

Quản lý nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho ngành hải quan Việt Nam: nghiên cứu trường hợp Cục Hải quan Nghệ An

HOÀNG NỮ HẢI YẾN

Bài viết tổng hợp cơ sở lý luận, thực tiễn về chất lượng nguồn nhân lực và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho ngành hải quan; đánh giá thực trạng chất lượng nguồn nhân lực và công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Cục Hải quan tỉnh Nghệ An giai đoạn 2015-2017, từ đó đề xuất một số giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực Cục Hải quan tỉnh Nghệ An trong bối cảnh mới.

Từ khóa: phát triển nguồn nhân lực, quản lý phát triển nguồn nhân lực, nhân lực hải quan, chính sách nguồn nhân lực.

1. Cơ sở khoa học

Nhân lực là nguồn lực trong mỗi con người, trong đó có cả nguồn lực hiện hữu và nguồn lực tiềm năng. Nó thể hiện ra bên ngoài bởi khả năng làm việc, nó bao gồm sức khỏe, trình độ, tâm lý, ý thức, mức độ cố gắng, sức sáng tạo, lòng say mê... Thực tế đã chứng minh vai trò của con người trong sản xuất là vô cùng quan trọng, nhân lực là yếu tố trung tâm trong mọi yếu tố khác của sản xuất.

Phạm Minh Hạc và cộng sự (1996) trong "Vấn đề con người trong sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa" viết: "Nguồn nhân lực cần được hiểu là số dân và chất lượng con người; là tổng thể nguồn nhân lực có thực tế và tiềm năng được chuẩn bị sẵn sàng để tham gia phát triển kinh tế của một quốc gia hay một địa phương nào đó...".

Bùi Văn Nhơn (2004), trong "Quản lý nguồn nhân lực trong một tổ chức" cho rằng: "Nguồn nhân lực của tổ chức là tất cả những ai làm việc trong tổ chức, từ thủ trưởng cao nhất đến nhân viên bình thường nhất, thấp nhất, lao động chân tay, lao động đơn giản. Đó cũng là những người đang chờ đợi để có thể vào làm việc cho tổ chức, tức là nguồn dữ trữ của tổ chức".

Chất lượng nguồn nhân lực gồm trí tuệ, thể chất và phẩm chất tâm lý xã hội trong đó: "Thể lực của nguồn nhân lực: sức khỏe cơ thể và sức khỏe tinh thần"; "Trí lực của nguồn nhân lực: trình độ văn hóa, chuyên môn kỹ thuật và kỹ năng lao động thực hành của người lao động"; "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." Nói cách khác chất lượng nguồn nhân lực là một tập hợp các chỉ số phát triển con người, là chất lượng văn hóa mà bản thân nó và xã hội có thể huy động vào sự sáng tạo tiếp theo các giá trị văn hóa của toàn xã hội, vì lợi ích của cá nhân và toàn xã hội.

1.1. Nội dung quản lý nâng cao chất lượng nguồn nhân lực

Thứ nhất, lập kế hoạch nâng cao chất lượng nguồn nhân lực

Nguyễn Trọng Chuẩn (2003) cho rằng, hoạt động kế hoạch hóa nguồn nhân lực là một quá trình dự báo, nghiên cứu, xác định nhu cầu nguồn nhân lực (NNL) trong tổ chức, để từ đó đưa ra các chính sách, chương trình hành động cho tương lai đảm bảo cho tổ

Hoàng Nữ Hải Yến, Học viện Nông nghiệp Việt Nam

chức có đủ nhân lực với phẩm chất và kỹ năng phù hợp thực hiện các công việc, nhằm thực hiện mục tiêu của tổ chức đề ra.

Đối với ngành hải quan, từ chiến lược phát triển ngành, các nhà lãnh đạo của ngành xây dựng kế hoạch phát triển NNL bằng các kế hoạch dài hạn, trung hạn và kế hoạch hàng năm. Trong mục tiêu tổng thể, dài hạn, ngành hải quan đã đề cập đến NNL: "Xây dựng kế hoạch phát triển NNL phục vụ cho công tác hiện đại hóa ngành" cho thấy sự ảnh hưởng rất lớn của việc xây dựng kế hoạch phát triển NNL.

Quá trình xây dựng kế hoạch phát triển NNL được thực hiện trong mối liên hệ mật thiết với quá trình xây dựng và phát triển của ngành hải quan và đảm bảo:

Một là, phát triển về số lượng nguồn nhân lực: phát triển về số lượng NNL để luôn đảm bảo có đủ số lượng NNL theo yêu cầu công việc, không để xảy ra tình trạng thiếu hụt hay dư thừa lao động có thể làm đảo lộn hoạt động chung của toàn ngành hải quan. Việc phát triển về số lượng NNL được nghiên cứu trên hai khía cạnh: phát triển thêm về số lượng và phát triển thêm về chức năng, nhiệm vụ của ngành hải quan.

Hai là, phát triển về chất lượng nguồn nhân lực: phát triển chất lượng NNL ngành hải quan chính là việc xây dựng một đội ngũ cán bộ, công chức có đủ năng lực để hoàn thành được các nhiệm vụ công tác đặt ra, trước hết là việc phát triển các yếu tố cấu thành năng lực công tác như: kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm, đạo đức nghề nghiệp ...

Ba là, xây dựng cơ cấu nguồn nhân lực hợp lý: để đảm bảo hoạt động hiệu quả, ngành Hải quan cần phải có cơ cấu NNL hợp lý, gồm: cơ cấu về trình độ đào tạo, ngạch bậc; cơ cấu lao động trực tiếp-gián tiếp; cơ cấu về độ tuổi, giới tính.

Bốn là, cơ cấu lao động trực tiếp - gián tiếp: để nâng cao hiệu quả sử dụng NNL

trong các tổ chức kinh tế - xã hội thì cần phải giảm lao động gián tiếp, tăng lao động trực tiếp. Do nhiệm vụ chính của ngành hải quan là thực hiện kiểm tra, giám sát hàng hóa, phương tiện vận tải; phòng, chống buôn lậu, vận chuyển trái phép hàng hóa qua biên giới; tổ chức thực hiện pháp luật về thuế đối với hàng hóa xuất khẩu, nhập khẩu; thống kê hàng hóa xuất khẩu, nhập khẩu; kiến nghị chủ trương, biện pháp quản lý nhà nước về hải quan đối với hoạt động xuất khẩu, nhập khẩu, xuất cảnh, nhập cảnh, quá cảnh và chính sách thuế đối với hàng hóa xuất khẩu, nhập khẩu; thực hiện kiểm tra, giám sát hàng hóa, phương tiện vận tải... nên đối với phạm vi Cục Hải quan cấp tỉnh thì những công việc được tính là lao động trực tiếp gồm: tiếp nhận hồ sơ Hải quan, kế toán thuế, kiểm tra giám sát hàng hóa, kiểm soát chống buôn lậu, kiểm tra sau thông quan; những công việc còn lại được tính là lao động gián tiếp, gồm lao động làm các công việc: Tài vụ -quản trị, tổ chức, thanh tra, tổng hợp, tin học. Trên phạm vi toàn tỉnh, cơ cấu lao động trực tiếp -gián tiếp hợp lý là: 85% lao động trực tiếp, 15% lao động gián tiếp. Cơ cấu này đảm bảo sự vận hành hiệu quả của hệ thống quản lý, không có sự chông chéo, trùng lặp đảm bảo công việc được phân chia tương đối đồng đều giữa các công chức. Tuy vậy, xu hướng trong thời gian tới, khi thực hiện chiến lược phát triển ngành, cần phấn đấu giảm tỷ lệ lao động gián tiếp xuống còn từ 10-12%, tăng tỷ lệ lao động trực tiếp lên.

Năm là, cơ cấu về giới tính: với đặc thù công việc của ngành hải quan là công tác chủ yếu tại các cửa khẩu biên giới nên cơ cấu về giới tính trong ngành hải quan nam chiếm khoảng 69% và nữ chiếm khoảng 31% là hợp lý. Tuy nhiên, trong quá trình tuyển dụng, quản lý, sử dụng lại cần có sự ưu tiên công chức nữ theo đúng chủ trương của Đảng và Nhà nước, tránh tình trạng phân biệt đối xử, cần xây dựng những quy

chế, quy định cụ thể hóa về những ưu tiên đối với lao động nữ, đảm bảo cho lao động nữ yên tâm công tác, vừa hoàn thành tốt nhiệm vụ tại đơn vị vừa đảm nhiệm được thiên chức làm vợ, làm mẹ tại gia đình.

Sáu là, cơ cấu về độ tuổi: cơ cấu về độ tuổi của cán bộ công chức được phân thành 3 độ tuổi: dưới 30 (20%); từ 31 đến 50 (60%) và trên 50 tuổi (20%). Để đảm bảo NNL vừa có cán bộ trẻ để đào tạo bồi dưỡng kế cận cán bộ công chức đến độ tuổi về hưu, vừa có cán bộ có kinh nghiệm công tác đảm nhận được các vị trí lãnh đạo, các vị trí công tác đòi hỏi nghiệp vụ chuyên sâu.

Thứ hai, triển khai thực hiện kế hoạch: tuyển dụng; đào tạo, bồi dưỡng; bố trí, sử dụng; chế độ đãi ngộ; đánh giá, phân loại; và khen thưởng, kỷ luật.

Thứ ba, kiểm tra, đánh giá việc thực hiện nâng cao chất lượng nguồn nhân lực: để kế hoạch nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của tổ chức/đơn vị được thực hiện tốt thì cần thiết phải có cơ chế kiểm tra, đánh giá định kỳ, từ đó đưa ra các điều chỉnh lại quy hoạch và kế hoạch cho tất cả các bước nói trên.

1.2. Các nhân tố ảnh hưởng đến quản lý nâng cao chất lượng nguồn nhân lực

· Thực tiễn các cam kết hội nhập kinh tế quốc tế của Việt Nam.

- Chủ trương, chính sách của Đảng và Nhà nước về ngành hải quan.

- Mức độ phát triển kinh tế - xã hội và ngoại thương của Việt Nam

- Mức độ phát triển y tế, giáo dục và đào tạo.

2. Quản lý nâng cao nguồn nhân lực Cục Hải quan tỉnh Nghệ An

2.1. Khái quát Cục Hải quan tỉnh Nghệ An

Tổ chức bộ máy của Cục Hải quan tỉnh Nghệ An bao gồm: (i) khối cơ quan chức

năng quản lý và điều hành mọi hoạt động của Cục Hải quan tỉnh Nghệ An, là nơi xây dựng các chiến lược dài hạn và trung hạn về phát triển nguồn nhân lực của Cục Hải quan. Các bộ phận của Cục Hải quan tỉnh Nghệ An bao gồm: Ban Lãnh đạo Cục (1 cục trưởng và 3 phó cục trưởng) và các phòng chức năng tham mưu bao gồm: Văn phòng cục; phòng Tổ chức cán bộ - thanh tra; phòng Nghiệp vụ; phòng Tài vụ - quản trị; phòng Chống buôn lậu và xử lý vi phạm. (ii) Khối các đơn vị Chi cục trực thuộc có 5 đơn vị: Chi cục hải quan của khẩu quốc tế Nậm Cắn; Chi cục hải quan của khẩu cảng Cửa Lò; Chi cục hải quan của khẩu Thanh Thủy; Chi cục hải quan Vinh (Chi cục hải quan ngoài cửa khẩu); Chi cục kiểm tra sau thông quan. (iii) 2 đơn vị đội kiểm soát: Đội Kiểm soát hải quan, Đội Kiểm soát phòng, chống ma túy. Mỗi bộ phận chức năng này đều có nhiệm vụ cụ thể, rõ ràng, độc lập với nhau nhưng hỗ trợ lẫn nhau và chịu sự quản lý, giám sát của cấp trên theo sự phân công nhiệm vụ.

2.2. Thực trạng quản lý nâng cao chất lượng nguồn nhân lực Cục Hải quan tỉnh Nghệ An

2.2.1. Thực trạng lập kế hoạch nâng cao chất lượng nguồn nhân lực

Căn cứ theo định biên cán bộ công chức mà Tổng cục Hải quan giao cho Cục Hải quan tỉnh Nghệ An trong vòng 3 năm tới từ năm 2018, số lượng cán bộ công chức sắp nghỉ hưu của Cục Hải quan tỉnh Nghệ An trong những năm tới rất nhiều. Vì vậy, nhu cầu về đội ngũ NNL là rất lớn, đòi hỏi Cục Hải quan tỉnh Nghệ An phải lập kế hoạch tuyển dụng và sử dụng cán bộ công chức một cách hiệu quả nhất.

Kết quả điều tra, khảo sát từ phía các khách thể nghiên cứu là các cán bộ công chức tại Cục Hải quan tỉnh Nghệ An về công tác lập kế hoạch nâng cao chất lượng NNL tại Cục như sau:

BẢNG 1: Ý kiến đánh giá của cán bộ công chức về kế hoạch hóa NNL của Cục Hải quan tỉnh Nghệ An (2015-2017) (Đvt: người)

Các tiêu chí đánh giá	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Tổng số cán bộ công chức điều tra	100	100
1. Công tác lập kế hoạch hóa NNL		
- Cụ thể	28	28
- Bình thường	46	46
- Không cụ thể	26	26
2. Cơ sở cho công tác kế hoạch hóa NNL		
- Rõ ràng	24	24
- Bình thường	28	28
- Không rõ ràng	48	48
3 Công tác quy hoạch NNL		
- Hợp lý	25	25
- Bình thường	42	42
- Chưa hợp lý	33	33

Nguồn: Tổng hợp từ số liệu điều tra, 2018.

Bảng 1 cho thấy, 28 người cho rằng công tác này cụ thể, nhưng 46 người lại cho rằng công tác này còn bình thường và 26 người cho rằng công tác này chưa cụ thể. Chỉ có 24 người cho rằng công tác kế hoạch hóa NNL có cơ sở rõ ràng, còn lại 76 người cho rằng cơ sở của công tác này bình thường và không rõ ràng. Khi được hỏi về công tác quy hoạch NNL có 25 người cho rằng hợp lý, 42 người cho rằng bình thường và 33 người cho rằng chưa hợp lý. Như vậy, có thể thấy công tác lập kế hoạch năng cao chất lượng NNL tại Cục Hải quan tỉnh Nghệ An được đánh giá ở mức độ trung bình, cơ sở lập kế hoạch vẫn chưa rõ ràng.

2.2.2. Thực trạng triển khai thực hiện kế hoạch nâng cao chất lượng nguồn nhân lực

Một là, công tác tuyển dụng

BẢNG 2: Số lượng cán bộ công chức được tuyển dụng vào Cục Hải quan tỉnh Nghệ An giai đoạn 2015-2017 (Đvt: người)

	Năm 2015 (8 người)		Năm 2016 (12 người)		Năm 2017 (18 người)	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Dại học	3	37,5%	6	50%	8	44,4%
Thạc sĩ	5	62,5%	6	50%	10	55,6%

Nguồn: Cục Hải quan tỉnh Nghệ An các năm 2015, 2016, 2017.

Công tác tuyển dụng có ảnh hưởng không nhỏ đến chất lượng NNL của Cục Hải quan tỉnh Nghệ An. Làm tốt công tác tuyển dụng sẽ giúp Cục Hải quan tỉnh Nghệ An có được NNL đảm bảo cả về số lượng và chất lượng đáp ứng yêu cầu đặt ra, phục vụ kế hoạch hoạt động ở hiện tại và tương lai. Có được NNL chất lượng sẽ hạn chế được những rủi ro làm tăng hiệu quả hoạt động.

Căn cứ Luật cán bộ, công chức số 22/2018/QH12 ngày 13-11-2008, Nghị định số 24/2010/NĐ-CP ngày 15-3-2010 của Chính phủ quy định về tuyển dụng, sử dụng và quản lý công chức; thực hiện các văn bản hướng dẫn của Bộ Nội vụ, Bộ Tài chính và Tổng cục Hải quan, từ năm 2010 đến năm 2013, Cục Hải quan tỉnh Nghệ An đã thực hiện tuyển dụng công chức theo hình thức thi tuyển công khai, minh bạch và đúng quy định, đạt chất lượng tốt.

Tuy nhiên, do chủ trương tinh giản biên chế trong cả nước, trong toàn ngành Hải quan, từ năm 2014 đến nay, Bộ Tài chính và Tổng cục Hải quan không tổ chức tuyển dụng bằng hình thức thi tuyển. Do đó, trong những năm qua, Cục Hải quan tỉnh Nghệ An tăng mới công chức từ nguồn công chức chuyển ngành từ các đơn vị khác chuyển sang bù đắp cho số lượng công chức đến thời gian nghỉ hưu. Số lượng xét tuyển hạn chế theo đúng chủ trương tinh giản biên chế của Bộ Tài chính và Tổng cục Hải quan. Trong công tác tuyển dụng, Cục Hải quan tỉnh Nghệ An thực hiện đúng theo quy định của Bộ Tài chính về công bố chỉ tiêu tuyển dụng, ngành nghề tuyển dụng, số lượng, thời gian, địa điểm... công khai website của ngành Hải quan và cả các trang mạng thông tin đại chúng khác.

Bảng 2 cho thấy, số lượng cán bộ công chức tuyển dụng mới đều tăng từ năm 2015 đến năm 2017. Trong năm 2015, Cục Hải quan tỉnh Nghệ An đã tuyển dụng thêm 8 cán bộ công chức, trong đó có 5 người có trình độ thạc sĩ (chiếm tỷ trọng 62,5%), 3 người có trình độ đại học (chiếm tỷ trọng 37,5%).

Năm 2016, số lượng cán bộ công chức được Cục Hải quan tỉnh Nghệ An tuyển dụng vào là 12 người, tăng hơn so với năm 2015 là 4 người tương ứng tỷ lệ tăng là 50%, trong đó số lượng cán bộ công chức có trình độ đại học là 6 người (chiếm tỷ trọng 50%), số lượng cán bộ công chức có trình độ là thạc sĩ là 6 người (chiếm tỷ trọng là 50%).

Năm 2017, số lượng cán bộ công chức được tuyển dụng mới là 18 người, tăng hơn so với năm 2016 là 6 người tương ứng tỷ lệ tăng là 50%, trong đó số lượng cán bộ công chức có trình độ đại học là 8 người (chiếm tỷ trọng 44,4%), số lượng cán bộ công chức có trình độ thạc sĩ là 10 người (chiếm tỷ trọng 55,6%).

Như vậy, có thể thấy rằng số cán bộ công chức được Cục Hải quan tỉnh Nghệ An tuyển dụng vào đa phần là trình độ thạc sĩ, trong giai đoạn 2015-2017 số cán bộ công chức trình độ thạc sĩ được tuyển dụng vào đều chiếm trên 50% tổng số cán bộ công chức tuyển dụng. Điều này có nghĩa Cục Hải quan tỉnh Nghệ An đã thực hiện rất tốt chính sách thu hút của ngành Hải quan trong công tác tuyển dụng. Tuy nhiên, trình độ đào tạo của cán bộ công chức tuyển dụng mới rất cao nhưng vị trí tuyển dụng có đúng với chuyên ngành mà cán bộ công chức đó được đào tạo hay không thì còn là một vấn đề cần giải đáp.

Kết quả điều tra, khảo sát từ phía các khách thể nghiên cứu là các cán bộ công chức tại Cục Hải quan tỉnh Nghệ An về vị trí tuyển dụng của họ so với chuyên ngành họ được đào tạo như sau:

BẢNG 3: Ý kiến đánh giá về vị trí tuyển dụng so với chuyên ngành đào tạo của cán bộ công chức Cục Hải quan tỉnh Nghệ An (2015-2017) (Đơn: người)

Các tiêu chí đánh giá	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Tổng số cán bộ công chức điều tra	100	100
Vị trí tuyển dụng so với chuyên ngành đào tạo		
- Rất đúng	29	29
- Gần đúng	64	64
- Không đúng	7	7

Nguồn: Tổng hợp từ số liệu điều tra, 2018.

Trình độ đào tạo cán bộ công chức được tuyển dụng mới rất cao, có tới trên 50% số lượng cán bộ công chức được tuyển dụng có trình độ thạc sĩ. Tuy nhiên, tỷ lệ vị trí tuyển dụng không đúng chuyên ngành đào tạo lại khá lớn, theo điều tra có tới 7% vị trí tuyển dụng không đúng chuyên ngành, 64% vị trí tuyển dụng gần đúng chuyên ngành. Dù trình độ đào tạo cao nhưng vị trí tuyển dụng không đúng chuyên ngành cũng gây ra sự khó khăn cho cán bộ công chức trong quá trình thực hiện công việc, làm giảm đi hiệu quả công việc. Điều này đòi hỏi Cục Hải quan tỉnh Nghệ An phải cải tiến trong khâu tuyển dụng để chất lượng NNL của Cục Hải quan tỉnh Nghệ An ngày càng được nâng cao hơn.

Kết quả điều tra, khảo sát từ phía các khách thể nghiên cứu là các cán bộ công chức tại Cục Hải quan tỉnh Nghệ An về đánh giá mức độ hợp lý của công tác tuyển dụng tại Cục như sau:

BẢNG 4: Mức độ hợp lý của công tác tuyển dụng tại Cục Hải quan tỉnh Nghệ An (Đơn: người)

Các tiêu chí đánh giá	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Tổng số cán bộ công chức điều tra	100	100
1. Đăng tải thông tin tuyển dụng		
- Rộng rãi	11	11
- Bình thường	60	60
- Không rộng rãi	29	29
2. Quy trình tuyển dụng		
- Đúng quy trình	35	35
- Không đúng quy trình	65	65

Nguồn: Tổng hợp từ số liệu điều tra, 2018.

Hai là, công tác đào tạo, bồi dưỡng về trình độ chuyên môn nghiệp vụ: kết quả thống kê ở bảng 4 cho thấy trình độ chuyên môn nghiệp vụ của các cán bộ công

chức luôn tăng về cả số lượng lẫn chất lượng, tỷ lệ các cán bộ có trình độ đại học và sau đại học càng ngày càng tăng theo từng năm.

BẢNG 4: Thống kê kết quả đào tạo, bồi dưỡng CBCC Cục Hải quan tỉnh Nghệ An giai đoạn 2015-2017 (Đvt: người)

Nội dung đào tạo	2015	2016	2017
1. Đào tạo chuyên môn nghiệp vụ	40	47	51
Sau đại học	11	14	16
Đại học	17	18	18
Cao đẳng	12	15	17
2. Đào tạo tin học	113	124	139
Tin học cơ bản	41	43	56
Tin học trong công tác quản lý hải quan	72	81	83
3. Đào tạo ngoại ngữ	108	119	135
Tiếng Anh cơ bản	50	54	61
Tiếng Anh chuyên ngành hải quan	41	43	47
4. Đào tạo, bồi dưỡng đáp ứng tiêu chuẩn ngạch công chức, tiêu chuẩn chức danh lãnh đạo	28	40	43
Lý luận chính trị	17	22	23
Quản lý hành chính Nhà nước	6	10	11
Bồi dưỡng cán bộ trong quy hoạch lãnh đạo các cấp	5	8	9
5. Bồi dưỡng kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ	147	169	189
Giám sát quản lý	7	8	10
Thủ tục hải quan	21	30	34
Thuế xuất nhập khẩu	43	45	48
Kiểm tra sau thông quan	28	31	34
Điều tra chống buôn lậu	34	37	45
Sở hữu trí tuệ	14	18	18
6. Bồi dưỡng kiến thức chuyên sâu	121	132	148
Quản lý hải quan hiện đại	16	20	23
Phân loại hàng hóa	38	41	46
Quản lý rủi ro	29	31	34
Kiểm toán	8	8	8
Nghiệp vụ điều tra	30	32	37
7. Bồi dưỡng nghiệp vụ hỗ trợ công tác quản lý Hải quan	35	39	44
Quản lý tài chính	5	5	6
Đấu thầu	7	8	9
Văn thư lưu trữ	15	17	21
Quản lý nguồn nhân lực	8	9	8

Nguồn: Cục Hải quan tỉnh Nghệ An các năm 2015, 2016, 2017.

Năm 2015, có 11 cán bộ công chức đi học thạc sĩ, đến năm 2016 đã lên đến 14 người và đến năm 2017 là 16 người. Bên cạnh đó, hầu hết cán bộ công chức đều đã có trình độ đại học, số mới được tuyển dụng do yêu cầu đã có bằng đại học chính quy đúng chuyên ngành, do đó số lượng cán bộ công chức được đào tạo

tăng ít, chủ yếu là cán bộ công chức đi học văn bằng 2 đại học.

- Về kiến thức quản lý nhà nước, trình độ lý luận chính trị, tin học, ngoại ngữ:

Bảng 4 cho thấy, số lượng cán bộ công chức được đào tạo về kiến thức quản lý nhà nước, trình độ lý luận chính trị, tin học và

ngoại ngữ ngày càng tăng lên qua các năm. Cục Hải quan tỉnh Nghệ An cũng đã chủ động xây dựng kế hoạch và tổ chức các lớp tin học và ngoại ngữ tại Cục để nâng cao trình độ ngoại ngữ và tin học cho cán bộ chức theo yêu cầu hiện đại hóa hải quan.

Trên cơ sở phân công, phân cấp trong công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ công chức hải quan, Cục Hải quan tỉnh Nghệ An đã tổ chức nhiều đợt tập huấn nghiệp vụ tại cục về các nội dung nghiệp vụ quan trọng cho cán bộ, công chức không có điều kiện đi tham gia các khoá học tại Tổng cục Hải quan. Giảng viên lên lớp chính là các cán bộ công chức đã được cử đi tập huấn tại Tổng cục truyền đạt lại.

Tuy nhiên, công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ công chức vẫn còn một số hạn chế. Đối với những lớp đào tạo đại học hệ tại chức, cán bộ công chức chưa chú trọng việc tự học, tự nghiên cứu là chính nên chất lượng đào tạo còn hạn chế. Đối với các lớp bồi dưỡng ngắn hạn tập trung, ngoài tỉnh do Tổng cục Hải quan tổ chức, do thời gian học tập ngắn lại tiếp thu một khối lượng kiến

thức lớn nên hiệu quả của công tác tập huấn chưa cao. Khi về triển khai tại địa phương, lại lung túng và chưa giải đáp hết thắc mắc của cán bộ công chức khi thực hiện nhiệm vụ cụ thể.

Về chi phí đào tạo:

Chi phí đào tạo chủ yếu là các khoản học phí hỗ trợ cho cán bộ công chức, chi phí bồi dưỡng giảng viên, in ấn tài liệu, tổ chức lớp học, hỗ trợ tiền tàu xe, tiền ăn ở cho cán bộ công chức.

Bảng 5 cho thấy số tiền Cục Hải quan tỉnh Nghệ An chi cho công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ công chức hàng năm là rất lớn và tăng qua các năm. Năm 2015, Cục Hải quan tỉnh Nghệ An chi 158,3 triệu đồng cho đào tạo, bồi dưỡng; năm 2016 đã tăng lên là 225,8 triệu đồng (chiếm tỷ lệ 42,64% so với năm 2015) và đến năm 2017 thì chi phí đào tạo được chi rất cao là 300,8 triệu đồng (chiếm tỷ lệ 33,21% so với năm 2016). Điều này cho thấy, Cục Hải quan tỉnh Nghệ An đã tập trung mọi nguồn lực về cơ sở vật chất và kinh phí đào tạo cho công tác đào tạo, bồi dưỡng.

BẢNG 5: Thống kê chi phí đào tạo, bồi dưỡng qua 3 năm 2015-2017 (Đơn: nghìn đồng)

Nội dung đào tạo	2015	2016	2017
Tổng chi phí đào tạo	158.300	225.800	300.800
- Đào tạo chuyên môn, nghiệp vụ	77.000	125.000	191.000
- Đào tạo lý luận chính trị	22.500	35.000	36.800
- Đào tạo kiến thức quản lý nhà nước	24.600	26.200	27.800
- Đào tạo tin học, ngoại ngữ	21.600	25.400	28.300
- Khác	12.600	14.200	16.900

Nguồn: Phòng Tài vụ - quản trị, Cục Hải quan tỉnh Nghệ An.

Kết quả điều tra, khảo sát từ phía các khách thể nghiên cứu là các cán bộ công chức tại Cục Hải quan tỉnh Nghệ An về việc lựa chọn người được đi đào tạo (bảng 6). Khi điều tra phỏng vấn 100 cán bộ công chức về: (i) công tác lựa chọn người đi đào tạo ngắn hạn có 31 người cho rằng phù hợp, 57 người cho rằng bình thường, 12 người cho rằng không phù hợp; (ii) lựa chọn người đi đào tạo dài

hạn có 35 người cho rằng phù hợp, 51 người cho rằng bình thường, còn 14 người cho rằng không phù hợp; (iii) hỗ trợ kinh phí đào tạo của Cục Hải quan tỉnh Nghệ An, có 35 người cho rằng mức hỗ trợ như vậy là phù hợp, 65 người lại cho rằng mức hỗ trợ như vậy là không phù hợp. Vì hiện tại, Cục Hải quan tỉnh Nghệ An mới chỉ hỗ trợ cho người học khoản học phí, còn các khoản kinh phí khác

nhu tiên tài liệu học tập, tiến đi lại thi cực không hỗ trợ, người học phải tự chi trả.

BẢNG 6: Ý kiến đánh giá về việc lựa chọn người được đi đào tạo (Đvt: người)

Các tiêu chí đánh giá	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Tổng số cán bộ công chức điều tra	100	100
1. Lựa chọn người đi đào tạo ngắn hạn		
- Phù hợp	31	31
- Bình thường	57	57
- Không phù hợp	12	12
2. Lựa chọn người đi đào tạo dài hạn		
- Phù hợp	35	35
- Bình thường	51	51
- Không phù hợp	14	14
3. Khoản hỗ trợ đào tạo của Cục Hải quan tỉnh Nghệ An cho cán bộ công chức		
- Phù hợp	35	35
- Không phù hợp	65	65

Nguồn: Tổng hợp từ số liệu điều tra, 2018.

Kết quả điều tra, khảo sát từ phía các khách thể nghiên cứu là các cán bộ công chức tại Cục Hải quan tỉnh Nghệ An đánh giá về công tác đào tạo, bồi dưỡng ở bảng 7 dưới đây. Trong 100 cán bộ công chức được điều tra khảo sát: (i) về nội dung giảng dạy: có 55 người cho rằng nội dung giảng dạy tốt, 32 người cho rằng nội dung giảng dạy bình thường, 13 người cho rằng nội dung giảng dạy chưa tốt; (ii) về phương pháp giảng dạy, có 18 người cho rằng phương pháp giảng dạy

là tốt, 46 người cho rằng phương pháp giảng dạy là bình thường, và 36 người cho rằng phương pháp giảng dạy là chưa tốt; (iii) về thời gian giảng dạy, có 37 người cho rằng thời gian giảng dạy là phù hợp, còn 63 người lại cho rằng thời gian giảng dạy là chưa phù hợp vì hầu hết các lớp đào tạo, bồi dưỡng đều học ngoài giờ hành chính hoặc ngoài tỉnh, do đó việc sắp xếp thời gian đi học của các cán bộ công chức gặp nhiều khó khăn, nhất là các nữ cán bộ công chức.

BẢNG 7: Ý kiến đánh giá về công tác đào tạo, bồi dưỡng (2015-2017)

Các tiêu chí đánh giá	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Tổng số cán bộ công chức điều tra	100	100
1. Về nội dung giảng dạy		
- Tốt	55	55
- Bình thường	32	32
- Chưa tốt	13	13
2. Về phương pháp giảng dạy		
- Tốt	18	18
- Bình thường	46	46
- Chưa tốt	36	36
3. Về thời gian giảng dạy		
- Phù hợp	37	37
- Chưa phù hợp	63	63

Nguồn: Tổng hợp từ số liệu điều tra, 2018.

Bên cạnh đó, còn tồn tại một số ý kiến xung quanh vấn đề dạy và học như phương

pháp học và giảng dạy chưa thực sự tốt, việc học và dạy mang tính thụ động, chưa thực sự

thu hút được người học. Vì vậy, ý kiến của người được hỏi cho rằng, cần thẩm dò ý kiến của cán bộ công chức sau khi kết thúc mỗi khóa học, từ đó làm căn cứ trong việc hoạch định và xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng hợp lý, đáp ứng nhu cầu của người học.

Ba là, công tác bố trí, sử dụng lao động

Bố trí đúng người đúng việc để các cán bộ công chức vận dụng tốt kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm của mình trong công việc, phát huy được năng lực, sở trường của bản thân.

Tạo môi trường làm việc tốt nhất để mọi cán bộ công chức phát huy tối đa năng lực của mình.

Tạo cơ hội thăng tiến cho các cán bộ công chức có trình độ năng lực tốt.

Theo định biên của Tổng cục Hải quan, từ

năm 2014 trở đi không còn tuyển dụng bằng hình thức thi tuyển mà chỉ tuyển dụng qua hình thức công chức ngành khác chuyển ngành sang, có trình độ phù hợp với vị trí cần tuyển dụng. Trong năm 2016-2017, Cục đã triển khai công tác rà soát, hoàn thiện danh mục và mô tả vị trí việc làm; xây dựng yêu cầu năng lực các vị trí việc làm chuyên môn nghiệp vụ từ Cục đến Chi cục theo Quyết định 1701/QĐ-TCHQ ngày 19-5-2017 của Tổng cục trưởng Tổng cục Hải quan về việc ban hành Kế hoạch đổi mới một số hoạt động quản lý nguồn nhân lực dựa trên vị trí việc làm giai đoạn 2017 - 2018.

Kết quả điều tra, khảo sát từ phía các khách thể nghiên cứu là các cán bộ công chức tại Cục Hải quan tỉnh Nghệ An đánh giá về công tác bố trí, sử dụng cán bộ công chức như sau:

BẢNG 8: Ý kiến đánh giá về công tác bố trí, sử dụng cán bộ công chức Cục Hải quan tỉnh Nghệ An (2015-2017) (Đơn vị: người)

Các tiêu chí đánh giá	Số lượng (người)	Tỷ lệ(%)
Tổng số cán bộ công chức điều tra	100	100
Hoạt động bố trí, sử dụng cán bộ công chức		
- Phù hợp	80	80
- Chưa phù hợp nhưng không cần thay đổi	14	14
- Chưa phù hợp và cần thay đổi	6	6

Nguồn: Tổng hợp từ số liệu điều tra, 2018.

Trong 100 cán bộ công chức tham gia khảo sát có 80% cán bộ công chức đánh giá công việc của mình đã phù hợp với năng lực, 14% cảm thấy chưa phù hợp nhưng không cần thay đổi, và 6% cảm thấy chưa phù hợp và cần thay đổi, chủ yếu là cán bộ công chức trẻ dưới 30 tuổi. Số liệu trên cho thấy: việc bố trí, sắp xếp, sử dụng cán bộ công chức trong Cục Hải quan tỉnh Nghệ An là tương đối hợp lý. Tuy nhiên, còn một số vị trí việc làm chưa phù hợp với trình độ chuyên môn cũng như năng lực của một số cán bộ công chức.

Bốn là, chế độ đãi ngộ

Giống như các cơ quan hành chính nhà nước khác, hệ thống lương, thưởng của các đơn vị

thuộc và trực thuộc Tổng cục Hải quan bao gồm: lương cơ bản, tiền thưởng, tiền làm thêm ngoài giờ và các phúc lợi khác. Ngoài lương cơ bản như hầu hết các cơ quan hành chính Nhà nước khác, theo quy định của Chính phủ, công chức ngành hải quan được hưởng khoản phụ cấp "ưu đãi nghề" và có mức lương cơ bản cao hơn từ 1,5 đến 1,8 lần phụ thuộc vào kết quả hoạt động của ngành hải quan nói chung. Ngoài ra, công chức ngành hải quan được hưởng chế độ thâm niên hải quan là 1% mức lương tối thiểu cho mỗi năm công tác. Các chế độ khác như tiền thưởng, tiền làm thêm giờ và các phúc lợi khác cơ bản cũng như theo quy định đối với cơ quan hành chính nhà nước.

Hệ thống lương thưởng hiện nay của ngành hải quan được đánh giá là có tính cạnh tranh, bởi vì công chức hải quan nhận được phụ cấp thâm niên công tác và các biện pháp khuyến khích hiệu quả hoạt động nên mức lương, thưởng của ngành hải quan cao hơn so với các cơ quan hành chính nhà nước khác.

Kết quả điều tra, khảo sát tại bảng 9 về chế độ đãi ngộ cán bộ công chức của 100 cán bộ công chức Cục Hải quan tỉnh Nghệ An cho thấy: 81% cán bộ công chức đánh giá chế độ đãi ngộ là tốt, 13% đánh giá là bình thường và 6% đánh giá chế độ đãi ngộ là chưa tốt. Như vậy, việc thực hiện chế độ

đãi ngộ cán bộ công chức tại Cục Hải quan tỉnh Nghệ An là tương đối hợp lý. Tuy nhiên, chế độ đãi ngộ hiện nay vẫn khó để thu hút và đội ngũ cán bộ là chuyên gia giỏi. Vì tuy mức lương của công chức ngành hải quan đã có nhiều ưu đãi hơn so với cơ quan hành chính nhà nước khác nhưng vẫn còn rất khiêm tốn so với mức lương của doanh nghiệp tư nhân, đặc biệt là doanh nghiệp có vốn đầu tư của nước ngoài. Mức lương, thưởng hiện nay khó tránh khỏi vấn đề những cán bộ giỏi sẽ chuyển đến làm việc những cơ quan có mức lương, thưởng cao hơn, còn những cán bộ ở lại sẽ làm việc với một hiệu quả mức trung bình.

BẢNG 9: Ý kiến đánh giá về chế độ đãi ngộ cán bộ công chức Cục Hải quan tỉnh Nghệ An (2015-2017)

Các tiêu chí đánh giá	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Tổng số cán bộ công chức điều tra	100	100
Chế độ đãi ngộ cán bộ công chức		
- Tốt	81	81
- Bình thường	13	13
- Chưa tốt	6	6

Nguồn: Tổng hợp từ số liệu điều tra, 2018.

Năm là, khen thưởng, kỷ luật

BẢNG 10: Số lượng cán bộ công chức được khen thưởng và kỷ luật của Cục Hải quan tỉnh Nghệ An (2015-2017) (Đơn: người)

	Năm 2015 Số lượng: 236		Năm 2016 Số lượng: 245		Năm 2017 Số lượng: 246	
	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Khen thưởng	23	9,74	27	11,02	32	13
Kỷ luật	4	1,69	3	1,22	2	0,81

Nguồn: Cục Hải quan tỉnh Nghệ An các năm 2015, 2016, 2017.

Việc đánh giá khen thưởng và kỷ luật tại Cục Hải quan tỉnh Nghệ An được xem là một trong những yếu tố tạo động lực làm việc cho cán bộ công chức. Hàng tháng, các đơn vị có tiến hành phân loại A, B, C để từ đó tiến hành đánh giá khen thưởng, kỷ luật tại đơn vị. Căn cứ trên mức độ hoàn thành công việc, Lãnh đạo Cục Hải quan tỉnh

Nghệ An quyết định khen thưởng cho những cá nhân có thành tích xuất sắc và kỷ luật với những cá nhân chưa hoàn thành công việc được giao.

Đánh giá về công tác khen thưởng và kỷ luật của Cục, kết quả điều tra, khảo sát từ phía các khách thể nghiên cứu là các cán bộ công chức tại Cục Hải quan tỉnh Nghệ An

thể hiện ở bảng 11. Trong 100 cán bộ công chức tham gia điều tra khảo sát khi được hỏi về công tác khen thưởng và kỷ luật tại Cục Hải quan tỉnh Nghệ An thì có 31 người đánh giá tốt, 59 người đánh giá bình

thường và 10 người đánh giá là chưa tốt. Điều này cho thấy còn rất nhiều cán bộ công chức còn chưa hài lòng về công tác khen thưởng, kỷ luật của Cục Hải quan tỉnh Nghệ An hiện nay.

BẢNG 11: Ý kiến đánh giá về công tác khen thưởng và kỷ luật của Cục Hải quan tỉnh Nghệ An (2015-2017)

Tiêu chí đánh giá	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Tổng số cán bộ công chức điều tra	100	100
Công tác khen thưởng và kỷ luật		
- Tốt	31	31
- Bình thường	59	59
- Chưa tốt	10	10

Nguồn: Tổng hợp từ số liệu điều tra, 2018.

Sâu là, đánh giá phân loại cán bộ

Căn cứ hướng dẫn của Bộ Tài chính, Tổng cục Hải quan, Cục Hải quan tỉnh Nghệ An tiến hành phân loại đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ trong năm của

cán bộ công chức, hợp đồng lao động. Để có kết quả đánh giá chính xác nhất, công tác đánh giá, phân loại được phân làm 3 cấp: cấp tổ đội, cấp phòng và tương đương, cấp cục.

BẢNG 12: Phân loại đánh giá cán bộ công chức Cục HQ tỉnh Nghệ An giai đoạn 2015-2017

	Năm 2015 SL: 236		Năm 2016 SL: 245		Năm 2017 SL: 246	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Không hoàn thành nhiệm vụ	0	0	1	0,41	4	1,63
Hoàn thành nhiệm vụ	5	2,12	0	0	1	0,41
Hoàn thành tốt nhiệm vụ	196	83,05	160	65,31	176	71,54
Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ	35	14,83	84	34,28	65	26,42

Nguồn: Cục Hải quan tỉnh Nghệ An các năm 2015, 2016, 2017.

Số liệu bảng 12 cho thấy, trong 100 cán bộ công chức đánh giá về công tác kiểm tra, đánh giá phân loại cán bộ công chức Cục Hải quan tỉnh Nghệ An, có 32 người đánh giá công tác này là tốt, 58 người đánh giá là bình thường và có 10 người đánh giá công tác này chưa tốt. Điều này chứng tỏ để thực hiện tốt hơn công tác kiểm tra, giám sát, đánh giá thì Cục Hải

quan tỉnh Nghệ An phải xây dựng các tiêu chí đánh giá cán bộ công chức cụ thể, phù hợp hơn với từng công việc. Đồng thời, xây dựng và thực hiện cơ chế kiểm tra, giám sát chặt chẽ, phải làm cho cán bộ công chức tự kiểm tra, giám sát nhau, cán bộ quản lý kiểm tra, giám sát nhân viên mình và ngược lại, nhân viên cũng kiểm tra, giám sát cán bộ quản lý tuân theo các tiêu

chỉ đã được công khai, thống nhất trong cơ quan.

BẢNG 13: Ý kiến đánh giá về công tác đánh giá, phân loại cán bộ công chức Cục Hải quan tỉnh Nghệ An giai đoạn 2015-2017

Tiêu chí đánh giá	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Tổng số cán bộ công chức điều tra	100	100
Công tác đánh giá, phân loại cán bộ công chức		
- Tốt	32	32
- Bình thường	58	58
- Chưa tốt	10	10

Nguồn: Tổng hợp số liệu điều tra, 2018.

2.2.3. Thực trạng kiểm tra, đánh giá công tác quản lý nâng cao chất lượng nguồn nhân lực

Để kế hoạch nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Cục Hải quan tỉnh Nghệ An được thực hiện tốt thì cần thiết phải có cơ chế kiểm tra, đánh giá định kỳ. Từ đó đưa ra các điều chỉnh để phù hợp định hướng phát triển của Cục.

Tuy có cả những ưu và nhược điểm nói trên, nhưng khi đối chiếu kết quả cuối năm, cuối kỳ, sự thay đổi về số lượng và chất lượng nhân lực cũng như các vị trí nhân lực đều đúng quy hoạch, quy trình.

3. Kết luận, đề xuất giải pháp và kiến nghị

Đảng và Nhà nước đã ban hành những chủ trương, chính sách cụ thể để thực hiện liên kết chặt chẽ giữa các doanh nghiệp, cơ quan trong nước và các đối tác nước ngoài để phát triển nguồn nhân lực hải quan theo nhu cầu xã hội, hội nhập quốc tế; có các chế tài cụ thể đặc biệt là chương trình, nội dung, tài chính để thực hiện các chương trình, để án đào tạo nhân lực chất lượng cao đối với các ngành, lĩnh vực chủ yếu, đặc biệt là hải quan để nhanh chóng rút ngắn quá trình hội nhập của cả nước nói chung và tỉnh Nghệ An nói riêng; đổi mới quản lý nguồn nhân lực Hải quan dựa trên vị trí việc làm đặt ra yêu cầu phải đẩy mạnh việc xây dựng và triển khai các khung năng lực chuyên môn nghiệp vụ

đối với tất cả các lĩnh vực chuyên môn, nghiệp vụ; xây dựng hệ thống kết quả công việc đối với công chức theo vị trí việc làm và hệ thống đánh giá năng lực công chức thuộc lĩnh vực chuyên môn, nghiệp vụ.

Vì vậy, đề nghị Bộ Tài chính, Tổng cục Hải quan, quan tâm hỗ trợ tạo điều kiện đảm bảo kịp thời nguồn kinh phí đào tạo và cơ sở vật chất trang thiết bị phục vụ cho công tác đào tạo cán bộ, công chức của Cục Hải quan tỉnh Nghệ An; quy định rõ quyền và trách nhiệm của từng cá nhân, từng đơn vị trong từng khâu công tác; trên cơ sở khung việc làm đó để có cơ chế khuyến khích động viên, khen thưởng về vật chất và tinh thần./

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Mai Quốc Chính (1999), *Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước*, Nxb Chính trị quốc gia, Hà Nội.
2. Nguyễn Trọng Chuẩn (1996), *Nguồn nhân lực trong quá trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước*, Nxb Chính trị quốc gia, Hà Nội.
3. Đỗ Minh Cương (2009), *Quy hoạch cán bộ lãnh đạo quản lý*, Nxb Chính trị quốc gia, Hà Nội.
4. Trần Thị Kim Dung (2009), *Quản trị nguồn nhân lực*, Nxb Thống kê.
5. Nguyễn Hữu Dũng (2003), *Sử dụng hiệu quả nguồn lực con người Việt Nam*, Nxb Lao động xã hội, Hà Nội.
6. Nguyễn Minh Đường (1996), *Bồi dưỡng và đào tạo đội ngũ nhân lực trong điều kiện mới*, Nxb Chính trị Đại học Quốc gia Hà Nội.

7. Phạm Minh Hạc và các tác giả (1996), *Vấn đề con người trong sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa*, Nxb Chính trị quốc gia, Hà Nội.
8. Đặng Hữu (2005), Đào tạo nguồn nhân lực cho sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa dựa trên tri thức ở nước ta hiện nay, *Tạp chí Cộng sản*, tháng 4-2005.
9. Đỗ Văn Phúc và Nguyễn Hồng Hoàng (2005), Chất lượng nguồn nhân lực của Doanh nghiệp nhà nước: phương pháp đo lường và hiện trạng ở Việt Nam, *Tạp chí Nghiên cứu kinh tế*, 3 (267).
10. Phan Tùng Mậu (2002), Đào tạo gắn với sử dụng – Giải pháp nâng cao hiệu quả nguồn nhân lực trong nền kinh tế thị trường của nước ta, *Tạp chí Giáo dục*, tháng 2-2002.
11. Lê Thị Ngân, Nguyễn Huy Oánh (2004), Phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp nhà nước, *Tạp chí Nghiên cứu kinh tế*, Số 4-2004.
12. Luật Hải quan số 54/2014/QH13, 22-6-2014.
13. Bùi Văn Nhơn (2004), *Quản lý nguồn nhân lực trong một tổ chức*, Nxb Giáo dục, Hà Nội.
14. Bùi Văn Nhơn (2006), *Giáo trình Quản lý nguồn nhân lực xã hội*, Nxb Giáo dục, Hà Nội.
15. Phạm Thái Nghi, Vũ Hoàng Ngân (2004), *Quản lý nguồn nhân lực ở Việt Nam một số vấn đề lý luận và thực tiễn*, Nxb Khoa học xã hội, Hà Nội.
16. Số tay hiện đại hóa Hải quan (2007), Nxb Lý luận chính trị.
17. Vũ Bá Thế (2005), *Phát huy nguồn lực con người để công nghiệp hóa, hiện đại hóa kinh nghiệm Quốc tế và thực tiễn Việt Nam*, Nxb Lao động xã hội, Hà Nội.
18. Hoàng Trọng, Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008), *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS*, Nxb Hồng Đức.
19. Chính phủ (2011), *Chiến lược phát triển hải quan đến năm 2020*, ban hành kèm theo quyết định số 448/QĐ-TTg ngày 25-3-2011 của Thủ tướng Chính phủ.
20. Phòng Tổ chức cán bộ - thanh tra, Phòng Nghiệp vụ, Cục Hải quan tỉnh Nghệ An (2017), Báo cáo tổng kết các năm 2015, 2016, 2017.
21. Thanh Nguyen (2019), *Phát triển nguồn nhân lực Hải quan dựa trên vị trí việc làm*, <https://www.customs.gov.vn/Lists/TinHoatDong/ViewDetails.aspx?ID=28401&Category=Tin%20n%E1%BB%95%20b%E1%BA%ADt>, truy cập 22-4-2019.

Ngày nhận bài:	17-01-2019
Ngày nhận bản sửa:	13-02-2019
Ngày duyệt đăng:	20-02-2019