

HỌC VIỆN CHÍNH TRỊ QUỐC GIA HỒ CHÍ MINH

LÊ HẠNH VÂN

**NHÂN LỰC CHO PHÁT TRIỂN  
HẢI QUAN THÔNG MINH Ở VIỆT NAM**

LUẬN ÁN TIẾN SĨ

NGÀNH: KINH TẾ CHÍNH TRỊ

Mã số: 931 01 02

HÀ NỘI - 2025

HỌC VIỆN CHÍNH TRỊ QUỐC GIA HỒ CHÍ MINH

LÊ HẠNH VÂN

**NHÂN LỰC CHO PHÁT TRIỂN  
HẢI QUAN THÔNG MINH Ở VIỆT NAM**

LUẬN ÁN TIẾN SĨ

NGÀNH: KINH TẾ CHÍNH TRỊ

Mã số: 931 01 02

Người hướng dẫn khoa học:

1. TS. HỒ THANH THỦY

2. TS. LÊ BÁ TÂM

HÀ NỘI - 2025

## LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan: Đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi. Các số liệu, kết quả nêu trong luận án là trung thực, có nguồn gốc rõ ràng và được trích dẫn đầy đủ theo quy định.

## TÁC GIẢ LUẬN ÁN



**Lê Hạnh Vân**

## MỤC LỤC

	Trang
MỞ ĐẦU.....	1
Chương 1. TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI LUẬN ÁN.....	13
1.1 Các công trình nghiên cứu liên quan đến đề tài luận án.....	13
1.2 Khái quát kết quả các công trình nghiên cứu liên quan đến đề tài và những vấn đề luận án tập trung nghiên cứu.....	32
Chương 2. CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ KINH NGHIỆM THỰC TIỄN VỀ NHÂN LỰC CHO PHÁT TRIỂN HẢI QUAN THÔNG MINH.....	37
2.1 Cơ sở lý luận về Hải quan thông minh.....	46
2.2 Cơ sở lý luận về nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh.....	54
2.3 Kinh nghiệm quốc tế về xây dựng nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh và bài học rút ra đối với Việt Nam.....	83
Chương 3. THỰC TRẠNG NHÂN LỰC CHO PHÁT TRIỂN HẢI QUAN THÔNG MINH Ở VIỆT NAM.....	100
3.1 Khái quát về Hải quan Việt Nam .....	100
3.2 Thực trạng phát triển Hải quan thông minh ở Việt Nam.....	103
3.3 Thực trạng nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh ở Việt Nam.....	114
3.4 Đánh giá thực trạng nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh ở Việt Nam trong thời gian qua.....	153
Chương 4. PHƯƠNG HƯỚNG VÀ GIẢI PHÁP XÂY DỰNG NHÂN LỰC CHO PHÁT TRIỂN HẢI QUAN THÔNG MINH Ở VIỆT NAM.....	167
4.1 Bối cảnh ảnh hưởng, quan điểm và định hướng xây dựng nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh ở Việt Nam.....	167
4.2 Giải pháp xây dựng nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh ở Việt Nam đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2045.....	174
KẾT LUẬN.....	194
DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH LIÊN QUAN ĐẾN LUẬN ÁN.....	196
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	197
PHỤ LỤC.....	211

## DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

ASEAN	: Hiệp hội các quốc gia Đông Nam Á (tiếng Anh: Association of South East Asian Nations)
AI	: Trí tuệ nhân tạo (tiếng Anh: Artificial Inteligence)
HRMD	: Quản lý phát triển nguồn nhân lực (tiếng Anh: Human Resource Management Development)
ILO	: Tổ chức Lao động Quốc tế (tiếng Anh: International Labour Organization)
IMF	: Quỹ Tiền tệ Quốc tế (tiếng Anh: International Money Fund)
TFA	: Hiệp định thuận lợi hóa Thương mại (tiếng Anh: Trade Facilitation Agreement)
USAID	: Cơ quan phát triển quốc tế Hoa Kỳ (tiếng Anh: United States Agency for International Development)
VCCI	: Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (tiếng Anh: Vietnam Chamber of Commerce and Industry)
WB	: Ngân hàng Thế giới (tiếng Anh: World Bank)
WCO	: Tổ chức Hải quan Thế giới (tiếng Anh: World Customs Organization)

## DANH MỤC BẢNG

	Trang
Bảng 1.1. Đặc điểm của cán bộ hải quan tham gia khảo sát về nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh ở Việt Nam.....	8
Bảng 1.2. Đặc điểm của doanh nghiệp xuất nhập khẩu tham gia khảo sát về nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh ở Việt Nam.....	9
Bảng 3.1. Cơ cấu biên chế ngành Hải quan năm 2023.....	116
Bảng 3.2. Cơ cấu ngạch công chức, chức danh nghề nghiệp viên chức ngành Hải quan năm 2023.....	118
Bảng 3.3. Cơ cấu lãnh đạo cấp Vụ và tương đương ngành Hải quan năm 2023 .....	120
Bảng 3.4. Trình độ đào tạo chuyên môn của cán bộ hải quan năm 2023.....	122
Bảng 3.5. Thống kê các kỳ tuyển dụng của ngành Hải quan giai đoạn năm 2020 – 2023.....	136
Bảng 3.6. Đánh giá của cán bộ hải quan về hiệu quả của các hoạt động quản lý nhân lực trong ngành Hải quan hiện nay theo yêu cầu phát triển Hải quan thông minh.....	150
Bảng 4.1. Một số chỉ tiêu kinh tế của quy hoạch tổng thể quốc gia thời kỳ 2021-2030, tầm tầm nhìn 2050 theo Nghị quyết số 81/2023/QH15 ngày 09/1/2023.....	169

## DANH MỤC BIỂU ĐỒ, SƠ ĐỒ

Trang

Hình 1.1. Khung nghiên cứu của luận án.....	36
Hình 2.1. Các hệ thống điện tử của ngành Hải quan tính đến năm 2024.....	38
Hình 2.2. Các đặc điểm của Hải quan thông minh.....	41
Hình 2.3. Các tiêu chí xác định nhân lực chất lượng cao.....	58
Hình 2.4. Các tiêu chí xác định nhân lực chất lượng cao cho chuyển đổi số..	59
Hình 3.1. Sơ đồ tổ chức bộ máy của Tổng cục Hải quan.....	102
Hình 3.2. Đánh giá của cán bộ hải quan và doanh nghiệp về tầm quan trọng của công tác phát triển Hải quan thông minh ở Việt Nam.....	105
Hình 3.3. Đánh giá của cán bộ hải quan về mức độ và hiệu quả ứng dụng thành tựu khoa học công nghệ, chuyển đổi số của ngành Hải quan.....	111
Hình 3.4. Đánh giá của cán bộ hải quan đối với mức độ am hiểu của bản thân về Hải quan thông minh.....	113
Hình 3.5. Thực trạng tham gia đào tạo, bồi dưỡng, tập huấn hoặc hội nghị, hội thảo, tọa đàm về Hải quan thông minh của cán bộ hải quan.....	114
Hình 3.6. Tình hình biên chế công chức và viên chức ngành Hải quan giai đoạn năm 2019 - 2023.....	115
Hình 3.7. Thống kê trình độ công nghệ thông tin của cán bộ ngành Hải quan tính đến tháng 12/2023.....	124
Hình 3.8. Thống kê trình độ ngoại ngữ và tiếng dân tộc thiểu số của cán bộ ngành Hải quan tính đến tháng 12/2023.....	125
Hình 3.9. Đánh giá của cán bộ hải quan về trình độ chuyên môn, kỹ năng sử dụng ngoại ngữ và công nghệ thông tin của bản thân theo yêu cầu phát triển Hải quan thông minh ở Việt Nam.....	127

Hình 3.10. So sánh mức độ tăng trưởng của tổng kim ngạch xuất nhập khẩu và số thu ngân sách nhà nước của ngành Hải quan giai đoạn năm 2019 – 2023.....	128
Hình 3.11. Đánh giá của doanh nghiệp về kỹ năng xử lý công việc của công chức hải quan.....	130
Hình 3.12. Đánh giá của cán bộ hải quan về nhận thức trách nhiệm và ý thức tổ chức kỷ luật của bản thân theo yêu cầu phát triển Hải quan thông minh ở Việt Nam.....	132
Hình 3.13. Đánh giá của doanh nghiệp về mức độ thực hiện kỷ cương của công chức hải quan.....	133
Hình 3.14. Đánh giá của cán bộ hải quan về thể lực của bản thân theo yêu cầu phát triển Hải quan thông minh ở Việt Nam.....	134
Hình 3.15. Số lượng cán bộ hải quan tham gia đào tạo, bồi dưỡng tin học, ngoại ngữ và tiếng dân tộc thiểu số giai đoạn năm 2019-2023...	137
Hình 3.16. Số lượng cán bộ hải quan tham gia bồi dưỡng quản lý nhà nước theo tiêu chuẩn chức danh lãnh đạo giai đoạn năm 2019-2023..	138
Hình 3.17. Số lượng cán bộ hải quan tham gia đào tạo lý luận chính trị giai đoạn năm 2019 – 2023.....	139
Hình 3.18. So sánh kế hoạch và số lượng cán bộ hải quan tham gia đào tạo, bồi dưỡng kỹ năng mềm giai đoạn năm 2019 – 2023.....	140
Hình 3.19. Số lượng công chức cấp thừa hành tham gia đánh giá năng lực theo lĩnh vực chuyên môn năm 2018 – 2019.....	142
Hình 3.20. Đánh giá của doanh nghiệp về mức độ đáp ứng của cán bộ hải quan đối với yêu cầu phát triển Hải quan thông minh ở Việt Nam.....	152
Hình 4.1. Chỉ số chuyển đổi số quốc gia giai đoạn năm 2020 – 2022.....	170



## MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong bối cảnh toàn cầu hóa, hội nhập kinh tế quốc tế và Cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư diễn ra mạnh mẽ, ngành Hải quan đã và đang tập trung toàn bộ nguồn lực cũng như bám sát định hướng, yêu cầu của Chính phủ về thực hiện Chương trình chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030 tại Quyết định số 749/QĐ-TTg ngày 03/6/2020 của Thủ tướng Chính phủ [41] và Chiến lược Phát triển thương mại trong nước đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2045 tại Quyết định số 1163/QĐ-TTg ngày 13/7/2021 của Thủ tướng Chính phủ [42].

Với tinh thần quyết liệt trong triển khai công tác chuyên môn và quyết tâm chính trị to lớn, ngành Hải quan đã trở thành một trong những ngành đi đầu về cải cách thủ tục hành chính, ứng dụng khoa học công nghệ và đổi mới phương thức quản lý cũng như xây dựng đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức có khả năng thích ứng với yêu cầu nhiệm vụ mới. Từ đó, giúp tạo thuận lợi cho các hoạt động giao lưu thương mại thông qua việc giảm tối đa chi phí và thời gian thực hiện thủ tục hải quan; góp phần quan trọng trong phát triển nền kinh tế quốc gia. Cụ thể, trong giai đoạn năm 2019 – 2023, dù trải qua nhiều khó khăn do ảnh hưởng của đại dịch Covid-19, số thu ngân sách nhà nước của ngành Hải quan vẫn cơ bản giữ được sự ổn định và có xu hướng tăng trưởng khoảng 15% mỗi năm. Tiếp nối những thành công này, ngành Hải quan tiếp tục chú trọng triển khai các hoạt động cải cách trên cơ sở thực hiện Chiến lược phát triển Hải quan đến năm 2030 tại Quyết định số 628/QĐ-TTg ngày 20/5/2022 của Thủ tướng Chính phủ, xác định mục tiêu: *“Xây dựng Hải quan Việt Nam chính quy, hiện đại, ngang tầm Hải quan các nước phát triển trên thế giới, dẫn đầu trong thực hiện Chính phủ số, với mô hình Hải quan số, Hải quan thông minh”* [43].

Để chủ động nắm bắt các cơ hội giúp Hải quan Việt Nam phát triển theo kịp yêu hội nhập quốc tế sâu rộng, toàn diện của đất nước; bên cạnh việc tuân thủ các quy định trong nước và quốc tế, tận dụng hiệu quả các thành tựu khoa học hiện đại trong quản lý hải quan thì việc tập trung xây dựng lực lượng, phát triển năng lực cho cán bộ hải quan cũng có ý nghĩa vô cùng to lớn. Nhiều công trình nghiên cứu trong và ngoài nước đã chỉ ra rằng trong bối cảnh chuyển đổi số, phát triển kinh tế thông minh ngày nay; xây dựng nguồn nhân lực chất lượng cao có khả năng đáp ứng yêu cầu về làm chủ công nghệ, khoa học kỹ thuật cũng như vận hành các hệ thống quản lý thông minh, hiện đại là nhiệm vụ hàng đầu, được nhiều quốc gia và tổ chức chú trọng trong quá trình xây dựng chiến lược phát triển bền vững [8]; [62]; [69]. Bên cạnh đó, một số tác giả cũng đưa ra nhận định về việc nền kinh tế hiện đang vận hành theo xu hướng thông minh, linh hoạt và liên tục biến động nên đặc điểm cốt lõi cần có của nhân lực chất lượng cao ngày nay là việc sở hữu trình độ, kỹ năng và tinh thần làm việc vượt trội so với lực lượng lao động thông thường, nhất là trong lĩnh vực công nghệ thông tin, ngoại ngữ, hợp tác quốc tế cũng như có tính chủ động, linh hoạt và sáng tạo cao [53]; [74]. Đặc biệt, với chuẩn mực hải quan trong thời đại mới, công tác quản trị và phát triển nhân lực cũng được một số nhà nghiên cứu và tổ chức quốc tế khuyến nghị thực hiện chuyển đổi số, tích hợp khoa học công nghệ thông minh nhằm giúp nhân lực đạt được trình độ và kỹ năng số tương ứng với yêu cầu của Hải quan thông minh [56]; [73]; [96]. Tổng quan về khía cạnh lý luận, các công trình nghiên cứu liên quan đến Hải quan thông minh và nhân lực cho Hải quan thông minh đều cơ bản làm rõ nội hàm của các hoạt động quản lý, phát triển nhân lực cũng như khẳng định tầm quan trọng của việc triển khai công tác này theo yêu cầu của chuyển đổi số và tiến bộ của khoa học kỹ thuật. Tuy nhiên, vẫn còn tồn tại một số khoảng trống khoa học cần được nghiên cứu, làm rõ như: các yếu tố hình thành mô hình quản trị

nhân lực chuyên biệt cho phát triển Hải quan thông minh ở Việt Nam; các hạn chế, yêu cầu đặt ra và giải pháp cải thiện nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh ở Việt Nam.

Ngoài ra, về mặt thực tiễn, trong quá trình phát triển Hải quan thông minh, ngành Hải quan gặp không ít thách thức, khó khăn trong công tác xây dựng lực lượng như: (1) duy trì thực hiện tinh giản biên chế 10% theo yêu cầu của Đảng và Chính phủ nên số lượng biên chế được giao cho ngành Hải quan không tăng trong nhiều năm làm giảm cơ hội tuyển dụng lực lượng nhân lực mới, có trình độ chuyên môn cao, đặc biệt đối với lĩnh vực công nghệ thông tin và quản trị nhân lực (trong giai đoạn năm 2020 – 2023, ngành Hải quan tuyển dụng 1.442 chỉ tiêu công chức, viên chức nhưng chỉ có 05 chỉ tiêu tuyển dụng cho vị trí tổ chức cán bộ, chiếm 0,3% và 44 chỉ tiêu tuyển dụng cho vị trí công nghệ thông tin, chiếm 3% tổng số chỉ tiêu tuyển dụng); (2) nền tảng cơ sở chính sách và phương thức quản trị nhân lực còn thiếu sự vận dụng kinh nghiệm, khuyến nghị quốc tế và các mô hình quản trị nhân lực số hiện đại; (3) năng suất lao động và trình độ công nghệ thông tin, ngoại ngữ và kỹ năng mềm của cán bộ hải quan còn hạn chế so với yêu cầu phát triển Hải quan thông minh; (4) vẫn tồn tại sự chênh lệch về cơ cấu giới tính, độ tuổi, đặc biệt trong các cấp lãnh đạo quản lý.

Xuất phát từ cơ sở lý luận và thực tiễn nêu trên, việc xây dựng đội ngũ nhân lực có trình độ chuyên môn cao, năng lực làm việc tốt trong môi trường chuyển đổi số; phát triển hệ thống quản trị nhân lực hiện đại, thông minh là một trong các nhiệm vụ cấp bách của ngành Hải quan nhằm góp phần tạo thuận lợi thương mại và nâng cao sức cạnh tranh của nền kinh tế quốc gia. Với các lý do trên, nghiên cứu sinh lựa chọn đề tài **“Nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh ở Việt Nam”** để thực hiện luận án Tiến sĩ ngành Kinh tế chính trị.

## **2. Mục đích, nhiệm vụ và phạm vi nghiên cứu của luận án**

### **2.1 Mục đích nghiên cứu**

- *Về mục đích chung:* Luận án được nghiên cứu nhằm mục đích đề xuất giải pháp để xây dựng nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh ở Việt Nam.

- *Về mục đích cụ thể:* Trên cơ sở tổng hợp, hệ thống hóa và bổ sung những vấn đề lý luận về nhân lực và quản trị nhân lực hiện đại; luận án thu thập, phân tích dữ liệu từ các nguồn thông tin sơ cấp và thứ cấp; từ đó đánh giá thực trạng nhân lực ngành hải quan; đề xuất các giải pháp, khuyến nghị nhằm nâng cao chất lượng nhân lực theo yêu cầu của phát triển Hải quan thông minh ở Việt Nam, phù hợp với xu thế phát triển của thế giới.

### **2.2 Nhiệm vụ nghiên cứu**

Để đạt được mục đích nghiên cứu, luận án cần thực hiện các nhiệm vụ sau:

*Thứ nhất,* Nghiên cứu tổng quan các các công trình nghiên cứu nổi bật trong nước và quốc tế có liên quan đến đề tài của luận án, chỉ ra những vấn đề đã được các công trình nói trên giải quyết, những nội dung mà luận án có thể kế thừa đồng thời liệt kê những khoảng trống chưa được giải quyết để luận án tiếp tục nghiên cứu làm rõ.

*Thứ hai,* Hệ thống hóa và bổ sung những vấn đề lý luận để hình thành nên khung lý luận về nhân lực; nhân lực chất lượng cao; nhân lực hải quan thông minh và nhân lực trong chuyển đổi số của ngành Hải quan; nghiên cứu khuyến nghị của các tổ chức uy tín và kinh nghiệm về nhân lực và nhân lực hải quan tại một số quốc gia để rút ra bài học kinh nghiệm đối với Hải quan Việt Nam về xây dựng nhân lực cho Hải quan thông minh.

*Thứ ba,* Phân tích, đánh giá thực trạng chất lượng nhân lực và hiệu quả quản trị nhân lực của ngành Hải quan theo các nội dung, tiêu chí của phát triển nhân lực cho Hải quan thông minh. Từ đó, đánh giá khả năng đáp ứng yêu cầu về nhân lực của ngành Hải quan cho phát triển Hải quan thông minh.

*Thứ tư*, Đề xuất định hướng và giải pháp nâng cao chất lượng nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh trong bối cảnh chuyển đổi số quốc gia nhằm thúc đẩy hội nhập kinh tế quốc tế của Việt Nam.

### **2.3 Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

#### **2.3.1 Đối tượng nghiên cứu**

Đối tượng nghiên cứu của luận án là nhân lực ngành Hải quan với tư cách là chủ thể, lực lượng xây dựng và phát triển Hải quan thông minh ở Việt Nam.

#### **2.3.2 Phạm vi nghiên cứu**

- *Về nội dung*: Luận án tập trung nghiên cứu nhân lực và nhân lực hải quan trên cơ sở kết hợp các tiêu chí của nhân lực chất lượng cao và nhân lực số nhằm đánh giá mối quan hệ, khả năng đáp ứng và tác động của nhân lực đối với quá trình chuyển đổi số, cải cách mô hình quản lý theo hướng thông minh, hiện đại, ứng dụng khoa học công nghệ của ngành Hải quan ở Việt Nam. Ngoài ra, phạm vi nhân lực ngành Hải quan trong phạm vi luận án này là công chức hải quan và viên chức hải quan thuộc cả cấp lãnh đạo và cấp thừa hành – những người thực thi công vụ của ngành Hải quan theo quy định của pháp luật và được gọi chung là “*cán bộ hải quan*”.

Dữ liệu sơ cấp được tác giả luận án thu thập thông qua khảo sát, điều tra bằng bảng hỏi đối với hai đối tượng gồm: (1) cán bộ hải quan và (2) doanh nghiệp có tham gia hoạt động xuất nhập khẩu. Dữ liệu thứ cấp được khai thác, thu thập từ các báo cáo, văn bản, tài liệu được ban hành trong và ngoài nước liên quan đến lĩnh vực Hải quan nói chung và Hải quan Việt Nam nói riêng.

- *Về không gian*: Luận án sẽ nghiên cứu thực trạng nhân lực và các nội dung liên quan đến xây dựng, quản lý và sử dụng nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh trên phạm vi toàn quốc, bao gồm ba cấp: cấp Tổng cục; cấp Cục Hải quan tỉnh, liên tỉnh, thành phố và cấp Chi cục Hải quan cửa khẩu và tương đương.

- *Về thời gian*: Luận án sử dụng số liệu sơ cấp và số liệu thứ cấp để nghiên cứu, phân tích thực trạng của nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh ở Việt Nam. Cụ thể, số liệu thứ cấp được thu thập trong giai đoạn năm 2019 – 2023 và số liệu sơ cấp được thực hiện trong giai đoạn tháng 11 – 12/2024. Phần đề xuất phương hướng, giải pháp đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2045.

### **3. Cơ sở lý luận và phương pháp nghiên cứu**

#### ***3.1 Cơ sở lý luận***

Luận án dựa trên những quan điểm lý luận của Chủ nghĩa Mác – Lênin, Tư tưởng Hồ Chí Minh bao gồm chủ nghĩa duy vật biện chứng và duy vật lịch sử để làm rõ cơ sở luận về nhân lực trong điều kiện phát triển Hải quan thông minh theo thông lệ quốc tế. Đồng thời, luận án dựa trên đường lối, chính sách của Đảng và Nhà nước về nhân lực nói chung, nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh nói riêng trong bối cảnh ứng dụng thành tựu của Cách mạng công nghiệp lần thứ tư để phân tích, đánh giá thực trạng và đề xuất phương hướng, giải pháp về nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh.

Cùng với đó, luận án cũng dựa trên cơ sở luận liên ngành của kinh tế nhân lực, kinh tế học thể chế và tiếp thu, phát triển những quan điểm lý luận của một số tác giả, nhà nghiên cứu, nhà khoa học, chính trị gia trong nước và thế giới về những nội dung liên quan để thực hiện nhiệm vụ nghiên cứu.

#### ***3.2 Phương pháp nghiên cứu***

Trong quá trình thực hiện nhiệm vụ nghiên cứu về nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh ở Việt Nam, tác giả sẽ sử dụng một số phương pháp nghiên cứu của chuyên ngành kinh tế chính trị như: nghiên cứu định tính; nghiên cứu định lượng; trừu tượng hóa khoa học và các phương pháp khác như phân tích, tổng hợp; so sánh; khái quát hóa; mô hình hóa, sơ đồ hóa. Các phương pháp nêu trên được triển khai trong các chương của luận án như sau:

*Thứ nhất*, triển khai phương pháp thu thập, phân loại tài liệu bao gồm các văn bản pháp luật, các quyết định, chỉ thị, chiến lược, kế hoạch phát triển và các công trình nghiên cứu khoa học; các sách, báo, tạp chí chuyên ngành đã được công bố; các trang thông tin điện tử chính thức của các cơ quan, tổ chức uy tín trong và ngoài nước; các báo cáo, thống kê có liên quan đến chủ đề nghiên cứu của luận án. Ngoài ra, luận án sử dụng phương pháp phân tích, tổng hợp, so sánh để xác định những kết quả đạt được của các công trình đã công bố có liên quan đến đề tài luận án, từ đó làm rõ khoảng trống về lý luận và thực tiễn cần được tiếp tục giải quyết và xác định hướng nghiên cứu, điểm mới của đề tài luận án mà nghiên cứu sinh lựa chọn.

*Thứ hai*, luận án sử dụng các phương pháp thu thập và xử lý thông tin, mô tả, mô hình hóa, sơ đồ hóa... để phân tích, so sánh, đối chiếu với cơ sở lý luận, đánh giá thực trạng nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh ở Việt Nam, từ đó làm rõ các kết quả đạt được, hạn chế và nguyên nhân hạn chế của nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh ở Việt Nam.

- *Đối với nguồn thông tin thứ cấp*: Các thông tin, số liệu thứ cấp được thu thập từ các nguồn chính thức tại các văn bản, báo cáo cấp ngành và quốc gia; các công trình nghiên cứu khoa học đã được công bố trên các sách, báo, tạp chí uy tín trong và ngoài nước; các tài liệu của ngành Hải quan, Bộ Tài chính và các cơ quan, tổ chức có liên quan khác trong các lĩnh vực: hải quan, nhân lực và chuyển đổi số trong phạm vi thời gian 05 năm từ 2019 đến 2023 mà luận án xác định nghiên cứu.

- *Đối với nguồn thông tin sơ cấp*: Nhằm làm rõ hơn thực trạng của nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh ở Việt Nam hiện nay, tác giả luận án đã sử dụng phương pháp điều tra, khảo sát bằng bảng hỏi.

+ *Về xây dựng bảng hỏi*: Dựa trên mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu của luận án; đồng thời kế thừa nền tảng nghiên cứu của các công trình khoa học có liên quan; tác giả đã xây dựng bảng hỏi theo hình thức trắc nghiệm.

Bảng hỏi được đưa vào điều tra, khảo sát thử nghiệm trước khi triển khai chính thức để rà soát và làm rõ các nội dung, thuật ngữ. Từ đó, đảm bảo tính khoa học và phản ánh đúng bản chất ý kiến của người tham gia khảo sát. Bên cạnh các câu hỏi và các phương án trả lời, bảng hỏi cũng bao gồm tên tiêu đề và phần giới thiệu thể hiện đúng mục đích và nội dung nghiên cứu.

+ *Về đối tượng khảo sát:* Luận án xây dựng 2 bảng hỏi (Phụ lục 1 & 2) nhằm thu thập thông tin từ các đối tượng gồm: (1) Cán bộ hải quan và (2) Doanh nghiệp có tham gia hoạt động xuất nhập khẩu. Đặc điểm của các đối tượng tham gia khảo sát cụ thể như sau:

**Bảng 1.1. Đặc điểm của cán bộ hải quan tham gia khảo sát về nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh ở Việt Nam**

Đặc điểm		Số lượng (người)	Tỉ lệ
<b>Tổng số cán bộ hải quan tham gia khảo sát</b>		<b>60</b>	
<b>Giới tính</b>	Nữ	36	60%
	Nam	24	40%
<b>Độ tuổi</b>	Từ 30 tuổi đến dưới 40 tuổi	28	46.7%
	Từ 40 tuổi đến dưới 50 tuổi	26	43.3%
	Từ 50 tuổi trở lên	6	10%
<b>Trình độ học vấn</b>	Đại học	18	30%
	Thạc sĩ	41	68.3%
	Tiến sĩ trở lên	1	1.7%
<b>Đơn vị công tác</b>	Vụ Tổ chức cán bộ	15	25%
	Trường Hải quan Việt Nam	15	25%
	Ban Cải cách hiện đại hóa hải quan	10	16.7%
	Cục Công nghệ thông tin & thống kê hải quan	20	33.3%
<b>Chức vụ</b>	Chuyên viên	48	80%
	Lãnh đạo cấp Phòng & tương đương	8	13.3%
	Lãnh đạo cấp Vụ & tương đương	4	6.7%



**Bảng 1.2. Đặc điểm của doanh nghiệp xuất nhập khẩu tham gia khảo sát về nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh ở Việt Nam**

Đặc điểm		Số lượng (người hoặc doanh nghiệp)	Tỉ lệ
<b>Tổng số doanh nghiệp xuất nhập khẩu tham gia khảo sát</b>		<b>30</b>	
<b>Chức vụ của người trả lời khảo sát</b>	Nhân viên	10	10%
	Lãnh đạo của một bộ phận thuộc doanh nghiệp	15	50%
	(Tổng) Giám đốc/ Phó (Tổng) Giám đốc	11	36.7%
	Khác	1	3.3%
<b>Loại hình doanh nghiệp</b>	Doanh nghiệp tư nhân trong nước	19	63.3%
	Doanh nghiệp nhà nước/ DN có vốn nhà nước	7	23.3%
	Doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài (FDI)	2	6.7%
	Khác	2	6.7%
<b>Lĩnh vực hoạt động</b>	Công nghiệp chế tạo	3	10%
	Nông nghiệp/ Lâm nghiệp/ Thủy sản	3	10%
	Xây dựng	3	10%
	Khai khoáng	3	10%
	Thương mại/ Dịch vụ	12	40%
	Khác	6	20%

+ Về lựa chọn địa bàn khảo sát: Do điều kiện về nguồn lực và thời gian còn hạn chế, nghiên cứu sinh tập trung khảo sát một nhóm cán bộ hải quan đại diện cho các vị trí từ cấp Chuyên viên đến cấp Lãnh đạo Vụ và tương đương thuộc bốn đơn vị chuyên trách về công tác xây dựng, phát triển lực lượng và công nghệ thông tin của ngành Hải quan cụ thể gồm: Vụ Tổ chức cán bộ (15 người, tương đương 40% biên chế có mặt của đơn vị); Cục Công nghệ thông tin và Thống kê hải quan (20 người, tương đương 35% biên chế có mặt của đơn vị); Ban Cải cách hiện đại hóa hải quan (10 người, tương đương 33% biên chế có mặt của đơn vị); Trường Hải quan Việt Nam (15

người, tương đương 45% biên chế có mặt của đơn vị). Ngoài ra, 30 doanh nghiệp có tham gia hoạt động xuất nhập khẩu thuộc các loại hình và lĩnh vực hoạt động khác nhau cũng được lựa chọn ngẫu nhiên để tham gia khảo sát.

+ *Về cách thức điều tra:* Bảng hỏi được đưa vào khảo sát thử nghiệm để chỉnh sửa, hoàn thiện trước khi thực hiện chính thức nhằm nâng cao chất lượng thông tin phản hồi từ người tham gia. Tác giả thiết kế bảng hỏi dưới dạng Phiếu khảo sát trực tuyến thông qua chức năng Google Form của ứng dụng Google Drive và tiến hành khảo sát trong tháng 11/2024.

+ *Về xử lý dữ liệu:* dữ liệu thu thập được trong nghiên cứu định lượng này được tổng hợp và xử lý thông qua phần mềm bảng tính Excel 2013.

*Thứ ba,* luận án sử dụng phương pháp tổng hợp, dự báo để chỉ ra các yếu tố tác động đến nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh ở Việt Nam, đưa ra các giải pháp, khuyến nghị đối với nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh ở Việt Nam đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2045.

#### **4. Những đóng góp khoa học mới của luận án**

*Thứ nhất,* Luận án hệ thống hóa những vấn đề lý luận và thực tiễn về nhân lực và nhân lực hải quan, làm rõ khái niệm về nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh. Nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh ở Việt Nam là đội ngũ cán bộ thế hệ mới của ngành Hải quan với cơ cấu, số lượng và chất lượng đáp ứng yêu cầu chuyển đổi số, hướng tới mô hình quản lý nghiệp vụ thông minh, phù hợp với chuẩn mực chung của hải quan thế giới.

*Thứ hai,* trên cơ sở dữ liệu thu thập được luận án phân tích thực trạng nhân lực của ngành Hải quan theo chuẩn mực của nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh đáp ứng yêu cầu của nền kinh tế quốc gia cũng như xu thế hiện đại của thế giới. Từ đó, làm rõ các yêu cầu đặt ra và đánh giá mức độ đáp ứng của nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh ở Việt Nam.

*Thứ ba,* giai đoạn 2019 – 2023, ngành Hải quan đã đạt được một số thành công trong triển khai các hoạt động cải cách, đổi mới quản trị nhân lực

trên cơ sở thực hiện Chiến lược phát triển hải quan đến năm 2030. Tuy nhiên, một số khía cạnh liên quan đến công tác quản lý và phát triển nhân lực của ngành còn tồn tại hạn chế, đó là: 1) Năng lực làm việc của cán bộ hải quan chưa hoàn toàn đáp ứng yêu cầu về chuyển đổi số, hướng đến Hải quan thông minh (phần lớn cán bộ hải quan mới chỉ có trình độ công nghệ thông tin và ngoại ngữ ở mức độ cơ bản, sơ cấp...); 2) Việc sử dụng kết quả đánh giá năng lực vào công tác tổ chức cán bộ còn hạn chế; thiếu ứng dụng công nghệ thông tin, công cụ quản lý số và phương pháp quản trị hiện đại theo chuẩn mực quốc tế trong công tác phát triển nhân lực; 3) Mức độ thực hiện kỷ cương của cán bộ hải quan mới cơ bản được cộng đồng doanh nghiệp đánh giá ở mức độ “*Trung bình*” và vẫn còn tỉ lệ nhỏ đánh giá ở mức độ “*Thấp*” và “*Rất thấp*”.

*Thứ tư*, làm rõ nguyên nhân của hạn chế: 1) Việc tuyển dụng nhân lực chất lượng cao và bố trí vị trí việc làm đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ còn nhiều thách thức; 2) Số lượng và chất lượng của đội ngũ nhân lực chuyên trách về công nghệ thông tin và tổ chức cán bộ chưa hoàn toàn đáp ứng định hướng của Hải quan thông minh; 3) Thiếu sự nghiên cứu, vận dụng các phương pháp quản trị và phát triển nhân lực hiện đại trên cơ sở tham khảo kinh nghiệm, khuyến nghị quốc tế; 4) Công tác đào tạo, bồi dưỡng thiếu các hoạt động chuyên biệt để xây dựng nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh.

*Thứ năm*, đưa ra các giải pháp, định hướng nâng cao hiệu quả trong công tác hình thành nhân lực số, nhân lực chất lượng cao cho phát triển Hải quan thông minh ở Việt Nam đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2045: 1) Kiện toàn hệ thống cơ sở pháp lý về nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh; 2) Cải cách tổ chức bộ máy, đảm bảo số lượng, cơ cấu nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh; 3) Tăng cường công tác đổi mới, cải cách các hoạt động nâng cao chất lượng nhân lực đáp ứng yêu cầu trong nước cũng như phù hợp với chuẩn mực chung của thế giới trong chuyển đổi số, hướng tới mô hình quản lý thông minh.

## **5. Ý nghĩa lý luận và thực tiễn của luận án**

### **5.1. Ý nghĩa lý luận**

- Luận án có thể sử dụng làm tài liệu tham khảo cho các cơ sở đào tạo đại học và sau đại học về nhân lực hải quan cũng như cho việc nghiên cứu chính về nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh của ngành Hải quan và cho quá trình chuyển đổi số, đổi mới mô hình quản lý của các cơ quan nhà nước tại Việt Nam.

- Luận án cũng có thể sử dụng làm tài liệu tham khảo cho các cá nhân quan tâm đến nhân lực hải quan, nhân lực số, nhân lực chất lượng cao cho phát triển các mô hình quản lý thông minh, hiện đại trong bối cảnh chuyển đổi số của Việt Nam và cách mạng công nghiệp lần thứ tư đáp ứng yêu cầu hội nhập kinh tế quốc tế và toàn cầu hoá.

### **5.2. Ý nghĩa thực tiễn**

Kết quả nghiên cứu của luận án sẽ đóng góp cơ sở khoa học cho ngành Hải quan trong việc hoạch định chính sách, chiến lược phát triển nhân lực nhằm đáp ứng yêu cầu của mô hình quản lý hải quan, thông minh và phù hợp với chuẩn mực hải quan quốc tế. Từ đó, góp phần thúc đẩy phát triển, hội nhập kinh tế quốc tế của Việt Nam.

## **6. Kết cấu của luận án**

Luận án gồm các phần mở đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo, sơ đồ, bảng biểu minh họa và phụ lục. Trong đó, nội dung luận án được kết cấu thành 4 chương, 11 tiết:

Chương 1. Tổng quan tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài luận án.

Chương 2. Cơ sở lý luận và kinh nghiệm thực tiễn về nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh.

Chương 3. Thực trạng nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh ở Việt Nam.

Chương 4. Phương hướng và các giải pháp xây dựng nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh ở Việt Nam.

## Chương 1

### TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI LUẬN ÁN

Trong bối cảnh phát triển kinh tế thông minh, chuyển đổi số tại Việt Nam cũng như trên toàn thế giới, các vấn đề liên quan đến phát triển nhân lực ngày càng trở nên đa dạng, phức tạp và đòi hỏi các chiến lược hoạch định vừa chuyên sâu vừa dài hạn. Dù vẫn còn nhiều quan điểm nghiên cứu, mục đích nghiên cứu, phương pháp tiếp cận khác nhau, đa dạng giữa các nhà lãnh đạo, quản lý; giới nghiên cứu khoa học và các nhà hoạch định chính sách thì về cơ bản, vai trò của nhân lực và các hoạt động quản lý, phát triển nhân lực luôn là một trong những mối quan tâm hàng đầu của mọi tổ chức trong định hướng phát triển bền vững. Theo đó, với mục tiêu hệ thống hóa các vấn đề lý luận và thực tiễn về nhân lực và ảnh hưởng của nhân lực đến sự thành công của quá trình phát triển Hải quan thông minh tại Việt Nam, tác giả trình bày tổng quan một số công trình nghiên cứu liên quan đến đề tài luận án như sau:

#### 1.1. CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI LUẬN ÁN

##### 1.1.1. Nhóm các công trình nghiên cứu về nhân lực nói chung

##### *1.1.1.1 Các công trình nghiên cứu về chức năng hình thành nhân lực*

Tác giả Colley L., K. (2011) với nghiên cứu “*Applying labour process concepts to public sector executive reforms: Peeling and segmenting the mandarins?*” (Ứng dụng khái niệm quy trình lao động vào cải cách điều hành khu vực công) đã đưa ra khái niệm nhân lực là nguồn lực mà mỗi cá nhân con người sở hữu trong chính bản thân mình. Sự phát triển của nguồn lực này thay đổi tỉ lệ thuận với sự thay đổi trong tư duy, sức khỏe và tinh thần của con người. Khi nguồn lực này phát triển đủ đáp ứng các điều kiện để con người

tham gia sản xuất, lao động thì nó sẽ đem lại giá trị, thành quả cho chính mỗi cá nhân cũng như nền kinh tế, xã hội. Bên cạnh đó, nhân lực cũng có thể được biết đến dưới một khái niệm khác là “*vốn con người*” (human capital). Vốn con người là khái niệm được các nhà khoa học sử dụng để chỉ các thuộc tính cá nhân được coi là hữu ích trong quá trình lao động, sản xuất; là tất cả những giá trị mà con người có thể tạo ra dựa trên chính nguồn lực của bản thân. Nghiên cứu cũng chỉ ra rằng, việc đầu tư vào phát triển vốn con người sẽ đem lại lợi ích kinh tế, xã hội lâu dài và bền vững.

Tác giả Price, A. (2007) trong cuốn sách “*Human Resource Management in a Business Context*” (Quản trị nguồn nhân lực trong khuôn khổ của một doanh nghiệp) đã cho rằng việc tập hợp nhân lực để tạo thành nguồn nhân lực sẽ tạo ra sức lao động cho sản xuất và phát triển xã hội, kinh tế. Hai yếu tố chính tạo nên nguồn nhân lực bao gồm số lượng và chất lượng. Về số lượng, là tổng số những cá nhân trong độ tuổi lao động, có khả năng đáp ứng các điều kiện để tham gia lao động, sản xuất và lượng thời gian họ sẵn sàng đóng góp để phục vụ quá trình lao động. Bên cạnh đó, về chất lượng, là tổng hợp của trình độ đào tạo, kỹ năng chuyên môn, mức độ lành nghề và sức mạnh thể lực của nguồn nhân lực. Ngoài ra, tác giả cũng nhấn mạnh việc huy động nhân lực để tạo thành nguồn nhân lực cần được tiến hành cẩn trọng thông qua các hoạt động: kế hoạch hoá, định hướng đối tượng mục tiêu xây dựng nhân lực; phân tích nhu cầu nhân lực; thiết kế vị trí việc làm; xác định biên chế nhân lực; tuyển chọn, bố trí nhân lực.

Tác giả Phạm Thành Nghị và Vũ Hoàng Ngân (2004) với cuốn sách “*Quản lý nhân lực ở trong tổ chức công*” đề cập đến việc thu hút, lựa chọn nhân sự có chuyên môn và kỹ năng đáp ứng mong muốn của tổ chức và bố trí họ đảm nhiệm các vị trí tương xứng với năng lực và yêu cầu công việc tại đúng thời điểm tổ chức cần là quá trình hình thành nên nguồn nhân lực. Đồng thời, tác giả cũng cho rằng quá trình hình thành nên nguồn nhân lực là quá

trình diễn ra liên tục, thường xuyên nhằm trở nên phù hợp hơn với các chuẩn mực mới về chất lượng và sự gia tăng của khối lượng công việc.

Tác giả Siami-Namini, S. (2018) với công trình nghiên cứu *“Knowledge Management Challenges in Public Sector”* (Các thách thức trong quản trị tri thức tại khu vực công) đánh giá việc hình thành nguồn nhân lực trong khu vực công thường có nhiều đặc thù do tính chất công việc mang tính tiếp nối, duy trì, ít có các biến động, thay đổi bất ngờ trong chiến lược phát triển, tư duy quản lý hoặc nhân sự. Ngoài ra, tác giả Christian Batal (2002) với cuốn sách *“Quản lý nguồn nhân lực trong khu vực Nhà nước”* đánh giá cơ chế tuyển dụng và sử dụng nguồn nhân lực khu vực công được gắn liền với hệ thống quy định pháp luật; chú trọng yếu tố lâu dài, ổn định. Bản thân người lao động và tổ chức có xu hướng xác định “công việc suốt đời”, “gắn bó lâu dài”. Do đó, nguồn nhân lực khu vực công được hình thành theo lộ trình, ổn định và cơ bản có thể dự báo được.

Bên cạnh đó, đối với việc phân tích nhu cầu nhân lực và xây dựng mô tả công việc, tác giả Nan, L. (2021) với nghiên cứu *“Exploring human resource management approaches to improve performance in the new customs agency in China from a human resources business partner perspective”* (Khám phá các phương pháp quản trị nhân lực nhằm nâng cao hiệu suất công việc trong cơ quan hải quan Trung Quốc - góc nhìn của doanh nghiệp lĩnh vực nhân lực) cho rằng đây là công tác có ảnh hưởng sâu rộng và lâu dài đến hiệu quả công việc do nó là cơ sở cho việc thiết kế vị trí việc làm và lựa chọn, bố trí đúng người vào đúng vị trí việc làm. Căn cứ để thiết kế vị trí việc làm, mô tả công việc là nhóm các kỹ năng, năng lực chuyên môn, thái độ, phẩm chất mà một nhân viên cần có để làm thực hiện tốt một công việc cụ thể. Tuy nhiên, thực tế cho thấy, nhiều cơ quan, tổ chức chưa đầu tư đúng mức cho hoạt động này nên việc tìm kiếm, thu hút và tuyển dụng nhân lực thường gặp nhiều khó khăn, kém hiệu quả và thiếu tính chiến lược.

Tác giả El-Khoury, D. (2017) với công trình nghiên cứu “*Digital transformation and the world class HR difference*” (Chuyển đổi số và sự khác biệt trong quản trị nhân lực theo chuẩn mực thế giới) cũng đưa ra quan điểm rằng việc phân tích nhu cầu nhân lực và thiết kế vị trí việc làm không chỉ đơn thuần dừng lại ở việc tính toán số lượng nhân sự và liệt kê các vị trí công việc cần thiết mà cần chú trọng vào việc chỉ ra các năng lực cần có để thực hiện công việc một cách hiệu quả nhất, mô tả chi tiết yêu cầu của vị trí việc làm và dự báo nhu cầu nhân lực trong tương lai tương ứng với những thay đổi có thể xảy ra đối với tổ chức. Tác giả nhấn mạnh việc đảm bảo tính chiến lược và linh hoạt ngay từ bước đầu tiên của giai đoạn hình thành nguồn nhân lực này.

Đối với bước tiếp theo, đồng thời là bước cuối cùng của giai đoạn hình thành nguồn nhân lực, tác giả Aiman-Smith, L. và cộng sự (2001) với nghiên cứu “*Are you attracted? Do you intend to pursue? A recruiting policy-capturing study*” (Bạn có bị thu hút? Bạn có sẵn sàng theo đuổi? Một bài học về chính sách thu hút trong tuyển dụng) đánh giá tuyển dụng là một trong những công tác đặc biệt phức tạp và có ý nghĩa tiên quyết đối với sự thành bại của tổ chức. Việc tuyển chọn được nhân sự thực sự phù hợp với yêu cầu công việc, định hướng của tổ chức và có mong muốn gắn bó lâu dài giúp giảm thiểu tối đa sự lãng phí thời gian, nhân lực và vật chất cho cả hai phía: người lao động và người sử dụng lao động. Ngoài ra, sự hiệu quả trong công tác tuyển dụng sẽ đem lại cho tổ chức một đội ngũ nhân sự lành nghề, nhiệt huyết và sáng tạo - từ đó trực tiếp nâng cao chất lượng công việc và gia tăng giá trị cho tổ chức. Tác giả cũng thể hiện quan điểm về vai trò của việc tuyển dụng sẽ tạo nền tảng vững chắc cho các hoạt động nhân lực tiếp theo diễn ra hiệu quả, thuận lợi.

#### ***1.1.1.2 Các công trình nghiên cứu về chức năng duy trì nhân lực***

Đối với chức năng duy trì nguồn nhân lực, trong công trình nghiên cứu “*Relabeling or New Approach: Theoretical Insights of Regarding Personnel Management and Human Resource Management*” (Đặt lại tên hay cách tiếp



cận mới: Những lý thuyết về Quản lý nhân sự và Quản trị nguồn nhân lực) của hai tác giả Savaneviciene, A. và Stankeviciute, Z. (2013) nhấn mạnh việc đảm bảo ba hoạt động chính: đánh giá chất lượng công việc, chính sách đãi ngộ và tăng cường tính gắn kết trong quan hệ lao động. Tính ổn định của nguồn nhân lực có ý nghĩa lớn đối với sự phát triển bền vững của tổ chức. Do đó, để duy trì nguồn nhân lực, hệ thống quản trị nguồn nhân lực phải đảm bảo sự kết hợp hài hòa của nhiều cách thức quản lý, bao quát mọi khía cạnh quyền lợi và nghĩa vụ của người lao động.

Ngoài ra, nhằm duy trì nguồn nhân lực hiệu quả và bền vững, tác giả Mitrofanova, K. (2018) với bài nghiên cứu “*Opportunities, problems and limitations of digital transformation of HR management*” (Cơ hội, vấn đề và hạn chế của chuyển đổi số trong quản trị nhân lực) cho rằng mỗi tổ chức cần thiết lập riêng một hệ thống các hoạt động quản lý nguồn nhân lực phù hợp với bối cảnh chuyển đổi số hiện nay. Tác giả cho rằng, quản lý nguồn nhân lực ngày nay không chỉ dừng lại ở mục đích phục vụ các yêu cầu quản lý thủ tục hành chính mà cần đổi mới, ứng dụng các công cụ quản trị số hiện đại nhằm đảm bảo tính chính xác, công bằng về quyền lợi và trách nhiệm của người lao động và người sử dụng lao động. Từ đó, giúp hài hòa lợi ích trong cơ hội phát triển nghề nghiệp của nhân sự với các chiến lược của tổ chức nhằm tạo ra các giá trị lâu dài và phát triển bền vững.

Đối với vấn đề đánh giá chất lượng công việc, tác giả Nguyễn Thị Ngọc Hân (2012) với bài viết “*Một số ý kiến về việc thực hiện các nguyên tắc đánh giá công chức, viên chức*” cho rằng việc thường xuyên kiểm tra, theo dõi và đối chiếu kết quả công việc của người lao động với các tiêu chí, mục tiêu, yêu cầu đã được tổ chức đặt ra là cần thiết nhằm kịp thời khắc phục bất kì thiếu sót, hạn chế nào có thể xảy ra. Từ đó, đảm bảo sự hoạt động hiệu quả của mỗi cá nhân và tổ chức. Việc đánh giá chất lượng công việc không chỉ nhằm mục đích duy trì sự kiểm soát của tổ chức mà còn tạo ra cơ hội cho mỗi

cá nhân người lao động tự nhìn nhận, đánh giá và định hướng phát triển năng lực của mình. Ngoài ra, tác giả cũng đề cập đến một số nguyên tắc cần tuân thủ trong quá trình đánh giá chất lượng công việc gồm: đảm bảo tính minh bạch, khách quan, công bằng; được đối chiếu trên cơ sở các tiêu chuẩn đã được tổ chức đề ra và công khai với người lao động; tổ chức đánh giá theo giai đoạn, lộ trình và kế hoạch; kết quả đánh giá phải được xử lý bằng các hình thức đào tạo, bồi dưỡng, khen thưởng hoặc kỷ luật phù hợp.

Đánh giá nguồn nhân lực là quá trình ghi nhận, nghiên cứu, phân tích và so sánh kết quả công việc thực hiện của người lao động với tiêu chuẩn, yêu cầu của tổ chức. Nhóm các tác giả Ocean, P., Stephan, M. và Walsh, B. (2017) trong bài viết “*Digital HR: Platforms, people, and work*” (Nhân sự kỹ thuật số: Nền tảng, con người và công việc) cho rằng việc xác định năng lực của người lao động nằm trong các chuỗi hoạt động nhằm thu hút, duy trì, quản lý và phát triển nguồn nhân lực. Hệ thống đánh giá năng lực này cần phải được xây dựng chi tiết, khoa học và phù hợp với mô hình cũng như văn hóa của tổ chức nhằm đảm bảo tính hiệu quả lâu dài và chính xác. Căn cứ trên kết quả đánh giá mà công tác quản lý nguồn nhân lực tránh được các vấn đề như sắp xếp nhân sự không phù hợp với trình độ chuyên môn và yêu cầu công việc dẫn đến năng suất thấp, chi phí cao, chất lượng công việc kém cũng như đưa ra các chế độ làm việc phù hợp hơn với người lao động.

Bên cạnh đó, tác giả Azmi, I. A. G. (2010) với nghiên cứu “*Competency-based human resource practices in Malaysian public sector organizations*” (Quản trị nhân lực theo năng lực tại khu vực công của Malaysia) nhấn mạnh việc sử dụng khung năng lực tiêu chuẩn và bản mô tả công việc, vị trí việc làm như một cơ sở chuẩn mực xuyên suốt quá trình đánh giá năng lực nhằm đảm bảo sự công bằng, minh bạch và nhất quán.

Theo hai tác giả Bohlander, G. và Snell, S. (2001) trong cuốn sách “*Managing Human Resources*” (Quản trị nguồn nhân lực) đã nhận định mọi

hoạt động quản lý nguồn nhân lực cần phải kết nối, bổ trợ lẫn nhau nhằm tối ưu hóa chất lượng quản lý. Đặc biệt, chức năng đánh giá năng lực nguồn nhân lực được coi là hoạt động then chốt, vừa mang tính thẩm định các hoạt động đã triển khai vừa mang tính định hướng các hoạt động cần tiếp tục thực hiện. Trên cơ sở xu hướng quản trị nhân lực mới, lấy con người làm trung tâm thì việc đánh giá năng lực cần thực hiện dựa trên các chỉ số sau:

- *Chỉ số mục tiêu (index of objective point)*: bao gồm các mục tiêu phát triển được xếp hạng theo thứ bậc từ dễ đến khó, từ vi mô đến vĩ mô, từ ngắn hạn đến dài hạn nhằm giúp mọi cá nhân liên quan có cái nhìn bao quát về lộ trình, biện pháp và cách thức triển khai. Trên cơ sở đó, tổ chức sử dụng chỉ số mục tiêu làm tham chiếu trong thực hiện đánh giá kết quả công việc, năng lực nguồn nhân lực. Nhu cầu phát triển của tổ chức có thể được xác định từ việc hoạch định chỉ số này. Thông qua các mục tiêu trong tương lai, nhà quản lý có thể xác định các năng lực cần thiết của tổ chức và nguồn nhân lực, góp phần nâng cao khả năng cạnh tranh và đáp ứng với môi trường luôn thay đổi.

- *Chỉ số công việc (index of job)*: được hình thành trên cơ sở phân tích công việc (job analysis). Kết quả phân tích này sẽ xây dựng nên bảng mô tả công việc với các chỉ số cơ bản về nhiệm vụ, chức trách và yêu cầu của công việc. Khi đánh giá năng lực nguồn nhân lực, các chỉ số này sẽ được so sánh với mức độ hoàn thành công việc của từng cá nhân.

- *Chỉ số bổ sung (additional index)*: gồm các tiêu chí về tính chấp hành kỷ luật, tinh thần trách nhiệm, mức độ sáng tạo, khả năng phối hợp, kỹ năng mềm... Tuy chỉ là các tiêu chí bổ sung nhưng chỉ số này có ý nghĩa lớn trong đánh giá năng lực vì nó thể hiện mức độ sẵn sàng hợp tác, gắn kết; sự linh hoạt, tiềm năng mà một cá nhân có thể phát triển trong dài hạn.

### ***1.1.1.3 Các công trình nghiên cứu về chức năng phát triển nhân lực***

Theo nhận định của Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế (Organization for Economic Cooperation and Development – OECD) (2001)

trong công trình nghiên cứu “*Knowledge management: Learning-by-Comparing Experiences from Private Firms and Public Organizations*” (Quản trị tri thức: Bài học so sánh kinh nghiệm của các công ty tư nhân và tổ chức công), chức năng phát triển nguồn nhân lực bao gồm các hoạt động đào tạo có chiến lược, được triển khai trong một khoảng thời gian nhất định theo lộ trình, kế hoạch với kỳ vọng tác động tích cực lên năng lực làm việc của người lao động. Từ đó tối ưu hóa chất lượng lao động và hiệu quả hoạt động của tổ chức. Phát triển nguồn nhân lực bao gồm ba hoạt động cốt lõi là: giáo dục, đào tạo và phát triển. Cụ thể:

- *Giáo dục*: là sự trang bị kiến thức cần thiết cho nguồn nhân lực khi bắt đầu tham gia vào tổ chức nhằm tạo nền tảng nhận thức và cơ hội tiếp cận công việc. Đây là giai đoạn cốt lõi trong quá trình phát triển nguồn nhân lực.

- *Đào tạo*: là các hoạt động huấn luyện, học tập giúp người lao động thường xuyên trau dồi, cập nhật kiến thức và kỹ năng đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ. Các hoạt động đào tạo cần hướng đến việc giải quyết tình hình thực tế trong công việc, gắn liền với năng lực, vị trí việc làm của từng cá nhân. Các hoạt động đào tạo hiệu quả phải mang tính chuyên môn hoá cao. Từ đó, mỗi vị trí việc làm và mức độ năng lực cần có các hoạt động đào tạo riêng biệt.

- *Phát triển*: là các hoạt động xây dựng các kỹ năng, kiến thức nâng cao hơn yêu cầu của phạm vi công việc, nhằm khai thác tiềm năng nhân lực dựa trên cơ sở định hướng phát triển tương lai của tổ chức. Đặc biệt, quá trình này không chỉ có ảnh hưởng trực tiếp tới người lao động, tổ chức mà còn tác động mạnh mẽ, lâu dài đối với quá trình phát triển chung của nền kinh tế và xã hội.

Căn cứ nghiên cứu của tác giả Phạm Minh Hạc (2001) trong cuốn sách “*Nghiên cứu con người và nguồn nhân lực đi vào công nghiệp hóa, hiện đại hóa*”, các tổ chức cần chú trọng hoạt động đào tạo, nâng cao năng lực làm việc của người lao động nhằm đảm bảo họ luôn có đủ kỹ năng, trình độ chuyên môn thực hiện nhiệm vụ được giao cũng như có đủ điều kiện phát

triển tối đa năng lực cá nhân. Công tác đào tạo và phát triển nhân lực cần thực hiện thường xuyên đồng thời với các yêu cầu phát sinh của thực tiễn như thay đổi quy trình kỹ thuật, ứng dụng công nghệ mới, môi trường pháp lý.

Bên cạnh đó, tác giả Phạm Đức Chính (2016) với cuốn sách “*Mối quan hệ giữa động lực làm việc và sự hài lòng công việc của cán bộ, công chức ở Việt Nam*” đánh giá việc duy trì hài hoà các hoạt động đào tạo, bồi dưỡng giúp tạo động lực làm việc hăng say, nhiệt tình và tính gắn kết với tổ chức cho người lao động. Ngoài ra, duy trì đội ngũ nhân lực lành nghề, làm giảm bớt tỉ lệ rời bỏ công việc cũng như giúp thu hút nguồn nhân lực mới. Đồng thời, tác giả cũng cho rằng cần sự tham gia, quyết tâm chính trị đồng bộ của các cấp lãnh đạo để công tác đào tạo đạt hiệu quả cao và bền vững.

Theo tác giả Phạm Tất Dong (2001) với cuốn sách “*Định hướng phát triển đội ngũ trí thức Việt Nam trong công nghiệp hóa, hiện đại hóa Việt Nam*”, để việc duy trì và sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực thì hệ thống quản lý cán bộ cần triển khai hiệu quả các chức năng về chính sách cán bộ (chính sách lương, kỷ luật, khen thưởng, phụ cấp, phúc lợi...) và quan hệ lao động (tính gắn bó, cam kết đối với công việc và tổ chức, môi trường làm việc...). Tác giả cũng nhấn mạnh việc cần xây dựng, duy trì chế độ trọng dụng nhân tài thông qua các hình thức tuyển dụng đặc biệt, đãi ngộ về tiền lương và chế độ chính sách cũng như thiết kế lộ trình công việc có tính cạnh tranh lành mạnh, rõ ràng.

## **1.1.2 Nhóm các công trình nghiên cứu về nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh**

### ***1.1.2.1 Các công trình nghiên cứu về Hải quan thông minh***

Tác giả Metelenko, N. và cộng sự (2024) với công trình nghiên cứu “*Development of the smart economy as the main source of competitiveness and sustainable development*” (Phát triển kinh tế thông minh là nguồn lực chính của năng lực cạnh tranh và phát triển bền vững) đánh giá sự cạnh tranh giữa các nền kinh tế đã hình thành xu hướng áp đặt rào cản thương mại như

sở hữu trí tuệ, công nghệ; hàng rào thuế quan; sự gián đoạn của chuỗi cung ứng và dòng vốn. Sự phân tách này là động lực thúc đẩy các quốc gia trên thế giới chú trọng nâng cao năng lực cạnh tranh và sự phát triển bền vững của nền kinh tế nội địa thông qua mô hình kinh tế thông minh. Mô hình kinh tế này dựa trên việc tận dụng thành tựu khoa học tiên tiến và giải pháp công nghệ số nhằm hướng đến mục tiêu tự động hóa các quy trình; tối ưu hóa tài nguyên, nguồn lực con người, nguồn lực tài chính; nâng cao hiệu quả sản xuất. Trong bối cảnh đó, với vai trò điều phối và quản lý hoạt động thương mại; công tác quản lý hải quan trở thành một trong các trụ cột cốt lõi của kinh tế thông minh. Từ đó, việc chuyển đổi số, triển khai mô hình hải quan thông minh tương thích với xu hướng phát triển kinh tế ngày nay là yêu cầu tất yếu.

Tác giả Giordani, A. (2018) với công trình “*Artificial Intelligence in Customs Risk Management for e-Commerce*” (Trí tuệ nhân tạo trong quản lý rủi ro hải quan cho thương mại điện tử) nhận định nguyên nhân thúc đẩy sự phát triển của Hải quan thông minh là sự bùng nổ của thương mại điện tử và các rủi ro đi kèm loại hình thương mại này. Do đó, nhằm giảm thiểu rủi ro trong quản lý hải quan; mô hình quản trị hải quan thông qua nền tảng số và quy trình nghiệp vụ thông minh; sử dụng các hệ thống số để thu thập dữ liệu; phân tích, dự báo xu hướng rủi ro và đảm bảo hàng rào thuế quan; kiểm soát hàng hóa, con người, phương tiện vận chuyển, tiền bạc và bảo vệ hoạt động thương mại xuyên biên giới diễn ra an toàn, đúng quy định pháp luật. Ngoài ra, tác giả nhấn mạnh việc ứng dụng trí tuệ nhân tạo và chuyển đổi số trong lĩnh vực hải quan giúp thay thế hoàn toàn các thủ tục hải quan trên giấy và tạo ra môi trường quản lý hải quan hiệu quả, hiện đại hơn, phù hợp với diễn biến toàn cầu, giảm thiểu áp lực và rủi ro công việc đối với cán bộ hải quan.

Hai tác giả Matsudaira, T. và Koh, J. (2022) với nghiên cứu “*Customs Administration and Digitalization*” (Quản trị Hải quan và số hóa) đánh giá thế giới đang trong kỷ nguyên chuyển đổi số mạnh mẽ nhất từ trước đến nay và

Hải quan thông minh không chỉ dừng lại ở việc khai thác khoa học kỹ thuật mà cần triển khai các giải pháp công nghệ đột phá. Thuật ngữ công nghệ đột phá (Disruptive technologies) được sử dụng để mô tả công nghệ, dịch vụ số và trang thiết bị kỹ thuật cao - là các sản phẩm công nghệ được nâng cấp để tối ưu hiệu quả hoạt động và thiết lập một chuẩn mực mới của ngành/ lĩnh vực. Nghiên cứu này cũng chỉ ra việc phát triển và ứng dụng công nghệ đột phá ở khu vực tư thường phổ biến và nhanh hơn khu vực công do sự thúc đẩy của mục tiêu lợi nhuận. Điều này đồng nghĩa với việc đòi hỏi cơ quan hải quan phải đầu tư, phát triển công nghệ theo kịp tình hình thực tiễn. Tuy nhiên, tác giả cũng lưu ý cơ quan hải quan cần thận trọng và cân nhắc một số nội dung trong quá trình triển khai công nghệ đột phá phục vụ phát triển Hải quan thông minh một cách bền vững gồm: 1) phân biệt giữa sự hữu ích thực tế và hiệu quả dự kiến đạt được của công nghệ; 2) phân tích cụ thể chi phí đầu tư và lợi ích đem lại cũng như xem xét các phương án, lựa chọn thay thế; 3) hiểu được rằng đôi khi việc không áp dụng các công nghệ mới không giúp tổ chức tiết kiệm chi phí vì công nghệ cũ không hoạt động hiệu quả sẽ làm giảm hiệu suất công việc và bỏ lỡ cơ hội phát triển; 4) nắm bắt được bản chất của công nghệ đột phá có thể tạo ra các nguồn dữ liệu phong phú nên đòi hỏi cơ quan hải quan phải có khả năng liên kết hệ thống; 5) xác định công nghệ luôn luôn thay đổi và trở nên lỗi thời trong tương lai nên cơ quan hải quan phải luôn sẵn sàng phương án thích ứng kịp thời.

Tác giả Suryanto, S. và cộng sự (2021) với công trình nghiên cứu “*The Future of Human Resources and Digital Trend Phenomenon in Indonesian Business Practices: Review Literature*” (Tương lai của quản trị nguồn nhân lực và xu hướng kỹ thuật số trong thực tiễn kinh doanh tại Indonesia) đánh giá trong thời đại bùng nổ về khoa học công nghệ, nền tảng kỹ thuật số trở thành nền tảng quản lý cốt lõi và bắt buộc trong quản lý hoạt động thương mại. Từ nghiên cứu này, tác giả cũng đưa ra nhận xét về cách nền kinh tế vận

hành theo xu hướng liên tục biến động và ngày càng đặt ra nhiều chuẩn mực cao hơn. Dựa trên nhận định này, yêu cầu đặt ra đồng thời cũng là đặc điểm cốt lõi cần có của Hải quan thông minh là việc liên tục đổi mới, hoàn thiện cơ sở hạ tầng kỹ thuật, quy trình nghiệp vụ và đội ngũ nhân lực vận hành hệ thống trở nên ngày càng ưu việt, bắt kịp với tiến bộ khoa học.

Tác giả Nguyễn Công Bình (2008) với Luận án Tiến sĩ “*Nghiên cứu ứng dụng phương pháp hải quan hiện đại nhằm tạo thuận lợi cho thương mại quốc tế của Việt Nam*” cho rằng một trong các yếu tố chủ chốt hình thành nên hải quan hiện đại là đảm bảo sự đồng bộ, kết nối trong mọi khâu quản lý và triển khai quy trình nghiệp vụ. Xu hướng xây dựng mô hình tổ chức bộ máy hải quan trong nước và trên thế giới ngày càng trở nên tinh gọn, tập trung, giảm tối đa các cấp trung gian nhằm giảm thiểu thủ tục hành chính và tạo thuận lợi thương mại. Từ đó, tác giả đánh giá việc triển khai chuyển đổi số sâu rộng, hướng tới mô hình quản lý thông minh là giải pháp toàn diện để ngành Hải quan nâng cao hiệu quả, hiệu lực hoạt động. Đặc biệt, tác giả nhấn mạnh một số yếu tố đảm bảo quá trình triển khai mô hình hải quan hiện đại này diễn ra thành công gồm: hoàn thiện hành lang pháp lý về chuyển đổi số phù hợp với định hướng phát triển trong nước và các cam kết quốc tế; xây dựng chiến lược và chuẩn bị nguồn lực tài chính, cơ sở vật chất, nhân lực; thường xuyên cập nhật, tham khảo kinh nghiệm và chuẩn mực quốc tế.

#### ***1.1.2.2. Các công trình nghiên cứu về nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh***

Theo nghiên cứu của tác giả Nguyễn Việt Hồng (2007) trong công trình nghiên cứu “*Nâng cao hiệu quả công tác đào tạo công chức hải quan đáp ứng yêu cầu hiện đại hoá*”, trong lịch sử hơn 75 năm hình thành và phát triển của Hải quan Việt Nam, nhân lực hải quan đã trải qua nhiều biến động. Từ những giai đoạn đầu thành lập, nhân lực hải quan chủ yếu được tập hợp bởi các lực lượng vũ trang (cán bộ Quân đội và Công an chuyển ngành), sau đó là từ



nguồn tuyển dụng qua thi tuyển hằng năm. Tuy nhiên, trong giai đoạn năm 2013-2019, theo yêu cầu của Chính phủ về tinh giản biên chế, ngành Hải quan không tổ chức bất kỳ kỳ tuyển dụng nào và chỉ có một số lượng nhỏ nhân lực mới được tuyển dụng vào ngành thông qua hình thức chuyển ngành hoặc tuyển dụng đặc biệt không qua thi tuyển đối với các cá nhân tốt nghiệp loại Giỏi trở lên ở các cơ sở đào tạo uy tín trên thế giới hoặc tổ nghiệp Thủ khoa các chuyên ngành phù hợp tại cơ sở đào tạo trong nước.

Tác giả Huỳnh Thanh Bình (2016) với Luận án Tiến sĩ “*Nâng cao chất lượng lao động quản lý của hải quan tỉnh, thành phố trong điều kiện hiện đại hoá hải quan Việt Nam*” đánh giá với đặc điểm hình thành và phát triển của Hải quan Việt Nam, nhân lực ngành Hải quan là tập hợp của nhiều lứa tuổi, vùng miền, trình độ chuyên môn và kinh nghiệm công tác. Bên cạnh việc giúp gia tăng mức độ chuyên môn hoá thì sự đa dạng của nhân lực này cũng đặt ra nhiều thách thức trong quá trình quản lý cán bộ và sắp xếp vị trí việc làm phù hợp. Bên cạnh đó, tác giả nhận định thực trạng nhân lực ngành Hải quan có trình độ tương đối đồng đều và có mặt bằng học vấn cao do hầu hết cán bộ, công chức, viên chức có trình độ đào tạo Đại học trở lên, được sàng lọc khắt khe, tuyển dụng theo quy định. Tuy nhiên, để duy trì năng lực ở mức luôn đáp ứng được yêu cầu công việc ngày càng nâng cao và sự biến động của bối cảnh chung thì cần chú trọng việc liên tục xây dựng và phát triển đội ngũ nhân sự có tư duy đổi mới, kinh nghiệm chuyên sâu, có khả năng dẫn dắt các thế hệ.

Tác giả Trần Văn Tráng (2017) với Luận án Tiến sĩ “*Nhân lực để hiện đại hóa Hải quan Việt Nam trong hội nhập quốc tế*” đánh giá công việc nghiệp vụ đặc thù của ngành Hải quan đòi hỏi cán bộ hải quan phải nắm vững kiến thức, quy trình và thành thạo kỹ năng làm việc, giao tiếp, xử lý tình huống nên quá trình học tập của cán bộ hải quan là quá trình liên tục tiếp thu, học hỏi và tích lũy kinh nghiệm. Để luôn đáp ứng yêu cầu công việc ngày càng cao trong bối cảnh khoa học công nghệ phát triển nhanh vượt bậc; việc

đào tạo và khuyến khích tự đào tạo của cán bộ hải quan phải kết hợp linh hoạt giữa thực tiễn và lý luận. Do đó, một đặc điểm nổi bật của nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh là tính liên tục nâng cấp kỹ năng và trình độ hiểu biết, đi liền với các biến động của nền kinh tế, sự thay đổi của công nghệ và các tình hình mới trong triển khai nghiệp vụ quản lý nhà nước về hải quan. Ngoài ra, tác giả cũng đưa ra nhận định về tầm quan trọng của công tác bố trí, sắp xếp vị trí việc làm đối với cán bộ hải quan theo hướng linh hoạt, phù hợp với yêu cầu công việc và năng lực cá nhân. Đây cũng được coi là một trong các giải pháp tối ưu hóa nguồn lực con người và đa dạng hóa kỹ năng làm việc cho cán bộ hải quan nhằm triển khai hiệu quả Hải quan thông minh.

Tổ chức Hải quan thế giới (WCO) (2022) với nghiên cứu “*Guide to Managing Customs’ Human Capital through Crises and Beyond*” (Hướng dẫn Quản lý vốn con người ngành Hải quan trong khủng hoảng) đánh giá trong những năm gần đây, tình hình kinh tế, chính trị, an ninh trên thế giới diễn biến, thay đổi vô cùng nhanh chóng. Bên cạnh đó, việc tăng cường hội nhập, giao lưu thương mại toàn cầu cũng thúc đẩy việc kí kết song phương, đa phương các Hiệp định thuận lợi hóa thương mại (TFA) thế hệ mới đã dỡ bỏ gần 100% hàng rào thuế quan cùng với mức độ tự do hóa sâu, rộng. Từ đó, tạo ra sự dịch chuyển sản xuất trên toàn cầu nhằm mục đích tối ưu hóa ưu đãi tăng cường lưu thông hàng hóa ở mức độ nhanh chóng, thuận lợi hơn. Tất cả những biến động và xu thế này của thế giới đều có tác động đến sự vận hành của nền kinh tế toàn cầu nói chung cũng như hoạt động quản lý hải quan và cách thức cán bộ hải quan thích ứng với môi trường làm việc mới nói riêng. Do đó, mọi thay đổi, yêu cầu mới đến từ bối cảnh kinh tế và chính trị đều đòi hỏi sự đồng hành, đổi mới và sáng tạo của cán bộ hải quan.

Tác giả Nguyễn Ngọc Túc (2007) với Luận án Tiến sĩ “*Tiếp tục cải cách, hiện đại hoá Hải quan Việt Nam đáp ứng yêu cầu hội nhập kinh tế quốc tế*” đã chỉ ra tầm quan trọng của việc xây dựng đội ngũ cán bộ các cấp, đặc

biệt là cấp chiến lược có đầy đủ năng lực, phẩm chất, uy tín, tinh nhuệ, ngang tầm nhiệm vụ; đảm bảo về số lượng, cơ cấu phù hợp; có khả năng làm chủ khoa học kỹ thuật, công nghệ hiện đại; thực thi nhiệm vụ một cách liêm chính, khoa học; gắn năng lực của từng cá nhân với nhu cầu thực tiễn của vị trí công tác, đáp ứng mô hình quản lý hải quan hiện đại, tinh gọn, gắn với các nhiệm vụ chính trị của ngành Hải quan. Gắn đổi mới phương thức lãnh đạo, quản trị nhân lực với kiện toàn tổ chức bộ máy của ngành Hải quan theo hướng tinh gọn, phù hợp với chuẩn mực chung của thế giới nhằm tăng cường hoạt động hiệu lực, hiệu quả. Thực hiện quyết liệt, đồng bộ các giải pháp để tổ chức thực hiện thành công nhiệm vụ đề ra nhằm chuẩn bị đội ngũ nhân lực sẵn sàng đáp ứng yêu cầu thực tiễn. Bên cạnh đó, tác giả nêu ý kiến về việc sắp xếp lại các đơn vị giúp khắc phục sự chòng chéo, vướng mắc về chức năng, nhiệm vụ, thu gọn đầu mối, tinh giản bộ máy và biên chế theo tinh thần chung của Chính phủ cũng như xu thế của các cơ quan hải quan trên thế giới, đặc biệt trong bối cảnh hướng đến Hải quan thông minh. Tuy nhiên, việc này cũng cần triển khai thận trọng, có lộ trình phù hợp với hành lang pháp lý của Việt Nam và tình hình biến động của xã hội và nền kinh tế trong, ngoài nước.

Tác giả Nguyễn Tiến Lộc (2011) với công trình *“Nghiên cứu, sử dụng phương pháp định lượng trong khảo sát, đánh giá trình độ cán bộ công chức của Hải quan Việt Nam”* có đề cập phần lớn cán bộ hải quan đạt trình độ học vấn tương đối cao, đồng đều nên việc đòi hỏi một chiến lược đào tạo tương xứng để đạt được hiệu quả tốt nhất là cần thiết. Ngoài ra, tác giả cũng nêu nhận định Hải quan Việt Nam cần nghiên cứu, triển khai kế hoạch đào tạo và phát triển nhân lực theo hướng cá nhân hóa, chuyên môn hóa nhằm nhanh chóng đáp ứng các biến động của tình hình chính trị, kinh tế, xã hội trong và ngoài nước cũng như phù hợp với năng lực, nguyện vọng và khả năng triển vọng của từng cá nhân. Đặc biệt, công tác đào tạo cần bắt kịp thay đổi của khoa học kỹ thuật cũng như tốc độ chuyển đổi số trong nước và toàn cầu nhằm kịp thời trang bị

kiến thức, kỹ năng thực thi công vụ cho cán bộ hải quan.

Bên cạnh đó, theo tác giả Azcarraga, A.A.P. và các cộng sự (2022) trong công trình nghiên cứu “*Customs matters: Strengthening Customs Administration in a Changing World*” (Các vấn đề của Hải quan: Củng cố năng lực quản lý hải quan trong một thế giới đang thay đổi), chuẩn mực hải quan trong thời đại mới là hình ảnh một cơ quan chuyên nghiệp; mô hình tổ chức tinh gọn, thống nhất với các khâu nghiệp vụ chuyên biệt, minh bạch, trong đó cán bộ hải quan được trang bị đầy đủ kiến thức, kỹ năng, thái độ và năng lực để ứng phó với những thách thức kinh tế hiện nay. Nhóm tác giả nhấn mạnh một trong các thách thức nổi bật mà các cơ quan quản lý Hải quan cần phải quan tâm hiện nay là mức độ đáp ứng yêu cầu về chuyển đổi số của hệ thống quản lý và khả năng vận dụng, sáng tạo, làm chủ khoa học công nghệ cũng như các kỹ năng làm việc cần thiết khác trong môi trường số của cán bộ hải quan. Ngoài ra, công trình nghiên cứu này cũng chỉ ra một trong các yếu tố then chốt để chuẩn bị nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh là sự hiệu quả trong điều hành, lãnh đạo, triển khai nhiệm vụ xây dựng và quản trị nhân lực thông qua nền tảng số. Nhóm tác giả cho rằng công tác vốn thường được thực hiện theo các phương thức quản lý hành chính truyền thống này cũng phải thực hiện chuyển đổi số, tích hợp khoa học công nghệ thông minh nhằm giúp nhân lực đạt được trình độ và kỹ năng số tương ứng với yêu cầu của Hải quan thông minh.

Để đảm bảo yêu cầu về chất lượng và số lượng của nguồn nhân lực, cần thực hiện nhiều biện pháp quản lý đồng bộ, liên tục và có lộ trình. Tác giả Vũ Hồng Loan (2010) với công trình nghiên cứu “*Một số giải pháp nhằm nâng cao liêm chính Hải quan ở Việt Nam*” cho rằng bên cạnh các tiến bộ trong ứng dụng khoa học kỹ thuật, công nghệ thông tin và hình thành khung pháp lý chặt chẽ, minh bạch thì đội ngũ nhân lực của ngành Hải quan có năng lực làm việc tốt và nhận thức trách nhiệm nghề nghiệp cao là điều kiện không thể thiếu trong tiến trình phát triển ngành Hải quan ngày càng vững mạnh. Việc

xác định cụ thể trách nhiệm, quyền hạn từ cán bộ lãnh đạo đến công chức thừa hành là cơ sở giúp minh bạch hóa công tác đánh giá, xếp loại cán bộ nhằm nâng cao tính chính xác trong bố trí vị trí việc làm, quy hoạch, điều động và các công tác nhân sự khác. Đồng thời, đây cũng là nền tảng quan trọng cho đổi mới mô hình quản lý, phát triển Hải quan thông minh phù hợp với xu thế hiện đại. Đặc biệt, tác giả cũng nhấn mạnh cần có chiến lược sử dụng nhân lực theo nguyên tắc: ‘đúng người, đúng việc, đúng thời điểm’.

Tác giả Nguyễn Thanh Bình (2022) với công trình “*Nghiên cứu phát triển nguồn nhân lực hải quan khu vực Đông Nam Bộ để chuẩn bị thực hiện Hải quan thông minh*” nhấn mạnh trách nhiệm của tổ chức trong việc tạo cơ hội học tập, gia tăng kiến thức cũng như kinh nghiệm làm việc cho cán bộ hải quan thông qua nhiệm vụ thực tế và các chương trình đào tạo thì việc nâng cao nhận thức, trách nhiệm của cán bộ hải quan trong việc tự học và định hướng phát triển bản thân cũng vô cùng quan trọng. Trong điều kiện phát triển Hải quan thông minh, việc nâng cao chất lượng nhân lực cần sự kết hợp hài hòa giữa chiến lược của tổ chức và sự chủ động của cán bộ, công chức.

Theo tác giả Nguyễn Mạnh Cường (2023) với Luận án Tiến sĩ “*Phát triển nguồn nhân lực ngành Hải quan Việt Nam trong bối cảnh hội nhập quốc tế*”, công nghệ là yếu tố quan trọng với mọi cơ quan hải quan trên thế giới trong thực hiện nhiệm vụ đảm bảo an ninh kinh tế, tạo thuận lợi thương mại. Do đó, việc chuẩn hóa quy trình nghiệp vụ với sự hỗ trợ của công nghệ cao, đồng thời đặt cán bộ hải quan làm trọng tâm của sự phát triển là các nhiệm vụ cốt lõi và có ý nghĩa. Đối với lĩnh vực hải quan, nhân lực luôn là yếu tố có giá trị và quan trọng nhất, đồng thời là tương lai của cơ quan Hải quan. Xây dựng thể hệ cán bộ hải quan kế cận theo hướng chuyên nghiệp, tinh nhuệ, có niềm tự hào nghề nghiệp sâu sắc và phổ biến văn hóa chia sẻ, học tập, sáng tạo và làm chủ công nghệ trên nền tảng nghiệp vụ hải quan là những trụ cột cốt lõi nhằm phát triển nhân lực đáp ứng yêu cầu của Hải quan thông minh.

Hai tác giả Marwan, M.A. và Saeed, H.A. (2020) với nghiên cứu “*Trends and Opportunities of Artificial Intelligence in Human Resource Management: Aspirations For Public Sector in Bahrain*” (Xu hướng và cơ hội của trí tuệ nhân tạo trong quản trị nhân lực: khát vọng cho khu vực công tại Bahrain) cho rằng một nền kinh tế thông minh được đánh giá qua các yếu tố sau: Tinh thần sáng tạo; Các doanh nghiệp; Hình ảnh và thương hiệu của nền kinh tế; Năng suất lao động của cư dân; Tính linh hoạt của thị trường lao động; Khả năng kết nối quốc tế; Khả năng đáp ứng linh hoạt những biến động theo thời gian thực. Trong bảy yếu tố nêu trên, có ba yếu tố liên quan trực tiếp đến lĩnh vực nhân lực (tinh thần sáng tạo; năng suất lao động của cư dân; tính linh hoạt của thị trường lao động) cho thấy sự liên hệ chặt chẽ giữa năng lực của mỗi người lao động đối với sự hình thành nền kinh tế thông minh. Đồng thời, quan điểm này có thể được sử dụng để bổ sung thêm vào quá trình đánh giá nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh trên cơ sở xem xét khả năng sáng tạo, năng suất làm việc và tính linh hoạt của cán bộ hải quan.

Theo quan điểm của tác giả Lalwani, P. (2020) trong bài viết “*What Is HR Digital Transformation? Definition, Strategies, and Challenges*” (Chuyển đổi kỹ thuật số nhân sự là gì? Định nghĩa, Chiến lược và Thách thức), mỗi một nền kinh tế, mỗi một bối cảnh xã hội luôn đặt ra yêu cầu về một lực lượng sản xuất có trình độ, năng lực tương ứng với nó, đặc biệt là nguồn nhân lực. Vì vậy, để hình thành nền kinh tế thông minh phải có nguồn nhân lực thông minh tổ chức vận hành nó. Nguồn nhân lực thông minh có thể được hiểu là sự kết hợp giữa chất lượng, số lượng con người với các chuẩn mực về trình độ, kỹ năng, thể lực, tâm lực, phẩm chất đạo đức hình thành nên năng lực mà nền kinh tế đang và sẽ cần để huy động vào quá trình lao động, sáng tạo và phát triển. Ngoài ra, mọi hoạt động, dịch vụ diễn ra trong bối cảnh của một nền kinh tế thông minh cần được xây dựng và phát triển trên nền tảng ứng dụng khoa học công nghệ, kỹ thuật số, tri thức và vốn con người. Nhằm

đáp ứng yêu cầu của nền kinh tế thông minh và các mô hình quản lý thông minh cần có nguồn nhân lực thông minh – có trình độ chuyên môn sâu, có tính sáng tạo cao, có năng lực làm chủ công nghệ và có năng lực thích ứng kịp thời với mọi biến động của nền kinh tế.

WCO (2015) với nghiên cứu “*WCO framework of principles and practices on Customs professionalism*” (Khung hướng dẫn của Tổ chức Hải quan thế giới về lý thuyết và thực hành cho hiện đại hóa hải quan) cho rằng xu thế phát triển nhân lực hiện đại ngày càng chú trọng vào công tác đào tạo theo chiều sâu thay vì mang tính dàn trải, bao quát như trước. Cụ thể, cần tập trung phát triển từng chương trình đào tạo chuyên biệt, phù hợp với từng vị trí việc làm hoặc nhóm vị trí việc làm để tối ưu hoá hiệu quả, đảm bảo người lao động được cung cấp đầy đủ kiến thức, kỹ năng cho công việc của mình.

Trong quá trình phát triển Hải quan thông minh, WCO chỉ ra một số hạn chế mà cơ quan hải quan thường gặp đối với vấn đề nhân lực. Thứ nhất, các cơ quan hải quan thường bị giới hạn ở vai trò hành chính và có xu hướng mang tính phản ứng trong quản lý nhân lực. Thứ hai, trong xử lý các vấn đề nhân lực, một số cơ quan hải quan có xu hướng sử dụng các giải pháp “khắc phục nhanh” như tìm kiếm sự hỗ trợ từ bên thứ ba, các tổ chức quốc tế, chuyên gia lĩnh vực nhân lực...giúp xử lý tình huống hoặc chỉ tập trung vào áp dụng “dập khuôn” các quy định liên quan thay vì đánh giá tổng thể vấn đề và chủ động thiết kế, áp dụng phương pháp tích hợp (quy định, đối thoại, cải cách hành lang pháp lý, phương thức quản lý, thí điểm...) nhằm xử lý hiệu quả, triệt để các vấn đề về nhân sự trong dài hạn. Thứ ba, vai trò và giá trị của bộ phận làm công tác quản trị nhân lực thường chưa được nhìn nhận một cách đúng đắn do có xu hướng bị gắn với các hoạt động quản lý hành chính thay vì đề cao chức năng xây dựng chiến lược quản lý và phát triển nhân lực.

Do đó, nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh không chỉ dừng lại ở việc khai thác, phát triển năng lực của cán bộ hải quan mà còn là việc nâng

cao chất lượng quản lý, điều hành của bộ phận tham mưu, xử lý các công tác về nhân lực của cơ quan hải quan kết hợp với việc thay đổi tư duy, nhận thức của các cấp quản lý và cán bộ hải quan trong vai trò của bộ phận này. Hải quan thông minh là một mô hình quản lý mới, vừa tinh gọn vừa phức tạp do sự thay đổi trong tổ chức bộ máy, cơ chế hoạt động khác biệt, sự tham gia của khoa học công nghệ và các mục tiêu số hóa cụ thể nên yêu cầu về nhân lực cũng trở nên vô cùng đặc biệt. Trong bối cảnh phát triển Hải quan thông minh, các cơ quan hải quan phải luôn nhấn mạnh tính linh hoạt, thích nghi và liên tục chủ động cải thiện trình độ, kỹ năng của cán bộ hải quan làm giá trị cốt lõi phát triển bền vững của tổ chức.

## **1.2. KHÁI QUÁT KẾT QUẢ CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI VÀ NHỮNG VẤN ĐỀ LUẬN ÁN TẬP TRUNG NGHIÊN CỨU**

### **1.2.1. Khái quát chung kết quả các công trình nghiên cứu liên quan đến đề tài luận án**

Các công trình nghiên cứu nêu trên có liên quan trực tiếp hoặc gián tiếp đến phạm vi nghiên cứu của đề tài. Phần lớn, các công trình nghiên cứu đã công bố này đã giải quyết được nhiều vấn đề về lý luận và thực tiễn liên quan đến nhân lực và nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh.

Tuy nhiên, các công trình này cũng tồn tại một số khác biệt tùy theo quan điểm lý luận của mỗi nhà nghiên cứu, nhà quản lý, nhà hoạch định chính sách trong và ngoài nước. Như vậy, có thể khái quát kết quả các nghiên cứu liên quan đến đề tài luận án như sau:

*Một là*, các công trình đã cơ bản làm rõ cơ sở lý luận liên quan đến nhân lực, nhân lực hải quan cũng như nội hàm của các hoạt động quản lý, phát triển nhân lực.

*Hai là*, các nhà nghiên cứu, nhà quản lý và hoạch định chính sách đã khẳng định được tầm quan trọng của hoạt động quản lý, phát triển nhân lực nói chung và nhân lực hải quan nói riêng. Một số nghiên cứu cho thấy quan



điểm và kinh nghiệm thực tiễn của các quốc về xây dựng nhân lực hải quan trong tình hình hiện nay.

*Ba là*, một số nghiên cứu bước đầu đã tiếp cận, phân tích ý nghĩa và xu hướng phát triển nhân lực đáp ứng yêu cầu chuyển đổi số của nền kinh tế cũng như của hoạt động quản lý Hải quan; mô tả sự liên quan giữa phát triển nhân lực đối với quá trình chuyển đổi số, ứng dụng khoa học công nghệ. Đồng thời, đã phần nào chỉ ra các yêu cầu đặt ra đối với nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh.

Tuy nhiên, trong khuôn khổ nghiên cứu của luận án này, chưa ghi nhận công trình nào nghiên cứu chuyên sâu về khái niệm, đặc điểm, yêu cầu đặt ra và phân tích toàn diện thực trạng của nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh ở Việt Nam. Theo đó, luận án được thực hiện trên cơ sở kế thừa các kết quả nghiên cứu và vận dụng để hoàn thành nhiệm vụ đặt ra của đề tài. Hướng nghiên cứu “*Nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh ở Việt Nam*” được lựa chọn là một đề tài nghiên cứu hoàn toàn mới, không trùng lặp với các công trình khoa học đã công bố, có đóng góp mới cả về lí luận và thực tiễn.

## **1.2.2 Những khoảng trống khoa học và vấn đề luận án tập trung nghiên cứu**

### ***1.2.2.1. Những khoảng trống khoa học***

Tuy vấn đề xây dựng đội ngũ nhân lực chất lượng cao được nhắc đến thường xuyên trong các chiến lược quản lý và phát triển nhân lực nói chung cũng như nhân lực hải quan nói riêng tại Việt Nam và quốc tế, vẫn còn tồn tại một số khoảng trống khoa học cần được làm rõ, nghiên cứu, cụ thể:

*Thứ nhất*, các yếu tố hình thành mô hình quản trị nhân lực theo hướng chuyên biệt cho khu vực công nhằm đáp ứng yêu cầu phát triển các mô hình quản lý thông minh và kinh tế thông minh ở Việt Nam, đặc biệt trong bối cảnh hoạt động của một cơ quan có vai trò quan trọng trong lĩnh vực giao lưu thương mại như ngành Hải quan.

*Thứ hai*, các hạn chế của nhân lực ngành Hải quan hiện nay trong bối cảnh phát triển Hải quan thông minh.

*Thứ ba*, các yêu cầu đặt ra đối với nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh ở Việt Nam.

*Thứ tư*, hệ thống giải pháp về cải thiện chất lượng nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh ở Việt Nam đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2045.

#### ***1.2.2.2. Các vấn đề luận án tập trung nghiên cứu***

Căn cứ đánh giá về những kết quả nghiên cứu đã đạt được cũng như một số khoảng trống cần làm rõ trong nghiên cứu khoa học về nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh ở Việt Nam, tác giả luận án xác định hướng tiếp cận nghiên cứu và một số câu hỏi nghiên cứu sau:

- Về hướng tiếp cận nghiên cứu:

*Thứ nhất*, nghiên cứu tập trung vào đối tượng là nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh ở Việt Nam.

*Thứ hai*, nghiên cứu tập trung phân tích thực trạng chất lượng nhân lực ngành Hải quan trong giai đoạn 2019 – 2023 để đánh giá mức độ đáp ứng yêu cầu về phát triển Hải quan thông minh ở Việt Nam thông qua phương pháp thu thập và xử lý thông tin, thống kê số liệu, mô tả, mô hình hóa, sơ đồ hóa.

*Thứ ba*, nghiên cứu làm rõ các yêu cầu đặt ra và các nhân tố ảnh hưởng đến nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh ở Việt Nam, trong đó xem xét mối liên hệ, mức độ ảnh hưởng và tầm quan trọng của việc nâng cao chất lượng nhân lực đối với quá trình thực hiện chuyển đổi số, hướng tới Hải quan thông minh thông qua phương pháp phân tích tổng hợp, so sánh và dự báo.

- Về câu hỏi nghiên cứu:

+ Cơ sở lý luận nào được sử dụng để nghiên cứu về nhân lực hải quan và nhân lực đáp ứng yêu cầu chuyển đổi số, hướng tới mô hình quản lý thông minh trong ngành Hải quan?

+ Hiện nay, thực trạng của nhân lực ngành Hải quan tại Việt Nam đang như nào? Các yếu tố chủ quan và khách quan có ảnh hưởng đến nhân lực ngành Hải quan trong bối cảnh hiện nay là gì?

+ Chất lượng nhân lực ngành Hải quan hiện nay đã đáp ứng được bao nhiêu yêu cầu của Hải quan thông minh? Cần có kế hoạch, chiến lược gì để nâng cao hiệu quả quản trị nhân lực, xây dựng đội ngũ cán bộ hải quan chất lượng cao, đáp ứng quá trình chuyển đổi số và Hải quan thông minh tại Việt Nam?

Trên cơ sở hướng tiếp cận nghiên cứu và nội dung trả lời cho các câu hỏi nghiên cứu trên, tác giả luận án tập trung làm rõ một số vấn đề chính:

*Một là*, hệ thống hóa và làm rõ những vấn đề lý luận cơ bản từ các tài liệu nghiên cứu trong và ngoài nước về nhân lực nói chung, nhân lực hải quan và nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh. Bên cạnh đó, tập trung nghiên cứu ý nghĩa, vai trò của phát triển mô hình quản trị nhân lực trong bối cảnh chuyển đổi số, phát triển kinh tế thông minh, từ đó phân tích thực trạng phát triển nhân lực trong ngành Hải quan và ý nghĩa của công tác này đối với quá trình triển khai Hải quan thông minh ở Việt Nam.

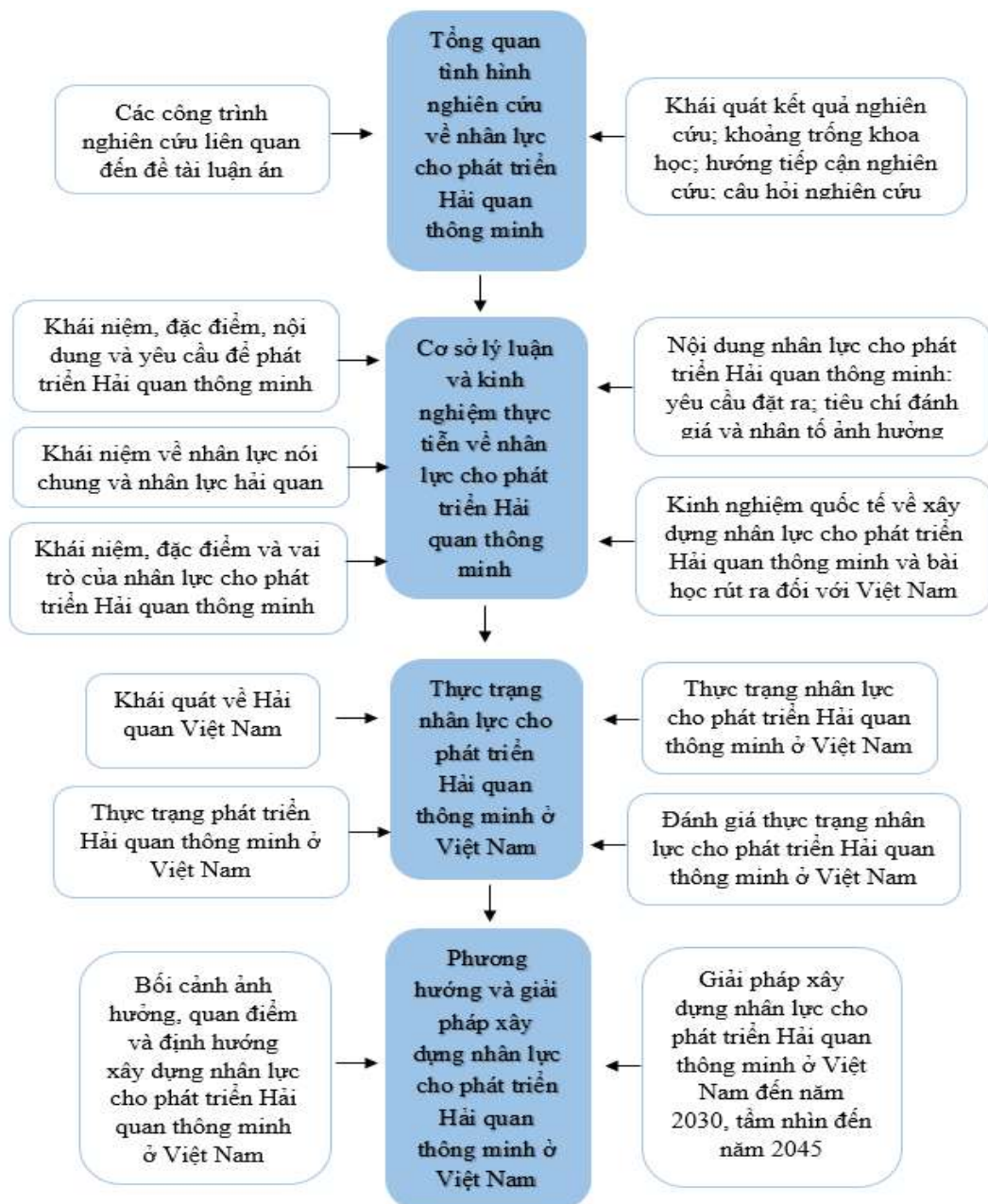
*Hai là*, bên cạnh kế thừa những kết quả nghiên cứu khoa học liên quan đến đề tài, làm rõ các đặc điểm và yêu cầu đặt ra đối với nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh; nghiên cứu kinh nghiệm của một số quốc gia phát triển cũng như quốc gia có nét tương đồng với tình hình chính trị, xã hội, kinh tế với Việt Nam và khuyến nghị của WCO về xây dựng nhân lực chất lượng cao cho phát triển Hải quan thông minh.

*Ba là*, mô tả khái quát, nghiên cứu thực trạng nhân lực của Hải quan Việt Nam hiện nay, đặc biệt trong bối cảnh triển khai Chiến lược phát triển Hải quan thông minh thông qua đánh giá những thành tựu, kết quả đạt được; các tồn tại, hạn chế; các nguyên nhân khách quan và chủ quan tác động lên nhân lực của ngành Hải quan.

*Bốn là*, đề xuất giải pháp trong xây dựng, quản lý và phát triển nhân lực

đáp ứng yêu cầu phát triển Hải quan thông minh ở Việt Nam và phù hợp với các chuẩn mực quốc tế về công tác nghiệp vụ Hải quan hiện đại.

Thông qua bốn nội dung trọng tâm nêu trên, những khoảng trống trong nghiên cứu khoa học về nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh ở Việt Nam sẽ được tác giả luận giải, phân tích và làm rõ qua từng chương tương ứng của luận án trên cơ sở khung nghiên cứu của luận án như sau:



**Hình 1.1. Khung nghiên cứu của luận án**

*Nguồn: Tác giả luận án xây dựng*

## Chương 2

# CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ KINH NGHIỆM THỰC TIỄN VỀ NHÂN LỰC CHO PHÁT TRIỂN HẢI QUAN THÔNG MINH

## 2.1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN HẢI QUAN THÔNG MINH

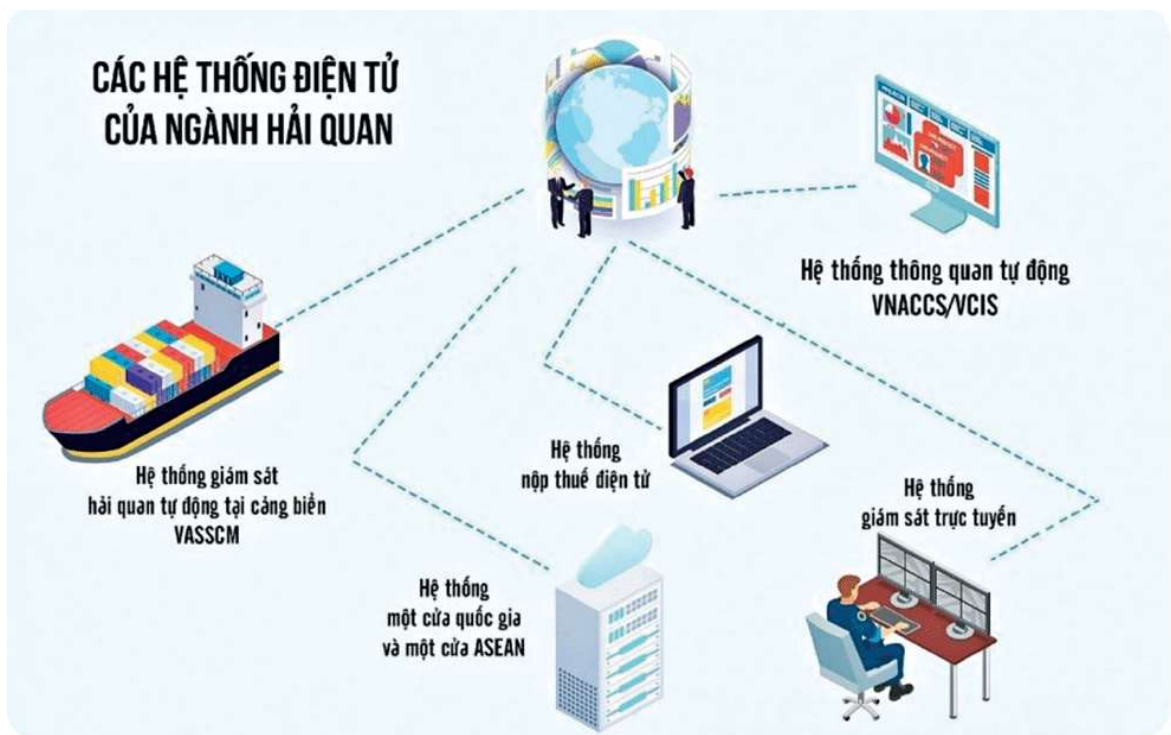
### 2.1.1. Khái niệm về Hải quan thông minh

Nhằm thuận lợi hóa thương mại, thúc đẩy phát triển nền kinh tế và quá trình hội nhập toàn cầu; ngành Hải quan luôn chú trọng việc thường xuyên nâng cao chất lượng công tác quản lý, dịch vụ và thủ tục hải quan. Đặc biệt, xu hướng phát triển bền vững toàn cầu hiện nay đang chú trọng việc phát triển kinh tế xanh, kinh tế tuần hoàn, kinh tế thông minh... – là những mô hình quản lý kinh tế dựa trên đổi mới sáng tạo và khai thác thành tựu khoa học công nghệ. Hải quan thông minh cũng được coi là sản phẩm hay nhân tố cấu thành nên nền kinh tế thông minh – nơi mà các hệ sinh thái được vận hành bởi cơ chế quản lý thông minh, con người thông minh và công nghệ thông minh.

Theo đánh giá của tác giả Nguyễn Thanh Bình, Hải quan thông minh được ra đời với mục tiêu trở thành giải pháp tối ưu trong cải cách thủ tục hành chính theo hướng tinh gọn, minh bạch, thống nhất và thuận lợi với mọi đối tượng tham gia vào quá trình quản lý nhà nước về hải quan [7]. Đồng thời, tác giả cũng cho rằng mô hình quản lý hiện đại này cũng nhằm đồng bộ các tiêu chuẩn, phương thức quản lý phù hợp với chuẩn mực chung của thế giới và khuyến nghị của WCO như: Khung tiêu chí an ninh và tạo thuận lợi thương mại toàn cầu; Công ước về đơn giản hóa và hài hòa hóa thủ tục hải quan... đảm bảo việc tối ưu hóa chi phí và thời gian cho cộng đồng doanh nghiệp, tổ chức và người dân. Mặt khác, Chiến lược phát triển Hải quan đến năm 2030 của Chính phủ cũng xác định Hải quan thông minh là một phần của quá trình chuyển đổi số quốc gia tại Việt Nam hướng đến phát triển hệ thống Chính phủ

điện tử khi dịch vụ công được thực hiện trên không gian số, tích hợp các kỹ thuật khoa học thông minh thay cho các phương thức quản lý thủ tục hành chính truyền thống thông qua văn bản giấy và giao dịch, làm việc trực tiếp. Bên cạnh các nhiệm vụ về cải cách, hiện đại hóa quy trình nghiệp vụ; Hải quan thông minh cũng được sử dụng như một công cụ khai thác, thúc đẩy tinh thần sáng tạo và nghiên cứu đổi mới của nhân lực ngành Hải quan dưới áp lực và các biến động nhanh chóng của công nghệ [43].

Tiếp cận dưới góc độ của Kinh tế chính trị và kế thừa những khái niệm, nghiên cứu liên quan đến đề tài, theo tác giả luận án: *Hải quan thông minh là một mô hình quản lý nhà nước hiện đại trong lĩnh vực hải quan có khai thác, sử dụng các thành quả khoa học công nghệ mới và tiên tiến, có mức độ tự động hóa cao trên nền tảng số, phi giấy tờ. Hải quan thông minh là bước phát triển ưu việt và toàn diện hơn của quá trình ứng dụng công nghệ thông tin, chuyển đổi số trong quản lý hải quan.*



**Hình 2.1. Các hệ thống điện tử của ngành Hải quan tính đến năm 2024**

*Nguồn: Tổng cục Hải quan*

### 2.1.2. Đặc điểm của Hải quan thông minh

Đặc điểm nổi bật của Hải quan thông minh là việc ứng dụng thành tựu khoa học, công nghệ thông tin, trang thiết bị kỹ thuật hiện đại vào tất cả các khâu nghiệp vụ hải quan. Căn cứ Khung hướng dẫn về lý thuyết và thực hành cho hiện đại hóa hải quan của WCO [109] và Kế hoạch chuyển đổi số của Tổng cục Hải quan [46]; [49]; [50], có thể liệt kê một số đặc điểm nổi bật của hải quan thông minh như sau:

*Thứ nhất*, sự khác biệt nổi bật so với mô hình quản lý hải quan truyền thống là mức độ tự động hóa cao của Hải quan thông minh. Mức độ tự động hóa được thể hiện ở việc tích hợp các kỹ thuật và công nghệ hiện đại để thực hiện số hóa dữ liệu và thủ tục hải quan trên nền tảng trực tuyến, phi giấy tờ. Từ đó, đảm bảo sự công bằng, tính minh bạch và hiệu quả trong việc tạo thuận lợi đối với quá trình thực hiện thủ tục, tăng cường khả năng dự báo và quản lý rủi ro cũng như thích ứng linh hoạt với sự thay đổi của thương mại quốc tế. Ngoài ra, điều này cũng giúp đáp ứng nhanh chóng yêu cầu quản lý về hải quan theo quy định và chuẩn mực quốc tế.

*Thứ hai*, Hải quan thông minh làm tăng tính liên kết, đồng bộ thông qua việc kết nối toàn diện các khâu kỹ thuật nghiệp vụ trong quy trình thực hiện thủ tục hải quan. Việc này đảm bảo tính xuyên suốt, thống nhất trong lưu trữ dữ liệu theo trình tự thời gian và trình tự thực hiện thủ tục từ khi hàng hoá đến cửa khẩu cho đến khi được chuyển đến nơi sản xuất hoặc đưa vào sử dụng theo như khai báo với cơ quan hải quan.

*Thứ ba*, so với mô hình quản lý truyền thống có nhiều khâu nghiệp vụ mới chỉ được tự động hóa hoặc số hóa một phần thì Hải quan thông minh hướng đến việc chuyển đổi số toàn diện nhằm số hóa tất cả các khâu quản lý nghiệp vụ của ngành Hải quan, trong đó đặc biệt chú trọng các hoạt động nghiệp vụ chính phải được tăng cường tự động hóa, số hóa triệt để như: thu thập và xử lý thông tin nhằm xác định và quản lý rủi ro; kiểm tra xác định

chính xác số tiền thuế người dân và doanh nghiệp phải nộp nhằm tránh thất thoát ngân sách Nhà nước; kiểm tra, quản lý hồ sơ hải quan, phân luồng; quản lý, theo dõi quá trình đưa vào sản xuất, gia công... Vấn đề này được đánh giá là đặc điểm cốt lõi về nghiệp vụ của hệ thống quản lý thông minh.

*Thứ tư*, Hải quan thông minh cũng cần liên tục duy trì các định hướng, giá trị căn bản là việc thúc đẩy và thuận lợi hóa thương mại bằng việc tối ưu hóa khả năng cung cấp dịch vụ về hải quan mọi nơi, mọi lúc, trên mọi nền tảng và phương tiện; đảm bảo an toàn, bảo mật và minh bạch trong công tác lưu trữ hồ sơ, chứng từ, dữ liệu trên không gian số; đảm bảo tính tương thích, dễ dàng khai thác, kết nối thông tin với các cơ quan, tổ chức liên quan trong và ngoài nước thông qua cơ chế một cửa quốc gia và khu vực.

*Thứ năm*, đặc trưng cũng là nhiệm vụ cốt lõi của Hải quan thông minh là đảm bảo lợi ích cho quốc gia và cộng đồng; an ninh, an toàn cho nền kinh tế trên nền tảng tăng cường hiệu quả quản lý của ngành Hải quan thông qua các dịch vụ số hiện đại, minh bạch như: phân tích thông tin tự động, quản lý rủi ro; xác định và cảnh báo các hành vi vi phạm pháp luật, buôn lậu, gian lận thương mại; điều phối hiệu quả chuỗi cung ứng trong hoạt động sản xuất nhằm duy trì tính liên tục, liên kết và phát triển bền vững cho nền kinh tế trong nước và toàn cầu.

*Thứ sáu*, bên cạnh các đặc điểm có mối quan hệ trực tiếp với các hoạt động nghiệp vụ, Hải quan thông minh cũng cần sở hữu một đặc điểm quan trọng là được triển khai trên nền tảng một tổ chức có cơ cấu tinh gọn, tập trung, hiện đại; có tính liên kết, đồng bộ cao giữa các đơn vị chuyên môn và các cấp quản lý; có hệ thống quản trị nhân lực hiện đại, tích hợp các phần mềm, công cụ quản lý thông minh, số hóa. Một mô hình Hải quan thông minh được triển khai thành công là khi nó vừa giúp định hình vừa được vận hành bởi đội ngũ nhân lực chất lượng cao, tinh nhuệ, thông minh.



*Thứ bảy*, điều kiện đảm bảo sự vận hành hiệu quả và cũng đồng thời là đặc điểm đặc biệt của Hải quan thông minh là việc được triển khai trên nền tảng hợp nhất bởi 5 trụ cột chính gồm: (1) nền kinh tế thông minh; (2) Chính quyền thông minh; (3) sự vận hành thông minh; (4) môi trường thông minh và (5) con người thông minh. Từ đó cho thấy Hải quan thông minh không chỉ là một mô hình quản lý cải tiến mà còn là phản ánh thành công và là động lực thúc đẩy quá trình chuyển đổi số toàn diện, sâu sắc mọi khía cạnh của nền kinh tế, xã hội.



**Hình 2.2. Các đặc điểm của Hải quan thông minh**

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả luận án*

### **2.1.3. Khái niệm và nội dung của phát triển Hải quan thông minh**

#### ***2.1.3.1. Khái niệm về phát triển Hải quan thông minh***

Theo tác giả Aoyama, Y., phát triển Hải quan thông minh bao hàm toàn bộ quá trình khai thác tiến bộ khoa học nhằm xây dựng hệ thống quản trị số có tính kết nối cao, minh bạch, hiện đại trong quản lý nhà nước về hải quan [57]. Công tác phát triển Hải quan thông minh là quá trình phức tạp đòi hỏi sự tham gia của nhiều đối tượng và huy động nhiều nguồn lực. Trong đó, có thể kể đến một số hoạt động cốt lõi gồm: nắm bắt xu hướng vận hành của nền kinh tế; nghiên cứu, cập nhật tình hình phát triển của khoa học công nghệ; vận dụng các khuyến nghị, bài học trong và ngoài nước đối với xây dựng mô hình quản lý thông minh; xác định mục tiêu phát triển của ngành Hải quan; chuẩn bị các nguồn lực cần thiết; triển khai ứng dụng vào thực tiễn; đánh giá, hoàn thiện và nâng cấp hệ thống. Ngoài ra, cơ quan hải quan cũng cần xác định quá trình phát triển Hải quan thông minh phải diễn ra thường xuyên và gần như không kết thúc do ảnh hưởng của tiến bộ khoa học không ngừng đổi mới và yêu cầu ngày càng nâng cao của nền kinh tế.

Bên cạnh đó, tác giả Azcarraga, A.A.P. và cộng sự giới thiệu mô hình chuyển đổi số, hướng tới Hải quan thông minh gồm 6 giai đoạn chính: (1) Giai đoạn 1: Khởi động chuyển đổi số trong cơ quan hải quan; (2) Giai đoạn 2: xây dựng Hải quan điện tử cơ bản; (3) Giai đoạn 3: chuyển đổi số chuyên sâu đối với từng lĩnh vực quản lý về hải quan; (4) Giai đoạn 4: Hải quan số tích hợp; (5) Giai đoạn 5: Hải quan số tiên tiến; (6) Giai đoạn 6: Hải quan thông minh [59].

#### ***2.1.3.2. Nội dung của phát triển Hải quan thông minh***

Theo tác giả Krutikov và các cộng sự, ngày nay, cùng với xu hướng toàn cầu hóa và sự phát triển vượt bậc của khoa học công nghệ; nhu cầu giao lưu

thương mại, kết nối và chia sẻ thông tin giữa các quốc gia cũng trở nên vô cùng phổ biến. Đặc biệt, các mô hình kinh tế và quản trị công ngày càng đa dạng, hoàn thiện và có khả năng kết nối ưu việt hơn. Từ đó, bối cảnh này đòi hỏi các cơ quan hải quan trên toàn cầu phải chuyển đổi mô hình hoạt động trở nên thông minh và thuận tiện hơn nhằm đáp ứng yêu cầu của nền kinh tế. Một cách tổng quan, bản chất của phát triển Hải quan thông minh là kiến tạo nền tảng quản lý thông minh trên cơ sở tích hợp các tính năng (1) thu thập, phân tích, xử lý dữ liệu; (2) xây dựng hệ thống thông tin và (3) tăng cường khả năng giám sát, điều hành tập trung thông qua công nghệ cao như trí tuệ nhân tạo (Artificial Intelligence – AI); dữ liệu lớn (Big Data); điện toán đám mây (Cloud Computing)...[75]. Cụ thể:

*Thứ nhất*, đối với hoạt động thu thập, phân tích, xử lý dữ liệu. Theo tác giả Elgendy, N. và Elrafal, A., khác với “*phân tích dữ liệu*” (Data Analysis) là quá trình kiểm tra, tìm hiểu, làm rõ và mô hình hóa dữ liệu có sẵn thì “*khoa học phân tích dữ liệu*” (Data Analytics) là quy trình phức tạp hơn do yêu cầu công tác khai thác, thu thập dữ liệu thô. Khoa học phân tích dữ liệu là mối liên kết quan trọng trong chuyển giao dữ liệu thô thành thông tin có ích phục vụ mục đích đưa ra quyết định giải quyết các vấn đề cụ thể thông qua lần lượt các bước: (1) thu thập dữ liệu; (2) tổ chức dữ liệu; (3) tiền xử lý; (4) chuyển đổi dữ liệu; (5) mô hình hóa và (6) trình bày kết quả phân tích [68].

*Thứ hai*, đối với hoạt động xây dựng hệ thống thông tin. Theo tác giả Gregor, S., hệ thống thông tin (Information System) là nền tảng được xây dựng nhằm kết nối và chia sẻ thông tin – là nơi con người khai thác tài nguyên công nghệ để triển khai các hoạt động thu thập, phân tích và xử lý thông tin phục vụ cho mục đích phát triển các sản phẩm, dịch vụ đáp ứng nhu cầu của đời sống, xã hội và nền kinh tế. Tác giả cũng nhấn mạnh sự cần thiết trong phân biệt dữ liệu (data) và thông tin (information) nhằm đảm bảo tính

hiệu quả của hệ thống. Trong khi dữ liệu để chỉ các sự kiện thô phản ánh thực tại thì thông tin là kết quả của quá trình xử lý thành công dữ liệu [71].

Ngoài ra, theo tác giả Dwivedi, Y.K. và cộng sự, một hệ thống thông tin hiệu quả cần tập hợp các dữ liệu có giá trị. Từ đó, nhóm tác giả đề xuất các tiêu chí sàng lọc dữ liệu gồm: tính chính xác; mức độ tin cậy; tính liên quan; tính kịp thời. Từ các dữ liệu đã qua sàng lọc, việc xây dựng hệ thống thông tin cũng trở nên thuận lợi và chính xác hơn. Nhóm tác giả cho rằng một hệ thống thông tin hiệu quả cần đảm bảo các yếu tố: sự hoàn thiện; tính kinh tế; tính linh hoạt; khả năng truy cập và mức độ an toàn. Mặt khác, tùy vào mục đích sử dụng thông tin và định hướng của mỗi hệ thống thông tin mà một số tiêu chí sàng lọc dữ liệu và đánh giá hiệu quả của hệ thống thông tin kể trên có thể được cân nhắc kỹ lưỡng hơn các tiêu chí khác. Bên cạnh đó, nhóm tác giả cũng đề xuất các thành phần của hệ thống thông tin gồm: (1) đầu vào (input); (2) xử lý (processing); (3) đầu ra (output) và (4) phản hồi (feedback) [67].

*Thứ ba*, đối với hoạt động thiết lập hệ thống giám sát và điều hành tập trung. Hệ thống này hoạt động dựa trên kết quả và sản phẩm của hệ thống thông tin. Đây cũng là bước quản lý cao nhất trong chuỗi quản lý thông minh; hỗ trợ nhân sự ở cả cấp điều hành và cấp thừa hành thuận lợi trong việc giám sát, điều phối và đưa ra quyết định xử lý công việc. Ngày nay, việc tích hợp AI vào quá trình đưa ra quyết định của một tổ chức ngày càng trở nên phổ biến. Theo tác giả Collins, C. và cộng sự, công nghệ AI thuộc lĩnh vực khoa học máy tính và hướng đến mục tiêu thực hiện các nhiệm vụ mà thông thường cần đến trí tuệ của con người để xử lý. AI tiếp nhận dữ liệu, nhận diện mẫu, xử lý ngôn ngữ tự nhiên, phân tích, dự đoán, đề xuất điều chỉnh phương án và đưa ra quyết định. Việc đưa AI vào ứng dụng trong hệ thống thông tin giám sát, điều hành tập trung giúp tăng cường khả năng phân tích lượng dữ liệu lớn, xác định rủi ro, dự báo xu hướng và tự động hóa quy trình ra quyết định.

Từ đó tối ưu hóa tài nguyên (thông tin, hệ thống trang thiết bị, nguồn lực tài chính, con người...) và nâng cao hiệu quả hoạt động giám sát, điều hành nói chung. Bên cạnh các lợi ích, nhóm tác giả cũng nhấn mạnh việc tích hợp AI sẽ đặt ra một số thách thức như chi phí đầu tư lớn; đội ngũ nhân lực có trình độ đặc biệt cao và quy trình bảo mật dữ liệu, đảm bảo quyền riêng tư [66].

#### **2.1.4. Yêu cầu để phát triển Hải quan thông minh**

Việc xác định các yêu cầu đặt ra cho phát triển Hải quan thông minh là cần thiết nhằm đảm bảo quá trình thực hiện diễn ra hiệu quả, đúng lộ trình. Căn cứ đặc điểm của Hải quan thông minh, một số yêu cầu trọng tâm gồm:

*Thứ nhất*, yêu cầu đầu tiên và quan trọng nhất cho phát triển Hải quan thông minh là nền tảng định hướng, chiến lược rõ ràng và hành lang pháp lý thuận lợi, minh bạch. Tuy chuyển đổi số trong lĩnh vực Hải quan không còn là chủ đề mới nhưng khái niệm và nội hàm về Hải quan thông minh còn nhiều điều mới mẻ, cần được làm rõ, kể cả đối với các cơ quan hải quan hàng đầu thế giới. Do đó, trong bối cảnh Cách mạng công nghiệp lần thứ 4 vẫn đang diễn ra vô cùng mạnh mẽ; khoa học kỹ thuật không ngừng đổi mới thì chiến lược và hành lang pháp lý cho phát triển Hải quan thông minh hiện nay vẫn còn một số tồn tại, hạn chế cần được tiếp tục cập nhật, đổi mới và hoàn thiện để trở nên phù hợp hơn với tình hình thực tiễn.

*Thứ hai*, yêu cầu về nguồn lực tài chính cho phát triển Hải quan thông minh. Hải quan thông minh là mô hình quản lý tích hợp đa dạng các công nghệ và kỹ thuật hiện đại, tiên tiến bậc nhất hiện nay; đồng thời đòi hỏi đội ngũ nhân lực vận hành phải có trình độ chuyên môn cao. Do đó, quá trình này đòi hỏi nguồn lực tài chính dồi dào nhằm duy trì các hoạt động nghiên cứu, ứng dụng, đánh giá, nâng cấp và vận hành hệ thống. Việc tính toán, chuẩn bị và phân bổ nguồn lực tài chính cần được thực hiện cẩn trọng, khoa học, minh bạch và có lộ trình nhằm tránh lãng phí và đảm bảo tối ưu hóa hiệu quả.

*Thứ ba*, yêu cầu về tổ chức bộ máy cho phát triển Hải quan thông minh. Một trong các đặc điểm nổi bật của Hải quan thông minh là mức độ phổ biến của khoa học công nghệ trong mọi khâu nghiệp vụ và đề cao sự thuận lợi, nhanh chóng, chính xác. Do đó, mô hình này cần được vận hành trên nền tảng một tổ chức bộ máy tinh gọn, tập trung, giảm thiểu tối đa các cấp quản lý trung gian. Ngoài ra, cần xác định đội ngũ cán bộ hải quan đảm nhiệm vị trí việc làm công nghệ thông tin và các khâu nghiệp vụ có ứng dụng khoa học công nghệ là lực lượng nòng cốt vận hành hệ thống Hải quan thông minh. Từ đó, trên cơ sở tổ chức bộ máy tinh gọn, việc quản lý và sử dụng biên chế cũng cần được phân bổ khoa học, hợp lý cho các vị trí này để quá trình thực thi nhiệm vụ đạt hiệu quả tối đa.

*Thứ tư*, yêu cầu về chất lượng nhân lực cho phát triển và vận hành Hải quan thông minh. Bên cạnh các yếu tố mang ý nghĩa kiến tạo nền tảng như hành lang pháp lý, chiến lược phát triển, cơ sở hạ tầng, tổ chức bộ máy... thì trình độ chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp và ý thức trách nhiệm của cán bộ hải quan là yếu tố quyết định sự thành công của Hải quan thông minh. Khác với môi trường làm việc truyền thống, môi trường của Hải quan thông minh đòi hỏi cán bộ hải quan phải liên tục cập nhật, đổi mới kiến thức và sở hữu tư duy sáng tạo phù hợp với sự phát triển của khoa học công nghệ. Từ đó, yêu cầu đặt ra đối với cơ quan hải quan là đảm bảo công tác đào tạo, bồi dưỡng kịp thời, đúng đối tượng cũng như đa dạng hóa hình thức, nội dung đào tạo để nâng cao chất lượng nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh.

## **2.2. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NHÂN LỰC CHO PHÁT TRIỂN HẢI QUAN THÔNG MINH**

### **2.2.1. Khái niệm về nhân lực và nhân lực hải quan**

#### **2.2.1.1. Khái niệm về nhân lực nói chung**

Nhân lực và nguồn nhân lực là hai khái niệm khác biệt nhưng đồng thời

cũng có mối liên kết chặt chẽ. Trong đó, khái niệm nguồn nhân lực là khái niệm tổng quát, bao hàm tổng thể mọi khía cạnh về nguồn lực con người trong cả hiện tại và nguồn cung cấp tiềm năng trong tương lai. Mặt khác, khái niệm nhân lực được sử dụng khi muốn làm rõ sự hiện có, thực trạng về số lượng, cơ cấu, chất lượng của lực lượng lao động tại một cơ quan, tổ chức, đơn vị... Như vậy, có thể thấy khái niệm nguồn nhân lực là khái niệm tổng quát, bao hàm khái niệm nhân lực. Nhằm làm rõ hơn khái niệm về nhân lực, cũng cần xem xét, đánh giá chi tiết nội hàm của khái niệm về nguồn nhân lực.

**\* Về khái niệm nguồn nhân lực**

Liên hợp quốc (United Nations) định nghĩa: “*Nguồn nhân lực là tri thức, kỹ năng, kinh nghiệm, khả năng, sức sáng tạo của cá nhân liên quan đến sự phát triển của mỗi cá nhân và quốc gia*” [36]. Ngoài ra, Ngân hàng Thế giới (World Bank - WB) đã phân tích khái niệm nguồn nhân lực là tổng thể vốn con người bao gồm thể lực, trí tuệ và kỹ năng nghề nghiệp của mọi người [106]. Theo Tổ chức Lao động Quốc tế (International Labour Organization - ILO), nguồn nhân lực của một quốc gia là những người trong độ tuổi lao động và có khả năng lao động bình thường [73].

Theo ý kiến của hai tác giả Nguyễn Ngọc Quân và Nguyễn Vân Điềm, “*...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 gồm có thể lực và trí lực*” [34, tr.7]. Trên cơ sở đó, có thể nhận định nguồn nhân lực là tổng năng lực lao động hiện tại và tương lai của thị trường lao động, bao gồm toàn bộ cư dân có khả năng tham gia vào quá trình sản xuất xã hội.

Theo đánh giá của tác giả Trần Văn Tráng, “*nguồn nhân lực không chỉ bao hàm chất lượng nguồn nhân lực hiện tại mà còn bao hàm cả nguồn cung cấp nhân lực trong tương lai*” [53, tr.33]. Theo đó, nguồn nhân lực là toàn bộ người lao động có khả năng lao động trong xã hội và nguồn cung cấp nhân

lực trong tương lai. Đồng thời, tác giả cũng cho rằng khái niệm nhân lực cũng được sử dụng khi nhắc tới nguồn nhân lực.

Nhìn chung các khái niệm về nguồn nhân lực có thể được tiếp cận trên nhiều khía cạnh và được diễn giải theo các cách khác nhau nhưng hầu hết đều có điểm chung về việc vận dụng lý thuyết vốn con người (Human capital theory) nhằm làm rõ, phát triển quan điểm. Ý tưởng về vốn con người được Adam Smith - nhà kinh tế học giới thiệu vào thế kỷ 18. Tác giả Smith, A. đánh giá việc cải thiện sự giàu có, kiến thức và kỹ năng của một quốc gia có thể được thực hiện thông qua giáo dục và đào tạo. Từ đó, tác giả tin rằng việc cải thiện vốn con người sẽ mang lại lợi nhuận cao hơn cho doanh nghiệp và lợi ích cho toàn xã hội [102]. Ngoài ra, theo tác giả Schultz, vốn con người là một loại vốn vô hình khi so sánh với các hình thức vốn hữu hình khác như thiết bị, máy móc, đất đai, tiền bạc... Vốn con người là tổng hợp toàn bộ các trí tuệ, kiến thức, năng lực, kinh nghiệm, kỹ năng, tài năng, sức khỏe của các cá nhân trong một dân số để tạo ra giá trị cho xã hội và nền kinh tế [98].

Theo tác giả Becker, G.S, vốn con người là trí tuệ và kỹ năng mà mỗi cá nhân thu nạp được thông qua quá trình đào tạo, bồi dưỡng và các loại kinh nghiệm thực tiễn khác; đồng thời đây cũng được coi như một loại phương tiện sản xuất. Tác giả đưa ra nhận định rằng lý thuyết vốn con người không làm rõ quá trình chuyển giao vốn nhân lực mà chỉ ra việc đầu tư vào nâng cao kiến thức, năng lực và thể lực của mỗi cá nhân sẽ giúp gia tăng giá trị của chính bản thân họ cũng như xã hội và nền kinh tế [60].

Tác giả Laroche và cộng sự đưa ra ba đặc điểm chính của vốn con người gồm: (1) vốn con người là hàng hóa không thể bị can thiệp, xâm phạm bởi bất cứ ai ngoại trừ chính cá nhân người sở hữu; (2) vốn con người bao gồm cả chất và lượng và (3) vốn con người vừa mang tính sở hữu cá nhân, vừa mang tính cộng đồng [77]. Mặt khác, Diễn đàn Kinh tế thế giới (World Economic Forum - WEF) xây dựng Chỉ số vốn con người (Human Capital



Index) nhằm làm rõ thực trạng và dự báo khả năng phát triển vốn con người của các quốc gia. Theo đó, chỉ số này gồm 4 trụ cột cốt lõi: (1) trình độ học vấn; (2) việc làm; (3) sức khỏe và (4) môi trường [111].

Dưới góc độ kinh tế chính trị, các khái niệm trên có thể hiểu: nguồn nhân lực là sự kết tinh của thể lực và trí lực có trong toàn bộ lực lượng lao động của một quốc gia mà trong đó là sự tổng hoà của kinh nghiệm lao động, sáng tạo, truyền thống của dân tộc được vận dụng để tạo ra của cải vật chất và tinh thần phục vụ cho phát triển đất nước. Bên cạnh đó, ở một số khía cạnh khác của các quan điểm về nguồn nhân lực cũng cho rằng: bên cạnh trình độ chuyên môn, cơ cấu và số lượng thì các yếu tố liên quan đến đạo đức nghề nghiệp, hành vi ứng xử, tư duy làm việc... cũng vô cùng quan trọng trong quá trình hình thành nên nguồn nhân lực.

#### **\* Về khái niệm nhân lực**

Theo C.Mác: *“Chúng tôi hiểu sức lao động hay năng lực lao động là toàn bộ những năng lực thể chất và tinh thần tồn tại trong một cơ thể, trong một con người đang sống, và được người đó đem ra vận dụng mỗi khi sản xuất ra một giá trị sử dụng nào đó”* [29, tr.215]. Trên cơ sở định nghĩa này của C.Mác cho thấy sức lao động được đánh giá là nguồn lực có vai trò đặc biệt quan trọng nhằm thể hiện trình độ phát triển và năng lực sáng tạo của lực lượng sản xuất. Sự phát triển của nhân loại được tạo ra bởi quá trình lao động sản xuất không ngừng mà trong đó, bên cạnh các yếu tố vật chất thì con người được nhìn nhận là yếu tố nền tảng cốt lõi, giá trị trung tâm. Ngoài ra, sức lao động không chỉ là điều kiện đầu vào của quá trình sản xuất mà còn phản ánh kết quả thành công và không ngừng nâng cấp và hoàn thiện để đáp ứng những thay đổi của trình độ sản xuất.

Ở khía cạnh khác, tác giả Serafin cho rằng nhân lực cũng được nhìn nhận là khả năng làm việc của con người, được hình thành trên ba trụ cột gồm thái độ, trí tuệ và kỹ năng. Trong khi trí tuệ là hàm lượng tri thức được đầu tư

vào quá trình lao động sản xuất thì kỹ năng thể hiện mức độ thành thạo, lành nghề hỗ trợ quá trình sản xuất diễn ra thuận lợi, nhanh chóng và hiệu quả hơn. Mặc dù, trí tuệ và kỹ năng thường được xem xét, đánh giá nhiều hơn khi xác định năng lực làm việc của người lao động nhưng thái độ, tâm lý của họ mới là yếu tố quyết định hành vi, mức độ sẵn sàng, sự gắn bó của họ với công việc. Do vậy, ngay cả trong bối cảnh hiện nay, nhiều công cụ, phương thức quản lý và cách tiếp cận khác nhau đã được đưa vào áp dụng nhằm đánh giá chất lượng nhân lực nhưng đa phần chúng mới chỉ thành công trong việc đánh giá trình độ trí tuệ và kỹ năng của họ. Trong khi đó, việc đánh giá chính xác thái độ, tư duy của người lao động đối với công việc và tổ chức vẫn là hoạt động vô cùng phức tạp và nhiều thử thách [99].

Hai tác giả Lê Trọng Ân và Trương Văn Tuấn khẳng định: *“Bước sang thế kỉ XXI, sự cạnh tranh giữa các quốc gia thực chất là cạnh tranh về nguồn lực trí tuệ. Trong cuộc cạnh tranh này, đội ngũ trí thức, nhân tài sẽ góp phần tăng cường sức mạnh tổng hợp cho sự phát triển nhanh, bền vững của quốc gia.”* [1, tr.178]. Các tác giả đã chỉ ra rằng phát triển nhân lực là quá trình bổ sung, tăng cường phẩm chất tốt đẹp toàn diện cho con người trên mọi khía cạnh như: trí tuệ, đạo đức, tư duy, kỹ năng làm việc, sức khỏe thể chất, sức khỏe tinh thần... Để từ đó, con người có đủ năng lực tham gia vào quá trình sản xuất và tạo ra nhiều sản phẩm, của cải, vật chất, dịch vụ, góp phần tích cực vào sự phát triển chung của thế giới. Theo đó, ở góc độ vi mô, phát triển nhân lực được hiểu chủ yếu là thông qua các hoạt động đào tạo, bồi dưỡng. Tuy nhiên, thực tiễn hiện nay đòi hỏi hoạt động xây dựng và phát triển nhân lực phải toàn diện, sâu rộng và phức tạp hơn.

Từ nội hàm của khái niệm nêu trên, ở góc độ vĩ mô, phát triển nhân lực cần được nhận thức đầy đủ là hệ thống các hoạt động đầu tư với mục đích tạo ra đội ngũ nhân lực có đủ số lượng và chất lượng đáp ứng nhu cầu phát triển của tổ chức. Bên cạnh đó, một mục tiêu quan trọng khác của phát triển nhân

lực là đảm bảo sự phát triển của mỗi cá nhân đồng bộ, liên tục, phù hợp với yêu cầu thực tiễn của xã hội. Theo tác giả Theocharis S.A. và Tsihrintzis G.A, phát triển nhân lực được xem xét trên hai mặt chất và lượng [106], gồm:

- Tăng trưởng về số lượng: Là sự tăng trưởng về số lượng nhằm thay đổi cơ cấu của nhân lực đáp ứng định hướng phát triển của tổ chức, yêu cầu của xã hội, điều kiện hoạt động của nền kinh tế. Sự thay đổi về số lượng nhân lực của mỗi tổ chức diễn ra theo cơ cấu độ tuổi, cơ cấu khu vực và cơ cấu về giới tính.

- Nâng cao về chất lượng: Là sự gia tăng về trình độ chuyên môn, các kỹ năng làm việc, giao tiếp, quản lý, khả năng sáng tạo, chất lượng sống và sức khỏe của các cá nhân trong xã hội hoặc tổ chức. Liên hợp quốc cũng sử dụng chỉ số phát triển con người làm căn cứ đánh giá chất lượng nhân lực của một quốc gia hoặc giữa các quốc gia qua từng giai đoạn, thời kỳ phát triển.

Như vậy, phát triển nhân lực là quá trình phát triển thể lực, trí lực, tư duy đạo đức, khả năng nhận thức và tiếp thu kiến thức nghề nghiệp, tính năng động xã hội và sức sáng tạo của con người; nền văn hóa; truyền thống lịch sử... Do đó, phát triển nhân lực đồng nghĩa với quá trình nâng cao năng lực xã hội và tính năng động xã hội của nhân lực về mọi mặt: thể lực, nhân cách, hàm lượng tri thức đồng thời phân bố, sử dụng và phát huy có hiệu quả nhất năng lực này để phát triển tổ chức [36]. Ngoài ra, cùng với mục tiêu chung của đất nước là sớm trở thành quốc gia phát triển, có thu nhập cao thì việc chú trọng phát triển nguồn nhân lực nói chung và nhân lực hải quan nói riêng một cách tổng thể, đầy đủ và chính xác có ý nghĩa vô cùng quan trọng.

Để sớm đưa Việt Nam trở thành một nước phát triển, Đại hội XIII của Đảng tiếp tục xác định một trong các mục tiêu cốt lõi là tập trung phát triển nguồn nhân lực, cụ thể [18, tr.203-204]:

Phát triển nguồn nhân lực, nhất là nguồn nhân lực chất lượng cao; ưu tiên phát triển nguồn nhân lực cho công tác lãnh đạo, quản lý và các lĩnh vực then chốt trên cơ sở nâng cao, tạo bước chuyển

biến mạnh mẽ, toàn diện, cơ bản về chất lượng giáo dục và đào tạo gắn với cơ chế tuyển dụng, sử dụng, đãi ngộ nhân tài, đẩy mạnh nghiên cứu, chuyển giao ứng dụng và phát triển mạnh khoa học và công nghệ, đổi mới sáng tạo.

Bên cạnh đó, Đại hội cũng đưa ra định hướng phát triển nguồn nhân lực [18, tr.232-233]:

Đào tạo con người theo hướng có đạo đức, kỷ luật, kỷ cương, ý thức trách nhiệm công dân, xã hội; có kỹ năng sống, kỹ năng làm việc, ngoại ngữ, công nghệ thông tin, công nghệ số, tư duy sáng tạo và hội nhập quốc tế (công dân toàn cầu).

Từ các định hướng nêu trên, Đại hội nhấn mạnh tầm quan trọng của tố chất con người Việt Nam, khuyến khích mỗi cá nhân được tự do phát huy năng lực, nguyện vọng của bản thân nhưng không xa rời nền tảng văn hóa truyền thống đặc sắc; có lòng yêu nước, tự hào dân tộc sâu sắc; có đạo đức trong sáng; tiếp thu chọn lọc tri thức nhân loại tạo nên phẩm chất nhân văn, tốt đẹp; phát huy tối đa khát vọng phát triển, cống hiến, phụng sự đất nước. Với tư cách là chủ thể quản lý và sử dụng, Nhà nước có trách nhiệm xây dựng và thi hành chính sách đào tạo, bồi dưỡng, xây dựng, phát triển, sử dụng và trọng dụng nhân lực chất lượng cao. Hiệu lực, hiệu quả hoạt động của bộ máy nhà nước được quyết định bởi trình độ, năng lực, phẩm chất đạo đức, hiệu quả công tác của nguồn nhân lực.

Như vậy, có thể thấy nhân lực chính là tài sản vô hình, là thước đo hiệu quả hoạt động, sức cạnh tranh và khả năng phát triển của tổ chức. Ngoài ra, khi tổ chức nâng cao trình độ nhân lực, sẽ thúc đẩy tư duy sáng tạo, nuôi dưỡng năng lực, kỹ năng và thái độ của người lao động giúp gia tăng giá trị của tổ chức. Đồng thời, giúp tổ chức đạt tới mục tiêu phát triển bền vững lâu dài, giúp ích cho việc quản lý được tốt hơn. Do đó, yêu cầu tăng cường năng lực cho đội ngũ nhân lực ở mọi khía cạnh có ý nghĩa quyết định tới sự thành

công của sự nghiệp đổi mới và phát triển bền vững. Nguồn lực con người, vốn, tài nguyên thiên nhiên, cơ sở vật chất - kỹ thuật, khoa học - công nghệ... trong đó nhân lực là nguồn lực quan trọng nhất, chi phối các nguồn lực khác và quá trình phát triển kinh tế - xã hội của mỗi quốc gia. So với các nguồn lực khác, nhân lực với yếu tố hàng đầu là trí tuệ có ưu thế nổi bật là không bị cạn kiệt, mất đi nếu được bồi dưỡng, khai thác và sử dụng hợp lý.

### ***2.2.1.2. Khái niệm về nhân lực hải quan***

Khu vực công (còn gọi là khu vực nhà nước) là một phần của nền kinh tế bao gồm dịch vụ công và doanh nghiệp công. Theo nhận định của hai tác giả Phạm Thành Nghị và Vũ Hoàng Ngân, nhân lực khu vực công là những cá nhân thực thi nhiệm vụ trong các cơ quan, đơn vị hành chính, sự nghiệp của Đảng, Nhà nước, các tổ chức chính trị - xã hội, được phân chia thành nhiều nhóm với tên gọi khác nhau; thực hiện nhiệm vụ, quyền hạn theo quy định của pháp luật về cán bộ công chức, viên chức và các văn bản có liên quan [30].

Các hoạt động quản lý nhà nước rất đa dạng và bao gồm nhiều lĩnh vực, có sức ảnh hưởng mang tính chi phối, điều tiết chủ yếu của nền kinh tế và xã hội. Đội ngũ nhân lực khu vực công là lực lượng nòng cốt, có vai trò nổi bật trong thực thi các hoạt động quản lý nhà nước - lực lượng này vừa có đặc trưng của người lao động nói chung vừa có đặc thù của người cán bộ, công chức, viên chức nói riêng. Theo đó, nhân lực khu vực công vừa chịu sự điều chỉnh của pháp luật nói chung về quản lý lao động, vừa tuân theo các quy định, điều lệ dành riêng cho cán bộ, công chức, viên chức.

Điều 12, Luật Hải quan năm 2014 nêu rõ [35, tr.6-7]:

Hải quan Việt Nam có nhiệm vụ 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 theo quy định của Luật này và quy

định khác của pháp luật có liên quan; 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.

Nhân lực thực thi các nhiệm vụ nêu trên của ngành Hải quan được hiểu là công chức hải quan - được quy định tại Điều 15, Luật Hải quan năm 2014, cụ thể: *“Công chức hải quan là người có đủ điều kiện được tuyển dụng, bổ nhiệm vào ngạch, chức vụ, chức danh trong cơ quan hải quan; được đào tạo, bồi dưỡng và quản lý, sử dụng theo quy định của pháp luật về cán bộ, công chức”* [35, tr.7].

Công chức Hải quan là lực lượng chính trong nhân lực hải quan, bên cạnh các lực lượng là viên chức Hải quan - người công tác tại các đơn vị sự nghiệp của ngành Hải quan và đối tượng hợp đồng lao động – người làm các công việc hỗ trợ (nấu ăn, bảo vệ, lái xe, tạp vụ...). Trên thực tế, do yêu cầu về tính đặc thù chuyên sâu trong lĩnh vực quản lý nhà nước về hải quan, khái niệm *“nhân lực hải quan”* chủ yếu được hiểu là công chức hải quan – những người làm công tác chuyên môn nghiệp vụ về hải quan bao gồm cả công chức cấp lãnh đạo và công chức cấp thừa hành tại cả bộ phận tham mưu thuộc khối cơ quan Tổng cục cũng như bộ phận thực thi nghiệp vụ thuộc khối cơ quan hải quan các tỉnh, liên tỉnh và thành phố.

Trong khuôn khổ nghiên cứu của luận án này, để làm rõ vai trò của nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh, tác giả sẽ chỉ tập trung nghiên cứu lực lượng chủ chốt của ngành Hải quan mà không đề cập đến bộ phận nhân lực thuộc đối tượng hợp đồng lao động. Theo đó, khái niệm *“nhân lực ngành Hải quan”* trong phạm vi luận án này được hiểu là công chức hải quan và viên chức hải quan – những người thực thi công vụ của ngành Hải quan theo quy định của pháp luật và được gọi chung là *“cán bộ hải quan”*.

Ngoài ra, đội ngũ nhân lực của ngành Hải quan được tuyển chọn thông

qua hai hình thức gồm: (1) tuyển dụng nhân sự tốt nghiệp các chuyên ngành phù hợp với tính chất nghiệp vụ, hành chính của ngành Hải quan từ các trường Đại học, cơ sở đào tạo trong và ngoài nước bằng hình thức thi tuyển hoặc xét tuyển và (2) tiếp nhận công chức, viên chức chuyển công tác từ các cơ quan nhà nước khác và sĩ quan thuộc lực lượng vũ trang. Cán bộ hải quan nghỉ hưu theo độ tuổi được pháp luật quy định mà không có cơ chế tiếp tục làm việc với ngành dưới dạng chuyên gia hay cố vấn. Đặc biệt, đối với cán bộ hải quan ở các cấp quản lý hoặc công tác tại một số vị trí đặc thù, trong vòng 02 năm sau khi nghỉ hưu theo chế độ cũng không được tham gia làm việc cho các tổ chức, cá nhân thuộc lĩnh vực hải quan trong và ngoài nước [7].

Tổng kết chung, khái niệm nhân lực hải quan có thể được hiểu: *là lực lượng đặc thù, có chuyên môn tham mưu và thực thi các hoạt động quản lý nhà nước về hải quan với cơ cấu, chức năng, nhiệm vụ được pháp luật quy định để phù hợp với yêu cầu phát triển chung của đất nước và quốc tế.*

## **2.2.2. Khái niệm, đặc điểm và vai trò của nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh**

### **2.2.2.1. Khái niệm về nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh**

Trên cơ sở kế thừa các nghiên cứu về Hải quan thông minh, nhân lực và nhân lực hải quan cũng như kết hợp đánh giá xu hướng phát triển nhân lực và yêu cầu nghiệp vụ của ngành Hải quan, tác giả luận án đề xuất khái niệm: *Nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh là đội ngũ công chức và viên chức của ngành Hải quan vừa có trình độ đạt các tiêu chuẩn theo quy định và có năng lực chuyên môn nghiệp vụ theo chuẩn mực trong nước cũng như quốc tế vừa phải có khả năng đáp ứng được các yêu cầu về chuyển đổi số nói chung và của Hải quan thông minh nói riêng.*

Để làm rõ nội hàm của nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh, cần xem xét, phân tích các khái niệm liên quan gồm nhân lực chất lượng cao, nhân lực chất lượng cao cho chuyển đổi số và quản trị nhân lực số, cụ thể:

**\* Về nhân lực chất lượng cao**

Theo tác giả Aiman-smith, L. và cộng sự, nhân lực chất lượng cao là nhóm lực lượng lao động đặc biệt của nguồn nhân lực - không chỉ có đầy đủ các tiêu chuẩn, điều kiện cơ bản về thể lực, tâm lực và trí lực mà còn có khả năng đạt được các tiêu chuẩn, điều kiện này ở mức độ vượt trội hơn nhóm lực lượng lao động thông thường như: có sức khỏe thể chất, tinh thần tốt; được đào tạo chuyên môn học thuật bài bản tại các cơ sở đào tạo uy tín; có trình độ tay nghề thành thạo, khả năng lao động khoa học, hiệu quả cao, kỹ năng làm việc chuyên nghiệp; có khả năng tư duy sáng tạo tốt; có kỹ năng sử dụng ngoại ngữ, tin học, trang thiết bị kỹ thuật thành thạo; có kỹ năng giao tiếp, kỹ năng mềm tốt; có nhận thức đầy đủ về pháp luật và ý thức tự giác chấp hành nghiêm túc; có những phẩm chất đạo đức tốt đẹp, nhân văn và hành vi chuẩn mực, văn minh; có tinh thần cầu tiến, ham học hỏi [55].

Dưới góc độ nghiên cứu của Kinh tế chính trị, khái niệm nhân lực chất lượng cao có thể được tiếp cận theo hai hướng: định lượng và định tính. Theo hướng định lượng: nhân lực chất lượng cao là nhóm người lao động được đào tạo chuyên môn bài bản và được công nhận trình độ bởi các cơ sở đào tạo có thẩm quyền dưới hình thức cấp bằng, chứng chỉ, chứng nhận... Theo hướng định tính: nhân lực chất lượng cao là lực lượng lao động có năng lực thực hiện các yêu cầu công việc phức tạp, có khả năng đáp ứng các tiêu chuẩn cao về trình độ, kinh nghiệm, phẩm chất, tư duy, kỹ năng... và đem lại hiệu quả công việc cao, có tác động tích cực đến sự phát triển của tổ chức, xã hội [24].

Tại Việt Nam, Đảng, Chính phủ nhìn nhận nhân lực chất lượng cao là điều kiện tiên quyết trong giảm bớt sự chênh lệch và khoảng cách phát triển giữa Việt Nam và các quốc gia phát triển trên thế giới; bảo đảm thành công cho quá trình đưa Việt Nam trở thành nước phát triển trong thời gian sớm nhất; là yếu tố quyết định thúc đẩy nghiên cứu sáng tạo, phát huy tiềm lực của đất nước, cơ cấu lại nền kinh tế, triển khai ứng dụng khoa học công nghệ; là



nhân tố chủ yếu cho chuyển đổi số quốc gia phát triển nền kinh tế tri thức; là điều kiện cốt lõi trong quá trình hội nhập toàn cầu [17]; [19]; [21].

Tùy theo quan điểm và cách tiếp cận mà tiêu chí xác định nhân lực chất lượng cao (hay “*nhân tài*”) ở mỗi quốc gia, tổ chức, lĩnh vực tại từng thời điểm, bối cảnh sẽ khác nhau. Chủ tịch Hồ Chí Minh cho rằng “*hiền tài*” hay “*nhân tài*” là người hội tụ đủ cả hai tố chất “*đức*” và “*tài*”, trong đó “*đức*” là nền tảng và “*tài*” là quan trọng [9]. Theo quan điểm của hai tác giả Trần Văn Phòng và Lê Thị Hạnh, các đặc điểm của nhân lực chất lượng cao cơ bản được thể hiện qua một số khía cạnh chính gồm: (1) có thực lực, thực học và thực tài; sở hữu tri thức nổi trội về một lĩnh vực; (2) có bản lĩnh và ý chí, khát vọng vươn lên, tìm tòi học hỏi, sáng tạo; (3) có đức tính cương trực, khiêm tốn, cần cù, nhạy bén và tinh thần đoàn kết, hợp tác và (4) có lý tưởng, trách nhiệm phụng sự Tổ quốc và nhân dân [32]. Mặt khác, theo cách tiếp cận của lý thuyết quản trị nhân lực hiện đại, nhân lực chất lượng cao được xác định thông qua ba tiêu chí: (1) kiến thức chuyên sâu, uyên bác; (2) kỹ năng thành thạo, chuyên nghiệp và (3) thái độ tích cực, chuẩn mực [69].

Tổng hợp các quan điểm nêu trên dưới góc độ nghiên cứu của Kinh tế chính trị và đặt trong bối cảnh chuyển đổi số, phát triển kinh tế thông minh hiện nay, tác giả luận án đề xuất năm tiêu chí có thể được sử dụng để xác định nhân lực chất lượng cao gồm: (1) có trình độ hiểu biết sâu rộng và kỹ năng nghề nghiệp thành thạo về một hoặc nhiều lĩnh vực; (2) có khả năng thích ứng linh hoạt, nhạy bén với thay đổi trong môi trường làm việc và tiến bộ khoa học công nghệ; (3) có năng lực tự đào tạo, trang bị kiến thức và nghiên cứu sáng tạo; (4) có tư duy đột phá và tinh thần trách nhiệm cao; (5) có trình độ ngoại ngữ và các kỹ năng mềm khác đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ và (6) có sức khỏe thể chất và tinh thần tốt.



**Hình 2.3. Các tiêu chí xác định nhân lực chất lượng cao**

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả luận án*

**\* Về nhân lực chất lượng cao cho chuyển đổi số**

Nhân lực chất lượng cao là khái niệm bao trùm toàn bộ các loại hình nhân lực sở hữu đầy đủ trí tuệ, thể lực và tâm lực cũng như có khả năng làm việc, sáng tạo và đạt kết quả công việc có chất lượng vượt trội so với mặt bằng chung. Tác giả Strohmeier, S. đưa ra nhận định nhân lực chất lượng cao đáp ứng yêu cầu về chuyển đổi số, hay còn gọi là “*nhân lực số*” - là khái niệm chỉ lực lượng lao động được đào tạo chuyên môn trong lĩnh vực khoa học, kỹ thuật, công nghệ thông tin... ở các trình độ từ cơ bản đến chuyên sâu; có khả năng trực tiếp tham gia vào quá trình nghiên cứu, sáng tạo, sản xuất và triển khai thực hiện các sản phẩm, dịch vụ, hoạt động trong lĩnh vực công nghệ số như công nghệ thông tin, điện tử viễn thông, an toàn an ninh mạng [103]. Ngoài ra, bên cạnh lực lượng nhân lực số chính quy, còn tồn tại một lực lượng người lao động có kiến thức, kỹ năng sử dụng công nghệ thông tin, trang thiết bị kỹ thuật, các nền tảng số ở các trình độ thành thạo khác nhau.

Tác giả Valentina, P. và cộng sự cho rằng khi đề cập đến nhân lực số cũng cần xem xét đến yếu tố ứng dụng các công cụ số trong quản trị nhân lực.

Đặc biệt, khi lực lượng lao động thế hệ mới này sở hữu nhiều phẩm chất đặc biệt, hiện đại thì một số hình thức quản lý truyền thống không còn phù hợp và kém hiệu quả hơn [106]. Hiện nay, nhân lực số là đối tượng đang được chú trọng phát triển bởi họ sở hữu các kỹ năng, kiến thức và kinh nghiệm về công nghệ thông tin, khoa học công nghệ được coi là nguồn tài nguyên quý giá, cốt lõi của mỗi tổ chức, quốc gia trong cuộc đua công nghệ số nhằm nâng cao chất lượng đời sống xã hội và khả năng cạnh tranh của nền kinh tế [8].

Dựa trên các quan điểm và phân tích nêu trên, nhân lực số cũng được coi là một bộ phận của đội ngũ nhân lực chất lượng cao. Bên cạnh các tiêu chí đánh giá nhân lực chất lượng cao, tác giả luận án đề xuất bổ sung một số tiêu chí dành riêng cho đánh giá, xác định nhân lực chất lượng cao cho chuyển đổi số gồm: (1) có trình độ chuyên môn đào tạo về công nghệ thông tin hoặc các ngành khoa học kỹ thuật số khác (trí tuệ nhân tạo, khoa học dữ liệu...); (2) có kỹ năng sử dụng công nghệ thông tin, làm chủ trang thiết bị kỹ thuật theo yêu cầu nhiệm vụ và (3) có khả năng nghiên cứu, sáng tạo, sản xuất, triển khai, quản lý các sản phẩm và dịch vụ số. Ngoài ra, cũng cần lưu ý rằng các tiêu chí này có thể được xem xét ở các mức độ thành thạo và trình độ khác nhau từ cơ bản đến chuyên sâu tùy thuộc theo yêu cầu của vị trí việc làm.



**Hình 2.4. Tiêu chí xác định nhân lực chất lượng cao cho chuyển đổi số**

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả luận án*

**\* Về quản trị nhân lực số cho phát triển Hải quan thông minh**

Nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh là lực lượng nhân lực chất lượng cao đáp ứng yêu cầu về chuyển đổi số trong ngành Hải quan. Đồng thời, lực lượng này cần được quản lý và phát triển trên nền tảng chuyên biệt dành cho nhân lực số nhằm bồi dưỡng các tố chất phù hợp theo chuẩn mực của Hải quan thông minh [2].

Nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh cần sở hữu các phẩm chất, kỹ năng, trình độ chuyên môn ưu việt để vận hành hiệu quả hệ thống quản lý hải quan theo hướng hiện đại, thông minh, tích hợp ứng dụng các nền tảng khoa học kỹ thuật số và có tính kết nối toàn cầu [22]. Bên cạnh đó, khác với nhân lực hải quan trong điều kiện thông thường; nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh cần đặc biệt có tính chủ động, sáng tạo cao và có khả năng kiến tạo các giá trị lâu dài và bền vững cho tổ chức trên nền tảng số thông qua việc khai thác và làm chủ khoa học công nghệ, trang thiết bị tiên tiến thay vì chỉ chú trọng thực thi, hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao [38].

Theo tác giả Raul, F. J. và cộng sự, nhằm khai thác, bồi dưỡng và phát huy tối đa tiềm năng của cán bộ hải quan theo định hướng phát triển Hải quan thông minh thì hệ thống quản trị nhân lực cũng cần thực hiện chuyển đổi số, tích hợp công nghệ và cải cách phương thức quản trị phù hợp theo xu hướng của hải quan hiện đại. Trong đó, quản trị nhân lực số sẽ gồm hai nội dung chính: (1) xây dựng hệ thống quản trị có tích hợp công nghệ số và (2) triển khai công tác quản lý đội ngũ nhân lực có năng lực làm việc trong môi trường số [95]. Tác giả Kelchevskaya và cộng sự, hệ thống quản trị nhân lực số là mô hình triển khai các hoạt động hoạch định chiến lược và thực thi chính sách về nhân lực thông qua sự trợ giúp của khoa học công nghệ trên nền tảng số [88].

Tác giả Pranjail, G. đưa ra nhận định về ba mức độ phổ biến trong triển khai hệ thống quản trị nhân lực số hiện nay, gồm: (1) Mức độ 1: truyền tải thông tin trên nền tảng số; (2) Mức độ 2: số hóa một số hoạt động quản lý

nhân lực; (3) Mức độ 3: chuyển đổi số toàn diện các hoạt động quản lý nhân lực và kết nối mạng lưới thông tin làm cơ sở cho quá trình đưa ra quyết định và xây dựng chiến lược về nhân lực [92].

Theo tác giả Nguyễn Thị Thu Nguyệt [31], tác giả Brian, A. [63] và tác giả Al-kharabsheh và cộng sự [56], thông qua việc cải cách, hiện đại hóa hệ thống quản trị nhân lực sang mô hình số hóa, tổ chức sẽ có cơ hội đạt được nhiều chuyển biến tích cực trong quản trị nhân lực. Cụ thể:

*Thứ nhất*, quản trị nhân lực số giúp giảm thiểu thủ tục hành chính, quản lý hồ sơ giấy, rủi ro trong sai sót thông tin nhân sự và tối ưu hóa thời gian. Từ đó, cho phép cán bộ hải quan tập trung vào các nhiệm vụ đòi hỏi tính nghiên cứu, sáng tạo và có ý nghĩa chiến lược hơn.

*Thứ hai*, giúp kết nối tổ chức thông qua khả năng tiếp cận thông tin nhanh chóng, thuận lợi. Trên cơ sở nền tảng quản lý số, mọi thông tin về chiến lược, chính sách, kế hoạch liên quan đến nhân lực đều có thể được phổ biến và truyền tải kịp thời đến toàn bộ cán bộ hải quan. Ngoài ra, khả năng tiếp cận thông tin nhanh chóng giúp tạo môi trường làm việc minh bạch, công bằng cũng như khích lệ sự gắn bó, tinh thần trách nhiệm của cán bộ hải quan đối với nhiệm vụ và tổ chức.

*Thứ ba*, tăng cường khả năng giám sát, đánh giá và nâng cao hiệu suất làm việc của cán bộ hải quan. Thông qua hệ thống quản trị nhân lực số, việc thu thập, kết nối và xử lý dữ liệu liên quan đến nhân lực trở nên thuận lợi và chính xác hơn. Từ đó, các cấp quản lý có thể dễ dàng truy cập, giám sát hiệu suất làm việc của cán bộ hải quan trên thời gian thực và kịp thời đưa ra phương án xử lý, cải thiện chất lượng công việc đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ.

*Thứ tư*, nâng cao khả năng dự báo xu hướng phát triển nhân lực của ngành Hải quan. Trên cơ sở tích hợp các phần mềm quản trị số và hệ thống thông tin về nhân lực được kết nối toàn diện, xuyên suốt thì việc đưa ra các đánh giá, dự báo xu hướng phát triển nhân lực sẽ được thực hiện kịp thời và

có cơ sở khoa học hơn so với cách thức truyền thống. Từ đó, cơ quan hải quan có thể chủ động xác định trước các loại kỹ năng, kiến thức, năng lực mà cán bộ hải quan cần sở hữu để bắt kịp tình hình thực tiễn.

#### **2.2.2.2. Đặc điểm của nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh**

Chức năng, nhiệm vụ, yêu cầu của nhân lực hải quan đã được quy định tại các văn bản pháp luật liên quan. Tuy nhiên, trong bối cảnh phát triển Hải quan thông minh, các đòi hỏi đặt ra đối với nhân lực của ngành Hải quan được nâng cao và trở nên phức tạp hơn. Từ đó, đặc điểm nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh cũng có nhiều khác biệt so với nhân lực hải quan trong điều kiện thông thường. Trên cơ sở nền tảng của các lý thuyết và nghiên cứu nêu trên, nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh là đội ngũ cán bộ hải quan hội tụ đủ các đặc trưng của nhân lực chất lượng cao trong điều kiện chuyển đổi số và sở hữu phẩm chất đáp ứng tiêu chuẩn của nhân lực hải quan.

Theo đó, có thể nhấn mạnh một số đặc điểm nổi bật của nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh như sau:

*Thứ nhất*, nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh phải có trình độ và kỹ năng quản lý, sử dụng, nghiên cứu, sáng tạo, sản xuất, triển khai các sản phẩm và dịch vụ số ở các mức độ thành thạo khác nhau tùy theo yêu cầu của vị trí việc làm. Đây được coi là đặc điểm quan trọng nhất của nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh. Đồng thời điều này cũng tạo ra sự khác biệt nhất khi so sánh với nhân lực hải quan trong các bối cảnh hoạt động khác.

*Thứ hai*, ngành Hải quan là ngành công tác đặc thù, luôn đi cùng với các hoạt động trao đổi thương mại, kết nối, hội nhập toàn cầu nên bên cạnh việc tuân thủ các tiêu chuẩn, điều kiện của công chức, viên chức theo các quy định pháp luật trong nước; cán bộ hải quan còn phải đáp ứng các đòi hỏi, chuẩn mực chung của thế giới trong thực thi nhiệm vụ (nguyên tắc phối hợp quốc tế; trình độ chuyên môn nghiệp vụ; khả năng vận hành trang thiết bị kỹ

thuật; trình độ ngoại ngữ...). Đặc biệt, khi Hải quan thông minh được triển khai, năng lực kết nối kinh tế toàn cầu của Việt Nam càng được nâng cao thì đặc điểm nổi bật cần có của nhân lực hải quan là khả năng làm việc linh hoạt, nhạy bén và thích ứng nhanh với những biến động của nền kinh tế.

*Thứ ba*, do công việc có tính chất đặc thù, khác biệt so với hầu hết các ngành nghề khác, cán bộ hải quan cần có kiến thức tổng hợp ở nhiều lĩnh vực và đôi khi đảm nhiệm công việc tương đương với chức năng của một số lực lượng quản lý nhà nước khác. Theo đó, đòi hỏi về trình độ và kỹ năng làm việc đối với cán bộ hải quan là vô cùng lớn và khắt khe.

Trong điều kiện hoạt động của Hải quan thông minh, với sự hỗ trợ của trang thiết bị hiện đại, khoa học công nghệ thì số lượng cán bộ hải quan sẽ dần giảm đi và thời gian giải quyết công việc sẽ được rút ngắn thì chỉ những cá nhân có năng lực xuất sắc; kinh nghiệm và kiến thức chuyên sâu mới được ưu tiên sử dụng. Để đáp ứng được những đòi hỏi này, nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh phải tăng cường bồi dưỡng phẩm chất trở nên ngày càng ưu tú, vượt trội.

*Thứ tư*, tuy Hải quan thông minh là mô hình quản lý hải quan đề cao việc khai thác, sử dụng thành tựu khoa học kỹ thuật, ứng dụng công nghệ cao trong triển khai công tác nghiệp vụ thì giá trị cốt lõi của toàn bộ hệ thống này là năng lực và phẩm chất của cán bộ hải quan; khả năng tổ chức, quản lý và sử dụng nhân lực của ngành. Năng lực tư duy, sáng tạo, nhạy bén của mỗi cá nhân là yếu tố then chốt vận hành thành công hệ thống quản lý thông minh.

Theo đó, nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh cần có ý chí và nhận thức mạnh mẽ về vai trò, trách nhiệm của mình đối với ngành Hải quan và sự thịnh vượng của nền kinh tế quốc gia. Bên cạnh việc trang bị kiến thức nghiệp vụ chuyên sâu, kỹ năng làm việc chuẩn quốc tế thì bản lĩnh chính trị cao và tinh thần gắn bó với sự nghiệp chung là yếu tố giúp kết nối cán bộ hải quan với tổ chức. Từ đó, đảm bảo duy trì sự ổn định, đoàn kết, quyết tâm

không chỉ trong quá trình phát triển Hải quan thông minh mà trong mọi hoạt động của ngành.

### ***2.2.2.3. Vai trò của nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh***

*Thứ nhất*, với vai trò triển khai, thực hiện các nhiệm vụ quản lý Nhà nước về hải quan, đảm bảo thúc đẩy giao lưu thương mại và duy trì an ninh kinh tế; cán bộ hải quan là cầu nối giữa thủ tục hành chính với người dân và cộng đồng doanh nghiệp. Trong bối cảnh hoạt động của Hải quan thông minh, tuy thủ tục hành chính sẽ được triển khai tự động hóa trên không gian số nhưng điều này cũng không làm giảm bớt vai trò, trách nhiệm của cán bộ hải quan do các thủ tục này vẫn cần được theo dõi, rà soát, đánh giá và nâng cấp thường xuyên nhằm đảm bảo tính chính xác, thuận lợi và hiệu quả.

*Thứ hai*, cán bộ hải quan là lực lượng chính tổ chức vận hành và quản lý Hải quan thông minh; đảm bảo hệ thống này phát huy tối đa lợi ích. Một hệ thống quản lý thông minh, tích hợp nhiều ứng dụng khoa học kỹ thuật, công nghệ cao sẽ càng đòi hỏi người vận hành phải có nhiều kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm chuyên môn cao nhằm khai thác và quản lý hiệu quả. Do đó, vai trò và trách nhiệm của cán bộ hải quan sẽ ngày càng được đề cao và gắn liền với kết quả thực hiện Hải quan thông minh ở Việt Nam.

*Thứ ba*, một trong các mục tiêu nổi bật của Hải quan thông minh là thuận lợi hóa thương mại, thu hút vốn đầu tư nước ngoài vào Việt Nam trong bối cảnh hội nhập, toàn cầu hóa hiện nay. Do vậy, quá trình thực hiện thủ tục hải quan, thông quan hàng hóa càng thuận lợi, nhanh chóng và chính xác thì hình ảnh của Việt Nam sẽ càng trở nên hấp dẫn với các đối tác và người dân quốc tế. Mức độ am hiểu, cách thức cán bộ hải quan triển khai ứng dụng khoa học công nghệ, trang thiết bị hiện đại vào công tác nghiệp vụ có ảnh hưởng trực tiếp đến quá trình cung cấp dịch vụ đến với cộng đồng trong và ngoài nước cũng như kết nối với nền kinh tế toàn cầu.



*Tóm lại*, vai trò của nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh được thể hiện qua nhiều khía cạnh như: là lực lượng quyết định chất lượng hoạt động của hệ thống Hải quan thông minh; là yếu tố đảm bảo các khâu nghiệp vụ được diễn ra thuận lợi và chính xác; là nhân tố góp phần thúc đẩy giao lưu thương mại, thu hút đầu tư và đảm bảo an ninh kinh tế quốc gia; là cơ sở nền tảng hướng tới phát triển bền vững của Hải quan thông minh trong tương lai.

### **2.2.3. Nội dung nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh**

#### ***2.2.3.1. Yêu cầu đặt ra đối với nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh***

##### ***\* Nhóm yêu cầu về phương thức quản trị nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh***

###### ***- Yêu cầu về tuyển dụng***

Hoạt động quản lý hải quan đòi hỏi việc kết hợp linh hoạt giữa kiến thức nghiệp vụ hải quan và tri thức của nhiều ngành nghề, lĩnh vực quản lý nhà nước khác. Đặc biệt, mô hình quản lý Hải quan thông minh đặt ra thêm các yêu cầu về kỹ năng làm việc chuyên nghiệp, hiện đại và sự tinh thông trong vận hành, sử dụng trang thiết bị, máy móc, khoa học công nghệ cao đối với đội ngũ cán bộ hải quan. Đây là các vấn đề, nội dung cần được xem xét cẩn trọng trong quá trình xây dựng và triển khai công tác tuyển dụng cho từng giai đoạn phát triển của Hải quan thông minh nhằm bổ sung nhân lực kịp thời, đáp ứng yêu cầu về số lượng, chất lượng và cơ cấu.

Công tác tuyển dụng là bước thực hiện nhiệm vụ quản trị nhân lực đầu tiên, đồng thời có ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng nhân lực và kết quả công việc trong ngắn hạn và dài hạn. Do đó, để đảm bảo quy trình tuyển dụng thu hút nhân lực chất lượng cao và đáp ứng yêu cầu của Hải quan thông minh; cần đảm bảo một số yêu cầu như sau:

*Một là*, thời điểm tuyển dụng. Với số lượng biên chế được giao ngày càng hạn chế và chủ trương chung về tinh gọn tổ chức bộ máy của Chính phủ; việc tổ chức tuyển dụng nhân lực ngành Hải quan cần được tính toán cẩn trọng, chi tiết về thời điểm tuyển dụng nhằm đảm bảo tính kịp thời trong bổ sung nhân sự thực thi nhiệm vụ nhưng không gây lãng phí nguồn lực.

*Hai là*, hình thức tuyển dụng. Căn cứ các quy định hiện hành của Nhà nước về tuyển dụng, sử dụng công chức, viên chức; có ba hình thức tuyển dụng gồm: thi tuyển; xét tuyển và tiếp nhận công chức, viên chức chuyển công tác giữa các cơ quan, đơn vị Nhà nước. Mỗi hình thức tuyển dụng đặt ra các tiêu chuẩn, điều kiện và quy trình thủ tục khác nhau nên đối tượng được tuyển dụng cũng có trình độ, kinh nghiệm, độ tuổi và phẩm chất khác nhau. Do đó, số lượng, chất lượng và cơ cấu nhân lực được tuyển dụng vào ngành Hải quan bởi mỗi hình thức tuyển dụng cần được cân nhắc vào từng giai đoạn, thời điểm để phù hợp với mức độ triển khai của Hải quan thông minh.

*Ba là*, tiêu chuẩn, điều kiện khi tuyển dụng. Cá nhân khi được tuyển dụng vào ngành Hải quan phải đáp ứng được các tiêu chuẩn, điều kiện về hồ sơ, lý lịch, trình độ chuyên môn, tin học, ngoại ngữ, phẩm chất chính trị và các yêu cầu đặc thù khác theo quy định của pháp luật. Tuy nhiên, việc đáp ứng được các tiêu chuẩn, điều kiện chung này không đồng nghĩa với việc các cá nhân này đáp ứng được yêu cầu của Hải quan thông minh. Theo đó, việc xác định mức độ phù hợp của các tiêu chuẩn, điều kiện tuyển dụng theo quy định pháp luật với các tiêu chuẩn, điều kiện theo yêu cầu của Hải quan thông minh là cần thiết nhằm đảm bảo tính hiệu quả, đúng đắn của công tác tuyển dụng.

*- Yêu cầu về đào tạo bồi dưỡng*

Công tác đào tạo, bồi dưỡng là công tác thường xuyên, liên tục, áp dụng với mọi đối tượng, không phân biệt độ tuổi, vị trí công tác, cấp bậc hay trình độ chuyên môn, kinh nghiệm công tác. Mỗi cán bộ hải quan ở từng thời

điểm nhất định trong quá trình công tác đều cần được tham gia đào tạo, bồi dưỡng kiến thức, kỹ năng mới hoặc đào tạo, bồi dưỡng lại để phù hợp với vị trí việc làm và các thay đổi của tình hình thực tiễn, đặc biệt trong bối cảnh chuyển đổi số, phát triển khoa học công nghệ diễn ra nhanh chóng. Nguồn lực sử dụng cho công tác đào tạo, bồi dưỡng thường rất lớn, bao gồm cả thời gian, vật chất, nhân lực và hàm lượng tri thức. Công tác đào tạo, bồi dưỡng nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh cần đáp ứng các yêu cầu sau:

*Một là*, thời điểm tổ chức đào tạo, bồi dưỡng. Việc tổ chức đào tạo, bồi dưỡng cần diễn ra thường xuyên, liên tục nhưng không đồng nghĩa với việc tổ chức tràn lan, bộc phát mà cần có kế hoạch phù hợp với định hướng và tình hình phát triển của tổ chức cũng như thời điểm cán bộ hải quan cần được trang bị kiến thức, kỹ năng mới như trước sự tiến bộ của khoa học công nghệ, phát sinh tình huống nghiệp vụ mới hay các biến động về chính trị, kinh tế, xã hội toàn cầu. Đặc biệt, trong quá trình triển khai Hải quan thông minh, cần đảm bảo thời điểm tổ chức các chương trình đào tạo, bồi dưỡng phải có tính tiên phong, trang bị kiến thức và kỹ năng cho cán bộ hải quan trước khi phát sinh yêu cầu nhiệm vụ, không để xảy ra tình trạng bị động.

*Hai là*, hình thức tổ chức đào tạo, bồi dưỡng. Trước đây, hình thức tổ chức đào tạo, bồi dưỡng truyền thống là giảng dạy tập trung, trực tiếp. Tuy nhiên, thời đại cách mạng công nghiệp lần thứ 4 và tác động mạnh mẽ của các tình huống bất ngờ như đại dịch Covid-19 đã tạo ra một xu thế mới trong tổ chức đào tạo, bồi dưỡng thông qua các nền tảng số, trực tuyến. Mỗi hình thức đào tạo đều có các ưu điểm và hạn chế. Do vậy, cần đánh giá sự kết hợp giữa các hình thức tổ chức đào tạo, bồi dưỡng để xem xét mức độ hiệu quả trong trang bị kiến thức, kỹ năng cho nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh.

*Ba là*, yêu cầu về nội dung, thời lượng và hình thức kiểm tra, đánh giá của chương trình đào tạo, bồi dưỡng. Đánh giá nội dung, thời lượng và hình

thức kiểm tra, đánh giá của chương trình đào tạo, bồi dưỡng cho thấy mức độ phù hợp về hàm lượng tri thức truyền tải, cung cấp cho cán bộ hải quan để phục vụ thực thi nhiệm vụ.

*Bốn là*, đối tượng tham gia đào tạo, bồi dưỡng. Yêu cầu sự phù hợp của đối tượng được cử tham gia các chương trình đào tạo, bồi dưỡng; đảm bảo tránh lãng phí nguồn lực và nâng cao kiến thức, năng lực chuyên môn nghiệp vụ cho đúng đối tượng cán bộ hải quan.

*Năm là*, kinh phí dành cho đào tạo, bồi dưỡng. Đảm bảo nguồn kinh phí chi trả cho các hoạt động đào tạo, bồi dưỡng có thể duy trì tần suất, chất lượng phù hợp với nhu cầu tham gia đào tạo, bồi dưỡng của cán bộ hải quan và yêu cầu của công việc thực tế.

*- Yêu cầu về quản lý, bố trí vị trí việc làm*

Quá trình quản lý, bố trí vị trí việc làm là quá trình giúp tối ưu hóa năng lực, phát huy vai trò của cán bộ hải quan trong triển khai, phát triển Hải quan thông minh. Để đánh giá công tác quản lý, bố trí vị trí việc làm cần đưa ra các yêu cầu cụ thể trên các phương diện sau:

*Một là*, mức độ kiểm soát chất lượng, hiệu quả công việc của tổ chức đối với cán bộ Hải quan. Sản phẩm công việc là kết quả thể hiện trình độ, năng lực, trách nhiệm và sự gắn bó của cán bộ hải quan trong quá thực thi nhiệm vụ. Do đó, cách thức các cấp lãnh đạo quản lý, kiểm tra, đôn đốc và đánh giá hiệu quả công việc sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả công việc và quá trình bố trí đào tạo, bồi dưỡng, vị trí công tác cho cán bộ hải quan. Việc thiếu giám sát, đánh giá chất lượng công việc thường xuyên sẽ gây ra nhiều hậu quả, ảnh hưởng đến việc kịp thời chấn chỉnh, xử lý các vấn đề phát sinh, hạn chế trong quá trình thực hiện nhiệm vụ của cán bộ hải quan.

*Hai là*, mức độ thường xuyên, sự kịp thời và tính chính xác của công tác điều động, luân chuyển. Việc thực hiện chuyển đổi vị trí công tác cần được thực hiện cẩn trọng, theo kế hoạch, lộ trình và chiến lược chi tiết nhằm đạt mục tiêu nâng cao năng lực làm việc, gia tăng kinh nghiệm, kiến thức chuyên môn cho cán bộ hải quan và đồng thời phù hợp với tình hình thực tiễn và nhu cầu nhân lực của từng vị trí vào mỗi thời điểm khác nhau.

*Ba là*, tính minh bạch, chất lượng của công tác quy hoạch, bổ nhiệm, bổ nhiệm lại. Công tác quy hoạch, bổ nhiệm và bổ nhiệm lại có ảnh hưởng lớn và lâu dài đối với không chỉ cá nhân cán bộ hải quan mà với cả tổ chức do tính chất của công tác này là tạo nguồn và hình thành lên đội ngũ lãnh đạo các cấp. Đội ngũ này là lực lượng chính đề ra các quyết sách, chiến lược, định hướng để triển khai, thực hiện mọi hoạt động của ngành. Do đó, chất lượng công tác quy hoạch, bổ nhiệm, bổ nhiệm lại sẽ có tác động lên sự phát triển chung của ngành.

*Bốn là*, sự kịp thời, chính xác của chính sách thi đua khen thưởng, kỷ luật. Trong khi chính sách thi đua, khen thưởng là yếu tố thúc đẩy cán bộ hải quan phấn đấu hoàn thành nhiệm vụ thì chính sách kỷ luật là "hàng rào" giúp hạn chế các hành vi vi phạm kỷ cương, kỷ luật của ngành và chính sách pháp luật của Nhà nước. Theo đó, mức độ hiệu quả trong áp dụng các chính sách này sẽ tác động lên tinh thần, ý thức, trách nhiệm, hành vi của cán bộ hải quan đối với nhiệm vụ được giao.

*- Yêu cầu về chính sách, chế độ đãi ngộ*

Chính sách, chế độ đãi ngộ được thể hiện qua nhiều khía cạnh như: chính sách tiền lương, phụ cấp, làm thêm giờ; chế độ công tác phí; chế độ tham gia đào tạo, bồi dưỡng; bảo hiểm xã hội; chế độ thai sản, nghỉ phép, nghỉ không hưởng lương; chế độ sử dụng nhà công vụ.... Tất cả cơ chế chính sách này nhằm đảm bảo đời sống vật chất và tinh thần cho cán bộ hải quan yên tâm công tác, cống hiến cho công việc. Do đó, việc thường xuyên lắng

nghe nguyện vọng, kiến nghị của cán bộ và thực hiện rà soát, cải cách chế độ, chính sách đãi ngộ theo kịp tình hình biến động của kinh tế, xã hội, tính chất công việc sẽ giúp gia tăng sự gắn bó và mong muốn cống hiến của cán bộ hải quan với nhiệm vụ được giao nói riêng và với tổ chức nói chung.

*- Yêu cầu về ứng dụng các công cụ và phần mềm số trong quản trị nhân lực thông minh*

Trong thời đại ngày nay, công tác quản trị nhân lực cũng cần tranh thủ các thành tựu khoa học công nghệ và ứng dụng các công cụ quản trị nhân lực hiện đại để nhanh chóng tối ưu hóa năng lực, gia tăng vốn con người. Thay vì sử dụng các công tác nghiệp vụ quản lý hành chính truyền thống, thủ công thì việc ứng dụng các phần mềm quản lý cán bộ trên nền tảng số sẽ giúp tạo ra môi trường quản lý phi giấy tờ, tạo điều kiện thuận lợi trong tra cứu, lưu trữ thông tin và trích xuất dữ liệu nhân lực nhằm đảm bảo tính minh bạch, chính xác và kịp thời. Việc ứng dụng công cụ và phần mềm số trong quản trị nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh là tất yếu để phù hợp với đặc điểm nhân lực trong tình hình mới và đồng bộ với hệ thống quản trị tổng thể.

Một số lợi ích cho thấy sự cần thiết của việc triển khai ứng dụng các công cụ và phần mềm số trong quản trị nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh:

*Thứ nhất*, tăng năng suất và hiệu quả làm việc của bộ phận quản trị nhân lực thông qua việc số hóa dữ liệu và giảm thiểu công tác lưu trữ, tra cứu, theo dõi thủ công trên giấy tờ.

*Thứ hai*, quản lý thông tin nhân sự hiệu quả, chính xác và đồng bộ. Thông qua các phần mềm, ứng dụng quản lý trực tuyến; bộ phận quản trị nhân lực, lãnh đạo các cấp và cá nhân dễ dàng truy cập, kiểm tra, đối chiếu, cập nhật thông tin như: lý lịch, quá trình đào tạo, kết quả đánh giá phân loại,

tiến độ công việc...mọi lúc, mọi nơi.

*Thứ ba*, tăng cường khả năng kết nối thông tin, tương thích với các phần mềm và hệ thống quản lý số khác của cơ quan, tổ chức. Từ đó, giúp tổng hợp, phân tích dữ liệu và cung cấp báo cáo toàn diện về chất lượng cũng như tình hình biến động của nhân lực và khối lượng công việc.

*Thứ tư*, đảm bảo an toàn, bảo mật thông tin. Các phần mềm, ứng dụng quản trị nhân lực hiện đại đều thực hiện mã hóa thông tin, "lưu trữ đám mây" và có khả năng phân quyền truy cập đến từng chức năng và người dùng nên vừa tạo thuận lợi cho người dùng vừa tăng cường an toàn, an ninh thông tin.

**\* Nhóm yêu cầu về tổ chức bộ máy và cơ cấu nhân lực cho phát triển**

### ***Hải quan thông minh***

*- Yêu cầu về tổ chức bộ máy*

Để triển khai Hải quan thông minh đạt hiệu quả, ngành Hải quan cần xác định rõ nhu cầu nhân lực, từ đó xây dựng tổ chức bộ máy đáp ứng yêu cầu quản lý hải quan hiện đại. Với đặc điểm khai thác triệt để thành tựu khoa học, ứng dụng công nghệ kỹ thuật vào triển khai công tác nghiệp vụ của Hải quan thông minh, nhân lực hải quan sẽ cần được bố trí, sắp xếp lại theo hướng giảm đầu mối trung gian và trở nên tinh gọn hơn. Từ đó, đòi hỏi một mô hình tổ chức bộ máy hiện đại, cải cách, phù hợp với quy trình nghiệp vụ và nhu cầu nhân lực mới của từng địa bàn và lĩnh vực công việc. Căn cứ Quyết định số 628/QĐ-TTg ngày 20/5/2022 của Thủ tướng Chính phủ về phê duyệt Chiến lược phát triển Hải quan đến năm 2030; tổ chức bộ máy ngành Hải quan sẽ được tổ chức lại theo mô hình Hải quan Vùng gồm 03 cấp: cấp Tổng cục, cấp Vùng và cấp Chi cục [43]. Trên cơ sở cơ này, định hướng tăng cường hiệu lực, hiệu quả chung của ngành, đảm bảo đáp ứng toàn diện mô hình quản lý hải quan tập trung, thông minh. Hải quan Vùng sẽ thay thế hiệu quả cho các Cục Hải quan tỉnh, liên tỉnh, thành phố.

Theo đó, mô hình tổ chức bộ máy của ngành Hải quan cần xem xét đến tình hình hoạt động trong thời điểm hiện nay cũng như bối cảnh phát triển tương lai của ngành Hải quan trên cơ sở so sánh với đặc điểm của Hải quan thông minh và yêu cầu đặt ra với nhân lực hải quan.

- *Yêu cầu về số lượng và cơ cấu nhân lực*

+ *Về số lượng*

Số lượng nhân lực là tiêu chí cơ bản và đầu tiên nhằm đánh giá cơ cấu nhân lực của một tổ chức. Đội ngũ nhân lực có năng lực làm việc tốt nhưng không đủ về số lượng theo yêu cầu công việc sẽ không thể giúp tổ chức hoạt động hiệu quả và đạt được các mục tiêu đề ra. Ngược lại, số lượng nhân lực vượt quá nhu cầu công việc thực tế sẽ gây áp lực lên hệ thống chính sách quản lý, chế độ đãi ngộ của tổ chức cũng như làm giảm năng lực tư duy, tính linh hoạt của cán bộ hải quan. Do đó, việc xác định và đảm bảo duy trì số lượng cán bộ hải quan tương ứng với khối lượng công việc, chức năng, nhiệm vụ của ngành là yếu tố quan trọng cho phát triển Hải quan thông minh.

Ngoài ra, việc đánh giá số lượng nhân lực không chỉ dựa trên tổng số nhân lực mà phải xem xét số lượng nhân lực của từng cấp quản lý, lĩnh vực công tác và địa bàn quản lý nhằm phân tích chính xác số lượng nhân lực phù hợp. Số lượng nhân lực phù hợp cho phát triển Hải quan thông minh là số lượng nhân lực đáp ứng được các yêu cầu: (1) đủ theo định biên của quy định pháp luật; (2) các vị trí việc làm đều được bố trí nhân sự đảm nhiệm; (3) hiệu quả công việc tăng lên và (4) áp lực công việc giảm xuống.

+ *Về cơ cấu độ tuổi*

Xác định cơ cấu độ tuổi là một trong các nhiệm vụ quan trọng trong xác định cơ cấu nhân lực. Đây là vấn đề tác động trực tiếp đến chất lượng của lực lượng lao động và quá trình xây dựng chính sách, chiến lược cho phát triển nhân lực. Bên cạnh đó, thông qua xác định cơ cấu độ tuổi, cấp quản lý và đơn vị chuyên môn về công tác tổ chức cán bộ của ngành Hải quan có thể đánh giá được chất lượng của nhân lực cũng như mức độ duy trì tính tiếp nối,



kế thừa giữa những thế hệ cán bộ hải quan. Tương tự như yêu cầu về số lượng, yêu cầu về cơ cấu độ tuổi cũng cần được tính toán dựa theo lộ trình phát triển của Hải quan thông minh với tầm nhìn ngắn hạn, trung hạn và dài hạn nhằm chuẩn bị sẵn sàng các thế hệ cán bộ hải quan tương ứng.

*+ Về cơ cấu giới tính*

Cơ cấu theo giới tính được xác định bằng cách so sánh tỉ lệ lao động nam và lao động nữ với tổng nguồn nhân lực. Trong môi trường làm việc, sự chênh lệch giới tính quá lớn sẽ làm mất cân bằng về giới, dẫn đến khả năng làm giảm động lực làm việc hoặc sự kém hiệu quả trong phối hợp công việc do thiếu sự đồng cảm, chia sẻ về giới. Cơ cấu giới tính phù hợp là kết quả phản ánh mức độ đáp ứng của tổ chức đối với chủ trương của Đảng và Chính phủ cũng như quy định pháp luật về bình đẳng giới. Việc đảm bảo cơ cấu giới tính được duy trì cân bằng và phù hợp với lĩnh vực công tác, vị trí việc làm sẽ giúp tạo ra hình ảnh môi trường làm việc công bằng, thân thiện từ đó khích lệ tinh thần làm việc và sự gắn bó của cán bộ hải quan đối với công việc.

Do đặc thù nghề nghiệp nên tỉ lệ cán bộ nam thường chiếm đa số trong ngành Hải quan, đặc biệt là ở vị trí lãnh đạo các cấp. Lãnh đạo là người đại diện cho lợi ích của mọi tầng lớp, giai cấp, trình độ và giới tính. Do đó, việc đảm bảo tỉ lệ cân bằng về giới ở các cấp lãnh đạo trong ngành Hải quan có ý nghĩa vô cùng quan trọng. Điều này giúp tạo cơ hội công bằng, minh bạch cho mọi cán bộ được lao động, phấn đấu và cống hiến, đặc biệt đối với cán bộ nữ cũng như đảm bảo sự đa dạng về đặc điểm sinh học – xã hội trong toàn ngành giúp phản ánh chính xác nhu cầu, nguyện vọng của mọi cá nhân.

***\* Nhóm yêu cầu về chất lượng nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh***

Chất lượng nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh được đánh giá thông qua hai khía cạnh chính, bao gồm: (1) năng lực của cán bộ hải quan (thể lực, trí lực, tâm lực) và (2) chất lượng sản phẩm công việc. Cụ thể:

*- Yêu cầu về thể lực*

Theo ILO, một người có thể lực tốt thể hiện qua cả tinh thần và thể chất. Sức khỏe ổn định và trạng thái vui vẻ, tích cực sẽ giúp nâng suất làm việc gia tăng đáng kể. Từ đó, chất lượng nhân lực được cải thiện, nâng cao. Hiện nay, bản thân mỗi cá nhân cũng như các cơ quan, tổ chức dành nhiều sự quan tâm hơn đến việc cải thiện sức khỏe thể chất và tinh thần. Việc áp dụng những khoảng thời gian giải lao; hoạt động chăm sóc sức khỏe định kỳ; hoạt động giao lưu văn hóa, nghệ thuật, thể thao trở nên phổ biến hơn. Những hoạt động này, ngoài tác dụng gắn kết tập thể và khuyến khích tinh thần đoàn kết, còn giúp cho người lao động luôn trong trạng thái sức khỏe tốt nhất, tạo nền tảng cho quá trình lao động hiệu quả [73].

*- Yêu cầu về trình độ học vấn, chuyên môn*

Trí tuệ được xem là căn cứ cốt lõi trong quá trình hình thành và phát triển nhân lực. Trong đó, trình độ học vấn là một trong các tiêu chí xác định hàm lượng tri thức mà mỗi người lao động sở hữu. Đây cũng là nền tảng kiến thức ban đầu, giúp người lao động dễ dàng nắm bắt kiến thức chuyên môn và gia tăng cơ hội phát triển năng lực nhằm phục vụ công việc. Theo đó, giúp tổ chức có thể xây dựng các chiến lược đào tạo, đào tạo lại nhằm cải thiện chất lượng nhân lực phù hợp với tình hình hoạt động thực tiễn.

Đây được coi là yêu cầu cơ bản, đầu tiên được sử dụng để đánh giá những năng lực cần thiết của người lao động để tổ chức bố trí công việc phù hợp theo năng lực và giúp nhân sự phát triển thể mạnh của bản thân. Thêm vào đó, tổ chức có thể dựa vào trình độ chuyên môn để xây dựng định hướng phát triển nghề nghiệp cho từng cá nhân cũng như đưa ra các kế hoạch nâng cao chất lượng nhân lực tổng thể trong ngắn hạn và dài hạn.

*- Yêu cầu về kỹ năng mềm*

Bên cạnh các yêu cầu bắt buộc về trình độ chuyên môn phù hợp với vị trí việc làm; nhằm hỗ trợ triển khai công việc một cách thuận lợi, hiệu quả, người lao động cần bổ sung một số kỹ năng mềm như kỹ năng sáng tạo, lên ý

tương; kỹ năng giao tiếp; kỹ năng làm việc nhóm, kỹ năng thuyết trình... Đây là yếu tố quan trọng tạo ra sự khác biệt trong chất lượng công việc giữa những cá nhân có trình độ tương đương. Từ đó, tạo ra giá trị đặc trưng và thành công riêng của mỗi nhân sự cũng như tăng cường tính kết nối, phối hợp của toàn bộ tổ chức. Ngoài ra, việc xác định rõ các yêu cầu về kỹ năng hỗ trợ, kỹ năng mềm và tạo điều kiện cho người lao động có cơ hội học hỏi, bồi dưỡng sẽ giúp họ dễ dàng thích nghi với điều kiện làm việc; tiến bộ, thăng tiến thông qua việc phát huy tiềm năng, nâng cao năng suất và hiệu quả công việc.

*- Yêu cầu về phẩm chất chính trị, đạo đức nghề nghiệp*

Bên cạnh thể lực và trí lực, tâm lực là một trong các yêu cầu bắt buộc và quan trọng để đảm bảo chất lượng nhân lực. Tâm lực được biểu hiện thông qua quan điểm, ý chí, nhân cách và thói quen ứng xử của mỗi cá nhân. Trong môi trường làm việc, cán bộ hải quan cần có tư duy đạo đức, thái độ và hành vi phù hợp với chuẩn mực chung của xã hội và tiêu chuẩn đặc thù của ngành Hải quan. Đặc biệt, trong khu vực công, yêu cầu về phẩm chất chính trị và đạo đức nghề nghiệp đối với cán bộ công chức càng được áp dụng khắt khe do mức độ tác động đến lợi ích của cộng đồng, xã hội là vô cùng lớn. Ngoài ra, trong tất cả các trường hợp tại mọi lĩnh vực công việc, bất kì cá nhân nào có hành vi, thái độ thiếu chuẩn mực đều được đánh giá là có ảnh hưởng tiêu cực đến uy tín của tổ chức và không đảm bảo chất lượng nhân lực.

Nhìn chung, các yêu cầu về phẩm chất chính trị, đạo đức nghề nghiệp phổ biến gồm: (1) Yêu cầu về phẩm chất cá nhân và đạo đức nghề nghiệp; (2) Yêu cầu về thái độ và ý thức trong thực thi nhiệm vụ; (3) Yêu cầu về tác phong làm việc, ý thức tổ chức kỷ luật; (4) Yêu cầu về sự chuyên nghiệp như kỹ năng, trình độ chuyên môn hoặc thâm niên trong nghề. Trên cơ sở yêu cầu nhiệm vụ của từng cơ quan, tổ chức; đôi khi cần xây dựng bổ sung một số yêu cầu khác để đảm bảo đặc thù công việc.

*- Yêu cầu về chất lượng, sản phẩm công việc*

Các yêu cầu đối với chất lượng đầu ra của công việc được xem là tiêu chí quan trọng, minh bạch nhất để đánh giá chất lượng nhân lực. Kết quả trong quá trình làm việc của mỗi cá nhân phản ánh kỹ năng, trình độ chuyên môn, mức độ gắn bó với tổ chức và mức độ phù hợp với yêu cầu nhiệm vụ. Trên cơ sở chất lượng kết quả công việc, cấp quản lý sẽ có thông tin về những vấn đề bất cập, hạn chế trong công tác điều hành; đánh giá sự nỗ lực, khả năng am hiểu và ưu, nhược điểm của cán bộ hải quan. Trên cơ sở xem xét chất lượng, sản phẩm công việc; nhân sự có thể thêm cơ hội tham gia đào tạo bồi dưỡng, chuyển đổi vị trí việc làm; đồng thời, tổ chức sẽ xem xét bổ sung các kế hoạch, chính sách phù hợp hơn giúp gia tăng chất lượng nhân lực.

Bên cạnh đó, việc đưa ra các yêu cầu về chất lượng, sản phẩm công việc một cách rõ ràng, phù hợp với thực tiễn không chỉ giúp cải thiện hiệu quả công việc mà còn tác động tích cực đến tinh thần, thái độ làm việc của cán bộ hải quan. Thông qua các công cụ, phương pháp đánh giá hiện đại, minh bạch, nhân sự sẽ cảm nhận được sự ghi nhận và tính công bằng, đúng đắn của cấp lãnh đạo đối với quá trình cống hiến của mình. Từ đó, giúp cho tinh thần làm việc được nâng cao, thoải mái và tăng cường tính gắn giữa cán bộ hải quan với các mục tiêu, nhiệm vụ chung của ngành.

***2.2.3.2. Tiêu chí đánh giá nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh***

Căn cứ các nội dung về yêu cầu đặt ra đối với nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh, việc xác định tiêu chí đánh giá nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh là cần thiết nhằm tạo thuận lợi cho quá trình phân tích thực trạng và mức độ đáp ứng của nhân lực ngành Hải quan. Các tiêu chí đánh giá cụ thể như sau:

- Đối với công tác quản trị nhân lực:
- + Tuyên dụng: (1) Tần suất, thời điểm, hình thức, số lượng và vị trí

việc làm tuyển dụng theo yêu cầu công việc; (2) Sự phù hợp của tiêu chuẩn, điều kiện tuyển dụng theo yêu cầu công việc thực tế.

+ Đào tạo, bồi dưỡng: (1) Sự phù hợp về nội dung và số lượng các khóa đào tạo, bồi dưỡng theo yêu cầu thực tế; (2) Chất lượng đội ngũ giảng viên và uy tín của cơ sở đào tạo; (3) Tính chính xác trong việc xác định và lựa chọn đối tượng tham gia đào tạo, bồi dưỡng; (4) Chất lượng cơ sở vật chất phục vụ đào tạo; (5) Mức độ đầu tư nguồn lực cho đào tạo, bồi dưỡng; (5) Kết quả học tập và chất lượng công việc của cán bộ hải quan sau đào tạo, bồi dưỡng.

+ Quản lý, bố trí vị trí việc làm: (1) Tính chính xác trong đánh giá chất lượng công việc; (2) Tính kịp thời, minh bạch trong công tác điều động, luân chuyển, quy hoạch, bổ nhiệm nhân sự đáp ứng yêu cầu công việc; (3) Tính hiệu quả trong triển khai chính sách thi đua khen thưởng, kỷ luật.

+ Chính sách, chế độ đãi ngộ: Sự phù hợp, tính kịp thời và mức độ hấp dẫn của chính sách, chế độ đãi ngộ đối với tình hình thực tiễn và nguyện vọng của cán bộ hải quan.

+ Ứng dụng các công cụ và phần mềm số hóa trong quản trị nhân lực: (1) Mức độ đầu tư (tài chính, nhân lực, chính sách...) cho chuyển đổi số, phát triển các công cụ và phần mềm quản trị nhân lực; (2) Số lượng các khâu quản trị nhân lực có ứng dụng chuyển đổi số; (3) Mức độ kết nối, lưu trữ, khai thác và bảo mật thông tin của các ứng dụng số trong công tác quản trị nhân lực.

- Đối với mô hình tổ chức bộ máy và cơ cấu nhân lực:

+ Tổ chức bộ máy: (1) Số lượng và quy mô của các đơn vị, cấp quản lý trong toàn ngành so với yêu cầu công việc thực tiễn; (2) Mức độ tinh gọn, tập trung của tổ chức bộ máy theo định hướng phát triển của ngành, của Chính phủ và xu hướng của hải quan thế giới.

+ Số lượng nhân lực: Số lượng nhân lực so với khối lượng và tính chất công việc thực tiễn và lộ trình chuyển đổi số, hướng tới Hải quan thông minh.

+ Cơ cấu độ tuổi: (1) Tỷ lệ hợp lý giữa các nhóm tuổi của cán bộ hải

quan nhằm duy trì đội ngũ dẫn dắt và đội ngũ kế cận; (2) Khả năng đảm bảo tính liên tục, hiệu quả trong công tác xây dựng lực lượng và chuyển giao công việc giữa các thế hệ cán bộ.

+ Cơ cấu giới tính: Tỷ lệ cân bằng giữa cán bộ nam và cán bộ nữ tại các vị trí, đơn vị, đặc biệt tại các vị trí nghiệp vụ và quản lý, lãnh đạo các cấp.

- Đối với chất lượng nhân lực:

+ Trình độ học vấn, chuyên môn: (1) Sự phù hợp về trình độ chuyên môn và chuyên ngành đào tạo so với yêu cầu của vị trí việc làm đảm nhiệm; (2) Trình độ và kỹ năng sử dụng ngoại ngữ, công nghệ thông tin, làm chủ trang thiết bị kỹ thuật đáp ứng yêu cầu của Hải quan thông minh; (3) Mức độ đầu tư, trang bị bổ sung các kiến thức chuyên môn liên quan.

+ Kỹ năng mềm: Khả năng vận dụng linh hoạt, hiệu quả các kỹ năng mềm nhằm hỗ trợ nâng cao hiệu quả công việc.

+ Phẩm chất chính trị, đạo đức nghề nghiệp: (1) Nhận thức trách nhiệm về chức trách, nhiệm vụ đảm nhiệm; (2) Tư duy đạo đức tốt, thái độ và hành vi phù hợp với chuẩn mực xã hội và quy định của pháp luật; (3) Tác phong, ý thức tổ chức kỷ luật.

+ Thể lực: (1) Sức khỏe thể chất tốt; (2) Trạng thái tinh thần tích cực.

+ Chất lượng, sản phẩm công việc: Số lượng và chất lượng các sản phẩm công việc của cán bộ hải quan theo yêu cầu của vị trí việc làm.

### ***2.2.3.3. Nhân tố ảnh hưởng đến nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh***

Chất lượng nhân lực được quyết định bởi nhiều nhân tố, các nhân tố đến từ bản thân người lao động; từ bên trong và bên ngoài tổ chức, môi trường làm việc của họ. Cùng với sự phát triển của xã hội, kinh tế, khoa học công nghệ trong và ngoài nước; nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh cũng chịu nhiều tác động, cụ thể như sau:

**\* Các nhân tố bên trong ngành Hải quan**

*- Về mô hình tổ chức quản lý*

Nền tảng cốt lõi của Hải quan thông minh là việc ứng dụng các thành tựu khoa học công nghệ, kỹ thuật số như: chuỗi khối (Blockchain), kết nối Internet vạn vật (IoT), trí tuệ nhân tạo (AI), dữ liệu lớn (Bigdata)... trong triển khai công tác thu thập, phân tích và kết nối thông tin trong toàn bộ hệ thống hoạt động của chuỗi cung ứng. Phân tích từ một khía cạnh khác thì việc triển khai Hải quan thông minh sẽ tạo ra các phương thức hoạt động mới và làm thay đổi mô hình quản lý, vận hành truyền thống của ngành Hải quan. Công nghệ càng hiện đại và thông minh càng ít yêu cầu sự can thiệp và vận hành của con người. Mô hình hoạt động của ngành sẽ được cơ cấu và tái thiết lập theo các phương thức quản lý đổi mới, tinh gọn. Từ đó, việc cải cách mô hình tổ chức và sàng lọc nhân sự nhằm đáp ứng yêu cầu của Hải quan thông minh có tác động toàn diện đến chất lượng và số lượng nhân lực của ngành.

*- Về cơ chế tuyển dụng, bố trí vị trí việc làm*

Hoạt động tuyển dụng là nguồn gốc xây dựng lên lực lượng cho ngành Hải quan. Việc thu hút, lựa chọn nhân tài có đầy đủ tố chất về trí tuệ, đạo đức và thể lực, đồng thời bố trí họ vào vị trí việc làm phù hợp, đáp ứng nhiệm vụ của ngành là công tác có nhiều thách thức. Trong trường hợp công tác tuyển dụng được thực hiện thiếu minh bạch hoặc quy trình bố trí vị trí việc làm được thực hiện sơ sài, qua loa, thiếu cơ sở phân tích về sự phù hợp của năng lực, nguyện vọng và tiềm năng phát triển của cá nhân với nhu cầu của tổ chức sẽ làm giảm việc thu hút, tuyển chọn nguồn nhân lực chất lượng cao.

Bên cạnh đó, định hướng của cấp có thẩm quyền và quan điểm của đơn vị tham mưu về thời điểm, cơ cấu biên chế, chỉ tiêu, tiêu chuẩn, điều kiện đối với công tác tuyển dụng và bố trí vị trí việc làm cho nhân lực ngành Hải quan cũng tác động lớn đến khả năng thu hút các nhóm đối tượng tiềm năng và tạo ra các thế hệ cán bộ hải quan có chất lượng, số lượng và mức độ đáp ứng yêu cầu của Hải quan thông minh khác nhau. Do đó, công tác này cần thực hiện một

cách thận trọng, minh bạch, công khai, đồng bộ và có lộ trình rõ ràng nhằm tuyển chọn đội ngũ nhân lực chất lượng cao phù hợp với yêu cầu của Hải quan thông minh và các chiến lược phát triển trong tương lai của ngành.

*- Về đào tạo, bồi dưỡng*

Việc ứng dụng Hải quan thông minh sẽ thiết lập hệ thống dịch vụ hải quan trên nền tảng số theo hướng thân thiện, thuận tiện; đáp ứng nhu cầu truy cập, khai thác, sử dụng mọi lúc, mọi nơi và trên mọi nền tảng, phương tiện số. Bên cạnh đó là sự tích hợp các công cụ, tiện ích cho phép người dùng giám sát, phản hồi ý kiến và đánh giá chất lượng dịch vụ, hiệu quả trong việc thực thi nhiệm vụ của cán bộ hải quan nói riêng và ngành Hải quan nói chung. Trong môi trường làm việc mới đòi hỏi cán bộ hải quan phải có kỹ năng phân tích, xử lý thông tin; sẵn sàng sử dụng và vận hành có hiệu quả các phần mềm hỗ trợ, các trang thiết bị phục vụ công tác quản lý, thực hiện thủ tục hải quan. Từ đó, chất lượng của các chương trình đào tạo, bồi dưỡng sẽ có ảnh hưởng đến trình độ kiến thức, kỹ năng làm việc và khả năng đáp ứng các yêu cầu, tình huống phát sinh trong quá trình vận hành Hải quan thông minh. Công tác đào tạo, bồi dưỡng phải được xem là gốc rễ, hướng tới xây dựng đội ngũ cán bộ hải quan vừa thông thạo nghiệp vụ, vừa tinh nhuệ, chuyên nghiệp, sử dụng thành thạo công nghệ thông tin và ngoại ngữ phục vụ xử lý hồ sơ hải quan và khai thác các tài liệu quốc tế về hải quan.

*- Về cơ chế đãi ngộ của ngành Hải quan*

Chế độ đãi ngộ đối với cán bộ hải quan được thể hiện qua một số hình thức như: tiền lương, chế độ bảo hiểm, phúc lợi và phụ cấp... Chế độ đãi ngộ phản ánh sự công nhận, đánh giá của tổ chức đối với năng lực của mỗi cá nhân. Theo đó, dù được thể hiện thông qua hình thức nào thì các chế độ này phải tương xứng với tính chất công việc, mặt bằng tiền lương lao động chung của xã hội và năng lực của người lao động. Tiền lương và các chế độ đãi ngộ khác không tương xứng dẫn tới sự không hài lòng, xao nhãng, thiếu động lực làm



việc và dẫn đến hiệu quả công việc thấp. Đặc biệt, ngày nay, sự cạnh tranh giữa các cơ quan, tổ chức trong thu hút nhân lực chất lượng cao là vô cùng lớn nên để tránh hiện tượng “chảy máu chất xám” thì ngành Hải quan cần chú trọng cải thiện chế độ đãi ngộ phù hợp với từng nhóm cán bộ.

Tuy nhiên, việc xây dựng và triển khai cơ chế, chính sách đãi ngộ hấp dẫn, cạnh tranh và đáp ứng nhu cầu, nguyện vọng của cán bộ hải quan, đặc biệt là nhóm cán bộ chất lượng cao đòi hỏi phải có nguồn lực tài chính lớn. Đây là rào cản lớn trong việc tạo ra môi trường làm việc hấp dẫn, thu hút nhân lực chất lượng cao cho phát triển Hải quan thông minh trong điều kiện mọi nguồn lực còn hạn chế và phải tuân thủ các quy định, chính sách chung của Chính phủ.

**\* Các nhân tố bên ngoài ngành Hải quan**

*- Về tình hình phát triển kinh tế, xã hội*

Ở mỗi quốc gia trên thế giới, số lượng và chất lượng của nguồn nhân lực đều chịu tác động rất lớn từ quy mô, cơ cấu và trình độ của dân số. Hải quan thông minh là mô hình hướng đến việc khai thác, ứng dụng khoa học công nghệ cao. Do đó, một cơ cấu dân số trẻ, năng động, có trình độ đào tạo ngày càng cao như ở Việt Nam hiện nay là một điều kiện thuận lợi để thu hút, xây dựng đội ngũ nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh.

Sự phát triển của kinh tế - xã hội trong và ngoài nước làm nâng cao chất lượng các loại dịch vụ, bao gồm cả các dịch vụ công. Từ đó, đòi hỏi người lao động phải nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ năng làm việc nhằm đáp ứng các tiêu chuẩn mới của nền kinh tế và xã hội. Kinh tế tri thức trở thành mục tiêu phát triển lâu dài của mọi quốc gia và do đó, nhân lực và vốn tri thức của mỗi người trở thành nguồn tài nguyên dồi dào và là yếu tố xác định mức độ phát triển và năng lực cạnh tranh của mỗi nền kinh tế.

*- Về thể chế, chính sách*

Các chính sách, chủ trương, quy định pháp luật của Đảng và Nhà nước về Hải quan nói chung và về phát triển nhân lực nói riêng tạo ra khuôn khổ

pháp lý và nền tảng định hướng cho nhân lực hải quan. Là một cơ quan thuộc khu vực công, việc chuẩn bị nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh chịu tác động trực tiếp và cũng cần tuân thủ nghiêm túc các chủ trương, chính sách, quy định pháp luật này. Để có cơ sở triển khai các hoạt động phát triển nhân lực ngành Hải quan hiệu quả và thuận lợi; việc xây dựng thể chế, chính sách, hành lang pháp lý tổng thể là vô cùng cần thiết. Cụ thể như sau:

*Thứ nhất*, một hệ thống cơ chế chính sách đồng bộ, phù hợp và bao quát mọi khía cạnh về chức năng, nhiệm vụ, cơ cấu tổ chức sẽ tạo thuận lợi cho ngành Hải quan nhanh chóng thích ứng với yêu cầu của nền kinh tế và mô hình quản lý hải quan hiện đại, thông minh. Hệ thống pháp luật đồng bộ, chặt chẽ giúp tạo lập môi trường pháp lý minh bạch, đảm bảo trách nhiệm và quyền lợi cho các chủ thể gồm Nhà nước, ngành Hải quan (tổ chức và cá nhân cán bộ hải quan) và các bên liên quan trong quá trình triển khai nghiệp vụ đáp ứng yêu cầu của Hải quan thông minh. Từ đó, hệ thống pháp luật chặt chẽ sẽ tạo ra cơ chế vận hành đồng bộ, thông suốt và an toàn để cán bộ hải quan tự tin triển khai nghiệp vụ, góp phần vào thành công chung của ngành.

*Thứ hai*, song song với việc xây dựng và hoàn thiện thể chế cho các hoạt động nghiệp vụ của ngành Hải quan, một cơ chế chính sách đặc thù chú trọng việc tạo điều kiện, vận động, khuyến khích các chủ thể liên quan cùng tham gia vào phát triển nhân lực ngành Hải quan cũng có ý nghĩa đặc biệt quan trọng, góp phần tối ưu hóa mọi nguồn lực, nâng cao chất lượng nhân lực và hoạt động quản lý của ngành. Chất lượng nhân lực ngành Hải quan không chỉ là mối quan tâm của riêng ngành Hải quan mà còn có tác động trực tiếp lên các hoạt động phát triển kinh tế nên cần có các chính sách thiết thực, kêu gọi được sự quan tâm của các chủ thể liên quan trong và ngoài Nhà nước, trong nước và quốc tế nhằm huy động mọi nguồn lực, sự ủng hộ cùng tham gia hỗ trợ, triển khai các hoạt động xây dựng lực lượng, phát triển nhân lực ngành Hải quan đáp ứng yêu cầu của Hải quan thông minh.

*- Về thành tựu khoa học và công nghệ*

Các thành tựu trong phát triển khoa học và công nghệ là kết quả của sức lao động sáng tạo không ngừng nghỉ của toàn nhân loại. Do đó, các thành tựu này vừa hỗ trợ tạo ra môi trường làm việc thuận lợi vừa đòi hỏi người lao động phải liên tục thích ứng, làm quen và làm chủ công nghệ. Trong bối cảnh hiện nay, mỗi cá nhân cần tăng khả năng cạnh tranh trong thị trường lao động thông qua việc nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ năng làm việc, phẩm chất đạo đức và tư duy sáng tạo. Do vậy, sự phát triển của khoa học và công nghệ có tác động lớn khiến người lao động không ngừng trau dồi và nâng cao năng lực; góp phần thúc đẩy tính cạnh tranh, sàng lọc và đổi mới của thị trường lao động.

Trong bối cảnh Việt Nam tiến tới thực hiện mô hình Chính phủ số, Chính phủ điện tử, ngành Hải quan cũng đang triển khai lộ trình thực hiện Hải quan thông minh, phù hợp với sự phát triển hạ tầng công nghệ thông tin trong cả nước, thích ứng với môi trường số theo yêu cầu hội nhập. Vì vậy cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin quốc gia cũng có ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ và kỹ thuật nghiệp vụ của ngành Hải quan đối với đảm bảo an toàn, an ninh mạng, thông tin dữ liệu; sự vận hành thông suốt, không gặp sự cố, tắc nghẽn, tạm ngừng hệ thống; tốc độ đường truyền nhanh, cung cấp dịch vụ nhanh chóng. Điều này tạo nền tảng thuận lợi cho mọi chủ thể tham gia vào hoạt động hải quan như: thực hiện thông quan, giải phóng hàng hóa được nhanh chóng, thuận lợi, chính xác đồng thời hỗ trợ việc thu thập thông tin, đánh giá rủi ro để kịp thời phát hiện, xử lý các trường hợp buôn lậu, gian lận thương mại.

## **2.3. KINH NGHIỆM QUỐC TẾ VỀ XÂY DỰNG NHÂN LỰC CHO PHÁT TRIỂN HẢI QUAN THÔNG MINH VÀ BÀI HỌC RÚT RA ĐỐI VỚI VIỆT NAM**

### **2.3.1. Kinh nghiệm quốc tế về xây dựng nhân lực cho Hải quan thông minh**

Hiện nay, Chiến lược hành động của hải quan các nước phát triển đều

được gắn với định hướng phát triển hải quan trong thế kỷ 21 của WCO, tập trung chủ yếu vào nâng cao hiệu quả quản lý biên giới, tạo thuận lợi quốc tế, tăng cường tính cạnh tranh của nền kinh tế, đảm bảo an ninh, an toàn xã hội thông qua các phương thức quản lý thông minh, ứng dụng khoa học công nghệ kỹ thuật cao, số hóa [110]. Theo đó, việc tăng cường các hoạt động phát triển tư duy, kỹ năng làm việc và thích ứng với tình hình thực tiễn cho đội ngũ nhân lực ngành Hải quan có vai trò quyết định sự phát triển của nền kinh tế.

### ***2.3.1.1. Kinh nghiệm của Trung Quốc***

Trung Quốc là quốc gia có nền chính trị và hành chính công tương đối tương đồng với Việt Nam; đồng thời là một trong các quốc gia đi đầu trong công tác chuyển đổi số, phát triển kinh tế thông minh và Chính phủ điện tử trên thế giới. Hải quan Trung Quốc là cơ quan có quan hệ mật thiết và ảnh hưởng lớn nhất đến các hoạt động giao lưu thương mại và trao đổi công tác nghiệp vụ với Hải quan Việt Nam. Theo đó, thông qua nghiên cứu của tác giả Nguyễn Thị Thu Hà [23] và tác giả Nan, L. [86], kinh nghiệm của Trung Quốc trong công tác phát triển nhân lực khu vực công nói chung và ngành Hải quan nói riêng sẽ đem lại gợi mở quý báu đối với Việt Nam, cụ thể như sau:

*Thứ nhất*, trong suốt quá trình phát triển đất nước, Trung Quốc luôn đặt yếu tố “con người” làm trung tâm và coi trọng việc khai thác hiệu quả tiềm năng nhân lực trong nước. Chính phủ Trung Quốc đề ra Chiến lược tăng cường bồi dưỡng, đào tạo nhân tài; trong đó chú trọng vào đội ngũ nhân lực chất lượng cao của khu vực công nói chung và ngành Hải quan nói riêng. Một số quan điểm, định hướng cốt lõi của Chiến lược gồm: (1) coi nhân tài là trụ cột chấn hưng đất nước; (2) phát triển toàn diện về cả chất lượng và số lượng đội ngũ nhân lực chất lượng cao; (3) quán triệt tinh thần tôn trọng trí thức, lao động và sáng tạo; (4) tăng cường công tác phát hiện, bồi dưỡng nhân tài; (5) xây dựng cơ chế đánh giá và sử dụng nhân tài minh bạch, khoa học...

*Thứ hai*, để triển khai Chiến lược nêu trên, Chính phủ Trung Quốc tập

trung xây dựng các chương trình đào tạo, bồi dưỡng phù hợp theo yêu cầu của vị trí việc làm trên cơ sở nền tảng kiến thức công vụ cơ bản. Mục đích là đảm bảo sự đồng đều trong nhận thức của cán bộ, công chức đối với nền hành chính công vụ và trang bị đầy đủ kỹ năng, kinh nghiệm làm việc chuyên biệt theo yêu cầu nhiệm vụ cho từng cá nhân. Trong khi học phần “*kiến thức cơ bản*” chủ yếu giới thiệu các học thuyết, lý luận chính trị; tổng quan tình hình chính trị, phát triển kinh tế, xã hội trong nước và quốc tế; các cơ chế chính sách về hành chính công... thì học phần “*kiến thức chuyên môn*” tập trung vào các nội dung nghiệp vụ được thiết kế riêng theo nhóm vị trí việc làm ở các cấp quản lý. Đối với lĩnh vực Hải quan, học phần “*kiến thức chuyên môn*” đảm bảo nội dung nghiệp vụ theo yêu cầu quản lý trong nước cũng như các chuẩn mực quốc tế. Hàm lượng kiến thức và thời gian của mỗi khóa đào tạo thường được phân bổ gồm 30% cơ bản và 70% chuyên môn. Trong đó, cấu trúc bài học phải đảm bảo các yêu cầu về tỉ lệ thời gian giảng dạy: (1) thảo luận, truyền đạt kiến thức: 70%; (2) trao đổi, giải đáp thắc mắc: 10%; (3) nghiên cứu văn bản: 5%; (4) kiểm tra, đánh giá: 10% và (5) thực hành: 5%.

*Thứ ba*, nguyên tắc trong đào tạo, nâng cao năng lực cán bộ, công chức tại Trung Quốc luôn đề cao tính cạnh tranh công bằng, công khai minh bạch và tuân thủ quy định và đảm bảo sự linh hoạt trong cập nhật kiến thức, kỹ năng giảng dạy. Đặc biệt, Trung Quốc cũng đề ra 3 tố chất cần có đối với tiêu chuẩn phẩm chất chính trị của cán bộ, công chức gồm: trình độ lý luận chính trị; năng lực làm việc và phẩm chất đạo đức. Đối với lĩnh vực Hải quan – luôn được coi là ngành nghề nhạy cảm, nhiều cám dỗ nên đòi hỏi cán bộ hải quan phải có kiến thức chuyên môn sâu và bản lĩnh chính trị vững vàng. Do đó, các chương trình đào tạo, bồi dưỡng cũng luôn phải tuân thủ nguyên tắc hướng tới việc nuôi dưỡng, phát triển các tố chất nền tảng nêu trên.

*Thứ tư*, chất lượng đội ngũ giảng viên tại các cơ sở đào tạo cũng được quan tâm phát triển. Trình độ giảng dạy của đội ngũ này là nhân tố quan trọng

quyết định mức độ hiệu quả của công tác đào tạo, bồi dưỡng đối với nhân lực công tại Trung Quốc. Nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ giảng viên, Chính phủ Trung Quốc khuyến khích tinh thần tự học, kết hợp các chương trình đào tạo bắt buộc thường niên. Ngoài ra, bên cạnh việc đảm bảo số lượng giảng viên chuyên trách đáp ứng yêu cầu đào tạo, bồi dưỡng, Chính phủ Trung Quốc cũng chú trọng xây dựng đội ngũ giảng viên kiêm chức gồm các cán bộ, công chức có trình độ chuyên môn cao, các chuyên gia trong và ngoài khu vực công hoặc các nhà nghiên cứu, nhà khoa học trong và ngoài nước...

*Thứ năm*, hiệu quả công tác đào tạo, bồi dưỡng được phản ánh bởi kết quả học tập và chất lượng công việc thực tiễn của cán bộ, công chức. Do đó, tại Trung Quốc, kết quả đánh giá hiệu quả thực thi công vụ và kết quả đánh giá quá trình đào tạo, bồi dưỡng của cán bộ, công chức trong toàn bộ quá trình công tác được kết nối và có tính chất tham chiếu, phản ánh lẫn nhau. Trong bối cảnh chuyển đổi số hiện nay, kết quả học tập tại các khóa đào tạo, bồi dưỡng thường không thể phản ánh toàn diện trình độ của mỗi cán bộ, công chức Hải quan mà các kỹ năng nghiệp vụ, khả năng nghiên cứu sáng tạo và ứng dụng khoa học công nghệ cần được triển khai trong môi trường thực tế với kết quả công việc cụ thể mới đánh giá chính xác chất lượng nhân lực. Ngoài ra, các kết quả đánh giá này cũng được các cơ quan quản lý tại Trung Quốc sử dụng làm cơ sở thiết kế chương trình đào tạo, bồi dưỡng phù hợp với trình độ, năng lực và nhu cầu của từng cá nhân và đơn vị. Bên cạnh hình thức đánh giá kết quả đào tạo, bồi dưỡng thông qua các bài kiểm tra, thực hành, tiểu luận... thì kết quả đánh giá thái độ, tinh thần học tập cũng được coi trọng nhằm tăng cường tính kỉ luật, trách nhiệm đối với cán bộ, công chức.

### ***2.3.1.2. Kinh nghiệm của Singapore***

Singapore là một trong các quốc gia phát triển hàng đầu trong quản trị công và xây dựng năng lực cho lực lượng cán bộ hải quan. Đặc biệt, về khía cạnh chuyển đổi số quốc gia, triển khai Chính phủ số và áp dụng quản lý hải

quan hiện đại, Singapore cũng được cộng đồng quốc tế đánh giá là hình mẫu thành công. Một số nguyên nhân nổi bật như sau [101]:

*Thứ nhất*, song song với quá trình phát triển đất nước, Singapore luôn duy trì quan điểm về giá trị cốt lõi trong thực thi công vụ nói chung và của ngành hải quan nói riêng gồm: liêm chính (*cơ cấu tổ chức tinh gọn, quy trình nghiệp vụ minh bạch, nhân lực tận tâm*); dịch vụ (*chuyên nghiệp, thân thiện, chu đáo*); sự hoàn thiện (*tiếp thu ý kiến phản hồi của xã hội và thực hiện cải cách, hiện đại hóa*) và ứng dụng triệt để thành tựu khoa học cũng như số hóa toàn bộ hệ thống dịch vụ công. Điều này giúp hình thành, duy trì và phát triển nền tảng cốt lõi về chuẩn mực chất lượng nhân lực cho Hải quan thông minh.

*Thứ hai*, thiết kế và ban hành hướng dẫn thống nhất về các nguyên tắc, điều kiện trong công tác đào tạo, phát triển năng lực cho đội ngũ nhân lực ngành Hải quan. Cụ thể, kể từ khi được tuyển dụng, mỗi cán bộ hải quan đều phải trải qua các giai đoạn đào tạo cơ bản gồm: đào tạo định hướng để chuẩn bị cho việc gia nhập tổ chức; đào tạo kiến thức và kỹ năng cơ bản; đào tạo nâng cao hiệu suất làm việc; đào tạo phát triển (tăng cường kiến thức, kỹ năng ngoài lĩnh vực chuyên môn nghiệp vụ đảm nhận) và đào tạo cập nhật (duy trì việc bổ sung kiến thức xuyên suốt trong quá trình thực thi nhiệm vụ về quản lý hải quan). Các giai đoạn này được xây dựng đảm bảo tính liên kết và xuyên suốt trong toàn bộ quá trình công tác của cán bộ, nhân viên hải quan.

*Thứ ba*, phát triển hệ thống cơ sở đào tạo chất lượng cao theo chuẩn mực quốc tế. Hiện nay, Trường Chính sách công Lý Quang Diệu, Đại học Quốc gia Singapore là cơ sở đào tạo nổi tiếng và uy tín về các lĩnh vực đặc thù dành riêng cho khu vực công như: Hành chính công; Chính sách công; Quản lý công... Mục tiêu của hệ thống này là tạo nguồn nhân lực chất lượng cao, có kiến thức và kỹ năng chuyên sâu để quản trị nền công vụ hiệu quả.

*Thứ tư*, tối ưu hóa thời gian và đa dạng hóa đối tượng, chương trình đào tạo nhân lực cho ngành Hải quan. Trong đó, tập trung đặc biệt cho

công tác truyền dạy tư duy phụng sự đất nước; bồi dưỡng đạo đức công vụ, tinh thần kỷ luật, trách nhiệm; phát triển năng lực quản trị hành chính công; khuyến khích tư duy đổi mới, sáng tạo. Ngoài ra, phương thức đào tạo thông qua luân chuyển, điều động cũng được thường xuyên áp dụng nhằm đảm bảo tính đa dạng, thực tiễn trong cập nhật các vấn đề mới nhất cho cán bộ hải quan. Hình thức đào tạo này cũng được coi là một trong các công cụ giúp rèn luyện và xây dựng đội ngũ nhân lực chất lượng cao, đặc biệt là đội ngũ chuyên gia Hải quan – nhóm các cá nhân có khả năng làm việc linh hoạt, có năng lực tiếp thu và triển khai nhiều kỹ thuật nghiệp vụ khác nhau.

Ngoài ra, Singapore cũng là một quốc gia đi đầu trong đẩy mạnh đào tạo liên kết quốc tế với mục tiêu tăng cường khả năng phối hợp thực thi công vụ về hải quan giữa các lực lượng trong khu vực và toàn cầu, đặc biệt chú trọng công tác trao đổi thông tin, quản lý rủi ro; kinh nghiệm triển khai nghiệp vụ hiệu quả nhằm đảm bảo an ninh, lợi ích quốc gia cũng như tạo thuận lợi thương mại và phát triển kinh tế. Trong quá trình thực hiện, Singapore đánh giá chất lượng của nhân lực hải quan là yếu tố cốt lõi có tác động trực tiếp đến sự hiệu quả toàn bộ hệ thống. Do đó, việc nâng cao năng lực làm việc; tư duy đổi mới, sáng tạo và khả năng thích ứng linh hoạt với các thay đổi của bối cảnh hoạt động cho lực lượng Hải quan có tác động vô cùng đặc biệt với sự ổn định và phát triển của nền kinh tế Singapore cũng như toàn cầu.

### ***2.3.1.3. Kinh nghiệm của Nhật Bản***

Hải quan Nhật Bản tổ chức theo mô hình Hải quan Vùng, phân chia làm 09 Vùng: Hakodate, Tokyo, Yokohama, Nagoya, Osaka, Kobe, Moji, Nagasaki, Okinawa. Cơ cấu tổ chức của Hải quan Nhật Bản gồm Tổng cục trưởng, 02 Phó Tổng cục trưởng. Tại cơ quan hải quan trung ương có 06 đơn vị với khoảng 191 cán bộ hải quan (toàn ngành có tổng số khoảng 9000 người). Các đơn vị Hải quan Vùng được tổ chức thành 03 cấp: cấp Cục, cấp Chi cục và các Trạm kiểm soát. Riêng vùng Okinawa được tổ chức thành cấp Cục và cấp Phòng.



Theo tác giả Aoyama, Y., căn cứ chủ trương chung của chính phủ Nhật Bản và định hướng đối với lĩnh vực hải quan tại Nhật Bản, công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ được đặc biệt chú trọng. Do đó, kể từ khi mới được tuyển dụng đến xuyên suốt quá trình công tác, cán bộ hải quan Nhật Bản sẽ phải trải qua nhiều khóa đào tạo khác nhau phù hợp với vị trí công tác, trình độ chuyên môn và lộ trình phát triển nghề nghiệp để liên tục nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ năng thực hiện nhiệm vụ [57]. Cụ thể:

**\* Về các chương trình đào tạo**

Hải quan Nhật Bản xây dựng và triển khai nhiều hình thức đào tạo khác nhau, phù hợp với từng đối tượng và mục đích đào tạo. Có thể kể đến một số hình thức cơ bản sau:

- Chương trình đào tạo bắt buộc đối với cán bộ mới được tuyển dụng nhằm trang bị kiến thức tổng hợp phù hợp theo trình độ chuyên môn của nhân sự;
- Đào tạo dài hạn gồm các chương trình đào tạo có thời gian từ 02 tháng trở lên và chủ yếu dành cho cán bộ mới được tuyển dụng nhằm trang bị cơ sở lý luận và kiến thức cơ bản về một lĩnh vực nghiệp vụ cụ thể;
- Đào tạo ngắn hạn gồm các chương trình đào tạo dưới 02 tháng nhằm trang bị kiến thức nghiệp vụ mới, kinh nghiệm từ các tình huống trong thực tiễn hoặc các vấn đề mang tính thời sự có ảnh hưởng đến quản lý hải quan;
- Đào tạo từ xa gồm cả các chương trình ngắn hạn và dài hạn dành cho cán bộ ở các địa bàn xa Trung tâm đào tạo hoặc ở các vị trí việc làm, đơn vị khó bố trí cán bộ thay thế hoặc các chương trình đào tạo mang tính chất quốc tế, có sự tham gia của một hoặc nhiều các cơ quan, tổ chức, quốc gia;
- Đào tạo nâng cao gồm các chương trình đào tạo cho cán bộ đã có kinh nghiệm làm việc trên 01 năm với thời gian đào tạo 01 tháng. Chương trình này bao gồm các môn học chủ yếu về kiến thức chuyên môn hỗ trợ nghiệp vụ hải quan như luật, kế toán, tài chính, kinh tế...

- Đào tạo chuyên sâu về hải quan gồm các chương trình đào tạo cao cấp, đặc biệt nhất với thời gian đào tạo là 03 tháng tại trụ sở chính của Trung tâm Đào tạo Hải quan quốc gia. Các môn học tập trung vào kiến thức nghiệp vụ chuyên sâu của các lĩnh vực quản lý hải quan chính.

Bên cạnh đó, Hải quan Nhật Bản cũng triển khai nhiều chương trình đào tạo khác như: chương trình nghiên cứu dành riêng cho những cán bộ được tuyển dụng vào vị trí cấp cao như chuyên gia nghiệp vụ (chủ yếu là giảng viên của Trung tâm đào tạo); chương trình bồi dưỡng kỹ năng cho cán bộ làm nhiệm vụ hoạch định chiến lược hải quan; khóa đào tạo về hợp tác quốc tế trong lĩnh vực hải quan....Tuy có nhiều hình thức đào tạo khác nhau với những nội dung và thời gian đào tạo riêng biệt nhưng Hải quan Nhật Bản luôn duy trì một nguyên tắc chung đối với tất cả các hình thức này là đảm bảo kiến thức có tính liên kết, logic, phù hợp với định hướng phát triển chung của Chính phủ Nhật Bản và các cam kết quốc tế. Ngoài ra, các chương trình đào tạo phải được đầu tư nghiêm túc như nhau dù được thiết kế chuyên biệt cho từng vị trí việc làm, từng cấp bậc, trình độ, kinh nghiệm của cán bộ hải quan.

**\* Về vấn đề nhân lực trong “Sáng kiến Hải quan thông minh”**

Trong bối cảnh thương mại quốc tế ngày càng có sự chuyển dịch, Hải quan Nhật Bản đã triển khai “Sáng kiến Hải quan thông minh” như một chiến lược trung và dài hạn để quản lý hải quan nhằm xây dựng một nền văn hóa trong đó mỗi cán bộ hải quan được khuyến khích đưa ra ý tưởng của riêng giúp cải thiện các thủ tục hải quan với sáng kiến “3I”.

**(1) Inovation: Đổi mới**

Để thực hiện “Sáng kiến Hải quan thông minh”, tất cả cán bộ hải quan đều phải nắm vững các công nghệ khoa học tiên tiến và chủ động trong việc khai thác thông tin phục vụ quá trình thực thi nhiệm vụ. Hải quan Nhật Bản thúc đẩy một văn hóa tổ chức, trong đó mỗi cán bộ hải quan đều có thể tiếp cận công việc hàng ngày của họ với tư duy đổi mới, sáng tạo.

(2) Inclusive: Tổng hợp

Để ứng phó linh hoạt với những thay đổi trong bối cảnh mới, Hải quan Nhật Bản tạo ra môi trường làm việc tôn trọng sự đa dạng của nhân lực; xem xét các đặc điểm cá nhân như tuổi tác, giới tính, nguyện vọng... để phân công vị trí việc làm phù hợp, giúp phát huy tối đa khả năng của mỗi cá nhân.

(3) International: Quốc tế

Hải quan là cơ quan gác cửa biên giới, có nhiệm vụ kết nối các hoạt động thương mại toàn cầu. Do đó, Hải quan Nhật Bản thường xuyên tổ chức các khóa đào tạo, chuyên giao công nghệ để trao đổi kinh nghiệm với các cơ quan hải quan khác trong khu vực và trên thế giới.

Thông qua “Sáng kiến Hải quan thông minh”, Hải quan Nhật Bản sẽ đảm bảo thông quan nhanh chóng hàng hóa xuất nhập khẩu dựa trên các công nghệ hiện đại trong đó cán bộ hải quan là người làm chủ công nghệ, có khả năng kết nối với các doanh nghiệp xuất nhập khẩu, các cơ quan hải quan trên thế giới, đảm bảo lưu thông của chuỗi cung ứng toàn cầu.

**2.3.1.4. Kinh nghiệm của Vương quốc Anh**

Nền kinh tế của Vương quốc Anh luôn nằm trong danh sách các nền kinh tế hàng đầu thế giới - có ảnh hưởng lớn đến các hoạt động thương mại quốc tế. Do đó, khối lượng công việc của cơ quan hải quan Vương quốc Anh là vô cùng lớn, phức tạp và có tác động lên các hoạt động thương mại toàn cầu. Nhằm tăng cường sự hiệu quả của hệ thống quản lý theo mô hình Hải quan thông minh, Chính phủ Vương quốc Anh hướng tới xây dựng đội ngũ nhân lực hải quan chuyên biệt cho chuyển đổi số và cải cách mô hình quản lý hiện đại. Quá trình triển khai được thực hiện trên cơ sở áp dụng đồng bộ hàng loạt các chính sách vừa mang tính đổi mới, cải cách, hội nhập vừa đảm bảo tính kế thừa thành tựu phù hợp với bối cảnh hoạt động của cơ quan hải quan.

Mô hình “Quản lý công mới” tại Vương quốc Anh chú trọng chất lượng dịch vụ, hiệu suất làm việc và tính linh hoạt, cởi mở trong thu hút và trọng

dụng nhân tài đồng thời phát triển đội ngũ chuyên gia có kinh nghiệm lâu năm. Do đó, mô hình quản lý này đặt ra yêu cầu về xây dựng văn hóa tổ chức đặc sắc trong ngành Hải quan chuyên nghiệp, thân thiện, hấp dẫn; nhiều cơ hội phát triển và lộ trình thăng tiến rõ ràng; chế độ, chính sách đãi ngộ hấp dẫn, minh bạch nhằm tạo động lực gắn bó và phát huy năng lực của mỗi cá nhân đối với tổ chức [72]; [80].

Theo hai tác giả Monica, M. L. và Valerie, S., thời gian qua quốc gia này tiếp tục đẩy nhanh quá trình triển khai đồng bộ các thành tựu khoa học và ứng dụng công nghệ thông tin, kỹ thuật số nhằm tiếp cận lực lượng lao động chất lượng cao; tăng cường khả năng kết nối và tương tác của các hoạt động nhân lực; thực hiện quản trị nhân lực bằng hình thức trực tuyến kết hợp trực tiếp; chú trọng tính đa dạng và hài hòa về cơ cấu của lực lượng lao động; quan tâm đến công tác phát triển tài năng theo hướng cá nhân hóa; nâng cao tính gắn kết, trách nhiệm của đội ngũ nhân lực ngành hải quan với tổ chức [84].

Một số đặc điểm vượt trội của hệ thống quản trị và phát triển nhân lực hải quan của Vương quốc Anh:

*- Về thu hút và tuyển dụng nhân lực hải quan:*

Nhằm thu hút đội ngũ nhân lực chất lượng cao đáp ứng yêu cầu của Hải quan thông minh, một hệ thống các cơ chế đặc thù, chuyên biệt trong tuyển dụng nhân lực đã được triển khai. Trong đó, công nghệ số hóa được sử dụng rộng rãi trong tất cả các khâu của quá trình tuyển dụng nhằm tăng cường tính công khai, minh bạch và thuận lợi cho cả cơ quan quản lý cũng như ứng viên. Các thông tin và hướng dẫn về công tác nhân lực đều có thể dễ dàng khai thác và truy cập trên các nền tảng số, với quy trình thủ tục tuyển dụng rút gọn, minh bạch do các chuyên gia nhân sự chuẩn bị.

*- Về quản trị, sử dụng và đãi ngộ nhân lực hải quan:*

Các hoạt động quản lý nhân lực hải quan ở Vương quốc Anh được tiến hành trên không gian mạng, trong đó nhiều công việc cán bộ hải quan có thể

tự thực hiện mà không cần sự hỗ trợ của bộ phận nhân sự. Công tác nhân sự luôn cần nhắc đến đặc điểm cá nhân nhằm khai thác tối đa tiềm năng của từng cán bộ hải quan. Đồng thời, chú trọng hoàn thiện các chính sách, chiến lược phù hợp nhằm vừa thu hút nhân lực tiềm năng vừa duy trì đội ngũ nhân sự chất lượng cao, có kinh nghiệm lâu năm trong ngành Hải quan.

Ngoài ra, do yêu cầu của xã hội và nền kinh tế về sự nhanh chóng, thuận tiện và hiệu quả ngày càng được chú trọng nên năng lực của cán bộ hải quan cũng phải không ngừng hoàn thiện, đổi mới để đáp ứng kỳ vọng này. Công tác đánh giá năng lực của cán bộ hải quan được thực hiện xuyên suốt trong toàn bộ quá trình công tác thông qua hình thức phản hồi thông tin đa chiều, khuyến khích sự tham gia của toàn bộ lực lượng, người dân và cộng đồng doanh nghiệp. Đặc biệt, khích lệ cán bộ hải quan chủ động nêu ý kiến đánh giá, xác định những kỹ năng cần được bồi dưỡng và đề xuất các giải pháp, nguyện vọng phát triển bản thân theo lộ trình ngắn hạn và dài hạn. Thông qua việc khuyến khích cán bộ hải quan tham gia sâu vào quản lý công việc của bản thân, giúp tăng cường sự gắn bó, hài lòng của cán bộ hải quan đối với công việc và tổ chức. Đồng thời, khơi dậy niềm tự hào nghề nghiệp; tạo nên văn hóa tổ chức đặc sắc, nhân văn và môi trường làm việc cởi mở; trao cơ hội phát triển bản thân; duy trì sự minh bạch trong chính sách quản lý.

*- Về đào tạo, bồi dưỡng nhân lực hải quan:*

Việc khuyến khích văn hóa học tập, tự rèn luyện trong ngành Hải quan tại Vương quốc Anh được chú trọng nhiều hơn là chỉ tạo ra các chương trình đào tạo bắt buộc, đại trà. Một văn hóa học tập đặc sắc và quá trình chia sẻ, trao đổi kiến thức góp phần thúc đẩy việc rèn luyện mọi nơi, mọi lúc; tạo điều kiện thuận lợi cho mỗi cá nhân có thể tự trau dồi, tích lũy, học hỏi kinh nghiệm, kiến thức bằng các hình thức phù hợp, thuận lợi nhất cho bản thân. Trên cơ sở đó, công tác đào tạo, bồi dưỡng trở thành hoạt động có sự tham gia chủ động của từng cá nhân kết hợp với sự đồng hành và định hướng của các cấp quản lý. Hơn nữa, mô hình văn hóa học tập này cũng giúp công tác đào

tạo, bồi dưỡng của cơ quan hải quan Vương quốc Anh trở nên chuyên sâu, cá nhân hóa đáp ứng nguyện vọng và năng lực của từng cán bộ hải quan và yêu cầu của vị trí đảm nhiệm. Bên cạnh đó, đáp ứng yêu cầu của Hải quan thông minh, việc ứng dụng công nghệ thông tin và ưu tiên sử dụng hình thức đào tạo trực tuyến kết nối kho dữ liệu số để chia sẻ, lưu trữ thông tin cũng được phổ biến rộng rãi đến toàn bộ nhân sự của cơ quan hải quan Vương quốc Anh.

*- Về ứng dụng các công cụ quản trị nhân lực mới trong ngành Hải quan*

Nhằm tăng cường tính tương tác và minh bạch hóa thông tin, cơ quan hải quan của Vương quốc Anh đã đăng tải và phổ biến công khai thông tin mô tả các vị trí việc làm kèm khung năng lực, tiêu chí theo yêu cầu; chế độ, chính sách đãi ngộ; các mẫu biểu, hướng dẫn trong đánh giá năng lực... Kể từ năm 2019, Vương quốc Anh đã bổ sung, hoàn thiện Khung năng lực thành một phiên bản cập nhật, hiệu quả hơn với tên gọi mới là “*Hồ sơ thành công (Succession Planning)*”. “*Hồ sơ Thành công*” là tài liệu đánh giá, cung cấp thông tin toàn diện về phát triển năng lực cho mỗi cán bộ hải quan, bao gồm các nội dung: trình độ chuyên môn nghiệp vụ; năng lực nổi bật; hạn chế cần cải thiện; kinh nghiệm; tư duy, tác phong, thái độ làm việc và chiều hướng phát triển. “*Hồ sơ Thành công*” được thiết kế qua quá trình đúc kết các bài học kinh nghiệm tốt nhất, các mô hình quản lý điển hình đã được triển khai, chứng minh trong thực tiễn nhằm đảm bảo kết quả đánh giá đối với mỗi cán bộ hải quan là chính xác, khách quan cũng như duy trì tính đa dạng, toàn vẹn của cơ cấu nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh tại Vương quốc Anh.

### **2.3.2. Bài học rút ra đối với ngành Hải quan trong xây dựng nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh**

Qua nghiên cứu kinh nghiệm về nhân lực khu vực công nói chung và ngành Hải quan nói riêng của một số quốc gia tiêu biểu trong khu vực và trên thế giới, cho thấy các quốc gia và cơ quan hải quan ngày nay đánh giá cao xu hướng cá nhân hóa, chuyên sâu theo năng lực và vị trí việc làm trong các hoạt

động quản lý, sử dụng và phát triển nhân lực. Hệ thống quản trị nhân lực đồng bộ, khoa học và đội ngũ cán bộ hải quan chuyên nghiệp, tinh nhuệ; có phẩm chất đạo đức, liêm chính đáp ứng được các yêu cầu của Hải quan thông minh là thước đo đánh giá mức độ phát triển của ngành Hải quan. Việc nghiên cứu kinh nghiệm của các quốc gia nêu trên có ý nghĩa quan trọng cho Hải quan Việt Nam trong quá trình chuẩn bị nhân lực đáp ứng yêu cầu của Hải quan thông minh. Một số bài học rút ra, cụ thể như sau:

### ***2.3.2.1. Bài học về xây dựng cơ cấu, tổ chức bộ máy***

Cơ cấu bộ máy được coi là nền móng của một tổ chức. Việc xây dựng cơ cấu, tổ chức bộ máy hợp lý, tinh gọn, phù hợp với từng giai đoạn, bối cảnh góp phần giúp cơ quan hải quan phát triển bền vững và tăng cường hiệu quả trong triển khai nhiệm vụ. Trên cơ sở kinh nghiệm của Nhật Bản, có thể nhận thấy xu thế hiện nay của các cơ quan hải quan hiện đại là tổ chức Hải quan thông minh, Hải quan Vùng thay vì mô hình quản lý với nhiều cấp trung gian truyền thống. Mục đích của việc triển khai mô hình tổ chức bộ máy mới này nhằm tăng cường sự tinh gọn, hiệu quả thông qua việc loại bỏ bớt đầu mối trung gian, hạn chế tối đa sự trùng lặp, chồng chéo về chức năng, nhiệm vụ và minh bạch hóa vai trò trong thực thi nhiệm vụ. Trên cơ sở mô hình tổ chức bộ máy hoàn chỉnh và tương ứng với yêu cầu nhiệm vụ; việc thu hút, tuyển dụng và bố trí nhân lực sẽ trở nên hiệu quả và thuận lợi hơn.

### ***2.3.2.2. Bài học về thu hút, tuyển dụng nhân lực***

Tại các quốc gia phát triển hàng đầu trong khu vực và trên thế giới như Trung Quốc, Singapore, Nhật Bản và Vương quốc Anh; các kì thi tuyển vào làm việc tại khu vực công thường vô cùng cạnh tranh và có sức hấp dẫn lớn đối với người lao động, đặc biệt là lao động có trình độ học vấn cao. Nguyên nhân của việc này là các nền kinh tế phát triển thường có mô hình quản lý Nhà nước tinh gọn, duy trì số lượng cán bộ ở mức tối thiểu cùng với các ưu đãi nghề nghiệp, lộ trình phát triển rõ ràng, mức thu nhập tốt và một quy trình

tuyển dụng minh bạch, công bằng. Điều này tạo ra một môi trường làm việc hấp dẫn, thu hút nguồn nhân lực chất lượng cao.

Do đó, cho thấy ngay từ các khâu tuyển chọn ban đầu, ngành Hải quan phải áp dụng một quy trình tuyển dụng công khai mang tính cạnh tranh cao để thu hút tối đa các ứng cử viên tiềm năng và phù hợp nhất với nhiệm vụ và định hướng của ngành. Tất cả các vị trí công tác cần được thực hiện đánh giá, xác định cụ thể nguyên tắc, tiêu chí, phẩm chất nghề nghiệp nhằm hướng đến phát triển đội ngũ nhân lực hải quan tinh nhuệ, chuyên nghiệp. Khung vị trí việc làm cần phải đảm bảo tính hợp lý, dựa trên yêu cầu công việc cũng như đảm bảo phát huy tối đa thế mạnh của từng cán bộ hải quan. Ngoài ra, cần làm rõ cơ cấu số lượng nhân lực theo từng giai đoạn, bối cảnh hoạt động để kịp thời chuẩn bị cho các tình huống, biến động về khối lượng và tính chất phức tạp của công việc; các yêu cầu mới đặt ra trong thương mại toàn cầu.

Bên cạnh đó, một kinh nghiệm đặc biệt là việc chú trọng truyền tải thông điệp và lộ trình phát triển nghề nghiệp, ưu đãi nghề và các chế độ, chính sách hấp dẫn khác ngay từ khâu tuyển dụng đến với ứng viên được áp dụng phổ biến tại các cơ quan hải quan lớn trên thế giới. Việc xây dựng lộ trình đào tạo, phát triển năng lực cho lực lượng mới được tuyển dụng phù hợp theo yêu cầu nhiệm vụ trước cả khi họ được chính thức tuyển dụng vào ngành là cơ sở tạo dựng niềm tin và sự gắn bó của cán bộ hải quan đối với ngành. Ngoài ra, việc thu hút, tuyển dụng nhân lực chỉ kết thúc sau khi nhân sự được bố trí công tác một cách hợp lý, khoa học nhằm khuyến khích họ phát huy tối đa năng lực và sự cống hiến, tận tụy, gắn bó với công việc.

### ***2.3.2.3. Bài học về đào tạo bồi dưỡng nhân lực***

Điểm chung trong kinh nghiệm phát triển nhân lực cho chuyển đổi số và Hải quan thông minh của các quốc gia nêu trên là việc chú trọng nâng cao chất lượng công tác đào tạo, bồi dưỡng. Điểm khác biệt nổi bật giữa công tác đào tạo, bồi dưỡng của Hải quan Việt Nam so với cơ quan hải quan của các nước phát triển trên thế giới là các cơ quan hải quan này đề cao việc truyền bá



văn hóa học tập, khuyến khích tính chủ động, tự rèn luyện bản thân hơn việc bắt buộc các cán bộ hải quan tham gia các chương trình học tập đại trà. Trên cơ sở bài học kinh nghiệm của Singapore và Vương quốc Anh, văn hóa học tập giúp tạo nên môi trường làm việc cạnh tranh tích cực, việc học tập diễn ra mọi nơi, mọi lúc, ở mọi vị trí, cấp bậc.

Bên cạnh đó, kinh nghiệm của Trung Quốc và Nhật Bản chỉ ra việc xây dựng nội dung đào tạo đa dạng, phù hợp với từng nhóm cán bộ và vị trí việc làm cũng như việc duy trì đội ngũ giảng viên có chuyên môn sâu là các điều kiện đảm bảo hiệu quả của công tác đào tạo, giúp tăng cường năng lực cho cán bộ hải quan. Các kinh nghiệm quốc tế cũng cho thấy sự cần thiết của việc kết hợp linh hoạt nhiều hình thức và chương trình đào tạo để phù hợp với nguyện vọng, định hướng của mỗi cá nhân. Từ đó, tạo ra tính chủ động, giúp cán bộ hải quan ý thức được trách nhiệm trong việc tự đào tạo, bồi dưỡng bản thân, liên tục nâng cao năng lực và khả năng thích ứng với những yêu cầu, tiêu chuẩn mới trong quá trình triển khai nhiệm vụ.

Đặc biệt, để tạo dựng một hệ thống đào tạo, bồi dưỡng hiệu quả, các cấp quản lý cũng cần chú trọng việc thiết lập cơ sở pháp lý, quy định cụ thể các tiêu chuẩn đối với cán bộ hải quan, từ đó thiết kế các lộ trình đào tạo, bồi dưỡng phù hợp theo từng cấp bậc, kinh nghiệm, lứa tuổi, trình độ chuyên môn, vị trí công tác, nguyện vọng của cá nhân và định hướng chung của ngành. Đồng thời, mức độ hiệu quả của các chương trình đào tạo, bồi dưỡng phải được lượng hóa cụ thể, thể hiện rõ lộ trình phát triển trong tư duy, năng lực, đạo đức, hành vi và các cơ hội phát triển phù hợp theo năng lực cá nhân.

#### ***2.3.2.4. Bài học về chế độ đãi ngộ, trọng dụng nhân tài***

Các cán bộ hải quan là lực lượng đóng góp chính nhằm đảm bảo cho hoạt động giao lưu thương mại được liên tục, thông suốt và tăng cường sức cạnh tranh của nền kinh tế. Do vậy, cần có chiến lược cụ thể nhằm động viên, khích lệ kịp thời đội ngũ nhân lực này. Các chính sách thi đua khen thưởng,

chế độ đãi ngộ và trọng dụng nhân tài được xem là công cụ đắc lực để động viên tinh thần và tăng cường sự gắn bó của cán bộ hải quan. Trong đó, cần quan tâm đến đội ngũ nhân lực trẻ, có kiến thức chuyên môn cập nhật phù hợp với yêu cầu của thời đại. Nhằm thu hút lực lượng này, việc bảo đảm việc làm với những ưu đãi nghề, cơ hội phát triển sự nghiệp cũng như mức thu nhập tương xứng là cần thiết để gia tăng mức độ gắn bó với tổ chức và công việc.

Ngoài ra, cũng cần nâng cao việc vận dụng các yếu tố tạo động lực phi vật chất và công tác quảng bá văn hóa học tập nhằm khuyến khích cán bộ hải quan tự giác, có ý thức trách nhiệm với nhiệm vụ chung của ngành. Song song với việc xây dựng chế độ tiền lương, thưởng phù hợp với đặc thù công việc; cần hoàn thiện cơ chế chính sách của nền hành chính theo hướng minh bạch, tinh gọn, vững mạnh; đề cao đạo đức công vụ và ý thức trách nhiệm; xây dựng hình ảnh cơ quan công quyền uy tín; kêu gọi niềm tự hào nghề nghiệp, trách nhiệm phụng sự Tổ quốc và nhân dân; tạo dựng môi trường làm việc tích cực; phát huy tối đa hiệu quả tương tác giữa cấp trên và cấp dưới; thấu hiểu nhu cầu, nguyện vọng của cán bộ hải quan các cấp; đặc biệt đối với cá nhân có tài năng vượt trội cần trao cơ hội phát triển tài năng, nâng cao vai trò và mức độ cống hiến; thường xuyên thực hiện luân chuyển, điều động; thu nạp kinh nghiệm, tri thức, kỹ năng cập nhật, hiện đại vào xử lý công việc; khuyến khích việc tự đào tạo bồi dưỡng: học tập qua công việc, học tập trực tuyến, khuyến khích xây dựng mạng lưới học tập nhằm dễ dàng nắm bắt những vấn đề đang diễn ra trong thực tiễn, từ đó chia sẻ kinh nghiệm, tri thức giữa các đồng nghiệp, đối tác, giúp nhân rộng thực tiễn tốt.

#### ***2.3.2.5. Bài học về cải cách, ứng dụng các công cụ quản trị nhân lực hiện đại***

Do đặc thù công việc và thực tiễn hoạt động trong môi trường mang tính chất phức tạp cao, yêu cầu đặt ra đối với các cơ quan hải quan phải liên tục nỗ lực hiện đại hóa. Nói cách khác, các cơ quan hải quan cần thường

xuyên cập nhật và nâng cấp mô hình hoạt động và phương thức làm việc. Mặc dù chiến lược, hệ thống tổ chức, quy trình làm việc là những yếu tố then chốt trong nỗ lực hiện đại hóa, nhưng động lực chính thúc đẩy hiệu quả hoạt động của cơ quan hải quan vẫn là chất lượng nhân lực. Do vậy từng cơ quan hải quan cần xây dựng cho riêng mình Chiến lược phát triển nguồn nhân lực một cách hiệu quả, phù hợp với bối cảnh của mình.

Bên cạnh đó, cần sớm phân tích, xây dựng và đưa vào triển khai thực tiễn mô hình “Hồ sơ thành công” như tại Vương quốc Anh cho công tác quản trị nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh ở Việt Nam. Trong đó, chú trọng vào tầm quan trọng của việc khuyến khích, ghi nhận sở trường, thế mạnh và nguyện vọng phát triển của từng cán bộ hải quan. Từ đó, đưa ra các đánh giá chuyên sâu về loại năng lực phù hợp, cần thiết cho quá trình chuyển đổi số, hướng tới Hải quan thông minh theo các lộ trình ngắn hạn, trung hạn, dài hạn. Việc xác định chính xác năng lực cốt lõi, tiêu chuẩn đánh giá và định hướng phát triển nghề nghiệp góp phần xây dựng các mục tiêu đem lại thành công cho cả cán bộ hải quan và tổ chức. Xây dựng khung đánh giá hiệu quả, trong đó nhấn mạnh đến năng lực, sở trường gắn với kế hoạch phát triển cá nhân, văn hóa, đạo đức, thái độ, ứng xử của cán bộ hải quan. Đặc biệt, một yêu cầu quan trọng nhất đối với việc triển khai mô hình “Hồ sơ thành công” là phải đảm bảo tính kết nối, thống nhất, tương tác giữa các hoạt động nhân lực xuyên suốt thời gian công tác trong ngành của mỗi cán bộ hải quan nhằm phản ánh chính xác quá trình thay đổi năng lực, tư duy, phẩm chất nghề nghiệp của họ cũng như những đóng góp của họ đem lại cho tổ chức.

### **Chương 3**

## **THỰC TRẠNG NHÂN LỰC CHO PHÁT TRIỂN HẢI QUAN THÔNG MINH Ở VIỆT NAM**

### **3.1. KHÁI QUÁT VỀ HẢI QUAN VIỆT NAM**

#### **3.1.1. Lịch sử hình thành**

Ngày 10/9/1945, Bộ trưởng Bộ Nội vụ Võ Nguyên Giáp thừa ủy quyền của Chủ tịch Chính phủ lâm thời Việt Nam dân chủ cộng hòa ký Sắc lệnh số 27-SL thành lập "Sở thuế quan và thuế gián thu" khai sinh Hải quan Việt Nam. Vào thời điểm này, ngành Hải quan được thành lập với mục đích đảm bảo việc kiểm soát hàng hóa xuất nhập khẩu và duy trì nguồn thu ngân sách thông qua các hoạt động thu thuế xuất nhập cảnh và thuế gián thu. Sau đó, ngành Hải quan được giao bổ sung nhiệm vụ giải quyết, xử lý các vi phạm về gian lận thuế và chống buôn lậu thuốc phiện [47].

Từ đó đến nay, Hải quan Việt Nam không ngừng đổi mới, hoàn thiện và nâng cao cơ sở pháp lý - quản lý Nhà nước theo tình hình phát triển thực tiễn và hội nhập của đất nước. Đến nay, Hải quan Việt Nam đã xây dựng và ban hành lần lượt các văn bản pháp luật làm cơ sở pháp lý dành riêng cho ngành gồm: Điều lệ Hải quan, Pháp lệnh Hải quan; Luật Hải quan Việt Nam năm 2002 và Luật Hải quan năm 2014. Trải qua các giai đoạn lịch sử, ngành Hải quan có bề dày lịch sử và nhiều đóng góp xuyên suốt quá trình xây dựng, bảo vệ và phát triển đất nước.

#### **3.1.2. Về tổ chức bộ máy**

Mô hình tổ chức của Hải quan Việt Nam được thực hiện theo nguyên tắc tập trung thống nhất và theo 03 cấp: Tổng cục Hải quan; Cục Hải quan tỉnh, liên tỉnh, thành phố trực thuộc trung ương; Chi cục Hải quan, Đội Kiểm soát Hải quan và đơn vị tương đương. Theo Quyết định số 65/2015/QĐ-TTg ngày 17/12/2015 của Thủ tướng Chính phủ quy định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn, cơ cấu tổ chức của Tổng cục hải quan trực thuộc Bộ Tài chính, cơ

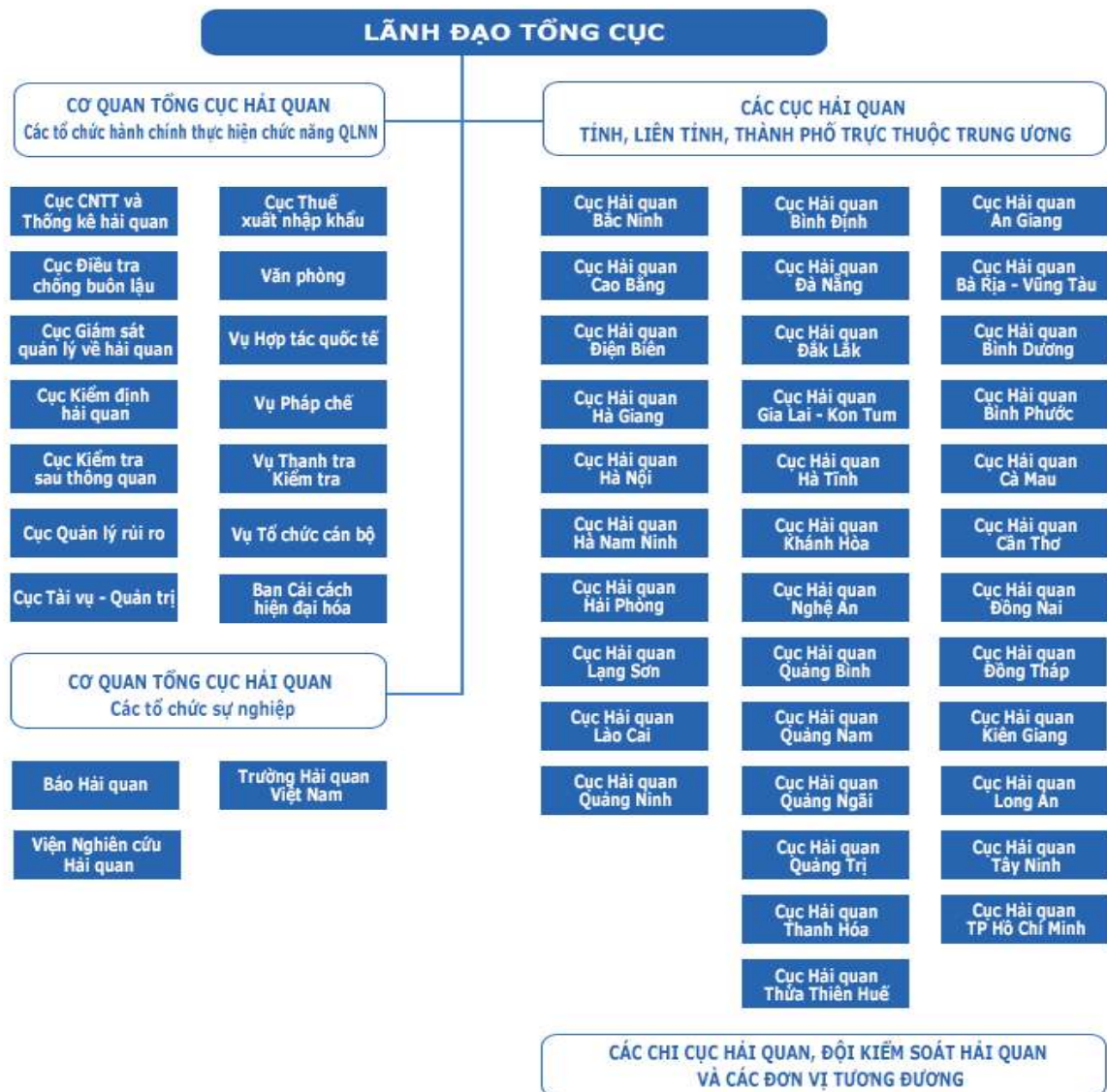
cấu tổ chức bộ máy của ngành Hải quan hiện nay như sau [39]:

Tại khối cơ quan Tổng cục Hải quan gồm Lãnh đạo Tổng cục và bộ phận tham mưu, xây dựng chính sách và quản lý nội ngành gồm 17 đơn vị. Trong đó có 14 đơn vị hành chính: Vụ Tổ chức cán bộ, Vụ Pháp chế, Vụ Hợp tác Quốc tế, Vụ Thanh tra- Kiểm tra, Văn phòng Tổng cục, Cục Giám sát quản lý về Hải quan, Cục Thuế xuất nhập khẩu, Cục Tài Vụ - Quản trị, Cục Kiểm tra sau thông quan, Cục Điều tra chống buôn lậu, Cục Công nghệ thông tin & Thống kê Hải quan, Cục Quản lý rủi ro, Cục Kiểm định Hải quan; Ban Cải cách, hiện đại hóa Hải quan và 03 đơn vị sự nghiệp là: Trường Hải quan Việt Nam, Báo Hải quan, Viện Nghiên cứu Hải quan.

Ngoài ra, hiện có 35 Cục Hải quan tỉnh, liên tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương trực thuộc Tổng cục Hải quan với tổng số 155 phòng tham mưu nghiệp vụ, hành chính; 229 Chi cục Hải quan, Đội Kiểm soát Hải quan và đơn vị tương đương; 12 Đội Kiểm soát phòng, chống ma túy; 18 Chi cục Kiểm tra sau thông quan; 359 Đội (Tổ) thuộc Chi cục Hải quan, Đội Kiểm soát Hải quan và đơn vị tương đương. Cơ cấu tổ chức của mỗi Cục Hải quan tỉnh, thành phố bao gồm: Cục trưởng và một số Phó Cục trưởng (từ 02 đến 04 Phó Cục trưởng tùy thuộc vào quy mô địa bàn quản lý, biên chế, khối lượng công việc...); có từ 02 đến 09 đơn vị tham mưu cấp phòng và tương đương tùy theo quy mô địa bàn, mô hình quản lý Hải quan của từng Cục.

Về tổng quan, tổ chức bộ máy của ngành Hải quan được bố trí, tổ chức, kiện toàn đảm bảo tuân thủ quy định của Đảng và Chính phủ. Trong quá trình triển khai thực hiện nhiệm vụ, để đáp ứng kịp thời yêu cầu quản lý nhà nước về hải quan cũng như thực hiện chủ trương chung về cải cách tổ chức bộ máy nhằm tăng cường hiệu quả hoạt động, phù hợp với đặc điểm, tình hình kinh tế xã hội của từng địa phương, địa bàn quản lý của Hải quan, ngành Hải quan đã thành lập mới 11 Chi cục Hải quan và tương đương; giải thể 13 Phòng thuộc Vụ và 04 Chi cục Kiểm tra sau thông quan; sáp nhập 34 Phòng, 14 Chi cục Hải quan và đơn vị tương đương trực thuộc Cục Hải quan tỉnh, liên tỉnh, thành phố. Theo đó, đến nay Tổng cục Hải quan đã thực hiện giảm 54 đầu

mỗi; 234 Đội (Tổ) thuộc Chi cục Hải quan và đơn vị tương đương.



**Hình 3.1. Sơ đồ tổ chức bộ máy của Tổng cục Hải quan**

*Nguồn: Tổng cục Hải quan [47]*

### 3.1.3. Chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn

Căn cứ Điều 12, Luật Hải quan năm 2014, nhiệm vụ của ngành Hải quan được quy định như sau [35]:

Hải quan Việt Nam có nhiệm vụ 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 theo quy định của Luật này và quy định khác của pháp luật có liên quan; 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.

Căn cứ Quyết định số 65/2015/QĐ-TTg ngày 17/12/2015 của Thủ tướng Chính phủ, Tổng cục Hải quan được giao nhiệm vụ tham mưu cho Bộ trưởng Bộ Tài chính về công tác hải quan và triển khai thực thi pháp luật về hải quan trong phạm vi toàn quốc.

## **3.2. THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN HẢI QUAN THÔNG MINH Ở VIỆT NAM**

### **3.2.1. Các nội dung liên quan đến phát triển Hải quan thông minh**

#### ***3.2.1.1. Chiến lược phát triển Hải quan đến năm 2030***

Ngày 20/5/2022, Thủ tướng Chính phủ ban hành Quyết định số 628/QĐ-TTg phê duyệt Chiến lược phát triển Hải quan đến năm 2030. Trong đó, nhấn mạnh việc chuyển đổi sang mô hình Hải quan thông minh ở Việt Nam nhằm theo kịp các nước phát triển và tiêu chuẩn chung của WCO.

Quá trình xây dựng Chiến lược này của Hải quan Việt Nam được dựa trên nền tảng chiến lược của WCO, gồm hai trụ cột chính: (1) Cơ quan hải quan là cầu nối thương mại toàn cầu trên cơ sở hiện đại hoá quy trình nghiệp vụ; kết nối thông tin hiệu quả giữa WCO, doanh nghiệp và các cơ quan Chính phủ toàn cầu; (2) Cơ quan hải quan tham gia thực thi các quy định về thương mại qua biên giới và các mục tiêu phát triển bền vững của Liên hợp quốc.

Kết quả khảo sát cho thấy cả cán bộ hải quan và cộng đồng doanh nghiệp đều cơ bản đánh giá cao tầm quan trọng của việc phát triển Hải quan thông minh ở Việt Nam đối với 04 khía cạnh: (1) Sự phát triển của nền kinh tế quốc gia; (2) Sự phát triển của ngành Hải quan; (3) Sự thuận lợi của doanh nghiệp và người dân; (4) Sự thuận lợi và minh bạch hóa trong thực thi nhiệm

vụ của cán bộ hải quan. Thang đánh giá gồm 05 cấp độ: Hoàn toàn không quan trọng; Không quan trọng; Bình thường; Quan trọng; Rất quan trọng.

Theo đó, không có đánh giá nào của cán bộ hải quan cũng như doanh nghiệp cho rằng công tác phát triển Hải quan thông minh ở Việt Nam là “*Hoàn toàn không quan trọng*” hoặc “*Không quan trọng*”. Cụ thể:

- Về đánh giá tầm quan trọng của Hải quan thông minh đối với “*Sự phát triển của nền kinh tế quốc gia*”: 04/60 cán bộ hải quan (chiếm 6,66%) đánh giá “*Bình thường*”; 29/60 cán bộ hải quan (chiếm 48,33%) đánh giá “*Quan trọng*”; 27/60 cán bộ hải quan (chiếm 45%) đánh giá “*Rất quan trọng*”. Trong khi đó, 01/30 doanh nghiệp xuất nhập khẩu (chiếm 3,33%) đánh giá “*Bình thường*”; 11/30 doanh nghiệp xuất nhập khẩu (chiếm 36,66%); đánh giá “*Quan trọng*”; 18/30 doanh nghiệp xuất nhập khẩu (chiếm 60%) đánh giá “*Rất quan trọng*”.

- Về đánh giá tầm quan trọng của Hải quan thông minh đối với “*Sự phát triển của ngành Hải quan*”: 01/60 cán bộ hải quan (chiếm 1,66%) đánh giá “*Bình thường*”; 25/60 cán bộ hải quan (chiếm 41,66%) đánh giá “*Quan trọng*”; 34/60 cán bộ hải quan (chiếm 56,66%) đánh giá “*Rất quan trọng*”. Trong khi đó, 01/30 doanh nghiệp xuất nhập khẩu (chiếm 3,33%) đánh giá “*Bình thường*”; 11/30 doanh nghiệp xuất nhập khẩu (chiếm 36,66%) ; đánh giá “*Quan trọng*”; 18/30 doanh nghiệp xuất nhập khẩu (chiếm 60%) đánh giá “*Rất quan trọng*”.

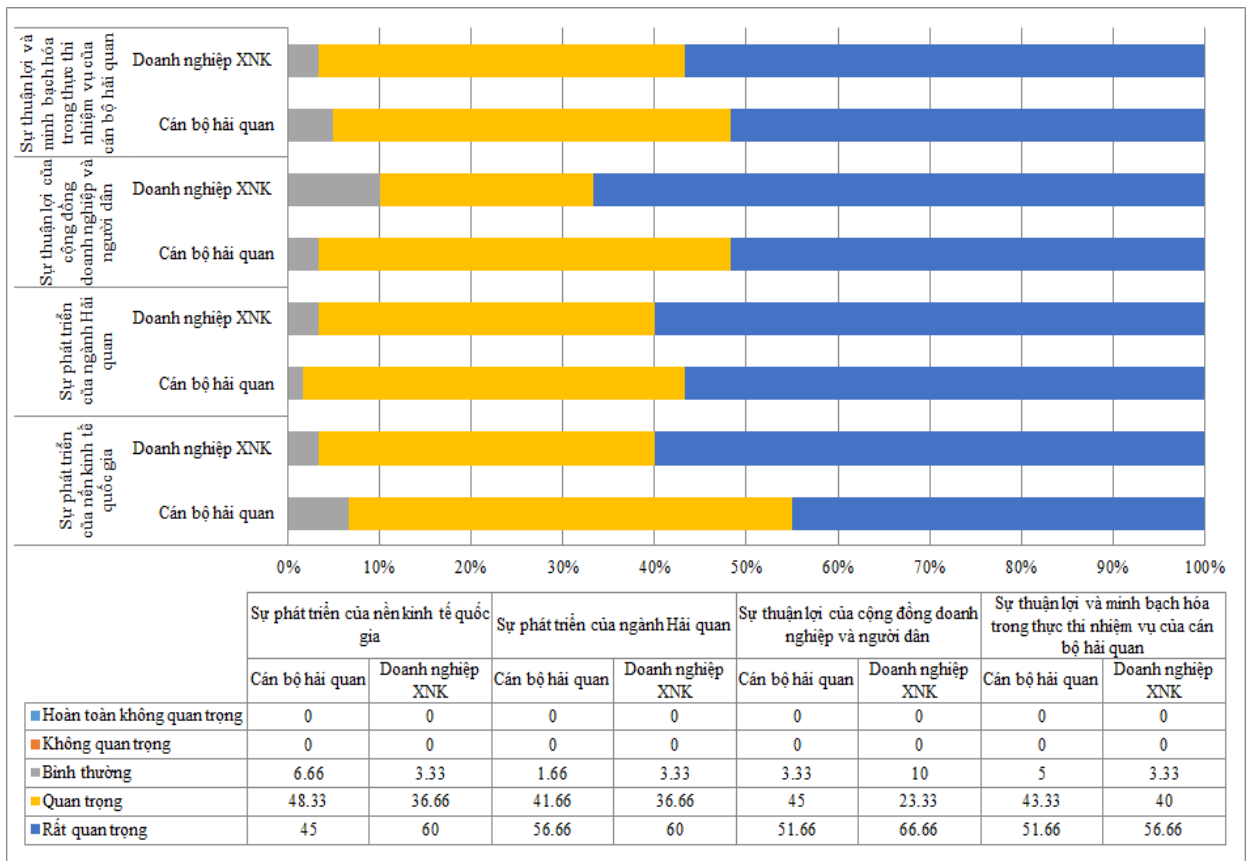
- Về đánh giá tầm quan trọng của Hải quan thông minh đối với “*Sự thuận lợi của cộng đồng doanh nghiệp và người dân*”: 02/60 cán bộ hải quan (chiếm 3,33%) đánh giá “*Bình thường*”; 27/60 cán bộ hải quan (chiếm 45%) đánh giá “*Quan trọng*”; 31/60 cán bộ hải quan (chiếm 51,66%) đánh giá “*Rất quan trọng*”. Trong khi đó, 03/30 doanh nghiệp xuất nhập khẩu (chiếm 10%) đánh giá “*Bình thường*”; 07/30 doanh nghiệp xuất nhập khẩu (chiếm 23,33%); đánh giá “*Quan trọng*”; 20/30 doanh nghiệp xuất nhập khẩu (chiếm



66,66%) đánh giá “*Rất quan trọng*”.

- Về đánh giá tầm quan trọng của Hải quan thông minh đối với “Sự thuận lợi và minh bạch hóa trong thực thi nhiệm vụ của cán bộ hải quan”: 03/60 cán bộ hải quan (chiếm 5%) đánh giá “*Bình thường*”; 26/60 cán bộ hải quan (chiếm 43,33%) đánh giá “*Quan trọng*”; 31/60 cán bộ hải quan (chiếm 51,66%) đánh giá “*Rất quan trọng*”. Trong khi đó, 01/30 doanh nghiệp xuất nhập khẩu (chiếm 3,33%) đánh giá “*Bình thường*”; 12/30 doanh nghiệp xuất nhập khẩu (chiếm 40%) ; đánh giá “*Quan trọng*”; 17/30 doanh nghiệp xuất nhập khẩu (chiếm 56,66%) đánh giá “*Rất quan trọng*”.

Kết quả khảo sát ý kiến đánh giá của cán bộ hải quan và doanh nghiệp về nội dung này được tổng hợp và trình bày tại Hình 3.2 sau:



**Hình 3.2. Đánh giá của cán bộ hải quan và doanh nghiệp về tầm quan trọng của công tác phát triển Hải quan thông minh ở Việt Nam**

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả luận án từ điều tra, khảo sát*

### ***3.2.1.2. Hoạt động triển khai Hải quan thông minh***

Để quá trình xây dựng và phát triển Hải quan thông minh ở Việt Nam diễn ra thuận lợi, phù hợp với yêu cầu thực tiễn, một số hoạt động triển khai được ngành Hải quan xác định cụ thể như sau:

- Tập trung hoàn thiện hệ thống cơ sở pháp lý; chú trọng rà soát, sửa đổi, bổ sung các quy trình thủ tục hải quan theo định hướng của Hải quan thông minh, tích hợp chuyển đổi số toàn bộ các khâu nghiệp vụ hải quan;

- Tiếp tục rà soát, đổi mới quy trình thủ tục hành chính về hải quan theo hướng đơn giản hóa, thuận lợi trên cơ sở áp dụng hài hòa các khuyến nghị, tiêu chuẩn và kinh nghiệm quốc tế trong quản lý hải quan hiện đại;

- Thực hiện tinh giản cơ cấu tổ chức bộ máy, hướng tới mô hình Hải quan tập trung, Hải quan Vùng tương đồng với quy mô công việc, giảm thiểu các đầu mối trung gian, sự chồng chéo, tiêu cực trong thực hiện nhiệm vụ;

- Tăng cường công tác xây dựng lực lượng, triển khai hiệu quả các chiến lược về nhân lực trong ngắn hạn, trung hạn và dài hạn; đảm bảo tất cả các khâu quản lý có tính liên kết, thống nhất xuyên suốt;

- Tăng cường các hoạt động hợp tác quốc tế để tiếp cận các mô hình quản lý hải quan thành công của một số quốc gia tiên tiến và của WCO khuyến nghị;

- Tích cực, chủ động nghiên cứu, ứng dụng tiến bộ khoa học hiện đại như: Trí tuệ nhân tạo (AI), Chuỗi khối (Blockchain), Dữ liệu lớn (Bigdata), Di động (Mobility)...trong toàn bộ hệ thống vận hành của ngành Hải quan;

- Đánh giá, phân tích và tái thiết tổng thể hệ thống vận hành công nghệ thông tin của ngành Hải quan. Trong đó, xây dựng các bài toán nghiệp vụ và giải pháp công nghệ trong lĩnh vực hải quan theo hướng điều hành tập trung;

- Nhanh chóng hoàn thiện cơ chế thu thập, kết nối và xử lý thông tin thông qua cơ chế một cửa quốc gia, một cửa ASEAN...Đặc biệt, tăng cường công tác phối hợp, chia sẻ thông tin, dữ liệu về tình hình xuất nhập khẩu, giao lưu thương mại với các cơ quan, tổ chức, doanh nghiệp trong và ngoài nước;

- Liên tục nghiên cứu tình hình thực tiễn, dự báo rủi ro trong tương lai

để đề xuất các mô hình hải quan phù hợp. Bên cạnh đó, tranh thủ nguồn lực trong và ngoài ngành, phát triển một số dịch vụ hải quan theo hướng xã hội hóa, tăng cường kết nối quan hệ hải quan với cộng đồng doanh nghiệp.

### **3.2.2 Tổng quan tình hình chuyển đổi số, phát triển Hải quan thông minh ở Việt Nam**

#### **3.2.2.1. Kết quả đạt được**

Căn cứ Kế hoạch chuyển đổi số của Tổng cục Hải quan năm 2024 ban hành tại Quyết định số 1254/QĐ-TCHQ ngày 28/5/2024, công tác chuyển đổi số, hướng tới Hải quan thông minh tính đến nay đã đạt được một số kết quả tích cực, cụ thể như sau:

#### **\* Về chuyển đổi số trong công tác nghiệp vụ hải quan**

Tính đến hết năm 2023, Tổng cục Hải quan đã chỉ đạo các đơn vị nghiệp vụ liên quan chủ động, tích cực triển khai và hoàn thành 5/6 nhiệm vụ chính về xây dựng hệ thống công nghệ thông tin cho chuyển đổi số trong nghiệp vụ thông quan, gồm: (1) Nghiên cứu, phát triển quy trình, chức năng nghiệp vụ hải quan; (2) Xây dựng yêu cầu kỹ thuật; (3) Thực hiện thủ tục lấy báo giá, xây dựng dự toán; (4) Soạn thảo và chuẩn bị hồ sơ Dự án xây dựng hệ thống công nghệ thông tin thực hiện Hải quan số đáp ứng yêu cầu nghiệp vụ trong thông quan; (5) Trình Bộ Tài chính phê duyệt Dự án.

#### **\* Về tăng cường năng lực cung cấp dịch vụ công trực tuyến**

Ngày 18/8/2023, Tổng cục Hải quan ban hành Quyết định số 2108/QĐ-TCHQ về Kế hoạch hành động nâng cao chất lượng và hiệu quả cung cấp dịch vụ công trực tuyến. Theo đó, trong số 214 thủ tục hành chính về hải quan do ngành Hải quan trực tiếp thực hiện, có 133 thủ tục được thực hiện trực tuyến toàn trình (chiếm 62,2%); 60 thủ tục được thực hiện trực tuyến một phần (chiếm 28%) và 21 thủ tục được cung cấp thông tin trực tuyến (chiếm 9,8%). Ngoài ra, ngành Hải quan cũng hoàn thành việc tích hợp 12 dịch vụ công trực tuyến với Bộ Giao thông vận tải; Bộ Y tế; Bộ Công thương; Bộ

Nông nghiệp và Phát triển nông thôn lên Công Dịch vụ công quốc gia [48].

***\* Về chuyển đổi số trong triển khai Cơ chế một cửa quốc gia và Cơ chế một cửa ASEAN***

Với vai trò chủ trì thực hiện Kế hoạch tổng thể triển khai Cơ chế một cửa quốc gia, Cơ chế một cửa ASEAN và tạo thuận lợi thương mại, ngành Hải quan đã phối hợp với các cơ quan liên quan để triển khai 250 thủ tục hành chính thông qua Cơ chế một cửa quốc gia. Bên cạnh đó, tiếp tục hoàn thiện, mở rộng Cơ chế một cửa ASEAN nhằm kết nối, trao đổi thông tin chứng nhận xuất xứ điện tử với các nước thành viên ASEAN; hướng tới lộ trình trao đổi chứng từ điện tử giữa ASEAN và các đối tác chiến lược ngoài ASEAN.

***\* Về chuyển đổi số trong quản lý nội ngành và xây dựng hạ tầng số***

- Đối với công tác quản lý nội ngành: tiếp tục hoàn thiện hệ thống quản lý, điều hành tập trung trực tuyến (Customs Central Executive Systems - CCES) và tăng cường tổ chức hội nghị và đào tạo trực tuyến.

- Đối với công tác xây dựng hạ tầng số: đã phối hợp với Bộ Tài chính triển khai hệ thống đám mây trong phê duyệt chủ trương đầu tư nhiệm vụ; giám sát, vận hành hệ thống hạ tầng truyền thông, hệ thống máy chủ và lưu trữ toàn ngành Hải quan hoạt động 24/7. Phối hợp với Bộ Công an xây dựng phương án kết nối, chia sẻ và tra cứu dữ liệu giữa Tổng cục Hải quan và cơ sở dữ liệu quốc gia về dân cư qua Trục liên thông văn bản quốc gia.

***\* Về đảm bảo an ninh, an toàn thông tin***

Ngành Hải quan đã chủ động đề xuất Bộ Tài chính phê duyệt chủ trương xây dựng các phương án ứng phó và xử lý sự cố hệ thống công nghệ thông tin cũng như triển khai các giải pháp đảm bảo an toàn thông tin theo quy định của Luật An toàn thông tin mạng nhằm nâng cao chất lượng quản lý, giám sát và vận hành ổn định 24/7 đối với Hệ thống thông quan tự động VNACCS/VCIS và các hệ thống điều hành tập trung khác của ngành.

**\* Về xây dựng nhân lực số**

Nhằm xây dựng nhân lực số đáp ứng yêu cầu của Hải quan thông minh, ngành Hải quan chủ trương huy động mọi nguồn lực để triển khai các hoạt động cải cách, đổi mới phương thức quản lý và nâng cao năng lực cho cán bộ hải quan. Đồng thời, bước đầu ngành Hải quan đã triển khai chuyển đổi số vào công tác quản lý và phát triển nhân lực thông qua thực hiện số hóa hồ sơ cán bộ; kết nối với hệ thống quản lý thi đua khen thưởng của Bộ Tài chính và phát triển, đưa vào sử dụng các phần mềm đánh giá năng lực, đào tạo, bồi dưỡng trực tuyến. Từ đó, gia tăng cơ hội tiếp cận và làm quen với môi trường làm việc chuyển đổi số cho cán bộ hải quan; từng bước xây dựng nhân lực số.

**\* Về thể chế, nhận thức số và chỉ đạo điều hành**

- Đối với xây dựng thể chế và chỉ đạo điều hành: Tổng cục Hải quan đã thành lập Ban Chỉ đạo và Tổ giúp việc Ban chỉ đạo chuyển đổi số ngành Hải quan tại các Quyết định số 1148/QĐ-TCHQ ngày 26/5/2023; Quyết định số 1649/QĐ-TCHQ ngày 20/7/2023; Quyết định số 105/QĐ-TCHQ ngày 19/01/2024 và Quyết định số 1117/QĐ-TCHQ ngày 08/5/2024.

- Đối với nâng cao nhận thức số: tăng cường tuyên truyền, phổ biến thông tin đến cán bộ hải quan và cộng đồng doanh nghiệp về chuyển đổi số trong ngành Hải quan. Đặc biệt, Tổng cục Hải quan đã chủ động mời chuyên gia của một số cơ quan hải quan phát triển trên thế giới và các tập đoàn công nghệ lớn trong nước và quốc tế tham gia trình bày, đóng góp ý kiến về các giải pháp chuyển đổi số hiện đại, hướng tới Hải quan thông minh.

**\* Về đánh giá của cán bộ hải quan đối với công tác chuyển đổi số của ngành Hải quan**

Kết quả khảo sát ý kiến đánh giá của cán bộ hải quan về mức độ triển khai và hiệu quả ứng dụng thành tựu khoa học công nghệ, chuyển đổi số của ngành Hải quan đối với 04 hoạt động chính gồm: (1) Công tác quản lý và điều hành chung; (2) Các khâu nghiệp vụ, quản lý nhà nước về Hải quan; (3) Lĩnh

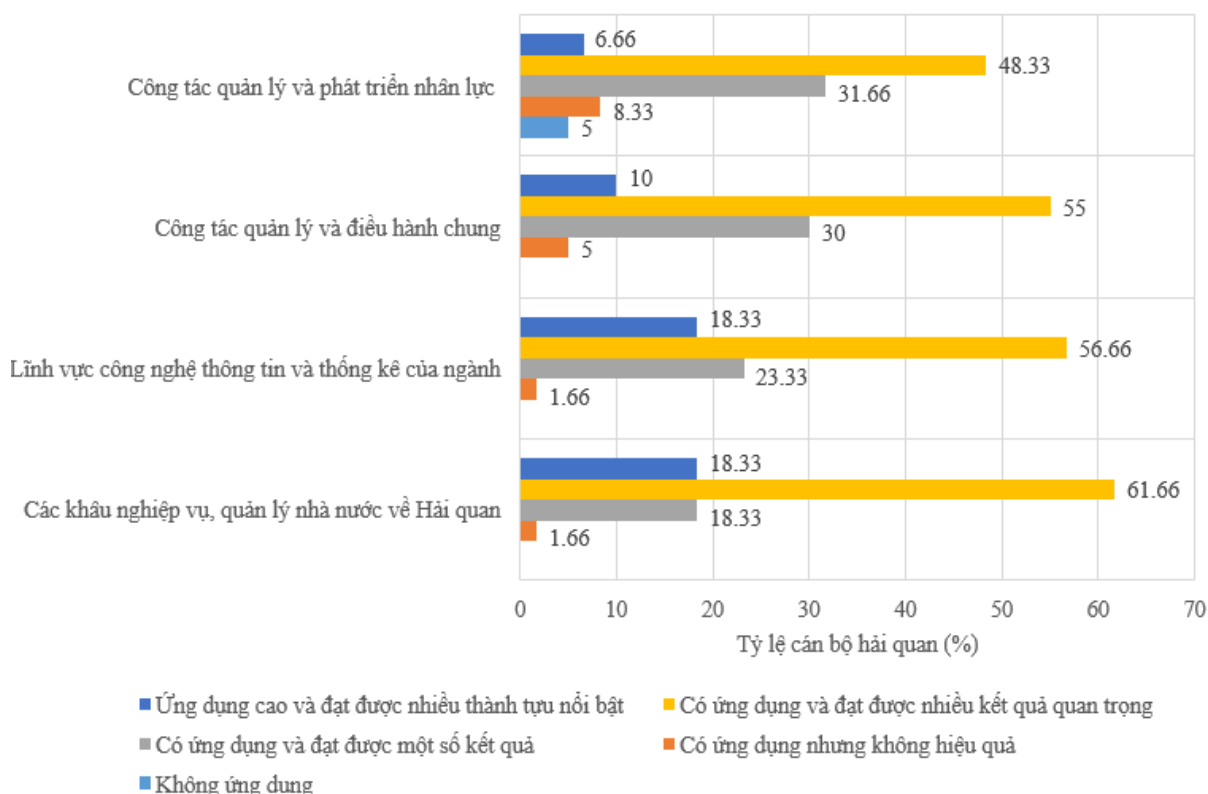
vực công nghệ thông tin và thống kê của ngành; (4) Công tác quản lý và phát triển nhân lực - đã phần nào phản ánh tình hình triển khai và hiệu quả của công tác chuyển đổi số, hướng tới Hải quan thông minh hiện nay. Thang đánh giá gồm 05 mức độ: Không ứng dụng; Có ứng dụng nhưng không hiệu quả; Có ứng dụng và đạt được một số kết quả; Có ứng dụng và đạt được nhiều kết quả quan trọng; Ứng dụng cao và đạt được nhiều thành tựu nổi bật.

Nhìn chung, hầu hết cán bộ hải quan tham gia trả lời khảo sát đánh giá 04 hoạt động nêu trên đều có ứng dụng thành tựu khoa học công nghệ, chuyển đổi số và đạt hiệu quả từ mức độ trung bình đến nhiều thành tựu nổi bật. Trong đó, các khâu nghiệp vụ, quản lý nhà nước về hải quan được đánh giá tích cực nhất về mức độ và hiệu quả ứng dụng thành tựu khoa học công nghệ, chuyển đổi số; cụ thể: 11/60 cán bộ hải quan (chiếm 18,33%) đánh giá “*Có ứng dụng và đạt được một số kết quả*”; 37/60 cán bộ hải quan (chiếm 61,66%) đánh giá “*Có ứng dụng và đạt được nhiều kết quả quan trọng*”; 11/60 cán bộ hải quan (chiếm 18,33%) đánh giá “*Ứng dụng cao và đạt được nhiều thành tựu nổi bật*” và chỉ 01/60 cán bộ hải quan (chiếm 1,66%) đánh giá “*Có ứng dụng nhưng không hiệu quả*”.

Bên cạnh đó, lĩnh vực công nghệ thông tin và thống kê của ngành chiếm tỉ lệ đánh giá tích cực cao thứ hai về mức độ và hiệu quả ứng dụng thành tựu khoa học công nghệ, chuyển đổi số với 34/60 cán bộ hải quan (chiếm 56,66%) đánh giá “*Có ứng dụng và đạt được nhiều kết quả quan trọng*”; 11/60 bộ hải quan (chiếm 18,33%) đánh giá “*Ứng dụng cao và đạt được nhiều thành tựu nổi bật*” và chỉ 01/60 cán bộ hải quan (chiếm 1,66%) đánh giá “*Có ứng dụng nhưng không hiệu quả*”. “Công tác quản lý và điều hành chung” và “Công tác quản lý và phát triển nhân lực” lần lượt là hai hoạt động xếp theo sau về mức độ và hiệu quả ứng dụng thành tựu khoa học công nghệ, chuyển đổi số.

Ý kiến đánh giá của cán bộ hải quan về nội dung này được tổng hợp và

thể hiện cụ thể tại Hình 3.3 sau:



**Hình 3.3. Đánh giá của cán bộ hải quan về mức độ và hiệu quả ứng dụng thành tựu khoa học công nghệ, chuyển đổi số của ngành Hải quan**

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả luận án từ điều tra, khảo sát*

### 3.2.2.2 Tồn tại, hạn chế

Việc chuyển đổi từ môi trường quản lý truyền thống sang mô hình quản lý số, tích hợp thành tựu khoa học vào công tác nghiệp vụ và quản lý nội ngành là một quá trình phức tạp, nhiều thách thức đối với ngành Hải quan. Tại Kế hoạch chuyển đổi số của Tổng cục Hải quan năm 2023 - 2024, ngành Hải quan đánh giá công tác chuyển đổi số, hướng tới Hải quan thông minh là nhiệm vụ khó do chưa có hành lang pháp lý đầy đủ cũng như hạn chế về bài học kinh nghiệm thực tiễn cả trong nước lẫn quốc tế. Đặc biệt, trong bối cảnh tiến bộ khoa học không ngừng phát triển và yêu cầu nhiệm vụ về quản lý hải quan ngày càng nâng cao thì áp lực đối với ngành Hải quan cũng tăng lên nhanh chóng. Theo đó, bên cạnh các kết quả đạt được, quá trình chuyển đổi

số, hướng tới Hải quan thông minh ở Việt Nam còn tồn tại một số hạn chế:

- Công tác xây dựng hệ thống công nghệ thông tin đòi hỏi huy động nhiều nguồn lực và thời gian. Trong khi đó, hành lang pháp lý cũng như nguồn lực tài chính và con người còn hạn chế, chưa đáp ứng kịp thời yêu cầu thực tiễn. Do đó, Kế hoạch chuyển đổi số của ngành Hải quan diễn ra chậm hơn so với kì vọng.

- Cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin cho chuyển đổi số tại các đơn vị trong toàn ngành chưa đồng đều nên làm giảm tính đồng bộ, hiệu quả chung.

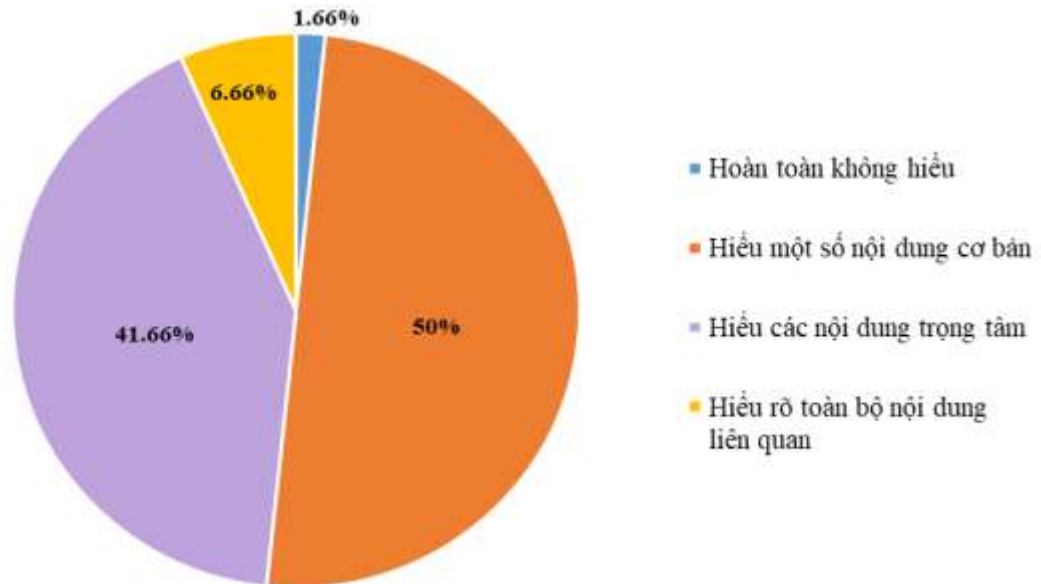
- Nhân lực ngành Hải quan chủ yếu được bố trí vào các vị trí nghiệp vụ đảm bảo nhiệm vụ thường xuyên của ngành. Theo đó, việc đầu tư phát triển đội ngũ nhân lực chuyên biệt cho chuyển đổi số, đặc biệt nhân lực có trình độ chuyên môn cao, am hiểu sâu rộng và có khả năng tham mưu, trực tiếp thực hiện công tác chuyển đổi số của ngành còn rất hạn chế.

Kết quả khảo sát ý kiến đánh giá của cán bộ hải quan đối với mức độ am hiểu của bản thân về mô hình Hải quan thông minh mà ngành Hải quan đang hướng đến đã phần nào phản ánh sự hạn chế này. Cụ thể, 01/60 cán bộ hải quan (chiếm 1,66%) đánh giá bản thân “*Hoàn toàn không hiểu*”; 30/60 cán bộ hải quan (chiếm 50%) đánh giá bản thân “*Hiểu một số nội dung cơ bản*”; 25/60 cán bộ hải quan (chiếm 41,66%) đánh giá bản thân “*Hiểu các nội dung trọng tâm*” và chỉ 04/60 cán bộ hải quan (chiếm 6,66%) đánh giá “*Hiểu rõ toàn bộ nội dung liên quan*”.

Khảo sát này cho thấy hầu hết mức độ am hiểu của cán bộ hải quan về Hải quan thông minh mới đang ở mức cơ bản và số lượng cán bộ hải quan đánh giá bản thân hiểu rõ toàn bộ nội dung liên quan đến Hải quan thông minh còn chiếm tỉ lệ thấp. Từ đó, việc thiếu hụt đội ngũ nhân lực có trình độ hiểu biết sâu rộng về Hải quan thông minh sẽ làm giảm khả năng nghiên cứu, sáng tạo, làm chủ công nghệ, theo kịp tiến bộ khoa học và chuẩn mực hải quan quốc tế của Hải quan Việt Nam.



Ý kiến đánh giá của cán bộ hải quan về nội dung này được tổng hợp và trình bày cụ thể tại Hình 3.4 sau:



**Hình 3.4. Đánh giá của cán bộ hải quan đối với mức độ am hiểu của bản thân về Hải quan thông minh**

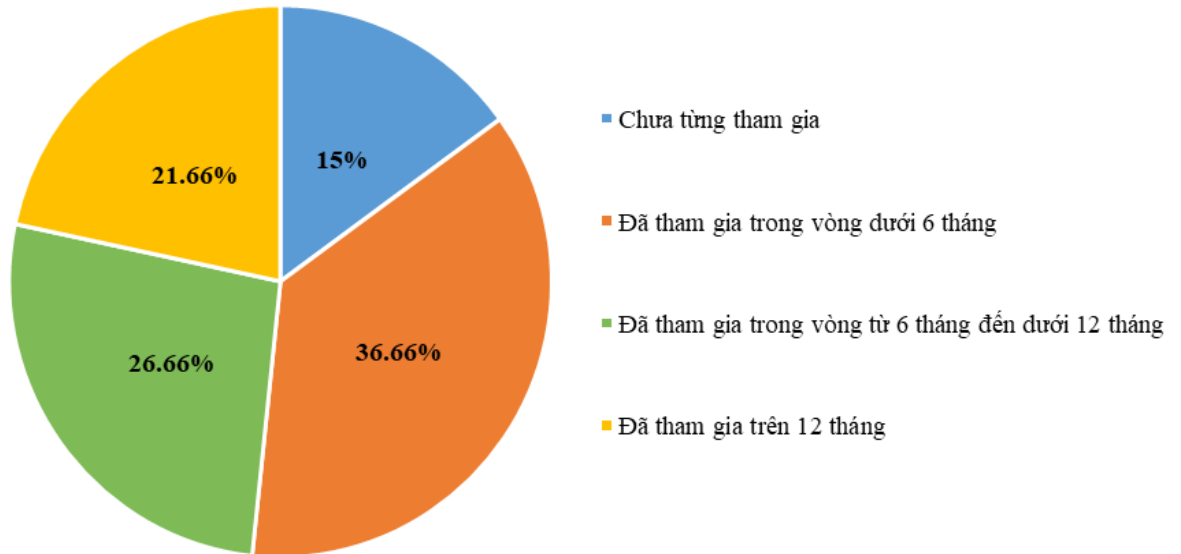
*Nguồn: Tổng hợp của tác giả luận án từ điều tra, khảo sát*

- Số lượng các chương trình đào tạo, bồi dưỡng, tập huấn về công nghệ thông tin, chuyển đổi số, kỹ năng làm việc trong môi trường số theo yêu cầu của Hải quan thông minh chưa hoàn toàn đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ và nhu cầu thực tiễn của cán bộ hải quan.

Kết quả khảo sát tình hình tham gia chương trình đào tạo, bồi dưỡng, tập huấn hoặc hội nghị, hội thảo, tọa đàm liên quan đến Hải quan thông minh của cán bộ hải quan cho thấy số cán bộ hải quan chưa từng được tham gia hoặc đã tham gia các chương trình này nhưng từ trên 12 tháng tính đến thời điểm trả lời khảo sát là tương đối phổ biến. Cụ thể, tính đến thời điểm khảo sát, 09/60 cán bộ hải quan (chiếm 15%) cho biết chưa từng tham gia các chương trình này; 22/60 cán bộ hải quan (chiếm 36,66%) đã tham gia trong vòng 06 tháng trở lại; 16/60 cán bộ hải quan (chiếm 26,66%) đã tham gia

trong vòng từ 06 tháng đến dưới 12 tháng và 13/60 cán bộ hải quan (chiếm 21,66%) đã tham gia từ trên 12 tháng.

Kết quả khảo sát về nội dung này được tổng hợp và trình bày tại Hình 3.5 sau:



**Hình 3.5. Thực trạng tham gia đào tạo, bồi dưỡng, tập huấn hoặc hội nghị, hội thảo, tọa đàm về Hải quan thông minh của cán bộ hải quan**

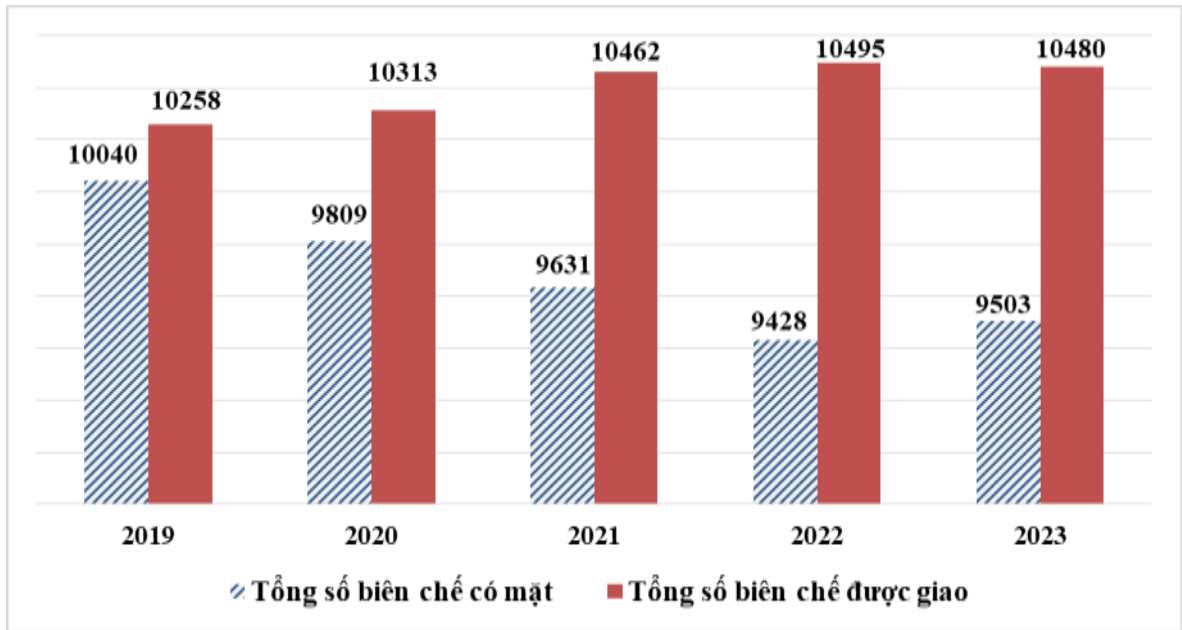
*Nguồn: Tổng hợp của tác giả luận án từ điều tra, khảo sát*

### **3.3. THỰC TRẠNG NHÂN LỰC CHO PHÁT TRIỂN HẢI QUAN THÔNG MINH Ở VIỆT NAM**

#### **3.3.1. Thực trạng về cơ cấu nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh**

##### **3.3.1.1. Số lượng biên chế ngành Hải quan giai đoạn năm 2019-2023**

Thực hiện chủ trương chung về tinh giản biên chế của Chính phủ, số biên chế công chức, viên chức được giao cho ngành Hải quan cơ bản giữ nguyên, ít biến động kể từ năm 2019 đến nay dù khối lượng và tính chất phức tạp của công việc vẫn liên tục tăng lên nhanh chóng.



**Hình 3.6. Tình hình biên chế công chức và viên chức ngành Hải quan giai đoạn năm 2019-2023**

(đơn vị tính: biên chế)

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả luận án từ các báo cáo của Tổng cục Hải quan*

Tổng số biên chế được giao của ngành Hải quan giai đoạn năm 2019 - 2023 lần lượt như sau: năm 2019: 10.258 biên chế; năm 2020: 10.313 biên chế; năm 2021: 10.462 biên chế; năm 2022: 10.495 biên chế; năm 2023: 10.480 biên chế [45]. Như vậy, trong giai đoạn này, tính trung bình biên chế được giao của ngành Hải quan chỉ tăng nhẹ khoảng 0.5% đến 1.4% mỗi năm; riêng đối với năm 2023 giảm nhẹ 0.1% so với năm 2022.

Từ năm 2014 đến năm 2019, ngành Hải quan không tổ chức thi tuyển công chức, viên chức tập trung và chỉ bắt đầu tổ chức lại các kỳ thi tuyển kể từ năm 2020. Bên cạnh đó, do chú trọng về phát triển chất lượng đội ngũ cán bộ hải quan nên các tiêu chuẩn, điều kiện trong tuyển dụng và tiếp nhận công chức, viên chức của ngành cũng được điều chỉnh nâng cao và trở nên khắt khe hơn. Từ đó, việc tuyển dụng đủ số lượng biên chế được giao càng trở nên khó khăn. Từ năm 2019, tổng số biên chế có mặt thực tế của ngành luôn thấp hơn nhiều so với số biên chế được giao đồng thời liên tục giảm trong giai đoạn ba

năm 2020-2022 và chỉ tăng nhẹ vào năm 2023. Cụ thể số biên chế có mặt của ngành giai đoạn 2019 – 2023 như sau: năm 2019: 10.040 biên chế; năm 2020: 9.809 biên chế; năm 2021: 9.631 biên chế; năm 2022: 9.428 biên chế; năm 2023: 9.503 biên chế.

### 3.3.1.2. Cơ cấu biên chế hiện nay của ngành Hải quan

**Bảng 3.1. Cơ cấu biên chế ngành Hải quan năm 2023**

	Biên chế được giao		Biên chế có mặt		Độ tuổi			Giới tính	
	Công chức	Viên chức	Công chức	Viên chức	30 tuổi trở xuống	31-50 tuổi	51 tuổi trở lên	Nữ	Nam
<b>Số lượng (người)</b>	10.255	225	9.367	136	473	7.041	1.989	3.302	6.201
<b>Tỉ lệ (%)</b>	<i>Trên tổng số biên chế được giao</i>		<i>Trên tổng số biên chế có mặt</i>						
	97,85	2,15	98,56	1,44	4,97	74,1	20,93	34,75	65,25

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả luận án từ các báo cáo của Tổng cục Hải quan*

Tính đến hết tháng 12/2023, cơ cấu biên chế ngành Hải quan như sau:

- Về cơ cấu biên chế:

+ Tổng số biên chế được giao của ngành Hải quan là 10.480 biên chế.

Trong đó, gồm 10.255 biên chế công chức (chiếm 97,85%) và 225 biên chế viên chức (chiếm 2,15%).

+ Tổng số biên chế có mặt là 9.503 người. Trong đó gồm 9.367 công chức (chiếm 98,56%) và 136 viên chức (chiếm 1,44%).

+ Tổng số biên chế có mặt tại khối cơ quan Tổng cục là 1.506 biên chế (chiếm 15,84%), trong đó gồm 1.370 công chức và 136 viên chức. Tổng số

biên chế có mặt tại các Cục Hải quan tỉnh, liên tỉnh, thành phố là 7.997 công chức (chiếm 84,16%).

- Về cơ cấu độ tuổi: chủ yếu cán bộ hải quan đang ở trong độ tuổi từ 31 đến 50 tuổi, cụ thể có 7.041 người (chiếm 74,1%); độ tuổi phổ biến thứ hai là từ 51 tuổi trở lên có 1.989 người (chiếm 20,93%) và độ tuổi từ 30 trở xuống chiếm tỉ lệ ít nhất, có 473 người, tương đương 4,97%.

- Về cơ cấu giới tính: số lượng cán bộ nam chiếm gần gấp đôi số lượng cán bộ nữ. Cụ thể, hiện toàn ngành Hải quan có 6.201 cán bộ nam (chiếm 65,26%) và 3.302 cán bộ nữ (chiếm 34,74%).

### ***3.3.1.3. Cơ cấu ngạch công chức và chức danh nghề nghiệp viên chức hiện nay của ngành Hải quan***

Căn cứ các quy định hiện hành của pháp luật và hướng dẫn của các cơ quan có thẩm quyền về vị trí việc làm và biên chế công chức, số lượng người làm việc trong đơn vị sự nghiệp công lập; cơ cấu ngạch công chức và chức danh nghề nghiệp viên chức được xác định dựa trên ba yếu tố trọng tâm gồm: (1) Danh mục vị trí việc làm do Bộ Nội vụ và các Bộ, cơ quan quản lý ngành, lĩnh vực hướng dẫn theo quy định; (2) Mức độ phức tạp của công việc và số lượng biên chế cần bố trí theo từng vị trí việc làm trong cơ quan, tổ chức đã được cấp có thẩm quyền phê duyệt và (3) Tiêu chuẩn ngạch công chức, chức danh nghề nghiệp viên chức tương ứng với vị trí việc làm.

Việc xác định và xây dựng cơ cấu ngạch công chức, chức danh nghề nghiệp viên chức phải được thực hiện khoa học, công khai, khách quan trên cơ sở yêu cầu nhiệm vụ thực tiễn, đặc thù của đơn vị và quy định của pháp luật. Từ đó, tạo nền tảng minh bạch, thuận lợi cho công tác tuyển dụng, xây dựng lực lượng và sắp xếp, bố trí vị trí việc làm đáp ứng nhu cầu cải cách, hiện đại hóa nói chung và chiến lược chuyển đổi số, phát triển Hải quan thông minh nói riêng của ngành Hải quan.

Bảng dưới đây tổng hợp số liệu về cơ cấu ngạch công chức, chức danh nghề nghiệp viên chức của ngành Hải quan tính đến tháng 12/2023 [45]:

**Bảng 3.2. Cơ cấu ngạch công chức, chức danh nghề nghiệp viên chức ngành Hải quan năm 2023**

Ngạch công chức/ Chức danh nghề nghiệp viên chức	Công chức		Viên chức	
	Số lượng (người)	Tỉ lệ trên tổng số biên chế có mặt	Số lượng (người)	Tỉ lệ trên tổng số biên chế có mặt
Nhân viên hải quan	322	3,38%	0	-
Kiểm tra viên trung cấp hải quan & tương đương	590	6,2%	0	-
Kiểm tra viên hải quan & tương đương	7.047	74,15%	0	-
Kiểm tra viên chính hải quan & tương đương	1.378	14,5%	0	-
Kiểm tra viên cao cấp hải quan & tương đương	30	0,32%	0	-
Hạng IV & tương đương	0	-	4	0,04%
Hạng III & tương đương	0	-	93	0,98%
Hạng II & tương đương	0	-	26	0,27%
Hạng I & tương đương	0	-	13	0,14%

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả luận án từ các báo cáo của Tổng cục Hải quan*

Cơ cấu ngạch công chức ngành Hải quan hiện gồm năm nhóm ngạch: (1) Nhân viên hải quan; (2) Kiểm tra viên trung cấp hải quan và tương đương; (3) Kiểm tra viên hải quan và tương đương; (4) Kiểm tra viên chính hải quan và tương đương; (5) Kiểm tra viên cao cấp hải quan và tương đương. Trong đó ngạch Kiểm tra viên hải quan và tương đương chiếm tỉ lệ lớn nhất trong tổng số biên chế có mặt toàn ngành, là 74,15%, tương đương 7.047 công

chức. Các ngạch công chức có mức độ phổ biến tiếp theo lần lượt là: Kiểm tra viên chính hải quan và tương đương: 1.378 công chức (chiếm 14,5%); Kiểm tra viên trung cấp hải quan và tương đương: 590 công chức (chiếm 6,2%); Nhân viên hải quan: 322 công chức (chiếm 3,38%) và Kiểm tra viên cao cấp hải quan và tương đương: 30 công chức (chiếm 0,32%).

Đối với chức danh nghề nghiệp viên chức, ngành Hải quan có bốn nhóm chức danh gồm: (1) Hạng IV và tương đương; (2) Hạng III và tương đương; (3) Hạng II và tương đương; (4) Hạng I và tương đương. Trong đó chức danh Hạng III và tương đương có số lượng đông nhất là 93 viên chức (chiếm 0,98%). Các chức danh nghề nghiệp viên chức có mức độ phổ biến tiếp theo lần lượt là: Hạng II và tương đương: 26 viên chức (chiếm 0,27%); Hạng I và tương đương: 13 viên chức (chiếm 0,14%) và Hạng IV và tương đương: 04 viên chức (chiếm 0,04%).

#### ***3.3.1.4. Cơ cấu lãnh đạo cấp Vụ và tương đương hiện nay của ngành Hải quan***

Bên cạnh việc đáp ứng các tiêu chuẩn, điều kiện khắt khe về trình độ chuyên môn, phẩm chất đạo đức, lý lịch cán bộ, trình độ lý luận chính trị, năng lực và kinh nghiệm công tác; quy trình rà soát, đánh giá nhân sự trước khi quy hoạch, bổ nhiệm chức danh lãnh đạo các cấp cũng quy định việc đảm bảo sự cân bằng về cơ cấu độ tuổi, giới tính, dân tộc, tôn giáo.... Trong đó, xu thế hiện nay của thế giới và Việt Nam đặc biệt quan tâm đến công tác bình đẳng giới, đảm bảo cơ hội công bằng đối với nữ giới khi tham gia vào các cấp lãnh đạo, quản lý. Việc đảm bảo cơ cấu độ tuổi và dân tộc trong đội ngũ lãnh đạo tại các cơ quan Nhà nước cũng có ý nghĩa quan trọng nhằm duy trì các thế hệ lãnh đạo kế cận và sự đa dạng về tư duy, văn hóa và năng lực.

Trong bối cảnh phát triển Hải quan thông minh, việc sở hữu một đội ngũ lãnh đạo cấp cao đủ về số lượng, cân bằng về cơ cấu và đáp ứng yêu cầu về năng lực sẽ tạo nền tảng thuận lợi cho quá trình triển khai nghiệp vụ.

**Bảng 3.3. Cơ cấu lãnh đạo cấp Vụ và tương đương  
ngành Hải quan năm 2023**

	Cấp lãnh đạo		Giới tính		Độ tuổi			Dân tộc	
	Vụ trưởng và tương đương	Phó Vụ trưởng và tương đương	Nữ	Nam	31-50 tuổi	51-60 tuổi	60 tuổi trở lên	Kinh	Khác
<b>Số lượng</b> (người)	52	160	33	179	95	109	8	197	15
<b>Tỉ lệ trên tổng số biên chế có mặt cấp LDV &amp; tương đương</b> (%)	24,52	75,48	15,56	84,44	44,8	51,4	3,8	92,92	7,08
<b>Tỉ lệ trên tổng số biên chế có mặt toàn ngành</b> (%)	0,54	1,68	0,35	1,88	0,99	1,15	0,08	2,07	0,16

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả luận án từ các báo cáo của Tổng cục Hải quan*

Tính đến hết tháng 12/2023, cơ cấu biên chế Lãnh đạo cấp Vụ và tương đương của ngành Hải quan cụ thể như sau [45]:

- Về cơ cấu biên chế: Tổng số Lãnh đạo cấp Vụ và tương đương là 212 người. Trong đó, gồm 52 cán bộ lãnh đạo cấp Vụ trưởng và tương đương (chiếm 24,52% tổng số biên chế có mặt cấp lãnh đạo Vụ & tương đương và 0,54% tổng số biên chế có mặt toàn ngành) và 160 cán bộ lãnh đạo cấp Phó Vụ trưởng và tương đương (chiếm 75,48% tổng số biên chế có mặt cấp lãnh đạo Vụ & tương đương và 1,68% tổng số biên chế có mặt toàn ngành).

- Về cơ cấu giới tính: chủ yếu cán bộ lãnh đạo cấp Vụ và tương đương là cán bộ nam, lớn hơn năm lần số lượng cán bộ lãnh đạo nữ. Cụ thể, hiện toàn ngành Hải quan có 33 cán bộ lãnh đạo cấp Vụ và tương đương là nữ giới (chiếm 15,56% tổng số biên chế có mặt cấp lãnh đạo Vụ & tương đương và



0,35% tổng số biên chế có mặt toàn ngành) và 179 đồng chí lãnh đạo cấp Vụ và tương đương là nam giới (chiếm 84,44% tổng số biên chế có mặt cấp lãnh đạo Vụ & tương đương và 1,88% tổng số biên chế có mặt toàn ngành).

- *Về cơ cấu độ tuổi:* phần lớn cán bộ lãnh đạo cấp Vụ và tương đương đang ở độ tuổi 51 – 60 tuổi, có 109 người (chiếm 51,4% tổng số biên chế có mặt cấp lãnh đạo Vụ & tương đương và 1,15% trên tổng số biên chế có mặt toàn ngành); độ tuổi phổ biến thứ hai là 31 - 50 tuổi, có 95 người (chiếm 44,8% trên tổng số biên chế có mặt cấp lãnh đạo Vụ & tương đương và 0,99% trên tổng số biên chế có mặt toàn ngành) và độ tuổi ít phổ biến nhất là trên 60 tuổi, có 8 người (chiếm 3,8% trên tổng số biên chế có mặt cấp lãnh đạo Vụ & tương đương và 0,08% trên tổng số biên chế có mặt toàn ngành).

- *Về cơ cấu dân tộc:* 197 cán bộ lãnh đạo cấp Vụ và tương đương là người dân tộc Kinh, chiếm đa số với tỉ lệ 92,92% trên tổng số lãnh đạo cấp Vụ và tương đương. 15 đồng chí còn lại thuộc các dân tộc thiểu số khác, chiếm 7,08%.

### **3.3.2. Thực trạng chất lượng nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh**

#### **3.3.2.1. Về trình độ chuyên môn và kỹ năng của cán bộ hải quan**

Căn cứ quy định về mã số, tiêu chuẩn chuyên môn, nghiệp vụ và xếp lương đối với ngạch công chức chuyên ngành Kế toán, Thuế, Hải quan, Dự trữ tại Thông tư số 29/2022/TT-BTC ngày 03/6/2022 của Bộ Tài chính; tiêu chuẩn chuyên môn, nghiệp vụ của công chức hải quan đã được quy định chi tiết, phù hợp với tình hình chung của đội ngũ nhân lực khu vực công và yêu cầu nhiệm vụ của ngành Hải quan (chi tiết tại Phụ lục 3).

**\* *Thông kê trình độ chuyên môn và kỹ năng sử dụng ngoại ngữ, công nghệ thông tin của cán bộ hải quan (tính đến hết tháng 12/2023):***

- *Về trình độ đào tạo chuyên môn:*

Trình độ học vấn của cán bộ hải quan chủ yếu đạt trình độ Đại học trở

lên, cụ thể gồm:

- + 481 người đạt trình độ Cao đẳng trở xuống (chiếm 5,06%);
- + 5.739 người đạt trình độ Đại học (chiếm 60,39%), trong đó có 45 người là cán bộ lãnh đạo cấp Vụ và tương đương;
- + 3.047 người đạt trình độ Thạc sĩ (chiếm 32,06%), trong đó có 156 người là cán bộ lãnh đạo cấp Vụ và tương đương;
- + 236 người đạt trình độ Tiến sĩ (chiếm 2,48%), trong đó có 11 người là cán bộ lãnh đạo cấp Vụ và tương đương.

Trong đó, các chuyên ngành đào tạo phổ biến nhất thuộc các lĩnh vực: kinh tế, tài chính, kế toán, luật, an ninh, điều tra, hành chính công, quản trị kinh doanh, ngoại thương... Bên cạnh đó, ngành Hải quan cũng quy định việc toàn bộ cán bộ hải quan phải tham gia lớp nghiệp vụ hải quan tổng hợp (chương trình được đào tạo trong 06 tháng) và các lớp bồi dưỡng nghiệp vụ, chuyên môn khác phù hợp với yêu cầu của vị trí việc làm đảm nhiệm.

**Bảng 3.4. Trình độ đào tạo chuyên môn của cán bộ hải quan năm 2023**

Trình độ	Cao đẳng trở xuống		Đại học		Thạc sĩ		Tiến sĩ	
	Tổng số	Cán bộ lãnh đạo cấp Vụ & tương đương	Tổng số	Cán bộ lãnh đạo cấp Vụ & tương đương	Tổng số	Cán bộ lãnh đạo cấp Vụ & tương đương	Tổng số	Cán bộ lãnh đạo cấp Vụ & tương đương
<b>Số lượng (người)</b>	481	0	5739	45	3047	156	236	11
<b>Tỉ lệ trên tổng số biên chế có mặt (%)</b>	5,06	0	60,39	0,47	32,06	1,64	2,48	0,11

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả luận án từ các báo cáo của Tổng cục Hải quan*

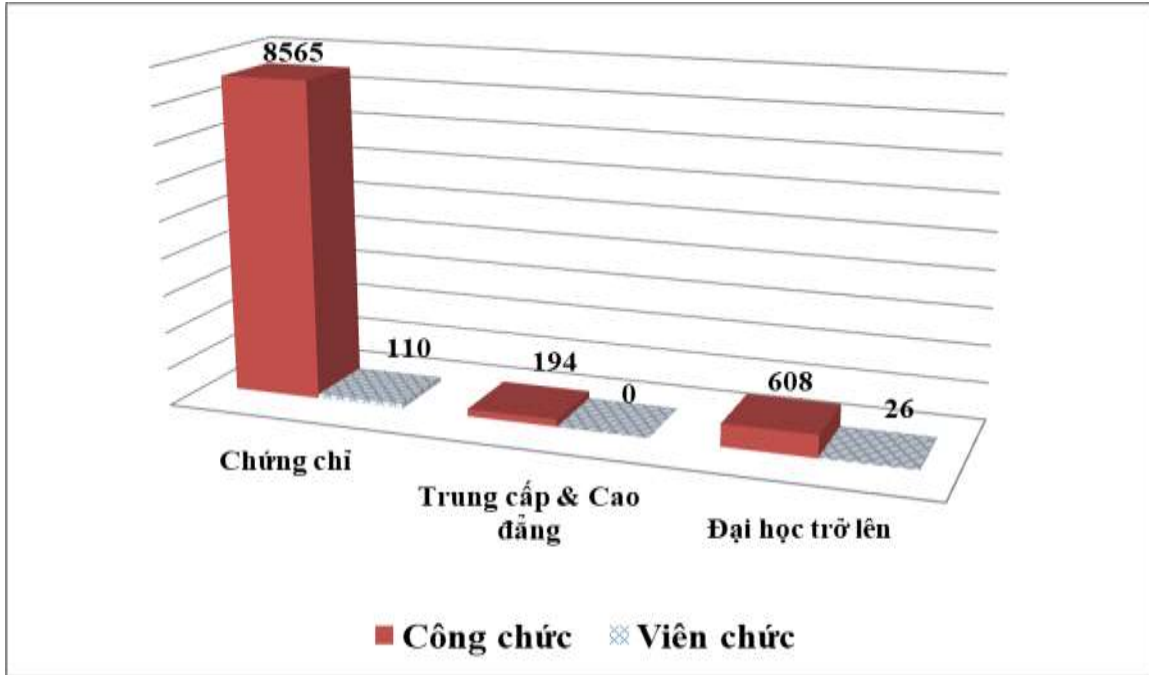
- Về trình độ công nghệ thông tin của cán bộ hải quan:

Căn cứ quy định tại Thông tư số 29/2022/TT-BTC, cán bộ hải quan thuộc các ngạch Kiểm tra viên hải quan, Kiểm tra viên chính hải quan và Kiểm tra viên cao cấp hải quan phải: “*Có kỹ năng sử dụng công nghệ thông tin cơ bản theo yêu cầu của vị trí việc làm*”. Theo đó, hiện nay cán bộ hải quan không bắt buộc phải có chứng chỉ công nghệ thông tin để chứng minh trình độ như quy định trước đây. Việc xác định kỹ năng sử dụng công nghệ thông tin được cơ quan có thẩm quyền thực hiện thông qua nhiều hình thức như: thông qua sơ tuyển hồ sơ trong khuôn khổ các kỳ tuyển dụng công chức, viên chức; các kỳ thi nâng ngạch, xét nâng ngạch hoặc qua quá trình thực thi nhiệm vụ thực tế. Về cơ bản, cán bộ hải quan đã được bổ nhiệm ngạch công chức hoặc chức danh nghề nghiệp viên chức theo quy định đều được công nhận là có kỹ năng sử dụng công nghệ thông tin đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ. Đối với một số vị trí việc làm đặc thù, chuyên sâu về công nghệ thông tin, cán bộ hải quan cần phải có bằng cấp chuyên môn và các chứng chỉ nâng cao khác để phù hợp với yêu cầu công việc. Tính đến tháng 12/2023, toàn bộ cán bộ hải quan đều được công nhận có kỹ năng sử dụng công nghệ thông tin. Trình độ và kỹ năng sử dụng công nghệ thông tin của mỗi cá nhân khác nhau và phụ thuộc theo yêu cầu của vị trí việc làm đảm nhiệm. Tổng quan về trình độ, kỹ năng sử dụng công nghệ thông tin của cán bộ hải quan, cụ thể như sau:

+ 8.675 người có chứng chỉ công nghệ thông tin ở các trình độ từ cơ bản đến nâng cao. Trong đó, bao gồm 8.565 công chức và 110 viên chức;

+ 194 công chức có trình độ Trung cấp hoặc Cao đẳng chuyên ngành công nghệ thông tin.

+ 634 người có trình độ Đại học trở lên chuyên ngành công nghệ thông tin. Trong đó, bao gồm 608 công chức và 26 viên chức.



**Hình 3.7. Thống kê trình độ công nghệ thông tin của cán bộ ngành Hải quan tính đến tháng 12/2023**

(đơn vị tính: người)

Nguồn: Tổng hợp của tác giả luận án từ các báo cáo của Tổng cục Hải quan

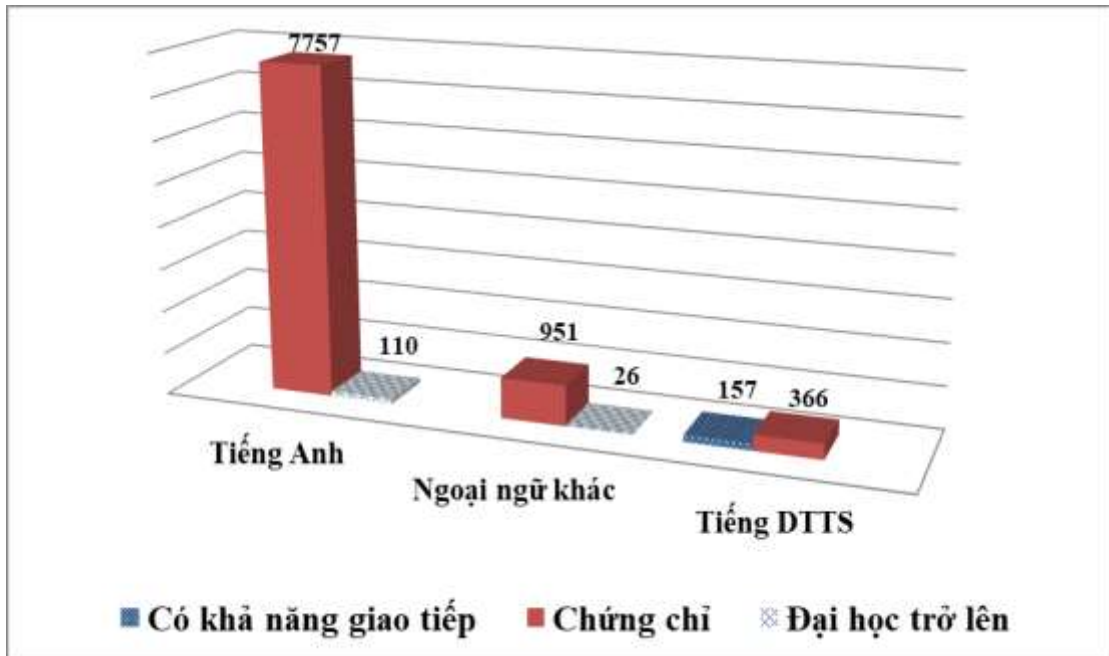
- Về trình độ ngoại ngữ và tiếng dân tộc thiểu số của cán bộ hải quan

Tương tự quy định về trình độ công nghệ thông tin, Thông tư số 29/2022/TT-BTC không yêu cầu cán bộ hải quan phải có chứng chỉ ngoại ngữ hoặc tiếng dân tộc thiểu số. Theo đó, cán bộ hải quan thuộc các ngạch Kiểm tra viên hải quan, Kiểm tra viên chính hải quan và Kiểm tra viên cao cấp hải quan cần: “Có kỹ năng sử dụng được ngoại ngữ hoặc sử dụng được tiếng dân tộc thiểu số đối với công chức công tác ở vùng dân tộc thiểu số theo yêu cầu của vị trí việc làm.”. Tuy quy định không yêu cầu bắt buộc về việc phải có chứng chỉ hoặc bằng cấp ngoại ngữ, tiếng dân tộc thiểu số; hầu hết cán bộ hải quan đều sở hữu tối thiểu 01 loại chứng chỉ hoặc bằng cấp về lĩnh vực này. Tính đến tháng 12/2023, thống kê trình độ ngoại ngữ và tiếng dân tộc thiểu số của cán bộ ngành Hải quan như sau:

+ Đối với tiếng Anh: 7.757 cán bộ hải quan có chứng chỉ (chiếm tỉ lệ cao nhất là 81,62% trên tổng số biên chế có mặt toàn ngành) và 110 cán bộ hải quan có trình độ Đại học trở lên (chiếm 1,15% trên tổng số biên chế có mặt toàn ngành);

+ Đối với ngoại ngữ khác (chủ yếu gồm các thứ tiếng: Trung Quốc, Pháp, Nga, Nhật...): 951 cán bộ hải quan có chứng chỉ (chiếm 10% trên tổng số biên chế có mặt toàn ngành) và 26 cán bộ hải quan có trình độ Đại học trở lên (chiếm 0,27% trên tổng số biên chế có mặt toàn ngành);

+ Đối với tiếng dân tộc thiểu số: 366 cán bộ hải quan có chứng chỉ (chiếm 3,85% trên tổng số biên chế có mặt toàn ngành) và 157 cán bộ hải quan được đánh giá có khả năng giao tiếp (chiếm 1,65% trên tổng số biên chế có mặt toàn ngành). Hầu hết các cán bộ hải quan có chứng chỉ hoặc có khả năng giao tiếp bằng tiếng dân tộc thiểu số hiện được bố trí công tác tại các đơn vị thuộc địa bàn miền núi và cộng đồng người dân tộc thiểu số.



**Hình 3.8. Thống kê trình độ ngoại ngữ và tiếng dân tộc thiểu số của cán bộ ngành Hải quan tính đến tháng 12/2023**

(đơn vị tính: người)

Nguồn: Tổng hợp của tác giả luận án từ các báo cáo của Tổng cục Hải quan

**\* Kết quả khảo sát đánh giá của cán bộ hải quan về mức độ đáp ứng của bản thân theo yêu cầu phát triển Hải quan thông minh ở Việt Nam:**

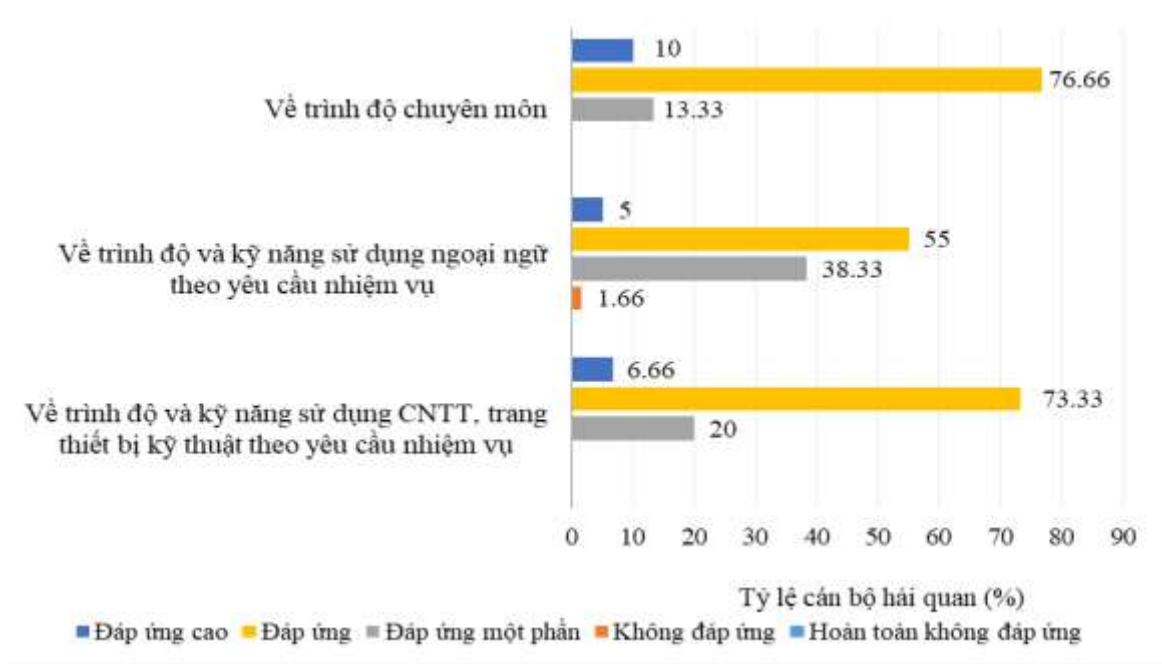
Khảo sát đánh giá mức độ đáp ứng của cán bộ hải quan theo yêu cầu phát triển Hải quan thông minh ở Việt Nam qua ba tiêu chí: (1) trình độ chuyên môn; (2) trình độ và kỹ năng sử dụng ngoại ngữ; (3) trình độ và kỹ năng sử dụng công nghệ thông tin và trang thiết bị kỹ thuật được ghi nhận qua thang đánh giá gồm 05 cấp độ: Hoàn toàn không đáp ứng, Không đáp ứng, Đáp ứng một phần, Đáp ứng, Đáp ứng cao.

Theo đó, kết quả khảo sát cho thấy duy nhất 01/60 cán bộ hải quan (chiếm 1.66%) đánh giá trình độ và kỹ năng sử dụng ngoại ngữ của bản thân là “*Không đáp ứng*”. Đồng thời, trình độ và kỹ năng sử dụng ngoại ngữ cũng là tiêu chí được cán bộ hải quan đánh giá đạt mức độ “*Đáp ứng*” và “*Đáp ứng cao*” chiếm tỉ lệ thấp nhất, lần lượt là: 55% (33/60 cán bộ hải quan) và 5% (03/60 cán bộ hải quan). 23/60 cán bộ hải quan (chiếm 38,33%) còn lại đánh giá bản thân “*Đáp ứng một phần*”.

Đối với hai tiêu chí về: trình độ chuyên môn và trình độ và kỹ năng sử dụng công nghệ thông tin, trang thiết bị kỹ thuật; kết quả khảo sát không ghi nhận cán bộ hải quan nào đánh giá bản thân ở mức độ “*Hoàn toàn không đáp ứng*” hoặc “*Không đáp ứng*”. Tiêu chí về trình độ chuyên môn được cán bộ hải quan đánh giá đạt mức độ “*Đáp ứng*” và “*Đáp ứng cao*” chiếm tỉ lệ cao nhất, lần lượt là 76,66% (46/60 cán bộ hải quan) và 10% (06/60 cán bộ hải quan). 08/60 cán bộ hải quan còn lại (chiếm 13,33%) đánh giá bản thân “*Đáp ứng một phần*”.

Đối với tiêu chí về trình độ và kỹ năng sử dụng công nghệ thông tin, trang thiết bị kỹ thuật, hầu hết cán bộ hải quan đánh giá bản thân ở mức độ “*Đáp ứng*” với tỉ lệ 73.33% (44/60 cán bộ hải quan); 12/60 cán bộ hải quan (chiếm 20%) đánh giá bản thân “*Đáp ứng một phần*” và 04/60 cán bộ hải quan (chiếm 6.66%) đánh giá bản thân “*Đáp ứng cao*”.

Kết quả khảo sát về nội dung nêu trên được trình bày tại Hình 3.9 sau:



**Hình 3.9. Đánh giá của cán bộ hải quan về trình độ chuyên môn, kỹ năng sử dụng ngoại ngữ và công nghệ thông tin của bản thân theo yêu cầu phát triển Hải quan thông minh ở Việt Nam**

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả luận án từ điều tra, khảo sát*

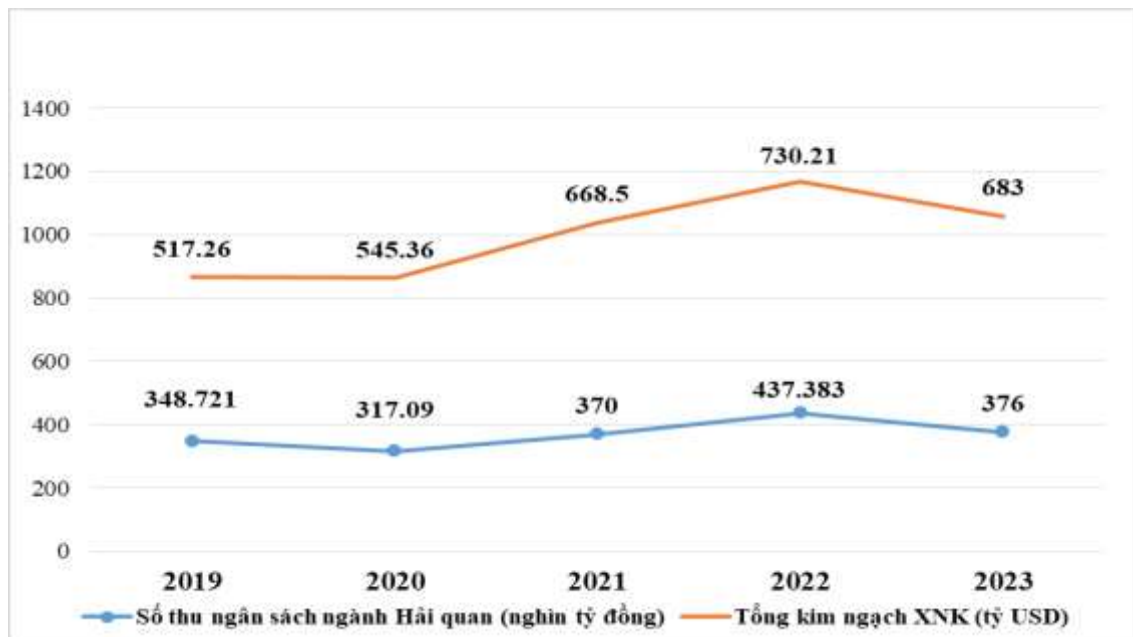
### 3.3.2.2. Về năng lực thực thi nhiệm vụ của cán bộ hải quan

Căn cứ số liệu thống kê của Tổng cục Hải quan đánh giá giai đoạn 10 năm từ năm 2011 đến 2020, tổng số tờ khai xuất, nhập khẩu tăng gấp 304,5% (từ 4,63 triệu tờ khai lên 14,1 triệu tờ khai). Trong đó, tổng kim ngạch xuất, nhập khẩu tăng gấp 254% (203,7 tỷ USD lên 545,36 tỷ USD); số thu ngân sách của hải quan tăng gấp 160% (từ 217.014,76 tỷ đồng lên 347.280,7 tỷ đồng). Tính từ năm 2019 đến nay, tổng kim ngạch xuất nhập khẩu của Việt Nam và số thu ngân sách nhà nước của ngành Hải quan cơ bản ở xu thế tăng trưởng và đạt các mốc cao kỷ lục so với cùng kỳ các năm trước đó, cụ thể vào các năm 2019, 2021 và 2022.

Tuy số liệu báo cáo tình hình kinh tế nói chung và hoạt động xuất nhập khẩu nói riêng vào năm 2020 và năm 2023 có biến động giảm nhưng điều này không đồng nghĩa khối lượng công việc của cán bộ hải quan trở nên ít hơn.

Năm 2020, do ảnh hưởng của đại dịch Covid-19 tác động tiêu cực lên tình hình kinh tế, xã hội nói chung và hoạt động xuất nhập khẩu nói riêng thì số thu ngân sách nhà nước của ngành Hải quan đã giảm 8,7% so với năm 2019. Ngoài ra, năm 2023, do tình hình kinh tế chính trị toàn cầu còn nhiều bất ổn, biến động khó lường; các cường quốc tăng cường cạnh tranh chiến lược gay gắt, tính bất định gia tăng, chiến tranh vẫn còn xảy ra ở nhiều quốc gia, khu vực trên thế giới, kinh tế thế giới vẫn đang trong đà phục hồi; đầu tư toàn cầu đối mặt với nhiều rủi ro và ảnh hưởng trực tiếp đến tăng trưởng kinh tế, tình hình xuất nhập khẩu của Việt Nam và số thu ngân sách nhà nước của ngành Hải quan đều giảm mạnh vào năm 2023.

Cụ thể mức độ tăng trưởng của tổng kim ngạch xuất nhập khẩu và số thu ngân sách nhà nước ngành Hải quan giai đoạn năm 2019-2023 được tổng hợp và trình bày tại Hình 3.10 như sau:



**Hình 3.10. So sánh mức độ tăng trưởng của tổng kim ngạch xuất nhập khẩu và số thu ngân sách nhà nước của ngành Hải quan giai đoạn năm 2019-2023**

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả luận án từ số liệu của Tổng cục Thống kê và Tổng cục Hải quan [51]*



Bên cạnh việc đáp ứng linh hoạt, hiệu quả đối với những thách thức, diễn biến khó lường và rủi ro của tình hình chính trị, xã hội, kinh tế trong và ngoài nước, đội ngũ cán bộ ngành Hải quan vẫn phải duy trì vai trò quan trọng trong điều tiết, thúc đẩy dòng chảy của hoạt động xuất nhập khẩu, giúp đơn giản hóa và hài hòa hóa thủ tục hải quan theo chuẩn mực của hải quan thế giới. Ngoài ra, cùng với yêu cầu của Cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư, việc xây dựng nền tảng thúc đẩy ứng dụng công nghệ thông tin, khai thác triệt để, hiệu quả các trang thiết bị khoa học kỹ thuật tiên tiến trong quản lý nhà nước về hải quan là nhiệm vụ trọng tâm có tác động đến nguồn nhân lực của ngành. Trong đó, nghiệp vụ quản lý rủi ro đã được triển khai đồng bộ trong mọi khâu quản lý hải quan, từng bước chuyển đổi từ tiền kiểm sang hậu kiểm thông qua tăng cường công tác giám sát quản lý, quản lý rủi ro, kiểm tra sau thông quan đòi hỏi cán bộ hải quan phải có trình độ am hiểu đa lĩnh vực gồm kinh tế, kế toán, tài chính, luật... và khả năng thu thập, phân tích thông tin; ứng dụng công nghệ, trang thiết bị kỹ thuật trong thực thi nhiệm vụ.

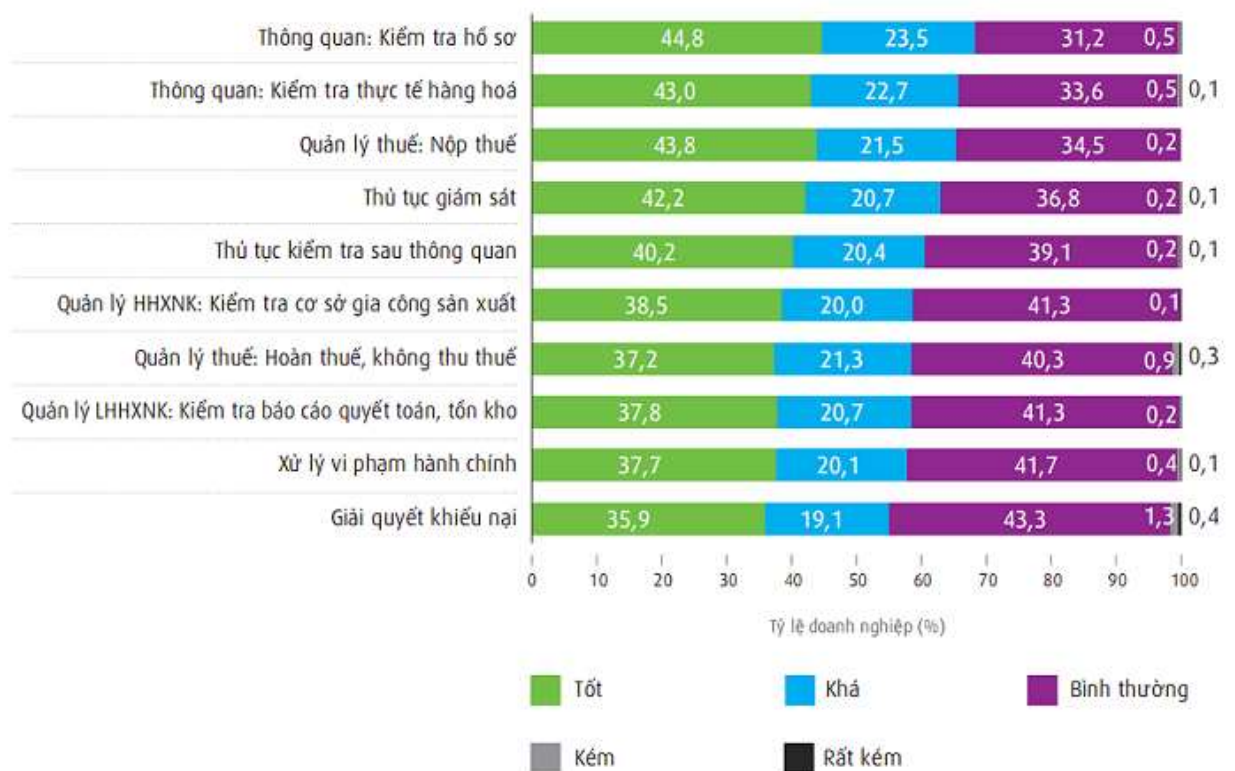
Bên cạnh việc tự tổ chức đánh giá năng lực trong nội bộ ngành, ngành Hải quan cũng chú trọng ý kiến đánh giá, nhân xét của cộng đồng doanh nghiệp về kỹ năng xử lý công việc thực tế của cán bộ hải quan. Do đó, trong khuôn khổ Chương trình Tạo thuận lợi thương mại của Cơ quan phát triển quốc tế Hoa Kỳ, năm 2021 ngành Hải quan đã chủ động cùng tham gia xây dựng bảng câu hỏi khảo sát nhằm thu thập ý kiến của doanh nghiệp. Khảo sát đánh giá kỹ năng xử lý công việc của cán bộ hải quan được chia theo 10 khâu nghiệp vụ chính với 05 mức độ đánh giá: Tốt, Khá, Bình thường, Kém, Rất kém.

Theo đó, kỹ năng kiểm tra hồ sơ thông quan của cán bộ hải quan được 44,8% doanh nghiệp tham gia đánh giá đồng ý ở mức độ “Tốt” – đạt tỉ lệ cao nhất trong các kỹ năng và đồng thời là một trong các kỹ năng không có ý kiến đánh giá ở mức độ “Rất kém”. Các kỹ năng còn lại không có ý kiến đánh giá

ở mức độ “*Rất kém*” gồm: kỹ năng quản lý nộp thuế; kỹ năng kiểm tra cơ sở gia công sản xuất và kỹ năng kiểm tra báo cáo quyết toán, tồn kho.

Trong các tiêu chí đánh giá năng lực làm việc của cán bộ hải quan thì tỉ lệ doanh nghiệp đánh giá kỹ năng giải quyết khiếu nại ở mức độ “*Kém*” và “*Rất kém*” là cao nhất trong các kỹ năng – chiếm 1,7% tổng số doanh nghiệp tham gia đánh giá. Đồng thời, đây cũng là kỹ năng có tỉ lệ đánh giá ở mức độ “*Tốt*” là thấp nhất trong các kỹ năng – chỉ chiếm 35,9% doanh nghiệp tham gia đánh giá.

Một số kỹ năng làm việc khác của cán bộ hải quan còn chưa đáp ứng được kì vọng của doanh nghiệp (chủ yếu được đánh giá ở mức độ “*Bình thường*”) gồm: kỹ năng xử lý vi phạm hành chính; kỹ năng quản lý hoàn thuế, không thu thuế; kỹ năng kiểm tra sau thông quan.



**Hình 3.11. Đánh giá của doanh nghiệp về kỹ năng xử lý công việc của công chức hải quan**

*Nguồn: Báo cáo khảo sát thủ tục hành chính xuất nhập khẩu của VCCI – Tổng cục Hải quan – USAID [33]*

### **3.3.2.3. Về phẩm chất chính trị, đạo đức nghề nghiệp của cán bộ hải quan**

Cán bộ hải quan phải đáp ứng tiêu chuẩn về phẩm chất chính trị và đạo đức nghề nghiệp để được công tác trong ngành Hải quan. Do đó, về cơ bản đội ngũ nhân lực ngành Hải quan có những phẩm chất sau:

- Trung thành với Tổ quốc, với Đảng, tận tụy phục vụ nhân dân, tích cực tham gia sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước, trước hết là việc hiện đại hóa Ngành.

- Có bản lĩnh chính trị vững vàng; tiên phong, gương mẫu chấp hành nghiêm chủ trương, đường lối của Đảng, Chính sách và pháp luật của Nhà nước, các nội quy quy chế của cơ quan và nơi cư trú.

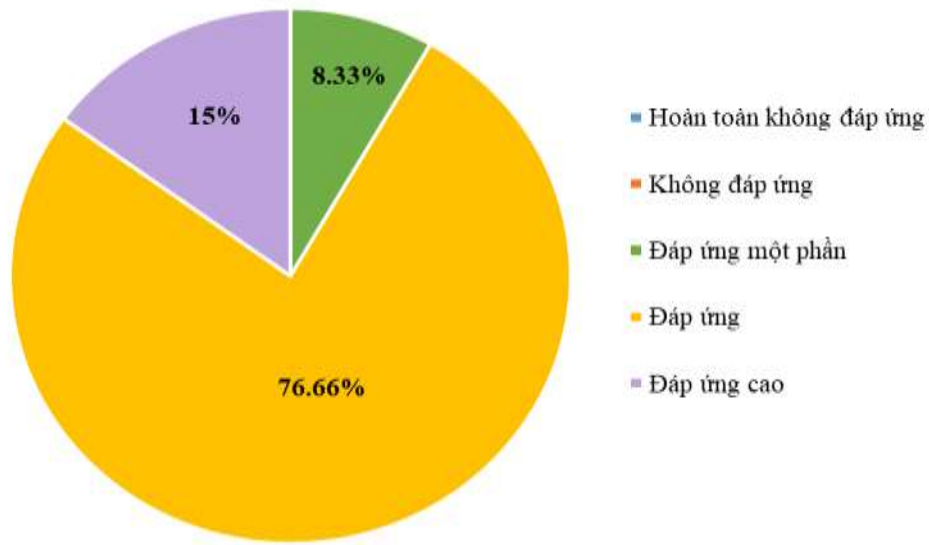
- Có tư tưởng đổi mới, tư duy sáng tạo, dám nghĩ, dám làm và dám chịu trách nhiệm cá nhân; không có các biểu hiện tiêu cực, suy thoái về tư tưởng, đạo đức; phục tùng sự chỉ đạo, phân công của tổ chức và lãnh đạo cấp trên.

- Có lý lịch rõ ràng, phẩm chất tốt, lối sống giản dị, có tinh thần đoàn kết nội bộ, xây dựng tập thể vững mạnh.

- Chấp hành nguyên tắc tập trung, dân chủ và quy chế dân chủ ở cơ quan trong quá trình thực hiện nhiệm vụ được giao.

Khảo sát ý kiến tự đánh giá về nhận thức trách nhiệm và ý thức tổ chức kỷ luật của cán bộ hải quan theo yêu cầu phát triển Hải quan thông minh ở Việt Nam được ghi nhận qua thang đánh giá gồm 05 cấp độ: Hoàn toàn không đáp ứng; Không đáp ứng; Đáp ứng một phần; Đáp ứng; Đáp ứng cao. Theo đó, kết quả khảo sát không ghi nhận cán bộ hải quan nào đánh giá bản thân “Hoàn toàn không đáp ứng” hoặc “Không đáp ứng”. Phần lớn cán bộ hải quan đánh giá bản thân “Đáp ứng” với tỉ lệ 76.66% (46/60 cán bộ hải quan). Ngoài ra, 09/60 cán bộ hải quan (chiếm 15%) đánh giá bản thân “Đáp ứng cao” và 05/60 cán bộ hải quan (chiếm 8.33%) đánh giá bản thân “Đáp ứng một phần”.

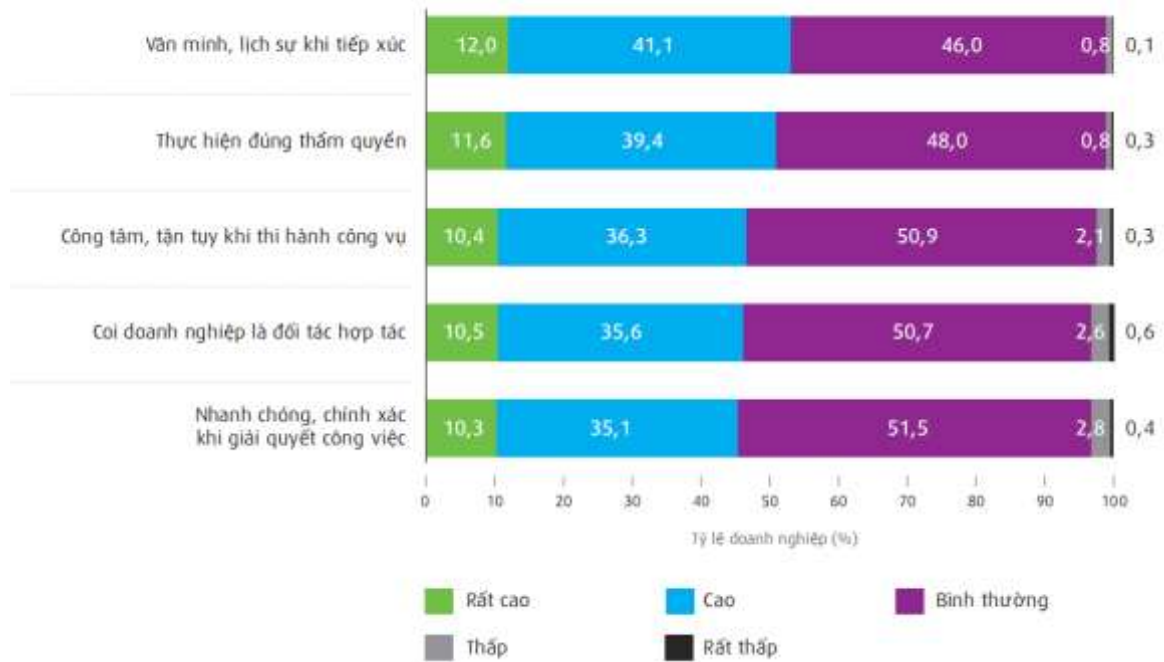
Kết quả khảo sát về nội dung này được tổng hợp và trình bày tại Hình 3.12 sau:



**Hình 3.12. Đánh giá của cán bộ hải quan về nhận thức trách nhiệm và ý thức tổ chức kỷ luật của bản thân theo yêu cầu phát triển Hải quan thông minh ở Việt Nam**

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả luận án từ điều tra, khảo sát*

Ngoài ra, căn cứ kết quả khảo sát thủ tục hành chính xuất nhập khẩu được thực hiện vào năm 2021 của Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam phối hợp với Tổng cục Hải quan trong khuôn khổ Chương trình Tạo thuận lợi thương mại do Cơ quan phát triển quốc tế Hoa Kỳ tài trợ, ý kiến đánh giá của doanh nghiệp về mức độ thực hiện kỷ cương của công chức Hải quan được ghi nhận thông qua 05 mức độ: Rất thấp; Thấp; Bình thường, Cao; Rất cao. Trong đó, tiêu chí về thái độ văn minh, lịch sự của cán bộ hải quan khi tiếp xúc, làm việc với doanh nghiệp có tỉ lệ đánh giá ở mức độ “*Rất cao*” và “*Cao*” là cao nhất trong 05 tiêu chí. Đồng thời, đây cũng là tiêu chí có tỉ lệ đánh giá ở mức độ “*Thấp*” và “*Rất thấp*” thấp nhất trong 05 tiêu chí – chỉ chiếm 0,9% doanh nghiệp tham gia khảo sát. Tiêu chí về mức độ nhanh chóng, chính xác khi giải quyết công việc có tỉ lệ đánh giá ở mức độ “*Rất cao*” và “*Cao*” là thấp nhất trong 05 tiêu chí. Đồng thời, tiêu chí này và tiêu chí coi doanh nghiệp là đối tác hợp tác là 02 tiêu chí có tổng tỉ lệ đánh giá ở mức độ “*Thấp*” và “*Rất thấp*” bằng nhau và cao nhất trong 05 tiêu chí – cùng chiếm 3,2% doanh nghiệp tham gia khảo sát.



**Hình 3.13. Đánh giá của doanh nghiệp về mức độ thực hiện kỷ cương của công chức hải quan**

*Nguồn: Báo cáo khảo sát thủ tục hành chính xuất nhập khẩu của VCCI – Tổng cục Hải quan – USAID [33]*

#### **3.3.2.4. Về sức khỏe thể chất và tinh thần của cán bộ hải quan**

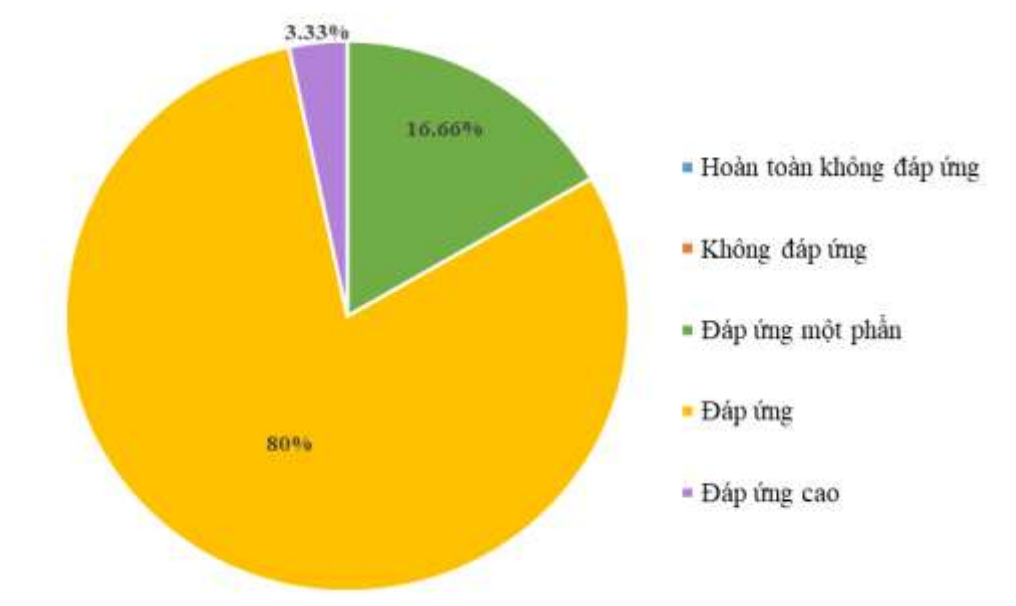
Trong bối cảnh khối lượng, tính chất phức tạp và áp lực công việc gia tăng liên tục; ngành Hải quan xác định việc duy trì nền tảng sức khỏe tốt cho cán bộ hải quan là công tác quan trọng nhằm đảm bảo hiệu lực, hiệu quả chung của ngành. Theo đó, bên cạnh việc tuân thủ các quy định của pháp luật về chế độ chính sách liên quan, hằng năm, ngành Hải quan đều tổ chức khám sức khỏe định kỳ cho toàn thể cán bộ công chức, viên chức và người lao động nhằm đánh giá chất lượng thể lực và tầm soát, dự báo tình hình sức khỏe cho mỗi cá nhân. Từ đó, có kế hoạch điều chỉnh, nâng cao thể lực để phù hợp với cường độ công việc cũng như cải thiện hiệu quả hoạt động chung của ngành và chất lượng cuộc sống của cán bộ hải quan.

Ngoài ra, để tăng cường hơn nữa hiệu quả chăm sóc sức khỏe thể chất và tinh thần cho cán bộ hải quan, ngành Hải quan cũng chủ động lồng ghép

các chương trình rèn luyện thể lực vào nội dung của một số khóa đào tạo, bồi dưỡng hoặc đa dạng hóa các phong trào thi đua như hội diễn văn nghệ, cuộc thi ảnh “Nét đẹp công chức Hải quan”, cuộc thi nấu ăn và các chương trình chào mừng, kỉ niệm các ngày lễ trong năm.

Khảo sát ý kiến đánh giá về thể lực của cán bộ hải quan theo yêu cầu phát triển Hải quan thông minh ở Việt Nam được ghi nhận qua thang đánh giá gồm 05 cấp độ: Hoàn toàn không đáp ứng; Không đáp ứng; Đáp ứng một phần; Đáp ứng; Đáp ứng cao. Theo đó, kết quả khảo sát không ghi nhận cán bộ hải quan nào đánh giá bản thân “*Hoàn toàn không đáp ứng*” hoặc “*Không đáp ứng*”. Phần lớn cán bộ hải quan đánh giá bản thân “*Đáp ứng*” yêu cầu về thể lực với tỉ lệ 80% (48/60 cán bộ hải quan). Ngoài ra, 10/60 cán bộ hải quan (chiếm 16.66%) đánh giá bản thân “*Đáp ứng một phần*” và 02/60 cán bộ hải quan (chiếm 3.33%) đánh giá bản thân “*Đáp ứng cao*”.

Kết quả khảo sát về nội dung này được tổng hợp và trình bày tại Hình 3.14 sau:



**Hình 3.14. Đánh giá của cán bộ hải quan về thể lực của bản thân theo yêu cầu phát triển Hải quan thông minh ở Việt Nam**

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả luận án từ điều tra, khảo sát*

### **3.3.3. Thực trạng về công tác xây dựng và quản trị nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh**

#### **3.3.3.1 Về công tác tuyển dụng**

Trong giai đoạn năm 2020 – 2023, ngành Hải quan đã tổ chức 07 kỳ tuyển dụng công chức với tổng số 1.442 chỉ tiêu cho 06 ngạch công chức tại 18 vị trí việc làm và 01 kỳ tuyển dụng viên chức với tổng số 30 chỉ tiêu cho 06 chức danh nghề nghiệp tại 06 vị trí việc làm (chi tiết tại Phụ lục 4). Theo đó, có tổng số 1.098 thí sinh trúng tuyển các kỳ tuyển dụng công chức (đạt tỉ lệ từ 25% đến 91% so với kế hoạch đề ra) và 27 thí sinh trúng tuyển kỳ tuyển dụng viên chức (đạt tỉ lệ 90% so với kế hoạch đề ra). Đặc biệt, trong số các kỳ tuyển dụng này, ngành Hải quan đã chú trọng triển khai chính sách thu hút nhân lực chất lượng cao thông qua việc xây dựng kế hoạch, trình Bộ Tài chính phê duyệt chủ trương và tổ chức kỳ tuyển dụng công chức theo Nghị định số 140/2017/NĐ-CP ngày 05/12/2017 của Chính phủ về chính sách thu hút, tạo nguồn cán bộ từ sinh viên tốt nghiệp xuất sắc, cán bộ khoa học trẻ.

Do tiêu chuẩn, điều kiện tuyển dụng ngày càng được nâng cao và có tính sàng lọc khắt khe hơn nhằm phù hợp với những thay đổi của quy định pháp luật và định hướng của Chính phủ trong cải thiện chất lượng nhân lực khu vực công; số thí sinh trúng tuyển luôn ít hơn số chỉ tiêu tuyển dụng của ngành Hải quan. Một số kỳ tuyển dụng cho các vị trí việc làm đặc thù như thuyền viên, huấn luyện viên chó nghiệp vụ hoặc các địa bàn khó khăn và tuyển dụng theo chính sách thu hút nhân tài thường chỉ có tỉ lệ trúng tuyển ở mức thấp đến trung bình. Từ đó, đòi hỏi ngành Hải quan phải đẩy mạnh công tác tuyển dụng để bổ sung đủ nhân lực phục vụ công việc thực tiễn cũng như xây dựng đội ngũ nhân lực thế hệ mới cho phát triển Hải quan thông minh.

Thông tin của các kỳ tuyển dụng và số lượng chỉ tiêu tuyển dụng, số lượng thí sinh trúng tuyển giai đoạn năm 2020 – 2023 được tổng hợp tại Bảng 3.5 như sau:

**Bảng 3.5. Thống kê các kỳ tuyển dụng của ngành Hải quan  
giai đoạn năm 2020 - 2023**

Năm	Kỳ tuyển dụng	Chỉ tiêu tuyển dụng	Số lượng trúng tuyển	Tỉ lệ đạt theo kế hoạch tuyển dụng
2020	Tuyển dụng công chức Tổng cục Hải quan	94	23	24,46%
2021	Tuyển dụng công chức Tổng cục Hải quan	413	302	73,12%
2022	Tuyển dụng công chức cho lực lượng thuyền viên và huấn luyện viên chèo nghiệp của Tổng cục Hải quan	217	170	78,34%
	Tuyển dụng công chức năm 2022 tại Cục Hải quan TP.Hà Nội và Cục Hải quan TP. Hải Phòng trực thuộc Tổng cục Hải quan	60	55	91,66%
	Tuyển dụng viên chức Tổng cục Hải quan	30	27	90%
2023	Tuyển dụng công chức cho lực lượng thuyền viên và huấn luyện viên chèo nghiệp vụ của Tổng cục Hải quan	122	86	70,49%
	Tuyển dụng công chức Tổng cục Hải quan	543	461	84,89%
	Tuyển dụng công chức Tổng cục Hải quan năm 2023 theo NĐ số 140/2017/NĐ-CP ngày 05/12/2017 của Chính phủ về chính sách thu hút, tạo nguồn cán bộ từ sinh viên tốt nghiệp xuất sắc, cán bộ khoa học trẻ	02	01	50%

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả luận án từ các thông báo tuyển dụng của Tổng cục Hải quan*

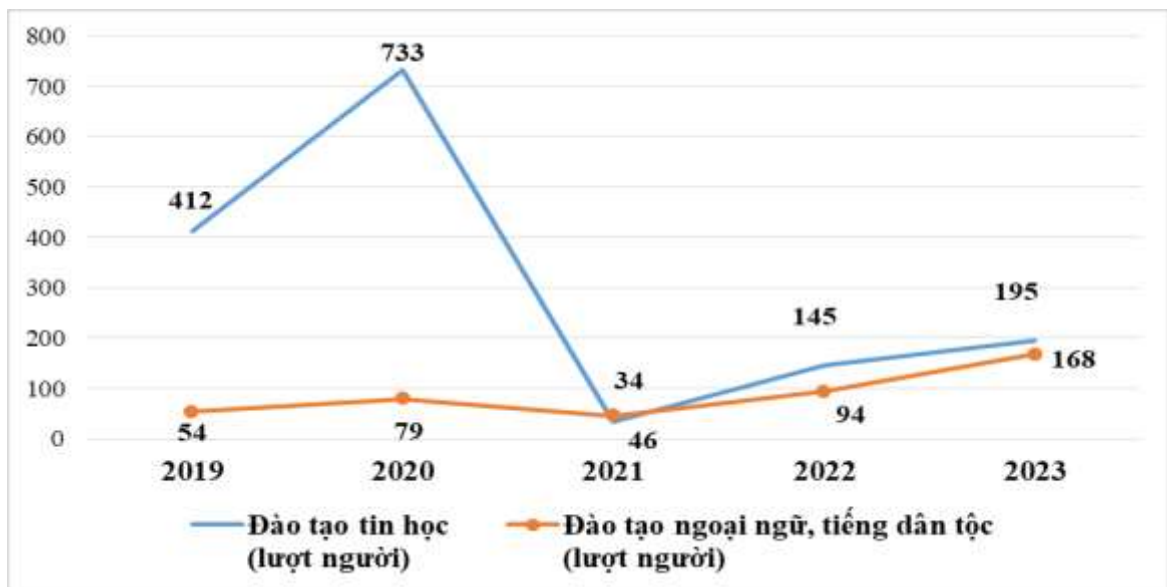
### **3.3.3.2. Về công tác đào tạo, bồi dưỡng**

#### **\* Về đào tạo, bồi dưỡng tin học và ngoại ngữ, tiếng dân tộc thiểu số**

Trong giai đoạn năm 2019 – 2023, ngành Hải quan đã cử nhiều lượt cán bộ tham gia các lớp đào tạo tin học, ngoại ngữ và tiếng dân tộc thiểu số do các đơn vị trong và ngoài ngành tổ chức. Cụ thể, số lượt cán bộ tham gia đào tạo, bồi dưỡng tin học các năm 2019 – 2023 lần lượt là: 412; 733; 46; 145; 195 lượt. Trong đó, năm 2020, số lượt người tham gia đào tạo, bồi



duỡng tin học tăng đột biến, cao nhất trong giai đoạn 05 năm và gấp 1.8 lần năm 2019. Nguyên nhân là vào năm 2020, Cục Công nghệ thông tin & Thống kê Hải quan chủ trì tổ chức “Lớp đào tạo về nâng cao kiến thức công nghệ 4.0, chuyển đổi số và tác động công nghệ tới ngành Hải quan” cho cán bộ làm công tác công nghệ thông tin trong toàn ngành. Đối với công tác đào tạo, bồi dưỡng ngoại ngữ và tiếng dân tộc thiểu số; số lượt cán bộ tham gia trong giai đoạn năm 2019 – 2023 lần lượt là: 54; 79; 34; 94; 168 lượt.



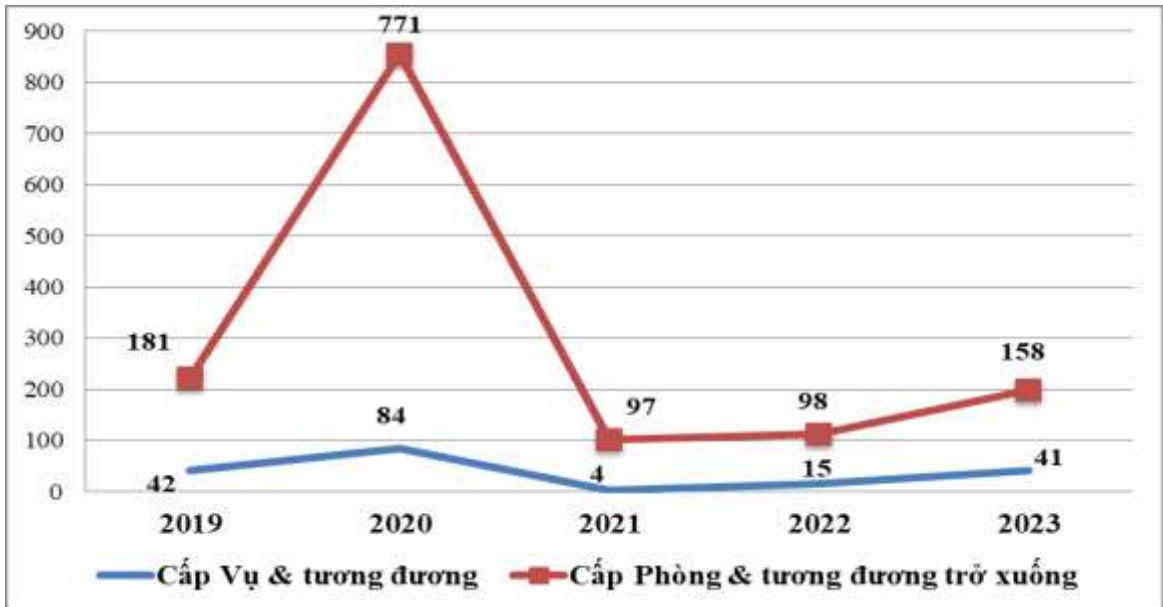
**Hình 3.15. Số lượng cán bộ hải quan tham gia đào tạo, bồi dưỡng tin học, ngoại ngữ và tiếng dân tộc thiểu số giai đoạn năm 2019-2023**

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả luận án từ các báo cáo của Tổng cục Hải quan*

**\* Về bồi dưỡng quản lý nhà nước theo tiêu chuẩn chức danh**

Căn cứ các quy định của pháp luật về tiêu chuẩn, điều kiện của ngạch công chức Hải quan nói chung, cán bộ hải quan giữ vị trí lãnh đạo phải đáp ứng tiêu chuẩn, điều kiện của chức danh lãnh đạo quản lý. Hằng năm, trên cơ sở tình hình công tác cán bộ thực tế; Vụ Tổ chức cán bộ thực hiện nhiệm vụ chủ trì, đánh giá và tổng hợp nhu cầu trong toàn ngành để xây dựng kế hoạch và thực hiện thủ tục cử cán bộ tham gia đào tạo, bồi dưỡng đáp ứng tiêu chuẩn chức danh lãnh đạo các cấp theo quy định. Cụ thể, từ năm 2019 đến

năm 2023, số cán bộ hải quan được cử tham gia bồi dưỡng tiêu chuẩn chức danh lãnh đạo cấp Vụ và tương đương lần lượt là: 42, 84, 04, 15 và 41 người. Ngoài ra, cũng trong giai đoạn này, số cán bộ hải quan được cử tham gia bồi dưỡng tiêu chuẩn chức danh lãnh đạo cấp cấp Phòng và tương đương trở xuống lần lượt là: 181, 771, 97, 98 và 158 người.



**Hình 3.16. Số lượng cán bộ hải quan tham gia bồi dưỡng quản lý nhà nước theo tiêu chuẩn chức danh lãnh đạo giai đoạn năm 2019 – 2023**

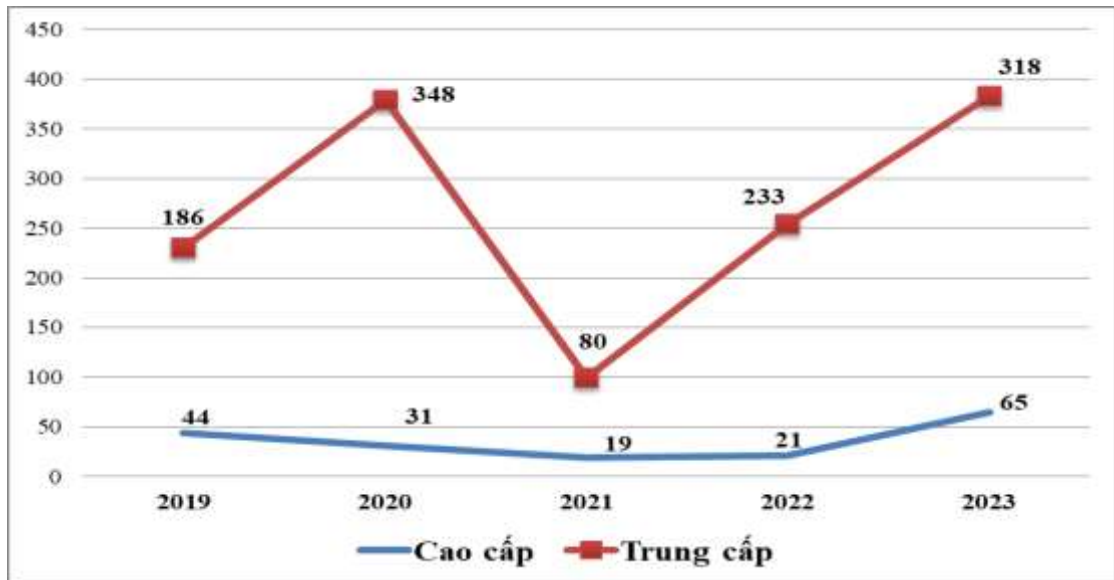
(đơn vị tính: người)

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả luận án từ các báo cáo của Tổng cục Hải quan*

**\* Về đào tạo lý luận chính trị**

Nhằm duy trì và liên tục nâng cao phẩm chất chính trị, đạo đức nghề nghiệp cũng như đảm bảo tuân thủ các quy định về tiêu chuẩn ngạch công chức, chức danh nghề nghiệp viên chức, chức danh lãnh đạo các cấp; ngành Hải quan thường xuyên thực hiện rà soát và kịp thời cử cán bộ tham gia các chương trình đào tạo, bồi dưỡng lý luận chính trị liên quan. Tính từ năm 2019 đến năm 2023, số cán bộ hải quan được cử tham gia đào tạo lý luận chính trị trình độ Cao cấp lần lượt là: 44, 31, 19, 21 và 65 người và số cán bộ hải quan được cử tham gia đào tạo lý luận chính trị trình độ Trung cấp lần lượt là: 186, 348, 80, 233 và 318 người. Biểu đồ dưới đây thể hiện số liệu thống kê số

lượng cán bộ hải quan được cử tham gia các chương trình đào tạo, bồi dưỡng trình độ Lý luận chính trị giai đoạn năm 2019 – 2023:



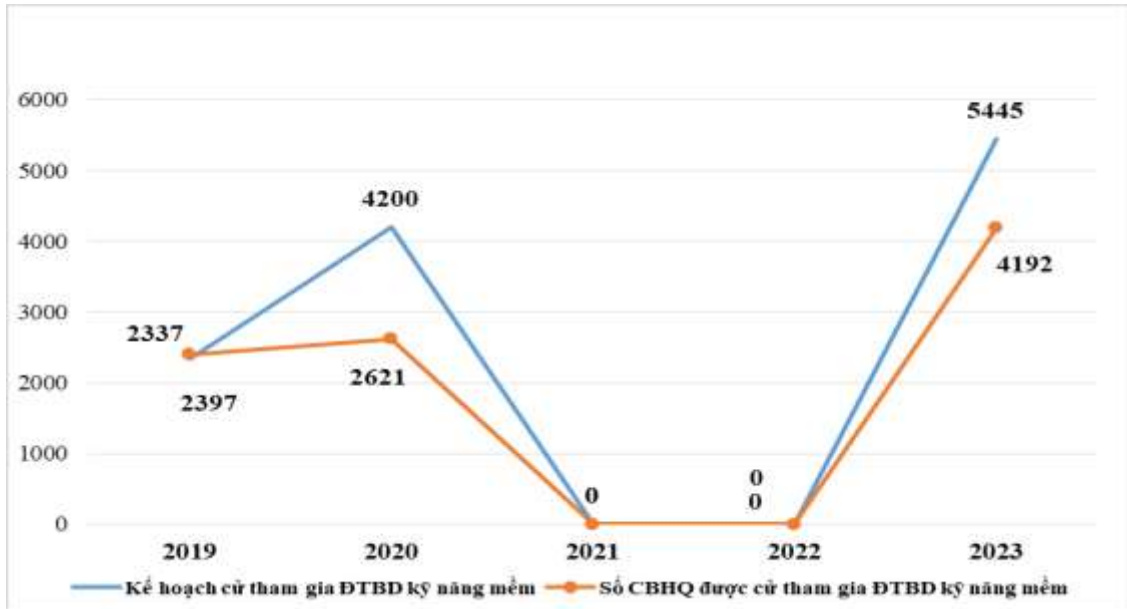
**Hình 3.17. Số lượng cán bộ hải quan tham gia đào tạo lý luận chính trị giai đoạn năm 2019 – 2023**

(đơn vị tính: người)

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả luận án từ các báo cáo của Tổng cục Hải quan*  
\* Về đào tạo, bồi dưỡng kỹ năng mềm

Trung bình, mỗi năm ngành Hải quan tổ chức khoảng 03 - 05 chương trình đào tạo, bồi dưỡng về kỹ năng mềm cũng như phối hợp với các đơn vị ngoài ngành như Học viện Ngoại giao, Trường Bồi dưỡng Cán bộ Tài chính, Học viện Báo chí và Tuyên truyền, các Đại sứ quán và một số đơn vị đào tạo uy tín thuộc khu vực tư cử hàng nghìn lượt cán bộ tham gia đào tạo, bồi dưỡng. Trong giai đoạn năm 2019-2023, do ảnh hưởng của đại dịch Covid-19, số lượng cán bộ hải quan được cử tham gia đào tạo, bồi dưỡng kỹ năng mềm chỉ đạt 62.4% so với kế hoạch đề ra và năm 2021, ngành Hải quan không xây dựng kế hoạch, tổ chức và cử cán bộ hải quan tham gia bất kỳ chương trình về kỹ năng mềm nào. Sau một thời gian dài công tác đào tạo, bồi dưỡng của ngành Hải quan bị gián đoạn, vào năm 2023, việc đào tạo, bồi dưỡng kỹ năng mềm đã được quan tâm, chú trọng trở lại khi cả số kế hoạch

và số lượt người được cử tham gia đào tạo thực tế đều tăng vọt lên cao nhất trong vòng 05 năm là 4.192 lượt người, đạt 76.9% so với kế hoạch đề ra (5.445 lượt người). Cụ thể, số lượng cán bộ hải quan tham gia các chương trình đào tạo, bồi dưỡng kỹ năng mềm giai đoạn 2019-2023 tại Hình 3.18 sau:



**Hình 3.18. So sánh kế hoạch và số lượng cán bộ hải quan tham gia đào tạo, bồi dưỡng kỹ năng mềm giai đoạn năm 2019-2023**

(đơn vị tính: lượt người)

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả luận án từ các báo cáo đào tạo hằng năm của Tổng cục Hải quan*

### **3.3.3.3. Về công tác đổi mới, hiện đại hóa nhân lực hải quan**

Nhằm đáp ứng tình hình công việc thực tiễn và yêu cầu nâng cao chất lượng nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh, trong các năm trở lại đây, ngành Hải quan đã tăng cường nghiên cứu, xây dựng và triển khai nhiều chương trình, đề án cải cách, hiện đại hóa nhân lực. Nhiều hoạt động bước đầu đem lại kết quả tích cực trong đổi mới tư duy, nhận thức của cán bộ hải quan cũng như thiết lập hệ thống quản trị nhân lực hiện đại, phù hợp hơn với chuẩn mực nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh.

#### **\* Về tổ chức đánh giá năng lực theo vị trí việc làm**

Việc phân loại đánh giá trong ngành Hải quan được thực hiện theo quy

định chung của nhà nước, trên cơ sở các văn bản hướng dẫn của các cơ quan trung ương về phân loại đánh giá. Việc phân loại đánh giá cán bộ hải quan được thực hiện hằng tháng và sử dụng làm cơ sở để tổng hợp, đánh giá kết quả phân loại, đánh giá năng lực và thi đua khen thưởng hằng năm.

Các cán bộ hải quan được đánh giá trên các tiêu chí: mức độ hoàn thành công việc; chất lượng công việc; ý thức trách nhiệm trong quá trình thực hiện nhiệm vụ; việc chấp hành kỷ cương, kỷ luật của ngành và chính sách pháp luật, đường lối của Đảng và Nhà nước; đạo đức lối sống; tinh thần rèn luyện bản thân và tham gia các hoạt động đoàn thể. Kết quả đánh giá được tổng hợp từ đánh giá của cá nhân cán bộ hải quan và ý kiến đánh giá của các cấp quản lý có thẩm quyền cũng như các ý kiến góp ý của đồng nghiệp, tập thể đơn vị nơi công tác, cơ sở đào tạo nơi cán bộ tham gia học tập, đào tạo.

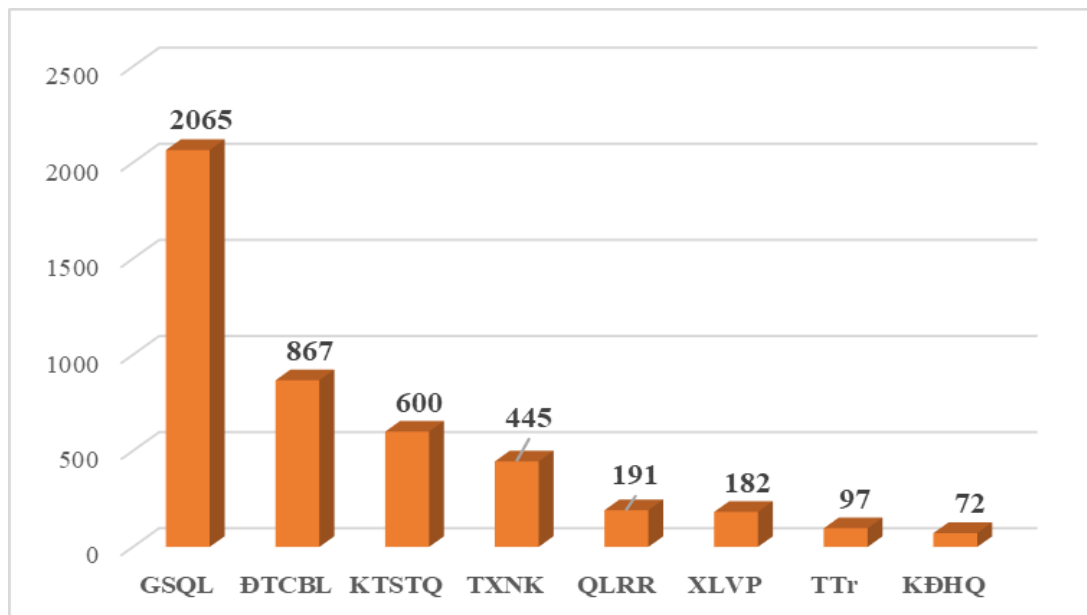
Nhằm cải cách hoạt động đánh giá phân loại và tăng cường tính minh bạch trong đánh giá cán bộ, từ năm 2018, ngành Hải quan bắt đầu triển khai tổ chức thí điểm đánh giá năng lực công chức không giữ chức vụ lãnh đạo đang công tác tại các lĩnh vực nghiệp vụ chính của ngành (trong năm 2020 và năm 2021, do ảnh hưởng của đại dịch Covid-19 nên việc tổ chức đánh giá năng lực bị gián đoạn và không được tổ chức). Công tác tổ chức đánh giá năng lực cụ thể như sau:

+ Năm 2018: triển khai đánh giá công chức không giữ chức vụ lãnh đạo thuộc 06 lĩnh vực nghiệp vụ chính: Giám sát quản lý về Hải quan; Thuế xuất nhập khẩu; Điều tra chống buôn lậu; Kiểm tra sau thông quan; Quản lý rủi ro; Xử lý vi phạm đang công tác tại 06 Vụ/Cục chuyên môn của khối cơ quan Tổng cục và 07 Cục Hải quan tỉnh, thành phố lớn của ngành gồm: Hà Nội, Thành phố Hồ Chí Minh, Hải Phòng, Đà Nẵng, Đồng Nai, Bình Dương và Quảng Ninh.

+ Năm 2019: ngoài các lĩnh vực nghiệp vụ nêu trên, ngành Hải quan tiếp tục mở rộng phạm vi đánh giá thêm 02 lĩnh vực nghiệp vụ là Thanh tra và Kiểm định hải quan. Phạm vi và đối tượng tham gia đánh giá là tất cả công

chức không giữ chức vụ lãnh đạo tại Cục Kiểm định hải quan; Vụ Thanh tra – Kiểm tra và các Cục Hải quan tỉnh, liên tỉnh, thành phố.

Theo đó, trong hai năm 2018 và 2019, toàn ngành đã đánh giá được tổng số 4.937 công chức không giữ chức vụ lãnh đạo công tác tại tất cả 08 lĩnh vực nghiệp vụ chính trong toàn ngành. Trong đó, lĩnh vực Giám sát quản lý về Hải quan (GSQL) có số lượng công chức tham gia đánh giá năng lực cao nhất trong 08 lĩnh vực nghiệp vụ, là: 2.065 người – cao gấp 28.5 lần số lượng công chức tham gia đánh giá năng lực của lĩnh vực Kiểm định hải quan (KĐHQ), là 72 người. Số lượng công chức không giữ chức vụ lãnh đạo tham gia đánh giá năng lực của các lĩnh vực còn lại lần lượt là: (1) Điều tra chống buôn lậu (ĐTCBL): 867 người; (2) Kiểm tra sau thông quan (KTSTQ): 600 người; (3) Thuế xuất nhập khẩu (TXNK): 445 người; (4) Quản lý rủi ro (QLRR): 191 người; Xử lý vi phạm (XLVP): 182 người và Thanh tra (TTr): 97 người. Cụ thể, số lượng công chức không giữ chức vụ lãnh đạo tham gia đánh giá năng lực giai đoạn 2018 – 2019 được biểu thị ở Hình 3.19 sau:



**Hình 3.19. Số lượng công chức cấp thừa hành tham gia đánh giá năng lực theo lĩnh vực chuyên môn năm 2018 – 2019**

(đơn vị tính: công chức)

Nguồn: Tổng hợp của tác giả luận án từ các báo cáo của Tổng cục Hải quan

+ Năm 2020 – 2021: do ảnh hưởng của đại dịch Covid-19 nên việc tổ chức đánh giá năng lực không thể tiếp tục diễn ra định kỳ theo kế hoạch. Trong thời gian này, ngành Hải quan tập trung vào việc đánh giá kết quả thực hiện và triển khai một số kế hoạch cải cách, đổi mới công tác đánh giá năng lực như: rà soát, đánh giá, cập nhật các bộ đề để phù hợp với các quy định hiện hành và tình hình công việc thực tế; điều chỉnh thuật toán của phần mềm đánh giá nhằm nâng cao tính minh bạch, khoa học; nghiên cứu, xây dựng kế hoạch và bộ đề cho đánh giá công chức giữ chức vụ lãnh đạo cấp Đội; công khai ngân hàng câu hỏi để khuyến khích tinh thần tự học tập của cán bộ; nghiên cứu đưa vào sử dụng kết quả đánh giá năng lực trong công tác cán bộ.

+ Năm 2022 đến nay: bên cạnh việc tiếp tục thường xuyên rà soát, cập nhật các bộ đề đánh giá dành cho công chức không giữ chức vụ lãnh đạo thì đến nay, ngành Hải quan đã xây dựng thành công bộ đề đánh giá năng lực tại tất cả các lĩnh vực nghiệp vụ dành riêng cho công chức thuộc cấp lãnh đạo Đội. Trong năm 2023, toàn ngành đã tổ chức đánh giá năng lực cho 807 công chức thuộc cấp lãnh đạo Đội của 35 Cục Hải quan tỉnh, liên tỉnh và thành phố.

**\* Về tổ chức đề án luân chuyển cán bộ**

Công tác luân chuyển được ngành Hải quan thực hiện hằng năm, tuân thủ các quy định của pháp luật. Tuy nhiên, vẫn còn một số tồn tại như: phạm vi luân chuyển mới chủ yếu trong nội bộ một đơn vị; số lượng các trường hợp luân chuyển từ khối cơ quan Tổng cục đến Cục Hải quan địa phương và ngược lại còn rất hạn chế; quy trình thủ tục còn mất nhiều thời gian.

Để khắc phục các tồn tại nêu trên, ngày 11/7/2019, Tổng cục Hải quan ban hành Quyết định số 2014/QĐ-TCHQ về Đề án “Luân chuyển công chức, viên chức trong quy hoạch chức danh Trưởng phòng và tương đương trở lên của Tổng cục Hải quan”. Đề án được xây dựng trên cơ sở tăng cường triển khai các giải pháp nâng cao năng lực quản lý, điều hành và kỹ năng, kiến thức chuyên môn cho đội ngũ lãnh đạo, quy hoạch lãnh đạo của ngành Hải quan. Từ đó, tạo cơ hội và thử thách để bồi dưỡng, rèn luyện cán bộ; đặc biệt là cán bộ trẻ, có triển vọng phát triển và hướng đến giảm xu hướng cục bộ trong

công tác cán bộ của một số đơn vị, địa phương. Đề án cũng được kỳ vọng tạo ra chuyển biến toàn diện, sâu sắc trong công tác phát hiện đội ngũ nhân sự chất lượng cao phục vụ Chiến lược phát triển ngành Hải quan đến năm 2030.

Một số nội dung trọng tâm của Đề án như sau:

+ Việc luân chuyển phải thực hiện đúng theo các quy định hiện hành của pháp luật; đảm bảo thận trọng, minh bạch và có sự thống nhất, đồng thuận của tập thể Lãnh đạo Tổng cục, cấp ủy Đảng và các đơn vị, cá nhân liên quan;

+ Việc rà soát, lựa chọn nhân sự tham gia đề án phải xem xét toàn diện các tiêu chuẩn, điều kiện về năng lực, trình độ, phẩm chất đạo đức, sở trường công tác và bối cảnh hoạt động, nhu cầu về nhân lực của các đơn vị liên quan;

+ Đề án phải được triển khai theo kế hoạch, lộ trình và phương án luân chuyển cho từng chức danh cụ thể đã được cấp có thẩm quyền phê duyệt;

+ Cấm các hành vi: gây khó khăn, làm giảm uy tín của người được luân chuyển; lợi dụng quy định vì mục đích vụ lợi;

+ Về tuổi: nữ không quá 45 tuổi, nam không quá 50 tuổi;

+ Về hình thức: cấp có thẩm quyền ban hành Quyết định điều động có thời hạn hoặc Quyết định điều động bổ nhiệm có thời hạn công chức;

+ Về thời hạn luân chuyển: trong khoảng từ 03 – 05 năm tùy theo yêu cầu nhiệm vụ thực tế.

Ngày 01/7/2020, 20 công chức thuộc 05 đơn vị khối cơ quan Tổng cục gồm: Cục Thuế xuất nhập khẩu, Cục Giám sát quản lý về hải quan, Cục Điều tra chống buôn lậu, Cục Quản lý rủi ro, Ban Cải cách hiện đại hóa hải quan và 07 Cục Hải quan tỉnh, thành phố gồm: Hà Nội, TP Hồ Chí Minh, Hải Phòng, Lạng Sơn, Bắc Ninh, Quảng Ninh, Tây Ninh được Tổng cục Hải quan lựa chọn tham gia đề án và thực hiện luân chuyển trong thời gian 03 năm. Đến ngày 01/7/2023, hầu hết các công chức này đã trở lại đơn vị công tác cũ và một số công chức được lựa chọn tiếp tục công tác tại đơn vị luân chuyển đến theo yêu cầu nhiệm vụ. Các công chức tham gia đề án đều được đơn vị luân chuyển đến đánh giá có khả năng thích nghi với môi trường làm việc mới, có đóng góp quan trọng vào thành công chung của đơn vị cũng như được đơn vị



cũ ghi nhận có chuyên biến tích cực về tư duy và kinh nghiệm chuyên môn.

**\* Về tổ chức thí điểm thi tuyển chức danh lãnh đạo cấp Tổ (đội) thuộc Chi cục**

Bên cạnh công tác luân chuyển, công tác bổ nhiệm chức danh lãnh đạo cũng là một trong các nhiệm vụ trọng tâm của công tác tổ chức cán bộ, có ảnh hưởng lớn, lâu dài đến các hoạt động quản lý và thực thi nhiệm vụ. Thực tế cho thấy, việc đề bạt, bổ nhiệm lãnh đạo cấp Đội thuộc Chi cục thời gian qua có bộc lộ một số hạn chế như: nguồn nhân sự bổ nhiệm thường khép kín trong Đội hoặc Chi cục; chưa có sự mở rộng để thu hút những người có năng lực từ bên ngoài... Theo đó, nhằm tiếp nối các hoạt động cải cách, hiện đại hóa nhân lực đáp ứng yêu cầu phát triển Hải quan thông minh cũng như minh bạch hóa, tạo cơ hội cho mọi cá nhân đáp được tiêu chuẩn, điều kiện bổ nhiệm được tham gia cạnh tranh công bằng; ngành Hải quan đã xây dựng và ban hành Quyết định số 2389/QĐ-TCHQ ngày 22/9/2020 về Đề án “Thí điểm thi tuyển chức danh lãnh đạo, quản lý cấp Đội/tổ thuộc Chi cục và đơn vị tương đương trực thuộc Cục Hải quan tỉnh, thành phố”. Ngoài ra, đề án này được ngành Hải quan triển khai trên cơ sở tinh thần đổi mới, nâng cao chất lượng đội ngũ lãnh đạo trong tình hình mới của Đảng và Chính phủ.

Một số nội dung chính của đề án như sau:

+ Về mục tiêu: Thí điểm tuyển chọn những người có phẩm chất chính trị, đạo đức tốt, có năng lực chuyên môn tốt, có khả năng quản lý, điều hành thông qua thi tuyển để bổ nhiệm chức vụ lãnh đạo Đội thuộc Chi cục và đơn vị tương đương tại một số Cục Hải quan tỉnh, thành phố; Tạo động lực để công chức trong quy hoạch phấn đấu, rèn luyện, học tập và có cơ hội để tham gia công tác lãnh đạo; Tạo sự đổi mới, giải pháp nâng cao tính công khai, minh bạch trong tuyển chọn nhân sự để bổ nhiệm cấp lãnh đạo, quản lý;

+ Về nguyên tắc: Tuân thủ các quy định về công tác cán bộ trong thẩm định, lựa chọn nhân sự và tổ chức thi tuyển chức danh lãnh đạo; Việc tổ chức đề án đảm bảo minh bạch, cạnh tranh lành mạnh; Mỗi vị trí thi tuyển phải đảm bảo có ít nhất 02 (hai) người tham gia dự tuyển trở lên;

+ Về đối tượng tham gia, gồm: (1) đối tượng bắt buộc tham gia, là công chức được quy hoạch chức danh của vị trí tổ chức thi tuyển và (2) đối tượng được khuyến khích tham gia, là công chức trong quy hoạch chức danh tương đương hoặc cao hơn chức danh của vị trí tổ chức thi tuyển.

Đề án được triển khai thí điểm tại 11 Cục Hải quan tỉnh, thành phố gồm: Hà Nội, TP. Hồ Chí Minh, Hải Phòng, Quảng Ninh, Bắc Ninh, Đà Nẵng, Đồng Nai, Bình Dương, Nghệ An, Quảng Trị, Lào Cai. Tuy nhiên, trong giai đoạn đề án được thí điểm, dịch Covid-19 đã phần nào làm ảnh hưởng đến tiến độ triển khai và hiệu quả của đề án.

***\* Về ứng dụng phương thức quản trị nhân lực hiện đại và công cụ quản trị số***

Trong bối cảnh hội nhập của đất nước, ngành Hải quan là một trong các cơ quan tích cực tham gia giao lưu, học hỏi và tiếp thu kiến thức, kinh nghiệm quốc tế về công tác nghiệp vụ, phương thức quản lý hành chính và nhân sự. Bên cạnh đó, ngành Hải quan cũng nhận được sự hỗ trợ của các cơ quan, tổ chức quốc tế nhằm nâng cao chất lượng quản trị nhân lực theo xu hướng hiện đại, phù hợp với chuẩn mực thế giới thông qua các chương trình đào tạo, bồi dưỡng, hội thảo, tập huấn... Hiện nay, một số hoạt động đổi mới, cải cách nguồn nhân lực phục vụ phát triển Hải quan thông minh như quản trị nhân lực theo vị trí việc làm; đánh giá năng lực thông qua bài kiểm tra trực tuyến; tăng cường các hình thức đào tạo trực tuyến, có kết nối với bài giảng và nền tảng học tập điện tử của WCO; xây dựng đội ngũ chuyên gia hải quan cấp khu vực và quốc tế là thành quả của sự kết hợp linh hoạt giữa quy định trong nước và các kiến thức, kinh nghiệm quản trị nhân lực thế hệ mới.

Về chuyển đổi số và triển khai công cụ quản trị số trong lĩnh vực nhân

lực, ngành Hải quan hiện đang sử dụng một số phần mềm, nền tảng số như: Hệ thống quản lý cán bộ tập trung 4.0, là hệ thống lưu trữ dữ liệu, thông tin về lý lịch cán bộ, diễn biến quá trình công tác, lương thưởng, đào tạo, bồi dưỡng... và Hệ thống quản lý công tác thi đua, khen thưởng, là hệ thống được kết nối với hệ thống quản lý tập trung của Bộ Tài chính.

### **3.3.4. Thực trạng về cơ chế chính sách đối với nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh**

Cơ chế chính sách là khung pháp lý định hướng, điều chỉnh mọi hoạt động của ngành Hải quan, bao gồm công tác quản lý và phát triển nhân lực. Đặc biệt, trong bối cảnh đang đặt ra nhiều yêu cầu, chuẩn mực mới cho phát triển Hải quan thông minh thì ảnh hưởng của cơ chế chính sách đối với nhân lực của ngành Hải quan càng được thể hiện rõ nét trên nhiều khía cạnh và góp phần vào hiệu quả hoạt động chung của ngành.

Bên cạnh các cơ chế chính sách chung của Đảng và Chính phủ về chuyển đổi số quốc gia, nhân lực cho chuyển đổi số, xây dựng đội ngũ cán bộ trong tình hình mới, việc xây dựng các cơ chế chính sách đặc thù cho phát triển ngành Hải quan và nhân lực của ngành Hải quan cũng đã được quan tâm, chú trọng trong thời gian qua. Trên cơ sở các định hướng, chủ trương chung của Đảng và Chính phủ; Chiến lược phát triển Hải quan đến năm 2030, Chương trình hành động và Đề án quản trị Chiến lược này đã được ban hành, triển khai thực hiện và được ngành Hải quan coi là giá trị cốt lõi điều phối các hoạt động nghiệp vụ; cải cách, hiện đại hóa và nhân lực của ngành.

Từ năm 2019 đến nay, ngành Hải quan đã ban hành và triển khai các Kế hoạch đổi mới một số hoạt động quản lý nhân lực theo năng lực dựa trên vị trí việc làm. Các Kế hoạch này đã tạo nền tảng thuận lợi cho các hoạt động nâng cao năng lực của cán bộ hải quan đáp ứng yêu cầu thực tiễn thông qua nhiều hình thức lần đầu được đưa vào triển khai trong ngành như: hoạt động

đánh giá năng lực cho công chức thừa hành và công chức lãnh đạo cấp Tổ (đội) thuộc Chi cục tại các vị trí và đơn vị nghiệp vụ; Đề án thí điểm thi tuyển chức danh lãnh đạo cấp Tổ (đội) thuộc Chi cục; Đề án luân chuyển, điều động công chức lãnh đạo cấp Phòng và tương đương; Kế hoạch tuyển dụng công chức theo Nghị định số 140/2017/NĐ-CP của Chính phủ về chính sách thu hút, tạo nguồn cán bộ từ sinh viên tốt nghiệp xuất sắc, cán bộ khoa học trẻ...

Hệ thống cơ chế chính sách theo kịp thực tiễn đã tạo nền tảng vững chắc cho việc xây dựng đội ngũ nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh, góp phần thúc đẩy nhanh quá trình chuyển đổi số, hoàn thiện cơ cấu tổ chức. Bên cạnh đó, cơ sở pháp lý minh bạch là nền tảng quan trọng giúp khai thác triệt để năng lực của cán bộ hải quan cho thực thi nhiệm vụ. Một số văn bản nổi bật, có ảnh hưởng trực tiếp đến ngành Hải quan nói chung và nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh nói riêng được thống kê tại Phụ lục 5.

### **3.3.5. Kết quả khảo sát ý kiến đánh giá của cán bộ hải quan về hiệu quả của các hoạt động quản lý nhân lực trong ngành Hải quan hiện nay theo yêu cầu phát triển Hải quan thông minh**

Thông qua ý kiến đánh giá của cán bộ hải quan về hiệu quả của các hoạt động quản lý nhân lực trong ngành Hải quan phần nào phản ánh chất lượng của đội ngũ nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh ở Việt Nam.

Khảo sát đánh giá mức độ hiệu quả thông qua 05 cấp độ: Hoàn toàn không hiệu quả; Không hiệu quả; Bình thường; Hiệu quả; Hiệu quả cao đối với 11 hoạt động quản lý nhân lực chính được liệt kê lần lượt theo thứ tự kết quả đánh giá từ mức độ hiệu quả cao nhất đến thấp nhất như sau: (1) Công tác quy hoạch và bổ nhiệm lãnh đạo các cấp; (2) Công tác đào tạo, bồi dưỡng; (3) Công tác đánh giá năng lực và hiệu quả công việc; (4) Công tác xây dựng tổ chức bộ máy; (5) Công tác quản lý và sử dụng biên chế; (6) Công tác tuyển dụng và thu hút nhân lực chất lượng cao; (7) Công tác quản lý và bố trí vị trí

việc làm theo năng lực; (8) Công tác đổi mới, chuyển đổi số; vận dụng kinh nghiệm quốc tế và ứng dụng các mô hình, công cụ hiện đại trong quản lý và phát triển nhân lực; (9) Công tác xây dựng đội ngũ nhân lực chất lượng cao chuyên trách về quản lý và phát triển nhân lực; (10) Công tác xây dựng đội ngũ nhân lực chất lượng cao chuyên trách về CNTT; (11) Công tác quản lý, xây dựng chính sách và chế độ đãi ngộ.

Theo đó, kết quả khảo sát phản ánh trong khi các hoạt động số thứ tự từ (1) đến (7) chỉ ghi nhận đánh giá từ cấp độ “*Không hiệu quả*” đến “*Hiệu quả cao*” (không có đánh giá ở cấp độ “*Hoàn toàn không hiệu quả*”) thì các hoạt động số thứ tự từ (8) đến (11) ghi nhận đánh giá ở cả 05 cấp độ. Các hoạt động số thứ tự từ (8) đến (11) đều có 01/60 cán bộ hải quan (chiếm 1,66%) đánh giá “*Hoàn toàn không hiệu quả*”. Trong đó, hoạt động số (11) có tổng tỉ lệ đánh giá “*Hiệu quả*” và “*Hiệu quả cao*” ở mức thấp nhất trong 11 hoạt động, lần lượt là: 40% và 1,66%. Phần lớn cán bộ hải quan đánh giá hiệu quả của các hoạt động này đạt mức độ “*Bình thường*” với tỉ lệ từ 45% đến 55%.

Mặt khác, kết quả đánh giá đối với các hoạt động số thứ tự từ (1) đến (7) được ghi nhận có phần tích cực hơn khi tổng tỉ lệ đánh giá ở mức độ “*Hiệu quả*” và “*Hiệu quả cao*” đều đạt xấp xỉ từ 50% đến 60%. Trong đó, hoạt động số (7) Công tác quản lý và bố trí vị trí việc làm theo năng lực có tỉ lệ đánh giá “*Không hiệu quả*” ở mức thấp nhất là 1,66% và hoạt động số (6) Công tác tuyển dụng và thu hút nhân lực chất lượng cao có tỉ lệ đánh giá “*Không hiệu quả*” ở mức cao nhất là 8,33%. Đối với các hoạt động còn lại từ số thứ tự (1) đến (5) đều ghi nhận tỉ lệ đánh giá ở mức độ “*Không hiệu quả*” bằng nhau, là 3,33%. Kết quả khảo sát đánh giá của cán bộ hải quan về nội dung này được tổng hợp và trình bày tại Bảng 3.6 sau:

**Bảng 3.6. Đánh giá của cán bộ hải quan về hiệu quả của các hoạt động quản lý nhân lực trong ngành Hải quan hiện nay theo yêu cầu phát triển Hải quan thông minh**

Tiêu chí đánh giá	Mức độ đánh giá và tỉ lệ cán bộ hải quan đánh giá (đơn vị tính: %)				
	Hoàn toàn không hiệu quả	Không hiệu quả	Bình thường	Hiệu quả	Hiệu quả cao
Công tác quy hoạch và bổ nhiệm lãnh đạo các cấp	0	3,33	36,66	58,33	1,66
Công tác đào tạo, bồi dưỡng	0	3,33	38,33	53,33	5
Công tác đánh giá năng lực và hiệu quả công việc	0	3,33	40	53,33	3,33
Công tác xây dựng tổ chức bộ máy	0	3,33	40	55	1,66
Công tác quản lý và sử dụng biên chế	0	3,33	41,66	53,33	1,66
Công tác tuyển dụng và thu hút nhân lực chất lượng cao	0	8,33	43,33	45	3,33
Công tác quản lý và bố trí vị trí việc làm theo năng lực	0	1,66	50	46,66	1,66
Công tác đổi mới, chuyển đổi số; vận dụng kinh nghiệm quốc tế và ứng dụng các mô hình, công cụ hiện đại trong quản lý và phát triển nhân lực	1,66	8,33	45	40	5
Công tác xây dựng đội ngũ nhân lực chất lượng cao chuyên trách về quản lý và phát triển nhân lực	1,66	5	48,33	41,66	3,33
Công tác xây dựng đội ngũ nhân lực chất lượng cao chuyên trách về CNTT	1,66	1,66	55	36,66	5
Công tác quản lý, xây dựng chính sách và chế độ đãi ngộ	1,66	5	48,33	40	1,66

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả luận án từ điều tra, khảo sát*

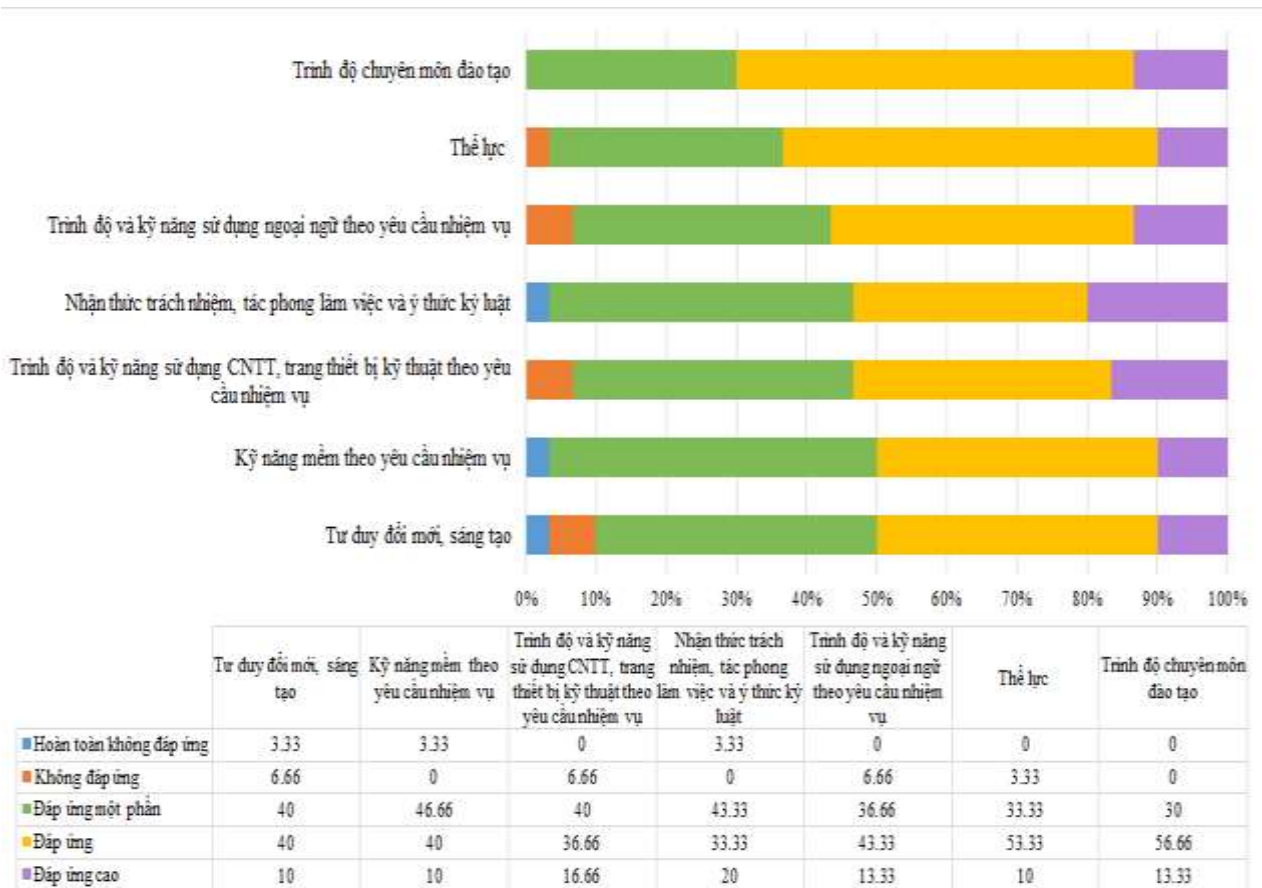
### **3.3.6. Kết quả khảo sát ý kiến đánh giá của doanh nghiệp về mức độ đáp ứng của cán bộ hải quan đối với yêu cầu phát triển Hải quan thông minh ở Việt Nam**

Bên cạnh việc khảo sát ý kiến đánh giá của cán bộ hải quan về khả năng đáp ứng của bản thân đối với yêu cầu phát triển Hải quan thông minh ở Việt Nam, việc ghi nhận và cân nhắc ý kiến của cộng đồng doanh nghiệp về vấn đề này cũng có ý nghĩa quan trọng. Trên cơ sở kết quả đánh giá đa chiều, việc xác định thực trạng nhân lực ngành Hải quan trở nên khách quan và chính xác hơn. Từ đó, giúp triển khai các chiến lược cải thiện chất lượng nhân lực hiệu quả, phù hợp với yêu cầu của Hải quan thông minh. Tương tự như khảo sát đối với cán bộ hải quan, khảo sát đánh giá của cộng đồng doanh nghiệp đối với mức độ đáp ứng của cán bộ hải quan đối với yêu cầu phát triển Hải quan thông minh ở Việt Nam cũng được ghi nhận thông qua 05 cấp độ: Hoàn toàn không đáp ứng; Không đáp ứng; Đáp ứng một phần; Đáp ứng; Đáp ứng cao. 07 tiêu chí được đưa ra lấy ý kiến đánh giá gồm: (1) Trình độ chuyên môn đào tạo; (2) Thể lực; (3) Trình độ và kỹ năng sử dụng ngoại ngữ theo yêu cầu nhiệm vụ; (4) Nhận thức trách nhiệm, tác phong làm việc và ý thức kỷ luật; (5) Trình độ và kỹ năng sử dụng công nghệ thông tin, trang thiết bị kỹ thuật theo yêu cầu nhiệm vụ; (6) Kỹ năng mềm theo yêu cầu nhiệm vụ; (7) Tư duy đổi mới, sáng tạo. Các tiêu chí trên đây đã được liệt kê lần lượt theo thứ tự kết quả đánh giá từ mức độ đáp ứng cao nhất đến thấp nhất.

Theo đó, trong 07 tiêu chí này, duy nhất tiêu chí số (1) không ghi nhận đánh giá nào của doanh nghiệp cho rằng cán bộ hải quan “*Hoàn toàn không đáp ứng*” hoặc “*Không đáp ứng*”. Đồng thời đây cũng là tiêu chí có tổng tỉ lệ đánh giá ở cấp độ “*Đáp ứng*” và “*Đáp ứng cao*” cao nhất, lần lượt là: 56,66% (17/30 doanh nghiệp) và 13,33% (4/30 doanh nghiệp). Bên cạnh tiêu chí số (1), tiêu chí số (2), (3) và (5) là các tiêu chí không ghi nhận đánh giá ở cấp độ “*Hoàn toàn không đáp ứng*”. Trong đó, tỉ lệ doanh nghiệp đánh giá tiêu chí số (5) ở cấp độ “*Đáp ứng cao*” là cao nhất, chiếm 16,66%.

Mặt khác, kết quả khảo sát ghi nhận 03 tiêu chí số (4); (6) và (7) đều có tỉ lệ 3,33% (1/30 doanh nghiệp) đánh giá ở cấp độ “*Hoàn toàn không đáp ứng*”. Trong đó, tiêu chí số (7) ghi nhận thêm 6,66% doanh nghiệp đánh giá cán bộ hải quan “*Không đáp ứng*”. Từ đó, tiêu chí số (7) về tư duy đổi mới, sáng tạo của cán bộ hải quan là tiêu chí có tỉ lệ đánh giá “*Hoàn toàn không đáp ứng*” và “*Không đáp ứng*” cao nhất. Đồng thời, số lượng doanh nghiệp đánh giá mức độ đáp ứng về tư duy đổi mới, sáng tạo và kỹ năng mềm theo yêu cầu nhiệm vụ của cán bộ hải quan ở cấp độ “*Đáp ứng*” và “*Đáp ứng cao*” là thấp nhất trong các tiêu chí, đều chiếm 50% (15/30 doanh nghiệp).

Kết quả khảo sát đánh giá của doanh nghiệp về nội dung này được tổng hợp và trình bày chi tiết tại Hình 3.20 sau:



**Hình 3.20. Đánh giá của doanh nghiệp về mức độ đáp ứng của cán bộ hải quan đối với yêu cầu phát triển Hải quan thông minh ở Việt Nam**

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả luận án từ điều tra, khảo sát*



### **3.4. ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG NHÂN LỰC CHO PHÁT TRIỂN HẢI QUAN THÔNG MINH Ở VIỆT NAM THỜI GIAN QUA**

#### **3.4.1. Những kết quả nổi bật đạt được trong phát triển nhân lực ngành Hải quan và nguyên nhân**

##### ***3.4.1.1. Những kết quả nổi bật đạt được trong phát triển nhân lực ngành Hải quan***

Nhằm nâng cao năng lực của cán bộ hải quan theo yêu cầu của Chiến lược phát triển ngành Hải quan đến năm 2030 và Hải quan thông minh, ngành Hải quan đã thực hiện nhiều giải pháp và bước đầu đạt được một số kết quả:

*Thứ nhất, hoàn thiện cơ chế chính sách cho phát triển nhân lực đáp ứng yêu cầu của Hải quan thông minh.*

Hệ thống cơ chế chính sách minh bạch đã giúp định hướng rõ lộ trình phát triển, phương thức quản lý, tiêu chuẩn đối với nhân lực ngành Hải quan theo yêu cầu của Hải quan thông minh. Ngoài ra, các cơ chế chính sách giúp làm rõ và nhấn mạnh vai trò, trách nhiệm của các cá nhân, đơn vị liên quan. Theo đó, góp phần nêu cao trách nhiệm; giảm sự chòng chéo trong triển khai thực hiện và tăng cường hiệu quả, thành công chung của ngành Hải quan cũng như công tác phát triển nhân lực đáp ứng yêu cầu của Hải quan thông minh.

*Thứ hai, tích cực thực hiện cải cách tổ chức bộ máy theo hướng tinh gọn, tập trung.*

Căn cứ quy định của pháp luật về chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn, ngành Hải quan được tổ chức theo ba cấp quản lý gồm các đơn vị tham mưu công tác chuyên môn nghiệp vụ và đơn vị thực thi công tác quản lý nhà nước về hải quan tại cửa khẩu. Trên cơ sở tinh thần đổi mới mô hình quản lý hành chính các cấp của Đảng và Chính phủ, ngành Hải quan đã tích cực thực hiện nhiều biện pháp cải cách tổ chức bộ máy, giảm đầu mối trung gian thông qua việc giải thể và sáp nhập nhiều đơn vị. Đồng thời, ngành Hải quan cũng chủ động nghiên cứu, xây dựng và đề xuất nhiều nội dung bổ sung, làm rõ chức

năng, nhiệm vụ và quyền hạn phục vụ công tác sửa đổi Quyết định số 65/2015/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ. Về cơ bản, mô hình tổ chức bộ máy của ngành đang ngày càng trở nên hoàn thiện, tập trung, từng bước hướng tới mô hình Hải quan Vùng theo chuẩn mực chung của thế giới.

*Thứ ba, cơ bản đảm bảo cơ cấu nhân lực đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ.*

Tuy hiện nay, số biên chế có mặt của ngành Hải quan vẫn còn thấp hơn số biên chế được giao, cơ cấu nhân lực của ngành tương đối đa dạng, cân bằng và hài hòa về các tiêu chí như: độ tuổi; số biên chế phân bổ cho các đơn vị; cơ cấu ngạch công chức và chức danh nghề nghiệp viên chức; cơ cấu lãnh đạo cấp Vụ và tương đương. Từ đó, đảm bảo nhân lực vừa có tính chuyên sâu vừa có tính đổi mới, xây dựng đội ngũ cán bộ kế cận phục vụ Chiến lược phát triển ngành Hải quan đến năm 2030, hướng tới Hải quan thông minh.

*Thứ tư, trình độ chuyên môn và kỹ năng của cán bộ hải quan đáp ứng các quy định hiện hành và đạt chất lượng tốt theo yêu cầu nhiệm vụ.*

Phần lớn cán bộ hải quan có trình độ học vấn cao (từ bậc Đại học trở lên, trong đó có gần một nửa đạt trình độ từ Thạc sĩ trở lên) và có chuyên ngành đào tạo đúng hoặc gần với vị trí việc làm đảm nhiệm. Ngoài ra, toàn bộ cán bộ hải quan được công nhận có kỹ năng sử dụng công nghệ thông tin cơ bản, ngoại ngữ hoặc tiếng dân tộc thiểu số. Đây là những điều kiện cơ bản đảm bảo khả năng thực thi nhiệm vụ hiệu quả, đồng thời là nền tảng vững chắc, thuận lợi để ngành Hải quan tiếp tục xây dựng lực lượng phục vụ các hoạt động cải cách và triển khai nghiệp vụ theo kịp tình hình thực tiễn.

*Thứ năm, năng lực thực thi nhiệm vụ của cán bộ hải quan đã được chứng minh trong thực tiễn và được Chính phủ, cộng đồng doanh nghiệp ghi nhận, đánh giá cao.*

Tốc độ phát triển của nền kinh tế luôn tỉ lệ thuận với khối lượng và tính chất phức tạp của công việc quản lý nhà nước về hải quan. Tuy vấn đề biên chế là một thách thức đối với ngành Hải quan, khả năng triển khai nhiệm vụ và đảm bảo hiệu quả công việc của cán bộ hải quan cơ bản đạt kết quả tốt

trong thời gian qua. Cụ thể, số thu ngân sách nhà nước trong nhiều năm luôn vượt số chỉ tiêu được giao và liên tục lập các mốc cao hơn so với năm trước đó là những kết quả rõ nét, nổi bật của ngành Hải quan đã được Chính phủ ghi nhận, đánh giá cao. Bên cạnh đó, ý kiến đánh giá của cộng đồng doanh nghiệp về kỹ năng xử lý công việc và mức độ thực hiện kỷ cương của cán bộ hải quan ngày càng trở nên tích cực, thể hiện tính kết nối, tương tác cao giữa cơ quan hải quan và các cá nhân, đơn vị tham gia vào quy trình hải quan.

*Thứ sáu, ngành Hải quan tích cực, chủ động trong công tác tuyển dụng, xây dựng lực lượng đáp ứng yêu cầu phát triển Hải quan thông minh.*

Trước những yêu cầu của hội nhập kinh tế, giao lưu thương mại và bối cảnh phát triển Hải quan thông minh, ngành Hải quan đã tích cực xây dựng và triển khai nhiều kế hoạch tuyển dụng nhằm kịp thời bổ sung nhân lực chất lượng cao. 08 kỳ tuyển dụng với 1.472 chỉ tiêu tuyển dụng cho 24 vị trí việc làm trong vòng 04 năm là những kết quả nỗ lực to lớn của toàn ngành Hải quan cũng như các đơn vị liên quan (Bộ Tài chính, Bộ Nội vụ...). Các kỳ tuyển dụng này được thực hiện thông qua nhiều hình thức đa dạng gồm: thi tuyển (thi viết, thi phỏng vấn, thi trắc nghiệm trên máy tính) và xét tuyển với các tiêu chuẩn, điều kiện được thay đổi theo hướng nâng cao dần theo thời gian để phù hợp với yêu cầu công việc thực tiễn và quy định của pháp luật. Trong đó, hình thức thi trắc nghiệm trên máy tính đã giúp sàng lọc và cung cấp kết quả nhanh chóng, minh bạch nhất về thí sinh dự tuyển. Từ đó, nâng cao hiệu quả tuyển dụng, đem lại nguồn nhân lực chất lượng cao cho ngành.

*Thứ bảy, các chương trình đào tạo, bồi dưỡng được nghiên cứu và tổ chức theo nhu cầu thực tế và yêu cầu phát triển Hải quan thông minh.*

Ngành Hải quan đặc biệt chú trọng công tác đào tạo hướng tới mục tiêu nâng cao trình độ, năng lực, kỹ năng làm việc và phẩm chất nghề nghiệp của cán bộ hải quan. Trên nền tảng đội ngũ cán bộ hải quan đã được đào tạo cơ

bản, lực lượng tuyến dụng mới đều được tham gia khóa nghiệp vụ hải quan tổng hợp để trang bị các kiến thức tổng quan về ngành và các lĩnh vực nghiệp vụ. Chương trình đào tạo, bồi dưỡng cũng thường xuyên được cập nhật, đổi mới cả về phương thức và nội dung; đầu tư hơn vào kiến thức và kinh nghiệm thực tiễn, kỹ năng mềm giúp tạo hứng thú học tập, nâng cao chất lượng.

Ngoài ra, tùy vào lĩnh vực nghiệp vụ mà hằng năm cán bộ hải quan được cử tham gia đào tạo chuyên đề, chuyên sâu tại cả cơ sở đào tạo trong và ngoài ngành nhằm cập nhật kịp thời các kiến thức, kỹ năng mới. Đặc biệt, đội ngũ cán bộ hải quan ở các vị trí thường xuyên làm việc, tiếp xúc với người dân, doanh nghiệp cũng được tăng cường bồi dưỡng về kỹ làm việc, ứng xử, giao tiếp và đạo đức nghề nghiệp để nêu cao ý thức tổ chức kỉ luật và trách nhiệm phục vụ nhân dân. Bên cạnh đó, ngành Hải quan cũng chú trọng việc kịp thời cử cán bộ tham gia các chương trình đào tạo, bồi dưỡng theo tiêu chuẩn ngạch và chức danh lãnh đạo. Nhìn chung, cán bộ hải quan ngày càng có ý thức chủ động nâng cao trình độ; đổi mới tư duy sáng tạo, áp dụng các sáng kiến trong tổ chức thực hiện nhiệm vụ được giao, đạt được nhiều kết quả nổi bật trong tình hình mới.

*Thứ tám, tăng cường nghiên cứu, triển khai nhiều biện pháp đổi mới, cải cách phương thức quản trị nhân lực theo hướng hiện đại, khoa học.*

Trước bối cảnh khối lượng cũng như mức độ phức tạp của công việc trong lĩnh vực hải quan ngày càng cao (khối lượng công việc năm 2021 tăng khoảng 80% so với khối lượng công việc vào năm 2015) trong khi vẫn duy trì thực hiện tinh giản biên chế 10% theo yêu cầu của Đảng và Chính phủ, việc ứng dụng các mô hình quản trị nhân lực hiện đại giúp tối ưu hóa năng lực của cán bộ hải quan. Ngành Hải quan đã thực hiện xây dựng mô hình quản lý nhân lực theo năng lực dựa trên vị trí việc làm giúp xác định chính xác nhiệm vụ, năng lực cần có của cán bộ hải quan. Đây là căn cứ xây dựng hệ thống đánh giá năng lực toàn bộ đội ngũ nhân lực của ngành theo định hướng chuyên môn hoá; triển khai đào tạo, bồi dưỡng; điều động, luân chuyển đảm

bảo "đúng người đúng việc". Qua đó nâng cao năng suất, hiệu quả lao động, của cán bộ hải quan đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của nền kinh tế. Gần 5.000 công chức tại các vị trí nghiệp vụ trong toàn ngành đã tham gia đánh giá năng lực là một hoạt động cải cách thành công lớn đối với ngành Hải quan nói riêng và khối các cơ quan thuộc ngành Tài chính nói chung.

Bên cạnh đó, ngành Hải quan đã thực hiện rà soát, sửa đổi, bổ sung một số các quy định về quản lý cán bộ, như: tuyển dụng, đánh giá năng lực, bố trí vị trí công tác, điều động, luân chuyển, quy hoạch, bổ nhiệm...theo các quy trình quản trị nhân lực cập nhật hơn. Các biện pháp, chính sách này được triển khai từng bước đảm bảo nguyên tắc tập trung dân chủ và bước đầu đạt được kết quả tích cực. Trong đó, đã tăng cường vai trò của cơ quan tham mưu công tác tổ chức cán bộ các cấp; tạo nền tảng khắc phục tình trạng cục bộ; tránh các hành vi quan liêu, vụ lợi trong sắp xếp, bố trí nhân sự đồng thời đảm bảo phát triển lực lượng nhân sự chất lượng cao cho thế hệ quản lý tương lai.

*Thứ chín, tích cực thực hiện công tác kiểm tra, giám sát công tác tổ chức cán bộ.*

Trên cơ sở quy định pháp luật và tình hình thực tiễn, ngành Hải quan thường xuyên tăng cường rà soát, triển khai văn bản, quy định về công tác tổ chức cán bộ trong toàn ngành nhằm đảm bảo quán triệt tinh thần, ý thức trách nhiệm của đơn vị, đặc biệt là cấp quản lý. Tình trạng quy hoạch, bổ nhiệm cán bộ cấp quản lý khi chưa hoàn thiện đầy đủ tiêu chuẩn, điều kiện đã không còn tồn tại, đặc biệt kể từ sau khi ngành Hải quan triển khai xử lý các trường hợp sai phạm trong công tác tuyển dụng cán bộ, công chức, viên chức theo Thông báo Kết luận số 43-TB/TW ngày 28/12/2017 của Bộ Chính trị tại Kết luận số 71-KL/TW ngày 24/3/2020 của Ban Chấp hành Trung ương. Đối với công tác thi nâng ngạch, thăng hạng chức danh nghề nghiệp đều được triển khai, thực hiện theo kế hoạch phê duyệt của Bộ Nội vụ và Bộ Tài chính.

Ngoài ra, ngành Hải quan đã chủ động tăng cường thanh tra, kiểm tra, giám sát nội bộ về công tác tổ chức cán bộ, kỷ cương, kỷ luật hành chính trong toàn ngành, đặc biệt đối với một số đơn vị và vị trí nghiệp vụ trọng yếu, có khả năng phát sinh tiêu cực để kịp thời phát hiện, ngăn chặn, chấn chỉnh. Đối với các trường hợp vi phạm, Tổng cục Hải quan chủ trương xử lý nghiêm khắc (đến mức buộc thôi việc), đồng thời xem xét xử lý trách nhiệm của cấp lãnh đạo liên quan để xảy ra hành vi sai phạm trong đơn vị do mình quản lý.

#### ***3.4.1.2. Nguyên nhân thúc đẩy thành công***

*Thứ nhất*, ảnh hưởng của bối cảnh phát triển kinh tế, chính trị và xã hội trong và ngoài nước. Thế và lực của Việt Nam ngày càng lớn mạnh; quy mô, tiềm lực, sức cạnh tranh, uy tín và tính tự chủ của nền kinh tế đã được cộng đồng quốc tế ghi nhận. Từ đó, giúp cơ cấu kinh tế từng bước dịch chuyển sang chiều sâu; thu hút vốn đầu tư trực tiếp từ nước ngoài. Đặc biệt, tình hình chính trị, xã hội ổn định, các lĩnh vực văn hóa, quốc phòng, an ninh, đối ngoại, xã hội và môi trường đang tạo ra nhiều chuyển biến tích cực. Bên cạnh đó, phát triển bền vững trở thành xu thế bao trùm trên thế giới; kinh tế số, kinh tế tuần hoàn đang là mô hình phát triển được nhiều quốc gia lựa chọn. Chương trình nghị sự 2030 vì sự phát triển bền vững của Liên hợp quốc có ảnh hưởng lớn đến hợp tác kinh tế, thương mại, đầu tư trên thế giới. Cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư và các thành tựu khoa học, đổi mới sáng tạo đang diễn biến đột phá, có ảnh hưởng đa chiều và toàn diện lên phương thức quản lý nhà nước, mô hình sản xuất kinh doanh, tiêu dùng và đời sống văn hóa, xã hội. Từ đó, cùng với những biến động, thay đổi của nền kinh tế, xã hội trong và ngoài nước, ngành Hải quan buộc phải đổi mới hoạt động quản lý và xây dựng đội ngũ cán bộ hải quan đáp ứng được tình hình mới.

*Thứ hai*, sự quan tâm của Chính phủ đối với các hoạt động phát triển ngành Hải quan. Ngành Hải quan là một trong các ngành đặc biệt quan trọng, có vai trò lớn trong công tác quản lý, điều hành, hỗ trợ nền kinh tế Việt Nam

phát triển, tạo cơ hội giao lưu thương mại với khu vực và thế giới. Do đó, Đảng và Chính phủ luôn có sự quan tâm, tạo điều kiện về pháp lý, nguồn lực tài chính, nhân lực...cho ngành Hải quan. Những sự ủng hộ này tạo ra môi trường thuận lợi để ngành Hải quan phát triển nhanh chóng, vững mạnh.

*Thứ ba*, sự đổi mới tư duy, cải cách phương thức quản lý của Lãnh đạo ngành Hải quan. Ý chí và sự quyết tâm của các cấp Lãnh đạo ngành Hải quan có ý nghĩa đặc biệt và tác động trực tiếp đến kết quả hoạt động của ngành trên mọi phương diện. Sự đổi mới tư duy và quyết tâm của các cấp Lãnh đạo đã giúp ngành Hải quan được Chính phủ và cộng đồng doanh nghiệp, người dân đánh giá là một trong các cơ quan quản lý Nhà nước có nhiều cải cách, liên tục cải thiện chất lượng quản lý. Từ đó, giúp khích lệ tinh thần của cán bộ hải quan quyết tâm thực hiện các mục tiêu phát triển chung của ngành.

*Thứ tư*, sự hỗ trợ và phối hợp của các cơ quan, tổ chức trong nước và quốc tế. Nhờ tích cực trao đổi, tìm kiếm sự ủng hộ của cộng đồng doanh nghiệp, các tổ chức Chính phủ, phi Chính phủ trong và ngoài nước của ngành Hải quan và các hoạt động đối ngoại của Việt Nam ngày càng hiệu quả; trong những năm qua, các hoạt động cải cách, phát triển ngành Hải quan đã có nhiều chuyển biến tích cực. Một số hoạt động phát triển nhân lực đã đem lại hiệu quả rõ rệt như: giao lưu học hỏi chuyên môn nghiệp vụ với cơ quan hải quan các nước phát triển; cử tham gia các chương trình đào tạo ngoại ngữ, kỹ năng mềm, kỹ năng vận hành hệ thống hải quan hiện đại; tiếp cận các kiến thức mới về quản lý hải quan và lĩnh vực nhân lực cho Hải quan thông minh.

### **3.4.2. Những hạn chế của nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh và nguyên nhân**

#### ***3.4.2.1. Những hạn chế của nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh***

Bên cạnh các kết quả đã đạt được, nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh vẫn tồn tại một số hạn chế cần được chỉ rõ, khắc phục trong thời gian sớm nhất để nâng cao chất lượng nhân lực của ngành. Cụ thể như sau:

*Thứ nhất*, nền tảng cơ sở chính sách về nhân lực còn thiếu sự vận dụng kinh nghiệm và khuyến nghị quốc tế. Trong khi ngành Hải quan đã tham gia vào nhiều cam kết quốc tế, xây dựng và ban hành hàng loạt văn bản liên quan đến công tác nghiệp vụ theo chuẩn mực chung của thế giới thì cơ chế chính sách đối với nhân lực nói chung và nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh nói riêng mới chủ yếu tập trung vào định hướng, tiêu chuẩn và lộ trình triển khai; thiếu sự vận dụng kinh nghiệm, khuyến nghị, các cơ chế và công cụ quản lý, phát triển nhân lực hiện đại phù hợp với mặt bằng chung của các cơ quan hải quan trên thế giới.

*Thứ hai*, sự đa dạng và chất lượng nhân lực chưa hoàn toàn đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ; tồn tại sự chênh lệch về cơ cấu giới tính, độ tuổi. Trong bối cảnh khối lượng và tính chất phức tạp của công việc ngày càng tăng lên nhanh chóng; đồng thời cùng với trách nhiệm tạo điều kiện thuận lợi thương mại nhưng ngành Hải quan đứng trước khó khăn khi phải tiếp tục thực hiện tinh giản biên chế, cơ cấu lại tổ chức bộ máy theo chủ trương của Đảng và Chính phủ. Điều này đặt ra thách thức trong xây dựng chiến lược và cơ chế quản trị nhân lực của ngành. Việc hạn chế tuyển dụng công chức, viên chức cũng như yêu cầu nâng cao tiêu chuẩn, điều kiện tuyển dụng cũng gây áp lực lên quá trình đa dạng hóa và cải thiện chất lượng nhân lực ngành Hải quan. Từ đó, khiến đội ngũ nhân lực ngành Hải quan thiếu hụt lực lượng nhân sự trẻ (tỉ lệ cán bộ hải quan dưới 30 tuổi rất hạn chế, chỉ chiếm 4,97% tổng biên chế có mặt toàn ngành) trong khi đây là thế hệ được đánh giá có kiến thức cập nhật, hiện đại và khả năng tiếp cận, làm chủ khoa học công nghệ hiệu quả. Việc này ảnh hưởng đến công tác sắp xếp vị trí việc làm và xây dựng thế hệ cán bộ kế cận đáp ứng kịp thời tốc độ phát triển của nền kinh tế và khoa học kỹ thuật.

Về cơ cấu giới tính của nhân lực ngành Hải quan, hiện có tỉ lệ chênh lệch lớn giữa cán bộ nam và cán bộ nữ (số lượng cán bộ nam nhiều hơn gấp năm lần cán bộ nữ). Đây là một nội dung cần được làm rõ và quan tâm giải



quyết. Tầm quan trọng của bình đẳng giới trong cơ quan làm việc đã được đánh giá là có tác động lớn đến tâm lý và năng suất làm việc của người lao động. Tâm lý và tư duy truyền thống trong bố trí vị trí việc làm ưu tiên sử dụng nam giới, đặc biệt cho vị trí lãnh đạo làm hạn chế cơ hội thể hiện năng lực của cán bộ nữ. Từ đó, làm giảm động lực làm việc của cán bộ nữ và hiệu quả công việc của toàn bộ đội ngũ nhân lực ngành Hải quan. Đặc biệt, tỉ lệ lãnh đạo cấp Vụ và tương đương là nữ giới hiện rất thấp (chỉ chiếm 15,56 % tổng số lãnh đạo cấp Vụ và tương đương) sẽ phần nào ảnh hưởng đến các chính sách và phong cách quản lý, điều hành có sự đồng cảm, khích lệ tinh thần đối với cán bộ nữ. Trong bối cảnh triển khai nhiều nhiệm vụ quan trọng cho phát triển Hải quan thông minh, việc đảm bảo cân bằng cơ cấu giới tính là cần thiết để huy động tối đa sự tham gia của toàn bộ nhân lực trong ngành.

*Thứ ba*, trình độ công nghệ thông tin, ngoại ngữ và kỹ năng mềm của cán bộ hải quan còn hạn chế so với yêu cầu phát triển Hải quan thông minh. Tuy toàn bộ cán bộ hải quan được đánh giá có kỹ năng sử dụng công nghệ thông tin và ngoại ngữ cơ bản theo quy định; đặc điểm của Hải quan thông minh đòi hỏi cán bộ hải quan phải đạt trình độ, kỹ năng sử dụng công nghệ thông tin và ngoại ngữ ở mức độ nâng cao, chuyên sâu hơn. Theo đó, số lượng cán bộ hải quan có bằng cấp chuyên môn về công nghệ thông tin và ngoại ngữ còn chiếm tỉ lệ nhỏ và chủ yếu tập trung ở các cơ quan tham mưu và một số đơn vị địa phương lớn làm giảm tính đồng bộ và hiệu quả trong triển khai nhiệm vụ cho phát triển Hải quan thông minh trong toàn ngành.

Ngoài ra, các chương trình đào tạo, bồi dưỡng về công nghệ thông tin và ngoại ngữ hiện còn rất hạn chế so với số lượng nhân lực ngành Hải quan cũng như quy mô khối lượng của công tác nghiệp vụ. Hầu hết các chương trình đào tạo, bồi dưỡng chỉ dừng lại ở mức độ giới thiệu các kiến thức cơ bản hoặc chuyên biệt về một kỹ năng, khía cạnh cụ thể. Đặc biệt, phần lớn các chương trình đào tạo, bồi dưỡng ngoại ngữ mới chỉ tập trung vào tiếng Anh

trong khi các hoạt động giao lưu thương mại hiện nay của Việt Nam đã mở rộng, kết nối tới nhiều nền kinh tế và cộng đồng doanh nghiệp của các quốc gia sử dụng nhiều ngôn ngữ khác. Do số lượng chỉ tiêu tham gia đào tạo, bồi dưỡng công nghệ thông tin và ngoại ngữ hạn chế nên chủ yếu đối tượng được cử tham gia là cán bộ hải quan làm việc tại một số vị trí cụ thể. Trong khi nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh đòi hỏi sự đồng đều về trình độ, kỹ năng sử dụng công nghệ thông tin và ngoại ngữ ở quy mô toàn ngành.

Đối với công tác đào tạo, bồi dưỡng kỹ năng mềm; trong khi các yêu cầu của xã hội về chuẩn mực trong phong thái, kỹ năng làm việc đối với cán bộ công chức nói chung ngày càng được nâng cao và trở nên khắt khe cũng như sức ảnh hưởng của truyền thông cũng có tác động sâu rộng và nhanh chóng hơn thì cán bộ hải quan sẽ phải đối mặt với nhiều tình huống làm việc đa dạng, phức tạp. Từ đó, có thể thấy số lượng các chương trình đào tạo, bồi dưỡng về kỹ năng mềm như hiện nay của ngành Hải quan là chưa thực sự đáp ứng nhu cầu thực tế của cả cán bộ hải quan cũng như yêu cầu của xã hội. Bên cạnh việc công tác phát triển kỹ năng mềm chưa được đánh giá đúng mực so với các kiến thức, kỹ năng chuyên môn, nghiệp vụ khác thì nguồn lực tài chính để tăng cường tổ chức bồi dưỡng kỹ năng mềm là bài toán khó đối với ngành Hải quan. Khác với các chương trình đào tạo, bồi dưỡng nghiệp vụ chuyên môn có thể tận dụng nguồn lực nội ngành như cơ sở vật chất và đội ngũ giảng viên kiêm nhiệm, giảng viên của Trường Hải quan Việt Nam và các đơn vị trong ngành thì việc tổ chức đào tạo, bồi dưỡng kỹ năng mềm thường đòi hỏi giáo trình giảng dạy, tài liệu học tập và đội ngũ giảng viên riêng biệt, đặc thù. Tuy nhiên điều này cũng đồng nghĩa với việc đòi hỏi nhiều thời gian, nguồn lực tài chính và nhân lực để tổ chức hơn nên các hoạt động đào tạo, bồi dưỡng này còn hạn chế. Do vậy, hiện nay, việc trang bị các kiến thức về kỹ năng mềm thường phụ thuộc chủ yếu vào ý thức trách nhiệm và sự chủ động của từng cán bộ hải quan hơn là việc họ được đơn vị cử tham gia một chương

trình đào tạo, bồi dưỡng chuyên sâu, bài bản.

*Thứ tư*, tính chuyên môn hóa và năng suất lao động của cán bộ hải quan chưa tương ứng với quy mô phát triển của nền kinh tế. Việc hạn chế trong bổ sung nguồn nhân lực mới khiến các cấp quản lý chỉ có thể sử dụng nguồn nhân lực sẵn có để duy trì hoạt động nghiệp vụ của ngành nên có thể dẫn đến tình trạng một số cán bộ hải quan được bố trí công việc khác với khả năng chuyên môn của mình hoặc phải kiêm nhiệm nhiều vị trí việc làm. Theo đó, việc này có thể làm giảm năng suất lao động và chất lượng công việc của cá nhân cán bộ hải quan cũng như của đơn vị và toàn ngành. Khi so sánh số lượng nhân sự ngành Hải quan trên khối lượng công việc theo tổng kim ngạch xuất, nhập khẩu năm 2020 của Việt Nam và Singapore có thể thấy rõ sự khác biệt trong năng suất lao động và mức độ hiệu quả của việc quản lý và sử dụng nhân lực. Cụ thể, tổng số công chức, viên chức của Hải quan Việt Nam là 9.809 người xử lý khối lượng công việc tính theo tổng kim ngạch xuất, nhập khẩu là 545,32 tỷ USD trong khi đó tổng kim ngạch xuất, nhập khẩu của Singapore là 717,98 tỷ USD (cao hơn 31,66% so với Việt Nam) nhưng tổng số cán bộ hải quan Singapore là 841 người (chỉ bằng khoảng 1/12 số lượng công chức, viên chức của Hải quan Việt Nam) [45]; [101]. Bên cạnh các yếu tố đặc trưng của mỗi nước như địa lý, cơ chế chính sách, mô hình hoạt động và mức độ ứng dụng khoa học công nghệ, sự chênh lệch rất lớn về số lượng cán bộ hải quan giữa hai quốc gia vẫn phần nào cho thấy năng suất làm việc của cán bộ hải quan tại Việt Nam còn hạn chế. Hạn chế trong việc chuyên môn hoá theo mô hình quản trị nhân lực hiện đại và hạn chế trong áp dụng khoa học công nghệ vào quy trình nghiệp vụ là các nguyên nhân làm gia tăng số lượng nhân sự khi phải bố trí dàn trải. Từ đó, dẫn đến tình trạng ‘vừa thiếu vừa thừa’ tại mỗi vị trí việc làm.

*Thứ năm*, công tác xây dựng lực lượng chưa tập trung thu hút, tuyển dụng nhân lực chất lượng cao cho lĩnh vực quản trị nhân lực và công nghệ

thông tin phục vụ phát triển Hải quan thông minh. Mặc dù trong vài năm trở lại đây, ngành Hải quan đã tích cực tổ chức nhiều kỳ tuyển dụng nhằm bổ sung kịp thời đội ngũ nhân lực thuộc các trình độ, chuyên ngành cho nhiều vị trí việc làm và đơn vị trong toàn ngành; nhân lực chất lượng cao chuyên biệt cho vị trí tham mưu công tác tổ chức cán bộ và vị trí công nghệ thông tin chiếm tỉ lệ rất nhỏ trong tổng số chỉ tiêu tuyển dụng cũng như chỉ tập trung vào một số đơn vị trọng điểm. Cụ thể, trong tổng số 1.442 chỉ tiêu tuyển dụng trong giai đoạn năm 2020 – 2023, chỉ có 05 chỉ tiêu tuyển dụng cho vị trí tổ chức cán bộ (chiếm 0,3%) và 44 chỉ tiêu tuyển dụng cho vị trí công nghệ thông tin (chiếm 3%). Theo đó, trong bối cảnh thực hiện Chiến lược phát triển Hải quan đến năm 2030, tăng cường chuyển đổi số và triển khai Hải quan thông minh; việc bố trí số lượng nhất định cán bộ hải quan làm công tác chuyên sâu về công nghệ thông tin và quản trị nhân lực cho tất cả các đơn vị trong toàn ngành tùy theo quy mô hoạt động là chưa đáp ứng được. Chất lượng và số lượng nhân lực có chuyên môn sâu về công nghệ thông tin và quản trị nhân lực hiện chưa đảm bảo để xây dựng thành đội ngũ chuyên gia trong trung hạn và dài hạn nhằm phục vụ các chiến lược lâu dài của ngành, đặc biệt trong bối cảnh đẩy mạnh phát triển Hải quan thông minh.

#### ***3.4.2.2. Nguyên nhân của hạn chế***

##### ***\* Về nguyên nhân khách quan***

*Thứ nhất*, việc tuyển dụng nhân lực chất lượng cao và bố trí vị trí việc làm đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ còn gặp nhiều thách thức. Một trong các nguyên nhân là do thực hiện chủ trương chung của Chính phủ về tinh giản biên chế, cải cách tổ chức bộ máy; việc tuyển dụng bổ sung nhân lực ngày càng hạn chế. Ngoài ra, tiêu chuẩn, điều kiện trong tuyển dụng nói chung và đối với riêng ngành Hải quan liên tục thay đổi theo hướng nâng cao, khắt khe hơn nhưng các chính sách và chế độ đãi ngộ đối với ngành Hải quan chưa có nhiều chuyển biến đột phá, hấp dẫn để thu hút nhân lực chất lượng cao. Do

đó, việc tuyển dụng nhân lực phù hợp vẫn là thách thức lớn của ngành.

*Thứ hai*, khối lượng, tính chất phức tạp của công tác quản lý nhà nước về hải quan và các yêu cầu về tạo thuận lợi thương mại liên tục tăng lên nhanh chóng. Sự chênh lệch về biên chế và khối lượng công việc làm giảm tính chuyên môn hóa của cán bộ hải quan khi hầu hết đều phải kiêm nhiệm nhiều vị trí việc làm. Bên cạnh đó, sự thiếu hụt về biên chế cũng làm gia tăng áp lực công việc và hạn chế cơ hội tham gia các chương trình đào tạo, bồi dưỡng; đặc biệt là các chương trình đào tạo dài hạn, chuyên sâu do việc phải duy trì số lượng cán bộ công chức thực hiện thủ tục hải quan, đảm bảo tính liên tục, không để xảy ra chậm trễ trong quy trình nghiệp vụ. Từ đó, chất lượng và số lượng cán bộ hải quan còn chưa hoàn toàn theo kịp tình hình phát triển của nền kinh tế, nhu cầu giao lưu thương mại trong và ngoài nước cũng như yêu cầu về chuyển đổi số, hướng đến Hải quan thông minh.

**\* Về nguyên nhân chủ quan**

*Thứ nhất*, số lượng và chất lượng của bộ phận tham mưu công tác tổ chức cán bộ, phát triển nhân lực và công nghệ thông tin chưa kịp thời đáp ứng định hướng của Hải quan thông minh. Do các vấn đề chung về số lượng và chất lượng của đội ngũ nhân lực ngành Hải quan nêu trên nên bộ phận tham mưu công tác phát triển nhân lực và công nghệ thông tin của ngành còn nhiều hạn chế, chưa đồng đều giữa các cấp quản lý và đơn vị. Số lượng cán bộ tham mưu công tác tổ chức cán bộ và công nghệ thông tin có trình độ chuyên môn chính quy về các lĩnh vực này chưa chiếm tỉ lệ cao. Đặc biệt đối với công tác tổ chức cán bộ tại các đơn vị nghiệp vụ và Cục Hải quan địa phương vẫn thường được coi như công tác quản lý hành chính thông thường hơn là nhiệm vụ cần chuyên môn sâu. Từ đó, hầu hết kinh nghiệm làm việc của đội ngũ cán bộ này được tích lũy qua thực tế nhưng thiếu nền tảng kiến thức chuyên môn bài bản, nâng cao nên làm giảm hiệu quả trong công tác tham mưu, phát triển các nội dung mang tính đột phá, có ý nghĩa chiến lược lâu dài.

*Thứ hai*, thiếu sự nghiên cứu, vận dụng các phương pháp quản trị và phát triển nhân lực hiện đại trên cơ sở tham khảo kinh nghiệm, khuyến nghị quốc tế. Bên cạnh sự hạn chế về số lượng và chất lượng của đội ngũ cán bộ tham mưu công tác quản trị và phát triển nhân lực; việc đầu tư cho nghiên cứu, ứng dụng chuyển đổi số và sử dụng các phương pháp quản trị nhân lực hiện đại nhằm đáp ứng yêu cầu của Hải quan thông minh cũng chưa được quan tâm đúng mức. Tuy thời gian qua, sự ủng hộ về vật chất, tinh thần cho hoạt động cải cách hiện đại hóa hải quan đã được tăng lên nhưng vấn đề phát triển Hải quan thông minh ở Việt Nam còn nhiều điểm mới nên các chính sách liên quan mới chủ yếu tập trung cho công tác nghiệp vụ. Từ đó, chưa kịp thời tạo ra hành lang pháp lý, chuẩn bị nguồn lực các hoạt động nghiên cứu, và học hỏi kinh nghiệm quốc tế về nhân lực cũng như ứng dụng chuyển đổi số trong quản trị nhân lực phục vụ chuyên biệt cho Hải quan thông minh.

*Thứ ba*, công tác đào tạo, bồi dưỡng thiếu các hoạt động chuyên sâu để xây dựng nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh. Do ảnh hưởng của bối cảnh chung về sự hạn chế trong định hướng và mức độ đầu tư nguồn lực cho phát triển đội ngũ nhân lực theo chuẩn mực của Hải quan thông minh; công tác đào tạo, bồi dưỡng chưa hoàn toàn phù hợp với yêu cầu thực tiễn. Hiện nay, công tác đào tạo, bồi dưỡng của ngành Hải quan chủ yếu tập trung đáp ứng các yêu cầu, quy định của pháp luật về tiêu chuẩn đối với công chức, viên chức nói chung và cán bộ hải quan nói riêng. Việc đào tạo, bồi dưỡng và cập nhật các kỹ năng, kiến thức mở rộng, nâng cao theo yêu cầu của Hải quan thông minh (ứng dụng trí tuệ nhân tạo và chuyển đổi số trong thực thi nhiệm vụ; làm chủ trang thiết bị kỹ thuật; thiết kế và phát triển các phần mềm của ngành hải quan; ngoại ngữ...) vẫn còn chiếm tỉ lệ nhỏ và phụ thuộc vào các chương trình hỗ trợ của các cơ quan, tổ chức ngoài ngành và quốc tế.

## Chương 4

# PHƯƠNG HƯỚNG VÀ GIẢI PHÁP XÂY DỰNG NHÂN LỰC CHO PHÁT TRIỂN HẢI QUAN THÔNG MINH Ở VIỆT NAM

### 4.1. BỐI CẢNH ẢNH HƯỞNG, QUAN ĐIỂM VÀ ĐỊNH HƯỚNG XÂY DỰNG NHÂN LỰC CHO PHÁT TRIỂN HẢI QUAN THÔNG MINH Ở VIỆT NAM

Sự ra đời của Hải quan thông minh là thành quả tất yếu của quá trình chuyển đổi số tại Việt Nam cũng như trên toàn cầu. Việc phân tích bối cảnh thúc đẩy phát triển Hải quan thông minh ở Việt Nam giúp tạo nên bức tranh toàn cảnh về môi trường hoạt động của ngành Hải quan, từ đó làm rõ các cơ hội, thách thức và yêu cầu đối với ngành Hải quan nói chung và nhân lực ngành Hải quan nói riêng.

#### 4.1.1. Tình hình quốc tế

Hội nhập quốc tế trở thành xu hướng phát triển toàn cầu và ngày càng thể hiện tầm ảnh hưởng sâu rộng, đem lại nhiều cơ hội cũng như thách thức cho mọi quốc gia. Trong đó, cục diện chung của thế giới hiện nay là xu hướng đa cực, đa trung tâm; cạnh tranh giữa các cường quốc. Các vấn đề này là yếu tố tác động trực tiếp lên hoạt động giao lưu thương mại. Do đó, đòi hỏi mọi cơ quan hải quan phải chuẩn bị sẵn sàng lực lượng nhân lực tinh nhuệ; kịp thời đưa ra các chính sách và chiến lược hoạt động thích ứng với diễn biến bất ngờ của nền kinh tế và bối cảnh chính trị toàn cầu [59].

Bên cạnh đó, chiến lược phát triển và hợp tác quốc tế của các quốc gia là liên minh thương mại, liên kết kinh tế, kết nối hạ tầng. Từ đó, ngày càng ra đời nhiều hiệp định kinh tế, thương mại song phương, đa phương; định chế tài chính - tiền tệ thế hệ mới và các nền tảng quản lý trên không gian mạng có khả năng kết nối xuyên biên giới làm thay đổi quy trình và cách thức vận hành của hệ thống hải quan trên toàn thế giới. Cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ 4 đã, đang và sẽ tiếp tục phát triển nhanh chóng, trong đó đem lại nhiều chuyển biến trong phương thức tổ chức điều hành và quản lý của các cơ quan công quyền; mô hình sản xuất và đời sống văn hóa, xã hội. Do đó, dưới

tác động của xu hướng chuyển đổi số và tạo thuận lợi thương mại diễn ra toàn cầu, các mô hình quản lý hải quan truyền thống dần trở nên lỗi thời và kém hiệu quả. Điều này đòi hỏi các hoạt động quản lý hải quan cần được hoàn thiện theo hướng thông minh nhằm tăng cường tính thuận tiện, chính xác và minh bạch. Thị trường lao động cũng là một trong các lĩnh vực chịu ảnh hưởng trực tiếp của các thay đổi này khi các yêu cầu, chuẩn mực mới về cơ cấu và chất lượng nhân lực phục vụ các yêu cầu về chuyển đổi số và làm chủ khoa học kỹ thuật ngày càng được nâng cao [62]. Đặc biệt, nhân lực hải quan cũng được kỳ vọng là một trong các lực lượng tiên phong, đi đầu trong triển khai các hoạt động chuyển đổi số, vận hành thành công Hải quan thông minh.

Tóm lại, tình hình quốc tế cho thấy bức tranh toàn cảnh về các biến động của hoạt động giao lưu thương mại, chính trị cũng như xu hướng phát triển khoa học kỹ thuật và thị trường lao động. Các diễn biến này là yếu tố thúc đẩy sự ra đời của Hải quan thông minh và trở thành định hướng cho quá trình xây dựng lực lượng đáp ứng yêu cầu phát triển Hải quan thông minh.

#### **4.1.2. Tình hình trong nước**

Về thực hiện Nghị quyết Đại hội XIII của Đảng: Quyết tâm của Đảng và Chính phủ đối với việc hướng tới mô hình nền kinh tế độc lập, tự chủ; tăng cường hội nhập quốc tế và phát triển bền vững tiếp tục được khẳng định. Nội dung này được hiểu là việc thúc đẩy thực hiện đa dạng hóa, đa phương hóa, quan hệ kinh tế quốc tế; nhanh chóng kiện toàn hệ thống chính sách phòng vệ đảm bảo an toàn, an ninh cho nền kinh tế trong nước, đồng thời phải tuân thủ cam kết quốc tế; từ đó nâng cao năng lực cạnh tranh quốc gia; hoàn thiện cơ sở pháp lý, hệ thống pháp luật của Việt Nam; tăng cường giao lưu quốc tế, học hỏi kinh nghiệm về xây dựng đội ngũ nhân lực chất lượng cao, có khả năng làm việc trong môi trường quốc tế, làm chủ công nghệ [18]; [19]; [21].

Về thực hiện Chiến lược phát triển kinh tế - xã hội 10 năm 2021 - 2030, xác định: Đẩy mạnh hoạt động xuất khẩu, khai thác tối đa chính sách ưu đãi của các hiệp định thương mại tự do và đa dạng hóa thị trường xuất khẩu, nhập



khẩu, bảo đảm cân cân thương mại; có hệ thống cơ chế, chính sách thương mại phù hợp với tình hình kinh tế của thế giới. Tiếp tục tăng cường chất lượng thể chế, hệ thống pháp luật minh bạch, đồng bộ, cải cách phương thức, công cụ quản lý nhà nước từ trực tiếp sang gián tiếp, tăng cường trách nhiệm, ý thức chấp hành quy định pháp luật của người dân. Thúc đẩy quá trình xây dựng nền hành chính công vụ hiện đại, lấy việc nâng cao năng lực đội ngũ cán bộ công chức, viên chức có trình độ chuyên môn phù hợp, có khả năng sáng tạo, bản lĩnh chính trị, đạo đức nghề nghiệp làm trọng tâm [21]; [54].

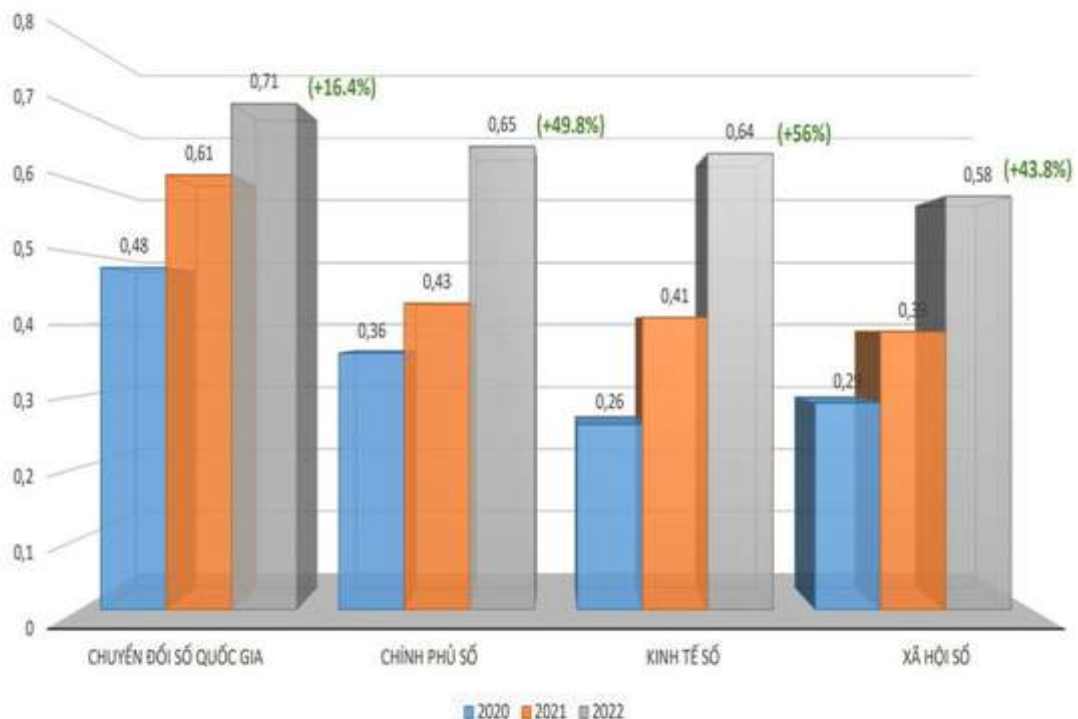
**Bảng 4.1. Một số chỉ tiêu kinh tế của quy hoạch tổng thể quốc gia thời kỳ 2021-2030, tầm nhìn 2050 theo Nghị quyết số 81/2023/QH15 ngày 09/1/2023**

CHỈ TIÊU	2021 – 2030	2031 – 2050
Tốc độ tăng trưởng GDP bình quân	~ 7%/ năm	~ 6,5 – 7,5%/ năm
GDP bình quân đầu người theo giá hiện hành	~ 7.500USD (đến 2030)	~27.000 – 32.000USD (đến 2050)
Tỷ trọng GDP khu vực dịch vụ	> 50%	-
Tỷ trọng GDP khu vực công nghiệp – xây dựng	> 40%	-
Tỷ trọng GDP khu vực nông, lâm, thủy sản	< 10%	-
Tỷ trọng kinh tế số	~ 30% GDP	-
Tốc độ tăng năng suất lao động xã hội bình quân	> 6,5%/ năm	-
Đóng góp của năng suất nhân tố tổng hợp (TFP) vào tăng trưởng	> 50%	-
Tỷ lệ đô thị hóa	> 50%	70 – 75% (đến 2050)
Số đô thị ngang tầm khu vực và quốc tế	3 – 5 đô thị	-

*Nguồn: Thông tấn xã Việt Nam [37]*

Về công tác chuyển đổi số quốc gia, hướng tới Chính phủ số, nền kinh tế số: Căn cứ Chương trình Chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030 được Thủ tướng chính phủ phê duyệt tại Quyết định số 749/QĐ-TTg ngày 03/6/2020, một trong những nhiệm vụ, giải pháp chủ yếu là đảm bảo lộ trình thực hiện Chính phủ số, nền kinh tế số và xã hội số trên cơ sở đổi mới hệ thống chính sách, cơ sở pháp lý, quy trình nghiệp vụ và an ninh mạng. Bên cạnh đó, chú trọng đầu tư xây dựng hệ thống cơ sở dữ liệu; lưu trữ, xử lý và chia sẻ thông tin; vận dụng tối đa công nghệ kỹ thuật số trong triển khai dịch vụ công; kết nối toàn diện với Trung tâm thông tin chỉ đạo, điều hành của Chính phủ, Thủ tướng Chính phủ. Chủ trương này đặt ra các yêu cầu nhiệm vụ về cải cách tổng thể hệ thống công nghệ thông tin, chuyển đổi số của ngành Hải quan, hướng tới Hải quan thông minh nhằm thiết lập môi trường giao lưu thương mại minh bạch, thuận lợi và an toàn [41].

Do vậy, quá trình chuyển đổi số được dự báo sẽ có nhiều biến động và ảnh hưởng lên mọi hoạt động quản lý nhà nước, bao gồm ngành Hải quan.



**Hình 4.1. Chỉ số chuyển đổi số quốc gia giai đoạn năm 2020 – 2022**

*Nguồn: Cổng thông tin điện tử, chuyển đổi số quốc gia [13].*

Về đổi mới, sắp xếp tổ chức bộ máy của hệ thống chính trị: Trên cơ sở tổng kết việc thực hiện Nghị quyết số 18-NQ/TW của Ban Chấp hành Trung ương Đảng khóa XII và định hướng chiến lược hiện nay của Đảng và Chính phủ, toàn bộ hệ thống chính trị đang thực hiện cải cách theo hướng tinh gọn, tăng cường hiệu lực, hiệu quả hoạt động [16]. Đối với một số lĩnh vực quản lý Nhà nước được tổ chức theo ngành dọc, như: hải quan, thuế, bảo hiểm xã hội, kho bạc nhà nước... được yêu cầu tiếp tục cải cách, hoàn thiện theo mô hình quản lý tập trung, theo khu vực liên địa bàn hành chính để thu gọn mô hình tổ chức, sắp xếp lại biên chế và sử dụng hiệu quả ngân sách Nhà nước. Đây cũng là nền tảng thực hiện cải cách cơ cấu tổ chức của ngành Hải quan phù hợp với mô hình Hải quan thông minh theo chuẩn mực chung của hải quan thế giới.

Về công tác hội nhập quốc tế của Việt Nam: Căn cứ Quyết định số 40/QĐ-TTg ngày 07/01/2016 của Thủ tướng Chính phủ về Chiến lược tổng thể hội nhập quốc tế đến năm 2020, tầm nhìn đến năm 2030 xác định mục tiêu tổng quát gồm huy động sức mạnh tổng hợp quốc gia; tận dụng triệt để và hiệu quả mọi nguồn lực, cơ hội, thời cơ trong nước và quốc tế giúp nhanh chóng đưa Việt Nam trở thành nước công nghiệp phát triển; tạo môi trường sống và làm việc hiện đại; nâng cao uy tín, sức ảnh hưởng và vị thế quốc gia; phấn đấu đến năm 2025 đuổi kịp nhóm ASEAN-4 và đến năm 2030 vươn lên nhóm đầu các nước ASEAN [40]. Trong giai đoạn 2021-2030, mức độ tự do hóa thương mại của các Hiệp định thương mại sẽ đạt đến 90-97%, với thuế suất hướng về 0% trong thời gian tiếp theo. Các Hiệp định thế hệ mới được kỳ vọng góp phần cân bằng cán cân thương mại và tạo điều kiện thuận lợi cho hợp tác thương mại. Từ đó, đòi hỏi toàn bộ hệ thống quản lý hải quan cũng như đội ngũ cán bộ hải quan phải nhanh chóng thích nghi với tình hình mới.

Về định hướng chuyển đổi số, hướng tới Hải quan thông minh: Hải quan thông minh được kỳ vọng sẽ là giải pháp tối ưu, hiệu quả đối với mục tiêu tiếp tục cải cách thủ tục hành chính theo hướng đơn giản hóa, minh bạch,

thống nhất, phù hợp với các chuẩn mực hải quan thế giới về đơn giản và hài hòa hóa thủ tục hải quan; đảm bảo an ninh và tạo thuận lợi thương mại; thiết lập môi trường thương mại lành mạnh, thuận lợi. Thông qua việc áp dụng thành công Hải quan thông minh, Hải quan Việt Nam đặt mục tiêu trở thành cơ quan hải quan hiện đại, đáp ứng tiêu chuẩn quốc tế, trong đó đặc biệt chú trọng ứng dụng thành tựu khoa học, làm chủ công nghệ và xây dựng đội ngũ nhân lực số, chất lượng cao. Đến năm 2030, Hải quan Việt Nam phấn đấu đạt trình độ kỹ thuật nghiệp vụ tương đương các quốc gia phát triển trên thế giới.

### **4.1.3. Quan điểm và định hướng xây dựng nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh ở Việt Nam**

#### ***4.1.3.1. Quan điểm***

Trọng tâm của Chiến lược phát triển Hải quan giai đoạn 2021-2030 là tập trung xây dựng và triển khai thành công mô hình quản lý Hải quan hiện đại, số hóa, hướng đến Hải quan thông minh trên nền tảng hệ thống công nghệ thông tin tập trung, tích hợp mạnh mẽ các công nghệ khoa học. Để hiện thực hóa Chiến lược này, ngành Hải quan đã đề ra nhiều nội dung quan trọng nhằm thể hiện quan điểm phát triển, gồm [43]:

*Thứ nhất*, đảm bảo sự lãnh đạo, định hướng của Đảng và sự quản lý của Nhà nước; các quy định của hệ thống pháp luật trong và ngoài nước, các cam kết quốc tế đáp ứng định hướng phát triển kinh tế - xã hội của đất nước;

*Thứ hai*, tạo mọi điều kiện thuận lợi nhất cho giao lưu thương mại, hội nhập kinh tế thông qua nâng cao hiệu lực, hiệu quả quản lý nhà nước về Hải quan theo quy định của pháp luật;

*Thứ ba*, cải cách, hiện đại hóa toàn diện công tác quản lý nhà nước về Hải quan. Trong đó, phát huy sức mạnh tổng hợp của cả hệ thống chính trị, nội lực của ngành kết hợp sự hỗ trợ từ các nguồn lực bên ngoài để phát triển nhanh, bền vững; lấy hiện đại hóa mô hình quản lý Hải quan làm trọng tâm.

Các quan điểm nêu trên không chỉ có vai trò định hướng mục tiêu phát triển của ngành Hải quan mà còn góp phần quan trọng trong xác định các yêu cầu đặt ra đối với nhân lực của ngành. Cụ thể, ngành Hải quan tiếp tục đẩy mạnh triển khai thực hiện mô hình quản lý nhân lực theo năng lực dựa trên vị trí việc làm, đồng thời xây dựng các giải pháp xây dựng nhân lực phù hợp với tiêu chuẩn của mô hình quản lý hải quan tập trung, thông minh. Quan điểm cũng chỉ ra yêu cầu về việc chú trọng phát triển đội ngũ nhân lực ngành Hải quan có trình độ đào tạo cao, kỹ năng làm việc khoa học, tác phong chuyên nghiệp, làm chủ được công nghệ, trang thiết bị hiện đại gắn với nhu cầu thực tiễn của vị trí việc làm và năng lực từng cá nhân, đáp ứng mô hình quản lý hải quan hiện đại trong bối cảnh chuyển đổi số, phát triển kinh tế thông minh.

#### **4.1.3.2. Định hướng**

Trên cơ sở quan điểm về đổi mới mô hình quản lý hải quan theo hướng thông minh, hiện đại; ngành Hải quan xác định bốn trụ cột để triển khai thành công Hải quan thông minh gồm: (1) Hệ thống thể chế đồng bộ, hiện đại (2) Hệ thống quy trình nghiệp vụ minh bạch, đơn giản, hài hòa; (3) Hệ thống quản lý tập trung ứng dụng công nghệ thông tin và trang thiết bị thông minh và (4) Hệ thống tổ chức bộ máy tinh gọn, nhân lực chất lượng cao [46]; [50].

Do đặc điểm nổi bật của Hải quan thông minh là mức độ tự động hóa cao; tích hợp các ứng dụng quản lý trên nền tảng số, phi giấy tờ; đảm bảo minh bạch; có khả năng dự báo, quản lý rủi ro; thích ứng kịp thời với tình hình biến động của thương mại quốc tế nên đòi hỏi về trình độ chuyên môn và kỹ năng làm việc của cán bộ hải quan cũng sẽ nâng cao. Theo đó, trong quá trình hiện đại hoá hải quan hướng tới Hải quan thông minh thì cải cách mô hình quản trị nhân lực theo hướng tập trung, cá nhân hóa và theo yêu cầu của vị trí việc làm là nhiệm vụ trọng tâm của ngành. Mô hình quản lý và phát triển nhân lực khoa học, hiện đại là đòi hỏi tất yếu để định hình, củng cố tổ chức bộ máy và tiêu chuẩn lựa chọn nhân sự phù hợp đáp ứng được đặc thù, tính phức

tạp và chuyên môn hóa cao của quy trình nghiệp vụ hải quan hiện đại. Đặc biệt, mô hình quản lý này được kì vọng giúp ngành Hải quan phát hiện những trùng lặp về chức năng, nhiệm vụ của các vị trí việc làm, tránh tình trạng chồng chéo nhằm nâng cao hiệu lực, hiệu quả của ngành và góp phần củng cố sức cạnh tranh của nền kinh tế quốc gia.

#### **4.2. GIẢI PHÁP XÂY DỰNG NHÂN LỰC CHO PHÁT TRIỂN HẢI QUAN THÔNG MINH Ở VIỆT NAM ĐẾN NĂM 2030, TẦM NHÌN ĐẾN NĂM 2045**

Công tác quản lý nhà nước về hải quan được đánh giá có tính đặc thù và chuyên sâu, trên cơ sở thực thi pháp luật trong nước và quốc tế về quản lý chuyên ngành của nhiều lĩnh vực, với đòi hỏi áp dụng công nghệ, kỹ thuật hiện đại; kết nối, trao đổi thông tin toàn cầu nên yêu cầu đặt ra đối với đội ngũ nhân lực hải quan là vô cùng khắt khe. Đặc biệt trong bối cảnh cuộc cách mạng về tinh gọn bộ máy hệ thống chính trị; việc triển khai hiệu quả một số chính sách nổi bật như Nghị định số 178/2024/NĐ-CP ngày 31/12/2024 của Chính phủ về đảm bảo chế độ đối với cán bộ, công chức, viên chức, người lao động và lực lượng vũ trang trong thực hiện sắp xếp tổ chức bộ máy của hệ thống chính trị; Nghị định số 179/2024/NĐ-CP ngày 31/12/2024 của Chính phủ về thu hút, trọng dụng người có tài năng làm việc trong cơ quan, tổ chức, đơn vị của Đảng Cộng sản Việt Nam, Nhà nước, Mặt trận Tổ quốc Việt Nam và các tổ chức chính trị - xã hội cũng như kết hợp tham khảo khuyến nghị của các tổ chức quốc tế uy tín vào thực tiễn tại Việt Nam giúp chuẩn bị đội ngũ nhân lực đáp ứng tốt yêu cầu phát triển Hải quan thông minh [3]; [4].

##### **4.2.1. Nhóm giải pháp về cải cách tổ chức bộ máy, đảm bảo số lượng, cơ cấu nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh ở Việt Nam**

###### ***4.2.1.1. Tăng cường cải cách tổ chức bộ máy và kiện toàn chức năng, nhiệm vụ của các đơn vị trong ngành***

Tuy trong thời gian qua, ngành Hải quan đã có nhiều cải cách về tổ chức bộ máy; tốc độ và chất lượng cải cách còn một số hạn chế do cả yếu tố

chủ quan và khách quan. Cơ bản cơ cấu tổ chức bộ máy ngành Hải quan hiện nay được cải cách trên tinh thần giảm đầu mối, cấp trung gian và hạn chế tối đa việc thành lập các đơn vị mới nhưng vẫn còn khoảng cách xa để chuyển đổi hoàn toàn sang mô hình quản lý số tập trung, thông minh theo chuẩn mực của cơ quan hải quan các nước phát triển và khuyến nghị của WCO.

Để đẩy nhanh tiến trình chuyển đổi, cải cách tổ chức bộ máy nhằm đảm bảo cơ cấu, số lượng nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh, ngành Hải quan cần sớm hoàn thiện, trình Bộ Tài chính và Chính phủ về việc ban hành Quyết định sửa đổi cơ cấu, tổ chức, chức năng ngành Hải quan làm cơ sở xác định chính xác nhiệm vụ, quyền hạn và kiện toàn cơ cấu tổ chức bộ máy phù hợp với tình hình mới. Quá trình kiện toàn tổ chức bộ máy phải đảm bảo xác định đầy đủ, rõ ràng, chính xác các chức năng, nhiệm vụ quản lý hải quan theo bối cảnh hiện tại và tương lai. Trong đó, xác định tập trung tái cấu trúc bộ máy trên cơ sở kết hợp chính sách pháp lý trong nước và tham khảo kinh nghiệm, chuẩn mực và khuyến nghị quốc tế. Từ đó, thiết lập các phương án tổ chức bộ máy và số lượng cán bộ đáp ứng linh hoạt với các kịch bản phát triển của tình hình kinh tế, chính trị, xã hội và yêu cầu của Hải quan thông minh.

Ngoài ra, nhằm xây dựng chính xác số lượng, cơ cấu nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh thì cần rà soát, điều chỉnh một số chức năng, nhiệm vụ còn chồng chéo giữa các đơn vị cũng như tại các vị trí việc làm đã, đang và sẽ có sự tham gia tích cực của khoa học công nghệ hiện đại. Cơ cấu tổ chức phải thật sự tinh gọn, hợp lý, giảm đầu mối và các cấp trung gian nhưng vẫn đảm bảo thực thi đầy đủ các chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của một cơ quan hải quan hiện đại theo đúng tinh thần định hướng của Chiến lược phát triển Hải quan đến năm 2030, hướng tới Hải quan thông minh [43].

#### ***4.2.1.2. Đảm bảo số lượng nhân lực phù hợp với yêu cầu của Hải quan thông minh***

Theo ILO, trong mô hình quản trị nhân lực hiện đại, quá trình xác định

biên chế bao gồm một tập hợp các hoạt động nhân lực gồm: xác định nhu cầu nhân lực, tuyển dụng, tập huấn và bố trí vị trí việc làm nhằm phát triển nhân lực cần thiết để đáp ứng các nhu cầu của tổ chức [73]. Đồng thời, tác giả Carless cho rằng việc xác định tiêu chí và đánh giá sự phù hợp của nhân sự từ khâu tuyển dụng và lựa chọn có nhiều ảnh hưởng đến khả năng thích ứng của nguồn nhân lực với các kỳ vọng, mục tiêu của tổ chức và từ đó, tác động đến kết quả hoạt động chung [64]. Nhằm đảm bảo số lượng nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh, trước tiên cần thực hiện đánh giá chính xác mức độ chuyển đổi số, ứng dụng khoa học công nghệ tại mỗi vị trí việc làm qua từng giai đoạn và lộ trình phát triển. Từ đó, có kế hoạch tuyển dụng đủ số lượng nhân sự đáp ứng trình độ chuyên môn và kỹ năng tương ứng.

Hiện nay, ngành Hải quan triển khai các hoạt động nhân lực dựa trên hệ thống các quy định và chính sách pháp luật. Tuy nhiên, hệ thống này vẫn còn tồn tại xu hướng quản lý dựa trên bằng cấp chuyên môn và thâm niên công tác hơn là đánh giá toàn diện năng lực và sự phù hợp của nhân lực thể hiện qua kỹ năng mềm, kiến thức liên quan, mức độ gắn bó với công việc, tư duy sáng tạo, tiềm năng phát triển năng lực theo thời gian và triển vọng nghề nghiệp. Quy trình xác định biên chế và bố trí nhân sự được thực hiện dựa trên đánh giá về bằng cấp chuyên môn và thâm niên công tác chỉ giúp đánh giá mức độ phù hợp của nhân sự vào thời điểm tuyển dụng và bố trí vị trí việc làm nhưng sẽ không dự báo được khả năng phát triển năng lực trong tương lai.

Do đó, theo các thông lệ tốt nhất của WCO, các cơ quan hải quan đặt mục tiêu xác định biên chế và bố trí vị trí việc làm hiệu quả phải đáp ứng đầy đủ ba yêu cầu cốt lõi gồm: 1) giúp cơ quan hải quan thuận lợi trong công tác bố trí vị trí việc làm đảm bảo hiệu quả hoạt động chung; 2) cho phép cơ quan hải quan đạt được sự cân bằng giữa thực trạng chất lượng nhân lực với các định hướng của tổ chức nhằm lựa chọn nhân sự có năng lực phù hợp nhất, thúc đẩy quá trình phát triển bền vững của cơ quan hải quan và 3) cho phép



cơ quan hải quan đưa ra chiến lược phát triển nhân lực tương ứng, tạo thuận lợi trong việc duy trì sự gắn kết với công việc của cán bộ hải quan [109].

Để thực hiện những khuyến nghị này, ngành Hải quan cần xem xét triển khai một kế hoạch cải cách tổng thể. Thứ nhất, đối với quá trình xác định nhu cầu nhân lực, cần phân tích sâu các mục tiêu của tổ chức và bối cảnh hoạt động nhằm đưa ra chính xác các tiêu chuẩn năng lực và số lượng biên chế cần có. Đặc biệt, cần tổ chức đánh giá chuyên sâu các khâu nghiệp vụ để xem xét chính xác mức độ và tốc độ số hóa của từng hoạt động. Trên cơ sở kết quả đánh giá, cần xây dựng lộ trình bố trí, sắp xếp nhân sự phù hợp với yêu cầu nhiệm vụ. Ngoài ra, sau khi thực hiện đánh giá năng lực, cần phân tích kết quả đánh giá để làm rõ những lỗ hổng về năng lực, tư duy, kỹ năng. Trên cơ sở phân tích, đưa ra các kế hoạch, chiến lược và dự báo sự thay đổi của nguồn nhân lực trong tương lai. Thứ hai, xác định biên chế theo vị trí việc làm sẽ là kim chỉ nam để thiết lập bảng mô tả công việc và tiêu chuẩn năng lực tạo điều kiện thuận lợi cho quá trình tuyển dụng, bố trí vị trí việc làm theo năng lực. Đặc biệt, cần lưu ý rằng tầm nhìn, nhiệm vụ và chiến lược phát triển của tổ chức phải được sử dụng làm giá trị cốt lõi để giám sát toàn bộ quá trình này.

#### ***4.2.1.3. Đảm bảo cơ cấu nhân lực đáp ứng Hải quan thông minh***

Đảm bảo cơ cấu nhân lực hài hòa và cân bằng giữa các nhóm cán bộ có ý nghĩa tác động lâu dài, bền vững lên sự phát triển của ngành Hải quan nói chung và quá trình thực hiện Hải quan thông minh.

Về cơ cấu trình độ chuyên môn: Cần duy trì định hướng đảm bảo tỉ lệ cán bộ được đào tạo chính quy các ngành đúng hoặc gần đúng với chuyên môn hải quan tại các cơ sở đào tạo uy tín trong và ngoài nước chiếm đa số trong tổng số nhân lực toàn ngành. Qua đó, tỉ lệ trình độ đội ngũ cán bộ hải quan có năng lực chuyên môn tốt sẽ được nâng cao, phù hợp với tính chất công việc thực tế và khối lượng công việc tăng lên trong tương lai. Ngoài ra, tỉ lệ đội ngũ cán bộ hải quan có trình độ và kỹ năng sử dụng ngoại ngữ thông thạo, đặc biệt là tiếng Anh

và một số ngôn ngữ của các quốc gia có giao lưu thương mại lớn với Việt Nam cần được tăng lên thông qua việc nâng cao tiêu chuẩn ngoại ngữ đầu vào khi thực hiện tuyển dụng, bố trí vị trí việc làm và bổ sung phần kiểm tra trình độ ngoại ngữ vào hoạt động đánh giá năng lực hằng năm. Phải đáp ứng tiêu chí 100% cán bộ hải quan sử dụng, vận hành thành thạo máy và các thiết bị kỹ thuật hỗ trợ khác theo yêu cầu của vị trí việc làm trong mô hình Hải quan thông minh.

Về cơ cấu độ tuổi: Thực tế cho thấy đội ngũ nhân lực trẻ thường có khả năng tiếp thu nhanh chóng và dễ dàng thích nghi với những điều kiện môi trường làm việc nhiều biến động. Do đó, việc trẻ hoá nhân lực ngành Hải quan cần được chú trọng hơn thông qua các kế hoạch tuyển dụng thu hút nhân tài trẻ hoặc phối hợp với các cơ sở đào tạo xây dựng các chương trình tạo nguồn nhân lực hải quan từ đội ngũ sinh viên ưu tú. Tuy nhiên cũng phải đảm bảo việc duy trì thế hệ cán bộ hải quan có kinh nghiệm và thâm niên nghề nghiệp lâu năm để hướng dẫn, đào tạo thế hệ cán bộ trẻ kế cận.

Về cơ cấu giới tính: Cơ cấu giới tính tuy đã được quy định rõ và đưa vào các chủ trương, định hướng chung của Đảng và Chính phủ nhưng việc triển khai còn nhiều hạn chế do chưa được đánh giá, nhìn nhận đúng mực. Đặc biệt, đối với một ngành tương đối đặc thù có số lượng cán bộ nam giới chiếm đa số như ngành Hải quan thì kế hoạch đảm bảo cơ cấu giới tính chưa được thể hiện rõ ràng. Tuy cơ cấu giới tính còn phụ thuộc vào một số yếu tố khách quan như tính chất công việc (chống buôn lậu, tuần tra biên giới...) và địa bàn hoạt động thì cơ bản quan điểm của các chính sách và thực tiễn đều cho thấy nếu có một cơ cấu giới tính thích hợp, cân bằng thì hiệu quả công việc sẽ được tối ưu hóa và tận dụng được tối đa mọi nguồn lực. Theo dự báo tăng trưởng kinh tế cả nước nói chung và đánh giá khối lượng công việc của ngành Hải quan trong các năm qua, số kim ngạch xuất nhập khẩu, số lượng tờ khai hải quan, cùng các thay đổi về thể chế, quy trình, thủ tục hải quan thường xuyên biến động theo hướng tăng lên về cả số lượng và tính chất phức tạp. Tỉ

lệ nghịch với khối lượng công việc là số lượng biên chế ngày càng giảm đang tạo một áp lực không nhỏ đối với công tác xây dựng lực lượng của ngành Hải quan. Nhằm đảm bảo cơ cấu giới tính cần đề ra các tiêu chí quản trị nhân lực minh bạch, công bằng giúp đánh giá và sử dụng nhân lực hoàn toàn dựa trên năng lực mà không bị chi phối bởi vấn đề giới tính hay các yếu tố chủ quan khác. Ngoài ra, cũng cần tăng cường xây dựng, phổ biến các quy định, chủ trương về đảm bảo cơ cấu giới tính trong ngành Hải quan nhằm nâng cao nhận thức của mọi cán bộ hải quan, đặc biệt là cấp quản lý. Từ đó, tăng cường vai trò của cán bộ nữ trong các hoạt động nghiệp vụ và điều hành của ngành.

Về cơ cấu nhân sự cấp quản lý: Cần thực hiện rà soát, đánh giá một cách khách quan, chính xác năng lực của đội ngũ cán bộ tại các cấp quản lý và được quy hoạch cấp quản lý trong toàn ngành trên cơ sở các quy định hiện hành, yêu cầu của Hải quan thông minh cũng như kỳ vọng của xã hội và cộng đồng doanh nghiệp. Từ đó, xem xét việc duy trì, bổ sung và đưa ra khỏi quy hoạch cấp quản lý đối với từng trường hợp. Đặc biệt, kiên quyết không để xảy ra tình trạng những cá nhân không đủ trình độ, phẩm chất, kỹ năng lãnh đạo được xem xét phát triển thành đội ngũ lãnh đạo kế cận. Bên cạnh đó, cần tăng cường thực hiện chuyển đổi vị trí công tác đối với cán bộ cấp quản lý giữa các đơn vị, địa bàn và vị trí việc làm nhằm bổ sung kinh nghiệm, trau dồi kiến thức toàn diện để chuẩn bị sẵn sàng cho quá trình triển khai Hải quan thông minh. Đồng thời, cần xây dựng chiến lược và cơ chế quy hoạch, phát triển nghề nghiệp dành riêng cho đội ngũ nhân sự trẻ, có trình độ chuyên môn tốt, có thành tích công tác nổi bật để tạo cơ hội rèn luyện, phấn đấu trở thành nguồn nhân lực quản lý chất lượng cao trong tương lai của ngành phù hợp với yêu cầu của nền kinh tế, xã hội và xu hướng hội nhập quốc tế.

#### **4.2.2. Nhóm giải pháp về nâng cao chất lượng nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh ở Việt Nam**

##### ***4.2.2.1. Nâng cao trình độ học vấn, kỹ năng chuyên môn của cán bộ hải quan theo yêu cầu năng lực của Hải quan thông minh***

Để đáp ứng yêu cầu khi triển khai Hải quan thông minh, việc nâng cao trình độ học vấn, chuyên môn sẽ hỗ trợ giảm bớt khoảng cách giữa năng lực của cán bộ hải quan với tốc độ phát triển của khoa học công nghệ phục vụ Hải quan thông minh. Công tác này cần được thực hiện ngay từ các bước đầu tiên của quá trình xây dựng, hình thành nhân lực hải quan. Trước tiên, cần xem xét điều chỉnh, nâng cao các tiêu chuẩn về trình độ học vấn, chuyên môn, đa dạng hóa lĩnh vực ngành nghề đào tạo và đề ra các yêu cầu về kỹ năng, phẩm chất, kinh nghiệm làm việc cho một số vị trí đặc thù để phù hợp với đặc điểm của Hải quan thông minh và sự biến động thường xuyên trong công tác nghiệp vụ của ngành Hải quan. Cụ thể, tại các đơn vị thực hiện công tác tham mưu, xây dựng chính sách và các vị trí công nghệ thông tin, hiện đại hóa của ngành cần xem xét bổ sung yêu cầu cụ thể về loại trình độ tốt nghiệp (loại Khá trở lên), cơ sở đào tạo (các cơ sở uy tín, được xếp hạng cao trong và ngoài nước) nhằm sàng lọc được đội ngũ nhân lực chất lượng cao, tinh nhuệ. Bên cạnh đó, cần tăng cường kiến thức nghiệp vụ mới, các kỹ năng thực thi công vụ hiện đại, đặc biệt là kỹ năng vận hành và phát triển hệ thống công nghệ thông tin hiện đại. Ngoài ra, cần xây dựng quy chế, chế tài đặc thù cho từng đơn vị để khuyến khích cán bộ hải quan nêu cao tinh thần tự học, tự giác nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ thông qua các chương trình đào tạo có hình thức học tập linh hoạt và nội dung đổi mới, hấp dẫn.

#### ***4.2.2.2. Phát triển kỹ năng mềm hỗ trợ công tác nghiệp vụ***

Bên cạnh các kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ và sự hỗ trợ của trang thiết bị, phần mềm hiện đại thì việc cán bộ hải quan được trang bị các kỹ năng mềm như kỹ năng giao tiếp, làm việc nhóm, xử lý khủng hoảng truyền thông...cũng vô cùng quan trọng để đảm bảo hiệu quả công việc đạt mức tối ưu. Đặc biệt, việc thường xuyên tiếp xúc với doanh nghiệp, người dân trong và ngoài nước cũng như sự bùng nổ về thông tin trên không gian mạng sẽ đem lại không ít tình huống đòi hỏi cán bộ hải quan phải xử lý linh hoạt, kịp

thời và chính xác. Ngoài ra, Hải quan thông minh là mô hình hướng đến hải quan phi biên giới nên các kỹ năng mềm sẽ giúp cán bộ hải quan dễ dàng kết nối, giao lưu, trao đổi nghiệp vụ với cộng đồng cán bộ hải quan toàn cầu.

Theo đó, cần chú trọng phát triển kỹ năng mềm cho cán bộ hải quan thông qua các hoạt động đào tạo, bồi dưỡng chuyên sâu phù hợp với tính chất công việc của từng vị trí việc làm và địa bàn hoạt động của đơn vị. Bên cạnh đó, cần tăng cường tổ chức các buổi hội thảo, tọa đàm, giao lưu chuyên môn, nghiệp vụ, giải đáp vướng mắc trong phạm vi nội bộ ngành và ngoài ngành với cộng đồng doanh nghiệp, các cơ quan, ban ngành khác để tạo cơ hội cho cán bộ hải quan học hỏi, tiếp cận các giải pháp xử lý hiệu quả trong thực tế. Đặc biệt, để nâng cao nhận thức trong toàn ngành về tầm quan trọng của phát triển kỹ năng mềm; cần nghiên cứu bổ sung đánh giá về kỹ năng mềm trong các kỳ đánh giá năng lực; đánh giá phân loại định kỳ hoặc thiết kế giáo trình giảng dạy về kỹ năng mềm dưới hình thức xử lý tình huống giả định như một học phần của các chương trình đào tạo, bồi dưỡng do ngành Hải quan tổ chức.

#### ***4.2.2.3. Nâng cao phẩm chất chính trị, đạo đức nghề nghiệp và trách nhiệm trong thực thi công vụ của cán bộ hải quan***

Chủ tịch Hồ Chí Minh đã từng nhấn mạnh đến tầm quan trọng của cán bộ và công tác cán bộ, coi đó là nền móng của mọi thành công: "*Cán bộ là gốc của mọi công việc*" [9]. Trên cơ sở tinh thần đó, xuyên suốt trong quá trình phát triển đất nước, Đảng và Nhà nước ta đã ban hành và tổ chức triển khai thực hiện nhiều văn bản quy định về cán bộ, công chức, viên chức, trong đó có các quy định về nâng cao trách nhiệm thực thi công vụ của cán bộ, công chức.

Theo tác giả Rainey, H., tính hiệu quả của mọi biện pháp, chiến lược, kế hoạch về công tác quản trị và phát triển nhân lực đều được quyết định phần lớn bởi chính ý thức và tinh thần trách nhiệm của từng cá nhân cán bộ công chức, viên chức - những người thụ hưởng và nhận sự tác động trực tiếp từ các chính sách, chủ trương này [94]. Khi cán bộ hải quan gắn bó với tổ chức, họ

làm việc tập trung, trách nhiệm và sáng tạo hơn, giúp hiệu suất công việc được nâng cao. Ngoài ra, khi ý thức được trách nhiệm và cảm nhận được sự gắn kết với mục tiêu chung của ngành, cán bộ hải quan sẽ nhận thấy giá trị của bản thân với tổ chức và tiến hành công việc cẩn thận và tận tâm, nhờ đó giảm thiểu rủi ro trong thực thi nhiệm vụ và giúp nâng cao chất lượng công việc. Điều này cũng làm giảm tỉ lệ "chảy máu chất xám" của nhân lực trong ngành do các nguyên nhân nghỉ việc hoặc xin chuyển công tác sang ngành, cơ quan khác. Khi lực lượng nhân sự của ngành thật sự gắn bó và có thái độ tích cực sẽ tạo nên một tập thể đoàn kết, tổ chức có thể thuận lợi xây dựng, truyền tải các mục tiêu, chiến lược của ngành cũng như thúc đẩy sự phát triển bền vững. Để nâng cao nhận thức và trách nhiệm thực thi công vụ của cán bộ hải quan, các cấp lãnh đạo cần chú trọng triển khai xây dựng liêm chính Hải quan theo khuyến nghị của WCO cũng như các quy định của ngành Hải quan và pháp luật. Đồng thời, chuẩn hóa, siết chặt kỷ luật, kỷ cương đi đôi với xây dựng thể chế, tạo môi trường, điều kiện để thúc đẩy đổi mới, phát huy sáng tạo và bảo vệ cán bộ hải quan dám nghĩ, dám làm, dám đột phá vì lợi ích chung của ngành. Phân công, phân cấp gắn với giao quyền, ràng buộc trách nhiệm, đồng thời tăng cường kiểm tra, giám sát, kiểm soát quyền lực và xử lý nghiêm minh sai phạm.

Việc nâng cao phẩm chất chính trị, đạo đức nghề nghiệp và trách nhiệm trong thực thi công vụ của cán bộ hải quan có thể thực hiện thông qua một số hoạt động cụ thể sau đây:

*Thứ nhất*, tăng cường đối thoại, giao tiếp, tương tác giữa cán bộ hải quan cấp thừa hành và các cấp lãnh đạo; giữa các bộ phận tham mưu chính sách và bộ phận thực thi thông qua các hoạt động: giao ban thường kì; hội thảo chuyên môn; giao lưu các hoạt động đoàn thể; chương trình đào tạo, học tập tập thể; các buổi sinh hoạt Đảng hoặc trong quá trình chỉ đạo, phối hợp công tác. Đặc biệt, các cấp lãnh đạo cần chú trọng việc bố trí thời gian lắng nghe vướng mắc, góp ý, nguyện vọng của cấp dưới. Từ đó, kịp thời nắm bắt,

giải quyết các vấn đề phát sinh, tăng cường hiệu quả công tác.

*Thứ hai*, tích cực tuyên truyền, phổ biến các văn bản, quy định của Đảng, Chính phủ và của ngành về thực thi công vụ, đạo đức công vụ và các chủ trương, chính sách, văn bản pháp luật có liên quan đến quản lý hải quan để nâng cao trách nhiệm, bổn phận thực thi công vụ của cán bộ hải quan. Việc tuân thủ đạo đức công vụ và đạo đức nghề nghiệp sẽ giúp cho cán bộ hải quan ý thức rõ trách nhiệm của mình, tránh tình trạng lạm quyền, đảm bảo sự công tâm, minh bạch, không vụ lợi trong quá trình thực thi công vụ.

*Thứ ba*, khuyến khích, tạo điều kiện cho mỗi cá nhân cán bộ hải quan tự học tập, tự rèn luyện. Bên cạnh các chương trình đào tạo bắt buộc theo quy định, cần xây dựng ý thức tự học tập, tự rèn luyện cho cán bộ hải quan. Khuyến khích họ tự tìm kiếm các phương pháp, chương trình đào tạo phù hợp với năng lực và yêu cầu của công việc đảm nhiệm; không cứng nhắc, gò bó trong việc bố trí đào tạo đại trà cho tất cả các cá nhân để việc tự giác học tập không chỉ là khát khao, thôi thúc từ mỗi cán bộ hải quan, mà còn là động lực để có thể thực hiện nhiệm vụ một cách bài bản và chuyên nghiệp.

*Thứ tư*, tạo môi trường làm việc hứng khởi, thân thiện, được trang bị đầy đủ trang thiết bị làm việc hiện đại, phù hợp với yêu cầu công việc.

#### ***4.2.2.4. Tăng cường tính minh bạch, công bằng trong đánh giá chất lượng và quản lý hiệu suất công việc***

Để tăng cường hiệu quả và hiệu lực trong đánh giá năng lực đội ngũ nhân sự hải quan, WCO cho rằng cần truyền tải thông điệp về đánh giá năng lực như một phần của quá trình giao tiếp giữa các cấp cán bộ và quản lý sự thay đổi nhằm tăng cường tính hợp tác của nhân sự được đánh giá [109]. Theo đó, các cơ quan hải quan nên xem xét áp dụng bổ sung phương pháp đánh giá bằng hình thức phỏng vấn để tăng cường tương tác giữa cán bộ hải quan các cấp nhằm xem xét toàn diện hơn nhận thức chuyên môn, mức độ gắn bó với công việc và nguyện vọng cá nhân. Hơn nữa, các cuộc phỏng vấn là cơ hội để

trao đổi về tầm nhìn và kỳ vọng của ngành đến cán bộ hải quan. Từ đó, giúp họ chủ động hơn trong việc phát triển năng lực làm việc của bản thân.

Hướng dẫn của WCO cũng gợi ý để đạt hiệu quả tối ưu thì việc đánh giá phải thể hiện bốn tiêu chí gồm: (1) quyền tự chủ, (2) độ phức tạp của công việc, (3) các yêu cầu đang đặt ra và (4) tần suất của các yêu cầu này. Trong đó, tiêu chí "Quyền tự chủ" mô tả mức độ tự chủ của cán bộ hải quan khi thực hiện nhiệm vụ một cách hiệu quả (trong điều kiện gần như hoặc không có sự giám sát). Tiêu chí về "độ phức tạp của công việc" đề cập đến mức độ phức tạp của kỹ năng và kiến thức cán bộ hải quan cần có để thực hiện nhiệm vụ. Tiêu chí "các yêu cầu đang đặt ra" giúp chỉ rõ loại năng lực và mức độ cần thiết của năng lực theo vị trí việc làm. Tiêu chí "tần suất của các yêu cầu đang đặt ra" đánh giá mức độ năng lực cần thiết trong một khoảng thời gian.

Theo nhận định của WCO, quản lý hiệu suất theo năng lực và vị trí việc làm dường như có khoảng cách lớn nhất giữa kế hoạch và thực tế. Khái niệm quản lý hiệu suất mô tả quá trình đánh giá khả năng làm việc của cán bộ hải quan, quản lý chất lượng công việc của họ và từ đó lập kế hoạch quản lý tương xứng. Quản lý hiệu suất dựa trên năng lực theo vị trí việc làm được triển khai nhằm cung cấp các đánh giá không chỉ về "những gì đã đạt được" mà còn là "cách thức để thực hiện nhiệm vụ hiệu quả". Có bốn thành phần chính của hệ thống quản lý hiệu suất theo vị trí việc làm: mục tiêu hoạt động, năng lực, quá trình đánh giá và mức độ tiến bộ của cá nhân. Trong số các thành phần này, quá trình đánh giá hiệu suất có vai trò quan trọng nổi bật vì nó cung cấp các nguồn thông tin để xác định các chiến lược quản lý nhân lực phù hợp.

Quá trình quản lý hiệu suất được coi là một biện pháp quản lý chủ động, liên tục bao gồm ba giai đoạn: 1) lập kế hoạch và thống nhất sản phẩm công việc (giữa cấp quản lý và cấp thừa hành), 2) đánh giá theo từng giai đoạn triển khai công việc và 3) đánh giá tổng thể kết quả công việc. Cấp lãnh đạo thường có xu hướng cho rằng cấp dưới luôn nhận thức rõ họ được kỳ vọng



làm những gì nhưng điều này không phải lúc nào cũng chính xác. Vì vậy, giai đoạn đầu tiên cực kỳ quan trọng giúp xác định và thảo luận về các mục tiêu chính của nhiệm vụ; các năng lực, kỹ năng cần có; các kế hoạch phát triển năng lực cá nhân và lộ trình thực hiện. Trong giai đoạn thứ hai, một tập hợp các hoạt động cần được thực hiện liên tục vào các thời điểm khác nhau xuyên suốt trong quá trình làm việc của cán bộ. Các hoạt động này nhằm thường xuyên giám sát hướng tới việc đưa ra phản hồi kịp thời và liên tục duy trì kết nối giữa cấp lãnh đạo và cấp thừa hành. Cuối cùng, mặc dù cấp lãnh đạo chịu trách nhiệm chính về quá trình đánh giá tổng thể hiệu quả công việc nhưng điều này cũng đòi hỏi sự hợp tác của cấp thừa hành để đạt được kết quả khách quan và chính xác hơn. Một quá trình đánh giá hiệu suất công việc được coi là thành công khi nó đưa ra đánh giá tổng hợp về chất lượng, quy mô và năng lực đã đầu tư vào để thực hiện công việc đó. Bên cạnh đó, cần xem xét tham khảo kết quả tự nhận xét, đánh giá của cán bộ hải quan để đánh giá chất lượng công việc của họ ngay cả khi chúng có thể không hoàn toàn chính xác.

Việc áp dụng quản lý hiệu suất dựa trên năng lực theo khuyến nghị của WCO có thể khác nhau giữa các cơ quan hải quan do sự khác biệt về văn hóa của tổ chức và bối cảnh hoạt động. Tuy nhiên, theo gợi ý của WCO, quá trình này phải phù hợp với các mục tiêu trong chiến lược phát triển chung của tổ chức nhằm đảm bảo toàn bộ hệ thống luôn tập trung vào các nhóm kỹ năng chính. Đồng thời, quá trình này phải liên kết chặt chẽ với việc giải quyết những vấn đề phát sinh khi cán bộ hải quan thực hiện nhiệm vụ. Trong toàn bộ quá trình thực hiện, nó phải đảm bảo sự tham gia của tất cả các cấp nhằm duy trì tính đồng bộ, thống nhất trong nhận thức và hành động của mọi người.

#### **4.2.3. Nhóm giải pháp về hoàn thiện cơ chế, chính sách và phương thức quản trị nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh**

*4.2.3.1. Xây dựng kế hoạch thu hút nhân lực chất lượng cao cho lộ trình chuyển đổi số hướng tới Hải quan thông minh*

Nghị quyết của Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XIII của Đảng nhấn mạnh phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao là một trong ba đột phá chiến lược trong phát triển kinh tế - xã hội của đất nước. Theo đó, để phát triển Hải quan thông minh thì yếu tố quan trọng đầu tiên là xây dựng đội ngũ cán bộ hải quan chất lượng cao, có trình độ chuyên môn sâu, tác phong làm việc chuyên nghiệp, làm chủ công nghệ, trang thiết bị hiện đại đáp ứng mô hình quản lý hải quan thông minh và phù hợp với năng lực của từng cá nhân.

Theo tác giả Tatsuo, H., việc thu hút đội ngũ nhân lực có trình độ chuyên môn cao vào khu vực công thường gặp nhiều thách thức hơn so với khu vực tư do các yếu tố hạn chế về điều kiện của môi trường làm việc, chế độ chính sách và khả năng tiếp cận thông tin về vị trí tuyển dụng [105]. Do đó, để thu hút nhân tài vào công tác trong ngành Hải quan, cần vận dụng hiệu quả Nghị định số 179/2024/NĐ-CP ngày 31/12/2024 của Chính phủ thông qua một số hoạt động cụ thể sau [4]:

- Xác định các lĩnh vực chuyên môn đào tạo và kỹ năng cần có của nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh để xây dựng kế hoạch tuyển dụng phù hợp. Trong đó, chú trọng tuyển dụng các chuyên ngành về công nghệ thông tin, quản trị mạng, trí tuệ nhân tạo... và phát triển các kỹ năng sử dụng ngoại ngữ, làm chủ công nghệ, làm việc trong môi trường quốc tế.

- Thường xuyên đánh giá hiệu quả và tiến độ của quá trình chuyển đổi số nội ngành và tình hình chuyển đổi số toàn cầu nhằm xác định số lượng và thời điểm bổ sung nhân lực đáp ứng yêu cầu của Hải quan thông minh;

- Vận dụng triệt để các quy định của pháp luật và chủ động đề xuất xây dựng chế độ, chính sách đặc thù ngành tạo điều kiện thuận lợi cho công tác tuyển dụng, thu hút và trọng dụng nhân tài; đặc biệt, nhân tài về công tác công nghệ thông tin và nghiên cứu sáng tạo kỹ thuật số;

- Tích cực quảng bá, truyền thông về hình ảnh Hải quan hiện đại,

chuyên nghiệp, nhu cầu tuyển dụng nhân lực chất lượng cao và quan điểm trọng dụng nhân tài nhằm thu hút lực lượng lao động có trình độ chuyên môn cao, năng lực nghiên cứu sáng tạo và kỹ năng làm việc chuyên nghiệp;

- Xây dựng môi trường làm việc thân thiện; trang bị cơ sở vật chất hiện đại, phù hợp với yêu cầu công việc; tích cực giao lưu, chia sẻ giữa các cấp để tạo sự kết nối, gắn bó của cán bộ hải quan với ngành.

#### ***4.2.3.2. Nâng cao hiệu quả công tác đào tạo bồi dưỡng đáp ứng yêu cầu của Hải quan thông minh***

Theo tác giả Lievens, F. và cộng sự, đào tạo và nâng cao năng lực nguồn nhân lực là hai yếu tố chính để đảm bảo duy trì và đổi mới vốn năng lực. Từ đó, giúp tăng cường hàm lượng tri thức của mỗi cá nhân và của tổ chức nhằm nâng cao hiệu quả lao động [79]. Ngày nay, các cơ quan hải quan phải đối mặt với nhiều biến động của nền kinh tế, tạo ra áp lực trong việc cung cấp các khóa đào tạo phù hợp và hiệu quả hơn. Theo WCO, sự phát triển của vốn năng lực sẽ bị ảnh hưởng bởi hai yếu tố liên tục tác động lẫn nhau, đó là: quy luật lỗi thời và lạm phát năng lực (hay nguyên tắc tăng độ phức tạp của công việc) [110]. Dưới tác động của hai yếu tố này, năng lực của cơ quan hải quan sẽ giảm dần theo thời gian cho đến khi bị lỗi thời nếu thiếu đi chiến lược đào tạo đúng đắn để duy trì vốn năng lực luôn ở mức hiệu quả nhất.

Để nâng cao hiệu quả, giá trị và tính phù hợp của các khóa đào tạo dành cho cán bộ, cần phát triển hệ thống đào tạo dựa trên năng lực và vị trí việc làm, đảm bảo tuân thủ tầm nhìn của tổ chức cũng như thúc đẩy phát triển lộ trình nghề nghiệp cho cán bộ hải quan. Bên cạnh đó, cần làm rõ bản chất và mục tiêu đào tạo nhằm thúc đẩy cán bộ hải quan thay đổi nhịp độ làm việc và chủ động duy trì phát triển năng lực. Các hoạt động đào tạo phải được xây dựng trên nền tảng cho phép mọi cán bộ hải quan dù ở chức vụ, ngạch, bậc, giới tính và tính chất nhiệm vụ nào cũng được trang bị đầy đủ năng lực cần thiết, đủ khả năng thích ứng với những thay đổi, có cơ hội thăng tiến nghề

nghiệp và được tham gia đóng góp vào thành tựu của tổ chức.

Quy trình quản lý đào tạo theo vị trí việc làm bao gồm bốn giai đoạn: 1) thu thập và phân tích nhu cầu đào tạo; 2) thiết kế và lập kế hoạch cho các hoạt động đào tạo; 3) tổ chức đào tạo và 4) đánh giá sau đào tạo. Quy trình này cần được thực hiện liên tục để đảm bảo tối ưu hóa năng lực của cán bộ theo thời gian và với những thay đổi trong quá trình phát triển của cơ quan hải quan. Bên cạnh đó, để công tác đào tạo trở nên hiệu quả hơn; việc thường xuyên cập nhật, hoàn thiện các quy định, quy chế đào tạo, bồi dưỡng cũng vô cùng cần thiết. Chủ động đẩy mạnh triển khai các chương trình kế hoạch về đào tạo theo vị trí việc làm nhằm nâng cao trình độ, kỹ năng nghiệp vụ cho cán bộ hải quan phù hợp với đặc thù của từng đơn vị; gắn với yêu cầu của Hải quan thông minh, đặc biệt là yêu cầu về đào tạo chuyên sâu, cá nhân hóa và tăng cường kết nối chương trình đào tạo với nhiệm vụ thực tiễn. Ngoài ra, chú trọng mô hình luân chuyển để đào tạo, bồi dưỡng giữa các cấp, giữa các bộ phận và lĩnh vực nghiệp vụ nhằm nâng cao trình độ chuyên môn, năng lực giải quyết công việc, kinh nghiệm thực tiễn cho cán bộ hải quan cấp lãnh đạo và trong quy hoạch các chức danh lãnh đạo. Đổi mới cơ chế quản lý tài chính, đa dạng hóa các nguồn lực tài chính cho công tác đào tạo; bồi dưỡng kiến thức chuyên môn nghiệp vụ, kỹ năng làm việc theo chuẩn mực quốc tế cho cán bộ hải quan.

#### ***4.2.3.3. Cải cách công tác quản lý, bố trí vị trí việc làm***

##### ***\* Về công tác luân chuyển, điều động công chức, viên chức***

Đảm bảo việc luân chuyển, điều động các chức danh, vị trí công tác của cán bộ công chức thực hiện theo đúng thời hạn quy định tại Quyết định số 2028/QĐ-BTC ngày 21/10/2021 của Bộ trưởng Bộ Tài chính quy định danh mục vị trí công tác và thời hạn điều động, chuyển đổi vị trí công tác đối với công chức, viên chức tại các đơn vị thuộc và trực thuộc Bộ Tài chính [10].

Công tác luân chuyển, điều động cán bộ không đơn thuần là thay đổi vị trí công tác mà mục tiêu sâu xa nhằm tạo ra chuyển biến tích cực trong tư duy

của cán bộ và tổ chức về tầm quan trọng của việc liên tục tạo ra môi trường làm việc mới, cập nhật kiến thức, kinh nghiệm và trách nhiệm trong đổi mới năng lực đáp ứng linh hoạt với yêu cầu nhiệm vụ. Do đó, công tác luân chuyển, điều động cần triển khai có lộ trình, đồng bộ, minh bạch và đảm bảo quy định từ khâu xây dựng kế hoạch, trang bị kiến thức tới các biện pháp công tác tư tưởng, theo dõi, đánh giá mức độ đáp ứng của cán bộ hải quan sau luân chuyển với các giải pháp sau:

- Việc luân chuyển được thực hiện có kế hoạch, theo từng đợt và không làm xáo trộn, ảnh hưởng đến công việc của nơi đi, nơi đến.

- Việc luân chuyển được tiến hành thường xuyên và thận trọng, cơ bản giải quyết tốt mối quan hệ giữa ổn định đội ngũ cán bộ chuyên sâu và xây dựng cơ chế luân chuyển thường xuyên theo yêu cầu nhiệm vụ và quy định; coi trọng đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ và mục đích bồi dưỡng, rèn luyện cán bộ.

- Việc lựa chọn nhân sự để luân chuyển phải căn cứ vào các tiêu chí về đạo đức, phẩm chất, năng lực, trình độ, sở trường công tác của từng cá nhân.

- Phương pháp thực hiện đảm bảo khách quan, minh bạch và khoa học và giữ sự ổn định, đoàn kết trong toàn ngành.

**\* Về công tác bổ nhiệm chức danh lãnh đạo**

- Công tác đề bạt, bổ nhiệm chức danh lãnh đạo phải tuân thủ nguyên tắc tập trung dân chủ, công khai, minh bạch, đúng quy trình; nêu cao tinh thần chịu trách nhiệm của tập thể và cá nhân có thẩm quyền quyết định bổ nhiệm.

- Cần đảm bảo nguyên tắc cạnh tranh bình đẳng giữa các ứng cử viên trong việc quy hoạch, đề bạt, bổ nhiệm. Thực hiện thi tuyển chức danh lãnh đạo với các hình thức thi viết, thi vấn đáp, thi trắc nghiệm, thi kỹ năng, thao tác thực tế... nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý, điều hành.

- Nghiên cứu thí điểm tập sự một số chức danh lãnh đạo đối với cán bộ trong quy hoạch như một hình thức đào tạo thực tiễn giúp sàng lọc, lựa chọn nhân sự phù hợp nhất trong tương lai, mở rộng tạo nguồn nhân lực chất lượng cao.

- Tăng cường cập nhật và phổ biến kiến thức liên quan về xử lý kỷ luật những hành vi lợi dụng chức vụ, quyền hạn trong công tác đề bạt, bổ nhiệm.

- Thường xuyên nắm bắt dư luận, tình hình thực tế nhằm đảm bảo phát hiện, xử lý kịp thời các hành vi sai trái giúp hạn chế tiêu cực, cục bộ, không khách quan, bè phái trong quá trình thực hiện công tác bổ nhiệm.

***\* Về quản lý, định hướng nghề nghiệp theo tình hình phát triển của Hải quan thông minh***

Mô hình quản lý nghề nghiệp truyền thống được sử dụng như một công cụ giúp tổ chức duy trì sự gắn bó và lòng nhiệt thành của nhân viên đối với việc thực hiện các mục tiêu chung. Tuy nhiên, để tối đa hóa hiệu quả và đạt được sự gắn bó lâu dài, một quy trình quản lý nghề nghiệp hiện đại nên cân bằng giữa yêu cầu của cấp quản lý và nhu cầu phát triển cá nhân của cấp thừa hành. Do đó, quy trình quản lý nghề nghiệp theo năng lực được áp dụng nhằm không chỉ cho phép nhân viên chủ động cải thiện năng lực cá nhân mà còn giúp tổ chức khai thác và bồi dưỡng các năng lực cốt lõi cho sự phát triển bền vững. Từ góc độ này, quá trình lập kế hoạch nghề nghiệp cần bao gồm thông tin mô tả tính chất vị trí việc làm (do cơ quan quản lý cung cấp); thông tin về nhân sự; trao đổi, thảo luận giữa các bên liên quan và các biện pháp hỗ trợ.

Giai đoạn đầu tiên của quy trình này giúp xác định danh sách các vị trí việc làm và năng lực cần có trên cơ sở tham chiếu từ bảng mô tả công việc. Trong quá trình thực hiện, việc thường xuyên phân tích sự thay đổi của bối cảnh hoạt động; kế hoạch phát triển; sự biến động về nhu cầu công việc là vô cùng quan trọng. Những phân tích này giúp thúc đẩy sự phát triển năng lực và tính linh hoạt nội bộ bằng cách xác định những thay đổi trong năng lực làm việc của cán bộ hải quan, các điểm tương đồng giữa các vị trí việc làm. Từ đó, giúp cho quá trình quản lý sự nghiệp của cá nhân cán bộ hải quan được thực hiện hài hoà với quá trình quản trị nhân lực của toàn bộ tổ chức.

#### ***4.2.3.4. Đa dạng hóa chính sách, chế độ đãi ngộ nhằm tăng cường tính gắn kết và động lực làm việc của cán bộ hải quan***

Theo tác giả Porter, C. và cộng sự, việc duy trì và đảm bảo kịp thời chế độ đãi ngộ gồm: chế độ tiền lương, cơ hội thăng tiến nghề nghiệp, chế độ bảo hiểm, hưu trí, khen thưởng... đem lại sự động viên, khích lệ tinh thần và tăng cường sự gắn bó của người lao động với công việc và tổ chức [91].

Trong điều kiện phát triển Hải quan thông minh, cần nghiên cứu xây dựng hành lang pháp lý, chế độ chính sách theo hướng đảm bảo đãi ngộ và quyền lợi của cán bộ hải quan, đặc biệt chú trọng cải thiện chính sách đối với cán bộ hải quan ở các vị trí việc làm đặc thù, khó khăn và nhiều rủi ro nghề nghiệp như vùng sâu vùng xa, điều tra chống buôn lậu.... Cải cách chính sách tiền lương, thưởng, trợ cấp... tương xứng với đặc điểm công việc đảm nhận, địa bàn công tác. Cần có chính sách trợ cấp nhà ở cho cán bộ hải quan theo đó khuyến khích các cán bộ hải quan làm việc ở những địa bàn phức tạp, vùng sâu vùng xa, kể cả việc hỗ trợ cho người thân khi lưu chuyển công tác. Cần xây dựng chính sách dưỡng liêm cho cán bộ hải quan để tăng cường ý thức kỷ luật và đảm bảo đời sống tối thiểu cho cán bộ hải quan, có điều kiện hỗ trợ tài chính cho người thân và gia đình. Kịp thời khen thưởng, động viên thường xuyên và đột xuất đối với những cán bộ lập thành tích xuất sắc trong thực thi công vụ. Đặc biệt là các cá nhân lập thành tích trong việc bắt giữ đối tượng vận chuyển ma túy, vũ khí nóng, động vật hoang dã, quý hiếm, tiền giả...

Ngoài ra, ngành Hải quan cũng cần chú trọng việc đảm bảo thực hiện các chế độ, chính sách đãi ngộ kịp thời, minh bạch, công bằng đối với công chức, viên chức và người lao động trong thực hiện sắp xếp tổ chức bộ máy của hệ thống chính trị được quy định tại Nghị định số 178/2024/NĐ-CP ngày 31/12/2024 của Chính phủ [3]. Trên cơ sở này, tạo sự đồng thuận, ủng hộ và thống nhất cao trong toàn ngành nhằm đảm bảo tính ổn định, kết nối giữa các nhóm cán bộ hải quan và giữa các khâu của quá trình thực hiện sắp xếp bộ

máy, bố trí nhân sự trong tình hình mới. Đặc biệt, việc vận dụng hiệu quả các chế độ, chính sách đãi ngộ này giúp tạo nền tảng khuyến khích cán bộ hải quan tự xác định khả năng đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ của bản thân và chủ động quản lý lộ trình nghề nghiệp theo nguyện vọng và năng lực.

#### ***4.2.3.5. Về ứng dụng các công cụ quản trị nhân lực hiện đại***

Trong bối cảnh cách mạng công nghiệp lần thứ tư, việc nâng cao hiệu quả hoạt động của ngành Hải quan không chỉ tập trung vào ứng dụng khoa học công nghệ trong các khâu nghiệp vụ hải quan mà còn cần chú trọng triển khai các phần mềm quản lý, số hóa dữ liệu trong công tác tổ chức cán bộ, phát triển nhân lực. Tuy hiện nay, ngành Hải quan luôn được đánh giá là một trong các cơ quan Nhà nước đi đầu trong chuyển đổi số, công tác tổ chức cán bộ và phát triển nhân lực của ngành chưa thực sự khai thác triệt để các thành tựu khoa học kỹ thuật. Các khâu quản lý chủ yếu vẫn sử dụng phương pháp thủ công truyền thống như tổng hợp số liệu thông qua đầu mối một hoặc nhiều cán bộ chuyên quản; khai thác hồ sơ cán bộ thông qua hồ sơ lưu trữ bản giấy do hồ sơ điện tử chưa thực sự đầy đủ thông tin và chính xác; khó theo dõi quá trình tham gia đào tạo bồi dưỡng hay đánh giá nhu cầu đào tạo bồi dưỡng của từng cá nhân cán bộ hải quan trong toàn bộ quá trình công tác...

Theo đó, nhằm tiết kiệm thời gian và nhân sự cũng như nâng cao hiệu quả công tác quản lý, phát triển nhân lực; việc triển khai ứng dụng các phần mềm quản lý số và công nghệ là vô cùng quan trọng. Cơ sở dữ liệu về toàn bộ công tác quản lý và phát triển nhân lực khi được số hóa sẽ tạo thuận tiện trong khai thác, sử dụng, tra cứu thông tin về cán bộ hải quan; đảm bảo yêu cầu về tính chính xác, kịp thời; góp phần phục vụ việc đổi mới cơ chế quản lý nhân lực theo vị trí việc làm. Ngoài ra, theo tác giả Laura, S., các phần mềm quản lý số đảm bảo tính minh bạch trong công tác quản lý cán bộ. Số hóa hồ sơ cán bộ sẽ hạn chế tình trạng sai lệch dữ liệu giữa các khâu quản lý và đơn vị quản lý, hồ sơ được quản lý xuyên suốt trong quá trình công tác, qua đó phần nào



giúp các cấp quản lý đánh giá toàn diện, chính xác về năng lực, quá trình phấn đấu và triển vọng phát triển, đặc biệt là trong công tác bổ nhiệm [78].

Ngoài ra, mặc dù công tác phát triển nhân lực ngành Hải quan là công tác quản lý nội ngành, hiệu quả của nó mang lại hết sức to lớn và có tầm ảnh hưởng sâu rộng đến các khâu nghiệp vụ, chất lượng quản lý và phục vụ cộng đồng doanh nghiệp, người dân và tạo thuận lợi thương mại, giao lưu quốc tế. Do đó, ngành Hải quan cần xem xét việc tìm kiếm sự ủng hộ, hỗ trợ từ các nguồn lực trong và ngoài nước, từ các cộng đồng doanh nghiệp và các tổ chức có hoạt động liên quan đến lĩnh vực hải quan.

#### ***4.2.3.5. Về mô phỏng kế hoạch phát triển nhân lực theo năng lực trên cơ sở khuyến nghị của WCO đáp ứng yêu cầu của Hải quan thông minh ở Việt Nam***

Để giải quyết các vấn đề đang đặt ra đối với nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh ở Việt Nam, việc thiết lập kế hoạch triển khai chi tiết các hoạt động nhân lực hiện đại, cải tiến là cấp thiết. Tuy nhiên, đây cũng là một quá trình phức tạp, đòi hỏi việc thiết kế và triển khai tổng thể nhiều hoạt động đánh giá, cải cách, đổi mới trong công tác tổ chức bộ máy và nhân lực với sự tham gia của tất cả các cấp lãnh đạo, toàn thể cán bộ hải quan nói riêng cũng như sự quan tâm, chỉ đạo của Chính phủ, Bộ Tài chính và các cơ quan chuyên môn liên quan nói chung. Trên cơ sở các khuyến nghị của WCO về xây dựng lực lượng và phát triển năng lực, tác giả luận án đã tổng hợp các nội dung chủ yếu, phù hợp với bối cảnh hoạt động của Hải quan Việt Nam để thiết kế một kế hoạch làm việc mô phỏng như một ví dụ tham khảo cho xây dựng lộ trình phát triển nhân lực đáp ứng yêu cầu của Hải quan thông minh ở Việt Nam. Kết cấu của một bảng kế hoạch tiêu chuẩn gồm có mục tiêu tổng thể, các nhiệm vụ chính, các nhiệm vụ chi tiết được liệt kê theo trình tự thời gian triển khai, yêu cầu về kết quả đầu ra, thời gian thực hiện và thành phần tham gia, chịu trách nhiệm (chi tiết tại Phụ lục 6).

## KẾT LUẬN

Ngày nay, mọi quốc gia trên thế giới đều đã và đang tiếp nhận ảnh hưởng của cách mạng công nghiệp lần thứ tư lên mọi khía cạnh của kinh tế, xã hội và chính trị. Cuộc cách mạng này là động lực thúc đẩy mạnh mẽ quá trình số hóa toàn diện, đặc biệt trong các hoạt động của chính phủ và cho ra đời mô hình chính phủ điện tử; quản lý thông minh và số hóa cơ sở dữ liệu quốc gia. Cải cách, hiện đại hóa các mô hình quản lý thông qua tích hợp công nghệ cao, kỹ thuật số cũng như phát triển đội ngũ nhân lực chất lượng cao là đòi hỏi tất yếu của nền kinh tế thông minh ngày nay.

Đối với Việt Nam – hiện được đánh giá là quốc gia thuộc nhóm các nền kinh tế có tốc độ tăng trưởng kinh tế nhanh và ổn định hàng đầu thế giới. Tuy nhiên, chất lượng nhân lực của Việt Nam nói chung và đặc biệt nhân lực khu vực công nói riêng chưa hoàn toàn theo kịp được tốc độ phát triển kinh tế cũng như các chuẩn mực chung về năng lực làm việc theo tiêu chuẩn quốc tế. Bên cạnh đó, trong bối cảnh chuyển đổi số đang diễn ra mạnh mẽ thì các lợi thế truyền thống của Việt Nam như thị trường lao động dồi dào, có độ tuổi trẻ và mức chi phí thấp đang mất dần sức cạnh tranh do yêu cầu về hàm lượng tri thức, năng lực sáng tạo và làm chủ công nghệ mới tạo nên giá trị bền vững của nhân lực. Từ thực trạng nêu trên và những đánh giá rút ra trong quá trình đổi mới, Văn kiện Đại hội Đảng toàn quốc lần thứ XIII đã nhấn mạnh tầm quan trọng của khoa học công nghệ, chuyển đổi số, đổi mới sáng tạo về cả tư duy và phương thức thực hiện nhằm tạo động lực phát triển đất nước, không chỉ nhanh mà còn cần đảm bảo điều kiện bền vững, lâu dài, có đủ khả năng thích ứng với mọi hoàn cảnh, biến động trong nước và quốc tế.

Trong bối cảnh đó, ngành Hải quan cũng đón nhận các tác động bao gồm cả cơ hội và thách thức trong quá trình nỗ lực cải thiện chất lượng quản lý của ngành toàn diện trên mọi khía cạnh bao gồm: nghiệp vụ, công nghệ và nhân lực. Đặc biệt, chiến lược phát triển Hải quan giai đoạn 2021-2030 đã đặt

ra mục tiêu phát triển mô hình quản lý hiện đại tập trung, thông minh; khai thác triệt để các kỹ thuật, công nghệ hiện đại, tiên tiến; số hóa toàn bộ các quy trình nghiệp vụ; hoạt động hiệu lực, hiệu quả, tinh nhuệ; tạo thuận lợi cho hoạt động thương mại hợp pháp; nâng cao hiệu quả quản lý nhà nước về hải quan theo chuẩn mực quốc tế. Từ đó, góp phần quan trọng trong bảo vệ an ninh, an toàn kinh tế, xã hội và đảm bảo lợi ích của quốc gia và người dân. Do đó, bên cạnh sự chuẩn bị về nền tảng chính sách pháp luật, tiềm lực kinh tế, kiến thức chuyên môn nghiệp vụ thì việc xây dựng một lực lượng cán bộ hải quan có trình độ cao, kỹ năng làm việc chuyên sâu, chuyên nghiệp là nền tảng tiên quyết cho sự phát triển bền vững, thành công của Hải quan thông minh ở Việt Nam.

Trong phạm vi nội dung của luận án này, nghiên cứu sinh đã nghiên cứu, khảo sát và luận giải các vấn đề lý luận cơ bản liên quan đến đề tài gồm: nhân lực và nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh; tổng hợp, khái quát tình hình phát triển nhân lực nói chung và nhân lực ngành Hải quan nói riêng từ các công trình nghiên cứu trong và ngoài nước; phân tích kinh nghiệm phát triển nhân lực cho Hải quan thông minh của một số quốc gia; tổng quan tình hình, bối cảnh hoạt động của ngành Hải quan; khái niệm và đặc điểm của Hải quan thông minh; trên cơ sở kết hợp nền tảng nghiên cứu của các công trình khoa học có liên quan và kết quả điều tra, khảo sát cán bộ hải quan và cộng đồng doanh nghiệp do nghiên cứu sinh tự thực hiện để đánh giá khái quát thực trạng của nhân lực ngành Hải quan và mức độ đáp ứng yêu cầu của Hải quan thông minh; chỉ ra một số thách thức, hạn chế của nhân lực ngành Hải quan. Trên cơ sở đó, đưa ra một số dự báo về xu hướng chuyển đổi số và tác động lên nhân lực ngành Hải quan để đề xuất các giải pháp phát triển nhân lực đáp ứng yêu cầu của Hải quan thông minh ở Việt Nam đến năm 2030, tầm nhìn đến 2045 nhằm góp phần thúc đẩy hiệu quả quản lý về hải quan, đảm bảo an ninh và phát triển kinh tế của đất nước.

**DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH LIÊN QUAN ĐẾN LUẬN ÁN**

1. Lê Hạnh Vân, (2023), “Human resource management for developing the Smart Customs model in Vietnam (Nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh ở Việt Nam)”, *Journal of Finance & Accounting Research*, 02(21)-2023, pp.84-93.
2. Lê Hạnh Vân, (2023), “Kinh nghiệm quốc tế về phát triển nhân lực hải quan và bài học đối với Việt Nam”, *Tạp chí Nghiên cứu Tài chính kế toán*, Kỳ 1 tháng 11 (số 251)-2023, tr.92-96.

## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

### \* Tài liệu trong nước

1. Lê Trọng Ân và Trương Văn Tuấn (2014), "Kinh nghiệm của một số quốc gia về xây dựng, phát triển đội ngũ tri thức", *Tạp chí Khoa học Đại học Sư phạm Thành phố Hồ Chí Minh*, (606), tr.18.
2. Báo điện tử Đảng Cộng sản Việt Nam (2023), *Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực hải quan đi đôi với phát triển công nghệ*, tại trang <https://dangcongsan.vn/kinh-te/dao-tao-va-phat-trien-nguon-nhan-luc-hai-quan-di-doi-voi-phat-trien-cong-nghe-649034.html> [truy cập ngày 20/5/2024].
3. Chính phủ (2024), *Nghị định số 178/2024/NĐ-CP ngày 31/12/2024 về chính sách, chế độ đối với cán bộ, công chức, viên chức, người lao động và lực lượng vũ trang trong thực hiện sắp xếp tổ chức bộ máy của hệ thống chính trị*, Hà Nội.
4. Chính phủ (2024), *Nghị định số 179/2024/NĐ-CP ngày 31/12/2024 quy định chính sách thu hút, trọng dụng người có tài năng làm việc trong cơ quan, tổ chức, đơn vị của Đảng Cộng sản Việt Nam, Nhà nước, Mặt trận Tổ quốc Việt Nam và các tổ chức chính trị - xã hội*, Hà Nội.
5. Huỳnh Thanh Bình (2016), *Nâng cao chất lượng lao động quản lý của hải quan tỉnh, thành phố trong điều kiện hiện đại hoá hải quan Việt Nam*. Luận án Tiến sĩ Kinh tế, Hà Nội.
6. Nguyễn Công Bình (2008), *Nghiên cứu ứng dụng phương pháp hải quan hiện đại nhằm tạo thuận lợi cho thương mại quốc tế của Việt Nam*. Luận án Tiến sĩ Kinh tế, Hà Nội.
7. Nguyễn Thanh Bình (2022), *Nghiên cứu phát triển nguồn nhân lực hải quan khu vực Đông Nam Bộ để chuẩn bị thực hiện Hải quan thông minh*. Đề tài nghiên cứu khoa học cấp ngành - Tổng cục Hải quan, Hà Nội.
8. Nguyễn Thị Thanh Bình (2019), *Xu hướng quản trị nguồn nhân lực trong kỷ nguyên số*, tại trang <https://tapchitaichinh.vn/xu-huong-quan-tri->

- nguồn-nhan-luc-trong-ky-nguyen-so.html [truy cập ngày 16/7/2021].
9. Bộ Nội vụ (2020), *Tư tưởng Hồ Chí Minh về nhân tài và việc thu hút, trọng dụng nhân tài trong giai đoạn hiện nay*, tại trang <https://moha.gov.vn/tintuc/Pages/listbnv.aspx?Cat=611&ItemID=44541> [truy cập ngày 10/6/2024].
  10. Bộ Tài chính, (2021), *Quyết định số 2028/QĐ-BTC ngày 21/10/2021 quy định danh mục vị trí công tác và thời hạn điều động, chuyển đổi vị trí công tác đối với công chức, viên chức tại các đơn vị thuộc và trực thuộc Bộ Tài chính*, Hà Nội.
  11. Phạm Đức Chính (2016), *Mối quan hệ giữa động lực làm việc và sự hài lòng công việc của cán bộ, công chức ở Việt Nam*, NXB Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh.
  12. Christian Batal (2002), *Quản lý nguồn nhân lực trong khu vực Nhà nước*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
  13. Công thông tin điện tử, chuyển đổi số quốc gia (2023), <https://dx.gov.vn/>, [truy cập ngày 24/8/2023].
  14. Nguyễn Mạnh Cường (2023), *Phát triển nguồn nhân lực ngành Hải quan Việt Nam trong bối cảnh hội nhập quốc tế*. Luận án Tiến sĩ Kinh tế - Luật, TP. Hồ Chí Minh.
  15. Phạm Tất Dong (2001), *Định hướng phát triển đội ngũ trí thức Việt Nam trong công nghiệp hóa, hiện đại hóa Việt Nam*, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội.
  16. Đảng Cộng sản Việt Nam (2017), *Nghị quyết số 18-NQ/TW của Ban Chấp hành Trung ương Đảng khóa XII*, Hà Nội.
  17. Đảng Cộng sản Việt Nam (2019), *Nghị quyết số 52-NQ/TW về một số chủ trương, chính sách chủ động tham gia cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư*, Hà Nội.
  18. Đảng Cộng sản Việt Nam (2021), *Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XIII*, Tập1, NXB Chính trị quốc gia - Sự thật, Hà Nội.
  19. Đảng Cộng sản Việt Nam (2021), *Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc*

- lần thứ XIII*, Tập 2, NXB Chính trị quốc gia - Sự thật, Hà Nội.
20. Đảng Cộng sản Việt Nam (2021), *Báo cáo chính trị của Ban Chấp hành Trung ương Đảng khoá XII tại Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XIII của Đảng*, Hà Nội.
  21. Đảng Cộng sản Việt Nam (2021), *Chiến lược phát triển kinh tế - xã hội 10 năm 2021-2030*, Hà Nội.
  22. Đảng ủy cơ quan Tổng cục Hải quan (2021), *Nghị quyết số 05-NQ/ĐU ngày 29/11/2021 về Tăng cường sự lãnh đạo của Đảng nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, đáp ứng yêu cầu thực hiện Chiến lược phát triển Hải quan Việt Nam giai đoạn 2021-2030*, Hà Nội.
  23. Nguyễn Thị Thu Hà (2021), *Mô hình đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực khu vực công tại một số quốc gia và những gợi mở đối với Việt Nam*, tại trang <https://tcnn.vn/news/detail/52501/Mo-hinh-dao-tao-boi-duong-nguon-nhan-luc-khu-vuc-cong-tai-mot-so-quoc-gia-va-nhung-goi-mo-doi-voi-Viet-Nam.html> [truy cập ngày 25/5/2024].
  24. Phạm Minh Hạc (2001), *Nghiên cứu con người và nguồn nhân lực đi vào công nghiệp hóa, hiện đại hóa*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
  25. Nguyễn Thị Ngọc Hân (2012), “Một số ý kiến về việc thực hiện các nguyên tắc đánh giá công chức, viên chức”, *Tạp chí Phát triển nguồn nhân lực*, 4(30).
  26. Nguyễn Viết Hồng (2007), *Nâng cao hiệu quả công tác đào tạo công chức hải quan đáp ứng yêu cầu hiện đại hoá*, Đề tài nghiên cứu khoa học cấp ngành - Tổng cục Hải quan, Hà Nội.
  27. Vũ Hồng Loan (2010), *Một số giải pháp nhằm nâng cao liêm chính Hải quan ở Việt Nam*, Đề tài nghiên cứu khoa học cấp ngành - Tổng cục Hải quan, Hà Nội.
  28. Nguyễn Tiến Lộc (2011), *Nghiên cứu, sử dụng phương pháp định lượng trong khảo sát, đánh giá trình độ cán bộ công chức của Hải quan Việt Nam*, Đề tài nghiên cứu khoa học cấp ngành - Tổng cục Hải quan, Hải quan.

29. C.Mác và Ph.Ăngghen (2000), *C.Mác và Ph.Ăngghen – Toàn tập*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
30. Phạm Thành Nghị và Vũ Hoàng Ngân (2004), *Quản lý nhân lực ở trong tổ chức công*, NXB Khoa học xã hội, Hà Nội.
31. Nguyễn Thị Thu Nguyệt (2021), *Quy trình số hóa bộ phận nhân sự giúp doanh nghiệp tăng năng suất*, tại trang <https://www.hrvn.com.vn> [truy cập ngày 10/7/2021].
32. Trần Văn Phòng và Lê Thị Hạnh (2023), *Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao theo tinh thần Đại hội XIII của Đảng*, tại trang [https://www.tapchicongsan.org.vn/web/guest/van\\_hoa\\_xa\\_hoi/-/2018/827302/phat-trien-nguon-nhan-luc-chat-luong-cao-theo-tinh-than-dai-hoi-xiii-cua-dang.aspx](https://www.tapchicongsan.org.vn/web/guest/van_hoa_xa_hoi/-/2018/827302/phat-trien-nguon-nhan-luc-chat-luong-cao-theo-tinh-than-dai-hoi-xiii-cua-dang.aspx) [truy cập ngày 25/6/2024].
33. Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam, Tổng cục Hải quan và Cơ quan Phát triển quốc tế Hoa Kỳ, (2021), *Báo cáo Mức độ hài lòng của doanh nghiệp về việc thực hiện thủ tục hành chính xuất nhập khẩu*, Hà Nội.
34. Nguyễn Ngọc Quân và Nguyễn Vân Điềm (2004), *Quản trị nhân lực*, NXB Lao động – xã hội, Hà Nội.
35. Quốc hội (2014), *Luật Hải quan số 54/2014/QĐ ngày 23/6/2014*, Hà Nội.
36. Tạp chí Lý luận Chính trị (2014), *Nguồn nhân lực và phát triển nguồn nhân lực*, tại trang <http://lyluanchinhtri.vn/home/index.php/tu-dien-mo/item/788-nguon-nhan-luc-va-phat-trien-nguon-nhan-luc.html> [truy cập ngày 20/5/2023].
37. Thông tấn xã Việt Nam (2023), *Một số chỉ tiêu kinh tế của Quy hoạch tổng thể quốc gia thời kỳ 2021-2030, tầm nhìn đến năm 2050*, tại trang <https://dhtn.ttxvn.org.vn> , [truy cập ngày 14/02/2023].
38. Thời báo Tài chính Việt Nam (2022), *Đổi mới nguồn nhân lực đáp ứng mô hình hải quan số, hải quan thông minh*, tại trang <https://thoibaotaichinhvietnam.vn/doi-moi-nguon-nhan-luc-dap-ung-mo-hinh-hai-quan-so-hai-quan-thong-minh-116181-116181.html> [truy



cập ngày 25/5/2024].

39. Thủ tướng Chính phủ (2015), *Quyết định số 65/2015/QĐ-TTg ngày 17/12/2015 phê duyệt "Quy định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn, cơ cấu tổ chức của Tổng cục hải quan trực thuộc Bộ Tài chính"*, Hà Nội.
40. Thủ tướng Chính phủ (2016), *Quyết định số 40/QĐ-TTg ngày 07/01/2016 về Chiến lược tổng thể hội nhập quốc tế đến năm 2020, tầm nhìn đến năm 2030*, Hà Nội.
41. Thủ tướng Chính phủ (2020), *Quyết định số 749-QĐ/TTg ngày 03/6/2020 "Chương trình chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030"*, Hà Nội.
42. Thủ tướng Chính phủ (2021), *Quyết định số 1163/QĐ-TTg ngày 13/7/2021 phê duyệt Chiến lược "Phát triển thương mại trong nước đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2045"*, Hà Nội.
43. Thủ tướng Chính phủ (2022), *Quyết định số 628-QĐ/TTg ngày 20/5/2022 về việc phê duyệt "Chiến lược phát triển Hải quan đến năm 2030"*, Hà Nội.
44. Tổng cục Hải quan, *Báo cáo công tác đào tạo các năm 2019-2023*, Hà Nội.
45. Tổng cục Hải quan, *Báo cáo số lượng, chất lượng công chức, viên chức các năm 2019 - 2023*, Hà Nội.
46. Tổng cục Hải quan (2022), *Quyết định số 707/QĐ-TCHQ ngày 04/5/2022 về việc phê duyệt Kế hoạch chuyển đổi số ngành Hải quan đến năm 2025, định hướng đến năm 2030"*, Hà Nội.
47. Tổng cục Hải quan (2023), *Lịch sử Hải quan Việt Nam*, tại trang <https://www.customs.gov.vn> , [truy cập ngày 17/4/2023].
48. Tổng cục Hải quan (2023), *Quyết định số 2108/QĐ-TCHQ ngày 18/8/2023 về việc ban hành "Kế hoạch hành động nâng cao chất lượng và hiệu quả cung cấp dịch vụ công trực tuyến"*, Hà Nội.
49. Tổng cục Hải quan (2024), *Quyết định số 1254/QĐ-TCHQ ngày 28/5/2024 về việc ban hành "Kế hoạch Chuyển đổi số của Tổng cục Hải quan năm 2024"*, Hà Nội.

50. Tổng cục Hải quan (2024), *Quyết định số 550/QĐ-TCHQ ngày 27/6/2024 về việc sửa đổi, bổ sung Kế hoạch chuyển đổi số ngành Hải quan đến năm 2025, định hướng đến năm 2030*”, Hà Nội.
51. Tổng cục Thống kê, *Số liệu xuất nhập khẩu các năm 2019, 2020, 2021, 2022, 2023*, tại trang <https://www.gso.gov.vn/>, [truy cập ngày 10/01/2024].
52. Nguyễn Ngọc Túc (2007), *Tiếp tục cải cách, hiện đại hoá Hải quan Việt Nam đáp ứng yêu cầu hội nhập kinh tế quốc tế*, Luận án Tiến sĩ Kinh tế, Hà Nội.
53. Trần Văn Tráng (2017), *Nhân lực để hiện đại hóa Hải quan Việt Nam trong hội nhập quốc tế*, Luận án Tiến sĩ Kinh tế chính trị, Hà Nội.
54. Viện Nghiên cứu quản lý kinh tế Trung ương (2020), *Báo cáo chương trình cải cách kinh tế vĩ mô và tăng trưởng kinh tế xanh về Phát triển kinh tế số ở Việt Nam trong thời kỳ hậu Covid 19: Một số yêu cầu và lộ trình cải cách thể chế*, Hà Nội.

**\* Tài liệu nước ngoài**

55. Aiman-Smith, L., Bauer, T., Cable, D. (2001), “Are you attracted? Do you intend to pursue? A recruiting policy-capturing study (Bạn có bị thu hút? Bạn có sẵn sàng theo đuổi? Một bài học về chính sách thu hút trong tuyển dụng)”, *Journal of Business and Psychology*, 16, pp. 219-237.
56. Al-kharabsheh, S., Attiany, M., Alshawabkeh, R., Hamadneh, S. & Alshurideh, M. (2023), “The impact of digital HRM on employee performance through employee motivation (Tác động của quản trị nhân lực số lên hiệu suất công việc thông qua động lực của người lao động)”, *International Journal of Data and Network Science*, 7, pp. 275-282.
57. Aoyama, Y. (2008), “Perspectives of Customs in the 21st century: From the experiences of Japan Customs (Tương lai của ngành Hải quan trong thế kỷ 21: Bài học kinh nghiệm của Hải quan Nhật Bản)”, *World Customs Journal*, 2(1), pp.95-100.

58. Azmi, I. A. G. (2010), “Competency-based human resource practices in Malaysian public sector organizations (Quản trị nhân lực theo năng lực tại khu vực công của Malaysia)”. *African Journal of Business Management*, (4), pp.235-241.
59. Azcarraga, A. A. P.; Matsudaira, T.; Montagnat-rentier, G.; Nagy, J. & Clark, E.J. (2022), *Customs matters: Strengthening Customs Administration in a Changing World* (Các vấn đề của Hải quan: Củng cố năng lực quản lý hải quan trong một thế giới đang thay đổi). International Monetary Fund.
60. Becker Gary S. (1993), *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education* (Vốn con người: Phân tích lý thuyết và thực nghiệm, với tham chiếu đặc biệt đến giáo dục), Third edition, Chicago University Press.
61. Bohlander, G., Snell, S. (2001), *Managing Human Resources* (Quản trị nguồn nhân lực), South Western College Publishing.
62. Buhrman, R. (2020), *Digital transformation is not just about technology* (Chuyển đổi số không chỉ là vấn đề của công nghệ), tại trang <https://www.fedscoop.com/digital-transformation-not-just-technology/>. [truy cập ngày 15/6/2021].
63. Brian, A. (2019), *Transforming the Digital Workplace through Employee Engagement* (Thay đổi môi trường làm việc số thông qua sự gắn kết của người lao động), tại trang <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2019/01/04/transforming-the-digital-workplace-through-employee-engagement/?sh=7357a2902d02>, [truy cập ngày 23/12/2023].
64. Carless, S. (2005), “Person-job fit versus person-organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: a longitudinal study (So sánh sự phù hợp giữa nhân sự và công việc với

- sự phù hợp giữa nhân sự và tổ chức như những yếu tố dẫn đến sự thu hút của tổ chức và ý định chấp thuận công việc: một nghiên cứu theo chiều dọc)”, *Journal of Occupation and Organization Psychology*, 78, pp. 411-429.
65. Colley L., K. (2011), “Applying labour process concepts to public sector executive reforms: Peeling and segmenting the mandarins? (Ứng dụng khái niệm quy trình lao động vào cải cách điều hành khu vực công)”, *Journal of Management History*, 17(3).
66. Collins, C., Dennehy, D., Conboy, K., & Mikalef, P. (2021), “Artificial intelligence in information systems research: A systematic literature review and research agenda (Trí tuệ nhân tạo trong nghiên cứu hệ thống thông tin: Tổng quan tình hình nghiên cứu)”, *International Journal of Information Management*, 60, pp. 1-17.
67. Dwivedi, Y. K., Wade, M. R., Schneberger, S. L. (2012), *Information systems theory* (Lý thuyết hệ thống thông tin), Springer.
68. Elgendy, N. and Elragal, A. (2014), “Big Data Analytics: A Literature Review Paper (Phân tích dữ liệu lớn: Tổng quan tình hình nghiên cứu)”. *Lecture Notes in Computer Science*, pp. 214-227.
69. El-Khoury, D. (2017), “Digital transformation and the world class HR difference (Chuyển đổi số và sự khác biệt trong quản trị nhân lực theo chuẩn mực thế giới)”, *Strategic HR Review*, 16(2), pp.86-88.
70. Giordani, A. (2018), *Artificial Intelligence in Customs Risk Management for e- Commerce* (Trí tuệ nhân tạo trong quản lý rủi ro hải quan cho thương mại điện tử), Delft University of Technology.
71. Gregor, S. (2006), “The Nature of Theory in Information Systems (Bản chất của lý thuyết hệ thống thông tin)”, *MIS Quarterly*, 30(3), pp. 611-642.
72. Harris, L., Doughty, D and Kirk. S. (2002), “The Devolution of HR

responsibilities-perspectives from the UK public sector organisations (Sự chuyển giao trách nhiệm trong quản lý nhân sự - quan điểm từ các tổ chức khu vực công của Vương quốc Anh)”, *Journal of European Industrial Training*, 26(5), pp.218-229.

73. International Labour Organization (2023), *Human resource management: A manual for employer and business membership organizations (Quản trị nguồn nhân lực: Cẩm nang dành cho người sử dụng lao động và tổ chức doanh nghiệp thành viên)*, tại trang <https://www.ilo.org/publications/tool-1-human-resource-management-organization-fundamentals> [truy cập ngày 25/5/2024]
74. Kazlauskaite, R. & Buciuniene, I. (2008), “The Role of Human Resource and Their Management in the Establishment of Sustainable Competitive Advantage (Vai trò của nhân lực và việc quản trị nhân lực trong thiết lập lợi thế cạnh tranh bền vững)”, *Engineering Economics*, (5), pp.78-84.
75. Krutikov, V.K., Dorozhkina, T.V., Alekseeva, E.V. (2012), *Using the experience of digital transformation of tax authorities to harmonize customs activities (Vận dụng kinh nghiệm chuyển đổi số của cơ quan quản lý thuế trong hài hòa hóa hoạt động hải quan)*, IOP Conference Series: Earth and Environmental Science.
76. Lalwani, P. (2020), *What Is HR Digital Transformation? Definition, Strategies, and Challenges (Chuyển đổi kỹ thuật số nhân sự là gì? Định nghĩa, Chiến lược và Thách thức)*, tại trang <https://www.spiceworks.com/tech/innovation/articles/what-is-hr-digital-transformation-definition-strategies-and-challenges/> [truy cập ngày 26/6/2021].
77. Laroche, M., Mérette., M., & Ruggeri, G. C. (1999), “On the concept and dimensions of human capital in a knowledge-based economy

- context (Về khái niệm và các khía cạnh của vốn con người trong bối cảnh nền kinh tế tri thức)”, *Canadian Public Policy/Analyse De Politiques*, 25(1), pp. 87-100.
78. Laura, S. (2023), *Three Key Factors for Employee Retention in the Digital Age (Ba yếu tố cốt lõi để giữ chân người lao động trong thời đại số)*, tại trang <https://www.forbes.com/> [truy cập ngày 10/12/2023].
79. Lievens, F., Hoye, G. V., Schreurs, B. (2005), “Examining the relationship between employer knowledge dimensions and organizational attractiveness: an application in a military context (Xem xét mối quan hệ giữa các khía cạnh kiến thức của người sử dụng lao động và sức hấp dẫn của tổ chức: một ứng dụng trong bối cảnh quân sự)”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, pp.553-572.
80. Lynette H. (2005), “UK public sector reform and the “performance agenda” in UK local government: HRM challenges and dilemmas (Sự cải cách của khu vực công và “hồ sơ công việc” của chính quyền địa phương tại Vương quốc Anh: các thách thức và kịch bản)”, *Personnel Review*, 34(6): 681-696.
81. Marwan, M.A., Saeed, H.A. (2020), “Trends and Opportunities of Artificial Intelligence in Human Resource Management: Aspirations For Public Sector in Bahrain (Xu hướng và cơ hội của trí tuệ nhân tạo trong quản trị nhân lực: khát vọng cho khu vực công tại Bahrain)”, *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9(1), pp.3867-3871.
82. Matsudaira, T., Koh, J. (2022), “Customs Administration and Digitalization (Quản trị Hải quan và số hóa)”, *International Monetary Fund*, pp.203-234.
83. Metelenko, N., Nikitenko, V., Meniailo, V. (2024), “Development of the smart economy as the main source of competitiveness and sustainable development (Phát triển kinh tế thông minh là nguồn lực chính của

- năng lực cạnh tranh và phát triển bền vững)”, *Baltic Journal of Economic Studies*, 10(2), pp.187-195.
84. Monica, M.L., Valerie, S. (2007), “Human resource development in the United Kingdom (Phát triển nhân lực tại Vương quốc Anh)”, *Human Resource Development Quarterly*, 9(3), pp.297-308.
85. Mitrofanova, K. (2018), *Opportunities, problems and limitations of digital transformation of HR management (Cơ hội, vấn đề và hạn chế của chuyển đổi kỹ thuật số trong quản trị nhân lực)*, tại trang [https://www.researchgate.net/publication/331905352\\_Opportunities\\_Problems\\_And\\_Limitations\\_Of\\_Digital\\_Transformation\\_Of\\_Hr\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/331905352_Opportunities_Problems_And_Limitations_Of_Digital_Transformation_Of_Hr_Management), [truy cập ngày 21/7/2022].
86. Nan, L. (2021), “Exploring human resource management approaches to improve performance in the new customs agency in China from a human resources business partner perspective (Khám phá các phương pháp quản trị nhân lực nhằm nâng cao hiệu suất công việc trong cơ quan hải quan Trung Quốc - góc nhìn của doanh nghiệp lĩnh vực nhân lực)”. *World Customs Journal*, 15(1), pp.65-77.
87. Nonaka I., Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge Creating company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation (Công ty tạo ra tri thức: Cách các công ty Nhật Bản tạo ra sự đa dạng trong sáng tạo)*, New York, USA.
88. Kelchevskaya, N.R., Shirinkina, E.V., Strih, N.I. (2019), *Evaluation of Digital Development of Human Capital of Enterprises (Đánh giá sự phát triển số của vốn con người trong doanh nghiệp)*, tại trang <https://www.atlantis-press.com/proceedings/essd-19/125913049>, [truy cập ngày 15/7/2022].
89. Occean, P.; Stephan, M. & Walsh, B. (2017), *Digital HR: Platforms, people, and work (Nhân sự kỹ thuật số: Nền tảng, con người và công việc)*, tại trang <https://www2.deloitte.com/trendshr.html>, [truy cập ngày 10/7/2021].

90. OECD (2001), *Knowledge management: Learning-by-Comparing Experiences from Private Firms and Public Organizations (Quản trị tri thức: Bài học so sánh kinh nghiệm của các công ty tư nhân và tổ chức công)*, Summary Record of the High-Level Forum held in Copenhagen, Denmark.
91. Porter, C., Conlon, D., Barber, A. (2004), "The dynamic of salary negotiations: effect on applicant's justice perceptions and recruitment decisions (Các vấn đề trong đàm phán lương: ảnh hưởng đến nhận thức về sự công bằng của ứng viên và quyết định tuyển dụng)", *The International Journal of Conflict Management*, 15, pp.273-303.
92. Pranjail G. (2017), "Digital Transformation and its Impact on Organizations' Human Resource Management (Chuyển đổi số và tác động lên hoạt động quản trị nhân lực của một tổ chức)", *School of Communication and Information*, Rutgers University.
93. Price, A. (2007), *Human Resource Management in a Business Context. Cengage Learning Business Press (Quản trị nguồn nhân lực trong khuôn khổ của một doanh nghiệp)*, 3rd edition., Thomson learning, UK.
94. Rainey, H. (2001), *Work motivation handbook of organizational behavior (Sổ tay về động lực làm việc trong hành vi tổ chức)*, New York: Marcel Dekker.
95. Raul, F.J., Cristian, O.L, Ivan, K., Vladimir, C., Paola, A. (2022), "Digital Transformation of Tax and Customs Administrations (Chuyển đổi số trong quản trị hành chính lĩnh vực thuế và hải quan)", *International Bank for Reconstruction and Development*, The World Bank.
96. Robert, F., Priya, B., Dan, I. (2019), "The changing role of Human Resource Management in an era of digital transformation (Thay đổi trong vai trò của quản trị nhân lực trong thời đại chuyển đổi số)", *International Journal of Entrepreneurship*, 22(2), pp.1-10.
97. Savaneviciene, A. & Stankeviciute, Z. (2013), "Relabeling or New



- Approach: Theoretical Insights of Regarding Personnel Management and Human Resource Management (Đặt lại tên hay cách tiếp cận mới: Những lý thuyết về Quản lý nhân sự và Quản trị nguồn nhân lực)”, *Engineering Economics*, 24(3), 234-243.
98. Schultz, T. (1961), “Investment in human capital (Đầu tư vào vốn con người)”, *American Economic Review*, 51(1), pp.101-124.
  99. Serafin, T. (2013), *Knowledge management for the public sector (Quản trị tri thức cho khu vực công)*, Asian Productivity Organization.
  100. Siami-Namini S. (2018), “Knowledge Management Challenges in Public Sector (Các thách thức trong quản trị tri thức tại khu vực công)”, *Research Journal of Economics*, 2 (3), pp 1-9.
  101. Singapore. (2021), *Human Resource Development Readiness in ASEAN: Singapore Country Report (Sự sẵn sàng cho phát triển nhân lực của ASEAN: Báo cáo quốc gia của Singapore)*, tại trang <https://asean.org> [truy cập ngày 16/4/2023].
  102. Smith, A. (1982), *The Wealth of Nations: Books 1– 3 (Của cải của các quốc gia: quyển 1 – 3)*, Kiribati: Penguin Publishing Group.
  103. Strohmeier, S. (2020), “Digital human resource management: A conceptual clarification (Quản trị nhân lực số: Làm rõ khái niệm)”, *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*, pp.1-21.
  104. Suryanto, S., Antoni, L.A., Antaiwan, B.P., Muhammad, R., Satriadi (2021), “The Future of Human Resources and Digital Trend Phenomenon in Indonesian Business Practices: Review Literature (Tương lai của quản trị nguồn nhân lực và xu hướng kỹ thuật số trong thực tiễn kinh doanh tại Indonesia)”, *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(2), pp.1976-1984.
  105. Tatsuo, H. (2012), *Development of Internationally Viable Human Resources: Open Recruitment of Graduates for National Civil Service: A Case Study of Australia (Phát triển nguồn nhân lực theo*

- chuẩn quốc tế: tuyển dụng sinh viên tốt nghiệp cho khu vực công: nghiên cứu điển hình tại Úc*), JIIA Research Project Policies Needed to Ensure Japan's International Competitiveness.
106. Theocharis S.A., Tsihrintzis G.A. (2016), *Knowledge management systems in the public sector: Critical issues (Hệ thống quản trị tri thức trong khu vực công)*, Lecture Notes on Software Engineering 4(59).
107. Valentina, P., Ekaterina, K., Nataliya, K., Vladimir, S. (2019), *Practical aspects of HR Management in digital economy (Các khía cạnh thực tiễn của quản trị nhân lực trong nền kinh tế số)*, IOP Conference Series: Material Science and Engineering.
108. Word Bank. (2000), *World Development Indicators (Các chỉ số phát triển thế giới)*, Oxford, London.
109. World Customs Organization. (2015), *WCO framework of principles and practices on Customs professionalism (Khung hướng dẫn của Tổ chức Hải quan thế giới về lý thuyết và thực hành cho hiện đại hóa hải quan)*, tại trang [www.wcoomd.org](http://www.wcoomd.org) [truy cập ngày 03/2/2023].
110. World Customs Organization. (2022), *Guide to Managing Customs' Human Capital through Crises and Beyond (Hướng dẫn Quản lý vốn con người ngành Hải quan trong khủng hoảng)*, tại trang [www.wcoomd.org](http://www.wcoomd.org) [truy cập ngày 03/2/2023].
111. World Economic Forum. (2020), *Global competitiveness report special edition 2020: How countries are performing on the road to recovery (Báo cáo đặc biệt về cạnh tranh quốc gia năm 2020: Các quốc gia đang thực hiện như nào trên con đường phục hồi)*, tại trang <https://www.weforum.org/publications/the-global-competitiveness-report-2020/in-full/section-2-human-capital/> [truy cập ngày 15/11/2024]

**PHỤ LỤC**  
**Phụ lục 1: PHIẾU KHẢO SÁT VỀ NHÂN LỰC CHO PHÁT TRIỂN**  
**HẢI QUAN THÔNG MINH Ở VIỆT NAM**  
 (Dành cho công chức, viên chức ngành Hải quan)

Kính chào quý Anh/ Chị!

Tôi là nghiên cứu sinh chuyên ngành Kinh tế chính trị tại Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh, đề tài nghiên cứu “Nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh ở Việt Nam”. Để có số liệu thống kê phục vụ cho việc phân tích, đánh giá thực trạng nhân lực ngành Hải quan, từ đó đề xuất phương hướng, giải pháp xây dựng nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh ở Việt Nam. Tôi kính mong nhận được sự hỗ trợ của quý Anh/ Chị thông qua việc điền thông tin vào Phiếu khảo sát dưới đây.

Tôi cam kết mọi thông tin được thu thập trong Phiếu khảo sát này sẽ chỉ được sử dụng duy nhất vào mục đích nghiên cứu đề tài nêu trên.

Xin trân trọng cảm ơn sự hợp tác quý báu của Anh/ Chị.

**THÔNG TIN CHUNG**

*Xin Anh/ Chị vui lòng tích vào **một** lựa chọn phù hợp*

**1. Giới tính:** Nam  Nữ

**2. Độ tuổi:**

Dưới 30 tuổi  Từ 30 tuổi đến dưới 40 tuổi

Từ 40 tuổi đến dưới 50 tuổi  Từ 50 tuổi trở lên

**3. Trình độ học vấn:**

Cao đẳng trở xuống  Đại học

Thạc sĩ  Tiến sĩ trở lên

**4. Đơn vị công tác:**

Vụ Tổ chức cán bộ

Cục CNTT & TKHQ

Trường Hải quan Việt Nam

Ban cải cách hiện đại hóa Hải quan

**5. Chức vụ:**

Chuyên viên

Lãnh đạo cấp Phòng và tương đương

Lãnh đạo cấp Vụ và tương đương

**PHẦN KHẢO SÁT VỀ CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN NGÀNH  
HẢI QUAN ĐẾN NĂM 2030 VÀ HẢI QUAN THÔNG MINH**

*Xin Anh/ Chị vui lòng tích vào **một** lựa chọn phù hợp nhất*

**6. Anh/ chị có biết về nội dung của Chiến lược phát triển ngành Hải quan đến năm 2030 không?**

- Không biết đến Chiến lược này
- Đã biết đến Chiến lược này nhưng chưa tìm hiểu nội dung
- Đã từng đọc qua Chiến lược nhưng không nhớ nội dung
- Đã từng đọc qua Chiến lược và nhớ một số nội dung
- Đã từng đọc qua Chiến lược và nhớ các nội dung trọng tâm

**7. Anh/ chị đánh giá mức độ am hiểu của bản thân về mô hình Hải quan thông minh mà ngành Hải quan đang hướng đến như nào?**

- Hoàn toàn không hiểu
- Hiểu một số nội dung cơ bản
- Hiểu các nội dung trọng tâm
- Hiểu rõ toàn bộ nội dung liên quan

**8. Anh/ chị đánh giá như nào về tầm quan trọng của công tác phát triển Hải quan thông minh ở Việt Nam đối với:**

STT	Tiêu chí đánh giá	Mức độ đánh giá				
		Hoàn toàn không quan trọng	Không quan trọng	Bình thường	Quan trọng	Rất quan trọng
1	Sự phát triển của nền kinh tế quốc gia					
2	Sự phát triển của ngành Hải quan					
3	Sự thuận lợi của cộng đồng doanh nghiệp và người dân					
4	Sự thuận lợi và minh bạch hóa trong thực thi nhiệm vụ của cán bộ hải quan					

**9. Anh/ chị đánh giá như nào về mức độ và hiệu quả ứng dụng thành tựu khoa học công nghệ, chuyên đổi số của ngành Hải quan đối với:**

STT	Tiêu chí đánh giá	Mức độ đánh giá				
		Không ứng dụng	Có ứng dụng nhưng không hiệu quả	Có ứng dụng và đạt được một số kết quả	Có ứng dụng và đạt được nhiều kết quả quan trọng	Ứng dụng cao và đạt được nhiều thành tựu nổi bật
1	Công tác quản lý và điều hành chung					
2	Các khâu nghiệp vụ, quản lý nhà nước về Hải quan					
3	Lĩnh vực Công nghệ thông tin và thống kê của ngành					
4	Công tác quản lý và phát triển nhân lực					

**PHẦN KHẢO SÁT VỀ NHÂN LỰC  
CHO PHÁT TRIỂN HẢI QUAN THÔNG MINH Ở VIỆT NAM**

Xin Anh/ Chị vui lòng tích vào **một** lựa chọn phù hợp nhất

**10. Anh/ chị đánh giá như nào về mức độ quan trọng của công tác xây dựng nhân lực đối với sự thành công của Hải quan thông minh?**

Hoàn toàn không quan trọng

Không quan trọng

Bình thường

Quan trọng

Rất quan trọng

**11. Anh/ chị đánh giá như nào về mức độ quan trọng của các tiêu chuẩn sau đối với nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh ở Việt Nam:**

STT	Tiêu chí đánh giá	Mức độ đánh giá				
		Hoàn toàn không quan trọng	Không quan trọng	Bình thường	Quan trọng	Rất quan trọng
1	Có trình độ chuyên môn và kỹ năng nghề nghiệp phù hợp với yêu cầu nhiệm vụ					
2	Có khả năng thích ứng linh hoạt với thay đổi trong môi trường làm việc và tiên bộ khoa học công nghệ					
3	Có năng lực tự đào tạo, trang bị và cập nhật kiến thức theo yêu cầu nhiệm vụ					
4	Có tư duy đột phá, tinh thần trách nhiệm cao và phẩm chất chính trị tốt					
5	Có kỹ năng sử dụng ngoại ngữ đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ					
6	Có kỹ năng sử dụng CNTT, làm chủ trang thiết bị kỹ thuật theo yêu cầu nhiệm vụ					
7	Có các kỹ năng mềm đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ					
8	Có sức khỏe thể chất và tinh thần tốt					
9	Đối với VTVL chuyên trách về CNTT, có trình độ chuyên môn đào tạo về CNTT hoặc các ngành khoa học kỹ thuật số khác					
10	Đối với VTVL chuyên trách về CNTT, có khả năng nghiên cứu, sáng tạo, sản xuất, triển khai, quản lý các sản phẩm và dịch vụ số					

**12. Anh/ chị đánh giá như nào về mức độ hiệu quả của các hoạt động quản lý nhân lực trong ngành Hải quan hiện nay theo yêu cầu phát triển Hải quan thông minh:**

STT	Tiêu chí đánh giá	Mức độ đánh giá				
		Hoàn toàn không hiệu quả	Không hiệu quả	Bình thường	Hiệu quả	Hiệu quả cao
1	Công tác xây dựng tổ chức bộ máy					
2	Công tác quản lý và sử dụng biên chế					
3	Công tác tuyển dụng và thu hút nhân lực chất lượng cao					
4	Công tác quản lý và bố trí VTVL theo năng lực					
5	Công tác quy hoạch và bổ nhiệm lãnh đạo các cấp					
6	Công tác đánh giá năng lực và hiệu quả công việc					
7	Công tác đào tạo, bồi dưỡng					
8	Công tác quản lý, xây dựng chính sách và chế độ đãi ngộ					
9	Công tác xây dựng đội ngũ nhân lực chất lượng cao chuyên trách về quản lý và phát triển nhân lực					
10	Công tác xây dựng đội ngũ nhân lực chất lượng cao chuyên trách về CNTT					
11	Công tác đổi mới, chuyển đổi số; vận dụng kinh nghiệm quốc tế và ứng dụng các mô hình, công cụ hiện đại trong quản lý và phát triển nhân lực					

**13. Anh/ chị đánh giá như nào về mức độ đáp ứng của bản thân đối với yêu cầu phát triển Hải quan thông minh ở Việt Nam:**

STT	Tiêu chí đánh giá	Mức độ đánh giá				
		Hoàn toàn không đáp ứng	Không đáp ứng	Đáp ứng một phần	Đáp ứng	Đáp ứng cao
1	Về trình độ chuyên môn đào tạo					
2	Về trình độ và kỹ năng sử dụng ngoại ngữ theo yêu cầu nhiệm vụ					
3	Về trình độ và kỹ năng sử dụng CNTT, trang thiết bị kỹ thuật theo yêu cầu nhiệm vụ					
4	Về các kỹ năng mềm theo yêu cầu nhiệm vụ					
5	Về thể lực					
6	Về nhận thức trách nhiệm, tác phong làm việc và ý thức tổ chức kỷ luật					
7	Về tư duy đổi mới, sáng tạo					

**14. Lần gần nhất tính đến nay anh/ chị tham gia vào một chương trình đào tạo, bồi dưỡng, tập huấn hoặc hội nghị, hội thảo, tọa đàm...liên quan đến Hải quan thông minh là khi nào?**

Chưa từng tham gia

Trong vòng dưới 06 tháng trở lại

Trong vòng từ 06 tháng đến dưới 12 tháng trở lại

Trên 12 tháng

**15. Theo anh/ chị, khía cạnh nào liên quan đến nhân lực ngành Hải quan cần được cải thiện nhất để đáp ứng yêu cầu của Hải quan thông minh?**

Số lượng cán bộ hải quan

Năng lực và trình độ chuyên môn của cán bộ hải quan

Công tác quản trị và phát triển nhân lực

Công tác nghiên cứu, cải cách, hiện đại hóa nhân lực

– HẾT –



**Phụ lục 2: PHIẾU KHẢO SÁT VỀ NHÂN LỰC CHO PHÁT TRIỂN  
HẢI QUAN THÔNG MINH Ở VIỆT NAM**

(Dành cho doanh nghiệp)

Kính chào Quý doanh nghiệp!

Tôi là nghiên cứu sinh chuyên ngành Kinh tế chính trị tại Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh, đề tài nghiên cứu “Nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh ở Việt Nam”. Để có số liệu thống kê phục vụ cho việc phân tích, đánh giá thực trạng nhân lực ngành Hải quan, từ đó đề xuất phương hướng, giải pháp xây dựng nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh ở Việt Nam. Tôi kính mong nhận được sự hỗ trợ của Quý doanh nghiệp thông qua việc điền thông tin vào Phiếu khảo sát dưới đây.

Tôi cam kết mọi thông tin được thu thập trong Phiếu khảo sát này sẽ chỉ được sử dụng duy nhất vào mục đích nghiên cứu đề tài nêu trên.

Xin trân trọng cảm ơn sự hợp tác của Quý doanh nghiệp.

**THÔNG TIN CHUNG**

*Xin vui lòng tích vào **một** lựa chọn phù hợp*

**1. Chức vụ của người trả lời:**

Nhân viên

Lãnh đạo của một bộ phận thuộc doanh nghiệp

(Tổng) Giám đốc/ Phó (Tổng) Giám đốc

Khác

**2. Doanh nghiệp của anh/ chị thuộc loại hình nào sau đây?**

Doanh nghiệp tư nhân trong nước

Doanh nghiệp nhà nước/ Doanh nghiệp có vốn nhà nước

Doanh nghiệp FDI

Khác

**3. Doanh nghiệp của anh/ chị chủ yếu hoạt động trong lĩnh vực nào sau đây?**

Công nghiệp/ Chế tạo   
sản

Nông nghiệp/ Lâm nghiệp/ Thủy

Xây dựng

Khai khoáng

Thương mại/ Dịch vụ

Khác

**PHẦN KHẢO SÁT VỀ CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN NGÀNH  
HẢI QUAN ĐẾN NĂM 2030 VÀ HẢI QUAN THÔNG MINH**

*Xin vui lòng tích vào **một** lựa chọn phù hợp nhất*

**4. Doanh nghiệp của anh/ chị có biết đến Chiến lược phát triển ngành Hải quan đến năm 2030 và mô hình Hải quan thông minh đang được ngành Hải quan triển khai, thực hiện không?**

Không biết

Có biết đến nhưng không quan tâm, tìm hiểu

Có biết đến và nắm bắt được một số nội dung cơ bản

Có biết đến và nắm bắt được các nội dung trọng tâm

Có biết đến và quan tâm, theo dõi tình hình triển khai, thực hiện của ngành Hải quan

**5. Doanh nghiệp của anh/ chị đánh giá như nào về tầm quan trọng của công tác phát triển Hải quan thông minh ở Việt Nam đối với:**

STT	Tiêu chí đánh giá	Mức độ đánh giá				
		Hoàn toàn không quan trọng	Không quan trọng	Bình thường	Quan trọng	Rất quan trọng
1	Sự phát triển của nền kinh tế quốc gia					
2	Sự phát triển của ngành Hải quan					
3	Sự thuận lợi của cộng đồng doanh nghiệp và người dân					
4	Sự thuận lợi và minh bạch hóa trong thực thi nhiệm vụ của cán bộ hải quan					

**PHẦN KHẢO SÁT VỀ NHÂN LỰC  
CHO PHÁT TRIỂN HẢI QUAN THÔNG MINH Ở VIỆT NAM**

*Xin vui lòng tích vào **một** lựa chọn phù hợp nhất*

**6. Doanh nghiệp của anh/ chị đánh giá như nào về mức độ quan trọng của các tiêu chuẩn sau đối với nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh ở Việt Nam:**

STT	Tiêu chí đánh giá	Mức độ đánh giá				
		Hoàn toàn không quan trọng	Không quan trọng	Bình thường	Quan trọng	Rất quan trọng
1	Có trình độ chuyên môn và kỹ năng nghề nghiệp phù hợp với yêu cầu nhiệm vụ					
2	Có khả năng thích ứng linh hoạt với thay đổi trong môi trường làm việc và tiến bộ khoa học công nghệ					
3	Có năng lực tự đào tạo, trang bị và cập nhật kiến thức theo yêu cầu nhiệm vụ					
4	Có tư duy đột phá, tinh thần trách nhiệm cao và phẩm chất chính trị tốt					
5	Có kỹ năng sử dụng ngoại ngữ đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ					
6	Có kỹ năng sử dụng CNTT, làm chủ trang thiết bị kỹ thuật theo yêu cầu nhiệm vụ					
7	Có các kỹ năng mềm đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ					
8	Có sức khỏe thể chất và tinh thần tốt					
9	Đối với VTVL chuyên trách về CNTT, có trình độ chuyên môn đào tạo về CNTT hoặc các ngành khoa học kỹ thuật số khác					
10	Đối với VTVL chuyên trách về CNTT, có khả năng nghiên cứu, sáng tạo, sản xuất, triển khai, quản lý các sản phẩm và dịch vụ số					

**7. Trong quá trình thực hiện thủ tục hải quan, doanh nghiệp của anh/ chị đánh giá như nào về trình độ chuyên môn và kỹ năng làm việc của cán bộ hải quan đối với các tiêu chí sau:**

STT	Tiêu chí đánh giá	Mức độ đánh giá				
		Rất kém	Kém	Bình thường	Khá	Tốt
1	Về trình độ chuyên môn, mức độ am hiểu pháp luật, chính sách, quy trình thủ tục trong lĩnh vực đảm nhiệm					
2	Về khả năng hướng dẫn, giải thích quy định, quy trình thủ tục cho doanh nghiệp					
3	Về khả năng giải quyết vướng mắc, khiếu nại và các tình huống phát sinh					
4	Về kỹ năng sử dụng CNTT và trang thiết bị kỹ thuật theo yêu cầu nhiệm vụ					
5	Về kỹ năng sử dụng ngoại ngữ theo yêu cầu nhiệm vụ					

**8. Trong quá trình thực hiện thủ tục hải quan, doanh nghiệp của anh/ chị đánh giá như nào về thái độ và tác phong làm việc của cán bộ hải quan đối với các tiêu chí sau:**

STT	Tiêu chí đánh giá	Mức độ đánh giá				
		Rất kém	Kém	Bình thường	Khá	Tốt
1	Về thái độ; sự tận tình, hòa nhã					
2	Về kỹ năng giao tiếp, đối thoại					
3	Về diện mạo, trang phục theo quy định của ngành					
4	Về tác phong, kỉ luật và tính chuyên nghiệp					

**9. Trên cơ sở kinh nghiệm làm việc, tiếp xúc với cán bộ hải quan; doanh nghiệp của anh/ chị đánh giá như nào về mức độ đáp ứng của cán bộ hải quan đối với yêu cầu phát triển Hải quan thông minh ở Việt Nam:**

STT	Tiêu chí đánh giá	Mức độ đánh giá				
		Hoàn toàn không đáp ứng	Không đáp ứng	Đáp ứng một phần	Đáp ứng	Đáp ứng cao
1	Về trình độ chuyên môn đào tạo					
2	Về trình độ và kỹ năng sử dụng ngoại ngữ theo yêu cầu nhiệm vụ					
3	Về trình độ và kỹ năng sử dụng CNTT, trang thiết bị kỹ thuật theo yêu cầu nhiệm vụ					
4	Về các kỹ năng mềm theo yêu cầu nhiệm vụ					
5	Về thể lực					
6	Về nhận thức trách nhiệm, tác phong làm việc và ý thức tổ chức kỷ luật					
7	Về tư duy đổi mới, sáng tạo					

**10. Theo doanh nghiệp của anh/ chị, khía cạnh nào liên quan đến nhân lực ngành Hải quan cần được cải thiện nhất để đáp ứng yêu cầu của Hải quan thông minh?**

Số lượng cán bộ hải quan

Thái độ, tác phong và kỹ năng làm việc của cán bộ hải quan

Trình độ chuyên môn và mức độ am hiểu chính sách, pháp luật, quy trình thủ tục của cán bộ hải quan

Trình độ, kỹ năng sử dụng ngoại ngữ, CNTT và làm chủ trang thiết bị kỹ thuật phục vụ yêu cầu nhiệm vụ của cán bộ hải quan

– HẾT –

**Phụ lục 3: Chức trách, nhiệm vụ và tiêu chuẩn chuyên môn, nghiệp vụ các ngạch công chức chuyên ngành Hải quan**

*Nguồn: Trích một phần Thông tư số 29/2022/TT-BTC ngày 03/6/2022 của Bộ Tài chính về quy định mã số, tiêu chuẩn chuyên môn, nghiệp vụ và xếp lương đối với ngạch công chức chuyên ngành Kế toán, Thuế, Hải quan, Dự trữ*

**Chương IV**

**CHỨC TRÁCH, NHIỆM VỤ VÀ TIÊU CHUẨN CHUYÊN MÔN, NGHIỆP VỤ CÁC NGẠCH CÔNG CHỨC CHUYÊN NGÀNH HẢI QUAN**

**Điều 14. Kiểm tra viên cao cấp hải quan (mã số 08.049)**

1. Chức trách

Kiểm tra viên cao cấp hải quan là công chức có trình độ chuyên môn nghiệp vụ cao nhất trong lĩnh vực hải quan, bố trí đối với các chức danh lãnh đạo cấp Tổng cục, cấp Vụ, Cục và tương đương, lãnh đạo Cục hải quan tỉnh, thành phố giúp lãnh đạo thực hiện chỉ đạo, tổ chức triển khai và trực tiếp thực thi pháp luật về hải quan theo quy định của Luật Hải quan với quy mô lớn, độ phức tạp cao, tiến hành trong phạm vi liên tỉnh hoặc toàn quốc.

2. Nhiệm vụ

- a) Tổ chức thực hiện nhiệm vụ quản lý nhà nước về hải quan đối với đối tượng có phức tạp về quy mô và tính chất, liên quan đến nhiều ngành, nhiều lĩnh vực về kinh tế, xã hội, an ninh và đối ngoại;
- b) Chủ trì đề xuất việc sửa đổi, bổ sung, điều chỉnh các chế độ, chính sách, các quy định trong quản lý nhà nước về hải quan;
- c) Tổng hợp, phân tích, đánh giá hoạt động nghiệp vụ hải quan và các hoạt động khác có liên quan đến nghiệp vụ hải quan;

d) Chủ trì chuẩn bị nội dung tổng kết về nghiệp vụ hải quan ở trong nước và trao đổi nghiệp vụ hải quan với các nước, các tổ chức quốc tế và khu vực có quan hệ hợp tác về hải quan với Việt Nam;

đ) Chủ trì nghiên cứu, xây dựng các văn bản quy phạm pháp luật về hải quan; tổ chức xây dựng, bổ sung, sửa đổi quy chế quản lý, quy trình nghiệp vụ hải quan; biên soạn tài liệu, giáo trình nghiệp vụ về hải quan và tổ chức bồi dưỡng nghiệp vụ cho công chức, viên chức hải quan.

### 3. Tiêu chuẩn về năng lực chuyên môn, nghiệp vụ

a) Nắm vững đường lối chủ trương chính sách của Đảng và pháp luật kinh tế, tài chính, các chính sách chế độ của Nhà nước liên quan đến công tác Hải quan và luật pháp quốc tế liên quan đến nghiệp vụ hải quan;

b) Có kiến thức toàn diện về chuyên môn nghiệp vụ hải quan. Có năng lực nghiên cứu chuyên sâu và tổ chức thực hiện một hoặc một số lĩnh vực nghiệp vụ hải quan;

c) Có khả năng nghiên cứu, phân tích, tổng hợp, đánh giá và dự báo tình hình về hoạt động quản lý nhà nước về hải quan, đồng thời đề xuất xây dựng, bổ sung, sửa đổi các quy chế quản lý, quy trình nghiệp vụ hải quan phù hợp với định hướng chiến lược phát triển ngành Hải quan;

d) Có năng lực đề xuất, tham mưu hoạch định chính sách, chủ trì xây dựng các dự án luật, pháp lệnh, đề án gắn với lĩnh vực hải quan để trình cấp có thẩm quyền xem xét, quyết định;

đ) Có năng lực nghiên cứu khoa học; có năng lực tổ chức chỉ đạo thực hiện việc ứng dụng tiến bộ khoa học kỹ thuật để cải tiến và nâng cao chất lượng, hiệu quả trong lĩnh vực hải quan;

e) Có kỹ năng sử dụng công nghệ thông tin cơ bản và sử dụng được ngoại ngữ hoặc sử dụng được tiếng dân tộc thiểu số đối với công chức công tác ở vùng dân tộc thiểu số theo yêu cầu của vị trí việc làm.

### 4. Tiêu chuẩn về trình độ đào tạo, bồi dưỡng

- a) Có bằng tốt nghiệp đại học trở lên với chuyên ngành đào tạo phù hợp với yêu cầu của vị trí việc làm;
- b) Có bằng tốt nghiệp cao cấp lý luận chính trị hoặc cao cấp lý luận chính trị - hành chính hoặc có giấy xác nhận trình độ lý luận tương đương cao cấp lý luận chính trị của cơ quan có thẩm quyền;
- c) Có chứng chỉ bồi dưỡng kiến thức, kỹ năng quản lý nhà nước đối với công chức ngạch chuyên viên cao cấp và tương đương hoặc có bằng cao cấp lý luận chính trị - hành chính.

5. Đối với công chức dự thi nâng ngạch kiểm tra viên cao cấp hải quan thì ngoài các tiêu chuẩn quy định tại khoản 3, khoản 4 Điều này còn phải đáp ứng các điều kiện sau:

a) Đang giữ ngạch Kiểm tra viên chính hải quan và có thời gian giữ ngạch Kiểm tra viên chính hải quan hoặc tương đương từ đủ 06 năm trở lên, trong đó phải có tối thiểu đủ 01 năm (12 tháng) liên tục giữ ngạch Kiểm tra viên chính hải quan tính đến ngày hết thời hạn nộp hồ sơ đăng ký dự thi nâng ngạch.

b) Trong thời gian giữ ngạch kiểm tra viên chính hải quan hoặc tương đương đã chủ trì hoặc tham gia xây dựng ít nhất 02 (hai) văn bản quy phạm pháp luật hoặc đề tài, đề án, dự án, chương trình nghiên cứu khoa học cấp nhà nước, cấp bộ, cấp ban, cấp ngành hoặc cấp tỉnh trong lĩnh vực tài chính, hải quan đã được cấp có thẩm quyền ban hành hoặc nghiệm thu. Cụ thể:

Có quyết định của người có thẩm quyền cử tham gia Ban soạn thảo, Tổ soạn thảo văn bản quy phạm pháp luật hoặc có văn bản giao nhiệm vụ chủ trì xây dựng của người có thẩm quyền đối với trường hợp không bắt buộc phải thành lập Ban soạn thảo, Tổ soạn thảo theo quy định của Luật Ban hành văn bản quy phạm pháp luật.

Có quyết định của người có thẩm quyền cử tham gia Ban chỉ đạo, Ban chủ nhiệm, Ban soạn thảo đề tài, đề án, dự án, chương trình nghiên cứu khoa học



cấp nhà nước, cấp bộ, cấp ban, cấp ngành hoặc cấp tỉnh hoặc có văn bản giao nhiệm vụ của người có thẩm quyền.

### **Điều 15. Kiểm tra viên chính hải quan (mã số 08.050)**

#### 1. Chức trách

Kiểm tra viên chính hải quan là công chức có trình độ chuyên môn nghiệp vụ cao của ngành hải quan ở cấp Chi cục và tương đương trở lên, giúp lãnh đạo chủ trì, tổ chức và thực thi pháp luật về hải quan theo quy định của Luật Hải quan tại các đơn vị trong ngành Hải quan.

#### 2. Nhiệm vụ

- a) Tổ chức thực hiện quy chế quản lý, quy trình nghiệp vụ hải quan; trực tiếp xử lý đối với các trường hợp có tình tiết phức tạp;
- b) Tổng hợp, đánh giá công tác nghiệp vụ đồng thời đề xuất sửa đổi, bổ sung quy chế quản lý, quy trình nghiệp vụ phù hợp với tình hình thực tế;
- c) Tham gia xây dựng quy chế quản lý, quy trình nghiệp vụ hải quan và các văn bản, quy định liên quan;
- d) Chủ trì hoặc tham gia biên soạn tài liệu, giáo trình nghiệp vụ của ngành hải quan, tham gia giảng dạy các lớp bồi dưỡng nghiệp vụ cho công chức, viên chức hải quan;
- đ) Chủ trì hoặc tham gia xây dựng đề tài, đề án, dự án được ứng dụng vào công tác của ngành; chủ trì hoặc tham gia tổ chức nghiên cứu ứng dụng các tiến bộ khoa học kỹ thuật, công nghệ tiên tiến vào lĩnh vực nghiệp vụ hải quan.

#### 3. Tiêu chuẩn về năng lực chuyên môn, nghiệp vụ

- a) Nắm vững đường lối chủ trương chính sách của Đảng và pháp luật của Nhà nước liên quan đến công tác hải quan; nắm được chương trình cải cách hành chính của Chính phủ, của ngành Tài chính;

- b) Nắm vững các nguyên tắc, chế độ, quy chế quản lý, quy trình nghiệp vụ hải quan và có khả năng tổ chức thực hiện quy trình nghiệp vụ hải quan thuộc lĩnh vực chuyên sâu;
- c) Chủ trì, tổ chức xây dựng hoàn thiện thể chế; chủ trì xây dựng các văn bản quy phạm pháp luật hướng dẫn thực hiện; xây dựng các đề án, dự án đối với nghiệp vụ hải quan;
- d) Có khả năng nghiên cứu, tổng hợp, đề xuất xây dựng, bổ sung, sửa đổi một số quy chế quản lý, quy trình nghiệp vụ hải quan;
- đ) Có kỹ năng thu thập thông tin và xử lý thông tin; có khả năng quản lý và tổ chức điều hành trong lĩnh vực hải quan;
- e) Có kỹ năng sử dụng công nghệ thông tin cơ bản và sử dụng được ngoại ngữ hoặc sử dụng được tiếng dân tộc thiểu số đối với công chức công tác ở vùng dân tộc thiểu số theo yêu cầu của vị trí việc làm.

#### 4. Tiêu chuẩn về trình độ đào tạo, bồi dưỡng

- a) Có bằng tốt nghiệp đại học trở lên với chuyên ngành đào tạo phù hợp với yêu cầu của vị trí việc làm;
- b) Có chứng chỉ bồi dưỡng kiến thức, kỹ năng quản lý nhà nước đối với công chức ngạch chuyên viên chính và tương đương hoặc có bằng cao cấp lý luận chính trị - hành chính.

5. Đối với công chức dự thi nâng ngạch kiểm tra viên chính hải quan thì ngoài các tiêu chuẩn quy định tại khoản 3, khoản 4 Điều này còn phải đáp ứng các điều kiện sau:

- a) Đang giữ ngạch Kiểm tra viên hải quan và có thời gian giữ ngạch Kiểm tra viên hải quan hoặc tương đương từ đủ 09 năm trở lên (không kể thời gian tập sự, thử việc), trong đó phải có tối thiểu đủ 01 năm (12 tháng) liên tục giữ ngạch Kiểm tra viên hải quan tính đến ngày hết thời hạn nộp hồ sơ đăng ký dự thi nâng ngạch.

b) Trong thời gian giữ ngạch kiểm tra viên hải quan hoặc tương đương đã tham gia xây dựng ít nhất 01 (một) văn bản quy phạm pháp luật hoặc đề tài, đề án, dự án, chương trình nghiên cứu khoa học từ cấp cơ sở trở lên (cơ quan hành chính, đơn vị sự nghiệp công lập tương đương cấp Cục thuộc Tổng cục thuộc Bộ trở lên, gồm: Cục, đơn vị sự nghiệp trực thuộc Tổng cục; Ủy ban nhân dân cấp huyện, cơ quan chuyên môn, đơn vị sự nghiệp trực thuộc Ủy ban Nhân dân các tỉnh, thành phố; Hội đồng nhân dân cấp huyện, các Ban trực thuộc Hội đồng Nhân dân các tỉnh, thành phố) trong lĩnh vực tài chính, hải quan đã được cấp có thẩm quyền ban hành hoặc nghiệm thu. Cụ thể:

Có quyết định của người có thẩm quyền cử tham gia Ban soạn thảo, Tổ soạn thảo hoặc Tổ biên tập xây dựng văn bản quy phạm pháp luật hoặc có văn bản giao nhiệm vụ của người có thẩm quyền đối với trường hợp không bắt buộc phải thành lập Ban soạn thảo, Tổ soạn thảo hoặc Tổ biên tập theo quy định của Luật Ban hành văn bản quy phạm pháp luật

Có quyết định của người có thẩm quyền cử tham gia Ban chỉ đạo, Ban chủ nhiệm, Ban soạn thảo hoặc Tổ giúp việc, Tổ biên tập, Tổ biên soạn đề tài, đề án, dự án, chương trình nghiên cứu khoa học hoặc có văn bản giao nhiệm vụ của người có thẩm quyền.

## **Điều 16. Kiểm tra viên hải quan (mã số 08.051)**

### **1. Chức trách**

Kiểm tra viên hải quan là công chức có trình độ chuyên môn nghiệp vụ cơ bản của ngành hải quan, trực tiếp thực hiện các nhiệm vụ được quy định trong các quy chế quản lý, trong các quy trình nghiệp vụ hải quan theo sự phân công của lãnh đạo.

### **2. Nhiệm vụ**

a) Thực hiện quy trình thủ tục hải quan đối với hàng hóa xuất khẩu, nhập khẩu, quá cảnh; hành khách, phương tiện vận tải xuất cảnh, nhập cảnh, quá cảnh Việt Nam theo đúng quy định của pháp luật;

b) Áp dụng các biện pháp nghiệp vụ theo quy định của pháp luật để điều tra, thu thập, xử lý thông tin đấu tranh phòng, chống buôn lậu, vận chuyển trái phép hàng hóa qua biên giới;

c) Đề xuất ý kiến với lãnh đạo giải quyết những vấn đề phát sinh trong thực hiện quy chế quản lý, quy trình nghiệp vụ hải quan.

### 3. Tiêu chuẩn về năng lực chuyên môn, nghiệp vụ

a) Nắm vững chủ trương, đường lối chính sách của Đảng và pháp luật của Nhà nước về công tác hải quan; nắm được chương trình cải cách hành chính của Chính phủ, của ngành Tài chính;

b) Nắm chắc và vận dụng linh hoạt các nguyên tắc, chế độ, quy chế quản lý, quy trình nghiệp vụ hải quan và có khả năng nghiên cứu, đề xuất triển khai hoặc bổ sung, sửa đổi quy chế quản lý, quy trình nghiệp vụ hải quan trong phạm vi nhiệm vụ được giao;

c) Có khả năng tiếp thu, nắm bắt các kỹ năng cần thiết cho công tác chuyên môn như: kỹ năng sử dụng công cụ hỗ trợ, phương tiện kỹ thuật được trang bị;

d) Có kỹ năng sử dụng công nghệ thông tin cơ bản và sử dụng được ngoại ngữ hoặc sử dụng được tiếng dân tộc thiểu số đối với công chức công tác ở vùng dân tộc thiểu số theo yêu cầu của vị trí việc làm.

### 4. Tiêu chuẩn về trình độ đào tạo, bồi dưỡng

a) Có bằng tốt nghiệp đại học trở lên với chuyên ngành đào tạo phù hợp với yêu cầu của vị trí việc làm;

b) Có chứng chỉ bồi dưỡng kiến thức, kỹ năng quản lý nhà nước đối với công chức ngạch chuyên viên và tương đương.

5. Đối với công chức dự thi nâng ngạch kiểm tra viên hải quan thì ngoài các tiêu chuẩn quy định tại khoản 3, khoản 4 Điều này phải đang giữ ngạch Kiểm tra viên trung cấp hải quan và có thời gian giữ ngạch Kiểm tra viên trung cấp hải quan hoặc tương đương từ đủ 03 năm trở lên (không kể thời gian tập sự,

thử việc), trong đó phải có tối thiểu đủ 01 năm (12 tháng) liên tục giữ ngạch Kiểm tra viên trung cấp hải quan tính đến ngày hết thời hạn nộp hồ sơ đăng ký dự thi nâng ngạch.

### **Điều 17. Kiểm tra viên trung cấp hải quan (mã số 08.052)**

#### 1. Chức trách

Kiểm tra viên trung cấp hải quan là công chức thực thi các nhiệm vụ chuyên môn nghiệp vụ của ngành hải quan, được lãnh đạo giao trực tiếp thực hiện một số công việc thuộc lĩnh vực nghiệp vụ công tác hải quan.

#### 2. Nhiệm vụ

- a) Thực hiện nhiệm vụ kiểm tra, giám sát hàng hóa xuất khẩu, nhập khẩu, phương tiện vận tải xuất cảnh, nhập cảnh;
- b) Thực hiện các nhiệm vụ khác theo sự phân công và chỉ đạo của lãnh đạo đơn vị.

#### 3. Tiêu chuẩn về năng lực chuyên môn, nghiệp vụ

- a) Nắm được chủ trương, đường lối chính sách của Đảng và pháp luật của Nhà nước về công tác hải quan; nắm được các thủ tục hành chính và chương trình cải cách hành chính của Chính phủ và của ngành;
- b) Nắm vững quy trình nghiệp vụ hải quan trong phạm vi nhiệm vụ được giao;
- c) Có khả năng tiếp thu, nắm bắt các kỹ năng cần thiết cho công tác: kỹ năng sử dụng công cụ hỗ trợ, phương tiện kỹ thuật được trang bị;
- d) Sử dụng thành thạo các thiết bị văn phòng và các trang thiết bị khác phục vụ yêu cầu nhiệm vụ.

#### 4. Tiêu chuẩn về trình độ đào tạo, bồi dưỡng

Có bằng tốt nghiệp cao đẳng trở lên với chuyên ngành đào tạo phù hợp với yêu cầu của vị trí việc làm.

5. Đối với công chức dự thi nâng ngạch kiểm tra viên trung cấp hải quan thì ngoài các tiêu chuẩn quy định tại khoản 3, khoản 4 Điều này phải đang giữ

ngạch Nhân viên hải quan và có thời gian giữ ngạch Nhân viên hải quan hoặc tương đương tối thiểu là 03 năm trở lên (không kể thời gian tập sự, thử việc), trong đó phải có tối thiểu đủ 01 năm (12 tháng) liên tục giữ ngạch Nhân viên hải quan tính đến ngày hết thời hạn nộp hồ sơ đăng ký dự thi nâng ngạch.

### **Điều 18. Nhân viên hải quan (mã số 08.053)**

#### 1. Chức trách

Nhân viên hải quan là công chức thừa hành ở các đơn vị hải quan cơ sở và trực tiếp thực hiện các nhiệm vụ cụ thể thuộc chuyên môn nghiệp vụ hải quan do lãnh đạo phân công.

#### 2. Nhiệm vụ

- a) Thực hiện việc giám sát hải quan theo quy định của pháp luật trên địa bàn được phân công;
- b) Thực hiện các nhiệm vụ khác theo sự phân công và chỉ đạo của lãnh đạo đơn vị.

#### 3. Tiêu chuẩn về năng lực chuyên môn, nghiệp vụ

- a) Nắm được các quy trình nghiệp vụ hải quan và quy định liên quan đến nhiệm vụ được giao. Tuyệt đối chấp hành sự chỉ đạo về nghiệp vụ và phân công nhiệm vụ của cấp trên;
- b) Có năng lực thực hiện một số lĩnh vực nghiệp vụ hải quan đơn giản được giao;
- c) Sử dụng được công cụ hỗ trợ và phương tiện kỹ thuật được trang bị.

#### 4. Tiêu chuẩn về trình độ đào tạo, bồi dưỡng

Có bằng tốt nghiệp trung cấp trở lên với chuyên ngành đào tạo phù hợp với yêu cầu của vị trí việc làm.

**Phụ lục 4: Thống kê các kỳ tuyển dụng của ngành Hải quan  
giai đoạn năm 2020 – 2023**

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả luận án*

<b>Năm</b>	<b>Kỳ tuyển dụng</b>	<b>Chỉ tiêu tuyển dụng</b>	<b>Số lượng chỉ tiêu theo ngạch công chức/ CDNN viên chức</b>	<b>Số lượng trúng tuyển</b>	<b>Tỉ lệ đạt theo kế hoạch tuyển dụng</b>
<b>2020</b>	Tuyển dụng công chức Tổng cục Hải quan	94	- Kiểm tra viên hải quan: 90; - Chuyên viên công nghệ thông tin: 02; - Chuyên viên Văn thư: 02.	23	24,46%
<b>2021</b>	Tuyển dụng công chức Tổng cục Hải quan	413	- Kiểm tra viên hải quan: 377; - Văn thư: 09; - Kế toán viên: 02; - Chuyên viên công nghệ thông tin: 12; - Chuyên viên Xây dựng cơ bản: 06; Chuyên viên Kế hoạch tài chính, pháp chế, văn phòng: 07.	302	73,12%
	Tuyển dụng công chức cho lực lượng thuyền viên và huấn luyện viên chó nghiệp của Tổng cục Hải quan	217	-Kiểm tra viên trung cấp hải quan: 48; -Nhân viên hải quan: 169.	170	78,34%
<b>2022</b>	Tuyển dụng công chức năm 2022 tại Cục Hải quan TP.Hà Nội và Cục Hải quan TP. Hải Phòng trực thuộc Tổng cục Hải quan	60	- Kiểm tra viên hải quan: 42; - Chuyên viên công nghệ thông tin: 9; - Chuyên viên Xây dựng cơ bản: 3; - Văn thư: 4; - Kế toán viên: 2.	55	91,66%
	Tuyển dụng viên chức Tổng cục Hải quan	30	- Thẩm kế viên hạng III: 07; - Kỹ sư hạng III: 04; - Kế toán viên: 04; - Phóng viên hạng III: 13; - Quay phim hạng III: 01; - Họa sĩ hạng III: 01.	27	90%
<b>2023</b>	Tuyển dụng công chức cho lực lượng thuyền viên	122	- Kiểm tra viên trung cấp hải quan: 50; - Nhân viên hải quan: 72.	86	70,49%

viên và huấn luyện viên chó nghiệp vụ của Tổng cục Hải quan				
Tuyển dụng công chức Tổng cục Hải quan	543	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kiểm tra viên hải quan: 452;</li> <li>- Văn thư: 18;</li> <li>- Kế toán viên (mã ngạch: 06.031): 21</li> <li>- Chuyên viên công nghệ thông tin: 30;</li> <li>- Chuyên viên Xây dựng cơ bản: 05;</li> <li>- Chuyên viên Hợp tác quốc tế: 02.</li> <li>- Chuyên viên Kế hoạch Tài chính: 05.</li> <li>- Chuyên viên Văn phòng: 02.</li> <li>- Chuyên viên Tổ chức cán bộ: 05.</li> <li>- Chuyên viên Cải cách hiện đại hóa: 03.</li> </ul>	461	84,89%
Tuyển dụng công chức Tổng cục Hải quan năm 2023 theo NĐ số 140/2017/NĐ-CP ngày 05/12/2017 của Chính phủ về chính sách thu hút, tạo nguồn cán bộ từ sinh viên tốt nghiệp xuất sắc, cán bộ khoa học trẻ	02	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kiểm tra viên hải quan: 02.</li> </ul>	01	50%



**Phụ lục 5: Bảng tổng hợp một số văn bản nổi bật liên quan đến  
chiến lược phát triển Hải quan và nhân lực Hải quan**

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả luận án*

<b>STT</b>	<b>NHÓM NỘI DUNG &amp; TÊN VĂN BẢN</b>
<b>I</b>	<b>Về chuyển đổi số quốc gia, nhân lực cho chuyển đổi số, xây dựng đội ngũ cán bộ</b>
1	Nghị quyết số 26-NQ/TW ngày 19/5/2018 của Ban Chấp hành Trung ương về tập trung xây dựng đội ngũ cán bộ các cấp, nhất là cấp chiến lược, đủ phẩm chất, năng lực và uy tín ngang tầm nhiệm vụ
2	Quyết định số 749/QĐ-TTg ngày 03/6/2020 của Thủ tướng Chính phủ về việc phê duyệt Chương trình Chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030
3	Quyết định số 146/QĐ-TTg ngày 28/01/2022 của Thủ tướng Chính phủ về việc phê duyệt Đề án Nâng cao nhận thức, phổ cập kỹ năng và phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030
<b>II</b>	<b>Về Chiến lược phát triển ngành Hải quan</b>
4	Quyết định số 628/QĐ-TTg ngày 20/5/2022 của Thủ tướng Chính phủ về việc phê duyệt Chiến lược phát triển Hải quan đến năm 2030
5	Quyết định số 1854/QĐ-BTC ngày 13/9/2022 của Bộ trưởng Bộ Tài chính về việc phê duyệt Chương trình hành động của Bộ Tài chính triển khai thực hiện Chiến lược phát triển Hải quan đến năm 2030
6	Quyết định số 3028/QĐ-TCHQ ngày 08/12/2023 của Tổng cục trưởng Tổng cục Hải quan về việc ban hành Đề án quản trị Chiến lược phát triển Hải quan đến năm 2030
7	Quyết định số 1254/QĐ-TCHQ ngày 28/5/2024 của Tổng cục trưởng Tổng cục Hải quan về việc ban hành Kế hoạch Chuyển đổi số của Tổng cục Hải quan năm 2024

<b>III</b>	<b>Về các hoạt động cải cách phát triển nhân lực Hải quan</b>
8	Quyết định số 272/QĐ-TCHQ ngày 14/02/2019 của Tổng cục trưởng Tổng cục Hải quan về việc ban hành Kế hoạch chi tiết của Tổng cục Hải quan thực hiện Nghị quyết số 26-NQ/TW ngày 19/5/2018 của Hội Nghị lần thứ bảy Ban Chấp hành Trung ương khóa XII về tập trung xây dựng đội ngũ cán bộ các cấp, nhất là cấp chiến lược, đủ phẩm chất, năng lực và uy tín, ngang tầm nhiệm vụ
9	Quyết định 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 theo năng lực dựa trên vị trí việc làm các năm 2019, 2020, 2021
10	Quyết định số 2014/QĐ-TCHQ ngày 11/7/2019 của Tổng cục trưởng Tổng cục Hải quan về việc ban hành Đề án Luân chuyển công chức, viên chức trong quy hoạch chức danh Trưởng phòng và tương đương trở lên của Tổng cục Hải quan
11	Quyết định số 2389/QĐ-TCHQ ngày 22/9/2020 của Tổng cục trưởng Tổng cục Hải quan về việc ban hành Đề án và Quy chế thi điểm thi tuyển chức danh lãnh đạo, quản lý cấp Đội (Tổ) thuộc Chi cục và đơn vị tương đương trực thuộc Cục Hải quan tỉnh, Thành phố
<b>IV</b>	<b>Các văn bản liên quan khác</b>
12	Quyết định số 2605/QĐ-TCHQ ngày 25/10/2023 của Tổng cục trưởng Tổng cục Hải quan ban hành kế hoạch thực hiện Chiến lược Quốc gia về bình đẳng giới đến năm 2030 của Tổng cục Hải quan
13	Quyết định số 74/QĐ-TCHQ ngày 16/01/2023 của Tổng cục trưởng Tổng cục Hải quan ban hành Kế hoạch thực hiện Chiến lược quốc gia phòng, chống tham nhũng, tiêu cực đến năm 2030 của Tổng cục Hải quan

**Phụ lục 6: Bảng mô phỏng kế hoạch làm việc một hoạt động nâng cao chất lượng nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh ở Việt Nam theo khuyến nghị của WCO**

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả luận án trên cơ sở các mô hình, công cụ quản trị nhân lực của WCO*

<b>Mục tiêu tổng thể: Kế hoạch nâng cao chất lượng nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh ở Việt Nam</b>			
<b>Nhiệm vụ 1: Xây dựng hệ thống quản lý nhân lực theo năng lực</b>			
<b>Hoạt động</b>	<b>Kết quả đầu ra</b>	<b>Thời gian thực hiện (dự kiến)</b>	<b>Cán bộ/ bộ phận liên quan</b>
1.1 Thành lập Tổ chiến lược về các hoạt động cải cách nhân lực (gọi tắt: Tổ chiến lược).	Một nhóm các chuyên gia, công chức đầu ngành có nhiều kinh nghiệm, kiến thức chuyên môn về quản lý nhân lực để triển khai xây dựng, thực hiện kế hoạch.	Tháng 01/2025	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sự phê duyệt của Lãnh đạo Tổng cục;</li> <li>- Vụ trưởng Vụ Tổ chức cán bộ (Tổ trưởng);</li> <li>- Phó Vụ trưởng Vụ Tổ chức cán bộ (Phó Tổ trưởng);</li> <li>- Trưởng Ban Cải cách hiện đại hóa Hải quan (Phó Tổ trưởng);</li> <li>- Một số cán bộ Hải quan có kinh nghiệm lâu năm, trình độ chuyên môn cao trong</li> </ul>

			lĩnh vực tổ chức cán bộ (thành viên).
1.2 Thảo luận, thống nhất về định hướng xây dựng hệ thống quản lý nhân lực theo năng lực trong nội bộ Tổ chiến lược.	Các thành viên có hiểu biết sâu sắc, toàn diện về hệ thống quản lý nhân lực theo năng lực do WCO đề xuất.	Tháng 01/2025	- Tổ Chiến lược
1.3 Tổ chiến lược lập báo cáo đánh giá tổng thể thực trạng chất lượng nhân lực và hiệu quả quản lý nhân lực đáp ứng yêu cầu phát triển Hải quan thông minh.	- Bảng đánh giá theo mô hình SWOT (ưu điểm, hạn chế, cơ hội, thách thức) chi tiết và đúng thực trạng về tình hình nhân lực hiện nay của ngành Hải quan; - Các đề xuất hoàn thiện cơ sở quy định, kế hoạch hiện hành và phương án cải cách hệ thống nhân lực.	Tháng 02/2025	- Tổ Chiến lược và các đơn vị liên quan (Trường Hải quan Việt Nam, Văn phòng Tổng cục, Cục Công nghệ thông tin & Thống kê Hải quan...)
1.4 Thiết kế và	Chiến lược cải	Tháng 3/2025	- Lãnh đạo Tổng

<p>trình phê duyệt kế hoạch phát triển nhân lực mới phù hợp với tầm nhìn và chiến lược của ngành (chuyên đổi số, Hải quan thông minh) trên cơ sở bám sát các khuyến nghị, hướng dẫn của WCO về chuẩn mực quốc tế xây dựng lực lượng đối với của các cơ quan hải quan.</p>	<p>cách quản lý nhân lực theo năng lực ngành Hải quan đáp ứng yêu cầu của Hải quan thông minh.</p>		<p>cục; - Tổ Chiến lược; - Vụ Tổ chức cán bộ và các đơn vị liên quan khác.</p>
<p><b>Nhiệm vụ 2: Triển khai thành công Chiến lược cải cách về phát triển nhân lực ngành Hải quan đáp ứng yêu cầu của Hải quan thông minh.</b></p>			
Hoạt động	Kết quả đầu ra	Thời gian thực hiện (dự kiến)	Cán bộ/ bộ phận liên quan
<p>2.1 Làm rõ phương thức triển khai Chiến lược thông qua thiết kế bộ công cụ quản lý nhân lực (cơ sở pháp lý, quy định; lộ trình triển khai chi tiết; hệ thống</p>	<p>- Một bộ công cụ quản lý nhân lực được thiết kế hoàn chỉnh và phê duyệt, sẵn sàng đưa vào triển khai thực tế.</p>	<p>Tháng 5/2025</p>	<p>- Tổ Chiến lược; - Vụ Tổ chức cán bộ.</p>

<p>đánh giá năng lực; hệ thống đánh giá phân loại, thi đua, khen thưởng, kỉ luật; hệ thống quản lý hồ sơ cán bộ...).</p>			
<p>2.2 Chọn 01 đơn vị tại khối cơ quan Tổng cục và 01 Cục Hải quan địa phương đã tham gia đánh giá năng lực để tổ chức thí điểm Chiến lược cải cách (thực nghiệm 1) và đồng thời đánh giá hiệu quả truyền thông đối với nhận thức của toàn ngành về Chiến lược cải cách này và các ý kiến góp ý phản hồi (thực nghiệm 2).</p>	<p>- Theo dõi quá trình thực hiện và ý kiến phản hồi của đơn vị được lựa chọn thí điểm. - Tiếp tục nghiên cứu chương trình kế hoạch bồi dưỡng, đào tạo theo năng lực cho các công chức, viên chức liên quan sau thí điểm.</p>	<p>Tháng 6/2025</p>	<p>- Tổ Chiến lược; - Vụ Tổ chức cán bộ và các đơn vị liên quan.</p>
<p>2.3 Đánh giá kết</p>	<p>- Đánh giá và nhìn</p>	<p>Tháng 6/2026</p>	<p>- Tổ Chiến lược;</p>

quả thực hiện và xem xét các ý kiến phản hồi.	nhận toàn diện về ưu điểm và hạn chế của các phương pháp quản lý nhân lực được sử dụng trong Chiến lược.		- Vụ Tổ chức cán bộ và các đơn vị liên quan.
2.4 Tổ chức hội thảo, tọa đàm cho các đơn vị trong toàn ngành về hệ thống quản lý nhân lực theo năng lực.	- Nâng cao nhận thức và hiểu biết của cán bộ Hải quan trong toàn ngành về tầm quan trọng của nâng cao chất lượng nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh và hệ thống quản lý nhân lực theo năng lực.	Tháng 7/2026	- Tổ Chiến lược; - Vụ Tổ chức cán bộ và các đơn vị liên quan.
2.5 Xây dựng kế hoạch đào tạo tổng thể cho toàn ngành và thiết hồ sơ nhân sự theo năng lực cho từng cá nhân trong ngành	Kế hoạch đào tạo và các hồ sơ nhân sự theo năng lực.	Tháng 8/2026	- Tổ Chiến lược; - Vụ Tổ chức cán bộ và các đơn vị liên quan.
2.6 Làm rõ và	- Quy trình quản	Tháng 10/2026	- Tổ Chiến lược;

<p>hoàn thiện quy trình quản lý nhân lực theo năng lực và bộ công cụ đo lường, kiểm soát năng lực và hiệu suất làm việc.</p>	<p>lý nhân lực theo năng lực bộ công cụ đo lường, kiểm soát năng lực và hiệu suất làm việc được áp dụng vào thực tế.</p>		<p>- Vụ Tổ chức cán bộ và các đơn vị liên quan.</p>
<p>2.7 Thường xuyên rà soát, đánh giá, điều chỉnh hệ thống quản lý nhân lực theo năng lực để phù hợp với tình hình thực tế, chiến lược phát triển của Hải quan Việt Nam và các chuẩn mực quốc tế cũng như khuyến nghị của WCO.</p>	<p>- Hệ thống quản lý nhân lực theo năng lực được phê duyệt và áp dụng vào thực tiễn.</p>	<p>Trong toàn bộ quá trình cải cách, đổi mới, nâng cao chất lượng nhân lực cho phát triển Hải quan thông minh ở Việt Nam</p>	<p>- Tổ Chiến lược; - Vụ Tổ chức cán bộ và các đơn vị liên quan.</p>