

VỀ CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ TRONG QUẢN LÝ ĐỘI NGŨ CÔNG CHỨC

■ TS. TRẦN ANH TUẤN (*)

Từ cổ chí kim, lịch sử nhân loại đã có nhiều bài học quý giá về việc đánh giá và nhận biết con người. Thành bại, hưng vong của mỗi quốc gia, mỗi tổ chức, mỗi công việc đều phụ thuộc vào việc đánh giá, nhận biết đúng người đúng hay không đúng. Cổ nhân nói rằng "để cai trị được đầu tiên là phải biết người". Đến thời đại ngày nay, câu này có thể hiểu là "muốn quản lý tốt được quốc gia, trước hết phải lấy việc nhận biết, đánh giá con người làm căn cứ đầu tiên". Có thể khẳng định rằng, không đánh giá đúng người thì không thể sử dụng đúng người. Đánh giá và sử dụng đúng người chính là tài năng của những người lãnh đạo thành công. Trong những cái khó thì không gì khó bằng việc đánh giá đúng con người. Vì thế mà sự nghiệp mới có việc thành, việc hỏng, quốc gia mới có lúc thịnh, lúc suy. Trải qua các giai đoạn phát triển của nhà nước, các quốc gia và các nhà lãnh đạo luôn luôn chú trọng nghiên cứu các cách thức đánh giá để sử dụng có hiệu quả công chức. Công

tác đánh giá được coi là cơ sở để tuyển dụng, sử dụng và quản lý đội ngũ công chức. Qua đó mới có thể góp phần tích cực vào việc tiếp tục cải cách chế độ công vụ, công chức đã được thể hiện tại Nghị quyết Trung ương 5 khóa X. Đánh giá công chức cần được thực hiện dưới nhiều hình thức khác nhau, tùy thuộc vào từng mục đích đánh giá. Bao gồm: a) đánh giá để tuyển dụng những người đủ tiêu chuẩn, điều kiện tham gia vào công vụ; b) đánh giá để bố trí công chức vào các vị trí cao hơn trong công vụ; c) đánh giá để bố trí, điều động, luân chuyển, đào tạo, bồi dưỡng, khen thưởng, kỷ luật công chức; d) đánh giá để xác định việc thực thi công vụ của công chức sau một thời gian công tác.

1. Những tồn tại hiện nay của việc đánh giá công chức

Đánh giá công chức là đánh giá về năng lực, điểm mạnh, điểm yếu, sự đồng bộ cân đối, hướng xây dựng phát triển của đội ngũ (đánh giá đội ngũ) và đánh giá năng lực, phẩm chất của từng cá nhân khi tiến hành bổ nhiệm; kiểm điểm kết quả

công tác hàng năm; khi cần bố trí sử dụng vào vị trí thích hợp và khi công chức chuyển công tác khỏi đơn vị. Từ năm 1998, sau khi ban hành Pháp lệnh Cán bộ, công chức đến nay, chúng ta đã có quy định thực hiện đánh giá công chức hàng năm. Kết quả đánh giá này cơ bản được sử dụng chung cho tất cả các hoạt động sử dụng và quản lý công chức. Cơ quan sử dụng công chức được giao thẩm quyền và có trách nhiệm đánh giá công chức. Căn cứ vào tiêu chuẩn ngạch công chức, chức trách nhiệm vụ được phân công và nghĩa vụ công chức quy định tại Pháp lệnh cán bộ, công chức. Việc đánh giá công chức gắn theo 8 nội dung: chấp hành chính sách pháp luật của nhà nước; kết quả công tác; tinh thần kỷ luật; tinh thần phối hợp trong công tác; lối sống đạo đức; tinh trung thực trong công tác; tinh thần học tập nâng cao trình độ; tinh thần và thái độ phục vụ nhân dân. Đối với công chức giữ chức vụ lãnh đạo, còn phải căn cứ vào kết quả hoạt động của cơ quan, khả năng tổ chức quản lý cơ quan, tinh thần hợp tác với đơn vị bạn và mức độ tin nhiệm với

(*) Phó Vụ trưởng Vụ Công chức - Viên chức, Bộ Nội vụ

mọi người. Mỗi nội dung đánh giá được chấm theo thang điểm 10. Tổng số điểm của 8 nội dung sẽ là căn cứ để xếp loại công chức. Căn cứ vào kết quả đánh giá từng nội dung này, công chức được xếp vào một trong 4 loại sau: xuất sắc, khá, trung bình, kém. Việc đánh giá được tiến hành theo trình tự: công chức tự đánh giá, sau đó tập thể đơn vị đóng góp ý kiến và cuối cùng là người đứng đầu đơn vị trực tiếp đánh giá và xếp loại công chức.

Đến nay, công tác đánh giá công chức đã từng bước đi vào nề nếp. Tuy nhiên, phương pháp và nội dung đánh giá còn những hạn chế. Trước hết về nội dung đánh giá quy định còn chung chung, dàn trải; khối lượng hoàn thành công việc là thước đo kết quả lao động của công chức lại đặt ngang bằng với các tiêu chí khác làm nhạt nhòa và lu mờ giữa công chức làm việc tích cực với người làm việc cầm chừng, mang nặng tư duy của cơ chế kế hoạch hóa tập trung trước đây, chưa thực sự chú trọng đến các yếu tố gắn với hoạt động công vụ của công chức như kết quả, tiến độ, số lượng và chất lượng hoàn thành công vụ của công chức - còn bị chi phối bởi nhiều yếu tố và nội dung khác. Dẫn đến không phân biệt được chính xác người làm việc tốt, có hiệu quả với người không làm việc hoặc làm việc chưa tốt, thiếu hiệu quả. Tỷ trọng nội dung liên quan đến hoàn thành công vụ, nhiệm vụ được giao

chiếm quá ít trong các nội dung đánh giá (1/8); người lãnh đạo, quản lý là người hiểu và nắm rõ nhất tình hình thực hiện nhiệm vụ, công vụ của công chức nhưng chưa phải là người toàn quyền quyết định kết quả đánh giá. Nhiều cơ quan có số công chức hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ chiếm tỷ trọng lớn, trong khi mức độ hoàn thành nhiệm vụ của các cơ quan đó không tương ứng tỷ lệ thuận với kết quả này; công chức có thể hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ, công vụ nhưng các nội dung khác như quan hệ phối hợp công tác, tinh thần học tập... nếu có khiếm khuyết thì dễ được đánh giá ngang bằng với người chưa hoàn thành nhiệm vụ nhưng chịu khó đi học tập đầy đủ hoặc có cá tính. Trước đây, khi công chức còn nằm chung trong cụm từ "cán bộ, công nhân viên chức nhà nước" thì việc đánh giá chưa có một phương pháp đánh giá phù hợp với đặc điểm và tính chất công tác của công chức, quy định về đánh giá có thể áp dụng chung cho cả cơ quan hành chính, đơn vị sự nghiệp, doanh nghiệp nhà nước và lực lượng vũ trang. Đến năm 1998, khi Pháp lệnh cán bộ, công chức được Nhà nước ban hành, chúng ta mới quy định được chế độ đánh giá công chức hàng năm theo các tiêu chí và nội dung thống nhất. Mặc dù còn hạn chế, nhưng lần đầu tiên, chúng ta đã có một Quy định riêng về đánh giá công chức hàng năm, gắn

với các nội dung của Pháp lệnh cán bộ, công chức. Từ đó, bước đầu đã đưa công tác đánh giá công chức trong các cơ quan nhà nước vào nề nếp. Khắc phục được việc đánh giá chung chung, không có tiêu chí cụ thể đối với công chức sau mỗi năm công tác trước đây. Tuy vậy với phương pháp đánh giá công chức hiện nay vẫn còn mang những dấu ấn của cơ chế kế hoạch hóa tập trung trước kia và còn nhiều hạn chế. Cụ thể là:

- Nội dung và tiêu chí đánh giá chưa chú trọng đến hiệu quả và kết quả, trách nhiệm thực hiện công vụ của công chức. Việc đánh giá công chức chưa gắn với việc phục vụ nhân dân và xã hội.

- Trách nhiệm của người đứng đầu cơ quan chưa được xác định và quy định rõ trong đánh giá công chức. Người đứng đầu là người phân công, bố trí, giao nhiệm vụ và kiểm tra việc thực hiện nhiệm vụ nhưng không được trao quyền trong đánh giá công chức. Quyền đánh giá công chức bị ảnh hưởng bởi nhiều chủ thể, dẫn đến tính thiếu trách nhiệm trong các kết luận về đánh giá công chức. Nhiều Thủ trưởng đơn vị còn đánh giá chung chung làm cho qua chuyện, sợ mất lòng nhiều người.

- Việc chấm điểm theo các nội dung đánh giá và lấy ý kiến của công chức trong cùng cơ quan, đơn vị qua phiếu luôn bị ảnh hưởng bởi thiên kiến chủ quan, chưa thể hiện được chính xác và khách quan đối

với thực hiện nhiệm vụ của từng công chức.

- Tỷ lệ công chức được đánh giá theo các loại xuất sắc, khá, trung bình và kém không gắn với kết quả hoàn thành nhiệm vụ của cơ quan. Điều đó làm xuất hiện tình trạng "dĩ hòa vi quý", tỷ lệ công chức đạt loại xuất sắc và khá thì cao trong khi mức độ hoàn thành nhiệm vụ được cấp trên giao cho cơ quan lại thấp.

- Chưa có quy định cụ thể xử lý kết quả đánh giá, người làm tốt chưa được khen thưởng thăng tiến, người làm kém chưa bị xem xét sắp xếp lại, làm cho đánh giá công chức hàng năm thành công việc mang tính thủ tục, kém hiệu quả.

- Chưa có quy định hướng dẫn đánh giá công chức trước khi bổ nhiệm; sau khi kết thúc thời gian biệt phái; đánh giá công chức khi xử lý kỷ luật; đánh giá khi cử công chức dự thi nâng ngạch; đi tham dự các khóa đào tạo, bồi dưỡng; đánh giá khi thực hiện quy hoạch.

2. Tiếp tục đổi mới công tác đánh giá công chức

Để có thể xây dựng và quản lý tốt đội ngũ công chức, việc đổi mới và hoàn thiện công tác đánh giá công chức là một yêu cầu cấp bách hiện nay. Trước hết về đánh giá cá nhân, bên cạnh việc đánh giá công chức sau 1 năm công tác, cần phải bổ sung các hình thức đánh giá khác để phục vụ cho từng mục đích sử dụng và quản lý công chức khác nhau, đó là: Đánh giá sau 1 năm công tác (thực hiện vào cuối năm công tác); đánh giá khi xem xét bổ nhiệm vào vị trí lãnh đạo; đánh giá khi khen thưởng- kỷ luật công chức; đánh giá để đào tạo, bồi dưỡng, quy hoạch; đánh giá khi xem xét cử công chức dự thi nâng ngạch. Trước mắt cần hoàn thiện ngay việc đánh giá công chức sau một năm công tác như sau:

- Phải gắn việc đánh giá công chức với chế độ trách nhiệm của người đứng đầu, ý kiến của tập thể đồng nghiệp là để tham khảo nhưng phải được người đứng đầu và người được đánh giá lắng nghe.

- Phải căn cứ vào việc hoàn thành chức trách, nhiệm vụ của công chức được giao để xem xét, đánh giá.

- Các tiêu chí và nội dung đánh giá phải được quy định và hướng dẫn cụ thể để việc đánh giá được xác thực và chính xác, khách quan.

- Số lượng tỷ lệ phân loại công chức theo các mức độ đánh giá phải gắn với việc hoàn thành nhiệm vụ, công vụ chung của cả cơ quan, tổ chức, đơn vị.

- Từng bước chuyển sang kết hợp việc đánh giá từng cá nhân công chức với đánh giá đội ngũ nguồn nhân lực trong hoạt động công vụ.

* Nghị quyết Trung ương 5 Khoá X đã xác định: "Việc đánh giá, phân loại cán bộ, công chức phải căn cứ vào kết quả thực hiện nhiệm vụ được giao". Vì vậy, việc tiếp tục đổi mới công tác đánh giá công chức phải gắn với kết quả nhiệm vụ, công vụ và phải chỉ ra được xu hướng phát triển của người được đánh giá. Nội dung đánh giá nên bao gồm các nội dung sau:

1- Đánh giá về số lượng công vụ hoàn thành.

2- Đánh giá về chất lượng hoàn thành từng công vụ.

3- Đánh giá về tiến độ thời gian hoàn thành công vụ.

4- Đánh giá về tinh thần phối hợp với đồng nghiệp trong thực thi công vụ.

5- Đánh giá về trách nhiệm trong thực thi công vụ.

6- Đánh giá việc chấp hành kỷ luật trong thực thi công vụ.

7- Đánh giá sinh hoạt, lối sống, quan hệ với đồng nghiệp trong cơ quan.

8- Đánh giá tinh thần, thái độ phục vụ nhân dân và đạo đức trong công vụ.

Mỗi nội dung được đánh giá được xếp theo thang giá trị như sau: tốt, khá, trung bình và kém. Không thực hiện việc chấm điểm khi đánh giá công chức như hiện nay. Căn cứ vào các tiêu chí của bảng đánh giá phân loại dưới đây để xác định và phân loại công chức. Đối với các trường hợp đặc biệt, không nằm trong các tiêu chí này sẽ do người đứng đầu quyết định.

Bảng: Đánh giá phân loại công chức

Phân loại công chức	Số nội dung đánh giá đạt các mức độ			
	Tốt	Khá	Trung bình	Kém
Công chức hoàn thành tốt nhiệm vụ	Đạt từ 6 nội dung trở lên	Tối đa có 3 nội dung	0	0
Công chức hoàn thành nhiệm vụ ở mức khá		Từ 6 nội dung trở lên	Tối đa có 3 nội dung	0
Công chức hoàn thành nhiệm vụ ở mức trung bình	Không đạt loại tốt và loại khá nhưng không có nội dung nào bị kém			
Công chức không hoàn thành nhiệm vụ (mức kém)	Nếu có ít nhất 1 nội dung đánh giá đạt loại kém			

* Việc xếp loại công chức qua đánh giá được phân theo 4 mức độ là tốt, khá, trung bình và kém. Công chức được đánh giá theo hình thức này nếu có 2 năm liên tiếp không hoàn thành nhiệm vụ (đạt loại kém) thì phải xem xét giải quyết cho thôi việc. Bên cạnh việc xếp loại công chức sau khi đánh giá, cần thiết phải đánh giá được xu hướng phát triển của công chức- có thể đào tạo, bồi dưỡng thành chuyên gia về chuyên môn nghiệp vụ hay có thể bồi dưỡng để giữ vị trí lãnh đạo, quản lý

* Phân bố tỷ lệ xếp loại công chức: Để đảm bảo chính xác, công bằng và tránh hiện tượng nể nang khi đánh giá, tỷ lệ công chức được xếp loại từ tốt trở xuống phải gắn với mức độ hoàn thành nhiệm vụ của cơ quan. Nếu cơ quan hoàn thành tốt nhiệm vụ trong năm đó thì tỷ lệ xếp loại công chức so với tổng số công chức được quy định là: Tốt (40%); Khá (40%); Trung bình (20%). Nếu

cơ quan hoàn thành nhiệm vụ ở mức độ khá trong năm đó thì tỷ lệ xếp loại công chức so với tổng số công chức được quy định là: Tốt (20%); Khá (40%); Trung bình (40%). Nếu cơ quan hoàn thành nhiệm vụ ở mức độ trung bình trong năm đó thì tỷ lệ xếp loại công chức so với tổng số công chức được quy định là: Tốt (0%); Khá (20%); Trung bình và Kém (80%). Nếu cơ quan không hoàn thành nhiệm vụ trong năm đó thì tỷ lệ xếp loại công chức so với tổng số công chức được quy định là: Xuất sắc (0%); Khá (0%); Trung bình và Kém (100%).

* Trách nhiệm người đứng đầu cơ quan nhà nước (là cơ quan trực tiếp sử dụng công chức) trong việc đánh giá công chức: Mặc dù ý kiến tập thể đồng nghiệp cơ quan công tác là quan trọng nhưng trong điều kiện thực hiện nâng cao trách nhiệm người đứng đầu thì phải đứng đầu trong việc đánh giá

công chức. Thể hiện ở chỗ, người đứng đầu cơ quan là người triển khai, phân công và kiểm tra thực hiện các công việc, biết chính xác và rõ ràng nhất chất lượng, mức độ hoàn thành nhiệm vụ, công vụ của công chức. Vì vậy, việc đánh giá công chức hoàn thành nhiệm vụ ở từng mức độ chỉ do một chủ thể thực hiện- đó là người đứng đầu quyết định và chịu trách nhiệm đối với kết luận đánh giá, phân loại công chức. Tuy nhiên, trước khi đưa ra kết quả đánh giá và phân loại công chức, người đứng đầu cần lắng nghe và tham khảo ý kiến của công chức trong cơ quan và ý kiến tự kiểm điểm của người được đánh giá.

* Tiến hành giải quyết thật tốt kết quả đánh giá công chức hàng năm, tất cả kết quả đánh giá đều được theo dõi, ghi chép và lưu giữ.

Song song với việc hoàn thiện việc đánh giá công chức hàng năm nêu trên, để góp phần đổi mới việc quản lý công chức, cần thiết phải chuyển dần việc đánh giá công chức sang đánh giá nguồn nhân lực công vụ - Bản chất của công tác này là đánh giá năng lực công chức trong việc đáp ứng yêu cầu thực thi nhiệm vụ, công vụ trong các cơ quan nhà nước. Trách nhiệm thực hiện việc đánh giá nguồn nhân lực công vụ thuộc về các cơ quan nhà nước được giao thẩm quyền sử dụng và quản lý nguồn nhân lực công vụ. Mục

đích cơ bản của quản lý nguồn nhân lực công vụ là tìm cách đạt được sự hòa hợp thỏa đáng giữa nhu cầu của mỗi cơ quan nhà nước và nguồn nhân lực của cơ quan đó. Năng lực và sức mạnh của nguồn nhân lực là nhân tố quyết định đến khả năng cơ quan có thể hoàn thành công vụ của mình. Trong điều kiện thực hiện kết hợp hệ thống chức nghiệp với hệ thống việc làm trong quản lý công chức thì không thể dựa vào yếu tố mang tính định lượng (số lượng người làm việc) như trước kia, mà cần thấy rằng yếu tố định tính (năng lực và động cơ làm việc của công chức) có tầm quan trọng ngày càng lớn.

Đánh giá nguồn nhân lực được thực hiện với 4 mục tiêu đánh giá nguồn nhân lực, ứng với các hoạt động khác nhau như:

- Đánh giá hiệu suất làm việc: tương ứng với đánh giá kết quả làm việc của công chức. Nghĩa là phân tích sản phẩm của các hoạt động công vụ mà người đó đã thực hiện để đối chiếu với các mục tiêu đã vạch ra hoặc so sánh với kết quả của các công chức khác cùng thực hiện hoạt động đó trong bối cảnh tương tự để có thể xác định mức độ hiệu suất làm việc của công chức.

- Đánh giá năng lực, chuyên môn nghiệp vụ của công chức: Chuyên môn nghiệp vụ tương ứng với việc công chức nắm vững các năng lực nghề nghiệp cần thiết để có thể thực hiện công việc một

cách tốt nhất và trong một thời gian dài. Không thể thực hiện đánh giá năng lực nếu trước đó không xác định một khung tiêu chuẩn năng lực của nghề nghiệp hay của công việc có liên quan. Vì vậy đánh giá năng lực của công chức phải thống kê những kiến thức, kỹ năng và thái độ hành vi mà cá nhân đó có được trên cơ sở khung năng lực tiêu chuẩn, sau đó đánh giá mức độ nắm vững những năng lực đó để xác định: Những năng lực mà cá nhân công chức đó đã nắm vững; những năng lực cần thiết mà cá nhân đó không có; những năng lực mà cá nhân đó có, nhưng không nắm vững so với yêu cầu của nghề nghiệp hay yêu cầu của công việc.

- Đánh giá tiềm năng: Tiềm năng của một cá nhân tương ứng với khả năng tiếp nhận một cách nhanh chóng những năng lực mới cần thiết trong tương lai để có thể đảm nhiệm một nghề nghiệp khác hoặc để thực hiện công việc với một mức độ trách nhiệm cao hơn thông qua các hoạt động đào tạo hoặc tự đào tạo. Đánh giá tiềm năng không phải là đánh giá năng lực mà là đánh giá khả năng tiềm tàng trong việc tiếp nhận các năng lực mới gắn với khả năng nhận thức và cấu trúc nhân cách. Ngoài ra phải đánh giá tiềm năng trong mối quan hệ với yếu tố động cơ làm việc, vì cá nhân công chức không có động cơ học tập và làm việc sẽ không thể phát triển được bất

cứ năng lực nào.

- Đánh giá động cơ làm việc của công chức: nghĩa là đánh giá mức độ tham gia của họ vào công vụ và các hoạt động của tổ chức. Nhưng không nên nhầm lẫn giữa sự tham gia với kết quả, vì nếu chỉ có động cơ thì chưa đủ để đạt kết quả. Động cơ là điều kiện nhưng chưa đủ để một công chức đạt hiệu suất cao trong công việc.

Để tiến hành đánh giá nguồn nhân lực công vụ thì chỉ có 1 chủ thể đánh giá, đó là người đứng đầu cơ quan quản lý trực tiếp công chức. Bên cạnh đó, người dân và đồng nghiệp cùng công tác có vai trò cung cấp các ý kiến cần thiết để người có trách nhiệm đánh giá lắng nghe và tham khảo. Bởi lẽ, người ta chỉ có thể nhận biết được giá trị của bản thân thông qua việc đánh giá khách quan bởi người khác. Do đó người đứng đầu cần chú ý và trân trọng đến ý kiến của đồng nghiệp và người dân trong việc đánh giá. Đánh giá nguồn nhân lực cho phép so sánh kết quả làm việc của công chức với kết quả làm việc một công chức khác (1) và đồng thời để so sánh với chính bản thân anh ta (2). So sánh thứ nhất trả lời được câu hỏi: Ai là người làm việc tốt nhất? Ai là người làm việc tối nhất trong cơ quan? Đồng thời trả lời câu hỏi: So với thời gian trước đây, công chức được đánh giá có thực sự tiến bộ về nghề nghiệp chưa? ●