

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

NGUYỄN VIỆT HÀ

**ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN
TẠI SỞ TÀI CHÍNH TỈNH KON TUM**

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số: 60.34.01.02

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

Đà Nẵng – Năm 2016

Công trình được hoàn thành tại
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

Người hướng dẫn khoa học: GS.TS. Nguyễn Trường Sơn

Phản biện 1: TS. Đoàn Gia Dũng

Phản biện 2: TS. Đỗ Thị Thanh Vinh

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 17 tháng 1 năm 2016.

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

Hiện nay, Đảng và Nhà nước ta đề ra chủ trương cải cách hành chính nhằm xây dựng một nền hành chính dân chủ, trong sạch, vững mạnh và chuyên nghiệp, hiệu quả, trong đó nội dung đánh giá công chức cũng là một nội dung vô cùng quan trọng. Vì công chức hành chính là nguồn nhân lực nòng cốt trong cơ quan nhà nước và tổ chức thực hiện công việc của Nhà nước. Nền hành chính nhà nước hoạt động có hiệu lực, hiệu quả hay không phụ thuộc vào năng lực, trách nhiệm của từng công chức hành chính. Để làm được điều này thì có thể thấy rõ công tác đánh giá công chức là nhiệm vụ cấp thiết của tất cả các cấp, các ngành và của chính bản thân người công chức.

Nhận thức rõ tầm quan trọng của công tác đánh giá công chức, nhiều năm nay Đảng và Nhà nước ta đã chú trọng nghiên cứu, đổi mới và hoàn thiện dần công tác này. Tuy nhiên, Hội nghị lần thứ 10, Ban chấp hành Trung ương Đảng khóa XI vẫn nhận thấy những hạn chế, bất cập của công tác quản lý cán bộ công chức như sau: *“Quản lý biên chế chưa thực sự gắn với chức năng, nhiệm vụ, khối lượng công việc, phạm vi phục vụ; biên chế còn thiếu khoa học; tổng số biên chế có xu hướng tăng lên, nhất là trong các đơn vị sự nghiệp công lập...”* Bên cạnh đó, trong thời gian vừa qua, một bộ phận cán bộ, công chức còn thiếu trách nhiệm, sách nhiễu, tiêu cực, gây chậm trễ, ách tắc trong quá trình giải quyết công việc gây nên bức xúc trong quần chúng nhân dân.

Có nhiều nguyên nhân dẫn đến thực trạng nêu trên, trong đó có những nguyên nhân xuất phát từ công tác đánh giá thành tích công chức trong cơ quan hành chính nhà nước. Hiện nay, đánh giá công chức được thực hiện theo Quy chế đánh giá công chức hàng năm

được ban hành cùng Quyết định số 11/1998/QĐ-TCCP-CCVC của Bộ trưởng, Trưởng Ban Tổ chức cán bộ Chính phủ. Quy chế này đã được ban hành từ cách đây gần 20 năm, do vậy đã xuất hiện nhiều hạn chế khi nội dung và tiêu chuẩn đánh giá chưa chú trọng đến hiệu quả và kết quả trách nhiệm thực thi công việc của cán bộ công chức, tỷ lệ cán bộ công chức được đánh giá theo các loại xuất sắc, khá, trung bình và kém không tương xứng với kết quả hoàn thành nhiệm vụ của cơ quan, đồng thời cũng chưa có quy định cụ thể về việc sử dụng kết quả đánh giá... Đầu năm 2013, phát biểu tại cuộc họp Ban chỉ đạo Đề án đẩy mạnh cải cách chế độ công vụ, công chức, Phó thủ tướng Nguyễn Xuân Phúc cho rằng, trong bộ máy có tới 30% số công chức "*làm việc theo kiểu sáng cắp ô đi, tối cắp về, không mang lại bất cứ thứ hiệu quả công việc nào*". Đây là một nghịch lý tồn tại nhiều năm nay trong nền công vụ khi hầu hết các đơn vị, các cá nhân công chức đều được đánh giá hàng năm là hoàn thành tốt nhiệm vụ, một số hoàn thành xuất sắc và chỉ có một số rất ít là hoàn thành nhiệm vụ, hầu như không có cá nhân, đơn vị được đánh giá là chưa hoàn thành nhiệm vụ.

Đánh giá công chức là một khâu rất quan trọng của công tác quản lý nhân sự trong một tổ chức, có ý nghĩa quan trọng và là cơ sở để quy hoạch, luân chuyển, đào tạo, bồi dưỡng và bố trí, sử dụng, đề bạt, khen thưởng, kỷ luật và thực hiện các chế độ, chính sách đối với công chức cũng như giúp công chức phát huy ưu điểm, khắc phục nhược điểm tiến bộ không ngừng trong việc nâng cao phẩm chất chính trị, đạo đức cách mạng, năng lực và hiệu quả công tác của tổ chức. Do đó, công chức cần được đánh giá đúng năng lực của họ, đánh giá đúng những đóng góp của họ. Về thực chất công tác đánh giá chưa phản ánh đúng năng lực, trình độ công chức, việc thiếu một

ơ chế đánh giá khoa học, hợp lý đã không có tác dụng khuyến khích, động viên những người làm việc có hiệu quả, đồng thời đã bao che cho một số cá nhân làm việc thiếu nghiêm túc, đây cũng chính là nguyên nhân gây nên tình trạng thất nghiệp trá hình trong đội ngũ công chức nhà nước, dẫn đến nền hành chính hoạt động kém hiệu quả.

Làm thế nào để đánh giá đúng công chức một cách khách quan, trung thực góp phần vào việc xây dựng đội ngũ công chức có phẩm chất, năng lực để thực thi công vụ là vấn đề mà các cấp, các ngành đã và đang quan tâm. Vì vậy, tôi chọn nghiên cứu đề tài **“Đánh giá thành tích nhân viên tại Sở Tài chính tỉnh Kon Tum”** làm luận văn Thạc sỹ với mong muốn hệ thống hóa các lý luận cơ bản về đánh giá thành tích áp dụng vào thực tế với đối tượng là cán bộ, công chức nhà nước và đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Sở Tài chính tỉnh Kon Tum ngày càng hợp lý và toàn diện hơn.

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 tổ chức.

- Phân tích thực trạng đánh giá thành tích nhân viên tại Sở Tài chính tỉnh Kon Tum.

- Đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Sở Tài chính tỉnh Kon Tum.

3. Đối tượng nghiên cứu

- Đội ngũ nhân viên tại Sở Tài chính tỉnh Kon Tum.

- Toàn bộ hoạt động đánh giá thành tích nhân viên từ năm 2010-2015 của Sở Tài chính tỉnh Kon Tum.

4. Phương pháp nghiên cứu

Đề tài sử dụng các phương pháp nghiên cứu sau:

- Phương pháp thống kê tổng hợp để tổng hợp số liệu, dữ liệu.
- Phương pháp chuyên gia và phân tích số học, so sánh, phương pháp điều tra bằng bảng câu hỏi nhằm đánh giá thực trạng và dự báo đơn giản để giải quyết vấn đề.

5. Bố cục của luận văn

Ngoài phần Mở đầu, Phụ lục và Tài liệu tham khảo, đề tài được trình bày gồm 3 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 Sở Tài chính tỉnh Kon Tum.

Chương 3: Một số giải pháp để hoàn thiện công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Sở Tài chính tỉnh Kon Tum trong thời gian đến.

6. Tổng quan tài liệu nghiên cứu

Đã có khá nhiều bài viết về công tác đánh giá thành tích nhân viên như:

(1) “*Bảng mô tả công việc trong hệ thống đánh giá thành tích công tác nhân viên*” của tác giả Nguyễn Minh Đạt, tạp chí Khoa học xã hội (2013).

(2) “*Đánh giá thành tích – từ thực trạng đến giải pháp*” của tác giả Vũ Ngọc, Viện quản lý châu Á (2013).

(3) Bài viết “*Thực trạng đánh giá thành tích cán bộ, công chức hiện nay*” của Thạc sỹ Nguyễn Văn Đông đăng trên Nội san Nghiên cứu khoa học của Trường Cao đẳng Kinh tế kế hoạch Đà Nẵng số 1/2014.

(4) Bài nghiên cứu “*Những cản trở tâm lý đến tính tích cực lao động của cán bộ công chức nhà nước ta hiện nay*” của tác giả Lê Hữu Xanh đăng trên Tạp chí Tâm lý học

(5) Bài viết “*Nhìn lại chất lượng đánh giá cán bộ*”, việc xây dựng tiêu chuẩn cán bộ đã thu hút nhiều công sức của các tổ chức Đảng và các cơ quan tham mưu, tốn kém về thời gian và tiền của nhưng lại phát sinh nhiều lệch lạc của tác giả Bùi Đức Lại.

(6) Bài viết “*Tiếp tục đổi mới công tác tuyển dụng và đánh giá đội ngũ công chức ở nước ta hiện nay*” của ThS Thạch Thọ Mộc, Viện Khoa học tổ chức nhà nước.

Trong quá trình nghiên cứu đề tài, tác giả cũng có nghiên cứu qua các đề tài luận văn thạc sỹ đã nghiên cứu về vấn đề đánh giá thành tích nhân viên như:

(7) Luận văn Thạc sỹ của Nguyễn Thị Minh Hào – Ngành Quản trị Kinh doanh – Đại học Đà Nẵng, đề tài “*Đánh giá thành tích nhân viên tại ngân hàng TMCP Quân đội chi nhánh Đà Nẵng*” (năm 2012)

(8) Luận văn Thạc sỹ của Đào Cao Nguơn – Ngành Quản trị Kinh doanh – Đại học Đà Nẵng, đề tài “*Đánh giá thành tích nhân viên tại Công ty TNHH Một thành viên Xổ số kiến thiết Kon Tum*” (năm 2013)

Tuy nhiên những đề tài này đều chỉ đề cập chung chung hoặc đặc biệt nghiên cứu đánh giá thành tích nhân viên tại các công ty, doanh nghiệp tư nhân, trong khi đó đề tài nghiên cứu thành tích cán bộ công chức tại cơ quan nhà nước vô cùng khan hiếm. Vì vậy tác giả hi vọng đề tài ***Đánh giá thành tích nhân viên tại Sở Tài chính tỉnh Kon Tum*** sẽ đem lại cái nhìn mới về công tác đánh giá thành tích nhân viên tại các cơ quan nhà nước ta hiện nay.

CHƯƠNG 1

MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN

1.1. KHÁI NIỆM VÀ Ý NGHĨA CỦA ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN

1.1.1. Khái niệm

- Khái niệm đánh giá thành tích nhân viên:

Đánh giá thành tích chính là đánh giá hiệu quả công việc. Hiệu quả công việc phản ánh những nỗ lực của nhân viên trong thời điểm hiện tại, thể hiện bằng những kết quả có thể “nhìn” thấy, cũng như đo lường được. Hay nói cách khác, đánh giá thành tích nhân viên là tiến trình đánh giá mức độ sự hoàn thành công việc của nhân viên theo những mục tiêu đã đặt ra trong một giai đoạn nào đó.

1.1.2. Ý nghĩa của việc đánh giá thành tích nhân viên

1.1.3. Mục đích

1.2. NỘI DUNG ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN

1.2.1. Xác định mục tiêu đánh giá thành tích nhân viên

1.2.2. Xác định tiêu chí đánh giá thành tích nhân viên

1.2.3. Các phương pháp đánh giá thành tích nhân viên

a. Phương pháp đánh giá khách quan

b. Phương pháp đánh giá chủ quan

c. Phương pháp quản trị bằng mục tiêu

d. Phương pháp phân tích định lượng

1.2.4. Thời điểm đánh giá thành tích nhân viên

1.2.5. Đối tượng thực hiện đánh giá thành tích

1.2.6. Kết quả đánh giá

1.2.7. Tiến trình thực hiện đánh giá thành tích nhân viên

1.3. CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI CÁC CƠ QUAN HÀNH CHÍNH NHÀ NƯỚC

1.3.1. Đặc điểm nhân viên tại các cơ quan hành chính nhà nước

a. Khái niệm, bản chất công chức hành chính 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 Cộng sản Việt Nam, Nhà nước, tổ chức chính trị - xã hội ở trung ương, cấp tỉnh, cấp Tỉnh; trong cơ quan, đơn vị thuộc Quân đội nhân dân mà không phải là sĩ quan, quân nhân chuyên nghiệp, công nhân quốc phòng; trong cơ quan, đơn vị thuộc Công an nhân dân mà không phải là sĩ quan, hạ sĩ quan chuyên nghiệp và trong bộ máy lãnh đạo, quản lý của đơn vị sự nghiệp công lập của Đảng Cộng sản Việt Nam, Nhà nước, tổ chức chính trị - xã hội, trong biên chế và hưởng lương từ ngân sách nhà nước (Điều 4 Luật cán bộ, công chức năm 2008).

b. Vị trí, vai trò của đội ngũ công chức hành chính nhà nước

Đội ngũ công chức là bộ phận quan trọng trong nền HCNN của một quốc gia. Sự ra đời, phát triển của công chức HCNN là sự phát triển và hoàn thiện của nhà nước pháp quyền. Xã hội càng phát triển bao nhiêu thì càng cần một đội ngũ công chức có năng lực, trình độ chuyên môn cao bấy nhiêu để đảm bảo quản lý và thúc đẩy xã hội phát triển.

c. Đặc điểm của đội ngũ công chức hành chính nhà nước cấp tỉnh

1.3.2. Các nhân tố ảnh hưởng đến quá trình đánh giá thành tích nhân viên

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI SỞ TÀI CHÍNH TỈNH KON TUM

2.1. KHÁI QUÁT VỀ SỞ TÀI CHÍNH TỈNH KON TUM

2.1.1. Vị trí chức năng, nhiệm vụ và cơ cấu tổ chức của Sở Tài chính tỉnh Kon Tum

- a. Vị trí chức năng*
- b. Nhiệm vụ và quyền hạn*
- c. Cơ cấu tổ chức*

2.1.2. Đánh giá đội ngũ cán bộ công chức của Sở Tài chính tỉnh Kon Tum

2.2. NỘI DUNG ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI SỞ TÀI CHÍNH TỈNH KON TUM HÀNG NĂM

2.2.1. Các căn cứ để đánh giá thành tích

a. Nguyên tắc đánh giá: Thực hiện theo quy định tại Điều 3 Nghị định số 56/2015/NĐ-CP của Chính Phủ

b. Đối tượng đánh giá

Công chức, người lao động làm việc theo chế độ hợp đồng lao động không xác định thời hạn quy định tại Nghị định số 68/2000/NĐ-CP của Chính phủ.

c. Thời điểm đánh giá

- Việc đánh giá, phân loại công chức, người lao động được thực hiện hàng năm.

- Thời gian đánh giá, phân loại công chức mỗi năm được tính từ ngày 20/11 của năm trước năm đánh giá đến hết ngày 20/11 của năm đánh giá.

2.2.2. Nội dung đánh giá

a. Quy định về nội dung đánh giá thành tích nhân viên:

Tại Khoản 1 và khoản 2 Điều 56 Luật cán bộ, công chức năm 2008

b. Thẩm quyền nhận xét, đánh giá: Thực hiện theo quy định tại Điều 16 Nghị định số 56/2015/NĐ-CP của Chính phủ

c. Trình tự, thủ tục đánh giá: Thực hiện theo quy định tại Điều 17 Nghị định số 56/2015/NĐ-CP của Chính phủ

2.3. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI SỞ TÀI CHÍNH TỈNH KON TUM

2.3.1. Nhận thức về vai trò của công tác đánh giá thành tích nhân viên

Hiện nay Sở Tài chính tỉnh Kon Tum thực hiện công tác đánh giá thành tích nhân viên theo Nghị định số 56/2015/NĐ-CP ngày 09/06/2015 của Chính Phủ, đây là một thủ tục bắt buộc chứ lãnh đạo cơ quan và CBCC tại Sở chưa thật sự quan tâm đúng mức đến công tác này.

2.3.2. Thực trạng xác định mục tiêu công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Sở Tài chính tỉnh Kon Tum

a. Đánh giá để xếp loại CBCC hàng năm và khen thưởng

Cơ quan trên cơ sở kết quả xếp loại hoàn thành nhiệm vụ (Dựa vào kết quả đánh giá thành tích nhân viên) để có các hình thức khen thưởng như:

- Khen thưởng thường xuyên
- Khen thưởng đột xuất

Hội đồng thi đua khen thưởng sẽ thực hiện xét các danh hiệu thi đua trong năm:

- + Cá nhân “Lao động tiên tiến”
- + Chiến sỹ thi đua cấp Sở

+ Chiến sỹ thi đua cấp tỉnh

Tuy nhiên, hầu hết CBCC tại Sở chỉ xem đây là một thủ tục thường niên phải làm mà không quan tâm đến kết quả, vì hầu hết CBCC hàng năm đều được đánh giá hoàn thành nhiệm vụ trở lên và được bình xét danh hiệu “lao động tiên tiến”; Riêng danh hiệu “chiến sỹ thi đua” bị hạn chế số lượng 1,2 người/phòng nên thường được ưu tiên cho lãnh đạo, hoặc người có thâm niên công tác lâu năm; mức thu nhập tăng thêm vào cuối năm thấp và không kịp thời nên không có vai trò động viên khích lệ.

b. Đánh giá thành tích nhân viên trước khi bổ nhiệm, giới thiệu ứng cử

Việc đánh giá thành tích để xem xét, giới thiệu, đề bạt hiện nay tại Sở thường được làm để hoàn tất đầy đủ thủ tục hành chính với đối tượng gần như được cơ cấu từ trước, kết quả đánh giá thành tích không đóng vai trò quan trọng. Dẫn đến hậu quả vẫn còn xảy ra thực trạng CBCC được bổ nhiệm không đáp ứng được yêu cầu công việc mới.

c. Đánh giá thành tích nhân viên tại Sở Tài chính tỉnh Kon Tum để chi thu nhập tăng thêm hàng năm

Hàng năm, căn cứ vào kết quả đánh giá thành tích, CBCC được xác định mức thu nhập tăng thêm theo hệ số đánh giá công chức cuối năm.

Tuy nhiên việc xếp loại thành tích CBCC hàng năm được thực hiện hình thức, việc áp dụng hệ số thành tích để xác định thu nhập tăng thêm cuối năm không phát huy được tác dụng như mục đích đã đặt ra. Kết quả cuối cùng là thu nhập tăng thêm của CBCC chủ yếu vẫn dựa vào hệ số lương cơ bản.

d. Đánh giá thành tích nhân viên để xét tuyển chính thức hoặc xem xét ký tiếp hợp đồng lao động

Qui định này cũng chỉ mang tính hình thức. Thực tế cho thấy thành tích CBCC không giúp ích gì cho việc xét tuyển chính thức hoặc xem xét ký tiếp hợp đồng lao động. Ngoài ra, việc xét tuyển chính thức là thẩm quyền của Ủy ban nhân dân tỉnh Kon Tum, khi tổ chức thi hoặc xét tuyển đều tổ chức công khai cho mọi loại đối tượng, tiêu chí lựa chọn lấy từ cao xuống thấp, không phụ thuộc vào thâm niên công tác hay thành tích CBCC. Điều này dẫn đến nhiều nghịch lý như: người đã được cơ quan bồi dưỡng nhiều năm thì kết quả thi không đạt, người có kết quả thi đạt lại không có kinh nghiệm chuyên môn nghiệp vụ cần thiết,...

2.3.3. Thực trạng về tiêu chí đánh giá thành tích nhân viên

Hiện nay Sở Tài chính tỉnh Kon Tum đánh giá thành tích nhân viên dựa trên Quy chế đánh giá CBCC gồm: Năng lực, trình độ chuyên môn nghiệp vụ; Tiến độ và kết quả thực hiện nhiệm vụ; Tinh thần trách nhiệm và phối hợp trong thực hiện nhiệm vụ; Thái độ phục vụ nhân dân; Ngoài ra đối với lãnh đạo còn có ba tiêu chí: Kết quả hoạt động của cơ quan, tổ chức, đơn vị được giao lãnh đạo quản lý, Năng lực lãnh đạo quản lý, Năng lực tập hợp, đoàn kết tổ chức.

Tuy nhiên các tiêu chí này chỉ được đặt ra chung chung, chưa thực hiện việc xác lập các tiêu chuẩn cụ thể để đánh giá thành tích đối với từng đối tượng CBCC, đối với từng mục đích đánh giá khác nhau. Nguyên nhân là do tại Sở chưa thực hiện phân tích công việc của từng CBCC nên chưa xây dựng được tiêu chuẩn chức danh công chức, chưa có cơ sở để xây dựng các tiêu chí đánh giá cụ thể.

2.3.4. Thực trạng về phương pháp đánh giá thành tích nhân viên

2.3.5. Thực trạng về thời điểm đánh giá thành tích nhân viên tại Sở Tài chính tỉnh Kon Tum

Hiện nay, chu kỳ đánh giá mà Sở Tài chính tỉnh Kon Tum đang sử dụng để đánh giá thành tích nhân viên là một năm một lần, vào thời điểm cuối năm.

2.3.6. Thực trạng về đối tượng thực hiện đánh giá thành tích nhân viên tại Sở Tài chính tỉnh Kon Tum

Hiện nay tại Sở Tài chính tỉnh Kon Tum, chương trình đánh giá thành tích nhân viên được áp dụng đối với toàn thể cán bộ nhân viên có mặt tại Sở từ nhân viên hợp đồng lao động ngắn hạn, dài hạn, công chức chuyên môn đến công chức làm chức vụ quản lý, ban giám đốc Sở.

Có thể thấy, đối tượng thực hiện đánh giá thành tích nhân viên tại Sở là đầy đủ và bao quát được tất cả các thành phần lao động đang làm việc tại Sở. Tuy nhiên sự đánh giá này chỉ được thực hiện một chiều, tức là cá nhân CBCC tự đánh giá; Đánh giá của tập thể đối với CBCC; Đánh giá của thủ trưởng quản lý trực tiếp đối với CBCC. Những đối tượng đánh giá khác như người dân đánh giá CBCC, cấp dưới đánh giá cấp trên, CBCC cơ quan khác đến làm việc đánh giá CBCC... chưa được áp dụng tại Sở Tài chính tỉnh Kon Tum.

2.3.7. Thực trạng về tiến trình đánh giá thành tích nhân viên

2.4. CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI SỞ TÀI CHÍNH TỈNH KON TUM

2.4.1. Môi trường

a. Các yếu tố môi trường bên ngoài

- Môi trường chính sách của Nhà nước: Nghị quyết Đại hội

đảng bộ lần thứ XIV của Tỉnh đã thể hiện quan điểm “Tập trung phát triển nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Tỉnh, đáp ứng mục tiêu đẩy mạnh CNH-HĐH, xem đây là giải pháp chiến lược lâu dài, vừa mang tính bức xúc trước mắt của địa phương”. Trong thời gian tới, tỉnh Kon Tum sẽ tiếp tục thực hiện các chính sách về hỗ trợ đội ngũ cán bộ, công chức của tỉnh đi học đại học và sau đại học, chính sách thu hút cán bộ và sinh viên ra trường về công tác tại Tỉnh; Đề án phát triển nguồn nhân lực tiếp tục được quan tâm chỉ đạo, đầu tư...Đồng thời, Tỉnh Kon Tum đang nghiên cứu, ban hành, thực hiện các cơ chế chính sách mới trong công tác phát triển nguồn nhân lực. Các chủ trương, chính sách của Đảng và Nhà nước về phát triển nhân lực ngày càng được triển khai rộng rãi trên địa bàn tỉnh...Đây là những điều kiện cơ bản, có ý nghĩa to lớn làm thay đổi nhận thức về đánh giá thành tích nhân viên tại Sở Tài chính tỉnh Kon Tum.

- Trình độ của đội ngũ CBCC ngày càng được nâng cao, do đó các đòi hỏi về sự đánh giá và ghi nhận thành tích của đội ngũ CBCC ngày càng cao, đòi hỏi công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Sở Tài chính tỉnh Kon Tum ngày càng phải được thực hiện chính xác hơn. Sự thay đổi đó được thể hiện ở kết quả điều tra về sự nhìn nhận vai trò của công tác đánh giá thành tích, sự mong muốn được công nhận thành tích và sự lựa chọn yếu tố tạo nên sự hài lòng trong công việc của đội ngũ CBCC.

b. Các yếu tố môi trường bên trong

- Văn hóa và thói quen làm việc trong cơ quan hành chính nhà nước: Đề cao tinh thần tập thể và tính cộng đồng, xây dựng sự gắn bó hoà thuận trên dưới trong cơ quan. Do đó việc đánh giá thành tích nhân viên trong một bộ phận sẽ phụ thuộc rất nhiều vào thành tích của bộ phận đó. Chẳng hạn trong quy định đánh giá của Sở Tài

chính tỉnh Kon Tum có một nội dung: Tập thể có trên 90% CBCC đạt hoàn thành tốt nhiệm vụ trở lên mới được công nhận là tập thể hoàn thành tốt nhiệm vụ. Khi đó, để tập thể phòng được công nhận hoàn thành tốt nhiệm vụ, người đánh giá (thường là lãnh đạo Phòng) sẽ cân nhắc việc đánh giá đúng thực lực nhân viên với việc đánh giá chung chung sao cho đạt đủ tỷ lệ CBCC hoàn thành tốt nhiệm vụ.

- Tổ chức quản lý cán bộ công chức nhà nước nói chung và tại Sở Tài chính tỉnh Kon Tum nói riêng còn lỏng lẻo, mang tính hình thức. Tính vị nể, “*dĩ hòa vi quý*” đã ăn sâu vào trong hầu hết CBCC ở Việt Nam. Vì vậy, quy định quản lý CBCC chưa thực sự đi sâu vào cuộc sống, chưa đúng với bản chất và nội dung được quy định trong luật và các văn bản có liên quan.

2.4.2. Cơ sở pháp lý điều chỉnh cán bộ công chức

- Luật cán bộ công chức đã được Quốc hội nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam khóa XII, kỳ họp thứ 4 thông qua ngày 13 tháng 11 năm 2008.

- Quyết định số 286/2010/QĐ-TW của Ban chấp hành Trung ương Đảng ban hành ngày 08/02/2010 về Công tác đánh giá cán bộ, công chức

- Nghị định số 56/2015/NĐ-CP ngày 09/06/2015 về đánh giá và phân loại cán bộ, công chức và viên chức.

- Các cơ sở pháp lý khác, các văn bản pháp quy có liên quan.

2.5. NHỮNG HẠN CHẾ CỦA CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI SỞ TÀI CHÍNH TỈNH KON TUM

- Quá chú trọng đến bằng cấp, chức vụ và thâm niên công tác, xem nhẹ kết quả hoàn thành nhiệm vụ được giao của cán bộ công chức trong Sở.

- Khi đánh giá thành tích nhân viên, nhiều cán bộ công chức trong Sở thường:

+ Không tin vào cấp trên của họ có đủ năng lực để đánh giá.

+ Họ ngại cấp trên thiếu công bằng và khách quan trong quá trình đánh giá.

+ Giả sử kết quả đánh giá có như thế nào đi nữa thì học cũng không hy vọng gì nhiều trong việc giúp họ cải tiến công việc thực sự ngày một tốt hơn.

- Có trường hợp Trưởng phòng, ban trong Sở rơi vào xu hướng thái quá, họ đánh giá tất cả nhân viên đều hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ. Đây là một sai lầm vì thường không phản ánh đúng thực tế, họ làm điều này có thể do:

+ Lo ngại nếu đánh giá thành tích nhân viên của các cán bộ công chức trong Phòng thấp có thể ảnh hưởng không tốt đến mối quan hệ của họ và nhân viên.

+ E ngại nhân viên có thể so bì nhau gây mất đoàn kết nội bộ nên tốt nhất cho tất cả đều hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao.

+ Việc đo lường kết quả thực hiện công việc của nhân viên nếu thực hiện đúng bản chất của nó là rất khó nên tốt nhất cho mọi người cùng đạt mức hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ.

- Cơ quan chưa thảo luận với cán bộ công chức về kết quả đánh giá thành tích cũng như chưa vạch ra được phương hướng, cách thức cải tiến thực hiện công việc, đề ra các chỉ tiêu mới cho nhân viên.

Sở dĩ có những hạn chế trên là do Sở Tài chính tỉnh Kon Tum chưa đào tạo được các nhà lãnh đạo và những người làm công tác đánh giá về thành tích nhân viên. Các trưởng phòng, ban trong Sở khi đánh giá thành tích nhân viên thường rất cảm tính, dựa vào kinh

nghiệm chủ quan là chính. Ngoài ra, do những quy định làm cơ sở pháp lý cho công tác đánh giá thành tích nhân viên còn chưa hoàn thiện, đồng bộ và đầy đủ, thường thiên về đánh giá công chức cùng với những tiêu chuẩn đánh giá cảm tính như: Chấp hành đường lối, chủ trương chính sách của đảng và pháp luật của Nhà nước; Phẩm chất chính trị, đạo đức, lối sống, tác phong và lễ lối làm việc,... mà không coi trọng chất lượng, hiệu quả công việc do cán bộ công chức trong Sở mang lại.

CHƯƠNG 3

MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI SỞ TÀI CHÍNH TỈNH KON TUM

3.1. NHỮNG CĂN CỨ ĐỂ XÂY DỰNG GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI SỞ TÀI CHÍNH TỈNH KON TUM

3.1.1. Quan điểm xây dựng đội ngũ cán bộ công chức tỉnh Kon Tum đến năm 2020

3.1.2. Mục tiêu nâng cao chất lượng đội ngũ công chức hành chính nhà nước tỉnh Kon Tum đến năm 2020

- Xây dựng đội ngũ của tỉnh đảm bảo số lượng, cơ cấu hợp lý, phù hợp với yêu cầu phát triển kinh tế-xã hội trong từng giai đoạn. Phần đầu tăng dần tỷ lệ trí thức của tỉnh vào năm 2020 là 15%.

- Phần đầu đến 2020 các ngành, lĩnh vực kinh tế, hoạch định chính sách, khoa học mỗi ngành có ít nhất 01 tiến sĩ làm nòng cốt cho việc nghiên cứu, hoạch định chính sách, chiến lược phát triển kinh tế-xã hội; tổ chức thực hiện chủ trương, chính sách của Đảng và Nhà nước đạt hiệu quả.

3.2. XÂY DỰNG TIÊU CHUẨN ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI SỞ TÀI CHÍNH TỈNH KON TUM

3.2.1. Quan điểm áp dụng hệ thống đánh giá thành tích nhân viên tại Sở Tài chính tỉnh Kon Tum

- Quan điểm 1: Xây dựng quan điểm đúng về hệ thống đánh giá thành tích nhân viên: Đánh giá thực hiện công việc – dù dưới bất kỳ hình thức nào – là yếu tố sống còn, giúp quản lý việc thực hiện công việc của con người và tổ chức.

- Quan điểm 2: Thiết lập tiêu chuẩn về hệ thống đánh giá theo chuẩn mực quốc tế

- Quan điểm 3: Bảo đảm đầy đủ, đồng bộ các điều kiện để áp dụng hệ thống đánh giá thành tích nhân viên

- Quan điểm 4: Các kết quả đánh giá thành tích nhân viên được sử dụng chủ yếu vào công tác chia thu nhập tăng thêm cuối năm: thưởng giữa năm và thưởng cuối năm là một dạng của các khuyến khích tài chính.

3.2.2. Lựa chọn hệ thống đánh giá thành tích nhân viên

Tác giả đề xuất cách thức đánh giá thành tích nhân viên tại Sở Tài chính tỉnh Kon Tum thực hiện theo phương pháp Thang đo đánh giá đồ họa và Phương pháp quản lý bằng mục tiêu.

Phương pháp thang đo đánh giá đồ họa là phương pháp truyền thống và được sử dụng rộng rãi nhất. Trong phương pháp này, người đánh giá sẽ cho ý kiến đánh giá về sự thực hiện công việc của đối tượng đánh giá dựa trên ý kiến chủ quan của mình theo một thang đo từ thấp đến cao. Các tiêu thức đánh giá là các tiêu thức liên quan trực tiếp đến công việc và các tiêu thức không có liên quan trực tiếp đến công việc.

Với phương pháp quản lý bằng mục tiêu, người lãnh đạo bộ phận cùng với từng nhân viên xây dựng các mục tiêu thực hiện cho thời kỳ tương lai. Người lãnh đạo sử dụng các mục tiêu đó để đánh giá nỗ lực của nhân viên và cung cấp các thông tin phản hồi cho họ. Phương pháp này nhấn mạnh đến các hoạt động thực hiện công việc và do đó nó có tác dụng nâng cao trách nhiệm của cá nhân với công việc.

3.2.3. Xây dựng hệ thống tiêu chuẩn đánh giá thành tích nhân viên đối với từng chức danh của Sở Tài chính tỉnh Kon Tum

a. Xây dựng bản mô tả công việc cho từng chức danh tại Sở Tài chính tỉnh Kon Tum

b. Xây dựng hệ thống tiêu chuẩn đánh giá thành tích nhân viên đối với từng chức danh tại Sở Tài chính tỉnh Kon Tum

c. Xây dựng mẫu phiếu đánh giá đối với từng chức danh cụ thể

3.2.4. Xây dựng thời gian, đối tượng và phương pháp đánh giá thành tích nhân viên

a. Thời gian đánh giá thành tích nhân viên tại Sở Tài chính tỉnh Kon Tum

b. Đối tượng đánh giá thành tích nhân viên tại Sở Tài chính tỉnh Kon Tum

c. Xây dựng phương pháp đánh giá thành tích nhân viên tại Sở Tài chính tỉnh Kon Tum

3.3. CÁC GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI SỞ TÀI CHÍNH TỈNH KON TUM

3.3.1. Giải pháp tăng cường các điều kiện để áp dụng hệ thống đánh giá mới tại Sở Tài chính tỉnh Kon Tum

- Cam kết của lãnh đạo cao nhất: Cần xác định rõ mục tiêu phát triển và nâng cao đội ngũ CBCC của địa phương, sẵn sàng cung cấp nguồn lực để thực hiện các giải pháp hoàn thiện công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Sở.

- Không nên có quá nhiều các yếu tố thành công then chốt.

- Hệ thống các thước đo hiệu suất không nên có quá nhiều.

- Phân tầng các chỉ số hiệu suất xuống các cấp độ một cách có hệ thống: Phân cấp việc thiết lập các chỉ số hiệu suất xuống các cấp theo nguyên tắc từ Tổ chức, Bộ phận, Phòng ban, Nhóm, Cá nhân.

- Các chỉ số hiệu suất cần đảm bảo: SMART

Ngoài ra, các chỉ số hiệu suất cần: Có liên quan đến chức năng và nhiệm vụ của nhân viên, phù hợp với mục tiêu của bộ phận và có giải thích thật rõ ràng về mỗi chỉ số thông qua hồ sơ chỉ số hiệu suất.

- Tiêu chuẩn hóa hệ thống đánh giá thành tích nhân viên: Cần thực hiện việc xây dựng, ban hành và áp dụng các tài liệu quy định về cách thức xây dựng, duy trì áp dụng, báo cáo và cải tiến hệ thống đánh giá.

- Kết hợp việc đo lường với đánh giá, hoạch định và cải tiến hiệu suất

Về đo lường: sau khi đã xây dựng hệ thống đánh giá thành tích nhân viên, cần tiến hành liên tục thống kê các dữ liệu, tính toán và báo cáo, truyền thông kết quả hiệu suất đạt được.

Về đánh giá: dựa trên việc so sánh kết quả đo được với chỉ tiêu đã đạt ra để đánh giá kết quả thực hiện của từng cấp độ, áp dụng khen thưởng, đãi ngộ.

Về hoạch định: tiếp tục hoạch định chiến lược, mục tiêu, đề xuất sáng kiến và cải tiến chế độ đãi ngộ một cách thích hợp theo hướng tập trung phát triển nhân lực.

Về cải tiến: Cần thực thi hệ thống đánh giá thành tích nhân viên khởi thảo và tiếp tục cải tiến phù hợp với trình độ quản lý và liên tục tiêu chuẩn hóa hệ thống đánh giá mỗi khi có sự thay đổi.

- Đảm bảo tính thống nhất của hệ thống quản lý nguồn nhân lực chung của cơ quan.

3.3.2. Nâng cao nhận thức về công tác đánh giá thành tích nhân viên bằng cách tuyên truyền rộng rãi trong nội bộ Sở Tài chính tỉnh Kon Tum

Truyền thông rộng rãi, hình thành văn hóa công sở và động viên toàn bộ cơ quan tham gia thực hiện thành công chương trình đánh giá thành tích nhân viên. Thông qua các hoạt động truyền thông để thể hiện được quyết tâm và định hướng chiến lược, giới thiệu rõ đến toàn thể nhân viên về: sự cần thiết, mục đích, ý nghĩa, lợi ích của việc áp dụng phương pháp mới trong việc đánh giá thành tích của nhân viên.

Quảng bá: mục tiêu trước mắt của việc quảng bá là truyền tải thông tin, thông qua website nội bộ, qua hệ thống phần mềm trao đổi nội bộ E-office để truyền thông cho toàn bộ cán bộ nhân viên trong cơ quan hiểu về phương pháp đánh giá thành tích mới và sự cần thiết của việc áp dụng phương pháp này vào đánh giá thành tích nhân viên trong cơ quan.

Tổ chức các buổi hội thảo nội bộ trong từng Phòng ban: Buổi hội thảo nên nhấn mạnh đến từng lợi ích cụ thể mà các đối tượng nhận được khi tham gia đánh giá thành tích theo phương pháp mới. Buổi hội thảo nên diễn ra trong không khí thân thiện, gần gũi, không nên chỉ diễn ra một chiều mà cần có sự tương tác giữa hai bên. Nên đặt ra những câu hỏi gợi mở để các nhân viên tự nhận ra lợi ích của việc áp dụng phương pháp mới để đánh giá, đo lường kết quả làm việc của họ. Cần đưa ra các khó khăn hiện tại để cùng tham gia đóng góp ý kiến, giải đáp các thắc mắc, đặc biệt giúp cán bộ nhân

viên nhận thức đúng về tầm quan trọng của việc đánh giá này chứ không phải hình thức “làm cho xong”.

Tổ chức các cuộc thi: Để thu hút nhiều hơn sự quan tâm của các cán bộ nhân viên, hàng tuần cần tổ chức các cuộc thi nhỏ về phương pháp đánh giá thành tích nhân viên mới.

3.3.3. Giải pháp hoàn thiện hệ thống đánh giá thành tích nhân viên tại Sở Tài chính tỉnh Kon Tum

Trong quá trình đánh giá thành tích nhân viên tại Sở, Hội đồng đánh giá khó tránh phải các lỗi thường gặp như lỗi bao dung, lỗi khắt khe, lỗi xu hướng trọng tâm và cơ quan cũng ít quan tâm đến cảm nhận của nhân viên sau khi được cấp trên và đồng nghiệp đánh giá. Vì vậy, để khắc phục nhược điểm trên, sau đây tác giả sẽ đưa ra một số giải pháp sau nhằm hoàn thiện công tác đánh giá thành tích nhân viên:

Xây dựng bản tiêu chuẩn thực hiện công việc

Để công tác đánh giá thực hiện công việc được thực hiện đảm bảo sự chính xác và hiệu quả thì việc cần làm của Sở Tài chính tỉnh Kon Tum là cần xây dựng bản tiêu chuẩn thực hiện cụ thể cho tất cả các chức danh công việc.

Tránh các lỗi thường hay xảy ra trong quá trình đánh giá thành tích nhân viên tại Sở Tài chính tỉnh Kon Tum

Trong bất cứ một quá trình thu thập dữ liệu nào để đưa ra phán đoán, nhận xét và đánh giá thành tích nhân viên thì khả năng sai sót thật sự sẽ tạo ra sự bất tín nhiệm, không hài lòng và phá vỡ sự tin cậy giữa người đánh giá với người được đánh giá. Do đó, khi đánh giá nhân viên ở phương diện này cũng cần phải đánh giá họ ở nhiều phương diện khác, nếu chỉ nhìn ở một khía cạnh thì không đủ làm nên một bản đánh giá hoàn hảo.

Các chương trình đào tạo và phát triển sau đánh giá

Việc xây dựng chương trình đào tạo xuất phát từ nhu cầu hiện tại và nhu cầu trong tương lai của cơ quan. Việc đào tạo nhân viên phải đáp ứng được mục tiêu của cơ quan như nâng cao kỹ năng mềm của nhân viên.

Sau đánh giá sẽ có những nhân viên được thăng chuyển vị trí hoặc được thăng chức. Nhưng khi đến vị trí công tác mới thì họ lại không thực hiện tốt công việc như khi ở vị trí cũ do chưa được trang bị kỹ càng. Do đó, cần phải xây dựng chương trình đào tạo để bồi dưỡng thêm cho nhân viên.

Mặt khác, để chương trình đào tạo nhân viên có hiệu quả, Sở có thể sử dụng nhiều phương pháp đào tạo khác nhau như: đào tạo tại nơi làm việc, đào tạo ngoài nơi làm việc cho nhân viên. Sở Tài chính tỉnh Kon Tum nên sử dụng phương pháp đào tạo tại nơi làm việc cho nhân viên, trong quá trình làm việc người được đào tạo vừa làm theo các chỉ dẫn, vừa theo dõi quan sát, vừa lắng nghe được những lời giải thích của người có kinh nghiệm hơn. Nhờ vậy, họ nhanh chóng nắm bắt được những kỹ năng, kinh nghiệm để thực hiện công việc.

KẾT LUẬN

Xuất phát từ việc đánh giá thành tích nhân viên hiện nay tại các đơn vị hành chính 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 CBCC, chưa đem lại hiệu quả thiết thực đối với CBCC. Quan điểm chỉ đạo của Đảng và Nhà nước cần đánh giá đúng năng lực và triển vọng của CBCC. Trên quan điểm đó, luận văn đã thực hiện được những nội dung sau:

Hệ thống hoá các vấn đề cơ sở lý luận liên quan đến đánh giá thành tích cán bộ công chức; phân tích thực trạng công tác đánh giá thành tích nhân viên Sở Tài chính tỉnh Kon Tum từ đó tìm ra những tồn tại của hệ thống và tiến trình đánh giá thành tích và những hạn chế về vai trò của công tác này để đề ra một số nội dung hoàn thiện công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Sở Tài chính tỉnh Kon Tum, nhằm giúp cho cơ quan có cách nhìn mới, toàn diện và sâu sắc hơn về công tác đánh giá thành tích của nhân viên và có thể từng bước triển khai trong thực tế./.