

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

NGUYỄN THỊ BÍCH HOA

**ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN
TẠI UBND THÀNH PHỐ QUY NHƠN
TỈNH BÌNH ĐỊNH**

**Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh
Mã số: 60.34.05**

**TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ
QUẢN TRỊ KINH DOANH**

Đà Nẵng - Năm 2012

Công trình được hoàn thành tại
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

Người hướng dẫn khoa học: **TS. ĐOÀN GIA DŨNG**

Phản biện 1: **TS. NGUYỄN QUỐC TUẤN**

Phản biện 2: **PGS.TS. NGUYỄN THỊ KIM ANH**

Luận văn được bảo vệ trước hội đồng chấm luận văn Thạc sĩ
Quản trị kinh doanh hợp tại Đại học Đà Nẵng ngày 22 tháng
12 năm 2012

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

Nghị quyết Đại hội XI đã nhận định: “Sự lãnh đạo, chỉ đạo của Đảng, quản lý, điều hành của Nhà nước trên một số lĩnh vực và một số vấn đề lớn chưa tập trung, kiên quyết, dứt điểm; kỷ luật, kỷ cương chưa nghiêm. Tổ chức thực hiện vẫn là khâu yếu. Năng lực, phẩm chất của một bộ phận cán bộ đảng viên, công chức, viên chức chưa đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ trong tình hình mới”.

Nguyên nhân chủ yếu của những hạn chế yếu kém nêu trên là do sự lãnh đạo, chỉ đạo của các cấp ủy đảng trong việc thực hiện cải cách thủ tục hành chính còn thiếu thống nhất, chưa kiên quyết và chưa được tập trung cao; kỷ luật, kỷ cương hành chính chưa nghiêm, năng lực, phẩm chất của một bộ phận cán bộ, đảng viên, công chức, viên chức còn hạn chế; trách nhiệm và quyền hạn của người đứng đầu chưa được qui định rõ. Mặt khác, qui chế, quy trình đánh giá CBCC chưa đầy đủ, rõ ràng; nội dung, thời gian đánh giá và phân loại CBCC còn chung chung, chưa phù hợp và đúng thực chất, do vậy chưa tạo động lực phấn đấu vươn lên của từng CBCC. Cơ sở khoa học của công tác đánh giá nhân viên chưa được quan tâm đúng mức, nhất là trong quá trình thực hiện CNH – HĐH đất nước hiện nay. Do đó, 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.

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 mỗi cán bộ công chức trong công tác. Do vậy, muốn cán bộ công chức tích cực làm việc, và họ sẵn sàng cống hiến hết mình phục vụ nhân dân thì cần phải có một hệ thống đánh giá thành tích khách quan chính xác năng lực làm việc của họ. Tuy nhiên, công tác đánh giá thành tích cán bộ công chức hiện nay tại các phòng, ban của UBND thành phố 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 thể chính xác, chưa hiệu quả, chưa đạt những mục đích như mong muốn của cấp lãnh đạo. Từ việc đánh giá cán bộ công chức chưa khách quan, chính xác, đã ảnh hưởng đến những vấn đề liên quan như: khen thưởng, đào tạo, đề bạt... Chính từ việc đánh giá chưa chính xác dẫn đến khen thưởng chưa công bằng, đào tạo chưa đúng người, đúng việc; việc đề bạt chưa đạt mục đích yêu cầu đề ra, chưa tạo động lực thúc đẩy cán bộ công chức phấn đấu làm việc tốt hơn. Là một cán bộ công chức đang làm việc tại thành phố Quy Nhơn, qua thực tiễn Tôi nhận thấy có nhiều điểm bất cập cần được thay đổi và bổ sung với mục tiêu hoàn thiện công tác đánh giá thành tích nhân viên (CBCC) tại UBND thành phố Quy Nhơn.

Chính vì các lý do trên, tôi quyết định chọn đề tài “***Đánh giá thành tích nhân viên tại UBND thành phố Quy Nhơn, tỉnh Bình Định***” để làm đề tài nghiên cứu cho Luận văn tốt nghiệp của mình.

2. Mục tiêu nghiên cứu

- Hệ thống hóa và làm rõ các Lý luận cơ bản liên quan đến việc đánh giá thành tích của nhân viên trong các tổ chức, công sở.

- Phân tích, đánh giá thực trạng công tác đánh giá thành tích đội ngũ nhân viên tại UBND thành phố Quy Nhơn, tỉnh Bình Định.

- Đề xuất một số giải pháp phù hợp với thực tiễn, thiết thực, thật sự mang lại hiệu quả cho công tác đánh giá thành tích nhân viên (cán bộ, công chức) và nâng cao chất lượng đánh giá thành tích nhân viên tại các phòng, ban thuộc UBND thành phố Quy Nhơn.

3. Nội dung nghiên cứu

- Nghiên cứu một số vấn đề liên quan đến đánh giá thành tích của cán bộ công chức tại các phòng, ban của UBND thành phố Quy Nhơn. 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 CBCC.

- Nguyên nhân làm cho việc đánh giá thành tích CBCC không hiệu quả tại UBND thành phố Quy Nhơn trong thời gian qua.

- Đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đánh giá thành tích nhân viên tại UBND thành phố trong thời gian tới.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- *Đối tượng nghiên cứu:* chủ yếu của đề tài này là vấn đề đánh giá thành tích CBCC tại các phòng, ban của UBND thành phố Quy Nhơn.

- *Phạm vi nghiên cứu:* Tại 12 phòng ban chuyên môn thuộc UBND thành phố Quy Nhơn trong 3 năm 2009 – 2011.

5. Phương pháp nghiên cứu

- Để thực hiện đề tài, tác giả thu thập số liệu thứ cấp tại các phòng, ban thuộc UBND thành phố Quy Nhơn.

- Nhằm giúp cho nội dung nghiên cứu phong phú, sát thực tế, người viết áp dụng kết hợp nhiều phương pháp nghiên cứu 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.

- Khảo sát các cảm nhận của CBCC khi áp dụng hệ thống đánh giá thành tích hiện nay.

- Đề tài tham khảo các tài liệu về quản trị nguồn nhân lực, 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: Được trình bày thành ba chương như sau:

Chương 1: *Một số vấn đề lý luận về đánh giá thành tích nhân viên.*

Chương 2: *Thực trạng công tác đánh giá thành tích nhân viên tại UBND thành phố Quy Nhơn.*

Chương 3: *Một số giải pháp hoàn thiện công tác đánh giá thành tích nhân viên tại UBND thành phố Quy Nhơn trong thời gian đến.*

CHƯƠNG 1. MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN VỀ ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN

1.1. TỔNG QUAN VỀ ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN

1.1.1. Một số khái niệm

a. Khái niệm về nhân viên (CBCC)

- **Cán bộ** là công dân Việt Nam, được bầu cử, phê chuẩn, bổ nhiệm giữ chức vụ, chức danh theo nhiệm kỳ trong cơ quan của Đảng, Nhà nước, tổ chức chính trị - xã hội trong biên chế và hưởng lương từ ngân sách nhà nước.

- **Công chức** là công dân Việt Nam, được tuyển dụng, bổ nhiệm vào ngạch, chức vụ, chức danh trong cơ quan của Đảng, Nhà nước, tổ chức chính trị - xã hội trong biên chế và hưởng lương từ ngân sách nhà nước; đối với công chức trong bộ máy lãnh đạo, quản lý của đơn vị sự nghiệp công lập thì lương được bảo đảm từ quỹ lương của đơn vị sự nghiệp công lập theo quy định của pháp luật.

b. Phân loại nhân viên (CBCC)

- Căn cứ vào ngạch được bổ nhiệm, nhân viên (công chức) được phân 4 loại.

- Căn cứ vào vị trí công tác, nhân viên (CC) được phân thành 2 loại: Công chức giữ chức vụ lãnh đạo, quản lý và Công chức không giữ chức vụ lãnh đạo, quản lý.

- Phân loại theo hệ thống cơ cấu tổ chức gồm 4 loại.

c. Khái niệm về đánh giá thành tích, đánh giá công chức

- **Đánh giá thành tích**

Theo khái niệm tại tác phẩm “*Quản trị nguồn nhân lực*” của

Trường Đại học Kinh tế Đà Nẵng, 2006 thì “*Đánh giá thành tích là tiến trình đánh giá những đóng góp của nhân viên cho tổ chức trong một giai đoạn*”.

- *Đánh giá công chức*

Nghị quyết TW5 (khóa X) đã xác định: “*Việc đánh giá, phân loại CBCC phải căn cứ vào kết quả thực hiện nhiệm vụ được giao*”.

d. Khái niệm hệ thống đánh giá thành tích

Chúng ta có thể khái quát như sau: *Hệ thống đánh giá thành tích là một hệ thống chính thức để đánh giá thành tích nhân viên, thông qua đó định hướng hành vi của nhân viên làm cho nhân viên nỗ lực vì mục đích của tổ chức. Một hệ thống đánh giá bao gồm nhiều hoạt động như thiết lập mục tiêu, các tiêu thức, các phương pháp và đối tượng đánh giá nhằm đem lại hiệu quả tối ưu cho nhân viên lẫn tổ chức.*

1.1.2. Vai trò và ý nghĩa của việc đánh giá thành tích nhân viên trong tổ chức, công sở

Trên thực tế, hầu hết mọi tổ chức đều cố gắng thực hiện các công việc sau:

+ Thiết kế công việc và xác định hệ thống công việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức.

+ Tuyển lựa nhân lực với khả năng và ước muốn thực hiện công việc một cách hữu hiệu nhất.

+ Đào tạo, động viên và khen thưởng nhân viên về thành tích và hiệu suất công việc.

1.1.3. Các chức năng của đánh giá thành tích

a. Đánh giá thành tích là công cụ phát triển nhân viên

b. Đánh giá thành tích như là công cụ hành chính

nhằm quản trị nguồn nhân lực tốt hơn

1.2. CÁC BƯỚC XÂY DỰNG HỆ THỐNG ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN

1.2.1. Xác định mục đích của đánh giá thành tích

- Cải thiện hiệu năng công tác và thông tin phản hồi
- Hoạch định tài nguyên nhân sự
- Phát triển tài nguyên nhân sự
- Hoạch định và phát triển nghề nghiệp
- Lương bổng đãi ngộ
- Quan hệ nhân sự nội bộ
- Đánh giá tiềm năng của nhân viên

1.2.2. Xác định tiêu chuẩn đánh giá thành tích

Thông thường các đơn vị, tổ chức sử dụng hai phương pháp để xây dựng tiêu chuẩn thành tích như sau:

- Theo phương pháp chỉ đạo tập trung
- Theo phương pháp thảo luận dân chủ

a. Thiết lập tiêu chuẩn đánh giá

- Thiết lập tiêu chuẩn đánh giá trên cơ sở phân tích công việc và bản mô tả công việc

- Thiết lập tiêu chuẩn đánh giá trên cơ sở bản tiêu chuẩn thực hiện công việc

b. Các yêu cầu đối với tiêu chuẩn đánh giá

- Tiêu chuẩn đánh giá phải gắn với mục tiêu chiến lược của tổ chức

- Tiêu chuẩn phải bao quát, không khiếm khuyết

- Tiêu chuẩn phải hợp lý, không bị đồng nhất

- Tiêu chuẩn đánh giá phải rõ ràng, có cơ sở, đáng tin cậy

c. Các loại tiêu chuẩn đánh giá

- Tiêu chuẩn đánh giá dựa trên đặc điểm cá nhân

- Tiêu chuẩn đánh giá dựa trên hành vi

- Tiêu chuẩn đánh giá dựa trên kết quả/năng suất thực hiện công việc

- Tiêu chuẩn đánh giá dựa trên năng lực

1.2.3. Các phương pháp đánh giá thành tích

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

b. Phương pháp quản lý mục tiêu

c. Phương pháp viết báo cáo (hay viết bản tường trình)

d. Phương pháp thang đo đánh giá đồ họa

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

1.2.4. Thời điểm đánh giá thành tích

Khi tiến hành đánh giá thành tích một yêu cầu đặt ra đó là phải thiết lập các chính sách về người đánh giá, thời gian và mức độ thường xuyên. Khi nào thì đánh giá hoàn tất?

1.2.5. Đối tượng thực hiện đánh giá thành tích

Bao gồm: Cấp trên trực tiếp; cấp dưới; đồng nghiệp; đánh giá nhóm; tự đánh giá; khách hàng; đánh giá 360⁰.

1.2.6. Tiến trình đánh giá thành tích nhân viên

Tiến trình đánh giá thành tích nhân viên bắt đầu bằng việc xác định các mục tiêu đánh giá. Sau đó các cấp quản trị phải ấn định các kỳ vọng hoàn thành công tác của nhân viên, nghĩa là xác định tiêu chuẩn đánh giá.

1.3. CÁC NGUYÊN TẮC XÂY DỰNG HỆ THỐNG ĐÁNH GIÁ

1.3.1. Tính nhất quán

1.3.2. Hạn chế tư lợi

1.3.3. Qui tắc chính xác

1.3.4. Qui tắc hiệu chỉnh

1.3.5. Qui tắc tiêu biểu

1.3.6. Qui tắc đạo đức

1.3.7. Loại bỏ các lỗi đánh giá

1.4. CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN

1.4.1. Các yếu tố môi trường bên ngoài

- Quy định pháp luật
- Sự phát triển văn hóa – xã hội

1.4.2. Các yếu tố môi trường bên trong

- Văn hóa cơ quan, đơn vị
- Công đoàn và các đoàn thể
- Cơ cấu tổ chức của cơ quan

CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI UBND THÀNH PHỐ QUY NHƠN

2.1. GIỚI THIỆU VỀ THÀNH PHỐ QUY NHƠN

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển thành phố Quy Nhơn

Ngày 18/6/1986, Hội đồng Bộ trưởng đã ra quyết định mở rộng và nâng cấp thị xã Quy Nhơn lên thành phố thuộc tỉnh. Ngày 04/7/1998, Thủ tướng Chính phủ ký Quyết định số 558/QĐ-TTg công nhận thành phố Quy Nhơn là đô thị loại II; Ngày 25/01/2010, Thủ tướng Chính phủ ký Quyết định số 159/QĐ-TTg công nhận thành phố Quy Nhơn là đô thị loại I trực thuộc tỉnh.

2.1.2. Khái quát về tình hình kinh tế - xã hội và mục tiêu phát triển kinh tế - xã hội thành phố Quy Nhơn đến năm 2020

Năm 2011, tổng sản phẩm địa phương (GDP) tăng gần 13% so với năm 2010; tổng thu ngân sách đạt 1150 tỷ đồng, thu nhập bình quân đầu người đạt 40 triệu đồng; cơ cấu kinh tế: công nghiệp - xây dựng chiếm 49,3%, dịch vụ chiếm 44,4%, nông - lâm - thủy sản chiếm 6,3%..

*** Mục tiêu phát triển kinh tế - xã hội đến năm 2020**

- Về kinh tế: Phân đầu tốc độ tăng trưởng GDP bình quân thời kỳ 2010-2015 là 15%/năm, thời kỳ năm 2015 – 2020 là 16,5%/năm. Cơ cấu kinh tế đến năm 2015: công nghiệp – xây dựng 50,5%, dịch vụ 44,5%, nông - lâm - thủy sản 5%. Năm 2020 tương ứng là: 47,5% - 49,5% - 3%.

- Về VH-XH: Giảm tỷ lệ hộ nghèo còn dưới 2% vào năm 2015 và cơ bản không còn hộ nghèo vào năm 2020. Giải quyết việc làm mới hàng năm 5.000 - 6.000 lao động.

2.1.3. Chức năng, nhiệm vụ và cơ cấu tổ chức của UBND thành phố Quy Nhơn

a. Chức năng, nhiệm vụ

UBND chịu trách nhiệm chấp hành Hiến pháp, luật, các văn bản của cơ quan nhà nước cấp trên và nghị quyết của HĐND cùng cấp nhằm bảo đảm thực hiện chủ trương, biện pháp phát triển kinh tế - xã hội, củng cố quốc phòng, an ninh và thực hiện các chính sách khác trên địa bàn.

b. Cơ cấu tổ chức

UBND thành phố Quy Nhơn có 01 Chủ tịch, 03 Phó Chủ tịch và 05 ủy viên UBND; có 21 đơn vị hành chính, trong đó có 16 phường, 5 xã và có 12 phòng ban chuyên môn.

2.2. THỰC TRẠNG ĐỘI NGŨ NHÂN VIÊN TẠI UBND T. PHỐ

Đội ngũ CBCC của 12 phòng ban trực thuộc UBND thành phố theo biên chế hành chính đến 31/12/2011 là 160 người.

2.3. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN LÝ NHÂN VIÊN TẠI UBND THÀNH PHỐ

2.3.1. Công tác tuyển dụng tại UBND thành phố

Công tác tuyển dụng được UBND thành phố đặc biệt quan tâm vì mục tiêu đặt ra là nâng cao chất lượng tuyển dụng chứ không đơn thuần là tăng số lượng lao động. Nâng cao chất lượng lao động đồng nghĩa với việc tuyển dụng đúng người, đúng việc, để cán bộ công chức có thể phát huy mọi khả năng của mình, hoàn thành tốt mọi công việc được giao, giúp UBND thành phố đạt được các mục tiêu đã đề ra. Điều này được thể hiện qua bảng trên, ta thấy rằng số lượng nhân sự được tuyển qua các năm tăng về chất lượng, cụ thể là số

lượng nhân viên có trình độ đại học và trên đại học năm sau tăng cao hơn năm trước.

2.3.2. Thực trạng đào tạo và phát triển nhân viên tại UBND thành phố

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 nhân viên.

2.4. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI UBND THÀNH PHỐ QUY NHƠN

2.4.1. Nhận thức về vai trò của công tác đánh giá thành tích

Theo điều tra thực tế với cán bộ lãnh đạo từ phó phòng trở lên thì có tới 15 người (chiếm 34%) nhận thức về vai trò của công tác đánh giá thành tích nhân viên chỉ là thủ tục hành chính bắt buộc; còn đối với toàn thể CBCC thì kết quả khảo sát về vai trò của công tác đánh giá thành tích thì có đến 64,2% xem đánh giá thành tích là thủ tục hành chính, 27,9% xem đánh giá thành tích không có vai trò gì cả, 1,1% không có trả lời và chỉ có 6,8% xem đánh giá thành tích là thiết thực và rất quan trọng.

2.4.2. Thực trạng xác định mục tiêu đánh giá thành tích nhân viên tại UBND thành phố

Hiện nay UBND thành phố chưa xác định rõ mục tiêu của công tác đánh giá thành tích tại đơn vị mà chỉ thực hiện việc đánh giá thành tích CBCC theo qui định của cấp trên như một thủ tục hành chính phải thực hiện.

a. Đánh giá thành tích công chức trước khi bổ nhiệm, giới thiệu ứng cử

b. Đánh giá thành tích để phân loại CBCC hàng năm

c. Đánh giá thành tích để làm cơ sở chi thu nhập tăng thêm hàng tháng

Bảng 2.1. Quy định xếp loại CBCC để trả lương tăng thêm hàng tháng

Mức thành tích	Hệ số thành tích Hxli
CBCC hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ (A)	1,1 ÷ 1,5
CBCC hoàn thành nhiệm vụ (B)	1,0
CBCC không hoàn thành nhiệm vụ (C)	0,5 ÷ 0,9
Giới hạn chỉ 10% đến 15% CBCC của các phòng ban thuộc UBND thành phố được xét hệ số thành tích từ 1,1 trở lên.	

Nguồn: Phòng Nội vụ

d. Đánh giá thành tích để xét tuyển chính thức đối với công chức dự bị hoặc xem xét ký tiếp hợp đồng lao động

2.4.3. Thực trạng về tiêu chí đánh giá thành tích CBCC

a. Xác lập tiêu chí đánh giá

b. Việc đáp ứng các yêu cầu của tiêu chuẩn đánh giá

c. Loại tiêu chuẩn đánh giá thành tích

2.4.4. Thực trạng về phương pháp đánh giá thành tích CBCC

Những phương pháp thường được sử dụng là: Phương pháp báo cáo; phương pháp thang đo và bỏ phiếu bình bầu

2.4.5. Thực trạng về thời điểm đánh giá thành tích

Được tiến hành theo qui định chung định kỳ mỗi năm 01 lần

vào cuối năm; đối với việc đánh giá để xem xét bổ nhiệm, đề bạt chỉ đánh giá khi có yêu cầu cần xem xét, bổ nhiệm.

2.4.6. Thực trạng về đối tượng thực hiện đánh giá thành tích

Bảng 2.3. Đánh giá kết quả lựa chọn đối tượng đánh giá thành tích

DVT: %

Đối tượng thực hiện đánh giá thành tích	Tỷ lệ lựa chọn đối tượng thực hiện đánh giá thành tích phù hợp nhất
Tự bản thân	21,04
Đồng nghiệp	15,80
Cấp trên trực tiếp	13,12
Cấp dưới	3,99
Nhân dân	11,85
Tất cả các đối tượng trên	34,20

Nguồn: Kết quả số liệu điều tra

2.4.7. Thực trạng về tiến trình đánh giá thành tích

Tiến trình đánh giá thành tích tại UBND thành phố chưa theo một tiến trình khoa học và còn thiếu nhiều bước quan trọng trong tiến trình đánh giá. Tiến trình đánh giá không đầy đủ dẫn đến việc đánh giá thành tích không phát huy được điểm mạnh, khắc phục tồn tại nhằm phát triển nhân viên cũng như để phục vụ các mục tiêu đánh giá khác.

2.5. CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI UBND T. PHỐ QUY NHƠN

2.5.1. Các yếu tố môi trường bên ngoài

2.5.2. Các yếu tố môi trường bên trong

Bảng 2.6. Kết quả điều tra ảnh hưởng của văn hóa Công sở đối với đánh giá thành tích nhân viên

Chỉ tiêu	Tỷ lệ % trả lời
Ưu tiên thành tích tập thể	34,27
Ưu tiên thành tích cá nhân	11,82
Quan trọng như nhau	30,24
Không có ý kiến	23,67

Nguồn: Kết quả điều tra

2.6. TỒN TẠI, HẠN CHẾ

- Chưa căn cứ vào trình độ, năng lực của từng nhân viên mà chú trọng thâm niên công tác, chưa theo một qui trình cụ thể và không có bộ phận chuyên môn. Các tiêu chí đánh giá thành tích còn thiếu tính khoa học, chưa lượng hóa và bị tác động các yếu tố bên ngoài. Chưa thu hút được sự tham gia của người dân, một số cơ quan nguyên tắc dân chủ chưa được áp dụng triệt để.

2.7. NGUYÊN NHÂN CỦA CÁC HẠN CHẾ KHI ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH

2.7.1. Nguyên nhân khách quan

2.7.2. Nguyên nhân chủ quan

CHƯƠNG 3. MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI UBND THÀNH PHỐ QUY NHƠN TRONG THỜI GIAN ĐẾN

3.1. QUAN ĐIỂM, MỤC TIÊU VỀ ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN (CBCC)

3.1.1. Quan điểm, yêu cầu về đánh giá thành tích nhân viên

Nghị quyết Đại hội XI của Đảng đã nhấn mạnh: “*Xây dựng đội ngũ cán bộ, đảng viên, công chức vững vàng về chính trị, tư tưởng, trong sáng về đạo đức lối sống; có sức chiến đấu cao; giỏi về chuyên môn, nghiệp vụ, phát huy hiệu lực, hiệu quả quản lý của nhà nước, tính tích cực chủ động sáng tạo của Mặt trận Tổ quốc và các đoàn thể nhân dân*”.

3.1.2. Mục tiêu phát triển CBCC thành phố Quy Nhơn đến năm 2020

a. Mục tiêu tổng quát

Xây dựng đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý thành phố đồng bộ, có tính kế thừa và phát triển.

b. Mục tiêu cụ thể

* *Mục tiêu đến năm 2015*: đào tạo 30 người có trình độ Thạc sĩ. Phần đầu đội ngũ CBCC thành phố có tỷ lệ trên 5% đạt trình độ sau đại học.

* *Mục tiêu đến năm 2020*: đào tạo 60 người có trình độ Thạc sĩ, tiến sĩ. Phần đầu đội ngũ cán bộ công chức thành phố có tỷ lệ trên 15% đạt trình độ sau đại học.

3.1.3. Xây dựng quan điểm đúng về đánh giá thành tích nhân viên

Khi đánh giá thành tích nhân viên phải có quan điểm khách quan, toàn diện và làm thường xuyên để gắn với quá trình hoạt động của nhân viên, nhận xét nhân viên không chỉ xét mặt ngoài, không chỉ xét một lúc, một việc mà phải xét kỹ cả toàn bộ công việc của nhân viên.

3.2. CÁC GIẢI PHÁP CỤ THỂ HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI UBND THÀNH PHỐ QUY NHƠN

3.2.1. Xác định rõ mục đích, yêu cầu và mục tiêu của công tác đánh giá thành tích nhân viên

a. Mục đích, yêu cầu

b. Mục tiêu cụ thể

- *Đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên trong quá khứ để nâng cao hiệu quả làm việc trong tương lai*
- *Đánh giá thành tích để xác định nhu cầu phát triển và đào tạo*
- *Làm cơ sở để trả lương và khen thưởng dựa trên thành tích*
- *Đánh giá thành tích để làm cơ sở đề bạt, bổ nhiệm*

3.2.2. Hoàn thiện các tiêu chuẩn trong công tác đánh giá thành tích nhân viên

a. Xác định căn cứ và cách thức xây dựng tiêu chuẩn đánh giá

b. Xác định các loại tiêu chí đánh giá thành tích nhân viên

- *Các tiêu chí về kết quả thực hiện công việc chuyên môn nghiệp vụ*

- Các tiêu chí đánh giá về phẩm chất chính, ~~tiêu~~ đạo đức lối sống
- Các tiêu chí đánh giá về thái độ phục vụ nhân dân
- Xây dựng các tiêu chuẩn về năng lực , thực tiễn và kết quả công tác

3.2.3. Hoàn thiện các yếu tố trong công tác đánh giá thành tích nhân viên

3.2.4. Hoàn thiện phương pháp đánh giá thành tích nhân viên

- Áp dụng phương pháp quản trị mục tiêu để đánh giá kết quả thực hiện công việc
- Sử dụng phương pháp thang điểm đánh giá để đánh giá trình độ, kỹ thuật công tác

- Sử dụng phương pháp thang điểm đánh giá để đánh giá các tiêu chí về năng lực thực hiện công việc

3.2.5. Xác định thời điểm đánh giá thành tích nhân viên

Theo kết quả điều tra phỏng vấn nhân viên tại UBND thành phố số phiếu đề nghị định kỳ đánh giá thành tích nên thực hiện theo quý

3.2.6. Xác định đối tượng thực hiện đánh giá thành tích nhân viên

Tác giả đề xuất mô hình đánh giá 360⁰.

- Cá nhân tự đánh giá
- Cấp trên đánh giá
- Cấp dưới đánh giá
- Đồng nghiệp đánh giá
- Nhân dân đánh giá

3.2.7. Hoàn thiện tiến trình đánh giá thành tích nhân viên

- Xác định trách nhiệm của các bộ phận

- *Phân tiến trình thành các giai đoạn*

3.3. ÁP DỤNG KẾT QUẢ ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH TRONG MỘT SỐ HOẠT ĐỘNG QUẢN LÝ NHÂN VIÊN TẠI UBND THÀNH PHỐ QUY NHƠN

3.3.1. Cải tiến công tác phân phối thu nhập tăng thêm hàng tháng cho nhân viên

Đề xuất thay đổi phương pháp trả thu nhập tăng thêm từ việc tiết kiệm chi hành chính (ngoài lương cơ bản) của UBND thành phố như sau:

- Mức thu nhập tăng thêm hệ số 1 = Tổng kinh phí tiết kiệm / Tổng số hệ số thành tích tất cả nhân viên.

- Mức thu nhập tăng thêm của mỗi nhân viên trong quý = mức lương hệ số 1 x hệ số thành tích của nhân viên.

3.3.2. Cải tiến các chính sách đề bạt , bổ nhiệm, đào tạo và phát triển

Cần xây dựng mục tiêu , định hướng nghề nghiệp cho nhân viên rõ ràng, minh bạch các tiêu chuẩn quy hoạch cũng như đề bạt , bổ nhiệm.

3.4. CÁC GIẢI PHÁP KHÁC VÀ KIẾN NGHỊ

3.4.1. Đào tạo người thực hiện công tác đánh giá thành tích

- *Đào tạo lối người đánh giá*

- *Đào tạo kỹ năng giải quyết vấn đề*

3.4.2. Yêu cầu đối với cấp lãnh đạo

Làm cho nhân viên 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.

3.4.3. Hoàn chỉnh văn hóa Công sở

Coi trọng thành tích và ý kiến cá nhân, coi con người là trung tâm trong mọi hoạt động của UBND thành phố.

- Về xác định tầm nhìn
- Về sứ mệnh
- Xây dựng các giá trị cốt lõi
- Xây dựng các chuẩn mực đạo đức trong văn hóa Công sở

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

Để có thể xây dựng được kết quả cuối cùng, tác giả xin được đề xuất trong việc xây dựng tiến trình đánh giá thành tích tại UBND thành phố Quy Nhơn chính là: áp dụng công nghệ thông tin trong việc quản lý thực hiện công việc của nhân viên và làm cơ sở cho công tác đánh giá thành tích vào cuối năm.

3.4.5. Giải pháp nâng cao tính tích cực lao động của nhân viên hiện nay

- *Thứ nhất*, nâng cao trình độ, năng lực chuyên môn cho nhân viên.
- *Thứ hai*, xây dựng và nâng cao vai trò của văn hoá công sở trong việc phát huy tính tích cực lao động của nhân viên.
- *Thứ ba*, nâng cao hiệu quả công tác tổ chức cán bộ.
- *Thứ tư*, cải thiện thu nhập, chăm lo đời sống vật chất và điều kiện làm việc cho trong các cơ quan hành chính Nhà nước.
- *Thứ năm*, nâng cao giá trị nghề nghiệp của nhân viên trong các cơ quan hành chính Nhà nước là điều quan trọng.

3.4.6. Đối với Chính phủ và các cơ quan Trung ương

- Đẩy mạnh cải cách hành chính, hoàn thiện cơ chế, chính sách và hệ thống pháp luật, nhất là các qui định cụ thể về đánh giá CBCC, trong đó có đánh giá thành tích nhân viên.

- Việc xây dựng và hoàn thiện các chính sách khuyến khích, kích thích, đãi ngộ công chức cùng với việc cải cách chính sách tiền lương, chế độ phụ cấp

KẾT LUẬN

Hiện nay, Đảng và nhà nước đang tích cực tổ chức thực hiện Nghị quyết Đại hội XI của Đảng, đặc biệt là chiến lược phát triển kinh tế - xã hội 2011 – 2020 và kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội 5 năm 2011 – 2015. Để thực hiện thắng lợi Nghị quyết XI của Đảng, việc tập trung khắc phục những hạn chế, yếu kém của nền hành chính Nhà nước hiện nay rất cần thiết; đồng thời đẩy mạnh CCHC trong thời gian tới nhằm tiếp tục xây dựng và hoàn thiện Nhà nước pháp quyền xã hội chủ nghĩa; xây dựng nền hành chính dân chủ, trong sạch, vững mạnh, từng bước hiện đại; đội ngũ CBCC có đủ phẩm chất và năng lực; hệ thống các cơ quan Nhà nước hoạt động có hiệu lực, hiệu quả, phù hợp với thể chế kinh tế thị trường định hướng XHCN và hội nhập quốc tế; đáp ứng yêu cầu phát triển nhanh và bền vững của đất nước. Tiếp tục hoàn thiện chức năng, nhiệm vụ và qui chế phối hợp để nâng cao vai trò, trách nhiệm của từng cơ quan và cả bộ máy Nhà nước. Thực hiện phân công, phân cấp rõ ràng, đẩy mạnh cải cách thủ tục hành chính, phục vụ công dân và chịu sự giám sát của nhân dân. Cải cách thủ tục hành chính phải đảm bảo thuận lợi nhất cho người dân, doanh nghiệp và góp phần chống quan liêu, lãng phí. Xây dựng bộ máy hành chính tinh gọn, xác định rõ chức năng, nhiệm vụ giữa các cơ quan, giữa các cấp chính quyền, giữa tập thể và người đứng đầu cơ quan hành chính; hoạt động có kỷ luật, kỷ cương và nâng cao hiệu lực, hiệu quả quản lý Nhà nước. Đồng thời phải xây dựng đội ngũ cán bộ công chức có phẩm chất chính trị và đạo đức tốt, thành thạo chuyên môn nghiệp vụ, có tinh thần trách nhiệm cao, tận tụy phục vụ nhân dân; đồng thời xây dựng một nền

hành chính hiện đại, ứng dụng có hiệu quả công nghệ thông tin.

UBND thành phố Quy Nhơn đang thực hiện chương trình CCHC nhà nước giai đoạn 2010 - 2015 nhằm tổ chức thực hiện tốt kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội 5 năm của thành phố; trong đó đặc biệt tập trung lãnh đạo, chỉ đạo thực hiện cải cách thủ tục hành chính và xây dựng đội ngũ CBCC các phòng ban có đủ phẩm chất chính trị, đạo đức lối sống, có năng lực, trình độ và kinh nghiệm công tác, có tinh thần trách nhiệm cao, tận tụy phục vụ nhân dân; có ý thức tự phê bình và phê bình thẳng thắn, nghiêm túc theo tinh thần Nghị quyết TW4 (khóa XI) về xây dựng Đảng, đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ trong tình hình mới. Để thực hiện mục đích, yêu cầu nhiệm vụ trên, cần có giải pháp hoàn thiện công tác đánh giá CBCC nhất là công tác đánh giá thành tích nhân viên tại UBND thành phố trong thời gian tới nhằm xác định quan điểm đúng, đồng thời đề ra các giải pháp cụ thể và có tính khả thi; xây dựng quy trình và tiêu chuẩn đánh giá phù hợp hiện nay.

Nội dung chương 3, trên cơ sở nghiên cứu thực trạng hoạt động đánh giá thành tích nhân viên tại các phòng, ban của UBND thành phố, và kết quả khảo sát tại chương 2, đã nêu ra một số quan điểm chủ đạo trong quá trình thực hiện công tác đánh giá thành tích tại các cơ quan hành chính nhà nước, bên cạnh cơ sở lý luận và thực tiễn để đề ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đánh giá nhân viên tại các phòng ban thuộc UBND thành phố Quy Nhơn trong thời gian tới đã làm rõ được những ưu điểm, khuyết điểm, mặt mạnh, mặt yếu và phẩm chất chính trị, đạo đức, lối sống, năng lực, hiệu quả công tác và khả năng, triển vọng phát triển của từng

CBCC; làm căn cứ để quy hoạch, đào tạo, bồi dưỡng, luân chuyển, điều động cũng như việc khen thưởng, kỷ luật và thực hiện chế độ chính sách đối với CBCC, từng bước kiện toàn và xây dựng đội ngũ CBCC thành phố vững mạnh đáp ứng yêu cầu, nhiệm vụ trong tình hình mới.

Với những cách tiếp cận, phương pháp nghiên cứu kết hợp với hoạt động thực tiễn, tác giả đã đề ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đánh giá thành tích nhân viên tại UBND thành phố Quy Nhơn trong thời gian tới nhằm từng bước chuyển biến tích cực trong tổ chức thực hiện các thủ tục hành chính, đáp ứng yêu cầu tốt hơn cho tổ chức và công dân; góp phần cải cách tổ chức bộ máy, phân định rõ chức năng, nhiệm vụ của các phòng ban thành phố; nâng cao trình độ, năng lực cho đội ngũ CBCC hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Tác giả cũng hy vọng rằng cùng với sự quyết tâm cao của cả hệ thống chính trị, sự chỉ đạo điều hành có hiệu quả của Lãnh đạo thành phố để có thể thực hiện thành công và đạt được những kết quả tích cực, góp phần vào sự nghiệp xây dựng và phát triển thành phố Quy Nhơn ngày càng giàu đẹp, văn minh, xứng tầm với Đô thị loại I trực thuộc tỉnh Bình Định.