TRIỂN KHAI MÔ HÌNH ĐÁNH GIÁ CÔNG CHỨC THEO BỘ TIÊU CHÍ KPI ĐỐI VỚI CÔNG CHỨC TẠI CÁC CƠ QUAN QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC VỀ KINH TẾ CỦA THÀNH PHỐ HÀ NỘI

● TRẦN THANH NGA

TÓM TẮT:

Đánh giá công chức có thể được coi là một quy trình quan trọng trong công tác quản lý công chức bởi kết quả đánh giá công chức là cơ sở để cơ quan, đơn vị biết được năng lực, phẩm chất của từng công chức, từ đó mới có thể bố trí, sử dụng, đào tạo, bồi dưỡng, khen thưởng, kỷ luật và thực hiện chính sách đối với công chức. Bài viết vận dụng lý thuyết về đánh giá KPI (Key Performance Indicator - chỉ số then chốt đánh giá hiệu suất công việc) trong quản trị nguồn nhân lực để tìm hiểu những vấn đề lý luận và thực tiễn trong đánh giá công chức tại thành phố Hà Nội hiện nay; từ đó xây dựng, thiết kế khung đánh giá công chức theo bộ tiêu chí KPI cho các công chức các cơ quan quản lý nhà nước về kinh tế của thành phố Hà Nội. Đồng thời, bài viết cũng gợi mở cách thức, đánh giá tính khả thi của việc áp dụng bộ tiêu chí KPI tại các sở thuộc UBND thành phố Hà Nội.

Từ khóa: đánh giá công chức, quản lý nhà nước, kinh tế, thành phố Hà Nội, KPI.

1. Cơ sở để triển khai mô hình đánh giá theo bộ tiêu chí KPI đối với công chức tại các cơ quan quản lý nhà nước về kinh tế của thành phố Hà Nội

Trải qua nhiều thời kỳ khác nhau, ngay từ Nghị quyết số 225/NQ-BCT của Bộ Chính trị ban hành năm 1973 về cán bộ đã coi đánh giá cán bộ là một nội dung trọng yếu được quan tâm trong các quan điểm, chủ trương của Đảng và Nhà nước. Nghị quyết số 32/NQ-BCT của Bộ Chính trị (khóa IV) chủ trương "ra sức nâng cao phẩm chất và năng lực của cán bộ".

Các tiêu chí đánh giá cán bộ, công chức hàng năm được xác định trong Luật Cán bộ công chức 2008, theo đó "việc sử dụng, đánh giá, phân loại CBCC phải dựa trên phẩm chất chính trị, đạo đức và năng lực thi hành công vụ" (Điều 5). Nghị quyết số 30c/2011/NQ - CP ngày 08/11/2011 của Chính phủ về việc ban hành chương trình tổng thể cải cách Hành chính nhà nước giai đoạn 2011 - 2020 cũng xác định phải "hoàn thiện quy định của pháp luật về đánh giá cán bộ, công chức, viên chức trên cơ sở kết quả thực hiện nhiệm vụ được giao; thực hiện cơ chế loại bỏ, bãi miễn những người không hoàn thành nhiệm vụ, vi phạm kỷ luật, mất uy tín với nhân dân".

Với riêng thành phố Hà Nội, Quyết định số 1841-QĐ/TU ngày 28/10/2021 về việc ban hành Quy định đánh giá, xếp loại hằng tháng đối với cán bộ, công chức, viên chức, lao động hợp đồng trong

hệ thống chính trị thành phố Hà Nội đã đề cấp đến nguyên tắc đánh giá công chức hằng tháng phải bảo đảm dân chủ, chính xác, khách quan, công khai, minh bạch; công bằng, công tâm và không mang tính hình thức, nể nang, trù dập, thiên vị; bảo đảm đúng thẩm quyền đánh giá. Đây là bước phát triển mới trong công tác đánh giá công chức trong hệ thống chính trị thành phố Hà Nội, trong đó cấp nào, người nào trực tiếp lãnh đạo, giao việc, thì đồng thời thực hiện nhận xét, đánh giá, xếp loại. Người đứng đầu cơ quan, tổ chức, đơn vị quyết định việc xếp loại, đánh giá công chức theo thẩm quyền và phải chịu trách nhiệm về quyết định của mình. Việc đánh giá, xếp loại phải căn cứ vào chức trách, nhiệm vụ được giao và kết quả thực hiện nhiệm vụ về tiến độ và chất lượng, sản phẩm cụ thể; số lượng công việc được giao theo kế hoạch; nhiệm vụ thường xuyên và đột xuất; mức độ khó, phức tạp, yêu cầu trình độ chuyên môn của công việc; ý thức chấp hành kỷ luật, kỷ cương, chấp hành các quy định, quy chế... Việc đánh giá cần làm rõ ưu, khuyết điểm, tồn tại, hạn chế về phẩm chất, năng lực, trình độ của công chức. Việc đánh giá, xếp loại công chức lãnh đạo, quản lý phải gắn với kết quả thực hiện nhiệm vụ của cơ quan, tổ chức, đơn vị được giao lãnh đạo, quản lý. Kết quả đánh giá, xếp loại công chức hằng tháng là một trong những căn cứ quan trọng để đánh giá, xếp loại chất lượng công chức và đảng viên hằng năm.

Với phương thức đánh giá này, tiêu chí đánh giá, xếp loại được xếp trên thang điểm 100 bao gồm:

(1) Nhóm tiêu chí về tư tưởng chính trị; đạo đức, lối sống; tác phong, lề lối làm việc; ý thức tổ chức kỷ luật (tối đa 20 điểm).

(2) Nhóm tiêu chí về kết quả thực hiện chức trách, nhiệm vụ được giao (tối đa 80 điểm).

Trong đó, căn cứ vào thang điểm quy định đối với các tiêu chí và mức độ vi phạm của công chức tập thể, thủ trưởng cơ quan, đơn vị quy định số điểm trừ đối với từng tiêu chí đánh giá, xếp loại. Điểm trừ không vượt quá số điểm quy định của từng tiêu chí. Việc tổ chức biểu dương khen thưởng đối với cán bộ công nhân viên chức hằng tháng phải được thực hiện đồng bộ, thống nhất về nội dung và mức khen thưởng của cơ quan, đơn vị,... Các bước đánh giá bao gồm:(1) Xây dựng kế hoạch công tác: cơ quan, đơn vị xây dựng kế hoạch công tác tháng vào đầu mỗi tháng; công chức, viên chức, lao động hợp đồngxây dựng kế hoạch công tác tháng, lịch công tác tuần vào đầu mỗi tháng, tuần, thường xuyên cập nhật các công việc đột xuất, phát sinh làm cơ sở để kiểm điểm, đánh giá hằng tháng. (2) Trước ngày 25 hàng tháng cá nhân tự đánh giá, nhận mức xếp loại bằng phiếu đánh giá trên phần mềm. (3) Trước ngày 26 hàng tháng, lãnh đạo các đơn vịnhận xét, đánh giá cán bộ, viên chức theo thẩm quyền(theo quy chế, phân công nhiệm vụ của đơn vị)đối với cá nhân tự đánh giá. Trước ngày28 hàng tháng, văn phòng có trách nhiệm tổng hợp kết quả, tham mưu lãnh đạo trườngxem xét, quyết định đánh giá, xếp loại đối với các phó cơ quan và các trưởng đơn vị; đề xuất mức xếp loại đối với đồng chí trưởng cơ quan để cấp có thẩm quyền xem xét, phê duyệt. (5) Trước ngày mùng5 của tháng tiếp theo, văn phòng có trách nhiệm tổng hợp kết quả xếp loại, tham mưu lãnh đạo cơ quan ban hành thông báo công khai kết quảđánh giá, xếp loại viên chức, lao động hợp đồng; tổ chức biểu dương, khen thưởng tại cuộc họp cơ quan đầu tháng.

Việc Hà Nội ban hành quy định đánh giá, phân loại cán bộ hàng tháng theo hiệu quả là căn cứ để để đánh giá, phân loại thi đua và là cơ sở để bố trí, sử dụng, quy hoạch, đề bạt, đào tạo, bồi dưỡng và thực hiện chính sách đối với công chức.

Việc sử dụng phương pháp đánh giá theo KPI là một gợi ý cho việc thực hiện đánh giá này. Đánh giá theo KPI (là từ viết tắt của Key Performance Indicator - chỉ số đánh giá thực thi công việc) trong cơ quan nhà nước. Đây là công cụ quản lý, được sử dụng để đo lường, phân tích khả năng đạt được mục tiêu của cơ quan, tổ chức. Khi cơ quan nhà nước áp dụng cách đánh giá theo chỉ số này cần phải thiết lập được hệ thống mục tiêu, theo dõi, đo lường được mức độ thực hiện các mục tiêu đề ra. Từng bộ phận, phòng, ban sẽ xây dựng chỉ số KPI cho đơn vị thể hiện được chức năng, nhiệm vụ của đơn vị, từ đó có cơ sở để xây dựng chỉ số đo lường hiệu quả công việc đến từng cá nhân (Lê Cẩm Hà, 2021).

Đánh giá theo chỉ số KPI có thể giúp cơ quan, tổ chức theo dõi nhóm làm việc, giữa các phòng ban, cá nhân, lưu trữ dễ dàng trong hệ thống phần mềm quản lý khi có các chỉ số cụ thể, dễ dàng. Dữ liệu về mức độ hiệu quả của từng nhóm, phòng có thể hình thành nên khi KPI của cả cơ quan và phản ánh

hiệu quả tổng thể của cơ quan. Trong quá trình xây dựng cần đánh giá chính xác kết quả thực thi công vụ của công chức là bước đi cơ bản trong tiến trình chuyên nghiệp hóa đội ngũ công chức. Do đó, các cơ quan, tổ chức cần xây dựng cụ thể các tiêu chí theo chỉ số KPI dựa trên quy định hiện hành đã có về trình tự, các bước tiến hành, thời gian thực hiện, chủ thể thực hiện (Hursman, 2010).

2. Triển khai mô hình đánh giá công chức theo bộ tiêu chí KPI đối với công chức tại các cơ quan quản lý nhà nước về kinh tế của thành phố Hà Nội

2.1. Chuẩn bị nguồn lực xây dựng bộ tiêu chí KPI trong đánh giá

Để triển khai mô hình đánh giá công chức theo bộ tiêu chí KPI đối với công chức tại các cơ quan quản lý nhà nước về kinh tế của thành phố Hà Nội, thông thường mỗi vị trí công việc sẽ có bản mô tả công việc hoặc kế hoạch làm việc hàng tháng. Trên cơ sở việc hoàn thành KPI, cơ quan sẽ có các chế độ lương, thưởng cho từng công chức. Các chỉ số KPI do phòng/ban/bộ phận tự xây dựng cho bộ phận mình sẽ có tính khả thi cao và thể hiện rõ nét được chức năng, nhiệm vụ của bộ phận. KPI giúp cho việc thiết lập và đạt được các mục tiêu chiến lược thông qua việc xây dựng các mục tiêu cụ thể ở các cấp độ, thậm chí đến từng cá nhân. Việc thiết lập mục tiêu, thông báo mục tiêu, đưa ra các biện pháp và nỗ lực đạt được mục tiêu (Harvey, 2005)

Theo dõi các chỉ số hiệu quả trọng yếu để đánh giá xem các nhóm làm việc có đạt được các mục tiêu và hiệu quả công việc tăng hay giảm. Có thể dùng để đánh giá hiệu quả giữa các phòng ban khác nhau trong các Sở. Trong quá trình đánh giá năng lực của cán bộ, công chức thì cán bộ lãnh đạo, quản lý có thể để xảy ra hai trường hợp quá khắt khe hoặc dễ dãi. Do vậy, để đánh giá mang tính khách quan đối với công chức không thể lấy hết thông tin từ ý kiến của người phụ trách. Để tạo sự công bằng cho công chức cần thực hiện việc đánh giá lẫn nhau giữa các công chức.

Các công chức ở đây có thể xem xét đến các công chức trong quá trình tác nghiệp với nhau thì cần lấy ý kiến đánh giá nhằm xem xét sự phối hợp trong công việc và sự thỏa mãn lẫn nhau như thế nào? Việc đánh giá thực hiện từ nhiều đối tượng tham gia đánh giá. Lựa chọn các khía cạnh phù hợp nhất đối với vị trí từng công việc cụ thể từ đó đưa ra các trọng số phù hợp với từng vị trí. Việc đánh giá cán bộ công chức cần gắn kết với lương thưởng hợp lý. Tránh hiện tượng thưởng ít cũng làm giảm tinh thần đánh giá năng lực cán bộ công chức. Tạo động lực cho sự phấn đấu của công chức đạt được mục tiêu là phần thưởng lớn cuối năm. Việc đánh giá cán bộ công chức một cách chính xác cũng rất cần sự quan tâm của lãnh đạo để tăng hiệu quả cho việc đánh giá năng lực cán bộ công chức.

Về tính đặc thù của các cơ quan quản lý nhà nước lĩnh vực kinh tế cấp tỉnh, đây là các cơ quan vừa thực hiện chủ trương, chính sách và pháp luật do Trung ương ban hành, vừa cụ thể hóa chính sách, chương trình, kế hoạch của tỉnh và hướng dẫn chính quyền cấp huyện, nên việc đánh giá có hiệu lực và hiệu quả giúp cho việc phân công thực thi nhiệm vụ rõ ràng hơn giữa các bộ phận trong các Sở, các cơ quan chuyên môn thuộc HĐND và UBND tỉnh; đồng thời xác định được rõ ràng các năng lực cần có để công chức tại đây hoàn thành nhiệm vụ, đánh giá chính xác nhu cầu đào tạo và phát triển năng lực, tăng cường tính công khai, chất lượng công tác báo cáo và năng lực kiểm soát công việc. Qua đó, nâng cao tính minh bạch và trách nhiệm giải trình trong thực hiện công việc, hình thành văn hóa trách nhiệm và sự tôn trọng các chuẩn mực thực thi. Từ đó, các kết quả đạt được trong thực thi công vụ sẽ tạo ra các tác động tích cực đối với xã hội nói chung và gia tăng niềm tin và uy tín của Nhà nước trước nhân dân.

2.2. Sử dụng phần mềm ứng dụng công nghệ thông tin trong đánh giá

Dùng phần mềm ứng dụng công nghệ thông tin nhằm tạo cơ sở để so sánh giữa mục tiêu và đánh giá hiệu quả. Sử dụng phần mềm giúp định lượng đo lường KPI theo cách chuyên nghiệp hơn, giúp việc thay đổi các tiêu chí định lượng đo lường KPI theo yêu cầu của lãnh đạo đơn vị một cách linh hoạt hơn.

Phương pháp này giúp phân bổ mục tiêu của cơ quan thành mục tiêu tương ứng của các đơn vị, phòng ban và sử dụng kết quả đánh giá xếp loại thi đua của các đơn vị, phòng ban theo mục tiêu của cơ quan.

Sử dụng 8 nguyên tắc đánh giá hiệu quả công việc là: Thực hiện các mục tiêu theo SMART;

Bảng 1. Nội dung bộ tiêu chí KPI

STT	Thời gian	Tiêu chí	Nội dung cụ thể
1	Giai đoạn chuẩn bị	Chuẩn bị nguồn lực xây dựng bộ tiêu chí KPI cho từng phòng, ban, cá nhân	- Chọn tư vấn - Cam kết của lãnh đạo - Thành lập bộ phận đánh giá triển khai KPI - Đào tạo, xây dựng chương trình đánh giá, yếu tố nền tảng
2	Giai đoạn xây dựng hệ thống KPI	- Khởi động chương trình - Xác định các yếu tố thành công then chốt - Xây dựng hệ thống tiêu chuẩn KPI theo nhóm - Lựa chọn KPI - Tiêu chuẩn hóa hệ thống KPI	- Phát động triển khai thực hiện chương trình KPI - Xác định các yếu tố thành công và các mục tiêu - Xây dựng các chỉ số hiệu quả cấp độ nhóm - Xây dựng và lựa chọn KPI của tổ chức và KPI cấp bộ phận, phòng ban - Áp dụng các biện pháp để đo lường và cải tiến hiệu suất
3	Giai đoạn áp dụng và cải tiến	Hoàn thiện, duy trì và cải tiến hệ thống KPI	Duy trì hệ thống, đánh giá sự thay đổi và cải tiến các chỉ số để luôn phù hợp

Nguồn: Nguyễn Quang Anh, 2016

Đánh giá đầy đủ các khía cạnh của công việc; Có thang điểm, trọng số cụ thể; Gắn kết quả của cá nhân với tập thể; Đánh giá nhiều đối tượng khác nhau; Kết quả đánh giá gắn kết với quyền lợi của cán bộ nhân viên; Cam kết của lãnh đạo; Ứng dụng công nghệ thông tin trong việc đánh giá KPI.

Cách thức đánh giá cán bộ công chức là phân tích điều chỉnh nhân viên phải quan tâm đến điều gì thì sẽ có trọng số lớn. Các nhiệm vụ phát sinh cũng được đánh giá để tránh trường hợp các công việc không có trong mục tiêu thì cán bộ, công chức không làm. Trong công việc luôn có 20% điểm để chấm cho việc phát sinh thêm nhằm thúc đẩy cán bộ công chức quan tâm thêm nhiệm vụ.

2.3. Xây dựng bộ tiêu chí KPI

Đánh giá công chức là một nội dung cơ bản trong tổng thể hoạt động quản lý công chức và có ý nghĩa quan trọng trong nền công vụ. Hiệu lực, hiệu quả của bộ máy nhà nước nói chung và của hệ thống hành chính nói riêng được quyết định bởi năng lực và hiệu quả làm việc của đội ngũ công chức. (Bảng 1)

3. Kết luận

Các cơ quan quản lý nhà nước về kinh tế của thành phố Hà Nội cần hoàn thiện các quy định cụ thể phương pháp đánh giá công chức. Phương pháp đánh giá là cách thức triển khai đánh giá nhằm đo lường, phản ánh đúng những đóng góp của công chức, vì vậy các phương pháp đánh giá được áp dụng cần phải bảo đảm các tiêu chí sau:

- Các phương pháp đánh giá cần minh bạch, rõ ràng, dễ áp dụng trong các đơn vị.

- Phương pháp cần nhận được sự ủng hộ của công chức đối với hệ thống đánh giá;

- Bảo đảm tính tin cậy, đánh giá toàn diện cả quá trình, kết quả, hiệu quả thực hiện công việc, đồng thời sử dụng kết hợp phương pháp đánh giá định lượng và định tính:

Các cơ quan quản lý nhà nước về kinh tế của thành phố Hà Nội nên kết hợp giữa cả phương pháp đánh giá định lượng giúp việc đánh giá được rõ ràng, minh bạch, hạn chế các lỗi chủ quan, ảnh hưởng của mối quan hệ giữa các cá nhân trong tổ chức gây ảnh hưởng đến tính chính xác trong đánh giá. Trong đánh giá định lượng, các đơn vị nên ưu tiên các phương pháp đánh giá hiện đại như: KPI, hay đánh giá theo mục tiêu. Các phương pháp này vừa bảo đảm sự rõ rang, công khai, minh bạch, dễ dàng đo lường. Trong đó việc áp dụng phương pháp KPIs là tương đối khả thi ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Nguyễn Quang Anh (2016). Đánh giá công chức theo phương pháp KPI. Truy cập tại: *http://baobacgiang.com.vn/bg/y-tuong-sang-tao/163006/da-nh-gia-cong-chu-c-theo-phuong-pha-p-kpi.html.*

2. Lê Cẩm Hà (2021). Đánh giá, xếp loại chất lượng công chức đáp ứng yêu cầu công cuộc cải cách hành chính hiện nay. Truy cập tại: *https://www.quanlynhanuoc.vn/2021/03/18/danh-gia-xep-loai-chat-luong-cong-chuc-dap-ung-yeu-cau-cong-cuoc-cai-cach-hanh-chinh-hien-nay/.*

3. Harvey (2005). KPIs - The Broader Strategic Context. *Credit Control,* 26, 65-66.

4. Hursman, A. (2010). Measure What Matters. Information Management, [online] 20(4), 24. Available at: *http://connection.ebscohost.com/c/articles/52725168/measure-what-matters.*

5. Thành uỷ Hà Nội (2021). *Quyết định số 1841-QĐ/TU ngày 28/10/2021 về việc ban hành Quy định đánh giá, xếp loại hằng tháng đối với cán bộ, công chức, viên chức, lao động hợp đồng trong hệ thống chính trị thành phố Hà Nội.*

Ngày nhận bài: 9/8/2022
Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 6/9/2022
Ngày chấp nhận đăng bài: 16/9/2022

Thông tin tác giả:
NCS. TRẦN THANH NGA
Học viện Hành chính Quốc gia

IMPLEMENTING THE MODEL OF CIVIL SERVANT ASSESSMENT WITH KPI AT STATE ECONOMIC MANAGEMENT AGENCIES IN HANOI CITY

● Ph.D student **TRAN THANH NGA**
National Academy of Public Administration

ABSTRACT:

Civil servant assessment can be considered as an important task in the management of civil servants because the results of this assessment are the basis for agencies and units to know the capacity and qualities of each civil servant. And based on the assessment's results, agencies and units can arrange, employ, train, foster, reward, discipline and implement policies for civil servants. This paper uses the theory of Key Performance Indicator (KPI) in human resource management to find out theoretical and practical issues in the assessment of civil servants in Hanoi. Based on the paper's findings, a framework is proposed to assess civil servants according to the set of KPI for civil servants at state economic management agencies in Hanoi city. The paper also suggests the assessment method and assesses the feasibility of applying KPI at departments under the Hanoi People's Committee.

Keywords: assessment of civil servants, state management, Hanoi city, Key Performance Indicator.