

1. Sự cần thiết phải đổi mới

Đánh giá nhân sự là một khâu quan trọng trong quy trình hoạt động quản trị nhân sự. Nó tác động trực tiếp và có vai trò cốt yếu trong việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và hoạt động của tổ chức. Đánh giá tốt sẽ tạo động lực, khuyến khích động viên mọi người trong tổ chức hăng say làm việc, toàn tâm toàn ý với công việc và là cơ sở để dẫn hành hành văn hóa tổ chức tốt trong đơn vị. Ngược lại, đánh giá không tốt sẽ tạo nên hiệu ứng bức xúc, mất đoàn kết, bất cần và đương nhiên năng suất và hiệu quả làm việc sẽ thấp.

Đánh giá nhân sự hướng tới 02 mục tiêu cốt lõi: (i) Đánh giá để ghi nhận sự đóng góp của mọi thành viên trong đơn vị; (ii) Đánh giá để giúp thủ trưởng đơn vị có cơ sở xem xét đưa ra các quyết định liên quan đến nhân sự như bố trí sắp xếp lao động, lương, thưởng, đề bạt, đào tạo phát triển....

Hai lý do chủ yếu dẫn đến cần thiết phải đổi mới công tác đánh giá nhân sự tại Ngân hàng Nhà nước trong giai đoạn hiện nay:

Thứ nhất, theo yêu cầu đổi mới của Đảng và Nhà nước.

Hội nghị Trung ương 9, khóa IX khẳng định: "cần tập trung đổi mới phương pháp đánh giá cán bộ thông qua việc xây dựng và thực hiện hệ thống các quy chế đánh giá cán bộ". Chương trình tổng thể cải cách hành chính nhà nước giai đoạn 2011 - 2020 ban hành kèm theo Nghị quyết 30C/NQ-CP ngày 8/11/2011 của Chính phủ có nội dung yêu cầu đổi mới công tác đánh giá cán bộ.

Về phía Ngân hàng Nhà nước, Ban Lãnh đạo Ngân hàng Nhà nước xác định, đổi mới công tác đánh giá cán

ĐỔI MỚI CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ NHÂN SỰ TẠI NGÂN HÀNG NHÀ NƯỚC VIỆT NAM

*Trần Hữu Thắng **

bộ là một trong những nội dung quan trọng, trọng tâm trong việc nâng cao năng lực đội ngũ cán bộ công chức - là nội dung quan trọng cấp bách trong Kế hoạch cải cách hành chính năm 2014 của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (Quyết định số 337/QĐ-NHNN, ngày 27/2/2014).

Thứ hai, do những tồn tại của công tác đánh giá cán bộ thời gian qua.

Đánh giá công tác đánh giá nhân sự thời gian qua có thể thấy rằng, chúng ta có cơ chế đánh giá tương đối đầy đủ. Thể hiện ở các khía cạnh, có đầy đủ văn bản phục vụ công tác đánh giá: Luật Cán bộ, công chức năm 2008, Mục 6 gồm 4 điều quy định cụ thể về đánh giá công chức; Nghị định số 24/2010/NĐ-CP tại Điều 45, 46 quy định về trình tự, thủ tục đánh giá công chức. Ngoài ra, một số văn bản vẫn được tham chiếu để đánh giá công chức: Quyết định số 11/1998/TCCP-CCVC của Trường ban Tổ chức cán bộ chính phủ về việc ban hành Quy chế đánh giá cán bộ, công chức; Quy chế đánh giá cán bộ, công chức, viên chức Ngân hàng Nhà nước ban hành kèm theo Quyết định số 956/2003/QĐ-NHNN. Nội dung đánh giá rất đầy đủ, toàn diện cả về kết quả thực hiện công tác chuyên môn, phẩm chất đạo đức, lối sống, năng lực và triển vọng phát triển...; quy trình đánh giá rõ ràng, tất cả cán bộ, công chức, viên chức đều được đánh giá hàng năm.

Qua nghiên cứu các văn bản quy định hiện hành; trên cơ sở phân tích, đánh giá thực trạng công tác đánh giá cán bộ tại NHNN thấy rằng, ngoài những mặt tích cực, còn hạn chế ở

một số vấn đề sau:

- Hệ thống đánh giá của NHNN còn chưa khoa học, chưa hình thành một hệ thống đánh giá cán bộ, công chức, viên chức hoàn chỉnh để sử dụng cho các mục đích cụ thể khác nhau.

- Việc quy định phương pháp đánh giá chung cho tất cả các đối tượng làm việc trong khu vực công (bao gồm cả công chức lãnh đạo, quản lý và công chức thừa hành; công chức hành chính và công chức ở đơn vị sự nghiệp) thoát nhìn dường như mang lại sự đánh giá thống nhất đối với toàn bộ đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức. Nhưng cách làm đó lại không phản ánh được những đặc điểm riêng biệt của từng đối tượng nên không chính xác; không làm rõ được tính đặc thù, sự khác nhau trong chức trách công việc của các đối tượng này. Phạm vi, đối tượng điều chỉnh của Quy chế quá rộng, không phản ánh được sự khác nhau về tính chất công việc, hoạt động đặc thù của các cơ quan, đơn vị, không phân biệt các cấp quản lý hay thực thi.

- Nội dung, tiêu chí đánh giá khá đầy đủ, toàn diện, bao gồm cả về kết quả thực hiện công việc lẫn ý thức tuân thủ pháp luật và quy định của cơ quan; tinh thần, thái độ làm việc, sự phối hợp với các cá nhân và đơn vị khác trong công tác nhưng tiêu chuẩn đo lường các tiêu chí trên chỉ mang tính định tính, gần như không đo lường được, đánh giá dàn trải, mang tính cào bằng, đồng đều giữa các tiêu chí, mang nặng tính hình thức và tập trung nhiều vào các nội dung chính trị tư tưởng mà ít căn cứ vào kết quả công việc cụ thể.

* Vụ Tổ chức cán bộ, NHNN

Trong khi để đánh giá đúng thì các tiêu chí cần phải cụ thể, có khả năng định lượng cao.

- Việc đánh giá cán bộ thời gian qua chưa bám sát vào kết quả cụ thể thực hiện công việc của cán bộ. Theo quy định hiện hành, kết quả thực hiện công việc chỉ là một trong số tám tiêu chí khi đánh giá cán bộ.

- Hạn chế tiếp theo thuộc về lỗi của người đánh giá. Trong một số trường hợp, người có thẩm quyền đánh giá đôi khi còn chưa khách quan trong nhận xét, đánh giá cán bộ, nhân viên dưới quyền, chưa lấy hiệu quả công việc làm thước đo chủ yếu, còn cảm tính hoặc chỉ đánh giá theo kiểu cho đủ thủ tục. Nguyên nhân của tình hình trên là do tư tưởng “dĩ hòa vi quý”, do bệnh thành tích, thường được đánh giá hoàn thành nhiệm vụ trở lên, kể cả những người chưa xứng đáng; do ngại va chạm, e dè, nể nang, do bị chi phối bởi các mối quan hệ khác ngoài công việc... nên không phân tích sâu vào vấn đề, đánh giá hàng năm không mang lại lợi ích, không rút kinh nghiệm được cho cá nhân, tập thể.

- Công tác đánh giá cán bộ chưa được thực hiện thường xuyên, hàng ngày nên khó có thể phát hiện kịp thời các vấn đề cần giải quyết, điều chỉnh, do đó, khó để đánh giá chính xác khi thực hiện vào cuối năm. Việc đánh giá cuối năm thường được làm một cách chiếu lệ. Các con số thực hiện công việc trong một năm được các cá nhân ghi ra nhưng cũng sẽ chỉ là đại khái, thiếu phần đánh giá về chất lượng, tiến độ, cách thức thực hiện công việc trong từng tháng làm cơ sở để đánh giá cuối năm. Dường như ở các đơn vị đều có tâm lý là ai cũng mong cho xong chuyện đánh giá, vui vẻ cả tập thể và không ảnh hưởng đến mình, ai cũng muốn nêu lên việc tốt, giấu đi việc xấu, không muốn “vạch áo cho

người xem lưng”.

- Cách thức đánh giá hiện nay chủ yếu tập trung vào đánh giá cá nhân mà không xem xét trong mối tương quan giữa cá nhân và đơn vị, tổ chức cán bộ đang làm việc. Do vậy, có những đơn vị/tập thể cuối năm được đánh giá là không hoàn thành nhiệm vụ, nhưng trong đơn vị/tập thể đó vẫn có rất nhiều cá nhân được đánh giá hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ, kể cả những công chức lãnh đạo cũng được đánh giá là hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ, tạo nên sự khập khiễng.

2. Kết quả đánh giá

Thứ nhất, kết quả đánh giá phân loại công chức hàng năm của NHNN và hầu hết các cơ quan hành chính nhà nước, về cơ bản có tỉ lệ xếp loại giống nhau, tương đồng với chỉ tiêu phân bố số người được xếp loại ở mức hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ và hoàn thành tốt nhiệm vụ. Số người xếp loại ở mức không hoàn thành nhiệm vụ chiếm tỉ trọng rất nhỏ và rơi vào những người bị kỷ luật vì vi phạm quy định, quy chế của cơ quan.

Thứ hai, năng lực thành tích, chiếu lệ và hình thức - Hiện tượng mỗi cá nhân khi viết bản tự đánh giá kết quả thực hiện chức trách, nhiệm vụ năm thì viết một lần, sử dụng cho nhiều năm có chăng có khác thì chỉ khác ngày, tháng, năm đánh giá (nếu như công việc không thay đổi). Điều đáng nói ở đây là mọi người đều làm thế và không có cơ sở để kết luận là họ làm như vậy là không nghiêm túc, mang tính hình thức và là sai.

3. Nguyên nhân hạn chế

Thứ nhất, áp dụng một phương pháp đánh giá không phù hợp. Thực hiện đánh giá qua phương pháp giao chỉ tiêu, các đơn vị đều được giao và khống chế chỉ tiêu theo thứ hạng

giống nhau trên cơ sở tổng nhân lực trong đơn vị. Mặc dù phương pháp này dễ làm nhưng chưa gắn với kết quả thực hiện công việc của từng đơn vị. Về nguyên tắc, đơn vị nào thực hiện tốt mục tiêu của tổ chức, thực hiện tốt chức năng, nhiệm vụ trong năm thì tỉ lệ cán bộ, công chức được xếp loại hoàn thành tốt nhiệm vụ và hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ trong năm phải cao hơn các đơn vị có kết quả thực hiện công việc thấp.

Thứ hai, đối tượng tham gia đánh giá và hình thức tổ chức đánh giá chưa phù hợp. Việc đánh giá nhân sự không nên có nhiều đối tượng trực tiếp tham gia. Hình thức tổ chức đánh giá nên theo nguyên tắc người giao việc trực tiếp sẽ đánh giá. Sự có mặt của người thứ 3 (Lãnh đạo trực tiếp cấp trên) chỉ tham gia đánh giá trong trường hợp giữa người được đánh giá và người đánh giá không thống nhất kết quả đánh giá. Trường hợp cần đánh giá toàn diện những đối tượng liên quan chỉ được lấy ý kiến qua phiếu thăm dò và không thăm dò ý kiến về kết quả thực hiện công việc.

Thứ ba, không tuân thủ nguyên tắc đánh giá “Đánh giá phải được thực hiện thường xuyên, liên tục” và không có căn cứ làm cơ sở để người được đánh giá, người tham gia đánh giá tham chiếu như một công cụ - một thước đo để thực hiện đánh giá. Ở từng mục tiêu đánh giá cán bộ, trong quy trình thực hiện, đều đề cập đến căn cứ kết quả thực hiện công việc để xếp hạng cũng như phục vụ các quyết định liên quan đến nhân sự. Tuy vậy, căn cứ vào đâu để người bị đánh giá và người được đánh giá tham chiếu, đo lường để đưa ra kết luận đánh giá thì hoàn toàn mù mờ, không có cơ sở. Đồng thời, đánh giá kết quả thực hiện chức trách nhiệm vụ hàng năm nếu chỉ căn cứ vào bản tự đánh giá của

từng cá nhân, không có tài liệu có tính minh chứng để người đánh giá tham chiếu thì rất khó để đưa ra kết luận chính xác và có tính thuyết phục cao. Việc đánh giá như vậy thì tính liên tục, thường xuyên trong nguyên tắc đánh giá không đảm bảo. Đồng thời, đánh giá hoàn toàn trên cơ sở “vô đoán”, phụ thuộc vào trí nhớ và tính chủ quan của người đánh giá vì không có một cái gọi là “thước đo” để đơn vị làm cơ sở tham chiếu để biết được việc đánh giá như vậy là đúng hay là sai.

4. Định hướng đổi mới nhằm nâng cao chất lượng công tác đánh giá cán bộ tại Ngân hàng Nhà nước

Thứ nhất, bám sát quan điểm của Đảng, của nhà nước về công tác đánh giá cán bộ, công chức vì nhân sự trong hệ thống Ngân hàng Nhà nước là cán bộ, công chức, viên chức làm việc trong hệ thống bộ máy quản lý hành chính nhà nước. Vì vậy, những văn bản quy phạm liên quan đến công tác đánh giá cán bộ phải được nghiên cứu và triển khai một cách nghiêm túc và hiệu quả.

Thứ hai, đánh giá liên quan đến từng người trong đơn vị. Mục tiêu đánh giá là để ghi nhận thành tích, thành quả đóng góp của từng người đối với kết quả hoạt động của đơn vị; mặt khác, đánh giá làm cơ sở để lãnh đạo đơn vị tham chiếu ban hành các quyết định nhân sự liên quan đến quyền lợi và lợi ích từng người ở các thời điểm khác nhau. Do vậy, việc đánh giá phải được xem xét, tham chiếu kết quả thực hiện trong cả quá trình và thường xuyên, liên tục, gắn với nhiệm vụ được phân công theo vị trí việc làm.

Thứ ba, việc đổi mới công tác đánh giá phải hướng tới mục tiêu rõ ràng, minh bạch, để thực hiện và kiểm soát được. Thông qua việc xây dựng các căn cứ làm cơ sở tham chiếu - là thước đo sử dụng trong đánh giá.

5. Các giải pháp nâng cao chất lượng công tác đánh giá cán bộ tại Ngân hàng Nhà nước

Tham chiếu kinh nghiệm ở nước ngoài trong đó có một số Ngân hàng Trung ương; qua thực trạng công tác đánh giá ở khu vực công và của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam; căn cứ nguyên nhân dẫn đến những hạn chế của công tác đánh giá nhân sự; nhóm nghiên cứu đề xuất một số giải pháp tập trung vào hai nhân tố cơ bản ảnh hưởng đến chất lượng công tác đánh giá là: (i) Phải có cơ chế đánh giá phù hợp với mục tiêu, nội dung, trình tự; phương pháp đánh giá rõ ràng, minh bạch; (ii) Yếu tố con người tham gia đánh giá và được đánh giá phải thực hiện một cách công tâm, khách quan, không áp đặt, với tinh thần cầu thị và vì mục tiêu chung của tổ chức.

5.1. Nhóm giải pháp về cơ chế: Hoàn thiện cơ chế đánh giá cán bộ, công chức theo hướng:

- Các văn bản, những quy định liên quan đến đánh giá cán bộ phải rõ ràng, gắn với vị trí việc làm và bản mô tả công việc của từng người. Ghi nhận được kết quả, thành tích của từng cá nhân. Đánh giá một cách thường xuyên, liên tục chứ không phải chỉ đánh giá một lần vào cuối năm.

- Mỗi mục tiêu đánh giá phải có phương pháp đánh giá riêng, có quy trình và các tiêu chí cụ thể để làm căn cứ, là cơ sở tham chiếu khi đánh giá.

- Kết quả đánh giá của mọi người trong đơn vị phải gắn kết với kết quả hoạt động của đơn vị. Sự gắn kết này sẽ cụ thể hóa qua số lượng người được xếp loại cao ở các đơn vị khác nhau. Qua đó mới giải quyết được vấn đề, kết quả đánh giá gắn liền với khen thưởng, đãi ngộ, tránh việc cào bằng như cơ chế hiện tại.

- Việc từng bước hoàn thiện cơ chế đánh giá cán bộ, công chức phải theo hướng tiếp cận phương pháp đánh giá

có hiệu quả của các nước trên thế giới, trên quan điểm quản trị hiệu quả và quản trị theo mục tiêu (MBO), với sự hỗ trợ của máy tính và hệ thống phần mềm KPI và phần mềm 360°.

5.2. Nhóm giải pháp liên quan đến con người

- Đẩy mạnh công tác truyền thông: Thống nhất từ Ban Lãnh đạo Ngân hàng Nhà nước tới hơn 6 ngàn cán bộ, công chức, viên chức trong ngành nhận thức rõ vai trò quan trọng của công tác đánh giá cán bộ, khắc phục tư duy làm cho “có”, dĩ hòa vi quý, để mọi người nhận thức được công tác đánh giá là một công cụ quản trị nhân sự nhằm thực hiện tốt hơn mục tiêu chung của tổ chức.

- Xây dựng chương trình đào tạo về quản trị nhân sự, trong đó chú trọng nội dung đào tạo về bản mô tả công việc, vị trí việc làm và phương pháp đánh giá nhân sự cho cán bộ làm công tác nhân sự ở các đơn vị.

- Ưu tiên tổ chức chương trình đào tạo dành riêng cho cán bộ cấp trung - “Trưởng phòng” về phương pháp, kỹ năng phân công công việc, giao nhiệm vụ, đánh giá kết quả thực hiện công việc, đánh giá năng lực nhân viên gắn với vị trí việc làm và bản mô tả công việc.

- Xây dựng chương trình và tổ chức kiểm tra đánh giá định kỳ kiến thức chuyên môn, quy trình, cách làm và những kỹ năng cần thiết liên quan đến vị trí việc làm của cán bộ, công chức. Tối thiểu một năm phải được kiểm tra, đánh giá một lần. Hoạt động này có ý nghĩa quan trọng trong việc bắt buộc cán bộ phải tăng cường khả năng tự đào tạo, qua đó giúp cho việc nâng cao trình độ chuyên môn, khả năng xử lý công việc của cán bộ, đồng thời giúp các nhà quản lý tham chiếu kết quả kiểm tra để gắn với đánh giá cán bộ hàng năm và làm cơ sở hoạch định chiến lược, kế hoạch đào tạo.

5.3. Nhóm giải pháp về mặt kỹ thuật

Tác giả cho rằng, một số giải pháp kỹ thuật, mang tính căn cơ, có thể giải quyết được vấn đề còn hạn chế, bất hợp lý trong công tác đánh giá nhân sự trong khuôn khổ luật và các quy định của nhà nước, dưới góc độ không phải là góp ý ban hành các quy định mới, mà là giải pháp trong khâu tổ chức thực hiện đánh giá; cụ thể như sau:

- Xây dựng thước đo để đo lường kết quả thực hiện công việc hàng tháng thông qua việc xác định, lưu trữ và ghi chép những công việc và đánh giá kết quả thực hiện công việc của từng người hàng tháng (Phiếu thống kê kết quả thực hiện công việc). Đây sẽ là công cụ được coi như căn cứ làm cơ sở phục vụ công tác đánh giá hàng năm, đánh giá trước khi quyết định vấn đề liên quan đến tiền lương, đào tạo, bổ nhiệm cán bộ... theo quy định hiện nay.

Thực hiện tốt giải pháp này sẽ giải quyết được vấn đề:

- Qua đánh giá sẽ ghi nhận được những thành tựu, kết quả thực hiện công việc của từng người theo vị trí việc làm một cách thường xuyên, liên tục. Mặt khác, nó là căn cứ, là thước đo để người được đánh giá và người đánh giá cũng như những người không trực tiếp tham gia vào quá trình đánh giá biết được đánh giá như vậy là khách quan, hợp lý và đúng đắn.

Tiêu chí xây dựng trong phiếu thống kê kết quả thực hiện công việc hàng tháng của từng nhân viên tập trung vào 03 vấn đề:

- (i) Tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc phản ánh qua thời gian, tiến độ thực hiện và chất lượng công việc đạt được;
- (ii) Tinh thần, thái độ và tính chuyên cần trong quá trình làm việc;
- (iii) Năng lực thực hiện công việc

được đánh giá qua khả năng ứng dụng kiến thức chuyên môn, kỹ năng sử dụng công nghệ thông tin, khả năng ngoại ngữ, khả năng xây dựng kế hoạch và tổ chức thực hiện công việc, khả năng tập hợp, phối hợp với đồng nghiệp trong quá trình thực hiện công việc...

Phiếu thống kê kết quả thực hiện công việc hàng tháng của nhân viên do Trưởng phòng lập. Phiếu này dùng để liệt kê, ghi chép, theo dõi và đánh giá kết quả làm việc của từng nhân viên trong phòng, đồng thời nó có ý nghĩa như bản phân công công việc của từng người theo vị trí việc làm. Phiếu này được thông báo cho từng người từ đầu tháng để họ biết được những công việc phải làm trong tháng. Thông thường, nhân viên được biết phiếu này vào ngày sinh hoạt chuyên môn hàng tháng (vào ngày cuối tháng) của phòng.

- Phiếu thống kê kết quả thực hiện công việc hàng tháng là cơ sở thực hiện vào việc đánh giá kết quả thực hiện công việc hàng tháng, đánh giá giữa kỳ (06 tháng) và hàng năm. Đồng thời, tài liệu này sẽ là cơ sở để tham chiếu trước khi ban hành các quyết định liên quan đến công tác nhân sự, theo những mục tiêu cụ thể: (i) Đánh giá xác định lương, thưởng; (ii) Đánh giá để phục vụ công tác đào tạo, phát triển; (iii) Đánh giá để xem xét quy hoạch, bổ nhiệm... Mỗi mục tiêu đánh giá thực hiện theo một quy trình, một phương pháp khác nhau chứ không đánh giá và sử dụng kết quả đánh giá cho đa mục tiêu như cách làm hiện nay.

6. Thực hiện giải pháp kỹ thuật, sử dụng phiếu thống kê kết quả thực hiện công việc hàng tháng để đánh giá cán bộ

6.1. Đánh giá kết quả thực hiện công việc hàng tháng

Mục tiêu: Đánh giá kết quả thực hiện công việc của từng người trong tháng làm cơ sở để tham chiếu đánh giá kết quả thực hiện chức trách, nhiệm vụ trong năm và các quyết định quản trị nhân sự khác, đặc biệt về tiền lương và tiền thưởng.

Phương pháp: Phương pháp áp dụng trong đánh giá kết quả công việc hàng tháng chủ yếu là phương pháp đánh giá theo "Hệ thống đánh giá công việc". Ngoài ra, còn áp dụng phương pháp quan sát hành vi và phương pháp phỏng vấn (phương pháp phỏng vấn thường chỉ áp dụng trong trường hợp được cấp quản lý cấp trên của người đánh giá phải đánh giá lại kết quả đánh giá của người quản lý trực tiếp vì người thực hiện công việc không đồng ý về kết quả đánh giá).

Nội dung đánh giá: (i) Tiến độ và kết quả thực hiện công việc; (ii) Năng lực thực hiện công việc và (iii) Tinh thần, thái độ trong thực hiện công việc. Đối với từng nội dung, các tiêu chí đánh giá được cụ thể hóa được để xuất để người đánh giá xem xét quyết định mức đánh giá cho từng nội dung đánh giá. Thang điểm đánh giá gồm 4 mức: (i) Xuất sắc; (ii) Tốt; (iii) Đạt nhưng còn hạn chế; và (iv) Không đạt. Từng thang đánh giá cũng được quy đổi ra điểm số tuyệt đối.

Thẩm quyền và căn cứ đánh giá:

- Đối với cán bộ, công chức thuộc Phòng (kể chức danh Phó Trưởng phòng và tương đương) do Trưởng phòng đánh giá dựa trên căn cứ sau: (i) Tự nhận xét, đánh giá của công chức; (ii) Bảng, sổ ghi chép công việc phân công trong phòng hoặc sổ ghi chép các diễn biến liên quan đến triển khai công việc trong phòng; (iii) Các báo cáo liên quan khác: tình hình chấp hành các quy chế nội bộ của đơn vị (quy chế làm việc, chi tiêu nội bộ, tiết kiệm, dân chủ cơ sở...).

- Đối với chức danh Trưởng phòng và Vụ phó và tương đương do Vụ trưởng đánh giá và dựa trên những căn cứ sau:

- (i) Tự nhận xét, đánh giá của công chức;
- (ii) Bảng phân công công việc trong Vụ, báo cáo giao ban công việc các Phòng trong Vụ, Cục và tương đương;
- (iii) Các báo cáo liên quan khác: tình hình chấp hành các quy chế nội bộ của đơn vị (quy chế làm việc, chỉ tiêu nội bộ, tiết kiệm, dân chủ cơ sở...);

Quy trình đánh giá hàng tháng:

- Đối với công chức chuyên môn, nghiệp vụ, thừa hành thuộc các Phòng/Ban.

Bước 1: Chuẩn bị đánh giá

- Trưởng phòng (và tương đương) chuẩn bị: (i) Phiếu thống kê kết quả thực hiện công việc hàng tháng; (ii) Phiếu đánh giá trên cơ sở ghi chép theo dõi công việc của tháng đối với từng cán bộ trong Phòng/Ban.

- Trưởng phòng gửi cán bộ được đánh giá Phiếu đánh giá vào đầu tuần thứ tư hàng tháng và thông báo cho cán bộ thuộc quyền thời gian gặp mặt trực tiếp để trao đổi về kết quả đánh giá (thông báo trước buổi gặp 1 - 2 ngày làm việc).

- Cán bộ được đánh giá điền vào phần tự đánh giá trong Phiếu đánh giá chuyển lại cho Trưởng phòng trước thời điểm gặp mặt ít nhất 01 ngày làm việc.

- Trưởng phòng căn cứ tự đánh giá của cá nhân, các tài liệu liên quan đến thực hiện công việc để dự kiến mức đánh giá đối với từng cán bộ trong Phòng/Ban.

Bước 2: Thảo luận kết quả đánh giá và xác định mục tiêu công việc tháng tiếp theo.

Trưởng phòng gặp gỡ người được đánh giá để thảo luận, thống nhất kết quả đánh giá và mục tiêu công việc tháng tiếp theo để làm cơ sở đánh giá tháng sau.

Bước 3: Phê duyệt, công bố kết quả đánh giá công khai.

Lãnh đạo cấp trên trực tiếp (Vụ trưởng hoặc Phó Vụ trưởng được giao phụ trách Phòng) xem xét, phê duyệt kết quả đánh giá công chức trong Phòng do Trưởng phòng đề xuất.

- Đối với chức danh Trưởng phòng và Phó Vụ trưởng và tương đương

Bước 1: Chuẩn bị đánh giá

- Bộ phận tổ chức nhân sự của đơn vị chuẩn bị Phiếu đánh giá trên cơ sở phân công, theo dõi công việc của tháng tại báo cáo, sổ giao ban và tài liệu khác.

- Cán bộ được đánh giá điền vào Phiếu đánh giá chuyển lại cho bộ phận tổ chức nhân sự của đơn vị vào ngày đầu tuần thứ tư hàng tháng.

- Vụ trưởng và tương đương căn cứ tự đánh giá, các tài liệu liên quan đến thực hiện công việc để dự kiến mức đánh giá đối với từng cán bộ.

Bước 2: Thảo luận kết quả đánh giá và xác định mục tiêu công việc tháng tiếp theo.

Vụ trưởng và tương đương gặp gỡ người được đánh giá để thảo luận, thống nhất kết quả đánh giá và mục tiêu công việc tháng tiếp theo để làm cơ sở đánh giá tháng sau.

Bước 3: Vụ trưởng phê duyệt.

Kết quả đánh giá đối với cá nhân là kết quả đánh giá tổng hợp của toàn bộ các nội dung đánh giá. Điểm đánh giá tổng hợp hàng tháng được tính bằng điểm trung bình trọng số điểm của các nội dung đánh giá.

Trọng số đối với nội dung đánh giá như sau:

- Tiến độ và kết quả thực hiện công việc: 65%;
- Năng lực thực hiện công việc: 20%;
- Tinh thần, thái độ trong thực hiện công việc: 15%.

Trên cơ sở điểm đánh giá tổng hợp, cán bộ, công chức được xếp loại theo tháng như sau:

- Loại I "Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ": điểm trung bình đạt 90 - 100;

- Loại II "Hoàn thành tốt nhiệm vụ": điểm trung bình đạt 70 - 89;

- Loại III "Hoàn thành nhiệm vụ nhưng còn hạn chế về năng lực": điểm trung bình đạt 50 - 69;

- Loại IV "Không hoàn thành nhiệm vụ: điểm trung bình đạt 1 - 49.

6.2. Đánh giá kết quả thực hiện công việc giữa kỳ (6 tháng)

Mục tiêu: Đánh giá kết quả thực hiện công việc của 06 tháng đối với từng công chức để rà soát lại các mục tiêu, nhiệm vụ phải thực hiện; các vấn đề nảy sinh cũng như các biện pháp cần thiết để cải thiện tình hình.

Phương pháp và thẩm quyền đánh giá: Tương tự như đánh giá kết quả thực hiện công việc hàng tháng.

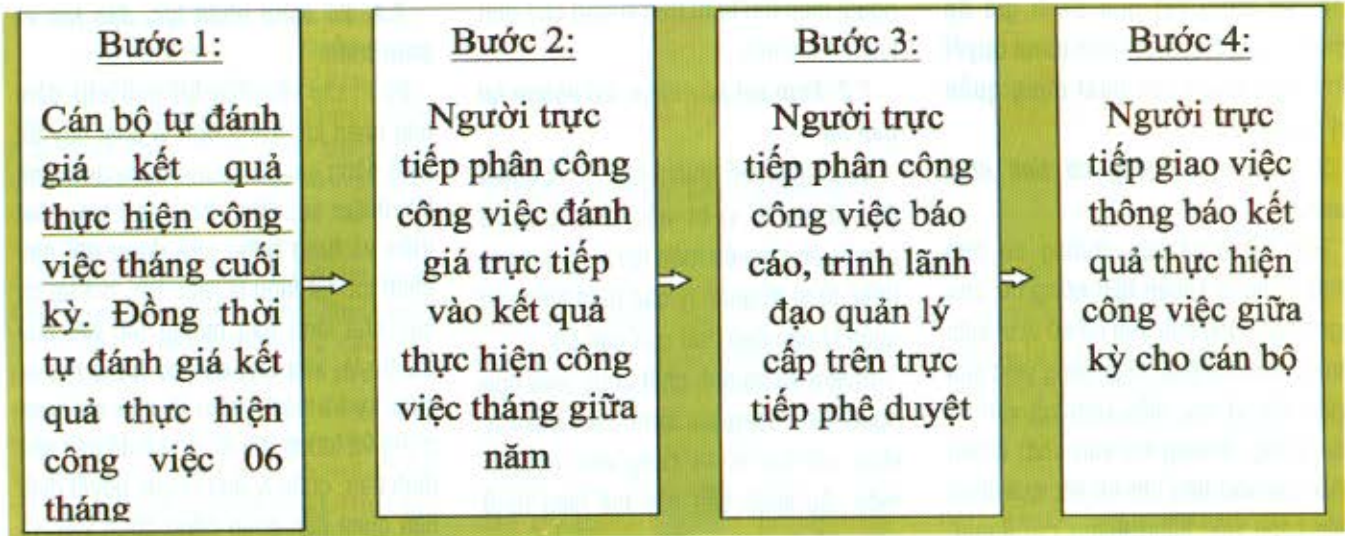
Đánh giá kết quả thực hiện công việc giữa kỳ thực hiện đồng thời với đánh giá kết quả thực hiện công việc của tháng cuối kỳ.

Quy trình đánh giá thực hiện theo 04 bước như sau:

Ví dụ: Đánh giá giữa kỳ đối với nhân viên thừa hành thuộc các Phòng/Ban.

Bước 1: Cán bộ đánh giá kết quả thực hiện công việc tháng cuối kỳ, đồng thời căn cứ bản đánh giá kết quả thực hiện từng tháng, tính điểm số bình quân 06 tháng và đề xuất, kiến nghị những vấn đề liên quan đến phân công công việc, năng lực thực hiện công việc để có điều chỉnh, bổ sung cần thiết (đặc biệt là nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng) đảm bảo thời gian tới có kết quả thực hiện công việc tốt hơn.

Bước 2: Trưởng phòng đánh giá trực tiếp vào kết quả thực hiện công việc tháng giữa năm như các tháng trước đồng thời đánh giá kết quả giữa kỳ đối



với cán bộ. Đặc biệt, xem xét những đề xuất, kiến nghị của cán bộ hoặc trực tiếp trao đổi với cán bộ về những điều chỉnh cần thiết về công việc hoặc giải pháp nâng cao năng lực thực hiện công việc của cán bộ (nếu có).

Bước 3: Trưởng phòng báo cáo, trình lãnh đạo quản lý cấp trên trực tiếp phê duyệt. Trường hợp không có sự thống nhất giữa trong đánh giá của Trưởng phòng và cán bộ, lãnh đạo cấp trên trực tiếp tổ chức cuộc gặp gỡ (họp) với Trưởng phòng và cán bộ trước khi phê duyệt.

Bước 4: Trưởng phòng thông báo kết quả thực hiện công việc giữa kỳ của từng người trong phòng cho toàn thể phòng biết trong cuộc họp chuyên môn giữa năm (06 tháng).

Nguyên tắc đánh giá xếp loại giữa kỳ dựa trên kết quả đánh giá, xếp loại tháng như sau:

- Công chức loại I "Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ": ít nhất 5/6 (83%) số tháng xếp loại I và tất cả các tháng còn lại của kỳ đánh giá được xếp loại II trở lên.

- Công chức loại II "Hoàn thành tốt nhiệm vụ": ít nhất 4/6 tháng xếp loại I và tất cả các tháng còn lại của kỳ đánh giá được xếp loại II trở lên.

- Công chức loại III "Hoàn thành nhiệm vụ": ít nhất 2/6 tháng được xếp

loại II trở lên, các tháng còn lại của kỳ đánh giá được xếp loại III trở lên.

- Công chức loại IV "Không hoàn thành nhiệm vụ": từ 3/6 tháng trở lên được xếp loại IV.

6.3. Đánh giá kết quả thực hiện công việc hàng năm

Thực hiện đúng quy định về quy trình, thủ tục đánh giá cán bộ, công chức, viên chức hàng năm theo Nghị định 56/2015/NĐ-CP của Chính phủ, dự thảo Quy chế đánh giá cán bộ của NHNN đã bám sát các biểu mẫu, quy trình quy định. Tuy nhiên, trong điều kiện quy định hiện nay chỉ hướng dẫn thủ tục, đánh giá, xếp loại cán bộ, công chức, viên chức một lần duy nhất vào thời điểm cuối năm, các tiêu chí đánh giá chưa được cụ thể hóa; đồng thời để đảm bảo đánh giá cán bộ có tính liên tục, kế thừa, đánh giá hàng năm trên cơ sở kết quả đánh giá hàng tháng, nhóm nghiên cứu kiến nghị kết quả đánh giá, xếp loại cuối năm phải tham chiếu kết quả đánh giá, xếp loại hàng tháng.

Có nhiều cách phối hợp kết quả đánh giá, xếp loại hàng tháng để tính toán, tổng hợp kết quả đánh giá, xếp loại năm tùy vào đặc điểm của từng đơn vị, đánh giá về tầm quan trọng của từng tháng của người có thẩm quyền đánh giá. Song có thể đưa ra

nguyên tắc chung để đánh giá xếp loại năm dựa trên kết quả đánh giá, xếp loại tháng như sau:

- Công chức loại I "Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ": ít nhất 9/12 (75%) số tháng xếp loại I và tất cả các tháng còn lại trong năm được xếp loại II trở lên.

- Công chức loại II "Hoàn thành tốt nhiệm vụ": ít nhất 6/12 (50%) tháng xếp loại I và tất cả các tháng còn lại trong năm được xếp loại II trở lên.

- Công chức loại III "Hoàn thành nhiệm vụ": ít nhất 9/12 (75%) tháng được xếp loại II và các tháng còn lại trong năm được xếp loại III trở lên.

- Công chức loại IV "Không hoàn thành nhiệm vụ": từ 6/12 (50%) tháng trở lên được xếp loại IV.

Ngoài phương pháp đánh giá như phương pháp đánh giá hàng tháng, đánh giá hàng năm còn áp dụng phương pháp đánh giá 360°. Mục tiêu phương pháp này để tham khảo ý kiến đánh giá của các cá nhân có liên quan: đồng nghiệp, cấp trên, các đơn vị có liên quan cả trong và ngoài ngành. Tuy nhiên, nội dung tham khảo, đánh giá chỉ về năng lực thực hiện công việc và tinh thần thái độ thực hiện công việc. Không tham khảo nội dung đánh giá về tiến độ và kết quả thực hiện công việc.

7. Sử dụng kết quả đánh giá để tham chiếu trước khi ban hành quyết định liên quan đến hoạt động quản trị nhân sự

7.1. Lương, thưởng có tính chất lương

Tiền lương và tiền thưởng có tính chất lương là khoản tiền công trả cho người lao động dựa trên cơ sở vị trí việc làm và kết quả thực hiện công việc của người đó. Vì vậy, việc xem xét vấn đề tiền lương, thưởng có tính chất lương phải dựa vào tiêu chí về kết quả thực hiện công việc hàng tháng (số lượng, chất lượng và tiến độ thực hiện công việc hàng tháng) là chính. Tiêu chí về năng lực thực hiện công việc, tiêu chí về tinh thần, thái độ làm việc cũng được xem xét đến tuy nhiên ở mức độ vừa phải, không phải là chính yếu.

Xem xét quyết định về vấn đề tiền lương, tiền thưởng có tính chất như lương, đối tượng được xem xét năng lực, thưởng trước hết phải là những người được đánh giá, xếp loại từ hoàn thành nhiệm vụ trở lên. Vì số lượng người được nâng lương, thưởng có hạn, việc xem xét đánh giá cụ thể ai xứng đáng được hưởng phải căn cứ vào tiến độ và kết quả thực hiện công việc hàng tháng, giữa kỳ và hàng năm là chủ yếu. Theo đó, trọng số các nội dung đánh giá như sau:

- Tiến độ và kết quả thực hiện công việc: 90%;
- Tinh thần, thái độ thực hiện công việc: 5%;
- Năng lực thực hiện công việc: 5%.

Như vậy, khi xem xét quyết định về tiền lương, tiền thưởng có tính chất như lương, cơ sở tham chiếu là: (i) Những người được đánh giá, xếp loại từ hoàn thành nhiệm vụ trở lên; (ii) Sắp xếp theo trật tự ưu tiên từ trên xuống theo trọng số tiến độ và kết quả thực hiện công việc (90%); tinh thần, thái độ thực hiện công việc (10%); năng lực thực hiện công việc (10%). Quy định lấy

người theo thứ tự từ trên xuống cho đến khi hết chỉ tiêu.

7.2. Xem xét bổ nhiệm, bổ nhiệm lại cán bộ

Quyết định bổ nhiệm cán bộ là quyết định thay đổi vị trí việc làm, từ vị trí công việc chuyên môn lên vị trí quản lý hoặc từ vị trí quản lý cấp thấp lên vị trí quản lý cấp cao hơn của cán bộ.

Nhiệm vụ và tính chất công việc của người làm công tác lãnh đạo, quản lý khác với các vị trí công việc chuyên môn. Sự khác biệt này thể hiện rõ ở bản mô tả công việc của vị trí việc làm. Một trong những điều đáng lưu ý là nhiệm vụ và công việc của cán bộ lãnh đạo, quản lý gắn liền và rõ hơn với mục tiêu hoạt động của tổ chức hay của đơn vị. Vai trò lập kế hoạch và tổ chức thực hiện công việc, bố trí, sắp xếp nhân lực đảm bảo phát huy tốt nhất năng lực của mọi thành viên trong đơn vị và kiểm tra, giám sát thực hiện công việc là những nhiệm vụ chính của người lãnh đạo, quản lý.

Theo nhiệm vụ, tính chất công việc của người lãnh đạo, quản lý như đề cập ở trên thì việc sử dụng bản đánh giá, xếp loại cán bộ được thực hiện như thế nào cho phù hợp là điều cần phải quan tâm. Qua xem xét, nhóm cán bộ tham gia dự án đề xuất cách thức áp dụng như sau:

- Những người thuộc đối tượng được xem xét bổ nhiệm phải được đánh giá, xếp loại hàng tháng, giữa kỳ, hàng năm từ Loại II - Hoàn thành tốt nhiệm vụ trở lên ở tất cả các nội dung đánh giá.

- Tiêu chí xem xét, đánh giá và xác định trật tự ưu tiên cần được phân tích và đánh giá qua việc xác định trọng số của các nội dung đánh giá như sau: (i) Tiến độ và kết quả thực hiện công việc: 50% số điểm; (ii) Năng lực thực hiện công việc: 30% số điểm; (iii) Tinh thần, thái độ thực hiện công việc: 20% số điểm.

7.3. Sử dụng nhân lực, đào tạo và phát triển

Bố trí sắp xếp nhân lực phù hợp, đảm bảo nhân lực trong đơn vị phát huy tốt nhất năng lực của mình để hoàn thành tốt nhiệm vụ; đồng thời, đào tạo, phát triển và từng bước xây dựng đội ngũ nhân lực tốt luôn là mục tiêu mà tất cả các nhà lãnh đạo hướng tới. Kết quả đánh giá, xếp loại cán bộ hàng tháng, giữa kỳ và hàng năm là căn cứ quan trọng và tương đối đủ cơ sở để các nhà lãnh đạo, quản lý đưa ra các quyết định liên quan đến phân công công việc và đào tạo phát triển cho nhân lực trong đơn vị.

- Đối tượng hoàn thành nhiệm vụ nhưng còn hạn chế về năng lực (Loại III); đối tượng không hoàn thành nhiệm vụ (Loại IV) là đối tượng cơ bản phải được đào tạo, bồi dưỡng. Các đối tượng này cần được đào tạo, bồi dưỡng thêm để đảm bảo thực hiện được các nhiệm vụ của vị trí việc làm - loại trừ một số ít trường hợp - không phải do hạn chế về trình độ và năng lực mà do ý thức bất tuân thủ sự quản lý, điều hành của cán bộ lãnh đạo, quản lý. Ngoài ra, những cán bộ được đánh giá, xếp loại hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ (Loại I), cũng là đối tượng cần chú ý xem xét ưu tiên đào tạo, bồi dưỡng để chuyển sang vị trí việc làm cao hơn hiện tại. Đây là hình thức đào tạo phát triển.

- Việc tham chiếu kết quả đánh giá phục vụ việc sắp xếp, bố trí và sử dụng nhân lực cũng tương đồng như với việc xem xét, đào tạo cán bộ. Đối tượng không hoàn thành nhiệm vụ là diện xem xét phải đi đào tạo, bồi dưỡng hoặc chuyển đổi vị trí việc làm khác cho phù hợp với trình độ, năng lực và yêu cầu của tổ chức. Đối tượng được xem xét, chuyển sang cấp bậc cao hơn (ngạch cao hơn) cùng vị trí việc làm hoặc xem xét chuyển sang vị trí quản lý cao hơn phải là người được đánh giá, xếp loại từ hoàn thành tốt nhiệm vụ (loại II) trở lên. ■