

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

**NGUYỄN THÀNH TRUNG**

**HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH  
CỦA CÁN BỘ CÔNG CHỨC TẠI  
ỦY BAN NHÂN DÂN QUẬN HẢI CHÂU**

**Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh**

**Mã số ngành: 60.34.05**

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

**Đà Nẵng - Năm 2010**

**Công trình được hoàn thành tại  
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

**Người hướng dẫn khoa học: PGS.TS BÙI QUANG BÌNH**

Phản biện 1: **PGS. TS NGUYỄN TRƯỜNG SƠN**

Phản biện 2: **GS. TS NGUYỄN KẾ TUẤN**

Luận văn được bảo vệ tại Hội đồng chấm Luận văn Thạc sĩ Quản trị kinh doanh - Đại học Đà Nẵng vào ngày 31 tháng 10 năm 2010.

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

- Trung tâm Thông tin – Học liệu, Đại học Đà Nẵng.
- Thư viện trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng.

## MỞ ĐẦU

**1. Lý do chọn đề tài** Đánh giá thành tích CBCC là vấn đề hệ trọng, phức tạp và nhạy cảm, cũng là một yếu tố quan trọng phát huy nội lực trong các cơ quan hành chính nhà nước (HCNN). Tuy nhiên đến nay, vẫn chưa có một cơ chế đánh giá thành tích CBCC thích đáng, đây là khâu yếu kém tại các công sở nói chung cũng như tại UBND quận Hải Châu, vì vậy cần có những ý kiến hoàn thiện công tác đánh giá thành tích CBCC. Đó là lý do tác giả đã chọn đề tài “*Hòa thiện công tác đánh giá thành tích CBCC tại UBND quận Hải Châu*” để làm đề tài nghiên cứu trong Luận Văn của mình.

**2. Mục tiêu nghiên cứu:** Hệ hống hoá và làm rõ các lý luận cơ bản công tác đánh giá thành tích của nhân viên trong các tổ chức, công sở; phân tích thực trạng để đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đánh giá thành tích CBCC tại UBND quận.

**3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu:** Đối tượng nghiên cứu là những vấn đề lý luận và thực tiễn về đánh giá thành tích của CBCC tại UBND quận Hải Châu. Phạm vi nghiên cứu là những vấn đề cơ bản của việc đánh giá thành tích tại UBND quận Hải Châu (các phòng, ban chuyên môn) để đề xuất các giải pháp thực hiện trong thời gian trước mắt.

**4. Phương pháp nghiên cứu:** Duy vật biện chứng, duy vật lịch sử; Các phương pháp thống kê; Các phương pháp toán; Các phương pháp khác.

**5. Bố cục của luận văn:** Nội dung nghiên cứu gồm 3 chương

Chương 1. Một số vấn đề lý luận về đánh giá thành tích và đánh giá thành tích của nhân viên trong các tổ chức, công sở.

Chương 2. Thực trạng công tác đánh giá thành tích của CBCC tại UBND quận Hải Châu, thành phố Đà Nẵng.

Chương 3. Một số giải pháp để hoàn thiện công tác đánh giá thành tích CBCC tại UBND quận Hải Châu, thành phố Đà Nẵng trong thời gian đến.

## Chương 1. MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN VỀ ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH CỦA NHÂN VIÊN TRONG CÁC TỔ CHỨC, CÔNG SỞ

### 1.1. Tổng quan về đánh giá thành tích nhân viên

#### 1.1.1. Một số khái niệm

- **Khái niệm về nhân lực:** Tất cả các tiềm năng của con người trong một tổ chức hay xã hội, 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.

- **Khái niệm về Nguồn nhân lực (NNL):** Là trình độ lành nghề, kiến thức và năng lực của toàn bộ cuộc sống con người hiện có thực tế hoặc tiềm năng để phát triển KT-XH trong một cộng đồng.

- **Khái niệm quản trị nguồn nhân lực:** Là thiết kế các chính sách và thực hiện các hoạt động nhằm làm cho con người đóng góp giá trị hữu hiệu nhất cho tổ chức.

- **Khái niệm đánh giá thành tích:** Là một hệ thống chính thức duyệt xét, đánh giá sự hoàn thành công tác một cá nhân theo định kỳ.

- **Khái niệm Hệ thống đánh giá thành tích:** Là một hệ thống chính thức để đánh giá thành tích nhân viên thông qua đó định hướng hành vi của nhân viên làm cho nhân viên nỗ lực vì mục đích của tổ chức.

#### 1.1.2. Ý nghĩa của việc đánh giá thành tích nhân viên trong công sở

- *Sự thống nhất giữa hành vi công việc và chiến lược tổ chức* Đánh giá thành tích là phương tiện để nhận biết hành vi của nhân viên có nhất quán với mục tiêu chiến lược của tổ chức hay không và là cách thức giúp tổ chức đối phó với những bất ổn, nguy hại đến chiến lược chung.

- *Sự nhất quán giữa hành vi công việc và giá trị tổ chức* Đánh giá thành tích là sự liên kết đánh giá với văn hoá của tổ chức. Đánh giá thành tích sẽ đảm bảo điều chỉnh hành vi nhân viên thể hiện tại nơi làm việc sao cho nhất quán với văn hoá của tổ chức.

#### 1.1.3. Các chức năng của đánh giá thành tích

*1.1.3.1. Đánh giá thành tích là công cụ phát triển nhân viên:* Củng cố và duy trì thành tích của nhân viên; cải thiện nâng cao thành tích; xác định mục tiêu phát triển nghề nghiệp; xác định nhu cầu đào tạo.

*1.1.3.2. Đánh giá thành tích như là công cụ hành chính nhằm quản trị nguồn nhân lực tốt hơn:* Kết nối phần thưởng với thành tích; Đánh giá chính sách và chương trình phát triển NNL.

## **1.2. Các bước cơ bản xây dựng hệ thống đánh giá thành tích**

*1.2.1. Xác định mục đích đánh giá thành tích:* Cải thiện hiệu năng công tác; Hoạch định, phát triển tài nguyên nhân sự; Hoạch định, phát triển nghề nghiệp; Lương bổng đãi ngộ; Quan hệ nhân sự nội bộ; Đánh giá tiềm năng của nhân viên.

### **1.2.2. Xác định tiêu chuẩn đánh giá thành tích**

#### *1.2.2.1. Thiết lập tiêu chuẩn đánh giá*

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

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

*1.2.2.2. Các yêu cầu đối với tiêu chuẩn đánh giá:* Phải gắn với mục tiêu chiến lược của tổ chức; phải bao quát, không khiếm khuyết; phải hợp lý, không bị đồng nhất; phải rõ ràng, có cơ sở, đáng tin cậy.

*1.2.2.3. Các loại tiêu chuẩn đánh giá:* Tiêu chuẩn dựa trên đặc điểm cá nhân; Tiêu chuẩn dựa trên hành vi; Tiêu chuẩn dựa trên kết quả/năng suất thực hiện công việc; Tiêu chuẩn dựa trên năng lực.

Các tổ chức thường kết hợp nhiều loại tiêu chuẩn để chúng hỗ trợ cho nhau nhằm có thể đánh giá thành tích từ nhiều góc độ nhằm có kết quả đáng tin cậy và hữu ích nhất.

### **1.2.3. Các phương pháp đánh giá thành tích nhân viên**

*1.2.3.1. Đánh giá khách quan:* Là đánh giá thành tích dưới góc độ các con số (số lượng sản xuất, doanh số, dữ liệu nhân sự...).

*1.2.3.2. Đánh giá chủ quan:* Thang điểm đánh giá; xếp hạng; xếp hạng luân phiên; so sánh từng cặp; sự kiện điển hình; Phương pháp thang quan sát hành vi.

*1.2.3.3. Phương pháp quản trị bằng mục tiêu:* Nhân viên đều tham gia vào việc đề ra các mục tiêu cùng cấp trên, cùng thống nhất phương cách đạt được mục tiêu đó. Tiêu chuẩn để đánh giá đó là kết quả đạt được so với mục tiêu đã đề ra.

*1.2.3.4. Phương pháp phân tích định lượng:* Xác định các yêu cầu chủ yếu khi thực hiện công việc, đánh giá tầm quan trọng (trọng số) của mỗi nhóm yêu cầu đối với hiệu quả thực hiện công việc để xác định tiêu chuẩn đánh giá thành tích.

*1.2.4. Thời điểm đánh giá thành tích:* Đánh giá thành tích nhân viên chính thức theo định kỳ và phi chính thức trong trường hợp cần thiết. Định kỳ đánh giá thường được tổ chức vào cuối năm hay sáu tháng, hàng quý hoặc hàng tháng tùy theo mục tiêu của tổ chức.

*1.2.5. Đối tượng thực hiện đánh giá thành tích:* Tự đánh giá; Cấp trên trực tiếp đánh giá Cấp dưới đánh giá; Đồng nghiệp đánh giá; Khách hàng đánh giá; Đánh giá 360 độ.

*1.2.6. Tiến trình đánh giá thành tích nhân viên:* Theo R.Wayne Mondy và Robert M.Noel, 1999 tiến trình đánh giá thành tích nhân viên gồm các bước: xác định các mục tiêu đánh giá; xác định tiêu chuẩn đánh giá; thu thập, phản hồi thông tin; thực hiện đánh giá thành tích; thảo luận kết quả đánh giá với nhân viên; hoàn tất hồ sơ đánh giá.

## **1.3. Các nguyên tắc xây dựng hệ thống đánh giá**

*1.3.1. Tính nhất quán* Thủ tục đánh giá phải nhất quán theo thời gian và cho mọi nhân viên.

*1.3.2. Hạn chế tư lợi* Cần ngăn chặn ý đồ tư lợi trong tiến trình đánh giá.

*1.3.3. Qui tắc chính xác* Đảm bảo tính công bằng khi đánh giá.

*1.3.4. Qui tắc hiệu chỉnh* Linh hoạt điều chỉnh trong từng loại công việc khác nhau để đảm bảo việc đánh giá chính xác và phù hợp.

1.3.5. *Qui tắc tiêu biểu:* Tiêu chuẩn đánh giá phải bao quát được những vấn đề mà người đánh giá cũng như người được đánh giá quan tâm.

1.3.6. *Qui tắc đạo đức:* Do chủ thể và đối tượng của việc đánh giá là con người - tổng hoà của các mối quan hệ, nên qui tắc đạo đức cũng được đề cập đến trong hệ thống đánh giá của một tổ chức.

1.3.7. *Loại bỏ lỗi đánh giá, bao gồm:* Lỗi bao dung; Lỗi nghiêm khắc; Lỗi xu hướng trung tâm; Lỗi vàng hào quang.

#### **1.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác đánh giá thành tích**

1.4.1. *Các yếu tố môi trường bên ngoài:* Các quy định của luật pháp về quyền lợi của người lao động, các xu hướng phát triển của xã hội ảnh hưởng đến sự đòi hỏi của nhân viên.

1.4.2. *Các yếu tố môi trường bên trong:* Văn hoá cơ quan, đơn vị ảnh hưởng đến quan điểm về đánh giá thành tích; Các đoàn thể quan tâm nhiều đến các hoạt động phong trào, thâm niên công tác, quyền lợi người lao động; Cơ cấu tổ chức của cơ quan đòi hỏi việc phân quyền về đánh giá thành tích, xây dựng chính sách đánh giá thành tích thống nhất.

#### **1.5. Đặc điểm liên quan đến công tác đánh giá thành tích CBCC**

1.5.1. *Khái quát về CBCC và quản lý CBCC:* CBCC là công dân Việt Nam, được bầu cử, phê chuẩn, bổ nhiệm giữ chức vụ, chức danh theo nhiệm kỳ hoặc được tuyển dụng, bổ nhiệm vào ngạch, chức vụ, chức danh trong cơ quan của Đảng Cộng sản Việt Nam, Nhà nước, tổ chức chính trị - xã hội ở trung ương, ở cấp tỉnh, ở cấp huyện, trong biên chế và hưởng lương từ ngân sách nhà nước.

- **Phân loại CBCC:** Theo trình độ đào tạo; theo ngạch; theo vị trí công tác.

- **Quản lý CBCC** là những chính sách quản lý và phát triển đối với mỗi cá nhân trong cơ quan nhà nước.

##### **1.5.2. Đánh giá thành tích CBCC**

Đánh giá thành tích CBCC là biện pháp quản lý CBCC thông qua việc kiểm định các chỉ số nói lên sự làm việc, cống hiến của CBCC.

#### **Mục đích, ý nghĩa của công tác đánh giá thành tích CBCC.**

\* Đối với cá nhân CBCC, mục đích của công tác đánh giá: giúp CBCC nhận thức và gắn bó nhiều hơn với công vụ; định hướng và kích thích CBCC nỗ lực hết sức để đạt thành tích cao hơn; tự điều chỉnh, sửa chữa những sai lầm, yếu kém; cung cấp các số liệu cụ thể cho việc khen thưởng, thăng tiến và kỷ luật.

\* Đối với tổ chức thì mục đích của công tác đánh giá CBCC là: Cung cấp các thông số về năng lực chuyên môn, hiệu quả công tác và những thành tích khác trong quá trình thực hiện công vụ của CBCC; có cái nhìn tổng thể về NNL của cơ quan để thực hiện các chính sách đối với CBCC; Đánh giá chung về toàn bộ tổ chức.

#### **Nguyên tắc khi đánh giá CBCC trong cơ quan hành chính**

Phải đảm bảo sự lãnh đạo của Đảng và theo nguyên tắc tập trung dân chủ; phải căn cứ trên cơ sở những quy định trong các văn bản pháp luật và phải căn cứ vào những tiêu chí cụ thể cho từng loại CBCC; phải bình đẳng, công bằng, công khai, công minh; phải theo nguyên tắc bảo vệ lợi ích chung, lợi ích CBCC và phát triển NNL; tuân thủ những yêu cầu đặt ra đối với quy trình đánh giá con người.

#### **Nội dung của công tác đánh giá thành tích CBCC**

Đánh giá việc chấp hành đường lối, chủ trương của Đảng và Nhà nước; Phẩm chất chính trị, đạo đức và lễ lối làm việc; Năng lực công tác; kết quả thực hiện nhiệm vụ; Tinh thần trách nhiệm; Thái độ phục vụ nhân dân. Ngoài ra, CBCC lãnh đạo, quản lý còn được đánh giá theo các nội dung: Kết quả hoạt động của đơn vị được giao lãnh đạo, quản lý; Năng lực lãnh đạo, quản lý; Năng lực tập hợp, đoàn kết CBCC.

## **Chương 2. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ CBCC TẠI ỦY BAN NHÂN DÂN QUẬN HẢI CHÂU**

### **2.1. Vài nét khái quát về quận Hải Châu và CBCC quận Hải Châu**

2.1.1. *Điều kiện tự nhiên và kinh tế - xã hội quận Hải Châu* Quận Hải Châu được thành lập cuối năm 1997, là quận trung tâm của thành phố

Đà Nẵng, có sân bay quốc tế, có quốc lộ 14B đi ngang qua, có các cảng sông; các trung tâm hành chính, văn hóa, thương mại, dịch vụ, du lịch của thành phố Đà Nẵng, tạo ra ưu thế về địa lý, kinh tế so với các quận, huyện khác trong việc thúc đẩy sự phát triển kinh tế xã hội. Giai đoạn 1997-2007, tốc độ tăng trưởng GDP bình quân của quận 13,09%/năm.

### **2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ, cơ cấu tổ chức UBND quận Hải Châu**

**2.1.2.1. Chức năng nhiệm vụ:** Quản lý nhà nước trên địa bàn trong lĩnh vực kinh tế; nông lâm ngư nghiệp, thủy lợi và đất đai; công nghiệp, tiểu thủ công nghiệp; xây dựng, giao thông vận tải; thương mại, dịch vụ và du lịch; giáo dục, y tế, xã hội, văn hoá, thông tin và thể dục thể thao; khoa học, công nghệ, tài nguyên và môi trường; quốc phòng, an ninh và trật tự, an toàn xã hội; thực hiện chính sách dân tộc và chính sách tôn giáo; chỉ đạo thực hiện việc thi hành pháp luật trên địa bàn; xây dựng chính quyền và quản lý địa giới hành chính.

**2.1.2.2. Cơ cấu tổ chức:** UBND quận Hải Châu có 1 Chủ tịch, 3 Phó chủ tịch và 14 phòng, ban chuyên môn trực tiếp tham mưu, quản lý trên các lĩnh vực theo quy định.

### **2.1.3. Thực trạng đội ngũ công chức của UBND quận Hải Châu**

Đội ngũ công chức của UBND quận Hải về cơ bản đã đáp ứng được yêu cầu của các nhiệm vụ kinh tế – chính trị – xã hội của quận. Tỷ lệ CBCC nữ là khá cao: 43,3%; công chức là Đảng viên nhiều: 72,1%. Trình độ chuyên môn cao: 78,68% có trình độ đại học trở lên. CBCC đã được xếp ngành, bậc rõ ràng. Độ tuổi bình quân của CBCC tương đối trẻ, có khả năng tiếp nhận công nghệ tiên tiến, tiếp thu những kiến thức mới, có xu hướng yêu cầu đánh giá chính xác những thành tích họ đạt được, mong muốn tưởng thưởng xứng đáng đối với công sức của họ.

## **2.2. Thực trạng công tác đánh giá thành tích CBCC**

### **2.2.1. Nhận thức về vai trò của công tác đánh giá thành tích**

Hiện nay UBND quận Hải Châu thực hiện công tác đánh giá thành tích CBCC theo quy định chung như một thủ tục bắt buộc chứ chưa thật

sự quan tâm đúng mức đến công tác này. Kết quả khảo sát cho thấy có đến 63,2% CBCC xem đánh giá thành tích là thủ tục hành chính và 28,9% xem đánh giá thành tích không có vai trò gì cả.

### **2.2.2. Thực trạng xác định mục tiêu tác đánh giá thành tích CBCC tại UBND quận**

**2.2.2.1. Đánh giá để xếp loại CBCC hàng năm và khen thưởng:** Hầu hết CBCC tại quận chỉ xem đây là một thủ tục thường niên phải làm mà không quan tâm đến kết quả, vì hầu hết CBCC hàng năm đều được đánh giá hoàn thành nhiệm vụ trở lên và được bình xét danh hiệu “lao động tiên tiến”; mức tiền thưởng thấp nên không có vai trò động viên khích lệ. Việc đánh giá này không làm rõ ưu điểm, khuyết điểm, mặt mạnh, mặt yếu về phẩm chất chính trị, đạo đức, lối sống, năng lực, hiệu quả công tác của CBCC trong năm, để từ đó tổng hợp phản hồi cho CBCC tự hoàn thiện; cũng như không đánh giá triển vọng phát triển của CBCC.

**2.2.2.2. Đánh giá công chức trước khi bổ nhiệm, giới thiệu ứng cử:** Việc đánh thành tích để xem xét, giới thiệu, đề bạt hiện nay tại UBND quận chỉ được xem là làm cho đầy đủ thủ tục hành chính mà hoàn toàn không có tác dụng nào, kết quả đánh giá gần như được cơ cấu từ trước. Kết quả vẫn còn xảy ra thực trạng CBCC được bổ nhiệm không đáp ứng được yêu cầu công việc mới.

**2.2.2.3. Đánh giá hoạt động của công chức tại UBND quận Hải Châu để chi thu nhập tăng thêm hàng tháng:** Hàng tháng, CBCC sẽ được đánh giá thành tích để xác định hệ số thành tích  $H_{xt}$  làm cơ sở trả thu nhập tăng thêm tương ứng với các mức độ thành tích

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

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

**2.2.2.4. Đánh giá thành tích để hoặc xét tuyển chính thức đối với công chức dự bị hoặc xem xét ký tiếp hợp đồng lao động.** Quy định này cũng chỉ mang tính hình thức.

Từ kết quả điều tra và phân tích cho thấy mục tiêu của công tác đánh giá thành tích tại UBND quận Hải Châu chưa được xác định rõ, công tác đánh giá thành tích chỉ được xem là thủ tục hành chính bắt buộc, chưa thật sự đúng với các mục đích vốn có của nó về cải thiện thành tích nhân viên, phục vụ đào tạo và phát triển nhân viên, đánh giá tiềm năng của CBCC, hoạch định nhân sự.

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

**2.2.3.1. Xác lập tiêu chí đánh giá CBCC:** Hiện nay UBND quận đánh giá thành tích CBCC dựa trên 08 tiêu chí theo Quy chế đánh giá CBCC gồm: Chấp hành chính sách, pháp luật của Nhà nước; Kết quả công tác; Tinh thần kỷ luật; Tinh thần phối hợp công tác; Tính trung thực trong thi hành công vụ; Lối sống, đạo đức; Tinh thần học tập nâng cao trình độ; Tinh thần và thái độ phục vụ nhân dân. Chưa thực hiện việc xác lập các tiêu chuẩn cụ thể để đánh giá thành tích đối với từng đối tượng CBCC, đối với từng mục đích đánh giá khác nhau. Nguyên nhân là do tại UBND quận chưa thực hiện phân tích công việc của từng CBCC nên chưa xây dựng được tiêu chuẩn chức danh công chức, chưa có cơ sở để xây dựng các tiêu chí đánh giá cụ thể.

**2.2.3.2. Việc đáp ứng các yêu cầu của tiêu chí đánh giá:** Theo kết quả điều tra thì các tiêu chí đánh giá thành tích hiện nay tại UBND quận chưa cụ thể, không định lượng công việc cũng như quy định chất lượng và thời gian hoàn thành dẫn tới không xác định được phạm vi trách nhiệm và các mức độ hoàn thành công việc theo yêu cầu.

**2.2.3.3. Loại tiêu chuẩn đánh giá thành tích:** Hiện nay, các tiêu chí đánh giá thành tích CBCC tại UBND quận Hải Châu chỉ tập trung vào các tiêu chuẩn về đặc điểm cá nhân và hành vi lối sống, đạo đức kỷ luật lao động nói chung. Chưa sử dụng những tiêu chí về các tố chất, năng lực, tiềm năng và các hành vi cụ thể liên quan tới công việc.

UBND quận Hải Châu vẫn áp dụng những tiêu chí tổng quát, mang tính chất chung, còn nặng về cảm tính, chưa thực sự khoa học.

### **2.2.4. Thực trạng về phương pháp đánh giá thành tích CBCC**

- Phương pháp báo cáo: CBCC thường có một bản tự đánh giá nói nhiều đến ưu điểm, đề cập sơ sài đến những khuyết điểm hoặc không đi đúng trọng tâm công việc; bên cạnh đó, việc này chỉ tiến hành 01 lần/năm nên hiệu quả không cao.

- Phương pháp thang đo: chỉ dùng để mô tả mức độ thành tích, tiêu chí trong thang không được xác định cụ thể.

- Bỏ phiếu bình bầu: bỏ phiếu kín để bầu chọn các cá nhân để xếp loại xuất sắc hoặc chuẩn bị đề bạt, bổ nhiệm.

Qua kết quả khảo sát CBCC tại quận Hải Châu về phương pháp đánh giá thành tích có đến 59% ý kiến cho rằng nên cải tiến, 33% ý kiến cho rằng nên thay đổi hoàn toàn về phương pháp đánh giá.

### **2.2.5. Thực trạng về thời điểm đánh giá thành tích tại UBND quận:**

Đánh giá thành tích để xếp loại CBCC được tiến hành định kỳ hàng năm làm cho việc đánh giá thành tích không kịp thời; đối với việc đánh giá để xem xét bổ nhiệm đề bạt chỉ đánh giá khi có yêu cầu; đối với đánh giá thành tích nhằm mục đích chi trả thu nhập tăng thêm, thực hiện đánh giá thành tích hàng tháng, tuy nhiên nhiều công việc theo đặc thù chuyên môn không thể hoàn thành trong thời gian một tháng nên việc đánh giá thành tích không chính xác.

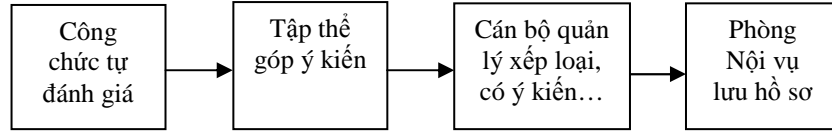
### **2.2.6. Thực trạng về đối tượng thực hiện đánh giá thành tích tại UBND quận:**

Hiện nay tại UBND quận đối tượng thực hiện đánh giá thành tích gồm: Tự đánh giá của cá nhân CBCC; Đánh giá của tập thể;

Đánh giá của thủ trưởng quản lý trực tiếp. Những đối tượng đánh giá khác như nhân dân, cấp dưới chưa được áp dụng tại UBND quận.

### 2.2.7. Thực trạng về tiến trình đánh giá thành tích

Hiện nay tiến trình đánh giá thành tích CBCC theo quy trình đánh giá chung trong Quy chế đánh giá CBCC hàng năm, gồm 4 bước.



Tiến trình công tác đánh giá thành tích chưa theo một tiến trình khoa học và còn thiếu nhiều bước quan trọng trong tiến trình đánh giá. Kết quả điều tra tiến trình đánh giá.

DVT: %

Mức độ thực hiện các bước trong tiến trình đánh giá thành tích	Thường xuyên	Thỉnh thoảng	Ít khi	Rất ít	Không bao giờ
Thông báo kế hoạch đánh giá.	84,21	15,79	0,00	0,00	0,00
Thông nhất mục tiêu đánh giá.	10,53	13,16	6,58	13,16	52,63
Cung cấp thông tin phản hồi.	10,53	13,16	7,89	13,16	55,26
Thông nhất kế hoạch hành động.	0,00	1,32	7,89	17,11	73,68

## 2.3 Các yếu tố ảnh hưởng công tác đánh giá thành tích CBCC tại UBND quận Hải Châu

**2.3.1 Các yếu tố môi trường bên ngoài:** Quá trình toàn cầu hoá và hội nhập và các xu hướng quản trị, việc đáp ứng Bộ luật Lao động, Luật CBCC, các chính sách đổi mới của Đảng và Nhà nước, chính sách về phát triển NNL làm thay đổi nhận thức về đánh giá thành tích CBCC.

### 2.3.2 Các yếu tố môi trường bên trong

- Văn hóa Công sở: Đề cao tinh thần tập thể và tính cộng đồng, xây dựng sự gắn bó hoà thuận trên dưới trong cơ quan.

- Vai trò của các tổ chức đoàn thể can thiệp vào hệ thống đánh giá qua tiêu chuẩn “công tác đoàn thể”.

**Tóm lại:** Những tồn tại, hạn chế và các nguyên nhân của công tác đánh giá thành tích nhân viên tại UBND quận Hải Châu, như sau:

**Tồn tại, hạn chế:** mục tiêu đánh giá thành tích chưa rõ ràng, chỉ mang tính thủ tục hành chính; Thời điểm đánh giá thành tích chưa phù hợp, chưa kịp thời cung cấp thông tin phản hồi; Đối tượng đánh giá thành tích chưa có sự tham gia nhiều của cấp dưới và của nhân dân; Hệ thống tiêu chuẩn đánh giá chưa đúng nghĩa, phương pháp đánh giá chưa phù hợp, tiến trình đánh giá nghèo nàn và mang tính chủ quan. Kết quả đánh giá bình quân chủ nghĩa, hình thức; chưa được sử dụng hữu ích trong công tác quản lý đội ngũ CBCC tại quận.

### Nguyên nhân của các hạn chế

• **Nguyên nhân khách quan:** Đánh giá thành tích CBCC là một việc khó khăn và phức tạp; những quy định làm cơ sở pháp lý cho công tác đánh giá công chức còn chưa hoàn thiện, đồng bộ và đầy đủ.

• **Nguyên nhân chủ quan:** Việc đánh giá thành tích tại UBND quận chưa được chú trọng; chưa xác định mục tiêu rõ ràng. Chưa thực hiện phân tích công việc; chưa xây dựng hệ thống đánh giá thành tích một cách khoa học; không thực hiện các bước đánh giá một cách hệ thống; chưa thu hút được sự tham gia tích cực của nhân dân vào công tác đánh giá công chức.

## Chương 3. MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH CBCC TẠI UBND QUẬN HẢI CHÂU TRONG THỜI GIAN ĐẾN

### 3.1. Những căn cứ để xây dựng giải pháp hoàn thiện công tác đánh giá thành tích CBCC tại UBND quận Hải Châu

**3.1.1. Định hướng phát triển CBCC quận Hải Châu đến năm 2020:** Nâng cao chất lượng quản lý cán bộ, công chức, viên chức và cung ứng các dịch vụ hành chính công (liên quan đến công tác HCNN), đảm bảo chất lượng dịch vụ hành chính công, giảm nhẹ bộ máy và nâng cao năng lực đội ngũ công chức.

### 3.1.2. Mục tiêu phát triển KT-XH quận Hải Châu đến năm 2020

**3.1.2.1. Mục tiêu tổng quát:** Đến năm 2020, quận Hải Châu là trung tâm của thành phố Đà Nẵng về thương mại dịch vụ, văn hóa du lịch, khoa học-công nghệ, giáo dục và đào tạo...là địa bàn có ý nghĩa chiến lược về chính trị, quốc phòng-an ninh.

**3.1.2.2. Mục tiêu cụ thể:** Đẩy nhanh tốc độ phát triển kinh tế xã hội; Giải quyết và quản lý tốt các vấn đề an sinh xã hội; Giữ vững quốc phòng, an ninh chính trị, trật tự an toàn xã hội trên địa bàn.

**3.1.3. Mục tiêu và quan điểm nâng cao chất lượng đội ngũ công chức hành chính nhà nước quận Hải Châu đến năm 2015**

**3.1.3.1. Mục tiêu:** Xây dựng đội ngũ CBCC đạo đức, chuyên nghiệp, có trình độ; Cụ thể hoá các tiêu chuẩn về tuyển dụng, tiếp nhận, điều động và chuyển CBCC; Đổi mới quan điểm, phương pháp, quy trình đánh giá CBCC.; Xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng CBCC phù hợp, đáp ứng với yêu cầu nhiệm vụ được giao; Xây dựng quy chế khen thưởng công bằng và thích đáng, quan tâm đúng mức đến đóng góp của CBCC.

**3.1.3.2. Quan điểm nâng cao chất lượng đội ngũ CBCC quận Hải Châu**

Lấy kết quả hoàn thành nhiệm vụ làm thước đo; Xây dựng, phát triển và nâng cao chất lượng đội ngũ công chức phải xuất phát từ chiến lược phát triển KT-XH, đáp ứng được với cơ chế thị trường và hội nhập kinh tế quốc tế; dựa trên cơ sở yêu cầu của công việc; đảm bảo cả chuyên môn nghiệp vụ và đạo đức nghề nghiệp; đồng bộ với xây dựng hệ thống tổ chức và công việc một cách hợp lý; phải được thực hiện từ tuyển dụng, đào tạo đến sử dụng.

Do vậy, đánh giá thành tích CBCC ngoài các mục đích đề bạt, bổ nhiệm, khen thưởng phải chú trọng cải thiện thành tích, đào tạo, phát triển nhân viên nhằm đáp ứng mục tiêu phát triển của quận.

**3.2. Các giải pháp cụ thể hoàn thiện công tác đánh giá thành tích CBCC tại UBND quận Hải Châu**

**3.2.1. Nâng cao nhận thức và xác định rõ mục tiêu của công tác đánh giá thành tích CBCC tại UBND quận Hải Châu**

**3.2.1.1. Nâng cao nhận thức về công tác đánh giá thành tích:** Cần xây dựng mục tiêu, định hướng công tác đánh giá thành tích CBCC theo xu hướng quản trị nguồn nhân lực hiện đại.

**3.2.1.2. Xác định mục tiêu của công tác đánh giá thành tích:** nâng cao hiệu quả làm việc của CBCC trong tương lai; xác định nhu cầu phát triển và đào tạo; khen thưởng dựa trên thành tích của mỗi CBCC; đề bạt, bổ nhiệm.

**3.2.2. Hoàn thiện tiêu chí đánh giá thành tích CBCC**

**3.2.2.1 Xác định căn cứ và cách thức xây dựng tiêu chí đánh giá**

Ngoài căn cứ và mục tiêu đánh giá, việc thiết lập tiêu chuẩn đánh giá căn cứ vào các nội dung sau:

*a. Xác định mục tiêu hoạt động của toàn bộ hệ thống chính trị cấp quận.* Các chủ trương, đường lối về phát triển KT-XH hiện tại và những năm tiếp theo. Từ đó, xác định mục tiêu cụ thể cho từng phòng, ban hoặc nhân viên làm cơ sở kết nối thành tích CBCC với mục tiêu, định hướng chung của quận.

*b. Xây dựng hoàn thiện hệ thống công việc nhằm đạt được các mục tiêu của hệ thống, làm cơ sở cho việc xây dựng bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn chức danh công chức, hệ thống đánh giá thực hiện công việc.*

*c. Thu thập và xử lý thông tin về các nhiệm vụ, trách nhiệm, các hoạt động cần có để thực hiện công việc, các mối quan hệ cần thực hiện thuộc công việc.*

*d. Xây dựng “Bản mô tả công việc” và tiêu chuẩn hoá chức danh công chức* Đây là căn cứ quan trọng không những phục vụ đánh giá thành tích mà còn phục vụ các chức năng QTNNL khác trong công tác quản lý nhân sự.

**❖ Thực hiện phân tích công việc**

Thực hiện bản mô tả công việc bao gồm ba nội dung chính:

*.Phần xác định công việc:* tên công việc (chức danh công việc), mã số của công việc (nếu có), tên bộ phận hay địa điểm thực hiện công



việc, chức danh lãnh đạo trực tiếp, số người phải lãnh đạo dưới quyền, ...ngoài ra tóm lược về mục đích hoặc chức năng của công việc.

*.Phần tóm tắt về các nhiệm vụ và trách nhiệm thuộc công việc:* mô tả chính xác, nêu rõ người lao động phải làm gì, thực hiện các nhiệm vụ và trách nhiệm gì và tại sao phải thực hiện những nhiệm vụ đó.

*.Các điều kiện làm việc:* bao gồm các điều kiện về vật chất, thời gian làm việc, điều kiện làm việc và các điều kiện khác có liên quan.

❖ *Tiêu chuẩn hoá chức danh CBCC:* Từ phân tích công việc, mỗi phòng, ban phải xây dựng "*Bảng tiêu chuẩn chức danh công chức*" cho riêng đơn vị mình. "*Bản tiêu chuẩn chức danh công chức*" là bản liệt kê các đòi hỏi của công việc đối với công chức về kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm cần phải có; các yêu cầu về đạo đức, tinh thần, trình độ giáo dục và đào tạo cần thiết; các yêu cầu về thể lực và các yêu cầu cụ thể khác.

❖ *Xác định mục tiêu cụ thể phấn đấu cho từng CBCC* Đầu mỗi năm, căn cứ vào chỉ tiêu kế hoạch nhà nước UBND thành phố giao và quy hoạch phát triển KT-XH đã được phê duyệt, UBND quận xác định các nhiệm vụ trọng tâm cần thực hiện trong năm và giao chỉ tiêu cho các cơ quan, đơn vị có liên quan để có thể đánh giá đúng mức độ hoàn thành công tác của từng đơn vị, từng CBCC.

### 3.2.2.2. Xác định các loại tiêu chí đánh giá thành tích CBCC

#### a. Các tiêu chí về kết quả thực hiện công việc chuyên môn:

- Lãnh đạo và CBCC cùng xác định tiêu chuẩn đánh giá.  
- Xác định trọng số thể hiện mức độ quan trọng của từng tiêu chí có thể được xác định với tổng trọng số bằng 100% tùy theo tính chất công việc và mục tiêu của UBND quận trong từng năm.

- Đối với cán bộ quản lý tiêu chí đánh giá, chính là các mục tiêu của phòng, ban đó; đối với CBCC là mục tiêu được phân bổ đến từng CBCC, phù hợp với chức năng nhiệm vụ, cụ thể:

+ *Nhóm công việc xử lý thủ tục hành chính công:* các chỉ tiêu công việc thường được xác định rõ ràng theo quy trình và có thời hạn xử lý,

gồm các tiêu chí: Số lượng hồ sơ tiếp nhận và xử lý; Tỷ lệ hồ sơ trả trước hẹn; Tỷ lệ hồ sơ xử lý đúng quy định; Số lượng các giải pháp rút ngắn thời gian xử lý công việc; Việc lưu trữ và sắp xếp tài liệu; Hoàn thành việc tổng hợp báo cáo định kỳ theo quy định.

+ *Nhóm công việc tổng hợp tham mưu:* Số lượng và tỷ lệ hoàn thành các nhiệm vụ được giao; Thời gian hoàn thành nhiệm vụ được giao; Số lượng các văn bản tham mưu UBND quận phát hành; trong đó, các văn bản quan trọng (quy phạm pháp luật); Số lượng các đề xuất, tham mưu được lãnh đạo phòng và lãnh đạo quận ghi nhận; Số lượng các đề tài, đề án; Tỷ lệ hoàn thành các báo cáo đúng thời gian qui định.

- Tách bạch công tác chuyên môn và công tác đoàn thể trong đánh giá thành tích. Cần tập trung vào các chỉ số về chất lượng công việc, hiệu quả để kết hợp với các chỉ số về khối lượng công việc.

#### b. Các tiêu chí đánh giá về phẩm chất chính trị, đạo đức, lối sống:

Đánh giá phẩm chất chính trị, đạo đức lối sống là một trong những tiêu chí cơ bản nhất của người CBCC, các qui định này cần được xây dựng thành các tiêu chí đánh giá nhằm phát huy hiệu quả trong công tác đánh giá thành tích của nhân viên.

Qui định	Tiêu chuẩn
- Việc chấp hành chủ trương, chính sách	- Mức độ vi phạm các qui định của Nhà nước liên quan đến lĩnh vực công tác và bản thân CBCC.
- Chấp hành kỷ luật nội quy lao động tại cơ quan	- Số lần vi phạm nội quy đơn vị, số ngày công lao động trong kỳ đánh giá, số lần vi phạm đi muộn, về sớm, thời gian làm việc đột xuất theo yêu cầu...
- Chống quan liêu, tham nhũng, lãng phí và biểu hiện tiêu cực khác.	- Số lần vi phạm công tác tiết kiệm. - Số lần phát hiện, đấu tranh, tham gia góp ý, phê bình hoặc biểu dương CBCC
- Chấp hành quy trình công tác	- Số lần và mức độ vi phạm các quy trình công tác quản lý gây ảnh hưởng đối với tổ chức, công dân.
- Các hành vi về tác phong, ứng xử văn hoá, với tổ chức, cá nhân...	Đeo Thẻ Công chức, Trang phục; Sự hợp tác với đồng nghiệp cùng bộ phận, sự hợp tác với bộ phận liên quan trong công việc; Văn hóa trong giao tiếp...

#### c. Các tiêu chí đánh giá về thái độ phục vụ nhân dân:

Thái độ phục vụ nhân dân là một trong những vấn đề quan trọng đối với đội ngũ CBCC, vì vậy cần phải được thiết lập tiêu chí để đánh giá. Trước hết chú trọng xây dựng cho hai khâu chính là tiếp nhận và trả kết quả thủ tục hành chính công và công tác tiếp dân tại quận, bao gồm:

- *Các hành vi liên quan đến ý thức phục vụ nhân dân:*

+ Đối với CBCC một cửa tiếp nhận hồ sơ: Giải quyết kịp thời những thắc mắc, yêu cầu hợp lý của nhân dân; Tư vấn, hướng dẫn hồ sơ, thủ tục cho nhân dân cụ thể rõ ràng, tránh việc hồ sơ phải lập nhiều lần, trả kết quả đúng thời gian quy định.

+ Đối với cán CBCC xử lý: Xử lý đúng thời gian, đúng qui trình đối với các thủ tục hồ sơ có liên quan đến công dân, trong trường hợp cần thiết phải kiểm tra thực tế kịp thời, mời nhân dân đến để hướng dẫn, giải thích cụ thể và xử lý theo đúng quy định.

- *Các hành vi liên quan đến tác phong làm việc công nghiệp, ứng xử văn hoá, đúng mực, niềm nở, khiêm tốn lịch sự với nhân dân*

Bao gồm các tiêu chuẩn về: Trang phục và thể công chức; Sự phối hợp với đồng nghiệp; Tác phong giao tiếp ...

*d. Xây dựng các tiêu chuẩn về năng lực, kết quả công tác:*

- Xây dựng bộ tiêu chuẩn về năng lực của từng chức danh công chức, dựa trên phân tích công việc, để đánh giá định kỳ phục vụ cho mục đích đào tạo và phát triển CBCC, bao gồm các tiêu chí sau:

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

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

- Lựa chọn các năng lực đó trên hai mức độ: năng lực chính và năng lực cần nhưng không phải chính đối với mỗi công việc.

- Trên cơ sở mô tả công việc, tổ chuyên gia xác định những tiêu chí đánh giá và mô tả chúng trong bản tiêu chuẩn công việc.

- Qui định mức độ thành thạo cao nhất của năng lực cần đạt được, xây dựng cách thức đánh giá đối với năng lực đã lựa chọn của nhân viên.

### **3.2.3. Hoàn thiện phương pháp đánh giá thành tích CBCC**

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

*Áp dụng phương pháp quản trị mục tiêu để đánh giá kết quả thực hiện công việc.* Trong đó, cần lưu ý xây dựng mục tiêu kết quả thực hiện công việc từ UBND quận, các phòng, ban đến từng CBCC; Xác định trọng số của các tiêu chí đánh giá; Thực hiện việc chấm điểm các mức độ thực hiện mục tiêu kết quả thực hiện công tác chuyên môn trên hai khía cạnh số lượng và chất lượng như phụ lục 2.

*Áp dụng phương pháp thang điểm đánh giá để đánh giá thái độ, kỷ luật lao động.* Xây dựng thang đo dưới dạng thang điểm và qui định năm mức độ thành tích trên thang để đánh giá các tiêu chí về thái độ lao động theo phụ lục 3.

*Áp dụng phương pháp thang điểm đánh giá để đánh giá các tiêu chí về năng lực thực hiện công việc* Thang điểm áp dụng được đề xuất là gồm 5 mức như phụ lục 4. Bên cạnh đó, xây dựng thang quan sát hành vi, ghi sự kiện điển hình để đánh giá đối với hành vi liên quan đến thái độ lao động, phục vụ nhân dân. Tác giả minh họa thang điểm đánh giá đối với hành vi tác phong phục vụ nhân dân như phụ lục 5.

*Áp dụng phương pháp so sánh cặp, tự nhận xét và phân phối trọng số để xác định số CBCC có thành tích cao làm cơ sở thực hiện đề bạt, bổ nhiệm, khen thưởng.*

### **3.2.4. Xác định thời điểm định kỳ đánh giá thành tích CBCC**

+ Hàng tháng lãnh đạo từng phòng, ban thực hiện đánh giá, nhận xét không chính thức về tiến độ thực hiện kết quả công tác và thái độ

phục vụ nhân dân nhằm phản hồi thông tin kịp thời để nhân viên có thể cải thiện thành tích.

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

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

**3.2.5. Xác định đối tượng thực hiện đánh giá thành tích CBCC** Tác giả đề xuất mô hình đánh giá 360<sup>0</sup>.

- *Cá nhân tự đánh giá:* Định kỳ hàng quý từng CBCC phải tự đánh giá thành tích của mình về kết quả thực hiện chuyên môn nghiệp vụ và phẩm chất chính trị, đạo đức, lối sống.

- *Cấp trên đánh giá:* Lãnh đạo phải thường xuyên đánh giá CBCC, trong đó cần tập trung đánh giá về kết quả thực hiện chuyên môn nghiệp vụ của từng CBCC.

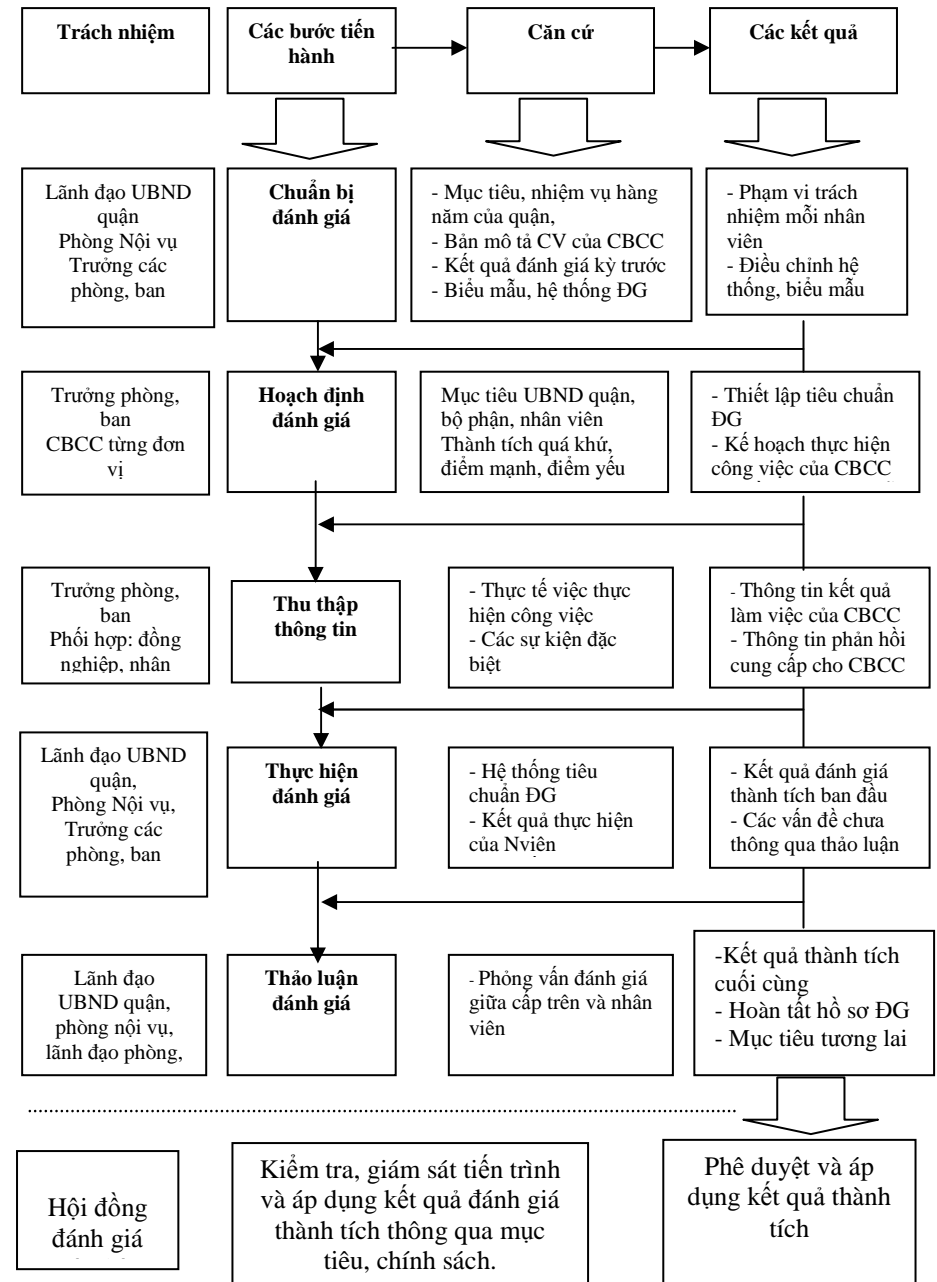
- *Cấp dưới đánh giá:* Sẽ giúp lãnh đạo tiếp nhận những thông tin phản hồi từ thực tế và có những điều chỉnh kịp thời để công tác quản lý phù hợp với tình hình thực tế.

- *Đồng nghiệp đánh giá:* Cần lưu ý chi tập trung đánh giá các tiêu chí phẩm chất chính trị, đạo đức, lối sống. Đối với CBCC làm việc theo nhóm thì cần có sự đánh giá của đồng nghiệp về năng lực chuyên môn, thái độ làm việc nhóm, tinh thần học hỏi, việc tuân thủ quy trình, qui phạm trong công tác.

- *Nhân dân đánh giá:* thông qua các bảng thu thập thông tin bằng bảng câu hỏi tại tổ tiếp nhận, phát tại phòng tiếp dân, sổ tay góp ý ... của nhân dân, hoặc phiếu khảo sát tại từng hộ dân về thái độ phục vụ của CBCC quận Hải Châu.

**3.2.6. Hoàn thiện tiến trình đánh giá thành tích CBCC**

Hoàn thiện tiến trình đánh giá thành tích được thực hiện theo sơ đồ.



Công tác đánh giá thực hiện theo tiến trình gồm năm giai đoạn, trong mỗi giai đoạn xác định rõ trách nhiệm của các đối tượng liên quan; xác định các căn cứ cần thiết; xác định mục tiêu, kết quả cần đạt được. Việc đánh giá thành tích theo qui trình trên giúp khắc phục được những hạn chế cơ bản của công tác đánh giá thành tích hiện nay, đó là: Tiêu chí đánh giá cụ thể, rõ ràng, thống nhất từ đầu năm; CBCC thường xuyên nhận được thông tin phản hồi; Kết quả đánh giá ít bị chi phối bởi những suy nghĩ chủ quan; Tạo động lực cho CBCC hoàn thành nhiệm vụ được giao và xác định được nhu cầu đào tạo và phát triển; Có sự kiểm tra giám sát của phòng Nội vụ nhằm đảm bảo tính nhất quán trong công tác đánh giá.

### **3.3. Áp dụng kết quả đánh giá thành tích trong một số hoạt động quản lý CBCC tại UBND quận Hải Châu**

**3.3.1. Cải tiến công tác phân phối thu nhập tăng thêm hàng tháng cho CBCC** Thay đổi phương pháp trả thu nhập tăng thêm từ tiết kiệm chi hành chính (ngoài lương cơ bản) của UBND quận như sau:

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

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

Hệ số thành tích nhân viên được xác định dựa trên điểm trung bình thành tích = (Điểm TB kết quả thực hiện CV x 0,7 + Điểm TB thái độ lao động x 0,3)

Chia các mức độ điểm trung bình thành 5 mức tương ứng với các giá trị hệ số thành tích.

<b>Điểm Trung bình</b>	<b>&gt; 4</b>	<b>3,1 – 4</b>	<b>2,1 -3</b>	<b>1,1 - 2</b>	<b>=&lt; 1</b>
Xếp loại:	Xếp loại: Xuất sắc	Tốt	Khá	Trung bình	Yếu
Hệ số thành tích	2	1,5	1,0	0,5	0

Đối với các cá nhân xếp loại từ trung bình trở xuống, lãnh đạo phòng, ban cần đánh giá thường xuyên theo dõi đánh giá kết quả thực hiện công việc, có hỗ trợ, đào tạo chuyên môn và năng lực, đồng thời nhắc nhở về việc thực hiện kỷ luật lao động.

- Cách thu nhập tăng thêm này có một số ưu điểm là: Không còn việc cào bằng thu nhập tăng thêm; trả thu nhập tăng thêm theo đúng đóng góp của CBCC (không phải theo thâm niên và hệ số lương cơ bản); các CBCC có vị trí công việc như nhau nhưng kết quả làm việc khác nhau sẽ có mức thu nhập khác nhau.

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

Định kỳ hàng quý, sau khi có kết quả đánh giá thành tích của CBCC, lãnh đạo cùng thảo luận với từng CBCC về mục tiêu thực hiện công việc, cũng như hỗ trợ đào tạo của từng người như đã trình bày ở phần tiến trình đánh giá.

Định kỳ 6 tháng lãnh đạo UBND quận phải kiểm tra, thảo luận với lãnh đạo các phòng và phòng Nội vụ về tiến trình thực hiện các mục tiêu, vấn đề vướng mắc và hướng giải quyết trong việc đào tạo và phát triển đội ngũ CBCC.

Định kỳ hàng năm, tập thể UBND quận căn cứ kết quả đánh giá thành tích của từng CBCC để định hướng quy hoạch cán bộ. Sử dụng kết quả đánh giá CBCC trong việc đề bạt, bổ nhiệm vào các chức danh lãnh đạo.

### **3.4. Các giải pháp và kiến nghị khác**

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

Xây dựng chương trình đào tạo người đánh giá. Bao gồm: Đào tạo loại bỏ lỗi người đánh giá; Kỹ năng giải quyết vấn đề; Kỹ năng phỏng vấn đánh giá; Đào tạo phương pháp đánh giá và sử dụng các biểu mẫu đánh giá .

#### **3.4.2. Hoàn chỉnh Văn hóa công sở**

Coi trọng thành tích và ý kiến cá nhân, coi con người là trung tâm trong mọi hoạt động của UBND quận. Xác định tầm nhìn: “UBND quận Hải Châu phải là địa phương dẫn đầu trong toàn thành phố về cải cách hành chính công”; sứ mệnh: “Xây dựng bộ máy chính quyền thật sự của dân, do dân và vì dân”. Xây dựng các giá trị cốt lõi. Xây dựng các chuẩn mực đạo đức trong văn hóa Công sở.

### **3.4.3. Các kiến nghị khác**

#### **3.4.3.1 Đối với Chính phủ và các cơ quan Trung ương**

- Cần tiếp tục đổi mới và hoàn thiện chính sách đối với CBCC trong đó, tập trung xây dựng và hoàn thiện các chính sách khuyến khích, kích thích, đãi ngộ.

- Tăng cường công tác cải cách thủ tục hành chính; trong đó, cần giảm thiểu thủ tục và công khai hoá quy trình thủ tục hành chính công.

- Cải cách công vụ, công chức: sớm hoàn thiện và ban hành Luật công vụ và công chức.

#### **3.4.3.2 Đối với UBND thành phố Đà Nẵng**

- Nghiên cứu triển khai *Đề án đào tạo tính chuyên nghiệp của cán bộ, công chức, viên chức của thành phố*. Hàng năm, đưa nội dung đào tạo tính chuyên nghiệp vào kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng của thành phố.

- Sửa đổi, bổ sung *Quy định chi tiết về việc đánh giá cán bộ, công chức, viên chức hàng năm* phù hợp với luật CBCC và tình hình thực tế của địa phương.

- Ban hành *Quy chế kiểm tra kiến thức đối với cán bộ, công chức, viên chức, cơ quan hành chính, đơn vị sự nghiệp và phường xã thuộc UBND thành phố quản lý* và triển khai thực hiện trong các năm đến.

- Sửa đổi *Quy định về quản lý tổ chức - bộ máy, biên chế, cán bộ, công chức, viên chức hành chính, đơn vị sự nghiệp và cán bộ quản lý doanh nghiệp nhà nước thuộc UBND thành phố* cho phù hợp với quy định mới của Trung ương, thực tiễn của thành phố.

## **KẾT LUẬN**

Xuất phát từ việc đánh giá thành tích CBCC hiện nay tại các đơn vị hành chính chưa được coi trọng, chỉ mang tính hình thức cũng như chế độ lương thưởng chỉ dựa vào thâm niên và chức vụ, chưa chú trọng các mục tiêu đào tạo, phát triển CBCC, chưa đem lại hiệu quả thiết thực đối với CBCC. Quan điểm chỉ đạo của Đảng và Nhà nước cần đánh giá đúng năng lực và triển vọng của CBCC. Trên quan điểm đó, luận văn đã thực hiện được những nội dung sau:

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