

## MỘT SỐ Ý KIẾN VỀ VIỆC THỰC HIỆN CÁC NGUYÊN TẮC ĐÁNH GIÁ CÔNG CHỨC, VIÊN CHỨC

**NGUYỄN THỊ NGỌC HÂN (\*)**

Quản lý nguồn nhân lực nói chung và công chức, viên chức nói riêng là một hoạt động quản lý bao gồm nhiều nội dung: tổ chức thực hiện các chế độ, chính sách của Nhà nước đối với công chức; bố trí, phân công, điều động, chuyển chuyển công tác; đánh giá; khen thưởng; kỷ luật công chức v.v.. Mỗi nội dung có một vị trí nhất định và có mối quan hệ mật thiết với nhau, trong đó đánh giá là khâu tiền đề, có ý nghĩa quan trọng và là cơ sở của các khâu khác.

Đánh giá là việc vào một thời điểm nhất định, đối chiếu những kết quả mà nhân viên đạt được so với các mục tiêu hoặc tiêu chí đã định, trên cơ sở đó ra một quyết định hay đưa ra một ý kiến nào đó.

Trong hoạt động quản lý nhà nước, đánh giá là một biện pháp thông qua việc kiểm định các chỉ số nói lên sự làm việc, sự cống hiến của cán bộ, công chức, viên chức (sau đây gọi là công chức, viên chức) nhằm hiểu biết về từng cá nhân cũng như từng tập thể trong đội ngũ của mình qua đó quyết định các biện pháp thích hợp trong sử dụng đào tạo, bố trí cân nhắc, bồi dưỡng, khen thưởng, kỷ luật.

Luật Công chức quy định “Mục đích đánh giá công chức để làm rõ phẩm chất chính trị, đạo đức, năng lực, trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, kết quả thực hiện nhiệm vụ được giao. Kết quả đánh giá là căn cứ để bố trí, sử dụng, bổ nhiệm, đào tạo, bồi dưỡng, khen thưởng, kỷ luật và thực hiện chính sách đối với công chức”. Trong Luật

Viên chức cũng quy định “Mục đích của đánh giá viên chức là để làm căn cứ tiếp tục bố trí, sử dụng, bổ nhiệm, miễn nhiệm, đào tạo, bồi dưỡng, khen thưởng, kỷ luật và thực hiện chế độ, chính sách đối với viên chức.” Điều này cho thấy đánh giá công chức, viên chức có ý nghĩa lớn trong hoạt động quản lý vì nó ảnh hưởng đến tất cả các khâu khác của công tác cán bộ, có ý nghĩa quyết định trong việc phát hiện, tuyển chọn, đào tạo, bồi dưỡng, bố trí, sử dụng, đề bạt, khen thưởng, kỷ luật và thực hiện các chế độ, chính sách đối với công chức, viên chức, giúp họ phát huy ưu điểm, khắc phục nhược điểm, tiến bộ không ngừng trong việc nâng cao phẩm chất chính trị, đạo đức cách mạng, năng lực và hiệu quả công tác.

Do đó, khi thực hiện việc đánh giá công chức, viên chức cần đảm bảo một số các nguyên tắc chủ yếu.

*Thứ nhất*, cần đảm bảo tính khách quan, công bằng. Khi đánh giá phải đứng trên quan điểm nhìn nhận thực chất công việc mà công chức, viên chức đã thực hiện; không dựa vào ý chí chủ quan, vào cảm tính của người đánh giá. Thực tế hiện nay khi thực hiện việc này thường dựa vào cảm tính, vào tình cảm riêng để đánh giá. Do đó dẫn đến tình trạng người làm việc tích cực, mạnh dạn trong đấu tranh phê bình và tự phê bình thường có va chạm với đồng nghiệp vì vậy khi đánh giá thường nhận được số phiếu bầu thấp. Những người hiền lành, dễ bảo, ít va chạm thường được đánh giá cao hơn. Ngoài ra ấn tượng cũng ảnh hưởng không nhỏ đến việc đánh giá. Ấn tượng tốt khó lưu nhưng ấn tượng xấu để lại trong lòng mọi người rất lâu. Do đó,

(\*) ThS., Khoa Quản lý hành chính, Trường Cán bộ Thành phố.

có những người phạm khuyết điểm từ nhiều năm trước tuy đã phấn đấu sửa chữa nhưng mọi người vẫn có ấn tượng không hay, khi đánh giá thường có những nhận xét không tốt. Mặt khác, nhiều người vẫn có suy nghĩ “Một trăm cái lý không bằng một tí cái tình”, “Dễ người, dễ ta” vì vậy nếu người nào giải quyết công việc theo qui định, tuân thủ nguyên tắc làm mất lòng đồng nghiệp, thường bị cô lập.

Do đó đòi hỏi khi tham gia đánh giá phải hết sức tỉnh táo, đặt lợi ích chung lên trên lợi ích riêng, lợi ích của quốc gia, tập thể lên trên lợi ích cục bộ, lợi ích nhóm. Vì vậy cần có tiêu chí cụ thể, chi tiết để tính điểm thì hiệu quả việc đánh giá sẽ cao hơn.

*Thứ hai*, khi đánh giá phải gắn với tiêu chuẩn, chức danh của người được đánh giá, gắn với trọng trách của từng người trong cơ cấu tổ chức bộ máy của cơ quan, đơn vị.

Chẳng hạn với viên chức bình thường thì chỉ cần thực hiện công việc hoặc nhiệm vụ được giao, bảo đảm yêu cầu về thời gian và chất lượng. Viên chức quản lý ngoài việc thực hiện nhiệm vụ chuyên môn còn phải thực hiện nghĩa vụ chỉ đạo và tổ chức thực hiện các nhiệm vụ của đơn vị theo đúng chức trách, thẩm quyền được giao. Công chức lãnh đạo, quản lý còn được đánh giá thêm về năng lực lãnh đạo, quản lý, năng lực tập hợp, đoàn kết công chức.

Khi đánh giá bình bầu theo đơn vị công tác, thường nhà quản lý có lợi thế hơn vì người dưới quyền bao giờ cũng thấy rằng thủ trưởng của mình có đóng góp nhiều hơn những người khác. Nên khi đánh giá khen thưởng cán bộ thì danh sách những người được khen thưởng thường tập trung vào lãnh đạo đơn vị trong khi đó số lượng nhân viên được khen thưởng không nhiều và nếu có thì những người này phải thật xuất sắc. Ngoài ra, có những cán bộ, công chức năng nổ, đảm trách nhiều công việc nên dễ va chạm với nhiều người có thể gây ra các hiềm khích. Còn người ít hoạt động thường ít va chạm nên không mất lòng ai. Vì vậy ít nhiều sẽ ảnh hưởng đến kết quả đánh giá cuối năm.

Vì thế, có ý kiến cho rằng không nên bình xét cuối năm chỉ theo từng bộ phận mà còn phải theo từng chức danh. Công chức, viên chức được bình bầu theo từng bộ phận. Công chức, viên

chức lãnh đạo được bình bầu riêng theo nhóm chức danh lãnh đạo. Có như vậy mới chính xác, công bằng.

*Thứ ba*, đánh giá phải dựa vào kết quả thực thi công vụ. Điều này nhằm nhìn nhận sự đóng góp của từng thành viên trong kết quả của tập thể, nhằm xét đến hiệu quả giải quyết công việc của từng cá nhân. Đã từng có trường hợp một công chức luôn cải tiến kỹ thuật nên giải quyết công việc nhanh chóng, ít hao phí thời gian. Đồng nghiệp thấy người này nhàn nhã, không thấy vẻ gì tất bật, tích cực nên đánh giá thấp. Trong lúc một người khác không cải tiến nên lúc nào cũng tỏ ra bận rộn, tích cực vì thế được đánh giá cao hơn.

Trong Luật Viên chức có qui định một trong hai căn cứ để đánh giá viên chức là thực hiện các cam kết trong hợp đồng làm việc đã ký kết.

Trong Luật Cán bộ, Công chức qui định việc đánh giá công chức phải căn cứ vào nội dung trong quá trình giải quyết công việc và trong mọi hoạt động công chức và gia đình có chấp hành đường lối, chủ trương, chính sách của Đảng và pháp luật của Nhà nước tốt hay không tốt, có vi phạm gì không, bản thân công chức có gương mẫu trong việc chấp hành hay không. Ngoài ra còn phải dựa vào năng lực, trình độ chuyên môn, nghiệp vụ của công chức, tiến độ và kết quả thực hiện nhiệm vụ. Tại một số cơ quan yêu cầu công chức phải báo cáo cụ thể những thành tích đạt được trong năm; những văn bản đã chủ trì soạn thảo; những công trình nghiên cứu hoặc tham gia nghiên cứu thực hiện; những đề xuất cải tiến đã được chấp nhận và thực hiện; giải quyết vấn đề có theo quy định về thời hạn, đảm bảo chất lượng, tính linh hoạt và cả những việc chưa hoàn thành trong năm.

Thực tế hiện nay, trong việc đánh giá công chức, viên chức còn dựa trên những tiêu chí khá chung chung, không rõ ràng cụ thể, không qua sát hạch chính xác, tiêu chuẩn chính trị, đạo đức được đặt lên hàng đầu, còn vấn đề năng suất, hiệu quả trong lao động tuy cũng được nêu lên nhưng còn rất mờ nhạt.

Bên cạnh việc thực thi công vụ phải xét đến đạo đức công vụ. Trong Luật Viên chức có quy định đánh giá viên chức dựa theo các quy định về đạo đức nghề nghiệp, quy tắc ứng xử của

viên chức.

Trong Luật Cán bộ, Công chức qui định đánh giá công chức phải dựa vào phẩm chất chính trị, đạo đức, lối sống, tác phong và lễ lối làm việc; tinh thần trách nhiệm trong công việc; thái độ phục vụ nhân dân.

Như vậy đủ thấy rằng trong việc đánh giá công chức, viên chức, nhà nước rất chú ý đến thái độ của công chức, viên chức khi thi hành công vụ.

Về nội dung này, tại một số cơ quan có qui định công chức, viên chức phải báo cáo tình hình thực hiện nội quy cơ quan, đơn vị; thực hiện ý kiến chỉ đạo của cấp trên; tinh thần phối hợp công việc, tính trung thực trong công tác, đạo đức lối sống, tinh thần học tập, tinh thần thái độ phục vụ nhân dân.

Có ý kiến cho rằng khi đánh giá công chức, viên chức không những trên cơ sở kết quả thực hiện nhiệm vụ được giao mà còn trên cơ sở giao tiếp, ứng xử thân thiện với mọi người trong cơ quan, tổ chức và nơi cư trú. Giải pháp này tuy giúp đánh giá công chức, viên chức một cách toàn diện nhưng lại khá phức tạp và không khả thi vì không biết cơ quan nào sẽ chịu trách nhiệm giúp xác nhận khả năng ứng xử thân thiện của Công chức, Viên chức với mọi người nơi cư trú.

*Thứ tư*, việc đánh giá phải gắn liền với các hình thức xử lý kỷ luật hoặc khen thưởng. Luật Công chức qui định công chức 02 năm liên tiếp hoàn thành nhiệm vụ nhưng còn hạn chế về năng lực hoặc có 02 năm liên tiếp, trong đó 01 năm hoàn thành nhiệm vụ nhưng còn hạn chế về năng lực và 01 năm không hoàn thành nhiệm vụ thì cơ quan, tổ chức, đơn vị có thẩm quyền bố trí công tác khác. Công chức 02 năm liên tiếp không hoàn thành nhiệm vụ thì cơ quan, tổ chức, đơn vị có thẩm quyền giải quyết thôi việc.

Thực tế hiện nay khi bình bầu lao động giỏi, nhiều khi cho thấy ai cũng được bầu chọn, có người còn được nhận danh hiệu chiến sĩ thi đua, được cấp đủ loại bằng khen, giấy khen, nhưng cả tổ chức thì lại không hoàn thành nhiệm vụ hay chưa đáp ứng được đòi hỏi đặt ra. Thậm chí có người trên thực tế là phạm tội hình sự nhưng khi chưa bị phát hiện thì người đó có khi vẫn được bình bầu danh hiệu này khác. Hoặc có tình trạng không cần làm gì cả cứ đến công sở đúng giờ và về đúng giờ vẫn được lên lương đúng

thời hạn, nếu không bị kỷ luật có thể vẫn được khen thưởng. Chính cách đánh giá công chức như vậy nên việc đánh giá ít mang lại hiệu quả.

Hiện nay, cuối mỗi năm sau khi đánh giá xong chủ yếu là khen thưởng, hiếm khi có tình trạng kỷ luật do tâm lý “dĩ hòa vi quý”, cào bằng. Ngoài ra trong quá trình đánh giá nếu đơn vị nào có cá nhân không hoàn thành nhiệm vụ sẽ ảnh hưởng đến thành tích chung vì vậy các bộ phận thường bao che nhau để giữ vững danh hiệu của tập thể. Điều này cũng làm thui chột ý chí tiến thủ hoặc tạo tâm lý ỷ lại cho phần lớn công chức, viên chức.

Đánh giá công chức, viên chức là vấn đề phức tạp và đầy tế nhị. Phức tạp như chính bản thân con người, không một ai lại có thể khẳng định rằng mình đã hiểu đầy đủ mọi con người trong tổ chức của mình. Một con người dù ở độ tuổi nào cũng đều muốn khẳng định mình và muốn được người khác trong cộng đồng công nhận mình, đánh giá đúng về mình. Một đứa trẻ còn đi học mẫu giáo cũng muốn khẳng định với bạn bè, bố mẹ là mình đã lớn. Công chức, Viên chức thì lại càng muốn khẳng định mình, muốn được các đồng nghiệp và người quản lý đánh giá đúng về mình. Đó là điều chính đáng. Nhưng đánh giá một công chức, viên chức tức là đánh giá về một con người đòi hỏi tính toàn diện của nó, là một vấn đề đầy phức tạp. Nhưng điều đó không có nghĩa là chúng ta không đánh giá được. Để đánh giá công chức, viên chức phải đánh giá nhiều khía cạnh, “nhiều con người” trong một con người với những tiêu chí cụ thể để đánh giá và lượng hóa tối đa những tiêu chí có thể. Có như vậy việc đánh giá mới có tác dụng đích thực của nó.

Để đánh giá một công chức, viên chức cần có những tiêu chí được lượng hoá về mức độ hoàn thành công việc chuyên môn theo quy định, có nghĩa về lượng thì đánh giá được, nhưng về chất thì không phải là điều dễ dàng. Muốn đánh giá chính xác cần dựa vào yêu cầu công việc, vào sự đánh giá của khách hàng. Nếu không sẽ rất không khách quan hoặc là người ta đánh giá nhau một cách chiếu lệ hay theo cơ chế “chúng ta ủng hộ lẫn nhau”.

Trong những năm qua, việc đánh giá công chức, viên chức đã có những mặt tiến bộ, thực

hiện đúng các nguyên tắc, mở rộng dân chủ hơn nên việc đánh giá chính xác hơn. Tuy vậy, vẫn còn những hạn chế cần được khắc phục như việc đánh giá được thực hiện một cách qua loa, kính nể trên, trừ dập dưới làm cho việc đánh giá kém chính xác. Ai cũng mong cho xong chuyện, vui vẻ cả làng 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”. Chủ yếu cũng là đồng nghiệp đánh giá lẫn nhau, lãnh đạo đánh giá nhân viên. Nhân dân, khách hàng chưa đánh giá công chức, viên chức. Thí dụ khách hàng của một giảng viên là sinh viên, học viên, thậm chí cả cha mẹ sinh viên, học viên, người sử dụng, người quản lý viên chức, trong đó sinh viên, học viên và cha mẹ của họ là người đánh giá tốt nhất về giảng viên. Khi đánh giá giảng viên các cơ sở đào tạo phải có được các thông tin về sự đánh giá của các đối tượng này, nếu không thì việc đánh giá trở nên duy ý chí, chủ quan, theo cảm tính của những người sử dụng, quản lý viên chức.

Người học sẽ giúp người lãnh đạo cơ sở đào tạo biết được thông tin về giảng viên của mình liên quan đến việc chấp hành kỷ luật học đường, mức độ phù hợp của bài giảng với nội dung giáo trình, hàm lượng thông tin khoa học trong bài giảng, khả năng truyền đạt kiến thức của giảng viên cho người học, sự phù hợp của phương pháp giảng dạy với nội dung bài giảng, với đối tượng người học, khả năng giao tiếp của giảng viên, mức độ gần gũi của giảng viên với sinh viên, học viên... Ngoài ra còn có sự đánh giá của đồng nghiệp về sự giao tiếp, ứng xử, khả năng chuyên môn, sự hoà hợp trong tổ chức, mức độ phù hợp về giá trị của cá nhân với giá trị của tổ chức.

Gần đây một số cơ quan nhà nước như Ủy ban nhân dân Quận 1 đã có lấy ý kiến của nhân dân về thái độ phục vụ của công chức Ủy ban. Việc làm này giúp đánh giá được thái độ ứng xử, tinh thần trách nhiệm của công chức khi thi hành công vụ, góp phần thúc đẩy công chức nâng cao trình độ chuyên môn và có thái độ trân trọng nhân dân hơn, tạo được niềm tin của nhân dân với cơ quan nhà nước.

Nếu thiếu những thông tin từ phía nhân dân, từ phía khách hàng việc đánh giá sẽ trở nên thiếu chính xác, không khách quan. Tình trạng đó dẫn

đến các xu hướng khác nhau:

*Một là*, nếu trong tổ chức mà các thành viên của nó không thông cảm với nhau, có mâu thuẫn, đôi khi chỉ là mâu thuẫn nhỏ, như về tác phong, cách sinh hoạt cũng có thể dẫn đến tình trạng đánh giá lẫn nhau không công bằng, từ đó có thể dẫn đến hệ quả là người lãnh đạo cơ quan có sự đánh giá chính thức về công chức bị sai lệch.

*Hai là*, nếu đó là tổ chức “đoàn kết” thì dẫn đến tình trạng ai cũng tốt như nhau để khỏi mất lòng và hình thành một tâm lý “chúng ta ủng hộ lẫn nhau”.

*Ba là*, những người có ý thức công vụ tốt nhưng lại chiếm số ít trong tổ chức nhiều khi cũng bị chính số đông trong cơ quan, tổ chức cô lập.

Mặt khác, việc đánh giá hiện nay còn nặng hình thức. Cuối năm công chức, viên chức tự đánh giá một cách máy móc, sao chép lẫn nhau, bản thân đánh giá một cách chung chung, tập thể ngại đánh giá, đóng góp vì sợ đụng chạm... dẫn đến việc đánh giá không còn ý nghĩa, cá nhân không thấy được khuyết điểm của mình để sửa chữa, tập thể vô tình che giấu khuyết điểm cho nhau. Người lãnh đạo đôi khi còn chưa khách quan trong đánh giá nhận xét cấp dưới, cũng có khi đánh giá chưa thực sự quan tâm đến những ý kiến khác với ý kiến của tập thể, của người đứng đầu, chưa phản ánh đúng được thực chất, chưa lấy hiệu quả công việc làm thước đo chủ yếu, còn cảm tính, chiếu lệ, thiếu tính chiến đấu, thiếu tinh thần xây dựng.

Nguyên nhân là do tư tưởng “đĩ hòa vi quý”, do bệnh thành tích, thường đánh giá hoàn thành nhiệm vụ trở lên, kể cả những người chưa xứng đáng. Nguyên nhân còn là do ngại va chạm, e dè, nể nang, do mối quan hệ khác trong công việc nên không phân tích sâu vấn đề, không rút kinh nghiệm cho cá nhân, tập thể. Cũng còn không ít trường hợp lợi dụng đánh giá để nói xấu người khác, trừ dập người khác nhằm phục vụ lợi ích riêng.

Từ thực trạng trên, có thể chú ý một số giải pháp nhằm bảo đảm việc thực hiện các nguyên tắc của công tác đánh giá công chức, viên chức như sau:

- *Đối với cơ quan*: Cần xây dựng tiêu chuẩn

đánh giá chi tiết và cụ thể, phù hợp với từng ngành nghề, không chung chung. Trong đánh giá cần quan tâm những nội dung sau: trình độ chuyên môn, khả năng thực hiện công việc, kết quả đạt được, thái độ, trách nhiệm đối với công việc, kĩ năng làm việc nhóm, kĩ năng giao tiếp, sự chuyên cần, sáng kiến cải tiến công việc. Nhưng cũng có những tiêu chuẩn riêng phù hợp từng chức danh cụ thể. Chẳng hạn đối với nhân viên văn phòng ủy ban ngoài tiêu chuẩn hoàn thành nhiệm vụ chuyên môn còn phải có tiêu chuẩn về thái độ thân thiện, lịch sự với mọi người. Đối với viên chức giảng dạy có thêm tiêu chí đổi mới phương pháp giảng dạy, tiêu chí sáng kiến kĩ thuật.

Phương thức đánh giá cần được bổ sung những yếu tố định lượng (về công việc, thời gian hoàn thành công việc, tỷ lệ xử lý tình huống thỏa đáng và những giải pháp sáng tạo trong công việc...) bằng cách xây dựng một hệ thống yêu cầu, đòi hỏi của công việc cho mỗi vị trí công chức, viên chức với các tiêu chí về tiêu chuẩn trình độ, năng lực; về khối lượng công việc, quy trình xử lý; quy trình tổng hợp, báo cáo kết quả công tác định kỳ

Cơ quan cũng phải có chương trình công tác cụ thể, có qui chế để làm tiêu chuẩn, làm căn cứ đánh giá.

- *Đối với người đứng đầu:* không nên quá coi trọng thành tích chung của tập thể mà cố gắng “đẩy” thành tích của cá nhân vì thành tích cá nhân ảnh hưởng thành tích chung.

Cần “cái tâm” thực sự trong sáng để đánh giá đúng người, đúng việc. Nếu thiếu sự công tâm, trung thực thì khó có thể đánh giá một cách khách quan, vô tư - cho dù có đầy đủ tri thức để đánh giá công chức, viên chức. Cái “tâm” đòi hỏi việc đánh giá không được phiến diện, hời hợt, chủ quan cảm tính; không được định kiến, nhìn sự phát triển của con người theo quan điểm tĩnh, bất biến.

Khi đánh giá công chức, viên chức không thể chỉ xem xét một lúc, một thời điểm, một thời

gian ngắn hoặc chỉ nhìn thấy hiện tại mà cần có thời gian dài, một quá trình, không vì cái nhìn nhất thời mà phủ định sạch trơn. Do đó, phải kết hợp theo dõi đánh giá thường xuyên và đánh giá định kỳ. Phải kết hợp nhiều nguồn thông tin khác nhau để phân tích, chọn lọc cho khách quan, phải lắng nghe ý kiến dư luận quần chúng. Phải lấy hiệu quả công tác thực tế làm thước đo chủ yếu chứ không phải mối quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới. Khi thực hiện qui trình cần đảm bảo đúng qui định, không làm chiếu lệ, đối phó.

Người lãnh đạo phải gần gũi, tiếp xúc và thấu hiểu công việc của nhân viên, phân công công việc phù hợp chuyên môn, sở trường và khí chất của người lao động để có đánh giá chính xác.

Việc đánh giá cần thực hiện kịp thời, thường xuyên, công khai, dân chủ tránh hình thức “chỉ nhìn từ một phía”.

- *Đối với mỗi công chức, viên chức:* cần có tính tự giác cao, thật sự nghiêm túc trong đấu tranh phê và tự phê. Phải được học tập, nâng cao nhận thức, thảo luận dân chủ, công khai để đánh giá đúng, phải có hiểu biết khá sâu sắc công việc, hiệu quả thực hiện nhiệm vụ của người mà mình đánh giá và những thông tin đầy đủ, chân thực về bản thân cũng như hoàn cảnh gia đình công chức, viên chức đó. Phải có ý thức cầu tiến, sẵn sàng tiếp thu có chọn lọc ý kiến của tổ chức để kịp thời chấn chỉnh những sai sót của bản thân.

Đánh giá công chức, viên chức là khâu quan trọng nhất, nhưng là khâu khó và yếu nhất trong công tác cán bộ. Nó đòi hỏi cái “tâm”, cái “tâm” và bản lĩnh chính trị của của cả người đánh giá và người được đánh giá.

Vì vậy, những nguyên tắc trên nếu được thực hiện nghiêm túc, đi sâu vào nội dung, được cấp trên kiểm tra thường xuyên và sự giám sát chặt chẽ của nhân dân, của khách hàng chắc chắn công tác đánh giá cán bộ, công chức sẽ đi vào nền nếp và đạt được hiệu quả thiết thực.

