

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN**



BÙI BÍCH PHƯƠNG

**TĂNG CƯỜNG QUẢN LÝ CÔNG CHỨC CỦA
CỤC THUẾ TỈNH CAO BẰNG**

ĐỀ ÁN THẠC SĨ QUẢN LÝ KINH TẾ

Hà Nội - 2024

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN



BÙI BÍCH PHƯƠNG

TĂNG CƯỜNG QUẢN LÝ CÔNG CHỨC CỦA
CỤC THUẾ TỈNH CAO BẰNG

Chuyên ngành: Kinh tế và Quản lý Thương mại

Mã ngành: CH311347

ĐỀ ÁN THẠC SĨ QUẢN LÝ KINH TẾ

Người hướng dẫn khoa học:

TS. Nguyễn Thị Thúy Hồng

Hà Nội - 2024

LỜI CAM ĐOAN

Tôi đã đọc và hiểu về các hành vi vi phạm sự trung thực trong học thuật. Tôi cam kết bằng danh dự cá nhân rằng nghiên cứu này do tôi tự thực hiện và không vi phạm yêu cầu về sự trung thực trong học thuật.

Hà Nội, ngày tháng 6 năm 2024

Tác giả đề án

Bùi Bích Phương

LỜI CẢM ƠN

Trong quá trình thực tập và thực hiện đề án này, tôi đã nhận được rất nhiều sự giúp đỡ.

Trước tiên, xin trân trọng cảm ơn Ban Giám hiệu, các thầy cô giáo Viện Đào tạo Sau đại học, Đại học Kinh tế quốc dân đã hướng dẫn và giúp đỡ tôi về các điều kiện trong quá trình thực hiện đề án

Tôi xin trân trọng cảm ơn **TS. Nguyễn Thị Thúy Hồng**, là người đã định hướng cho chủ đề nghiên cứu và tận tình giúp đỡ hướng dẫn tôi về mọi mặt để hoàn thành Đề án.

Đồng thời, xin chân thành cảm ơn Ban lãnh đạo, các Phòng chuyên môn của Cục thuế tỉnh Cao Bằng đã giúp đỡ để đề án được thực hiện đúng tiến độ.

Cuối cùng, tôi xin chân thành cảm ơn gia đình và bạn bè, đồng nghiệp những người đã luôn tạo mọi điều kiện thuận lợi giúp đỡ, cổ vũ và động viên tôi trong suốt thời gian thực hiện đề án.

Tôi xin chân thành cảm ơn!

Tác giả đề án

Bùi Bích Phương

MỤC LỤC

MỤC LỤC	
LỜI CAM ĐOAN	
LỜI CẢM ƠN	
MỤC LỤC	
DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT	
DANH MỤC BẢNG, HÌNH, HỘP	
TÓM TẮT NỘI DUNG ĐỀ ÁN	
PHẦN MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1: NHỮNG VẤN ĐỀ CHUNG VỀ QUẢN LÝ CÔNG CHỨC CỦA NGÀNH THUẾ.....	4
1.1. Công chức thuế.....	4
1.1.1. Khái niệm và đặc điểm của công chức thuế	4
1.1.2. Nhiệm vụ của công chức thuế.....	5
1.2. Quản lý công chức của ngành thuế.....	5
1.2.1. Khái niệm, mục tiêu quản lý công chức của ngành thuế.....	5
1.2.2. Nội dung quản lý công chức của ngành thuế.....	6
1.2.5. Tiêu chí đánh giá quản lý công chức của ngành thuế.....	12
1.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến quản lý công chức của ngành thuế.....	13
1.3.1. Các yếu tố chủ quan	13
1.3.2. Các yếu tố khách quan	19
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG QUẢN LÝ CÔNG CHỨC CỦA CỤC THUẾ TỈNH CAO BẰNG	15
2.1. Tổng quan về Cục thuế tỉnh Cao Bằng	15
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Cục Thuế tỉnh Cao Bằng.....	15
2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ của Cục Thuế tỉnh Cao Bằng.....	15
2.1.3. Cơ cấu tổ chức và nhân sự của Cục Thuế tỉnh Cao Bằng	16
2.1.4. Kết quả hoạt động của Cục Thuế tỉnh Cao Bằng.....	18
2.2. Phân tích thực trạng quản lý công chức của Cục Thuế tỉnh Cao Bằng.....	19
2.2.1. Thực trạng hoạch định vị trí công việc đối với công chức	19
2.2.2. Thực trạng tổ chức bố trí sử dụng công chức	24
2.2.3. Thực trạng đào tạo phát triển công chức	26

2.2.4. Thực trạng đánh giá công chức	31
2.2.5. Thực trạng thực hiện đãi ngộ công chức	33
2.2.6. Thực trạng kiểm tra, giám sát quy trình quản lý công chức	37
2.3. Đánh giá thực trạng quản lý công chức của Cục Thuế tỉnh Cao Bằng	38
2.3.1. Kết quả đạt được	38
2.3.2. Hạn chế và nguyên nhân.....	40
CHƯƠNG 3: PHƯƠNG HƯỚNG VÀ MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM TĂNG CƯỜNG QUẢN LÝ CÔNG CHỨC CỦA CỤC THUẾ TỈNH CAO BẰNG.....	43
3.1. Mục tiêu và phương hướng tăng cường quản lý công chức của Cục Thuế tỉnh Cao Bằng đến năm 2030.....	43
3.1.1. Mục tiêu tăng cường quản lý công chức của Cục Thuế tỉnh Cao Bằng đến năm 2030	43
3.1.2. Phương hướng tăng cường quản lý công chức của Cục Thuế tỉnh Cao Bằng đến năm 2030	44
3.2. Một số giải pháp tăng cường quản lý công chức của Cục Thuế tỉnh Cao Bằng tới năm 2030.....	45
3.2.1. Giải pháp tăng cường hoạch định vị trí công việc đối với công chức ..	45
3.2.2. Giải pháp tăng cường tổ chức bố trí sử dụng công chức	46
3.2.3. Giải pháp tăng cường đào tạo phát triển công chức	46
3.2.4. Giải pháp tăng cường đánh giá công chức	47
3.2.5. Giải pháp tăng cường thực hiện đãi ngộ công chức	48
3.2.6. Giải pháp tăng cường kiểm tra, giám sát quy trình quản lý công chức	49
3.3. Một số kiến nghị vĩ mô.....	49
3.3.1. Kiến nghị với Tổng cục thuế	49
3.3.2. Kiến nghị với UBND tỉnh Cao Bằng.....	50
KẾT LUẬN.....	51
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	
PHỤ LỤC	

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

STT	Chữ viết tắt	Nguyên nghĩa
1	BHYT	Bảo hiểm y tế
2	BTCC	Bố trí công chức
3	CBCC	Cán bộ, công chức
4	CNTT	Công nghệ thông tin
5	CS	Chăm sóc
6	DB	Đề bạt
7	DG	Đánh giá
8	DT	Đào tạo
9	ĐVT	Đơn vị tính
10	GTGT	Giá trị gia tăng
11	HĐLĐ	Hợp đồng lao động
12	LT	Lương thưởng
13	NSNN	Ngân sách nhà nước
14	TD	Tuyển dụng
15	UBND	Ủy ban nhân dân

DANH MỤC BẢNG, HÌNH

BẢNG

Bảng 2.1. Nhân sự của Cục Thuế tỉnh Cao Bằng giai đoạn 2021-2023	17
Bảng 2.2: Kết quả hoạt động thu ngân sách nhà nước của Cục thuế tỉnh Cao Bằng giai đoạn 2021 - 2023	18
Bảng 2.3: Yêu cầu công việc đối với công chức từng bộ phận của Cục thuế tỉnh Cao Bằng giai đoạn 2021-2023	20
Bảng 2.4: Kế hoạch vị trí công việc đối với công chức của Cục thuế tỉnh Cao Bằng giai đoạn 2021-2023	23
Bảng 2.5: Kết quả khảo sát về hoạch định vị trí công việc đối với công chức tại Cục thuế tỉnh Cao Bằng	24
Bảng 2.6: Kết quả tổ chức bố trí sử dụng công chức của Cục thuế tỉnh Cao Bằng giai đoạn 2021-2023	25
Bảng 2.7: Kết quả khảo sát về tổ chức bố trí sử dụng công chức tại Cục thuế tỉnh Cao Bằng	26
Bảng 2.8: Bảng mục tiêu và thời gian thực hiện mục tiêu đào tạo của Cục thuế tỉnh Cao Bằng.....	28
Bảng 2.9: Bảng thống kê phương pháp đào tạo công chức tại Cục thuế tỉnh Cao Bằng giai đoạn 2021-2023	28
Bảng 2.10. Tình hình sử dụng kinh phí đào tạo của Cục thuế tỉnh Cao Bằng giai đoạn 2021 -2023	30
Bảng 2.11. Đánh giá kết quả đào tạo đội ngũ công chức tại Cục thuế tỉnh Cao Bằng qua số lượng đào tạo giai đoạn 2021 – 2023	31
Bảng 2.12. Các loại hình đào tạo tại Cục thuế tỉnh Cao Bằng trong giai đoạn 2021 – 2023.....	32
Bảng 2.13. Kết quả khảo sát công chức về đào tạo công chức tại Cục thuế tỉnh Cao Bằng	32
Bảng 2.14. Kết quả đánh giá thực hiện công việc đối với công chức của Cục thuế tỉnh Cao Bằng giai đoạn 2021-2023	33

Bảng 2.15. Kết quả khảo sát về đánh giá công chức tại Cục thuế tỉnh Cao Bằng....	34
Bảng 2.16. Bảng hệ số lương theo cấp bậc dành cho công chức tại Cục thuế tỉnh Cao Bằng.....	35
Bảng 2.17. Kết quả khảo sát về tiền lương đối với công chức tại Cục thuế tỉnh Cao Bằng.....	36
Bảng 2.18. Kết quả khảo sát công chức về tiền thưởng tại Cục thuế tỉnh Cao Bằng.....	37
Bảng 2.19. Bình quân phụ cấp điện thoại, xăng xe theo các vị trí công việc tại Cục thuế tỉnh Cao Bằng giai đoạn 2021-2023.....	38
Bảng 2.20. Công tác kiểm tra, giám sát việc thực hiện quy trình quản lý công chức của Cục thuế tỉnh Cao Bằng giai đoạn 2021-2023.....	39

HÌNH

Hình 2.1: Mô hình cơ cấu bộ máy tổ chức Cục Thuế tỉnh Cao Bằng.....	16
---	----

TÓM TẮT NỘI DUNG ĐỀ ÁN

Đề án được thực hiện tại Cục thuế tỉnh Cao Bằng nhằm đề xuất các giải pháp hoàn thiện quản lý công chức của Cục Thuế tỉnh Cao Bằng đến năm 2030. Đề án đã góp phần hệ thống hóa những vấn đề chung về quản lý công chức của ngành thuế, cụ thể làm rõ: Khái niệm và mục tiêu, nội dung quản lý, tiêu chí đánh giá và các yếu tố ảnh hưởng đến quản lý công chức của ngành thuế.

Trên cơ sở khung lý thuyết được xây dựng, tác giả đã thực hiện phân tích và đánh giá thực trạng quản lý công chức của Cục Thuế tỉnh Cao Bằng giai đoạn 2021-2023. Kết quả phân tích cho thấy, trong những năm qua hệ thống nhân lực và đội ngũ công chức được Cục Thuế tỉnh Cao Bằng quản lý chặt chẽ, có nền nếp theo quy định hành chính và của Tổng cục thuế nên đã mang lại hiệu quả rõ rệt. Tuy nhiên công tác quản lý công chức của Cục Thuế tỉnh Cao Bằng vẫn còn tồn tại một số bất cập, hạn chế. Trong nghiên cứu, đề án đã chỉ ra được các nguyên nhân chủ quan và nguyên nhân khách quan gây ra những hạn chế trên.

Trên cơ sở phân tích thực trạng, đánh giá những mặt đạt được và những tồn tại, hạn chế cần khắc phục. Đề án đã làm rõ các mục tiêu và phương hướng hoàn thiện quản lý công chức của Cục Thuế tỉnh Cao Bằng đến năm 2030. Đề xuất các giải pháp hoàn thiện quản lý công chức của Cục Thuế tỉnh Cao Bằng trong thời gian tới và các kiến nghị với cơ quan quản lý cấp trên. Kết quả nghiên cứu có thể dùng làm tài liệu tham khảo cho Cục thuế tỉnh Cao Bằng và Cục thuế các địa phương trong cả nước đối với hoạt động quản lý cán bộ, công chức.

Từ khóa: Công chức thuế, quản lý công chức, Cục thuế, tỉnh Cao Bằng...

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài đề án

Cục thuế tỉnh Cao Bằng là một cơ quan chuyên môn thuộc Tổng cục Thuế, đồng thời chịu sự chỉ đạo của Tỉnh Ủy, HĐND - UBND tỉnh Cao Bằng để quản lý công tác thu thuế và thu khác trên địa bàn. Được Tổng cục Thuế cấp phát nguồn kinh phí để hoạt động. Trong thời gian tìm hiểu và nghiên cứu thực tế tại Cục thuế tỉnh Cao Bằng, tác giả nhận thấy, đơn vị đã đề ra các chiến lược, sách lược, chính sách, kế hoạch phát triển cán bộ, công chức. Số công chức của Cục thuế tỉnh Cao Bằng trong giai đoạn 2021– 2023 ổn định ở mức khoảng 450 người. Chất lượng nguồn công chức của Cục thuế tỉnh Cao Bằng trong giai đoạn vừa qua cũng đã có những cải thiện đáng kể. Cục thuế tỉnh Cao Bằng đã chú trọng và bước đầu chuyên nghiệp hóa công tác quản lý công chức thuế thông qua việc xây dựng quy chế, nội dung yêu cầu công tác cho từng vị trí công việc cụ thể; Tiến hành đào tạo, tập huấn thường xuyên hơn để nâng cao chất lượng chueyen môn nghiệp vụ cho công chức thuế; Tăng cường cải thiện cơ sở vật chất và các chế độ đãi ngộ động viên để công chức các bộ phận, phòng ban và Chi cục trực Cục thuế tỉnh Cao Bằng có thêm động lực hoàn thành nhiệm vụ, nâng cao trách nhiệm và phát triển năng lực chuyên môn.

Bên cạnh những kết quả đạt được, việc quản lý công chức của Cục Thuế tỉnh Cao Bằng vẫn còn nhiều hạn chế, cụ thể như: Công tác hoạch định nguồn công chức chưa có sự điều tra thực tiễn, chưa xây dựng được kế hoạch triển khai dài hạn. Việc sắp xếp, bố trí công chức còn nhiều trường hợp năng lực chưa phù hợp với nhiệm vụ được giao. Việc đào tạo, tập huấn phát triển chuyên môn nghiệp vụ cho công chức tuy được Cục thuế tỉnh Cao Bằng tiến hành thường xuyên hơn trong thời gian gần đây nhưng kinh phí và nguồn lực hco hoạt động đào tạo, tập huấn còn rất hạn chế. Hoạt động kiểm tra, đánh giá công chức tại Cục thuế tỉnh Cao Bằng và các Chi cục thuế trực thuộc trong thực thi công vụ chưa được triển khai thường xuyên, chưa có tiêu chí đánh giá năng lực công chức một cách đồng bộ, cụ thể và còn chưa xử lý nghiêm các sai phạm, chưa kiên quyết đưa ra khỏi hệ thống những công chức yếu kém về năng lực, trình độ, thiếu ý thức trách nhiệm. Các hoạt động đãi ngộ vật chất và tinh thần đối với công chức tại Cục thuế tỉnh Cao Bằng chủ yếu dựa trên quy định chung của ngành và định mức với công chức nói chung mà chưa có sự đổi mới cho phù hợp với tình hình, nhu cầu thực tiễn hiện nay của công chức tại đơn vị...

Chính vì những lý do trên, học viên đã lựa chọn đề tài: *“Tăng cường quản lý*

công chức của Cục Thuế tỉnh Cao Bằng” làm đề án tốt nghiệp thạc sĩ với mong muốn khắc phục những khó khăn và nâng cao hơn nữa công tác quản lý công chức của Cục Thuế tỉnh Cao Bằng, từ đó giúp nâng cao hiệu quả hoạt động nghiệp vụ quản lý thuế, chất lượng công tác của cán bộ công chức tại Cục Thuế tỉnh Cao Bằng.

2. Mục tiêu nghiên cứu của đề án

2.1. Mục tiêu chung

Phân tích, đánh giá thực trạng và đề xuất được các giải pháp nhằm tăng cường quản lý công chức của Cục Thuế tỉnh Cao Bằng.

2.2. Mục tiêu cụ thể

Để đạt được mục tiêu nghiên cứu trên, mục tiêu nghiên cứu cụ thể của đề tài đề án gồm:

- Xây dựng cơ sở lý luận về quản lý công chức của ngành thuế.
- Phân tích và đánh giá thực trạng quản lý công chức của Cục Thuế tỉnh Cao Bằng giai đoạn 2021 – 2023, chỉ ra được những ưu điểm, hạn chế và nguyên nhân hạn chế.
- Đề xuất giải pháp tăng cường quản lý công chức của Cục Thuế tỉnh Cao Bằng đến năm 2030.

3. Đối tượng và phạm vi của đề án

3.1. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu tại đề án là những vấn đề lý luận và thực tiễn về quản lý công chức của ngành thuế.

3.2. Phạm vi nghiên cứu

+ *Về nội dung nghiên cứu:* Luận văn tập trung nghiên cứu quản lý công chức của Cục Thuế tỉnh Cao Bằng tiếp cận theo chức năng, bao gồm: Hoạch định vị trí công việc đối với công chức; Tổ chức bố trí sử dụng công chức; Đào tạo phát triển công chức; Đánh giá công chức; Thực hiện đãi ngộ công chức; Kiểm tra, giám sát quy trình quản lý công chức.

+ *Về không gian nghiên cứu:* Cả nước và nghiên cứu điển hình tại Cục Thuế tỉnh Cao Bằng.

+ *Về thời gian nghiên cứu:* Dữ liệu thu thập cho giai đoạn 2021-2023; thu thập dữ liệu sơ cấp vào tháng 2/2024, các giải pháp được đề xuất cho giai đoạn đến năm 2030.

4. Phương pháp nghiên cứu đề án

4.1. Phương pháp thu thập số liệu

- **Thu thập số liệu thứ cấp:** Tác giả thu thập thông tin, dữ liệu từ các nguồn các báo cáo thống kê về thông tin tại Cục Thuế tỉnh Cao Bằng về thực trạng quản lý công chức; quy trình và các quy định thực tiễn về quản lý công chức tại Cục thuế tỉnh Cao Bằng và các Chi cục trực thuộc. Các dữ liệu thu thập được nhằm để làm cơ sở phân tích thực trạng quản lý công chức của Cục Thuế tỉnh Cao Bằng giai đoạn 2021 - 2023.

- **Thu thập số liệu sơ cấp:** Tác giả thu thập dữ liệu sơ cấp bằng phương pháp khảo sát trong đó:

Phiếu khảo sát sẽ được gửi đến 100 công chức (đang làm việc tại Cục thuế tỉnh Cao Bằng để thu thập ý kiến đánh giá của họ về công tác quản lý công chức tại Cục thuế tỉnh Cao Bằng. (Phiếu khảo sát được đính kèm tại phụ lục số 1)

Căn cứ vào mức độ đánh giá theo thang đo thống kê xã hội, tác giả đã thiết kế thang đo mức độ đánh giá theo thang điểm Liket 5 mức độ: 1-Rất không đồng ý; 2-Không đồng ý; 3-bình thường; 4-Đồng ý; 5-Rất đồng ý. Và các chỉ tiêu tương tự 5 mức độ trên tùy theo nội dung câu hỏi.

Thời gian khảo sát: tác giả tiến hành khảo sát trong tháng 1/2024. Sử dụng phương pháp gửi phiếu hỏi và nhận trả lời qua email.

Kết quả phát ra 100 phiếu, thu về 90 phiếu hợp lệ, đạt tỷ lệ 90%.

4.2. Phương pháp phân tích, xử lý dữ liệu

+ **Phương pháp thống kê mô tả:** Dựa trên các dữ liệu thống kê, số liệu mô tả sự biến động cũng như những thay đổi về số liệu, tình hình cán bộ công chức, các nhân tố ảnh hưởng tới quản lý công chức tại Cục thuế tỉnh Cao Bằng.

+ **Phương pháp phân tích, tổng hợp:** Phân tích thực trạng quản lý công chức của Cục Thuế tỉnh Cao Bằng, tổng hợp các dữ liệu để đưa ra nhận xét.

+ **Phương pháp so sánh:** Phương pháp so sánh được sử dụng trong quá trình phân tích, đánh giá thực trạng quản lý công chức của Cục Thuế tỉnh Cao Bằng qua các năm.

5. Kết cấu đề án

Đề án ngoài phần mở đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo, phụ lục, sẽ có kết cấu gồm 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về quản lý công chức của ngành thuế

Chương 2: Thực trạng quản lý công chức của Cục Thuế tỉnh Cao Bằng

Chương 3: Phương hướng và một số giải pháp nhằm tăng cường quản lý công chức tại Cục Thuế Tỉnh Cao Bằng

Chương 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN LÝ CÔNG CHỨC CỦA NGÀNH THUẾ

1.1. Công chức thuế

1.1.1. Khái niệm và đặc điểm của công chức thuế

1.1.1.1. Khái niệm công chức thuế

Theo khái niệm được Quốc hội Việt Nam (2008) đưa ra tại Luật cán bộ, công chức số 22/2008/QH12: “Công chức là người được tuyển dụng, bổ nhiệm vào ngạch, chức vụ, chức danh trong cơ quan của Đảng Cộng sản Việt Nam, Nhà nước, tổ chức chính trị xã hội ở trung ương, cấp tỉnh, cấp huyện trong biên chế và được hưởng lương từ ngân sách nhà nước.”

Từ khái niệm trên, tác giả đề án thống nhất định nghĩa: *Công chức thuế là người, được tuyển dụng, bổ nhiệm vào ngạch, chức danh, chức vụ và giao giữ một công vụ thường xuyên trong ngành thuế và có chuyên môn xử lý nghiệp vụ về thuế. Họ được biên chế làm việc trong ngành thuế và được hưởng lương từ ngân sách nhà nước.*

1.1.1.2. Đặc điểm của công chức thuế

Công chức thuế mang đặc điểm của công chức nói chung và đặc điểm riêng theo vị trí, tính chất công việc và nhiệm vụ chuyên môn của ngành thuế, cụ thể:

Thứ nhất, Công chức thuế là người làm việc thường xuyên trong các ngành thuế theo phân cấp và có tính chuyên môn nghiệp vụ rõ rệt. Tính thường xuyên thể hiện ở việc tuyển dụng là không giới hạn về thời gian. Được biên chế và hưởng lương từ ngân sách nhà nước.

Thứ hai, xét trên vị trí, tính chất công việc và nhiệm vụ chuyên môn nên công chức thuế sẽ có chuyên môn sâu về tài chính và nghiệp vụ thuế, nhằm bảo đảm thực hiện tốt nhiệm vụ quản lý thuế; Nắm được kiến thức thuế, pháp luật thuế, pháp luật về hành chính; Nắm được mục đích, nội dung, quy trình nghiệp vụ quản lý thuế áp dụng cho các đối tượng nộp thuế thuộc phạm vi quản lý; Nắm được nguyên tắc, phương pháp lập và quản lý sổ bộ thuế.

Thứ ba, công việc có tính chất phức tạp: Bản thân ngành thuế là lĩnh vực phức tạp và có yêu cầu về chuyên môn cao nên để hoàn thành một phần việc, công chức thuế phải thực hiện nhiều kỹ năng để hoàn thành công vụ liên quan đến lĩnh vực thuế,

Thứ tư, mức độ tự chủ trong công việc rất cao: Khi thực hiện công vụ, công chức

thuế phải hướng dẫn, phối hợp với các bộ phận có liên quan trong đơn vị và tham mưu lãnh đạo để hoàn thành một đầu công việc.

Thứ năm, công việc của công chức thuế liên quan đến quản lý thuế và đối tượng nộp thuế nên dàn trải trên địa bàn rộng, đòi hỏi di chuyển tác nghiệp nhiều nơi.

1.1.2. Nhiệm vụ của công chức thuế

Tùy vào ngạch công chức và vị trí chuyên môn mà công chức thuế đảm nhận sẽ có những nhiệm vụ cụ thể khác nhau, nhưng tổng hợp lại công chức thuế phải thực hiện những nhiệm vụ chính sau đây:

- Tổ chức triển khai thực hiện thống nhất các văn bản qui phạm pháp luật về thuế; quy trình, biện pháp nghiệp vụ quản lý thuế trên địa bàn;

- Tổ chức thực hiện dự toán thu thuế hàng năm được ngành thuế giao; tổng hợp, phân tích, đánh giá công tác quản lý thuế; phối hợp chặt chẽ với các ngành, cơ quan, đơn vị liên quan để thực hiện nhiệm vụ được giao;

- Tổ chức thực hiện công tác tuyên truyền, hướng dẫn, giải thích chính sách thuế của Nhà nước; hỗ trợ người nộp thuế trên địa bàn thực hiện nghĩa vụ nộp thuế theo đúng quy định của pháp luật.

- Kiến nghị với thủ tướng ngành thuế những vấn đề vướng mắc cần sửa đổi, bổ sung đối với các quy trình chuyên môn nghiệp vụ, các quy định quản lý nội bộ ngành thuế.

- Thực hiện nhiệm vụ quản lý thuế đối với người nộp thuế thuộc phạm vi quản lý của ngành thuế.

- Quản lý thông tin về người nộp thuế; xây dựng hệ thống dữ liệu thông tin về người nộp thuế trên địa bàn;

- Thanh tra, kiểm tra, giám sát việc kê khai thuế, hoàn thuế, miễn thuế, giảm thuế, nộp thuế, quyết toán thuế và chấp hành chính sách, pháp luật thuế đối với người nộp thuế và các tổ chức, cá nhân được uỷ nhiệm thu thuế theo nhiệm vụ được ngành thuế quy định.

1.2. Quản lý công chức của ngành thuế

1.2.1. Khái niệm, mục tiêu quản lý công chức của ngành thuế

1.2.1.1. Khái niệm quản lý công chức của ngành thuế

Công chức tại ngành thuế được hình thành trên cơ sở các cá nhân với các vai trò, vị trí được phân công khác nhau, nhưng do yêu cầu hoạt động của ngành thuế, đã được liên kết lại với nhau để phấn đấu cho một mục tiêu nhất định, nhằm đạt những thành quả do ngành thuế đó đề ra.

Theo Lê Thanh Hà (2019) cho rằng: “Quản lý cán bộ công chức là bao gồm

toàn bộ những biện pháp, thủ tục áp dụng cho cán bộ công chức tại cơ quan nhà nước nhằm đảm bảo chất lượng, cơ cấu số lượng và hiệu quả thực thi nhiệm vụ của đội ngũ này trong thực tiễn.”.

Từ quan điểm trên, tác giả đề án thống nhất rút ra khái niệm: *Quản lý công chức tại ngành thuế là thiết kế các chính sách và thực hiện các lĩnh vực hoạt động nhằm làm cho đội ngũ công chức được biên chế tại ngành thuế đóng góp giá trị hữu hiệu nhất cho ngành thuế, bao gồm các lĩnh vực như hoạch định công chức, phân tích và thiết kế công việc, chiêu mộ và lựa chọn, đánh giá thành tích, đào tạo và phát triển, thù lao, sức khỏe công của công chức và tương quan lao động.*

1.2.1.2. Mục tiêu quản lý công chức của ngành thuế

Quản lý công chức của ngành thuế hướng đến những mục tiêu cụ thể sau

Thứ nhất, đảm bảo việc hoạch định vị trí công việc và tổ chức bố trí sử dụng công chức một cách hợp lý về số lượng, phù hợp với yêu cầu công việc chuyên môn trong cơ cấu bộ máy của ngành thuế.

Thứ hai, đảm bảo việc đào tạo nâng cao chất lượng của công chức đáp ứng yêu cầu về năng lực, kỹ năng, nghiệp vụ chuyên môn theo yêu cầu thực hiện chức năng, nhiệm vụ được phân cấp, phân công của ngành thuế.

Thứ ba, đảm bảo việc đánh giá công chức và thực hiện đãi ngộ công chức đảm bảo công bằng, đúng tiêu chuẩn quy định, góp phần nâng cao chất lượng cuộc sống, tạo động lực làm việc cho đội ngũ công chức đang công tác tại ngành thuế.

Thứ tư, đảm bảo việc kiểm tra, giám sát hoạt động của công chức được thực hiện thường xuyên, có hiệu quả, phát hiện và xử lý nghiêm những công chức vi phạm đạo đức, tác phong theo quy định và không hoàn thành nhiệm vụ chuyên môn được ngành thuế bố trí.

1.2.2. Nội dung quản lý công chức của ngành thuế

1.2.2.1. Hoạch định vị trí công việc đối với công chức

Trước hết hoạch định được hiểu là sự tiên liệu, dự đoán những thay đổi, biến thiên, phòng ngừa các rủi ro trong tương lai. Hoạch định là một quá trình mang tính khoa học đồng thời mang tính nghệ thuật cao.

Để đáp ứng yêu cầu về chuyên môn, nghiệp vụ theo phạm vi chức năng được phân cấp thì ngành thuế phải giải quyết hiệu quả các vấn đề liên quan đến ba lĩnh vực cơ bản đó là: Nguồn cán bộ công chức, Tài chính, cơ cấu tổ chức bộ máy. Việc giải quyết không chỉ tập trung vào những vấn đề đã và đang phát sinh đòi hỏi sự giải quyết

mà phải hướng tới tương lai nhằm dự đoán và đối phó với những vấn đề sẽ xảy ra trong tương lai. Do vậy, công tác vị trí công việc đối với công chức là cần thiết để đảm bảo cơ cấu tổ chức bộ máy hợp lý, phân bổ công chức vào chính xác từng vị trí công việc cần thiết, mang lại tính chủ động, giảm thiểu rủi ro và tăng hiệu quả của hoạt động của ngành thuế.

Tuy nhiên, hoạch định vị trí công việc đối với công chức không chỉ đơn thuần chú ý đến việc dự báo vị trí công việc và số lượng công chức cần thiết cho ngành thuế. Hoạch định vị trí công việc đối với công chức của ngành thuế bao gồm các hoạt động: Lãnh đạo ngành thuế nghiên cứu cơ cấu bộ máy, các vị trí công việc cần bố trí công chức để xác định nhu cầu sử dụng công chức. Lãnh đạo ngành thuế đưa ra kế hoạch sử dụng, bố trí công chức trong tương lai nhằm bảo đảm cho bộ máy, cơ cấu ngành thuế có đủ công chức đảm nhận các vị trí công việc với các phẩm chất, kỹ năng phù hợp để thực hiện công việc có năng suất, chất lượng và hiệu quả cao nhất. Nếu làm tốt công tác xây dựng vị trí việc làm sẽ giúp cho công chức biết được mình phải làm việc gì, tiêu chuẩn công việc cũng như tiêu chuẩn thực hiện công việc từ đó ảnh hưởng đến năng lực cũng như ý thức năng cao năng lực của đội ngũ này.

1.2.2.2. Tổ chức bố trí sử dụng công chức

Bố trí công chức của ngành thuế là quá trình sắp đặt công chức vào các vị trí công việc của ngành thuế. Sử dụng công chức là quá trình khai thác và phát huy năng lực làm việc của người công chức một cách tối đa nhằm đạt hiệu quả cao trong công việc. Như vậy, việc bố trí và sử dụng công chức có liên quan chặt chẽ với nhau: bố trí đúng thì mới có thể sử dụng được, ngược lại nếu ngành thuế tìm và bố trí được công chức có năng lực mà không biết cách sử dụng họ thì hiệu quả tổng thể cũng sẽ không đạt được.

Trên cơ sở hoạch định và căn cứ vào vị trí công việc cần bố trí công chức phù hợp chuyên môn, lãnh đạo ngành thuế ra quyết định lựa chọn và thực hiện bố trí công chức với vị trí, các chức danh cụ thể kèm theo những tiêu chuẩn yêu cầu đối với từng vị trí nhằm tạo lập sức mạnh thống nhất cho tổ chức và các nhóm làm việc, phát huy được sở trường của mỗi người và từ đó thúc đẩy nâng cao hiệu suất làm việc.

Việc bố trí nhân sự dụng công chức phải xem xét nhu cầu sử dụng nhân sự tại các vị trí đang cần bổ sung nhân sự và đồng thời phải xem xét tổng thể việc bố trí công chức của tất cả các phòng, ban, bộ phận để xem xét các bộ phận nào thừa nhân sự để có sự luân chuyển, điều động một cách hợp lý nhất để đảm bảo số lượng công

chức ở mỗi vị trí. Luân chuyển cần phải có sự đồng ý của nhân sự và phải đảm bảo phù hợp chuyên môn, năng lực nghiệp vụ của nhân sự cần đổi vị trí trong ngành thuế.

Ngoài ra, với các công chức có trình độ thâm niên và cống hiến lớn, có năng lực, trình độ thì lãnh đạo ngành thuế phải có sự xem xét đề bạt lên vị trí cao hơn, có chế độ đãi ngộ tốt hơn.

1.2.2.3. Đào tạo phát triển công chức

Đào tạo là các hoạt động học tập để nâng cao trình độ, kỹ năng của người công chức tại ngành thuế để thực hiện có hiệu quả hơn chức năng và nhiệm vụ của mình.

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

Mục tiêu chung của đào tạo phát triển công chức là nhằm sử dụng tối đa công chức hiện có và nâng cao tính hiệu quả của ngành thuế thông qua việc giúp cho người công chức hiểu rõ hơn về công việc, nắm vững hơn về nghề nghiệp của mình và thực hiện chức năng, nhiệm vụ của mình một cách tự giác hơn, với thái độ tốt hơn, cũng như nâng cao khả năng thích ứng của họ với các công việc tương lai.

Có nhiều lý do để nói rằng công tác đào tạo phát triển là quan trọng và cần được quan tâm đúng mức trong các tổ chức nói chung và ngành thuế nói riêng. Trong đó có ba lý do là:

Một là, để đáp ứng yêu cầu công việc của ngành thuế hay nói cách khác là để đáp ứng nhu cầu chuyên môn nghiệp vụ của ngành thuế.

Hai là, để đáp ứng nhu cầu học tập, phát triển của người công chức.

Ba là, đào tạo và phát triển là những giải pháp có tính chiến lược tạo ra lợi thế phát triển quy mô và nghiệp vụ của ngành thuế.

- Các hình thức đào tạo:

Đào tạo chính quy: Phương thức đào tạo này người công chức sẽ được cử đi học tại các trường đại học ở trong nước hoặc ở các trường đại học nước ngoài theo khung thời gian quy định phù hợp với chương trình đào tạo. Chương trình học được thiết kế sẵn theo khung chương trình với lượng thời gian tương ứng, thời gian đào tạo dài, kinh phí đào tạo lớn.

Đào tạo không chính quy: Phương thức đào tạo này không đòi hỏi thời gian đào tạo dài, chi phí đào tạo thấp, người tham gia học tập vẫn có thể theo học và duy trì công việc bình thường, có các hình thức đào tạo sau:

Đào tạo tại chỗ (cầm tay chỉ việc): Công chức mới học cách thực hiện công

việc của người có kinh nghiệm được phân công hướng dẫn kèm cặp hoặc cấp dưới thực hiện công việc theo hướng dẫn của cấp trên. Trong quá trình thực hiện công việc, công chức mới sẽ quan sát, ghi nhớ, học tập và thực hiện công việc theo cách người hướng dẫn đã chỉ dẫn.

Luân chuyển và điều động công việc là phương pháp chuyển công chức từ vị trí này sang vị trí khác để nhằm cung cấp cho họ những kinh nghiệm làm việc ở nhiều lĩnh vực khác nhau trong tổ chức. Những kinh nghiệm và kiến thức thu được qua quá trình đó sẽ giúp cho họ có khả năng thực hiện được công việc cao trong tương lai.

Các bài giảng, các hội nghị hoặc các hội thảo: Là cách tổ chức hoặc cử công chức tham gia các hội nghị hoặc hội thảo ở trong nước hoặc nước ngoài. Người học sẽ tham gia thảo luận và chia sẻ các kỹ năng, kinh nghiệm cần thiết. Những kinh nghiệm và kiến thức thu được qua quá trình đó sẽ giúp cho họ có khả năng thực hiện được công việc cao trong tương lai.

Đào tạo theo kiểu chương trình hóa, với sự trợ giúp của máy tính: Đây là phương pháp đào tạo hiện đại được sử dụng rộng rãi trên thế giới. Theo phương pháp này, chương trình đào tạo được viết sẵn trên đĩa mềm của máy tính. Phương pháp này có thể sử dụng để đào tạo rất nhiều kỹ năng mà không cần có người dạy.

Các phương pháp khác bao gồm mô hình hóa hành vi, trò chơi quản lý, thảo luận các bài tập tình huống, đóng vai và diễn kịch, đào tạo kỹ năng xử lý công văn, giấy tờ. Đào tạo từ xa là phương thức đào tạo mà giữa người dạy và người học chỉ gặp nhau tại một địa điểm và cùng thời gian rất ngắn để hướng dẫn cách học và cung cấp tài liệu như đĩa CD, DVD, giáo trình, internet....

1.2.2.4. Tổ chức đánh giá công chức

Đánh giá công chức là sự đánh giá có hệ thống và chính thức kết quả thực hiện công việc của công chức, đánh giá năng lực chuyên môn nghiệp vụ, đánh giá tiềm năng và đánh giá động cơ làm việc của công chức, trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn đã được xây dựng, hoặc so sánh với các mục tiêu đã đặt ra, hoặc so sánh với các công chức khác cùng thực hiện công việc đó trong điều kiện tương tự và có sự thảo luận với người công chức về kết quả đánh giá đó.

Đánh giá công chức trong ngành thuế là công việc rất cần thiết trong quản lý công chức vì những lý do sau:

Một là, cung cấp thông tin phản hồi cho công chức biết được mức độ thực hiện công việc của họ so với các tiêu chuẩn, các cá nhân khác từ đó giúp công chức sửa chữa, điều chỉnh các sai lầm trong quá trình thực hiện công việc.

Hai là, kích thích động viên công chức có những ý tưởng sáng tạo, phát triển nhận thức về trách nhiệm, và thúc đẩy nỗ lực trong thực hiện công việc tốt hơn thông qua các điều khoản về đánh giá, ghi nhận, hỗ trợ.

Ba là, cung cấp thông tin cho lãnh đạo ngành thuế để lập kế hoạch về công chức như: đào tạo, trả lương, khen thưởng, chuyển công chức, cải tiến cơ cấu.

Bốn là, đây là cơ sở khách quan, công bằng cho việc bổ nhiệm, khen thưởng, kỷ luật.

Năm là, các thông tin về đánh giá năng lực và kết quả thực hiện công việc của công chức giúp cho ngành thuế kiểm tra lại hoạt động quản lý công chức: tuyển dụng, định hướng, đào tạo, tiền lương.

1.2.2.5. Thực hiện đãi ngộ công chức

Yếu tố cơ bản để cán bộ, công chức nói chung và công chức của ngành thuế nói riêng đảm bảo cuộc sống để yên tâm công tác là các chế độ như tiền lương do nhà nước quy định đối với họ. Chế độ chính sách vừa có vai trò đảm bảo cuộc sống của cá nhân và gia đình công chức. Đối với ngành thuế, phải quan tâm đến các đãi ngộ về mặt tinh thần (các chính sách khen thưởng, đồng viên kịp thời) để công chức phát huy hết năng lực của mình phục vụ cho công tác, phục vụ cho đời sống nhân dân...Việc thực hiện đãi ngộ công chức của ngành thuế gồm các nội dung sau:

Tiền lương là số tiền trả cho người công chức một cách cố định và thường xuyên theo một đơn vị thời gian (tháng, năm).

Tiền thưởng là một dạng khuyến khích tài chính được chi trả một lần (thường vào cuối quý hoặc cuối năm) để thù lao cho sự thực hiện công việc của người công chức. Tiền thưởng cũng có thể được chi trả đột xuất để ghi nhận những thành tích xuất sắc như hoàn thành dự án công việc trước thời hạn, hoàn thành chương trình đào tạo, có sáng kiến cải tiến

Tiền thưởng là công cụ rất hữu hiệu để kích thích sự hăng say gắn bó tích cực tinh thần trách nhiệm của người công chức đối với ngành thuế. Tiền thưởng được trả theo quy chế của đơn vị, tuy nhiên tiền thưởng có thể là sự thoả thuận trực tiếp của hai bên ký ký hợp đồng. Tiền thưởng ngoài việc tạo ra một phần thu nhập của người công chức nó còn tạo ra động lực làm việc cho họ. Tuy nhiên, không phải lúc nào tiền thưởng cũng tạo ra thu nhập cho người công chức, tiền thưởng chỉ có giá trị kích thích được người công chức khi nó thoả mãn các yêu cầu sau:

Tiền thưởng phải gắn trực tiếp với những thành tích của người công chức. Người công chức chỉ thực sự phấn khởi khi đạt được thành tích trong công việc, khi

đó tiền thưởng là nguồn động viên lớn cho người công chức. Vì vậy chỉ những ai đạt được thành tích làm việc cho đơn vị mới được thưởng tránh hiện tượng thưởng tràn lan gây ra sự không công bằng trong tổ chức.

Tiền thưởng cho người công chức phải gắn vào các chỉ tiêu thưởng cụ thể và phải phân loại, phân hạng rõ ràng, có các mức chênh lệch khác nhau rõ rệt để so sánh với những người cùng vị trí nhưng đạt được mức thưởng khác nhau, từ đó làm động cơ cho người công chức thi đua nhau làm việc.

Phụ cấp lương là những khoản tiền được bổ sung ngoài tiền lương chuyên môn nghiệp vụ hoặc tiền lương chức vụ, nó thường được quy đổi dưới hệ số phụ cấp hoặc phần trăm tăng thêm so với tiền lương tối thiểu hoặc tiền lương chức vụ.

Có nhiều loại phụ cấp như: phụ cấp thâm niên vượt khung, phụ cấp làm thêm giờ, phụ cấp trách nhiệm công việc, phụ cấp lưu động, ... mỗi loại phụ cấp khác nhau được áp dụng cho từng vị trí làm việc khác nhau nhưng đều đem lại lợi ích kinh tế cho người công chức.

Phụ cấp giúp nâng cao thu nhập cho người công chức, làm cho người công chức thấy họ được quan tâm và được đánh giá chính xác với công việc họ đảm nhận. Ngoài ra nó còn tạo sự công bằng giữa những người công chức, giữa những người làm khối lượng công việc lớn và người làm khối lượng công việc nhỏ hơn, giữa những người hoàn thành công việc và không hoàn thành công việc

1.2.2.6. *Kiểm tra, giám sát việc thực hiện quy trình quản lý*

Kiểm tra, giám sát việc thực hiện quản lý công chức là một chức năng quan trọng trong quản lý nguồn công chức nhằm đảm bảo quá trình quản lý công chức đáp ứng tốt nhất nhu cầu của ngành thuế trong điều kiện các thay đổi của môi trường kinh doanh.

Kiểm tra, giám sát việc thực hiện quản lý công chức còn thể hiện ở việc kiểm tra, giám sát việc thực hiện lập kế hoạch, đánh giá và điều chỉnh các hoạt động liên quan đến người công chức đảm bảo nguồn công chức được tuyển dụng, sử dụng và phát triển đúng hướng cần thiết, góp phần tăng lợi thế cạnh tranh và giảm thiểu rủi ro trong hoạt động cung ứng nguồn công chức của ngành thuế.

Để kiểm tra, giám sát việc thực hiện quản lý công chức trong ngành thuế cần thiết lập hệ thống đánh giá thực việc gồm các yếu tố cơ bản như: Các tiêu chuẩn thực hiện kế hoạch; Đo lường sự thực hiện kế hoạch theo các tiêu chí trong tiêu chuẩn; Thông tin phản hồi tới bộ phận quản lý nguồn công chức và người công chức.

Trong quá trình thực hiện quản lý nguồn công chức, lãnh đạo ngành thuế cần kiểm tra, giám sát để kế hoạch được triển khai đúng đường lối, quy trình và quy định đã đặt ra. Ngoài ra, sau khi kết thúc, ban lãnh đạo ngành thuế còn phải triển khai kiểm tra, đánh giá kết quả cụ thể, các nhà quản lý công chức phải trải qua khâu kiểm tra đánh giá nghiệm thu kết quả thực hiện. Qua bước kiểm tra đánh giá này, người ta sẽ xác định được chính xác kết quả thu được: chất lượng công chức, sự hài lòng của công chức, kết quả đáp ứng nhu cầu hoàn thành công việc của ngành thuế.

Thông qua kiểm tra, đánh giá công chức sẽ giúp lãnh đạo ngành thuế nắm bắt được chất lượng, tâm lý và nhu cầu của công chức đang công tác tại ngành thuế để có những chính sách điều chỉnh cho phù hợp...

1.2.3. Tiêu chí đánh giá quản lý công chức của ngành thuế

Hiệu quả thực hiện quản lý công chức của ngành thuế được đánh giá dựa trên cơ sở các chỉ tiêu như sau như sau:

Thứ nhất, hiệu quả trong hoạch định vị trí công việc đối với công chức: Công tác hoạch định vị trí công việc đối với công chức phải dựa trên chiến lược phát triển của ngành thuế và xuất phát từ nhu cầu thực tế của ngành thuế về số lượng, về chất lượng công chức.

Tiêu chí này được đánh giá thông qua mức độ xác định chính xác và đầy đủ của lãnh đạo ngành thuế đối với yêu cầu thực hiện công việc và các phẩm chất, kỹ năng công chức cần thiết công chức phải có phải có để thực hiện tốt các vị trí công việc trong cơ cấu bộ máy của đơn vị.

Thứ hai, bố trí sử dụng công chức đúng vị trí và đạt được hiệu quả trong công việc: Bố trí sử dụng công chức đúng vị trí, đúng sở trường của từng cá nhân công chức đảm bảo cho ngành thuế có đủ đội ngũ công chức có trình độ chuyên môn và năng lực phù hợp để thực hiện nhiệm vụ. Và có được sự cân bằng về cơ cấu, đặc thù công việc từng phòng ban, bộ phận.

Tiêu chí này được đánh giá dựa trên so sánh kết quả bố trí sử dụng công chức với kết quả hoạch định vị trí công việc đối với công chức, tỷ lệ bố trí càng sát với kết quả hoạch định thì việc bố trí sử dụng công chức càng hiệu quả.

Thứ ba, sự tiến bộ của công chức được đào tạo đóng góp trong sự phát triển chung của ngành thuế: Tiêu chí này được đánh giá dựa trên kết quả năng lực của công chức đầu ra sau đào tạo, sự tiến bộ trong các kỹ năng khi áp dụng trong công

việc có tốt hơn so với trước khi được đào tạo hay không?

Thứ tư, sự chuẩn xác và công bằng trong đánh giá công chức tại ngành thuế: Tiêu chí này được đánh giá dựa trên mức độ chính xác và công bằng trong đánh giá công chức dựa trên kết quả thực hiện công việc, hiệu suất công chức và năng lực từng cá nhân công chức. Đồng thời dựa trên sự hài lòng của công chức với kết quả đánh giá.

Thứ năm, sự hài lòng của người công chức về mức trả lương, thưởng và đãi ngộ: Sự hài lòng là một thước đo trừu tượng và khó có thể đong đếm chính xác được, nó chỉ có thể được đánh giá một cách tương đối. Sự hài lòng của người công chức có thể được điều tra qua bảng hỏi, phỏng vấn... theo các tiêu chí về tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi, điều kiện làm việc... Nếu người công chức số cảm thấy hài lòng thì kết luận công tác trả lương, thưởng và đãi ngộ phù hợp và ngược lại. Nếu họ cảm thấy không hài lòng thì đồng nghĩa với việc công tác trả lương, thưởng và đãi ngộ của ngành thuế không hiệu quả và cần chấn chỉnh.

Thứ sáu, sự chặt chẽ và thường xuyên trong kiểm tra, kiểm soát quy trình quản lý: Tiêu chí này được đánh giá dựa trên mức độ thường xuyên của công tác kiểm tra, kiểm soát quy trình quản lý công chức. Đồng thời dựa trên kết quả phát hiện và xử lý vi phạm trong quá trình kiểm tra, kiểm soát quy trình quản lý công chức.

1.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến quản lý công chức của ngành thuế

1.3.2. Các yếu tố chủ quan

- *Mục tiêu của cơ quan thuế:* Việc quản lý công chức hướng đến việc thực hiện mục tiêu do lãnh đạo ngành thuế đặt ra, chính vì vậy mục tiêu phát triển và đường lối hoạt động của cơ quan thuế là yếu tố ảnh hưởng chính đến hiệu quả quản lý công chức của cơ quan thuế.

- *Sự quan tâm của lãnh đạo cơ quan thuế:* Lãnh đạo ngành thuế là chủ thể quản lý và quyết định mọi nội dung, quy trình quản lý công chức của ngành thuế. Chính vì vậy nếu lãnh đạo ngành thuế quan tâm, điều chỉnh chiến lược về công chức thường xuyên cho phù hợp và có sự chỉ đạo sát sao thì công tác quản lý công chức tại ngành thuế sẽ đạt kết quả tốt và ngược lại.

- *Chính sách của cơ quan thuế:* Việc quản lý nhân lực trong ngành thuế phải tuân thủ đường lối chính sách được cơ quan thuế xây dựng và đặt ra, nếu đường lối chính sách quản lý phù hợp và đúng đắn thì sẽ nâng cao chất lượng và hiệu quả đối với nguồn công chức và ngược lại nếu chính sách của cơ quan thuế không phù hợp thì sẽ mang lại những hạn chế trong quản lý công chức.

- *Văn hóa trong cơ quan thuế*: Việc tổ chức sử dụng công chức cũng như hiệu quả hoạt động của công chức trong cơ quan thuế phụ thuộc vào văn hóa mà cơ quan thuế xây dựng. Nó quyết định công chức công tác trong ngành thuế có động lực để làm việc và gắn bó lâu dài với ngành thuế hay không.

- *Nguồn lực của cơ quan thuế*: Quản lý công chức hiệu quả còn phụ thuộc vào số lượng và chất lượng nguồn công chức hiện tại của ngành thuế, quy mô nguồn lực tài chính ngân sách và cơ sở vật chất được đầu tư cho việc quản lý, đào tạo và thực hiện hiện chế độ đãi ngộ, trả lương thưởng mà cơ quan thuế đang tiến hành.

1.3.2. Các yếu tố khách quan

- *Bối cảnh kinh tế*: Quy mô và chất lượng công chức của ngành thuế phụ thuộc rất lớn vào bối cảnh kinh tế của địa phương và đất nước. Bối cảnh kinh tế có sự phát triển thì quy mô tổ chức nghiệp vụ của ngành thuế cũng được mở rộng và lãnh đạo ngành thuế phải có chiến lược tuyển dụng, đào tạo, mở rộng quy mô và phát triển nguồn công chức của đơn vị mình và ngược lại.

- *Chính sách quy định của pháp luật*: Mọi nội dung, hoạt động tổ chức quản lý công chức tại ngành thuế đều phải tuyệt đối tuân thủ các quy định, chính sách pháp luật về cán bộ, công chức do nhà nước ban hành.

- *Văn hóa - xã hội*: Công chức trong ngành thuế còn bị chi phối bởi văn hóa, chuẩn mực đạo đức và hành vi ứng xử xã hội tại các địa phương khác nhau sẽ hình thành nên chuẩn mực văn hóa-xã hội khác nhau. Điều này đòi hỏi lãnh đạo ngành thuế phải có chiến lược tổ chức quản lý công chức phù hợp.

- *Bản thân công chức*: Nhận thức và năng lực, hành vi của bản thân người công chức ảnh hưởng sâu sắc đến hoạt động tổ chức quản lý công chức tại ngành thuế như vị trí công việc được bố trí, chế độ đãi ngộ, hoạt động đào tạo...

Chương 2

THỰC TRẠNG QUẢN LÝ CÔNG CHỨC CỦA CỤC THUẾ TỈNH CAO BẰNG

2.1. Tổng quan về Cục thuế tỉnh Cao Bằng

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Cục Thuế tỉnh Cao Bằng

Cục Thuế tỉnh Cao Bằng được thành lập ngày 29 tháng 12 năm 2003 theo Quyết định số 227/2003/QĐ-BTC ngày 29 tháng 12 năm 2003 của Bộ trưởng Bộ Tài chính về việc thành lập Cục Thuế tỉnh Cao Bằng.

Từ 10/2014, Cục Thuế tỉnh Cao Bằng đã triển khai và đưa vào sử dụng hệ thống quản lý thuế tập trung (TMS) bao gồm gần 60 ứng dụng, hỗ trợ xử lý 90% các công việc xử lý thông tin trong các chức năng và qui trình quản lý thuế của ngành.

Sau 20 năm xây dựng và phát triển, Cục thuế tỉnh Cao Bằng đã đạt được những thành tựu đáng khích lệ. Một hệ thống chính sách thuế được xây dựng rõ ràng và ngày càng hoàn thiện, làm cơ sở pháp lý để huy động nguồn lực. Ngành thuế nỗ lực phấn đấu để đạt được mục đích là đồng hành cùng DN nộp thuế (NNT), từng bước xã hội hóa công tác thuế trên địa bàn toàn tỉnh.

2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ của Cục Thuế tỉnh Cao Bằng

Căn cứ Quyết định số 1836/QĐ-BTC ngày 8/10/2018 quy định về chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu tổ chức của Cục Thuế trực thuộc Tổng cục Thuế quy định Cục Thuế Cao Bằng như sau:

a. Chức năng

Cục Thuế tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương (sau đây gọi chung là Cục Thuế) là tổ chức trực thuộc Tổng cục Thuế, có chức năng tổ chức thực hiện thu thuế, phí, lệ phí và các khoản thu khác của ngân sách Nhà nước (sau đây gọi chung là thuế) trên địa bàn quản lý theo quy định của pháp luật.

b. Nhiệm vụ, quyền hạn

Cục thuế tỉnh Cao Bằng thực hiện nhiệm vụ quyền hạn trách nhiệm theo quy định của Luật Quản lý thuế, các luật thuế, các quy định pháp luật có liên quan khác và các nhiệm vụ quyền hạn quan trọng về thuế sau đây:

- Tổ chức, chỉ đạo, hướng dẫn và triển khai thực hiện thống nhất các văn bản quy phạm pháp luật về thuế, quy trình nghiệp vụ quản lý thuế trên địa bàn;
- Thực hiện quản lý thu thuế theo quy định của pháp luật; hướng dẫn, chỉ đạo,

kiểm tra các Chi Cục Thuế trong việc tổ chức quản lý thu thuế;

- Tổ chức thực hiện tuyên truyền và cung cấp các hoạt động hỗ trợ cho các tổ chức, cá nhân nộp thuế;

- Thực hiện các biện pháp nghiệp vụ thu thuế theo quy định của pháp luật và các quy định của Bộ Tài chính, Tổng cục Thuế;;

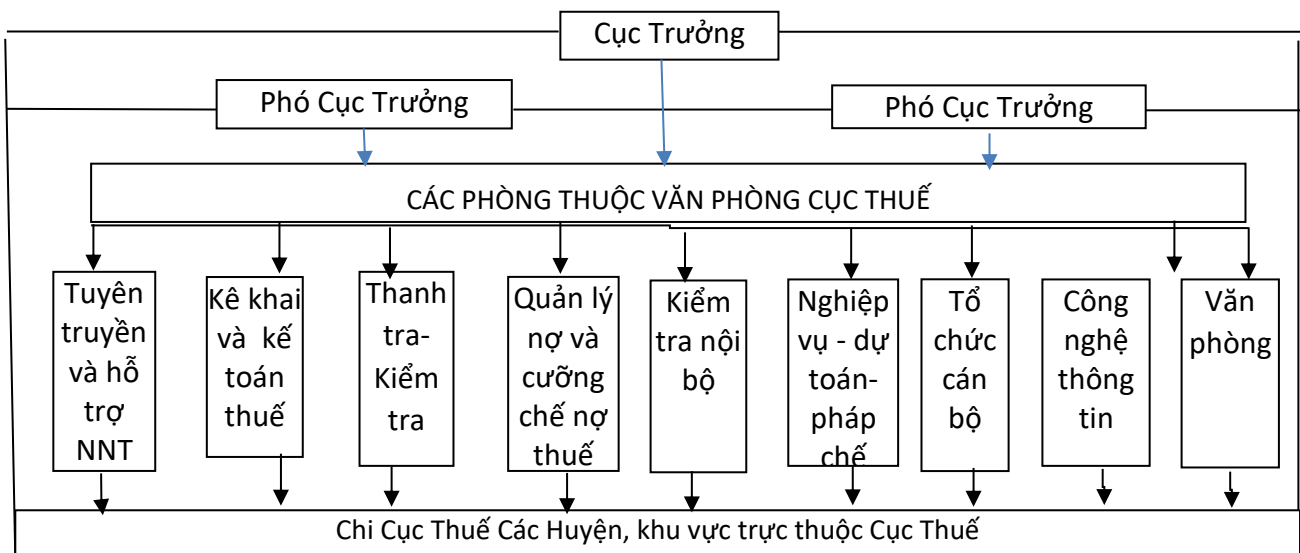
- Thanh tra, kiểm tra, kiểm soát việc kê khai thuế, hoàn thuế, miễn, giảm thuế, nộp thuế; quyết toán thuế và chấp hành chính sách, pháp luật thuế đối với tổ chức và cá nhân nộp thuế

- Tổ chức thực hiện thống kê, kế toán thuế, quản lý ấn chỉ; lập báo cáo về tình hình kết quả thu thuế và báo cáo khác phục vụ cho việc chỉ đạo, điều hành của cơ quan cấp trên, Ủy ban nhân dân đồng cấp và các cơ quan có liên quan; tổng kết, đánh giá tình hình và kết quả công tác của Cục Thuế;

- Quản lý, sử dụng có hiệu quả cơ sở vật chất, phương tiện, trang bị kỹ thuật và kinh phí hoạt động của Cục Thuế.

2.1.3. Cơ cấu tổ chức và nhân sự của Cục Thuế tỉnh Cao Bằng

Cơ cấu bộ máy tổ chức tại Cục Thuế tỉnh Cao Bằng được tác giả tổng hợp trong sơ đồ hình 2.1 dưới đây:



Hình 2.1: Mô hình cơ cấu bộ máy tổ chức Cục Thuế tỉnh Cao Bằng

Nguồn: Cục Thuế tỉnh Cao Bằng

Cục Thuế tỉnh Cao Bằng gồm: 01 Cục Trưởng, 02 Phó Cục trưởng và 09 phòng chức năng, bao gồm: Phòng tuyên truyền hỗ trợ người nộp thuế; phòng kê khai và kế

toán thuế; phòng Thanh tra - Kiểm tra thuế; phòng quản lý nợ và cưỡng chế thuế; Phòng kiểm tra nội bộ; phòng Nghiệp vụ - Dự toán - Pháp chế; phòng tổ chức cán bộ; phòng Công nghệ thông tin và Văn phòng.

Với cơ cấu tổ chức như trên đã tạo điều kiện cho cán bộ quản lý chặt chẽ các hoạt động sản xuất kinh doanh trên địa bàn tỉnh, đồng thời cũng phù hợp với công tác quản lý thuế. Vì vậy, trong những năm qua, mặc dù có nhiều biến động về kinh tế - xã hội và chính sách, chế độ, nhưng Cục Thuế vẫn luôn hoàn thành kế hoạch được giao, góp “phần quan trọng vào việc tăng thu ngân sách Nhà nước.

Đến 31/12/2023, tổng số công chức biên chế của Cục Thuế tỉnh Cao Bằng là 343 người, trong đó cơ cấu cụ thể như sau:

Bảng 2.1: Nhân sự của Cục Thuế tỉnh Cao Bằng giai đoạn 2021-2023

ĐVT: Người

TT	Chỉ tiêu	Năm 2021		Năm 2022		Năm 2023	
		SL	%	SL	%	SL	%
	Tổng số	292	100	326	100	343	100
1	<i>Theo trình độ</i>						
2,1	Thạc sỹ	18	6,16	23	7,06	25	7,29
2,2	Đại học	214	73,29	234	71,78	242	70,55
2,3	Cao Đẳng, trung cấp	40	13,70	49	15,03	54	15,74
2,4	Sơ cấp	20	6,85	20	6,13	22	6,41
2	<i>Theo độ tuổi</i>						
3,1	Dưới 30 tuổi	83	28,42	101	30,98	126	36,73
3,2	Từ 31 - 40 tuổi	157	53,77	160	49,08	167	48,69
3,3	Từ 41- 50 tuổi	37	12,67	53	16,26	38	11,08
3,4	Từ 51 - 60 tuổi	15	5,14	12	3,68	12	3,50
3	<i>Theo giới tính</i>						
4,1	Nam	178	60,96	192	58,90	211	61,52
4,2	Nữ	114	39,04	134	41,10	132	38,48

Nguồn: Phòng Tổ chức Cán bộ, Cục Thuế tỉnh Cao Bằng

Về trình độ: Đội ngũ công chức tại Cục Thuế tỉnh Cao Bằng đã có sự gia tăng cả về số lượng và chất lượng, từ 292 người năm 2021 tăng lên 343 năm 2023 với trình độ chuyên môn được nâng cao, số cán bộ có trình độ trên đại học từ 18 người năm 2021 lên 25 người năm 2023, số trình độ đại học cao đẳng và Trung cấp cũng đều tăng trưởng qua mỗi năm.

Về độ tuổi: Độ tuổi trung bình công chức tại Cục Thuế tỉnh Cao Bằng khoảng

dưới 30- 40 tuổi, cơ cấu độ tuổi năm 2023 như sau: Dưới 30 tuổi: 126 người, chiếm 36,73 %; từ 31 đến 40 tuổi là 167 người, chiếm 48,69 %; từ 41 đến 50 tuổi là 38 người, chiếm 11,08 %; từ 51 đến dưới 60 tuổi là 12 người, chiếm 3,50 %.

Về giới tính: Năm 2023, số lượng cán bộ, công chức Cục Thuế tỉnh Cao Bằng giới tính nam là 211 người, chiếm 61,52 %; số lượng nữ là 132 người, chiếm 38,48%. Do đặc thù ngành thuế cần di chuyển trên địa bàn rộng, thực hiện chức năng quản lý thu thuế và nợ thuế nên cơ cấu nam giới nhiều hơn nữ giới là hợp lý.

2.1.4. Kết quả hoạt động của Cục Thuế tỉnh Cao Bằng

Cục Thuế tỉnh Cao Bằng đã phối hợp chặt chẽ với các sở, ngành, địa phương đẩy mạnh triển khai đồng bộ các giải pháp thu ngân sách, phấn đấu hoàn thành và hoàn thành vượt mức dự toán giao. Từ năm 2021 – 2023, Cục thuế tỉnh Cao Bằng đều đã thu thuế đạt và vượt mức dự toán thu của Bộ Tài chính và UBND tỉnh giao, cụ thể như sau:

Bảng 2.2: Kết quả hoạt động thu ngân sách nhà nước của Cục thuế tỉnh Cao Bằng giai đoạn 2021 - 2023

(Đơn vị: Tỷ đồng)

Loại thuế	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023
Thuế đối với ngành thuế	563,3	428	391
Thuế thu nhập cá nhân	62,3	69,3	72,8
Thuế hộ kinh doanh cá thể	36,5	20,8	32,7
Thuế tiêu thụ đặc biệt	0,6	0,28	1,5
Thuế xuất khẩu, nhập khẩu	435,6	2.655	755,2
Thuế tài nguyên	119,6	133,5	164,3
Thuế đất đai	215,7	214,5	131,3
Các loại thuế khác	523,8	461,45	531,4
Tổng cộng	1.958	3.983	2.080

(Nguồn: Báo cáo tổng kết cuối năm của Cục thuế tỉnh Cao Bằng)

Từ bảng 2.2, có thể thấy kết quả hoạt động của Cục thuế tỉnh Cao Bằng giai đoạn 2021- 2023 có sự tăng giảm không đều trong kết quả thu NSNN. Năm 2021, tổng số thuế Cục thuế tỉnh Cao Bằng thu đạt 1.958 tỷ đồng, năm 2022 tăng đạt 3.983 tỷ đồng, năm 2023 giảm còn 2.080 tỷ đồng.

Năm 2021, 2022 là những năm bị ảnh hưởng, gặp nhiều khó khăn, thách thức do ảnh hưởng của dịch, bệnh Covid - 19, vì vậy toàn ngành thuế tỉnh triển khai nhiệm vụ quyết liệt ngay từ những ngày đầu, tháng đầu năm mới như tăng cường khai thác tốt nguồn thu, thanh tra, kiểm tra chống thất thu thuế và thu hồi nợ đọng. Thu ngân sách nhà nước của Cục Thuế Cao Bằng được tổ chức thực hiện trên tinh thần chủ động trước các tình huống bùng phát dịch Covid-19. Nguồn thu của tỉnh giảm do chính sách hỗ trợ ngành thuế bị ảnh hưởng bởi dịch Covid-19 của Chính phủ, nhằm triển khai một số giải pháp miễn giảm thuế để khắc phục tác động tiêu cực của dịch Covid-19 đến nền kinh tế. Năm 2023, ngành Thuế xác định sẽ tiếp tục gặp nhiều khó khăn trong thực hiện dự toán thu ngân sách. Chính vì vậy, để hoàn thành tốt nhiệm vụ công tác thu thuế, ngay từ đầu năm, ngành Thuế đã tập trung triển khai đồng bộ các giải pháp nhằm tăng cường công tác quản lý thu, khai thác nguồn thu và chống thất thu ngân sách; phấn đấu hoàn thành vượt dự toán thu nội địa năm 2023 được Trung ương, HĐND và UBND tỉnh giao.

Công tác hỗ trợ người nộp thuế tiếp tục được Cục Thuế triển khai có trọng tâm, trọng điểm, giúp người nộp thuế nắm bắt đầy đủ chính sách pháp luật thuế và các quy định hiện hành, kịp thời giải quyết và tháo gỡ khó khăn vướng mắc. Đặc biệt trong năm 2023, bằng nhiều hình thức toàn ngành đã thực hiện tư vấn, hỗ trợ cho trên 6.500 lượt tổ chức, cá nhân nộp thuế; Giải đáp chính sách thuế cho 400 người nộp thuế; Cục Thuế Cao Bằng đã tổ chức 3 hội nghị tập huấn trực tuyến về chính sách thuế và hóa đơn điện tử cho 810 lượt người nộp thuế, phát hành 1.800 tờ rơi tuyên truyền về quản lý thuế đối với hộ kinh doanh. Tăng cường công tác hỗ trợ, giải đáp vướng mắc và hướng dẫn thực hiện chế độ chính sách và các thủ tục thuế; kê khai, quyết toán thuế, hoàn thuế theo quy trình quy định; thực hiện tư vấn, hỗ trợ đối với 1.529 lượt tổ chức, cá nhân người nộp thuế bằng nhiều hình thức...

2.2. Phân tích thực trạng quản lý công chức của Cục Thuế tỉnh Cao Bằng

2.2.1. Thực trạng hoạch định vị trí công việc đối với công chức

Lãnh đạo Cục thuế tỉnh Cao Bằng nhận định hoạch định vị trí công việc đối với công chức nhằm tạo sự chủ động, có tầm nhìn chiến lược trong công tác nhân sự, khắc phục tình trạng hẫng hụt trong đội ngũ công chức; tạo nguồn để xây dựng đội ngũ công chức đảm bảo tính kế thừa, phát triển và sự chuyển tiếp liên tục giữa các thế hệ công chức, giữ vững đoàn kết nội bộ và ổn định.

Công tác hoạch định vị trí công việc đối với công chức tại Cục thuế tỉnh Cao

Bảng được dựa trên kế hoạch định hướng nhân sự của Tổng Cục thuế và nhu cầu sử dụng, bố trí công chức ở các vị trí, bộ phận trong cơ cấu bộ máy được thực hiện vào tháng 12 hàng năm sau khi tổng kết kết quả hoạt động và đánh giá công chức, đưa ra dự báo nhu cầu công chức trong năm tới. Cục thuế tỉnh Cao Bằng đã chú trọng công tác hoạch định vị trí công việc đối với công chức theo đúng quy định, đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ công tác cho từng giai đoạn.

Để thực hiện hoạch định vị trí công việc đối với công chức, Cục thuế tỉnh Cao Bằng đã tiến hành phân tích yêu cầu công việc của từng vị trí, bộ phận chuyên môn. Mỗi vị trí đều có đặc điểm riêng nên phân tích công việc cũng vì thế mà khác biệt. Công chức Phòng Tuyên truyền và hỗ trợ NNT sẽ có yêu cầu khác với Công chức Phòng Công nghệ Thông tin, vị trí quản lý sẽ được phân tích công việc nhiều hơn công chức. Vì thế, phân tích công việc không chỉ có lợi cho công chức và cả lãnh đạo Cục thuế tỉnh Cao Bằng đã cũng dễ dàng dựa vào đó để biết được tình hình làm việc của cấp dưới. Các bước phải được thực hiện rõ ràng, cụ thể, phải có sự liên kết giữa các phòng ban, bộ phận trong Cục thuế tỉnh Cao Bằng:

Bảng 2.3. Yêu cầu công việc đối với công chức từng bộ phận của Cục thuế tỉnh Cao Bằng giai đoạn 2021-2023

TT	Tên đơn vị	Yêu cầu công việc		
		2021	2022	2023
1	Ban lãnh đạo Cục thuế Cao Bằng	<ul style="list-style-type: none"> - Chuyên sâu về quản lý nhà nước - Chuyên sâu về lĩnh vực thuế - Có chuyên môn về quản lý và điều hành cơ quan đơn vị sự nghiệp. 	<ul style="list-style-type: none"> - Chuyên sâu về quản lý nhà nước - Chuyên sâu về lĩnh vực thuế - Có chuyên môn về quản lý và điều hành cơ quan đơn vị sự nghiệp 	<ul style="list-style-type: none"> - Chuyên sâu về quản lý nhà nước - Chuyên sâu về lĩnh vực thuế - Có chuyên môn về quản lý và điều hành cơ quan đơn vị sự nghiệp
2	Phòng Tuyên truyền và hỗ trợ NNT	<ul style="list-style-type: none"> - Nắm hiểu lĩnh vực thuế và quy định về các loại thuế hiện hành - Có chuyên môn về truyền thông và dân vận - Kỹ năng giao tiếp tốt - Nắm hiểu tâm lý NNT. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nắm hiểu lĩnh vực thuế và quy định về các loại thuế hiện hành - Có chuyên môn về truyền thông và dân vận - Kỹ năng giao tiếp tốt - Nắm hiểu tâm lý NNT 	<ul style="list-style-type: none"> - Nắm hiểu lĩnh vực thuế và quy định về các loại thuế hiện hành - Có chuyên môn về truyền thông và dân vận - Kỹ năng giao tiếp tốt - Nắm hiểu tâm lý NNT
3	Phòng Thanh tra-Kiểm tra	<ul style="list-style-type: none"> - Chuyên sâu về lĩnh vực thuế - Nắm vững quy định về các loại thuế hiện hành 	<ul style="list-style-type: none"> - Chuyên sâu về lĩnh vực thuế - Nắm vững quy định về các loại thuế hiện hành - Tốt nghiệp đại học trở lên 	<ul style="list-style-type: none"> - Chuyên sâu về lĩnh vực thuế - Nắm vững quy định về các loại thuế hiện hành - Tốt nghiệp đại học trở lên
4	Phòng Kế	Chuyên sâu về lĩnh vực	Chuyên sâu về lĩnh vực quản	Chuyên sâu về lĩnh vực

	khai và kế toán thuế	quản lý thuế về đăng ký thuế; khai thuế; nộp thuế, hoàn thuế..	lý thuế về đăng ký thuế; khai thuế; nộp thuế, hoàn thuế..	quản lý thuế về đăng ký thuế; khai thuế; nộp thuế, hoàn thuế..
5	Phòng Quản lý nợ và cưỡng chế nợ thuế	- Chuyên sâu về lĩnh vực thuế - Nắm vững quy định về các loại thuế hiện hành - Giao tiếp tốt	-Chuyên sâu về lĩnh vực thuế - Nắm vững quy định về các loại thuế hiện hành - Giao tiếp tốt	- Chuyên sâu về lĩnh vực thuế - Nắm vững quy định về các loại thuế hiện hành - Giao tiếp tốt
6	Kiểm tra nội bộ	- Nắm hiểu lĩnh vực thanh tra, kiểm toán nhà nước - Có kinh nghiệm làm việc tại Cục thuế trên 3 năm - Kỹ năng giao tiếp tốt	- Nắm hiểu lĩnh vực thanh tra, kiểm toán nhà nước - Có kinh nghiệm làm việc tại Cục thuế trên 5 năm - Kỹ năng giao tiếp tốt	- Nắm hiểu lĩnh vực thanh tra, kiểm toán nhà nước - Có kinh nghiệm làm việc tại Cục thuế trên 5 năm - Kỹ năng giao tiếp tốt
7	Phòng Nghiệp vụ - dự toán-pháp chế	- Chuyên sâu về lĩnh vực thuế, kiểm toán thuế - Nắm hiểu lĩnh vực thuế và quy định về các loại thuế hiện hành	- Chuyên sâu về lĩnh vực thuế, kiểm toán thuế - Nắm hiểu lĩnh vực thuế và quy định về các loại thuế hiện hành	- Chuyên sâu về lĩnh vực thuế, kiểm toán thuế - Nắm hiểu lĩnh vực thuế và quy định về các loại thuế hiện hành
8	Tổ chức cán bộ	- Chuyên sâu về quản lý nhà nước - Nắm vững chuyên môn về điều hành và tổ chức cán bộ nhân sự	- Chuyên sâu về quản lý nhà nước - Nắm vững chuyên môn về điều hành và tổ chức cán bộ nhân sự	- Chuyên sâu về quản lý nhà nước - Nắm vững chuyên môn về điều hành và tổ chức cán bộ nhân sự
9	Công nghệ thông tin	Chuyên sâu công nghệ thông tin Có trình độ đại học trở lên	Chuyên sâu công nghệ thông tin Có trình độ đại học trở lên	Chuyên sâu công nghệ thông tin Có trình độ đại học trở lên
10	Văn phòng Cục	- Chuyên sâu về lĩnh vực thuế - Có chuyên môn về quản lý hành chính	- Chuyên sâu về lĩnh vực thuế - Có chuyên môn về quản lý hành chính	- Chuyên sâu về lĩnh vực thuế - Có chuyên môn về quản lý hành chính
11	Ban lãnh đạo các Chi cục thuế trực thuộc	- Chuyên sâu về quản lý nhà nước - Chuyên sâu về lĩnh vực thuế - Có chuyên môn về quản lý và điều hành cơ quan đơn vị sự nghiệp.	- Chuyên sâu về quản lý nhà nước - Chuyên sâu về lĩnh vực thuế - Có chuyên môn về quản lý và điều hành cơ quan đơn vị sự nghiệp.	- Chuyên sâu về quản lý nhà nước - Chuyên sâu về lĩnh vực thuế - Có chuyên môn về quản lý và điều hành cơ quan đơn vị sự nghiệp.
12	Công chức trực tiếp tại các Chi cục thuế trực thuộc	- Chuyên sâu về lĩnh vực thuế - Nắm vững quy định về các loại thuế hiện hành. - Kỹ năng giao tiếp tốt	- Chuyên sâu về lĩnh vực thuế - Nắm vững quy định về các loại thuế hiện hành. - Kỹ năng giao tiếp tốt	- Chuyên sâu về lĩnh vực thuế - Nắm vững quy định về các loại thuế hiện hành. - Kỹ năng giao tiếp tốt

(Nguồn: Phòng Tổ chức cán bộ, Cục thuế tỉnh Cao Bằng)

Theo dữ liệu bảng 2.3, có thể thấy công tác phân tích công việc của Cục thuế

tỉnh Cao Bằng đã xây dựng được hệ thống yêu cầu công việc đối với công chức từng bộ phận của đơn vị. Trong giai đoạn 2021-2023, yêu cầu công việc đối với công chức từng bộ phận của Cục thuế tỉnh Cao Bằng không có nhiều thay đổi do tính chất và hoạt động của Đơn vị trong 3 năm không thay đổi.

Trên cơ sở phân tích yêu cầu công việc của từng phòng, ban, bộ phận, Cục thuế tỉnh Cao Bằng lên kế hoạch bố trí cơ cấu công chức cụ thể trong giai đoạn 2021-2023 như sau

Bảng 2.4. Kế hoạch vị trí công việc đối với công chức của Cục thuế tỉnh Cao Bằng giai đoạn 2021-2023

TT	Tên đơn vị	Kế hoạch		
		2021	2022	2023
1	Ban lãnh đạo Cục thuế Cao Bằng	3	3	3
2	Phòng Tuyên truyền và hỗ trợ NNT	16	18	17
3	Phòng Thanh tra- Kiểm tra	8	10	13
4	Phòng Kế khai và kế toán thuế	15	15	16
5	Phòng Quản lý nợ và cưỡng chế nợ thuế	11	12	15
6	Kiểm tra nội bộ	12	14	14
7	Phòng Nghiệp vụ - dự toán- pháp chế	11	11	12
8	Tổ chức cán bộ	10	10	10
9	Công nghệ thông tin	9	9	10
10	Văn phòng Cục	15	15	15
11	Ban lãnh đạo các Chi cục thuế trực thuộc	16	16	17
12	Công chức trực tiếp tại các Chi cục thuế trực thuộc	160	185	198
Tổng cộng:		286	319	337

Nguồn: Phòng Tổ chức cán bộ-Cục thuế tỉnh Cao Bằng

Theo số liệu bảng 2.4, kế hoạch bố trí vị trí công việc đối với công chức của Cục thuế tỉnh Cao Bằng giai đoạn 2021-2023 với dự kiến gần sát với thực tế, giữa các năm có chênh lệch với thực tiễn thực hiện nhưng chênh lệch không lớn.

Để đáp ứng và đảm bảo thực hiện tốt các chức năng, nhiệm vụ quản lý chuyên môn được giao, tổ chức bộ máy và biên chế của Cục thuế tỉnh Cao Bằng cần được tổ chức lại cho phù hợp với hướng dẫn mới của Tổng Cục thuế Bên cạnh đó, Cục thuế tỉnh Cao Bằng theo dõi, thống kê, dự kiến số lượng công chức nghỉ hưu và nghỉ việc hàng năm... Qua đó xây dựng kế hoạch tuyển dụng, bố trí công chức, cho thôi việc. Phòng Tổ chức cán bộ dựa trên nhu cầu sử dụng công chức ở các phòng, ban mà

hoạch định vị trí công việc đối với công chức.

Để đánh giá công tác hoạch định vị trí công việc đối với công chức, tác giả khảo sát 100 công chức đang làm việc tại Cục thuế tỉnh Cao Bằng thu về 90 phiếu trả lời hợp lệ, kết quả khảo sát được xử lý tổng hợp trong bảng 2.5 như sau:

Bảng 2.5. Kết quả khảo sát về hoạch định vị trí công việc đối với công chức tại Cục thuế tỉnh Cao Bằng

Stt	Nội dung đánh giá	Mẫu (ng)	Phương án đánh giá (%)					Điểm TB
			1	2	3	4	5	
1	Công tác hoạch định vị trí công việc trên cơ sở nhu cầu sử dụng công chức đối với từng vị trí công việc	90	12.2	23.3	21.1	25.6	17.8	3.1
2	Có sự nghiên cứu phân tích yêu cầu cụ của từng vị trí công việc đối với chuyên môn, nghiệp vụ của công chức	90	8.9	13.3	24.4	37.8	15.6	3.4
3	Có khảo sát ý kiến công chức trong quá trình hoạch định vị trí công việc	90	6.7	30.0	21.1	32.2	10.0	3.1
4	Công bố công khai kết quả hoạch định vị trí công việc đối với công chức	90	-	8.9	5.6	52.2	33.3	4.1

Nguồn: Xử lý kết quả điều tra khảo sát bằng phần mềm Excel

Đánh giá của người công chức về hoạch định vị trí công việc đối với công chức tại Cục thuế tỉnh Cao Bằng khá thấp. Các chỉ tiêu đánh giá như “Công tác hoạch định vị trí công việc trên cơ sở nhu cầu sử dụng công chức đối với từng vị trí công việc”, “Có sự nghiên cứu phân tích yêu cầu cụ của từng vị trí công việc đối với chuyên môn, nghiệp vụ của công chức” và “Có khảo sát ý kiến công chức trong quá trình hoạch định vị trí công việc” chỉ đạt điểm trung bình từ 3.1-3.4 điểm. Chỉ có tiêu chí “Công bố công khai kết quả hoạch định vị trí công việc đối với công chức” là được đánh giá ở mức 4.1 điểm.

Trên thực tế, công tác hoạch định vị trí công việc đối với công chức tại Cục thuế tỉnh Cao Bằng chủ yếu được lãnh đạo Cục Thuế giao cho Phòng Tổ chức cán bộ thực hiện mà chưa được phổ biến rộng rãi, chưa có sự khảo sát rộng rãi ý kiến của tập thể công chức trong quá trình hoạch định vị trí công việc.

2.2.2. Thực trạng tổ chức bố trí sử dụng công chức

Phòng Tổ chức cán bộ sử dụng kết quả hoạch định vị trí công việc đối với

công chức, xem xét các vị trí cần bổ sung công chức, các công chức có thể luân chuyển vị trí cho phù hợp với năng lực và tăng năng suất làm việc, cán bộ nhân sự tiến hành lập kế hoạch bố trí, sử dụng đội ngũ công chức trình lãnh đạo Cục phê duyệt.

Căn cứ vào kết quả hoạch định vị trí công việc đối với công chức và kế hoạch bố trí, sử dụng đội ngũ công chức của Phòng Tổ chức cán bộ báo cáo, Cục trưởng Cục thuế tỉnh Cao Bằng xem xét phê chuẩn và ra chỉ thị định hướng cho Cục thuế tỉnh Cao Bằng thực hiện bố trí, sử dụng đội ngũ công chức phù hợp:

Bảng 2.6. Kết quả tổ chức bố trí sử dụng công chức của Cục thuế tỉnh Cao Bằng giai đoạn 2021-2023

TT	Tên đơn vị	2021		2022		2023	
		KH	TH	KH	TH	KH	TH
1	Ban lãnh đạo Cục thuế Cao Bằng	3	3	3	3	3	3
2	Phòng Tuyên truyền và hỗ trợ NNT	16	16	18	18	17	17
3	Phòng Thanh tra- Kiểm tra	8	8	10	11	13	13
4	Phòng Kế khai và kế toán thuế	15	15	15	16	16	16
5	Phòng Quản lý nợ và cưỡng chế nợ thuế	11	12	12	12	15	15
6	Kiểm tra nội bộ	12	12	14	14	14	14
7	Phòng Nghiệp vụ - dự toán-pháp chế	11	11	11	11	12	12
8	Tổ chức cán bộ	10	10	10	10	10	10
9	Công nghệ thông tin	9	9	9	9	10	11
10	Văn phòng Cục	15	15	15	15	15	15
11	Ban lãnh đạo các Chi cục thuế trực thuộc	16	18	16	18	17	18
12	Công chức trực tiếp tại các Chi cục thuế trực thuộc	160	163	185	189	198	202
Tổng cộng:		286	292	319	326	337	343

Nguồn: Phòng Tổ chức cán bộ-Cục thuế tỉnh Cao Bằng

Qua số liệu bảng 2.6, có thể thấy việc bố trí sử dụng công chức của Cục thuế tỉnh Cao Bằng giai đoạn 2021-2023 với kết quả thực hiện chưa khớp với số liệu hoạch định vị trí công việc đã xây dựng, hầu hết việc bổ sung sử dụng đều vượt quá số biên chế công chức đã hoạch định cho thấy công tác bố trí vẫn còn hạn chế và việc xây dựng kết quả hoạch định chưa bám sát nhu cầu sử dụng công chức tại Cục thuế Cao Bằng trong thực tiễn, đặc biệt là năm 2021 khi Cục thuế tỉnh Cao Bằng hoàn thành

việc hợp nhất 4 Chi cục thuế huyện Hà Quảng, Huyện Trà Lĩnh, huyện Thông Nông và huyện Quảng Uyên theo điều chỉnh địa giới hành chính của tỉnh Cao Bằng.

Đồng thời với việc bố trí công chức, trong những năm qua, tùy vào điều kiện và nhu cầu thực tế của Cục thuế tỉnh Cao Bằng đã thực hiện luân chuyển, điều động công chức đến các vị trí việc làm mới theo đúng quy định của Nhà nước. Đồng thời, Cục thuế tỉnh Cao Bằng nghiên cứu, triển khai các quy định bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, biệt phái, luân chuyển, từ chức, miễn nhiệm đối với các chức danh lãnh đạo, quản lý theo các quy định hiện hành. Quy trình bổ nhiệm được thực hiện công khai và minh bạch trên cơ sở đội ngũ công chức quy hoạch hàng năm.

Kết quả khảo sát về việc phân công, bố trí công việc của công chức tại Cục thuế tỉnh Cao Bằng như sau:

Bảng 2.7: Kết quả khảo sát về tổ chức bố trí sử dụng công chức tại Cục thuế tỉnh Cao Bằng

Stt	Nội dung đánh giá	Mẫu (ng)	Phương án đánh giá (%)					Điểm TB
			1	2	3	4	5	
1	Tổ chức bố trí sử dụng công chức tại Cục thuế tỉnh Cao Bằng phù hợp với chuyên môn mỗi công chức	90	8.9	14.4	20.0	28.9	27.8	3.5
2	Tổ chức bố trí sử dụng công chức tại Cục thuế tỉnh Cao Bằng đã bảo năng lực phù hợp với tính chất công việc phụ trách.	90	-	8.9	11.1	52.2	27.8	4.0
3	Có yêu cầu hoàn thành công việc rõ ràng khi phân công, bố trí công chức	90	5.6	21.1	18.9	41.1	13.3	3.4
4	Công chức có khả năng phát triển của công việc đang phụ trách	90	-	18.9	35.6	31.1	14.4	3.4

Nguồn: Xử lý kết quả điều tra khảo sát bằng phần mềm Excel

Kết quả khảo sát về tổ chức bố trí sử dụng công chức tại Cục thuế tỉnh Cao Bằng được đánh giá với điểm trung bình từ 3.4-4.0. Trong đó mức độ đánh giá đối với chỉ tiêu «Tổ chức bố trí sử dụng công chức tại Cục thuế tỉnh Cao Bằng phù hợp với chuyên môn mỗi công chức» với điểm trung bình 3.5 điểm; Các chỉ tiêu «Có yêu cầu hoàn thành công việc rõ ràng khi phân công, bố trí công chức» và «Công chức có khả năng phát triển của công việc đang phụ trách» được đánh giá cũng chỉ đạt điểm

trung bình 3.4 điểm. Chỉ có chỉ tiêu «Tổ chức bố trí sử dụng công chức tại Cục thuế tỉnh Cao Bằng đã bảo năng lực phù hợp với tính chất công việc phụ trách» được công chức đánh giá với trung bình là 4.0 điểm. Điều đó có thể thấy tổ chức bố trí sử dụng công chức tại Cục thuế tỉnh Cao Bằng còn chưa thật sự tốt, mang lại sự hài lòng của công chức. Cục thuế tỉnh Cao Bằng cần có các biện pháp để bố trí và sắp xếp công việc cho hợp lý hơn. Công chức Cục thuế tỉnh Cao Bằng được làm đúng với vị trí công việc theo chuyên ngành mà mình được đào tạo thì với cảm thấy rất có hứng thú với công việc, dễ dàng phát huy được những kỹ năng, khả năng của bản thân và tăng sự hài lòng của công chức đối với công việc.

2.2.3. Thực trạng đào tạo phát triển công chức

2.2.3.1. Xác định mục tiêu đào tạo

Dựa vào kết quả thực hiện nhiệm vụ, báo cáo tổng kết hoạt động và nhu cầu đào tạo đội ngũ công chức hàng năm, Cục thuế tỉnh Cao Bằng đã đưa ra mục tiêu của công tác đào tạo cụ thể:

Bảng 2.8. Bảng mục tiêu và thời gian thực hiện mục tiêu đào tạo của Cục thuế tỉnh Cao Bằng

Tên khóa học	Thời gian hoàn thành	Mục tiêu đào tạo
Đào tạo mới	1 năm	Nắm vững được kiến thức và kỹ năng sau khi được đào tạo
Nâng cao chuyên môn 4 chức năng quản lý thuế	3 tháng	Công chức phải nắm được kiến thức chuyên sâu về 04 kỹ năng quản lý thuế.
Đào tạo tin học	4 tháng	Đảm bảo công chức ứng dụng kiến thức, phần mềm quản lý để vận dụng vào công việc có hiệu quả
Đào tạo ngoại ngữ	4 tháng	Có thể áp dụng được vào thực tế công việc.

Nguồn: Phòng Tổ chức cán bộ-Cục thuế tỉnh Cao Bằng

Ở mỗi chương trình đào tạo, Cục thuế tỉnh Cao Bằng đều đặt ra những yêu cầu, mục tiêu cụ thể tương ứng trong mỗi nội dung đào tạo.

Đối với đào tạo mới, mục tiêu đào tạo là học viên có thể nắm vững được kiến thức và kỹ năng sau khi được đào tạo và áp dụng thành thạo trọng công việc của mình. Với thời gian đào tạo 1 năm, các học viên có đủ thời gian để nắm được kiến thức, thích nghi với môi trường và áp dụng vào thực tiễn kiến thức đã học.

Đối với khóa học về nâng cao chuyên môn, nghiệp vụ thuế, mục tiêu đào tạo là cán bộ công chức phải nắm được kiến thức, kỹ năng liên quan đến công việc cụ thể của mình ở Cục thuế. Với nền tảng kiến thức chuyên môn đã có từ khi tuyển dụng,

việc đào tạo nâng cao trong thời gian 3 tháng đủ để đảm bảo yêu cầu mục tiêu.

Đối với đào tạo tin học, mục tiêu là đảm bảo cán bộ công chức ứng dụng kiến thức, phần mềm quản lý để vận dụng vào công việc có hiệu quả. Nắm rõ yêu cầu quá trình chuyển đổi số trong ngành thuế và các ứng dụng liên quan đến quản lý thuế, triển khai dịch vụ công do Tổng Cục thuế trang bị hiện nay.

Đối với đào tạo về ngoại ngữ, mục tiêu đề ra là có thể áp dụng được vào thực tế công việc.

Việc đặt ra mục tiêu một cách rõ ràng, cụ thể cho từng đối tượng và áp dụng cho từng loại hình đào tạo giúp cho việc đánh giá kết quả đào tạo sau này được dễ dàng, thuận lợi, khách quan, công bằng và minh bạch. Đồng thời, qua đó không những nhà quản lý, tổ chức đào tạo có thể đánh giá, chính xác, khách quan, mà ngay chính các học viên, công chức cũng có thể tự đánh giá được trình độ chuyên môn, nghiệp vụ của mình để rồi từ đó phấn đấu, nỗ lực để đạt được mức độ theo yêu cầu, mục tiêu đặt ra.

2.2.3.2. Lựa chọn phương pháp đào tạo

Nắm bắt và tuân thủ các phương pháp đào tạo cơ bản, song Cục thuế tỉnh Cao Bằng có những chọn lọc và vận dụng phù hợp với tình hình thực tế hoạt động của Cục trong từng thời kỳ. Các hình thức đào tạo ngoài công việc và trong công việc được thực hiện song song và xen kẽ với nhau. công chức được cử đi đào tạo tại các cơ quan, ban ngành, đồng thời cũng được kèm cặp chỉ bảo tại các Chi cục trực thuộc cũng như Văn phòng Cục để hoàn thiện kiến thức lý thuyết, chuyên môn cũng như nâng cao trình độ nghiệp vụ.:

Bảng 2.9. Bảng thống kê phương pháp đào tạo công chức tại Cục thuế tỉnh Cao Bằng giai đoạn 2021 – 2023

CHỈ TIÊU	Năm 2021		Năm 2022		Năm 2023	
	SL	Tỷ lệ (%)	SL	Tỷ lệ (%)	SL	Tỷ lệ (%)
Đào tạo trong công việc						
Kèm cặp, chỉ dẫn công việc	63	64,3	85	73,3	108	82,4
Đào tạo ngoài công việc						
Cử tham gia các lớp đào tạo tại các cơ quan, ban ngành	35	35,7	25	21,5	12	9,2
Hội nghị, hội thảo trong Ngành thuế	0	0	6	5,2	11	8,4
Tổng	98	100	116	100	131	100

Nguồn: Phòng Tổ chức cán bộ-Cục thuế tỉnh Cao Bằng

Cục thuế tỉnh Cao Bằng luôn chú trọng phương pháp đào tạo trong công việc. Do đặc điểm của ngành thuế nên việc kèm cặp, chỉ bảo trên thực tế công việc là hết sức quan trọng. Nhờ được điều này, tỷ trọng của phương pháp này tăng qua các năm (năm 2021 chiếm 64,3% đến năm 2023 đã tăng lên 82,4%). Phương pháp này Cục chủ yếu áp dụng cho đội ngũ công chức công tác tại Chi cục trực thuộc.

Đối với phương pháp đào tạo ngoài công việc, Cục thuế tỉnh Cao Bằng có cử công chức tham gia các lớp đào tạo tại các cơ quan, ban, ngành và phương pháp hội nghị, hội thảo trong Ngành Thuế. Hai phương pháp này có xu hướng giảm trong 3 năm qua. Mặt khác, để đáp ứng được tiến độ công việc tại Cục thuế cũng như đảm bảo tình hình hoạt động không bị gián đoạn, lại có thể tiết kiệm thời gian, chi phí, Cục thuế đã quyết định giảm các khoá học ngoài công việc nên chỉ duy trì và phát triển việc kèm cặp, chỉ bảo công việc như đã nêu trên.

2.2.3.3. Xác định nguồn kinh phí đào tạo

Kinh phí đào tạo do cán bộ chuyên trách về đào tạo dự tính, nguồn kinh phí đào tạo là do Cục thuế tỉnh Cao Bằng trích từ ngân sách hoạt động để chi cho hoạt động đào tạo và hạch toán vào chi phí. Thông thường chuyên viên đào tạo sẽ lập bản chi phí đào tạo dựa trên việc xác định nhu cầu đào tạo, kế hoạch đào tạo từ các bộ phận và đơn vị trực thuộc.

Đối với tất cả các chương trình đào tạo do Cục tổ chức, Cục thuế tỉnh Cao Bằng sẽ chịu hoàn toàn chi phí do đó.

Bảng 2.10. Tình hình sử dụng kinh phí đào tạo của Cục thuế tỉnh Cao Bằng giai đoạn 2021 -2023

Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023
Chi phí đào tạo kế hoạch	Triệu đồng	223,5	232	279,2
Chi phí đào tạo thực tế	Triệu đồng	215	228	277
Tình hình sử dụng	%	98,6	99,4	99,7
Chi phí đào tạo bình quân 01 công chức	Triệu đồng/ lượt người	2,2	2,0	2,1

Nguồn: Phòng Tổ chức cán bộ-Cục thuế tỉnh Cao Bằng

Qua bảng 2.10, có thể thấy kinh phí đào tạo công chức của Cục thuế tỉnh Cao Bằng nhìn chung ổn định nhưng chưa cao. Do đó hàng năm Cục thuế phải sử dụng hầu như toàn bộ và tình hình sử dụng ngày càng đạt tới con số tối đa kinh phí đào tạo. Điều này cũng cho thấy nhu cầu đào tạo của công chức trong Cục hàng năm là khá cao. Chi phí đào tạo bình quân năm 2021 là 2,2 triệu đồng, đến năm 2022 giảm xuống

2,0 triệu đồng và năm 2023 tăng lên 2,1 triệu đồng (tình hình sử dụng so với kế hoạch tăng đến 99,7%) cho thấy đào tạo đội ngũ công chức đang từng bước được sự quan tâm của Ban Lãnh đạo Cục. Thời gian tới Cục thuế tỉnh Cao Bằng cần chú trọng vấn đề cân bằng giữa nhu cầu đào tạo và kinh phí đào tạo.

Đa phần chi phí đào tạo là do Cục thuế chi trả toàn bộ, đối với công chức tham gia các khóa học bên ngoài mà nhu cầu đào tạo phù hợp với nhu cầu sử dụng của Cục thì Cục chi trả một phần, còn lại bản thân công chức tự ý đi nâng cao trình độ với việc tham gia các lớp học bên ngoài thì chỉ có 7,6% số công chức cho biết là họ phải tự chi trả kinh phí đào tạo. Đây cũng là tín hiệu cho thấy sự quan tâm của Cục thuế tỉnh Cao Bằng nhưng cũng sẽ là gánh nặng về mặt tài chính đối với Cục trong điều kiện khó khăn như hiện nay. Vậy Cục thuế nên tìm cách kích thích bản thân công chức tự tìm kiếm cơ hội học tập thông qua các chương trình đào tạo chủ động hơn trong quá trình phát triển năng lực bản thân, Cục thuế sẽ hỗ trợ về mặt thời gian.

2.2.3.4. Tổ chức thực hiện công tác đào tạo

Sau khi lập kế hoạch đào tạo xong, bộ phận chuyên trách đào tạo trình Trưởng Phòng Tổ chức cán bộ ký và trình Cục trưởng Cục thuế tỉnh Cao Bằng xét duyệt, nếu được sẽ ban hành quyết định xuống đơn vị thực hiện.

Tuy công tác đào tạo được Cục trưởng cũng như Ban Lãnh đạo Cục thuế tỉnh Cao Bằng quan tâm và chú trọng. Tuy nhiên, trong quá trình thực hiện còn gặp rất nhiều khó khăn làm ảnh hưởng đến hiệu quả của công tác. Trong những năm qua, luôn sử dụng nguồn kinh phí đào tạo trích từ ngân sách dự trù cho công tác đào tạo và công chức tự bỏ kinh phí ra đi học. Các thiết bị sử dụng cho đào tạo đã cũ, hệ thống dụng cụ phục vụ cho học tập thiếu và hư hỏng nhiều chính vì thế gây ảnh hưởng đến chất lượng đào tạo:

Bảng 2.11. Đánh giá kết quả đào tạo đội ngũ công chức tại Cục thuế tỉnh Cao Bằng qua số lượng đào tạo giai đoạn 2021 – 2023

TT	CHỈ TIÊU	ĐVT	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023
1	Số lượng người được đào tạo. Trong đó:	Người	98	116	131
1.1	Đào tạo trong công việc	Người	63	85	108
1.2	Đào tạo ngoài công việc	Người	35	31	23
2	Tổng chi phí cho đào tạo. Trong đó:	Triệu đồng	215	228	277
2.1	Chi phí đào tạo trong công việc	Triệu đồng	111	145,16	164,64
2.2	Chi phí đào tạo ngoài công việc	Triệu đồng	104	82,84	112,36
3	Chi phí đào tạo bình quân/người (2/1)	Triệu đồng /người	2,2	2,0	2,1

Nguồn: Phòng Tổ chức cán bộ-Cục thuế tỉnh Cao Bằng

Qua số liệu bảng 2.11, quy mô đào tạo qua các năm có sự biến động song số lượng công chức được cử đi đào tạo hàng năm của Cục thuế tỉnh Cao Bằng tương đối lớn. Mặt khác quy mô kinh phí chi cho đào tạo và chi phí đào tạo bình quân cho một người được cử đi học tương đối ổn định, chi phí đào tạo ngoài công việc luôn thấp hơn so với chi phí đầu tư đào tạo trong công việc. Điều này cho thấy Cục thuế tỉnh Cao Bằng đã có những quan tâm đúng mức và lựa chọn phương pháp đào tạo tiết kiệm chi phí đào tạo cho đơn vị. Song bên cạnh đó, cũng có thấy chi phí đào tạo dù có biến động song tăng, giảm không đáng kể và với tốc độ rất chậm, chi phí đào tạo bình quân/người còn quá thấp dẫn đến việc đầu tư trang thiết bị, trả lương cho giảng viên phục vụ đào tạo còn hạn chế, ảnh hưởng đến chất lượng thực hiện đào tạo.

Cục thuế tỉnh Cao Bằng luôn chú trọng tới mục tiêu đào tạo nâng cao nghiệp vụ cho công chức, kết quả thống kê thu được như sau:

Bảng 2.12. Các loại hình đào tạo tại Cục thuế tỉnh Cao Bằng trong giai đoạn 2021 – 2023

TT	CHỈ TIÊU	Năm 2021		Năm 2022		Năm 2023	
		SL (Người)	Tỷ lệ (%)	SL (Người)	Tỷ lệ (%)	SL (Người)	Tỷ lệ (%)
1	Đào tạo mới	21	21,43	26	22,41	29	22,14
2	Đào tạo lại	30	30,61	34	29,31	37	28,24
3	Đào tạo nâng cao	47	47,96	56	48,28	65	49,62
Tổng		98	100	116	100	131	100

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Hành chính)

Có thể là do chất lượng tuyển chọn tại khâu tuyển dụng ngày càng tăng lên đã giúp cho Cục thuế tỉnh Cao Bằng giảm được nhu cầu đào tạo lại cũng như chuyển bộ phận cho công chức tại Cục. Tuy nhiên đào tạo mới lại có xu hướng tăng do phải tìm và lựa chọn công chức để tiếp nhận.

2.2.3.5. Đánh giá kết quả sau đào tạo

Trong giai đoạn 2021-2023, số công chức được đi đào tạo, bồi dưỡng dựa trên nhu cầu thực tiễn và bám sát kế hoạch đào tạo, quy hoạch công chức, các công chức sau khi được đào tạo, bồi dưỡng và tốt nghiệp trở về đơn vị công tác đã được bố trí, sử dụng theo chuyên môn và kỹ năng được đào tạo nhằm phát huy tối đa những điểm mạnh, sở trường của họ, cơ bản đã đáp ứng được yêu cầu công việc. Tuy nhiên theo đánh giá kết quả thực hiện công việc thì chỉ có 53,3% công chức sau đào tạo áp dụng hoàn toàn kiến thức, kỹ năng vào công việc, 37,0% áp dụng một phần kiến thức, kỹ

năng được đào tạo vào công việc và vẫn còn đến 9,8% công chức sau đào tạo không áp dụng được vào công việc. Nhất là việc đào tạo công chức kiến thức tin học và công nghệ để nắm vững yêu cầu quá trình chuyển đổi số trong ngành thuế và các ứng dụng liên quan đến quản lý thuế, triển khai dịch vụ công do Tổng Cục thuế trang bị là mục tiêu quan trọng được Cục thuế tỉnh Cao Bằng xác định nhưng trên thực tiễn vẫn còn rất nhiều công chức lớn tuổi học tập và tiếp thu kiến thức về chuyển đổi số rất chậm, một bộ phận vẫn chưa áp dụng được vào thực tiễn công việc.

Kết quả khảo sát về đánh giá về công tác đào tạo được thể hiện ở bảng 2.13:

Bảng 2.13: Kết quả khảo sát công chức về đào tạo công chức tại Cục thuế tỉnh Cao Bằng

Stt	Nội dung đánh giá	Mẫu (ng)	Phương án đánh giá (%)					Điểm TB
			1	2	3	4	5	
1	Mức độ chuyên sâu của nội dung đào tạo công chức	90	12.2	23.3	36.7	12.2	15.6	3.0
2	Kiến thức được đào tạo giúp ích cho công việc	90	7.8	15.6	46.7	23.3	6.7	3.1
3	Đào tạo công chức hiện nay đúng người, đúng chuyên môn.	90	-	13.3	24.4	52.2	10.0	3.6
4	Sự thường xuyên là hợp lý của công tác đào tạo công chức	90	23.3	32.2	18.9	12.2	13.3	2.6
5	Công chức có cơ hội phát triển trong công việc sau khi được đào tạo.	90	-	16.7	34.4	31.1	17.8	3.5

Nguồn: Xử lý kết quả điều tra khảo sát bằng phần mềm Excel

Đánh giá của công chức về mức độ hiệu quả thực hiện công tác đào tạo, nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ cho công chức tại Cục thuế tỉnh Cao Bằng khá thấp, chỉ ở mức độ trung bình. Trong đó sự thường xuyên là hợp lý của công tác đào tạo với mức hiệu quả chỉ có 2.6 điểm, kiến thức được đào tạo giúp ích cho công việc chỉ có 3.0 điểm. Các chỉ tiêu còn lại chỉ đạt mức hiệu quả từ 3.1 đến 3.6.

Như vậy có thể thấy rằng công tác đào tạo, nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ cho công chức tại Cục thuế tỉnh Cao Bằng là chưa tốt, công chức cảm thấy chưa hiệu quả. Công chức chưa biết rõ, hiểu rõ các khóa đào tạo đó nhiều. Chưa có những biện pháp để thúc đẩy, khuyến khích công chức học tập, lắng nghe các buổi học một cách tập trung, hiệu quả hơn. Cần có các biện pháp để tăng cường sự hiệu quả cũng như chất lượng của các khóa đào tạo.

2.2.4. Thực trạng đánh giá công chức

Đánh giá đội ngũ công chức là một việc làm rất khó khăn bởi nó ảnh hưởng

đến nhiều khâu khác của công tác nhân sự của Cục thuế tỉnh Cao Bằng. Có ý nghĩa quyết định trong việc phát hiện, tuyển chọn đào tạo, bồi dưỡng, bố trí, sử dụng, đề bạt, khen thưởng, kỷ luật và thực hiện các chế độ chính sách đối với công chức cũng như phát huy ưu điểm, khắc phục nhược điểm trong việc nâng cao phẩm chất chính trị, đạo đức cách mạng, năng lực và hiệu quả công tác của công chức. Để công chức luôn hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao phải dựa trên năng lực thực sự của từng công chức, từng công việc cụ thể mà cấp trên giao phó. Tiêu chí quan trọng nhất để đánh giá chất lượng công chức là tiêu chí đánh giá về mức độ hoàn thành công việc mà công chức đảm nhận... Quá trình đánh giá được chia thành ba bước. Đầu tiên, mỗi công chức sẽ được phát một “*Phiếu đánh giá chất lượng công chức hàng năm*” để công chức tự đánh giá. Kế tiếp, cấp trên trực tiếp đánh giá vào phần lãnh đạo đánh giá trên “*Phiếu đánh giá chất lượng công chức*” đó. Cuối cùng, Văn phòng Cục thuế tỉnh Cao Bằng lưu trữ làm cơ sở bình xét, xếp loại công chức.

Để đánh giá thực hiện công việc, cuối mỗi tháng, công chức tự đánh giá nhận xét về công việc mình làm trong tháng. Căn cứ vào đó, lãnh đạo các bộ phận tổ chức đánh giá, phân loại xếp hạng theo thang: Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ; Hoàn thành tốt nhiệm vụ; Hoàn thành nhiệm vụ; Chưa hoàn thành nhiệm vụ. Đồng thời còn đánh giá phụ thuộc vào các tiêu: Thái độ làm việc; kinh nghiệm; hiệu quả công việc ; khả năng giải quyết công việc, cụ thể:

Bảng 2.14. Kết quả đánh giá thực hiện công việc đối với công chức của Cục thuế tỉnh Cao Bằng giai đoạn 2021-2023

Tiêu chí	Năm 2021		Năm 2022		Năm 2023	
	SL (người)	%	SL (người)	%	SL (người)	%
Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ	44	15,07	24	7,36	8	2,33
Hoàn thành tốt nhiệm vụ	236	80,82	294	90,18	315	91,84
Hoàn thành nhiệm vụ	10	3,42	8	2,45	14	4,08
Chưa hoàn thành nhiệm vụ	2	0,68	0	0	6	1,75
Tổng	292	100	326	100	343	100

Nguồn: Phòng Tổ chức cán bộ, Cục thuế tỉnh Cao Bằng

Theo đánh giá thực hiện công việc đối với công chức của Cục thuế tỉnh Cao Bằng thì đến năm 2023, tỷ lệ công chức hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ là 2,33%, hoàn thành tốt nhiệm vụ là 91,84%, hoàn thành nhiệm vụ là 4,08%, tỷ lệ chưa hoàn thành nhiệm vụ chỉ có 1,75%.

Bảng 2.15: Kết quả khảo sát về đánh giá công chức tại Cục thuế tỉnh Cao Bằng

Nội dung đánh giá	Mẫu (ng)	Phương án đánh giá %					Điểm BQ
		1	2	3	4	5	
Việc đánh giá công chức là công bằng và chính xác	90	-	12.2	30.0	43.3	26,6	3.9
Quy trình đánh giá công chức dựa trên hiệu quả công việc và năng lực thực tiễn	90	-	-	36.7	24.4	38,9	4.2
Phương pháp đánh giá công chức hiện nay là hợp lý	90	-	4.4	10.0	56.7	28.8	4.1

Nguồn: Xử lý kết quả điều tra khảo sát bằng phần mềm Excel

Qua số liệu khảo sát trên, có thể thấy công chức nhân xét về công tác đánh giá công chức tại của Cục thuế tỉnh Cao Bằng khá cao. Về nội dung “Việc đánh giá công chức là công bằng và chính xác” đạt trung bình 3.9 điểm, nội dung được hỏi “Quy trình đánh giá dựa trên hiệu quả công việc và năng lực thực tiễn” có điểm trung bình lên đến 4.2 và nội dung “Phương pháp đánh giá hiện nay là hợp lý” được công chức tại Cục thuế tỉnh Cao Bằng trả lời với điểm trung bình là 4.1.

2.2.5. Thực trạng thực hiện đãi ngộ công chức

a) Về tiền lương: Cục thuế tỉnh Cao Bằng trả lương công chức theo từng vị trí làm việc, từng cấp bậc công chức theo quy định căn cứ theo Nghị quyết 69/2022/QH15 của Quốc Hội và Nghị định số 24/2023/NĐ-CP ngày 14/5/2023 của Chính phủ. Các chức danh nghề nghiệp, ngạch công chức, viên chức sẽ có những hệ số lương khác nhau:

Bảng 2.16: Bảng hệ số lương theo cấp bậc dành cho công chức tại Cục thuế tỉnh Cao Bằng

Bậc lương	Hệ số	Mức lương cũ (Triệu đồng)	Mức lương mới (Triệu đồng)
			(Từ 1/7/2023 - 30/6/2024)
Bậc 1	2,34	3.486,6	4.212
Bậc 2	2,67	3.789,3	4.806
Bậc 3	3,0	4.470	5.400
Bậc 4	3.33	4.961,7	5.994
Bậc 5	3.66	5.453,4	6.588
Bậc 6	3,99	5.945,1	7.182
Bậc 7	4,32	6.436,8	7.776
Bậc 8	4,65	6.928,5	8.370
Bậc 9	4,98	7.420,2	8.964

Nguồn: Phòng Tổ chức cán bộ, Cục thuế tỉnh Cao Bằng

Nguyên tắc trả lương: Cục thuế tỉnh Cao Bằng trả lương theo nguyên tắc công bằng, đúng chức danh, đúng bậc lương, đúng kết quả xét loại công chức hàng năm và đúng cơ chế chung theo quy định của Tổng Cục thuế.

Về nâng lương: Hàng năm, Cục thuế tỉnh Cao Bằng sẽ thường xuyên tổ chức nâng lương cho người công chức theo kết quả hoàn thành nhiệm vụ của năm trước đó. Cụ thể là mỗi một loại chức danh sẽ có một bậc lương, trong mỗi bậc lương sẽ có các dải lương tương xứng với lương mục tiêu của mỗi cá nhân. Ở Cục thuế tỉnh Cao Bằng đang tồn tại 20 bậc lương và mỗi bậc lương có 60 dải lương tương ứng với các mức lương mục tiêu khác nhau và tăng dần nhưng chủ yếu xuất phát từ hệ số 2,34-4,98. Mỗi một lần nâng lương mức chênh lệch với lương mục tiêu cũ của mỗi đối tượng công chức khác nhau tùy thuộc vào chức danh công việc. Đối với công chức quản lý mức chênh lệch lớn hơn so với công chức khác. Đây cũng là yếu tố tạo động lực tốt cho người công chức, thúc đẩy họ làm việc tốt hơn để có cơ hội thăng tiến, tăng thu nhập.

Kết quả khảo sát công chức về tiền lương đã được tác giả xử lý và được tổng hợp tại Bảng 2.17 như sau:

Bảng 2.17: Kết quả khảo sát về tiền lương đối với công chức tại Cục thuế tỉnh Cao Bằng

Stt	Nội dung đánh giá	Mẫu (ng)	Phương án đánh giá (%)					Điểm TB
			1	2	3	4	5	
1	Mức độ tương xứng của tiền lương với năng lực của công chức.	90	-	6.7	13.3	45.6	34.4	4.1
2	Mức độ công bằng của chế độ tiền lương đang áp dụng đối với công chức	90	10.0	7.8	17.8	43.3	21.1	3.6
3	Mức độ đảm bảo chi phí cho sinh hoạt cần thiết so với mức lương của công chức	90	11.1	15.6	24.4	32.2	16.7	3.3
4	Sự hài lòng của công chức với mức lương hiện tại	90	4.4	8.9	10.0	43.3	33.3	3.9

Nguồn: Xử lý kết quả điều tra khảo sát bằng phần mềm Excel

Đánh giá của công chức về mức độ hiệu quả của công tác đãi ngộ vật chất tại Cục thuế tỉnh Cao Bằng là tương đối. Trong đó “Mức độ tương xứng lương với năng lực” được đánh giá cao nhất với 4.1 điểm, “Mức độ công bằng của chế độ

lương đang áp dụng” được đánh giá ở mức hiệu quả là 3.6 điểm, “Sự hài lòng với mức lương hiện tại” được người công chức đánh ở mức hiệu quả là 3.9 điểm. Tuy nhiên “Chi phí cho sinh hoạt cần thiết so với mức lương” được đánh giá thấp nhất với 3.3 điểm, đây cũng là vấn đề Cục thuế tỉnh Cao Bằng cần xem xét lại, nếu mức lương không đủ cho chi phí sinh hoạt cần thiết thì động lực của Công chức chắc chắn sẽ không đảm bảo.

Như vậy, Cục thuế tỉnh Cao Bằng cần phải xem xét lại công tác tiền lương để nhận được sự đồng thuận cao hơn của Công chức. Có thể, việc trả lương năng suất mà Cục thuế tỉnh Cao Bằng đang thực hiện, không tính đến đánh giá hiệu quả thực hiện công việc của từng người, do đó sẽ có sự so bì, không tính đến yếu tố trình độ chuyên môn sẽ không khuyến khích Công chức học tập nâng cao trình độ chuyên môn, khó tạo được sự cạnh tranh trong nội bộ phòng ban... Điều này sẽ gây ra tâm lý ỷ lại ở một bộ phận công chức trông chờ vào những công chức khác, không phát huy được khả năng của công chức để họ làm việc có sáng tạo, tích cực hơn.

b. Về tiền thưởng và phụ cấp

Tiền thưởng không những là khoản thu nhập bổ sung thêm cho công chức mà còn thể hiện sự quan tâm của lãnh đạo đối với đời sống vật chất và tinh thần của người công chức của Cục thuế tỉnh Cao Bằng. Ngoài ra, tiền thưởng chính là sự công nhận những thành tích, biểu dương những thành quả của công chức. Nắm bắt những vai trò hết sức to lớn của tiền thưởng, lãnh đạo Cục thuế tỉnh Cao Bằng luôn chú trọng và dành một phần chi phí không nhỏ đối với hoạt động này.

- Tổng tiền thưởng của Cục thuế tỉnh Cao Bằng được trích từ quỹ lương, quỹ khen thưởng của Cục thuế tỉnh Cao Bằng và các nguồn khác

Hiện nay Cục thuế tỉnh Cao Bằng đang áp dụng một số hình thức thưởng và mức thưởng như sau đối với công chức:

Thưởng hoàn thành kế hoạch 6 tháng, 1 năm: căn cứ vào mức độ đóng góp của cá nhân công chức đối với việc hoàn thành kế hoạch của bộ phận nói riêng và của Cục thuế tỉnh Cao Bằng nói chung. Tiền thưởng này xét theo kết quả làm việc của công chức và dựa vào tiền lương của họ để đưa ra mức thưởng. Thông thường tùy vào kết quả công việc mà công chức được thưởng thêm từ 2-10% tiền lương họ được nhận.

Thưởng các danh hiệu thi đua: Căn cứ vào kết quả đánh giá công chức của Cục thuế tỉnh Cao Bằng, lãnh đạo Cục thuế tỉnh Cao Bằng xem xét, bình bầu và khen thưởng cho những cá nhân, tập thể công chức tiên tiến, xuất sắc, tiêu biểu trong năm. Nguồn tiền thưởng được trích từ quỹ khen thưởng và mức thưởng được quy định như sau: Cá nhân công chức tiên tiến, xuất sắc: từ 500.000 - 1.000.000 đồng/người; Tập thể công chức tiên tiến, xuất sắc: từ 1.000.000 - 1.500.000 đồng/người.

Thưởng đột xuất: Đây là hình thức thưởng cho những cá nhân, tập thể hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ, công việc được giao. Vào những dịp chào mừng các ngày lễ lớn của đất nước, chào mừng lễ kỷ niệm của Cục thuế tỉnh Cao Bằng... Ban lãnh đạo phát động thi đua đến toàn thể công chức Cục thuế tỉnh Cao Bằng nói chung. Tập thể và cá nhân có thành tích xuất sắc trong các đợt thi đua được Cục thuế tỉnh Cao Bằng quyết định khen thưởng.

Thưởng nhân dịp lễ, tết, đại hội...: Tùy theo tình hình tài chính, hàng năm, Cục thuế tỉnh Cao Bằng quy định mức thưởng cho Công chức. vào các dịp lễ tết. Năm 2022 vừa qua, Cục thuế tỉnh Cao Bằng đã thưởng cho Công chức như sau: Các ngày lễ lớn (30-4, 2-9...), tết dương: 1000.000 đồng/ công chức... Ngoài ra còn thưởng cho các cháu con Công chức nhân dịp 1/6. Trung thu, thưởng học sinh giỏi - học sinh tiên tiến, với mức thưởng từ 150.000 - 300.000 đồng.

Kết quả khảo sát ý kiến công chức về tiền thưởng của Cục thuế tỉnh Cao Bằng được tổng hợp tại bảng 2.18 như sau:

Bảng 2.18. Kết quả khảo sát công chức về tiền thưởng tại Cục thuế tỉnh Cao Bằng

Nội dung đánh giá	Mẫu (ng)	Phương án đánh giá					Điểm BQ
		1	2	3	4	5	
Các hình thức thưởng hợp lý	90	-	6.7	10.0	51.1	32.2	4.6
Điều kiện và tiêu chí thưởng phù hợp với công việc và đóng góp của công chức	90	-	16.7	25.6	31.1	26.7	4.0
Thời gian nhận thưởng nhanh chóng	90	-	12.2	30.0	43.3	26,6	3.9
Mức thưởng hợp lý, tạo được động lực cho công chức	90	-	4.4	10.0	56.7	28.8	4.1

Nguồn: Xử lý kết quả điều tra khảo sát bằng phần mềm Excel

Qua bảng số liệu trên, có thể thấy đánh giá của công chức về tiền thưởng tại

Cục thuế tỉnh Cao Bằng khá cao với điểm trung bình từ 3.9-4.6 điểm. Điều này cho thấy công chức khá hài lòng về tiền thưởng tại Cục thuế tỉnh Cao Bằng những năm gần đây.

Bên cạnh tiền lương hàng tháng, Cục thuế tỉnh Cao Bằng còn tạo động lực cho người công chức thông qua các khoản phụ cấp như:

- Phụ cấp lương: Xây dựng trên nguyên tắc xác định mức phụ cấp lương bám sát theo vị trí việc làm và theo quy định chung của Tổng Cục thuế.

- Phụ cấp chức vụ: Phụ cấp áp dụng cho các chức vụ bao gồm: Cục trưởng, Cục phó, các Trưởng, phó phòng và Đội trưởng, Đội phó. Mức phụ cấp tùy thuộc vào chức vụ và hệ số phụ cấp.

- Công tác phí: Đối tượng áp dụng: công chức được cử đi công tác. Mức chi theo hóa đơn thực tế phát sinh.

- Phụ cấp lưu trú: người đi công tác được hưởng theo chế độ khi đi công tác là 200.000 đồng/ngày/người. Trường hợp đi công tác trong ngày hoặc đến các địa điểm cách cơ quan của mình từ 70 km trở lên mà có xác nhận của đơn vị đến công tác thì được hưởng phụ cấp công tác là: 120.000 đồng/ngày/người. Trường hợp này không được thanh toán tiền thuê phòng nghỉ:

Bảng 2.19. Bình quân phụ cấp điện thoại, xăng xe theo các vị trí công việc tại Cục thuế tỉnh Cao Bằng giai đoạn 2021-2023

(Đơn vị tính: Đồng/ Người/ Tháng)

TT	Vị trí chức danh	Phụ cấp tiền điện thoại và xăng xe
1	Ban Lãnh đạo Đơn vị	1000.000
2	Lãnh đạo các phòng chuyên môn	850.000
2	Lãnh đạo các chi cục trực thuộc	800.000
3	Công chức biên chế	550.000
4	Hợp đồng thử việc	400.000

(Nguồn: Phòng Tổ chức cán bộ, Cục thuế tỉnh Cao Bằng)

Qua bảng 2.19, có thể thấy Cục thuế tỉnh Cao Bằng giai đoạn 2020-2022 đã xây dựng chế độ phụ cấp cho Công chức theo bậc đối với từng vị trí công việc và nhiệm vụ khác nhau, ở vị trí càng cao và nhiệm vụ công việc đảm nhiệm càng quan trọng thì mức phụ cấp sẽ càng cao hơn.

2.2.6. Thực trạng kiểm tra, giám sát quy trình quản lý công chức

Phòng Tổ chức cán bộ của Cục thuế tỉnh Cao Bằng được Cục trưởng giao

nhieu vụ tổ chức thực hiện kiểm tra giám sát việc thực hiện kế hoạch và các nội dung quy trình quản lý công chức và báo cáo lãnh đạo đơn vị mỗi quý. Cục trưởng Cục thuế tỉnh Cao Bằng cũng đã giao quyền cho Phòng Tổ chức cán bộ thành lập đoàn kiểm tra, giám sát với các thành viên trong đoàn là đại diện của các bộ phận quản lý có liên quan đối với việc thực hiện quản lý công chức tại các phòng ban và Chi cục trực thuộc. Giai đoạn 2021-2023 đã thực hiện 23 đợt kiểm tra giám sát việc thực hiện kế hoạch công chức của Cục thuế tỉnh Cao Bằng.

Bảng 2.20: Công tác kiểm tra, giám sát việc thực hiện quy trình quản lý công chức của Cục thuế tỉnh Cao Bằng giai đoạn 2021-2023

Chỉ tiêu	Năm	2021	2022	2023	2022/ 2021		2023/ 2022	
					±	%	±	%
1. Số đợt kiểm tra, giám sát		3	5	6	2	66,7	1	20,0
2. Phát hiện hạn chế, yếu kém		3	2	1	-1	-33,3	-1	-50

Nguồn: Phòng Tổ chức cán bộ, Cục thuế tỉnh Cao Bằng

Kết quả phân tích cho thấy, công tác kiểm tra giám sát việc thực hiện quy trình quản lý công chức tập trung vào những nội dung cơ bản sau:

Công tác chỉ đạo, tổ chức thực hiện công tác quản lý công chức của Cục thuế tỉnh Cao Bằng bao gồm: Công tác chỉ đạo lãnh đạo đối với công tác công chức, các biện pháp tổ chức điều hành, công tác xây dựng và triển khai kế hoạch bố trí sử dụng, đào tạo và đánh giá và đãi ngộ công chức, xác định trọng tâm, trọng điểm trong thực hiện giải pháp.

Công tác điều tra, rà soát quy trình quản lý công chức của Cục thuế tỉnh Cao Bằng hàng năm. Qua kiểm tra, giám sát quá trình thực hiện, đã phát hiện những hạn chế, yếu kém cụ thể như năm 2023 đã xác định công tác đào tạo chưa đạt kế hoạch, kết quả bố trí công chức còn một số vị trí không phù hợp giữa chuyên môn và nhu cầu đặt ra, Phòng Tổ chức cán bộ đã kịp thời kiến nghị đến lãnh đạo Cục thuế tỉnh Cao Bằng điều chỉnh cơ chế đào tạo và bổ sung bố trí đầy đủ công chức theo kế hoạch.

2.3. Đánh giá thực trạng quản lý công chức của Cục Thuế tỉnh Cao Bằng

2.3.1. Kết quả đạt được

Việc thực hiện quản lý công chức của Cục Thuế tỉnh Cao Bằng trong giai đoạn 2021-2023 đã đạt được một số kết quả như sau:

Thứ nhất, Về công tác hoạch định vị trí công việc đối với công chức:

Cục thuế tỉnh Cao Bằng luôn xác định phải có đội ngũ công chức tốt, có chất lượng thì mới có thể thành công. Cơ cấu tổ chức bộ máy Cục thuế tỉnh Cao Bằng đang từng bước được hoàn thiện theo hướng gọn nhẹ nhưng hợp lý, đạt năng suất và hiệu quả công tác cao; tăng cường công chức quản lý có trình độ chuyên môn nghiệp vụ để đạt hiệu quả công tác cao hơn. Công việc được phân tích rõ từng yêu cầu với từng bộ phận, giám sát chặt chẽ các yêu cầu đặt ra trong công việc với công chức cũ và công chức mới tuyển dụng.

Thứ hai, về công tác bố trí, sử dụng công chức:

Ban lãnh đạo Cục thuế tỉnh Cao Bằng có chủ trương, đường lối điều hành đơn vị một cách hợp lý, thúc đẩy công chức cống hiến hết khả năng. Đội ngũ công chức trong Cục thuế tỉnh Cao Bằng đều một lòng vì sự phát triển của đơn vị. Mọi quan hệ giữa các phòng ban phối hợp đồng bộ, sắp xếp bố trí công chức hợp lý. Cục thuế tỉnh Cao Bằng luôn không ngừng cố gắng sắp xếp bố trí công chức hợp lý, đảm bảo đúng người, đúng việc để công chức phát huy tối đa sở trường, tránh những mặt hạn chế, tạo hưng phấn trong công việc cho công chức tại Cục thuế.

Thứ ba, về công tác đào tạo và phát triển công chức:

Để nâng cao chất lượng công chức, hàng năm Cục thuế tỉnh Cao Bằng thường xuyên lên kế hoạch về đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ cho công chức của đơn vị. Trong kế hoạch trung và dài hạn, đơn vị đã xây dựng được những vị trí cần sử dụng nguồn công chức nhiều và có chất lượng cũng như sự tận tụy với công việc như Tuyên truyền hỗ trợ người nộp thuế; Dự toán và pháp chế... Đây là những vị trí thực sự cần sự tận tâm, yêu ngành và hiểu ngành của công chức.

Thứ tư, về công tác đánh giá công chức:

Công tác đánh giá công chức được phòng Tổ chức cán bộ- Cục thuế Cao Bằng thực hiện với hệ thống đánh giá bao gồm các tiêu chí, phương pháp đánh giá được xây dựng, cải tiến phù hợp từng thời điểm; kỹ thuật đánh giá rõ ràng. Do đó, công tác đánh giá chính xác và khách quan hơn, kết quả đánh giá hiệu quả làm việc còn là cơ sở để quyết định chế độ đãi ngộ phù hợp và phát triển nghề nghiệp như đề bạt, bổ nhiệm công chức

Thứ năm, công tác đãi ngộ công chức:

Cục thuế tỉnh Cao Bằng tạo môi trường làm việc thân thiện và cơ sở vật chất tiện nghi, thoải mái. Tạo điều kiện cho công chức được học tập nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ. Công tác trả lương, thưởng tương đối cao so với mặt bằng,

các đãi ngộ đủ thỏa mãn nhu cầu của công chức và tạo động lực làm việc cho họ.

Thứ sáu, về công tác kiểm tra, giám sát quy trình quản lý công chức:

Công tác kiểm tra, giám sát được thực hiện thường xuyên và nghiêm túc với việc thực hiện quy trình quản lý công chức và với từng cá nhân và tập thể, kết quả kiểm tra đã phản ánh kịp thời những hạn chế sai phạm để xử lý và khắc phục kịp thời. Đồng thời kết quả kiểm tra, giám sát còn được áp dụng khách quan trong việc khen thưởng và đãi ngộ công chức.

2.3.2. Hạn chế và nguyên nhân

2.3.2.1. Hạn chế

Ngoài các ưu điểm kể trên, việc thực hiện quản lý công chức của Cục Thuế tỉnh Cao Bằng trong giai đoạn 2021-2023 còn một số hạn chế như sau:

Thứ nhất, về công tác hoạch định vị trí công việc đối với công chức:

Công tác hoạch định vẫn còn nhiều thiếu sót trong dự báo đội ngũ công chức khiến cho khi áp dụng vào thực tiễn lực lượng công chức chất lượng cao còn thiếu, chưa đáp ứng nhu cầu về phát triển Cục thuế tỉnh Cao Bằng. Công tác phân tích công việc vẫn còn chủ quan theo các báo cáo mà ít được khảo sát, đi sâu vào phân tích thực tiễn nhu cầu công chức, vị trí công việc của từng phòng, ban, bộ phận của Cục thuế tỉnh Cao Bằng.

Thứ hai, về công tác bố trí sử dụng công chức:

Việc bố trí, sử dụng công chức chưa phát huy hết được năng lực, trình độ, sở trường của công chức. Việc thay thế công chức năng lực công tác hạn chế hiện là rất khó khăn; chưa có cơ chế; quy định cụ thể, rõ ràng.

Thứ ba, về công tác đào tạo và phát triển công chức:

Việc học tập nâng cao trình độ của một bộ phận công chức vẫn còn ứ trệ. Nhiều người trong độ tuổi từ 45-55, là những người có độ tuổi cao, mặc dù kinh nghiệm về công tác rất dày dặn nhưng họ rất ngại việc học tập, đào tạo thêm để làm chủ các kiến thức và làm chủ các công nghệ hiện đại. Đây cũng là một trở ngại trong chiến lược đào tạo, bồi dưỡng thêm về nâng cao chất lượng đội ngũ công chức tại đơn vị. Cục thuế tỉnh Cao Bằng luôn quan tâm đến công tác đào tạo đội ngũ công chức để phát triển đội ngũ công chức trong giai đoạn mới nhưng thời gian qua, công tác này mới chỉ đáp ứng được một số nội dung. Còn nhiều bất cập, mất cân đối giữa các lĩnh vực như: việc xây dựng chương trình và tuyển sinh đào tạo chưa kịp thời, dẫn đến thiếu hụt đội ngũ công chức có chất lượng cao ở các bộ phận; một số quy định về đào tạo công chức trong các văn bản quy phạm pháp luật còn hạn chế; chương trình, tài liệu

đào tạo, bồi dưỡng chưa đáp ứng yêu cầu hoạt động theo chức năng, nhiệm vụ ngành thuế nói chung và Cục thuế tỉnh Cao Bằng nói riêng; cơ sở vật chất, trang thiết bị còn nghèo nàn.

Thứ tư, về công tác đánh giá công chức:

Việc đánh giá công chức hiện nay chưa phản ánh đúng, thực chất phẩm chất và năng lực của công chức. Các tiêu chí còn chung chung, nặng về định tính, dẫn đến đánh giá chưa đảm bảo bình đẳng, thiếu công bằng cho công chức. Vì thế, kết quả đánh giá còn chưa đảm bảo chính xác, khách quan, xác thực.

Thứ năm, công tác đãi ngộ công chức:

Mức tăng lương hàng năm chủ yếu chỉ đủ để bù trượt giá chứ chưa đủ đáp ứng tăng lương theo kết quả đánh giá cá nhân và phù hợp với bậc lương theo ngạch công chức. Tỷ lệ tăng lương giữa công chức có kết quả tốt và công chức bình thường chênh lệch vẫn chưa đủ lớn làm ảnh hưởng đến động lực làm việc của công chức đơn vị. Chính sách tiền lương tuy có cải tiến nhưng chưa đảm bảo cho công chức có cuộc sống ổn định, chuyên tâm vào công việc.

Thứ sáu, công tác kiểm tra, giám sát quy trình quản lý công chức:

Công tác kiểm tra, đánh giá còn hình thức và chưa động bộ ở tất cả các khâu trong quy trình quản lý công chức nên công tác thanh tra kiểm tra chưa đạt được hiệu quả để phát hiện vi phạm kịp thời chấn chỉnh, chưa có chế tài xử lý, kỷ luật xử phạt thích đáng các trường hợp vi phạm mà chủ yếu chỉ là cảnh cáo nhắc nhở.

2.3.2.2. Nguyên nhân của hạn chế

a) Nguyên nhân chủ quan

Mục tiêu của Cục thuế tỉnh Cao Bằng: Cục thuế tỉnh Cao Bằng đã xây dựng một chiến lược và mục tiêu phát triển rõ ràng nhưng yêu cầu của chiến lược mục tiêu khá cao so với mặt bằng chung của công chức ngành thuế hiện nay.

Chính sách Cục thuế tỉnh Cao Bằng: Chưa có cơ chế chính sách để thu hút công chức chất lượng cao, các chuyên gia giỏi đến thi tuyển Công chức thuế. Cơ chế, chính sách đối với công chức của Cục thuế tỉnh Cao Bằng chủ yếu dựa trên chính sách chung của Tổng Cục thuế còn có những bất hợp lý, chưa tạo được động lực khuyến khích đội ngũ công chức đề cao trách nhiệm, phấn đấu rèn luyện nâng cao phẩm chất đạo đức và năng lực công tác. Chế độ tiền lương chưa tương xứng với nhiệm vụ, với cống hiến của công chức, để công chức yên tâm, chuyên cần với công việc ở vị trí công tác của mình tại đơn vị.

Văn hóa trong ngành thuế: Cục thuế tỉnh Cao Bằng chưa xây dựng được nội

quy sinh hoạt văn hóa của riêng mình mà sử dụng quy định chung của Tổng Cục thuế, chưa quan tâm sâu sắc đến việc tạo dựng môi trường làm việc và bầu văn hóa đặc trưng để kích thích, tạo động lực làm việc cho người công chức.

Thiếu công chức quản lý có tâm huyết và trình độ: Hiện nay công tác quản lý công chức Cục thuế tỉnh Cao Bằng được giao cho Phòng Tổ chức cán bộ, tuy nhiên đội ngũ chuyên viên tại đây vẫn còn thiếu về số lượng và đa số tuổi đời còn trẻ tuy có chuyên môn nhưng thiếu kinh nghiệm và tâm huyết dẫn đến hiệu quả quản lý từ tuyển dụng, hoạch định, tuyển dụng, bố trí sử dụng công chức... tại đơn vị còn nhiều hạn chế và yếu kém.

Bản thân người công chức: Kết quả đầu vào của đội ngũ công chức chưa đáp ứng được yêu cầu công việc đặt ra. Số đông công chức của Cục thuế tỉnh Cao Bằng có tuổi đời và tuổi nghề còn trẻ, năng lực thực tiễn, kinh nghiệm hạn chế. Một bộ phận công chức thiếu tinh thần trách nhiệm trong công việc. Một số công chức còn có tư tưởng tự bằng lòng với trình độ hiện có của bản thân, không nỗ lực tham gia học tập nâng cao trình độ.

b) Nguyên nhân khách quan

Thứ nhất, quy định chính sách pháp luật về quản lý công chức chưa thực sự sát với nhau câu thực tiễn, đáp ứng định hướng cho công tác quản lý công chức của các đơn vị thuộc ngành thuế.

Thứ hai, Tổng cục thuế chưa có cơ chế chính sách để thu hút công chức chất lượng cao, các chuyên gia giỏi đến công tác. Việc thu hút, khuyến khích các sinh viên giỏi đến làm việc tại các đơn vị ngành thuế còn rất hạn chế.

Thứ ba, việc khảo sát đánh giá công chức hiện nay chưa phản ánh đúng, thực chất phẩm chất và năng lực của công chức. Các tiêu chí còn chung chung, nặng về định tính, dẫn đến đánh giá chưa đảm bảo bình đẳng, thiếu công bằng cho công chức. Vì thế, kết quả đánh giá còn chưa đảm bảo chính xác, khách quan, xác thực.

Thứ tư, người công chức ngày nay đòi hỏi nhiều hơn về thời gian nghỉ ngơi, cơ hội tham gia các ngày lễ, hội hè, tham quan nghỉ mát. Một số công chức có trình độ và chuyên môn có yêu cầu rất cao về chế độ đãi ngộ, văn hóa ở nơi làm việc nên đòi hỏi ngành thuế phải có sự quan tâm thích đáng trong chính sách đãi ngộ và xây dựng môi trường công chức.

Chương 3

PHƯƠNG HƯỚNG VÀ MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM TĂNG CƯỜNG QUẢN LÝ CÔNG CHỨC CỦA CỤC THUẾ TỈNH CAO BẰNG

3.1. Mục tiêu và phương hướng tăng cường quản lý công chức của Cục Thuế tỉnh Cao Bằng đến năm 2030

3.1.1. Mục tiêu tăng cường quản lý công chức của Cục Thuế tỉnh Cao Bằng đến năm 2030

Cục Thuế tỉnh Cao Bằng hướng đến mục tiêu xây dựng đội ngũ công chức có đầy đủ phẩm chất đạo đức, trình độ, năng lực chuyên môn đáp ứng yêu cầu chức danh và vị trí việc làm; nắm vững đường lối, chính sách của Đảng, pháp luật nhà nước; có năng lực tổ chức thực hiện và giải quyết tốt các vấn đề thực tiễn trong thời kỳ đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa và hội nhập quốc tế, góp phần hoàn thành các mục tiêu của Cục thuế tỉnh Cao Bằng về thu NSNN đến năm 2030 và những năm tiếp theo. Mục tiêu cụ thể:

- Đến năm 2030 tạo nguồn 400 công chức gồm 120 công chức công tác tại trụ sở Cục thuế tỉnh và 280 công chức tại các Chi cục trực thuộc. Trong đó 100% đội ngũ công chức đương nhiệm và dự bị, nguồn quy hoạch các vị trí công việc đạt trình độ trung cấp lý luận chính trị trở lên, đạt tiêu chuẩn theo quy định đối với từng loại chức danh.

- Đến năm 2030 mục tiêu có 100% công chức chuyên môn phải đạt trình độ chuyên môn phù hợp với vị trí việc làm; có chứng chỉ bồi dưỡng kiến thức quản lý nhà nước theo ngạch; ngoại ngữ, tin học theo tiêu chuẩn quy định đối với từng ngạch, từng chức danh.

- Đến năm 2030 mục tiêu hướng tới 100% công chức khi được tuyển dụng phải đảm bảo đủ tiêu chuẩn, trình độ chuyên môn và các tiêu chuẩn khác theo quy định phù hợp với yêu cầu vị trí việc làm, đồng thời có lộ trình chuyển đổi cho các trường hợp đang công tác chưa đạt yêu cầu.

- Đến năm 2030 Cục Thuế tỉnh Cao Bằng hoàn thành mục tiêu xây dựng tiêu chí và thang đo đánh giá kết quả hoàn thành nhiệm vụ và phẩm chất, năng lực của công chức.

- Đến năm 2030 Cục Thuế tỉnh Cao Bằng xây dựng được chế độ lương, thưởng và phụ cấp đãi ngộ công bằng dựa trên kết quả đánh giá công việc, đảm bảo cuộc

sống cho 100% công chức.

3.1.2. Phương hướng tăng cường quản lý công chức của Cục Thuế tỉnh Cao Bằng đến năm 2030

Thứ nhất, về hoạch định vị trí công việc đối với công chức: Việc về hoạch định vị trí công việc đối với công chức cần hoàn thiện theo hướng bám sát và phù hợp với chiến lược phát triển Cục Thuế tỉnh Cao Bằng. Định hướng hoạch định phải đi kèm một bản mô tả công việc với từng vị trí sẽ giúp hình dung rõ ràng hơn về công việc, yêu cầu cần có, nghĩa vụ và quyền hạn. Thông qua mô tả, Cục Thuế tỉnh Cao Bằng sẽ chọn lọc được ứng viên phù hợp với vị trí công việc trong cơ cấu bộ máy đơn vị.

Thứ hai, Việc bố trí sử dụng công chức phải được Cục thuế tỉnh Cao Bằng triển khai bám sát kế hoạch đã xây dựng và mục tiêu, yêu cầu bổ sung, điều chuyển, tuyển dụng thêm công chức để đáp ứng nhu cầu hoạt động sản xuất, kinh doanh cũng như vận hành cơ cấu tập thể của Cục.

Thứ ba, việc đào tạo công chức phải được Cục thuế tỉnh Cao Bằng tăng cường kèm theo việc đánh giá năng lực công chức cũng như khảo sát nhu cầu được đào tạo chuyên sâu về chuyên môn, nghiệp vụ của từng cá nhân công chức tại Cục. Trên cơ sở đó mới triển khai chương trình, sử dụng hình thức đào tạo cho phù hợp..

Thứ tư, về đánh giá công chức: Xây dựng quy trình đánh giá đảm bảo công khai, dân chủ, thực chất, tránh hình thức; Phát huy vai trò, trách nhiệm của người đứng đầu, cấp trên trực tiếp, đây là kênh quan trọng nhất trong đánh giá công chức. Đảm bảo việc đánh giá vừa khách quan, toàn diện, minh bạch, là căn cứ chính xác để trả lương, thưởng và các hình thức đãi ngộ khác.

Thứ năm, về trả lương thưởng, đãi ngộ công chức: về trả lương thưởng, đãi ngộ công chức: Cần xây dựng chế độ lương, thưởng phù hợp với tính chất ngành thuế. Cần có những chính sách khuyến khích, đãi ngộ những người tài, có năng lực thật sự để có thể giữ chân họ ở lại với tổ chức, vì có như vậy, số lượng công chức có trình độ cao thôi việc, xin chuyển công tác mới giảm xuống, làm giảm khối lượng công tác tuyển dụng mà chất lượng đội ngũ công chức vẫn được đảm bảo một cách bền vững.

Thứ sáu, lãnh đạo Cục thuế tỉnh Cao Bằng tăng cường kiểm tra, giám sát các hoạt động quản lý công chức đang triển khai. Xây dựng bộ phận chuyên môn phụ trách vấn đề này để đảm bảo khách quan và tính chặt chẽ. Từng bước hòa nhập vào hệ thống quản lý hành chính nhà nước trên địa bàn hoạt động và cả nước.

3.2. Một số giải pháp tăng cường quản lý công chức của Cục Thuế tỉnh Cao Bằng tới năm 2030

3.2.1. Giải pháp tăng cường hoạch định vị trí công việc đối với công chức

Lãnh đạo Cục thuế tỉnh Cao Bằng cần chỉ đạo Phòng Tổ chức cán bộ xây dựng kế hoạch dự báo công chức sát với thực tiễn. Đối với công tác hoạch định công chức cho công tác tuyển dụng cần xem xét nhu cầu công chức đáp ứng tính hình phát triển đơn vị, xem công chức của đơn vị thừa hay thiếu ở bộ phận nào mà hoạch định cho phù hợp.

Đối với hoạch định công chức đang công tác tại đơn vị, yêu cầu quy hoạch phải căn cứ vào trình độ đào tạo, năng lực thực hiện công việc và triển vọng phát triển của từng cá nhân công chức. Thường xuyên nhận xét, đánh giá công chức trong quy hoạch để kịp thời điều chỉnh, bổ sung quy hoạch cho phù hợp.

Ngoài việc quy hoạch công chức lãnh đạo, quản lý phải hướng đến việc quy hoạch để đào tạo, bồi dưỡng công chức có chuyên môn giỏi, các chuyên gia đầu ngành, chuyên môn hóa ở các lĩnh vực. Việc lựa chọn công chức đưa vào quy hoạch phải thận trọng, kỹ lưỡng, dân chủ, công khai, minh bạch theo nguyên tắc động và mở, không khép kín trong phạm vi vị trí công việc. Định kỳ rà soát, bổ sung, điều chỉnh quy hoạch theo sự phát triển của công chức.

Đồng thời cần rà soát lãnh đạo toàn diện, trực tiếp và tuyệt đối về công tác công chức. Từng bước đổi mới công tác công chức; phải Ban hành quy định phân công công tác cho công chức để triển khai thực hiện có hiệu quả.

- Ban lãnh đạo Cục cần rà soát lãnh đạo toàn diện, trực tiếp và tuyệt đối về công tác công chức. Từng bước đổi mới công tác công chức; phải Ban hành quy định phân công công tác cho công chức để triển khai thực hiện có hiệu quả.

- Ngoài việc quy hoạch công chức lãnh đạo, quản lý phải hướng đến việc quy hoạch để đào tạo, bồi dưỡng công chức có chuyên môn giỏi, các chuyên gia đầu ngành, chuyên môn hóa lĩnh vực thuế.

Phân tích công việc nhằm xây dựng đội ngũ công chức cơ cấu hài hòa, hợp lý, phù hợp với chức năng, nhiệm vụ và tổ chức bộ máy của Cục thuế tỉnh Cao Bằng. Tiếp tục nghiên cứu và tăng cường hệ thống vị trí công việc đối với từng chức danh; xây dựng tiêu chuẩn cụ thể cho các chức danh công chức cấp mình phát triển, sử dụng; đồng thời xác định rõ chức trách, nhiệm vụ của từng vị trí, chức danh trong Cục thuế tỉnh Cao Bằng.

Một bản mô tả công việc với từng vị trí sẽ giúp hình dung rõ ràng hơn về công

việc, yêu cầu cần có, nghĩa vụ và quyền hạn. Thông qua mô tả, Cục sẽ chọn lọc được ứng viên phù hợp ngay từ khâu tuyển dụng, thu hút đúng người, tránh tình trạng công chức vào thử việc sau vài tháng thấy không phù hợp lại nghỉ việc. Khi đã tuyển dụng được đúng người cần phải có sự hỗ trợ để công chức mới hòa nhập vào môi trường làm việc và văn hóa riêng của Cục thuế tỉnh Cao Bằng.

3.2.2. Giải pháp tăng cường bố trí, sử dụng công chức

- Thứ nhất, đối với bố trí sử dụng công chức sau tuyển dụng: Lãnh đạo Cục thuế tỉnh Cao Bằng cần nghiên cứu rõ vị trí cần bố trí công chức để phân tích yêu cầu công việc, yêu cầu chuyên môn và năng lực của công chức cần bố trí để khi thực hiện bố trí đảm bảo công chức đảm nhiệm vị trí phải phù hợp về chuyên môn, có đủ năng lực hoàn thành công việc tốt nhất và mang lại hiệu quả đồng bộ trong vận hành bộ máy sản xuất kinh doanh của toàn Cục.

Thứ hai, đối với luân chuyển, điều động công chức phải có sự khảo sát, thương lượng với công chức để lắng nghe nguyện vọng và có sự đồng thuận của công chức mới ra quyết định luân chuyển, điều động. Công chức được luân chuyển vị trí phải có sự thử việc đảm bảo phù hợp chuyên môn và phát huy giá trị với vị trí mới được luân chuyển cao hơn so với vị trí cũ thì mới ra quyết định luân chuyển chính thức, tránh trường hợp vị trí được luân chuyển mới lại hoạt động công tác kém hiệu quả, khó khăn hơn so với vị trí cũ.

Thứ ba, đối với đề bạt công chức lên vị trí cao hơn ngoài xem xét công hiến, kinh nghiệm còn cần có sự đánh giá thực tiễn vị trí mới đảm nhận có phát huy được giá trị và phù hợp với người được đề bạt hay không? Vì nhiều trường hợp công chức đủ điều kiện công hiến để đề bạt nhưng vị trí mới lại quá khả năng chuyên môn, không thích hợp với công tác của họ....

3.2.3. Giải pháp tăng cường đào tạo phát triển công chức

Thứ nhất, việc lựa chọn đối tượng đào tạo phải được lãnh đạo Cục thuế tỉnh Cao Bằng triển khai dựa trên nghiên cứu đánh giá kết quả công việc, mặt bằng chung của công chức trong cơ cấu bộ máy Cục. Lãnh đạo Cục cần xây dựng tiêu chí đánh giá cụ thể để việc đánh giá khách quan, công bằng và có kết quả chuẩn xác đối với năng lực chuyên môn của từng cá nhân, các công chức có chuyên môn kém sẽ đưa vào diện cần đào tạo, bồi dưỡng. Đồng thời với việc đánh giá chuyên môn để lựa chọn đối tượng bồi dưỡng cần tiến hành song song việc khảo sát nhu cầu nguyện vọng được bồi dưỡng chuyên môn và phát triển năng lực của từng cá nhân công chức, Cục thuế tỉnh Cao Bằng cần xây dựng quy chế để mọi đối tượng

công chức đều được tự đăng ký đào tạo, bồi dưỡng khi có nhu cầu.

Thứ hai, cần liên kết với các cơ sở đào tạo lớn như Học viện Tài chính Kế toán, Đại học Quốc Gia Hà Nội, Đại học Thương Mại... để xây dựng các chương trình, nội dung đào tạo cho phù hợp với trình độ, chất lượng và nhu cầu của các đối tượng công chức đã tuyển chọn cần đào tạo.

Thứ ba, lãnh đạo Cục thuế tỉnh Cao Bằng cần nghiên cứu triển khai lựa chọn các hình thức đào tạo phù hợp đối với từng đối tượng công chức như đào tạo công chức chuyên môn cho công chức mới tuyển dụng, đào tạo chuyên sâu cho công chức có nhu cầu phát triển chuyên môn về thuế, đại học chính quy và cử công chức có trình độ và thuộc diện cơ cấu bổ nhiệm đề bạt đi học thạc sĩ...

Thứ tư, cần xây dựng quy chế đánh giá và sử dụng công chức cho hiệu quả sau khi đào tạo để tránh trường hợp đào tạo xong nhưng lại không được sử dụng hoặc sử dụng không phát huy, khi thác hết năng lực đã được đào tạo.

Thứ năm, lãnh đạo Cục thuế tỉnh Cao Bằng cần tăng cường kinh phí, bổ sung thêm nguồn lực cho công tác đào tạo công chức vì trên thực tiễn nguồn kinh phí phục vụ đào tạo công chức tại Cục đang rất là hạn chế...

3.2.4. Giải pháp tăng cường đánh giá công chức

Cục thuế tỉnh Cao Bằng cần xây dựng quy chế đánh giá, xếp loại công chức hàng năm nhằm đánh giá, xếp loại công chức tùy theo mức độ hoàn thành nhiệm vụ, đạo đức, lối sống và thực hiện văn hóa ứng xử của công chức trong năm.

Đổi mới nội dung, phương pháp và quy trình đánh giá công chức, nhằm đảm bảo tính công bằng, khách quan, tin cậy. Xây dựng Bộ tiêu chí đánh giá công chức tập trung vào các vấn đề: Chấp hành đường lối, chủ trương, chính sách của Đảng và pháp luật của Nhà nước; Phẩm chất chính trị, đạo đức, lối sống, tác phong và lễ lối làm việc; Năng lực lãnh đạo, điều hành, tổ chức thực hiện nhiệm vụ; Tinh thần trách nhiệm trong công tác; Kết quả thực hiện nhiệm vụ được giao.

Lãnh đạo Cục thuế tỉnh Cao Bằng cần phối hợp các hình thức và phương pháp đánh giá công chức một cách linh hoạt, trên cơ sở hệ thống các tiêu chuẩn, tiêu chí có thể định lượng như kết quả hoàn thành nhiệm vụ, đóng góp sáng kiến... Xây dựng quy trình đánh giá đảm bảo công khai, dân chủ, thực chất, tránh hình thức; Phát huy vai trò, trách nhiệm của người đứng đầu, cấp trên trực tiếp, đây là kênh quan trọng nhất trong đánh giá công chức. Đảm bảo việc đánh giá vừa khách quan, toàn diện, minh bạch.

3.2.5. Giải pháp tăng cường thực hiện đãi ngộ công chức

Thứ nhất, lãnh đạo Cục thuế tỉnh Cao Bằng cần đổi mới cơ chế chính sách đãi ngộ về vật chất, cho công chức: Đề xuất sửa đổi quy chế lương của Cục thuế tỉnh Cao Bằng, đảm bảo thu nhập tăng thêm theo vị trí việc làm, mức độ hoàn thành chức trách, nhiệm vụ được giao dựa trên cơ sở năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc. Sửa đổi quy chế nâng bậc lương, tăng lương, chú trọng tăng lương theo hiệu suất và kết quả làm việc. Bổ sung thêm mức lương theo doanh số, hiệu quả công việc ngoài lương cố định để tăng tính động viên và sự cố gắng của công chức. Có cơ chế động viên, khen thưởng kịp thời đối với công chức. Tăng mức lương mỗi năm thêm 20% để phù hợp với tài chính đang lạm phát hiện nay, đồng thời tăng mức thưởng đối với tập thể hoàn thành tốt nhiệm vụ: từ 500.000 đồng lên 1.000.000 đồng; đối với cá nhân 200.000 đồng lên 500.000 đồng và Chi đoàn đối với cá nhân hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ 200.000 đồng. Các khoản bổ sung có thể trích lập từ ngân sách hoạt động của Cục hoặc xin bổ sung từ Tổng Cục.

Thứ hai, lãnh đạo Cục thuế tỉnh Cao Bằng cần cải thiện điều kiện, môi trường làm việc cho đội ngũ công chức: Tạo điều kiện làm việc tốt và thuận lợi để công chức phát huy được sở trường và năng lực công tác. Đầu tư đổi mới, trang bị các phương tiện làm việc hiện đại như trang bị hệ thống máy tính, nâng cấp hệ thống mạng, các phần mềm quản lý. Xây dựng thời gian làm việc hợp lý, tạo điều kiện để công chức tham gia vào các hoạt động giao lưu thể thao. Tạo dựng môi trường làm việc thân thiện, gần gũi giúp công chức cảm thấy thoải mái khi đến đơn vị làm việc, không bị áp lực công việc. Đồng thời xây dựng bầu không khí thân thiện, dân chủ, đoàn kết giúp đỡ lẫn nhau giữa lãnh đạo công chức, giữa các công chức với nhau.

Thứ ba, lãnh đạo Cục thuế tỉnh Cao Bằng cần mở rộng thêm nhiều dịch vụ cho công chức: Khi được chăm sóc không chỉ về vật chất mà còn tinh thần sẽ khiến cho công chức giảm bớt được sự căng thẳng khi làm việc, đồng thời tạo sự gắn kết trong tập thể, các hình thức dịch vụ như: phong trào thể thao, tổ chức các hoạt động thường niên: như ngày hội gia đình, các lớp học nhảy, hỗ trợ kinh phí cho công chức tập gym... Các hoạt động này tạo được động lực tinh thần làm việc lớn lại tiết kiệm được chi phí.

Thứ tư, lãnh đạo Cục thuế tỉnh Cao Bằng cần lập quỹ phúc lợi về tài chính cho công chức: Các phúc lợi về tài chính sẽ khiến người công chức có thêm cơ hội để tham gia vào các hoạt động kinh tế khác nhau, hoặc đơn giản chỉ để thỏa mãn các nhu cầu tiêu dùng cá nhân. Khi được thỏa mãn các nhu cầu, công chức kỹ thuật sẽ tập

trung vào công việc, và có tư tưởng trung thành với Cục thuế tỉnh Cao Bằng.

3.2.6. Giải pháp tăng cường kiểm tra, giám sát việc thực hiện quy trình quản lý công chức

Công tác kiểm tra, giám sát thực hiện quy trình quản lý công chức cần được tiến hành đồng bộ và thường xuyên. Ngoài xem xét báo cáo của phòng Tổ chức cán bộ, lãnh đạo Cục thuế tỉnh Cao Bằng phải thường xuyên kiểm tra giám sát thực tiễn, lắng nghe phản ánh của người công chức về các nhu cầu trong công việc cũng như công tác quản lý công chức đang được tiến hành hỗ trợ kịp thời cũng như chấn chỉnh các khâu yếu kém trong công tác quản lý khiến người công chức chưa hài lòng.

Việc kiểm tra, giám sát phải được thực hiện trong tất cả các khâu trong quy trình quản lý công chức để phát hiện kịp thời những yếu kém tồn tại để xử lý khắc phục nhanh chóng.

Đồng thời cần xây dựng một bộ phận chuyên môn phụ trách để tăng cường công tác kiểm tra, giám sát công chức trong việc thực hiện nhiệm vụ được giao; có hình thức khen thưởng kịp thời những cá nhân có thành tích tốt và có những nhắc nhở chấn chỉnh đối với cá nhân yếu kém để họ hoàn thiện bản thân, chú trọng thực hiện tốt công việc.

3.3. Một số kiến nghị vĩ mô

3.3.1. Kiến nghị với Tổng cục thuế

- Phối hợp kiến nghị với Quốc hội và Chính phủ ban hành quy định chính sách pháp luật về quản lý công chức phù hợp nhu cầu thực tiễn, đáp ứng định hướng cho công tác quản lý của các đơn vị thuộc ngành thuế hiện nay.

- Xây dựng và ban hành cơ chế chính sách để thu hút công chức chất lượng cao, các chuyên gia giỏi đến công tác và thu hút, khuyến khích các sinh viên giỏi đến làm việc tại các đơn vị ngành thuế tại các địa phương trong cả nước.

- Thực hiện các hoạt động trợ giúp để các Cục thuế địa phương xây dựng thang đo và tiêu chí khảo sát đánh giá công chức phản ánh đúng, thực chất phẩm chất và năng lực của công chức, đảm bảo chính xác, khách quan, xác thực.

- Có biện pháp nâng cao chất lượng đào tạo cho các trường đào tạo về lĩnh vực thuế, tài chính, kiểm toán. Đồng thời phải có những biện pháp cụ thể nhằm giúp các đơn vị trực thuộc nâng cao chất lượng công chức và định hướng hướng cho các tổ chức này cần làm thế nào để phát triển, quản lý công chức đồng bộ cả số lượng và chất lượng.

3.3.2. Kiến nghị với UBND tỉnh Cao Bằng

Đề nghị với UBND tỉnh tiếp tục quan tâm, tạo điều kiện cho Trường chính trị tỉnh mở lớp Trung cấp lý luận chính trị, Bồi dưỡng các lớp kiến thức nhà nước chương trình chuyên viên, chuyên viên chính; tiếp tục ban hành chính sách thu hút nguồn công chức có trình độ cao về công tác các địa phương.

Cần tổng kết về phát triển nguồn công chức tỉnh Cao Bằng đến năm 2030 để có cơ sở tiếp tục triển khai các giải pháp nhằm nâng cao chất lượng cán bộ, công chức của tỉnh. Mở các lớp bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ cho đội ngũ công chức tại các đơn vị sự nghiệp trên địa bàn tỉnh.

KẾT LUẬN

Để sử dụng và phát huy toàn bộ vai trò của công chức cần có sự quản lý khoa học và hiệu quả. Vai trò của quản lý công chức là hoạt động của ngành thuế để thu hút, xây dựng, phát triển, sử dụng, đánh giá và giữ gìn lực lượng công chức phù hợp với yêu cầu của ngành thuế cả về số lượng và chất lượng. Do vậy, công tác quản lý công chức có vai trò to lớn đối với hoạt động của đơn vị sự nghiệp nói chung và ngành thuế nói riêng. Trong bối cảnh thiếu hụt công chức chất lượng cao nói chung và công chức ngành thuế nói riêng thì lãnh đạo Cục thuế tỉnh Cao Bằng cần quan tâm hơn nữa vấn đề quản lý công chức.

Đề án nghiên cứu quản lý công chức của Cục Thuế tỉnh Cao Bằng đã đạt một số kết quả sau:

Một là, đã hệ thống hoá một số vấn đề lý luận về quản lý công chức của ngành thuế với khái niệm, mục tiêu, nội dung, tiêu chí đánh giá và nghiên cứu bài học kinh nghiệm của một số ngành thuế cũng cấp để rút ra kinh nghiệm thực tiễn về quản lý công chức vận dụng cho Cục Thuế tỉnh Cao Bằng

Hai là, phân tích, đánh giá thực trạng quản lý công chức của Cục Thuế tỉnh Cao Bằng với 6 nội dung gồm: Hoạch định vị trí công việc đối với công chức; Tổ chức bố trí sử dụng công chức; Đào tạo phát triển công chức; Đánh giá công chức; Thực hiện đãi ngộ công chức; Kiểm tra, giám sát quy trình quản lý công chức..

Ba là, Để khắc phục những hạn chế, đồng thời đáp ứng yêu cầu phát triển và thực hiện chuyên môn nghiệp vụ của Cục thuế tỉnh Cao Bằng đến năm 2030, tác giả đã xuất 6 nhóm giải pháp tăng cường quản lý công chức của Cục Thuế tỉnh Cao Bằng. Đồng thời tác giả cũng nêu một số kiến nghị đến Quốc hội và Chính phủ, Tổng Cục thuế và với UBND tỉnh Cao Bằng để hỗ trợ việc thực hiện giải pháp được thuận lợi và hiệu quả hơn khi áp dụng vào thực tiễn.

Trong quá trình thực hiện đề án, mặc dù bản thân đã có những nỗ lực, cố gắng tìm tòi, học hỏi, tranh thủ sự hướng dẫn của giáo viên hướng dẫn và sự hỗ trợ, giúp đỡ, tạo điều kiện của lãnh đạo ở cơ quan, nhưng do hạn chế về thời gian, trình độ chuyên môn nên đề tài không thể tránh khỏi những thiếu sót, hạn chế. Tác giả mong nhận được sự cảm thông, ý kiến đóng góp để đề án có thể được hoàn thiện hơn.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Cục thuế tỉnh Cao Bằng (2023), *Báo cáo tổng kết các năm 2019-2023*. Cao Bằng.
2. Cục thuế tỉnh Cao Bằng (2018), *Quy trình tuyển dụng công chức (lưu hành nội bộ)*. Cao Bằng.
3. Cục thuế tỉnh Cao Bằng (2017). *Quy trình đăng ký đào tạo (lưu hành nội bộ)*. Cao Bằng.
4. Cục thuế tỉnh Cao Bằng (2023), *Báo cáo đánh giá chất lượng công chức*, Cao Bằng.
5. Dương Thất Đứng (2010) “*Một số giải pháp tăng cường phát triển đội ngũ công chức tại Cục Hải quan Nghệ An*”, Luận văn thạc sĩ, tại trường Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
6. Đặng Đình Đào, Hoàng Đức Thân (2012), *Giáo trình kinh tế thương mại*, Nhà xuất bản Đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội.
7. Đỗ Đức Bình - Nguyễn Thường Lạng (2015), *Giáo trình Kinh tế quốc tế*, Nxb Khoa học - Kinh tế, Hà Nội.
8. Đỗ Hoàng Toàn và Mai Văn Bruu (2005), *Giáo trình quản lý nhà nước về kinh tế*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
9. George T.Milkovich & John W.Boudreau (1999), *Công chức và sự phát triển kinh tế*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
10. Lê Thanh Hà (2019), *Giáo trình quản lý cán bộ, công chức*. NXB lao động - Xã hội, Hà Nội.
11. Ngô Thắng Lợi (2014), *Giáo trình kinh tế phát triển*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
12. Ngô Thị Minh Hằng (2008), “*Công tác đào tạo và phát triển công chức trong ngành thuế*”, Đề tài nghiên cứu khoa học, Bộ LĐTB&XH, Hà Nội.
13. Nguyễn Huy Hoàng, (2017). “*Tuyển dụng công chức tại các đơn vị ngành thuế trên địa bàn tỉnh Vĩnh Phúc*”, đề án thạc sĩ Quản trị công chức, Đại học Kinh tế, Hà Nội.
14. Nguyễn Thanh Hội (2007), *Quản trị công chức*, Khoa Quản trị kinh doanh, Đại học Kinh tế Tp.HCM.
15. Nguyễn Văn Khánh (2010), *Xây dựng và phát huy nguồn lực trí tuệ Việt Nam phục vụ sự nghiệp chấn hưng đất nước*, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội.
16. Nguyễn Thị Lệ Thúy, Bùi Thị Hồng Việt (2019), *Giáo trình chính sách công*

- (*chính sách KTXH*), Nxb Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
17. Nguyễn Thị Ngọc Huyền, Đoàn Thị Thu Hà, Đỗ Thị Hải Hà (2012), *Giáo trình Quản lý học*, Nxb Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
 18. Nicholas Henry (2008), *Bí quyết phát huy nhiệt huyết của công chức*, Dịch từ tiếng Anh. Người dịch Việt Hà, Thu An, NXB Trẻ, Hà Nội.
 19. Quốc hội Việt Nam (2008), *Luật cán bộ, công chức số 22/2008/QH12*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
 20. Tổng Cục thuế (2019), *Chỉ thị số 01/CT-TCT về việc tăng cường kỷ luật, kỷ cương và trách nhiệm nêu gương đối với công chức, viên chức giữ chức vụ lãnh đạo, đảng viên của ngành thuế các cấp*, Hà Nội,
 21. Tổng cục thuế (2013), *Quyết định số 1036/QĐ-TCT quy định về 10 điều kỷ luật đối với công chức, viên chức ngành Thuế*, Hà Nội.
 22. Tổng cục thuế (2020), *Công văn số 1199/TCT-KTNB về việc chấn chỉnh kỷ cương, kỷ luật công vụ đối với công chức, viên chức trong toàn ngành*, Hà Nội.
 23. Trần Thị Thu và Vũ Hoàng Ngân (2011), *Quản lý lao động trong tổ chức công*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
 24. Võ Hồng Phúc (2007), "*Giáo trình quản lý học*" NXB Đại học Khoa học Huế.

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 1:

PHIẾU ĐIỀU TRA KHẢO SÁT

Kính gửi: ông/bà:

Chức vụ:

Trình độ chuyên môn:

Đơn vị công tác:

Tên tôi là :

Lớp :

Trường : Đại học Kinh tế Quốc dân Hà Nội

Để có thông tin nhằm phục vụ hoạt động nghiên cứu, hoàn thành đề án tốt nghiệp, tôi rất mong nhận được sự giúp đỡ của Quý vị. Kính mong ông/bà giúp đỡ trả lời một số câu hỏi dưới đây. Thông tin thu thập được từ phiếu điều tra này sẽ được giữ kín, không dùng cho bất kỳ mục đích nào khác ngoài sử dụng làm tài liệu cho đề án của tôi.

Kính chào ông/bà

Quý ông/bà xin vui lòng trả lời các câu hỏi dưới đây, Ông bà vui lòng tick vào ô tương ứng theo thứ tự từ 1-5. Trong đó 1-Rất không đồng ý; 2-Không đồng ý; 3-bình thường; 4-Đồng ý; 5-Rất đồng ý.

Câu 1: Nhận xét của ông/bà về công tác hoạch định vị trí công việc đối với công chức tại Cục thuế tỉnh Cao Bằng?

Stt	Nội dung đánh giá	Phương án đánh giá				
		1	2	3	4	5
1	Công tác hoạch định vị trí công việc trên cơ sở nhu cầu sử dụng công chức đối với từng vị trí công việc					
2	Có sự nghiên cứu phân tích yêu cầu cụ của từng vị trí công việc đối với chuyên môn, nghiệp vụ của công chức					
3	Có khảo sát ý kiến công chức trong quá trình hoạch định vị trí công việc					
4	Công bố công khai kết quả hoạch định vị trí công việc đối với công chức					

Câu 2: Nhận xét của ông/bà về phân công, bố trí công việc của công chức tại Cục thuế tỉnh Cao Bằng

Stt	Nội dung đánh giá	Phương án đánh giá				
		1	2	3	4	5
1	Tổ chức bố trí sử dụng công chức tại Cục thuế tỉnh Cao Bằng phù hợp với chuyên môn mỗi công chức					
2	Tổ chức bố trí sử dụng công chức tại Cục thuế tỉnh Cao Bằng đã bảo đảm năng lực phù hợp với tính chất công việc phụ trách.					
3	Có yêu cầu hoàn thành công việc rõ ràng khi phân công, bố trí công chức					
4	Công chức có khả năng phát triển của công việc đang phụ trách					

Câu 3: Đánh giá của ông/ bà về đào tạo phát triển công chức tại Cục thuế tỉnh Cao Bằng?

Stt	Nội dung đánh giá	Phương án đánh giá				
		1	2	3	4	5
1	Mức độ chuyên sâu của nội dung đào tạo công chức					
2	Kiến thức được đào tạo giúp ích cho công việc					
3	Đào tạo công chức hiện nay đúng người, đúng chuyên môn.					
4	Sự thường xuyên là hợp lý của công tác đào tạo công chức					
5	Công chức có cơ hội phát triển trong công việc sau khi được đào tạo.					

Câu 4: Đánh giá của ông/ bà về đánh giá công chức tại Cục thuế tỉnh Cao Bằng?

Stt	Nội dung đánh giá	Phương án đánh giá				
		1	2	3	4	5
1	Việc đánh giá công chức công bằng và chính xác					
2	Quy trình đánh giá dựa trên hiệu quả công việc và năng lực thực tiễn của công chức					

Stt	Nội dung đánh giá	Phương án đánh giá				
		1	2	3	4	5
3	Phương pháp đánh giá công chức hiện nay là hợp lý					

Câu 5: Đánh giá của ông/ bà về tiền lương tại Cục thuế tỉnh Cao Bằng ?

Stt	Nội dung đánh giá	Phương án đánh giá				
		1	2	3	4	5
1	Mức độ tương xứng của tiền lương với năng lực.					
2	Mức độ công bằng của chế độ tiền lương đang áp dụng					
3	Chi phí cho sinh hoạt cần thiết so với mức lương					
4	Sự hài lòng với mức lương hiện tại					

Câu 6: Đánh giá của ông/ bà về tiền thưởng tại Cục thuế tỉnh Cao Bằng?

Stt	Nội dung đánh giá	Phương án đánh giá				
		1	2	3	4	5
1	Mức độ tương xứng của tiền lương với năng lực của công chức.					
2	Mức độ công bằng của chế độ tiền lương đang áp dụng đối với công chức					
3	Mức độ đảm bảo chi phí cho sinh hoạt cần thiết so với mức lương của công chức					
4	Sự hài lòng của công chức với mức lương hiện tại					

Xin trân trọng cảm ơn sự hợp tác và giúp đỡ của quý ông bà về những nội dung của cuộc phỏng vấn trên đây. Tôi xin cam đoan các thông tin này chỉ được sử dụng phục vụ cho mục đích nghiên cứu và tăng cường đề án của mình!