

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG



ISO 9001:2008

NGUYỄN THỊ HẠNH

LUẬN VĂN THẠC SĨ
CHUYÊN NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH

Hải Phòng - 2017

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG

NGUYỄN THỊ HẠNH

GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ NHÂN SỰ TẠI
UBND HUYỆN HOÀNH BỒ, TỈNH QUẢNG NINH

LUẬN VĂN THẠC SĨ
NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH

CHUYÊN NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH

MÃ SỐ: 60 34 01 02

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:

TS. Nguyễn Thị Phương Mai

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi, các kết quả nghiên cứu được trình bày trong luận văn là trung thực, khách quan và chưa từng dùng để bảo vệ lấy bất kỳ học vị nào.

Tôi xin cam đoan các thông tin trích dẫn trong luận văn này đều được chỉ rõ nguồn gốc.

Hải Phòng, ngày 24 tháng 10 năm 2017

Tác giả luận văn

Nguyễn Thị Hạnh

LỜI CẢM ƠN

Trước tiên, tôi xin được gửi lời cảm ơn đến tất cả quý thầy cô đã giảng dạy trong chương trình đào tạo thạc sĩ Quản trị kinh doanh, trường đại học Dân lập Hải Phòng, những người đã truyền đạt cho tôi những kiến thức hữu ích về quản trị kinh doanh, làm cơ sở cho tôi thực hiện tốt luận văn này.

Tôi xin chân thành cảm ơn TS. Nguyễn Phương Mai đã tận tình hướng dẫn cho tôi trong thời gian thực hiện luận văn.

Tôi xin chân thành cảm ơn tập thể lãnh đạo, cán bộ công chức, viên chức UBND huyện Hoàn Bò, tỉnh Quảng Ninh đã nhiệt tình giúp đỡ tôi trong việc thu thập dữ liệu và tạo điều kiện cho tôi trong suốt quá trình thực hiện đề tài.

Sau cùng tôi xin gửi lời biết ơn sâu sắc đến gia đình đã luôn tạo điều kiện tốt nhất cho tôi trong suốt quá trình học cũng như thực hiện luận văn.

Trong quá trình làm luận văn, do kinh nghiệm và thời gian còn hạn chế nên những biện pháp đưa ra khó tránh được những thiếu sót. Tôi rất mong nhận được sự góp ý của thầy cô để bài luận văn của tôi hoàn thiện hơn.

Xin chân thành cảm ơn!.

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	1
LỜI CẢM ƠN	ii
MỤC LỤC	iii
DANH MỤC BẢNG	vii
DANH MỤC SƠ ĐỒ, HÌNH VẼ	viii
MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ NHÂN SỰ	9
1.1. Khái niệm, mục đích và tầm quan trọng của đánh giá nhân sự	9
1.1.1. Khái niệm về đánh giá nhân sự	9
1.1.2. Tầm quan trọng của đánh giá nhân sự	10
1.1.3. Mục đích của việc đánh giá nhân sự	11
1.2. Hệ thống đánh giá nhân viên và các yêu cầu đối với một hệ thống đánh giá	14
1.2.1. Các yếu tố của hệ thống đánh giá nhân viên	14
1.2.2. Các yêu cầu đối với một hệ thống đánh giá nhân viên	16
1.2.3. Các nguồn thông tin phục vụ cho đánh giá nhân viên	17
1.3. Các phương pháp đánh giá nhân sự	17
1.3.1. Các phương pháp đánh giá đặc điểm cá tính	17
1.3.2. Các phương pháp đánh giá hành vi thực hiện	19
1.3.3. Các phương pháp đánh giá kết quả	21
1.3.4. Các ưu nhược điểm của các phương pháp đánh giá	23
1.4 Nội dung và tiến trình đánh giá nhân sự	25
1.4.1. Xác định mục tiêu đánh giá	25
1.4.2. Xác định đối tượng được đánh giá và chu kỳ đánh giá	26
1.4.3. Xác định tiêu chuẩn đánh giá	27
1.4.4. Lựa chọn và thiết kế phương pháp đánh giá	29

1.4.5. Lựa chọn và đào tạo cán bộ đánh giá.....	29
1.4.6. Tổ chức thực hiện đánh giá	30
1.4.7. Sử dụng kết quả đánh giá	32
1.5. Công tác đánh giá nhân sự trong cơ quan hành chính nhà nước	32
1.5.1. Nhân sự trong cơ quan hành chính nhà nước.....	32
1.5.2. Nội dung và tiêu chí đánh giá nhân sự trong cơ quan hành chính nhà nước	33
1.5.3. Phương thức đánh giá thực hiện công việc của nhân sự cơ quan hành chính nhà nước	35
CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ NHÂN SỰ TẠI UBND HUYỆN HOÀNH BỒ, TỈNH QUẢNG NINH	36
2.1. Tổng quan chung về tình hình nhân sự tại UBND huyện Hoà Bình, tỉnh Quảng Ninh	36
2.1.1. Giới thiệu về huyện Hoà Bình	36
2.1.2. Sự phát triển kinh tế xã hội của huyện.....	39
2.1.3. Giới thiệu về UBND huyện Hoà Bình	40
2.1.4. Đặc điểm nhân sự tại UBND huyện Hoà Bình, tỉnh Quảng Ninh	44
2.2. Phân tích thực trạng công tác đánh giá nhân sự tại UBND huyện Hoà Bình, tỉnh Quảng Ninh	48
2.2.1. Quy trình và nội dung đánh giá nhân sự tại UBND huyện Hoà Bình .	49
2.2.2. Hệ thống tiêu chí đánh giá nhân sự tại UBND huyện Hoà Bình	55
2.2.3. Kết quả khảo sát về nhận xét chung của công chức về công tác đánh giá nhân sự tại UBND huyện Hoà Bình.....	60
2.2.4. Kết quả đánh giá nhân sự và việc sử dụng kết quả đánh giá tại UBND huyện Hoà Bình.....	63
2.2.5. Thông tin phản hồi trong đánh giá nhân sự	66
2.2.6. Sự hài lòng của công chức về công tác đánh giá nhân sự tại UBND huyện Hoà Bình.....	67

2.3. Đánh giá chung về công tác đánh giá nhân sự tại UBND huyện Hoà nh Bồ, tỉnh Quảng Ninh	68
2.3.1. Những kết quả đạt được	68
2.3.2. Những hạn chế còn tồn tại	69
CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ NHÂN SỰ TẠI UBND HUYỆN HOÀNH BỒ, TỈNH QUẢNG NINH 70	
3.1. Quan điểm của Đảng, Nhà nước và tư tưởng Hồ Chí Minh về đánh giá nhân sự	70
3.2. Quan điểm về thực hiện công tác đánh giá nhân sự của UBND huyện Hoành Bồ, tỉnh Quảng Ninh.....	73
3.3. Một số giải pháp hoàn thiện công tác đánh giá nhân sự tại UBND huyện Hoành Bồ, tỉnh Quảng Ninh.....	74
3.3.1. Giải pháp 1: Hoàn thiện tiêu chí đánh giá nhân sự	74
3.3.2. Giải pháp 2: Nghiên cứu áp dụng quy trình đánh giá nhân sự theo kết quả thực thi công vụ	75
3.3.3. Giải pháp 3: Đa dạng hóa chủ thể đánh giá	79
3.3.4. Giải pháp 4: Điều chỉnh chu kỳ đánh giá.....	82
3.3.5. Giải pháp 5: Xây dựng hệ thống thông tin hỗ trợ và tăng cường đào tạo nhằm phục vụ cho công tác đánh giá nhân sự	82
KẾT LUẬN	86
TÀI LIỆU THAM KHẢO	87
PHỤ LỤC 01: BẢNG XẾP LOẠI CBCC	90
PHỤ LỤC 02: PHIẾU ĐÁNH GIÁ VIÊN CHỨC HÀNG NĂM NĂM 2016 .	91
PHỤ LỤC 03: MẪU PHIẾU ĐIỀU TRA KHẢO SÁT	93
PHỤ LỤC 04: MẪU PHIẾU ĐIỀU TRA KHẢO SÁT	97

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT VÀ KÝ HIỆU

<i>Chữ viết tắt</i>	<i>Giải thích</i>
CBCC	Cán bộ công chức
CBNV	Cán bộ nhân viên
ĐGNS	Đánh giá nhân sự
HĐLĐ	Hợp đồng lao động
UBND	Ủy ban nhân dân

DANH MỤC BẢNG

Bảng 1.1: Các ưu nhược điểm của các phương pháp đánh giá nhân sự	24
Bảng 2.1: Số lượng và cơ cấu nhân sự theo ngạch công chức tại UBND huyện Hoành Bồ giai đoạn 2014 - 2016	45
Bảng 2.2: Số lượng và cơ cấu nhân sự theo đơn vị tại UBND huyện Hoành Bồ giai đoạn 2014 - 2016.....	47
Bảng 2.3: Kết quả khảo sát về đối tượng và định kỳ đánh giá nhân sự tại UBND huyện Hoành Bồ	52
Bảng 2.4: Kết quả khảo sát về phương pháp và quy trình đánh giá nhân sự tại UBND huyện Hoành Bồ	53
Bảng 2.5 a : Các tiêu chí và mức điểm đánh giá CBCC không quản lý tại UBND huyện Hoành Bồ	56
Bảng 2.5 b : Các tiêu chí và mức điểm đánh giá CBCC quản lý tại UBND huyện Hoành Bồ.....	57
Bảng 2.6: Kết quả khảo sát về các tiêu chí đánh giá nhân sự tại UBND huyện Hoành Bồ.....	59
Bảng 2.7: Kết quả khảo sát về nhận xét chung của công chức về công tác đánh giá nhân sự tại UBND huyện Hoành Bồ	61
Bảng 2.8: Mục tiêu của công tác đánh giá nhân sự tại UBND huyện Hoành Bồ giai đoạn 2014- 2016.....	64
Bảng 2.9: Kết quả đánh giá nhân sự tại UBND huyện Hoành Bồ giai đoạn 2014- 2016.....	64
Bảng 2.10: Kết quả khảo sát về mối quan hệ giữa kết quả đánh giá nhân sự và các chế độ đãi ngộ tại UBND huyện Hoành Bồ	65
Bảng 2.11: Kết quả khảo sát về phản hồi thông tin đánh giá nhân sự tại UBND huyện Hoành Bồ	66
Bảng 2.12: Kết quả khảo sát về sự hài lòng của CBCC đối với công tác đánh giá nhân sự tại UBND huyện Hoành Bồ.....	67

DANH MỤC SƠ ĐỒ, HÌNH VẼ

Sơ đồ 1.1: Mối quan hệ giữa ba yếu tố của hệ thống đánh giá và các mục tiêu của đánh giá nhân sự	14
Sơ đồ 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức UBND huyện Hoàn Bồ	41

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Đánh giá nhân sự là một hoạt động quan trọng và luôn tồn tại trong tất cả các tổ chức. Đánh giá nhân sự thường được hiểu là sự đánh giá có hệ thống và chính thức tình hình thực hiện công việc của người lao động trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn đã được xây dựng và thảo luận về sự đánh giá đó với người lao động (Nguyễn Ngọc Quân và Nguyễn Văn Điềm, 2012). Đánh giá nhân sự là một trong những công cụ hiệu quả nhất mà các tổ chức thường sử dụng để duy trì, thúc đẩy hiệu suất làm việc và thực hiện quá trình nhằm đạt đến mục tiêu chiến lược của tổ chức. Ngoài ra, đánh giá nhân sự còn được sử dụng làm công cụ để củng cố và phát triển văn hóa, giá trị của tổ chức.

UBND huyện Hoà Bình tỉnh Quảng Ninh là một cơ quan hành chính Nhà nước. Với đặc điểm là cơ quan thực thi pháp luật tại cấp huyện, cộng với thực tế địa bàn Hoà Bình là một huyện miền núi với địa hình khá phức tạp, công tác đánh giá nhân sự tại UBND huyện có khá nhiều đặc thù riêng. Phần lớn các công việc của các cán bộ công chức tại UBND huyện rất khó định lượng kết quả. Việc xác định các tiêu chí đánh giá kết quả làm việc của người lao động phụ thuộc vào chức năng, nhiệm vụ mang tính chất hành chính của các phòng ban và thực tế phát sinh tại các bộ phận. Việc áp dụng các phương pháp đánh giá và hiệu quả của các phương pháp này phụ thuộc vào nhận thức, kỹ năng của các cán bộ đánh giá (mà một bộ phận không nhỏ chưa được đào tạo bài bản về các kỹ năng đánh giá này). Chính vì vậy, công tác đánh giá nhân sự tại UBND huyện Hoà Bình hiện còn tồn tại khá nhiều bất cập, gây ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của UBND và chiến lược phát triển nguồn nhân lực tại UBND huyện.

Nhận thức được thực trạng trên, tôi đã lựa chọn đề tài: **“Giải pháp hoàn thiện công tác đánh giá nhân sự tại UBND huyện Hoà Bình, tỉnh Quảng Ninh”**, với mong muốn tìm ra các vấn đề còn tồn tại trong công tác đánh giá nhân sự và đề xuất một số giải pháp hoàn thiện công tác đánh giá nhân sự tại UBND huyện.

2. Tổng quan về tình hình nghiên cứu đề tài

Đánh giá nhân sự là một nội dung quan trọng trong quản lý nhân sự, có ý nghĩa to lớn trong sử dụng và phát triển nhân lực của tổ chức. Kết quả đánh giá sẽ cho thấy năng lực, kỹ năng và phẩm chất của nhân viên trong thực hiện công việc được giao, đồng thời làm cơ sở để đãi ngộ, đề bạt, đào tạo, bồi dưỡng, khen thưởng, kỷ luật nhân viên. Với ý nghĩa nêu trên, có nhiều tác phẩm nước ngoài đã đề cập tới vấn đề đánh giá nhân sự. Cuốn sách “Đánh giá năng lực nhân viên” của Ken Langdon và Christina Osborne (2004), đã nêu lên mục đích của việc đánh giá nhân viên và lợi ích mà nó đem lại cho tổ chức, giới thiệu các hình thức đánh giá nhân viên và đề thực hiện đánh giá cần thực hiện các công việc như xác định vai trò của cấp đánh giá, hiểu được vai trò của nhân viên được đánh giá, giúp nhân viên chuẩn bị đánh giá. Trong nội dung đánh giá, cuốn sách tập trung chủ yếu vào đánh giá hiệu quả công việc thông qua xem xét bản mô tả công việc, đánh giá sự tiến bộ trên cơ sở thực hiện kế hoạch, xem xét sự phát triển, xác định nguyên nhân khi các hoạt động phát triển đã được thông qua nhưng không được thực hiện. Cuốn sách cũng giới thiệu quy trình đánh giá nhân viên gồm 6 bước: xác định mục đích đánh giá, thống nhất kế hoạch hành động nhằm đạt mục tiêu, yêu cầu nhân viên tóm lược các kế hoạch đã thống nhất, giám sát việc thực hiện kế hoạch và các mục tiêu công việc.

Một góc độ nghiên cứu khác về công tác đánh giá được đề cập trong tác phẩm “The Performance appraisal question and answer book, a survival guide for manager” của Dick Grote (2002), công tác đánh giá là một quy trình quản lý bao gồm lập kế hoạch, tổ chức thực hiện, giám sát và đánh giá kết quả. Tác phẩm làm rõ khái niệm, tầm quan trọng của đánh giá thực thi và sử dụng nó để xác định thông tin phản hồi cho công việc được thực hiện, để xác định nhu cầu đào tạo, và là một công cụ quan trọng trong lập kế hoạch.

Bên cạnh các tác phẩm nước ngoài nói trên, hiện có nhiều tác phẩm trong nước đề cập tới vấn đề đánh giá nhân sự. Cụ thể, cuốn sách “Quản trị nhân sự” của Nguyễn Hữu Thân đề cập đến tổng thể các hoạt động liên quan đến quản trị nhân sự trong các doanh nghiệp, trong đó chương 9 được dành làm rõ những vấn đề quan trọng trong đánh giá thành tích công tác như quy trình đánh giá, phỏng vấn đánh giá, trách nhiệm đánh giá, phương pháp đánh giá và những vấn đề cần quan tâm khi thực hiện đánh giá thành tích công tác. Tác giả Trần Kim Dung trong cuốn “Quản trị nguồn nhân lực” cũng đề cập đến vấn đề đánh giá kết quả hoạt động của quản trị nguồn nhân lực ở chương 12, trong đó nêu rõ vai trò và những yêu cầu đặt ra khi thực hiện đánh giá kết quả hoạt động, mô tả quy trình đánh giá kết quả hoạt động, các công cụ được sử dụng để đo lường kết quả cụ thể. Về phương pháp để đánh giá kết quả hoạt động, tác giả đã giới thiệu các phương pháp như so sánh xếp hạng, so sánh với mức chuẩn, quản trị theo mục tiêu, hệ thống cân bằng điểm. Đặc biệt, cuốn sách còn giới thiệu các chỉ số then chốt đo lường kết quả thực hiện công việc với các nhóm chỉ số được xây dựng nhằm phục vụ các mục đích khác nhau trong tuyển dụng, bố trí, đào tạo, lương thưởng, phúc lợi... Đây là những khía cạnh quan trọng trong nghiên cứu để lưu ý đến vấn đề xây dựng các chỉ số đo lường mang tính định lượng cao.

Tuy nhiên, hoạt động thực thi công vụ của công chức trong cơ quan hành chính nhà nước lại không phải lúc nào và loại việc gì cũng có thể đo lường một cách rõ ràng bằng những con số. Đây sẽ là điều cần nghiên cứu gắn với đặc thù tính chất hoạt động của khu vực công để đề xuất giải pháp phù hợp.

Đối với đội ngũ công chức, Việt Nam cũng đã có một số tác giả nghiên cứu và công bố những tác phẩm có liên quan đến đánh giá đội ngũ công chức hành chính nhà nước như: Tác giả Tô Tử Hạ với tác phẩm “Công chức và vấn đề xây dựng đội ngũ cán bộ, công chức hiện nay” đã tập trung phân tích, lý giải và làm rõ khái niệm cán bộ, công chức nhà nước, vai trò của cán bộ công chức trong việc xây dựng nền hành chính quốc gia và định hướng trong xây dựng đội ngũ công chức hành chính nhà nước. Tác giả đã đề cập tới phương pháp đánh giá công chức theo 3 nhóm là đánh giá theo tiêu chuẩn và cho điểm; đánh giá theo giao kết hợp đồng và đánh giá theo nhận xét. Tuy nhiên, tác phẩm mới chỉ đề cập một nội dung nhỏ về đánh giá công chức trong toàn bộ các vấn đề về quản lý công chức nên chưa mang tính hệ thống trong nghiên cứu từ lý luận đến thực tiễn về đánh giá công chức. Một tác phẩm khác đã tập trung làm rõ những vấn đề chung về đánh giá cán bộ, công chức và sự cần thiết của công tác này trong tổng thể chế độ quản lý công chức. Đó là đề tài khoa học cấp Bộ “Hoàn thiện phương pháp đánh giá cán bộ, công chức hàng năm” do tác giả Nguyễn Ngọc Hiến thực hiện. Tác phẩm đã giới thiệu các phương pháp đánh giá thường được sử dụng, những khó khăn, yếu kém, hạn chế của cách đánh giá trong các cơ quan nhà nước. Từ đó nêu phương hướng hoàn thiện phương pháp đánh giá tập trung vào xây dựng tiêu chí đo lường, hoàn thiện các phương pháp đánh giá, quy trình đánh giá. Tuy nhiên, hai công trình nói trên chủ yếu tập trung vào nghiên cứu tổng thể chế độ công vụ hoặc nghiên cứu về các giải pháp nâng cao chất lượng đội ngũ cán

bộ, công chức. Và đánh giá là một nội dung trong đó nên ít nhiều cũng được đề cập đến. Do đó, các công trình này không tập trung sâu vào đánh giá bởi đối tượng nghiên cứu là chế độ công vụ nói chung nên các giải pháp cũng là những đề xuất mang tính định hướng, không tập trung cụ thể tới công tác đánh giá. Một đề tài khoa học cấp Bộ khác do TS. Hà Quang Ngọc chủ nhiệm có nội dung sát với đề tài nghiên cứu là “Đổi mới phương pháp đánh giá công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước”. Đề tài giới thiệu những vấn đề lý luận về phương pháp đánh giá công chức, xác định đánh giá là một khâu trọng yếu trong quy trình quản lý nguồn nhân lực của tổ chức. Và cách tiếp cận của đề tài được thực hiện theo hướng tập trung vào hoàn thiện cách thức đánh giá gắn với các quy định pháp lý đã có của nước ta.

Ngoài ra, còn có một số công trình luận văn về chủ đề đánh giá nhân sự, như: Luận văn của Nguyễn Đình Xuân (2015) đề cập đến chủ đề “Đánh giá thành tích nhân viên tại Kho bạc nhà nước Đắk Lắk” đã phân tích thực trạng công tác đánh giá nhân sự tại đơn vị này và đưa ra một số giải pháp hoàn thiện công tác đánh giá nhân viên như: hoàn thiện tiêu chí đánh giá thành tích, hoàn thiện phương pháp đánh giá, xác định thời điểm định kỳ đánh giá thành tích, v.v.

Tác giả Lê Thị Lệ Thanh (2012) trong luận văn với tiêu đề “Hoàn thiện công tác đánh giá thành tích nhân viên tại công ty cổ phần thủy điện Miền Trung” cũng đã hệ thống hóa hệ thống cơ sở lý luận về đánh giá thành tích nhân viên và phân tích các yếu tố thuộc hệ thống đánh giá nhân viên như tiêu chuẩn đánh giá, phương pháp đánh giá, mục tiêu đánh giá, v.v. Trên cơ sở đánh giá thực trạng, tác giả đưa ra một số giải pháp như xây dựng văn hóa đánh giá thành tích, nâng cao kỹ năng đánh giá, tiến hành phân tích công việc.

Phan Quang Quốc (2012) đã thực hiện luận văn “Đánh giá thành tích cán bộ công nhân viên tại công ty TNHH một thành viên cao su Quảng Nam” để chỉ ra những vấn đề còn tồn tại trong hệ thống đánh giá nhân viên tại đơn vị này và đề xuất một số giải pháp hoàn thiện công tác này như hoàn thiện phương pháp đánh giá, xác định đối tượng đánh giá phù hợp, v.v.

Có thể thấy, các công trình nói trên tiếp cận hoạt động đánh giá ở một số nội dung khác nhau như tiêu chuẩn, phương pháp, quy trình thực hiện có giá trị kế thừa thiết thực. Tuy nhiên, việc xem xét công tác đánh giá công chức tại một cơ quan quản lý hành chính nhà nước cụ thể là UBND huyện Hoà Bình, tỉnh Quảng Ninh thì hiện vẫn chưa có nghiên cứu nào đề cập tới. Do vậy, tác giả nhận định rằng có khoảng trống cho đề tài nghiên cứu mà tác giả lựa chọn.

3. Mục tiêu, đối tượng và phạm vi nghiên cứu của đề tài

3.1. Mục tiêu nghiên cứu và câu hỏi nghiên cứu

Mục tiêu nghiên cứu của đề tài bao gồm

- Nghiên cứu cơ sở lý luận cơ bản về đánh giá nhân sự và hoàn thiện công tác đánh giá nhân sự của tổ chức.
- Phân tích thực trạng công tác đánh giá nhân sự tại UBND huyện Hoà Bình, tìm ra những tồn tại hạn chế và nguyên nhân.
- Đề xuất biện pháp hoàn thiện công tác đánh giá nhân sự tại UBND huyện Hoà Bình, tỉnh Quảng Ninh.

Với mục tiêu nghiên cứu trên, các câu hỏi nghiên cứu của đề tài là

Câu hỏi 1: Thực trạng công tác đánh giá nhân sự tại UBND huyện Hoà Bình, tỉnh Quảng Ninh hiện nay như thế nào?

Câu hỏi 2: Để hoàn thiện công tác đánh giá nhân sự tại UBND huyện Hoà Bình, tỉnh Quảng Ninh cần có những giải pháp nào?

3.2. Đối tượng nghiên cứu

Luận văn tập trung vào đối tượng nghiên cứu là hệ thống đánh giá hay còn gọi là công tác đánh giá nhân sự (công chức) trong cơ quan quản lý hành chính nhà nước nói chung và công tác đánh giá nhân sự tại UBND huyện Hoà Bình, tỉnh Quảng Ninh nói riêng.

3.3. Phạm vi nghiên cứu của đề tài

- *Về nội dung*: Luận văn nghiên cứu về hệ thống đánh giá, phương thức đánh giá và tiêu chí đánh giá nhân sự (công chức) đang làm việc tại UBND huyện Hoà Bình, tỉnh Quảng Ninh.

- *Về không gian*: Luận văn nghiên cứu đánh giá các công chức chuyên môn thực thi công vụ tại các phòng ban chuyên môn của UBND huyện Hoà Bình, tỉnh Quảng Ninh.

- *Về thời gian*: Các số liệu về nhân sự và công tác đánh giá nhân sự tại UBND Huyện Hoà Bình được thu thập trong giai đoạn 03 năm gần đây từ 2014 đến 2016.

4. Phương pháp nghiên cứu

Đề tài sử dụng kết hợp các phương pháp nghiên cứu sau:

- Phương pháp phân tích, so sánh, lập bảng, thống kê, ... số liệu thứ cấp (các báo cáo tại UBND huyện, số liệu thu thập từ các nguồn thông tin khác trên Internet, ...) trong 3 năm (2014-2016).

- Phương pháp điều tra khảo sát nhằm thu thập số liệu sơ cấp: tác giả điều tra lấy ý kiến về công tác đánh giá nhân sự. Hiện nay, tổng số cán bộ công chức đang làm việc tại UBND huyện Hoà Bình là 93 người. Do vậy, quy mô mẫu khảo sát là toàn bộ tổng thể bao gồm 93 người trong đó có: 26 người là các cán bộ, công chức chủ chốt, lãnh đạo tại UBND huyện Hoà Bình; 52 người là các cán bộ công chức làm việc tại UBND huyện; và 15 người

là nhân viên hợp đồng từ 6 tháng trở lên. Bảng câu hỏi bao gồm 23 câu hỏi phản ánh các mặt về phương pháp, quy trình, tiêu chí, chủ thể đánh giá nhân sự. Các câu hỏi được thiết kế theo thang đo Likert với thang điểm từ 1 đến 5. Kết quả thu được từ bảng câu hỏi được đưa vào phân tích với kỹ thuật chủ yếu là tính điểm trung bình phản ánh ý kiến của người trả lời về các khía cạnh khác nhau của công tác đánh giá nhân sự tại UBND huyện Hoà Bình.

5. Những đóng góp của luận văn

Về mặt lý thuyết: Luận văn hệ thống hóa các vấn đề lý luận về đánh giá nhân sự như khái niệm, phương thức đánh giá và tiêu chí đánh giá.

Về mặt thực tiễn: Tác giả đề xuất các giải pháp cụ thể để hoàn thiện công tác đánh giá nhân sự (công chức) tại UBND huyện Hoà Bình, tỉnh Quảng Ninh.

6. Cấu trúc của đề tài

Ngoài phần Lời nói đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo, nội dung luận văn được kết cấu thành 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về công tác đánh giá nhân sự

Chương 2: Thực trạng công tác đánh giá nhân sự tại UBND huyện Hoà Bình, tỉnh Quảng Ninh

Chương 3: Một số giải pháp hoàn thiện công tác đánh giá nhân sự tại UBND huyện Hoà Bình, tỉnh Quảng Ninh

CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ NHÂN SỰ

1.1. Khái niệm, mục đích và tầm quan trọng của đánh giá nhân sự

1.1.1. Khái niệm về đánh giá nhân sự

- *Khái niệm nhân sự*

Nhân sự là một khái niệm gắn liền với tổ chức, với việc sắp xếp con người vào những vị trí nhất định trong bộ máy tổ chức để đảm bảo khả năng quản trị, điều hành được tổ chức cả hiện tại lẫn tương lai. Khi đề cập tới khái niệm nhân sự là chúng ta đề cập tới con người trong tổ chức, nhân sự bao gồm tất cả các tiềm năng của con người trong tổ chức, tức là tất cả các thành viên trong tổ chức sử dụng kiến thức, khả năng, hành vi ứng xử và giá trị đạo đức để thành lập, duy trì và phát triển tổ chức. (Nguyễn Hữu Thân, 2010). Hay Theo tác giả Milkovich (2002), nhân sự của một tổ chức bao gồm tất cả người lao động làm việc trong tổ chức đó.

Thuật ngữ “nhân sự” còn được hiểu là “nhân lực”, tức là nguồn lực con người, gồm có thể lực và trí lực. Thể lực là sức khỏe của nhân viên. Trí lực là sức suy nghĩ, sự hiểu biết, sự tiếp thu kiến thức, tài năng, năng khiếu cũng như quan điểm, lòng tin, nhân cách... của từng người.

Trong phạm vi của luận văn, tác giả đề cập tới thuật ngữ “nhân sự” được hiểu là “người lao động, nhân viên làm việc trong tổ chức”.

- *Khái niệm đánh giá nhân sự*

Có nhiều khái niệm về đánh giá nhân sự được các nhà nghiên cứu quản trị nhân sự đề cập. Theo Nguyễn Hữu Thân (2010), đánh giá nhân sự là “một hệ thống chính thức duyệt xét và đánh giá sự hoàn thành công tác của một cá nhân theo định kỳ”. Còn theo tác giả Trần Kim Dung (2015), đánh giá nhân sự là đánh giá kết quả thực hiện công việc của một cá nhân trong tổ chức, nghĩa là “xác định mức độ hoàn thành công việc của các cá nhân so với các tiêu chuẩn đề ra”.

Theo Nguyễn Ngọc Quân và Nguyễn Văn Điềm, (2012): đánh giá nhân sự chính là việc đánh giá mức độ thực hiện công việc của người lao động. Và theo đó "Đánh giá nhân sự là sự đánh giá có hệ thống và chính thức tình hình thực hiện công việc của người (nhóm người) lao động trong mối quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn đã được xây dựng và thỏa thuận về sự đánh giá đó đối với người lao động".

Trong phạm vi luận văn, tác giả sử dụng khái niệm “đánh giá nhân sự” theo cách hiểu là “đánh giá mức độ hoàn thành công việc của nhân sự trong tổ chức”.

1.1.2. Tầm quan trọng của đánh giá nhân sự

Đánh giá nhân sự là một hoạt động rất quan trọng trong quản trị nguồn nhân lực. Trên thực tế, hầu hết các tổ chức đều cố gắng thực hiện việc đánh giá nhân sự thông qua và căn cứ trên những cơ sở sau:

- Phân tích công việc, thiết kế bản mô tả công việc, xây dựng bản tiêu chuẩn thực hiện công việc.
- Xây dựng hệ thống tiêu chuẩn đánh giá nhân sự của nhân viên.
- Đánh giá nhân sự nhằm phục vụ cho việc khen thưởng, tăng lương, đào tạo, phát triển và đề bạt.

Đánh giá nhân sự có những lợi ích sau :

- Truyền đạt những mục tiêu chiến lược của tổ chức đến từng Phòng, Ban, cá nhân nhân viên.
- Nhân viên được thông tin phản hồi về năng lực, hiệu suất làm việc của cá nhân họ.
- Công ty nắm bắt thông tin kịp thời để biết liệu công ty có thể đạt những mục tiêu chiến lược đã đặt ra.
- Gắn kết mục tiêu phát triển tổ chức và phát triển cá nhân nhân viên.
- Tạo mối quan hệ chặt chẽ giữa lãnh đạo và nhân viên trong thực

hiện công việc để đạt mục tiêu đã đề ra.

1.1.3. Mục đích của việc đánh giá nhân sự

Đánh giá việc thực hiện công việc rất cần thiết vì nó sẽ giúp cho việc quản lý hiệu quả và đánh giá nhân sự. Đánh giá giúp phát triển cá nhân, làm cho hoạt động của tổ chức tốt hơn.

Đánh giá nhân sự hàng năm giúp cho việc quản lý và giám sát việc thực hiện các tiêu chuẩn, qui định; tạo sự đồng thuận đối với mục tiêu và những kỳ vọng đặt ra cho công ty và việc ủy quyền thực hiện các trách nhiệm và nhiệm vụ. Đánh giá nhân sự cũng thiết lập nhu cầu đào tạo cá nhân và giúp cho việc phân tích và hoạch định nhu cầu đào tạo của tổ chức.

Đánh giá nhân sự thông thường cũng giúp cho việc đánh giá hệ thống trả lương hàng năm của tổ chức và rà soát lại việc định mức lương, thông thường cũng trùng với việc lập kế hoạch hoạt động cho năm tiếp theo.

Đánh giá nhân sự thông thường nhằm để xem xét lại việc thực hiện công việc của từng cá nhân nhân viên so với các mục tiêu đặt ra và những tiêu chuẩn đặt ra trong năm; những tiêu chuẩn này thường được thỏa thuận tại cuộc họp đánh giá trước đây.

Đánh giá nhân sự cũng rất cần thiết cho việc hoạch định phát triển nghề nghiệp và thăng tiến đối với cá nhân, đối với những công việc trọng yếu cũng như cho toàn tổ chức.

Đánh giá nhân sự quan trọng đối với việc động viên nhân viên, đối với việc phát triển hành vi và thái độ của nhân viên, truyền đạt thông tin và định hướng mục tiêu của cá nhân cũng như tổ chức, tăng cường mối quan hệ tích cực giữa cấp quản lý và nhân viên.

Đánh giá thực hiện công việc cung cấp sự đánh giá chính thức đối với việc thực hiện công việc của từng cá nhân và hoạch định cho việc phát triển trong tương lai.

Đánh giá nhân sự – 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.

Như vậy, đánh giá nhân sự nhằm phục vụ cho nhiều mục đích nhưng có thể gộp thành hai nhóm chính như sau:

1.1.3.1. Mục đích phát triển nhân sự

Đánh giá nhân sự được thực hiện thông qua nhiều cách thức khác nhau; đánh giá nhân sự không chỉ dừng lại ở việc đánh giá kỹ năng nhiệm vụ mà còn là một sự đánh giá toàn diện nhằm định hướng phát triển và đào tạo nhân viên. Cụ thể mục đích phát triển nhân sự được thể hiện qua các điểm sau:

Một là, duy trì hiệu suất làm việc và thành tích của nhân viên: Việc lãnh đạo nhận biết những nỗ lực của nhân viên trong việc hoàn thành công việc được giao và khen thưởng xứng đáng sẽ động viên tinh thần làm việc của nhân viên, nhân viên sẽ cố gắng duy trì những thành tích đó; mặt khác, những nhân viên khác sẽ cố gắng nhiều hơn để được khen thưởng trong tương lai.

Hai là, nâng cao thành tích của nhân viên: Trên cơ sở đánh giá mức độ hoàn thành công việc ở từng thời điểm, lãnh đạo có thể định hướng cho nhân viên cách thức làm việc để đạt hiệu suất và thành tích cao hơn trong thời gian tới. Người lãnh đạo có thể giúp nhân viên nhận biết những điểm mạnh, điểm yếu; giúp nhân viên tìm nguyên nhân của những thất bại trong công việc, từ đó, xác định nhân viên cần phải làm gì để khắc phục hoặc làm tốt hơn.

Ba là, xác định mục tiêu phát triển nghề nghiệp cho nhân viên: Các cuộc họp đánh giá nhân sự là dịp để lãnh đạo và nhân viên cùng thảo luận về các mục tiêu và kế hoạch phát triển dài hạn của nhân viên. Dựa trên những kỹ năng hiện tại, kết quả hoàn thành công việc của thời gian qua, người lãnh đạo có thể đề xuất những cách thức nhân viên cần thực hiện để đạt hiệu suất công việc và thành tích cao hơn.

Bốn là, xác định nhu cầu đào tạo: Đánh giá nhân sự cũng nhằm phục vụ cho việc xác định nhu cầu và thiết lập kế hoạch đào tạo của tổ chức. Nếu một nhân viên không đạt những yêu cầu trong thực hiện công việc, chương trình đào tạo có thể giúp họ hiệu chỉnh các kỹ năng nghiệp vụ cần thiết hoặc sự thiếu hụt về kiến thức. Với những nhân viên hoàn thành công việc trên mức yêu cầu, có thể đưa vào những chương trình đào tạo giám đốc điều hành (CEO) để chuẩn bị cho việc đề bạt vào những vị trí cao hơn. Đánh giá mức độ hoàn thành công việc sẽ giúp nhà lãnh đạo xác định nhu cầu đào tạo chuyên sâu.

1.1.3.2. Quản trị nhân sự hiệu quả hơn

Bên cạnh mục đích phát triển nhân viên, đánh giá nhân sự còn nhằm phục vụ cho công tác quản trị nhân sự nói chung.

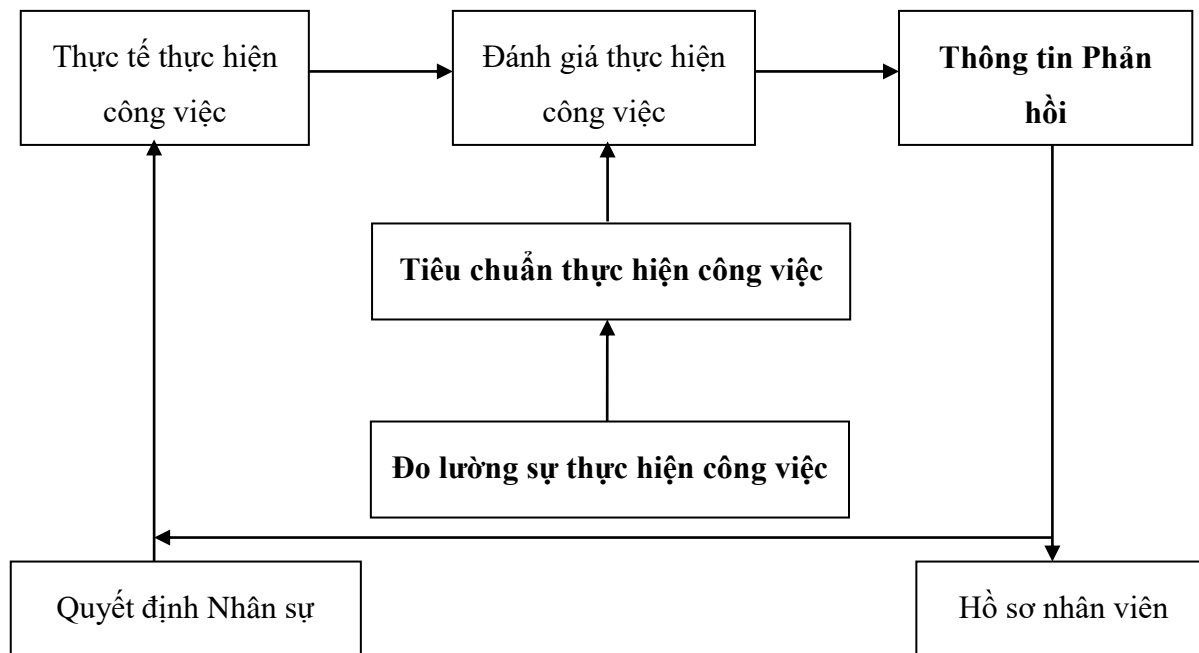
▪ ***Kết nối khen thưởng với thành tích:*** Đánh giá nhân sự là một trong những yếu tố cấu thành hệ thống thưởng - phạt của tổ chức. Các nhân viên, những người nhận được kết quả đánh giá tốt có xu hướng nhận các phần thưởng về vật chất của tổ chức như: Tăng lương, khen thưởng. Những nhân viên bị đánh giá kém sẽ nhận những hình phạt của tổ chức như: khiển trách, hạ bậc lương, chuyển công việc khác, giáng chức và cuối cùng là sa thải. Mục tiêu của kết nối đánh giá nhân sự với các công tác quản trị nguồn nhân lực nhằm động viên nhân viên thực hiện công việc tốt hơn. Tuy nhiên, việc kết nối thành tích với thưởng thì “*nói dễ hơn thực hiện*”. Bởi đánh giá nhân sự phải chính xác, phần thưởng phải có giá trị thực sự với nhân viên và tổ chức phải phát triển hệ thống thưởng – phạt công minh, đảm bảo sự công bằng đối với nhân viên. Hệ thống thưởng – phạt sẽ mất tác dụng hoặc sai mục đích người nhân viên cảm nhận sự khen thưởng là sự ban phát, khen thưởng không dựa trên thành tích, năng lực thực sự mà dựa trên sự thiên vị, ưu ái hoặc nhằm mục đích chính trị.

- **Đánh giá các chính sách và chương trình quản trị nguồn nhân lực:** Thông tin đánh giá nhân sự cũng góp phần trong việc đánh giá mức độ hiệu quả của những chính sách và chương trình quản trị nguồn nhân lực. Việc đánh giá nhân sự sẽ được thực hiện đan xen với các chương trình và chính sách quản trị nguồn nhân lực nhằm giúp điều chỉnh chính sách và chương trình quản trị nguồn nhân lực tốt hơn, đặc biệt là chính sách đào tạo và đề bạt nhân viên.

1.2. Hệ thống đánh giá nhân viên và các yêu cầu đối với một hệ thống đánh giá

1.2.1. Các yếu tố của hệ thống đánh giá nhân viên

Một hệ thống đánh giá bao gồm các yếu tố sau: Bảng tiêu chuẩn thực hiện công việc, đo lường thực hiện công việc và thông tin phản hồi, mối quan hệ giữa 3 yếu tố này được thể hiện trong sơ đồ sau:



Sơ đồ 1.1: Mối quan hệ giữa ba yếu tố của hệ thống đánh giá và các mục tiêu của đánh giá nhân sự

(Nguồn: William B. Werther, Jr., Keith Davis, 1996)

- *Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc*

Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc là bản ghi hệ thống các chỉ tiêu/tiêu chí phản ánh các yêu cầu về số lượng và chất lượng của sự hoàn thành nhiệm vụ được quy định trong bản Mô tả công việc

Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc là yếu tố cơ sở, là mốc để so sánh. Nếu tiêu chuẩn thực hiện công việc được xây dựng phù hợp thì việc đánh giá công bằng và ngược lại. Điều này đòi hỏi Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc phải làm rõ được những vấn đề sau:

Bao quát được những việc người lao động cần phải làm và mốc cần đạt tới để hoàn thành công việc. Bao gồm hai mốc là Mốc định lượng và Mốc định tính.

Tiêu chuẩn đặt ra phải phản ánh hợp lý mức độ hoàn thành công việc gắn với đặc điểm của từng công việc cụ thể. Tiêu chuẩn này không được quá cao hoặc quá thấp. Thường tiêu chuẩn ở mức trung bình tiên tiến và phải mang tính thách thức.

- *Đo lường Thực hiện công việc*

Đây là yếu tố trung tâm của Hệ thống Đánh giá nhân sự.

Người đánh giá sẽ đưa ra một phương pháp khoa học để xây dựng mức độ hoàn thành công việc của người lao động ở các khía cạnh quản lý được ấn định từ trước. Các mức này là: Tốt – Khá – Trung bình – Yếu – Kém. Phương pháp này cần phải gắn và phản ánh các khía cạnh hoàn thành nhiệm vụ của công việc cần được đánh giá về sự hoàn thành của người lao động.

Một điểm cần lưu ý là khi thiết kế thủ tục đánh giá cho từng phương pháp phải xuất phát từ cơ sở là bản mô tả công việc để xác định các tiêu thức đánh giá phù hợp.

- *Thông tin phản hồi đối với người lao động và bộ phận quản lý nhân sự*

Đây là khâu cuối cùng của hệ thống được thực hiện thông qua một cuộc phỏng vấn đánh giá xem xét người lao động có hài lòng hoặc phản đối thông tin đánh giá và đi đến thống nhất. Đồng thời sẽ gửi thông tin đánh giá cập nhật vào hồ sơ nhân sự. Phỏng vấn đánh giá có ý nghĩa quan trọng trong việc cung cấp thông tin phản hồi cho người lao động khi thực hiện các quyết định đối với họ về thù lao, về vị trí việc làm, về kỷ luật, hay về các nhu cầu đào tạo và phát triển.

1.2.2. Các yêu cầu đối với một hệ thống đánh giá nhân viên

- *Tính phù hợp*

Yêu cầu này nhằm đảm bảo hệ thống đánh giá nhân sự phải phục vụ được mục tiêu của tổ chức. Hệ thống phải phản ánh được nhiệm vụ mà người lao động đang làm và đã thực hiện trong kỳ đánh giá nhân sự. Đồng thời có sự liên quan mật thiết giữa khía cạnh được đánh giá với các khía cạnh công việc đã giao cho người lao động có sự cam kết của hai bên.

- *Tính nhạy cảm*

Đòi hỏi hệ thống đánh giá phải có những công cụ đo lường giúp phân biệt được những người hoàn thành tốt công việc với những người không hoàn thành tốt công việc. Sự phân biệt giúp cho kết quả đánh giá giữa hai nhóm này là khác nhau.

- *Tính tin cậy*

Các thông tin đánh giá có độ sai số thấp nhất. Để kiểm chứng, có hai cách sau:

Cách 1: Dùng hai người đánh giá độc lập áp dụng với một kết quả thực hiện công việc của một người lao động cụ thể và tiến hành so sánh hai kết quả

Cách 2: Một người đánh giá sẽ tiến hành đánh giá kết quả của một người

lao động tại hai thời điểm khác nhau một cách độc lập và tiến hành so sánh hai kết quả đó. Sự chênh lệch nằm trong khoảng cho phép phản ánh mức độ tin cậy.

- *Tính được chấp nhận*

Hệ thống đánh giá này cần phải có sự phê duyệt của lãnh đạo cấp cao của tổ chức. Đồng thời là sự ủng hộ của người lao động.

- *Tính thực tiễn*

Để có thể thực hiện được trên thực tế thì hệ thống đánh giá phải có giá trị sử dụng: phải đơn giản, dễ sử dụng, dễ tổng hợp kết quả và dễ giải thích cho người lao động.

1.2.3. Các nguồn thông tin phục vụ cho đánh giá nhân viên

- Thông tin từ phía nhà quản lý trực tiếp và các số liệu thống kê về kết quả của người lao động, những quan sát, ghi chép của người quản lý trực tiếp và của những đồng nghiệp của người lao động cần đánh giá.

- Thông tin từ chính những người lao động thực hiện công việc đó

- Các thông tin từ hồ sơ nhân sự, kết quả đánh giá trong những kỳ thực hiện trước. Đó là những thông tin phục vụ cho việc đối chiếu, so sánh, nhìn nhận sự biến đổi trong xu hướng thực hiện công việc của người lao động.

1.3. Các phương pháp đánh giá nhân sự

1.3.1. Các phương pháp đánh giá đặc điểm cá tính

- *Phương pháp Thang đo bình chọn dạng biểu đồ*

Phương pháp này là phương pháp bảng điểm được đánh giá thông qua một đồ thị. Theo phương pháp này, đánh giá thực hiện công việc của nhân viên thông qua một bản điểm mẫu, trong đó liệt kê những yêu cầu chủ yếu đối với nhân viên khi thực hiện công việc như số lượng, chất lượng, hành vi, tác phong, sáng kiến và triển vọng của nhân viên.

Các yếu tố được đánh giá gồm có hai loại: các đặc tính liên quan đến công việc và các đặc tính liên quan đến cá nhân đương sự. Các yếu tố liên quan đến

công việc thường bao gồm: khối lượng, chất lượng công việc. Các yếu tố liên quan đến cá nhân gồm có các đặc tính như: độ tin cậy, sáng kiến, khả năng thích nghi, khả năng phối hợp... Các thang đo có thể được thể hiện và xem xét dưới dạng biểu đồ để xem tiến trình kết quả đánh giá theo thời gian.

Người đánh giá điền vào một mẫu in sẵn bằng cách ghi ký hiệu vào các mức độ của mỗi yếu tố. Trong bảng có thể để một khoảng trống để người đánh giá ghi lời nhận xét.

- *Phương pháp Thang đo Tiêu chuẩn Tổng hợp*

Phương pháp Thang đo Tiêu chuẩn Tổng hợp là bước phát triển tiếp theo của phương pháp Thang đo Bình chọn dạng biểu đồ. So với Thang đo Bình chọn dạng biểu đồ chỉ sử dụng thang đo đơn, người đánh giá sẽ được cung cấp ba mô tả cụ thể cho mỗi đặc điểm cá tính. Những mô tả này phản ánh ba mức độ thực hiện công việc: tốt hơn, trung bình, kém.

- *Phương pháp Lựa chọn Bắt buộc*

Phương pháp Lựa chọn bắt buộc (Forced-Choice method) yêu cầu người đánh giá chọn từ những nhận xét đã có sẵn, thường những nhận xét này được trình bày theo cặp thể hiện sự yêu thích ngang bằng hoặc yêu thích không ngang bằng.

Phương pháp Lựa chọn bắt buộc không phải không có hạn chế, hạn chế đầu tiên là chi phí thiết lập và duy trì tính hiệu lực của phương pháp này. Do nguyên nhân phương pháp không mang lại tác dụng nên phương pháp này thường bị người đánh giá loại bỏ khỏi chương trình đánh giá.

- *Phương pháp Viết bản Nhận xét*

Phương pháp viết bản (Essay method) nhận xét thường được kết hợp với những phương pháp bình chọn khác. Bản Nhận xét có thể cung cấp thêm những thông tin mô tả về thực hiện công việc của nhân viên mà không nhất thiết phải thông qua thang đo bình chọn.

Phương pháp Viết bản Nhận xét sẽ tạo cơ hội tốt nhất để lãnh đạo chỉ ra những đặc điểm cá tính “*độc nhất vô nhị*” của nhân viên được đánh giá. Một hạn chế lớn của phương pháp này là người lãnh đạo viết một bản nhận xét cố gắng bao gồm tất cả những đặc điểm cá tính thiết yếu của nhân viên sẽ mất rất nhiều thời gian (*thế nhưng khi kết hợp với những phương pháp khác, sẽ không đòi hỏi người lãnh đạo phải viết một bản nhận xét dài dòng*). Một điểm bất lợi khác của phương pháp này là chất lượng đánh giá nhân viên sẽ tùy thuộc vào kỹ năng và cách hành văn của người lãnh đạo. Người lãnh đạo viết giỏi thì sẽ đưa ra bản đánh giá có lợi cho nhân viên hơn. Một khuyết điểm cuối cùng của phương pháp này là sẽ rơi vào khuynh hướng chủ quan và không tập trung vào những khía cạnh liên quan đến thực hiện công việc của nhân viên.

1.3.2. Các phương pháp đánh giá hành vi thực hiện

- *Phương pháp ghi nhận Sự việc Điển hình*

Một thuận lợi của phương pháp Ghi nhận Sự việc Điển hình (Critical Incident Method) là bao quát toàn bộ kỳ đánh giá (*và vì vậy có thể ngăn ngừa lỗi thiếu cặn*). Tuy nhiên, trừ phi cả sự việc điển hình xấu và tốt cùng được đề cập, nếu không nhân viên được đánh giá sẽ có cảm giác tiêu cực đối với phương pháp này. Tuy nhiên đóng góp lớn nhất của phương pháp này là phát triển kỹ thuật nghiệp vụ công việc và góp phần xây dựng những tiến trình đánh giá khác.

- *Phương pháp đánh dấu bản liệt kê hành vi thực hiện*

Một trong những kỹ thuật đánh giá cũ xưa nhất là Phương pháp Đánh dấu Bản liệt kê Hành vi thực hiện (Behavioral Checklist Method). Đó là một biểu mẫu đã liệt kê sẵn những câu nhận xét và người lãnh đạo đánh dấu vào những câu mà họ cho là đặc điểm cá tính hoặc hoạt động thực hiện công việc của người nhân viên.

- *Phương pháp thang đo bình chọn căn cứ vào Hành vi*

Phương pháp Thang đo Bình chọn căn cứ vào Hành vi (Behaviorally Anchored Rating Scale - BARS) bao gồm một loạt từ 5 đến 10 thang đo dọc - mỗi thang đo dùng để đo lường phạm vi thực hiện của một công việc quan trọng được xác định thông qua phân tích công việc. Những phạm vi này gắn chặt với những hoạt động được xác định thông qua việc phân tích công việc sự việc điển hình. Những sự việc điển hình sẽ được sắp xếp dọc theo thang đo và được gán giá trị điểm theo ý kiến của chuyên gia.

Hiện nay, không có một chứng cứ nào đủ mạnh để khẳng định rằng phương pháp BARS giảm thiểu được tất cả những lỗi đánh giá đã đề cập trước đây. Tuy nhiên, một vài nghiên cứu đã cho thấy rằng những thang đo loại này có thể mang lại những đánh giá chính xác hơn. Một thuận lợi chính của phương pháp BARS là nhân sự các Phòng, Ban khác có thể cùng tham gia thực hiện cùng với Phòng Nguồn Nhân lực để phát triển phương pháp này. Việc tham gia của nhân viên của các Phòng, Ban khác sẽ giúp tiến trình đánh giá và thang đo thực hiện công việc được nhân viên chấp nhận dễ dàng hơn. Điểm bất lợi chính của phương pháp BARS là nó yêu cầu thời gian thực hiện đáng kể và những nỗ lực để phát triển. Ngoài ra, do các thang đo đặc trưng cho những công việc đặc trưng, một thang đo chỉ được thiết kế cho một công việc, không thể áp dụng cho công việc khác.

- *Phương pháp Thang đo Quan sát Hành vi thực hiện*

Phương pháp Thang đo Quan sát Hành vi thực hiện (Behavior Observation Scales - BOS) tương tự phương pháp BARS, đều căn cứ trên những sự việc điển hình. Tuy nhiên, phương pháp BOS cho thấy rằng thay vì yêu cầu người đánh giá phải chọn điểm mấu chốt trong hoạt động mang tính đại diện nhất thì phương pháp này được thiết kế để đo lường mức độ

thường xuyên thực hiện của mỗi hoạt động được quan sát.

Giá trị của phương pháp BOS là khi tiếp cận phương pháp này cho phép người đánh giá đóng vai trò một quan sát viên hơn là một người xét đoán. Bằng phương pháp này, lãnh đạo sẽ cung cấp thông tin phản hồi cho nhân viên dễ dàng hơn. Một số công ty như AT&T, Weyerhaeuser và Dayton-Hudson đã dùng phương pháp BOS và nghiên cứu cho thấy rằng người đánh giá thích sử dụng phương pháp này hơn phương pháp BARS hay phương pháp đánh giá đặc điểm tính cách vì những lý do sau: (1) *giữ được tính chất khách quan*, (2) *phân biệt được người thực hiện công việc tốt hay kém*, (3) *cung cấp sự phản hồi* và (4) *xác định nhu cầu đào tạo* (xem Phụ lục 8 - *Biểu mẫu đánh giá theo Phương pháp BOS*).

1.3.3. Các phương pháp đánh giá kết quả

Thay vì phải quan sát đặc điểm cá tính hoặc những hoạt động thực hiện công việc của nhân viên, nhiều tổ chức đã đánh giá những thành quả của nhân viên – kết quả mà họ đạt được thông qua công việc. Những người ủng hộ phương pháp đánh giá kết quả cho rằng phương pháp này khách quan hơn và tạo nhiều quyền lực cho nhân viên hơn. Hơn nữa, phương pháp đánh giá dựa trên kết quả thường hướng nhân viên có trách nhiệm đối với những hậu quả do họ gây ra khi mà họ được quyền tự do quyết định lựa chọn phương pháp để hoàn thành công việc. Đó là sự phân quyền trong giải quyết công việc.

- *Phương pháp Đo lường Năng suất*

Có nhiều thước đo kết quả dùng cho việc đánh giá nhân sự. Nhân viên bán hàng được đánh giá dựa trên sản lượng bán (*vừa là số lượng đơn vị bán vừa là doanh số bán*). Công nhân sản xuất được đánh giá dựa trên số sản phẩm họ sản xuất và có thể xét tỷ lệ phế liệu hoặc số khuyết điểm phát

hiện. Lãnh đạo cấp cao được đánh giá dựa trên lợi nhuận hoặc tốc độ tăng trưởng của công ty. Mỗi thước đo này gắn kết trực tiếp với thành tích nhân viên và những kết quả mang lại lợi ích cho tổ chức. Bằng cách này, những đánh giá kết quả thực hiện công việc có thể định mục tiêu của nhân viên và tổ chức về cùng một hướng.

- *Phương pháp Quản trị theo mục tiêu – Management By Objectives*

Một phương pháp cố gắng khắc phục những hạn chế của phương pháp đánh giá theo kết quả là phương pháp Quản trị theo Mục tiêu (***Management By Objectives – MBO***). Quản trị theo mục tiêu là một triết lý quản lý do ***Peter Drucker*** đề xuất từ năm 1954, với phương pháp này, nhân viên tự thiết lập mục tiêu (ví dụ như : chi phí sản xuất, doanh số bán sản phẩm, tiêu chuẩn chất lượng, lợi nhuận) thông qua hội ý với cấp trên và sau đó dùng chính những mục tiêu này để làm cơ sở đánh giá. Tiến trình đánh giá theo phương pháp này gồm các bước sau:

- Bước 1: Thiết lập mục tiêu cho tổ chức
- Bước 2: Thiết lập mục tiêu cho phòng ban
- Bước 3: Thiết lập mục tiêu cho cá nhân
- Bước 4: Rà soát và điều chỉnh mục tiêu giữa nhân viên và lãnh đạo
- Bước 5: Lãnh đạo đánh giá tiến trình nhân viên thực hiện để đạt mục tiêu
- Bước 6: Phỏng vấn đánh giá
- Bước 7: Rà soát lại sự kết nối giữa việc thực hiện công việc của cá nhân và tổ chức

Để đảm bảo thành công, phương pháp MBO nên được xem là một phần trong toàn bộ hệ thống quản lý, không nên xem đơn thuần chỉ là thêm

việc cho người quản lý. Nhà quản lý nên quyết tâm phân quyền cho nhân viên để họ có thể chủ động hoàn thành mục tiêu đã đề ra, cho họ toàn quyền chọn lựa phương pháp thực hiện (*nhưng ràng buộc trách nhiệm của họ đối với hậu quả*).

1.3.4. Các ưu nhược điểm của các phương pháp đánh giá

Nhìn chung, có nhiều phương pháp đánh giá nhân sự khác nhau mà các tổ chức có thể vận dụng cho phù hợp với đặc thù của đơn vị mình. Tuy nhiên, mỗi phương pháp đánh giá đều có ưu điểm và nhược điểm riêng được trình bày trong bảng 1.1 dưới đây.

Bảng 1.1: Các ưu nhược điểm của các phương pháp đánh giá nhân sự

Phương pháp	Ưu điểm	Nhược điểm
Các phương pháp đánh giá dựa trên đặc điểm cá tính	1. Không tốn kém khi phát triển phương pháp.	1. Tiềm ẩn cao lỗi bình chọn
	2. Sử dụng những thước đo có ý nghĩa	2. Không hữu ích trong việc tư vấn cho nhân viên
	3. Dễ sử dụng	3. Không hữu ích trong việc xác định khen thưởng.
		4. Không hữu ích trong việc quyết định đề bạt.
Các phương pháp đánh giá dựa trên hành vi thực hiện	1. Sử dụng thước đo thực hiện công việc cụ thể	1. Tốn nhiều thời gian khi phát triển, sử dụng.
	2. Được lãnh đạo cấp cao và nhân viên chấp nhận.	2. Tốn kém khi phát triển phương pháp
	3. Hữu ích trong việc cung cấp thông tin phản hồi	3. Vài tiềm ẩn về lỗi bình chọn.
	4. Công bằng trong việc khen thưởng và quyết định đề bạt.	
Các phương pháp đánh giá dựa trên kết quả thực hiện	1. Khuyếch hướng chủ quan sẽ ít đi.	1. Tốn nhiều thời gian khi phát triển, sử dụng.
	2. Được lãnh đạo cấp cao và nhân viên chấp nhận.	2. Có thể chỉ khuyếch khích những triển vọng ngắn hạn.
	3. Liên kết giữa thực hiện công việc của nhân viên với hoạt động của tổ chức.	3. Có thể sử dụng những tiêu chuẩn bị đồng nhất không chính xác.
	4. Khuyếch khích việc cả người quản lý và nhân viên cùng đặt ra mục tiêu.	4. Có thể sử dụng những tiêu chuẩn khiếm khuyết, không bao quát.
	5. Tốt cho việc khen thưởng và quyết định đề bạt.	

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

1.4 Nội dung và tiến trình đánh giá nhân sự

1.4.1. Xác định mục tiêu đánh giá

Trước hết ta cần xác định mục đích chính của đánh giá, từ đó có thể xây dựng một chương trình đánh giá hợp lý, phù hợp với mục đích chính của đánh giá. Mục tiêu đánh giá là yếu tố quan trọng quyết định đến việc xây dựng phương pháp đánh giá, xác định các yếu tố trong đánh giá như sử dụng kết quả đánh giá như thế nào. Mục tiêu của việc đánh giá tình hình thực hiện công việc của người lao động trong tập thể lao động thông thường bao gồm hai mục tiêu cơ bản:

Một là, đánh giá tình hình thực hiện công việc nhằm cải thiện sự thực hiện công việc của người lao động. Mục tiêu này sẽ đạt được thông qua các hoạt động: Cung cấp thông tin cho người lao động biết mức độ thực hiện công việc của họ so với các tiêu chuẩn đặt ra và đặt kết quả đó trong mối tương quan với các nhân viên khác, từ đó kích thích sự phấn đấu của họ nhằm đạt được kết quả đánh giá cao hơn trong tương lai. Hoạt động thứ hai giúp đạt được mục tiêu trên đó là giúp người lao động phát hiện sai sót hay nhược điểm mắc phải, từ đó có biện pháp để khắc phục và nâng cao khả năng thực hiện công việc. Qua đó, nâng cao ý thức trách nhiệm và tạo điều kiện cho người lao động tự khẳng định mình.

Hai là, đánh giá tình hình thực hiện công việc nhằm thực hiện mục tiêu giúp cho các nhà quản lý có thể đưa ra các quyết định nhân sự đúng đắn. Rõ ràng thông qua quá trình đánh giá, nhà quản lý có thể thu thập các thông tin làm cơ sở để hoạch định nhân lực. Các thông tin thu thập được trong quá trình đánh giá cũng là cơ sở quan trọng cho việc đào tạo và phát triển nhân viên; nâng lương và nâng ngạch, kỷ luật lao động... Quá trình này cũng giúp các nhà quản lý phát hiện những tài năng và làm cơ sở để xây dựng kế hoạch bồi dưỡng, đào tạo phát triển các nhân viên có tài năng này trở thành các cán bộ chủ chốt trong tương lai.

Ngoài hai mục tiêu cơ bản nói trên, tổ chức có thể đặt ra mục tiêu kích thích nhân viên và tạo bầu không khí tâm lý thuận lợi trong tập thể lao động. Điều này có thể đạt được khi trong quá trình đánh giá nhân sự có hoạt động trao đổi đánh giá. Hoạt động này sẽ tăng cường mối quan hệ giữa nhân viên và quản lý trên tinh thần hiểu biết lẫn nhau và kích thích, động viên người lao động thông qua việc ghi nhận những kết quả đạt được của họ trong công việc làm cơ sở cho sự phát triển trong tương lai của họ.

1.4.2. Xác định đối tượng được đánh giá và chu kỳ đánh giá

Xác định đối tượng được đánh giá: Đối tượng đánh giá có thể là một cá nhân hoặc một bộ phận trong tổ chức. Tùy thuộc vào mục đích đánh giá để xác định đối tượng đánh giá được phù hợp. Đối tượng đánh giá thông thường là toàn bộ cán bộ nhân viên trong tổ chức hoặc toàn bộ người lao động trong một doanh nghiệp. Nếu mục đích của đánh giá nhân sự chủ yếu phục vụ cho công tác trả lương cho người lao động, thì đối tượng đánh giá phải là toàn bộ cán bộ nhân viên trong công ty hoặc toàn bộ người lao động trong tổ chức. Nếu đánh giá phục vụ cho việc chia các quỹ thưởng thì có thể chỉ xét một hoặc một số bộ phận có liên quan.

Vấn đề tiếp theo chúng ta đề cập đến chu kỳ đánh giá. Tùy theo mục đích của việc đánh giá trong đơn vị mà có thể tổ chức đánh giá theo định kỳ chính thức hay không chính thức trong trường hợp cần thiết. Đây thực chất là việc xác định chu kỳ đánh giá.

Chu kỳ đánh giá là khoảng thời gian giữa hai lần đánh giá liền kề. Phục vụ các mục đích khác nhau thì chu kỳ đánh giá cũng khác nhau. Thông thường chu kỳ đánh giá ngắn nhất là một tháng. Thông thường kết quả đánh giá được sử dụng làm cơ sở tính lương cho người lao động mà hiện nay các công ty trả lương theo tháng, do vậy cần có kết quả đánh giá của người lao động trong chu kỳ tháng. Chu kỳ đánh giá chính thức 6 tháng hoặc 1 năm 1

lần có thể đề phục vụ cho việc nâng lương, chia thưởng, định hướng phát triển cán bộ nhân viên.

Chú ý không nên quy định chu kỳ đánh giá quá ngắn (dưới 1 tháng) hoặc quá dài (trên 12 tháng). Các kết quả đánh giá chính thức thường được sử dụng làm cơ sở để ra các quyết định nhân sự quan trọng đối với người lao động như thăng tiến, đề bạt,..... Nếu chu kỳ đánh giá quá dài kết quả đánh giá không đảm bảo tính kịp thời để đưa ra các quyết định quản trị nhân sự, dẫn đến giảm tạo động lực lao động. Nếu quy định chu kỳ đánh giá quá ngắn (dưới 1 tháng) cũng không hợp lý vì đánh giá như vậy sẽ tốn rất nhiều thời gian và công sức, song mức độ tạo động lực lao động không đáng kể, đôi khi còn gây căng thẳng trong nhân viên.

1.4.3. Xác định tiêu chuẩn đánh giá

Tiêu chuẩn đánh giá nhân sự được thiết lập dựa trên mục tiêu của tổ chức và bản mô tả công việc của người lao động. Xuất phát từ mục tiêu của tổ chức, người ta thiết lập các nội dung đánh giá, các tiêu chuẩn để định hướng hành vi của người lao động đến việc đạt được các mục tiêu đó. Xuất phát từ bản mô tả công việc, người ta thiết lập các nội dung, tiêu chuẩn để đánh giá kết quả thực hiện các công việc cụ thể của chức danh công việc mà người lao động đang đảm nhận.

Tiêu chuẩn đánh giá phải phản ánh được các kết quả và hành vi cần có để thực hiện thành công một công việc. Tiêu chuẩn đánh giá phải làm cho thấy những gì người lao động cần làm trong công việc và cần phải làm tốt đến mức nào. Đồng thời, các tiêu chuẩn phải phản ánh hợp lý các mức độ yêu cầu về số lượng và chất lượng thực hiện công việc, phù hợp với từng đặc điểm của từng công việc. Như vậy đo lường sự thực hiện công việc được hiểu là ấn định một con số hay một thứ hạng để phản ánh mức độ thực hiện công việc của người lao động theo các đặc trưng hoặc khía cạnh đã được xác

định trước của công việc. Đây là yếu tố trung tâm của đánh giá: thiết lập tiêu chí, tiêu chuẩn đánh giá chính là tạo một hệ thống đánh giá tính hiệu quả được duy trì và cải tiến liên tục hướng tới việc thực hiện các mục tiêu và nhiệm vụ đặt ra của tổ chức. Tiêu chuẩn đánh giá cũng là một cơ sở để quyết định phương pháp đánh giá, thiết kế phiếu đánh giá và đặc biệt ảnh hưởng tới việc tiến hành đánh giá. Các tiêu chuẩn, tiêu chí đánh giá cần được thảo luận với người lao động để hoàn thiện công việc của họ.

Đầu tiên chúng ta đi xác định những nội dung cơ bản cần đánh giá. Những nội dung này thông thường bao gồm các lĩnh vực, kỹ năng, kết quả cần đánh giá trong mối tương quan với việc thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp. Các nội dung đánh giá có 2 loại: các nội dung thuộc về tiêu chuẩn hành vi và các nội dung thuộc về tiêu chuẩn kết quả thực hiện công việc. Để xác định các nội dung cơ bản cần đánh giá và cần nghiên cứu kỹ bản mô tả công việc. Từ bản mô tả công việc sẽ xác định các nội dung thuộc về nội dung thực hiện nhiệm vụ của người lao động. Dựa vào mục tiêu đánh giá tổ chức có thể đưa ra một số nội dung đánh giá khác ảnh hưởng đến việc thúc đẩy tiến trình thực hiện thành công các mục tiêu của tổ chức. Mặt khác, việc thực hiện nhiệm vụ thuộc chức danh công việc đảm nhận vẫn là vấn đề quan trọng nhất đối với người lao động nên tỷ trọng cho phần đánh giá nhiệm vụ thường cao hơn các nội dung đánh giá khác. Mỗi nội dung đánh giá có thể bao gồm 1 hoặc nhiều tiêu chí đánh giá. Tiêu chí đánh giá được chia thành tiêu chí định tính và định lượng. Tiêu chuẩn đánh giá được xây dựng nhằm đo lường mức độ thực hiện công việc của người lao động. Căn cứ nội dung đánh giá, tiêu chí đánh giá được lựa chọn, người quản lý sẽ xác định mục tiêu, định lượng công việc nhân viên cần phải thực hiện để đạt được các mục tiêu đặt ra. Cần lưu ý, mục tiêu đề ra cần đạt được sự thống nhất giữa lãnh đạo và nhân viên thực hiện để tránh tình

trạng người lãnh đạo áp đặt công việc vượt quá khả năng thực hiện của nhân viên hoặc nhân viên đăng ký mức độ hoàn thành công việc dưới khả năng thực hiện của mình để làm việc nhàn nhã và dễ đạt thành tích. Căn cứ kết quả phân tích công việc và bản mô tả công việc, người lãnh đạo có thể xác định mức độ ưu tiên, mức độ quan trọng của từng công việc để quyết định tiêu chuẩn đánh giá phù hợp.

1.4.4. Lựa chọn và thiết kế phương pháp đánh giá

Cần dựa vào mục tiêu của đánh giá để lựa chọn và thiết kế phương pháp đánh giá hợp lý. Nếu mục tiêu đánh giá là để hạn chế tối đa các hành vi tiêu cực trong tổ chức, đồng thời khuyến khích các hành vi mang lại lợi ích nhiều cho tổ chức, có thể chọn phương pháp ghi chép – lưu trữ. Nếu mục tiêu đánh giá là kiểm tra việc đáp ứng tiêu chuẩn của người lao động thì chọn phương pháp đánh giá theo tiêu chuẩn công việc. Trong trường hợp thực hiện đánh giá theo mục tiêu thì cần sử dụng kết hợp các phương pháp đánh giá.

1.4.5. Lựa chọn và đào tạo cán bộ đánh giá

Người đánh giá được lựa chọn là một nhân tố nội tại ảnh hưởng nhiều đến hiệu quả đánh giá. Chính vì vậy, đây là đối tượng cần được chú trọng trong quá trình thực hiện công tác đánh giá nhân sự. Thông thường người được lựa chọn làm người đánh giá là người lãnh đạo trực tiếp. Vì người lãnh đạo trực tiếp là người trực tiếp phân công công việc cho người lao động và nắm được quá trình thực hiện công việc của người lao động, có khả năng kiểm tra, đánh giá quá trình thực hiện công việc của người lao động một cách chính xác nhất và là người hiểu rõ nhất công việc của người lao động. Tuy nhiên, để quá trình đánh giá nhân sự được toàn diện và kết quả đánh giá nhân sự chính xác thì nên xem xét bổ sung những người đánh giá khác có thể là đồng nghiệp của người được đánh giá, các khách hàng và đối tác quan trọng trực tiếp giao dịch với người được đánh giá, cấp dưới của người được đánh giá hoặc bản thân người được

đánh giá. Ý kiến quyết định đến kết quả đánh giá cuối cùng của người lao động vẫn là quyết định của cán bộ quản lý trực tiếp.

Sau khi chọn người đánh giá ta cần tiến hành đào tạo người đánh giá để đảm bảo hiệu quả của công tác đánh giá. Cần quan tâm đến lựa chọn người tham gia đào tạo, nội dung đào tạo, hình thức đào tạo. Người đánh giá phải thực hiện hoạt động phân tích so sánh kết quả thực hiện công việc thực tế của người lao động với tiêu chuẩn mẫu được thiết kế phù hợp với phương pháp đánh giá, căn cứ mức độ đáp ứng các tiêu chuẩn mẫu để cho điểm và xếp hạng hoặc có những nhận xét về ưu, nhược điểm của người lao động. Người đánh giá mà không nắm rõ quy trình đánh giá hay các tiêu chí, tiêu chuẩn, phương pháp đánh giá thì sẽ không thể đưa ra được một kết quả đánh giá chính xác. Vì vậy các nội dung cần đào tạo người đánh giá gồm nội dung về kỹ năng, kiến thức, giúp họ hiểu rõ về hệ thống đánh giá, cách đánh giá, mục tiêu của đánh giá từ đó họ có thể hiểu rõ từng bước trong công tác đánh giá sẽ giúp cho kết quả đánh giá được chính xác và đạt yêu cầu, thông thường, việc đào tạo người đánh giá có thể được tiến hành thông qua các văn bản hướng dẫn hoặc qua các lớp đào tạo (tập huấn).

1.4.6. Tổ chức thực hiện đánh giá

Vấn đề quan trọng đầu tiên cần được quan tâm trong tổ chức thực hiện đánh giá là phân định trách nhiệm và cơ chế phối kết hợp. Thông thường trong công tác đánh giá nhân sự, cán bộ quản lý cấp cao chỉ tham gia chỉ đạo phương hướng và mục đích đánh giá, quyết định cuối cùng về chương trình đánh giá và các biện pháp liên quan. Hỗ trợ các bộ phận chuyên trách thông qua các quyết định về đầu tư nguồn lực cho đánh giá. Còn đối với bộ phận chuyên trách về quản trị nhân lực thì tham gia thiết kế, xây dựng, triển khai thực hiện, điều phối tổng hợp kết quả chương trình đánh giá. Bộ phận này còn tham gia lựa chọn thiết kế phương

pháp đánh giá, lựa chọn người đánh giá đào tạo người đánh giá, tổ chức đào tạo người đánh giá, đề xuất biện pháp khắc phục thiếu sót trong đánh giá khi cần, quản lý và triển khai sử dụng kết quả đánh giá. Riêng đối với cán bộ quản lý trực tiếp, họ tham gia vào công tác đánh giá với vai trò là người trực tiếp triển khai chương trình đánh giá ở đơn vị mình quản lý, tổng hợp thông tin kết quả liên quan và trực tiếp tham gia phỏng vấn đánh giá. Báo cáo và chịu trách nhiệm về kết quả đánh giá nhân sự của các nhân viên cấp dưới. Sau khi thực hiện đánh giá chúng ta có kết quả đánh giá, để phát huy hết tác dụng của kết quả đánh giá cần thực hiện phỏng vấn đánh giá để người lao động biết được kết quả đánh giá của mình giúp họ có phương hướng thực hiện công việc trong kỳ tiếp theo.

Phỏng vấn đánh giá cũng là một nội dung quan trọng trong khâu tổ chức đánh giá nhân sự. Mục đích của phỏng vấn đánh giá: Phỏng vấn đánh giá nhằm cung cấp cho người động những thông tin phản hồi nhằm kích thích, động viên họ tự hoàn thiện và thực hiện công việc tốt hơn. Các phương pháp phỏng vấn có thể áp dụng trong phỏng vấn đánh giá:

Phỏng vấn hướng dẫn: là hình thức mà cấp quản trị cho cấp dưới biết kết quả đánh giá nhân sự của họ và thuyết phục họ đưa ra các mục tiêu cải tiến nếu cần;

Phương pháp phỏng vấn theo chỉ dẫn: là cuộc phỏng vấn không theo bài bản có sẵn, cấp dưới được đối thoại với cấp trên về các năng lực và những hạn chế.

Phỏng vấn giải quyết vấn đề: cấp trên và cấp dưới thảo luận thẳng thắn, cởi mở các vấn đề liên quan đến kết quả và các biện pháp cải tiến tình hình thực hiện công việc mang tính chất xây dựng và dàn xếp ôn hòa.

Sau quá trình đánh giá kết quả thực hiện công việc, bộ phận quản lý nguồn nhân lực của đơn vị, tổ chức sẽ thu được những dữ liệu về quá trình

hoạt động của mỗi nhân viên, những thành tích và những mặt còn hạn chế của họ. Đó chính là những căn cứ để phục vụ các nghiệp vụ nhân sự khác.

1.4.7. Sử dụng kết quả đánh giá

Kết quả đánh giá có được sẽ được sử dụng theo các mục đích đã được xác định từ ban đầu (bước 1), hoặc sử dụng cho các mục tiêu khác nhằm nâng cao hiệu quả công tác quản lý và sử dụng nguồn nhân lực.

1.5. Công tác đánh giá nhân sự trong cơ quan hành chính nhà nước

1.5.1. Nhân sự trong cơ quan hành chính nhà nước

Nhân sự trong cơ quan hành chính nhà nước chính là đội ngũ công chức nhà nước. Thuật ngữ “công chức” được hiểu là những công dân được tuyển dụng, bổ nhiệm giữ một công vụ thường xuyên trong một công sở của Nhà nước ở Trung ương hay địa phương, ở trong nước hay ngoài nước, đã được xếp vào một ngạch và hưởng lương từ ngân sách nhà nước.

Công chức hành chính nhà nước là những người hoạt động trong các cơ quan hành chính nhà nước từ Trung ương đến địa phương đảm nhiệm chức năng quản lý nhà nước. Công chức hành chính nhà nước hoạt động trong các lĩnh vực quản lý nhà nước về kinh tế, xã hội, y tế, giáo dục... Hay nói cách khác, đội ngũ công chức hành chính nhà nước thực hiện các hoạt động tổ chức, hướng dẫn, kiểm tra và điều hành mọi hoạt động trong xã hội. Đó chính là hoạt động điều chỉnh các quá trình xã hội và hành vi hoạt động của con người bằng quyền lực nhà nước. Hiệu lực của bộ máy nhà nước xét cho cùng được quyết định bởi phẩm chất chính trị, đạo đức, trình độ, năng lực của đội ngũ công chức hành chính nhà nước.

Thực tiễn cho thấy đội ngũ công chức hành chính nhà nước có các vai trò sau:

- Công chức hành chính nhà nước đóng vai trò chủ đạo trong công cuộc đổi mới và xây dựng đất nước. Một đất nước có đội ngũ công chức hành

chính nhà nước đầy đủ phẩm chất chính trị, có trình độ chuyên môn và năng lực, có tinh thần trách nhiệm cao, sẵn sàng cống hiến cho sự nghiệp xây dựng đất nước. Bởi đội ngũ công chức hành chính nhà nước chính là lực lượng nòng cốt, đóng vai trò chủ đạo thực hiện các nhiệm vụ quan trọng trong mỗi giai đoạn lịch sử của đất nước.

- Công chức hành chính nhà nước là lực lượng nòng cốt trong hệ thống chính trị, có nhiệm vụ hoạch định các chính sách, đưa các chính sách và thực hiện đường lối, chính sách của Đảng và Nhà nước trở thành thực tiễn và tiếp thu nguyện vọng của nhân dân, nắm bắt những yêu cầu thực tiễn của cuộc sống để phản ánh kịp thời với cấp trên.

- Đội ngũ công chức hành chính nhà nước là nguồn nhân lực quan trọng có vai trò quyết định trong việc nâng cao hiệu lực, hiệu quả của bộ máy hành chính nhà nước, là một trong những nguồn nhân lực quan trọng trong việc thực hiện công cuộc công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước.

- Đội ngũ công chức hành chính nhà nước là đội ngũ chủ yếu trực tiếp tham gia xây dựng đường lối đổi mới kinh tế của đất nước, hoạch định các chính sách, chiến lược phát triển kinh tế - xã hội, tổ chức quản lý nhà nước và kiểm tra.

Những vai trò nêu trên đòi hỏi các cơ quan hành chính nhà nước thường xuyên phải tổ chức đánh giá đội ngũ công chức hành chính nhà nước của mình nhằm đảm bảo có trình độ chuyên môn về ngành, lĩnh vực thì mới thực thi tốt nhiệm vụ, công vụ được giao. Đây được coi là nhiệm vụ thường xuyên, quan trọng của các cơ quan hành chính nhà nước.

1.5.2. Nội dung và tiêu chí đánh giá nhân sự trong cơ quan hành chính nhà nước

Khi đánh giá nhân sự trong cơ quan hành chính nhà nước, nội dung cần quan tâm chính là chất lượng lao động và tinh thần phục vụ nhân dân vô điều kiện của đội ngũ công chức hành chính nhà nước trong thực thi công vụ. Đây

là một loại lao động có tính đặc thù riêng, xuất phát từ vị trí, vai trò của chính đội ngũ lao động này. Vì vậy, đánh giá nhân sự trong cơ quan hành chính nhà nước thường thông qua hệ thống các chỉ tiêu, tiêu chuẩn phản ánh trình độ chuyên môn nghiệp vụ, trình độ ngoại ngữ, tin học, các kỹ năng, kinh nghiệm trong quản lý của đội ngũ công chức hành chính nhà nước.

Các tiêu chí đánh giá chất lượng công chức hành chính nhà nước có thể chia thành các nhóm như:

- *Nhóm tiêu chí đánh giá năng lực trình độ công chức hành chính nhà nước* gồm: tiêu chí về trình độ văn hóa (mức độ học vấn giáo dục mà công chức đạt được); tiêu chí về trình độ chuyên môn nghiệp vụ (trình độ được đào tạo qua các trường lớp có văn bằng chuyên môn phù hợp với yêu cầu của công việc); tiêu chí về kỹ năng nghề nghiệp (phản ánh tính chuyên nghiệp của công chức trong thực thi công vụ); tiêu chí về kinh nghiệm công tác (kinh nghiệm công chức tích lũy được trong thực tiễn công tác); tiêu chí về sức khỏe.

- *Nhóm tiêu chí đánh giá về khả năng nhận thức và mức độ sẵn sàng đáp ứng sự thay đổi công việc của công chức hành chính nhà nước.* Do yêu cầu của thời kỳ công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước, do yêu cầu của tiến trình hội nhập kinh tế quốc tế, tiến bộ khoa học kỹ thuật... đòi hỏi công chức có sự chuẩn bị và đầu tư cập nhật kiến thức, nâng cao kỹ năng, thay đổi thái độ và hành vi trong công việc thì mới có thể đảm nhận và hoàn thành công việc được giao.

- *Nhóm tiêu chí đánh giá mức độ đảm nhận công việc của đội ngũ công chức hành chính nhà nước.* Đây là nhóm tiêu chí đánh giá năng lực thực thi nhiệm vụ của công chức, phản ánh mức độ hoàn thành nhiệm vụ của công chức và mức độ đảm nhận chức trách, nhiệm vụ của công chức.

Đánh giá thực hiện công việc là phương pháp, nội dung của quản trị nhân lực trong các tổ chức, cơ quan hành chính nhà nước. Đánh giá thực hiện công việc thực chất là xem xét, so sánh giữa thực hiện nhiệm vụ cụ thể của công chức với những tiêu chuẩn đã được xác định trong bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn đánh giá hoàn thành công việc.

Kết quả đánh giá thực hiện công việc cho phép phân tích và đánh giá về chất lượng công chức trên thực tế. Nếu như công chức liên tục không hoàn thành nhiệm vụ mà không phải lỗi của tổ chức, thì có nghĩa là công chức không đáp ứng được yêu cầu công việc. Trong trường hợp này, có thể kết luận chất lượng công chức thấp, không đáp ứng được yêu cầu nhiệm vụ được giao ngay cả khi công chức có trình độ chuyên môn đào tạo cao hơn yêu cầu của công việc.

1.5.3. Phương thức đánh giá thực hiện công việc của nhân sự cơ quan hành chính nhà nước

Đánh giá thực hiện công việc của nhân sự cơ quan hành chính nhà nước hay công chức hành chính nhà nước đóng vai trò quan trọng trong quản trị nguồn nhân lực nói chung và trong nâng cao chất lượng công chức hành chính nói riêng. Đánh giá mức độ hoàn thành công việc không chỉ là cấp trên đánh giá cấp dưới mà còn là việc tự đánh giá mức độ hoàn thành công việc của từng công chức và sự đánh giá của cấp dưới đối với cấp trên. Thông thường, việc đánh giá mức độ hoàn thành công việc được thực hiện 6 tháng/lần hoặc 1 năm/lần. Đánh giá thực hiện công việc nhằm xác định kết quả làm việc cụ thể của từng cá nhân công chức trong việc thực hiện nhiệm vụ được giao. Đồng thời, xác định nhu cầu đào tạo và phát triển công chức, nội dung đào tạo và những vấn đề khác. Phân tích và đánh giá thực hiện công việc còn là cơ sở cho việc tuyển chọn, bố trí, sử dụng công chức. Bên cạnh đó còn là cơ sở cho việc trả thù lao lao động, xếp hạng công chức và tạo động lực cho công chức phát triển.

CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ NHÂN SỰ TẠI UBND HUYỆN HOÀNH BỒ, TỈNH QUẢNG NINH

2.1. Tổng quan chung về tình hình nhân sự tại UBND huyện Hoàn Bồ, tỉnh Quảng Ninh

2.1.1. Giới thiệu về huyện Hoàn Bồ

Hoàn Bồ là một huyện miền núi nằm ở phía bắc tỉnh Quảng Ninh, Huyện gồm có 12 xã và 01 thị trấn; 82 thôn khu (72 thôn và 10 khu), trong đó có 6 xã khu vực 1, 04 xã khu vực 2, 01 xã và 04 thôn đặc biệt khó khăn. Về địa lý, huyện nằm cách trung tâm thành phố Hạ Long khoảng 10 km về phía nam, với toạ độ địa lý:

Từ 20⁰54'47" đến 21⁰15' vĩ độ bắc

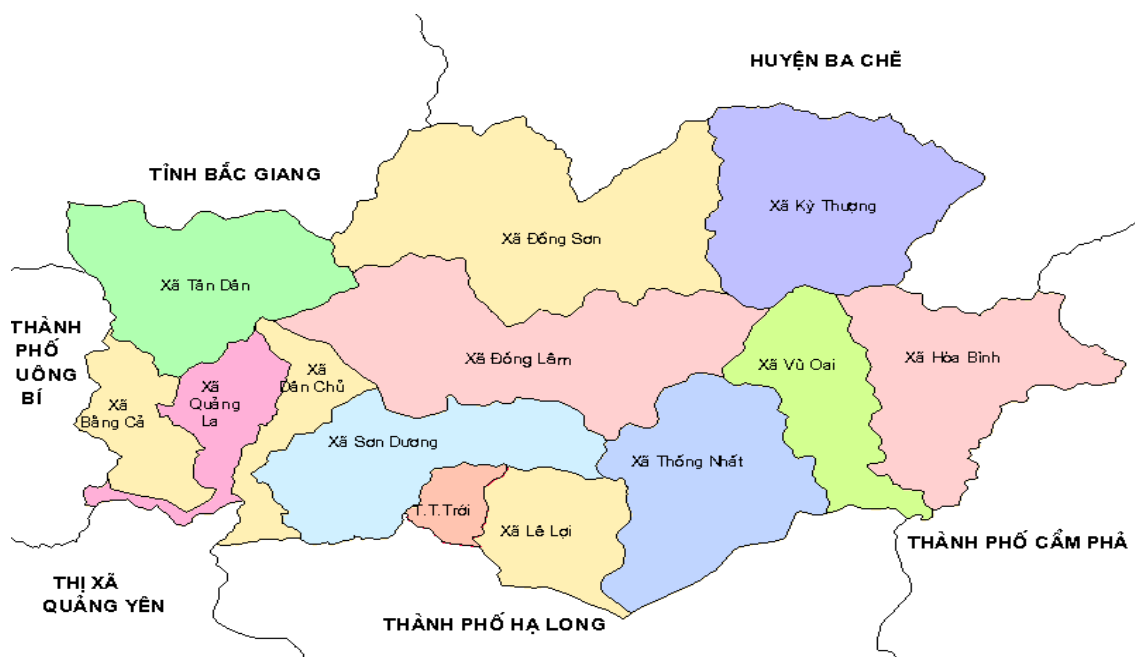
Từ 106⁰50' đến 107⁰15' kinh độ đông.

- Phía Bắc giáp huyện Ba Chẽ, tỉnh Quảng Ninh và huyện Sơn Động, tỉnh Bắc Giang;

- Phía Nam giáp vịnh Cửa Lục - thành phố Hạ Long,

- Phía Đông giáp thành phố Cẩm Phả,

- Phía Tây giáp thành phố Uông Bí và thị xã Quảng Yên



Hình 2.1. Sơ đồ vị trí các xã, thị trấn thuộc huyện Hoành Bồ

(Nguồn: Website <http://quangninh.gov.vn/vi-VN/huyenthi/HuyenHoanhBo/Trang/default.aspx>)

- *Về đất đai*

Huyện Hoành Bồ có diện tích tự nhiên là 84.354,35 ha chiếm 13,82% diện tích tự nhiên của tỉnh. Đơn vị hành chính của huyện gồm 12 xã, 1 thị trấn, trong đó có 5 xã thuộc vùng cao với tổng diện tích tự nhiên 49.244,97 ha chiếm 51,27% diện tích tự nhiên của huyện.

Hoành Bồ là một huyện miền núi nên diện tích đồi núi rất lớn chiếm tới 87% diện tích tự nhiên và có độ che phủ của rừng đạt 61,1%, đất trồng đồi núi trọc chiếm 6,4% diện tích tự nhiên của huyện.

- *Về khí hậu*

Khí hậu huyện Hoành Bồ mang đặc điểm của khí hậu Đông Bắc nhiệt đới nóng và ẩm chịu ảnh hưởng chế độ gió mùa, một năm có 4 mùa rõ rệt; nhiệt độ trung bình tháng cao nhất 35 - 36°C, thấp nhất 10 - 15°C, nhiệt độ không khí thấp thường bắt đầu từ tháng 12 đến tháng 2 năm sau, cao dần từ

tháng 4 đến tháng 8, độ ẩm bình quân 82%. Lượng mưa cao nhất 2.852^{mm}, thấp nhất 870^{mm}. Hướng gió chính ảnh hưởng đến thời tiết toàn vùng là :

+ Về mùa đông: Gió thường thổi theo hướng bắc và đông bắc từ tháng 10 đến tháng 4 năm sau

+ Về mùa hè: Thường thổi theo hướng nam và đông nam từ tháng 5 đến tháng 9.

- *Về thủy văn*

Sông suối Hoàn Bồ chịu ảnh hưởng nhiều của địa hình, hầu hết các sông suối đều bắt nguồn từ các dãy núi cao ở phía bắc, chảy theo hướng bắc nam rồi đổ ra biển. Riêng dãy núi cánh cung Đông Triều - Móng Cái chạy theo hướng tây đông qua các xã Tân Dân, Kỳ Thượng chia huyện thành 2 vùng tạo cho suối chảy theo 2 chiều sườn bắc và nam. Hoàn Bồ có nguồn nước mặt phân bố tương đối đồng đều theo không gian, nguồn nước tập trung chủ yếu ở các sông sau: sông Diễn Vọng, sông Mãn, sông Trới, sông Đôn, sông Ba Chẽ.

Đặc điểm thủy triều: Hoàn Bồ có chiều dài đê biển khoảng 15 km, trong đó đê khu Bắc Cửa Lục có chiều dài 10,28 km, ở đây thuộc vùng nhật triều, tuy mực nước không cao, sóng không mạnh rất thuận lợi cho việc bồi lắng phù sa nhưng do dòng sông ngắn, dốc tốc độ dòng chảy mạnh nước rút nhanh nên khả năng bồi đắp phù sa không lớn.

Nhìn chung, hệ thống sông suối phân bố tương đối đều trong huyện tạo ra nhiều vùng đồng bằng nhỏ hẹp, cung cấp nước tưới cho sản xuất và đời sống sinh hoạt của nhân dân.

- *Dân số, lao động, việc làm và thu nhập*

Năm 2016, dân số huyện Hoàn Bồ có 50.607 người, trong đó dân tộc thiểu số chiếm 34,35%, dân số thành thị 10.853 người chiếm 21,45%, dân số

khu vực nông thôn 39.754 người chiếm 78,55% dân số toàn huyện, trong đó: Nam: chiếm 52,30% tổng dân số.

Số hộ dân trong huyện có: 11.720 hộ, bình quân 4,3 người/hộ

Mật độ dân số trung bình năm 2016 là 60 người/km² tăng 5 người/km² so với năm 2010 (39 người/km²).

Sự phân bố dân cư theo đơn vị hành chính trong huyện không đều. Tại thị trấn Trới dân cư tập trung đông nhất với mật độ 887 người/km² và thấp nhất là xã Kỳ Thượng có mật độ dân số thưa thớt 7 người/km².

Tỷ lệ phát triển dân số năm 2016 là 1,27%. Tuy nhiên tỷ lệ phát triển dân số có sự chênh lệch giữa 2 khu vực nông thôn và thành thị. Tỷ lệ tăng dân số thành thị là 0,77 %, nông thôn 1,55%.

2.1.2. Sự phát triển kinh tế xã hội của huyện

Với vị trí địa lý giáp Vịnh Cửa Lục có vai trò là vùng ngoại ô vừa là vệ tinh của thành phố Hạ Long nên có nhiều điều kiện thuận lợi để đẩy mạnh phát triển kinh tế - xã hội, phát huy những lợi thế của huyện như phát triển công nghiệp xi măng, gạch ngói, dịch vụ cảng biển.

Tốc độ tăng trưởng kinh tế bình quân trong giai đoạn 2011 - 2015 của huyện đạt 17%, cao hơn chỉ tiêu đề ra. Thu nhập bình quân đầu người năm 2015 ước đạt 25 triệu đồng, gấp 4 lần năm 2010, và thu ngân sách trên địa bàn tăng 38,05%.

Cơ cấu kinh tế của huyện có bước chuyển dịch theo hướng, giảm dần tỷ trọng ngành nông - lâm - ngư nghiệp, tăng dần tỷ trọng ngành công nghiệp - xây dựng, thương mại - dịch vụ. Cơ cấu kinh tế hiện nay là: Công nghiệp - tiểu thủ công nghiệp - xây dựng chiếm 71,41%, Thương mại - dịch vụ chiếm 22,87 %, Nông lâm ngư nghiệp 5,72%.

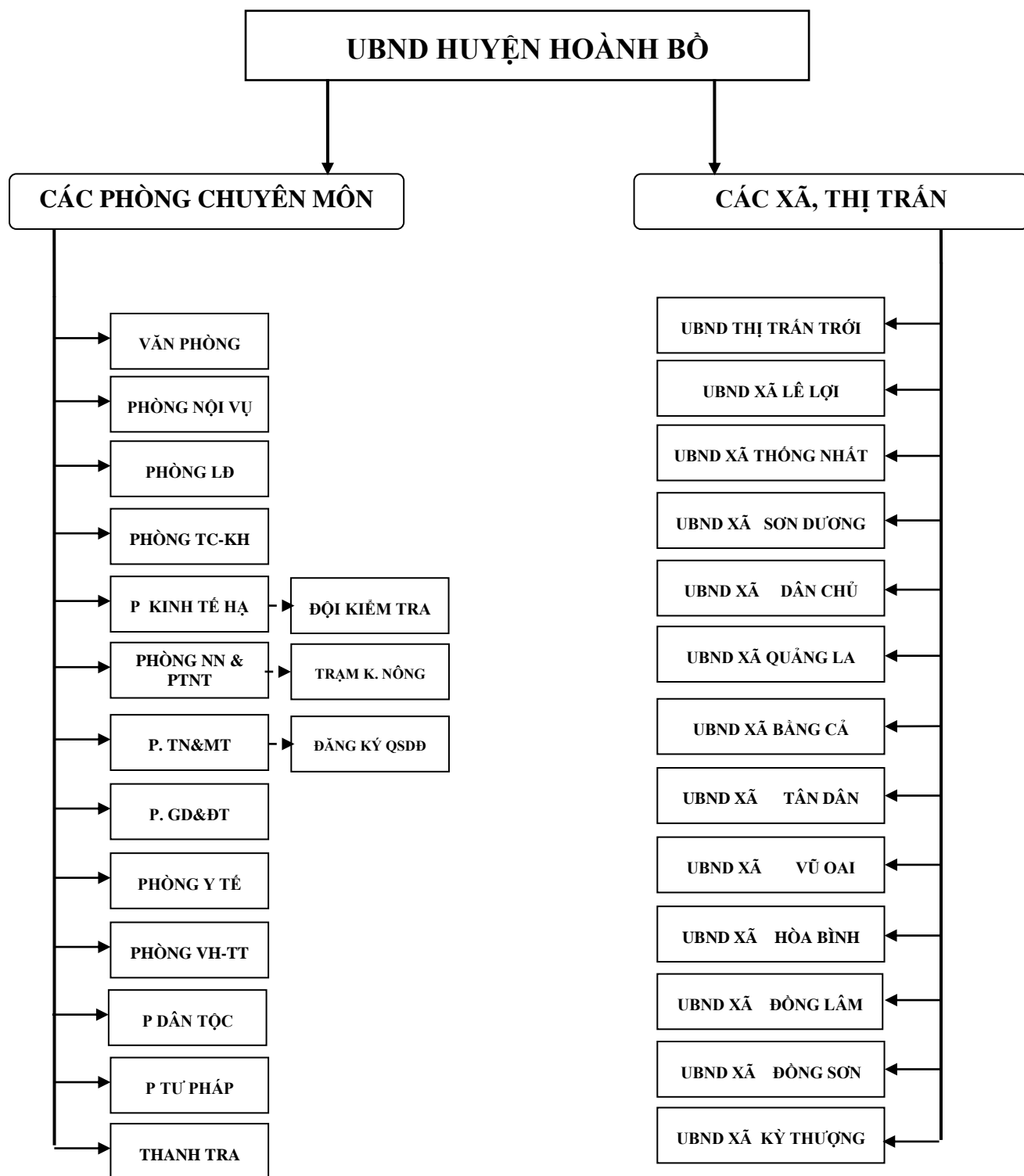
Nhìn chung, kinh tế của huyện có bước tăng trưởng khá, cơ cấu kinh tế có sự chuyển dịch theo hướng tích cực, cơ cấu GDP trong nền kinh tế là phù

hợp với định hướng phát triển kinh tế - xã hội, tác động tích cực tới chuyển dịch cơ cấu sử dụng lao động, cơ cấu thành phần kinh tế được quan tâm một bước, phát huy nội lực, khai thác tốt tiềm năng thế mạnh có được và tranh thủ mọi thời cơ, huy động và tập trung các nguồn lực đầu tư cho phát triển kinh tế - xã hội, thúc đẩy chuyển dịch cơ cấu kinh tế nhanh hơn theo hướng công nghiệp hóa, hiện đại hóa.

2.1.3. Giới thiệu về UBND huyện Hoàn Bô

UBND huyện là cơ quan quản lý Nhà nước đa ngành, đa lĩnh vực, thực hiện chức năng quản lý nhà nước tất cả các mặt kinh tế, xã hội, chính trị, an ninh, quốc phòng tại địa phương.

Cơ cấu tổ chức của UBND quận được xây dựng theo quy định tại Điều 48 Luật Tổ chức chính quyền địa phương, bao gồm: 36 đơn vị, trong đó: 13 phòng ban chuyên môn; 13 xã, thị trấn; 07 đơn vị sự nghiệp trực thuộc; 03 đơn vị trực thuộc phòng.



Sơ đồ 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức UBND huyện Hoàn Bô

(Nguồn: Phòng Nội vụ, UBND huyện Hoàn Bô)

- *Chức năng nhiệm vụ của các cơ quan chuyên môn*

- **Văn phòng HĐND và UBND huyện:** Tham mưu tổng hợp cho UBND về: Hoạt động của UBND; tham mưu cho Chủ tịch UBND về chỉ đạo, điều hành của Chủ tịch UBND; cung cấp thông tin phục vụ quản lý và hoạt động của UBND và các cơ quan nhà nước ở địa phương; bảo đảm cơ sở vật chất, kỹ thuật cho hoạt động của UBND; trực tiếp quản lý và chỉ đạo hoạt động của Bộ phận tiếp nhận và trả kết quả theo cơ chế một cửa, một cửa liên thông; hướng dẫn, tiếp nhận hồ sơ của cá nhân, tổ chức trên tất cả các lĩnh vực thuộc thẩm quyền giải quyết của UBND huyện, chuyển hồ sơ đến các cơ quan chuyên môn thuộc UBND huyện giải quyết và nhận kết quả để trả cho cá nhân, tổ chức; giúp UBND thực hiện chức năng quản lý nhà nước về công tác ngoại vụ, biên giới.

- **Phòng Nội vụ:** Tham mưu, giúp UBND huyện thực hiện chức năng quản lý nhà nước về: Tổ chức bộ máy; vị trí việc làm; biên chế công chức và cơ cấu ngạch công chức trong các cơ quan, tổ chức hành chính nhà nước; vị trí việc làm, cơ cấu viên chức theo chức danh nghề nghiệp và số lượng người làm việc trong các đơn vị sự nghiệp công lập; tiền lương đối với cán bộ, công chức, viên chức, lao động hợp đồng trong cơ quan, tổ chức hành chính, đơn vị sự nghiệp công lập; cải cách hành chính; chính quyền địa phương; địa giới hành chính; cán bộ, công chức, viên chức; cán bộ, công chức xã, thị trấn và những người hoạt động không chuyên trách ở cấp xã; hội, tổ chức phi chính phủ; văn thư, lưu trữ nhà nước; tôn giáo; công tác thanh niên; thi đua - khen thưởng.

- **Phòng Tư pháp:** Tham mưu, giúp UBND huyện thực hiện chức năng quản lý nhà nước về: Công tác xây dựng và thi hành pháp luật, theo dõi thi hành pháp luật, kiểm tra, xử lý văn bản quy phạm pháp luật, kiểm soát thủ tục hành chính, phổ biến, giáo dục pháp luật; hòa giải ở cơ sở, trợ giúp pháp lý, nuôi con nuôi, hộ tịch, chứng thực, bồi thường nhà nước và các công tác tư pháp khác

theo quy định của pháp luật; quản lý công tác thi hành pháp luật về xử lý vi phạm hành chính.

- **Phòng Tài chính - Kế hoạch:** Tham mưu, giúp UBND huyện thực hiện chức năng quản lý nhà nước về: Tài chính; kế hoạch và đầu tư; đăng ký kinh doanh; tổng hợp và thống nhất quản lý các vấn đề về doanh nghiệp, hợp tác xã, kinh tế tư nhân.

- **Phòng Tài nguyên và Môi trường:** Tham mưu, giúp UBND huyện thực hiện chức năng quản lý nhà nước về: Đất đai; tài nguyên nước; tài nguyên khoáng sản; môi trường; biển và hải đảo.

- **Phòng Lao động - Thương binh và Xã hội:** Tham mưu, giúp UBND huyện thực hiện chức năng quản lý nhà nước về: Việc làm; dạy nghề; lao động, tiền lương; tiền công; bảo hiểm xã hội (bảo hiểm xã hội bắt buộc, bảo hiểm xã hội tự nguyện, bảo hiểm thất nghiệp); an toàn lao động; người có công; bảo trợ xã hội; bảo vệ và chăm sóc trẻ em; bình đẳng giới; phòng, chống tệ nạn xã hội.

- **Phòng Du lịch, Văn hóa và Thông tin:** Tham mưu, giúp UBND huyện thực hiện chức năng quản lý nhà nước về: Văn hóa; gia đình; thể dục, thể thao; du lịch; quảng cáo; bưu chính; viễn thông và Internet; công nghệ thông tin; phát thanh truyền hình; báo chí; xuất bản; thông tin cơ sở; thông tin đối ngoại; hạ tầng thông tin.

- **Phòng Giáo dục và Đào tạo:** Tham mưu, giúp UBND huyện thực hiện chức năng quản lý nhà nước về: Chương trình và nội dung giáo dục và đào tạo; tiêu chuẩn nhà giáo và tiêu chuẩn cán bộ quản lý giáo dục; tiêu chuẩn cơ sở vật chất, thiết bị trường học và đồ chơi trẻ em; quy chế thi cử và cấp văn bằng, chứng chỉ; bảo đảm chất lượng giáo dục và đào tạo.

- **Phòng Y tế:** Tham mưu, giúp UBND huyện thực hiện chức năng quản lý nhà nước về: Y tế dự phòng; khám bệnh, chữa bệnh, phục hồi chức

năng; y dược cổ truyền; sức khỏe sinh sản; trang thiết bị y tế; dược; mỹ phẩm; an toàn thực phẩm; bảo hiểm y tế; dân số - kế hoạch hóa gia đình.

- **Thanh tra huyện:** Tham mưu, giúp UBND huyện thực hiện chức năng quản lý nhà nước về: Công tác thanh tra, giải quyết khiếu nại, tố cáo trong phạm vi quản lý nhà nước của UBND cấp huyện; thực hiện nhiệm vụ, quyền hạn thanh tra giải quyết khiếu nại, tố cáo và phòng, chống tham nhũng theo quy định của pháp luật.

- **Phòng Kinh tế:** Tham mưu, giúp UBND huyện thực hiện chức năng quản lý nhà nước về: Tiêu thủ công nghiệp; khoa học và công nghệ; công nghiệp; thương mại; nông nghiệp; lâm nghiệp; diêm nghiệp; thủy lợi; thủy sản; phát triển nông thôn; phòng chống thiên tai; chất lượng, an toàn thực phẩm đối với nông sản, lâm sản, thủy sản, muối.

- **Phòng Quản lý đô thị:** Tham mưu, giúp UBND huyện thực hiện chức năng quản lý nhà nước về: Quy hoạch xây dựng, kiến trúc; hoạt động đầu tư xây dựng; phát triển đô thị; hạ tầng kỹ thuật đô thị, khu công nghiệp, khu kinh tế, khu công nghệ cao (bao gồm: Cấp nước, thoát nước đô thị và khu công nghiệp, khu kinh tế, khu công nghệ cao, cơ sở sản xuất vật liệu xây dựng; chiếu sáng đô thị, cây xanh đô thị; quản lý nghĩa trang, trù nghĩa trang liệt sĩ; quản lý xây dựng ngầm đô thị; quản lý sử dụng chung cơ sở hạ tầng kỹ thuật đô thị); nhà ở; công sở; vật liệu xây dựng; giao thông.

2.1.4. Đặc điểm nhân sự tại UBND huyện Hoà Bình, tỉnh Quảng Ninh

Trong phạm vi đề tài, tác giả nghiên cứu vấn đề đánh giá nhân sự đối với khối công chức hành chính chuyên môn làm việc tại trụ sở UBND huyện, nơi công việc của các nhân sự thường xuyên tiếp xúc với nhân dân, giải quyết các công việc có tính chất quản lý hành chính Nhà nước, khó định lượng và đo lường.

UBND huyện Hoàn Bô có số lượng và cơ cấu nhân sự của các phòng ban chuyên môn được thể hiện trong bảng 2.1.

Bảng 2.1: Số lượng và cơ cấu nhân sự theo ngạch công chức tại UBND huyện Hoàn Bô giai đoạn 2014 - 2016

Đơn vị: người

TT	Ngạch công chức	Năm 2014		Năm 2015		Năm 2016	
		Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%
1	Chuyên viên cao cấp	1	1.16	1	1.12	1	1.08
2	Chuyên viên chính	3	3.49	4	4.49	5	5.38
3	Chuyên viên	70	81.40	70	78.65	72	77.42
4	Cán sự	2	2.33	2	2.25	2	2.15
5	Nhân viên	1	1.16	1	1.12	1	1.08
6	HĐLĐ	9	10.47	11	12.36	12	12.90
	Tổng số	86	100	89	100	93	100

(Nguồn: Phòng Nội vụ, UBND huyện Hoàn Bô)

Qua bảng 2.1, ta có thể thấy: số lượng nhân sự tại UBND trong 3 năm qua có sự biến động không nhiều, năm 2015 tổng số nhân sự tăng so với năm 2014 là 3 người, và năm 2016 tăng so với năm 2015 là 4 người.

Về cơ cấu ngạch công chức, chủ yếu nhân sự tại UBND là lực lượng chuyên viên, chiếm khoảng 77 đến 81%, đội ngũ chuyên viên chính chỉ chiếm từ 3 đến 5 % (về con số tuyệt đối chỉ tăng 1 người mỗi năm), số lượng chuyên viên cao cấp không thay đổi trong 3 năm (chỉ có 1 người). Điểm đặc biệt là số nhân sự tăng chủ yếu ở diện ký hợp đồng lao động với UBND huyện chứ chưa thi công chức, viên chức. Sở dĩ có tình trạng như vậy là do nhân sự

thuộc UBND huyện được tổ chức theo biên chế, chịu sự chỉ đạo khắt khe từ UBND tỉnh nên không thể gia tăng nhanh do ràng buộc của vấn đề chi lương theo Ngân sách Nhà Nước. Tại các bộ phận đơn vị có nhu cầu cần bổ sung thêm nhân sự thì UBND huyện chỉ có thể tuyển dụng theo hình thức ký HĐLĐ với UBND huyện và số lượng tuyển cũng hết sức hạn chế, nếu xét thấy nhu cầu thực sự cần thiết mới tuyển.

Nhân sự tại UBND huyện được bố trí về các đơn vị bộ phận tùy theo định biên do Sở Nội vụ tỉnh Quảng Ninh chỉ đạo nên thường không có sự thay đổi đáng kể, trong giai đoạn 2014 - 2016, cơ cấu nhân sự theo các bộ phận phòng ban được bố trí như sau:

**Bảng 2.2: Số lượng và cơ cấu nhân sự theo đơn vị tại UBND huyện
Hoành Bồ giai đoạn 2014 - 2016**

Đơn vị: người

TT	Bộ phận	Năm 2014		Năm 2015		Năm 2016	
		Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%
1	Văn phòng UBND	15	17.44	18	20.22	22	23.66
2	HDND cấp huyện	4	4.65	4	4.49	4	4.30
3	Phòng Nội Vụ	6	6.98	6	6.74	6	6.45
4	Phòng Lao động	7	8.14	7	7.87	7	7.53
5	Phòng Tài chính – Kế hoạch	8	9.30	8	8.99	8	8.60
6	Phòng Kinh tế hạ tầng	6	6.98	6	6.74	6	6.45
7	Phòng Nông nghiệp	7	8.14	7	7.87	7	7.53
8	Phòng Tài nguyên Môi trường	8	9.30	8	8.99	8	8.60
9	Phòng Giáo dục – Đào tạo	7	8.14	7	7.87	7	7.53
10	Phòng Y tế	4	4.65	4	4.49	4	4.30
11	Phòng Văn hóa- thể thao	3	3.49	3	3.37	3	3.23
12	Phòng Dân tộc	2	2.33	2	2.25	2	2.15
13	Phòng tư pháp	4	4.65	4	4.49	4	4.30
14	Phòng thanh tra	5	5.81	5	5.62	5	5.38
	Tổng	86	100	89	100	93	100

(Nguồn: Phòng Nội vụ, UBND huyện Hoành Bồ)

Với biên chế được định biên theo có tính ổn định, trong 3 năm qua, chỉ có bộ phận Văn phòng UBND và HĐND huyện là có sự tăng lên về nhân sự, nguyên nhân là do Văn phòng là đơn vị chủ quản của Trung tâm Hành chính công của UBND huyện, trong 3 năm qua, do lượng hồ sơ thụ lý và số lượng, lĩnh vực thủ tục hành chính công có được giải quyết tại Trung tâm có sự gia tăng đáng kể nên UBND huyện đã thực hiện tuyển dụng thêm nhân sự theo diện HĐLĐ ở bộ phận này.

2.2. Phân tích thực trạng công tác đánh giá nhân sự tại UBND huyện Hoà Bình, tỉnh Quảng Ninh

Đánh giá nhân sự trong cơ quan hành chính nhà nước là một khâu quan trọng, căn bản trong quá trình quản lý và sử dụng công chức và được tiến hành thường xuyên hàng năm hoặc trước khi xem xét đề bạt, chuyển công tác đối với công chức. Mục đích của hoạt động đánh giá nhằm cung cấp thông tin cho công tác quản lý, làm cơ sở cho các quyết định quy hoạch, đào tạo, bố trí sử dụng, tuyển chọn, đề bạt, lương, thưởng đối với công chức. Đánh giá đúng, chính xác kết quả làm việc của công chức là căn cứ để lựa chọn, sắp xếp, bố trí, đề bạt, sử dụng đúng với năng lực, sở trường, từ đó chủ động trong việc đào tạo, bồi dưỡng, rèn luyện và bổ nhiệm cán bộ. Đồng thời, hoạt động đánh giá nhân sự sẽ cung cấp thông tin phản hồi để công chức biết rõ về năng lực và việc thực hiện công việc của họ hiện tại đang ở mức độ nào, giúp họ phấn đấu tự hoàn thiện bản thân và hoàn thành tốt các nhiệm vụ được giao.

Để nghiên cứu về thực trạng công tác đánh giá nhân sự tại UBND huyện Hoà Bình, tác giả đã thực hiện một cuộc điều tra khảo sát ý kiến của 2 nhóm đối tượng nhân sự là: Công chức lãnh đạo các bộ phận và đội ngũ công chức làm việc tại các đơn vị phòng ban thuộc UBND huyện. Mẫu phiếu điều tra được trình bày ở phụ lục 01. Tổng số phiếu điều tra phát ra là 93 phiếu. Tổng số phiếu thu về và hợp lệ là 78 phiếu, chiếm tỷ lệ 83.87%. Trong số 78 phiếu

thu về, có 19 phiếu trả lời của các lãnh đạo và cán bộ chủ chốt, 59 phiếu trả lời của các công chức tại các bộ phận phòng ban.

2.2.1. Quy trình và nội dung đánh giá nhân sự tại UBND huyện Hoàn Bò

UBND huyện Hoàn Bò là cơ quan quản lý hành chính nhà nước nên toàn bộ quy trình và phương pháp, nội dung đánh giá nhân sự đều phải thực hiện theo các quy định trong Luật Cán bộ, công chức 2008 và Nghị định của Chính phủ, hướng dẫn của Bộ Nội vụ.

Về chu kỳ đánh giá, hiện nay việc đánh giá công chức tại UBND được tiến hành theo năm và thời điểm tiến hành đánh giá là trong tháng 12 hàng năm, trước khi thực hiện bình xét thi đua khen thưởng. Cụ thể, phương pháp đánh giá nhân sự tại UBND huyện Hoàn Bò chủ yếu được phản ánh qua từng khâu trong quy trình đánh giá công chức với ba phương pháp chủ yếu được áp dụng là: phương pháp tự đánh giá, phương pháp bình bầu và phương pháp cho điểm xếp hạng theo tiêu chí.

Về định kỳ đánh giá nhân sự, ý kiến của các cán bộ công chức hầu như thống nhất rằng định kỳ đánh giá nhân sự của UBND huyện không thay đổi theo từng năm hoạt động, và chu kỳ đánh giá theo năm là tương đối dài. Hiện nay trên thực tế, việc đánh giá nhân sự tại các cơ quan quản lý hành chính Nhà nước được thực hiện phổ biến định kỳ theo năm. Tuy nhiên, cũng có một số tỉnh, thành phố đã thí điểm thực hiện chu kỳ đánh giá theo quý, UBND huyện cũng có thể nghiên cứu để điều chỉnh cho phù hợp.

Quy trình đánh giá nhân sự tại UBND Huyện Hoàn Bò được thực hiện như sau:

Một là, công chức tự đánh giá: Công chức tự đánh giá ưu và nhược điểm thực hiện công việc trong năm theo 6 nội dung: (1) Chấp hành đường lối, chủ trương, chính sách của Đảng và pháp luật của Nhà nước; (2) Phẩm chất chính trị, đạo đức, lối sống, tác phong và lề lối làm việc; (3) Năng lực,

trình độ chuyên môn, nghiệp vụ; (4) Tiến độ và kết quả thực hiện nhiệm vụ; (5) Tinh thần trách nhiệm và phối hợp trong thực hiện nhiệm vụ; và (6) Thái độ phục vụ nhân dân. Thông qua tự đánh giá, bản thân nhân viên sẽ nhìn nhận được sự cố gắng cũng như những điểm chưa hoàn thiện của mình và chủ động có những giải pháp thay đổi. Tuy nhiên, vấn đề đặt ra lớn nhất đối với công chức khi tự đánh giá là nếu không có những mục tiêu công việc cụ thể, rõ ràng, có thể đo lường được xác định ngay từ đầu quá trình thực hiện thì việc cá nhân tự đánh giá sẽ thiếu chính xác. Trên thực tế, trong công tác đánh giá công chức cuối năm khi thực hiện tự đánh giá có hiện tượng phổ biến là cá nhân sẽ “tự khen” thay vì chỉ ra những yếu kém của bản thân trong thực thi công việc.

Hai là, tập thể - đồng nghiệp đánh giá: Tập thể nơi bộ phận công chức đang công tác tham gia ý kiến vào bản tự nhận xét cá nhân của người được đánh giá và ghi phiếu phân loại công chức. Ý kiến nhận xét của tập thể đưa ra chủ yếu nêu lên những ưu nhược điểm trong thực hiện công vụ của từng công chức; quan điểm của tập thể đồng thuận hay không đồng thuận với mức độ tự đánh giá xếp loại của mỗi cá nhân công chức; ý kiến đóng góp nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động công vụ của công chức trong thời gian tới.

Đồng nghiệp đánh giá sẽ giúp người được đánh giá có thể nhận được những góp ý từ những người cùng làm việc để biết được đồng nghiệp đánh giá về cá nhân mình như thế nào từ đó điều chỉnh hành vi, thái độ trong thực hiện công việc trong tương lai. Tuy nhiên, không phải lúc nào cách đánh giá này cũng mang lại kết quả khách quan do có sự chi phối bởi yếu tố lợi ích, tình cảm cá nhân và sự khác biệt về văn hóa tổ chức. Điều đó, dẫn tới nhiều trường hợp do ngại “va chạm”, quan điểm “dĩ hòa vi quý” trong mối quan hệ với đồng nghiệp nên ngại nói lên quan điểm thật về người được đánh giá. Phương pháp chủ yếu được áp dụng trong khâu này là bình bầu.

Ba là, người quản lý trực tiếp đánh giá: Thủ trưởng phụ trách trực tiếp đánh giá công chức theo từng nội dung, có tham khảo ý kiến của tập thể cũng như ý kiến của chính cá nhân công chức và tiến hành xếp loại. Chủ tịch UBND hoặc Phó chủ tịch được ủy quyền dựa trên ý kiến tập thể và bản tự nhận xét của cá nhân công chức để đưa ra kết luận cuối cùng, xếp loại cho công chức. Công chức được xếp loại theo 4 mức: xuất sắc, khá, trung bình, kém.

Sau khi thủ trưởng phụ trách trực tiếp (Chủ tịch, Phó chủ tịch) thông báo ý kiến đánh giá đến từng công chức của đơn vị, công chức có quyền trình bày ý kiến, bảo lưu ý kiến của mình những nội dung không nhất trí về đánh giá đối với bản thân mình nhưng phải chấp hành ý kiến kết luận của cơ quan quản lý có thẩm quyền.

Việc người quản lý trực tiếp đánh giá sẽ giúp họ có thể phát hiện những lỗ hổng về năng lực hoặc phân loại công chức, từ đó lập kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng, đề bạt hoặc bố trí lại công việc đối với các thành viên. Tuy nhiên ý kiến đánh giá của cấp trên có thể dẫn tới kết quả đánh giá không chính xác do bị chi phối từ quan điểm chủ quan của nhà quản lý như ấn tượng ban đầu tốt hay không, quá khắt khe hoặc quá dễ dãi, tình cảm cá nhân....

Tóm lại việc kết hợp nhiều chủ thể đánh giá nhân sự khác nhau là cần thiết và phù hợp nếu có biện pháp khắc phục những hạn chế có thể có của mỗi chủ thể đánh giá.

Qua khảo sát ý kiến của công chức về chủ thể và định kỳ đánh giá, kết quả khảo sát được thể hiện ở bảng 2.3. Số liệu khảo sát cho thấy các công chức được hỏi đều cho rằng hiện nay UBND huyện kết hợp nhiều chủ thể đánh giá nhân sự khác nhau là hợp lý, vì việc kết hợp nhiều chủ thể đánh giá khác nhau sẽ đảm bảo được tính khách quan hơn trong đánh giá. Tuy nhiên, điểm trung bình của yếu tố phản ánh về chủ thể đánh giá có tính khách quan và có đủ năng lực đánh giá chỉ đạt 3.31 và 3.36 điểm là chưa cao. Nguyên nhân

một phần là do các phương pháp và tiêu chí đánh giá chưa có tính định lượng rõ ràng như đã nói ở trên. Ngoài ra, với mỗi chủ thể đánh giá có thể có những vấn đề riêng như:

Bảng 2.3: Kết quả khảo sát về đối tượng và định kỳ đánh giá nhân sự tại UBND huyện Hoà Bình

TT	Nội dung	Điểm trung bình	Hoàn toàn không đồng ý (%)	Không đồng ý (%)	Phân vân (%)	Đồng ý (%)	Hoàn toàn đồng ý (%)
			1	2	3	4	5
1	Hiện nay UBND huyện đã kết hợp nhiều chủ thể đánh giá nhân sự khác nhau	4.04	2.5	11.7	7.2	36.1	42.5
2	Các chủ thể đánh giá nhân sự tại UBND huyện có đủ năng lực để thực hiện việc đánh giá	3.31	12.5	24.3	11.3	23.7	28.2
3	Người thực hiện công tác đánh giá nhân sự có tính khách quan trong đánh giá	3.26	6.2	34.9	10.2	24.4	24.3
4	Chu kỳ đánh giá nhân sự tại UBND Huyện hiện nay là tương đối ngắn	2.60	28.8	31.2	10.7	9.5	19.8
5	Chu kỳ đánh giá nhân sự tại UBND Huyện hiện nay là dài	4.06	5.2	9.3	5.2	35.1	45.2
6	Chu kỳ đánh giá nhân sự thay đổi theo từng năm hoạt động	1.93	46.5	31.2	10.7	5.8	5.8

(Nguồn: Kết quả khảo sát do tác giả thực hiện)

Công chức UBND huyện Hoà Bình được hỏi cũng đưa ra ý kiến đánh giá về phương pháp và quy trình đánh giá nhân sự. Kết quả tổng hợp được ghi nhận trong bảng 2.4.

Bảng 2.4: Kết quả khảo sát về phương pháp và quy trình đánh giá nhân sự tại UBND huyện Hoàn Bô

TT	Nội dung	Điểm trung bình	Hoàn toàn không đồng ý (%)	Không đồng ý (%)	Phân vân (%)	Đồng ý (%)	Hoàn toàn đồng ý (%)
			1	2	3	4	5
1	Quy trình đánh giá nhân sự tại UBND huyện hiện nay là hợp lý	3.56	8.4	16.7	12.5	35.8	26.6
2	Hiện nay UBND huyện đã kết hợp nhiều phương pháp đánh giá nhân sự khác nhau	4.02	3.5	11.6	5.2	38.4	41.3
3	Các phương pháp đánh giá nhân sự tại UBND huyện hiện nay là phù hợp	3.02	19.6	21.8	10.7	32.5	15.4
4	Các phương pháp đánh giá nhân sự tại UBND huyện hiện nay có độ tin cậy cao	2.85	24.9	24.3	10.2	22.4	18.2

(Nguồn: Kết quả khảo sát do tác giả thực hiện)

Như đã đề cập ở trên, hiện nay quy trình đánh giá nhân sự của UBND huyện vẫn phải tuân theo quy trình đánh giá công chức được hướng dẫn chỉ đạo từ Sở Nội Vụ tỉnh. Tuy nhiên, chỉ có 62% công chức được hỏi cho rằng quy trình đánh giá nhân sự hiện nay hợp lý. Hầu hết các công chức đều thừa nhận rằng UBND Huyện đã áp dụng nhiều phương pháp đánh giá khác nhau do vậy số điểm trung bình phản ánh nội dung này là cao nhất (đạt) 4.02 điểm. Nhưng ý kiến nhận được về các phương pháp đánh giá nhân sự hiện nay tại

UBND Huyện là chưa phù hợp (điểm trung bình là 3.02) và chưa có độ tin cậy cao (điểm trung bình là 2.85).

Sở dĩ các công chức được hỏi của huyện Hoàn Bồ cho rằng phương pháp đánh giá hiện nay chưa có độ tin cậy cao là do mỗi phương pháp đánh giá vẫn còn tồn tại yếu điểm. Cụ thể:

Với phương pháp tự đánh giá, việc cá nhân tự đánh giá sẽ thiếu chính xác nếu không có những mục tiêu công việc cụ thể, rõ ràng, có thể đo lường được xác định ngay từ đầu quá trình thực hiện. Mà hiện các công việc của các nhân sự tại UBND Huyện mang tính hành chính văn phòng nhiều vị trí rất khó đo lường công việc cụ thể.

Với phương pháp bình bầu, mặc dù Công văn số 4375/BNV-CCVC về việc đánh giá, phân loại công chức, viên chức năm 2013 nêu rõ căn cứ đánh giá và nội dung đánh giá công chức phải thực hiện theo quy định của Luật Cán bộ, công chức và các văn bản hướng dẫn thi hành. Khi tổ chức họp kiểm điểm, không thực hiện việc lấy phiếu của tập thể công chức trong đơn vị khi đánh giá hàng năm như trước đây quy định tại Quyết định số 11/1998/QĐ-TCCP-CCVC ngày 05/12/1998 của Bộ trưởng - Trưởng ban Tổ chức - Cán bộ Chính phủ (nay là Bộ trưởng Bộ Nội vụ) về việc ban hành Quy chế đánh giá công chức hàng năm. Nghĩa là, việc chỉ lấy ý kiến của tập thể về các cá nhân, không thực hiện bình bầu. Tuy nhiên, cách lấy ý kiến tập thể hiện nay tại UBND vẫn nghiêng về phương pháp bình bầu như trước đây. Do vậy, kết quả có được từ phương pháp này khó tránh khỏi dĩ hòa vi quý, bình quân chủ nghĩa và khó đạt được mục tiêu đánh giá.

Phương pháp xếp hạng theo tiêu chí được coi là phương pháp tiên tiến có nhiều ưu điểm được áp dụng nhiều trong đánh giá nhân sự. Tuy nhiên, việc áp dụng xếp hạng có phù hợp và tin cậy hay không phụ thuộc vào các tiêu chí

được sử dụng để xếp hạng. Những tiêu chí này hiện vẫn còn tồn tại nhiều bất cập, tác giả sẽ phân tích ở phần tiếp theo.

2.2.2. Hệ thống tiêu chí đánh giá nhân sự tại UBND huyện Hoàn Bô

Nhân sự thuộc UBND là các công chức, viên chức. Do đó, tiêu chí đánh giá nhân sự được quy định theo Nghị định số 56/2015/NĐ-CP ngày 9/6/2015 của Chính phủ về đánh giá và phân loại cán bộ, công chức, viên chức. Tại UBND huyện Hoàn Bô, phương pháp đánh giá chủ yếu là phương pháp mức thang điểm, với thang điểm cho các tiêu chí này được quy định cụ thể cho hai loại CBCC gồm CBCC không quản lý và CBCC quản lý như sau:

Bảng 2.5 a : Các tiêu chí và mức điểm đánh giá CBCC không quản lý tại UBND huyện Hoàn Bò

TT	Nhóm tiêu chí	Điểm tối đa
1	Ý thức tổ chức kỷ luật	15
	Thực hiện các nội quy, quy chế trong hoạt động cơ quan	10
	Chấp hành đường lối, chính sách pháp luật nhà nước	5
2	Kết quả thực hiện nhiệm vụ	50
	a. Thực hiện nhiệm vụ chuyên môn	40
	Luôn hoàn thành có chất lượng, đảm bảo thời gian quy định công việc được giao, có sáng tạo trong công tác chuyên môn	Từ 35 - 40 điểm
	Thường xuyên hoàn thành chất lượng, đảm bảo thời gian quy định đối với công việc được giao	Từ 30 - 35 điểm
	Hoàn thành công việc còn hạn chế (chưa đảm bảo chất lượng chuyên môn hoặc thời gian quy định)	Từ 20 - 30 điểm
	b. Công tác đoàn thể	10 điểm
3	Đạo đức, tác phong, tinh thần phối hợp trong công tác	20 điểm
	a. Đạo đức, lối sống	5 điểm
	b. Tác phong, lễ lối làm việc	5 điểm
	c. Tinh thần phối hợp trong công tác	5 điểm
	d. Tính trung thực trong công tác	5 điểm
4	Tinh thần học tập, nghiên cứu, tìm hiểu để nâng cao trình độ năng lực công tác tối đa	10 điểm
5	Thực hành tiết kiệm, chống lãng phí phòng chống tham nhũng và các biểu hiện tiêu cực khác	5 điểm

Nguồn: Phòng Nội Vụ, UBND huyện Hoàn Bò

Đối với CBCC nắm giữ các vị trí quản lý, Bảng tiêu chí đánh giá được bổ sung thêm tiêu chí phản ánh năng lực lãnh đạo:

**Bảng 2.5 b : Các tiêu chí và mức điểm đánh giá CBCC quản lý tại UBND
huyện Hoàn Bô**

TT	Nhóm tiêu chí	Điểm tối đa
1	Ý thức tổ chức kỷ luật	15
	Thực hiện các nội quy, quy chế trong hoạt động cơ quan	10
	Chấp hành đường lối, chính sách pháp luật nhà nước	5
2	Kết quả thực hiện nhiệm vụ	50
	a. Năng lực lãnh đạo, quản lý; năng lực tập hợp, đoàn kết công chức	Tối đa 20
	b. Thực hiện nhiệm vụ	
	Luôn hoàn thành có chất lượng, đảm bảo thời gian quy định công việc được giao, có sáng tạo trong công tác chuyên môn	Từ 25 - 30 điểm
	Thường xuyên hoàn thành chất lượng, đảm bảo thời gian quy định đối với công việc được giao	Từ 15 - 25 điểm
	Hoàn thành công việc còn hạn chế (chưa đảm bảo chất lượng chuyên môn hoặc thời gian quy định)	Từ 10 - 20 điểm
3	Đạo đức, tác phong, tinh thần phối hợp trong công tác	20 điểm
	a. Đạo đức, lối sống	5 điểm
	b. Tác phong, lễ lối làm việc	5 điểm
	c. Tinh thần phối hợp trong công tác	5 điểm
	d. Tính trung thực trong công tác	5 điểm
4	Tinh thần học tập, nghiên cứu, tìm hiểu để nâng cao trình độ năng lực công tác tối đa	10 điểm
5	Thực hành tiết kiệm, chống lãng phí phòng chống tham nhũng và các biểu hiện tiêu cực khác	5 điểm

Hàng quý, CBCC được đánh giá và xếp loại như sau:

Loại A : Từ 90 điểm đến 100 điểm.

Loại B: Từ 70 điểm đến 89 điểm.

Loại C: Từ 50 điểm đến 69 điểm

Loại D: Dưới 50 điểm

Để có thể thực hiện đánh giá xếp loại CBCC theo các tiêu chí trên, hàng quý Phòng Nội vụ thực hiện thống kê theo Mẫu biểu tại Phụ Lục 01. Dựa trên kết quả đánh giá hàng quý, CBCC được đánh giá hàng năm như sau:

- Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ nếu có 4/4 quý đạt loại A.
- Hoàn thành tốt nhiệm vụ nếu có ít nhất 2/4 quý đạt loại A, không có quý nào đạt dưới loại B.
- Hoàn thành nhiệm vụ: nếu không có quý nào đạt dưới loại C.
- Không hoàn thành nhiệm vụ nếu có ít nhất 1 quý đạt loại D.

Hệ thống các tiêu chí đánh giá trên đã được cụ thể hóa (xem phụ lục 01), áp dụng các thang điểm. Tuy nhiên, kết quả điều tra ý kiến của công chức về các tiêu chí đánh giá cho thấy hệ thống tiêu chí đánh giá này còn nhiều bất cập. Kết quả này được thể hiện trong bảng 2.6 sau đây:

**Bảng 2.6: Kết quả khảo sát về các tiêu chí đánh giá nhân sự
tại UBND huyện Hoàn Bô**

TT	Nội dung	Điểm trung bình	Hoàn toàn không đồng ý (%)	Không đồng ý (%)	Phân vân (%)	Đồng ý (%)	Hoàn toàn đồng ý (%)
			1	2	3	4	5
1	Các tiêu chí đánh giá nhân sự tại UBND Huyện hiện nay là rõ ràng	2.73	20	32.8	13.2	22.6	11.4
2	Các tiêu chí đánh giá nhân sự tại UBND Huyện hiện nay có thể đo lường được	2.84	25.9	21.4	11.8	24.7	16.2
3	Các tiêu chí đánh giá nhân sự tại UBND Huyện hiện nay phản ánh đúng kết quả làm việc của CBCC.	2.69	23.9	31.2	10.7	20.5	13.7

(Nguồn: Kết quả khảo sát do tác giả thực hiện)

Bảng 2.6 cho thấy các mức điểm trung bình nhận được đều rất thấp. Đa số công chức được hỏi đều không cho rằng các tiêu chí đánh giá nhân sự tại UBND huyện hiện nay là rõ ràng và có thể đo lường được. Trong 6 tiêu chí quy định để xếp hạng, trừ tiêu chí số 3 (năng lực chuyên môn, trình độ) và tiêu chí số 4 (tiến độ, kết quả làm việc), các tiêu chí khác đều mang tính định tính, rất khó đo lường. Do vậy, việc nhận xét và cho điểm các tiêu chí này sẽ dễ mang tính cảm tính, và không khách quan.

Việc áp dụng đánh giá nhân sự theo quy định của Luật Cán bộ, công chức là giống nhau với tất cả các công chức nhưng điểm khác nhau căn bản giữa công chức này với công chức khác đó là công việc, nhiệm vụ được giao ở mỗi vị trí khác nhau. Do vậy, đối với tiêu chí số 4, điều quan trọng là phải cụ thể hóa tiêu chí này để đánh giá cho được kết quả, tiến độ thực hiện nhiệm vụ, công việc được giao đối với từng công chức. Nghĩa là cần phải đưa ra được các tiêu chí đánh giá đặc thù gắn với mỗi vị trí làm việc. Hiện nay, ở một số vị trí làm việc tại UBND huyện đã áp dụng những tiêu chí đo lường kết quả công việc của các nhân sự. Tuy nhiên, có rất nhiều vị trí (cán bộ văn phòng, văn thư...), hiện vẫn chưa có tiêu chí định lượng cụ thể để đo lường kết quả làm việc của họ. Chính vì vậy, điểm trung bình cho nội dung khảo sát “Các tiêu chí đánh giá nhân sự tại UBND huyện hiện nay phản ánh đúng kết quả làm việc của cán bộ công chức” rất thấp, chỉ đạt 2.69 điểm, do chỉ có 32.4% công chức được hỏi cho rằng các tiêu chí đánh giá nhân sự hiện nay phản ánh đúng kết quả làm việc của họ.

2.2.3. Kết quả khảo sát về nhận xét chung của công chức về công tác đánh giá nhân sự tại UBND huyện Hoàn Bô

Nhận xét chung của đội ngũ công chức về sự quan tâm của UBND Huyện đến công tác đánh giá, tính công bằng và tính chính xác của công tác đánh giá nhân sự tại UBND Huyện được thể hiện ở bảng 2.7.

**Bảng 2.7: Kết quả khảo sát về nhận xét chung của công chức
về công tác đánh giá nhân sự tại UBND huyện Hoàn Bô**

TT	Nội dung	Điểm trung bình	Hoàn toàn không đồng ý (%)	Không đồng ý (%)	Phân vân (%)	Đồng ý (%)	Hoàn toàn đồng ý (%)
			1	2	3	4	5
1	Công tác đánh giá nhân sự được lãnh đạo UBND Huyện rất chú ý thực hiện	3.85	5.6	10.3	9.4	42.5	32.2
2	Công tác đánh giá nhân sự tại UBND Huyện hiện nay đảm bảo tính công bằng	3.09	22.5	15.3	11.6	32.4	18.2
3	Công tác đánh giá nhân sự tại UBND Huyện hiện nay đảm bảo tính chính xác	3.26	12.6	21.8	10.7	36.5	18.4
4	Công tác đánh giá nhân sự tại UBND huyện hiện nay có tác động làm cho CBNV hăng hái làm việc hơn	2.87	7.9	47.3	10.2	19.4	15.2

(Nguồn: Kết quả khảo sát do tác giả thực hiện)

Bảng 2.7 cho thấy có 75.7% công chức được hỏi đồng ý rằng hiện nay Lãnh đạo UBND Huyện đã có sự quan tâm chú ý tới công tác đánh giá nhân sự. Do vậy, điểm trung bình nhận được của chỉ tiêu này cao nhất trong 4 chỉ tiêu, đạt 3.85.

Về cơ bản, công tác đánh giá nhân sự tại UBND chính là đánh giá công chức. Việc đánh giá, phân loại công chức hàng năm được thực hiện theo quy định của Luật Cán bộ, công chức năm 2008 và các văn bản hướng dẫn của Bộ Nội vụ về công tác đánh giá công chức. Trong giai đoạn vừa qua (2014-2016), lãnh đạo UBND huyện đã có sự chú trọng chỉ đạo thực hiện công tác đánh giá

nhân sự nghiêm túc, sát sao, đảm bảo đúng các nguyên tắc của công tác đánh giá công chức như: nguyên tắc tập trung, dân chủ; công khai, công bằng, minh bạch.

Tuy nhiên, công tác đánh giá nhân sự tại UBND huyện vẫn còn tồn tại nhiều vấn đề nên ý kiến phản hồi của các công chức về tính công bằng và tính chính xác của quá trình đánh giá chưa cao. Cụ thể là từ kết quả khảo sát cho thấy chỉ có 18.2% số người tham gia khảo sát “hoàn toàn đồng ý” rằng công tác đánh giá nhân sự của UBND huyện đảm bảo tính công bằng. Tiêu chí này cũng có điểm trung bình ở mức thấp là 3.09/5 điểm. Để đạt được sự công bằng và chính xác trong đánh giá nhân sự, cần phải có quy trình, phương pháp đánh giá và các tiêu chí đánh giá hợp lý.

Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng kiểm tra, đánh giá nhân sự là một công cụ có tác động đến động lực làm việc của nhân sự trong các cơ quan tổ chức. Nhưng kết quả thu được lại cho thấy công tác đánh giá nhân sự tại UBND Huyện Hoàn Bò chưa thực sự tạo được động lực tích cực cho công chức. Chỉ có 34.6% số người được hỏi cho rằng công tác đánh giá nhân sự tạo cho họ làm việc hăng hái hơn.

Với những phản hồi nhận được về tiêu chí đánh giá nhân sự, cần thiết phải có sự quan tâm hơn nữa của lãnh đạo UBND trong việc xây dựng các chỉ số phản ánh kết quả công việc áp dụng trong đánh giá nhân sự. Việc xây dựng các chỉ số này là công việc phức tạp, khó khăn, đòi hỏi sự tham gia của nhiều chuyên gia về quản lý nguồn nhân lực và các nhà quản lý. Ngoài ra, để có được các chỉ số chính xác, cần thiết phải thực hiện công tác “phân tích công việc”, xây dựng được bản “Mô tả công việc” cho từng vị trí việc làm. Bản “Mô tả công việc” sẽ là căn cứ để xác định được các tiêu chí ĐGNS rõ ràng và phù hợp.

2.2.4. Kết quả đánh giá nhân sự và việc sử dụng kết quả đánh giá tại UBND huyện Hoàn Bô

Như đã nêu ở trên, kết quả đánh giá nhân sự thường được dùng để phân loại công chức và xác định chính sách đãi ngộ công chức. Mục tiêu của công tác đánh giá nhân sự tại UBND huyện Hoàn Bô cũng giống như các cơ quan, tổ chức quản lý nhà nước khác là nhằm xác định kết quả làm việc của công chức để phân loại công chức, và từ đó làm căn cứ để có các chế độ đãi ngộ nhân sự, bao gồm chế độ đãi ngộ tài chính và chế độ đãi ngộ phi tài chính.

Bảng 2.8: Mục tiêu của công tác đánh giá nhân sự tại UBND huyện Hoàn Bô

TT	Nhóm mục tiêu	Nội dung
1	Phân loại CBCC	Đánh giá nhân sự để phân loại cán bộ công chức định kỳ hàng năm.
2	Đãi ngộ tài chính	Đánh giá nhân sự để làm cơ sở xác định mức thu nhập tăng thêm
		Đánh giá nhân sự để làm cơ sở bình bầu thi đua, từ đó xác định mức thưởng thi đua.
		Đánh giá nhân sự để tăng lương trước hạn
3	Đãi ngộ phi tài chính	Đánh giá nhân sự để xét tuyển chính thức đối với công chức dự bị hoặc xem xét ký tiếp hợp đồng lao động.
		Đánh giá nhân sự trước khi bổ nhiệm, giới thiệu ứng cử.

(Nguồn: Phòng Nội vụ, UBND huyện Hoàn Bô)

Kết quả đánh giá nhân sự tại UBND Huyện trong giai đoạn vừa qua như sau:

**Bảng 2.9: Kết quả đánh giá nhân sự tại UBND huyện Hoàn Bô
giai đoạn 2014- 2016**

Kết quả	2014		2015		2016	
	Số người	%	Số người	%	Số người	%
Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ	20	23.26	22	24.7 2	19	20.4 3
Hoàn thành tốt nhiệm vụ	65	75.58	64	71.9 1	72	77.4 2
Hoàn thành nhiệm vụ nhưng còn hạn chế về năng lực	1	1.16	3	3.37	2	2.15
Không hoàn thành nhiệm vụ	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Tổng số	86	100	89	100	93	100

(Nguồn: Phòng Nội vụ, UBND huyện Hoàn Bô)

Nhìn vào kết quả trên ta thấy, kết quả đánh giá nhân sự của UBND Huyện vẫn còn mang tính cào bằng, với số nhân sự hoàn thành tốt nhiệm vụ dao động từ 72% đến 78%. Không có người không hoàn thành nhiệm vụ và số người hoàn thành nhiệm vụ nhưng còn hạn chế năng lực là rất cá biệt.

Về các chế độ đãi ngộ nhân sự (bao gồm cả tài chính và phi tài chính), nếu dựa trên kết quả đánh giá sẽ là một yếu tố quan trọng để công tác đánh giá nhân sự được thực hiện nghiêm túc và phát huy hết tác dụng của nó trong việc quản trị nhân sự và phát triển nhân sự của một tổ chức. Tại UBND Huyện, kết quả khảo sát về vấn đề này như sau:

**Bảng 2.10: Kết quả khảo sát về mối quan hệ giữa kết quả
đánh giá nhân sự và các chế độ đãi ngộ tại UBND huyện Hoàn Bô**

TT	Nội dung	Điểm trung bình	Hoàn toàn không đồng ý (%)	Không đồng ý (%)	Phân vân (%)	Đồng ý (%)	Hoàn toàn đồng ý (%)
			1	2	3	4	5
1	Các đãi ngộ tài chính mà CBCC tại UBND Huyện nhận được là dựa trên các kết quả đánh giá	3.52	15.9	7.7	9.4	42.8	24.2
2	Các đãi ngộ phi tài chính mà CBCC tại UBND Huyện nhận được là dựa trên các kết quả đánh giá	2.81	26.1	24.3	10.1	21.3	18.2

(Nguồn: Kết quả khảo sát do tác giả thực hiện)

Kết quả trung bình thu được về cả 2 chỉ tiêu này chưa cao. Tuy nhiên, điểm trung bình của chỉ tiêu “đãi ngộ tài chính dựa trên kết quả đánh giá nhân sự” đạt 3.52 điểm, cao hơn so với chỉ tiêu “đãi ngộ phi tài chính”, chỉ đạt là 2.81 điểm. Điều đó thể hiện là các đãi ngộ tài chính mà công chức nhận được là có dựa trên các kết quả đánh giá nhân sự, nhưng mức độ liên hệ chưa cao. Cụ thể, về đãi ngộ tài chính, thu nhập hiện nay của công chức tại UBND huyện chủ yếu là bao gồm lương cơ bản và phần thu nhập tăng thêm. Trong đó phần thu nhập tăng thêm được trả căn cứ vào kết quả phân loại công chức cuối năm. Tuy nhiên, phần thu nhập tăng thêm này được trả dưới hình thức hệ số của lương cơ bản, vì vậy vẫn phụ thuộc nhiều vào các yếu tố như thâm niên và trình độ công chức thể hiện thông qua văn bằng.

Đối với các đăi ngộ phi tài chính, đặc biệt là vấn đề bổ nhiệm, thăng tiến, ý kiến nhận xét của các công chức cho rằng các đăi ngộ này thường phụ thuộc vào yếu tố khác như năng lực, trình độ, mối quan hệ... Kết quả đánh giá nhân sự thường được đưa ra phân tích chỉ mang tính hình thức, một phần nguyên nhân là các kết quả đánh giá nhân sự giữa các cá nhân tại UBND hiện nay khá đồng đều nên khó lựa chọn được các cá nhân xuất sắc để bổ nhiệm.

2.2.5. Thông tin phản hồi trong đánh giá nhân sự

Việc đánh giá nhân sự tại UBND huyện được thực hiện theo đúng quy trình do Sở Nội Vụ tỉnh hướng dẫn, vì vậy thường đảm bảo yếu tố thông tin phản hồi đến các cán bộ công chức. Điều này được phản ánh qua kết quả khảo sát trong bảng 2.10 sau:

Bảng 2.11: Kết quả khảo sát về phản hồi thông tin đánh giá nhân sự tại UBND huyện Hoàn Bô

TT	Nội dung	Điểm trung bình	Hoàn toàn không đồng ý (%)	Không đồng ý (%)	Phân vân (%)	Đồng ý (%)	Hoàn toàn đồng ý (%)
			1	2	3	4	5
1	Thông tin về kết quả đánh giá chỉ được gửi cho nhà quản lý cấp trên trực tiếp	2.06	44.6	31.2	6.5	9.4	8.3
2	Thông tin về kết quả đánh giá chỉ được gửi cho bản thân người được đánh giá	2.14	37.8	35.3	9.8	9.5	7.6
3	CBNV hài lòng với hệ thống thông tin phản hồi kết quả đánh giá tại UBND huyện hiện nay.	3.62	12.3	12.5	8.4	34.3	32.5

(Nguồn: Kết quả khảo sát do tác giả thực hiện)

Như vậy, thông tin về kết quả đánh giá không chỉ được gửi cho nhà quản lý và cấp trên trực tiếp mà còn được gửi cho bản thân người được đánh giá, đảm bảo đúng như quy trình đã đề ra. Tuy nhiên, mức độ hài lòng của công chức với hệ thống thông tin phản hồi kết quả đạt điểm trung bình 3.62 là chưa thực sự cao. Nguyên nhân là do quá trình phản hồi thông tin thường chỉ mang tính “thông báo”, người được đánh giá ít có cơ hội thay đổi kết quả đánh giá của mình, trừ trường hợp có sự nhầm lẫn đáng kể, mà thường chỉ là trường hợp cá biệt.

2.2.6. Sự hài lòng của công chức về công tác đánh giá nhân sự tại UBND huyện Hoà Bình

Với sự quan tâm chỉ đạo sát sao của UBND huyện Hoà Bình, công tác đánh giá nhân sự tại UBND huyện đã được thực hiện nghiêm túc, theo đúng quy trình, quy định và hướng dẫn của Sở Nội Vụ tỉnh Quảng Ninh. Nhận xét chung về sự hài lòng của công chức đối với công tác đánh giá nhân sự được thể hiện ở bảng sau:

Bảng 2.12: Kết quả khảo sát về sự hài lòng của CBCC đối với công tác đánh giá nhân sự tại UBND huyện Hoà Bình

TT	Nội dung	Điểm trung bình	Hoàn toàn không đồng ý (%)	Không đồng ý (%)	Phân vân (%)	Đồng ý (%)	Hoàn toàn đồng ý (%)
			1	2	3	4	5
1	CBNV hài lòng với hệ thống đánh giá nhân sự tại UBND huyện hiện nay.	3.37	14.4	15.9	9.4	38.7	21.6

(Nguồn: Kết quả khảo sát do tác giả thực hiện)

Có khoảng 60% công chức được hỏi hài lòng với hệ thống đánh giá nhân sự hiện nay, đây là một tín hiệu tốt nhưng tỷ lệ này chưa thực sự là cao.

UBND huyện cũng cần phải có những biện pháp hoàn thiện hệ thống đánh giá nhân sự để làm cho CBNV thực sự hài lòng với hệ thống đánh giá nhân sự, làm tăng cao hiệu quả của công tác đánh giá nhân sự trong quản lý nhân sự nói riêng cũng như nâng cao hiệu quả hoạt động của UBND huyện nói chung.

2.3. Đánh giá chung về công tác đánh giá nhân sự tại UBND huyện Hoà Bình, tỉnh Quảng Ninh

Công tác đánh giá nhân sự luôn luôn là một công tác khó khăn, phức tạp, bị ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố khách quan và chủ quan. Công tác đánh giá nhân sự tại UBND huyện có tính đặc thù bởi vì nhân sự làm việc thuộc UBND là các công chức, viên chức. Đánh giá nhân sự về cơ bản cũng là đánh giá công chức. Qua phân tích ở trên, có thể thấy rằng công tác đánh giá nhân sự tại UBND Huyện đã đạt được những điểm tích cực khi có sự quan tâm chỉ đạo của lãnh đạo UBND, có quy trình hợp lý và sự kết hợp của nhiều chủ thể đánh giá và nhiều phương pháp đánh giá. Tuy nhiên, vấn đề nổi cộm nhất hiện nay đó là các tiêu chí đánh giá và các hạn chế của các phương pháp đánh giá được áp dụng.

2.3.1. Những kết quả đạt được

Dựa trên kết quả khảo sát công tác đánh giá nhân sự và thực tiễn công tác đánh giá nhân sự tại UBND huyện Hoà Bình, có thể nhận thấy công tác đánh giá nhân sự đã đạt được một số kết quả sau:

Một là, công tác đánh giá nhân sự tại UBND huyện đã nhận được sự quan tâm chỉ đạo sát sao của lãnh đạo UBND Huyện, thực hiện theo nguyên tắc tập trung, dân chủ; công khai, công bằng, minh bạch.

Hai là, quy trình đánh giá hiện nay là hợp lý, tuân thủ theo đúng các quy định và hướng dẫn của cơ quan quản lý cấp trên. Trong quy trình đánh giá có sự kết hợp nhiều phương pháp đánh giá khác nhau, các chủ thể đánh giá khác nhau và đã có kênh thông tin phản hồi trực tiếp đến đối tượng đánh giá.

Ba là, việc sử dụng kết quả đánh giá vào phân loại công chức hàng năm được thực hiện theo đúng quy định của Luật Cán bộ, công chức năm 2008 và các văn bản hướng dẫn ban hành kèm theo.

Bốn là, kết quả đánh giá nhân sự có tác động đến đãi ngộ tài chính mà nhân sự tại UBND Huyện được hưởng, tuy mức độ tác động chưa cao.

2.3.2. Những hạn chế còn tồn tại

Tuy đã đạt được những kết quả nhất định nhưng công tác đánh giá nhân sự tại UBND huyện Hoàn Bò vẫn có một số hạn chế như sau:

Một là, công tác đánh giá nhân sự tại UBND huyện chưa thực sự tạo được động lực tích cực để công chức hăng hái làm việc hơn, tính công bằng và tính chính xác của hệ thống đánh giá nhân sự cũng chưa thực sự cao.

Hai là, về mỗi phương pháp đánh giá cụ thể, vẫn còn tồn tại nhiều vấn đề chưa hợp lý cần được quan tâm cải thiện. Phương pháp bình bầu vẫn còn được thực hiện theo cơ chế theo Quyết định số 11/1998/QĐ-TCCP-CCVC ngày 05/12/1998 của Bộ trưởng - Trưởng ban Tổ chức - Cán bộ Chính phủ (nay là Bộ trưởng Bộ Nội vụ) chứ chưa thực hiện chỉ lấy ý kiến tập thể theo hướng dẫn theo văn bản mới nhất. Đối với phương pháp đánh giá xếp hạng theo mức thang điểm thì phương pháp này chưa thể phát huy hết tác dụng của nó do hệ thống tiêu chí áp dụng để xếp hạng chưa hợp lý.

Ba là, về các tiêu chí đánh giá, đây là vấn đề mang tính nổi cộm, ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động đánh giá. Các tiêu chí xếp hạng áp dụng tại UBND Huyện tuy đúng luật, đúng quy định, quy trình nhưng lại không được cụ thể hóa để có thể đo lường và phản ánh được kết quả làm việc của các cá nhân. Nguyên nhân chủ yếu của hạn chế này là do vấn đề phân tích công việc.

Ngoài ra, còn một số hạn chế tồn tại liên quan đến chủ thể đánh giá, định kỳ đánh giá và việc sử dụng kết quả đánh giá vào các đãi ngộ phi tài chính như đã phân tích ở trên.

CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ NHÂN SỰ TẠI UBND HUYỆN HOÀNH BÒ, TỈNH QUẢNG NINH

3.1. Quan điểm của Đảng, Nhà nước và tư tưởng Hồ Chí Minh về đánh giá nhân sự

Khâu đánh giá nhân sự có ý nghĩa quyết định đối với việc chuẩn hóa đội ngũ nhân lực trong tổ chức, đáp ứng được yêu cầu đổi mới, phát triển đất nước, là cơ sở cho việc quyết định bố trí, sử dụng hợp lý, tạo động lực, niềm tin cho người lao động hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Chủ tịch Hồ Chí Minh ngay từ ngày đầu lập nước đã rất quan tâm tới công tác nhân sự. Tư tưởng Hồ Chí Minh về đánh giá nhân sự và tiêu chuẩn để đánh giá, xây dựng đội ngũ nhân lực lãnh đạo, quản lý là một trong những nội dung quan trọng trong suốt quá trình lãnh đạo cách mạng của Người. Chủ tịch Hồ Chí Minh cho rằng, việc đánh giá nhân sự phải dựa trên quan điểm toàn diện, tức là yêu cầu phải xem xét đầy đủ các mối liên hệ của sự vật, hiện tượng để có đánh giá đúng. Và quan điểm toàn diện luôn đi đôi với quan điểm lịch sử - cụ thể, việc xem xét, đánh giá nhân sự có tiêu chí chung, có tiêu chí cho từng ngành, từng lĩnh vực cụ thể. Hơn nữa, việc xem xét, đánh giá nhân sự cần đặt trong từng giai đoạn lịch sử cụ thể gắn với nhiệm vụ của từng giai đoạn xây dựng và phát triển đất nước. Theo tư tưởng Hồ Chí Minh, xem xét, đánh giá nhân sự phải linh hoạt, không được bảo thủ, định kiến vì bản thân người lao động cũng thay đổi suy nghĩ, cách làm việc do nhiều mối quan hệ tác động chủ quan lẫn khách quan, cùng chiều hoặc ngược chiều.

Tại Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XII, Đảng ta thẳng thắn thừa nhận: “Việc đổi mới công tác cán bộ chưa có đột phá lớn. Đánh giá cán bộ vẫn là khâu yếu nhất qua nhiều nhiệm kỳ nhưng chưa có những tiêu chí cụ thể và giải pháp khoa học để khắc phục”. Để đánh giá cán bộ đúng, công tác cán

bộ, tổ chức và những người làm công tác cán bộ cần vận dụng tư tưởng Hồ Chí Minh về xem xét, đánh giá cán bộ, tránh các căn bệnh quan liêu, chủ quan, hẹp hòi, phiến diện, hình thức... Vì vậy, chỉ có trên cơ sở đánh giá sâu sát cán bộ, thẳng thắn chỉ ra ưu, nhược điểm của cán bộ, đồng thời đưa ra những giải pháp giúp cho cán bộ sửa chữa khuyết điểm, hăng hái cống hiến thì tập thể và cá nhân mới tiến bộ được.

Gắn đánh giá nhân sự với những quan điểm của Nghị quyết Trung ương 4 khóa XII là việc làm cần thiết. Mục tiêu chung của Nghị quyết Trung ương 4 khóa XII là “Kiên quyết khắc phục những yếu kém trong công tác cán bộ và quản lý cán bộ; xây dựng đội ngũ cán bộ, đảng viên, nhất là cán bộ lãnh đạo, quản lý các cấp có bản lĩnh chính trị vững vàng, có đạo đức, trách nhiệm, năng lực và động cơ đúng đắn, thực sự tiên phong, gương mẫu, luôn đặt lợi ích của tập thể, quốc gia, dân tộc lên trên lợi ích cá nhân, thực sự là cán bộ của dân, phục vụ nhân dân. Củng cố niềm tin của nhân dân đối với Đảng”.

Để làm tốt công tác đánh giá nhân sự, Đảng và Nhà nước ta đã xác định cần thực hiện các giải pháp sau đây:

Thứ nhất, nâng cao hơn nữa nhận thức của các cấp ủy đảng, chính quyền về công tác đánh giá cán bộ. Phát huy tinh thần dân chủ, trách nhiệm, hiệu quả trong khâu đánh giá, để lựa chọn đội ngũ cán bộ đáp ứng với tiêu chuẩn chức danh và nhiệm vụ đảm nhận.

Thứ hai, việc đánh giá cần phải dựa vào tiêu chuẩn của vị trí đảm nhận, lấy hiệu quả hoạt động thực tế của cán bộ làm cơ sở chính trong đánh giá. Hiệu quả lao động thực tế phải làm thước đo phẩm chất, năng lực cán bộ để đánh giá.

Thứ ba, trong quá trình đánh giá cần bảo đảm đúng quy trình, thực hiện dân chủ rộng rãi; bảo đảm đúng các nguyên tắc khách quan, toàn diện, lịch sử, cụ thể. Mỗi cán bộ là một thành viên của một tập thể, một cộng đồng, cùng làm việc, cùng sinh hoạt với nhau nên sẽ có nhiều mối quan hệ. Do đó, bên

cạnh ý kiến nhận xét của cán bộ lãnh đạo, quản lý, của cơ quan tham mưu, cần coi trọng ý kiến của tập thể cán bộ và ý kiến của đông đảo quần chúng. Mở rộng tính dân chủ rộng rãi còn là phương pháp đánh giá cán bộ sát thực, hiệu quả, tăng lòng tin của quần chúng đối với đội ngũ cán bộ.

Thứ tư, cần nhận diện đúng đắn các biểu hiện về suy thoái tư tưởng chính trị, đạo đức và lối sống cùng những biểu hiện “tự diễn biến”, “tự chuyển hóa” trong đội ngũ cán bộ, đảng viên. Kịp thời xây dựng nội dung, tiêu chí, phương pháp đánh giá sát nhất đối với cán bộ ứng với mỗi vị trí việc làm, yêu cầu công việc được giao. Trong quá trình đánh giá cũng cần phải rút ra được những mặt ưu điểm, hạn chế, đồng thời chỉ ra nguyên nhân của những hạn chế, khuyết điểm đó để cán bộ nỗ lực hoàn thiện.

Thứ năm, mạnh dạn áp dụng những giải pháp trong đánh giá sử dụng cán bộ gắn với những giải pháp Nghị quyết Trung ương 4 khóa XII đề ra, đó là: “Kiên quyết sàng lọc, miễn nhiệm, thay thế, cho từ chức đối với cán bộ làm việc kém hiệu quả, không hoàn thành nhiệm vụ, yếu về năng lực, kém về phẩm chất đạo đức, tín nhiệm thấp mà không chờ hết nhiệm kỳ, hết tuổi công tác, nhất là cán bộ lãnh đạo, quản lý và người đứng đầu”.

Ngoài ra, hằng năm hoặc khi chuẩn bị đề bạt, luân chuyển, điều động công tác đối với cán bộ, tiêu chí quan trọng để đánh giá, xếp loại tổ chức và cán bộ, đảng viên là: chương trình hành động của tập thể và cá nhân; kết quả thực hiện nhiệm vụ được giao; kết quả thực hiện cam kết rèn luyện, giữ gìn phẩm chất đạo đức, lối sống; tự phê bình và phê bình; sự nêu gương của cán bộ lãnh đạo, quản lý; hiệu quả đấu tranh, khắc phục suy thoái, “tự diễn biến”, “tự chuyển hóa”.

3.2. Quan điểm về thực hiện công tác đánh giá nhân sự của UBND huyện Hoàn Bô, tỉnh Quảng Ninh

Nhận thức được tầm quan trọng của công tác đánh giá nhân sự, lãnh đạo UBND huyện Hoàn Bô chủ trương:

- Xác định rõ trách nhiệm của người đứng đầu trong quản lý sử dụng, đánh giá cán bộ, công chức; qua đánh giá cán bộ công chức nhằm làm rõ phẩm chất chính trị, đạo đức, năng lực, trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, kết quả thực hiện nhiệm vụ được giao;

- Đánh giá cán bộ công chức phải đảm bảo khách quan, khoa học, phản ánh đúng với năng lực và phẩm chất của cán bộ công chức trên cơ sở nắm vững các quan điểm lịch sử, toàn diện và phát triển;

- Đánh giá cán bộ công chức phải thực hiện theo nguyên tắc tập trung dân chủ, đảm bảo các kết luận đánh giá cán bộ công chức khách quan, chính xác, công bằng. Bản thân cán bộ công chức được trình bày ý kiến của mình về kết luận đánh giá.

- Phải lấy hiệu quả thực hiện nhiệm vụ chính trị làm thước đo phẩm chất và năng lực của cán bộ, lấy nhu cầu nhiệm vụ làm căn cứ để bố trí cán bộ.

- Đánh giá cán bộ, công chức phải có phương pháp (phân tích định lượng, đánh giá theo kết quả và lưu trữ); thiết lập bộ phận chuyên trách đánh giá công chức. Bộ phận chuyên trách có trách nhiệm căn cứ vào những tư liệu liên quan và những ghi chép về kết quả làm việc của cán bộ, công chức để bình xét, đánh giá thành tích của họ. Đồng thời, nâng cao trách nhiệm của các chủ thể (ngoài thủ trưởng còn có tập thể, phòng tổ chức, bộ phận chuyên trách, hội đồng đánh giá cơ quan...) trong việc đánh giá cán bộ, công chức.

- Hoàn thiện hệ thống các tiêu chí đánh giá cán bộ, công chức phù hợp với yêu cầu của thực tiễn. Các tiêu chí khi xây dựng càng cụ thể càng giúp cho việc đánh giá cán bộ, công chức đạt hiệu quả. Có thể bao gồm: số

lượng công việc mà cán bộ, công chức thực hiện; số lượng công việc hoàn thành; số lượng công việc hoàn thành có chất lượng, đúng tiến độ; khả năng nắm vững kiến thức, năng động, sáng tạo, tiết kiệm... làm lợi cho cơ quan, đơn vị được bao nhiêu? Tinh thần thái độ phục vụ xã hội, duy trì mối quan hệ đồng nghiệp trong cơ quan, tổ chức, đơn vị, xử thế với cấp trên và cấp dưới một cách hài hòa.

- Đẩy mạnh việc tuyên truyền, phổ biến, đặc biệt là việc đào tạo, bồi dưỡng về phương pháp đánh giá mới. Mục đích làm cho cán bộ, công chức nhận thức được trách nhiệm của cá nhân và các thành viên để tham gia một cách tích cực, dân chủ vào quá trình đánh giá cán bộ, công chức trong cơ quan, đơn vị, gồm cả đánh giá bản thân và đánh giá đồng nghiệp.

3.3. Một số giải pháp hoàn thiện công tác đánh giá nhân sự tại UBND huyện Hoàn Bô, tỉnh Quảng Ninh

3.3.1. Giải pháp 1: Hoàn thiện tiêu chí đánh giá nhân sự

Như đã phân tích ở trên, hiện nay hệ thống tiêu chí đánh giá nhân sự đang được áp dụng ở UBND Huyện gồm 6 tiêu chí đã được quy định cụ thể trong các văn bản quy phạm pháp luật. Tuy nhiên, các tiêu chí chưa được cụ thể hóa để có thể phản ánh được kết quả theo vị trí làm việc (đặc biệt là tiêu chí số 4 về tiến độ và kết quả làm việc). Vào tháng 8/2017, Chính phủ vừa ban hành Nghị định số 88/2017 sửa đổi, bổ sung một số điều của Nghị định số 56/2015 của Chính phủ về đánh giá và phân loại cán bộ, công chức, viên chức. Theo đó, thủ trưởng cơ quan, tổ chức, đơn vị xây dựng các tiêu chí chi tiết để đánh giá và phân loại cán bộ, công chức, viên chức, trong đó phải tính đến tỷ lệ khối lượng công việc của cán bộ, công chức, viên chức đã thực hiện so với khối lượng công việc chung của cơ quan, tổ chức, đơn vị mình khi đánh giá, phân loại cán bộ, công chức, viên chức; đồng thời khuyến khích áp dụng công nghệ thông tin để thực hiện hệ thống tiêu chí đánh giá nhân sự. Để hoàn thiện được hệ thống tiêu chí đánh giá nhân sự, UBND huyện cần:

- Xây dựng bộ tiêu chí cụ thể, mang tính định lượng, trong đó tỷ lệ hoàn thành khối lượng, tiến độ và hiệu quả công việc, kết quả thực hiện chiếm tỷ lệ chính trong thước đo đánh giá nhân sự. Nghĩa là vẫn áp dụng hệ thống 6 tiêu chí theo điều 56, Luật Cán bộ công chức nhưng các tiêu chí phản ánh kết quả công việc nên chiếm tổng trọng số ít nhất 70% trong tổng số các tiêu chí. 6 tiêu chí nên được phân loại thành 2 nhóm tiêu chí còn lại là "kết quả thực hiện công việc" (đóng vai trò trọng tâm) và "chấp hành quy định, nội quy, quy chế của cơ quan, đơn vị; chính sách, pháp luật của Nhà nước".

- Việc xây dựng thang điểm cho mỗi tiêu chí cần căn cứ vào những yếu tố sau: Khả năng lượng hóa với mỗi tiêu chí; Mức độ đầy đủ thông tin về người được đánh giá; Trình độ vận dụng tiêu chí của chủ thể tham gia đánh giá; Khả năng áp dụng với mỗi chủ thể đánh giá; Mức độ trang thiết bị áp dụng trong đánh giá.

- Để xây dựng được các tiêu chí phản ánh “kết quả thực hiện công việc” của các vị trí làm việc, cần thí điểm thực hiện “Phân tích công việc”. Đây là một công tác quan trọng trong quản trị nhân sự, hiện nay vẫn chưa được thực hiện phổ biến ở các cơ quan quản lý hành chính Nhà nước. Để thực hiện phân tích công việc tốt, cần có sự ủng hộ và chỉ đạo từ lãnh đạo UBND, sự hợp tác từ toàn bộ đội ngũ nhân sự và sự tư vấn của các chuyên gia quản trị nhân sự.

3.3.2. Giải pháp 2: Nghiên cứu áp dụng quy trình đánh giá nhân sự theo kết quả thực thi công vụ

Nhân sự tại UBND huyện là các công chức, viên chức Nhà nước. Đánh giá nhân sự tại UBND huyện cũng chính là đánh giá công chức. Hiện nay, cùng với công cuộc cải cách hành chính công, việc đánh giá công chức theo kết quả thực thi công vụ đang là một xu hướng được quan tâm thực hiện do những sự ưu việt của nó.

Đánh giá công chức theo kết quả thực thi công vụ là một cách tiếp cận, một phương pháp quản lý mang tính tổng thể chuyển từ quản lý và đánh giá đặc điểm cá nhân con người/công chức sang đánh giá trực tiếp những kết quả mà họ đã thực hiện được trên thực tế trong quá trình làm việc. Do đó, để đảm bảo chuyển đổi được hướng tiếp cận này cần phải thực hiện các bước sau:

- *Bước 1. Thực hiện phân tích công việc nhằm xác định vị trí việc làm trong UBND.*

Phân tích công việc là quá trình nghiên cứu nhằm xác định các điều kiện thực thi của một công việc, các hoạt động cần thực hiện và yêu cầu đối với các kết quả cần đạt được. Phân tích công việc là cơ sở thông tin cơ bản cho xây dựng các bản mô tả công việc, qua đó cung cấp thông tin về yêu cầu, đặc điểm của công việc; các thông tin về tính chất công việc; các thông tin về hoạt động cần tiến hành để thực hiện công việc; các thông tin về yêu cầu đối với năng lực, đặc điểm và phẩm chất cần có đối với người thực hiện công việc.... Các thông tin này là căn cứ để phân loại các nhóm công việc theo khối lượng, tính chất, đặc điểm. Từ đó, xác định các yêu cầu cho từng vị trí việc làm, hình thành hệ thống các vị trí việc làm tại UBND.

- *Bước 2. Mô tả công việc theo vị trí việc làm*

Đòi hỏi của đánh giá nhân sự theo kết quả làm việc là tương ứng với mỗi vị trí phải xác định rõ ràng một bản mô tả công việc với các kết quả đầu ra chính xác. Thông qua các đầu ra này cho phép UBND xác định được các nhóm tiêu chí khác nhau trên cơ sở chức năng, nhiệm vụ của tổ chức. Các tiêu chí này đồng thời cũng là căn cứ để lựa chọn phương pháp đánh giá cho từng nhóm công chức cụ thể. Bản mô tả công việc sẽ liệt kê các nhiệm vụ, các mối quan hệ trong công việc, các điều kiện làm việc và những vấn đề có liên quan đến một công việc cụ thể. Bản mô tả công việc nêu rõ vị trí, nội dung, yêu cầu, đặc điểm của một vị trí công việc cụ thể. Bản mô tả công việc giúp

chúng ta hiểu được tổ chức cần người công chức như thế nào để thực hiện công việc tốt nhất.

- *Bước 3. Xác định các tiêu chuẩn thực hiện công việc và chỉ số đánh giá mức độ hoàn thành công việc*

Tiêu chuẩn thực hiện công việc là những yêu cầu về kết quả mà nhà quản lý mong muốn người thực hiện công việc đạt được, bao gồm số lượng, chất lượng, thời hạn hoàn thành công việc và các chuẩn mực hành vi. Mục đích cơ bản của sử dụng tiêu chuẩn công việc trong đánh giá là đảm bảo công chức thực hiện đúng các trách nhiệm đã xác định trong bản mô tả công việc tương ứng với từng vị trí công chức. Các tiêu chuẩn công việc phải phù hợp với đặc thù công việc của vị trí việc làm. Đối với từng vị trí cần phải xác định trọng số cho các tiêu chuẩn, xác định cụ thể tiêu chuẩn nào là trọng yếu, tiêu chuẩn nào là thứ yếu. Các tiêu chuẩn đó phải có giá trị về nội dung phát triển, không chỉ đáp ứng được nhu cầu phát triển của tổ chức trong giai đoạn hiện tại mà cả trong tương lai. Các yêu cầu về công việc của từng vị trí cũng không ngừng thay đổi theo đòi hỏi khách quan nên các tiêu chuẩn này cũng không cố định mà liên tục thay đổi và cần được xem xét lại tùy thuộc vào từng thời điểm khác nhau để đáp ứng được các yêu cầu đó. Tiêu chuẩn công việc hỗ trợ đánh giá kết quả công việc của cá nhân công chức rõ ràng, công bằng và khách quan hơn, không bị chi phối bởi các yếu tố “ngoài công việc” do kết quả được đo lường bằng các chuẩn mực chứ không lệ thuộc vào quan điểm, thái độ của chủ thể đánh giá đối với cá nhân bị đánh giá.

- *Bước 4. Đo lường kết quả thực hiện công việc và xác định mức độ hoàn thành nhiệm vụ*

Trên cơ sở các tiêu chuẩn công việc, chủ thể có thẩm quyền tiến hành đo lường kết quả thực hiện công việc. Sự đo lường này cần có các chỉ số đánh giá để đảm bảo các tiêu chuẩn công việc được đo lường một cách

chính xác và khách quan, phản ánh đúng những công hiến của công chức. Căn cứ vào kết quả đo lường, chủ thể đánh giá so sánh kết quả đó với yêu cầu tổ chức/cơ quan đặt ra để xác định mức độ hoàn thành nhiệm vụ (kém/trung bình/khá/tốt). Các mức độ này gắn với từng tiêu chuẩn được đánh giá sẽ được quy đổi thành sự phân loại chung đối với công chức ở các cấp độ: Không hoàn thành nhiệm vụ, Hoàn thành nhiệm vụ ở mức độ trung bình, Hoàn thành nhiệm vụ ở mức độ khá, Hoàn thành nhiệm vụ ở mức độ tốt, Hoàn thành nhiệm vụ ở mức độ xuất sắc.

- *Bước 5. Sử dụng kết quả đánh giá cho hệ thống quản lý*

Trước khi công bố kết quả đánh giá cần đảm bảo thông tin phản hồi dưới dạng trò chuyện trực tiếp, gặp gỡ riêng giữa các nhà quản lý với công chức để đối tượng đánh giá biết được các kết quả đánh giá về mình. Bên cạnh đó, họ cần có thông tin chính thức để hình dung được rõ ràng về những kết quả của cuộc đánh giá sẽ được sử dụng vào mục đích gì, sử dụng như thế nào. Sau khi tổng kết việc đánh giá, các kết quả đánh giá cần được so sánh với kết quả của các đánh giá trước đó, rút ra kết luận để trình lên lãnh đạo và đảm bảo để các kết quả này được sử dụng trong tương lai.

Dựa trên kết quả đánh giá, tổ chức có thể xác định những cá nhân có thành tích nổi trội trong từng lĩnh vực hay nhóm kỹ năng và ngược lại, để xây dựng các chương trình đào tạo, kèm cặp cần thiết. Đối tượng được đánh giá cũng có thể thông qua một cuộc gặp gỡ với nhà quản lý để cam kết cải thiện thành tích hoặc điều chỉnh hành vi, thái độ dựa trên thông tin đánh giá. Để đảm bảo đạt được mục đích phát triển năng lực công chức cần thực hiện lại công tác đánh giá sau khi những người tham gia đã có được khoảng thời gian nhất định để cải thiện và phát triển bản thân, sau từ 12 - 18 tháng. Báo cáo đánh giá lần thứ hai sẽ được so sánh với lần thứ nhất, qua đó thể hiện sự tiến bộ của người được đánh giá giữa hai lần so sánh hoặc phát hiện ra

những thử thách và mục tiêu mới. Mặt khác, cần sử dụng các kết quả đánh giá này gắn trực tiếp với cơ chế tài chính thông qua một khoản lương theo kết quả thực hiện công việc. Điều này sẽ khiến cho việc đo lường và phân loại công chức dần đi đến thực chất, các chủ thể đánh giá sẽ phải trách nhiệm hơn với các nhận xét do nó quyết định tới vấn đề lợi ích kinh tế

Để triển khai thành công các nội dung này cần đảm bảo rằng tất cả những người tham gia vào hoạt động đánh giá này đều thông suốt các nguyên tắc tiến hành và ứng dụng của phương pháp này. Xây dựng một nền văn hóa cởi mở đối với việc chia sẻ phản hồi là một bước tiến cho một số cơ quan hành chính nhà nước hiện vẫn coi trọng cách thức quản lý theo cấp bậc. Một quá trình đánh giá hợp lý sẽ đảm bảo tính khách quan khi toàn bộ thành phần tham gia cảm thấy an toàn khi cung cấp các nhận xét và xây dựng được lòng tin của những người tham gia vào quá trình đánh giá nhân sự.

3.3.3. Giải pháp 3: Đa dạng hóa chủ thể đánh giá

Các chủ thể đánh giá nhân sự hiện nay ở UBND huyện bao gồm: nhân sự tự đánh giá, đồng nghiệp đánh giá và cấp trên trực tiếp đánh giá. Tuy nhiên, đối với một bộ phận không nhỏ nhân sự tại UBND, vị trí làm việc của họ có đặc thù là giải quyết các thủ tục hành chính cho người dân, tần suất người dân được tiếp xúc nhiều, từ đó họ có thể đưa ra nhận định và cảm nhận năng lực công chức giải quyết công việc để đánh giá về năng lực công chức đó tương đối chính xác. Đối với những vị trí làm việc này, UBND huyện có thể cân nhắc thực hiện thí điểm kênh đánh giá nhân sự từ chủ thể là người dân.

Hiện nay, một số địa phương như thành phố Đà Nẵng, thành phố Hồ Chí Minh đã đang tiến hành thực hiện người dân đánh giá hoạt động của công chức tại cơ quan hành chính nhà nước. Việc đánh giá công chức có sự tham gia của người dân sẽ thu được những ý kiến đóng góp về xây dựng

được đội ngũ công chức có chất lượng cao và cũng mang lại hiệu quả cao hơn cho công tác đánh giá công chức.

Việc thực hiện lấy ý kiến đánh giá từ chủ thể là người dân cần chú ý đến một số vấn đề sau:

- Vị trí công việc có thể áp dụng là các vị trí có khối lượng, tần suất giao dịch với công dân lớn, liên quan đến các thủ tục mà việc giải quyết dễ phát sinh tiêu cực, tức là chỉ áp dụng với các công chức chuyên trách trực tiếp tham gia giải quyết thủ tục hành chính với công dân.
- Để có được ý kiến đánh giá của người dân thì có thể áp dụng hình thức đường dây nóng hoặc hòm thư điện tử, phiếu điện tử, phiếu văn bản... Ngoài ra, ở các phòng tiếp dân, các phòng một cửa thì có thể thực hiện đánh giá công chức theo định kỳ. Định kỳ theo quý, tại các phòng này sẽ có những phiếu đánh giá với những tiêu chí rõ ràng, dễ hiểu và ngắn gọn để các công dân đến làm việc thì dễ dàng đánh giá công chức ngay tại đó.
- Ban đầu chỉ nên thực hiện ở mức độ thí điểm, sau khi thí điểm cần xem xét toàn diện lại quá trình thực hiện để rút kinh nghiệm rồi mới quyết định có thực hiện chính thức hay không.
- Khi sử dụng kết quả được đánh giá năng lực, cần xem xét đầy đủ các yếu tố khách quan có thể tác động tới các kết quả này.
- Đối với trường hợp áp dụng phương pháp để người dân đánh giá công chức qua “cổng thông tin điện tử” cần thiết kế cơ sở dữ liệu, nguồn nhập với chỉ số IT phù hợp vừa đảm bảo tính bảo mật, độ chính xác, khách quan vừa đảm bảo khả năng quản lý rủi ro... Hiện nay chính quyền UBND Đà Nẵng, Thành phố Hồ Chí Minh đã xây dựng cổng thông tin điện tử, trang web đánh giá công chức của đơn vị. Tuy nhiên, khâu kiểm soát người tham gia diễn đàn đánh giá lại quá lỏng lẻo và dễ dãi, khiến bất cứ người dân nào cũng có thể truy cập đánh giá theo địa chỉ mật khẩu là mật khẩu “gmail”

hoặc “yahoo” cá nhân của họ. Để đảm bảo khả năng kiểm soát, tính khoa học, chặt chẽ, có căn cứ thì mô hình đánh giá của người dân qua mạng, tác giả kiến nghị về cơ sở dữ liệu truy nhập cơ quan, đơn vị tổ chức đánh giá phải yêu cầu người dân truy cập mật khẩu đánh giá là số chứng minh thư nhân dân. Việc áp dụng mật khẩu truy cập đánh giá qua mạng là số chứng minh thư nhân dân sẽ mang lại lợi ích sau:

Thứ nhất, kiểm soát và đảm bảo chủ thể tham gia đánh giá thực sự là người dân cư trú ở địa bàn cơ sở, những người dân không cư trú trên địa bàn, không trực tiếp thực hiện các thủ tục hành chính ở cơ sở thì không thể đánh giá đúng về công chức của đơn vị được.

Thứ hai, đảm bảo được chủ thể tham gia đánh giá có năng lực pháp luật và năng lực hành vi hành chính đầy đủ. Bản chất đánh giá công chức là việc thực hiện một “hành vi hành chính”. Hiện nay nhiều địa phương thực hiện đánh giá qua truy cập mật khẩu đại diện từ địa chỉ gmail, yahoo về mặt pháp lý không đảm bảo kiểm soát được năng lực hành vi của người tham gia đánh giá, nếu làm như thế nhiều người dưới 18 tuổi, chỉ cần biết về internet, có địa chỉ email là có thể tham gia đánh giá.

Thứ ba, kiểm soát được những nội dung ngoài phạm vi đánh giá của chủ thể tham gia đánh giá. Thực tế không ít người có thể lợi dụng việc công khai, minh bạch thông tin của trang điện tử đang sử dụng đánh giá công chức để thực hiện hành vi xuyên tạc, nói xấu, vu khống... chống phá công tác cán bộ của đảng và nhà nước ta ảnh hưởng tới hiệu quả công tác đánh giá, an ninh chính trị ở cơ sở. Do đó, cần có thông tin về người tham gia đánh giá để kiểm soát, ngăn chặn, xử lý đối với những người thực hiện hành vi có yếu tố cấu thành tội phạm, vi phạm pháp luật.

3.3.4. Giải pháp 4: Điều chỉnh chu kỳ đánh giá

Theo ý kiến có được từ kết quả khảo sát, chu kỳ đánh giá hiện nay tại UBND Huyện được thực hiện theo năm là tương đối dài. Kết quả đánh giá là căn cứ để xác định thu nhập tăng thêm cho người lao động làm việc tại UBND, do vậy, hàng năm, cứ hết 6 tháng, UBND lại thực hiện tạm ứng phần thu nhập tăng thêm này cho người lao động, phần tạm ứng này thường được căn cứ vào kết quả đánh giá nhân sự của năm trước. Đến cuối năm khi có kết quả đánh giá nhân sự, lúc này UBND mới có thể thực hiện xác định và điều chỉnh phần thu nhập này. Chính vì vậy, nguyện vọng của đa số công chức là có sự điều chỉnh chu kỳ đánh giá theo quý.

Việc điều chỉnh chu kỳ đánh giá theo quý vừa giúp UBND có được căn cứ chính xác trong việc xác định các chế độ đãi ngộ, vừa giúp cho các công tác quản trị nhân sự khác như tuyển dụng, đào tạo, phát triển nhân sự có thông tin tham chiếu thường xuyên và như vậy sẽ được thực hiện hiệu quả hơn.

Nếu hệ thống tiêu chí đánh giá nhân sự được hoàn thiện như đã đề xuất ở trên thì việc điều chỉnh chu kỳ đánh giá theo quý là hoàn toàn khả thi.

3.3.5. Giải pháp 5: Xây dựng hệ thống thông tin hỗ trợ và tăng cường đào tạo nhằm phục vụ cho công tác đánh giá nhân sự

Việc thực hiện hệ thống đánh giá hướng vào kết quả làm việc như đề xuất trên đây sẽ không hiệu quả nó không được tiếp cận dưới giác độ văn hóa thực thi. Trong đó, đặc biệt nhấn mạnh đến niềm tin của những người tham gia hệ thống đánh giá này bao gồm cả chủ thể và đối tượng bị đánh giá về chất lượng và sự khách quan, chính xác của kết quả đánh giá. Do đó, sự quan tâm và tham gia của các cấp quản lý đặc biệt là các trưởng các phòng ban là yếu tố cần được coi trọng. Các trưởng các phòng ban sẽ là người trực tiếp tham gia vào việc xây dựng bộ mục tiêu, chỉ tiêu và công cụ đo lường phù hợp cho bộ phận mình cũng như các bộ phận có tương tác. Sự tham gia của

các trưởng các phòng ban giúp hệ thống vận hành trôi chảy, dễ dàng hoàn thành các chỉ tiêu hơn và giúp kết nối giữa hoạt động của các cá nhân đơn lẻ với mục tiêu bộ phận và mục tiêu tổ chức trở nên khăng khít hơn. Để triển khai thành công, các quản lý cũng như cấp dưới cần hiểu rõ về tính chất và cách sử dụng phương thức phản hồi này. Vì vậy cần đảm bảo rằng tất cả những nhân viên tham gia vào hoạt động đánh giá này đều thông suốt các nguyên tắc tiến hành và ứng dụng của phương pháp này. Đồng thời cần lưu ý đến việc tiếp cận nguồn thông tin của nhân viên các cấp và ai là người được phép truy cập những thông tin nào. Xây dựng một nền văn hóa cởi mở đối với việc chia sẻ phản hồi là một bước tiến cho một số cơ quan hành chính nhà nước hiện vẫn coi trọng cách thức quản lý theo cấp bậc. Đồng thời, hình thành văn hóa trách nhiệm của các chủ thể trong việc đánh giá công chức, các thành viên tham gia quá trình đánh giá phải có tinh thần trách nhiệm đối với những thông tin được đánh giá. Đối với lãnh đạo, khi thực hiện đánh giá còn phải tiến hành cuộc nói chuyện với công chức, hội ý về công việc và nghe quần chúng phản ánh để tìm hiểu tình hình của các công chức dưới quyền. Một hệ thống đánh giá dù ưu việt đến mấy cũng khó có thể thực hiện tốt nếu thiếu sự đồng thuận giữa chủ thể và đối tượng trong việc chấp nhận, hưởng ứng, tham gia một cách chủ động và có trách nhiệm.

Ngoài ra, để thực hiện việc đánh giá nhân sự có sự tham gia của chủ thể người dân đòi hỏi có một hệ thống thông tin nhằm giám sát các hoạt động và ghi nhận kết quả chính thức, cần sự hỗ trợ tích cực của các phần mềm tin học. do đó, việc đầu tư, xây dựng mới hoặc nâng cấp hệ thống thông tin điện tử là rất cần thiết. Trong đó, cần có sự kết nối với hệ thống văn bản, các dữ liệu trên cơ sở kế thừa mô hình “một cửa điện tử” đã và đang áp dụng tại các địa phương. Sự kết nối giữa đánh giá công chức với hệ thống công nghệ thông

tin sẽ cho phép thực hiện việc theo dõi, kê khai đơn giản, nhanh chóng, thuận tiện. Qua đó, gia tăng tính chính xác và hiệu quả sử dụng phần mềm đánh giá.

Hệ thống thông tin trong đánh giá nhân sự cần đảm bảo tính bảo mật bởi một quá trình phản hồi thông tin sẽ đảm bảo tính khách quan khi toàn bộ thành phần tham gia cảm thấy an toàn khi cung cấp nhận xét ẩn danh. Điều này bảo đảm sự cân bằng giữa quyền lực của các quản lý và bản tính e dè nói lên suy nghĩ thật của nhiều người. Hầu hết mọi người đều muốn đưa ra những phản hồi công bằng và chân thành, nhưng đa số đều e ngại những “hậu quả” có thể xảy ra từ sự chân thành đó. Các báo cáo phản hồi cung cấp cho người được đánh giá nên được thiết kế sao cho người đọc không thể nhận biết được người nào cung cấp những phản hồi nào nhưng đồng thời vẫn đảm bảo người đọc nắm rõ toàn bộ những thông tin cần thiết để họ có những điều chỉnh phù hợp đối với bản thân.

Cuối cùng, cần thực hiện đào tạo đội ngũ chuyên nghiệp làm công tác đánh giá nhân sự. Truyền thông và đào tạo sẽ giúp các cấp quản lý có kiến thức đúng đắn về hệ thống đánh giá nhân sự. Qua đó, giúp UBND có thể giải tỏa những băn khoăn, thắc mắc, bất đồng hay cảm giác không công bằng trong việc đặt ra số lượng mục tiêu và xác lập các chỉ tiêu giữa các bộ phận. Có được sự đồng lòng và cam kết của các cấp quản lý và toàn thể nhân sự. Cần phải xây dựng được một đội ngũ làm công tác đánh giá có đầy đủ năng lực và phẩm chất, đặc biệt là tính khách quan, trung thực, ngay thẳng trong các đánh giá của họ. Đẩy mạnh việc đào tạo, bồi dưỡng các phương pháp đánh giá mới cho những cán bộ, công chức được giao nhiệm vụ đánh giá công chức, đặc biệt là đẩy mạnh việc đào tạo, bồi dưỡng cho các công chức quản lý và công chức được phân công chuyên trách thực hiện đánh giá công chức. Các hoạt động đào tạo, bồi dưỡng phải đạt tới việc cán bộ quản lý, công chức trong bộ phận chuyên trách thực hiện đánh giá công chức phải

nắm vững các phương pháp đánh giá mới: các mục tiêu, nội dung, yêu cầu, quy trình, thủ tục tiến hành... và phải vận dụng một cách thành thạo trong quá trình đánh giá. Việc đào tạo người đánh giá giúp cho việc đánh giá thuận lợi, chuẩn xác. Cần đào tạo cho họ hiểu về hệ thống đánh giá theo kết quả, mục đích của việc đánh giá, cách thức đánh giá đối với mỗi nhóm công việc và vị trí, các lỗi cần chú ý trong đánh giá.

KẾT LUẬN

Đánh giá nhân sự trong một môi trường tổ chức cơ quan hành chính Nhà nước đặc thù như Ủy ban nhân dân cấp huyện là một vấn đề nhận được sự quan tâm của lãnh đạo, cán bộ công chức và của nhiều nhà nghiên cứu. Hoạt động đánh giá nhân sự chỉ có thể thực hiện hiệu quả nếu có quy trình đánh giá hợp lý, các phương pháp đánh giá phù hợp, các tiêu chí có thể đo lường và chủ thể đánh giá có đầy đủ năng lực đánh giá và đánh giá một cách khách quan.

Đề tài đã nghiên cứu từ tổng quan các vấn đề lí luận về công tác đánh giá nhân sự, phân tích thực trạng công tác đánh giá nhân sự tại UBND huyện Hoàn Bồ. Kết quả nghiên cứu cho thấy hoạt động đánh giá nhân sự ở UBND huyện Hoàn Bồ gặp phải những khó khăn khách quan chủ yếu đến từ bản chất công việc hành chính khó định lượng đo lường. Tuy nhiên với sự quan tâm của lãnh đạo UBND cùng với sự hướng dẫn của cơ quan quản lý cấp trên, công tác đánh giá nhân sự tại đây đã được thực hiện nghiêm túc, đúng quy trình. Kết quả đánh giá nhân sự là một yếu tố căn cứ giúp xác định đãi ngộ tài chính cho đội ngũ nhân sự làm việc tại UBND. Phản hồi từ cuộc điều tra khảo sát được thực hiện bởi tác giả cũng cho thấy những tồn tại của hệ thống đánh giá nhân sự chủ yếu thuộc về yếu tố tiêu chí đánh giá và một số hạn chế của các phương pháp đánh giá. Từ sự phân tích đó, tác giả đã đề xuất một số biện pháp nhằm hoàn thiện công tác đánh giá nhân sự tại UBND Huyện.

Đề tài được thực hiện trong một thời gian ngắn, trong phạm vi nghiên cứu của mình, tác giả chỉ có điều kiện khảo sát ý kiến của lãnh đạo và cán bộ nhân viên làm việc tại UBND. Những kết quả phân tích cũng chưa có sự so sánh với các đối trọng khác, do vậy đề tài không tránh khỏi một số thiếu sót mà tác giả mong các thầy cô và các bạn tiếp tục góp ý để tác giả có thể hoàn thiện đề tài và tiếp thu trong các nghiên cứu sau của mình.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tài liệu Tiếng Việt

1. Bộ Nội vụ, 2011. *Thông tư số 03/2011/TT-BNV của Bộ Nội vụ ban hành ngày 25 tháng 01 năm 2011 hướng dẫn thực hiện một số điều của Nghị định số 18/2010/NĐ-CP ngày 05 tháng 3 năm 2010 của Chính phủ về đào tạo, bồi dưỡng công chức*
2. Bộ Nội vụ, 2014. *Công văn số 4524/BNV-ĐT ngày 27 tháng 10 năm 2014 v/v hướng dẫn thực hiện công tác đánh giá chất lượng đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức.*
3. Chính phủ, 2010. *Nghị định số 06/2010/NĐ-CP ngày 25 tháng 02 năm 2010 của Chính phủ quy định những người là công chức.*
4. Chính phủ, 2010. *Nghị định số 18/2010/NĐ-CP ngày 05 tháng 3 năm 2010 của Chính phủ về đào tạo, bồi dưỡng công chức.*
5. Chính phủ, 2010. *Nghị định số 24/2010/NĐ-CP 15 tháng 3 năm 2010 của Chính phủ quy định về tuyển dụng, sử dụng và quản lý công chức.*
6. Chính phủ, 2010. *Nghị định số 93/2010/NĐ-CP ngày 31 tháng 8 năm 2010 của Chính phủ sửa đổi một số điều của Nghị định số 24/2010/NĐ-CP ngày 15 tháng 3 năm 2010 của Chính phủ quy định về tuyển dụng, sử dụng và quản lý công chức.*
7. Chính phủ, 2013. *Nghị định số 150/2013/NĐ-CP ngày 01/11/2013 Sửa đổi, bổ sung một số điều của Nghị định số 158/2007/NĐ-CP ngày 27 tháng 10 năm 2007 của Chính phủ quy định danh mục các vị trí công tác và thời hạn định kỳ chuyển đổi vị trí công tác đối với cán bộ, công chức, viên chức.*
8. Chính phủ, 2015. *Nghị định số 56/2015/NĐ-CP ngày 09/6/2015 về đánh giá và phân loại cán bộ, công chức, viên chức.*
9. Chính phủ, 2017. *Nghị định số 88/2017/NĐ-CP ngày 27/7/2017 Sửa đổi, bổ sung một số điều của Nghị định số 56/2015/NĐ-CP ngày 09 tháng 6 năm 2015 về đánh giá và phân loại cán bộ, công chức, viên chức.*

10. Cẩm nang kinh doanh Harvard (2006), *Quản lý hiệu suất làm việc của nhân viên*, NXB Tổng hợp TP Hồ Chí Minh, TP. Hồ Chí Minh.
11. Trần Xuân Cầu và Mai Quốc Chánh (2008), *Giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
12. Trần Kim Dung (2011), *Quản trị nguồn nhân lực (Tái bản lần thứ 8)*, NXB Tổng hợp TP Hồ Chí Minh, TP Hồ Chí Minh.
13. Nguyễn Văn Điềm & Nguyễn Ngọc Quân (2012), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
14. Lê Thanh Hà (2011), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.
15. Tô Tử Hạ (2001), *Công chức và vấn đề xây dựng đội ngũ cán bộ, công chức hiện nay*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
16. Nguyễn Thị Hồng Hải và Nguyễn Thị Thanh Thủy (2015), *Quản lý nguồn nhân lực trong khu vực công - Lý luận và kinh nghiệm một số nước*, NXB Chính trị Quốc gia - Sự thật, Hà Nội.
17. Nguyễn Ngọc Hiến (Chủ nhiệm - 2002), *Hoàn thiện phương pháp đánh giá cán bộ, công chức hàng năm (Đề tài khoa học cấp Bộ)*, Học viện Hành chính Quốc gia, Hà Nội.
18. Ken Langdon và Christina Osborne (2004), “*Đánh giá năng lực nhân viên*” (Hoàng Ngọc Tuyền, Lê Ngọc Phương Anh dịch), NXB Tổng hợp thành phố Hồ Chí Minh, TP. Hồ Chí Minh.
19. George T. Milkovich và John W. Boudreau (2005), *Quản trị nguồn nhân lực (Vũ Trọng Hùng dịch)*, NXB Thống kê, Hà Nội.
20. Hà Quang Ngọc (Chủ nhiệm – 2011), “*Đổi mới phương pháp đánh giá công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước*” (Đề tài khoa học cấp Bộ), Viện Khoa học Tổ chức Nhà nước - Bộ Nội vụ, Hà Nội.
21. Thang Văn Phúc và Nguyễn Minh Phương (2005), *Cơ sở lý luận và thực tiễn xây dựng đội ngũ cán bộ, công chức*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.

22. Phan Quang Quốc (2012), *Đánh giá thành tích cán bộ công nhân viên tại công ty TNHH một thành viên cao su Quảng Nam*, Luận văn thạc sĩ, Đại học Đà Nẵng.
23. Nguyễn Hữu Thân (2008), *Quản trị nhân sự (Tái bản lần thứ 9)*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
24. Lê Thị Lệ Thanh (2012), *Hoàn thiện công tác đánh giá thành tích nhân viên tại công ty cổ phần thủy điện Miền Trung*, Luận văn thạc sĩ, Đại học Đà Nẵng.
25. Trần Thị Thu và Vũ Hoàng Ngân (2013), *Giáo trình Quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức công*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
26. Đào Thị Thanh Thủy (2015), *Đánh giá công chức theo kết quả thực thi công vụ*, Luận án Tiến sĩ Học viện Hành Chính Quốc Gia, Hà Nội.
27. Nguyễn Đình Xuân (2015), *Đánh giá thành tích nhân viên tại Kho bạc nhà nước Đắk Lắk*, Luận văn thạc sĩ, Đại học Đà Nẵng.
28. Quốc hội, 2008. *Luật cán bộ công chức*.
29. Thủ tướng Chính phủ, 2011. *Quyết định số 579/QĐ-TTg ngày 19/4/2011 Phê duyệt Chiến lược phát triển nhân lực Việt Nam thời kỳ 2011 - 2020*.
30. Thủ tướng Chính phủ, 2011. *Quyết định số: 1216/QĐ-TTg ngày 22 tháng 7 năm 2011 về Phê duyệt quy hoạch phát triển nhân lực Việt Nam giai đoạn 2011 – 2020*.
31. Quốc hội, 2008. *Luật cán bộ công chức*.

Tài liệu Tiếng Anh

32. Dick Grote (2002), *“The Performance appraisal question and answer book: A survival guide for manager”*, Amacom, United State.

PHỤ LỤC 01: BẢNG XẾP LOẠI CBCC

CƠ QUAN, ĐƠN VỊ

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM

**TÊN PHÒNG, BAN
CHUYÊN MÔN**

Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

BẢNG XẾP LOẠI

Mức độ hoàn thành nhiệm vụ quý.....năm 20..... CBCC

(Ban hành kèm theo Quyết định số...../2015/QĐ-UBND ngày...tháng...năm 2015

của Ủy ban nhân dân tỉnh)

TT	Họ và tên	Chức vụ	Việc chấp hành chủ trương, đường lối của Đảng, chính sách, Nhà nước	Về thực hiện quy chế làm việc của cơ quan, đơn vị	Kết quả thực hiện nhiệm vụ chuyên môn						Về đạo đức tác phong, tinh thần phối hợp trong công tác	Đạo đức	Tác phong	Phối hợp	Trung thực	Tinh thần học tập, nghiên cứu	Thực hành tiết kiệm, chống lãng phí phòng chống tham nhũng và các biểu hiện tiêu cực khác	Kết quả đánh giá
					Tổng số công việc phải giải quyết trong quý			Công việc đã giải quyết trong quý	Số lần giải quyết trễ thời hạn theo quy định	Số lần có văn bản nhắc nhở của các cấp								
					Công việc trọng tâm trong quý	Công việc tồn quý trước	Công việc đột xuất, phát sinh trong quý											
	Nguyễn Văn A																	

Người lập bảng
(Ký, ghi rõ họ và tên)

....., ngày.....tháng.....năm 20.....

Thủ trưởng phòng, ban chuyên môn
(Ký, ghi rõ họ và tên)

**PHỤ LỤC 02: PHIẾU ĐÁNH GIÁ VIÊN CHỨC HÀNG NĂM
NĂM 2016**
(Kèm theo Công văn số 805/CV-UBND ngày 28/11/2016 của UBND
huyện Hoàn Bồ)

Họ và tên:

Ngày, tháng, năm sinh:

Chức vụ, công việc được giao: _____ :

Đơn vị công tác:

Ngạch viên chức: _____ Bậc : _____ Hệ số: _____

I. TỰ PHÂN LOẠI VIÊN CHỨC:

1. Tự chấm điểm theo từng nội dung:

a) Đối với viên chức lãnh đạo, quản lý:

STT	Nội dung	Điểm chấm	Ghi chú
1	Ý thức tổ chức kỷ luật		
	Thực hiện các nội quy, quy chế trong hoạt động cơ quan		
	Chấp hành đường lối, chính sách pháp luật nhà nước		
2	Kết quả thực hiện công việc hoặc nhiệm vụ theo hợp đồng đã ký kết		
	Năng lực lãnh đạo, quản lý; năng lực tập hợp, đoàn kết công chức		
	Mức độ thực hiện nhiệm vụ được giao trong năm		
	Tinh thần trách nhiệm trong công tác thể hiện ở việc chỉ đạo để tham mưu cấp có thẩm quyền giải quyết các công việc được phân công phụ trách; thời gian, chất lượng, hiệu quả trong công tác tham mưu, đề xuất đối với cấp trên về lĩnh vực phụ trách. Có sáng kiến và việc áp dụng kinh nghiệm công tác vào giải quyết công việc		
3	Đạo đức, tác phong, tinh thần phối hợp trong công tác		
	a. Đạo đức, lối sống		
	b. Tác phong, lễ lối làm việc		
	c. Tinh thần phối hợp trong công tác		
	d. Tinh trung thực trong công tác		
4	Tinh thần học tập, nghiên cứu, tìm hiểu để nâng cao trình độ năng lực công tác tối đa		
5	Thực hành tiết kiệm, chống lãng phí phòng chống tham nhũng và các biểu hiện tiêu cực khác		
Tổng cộng:			

b) Đối với viên chức không giữ chức vụ lãnh đạo, quản lý:

STT	Nội dung	Điểm chấm	Ghi chú
1	Ý thức tổ chức kỷ luật		
	Thực hiện các nội quy, quy chế trong hoạt động cơ quan		
	Chấp hành đường lối, chính sách pháp luật nhà nước		
2	Kết quả thực hiện công việc hoặc nhiệm vụ theo hợp đồng đã ký kết		
	Mức độ thực hiện nhiệm vụ được giao trong năm		
	Tinh thần trách nhiệm trong công tác thể hiện ở việc chỉ đạo để tham mưu cấp có thẩm quyền giải quyết các công việc được phân công phụ trách; thời gian, chất lượng, hiệu quả trong công tác tham mưu, đề xuất đối với cấp trên về lĩnh vực phụ trách. Có sáng kiến và việc áp dụng kinh nghiệm công tác vào giải quyết công việc		
3	Công tác đoàn thể		
	Đạo đức, tác phong, tinh thần phối hợp trong công tác		
	a. Đạo đức, lối sống		
	b. Tác phong, lễ lối làm việc		
	c. Tinh thần phối hợp trong công tác		
4	d. Tính trung thực trong công tác		
	Tinh thần học tập, nghiên cứu, tìm hiểu để nâng cao trình độ năng lực công tác tối đa		
5	Thực hành tiết kiệm, chống lãng phí phòng chống tham nhũng và các biểu hiện tiêu cực khác		
Tổng cộng:			

2. Tự xếp loại: Dựa vào tổng số điểm tự chấm, viên chức tự xếp loại theo quy định

....., ngày... tháng... năm....

Người tự nhận xét
(Ký tên và ghi rõ họ tên)

II. Ý KIẾN CỦA TẬP THỂ ĐƠN VỊ:

Phần này ghi tóm tắt ý kiến đóng góp của tập thể cơ quan, đơn vị.

IV. KẾT QUẢ ĐÁNH GIÁ PHÂN LOẠI VIÊN CHỨC (theo thẩm quyền được phân cấp)

1. Nhận xét ưu, nhược điểm

.....

2. Đánh giá mức độ hoàn thành chức trách, nhiệm vụ:

.....

(Phần này do Thủ trưởng quản lý trực tiếp ghi)

....., ngày..... tháng..... năm.....

Thủ trưởng trực tiếp đánh giá
(Ký tên, ghi rõ họ tên)

PHỤ LỤC 04: MẪU PHIẾU ĐIỀU TRA KHẢO SÁT
BẢNG CÂU HỎI VỀ CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ NHÂN SỰ
(DÀNH CHO CÁN BỘ NHÂN VIÊN)

Kính thưa Anh/Chị!

Bảng hỏi này nhằm hướng tới việc đánh giá hệ thống đánh giá nhân sự tại UBND huyện Hoàn Bô. Sự tham gia của Anh/chị sẽ được giữ bí mật và kết quả sẽ không được cung cấp cho bất kỳ người nào. Kết quả khảo sát chỉ sử dụng cho mục đích nghiên cứu và không được thực hiện cho bất kỳ một mục đích nào khác.

Trân trọng cảm ơn quý Anh/Chị về những ý kiến đóng góp.

A. PHẦN THÔNG TIN VỀ BẢN THÂN

1. Giới tính: Nam Nữ

2. Tuổi: Từ 18 – 25 Từ 26 – 35 Từ 36 – 45 Trên 45

3. Trình độ văn hóa:

Trung học cơ sở Trung học phổ thông

Trung học chuyên nghiệp/ Trung học nghề Cao đẳng

Đại học

4. Thời gian công tác tại UBND Huyện

Ít hơn 1 năm Từ 1 – 3 năm Từ 3 – 5 năm Trên 5 năm

B. PHẦN NHẬN XÉT CỦA CÁ NHÂN VỀ CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ NHÂN SỰ TẠI UBND HUYỆN

Anh/Chị vui lòng đánh dấu (✓) vào ô thích hợp. Tùy vào mức độ đánh giá từ thấp đến cao tương ứng với điểm số từ 1 đến 5 (1: hoàn toàn không đồng ý; 2: không đồng ý; 3: phân vân; 4: đồng ý; 5: hoàn toàn đồng ý)

TT	Nội dung	1	2	3	4	5
	Nhận xét chung về công tác đánh giá nhân sự tại UBND Huyện					
1	Công tác đánh giá nhân sự được lãnh đạo UBND Huyện rất chú ý thực hiện					
2	Công tác đánh giá nhân sự tại UBND Huyện hiện nay đảm bảo tính công bằng					
3	Công tác đánh giá nhân sự tại UBND Huyện hiện nay đảm bảo tính chính xác					
4	Công tác đánh giá nhân sự tại UBND huyện hiện nay có tác động làm cho CBNV hăng hái làm việc hơn					
	Nhận xét về phương pháp và quy trình đánh giá nhân sự tại UBND huyện					
5	Quy trình đánh giá nhân sự tại UBND huyện hiện nay là hợp lý					
6	Hiện nay UBND Huyện đã kết hợp nhiều phương pháp đánh giá nhân sự khác nhau					
7	Các phương pháp đánh giá nhân sự tại UBND Huyện hiện nay là phù hợp					
8	Các phương pháp đánh giá nhân sự tại UBND Huyện hiện nay có độ tin cậy cao					
	Nhận xét về tiêu chí đánh giá					

TT	Nội dung	1	2	3	4	5
9	Các tiêu chí đánh giá nhân sự tại UBND Huyện hiện nay là rõ ràng					
10	Các tiêu chí đánh giá nhân sự tại UBND Huyện hiện nay có thể đo lường được					
11	Các tiêu chí đánh giá nhân sự tại UBND Huyện hiện nay phản ánh đúng kết quả làm việc của tôi					
	Nhận xét về người đánh giá					
12	Hiện nay UBND huyện đã kết hợp nhiều chủ thể đánh giá nhân sự khác nhau					
13	Các chủ thể đánh giá nhân sự tại UBND huyện có đủ năng lực để thực hiện việc đánh giá					
14	Người thực hiện công tác đánh giá nhân sự có tính khách quan trong đánh giá					
	Nhận xét về chu kỳ đánh giá					
15	Chu kỳ đánh giá nhân sự tại UBND Huyện hiện nay là tương đối ngắn					
16	Chu kỳ đánh giá nhân sự tại UBND Huyện hiện nay là dài					
17	Chu kỳ đánh giá nhân sự thay đổi theo từng năm hoạt động					
	Mối liên hệ giữa kết quả đánh giá và chế độ đãi ngộ					
18	Các đãi ngộ tài chính mà tôi nhận được là dựa trên các kết quả đánh giá					
19	Các đãi ngộ phi tài chính mà tôi nhận được là dựa trên các kết quả đánh giá					
	Nhận xét về thông tin phản hồi					
20	Thông tin về kết quả đánh giá chỉ được gửi cho nhà quản lý cấp trên trực tiếp					

TT	Nội dung	1	2	3	4	5
21	Thông tin về kết quả đánh giá chỉ được gửi cho bản thân người được đánh giá					
22	Tôi hài lòng với hệ thống thông tin phản hồi kết quả đánh giá tại UBND huyện hiện nay.					
	Sự hài lòng về công tác đánh giá nhân sự					
22	Tôi hài lòng với công tác đánh giá nhân sự tại UBND huyện hiện nay.					

23. Anh/Chị có đề xuất gì để công tác đánh giá tại UBND huyện tốt hơn:

.....

.....

.....

Xin chân thành cảm ơn !

**PHỤ LỤC 01: MẪU PHIẾU ĐIỀU TRA KHẢO SÁT
BẢNG CÂU HỎI VỀ CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ NHÂN SỰ
(DÀNH CHO CÁN BỘ NHÂN VIÊN)**

Kính thưa Anh/Chị!

Bảng hỏi này nhằm hướng tới việc đánh giá hệ thống đánh giá nhân sự tại UBND huyện Hoàn Bò. Sự tham gia của Anh/chị sẽ được giữ bí mật và kết quả sẽ không được cung cấp cho bất kỳ người nào. Kết quả khảo sát chỉ sử dụng cho mục đích nghiên cứu và không được thực hiện cho bất kỳ một mục đích nào khác.

Trân trọng cảm ơn quý Anh/Chị về những ý kiến đóng góp.

A. PHẦN THÔNG TIN VỀ BẢN THÂN

- 1. Giới tính:** ₁Nam ₂Nữ
- 2. Tuổi:** ₁Từ 18 – 25 ₂Từ 26 – 35 ₃Từ 36 – 45 ₄Trên 45
- 3. Trình độ văn hóa:**
- ₁Trung học cơ sở ₂Trung học phổ thông
- ₃Trung học chuyên nghiệp/ Trung học nghề ₄Cao đẳng
- ₅Đại học
- 4. Thời gian công tác tại UBND Huyện**
- ₁Ít hơn 1 năm ₁Từ 1 – 3 năm ₁Từ 3 – 5 năm ₁Trên 5 năm

B. PHẦN NHẬN XÉT CỦA CÁ NHÂN VỀ CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ NHÂN SỰ TẠI UBND HUYỆN

Anh/Chị vui lòng đánh dấu (✓) vào ô thích hợp. Tùy vào mức độ đánh giá từ thấp đến cao tương ứng với điểm số từ 1 đến 5 (1: hoàn toàn không đồng ý; 2: không đồng ý; 3: phân vân; 4: đồng ý; 5: hoàn toàn đồng ý)

TT	Nội dung	1	2	3	4	5
	Nhận xét chung về công tác đánh giá nhân sự tại UBND Huyện					
1	Công tác đánh giá nhân sự được lãnh đạo UBND Huyện rất chú ý thực hiện					
2	Công tác đánh giá nhân sự tại UBND Huyện hiện nay đảm bảo tính công bằng					
3	Công tác đánh giá nhân sự tại UBND Huyện hiện nay đảm bảo tính chính xác					
4	Công tác đánh giá nhân sự tại UBND huyện hiện nay có tác động làm cho CBNV hăng hái làm việc hơn					
	Nhận xét về phương pháp và quy trình đánh giá nhân sự tại UBND huyện					
5	Quy trình đánh giá nhân sự tại UBND huyện hiện nay là hợp lý					
6	Hiện nay UBND Huyện đã kết hợp nhiều phương pháp đánh giá nhân sự khác nhau					
7	Các phương pháp đánh giá nhân sự tại UBND Huyện hiện nay là phù hợp					
8	Các phương pháp đánh giá nhân sự tại UBND Huyện hiện nay có độ tin cậy cao					
	Nhận xét về tiêu chí đánh giá					

TT	Nội dung	1	2	3	4	5
9	Các tiêu chí đánh giá nhân sự tại UBND Huyện hiện nay là rõ ràng					
10	Các tiêu chí đánh giá nhân sự tại UBND Huyện hiện nay có thể đo lường được					
11	Các tiêu chí đánh giá nhân sự tại UBND Huyện hiện nay phản ánh đúng kết quả làm việc của tôi					
	Nhận xét về người đánh giá					
12	Hiện nay UBND huyện đã kết hợp nhiều chủ thể đánh giá nhân sự khác nhau					
13	Các chủ thể đánh giá nhân sự tại UBND huyện có đủ năng lực để thực hiện việc đánh giá					
14	Người thực hiện công tác đánh giá nhân sự có tính khách quan trong đánh giá					
	Nhận xét về chu kỳ đánh giá					
15	Chu kỳ đánh giá nhân sự tại UBND Huyện hiện nay là tương đối ngắn					
16	Chu kỳ đánh giá nhân sự tại UBND Huyện hiện nay là dài					
17	Chu kỳ đánh giá nhân sự thay đổi theo từng năm hoạt động					
	Mối liên hệ giữa kết quả đánh giá và chế độ đãi ngộ					
18	Các đãi ngộ tài chính mà tôi nhận được là dựa trên các kết quả đánh giá					
19	Các đãi ngộ phi tài chính mà tôi nhận được là dựa trên các kết quả đánh giá					
	Nhận xét về thông tin phản hồi					
20	Thông tin về kết quả đánh giá chỉ được gửi cho nhà quản lý cấp trên trực tiếp					

TT	Nội dung	1	2	3	4	5
21	Thông tin về kết quả đánh giá chỉ được gửi cho bản thân người được đánh giá					
22	Tôi hài lòng với hệ thống thông tin phản hồi kết quả đánh giá tại UBND huyện hiện nay.					
	Sự hài lòng về công tác đánh giá nhân sự					
22	Tôi hài lòng với công tác đánh giá nhân sự tại UBND huyện hiện nay.					

23. Anh/Chị có đề xuất gì để công tác đánh giá tại UBND huyện tốt hơn:

.....

.....

.....

Xin chân thành cảm ơn !