

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

NGUYỄN VĂN ĐIỀU

ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH ĐỘI NGŨ CÁN BỘ
CÔNG CHỨC KHỐI QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC THUỘC
UBND THÀNH PHỐ KON TUM, TỈNH KON TUM

Chuyên ngành : Quản trị kinh doanh
Mã số : 60.34.05

TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Đà Nẵng - Năm 2011

Công trình được hoàn thành tại
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

Người hướng dẫn khoa học: TS. Đoàn Gia Dũng

Phản biện 1: PGS.TS. Nguyễn Trường Sơn

Phản biện 2: TS. Đỗ Ngọc Mỹ

Luận văn đã được bảo vệ trước Hội đồng chấm luận văn tốt nghiệp Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh họp tại Đại học Đà Nẵng vào ngày 10 tháng 10 năm 2011.

Có thể tìm hiểu Luận văn tại:

- Trung tâm Thông tin - Học liệu, Đại học Đà Nẵng;*
- Thư viện Trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng.*

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Như chúng ta đã biết rằng, mọi nhà quản lý đều đặt mỗi quan tâm về chất lượng đội ngũ nhân viên lên hàng đầu trong chiến lược xây dựng và phát triển tổ chức. Tuy nhiên, mục tiêu và nhiệm vụ của một tổ chức muốn thực hiện được phải dựa trên sự phối hợp thực hiện nhiệm vụ của từng bộ phận nhỏ, thậm chí từng cá nhân trong tổ chức đó. Đó đó, xét trên bình diện vĩ mô, nhà lãnh đạo muốn đánh giá mức độ hoàn thành mục tiêu chiến lược của tổ chức thì trước hết cần phải đánh giá được thành tích công tác của từng cá nhân trong tổ chức mình. Từ các kết quả đánh giá này, tổ chức có thể xây dựng cho mình những mục tiêu chiến lược cho kỳ tiếp theo hay mục tiêu trong tương lai. Như vậy, công tác đánh giá thành tích nhân viên là một trong những công cụ hữu dụng nhất mà một tổ chức thường sử dụng để duy trì, thúc đẩy hiệu suất công việc và thực hiện các quá trình nhằm đạt được mục tiêu chiến lược của tổ chức. Đánh giá thành tích nhân viên còn là một công cụ được sử dụng để củng cố giá trị và văn hoá tổ chức. thông qua đó, các nhà quản lý giám sát cách thức làm việc của nhân viên và định lượng như thế nào đó để cách thức làm việc của nhân viên phù hợp với những yêu cầu của tổ chức. Đánh giá nhân viên đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo hành vi mà nhân viên thực hiện trên công việc nhất quán với chiến lược của công ty, mục tiêu của các cơ quan hành chính nhà nước.

Với những lợi ích của việc đánh giá thành tích nhân viên nêu trên, thì công tác quản lý hành chính bộ máy chính quyền cần thực hiện công tác đánh giá thành tích theo định kỳ hoặc đột xuất nhằm thực hiện quá trình cung cấp dịch vụ công ngày càng hoàn thiện, đáp ứng

tốt nhu cầu của nhân dân, mang lại niềm tin cho nhân dân trong công tác xây dựng Đảng, xây dựng nền kinh tế - xã hội ngày càng phát triển, góp phần quan trọng trong quá trình cải cách thủ tục hành chính hiện nay. Đối với UBND thành phố Kon Tum là cơ quan hành chính nhà nước, kể từ khi được thành lập đến nay, thành phố luôn thực hiện nhiệm vụ: phục vụ nhân dân, vì lợi ích của dân, do dân vì dân. Nhất là trong giai đoạn hiện nay, khi đất nước ta đang ngày càng phát triển, mở cửa để hội nhập thì hoàn thiện công tác cung cấp dịch vụ công là nhiệm vụ quan trọng, ngày càng trở thành yêu cầu cấp bách góp phần thu hút đầu tư và đáp ứng nguyện vọng của người dân.

Để giải quyết vấn đề này, thì một trong những nhiệm vụ quan trọng là nâng cao trình độ nghiệp vụ và ý thức trách nhiệm của các cán bộ công chức trong công tác. Trong đó, công tác đánh giá thành tích đo lường chính xác năng lực làm việc của họ và có tầm quan trọng. Tuy nhiên, công tác đánh giá thành tích cán bộ công chức hiện nay tại các phòng ban của UBND thành phố Kon Tum vẫn còn mang tính chất chủ quan, cảm tính và thiên về tình cảm nể nang. Nguyên nhân cơ bản là do chưa xây dựng hệ thống tiêu chuẩn đánh giá cán bộ công chức, nên việc đánh giá cán bộ công chức chưa chính xác, chưa hiệu quả, chưa đạt những mục đích như mong muốn của cấp lãnh đạo. Do đó, với mục tiêu hoàn thiện hoạt động đánh giá thành tích cán bộ công chức tại UBND thành phố Kon Tum, tác giả quyết định chọn đề tài nghiên cứu “***Đánh giá thành tích đội ngũ cán bộ công chức khối quản lý nhà nước thuộc UBND thành phố Kon Tum , tỉnh Kon Tum***” có ý nghĩa khoa học và thực tiễn.

2. Mục đích nghiên cứu

- Đánh giá thực trạng công tác đánh giá thành tích đội ngũ cán bộ công chức khối quản lý nhà nước thuộc UBND thành phố Kon Tum, tỉnh Kon Tum

- Đề xuất những giải pháp sát với thực tế, thiết thực, thật sự mang lại hiệu quả cho công tác đánh giá thành tích cán bộ công chức và nâng cao chất lượng đánh giá thành tích đội ngũ cán bộ, công chức cơ quan chuyên môn thuộc UBND thành phố Kon Tum nhằm đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ mới tương xứng với vị trí, vai trò sự nghiệp phát triển một thành phố trung tâm Kinh tế, Văn hoá - Xã hội của tỉnh Kon Tum.

3. Nội dung nghiên cứu

- Nghiên cứu một số vấn đề liên quan đến đánh giá thành tích của CBCC các phòng ban thuộc khối quản lý nhà nước của UBND thành phố Kon Tum. Tìm hiểu quan điểm về việc đánh giá thành tích cán bộ công chức từ góc độ của nhà lãnh đạo và từ góc độ một người cán bộ công chức.

- Nguyên nhân làm cho việc đánh giá thành tích cán bộ công chức không hiệu quả tại UBND thành phố Kon Tum.

- Đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đánh giá thành tích cán bộ công chức tại thành phố Kon Tum.

Tất cả những nội dung nêu trên nhằm hướng tới đề xuất những giải pháp khả thi, phù hợp thực tế đồng thời phục vụ cho những khâu khác trong công tác quản trị nguồn nhân lực như: khen thưởng công bằng, tăng lương trước thời hạn, đào tạo đúng nhu cầu, đề bạt đúng người đúng việc.

4. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu chủ yếu của đề tài này là vấn đề đánh giá thành tích cán bộ công chức tại các phòng ban khối quản lý nhà nước

của UBND thành phố Kon Tum. Ngoài ra, để những vấn đề nghiên cứu và những giải pháp đưa ra mang tính khái quát cao, được tiếp cận ở nhiều góc độ khác nhau, người viết phỏng vấn, lấy ý kiến một số lãnh đạo lâu năm, có nhiều kinh nghiệm và tiếp cận các nhà quản lý tại các cơ quan, ban ngành trên địa bàn thành phố Kon Tum.

5. Phương pháp nghiên cứu

- Để thực hiện đề tài, tác giả thu thập số liệu thứ cấp tại các Phòng, ban khối quản lý nhà nước thuộc UBND thành phố Kon Tum.

- Các phương pháp như: Phương pháp quan sát thực tiễn; phương pháp điều tra bằng phiếu khảo sát; phương pháp thu thập, đọc tài liệu và tổng hợp; phương pháp chuyên gia. Các phương pháp nêu trên giúp người viết tiếp cận vấn đề từ nhiều góc độ: từ lý thuyết đến thực tiễn. Với phương thức tiếp cận vấn đề từ nhiều góc độ, người viết sẽ tránh được những quan điểm đánh giá phiến diện và những giải pháp đề xuất sẽ sát thực tiễn, mang tính khả thi cao.

- Khảo sát các cảm nhận của cán bộ công chức khi áp dụng hệ thống đánh giá thành tích hiện nay.

- Đề tài tham khảo các tài liệu về quản trị nguồn nhân lực, các phương pháp đánh giá thành tích trong khối hành chính Nhà nước của một số nước có kinh nghiệm quản lý nhà nước, tham khảo các Nghị định, thông tư hướng dẫn về quản lý Nhà nước và Luật cán bộ công chức của Quốc Hội Việt Nam.

6. Kết cấu đề tài

Nội dung nghiên cứu được trình bày thành ba chương :

Chương 1: Cơ sở lý luận về phương pháp, tiêu chuẩn đánh giá thành tích cán bộ công chức

Chương 2: Thực trạng về đánh giá thành tích cán bộ công chức khối quản lý nhà nước của UBND thành phố Kon Tum.

Chương 3: Một số giải pháp hoàn thiện công tác đánh giá thành tích cán bộ, công chức khối quản lý nhà nước của UBND thành phố Kon Tum.

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHƯƠNG PHÁP, TIÊU CHUẨN ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH CÁN BỘ CÔNG CHỨC

1.1. Khái niệm về cán bộ công chức (CBCC)

1.1.1. Sự ra đời của chế độ cán bộ, công chức nhà nước

Công chức ra đời gắn liền với sự ra đời và phát triển của chế độ công chức trên thế giới và trình độ phát triển sức sản xuất của xã hội, đồng thời với sự phát triển của nhà nước, sự phát triển của nhu cầu quản lý kinh tế, văn hóa, xã hội của chính phủ.

1.1.2. Khái niệm về cán bộ, công chức.

Cán bộ công chức là công dân Việt Nam, những người trong biên chế và hưởng lương từ ngân sách theo qui định của pháp luật.

1.1.3. Phân loại cán bộ, công chức

- Căn cứ vào ngạch được bổ nhiệm, CBCC được phân loại như sau:

a) Loại A gồm những người được bổ nhiệm vào ngạch chuyên viên cao cấp hoặc tương đương;

b) Loại B gồm những người được bổ nhiệm vào ngạch chuyên viên chính hoặc tương đương;

c) Loại C gồm những người được bổ nhiệm vào ngạch chuyên viên hoặc tương đương;

d) Loại D gồm những người được bổ nhiệm vào ngạch cán sự hoặc tương đương và ngạch nhân viên.

- Căn cứ vào vị trí công tác, CBCC được phân loại như sau:

a) Công chức giữ chức vụ lãnh đạo, quản lý;

b) Công chức không giữ chức vụ lãnh đạo, quản lý.

- Căn cứ vào kết quả đánh giá, CBCC được phân loại sau:

a) Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ;

b) Hoàn thành tốt nhiệm vụ;

c) Hoàn thành nhiệm vụ nhưng còn hạn chế về năng lực;

d) Không hoàn thành nhiệm vụ.

1.2. Mục đích, yêu cầu và vai trò ý nghĩa của công tác đánh giá thành tích CBCC trong cơ quan hành chính nhà nước

1.2.1. Mục đích, yêu cầu của công tác đánh giá thành tích

Đánh giá thành tích CBCC trong cơ quan hành chính nhà nước luôn là sự đánh giá có tính hệ thống và chính thức tình hình thực hiện công việc của đội ngũ CBCC trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn đã được xây dựng và quy định về sự đánh giá thành tích đối với đội ngũ nhân viên

Đối với các cơ quan hành chính nhà nước, mục đích và yêu cầu của công tác Đánh giá thành tích thể hiện ở một số nội dung cơ bản sau:

- Làm rõ ưu điểm, khuyết điểm, mặt mạnh, mặt yếu về phẩm chất, chính trị, đạo đức, lối sống, năng lực, hiệu quả công tác và triển vọng phát triển của cán bộ công chức.

- Làm căn cứ để tuyển chọn, quy hoạch, đào tạo, bồi dưỡng, luân chuyển, điều động, bổ nhiệm, giới thiệu ứng cử, miễn nhiệm, khen thưởng, kỷ luật và thực hiện chế độ, chính sách đối với cán bộ, công chức.

- Phải bảo đảm tính khách quan, toàn diện, tính lịch sử, cụ thể; trên cơ sở thực hiện tự phê bình và phê bình; thực hiện nguyên tắc tập trung dân chủ; công khai đối với CBCC được đánh giá.

- Phát huy tính đầy đủ trách nhiệm của tập thể và cá nhân, lấy kết

quả, hiệu quả hoàn thành nhiệm vụ làm thước đo chủ yếu trong đánh giá cán bộ, công chức.

1.2.2. Vai trò và ý nghĩa của công tác đánh giá thành tích.

- Đánh giá thành tích cán bộ, công chức là một nhiệm vụ quan trọng của nhà quản lý.

1.3. Đánh giá thành tích CBCC

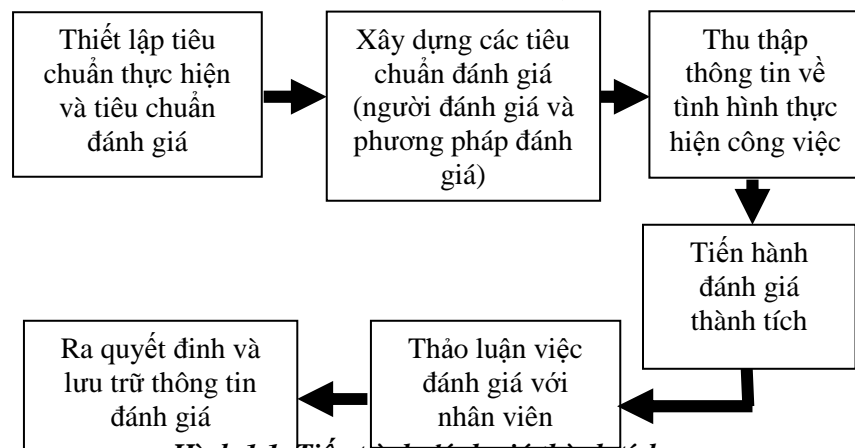
1.3.1. Khái niệm về đánh giá thành tích

Đánh giá thành tích là tiến trình xác định, đo lường, đánh giá những đóng góp của CBCC cho tổ chức bằng cách so sánh với tiêu chuẩn đặt ra, sau đó truyền thông đến CBCC kết quả đánh giá. Để đánh giá thực hiện công việc, cần phải thiết lập một hệ thống đánh giá với 3 yếu tố cơ bản sau: Các tiêu chuẩn thực hiện công việc; Đo lường sự thực hiện công việc theo các tiêu thức trong tiêu chuẩn; Thông tin phản hồi đối với người CBCC và bộ phận quản trị nguồn nhân lực.

1.3.2. Các tiêu chí đánh giá thành tích CBCC

- Đánh giá hiệu suất làm việc của CBCC trong tổ chức; Đánh giá năng lực, chuyên môn, nghiệp vụ của nhân viên; Đánh giá tiềm năng; Đánh giá động cơ làm việc; Tiêu chí đạo đức công vụ; Tiêu chí sức khoẻ

1.3.3. Tiến trình đánh giá thành tích cán bộ công chức



Hình 1.1. Tiến trình đánh giá thành tích

1.3.3.1. Thiết lập tiêu chuẩn đánh giá

1.3.3.2. Thiết kế hệ thống đánh giá thành tích

1.3.3.3. Đối tượng đánh giá:

(1) Cấp trên trực tiếp; (2) Cấp dưới; (3) Đồng nghiệp (4) Đánh giá nhóm; (5) Tự đánh giá; (6) Khách hàng; (7) Đánh giá 360⁰; (8) Định kỳ đánh giá

1.4. Các phương pháp đánh giá thành tích CBCC trong các cơ quan hành chính nhà nước

1.4.1. Phương pháp so sánh với mục tiêu đã xác định

Phương pháp này là sự vận dụng phương pháp quản lý theo mục tiêu đã và đang được áp dụng thành công trong việc đánh giá thành tích CBCC của nhiều tổ chức.

1.4.2. Phương pháp quản lý mục tiêu.

Phương pháp quản lý mục tiêu cũng là phương pháp đánh giá thành tích có tính hiệu quả cao.

1.4.3. Phương pháp viết báo cáo hay viết bản tường trình

Với phương pháp này người đánh giá sẽ viết một bản báo cáo tường thuật về tình hình thực hiện công việc của nhân viên, về các điểm mạnh, điểm yếu, các tiềm năng của họ cũng như các gợi ý về biện pháp hoàn thiện trong quá trình thực hiện công việc của nhân viên.

1.4.4. Phương pháp thang đo đánh giá đồ họa

Người đánh giá sẽ cho ý kiến về sự thực hiện công việc của đối tượng được đánh giá dựa trên ý kiến chủ quan của mình theo một thang đo từ thấp đến cao. Các tiêu chí đánh giá bao gồm các tiêu thức liên quan trực tiếp đến công việc và cả các tiêu thức liên quan không trực tiếp đến công việc.

1.4.5. Phương pháp đánh giá bằng thang đo dựa trên hành vi

Phương pháp này kết hợp giữa phương pháp thang đo đánh giá đồ họa và phương pháp ghi chép các sự kiện quan trọng. Các thang đánh giá dựa trên hành vi cũng tương tự như thang đánh giá đồ họa, chỉ khác là các thang này được mô tả chính xác hơn bởi các hành vi cụ thể.

1.4.6. Phương pháp bình bầu

Thực chất của phương pháp này là quá trình đánh giá, tập thể đưa ra các ý kiến đánh giá và cho điểm từng nhân viên.

1.4.7. Phương pháp phỏng vấn

Phương pháp này thực chất là cuộc gặp mặt định kỳ giữa những nhà quản lý nhân sự của tổ chức, thực hiện nhiệm vụ đánh giá thành tích và những người được đánh giá.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH CBCB TẠI UBND THÀNH PHỐ KONTUM

2.1. Giới thiệu về thành phố Kontum

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển TP. Kon Tum

Thành phố Kon Tum được thành lập vào ngày 10 tháng 4 năm 2009 theo nghị định số 15/NĐ-CP ngày 10/4/2009 của Chính Phủ về việc thành lập thành phố Kon Tum trực thuộc tỉnh Kon Tum.

2.1.2. Đánh giá tổng quát các yếu tố và điều kiện phát triển của thành phố Kon Tum

- Có vị trí địa kinh tế, nằm trên các tuyến đường giao lưu kinh tế, thương mại, du lịch với các tỉnh Tây Nguyên, Duyên hải miền trung, các tỉnh trong cả nước và các nước láng giềng (Lào, Campuchia); Với vai trò là Thành phố tỉnh lỵ, TP. Kon Tum là trung tâm hành

chính, kinh tế, văn hóa, chính trị và khoa học kỹ thuật của tỉnh. Ở đây tập trung các trung tâm nghiên cứu, thực nghiệm, các cơ sở đào tạo,... có tác động tích cực đối với quá trình phát triển kinh tế xã hội của Thành phố.

2.1.3. Đặc điểm dân cư

Tổng dân số trên địa bàn Thành phố đến năm 2009 là 143.467 người (nam chiếm 49,3%, nữ chiếm 50,7%), Dân tộc kinh chiếm 71,8%; Các dân tộc thiểu số chiếm khoảng 28,2% (Bana, Gia Rai, Xơ Đăng, Gié Riêng, Brâu, Ronâm...).

2.1.4. Cơ cấu tổ chức của UBND thành phố Kontum

Hiện tại hệ thống UBND thành phố có tới 21 đơn vị phòng ban có liên quan nhưng trong giới hạn đề tài này tôi chỉ nghiên cứu và đề cập đến 13 phòng ban thuộc khối hành chính nhà nước.

2.1.5. Chức năng và nhiệm vụ của UBND TP. Kon Tum

2.1.5.1. Chức năng của UBND thành phố Kontum

Ủy ban nhân dân (UBND) do Hội đồng nhân dân bầu và là cơ quan chấp hành của Hội đồng nhân dân, cơ quan hành chính nhà nước ở địa phương, chịu trách nhiệm trước Hội đồng nhân dân cùng cấp và cơ quan nhà nước cấp trên.

2.1.5.2. Nhiệm vụ và quyền hạn của UBND TP. Kon Tum

UBND chịu trách nhiệm xây dựng kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội hàng năm trình Hội đồng nhân dân thành phố thông qua Ủy ban tỉnh phê duyệt.

2.2. Thực trạng nguồn nhân lực tại UBND TP. Kon Tum

2.2.1. Đặc điểm nguồn nhân lực tại UBND TP. Kon Tum

Đặc điểm nguồn nhân lực của UBND thành phố Kon Tum nhìn chung là lực lượng lao động trẻ, chủ yếu là trong độ tuổi từ 18-40,

thuận lợi hơn đó là nam chiếm phần 2/3 trong tổng số cán bộ công nhân viên.

Bảng 2.1: Cơ cấu lao động theo độ tuổi và giới tính

Độ tuổi	Quản lý/ nhân viên	Tổng số lao động		Nam		Nữ	
		Số lao động	Tỷ trọng	Số lao động	Tỷ trọng	Số lao động	Tỷ trọng
18-40	Quản lý	10	6.17	5	3.09	5	3.09
	Nhân viên	108	66.67	62	38.27	46	28.40
41-50	Quản lý	17	10.49	13	8.02	4	2.47
	Nhân viên	17	10.49	14	8.64	3	1.85
> 50	Quản lý	8	4.94	8	4.94	0	0.00
	Nhân viên	2	1.23	2	1.23	0	0.00
Tổng		162	100	104	64.20	58	35.80

(Nguồn: Báo cáo tổng kết năm 2010 và theo tính toán của tác giả)

2.2.2. Đánh giá về đội ngũ CBCC tại UBND thành phố

2.2.2.1. Mặt mạnh của đội ngũ CBCC UBND thành phố

- Đội ngũ CBCC với tuổi đời chủ yếu từ 18- 40, có kiến thức và kinh nghiệm công tác nhất định và sự đoàn kết gắn bó với nhau trong thời gian vừa qua, sẽ là một thuận lợi rất cơ bản.

2.2.2.2. Một số hạn chế của đội ngũ CBCC

- Trước yêu cầu, nhiệm vụ rất nặng nề hiện nay là tạo ra cơ sở, tiền đề để xây dựng một trung tâm đô thị cho toàn tỉnh trong tương lai, thì kiến thức và năng lực của một bộ phận cán bộ còn chưa đáp ứng yêu cầu lãnh đạo và quản lý tại một số vị trí.

- Công tác tổ chức cán bộ còn gặp nhiều khó khăn mang tính chấp

vá và chưa có một kế hoạch chu đáo giữa các khâu quy hoạch, đào tạo và đào tạo lại để bố trí sử dụng cũng như tạo nguồn dài hạn.

2.2.3. Thực trạng công tác quản lý CBCC

2.2.3.1. Công tác tuyển dụng tại UBND thành phố Kon Tum

Công tác tuyển dụng được UBND thành phố đặc biệt quan tâm vì mục tiêu đặt ra là tăng chất lượng tuyển dụng chứ không đơn thuần là tăng số lượng lao động.

2.2.3.2. Thực trạng đào tạo và phát triển cán bộ công chức

UBND thành phố thường xuyên tiến hành công tác đào tạo và đào tạo lại nhân sự, đặc biệt là công tác đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ cho CBCC. Do đó trong những năm qua, đội ngũ CBCC của thành phố đã có bước phát triển đổi mới cơ bản theo hướng thích nghi với cơ chế thị trường cạnh tranh có sự quản lý của nhà nước theo định hướng XHCN.

2.2.3.3. Chính sách lương, tiền thưởng

Đãi ngộ vật chất trong UBND thành phố được thể hiện qua tiền lương, tiền thưởng, một số phụ cấp và thu nhập khác.

2.3. Thực trạng về đánh giá thành tích CBCC tại phòng ban thuộc UBND thành phố Kon Tum

2.3.1. Quy trình đánh giá cán bộ, công chức

- Đánh giá thành tích định kỳ hằng năm:

Nội dung qui định các vấn đề cần đánh giá thành tích theo hướng dẫn của các cơ quan chức năng như :

(1) Mức độ thực hiện chức trách, nhiệm vụ được giao.

(2) Về phẩm chất chính trị, đạo đức và lối sống.

(3) Chiều hướng và triển vọng phát triển.

- Đánh giá thành tích cán bộ, công chức đảm nhiệm chức vụ bầu cử khi hết nhiệm kỳ.

- Đánh giá cán bộ trước khi bổ nhiệm, giới thiệu ứng cử, cán bộ tự nhận xét.

- Đánh giá cán bộ, công chức trước khi bổ nhiệm lại.

- Đánh giá cán bộ trước khi qui hoạch

- Đánh giá cán bộ trước khi điều động, luân chuyển

- Đánh giá cán bộ trước khi khen thưởng, kỷ luật

Kết quả đánh giá theo các mức xếp loại từ Yếu, Trung bình, Khá và Xuất sắc được thể hiện như sau :

(1) Hoàn thành xuất sắc chức trách, nhiệm vụ

(2) Hoàn thành tốt chức trách, nhiệm vụ

(3) Hoàn thành chức trách, nhiệm vụ

(4) Chưa hoàn thành chức trách, nhiệm vụ

2.3.2. Đánh giá thành tích dựa vào nội dung thực hiện công vụ của đội ngũ cán bộ, công chức tại các phòng ban thuộc UBND thành phố Kon Tum

Đối với các phòng ban chuyên môn thì việc đánh giá thành tích thường được thực hiện thông qua công tác kiểm điểm, họp giao ban hằng tuần, hàng tháng tại từng cơ quan, đơn vị.

2.3.3. Kết quả khảo sát về công tác đánh giá thành tích tại UBND thành phố Kon Tum.

2.3.3.1. Về tiêu chuẩn đánh giá thành tích

Kết quả khảo sát thực tế có tới 88% CBCC đồng ý rằng “tiêu chuẩn đánh giá CBCC còn chưa rõ ràng, cụ thể” và 12% không đồng ý. Trong khi đó, tầm quan trọng của việc đánh giá CBCC khảo sát thực tế gần đây cho thấy ý kiến “Đồng ý” và “Rất đồng ý” chiếm 96% đối với ý kiến “Việc đánh giá CBCC rất quan trọng”.

2.3.3.2 Về phân công công việc

Kết quả khảo sát về mức độ đồng ý “Anh chị biết rõ công việc

và thực hiện thực hiện công việc mà anh chị đang thực hiện”, cho thấy 22% hoàn toàn biết rõ công việc của họ, có 70% đồng ý là biết khá rõ về công việc đang thực hiện. Và vẫn còn tới 8% chưa biết rõ công việc của họ nên thực hiện như thế nào.

2.3.4. Đánh giá thực trạng công tác đánh giá thành tích cán bộ, công chức tại các phòng ban thuộc UBND thành phố Kon Tum

2.3.4.1. Ưu điểm của công tác đánh giá thành tích

Đảm bảo thực hiện đúng các nguyên tắc của công tác đánh giá cán bộ, công chức tại các phòng ban như: Nguyên tắc tập trung dân chủ, công khai, kịp thời, minh bạch và khách quan trên cơ sở chủ thể là cán bộ, công chức của qui trình đánh giá thành tích tuân thủ theo đúng trình tự các bước của qui trình đánh giá thành tích và phù hợp với các qui định của pháp luật nhà nước.

2.3.4.2. Nguyên nhân và những tồn tại, hạn chế trong công tác đánh giá thành tích

a) Nguyên nhân:

- Nguyên nhân khách quan: Hệ thống văn bản qui phạm pháp luật về công tác đánh giá thành tích cán bộ, công chức còn chưa đồng bộ; chưa bắt buộc các cơ quan đơn vị mở sổ theo dõi kết quả đánh giá thành tích hàng tháng, quý. Số lần đánh giá thành tích định kỳ hằng năm một lần, do vậy khối lượng đánh giá công việc rất lớn, thiếu tính chính xác và bỏ sót nhiều nội dung nhất là các công việc mang tính thời vụ.

- Nguyên nhân chủ quan: Thực tế hiện nay công tác đánh giá thành tích cán bộ, công chức là do bộ phận tổ chức nhân sự thực hiện trên cơ sở các văn bản hướng dẫn các cấp trên.

b) Những tồn tại, hạn chế

Thứ nhất, việc đánh giá thành tích chưa căn cứ vào trình độ, năng

lực của từng CBCC mà chỉ căn cứ vào các qui định của pháp luật cán bộ để đánh giá thành tích.

Thứ hai, vai trò của công tác đánh giá thành tích chưa được coi trọng đúng mức.

Thứ ba, các tiêu chí đánh giá thành tích cán bộ, công chức còn thiếu tính khoa học, chưa lượng hóa và bị tác động các yếu tố bên ngoài.

Thứ tư, còn nhiều tồn tại trong quá trình phản hồi kết quả đánh giá đến cán bộ, công chức cũng như những kết quả này chưa thực sự trở thành cơ sở trong quá trình quản lý cán bộ, công chức.

Thứ năm, công tác đánh giá thành tích CBCC trong các phòng, ban thuộc UBND thành phố Kon Tum chưa thu hút được sự tham gia của người dân, một số cơ quan nguyên tắc dân chủ chưa được áp dụng triệt để.

CHƯƠNG 3

MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH CBCC KHÓI QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC TẠI UBND T.P KON TUM

3.1. Xây dựng quan điểm đúng về đánh giá thành tích CBCC

Để việc đánh giá CBCC hiệu quả, yếu tố đầu tiên và mang tính quyết định, đó chính là nhận thức đúng đắn về việc đánh giá CBCC từ phía cấp lãnh đạo. Nếu các cấp lãnh đạo chưa xem việc đánh giá CBCC là quan trọng, chắc chắn việc đánh giá CBCC tại UBND thành phố vẫn trở về tình trạng cũ: hình thức, cảm tính, mâu thuẫn giữa các CBCC do lãnh đạo đánh giá chưa công bằng, không đầy đủ; phát sinh sự bất mãn trong CBCC do kết quả đánh giá không mang tính thuyết phục, làm nảy sinh những ý nghĩ tiêu cực trong CBCC và

hậu quả hiển nhiên là hiệu suất công việc giảm, động lực làm việc bị ảnh hưởng.

3.2. Thiết lập bảng mô tả công việc

Đánh giá được công bằng và hiệu quả hãy xây dựng một tiêu chí đánh giá thật cụ thể qua bản mô tả công việc. Bản mô tả công việc là bản một văn bản mô tả công việc và những nhiệm vụ của công việc đó. gồm ba phần chính: tên công việc, phần nhận diện công việc và phần nhiệm vụ cụ thể.

3.3. Hoàn thiện các tiêu chuẩn trong công tác đánh giá thành tích cán bộ công chức

- *Xây dựng tiêu chuẩn trong hoạt động đánh giá thành tích*, trong quá trình thực hiện công tác đánh giá thành tích, quản lý và sử dụng đội ngũ CBCC cần có sự tiêu chuẩn hóa về chức danh, nhiệm vụ, quyền hạn của mỗi ngạch, loại công chức khác nhau để làm cơ sở pháp lý cho các hoạt động đánh giá thành tích cụ thể.

- *Thiết lập tiêu chuẩn thực hiện công việc rõ ràng*,

- Tiêu chuẩn đánh giá phải gắn liền với công việc phân công cho CBCC và phải gắn liền với mục tiêu hoạt động của cơ quan đơn vị trong nhiệm vụ cải cách hành chính hiện nay.

- Tiêu chuẩn đánh giá phải bao quát được mọi khía cạnh của quá trình thực hiện công việc của nhân viên.

- Tiêu chuẩn đánh giá không nên bị đồng nhất hoặc bị làm sai lệch do những yếu tố khách quan.

- Tiêu chuẩn đánh giá phải đảm bảo độ tin cậy theo thời gian và đối với tất cả những người thực hiện đánh giá khác nhau.

- Tiêu chuẩn đánh giá phải mang tính khả thi cao, phù hợp thực tế.

Tiêu chuẩn đánh giá kết quả thực hiện được thiết lập căn cứ trên bản mô tả công việc và mục tiêu đã thống nhất giữa lãnh đạo và

nhân viên. Khi xây dựng tiêu chuẩn đánh giá, cần đảm bảo những qui tắc như:

- Qui tắc nhất quán: Các thủ tục đánh giá cần phải nhất quán theo thời gian và cho mọi nhân viên.

- Qui tắc hạn chế tư lợi: Cần phải ngăn chặn ý đồ tư lợi trong tiến trình đánh giá thành tích

- Qui tắc chính xác: Các quyết định phải dựa trên thông tin chính xác.

- Qui tắc hiệu chỉnh: Có nhiều khả năng hiệu chỉnh tùy tình huống cụ thể.

- Qui tắc tiêu biểu: Tiến trình được sử dụng phải đại diện cho các mối quan tâm của tất cả người nhận.

- Qui tắc đạo đức: Phân phối phải dựa trên các tiêu đạo đức thịnh hành.

3.4. Hoàn thiện các yếu tố trong công tác đánh giá thành tích cán bộ công chức

- *Chu kỳ đánh giá thành tích cán bộ công chức*, tùy thuộc vào tính chất và vị trí công tác của CBCC mà chúng ta cần tăng số lần đánh giá thành tích CBCC và đây cũng là công tác giám sát việc thực hiện công việc của CBCC trong quá trình thực hiện nhiệm vụ được cơ quan giao.

- *Thông tin phản hồi sau quá trình đánh giá*, nó phản ánh kết quả hoạt động của cơ quan và từng cá nhân trong một năm phần đầu, kết quả này ảnh hưởng đến quyền lợi của từng CBCC trong tổ chức về việc tăng lương trước hạn, xét thưởng cho đến kế hoạch đào tạo, đề bạt...

- *Sử dụng thông tin kết quả đánh giá thành tích cán bộ công chức*, là cơ sở cho việc sửa đổi bổ sung những thiếu sót, hạn chế về phương

pháp đánh giá thành tích hiện tại và những tiêu chí đánh giá chưa phù hợp. Rút kinh nghiệm cho kỳ đánh giá thành tích lần sau tốt hơn.

3.5. Xây dựng chương trình đánh giá thành tích CBCC

3.5.1 Nguyên tắc đánh giá CBCC

Bất kể một chương trình đánh giá nào cũng vậy, người xây dựng chương trình đó phải luôn ý thức và nhận định được một điều đó là: đánh giá công việc chức không phải là đánh giá cá nhân.

3.5.2. Thời điểm đánh giá CBCC

Định kỳ 3 tháng một lần và trong 1 năm sẽ tổng hợp 4 lần đánh giá quyết định kết quả đánh giá, đồng thời xem xét khen thưởng và hệ số thu nhập tăng thêm cho CBCC.

3.5.3. Nội dung đánh giá CBCC

Nội dung đánh giá cần được căn cứ trên hệ thống tiêu chuẩn đánh giá đã được qui định.

3.5.4. Phương pháp đánh giá CBCC

Theo tiêu chuẩn của TCVN ISO 9001:2008: Hệ thống quản lý chất lượng và kết hợp với phương pháp định lượng là hợp lý.

3.5.5. Đối tượng thực hiện đánh giá

3.5.5.1. Cá nhân tự đánh giá

3.5.5.2. Khách hàng (người dân) đánh giá CBCC

3.5.5.3. Đồng nghiệp hoặc tập thể đánh giá CBCC

Sau khi cá nhân CBCC tự đánh giá và xếp loại, lãnh đạo cơ quan đề nghị triệu tập cuộc họp xét thi đua khen thưởng, theo thời gian hàng tháng, quý năm. Thông qua đó các cá nhân CBCC và Tập thể tham gia góp ý, đánh giá CBCC tại cơ quan đơn vị mình. Và cuộc họp trên phải có ít nhất 2/3 số cán bộ, công chức được triệu tập có mặt dự họp. Trình tự cuộc họp:

+ CBCC trình bày bản tự đánh giá.

+ Tập thể đóng góp ý kiến, người chủ trì cuộc họp kết luận, ghi thành biên bản. Tập thể đánh giá mẫu Form dưới đây, lập biên bản kiểm phiếu.

+ Thông qua biên bản góp ý đánh giá tại cuộc họp.

3.5.5.4. *Cấp trên đánh giá CBCC*

3.5.5.5. *Trình tự thủ tục đánh giá CBCC*

- *Bước 1.* Cá nhân tự đánh giá theo các văn bản dẫn, xếp loại theo mẫu qui định.

- *Bước 2.* Khách hàng (người dân) đánh giá cán bộ công chức, theo mẫu câu hỏi tại mục 3.5.5.2 của nội dung bài.

- *Bước 3.* Tập thể cán bộ, công chức họp tham gia góp ý theo mẫu tại mục 3.5.5.3 của nội dung bài.

- *Bước 4.* Người đứng đầu cơ quan, tổ chức cấp trên quản lý trực tiếp đánh giá, quyết định xếp loại theo hướng dẫn các qui định của Thành ủy, UBND thành phố; ghi vào bản tự đánh giá của cán bộ, công chức sau khi tham khảo biên bản góp ý của tập thể. Cuối cùng là thông báo kết quả đánh giá cán bộ, công chức theo quy định.

- *Bước 5,* kết quả đánh giá thành tích CBCC do UBND thành phố quyết định phê duyệt và giao cho các đơn vị phòng ban thực hiện.

3.6. Nâng cao hiệu quả công tác đánh giá

3.6.1. Đào tạo người đánh giá

Một vài chương trình đào tạo người đánh giá được xây dựng nhằm trợ giúp người đánh giá đạt được các đánh giá chính xác và đáng tin cậy. Những chương trình này được phân làm 3 loại: đào tạo lỗi người đánh giá, đào tạo hệ quy chiếu và đào tạo xử lý thông tin.

3.6.2. Yêu cầu đối với cấp lãnh đạo.

- Làm cho CBCC tin rằng việc đánh giá kết quả thực hiện công việc là công bằng và khuyến khích họ chủ động, tích cực tham gia vào quá trình đánh giá.

- Định kỳ thực hiện công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc. Nếu CBCC làm tốt, các nhận xét, đánh giá về việc thực hiện công việc sẽ làm cho họ phấn khởi, hăng say làm việc, ngược lại, nếu họ làm chưa tốt, họ cũng có cơ hội tìm hiểu về các khiếm khuyết và tự hoàn thiện.

- Quan tâm đối với CBCC và hiểu biết công việc của nhân viên. Giữa lãnh đạo và CBCC cần có sự nhất trí về những yêu cầu, trách nhiệm, tiêu chuẩn trong thực hiện nhiệm vụ của nhân viên. Khi CBCC thực hiện công việc chưa tốt, lãnh đạo cần hướng dẫn cụ thể cho CBCC biết cách thức sửa chữa những khuyết điểm trong thực hiện công việc.

- Nên thực hiện đánh giá kết quả thực hiện công việc trên cơ sở so sánh kết quả đạt được với mục tiêu đăng ký cá nhân. Trong chương trình đăng ký mục tiêu cá nhân cần cho phép CBCC xác định rõ mục tiêu cần đạt được.

3.6.3. Thiết lập kết quả đánh giá CBCC

Kết quả đánh giá này được xác định bằng phương pháp định lượng. Cách thức tiến hành như sau:

Bước 1: Xác định tiêu chuẩn đánh giá thành tích:

Khi đánh giá CBCC căn cứ vào kết quả đánh giá của khách hàng, cho nên có các tiêu chuẩn đánh giá như:

- Thái độ của Cán bộ, công chức làm các nhiệm vụ có liên quan đến cải cách thủ tục hành chính.

- Việc giữ gìn hồ sơ tiếp nhận và xử lý.

- Chất lượng xử lý hồ sơ.

- Thời gian xử lý hồ sơ.

Bước 2: Đánh giá tầm quan trọng của tiêu chuẩn thành tích

Các tiêu chuẩn thành tích có tầm quan trọng khác nhau đối với

hiệu quả thực hiện công việc, điều này cần được thể hiện qua trọng số của từng yêu cầu. Do vậy, để đánh giá tầm quan trọng của các tiêu chuẩn này tác giả đã tham khảo ý kiến của những người trực tiếp sử dụng dịch vụ này.

Bước 3: Xác định Điểm đánh giá mức độ hoàn thành công việc của CBCC theo tiêu chuẩn Di. Di chính là kết quả trung bình – thống kê theo bản câu hỏi phỏng vấn từ khách hàng.

Bước 4: Đánh giá tổng hợp về mức thành tích của CBCC vào cuối từng quý.

CBCC sẽ được đánh giá theo kết quả như sau :

Nếu $D_{T/B} > 8,5$: CBCC được đánh giá là xuất sắc.

Nếu $7 \leq D_{T/B} < 8,5$: CBCC được đánh giá là khá.

Nếu $5,5 \leq D_{T/B} < 7$: CBCC được đánh giá là trung bình.

Nếu $D_{T/B} < 5,5$: CBCC được đánh giá là yếu.

3.6.4. Ứng dụng công nghệ thông tin trong việc quản lý thực hiện công việc theo định hướng kết quả

Áp dụng công nghệ thông tin trong việc quản lý thực hiện công việc của CBCC và làm cơ sở cho công tác đánh giá thành tích vào cuối năm. Đồng thời, để quản lý theo định hướng kết quả, các cơ quan hành chính nhà nước thuộc UBND thành phố phải phát triển các kế hoạch chiến lược để gắn kết mục tiêu phát triển của tổ chức với kết quả hoạt động của tổ chức. Cách thức quản lý tập trung vào “thực hiện công việc” và “kết quả công việc” khiến cho các nhà hoạch định chính sách thay đổi từ việc quan tâm tới vấn đề quy trình “quyết định được làm như thế nào” sang kết quả và từ việc quan tâm xem bộ máy hành chính nhà nước chi tiêu như thế nào sang quan tâm tới vấn đề bộ máy hành chính nhà nước làm được những gì. Đồng thời, đòi hỏi phải có sự thay đổi tư duy và thái độ của các nhà quản lý và lãnh đạo,

từ việc tập trung xem “có đạt được mục tiêu hay không” sang xem xét “đạt mục tiêu đó bằng cách nào”. Các lãnh đạo phòng ban chuyên môn, ngoài việc quan tâm đến mục đích, mục tiêu, các chiến lược và biện pháp thực hiện còn phải chú ý đến phản hồi của các nhóm khác nhau để kịp thời điều chỉnh. Các thành viên của tổ chức có vai trò quan trọng trong việc đánh giá các kết quả đạt được của tổ chức cũng như trong việc đề xuất các giải pháp để đạt được mục tiêu.

3.7. Giải pháp nâng cao tính tích cực lao động của CBCC hiện nay

- *Thứ nhất*, nâng cao trình độ, năng lực chuyên môn cho cán bộ, công chức. Thông qua các hình thức như: đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức tại các cơ sở đào tạo của Nhà nước; đào tạo, bồi dưỡng thông qua công việc tại cơ quan, thông qua hội thảo khoa học, trao đổi kinh nghiệm; tạo cơ hội để cán bộ, công chức phát triển năng lực...

- *Thứ hai*, xây dựng và nâng cao vai trò của văn hoá công sở trong việc phát huy tính tích cực lao động của cán bộ, công chức. Tác phong của người công chức có văn hóa ở công sở thể hiện cách giải quyết công việc dứt khoát, có nguyên tắc nhưng nhẹ nhàng, tôn trọng người giao tiếp: nói năng mạch lạc, đi đứng đàng hoàng, ánh mắt thiện cảm, nó xa lạ với việc tham nhũng...

- *Thứ ba*, nâng cao hiệu quả công tác tổ chức cán bộ. Tại mỗi vị trí công tác phải có một "bản mô tả công việc" trong đó nêu rõ vị trí công việc là gì, nhiệm vụ chính là gì, chịu trách nhiệm như thế nào. "Con người là nhân tố quyết định...", "dụng nhân như dụng mộc".

- *Thứ tư*, cải thiện thu nhập, chăm lo đời sống vật chất và điều kiện làm việc cho cán bộ, công chức trong các cơ quan hành chính Nhà nước.

- *Thứ năm*, CBCC sẽ làm việc tích cực hơn khi nghề nghiệp của họ

được xã hội tôn vinh, coi trọng, khi mà chính họ có được niềm tự hào mình là cán bộ, công chức Nhà nước và giáo dục, nâng cao giá trị nghề nghiệp của cán bộ, công chức trong các cơ quan hành chính Nhà nước là điều quan trọng. Vì vậy, cần công bằng, khách quan, minh bạch trong tuyển chọn, đánh giá, đề bạt cán bộ, công chức; cần xem xét, xây dựng lại quy trình tuyển dụng, phát hiện, đào tạo, quy hoạch và bổ nhiệm, bố trí cán bộ để khắc phục những "lỗ hổng" có thể dẫn đến những sai lầm về công tác nhân sự.

3.8. Kiến nghị với chính phủ và các bộ ngành trung ương

- Đẩy mạnh cải cách hành chính, hoàn thiện cơ chế, chính sách và hệ thống pháp luật. Nhất là các văn bản về đánh giá thành tích cán bộ công chức.

- Tiếp tục hoàn thiện thể chế pháp luật về CBCC làm căn cứ xác định nghĩa vụ, quyền lợi, trách nhiệm, xác định các tiêu chí đào tạo, tuyển dụng, đánh giá, khen thưởng, xử phạt, các điều kiện thực thi công vụ của cán bộ, công chức cũng như làm căn cứ định hướng xây dựng các tiêu chí văn hoá, văn minh, dân chủ gắn với kỷ cương, kỷ luật nơi cơ quan, công sở.

- Giải quyết tốt chính sách tiền lương, chế độ phụ cấp cho cán bộ, công chức, đó chính là cái gốc của vấn đề, là điều kiện tiên quyết để nâng cao tính tích cực lao động của cán bộ, công chức. vì công việc, tận tâm tận lực với việc của dân, của doanh nghiệp, một khi Nhà nước chưa quan tâm giải quyết thỏa đáng các chế độ chính sách cho họ ở mức đủ để sống.

KẾT LUẬN

Hiện nay, Đảng và nhà nước đang thực hiện chiến lược phát triển đất nước theo hướng công nghiệp, phấn đấu đến năm 2020 nước ta trở thành một nước công nghiệp theo hướng hiện đại, trong đó việc xây dựng hệ thống bộ máy công chức từ trung ương đến địa phương gọn nhẹ, hiệu quả là rất cần thiết và là mục tiêu quan trọng hàng đầu trong chiến lược phát triển đất nước. Việc xây dựng đội ngũ cán bộ công chức vừa có phẩm chất, vừa có năng lực, trong sạch chuyên nghiệp là vô cùng quan trọng nhưng để có được đội ngũ công chức như vậy, nhà nước cần đổi mới và hoàn thiện thể chế quản lý cán bộ công chức, trong đó công tác đánh giá thành tích CBCC là một vấn đề cần được quan tâm để xác định và đánh giá từng CBCC của một tổ chức.

Do đó, công tác đánh giá thành tích nhân viên phải sự chính xác, công bằng, khách quan. Điều đáng chú ý là chính việc suy giảm uy tín của người lãnh đạo, quản lý, sự yếu kém về năng lực quản lý, sự giảm sút về phẩm chất đạo đức cũng là một nguyên nhân không nhỏ ảnh hưởng tới đánh giá thành tích cán bộ công chức. Và một môi trường lao động thiếu tính minh bạch, công khai, văn minh; môi trường tổ chức mất dân chủ; môi trường tổ chức không có công bằng cũng là yếu tố làm thui chột tính tích cực lao động của cán bộ, công chức và điều này ảnh hưởng đến thành tích của CBCC và những nguyên nhân khách quan trên đã ảnh hưởng tính tích cực lao động của CBCC trong các cơ quan hành chính Nhà nước. Đồng thời, hạn chế về chuyên môn, nghiệp vụ trong quá trình thực hiện nhiệm vụ của cơ quan. Đây là nguyên nhân dẫn tới hiệu quả giải quyết công việc thấp và hiện tượng "hành dân" để thu lợi ích cá nhân.

Vì vậy, cần phải có hệ thống các giải pháp đồng bộ nâng cao công tác đánh giá thành tích của cán bộ, công chức trong các cơ quan hành chính Nhà nước hiện nay là điều tất yếu đòi hỏi UBND thành phố phải quan tâm và thực hiện tốt.