

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

**HOÀNG THỊ THÙY TRANG**

**ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN**  
**TẠI CỤC THUẾ TỈNH QUẢNG BÌNH**

**Chuyên ngành: QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**Mã số: 60.34.05**

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

**Đà Nẵng - Năm 2015**

Công trình được hoàn thành tại  
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

Người hướng dẫn khoa học: TS. NGUYỄN THỊ BÍCH THU

Phản biện 1: TS. NGUYỄN THỊ BÍCH THỦY

Phản biện 2: TS. ĐOÀN GIA DŨNG

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 19 tháng 01 năm 2015

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. Tính cấp thiết của đề tài

Sự tồn tại và phát triển của một tổ chức phụ thuộc rất lớn vào việc khai thác và sử dụng có hiệu quả các nguồn lực. Trong đó, con người đóng vai trò quan trọng nhất trong tất cả các hoạt động của tổ chức. Nhân tố then chốt liên quan đến thành công trong dài hạn của mọi tổ chức là khả năng đo lường mức độ thực hiện công việc của nhân viên. Trong đó, công tác đánh giá thành tích nhân viên là một trong những công cụ hữu hiệu nhất mà một tổ chức sử dụng để duy trì, thúc đẩy hiệu suất làm việc và thực hiện quá trình nhằm đạt được mục tiêu chiến lược của tổ chức.

Tuy nhiên so với thực tế yêu cầu công việc, công tác đánh giá thành tích nhân viên hiện nay tại Cục thuế tỉnh Quảng Bình còn mang tính hình thức và cảm tính, chưa có cơ sở khoa học và thực tiễn, chưa phản ánh đúng năng lực, trình độ nhân viên trong nhiều trường hợp. Xuất phát từ thực tế trên, nhằm góp phần hoàn thiện hơn nữa công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Cục thuế tỉnh Quảng Bình, tác giả đã chọn đề tài: *“Đánh giá thành tích nhân viên tại Cục thuế tỉnh Quảng Bình”* làm luận văn nghiên cứu của mình.

### 2. Mục tiêu nghiên cứu

- Hệ thống hóa các lý thuyết cơ bản về đánh giá TTNV
- Phân tích, đánh giá thực trạng công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Cục thuế tỉnh Quảng Bình trong thời gian qua
- Phát hiện những tồn tại và hạn chế của công tác đánh giá thành tích nhân viên, qua đó đề xuất một số giải pháp hoàn thiện công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Cục thuế tỉnh Quảng Bình trong thời gian tới.

### **3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

➤ Đối tượng nghiên cứu: Những vấn đề lý luận và thực tiễn về công tác đánh giá thành tích nhân viên tại cơ quan Cục thuế Quảng Bình.

➤ Phạm vi nghiên cứu:

- Về mặt không gian: Các nội dung trên được tiến hành nghiên cứu tại Cục thuế tỉnh Quảng Bình.

- Về mặt thời gian: Thông tin dữ liệu phục vụ cho việc nghiên cứu được thu thập trong khoảng thời gian từ năm 2011 đến năm 2014.

### **4. Phương pháp nghiên cứu**

- Phương pháp phân tích thực chứng, chuẩn tắc
- Phương pháp phân tích thống kê, tổng hợp, khái quát hóa
- Phương pháp quan sát thực tiễn đồng thời tham khảo ý kiến chuyên gia để nghiên cứu đề tài.

### **5. Cấu trúc luận văn**

Ngoài phần mở đầu, phần kết luận, kiến nghị, phụ lục và danh mục tài liệu tham khảo, nội dung nghiên cứu của đề tài sẽ được trình bày thành ba chương như sau:

*Chương 1: Cơ sở lý luận về đánh giá thành tích nhân viên*

*Chương 2: Thực trạng công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Cục thuế tỉnh Quảng Bình*

*Chương 3: Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Cục thuế tỉnh Quảng Bình*

### **6. Tổng quan tài liệu nghiên cứu**

Hiện nay có rất nhiều tài liệu nghiên cứu, giáo trình về quản trị nguồn nhân lực nói chung và đánh giá thành tích nói riêng. Qua nghiên cứu và tìm hiểu tài liệu để phục vụ cho việc nghiên cứu đề tài của mình, tác giả đã tham khảo một số tài liệu.

Qua nghiên cứu, phân tích và tham khảo ý kiến chuyên gia, tác giả thấy tài liệu “*Human Resource Management*” của John M.Ivancevich đã xây dựng một tiến trình đánh giá thành tích nhân viên có hệ thống và hợp lý. Các bước trong tiến trình này được thực hiện độc lập, rõ ràng, cụ thể, không có sự chồng chéo, trùng lặp giữa các bước với nhau. Ở mỗi bước, người thực hiện công việc hiểu được rõ ràng công việc cần phải thực hiện là gì, qua đó đưa ra kết quả đánh giá chính xác, công bằng, hoàn thành công việc đánh giá một cách có hiệu quả nhất. Từ đó tác giả áp dụng cơ bản tiến trình của John M.Ivancevich có bổ sung thêm bước đầu tiên trong tiến trình là xác định mục tiêu đánh giá thành tích nhân viên, và kết hợp bước thu thập dữ liệu về thành tích nhân viên vào bước tiến hành đánh giá, qua đó xây dựng nên tiến trình đánh giá thành tích nhân viên hoàn thiện áp dụng trong luận văn của mình, gồm 06 bước sau đây:

Bước 1: Xác định mục tiêu đánh giá thành tích nhân viên

Bước 2: Xây dựng các tiêu chuẩn đánh giá thành tích cho mỗi vị trí

Bước 3: Thiết kế hệ thống đánh giá thành tích

Bước 4: Đánh giá thành tích của nhân viên.

Bước 5: Thảo luận về kết quả đánh giá với chính nhân viên.

Bước 6: Đưa ra quyết định cuối cùng và hoàn tất hồ sơ đánh giá.

Ngoài ra, tác giả tham khảo một số tài liệu khác như:

Tài liệu “*Cẩm nang quản lý: Đánh giá năng lực nhân viên*” của Hoàng Ngọc Tuyên, Lê Ngọc Phương Anh thuộc Công ty đào tạo kỹ năng chuyên nghiệp Proskills; Nhà xuất bản tổng hợp TP.HCM. Tài liệu trang bị các kỹ năng, kỹ thuật cần thiết để thực hiện thành công công tác đánh giá nhân viên, đồng thời giải thích rõ các mục tiêu then chốt, những lợi ích thu được từ quá trình đánh giá,

hướng dẫn từng bước trong giai đoạn chuẩn bị, quản lý và tổ chức các hoạt động hỗ trợ sau khi đánh giá. Cuốn sách còn cung cấp những lời khuyên giúp các nhà quản lý tiến hành cách thảo luận cởi mở, xây dựng lòng tin, xử lý các vấn đề liên quan đến thành tích.

Micheal Armstrong (2009), *Armstrong's handbook of human resource management practice*, tái bản lần thứ 11, Part VII Phần tài liệu này nói về quản trị thành tích bao gồm: khái niệm đánh giá thành tích, các tiêu chuẩn đánh giá thành tích như quy tắc SMART và các bước để sử dụng các đo lường thành tích; Hướng dẫn đánh giá thành tích nhân viên dựa trên 12 nguyên tắc vàng. Và đưa ra các phương pháp đánh giá và nhiều khía cạnh liên quan đến đánh giá thành tích nhân viên.

Tất cả các tài liệu và nghiên cứu trên đã cung cấp cho chúng ta cơ sở vững chắc về đánh giá thành tích nhân viên, đồng thời cung cấp những kết luận và kết quả nghiên cứu tại các quốc gia và các môi trường khác nhau. Trên cơ sở đó tác giả hệ thống hóa các lý thuyết cơ bản về đánh giá thành tích nhân viên và tiến hành nghiên cứu chuyên sâu về công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Cục thuế tỉnh Quảng Bình.

## CHƯƠNG 1

### CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN

#### 1.1 TỔNG QUAN VỀ ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN

##### 1.1.1 Khái niệm đánh giá thành tích nhân viên

###### *a. Khái niệm nhân lực*

Theo từ điển mở Wikipedia, nhân lực bao gồm tất cả các tiềm năng của con người trong một tổ chức hay xã hội (kể cả những thành viên trong ban lãnh đạo tổ chức).

###### *b. Khái niệm đánh giá thành tích nhân viên*

Theo giáo trình Quản trị nguồn nhân lực của trường Đại học kinh tế Đà Nẵng, 2006 “*Đánh giá thành tích là tiến trình đánh giá những đóng góp của nhân viên cho tổ chức trong một giai đoạn.*” [6, tr.109]

Đánh giá thành tích còn được hiểu là “*Việc đánh giá một cách có hệ thống và chính thức về tình hình thực hiện công việc của người lao động so với các tiêu chuẩn đã được đề ra và thảo luận, phản hồi sự đánh giá đó với người lao động.*” [3]

Theo Natalie Skinner và Ann M.Roche: “*Đánh giá thành tích là việc đánh giá một cách có hệ thống các tiêu chuẩn về tình hình thực hiện công việc của nhân viên.*” [14, tr.2]

##### 1.1.2 Các tiêu chuẩn cho một hệ thống đánh giá thành tích tốt

###### *a. Tính hiệu lực*

###### *b. Độ tin cậy*

###### *c. Loại bỏ các lỗi*

###### *d. Tính thực tế*

#### 1.2 TIẾN TRÌNH ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN

Dựa trên tiến trình đánh giá thành tích nhân viên của John

M.Ivancevich trong tài liệu “Human resource management” năm 2010, tác giả đề xuất, để việc đánh giá thành tích nhân viên chính thức trở nên có hiệu quả, cần tiến hành 06 bước sau đây:

Bước 1: Xác định mục tiêu đánh giá thành tích nhân viên.

Bước 2: Xây dựng các tiêu chuẩn đánh giá thành tích cho mỗi vị trí.

Bước 3: Thiết kế hệ thống đánh giá thành tích.

Bước 4: Đánh giá thành tích của nhân viên.

Bước 5: Thảo luận về kết quả đánh giá với chính nhân viên.

Bước 6: Đưa ra quyết định cuối cùng và hoàn tất hồ sơ đánh giá.

### **1.2.1 Xác định mục tiêu đánh giá thành tích nhân viên**

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

- Củng cố và duy trì thành tích
- Cải thiện thành tích
- Xác định mục tiêu phát triển nghề nghiệp
- Xác định nhu cầu đào tạo

#### ***b. Đánh giá thành tích nhằm đưa ra các quyết định hành chính***

- Kết nối phần thưởng với thành tích
- Đánh giá các chính sách và chương trình nguồn nhân lực

### **1.2.2 Xây dựng các tiêu chuẩn đánh giá cho mỗi vị trí**

Tiêu chuẩn đánh giá TTNV: là những yếu tố thành tích mà tổ chức căn cứ vào để đánh giá nhân viên, chẳng hạn như chất lượng công việc, khối lượng công việc và chi phí để hoàn tất công việc.

Cũng như với bất cứ tiêu chuẩn nào, một tiêu chuẩn đánh giá thành tích nhân viên hiệu quả nên có tất cả những đặc điểm SMART [9, tr.10-11].

Có 04 loại tiêu chuẩn đánh giá như sau:



- Các tố chất, đặc điểm của nhân viên.
- Hành vi của nhân viên.
- Kết quả thực hiện công việc
- Năng lực thực hiện công việc

### **1.2.3 Thiết kế hệ thống đánh giá thành tích nhân viên**

#### ***a. Thời gian đánh giá***

Theo các chuyên gia, có thể tổ chức đánh giá thành tích nhân viên chính thức theo định kỳ và phi chính thức.

#### ***b. Phương pháp đánh giá***

##### ***b.1. Các thủ tục so sánh***

- Xếp hạng
- So sánh cặp
- Phân phối trọng số

##### ***b.2. Các tiêu chuẩn tuyệt đối***

- Phương pháp mức thang điểm
- Phương pháp liệt kê kiểm tra
- Phương pháp sự kiện điển hình
- Phương pháp thang điểm đánh giá căn cứ vào hành vi
- Thang quan sát hành vi
- Phương pháp quản trị bằng mục tiêu [6, tr.120-131]

#### ***c. Đối tượng thực hiện đánh giá***

- Cấp trên trực tiếp
- Đồng nghiệp (các cộng sự)
- Nhân viên cấp dưới
- Khách hàng
- Tự đánh giá
- Liên kết các phương pháp (Đánh giá 360 độ)

### **1.2.4 Tiến hành đánh giá thành tích của nhân viên**

Nhân viên đánh giá tiến hành thu thập các dữ liệu phù hợp với tiêu chuẩn đánh giá thành tích và đặc trưng cho mỗi mục tiêu để nhân viên có thể biết được họ thực hiện đúng hay sai theo mục tiêu đã đặt ra. Sau khi các nhân viên đánh giá hoàn thành việc thu thập dữ liệu về thành tích nhân viên, tiến hành đánh giá thành tích nhân viên dựa trên các dữ liệu đã thu thập được và đưa ra kết quả đánh giá.

### **1.2.5 Thảo luận kết quả đánh giá với nhân viên**

Mọi nhân viên đều muốn biết cấp trên nhìn nhận hiệu quả công việc của họ ra sao. Vì vậy, nên thường xuyên cho nhân viên biết kết quả đánh giá về thành tích công việc của họ, dù là tích cực hay tiêu cực đều có ý nghĩa quan trọng, nhân viên có thể biết được những điểm cần khắc phục về kỹ năng, kiến thức và cả thái độ.[4, tr.8]

**Phỏng vấn phản hồi:** Hệ thống đánh giá công việc chỉ hiệu quả khi đó là một kênh trao đổi thông tin hai chiều. Để có thể trao đổi thông tin, cấp trên nên tổ chức phỏng vấn đánh giá với mỗi nhân viên cấp dưới, có như vậy họ mới có thể thảo luận về đánh giá của họ cũng như thiết lập các mục tiêu cho giai đoạn đánh giá sau này.

### **1.2.6 Đưa ra quyết định cuối cùng và hoàn tất hồ sơ đánh giá**

Cán bộ quản lý phải luôn luôn theo dõi tình hình thực thi của kế hoạch. Nếu nhân viên cấp dưới gặp trở ngại trong quá trình thực thi kế hoạch, cán bộ quản lý phải kịp thời giúp đỡ và ủng hộ họ, khi cần thiết, có thể có những điều chỉnh về kế hoạch.

Quá trình đánh giá thành tích xem như đã xong đối với một nhân viên trên cơ sở triển khai các bước đã thực hiện và lưu trữ hồ sơ làm tư liệu đánh giá thành tích nhân viên cũng như làm căn cứ cho các lần đánh giá kế tiếp.

## CHƯƠNG 2

### THỰC TRẠNG ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI CỤC THUẾ TỈNH QUẢNG BÌNH

#### 2.1 TÌNH HÌNH CƠ BẢN CỦA CỤC THUẾ QUẢNG BÌNH ẢNH HƯỞNG ĐẾN CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ TTNV

##### 2.1.1 Đặc điểm về công tác tổ chức của Cục thuế tỉnh Quảng Bình

*a. Quá trình hình thành và phát triển của Cục thuế Quảng  
Bình*

*b. Chức năng, nhiệm vụ của Cục thuế Quảng Bình*

*c. Cơ cấu bộ máy quản lý của Cục thuế tỉnh Quảng Bình*

Tại Văn phòng Cục Thuế Quảng Bình có 11 phòng chức năng tham mưu giúp việc Cục trưởng; Theo địa bàn hoạt động có 08 Chi cục thuế các huyện, thị xã, thành phố.

##### 2.1.2 Đặc điểm nguồn nhân lực của Cục thuế tỉnh Quảng Bình

Trong những năm qua, số lượng cán bộ công chức biến đổi không lớn, số lượng cán bộ có biên chế đến 31/12/2013 trong toàn ngành Thuế Quảng Bình là 438 người, số nhân viên hợp đồng theo Nghị định 68/2000/NĐ-CP là 55 người.

#### 2.2 THỰC TRẠNG VỀ TIẾN TRÌNH ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI CỤC THUẾ QUẢNG BÌNH

##### 2.2.1 Thực trạng về xác định mục tiêu đánh giá

Hiện nay Cục thuế tỉnh Quảng Bình đã và đang xác định được một số mục tiêu của công tác đánh giá thành tích tại đơn vị, tuy nhiên các mục tiêu đánh giá thành tích chưa được xác định một cách rõ ràng và đầy đủ.

**a. Đánh giá thành tích làm cơ sở trả lương tăng thêm cho nhân viên**

Tiền lương của người lao động được chia làm hai phần:

- Phần thứ nhất là lương cơ bản trên cơ sở ngày công thực tế làm việc và hệ số lương cơ bản theo quy định.

Tiền lương cơ bản = (Hệ số lương cơ bản + các loại phụ cấp (nếu có)) \* mức lương tối thiểu do Nhà nước quy định

- Phần thứ hai là tiền lương tăng thêm gắn liền với hiệu quả công việc của nhân viên, dựa trên việc đánh giá thành tích công tác của nhân viên.

Tiền lương tăng thêm =  $K_i$  \* Hệ số lương cơ bản \* Lương tối thiểu

Trong đó:  $K_i$  là Hệ số thành tích

Hàng tháng, cán bộ công chức được đánh giá thành tích để xác định hệ số thành tích  $K_i$  làm cơ sở trả thu nhập tăng thêm tương ứng với các mức thành tích theo quy chế xét hệ số thành tích hàng tháng như sau:

**Bảng 2.4: Quy định xếp loại CBCC để trả lương tăng thêm**

Mức thành tích	Hệ số thành tích $K_i$
Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ (A)	0,20
Hoàn thành tốt nhiệm vụ (B)	0,18
Không hoàn thành nhiệm vụ (C)	0

Nguồn: Phòng Tổ chức cán bộ

Hàng tháng, mỗi nhân viên tự chấm điểm vào Bảng chấm điểm thi đua đối với cá nhân, sau đó nộp cho trưởng phòng. Cuối tháng lãnh đạo cùng với các trưởng phòng tiến hành họp để đánh giá mức độ hoàn thành công việc và duyệt lại điểm thi đua đối với từng cá nhân, sau đó gửi tổng hợp kết quả đánh giá về phòng Tổ chức cán bộ làm cơ sở xếp

loại A, B, C. Cuối mỗi quý, kết quả đánh giá được tổng hợp lại làm cơ sở tính thu nhập tăng thêm đối với từng CBCC.

**Bảng 2.5: Kết quả xếp loại CBCC Cục thuế Quảng Bình năm 2014**

Mức khen thưởng thành tích	Số lượng (người)		
	Quý 1	Quý 2	Quý 3
Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ	131	132	130
Hoàn thành tốt nhiệm vụ	307	305	308
Không hoàn thành nhiệm vụ	0	1	0

Nguồn: Phòng Tổ chức cán bộ

Do công tác đánh giá thành tích chưa được nhận thức đầy đủ, chỉ là hình thức, là thủ tục nên việc áp dụng hệ số thành tích để trả lương chưa phát huy được tác dụng. Thành tích của nhân viên chủ yếu được đưa về mức hoàn thành tốt nhiệm vụ, mức thành tích thấp chỉ được sử dụng trong trường hợp cá nhân nghỉ dài ngày hay bị kỷ luật. Bên cạnh đó, giới hạn 30% CBCC đạt mức hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ. Tỷ lệ CBCC hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ và CBCC hoàn thành tốt nhiệm vụ không biến động nhiều. Kết quả là thu nhập tăng thêm của CBCC chủ yếu vẫn dựa vào hệ số lương cơ bản.

***b. Đánh giá thành tích để xếp loại CBCC hàng năm***

Thực hiện Luật CBCC, hàng năm tất cả CBCC Cục thuế Quảng Bình đều thực hiện đánh giá định kỳ theo mẫu có sẵn theo quy định để làm cơ sở phân loại CBCC và bình bầu khen thưởng thi đua cuối năm đối với từng người. Kết quả đánh giá được sử dụng cho mục đích xếp loại và khen thưởng.

**Bảng 2.6: Kết quả xếp loại CBCC hàng năm của văn phòng Cục thuế Quảng Bình những năm qua**

<b>Kết quả xếp loại</b>	<b>Số lượng (người)</b>		
	<b>Năm 2011</b>	<b>Năm 2012</b>	<b>Năm 2013</b>
<b>Lao động tiên tiến</b>	<b>128</b>	<b>131</b>	<b>130</b>
Chiến sĩ thi đua cơ sở	20	22	21
Chiến sĩ thi đua cấp Tổng cục	5	6	6
<b>Hoàn thành tốt nhiệm vụ</b>	<b>319</b>	<b>314</b>	<b>306</b>
<b>Không hoàn thành nhiệm vụ</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>

*Nguồn: Phòng Tổ chức cán bộ*

Kết quả đánh giá cho thấy kỳ đánh giá cuối năm thường chỉ mang tính chất thủ tục thường niên, thường lấy theo hệ số bình quân 04 quý trong năm, mà không quan tâm nhiều đến mục đích xếp loại cuối năm để làm gì, việc khen thưởng có tầm quan trọng như thế nào, động lực cũng như chất lượng công tác đánh giá được xem nhẹ.

**c. Đánh giá thành tích làm cơ sở cho việc quy hoạch, bổ nhiệm cán bộ**

Thực hiện theo quy định của Chính phủ, công tác đánh giá thành tích CBCC tại Cục thuế Quảng Bình trước khi bổ nhiệm, giới thiệu đề bạt, luân chuyển... đều là những CBCC đã được quy hoạch chuẩn bị từ trước, nên khi có yêu cầu bổ sung cán bộ lãnh đạo thì được xem xét giới thiệu đề bạt và khâu không thể thiếu trong quy trình đó là khâu đánh giá công chức để gửi lên cấp có thẩm quyền xem xét quyết định... Tuy nhiên việc đánh giá thành tích để quy hoạch, bổ nhiệm, đề bạt hiện nay tại Cục thuế Quảng Bình còn mang tính hình thức, chỉ để đảm bảo đầy đủ thủ tục hành chính.

## **2.2.2 Thực trạng về tiêu chí đánh giá thành tích CBCC**

### ***a. Các tiêu chí đánh giá TTNV***

Hiện nay, Cục thuế Quảng Bình áp dụng 04 tiêu chí cụ thể được quy định tại Quyết định số 123/QĐ-TCT.

Hầu hết các tiêu chí này đều mang tính chất chung chung, định tính và thiếu tiêu chuẩn cụ thể cho từng đối tượng trong khi mỗi bộ phận có tính chất công việc đặc thù riêng của nó.

Các tiêu chí đánh giá chỉ tập trung vào các tiêu chí về đặc điểm cá nhân và hành vi về lối sống, đạo đức kỷ luật lao động nói chung, chưa sử dụng những tiêu chí về các tố chất, năng lực, tiềm năng và các hành vi cụ thể liên quan tới công việc.

### ***b. Việc đáp ứng các yêu cầu của tiêu chí đánh giá***

Các tiêu chí đánh giá thành tích hiện nay tại Cục thuế Quảng Bình chưa thực sự đáp ứng được các yêu cầu đề ra.

- Các tiêu chí đánh giá chưa cụ thể: sử dụng bộ tiêu chí đánh giá giống nhau, chung cho tất cả các công việc.

- Cấp trên trực tiếp thường phân công nhiệm vụ đối với từng nhân viên theo cảm tính, không định lượng công việc.

- Lãnh đạo không có tiêu chuẩn đánh giá thành tích cụ thể để kiểm tra việc thực hiện công việc của nhân viên và giám sát kết quả thực hiện sau kiểm tra.

### ***c. Loại tiêu chí đánh giá***

Hiện nay, các tiêu chí đánh giá thành tích nhân viên tại Cục thuế Quảng Bình chỉ tập trung vào các tiêu chí về đặc điểm cá nhân và hành vi về lối sống, đạo đức kỷ luật lao động nói chung. Chưa sử dụng những tiêu chí về các tố chất, năng lực, tiềm năng và các hành vi cụ thể liên quan tới công việc, đặc thù ngành Thuế.

### **2.2.3 Thực trạng về hệ thống đánh giá thành tích**

#### ***a. Thực trạng về thời điểm đánh giá thành tích***

- Công tác đánh giá TTNV nhằm mục đích trả lương tăng thêm được thực hiện hàng tháng. Dựa vào thành tích nhân viên đạt được, tiến hành tổng hợp và trả lương tăng thêm vào cuối mỗi quý.

- Đối với công tác đánh giá thành tích để xếp loại nhân viên được tiến hành theo định kỳ mỗi năm 01 lần vào cuối năm.

- Đối với việc đánh giá để xem xét quy hoạch, bổ nhiệm, đề bạt chỉ đánh giá khi có yêu cầu xem xét, bổ nhiệm.

#### ***b. Thực trạng về phương pháp đánh giá***

- *Phương pháp thang điểm đánh giá hành vi*: nhân viên tự chấm điểm của cá nhân vào Bảng chấm điểm thi đua theo quy định, trong đó mỗi CBCC phải tự chấm điểm đầy đủ đối với từng tiêu chí đánh giá để từ đó tự đánh giá xếp loại. Sau đó trưởng phòng phối hợp với phòng Tổ chức cán bộ xét duyệt lại và đưa ra điểm số.

- *Phương pháp xếp hạng và phân phối trọng số*: Sau khi tự đánh giá bằng bảng chấm điểm thi đua, CBCC thông qua xếp loại thành tích với 03 mức và qui định tỷ lệ thành tích đạt xuất sắc không quá 30% CBCC mỗi phòng.

- *Kỹ thuật sự kiện điển hình*: Người đánh giá tiến hành ghi chép và lưu trữ những sự kiện về thành tích của nhân viên là hiệu quả hay không hiệu quả vào văn bản lưu trữ các sự kiện. Đến kỳ đánh giá, nhân viên đánh giá dựa vào những sự kiện được lưu trữ để nêu lên ưu, nhược điểm của mỗi nhân viên.

#### ***c. Thực trạng về đối tượng thực hiện đánh giá***

Đối tượng thực hiện đánh giá thành tích tại Cục thuế Quảng Bình: Tự đánh giá của cá nhân nhân viên; Đánh giá của tập thể (đồng nghiệp); Đánh giá của người quản lý trực tiếp.



Các đối tượng đánh giá khác như cấp dưới, người nộp thuế chưa được áp dụng tại Cục thuế Quảng Bình trong khi đối tượng này là nguồn thông tin hữu ích để đánh giá thành tích ở nhiều công việc.

#### **2.2.4 Thực trạng về tiến hành đánh giá thành tích**

Các kênh thu thập dữ liệu chủ yếu từ: Bảng chấm điểm thi đua đối với cá nhân do nhân viên tự đánh giá, Quan sát CBCC trong việc thực thi các công vụ hàng ngày; Báo cáo trực tiếp về việc xử lý công việc của CBCC; Bảng chấm công, Văn bản lưu trữ các sự kiện.

Kết thúc kỳ thi đua, CBCC tự chấm điểm theo từng nội dung của Tiêu chí đánh giá kết quả thi đua. Sau khi có kết quả tự chấm điểm của cá nhân, lãnh đạo Phòng bỏ phiếu chấm lại điểm cho cá nhân thuộc Phòng. Hội đồng Thi đua khen thưởng Cục Thuế họp và bỏ phiếu để chấm lại. Từ đó xếp loại CBCC trong Cục thuế.

#### **2.2.5 Thực trạng thảo luận kết quả đánh giá TTNV**

CBCC tại Cục thuế Quảng Bình chỉ nhận được những ý kiến đóng góp chung trong cuộc bình bầu cuối năm, trong đó chủ yếu chỉ nói một cách chung chung, chưa chỉ ra được điểm mạnh và điểm yếu của nhân viên cũng như chưa thống nhất mục tiêu thành tích trong tương lai. Việc đánh giá hàng tháng chưa được lãnh đạo phản hồi thường xuyên về kết quả đánh giá thành tích.

Bên cạnh đó việc phản hồi chỉ là một chiều, mang tính chất lãnh đạo thông báo kết quả đánh giá cho nhân viên, và đây đã là quyết định về kết quả xếp loại thành tích của nhân viên, chưa có chiều phản hồi của nhân viên đối với kết quả đánh giá thành tích.

#### **2.2.6 Thực trạng về hoàn tất và lưu trữ hồ sơ đánh giá**

Kết quả xếp loại CBCC được gửi về Phòng Tổ chức cán bộ để tổng hợp và trình Cục trưởng Cục thuế Quảng Bình phê duyệt. Kết quả đánh giá được lưu trữ tại Phòng Tổ chức cán bộ.

## 2.3 ĐÁNH GIÁ CHUNG VỀ ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI CỤC THUẾ TỈNH QUẢNG BÌNH

### 2.3.1 Thành công và hạn chế

#### a. Thành công

- Xác định được một số mục tiêu hợp lý: làm cơ sở trả lương tăng thêm, xếp loại CBCC cuối năm, đề bạt, quy hoạch, bổ nhiệm...
- Xây dựng một số tiêu chí đánh giá phù hợp với mục tiêu đánh giá về đặc điểm cá nhân, hành vi về lối sống, đạo đức kỷ luật...
- Cả nhân viên và lãnh đạo đều tham gia đánh giá.

#### b. Hạn chế

- Mục tiêu đánh giá: mục tiêu còn mang tính thủ tục hành chính, chưa đặt ra các mục tiêu như tuyển chọn, đào tạo, phát triển...
- Tiêu chí đánh giá: chưa phản ánh đầy đủ các yêu cầu của mỗi công việc, chưa sử dụng những tiêu chí về các tố chất, năng lực, tiềm năng và các hành vi cụ thể liên quan tới công việc, các tiêu chuẩn đo lường thực tế thực hiện công việc còn chung chung...
- Phương pháp đánh giá: các phương pháp sử dụng có thể dẫn đến việc đặt nặng tình cảm cá nhân, chú trọng thâm niên công tác.
- Đối tượng đánh giá: những đối tượng đánh giá khác như khách hàng, người nộp thuế, đồng nghiệp chưa được áp dụng trong khi những đối tượng này là nguồn thông tin hữu ích cho đánh giá thành tích nhân viên.
- Thời điểm đánh giá: Có những công việc đánh giá hàng tháng là quá ngắn để đánh giá chính xác và bài bản. Đối với việc đánh giá cho mục tiêu bổ nhiệm đề bạt, khoảng cách giữa lần đánh giá định kỳ cuối năm và lần đánh giá cho mục tiêu bổ nhiệm đề bạt là quá xa nên hiệu quả không cao.

- Tiến trình đánh giá: còn thiếu nhiều bước quan trọng như thống nhất mục tiêu công việc giữa cấp trên và nhân viên, thu thập thông tin từ các nguồn nội bộ và bên ngoài, phản hồi kết quả đánh giá và theo dõi sau khi đánh giá thành tích nhân viên...

### **2.3.2 Nguyên nhân của các hạn chế**

#### **a. Nguyên nhân khách quan**

- Hệ thống văn bản quy phạm pháp luật về công tác đánh giá thành tích chưa đồng bộ, chưa hoàn thiện và chưa rõ ràng.
- Đánh giá TTNV là một việc nhạy cảm và phức tạp.
- Các ý tưởng và biện pháp đổi mới đánh giá và sử dụng cán bộ công chức không đủ những điều kiện tiền đề để thực hiện.

#### **b. Nguyên nhân chủ quan**

- Việc đánh giá thành tích nhân viên tại Cục thuế Quảng Bình còn chưa được chú trọng, chưa xác định mục tiêu rõ ràng, đầy đủ.
- Hệ thống đánh giá với các tiêu chí chung chung, định tính, không thay đổi và theo khuôn mẫu từ trước.
- Chưa thu hút được các đối tượng bên ngoài tổ chức tham gia vào công tác đánh giá nhân viên.
- Các bước đánh giá chưa được thực hiện có hệ thống.
- Việc lưu trữ thông tin đánh giá còn thực hiện sơ sài. Kết quả đánh giá kỳ trước chưa làm cơ sở tiền đề cho đánh giá kỳ tiếp theo.
- Công tác đánh giá thành tích còn mang tính hình thức, chưa khuyến khích nhân viên cải thiện thành tích.

**CHƯƠNG 3**  
**MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC**  
**ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN**  
**TẠI CỤC THUẾ TỈNH QUẢNG BÌNH**

**3.1 NHỮNG CĂN CỨ ĐỂ XÂY DỰNG GIẢI PHÁP**

**3.1.1 Mục tiêu và chiến lược phát triển của Tổng cục Thuế trong thời gian tới**

**3.1.2 Định hướng và mục tiêu phát triển của Cục thuế Quảng Bình trong thời gian tới**

**3.1.3 Các quan điểm có tính nguyên tắc khi xây dựng giải pháp**

**3.1.4 Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác đánh giá TTNV**

➤ **Xu hướng vận dụng công nghệ thông tin trong đánh giá thành tích nhân viên.**

➤ **Môi trường văn hoá - xã hội**

➤ **Đặc điểm, thói quen của người Việt Nam ảnh hưởng đến sự khách quan, vô tư trong công tác đánh giá thành tích.**

**3.2 HOÀN THIỆN TIẾN TRÌNH ĐÁNH GIÁ**

Tác giả đề xuất công tác đánh giá thành tích nhân viên cần thực hiện theo tiến trình gồm 06 giai đoạn:

Bước 1: Xác định mục tiêu đánh giá thành tích nhân viên.

Bước 2: Xây dựng các tiêu chuẩn đánh giá thành tích cho mỗi vị trí.

Bước 3: Thiết kế hệ thống đánh giá thành tích.

Bước 4: Đánh giá thành tích của nhân viên.

Bước 5: Thảo luận về kết quả đánh giá với chính nhân viên.

Bước 6: Đưa ra quyết định cuối cùng và hoàn tất hồ sơ đánh giá.

### 3.2.1 Hoàn thiện mục tiêu đánh giá

- Việc xác định mục tiêu đánh giá thành tích phải gắn liền với chiến lược phát triển chung của ngành, gắn liền với khả năng hoàn thành mục tiêu của Tổng cục thuế giao, phải được xác định một cách cụ thể, rõ ràng đến từng bộ phận, cá nhân trong cơ quan.

- Các mục tiêu cần duy trì:

+ Đánh giá thành tích nhân viên làm cơ sở cho việc trả lương và xếp loại thi đua, khen thưởng.

+ Đánh giá thành tích làm cơ sở đề bạt, thuyên chuyển

- Ngoài các mục tiêu về ra quyết định hành chính, Cục thuế Quảng Bình nên sử dụng kết quả đánh giá TTNV như là công cụ để phát triển nhân viên và xác định nhu cầu đào tạo, đánh giá giúp cho nhân viên làm việc tốt hơn.

### 3.2.2 Hoàn thiện tiêu chuẩn đánh giá TTNV

#### a. *Xác định căn cứ và cách thức xây dựng tiêu chí đánh giá*

Phải căn cứ vào mục tiêu thực hiện công việc và bản mô tả công việc để xây dựng các tiêu chí đánh giá theo từng mục tiêu. Nội dung của tiêu chí đánh giá chất lượng phải xem xét kết hợp với tiêu chí đánh giá khối lượng công việc khi chấm điểm.

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

##### b1. *Các tiêu chí về kết quả thực hiện công việc chuyên môn*

#### **Nhóm công việc liên quan đến công tác thu thuế, thu nợ**

- Số thu thuế GTGT, TNDN, TNCN: tăng từ 5-8% tổng số thu so với tổng số thu năm 2013.

- Tỷ lệ nợ thuế: không quá 10% trên tổng số thu.

- Tỷ lệ hồ sơ giải quyết đúng hạn: trên 90% tổng số hồ sơ nhận.

- Tổng hợp, báo cáo định kỳ theo quy định: đáp ứng kịp thời, đầy đủ và thông tin chính xác phục vụ cho yêu cầu của cấp trên.

**Nhóm công việc liên quan đến công tác kế toán, tiếp nhận hồ sơ**

- Xây dựng chương trình, nội dung, kế hoạch thực hiện công tác kê khai, kế toán thuế khoa học.

- Hướng dẫn và giải đáp kịp thời các chế độ, chính sách về thuế cho người nộp thuế cũng như các bên liên quan đến công việc

- Số lượng hồ sơ tiếp nhận và xử lý: trung bình trên 800 hồ sơ/1 người/1 tháng

- Số lượng hồ sơ bàn giao và nhận từ bộ phận chuyên môn: đạt 100% tổng số hồ sơ tiếp nhận

- Tỷ lệ hồ sơ trả đúng hạn: trên 90% tổng số hồ sơ nhận

- Tổng hợp báo cáo định kỳ theo quy định: đáp ứng kịp thời, chính xác và đầy đủ thông tin phục vụ cho yêu cầu lãnh đạo cấp trên.

**Nhóm công việc liên quan đến công tác thanh tra, kiểm tra**

- Số lượng các đợt kiểm tra, số CBCC, đơn vị, tổ chức trong nội bộ ngành: theo kế hoạch kiểm tra đã được lãnh đạo phê duyệt.

- Số lượng các sai phạm được phát hiện trong công tác kiểm tra: theo mức độ vi phạm của các đơn vị, tổ chức, cá nhân

- Số lượng đơn thư khiếu nại, tố cáo tiếp nhận và tỉ lệ giải quyết các trường hợp sai phạm của đơn vị, tổ chức, trong nội bộ trong năm: tỉ lệ giải quyết sai phạm yêu cầu trên 80% số phát hiện

- Tổng hợp, báo cáo định kỳ theo quy định. Đáp ứng kịp thời, chính xác và đầy đủ thông tin phục vụ cho yêu cầu của cấp trên.

*b2. Các tiêu chuẩn về năng lực thực hiện công việc*

Cục thuế Quảng Bình cần xây dựng bộ tiêu chí về từng chức danh công việc cho nhân viên. Thông thường năng lực thực hiện công việc bao gồm các tiêu chí sắp xếp theo mức độ ưu tiên như sau :

- Đối với cán bộ quản lý bao gồm : Khả năng hoạch định, khả năng tổ chức, khả năng lãnh đạo, khả năng kiểm tra, giám sát, khả năng giao tiếp nhân sự, khả năng thu thập và kiểm tra thông tin, khả năng quyết định, kỹ năng chuyên môn và kỹ năng khác.

- Đối với nhân viên chuyên môn nghiệp vụ bao gồm : Kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ, phương pháp làm việc, kỹ năng giao tiếp cá nhân, cách thức hoàn thành công việc, kỹ năng nắm bắt thông tin...

Trên cơ sở mô tả công việc và yêu cầu nhiệm vụ từng giai đoạn, lựa chọn những năng lực chính yếu đối với từng chức danh đảm bảo liên quan mật thiết đến công việc:

- Năng lực chuyên môn: Sự am hiểu về chuyên môn nghiệp vụ; Nắm vững và vận dụng quy trình thủ tục thực hiện công việc; Khả năng lập các bản báo cáo, dự toán; Khả năng lập và hoàn thành các kế hoạch cá nhân, giải quyết vấn đề độc lập; Sáng kiến.

- Năng lực quản lý: Khả năng hoạch định, chủ trì; Khả năng kiểm tra giám sát; Khả năng thu thập và kiểm tra thông tin; Khả năng ra quyết định; Yêu cầu về tư duy, phẩm chất, tư duy logic.

### *b3. Các tiêu chuẩn về tố chất – đặc điểm cá nhân*

- Các tố chất thể hiện sự chuyên nghiệp trong công việc như nắm bắt công việc tốt, nhanh chóng xử lý hoặc kiến nghị xử lý các vi phạm của NNT, điều chỉnh kịp thời khi phát hiện các sai sót...

- Các tố chất thể hiện khả năng hoàn thành công việc với hiệu quả cao như tỉ mỉ, sắc bén, thẳng thắn, trách nhiệm trong việc phân loại, xử lý cẩn thận, chính xác, khoa học.

### *b4. Các tiêu chuẩn về hành vi và thái độ*

- Các hành vi liên quan đến tác phong làm việc công nghiệp, ứng xử văn hoá, đúng mực, niềm nở, khiêm tốn, lịch sự, có tinh thần hợp tác với người nộp thuế cũng như đồng nghiệp.

- Các hành vi liên quan đến việc học hỏi nâng cao trình độ chuyên môn, ứng dụng các phần mềm mới trong ngành Thuế...

### **3.2.3 Hoàn thiện hệ thống đánh giá thành tích**

#### ***a. Hoàn thiện xác định thời điểm đánh giá***

- Hàng tháng lãnh đạo từng phòng thực hiện đánh giá, nhận xét không chính thức về tiến độ thực hiện kết quả công tác và thái độ trong công việc nhằm phản hồi thông tin kịp thời cho nhân viên.

- Thực hiện đánh giá thành tích theo quý trên 03 mặt tiêu chí về kết quả công tác, phẩm chất đạo đức và thái độ phục vụ nhân dân.

- Đánh giá tổng hợp cuối năm: kết quả thành tích cuối năm là tổng hợp kết quả của các quý và đánh giá toàn diện về năng lực công tác trong năm; Trong đó, có xem xét đến mức độ cải thiện thành tích.

#### ***b. Hoàn thiện phương pháp đánh giá***

Tác giả đề xuất cần sử dụng kết hợp các phương pháp đánh giá phù hợp để có thể phát huy được hiệu quả của hệ thống đánh giá.

Áp dụng phương pháp quản trị mục tiêu để đánh giá kết quả thực hiện công việc: giúp cho CBCC chủ động trong việc thiết lập mục tiêu của công việc và có ý thức trách nhiệm trong việc hoàn thành mục tiêu và cải thiện thành tích trong quá trình làm việc.

Áp dụng phương pháp thang điểm đánh giá để đánh giá các tiêu chí kết quả thực hiện công việc, năng lực thực hiện công việc, tố chất đặc điểm, thái độ hành vi.

#### ***c. Hoàn thiện xác định đối tượng thực hiện đánh giá***

Tác giả đề xuất mô hình đánh giá 360 độ trên cơ sở kết hợp của các đối tượng cùng tham gia quá trình đánh giá nhân viên.

### **3.2.4 Hoàn thiện việc tiến hành đánh giá TTNV**

- Đối tượng thực hiện đánh giá thu thập dữ liệu dựa trên bộ tiêu chuẩn đánh giá TTNV đã được thiết lập.



- Sử dụng kết quả thành tích của nhân viên của kỳ trước như một kênh dữ liệu phục vụ cho việc đánh giá TTNV của kỳ hiện tại.

- Khi tiến hành đánh giá TTNV cần có sự kiểm tra giám sát của phòng Tổ chức cán bộ nhằm đảm bảo tính nhất quán trong công tác đánh giá.

- Cơ quan cần có chính sách phân rõ quyền hạn, trách nhiệm cũng như quy định về đào tạo công tác đánh giá thành tích nhân viên cho đối tượng trực tiếp thực hiện đánh giá thành tích nhân viên.

### **3.2.5 Hoàn thiện thảo luận kết quả đánh giá thành tích với nhân viên**

- Hội đồng thi đua khen thưởng Cục thuế cần báo cáo kết quả đánh giá thành tích nhân viên trong năm cho toàn thể CBCC.

- Thực hiện trao đổi thông tin hai chiều giữa lãnh đạo và nhân viên về kết quả đánh giá thành tích.

### **3.2.6 Hoàn thiện việc hoàn tất hồ sơ đánh giá**

Hồ sơ đánh giá cần lưu trữ đầy đủ thành tích của CBCC qua các năm cũng như những ưu điểm, và nhược điểm của mỗi cá nhân để làm cơ sở đánh giá cho kỳ sau.

## **3.3 KIẾN NGHỊ**

Để có được kết quả đánh giá chính xác, tin cậy thì cần xây dựng chương trình đào tạo người đánh giá. Bao gồm :

- Đào tạo sửa lỗi cho người đánh giá
- Kỹ năng giải quyết vấn đề
- Đào tạo phương pháp đánh giá và sử dụng các biểu mẫu đánh giá để người đánh giá thực hiện tốt công tác đánh giá thành tích nhân viên.

## KẾT LUẬN

Công tác đánh giá thành tích CBCC có vai trò quan trọng quyết định tới hiệu quả sử dụng CBCC và hiệu quả hoạt động của tổ chức. Tuy nhiên trên thực tế công tác đánh giá CBCC chưa được coi trọng, chỉ mang tính hình thức cũng như chế độ lương thưởng chỉ dựa vào thâm niên và chức vụ, chưa chú trọng các mục tiêu đào tạo, phát triển nhân viên, chưa đem lại hiệu quả thiết thực đối với nhân viên. Chính vì vậy việc hoàn thiện và nâng cao hiệu quả công tác đánh giá thành tích CBCC trong thời gian tới cần được tiến hành mạnh mẽ hơn nữa.

Từ những vấn đề lý luận và thực tiễn về đánh giá thành tích nhân viên: qua phân tích thực trạng công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Cục thuế Quảng Bình, luận văn đưa ra những hạn chế, yếu kém trong công tác đánh giá thành tích nhân viên, đánh giá chung, nguyên nhân những hạn chế để phân nào đưa ra những định hướng và giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Cục thuế Quảng Bình thời gian tới nhằm góp phần tạo động lực khuyến khích nhân viên nỗ lực làm việc, cống hiến sự nghiệp cho sự phát triển của ngành Thuế trong thời gian tới.