

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



PHẠM THỊ MINH THUẦN

**PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC
TẠI CỤC THUẾ THÀNH PHỐ HÀ NỘI**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH
(theo định hướng ứng dụng)

HÀ NỘI - 2021

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



PHẠM THỊ MINH THUẦN

**PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CỤC THUẾ THÀNH
PHỐ HÀ NỘI**

Chuyên ngành : Quản trị kinh doanh

Mã số: 8.34.01.01

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

(theo định hướng ứng dụng)

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. LÊ THỊ NGỌC PHƯƠNG

HÀ NỘI – 2021

LỜI CAM ĐOAN

Tôi cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi.

Các số liệu, kết quả nêu trong luận văn là trung thực và chưa từng được ai công bố trong bất kỳ công trình nào khác.

Tác giả luận văn

Phạm Thị Minh Thuận

MỤC LỤC

DANH MỤC CÁC KÝ HIỆU VIẾT TẮT.....	iv
DANH MỤC CÁC BẢNG.....	v
DANH MỤC BIỂU ĐỒ	vi
PHẦN MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG TỔ CHỨC	6
1.1. Nguồn nhân lực trong tổ chức.....	6
1.1.1 Nguồn nhân lực và chất lượng nguồn nhân lực.....	6
1.1.2 Nguồn nhân lực trong tổ chức- cơ quan hành chính Nhà nước	8
1.2. Phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức:	15
1.2.1 Phát triển nguồn nhân lực:	15
1.2.2 Ý nghĩa của phát triển nguồn nhân lực	20
1.2.3 Mục tiêu của phát triển nguồn nhân lực	24
1.3 Nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức.....	27
1.3.1 Nhân tố bên ngoài tổ chức:	27
1.3.2 Nhân tố bên trong tổ chức:	28
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CỤC THUẾ THÀNH PHỐ HÀ NỘI.....	30
2.1. Tổng quan về Cục thuế Thành phố Hà Nội	30
2.1.1 Thông tin cơ bản về Cục thuế Thành phố Hà Nội:.....	30
2.1.2 Kết quả các mặt công tác tại Cục thuế thành phố Hà Nội:	32
2.2. Thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại Cục Thuế TP Hà Nội.....	42
2.2.1 Tổ chức bộ máy của Cục thuế TP Hà Nội	42
2.2.2 Công tác tổ chức, cơ cấu nguồn nhân lực:	43
2.2.2.1 Số lượng và cơ cấu CBCC theo bộ phận quản lý:	43
2.2.2.2 Số lượng và cơ cấu CBCC theo chức năng:	45
2.2.2.3 Số lượng và cơ cấu CBCC theo độ tuổi:.....	46
2.2.2.4 Số lượng và cơ cấu CBCC theo giới tính:	47
2.2.2.5 Số lượng và cơ cấu CBCC theo trình độ:	47
2.2.2.6 Số lượng và cơ cấu CBCC theo trình độ lý luận chính trị:	48

2.2.2.7 Số lượng và cơ cấu CBCC theo ngành chuyên môn:.....	49
2.2.3 Công tác đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực:	51
2.2.3.1 Công tác đào tạo nguồn nhân lực:.....	51
2.2.3.2 Công tác bồi dưỡng nguồn nhân lực:	53
2.2.4 Công tác đánh giá và xếp loại nguồn nhân lực tại Cục thuế TP Hà Nội	54
2.2.4.1 Công tác đánh giá và xếp loại nguồn nhân lực:	54
2.2.4.2 Quy trình đánh giá thực hiện công việc để xếp loại nguồn nhân lực:	59
2.2.5 Công tác tạo động lực làm việc tại Cục thuế TP Hà Nội:	61
2.2.5.1 Công tác tạo động lực làm việc thông qua công cụ Tài chính:.....	61
2.2.6 Kết quả khảo sát công tác phát triển nguồn nhân lực tại Cục thuế Thành phố Hà Nội:	64
2.3 Kết quả đạt được, tồn tại và hạn chế trong công tác phát triển nguồn nhân lực tại Cục thuế TP Hà Nội:	68
2.3.1 Kết quả đạt được:.....	68
2.3.2 Những tồn tại, hạn chế trong công tác phát triển nguồn nhân lực tại Cục thuế TP Hà Nội:	69
2.3.3 Nguyên nhân của những hạn chế trong việc phát triển nguồn nhân lực tại Cục thuế TP Hà Nội.....	72
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP, KIẾN NGHỊ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CỤC THUẾ THÀNH PHỐ HÀ NỘI.....	75
3.1 Định hướng hoạt động và phát triển nguồn nhân lực của Tổng Cục thuế	75
3.1.1 Định hướng hoạt động của Tổng cục Thuế:	75
3.1.2 Định hướng phát triển nguồn nhân lực của Tổng cục thuế	77
3.2 Giải pháp phát triển nguồn nhân lực cho Cục thuế TP Hà Nội:	78
3.2.1 Giải pháp nâng cao hiệu quả công tác tổ chức, cơ cấu nguồn nhân lực tại Cục thuế TP Hà Nội:	78
3.2.2 Nâng cao chất lượng công tác đào tạo và bồi dưỡng nguồn nhân lực.....	79
3.2.3 Nâng cao hiệu quả công tác đánh giá và xếp loại nguồn nhân lực:	82
3.2.4 Nâng cao hiệu quả hoạt động tạo động lực làm việc đối với nguồn nhân lực: ...	84
3.3 Kiến nghị đối với các cơ quan cấp trên, các đơn vị có liên quan:	87
KẾT LUẬN	91
DANH MỤC CÁC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	93
PHỤ LỤC.....	95

DANH MỤC CÁC KÝ HIỆU VIẾT TẮT

Ký hiệu viết tắt	Tiếng Việt
CBCC	Cán bộ, công chức
HDI	Chỉ số phát triển con người
GDP	Tổng sản phẩm quốc nội
GTGT	Giá trị gia tăng
NNT	Người nộp thuế
NSNN	Ngân sách Nhà nước

DANH MỤC CÁC BẢNG

- Bảng 2.1: Sơ đồ mô hình tổ chức của Cục thuế TP Hà Nội
- Bảng 2.2: Cơ cấu Cán bộ công chức Cục thuế TP Hà Nội theo bộ phận quản lý
- Bảng 2.3: Cơ cấu CBCC Cục thuế TP Hà Nội theo chức năng
- Bảng 2.4: Cơ cấu CBCC Cục thuế TP Hà Nội theo độ tuổi:
- Bảng 2.5: Cơ cấu CBCC Cục thuế TP Hà Nội theo giới tính:
- Bảng 2.6: Cơ cấu CBCC Cục thuế TP Hà Nội theo trình độ:
- Bảng 2.7: Cơ cấu CBCC Cục thuế TP Hà Nội theo trình độ lý luận chính trị:
- Bảng 2.8: Cơ cấu CBCC theo ngạch chuyên môn
- Bảng 2.9: công tác đào tạo tại Cục thuế TP Hà Nội
- Bảng 2.10: công tác đánh giá và xếp loại nguồn nhân lực
- Bảng 2.11 Tổng hợp Kết quả khảo sát:

DANH MỤC BIỂU ĐỒ

Hình 2.1 Biểu đồ cơ cấu CBCC cục thuế TP Hà Nội theo trình độ

Hình 2.2: Biểu đồ số lượng và cơ cấu CBCC theo ngạch chuyên viên

PHẦN MỞ ĐẦU

Tính cấp thiết của đề tài nghiên cứu

Trong nền kinh tế của quốc gia, thuế không chỉ là nguồn thu chủ yếu của Ngân sách Nhà nước mà còn là công cụ điều tiết nền kinh tế phát triển theo định hướng xã hội chủ nghĩa, tạo môi trường thuận lợi cho sản xuất kinh doanh phát triển và giải quyết các vấn đề kinh tế xã hội của đất nước đảm bảo công bằng xã hội, hội nhập quốc tế. Trong quá trình hình thành và phát triển hệ thống thuế, đội ngũ công chức thuế luôn là nhân tố, là lực lượng quyết định sự thắng lợi của ngành thuế. Đội ngũ công chức thuế là người đại diện cho nhà nước thực hiện các quy định của pháp luật trong thực thi nhiệm vụ để đảm bảo thu đúng, thu đủ và thu kịp thời tiền thuế phải nộp của người nộp thuế vào ngân sách nhà nước. Bên cạnh đó công chức thuế cũng phải biết lắng nghe những đóng góp, kiến nghị của người dân về chính sách thuế để kịp thời đề xuất góp phần xây dựng một hệ thống chính sách pháp luật thuế phù hợp với thực tiễn.

Hiện nay, trước xu thế hội nhập, toàn cầu hóa và đặc biệt là sự phát triển mạnh mẽ của cách mạng 4.0, ngành thuế Việt Nam cũng phải cải cách, đổi mới, thay đổi từ chất lượng phục vụ người nộp thuế đến nâng cao trách nhiệm, kỷ cương, kỷ luật khi thực hiện công vụ của công chức thuế.

Cục thuế Thành phố Hà Nội cũng không nằm ngoài những yêu cầu đó, vì vậy việc phát triển nguồn nhân lực có trình độ chuyên môn, kỹ năng tốt, có khả năng thực hiện các mục tiêu của Cục Thuế nhằm đáp ứng nhu cầu phát triển của Thành phố là rất cần thiết và thực sự cấp bách. Với lý do trên, học viên lựa chọn đề tài: ***“Phát triển nguồn nhân lực tại Cục thuế Thành phố Hà Nội”*** để nghiên cứu và đề xuất các giải pháp nhằm phát triển nguồn nhân lực tại Cục thuế Thành phố Hà Nội đồng thời góp phần vào sự phát triển của cả ngành thuế.

Tổng quan về vấn đề nghiên cứu

Trên thế giới cũng như ở Việt Nam trong những năm qua việc nghiên cứu về phát triển nguồn nhân lực trong các tổ chức hiện đã được các học giả quan tâm

nghiên cứu. Dưới đây là những nghiên cứu tiêu biểu về chất lượng nguồn nhân lực trong tổ chức công tại Việt Nam:

Ở nước ta, từ sau Đại hội Đảng lần thứ VIII, vấn đề nguồn lực con người, nguồn nhân lực chất lượng cao trong sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước đã được các nhà khoa học đi sâu nghiên cứu thông qua nhiều công trình nghiên cứu khoa học, nhiều bài viết. Quan điểm coi con người là nguồn tài nguyên vô giá và sự cần thiết phải đầu tư vào việc bảo toàn, phát triển và nâng cao chất lượng nguồn tài nguyên này, lấy đó làm đòn bẩy để phát triển kinh tế - xã hội đã được các nhà khoa học xác định và làm rõ. Các công trình khoa học cấp Nhà nước KX-05 "*Nghiên cứu văn hóa, con người, nguồn nhân lực đầu thế kỷ XXI*" (11/2003). Đề tài này có những công trình đáng chú ý như: "*Ảnh hưởng của tiến bộ khoa học, kỹ thuật và công nghệ đến việc nghiên cứu và phát triển con người và nguồn nhân lực những năm đầu thế kỷ XXI*" của TSKH Lương Việt Hải; "*Phát triển nguồn nhân lực Việt Nam đầu thế kỷ XXI*" của TS Nguyễn Hữu Dũng; "*Một số những thay đổi của quản lý nguồn nhân lực Việt Nam trong quá trình chuyển đổi nền kinh tế trong cơ chế thị trường*" của TS Vũ Hoàng Ngân...

Những bài viết, những công trình khoa học được đăng trên các sách báo, tạp chí viết về: "*Tài nguyên con người trong quá trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước*" của Nguyễn Quang Du (thông tin lý luận số 11/1994); "*Nguồn nhân lực trong công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước*" của GS,TS Nguyễn Trọng Chuẩn (Triết học số 2 - 1994);

Nghiên cứu "*Phát triển nguồn nhân lực kinh nghiệm thế giới và kinh nghiệm nước ta*" (NXB chính trị quốc gia Hà Nội 1996) do hai tác giả Trần Văn Tùng và Lê Ái Lâm đồng chủ biên. Nghiên cứu này đã nêu ra những kinh nghiệm phát triển nguồn nhân lực ở phạm vi quốc gia và có chính sách phát triển nguồn nhân lực của một số nước trên thế giới. Mặc dù chỉ tập chung vào các sáng kiến phát triển nguồn nhân lực ở góc độ vĩ mô nhưng thông qua đó giúp người đọc nhận thức sâu hơn về tầm quan trọng của việc phát triển nguồn nhân lực và cách thức tư duy trong việc đề ra các giải pháp cho vấn đề này.

Nghiên cứu “ *Phát triển nguồn nhân lực thông qua giáo dục và đào tạo và kinh nghiệm Đông Á* ” (2003) tác giả Lê Thị Ái Lâm. Nghiên cứu đã giới thiệu các thành tựu đạt được của các nước trong khu vực, các chính sách thành công về giáo dục và đào tạo của các nước Đông Á.

Kết quả của các nghiên cứu trên đã đưa ra nhiều vấn đề lý luận, thực tiễn về chất lượng, phát triển nguồn nhân lực. Những nội dung nghiên cứu đó sẽ là nguồn tài liệu tham khảo cần thiết cho việc nghiên cứu về phát triển nguồn nhân lực tại một số ngành, tổ chức cụ thể. Tuy nhiên, nghiên cứu về phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức công đặc biệt là ngành thuế có rất ít. Vì vậy việc nghiên cứu về phát triển nguồn nhân lực tại Cục thuế Thành phố Hà Nội sẽ là đề tài nghiên cứu bổ sung cả về lý luận phát triển nguồn nhân lực cũng như nghiên cứu cụ thể về phát triển nguồn nhân lực tại một tổ chức công từ đó đề xuất các giải pháp cụ thể.

Mục đích nghiên cứu

Mục đích nghiên cứu chủ yếu của đề tài luận văn là làm rõ cơ sở lý thuyết liên quan đến phát triển nguồn nhân lực nói chung và nguồn nhân lực ngành thuế hiện nay của Việt Nam đồng thời đề xuất các giải pháp nhằm thực hiện tốt hơn nữa công tác phát triển nguồn nhân lực tại Cục Thuế Thành phố Hà Nội thời gian tới.

Nhiệm vụ nghiên cứu được đặt ra bao gồm:

- Hệ thống hóa và làm rõ những lý luận chung về phát triển nguồn nhân lực
- Nghiên cứu thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại Cục thuế Thành phố Hà Nội trong thời gian qua; chỉ ra những mặt hạn chế, nguyên nhân cơ bản của hạn chế trong phát triển nguồn nhân lực của Cục thuế hiện nay.
- Tìm định hướng, đưa ra biện pháp khắc phục, đổi mới để tăng cường phát triển nguồn nhân lực tại Cục thuế Thành phố Hà Nội để phát triển nguồn nhân lực ngày càng chất lượng và hiệu quả.

Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu: là những vấn đề lý luận và thực tiễn về phát triển nguồn nhân lực, hoạt động quản trị và phát triển nguồn nhân lực tại Cục thuế Thành phố Hà Nội.

Phạm vi nghiên cứu:

Về không gian: nghiên cứu được thực hiện tại Cục thuế Thành phố Hà Nội đối với cán bộ công chức làm việc tại đây.

Về thời gian: nghiên cứu phát triển nguồn nhân lực của Cục thuế Thành phố Hà Nội trong giai đoạn 2016 đến 2020. Đây là giai đoạn chuẩn bị và bắt đầu cho cuộc cách mạng công nghệ 4.0 đòi hỏi ngành thuế Việt Nam nói chung và Cục thuế Thành phố Hà Nội nói riêng cần phải cải cách và thay đổi nhằm phục vụ tốt hơn cho người nộp thuế, đồng thời cũng cần phải nâng cao trách nhiệm, kỷ cương, kỷ luật trong thực thi công vụ đối với công chức thuế.

Phương pháp nghiên cứu:

Trong quá trình nghiên cứu, học viên đã sử dụng kết hợp các phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng trong luận văn, cụ thể:

Phương pháp tổng hợp, phân tích: thu thập, nghiên cứu sách, tạp chí, đề tài nghiên cứu về quản lý và phát triển nguồn nhân lực.

Phương pháp thống kê và phân tích thống kê: tổng hợp, phân tích, khái quát các nội dung về cơ sở lý luận và thực tiễn của hoạt động sử dụng nguồn nhân lực tại Cục thuế Thành phố Hà Nội.

Phương pháp khảo sát, phỏng vấn và quan sát trực tiếp về công tác quản trị và phát triển nguồn nhân lực tại Cục Thuế Thành phố Hà Nội qua các bảng câu hỏi khảo sát, câu hỏi phỏng vấn để có thêm thông tin chi tiết kiểm chứng với câu hỏi khảo sát.

Phương pháp so sánh: dùng để chỉ ra sự khác biệt giữa hoạt động phát triển nguồn nhân lực tại Cục thuế thành phố Hà Nội và các Cục thuế khác từ đó đề xuất các giải pháp và kiến nghị về phát triển nguồn nhân lực cho Cục thuế Thành phố Hà Nội.

KẾT CẤU CỦA LUẬN VĂN

Trong luận văn này, ngoài phần mở đầu, danh mục chữ viết tắt, bảng tính, biểu đồ, mục lục, kết luận và danh mục tài liệu tham khảo, luận văn được học viên chia thành ba chương như sau:

Chương 1: Cơ sở lý luận về phát triển nguồn nhân lực

Chương 2: Thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại cục Thuế TP Hà Nội

Chương 3: Giải pháp kiến nghị phát triển nguồn nhân lực tại Cục thuế TP Hà

Nội

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG TỔ CHỨC

1.1. Nguồn nhân lực trong tổ chức

1.1.1 Nguồn nhân lực và chất lượng nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực là nguồn lực sống, là thực thể thống nhất của cái sinh vật và cái xã hội khi xét về ý nghĩa sinh học, khi xét về ý nghĩa kinh tế thì nguồn nhân lực là tổng hợp các năng lực lao động trong mỗi con người của một quốc gia, một vùng lãnh thổ, một địa phương đã được chuẩn bị ở mức độ nhất định và có khả năng huy động vào quá trình phát triển kinh tế xã hội của đất nước, vùng địa phương cụ thể.

Trong doanh nghiệp, theo GS.TS Bùi Văn Nhơn: “Nguồn nhân lực doanh nghiệp là lực lượng lao động của từng doanh nghiệp, là số người có trong danh sách của doanh nghiệp, do doanh nghiệp trả lương” (2,72) – sách Quản lý và phát triển nguồn nhân lực xã hội xuất bản năm 2006.

Trong tổ chức, theo giáo trình Quản trị nhân lực của Đại học kinh tế quốc dân, do Thạc sĩ Nguyễn Văn Điềm và PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân chủ biên (năm 2004): “Nguồn nhân lực của một tổ chức bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong tổ chức đó, còn nhân lực được hiểu là nguồn lực của mỗi con người, mà nguồn lực này bao gồm trí lực và thể lực” (24,tr8)

Nguồn nhân lực của xã hội bao gồm những người trong độ tuổi lao động và những người ngoài độ tuổi lao động nhưng có khả năng hoặc sẽ tham gia lao động. Khi đề cập đến nguồn nhân lực người ta thường nói đến số lượng và chất lượng của nguồn nhân lực. Số lượng nguồn nhân lực phụ thuộc vào tỷ lệ tăng dân số tự nhiên và độ tuổi lao động. Chất lượng nguồn nhân lực phụ thuộc vào sự nghiệp giáo dục, đào tạo và thể chất người lao động, yếu tố di truyền, nhu cầu sử dụng lao động ở địa phương. Trong một chừng mực nào đó, nguồn nhân lực đồng nghĩa với nguồn lao động, nhưng nói về nguồn nhân lực là nói đến chất lượng của lao động.

Chất lượng nguồn nhân lực của tổ chức là mức độ đáp ứng, phù hợp về chất lượng nhân lực theo các loại cơ cấu mà tổ chức thu hút, huy động được với chất lượng nhân lực theo các cơ cấu nhân lực đó mà hoạt động của tổ chức yêu cầu.

Để đánh giá nguồn nhân lực người ta thường đánh giá về số lượng nguồn nhân lực và chất lượng nguồn nhân lực.

Chất lượng nguồn nhân lực thể hiện các chỉ tiêu chủ yếu sau:

+ Chỉ tiêu về trạng thái sức khỏe của nguồn nhân lực: một người có sức khỏe không đơn thuần là người đó không có bệnh tật mà sức khỏe ở đây được hiểu theo định nghĩa chung nhất chính là trạng thái thoải mái về vật chất, tinh thần, là tổng hòa nhiều yếu tố tạo nên giữa bên trong và bên ngoài, giữa thể chất và tinh thần. Tình trạng sức khỏe được đánh giá qua một số chỉ tiêu như tuổi thọ bình quân, chiều cao và cân nặng trung bình của người lao động, phân loại sức khỏe, dân số trong độ tuổi lao động không có khả năng lao động và suy giảm sức khỏe, một số chỉ tiêu về y tế, bệnh tật...

+ Chỉ tiêu về trình độ văn hóa của nguồn nhân lực: Chỉ tiêu này rất quan trọng khi phản ánh chất lượng nguồn nhân lực. Trình độ văn hóa cao tạo khả năng tiếp thu và vận dụng một cách nhanh chóng những tiến bộ khoa học kỹ thuật công nghệ vào thực tiễn. Những chỉ tiêu về trình độ văn hóa bao gồm: tỷ lệ người lớn biết chữ, tỷ lệ đi học chung, tỷ lệ đi học ở các cấp tiểu học, trung học cơ sở, trung học phổ thông...

+ Chỉ tiêu đánh giá trình độ chuyên môn, kỹ thuật của nguồn nhân lực: trình độ chuyên môn là sự hiểu biết, khả năng thực hành về chuyên môn, khả năng chỉ đạo quản lý từng công việc chuyên môn nhất định. Trình độ chuyên môn của nguồn nhân lực chủ yếu được đo bằng tỷ lệ cán bộ cao đẳng, tỷ lệ cán bộ đại học, tỷ lệ cán bộ trên đại học...

+ Chỉ số phát triển con người (HDI). Chỉ số này chính là thước đo tổng hợp sự phát triển con người trên ba phương diện là sức khỏe, tri thức và thu nhập. Ba phương diện này phản ánh các khía cạnh: một cuộc sống dài lâu và khỏe mạnh được đo bằng tuổi thọ trung bình, kiến thức được đo bằng tỷ lệ người lớn biết chữ và tỷ lệ nhập học các cấp giáo dục tiểu học, trung học và đại học, mức sống được đo bằng GDP thực tế đầu người... Chỉ số HDI không những đánh giá sự phát triển con người về mặt kinh tế mà còn đề cập và tập trung vào chất lượng cuộc sống cũng như sự công bằng trong xã hội.

+ Một số chỉ tiêu khác: ngoài những chỉ tiêu có thể lượng hóa như trên, còn có nhiều chỉ tiêu định tính để thể hiện năng lực phẩm chất của người lao động thông qua các mặt như truyền thống dân tộc bảo vệ Tổ quốc, truyền thống về văn hóa, văn minh dân tộc, phong tục tập quán, lối sống...

Số lượng nguồn nhân lực được đánh giá dựa trên các chỉ tiêu chủ yếu sau: tỷ lệ nguồn nhân lực trong dân số, tỷ lệ lực lượng lao động trong dân số, tỷ lệ tham gia lực lượng lao động của người trong độ tuổi lao động, tỷ lệ lao động có việc làm trong lực lượng lao động.

1.1.2 Nguồn nhân lực trong tổ chức- cơ quan hành chính Nhà nước

Cơ quan hành chính Nhà Nước được thành lập để thực hiện chức năng quản lý hành chính nhà nước, nghĩa là thực hiện hoạt động chấp hành và điều hành. Hoạt động chấp hành và điều hành là hoạt động được tiến hành trên cơ sở Hiến pháp, Luật, Pháp lệnh để thực hiện pháp luật.

Hoạt động của cơ quan hành chính Nhà Nước mang tính thường xuyên, liên tục và tương đối ổn định, là cầu nối trực tiếp nhất đưa đường lối, chính sách pháp luật vào cuộc sống.

Cơ quan hành chính nhà nước là hệ thống rất phức tạp, có số lượng đông đảo nhất, có mối liên hệ chặt chẽ, tạo thành một hệ thống thống nhất từ Trung ương đến địa phương và chịu sự lãnh đạo, chỉ đạo của một trung tâm thống nhất là Chính phủ.

Thẩm quyền của cơ quan hành chính nhà nước chỉ giới hạn trong phạm vi của hoạt động chấp hành và điều hành.

Các cơ quan hành chính nhà nước đều trực tiếp hoặc gián tiếp trực thuộc cơ quan quyền lực nhà nước và chịu sự lãnh đạo, giám sát, kiểm tra của các cơ quan quyền lực nhà nước tương ứng và chịu trách nhiệm báo cáo công tác trước cơ quan quyền lực đó.

Cán bộ, công chức nhà nước:

Cán bộ là công dân Việt Nam, được bầu cử, phê chuẩn, bổ nhiệm giữ chức vụ, chức danh theo nhiệm kỳ trong cơ quan của Đảng, Nhà nước, tổ chức chính trị xã hội ở trung ương, cấp tỉnh, cấp huyện trong biên chế và hưởng lương từ Ngân sách Nhà nước (điều 4, khoản 1 Luật cán bộ công chức năm 2008)

Công chức là công dân Việt Nam, được tuyển dụng, bổ nhiệm vào ngạch, chức vụ, chức danh trong cơ quan của Đảng cộng sản Việt Nam, Nhà nước, tổ chức chính trị xã hội ở trung ương, cấp tỉnh, cấp huyện; trong cơ quan, đơn vị thuộc Quân đội nhân dân mà không phải là sỹ quan, quân nhân chuyên nghiệp, công nhân quốc phòng; trong cơ quan, đơn vị thuộc Công an nhân dân mà không phải là sỹ quan, hạ sỹ quan chuyên nghiệp và trong bộ máy lãnh đạo, quản lý của đơn vị sự nghiệp công lập của Đảng Cộng sản Việt Nam, Nhà nước, tổ chức chính trị - xã hội (sau đây gọi chung là đơn vị sự nghiệp công lập), trong biên chế và hưởng lương từ ngân sách nhà nước; đối với công chức trong bộ máy lãnh đạo, quản lý của đơn vị sự nghiệp công lập thì lương được đảm bảo từ quỹ lương của đơn vị sự nghiệp công lập theo quy định của pháp luật (điều 4, khoản 1 Luật cán bộ công chức năm 2008)

Viên chức là công dân Việt Nam được tuyển dụng theo vị trí việc làm, làm việc tại đơn vị sự nghiệp công lập theo chế độ hợp đồng làm việc, hưởng lương từ quỹ lương của đơn vị sự nghiệp công lập theo quy định của pháp luật (điều 2, luật viên chức năm 2010)

1.1.3 Đặc điểm nguồn nhân lực cán bộ công chức trong tổ chức

Là một đội ngũ chuyên nghiệp: Bộ máy Nhà nước có chức năng tổ chức, quản lý, điều hành xã hội, giải quyết các mối quan hệ đối nội, đối ngoại phức tạp, các vấn đề đặt ra trong xã hội nhằm đảm bảo cho xã hội ổn định và phát triển. Do đó, tính chuyên nghiệp của cán bộ công chức được quy định bởi địa vị pháp lý và bao gồm các yếu tố như: có năng lực, trình độ chuyên môn cao, có kỹ năng nghiệp vụ hành chính, có thời gian, thâm niên công tác để thực thi công vụ.

Là người thực hiện công quyền: Công vụ là loại lao động đặc thù để thể hiện nhiệm vụ quản lý nhà nước, thi hành pháp luật, đưa pháp luật vào đời sống, nhằm quản lý sử dụng có hiệu quả tài sản chung và nguồn ngân sách của nhà nước để phục vụ nhiệm vụ chính trị. Công vụ thể hiện mối quan hệ giữa Nhà nước với công dân và tổ chức xã hội. Đây là mối quan hệ của quyền lực, trong đó công dân, tổ chức phải phục tùng quyết định của người thực hiện công vụ, công chức đang thực thi công quyền, phục vụ công quyền trong một thẩm quyền cụ thể nhất định. Thẩm quyền lớn hay bé phụ thuộc vào tính chất công việc và cấp bậc chức vụ mà người

công chức được trao giữ thực hiện. Quyền hành đó có giới hạn nhất định do pháp luật quy định, công chức không thể sử dụng quyền hành đó thành điều kiện để có thể mưu lợi cá nhân.

Được Nhà nước đảm bảo lợi ích khi thực thi công vụ: Khi phục vụ trong nền công vụ, công chức được nhà nước đảm bảo quyền lợi về vật chất. Cán bộ, công chức được trả lương, phụ cấp theo quy định của Nhà nước. Cán bộ công chức được khen thưởng khi có công lao xứng đáng được tập thể xác nhận và cũng bị xử lý khi có các hành vi vi phạm quy định. Bên cạnh việc đảm bảo về lợi ích vật chất, cán bộ công chức cũng được đảm bảo về lợi ích tinh thần cần thiết như được quyền học tập, nâng cao trình độ, được quyền tham gia các hoạt động xã hội trừ những việc do pháp luật cấm đối với cán bộ công chức.

* Phân loại cán bộ, công chức:

Căn cứ vào ngạch được bổ nhiệm, cán bộ công chức bao gồm:

- + Loại A: bổ nhiệm vào ngạch chuyên viên cao cấp hoặc tương đương
- + Loại B: bổ nhiệm vào ngạch chuyên viên chính hoặc tương đương
- + Loại C: bổ nhiệm vào ngạch chuyên viên hoặc tương đương
- + Loại D: bổ nhiệm vào ngạch cán sự hoặc tương đương hoặc ngạch nhân viên

viên

Căn cứ vào vị trí công tác, cán bộ công chức bao gồm:

- + Cán bộ, công chức giữ chức vụ lãnh đạo, quản lý
- + Cán bộ, công chức không giữ chức vụ lãnh đạo, quản lý

Căn cứ vào cấp bậc quản lý của tổ chức, cán bộ công chức được chia thành các nhóm:

+ Nhóm cấp cao: những người chịu trách nhiệm điều hành và phối hợp hoạt động của các bộ phận trong đơn vị, đại diện cho đơn vị trong mối liên hệ với môi trường bên ngoài.

+ Nhóm cấp trung: những người kết nối giữa cấp cao và cấp cơ sở. Họ là người triển khai quyết định của cấp cao tới cấp cơ sở và giúp cấp cao theo dõi quy trình thực hiện quyết định ở cấp cơ sở.

+ Nhóm cấp sơ sở: những người đối diện với người lao động trực tiếp, là những người cuối cùng thực hiện các quyết định quản lý.

Căn cứ vào phân cấp quản lý, cán bộ công chức được chia thành các cấp:

- + Cán bộ, công chức hành chính cấp Trung ương
- + Cán bộ, công chức hành chính cấp Tỉnh
- + Cán bộ, công chức hành chính cấp quận, huyện
- + Cán bộ, công chức hành chính cấp xã, phường, thị trấn.

* Chất lượng đội ngũ CBCC trong cơ quan hành chính Nhà nước là một trong các tiêu chí phản ánh trình độ về quản lý kinh tế và xã hội của một quốc gia, nó thể hiện bằng trình độ chuyên môn, nghiệp vụ cũng như sự hiểu biết về kinh tế, chính trị, xã hội của CBCC. Chất lượng của đội ngũ CBCC trong cơ quan hành chính nhà nước khi đánh giá cần phải so sánh với tiêu chuẩn thực hiện công việc mà họ đảm nhận cùng kết quả đã thực hiện để đánh giá chất lượng cao hay thấp.

Do vậy, khái niệm về chất lượng đội ngũ CBCC trong cơ quan nhà nước được khái quát như sau: là tổng hòa của các yếu tố thể lực, trí lực, tâm lực của CBCC được thể hiện qua quá trình thực hiện chức năng, nhiệm vụ để đạt được mục tiêu cuối cùng là phát triển bản thân và phát triển tổ chức theo đúng mục tiêu tổ chức đã đề ra.

Chất lượng đội ngũ CBCC có tính tương đối ổn định, chất lượng cao hay thấp đều ảnh hưởng bởi tác động của điều kiện khách quan và chủ quan, thường xuyên vận động, không bất biến. Chất lượng CBCC phát triển theo yêu cầu nhiệm vụ và chịu sự tác động mạnh mẽ của thực tiễn và nó cũng phụ thuộc vào quá trình rèn luyện, bồi dưỡng và phấn đấu của bản thân mỗi CBCC.

Ngoài ra, cơ quan hành chính nhà nước cũng có vai trò quan trọng trong việc kiến tạo, bồi dưỡng và nâng cao các yếu tố để cấu thành nên chất lượng của đội ngũ CBCC thể hiện qua việc xác định các tiêu chuẩn chức danh khi tuyển dụng, bổ nhiệm đến việc đào tạo, sử dụng và phát triển cũng như tạo động lực làm việc đối với CBCC.

* Các tiêu chí và chỉ tiêu để đánh giá chất lượng CBCC:

Căn cứ vào chức năng, nhiệm vụ, các yêu cầu cụ thể trong từng thời kỳ đối với CBCC để xây dựng các tiêu chí đánh giá chất lượng cán bộ công chức gồm các dấu hiệu, điều kiện, đặc trưng và các chỉ số định tính, định lượng để làm căn cứ nhận biết và đánh giá chất lượng đội ngũ CBCC.

Căn cứ vào các khái niệm về chất lượng CBCC, ba nhóm tiêu chí đánh giá chất lượng CBCC trong cơ quan nhà nước thường được sử dụng để đánh giá bao gồm: tiêu chí về thể lực, tiêu chí về trí lực và tiêu chí về tâm lực.

Nhóm tiêu chí thể lực: gồm các yếu tố liên quan đến sức khỏe và độ tuổi.

- Về sức khỏe: “Sức khỏe là một trạng thái hoàn toàn thoải mái về thể chất, tinh thần và xã hội chứ không có bệnh hay thương tật” – theo Tổ chức Y tế thế giới WHO. Do đó, CBCC có sức khỏe tốt sẽ có khả năng mang lại thành công cao trong công việc nhờ sự bền bỉ, dẻo dai và sự tập trung cao cho công việc, họ không bị chi phối bởi các yếu tố về sức khỏe. Khi CBCC có thể lực tốt họ sẽ có khả năng tiếp thu các kiến thức, kỹ năng trong quá trình thực thi công vụ một cách nhanh chóng. Theo quyết định số 1613/QĐ-BYT ngày 15/08/1997 của Bộ Y tế về việc ban hành tiêu chuẩn phân loại sức khỏe để khám tuyển, khám định kỳ cho người lao động thì có 5 loại trạng thái sức khỏe: Loại 1: rất khỏe, loại 2: khỏe, loại 3: trung bình, loại 4: yếu, loại 5: rất yếu để đánh giá về sức khỏe cho người lao động.

- Về độ tuổi: độ tuổi được quy định đối với CBCC để tạo mặt bằng chung nhằm bảo đảm khả năng làm việc, sự kế thừa và đổi mới CBCC. Tuổi đời của CBCC không phải là yếu tố quyết định đến phẩm chất, năng lực cũng như trình độ chuyên môn của CBCC nhưng là một tiêu chí xã hội quan trọng để xác định vị trí, vai trò và uy tín của CBCC đối với tổ chức. Người cán bộ công chức cần có tuổi đời phù hợp với chức trách nhiệm vụ được giao hoặc có kinh nghiệm công tác đủ hoặc hơn để đảm bảo phát huy lâu dài cho công việc được phân công đảm nhiệm.

Nhóm tiêu chí trí lực: gồm trình độ học vấn, chuyên môn, trình độ chính trị và mức độ đảm nhận công việc.

- Về trình độ học vấn: Tiêu chí này phản ánh chất lượng CBCC, trình độ học vấn của CBCC cần được quan tâm vì chính yếu tố này thể hiện khả năng tiếp thu, vận dụng những tiến bộ khoa học công nghệ khi thực hiện nhiệm vụ. Đặc biệt trong

thời đại công nghệ 4.0 thì trình độ học vấn là rất quan trọng để đảm bảo rằng người lao động có thể thích nghi và tiếp thu các kiến thức mới trong lĩnh vực công tác như thế nào để họ có thể chủ động, linh hoạt và sáng tạo trong giải quyết công việc.

- Về trình độ chuyên môn: trình độ chuyên môn của CBCC thể hiện ở việc học được đào tạo bồi dưỡng qua các khóa đào tạo của tổ chức cũng như quá trình tự đào tạo của CBCC trong quá trình làm việc. Hiện nay, trình độ chuyên môn của CBCC đang được chia ra thành các trình độ như sơ cấp, trung cấp, cao đẳng, đại học và trên đại học. Trình độ chuyên môn của CBCC cần được quan tâm, xem xét khi phân công công việc để đảm bảo công việc được phân công cho CBCC phù hợp với trình độ chuyên môn của họ.

- Về trình độ chính trị: Trình độ chính trị là yêu cầu cơ bản đối với CBCC trong bất kỳ thời kỳ nào vì trình độ chính trị thể hiện ở sự tuyệt đối trung thành với mục đích, lý tưởng của Đảng, người CBCC luôn kiên định, vững vàng với mục tiêu và con đường xã hội chủ nghĩa mà Đảng và nhân dân đã lựa chọn. CBCC là những người luôn nhiệt tình cách mạng, gương mẫu, tận tụy, có tinh thần trách nhiệm với công việc, hết lòng phục vụ Tổ quốc, phục vụ nhân dân.

- Về mức độ đảm nhiệm công việc: để đánh giá mức độ đảm nhiệm công việc cần xem xét đến các chỉ tiêu để đánh giá hoàn thành các nhiệm vụ được giao. Đánh giá đảm nhiệm công việc thực chất là so sánh giữa việc thực hiện nhiệm vụ của CBCC với các tiêu chuẩn đã được xác định trong bản mô tả công việc. Dựa trên kết quả đánh giá việc đảm nhiệm công việc của CBCC có thể thực hiện để làm kết quả của việc phân loại CBCC. Nếu CBCC thường xuyên không hoàn thành công việc mà không chịu sự ảnh hưởng của các yếu tố khách quan thì CBCC đó được đánh giá không đáp ứng được yêu cầu công việc, không có khả năng đảm nhiệm công việc được giao.

Muốn đánh giá chính xác việc thực hiện công việc của CBCC thì cơ quan phải phân tích công việc khoa học, phải xây dựng được bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn nghiệp vụ thực thi công việc và bản tiêu chuẩn hoàn thành công việc. Khi phân tích cần quan tâm đến cả các yếu tố khách quan và chủ quan để đưa ra kết quả chính xác về việc hoàn thành, không hoàn thành nhiệm vụ của CBCC.

- Về khả năng nhận thức và mức độ sẵn sàng đáp ứng công việc: tiêu chí này dùng để đánh giá CBCC về việc sẵn sàng thay đổi công việc trong tương lai. Hiện tại hầu hết việc đánh giá CBCC đều đánh giá dựa trên cơ sở trạng thái tĩnh của CBCC, tuy nhiên trên thực tế thì công việc cũng như bản thân CBCC là luôn thay đổi do các nhân tố khách quan nên nếu các CBCC không nhận thức được sự thay đổi về công việc của mình theo yêu cầu của sự phát triển thì sẽ không chủ động cập nhật kiến thức, nâng cao kỹ năng, thay đổi thái độ làm việc cũng như hành vi của mình thì không thể đảm nhận được công việc trong tương lai. Để đánh giá được CBCC theo tiêu thức về khả năng nhận thức và mức độ sẵn sàng đáp ứng công việc thì tổ chức phải thực hiện điều tra, thu thập thông tin qua các bảng hỏi hay trực tiếp phỏng vấn CBCC để nắm được những nhận thức của CBCC cũng như chuẩn bị các điều kiện cần thiết cho sự thay đổi.

- Về phong cách làm việc của CBCC: đây là cách thức làm việc thể hiện tính cách của mỗi người và nó thường mang tính ổn định, đặc trưng. Phong cách làm việc phụ thuộc vào nhiều yếu tố như phẩm chất, trình độ, lối sống, năng lực, chức năng, nhiệm vụ mà CBCC được phân công thực hiện. Phong cách làm việc có ảnh hưởng tới việc đổi mới, nâng cao hiệu quả công tác của tổ chức.

Nhóm tiêu chí về Tâm lực: Phẩm chất chính trị là rất quan trọng đối với CBCC. CBCC phải là những người có tinh thần yêu nước sâu sắc, hết lòng phục vụ nhân dân, kiên định trong mọi hoàn cảnh, luôn luôn nỗ lực phấn đấu vượt qua khó khăn để thực hiện có kết quả đường lối của Đảng, chính sách pháp luật của Nhà nước.

Đạo đức công vụ là tập hợp những nguyên tắc, quy tắc, chuẩn mực xã hội nhằm điều chỉnh và đánh giá ứng xử của con người trong các mối quan hệ lẫn nhau và trong xã hội. Đạo đức công vụ chính là đạo đức của người CBCC phản ánh mối quan hệ của CBCC với người dân, đồng nghiệp trong quá trình thực thi nhiệm vụ. Đạo đức công vụ của CBCC được đánh giá thông qua hành vi, thái độ và cách cư xử của họ khi thực thi nhiệm vụ qua sự tán thành hay không tán thành, ca ngợi hay phê phán. Sự tán thành hay phê phán đối với CBCC luôn gắn với mục tiêu xã hội, lợi ích toàn dân và tính nhân văn. Tuy nhiên nó cũng bị phụ thuộc vào các yếu tố

chi phối hành vi trong công vụ như hành vi đó đúng pháp luật? Có hiệu quả? Thái độ ứng xử có đúng mực hay không? Hành vi đó có đạt được tiêu chuẩn về lý và tình không? Bên cạnh đó việc đánh giá chất lượng cán bộ hiện nay còn phụ thuộc nhiều vào sự tín nhiệm của cán bộ, đảng viên và nhân dân cũng như sự tín nhiệm của các cấp ủy, các cơ quan tham mưu đối với CBCC dẫn đến trong cùng một hoàn cảnh khách quan mà mỗi nơi chất lượng CBCC mỗi khác, không giống nhau.

1.2. Phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức:

1.2.1 Phát triển nguồn nhân lực:

Phát triển nguồn nhân lực là gia tăng giá trị cho con người trên các mặt đạo đức, trí tuệ, kỹ năng lao động, thể lực, tâm hồn... để họ có thể tham gia vào lực lượng lao động, thực hiện tốt quá trình sản xuất và tái sản xuất tạo ra nhiều sản phẩm, góp phần làm giàu cho đất nước, xã hội.

Ở góc độ vi mô, phát triển nguồn nhân lực là hoạt động đào tạo, nhưng trên thực tế, phát triển nguồn nhân lực có ý nghĩa rộng hơn.

Ở góc độ vĩ mô, phát triển nguồn nhân lực là các hoạt động đầu tư nhằm tạo ra nguồn nhân lực xã hội với số lượng và chất lượng đáp ứng được nhu cầu phát triển kinh tế - xã hội của đất nước và đảm bảo sự phát triển của mỗi cá nhân phù hợp với yêu cầu của môi trường.

Trong mỗi tổ chức, phát triển nguồn nhân lực là phát triển về số lượng và chất lượng thông qua thực hiện các chức năng của công tác phát triển nguồn nhân lực nhằm tạo ra được một đội ngũ nhân lực phù hợp với mục tiêu và định hướng phát triển của tổ chức trong từng thời kỳ nhất định.

Khái niệm phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức đã được nhiều tác giả đề cập đến như:

Trong luận án tiến sỹ “*Phát triển nguồn nhân lực thông qua giáo dục và đào tạo ở một số nước Đông Á – Kinh nghiệm đối với Việt Nam*”(2002) của tác giả Lê Thị Ái Lâm: “Phát triển nguồn nhân lực là các hoạt động nhằm nâng cao và khuyến khích đóng góp tốt hơn kiến thức và thể lực của người lao động, đáp ứng tốt hơn cho nhu cầu sản xuất” (6, trang 14)

Theo cuốn “*Phát triển nguồn nhân lực thông qua giáo dục và đào tạo, kinh nghiệm Đông Á*” (2003) của Viện kinh tế thế giới: “ Phát triển nguồn nhân lực là các hoạt động nhằm nâng cao và khuyến khích đóng góp tốt hơn kiến thức và thể lực của người lao động, đáp ứng tốt hơn cho nhu cầu sản xuất. Kiến thức có được nhờ quá trình đào tạo và tiếp thu kinh nghiệm, trong khi đó thể lực có được nhờ chế độ dinh dưỡng, rèn luyện thân thể và chăm sóc y tế” (29, Tr.16-17)

Phát triển nguồn nhân lực dựa trên các nội dung chủ yếu sau:

Đảm bảo về số lượng và cơ cấu nguồn nhân lực: số lượng nguồn nhân lực cần đảm bảo đủ số lượng theo chiến lược của tổ chức và đảm bảo tỷ lệ lao động theo giới tính, độ tuổi, theo trình độ học vấn và chuyên môn nghiệp vụ. Để đảm bảo về số lượng và cơ cấu nguồn nhân lực, tổ chức cần hoạch định, dự báo được yêu cầu về số lượng, cơ cấu và chất lượng, tăng mức năng lực cần có của nguồn nhân lực phục vụ yêu cầu của tổ chức. Tiếp theo đó tổ chức cần thực hiện việc tuyển dụng để lựa chọn nguồn nhân lực phù hợp. Cuối cùng tổ chức cần bố trí, sử dụng nguồn nhân lực hợp lý. Bố trí nguồn nhân lực là khâu quan trọng vì đây là thời điểm người lao động cần được xác định đúng vị trí của mình. Do vậy, bố trí nguồn nhân lực cần đảm bảo cả mục tiêu của người lao động và tổ chức. Đối với người lao động thì cần có nơi làm việc và công việc thích hợp. Đối với tổ chức là tìm được người phù hợp với nhu cầu của tổ chức. Khi được bố trí đúng việc người lao động sẽ có đủ khả năng để đảm nhiệm công việc từ đó phát triển bản thân và cống hiến cho sự phát triển của tổ chức.

Đảm bảo nâng cao chất lượng nguồn nhân lực thông qua việc phát triển trình độ chuyên môn nghiệp vụ, phát triển trình độ lành nghề, phát triển kỹ năng làm việc theo nhóm và phát triển thể lực của người lao động, nâng cao phẩm chất của người lao động.

Theo GS.TS. Bùi Văn Nhơn trong sách Quản lý và phát triển nguồn nhân lực xã hội (năm 2006):

“Phát triển nguồn nhân lực là tổng thể các hình thức, phương pháp, chính sách và biện pháp nhằm hoàn thiện và nâng cao chất lượng cho nguồn nhân lực (trí

lực, thể chất và phẩm chất tâm lý xã hội) nhằm đáp ứng đòi hỏi về nguồn nhân lực cho sự phát triển kinh tế xã hội trong từng giai đoạn phát triển” (79, Tr.98)

Chất lượng nguồn nhân lực được giải thích qua khái niệm trên như sau:

“Thể lực của nguồn nhân lực: sức khỏe cơ thể và sức khỏe tinh thần” (79, Tr.99)

“Trí lực của nguồn nhân lực: trình độ văn hóa, chuyên môn kỹ thuật và năng lực lao động thực hành của người lao động” (79, Tr.102)

“Phẩm chất tâm lý xã hội: kỷ luật, tự giác, có tinh thần hợp tác và tác phong công nghiệp, có tinh thần trách nhiệm cao” (79, Tr.106)

“Chỉ tiêu tổng hợp: tổ chức phát triển liên hợp quốc đã khuyến nghị và đưa ra chỉ số để đánh giá sự phát triển con người HDI (HDI được tính từ 0,1 -1). Theo phương pháp này, sự phát triển con người được dựa trên ba yếu tố cơ bản nhất: sức khỏe: là tuổi thọ bình quân của dân số; trình độ học vấn: là tỷ lệ dân số biết chữ, số năm đi học của một người; thu nhập: tổng sản phẩm trong nước GDP/người (79,Tr.108).

Trong giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực của trường Đại học Kinh tế quốc dân do PGS.TS. Trần Xuân Cầu chủ biên năm 2008:

“Phát triển nguồn nhân lực là quá trình phát triển thể lực, trí lực, khả năng nhận thức và tiếp thu kiến thức tay nghề, tính năng động xã hội và sức sáng tạo của con người; nền văn hóa; truyền thống lịch sử ... Với cách tiếp cận phát triển từ góc độ xã hội thì phát triển nguồn nhân lực là quá trình tăng lên về mặt số lượng (quy mô) nguồn nhân lực và nâng cao về mặt chất lượng nguồn nhân lực, tạo ra cơ cấu nguồn nhân lực ngày càng hợp lý. Với cách tiếp cận phát triển từ góc độ cá nhân thì phát triển nguồn nhân lực là quá trình làm cho con người trưởng thành, có năng lực xã hội (thể lực, trí lực, nhân cách) và tính năng động xã hội cao” (7.Tr104)

Khái niệm này chỉ quá trình phát triển nguồn nhân lực để cung cấp nguồn nhân lực có chất lượng cho đất nước nói chung. Nếu áp dụng khái niệm này vào doanh nghiệp thì phát triển nguồn nhân lực là sự thay đổi về số lượng, chất lượng và cơ cấu lao động sẽ có trùng lặp với một số biện pháp của quản trị nhân lực trong

doanh nghiệp. Sự thay đổi số lượng nhân lực có được thông qua tuyển dụng. Sự thay đổi về cơ cấu lao động đòi hỏi sự thay đổi trong bố trí nhân lực.

Theo giáo trình Quản trị nhân lực trường Đại học Kinh tế quốc dân năm 2004:

“Phát triển nguồn nhân lực (theo nghĩa rộng) là tổng thể các hoạt động học tập có tổ chức được tiến hành trong những khoảng thời gian nhất định để nhằm tạo ra sự thay đổi hành vi nghề nghiệp của người lao động” (38.Tr161)

Khái niệm này chưa nhấn mạnh đến mục tiêu cuối cùng của phát triển nguồn nhân lực là phát triển tổ chức, phát triển cá nhân người lao động.

Theo khái niệm này, phát triển nguồn nhân lực bao gồm ba hoạt động là giáo dục, đào tạo và phát triển.

“Giáo dục: được hiểu là các hoạt động học tập để chuẩn bị cho con người bước vào một nghề nghiệp hoặc chuyển sang một nghề mới thích hợp hơn trong tương lai.

Đào tạo: được hiểu là các hoạt động học tập nhằm giúp cho người lao động có thể thực hiện có hiệu quả hơn chức năng nhiệm vụ của mình. Đó là quá trình học tập thông qua đó người lao động sẽ nắm vững hơn về công việc của mình từ đó giúp nâng cao trình độ, kỹ năng của người lao động nhằm thực hiện các nhiệm vụ được giao hiệu quả hơn.

Phát triển: là các hoạt động học tập vượt ra khỏi phạm vi công việc trước mắt của người lao động, nhằm mở ra cho họ những công việc mới dựa trên cơ sở những định hướng tương lai của tổ chức” (38.Tr161)

Hoạt động giáo dục, đào tạo và phát triển đều được hiểu là các hoạt động học tập với những mục tiêu khác nhau và nó nhấn mạnh đến vai trò của người học chưa nhấn mạnh đến vai trò của người dạy.

Theo sách Cẩm nang về phát triển nguồn nhân lực của tác giả Leonard Nadler năm 1984:

“Phát triển nguồn nhân lực là các kinh nghiệm học tập có tổ chức được diễn ra trong những khoảng thời gian nhất định nhằm tăng khả năng cải thiện kết quả thực hiện công việc, tăng khả năng phát triển của tổ chức và cá nhân” (176.Tr13)

Khái niệm này được giải thích:

“Các kinh nghiệm học tập có tổ chức: con người học bằng những cách khác nhau. Một số người học một cách ngẫu nhiên. Tuy nhiên trong phát triển nguồn nhân lực chúng ta quan tâm đến việc học có chủ định, người học cam kết học tập với mục tiêu, kế hoạch rõ ràng và có sự chuẩn bị cho sự đánh giá. Học có chủ định được tổ chức chính thức hoặc không chính thức. Học chính thức liên quan đến việc sử dụng trang thiết bị, tài liệu. Học không chính thức thường cá nhân hóa hơn là học chính thức.

Để tăng khả năng cải thiện kết quả thực hiện công việc: phát triển nguồn nhân lực không thể hứa rằng kinh nghiệm học tập sẽ thay đổi kết quả thực hiện công việc. Kết quả thực hiện công việc bị ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố và nhiều nhân tố nằm ngoài sự quản lý của người làm công tác phát triển nguồn nhân lực. Người quản lý trực tiếp mới là nhân tố hàng đầu trong việc ảnh hưởng đến kết quả thực hiện công việc của người lao động. Vì vậy, thông qua hoạt động phát triển nguồn nhân lực chỉ có thể tăng khả năng cải thiện kết quả thực hiện công việc, khả năng phát triển tổ chức” (176.Tr15)

“Nâng cao kết quả thực hiện công việc: Phần lớn hoạt động phát triển nguồn nhân lực đều quan tâm trực tiếp đến kết quả thực hiện công việc: về cả công việc hiện tại và công việc tương lai. Đây là hoạt động định hướng công việc và các tổ chức cung cấp nguồn nhân lực thực hiện để công tác phát triển nguồn nhân lực có tác động đến kết quả thực hiện công việc” (176.Tr15)

“Phát triển tổ chức: tổ chức cung cấp cơ hội học tập cho người lao động giúp người lao động phát triển từ đó sẽ giúp tổ chức phát triển. Nó không có nghĩa là phát triển nghề nghiệp mà nó thường gắn với công việc tương lai của tổ chức. Sự thay đổi là thường xuyên diễn ra và trong tổ chức nếu có một số người luôn được khuyến khích đề nghị về sự phát triển không liên quan đến công việc thì họ sẽ sẵn sàng đi cùng tổ chức trong nhiều đường hướng không dự đoán trước được” (176.Tr16)

“Phát triển cá nhân: khái niệm này rất rộng, chủ yếu là nói đến kinh nghiệm học tập không liên quan đến công việc mà con người tìm kiếm để có được sự thỏa

mãn tinh thần. Hiện nay đang có tranh luận liệu tổ chức có chịu trách nhiệm cung cấp việc học này cho người lao động hay không? Điều này thể hiện văn hóa của đất nước, của tổ chức cũng như sự sẵn có về nguồn lực cho việc học này” (176.Tr16)

Khái niệm này nhấn mạnh đến mục tiêu cuối cùng của phát triển nguồn nhân lực chính là phát triển tổ chức có sự kết hợp giữa mục tiêu phát triển cá nhân, mục tiêu phát triển tổ chức. Tuy nhiên khái niệm này cũng khẳng định các hoạt động phát triển nguồn nhân lực chỉ tăng khả năng nâng cao kết quả thực hiện công việc và khả năng phát triển tổ chức vì chỉ khi người học thực sự muốn áp dụng cái đã học được vào công việc thì mới có thể tạo ra sự thay đổi. Mặt khác khái niệm này cũng nêu rõ vai trò hàng đầu của người quản lý trực tiếp trong việc nâng cao kết quả thực hiện công việc của người lao động.

1.2.2 Ý nghĩa của phát triển nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực là một tài sản quan trọng nhất của tổ chức, lợi ích do nguồn nhân lực tạo nên không thể xác định được một cách cụ thể mà nó có thể tạo ra một giá trị to lớn. Nguồn nhân lực của tổ chức là mục tiêu và động lực cho hoạt động của tổ chức. Nguồn nhân lực là yếu tố cơ bản cấu thành nên tổ chức, là điều kiện cho tổ chức tồn tại và phát triển. Do đó, một tổ chức được đánh giá có phát triển hay không là nhờ vào chất lượng nguồn nhân lực của tổ chức đó.

Phát triển nguồn nhân lực có ý nghĩa đối với cả nhân viên và tổ chức.

Đối với nhân viên: trực tiếp giúp nhân viên làm việc tốt hơn, đặc biệt khi nhân viên làm việc không đáp ứng được các tiêu chuẩn mẫu hoặc khi nhân viên nhận công việc mới; Tạo cho người lao động có cách nhìn, cách tư duy mới trong công việc của họ, là cơ sở để phát huy tính sáng tạo của người lao động trong công việc, duy trì và nâng cao chất lượng của nguồn nhân lực; Giảm bớt sự giám sát vì người lao động được đào tạo là người có khả năng tự giám sát; Tạo cho người lao động có cách nhìn, cách tư duy mới trong công việc của họ là cơ sở để phát huy tính sáng tạo của người lao động trong công việc.

Đối với tổ chức: Đáp ứng yêu cầu công việc của tổ chức hay nói cách khác là để đáp ứng nhu cầu tồn tại và phát triển của tổ chức; Nhờ phát triển nguồn nhân lực mà các tổ chức có thể đứng vững và thắng lợi trong cạnh tranh, nâng cao tính ổn

định và năng động; Phát triển nguồn nhân lực giúp tổ chức sử dụng máy móc, phương tiện kỹ thuật hiện đại và tạo điều kiện áp dụng tiến bộ khoa học kỹ thuật và quản lý vào tổ chức; Phát triển nguồn nhân lực là điều kiện quyết định để một tổ chức có thể đi lên trong cạnh tranh; Phát triển nguồn nhân lực có thể giúp các nhà quản trị giải quyết được các xung đột mâu thuẫn giữa các cá nhân và giữa công đoàn với nhà quản trị, đề ra các chính sách về quản lý nguồn nhân lực hiệu quả.

Muốn nâng cao chất lượng nguồn nhân lực phải kết hợp đồng thời hiệu quả của ba quá trình: thu hút, sử dụng và đào tạo phát triển nguồn nhân lực trong đó đặc biệt coi trọng công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Phát triển nguồn nhân lực có chất lượng cao có thể coi là chìa khóa cho sự phát triển bền vững của một tổ chức trong bối cảnh hội nhập và toàn cầu hóa.

Có bốn cách tiếp cận để phát triển nguồn nhân lực đó là giáo dục chính thức, đánh giá, kinh nghiệm công việc và các mối quan hệ cá nhân. Một số đơn vị đã sử dụng kết hợp các cách trên để phát triển nguồn nhân lực của mình.

- Giáo dục chính thức: các chương trình giáo dục chính thức là các chương trình phát triển người lao động: gồm các khóa đào tạo ngắn ngày do tư vấn hay trường đại học thực hiện, đó là các chương trình của trường đại học. Các chương trình này bao gồm các bài giảng của chuyên gia kinh doanh, các giáo sư trường đại học hoặc các chương trình đào tạo thông qua các hoạt động ngoại khóa, các trò chơi mạo hiểm... Chương trình cao học, đào tạo từ xa cũng được nhiều tổ chức, cơ quan lựa chọn để cử nhân viên tham gia. Hình thức đào tạo này thường được chọn khi đào tạo để phát triển kỹ năng lãnh đạo, quản lý và điều hành.

- Đánh giá: Là việc thu thập thông tin và cung cấp thông tin phản hồi cho người lao động về hành vi, cách giao tiếp hay kỹ năng của họ. Việc đánh giá được sử dụng để tìm ra người lao động có năng lực, có khả năng quản lý từ đó thấy được điểm mạnh, điểm yếu của họ. Ngoài ra việc đánh giá cũng được thực hiện đối với các vị trí lãnh đạo để phát hiện ra những nhà quản lý có tiềm năng để được bổ nhiệm lên các vị trí cao hơn.

Có nhiều cách đánh giá khác nhau như:

+ Đánh giá kết quả thực hiện công việc của người lao động: thực tế cách đánh giá này thường được áp dụng để đánh giá về nhu cầu đào tạo. Thông qua đánh giá kết quả thực hiện công việc có thể tìm ra nguyên nhân của việc thực hiện công việc tốt hay không tốt, từ đó có biện pháp khắc phục hay nhân rộng nhằm giúp người lao động hoàn thành công việc hoặc phát hiện ra người lao động có khả năng để phát triển họ.

+ Đánh giá thông qua việc kiểm tra tâm lý của người lao động: việc kiểm tra tâm lý nhằm đo lường kỹ năng, đặc điểm cá nhân và cách giao tiếp của người lao động. Cách kiểm tra này nhằm phát hiện ra các tính cách cần thiết để có thể thành công khi quản lý hay không. Đánh giá qua việc kiểm tra tâm lý có thể thực hiện được qua việc người lao động tự đánh giá, đồng nghiệp đánh giá hoặc người quản lý đánh giá bằng các hình thức như phỏng vấn, thực hiện các phiếu khảo sát về công việc, kinh nghiệm làm việc cũng như về nguyện vọng, đề xuất và mong muốn của người lao động đối với công việc.

- Các kinh nghiệm công việc: là các mối quan hệ, các vấn đề, nhu cầu, nhiệm vụ và các đặc điểm khác mà người lao động gặp trong công việc của họ.

Kinh nghiệm công việc là rất quan trọng vì hầu hết người lao động phát triển đều thông qua kinh nghiệm công việc. Để thành công, người lao động luôn luôn dựa vào kinh nghiệm công việc giúp họ như phát huy những kỹ năng, kinh nghiệm và mối quan hệ đã có và phát triển thêm những kỹ năng mới để phù hợp với yêu cầu nhiệm vụ để thực hiện yêu cầu công việc nhanh chóng, hiệu quả.

Nhưng nhu cầu của công việc về thực hiện các nhiệm vụ mới, lĩnh vực mới mà người lao động chưa có kinh nghiệm sẽ làm cho họ phải học hỏi, tham gia bồi dưỡng từ đó sẽ rút ra được các kinh nghiệm cho bản thân trong quá trình thực hiện nhiệm vụ.

Kinh nghiệm công việc có thể giúp phát triển người lao động gồm mở rộng công việc, luân chuyển, chuyển công việc, bổ nhiệm, chuyển xuống vị trí thấp hơn và những công việc tạm thời.

Mở rộng công việc: là việc tăng thêm các thách thức hoặc trách nhiệm mới cho công việc hiện tại của người lao động. Việc mở rộng công việc đối với người

lao động được thực hiện thông qua các dự án đặc biệt hoặc thay đổi vai trò của nhóm làm việc hoặc phục vụ khách hàng theo cách mới.

Luân chuyển công việc: là quá trình chuyển một cách có hệ thống cá nhân từ công việc này sang công việc khác. Việc luân chuyển công việc thường được thực hiện giữa các bộ phận, đơn vị trong cùng một cơ quan hoặc trong một hệ thống các cơ quan Nhà nước.

Luân chuyển công việc giúp cho người bị luân chuyển có được cái nhìn tổng thể về mục tiêu và hiểu rõ hơn về các chức năng nhiệm vụ của các phòng ban trong công ty. Đồng thời họ sẽ nắm được các kỹ năng trong các lĩnh vực mới giúp cho công tác phối hợp giữa các bộ phận trong công ty ngày càng chặt chẽ.

Thuyên chuyển, bổ nhiệm và chuyển xuống vị trí thấp hơn:

Thuyên chuyển là việc chuyển người lao động tới công việc khác ở bộ phận khác của công ty và thường thì người lao động không bị tăng trách nhiệm công việc và tiền lương

Bổ nhiệm là việc chuyển người lao động đến vị trí mới có thách thức hơn, trách nhiệm nhiều hơn và quyền lực hơn so với vị trí trước đây

Chuyển xuống vị trí thấp hơn: là việc thay đổi công việc mà trách nhiệm, quyền lực của người lao động với công việc giảm xuống. Chuyển xuống vị trí thấp hơn có thể là chuyển xuống vị trí khác cùng mức độ quản lý nhưng có nhiều chức năng hơn hoặc có thể bị giáng chức do kết quả thực hiện nhiệm vụ không đảm bảo.

Việc thuyên chuyển và chuyển xuống vị trí thấp hơn thường khó được người lao động chấp nhận đó là cơ hội phát triển do người lao động thường có tâm lý phát triển sẽ là được bổ nhiệm làm cho giá trị bản thân tại công ty tăng lên, tiền lương cũng tăng theo. Việc bổ nhiệm thường được thực hiện chủ yếu ở các tổ chức đang đà phát triển còn đối với các tổ chức đang thay đổi cơ cấu hoặc đi xuống thì ít có cơ hội để bổ nhiệm.

- Các mối quan hệ cá nhân: người lao động có thể phát triển các kỹ năng cũng như kiến thức thông qua mối quan hệ với các thành viên có nhiều kinh nghiệm trong tổ chức thông qua việc hướng dẫn, kèm cặp của các thành viên đó. Việc kèm

cặp, chỉ bảo và huấn luyện, hướng dẫn là mối quan hệ cá nhân được dùng trong phát triển người lao động.

Người kèm cặp thực hiện cả việc hỗ trợ nghề nghiệp và hỗ trợ tâm lý. Hỗ trợ nghề nghiệp gồm hướng dẫn, đưa ra các công việc thách thức. Hỗ trợ tâm lý thông qua bạn bè bằng những lời khen ngợi, tạo cơ hội cho người được hướng dẫn tâm sự về những lo lắng trong công việc. Đối với người kèm cặp cũng có cơ hội phát triển các kỹ năng của mình như kỹ năng giao tiếp, truyền đạt, đồng thời người kèm cặp cũng thấy được giá trị của bản thân đối với tổ chức và làm tăng cảm giác tự hào của họ. Hình thức kèm cặp này được sử dụng trong cả đào tạo và phát triển người lao động.

Huấn luyện, hướng dẫn là việc người được phân công nhiệm vụ hay người quản lý làm việc cùng người lao động để động viên, giúp đỡ người lao động phát triển các kỹ năng đồng thời sẽ đưa ra những góp ý và hướng dẫn cụ thể.

1.2.3 Mục tiêu của phát triển nguồn nhân lực

Mục tiêu của phát triển nguồn nhân lực là nhằm sử dụng tối đa nguồn nhân lực hiện có và nâng cao tính hiệu quả của tổ chức thông qua việc giúp cho người lao động hiểu rõ hơn về công việc, trình độ tay nghề và chuyên môn nghiệp vụ được nâng cao và thực hiện nhiệm vụ được giao một cách tự giác, độc lập với thái độ làm việc tốt hơn và nâng cao khả năng thích ứng của họ với công việc dự kiến thực hiện trong tương lai.

Để thực hiện tốt các mục tiêu về phát triển nguồn nhân lực thì cả tổ chức và người lao động cần có các trách nhiệm sau:

Đối với tổ chức: Tổ chức có thể giúp cho người lao động phát triển nghề nghiệp thông qua các chương trình hoạt động như:

- Thiết lập thông báo về các vị trí nghề nghiệp: tổ chức cung cấp thông tin về các cơ hội nghề nghiệp trong tổ chức và cho phép người lao động xin làm ứng viên cho các vị trí nghề nghiệp đó.

- Phát triển hệ thống kèm cặp, chỉ bảo: tổ chức cần tìm ra những người phù hợp và sẵn sàng kèm cặp cho nhân viên để giúp họ phát triển. Tổ chức cần tìm ra

những người này để phát triển đồng thời cũng phải xây dựng được những chương trình kèm cặp hiệu quả.

- Sử dụng cán bộ quản lý cấp trung như chuyên gia tư vấn nghề nghiệp: giúp nhân viên phân tích khả năng, mối quan tâm của họ đến công việc từ đó tìm ra những giải pháp phù hợp nhằm phát triển cá nhân để phù hợp nhu cầu phát triển của tổ chức mà họ đang làm việc. Các chuyên gia sẽ giúp nhân viên xác định được mục tiêu nghề nghiệp và lập kế hoạch hành động cũng như động viên họ thực hiện kế hoạch này.

- Thực hiện các cuộc hội thảo về nghề nghiệp: thông qua các cuộc hội thảo sẽ giúp người lao động nhìn nhận được cụ thể hơn về công việc của họ và giúp họ có trách nhiệm hơn đối với nghề nghiệp của họ. Người tham gia sau đó sẽ tự nhận thức và định nghĩa được những thành công về nghề nghiệp của họ và từ đó họ sẽ lập ra được kế hoạch hành động phù hợp để hoàn thiện sự lựa chọn nghề nghiệp và phát triển nghề nghiệp của mình.

- Lập kế hoạch nhân lực: tổ chức sẽ phân tích, dự đoán về thay đổi của môi trường cũng như nhu cầu kinh doanh của mình từ đó đưa ra kế hoạch cung cấp nhân lực phù hợp. Kế hoạch nhân lực chính là kế hoạch để đảm bảo cả về số lượng và chất lượng lao động để thực hiện các hoạt động của tổ chức, là quá trình đánh giá, xác định nhu cầu về nguồn nhân lực để đáp ứng mục tiêu công việc của tổ chức và xây dựng kế hoạch lao động để đáp ứng được các nhu cầu đó.

- Cung cấp các thông tin phản hồi cho nhân viên: qua việc cung cấp các thông tin đánh giá cho nhân viên sẽ giúp cho nhân viên thấy được tổ chức đang đánh giá điểm mạnh, điểm yếu của mình từ đó phát hiện ra khả năng nghề nghiệp và góp phần vào việc giúp họ xác định mục tiêu kết quả công việc mà họ cần đạt được.

- Giúp người lao động lập kế hoạch phát triển: Kế hoạch này cần có sự trao đổi, thống nhất giữa người quản lý và người lao động để đảm bảo kế hoạch phải thực tế, cụ thể, có khả năng đạt được và phù hợp với cả người lao động và người sử dụng lao động.

- Tạo ra văn hóa phát triển: trong tổ chức cần tạo ra văn hóa tin tưởng lẫn nhau để từ đó mọi người có thể nói thẳng, góp ý lẫn nhau đồng thời mọi người cũng cần

biết lắng nghe, thấu hiểu tạo ra sự chân thật tôn trọng lẫn nhau. Người quản lý và người lao động luôn đồng hành và cùng nhau phát triển: người quản lý hỗ trợ người lao động nâng cao năng lực, khả năng nghề nghiệp nhằm mục tiêu phục vụ khách hàng tốt nhất còn người lao động cam kết thực hiện tốt các chức năng nhiệm vụ được giao để nâng cao hiệu quả của tổ chức. Người lãnh đạo cần đảm bảo mọi thành viên của tổ chức đều hiểu và thực hiện theo đúng mục tiêu và sứ mệnh của tổ chức.

Đối với người lao động:

- Tự nhận biết về nghề nghiệp: họ là người chịu trách nhiệm về phát triển nghề nghiệp của mình: đưa ra quyết định về việc ở lại tổ chức, nhận các công việc đã được phân công để hoàn thành hay không, họ cũng là người xác định mong muốn cá nhân của bản thân họ trong việc phát triển nghề nghiệp thông qua đào tạo và tự học tập.

- Lập kế hoạch nghề nghiệp: người lao động lập kế hoạch nghề nghiệp cho chính họ để phù hợp với kế hoạch nguồn lực của tổ chức. Lập kế hoạch nghề nghiệp là một quá trình xác định mục tiêu của bản thân để đưa ra các hoạt động nhằm đạt được các mục tiêu đó. Quá trình này được coi là quá trình cá nhân hóa gồm các nội dung như: lập kế hoạch cuộc sống, lập kế hoạch phát triển để nâng cao năng lực và chuyên môn, lập kế hoạch về kết quả thực hiện công việc để nâng cao hiệu quả công việc.

- Nhận biết về tổ chức: người lao động cần biết các cơ hội nghề nghiệp trong tổ chức, họ cần phát hiện ra các vị trí mà tổ chức cần và xem mình có phù hợp với các vị trí đó không.

- Nhận biết bản thân: người lao động cần tự nhận biết bản thân mình về sự quan tâm đến nghề nghiệp giá trị, năng lực để lập kế hoạch nghề nghiệp nhằm nâng cao nghề nghiệp.

1.3 Nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức

1.3.1 Nhân tố bên ngoài tổ chức:

Là các nhân tố về điều kiện tự nhiên, điều kiện xã hội, điều kiện kinh tế, các chủ trương của Đảng, luật pháp, chính sách, quy định của Nhà nước về công tác cán bộ; yêu cầu hội nhập kinh tế quốc tế; sự phát triển của khoa học công nghệ.

- Điều kiện tự nhiên: đó là vị trí địa lý, diện tích đất đai, trữ lượng tài nguyên khoáng sản của vùng kinh tế, của quốc gia. Nếu các điều kiện tự nhiên trên thuận lợi sẽ tạo điều kiện phát triển kinh tế dẫn đến phát triển nguồn nhân lực dễ dàng và ngược lại sẽ gặp khó khăn.

- Điều kiện xã hội: Quy mô dân số, tốc độ phát triển dân số ảnh hưởng trực tiếp đến phát triển nguồn nhân lực. Môi trường giáo dục, y tế, thể thao tốt sẽ làm tăng năng suất lao động tương lai. Ngoài những yếu tố này phát triển nguồn nhân lực còn bị tác động bởi nhiều yếu tố khách quan như tính năng động xã hội và sức sáng tạo của con người liên quan đến môi trường pháp luật, thể chế và các chính sách...tạo động lực để con người phát triển, phát huy tài năng và sức sáng tạo của mình trong xã hội và tổ chức.

- Điều kiện kinh tế: Nền kinh tế phát triển nhanh chóng đòi hỏi nguồn nhân lực tri thức phải phát triển theo để giúp tổ chức tồn tại và phát triển.

Chủ trương của Đảng, Luật pháp, chính sách, quy định của Nhà nước về công tác cán bộ: Đảng ta luôn chăm lo đến công tác cán bộ xác định: “cán bộ là nhân tố quyết định sự thành bại của cách mạng, gắn liền với vận mệnh của Đảng, của đất nước và chế độ, là khâu then chốt trong quá trình xây dựng Đảng”. Với hơn 20 năm thực hiện đường lối đổi mới, Đảng ta không ngừng đổi mới tư duy, đổi mới nhận thức trong việc xây dựng đề ra các đường lối chủ trương về công tác cán bộ. do đó có thể khẳng định rằng yếu tố pháp luật, chính sách, quy định của Đảng, Nhà nước về công tác cán bộ là một yếu tố thúc đẩy mạnh mẽ chất lượng đội ngũ cán bộ công chức trong cơ quan hành chính nhà nước ở cả hiện tại và tương lai.

- Yêu cầu hội nhập kinh tế quốc tế: Hội nhập kinh tế quốc tế là cơ hội để mọi tổ chức, cá nhân có thể tiếp cận được với tiến bộ trong quản lý, trong lao động sản xuất. Do vậy, nền hành chính nhà nước cũng phải có những thay đổi về thể chế

quản lý cho phù hợp với các yêu cầu đặt ra trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế. Việc thay đổi thể chế kéo theo sự thay đổi trong yêu cầu về chất lượng của đội ngũ cán bộ công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước, chất lượng cán bộ công chức cần được nâng cao để đáp ứng được yêu cầu hội nhập kinh tế quốc tế.

- Sự phát triển của khoa học, công nghệ: Khoa học và công nghệ phát triển tạo điều kiện phát triển một nền hành chính hiện đại, cung cấp các dịch vụ điện tử đa dạng, phong phú tạo cơ hội kinh doanh, lợi nhuận cho doanh nghiệp thì cũng đòi hỏi đội ngũ cán bộ công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước phải có kiến thức, kỹ năng phù hợp tương ứng với sự phát triển đó.

1.3.2 Nhân tố bên trong tổ chức:

- Phân tích công việc: Phân tích công việc là một quá trình nhằm xác định các loại công việc phải thực hiện, tính chất và đặc điểm của từng loại công việc, quyền hạn, trách nhiệm, kỹ năng thực hiện công việc. Việc phân tích công việc càng chính xác, tỷ mỉ sẽ giúp nhà quản trị lựa chọn được nhân lực phù hợp và ngược lại khi phân tích công việc không đảm bảo sẽ dẫn đến việc lựa chọn nguồn nhân lực lãng phí hoặc không đảm bảo và ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực cũng như kết quả hoạt động của tổ chức.

- Thu hút và tuyển chọn nhân lực: nhân lực được lựa chọn thông qua việc tìm kiếm, lựa chọn để đáp ứng nhu cầu nhân lực của đơn vị cả về số lượng và chất lượng. Quá trình này được thực hiện qua các bước sau:

Chuẩn bị công tác tuyển dụng đối với các vị trí mà tổ chức đang thiếu

Thông báo về việc tuyển dụng qua các kênh thông báo tuyển dụng

Thu nhận hồ sơ và tiến hành nghiên cứu hồ sơ của các ứng viên

Tổ chức phỏng vấn, kiểm tra năng lực của người dự tuyển

So sánh, lựa chọn và ra quyết định về việc tuyển dụng

Công tác tuyển chọn nhân lực rất quan trọng vì khi tuyển chọn được nhân lực phù hợp sẽ giúp cho tổ chức phát huy được năng lực, ngày càng phát triển còn CBCC cũng sẽ phát huy tối đa khả năng cũng như sự cống hiến của mình với công việc.

- Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực: Đào tạo và phát triển nhân lực là quá trình giảng dạy, hướng dẫn và bồi dưỡng nhằm nâng cao trình độ chuyên môn, tay

nghề, trình độ hiểu biết và các phẩm chất đối với CBCC. Mỗi công việc đều cần đến những lao động có trình độ chuyên môn nhất định nên sau khi đơn vị đã tuyển dụng được người lao động cần có kế hoạch cụ thể để đào tạo giúp CBCC và người lao động làm quen với công việc, phát huy được sở trường và thích nghi với công việc được giao. Ngày nay, khoa học và kỹ thuật ngày càng phát triển thì yêu cầu về trình độ chuyên môn, năng lực của CBCC ngày càng cao nên mỗi cơ quan, đơn vị cần quan tâm nhiều đến việc đào tạo nhân sự.

- Khuyến khích và đãi ngộ: Khuyến khích và đãi ngộ có ảnh hưởng lớn đến động lực của CBCC, người lao động và ảnh hưởng đến hiệu quả công việc. Đãi ngộ nhân sự có thể thông qua vật chất và tinh thần. Đãi ngộ vật chất: là thể hiện việc thỏa mãn nhu cầu về vật chất của người lao động thông qua tiền lương, tiền thưởng và phúc lợi xã hội. Đãi ngộ tinh thần: đó là việc quan tâm và thỏa mãn nhu cầu tinh thần của con người như: người lao động thấy có niềm vui trong công việc, được tôn trọng và quý trọng, được thăng tiến trong công việc, được quan tâm giúp đỡ, khuyến khích mỗi khi gặp khó khăn. Khuyến khích và đãi ngộ nhân lực thích đáng, phù hợp sẽ giúp đơn vị giữ được người tài, tăng được sự gắn bó của người lao động với đơn vị đồng thời cũng tạo được động lực thúc đẩy tinh thần làm việc và khả năng công hiến của người lao động.

Khả năng tiếp thu của đội ngũ CBCC và người lao động: đây là yếu tố rất quan trọng và cần được bộ phận quản lý nhân sự của đơn vị chú ý và quan tâm để xây dựng chương trình đào tạo, bồi dưỡng phù hợp. Chương trình đào tạo phù hợp với khả năng tiếp thu của CBCC thì họ mới tiếp thu được tối đa lượng kiến thức cần thiết để thực hiện nhiệm vụ tốt hơn.

Ý thức học tập, rèn luyện, tự học tập, tự rèn luyện của CBCC: Việc đào tạo, bồi dưỡng để nâng cao trình độ chuyên môn có đạt được hiệu quả hay không phụ thuộc vào ý thức học tập, rèn luyện của CBCC. Hiện nay, trong một số đơn vị vẫn còn tình trạng đi học chỉ để điếm danh cho đủ, không có ý thức học tập, rèn luyện nên hiệu quả của công tác đào tạo và bồi dưỡng chưa cao gây thất thoát, lãng phí ngân sách nhà nước.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CỤC THUẾ THÀNH PHỐ HÀ NỘI

2.1. Tổng quan về Cục thuế Thành phố Hà Nội

2.1.1 Thông tin cơ bản về Cục thuế Thành phố Hà Nội:

Cục thuế Thành phố Hà Nội được thành lập theo quyết định số 314/TC-QĐ ngày 21/8/1990 của Bộ Tài chính. Căn cứ Nghị quyết số 15/2008/NQ-QH12 ngày 29/5/2008 của Quốc hội khóa XII, kỳ họp thứ 3 về việc điều chỉnh địa giới hành chính thành phố Hà Nội và một số tỉnh liên quan, Bộ Tài chính ban hành quyết định số 1640/QĐ-BTC ngày 28/7/2008 về việc thành lập Cục thuế Thành phố Hà Nội trực thuộc Tổng cục Thuế trên cơ sở hợp nhất Cục thuế Thành phố Hà Nội (cũ), Cục thuế Hà Tây (cũ) và Chi cục thuế huyện Mê Linh. Văn phòng Cục thuế Hà Nội hiện nay đặt tại số 187 Giảng Võ, phường Cát Linh, quận Đống Đa, Tp Hà Nội.

Thực hiện quyết định số 41/2018/QĐ-TTg ngày 25/9/2018 của thủ tướng Chính phủ quy định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu tổ chức của Tổng cục Thuế, thực hiện quyết định số 1836/QĐ-BTC ngày 8/10/2018 của Bộ trưởng Bộ Tài chính quy định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu tổ chức của Cục thuế trực thuộc Tổng cục thuế, thực hiện Quyết định số 320/QĐ-BTC ngày 28/02/2019 của Bộ trưởng Bộ Tài chính quy định số lượng phòng thực hiện chức năng tham mưu, quản lý thuế và phòng thanh tra – kiểm tra thuộc cục thuế các tỉnh, thành phố trực thuộc trung ương, ngày 28/3/2019, Cục thuế Thành phố Hà Nội đã ban hành Quyết định số 11999/QĐ-CT của Cục trưởng cục thuế về nhân sự của các phòng thuộc cục thuế TP Hà Nội (quyết định có hiệu lực từ ngày 1/4/2019). Theo đó, Cục thuế Hà Nội có 21 phòng, gồm văn phòng Cục, 10 phòng chức năng, 10 phòng thanh tra – kiểm tra thuế.

Tại cấp chi cục, Cục thuế Hà Nội đã rà soát, đánh giá lại cơ cấu tổ chức của các Chi cục quận huyện, thị xã và triển khai sắp xếp lại đúng quy định. Cụ thể, theo quyết định số 923/QĐ-BTC của Bộ trưởng Bộ Tài chính về việc hợp nhất Chi cục trực thuộc Cục thuế Hà Nội. Hiện tại Cục thuế Hà Nội đã hợp nhất được 10/30

chi cục: hợp nhất chi cục thuế huyện Sóc Sơn, chi cục thuế huyện Mê Linh thành chi cục thuế khu vực Sóc Sơn – Mê Linh (đặt trụ sở tại huyện Sóc Sơn), hợp nhất chi cục thuế huyện Ứng Hòa, chi cục thuế huyện Mỹ Đức thành chi cục thuế khu vực Ứng Hòa – Mỹ Đức (trụ sở đặt tại huyện Mỹ Đức), hợp nhất chi cục thuế huyện Thanh Oai và huyện Mỹ Đức thành chi cục thuế khu vực Thanh Oai – Mỹ Đức (trụ sở đặt tại huyện Thanh Oai), hợp nhất chi cục thuế huyện Phú Xuyên và chi cục thuế huyện Thường Tín thành Chi cục thuế khu vực Thường Tín – Phú xuyên (trụ sở đặt tại huyện Thường Tín), hợp nhất Chi cục thuế huyện Thạch Thất và chi cục thuế huyện Quốc Oai thành chi cục thuế khu vực Thạch thất – Quốc oai (trụ sở đặt tại huyện Thạch Thất). Các chi cục thuế khu vực thuộc Cục thuế Hà Nội có tư cách pháp nhân, con dấu riêng và được mở tài khoản tại kho bạc nhà nước theo quy định của pháp luật.

Qua hơn 30 năm xây dựng và phát triển, Cục thuế thành phố Hà Nội đã không ngừng vươn lên, hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ thu ngân sách và là một trong hai Cục thuế có số thu hàng năm lớn nhất cả nước. Những đóng góp của Cục thuế Thành phố Hà Nội đã góp phần đắc lực vào thực hiện thắng lợi các mục tiêu phát triển kinh tế - xã hội của thủ đô cũng như của cả nước.

Để hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao, cục thuế thành phố Hà Nội đã không ngừng củng cố, phát triển đội ngũ cán bộ công chức, người lao động và bộ máy tổ chức để luôn là một tập thể có trình độ chuyên môn, đoàn kết, thống nhất.

Theo quyết định của Bộ Tài chính về việc sắp xếp, kiện toàn lại bộ máy cấp phòng của Cục thuế Hà Nội thì các phòng thuộc cục thuế Hà Nội sẽ được sắp xếp lại theo hướng tinh gọn, giảm từ 24 phòng xuống còn 21 phòng. Do đó việc xây dựng phương án sau tinh gọn cho các phòng là rất quan trọng để tránh chống chéo, trùng lắp khi thực thi nhiệm vụ, Cục thuế đã ưu tiên xây dựng phương án nhân sự của các phòng thay đổi chức năng nhiệm vụ trước như các phòng thanh tra – kiểm tra, phòng quản lý hộ kinh doanh cá nhân và thu khác, nhân sự văn phòng Cục...

Hiện tại, Cục thuế thành phố Hà Nội đã và đang thực hiện công tác luân phiên, luân chuyển, chuyển đổi vị trí công tác thường xuyên nhằm góp phần tạo

điều kiện cho công chức trong đơn vị thông thạo nhiều công việc, va chạm nhiều nhiệm vụ nâng cao chất lượng đào tạo tại chỗ. Bên cạnh đó Cục thuế cũng thực hiện công tác tinh giản biên chế theo Nghị quyết số 39/-NQ/TW ngày 17/4/2015 và Nghị định số 104/2014/NĐ-CP của Chính phủ đối với Cục thuế thành phố Hà Nội đã được cấp có thẩm quyền phê duyệt.

2.1.2 Kết quả các mặt công tác tại Cục thuế thành phố Hà Nội:

Năm 2020 Cục thuế TP Hà Nội triển khai nhiệm vụ thu NSNN trong bối cảnh tình hình quốc tế, trong nước có những biến động lớn do tác động của đại dịch Covid – 19; kinh tế thế giới rơi vào tình trạng suy thoái, hầu hết các ngành, lĩnh vực kinh tế chịu ảnh hưởng nặng nề, nhiều hoạt động kinh tế xã hội ngưng trệ. Song được sự quan tâm chỉ đạo trực tiếp, sát sao của Thành ủy, Hội đồng nhân dân, Ủy ban nhân dân thành phố, Bộ Tài chính, Tổng cục thuế và sự phối hợp chặt chẽ của các Sở, ban ngành, các quận, huyện, thị xã trong công tác thu NSNN; sự nỗ lực phấn đấu vượt qua khó khăn, thách thức để ổn định phát triển sản xuất của các doanh nghiệp và người nộp thuế; sự đoàn kết nhất trí, nỗ lực và tinh thần trách nhiệm cao của toàn thể CBCC nên các mặt công tác thuế năm 2020 của Cục thuế TP Hà Nội đã đạt được những kết quả tích cực:

Kết quả thu NSNN: Tổng thu NSNN năm 2020 trên địa bàn thành phố do ngành thuế quản lý thực hiện 267.585 tỷ đồng, đạt 102,8% dự toán được giao, tăng 6,6% so với thực hiện năm 2019.

Kết quả triển khai thực hiện các mặt công tác thuế:

Công tác tuyên truyền, đồng hành, hỗ trợ doanh nghiệp, người nộp thuế: tiếp tục được đổi mới, triển khai kịp thời,

hiệu quả ở tất cả các khâu, các bộ phận, các lĩnh vực. Với phương châm hỗ trợ tối đa, tạo mọi điều kiện thuận lợi nhất cho doanh nghiệp, NNT thực thi chính sách pháp luật thuế ngay cả trong bối cảnh dịch bệnh Covid – 19 bùng phát và diễn biến phức tạp trong những tháng đầu năm 2020, Cục thuế đã chủ động xây dựng và khẩn trương triển khai nhiều biện pháp, giải pháp, phương thức tuyên truyền, hỗ trợ, tháo gỡ khó khăn, vướng mắc cho NNT, cụ thể:

-Thường xuyên phối hợp với các cơ quan báo chí, thông tin truyền thông của Trung ương và Thành phố để tuyên truyền các chính sách pháp luật thuế, đặc biệt là chính sách gia hạn thời hạn nộp thuế, tiền thuê đất, chính sách miễn giảm tiền thuê đất, tiền thuế, phí và các chính sách hỗ trợ của Chính phủ, Bộ tài chính: Phát sóng truyền hình 104 buổi; báo, tạp chí 1.606 tin bài. ảnh; phát thanh, truyền thanh 32.125 buổi và phát hành nhiều lượt văn bản, ấn phẩm, tờ rơi.

-Trước bối cảnh đại dịch Covid – 19, bên cạnh việc triển khai những hình thức tuyên truyền hỗ trợ truyền thống, Cục thuế TP Hà Nội đã đẩy mạnh các phương thức tuyên truyền qua thư điện tử, qua các kênh: Website, Facebook, Youtube... dưới hình thức tin bài viết, xây dựng video tuyên truyền một cách linh hoạt, sáng tạo, vừa đảm bảo hiệu quả trong công tác tuyên truyền hỗ trợ NNT, vừa đảm bảo công tác phòng chống dịch bệnh và phù hợp cả trong tình hình mới. Nắm bắt kịp thời các khó khăn, vướng mắc của NNT để giải quyết ngay hoặc báo cáo, kiến nghị cấp có thẩm quyền xem xét, giải quyết.

-Hỗ trợ, trả lời trực tiếp tại cơ quan thuế qua điện thoại và trả lời bằng văn bản về các vướng mắc của NNT: trả lời trực tiếp tại cơ quan thuế cho 48.080 lượt NNT, 56.645 cuộc điện thoại hỏi, 1.947 công văn hỏi của NNT. Chủ động tổ chức 53 buổi đối thoại với 3.156 NNT trên địa bàn thông qua hình thức trực tiếp và trực tuyến. Nổi bật trong đó, Cục thuế TP Hà Nội đã tổ chức thành công Hội nghị đối thoại với doanh nghiệp bằng hình thức trực tuyến tại 26 điểm cầu với 1.400 doanh nghiệp tham dự.

-Việc triển khai “tháng đồng hành cùng NNT thực hiện quyết toán thuế” hàng năm tiếp tục được Cục thuế duy trì nhưng năm 2020 đã được thực hiện đa dạng dưới nhiều hình thức nhằm phù hợp với điều kiện thực tế. Đặc biệt để đảm bảo thực hiện đồng thời công tác tiếp nhận hồ sơ quyết toán thuế và công tác phòng chống dịch bệnh Covid – 19, Cục thuế đã thường xuyên tuyên truyền, hướng dẫn NNT nộp hồ sơ qua Hệ thống thuế điện tử (etax) và gửi hồ sơ bản giấy qua đường bưu điện. Kết quả đến thời điểm ngày 30/3/2020 tổng số hồ sơ quyết toán thuế gửi qua

phương thức điện tử đạt 98%, số hồ sơ nhận qua đường bưu điện tăng gấp 3 lần so với năm 2019.

-Lần đầu tổ chức Hội nghị tuyên dương, khen thưởng NNT thực hiện tốt chính sách, pháp luật thuế theo hình thức “trực tuyến”, được phát sóng trực tiếp và tương tác trên các nền tảng số. Hình thức mới này đã được cộng đồng doanh nghiệp, doanh nhân, NNT đón nhận tích cực.

-Tiếp tục phối hợp với các cơ quan thông tấn báo chí thực hiện công khai trên phương tiện thông tin đại chúng và trang Web của cơ quan thuế theo quy định danh sách các đơn vị nợ thuế: công khai 7 đợt danh sách của 3.515 đơn vị nợ tiền thuế, phí, tiền sử dụng đất, tiền thuê đất với tổng số nợ là 8.155 tỷ đồng.

-Chủ động tiếp nhận và phản hồi kịp thời các thông tin của cơ quan truyền thông về công tác quản lý thuế, góp phần nâng cao hình ảnh và vị thế của ngành thuế thủ đô: Cục thuế duy trì bộ phận điểm tin báo hàng ngày, cập nhật kịp thời và phản hồi các thông tin truyền thông liên quan đến công tác thuế.

Công tác kê khai và kế toán thuế:

-Công tác đăng ký thuế luôn được Cục Thuế quan tâm chỉ đạo, đảm bảo kịp thời, theo dõi đầy đủ đối tượng thông qua việc phối hợp với Sở Kế hoạch và Đầu tư vận hành tốt hệ thống cấp mã số thuế và phân cấp quản lý thuế tự động. Tăng cường kiểm soát các doanh nghiệp bỏ địa chỉ kinh doanh, giải thể, phá sản... triển khai thu thập thông tin của các cá nhân có thu nhập thông qua hoạt động dịch vụ điện tử trên các trang mạng xã hội Youtube, Google, Facebook, của các hộ cá nhân cho thuê nhà, cung cấp dịch vụ lưu trú để cung cấp và yêu cầu các Chi cục thuế rà soát, hướng dẫn kê khai và đưa vào quản lý thuế; Phối hợp với Cục thống kê thực hiện rà soát hoàn thiện cơ sở dữ liệu quản lý NNT.

-Công tác đôn đốc, kiểm soát việc kê khai thuế hàng tháng, quý của NNT luôn được chú trọng, ngày càng chặt chẽ qua đó phát hiện kịp thời các trường hợp kê khai không đúng, không đủ để có biện pháp chấn chỉnh, xử lý kịp thời nên tỷ lệ hồ sơ khai thuế nộp đúng hạn bình quân hàng tháng luôn đạt trên 98%. Thường xuyên kiểm soát, đánh giá và thông báo tỷ lệ hồ sơ khai thuế phát sinh số thuế phải nộp để

các đơn vị làm cơ sở so sánh, đánh giá đồng thời tăng cường công tác rà soát, kiểm tra, giám sát. Ngoài ra Cục thuế đã chủ động theo dõi, quản trị chặt chẽ số thuế được gia hạn theo Nghị định số 41/2020/NĐ-CP của Chính phủ khi đến thời hạn phải nộp để có thư nhắc nhở đến từng doanh nghiệp, NNT, qua đó cơ bản đã thu đủ số thuế được gia hạn trong năm và không để nợ mới phát sinh.

-Chủ động phối hợp với Kho bạc Nhà nước thực hiện trao đổi thông tin hàng ngày đảm bảo số liệu thu NSNN được cập nhật chính xác, kịp thời vào hệ thống.

-Công tác hoàn thuế luôn được quan tâm, thực hiện đúng quy trình, chính sách đồng thời thường xuyên kiểm tra, kiểm soát chặt chẽ đặc biệt đối với các trường hợp có dấu hiệu rủi ro theo chỉ đạo của Bộ Tài chính và Tổng cục Thuế. Năm 2020 Cục thuế đã thực hiện chi hoàn thuế GTGT cho 1.419 hồ sơ với số tiền thuế GTGT được hoàn là 7.064 tỷ đồng, trong đó số hồ sơ hoàn thuế xuất khẩu và dự án đầu tư là 982 hồ sơ với số tiền được hoàn là 6.162 tỷ đồng đã góp phần hỗ trợ về nguồn vốn cho doanh nghiệp phát triển sản xuất kinh doanh.

Công tác thanh tra, kiểm tra thuế, chống thất thu và mở rộng cơ sở thuế:

Để phân đầu hoàn thành nhiệm vụ công tác thanh tra, kiểm tra năm 2020, Cục thuế TP Hà Nội đã đề ra chương trình, giải pháp triển khai linh hoạt nhằm nâng cao chất lượng đồng thời tập trung nhận diện rủi ro hồ sơ khai thuế ngay tại trụ sở cơ quan thuế đảm bảo 100% doanh nghiệp đều được phân tích rủi ro trước khi ban hành quyết định thanh, kiểm tra. Đối với các doanh nghiệp gặp khó khăn do ảnh hưởng từ dịch bệnh, Cục thuế thực hiện chuyển từ thanh kiểm tra tại trụ sở NNT sang kiểm tra giám sát trọng điểm tại Cơ quan thuế, qua đó vẫn đảm bảo số lượng và hiệu quả công tác thanh kiểm tra. Ngoài ra Cục thuế tập trung thanh kiểm tra các doanh nghiệp có rủi ro cao về thuế, triển khai thanh kiểm tra các chuyên đề diện rộng và chuyên sâu như: doanh nghiệp có giao dịch liên kết, chuyển giá, chuyển nhượng bất động sản, thương mại điện tử, âm lỗ nhiều năm, hoàn thuế.

Kết quả: Năm 2020 toàn ngành hoàn thành 19.573 cuộc thanh kiểm tra, đạt 102,1% so với kế hoạch giao đầu năm và đạt 104,7% so với kế hoạch điều chỉnh. Tổng số thuế truy thu, truy hoàn và phạt là 2.566 tỷ đồng, giảm thuế GTGT được

khấu trừ là 369,6 tỷ đồng, giảm lỗ 6.135 tỷ đồng. Triển khai hiệu quả đối với hoạt động thương mại điện tử, kinh doanh qua mạng, phối hợp với các Ngân hàng thương mại tăng cường kiểm tra, giám sát và thu thập thông tin các nhà cung cấp ứng dụng cho thuê nhà, bán hàng qua mạng đối với cá nhân kinh doanh phát sinh thu nhập từ Google, Youtube, Facebook... qua đó thực hiện thu 156 tỷ đồng tiền thuế thu nhập cá nhân đối với 303 cá nhân (gồm 289 cá nhân tự kê khai theo hướng dẫn, 14 cá nhân qua thanh tra, kiểm tra với tổng thu nhập của các cá nhân khoảng 2,228 tỷ đồng), đã tổng hợp 756 thông tin về chủ cơ sở cho thuê nhà, cung cấp dịch vụ lưu trú có đăng ký sử dụng ứng dụng cho thuê nhà với 2.307 địa điểm lưu trú để đưa vào quản lý thu.

Cùng với công tác thanh tra, kiểm tra, Cục thuế luôn chủ động và phối hợp tích cực với cơ quan Bảo Hiểm xã hội Thành phố và Liên đoàn lao động Thành phố thực hiện kiểm tra về trích đóng bảo hiểm xã hội và kinh phí công đoàn. Năm 2020 Cục thuế đã phát hiện 1.404 đơn vị vi phạm, có dấu hiệu vi phạm về bảo hiểm xã hội, 1.997 đơn vị vi phạm, có dấu hiệu vi phạm về kinh phí công đoàn.

Ngoài ra, Cục thuế đã chủ động phối hợp chặt chẽ với cơ quan Công an trong công tác chống thất thu, phát hiện, ngăn chặn xử lý kịp thời các hành vi gian lận, trốn thuế, mua bán, sử dụng hóa đơn bất hợp pháp. Năm 2020 Cục thuế đã chuyển hồ sơ phối hợp đến cơ quan Công an 287 vụ việc đề nghị xác minh hóa đơn liên quan đến 4.906 số hóa đơn với số thuế GTGT là 236 tỷ đồng.

Công tác quản lý, đôn đốc và cưỡng chế thu hồi nợ thuế:

Công tác quản lý nợ và cưỡng chế nợ thuế tiếp tục được Cục thuế Thành phố Hà Nội xác định là nhiệm vụ trọng tâm xuyên suốt trong chỉ đạo, điều hành triển khai nhiệm vụ công tác thuế năm 2020. Bên cạnh việc giao nhiệm vụ, chỉ tiêu thu nợ và triển khai các giải pháp quản lý nợ theo quy trình, quy định (như thực hiện tốt công tác chuẩn hóa cơ sở dữ liệu, ứng dụng mạnh mẽ công nghệ thông tin, cưỡng chế tài khoản ngân hàng, hóa đơn, thu hồi giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh, công khai danh sách các doanh nghiệp nợ thuế hàng tháng...), Cục thuế đã chủ động triển khai các giải pháp:

Tham mưu phát huy hiệu quả Ban chỉ đạo đôn đốc thu hồi nợ đọng của Thành phố và tại các quận, huyện thị xã. Tiếp tục tham mưu Ủy ban nhân dân Thành phố không cấp phép dự án đầu tư mới, điều chỉnh quy hoạch dự án đối với các chủ đầu tư còn đang nợ đọng với NSNN, phối hợp với Sở Kế hoạch và đầu tư để thu hồi giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh.

Kiểm soát chặt chẽ dữ liệu kê khai, nộp thuế của doanh nghiệp, dự báo đôn đốc số nợ đọng thuế mới phát sinh, số thuế gia hạn đến kỳ nộp. Thực hiện thanh tra đột xuất và toàn diện đối với các trường hợp nợ thuế lớn, chây ỳ, có dấu hiệu chiếm dụng tiền thuế.

Thường xuyên rà soát tham mưu tổ chức làm việc với các doanh nghiệp nợ lớn, chây ỳ thuế để tháo gỡ khó khăn, đôn đốc nộp NSNN kịp thời.

Kết quả công tác nợ thuế năm 2020 của Cục thuế: Tổng nợ đến thời điểm ngày 31/12/2020 (bao gồm nợ đang khiếu nại, chờ xử lý, chờ điều chỉnh) là 22.797 tỷ đồng, giảm 2.654 tỷ đồng (-10,4%) so với 31/12/2019, trong đó nợ có khả năng thu giảm còn 13.227 tỷ đồng, hoàn thành vượt mức nhiệm vụ Tổng cục Thuế đã giao tại Công văn số 3095/TCT-QLN.

Cục Thuế thực hiện thu hồi và xử lý nợ đọng thuế được 8.261 tỷ đồng, hoàn thành vượt chỉ tiêu Tổng cục thuế giao. Ban hành quyết định cưỡng chế trích tiền từ tài khoản đối với 14.505 đơn vị với số tiền nợ là 13.264 tỷ đồng; Ban hành quyết định cưỡng chế nợ bằng biện pháp thông báo hóa đơn không có giá trị sử dụng đối với 7.791 đơn vị với số tiền nợ là 8.945 tỷ đồng; Phối hợp Sở Kế Hoạch và Đầu tư Hà Nội thực hiện thu hồi 12 Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh của 27 trường hợp với số tiền nợ là 188 tỷ đồng.

Thực hiện Chỉ Thị số 03 ngày 19/03/2020 của Bộ Tài chính về việc triển khai thực hiện Nghị quyết số 94/2019/QH14 ngày 26/11/2019 của Quốc hội về khoanh nợ tiền thuế, xóa nợ tiền chậm nộp đối với NNT không còn khả năng nộp NSNN: Cục Thuế đã chủ động rà soát danh sách NNT thuộc diện khoanh nợ, xóa nợ; Tổ chức tập huấn đến từng đơn vị, từng cán bộ làm công tác quản lý nợ và các công chức có liên quan triển khai Nghị quyết 94/2019/QH14 và thông tư hướng dẫn của

Bộ Tài chính. Đến thời điểm ngày 31/12/2020, Cục thuế đã thực hiện khoanh nợ đối với 114.949 NNT với số tiền nợ là 7.324 tỷ đồng, trong đó khoanh nợ gốc là 3.903 tỷ đồng; Cục thuế đã thực hiện gửi xác minh mẫu 01/VBXN đối với 80.975 NNT nợ tiền thuế với số tiền là 3.942 tỷ đồng, công khai thông tin đối với 63.236 NNT nợ thuế với số tiền là 2.293 tỷ đồng.

Công tác quản lý các khoản thu từ đất:

Nhận định được tình hình khó khăn, thách thức trong công tác thu ngân sách đối với các khoản thu từ đất, trong đó có tác động từ chính sách gia hạn thời hạn nộp tiền thuê đất (Nghị định số 41/2020/NĐ-CP), miễn giảm tiền thuê đất năm 2020 (Quyết định số 22/2020/QĐ-TTg) của Chính phủ, Cục thuế đã chủ động đề ra các giải pháp, chỉ đạo quyết liệt, sát sao trong công tác quản lý, đôn đốc thu ngân sách đối với các khoản thu từ đất. Ngoài ra, Cục thuế thường xuyên chủ động phối hợp với Liên ngành Thành phố rà soát, đánh giá nguồn thu từ các dự án, nguồn thu đầu giá, ghi thu, ghi chi cho các dự án BT để kịp thời tham mưu UBND thành phố các cấp tăng cường chỉ đạo, đẩy nhanh tiến độ, tạo nguồn thu kịp thời cho ngân sách nhà nước. Kết quả năm 2020, Cục thuế thực hiện thu NSNN đối với khoản thu từ đất vượt mức dự toán được giao: tiền sử dụng đất đạt 134,1% dự toán, tiền thuê đất đạt 157,7% dự toán, tiền sử dụng đất PNN đạt 103,8% dự toán. Kết quả thu NSNN năm 2020 tăng trưởng khá so với cùng kỳ và đã đóng góp tích cực vào kết quả thu NSNN nói chung.

Kết quả thực hiện công tác cải cách hành chính, hiện đại hóa ngành Thuế:

Thời gian qua, bên cạnh việc tập trung thực hiện quyết liệt các giải pháp quản lý thu, Cục Thuế TP Hà Nội luôn quan tâm đẩy mạnh cải cách thủ tục hành chính thuế, hiện đại hóa quản lý thu thuế, điều này đã giúp cơ quan thuế, NNT giảm chi phí và thời gian tuân thủ pháp luật thuế. Từ đó góp phần cải thiện hơn nữa môi trường kinh doanh, nâng cao năng lực cạnh tranh quốc gia, cụ thể:

Tích cực tham gia ý kiến vào các dự thảo Luật, Nghị định, Thông tư hướng dẫn và hệ thống chính sách thuế, phí, lệ phí theo yêu cầu của Bộ Tài chính, Tổng cục Thuế. Đồng thời Cục thuế cũng kiến nghị cấp thẩm quyền cắt giảm, đơn giản

hóa thủ tục hành chính góp phần vào kết quả chung của ngành như giảm số giờ thực hiện thủ tục hành chính, số lần khai thuế của NNT.

Phối hợp với các ngành, các cấp tiếp tục duy trì, thực hiện tốt cơ chế “*một cửa liên thông*”, tiến tới “*một cửa liên thông điện tử*”; phối hợp với các Sở, ngành, chính quyền các quận, huyện, thị xã để kết nối tạo cơ sở dữ liệu tập trung phục vụ tốt cho công tác quản lý, chỉ đạo, điều hành của từng ngành và của thành phố.

Tiếp tục duy trì và đẩy mạnh triển khai các dịch vụ công trực tuyến cấp độ 3-4 ở tất cả các khâu trong quá trình quản lý thuế: có 182/304 dịch vụ công trực tuyến do ngành thuế cung cấp đạt cấp độ 3-4, trong đó có 150 dịch vụ công đã được tích hợp thành công lên Cổng dịch vụ công quốc gia, đạt 161 % kế hoạch được giao năm 2020.

Tuyên truyền hỗ trợ chính sách thuế, trao đổi thông tin với NNT bằng phương thức điện tử giúp việc trao đổi, hỗ trợ NNT được nhanh chóng, kịp thời, thuận tiện; kê khai, nộp thuế, hoàn thuế bằng phương thức điện tử. Tiếp tục triển khai đề án thương mại điện tử và đề án nộp thuế không dùng tiền mặt đối với hộ kinh doanh.

Đẩy mạnh triển khai đề án hóa đơn điện tử: Cục Thuế đã xây dựng và bám sát kế hoạch, lộ trình và mục tiêu đã đặt ra năm 2020; kịp thời triển khai các chỉ đạo, hướng dẫn của Bộ Tài chính, Tổng cục Thuế và Thành phố; Thường xuyên tuyên truyền về chủ trương, lợi ích của việc sử dụng hóa đơn điện tử để giúp doanh nghiệp, NNT hiểu và đồng hành cùng cơ quan thuế. Kết quả năm 2020 Cục thuế đã hoàn thành triển khai mở rộng áp dụng hóa đơn điện tử trước thời hạn 3 tháng theo chỉ đạo của Thành ủy, lũy kế đến thời điểm hiện tại trên địa bàn thành phố có 143.500 doanh nghiệp tổ chức thông báo phát hành hóa đơn điện tử thành công (đạt 99,5%).

Công tác nội ngành:

Công tác tổ chức cán bộ, đào tạo bồi dưỡng phát triển nguồn nhân lực:

Thực hiện chủ trương sắp xếp tổ chức bộ máy của Bộ Tài chính, Tổng cục Thuế nhằm cụ thể hóa Nghị quyết số 18-NQ/TW ngày 25/7/2017 của Ban chấp hành Trung ương khóa XII quy định một số vấn đề về đổi mới, sắp xếp, tổ chức bộ

máy của hệ thống chính trị tinh gọn, hoạt động hiệu lực, hiệu quả, năm 2020 Cục Thuế TP Hà Nội đã tiếp tục tiến hành sắp xếp bộ máy tại cấp Chi cục Thuế một cách đồng bộ, hiệu quả. Cụ thể: ngày 26/2/2020 Cục Thuế đã triển khai hợp nhất 4 Chi cục thuế thành 02 chi cục thuế khu vực, giảm từ 27 xuống còn 25 chi cục Thuế (giảm 2 Chi cục thuế và giảm 4 đội thuế). Căn cứ yêu cầu nhiệm vụ công tác, Cục thuế tiếp tục rà soát tổ chức bộ máy tại các Chi cục thuế để giảm tiếp 06 đội thuế liên phường và tăng 07 đội kiểm tra thuế tại các Chi cục thuế quận theo mô hình loại 1. Đến nay tổng số đội thuế là 244 đội thuế (giảm 07 đội thuế so với cuối năm 2019).

Nghiêm túc triển khai thực hiện các quy định của Chính phủ, Bộ Tài chính, Tổng cục Thuế trong công tác bổ nhiệm, bổ nhiệm lại và công tác luân phiên, luân chuyển, điều động, chuyển đổi vị trí công tác. Thực hiện Quyết định số 686/QĐ-BTC ngày 19/04/2019 của Bộ Tài chính, Cục thuế đã rà soát và đẩy mạnh công tác luân chuyển, điều động, chuyển đổi vị trí công tác, đặc biệt với các chức danh là lãnh đạo phòng, lãnh đạo chi cục Thuế, lãnh đạo đội thuế. Bên cạnh đó, công tác phân công lại công việc trong nội bộ đơn vị được thực hiện thường xuyên, hiệu quả góp phần tạo điều kiện cho công chức thông thạo nhiều công việc, nâng cao chất lượng đào tạo tại chỗ

Tăng cường kỷ luật, kỷ cương hành chính, thực hiện tốt công tác kiểm tra nội bộ, giải quyết đơn thư khiếu nại tố cáo và thông tin qua đường dây nóng:

Thường xuyên chỉ đạo, quán triệt các cấp lãnh đạo, các cán bộ công chức tăng cường chấp hành kỷ cương, kỷ luật trong công tác chuyên môn cũng như trong giao tiếp, ứng xử với NNT trong quá trình thực thi công vụ, đặc biệt là các bộ phận thường xuyên tiếp xúc với NNT như bộ phận kiểm tra, bộ phận một cửa...

Chú trọng, tăng cường công tác kiểm tra nội bộ đối với các đơn vị về việc chấp hành chính sách chế độ nhằm phát hiện, ngăn chặn và chấn chỉnh kịp thời những sai sót, sai phạm trong quá trình thực hiện, góp phần thực hiện tốt kỷ luật, kỷ cương hành chính trong năm 2020. Cụ thể, Cục thuế đã thực hiện 209 cuộc kiểm tra nội bộ (77 cuộc kiểm tra trong kế hoạch, 132 cuộc kiểm tra công vụ).

Nghiêm túc thực hiện kế hoạch phòng, chống tham nhũng, thực hành tiết kiệm chống lãng phí năm 2020; công tác tiếp dân được thực hiện đúng quy định của pháp luật; công tác giải quyết đơn thư khiếu nại, tố cáo được thực hiện kịp thời, đúng quy định của Luật khiếu nại, tố cáo và các văn bản hướng dẫn, đảm bảo đúng trình tự, thủ tục.

Các công tác khác:

Công tác Pháp chế: thực hiện hiệu quả công tác thẩm định các hồ sơ miễn, giảm, hoàn thuế đảm bảo chặt chẽ, đúng quy định; giám sát đồng thời chuyển tiêu chí giám sát trên hệ thống giám sát tự động đối với các hồ sơ được phân cấp theo quy định. Tham mưu, thực hiện kịp thời, hiệu quả công tác phối hợp với các cơ quan tư pháp, tham gia tổ tụng về thuế đối với các vụ án đúng theo quy định. Đồng thời Cục thuế cũng thường xuyên rà soát các chính sách, quy trình, quy chế, thủ tục hành chính.

Công tác Quản lý ấn chỉ: Công tác quản lý hóa đơn, ấn chỉ luôn được Cục thuế quan tâm triển khai thực hiện hiệu quả. Công tác quản lý, theo dõi, báo cáo về hóa đơn của NNT được duy trì thường xuyên, qua đó phát hiện kịp thời những sai lệch về số liệu, thiếu sót về thủ tục hành chính và hướng dẫn NNT theo quy định.

Công tác Tài vụ - Quản trị: Công tác quản lý tài chính, tài sản và đầu tư xây dựng cơ bản được thực hiện theo đúng quy trình, quy định. Thực hiện kịp thời, hiệu quả việc xây dựng, giao dự toán chi cho các đơn vị, đảm bảo tốt nhu cầu chi tiêu, đáp ứng tốt yêu cầu thực hiện nhiệm vụ công tác thuế của toàn ngành và chế độ chính sách của cán bộ công chức.

Công tác Văn phòng: Việc tiếp nhận, trình, luận chuyển văn bản được thực hiện nhanh chóng, kịp thời, chính xác theo đúng quy trình ISO 9001:2008, Nghị định 30/2020/NĐ-CP ngày 05/3/2020 của Chính phủ về công tác văn thư và các quy chế, quy định của Cục thuế TP Hà Nội; tiếp tục triển khai ứng dụng quản lý văn bản điện tử Edoc-TC trong toàn ngành. Thường xuyên tuyên truyền, phổ biến các quy định của pháp luật, của ngành về công tác lưu trữ, đặc biệt là quy định về lập hồ sơ công việc và việc nộp lưu hồ sơ, tài liệu vào lưu trữ cơ quan.

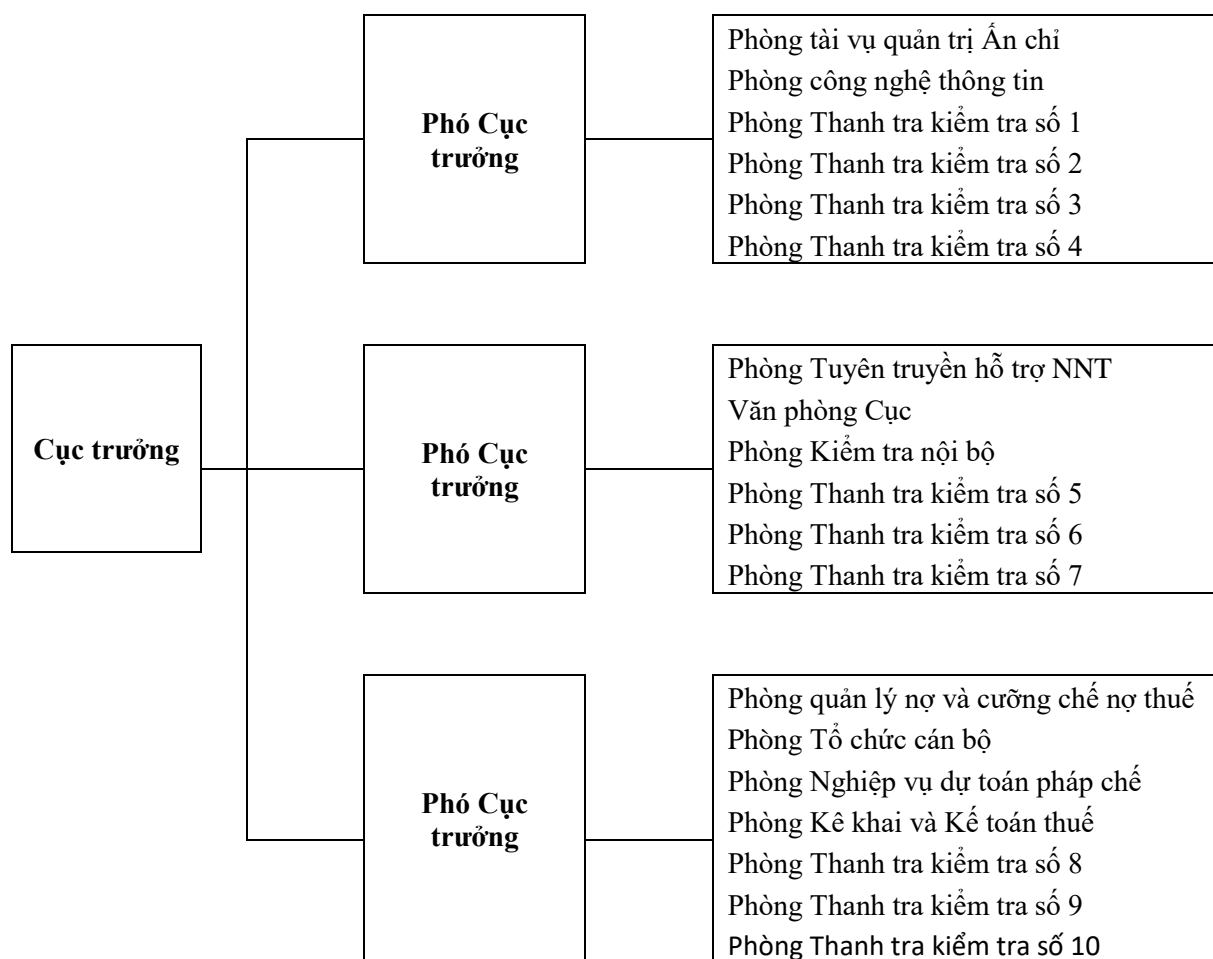
2.2. Thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại Cục Thuế TP Hà Nội

2.2.1 Tổ chức bộ máy của Cục thuế TP Hà Nội

Hiện nay, Cục Thuế TP Hà Nội có 21 phòng, trong đó gồm 9 phòng tham mưu và 12 phòng trực thu. Cục thuế quản lý doanh nghiệp Nhà nước (doanh nghiệp do Nhà nước nắm giữ 100% vốn điều lệ); doanh nghiệp có vốn nhà nước (doanh nghiệp do Nhà nước nắm giữ 100% vốn điều lệ), doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài, doanh nghiệp khác có quy mô kinh doanh lớn; doanh nghiệp dự án hoặc doanh nghiệp trực tiếp thực hiện dự án BOT, BT, BTO... theo quy định của pháp luật đầu tư; doanh nghiệp có hoạt động kinh doanh chính thuộc ngành nghề kinh doanh đặc thù như hoạt động tài chính, ngân hàng, bảo hiểm, chứng khoán, kinh doanh bất động sản, kế toán, kiểm toán, luật sư; doanh nghiệp thành lập và hoạt động trong khu chế xuất, khu công nghiệp, khu kinh tế, khu công nghệ cao; doanh nghiệp có quan hệ liên kết; doanh nghiệp có phát sinh hoạt động sản xuất kinh doanh trên nhiều địa bàn kê khai tập trung tại trụ sở chính và phân bổ số nộp ngân sách cho các địa bàn.

Căn cứ quyết định số 1836/QĐ-BTC ngày 08/10/2018 của Bộ Tài chính quy định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu tổ chức của Cục thuế trực thuộc Tổng cục Thuế, mô hình tổ chức của Cục Thuế TP Hà Nội như sau:

Bảng 2.1: Sơ đồ mô hình tổ chức của Cục thuế TP Hà Nội



2.2.2 Công tác tổ chức, cơ cấu nguồn nhân lực:

Để thực hiện đúng chủ trương của Bộ Tài chính về phát triển và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực kết hợp với việc đào tạo đội ngũ CBCC để tiếp cận và thông thạo nhiều lĩnh vực công việc ở nhiều vị trí khác nhau nên Cục thuế đã rất quan tâm đến công tác tổ chức cán bộ, bổ nhiệm lại, quy hoạch cán bộ lãnh đạo, luân phiên, luân chuyển và điều động chuyển đổi vị trí công tác theo đúng chỉ đạo của Tổng cục Thuế.

2.2.2.1 Số lượng và cơ cấu CBCC theo bộ phận quản lý:

Bảng 2.2: Cơ cấu Cán bộ công chức Cục thuế TP Hà Nội theo bộ phận quản lý:

STT	Tên phòng	Năm 2018		Năm 2019		Năm 2020	
		Số lượng	Tỷ lệ %	Số lượng	Tỷ lệ %	Số lượng	Tỷ lệ %
	Tổng số	744	100%	722	100%	705	100%
1	Văn phòng cục	17	2.28%	29	4.02%	32	4.54%
2	Phòng tổ chức cán bộ	16	2.15%	20	2.77%	21	2.98%
3	Phòng tài vụ quản trị Ấn chỉ (Phòng cũ: Phòng quản trị tài vụ)	30	4.03%	36	4.99%	39	5.53%
	Phòng Quản lý Ấn chỉ	14	1.88%				
4	Phòng công nghệ thông tin	28	3.76%	25	3.46%	26	3.69%
5	Phòng Tuyên truyền hỗ trợ NNT	36	4.84%	37	5.12%	39	5.53%
6	Phòng Kiểm tra nội bộ	28	3.76%	27	3.74%	28	3.97%
7	Phòng quản lý các khoản thu từ đất	32	4.30%	29	4.02%	26	3.69%
8	Phòng quản lý hộ kinh doanh cá nhân và thu khác	29	3.90%	26	3.60%	28	3.97%
9	Phòng quản lý nợ và cưỡng chế nợ thuế	29	3.90%	25	3.46%	25	3.55%
10	Phòng Nghiệp vụ dự toán pháp chế (Phòng cũ: Phòng tổng hợp nghiệp vụ dự toán)	17	2.28%	23	3.19%	22	3.12%
	Phòng Pháp chế	18	2.42%				
11	Phòng Kế khai và Kế toán thuế	50	6.72%	54	7.48%	53	7.52%
	Phòng Thanh tra giá chuyển nhượng	20	2.69%				
12	Phòng Thanh tra kiểm tra số 1 (Phòng cũ: phòng Kiểm tra 1)	40	5.38%	39	5.40%	33	4.68%
13	Phòng Thanh tra kiểm tra số 2 (Phòng cũ: phòng Kiểm tra 2)	38	5.11%	36	4.99%	31	4.40%
14	Phòng Thanh tra kiểm tra số 3 (Phòng cũ: phòng Kiểm tra 3)	34	4.57%	34	4.71%	33	4.68%
15	Phòng Thanh tra kiểm tra số 4 (Phòng cũ: phòng Kiểm tra 4)	37	4.97%	32	4.43%	32	4.54%
16	Phòng Thanh tra kiểm tra số 5 (Phòng cũ: phòng Kiểm tra 5)	35	4.70%	43	5.96%	41	5.82%
17	Phòng Thanh tra kiểm tra số 6 (Phòng cũ: phòng Kiểm tra 6)	37	4.97%	39	5.40%	38	5.39%
18	Phòng Thanh tra kiểm tra số 7 (Phòng cũ: phòng Thanh tra 1)	42	5.65%	39	5.40%	37	5.25%
19	Phòng Thanh tra kiểm tra số 8 (phòng cũ: phòng Thanh tra 2)	39	5.24%	41	5.68%	34	4.82%
20	Phòng Thanh tra kiểm tra số 9 (phòng cũ: phòng Thanh tra 3)	39	5.24%	40	5.54%	39	5.53%
21	Phòng Thanh tra kiểm tra số 10 (phòng cũ: phòng Thanh tra 4)	39	5.24%	48	6.65%	48	6.81%

Nguồn: Cục thuế TP Hà Nội và số liệu tác giả tự tính toán

Năm 2018 Cục thuế có 24 phòng, Căn cứ quyết định số 1836/QĐ-BTC ngày 08/10/2018 Cục đã cơ cấu lại các phòng ban giảm xuống còn 21 phòng.

Qua bảng trên thì mức độ chuyên môn hóa theo nhóm lĩnh vực rất rõ rệt tại Cục thuế TP Hà Nội. CBCC được phân bổ vào 21 phòng với chức năng, nhiệm vụ khác nhau. Công việc được phân theo lĩnh vực chuyên môn độc lập để thực hiện theo hình thức chuyên môn hóa để hiệu quả công việc sẽ cao hơn. Tuy nhiên, việc phân công theo hướng chuyên môn hóa cũng có ảnh hưởng đến chất lượng công việc và hiệu quả công việc khi thực hiện công tác luân phiên, luân chuyển cán bộ của Cục thuế. Do đó, việc đào tạo trình độ nghiệp vụ để cán bộ đáp ứng ngay yêu cầu công việc sau luân phiên, luân chuyển là một thách thức lớn đối với ngành thuế.

2.2.2.2 Số lượng và cơ cấu CBCC theo chức năng:

Bảng 2.3: Cơ cấu CBCC Cục thuế TP Hà Nội theo chức năng:

Chỉ tiêu	Năm 2018		Năm 2019		Năm 2020	
	Số lượng	Tỷ lệ %	Số lượng	Tỷ lệ %	Số lượng	Tỷ lệ %
Tổng số	744	100%	722	100%	705	100%
Lãnh đạo Cục	4	0.54%	4	0.55%	4	0.57%
Các phòng tham mưu	279	37.50%	272	37.67%	281	39.86%
Các phòng trực thu	461	61.96%	446	61.77%	420	59.57%

Nguồn: Cục thuế TP Hà Nội và số liệu tác giả tự tính toán

Tỷ lệ CBCC hiện đang công tác tại các phòng tham mưu và các phòng trực thu hiện nay tại Cục Thuế TP Hà Nội khá hợp lý. Điều này đã thể hiện công tác tham mưu đã được Cục thuế rất quan tâm, đặc biệt trong công tác tuyên truyền phổ biến chính sách được Cục thuế đưa lên hàng đầu trong công tác quản lý thuế đảm bảo hướng dẫn NNT kê khai và nộp thuế đầy đủ, đúng thời hạn và giảm bớt các vi phạm xảy ra trong lĩnh vực thuế, hóa đơn. Bên cạnh đó, tỷ lệ CBCC công tác tại các phòng trực thu có giảm nhưng vẫn cao hơn tỷ lệ CBCC tại các phòng tham mưu là một tỷ lệ hoàn toàn phù hợp với tình hình thực tế quản lý thuế hiện nay. Trong những năm gần đây, do ảnh hưởng chung của nền kinh tế nên các doanh nghiệp gặp nhiều khó khăn trong kinh doanh dẫn đến nảy sinh tâm lý và thói quen chây ì nợ thuế, kê khai thiếu thuế, trốn thuế nên Cục thuế đã chủ động bố trí CBCC tại các

phòng trực thu cao hơn nhằm quản lý, giám sát việc kê khai, kiểm tra hồ sơ khai thuế.

2.2.2.3 Số lượng và cơ cấu CBCC theo độ tuổi:

Bảng 2.4: Cơ cấu CBCC Cục thuế TP Hà Nội theo độ tuổi:

Chỉ tiêu	Năm 2018		Năm 2019		Năm 2020	
	Số lượng	Tỷ lệ %	Số lượng	Tỷ lệ %	Số lượng	Tỷ lệ %
Tổng số	744	100%	722	100%	705	100.00%
Dưới 35 tuổi	165	22.18%	198	27.42%	211	29.93%
Từ 35 - 50 tuổi	399	53.63%	369	51.11%	358	50.78%
Trên 50 tuổi	180	24.19%	155	21.47%	136	19.29%

Nguồn: Cục thuế TP Hà Nội và số liệu tác giả tự tính toán

Do yêu cầu nhiệm vụ của từng thời kỳ nên cơ cấu tổ chức bộ máy bên trong của các đơn vị trong ngành thuế cũng có những biến đổi theo để phù hợp với tình hình chung.

Số lượng CBCC có độ tuổi dưới 35 chiếm 30% trên tổng số lao động của Cục thuế. Đây là lực lượng lao động trẻ, năng động và đã được đào tạo cơ bản. Tuy nhiên đây là lực lượng lao động mới vào ngành, chưa có nhiều kinh nghiệm trong công tác nên cần được đào tạo, bồi dưỡng thêm.

Số lượng CBCC có độ tuổi từ 35 đến 50 tuổi chiếm một tỷ trọng rất cao, trung bình trên 50% so với tổng số lao động. Đây là lực lượng nòng cốt của Cục thuế, họ có nhiều kinh nghiệm trong công tác và đã đóng góp rất nhiều trong công cuộc thực thi nhiệm vụ của ngành, đặc biệt là của Cục thuế TP Hà Nội.

Số lượng CBCC có độ tuổi trên 50 chiếm 19%, đây là số lao động có kinh nghiệm công tác từ những ngày đầu thành lập ngành thuế. Họ đa số là những người chuyển sang từ ngành tài chính, có nhiều kinh nghiệm thực tế nhưng hiện nay việc áp dụng công nghệ thông tin trong công tác quản lý thuế là một trở ngại đối với họ.

Với tỷ lệ CBCC trong các độ tuổi lao động trên của Cục Thuế TP Hà Nội về cơ bản là phù hợp với thực tế. Tuy nhiên, trong thời gian tới Cục thuế cần tiếp tục đào tạo và bồi dưỡng đội ngũ công chức trẻ một cách bài bản, chuyên sâu, nhiều kỹ năng để đáp ứng yêu cầu công việc mang tính phục vụ như hiện nay. Đồng thời

cũng nên đào tạo một đội ngũ cán bộ kế cận, dự nguồn cho lực lượng cán bộ chuẩn bị đến tuổi nghỉ hưu.

2.2.2.4 Số lượng và cơ cấu CBCC theo giới tính:

Bảng 2.5: Cơ cấu CBCC Cục thuế TP Hà Nội theo giới tính:

Chỉ tiêu	Năm 2018		Năm 2019		Năm 2020	
	Số lượng	Tỷ lệ %	Số lượng	Tỷ lệ %	Số lượng	Tỷ lệ %
Tổng số	744	100%	722	100%	705	100.00%
Nam	270	36.29%	250	34.63%	219	31.06%
nữ	474	63.71%	472	65.37%	486	68.94%

Nguồn: Cục thuế TP Hà Nội và số liệu tác giả tự tính toán

Hiện nay tại Cục Thuế TP Hà Nội, tỷ lệ CBCC nữ nhiều hơn CBCC nam. Năm 2020 tỷ lệ nữ là 69%, tỷ lệ nam là 31%. Tỷ lệ nữ tăng dần đều và tỷ lệ nam giảm dần đều trong những năm gần đây. Tỷ lệ này khá phù hợp với yêu cầu quản lý theo chức năng nhiệm vụ của ngành thuế và phù hợp với đặc điểm công việc. Cán bộ nữ có nhiều ưu điểm trong việc hướng dẫn, giải thích và thuyết phục NNT do họ thường mềm dẻo, chăm chỉ và kiên trì. Tuy nhiên với tỷ lệ nữ gấp đôi tỷ lệ nam cũng là một trở ngại cho Cục thuế do CBCC nữ thường hay phải nghỉ làm do thai sản, con ốm đau nên ảnh hưởng đến việc điều hành công việc, các CBCC phải cáng đáng công việc của nhau trong thời kỳ nghỉ chế độ.

2.2.2.5 Số lượng và cơ cấu CBCC theo trình độ:

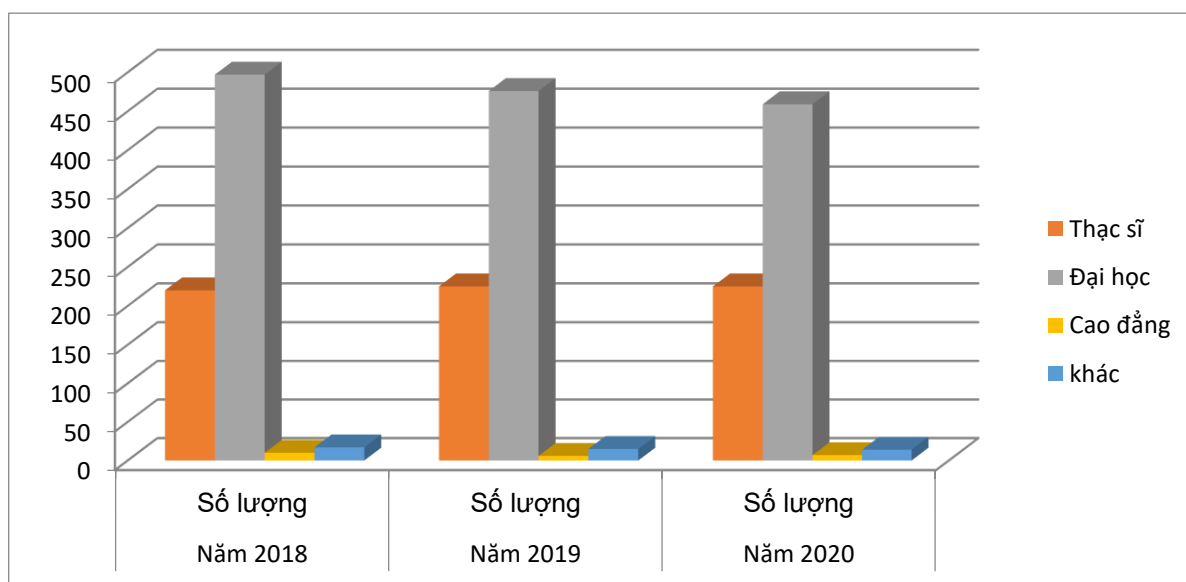
Bảng 2.6: Cơ cấu CBCC Cục thuế TP Hà Nội theo trình độ:

Chỉ tiêu	Năm 2018		Năm 2019		Năm 2020	
	Số lượng	Tỷ lệ %	Số lượng	Tỷ lệ %	Số lượng	Tỷ lệ %
Tổng số	744	100%	722	100%	705	100.00%
Thạc sĩ	220	29.57%	225	31.16%	225	31.91%
Đại học	497	66.80%	476	65.93%	459	65.11%
Cao đẳng	10	1.34%	6	0.83%	7	0.99%
Khác	17	2.28%	15	2.08%	14	1.99%

Nguồn: Cục thuế TP Hà Nội và số liệu tác giả tự tính toán

Trong những năm gần đây cơ cấu CBCC có thay đổi theo trình độ học vấn do nhiều nguyên nhân như: do nền kinh tế ngày càng phát triển, xu thế hội nhập với khu vực và thế giới nhanh nên để đáp ứng yêu cầu quản lý, Cục thuế đã tạo điều kiện thuận

lợi cho CBCC tham gia các khóa đào tạo dài hạn, ngắn hạn từ đó cũng góp phần tăng tỷ lệ thạc sĩ trong những năm gần đây. Ngoài ra, do đặc thù CBCC của Cục thuế được chuyển ngành từ ngành Tài chính sang nên lượng cán bộ chuẩn bị đến tuổi nghỉ hưu nhiều do đó những năm gần đây đã tuyển dụng được một lượng lớn CBCC có trình độ thạc sĩ, đại học ... Tuy nhiên, để đáp ứng được yêu cầu nhiệm vụ trong công tác quản lý NNT, về mặt số lượng thì CBCC Cục Thuế đã đáp ứng được nhưng về mặt chất lượng thì chưa đảm bảo vì một số CBCC được tuyển dụng có trình độ thạc sĩ nhưng không thuộc lĩnh vực Thuế, thiếu kỹ năng làm việc chuyên nghiệp theo nhóm, thiếu kỹ năng tổng hợp. Do vậy, trong thời gian tới, Cục thuế vẫn tiếp tục đào tạo, bồi dưỡng nhằm bổ sung kiến thức và kỹ năng cho CBCC.



Hình 2.1 Biểu đồ cơ cấu CBCC cục thuế TP Hà Nội theo trình độ

2.2.2.6 Số lượng và cơ cấu CBCC theo trình độ lý luận chính trị:

Bảng 2.7: Cơ cấu CBCC Cục thuế TP Hà Nội theo trình độ lý luận chính trị:

Chỉ tiêu	Năm 2018		Năm 2019		Năm 2020	
	Số lượng	Tỷ lệ %	Số lượng	Tỷ lệ %	Số lượng	Tỷ lệ %
Tổng số	744	9.01%	722	13.16%	705	15.04%
Cao cấp LLCT	7	0.94%	15	2.08%	21	2.98%
Trung cấp LLCT	60	8.06%	80	11.08%	85	12.06%

Nguồn: Cục thuế TP Hà Nội và số liệu tác giả tự tính toán

Qua bảng 7 ta thấy, Cục thuế TP Hà Nội được đào tạo về trình độ lý luận chính trị chưa nhiều. Trong những năm tới cần quan tâm đến công tác đào tạo lý luận chính trị không những cho CBCC giữ chức vụ lãnh đạo phòng mà còn cả CBCC không giữ chức vụ lãnh đạo nhằm trang bị kiến thức, nhận thức đúng đắn về chính trị trong tình hình hiện nay để đội ngũ CBCC này nắm được thách thức, cơ hội, điểm yếu, điểm mạnh và xu hướng chính trị thế giới cũng như tình hình chính trị trong nước từ đó có nhận thức đúng đắn và có lập trường tư tưởng vững vàng trước âm mưu và diễn biến hòa bình của các thế lực phản động.

2.2.2.7 Số lượng và cơ cấu CBCC theo ngạch chuyên môn:

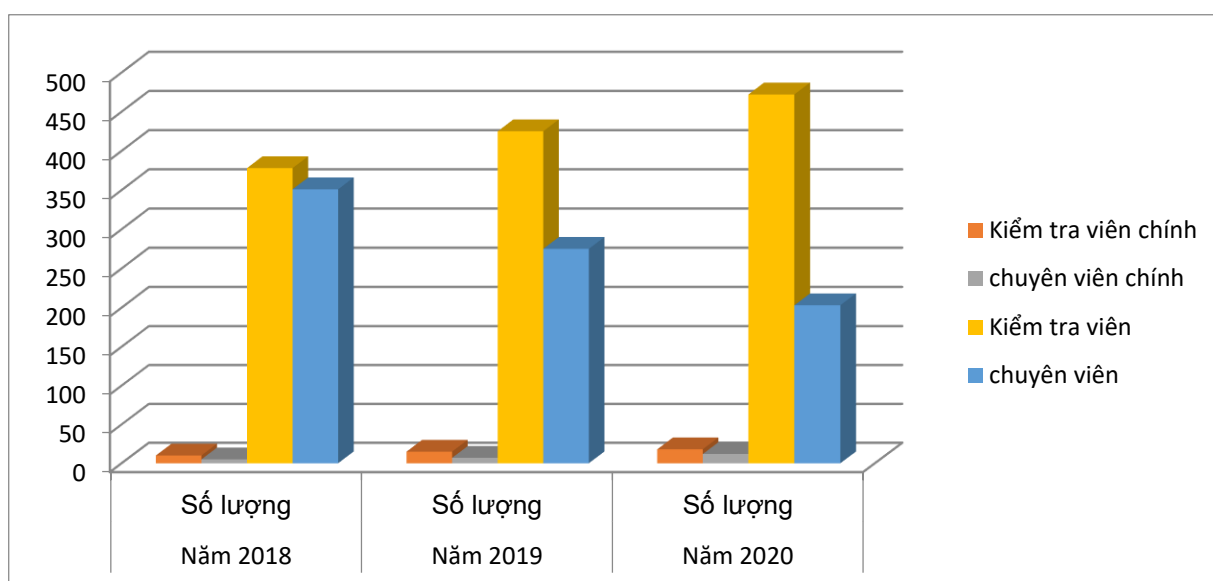
Ngạch chuyên môn của CBCC tại Cục Thuế TP Hà Nội hiện nay chưa đồng đều do khi tuyển dụng thì tuyển dụng theo các ngạch chuyên môn của Tổng cục thuế: ngạch kiểm tra viên thuế, kiểm tra viên thuế chính, chuyên viên, chuyên viên chính. Sau khi trúng tuyển sẽ bố trí công việc và luân phiên, luân chuyển CBCC theo quy định căn cứ vào nhu cầu sử dụng lao động của từng phòng ban.

Bảng 2.8: Cơ cấu CBCC theo ngạch chuyên môn

Chỉ tiêu	Năm 2018		Năm 2019		Năm 2020	
	Số lượng	Tỷ lệ %	Số lượng	Tỷ lệ %	Số lượng	Tỷ lệ %
Tổng số	744	100%	722	100%	705	100%
Kiểm tra viên chính	10	1.34%	15	2.08%	18	2.55%
chuyên viên chính	5	0.67%	7	0.97%	12	1.70%
Kiểm tra viên	378	50.81%	425	58.86%	472	66.95%
chuyên viên	351	47.18%	275	38.09%	203	28.79%

Nguồn: Cục thuế TP Hà Nội và số liệu tác giả tự tính toán

Bảng 8 trên đây cho thấy số lượng chuyên viên chính và kiểm tra viên chính của Cục thuế TP Hà Nội đang rất thấp, chưa đạt được 10%, ngạch kiểm tra viên gần gấp đôi ngạch chuyên viên. Trong thời gian tới Cục thuế TP Hà nội phải tập trung đào tạo để có thêm CBCC đủ điều kiện dự thi nâng ngạch và đồng thời báo cáo Tổng cục Thuế để xin thêm chỉ tiêu dự thi.



Hình 2.2: Biểu đồ số lượng và cơ cấu CBCC theo ngạch chuyên viên

*** Đánh giá về công tác tổ chức, cơ cấu nguồn nhân lực:**

Để xem xét công tác tổ chức, cơ cấu nguồn nhân lực có ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực tại Cục thuế TP Hà Nội hay không thì phải đánh giá thông qua việc phỏng vấn chuyên sâu và khảo sát về công tác này. Qua quá trình phỏng vấn bằng phiếu hỏi (phụ lục 02) đối với 350 CBCC tại Cục thuế TP Hà Nội liên quan đến công tác tuyển chọn và sử dụng nhân lực thông qua câu hỏi sau:

Câu 2: Anh/chị đánh giá thế nào về công tác tuyển chọn và sử dụng nhân lực tại Cục thuế TP Hà Nội?

Kết quả phỏng vấn cho thấy đa phần CBCC đều hài lòng về công tác tuyển chọn và sử dụng nhân lực tại cục thuế TP Hà Nội. Tại buổi phỏng vấn đã thu thập được một số yếu tố ảnh hưởng đến việc tuyển chọn đủ số lượng và sử dụng nguồn nhân lực hiệu quả tại Cục thuế TP Hà Nội như sau:

Về việc tuyển chọn đủ số lượng nguồn nhân lực gồm các yếu tố:

- Hoạt động tuyển dụng dựa trên kế hoạch và nhu cầu sử dụng nhân lực của tổ chức
- Kênh thông tin đăng tuyển
- Công tác tuyển dụng
- Bài thi và câu hỏi phỏng vấn

- Tổ chức đã tuyển được người như mong muốn

Về sử dụng nguồn nhân lực hiệu quả gồm các yếu tố:

- Công tác phân công nhiệm vụ cho CBCC
- Công tác luân phiên, luân chuyển
- Khối lượng công việc đã giao
- Trình độ ngoại ngữ
- Trình độ tin học.

2.2.3 Công tác đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực:

2.2.3.1 Công tác đào tạo nguồn nhân lực:

Xác định “đổi mới, sáng tạo, nâng cao năng suất lao động của cán bộ thuế; tăng cường phối hợp nâng cao chất lượng, hiệu quả trong thực thi nhiệm vụ quản lý thuế” là một trong hai khâu đột phá trong thực thi nhiệm vụ của Cục thuế TP Hà Nội, Cục thuế luôn quan tâm và triển khai các chương trình đào tạo không những nhằm nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ mà cả phẩm chất, đạo đức. Mặc dù trong bối cảnh tình hình dịch bệnh Covid – 19 diễn ra phức tạp, phải áp dụng nhiều biện pháp giãn cách theo Chỉ thị 15, Chỉ thị 16 của Thủ tướng Chính phủ, Cục thuế TP Hà Nội đã triển khai các phương án đào tạo bồi dưỡng mới mang tính sáng tạo và đổi mới như: biên soạn tài liệu bồi dưỡng về kỹ năng thanh – kiểm tra để gửi cho CBCC nghiên cứu nhằm nâng cao nghiệp vụ; Phối hợp với các đơn vị đào tạo mở các lớp tập huấn trực tuyến cho công chức vừa đảm bảo thực hiện nghiêm Chỉ thị 16 của Thủ tướng vừa hoàn thành kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng đã đề ra góp phần nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, đạo đức công vụ cho CBCC, qua đó được Tổng cục thuế đánh giá cao và được CBCC nhiệt liệt hưởng ứng.

Hằng năm, vào cuối tháng 12 các Phòng sẽ căn cứ vào nhu cầu của mình lập kế hoạch cần đào tạo, bồi dưỡng gửi văn phòng Cục thuế. Kế hoạch đào tạo của các phòng phải xác định rõ nội dung, mục tiêu đào tạo và đối tượng đào tạo bám sát vào mục tiêu của Cục thuế trong từng thời kỳ, giai đoạn. Ngoài ra Cục thuế cũng tổ

chức một số chương trình đào tạo mang tính chất định kỳ: đào tạo ISO, đào tạo cán bộ mới, đào tạo phòng chống cháy nổ...

Về phương pháp đào tạo: Cục thuế TP Hà Nội chủ yếu áp dụng phương pháp đào tạo ngắn hạn (dưới 12 tháng) cho CBCC: Cục tổ chức các khóa đào tạo nâng cao chuyên môn nghiệp vụ theo các chuyên đề thanh tra, kiểm tra. Ngoài ra, căn cứ vào kế hoạch và chỉ tiêu tuyển dụng nếu có thêm các công chức mới được tuyển dụng thì các công chức cũ sẽ được phân công hướng dẫn công chức mới theo đúng quy định. Trong quá trình hướng dẫn cũng tiến hành đào tạo bổ sung thêm về chuyên môn, kỹ năng trong giải quyết công việc.

Về chi phí đào tạo: hằng năm Cục thuế phê duyệt kinh phí đào tạo nhân sự và Văn phòng cục căn cứ vào nhu cầu đào tạo của các phòng để xây dựng các kế hoạch đào tạo phù hợp: đào tạo ngắn hạn, đào tạo dài hạn, đào tạo chuyên sâu, đào tạo cơ bản...

Về kết quả đào tạo: Đối với các CBCC được tổ chức bên ngoài nhận đào tạo thì sau mỗi lần đào tạo đều có chứng chỉ, chứng nhận nộp về Cục thuế. Đối với những lớp đào tạo ngắn hạn do Cục thuế đào tạo thì sau mỗi đợt đào tạo đều phải có bài kiểm tra, bài thu hoạch để đánh giá kết quả đào tạo. Kết quả đào tạo về chuyên môn, nghiệp vụ cũng là một trong những tiêu chí để Cục thuế TP Hà Nội xem xét trong việc điều chuyển, luân phiên, luân chuyển CBCC.

Bảng 2.9: công tác đào tạo tại Cục thuế TP Hà Nội

Năm	Tổng số lượt người	Bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ				Đào tạo lý luận chính trị
		Quản lý Nhà nước	Tin học	chuyên môn	Bồi dưỡng khác	
2018	1164	25	95	1012		32
2019	1694	22	110	1520		42
2020	4446	30	121	4223		72

Nguồn: Cục thuế TP Hà Nội và số liệu tác giả tự tính toán

2.2.3.2 Công tác bồi dưỡng nguồn nhân lực:

Cục thuế Thành phố Hà Nội xác định việc nâng cao hiệu quả của tổ chức bộ máy, chất lượng nguồn nhân lực và chấp hành kỷ cương, kỷ luật là rất quan trọng đối với sự phát triển của cơ quan. Cục thuế đã quan tâm đến:

- Tăng cường trách nhiệm của người đứng đầu trong công tác bồi dưỡng phát triển nhân lực nhằm nâng cao hiệu quả công tác quản lý thuế về mọi mặt.

- Thực hiện tốt Luật Cán bộ, công chức và các văn bản pháp luật có liên quan, thực hiện tốt công tác luân phiên, luân chuyển, bổ nhiệm cán bộ theo đúng quy định của Nhà Nước, của ngành.

- Nâng cao hiệu quả của công tác bồi dưỡng, bồi dưỡng chuyên sâu về chuyên môn nghiệp vụ cho đội ngũ CBCC của Cục thuế nhằm nâng cao hiệu quả công việc.

- Tăng cường công tác kiểm tra trong nội bộ để giám sát việc thực hiện đúng các quy trình, quy định của ngành. Đồng thời chấn chỉnh kịp thời lề lối làm việc, kỷ cương kỷ luật trong cơ quan đảm bảo toàn bộ CBCC hiểu, thực hiện nghiêm các quy định về lề lối tác phong làm việc.

- Xử lý nghiêm các trường hợp các hành vi tiêu cực, vi phạm các quy định của ngành nhằm giữ nghiêm kỷ cương, kỷ luật. Tăng cường công tác bồi dưỡng cho CBCC về các kỹ năng để ứng xử phù hợp, nhanh nhạy trong các tình huống giải quyết công việc không để xảy ra các rủi ro khi thực thi nhiệm vụ.

*** Đánh giá về thực trạng công tác đào tạo và bồi dưỡng nguồn nhân lực:**

Để đánh giá về thực trạng công tác đào tạo và bồi dưỡng nguồn nhân lực tại Cục thuế TP Hà Nội cần được thực hiện thông qua quá trình phỏng vấn bằng phiếu hỏi (phụ lục 02) đối với CBCC thông qua câu hỏi sau:

Câu 3: Anh/chị đánh giá thế nào về hoạt động đào tạo, phát triển và đánh giá nguồn nhân lực tại Cục thuế TP Hà Nội?

Kết quả phỏng vấn cho thấy đa phần CBCC đều hài lòng về công tác đào tạo đảm bảo chất lượng, đáp ứng được yêu cầu ngày càng cao cho cục thuế TP Hà Nội. Tại

buổi phỏng vấn đã thu thập được một số yếu tố liên quan đến việc đào tạo đảm bảo chất lượng nguồn nhân lực đáp ứng được yêu cầu ngày càng cao của Cục thuế TP Hà Nội như sau:

- Được tham gia đầy đủ các khoá tập huấn
- Nội dung đào tạo đáp ứng được yêu cầu thực tiễn
- Giảng viên đào tạo
- Cơ sở vật chất phục vụ công tác đào tạo
- Quản lý và đánh giá hiệu quả các chương trình đào tạo.

2.2.4 Công tác đánh giá và xếp loại nguồn nhân lực tại Cục thuế Thành phố Hà Nội

2.2.4.1 Công tác đánh giá và xếp loại nguồn nhân lực:

Đánh giá nhân lực và xếp loại nhân lực tại Cục thuế TP Hà Nội được thực hiện thường xuyên theo từng quý. Cục thuế TP Hà Nội đã xây dựng phần mềm đánh giá gồm một hệ thống các tiêu chí, chỉ số để qua đó xác định được sự cống hiến đối với mức độ hoàn thành nhiệm vụ của CBCC. Kết quả đánh giá là cơ sở để trả lương tăng thêm, quy hoạch, sử dụng, đãi ngộ, khen thưởng, kỷ luật, bổ nhiệm, đào tạo, bồi dưỡng và phát triển công chức một cách phù hợp. Hoạt động đánh giá và xếp loại công chức được Cục Thuế thực hiện theo quy định của Luật cán bộ, công chức và nghị định định số 56/2015/NĐ-CP ngày 9/6/2015 của Chính phủ về đánh giá và phân loại cán bộ công chức, viên chức.

Bảng 2.10: công tác đánh giá và xếp loại nguồn nhân lực

Năm	Tổng số CBCC	Kết quả đánh giá			
		Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ	Hoàn thành tốt nhiệm vụ	Hoàn thành nhiệm vụ	Không hoàn thành nhiệm vụ
2018	744	25	709	10	
2019	722	32	678	12	
2020	705	35	640	30	5

Nguồn: Cục thuế TP Hà Nội và số liệu tác giả tự tính toán

Hiện tại ở Cục thuế TP Hà Nội thì chỉ có CBCC thuộc khối trực thu (Phòng thanh tra, kiểm tra, Phòng TNCN, Phòng quản lý Đất) có tiêu thức đánh giá sát nhất: đánh giá theo số thu thực tế của các phòng. Công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc để từ đó có thể đánh giá nguồn nhân lực tại Cục thuế TP Hà Nội đã được thực hiện nhưng chưa chuyên nghiệp, chưa dùng các phương pháp khác nhau để đánh giá và chưa thông tin phản hồi cho người đánh giá lý do tại sao lại có sự đánh giá như vậy từ các cấp lãnh đạo.

Cục thuế TP Hà Nội đang thực hiện đánh giá thực hiện công việc của CBCC, người lao động theo hai phương pháp sau:

- Phương pháp thang đo đánh giá đồ họa: người đánh giá sẽ cho ý kiến đánh giá về việc thực hiện công việc của đối tượng được đánh giá theo ý kiến chủ quan của mình theo một thang đo từ thấp đến cao.

- Phương pháp quản lý bằng mục tiêu: người lãnh đạo bộ phận với từng công chức, người lao động xây dựng các mục tiêu thực hiện cho thời kì tương lai. Người lãnh đạo sử dụng mục tiêu đó để đánh giá nỗ lực của nhân viên và cung cấp các thông tin phản hồi của họ. Do mỗi phương pháp đều có những ưu điểm và nhược điểm khác nhau nên Cục Thuế đã kết hợp 2 phương pháp này nhằm khắc phục nhược điểm và phát huy ưu điểm của cả 2 phương pháp. Cục thuế TP đã sử dụng phương pháp thang đo đồ họa cho phiếu đánh giá cho điểm và phân kế hoạch công tác thì sử dụng phương pháp quản lý bằng mục tiêu.

Các tiêu chí đo lường thực hiện công việc:

Hệ thống đánh giá thực hiện công việc tập trung vào thái độ, hành vi thực hiện công việc chứ không phải chú trọng đến kết quả công việc hay phẩm chất của người lao động khi thực hiện công việc đó. Chi tiết các tiêu chí đánh giá:

STT	Nội dung	Điểm tối đa	Điểm tự chấm, đề xuất	Điểm được duyệt
I	Tiêu chí 1: Thực hiện nhiệm vụ chính trị được giao gồm	75		
1	Về thực hiện nhiệm vụ chuyên môn được giao trong kỳ đánh giá chung cho tất cả cá nhân (theo khối lượng, chất lượng, tiến độ, hiệu quả công việc ở từng vị trí, từng thời gian, bao gồm cả nhiệm vụ thường xuyên, đột xuất) (không bao gồm các công việc ở tiêu chí 1.2), cụ thể:	65		
1.1	<i>Hoàn thành 100% công việc được giao đúng tiến độ đảm bảo chất lượng (tùy theo chất lượng tốt, khá, trung bình để cho điểm):</i>	65		
a	Chất lượng tốt: Giải quyết đúng quy trình, quy định hiện hành đảm bảo hiệu lực, hiệu quả có tư duy sáng tạo, đổi mới; tham mưu đề xuất hiệu quả, có tác động, lan tỏa; có sự nổi bật, nổi trội	65		
b	Chất lượng khá: Giải quyết đúng quy trình, quy định hiện hành đảm bảo hiệu lực, hiệu quả có tư duy sáng tạo, đổi mới; tham mưu đề xuất hiệu quả	62		
c	Chất lượng trung bình: Giải quyết đúng quy trình, quy định hiện hành	59		
1.2	<i>Hoàn thành từ 90%- dưới 100% công việc được giao (tùy theo chất lượng tốt, khá, trung bình để cho điểm):</i>	60		
a	Chất lượng tốt: Giải quyết đúng quy trình, quy định hiện hành đảm bảo hiệu lực, hiệu quả có tư duy sáng tạo, đổi mới; tham mưu đề xuất hiệu quả, có tác động, lan tỏa; có sự nổi bật, nổi trội	60		
b	Chất lượng khá: Giải quyết đúng quy trình, quy định hiện hành đảm bảo hiệu lực, hiệu quả có tư duy sáng tạo, đổi mới; tham mưu đề xuất hiệu quả	57		
c	Chất lượng trung bình: Giải quyết đúng quy trình, quy định hiện hành	54		
1.3	<i>Hoàn thành từ 70%- dưới 90 % công việc được giao (tùy theo chất lượng tốt, khá, trung bình để cho điểm):</i>	55		
a	Đạt chất lượng khá trở lên	55		
b	Chất lượng trung bình trở xuống	50		
1.4	<i>Hoàn thành dưới 70% công việc được giao (tùy theo chất lượng tốt, khá, trung bình để cho điểm):</i>	35		
a	Đạt chất lượng khá trở lên	35		
b	Chất lượng trung bình trở xuống	25		

2	Chấm điểm dành cho cá nhân trong kỳ được giao khối lượng công việc nhiều hơn và tính chất công việc khó hơn so với mặt bằng chung (ngoài công việc chung tại điểm 1.1. còn được giao thêm các công việc tổng hợp báo cáo, xây dựng chương trình kế hoạch, nghiên cứu chuyên sâu, nghiên cứu chuyên đề, đề án, giải pháp....đòi hỏi có tư duy sáng tạo, am hiểu chuyên môn, đầu tư nhiều thời gian, trí lực hoặc lập được thành tích đột xuất mang lại hiệu quả cao), cụ thể:	10		
a	Hoàn thành 100% công việc được giao đúng tiến độ đảm bảo chất lượng tốt. Được đánh giá có kết quả xử lý, giải quyết công việc xuất sắc, có tư duy, sáng tạo hoặc thể hiện là người có bề dày kinh nghiệm và kỹ năng xử lý công việc nổi trội; có sự nghiên cứu, tìm tòi tham mưu giải quyết công việc mang lại hiệu quả cao và có những đóng góp đáng kể.	10		
b	Hoàn thành 90% đến dưới 100% công việc, đảm bảo chất lượng và được đánh giá có kết quả xử lý, giải quyết công việc tốt, phát huy sáng kiến, cải tiến hoặc có sự đổi mới, vận dụng những kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm vào công việc tốt và có trách nhiệm cao trong công việc.	8		
c	Hoàn thành 70 đến dưới 90% công việc, đảm bảo chất lượng và được đánh giá kết quả xử lý, giải quyết công việc khá, có kinh nghiệm và trách nhiệm trong công việc.	6		
d	Hoàn thành dưới 70% công việc đảm bảo chất lượng và được đánh giá kết quả xử lý, giải quyết công việc có chất lượng, hiệu quả, có tinh thần trách nhiệm cao trong công việc.	4		
II	Tiêu chí 2: Đánh giá về năng lực, trình độ chuyên môn nghiệp vụ; tinh thần chủ động, sáng tạo trong thực hiện nhiệm vụ được giao; khả năng tập hợp trong đơn vị để triển khai thực hiện nhiệm vụ và xây dựng đơn vị đoàn kết, thống nhất.	10		
a	Được đánh giá có năng lực nổi trội; luôn có tinh thần chủ động, sáng tạo trong thực hiện nhiệm vụ được giao; có khả năng tốt về tập hợp trong đơn vị để triển khai thực hiện nhiệm vụ và xây dựng đơn vị đoàn kết, thống nhất.	10		
b	Được đánh giá có năng lực cao; luôn có tinh thần chủ động, đổi mới trong thực hiện nhiệm vụ được giao; có khả năng về tập hợp trong đơn vị để triển khai thực hiện nhiệm vụ và xây dựng đơn vị đoàn kết, thống nhất.	7		
c	Được đánh giá có năng lực; có tinh thần chủ động trong thực hiện nhiệm vụ được giao; có thể tập hợp trong đơn vị để triển khai thực hiện nhiệm vụ và xây dựng đơn vị đoàn kết, thống nhất.	3		

d	Được đánh giá còn hạn chế về năng lực, tính chủ động sáng tạo, tinh thần chủ động trong thực hiện nhiệm vụ được giao chưa cao; khả năng tập hợp trong đơn vị để triển khai thực hiện nhiệm vụ và xây dựng đơn vị đoàn kết, thống nhất chưa đạt yêu cầu.	0		
III	Tiêu chí 3: Đánh giá về tính gương mẫu, chấp hành đường lối, chủ trương, chính sách của Đảng và pháp luật của Nhà nước; về phẩm chất chính trị, đạo đức; có lối sống lành mạnh, chấp hành nghiêm kỷ luật, kỷ cương trong cơ quan, tổ chức, đơn vị;	5		
a	Luôn luôn thể hiện tốt vai trò và vị trí của bản thân về các nội dung trong tiêu chí	5		
b	Bị tổ chức, cá nhân phản ánh về tính tuân thủ các nội dung liên quan đến tiêu chí; qua kiểm tra kết luận thông tin phản ánh là đúng hoặc hầu hết nội trong thông tin phản ánh là đúng thì mỗi lần trừ 01 điểm.			
IV	Tiêu chí 4: Đánh giá về tư tưởng, thái độ và đảm bảo đúng mực trong giao tiếp, xử sự có văn hóa trong giải quyết công việc; lối sống, tác phong và lễ lối làm việc trong thực thi công vụ;	5		
a	- Thường xuyên chấp hành, tổ chức, thực hiện tốt các nội dung trong tiêu chí và không để xảy ra vi phạm	5		
b	- Bị cơ quan, tổ chức hoặc cá nhân phản ánh về tác phong, thái độ, văn hóa ứng xử và các nội dung liên quan đến tiêu chí; qua kiểm tra kết luận thông tin phản ánh là đúng hoặc hầu hết nội trong thông tin phản ánh là đúng thì mỗi lần trừ 01 điểm.			
V	Tiêu chí 5: Đánh giá về việc nêu cao tinh thần trong công tác, tận tụy giải quyết công việc; thực hiện tốt việc phòng, chống các hành vi cửa quyền, hách dịch, gây khó khăn, phiền hà, tiêu cực, tham nhũng, tham ô, lãng phí; phối hợp chặt chẽ, có hiệu quả với cá nhân, tổ chức có liên quan trong quá trình thực hiện nhiệm vụ;	5		
a	- Đảm bảo thực hiện tốt các nội dung trong tiêu chí và không có vi phạm	5		
b	- Mỗi công văn chấn chỉnh, phê bình của Cục Thuế hoặc của cấp trên và Sở ngành có nội dung liên quan đến nhiệm vụ được Phòng, VP, Đội phân công cho cá nhân thực hiện thì trừ 01 điểm			
c	- Trong kỳ nếu công chức có kết luận mắc khuyết điểm, sai phạm phải kiểm điểm, hạ bậc thi đua... (chưa đến mức xử lý kỷ luật) mỗi lần trừ 01 điểm. Thời gian bị trừ điểm tương ứng với thời gian bị kết luận hạ bậc thi đua.			

d	- Trong kỳ nếu công chức bị xử lý kỷ luật từ mức khiển trách trở lên trừ 05 điểm và xếp loại không hoàn thành nhiệm vụ			
	TỔNG ĐIỂM:	100		
	XẾP LOẠI:			

Công chức, người lao động sẽ tự đánh giá vào mẫu phiếu đánh giá theo các chỉ tiêu trên, sau đó Trưởng phòng sẽ đánh giá lại và cùng nhân viên thống nhất kết quả. Tiếp theo, một bản tổng hợp kết quả sẽ do đội trưởng giữ, một bản lưu tại đội, còn một bản sẽ gửi đến Phòng Tổ chức cán bộ vào đầu tháng sau.

Căn cứ vào bảng tự đánh giá của công chức, của trưởng phòng để xác định số điểm mà công chức đó nhận được đối với việc thực hiện công việc của mình trong tháng đó, quý đó để xác định việc hoàn thành nhiệm vụ, hoàn thành tốt nhiệm vụ và hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ, không hoàn thành nhiệm vụ của công chức, người lao động (Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ: tổng điểm trong kỳ đạt từ 90 điểm trở lên, trong đó tiêu chí 1 – Mục I phải đạt từ 70 điểm trở lên; Hoàn thành tốt nhiệm vụ: tổng điểm trong kỳ đạt 80 điểm đến dưới 90 điểm; hoàn thành nhiệm vụ: Tổng điểm trong kỳ đạt 70 điểm đến dưới 80 điểm; không hoàn thành nhiệm vụ: Tổng điểm trong kỳ dưới 70 điểm hoặc điểm chấm trong kỳ có 1 tiêu chí đạt 0 điểm). Từ đây, các cá nhân, đơn vị sẽ biết được điểm yếu kém cũng như điểm mạnh của mình để sửa đổi và phát huy; tổ chức cũng sẽ có những chính sách khen thưởng và kỷ luật cho những đơn vị, cá nhân làm tốt và làm chưa tốt.

2.2.4.2 Quy trình đánh giá thực hiện công việc để xếp loại nguồn nhân lực:

Theo quy định thì việc đánh giá thực hiện công việc tại Cục thuế TP Hà Nội được thực hiện hàng tháng. Cục thuế đã áp dụng việc xây dựng hệ thống đánh giá thực hiện công việc trên máy tính hàng tháng, cụ thể:

Đối với các phòng gián thu: là các phòng không liên quan đến số thu vào Ngân sách nhà nước sẽ thực hiện theo một mẫu biểu liên quan đến công tác chấp hành quy định của ngành và giải quyết các thủ tục hành chính.

Đối với các phòng trực thu: là các phòng liên quan đến công tác đơn đốc thu nộp, thanh kiểm tra sẽ thực hiện các mẫu biểu liên quan đến công tác chấp hành quy định của ngành và việc thực hiện kế hoạch đã giao.

Quy trình đánh giá thực hiện công việc theo các bước sau:

Bước 1: lập và phê duyệt kế hoạch công tác:

Căn cứ vào kế hoạch của Cục Thuế, tất cả các công chức, người lao động trong toàn Cục phải lập kế hoạch công tác theo tháng (mẫu 01-KHCT). Riêng trưởng phòng các phòng thuế lập kế hoạch công tác mẫu (02-KHCT)

Lãnh đạo Cục và trưởng phòng sẽ phê duyệt kế hoạch công tác, cụ thể như sau:

Lãnh đạo Cục: phê duyệt kế hoạch công tác của trưởng phòng

Trưởng phòng: phê duyệt kế hoạch công tác của các công chức, người lao động thuộc phòng mình quản lý (bao gồm cả phó phòng)

Kế hoạch công tác được phê duyệt vào ngày 5 hàng tháng thành 2 bản, 01 bản gửi cho phòng tổ chức cán bộ để theo dõi, đánh giá, 01 bản được lưu tại bộ phận.

Bước 2: đánh giá thực hiện công việc cuối tháng:

Công chức, người lao động tự đánh giá thực hiện công việc của mình trên hệ thống phần mềm đánh giá vào ngày 02 hàng tháng theo phương pháp cho điểm.

Trưởng phòng thực hiện đánh giá công chức, người lao động trong phòng cũng theo phương pháp cho điểm cho công chức, người lao động trong phòng.

Lãnh đạo cục thực hiện đánh giá thực hiện công việc của các trưởng phòng.

Lãnh đạo Cục, trưởng phòng thực hiện đánh giá thực hiện nhiệm vụ của công chức, người lao động công khai, trao đổi trực tiếp với nhau. Nếu không có sự thống nhất sẽ báo cáo cấp cao hơn để đi đến kết quả thống nhất.

Lãnh đạo Cục, Trưởng phòng sẽ tổng hợp kết quả đánh giá gửi về phòng tổ chức cán bộ của Cục Thuế để đánh giá phân loại công chức thực hiện nhiệm vụ.

Bước 3: Tổng hợp và xử lý thông tin đánh giá:

- Tổng hợp thông tin đánh giá:

+ Phòng Tổ chức cán bộ sẽ có trách nhiệm thu thập, tổng hợp và lưu trữ kết quả đánh giá nhân sự trên toàn hệ thống.

+ Việc tổng hợp nhằm xác định mức độ hoàn thành công việc và chất lượng đánh giá của công chức, người lao động tại Cục để báo cáo Tổng cục Thuế hàng năm.

- Xử lý thông tin đánh giá

- + Trên cơ sở thông tin đã được tổng hợp, tiến hành xây dựng kế hoạch đào tạo, đề bạt hoặc kiến nghị các giải pháp nâng cao chất lượng nhân sự.
- + Đội hành chính - nhân sự sẽ xem xét và so sánh chất lượng đánh giá của từng đơn vị, cách đánh giá của cấp quản lý nhằm đảm bảo sự thống nhất về cách thức cho điểm.
- + Kết quả đánh giá sẽ được sử dụng để làm cơ sở cho việc điều chuyển, xét tăng lương, bổ nhiệm cán bộ, khen thưởng kỷ luật.

Qua quy trình đánh giá thực hiện công việc của chi cục, thì Cục đã rất quan tâm đến việc đánh giá thực hiện công việc của công chức, người lao động trong chi cục.

Đồng thời việc đánh giá thể hiện sự khách quan, công bằng, minh bạch và hiệu quả. Qua việc đánh giá thực hiện công việc, công chức, người lao động sẽ biết được kết quả thực hiện công việc, điểm mạnh, điểm yếu của bản thân để khắc phục và hoàn thiện. Ban lãnh đạo Cục Thuế cũng nắm được kết quả thực hiện công việc của người lao động để có kế hoạch điều chỉnh phù hợp: kế hoạch đào tạo, đề bạt, khen thưởng, kỷ luật kịp thời.

2.2.5 Công tác tạo động lực làm việc tại Cục thuế TP Hà Nội:

2.2.5.1 Công tác tạo động lực làm việc thông qua công cụ Tài chính:

Kích thích CBCC làm việc thông qua tiền lương và phụ cấp: tiền lương là phần thu nhập cơ bản của CBCC, ngoài tiền lương CBCC còn nhận được các khoản phụ cấp quy định theo đúng chức năng nhiệm vụ. Hiện nay chế độ lương và phụ cấp của CBCC Cục thuế TP Hà Nội được thực hiện theo đúng ngạch bậc đã quy định của nhà nước. Quỹ lương của Cục thuế TP Hà Nội được xác định trên cơ sở năm trước và các biến động về việc tăng lương, tuyển dụng thêm và nghỉ việc dự tính trong năm để xây dựng quỹ lương, sau đó Cục thuế TP sẽ trình Tổng cục thuế phê duyệt.

Nguyên tắc chi trả lương: lương của CBCC được chi trả theo hệ số lương được Nhà nước quy định và trả 1 lần trước ngày 15 hàng tháng. Đối với cấp lãnh đạo sẽ có các khoản phụ cấp chức vụ, phụ cấp đảng, đoàn theo quy định và cũng được chi trả cùng tiền lương.

Hàng tháng, căn cứ vào bảng tự đánh giá đã được trưởng các phòng đánh lại để phân loại cán bộ công chức sau đó hàng quý phòng tổ chức cán bộ sẽ tổng hợp lại để báo cáo ban lãnh đạo Cục làm căn cứ xác định mức độ hoàn thành nhiệm vụ trong quý để thực hiện chi trả phần thu nhập tăng thêm trong mỗi quý (0.2% lương cơ bản)

Kích thích CBCC làm việc thông qua khen thưởng, phúc lợi: Khen thưởng kịp thời sẽ khuyến khích, tạo động lực cho CBCC phấn đấu hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao. Hiện tại chế độ khen thưởng tại Cục thuế chưa được kịp thời, mới chỉ dừng lại ở việc khen thưởng đối với những cá nhân có thành tích xuất sắc trong công tác, cá nhân có sáng kiến cải tiến công việc. Phúc lợi là phần thù lao gián tiếp được trả cho người lao động dưới dạng các khoản hỗ trợ: trợ cấp cho CBCC và người lao động về chế độ, nghỉ ốm đau, nghỉ mất sức, hiếu, hỉ... chi khám sức khỏe định kỳ, hỗ trợ quỹ từ thiện và các hoạt động xã hội của địa phương.

- Chi phúc lợi tập thể: Hàng năm cục thuế đều tổ chức khám sức khỏe định kỳ cho toàn thể CBCC, tổ chức tham quan hàng năm theo đúng quy định.

- Chi phúc lợi cá nhân: người lao động được nghỉ việc nhưng hưởng nguyên lương trong các ngày lễ theo quy định: tết dương lịch, tết âm lịch, ngày chiến thắng, ngày quốc tế lao động, ngày quốc khánh và ngày giỗ tổ Hùng vương. Đồng thời trong những ngày lễ trên, CBCC của cục thuế sẽ được nhận các khoản tiền thưởng theo đúng quy định của Bộ Tài chính và quy chế của Cục. Ngoài ra Cục thuế luôn quan tâm đến các chế độ phúc lợi khác của CBCC như kết hôn, phụ nữ có con nhỏ, gia đình có việc hiếu...

2.2.5.2 Công tác tạo động lực làm việc thông qua công cụ phi Tài chính:

Phân tích công việc: Cục thuế TP Hà Nội là một cơ quan nhà nước nên việc xây dựng đề án nhân sự là yêu cầu bắt buộc để xác định chính xác vị trí việc làm, số lượng việc làm để phù hợp với cơ cấu và nhiệm vụ được giao. Do đó, phân tích công việc sẽ giúp Cục thuế có cơ sở để sắp xếp, cơ cấu lại cho phù hợp với công tác tổ chức để hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Tuy nhiên, Cục thuế chưa chủ động

phân tích và đánh giá các công việc đã có nên việc sắp xếp công việc thường bị động.

Phân công, bố trí công việc: do nhiệm vụ thu ngân sách tăng hàng năm nên việc phân công bố trí công việc là rất cần thiết nhằm thực hiện tốt nhiệm vụ được giao. Tuy nhiên, do tính chất công việc nên lực lượng CBCC được phân công cho bộ phận trực thu nhiều hơn bộ phận gián thu dẫn đến sự chênh lệch giữa hai khối trực thu và gián thu. Thêm vào đó, CBCC thường thích làm việc tại các bộ phận trực thu để có cơ hội cọ xát, học hỏi các kỹ năng, kinh nghiệm nên thường không muốn được phân công sang các bộ phận khác. Do đó, Lãnh đạo cục thuế cần chủ động xem xét, đánh giá phân công công việc đảm bảo công bằng giữa các CBCC làm ở các bộ trực thu và bộ phận gián thu.

Tạo động lực làm việc cho công chức có ý nghĩa rất lớn đối với hiệu quả hoạt động của tổ chức hành chính nhà nước. Bởi lẽ công chức là một mắt xích quan trọng không thể thiếu của bất kỳ nền hành chính nào. Do đó, Cục thuế TP Hà Nội luôn quan tâm đến công tác tạo động lực làm việc cho CBCC tại văn phòng Cục: Ban lãnh đạo thường xuyên khuyến khích các công chức để họ ngày càng cảm thấy hăng say, năng động và nhiệt tình hơn trong công việc. Đồng thời Ban lãnh đạo Cục thuế cũng luôn tìm hiểu rõ những công việc cấp dưới mong chờ được thực hiện như phần đóng góp giúp CBCC cảm nhận được những điều hấp dẫn, lý thú trong nhiệm vụ, công việc thường ngày của họ.

Tại cục thuế TP Hà Nội môi trường làm việc cũng được chú trọng và quan tâm trong những năm gần đây: cải thiện môi trường làm việc tại Cục thuế TP Hà Nội với điều kiện vật chất tốt và hỗ trợ hiệu quả cho đội ngũ CBCC là một bước tiến dần theo hướng tiên tiến hiện đại đóng góp vào diện mạo kiến trúc chung của thủ đô thể hiện sự uy nghiêm của cơ quan công quyền, vừa thể hiện sự hài hòa, thân thiện để thu hút lòng dân (người nộp thuế) người bạn đồng hành của cơ quan thuế trên con đường xây dựng đất nước Việt Nam xã hội chủ nghĩa.

*** Đánh giá về công tác tạo động lực làm việc:**

Để đánh giá về công tác tạo động lực làm việc tại Cục thuế TP Hà Nội cần được thực hiện qua quá trình phỏng vấn bằng phiếu hỏi (phụ lục 02) đối với CBCC thông qua câu hỏi sau:

Câu 4: Anh/chị đánh giá thế nào về chế độ lương, thưởng, đãi ngộ và cơ hội phát triển nghề nghiệp tại Cục thuế TP Hà Nội?

Kết quả phỏng vấn cho thấy đa phần CBCC đều chưa hài lòng về công tác tạo động lực làm việc tại cục thuế TP Hà Nội. Tại buổi phỏng vấn đã thu thập được một số yếu tố liên quan đến việc tạo động lực làm việc tại Cục thuế TP Hà Nội như sau:

Về thực hiện chính sách tiền lương, thưởng, cơ hội phát triển bao gồm:

- Mức thu nhập tương xứng với chất lượng công việc
- Khen thưởng kịp thời và đúng với thành tích đạt được
- Công tác bổ nhiệm cán bộ
- Công tác quy hoạch cán bộ
- Lãnh đạo quan tâm đến CBCC

Về đầu tư cơ sở vật chất và trang thiết bị:

- Trụ sở đáp ứng được yêu cầu tiếp đón và phục vụ NNT
- CBCC được trang bị đầy đủ trang thiết bị phục vụ công việc
- Trang thiết bị hiện đại
- Trang thiết bị đáp ứng được công việc
- Hồ sơ lưu trữ khoa học.

2.2.6 Kết quả khảo sát công tác phát triển nguồn nhân lực tại Cục thuế Thành phố Hà Nội:

Kết quả điều tra khảo sát được tổng hợp từ 350 phiếu hỏi và câu hỏi phỏng vấn (câu hỏi 1 và câu hỏi 5,6), kết quả cho thấy đa phần ý kiến của CBCC Cục thuế Thành phố Hà Nội đều cho rằng công tác tuyển dụng công chức tại Cục đã thực hiện đúng quy trình quy định và khách quan, công khai, minh bạch với các kỳ thi được tổ chức bài bản, giám sát chặt chẽ. Tuy nhiên cũng có một số ý kiến cho rằng Cục thuế chưa thực sự căn cứ vào thực tế các chức danh, vị trí công việc để tuyển

dụng, chưa bám sát định hướng chung của công tác tổ chức cán bộ như trẻ hóa đội ngũ đồng thời với nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ.

Bảng 2.11 Tổng hợp Kết quả khảo sát:

STT	Các tiêu chí đánh giá phát triển nguồn nhân lực	Điểm trung bình
I	Tuyển chọn đủ số lượng nguồn nhân lực	4.1
1	Hoạt động tuyển dụng dựa trên kế hoạch và nhu cầu sử dụng nhân lực của tổ chức	3.8
2	Kênh thông tin đăng tuyển đa dạng và phong phú	4.0
3	Công tác tuyển dụng khách quan, công khai, minh bạch	4.5
4	Bài thi và câu hỏi phỏng vấn đánh giá được chính xác năng lực của ứng viên	4.3
5	Tổ chức đã tuyển chọn được người phù hợp nhất	3.9
II	Đào tạo đảm bảo chất lượng nguồn nhân lực đáp ứng được yêu cầu ngày càng cao	4.0
1	Được tham gia đầy đủ các khóa tập huấn theo yêu cầu công việc	4.3
2	Nội dung đào tạo đáp ứng yêu cầu thực tiễn	3.7
3	Giảng viên đáp ứng được yêu cầu đào tạo	3.7
4	Cơ sở vật chất phục vụ cho công tác đào tạo	4.1
5	Quản lý và đánh giá hiệu quả các chương trình đào tạo	4.2
III	Sử dụng nguồn nhân lực hiệu quả	4.0
1	Phân công nhiệm vụ cho CBCC phù hợp	4.1
2	Công tác luân phiên, luân chuyển phù hợp, theo quy định	4.1
3	Khối lượng công việc được giao phù hợp với năng lực, trình độ	4.0
4	Trình độ ngoại ngữ đáp ứng yêu cầu	3.8
5	Trình độ tin học đáp ứng yêu cầu hiện tại	4.0
IV	Đánh giá hiệu quả công việc	3.78
1	Hệ thống các tiêu chí đánh giá công việc sát thực tế	3.5
2	Kết quả đánh giá khách quan	3.6
3	Cán bộ công chức có ý thức và trách nhiệm khi thực thi nhiệm vụ	3.9
4	CBCC thực hiện tốt các quy định của pháp luật và của ngành	4.1
5	CBCC được đối xử công bằng, không phân biệt	3.8
V	Thực hiện chính sách tiền lương, thưởng, cơ hội phát triển	3.6
1	Mức thu nhập tương xứng với chất lượng công việc	3.2
2	Khen thưởng kịp thời và đúng với thành tích đạt được	3.4
3	Công tác bổ nhiệm cán bộ đúng các tiêu chuẩn	3.8

4	Công tác quy hoạch được thực hiện khách quan, công khai	3.6
5	Lãnh đạo quan tâm đến CBCC (tâm tư, nguyện vọng, hoàn cảnh)	4.0
VI	Đầu tư cơ sở vật chất và trang thiết bị	3.2
1	Trụ sở đáp ứng được yêu cầu tiếp đón và phục vụ NNT	3.2
2	CBCC được trang bị đầy đủ trang thiết bị phục vụ công việc	3.5
3	Trang thiết bị máy móc hiện đại, đáp ứng được công việc hiện tại	3.6
4	Trang thiết bị được đáp ứng kịp thời để phục vụ công việc	3.0
5	Hồ sơ lưu trữ đảm bảo khoa học, dễ tìm	3.0

Qua bảng kết quả khảo sát trên thì Cục Thuế TP Hà Nội đã tạo điều kiện để CBCC được tham gia rất nhiều khóa tập huấn, đào tạo theo yêu cầu công việc. Tuy nhiên việc đào tạo đôi khi còn mang tính hình thức chưa sát với công việc. Nguyên nhân có thể kể đến chính là sự thay đổi chế độ chính sách quá nhanh, tài liệu tập huấn chưa được cập nhật kịp thời. Ngoài ra các chương trình đào tạo thường khô khan, cứng nhắc do liên quan chủ yếu đến luật, Nghị định, thông tư mà chưa đào tạo các kỹ năng mềm trong giao tiếp xử lý công việc. Đây là vấn đề đặt ra cho các phòng tổ chức các lớp đào tạo cho CBCC: nên lựa chọn nội dung, chương trình giảng dạy cũng như đội ngũ giáo viên giảng dạy nên có kỹ năng giảng dạy ngoài trình độ kiến thức để thu hút và hấp dẫn người học.

Kết quả khảo sát CBCC tại Cục thuế TP Hà Nội cũng cho thấy công tác phân công và luân phiên CBCC được đánh giá rất cao với giá trị trung bình là 4.1. Sở dĩ có được kết quả như vậy là do Cục thuế đã quan tâm đến công tác phân công công việc và luân phiên đối với CBCC: Ban lãnh đạo luôn đánh giá đúng năng lực của CBCC từ đó phân công công việc rất phù hợp, đồng thời luôn lắng nghe ý kiến, nguyện vọng của CBCC trước khi thực hiện điều động, luân phiên để luôn tạo sự đồng thuận và chấp hành của CBCC tại Cục thuế. Tuy nhiên việc phân công công việc và luân phiên cần được quan tâm nhiều hơn nữa vì nếu trong thời gian dài nếu không có sự thay đổi về vị trí công việc sẽ tạo sức ỳ cho CBCC, sẽ phát sinh sự

nhàm chán đối với công việc, không có động lực để phát huy sáng kiến, cải tiến lề lối làm việc.

Công tác đánh giá, phân loại CBCC hàng quý, năm đạt mức khá với giá trị trung bình là 3.8. Nguyên nhân chủ yếu được người tham gia khảo sát đưa ra là do hệ thống các chỉ tiêu đánh giá công việc chưa thực sự khoa học, sát với công việc thực tế mà vẫn mang tính lý thuyết. Chính vì vậy một số kết quả khảo sát cho rằng kết quả đánh giá, phân loại CBCC chưa thực sự khách quan và phản ánh được đúng năng lực của người được đánh giá. Thực tế cho thấy hoạt động đánh giá CBCC không thể tránh khỏi sự cảm tính, ý chí chủ quan của người đánh giá nên các tiêu chí đánh giá cần chi tiết, cụ thể đồng thời có thể định lượng được khối lượng công việc và kết quả giải quyết công việc để làm tiêu chí đánh giá.

Qua bảng khảo sát thì chỉ tiêu về tiền lương, thưởng, cơ hội phát triển nghề được đánh giá thấp với giá trị trung bình là 3.6. Đa số những người được hỏi đều cho rằng mức thu nhập được trả chưa tương xứng với hiệu quả công việc đồng thời việc khen thưởng cũng chưa tương xứng với thành tích của CBCC đã đạt được. Kết quả này cũng phản ánh đúng thực trạng về thu nhập của CBCC hiện nay: tiền lương thấp nhất của CBCC không bằng mức lương thấp nhất bình quân các vùng của khu vực doanh nghiệp, vẫn áp dụng mức lương cơ sở và mức lương cụ thể đối với CBCC mà chưa căn cứ vào vị trí việc làm để áp dụng chi trả lương. Bên cạnh đó thì công tác quy hoạch bổ nhiệm tuy đã được thực hiện khách quan, công khai, minh bạch nhưng chưa thực sự chọn được người ưu tú nhất vì giữa các phòng của Cục thuế đang có sự chênh lệch về trình độ chuyên môn cũng như năng lực lãnh đạo của CBCC nên việc công khai, minh bạch chọn người thực sự ưu tú để quy hoạch tại từng phòng chưa thực sự đồng nhất, phù hợp với mặt bằng chung của các phòng. Vì vậy, để phát triển nguồn nhân lực Cục thuế TP Hà Nội cần quan tâm hơn nữa đến chính sách tiền lương, cơ hội phát triển nghề nghiệp cho CBCC để có thể giữ chân họ trước bối cảnh nền kinh tế có nhiều biến động, mức lương của CBCC được đánh giá là chưa phù hợp, chế độ đãi ngộ chưa có, cơ hội phát triển nghề nghiệp chưa

thực sự rõ rệt để CBCC có thể yên tâm công tác và công hiến năng lực, trình độ của mình cho sự phát triển của ngành.

Chỉ tiêu đầu tư cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ nhu cầu làm việc và phục vụ NNT được đánh giá không cao. Thực tế hiện nay trụ sở làm việc của Cục Thuế chưa đáp ứng được với quy mô CBCC do trụ sở Cục thuế được xây dựng trước đây với quy mô CBCC bằng một nửa CBCC hiện nay. Diện tích xây dựng nhỏ, hồ sơ, tài liệu cần phải lưu trữ nhiều do lượng doanh nghiệp quản lý ngày càng tăng lên. Do đó, nhiều phòng phải cải tạo coi như ra cả hành lang của Cục thuế nên không gian làm việc chật hẹp, khoảng không gian không có, không khí làm việc ngột ngạt với lượng hồ sơ nhiều gây ảnh hưởng đến sức khỏe của CBCC và tác động đến tâm lý phục vụ của CBCC và cả tâm lý của NNT khi đến làm việc với cơ quan thuế. Thiết bị làm việc cung cấp cho CBCC đã được quan tâm nhưng do phải đợi quá trình đấu giá, xét duyệt các trang thiết bị nên nhiều khi chưa kịp thời: một số trang thiết bị khi được phân cho các phòng sử dụng thì không còn phù hợp với nhu cầu gây lãng phí, một số trang thiết bị thì không đủ như máy in, máy scan dẫn đến tần suất sử dụng các máy này nhiều dễ gây hỏng hóc làm tăng chi phí sửa chữa, thay thế thiết bị tăng cao. Cục thuế TP cần quan tâm hơn đến công tác đầu tư cơ sở vật chất, trang thiết bị: có kế hoạch cải tạo, sửa chữa hàng năm để nâng cao hiệu suất của trụ sở làm việc, đánh giá và phân bổ phù hợp kịp thời các trang thiết bị phục vụ nhu cầu công việc của CBCC. Ngoài ra Cục thuế cũng thường xuyên đề xuất để xin kinh phí để hỗ trợ trong việc cải tạo, mở rộng trụ sở làm việc tạo môi trường, không gian làm việc thoáng đãng, trong lành không ảnh hưởng đến sức khỏe của CBCC.

2.3 Kết quả đạt được, tồn tại và hạn chế trong công tác phát triển nguồn nhân lực tại Cục thuế TP Hà Nội:

2.3.1 Kết quả đạt được:

Đối với công tác sử dụng nhân lực thì Cục thuế đã thực hiện tốt việc sắp xếp, bố trí và sử dụng lao động theo đúng hướng dẫn của Tổng cục Thuế: bố trí công

việc phù hợp với năng lực, trình độ từ đó CBCC có cơ hội để phát huy tốt nhất khả năng, năng lực của bản thân.

Đối với công tác đào tạo, bồi dưỡng CBCC đã được Cục thuế TP Hà Nội quan tâm và thực hiện khá đầy đủ theo đúng quy trình, quy định. Cục thuế đã làm tốt công tác lập kế hoạch, các chương trình đào tạo, bồi dưỡng ngay từ đầu năm. Các kế hoạch, chương trình đào tạo, bồi dưỡng luôn được cụ thể hóa một cách tối đa và có sự điều chỉnh qua các khóa học nhằm hoàn thiện và phù hợp với người học hơn. Nội dung đào tạo theo hướng chuyên sâu, đi vào kỹ năng quản lý và xử lý từng vụ việc đối với từng tính chất công việc. Ngoài ra Cục thuế cũng tổ chức các khóa đào tạo về văn hóa ứng xử và kỹ năng giao tiếp, thái độ phục vụ, tác phong làm việc cho CBCC. Nội dung các khóa đào tạo luôn sát thực tế và yêu cầu quản lý đã phân nào khích lệ CBCC ngày càng chủ động hơn trong giải quyết công việc để hoàn thành những yêu cầu cao hơn của công việc.

Đối với công tác quy hoạch cán bộ, công chức: Trong thời gian qua Cục Thuế TP Hà Nội đã thực hiện tốt việc rà soát, đánh giá CBCC theo đúng quy định, quy trình từ đó phân loại được CBCC. Căn cứ công tác phân loại CBCC, Cục thuế TP Hà Nội đã chủ động thực hiện công tác quy hoạch cán bộ để luôn đảm bảo có nguồn cán bộ hiện tại và lâu dài để phục vụ ngành.

2.3.2 Những tồn tại, hạn chế trong công tác phát triển nguồn nhân lực tại Cục thuế TP Hà Nội:

Bên cạnh những kết quả đạt được trong công tác quản trị và phát triển nguồn nhân lực tại Cục thuế TP Hà Nội, trong giai đoạn 2020 - 2025 Cục thuế TP Hà Nội cần phải tiếp tục nâng cao hiệu quả hoạt động của công tác tổ chức cán bộ, công tác động viên, khen thưởng và công tác quy hoạch, bổ nhiệm cùng các chế độ đãi ngộ khác, cụ thể:

Công tác tuyển dụng CBCC: Theo kết quả phỏng vấn sâu tại Cục Thuế TP Hà Nội thì công tác tuyển dụng vẫn còn nhiều vấn đề cần được quan tâm, đặc biệt là đảm bảo về chất lượng, tìm được những ứng viên có kiến thức, kỹ năng, thái độ làm việc phù hợp, yêu ngành, yêu nghề. Hiện tại, công tác tuyển dụng CBCC của Cục

thuế phụ thuộc vào Tổng cục Thuế - Vụ Tổ chức Cán bộ nên việc lựa chọn công chức cho các vị trí công việc chưa được phù hợp với đặc trưng vùng, miền. Ngoài ra, Cục thuế TP chưa cụ thể hóa được chi tiết công việc theo từng vị trí việc làm nên chưa xác định được chính xác số lượng biên chế thực sự cần thiết để đề xuất cho phù hợp với quy mô quản lý. Do vậy, hiện nay việc xây dựng bản mô tả chức danh công việc là thực sự cần thiết và cấp bách đối với Cục thuế TP Hà Nội.

Công tác luân chuyển CBCC: Công tác luân chuyển đối với cán bộ địa bàn được thực hiện thường xuyên, liên tục theo quy trình nên đã đáp ứng được phần nào nguyện vọng của CBCC. Tuy nhiên, như đã đề cập ở trên, Cục thuế TP chưa xây dựng được bản mô tả công việc cụ thể, chi tiết đến từng vị trí công tác nên khi luân chuyển cán bộ cũng gây ra rào cản đối với cán bộ công chức được luân chuyển khiến họ có suy nghĩ ngại luân chuyển hoặc nếu phải luân chuyển sẽ phải nỗ lực và cần thêm thời gian để thích nghi với môi trường mới, yêu cầu nhiệm vụ mới. Hiện tại, công tác luân chuyển CBCC tại Cục Thuế TP Hà Nội mới chỉ quan tâm đến yếu tố thời gian làm việc của cán bộ tại một vị trí công tác chứ chưa quan tâm nhiều đến năng lực, sở trường, khả năng đáp ứng công việc ở vị trí mới của cán bộ. Điều này cũng ảnh hưởng không nhỏ đến chất lượng giải quyết công việc của Cục Thuế TP Hà Nội. Có thời điểm gần như 80% CBCC của một phòng thuộc danh sách luân chuyển do đã quá thời gian công tác dẫn đến lượng CBCC được bổ sung quá mới, chưa nắm hết việc, giải quyết hồ sơ quá thời gian quy định... Đây chính là một trong những vấn đề bất cập đối với công tác luân chuyển tại Cục thuế TP Hà Nội nên việc đào tạo, hướng dẫn về chuyên môn nghiệp vụ cho CBCC trở thành áp lực lớn cho Lãnh đạo Cục Thuế và các cán bộ chủ chốt vì trong một đơn vị công tác có đến hơn 30% CBCC là cán bộ mới được luân chuyển, chưa đủ kiến thức, kinh nghiệm đối với công việc mới. Đây là một trong những nhóm rủi ro tiềm tàng nếu không được kịp thời đào tạo về chuyên môn, nghiệp vụ sẽ ảnh hưởng đến công tác quản lý thuế, gây thất thoát ngân sách do có thể xảy ra tình trạng bỏ lọt, bỏ sót đối tượng quản lý.

Công tác quản trị và sử dụng nguồn nhân lực: Tiếp tục rà soát, đánh giá lại toàn bộ bộ máy tổ chức để kiến nghị, điều chỉnh và sắp xếp lại nhân sự cho phù hợp

với quy trình nghiệp vụ tránh chồng chéo, vướng mắc về chức năng, nhiệm vụ của các phòng để đáp ứng đúng chủ trương gọn nhẹ và nâng cao hoạt động của tổ chức bộ máy. Ngoài ra, Cục Thuế cần tiếp tục sửa đổi hoặc kiến nghị sửa đổi để hoàn thiện các chức năng, nhiệm vụ của phòng, xây dựng quy chế hoạt động của phòng cụ thể, rõ ràng đồng thời thực hiện nhanh việc phân công CBCC theo vị trí, chức danh công việc dựa trên năng lực và trình độ chuyên môn, bố trí, sử dụng CBCC theo hướng chuyên sâu, chuyên môn hóa. Đặc biệt, trong thời đại công nghệ 4.0 thì Cục thuế TP Hà Nội nên ứng dụng công nghệ tin học vào công tác quản trị nhân sự như tự động hóa một số công việc quản lý nguồn nhân lực và đáp ứng yêu cầu quản lý nguồn nhân lực theo phương pháp hiện đại. Bên cạnh đó, Cục thuế cần nghiên cứu áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO về quản lý nguồn nhân lực.

Công tác quy hoạch bổ nhiệm và thi đua khen thưởng, các chế độ đãi ngộ: qua kết quả khảo sát, phỏng vấn cho thấy có rất nhiều CBCC muốn được thể hiện trình độ năng lực của bản thân và được cấp trên công nhận nên việc đánh giá phân loại CBCC hàng năm là rất quan trọng. Sau khi đánh giá, phân loại CBCC chính xác Cục thuế sẽ tìm ra được các cán bộ có năng lực, phẩm chất cũng như trình độ chuyên môn nghiệp vụ phục vụ cho công tác quy hoạch, tạo nguồn cán bộ. Ngoài ra, Cục Thuế TP cũng nên phát động các phong trào thi đua khen thưởng chứ không chỉ dừng lại ở việc viết sáng kiến để CBCC có thêm nhiều cơ hội phát huy hết năng lực, trình độ chuyên môn của mình. Công tác thi đua khen thưởng nên được công khai, minh bạch các kết quả và thành tích đạt được để CBCC có thể nhìn nhận, đánh giá và phấn đấu để đạt được các kết quả tốt hơn trong các kỳ thi đua tiếp theo. Hiện nay tại Cục thuế TP Hà Nội cũng như các cục thuế khác trên cả nước chế độ đãi ngộ đối với CBCC chưa thực sự đảm bảo do chỉ tiêu kế hoạch đặt ra năm sau luôn cao hơn năm trước, khối lượng công việc luôn tăng cao nhưng bộ máy CBCC thì phải tinh gọn do đó CBCC và người lao động phải kiêm nhiệm và làm việc thêm giờ nhưng chế độ đãi ngộ chưa phù hợp với công sức họ bỏ ra nên đôi khi làm cho

CBCC không muốn công hiến và phát huy năng lực của bản thân cho cơ quan, cho ngành.

2.3.3 Nguyên nhân của những hạn chế trong việc phát triển nguồn nhân lực tại Cục thuế TP Hà Nội

Nhóm nguyên nhân khách quan:

- Thứ nhất: hiện tại hệ thống văn bản quy phạm pháp luật và văn bản hướng dẫn liên quan đến công tác cán bộ chưa thực sự hoàn thiện để theo kịp với tình hình thực tế của nền kinh tế thị trường. Các văn bản hướng dẫn thể hiện chủ trương của Đảng và Nhà nước chưa cụ thể còn một số bất cập khi ban hành do ảnh hưởng vùng miền, cơ quan quản lý cấp trên ban hành không phù hợp với cấp cơ sở. Các quy định về CBCC khi cần sửa đổi, bổ sung phải trình các cấp có thẩm quyền để phê duyệt chỉnh sửa bổ sung nên đôi khi chưa kịp thời, chậm hơn so với thực tế.

- Thứ hai: Bộ Tài chính chưa có xây dựng được chính sách tạo động lực đối với CBCC để kích thích CBCC trong ngành cùng thi đua, phấn đấu nâng cao trách nhiệm, tinh thần làm việc, kích thích sáng tạo và yên tâm công tác, cống hiến cho ngành, cho xã hội.

- Thứ ba: Việc đào tạo, bồi dưỡng hiện nay chưa hoàn toàn chú trọng đến việc nâng cao chất lượng cán bộ mà còn một số bộ phận cán bộ tham gia chỉ để hoàn thiện đủ bằng cấp, chứng chỉ. Việc đào tạo chưa gắn với công tác quy hoạch cán bộ, đào tạo theo ngạch bậc còn nặng về hình thức và nội dung, chưa sát với hoạt động thực tiễn của công tác thuế hiện nay. Ngoài ra việc đào tạo, bồi dưỡng mới chỉ dừng lại trên cơ sở lý thuyết, chưa có hệ thống đánh giá chất lượng thực tế sau mỗi khóa đào tạo nên chưa thống kê và tổng kết chính xác hiệu quả sau đào tạo đối với mục tiêu phát triển của ngành. Các kết quả đào tạo mới chỉ phản ánh được số lượng CBCC đã được cử đi đào tạo chứ chưa đánh giá được kết quả của công tác sau đào tạo

Nhóm nguyên nhân chủ quan:

- Thứ nhất: Việc sử dụng CBCC đã được đào tạo, có trình độ năng lực ở các mảng công tác khác nhau của Cục thuế TP Hà Nội chưa được thỏa đáng do quy định của việc luân phiên, luân chuyển CBCC theo thời gian công tác, Do đó CBCC phải có thời gian học hỏi, đào tạo lại khi luân chuyển sang các mảng công tác khác ảnh hưởng đến kết quả làm việc và phát huy năng lực của CBCC.

- Thứ hai: Công tác đánh giá, phân loại CBCC chưa thực sự gắn với chất lượng công việc, còn khá nhiều chỉ tiêu đánh giá chưa thực tế, còn rườm rà và chung chung. Việc đánh giá tại một số phòng ban còn mang tính cào bằng, chưa thực sự công bằng đối với CBCC, coi đây chỉ là một thủ tục để thực hiện mà thôi. Chính cách suy nghĩ, đánh giá trên phần nào đã làm giảm động lực làm việc bởi CBCC có thể có cái nhìn phiến diện về công tác đánh giá, phân loại CBCC nên kết quả cũng không chính xác. Công tác đánh giá phân loại CBCC được thực hiện hàng tháng, quý, năm nhưng việc đánh giá mới chỉ thực hiện theo hướng một chiều (từ cao xuống thấp), chưa có sự tham gia của cấp dưới với cấp trên nên đôi khi cấp trên chỉ nhìn nhận được một số khía cạnh mà bỏ qua những khía cạnh khác. Do đó, CBCC được đánh giá đôi khi cảm thấy không công bằng và họ luôn cảm thấy mình ở thế bị động, luôn chịu một áp lực vô hình từ cấp trên, luôn sợ bị cấp trên đánh giá thấp.

- Thứ ba: Chế độ tiền lương chưa phù hợp với mức sống thực tế, giữa các vùng, miền, cũng như công việc phải thực hiện. Tâm lý của đa số CBCC khi làm việc và cống hiến đều mong muốn có mức lương phù hợp để đảm bảo được yêu cầu của cuộc sống, tạo tâm lý ổn định để yên tâm công tác. Tuy nhiên, hiện nay chế độ lương, phụ cấp trợ cấp của CBCC trong ngành đều phải thực hiện theo quy định của Nhà nước, mức lương không được hưởng theo vị trí công tác. Tại Cục thuế TP Hà Nội lực lượng CBCC là cán bộ trẻ đang ngày một nhiều, có ít thời gian công tác do mới được tuyển dụng nên mức lương không cao nhưng khối lượng công việc phải giải quyết ngày càng nhiều khiến họ bị áp lực, không yên tâm công tác do không đảm bảo cuộc sống. Chính chế độ tiền lương được thực hiện theo thang, bảng lương của Nhà nước không theo vị trí việc làm nên thu nhập của CBCC thấp hơn thu nhập

từ các công việc tương tự ở các đơn vị ngoài nhà nước dẫn đến việc khó giữ chân người tài, khó khuyến khích, tạo động lực cho họ sáng tạo và cống hiến.

- Thứ tư: điều kiện làm việc, cơ sở vật chất và môi trường làm việc còn hạn chế: Văn phòng chật hẹp, không đủ không gian làm việc, lưu trữ hồ sơ, tài liệu. Đối với các chức danh lãnh đạo phòng như trưởng phòng chưa trang bị được phòng làm việc riêng mà ngồi chung với CBCC. Thiết bị văn phòng và các thiết bị phục vụ công việc chuyên môn tại Cục Thuế chưa được bảo trì thường xuyên, định kỳ dẫn đến tình trạng hỏng hóc phải sửa chữa gây tốn kém và gây ức chế cho người sử dụng khi phải dừng việc chờ sửa thiết bị.

Thông qua các số liệu phân tích, luận văn đã nêu được thực trạng về công tác phát triển nguồn nhân lực trong giai đoạn năm 2018 – 2020 tại Cục thuế TP Hà Nội. Đồng thời luận văn cũng đã chỉ ra những mặt được, những tồn tại và nguyên nhân của những hạn chế, tồn tại trong công tác này. Qua đó đưa ra những giải pháp đề khắc phục những tồn tại và tiếp tục hoàn thiện công tác phát triển nguồn nhân lực tại Cục Thuế TP Hà Nội.

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP, KIẾN NGHỊ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CỤC THUẾ THÀNH PHỐ HÀ NỘI

3.1 Định hướng hoạt động và phát triển nguồn nhân lực của Tổng Cục thuế

3.1.1 Định hướng hoạt động của Tổng cục Thuế:

Thực hiện chủ trương của Chính phủ, Bộ Tài chính về đẩy mạnh cải cách thủ tục hành chính, tháo gỡ khó khăn, tạo mọi điều kiện thuận lợi để doanh nghiệp hoạt động và phát triển. Tổng cục Thuế đã chỉ đạo cơ quan thuế các cấp, tranh thủ sự chỉ đạo, lãnh đạo của cấp ủy, chính quyền địa phương, sự phối hợp các ban ngành, thực hiện đồng bộ các biện pháp quản lý thu ngân sách; kiểm soát chặt chẽ nguồn thu, tăng cường chống thất thu gắn với đẩy mạnh cải cách thủ tục hành chính, đẩy mạnh công tác hướng dẫn NNT thực hiện các Nghị định, Nghị quyết của Chính phủ về tháo gỡ khó khăn cho sản xuất kinh doanh; tăng cường quản lý, hạn chế nợ đọng thuế, góp phần tạo môi trường sản xuất kinh doanh bình đẳng và khai thác tăng thêm nguồn thu cho ngân sách nhà nước. Vì vậy, Tổng cục thuế đã tập trung triển khai các nhiệm vụ:

- Quyết liệt triển khai thực hiện đầy đủ, đồng bộ hiệu quả các chức năng, quy trình quản lý, giải pháp công tác của ngành, đảm bảo thu đúng, thu đủ, thu kịp thời các khoản thu vào NSNN, phấn đấu hoàn thành dự toán được giao năm 2020.

- Đẩy mạnh công tác tuyên truyền và hỗ trợ NNT: tiếp tục phối hợp hiệu quả với các cơ quan báo chí, phát thanh, truyền hình để đẩy mạnh tuyên truyền, phổ biến pháp luật thuế, công tác quản lý thuế với các nội dung mới bằng nhiều hình thức đa dạng, phong phú.

- Thực hiện hiệu quả công tác thanh tra, kiểm tra trong bối cảnh yêu cầu đảm bảo mục tiêu kép vừa phòng chống đại dịch Covid -19 vừa phục hồi và phát triển kinh tế - xã hội trong trạng thái bình thường mới. Thực hiện phân tích rủi ro, tập

trung vào các lĩnh vực, ngành nghề rủi ro cao, đẩy mạnh chống chuyển giá, trốn thuế. Đồng thời tiếp tục triển khai hiện đại hóa công tác thanh tra, kiểm tra thuế, nâng cao năng lực cán bộ thanh tra, kiểm tra để nâng cao chất lượng, hiệu quả công tác thanh tra, kiểm tra.

- Triển khai thực hiện đồng bộ các biện pháp quản lý nợ thuế., nâng cao hiệu quả công tác thu nợ, xử lý nợ thuế: Thực hiện kiên quyết các biện pháp cưỡng chế đối với các trường hợp phải cưỡng chế nợ thuế hoặc phải chuyển sang các biện pháp tiếp theo để thu hồi kịp thời tiền thuế nợ vào NSNN. Đồng thời, công khai thông tin người nộp thuế chây ỳ nợ thuế trên các phương tiện thông tin đại chúng theo đúng quy định của pháp luật.

- Tăng cường công tác quản lý kê khai thuế, kế toán thuế và hoàn thuế GTGT: tiếp tục đẩy mạnh cải cách ứng dụng công nghệ thông tin về hỗ trợ kê khai thuế, dịch vụ thuế điện tử theo kiến trúc và công nghệ mới với nhiều tiện ích để hỗ trợ NNT thực hiện khai thuế thuận tiện, chính xác.

- Tăng cường công tác hội nhập quốc tế: triển khai các hoạt động tiếp tục hợp tác với các cơ quan thuế các nước, đàm phán, ký kết hiệp định thuế và tiếp tục trao đổi thông tin với các cơ quan thuế nước ngoài đối với từng trường hợp cụ thể; phối hợp với Diễn đàn toàn cầu thực hiện các công việc tiến tới tham gia ký kết Hiệp định đa phương về hỗ trợ hành chính thuế (MAC) theo lộ trình và kế hoạch hành động thống nhất.

- Tăng cường công tác đào tạo, nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ và ý thức trách nhiệm của CBCC; Đổi mới hình thức đào tạo, bồi dưỡng, đẩy mạnh ứng dụng công nghệ thông tin vào công tác đào tạo, bồi dưỡng.

- Tiếp tục triển khai thực hiện công tác phòng chống tham nhũng, thực hành tiết kiệm, chống lãng phí; thực hiện tốt công tác tiếp dân, giải quyết đơn thư khiếu nại, tố cáo.

- Đẩy nhanh quá trình thẩm định, phê duyệt dự án, kế hoạch lựa chọn nhà thầu đối với các dự án thuộc thẩm quyền theo quy định, đẩy nhanh tiến độ giải ngân vốn đầu tư được giao.

3.1.2 Định hướng phát triển nguồn nhân lực của Tổng cục thuế

- Về công tác tổ chức bộ máy: Tiếp tục triển khai tổ chức bộ máy cơ quan thuế theo hướng tăng cường năng lực cho các Vụ, đơn vị thuộc Tổng cục. Tiếp tục trình Bộ Tài chính ban hành quyết định sửa đổi bổ sung một số điều của Quyết định số 110/QĐ-BTC ngày 14/1/2019 của Bộ trưởng Bộ Tài chính quy định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu tổ chức của các Chi cục thuế trực thuộc Cục thuế. Đồng thời Tổng cục Thuế đề nghị các Cục thuế trình Tổng cục các phương án sắp xếp, tổ chức lại bộ máy đối với các Chi cục Thuế đáp ứng được tiêu chuẩn, điều kiện để nâng cấp các Đội thuế thành phòng thuộc Chi cục.

- Về công tác quản lý cán bộ:

Tiếp tục đổi mới phương pháp quản lý, điều hành, ổn định công tác tổ chức, tăng cường và tiếp tục phát huy đoàn kết nội bộ; luôn coi dân chủ, công khai minh bạch là điều kiện tiên quyết cho tính đồng thuận và đoàn kết nội bộ ở cơ quan thông qua việc thực hiện đúng các quy chế, quy định.

Thực hiện công tác quy hoạch, luân phiên, luân chuyển, bổ nhiệm và bổ nhiệm lại theo đúng quy định của Bộ Tài chính. Chủ động đẩy mạnh, triển khai công tác điều động, luân phiên, luân chuyển, chuyển đổi vị trí công tác đối với công chức làm công tác thanh tra, kiểm tra nội bộ và thực hiện các tiêu chí luân phiên luân chuyển rõ ràng, đảm bảo công khai, minh bạch tạo sự đồng thuận trong CBCC.

Đổi mới phương pháp đánh giá, xếp loại cán bộ công chức đảm bảo đánh giá, phân loại đúng tạo sự công bằng giữa các phòng, ban; tìm cách động viên, khuyến khích kịp thời đối với CBCC, tạo động lực làm việc để yên tâm công tác, cống hiến và phấn đấu.

Chú trọng nâng cao chất lượng, hiệu quả công tác đào tạo, bồi dưỡng để các CBCC đều có đầy đủ năng lực, kiến thức chuyên môn và kỹ năng làm việc mang lại hiệu quả công việc cao nhất; đặc biệt chú trọng đến công tác bồi dưỡng năng lực cán bộ trong công tác quản lý, điều hành nhằm nâng cao năng lực nhận thức và thực tiễn đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của ngành. Đồng thời chăm lo đến công tác bồi dưỡng và sử dụng cán bộ trong diện quy hoạch có hiệu quả.

Khuyến khích xây dựng, triển khai rộng các sáng kiến, cải tiến nhằm tăng năng suất, hiệu quả công việc. Đề xuất khen thưởng kịp thời những tập thể, cá nhân đạt thành tích xuất sắc trong công việc nhằm khuyến khích, nhân rộng những yếu tố tích cực. Bên cạnh đó cơ quan thuế cũng xử lý nghiêm những trường hợp có hành vi tiêu cực, nhũng nhiễu, vi phạm pháp luật trong quá trình thực thi công vụ nhằm giữ nghiêm kỷ cương kỷ luật.

Tăng cường kiểm tra, kiểm soát nhằm tiết kiệm chi phí để đầu tư trang thiết bị mới, hiện đại thay thế thiết bị cũ lạc hậu phục vụ tốt cho công tác chuyên môn và nâng cao hiệu quả công việc.

Xây dựng môi trường làm việc lành mạnh, thân thiện và cải thiện điều kiện làm việc chuyên nghiệp, an toàn đảm bảo văn hóa tổ chức trong cơ quan được phát triển, duy trì nhằm phát huy hơn nữa tính sáng tạo trong công việc, tinh đoàn kết giữa các CBCC trong cơ quan.

3.2 Giải pháp phát triển nguồn nhân lực cho Cục thuế TP Hà Nội:

3.2.1 Giải pháp nâng cao hiệu quả công tác tổ chức, cơ cấu nguồn nhân lực tại Cục thuế TP Hà Nội:

Cục Thuế TP Hà Nội cần xem xét việc bố trí CBCC vào từng vị trí công việc cụ thể để CBCC có thể phát huy được hết thế mạnh, sở trường của mình để phục vụ và cống hiến cho ngành trong thời đại mới. Sau đây là một số giải pháp về công tác tổ chức, cơ cấu nguồn nhân lực Cục Thuế TP Hà Nội có thể tham khảo:

Thứ nhất, rà soát lại toàn bộ vị trí việc làm tại Cục thuế Thành phố, tổng hợp lại từng vị trí việc làm đang có và xem xét kết quả đánh giá của từng CBCC đối với vị trí đang làm việc có tương ứng với trình độ bằng cấp của họ không. Từ đó Cục thuế cần xác định chính xác, cụ thể vị trí việc làm theo một số nguyên tắc cơ bản: vị trí việc làm phải được xác định và điều chỉnh phù hợp với chức năng, nhiệm vụ, cơ cấu của Cục thuế đảm bảo tính khoa học, khách quan, công khai, minh bạch và phù hợp với thực tiễn; dựa vào vị trí việc làm để xây dựng bản mô tả công việc căn cứ vào chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn, tính chất, đặc điểm, nhu cầu, quy mô công

việc cũng như đối tượng phục vụ và thực trạng bố trí luân phiên, luân chuyển sử dụng CBCC của đơn vị.

Thứ hai, tiến hành sắp xếp, bố trí lại lao động:

Căn cứ bản mô tả công việc so sánh với yêu cầu thực hiện công việc để tiến hành bố trí, luân chuyển vị trí sao cho phù hợp.

Đối với trường hợp CBCC đang được bố trí, sắp xếp sai ngành nghề hoặc không đúng khả năng thì Cục thuế TP nên lập kế hoạch để sắp xếp lại đảm bảo bố trí công việc phù hợp, hiệu quả. Nếu thấy CBCC đó chưa đủ năng lực, thiếu hụt kỹ năng thì Cục thuế nên nghiên cứu, đăng ký các khóa đào tạo, bồi dưỡng để họ được đào tạo lại và có cơ hội làm việc, phát triển bản thân.

Đối với CBCC trẻ nên được bố trí các công việc có tính sáng tạo, va chạm và cạnh tranh để họ có thể phát huy thế mạnh của mình.

Đối với lao động lâu năm hay lao động có thâm niên công tác thì nên sắp xếp bố trí các công việc mang tính chất ổn định nhưng cũng nên thường xuyên làm mới công việc tránh để họ rơi vào tình trạng cảm thấy nhàm chán, không có hứng thú khi làm việc. Tuy nhiên cũng nên sắp xếp đan xen lực lượng lao động trẻ vào lao động lâu năm để học có thể trao đổi, học hỏi kinh nghiệm lẫn nhau và tạo nguồn nhân lực có kinh nghiệm, kiến thức cho tương lai.

Ngoài ra, Cục thuế TP Hà Nội cũng cần lưu ý, xem xét và bố trí nhân sự cho phù hợp với trình độ chuyên môn, năng lực, sở thích, nguyện vọng và giới tính của CBCC tạo điều kiện cho họ phát huy hết khả năng. Đồng thời Cục thuế TP Hà Nội cần bố trí luân phiên, luân chuyển CBCC định kỳ theo từng vị trí công việc để phòng ngừa, ngăn chặn tình trạng tham nhũng, cửa quyền, sách nhiễu khi CBCC làm việc tại một vị trí quá lâu.

3.2.2 Nâng cao chất lượng công tác đào tạo và bồi dưỡng nguồn nhân lực

Trình độ khoa học kỹ thuật ngày càng phát triển và hiện đại nên nhu cầu học tập, đào tạo và bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ cho các CBCC tại Cục thuế để đáp ứng những đòi hỏi trong công việc là thực sự cần thiết và được CBCC quan tâm. Dưới mọi hình thức đào tạo nhằm thỏa mãn nhu cầu về học tập,

nâng cao trình độ chuyên môn đều thúc đẩy CBCC tích cực trong mọi hoạt động xã hội, hăng say lao động để có hiệu quả hơn. Khi CBCC được đào tạo bài bản, đúng quy trình thì họ sẽ có nền tảng kiến thức vững chắc, không vi phạm quy trình quy định dẫn đến không sai sót và hiệu quả công việc sẽ được tăng lên.

-Về nhu cầu đào tạo và bồi dưỡng nguồn nhân lực:

Hiện tại, Cục thuế mới chỉ xác định nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng CBCC thông qua việc đánh giá có phân chủ quan của các trưởng phòng, chưa được các cấp quan tâm thực sự và thực hiện thường xuyên, liên tục.

Do đó, để thực hiện tốt việc xác định nhu cầu đào tạo hiện nay tại Cục thuế TP Hà Nội, học viên đề xuất một số nội dung sau:

Thứ nhất, để xác định được nhu cầu đào tạo chính xác cần phải xem xét bản mô tả công việc chi tiết từ đó Ban lãnh đạo Cục thuế và các phòng mới có thể nhìn nhận rõ được yêu cầu và đòi hỏi đối với từng công việc: năng lực, kiến thức chuyên môn, kỹ năng làm việc và phẩm chất chính trị, đạo đức như thế nào. Sau đó đối chiếu với yêu cầu thực hiện nhiệm vụ tại vị trí đó để xác định xem CBCC còn thiếu những kỹ năng gì để đào tạo bổ sung.

Thứ hai, thực hiện khảo sát nhu cầu đào tạo thông qua việc phát phiếu thăm dò và phỏng vấn trực tiếp đối với CBCC đang làm việc tại Cục thuế để qua đó có thể thu thập được những mong muốn, nhu cầu về đào tạo bồi dưỡng của CBCC. Đối với phỏng vấn trực tiếp thì phòng Tổ chức cán bộ sẽ cử công chức trong phòng thực hiện phỏng vấn. Trong quá trình phỏng vấn công chức đó sẽ giải đáp những vướng mắc, khó khăn và tư vấn, định hướng cho CBCC về kế hoạch học tập, đào tạo và bồi dưỡng của Cục để CBCC được phỏng vấn sẽ định hướng được nhu cầu và mong muốn học tập của mình, họ không rơi vào trạng thái được đào tạo, bồi dưỡng một cách thụ động như hiện nay đó là Cục thuế mở các lớp đào tạo và bồi dưỡng theo suy nghĩ chủ quan của các trưởng phòng sau đó CBCC tham gia tập huấn, đào tạo theo sự chỉ đạo, sắp xếp của lãnh đạo đơn vị mà chưa thật sự được đi học theo đúng mong muốn của mình. Đối với các phiếu khảo sát thì công chức phòng tổ chức cán bộ sẽ chủ động phát phiếu cho CBCC để tham gia khảo sát. Đối với hình thức khảo

sát này sẽ làm cho nhiều CBCC cảm thấy thoải mái, tự tin để đề xuất nhu cầu đào tạo của mình, không e dè không dám đề cập như phỏng vấn trực tiếp. Thông qua các hình thức trên, phòng Tổ chức cán bộ sẽ tổng hợp kết quả và đánh giá nhu cầu của CBCC để báo cáo xin ý kiến của Ban lãnh đạo Cục tổ chức các lớp đào tạo, bồi dưỡng theo đúng nhu cầu của CBCC.

-Về kế hoạch và chương trình đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực: Hiện tại Cục Thuế đã xây dựng kế hoạch đào tạo và bồi dưỡng theo quy trình khá chặt chẽ, tuy nhiên nội dung của các chương trình đào tạo còn chung chung, mang tính lý thuyết, chưa đi vào thực tế. Do đó, để hoàn thiện chương trình đào tạo, bồi dưỡng cần thực hiện biên soạn các chương trình theo từng vị trí việc làm thành nhiệm vụ thường xuyên hàng năm.

Trước ngày 15 tháng 10 hàng năm, phòng Tổ chức cán bộ sẽ căn cứ vào kế hoạch đào tạo đã được phê duyệt của các phòng, ban, đơn vị để tổng hợp lại và xác định nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng. Sau đó phòng Tổ chức cán bộ sẽ trình Cục trưởng xem xét và phê duyệt. Sau khi Cục trưởng phê duyệt thì phòng Tổ chức cán bộ gửi bản kế hoạch đào tạo đến các bộ phận có liên quan để thực hiện triển khai công tác đào tạo cho đơn vị. Yêu cầu khi xây dựng kế hoạch đào tạo phải xây dựng một kế hoạch cụ thể, rõ ràng và phù hợp với yêu cầu về phát triển chất lượng nguồn nhân lực trong thời kỳ cải cách, phát triển và hiện đại hóa của ngành. Tại kế hoạch đào tạo phải trình bày chi tiết từng vị trí, lĩnh vực công tác như lãnh đạo quản lý, công chức thừa hành, kiểm soát thuế. Các chương trình đào tạo phải đảm bảo không trùng lặp, kết hợp hợp lý giữa lý thuyết và thực hành.

Triển khai thực hiện kế hoạch đào tạo: Sau khi kế hoạch đào tạo đã được Cục trưởng phê duyệt, phòng Tổ chức cán bộ và các phòng liên quan chuẩn bị tổ chức các hoạt động đào tạo. Để công tác triển khai đào tạo đạt hiệu quả cao nhất thì phải chuẩn bị chu đáo cho công tác đào tạo. Phòng tổ chức cán bộ sẽ căn cứ vào tiêu chuẩn của các chức danh, ngạch bậc công chức và vị trí công việc để lựa chọn những mức độ ưu tiên khác nhau để xem ai có nhu cầu cần đào tạo trước và đào tạo những gì để bổ sung kịp thời những kiến thức, kỹ năng còn thiếu hoặc còn yếu.

Mức độ ưu tiên trong lựa chọn nhu cầu đào tạo có thể chia thành hai nhóm là mức độ cần thiết và mức độ thành thạo, ở mỗi mức độ sẽ chia thành mức độ cao và mức độ thấp. Ngoài ra để công tác triển khai đào tạo được hiệu quả thì phải lựa chọn cả giảng viên, tài liệu và phương pháp, thời gian, địa điểm và thiết bị hỗ trợ.

Đánh giá hoạt động đào tạo: Sau khi kết thúc đào tạo cần phải đánh giá và theo dõi chất lượng, hiệu quả sau đào tạo để làm căn cứ cho việc tổ chức các khóa đào tạo tiếp theo:

Đối với các khóa đào tạo do Cục thuế tổ chức: ngay sau khi kết thúc khóa đào tạo cần tổ chức ngay các hoạt động đánh giá để kiểm tra chất lượng hiệu quả của công tác đào tạo thông qua các bài kiểm tra hoặc các phiếu đánh giá. Thông qua các thông tin thu thập được sẽ giúp cho Phòng Tổ chức cán bộ đánh giá được chất lượng của khóa đào tạo để kịp thời rút ra những kinh nghiệm cần thiết để phục vụ các khóa đào tạo sau.

Đối với các khóa đào tạo do Bộ, ngành và các đơn vị ngoài ngành tổ chức: phải yêu cầu những công chức khi được đào tạo về phải có báo cáo bằng văn bản báo cáo Phòng tổ chức cán bộ trong đó thể hiện rõ kết quả học tập: đánh giá thái độ, tinh thần học tập, nội dung, phương pháp đào tạo và quan điểm, nhận thức về khóa đào tạo cũng như có các đề xuất, kiến nghị.

Ngoài ra Phòng tổ chức cán bộ cần thường xuyên theo dõi chất lượng, hiệu quả công việc của công chức sau đào tạo cũng như khả năng truyền đạt lại của các công chức được đào tạo đó trong công tác từ đó có biện pháp điều chỉnh phù hợp để lựa chọn đi học lần sau.

3.2.3 Nâng cao hiệu quả công tác đánh giá và xếp loại nguồn nhân lực:

Để phát triển nguồn nhân lực của Cục thuế thì việc nâng cao tinh thần trách nhiệm, ý thức tổ chức kỷ luật và kỹ năng làm việc của CBCC cũng là nhân tố quyết định đến sự thành công hay thất bại của cơ quan và tổ chức. Do đó, việc hoàn thiện quy trình đánh giá kết quả công việc tại Cục thuế góp phần vào việc khai thác, sử dụng hợp lý nguồn nhân lực hiện có. Việc đánh giá kết quả công việc sẽ giúp cho lãnh đạo Cục thuế thấy được điểm mạnh, điểm yếu của CBCC trong cơ quan từ đó

sẽ có chính sách phù hợp để đào tạo, tuyển dụng, luân phiên, luân chuyển nhằm khắc phục điểm yếu và phát huy điểm mạnh. Công tác đánh giá kết quả công việc cũng là căn cứ để thực hiện luân phiên, luân chuyển CBCC cho phù hợp với từng vị trí, công việc góp phần hoàn thành nhiệm vụ được giao với kết quả cao nhất, tốt nhất.

Việc đánh giá kết quả và xếp loại nguồn nhân lực được khách quan, chính xác và hiệu quả cần xây dựng các tiêu chí để đánh giá và xếp loại mức độ hoàn thành nhiệm vụ chuyên môn đối với CBCC tại cơ quan thuế sát với điều kiện thực tiễn là rất cần thiết và là cơ sở để nhận xét, đánh giá phân loại công chức. Kết quả đánh giá và phân loại mức độ hoàn thành nhiệm vụ của từng CBCC trong các bộ phận là cơ sở để Hội đồng thi đua khen thưởng Cục thuế xem xét đề xuất các danh hiệu khen thưởng tại Cục thuế và thành phố. Bộ tiêu chí đánh giá tốt có các tác dụng: giúp Hội đồng thi đua khen thưởng đánh giá đúng thực chất thành tích của tập thể, cá nhân trong việc bình xét, xếp loại thi đua; nâng cao chất lượng, hiệu quả phong trào thi đua yêu nước và đánh giá, phân loại mức độ hoàn thành nhiệm vụ đối với tập thể, cá nhân; làm căn cứ để chi trả tiền lương, tiền thu nhập tăng thêm (thu nhập quý, năm) cho CBCC.

Cục thuế TP Hà Nội đã xây dựng bảng tiêu thức đánh giá đối với CBCC và người lãnh đạo rất chi tiết, cụ thể và phù hợp với từng thời kỳ. Bảng tiêu thức đánh giá được định lượng và chia thành từng mức độ theo các thang điểm để xác định: CBCC hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ, hoàn thành tốt nhiệm vụ và hoàn thành nhiệm vụ, không hoàn thành nhiệm vụ.

Sau khi đã đánh giá, xếp loại nguồn nhân lực, Cục thuế TP Hà Nội cần quan tâm và nâng cao chất lượng công tác quy hoạch cán bộ vì quy hoạch cán bộ là một nội dung quan trọng để đảm bảo phát triển nguồn nhân lực bền vững trong tương lai. Cục Thuế cần tập trung vào các nội dung:

- Tạo nguồn nhân lực để xây dựng quy hoạch CBCC từ các phòng. Khi các phòng lựa chọn nguồn nhân lực để đưa vào quy hoạch cần quan tâm đến các tiêu chuẩn về CBCC, bản lĩnh chính trị của CBCC phải vững vàng, kiên định với đường

lối của Đảng, có tính quyết đoán và khả năng xử lý các tình huống phát sinh trong quản lý. Những CBCC được đưa vào quy hoạch phải là những người luôn gương mẫu, đi đầu trong việc thực hiện chủ trương, đường lối chính sách pháp luật của Nhà nước, của ngành và địa phương. Đối với cán bộ công chức trẻ phải được đào tạo chính quy, giỏi ngoại ngữ, tin học. Đối với những CBCC đã được chọn để đưa vào quy hoạch thì Cục thuế cần bồi dưỡng, kiểm tra và quản lý CBCC để chuẩn bị cho kết quả thực hiện quy hoạch. Hiện nay, Cục thuế cần thực hiện công tác quy hoạch theo hướng mở để tạo điều kiện cho các CBCC chưa được quy hoạch sẽ phấn đấu còn CBCC đã được quy hoạch thì không ngừng phát triển và hoàn thiện bản thân. Điều này sẽ tạo nên sự cạnh tranh lẫn nhau trong công tác quy hoạch.

- Hoàn thiện các quy chế, quy trình trong xây dựng quy hoạch đội ngũ CBCC đảm bảo thực hiện khoa học, theo đúng nguyên tắc, chuẩn mực.

- Thực hiện tốt công tác quy hoạch cán bộ thông qua việc: phổ biến công khai quy hoạch đối với các CBCC thuộc diện quy hoạch để họ nỗ lực phấn đấu và các CBCC khác sẽ góp ý, hỗ trợ CBCC thuộc diện quy hoạch. Đồng thời tiến hành kiểm tra, xem xét xem người được quy hoạch có đủ điều kiện bổ nhiệm không. Tạo điều kiện cho các CBCC trong quy hoạch có cơ hội rèn luyện, tích lũy kinh nghiệm ở nhiều mặt công tác để họ có thể bộc lộ được hết các điểm mạnh của mình.

3.2.4 Nâng cao hiệu quả hoạt động tạo động lực làm việc đối với nguồn nhân lực:

- Hoàn thiện chính sách tiền thưởng và khen thưởng cũng như các chính sách đãi ngộ đối với CBCC:

Tiền thưởng là một trong các yếu tố khuyến khích CBCC trong công việc để đạt được năng suất lao động, có tinh thần trách nhiệm với công việc. Để tạo động lực làm việc cho CBCC, Cục thuế Thành phố Hà Nội cần có các chính sách thưởng tháng, quý, năm hoặc thưởng đột xuất đối với CBCC khi họ có thành tích xuất sắc. Đồng thời việc nâng lương trước hạn đối với CBCC cũng phải được thực hiện luân phiên và xem xét đến tất cả CBCC để họ đều có cơ hội được nâng lương trước hạn

từ đó tạo theo niềm vui, phấn khởi thúc đẩy CBCC cống hiến và hoàn thành nhiệm vụ.

Công tác khen thưởng phải kịp thời, minh bạch và công khai. Khi CBCC đã đạt được tiêu chí để nhận thưởng thì lại bị giảm mức thu nhập tăng thêm thì vô hình chung là tổng thu nhập của CBCC không thay đổi làm cho mục tiêu phấn đấu của CBCC bị suy giảm. Công tác trả thưởng cũng rất quan trọng vì nếu trả thưởng không minh bạch sẽ không tạo được sự đồng thuận của CBCC với tổ chức gây ra mối quan hệ xấu giữa tổ chức và CBCC. Ngoài ra mức thưởng cũng phải đủ lớn để kích thích CBCC vì nếu tiền thưởng thấp sẽ dẫn tới thái độ xem thường tiền thưởng của CBCC từ đó động lực làm việc của CBCC sẽ bị giảm sút đồng thời CBCC cũng thông quan tâm đến chế độ tiền lương và thưởng.

Cần đa dạng hóa các chính sách khen thưởng: thưởng cho các sáng kiến cải tiến, các ý tưởng sáng tạo...Cục thuế Thành phố Hà Nội nên khuyến khích CBCC viết sáng kiến trong cải tiến công việc nhằm nâng cao năng suất lao động, tiết kiệm chi phí, chống lãng phí của cải vật chất.

Quyết định khen thưởng phải được trao tặng công khai, nghiêm túc nhằm thể hiện được sự tôn vinh của cơ quan đối với CBCC được khen thưởng nhằm thỏa mãn nhu cầu được khen thưởng đồng thời cũng là cách để khuyến khích đối với các CBCC khác học tập và cố gắng phấn đấu, noi theo.

- Hoàn thiện các chương trình phúc lợi, dịch vụ:

Chế độ phúc lợi tốt cũng là một trong những yếu tố cần thiết để thu hút và giữ chân người tài, giúp họ yên tâm công tác, tự hào phấn đấu và luôn thỏa mãn với công việc của mình. Cục Thuế Thành phố Hà Nội cần quan tâm hơn nữa tới chế độ phúc lợi dành cho CBCC đảm bảo đôi bên cùng có lợi: Chế độ phúc lợi tốt sẽ làm phục hồi tinh thần và sức khỏe, giảm bớt khó khăn về kinh tế cho CBCC, còn về phía tổ chức nó có tác dụng tạo ra hiệu quả làm việc, tạo sự gắn bó giữa CBCC và tổ chức.

Cục thuế cần tham khảo thêm một số hình thức phúc lợi như:

Tạo các sân chơi sau giờ làm việc như chơi cầu lông, bóng bàn, đá bóng... để CBCC vừa nâng cao sức khỏe vừa có thêm cơ hội giao lưu giải tỏa căng thẳng sau giờ làm việc giúp CBCC trong cơ quan sẽ thân thiết và hiểu nhau hơn.

Quan tâm đến đời sống của CBCC để nắm bắt được điều kiện và hoàn cảnh của CBCC và có sự hỗ trợ, giúp đỡ kịp thời.

Tổ chức các chương trình nghỉ mát, tham quan cho không những CBCC trong cơ quan mà còn cho cả gia đình CBCC tham gia. Đây chính là cách tạo động lực tốt nhất bởi không chỉ bản thân người lao động mà cả gia đình họ sẽ cảm nhận được sự quan tâm của cơ quan đối với CBCC và gia đình.

- Cải thiện cơ sở vật chất và điều kiện làm việc: với dự toán thu được Tổng cục thuế giao ngày càng cao, Cục Thuế TP Hà Nội đứng trước áp lực về số thu với số lượng CBCC không tăng nên nếu điều kiện cơ sở vật chất không đảm bảo sẽ dẫn đến tình trạng CBCC không gắn bó với ngành, tìm công việc khác có mức thu nhập cao hơn hoặc tương xứng nhưng có điều kiện làm việc tốt hơn. Do đó Cục thuế cần lập phương án, đề xuất Tổng cục Thuế cấp kinh phí để sửa chữa, cải tạo trụ sở làm việc hiện đại hơn, đáp ứng yêu cầu công việc, cụ thể:

Thứ nhất là môi trường làm việc:

+ Phân công lao động phải phù hợp giữa công việc được phân công và người được phân công đảm bảo nguyên tắc các phòng đều đủ cả về số lượng và chất lượng lao động để đáp ứng được công việc được giao.

+ Nêu ra được các quy tắc làm việc rõ ràng để đảm bảo tính thống nhất khi làm việc.

+ Xây dựng giá trị văn hóa của tổ chức, phổ biến và truyền đạt cho tất cả CBCC trong cơ quan biết, thực hiện để tăng tinh thần đoàn kết.

+ Luôn tôn trọng những đóng góp của CBCC đồng thời luôn ghi nhận những lợi ích mà họ mang lại dưới nhiều hình thức khác nhau.

+ Tạo điều kiện cho CBCC có điều kiện phát triển, sáng tạo trong công việc để có những ý tưởng quý giá phục vụ cơ quan.

- + Luôn tìm hiểu, lắng nghe nguyện vọng, tâm tư của CBCC trong cơ quan.
- + Luôn giám sát chặt chẽ việc thực hiện nội quy, quy định của cơ quan nhằm tạo ra một môi trường có tính kỷ luật, kỷ cương, công khai và chuyên nghiệp.

Thứ hai là cải thiện điều kiện nơi làm việc:

- + Sắp xếp nơi làm việc hợp lý, gọn gàng giúp CBCC cảm thấy thoải mái, không căng thẳng khi thực hiện nhiệm vụ.
- + Trang bị máy móc, thiết bị phù hợp tạo điều kiện cho CBCC làm việc hiệu quả, tiết kiệm thời gian và chi phí.
- + Môi trường làm việc đảm bảo vệ sinh, không bị ô nhiễm khói bụi, tiếng ồn...

3.3 Kiến nghị đối với các cơ quan cấp trên, các đơn vị có liên quan:

Trước tình hình kinh tế vĩ mô trong và ngoài nước tiếp tục gặp nhiều khó khăn, thử thách do ảnh hưởng nặng nề của dịch bệnh Covid – 19, việc phối hợp, kết nối trao đổi thông tin giữa các Bộ, ngành còn hạn chế do cơ sở vật chất, hạ tầng còn chưa đồng bộ, thống nhất nhưng ngành thuế đã triển khai nhiều biện pháp tăng cường quản lý kỷ luật, kỷ cương trong toàn ngành, xử lý nghiêm minh những vi phạm theo đúng quy định của pháp luật. Hiện nay, Cục thuế TP Hà Nội đang quản lý một số lượng lớn người nộp thuế, địa bàn quản lý rộng, đa dạng về loại hình kinh tế, hình thức hoạt động khác nhau, ý thức tuân thủ pháp luật của NNT không đồng đều. Với môi trường kinh doanh ngày càng hội nhập sâu rộng và xã hội thông tin ngày càng đa dạng dưới nhiều hình thức phong phú, cùng với đó, các phương thức kinh doanh mới phát triển nhanh, đa dạng nên các hành vi trốn thuế, gian lận thuế của NNT ngày càng tinh vi, phức tạp. Ngoài ra, Tính đặc thù của hoạt động quản lý thuế là môi trường công tác phức tạp về nghiệp vụ, mang tính chuyên môn cao; cơ chế quản lý, hệ thống văn bản pháp luật chưa đồng bộ, luôn thay đổi; yêu cầu của hội nhập đòi hỏi thủ tục giải quyết công việc phải nhanh, tạo thuận lợi cho khách hàng... Những yếu tố đó là áp lực có tác động thường xuyên và trực tiếp đến việc xây dựng đội ngũ công chức thuế để thực hiện mục tiêu hiện đại hóa và hội nhập quốc tế, tức công tác phát triển nhân lực thuế trong tình hình hiện nay. Nhân lực

thuế trước khi được tuyển dụng vào ngành đến từ các cơ quan, doanh nghiệp, trường đại học, cơ sở đào tạo, dạy nghề bên ngoài nên không có dự nguồn. Công chức đến tuổi nghỉ theo chế độ thì không có cơ chế làm việc theo dạng cố vấn, tư vấn... cũng sẽ không còn có liên quan đến quá trình hoạt động quản lý nhà nước về thuế.

Công tác tuyển dụng, bổ sung nhân lực vào ngành Thuế được thực hiện thường xuyên, liên tục theo đúng quy định hiện hành đảm bảo số lượng, chất lượng, cơ cấu vừa thực hiện theo Nghị định tinh giản biên chế của Chính phủ. Nhân lực Thuế được bổ sung theo các hình thức như: Thi tuyển, xét tuyển, chuyển ngành. Tổng cục Thuế xây dựng kế hoạch tuyển dụng hàng năm, báo cáo Bộ Tài chính để tổ chức tuyển dụng nhân lực chung cho toàn ngành.

Việc bổ sung theo hình thức chuyển ngành thường được thực hiện theo từng trường hợp phát sinh cụ thể, có nhu cầu cấp thiết từ phía cơ quan Thuế, cũng như người xin chuyển sang công tác tại cơ quan Thuế đang là công chức, viên chức ở cơ quan khác đủ điều kiện về độ tuổi, kinh nghiệm và lĩnh vực công tác, có sức khỏe, thời gian công tác...

Hình thức xét tuyển được thực hiện theo hai đối tượng: Xét tuyển đối với viên chức cho các đơn vị sự nghiệp và xét tuyển công chức trong những trường hợp đặc thù: Xét tuyển viên chức cho các đơn vị sự nghiệp phải căn cứ vào nhu cầu công việc, vị trí việc làm, tiêu chuẩn chức danh nghề nghiệp và quỹ tiền lương của đơn vị sự nghiệp công lập. Số lượng xét tuyển vào các đơn vị sự nghiệp thường không nhiều, chỉ trong trường hợp đơn vị sự nghiệp mới được thành lập thì có thể cần xét tuyển với số lượng lớn. Thông thường khi có đơn vị mới thành lập thì Tổng cục Thuế sẽ xây dựng đề án tuyển dụng bằng hình thức thi tuyển; Xét tuyển công chức trong trường hợp đặc thù tại vùng miền nên một số đơn vị trong ngành Thuế gặp phải nhiều khó khăn trong việc tìm nguồn tuyển dụng. Trong mấy năm vừa qua, một số cục Thuế tại các tỉnh vùng sâu, vùng xa, biên giới khó khăn thường không tuyển dụng được hết chỉ tiêu tuyển dụng đã đăng ký. Xét tuyển công chức được

thực hiện đối với các đơn vị đóng trên địa bàn có hệ số phụ cấp khu vực từ 0,5 trở lên. Thí sinh dự xét tuyển vào đơn vị này phải cam kết phục vụ tại đơn vị xét tuyển từ ít nhất 5 năm trở lên.

Do đó, học viên kiến nghị một số vấn đề sau đây:

- Tổng cục Thuế cần nâng cao chất lượng công tác tuyển dụng đáp ứng yêu cầu ngày càng cao trong quá trình hội nhập, phát triển theo một số tiêu chí sau:

Thứ nhất, công tác tuyển dụng công chức thuế phải vừa đáp ứng đòi hỏi trước mắt, vừa đáp ứng yêu cầu hiện đại hóa thuế trong hội nhập quốc tế.

Luật Cán bộ, công chức nêu rõ việc tuyển dụng công chức phải căn cứ vào yêu cầu, nhiệm vụ, vị trí việc làm và chỉ tiêu biên chế và thông qua thi tuyển theo nguyên tắc công khai, minh bạch, khách quan, đúng pháp luật, đảm bảo tính cạnh tranh. Hình thức thi, nội dung thi tuyển công chức phải phù hợp với ngành, nghề, đảm bảo lựa chọn được những người có phẩm chất, trình độ và năng lực đáp ứng yêu cầu tuyển dụng. Để đáp ứng yêu cầu hiện đại hóa thuế trong hội nhập quốc tế, công tác tuyển dụng công chức thuế phải vừa đáp ứng đòi hỏi trước mắt, vừa đáp ứng yêu cầu hiện đại hóa thuế trong hội nhập quốc tế.

Để đánh giá về công tác tuyển dụng, cần thông qua các chỉ số sau đây: Hình thức tuyển dụng là thi tuyển, xét tuyển, hay chuyển ngành. Qua đó để xác định người mới tuyển dụng đã có thời gian, kinh nghiệm công tác chưa, từ đó có kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng người mới được tuyển dụng nhằm sớm đáp ứng yêu cầu công việc để họ vừa đáp ứng được đòi hỏi mắt là có đủ nhân lực để tiến hành nhiệm vụ hải quan, đồng thời bộ phận nhân lực được tuyển dụng đó phải có khả năng tiếp thu được những kiến thức, kỹ năng chuyên môn đáp ứng yêu cầu hiện đại hóa thuế trong hội nhập quốc tế; công chức được tuyển có đúng với khung năng lực, vị trí việc làm không. Công chức được tuyển có thể có tiêu chuẩn về mặt hồ sơ là đầy đủ theo yêu cầu, tuy nhiên nhiều người được tuyển dụng vẫn chưa thực sự đúng theo khung năng lực của công việc đang cần bổ sung là có khả năng tiếp thu được những kiến thức, kỹ năng chuyên môn đáp ứng yêu cầu hiện đại hóa thuế trong hội nhập

quốc tế. Nếu lựa chọn người mới tuyển dụng đúng theo khung năng lực thì bản thân công chức đó sẽ sớm thực hiện và đáp ứng yêu cầu công việc và chất lượng của việc tuyển dụng là có hiệu quả hơn.

Thứ hai, nhân lực được tuyển dụng phải có nền kiến thức cơ bản, để trên nền tảng đó tiếp tục đào tạo bồi dưỡng kiến thức kỹ năng đáp ứng yêu cầu hiện đại hóa thuế trong thời kỳ hội nhập quốc tế.

Ngay sau khi công chức được tuyển dụng vào ngành Thuế thì công việc ưu tiên đầu tiên là tổ chức cho họ được đào tạo (hoặc đào tạo lại), bồi dưỡng để đáp ứng yêu cầu lâu dài của công việc. Tuy nhiên nhân lực được tuyển dụng phải có nền kiến thức cơ bản, để trên nền tảng đó tiếp tục đào tạo bồi dưỡng kiến thức kỹ năng đáp ứng yêu cầu hiện đại hóa hải quan trong hội nhập quốc tế. Cùng với đó, công tác bồi dưỡng cho cán bộ, công chức lâu năm trong ngành cũng giúp cho cán bộ, công chức được bổ sung những kiến thức mới, những kỹ năng mềm trong quá trình thực hiện nhiệm vụ được giao. Công tác đào tạo (hoặc đào tạo lại), bồi dưỡng được đánh giá theo các chỉ số sau: (i) Tính kịp thời để đáp ứng công việc của công tác đào tạo (hoặc đào tạo lại). Đối với cán bộ mới được tuyển dụng vào ngành, lại chưa có kinh nghiệm làm việc ở đơn vị khác thì cần phải có kế hoạch đào tạo cấp bách, ngay sau khi được tuyển dụng. Như vậy cán bộ đó mới có những kỹ năng để làm việc.

Thứ ba, tuyển dụng công chức phải được xây dựng một cách đồng bộ với quá trình sử dụng, đào tạo, quản lý, đánh giá công chức.

Công chức sau khi được tuyển dụng sẽ tiến hành bố trí theo vị trí việc làm, phân công nhiệm vụ dưới sự lãnh đạo, quản lý của các cấp. Trong quá trình thực thi nhiệm vụ, công chức đó sẽ học hỏi được những kinh nghiệm nhất định. Khuyến khích công chức tự học tập nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, việc đào tạo còn thông qua các lớp tập trung, đào tạo qua công việc hàng ngày và từ đồng nghiệp. Lãnh đạo trực tiếp của công chức mới tuyển dụng phải có trách nhiệm đào tạo, bồi dưỡng, sử dụng sao cho có hiệu quả nhất.

- Tổng cục Thuế xem xét việc xây dựng và tổ chức bộ máy quản lý thuế theo mô hình kết hợp giữa quản lý thuế theo chức năng với quản lý thuế theo đối tượng. Đồng thời Tổng cục Thuế cũng nên thực hiện triển khai mô hình quản lý một cách đồng bộ gắn với đổi mới phân cấp quản lý.

- Với lượng thông tin phải thu thập lớn, trong khi yêu cầu về bộ máy thì cắt giảm do đó ngành thuế cần áp dụng các công nghệ mới như dữ liệu lớn, phân tích dữ liệu, trí tuệ nhân tạo, công nghệ khối, chuỗi...do đó cần đào tạo cán bộ công chức thuế nâng cao năng lực ứng dụng công nghệ thông tin.

KẾT LUẬN

Trong bối cảnh hiện nay, khi Việt Nam đang đẩy mạnh tiến trình hội nhập sâu rộng với nền kinh tế khu vực và thế giới. Với xu thế đó, số lượng doanh nghiệp của Việt Nam đang tăng cả về số lượng và chất lượng, quy mô của các hoạt động kinh tế ngày càng được mở rộng, hiệu quả kinh doanh ngày càng cao sẽ tạo ra nguồn thu càng lớn cho NSNN. Cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 tác động to lớn đến sự phát triển kinh tế, chính trị, xã hội, an ninh quốc phòng, môi trường và kể cả vai trò của cán bộ công chức nói chung, cán bộ, công chức cấp cơ sở nói riêng. Chính điều này, đã mang lại nhiều cơ hội cũng như thách thức đối với mọi quốc gia trên thế giới, trong đó có Việt Nam. Vì vậy, một trong những yêu cầu cấp bách hiện nay là phải xây dựng đội ngũ cán bộ, công chức cơ sở giỏi về chuyên môn nghiệp vụ, có trình độ quản lý nhà nước phù hợp với vị trí việc làm, có kiến thức chuẩn về tin học, ngoại ngữ, có khả năng tiếp nhận các xu thế công nghệ mới, biết áp dụng công nghệ thông tin vào quản lý nhà nước ở địa phương, thay đổi tư duy từ quản lý - cai trị sang tư duy hỗ trợ, phục vụ, kiến tạo, sáng tạo, đồng hành thúc đẩy sự phát triển, tập trung xây dựng chính quyền tương tác, đối tác, liêm chính, kiến tạo, vì nhân dân phục vụ. Do vậy, nguồn nhân lực ngành thuế cũng cần phải được phát triển để đáp ứng các yêu cầu trên. Thông qua việc nghiên cứu phát triển nguồn nhân lực bằng phương pháp định tính, định lượng, phương pháp tư duy khoa học và logic, luận văn đã đạt được các kết quả sau:

Nghiên cứu một cách toàn diện về phát triển nguồn nhân lực và rút ra những nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực tại Cục Thuế TP Hà Nội.

Luận văn đã phân tích thực trạng công tác phát triển nguồn nhân lực tại Cục thuế thành phố Hà Nội trong những năm qua đồng thời tổng kết đánh giá về những mặt thành công và những mặt hạn chế, phân tích nguyên nhân của những hạn chế đó.

Cuối cùng là luận văn đã đưa ra các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác phát triển nguồn nhân lực tại Cục thuế thành phố Hà Nội góp phần đảm bảo được yêu cầu về quản lý nhằm đáp ứng nhu cầu của cuộc cách mạng 4.0.

Tác giả xin chân thành cảm ơn đến cô giáo hướng dẫn TS. Lê Thị Ngọc Phương, các thầy cô giáo của Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông và các bạn đồng nghiệp tại Cục Thuế TP Hà Nội đã tạo điều kiện giúp đỡ để tôi hoàn thành luận văn.

Xin chân thành cảm ơn!

DANH MỤC CÁC TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

- [1] Nguyễn Thị Minh An (2017), Bài giảng quản trị nguồn nhân lực, Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông
- [2] Trần Xuân Cầu (2014), Giáo trình kinh tế nguồn nhân lực, Đại học Kinh tế Quốc dân
- [3] Công trình khoa học của Nguyễn Quang Du "*Tài nguyên con người trong quá trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước*" thông tin lý luận số 11/1994
- [4] Trần Kim Dung (2003) "*Quản trị nguồn nhân lực*", NXB Thông Kê
- [5] Ngô Thùy Dương (2017), Phát triển nguồn nhân lực tại Cục thuế tỉnh Đắk Lắk, luận văn thạc sỹ trường Đại Học Kinh Tế - Đại Học Đà Nẵng
- [6] Lê Thanh Hà (2003) "*Quản trị nguồn nhân lực*", NXB Lao động & Xã hội
- [7] Nguyễn Ngọc Hưng (2012), "*Tầm nhìn lãnh đạo với phát triển nguồn nhân lực doanh nghiệp thời kỳ hội nhập, Kỷ yếu ngày Nhân sự Việt Nam 2012*", NXB Thông tin và Truyền Thông, Hà Nội, trang 77-81
- [8] Lê Ái Lâm (2003) "*Phát triển nguồn nhân lực thông qua giáo dục và đào tạo và kinh nghiệm Đông Á*", NXB Khoa học – Xã hội
- [9] Nguyễn Quốc Khánh (2011) "*quản trị nhân lực – Thấu hiểu từng người trong tổ chức*", NXB Tài chính
- [10] Nguyễn Ngọc Quân & Nguyễn Vân Điềm (2012), *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân
- [11] Ngô Hoàng Thi (2004) "*Đào tạo nguồn nhân lực*", NXB Trẻ
- [12] Nguyễn Phú Trọng, Trần Xuân Sâm (2003), *Luận cứ khoa học cho việc nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ trong thời kỳ công nghiệp hóa – hiện đại hóa đất nước*, Nhà xuất bản Chính trị quốc gia, Hà Nội
- [13] Trần Văn Tùng và Lê Ái Lâm (1996), *Phát triển nguồn nhân lực – kinh nghiệm thế giới và thực tiễn nước ta*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội
- [14] Phạm Thị Sang (2013), Phát triển nguồn nhân lực tại Cục thuế tỉnh Bình Định, luận văn thạc sỹ trường Đại Học Đà Nẵng

- [15] Báo cáo tổng kết tình hình thực hiện nhiệm vụ công tác thuế năm 2020 của Cục thuế Thành phố Hà Nội và kế hoạch nhiệm vụ công tác thuế năm 2021
- [16] Công trình khoa học cấp Nhà nước KX-05 (11/2003) "*Nghiên cứu văn hóa, con người, nguồn nhân lực đầu thế kỷ XXI*"
- [17] Quyết định số 1836/QĐ-BTC của Bộ trưởng Bộ Tài chính quy định chức năng nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu tổ chức của Cục Thuế TP Hà Nội
- [18] Quyết định số 320/QĐ-BTC của Bộ trưởng Bộ Tài chính quy định số lượng phòng thực hiện chức năng tham mưu, quản lý thuế và phòng thanh tra kiểm tra thuế thuộc Cục thuế tỉnh và thành phố
- [19] Quyết định số 923/QĐ-BTC của Bộ trưởng Bộ Tài chính về việc hợp nhất chi cục thuế trực thuộc Cục thuế Thành phố Hà Nội
- [20] Quyết định số 11999/QĐ-CT của Cục trưởng Cục thuế Thành phố Hà Nội về nhân sự các phòng thuộc Cục thuế TP Hà Nội

Tiếng Anh

- [21] Gary Dessler (2003), *Human Resource Management*, 9th edition, Pearson Education, Inc
- [22] Fombrun, C., Tichy, N. M., and Devanna, M. A. (Eds.) (1984), *Strategic human resource management*, New York: Wiley
- [23] Quang, T and B. Van der Heijden (2009), "The Changing Face of Human Resource Management in Vietnam" in *The Changing Face of Vietnamese 96 Management*, Quang Truong and C. Rowley (eds.), London: Routledge, pp. 24-45
- [24] Thang, N. N., Quang, T and Buyens, D. (2010), "The Relationship between Training and Firm Performance: A Literature Review", *Research and Practice in Human Resource Management*, 18(1): 28-45

PHỤ LỤC

Phụ lục 1: Phiếu khảo sát

PHIẾU KHẢO SÁT

PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CỤC THUẾ TP HÀ NỘI

Xin chào anh/chị, Tôi hiện là học viên cao năm cuối tại khoa Quản trị kinh doanh, Học viên Công nghệ Bưu chính Viễn thông. Tôi đang trong quá trình hoàn thiện luận văn thạc sỹ: Phát triển nguồn nhân lực tại Cục thuế TP Hà Nội. Để luận văn này phản ánh trung thực và đầy đủ nhất hiện trạng, tôi rất mong được sự giúp đỡ với những đánh giá của anh/chị về công tác phát triển nguồn nhân lực tại Cục thuế TP Hà Nội. Các thông tin anh/chị cung cấp chỉ được sử dụng cho mục đích nghiên cứu và không được chia sẻ dưới bất kỳ hình thức nào. Phiếu khảo sát gồm 5 mức độ từ 1 là không đồng ý đến 5 là hoàn toàn đồng ý. Anh/chị hãy đánh dấu (x) vào ô mà mình cho là phù hợp nhất.

A. Thông tin chung

1. Giới tính:

☐ Nam☐ Nữ

2. Độ tuổi

☐ Dưới 30☐ Từ 30 - dưới 50☐ Từ 50 trở lên

3. Trình độ học vấn

☐ Sau đại học☐ Cao đẳng☐ Đại học☐ Trung cấp

4. Thâm niên công tác

☐ Dưới 5 năm☐ Từ 5-15 năm☐ Trên 15 năm**B. Đánh giá hoạt động phát triển nguồn nhân lực**

Anh/chị hãy đánh dấu (x) vào ô mà mình cho là phù hợp nhất.

STT	Các tiêu chí đánh giá phát triển nguồn nhân lực	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Không có ý kiến	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
I	Tuyển chọn đủ số lượng nguồn nhân lực					
1	Hoạt động tuyển dụng dựa trên kế hoạch và nhu cầu sử dụng nhân lực của tổ chức					
2	Kênh thông tin đăng tuyển đa dạng và phong phú					
3	Công tác tuyển dụng khách quan, công khai, minh bạch					
4	Bài thi và câu hỏi phỏng vấn đánh giá được chính xác năng lực của ứng viên					
5	Tổ chức đã tuyển chọn được người phù hợp nhất					

II	Đào tạo đảm bảo chất lượng nguồn nhân lực đáp ứng được yêu cầu ngày càng cao					
1	Được tham gia đầy đủ các khóa tập huấn theo yêu cầu công việc					
2	Nội dung đào tạo đáp ứng yêu cầu thực tiễn					
3	Giảng viên đáp ứng được yêu cầu đào tạo					
4	Cơ sở vật chất phục vụ cho công tác đào tạo					
5	Quản lý và đánh giá hiệu quả các chương trình đào tạo					
III	Sử dụng nguồn nhân lực hiệu quả					
1	Phân công nhiệm vụ cho CBCC phù hợp					
2	Công tác luân phiên, luân chuyển phù hợp, theo quy định					
3	Khối lượng công việc được giao phù hợp với năng lực, trình độ					
4	Trình độ ngoại ngữ đáp ứng yêu cầu					
5	Trình độ tin học đáp ứng yêu cầu hiện tại					
IV	Đánh giá hiệu quả công việc					
1	Hệ thống các tiêu chí đánh giá công việc sát thực tế					
2	Kết quả đánh giá khách quan					
3	Cán bộ công chức có ý thức và trách nhiệm khi thực thi nhiệm vụ					
4	CBCC thực hiện tốt các quy định của pháp luật và của ngành					
5	CBCC được đối xử công bằng, không phân biệt					
V	Thực hiện chính sách tiền lương, thưởng, cơ hội phát triển					
1	Mức thu nhập tương xứng với chất lượng công việc					
2	Khen thưởng kịp thời và đúng với thành tích đạt được					
3	Công tác bổ nhiệm cán bộ đúng các tiêu chuẩn					
4	Công tác quy hoạch được thực hiện khách quan, công khai					
5	Lãnh đạo quan tâm đến CBCC (tâm tư, nguyện vọng, hoàn cảnh)					
VI	Đầu tư cơ sở vật chất và trang thiết bị					
1	Trụ sở đáp ứng được yêu cầu tiếp đón và phục vụ NNT					
2	CBCC được trang bị đầy đủ trang thiết bị phục vụ công việc					

3	Trang thiết bị máy móc hiện đại, đáp ứng được công việc hiện tại					
4	Trang thiết bị được đáp ứng kịp thời để phục vụ công việc					
5	Hồ sơ lưu trữ đảm bảo khoa học, dễ tìm					

Xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ của các anh/chị!

Phụ lục 2: Câu hỏi phỏng vấn sâu:

1. Anh/chị đánh giá thế nào về hoạt động quản trị và phát triển nguồn nhân lực tại Cục Thuế Thành phố Hà Nội?
 2. Anh/chị đánh giá thế nào về công tác tuyển chọn và sử dụng nhân lực tại Cục thuế TP Hà Nội?
 3. Anh/chị đánh giá thế nào về hoạt động đào tạo, phát triển và đánh giá nguồn nhân lực tại Cục thuế TP Hà Nội?
 4. Anh/chị đánh giá thế nào về chế độ lương, thưởng, đãi ngộ và cơ hội phát triển nghề nghiệp tại Cục thuế TP Hà Nội?
 5. Anh/ chị đánh giá thế nào về những điểm mạnh và hạn chế của công tác phát triển nguồn nhân lực nói chung tại Cục thuế TP Hà Nội?
 6. Anh/chị có thể gợi ý một số định hướng, chiến lược và các giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả phát triển nguồn nhân lực tại Cục thuế TP Hà Nội trong 5 năm tới?
- Xin chân thành cảm ơn anh/chị đã trả lời phỏng vấn!