

Hà Nội, ngày tháng 8 năm 2018

THAM LUẬN

TRIỂN KHAI ĐỀ ÁN VỊ TRÍ VIỆC LÀM THEO ĐỊNH HƯỚNG MÔ HÌNH QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC THEO NĂNG LỰC TẠI TỔNG CỤC HẢI QUAN

Kính thưa: Quý vị đại biểu, thưa toàn thể hội nghị...

Được sự phân công của Ban tổ chức Hội nghị, tôi xin trình bày tham luận với chủ đề “*Triển khai đề án vị trí việc làm theo định hướng mô hình quản lý nguồn nhân lực theo năng lực tại Tổng cục Hải quan*”.

I. MỞ ĐẦU

Tổng cục Hải quan cũng như các cơ quan hành chính nhà nước khác đang hoạt động trong bối cảnh thế giới và Việt Nam đang bước vào một giai đoạn phát triển mới với:

- Áp lực từ quá trình hội nhập kinh tế quốc tế sâu, rộng, sự phát triển mạnh mẽ của thương mại quốc tế, những bước tiến nhảy vọt của khoa học công nghệ với cuộc cách mạng công nghệ 4.0.

- Áp lực từ mức độ quyết liệt của Chính phủ với nhiều quyết sách được đưa ra nhằm cải cách mạnh mẽ thủ tục hành chính, tạo thuận lợi tối đa cho thương mại, thu hút đầu tư, tăng năng lực cạnh tranh quốc gia như các Nghị quyết 36a về chính phủ điện tử, Nghị quyết 30c tổng thể cải cách hành chính, Nghị quyết 19, Nghị quyết 35 tạo điều kiện cho sản xuất, kinh doanh, nâng cao năng lực cạnh tranh quốc gia, Nghị quyết số 01/NQ-CP năm 2018.

- Áp lực từ yêu cầu cải cách bộ máy, tinh giản biên chế, nâng cao năng lực đội ngũ cán bộ, công chức, chống tiêu cực tham nhũng,... đến từ các Chỉ thị, Nghị quyết của Đảng, các chính sách, quy định của Nhà nước. Và gần đây nhất là các Nghị quyết trung ương 5, 6, 7 Đại hội XII đã định hướng giải quyết hầu hết các vấn đề cần cải cách về công tác tổ chức cán bộ và sự vào cuộc quyết liệt

của Đảng, Nhà nước, xã hội thời gian qua. Đặc biệt là: Nghị quyết 26-NQ/TW: Đổi mới, xây dựng đội ngũ cán bộ các cấp; Nghị quyết 27-NQ/TW: Cải cách chính sách tiền lương trong đó định hướng đến 2021 sẽ trả lương theo vị trí việc làm đã trở thành yêu cầu hướng đến quan trọng nhất của tiến trình xây dựng và triển khai Đề án vị trí việc làm (VTVL).

- Áp lực đến từ những yêu cầu nội tại rất cấp thiết của ngành Hải quan:

+ Khối lượng công việc tăng nhanh mỗi năm từ 10 – 20% (Dự tính đến năm 2020, kim ngạch xuất nhập khẩu tăng trên 80%, số lượng tờ khai sẽ tăng gấp đôi so với năm 2015). Trong khi đó theo Nghị quyết 39 của Bộ chính trị thì biên chế phải giảm 10% cho đến năm 2021 đòi hỏi phải nâng cao năng suất, chất lượng, xử lý công việc của đội ngũ cán bộ, công chức

+ Yêu cầu về trình độ năng lực cán bộ, công chức ngày càng đòi hỏi cao hơn nhằm đáp ứng tốc độ hiện đại hóa Hải quan (*Hải quan Hàn Quốc đã bắt đầu triển khai trí tuệ nhân tạo, công nghệ blockchain, bigdata trong hoạt động hải quan*) và sự thay đổi của môi trường xung quanh.

+ Yêu cầu về cải cách thủ tục hành chính, tạo thuận lợi tối đa cho hoạt động xuất nhập khẩu.

Đứng trước các yêu cầu và áp lực nêu trên, bên cạnh việc tiếp tục đẩy nhanh tiến trình cải cách hiện đại hóa về quy trình thủ tục, phương pháp, hệ thống công nghệ thông tin, trang thiết bị, cơ sở vật chất, thời gian qua Tổng cục Hải quan đang phát triển các kết quả của Đề án VTVL theo hướng triển khai kế hoạch đổi mới phương pháp QLNNL dựa trên VTVL nhằm nâng cao năng lực, hiệu quả giải quyết công việc, tính liêm chính, kỷ cương, kỷ luật của đội ngũ cán bộ, công chức.

II. ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ XÂY DỰNG VÀ TRIỂN KHAI ĐỀ ÁN VTVL TẠI TỔNG CỤC HẢI QUAN

1. Đánh giá kết quả

Thực hiện các quy định của pháp luật về VTVL (VTVL), biên chế và cơ cấu ngạch công chức, viên chức (theo Nghị định số 41/2012/NĐ-CP ngày 8/5/2012; Nghị định số 36/2013/NĐ-CP ngày 22 tháng 4 năm 2013 của Chính phủ; Thông tư số 14/2012/TT-BNV ngày 18/12/2012, Thông tư số 05/2013/TT-BNV ngày 25/6/2013 của Bộ trưởng Bộ Nội vụ) và hướng dẫn của Ngành Tài chính năm 2013 (công văn số 10213/BTC-TC ngày 05/8/2013), ngành Hải quan đã nghiên cứu, tiến hành xây dựng Đề án VTVL trong các đơn vị sự nghiệp công lập và Đề án VTVL, biên chế và cơ cấu ngạch công chức thuộc Tổng cục

Hải quan áp dụng với 17 đơn vị cấp Vụ, Cục và tương đương thuộc cơ quan Tổng cục và 34 Cục Hải quan tỉnh, thành phố.. Các đề án nêu trên đã được hoàn thiện, đảm bảo các yêu cầu về tiến độ, chất lượng và đã trình Bộ Tài chính xem xét, phê duyệt theo quy định. (công văn số 7012/TCHQ - CCHĐH ngày 21/11/2013).

1.1. Kết quả của Đề án VTVL

- Xây dựng 02 Đề án VTVL: 01 Đề án VTVL cho Khối hành chính, 01 Đề án VTVL cho Khối sự nghiệp

- Bản Đề án VTVL khối hành chính gồm 13 đơn vị Vụ, Cục và tương đương thuộc cơ quan Tổng cục và 34 Cục Hải quan tỉnh, thành phố.

- Bản Đề án VTVL ngành Hải quan khối sự nghiệp gồm các đơn vị: Viện Nghiên cứu Hải quan, Trường Hải quan Việt Nam, Báo Hải quan, Trung tâm phân tích, phân loại hàng hóa xuất nhập khẩu, Trung tâm huấn luyện chó nghiệp vụ thuộc Cục Điều tra chống buôn lậu, Trung tâm quản lý, vận hành hệ thống công nghệ thông tin hải quan thuộc Cục Công nghệ thông tin và Thống kê Hải quan.

1.2. Số lượng VTVL

Kết quả của Đề án là đã xây dựng được danh mục VTVL trong ngành Hải quan. Trong đó, tổng số VTVL cho 2 khối của toàn ngành Hải quan năm 2013 là 220 và sau khi Bộ Nội vụ thẩm định là 219, cụ thể như sau:

STT	Nhóm VTVL	Khối Hành chính		Khối sự nghiệp
		Đề án năm 2013	Rà soát lại năm 2016	
1	Nhóm VTVL lãnh đạo	16	23	6
2	Nhóm VTVL chuyên môn nghiệp vụ	135	132	18
3	Nhóm VTVL hỗ trợ phục vụ	33	28	12
	Tổng	184	183	36

1.3. Biên chế

Theo quy định phải dự kiến số lượng biên chế theo yêu cầu nhiệm vụ của VTVL. Tuy nhiên chủ trương chung của Đảng và nhà nước tại thời điểm xây dựng đề án là không tăng biên chế cho đến 2016. Do vậy, trong phạm vi 2 bản Đề án, Tổng cục Hải quan chỉ xây dựng trên cơ sở biên chế được cấp có thẩm quyền giao năm 2013.

1.4. Cơ cấu ngạch

Cơ cấu ngạch xác định trong 2 bản Đề án được xây dựng căn cứ vào quy định tại Thông tư 05, Thông tư 14 dẫn trên và trên cơ sở thực tiễn về bố trí ngạch trong ngành Hải quan đối với từng nhóm VTVL theo hướng tăng ngạch cao cấp và ngạch chính (chủ yếu cho cơ quan Tổng cục) cho phù hợp với yêu cầu công việc, cụ thể như sau:

STT	Ngạch công chức/ viên chức	Khối Hành chính	Khối sự nghiệp
1	Chuyên viên cao cấp hoặc tương đương	94	12
2	Chuyên viên chính hoặc tương đương	2772	105
3	Chuyên viên hoặc tương đương	6560	139
4	Cán sự hoặc tương đương	600	21
5	Nhân viên hoặc tương đương	641	5
	Tổng	10667	282

2. Kinh nghiệm xây dựng & triển khai đề án VTVL

2.1. Về cách thức tổ chức

*** Khó khăn vướng mắc:**

Theo yêu cầu của Bộ Nội vụ và Bộ Tài chính, thời gian hoàn thành đề án VTVL chỉ 2,5 tháng là quá ngắn (từ cuối tháng 8 – 10/2013) để xây dựng đề án VTVL cho cả hai khối hành chính và sự nghiệp với gần 11,000 cán bộ, công chức, viên chức công tác tại 17 Vụ/ Cục và tương đương thuộc Tổng cục và 34 Cục Hải quan tỉnh thành phố .

*** Giải pháp khắc phục:**

Tổng cục Hải quan đã thành lập Ban Chỉ đạo và Tổ chuyên môn xây dựng và triển khai Đề án của Ngành cũng như tại từng đơn vị, có nhiệm vụ nghiên cứu, xây dựng các Kế hoạch, chương trình, các văn bản hướng dẫn (Quyết định, công văn...), tài liệu tập huấn; và tổ chức hoàn thiện các đề án để trình cấp có thẩm quyền phê duyệt.

Trong quá trình xây dựng đề án, Ban Chỉ đạo và Tổ chuyên môn xây dựng Đề án ở Tổng cục đã thường xuyên tổ chức hướng dẫn, đôn đốc, giải quyết mọi khó khăn, vướng mắc cho các đơn vị trong Ngành hoàn thiện đề án. Việc trao đổi, hướng dẫn được thực hiện linh hoạt dưới nhiều hình thức khác nhau (bằng văn bản, qua thư điện tử hoặc điện thoại), trực tiếp tổ chức hội nghị hướng dẫn, tổ chức đôn đốc, thẩm định Đề án .v.v. cho các đơn vị trong Ngành hải quan.

2.2. Về phương pháp xây dựng đề án VTVL

*** Khó khăn vướng mắc**

- Xác định VTVL là một nội dung rất khoa học trong quản lý nguồn nhân lực. Tuy nhiên, một số nội dung Nghị định 36/2013/NĐ-CP và Thông tư 05/TT-BNV hướng dẫn thực hiện Nghị định 36/2013/NĐ-CP còn chung chung, chưa rõ ràng.

Ví dụ như cách thức xác định cụ thể thế nào là một VTVL, mức độ chi tiết của bản mô tả công việc, phương pháp xác định nhu cầu biên chế theo từng VTVL... (Chi tiết nêu tại phần III dưới đây).

*** Giải pháp khắc phục:**

- Từ năm 2007, trong khuôn khổ gói thầu Hiện đại hóa Hải quan do World Bank tài trợ, Tổng cục Hải quan đã được tiếp cận với phương pháp xác định VTVL. Để triển khai đề án VTVL năm 2013, dựa trên tài liệu và kinh nghiệm triển khai xác định VTVL đã có, Tổng cục Hải quan đã ban hành một hệ thống tài liệu hướng dẫn riêng của Tổng cục (gồm một loạt các quyết định và công văn hướng dẫn có liên quan như: tài liệu hướng dẫn xây dựng Đề án, danh mục VTVL, bản mô tả công việc, khung năng lực chung tạm thời) khắc phục những hạn chế về xác định danh mục VTVL và bản mô tả công việc. Đối với những vấn đề mới, khó, chưa có văn bản quy định hướng dẫn cụ thể, rõ ràng thì phải tổ chức nghiên cứu, đưa ra bản bạc kỹ lưỡng, thấu đáo trong Tổ/ Nhóm chuyên môn. Đồng thời, tổ chức lấy ý kiến góp ý rộng rãi của các đơn vị trong Ngành nhằm xây dựng được phương pháp hiệu quả nhất trong triển khai thực hiện.

Đây chính là nhân tố quan trọng giúp cho ngành Hải quan xây dựng Đề án VTVL theo đúng tiến độ và đảm bảo chất lượng theo quy định.

III. KINH NGHIỆM TRIỂN KHAI ĐỀ ÁN VTVL THEO MÔ HÌNH QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC THEO NĂNG LỰC

Đề án VTVL theo quy định tại Nghị định 36/2013/NĐ-CP mới giải quyết được vấn đề nền tảng là cung cấp cơ sở pháp lý cho việc xây dựng hệ thống danh mục VTVL, bản mô tả công việc và khung năng lực chung. Tuy nhiên để ứng dụng kết quả Đề án VTVL trong thực tiễn công tác cán bộ là cả một vấn đề cực kỳ phức tạp, đòi hỏi còn cần cụ thể hóa rất nhiều nội dung trong các văn bản, đặc biệt phải có một mô hình định hướng trước khi triển khai các hoạt động cụ thể.

Qua nghiên cứu, đánh giá hệ thống tổ chức cán bộ trong các cơ quan hành chính nhà nước hiện hành, kết hợp với nghiên cứu các phương thức quản lý

nguồn nhân lực hiện đại của hải quan các nước tiên tiến trên thế giới, hệ thống quản lý nguồn nhân lực của doanh nghiệp, trên cơ sở kế thừa kết quả gói thầu quản lý nguồn nhân lực thực hiện tại Tổng cục Hải quan do World Bank tài trợ năm 2007 (Chiến lược đào tạo, chiến lược quản lý nguồn nhân lực), Tổng cục Hải quan đã quyết định triển khai đề án VTVL theo mô hình quản lý nguồn nhân lực (QLNNL) theo năng lực dựa trên VTVL.

1. Giới thiệu về mô hình QLNNL theo năng lực dựa trên VTVL

QLNNL theo năng lực dựa trên VTVL chính là việc tất cả các hoạt động tổ chức cán bộ hiện nay như tuyển dụng, đào tạo, bố trí, sắp xếp, điều động, luân chuyển, quy hoạch, bổ nhiệm... đều dựa trên đánh giá năng lực để xác định mức độ phù hợp giữa năng lực của từng CBCC và yêu cầu năng lực cần có để hoàn thành nhiệm vụ được giao của từng VTVL. Từ đó dần tiến tới trả lương theo yêu cầu của từng VTVL năm 2021.

Cụ thể, mô hình QLNNL theo năng lực dựa trên VTVL gồm các cấu phần sau:

1.1. Quản lý hệ thống VTVL:

- Hệ thống VTVL với các bản mô tả công việc chung (phân công công việc theo VTVL), khung năng lực theo VTVL (quy định phẩm chất, kiến thức và kỹ năng theo VTVL), các bản mô tả công việc cá nhân (phân công công việc theo cá nhân).

- Hệ thống quản lý hồ sơ nhân sự điện tử (lưu giữ thông tin chung về nhân sự) kết nối hồ sơ năng lực (lưu giữ năng lực thực sự của cá nhân).

1.2. Quản lý thực hiện công việc theo sản phẩm:

Hệ thống quản lý kết quả công việc theo sản phẩm (theo dõi tiến trình xử lý công việc, số lượng sản phẩm, chất lượng sản phẩm và thời gian thực hiện sản phẩm);

1.3. Quản lý, sử dụng biên chế theo khối lượng công việc, sản phẩm:

Hệ thống xác định biên chế theo sản phẩm và quản lý, phân bổ biên chế theo nhu cầu công việc. Hệ thống giúp xác định nhu cầu nguồn nhân lực, cơ cấu nguồn nhân lực theo VTVL phù hợp với từng lĩnh vực chuyên môn, nghiệp vụ, từng tổ chức dựa trên khối lượng công việc thực tế, yêu cầu công việc, năng lực thực hiện công việc của cán bộ, công chức.

1.4. Tuyển dụng công chức, hợp đồng lao động theo nhu cầu VTVL:

Hệ thống tuyển dụng theo VTVL: Hệ thống giúp tổ chức lựa chọn hồ sơ, thi tuyển (ra đề thi, thi tuyển trên máy tính, thi viết trực tiếp, phỏng vấn) theo nhu cầu của VTVL dựa trên yêu cầu khung năng lực của VTVL.

1.5. Đánh giá kết quả thực hiện nhiệm vụ:

Hệ thống đánh giá kết quả thực hiện nhiệm vụ theo VTVL (hệ thống cho ra kết quả đánh giá dựa trên khối lượng, chất lượng công việc).

- Phục vụ cho phân loại cán bộ hàng năm;
- Đánh giá kết quả thực hiện nhiệm vụ thường xuyên, định kỳ, đột xuất phục vụ công tác tuyển chọn (đáp ứng/không đáp ứng) theo yêu cầu thực hiện thủ tục nhân sự: Bố trí, sắp xếp, điều động, luân chuyển; Quy hoạch, bổ nhiệm, bổ nhiệm lại.

1.6. Đánh giá năng lực:

Hệ thống đánh giá năng lực theo VTVL: hệ thống cho ra kết quả đánh giá dựa trên bộ tiêu chí đánh giá theo khung năng lực.

Đánh giá năng lực cán bộ, công chức thường xuyên, định kỳ, đột xuất phục vụ công tác tuyển chọn (đáp ứng/không đáp ứng) theo yêu cầu của các thủ tục: Bố trí, sắp xếp, điều động, luân chuyển; Quy hoạch, bổ nhiệm, bổ nhiệm lại.

1.7. Đào tạo, bồi dưỡng, tập huấn:

Hệ thống đào tạo, bồi dưỡng theo VTVL: Xác định yêu cầu đào tạo, khung chương trình đào tạo theo khung năng lực của VTVL.

Sử dụng hệ thống E - learning trong thực hiện công tác đào tạo, bồi dưỡng đối với các loại hình tự đào tạo, tại chỗ, từ xa.

1.8. Hỗ trợ trong thực thi nhiệm vụ:

Hệ thống sổ tay nghiệp vụ điện tử cho toàn bộ VTVL: Là 1 hệ thống cơ sở dữ liệu điện tử hướng dẫn kỹ năng thực hiện công việc, kiến thức chuyên môn nghiệp vụ và bài học kinh nghiệm liên quan nhiệm vụ của VTVL

Hệ thống tiếp nhận và xử lý vướng mắc của công chức hải quan: Hệ thống điện tử tiếp nhận, phân công, theo dõi việc xử lý và trả lời các khó khăn, vướng mắc của cán bộ, công chức Hải quan liên quan quá trình thực thi công việc và chế độ chính sách.

1.9. Thực hiện thủ tục nhân sự theo năng lực:

Xây dựng hệ thống thực hiện các thủ tục bố trí, sắp xếp, điều động, luân chuyển, quy hoạch, bổ nhiệm, bổ nhiệm lại theo yêu cầu năng lực dựa trên hệ thống đánh giá kết quả hoàn thành nhiệm vụ, hệ thống đánh giá năng lực (trong đó bao gồm cả các hệ thống tuyển chọn công chức theo VTVL và thi tuyển công chức lãnh đạo các cấp).

1.10. Quản lý chế độ chính sách điện tử:

- Hệ thống quản lý, theo dõi thực hiện chế độ lương, phụ cấp điện tử.
- Hệ thống quản lý, theo dõi khen thưởng, kỷ luật điện tử.

- Hệ thống quản lý, theo dõi thực hiện chế độ nghỉ phép, nghỉ việc, hưu trí, bảo hiểm xã hội điện tử.

2. Lý do lựa chọn phương thức QLNNL theo năng lực dựa trên VTVL

QLNNL theo năng lực đã được áp dụng rộng rãi trên thế giới. Đây là phương thức trong đó mọi hoạt động QLNNL đều dựa trên năng lực của cán bộ công chức. Qua đó tăng cường năng lực cán bộ công chức, đảm bảo bố trí đúng người đúng việc, tối đa hóa năng suất, hiệu quả làm việc.

Nghị quyết số HC0055E1a ngày 18 tháng 3 năm 2014 của Tổ chức Hải quan thế giới (WCO) đã khẳng định Khung năng lực (các quy định về tiêu chuẩn năng lực cần có để đảm nhiệm công việc - nền tảng để triển khai quản lý nguồn nhân lực theo năng lực) thể hiện được vai trò quan trọng của mình trong việc phát triển Hải quan nhiều nước trên thế giới như: Hải quan Châu Âu, Thụy Sĩ, Nam Phi...

Ở Việt Nam, ngày 22/4/2013, Chính phủ đã ban hành Nghị định số 36/2013/NĐ-CP về VTVL và cơ cấu ngạch công chức yêu cầu các cơ quan nhà nước phải xây dựng đề án VTVL, đưa khái niệm VTVL vào các hoạt động quản lý nguồn nhân lực.

Ngày 10/12/2015, Thủ tướng Chính phủ ban hành Quyết định số 2218/QĐ-TTg về Kế hoạch của Chính phủ thực hiện Nghị quyết số 39-NQ/TW về tinh giản biên chế và cơ cấu lại đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức. Theo đó yêu cầu các đơn vị hoàn thiện đề án VTVL; hoàn thiện hệ thống tiêu chuẩn chức danh ngạch công chức/ viên chức chuyên ngành; đổi mới và nâng cao chất lượng công tác bồi dưỡng cán bộ, công chức, viên chức gắn với tiêu chuẩn chức danh; đổi mới cơ chế đánh giá, phân loại cán bộ, công chức, viên chức

Như vậy, để đáp ứng yêu cầu khối lượng và mức độ phức tạp công việc ngày càng gia tăng trong bối cảnh không được tăng biên chế, thực hiện kế hoạch tinh giản biên chế, cần tiến hành đổi mới hoạt động QLNNL theo năng lực dựa trên VTVL.

Năng lực ở đây được hiểu là các kiến thức, kỹ năng và thái độ hành vi. Việc lấy năng lực cán bộ công chức là trung tâm của các hoạt động quản lý nguồn nhân lực (tuyển dụng, đào tạo, đánh giá, bố trí, sắp xếp, điều động, luân chuyển, quy hoạch, bổ nhiệm...), gắn với yêu cầu công việc của mỗi VTVL sẽ giúp bố trí đúng người đúng việc, tăng cường năng lực cán bộ công chức, tạo ra môi trường làm việc công bằng, minh bạch, qua đó tối đa hóa năng suất làm việc.

3. Kết quả và kinh nghiệm triển khai một số cầu phần của mô hình quản lý nguồn nhân lực theo năng lực

3.1. Những kết quả chung:

Kế thừa kết quả xây dựng hệ thống danh mục VTVL và bản mô tả công việc năm 2007, khi bắt đầu triển khai xây dựng Đề án VTVL theo yêu cầu của Chính phủ, để có định hướng phát triển các ứng dụng cần thiết, từ 2013, Tổng cục Hải quan đã thống nhất định hướng xuyên suốt là xây dựng phương pháp trước, sau đó triển khai thí điểm rồi mới nhân ra diện rộng, và mọi hoạt động đều dựa trên mô hình QLNNL theo năng lực.

Đến nay, Tổng cục đã xây dựng được nền tảng và các phương pháp cơ bản của mô hình QLNNL theo năng lực dựa trên VTVL tại một số nội dung, gồm: **Đã thực hiện** (1) Hệ thống VTVL, (2) Sổ tay nghiệp vụ, (3) Hệ thống đánh giá năng lực; (4) Xác định nhu cầu biên chế theo từng VTVL; **đang thực hiện** 4 hoạt động gồm (5) Hồ sơ năng lực, (6) Hệ thống quản lý kết quả công việc, (7) Ứng dụng kết quả đánh giá năng lực vào các hoạt động TCCB (đào tạo, bố trí, sắp xếp, điều động, luân chuyển), (8) Đào tạo theo VTVL và **chưa triển khai** một số hoạt động là (9) Hệ thống Đánh giá kết quả hoàn thành nhiệm vụ của công chức, (10) Sử dụng biên chế hiệu quả theo từng VTVL, (11) Tuyển dụng theo vị trí việc làm; (12) Thực hiện một số thủ tục nhân sự như quy hoạch, bổ nhiệm, bổ nhiệm lại trên cơ sở đánh giá năng lực và thi tuyển công chức lãnh đạo (13) Điện tử hóa các hoạt động QLNNL theo năng lực và một số hoạt động khác.

3.2. Kết quả triển khai một số cầu phần cụ thể:

3.2.1. Về xây dựng và triển khai khung năng lực chuyên môn nghiệp vụ:

Xây dựng và triển khai các Khung năng lực (tiêu chuẩn) chuyên môn nghiệp vụ theo cấp độ đối với tất cả các lĩnh vực chuyên môn, nghiệp vụ hải quan là một nhiệm vụ quan trọng của Ngành Hải quan. Đây là văn bản quy định các năng lực (gồm kiến thức và kỹ năng) và 3 cấp độ thành thạo cần có của mỗi công chức, viên chức để hoàn thành nhiệm vụ của từng VTVL. Đây là cơ sở quan trọng, làm đầu vào cho hầu hết các khâu công tác cán bộ từ đánh giá, đào tạo, điều động, luân chuyển, quy hoạch, bổ nhiệm,...

Xác định được tầm quan trọng đó, Tổng cục Hải quan đã chủ động xây dựng và ban hành các khung năng lực lĩnh vực giám sát quản lý và thuế xuất nhập khẩu (năm 2014, 2015); ban hành yêu cầu năng lực lĩnh vực xử lý vi phạm,

kiểm tra sau thông quan, quản lý rủi ro, chống buôn lậu (năm 2018). Các lĩnh vực còn lại sẽ được Tổng cục ban hành trong giai đoạn 2019 -2020.

Kinh nghiệm then chốt để triển khai xây dựng thành công khung năng lực chuyên môn nghiệp vụ:

- Trong quá trình xây dựng khung năng lực chuyên môn khi xác định các kiến thức, kỹ năng chuyên môn phải gắn chặt với các quy định, quy trình nghiệp vụ và các hoạt động nghiệp vụ diễn ra trên thực tiễn của các đơn vị trong ngành Hải quan nhằm đảm bảo tính khả thi trên thực tiễn.

- Chủ trì xây dựng khung năng lực chuyên môn theo lĩnh vực phải là các Vụ, Cục chức năng của Tổng cục, Ban Cải cách, hiện đại hóa chỉ hướng dẫn chung về mặt phương pháp và điều phối việc triển khai thực hiện.

3.2.2. Về việc xây dựng và triển khai hệ thống xác định biên chế đối với từng VTVL, từng đơn vị trên cơ sở sản phẩm và khối lượng công việc.

*** Kết quả đạt được:** Năm 2015, Tổng cục Hải quan đã xây dựng và triển khai trong toàn ngành quy trình xác định biên chế theo VTVL đảm bảo tính định lượng, thực tiễn và khoa học trên cơ sở kết quả đề tài khoa học về phương pháp xác định nhu cầu biên chế của từng VTVL theo thời gian hao phí của sản phẩm.

Việc triển khai quy trình biên chế này đã đạt được một số kết quả quan trọng như sau:

- + Lần đầu tiên, phương pháp xác định biên chế đã được áp dụng trong 01 cơ quan hành chính nhà nước, đảm bảo được cả 2 tiêu chí về tính thực tiễn và tính khoa học;

- + Kết quả thực hiện quy trình này giúp Thủ trưởng các đơn vị, cơ quan tổ chức cán bộ nắm được một bức tranh tổng thể về nhu cầu bố trí lực lượng hải quan theo từng VTVL chuyên môn, nghiệp vụ tại từng đơn vị;

- + Phát hiện sự chồng chéo, vướng mắc trong việc bố trí lực lượng công chức chuyên môn nghiệp vụ thuộc các lĩnh vực công tác khác nhau hoặc cùng một lĩnh vực công tác. Đồng thời, giúp cho lãnh đạo và cán bộ, công chức của từng đơn vị nắm được đơn vị mình có những loại sản phẩm nào, khối lượng công việc của sản phẩm, định mức cơ bản tạo ra sản phẩm.v.v.. Từ đó, góp phần nâng cao chất lượng công tác quản lý điều hành và thực hiện tốt nhất các nhiệm vụ của đơn vị.

- + Qua quá trình triển khai thực hiện, lãnh đạo và công chức các đơn vị đã nhận thức được tầm quan trọng của việc sử dụng biên chế một cách có hiệu quả; ý thức được trách nhiệm trong việc phải thống kê, theo dõi kết quả thực hiện

công việc và tìm các biện pháp nhằm nâng cao hơn nữa hiệu quả thực hiện công việc của công chức.

+ Tạo nền tảng xây dựng hệ thống quản lý, sử dụng biên chế hiệu quả; kịp thời chuẩn bị các cơ sở dữ liệu phục vụ các yêu cầu xây dựng và triển khai thực hiện Đề án tinh giản biên chế của Tổng cục Hải quan theo Nghị quyết 39 của Bộ Chính trị và các văn bản quy phạm pháp luật của Nhà nước về công tác này cho giai đoạn 2016 - 2021.

**** Một số kinh nghiệm quan trọng trong xây dựng biên chế theo VTVL :***

- Về xây dựng quy trình thực hiện xác định biên chế:

Cần tham khảo các phương pháp tài liệu trong nước và nước ngoài về kế hoạch hóa nguồn nhân lực, xây dựng định mức trong các cơ quan, tổ chức, doanh nghiệp,... Vận dụng những phương pháp khoa học phù hợp nhất, khả thi nhất với tính chất công việc của Ngành để xây dựng: danh mục sản phẩm, định mức sản phẩm, từ đó xây dựng quy trình xác định biên chế cho từng VTVL, đơn vị một cách định lượng, hiệu quả.

- Trong quá trình triển khai, thực hiện:

+ Tổ chức các Nhóm làm việc xác định biên chế tại các đơn vị. Tuyên truyền, phổ biến, quán triệt, tập huấn mục đích, phương pháp, cách thức triển khai đến các đơn vị trong toàn ngành.

+ Xây dựng danh mục sản phẩm, lựa chọn các sản phẩm chính để xây dựng định mức, phân nhóm các sản phẩm theo tính chất công việc để có các phương pháp xây dựng định mức phù hợp.

+ Đối với việc xây dựng bảng định mức chung cho toàn ngành: Lựa chọn một số đơn vị có đủ các VTVL có tính chất đại diện trong toàn ngành; trao đổi trực tiếp hoặc bằng văn bản với các Vụ, Cục và đơn vị tương đương thuộc Tổng cục; làm việc với các chuyên gia thuộc các lĩnh vực chuyên môn của Ngành; khảo sát thực tiễn tại các đơn vị để xây dựng bảng định mức.

+ Thực hiện triển khai trước tại một số Cục Hải quan tỉnh, thành phố để rút kinh nghiệm và có những điều chỉnh phù hợp.

+ Tổ chức Nhóm làm việc để rà soát chéo, tổng hợp các số liệu thống kê của các đơn vị. Thực hiện kiểm soát số liệu cấp Tổng cục: Nhóm xác định biên chế của Tổng cục phối hợp với đại diện các Vụ, Cục chức năng ở cơ quan Tổng cục và một số chuyên gia thuộc Cục Hải quan tỉnh, thành phố thực hiện việc kiểm soát lại báo cáo xác định biên chế của các đơn vị (kiểm tra, rà soát, làm việc trực tiếp với từng đơn vị) trước khi báo cáo lãnh đạo Tổng cục xem xét, phê duyệt.

3.2.3. Về việc xây dựng và triển khai hệ thống đánh giá năng lực theo VTVL và ứng dụng trong công tác bố trí, sắp xếp, điều động, luân chuyển:

Trong giai đoạn từ 2012 – 2017, do nhu cầu cấp thiết của thực tiễn, một số Cục Hải quan tỉnh, thành phố như Đồng Nai, Quảng Ninh, Bình Dương, Hải Phòng, Hà Nội đã chủ động triển khai các hoạt động đánh giá năng lực chuyên môn nghiệp vụ đối với cán bộ, công chức làm công tác nghiệp vụ tại Cục Hải quan và Chi cục Hải quan để đánh giá thực trạng năng lực và giúp cán bộ, công chức nghiệp vụ chủ động nâng cao năng lực chuyên môn thực thi công việc thông qua đào tạo, bồi dưỡng bổ sung những kiến thức còn thiếu.

Năm 2016, Tổng cục (Ban Cải cách, hiện đại hóa) đã sơ kết đánh giá tình hình, nghiên cứu, xây dựng phương pháp, chủ trì triển khai tại Cục Hải quan tỉnh Đồng Nai để hoàn chỉnh phương pháp thông qua thực tiễn tạo căn cứ vững chắc cho việc triển khai trên phạm vi toàn ngành Hải quan năm 2018.

Năm 2018, Tổng cục Hải quan xác định trọng tâm là đánh giá năng lực chuyên môn với mục tiêu hướng đến nhằm đánh giá thực trạng năng lực cán bộ, công chức một cách khoa học, công khai, minh bạch. Từ đó tạo phong trào học tập để nâng cao năng lực chuyên môn nghiệp vụ và làm căn cứ để thực hiện công tác đào tạo, điều động, luân chuyển, bố trí sắp xếp.

- Về phạm vi: Trước khi triển khai ra diện rộng, Tổng cục Hải quan sẽ tiến hành đánh giá năng lực đối với công chức không giữ chức vụ lãnh đạo hiện đang công tác tại các lĩnh vực nghiệp vụ chính thuộc 6 Vụ/ Cục chuyên môn nghiệp vụ và 7 Cục Hải quan tỉnh, thành phố: TP. Hà Nội, TP. Hải Phòng, TP. Đà Nẵng, TP. Hồ Chí Minh, Đồng Nai, Bình Dương, Quảng Ninh.

- Đánh giá năng lực công chức phải tuân theo các nguyên tắc: Công khai minh bạch, công bằng, cạnh tranh, khách quan, chính xác, phân hóa được cấp độ thành thạo năng lực, đảm bảo hiệu quả và tiết kiệm chi phí.

- Việc đánh giá năng lực được dựa trên các căn cứ về: Yêu cầu năng lực (kiến thức, kỹ năng) cần có để hoàn thành nhiệm vụ của mỗi VTVL, hay còn gọi là Khung năng lực chuyên môn nghiệp vụ; Các văn bản quy định hiện hành về chuyên môn nghiệp vụ; và Yêu cầu công việc thực tiễn.

- Hình thức đánh giá: tập trung đánh giá năng lực chuyên môn nghiệp vụ về mặt lý thuyết dưới hình thức thi trắc nghiệm.

3.2.4. Về việc xây dựng hệ thống đào tạo theo VTVL

Giai đoạn 2018 – 2020, Tổng cục Hải quan triển khai đổi mới công tác đào tạo theo VTVL (dựa trên yêu cầu khung năng lực) nhằm đồng bộ với các hoạt động quản lý nguồn nhân lực theo vị trí việc làm như đánh giá năng lực,

ứng dụng kết quả đánh giá năng lực vào hoạt động tổ chức cán bộ (đào tạo, bố trí, sắp xếp, điều động, luân chuyển...)

Đào tạo theo VTVL – đúng nghĩa là đào tạo nghề cho từng VTVL sẽ đem lại hiệu quả, lợi ích cho các đơn vị, cán bộ lãnh đạo quản lý và cá nhân công chức hải quan khi xác định chính xác nhu cầu đào tạo, nội dung đào tạo (theo từng loại kiến thức và kỹ năng cần bổ sung) dựa trên yêu cầu của khung năng lực và kết quả đầu ra của hệ thống đánh giá năng lực từ đó sẽ góp phần nâng cao hiệu quả, chất lượng đào tạo.

Tóm lại, đào tạo theo VTVL sẽ giúp ngành đào tạo đúng, trúng cả về đối tượng cũng như nội dung cần thiết cho công việc. Hiện nay Tổng cục Hải quan đang triển khai bước đầu nghiên cứu xây dựng khung chương trình đào tạo theo VTVL.

3.3. Một số định hướng triển khai các cấu phần mô hình QLNNL theo năng lực đến 2020:

- Tiếp tục hoàn chỉnh hệ thống nền tảng về VTVL:

Hiện nay, Tổng cục Hải quan đang tiếp tục rà soát, chuẩn hóa lại Danh mục VTVL và các bản mô tả công việc các VTVL trong toàn ngành; đảm bảo phù hợp với Quyết định số 65/2015/QĐ-TTg, ngày 17/12/2015 của Thủ tướng Chính phủ quy định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu tổ chức của Tổng cục Hải quan trực thuộc Bộ Tài chính và quy định mới nhất về chức năng, nhiệm vụ, cơ cấu tổ chức của các đơn vị trong Ngành.

- Mở rộng hệ thống đánh giá năng lực công chức hải quan về kiến thức, kỹ năng, phẩm chất để triển khai đầy đủ cho 18 lĩnh vực chuyên môn, tại cả cấp Tổng cục, Cục, Chi cục. Đồng thời tiếp tục triển khai nghiên cứu phương pháp đánh giá năng lực thực tiễn công chức để hoàn chỉnh phương pháp đánh giá năng lực chung.

- Tiếp tục hoàn thiện phương pháp quản lý kết quả công việc để phục vụ cho đánh giá năng lực thực tiễn cũng như đánh giá kết quả hoàn thành nhiệm vụ, xác định biên chế, chuẩn bị cơ sở cho việc triển khai hệ thống trả lương theo VTVL.

- Tiếp tục nghiên cứu để xây dựng phương pháp triển khai hệ thống thi tuyển lãnh đạo Hải quan các cấp và hệ thống tuyển dụng theo VTVL.

- Xây dựng hệ thống đào tạo theo VTVL.

- Sau 2020 sẽ tiếp tục hoàn thiện các cấu phần khác của mô hình QLNNL theo năng lực dựa trên VTVL.

3.4. Những yếu tố then chốt giúp Tổng cục Hải quan thực hiện các hoạt động đổi mới QLNNL trong thời gian qua:

- Việc xây dựng và triển khai Đề án VTVL đã nhận được sự chỉ đạo quyết liệt của Tổng cục trưởng, tập thể lãnh đạo Tổng cục và sự vào cuộc thủ trưởng đơn vị Hải quan các cấp.

- Tổng cục Hải quan có Ban Cải cách, hiện đại hóa thực hiện chuyên trách hiện đại hóa các hoạt động hải quan bao gồm cả QLNNL (ở các cơ quan khác, Vụ TCCB đứng ra sẽ gặp nhiều khó khăn vì nhiều công việc thường xuyên và do phải tự mình cải cách mình).

- Ban Cải cách, hiện đại hóa là đơn vị chủ trì xây dựng, hướng dẫn phương pháp, chủ trì triển khai thí điểm; Các Vụ, Cục chức năng phải chủ trì triển khai các hoạt động cải cách nguồn nhân lực trong lĩnh vực của mình.

- Đề án VTVL với xác định là nền tảng và định hướng triển khai theo mô hình QLNNL theo năng lực dựa trên VTVL. Qua đó các nội dung của đề án được triển khai thực chất, sớm thấy được tính ứng dụng trong thực tiễn.

- Những hoạt động đã có phương pháp, đã triển khai thí điểm thành công cần phải đưa vào ứng dụng ngay trên thực tiễn. Trong đó chủ trương lựa chọn trước những hoạt động đang có nhu cầu cấp thiết theo yêu cầu của xã hội, nhà nước và của các đơn vị trong ngành để triển khai trước.

III. ĐÁNH GIÁ KHÓ KHĂN, VƯỚNG MẮC VÀ KIẾN NGHỊ

1. Khó khăn, vướng mắc trong quá trình triển khai

a. Về thuật ngữ

Một số thuật ngữ chưa được sử dụng thống nhất giữa Nghị định 36/2013/NĐ-CP và các văn bản quy phạm pháp luật có liên quan về cán bộ công chức khác, gây khó khăn trong việc đưa đề án VTVL vào hoạt động tổ chức cán bộ hiện nay.

Ví dụ: cụm từ “VTVL” và “chức danh công việc”, “khung năng lực” và “tiêu chuẩn chức danh, tiêu chuẩn ngạch.....”. Việc có nhiều thuật ngữ cùng tồn tại khiến cán bộ công chức nhiều khi khó hiểu, nhầm tưởng đây là những khái niệm khác nhau. Trong khi đó đây là các khái niệm đồng nhất.

b. Về phương pháp xác định VTVL

Xác định VTVL là một nội dung rất khoa học trong quản lý nguồn nhân lực. Tuy nhiên, một số nội dung của đề án chưa có hướng dẫn phương pháp khoa học để thực hiện. Một số nội dung Nghị định 36/2013/NĐ-CP và Thông tư 05/TT-BNV hướng dẫn thực hiện Nghị định 36/2013/NĐ-CP còn chung chung, chưa rõ ràng.

Ví dụ:

- Về việc xác định danh mục VTVL:

- Khoản 5 Điều 1 của Thông tư 05/TT-BNV chỉ quy định “*Trên cơ sở thống kê công việc, phân nhóm công việc; các yếu tố ảnh hưởng; báo cáo thống kê, đánh giá thực trạng đội ngũ cán bộ, công chức của cơ quan, tổ chức, đơn vị, người đứng đầu cơ quan, tổ chức, đơn vị xác định các VTVL và tổng hợp thành danh mục VTVL của cơ quan, tổ chức, đơn vị*” nhưng không hướng dẫn cụ thể cách thức xác định thế nào và cũng không định nghĩa tiêu chuẩn, điều kiện để được công nhận là 1 VTVL.
- Đồng thời, các đơn vị đang hiểu số lượng VTVL sẽ gắn với số lượng biên chế chứ không hiểu rằng biên chế phụ thuộc vào khối lượng công việc của đơn vị nên thường muốn có nhiều VTVL.

- Về xác định biên chế theo từng VTVL:

- Chưa có hướng dẫn cách thức xác định chính xác, mang tính định lượng nhu cầu biên chế của một VTVL. Hiện nay việc xác định biên chế chỉ do các đơn vị tự ước lượng dựa trên thực trạng số lượng, chất lượng cán bộ công chức của mình

c. Về thẩm quyền phê duyệt đề án VTVL

Theo quy định hiện hành, Bộ Nội vụ chịu trách nhiệm phê duyệt danh mục VTVL và cơ cấu ngạch công chức của các Bộ, cơ quan ngang Bộ, cơ quan thuộc Chính phủ, Tuy nhiên xây dựng danh mục VTVL cũng chính là một dạng phân chia công việc theo chức năng, nhiệm vụ của từng cơ quan, đơn vị do đó sẽ mang tính đặc thù cao theo từng ngành, nghề. Đồng thời, danh mục này mang tính động, phải thường xuyên được rà soát, cập nhật phản ánh đúng thực tiễn. Vì vậy, việc quy định Bộ Nội vụ là đơn vị duy nhất chịu trách nhiệm phê duyệt danh mục VTVL và cơ cấu ngạch công chức trong toàn quốc sẽ gây khó khăn, sức ép không hề nhỏ đối với Bộ Nội vụ từ đó làm chậm quá trình phê duyệt và thiếu tính linh hoạt trong triển khai thực hiện nhiệm vụ của từng cơ quan, đơn vị.

Thực tiễn thời gian qua, Tổng cục Hải quan đã nộp kết quả xác định đề án VTVL cho Bộ Tài chính từ tháng 11/2013 nhưng đến tháng 6/2016 Bộ Nội vụ mới có thể họp hội đồng bảo vệ đề án VTVL các đơn vị thuộc và trực thuộc Bộ Tài chính. Đến nay cũng chưa có Quyết định lưu hành chính thức phê duyệt danh mục này của Bộ Tài chính.

Vì vậy các đơn vị trong ngành Tài chính trong đó có Tổng cục Hải quan thiếu có căn cứ để triển khai ứng dụng VTVL trong công tác tổ chức cán bộ, cũng như rà soát hàng năm để đảm bảo tính cập nhật thực tiễn.

2. Đề xuất kiến nghị

Căn cứ vào những hạn chế nêu trên, Tổng cục Hải quan có một số đề xuất, kiến nghị đối với Bộ Nội vụ như sau:

a. Về việc triển khai đề án VTVL

- Đề tạo thuận lợi cho việc triển khai, đề nghị Bộ Nội vụ đưa các khái niệm liên quan VTVL vào các văn bản quy phạm pháp luật, văn bản hướng dẫn có liên quan để thống nhất trong việc sử dụng thuật ngữ, giúp cán bộ công chức dễ hiểu, dễ triển khai. Nghiên cứu, hoàn thiện việc thiết kế, hướng dẫn điền các biểu mẫu thực hiện xác định VTVL trong thời gian tới.

- Nghiên cứu, xem xét, bổ sung vào Nghị định mới về VTVL quy định khung định hướng về quản lý nguồn nhân lực theo VTVL.

- Về thẩm quyền phê duyệt: Đề nghị sửa lại Nghị định số 36/2013/NĐ-CP theo hướng quy định việc phê duyệt danh mục VTVL, bản mô tả công việc và khung năng lực được thực hiện theo đúng quy định về phân cấp quản lý cán bộ hiện nay. Tức là tổ chức nào có thẩm quyền quản lý công tác cán bộ thì có thẩm quyền phê duyệt danh mục VTVL, bản mô tả công việc và khung năng lực của cán bộ đó.

Cụ thể như: Bộ Tài chính phê duyệt danh mục, bản mô tả công việc, khung năng lực của VTVL Tổng cục trưởng, Phó Tổng cục trưởng của các Tổng cục; các VTVL của các cơ quan thuộc Bộ. Tổng cục Hải quan phê duyệt danh mục, bản mô tả công việc và khung năng lực của các VTVL từ Cục trưởng và tương đương trở xuống theo đúng quy định phân cấp hiện hành.

b. Về việc mở rộng ứng dụng VTVL vào thực tiễn

- Đề án VTVL cần được định nghĩa rộng hơn theo hướng QLNNL theo năng lực dựa trên VTVL. Qua đó tạo cơ sở pháp lý đổi mới toàn diện công tác tổ chức cán bộ, đảm bảo bố trí, sắp xếp đúng người đúng việc, nâng cao hiệu suất làm việc, nâng cao trình độ năng lực công chức, thực hiện chủ trương tinh gọn bộ máy, tin giản biên chế và trả lương theo VTVL của Đảng và Nhà nước.

- Nghị quyết số 27 - Hội nghị trung ương 7 khóa XII đã nêu sẽ thực hiện chi trả tiền lương theo VTVL. Do đó, bên cạnh việc hoàn thiện hệ thống VTVL, cũng cần sớm đưa các hoạt động của Đề án VTVL vào cuộc sống vì có giá trị ứng dụng cao trong thực tiễn công tác tổ chức cán bộ thông quan việc đẩy mạnh việc nghiên cứu, triển khai quản lý kết quả công việc, đánh giá kết quả hoàn

thành nhiệm vụ, đánh giá năng lực công chức một cách định lượng, sử dụng biên chế theo VTVL hiệu quả, tiến tới trả lương theo VTVL.

V. KẾT LUẬN

Kính thưa: Quý vị vị đại biểu

Kính thưa Hội nghị.

Xây dựng và triển khai Đề án VTVL cũng như các ứng dụng của trong các cơ quan Nhà nước là một công việc hệ trọng trong giai đoạn hiện nay; nhằm xây dựng được một đội ngũ cán bộ, công chức ngày càng chính quy, chuyên nghiệp, hiện đại; đủ sức đáp ứng yêu cầu và nhiệm vụ của bộ máy Nhà nước ta trong giai đoạn tới.

Để triển khai thành công đề án này, cần có sự vào cuộc quyết liệt của Đảng và Nhà nước, Thủ trưởng và Lãnh đạo các cấp. Cần huy động trí tuệ tập thể, nghiên cứu các mô hình đổi mới, sáng kiến trong toàn quốc để xây dựng phương pháp và phương án triển khai hợp lý.

Hy vọng với một số ý kiến trong bản tham luận này sẽ là tiếng nói để góp phần hoàn thiện thêm các chính sách, pháp luật của Nhà nước và các quy định của cơ quan Nhà nước có thẩm quyền để công tác này ngày càng đạt hiệu quả hơn trong thời gian tới.

Xin kính chúc các vị đại biểu tham dự hội nghị sức khỏe, chúc hội nghị thành công tốt đẹp.

Xin trân trọng cảm ơn!