Tuy nhiên, do đây là lĩnh vực mới và có nhiều khó khăn cho nên vẫn còn một số điểm hạn chế nhất định. Vì vậy, tôi đã mạnh dạn đưa ra một số giải pháp góp phần hoàn thiện hoạt động quản trị nguồn nhân lực trong cung ứng dịch vụ hành chính công tại Bru điện Việt Nam cho luận văn.

2. Tổng quan một số vấn đề nghiên cứu

Một số nghiên cứu về quản trị nguồn nhân lực tiêu biểu gồm có:

- “Quản Trị Nguồn Nhân Lực” - PGS.TS Trần Kim Dung (2011), Nhà xuất bản Tổng Hợp. Tp. Hồ Chí Minh. Sách đã nêu tổng quan được các vấn đề của quản trị nguồn nhân lực với các khái niệm về quản trị nguồn nhân lực, các chức năng quan trọng nhất trong các tổ chức: thu hút, đào tạo và phát triển, duy trì nguồn nhân lực; Quản trị nguồn nhân lực trong môi trường hiện đại và các tình huống tổng hợp nhằm kết nối toàn bộ các vấn đề chức năng trong quản trị nhân lực của các doanh nghiệp.

- Luận án “Quản trị nguồn nhân lực tại Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam” Viện Hàn lâm Khoa học và Xã hội Việt Nam – Mai Văn Luông. Luận án đã sử dụng các phương pháp nghiên cứu: phương pháp phân tích, tổng hợp; phương pháp nghiên cứu so sánh; phương pháp nghiên cứu điển hình (Case Study); phương pháp nghiên cứu tại bàn (Desk study) và nghiên cứu tại hiện trường (Field study) – quan sát, phỏng vấn, điều tra qua bảng hỏi và một số phương pháp cụ thể của khoa học về quản trị nguồn nhân lực. Vận dụng lý thuyết, luận án phân tích thực trạng của tình hình quản trị nhân lực của BIDV để đề xuất giải pháp đối với hoạt động quản trị nhân lực nhằm đáp ứng yêu cầu phát triển trong giai đoạn mới.

- Luận văn “Đào tạo nguồn nhân lực tại Tổng công ty Bia Hà Nội, Đại học Kinh tế, Đại học Quốc gia Hà Nội - Lê Thị Nhật Mai (2010). Đề tài sử dụng phương pháp điều tra khảo sát với đối tượng khảo sát là đội ngũ nhân viên, đội ngũ cán bộ

lãnh đạo của công ty về các vấn đề liên quan đến công tác đào tạo. Chính vì thế tác giả đã có những phân tích, đánh giá khá sắc sảo và chính xác về thực trạng đào tạo nguồn nhân lực tại trung tâm.

- Bài viết “Quản lý nguồn nhân lực trong khu vực công ở nước ta hiện nay và những vấn đề đặt ra” - Phạm Đức Toàn (Theo Tạp chí Khoa học Nội vụ, số 31, tháng 7/2019) đã nêu khái quát các nội dung quản trị nguồn nhân lực trong khu vực công, thực trạng quản trị nguồn nhân lực trong khu vực công hiện nay trong đó tập trung vào nội dung tuyển dụng nhân lực, sử dụng nhân lực, đào tạo bồi dưỡng nhân lực, đánh giá và đãi ngộ nhân sự để từ đó, xác định các vấn đề đặt ra cần giải quyết để đổi mới cách thức quản lý, nâng cao năng lực thực thi công vụ của đội ngũ.

- Luận án “Phát triển nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế” của tác giả Lê Thị Mỹ Linh, viết năm 2009. Tác giả đã khái quát hoá và phát triển những vấn đề lý luận về phát triển nguồn nhân lực nói chung và phát triển nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa nói riêng, đề xuất những quan điểm, giải pháp để hoàn thiện phát triển nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa. Đây là một tài liệu tham khảo về đào tạo nguồn nhân lực cho đại bộ phận các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay.

Tuy có khá nhiều công trình nghiên cứu về quản trị nguồn nhân lực như đã đề cập ở trên nhưng chưa có đề tài nào nghiên cứu về quản trị nguồn nhân lực cho một lĩnh vực đối với việc cung ứng dịch vụ hành chính công. Đặc biệt trong giai đoạn hiện nay chính sách của Đảng, Nhà nước đang đẩy mạnh cải cách hành chính, chuyển giao các nhiệm vụ, dịch vụ công cho các tổ chức, xã hội có đủ năng lực thực hiện. Khi việc chuyển giao đang là biện pháp để cải cách hành chính thì việc quản trị nhân lực trong cung ứng dịch vụ hành chính công là một yêu cầu tất yếu để nâng cao khả năng, chất lượng cung ứng dịch vụ để nhà nước tin tưởng chuyển giao.

3. Mục tiêu, nhiệm vụ nghiên cứu của luận văn

Mục tiêu nghiên cứu của đề tài là nghiên cứu lý luận và thực trạng quả hoạt động quản trị nguồn nhân lực cung ứng dịch vụ HCC tại Bưu điện Việt Nam, đồng

thời đề xuất giải pháp nhằm hoàn thiện công tác này, với một số mục tiêu cụ thể như sau:

Một là hệ thống hóa cơ sở lý luận về quản trị nhân lực, các mô hình quản trị và nội dung của hoạt động quản trị nhân lực.

Hai là đánh giá, phân tích hiện trạng và hiệu quả hoạt động quản trị nguồn nhân lực cung ứng dịch vụ HCC tại Bưu điện Việt Nam qua đó đưa ra các đánh giá về hoạt động quản trị nguồn nhân lực cung ứng dịch vụ HCC của đơn vị.

Ba là đề xuất các giải pháp hoàn thiện hoạt động quản trị nhân lực nhằm hoàn thiện và nâng cao hiệu quả hoạt động quản trị nhân lực cung ứng dịch vụ HCC tại Bưu điện Việt Nam.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu của luận văn

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của đề tài tập trung vào các nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động quản trị nguồn nhân lực và các nội dung hoạt động quản trị nguồn nhân lực HCC tại Bưu điện Việt Nam. Đối với từng đối tượng, tiến hành thông qua việc thu thập, phân tích tổng hợp dữ liệu từ hệ thống chính sách và hoạt động đặt trong mối quan hệ với thực hiện chiến lược phát triển của Bưu điện Việt Nam.

4.2. Phạm vi nghiên cứu của luận văn

Về nội dung nghiên cứu: Hoạt động quản trị nguồn nhân lực được thực hiện khi có sự tham gia của bên thực hiện chức năng quản trị và bên là đối tượng quản trị, các quá trình này chịu sự tác động của nhiều yếu tố, nghiên cứu này tập trung vào đánh giá hiệu quả quản trị nguồn nhân lực và các nhóm yếu tố cá nhân, tổ chức và công nghệ tác động đến hiệu quả quản trị nguồn nhân lực HCC tại Bưu điện Việt Nam. Các nhân tố tác động cũng sẽ tập trung vào hai nhóm nhân tố là nhân tố cá nhân và nhân tố tổ chức vì đây có thể nói là hai nhóm nhân tố có tác động trực tiếp đến người lao động. Ngoài ra, nhóm nhân tố môi trường bên ngoài tác động đến các quyết định quản trị nguồn nhân lực là các quy định, chủ trương, chính sách của cơ quan nhà nước. Về không gian nghiên cứu Luận văn thực hiện nghiên cứu dựa trên các khảo sát chủ yếu tiến hành trong chi nhánh của Bưu điện Việt Nam tại Đồng

Tháp, Gia Lai, Lâm Đồng. Lý do vì đây là các địa các phương triển khai mạnh việc cung ứng dịch vụ HCC trong toàn hệ thống của Bưu điện Việt Nam.

Về thời gian nghiên cứu: Đối với số liệu thứ cấp và cơ sở lý thuyết, các công trình nghiên cứu có liên quan, thực hiện thu thập với mốc thời gian từ trước đến nay. Về thực tiễn, việc nghiên cứu sẽ xem xét thực trạng của công tác quản trị nguồn nhân lực HCC của Bưu điện Việt Nam trong giai đoạn 2017-2019.

5. Phương pháp nghiên cứu

Luận văn sử dụng phương pháp nghiên cứu cụ thể như:

Nghiên cứu kiến thức, thông tin từ sách báo, giáo trình, đề tài nghiên cứu khoa học, tạp chí và qua internet.

Thu thập số liệu thực tế liên quan đến kiến thức, kỹ năng của nhân lực hành chính công tại Bưu điện Việt Nam. Các chính sách về hoạch định, thu hút nhân lực, đào tạo và duy trì nguồn nhân lực, các chính sách chế độ đối với người lao động, báo cáo tổng kết định kỳ, các tài liệu lưu trữ tại đơn vị.

Điều tra, phỏng vấn người lao động trong đơn vị. Lập và gửi phiếu khảo sát online tới người lao động.

Xử lý, phân tích thông tin để thấy được những ưu nhược điểm của giải pháp tạo động lực hiện tại, đề xuất các giải pháp mới trong thời gian tới.

6. Kết cấu luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận, mục lục, danh mục bảng biểu, danh mục viết tắt, danh mục tài liệu tham khảo, phụ lục, luận văn gồm 3 chương:

- Chương 1: Cơ sở lý luận về quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.
- Chương 2: Thực trạng hoạt động quản trị nguồn nhân lực trong cung ứng dịch vụ HCC tại Tổng công ty Bưu điện Việt Nam.
- Chương 3: Giải pháp hoàn thiện hoạt động quản trị nguồn nhân lực cung ứng dịch vụ HCC tại Tổng công ty Bưu điện Việt Nam.

CHƯƠNG 1 - CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

Chương này nghiên cứu, phân tích các cơ sở lý luận về quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Từ cơ sở lý luận về quản trị nguồn nhân lực: các khái niệm, vai trò và nội dung của quản trị nguồn nhân lực để thấy được vai trò quan trọng của quản trị nguồn nhân lực. Quản trị nhân lực là thành tố quan trọng, giúp doanh nghiệp có thể tồn tại, phát triển và đi lên trong cạnh tranh. Con người là yếu tố quan trọng nhất của doanh nghiệp, cấu thành nên doanh nghiệp nên việc hiểu rõ về quản trị nguồn nhân lực và triển khai tốt sẽ quyết định thành công của doanh nghiệp.

1.1 Nghiên cứu, phân tích khái niệm và vai trò của quản trị nguồn nhân lực

1.1.1 Định nghĩa, khái niệm về quản trị nguồn nhân lực

Theo định nghĩa của tác giả Trần Kim Dung (2011), quản trị nguồn nhân lực là hệ thống các triết lý, chính sách và hoạt động chức năng về thu hút, đào tạo, phát triển và duy trì con người của một tổ chức nhằm đạt được kết quả tối ưu cho cả tổ chức lẫn nhân viên.

Xét theo góc độ các chức năng cơ bản của quá trình quản trị: Quản trị nhân lực bao gồm các việc từ hoạch định và phát triển người lao động đáp ứng yêu cầu phát triển của tổ chức. Nếu nghiên cứu sâu các nội dung chính trong hoạt động quản trị nhân lực thì có thể khẳng định là: quản trị nhân lực là việc cải tiến tuyển dụng, quá trình sử dụng, các hoạt động duy trì và phát triển cũng như cung cấp các công cụ lao động tốt cho người lao động trong các tổ chức.

Xét ở góc độ tổ chức quá trình lao động thì quản lý nhân lực là sự theo dõi, giám sát sự trao đổi chất giữa con người với các yếu tố vật chất của tự nhiên nhằm mục tiêu cao nhất là tạo ra sản phẩm vật chất và tinh thần phục vụ con người và xã hội nhằm phát huy năng lực của con người.

Xét góc độ là một trong các chức năng cơ bản của quá trình quản trị: Quản trị nhân lực bao gồm các việc từ hoạch định, tổ chức, điều phối, chỉ đạo và giám sát các

hoạt động liên quan đến việc tuyển dụng, phân công và thúc đẩy năng lực người lao động trong các tổ chức.

1.1.2 Nghiên cứu, phân tích vai trò của quản trị nguồn nhân lực trong một doanh nghiệp

Vai trò của quản trị nguồn nhân lực giữ vị trí quan trọng trong hoạt động một doanh nghiệp, là động lực chủ chốt thúc đẩy sự phát triển của doanh nghiệp. Do vậy, công tác quản trị nhân lực có vai trò to lớn đối với hoạt động sản xuất kinh doanh của một doanh nghiệp, là đội ngũ hoạt động bề sâu chìm bên trong doanh nghiệp nhưng lại mang yếu tố quyết định đến kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

Một trong những vai trò đầu tiên của quản trị nguồn nhân lực chính là giúp xây dựng và định hướng, cũng như giám sát bộ máy nhân sự sao cho hoạt động đúng với mục tiêu chiến lược đã được tổ chức vạch ra và đảm bảo việc quản trị nguồn nhân lực hiệu quả còn tác động đến cả môi trường làm việc của nhân viên, giúp tăng năng suất lao động, tăng doanh thu và lợi nhuận cho doanh nghiệp.

Ngày nay, vai trò của công tác quản lý nhân lực ngày càng quan trọng bởi sự cạnh tranh diễn ra ngày càng gay gắt và nguồn nhân lực là yếu tố chiến lược tạo lên lợi thế cạnh tranh cho các doanh nghiệp. Ngày nay, với sự phát triển của khoa học kỹ thuật đã tạo ra những nhân sự có trình độ chuyên môn và tay nghề cao. Kinh nghiệm chuyên môn chung, chất xám, tri thức, kinh nghiệm sâu trên một lĩnh vực của đội ngũ này là yếu tố quyết định cho sự cạnh tranh của doanh nghiệp. Tuy nhiên, đó cũng là 1 thách thức với doanh nghiệp khi doanh nghiệp cần có đủ khả năng quản lý, tạo môi trường cho đội ngũ này phát triển để họ cống hiến cho doanh nghiệp một cách lâu dài nhất.

Quản trị nhân sự là các chính sách ứng xử, quy định cho nhân viên của doanh nghiệp. Nếu không có quản trị nhân sự mọi việc sẽ trở nên thiếu tổ chức và kỷ luật. Công tác quản trị nhân lực trong doanh nghiệp tốt thì sẽ tạo ra được một đội ngũ lao động nhiệt tình, hăng hái, gắn bó lâu dài với doanh nghiệp.

Tầm quan trọng của quản trị nguồn nhân lực sẽ thể hiện rõ qua các mục tiêu :

- ✓ Theo dõi văn hóa, đánh giá và phát triển môi trường văn hóa doanh nghiệp.

- ✓ Quản trị tài năng một cách tổng thể
- ✓ Có trách nhiệm trong việc tuyển dụng lực lượng lao động chất lượng cao.
- ✓ Đề xuất mức lương dựa trên việc đánh giá thị trường.
- ✓ Đề xuất các chương trình lợi ích dành cho nhân viên.
- ✓ Tổ chức và đảm bảo các chương trình hoạt động tại nơi làm việc.
- ✓ Đảm nhiệm công việc làm cầu nối giúp giải quyết mọi mâu thuẫn giữa nhân viên và lãnh đạo.

Trường hợp, nếu doanh nghiệp không đưa ra được phương pháp quản trị nhân sự hiệu quả, thì mọi việc được thực hiện sẽ trở nên thiếu tổ chức và kỷ luật. Tuy nhiên, nếu công tác quản trị nhân lực trong doanh nghiệp tốt, thì sẽ tạo ra được một đội ngũ lao động nhiệt tình, hăng hái, gắn bó lâu dài với doanh nghiệp. Trên thực tế, một nhà quản trị nhân lực giỏi là người phải biết đánh giá đúng năng lực làm việc của mỗi nhân viên, biết cách động viên, khuyến khích, khơi gợi tiềm năng, giúp nhân viên hăng hái làm việc với tất cả những tài năng và trí tuệ của mình.

Tuy nhiên, trên thực tế công tác quản lý nguồn nhân lực ở các doanh nghiệp hiện nay vẫn còn gặp rất nhiều khó khăn và thách thức lớn, như: Nhận thức chưa đầy đủ của ban lãnh đạo doanh nghiệp về vai trò then chốt của nguồn nhân lực và công tác quản trị nguồn nhân lực đối với sự thành công của doanh nghiệp.

Quản trị nguồn nhân lực chính là quản trị tài nguyên nhân sự cùng với việc nâng cao năng lực chuyên môn cho mỗi cá nhân. Đây là công việc cần thiết với bất kỳ doanh nghiệp nào mong muốn ngày càng phát triển hơn nữa.

1.2 Các mô hình về quản trị nguồn nhân lực

Hiện có 10 mô hình quản lý nhân sự hiệu quả nhất dành cho doanh nghiệp. Trong đó, có nhiều loại mô hình quản lý nhân sự phù hợp với lĩnh vực, quy mô và mô hình kinh doanh khác nhau. Để giúp doanh nghiệp lựa chọn được những mô hình

quản lý nhân sự phù hợp nhất, dưới đây là danh sách và những đặc điểm của từng loại mô hình quản trị nguồn nhân lực. Cụ thể gồm có:

1.2.1 Mô hình quản lý nhân sự trong doanh nghiệp lấy thuyết nhu cầu Maslow làm nền tảng:



Hình 2.1: Tháp nhu cầu Maslow

Nguồn Internet

Tháp nhu cầu Maslow là tiền đề lý thuyết quan trọng được ứng dụng trong nhiều lĩnh vực từ nhân sự, marketing,... Việc xây dựng mô hình quản trị nhân sự cũng được doanh nghiệp ứng dụng triệt để trong công tác hoạch định, xác định nhu cầu của người lao động. Cấu trúc các nhu cầu trong tháp nhu cầu Maslow có 5 tầng, được liệt kê theo các bậc tạo thành hình kim tự tháp, bao gồm: nhu cầu sinh lý (hoặc sinh học), nhu cầu an toàn, nhu cầu xã hội, nhu cầu được quý trọng và nhu cầu được thể hiện mình. Các nhu cầu kể trên theo mức độ tăng dần.

Nhu cầu sinh học: Bao gồm các nhu cầu cơ bản như thức ăn, nước uống, nơi ở, ăn mặc, giải trí, nghỉ ngơi,...

Nhu cầu an toàn: Nhu cầu mong muốn được ở trong một môi trường sống và sinh hoạt an toàn, tin cậy từ cuộc sống của mình, việc làm, gia đình tới tài sản của mình.

Nhu cầu xã hội: Nhu cầu mong muốn mình có thể hòa nhập, giao lưu vào cộng đồng nào đó. Họ hi vọng nhận được sự tin cậy từ bạn bè, gia đình và xã hội.

Nhu cầu được tôn trọng: Nhu cầu muốn được mọi người xung quanh yêu thương, tôn trọng và được tin tưởng.

Nhu cầu tự thể hiện bản thân: Con người luôn muốn sáng tạo, thể hiện năng lực, cá tính bản thân, muốn được mọi người thấy và công nhận là thành đạt.

Để ứng dụng được mô hình quản lý nhân sự theo tháp nhu cầu Maslow, người lãnh đạo hay nhà quản lý nhân sự cần nhận biết, phân loại nhu cầu của người lao động để đáp ứng họ, đây chính là động lực hành động. Để thúc đẩy nhân viên thể hiện bản thân, làm việc nhiều hơn, doanh nghiệp đầu tiên phải đáp ứng các nhu cầu cơ bản của nhân sự thông qua chế độ lương thưởng, phúc lợi và sự công bằng. Ở mức độ cao hơn, nhân viên muốn được tôn trọng tiếng nói, ý tưởng, sáng kiến, nhà quản lý cần trao cho nhân viên cơ hội được thể hiện các điểm mạnh của bản thân. Đồng thời, doanh nghiệp cần tạo cơ hội để nhân viên phát triển bản thân, khẳng định năng lực của chính mình.

1.2.2 Mô hình quản lý nhân sự trong doanh nghiệp theo thuyết X-Y của Douglas McGregor

Thuyết X – Y (tên tiếng Anh là Theory X and Theory Y) là hai hệ thống giả thiết trái ngược nhau về bản chất và quản lý con người. Có thể áp dụng một cách linh hoạt hai thuyết trong quản lý các tổ chức/doanh nghiệp. Theo thuyết X này, McGregor đề cập đến bản chất con người là ngại làm việc, chỉ làm việc dưới sức ép và bị bắt buộc, thường ưu tiên lợi ích cá nhân trước.

Dựa vào đây, thuyết X cho rằng con người thiên hướng về những điều tiêu cực. Khi quản lý con người theo giả định của thuyết X, nhà quản trị cần: Thưởng cho nhân viên nếu muốn họ làm việc và trừng phạt khi họ không làm việc. Trong thực tế triển khai mô hình quản lý nhân sự tại doanh nghiệp, người lao động không phải lúc nào nghĩ về điều tiêu cực, thậm chí họ cư xử khác xa so với thuyết X giả định. Chính vì thế, thuyết Y được McGregor đưa ra và làm hoàn chỉnh những vấn đề được giả định từ thuyết X:

- ✓ Con người bản chất thích làm việc và coi việc làm là nhu cầu.

- ✓ Họ có ý thức tự kiểm tra, tự rèn luyện, tự điều chỉnh khi được giao việc rõ ràng.
- ✓ Dù là người bình thường, cũng có ý thức trách nhiệm và biết nhận trách nhiệm.
- ✓ Người nào cũng có khả năng sáng tạo và hăng hái thực hiện công việc có tính sáng tạo.

Theo thuyết Y, đây là quan điểm tin vào con người, khơi dậy nội lực, sự tự giác của nhân viên. Để áp dụng cho doanh nghiệp/tổ chức, nhà quản lý lưu ý đến những nội dung sau:

- ✓ Tin tưởng các thành viên trong tổ chức.
- ✓ Phân công, ủy quyền, có sự tự do mức độ nhất định cho nhân viên.
- ✓ Tổ chức các hoạt động giúp mọi người đoàn kết, làm việc vì mục tiêu chung.

Giữa thuyết X và Y, đa số các nhà quản lý tin tưởng và ủng hộ mô hình quản lý nhân sự theo thuyết Y, triển khai và áp dụng có hiệu quả hơn trong thực tế tại doanh nghiệp. Trong đó, các doanh nghiệp gán sự tin tưởng và trao trách nhiệm cho nhân viên, tạo môi trường làm việc tự do và lý tưởng cho họ để nhân viên có thể sáng tạo, gấn bó và hết mình trong công việc.

1.2.3 Mô hình GROW – Tiến trình đơn giản trong huấn luyện và cố vấn

Mô hình GROW được áp dụng nhiều trong hoạt động huấn luyện nhân viên. GROW là viết tắt của các từ:

Goal – Mục tiêu

Reality – Tình hình thực tế

Options (or Obstacles) – Tùy chọn (hoặc trở ngại).

Will (or Way Forward) – Sẵn sàng (hoặc Đường đi).

Để áp dụng mô hình này, doanh nghiệp cần trải qua 4 bước như sau:

Bước 1: Xác định mục tiêu (Goal Settings)

Bước 2: Xác định tình hình thực tế (Reality Recognition)

Bước 3: Tìm các tùy chọn (Options Lookings)

Bước 4: Xác định đường đi (Way forward)

1.2.4 Mô hình 5Ps của Schuler

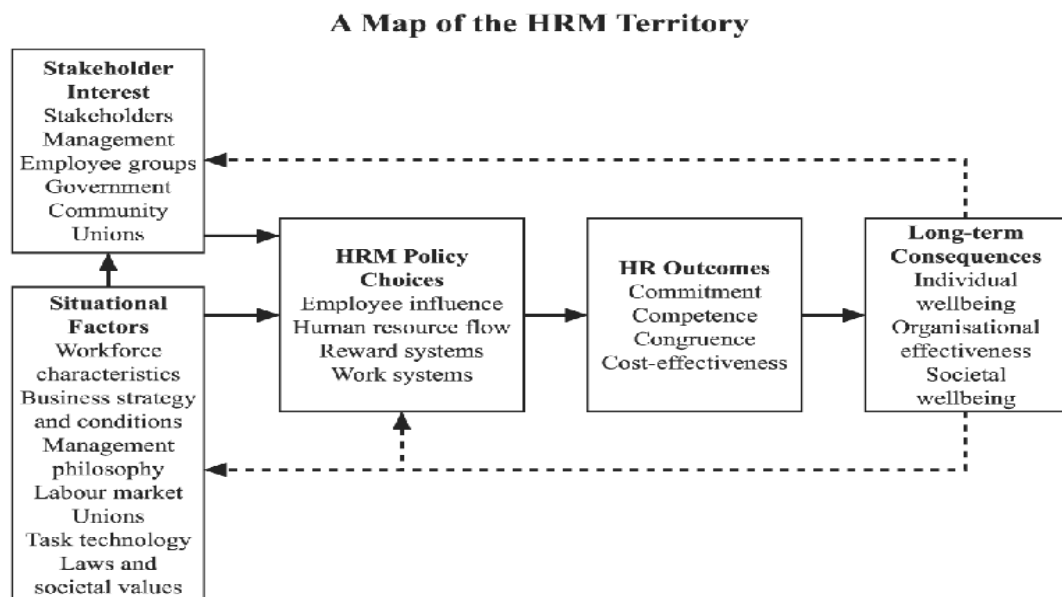
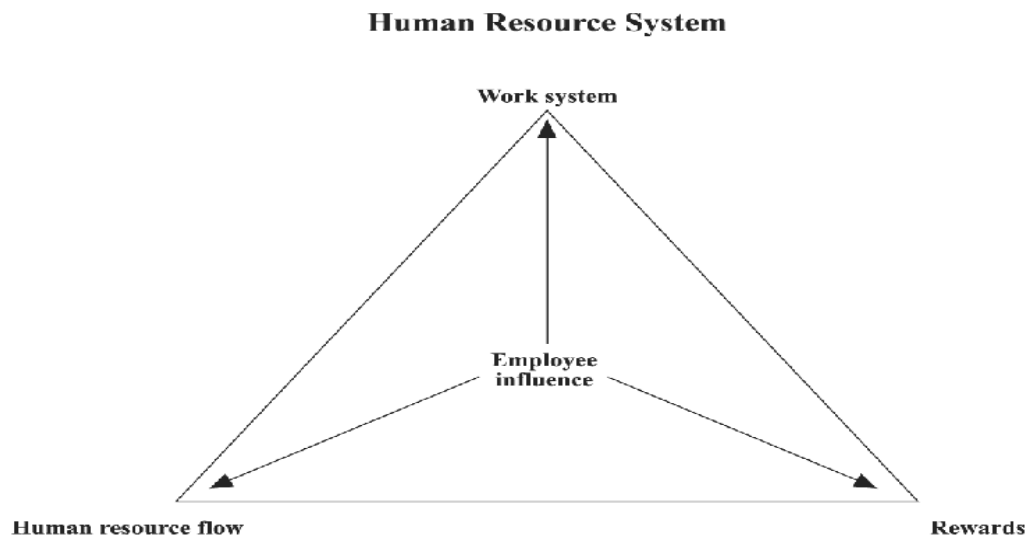
Mô hình 5-P là mô hình quản lý nhân sự được sáng tạo bởi Schuler, là mô hình tương đối toàn diện về cấu trúc và các thành phần của một chiến lược nguồn nhân lực.

Cấu trúc 5 thành phần trong chiến lược của một doanh nghiệp gồm có:

- ✓ Phạm trù triết lý (Philosophy)
- ✓ Chính sách con người (Policies)
- ✓ Chương trình (Programs)
- ✓ Thực hành (Practices)
- ✓ Quy trình quản trị nguồn nhân lực (Process) 5P.

Theo mô hình này, chiến lược nhân sự của doanh nghiệp cần bắt đầu từ việc xác định nhu cầu chiến lược của doanh nghiệp. Quản lý có hệ thống những vấn đề trong quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp bao gồm: chính sách, quy trình, triết lý hay những chương trình dành cho người lao động.

1.2.5 Mô hình nhân sự kiểu Harvard



Hình 2.2: Mô hình nhân sự kiểu Harvard

Nguồn Internet

Đây là một mô hình nhân sự có cách tiếp nhận toàn diện về nhân sự gồm nhiều cấp độ kết quả khác nhau. Trong quá trình hình thành các khái niệm và chính sách nhân sự mô hình này được xem là một bước ngoặt lớn. Theo mô hình Harvard, người lao động sẽ chịu tác động của 3 yếu tố chính: chế độ làm việc, các dòng luân chuyển nhân lực và mức lương thưởng.

Mô hình quản lý nhân sự này tập trung chính vào mối quan hệ giữa người với người, quan hệ giao tiếp, trao đổi, tạo động lực cho nhân viên đóng vai trò lãnh đạo.

1.2.6 Mô hình quản lý nhân sự kiểu Nhật Bản của William Ouchi (Thuyết Z)

Thuyết Z của William Ouchi phân chia mô hình quản lý nhân sự theo các cấp. Trong đó: Cấp trên cần nắm bắt tình hình cấp dưới, để nhân viên tham gia quyết sách, kịp thời phản ánh tình hình cấp trên. Thuyết Z tạo dựng sự tin tưởng, gắn bó của người lao động với doanh nghiệp.

Nội dung cơ bản William Ouchi đề ra là:

- + Quản trị nhân sự đảm bảo nguyên tắc cấp trên quản lý chặt chẽ, nắm rõ cấp dưới, tạo điều kiện cấp dưới cùng tham gia các quyết định quan trọng.
- + Cấp dưới cũng có đủ quyền xử lý những vấn đề nhỏ, phù hợp cơ sở.
- + Quản lý cấp trung cần nói, viết đúng quan điểm, tiếp thu ý kiến của cấp cơ sở, báo cáo đầy đủ cấp trên.

1.2.7 Mô hình quản lý ma trận

Mô hình quản lý ma trận là sự kết hợp của 2 cấp độ báo cáo theo cả chiều dọc và chiều ngang. Theo đó, mỗi nhân viên có thể nằm trong phòng ban/đội nhóm khác nhau khi tham gia mỗi dự án và có vai trò, chức năng riêng. Sau mỗi dự án kết thúc, nhân viên đó có thể tham gia một vị trí công việc khác ở một dự án khác mà không bị bó buộc vào một công việc/vị trí cố định trong suốt quá trình làm việc.

Ưu điểm của sơ đồ tổ chức ma trận này là mỗi nhân viên đều có trách nhiệm công việc không chỉ với riêng bộ phận chức năng của mình mà còn với toàn bộ dự án họ đang tham gia. Thách thức lớn nhất với mô hình này là đôi khi nhân viên nhận được 2 nhiệm vụ từ 2 người quản lý khác nhau và họ sẽ cần phải sắp xếp ưu tiên công việc một cách hợp lý để tránh bị quá tải.

1.2.8 Mô hình quản lý theo sản phẩm

Mô hình quản lý theo sản phẩm được áp dụng phổ biến ở các doanh nghiệp sản xuất. Theo mô hình này, mỗi nhóm sản phẩm sẽ có nhiều nhân viên chức năng khác nhau phụ trách các công việc liên quan. Mỗi nhóm sản phẩm sẽ có một người phụ trách chính để quản lý tổng thể. Ngoài ra sẽ có người nếu doanh nghiệp có nhiều

sản phẩm/dịch vụ thì sẽ có một cấp quản lý cao hơn để quản lý chung toàn bộ sản phẩm.

1.2.9 Mô hình quản lý theo địa điểm

Mô hình này áp dụng cho doanh nghiệp đa chi nhánh. Các tổ chức có nhiều cơ sở kinh doanh ở các vùng địa lý khác nhau thì cần tổ chức và quản lý nhân sự theo vùng địa lý. Điều này đảm bảo việc hỗ trợ nhân viên, khách hàng được thuận tiện và đúng với nhu cầu, đặc điểm của con người thuộc từng vùng miền.

Diễn hình của mô hình nhân sự được tổ chức theo vùng địa lý là chi nhánh nhỏ sẽ báo cáo mọi hoạt động về cho trụ sở chính. Mô hình đáp ứng được nhu cầu của khách hàng trải rộng trên nhiều vùng địa lý.

1.2.10 Mô hình quản lý theo chiều ngang

Mô hình quản lý theo chiều ngang được áp dụng trong hầu hết các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Theo đó, mô hình nhân sự được chia thành các phòng ban. Mỗi phòng ban có chức năng riêng và được quản lý độc lập: Thực hiện nhiệm vụ, công việc chuyên môn trong doanh nghiệp; Chia nhỏ các công việc theo vị trí làm việc, phòng ban, bộ phận công ty con để triển khai thực hiện; Thiết kế mối quan hệ quản lý để đảm bảo công việc theo các phù hợp với chiến lược của doanh nghiệp.

Trên đây 10 mô hình quản lý nhân sự phổ biến nhất được các doanh nghiệp, tổ chức đưa vào ứng dụng trong quản trị nguồn nhân lực.

1.3 Nội dung hoạt động quản trị nguồn nhân lực

1.3.1 Hoạch định nguồn nhân lực

Hoạch định nguồn nhân lực là hoạt động nghiên cứu, xây dựng nhu cầu nhân lực đáp ứng hiện tại và cả tương lai, ban hành các chính sách và thực hiện các chương trình, hoạt động bảo đảm cho tổ chức có đủ nguồn nhân lực để thực hiện công việc năng suất, chất lượng, đạt hiệu quả cao (theo TS. Trần Kim Dung, ĐHKI TP. Hồ Chí Minh).

Có thể hiểu, hoạch định nguồn nhân lực là chuỗi hoạt động xem xét các nhu cầu về nguồn nhân lực để đưa ra kế hoạch hành động đảm bảo mục tiêu đồng bộ trong

tổ chức: đúng người, đúng việc, đúng đối tượng và đúng lúc. Hoạch định nguồn nhân lực có các kế hoạch dài hạn và thực tế được cụ thể hóa bằng các kế hoạch ngắn hạn.

Chiến lược nguồn nhân lực (tiếng Anh: Human Resource Strategy) là chiến lược do cấp chức năng xây dựng trong ngắn hạn, nhằm góp phần đạt được mục tiêu đề ra trong chiến lược ở cấp cao hơn. Cho đến nay đã có rất nhiều định nghĩa về chiến lược nhân sự và những định nghĩa này thể hiện nhiều cách hiểu về chiến lược nguồn nhân lực hay chiến lược nhân sự.

Chiến lược nguồn nhân lực là hệ thống các chính sách, hoạt động và quy trình quản lý, phát triển nguồn nhân lực nhằm đáp ứng và thực hiện các mục tiêu chiến lược của tổ chức.

Chiến lược nguồn nhân lực bao gồm các chính sách và hoạt động thực hành quản trị nhân lực. Mỗi chiến lược nguồn nhân lực được thiết kế và triển khai cho một nhóm nguồn nhân lực hay nhóm công việc, thường không áp dụng thống nhất cho toàn bộ người lao động trong doanh nghiệp.

1.3.2 Thu hút nguồn nhân lực

Chức năng thu hút nhân lực là các hoạt động áp dụng, ban hành các chính sách để thu hút đội ngũ nhân lực phù hợp với công việc tại tổ chức. Chức năng này khảo sát hiện trạng nhân lực doanh nghiệp, lập kế hoạch, tuyển người, đăng thông báo tuyển dụng, lựa chọn hồ sơ ứng viên, tiếp nhận và sắp xếp công việc.

Chức năng thu hút nguồn nhân lực giúp có đủ số lượng nhân lực với các phẩm chất phù hợp cho công việc của doanh nghiệp và gồm các hoạt động như: Hoạch định nhu cầu nhân lực, Phân tích nội dung công việc, tuyển dụng nhân lực.

Trong bối cảnh kinh tế cạnh tranh gay gắt, nhiều doanh nghiệp mong muốn tạo nên thế cạnh tranh vững mạnh trên thị trường. Điều này đồng nghĩa với việc chính sách thu hút nhân sự chủ chốt – nhân sự chất lượng cao, hay còn gọi là người tài của các doanh nghiệp phải được lưu tâm hơn.

Nhận diện và tuyển dụng người tài là một chức năng quan trọng trong quản trị nguồn nhân lực. Quá trình phát triển đã chứng minh, người tài ngày nay trên thị trường nhân lực ngày càng xuất hiện nhiều. Người tài là những chuyên gia đầu ngành

có nhiều năm kinh nghiệm, là người từng giữ vị trí chủ chốt ở các tập đoàn nước ngoài, thậm chí là những sinh viên xuất sắc tốt nghiệp từ các chương trình đào tạo chất lượng cao trong và ngoài nước...

Người tài thực sự là những người làm việc có tâm, và họ luôn vạch ra chiến lược cho bản thân mình, nếu như chiến lược và mục tiêu của doanh nghiệp và người tài phù hợp với nhau, thì sẽ hứa hẹn sự phát triển lâu dài, vững mạnh cho cả hai phía. Đôi khi việc tuyển dụng người tài trở nên khó khăn vì họ thường có những “yêu sách” riêng khi gia nhập doanh nghiệp. Tuy nhiên, nếu như xét thấy những sản phẩm, thành quả của họ xứng đáng với một chế độ đãi ngộ đặc biệt thì doanh nghiệp cũng nên cân nhắc.

Ngày nay, người lao động rất thông minh, họ càng ngày càng độc lập trong việc lựa chọn môi trường phát triển sự nghiệp cho mình. Chính vì vậy, việc doanh nghiệp cho thấy được tương lai phát triển, chính sách đào tạo lâu dài... của mình, cho họ sự an toàn thì mới mong giữ chân được họ lâu dài.

Tuyển dụng nhân lực là tổng thể các chính sách, biện pháp nhằm thu hút và tuyển chọn những ứng cử viên phù hợp nhất với yêu cầu của công việc ở ngoài thị trường lao động vào làm việc cho tổ chức.

Với quan điểm này, tuyển dụng nhân lực bao gồm tuyển mộ và chuyển chọn. Đây là hai giai đoạn của tuyển dụng nhân lực cho doanh nghiệp. Tuyển dụng nhân lực phải được dựa trên yêu cầu của công việc, hay nói cách khác tuyển dụng nhân lực phải lấy yêu cầu công việc làm cơ sở và yêu cầu để tuyển chọn nhân lực.

Tuyển dụng nhân lực chịu sự tác động và chi phối bởi hệ thống các nhân tố bên trong và bên ngoài tổ chức.

Các nhân tố bên trong tổ chức bao gồm: nhu cầu về nhân lực của tổ chức, thành tựu về phân tích công việc, tình trạng tài chính của tổ chức, các chính sách và quy trình tuyển dụng nhân lực, văn hóa tổ chức...vv.

Các nhân tố bên ngoài tổ chức bao gồm uy tín của tổ chức trên thị trường, tình hình phát triển kinh tế xã hội của quốc gia (vùng), cung cầu trên thị trường lao động, sự phát triển của giáo dục và đào tạo...vv.

Bước 1: Xây dựng chiến lược tuyển dụng gồm: Kế hoạch tuyển dụng; Xác định nguồn và phương pháp tuyển; Xác định nơi tuyển mộ và thời gian tuyển

Bước 2: Tìm kiếm ứng viên tìm việc

Trong quá trình tuyển dụng các tổ chức sẽ gặp khó khăn khi thu hút những người lao động có trình độ cao trong những thị trường cạnh tranh gay gắt. Trong các điều kiện như thế, các tổ chức phải đưa ra được các hình thức kích thích hấp dẫn để tuyển được những người phù hợp với yêu cầu của công việc với mục tiêu là tuyển người tài và đảm bảo họ sẽ làm việc lâu dài trong tổ chức.

Bước 3: Quá trình tuyển chọn bao gồm các bước sau:

- Tiếp đón ban đầu và phỏng vấn sơ bộ để sàng lọc
- Phỏng vấn tuyển chọn để thu thập thêm thông tin về người xin việc; Đề giới thiệu và quảng cáo về tổ chức; Tăng cường khả năng giao tiếp.
- Phỏng vấn bởi người lãnh đạo trực tiếp. Để đảm bảo sự thống nhất từ hội đồng tuyển chọn cho đến người phụ trách trực tiếp và sử dụng lao động thì cần thực hiện bước này.
- Thăm tra các thông tin thu được trong quá trình tuyển chọn. Có nhiều cách để thăm tra thông tin như trao đổi với các tổ chức cũ mà người lao động đã làm việc, hoặc những nơi đã cấp chứng chỉ văn bằng... Đây là những căn cứ chính xác để các nhà tuyển dụng ra quyết định cuối cùng.
- Tham quan công việc. Để tạo điều kiện cho những người xin việc đưa ra những quyết định cuối cùng về việc làm thì tổ chức có thể cho họ tham quan hoặc nghe giải thích đầy đủ về các công việc họ sẽ phải làm (mức độ phức tạp, tình hình thu nhập, điều kiện làm việc...). qua đó, người ứng viên sẽ nắm được những việc họ phải thực hiện trong tương lai để khỏi ngỡ ngàng khi gặp những điều không phù hợp với suy nghĩ của mình.
- Ra quyết định tuyển chọn (tuyển dụng). Hội đồng tuyển chọn sẽ ra quyết định tuyển dụng đối với người xin việc. Cơ sở của việc ra quyết định là dựa vào phương pháp đánh giá chủ quan theo thủ tục loại trừ dần và theo kết quả đánh giá của phỏng vấn và trắc nghiệm. Hoạch định nguồn nhân lực là hoạt động nghiên cứu,

xây dựng nhu cầu nhân lực đáp ứng hiện tại và cả tương lai, ban hành các chính sách và thực hiện các chương trình, hoạt động bảo đảm cho tổ chức có đủ nguồn nhân lực để thực hiện công việc năng suất, chất lượng, đạt hiệu quả cao (theo TS. Trần Kim Dung, ĐHKI TP. Hồ Chí Minh).

1.3.3 Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Chức năng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực này bao gồm các công việc, phát triển năng lực của nhân viên, để các nhân viên có đầy đủ các kỹ năng mềm, trình độ chuyên môn cao để hoàn thành tốt công việc được giao và phát huy năng lực cá nhân người lao động.

Chức năng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực gồm các hoạt động như: tập huấn định hướng nghề nghiệp, huấn luyện chuyên môn sâu, đào tạo kỹ năng thực hành; bồi dưỡng kỹ năng mềm, bổ sung kiến thức mới, đào tạo kỹ thuật công nghệ mới....

Phát triển và đào tạo nguồn nhân lực bao gồm không chỉ đào tạo nội bộ bên trong một tổ chức mà còn có cả đào tạo nguồn nhân lực được thực hiện từ bên ngoài bao gồm: Học việc, thực hành nghề và làm nghề.

Mục đích đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức nhằm các mục tiêu sau:

- ✓ Giúp người lao động làm việc tốt hơn;
- ✓ Bổ sung, bồi dưỡng các kỹ năng, kiến thức mới;
- ✓ Cập nhật các phương pháp quản lý mới phù hợp;
- ✓ Quy hoạch đội ngũ cán bộ kế cận;
- ✓ Giúp người lao động phát triển bản thân và có cơ hội thăng tiến.

Triển khai những hoạt động nêu trên sẽ giúp doanh nghiệp nắm rõ chức năng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, xác định các mục tiêu và tiến trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp.

1.3.4 Duy trì và quản lý nguồn nhân lực

Chức năng duy trì và quản lý nguồn nhân lực này có các hoạt động đảm bảo sử dụng một cách tốt nhất nguồn nhân lực hiện có. Chức năng này có 2 tiểu chức

năng là: khuyến khích người lao động và duy trì mối quan hệ lao động, đoàn kết trong doanh nghiệp.

Chức năng khuyến khích sẽ giúp động viên người lao động làm việc hăng say, tận tình, có ý thức trách nhiệm và hoàn thành công việc với chất lượng cao.

Chức năng khuyến khích sẽ tổ chức thực hiện các hoạt động xây dựng thang bảng lương, áp dụng các chính sách lương thưởng, thăng tiến, kỷ luật, tiền thưởng, phúc lợi, phụ cấp, đánh giá năng lực của người lao động...

Chức năng quan hệ lao động hướng tới tạo môi trường làm việc vui vẻ, hài hòa có ràng buộc trách nhiệm pháp lý và điều tiết các mối quan hệ trong công việc gồm có: ký kết hợp đồng lao động, giải quyết khiếu nại, tranh chấp lao động, cải thiện môi trường làm việc, chăm sóc y tế, bảo hiểm, an toàn lao động...

Người quản lý luôn xác định rõ đội ngũ cán bộ là có vai trò đặc biệt quan trọng đối với doanh nghiệp. Vì vậy, thực hiện các chính sách giữ chân người tài là yếu tố then chốt thúc đẩy sự phát triển của doanh nghiệp. Chính sách, chế độ đãi ngộ, cơ hội thăng tiến trong công việc, sự đóng góp công sức được tập thể và lãnh đạo đơn vị ghi nhận, tôn vinh xứng đáng là các yếu tố quan trọng nhất để giữ chân nhân tài. Tuy vậy, mức lương cao hay chế độ thưởng hậu hĩ chưa phải là điều kiện tiên quyết để giữ chân người tài. Ngoài ra, còn có 4 yếu tố để giữ chân người tài, tạo thành một chuỗi điều kiện chặt chẽ như sau:

– Khả năng lãnh đạo: nhà lãnh đạo là người tạo cảm hứng, người có khả năng lãnh đạo tốt sẽ truyền hơi thở nhiệt huyết cho tất cả các người lao động còn lại. Nhiều người cho biết rằng lý do chính khiến họ theo đuổi một công việc nào đó không phải vì thu nhập cao chót vót, mà chính là vì họ hài lòng với những ý nghĩa tích cực mà mình đang cống hiến cho xã hội. Hơn nữa, đối với những người lao động tài năng – mà xã hội thường gọi là “lắm tài, nhiều tật”, thì muốn giữ chân họ, cần phải có sức mạnh nội tại, uy lực của một người lãnh đạo sáng suốt, có tầm nhìn và có khả năng thu phục lòng người.

– Môi trường làm việc lành mạnh : môi trường làm việc phải đảm bảo tính công bằng, chuyên nghiệp, tạo được sân chơi cạnh tranh thực sự cho người người lao

động. Bản thân nhà lãnh đạo cần tạo ra một hệ thống giá trị nhất định trong việc phát triển cá nhân, thực hiện tầm nhìn – sứ mệnh của công ty, tạo uy tín tuyệt đối với người lao động. Ngoài ra, với một số công việc đặc thù khác, môi trường làm việc lành mạnh còn có nghĩa là sự thoải mái về giờ giấc, địa điểm làm việc.

– Các chương trình đào tạo huấn luyện : điều này không chỉ áp dụng cho việc thu hút, tuyển dụng người tài từ bên ngoài doanh nghiệp, mà còn hữu dụng cho việc đào tạo nhân sự xuất sắc từ bên trong doanh nghiệp. Những doanh nghiệp lớn như Unilever, Maersk, IBM, Holcim, Saigon Coop... đều lập kế hoạch cụ thể hằng năm để đưa cán bộ công người lao động đi học những khóa bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ trong và ngoài nước.

– Tiền lương: Trong bối cảnh kinh tế còn chập chững phục hồi, các doanh nghiệp sẵn sàng trả một khoản chi phí cao để giữ chân những người thạo việc. Vì thế, việc xem xét đến nguyện vọng của người tài trong việc có một khoản thu nhập xứng đáng, cũng như khả năng thăng tiến cùng những phúc lợi kèm theo cũng là điều doanh nghiệp nên nghiêm túc thực hiện.

Ngoài ra, một số doanh nghiệp mong muốn tiết kiệm chi phí bằng cách lựa chọn nguồn nhân lực bên ngoài (outsourcing), mà chưa lưu tâm đến việc chuyên nghiệp hóa các hoạt động chuyên môn này bằng chính nhân sự chủ chốt của công ty. Điều này không những giúp tạo thêm thu nhập cho người lao động, cho họ thấy sự trọng dụng của doanh nghiệp với tài năng của họ, mà còn giúp cho doanh nghiệp dễ dàng quản lý hơn các hoạt động sản xuất của mình ở mức tối đa.

1.4 Nội dung quản trị nhân lực hành chính công

1.4.1 Khái niệm về dịch vụ hành chính công

Theo PGS.TS Lê Chi Mai (2006): dịch vụ hành chính công là loại dịch vụ công do cơ quan hành chính nhà nước cung cấp phục vụ yêu cầu của công dân và tổ chức. Công dân thực hiện dịch vụ này bản chất là được yêu cầu nhận những dịch vụ do nhà nước quy định.

Bản chất dịch vụ hành chính công là những dịch vụ liên quan đến hoạt động thực thi pháp luật, không nhằm mục tiêu lợi nhuận, do cơ quan nhà nước có thẩm quyền cấp cho tổ chức, cá nhân dưới hình thức các loại giấy tờ có giá trị pháp lý.

Dịch vụ hành chính công là loại hình dịch vụ do nhà nước cung cấp phục vụ yêu cầu của tổ chức, doanh nghiệp và người dân.

1.4.2 Đặc điểm hoạt động ứng dịch vụ hành chính công

Đặc điểm của dịch vụ hành chính công Việt Nam có những nét riêng biệt, để phân định nó với các loại dịch vụ công khác, thì cần căn cứ vào những đặc điểm cơ bản sau:

Thứ nhất, cung ứng dịch vụ hành chính công thể hiện mang tính quyền lực nhà nước, ví dụ như: cấp giấy phép xây dựng, khai thác khoáng sản, cấp giấy khai sinh, khai tử, căn cước công dân; xử phạt hành chính; thanh tra, kiểm tra; hậu kiểm hành chính... Do dịch vụ hành chính công gắn với quyền lực của bộ máy nhà nước nên loại dịch vụ này do các cơ quan hành chính nhà nước cung cấp.

Thứ hai, phục vụ cho hoạt động quản lý của Nhà nước. Dịch vụ hành chính mặc dù không phải là một trong những chức năng quản lý nhà nước, nhưng trên thực tế hoạt động để phục vụ cho chức năng quản lý nhà nước, khuyến khích người dân thực hiện để bảo đảm trật tự, an toàn xã hội. Người dân được cấp các loại giấy phép, căn cước công dân là từ những quy định có tính chất bắt buộc của Nhà nước.

Thứ ba, dịch vụ hành chính công không hoạt động hướng lợi nhuận, tiền thu được dưới dạng phí, lệ phí đều nộp chung vào ngân sách nhà nước.

Thứ tư, mọi người dân có quyền bình đẳng trong sử dụng các dịch vụ hành chính công. Nhà nước có nghĩa vụ cung cấp dịch vụ HCC để phục vụ nhân dân.

Nền hành chính nhà nước là một thể thống nhất, một cấu trúc để thực thi pháp luật, đưa pháp luật vào quản lý đời sống xã hội, mà công cụ thực hiện là đội ngũ cán bộ công chức viên chức từ trung ương xuống đến các địa phương. Do đó, chất lượng dịch vụ hành chính công dựa trên đội ngũ cán bộ công chức, viên chức các cấp và các yếu tố cấu thành nền hành chính nhà nước có mối quan hệ gắn bó hữu cơ, không thể tách rời và có ảnh hưởng lẫn nhau.

1.4.3 Yêu cầu về nhân lực trong cung ứng dịch vụ hành chính công

Xây dựng đội ngũ cán bộ, công chức hành chính đáp ứng yêu cầu quản lý và cung cấp dịch vụ hành chính công là yếu tố then chốt quyết định thành công trong cung ứng dịch vụ hành chính công. Cùng với đổi mới, sắp xếp lại bộ máy hành chính nhà nước cần tăng cường năng lực cho cán bộ, công chức nhằm nâng cao hiệu quả cung ứng dịch vụ hành chính công. Nâng cao chất lượng cung ứng dịch vụ hành chính công xét cho cùng phụ thuộc rất nhiều vào yếu tố con người. Đội ngũ cán bộ luôn đóng vai trò quan trọng trong cải cách hành chính, trong lĩnh vực cung ứng dịch vụ hành chính công cũng không ngoại lệ. Bên cạnh những điều kiện cần là cạnh tranh, minh bạch thì điều kiện đủ để có thể hoàn thiện chất lượng dịch vụ hành chính công là đội ngũ công chức có trình độ chuyên môn cao, trung thành và tâm huyết với sự nghiệp. Bởi lẽ, một trình độ chuyên môn cao sẽ bảo đảm cho các hoạt động trong bộ máy vận hành khoa học, chuyên nghiệp và có hệ thống. Một sự trung thành, tâm huyết và đạo đức nghề nghiệp sẽ cho phép người công chức theo đuổi mục tiêu của tổ chức, sẵn sàng chịu trách nhiệm về mọi hành vi của bản thân và đảm bảo sự chính xác, công minh trong thi hành công vụ.

Với một đội ngũ công chức có phẩm chất đạo đức tốt, năng lực chuyên môn cao, bộ máy nhà nước có thể tinh giản gọn nhẹ đến mức tối đa mà vẫn đảm bảo được trách nhiệm cung ứng dịch vụ công đầy đủ và hiệu quả cho xã hội. Vì vậy, tổ chức bộ máy phải được sắp xếp lại một cách khoa học, hợp lý theo hướng đa ngành, đa lĩnh vực, và chuyên môn hóa, tiêu chuẩn hóa công chức. Trước hết là các biện pháp nâng cao năng lực chuyên môn của cán bộ, công chức, viên chức ngay từ khâu tuyển dụng, tiếp đó là các biện pháp đào tạo, bồi dưỡng và quản lý công chức. Khuyến khích sự tham gia của công chức vào hoạt động quản lý, cần tăng cường uỷ quyền và đề cao trách nhiệm cá nhân, xây dựng cơ chế trách nhiệm và xử lý nghiêm các trường hợp vi phạm pháp luật. Bên cạnh năng lực chuyên môn, cần nâng cao phẩm chất, đạo đức của cán bộ, công chức.

Để đội ngũ nhân lực đáp ứng các yêu cầu, cần đẩy mạnh công tác tập huấn, bồi dưỡng nghiệp vụ cho đội ngũ công chức, đặc biệt là đội ngũ công chức trực tiếp

giải quyết công việc liên quan đến người dân, doanh nghiệp trong cung ứng dịch vụ hành chính công.

Trong cung ứng dịch vụ hành chính công, trách nhiệm người đứng đầu trong giải quyết TTHC và cung ứng dịch vụ HCC đóng vai trò quan trọng. Vì vậy, các quy định cung cấp dịch vụ HCC cần bổ sung các nội dung xác định về chế độ trách nhiệm người đứng đầu các cơ quan hành chính nhà nước trên địa bàn liên quan đến việc thực hiện các nhiệm vụ, nhất là việc giải quyết TTHC và cung ứng dịch vụ HCC cho tổ chức và công dân. Quy định này giữ vững tầm quan trọng của người đứng đầu các cơ quan, đơn vị trong cung cấp dịch vụ HCC.

Mỗi cán bộ, công chức, viên chức nhà nước làm công tác cung cấp dịch vụ hành chính công cần luôn luôn rèn luyện, tu dưỡng phẩm chất đạo đức, phẩm chất chính trị, thực hiện đạo đức và văn hóa công vụ.

Hiện nay, sự phát triển mạnh mẽ của cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư đã mang đến cơ hội và đặt ra những thách thức trong việc xác định những chính sách hiệu quả, thiết thực nhằm đổi mới công tác đào tạo, bồi dưỡng để nhân lực cung cấp dịch vụ hành chính công kịp thời nắm bắt những kiến thức, kỹ năng mới và hiện đại của khoa học và công nghệ. Giải pháp đào tạo, bồi dưỡng trong chính sách phát triển nhân lực hành chính nhà nước càng trở nên quan trọng và cấp thiết khi trình độ, năng lực chuyên môn, kiến thức, kỹ năng thực thi công vụ, đạo đức nghề nghiệp của một bộ phận cán bộ, công chức hiện nay chưa đáp ứng yêu cầu cải cách hành chính nhà nước và xu thế hội nhập quốc tế, nhất là đặt trong bối cảnh có sự cạnh tranh quyết liệt về nhân lực hành chính nhà nước giữa khu vực công và khu vực tư, giữa các nước trong khu vực và trên thế giới.

1.4.4 Kinh nghiệm quốc tế trong cung ứng dịch vụ hành chính công

Trên thế giới, các quốc gia phát triển như Anh, Mỹ, Canada, Úc, New Zealand... đã cải cách cung ứng DV HCCC. Đối với các quốc gia này đã triển khai những mô hình cung ứng dịch vụ công và đã mang lại những hiệu quả nhất định.

Kinh nghiệm các nước phát triển như Anh, Mỹ, Canada, Australia, New Zealand... là đã giới hạn phương thức quản lý và cung ứng trực tiếp của nhà nước đối

với một số loại dịch vụ công đặc thù. Trên thế giới hiện nay, mặc dù khu vực tư nhân ngày càng có nhiều cơ hội để tham gia cung ứng dịch vụ công, song khu vực Nhà nước vẫn phải trực tiếp cung ứng nhiều loại dịch vụ công, đặc biệt là các dịch vụ hành chính công và một số loại dịch vụ xã hội liên quan đến lợi ích cộng đồng như bưu điện, cứu hỏa, phòng chống thiên tai... Thực tế, chỉ có Nhà nước mới có thể cung ứng các loại dịch vụ này, vì không có một tổ chức hoặc cá nhân nào có đủ tiềm lực để cung ứng.

Các nước thuộc Tổ chức Hợp tác và Phát triển kinh tế (OECD) trong quá trình cải cách khu vực công đều chủ trương chia dịch vụ công thành 2 loại: một là, loại dịch vụ công thiết yếu được ghi trong Hiến chương Liên hợp quốc, là dịch vụ công không thu phí hay thu phí bằng nhau đối với mọi công dân sử dụng dịch vụ; hai là, loại dịch vụ công có phân biệt, là loại dịch vụ có chất lượng khác nhau tùy theo mức đóng lệ phí sử dụng dịch vụ cao hay thấp.

Kinh nghiệm quốc tế từ các nước phát triển cũng xác định tầm quan trọng của quá trình đa dạng hóa phương pháp quản lý dịch vụ công. Chính phủ Ai-Xơ-Len đã xây dựng và thực hiện chiến lược cung ứng DVC phục vụ tốt nhất các nhu cầu của công dân đất nước Ai-Xơ-Len. Nhật Bản cải cách được thực hiện mạnh hơn so với Cộng hòa Iceland thông qua việc thành lập Center for Administrative Reform Promotion. Các bộ và cơ quan ngang bộ của Vương quốc Anh và Australia buộc phải trả lại tiền lãi hiệu quả 1 năm là 1,5% trên tổng chi phí hoạt động cho Bộ Tài chính hay Kho bạc (ở Australia số tiền này lên tới 80 triệu USD mỗi năm).

Đạo luật về chính quyền địa phương năm 1998 của Cộng hòa Phần Lan đã tăng những quy định về quyền tự trị của địa phương. Đạo luật chính quyền địa phương Ai-Xơ-Len cũng ủy nhiệm nhiều quyền lực hơn cho các nhà chức trách địa phương. Chính phủ Nhật Bản đã thông qua “Các nguyên tắc cơ bản để xúc tiến phân quyền” và Luật Xúc tiến phân quyền để phân rõ trách nhiệm giữa các cấp chính quyền...

Ở nhiều quốc gia trên thế giới, công tác quản lý chất lượng dịch vụ hành chính công đã được thực hiện khá phổ biến từ những năm 90 của thế kỷ XX trong hoạt động của chính phủ cũng như trong việc cung ứng những dịch vụ công phổ biến, như: hành

chính, giáo dục, y tế, giao thông – vận tải..., điển hình là các quốc gia như: Hoa Kỳ, Anh và nhiều nước ở châu Âu..., mang lại những thay đổi vượt bậc về chất lượng trong hoạt động hành chính và cung ứng dịch vụ ở các nước này.

Ở nước Anh, Chính phủ coi Quản lý chất lượng (QLCL) dịch vụ công (DVC) là một trong hai nội dung quan trọng của hiện đại hóa chính phủ. Áp dụng triệt để triết lý QLCL toàn bộ (Total Quality Management – TQM) và mô hình QLCL châu Âu (EQFM) trong hoạt động hành chính và cung ứng DVC, chính phủ Anh cùng hệ thống chính quyền địa phương đã tập trung thực hành QLCL cung ứng DVC trên các nội dung cơ bản là lắng nghe các mối quan tâm của dân và thu hút người dân vào các quyết định về cách thức cung ứng DVC.

Dịch vụ cung cấp: Primary Authority (PA) được tạo ra từ nỗ lực cải cách TTHC của Anh, chủ yếu là vì doanh nghiệp và đơn vị hành chính công cấp thấp không hiểu và tuân thủ một cách hiệu quả, thủ tục giấy phép chồng chéo thiếu đồng bộ. Sinh ra từ đạo luật Regulatory Enforcement and Sanctions Act 2008, PA được thành lập năm 2009 và với luật Small Business, Enterprise and Employment Act 2012, năm 2013 PA được nâng quyền tiếp cận về tuân thủ, nhất là với các hiệp hội, để mở rộng phát triển. Số lượng doanh nghiệp hưởng lợi từ PA nhảy vọt từ 1 500 lên 25 000. Luật Enterprise Act 2015 mở rộng phạm vi tiếp cận của PA cho việc tư vấn luật và bảo hiểm, phiên bản 2017 của PA tiếp cận số lượng 85.000 doanh nghiệp. Hiện tại cả nước Anh có 208 Primary Authority (PA) cung cấp các thông tin về TTHC liên quan đến bảo vệ sức khỏe và môi trường, xuất nhập khẩu, và an toàn cháy nổ.

Sự tham gia của tư nhân: Nhiều bên tham gia vào việc xây dựng nội dung cho PA từ những bước sơ khởi, từ những bên tham vấn tổng quan cũng như đại diện của những hiệp hội cụ thể, vd như siêu thị. Các bước của đánh giá tác động (impact assessment) bao gồm cả đánh giá nội bộ lẫn bên ngoài. Doanh nghiệp và cơ quan hành chính cần đề đơn tham gia làm đối tác vào một hệ thống IT của PA (tên là Primary Authority Register). Bộ phận PA partnership đảm nhiệm công việc trung gian giữa doanh nghiệp và cơ quan hành chính công, có nhiệm vụ hướng dẫn cho

doanh nghiệp về quy định kinh doanh, đồng thời hướng dẫn và tư vấn cho cơ quan hành chính địa phương về môi trường kinh doanh và tổ chức doanh nghiệp.

Công nghệ, giải pháp: Dịch vụ PA chủ yếu là online, với một số tổng đài từ phòng Chất lượng và An toàn Sản phẩm (Office for Product Safety and Standards). Còn cơ quan hành chính công địa phương có thể cung cấp các phương tiện thông tin tùy vào điều kiện của họ (online, điện thoại hay gặp trực tiếp) khi làm việc với doanh nghiệp. PA cung cấp thông tin về TTHC và giấy tờ cho doanh nghiệp, tức là PA chỉ tư vấn chứ không giúp hoàn thiện TTHC.

Hiệu quả: Hệ thống của PA tiếp cận được số lượng lớn doanh nghiệp nên đã đạt uy tín để các bên thanh tra và tuân thủ dựa vào cơ sở dữ liệu của PA để tính toán yếu tố rủi ro của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp tham gia vào hệ thống PA cũng ghi nhận đỡ bị thanh tra hơn các doanh nghiệp chưa tham gia PA. 2/3 số quản lý hành chính cũng nhận xét rằng việc tuân thủ đã tiến bộ hơn. Khi có vi phạm, 3/4 cũng nói rằng doanh nghiệp vi phạm hợp tác và tuân thủ hơn.

Tại Mỹ, hệ thống QLCL toàn bộ (TQM) được áp dụng rộng rãi trong các cơ quan chính phủ và chính quyền các bang từ những năm 90 của thế kỷ XX. Trước đó, TQM được khởi đầu và áp dụng thành công tại Bộ Quốc phòng Hoa Kỳ và sau này mở rộng trong hệ thống các cơ quan chính phủ tại các bang. Việc thực hành QLCL theo TQM trong hoạt động hành chính và cung ứng DVC ở Hoa Kỳ là xu thế phổ biến và chủ đạo. Theo đó, TQM được các tổ chức cung ứng DVC trong lĩnh vực hành chính, giáo dục, y tế, giao thông công cộng..., lựa chọn và áp dụng để nâng cao chất lượng DVC. Những nội dung cơ bản được đề cao trong hệ thống QLCL trong các tổ chức này là: thường xuyên khảo sát nhu cầu khách hàng của mình để nắm bắt xem họ cần gì và yêu cầu về chất lượng dịch vụ như thế nào; xây dựng tiêu chuẩn đánh giá kết quả công việc; xây dựng tiêu chí xếp loại công tác; cho khách hàng lựa chọn nguồn và cách thức cung cấp dịch vụ; xây dựng hệ thống thông tin dịch vụ và các cơ chế giải quyết khiếu nại; tạo sự cho khách hàng; điều chỉnh ngay những khâu dịch vụ yếu kém.

Với mạng lưới bưu chính rộng khắp trên đất nước Mỹ¹, Bưu chính Mỹ (USPS) được Chính phủ Mỹ sử dụng để cung ứng dịch vụ công phục vụ người dân khi người dân không có khả năng sử dụng Internet hoặc khi cần thực hiện dịch vụ công như: công chứng tài liệu, xác minh danh tính để phát hành thẻ lợi ích Chính phủ... Nhân viên USPS có thể xác minh thông tin đăng nhập, quét biểu mẫu và tài liệu khác, áp dụng chữ ký số và truyền thông tin đến các cơ quan liên quan thông qua kênh điện tử bảo mật. Các điểm phục vụ của USPS cung ứng tổng thể tích hợp nhiều các dịch vụ của nhiều cơ quan giúp Chính phủ giảm nhiều hoạt động trùng lặp, chồng chéo giữa các cơ quan khác nhau; cung cấp “một cửa” cho các dịch vụ của Chính phủ và nhờ vậy góp phần giúp Chính phủ tiết kiệm chi phí hoạt động.

Mặc dù hiện nay, việc sử dụng Internet tốc độ cao ngày càng tăng nhưng trên thực tế vẫn còn rất nhiều người Mỹ không thể tiếp cận với băng thông rộng để truy cập thông tin và sử dụng các dịch vụ công của Chính phủ. Các đối tượng này chủ yếu tập trung ở nông thôn và vùng sâu vùng xa. Do đó, USPS đã hỗ trợ Chính phủ Mỹ cung cấp các điểm truy cập thuận tiện tại các cộng đồng.

Tại Nga, trước đây, các cơ quan hành chính của Nga tổ chức Bộ phận Một cửa để tiếp nhận hồ sơ của người dân. Mỗi cơ quan có Bộ phận Một cửa riêng và chỉ thực hiện tiếp nhận hồ sơ của cơ quan mình giải quyết. Số lượng công chức thực hiện các công việc này rất lớn, việc giải quyết thủ tục phát sinh nhiều tiêu cực, thời gian giải quyết lâu. Năm 2012, Tổng thống Nga đã ban hành chỉ thị để cải cách hành chính, theo đó, việc tiếp nhận hồ sơ, trả kết quả giải quyết thủ tục hành chính đã được tách khỏi các cơ quan giải quyết thủ tục hành chính và giao nhiệm vụ này cho đơn vị công ích của nhà nước thực hiện với tên gọi là các Trung tâm đa dịch vụ (MFC).

Các MFC có hệ thống thông tin kết nối với các cơ quan chuyên ngành. Khi người dân, doanh nghiệp có yêu cầu giải quyết thủ tục hành chính có thể đăng ký trực tuyến trên cổng thông tin của các MFC hoặc đến các MFC bất kỳ. Đối với phương

¹https://www.uspsaig.gov/sites/default/files/document-library-files/2015/rarc-wp-13-003_0.pdf

thức nộp trực tiếp, người dân chỉ cần mang duy nhất hộ chiếu hoặc CMND đến MFC có thể nộp hồ sơ cho bất kỳ lĩnh vực nào, cơ quan hành chính nào. Người dân, Bưu điện chỉ cung cấp các giấy tờ lần đầu. Lần sau, người dân chỉ cần cung cấp hộ chiếu khi thực hiện thủ tục hành chính (các thông tin khác của người dân đã được lưu trữ trên hệ thống, toàn bộ các giấy tờ, tài liệu đã được số hóa). Các MFC thực hiện tiếp nhận đối với tất cả các thủ tục hành chính, cho tất cả các cấp, các địa phương trên cả nước, mở cửa 7/7 ngày trong tuần, từ 8h00 đến 20h00, người dân rất dễ tiếp cận với các MFC.

Sau khi thực hiện cải cách, chất lượng giải quyết thủ tục hành chính cho người dân đã nâng lên rõ rệt, người dân được phục vụ tốt hơn, tỷ lệ chưa hài lòng chỉ dưới 2/1.000. Việc cải cách cũng giúp giảm được rất nhiều biên chế, tăng được lương cho cán bộ (riêng Mat-xơ-va, số lượng cán bộ tiếp nhận hồ sơ, trả kết quả đã giảm được 20.000 người, từ 32.000 người xuống còn 12.000 người).

Thách thức lớn nhất trong quá trình hội nhập kinh tế của Việt Nam chính là vấn đề năng lực cạnh tranh và hiệu quả hoạt động của các tổ chức Việt Nam còn thấp so với các nước trong khu vực, do đó, học hỏi kinh nghiệm phát triển dịch vụ hành chính công ở các nước trên thế giới trong hoạt động quản lý hành chính và cung ứng DVC cho phép rút ra những bài học kinh nghiệm quý báu cho Việt Nam.

1.4.5 Hoạt động quản trị nhân lực hành chính công

Xây dựng chiến lược nguồn nhân lực hành chính công: Hiện nay, nhà nước, cơ quan hành chính nhà nước còn có số lượng lớn nhân lực hành chính công, do còn ôm đồm thực hiện nhiều việc, kể cả công tác quản lý nhà nước và cung cấp dịch vụ công. Vì vậy, cần xây dựng chiến lược nhân lực HCC phù hợp, tinh gọn, hiệu quả, có chất lượng phục vụ dịch vụ công cao cho nhân dân, tổ chức, doanh nghiệp.

Chức năng thu hút nhân lực hành chính công: Thực hiện chính sách thu hút người tài năng vào hoạt động công vụ. Xây dựng chính sách thu hút nhân tài, phát hiện, tuyển chọn, bồi dưỡng, trọng dụng, chế độ lương thưởng tốt người có tài năng trong hoạt động công vụ.

Tạo môi trường tốt cho công chức làm việc, thay đổi cách thức bổ nhiệm công chức lãnh đạo quản lý, ưu tiên thông qua thi tuyển, trình bày đề án, phương án hành động... quy định chế độ thực tập, tập sự lãnh đạo quản lý.

Chức năng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực hành chính công: quan tâm công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ theo nâng ngạch, đồng thời tổ chức tốt các khóa bồi dưỡng kiến thức chuyên ngành, vị trí việc làm và nhu cầu công việc.

Đẩy mạnh thực hiện nhóm các giải pháp về đào tạo, bồi dưỡng nâng cao năng lực đội ngũ nhân lực hành chính công. Các cơ quan nhà nước cần xác định đúng nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng cán bộ của mình, từ đó xây dựng kế hoạch tạo nguồn nhân lực phù hợp. Để thực hiện được điều này công tác đánh giá cán bộ phải được thực hiện nghiêm túc, để nắm rõ được năng lực, trình độ và mức độ đáp ứng với yêu cầu công việc, từ đó mới có thể xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cho đội ngũ cán bộ hiện tại, và tuyển dụng thêm nếu cần thiết. Bên cạnh đó, các hình thức đào tạo bồi dưỡng cũng cần được thực hiện phong phú, đa dạng và phù hợp với từng đối tượng. Coi trọng việc nâng cao trình độ cán bộ ngay tại nơi làm việc, thông qua công việc như cử cán bộ giỏi hơn, nhiều kinh nghiệm hơn kèm cặp, huấn luyện cán bộ trẻ, năng lực còn hạn chế,...

Công tác quản lý nhân lực hành chính công cần được đổi mới từ khâu tuyển dụng đến sử dụng, đánh giá và đãi ngộ. Đối với khâu tuyển dụng cần sửa đổi các quy định về hình thức tuyển dụng công chức gắn với vị trí việc làm, đổi mới cách thức thi kiểm tra trình độ ngoại ngữ, tin học và công khai các thông tin tuyển dụng. Đồng thời, ứng dụng công nghệ thông tin trong công tác tuyển dụng và thi nâng ngạch để đảm bảo tính công bằng và khách quan trong khâu này. Các quy định về đánh giá cán bộ cần cụ thể và có tính định lượng gắn trực tiếp với vị trí việc làm. Bên cạnh đó, cần có những quy định về thẩm quyền, trách nhiệm của người đứng đầu tổ chức trong việc tuyển dụng, sử dụng và đánh giá cán bộ. Chế độ lương thưởng đối với nhân lực khu vực hành chính công cần được đổi mới vừa đảm bảo đời sống, vừa tạo động lực làm việc cho cán bộ.

Chức năng duy trì và quản lý nguồn nhân lực hành chính công: Đổi mới công tác đánh giá cán bộ, công chức theo hướng việc đánh giá phải căn cứ vào kết quả, hiệu quả công tác của cán bộ, công chức.

Kết luận chương

Chương 1 đã trình bày bức tranh toàn cảnh về vấn đề nghiên cứu. Điều này được thể hiện thông qua quá trình tổng quan về tình hình nghiên cứu, sự cần thiết của nghiên cứu. Nội dung này là nền tảng quan trọng cho việc xác định lý thuyết nền về quản trị nguồn nhân lực và những lý thuyết có liên quan nhằm mục tiêu xác định các tác nhân tác động trực tiếp đến hoạt động quản trị nguồn nhân lực và kết quả hành vi của nhân viên tại Bưu điện Việt Nam. Trong chương này đã hệ thống lại cơ sở lý luận và tổng quan các lý thuyết có liên quan đến quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp đặc biệt các lý thuyết liên quan đến đánh giá hiệu quả quản trị nguồn nhân lực và các nhân tố tác động đến hiệu quả quản trị nguồn nhân lực từ đó đưa ra được mô hình nghiên cứu của luận văn.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG CUNG ỨNG DỊCH VỤ HÀNH CHÍNH CÔNG TẠI TỔNG CÔNG TY BƯU ĐIỆN VIỆT NAM

Từ phần cơ sở lý luận Chương 1, Chương 2 dự kiến phân tích thực trạng hoạt động quản trị nguồn nhân lực hành chính công tại Bưu điện Việt Nam và tập trung vào công tác khảo sát, đánh giá công tác quản trị nguồn nhân lực hành chính công tại Bưu điện Việt Nam. Tuy vậy, do vấn đề nguồn nhân lực hành chính công tại Bưu điện Việt Nam cũng chưa tách biệt rõ ràng, mà hiện đang xen lẫn với quản trị nguồn nhân lực chung tại Bưu điện Việt Nam, nên các phân tích, đánh giá thực trạng không chỉ nêu nội dung về quản trị nguồn nhân lực hành chính công tại Bưu điện Việt Nam, mà cần cả nêu cả nội dung quản trị nguồn nhân lực nói chung tại Bưu điện Việt Nam.

2.1. Việc cung ứng dịch vụ hành chính công tại Việt Nam hiện nay

2.1.1. Thực trạng việc cung ứng dịch vụ hành chính công hiện nay

Hiện nay, dịch vụ hành chính công ở nước ta đang triển khai cung ứng dịch vụ hành chính công theo cơ chế một cửa, một cửa liên thông theo Nghị định số 61/2018/NĐ-CP ngày 23/4/2018 của Chính phủ về thực hiện cơ chế một cửa, một cửa liên thông trong giải quyết thủ tục hành chính và đẩy mạnh cung ứng dịch vụ công trực tuyến.

2.1.1.1. Về thực hiện cung ứng dịch vụ hành chính công tại bộ phận một cửa

*** Về tổ chức bộ phận một cửa:**

Thực hiện quy định tại Nghị định số 61/2018/NĐ-CP, thời gian qua Bộ phận Một cửa đã được quan tâm kiến toàn, hầu hết các đơn vị thuộc bộ, cơ quan ngang bộ, cơ quan thuộc Chính phủ, cơ quan, đơn vị thuộc Ủy ban nhân dân ở cấp tỉnh, huyện và 100 % Ủy ban nhân dân ở 3 cấp chính quyền: tỉnh, huyện, xã đều thành lập Bộ phận Một cửa (vừa tập trung vừa riêng lẻ tại từng cơ quan, đơn vị). Đến thời điểm hiện nay, cả nước có tổng số 11.461 Bộ phận Một cửa (chưa kể Bộ phận Một cửa của các cơ quan ngành dọc đóng tại địa phương), cụ thể như sau:

- Tại bộ, cơ quan ngang bộ, cơ quan thuộc Chính phủ: Đã thành lập 76 Bộ phận Một cửa, trong đó: Bộ phận Một cửa tập trung là 14; trực thuộc đơn vị thuộc bộ, cơ quan ngang bộ, cơ quan thuộc Chính phủ là 62 Bộ phận Một cửa. Đây là đầu mối tập trung của bộ, cơ quan ngang bộ, cơ quan thuộc Chính phủ tiếp nhận 2.811 thủ tục hành chính thuộc thẩm quyền giải quyết của bộ, cơ quan ngang bộ, cơ quan thuộc Chính phủ.

- Cấp tỉnh: Đã thành lập 52 Trung tâm Phục vụ hành chính công, trong đó: Trực thuộc Ủy ban nhân dân cấp tỉnh là 02 (tỉnh Quảng Ninh và Bắc Ninh) và 265 Bộ phận Một cửa tại các sở, ban ngành thuộc tỉnh là đầu mối tập trung của tỉnh tiếp nhận khoảng 1.326 thủ tục hành chính thuộc thẩm quyền giải quyết của các sở, ban, ngành thuộc Ủy ban nhân dân cấp tỉnh.

Quy trình giải quyết TTHC tại cấp tỉnh: Khi cá nhân, tổ chức có yêu cầu giải quyết TTHC, công chức, viên chức tại Trung tâm phục vụ HCC/BPMC cấp tỉnh hướng dẫn, kiểm tra hồ sơ, thu phí, lệ phí (nếu có) và cấp giấy hẹn cho người nộp. Sau khi tiếp nhận hồ sơ theo quy định, công chức tiếp nhận chuyển hồ sơ cho phòng ban chuyên môn của Sở, ngành thẩm định và trình Lãnh đạo có thẩm quyền giải quyết. Khi có kết quả giải quyết TTHC, các phòng ban chuyên môn của Sở, ngành chuyển cho tại Trung tâm phục vụ HCC/BPMC cấp tỉnh để trả cho tổ chức, cá nhân đã yêu cầu.

- Cấp huyện: Có 706/706 (100%) Ủy ban nhân dân cấp huyện đều đã thành lập Bộ phận Một cửa thuộc Văn phòng Hội đồng nhân dân và Ủy ban nhân dân cấp huyện. Trụ sở Bộ phận Một cửa cấp huyện đa phần nằm trong khuôn viên Ủy ban nhân dân cấp huyện. Bộ phận Một cửa cấp huyện là đầu mối tập trung để tiếp nhận khoảng 263 thủ tục hành chính thuộc thẩm quyền giải quyết của các phòng, ban chuyên môn thuộc Ủy ban nhân dân cấp huyện. Cấp huyện giải quyết các TTHC thuộc thẩm quyền, các thủ tục liên thông cần có sự phối hợp với cấp xã, cấp huyện, cấp tỉnh hoặc với ngành dọc tại địa phương (ví dụ: Làm TTHC về đất đai cần có xác nhận của xã, tỉnh hoặc đăng ký hộ kinh doanh, đăng ký mã số thuế hộ kinh doanh).

Quy trình giải quyết TTHC: Khi tổ chức, cá nhân có yêu cầu giải quyết TTHC, công chức, viên chức tại Trung tâm HCC/BPMC cấp huyện hướng dẫn, kiểm tra hồ sơ, thu phí, lệ phí (nếu có) và chuyển hồ sơ cho các phòng/ban chuyên môn thẩm định, trình Lãnh đạo có thẩm quyền giải quyết. Kết quả giải quyết TTHC sẽ được chuyển cho Trung tâm HCC/BPMC cấp huyện để trả cho tổ chức, cá nhân đã yêu cầu. Trường hợp TTHC liên thông thì hồ sơ được chuyển tiếp cho cấp có thẩm quyền liên quan để giải quyết.

- Cấp xã: Có khoảng 10.220 Bộ phận Một cửa được thành lập tại Ủy ban nhân dân cấp xã. Các Bộ phận Một cửa này đa phần đều được đặt tại trụ sở Ủy ban nhân dân cấp xã và thực hiện nhiệm vụ tiếp nhận khoảng 126 thủ tục hành chính thuộc thẩm quyền giải quyết của Ủy ban nhân dân cấp xã. Theo quy định hiện hành, cấp xã có thẩm quyền tiếp nhận và giải quyết các TTHC phát sinh thường xuyên, số lượng lớn, phục vụ nhu cầu thiết yếu hàng ngày của người dân; mức độ phức tạp của công việc không cao. Ngoài ra, BPMC ở cấp xã cũng tiếp nhận hồ sơ nhưng TTHC thuộc thẩm quyền giải quyết của cấp huyện nhưng giao cho cấp xã nhận. Thực tế, lượng hồ sơ giải quyết TTHC ở cấp xã chủ yếu trong lĩnh vực tư pháp (chứng thực, khai sinh, khai tử, đăng ký kết hôn, hộ tịch); ở các lĩnh vực khác (xây dựng, văn hóa, lao động ...) lượng hồ sơ phát sinh không lớn. Quy trình giải quyết TTHC: Khi tổ chức, cá nhân có yêu cầu giải quyết TTHC, công chức hướng dẫn, kiểm tra hồ sơ, thu phí, lệ phí (nếu có); tiếp nhận, trực tiếp thẩm định hồ sơ và trình Lãnh đạo UBND cấp xã giải quyết và trả kết quả cho tổ chức, cá nhân. Trường hợp TTHC liên thông thì hồ sơ sẽ được chuyển tiếp lên cấp trên để giải quyết. Đa số các TTHC tại cấp xã được giải quyết trong ngày.

* Về bố trí nhân lực thực hiện cung ứng dịch vụ

Hiện nay, các cơ quan đơn vị đã bố trí cán bộ, công chức, viên chức làm việc tại Bộ phận Một cửa, cụ thể:

- Nhân sự tại Bộ phận Một cửa của bộ, cơ quan ngang bộ, cơ quan thuộc Chính phủ gồm 922 công chức, viên chức thuộc biên chế của bộ, cơ quan ngang bộ, cơ quan thuộc Chính phủ, trong đó nhiều nhất là Ngân hàng Nhà nước Việt Nam với 655 cán

bộ, viên chức được bố trí tại 64 chi nhánh ở địa phương; ít nhất là Bộ Nội vụ, Bộ Kế hoạch và Đầu tư với 01 công chức.

- Nhân sự tại Bộ phận Một cửa cấp tỉnh có tổng số 2.008 cán bộ, công chức, viên chức thuộc biên chế của các sở, ban, ngành với số lượng trung bình mỗi Trung tâm bố trí khoảng 34 công chức, viên chức (nhiều nhất là tại Bình Dương với 105 cán bộ, công chức, viên chức; ít nhất là tại các tỉnh Long An, Đồng Tháp, Phú Yên với 14 cán bộ, công chức, viên chức). Nhân sự thực hiện các công việc quản lý, phục vụ và tiếp hồ sơ, trả kết quả giải quyết TTHC. Tại Trung tâm phục vụ HCC, nhân sự quản lý và phục vụ là người của Văn phòng UBND tỉnh, thành phố. Nhân sự chuyên trách tiếp nhận hồ sơ, trả kết quả do các Sở, ngành cử (từ 01-04 cán bộ/sở, ngành). Việc thẩm định và trình lãnh đạo có thẩm quyền giải quyết do các công chức, viên chức ở các phòng chuyên môn của Sở, ngành thực hiện. Các tỉnh, thành phố chưa có Trung tâm phục vụ HCC tỉnh thì việc giải quyết TTHC được thực hiện tại trụ sở của các cơ quan thuộc tỉnh hoặc các Sở, ngành.

- Nhân sự tại Bộ phận Một cửa cấp huyện gồm cán bộ, công chức, viên chức thuộc biên chế của Văn phòng Hội đồng nhân dân và Ủy ban nhân dân cấp huyện và của các phòng, ban chuyên môn, với tổng số 6.329 người, nhiều nhất là tỉnh Quảng Ninh với 443 người; ít nhất là tỉnh Quảng Nam với 104 người. Trung bình mỗi Bộ phận Một cửa cấp huyện là 10 người. Công chức, viên chức gồm chuyên trách và không chuyên trách thuộc các phòng/ban chuyên môn cử đến để chủ yếu thực hiện việc tiếp nhận hồ sơ, sau đó chuyển cho công chức, viên chức tại các phòng/ban chuyên môn của UBND cấp huyện thẩm định và trình Lãnh đạo giải quyết. Khi có kết quả giải quyết TTHC, công chức, viên chức tại Trung tâm HCC/BPMC sẽ trả kết quả cho tổ chức, cá nhân đến nhận trực tiếp.

- Nhân sự tại Bộ phận Một cửa cấp xã: Nhân sự tại đây gồm các công chức và người hoạt động không chuyên trách thuộc quyền quản lý của Ủy ban nhân dân cấp xã với tổng số 39.767 người, nhân sự trực tiếp làm nhiệm vụ tiếp nhận hồ sơ và trả kết quả từ 01 đến 03 người/Bộ phận Một cửa. Công chức tại BPMC cấp xã là người

tiếp nhận hồ sơ, thẩm định và trình Lãnh đạo UBND cấp xã giải quyết thủ tục hành chính. Công chức phụ trách một hoặc một số lĩnh vực.

Qua đó cho thấy số lượng CBCC trực tại BPMC rất lớn. Tuy nhiên, một số lĩnh vực số lượng hồ sơ phải giải quyết của BPMC là rất lớn. Ngoài ra, với việc bổ sung các dịch vụ công các ngành lĩnh vực thuộc các sở, ngành dọc vào cung cấp tại bộ phận một cửa, cộng với việc ứng dụng công nghệ thông tin vào giải quyết TTHC, thực hiện hệ thống giám sát camera, ghi nhận các phản ánh kiến nghị của người dân qua hệ thống tổng đài dịch vụ công... đã dẫn đến những áp lực công việc khi làm tại vị trí một cửa. Công chức trực tại BPMC thiếu động lực làm việc do lộ trình phát triển cũng như đãi ngộ thấp (Phú Thọ).

2.1.1.2. Tình hình cung ứng dịch vụ công trực tuyến

Đối với các dịch vụ công trực tuyến, thông thường trên cổng thông tin điện tử cung cấp dịch vụ công trực tuyến của các Bộ, ngành, địa phương đã có mục khảo sát mức độ hài lòng của người sử dụng. Các hệ thống dịch vụ cung cấp giao diện và các menu hỗ trợ người dùng đánh giá chất lượng dịch vụ do cơ quan hành chính đó cung cấp.

Chỉ số Hiệu quả Quản trị và Hành chính công cấp tỉnh ở Việt Nam - PAPI 2019 đã nêu bật những tiến bộ trong quản trị điều hành và hành chính công trong năm vừa qua. Tuy nhiên, điểm số của lĩnh vực thủ tục hành chính công gần như không thay đổi, thậm chí còn giảm so với những năm trước. Theo báo cáo PAPI 2019, mức độ hài lòng của người dân về thủ tục hành chính công như cấp giấy phép xây dựng, giấy chứng nhận quyền sử dụng đất, thủ tục hành chính cấp xã, phường không cao, đứng cuối bảng trong 8 chỉ số thành phần khảo sát. Khảo sát của PAPI, năm 2016 có khoảng 6% người dân thực hiện cấp giấy chứng nhận trên mạng, 11% cho các thủ tục hành chính khác. Những con số này đến năm 2019 cũng không cải thiện. Ngoài ra, mức độ hài lòng của người dân về thực hiện thủ tục hành chính trực tuyến cũng không tốt hơn so với phương thức truyền thống. Điều đó cho thấy, cải cách thủ tục hành chính đã có nhiều đột phá, nhưng sự đột phá đó chưa đáp ứng được nguyện vọng của người dân.

Có thể thấy dịch vụ công trực tuyến là một trong những chỉ số đo lường quan trọng trong phát triển Chính phủ điện tử khi lấy người dân, doanh nghiệp làm trung tâm. Tại Nghị quyết số 17 năm 2019 của Chính phủ về một số nhiệm vụ, giải pháp trọng tâm phát triển Chính phủ điện tử giai đoạn 2019 – 2020 định hướng đến năm 2025, Chính phủ đã đặt ra chỉ tiêu đến năm 2020 cung cấp 30% dịch vụ công trực tuyến mức độ 4 - mức độ người dân chỉ cần ở nhà đăng ký dịch vụ, kết quả sẽ được trả về tận nhà mà không phải đến các cơ quan chức năng nhận lại giấy tờ. Điều này không chỉ góp phần tiết kiệm thời gian, chi phí cho người dân và các tổ chức khi đi giải quyết các thủ tục hành chính mà các hoạt động giải quyết hành chính của cơ quan nhà nước cũng minh bạch hơn, tránh tiếp xúc trực tiếp giữa người dân và cơ quan công quyền, góp phần phòng chống tình trạng nhũng nhiễu, tham nhũng, qua đó cải cách hành chính của đất nước toàn diện hơn.

Với việc thực hiện dịch vụ công trực tuyến, nhiều người dân tỏ ra hài lòng vì có thể giải quyết công việc và nhận kết quả tại nhà mà không phải trực tiếp tới các cơ quan chức năng, đặc biệt là trong thời gian cách ly xã hội. Các thủ tục hành chính được quy trình hóa trên hệ thống phần mềm hồ sơ, thủ tục được giám sát chặt chẽ từ khâu tiếp nhận, xử lý đến hoàn trả kết quả. Sự chuyên nghiệp trong quy trình giải quyết hồ sơ điện tử không chỉ người dân mà doanh nghiệp cũng hài lòng. Nhờ dịch vụ công trực tuyến mà người dân, doanh nghiệp hạn chế đi lại, hạn chế đến nơi đông người, chỉ cần có điện thoại thông minh (smartphone) hoặc máy tính có kết nối mạng là có thể giải quyết được công việc.

Tuy nhiên, nhìn lại có thể thấy những tỉnh, thành phố đạt con số sử dụng dịch vụ công trực tuyến mức độ 3, 4 chỉ rơi vào một số thành phố lớn. Với những tỉnh miền núi, vùng sâu vùng xa vẫn còn nhiều bất cập, gian nan trong việc ứng dụng công nghệ khi mà Internet chưa được phủ rộng, trang thiết bị ở các cơ quan công sở ở xã, huyện còn lạc hậu, chưa đầy đủ và người dân vẫn còn chưa thuần thục các cách thức giao dịch qua mạng. Thế nên tại các Bộ phận một cửa vẫn còn nhiều người dân đến thực hiện các thủ tục hành chính cho dù những thủ tục ấy đã được điện tử hóa đến

mức 4 – mức mà họ chỉ việc ngồi ở nhà để thực hiện các thao tác trên máy tính rồi nhận kết quả tại nhà.

Kết quả tổng hợp báo cáo của bộ, ngành, địa phương cho thấy hồ sơ thủ tục hành chính thực hiện trực tuyến tỷ lệ rất thấp (9.574.507 hồ sơ/tổng số 193.276.468 hồ sơ đã tiếp nhận, chiếm tỷ lệ 4,95%). Trong khi, nếu xét thực tế tình hình sử dụng điện thoại thông minh thì hầu như gia đình nào cũng có người có kỹ năng thực hiện dịch vụ công trực tuyến. Hơn nữa, cho dù có thực hiện dịch vụ công trực tuyến thì người dân vẫn phải đến trực tiếp Bộ phận một cửa ít nhất một lần để ký các giấy tờ theo quy định (đơn, tờ khai...) do hiện nay pháp luật chưa cho phép cấp chữ ký điện tử cho cá nhân. Như vậy, xét về bản chất thì hiện nay hầu như chưa thể có dịch vụ công đạt mức độ 4.

Bên cạnh đó, hiện nay bộ, cơ quan ngang bộ, địa phương đã cung cấp nhiều dịch vụ công trực tuyến mức độ cao, cụ thể: Tổng số dịch vụ công 3, 4 được cung cấp: 2.563. Trong đó: Cho đối tượng là người dân: 1.325 DVC; Cho đối tượng là doanh nghiệp: 1.377 DVC. Tuy nhiên, thì hầu hết các bộ, cơ quan ngang bộ và địa phương đều có DVC không phát sinh hồ sơ. Điều đó gây ra sự lãng phí rất lớn nguồn lực nhà nước (nhân lực và chi phí). Như vậy, kỳ vọng về một Chính phủ điện tử, về dịch vụ hành chính công mức độ 3, mức độ 4 sẽ không thể thành hiện thực nếu như những điều kiện cần và đủ vẫn đang ở cấp độ 1 hay 2. Điều đó cũng cho thấy các giải pháp nhằm thúc đẩy việc thực hiện dịch vụ công trực tuyến chưa thật sự đi vào cuộc sống, đây chính là lực cản lớn nhất trong công cuộc xây dựng chính phủ số ở nước ta hiện nay.

Nguyên nhân chính dẫn đến việc sử dụng dịch vụ công trực tuyến thấp do:

- Dịch vụ công trực tuyến do các cơ quan nhà nước vẫn chưa đủ thuận tiện, nhiều dữ liệu chưa liên thông, chức năng xác thực điện tử chưa hoàn thiện; việc thực hiện dịch vụ công trực tuyến còn hình thức, nặng về thành tích. Dẫn đến việc nhiều địa phương xét về bản chất chỉ như là hình thức đăng ký lấy số thứ tự trực tuyến và để tính số lượng thực hiện dịch vụ công trực tuyến; đa số dịch vụ công trực tuyến

mức độ 3, 4 vẫn yêu cầu phải nộp cả hồ sơ giấy và hồ sơ điện tử. Do đó, đã gây phiền hà, tăng thêm chi phí cho cá nhân, tổ chức trong thực hiện TTHC.

- Việc sử dụng dịch vụ công trực tuyến chưa trở thành thói quen của người dân. Đa số người dân vẫn quen thuộc với việc nộp hồ sơ trực tiếp tại các Trung tâm Hành chính công, bộ phận một cửa.

- Mặt bằng trình độ công nghệ thông tin của người dân chưa đồng đều, đặc biệt người dân vùng sâu, vùng xa do khó khăn về điều kiện địa lý, kinh tế, trình độ phát triển xã hội nên chưa có điều kiện tiếp cận với công nghệ để biết và sử dụng dịch vụ công trực tuyến.

2.1.2. Sự tham gia của Bưu điện Việt Nam trong cung ứng dịch vụ hành chính công

Thực hiện chủ trương của Đảng và Nhà nước về cải cách hành chính, trong những năm qua Bưu điện Việt Nam được giao nhiệm vụ phối hợp với các Bộ ngành, địa phương cung ứng các dịch vụ hành chính công, hỗ trợ người dân thực hiện dịch vụ công trực tuyến. Phát huy thế mạnh về mạng lưới với 13.000 điểm phục vụ tới tận các xã, phường, năm Bưu điện Việt Nam đã chủ động phối hợp với nhiều tỉnh, thành phố triển khai đồng bộ các giải pháp hiệu quả trong cải cách hành chính tại cả 3 cấp tỉnh, thành phố; quận huyện và xã.

Đối với việc thực hiện tiếp nhận hồ sơ, trả kết quả giải quyết TTHC qua dịch vụ bưu chính công ích: Nhằm tạo thuận lợi cho người dân trong giải quyết thủ tục hành chính, ngày 19/10/2016 Thủ tướng Chính phủ đã ban hành Quyết định số 45/2016/QĐ-TTg về việc tiếp nhận hồ sơ, trả kết quả giải quyết thủ tục hành chính qua dịch vụ bưu chính công ích. Đây là một trong các biện pháp cải cách hành chính, đổi mới phương thức phục vụ nhân dân, gia tăng sự lựa chọn cho tổ chức, cá nhân. Theo đó, thay vì việc người dân phải trực tiếp đến cơ quan nhà nước có thẩm quyền để thực hiện thủ tục, thì nay người dân có thể chỉ cần đến điểm bưu điện gần nhất để thực hiện yêu cầu. Việc tiếp nhận hồ sơ, kiểm tra, hướng dẫn các thủ tục hành chính, thu lệ phí và trả kết quả giải quyết thủ tục hành chính không chỉ được thực hiện ở các cơ quan hành chính, mà còn được mở rộng ra tại các điểm giao dịch rộng khắp trên

cả nước (từ cấp trung ương đến tận cấp xã) của doanh nghiệp nhà nước được giao nhiệm vụ cung ứng dịch vụ bưu chính công ích. Bưu điện Việt Nam là đơn vị duy nhất được Thủ tướng Chính phủ chỉ định thực hiện duy trì quản lý mạng bưu chính công cộng, cung ứng dịch vụ bưu chính công ích (Quyết định số 41/2011/QĐ-TTg ngày 03/8/2011 của Thủ tướng Chính phủ). Do vậy Bưu điện Việt Nam được tham gia vào cung ứng dịch vụ tiếp nhận hồ sơ, trả kết quả giải quyết TTHC qua dịch vụ bưu chính công ích trên cả nước. Đây là một trong những giải pháp hữu hiệu, tận dụng được mạng lưới bưu chính công cộng rộng khắp trên cả nước của bưu điện Việt Nam để cải thiện cách thức thực hiện, đổi mới phương thức phục vụ nhân dân của cơ quan hành chính nhà nước. Với phương thức phục vụ này Bưu điện Việt Nam sẽ như cánh tay nối dài của các cơ quan hành chính, chia sẻ, hỗ trợ một số công việc, góp phần giảm chi phí liên quan đến hoạt động của các Bộ phận Một cửa cả về nhân lực và cơ sở vật chất; giúp giảm chi phí, thời gian, công sức của tổ chức, cá nhân phải trực tiếp đến nộp hồ sơ và nhận kết quả tại cơ quan giải quyết thủ tục hành chính; giảm cơ hội phát sinh việc công chức gây sách nhiễu, phiền hà cho tổ chức, cá nhân; tạo điều kiện để cán bộ công chức có thêm thời gian vào công việc chuyên môn, nâng cao hiệu quả quản lý nhà nước, việc cải cách thủ tục hành chính qua đó sẽ được thực hiện sâu, rộng hơn.

Theo số liệu do Bưu điện Việt Nam cung cấp, đến nay, 100% các bộ, cơ quan ngang bộ, cơ quan thuộc Chính phủ và Ủy ban nhân dân các tỉnh, thành phố trực thuộc trung ương đã triển khai Quyết định số 45/2016/QĐ-TTg. Bưu điện Việt Nam đã chủ động chuẩn bị các trang thiết bị, cơ sở vật chất, hạ tầng kỹ thuật phục vụ cho việc cung ứng dịch vụ, đồng thời tích cực triển khai, làm việc với các Cơ quan nhà nước ở trung ương, địa phương và nhận được sự ủng hộ, tạo điều kiện của các cơ quan, đơn vị, tổ chức, cá nhân trong việc cung ứng dịch vụ. Có 63/63 (100%) Ủy ban nhân dân tỉnh, thành phố trực thuộc trung ương ký kết thỏa thuận hợp tác về tiếp nhận hồ sơ và trả kết quả giải quyết thủ tục hành chính qua dịch vụ bưu chính công ích với Bưu điện Việt Nam. Có 10/22 bộ, ngành, 01/08 cơ quan thuộc Chính phủ (BHXH Việt Nam) và 61/63 tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương đang kết nối trực tuyến

với hệ thống thông tin của Bưu điện Việt Nam để phục vụ cung ứng dịch vụ. Có 63/63 tỉnh, thành phố trực thuộc trung ương đã tổ chức tập huấn việc tiếp nhận hồ sơ giải quyết thủ tục hành chính cho nhân viên bưu chính. Đồng thời, các cơ quan nhà nước đã chỉ đạo các đơn vị trực thuộc tuyên truyền, phổ biến đến người dân và công chức thực hiện nhiệm vụ việc triển khai Quyết định số 45/2016/QĐ-TTg.

Tất cả các Bưu điện tỉnh, thành phố trực thuộc trung ương đã tổ chức nhận gửi hồ sơ giải quyết thủ tục hành chính tại các điểm phục vụ hoặc tại địa chỉ theo yêu cầu của tổ chức, cá nhân. Việc chuyển trả kết quả giải quyết thủ tục hành chính cũng đã thực hiện tại 63 tỉnh, thành phố trực thuộc trung ương. Số lượng thủ tục hành chính đã thực hiện tiếp nhận hồ sơ, trả kết quả qua dịch vụ bưu chính công ích là 128 thủ tục. Năm 2019, số lượt tổ chức, cá nhân thực hiện việc gửi hồ sơ, nhận trả kết quả qua dịch vụ bưu chính công ích là 14.505.494 lượt; Năm 2020, số lượt tổ chức, cá nhân thực hiện việc gửi hồ sơ, nhận trả kết quả qua dịch vụ bưu chính công ích là 21.070.683 lượt. Đến nay, cả nước có khoảng 5.594/6.933 thủ tục hành chính có thể thực hiện tiếp nhận hồ sơ, trả kết quả giải quyết qua dịch vụ bưu chính công ích (chiếm 81%). Bưu điện Việt Nam có 5.099/13.000 điểm cung cấp dịch vụ bưu chính đủ điều kiện triển khai tiếp nhận hồ sơ, trả kết quả giải quyết thủ tục hành chính.

Đối với việc thực hiện Thí điểm triển khai cung ứng dịch vụ công qua mạng bưu chính công cộng, dịch vụ bưu chính công ích tại địa phương: Tổng công ty đã phối hợp các địa phương triển khai thí điểm thực hiện cung ứng các dịch vụ công tại Bộ phận Một cửa các cấp, cụ thể như: Bưu điện bố trí trụ sở, trang thiết bị cho Bộ phận một cửa, bố trí nhân viên tại Bộ phận một cửa để tiếp nhận hồ sơ, trả kết quả thay công chức, viên chức. Hiện tại, Bưu điện Việt Nam đã triển khai thực hiện thí điểm một trong các nội dung trên tại 36 tỉnh/thành phố trực thuộc TW: Đồng Tháp, Kiên Giang, Vĩnh Long, An Giang, Hậu Giang, Tiền Giang, Bến Tre, Cà Mau, Đồng Nai, Bình Dương, Tây Ninh, Phú Yên, Bình Định, Ninh Thuận, Bình Thuận, Lâm Đồng, Gia Lai, Kon Tum, Đắk Lắk, Quảng Trị, Quảng Ngãi, Quảng Nam, Đà Nẵng, Lào Cai, Hà Tĩnh, Hưng Yên, Cao Bằng, Bắc Kạn, Thanh Hóa, Tuyên Quang, Hải Dương, Tây Ninh, Trà Vinh, Cần Thơ, Sơn La, Thái Nguyên.

Thực hiện đặt Bộ phận Một cửa các cấp tại trụ sở Bưu điện tại 30 tỉnh/TP, cụ thể: Bưu điện bố trí trụ sở cho 13 Trung tâm Hành chính công tỉnh/TP (An Giang, Kiên Giang, Vĩnh Long, Bình Định, Phú Yên, Ninh Thuận, Gia Lai, Kon Tum, Quảng Trị, Hưng Yên, Cao Bằng, Bắc Kạn, Đồng Tháp); 48 Bộ phận Một cửa cấp quận/huyện/thị xã/TP thuộc tỉnh; 64 Bộ phận Một cửa cấp xã/thị trấn.

Thực hiện bố trí nhân viên bưu điện tiếp nhận hồ sơ, trả kết quả giải quyết TTHC thay công chức, viên chức tại Bộ phận Một cửa các cấp của 32 tỉnh/TP, cụ thể tại 16 Trung tâm Hành chính công tỉnh/TP (Gia Lai, Tiền Giang, Đồng Tháp, Đồng Nai, Kon Tum, Ninh Thuận, Hậu Giang, Kiên Giang, Bắc Kạn, Cao Bằng, Đà Nẵng, Hà Tĩnh, Lâm Đồng, Quảng Nam, Lạng Sơn, Tây Ninh); 50 Bộ phận Một cửa cấp quận/huyện/TP/Thị xã đã bố trí 148 nhân viên bưu điện; 46 Bộ phận Một cửa cấp phường/xã/thị trấn đã bố trí nhân viên bưu điện để hỗ trợ công chức.

Việc triển khai thí điểm cung ứng các dịch vụ hành chính công mang lại nhiều lợi ích thiết thực đối với Nhà nước, người dân và Bưu điện. Cụ thể:

- Đối với Nhà nước: Góp phần hiện thực hóa các chủ trương, chính sách của Đảng, Nhà nước trong cải cách hành chính; thực hiện mục tiêu triển khai Chính phủ điện tử, chính quyền điện tử và đẩy mạnh dịch vụ công trực tuyến; Hạn chế việc tiếp xúc trực tiếp giữa tổ chức, cá nhân có nhu cầu giải quyết TTHC với công chức, viên chức làm đầu mối tiếp nhận hồ sơ, trả kết quả giải quyết TTHC; ngăn chặn hiện tượng nhũng nhiễu, tiêu cực, tham nhũng vặt của công chức, viên chức làm đầu mối tiếp nhận hồ sơ, trả kết quả giải quyết TTHC; Góp phần cùng các cơ quan quản lý nhà nước đẩy nhanh cải cách TTHC, giảm thiểu tiêu cực, đem lại sự tiện lợi và tiết kiệm thời gian, chi phí của người dân, của các cơ quan hành chính nhà nước; giảm áp lực công việc cho công chức, viên chức để tập trung cho công tác chuyên môn và thực hiện nhiệm vụ quản lý nhà nước tốt hơn, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của bộ máy hành chính các cấp; có điều kiện để kiện toàn lại bộ máy, bố trí sắp xếp lao động để tinh giản biên chế; Góp phần giảm chi phí liên quan đến hoạt động tại các BPMC về nhân lực và vật lực.

- Đối với tổ chức, cá nhân: Tiết kiệm chi phí, công sức và thời gian đi lại cho tổ chức, cá nhân khi họ có thể đến các điểm phục vụ của mạng bưu chính công cộng để thực hiện TTHC. Điều này đặc biệt có ý nghĩa đối với người dân ở khu vực nông thôn, vùng sâu, vùng xa; Tạo thuận lợi cho người dân khi có nhu cầu nộp hồ sơ, nhận kết quả giải quyết TTHC ngoài giờ làm việc của các cơ quan hành chính nhà nước; Tổ chức, cá nhân được phục vụ thân thiện, thoải mái khi thực hiện TTHC (không còn e dè bởi cảm giác xin/cho) khi Bưu điện tham gia hỗ trợ việc cung ứng dịch vụ hành chính công.

- Đối với Bưu điện: Thực hiện tốt hơn các nhiệm vụ công ích được giao; khai thác hiệu quả hơn mạng bưu chính công cộng do Nhà nước đầu tư và tạo thêm công ăn việc làm, bảo đảm đời sống cho người lao động; Khẳng định vai trò, năng lực của Bưu điện trong việc triển khai các dịch vụ hành chính công và chính sách an sinh xã hội quốc gia; Khẳng định uy tín và vai trò, trách nhiệm của Bưu điện đối với xã hội, cộng đồng.

Thực hiện hướng dẫn, hỗ trợ người dân thực hiện các dịch vụ công trực tuyến: Không chỉ dừng lại ở việc cung cấp các dịch vụ hành chính công, để đẩy nhanh hơn nữa việc triển khai Chính phủ điện tử cùng với trách nhiệm của một đơn vị là thành viên của Ủy ban Quốc gia về Chính phủ điện tử, Bưu điện Việt Nam không chỉ tham gia triển khai các hoạt động Chính phủ điện tử mà còn đầu tư hệ thống máy móc, nguồn nhân lực để hỗ trợ các cá nhân, tổ chức, đặc biệt là các cá nhân, tổ chức trên địa bàn xã thực hiện các dịch vụ công trực tuyến mức độ 3, 4. Qua đó tạo điều kiện cho người dân chưa biết sử dụng máy tính hoặc không có đủ các trang thiết bị cần thiết tại hộ gia đình có thể đến điểm phục vụ của Bưu điện để thực hiện dịch vụ công trực tuyến mức độ 3, 4 mà không phải đến các cơ quan hành chính như trước kia.

Các Bưu điện tỉnh, thành phố đã phối hợp với các địa phương trong việc tuyên truyền, hướng dẫn, hỗ trợ người dân sử dụng dịch vụ công trực tuyến tại các điểm giao dịch của Bưu điện. Bưu điện các tỉnh, thành phố phối hợp cùng Sở Thông tin Truyền thông và các Sở, ban, ngành đào tạo, tập huấn cho đội ngũ giao dịch viên, nhân viên Bưu điện Văn hóa xã về cách nộp hồ sơ trên cổng dịch vụ công trực tuyến

của địa phương để hướng dẫn và thực hiện giúp cho người dân, doanh nghiệp tại các điểm phục vụ Bưu chính công ích. Điển hình triển khai thí điểm trên địa bàn xã tại một số đơn vị: Thừa Thiên Huế, Đồng Tháp, An Giang, Hà Nội, Bắc Ninh, TP. HCM, Khánh Hòa; Đối với các địa phương khác, Bưu điện tỉnh, thành phố cũng đang phối hợp với các sở, ngành, UBND các cấp để đào tạo, tập huấn cho nhân viên bưu điện và tuyên truyền về dịch vụ công trực tuyến.

Với phương châm “lấy người dân, doanh nghiệp là trung tâm phục vụ”, không bỏ ai lại phía sau trong quá trình cải cách, Chính phủ đã khai trương Cổng dịch vụ công quốc gia <https://dichvucong.gov.vn> là đầu mối giúp công khai, minh bạch các thông tin liên quan về thủ tục hành chính và cung cấp, hỗ trợ thực hiện dịch vụ công theo nhu cầu sử dụng, phù hợp với từng đối tượng. Người dân có thể thực hiện các dịch vụ công trực tuyến trên Cổng dịch vụ công quốc gia. Cổng dịch vụ công quốc gia lấy sự hài lòng của người dân, doanh nghiệp làm thước đo chất lượng và hiệu quả phục vụ của cán bộ, công chức và cơ quan thẩm quyền trong cung cấp dịch vụ công và đáp ứng mục tiêu, yêu cầu cải cách hành chính, nhất là cắt giảm thủ tục hành chính thông qua việc ứng dụng CNTT. Để đăng nhập và sử dụng các tiện ích của Cổng dịch vụ công quốc gia, người dùng cần tạo tài khoản chính danh. Để xác thực các tài khoản này, Bưu điện Việt Nam được giao nhiệm vụ xác thực, định danh miễn phí cho người dân, các tổ chức, doanh nghiệp trên cả nước.



Hình 2.3: Giao diện xác thực, định danh PostID trên Cổng DVC quốc gia

Nguồn: Cổng dvc quốc gia

Đối với Công dịch vụ công quốc gia, để định danh xác thực, các cá nhân, tổ chức có thể đến các điểm giao dịch của bưu điện để nhân viên Bưu điện hỗ trợ đăng ký tài khoản hoặc tự thực hiện đăng ký online trên hệ thống PostID.

Đối với trường hợp đến các điểm giao dịch bưu điện để thực hiện định danh, xác thực điện tử: Người dân và các tổ chức, doanh nghiệp chỉ cần tới các điểm giao dịch Bưu điện cung cấp giấy tờ theo quy định cho nhân viên Bưu điện để cập nhật các thông tin lên hệ thống PostID. Người đăng ký sẽ nhập user, mật khẩu lên hệ thống, sau đó nhân viên Bưu điện sẽ kích hoạt tài khoản trên hệ thống PostID.

Đối với trường hợp cá nhân, tổ chức tự đăng ký trên hệ thống PostID: Người đăng ký truy cập tại địa chỉ: Postid.Bưu điện Việt Nam.vn; chọn mục đăng ký; nhập các thông tin theo yêu cầu trên hệ thống và lựa chọn phương thức xác thực tại điểm giao dịch Bưu điện. Sau khi đăng ký, người dân và các tổ chức, doanh nghiệp mang giấy tờ liên quan đến điểm giao dịch của Bưu điện để nhân viên bưu điện đối chiếu thông tin và hoàn tất việc định danh, xác thực cho người đăng ký.

Sau khi định danh, xác thực điện tử, cá nhân, tổ chức sẽ được cấp 01 tài khoản PostID, có thể đăng nhập vào các hệ thống của Bưu điện (My Bưu điện Việt Nam và các hệ thống sẽ triển khai) để sử dụng các dịch vụ do Bưu điện cung cấp. Ngoài ra, có thể sử dụng tài khoản PostID này đăng nhập hệ thống của các đơn vị khác có kết nối với Bưu điện (Công dịch vụ công quốc gia...) để sử dụng dịch vụ mà không cần phải khai báo, tạo tài khoản và xác thực thông tin.

Nếu người dân và các tổ chức, doanh nghiệp có yêu cầu nộp hồ sơ trực tuyến, nhân viên Bưu điện sẽ hướng dẫn, hỗ trợ người sử dụng nộp hồ sơ trực tuyến trên Công dịch vụ công quốc gia tại các điểm phục vụ của Bưu điện. Trường hợp cá nhân, tổ chức yêu cầu nộp hồ sơ giấy, lệ phí và nhận kết quả giải quyết thủ tục hành chính, nhân viên Bưu điện sẽ thực hiện theo quy định đối với dịch vụ tiếp nhận hồ sơ, trả kết quả qua dịch vụ bưu chính công ích.

2.2. Tổng quan về Bưu điện Việt Nam

2.2.1. Thông tin chung

Bưu điện Việt Nam là doanh nghiệp đa ngành hoạt động trên các lĩnh vực và ngành nghề kinh doanh sau: (Theo Giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp số 0102595740 do Sở kế hoạch và Đầu tư thành phố Hà Nội cấp thay đổi lần thứ 07 ngày 17/01/2020)

- Bưu chính: Kinh doanh các dịch vụ bưu chính, phát hành báo chí trong và ngoài nước; thiết lập, quản lý, khai thác và phát triển mạng bưu chính công cộng, cung cấp các dịch vụ bưu chính công ích theo chiến lược, quy hoạch, kế hoạch do cơ quan nhà nước có thẩm quyền phê duyệt; cung cấp các dịch vụ công ích khác theo yêu cầu của cơ quan Nhà nước có thẩm quyền; kinh doanh các dịch vụ bưu chính dành riêng theo quy định của Nhà nước có thẩm quyền.

- Chuyên phát: Kinh doanh các dịch vụ chuyên phát trong và ngoài nước.

- Hoạt động viễn thông khác: Kinh doanh các dịch vụ trên môi trường mạng theo quy định pháp luật Kinh doanh dịch vụ viễn thông. Cung cấp dịch vụ chứng thực chữ ký điện tử.

- Hoạt động dịch vụ tài chính khác chưa được phân vào đâu (trừ bảo hiểm và bảo hiểm xã hội): Kinh doanh dịch vụ tài chính, ngân hàng theo quy định của pháp luật, các dịch vụ tài chính bưu chính, bán lẻ trên mạng bưu chính. Các trung gian tài chính chủ yếu khác phân phối ngân quỹ trừ cho vay, bao gồm các hoạt động sau đây: Viết các thỏa thuận trao đổi, lựa chọn và ràng buộc khác; Hoạt động của các công ty thanh toán.

- Hoạt động của đại lý và môi giới bảo hiểm: Kinh doanh các dịch vụ bảo hiểm theo quy định của pháp luật.

- Vận tải hàng hóa bằng đường bộ; Vận tải hàng hóa bằng đường thủy nội địa; Vận tải hành khách đường bộ khác; Vận tải hành khách đường thủy nội địa; Kho bãi và lưu trữ hàng hóa.

- Kinh doanh bất động sản, quyền sử dụng đất thuộc chủ sở hữu, chủ sử dụng hoặc đi thuê: Kinh doanh bất động sản, cho thuê văn phòng.

- Hoạt động tư vấn quản lý: Nghiên cứu thị trường; xây dựng, lưu trữ và khai thác cơ sở dữ liệu theo quy định của pháp luật; tư vấn, nghiên cứu, đào tạo, dạy nghề và ứng dụng tiến bộ khoa học, công nghệ trong lĩnh vực bưu chính.

- Đại lý môi giới, đấu giá: Mua, bán, đại lý mua, đại lý bán các loại hàng hóa và dịch vụ của các tổ chức, cá nhân trong và ngoài nước theo quy định của pháp luật; mua, bán, đại lý mua, đại lý bán các loại thiết bị và dịch vụ viễn thông – công nghệ thông tin, truyền hình; bán quảng cáo cho các tổ chức, cá nhân trên các ấn phẩm của bưu điện, tại các điểm giao dịch của bưu điện; đại lý bán vé máy bay, bán vé tàu hỏa, bán vé xe khách; bán các loại sách, văn phòng phẩm, các loại hàng hóa tiêu dùng theo quy định của pháp luật; xuất khẩu, nhập khẩu vật tư, thiết bị bưu chính viễn thông, công nghệ thông tin, thiết bị văn phòng và các loại hàng hóa dịch vụ khác.

- Hoạt động tư vấn quản lý: Tư vấn, thiết kế, xây dựng công trình, hạng mục công trình trong lĩnh vực bưu chính, viễn thông; nghiên cứu thị trường; xây dựng, lưu trữ và khai thác cơ sở dữ liệu theo quy định của pháp luật; tư vấn, nghiên cứu, đào tạo, dạy nghề và ứng dụng tiến bộ khoa học, công nghệ trong lĩnh vực bưu chính.

- Dịch vụ lưu trú ngắn ngày: Kinh doanh khách sạn, nhà khách, nhà nghỉ kinh doanh dịch vụ lưu trú ngắn ngày.

- Nhà hàng và các dịch vụ ăn uống phục vụ lưu động

- Dịch vụ liên quan đến in: In, sao bản ghi các loại; kinh doanh xuất bản phẩm.

- Bảo dưỡng, sửa chữa ô tô và xe có động cơ khác: Mua, bán, sửa chữa xe và vật tư, thiết bị xe, máy.

- Sản xuất bột giấy, giấy và bìa: Sản xuất giấy và các sản phẩm về giấy theo quy định của pháp luật.

- Hoạt động dịch vụ hỗ trợ khác liên quan đến vận tải: Kinh doanh dịch vụ logistic; Dịch vụ đại lý giao nhận, vận chuyển.

- Kinh doanh dịch vụ Thương mại điện tử; Cung cấp dịch vụ trung gian thanh toán; Quảng cáo.

- Kinh doanh, xuất nhập khẩu báo chí và xuất bản phẩm; Xuất nhập tem chơi, phong bì tem, bưu thiếp có tem, bưu ảnh có tem và các văn hóa phẩm theo quy định của nhà nước.

- Cho thuê máy móc, thiết bị và đồ dùng hữu hình khác không kèm người điều khiển; Cho thuê máy móc thiết bị, phương tiện vận tải theo quy định của pháp luật.

- Kinh doanh thực phẩm chức năng, thực phẩm tăng cường vi chất dinh dưỡng, phụ gia thực phẩm, thực phẩm bảo vệ sức khỏe; Bán buôn đồ uống; Bán buôn vải, hàng may mặc, giày dép; Bán buôn đồ dùng khác cho gia đình.

- Xuất bản các danh mục chỉ dẫn và địa chỉ; Hoạt động dịch vụ công nghệ thông tin và dịch vụ khác liên quan đến máy vi tính; Xử lý dữ liệu, cho thuê và các hoạt động liên quan; Công thông tin.

- Dịch vụ chuyển mạch tài chính; Dịch vụ bù trừ điện tử; Dịch vụ công thanh toán điện tử; Dịch vụ hỗ trợ thu hộ, chi hộ; Dịch vụ hỗ trợ chuyển tiền điện tử; Dịch vụ Ví điện tử.

- Các hoạt động có liên quan đến bảo hiểm, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế và các chế độ an sinh xã hội khác, gồm: Quản lý người hưởng; Chi trả chế độ cho người hưởng; Cập nhật biến động thành viên hộ gia đình; Thu BHXH, BHYT; Rà soát, điều tra, khai thác đối tượng tham gia BHXH, BHYT, BHTN, BHTNLĐ & BNN.

- Cho thuê xe có động cơ; Đại lý du lịch; Điều hành tua du lịch; Dịch vụ đặt chỗ và các dịch vụ hỗ trợ liên quan đến quảng bá và tổ chức tua du lịch.

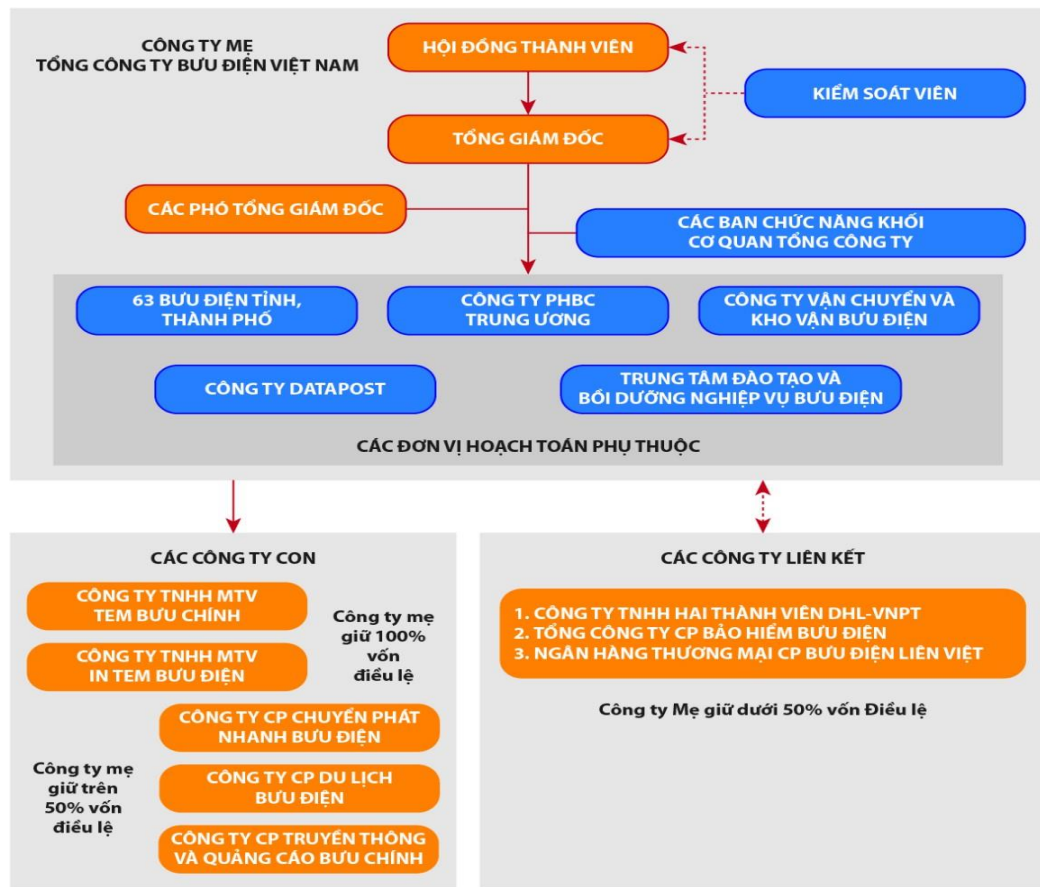
- Hoạt động dịch vụ hỗ trợ thanh toán, tín dụng: Các hoạt động thu thập thông tin, cung cấp thông tin và phân tích thông tin cho các tổ chức tín dụng và các tổ chức, cá nhân có nhu cầu; Hoạt động hỗ trợ xác thực, nhận biết khách hàng phục vụ các tổ chức tín dụng và các tổ chức cá nhân có nhu cầu.

- Bán lẻ hàng hóa khác mới trong các cửa hàng chuyên doanh: Kinh doanh tem chơi, phong bì tem, bưu thiếp có tem, bưu ảnh có tem, phong bì tiêu chuẩn và các mặt hàng văn hóa phẩm khác phục vụ người chơi tem, sưu tập tem trong và ngoài nước; Mua bán hàng thủ công mỹ nghệ của các tổ chức và cá nhân trong và ngoài nước; Bán lẻ bạc, vàng trang sức, đá quý, đá quý bán, đồ trang sức mỹ nghệ.

- Tổ chức giới thiệu và xúc tiến thương mại: Cung ứng dịch vụ, tổ chức triển lãm tem trong và ngoài nước; Tổ chức sự kiện.
- Sản xuất các sản phẩm văn hóa phẩm; Tổ chức thiết kế các sản phẩm văn hóa phẩm; Tư vấn thi công, trang trí nội thất, ngoại thất.

2.2.2. Cơ cấu tổ chức

Cơ cấu tổ chức Bưu điện Việt Nam



Hình 2.4: Cơ cấu tổ chức Bưu điện Việt Nam

Nguồn: Bưu điện Việt Nam

- Hội đồng thành viên: số lượng theo quy định được tối đa 5 thành viên.
- Kiểm soát viên: làm việc theo chế độ không chuyên trách do Bộ TT&TT cử.
- Ban Tổng giám đốc: Theo quy định tối đa có Tổng giám đốc và 5 Phó Tổng giám đốc.
- Các đơn vị chức năng thuộc khối cơ quan Tổng công ty.

- Khối đơn vị hạch toán phụ thuộc gồm:

+ 63 Bưu điện tỉnh, thành phố: Là các đơn vị thành viên hạch toán phụ thuộc trong Bưu điện Việt Nam, có tư cách pháp nhân, có con dấu theo tên gọi, được đăng ký kinh doanh mở tài khoản tại ngân hàng, có chức năng tổ chức xây dựng, quản lý, khai thác mạng bưu chính công cộng trên địa bàn tỉnh thành phố; 63 Bưu điện tỉnh, thành phố có các đơn vị sản xuất trực thuộc gồm các bưu điện trung tâm, bưu điện khu vực, các bưu điện huyện thị xã và các đơn vị kinh doanh trực thuộc khác, các đơn vị này có con dấu theo tên gọi được đăng ký hoạt động được mở tài khoản tại ngân hàng.

+ Công ty Phát hành báo chí Trung ương;

+ Công ty Vận chuyển Kho vận Bưu điện;

+ Công ty Datapost;

+ Trung tâm đào tạo nghiệp vụ Bưu điện.

- Các công ty con: là các doanh nghiệp do Bưu điện Việt Nam nắm 100% vốn điều lệ hoặc quyền chi phối đối với doanh nghiệp đó.

+ Công ty TNHH một thành viên Tem Bưu chính (COTEVINA);

+ Công ty TNHH một thành viên In Tem Bưu Điện (INTEMVINA);

+ Công ty Cổ phần Chuyển phát nhanh Bưu Điện (EMS);

+ Công ty Cổ phần du lịch Bưu Điện (P&T Tour);

+ Công ty Cổ phần Truyền thông và Quảng cáo Bưu chính;

- Các công ty liên kết: là doanh nghiệp mà Bưu điện Việt Nam nắm giữ cổ phần, vốn góp không chi phối theo quy định của pháp luật.

+ Công ty TNHH Hai thành viên DHL-VNPT;

+ Tổng công ty cổ phần Bảo hiểm Bưu điện (PTI);

+ Ngân hàng TMCP Bưu điện Liên Việt (Lienviet Post Bank).

Quá trình hình thành và phát triển Bưu điện Việt Nam

Bưu điện Việt Nam được thành lập và đi vào hoạt động từ ngày 01/01/2008, tại thời điểm thành lập lấy tên là Tổng công ty Bưu chính Việt Nam, trên cơ sở kế thừa các hoạt động trong lĩnh vực bưu chính của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông

Việt Nam (VNPT) trước đây. Quá trình hình thành và phát triển của Tổng công ty thực chất cũng là quá trình tái cơ cấu Tập đoàn VNPT thực hiện theo các Đề án đổi mới được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt, cụ thể như sau:

- Ngày 23/3/2005 Thủ tướng Chính phủ ban hành Quyết định số 58/2005/QĐ-TTg phê duyệt Đề án thí điểm hình thành Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam, trong đó có chỉ đạo việc thành lập Tổng công ty Bưu chính Việt Nam là Tổng công ty nhà nước, được nhà nước giao vốn thông qua Tập đoàn VNPT.

- Ngày 01/6/2007 Thủ tướng Chính phủ ban hành Quyết định số 674/QĐ-TTg phê duyệt Đề án thành lập Tổng công ty Bưu chính Việt Nam theo mô hình hoạt động độc lập nhưng vẫn nằm trong Tập đoàn VNPT, Hội đồng quản trị Tập đoàn VNPT đồng thời đảm đương nhiệm vụ của Hội đồng quản trị Tổng công ty Bưu chính Việt Nam.

- Ngày 15/6/2007 Bộ Bưu chính Viễn thông (nay là Bộ Thông tin và Truyền thông) ban hành Quyết định số 16/2007/QĐ-BBCVT về việc thành lập Tổng công ty Bưu chính Việt Nam. Tổng công ty Bưu chính Việt Nam là Tổng công ty nhà nước độc lập với Tập đoàn VNPT nhưng được Nhà nước đầu tư vốn thông qua Tập đoàn VNPT.

- Thực hiện Nghị định số 25/2010/NĐ-CP ngày 19/3/2010 của Chính phủ về chuyển đổi công ty Nhà nước thành công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên và tổ chức quản lý công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên do Nhà nước là chủ sở hữu. Ngày 28/6/2010 Bộ trưởng Bộ Thông tin và Truyền thông đã ban hành Quyết định số 928/QĐ-BTTTT chuyển Tổng công ty Bưu chính Việt Nam sang hoạt động theo mô hình Công ty mẹ - công ty con, trong đó Công ty mẹ (Tổng công ty Bưu chính Việt Nam) là công ty TNHH một thành viên do Nhà nước làm chủ sở hữu. Đồng thời thực hiện chuyển đổi 02 công ty nhà nước độc lập trong Tổng công ty thành Công ty TNHH một thành viên do Tổng công ty nắm giữ 100% vốn điều lệ, gồm: Công ty Tem Bưu chính và Công ty In tem Bưu điện.



Hình 2.5: Lịch sử phát triển của Bưu điện Việt Nam

Nguồn: Bưu điện Việt Nam

- Giai đoạn tiếp theo, để triển khai bước cuối cùng của quá trình chia tách bưu chính viễn thông tại Việt Nam, ngày 26/4/2010 Văn phòng Chính phủ đã có văn bản số 2699/VPCP-ĐMDN thực hiện ý kiến chỉ đạo của Thủ tướng Chính phủ chỉ đạo Tổng công ty xây dựng “Đề án tách Tổng công ty Bưu chính Việt Nam hoạt động độc lập” với Tập đoàn VNPT. Và đến ngày 16/11/2012 Thủ tướng Chính phủ đã ban hành Quyết định số 1746/QĐ-TTg về việc chuyển quyền đại diện chủ sở hữu nhà nước tại Tổng công ty Bưu chính Việt Nam từ Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam về Bộ Thông tin và Truyền thông.

2.2.3. Kết quả sản xuất kinh doanh

Kết quả sản xuất kinh doanh giai đoạn 2016 - 2020

Chỉ tiêu	2016	2017	2018	2019	2020	Tăng trưởng bình quân
Doanh thu Công ty mẹ	12.294	16.444	20.804	25.025	26.387	21,5% %
Doanh thu Công ty con	1.133	1.493	1.771	2.072	2.122	17,45%
Lợi nhuận sau thuế toàn TCT	230	167	295	385	540	30%

Bảng 1.1: Bảng Kết quả sản xuất kinh doanh của Bưu điện Việt Nam giai đoạn 2016 – 2020

(Nguồn: VNPost)

Năm 2020, Bưu điện Việt Nam đã hoàn thành vượt mức các chỉ tiêu kế hoạch đề ra. Doanh thu toàn Tổng công ty năm 2020 đạt 26.387 tỷ đồng; lợi nhuận đạt 540 tỷ đồng; nộp ngân sách nhà nước 796 tỷ đồng. Khẳng định vị thế số 1 của doanh nghiệp bưu chính quốc gia tại Việt Nam và khu vực Đông Nam Á. Trong bối cảnh dịch bệnh Covid-19 khó khăn và đầy biến động, hàng chục nghìn doanh nghiệp, tổ chức phải ngừng hoạt động trong năm 2020, kết quả này là kết quả của sự nỗ lực, cố gắng của 7 vạn người Bưu điện trên toàn quốc.

Trong thực hiện cải cách hành chính, Vietnam Post tiếp tục phối hợp chặt chẽ với các Bộ, ngành, địa phương và các tổ chức chính trị xã hội triển khai sâu rộng nhiều nhiệm vụ, đề án lớn. Năm 2020, Vietnam Post đã tiếp nhận và chuyển phát gần 20 triệu hồ sơ giải quyết thủ tục hành chính trên toàn quốc. 100% hồ sơ, kết quả giải quyết thủ tục hành chính được phát đến địa chỉ nhận trong tình trạng không bị suy sứt, hư hỏng hoặc ảnh hưởng tới nội dung bên trong. Bên cạnh đó, Vietnam Post cũng phối hợp chặt chẽ với 36 tỉnh, thành phố để đặt bộ phận một cửa tại trụ sở của Bưu điện và bố trí nhân viên Bưu điện tiếp nhận hồ sơ của các tổ chức, doanh nghiệp và người dân.

Đặc biệt, Vietnam Post đã phát triển 360.000 đối tượng tham gia BHXH tự nguyện, đạt 120% kế hoạch, chiếm 57% số lượng phát triển toàn ngành BHXH và 5,6 triệu thẻ BHYT, đạt 105% kế hoạch.

Doanh thu của hệ thống Bưu điện Văn hóa xã trên toàn quốc cũng đạt 3.800 tỷ đồng, hoàn thành 105% kế hoạch năm; thu nhập bình quân nhân viên BĐ-VHX là 4,7 tr/người/điểm/tháng, tăng 21% so thực hiện năm 2019.

Trong dịch Covid-19 năm 2020, hàng trăm tấn văn bản, hàng hóa đã được Bưu điện Việt Nam phối hợp với Tổng công ty Hàng không Việt Nam vận chuyển trên các chuyến bay charter nguyên chuyến. Đặc biệt, Vietnam Post đã đẩy mạnh ứng dụng công nghệ thông tin góp phần tối ưu hóa quy trình nghiệp vụ, nâng cao năng suất lao động, chất lượng dịch vụ; đồng thời đầu tư hệ thống dây chuyền máy móc theo hướng tự động hóa, số hóa. Riêng năm 2020, Vietnam Post đã đưa vào vận hành 02 Trung tâm vận chuyển khu vực và 08 trung tâm khai thác vận chuyển tại các tỉnh

trọng điểm. Với dây chuyền chia chọn tự động có công suất hàng chục nghìn bưu kiện/h, Vietnam Post hoàn toàn đáp ứng được tốc độ tăng trưởng bình quân về sản lượng bưu gửi trên 30%.

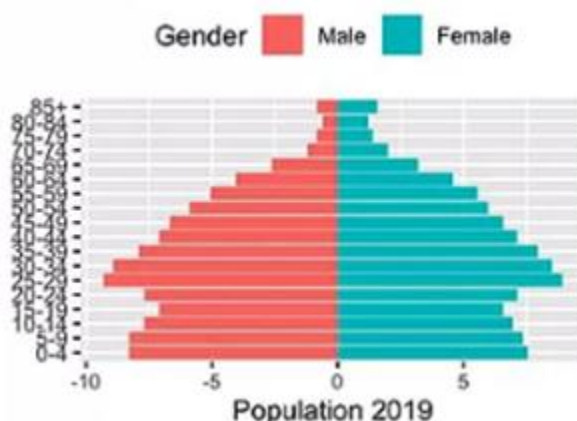
2.3. Nghiên cứu, phân tích tình hình hoạt động quản trị nhân lực trong cung ứng dịch vụ hành chính công tại Bưu điện Việt Nam

2.3.1. Đặc điểm cơ cấu nguồn nhân lực tại Bưu điện Việt Nam

Bưu điện Việt Nam có nguồn nhân lực dồi dào, gồm 49.499 lao động, trong đó lao động ký hợp đồng lao động 24.636 người, lao động thuê khoán 24.863 người. Ngoài ra, Bưu điện Việt Nam còn có một lực lượng lao động là cộng tác viên lên đến 20.000 người trên cả nước để tham gia cung cấp các dịch vụ của Bưu điện ra toàn xã hội.

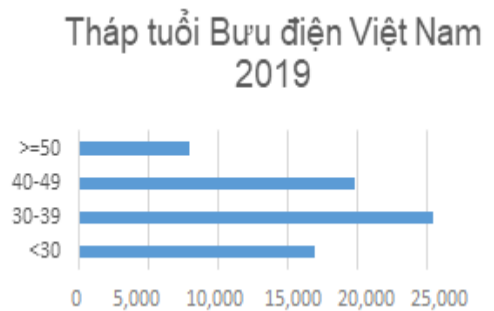
Chất lượng lao động qua từng năm đã được cải thiện đáng kể. Độ tuổi lao động của Tổng công ty dần được trẻ hóa. Trình độ đội ngũ lao động đại học và trên đại học chiếm 43.07%, Cao đẳng 13,44%; Trung cấp 18,15%; Sơ cấp 17,02%; Khác: 8,14%. Lao động nữ chiếm 64,5%.

Lao động tại khối quản lý chủ yếu là lao động có trình độ chuyên môn, nghiệp vụ chất lượng lao động cao, có trình độ đại học và trên đại học. Lao động có trình độ sơ cấp chủ yếu tập trung ở khối công nhân khai thác. Số lao động này thường xuyên được đào tạo, tập huấn nâng cao trình độ chuyên môn.



Hình 2.6: Tháp dân số Việt Nam năm 2019

Nguồn: Internet



Hình 2.7: Tháp tuổi lao động Bưu điện Việt Nam năm 2019

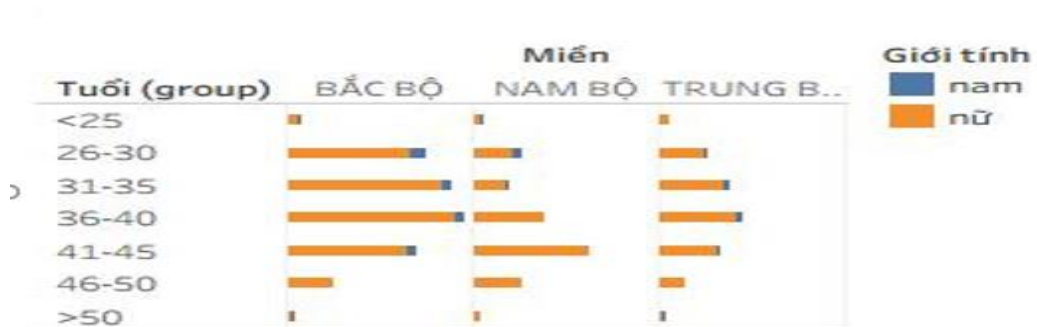
Nguồn: Bưu điện Việt Nam

Dễ nhận thấy dân số Việt Nam từ độ tuổi 10-24 năm 2019 thấp hơn rất nhiều so với lao động ở các nấc tuổi trên (trên 24 tuổi), do vậy trong những năm tới dự kiến tình hình lao động trẻ sẽ giảm, doanh nghiệp Việt Nam nói chung và BĐVN nói riêng sẽ phải tối ưu hóa năng lực và năng suất của lao động có tuổi.

2.3.2. Hoạch định nguồn nhân lực hành chính công tại Bưu điện Việt Nam

Hoạch định đội ngũ giao dịch hành chính công:

Cơ cấu độ tuổi và giới tính:



Hình 2.8: Cơ cấu độ tuổi, giới tính lao động Bưu điện Việt Nam năm 2019

Nguồn: Bưu điện Việt Nam

Từ biểu đồ trên, nhận thấy cơ cấu độ tuổi của lao động hành chính công tại các BDT/TP chủ yếu là lao động nữ. Cơ cấu tuổi lao động tại BDT/TP Bắc Bộ và Trung Bộ là tương đối giống nhau, với tỷ lệ độ tuổi 36-40 tuổi trên chiếm nhiều nhất, sau đó là độ tuổi 31-35. Tuy nhiên ở các BDT/TP phía Nam, tỷ lệ 41-45 tuổi chiếm nhiều nhất, có sự thiếu hụt ở độ tuổi 31-35 so với 2 nhóm độ tuổi kế bên.

Từ cơ cấu độ tuổi trên, dễ nhận thấy, ở miền Bắc và Trung, lực lượng lao động hành chính công vào độ tuổi 36-40 là lực lượng nòng cốt, chiếm giữ những vị trí rất quan trọng trong hệ thống. Tuy nhiên ở miền Nam lại rơi vào độ tuổi từ 41-45, và có sự chênh lệch lớn giữa độ tuổi này và độ tuổi từ 31-35, 36-40. Điều này cho thấy ở các BDT/TP phía Nam, thiếu hụt nghiêm trọng lao động hành chính công độ tuổi 31-40 tuổi.

- Cơ cấu theo trình độ: Lao động hành chính công có 401 chuyên trách và 771 lao động kiêm nhiệm thực hiện cung ứng dịch vụ hành chính công. Lao động hành chính công đều có trình độ từ cao đẳng, đại học trở lên (75% có trình độ từ đại học trở lên; 25% có trình độ cao đẳng và trung cấp).

- Đánh giá kỹ năng: Lao động thực hiện chuyên trách các nhiệm vụ hành chính công có lý lịch bản thân và gia đình trong sạch, rõ ràng; chấp hành tốt chủ trương, đường lối của Đảng, pháp luật của Nhà nước; Có trình độ chuyên môn, năng lực phù hợp; được đào tạo và nắm vững các kỹ năng, nghiệp vụ tiếp nhận hồ sơ, trả kết quả giải quyết các thủ tục hành chính và thu phí, lệ phí; Có phẩm chất, đạo đức tốt, tinh thần trách nhiệm cao; Có tác phong, thái độ giao tiếp lịch sự; cư xử hòa nhã, cởi mở, thân thiện, chuẩn mực, đúng quy chế văn hóa công sở; Có đủ sức khỏe, tinh thần phục vụ nhân dân, ý thức tổ chức kỷ luật để thực hiện nhiệm vụ; Sử dụng thành thạo các phần mềm ứng dụng và các thiết bị được trang bị phục vụ công việc; Được sự thống nhất của cơ quan trực tiếp quản lý BPMC.

Hoạch định phát triển đội ngũ nhân lực Công nghệ thông tin: Đây là lực lượng hỗ trợ việc thực hiện các dịch vụ hành chính công. Hiện nay Bưu điện Việt Nam có số lượng: 298 lao động CNTT.

- Về chất lượng, các nhân lực này có trình độ chuyên môn và kỹ năng liên quan: Về cơ bản lao động CNTT đều có trình độ cử nhân trở lên (95% có trình độ từ cử nhân trở lên; 5% có trình độ cao đẳng và trung cấp). Đa số đều học đúng chuyên ngành hoặc các ngành có liên quan (điện tử viễn thông, quản lý tin học).

- Đánh giá kỹ năng: các nhân lực CNTT có khả năng tổ chức, triển khai hạ tầng mạng và trang thiết bị CNTT; Có khả năng phân tích và phát triển ứng dụng; Có

khả năng quản lý, triển khai, vận hành các hệ thống ứng dụng phát triển nội bộ; Có khả năng quản lý, triển khai, vận hành các hệ thống ứng dụng của Tổng công ty.

- Về mức độ hoàn thành công việc: Hàng tháng các đơn vị đánh giá chất lượng lao động qua việc đánh giá KPI, Tổng công ty tổng hợp đánh giá lao động của đơn vị. Tuy nhiên, công tác đánh giá KPI có tính đến các yếu tố về chỉ tiêu Doanh thu của đơn vị so với kế hoạch.

Nguyên nhân:

- Lực lượng IT trên mạng lưới chưa được đào tạo, bổ sung, nâng cao kiến thức về chuyên môn.

- Vẫn phải làm nhiều công tác ngoài chuyên môn: bán hàng (nhiều đơn vị giao KPI về Doanh số bán hàng); làm thay các công việc của các bộ phận Nghiệp vụ, Kinh doanh, Kế toán, Tổ chức Hành chính trên các phần mềm ứng dụng của các bộ phận này.

- Cơ chế cho lực lượng IT tại các đơn vị chưa tốt so với các doanh nghiệp khác.

- Đầu vào tuyển dụng cán bộ IT khó khăn, do chưa có thương hiệu về CNTT nên khó thu hút.

Hoạch định đội ngũ giám đốc, phó giám đốc các BĐT/TP: Hiện có tổng số: 168 người. Đánh giá mặt đạt được của đội ngũ giám đốc, phó giám đốc các BĐT/TP: Nhìn chung đã nắm bắt và quản lý điều hành lĩnh vực sản xuất kinh doanh, quản lý chất lượng tại đơn vị đáp ứng phần nào yêu cầu, mục tiêu, định hướng phát triển của Bưu điện Việt Nam.

Nắm được cách thức quản lý quản trị điều hành các hoạt động tại đơn vị; nắm được một phần nguyên lý phân giao kế hoạch, cơ chế cho đơn vị và cho lực lượng bán hàng; Tổ chức và phát triển lực lượng bán hàng hiệu quả; Nguyên lý triển khai kinh doanh các dịch vụ; biết cách quản lý khách hàng, lấy khách hàng; Cố gắng, nỗ lực điều hành kinh doanh để đạt được các chỉ tiêu kế hoạch.

2.3.3. Quy trình tuyển dụng lao động hành chính công tại Bưu điện Việt Nam

Để thu hút được các ứng viên giỏi và làm việc hiệu quả, Bưu điện Việt Nam đã áp dụng quy trình tuyển dụng dưới đây:

Bước 1: Chuẩn bị tuyển dụng:

Đây là bước đầu tiên và cũng là phần quan trọng nhất quyết định hiệu quả của quy trình tuyển dụng. Sự chuẩn bị càng cụ thể, chi tiết, khoa học bao nhiêu thì các bước tiếp theo thực hiện càng hiệu quả và dễ để thực hiện bấy nhiêu. Có thể nói, bước chuẩn bị tuyển dụng như là một “đòn bẩy” tạo đà cho các bước còn lại. Bưu điện Việt Nam đã chuẩn bị kỹ lưỡng từ những việc nhỏ nhất như: Lên kế hoạch tuyển dụng trong thời gian bao lâu, yêu cầu đặt ra cho ứng viên là gì, trong thông báo tuyển dụng cần những nội dung gì...

Mô tả công việc về những vị trí, yêu cầu mà công việc đặt ra, các quyền lợi và nghĩa vụ của ứng viên và các điều kiện làm việc, từ đó các ứng viên sẽ tự đánh giá xem bản thân có đáp ứng được những yêu cầu đó hay không.

Đề ra những yêu cầu dành cho các ứng viên, như là yêu cầu về năng lực, bằng cấp, chuyên môn, thái độ nghề nghiệp, sức khỏe,...

Xây dựng bản chi tiết về chế độ tiền lương và phúc lợi của các ứng viên. Đây là một tiêu chí rất quan trọng thu hút các ứng viên tham gia vào ứng tuyển.

Bước 2: Thông báo tuyển dụng

Sau khi đã hoàn thành sự chuẩn bị cho quy trình tuyển dụng thì thông báo tuyển dụng để các ứng viên biết đến. Việc thông báo này phải đảm bảo ngắn gọn, xúc tích nhưng những nội dung cơ bản phía trên phải được truyền tải đến ứng viên theo cách tốt nhất.

Thông báo tuyển dụng có rất nhiều cách, có thể thông báo trên trang chính của công ty, thông báo trên mạng xã hội, các hội nhóm, diễn đàn, hay thông báo qua các tờ báo, kênh truyền hình,... Bưu điện Việt Nam cần lựa chọn những phương tiện phổ biến nhất sao cho thông báo tuyển dụng đến được các ứng viên, tuy nhiên, cũng cần xem xét song song với chi phí.

Bước 3: Thu nhận và tiến hành chọn lọc hồ sơ

Sau khi thông báo tuyển dụng sẽ có nhiều hồ sơ của các ứng viên nạp đến phòng nhân sự. Điều quan trọng là người tuyển dụng phải thu nhận tất cả hồ sơ này, tránh trường hợp bỏ sót hay ưu tiên hồ sơ của những người có năng lực.

Tuy nhiên, không phải hồ sơ nào cũng phù hợp với yêu cầu công việc, chưa kể sẽ có nhiều ứng viên cứ nhắm mắt gửi đại dù vị trí công việc không hề phù hợp với mình. Chọn lọc hồ sơ là khâu vô cùng quan trọng, Bru điện Việt Nam căn cứ vào các yêu cầu của công việc đã đặt ra, và căn cứ vào hồ sơ của ứng viên về bằng cấp, trình độ, sức khỏe,... để chọn ra một lượng hồ sơ nhất định. Việc này yêu cầu Bru điện Việt Nam phải luôn minh bạch và công bằng.

Bước 4: Phỏng vấn sơ bộ và kiểm tra trắc nghiệm

Sau khi đã lọc hồ sơ, Bru điện Việt Nam tiến hành lên lịch phỏng vấn và liên hệ với các ứng viên được chọn. Bước này giúp Bru điện Việt Nam xem xét, đánh giá lại thông tin của ứng viên trong hồ sơ có đúng không và sẽ là một bước nữa để loại bỏ những hồ sơ không phù hợp.

Bước 5: Phỏng vấn tuyển chọn

Ở bước này, Bru điện Việt Nam sẽ đánh giá lại lần nữa những khả năng trình độ của ứng viên có phù hợp với công việc hay không. Trong quy trình này, Bru điện Việt Nam sẽ đặt những câu hỏi nhằm khai thác năng lực, tiềm năng, kỹ năng của các ứng viên.

Ngoài ra, các ứng viên sẽ được Bru điện Việt Nam cung cấp thông tin về chế độ làm việc, lương, phúc lợi, những yêu cầu của công việc,... và ứng viên sẽ quyết định có làm việc với công ty hay không.

Bước 6: Thời gian tập sự thử việc

Sau khi đã lựa chọn được những ứng viên xuất sắc nhất qua các vòng lựa chọn và phỏng vấn, các ứng viên sẽ được nhận vào tập sự thử việc. Đây là giai đoạn khó khăn với rất nhiều thử thách để các ứng viên phải thể hiện ra được những năng lực của mình.

Bước 7: Quyết định tuyển dụng

Sau quá trình tuyển dụng, Bưu điện Việt Nam đưa ra quyết định cuối cùng có nên lựa chọn ứng viên đó không hay chính ứng viên nhận ra liệu mình có phù hợp với công việc hay môi trường này không để đưa ra quyết định đi hay ở. Khi được tuyển dụng chính thức, họ sẽ trở thành nhân viên công ty. Công việc cuối cùng là 2 bên sẽ kí hợp đồng. Và trách nhiệm của người tuyển dụng bây giờ là giải đáp những thắc mắc của nhân viên mới về những thông tin cơ bản nhất liên quan đến nhân viên.

Quy trình tuyển dụng nhân sự rất phức tạp và tốn rất nhiều thời gian, công sức và chi phí, đòi hỏi sự chuẩn bị chu đáo nhất.

Trong giai đoạn 2015-2020, Bưu điện Việt Nam tập trung vào nâng cao chất lượng hoạt động tuyển dụng theo định hướng:

- Quản trị dữ liệu nhân sự tập trung toàn mạng lưới (số lượng nhân sự vào ra, thời gian làm việc,...)
- Áp dụng công nghệ nhằm tự động hóa quy trình tuyển dụng
- Đo lường hiệu quả hoạt động tuyển dụng theo các bộ chỉ số

2.3.4. Thực trạng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực hành chính công tại Bưu điện Việt Nam

Về thực trạng đào tạo, Bưu điện Việt Nam quan tâm thúc đẩy công tác đào tạo, nâng cao năng lực, chất lượng và phát triển nguồn nhân lực hành chính công tại Bưu điện Việt Nam. Bên cạnh những nỗ lực trong việc triển khai các chương trình đào tạo nhằm nâng cao công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực, hỗ trợ hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh, công tác đào tạo của Bưu điện Việt Nam cũng còn một số hạn chế như:

- Một số đơn vị chưa chủ động và quan tâm đúng mực đến công tác đào tạo;
- Công tác theo dõi, hỗ trợ áp dụng vào thực tiễn sau các khóa đào tạo đã được triển khai tuy nhiên còn chưa đồng đều và hiệu quả, do một số đơn vị chưa quan tâm khuyến khích, tạo điều kiện thuận lợi cho học viên áp dụng những kiến thức, phương pháp mới đã được trang bị;
- Sản phẩm, dịch vụ của Bưu điện Việt Nam thường xuyên bổ sung, thay đổi, điều chỉnh, vì vậy, việc đào tạo triển khai chưa kịp thời và còn lúng túng.

Triển khai BSC-KPI:

Việc triển khai hệ thống BSC-KPI đã giúp Bưu điện Việt Nam có thêm công cụ đánh giá việc hoàn thành mục tiêu của từng cá nhân, cũng như của đơn vị phục vụ hoạt động SXKD, áp dụng trả lương cho người lao động. Tuy nhiên, thực tế triển khai còn một số hạn chế như sau:

- Số liệu dùng để đánh giá các chỉ tiêu chính còn hạn chế như: một số doanh thu thành phần, chi phí, khách hàng, sản lượng bưu gửi tại các khâu;
- Thiếu các chỉ tiêu về hiệu quả/ hiệu suất các khâu công đoạn (mới chỉ có chỉ tiêu phát).
- Việc đưa kết quả KPI vào điều hành, quản lý còn hạn chế.
- Tỷ lệ các chỉ tiêu được theo dõi tự động trên hệ thống còn thấp.
- Việc áp dụng Phần mềm mới vào đánh giá KPI tại khối Cơ quan Tổng công ty vẫn cần phải hoàn thiện, xử lý khắc phục các sự cố phát sinh trong khi đánh giá để đảm bảo quy trình thao tác tối ưu và hỗ trợ tốt nhất cho người sử dụng.

Kết quả khảo sát ý kiến về kiến thức, kỹ năng lao động cho ra nhiều ý kiến khác nhau. Nhìn chung kiến thức, kỹ năng của lao động trong cung ứng dịch vụ của Bưu điện Việt Nam hiện tại khá tốt, tỷ lệ nắm rất chắc chiếm 55,86%, nắm chắc chiếm 30,72%. Còn 9,55% không nắm chắc, 3,87% là nắm được ít, tập trung ở phần kiến thức Phân biệt được các loại dịch vụ công (dịch vụ công ích, dịch vụ sự nghiệp công, dịch vụ hành chính công, dịch vụ công trực tuyến...), Cách thức phối hợp của Bưu điện với các cơ quan hành chính nhà nước ở địa phương triển khai việc tiếp nhận hồ sơ, trả kết quả giải quyết thủ tục hành chính qua dịch vụ bưu chính công ích. Sở dĩ như vậy là vì hiện nay có rất nhiều các thủ tục hành chính, mà mỗi thủ tục hành chính lại thuộc các dịch vụ công khác nhau và được quy định tại các quyết định riêng biệt mà hiện tại công nghệ chưa hỗ trợ được lao động nội dung này. Đồng thời cách thức phối hợp với các cơ quan hành chính nhà nước ở địa phương triển khai việc tiếp nhận hồ sơ, trả kết quả giải quyết TTHC qua dịch vụ bưu chính công ích hiện nay cũng phức tạp, mỗi cơ quan giải quyết thủ tục hành chính có một quy trình, thủ tục riêng và liên tục thay đổi cách thức.

Với các kiến thức và kỹ năng của lao động qua kết quả khảo sát cho thấy Bưu điện Việt Nam đã làm tốt công tác đào tạo, trang bị cho nhân viên kỹ năng để cung ứng tốt dịch vụ hành chính công. Điều này thể hiện Bưu điện Việt Nam rất quan tâm đến vấn đề đào tạo nguồn nhân lực trong cung ứng dịch vụ hành chính công.

Nội dung	Không năm được	Năm được ít	Không năm chắc	Năm chắc	Năm rất chắc
Đường lối, chủ trương của Đảng, pháp luật của Nhà nước liên quan tới cải cách hành chính	0		0	35	65
Chủ trương của Đảng, pháp luật của Nhà nước về chuyển giao việc cung ứng dịch vụ HCC cho các tổ chức đủ năng lực thực hiện	0	3	6	9	82
Cách thức thực hiện dịch vụ tiếp nhận hồ sơ và trả kết quả giải quyết thủ tục hành chính	0	0	1	4	95
Các quy định hiện hành về giá cước, chính sách miễn, giảm giá cước dịch vụ nhận gửi hồ sơ, chuyển kết quả giải quyết thủ tục hành chính qua dịch vụ bưu chính công ích	0	1	2	28	69
Cách thức phối hợp của Bưu điện với UBND tỉnh, thành phố trong việc nâng cao chỉ số cải cách hành chính	0	5	9	36	50
Cách thức phối hợp của Bưu điện với các cơ quan hành chính nhà nước ở địa phương triển khai việc tiếp nhận hồ sơ, trả kết quả giải quyết TTHC qua dịch vụ bưu chính công ích	0	16	21	32	31
Các kiến thức về quản lý và triển khai dịch vụ hành chính công thông qua chương trình đào tạo của Tổng công ty bưu điện	0	2	4	39	55
Các thông tin về triển khai Đề án thí điểm thực hiện và cung ứng dịch vụ công qua mạng BCCC, dịch vụ BCCI	0	4	7	42	47
Các dịch vụ hành chính công mà Nhà nước chuyển giao cho Bưu điện tại địa phương	0	2	13	32	33
Một số kiến thức cơ bản về hành chính nhà nước (thủ tục hành chính, tổ chức bộ máy	0	0	0	38	62

hành chính, nhân sự hành chính, cải cách hành chính, các chỉ số liên quan tới cải cách hành chính..)					
Phân biệt được các loại dịch vụ công (dịch vụ công ích, dịch vụ sự nghiệp công, dịch vụ hành chính công, dịch vụ công trực tuyến...)	0	18	33	46	31
Tỷ lệ (%)	0	3,87	9,55	30,72	55,86

Bảng 1.2: Bảng Kết quả khảo sát kiến thức và kỹ năng của lao động

Nguồn: Học viên thực hiện

Để quản trị và triển khai các chương trình đào tạo hiệu quả, đem lại giá trị hữu hình và vô hình cho Bru điện Việt Nam, đội ngũ quản trị đào tạo cần phải liên tục được cập nhật, học hỏi và tham khảo từ nhiều Tập đoàn, doanh nghiệp thành công trong nước và quốc tế. Do vậy trong thời gian tới, cần tăng cường đầu tư cho đội ngũ quản trị đào tạo tham gia các chương trình đào tạo uy tín, hợp tác học hỏi,... để nâng cao năng lực đội ngũ, dẫn dắt chuyển đổi và phát triển về nguồn nhân lực.

Đối với đội ngũ chuyên viên nhân sự/đào tạo dưới đơn vị, cần xây dựng chính sách khuyến khích và đào tạo nâng cao năng lực trong giai đoạn 2020-2025.

2.3.5. Thực trạng bố trí sử dụng và đánh giá kết quả thực hiện công việc của lao động hành chính công tại Bru điện Việt Nam

Đánh giá công tác tổ chức, cán bộ, thực trạng bố trí sử dụng và đánh giá kết quả thực hiện công việc của lao động hành chính công tại Bru điện Việt Nam có các đặc điểm sau đây:

- Công tác xây dựng quy hoạch của các đơn vị đã quan tâm triển khai tuy nhiên chất lượng xây dựng quy hoạch còn chưa được quan tâm, nguồn nhân lực hành chính chưa có quy hoạch chỉ phát sinh theo yêu cầu. Việc rà soát, quy hoạch, xây dựng đội ngũ tại các đơn vị chưa được các đơn vị quan tâm chú trọng dẫn đến khó khăn khi bố trí, sắp xếp lao động, đặc biệt là lao động có trình độ, nghiệp vụ.

- Công tác bố trí sử dụng nhân lực: Còn tình trạng bố trí nhân lực năng lực yếu, không đủ trình độ yêu cầu;

- Công tác quản lý, đánh giá nhân lực chưa bám sát thực tế, chưa thực chất, không dựa trên kết quả, hiệu quả công việc của cán bộ. Đội ngũ còn yếu về năng lực cũng hiểu biết về các lĩnh vực giải quyết TTHC, thiếu về các kỹ năng xử lý những thủ tục phức tạp; Còn lơ là trong công tác quản lý nguồn nhân lực hành chính công.

- Đội ngũ nhân lực kiêm nhiệm còn chưa có đầy đủ năng lực, trình độ đáp ứng và các kiến thức thực hiện cung ứng các dịch vụ hành chính công;

- Việc nghiên cứu, đổi mới tổ chức quản lý tại các đơn vị đã được hỗ trợ kịp thời; tuy nhiên, số lượng các đơn vị trọng điểm được đổi mới tổ chức quản lý, TCSX chưa nhiều.

2.3.6. Thực trạng chính sách thu hút, trọng dụng và đãi ngộ nguồn nhân lực hành chính công tại Bru điện Việt Nam

Chính sách lao động, tiền lương:

- Hệ thống quản trị dữ liệu chưa đầy đủ, thiếu tính hệ thống nên việc phân tích, đánh giá và điều hành trong công tác lao động tiền lương còn hạn chế.

- Chưa chuẩn hóa được quy trình thực hiện công việc tại phòng TCHC các đơn vị nên công tác quản lý lao động tiền lương chưa thực sự hiệu quả.

Để có chính sách thu hút, trọng dụng và đãi ngộ nguồn nhân lực hành chính công tại Bru điện Việt Nam, Bru điện Việt Nam cần rà soát, xác định cụ thể các tiêu chí đánh giá chất lượng, hiệu quả hoạt động của các bộ phận bảo đảm việc đánh giá đạt hiệu quả, đáp ứng mục tiêu, yêu cầu đề ra. Qua đó, làm rõ tồn tại, hạn chế và nguyên nhân của tồn tại, hạn chế trong việc tổ chức, hoạt động của các bộ phận. Ứng dụng công nghệ thông tin để cải cách, đơn giản hóa việc đánh giá. Tổ chức tập huấn, đào tạo, bồi dưỡng kiến thức cho cán bộ, công chức, viên chức, nhân viên của doanh nghiệp.

Bru điện Việt Nam kịp thời biểu dương, khen thưởng các nhân viên thực hiện tốt; đồng thời, có biện pháp xử lý nghiêm nhân viên không nghiêm túc thực hiện chính sách thu hút, trọng dụng và đãi ngộ nguồn nhân lực hành chính công tại Bru điện Việt Nam, gây khó khăn, chậm trễ cho việc triển khai thực hiện.

2.4. Đánh giá chung về công tác quản lý nguồn nhân lực hành chính công tại Bưu điện Việt Nam

2.4.1. Đánh giá chung về hiệu quả và ưu điểm trong công tác quản lý nguồn nhân lực hành chính công tại Bưu điện Việt Nam

Bưu điện Việt Nam đã xây dựng được các chương trình/hoạt động để tăng cường hiệu quả và ưu điểm trong công tác quản lý nguồn nhân lực hành chính công tại Bưu điện Việt Nam, cụ thể:

- Xây dựng nguồn ứng viên: Xác định hoạt động tuyển dụng không chỉ đơn thuần là sàng lọc, lựa chọn các ứng viên khi có nhu cầu từ các bộ phận, Tuyển dụng tập trung vào xây dựng nguồn ứng viên liên tục, thường xuyên, đảm bảo cung ứng cho hệ thống khi cần tuyển dụng tại các vị trí, đặc biệt là các vị trí có mức độ biến động nhân sự lớn.

- Triển khai việc lựa chọn, tuyển dụng đối với các vị trí cần tuyển và đánh giá hiệu quả của các chương trình này.

- Xây dựng chính sách tuyển dụng: Để thu hút được các ứng viên chất lượng cao, trong giai đoạn tới, Bưu điện Việt Nam sẽ tập trung xây dựng thương hiệu tuyển dụng, xác định các yếu tố cốt lõi nhằm thu hút ứng viên, xác định thông điệp truyền thông trên website Bưu điện Việt Nam, Fanpage, các kênh tuyển dụng public như vietnamworks, careerbuilder,...mang tới hình ảnh Bưu điện Việt Nam đổi mới, công nghệ trong con mắt ứng viên. Đây đồng thời là một cơ hội tiếp thị thương hiệu Bưu điện Việt Nam đến cộng đồng.

- Đa dạng hình thức tuyển dụng: Tuyển dụng cũng là một cơ hội để Bưu điện Việt Nam thu thập quan điểm khách quan và các giải pháp đề xuất của ứng viên về các hoạt động của Bưu điện Việt Nam. Bên cạnh hình thức thi phỏng vấn, làm bài thi, đối với các vị trí quan trọng, có thể áp dụng các hình thức Demo công việc, lựa chọn ứng viên có giải pháp/đề xuất tốt nhất.

- Khảo sát trải nghiệm ứng viên sau khi kết thúc thử việc 2-6 tháng làm việc. Xác định nguyên nhân ứng viên rời bỏ hệ thống hoặc tháo gỡ những phản hồi tiêu cực trong quá trình thử việc.

2.4.2. Đánh giá những khó khăn, vướng mắc, tồn tại, hạn chế trong công tác quản lý nguồn nhân lực hành chính công tại Bưu điện Việt Nam

Nguồn nhân lực hành chính công đòi hỏi trình độ cao để thực hiện các nhiệm vụ của công chức viên chức.

Nhân lực hành chính công của Bưu điện Việt Nam còn chưa ổn định; một số nhân viên chưa chủ động, tích cực trang bị các kiến thức và kỹ năng để đáp ứng tốt hơn yêu cầu công việc được chuyển giao.

Việc đào tạo nhân lực hành chính công cần thời gian khá lâu và có sự hỗ trợ của cơ quan có thẩm quyền giải quyết TTHC.

Doanh thu thực hiện các dịch vụ hành chính công chưa đủ bù đắp chi phí cho bưu điện.

Thu nhập của người lao động chưa cao, áp lực công việc lớn nên chưa tạo động lực cho người lao động làm việc và gắn bó với đơn vị.

2.4.3. Phân tích nguyên nhân của các tồn tại, hạn chế

Chưa có hành lang pháp lý cho tất cả các dịch vụ hành chính công của Bưu điện Việt Nam nên các bộ ngành còn chưa triển khai đồng bộ, chưa có cơ chế thanh toán các chi phí cho việc thực hiện của bưu điện đủ bù đắp các chi phí.

Người dân vẫn chưa thực sự tin tưởng và sử dụng dịch vụ, vẫn còn tâm lý e ngại muốn trực tiếp thực hiện tại các cơ quan nhà nước có thẩm quyền.

Các cơ quan nhà nước có thẩm quyền chưa quyết liệt trong việc thực hiện nên Bưu điện Việt Nam chưa có chương trình cung ứng nhân lực hành chính công mạnh mẽ.

Bưu điện Việt Nam chưa quyết liệt, cụ thể, còn chung chung, chưa sâu sát trong quá trình kiểm soát, xử lý, triển khai các công việc tại đơn vị.

Đây là lĩnh vực còn mới đối với Bưu điện Việt Nam và doanh thu chỉ chiếm một thị phần nhỏ nên chưa được ưu tiên đẩy mạnh tại các đơn vị.

Việc cung ứng các dịch vụ hành chính công cần phải bỏ chi phí nhiều và thời gian lâu thu hồi được vốn và lợi nhuận.

Một số đơn vị mối quan hệ với chính quyền địa phương chưa đạt yêu cầu, cần tạo mối quan hệ tốt để thúc đẩy kinh doanh.

Chưa thường xuyên đối thoại, lắng nghe ý kiến của người lao động, tuyên truyền phổ biến về cơ chế, chính sách tới người lao động, đảm bảo tính công khai, minh bạch. Khi có vấn đề xảy ra, chưa chủ động, linh hoạt trong giải quyết các thắc mắc, khiếu kiện về cơ chế chính sách cho người lao động, còn để tình trạng khiếu kiện vượt cấp.

Dịch vụ hành chính công yêu cầu đòi hỏi nhân lực cao, phải hiểu biết về pháp luật, nắm bắt được các quy định chung của nhà nước

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG CUNG ỨNG DỊCH VỤ HÀNH CHÍNH CÔNG TẠI BƯU ĐIỆN VIỆT NAM

Từ cơ sở lý luận Chương 1 và thực trạng Chương 2, chương này sẽ đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện hoạt động quản trị nguồn nhân lực trong cung ứng dịch vụ hành chính công tại Bưu điện Việt Nam. Tuy vậy, do vấn đề nguồn nhân lực hành chính công tại Bưu điện Việt Nam cũng chưa tách biệt rõ ràng, mà hiện đang xen lẫn với quản trị nguồn nhân lực chung tại Bưu điện Việt Nam, nên các nội dung đề xuất giải pháp không chỉ riêng cho quản trị nguồn nhân lực hành chính công tại Bưu điện Việt Nam, mà là các giải pháp cho cả nội dung quản trị nguồn nhân lực nói chung tại Bưu điện Việt Nam.

3.1. Mục tiêu và quan điểm xây dựng các giải pháp

3.1.1. Mục tiêu

Sau khi phân tích chiến lược phát triển của Tổng công ty Bưu điện, thực trạng NNL và hệ thống quản trị NNL, Chiến lược NNL của Bưu điện Việt Nam giai đoạn 2020 - 2025, tầm nhìn 2030 có mục tiêu như sau:

- Đảm bảo nguồn nhân lực có đúng người, đúng vị trí, đúng thời điểm đáp ứng yêu cầu chiến lược của Bưu điện Việt Nam;
- Quản trị nhân lực tập trung theo hướng minh bạch, công bằng, tăng cường đoàn kết và tạo điều kiện cho sự phát triển của nhân viên;
- Tăng cường sự liên kết, đồng bộ giữa các hoạt động nhân sự.
- Điều chỉnh mô hình tổ chức hiệu quả đáp ứng chiến lược phát triển, loại bỏ sự chồng chéo, phân bổ nguồn lực và quyền lực không đều, thiếu giám sát
- Xây dựng hệ thống CNTT để quản trị và phát triển nguồn nhân lực đảm bảo tăng cường tự động hóa, quản trị tập trung, minh bạch, công bằng, có hiệu quả trong việc phát triển con người và quản trị nhân tài.

3.1.2. Quan điểm xây dựng các giải pháp

Trong những năm tới, Bưu điện Việt Nam sẽ tiếp tục đẩy mạnh cung ứng các dịch vụ trong lĩnh vực hành chính công, tham gia sâu, rộng cùng Ủy ban nhân dân các cấp tại địa phương trong cải cách thủ tục hành chính, triển khai nhiệm vụ dịch vụ hành chính công qua mạng bưu chính công ích. Trong đó dịch vụ tiếp nhận hồ sơ, trả kết quả giải quyết thủ tục hành chính qua dịch vụ bưu chính công ích vẫn là một trong những dịch vụ trọng tâm cần đẩy mạnh triển khai có hiệu quả hơn nữa. Bưu điện Việt Nam sẽ rà soát, tăng số lượng các điểm BD-VHX cung cấp dịch vụ tiếp nhận hồ sơ, trả kết quả giải quyết thủ tục hành chính qua dịch vụ bưu chính công ích. Tổ chức tiếp nhận hồ sơ linh hoạt dưới nhiều hình thức để tạo thuận lợi cho người dân (nộp tại Bưu cục, tại địa chỉ, tại điểm lưu động, tổ chức tiếp nhận yêu cầu qua điện thoại...). Đồng thời tiếp tục phối hợp với các Bộ, ngành, địa phương đào tạo, hướng dẫn cho nhân viên Bưu điện cách thức nộp hồ sơ trực tuyến trên Cổng dịch vụ công quốc gia và cổng dịch vụ công trực tuyến các bộ, ngành, địa phương để hướng dẫn, hỗ trợ cho người dân nộp trực tuyến tại các điểm giao dịch của Bưu điện. Đồng thời, Bưu điện Việt Nam cũng sẽ thực hiện các biện pháp, cơ chế khuyến khích để tăng số lượng cá nhân, tổ chức được cấp tài khoản định danh xác thực PostID.

Một nhiệm vụ lớn của Bưu điện Việt Nam trong thời gian tới là khi các bộ, cơ quan ngang bộ, cơ quan thuộc Chính phủ và ủy ban nhân dân các tỉnh, thành phố trực thuộc trung ương triển khai thực hiện cơ chế giao cho Bưu điện Việt Nam thực hiện một số công việc trong quá trình hướng dẫn, tiếp nhận, số hóa hồ sơ, trả kết quả giải quyết thủ tục hành chính theo Quyết định số 468/QĐ-TTg ngày 27/3/2021 của Thủ tướng Chính phủ về việc phê duyệt Đề án đổi mới việc thực hiện cơ chế một cửa, một cửa liên thông trong giải quyết thủ tục hành chính. Theo đó, Bưu điện Việt Nam có thể tham gia thực hiện các nội dung sau:

Bưu điện bố trí nhân viên tại Bộ phận Một cửa của các bộ, cơ quan ngang bộ, cơ quan thuộc Chính phủ và ủy ban nhân dân các tỉnh, thành phố trực thuộc trung ương để thực hiện các nhiệm vụ của công chức, viên chức:

- Hướng dẫn tổ chức, cá nhân: Các hồ sơ, giấy tờ mà tổ chức, cá nhân phải nộp khi giải quyết thủ tục hành chính; Quy trình, thời hạn giải quyết thủ tục hành chính; Mức và cách thức nộp thuế, phí, lệ phí hoặc các nghĩa vụ tài chính khác (nếu có); Cung cấp các thông tin, tài liệu liên quan đến việc thực hiện thủ tục hành chính khi tổ chức, cá nhân yêu cầu theo quy định pháp luật.

- Thực hiện tiếp nhận hồ sơ thủ tục hành chính: Xem xét, kiểm tra tính chính xác, đầy đủ của hồ sơ và lập giấy tiếp nhận hồ sơ, hẹn ngày trả kết quả theo quy định; cập nhật vào cơ sở dữ liệu của Hệ thống thông tin một cửa điện tử của bộ, ngành, địa phương. Thực hiện tiếp nhận đối với cả các hồ sơ nộp trực tuyến theo quy định.

- Thực hiện số hóa hồ sơ giấy tờ, kết quả giải quyết thủ tục hành chính, đánh mã giấy tờ là thành phần hồ sơ giải quyết thủ tục hành chính được số hóa tại Bộ phận Một cửa theo quy định.

- Trả hồ sơ, kết quả giải quyết thủ tục hành chính: Thực hiện trả hồ sơ, kết quả giải quyết thủ tục hành chính cho tổ chức, cá nhân theo quy định. Trả hồ sơ, kết quả cho tổ chức, cá nhân theo đúng thời gian, địa điểm ghi trên giấy tiếp nhận hồ sơ và hẹn trả kết quả; trường hợp tổ chức, cá nhân đăng ký nhận kết quả trực tuyến thì thông qua Cổng Dịch vụ công cấp bộ, cấp tỉnh hoặc đăng ký nhận kết quả tại địa chỉ thì thực hiện gửi qua dịch vụ chuyển phát tới địa chỉ theo đăng ký của tổ chức, cá nhân.

- Chuyển hồ sơ giải quyết thủ tục hành chính đến cơ quan có thẩm quyền giải quyết và nhận kết quả giải quyết thủ tục hành chính để trả cho tổ chức cá nhân: Thực hiện chuyển dữ liệu hồ sơ điện tử được tiếp nhận trực tuyến của tổ chức, cá nhân đến cơ quan có thẩm quyền giải quyết thông qua kết nối giữa Cổng Dịch vụ công và Hệ thống thông tin một cửa điện tử cấp bộ, cấp tỉnh. Chuyển hồ sơ giấy được tiếp nhận trực tiếp và hồ sơ điện tử cho cơ quan có thẩm quyền theo quy định; Nhận hồ sơ, kết quả giấy tờ cơ quan có thẩm quyền để chuyển cho tổ chức, cá nhân tại Bộ phận một cửa hoặc tại địa chỉ của tổ chức, cá nhân theo yêu cầu qua dịch vụ chuyển phát

Bưu điện bố trí mặt bằng, trụ sở cho Bộ phận Một cửa của các bộ, cơ quan ngang bộ, cơ quan thuộc Chính phủ và các địa phương: Trên cơ sở căn cứ điều kiện thực tế và năng suất, hiệu quả hoạt động của BPMC, các bộ, cơ quan ngang bộ, cơ

quan thuộc Chính phủ và ủy ban nhân dân các tỉnh, thành phố trực thuộc trung ương có thể lựa chọn điểm phục vụ của Bưu điện để đặt BPMC. Các cơ quan, đơn vị có thể xem xét đặt BPMC tại điểm phục vụ của Bưu điện trên các yếu tố sau:

- BPMC chưa được nhà nước đầu tư xây dựng trụ sở thì xem xét trên nhu cầu và hiệu quả kinh tế không đầu tư xây mới để tiết kiệm ngân sách.
- BPMC đã có trụ sở rồi nhưng đơn vị có nhu cầu sử dụng địa điểm đó để phục vụ cho mục đích sử dụng khác.
- BPMC đã được bố trí trụ sở nhưng chưa đáp ứng được yêu cầu phục vụ cho hoạt động của BPMC (hạ tầng xuống cấp, chật hẹp,...).
- BPMC đã được bố trí trụ sở nhưng chưa khai thác hết công năng, gây lãng phí (mặt bằng quá rộng, số lượng hồ sơ phát sinh không nhiều,...).

Căn cứ tình hình thực tế, đơn vị lựa chọn sử dụng trụ sở hiện có của BPMC hoặc điểm phục vụ của Bưu điện đủ điều kiện để đặt BPMC. Trường hợp điểm Bưu điện đặc chọn để đặt BPMC, Bưu điện nâng cấp, cải tạo đáp ứng yêu cầu hoạt động của BPMC;

Tùy thuộc vào điều kiện thực tế để bố trí diện tích của Bộ phận Một cửa phù hợp với số lượng giao dịch giải quyết hàng ngày; đảm bảo tối thiểu đủ 03 khu vực: Khu vực cung cấp thông tin, thủ tục hành chính; Khu vực tiếp nhận và trả kết quả được chia thành từng quầy; Khu vực ngồi chờ cho công dân đến giao dịch. Trong đó, bố trí 50% diện tích không gian để tổ chức, cá nhân đến tìm hiểu thông tin, ngồi khai thông tin và ngồi chờ giao dịch.

Bưu điện bố trí trang thiết bị cho hoạt động của Bộ phận Một cửa của các bộ, cơ quan ngang bộ, cơ quan thuộc Chính phủ và các địa phương:

Đối với các BPMC mà trang thiết bị chưa được nhà nước đầu tư đồng bộ, hoặc trang thiết bị đã hết thời hạn khấu hao, bị xuống cấp đơn vị xem xét sử dụng trang thiết bị do Bưu điện đầu tư để đồng bộ, hiện đại và giảm được chi phí đầu tư ban đầu cho ngân sách.

Bưu điện có trách nhiệm đầu tư, trang bị mô đun có chức năng thực hiện tiếp nhận hồ sơ thủ tục hành chính, đồng thời tích hợp, kết nối với hệ thống phần mềm

một cửa điện tử của địa phương triển khai thực hiện luân chuyển hồ sơ đến cơ quan hành chính trực thuộc địa phương thí điểm.

Bố trí thống nhất các phương tiện làm việc của nhân viên đáp ứng nhu cầu làm việc gồm bàn ghế quây giao dịch, tủ đựng hồ sơ, tài liệu; bàn ghế để công dân ngồi kê khai thông tin, thực hiện TTHC, ghế ngồi chờ kết quả giải quyết của công dân; các bảng biểu thông tin về giải quyết TTHC.

Bố trí hệ thống trang thiết bị để ứng dụng công nghệ thông tin vào giải quyết công việc như: Máy vi tính, máy in, máy photo; máy xếp hàng tự động; máy scan; bảng điện tử tra cứu, hướng dẫn thủ tục hồ sơ; các màn hình cảm ứng phục vụ tổ chức, cá nhân tra cứu thông tin, thủ tục hành chính, tra cứu kết quả giải quyết TTHC; hệ thống các thiết bị công nghệ, điện tử kết nối mạng theo tiêu chuẩn.

Lắp đặt hệ thống camera theo dõi toàn bộ khu vực làm việc của Bộ phận Một cửa có kết nối, bao gồm: Máy thu hình, âm thanh để hướng dẫn công dân và kiểm soát giám sát hoạt động của bộ phận một cửa. Biểu hiệu thực hiện bố trí theo quy định.

Buru điện có thể tham gia vận hành Bộ phận Một cửa của các bộ, cơ quan ngang bộ, cơ quan thuộc Chính phủ và các địa phương: Để tiết kiệm chi phí, nâng cao hiệu quả, năng suất và tính chuyên nghiệp cho hoạt động của BPMC. Các cơ quan, đơn vị xem xét giao cho Buru điện thực hiện việc vận hành các hệ thống, trang thiết bị trụ sở của BPMC bao gồm: Hệ thống thông tin điện tử, dịch vụ công, đường truyền internet; Hệ thống điện, nước; Bố trí văn phòng phẩm gồm mực máy in, máy photocopy, giấy A4, mẫu hồ sơ của các sở, ngành, bút viết cho khách hàng, VPP theo định mức CBCC, Giấy nhiệt cho máy bấm số,...; Bảo vệ, vệ sinh, trang trí, sắp xếp BPMC,...

Với những nhiệm vụ lớn trong thời gian tới, Buru điện Việt Nam sẽ tham gia rất nhiều nội dung trong các dịch vụ hành chính công đòi hỏi tập trung nguồn lực rất lớn. Với số lượng BPMC của 18 bộ ngành, 63 trung tâm hành chính công cấp tỉnh, 706 BPMC cấp huyện triển khai đổi mới thực hiện cơ chế một cửa, một cửa liên thông thì Buru điện Việt Nam cần đầu tư cơ sở hạ tầng, trang thiết bị và nhân lực rất lớn.

3.2. Giải pháp hoàn thiện các chức năng quản trị nguồn nhân lực hành chính công tại Bưu điện Việt Nam

3.2.1. Giải pháp hoàn thiện hoạt động hoạch định nguồn nhân lực hành chính công tại Bưu điện Việt Nam

Căn cứ vào những mục tiêu về nguồn nhân lực, năng suất lao động, hiệu quả quản trị nguồn nhân lực, chiến lược nguồn nhân lực của Bưu điện Việt Nam cần xem xét, đánh giá các dự báo, các chỉ tiêu và kỳ vọng về phát triển con người, kỳ vọng về hiệu quả kinh doanh cũng như các điều kiện về văn hóa và thực tế hiện tại để thiết kế và đề xuất một mô hình quản trị Nguồn nhân lực phù hợp. Mô hình quản trị mới cần đảm bảo có kiến trúc logic đồng bộ, hiện đại phù hợp với nhu cầu quản trị Nguồn nhân lực và khả năng thích ứng với những thay đổi của môi trường kinh doanh. Những đổi mới trong quản trị nguồn nhân lực của Bưu điện Việt Nam là những đổi mới mang tính cơ bản, cốt lõi, bắt đầu từ những yêu cầu đặc thù của nhiệm vụ, những mong muốn của người bưu điện về giá trị cống hiến cho xã hội, để từ đó không ngừng tìm kiếm phát huy những thế mạnh, thực hiện những công việc trọng tâm gia tăng giá trị cao nhất, không ngừng đổi mới, không ngừng đồng bộ giữa sức mạnh và ý chí của người lao động với những mục tiêu, nhiệm vụ của các cơ quan nhà nước giao.

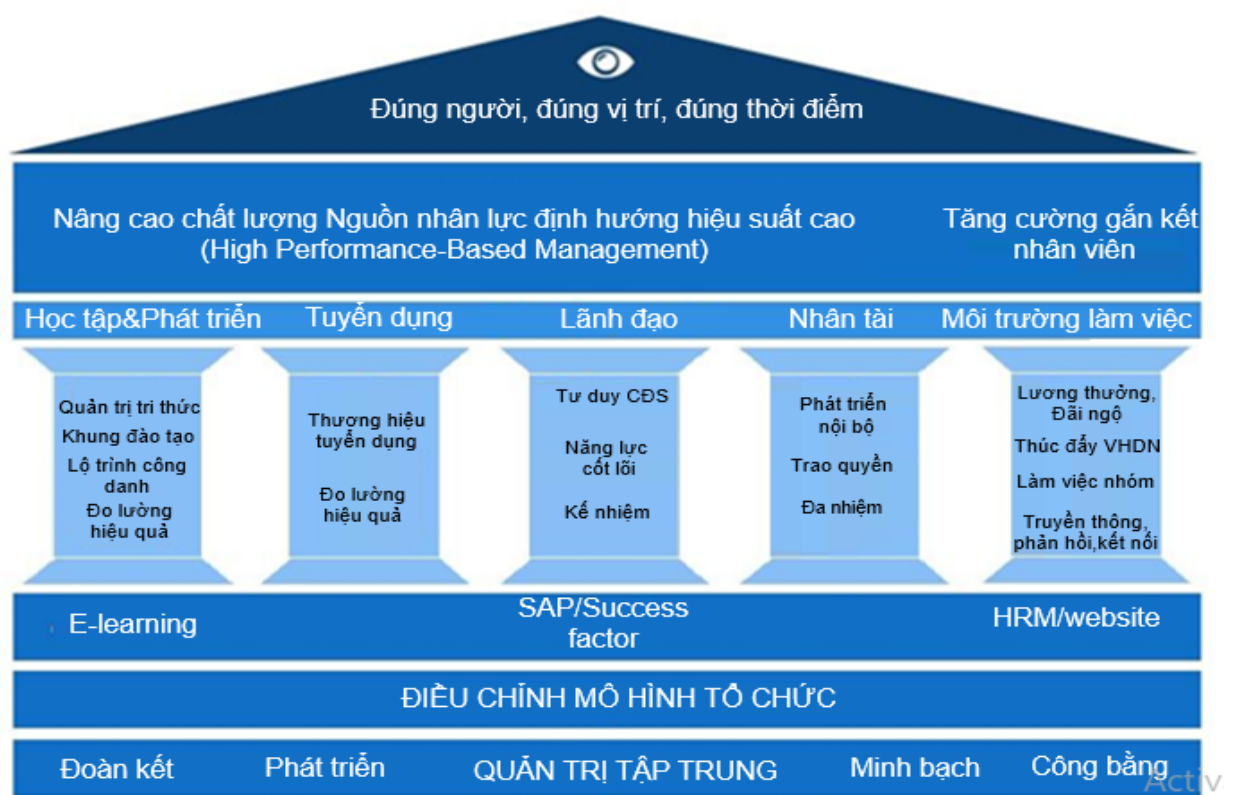
Với mục tiêu là nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, gia tăng tối đa năng suất lao động cũng như hiệu quả sản xuất kinh doanh, cũng như mở rộng quy mô cung cấp dịch vụ hành chính công, Bưu điện Việt Nam đã có thể sẵn sàng những bước chuyển đổi mô hình quản trị Nguồn nhân lực sang một mô hình mới đồng bộ hơn, có tính liên kết cao hơn, hiện đại hơn theo các hướng chủ đạo:

- Đổi mới tư duy trong hoạt động quản trị nguồn nhân lực với những nguyên tắc tiếp cận rộng hơn, khoa học hơn. Tăng cường thường xuyên xây dựng và phát triển đánh giá với hướng tiếp cận, đánh giá là để soát xét tối ưu các yếu tố công nghệ và tìm ra khả năng gia tăng giá trị cao hơn.
- Xây dựng và phát triển một hệ thống quản trị đồng bộ với mục tiêu và văn hóa doanh nghiệp hướng tới các giá trị cốt lõi của Bưu điện Việt Nam trong tương lai là đột phá tốc độ gia tăng chất lượng, thân thiện, hiện đại.

- Hướng tới xu hướng phẳng hóa trong mô hình tổ chức và phát triển các công cụ quản trị, hạn chế và cắt giảm tối đa những mất mát do chi phí tuân thủ, do những thể lệ và thủ tục không cần thiết, hướng tới xây dựng Bưu điện Việt Nam trở thành môi trường kiểu mẫu về đổi mới và phát huy giá trị con người.

3.2.1.1. Xây dựng chiến lược nguồn nhân lực

Chiến lược Nguồn nhân lực Bưu điện Việt Nam giai đoạn 2020-2025, tầm nhìn 2030 dựa trên 02 nền tảng và 05 trụ cột chính, cụ thể:



Hình 2.9: Chiến lược Nguồn nhân lực Bưu điện Việt Nam giai đoạn 2020-2025

Nguồn: Bưu điện Việt Nam

Quản trị tập trung theo hướng minh bạch, công bằng, tăng cường đoàn kết và tạo điều kiện cho sự phát triển của nhân viên và tăng cường sự liên kết, đồng bộ giữa các hoạt động nhân sự.

Xây dựng 02 nền tảng cho Hệ thống quản trị NNL:

- Điều chỉnh mô hình tổ chức hiệu quả đáp ứng chiến lược phát triển, loại bỏ sự chồng chéo, phân bổ nguồn lực và quyền lực không đều, thiếu giám sát.

- Xây dựng hệ thống CNTT để quản trị và phát triển nguồn nhân lực đảm bảo tăng cường tự động hóa, quản trị tập trung, minh bạch, công bằng, có hiệu quả trong việc phát triển con người và quản trị nhân tài

Tập trung 05 trụ cột quản trị NNL: Hệ thống Học tập và phát triển nguồn nhân lực (L&D); Tăng cường chất lượng hoạt động Tuyển dụng: Nâng cao năng lực đội ngũ Lãnh đạo; Quản trị và phát triển Nhân tài; Xây dựng môi trường làm việc tạo động lực, gắn kết nhân viên.

Chiến lược Nguồn nhân lực hướng đến xây dựng những kế hoạch, chương trình cụ thể đưa Bru điện Việt Nam trở thành nơi làm việc lý tưởng trong lĩnh vực bu chính thông qua các hoạt động cải tiến, sáng tạo không ngừng nhằm thiết lập và duy trì mối liên hệ gắn kết giữa người lao động với công ty nhằm đáp ứng được các mục tiêu kinh doanh và kỳ vọng của nhân viên, liên quan tới:

- Hệ thống quản trị nguồn nhân lực
- Cấu trúc tổ chức
- Cơ cấu lao động
- Các quy trình cốt lõi của hoạt động Quản trị Nguồn nhân lực
- Quy chế tiền lương và các chính sách thu nhập cho người lao động
- Đào tạo và phát triển Nguồn nhân lực
- Quản trị và huấn luyện hiệu suất
- Xác định các giải pháp, kế hoạch hành động trong thời gian tới

3.2.1.2. Hoàn thiện hoạt động hoạch định nguồn nhân lực

Các hoạt động hoạch định Nguồn Nhân lực của Bru điện Việt Nam đều phải đảm bảo bắt đầu từ các mục tiêu kế hoạch kinh doanh; Đảm bảo thực hiện đầy đủ các hoạt động và nội dung trong công tác hoạch định; Các nội dung hoạch định đều phải gắn với các chỉ số, thước đo về kết quả trong thời gian cụ thể; Các thước đo và kết quả bao gồm Thước đo tổng quát phản ánh năng suất lao động, hiệu quả Sản xuất kinh doanh đem lại (VD: Doanh thu bình quân / Nhân viên; Sản lượng / Nhân viên...) và của chính hoạt động quản trị nguồn nhân lực trong việc gia tăng năng suất, động lực, giảm chi phí, rủi ro về nhân sự (VD: Thời gian tuyển dụng bình quân; EVP; ...)

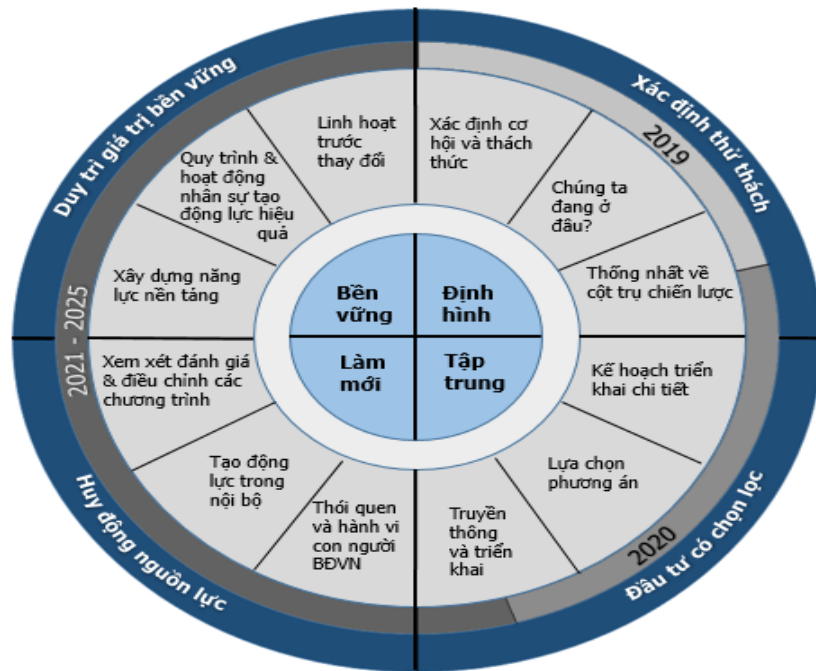
Các hoạt động và nội dung hoạch định Nguồn nhân lực bao gồm chất lượng, số lượng nhân lực đi kèm giải pháp: Xác định các yêu cầu về năng lực, kỹ năng cần thiết trong tương lai theo kế hoạch sản xuất kinh doanh, các hoạt động đổi mới, phát triển thị trường và dịch vụ; Xác định các điểm trọng tâm cốt yếu trong hoạt động phát triển nguồn nhân lực; Xác định các biến động về công việc (Khối lượng, yêu cầu công việc, vai trò, tính chất công việc ... cho từng vị trí); Phân tích các tình huống (Các yếu tố về thị trường lao động, nguồn cung, các yếu tố về thay đổi công nghệ, cạnh tranh lao động hoặc xu hướng); Phân tích và dự báo về nhu cầu nguồn nhân lực; Phân nhóm các vị trí công việc để đảm bảo xác định các mức độ ưu tiên, thiết kế các nhóm chính sách và chương trình phù hợp; Xác định các nhóm nhân sự Key, nhân sự chiến lược trong theo chu kỳ chiến lược và những thay đổi trong chu kỳ kế hoạch; Hoạch định các chiến lược, kế hoạch và chương trình gắn kết, hội nhập, phát triển hệ thống quản trị Nguồn nhân lực đồng bộ với chiến lược và kế hoạch NNL; Thiết kế và đề xuất các kế hoạch quản trị sự thay đổi; Đề xuất các chỉ tiêu đo lường đánh giá; Đề xuất các giải pháp xây dựng và hoàn thiện hệ thống đo lường đánh giá đảm bảo tính kịp thời, chính xác, đồng bộ;

Trên cơ sở phân tích môi trường, xác định mục tiêu và chiến lược phát triển kinh doanh của Bưu điện Việt Nam, luận văn này phân tích hiện trạng quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp; Dự báo khối lượng công việc, tiến hành phân tích công việc; Dự báo và xác định nhu cầu nguồn nhân lực và phân tích quan hệ cung cầu nguồn nhân lực.

Lộ trình xây dựng và triển khai chiến lược NNL hành chính công tại Bưu điện Việt Nam:

Giai đoạn 1 - Định hình chiến lược:

- Sau khi hoàn tất các đánh giá và phân tích, xác định được thách thức và giải pháp trọng tâm để hình thành Bản đồ chiến lược NNL.
- Cam kết lãnh đạo
- Thành lập Ban chỉ đạo và triển khai CL NNL



Hình 2.10: La bàn định hướng chiến lược Nguồn nhân lực

Giai đoạn 2 – Tập trung

- Xây dựng kế hoạch chi tiết và các phương án triển khai nội dung Bản đồ Chiến lược NNL
- Lựa chọn phương án triển khai, đầu tư chọn lọc
- Truyền thông và triển khai trên hệ thống

Giai đoạn 3 - Làm mới và tạo giá trị bền vững (2021-2025):

- Thay đổi thói quen, hành vi và xây dựng năng lực người Bưu điện dẫn dắt sự thay đổi
- Tạo động lực khuyến khích sự thay đổi, nâng cấp
- Điều chỉnh và hoàn thiện Hệ thống quản trị NNL hiện đại, hiệu quả

3.2.2. Hoàn thiện chức năng thu hút nhân lực

Kinh tế thế kỷ 21 là nền kinh tế tri thức. Sự đóng góp của các nhân tài có thể đem lại sự khác biệt về giá trị rất lớn cho doanh nghiệp so với các thế kỷ trước. Người phát triển phần mềm giỏi nhất ở Apple có hiệu suất làm việc cao gấp 9 lần các kỹ sư

phần mềm thông thường tại các công ty công nghệ khác; cộng tác viên bán hàng giỏi nhất ở Nordstrom bán được nhiều hơn ít nhất 8 lần so với một cộng tác viên bán hàng mức trung bình ở các cửa hàng khác.

Quan điểm về chọn lựa nhân tài thay đổi theo từng giai đoạn. Vào những năm 1980, các doanh nghiệp tập trung vào hiệu suất, với quan điểm “công cụ dự đoán thành công trong tương lai tốt nhất chính là thành công trong quá khứ.” Tuy nhiên, ngày nay, xác định tiềm năng là ưu tiên hàng đầu của các nhà quản trị và tìm kiếm nhân tài. Cần phải phân biệt giữa nhân viên hiệu suất cao và nhân tài, phát triển nhân viên dịch chuyển theo đường cong sang bên phải của đồ thị để trở thành các chuyên gia, nhân tài.

Áp dụng kết quả đánh giá thành tích để tạo động lực làm việc thu hút nhân lực cấp cao thông qua hệ thống lương & đãi ngộ một cách công bằng và khách quan theo mức độ đóng góp. Xây dựng chế tài qua lương, xử lý kỷ luật, chuyển chuyển, sắp xếp nhân sự, đào tạo và xây dựng chính sách phát triển nguồn nhân lực lâu dài cho Bưu điện Việt Nam để phát triển và giữ lại những nhân lực chất lượng bên trong của Bưu điện Việt Nam, lọc ra ngoài Bưu điện Việt Nam những nhân sự không hội đủ kiến thức, kỹ năng, và thái độ; không những làm việc không hiệu quả, mà còn gây tổn hại uy tín của Bưu điện Việt Nam trong việc cung ứng cách dịch vụ hành chính công và là cánh tay nối dài của nhà nước.

Chương trình/ hoạt động đề xuất:

- Quy hoạch nguồn nhân lực chất lượng qua các dự án đào tạo và phát triển, đánh giá hiệu suất công việc.
- Chia sẻ những câu chuyện lãnh đạo, tạo cảm hứng cho các nhân lực chất lượng của Bưu điện Việt Nam.
- Gặp gỡ, tham gia vào một số buổi họp hoạch định chiến lược và các chương trình, chính sách vĩ mô của Bưu điện Việt Nam.

Áp dụng các Hệ thống hỗ trợ công tác phát triển nguồn nhân lực của Bưu điện Việt nam hiện nay vẫn mang tính thủ công mặc dù có một số công đoạn đã được tin học hóa. Các tiến trình cần đồng bộ theo hành trình nhân sự trong tổ chức chưa được

kết nối đồng bộ. Các khu vực dữ liệu vẫn mang tính độc lập tương đối hoặc là kết quả ghi nhận tổng hợp từ các tiến trình khác nhau. Điều này dẫn đến mất đi khả năng bao quát và đưa ra các quyết định tốt nhất đối với từng vị trí lao động, vị trí công việc cũng như các phương án mang tính tổng thể. Bưu điện Việt nam chưa xây dựng được hệ thống kho dữ liệu nguồn nhân lực (Talent Pool) theo các chiều thông tin phục vụ cho công tác lập kế hoạch nguồn nhân lực, tuyển dụng, đào tạo, phát triển kỹ năng. Các hoạt động này vẫn thực hiện theo nguyên tắc đề xuất từ các đơn vị lên Tổng công ty mà không nằm trong một phân tích hay tư vấn tổng thể nhằm đảm bảo tối ưu nguồn lực cho các hoạt động. Dữ liệu hồ sơ nhân sự bao gồm toàn bộ các quá trình thay đổi thông tin nhân sự mặc dù đã được bộ phận nhân sự quản lý, tuy nhiên hiện tại vẫn chưa được xây dựng theo một cấu trúc hỗ trợ phân tích gây mất nhiều thông tin trong việc truy xuất, phân tích, đồng bộ. Các hệ thống quản trị nguồn nhân lực hiện tại đã hướng tới đồng bộ hệ thống quản trị nguồn nhân lực nội bộ với các hệ thống mạng xã hội nghề nghiệp (VD: Linkin), hay các hệ thống cung cấp thông tin nguồn lực online (VD: Vietnamwork, ...) cũng như các công ty cung ứng nguồn lực. Sự kết nối mở này giúp cho các bên cập nhật và chia sẻ thông tin. Đây cũng là những bước tiền đề cho hoạt động quản trị nguồn nhân lực trong một thị trường lao động hoàn toàn mở và cạnh tranh, các lao động hướng tới xu hướng tự do (Thế hệ Z). Với chiến lược về định biên nhân sự của Bưu điện Việt nam hướng tới duy trì phần lớn lực lượng lao động là cộng tác viên và thuê khoán chuyên môn, hướng tới chỉ duy trì hợp đồng lao động với những lao động chiến lược và lao động Key thì đây cũng là một yêu cầu tất yếu trong định hướng phát triển các hệ thống công nghệ. Ngoài ra, để tối ưu sử dụng nguồn nhân lực, Bưu điện Việt nam với đặc thù công việc, cần hướng tới quản trị một lực lượng lớn nguồn nhân lực lao động theo các khoảng thời gian linh hoạt hoặc bán thời gian. Trong xu thế này, Bưu điện Việt nam nên hướng phát triển hệ thống Vietnam Post Work kết nối với nguồn lao động tự do, luôn có thể sẵn sàng huy động và mong muốn chi trả theo sản lượng hoặc mức độ đóng góp.

Đối với nhân lực hành chính công cần phải xây dựng nguồn ứng viên từ các nguồn: từ nhân lực sẵn có của Bưu điện; từ công chức, viên chức được giảm tại Bộ

phận Một cửa do thiếu biên chế hoặc giải quyết chế độ cho người lao động trong trường hợp tinh giản biên chế; tuyển dụng nhân sự mới. Đối với trường hợp công chức, viên chức đang thực hiện dịch vụ hành chính công tại Bộ phận Một cửa mà thuộc đối tượng tinh giản biên chế, Bưu điện Việt Nam cần xem xét tiếp nhận những lao động đáp ứng điều kiện để thực hiện công việc tiếp nhận hồ sơ, trả kết quả đối với các lĩnh vực được giao tại Bộ phận Một cửa hoặc các công việc khác phù hợp. Để có nguồn nhân lực tốt đáp ứng được các yêu cầu của cơ quan nhà nước trong việc thực hiện các dịch vụ hành chính công, Bưu điện Việt Nam cần có các phương án về nhân lực như:

- Triển khai các chiến dịch tuyển dụng đối với các vị trí cần tuyển số lượng lớn và đánh giá hiệu quả của các chương trình này.

- Xây dựng thương hiệu tuyển dụng: Để thu hút được các ứng viên chất lượng cao, trong giai đoạn tới, Bưu điện Việt Nam sẽ tập trung xây dựng thương hiệu tuyển dụng, xác định các yếu tố cốt lõi nhằm thu hút ứng viên, xác định thông điệp truyền thông trên website Bưu điện Việt Nam, Fanpage, các kênh tuyển dụng public như vietnamworks, careerbuilder,... mang tới hình ảnh Bưu điện Việt Nam đổi mới, công nghệ trong con mắt ứng viên. Đây đồng thời là một cơ hội tiếp thị thương hiệu Bưu điện Việt Nam đến cộng đồng.

- Đa dạng hình thức tuyển dụng: Tuyển dụng cũng là một cơ hội để Bưu điện Việt Nam thu thập quan điểm khách quan và các giải pháp đề xuất của ứng viên về các hoạt động của Bưu điện Việt Nam. Bên cạnh hình thức thi phỏng vấn, làm bài thi, đối với các vị trí quan trọng, có thể áp dụng các hình thức Demo công việc, lựa chọn ứng viên có giải pháp/đề xuất tốt nhất.

- Khảo sát trải nghiệm ứng viên sau khi kết thúc thử việc. Xác định nguyên nhân ứng viên rời bỏ hệ thống hoặc tháo gỡ những phản hồi tiêu cực trong quá trình thử việc.

3.2.3. Hoàn thiện chức năng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Việc đào tạo, phát triển nguồn nhân lực là yếu tố rất quan trọng để tạo ra nguồn nhân lực có trình độ, năng lực, đáp ứng tốt yêu cầu của công việc. Nhân lực mạnh tạo

ra doanh nghiệp mạnh. Trong thời gian qua, Bưu điện Việt Nam đã coi vấn đề chất lượng nguồn nhân lực là yếu tố then chốt trong chiến lược phát triển của đơn vị. Bưu điện Việt Nam đã tập trung đào tạo nguồn nhân lực thông qua việc khuyến khích cũng như tạo điều kiện cho người lao động có cơ hội học tập nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ.

Đặc thù của việc cung ứng các dịch vụ hành chính công nên việc phối hợp với các cơ quan nhà nước có thẩm quyền trong việc tập huấn, đào tạo cho nhân viên bưu điện về các quy trình, yêu cầu, cách thức thực hiện các nhiệm vụ, thủ tục hành chính là yếu tố then chốt quyết định khả năng làm thực hiện các dịch vụ hành chính công của đơn vị.

Trong thời đại 4.0, nhiều công việc thường xuyên phải thay đổi hoặc phải áp dụng cách làm mới, đòi hỏi kỹ năng mới luôn phải được trau dồi. Trong tương lai sẽ xuất hiện các công việc mới chưa từng có trước đây. Do vậy điều quan trọng là phải tạo động lực và môi trường cho nhân viên tăng cường khả năng thích ứng, thuần thục kỹ năng mới phù hợp theo năng lực của họ. Để hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực mang lại hiệu quả, đào tạo phải bao gồm cả quá trình đồng bộ từ lập kế hoạch đến lựa chọn các hình thức, phương pháp đào tạo cho đến đánh giá kết quả cuối cùng của đào tạo.

Do vậy, trong thời gian tới Bưu điện Việt Nam cần xây dựng các giải pháp đào tạo và phát triển nguồn nhân lực một cách toàn diện và hiệu quả theo xu thế này. Để làm được điều đó, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực Bưu điện Việt Nam cần tập trung vào các mũi nhọn của đào tạo và phát triển.

Một số đề xuất xây dựng hạ tầng hệ thống quản trị và hoàn thiện chức năng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực:

- Phát triển Hệ thống E-learning hiện đại, hấp dẫn người dùng, cho phép quản trị tập trung toàn mạng lưới, chi tiết đến từng cá nhân, thực hiện các hoạt động và chương trình thi đua, quy hoạch nhân tài, tích lũy điểm,...

- Tập trung xây dựng, phát triển và đồng bộ các hệ thống LMS (Hệ thống quản lý học tập) Learning Management Systems; LCMS (Hệ thống quản lý nội dung học

tập) Learning Content Management Systems; Công thông tin học tập; Hệ thống Quản trị Nhân tài; Hệ thống Quản trị Vòng đời Nội dung học tập; Hệ thống Đa phương tiện; Phần mềm Mạng xã hội học tập và Kết nối (Cộng tác); Hệ thống App Mobile phục vụ học tập; Hệ thống Hỗ trợ Cải thiện Hiệu suất Liên tục; Hệ thống Lớp học ảo.

- Áp dụng Hệ thống Báo cáo và Phân tích, Thẩm định, đánh giá hoạt động đào tạo; Xây dựng hệ thống các nguyên tắc việc học tập như một hoạt động bắt buộc trong công việc.

- Xây dựng chính sách liên kết đào tạo, đào tạo nội bộ và văn hóa học tập: Xây dựng hệ thống niềm tin về việc phát triển dựa trên năng lực, các hoạt động thể hiện giá trị học tập; Khuyến khích các hoạt động suy ngẫm bằng việc chia sẻ các vấn đề tồn tại của doanh nghiệp việc khuyến khích chia sẻ kiến thức.

- Xây dựng Khung đào tạo: Bao gồm Khung năng lực và ma trận Kỹ năng của nhân viên đáp ứng yêu cầu chuyển đổi số và sự thay đổi từ môi trường.

Đẩy mạnh công nghệ hỗ trợ đào tạo: Các nền tảng mở như Youtube, mạng xã hội, các trang web học tập là một ví dụ về môi trường chia sẻ hoàn và đào tạo kỹ năng hoàn toàn mở của các doanh nghiệp. Trong giai đoạn hiện nay, Bưu điện Việt nam có thể phát triển các hệ thống đào tạo riêng và chia sẻ các hệ thống này như một kênh truyền thông, giới thiệu về các kỹ năng cơ bản cho một lực lượng lớn lao động. Với phương án này lực lượng lao động được đào tạo sớm tăng nhanh tốc độ hội nhập nhằm gia tăng hiệu suất và hiệu quả công việc. Ngoài ra, xu hướng học mọi lúc, mọi nơi của thế hệ trẻ cũng đặt ra nhu cầu cần hướng tới các ứng dụng Mobile App nhằm tối ưu thời gian và chi phí nguồn lực trong hoạt động đào tạo. Ngoài ra, hệ thống công nghệ phục vụ công tác đào tạo và phát triển năng lực cần liên kết và khai thác các nguồn thông tin rộng hơn nhằm xác định chính xác các kỹ năng cần thiết cần đào tạo hoặc phương án đào tạo đối với từng người lao động cụ thể. Cần kết nối đồng bộ với hệ thống đào tạo và phát triển năng lực với hệ thống quản trị hiệu suất, hệ thống quản lý kế hoạch công việc, hệ thống tuyển dụng, talent pool để có được thông tin tối ưu trong việc thiết kế hoạt động đào tạo.

Nhân lực hành chính công cần đáp ứng được các yêu cầu:

- Có phẩm chất, đạo đức tốt, tinh thần trách nhiệm cao trong thực hiện nhiệm vụ.
- Am hiểu pháp luật Việt Nam, tuân thủ các quy định của pháp luật.
- Nắm được hệ thống tổ chức nhà nước, các thủ tục hành chính.
- Có tác phong, thái độ giao tiếp, cư xử lịch sự, văn minh, thân thiện, chuẩn mực, đúng quy chế văn hóa công sở.
- Có trình độ chuyên môn, năng lực phù hợp; được đào tạo và nắm vững các kỹ năng, nghiệp vụ; sử dụng thành thạo các phần mềm ứng dụng và các thiết bị được trang bị phục vụ công việc.
- Có đủ sức khỏe, tinh thần phục vụ nhân dân, ý thức tổ chức kỷ luật để thực hiện nhiệm vụ.
- Có kỹ năng giao tiếp, xử lý các tình huống trong việc hỗ trợ, hướng dẫn người dân.

Như vậy, khi đào tạo nguồn nhân lực hành chính công, Bưu điện Việt Nam cần tập trung đào tạo và trang bị cho người lao động các kỹ năng, kiến thức đáp ứng các yêu cầu này để bảo đảm hoàn thành nhiệm vụ được giao. Việc đào tạo cần phối hợp chặt chẽ với các cơ quan nhà nước, Bưu điện Việt Nam cần phối hợp chặt chẽ với các cơ quan có thẩm quyền giải quyết TTHC và các đơn vị giáo dục có chức năng chuyên môn đào tạo về hành chính nhà nước. Các cơ quan cơ có thẩm quyền giải quyết TTHC: là các Cục, Vụ, Trung tâm có thẩm quyền giải quyết TTHC thuộc cấp bộ, ngành; là các sở ngành của tỉnh, phòng ban chuyên môn của huyện và xã. Các đơn vị giáo dục có chức năng chuyên môn đào tạo về hành chính nhà nước gồm có Học viện Hành chính quốc gia, Đại học Nội vụ.

3.2.4. Hoàn thiện chức năng duy trì nguồn nhân lực

Để hoàn thiện chức năng duy trì nguồn nhân lực tại Bưu điện Việt Nam, cần xây dựng môi trường làm việc tăng cường sự gắn kết của nhân viên. Môi trường làm việc đối với người lao động bao gồm: cơ sở vật chất, tinh thần, chế độ chính sách, lương thưởng, mối quan hệ giữa lãnh đạo đối với nhân viên và giữa nhân viên với nhân viên... trong một cơ quan, tổ chức, đơn vị. Môi trường làm việc tốt là một trong

những yếu tố quan trọng tạo điều kiện, động lực cho nhân viên phát triển, gắn kết và cống hiến cho tổ chức. Thực tế cho thấy không ít cơ quan, tổ chức, đơn vị có môi trường làm việc không tốt dẫn đến những hậu quả như: chất lượng, hiệu quả làm việc kém; mất đoàn kết; thậm chí cán bộ, công chức có trình độ, năng lực xin thôi việc hoặc chuyển công tác... Trong kỷ nguyên 4.0, đặc thù của công việc luôn biến động, thay đổi, và đặc điểm thế hệ Gen Y, Z có tính gắn kết không cao, Bưu điện Việt Nam cần xây dựng môi trường làm việc thân thiện, cạnh tranh nhằm giữ chân người lao động.

Cần khảo sát, phân tích động lực thúc đẩy nhân viên từ đó xây dựng các giải pháp tăng mức độ cạnh tranh về môi trường làm việc cho Bưu điện Việt Nam, bao gồm xem xét các khía cạnh:

- Chính sách trả lương, thưởng, phúc lợi
- Đánh giá hiệu suất
- Lãnh đạo trực tiếp
- Văn hóa doanh nghiệp
- Lộ trình công danh
- Tôn vinh cá nhân, tập thể
- Các hoạt động tập thể, gắn kết,...

Trong đó, cần phải tăng cường truyền thông nội bộ, khơi dẫn tinh thần đoàn kết, sẻ chia tri thức, cùng nhau phát triển của cộng đồng người Bưu điện. Tăng cường lắng nghe tiếng nói của nhân viên, biểu dương tinh thần đóng góp, xây dựng trên toàn mạng lưới.

Đối với nhân lực cung ứng dịch vụ hành chính công thì chức năng duy trì nguồn nhân lực là vô cùng quan trọng, vì để có một nhân sự hành chính công làm việc thông thạo, am hiểu về các quy trình nghiệp vụ cần tới nhiều thời gian và đào tạo cấu cơ quan nhà nước có thẩm quyền. Có những nhân viên học việc đến 6 tháng cũng mới chỉ đáp ứng được các thủ tục hành chính đơn giản. Hiện nay, yêu cầu về tiêu chuẩn công chức, viên chức thực hiện nhiệm vụ tiếp nhận hồ sơ, trả kết quả giải quyết TTHC phải có thâm niên từ 3 năm trở nên. Do vậy, khi thực hiện các dịch vụ hành chính

công cần chú trọng vào chức năng này để sử dụng và khai thác có hiệu quả nguồn nhân lực. Chức năng này hướng đến sự phát huy tối đa khả năng làm việc của nhân viên đồng thời tạo ra sự gắn bó trung thành với tổ chức.

Theo Quyết định số 468/QĐ-TTg ngày 27/3/2021 của Thủ tướng Chính phủ về việc phê duyệt Đề án đổi mới việc thực hiện cơ chế một cửa, một cửa liên thông trong giải quyết thủ tục hành chính, việc đổi mới một cửa phải gắn với mục tiêu tăng năng suất lao động trong việc giải quyết TTHC với mục tiêu cụ thể năng suất tiếp nhận hồ sơ trung bình của 01 nhân sự trực tại Bộ phận Một cửa trong 01 năm lên mức tối thiểu: các bộ ngành là 2.000 hồ sơ; tại địa phương (thành phố trực thuộc TW là 1.800 hồ sơ; các tỉnh, thành phố còn lại là 1.600; khu vực nông thôn 1.200 hồ sơ; vùng sâu, vùng xa là 800 hồ sơ). Đồng thời yêu cầu giảm thời gian chờ đợi của người dân xuống trung bình còn tối đa 15 phút/01 lượt giao dịch và thời gian tiếp nhận, xử lý hồ sơ tối thiểu 30 phút/01 hồ sơ vào năm 2025.

Như vậy, khi Bưu điện Việt Nam được giao thực hiện việc tiếp nhận hồ sơ, số hóa giấy tờ, hồ sơ, kết quả giải quyết TTHC thì cần có các chính sách liên quan đến động viên người lao động sẽ góp phần nâng cao tinh thần và nhiệt tình cho nhân viên để tăng năng suất lao động trong thực hiện dịch vụ hành chính công.

3.3. Các giải pháp hỗ trợ hoàn thiện quản trị nguồn nhân lực hành chính công tại Bưu điện Việt Nam

3.3.1. *Phát triển và xây dựng văn hóa doanh nghiệp*

Văn hóa doanh nghiệp hướng tới các giá trị cốt lõi của Bưu điện Việt nam trong tương lai là Đột phá tốc độ gia tăng Chất lượng, Thân thiện, Hiện đại. Bưu điện Việt Na, với 6 giá trị cốt lõi sau:

- *Vượt trên Thách thức*: Bưu điện Việt Nam luôn sáng tạo và thích ứng để vượt lên trên thách thức. Trong suốt quá trình phát triển, Bưu điện Việt Nam đã nhiều lần đổi mới, tái cơ cấu, đảm nhận trọng trách mới, vượt trên thử thách để lớn mạnh hơn. Trong tương lai, những chuyển biến trên thế giới và thị trường sẽ đặt ra nhiều thách thức hơn nữa. Nếu những thử thách trong quá khứ là để phục vụ kịp thời nhiệm vụ bảo vệ và xây dựng Tổ quốc, thì những thách thức sắp tới sẽ là ứng dụng công nghệ

và kết nối các thành tố kinh tế - xã hội mang tính toàn cầu. Bưu điện Việt Nam phát huy lòng can đảm, tinh thần sáng tạo, sự tự tin, khả năng thích ứng để chiếm lĩnh thị trường.

- *Cam kết Phục vụ*: Bưu điện Việt Nam luôn tự hào và tận tâm phục vụ, vì khách hàng. Nhận thức được sứ mệnh phục vụ cộng đồng, Bưu điện Việt Nam luôn đặt khách hàng làm trọng tâm, luôn trăn trở, làm việc vì lợi ích của khách hàng. Bưu điện Việt Nam luôn ghi dấu và củng cố niềm tin về sự tâm huyết phục vụ: Đảm bảo hoạt động sản xuất kinh doanh ổn định hàng ngày hàng giờ, tận tâm nhiệt tình phục vụ mọi lúc mọi nơi, là những minh chứng cho lợi thế cạnh tranh trong quyết định của khách hàng - cho dù là cá nhân hay tổ chức, doanh nghiệp hay chính quyền.

- *Hành động Chính trực*: Con người Bưu điện Việt Nam luôn nỗ lực gây dựng lòng tin và trung thực trong công việc, hành động. Hơn lúc nào hết, Bưu điện Việt Nam cần thúc đẩy đạo đức cá nhân thông qua các hành động và lời nói, đi cùng với hiệu quả việc làm. Với đặc tính dịch vụ nhiều công đoạn, tác phong làm việc nhanh chóng, chính xác, trung thực, tin cậy phải được ưu tiên và rèn luyện đối với toàn thể lao động.

- *Minh bạch Trách nhiệm*: Tại Bưu điện Việt Nam, các cá nhân có nghĩa vụ thực hiện đúng chức trách, nhiệm vụ và chịu trách nhiệm cuối cùng cho các quyết định và kết quả công việc của mình. Phân định rõ ràng nội dung công việc và kết quả phải đạt tới từng người Bưu điện để nâng cao tinh thần trách nhiệm, ý thức hoàn thành công việc. Ưu tiên hàng đầu là xây dựng đủ cơ chế và môi trường làm việc để mỗi cá nhân luôn chịu trách nhiệm cuối cùng về những quyết định, hành động và kết quả công việc, tạo điều kiện giải quyết vấn đề nhanh chóng, không đùn đẩy trách nhiệm.

- *Đề cao Tôn trọng*: Con người Bưu điện Việt Nam luôn được đối xử công bằng và tôn trọng nhau. Bưu điện Việt Nam hướng tới mục tiêu: mỗi con người Bưu điện là một cá thể hoàn chỉnh. Bưu điện Việt Nam luôn tôn trọng nhân cách và công nhận sự cống hiến của từng cá nhân. Mọi người đều cảm thấy được yên tâm trong công việc, lương bổng công bằng và hợp lý, môi trường làm việc sạch sẽ, an toàn và được tạo điều kiện hoàn thành trách nhiệm gia đình. Người Bưu điện luôn cảm thấy

được tự do đề xuất và nêu ý kiến cá nhân; có cơ hội công bằng trong tuyển dụng, có điều kiện phát triển và hoàn thiện bản thân.

- *Tôn vinh Cốt cách*: Bưu điện Việt Nam là tổ chức của những người có cốt cách bưu điện. Tiếp nối nét đẹp truyền thống 10 chữ Vàng truyền thống của con người Bưu điện: Trung thành, Dũng cảm, Tận tụy, Sáng tạo, Nghĩa tình. Mười chữ vàng ấy đã ăn sâu trong tâm trí, nếp nghĩ - cách làm của các thế hệ người lao động. Bưu điện Việt Nam tiếp tục trân trọng và phát huy những phẩm chất ấy trong hoạt động sản xuất kinh doanh để giá trị 10 chữ vàng tiếp tục sống mãi.

Để phát huy các giá trị cốt lõi đã được xác định, Bưu điện Việt Nam tiếp tục định hướng cần xác định văn hóa doanh nghiệp:

- Văn hóa doanh nghiệp luôn là nguồn sức mạnh trong kinh doanh, là chìa khóa để khẳng định bản sắc riêng.

- Văn hóa doanh nghiệp phải trở thành phẩm chất đạo đức, tác phong làm việc, phương châm phục vụ của người lao động trong doanh nghiệp

- Văn hóa doanh nghiệp chính là giải pháp để quản trị điều hành, khẳng định uy tín và vai trò, vị thế của doanh nghiệp trong kinh doanh, đặc biệt đối với lĩnh vực hành chính công.

- Tiếp tục khẳng định, quán triệt và tổ chức thực hiện 6 giá trị cốt lõi tới toàn thể người lao động, trở thành truyền thống của Bưu điện Việt Nam nhằm khẳng định là doanh nghiệp số 1 Việt Nam về cung ứng các dịch vụ bưu chính.

Trong thời gian qua, Bưu điện Việt Nam đã khẳng định được uy tín của mình khi thực hiện các nhiệm vụ hành chính công, được các bộ, ngành địa phương đánh giá là nhân viên Bưu điện đã tham gia hỗ trợ cán bộ, công chức, viên chức rất hiệu quả trong việc thực hiện nhiệm vụ được chuyển giao, đã giúp công chức viên chức giảm tải khối lượng công việc tại Bộ phận Một cửa và đơn vị chuyên môn; tinh giản số lượng công chức thực hiện nhiệm vụ hướng dẫn, tiếp nhận hồ sơ và trả kết quả tại Bộ phận Một cửa. Các cán bộ, công chức viên chức được rút về làm công việc chuyên môn sâu, nâng cao năng lực trình độ chuyên môn nghiệp vụ. Nhân viên Bưu điện có ý thức, tinh thần, thái độ phục vụ tổ chức, công dân rất tốt. Tổ chức, cá nhân khi thực

hiện dịch vụ công được phục vụ tốt hơn, có tâm lý thoải mái hơn khi đến liên hệ, thực hiện giải quyết TTHC. Qua việc thực hiện của nhân viên bưu điện cả nhà nước và người dân đều được lợi ích: người dân tiết kiệm được thời gian, chi phí, công sức đi lại khi thực hiện TTHC thông qua việc sử dụng dịch vụ bưu chính công ích và được nhân viên bưu điện hướng dẫn, hỗ trợ thực hiện dịch vụ công trực tuyến mức độ 3, 4 trên toàn mạng lưới tại các điểm phục vụ của Bưu điện.

Trong thời gian tới để triển khai các nhiệm vụ thực hiện cơ chế đổi mới một cửa, một cửa liên thông, Bưu điện Việt Nam cần phát huy hơn nữa văn hóa doanh nghiệp tới từng lao động làm dịch vụ hành chính công, quán triệt từ lãnh đạo đến nhân viên, lấy phương châm phục vụ người dân làm trọng tâm. Nhân lực làm dịch vụ hành chính công phải được quán triệt, hướng tới những con người chuyên nghiệp, làm việc với phương châm đề là “cánh tay nối dài” của cơ quan nhà nước lấy người dân, doanh nghiệp làm trung tâm phục vụ trong cải cách hành chính: chuyên nghiệp hơn, nhanh chóng hơn, thuận tiện hơn, nhanh chóng hơn, thân thiện hơn và biết nghe dân nói, biết nói dân hiểu, biết làm dân tin, biết mỉm cười, biết xin lỗi.

3.3.2. Xây dựng hệ thống thông tin và dịch vụ về nhân sự

Tác động của CMCN 4.0 đã ảnh hưởng sâu sắc tới toàn bộ quan điểm về quản trị NNL của thế kỷ 21. Trong đó trọng tâm chính dịch chuyển từ Quản trị hiệu suất sang Học tập và Phát triển NNL, xây dựng và củng cố văn hóa doanh nghiệp, môi trường làm việc trong tổ chức. Vì vậy, cần xây dựng hệ thống thông tin và dịch vụ về nhân sự, cung cấp thông tin quản trị nhân sự hiện đại cho các cấp quản lý, sát sao thực tế và có tầm ảnh hưởng sâu rộng trên toàn hệ thống Bưu điện Việt Nam.

Về chức năng, hệ thống thông tin quản lý nhân sự cung cấp thông tin liên quan đến tất cả các vấn đề thuộc về quyền lợi, trách nhiệm của nhân viên nhằm đạt được hiệu quả cao cho tổ chức lẫn nhân viên. Chức năng của hệ thống này là thực hiện việc huy động nhân lực và sử dụng có hiệu quả những người lao động cho tổ chức. Các hệ thống thông tin quản lý nhân sự không những trợ giúp cho bộ phận quản trị nhân lực lưu giữ các thông tin về nhân sự, lập các báo cáo định kỳ,...mà còn thực hiện việc lập kế hoạch chiến thuật và chiến lược bằng cách cung cấp cho họ công cụ để mô

phỏng, dự báo, phân tích, thống kê, truy vấn và thực hiện các chức năng quản lý nhân lực khác. Các quyết định, điều hành nhân sự cần có hỗ trợ của hệ thống là:

- Tuyển chọn người lao động
- Đánh giá các ứng viên và người lao động của tổ chức
- Lựa chọn, đề bạt hay luân chuyển người lao động
- Đào tạo và phát triển người lao động
- Quản lý lương, thưởng và các kế hoạch bảo hiểm, trợ cấp của người lao động
- Phân tích và thiết kế công việc
- Cung cấp báo cáo cho cơ quan quản lý nhà nước theo yêu cầu
- Lên kế hoạch ngắn và dài hạn về nhu cầu nhân lực

Hệ thống thông tin quản lý nhân sự của Bưu điện Việt Nam như một hệ thống tài liệu phản ánh đầy đủ và toàn diện những tiềm năng về thể lực, trí lực của từng con người trong một tập thể. Nó bao gồm các mặt về số lượng, chất lượng, trong mọi thời điểm quá khứ, hiện tại và dự kiến trong tương lai. Hệ thống này gắn liền với các phân hệ thông tin khác của tổ chức như hệ thống thông tin kế toán tài chính, hệ thống thông tin sản xuất và hệ thống thông tin marketing.

Mỗi người lao động cần có hồ sơ bao gồm tất cả các thông tin liên quan đến người lao động và thực hiện các dịch vụ mang tính phúc lợi cho nhân viên. Thông tin về lao động phải bao gồm các vấn đề như: chính sách tiền lương, tiền công, chi phí theo lao động, thông tin về tuyển dụng, đào tạo, kinh nghiệm, đánh giá kết quả công việc, các thông tin liên quan đến quan hệ lao động hay các thông tin về an toàn, bảo hộ lao động,... Dịch vụ về nhân sự bao gồm các dịch vụ có tính phúc lợi cho người lao động gồm: Công đoàn, chương trình chăm sóc y tế, bảo hiểm, phân chia phúc lợi, nghỉ mát,... Các hoạt động như vậy là động lực cho người lao động có động lực phấn đấu, gắn bó lâu dài với doanh nghiệp.

Đối với việc cung ứng dịch vụ hành chính công, quá trình đào tạo dài, chịu sự giám sát đánh giá của cả cơ quan nhà nước lẫn người dân nên rất cần lao động có trình độ, thông thạo các quy trình và gắn bó lâu dài với công việc.

3.4. Đề xuất, kiến nghị

3.4.1. Đối với Cơ quan Nhà nước

Để góp phần đẩy mạnh cải cách hành chính, tạo điều kiện thuận lợi nhất cho người dân và doanh nghiệp trong giải quyết TTHC, đổi mới phương thức phục vụ nhân dân, nâng cao sự hài lòng của người dân, đồng thời vẫn bảo đảm thực hiện tinh giản biên chế trong các cơ quan nhà nước, các cơ quan nhà nước xem xét triển khai các nội dung sau:

- Tăng cường thực hiện chủ trương tiết kiệm chống lãng phí, hiệu quả và tinh giản được biên chế trong việc thực hiện cải cách hành chính thông qua việc đẩy mạnh chuyển giao nhiệm vụ cho doanh nghiệp thực hiện cung ứng dịch vụ bưu chính công ích thực hiện các dịch vụ thuê trụ sở, trang thiết bị của doanh nghiệp được chỉ định cung ứng dịch vụ BCCI để phục vụ cho hoạt động của Bộ phận một cửa; cho phép bố trí nhân viên bưu điện tham gia hỗ trợ thực hiện việc tiếp nhận hồ sơ, trả kết quả giải quyết TTHC.

- Rà soát cắt giảm và sửa đổi các quy trình cung cấp dịch vụ công theo hướng đơn giản hóa, để thuận lợi cho người dân khi thực hiện TTHC và khi nhân viên bưu điện thực hiện sẽ dễ dàng hơn.

- Ứng dụng CNTT để đẩy mạnh dịch vụ công trực tuyến mức độ 3, 4 để với mạng lưới toàn quốc Bưu điện Việt Nam sẽ hỗ trợ tốt hơn cho người dân sử dụng dịch vụ công trực tuyến.

- Tiếp tục triển khai, đẩy mạnh công tác cải cách TTHC để tạo thuận lợi cho người dân và doanh nghiệp góp phần cải thiện môi trường kinh doanh, nâng cao năng lực cạnh tranh. Kiểm soát việc ban hành các TTHC mới, thực hiện nghiêm việc đánh giá tác động TTHC tại các văn bản quy phạm pháp luật; Tiếp tục rà soát, kiến nghị cắt giảm, đơn giản hóa các điều kiện kinh doanh, thủ tục hành chính, trên cơ sở đó kiến nghị sửa đổi các văn bản quy phạm pháp luật không phù hợp. Thực hiện tốt việc công bố, công khai các quy trình, TTHC trong từng lĩnh vực.

3.4.2. Đối với *Bưu điện Việt Nam*

- Về công tác đào tạo: Đào tạo nâng cao trình độ lực lượng lao động hành chính công của Bưu điện Việt Nam: Bưu điện Việt Nam cần tăng cường phối hợp với các cơ quan hành chính tổ chức đào tạo, tập huấn cho các đội ngũ cán bộ quản lý các cấp có liên quan, nhân viên tại các điểm cung cấp dịch vụ, nhân viên giao nhận hồ sơ, nhận kết quả giải quyết thủ tục hành chính về nghiệp vụ liên quan đến việc tiếp nhận hồ sơ giải quyết thủ tục hành chính, quy trình cung cấp dịch vụ,.. đảm bảo nắm rõ quy định, quy trình để triển khai. Luôn cập nhật các thay đổi của cơ quan nhà nước để xây dựng chương trình đào tạo cho nhân viên.

- Về ứng dụng CNTT: Kết nối hệ thống thông tin của Bưu điện Việt Nam với các cơ quan nhà nước và các đơn vị cung cấp giải pháp CNTT cho các cơ quan hành chính để bổ sung chức năng cho phép người dân đăng ký nhận kết quả giải quyết qua Bưu điện, tích hợp giữa hệ thống của BĐVN với các cơ quan này để nhận yêu cầu khi người dân đăng ký, phục vụ cho việc đến cơ quan hành chính nhận kết quả chuyển trả cho người dân. Đồng thời áp dụng CNTT để quản lý, đánh giá chất lượng lao động thông qua quá trình thực hiện các dịch vụ công cho người dân. Xem xét xây dựng hệ thống quản lý dịch vụ: cập nhật thông tin hồ sơ, thu tiền, in giấy chứng nhận cho người dân (thể hiện loại thủ tục hành chính người dân đăng ký, các loại giấy tờ bưu điện đã nhận, số tiền đã thu, cước phí dịch vụ,..); Báo cáo thống kê dịch vụ, quản lý việc thu nộp tiền lệ phí trên hệ thống,...

- Về vấn đề thu hút nguồn nhân lực: Cần tổ chức một bộ phận tuyển dụng riêng cho lực lượng lao động hành chính công. Vì lực lượng lao động hành chính công có liên quan với các cơ quan nhà nước nên khi tuyển dụng cần phối hợp với cơ quan nhà nước tuyên truyền thông tin tuyển dụng vì phối hợp cùng cơ quan nhà nước sẽ nâng cao hơn uy tín, sự ổn định thu hút nhiều ứng viên. Khi tuyển dụng cần mời thêm cơ quan nhà nước có thẩm quyền liên quan trực tiếp để đánh giá lựa chọn cho phù hợp với việc cung ứng dịch vụ hành chính công.

- Về chế độ cho lao động hành chính công. Cần có chính sách trả lương, thưởng dựa theo hiệu quả công việc, người lao động sẽ cảm thấy mức lương họ nhận được là

thỏa đáng với năng lực và họ có thể nhận được nhiều hơn nữa nếu làm việc tốt. Thông qua cách tính lương theo hiệu suất công việc, nhân lực chất lượng sẽ muốn gắn bó lâu dài hơn với công ty, đồng thời đào thải được những nhân viên có kết quả làm việc không tốt trong một thời gian nhất định. Đồng thời, có chính sách đi kèm theo lao động: chi phí đi lại, gửi xe, ăn trưa, thiết bị làm việc, nghỉ mát,...

KẾT LUẬN

Cùng với sự phát triển mạnh mẽ của khoa học - công nghệ, toàn cầu hóa nền kinh tế, vấn đề quản lý nguồn nhân lực và nhân lực đang ngày càng được quan tâm là yếu tố chính cho sự phát triển của tổ chức.

Nhận thức được tầm quan trọng của nguồn nhân lực đối với sự phát triển của doanh nghiệp và hiểu được cách thức đào tạo, sử dụng nguồn nhân lực là cách tốt nhất để có thể sử dụng, khai thác hiệu quả nguồn nhân lực, Bưu điện Việt Nam luôn coi trọng con người là yếu tố quyết định sự phát triển của doanh nghiệp, việc quản trị nguồn nhân lực hiệu quả sẽ phát huy được lợi thế doanh nghiệp trong môi trường kinh tế cạnh tranh hiện nay.

Trong những năm qua, quản trị nguồn nhân lực HCC tại Bưu điện Việt Nam đã được quan tâm và đầu tư phát triển. Nhiều nội dung khoa học của quản trị nguồn nhân lực đã được nghiên cứu và đưa vào thực tế như: phân tích công việc, đánh giá thực hiện công việc, tổ chức tiền lương, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Tuy nhiên trên thực tế, quản trị nguồn nhân lực HCC của Bưu điện Việt Nam còn một số hạn chế, bất cập ảnh hưởng tới thái độ, động lực, tính sáng tạo của cán bộ nhân viên do đây là lĩnh vực mới. Nghiên cứu này đi vào phân tích, đánh giá công tác quản trị nguồn nhân lực HCC của Bưu điện Việt Nam.

Nghiên cứu được thực hiện với các phương pháp nghiên cứu phù hợp dựa trên nguồn số liệu thứ cấp và nguồn số liệu sơ cấp. Các số liệu sơ cấp do tác giả luận văn thu thập thông qua quan sát, phỏng vấn và khảo sát.

Trên cơ sở phân tích, nghiên cứu, luận án đã có những kết luận đánh giá về công tác quản trị nguồn nhân lực HCC của Bưu điện Việt Nam bao gồm những đặc điểm, thành tựu và những hạn chế, bất cập trong công tác này.

Luận văn đạt được các mục tiêu nghiên cứu, trả lời được các câu hỏi nghiên cứu chung và câu hỏi nghiên cứu cụ thể đã đề ra, nghiên cứu này cũng còn có một số hạn chế nhất định như: phạm vi điều tra khảo sát còn hạn chế, quy mô của mẫu điều tra chỉ mới tập trung vào đối tượng cán bộ, nhân viên làm công tác HCC, chưa xem xét, đánh giá được tác động lẫn nhau giữa các chính sách và hoạt động.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. PGS.TS. Trần Kim Dung (2011) “Quản trị nguồn nhân lực”, Nhà xuất bản tổng hợp TP HCM.
2. TS.Ngô Quý Nhân, “Xây dựng chiến lược nguồn nhân lực: phương pháp tiếp cận và mô hình”, Trường bộ môn Quản trị nhân sự, Trường đại học Ngoại thương.
3. Lê Chi Mai (2006), “Cải cách đề bộ máy nhà nước trở nên thực sự hiệu quả”, Tạp chí Thông tin và dự báo kinh tế xã hội, Số 5, 2006.
4. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L., “A conceptual model of service quality and its implications for future research”, Journal of Marketing, 49 (3) (1985), 41-50.
5. Phan Chí Anh và cộng sự (2013) “Nghiên cứu các mô hình đánh giá chất lượng dịch vụ”, Tạp chí Khoa học ĐHQGHN, Kinh tế và Kinh doanh, Tập 29, Số 1 (2013) 11-22
6. Filipe Sá, Quality Models of e-Government Online Services Towards a Local Focus, 2014 IEEE International Conference on Computer and Information Technology
7. CECODES, VFF-CRT, UNDP, Chỉ số hiệu quả quản trị và hành chính công cấp tỉnh ở Việt Nam, đo lường từ kinh nghiệm thực tiễn của người dân, ĐKKHXB-CXB số: 784-2016/CXBIPH/16-58/LĐ và Quyết định xuất bản số: 283/QĐ-NXBLĐ-tái bản, ISBN: 978-604-59-3380-0,
8. Nguyễn Quốc Nghi và Quan Minh Nhựt, Các nhân tố ảnh hưởng đến mức độ hài lòng của người dân đối với cơ chế một cửa liên thông tại quận Thốt Nốt, TP Cần Thơ, Tạp chí Khoa học Trường Đại học Cần Thơ, Phần D: Khoa học Chính trị, Kinh tế và Pháp luật: 38 (2015): 91-97
9. George A. Boyne (2007) “Strategic Management and the Performance of Public Organizations: Testing Venerable Ideas against Recent Theories”, George A. Boyne, Kenneth J. Meier, Laurence J. O'Toole, Jr, Richard M. Walker, Journal of Public Administration Research and Theory, P. 357-377.

10. Viện Khoa học Tổ chức Nhà nước – Bộ Nội vụ (2015) “Đánh giá hoạt động khu vực công nhằm nâng cao chất lượng cung ứng dịch vụ - Một cách nhìn từ kinh nghiệm triển khai đo lường hiệu quả hoạt động cơ chế một cửa”, <http://isos.gov.vn>
11. Lao Động (2017) “Đến năm 2020, có 80% người dân hài lòng về sự phục vụ của bộ máy chính quyền”, <http://laodong.com.vn>, số ra ngày 14/3/2017.
12. Các báo cáo của Bộ Nội vụ 2017-2019 “Báo cáo Chỉ số hài lòng của người dân, tổ chức đối với sự phục vụ của cơ quan hành chính nhà nước - SIPAS”.
13. CECODES, VFF-CRT & UNDP (2016). Chỉ số Hiệu quả Quản trị và Hành chính công cấp tỉnh ở Việt Nam (PAPI) 2015: Đo lường từ kinh nghiệm thực tiễn của người dân. Báo cáo nghiên cứu chính sách chung của Trung tâm Nghiên cứu phát triển và Hỗ trợ cộng đồng (CECODES), Trung tâm Nghiên cứu khoa học và Đào tạo cán bộ Mặt trận Tổ quốc Việt Nam (VFF-CRT), và Chương trình Phát triển Liên Hợp quốc (UNDP). Hà Nội, Việt Nam.
14. PGS. TS. Nguyễn Thị Minh An, Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông. “Quản trị sản xuất”.
15. Lê Chi Mai: Cải cách dịch vụ hành chính công, Nxb Lý luận chính trị, Hà Nội, 2007.
16. Nghị quyết số 18-NQ/TW Hội nghị lần thứ 6 Ban Chấp hành Trung ương Đảng khóa XII ngày 27/10/2017 về một số vấn đề tiếp tục đổi mới, sắp xếp tổ chức bộ máy của hệ thống chính trị tinh gọn, hoạt động hiệu lực, hiệu quả.
17. Nghị quyết số 39-NQ/TW ngày 17/4/2015 về tinh giản biên chế và cơ cấu lại đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức;
18. Quyết định số 45/2016/QĐ-TTg ngày 19/10/2016 của Thủ tướng Chính phủ về việc tiếp nhận hồ sơ và trả kết quả giải quyết thủ tục hành chính qua dịch vụ bưu chính công ích.
19. Nghị định số 61/2018/NĐ-CP ngày 23/4/2018 của Chính phủ về thực hiện cơ chế một cửa, một cửa liên thông trong giải quyết thủ tục hành chính;

20. Quyết định số 468/QĐ-TTg ngày 27/3/2021 của Thủ tướng Chính phủ về việc phê duyệt Đề án đổi mới việc thực hiện cơ chế một cửa, một cửa liên thông trong giải quyết thủ tục hành chính
21. Quyết định số 41/QĐ-TTg ngày 03/8/2011 của Thủ tướng Chính phủ về việc chỉ định doanh nghiệp thực hiện duy trì, quản lý mạng bưu chính công cộng, cung ứng dịch vụ bưu chính công ích, dịch vụ bưu chính quốc tế;
22. Nghị quyết 36a/NQ-CP ngày 14/10/2015 về Chính phủ điện tử, Hà Nội.
23. Nghị quyết số 30c/NQ-CP ngày 08/11/2011 của Chính phủ ban hành Chương trình tổng thể cải cách hành chính nhà nước giai đoạn 2011-2020.
24. Chỉ thị số 30/CT-TTg ngày 30/10/2018 của Thủ tướng Chính phủ về việc nâng cao chất lượng giải quyết thủ tục hành chính tại các Bộ, ngành, địa phương;
25. Viện Khoa học – Xã hội Việt Nam, Viện Nghiên cứu con người (2004), quản lý nguồn nhân lực ở Việt Nam, một số vấn đề lý luận và thực tiễn, Nxb Khoa học Xã hội, Hà Nội
26. Số liệu thống kê của Bưu điện Việt Nam.

PHỤ LỤC 1: PHIẾU KHẢO SÁT KỸ KIẾN THỨC VÀ NHU CẦU ĐÀO TẠO VỀ DỊCH VỤ HÀNH CHÍNH CÔNG

Cảm ơn Anh/Chị đã tham gia trả lời phiếu khảo sát. Tôi là Nguyễn Thị Hương công tác tại Ban Hành chính công Tổng công ty. Hiện tại tôi đang nghiên cứu đề tài luận văn: “Hoàn thiện hoạt động quản trị nguồn nhân lực trong cung ứng dịch vụ hành chính công tại Bưu điện Việt Nam”. Tôi rất mong nhận được sự hỗ trợ của các Anh/Chị bằng việc điền vào phiếu khảo sát này. Ý kiến của Anh/Chị có ý nghĩa rất quan trọng đối với việc hoàn thiện chương trình đào tạo kiến thức và kỹ năng cho lao động hành chính công thuộc Bưu điện Việt Nam.

Rất mong Anh/Chị vui lòng trả lời tất cả các câu hỏi trong phiếu khảo sát bằng cách tích “X” vào ô trống. Nếu có câu nào không phù hợp hoặc Anh/Chị không biết câu trả lời, xin vui lòng để trống.

Tôi xin cam kết với Anh/Chị rằng thông tin Anh/Chị cung cấp sẽ được bảo mật và chỉ phục vụ mục đích xây dựng chương trình đào tạo cho lao động hành chính công của Bưu điện Việt Nam. Các thông tin có thể nhận diện Anh/Chị và cơ quan Anh/Chị công tác sẽ không được đưa vào bất kỳ báo cáo nào.

Câu 1. Giới tính

1. ☐ Nam 2. ☐ Nữ

Câu 2. Trình độ học vấn

1. ☐ Tiến sĩ
2. ☐ Thạc sĩ
3. ☐ Cử nhân
4. ☐ Trung cấp
5. ☐ Sơ cấp
6. ☐ Khác (*vui lòng ghi rõ*):

Câu 3. Qua các chương trình đào tạo, đào tạo trước đây và quá trình tự tìm hiểu, học hỏi, Anh/Chị đã nắm được các kiến thức và kỹ năng sau:

Nội dung	Không nắm được	Nắm được ít	Không nắm chắc	Nắm chắc	Nắm rất chắc
Đường lối, chủ trương của Đảng, pháp luật của Nhà nước liên quan tới cải cách hành chính	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chủ trương của Đảng, pháp luật của Nhà nước về chuyển giao việc cung ứng dịch vụ hành chính công cho các tổ chức đủ năng lực thực hiện	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cách thức thực hiện dịch vụ tiếp nhận hồ sơ và trả kết quả giải quyết thủ tục hành chính	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Các quy định hiện hành về giá cước, chính sách miễn, giảm giá cước dịch vụ nhận gửi hồ sơ, chuyển kết quả giải quyết thủ tục hành chính qua dịch vụ bưu chính công ích	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cách thức phối hợp của Bưu điện với UBND tỉnh, thành phố trong việc nâng cao chỉ số cải cách hành chính	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cách thức phối hợp của Bưu điện với các cơ quan hành chính nhà nước ở địa phương triển khai việc tiếp nhận hồ sơ, trả kết quả giải quyết thủ tục hành chính qua dịch vụ bưu chính công ích	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Các kiến thức về quản lý và triển khai dịch vụ hành chính công thông qua chương trình đào tạo của Tổng công ty bưu điện	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Các thông tin về triển khai Đề án thí điểm thực hiện và cung ứng dịch vụ công qua mạng BCCC, dịch vụ BCCI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Các dịch vụ hành chính công mà Nhà nước chuyển giao cho Bưu điện tại địa phương	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Một số kiến thức cơ bản về hành chính nhà nước (thủ tục hành chính, tổ chức bộ máy hành chính, nhân sự hành chính, cải cách hành chính, các chỉ số liên quan tới cải cách hành chính..)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Phân biệt được các loại dịch vụ công (dịch vụ công ích, dịch vụ sự nghiệp công, dịch vụ hành chính công, dịch vụ công trực tuyến...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Câu 4. Trong quá trình *triển khai cung ứng dịch vụ hành chính công* tại đơn vị, cơ quan Anh/Chị đã thực hiện các công việc sau:

Nội dung	Không triển khai	Chưa triển khai	Đang chuẩn bị	Đã triển khai	Triển khai rất tốt
Bố trí nhân viên bưu điện thực hiện tiếp nhận hồ sơ, thu lệ phí (nếu có), trả kết quả thủ tục hành chính tại bộ phận Một cửa (thay cho công chức) ở cấp tỉnh	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bố trí nhân viên bưu điện thực hiện tiếp nhận hồ sơ, thu lệ phí (nếu có), trả kết quả thủ tục hành chính tại bộ phận Một cửa (thay cho công chức) ở cấp huyện	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bố trí nhân viên bưu điện thực hiện tiếp nhận hồ sơ, thu lệ phí (nếu có), trả kết quả thủ tục hành chính tại bộ phận Một cửa (thay cho công chức) ở cấp xã	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bố trí mặt bằng và trang thiết bị cho bộ phận Một cửa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cung ứng và vận hành giải pháp CNTT cho hệ thống thông tin một cửa điện tử và cổng dịch vụ công trực tuyến	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hỗ trợ tổ chức, cá nhân tiếp nhận thông tin về các thủ tục hành chính được công khai bằng phương tiện điện tử và sử dụng dịch vụ công trực tuyến	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Triển khai thí điểm cung ứng dịch vụ hành chính công tại cấp tỉnh	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Triển khai thí điểm cung ứng dịch vụ hành chính công tại cấp huyện	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Triển khai thí điểm cung ứng dịch vụ hành chính công tại cấp xã	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bố trí bộ phận chuyên trách trong cung ứng dịch vụ hành chính công	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Câu 5. Anh/Chị đồng ý hay không đồng ý ở mức độ nào dưới đây về các *khó khăn, trở ngại* mà cơ quan Anh/Chị đã gặp phải trong quá trình triển khai cung ứng dịch vụ hành chính công tại địa phương?

Nội dung	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Không ý kiến	Đồng ý	Rất đồng ý
Căn cứ pháp lý chưa đầy đủ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Thiếu hướng dẫn cụ thể (ví dụ: cẩm nang) về giải quyết tình huống phát sinh trong quá trình thực hiện cung ứng dịch vụ hành chính công	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Đội ngũ cán bộ, nhân viên bưu điện còn chưa thực sự tự tin trong thực hiện nhiệm vụ liên quan tới cung ứng dịch vụ hành chính công do thiếu kiến thức, kỹ năng về hành chính công (thủ tục hành chính, tổ chức bộ máy hành chính, dịch vụ công..)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sự thiếu hợp tác từ phía cơ quan hành chính nhà nước (e ngại không muốn chuyển giao, thiếu phối hợp trong giải quyết thủ tục hành chính cụ thể..)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nhiều người dân và tổ chức còn chưa biết đến vai trò và tiện ích của Bưu điện trong việc cung ứng dịch vụ hành chính công	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bất cập trong việc thu phí và lệ phí giải quyết thủ tục hành chính (Bưu điện thu hộ bộ phận “1 cửa” và nộp Kho bạc)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Câu 6: Anh/Chị đánh giá mức độ cần thiết của việc trang bị các *kiến thức và kỹ năng* dưới đây cho lao động hành chính công của Tổng công ty Bưu điện để thực hiện tốt nhiệm vụ khi thực hiện cung ứng dịch vụ hành chính công?

Nội dung	Rất không cần thiết	Không cần thiết	Không ý kiến	Cần thiết	Rất cần thiết
Các kiến thức cốt lõi về hành chính nhà nước (thể chế hành chính nhà nước, cơ cấu tổ chức, nhân sự hành chính, chức năng cơ bản của hành	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

chính nhà nước, cải cách hành chính, các chỉ số liên quan tới cải cách hành chính..)					
Thủ tục hành chính (TTHC) và cải cách TTHC (các loại TTHC, các TTHC nhà nước chuyển giao cho bưu điện, cơ chế ‘1 cửa’, “1 cửa liên thông”..)	○	○	○	○	○
Chủ trương của Đảng, pháp luật của Nhà nước về chuyển giao việc cung ứng dịch vụ hành chính công cho các tổ chức đủ năng lực thực hiện trong đó có Tổng công ty Bưu điện	○	○	○	○	○
Các nội dung cơ bản về dịch vụ công (Khái niệm “dịch vụ công”, “dịch vụ công ích”, “dịch vụ bưu chính công ích”, “dịch vụ công trực tuyến”, “dịch vụ hành chính công”.., nguyên tắc cung ứng dịch vụ công)	○	○	○	○	○
Thủ tục, quy trình, yêu cầu đối với thực hiện cung ứng dịch vụ hành chính công	○	○	○	○	○
Các kiến thức về chính phủ điện tử-CPĐT (khái niệm, chức năng, mục tiêu của CPĐT, lợi ích của CPĐT, các mức độ dịch vụ công trực tuyến...) và vai trò của ngành Bưu điện trong xây dựng và phát triển chính phủ điện tử	○	○	○	○	○
Xây dựng, duy trì và phát triển văn hóa tổ chức	○	○	○	○	○
Kỹ năng quản lý sự thay đổi	○	○	○	○	○
Kỹ năng phối hợp với các cơ quan hành chính nhà nước ở địa phương tổ chức triển khai việc cung ứng dịch vụ công	○	○	○	○	○
Kỹ năng xử lý tình huống trong tiếp nhận hồ sơ và trả kết quả giải quyết đối với thủ tục hành chính	○	○	○	○	○
Kỹ năng truyền thông (phát huy hiệu quả vai trò của truyền thông đối với việc chuyển giao dịch vụ công cho Bưu điện)	○	○	○	○	○

Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác của Anh/chị !

PHỤ LỤC 2: BẢNG TỔNG HỢP KẾT QUẢ PHIẾU ĐIỀU TRA

Câu 1.

	Nam	Nữ
Giới tính	32	68

Câu 2.

	Tiến sĩ	Thạc sĩ	Cử nhân	Trung cấp	Sơ cấp
Trình độ học vấn	0	12	64	17	7

Câu 3.

Nội dung	Không nắm được	Nắm được ít	Không nắm chắc	Nắm chắc	Nắm rất chắc
Đường lối, chủ trương của Đảng, pháp luật của Nhà nước liên quan tới cải cách hành chính	0	0	0	35	65
Chủ trương của Đảng, Nhà nước về chuyển giao việc cung ứng dịch vụ hành chính công cho các tổ chức đủ năng lực thực hiện	0	3	6	9	82
Cách thức thực hiện dịch vụ tiếp nhận hồ sơ và trả kết quả giải quyết thủ tục hành chính	0	0	1	4	95
Các quy định hiện hành về giá cước, chính sách miễn, giảm giá cước dịch vụ nhận gửi hồ sơ, chuyển kết quả giải quyết thủ tục hành chính qua dịch vụ bưu chính công ích	0	1	2	28	69
Cách thức phối hợp của Bưu điện với UBND tỉnh, thành phố trong việc nâng cao chỉ số cải cách hành chính	0	5	9	36	50
Cách thức phối hợp của Bưu điện với các cơ quan hành chính nhà nước triển khai việc tiếp nhận hồ sơ, trả kết quả giải quyết thủ tục hành chính qua dịch vụ bưu chính công ích	0	16	21	32	31
Các kiến thức về quản lý và triển khai dịch vụ hành chính công thông qua chương trình đào tạo của Tổng công ty bưu điện	0	2	4	39	55

Các thông tin về triển khai Đề án thí điểm thực hiện và cung ứng dịch vụ công qua mạng BCCC, dịch vụ BCCI	0	4	7	42	47
Các dịch vụ hành chính công mà Nhà nước chuyển giao cho Bưu điện tại địa phương	0	12	23	32	33
Một số kiến thức cơ bản về hành chính nhà nước (thủ tục hành chính, tổ chức bộ máy hành chính, nhân sự hành chính, cải cách hành chính, các chỉ số liên quan tới cải cách hành chính..)	0	0	0	38	62
Phân biệt được các loại dịch vụ công (dịch vụ công ích, dịch vụ sự nghiệp công, dịch vụ hành chính công, dịch vụ công trực tuyến...)	0	0	33	46	31

Câu 4.

Nội dung	Không triển khai	Chưa triển khai	Đang chuẩn bị	Đã triển khai	Triển khai rất tốt
Bố trí nhân viên bưu điện thực hiện tiếp nhận hồ sơ, thu lệ phí (nếu có), trả kết quả thủ tục hành chính tại bộ phận Một cửa (thay cho công chức) ở cấp tỉnh	12	8	44	21	15
Bố trí nhân viên bưu điện thực hiện tiếp nhận hồ sơ, thu lệ phí (nếu có), trả kết quả thủ tục hành chính tại bộ phận Một cửa (thay cho công chức) ở cấp huyện	39	16	3	10	32
Bố trí nhân viên bưu điện thực hiện tiếp nhận hồ sơ, thu lệ phí (nếu có), trả kết quả thủ tục hành chính tại bộ phận Một cửa (thay cho công chức) ở cấp xã	7	9	20	65	49
Bố trí mặt bằng và trang thiết bị cho bộ phận Một cửa	23	29	39	27	32
Cung ứng và vận hành giải pháp CNTT cho hệ thống thông tin một cửa điện tử và cổng dịch vụ công trực tuyến	27	23	41	37	23
Hỗ trợ tổ chức, cá nhân tiếp nhận thông tin về các thủ tục hành chính được công khai bằng phương tiện điện tử và sử dụng dịch vụ công trực tuyến	5	5	8	36	97

Triển khai thí điểm cung ứng dịch vụ HCC tại cấp tỉnh	24	36	35	33	23
Triển khai thí điểm cung ứng dịch vụ HCC tại cấp huyện	28	23	39	37	23
Triển khai thí điểm cung ứng dịch vụ HCC tại cấp xã	19	23	58	21	29
Bố trí bộ phận chuyên trách trong cung ứng dịch vụ HCC	24	36	35	33	23

Câu 5.

Nội dung	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Không ý kiến	Đồng ý	Rất đồng ý
Căn cứ pháp lý chưa đầy đủ	5	2	19	63	60
Thiếu hướng dẫn cụ thể (ví dụ: cầm nang) về giải quyết tình huống phát sinh trong quá trình thực hiện cung ứng dịch vụ hành chính công	0	0	34	60	57
Đội ngũ cán bộ, nhân viên bưu điện còn chưa thực sự tự tin trong thực hiện nhiệm vụ liên quan tới cung ứng dịch vụ hành chính công do thiếu kiến thức, kỹ năng về hành chính công (thủ tục hành chính, tổ chức bộ máy hành chính, dịch vụ công..)	0	0	0	85	65
Sự thiếu hợp tác từ phía cơ quan hành chính nhà nước (e ngại không muốn chuyển giao, thiếu phối hợp trong giải quyết thủ tục hành chính cụ thể..)	4	6	32	55	52
Nhiều người dân và tổ chức còn chưa biết đến vai trò và tiện ích của Bưu điện trong việc cung ứng dịch vụ hành chính công	2	6	24	60	58
Bất cập trong việc thu phí và lệ phí giải quyết TTHC (Bưu điện thu hộ bộ phận “1 cửa” và nộp Kho bạc)	5	3	32	54	56

Câu 6:

Nội dung	Rất không cần thiết	Không cần thiết	Không ý kiến	Cần thiết	Rất cần thiết
Các kiến thức cốt lõi về hành chính nhà nước (thể chế, cơ cấu tổ chức, nhân sự hành chính, chức năng cơ bản của hành chính nhà nước, cải	5	2	19	63	60

cách hành chính, các chỉ số liên quan tới cải cách hành chính..)					
Thủ tục hành chính (TTHC) và cải cách TTHC (các loại TTHC, các TTHC nhà nước chuyển giao cho bưu điện, cơ chế ‘1 cửa’, “1 cửa liên thông”..)	0	0	34	60	57
Chủ trương của Đảng, pháp luật của Nhà nước về chuyển giao việc cung ứng dịch vụ hành chính công cho các tổ chức đủ năng lực thực hiện trong đó có Tổng công ty Bưu điện	0	0	0	85	65
Các nội dung cơ bản về dịch vụ công (Khái niệm “dịch vụ công”, “dịch vụ công ích”, “dịch vụ bưu chính công ích”, “dịch vụ công trực tuyến”, “dịch vụ hành chính công”.., nguyên tắc cung ứng dịch vụ công)	2	6	24	60	58
Thủ tục, quy trình, yêu cầu đối với thực hiện cung ứng dịch vụ hành chính công	0	3	32	54	56
Các kiến thức về chính phủ điện tử-CPĐT (khái niệm, chức năng, mục tiêu của CPĐT, lợi ích của CPĐT, các mức độ dịch vụ công trực tuyến...) và vai trò của ngành Bưu điện trong xây dựng và phát triển CPĐT	2	5	7	55	82
Xây dựng, duy trì và phát triển văn hóa tổ chức	0	2	37	59	52
Kỹ năng quản lý sự thay đổi	2	6	24	60	58
Kỹ năng phối hợp với các cơ quan hành chính nhà nước ở địa phương tổ chức triển khai việc cung ứng dịch vụ công	0	3	32	54	56
Kỹ năng xử lý tình huống trong tiếp nhận hồ sơ và trả kết quả giải quyết đối với TTHC	2	5	7	55	82
Kỹ năng truyền thông (phát huy hiệu quả vai trò của truyền thông đối với việc chuyển giao DVC vụ công cho Bưu điện)	2	22	37	39	36