Giải pháp hoàn thiện công tác đánh giá thành tích công chức tại Cục thuế tỉnh Kiên Giang

Lưu Thế Duy * - TS. Phan Thanh Hải **
Cục thuế tỉnh Kiên Giang
****** Đại học Duy Tân Đà Nẵng***

Tóm tắt :
Cục thuế tỉnh Kiên Giang là đơn vị trực thuộc Tổng cục thuế bao gồm 12 phòng chức năng thuộc Văn phòng cục thuế và 15 chi cục tại các huyện, thị xã, thành phố với đội ngũ hơn 700 cán bộ công chức (CBCC). Thời gian vừa qua, để thực hiện tốt nhiệm vụ được giao, công tác đánh giá thành tích CBCC tại cục thuế tỉnh Kiên Giang luôn được chú trọng và quan tâm đúng mức. Tuy nhiên bên cạnh những điểm tích cực, thành công thì công tác này vẫn còn tồn tại một số các hạn chế, bất cập cần cải tiến và hoàn thiện trong thời gian đến. Đó cũng chính là mục tiêu bài viết của các tác giả.

Từ khóa : đánh giá thành tích, cán bộ công chức, cục thuế, tỉnh Kiên Giang

ABSTRACT :
The tax department of Kien Giang province is composed of 12 functional divisions of the Tax Office and 15 subdistricts in districts, towns and cities with a staff of more than 700 public servants. Over the past years, the performance of cadres and civil servants in Kien Giang province has always been paid due attention by the leaders. However, besides the positive and successful points, this work still has some shortcomings which need to be improved in the coming time. That is also the goal of the article by the authors.

KEYWORDS: Performance evaluation, civil servants, tax department of Kien Giang provice

Thực trạng công tác đánh giá thành tích CBCC tại Cục Thuế tỉnh Kiên Giang

Trong thời gian qua, công tác đánh giá thành tích CBCC tại Cục Thuế tỉnh Kiên Giang thực hiện theo quy định chung của Nhà nước. Việc đánh giá thành tích nhằm phục vụ cho các mục tiêu cơ bản đó là: đánh giá thành tích để phân loại CBCC định kỳ hàng năm; đánh giá thành tích nhân viên trước khi bổ nhiệm, giới thiệu ứng cử; đánh giá thành tích của CBCC tại Cục Thuế tỉnh Kiên Giang để làm cơ sở chi thu nhập tăng thêm hàng tháng; 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; đánh giá thành tích để tăng lương trước hạn.

Nhằm thu thập các số liệu minh chứng cho thực trạng công tác này tại Cục thuế tỉnh Kiên Giang trong quý 1/2018 các tác giả đã thực hiện việc khảo sát 289/701 CBCC hiện đang làm việc và kết quả thu được thể hiện qua một số các nội dung như sau :

Thứ nhất, thực trạng về việc xác lập tiêu chí đánh giá thành tích CBCC

Kết quả điều tra trên cho thấy đa số kết quả đánh giá thành tích hiện nay chỉ chú trọng vào hành vi thực hiện công việc, trong 289 người tham gia vào kết quả điều tra thì có 145 người có nhận định cho rằng việc đánh giá thành tích hiện nay chỉ căn cứ vào hành vi thực hiện công việc chiếm tỷ trọng là 50,1%; Trong khi đó có 16,2% số người cho rằng việc đánh giá thành tích chỉ dựa vào kết quả thực hiện công việc cuối cùng, trong đó có 10,3% số người cho rằng việc đánh giá thành tích đảm bảo tất cả các tiêu chí nêu trên và yếu tố năng lực thực

hiện công viêc chưa được quan tâm trong quá trình đánh giá.

Bảng 1. Các tiêu chí đánh giá thành tích được áp dụng

Tiêu chí	Tần suất	Tỷ lệ (%)
Tố chất, đặc điểm	30	10.3
Hành vi thực hiện công việc	145	50.1
Năng lực thực hiện công việc	38	13.1
Kết quả thực hiện công việc	47	16.2
Tất cả các tiêu chuẩn trên	29	10.3
Tổng	**289**	**100.0**

Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả

Chính vì lẽ đó làm cho việc thực hiện công việc tại cơ quan hiện nay mang nặng tính rập khuôn và làm theo tư duy kinh nghiệm, chưa thật sự quan tâm đến năng lực thực hiện công việc của mỗi người. Vì vậy trong thời gian tới cần phải cải thiện các tiêu chí đánh giá và cơ quan cần phải bổ sung thêm hệ thống các tiêu chí đánh giá cho phù hợp với đặc điểm của cơ quan, không nên sử dụng hệ thống đánh giá thành tích một cách rập khuôn theo luật CBCC hiện nay.

Thứ hai, thực trạng sử dụng phương pháp đánh giá thành tích CBCC

Hiện nay công tác đánh giá thành tích CBCC tại Cục Thuế Kiên Giang chủ yếu tập trung vào bổ nhiệm cán bộ quản lý, xếp loại CBCC định kỳ và làm cơ sở trả lương tăng thêm cho cán bộ nhân viên được thực hiện thông qua 3 phương pháp sau:

- *Phương pháp bình bầu tại đơn vị:* Bỏ phiếu tín nhiệm để bầu chọn đối với chức danh cán bộ quản lý và bỏ phiếu bình bầu, xếp loại A, B, C hằng tháng làm cơ sở trả lương tăng thêm cho CBCC. Thực tế hiên nay Cục Thuế Kiên Giang sử dụng chọn 1 bầu 1 thường xuyên xảy ra nên hầu như việc bỏ phiếu bình bầu chỉ mang thủ tục hành chính là chủ yếu và kết quả bỏ phiếu tín nhiệm dường như đã được xác định từ trước.

- *Phương pháp báo cáo:* Cứ vào cuối năm CBCC đều có bảng tự đánh giá thông qua báo cáo; trong bản báo cáo này phải nêu lên các ưu, nhược điểm trong quá trình công tác đối với từng tiêu chí đánh giá dựa vào luật CBCC. Từ đó mỗi cá nhân tự xếp loại. Việc đánh giá này cho thấy rằng nó mang nặng tính chủ quan. Hầu hết các CBCC thường 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 thật sự hiệu quả không cao vì bản thân CBCC cũng không thể nhớ hết tất cả những ưu khuyết điểm của mình trong 1 năm. Cũng như việc hoàn thành từng công việc cụ thể trong năm cũng không được nhận xét cụ thể rõ ràng. Đa số người đánh giá chỉ nhớ những công việc gần nhất, những công việc nổi trội của họ mà quên đi những công việc mà họ không hoàn thành.

- *Phương pháp thang đo :* Sau khi tự đánh giá bằng báo cáo, Cục Thuế Kiên Giang sử dụng phương pháp thang đo để mô tả các mức độ thành tích của CBCC thông qua xếp loại thành tích với 04 mức độ như: Không hoàn thành nhiệm vụ, hoàn thành nhiệm vụ, hoàn thành tốt nhiệm vụ, hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ. Tuy nhiên, ngoài việc các tiêu chí trong thang xếp loại không được xác định cụ thể, chẳng hạn như thế nào là không hoàn thành nhiệm vụ hoặc hoàn thành tốt nhiệm vụ thì phải đáp ứng những tiêu chí nào. Bên cạnh đó việc đánh giá dựa vào bản thân con người đó chứ không xuất phát từ công việc cụ thể. Cục Thuế Kiên Giang chưa thiết kế biểu mẫu đánh giá để hỗ trợ người đánh giá khi sử dụng phương pháp thang điểm; Hiện nay Cục Thuế sử dụng phương pháp phân phối trọng số. Đây là một phương pháp rất lạc hậu để qui định tỷ lệ thành tích đạt xuất sắc không quá 20% CBCC mỗi phòng, ban. Dẫn đến triệt tiêu động lực làm việc và khả năng phấn đấu của CBCC.

Thông qua việc khảo sát về phương pháp đánh giá thành tích hiện tại thì ý kiến "Đồng ý nhưng vẫn còn phân vân" chiếm tỷ lệ cao nhất 51,2%, tỷ lệ CBCC không đồng ý và hoàn toàn không đồng ý chiếm tỷ lệ 30,4%.

Thứ ba, Thực trạng thực hiện việc đánh giá thành tích CBCC

- *Thời điểm đánh giá thành tích :* Thực tế Cục Thuế Kiên Giang thực hiện việc đánh giá thành tích để xếp loại CBCC được thực hiện theo quy

định tại luật CBCC đó là cuối năm đánh giá một lần, hàng tháng cũng tiến hành đánh giá thành tích nhưng thực chất của kỳ đánh giá thành tích CBCC hàng tháng chỉ đơn thuần là theo dõi, chấm công để làm cơ sở trả lương cho CBCC. Ngoài ra việc đánh giá để xem xét bổ nhiệm đề bạt chỉ đánh giá khi có yêu cầu cần xem xét, bổ nhiệm. Khoảng thời gian giữa 02 lần đánh giá cách nhau một năm là khá dài nên làm cho việc đánh giá thành tích đem lại hiệu quả không cao bởi vì: Do thời gian rất dài và cuối năm có rất nhiều công việc dẫn đến đến CBCC nhớ hết để đánh giá cụ thể các ưu, khuyết điểm của bản thân; Đồng nghiệp và lãnh đạo phòng cũng không thường xuyên theo dõi CBCC để đánh giá xếp loại, dẫn đến tình trạng là "dĩ hòa vi quý" thậm chí CBCC cứ xem việc đánh giá như thế nào cũng được, kết quả như thế nào là do cấp trên quyết định. Mặc dù hàng tháng tại Cục Thuế Kiên Giang có đánh giá xếp loại nhằm mục đích chi trả thu nhập tăng thêm. Nhưng việc đánh giá này hết sức chủ quan chỉ dựa vào kết quả thực hiện công việc trong tháng đó. Nhưng thực tế có những việc không thể hoàn thành trong thời gian một tháng mà kéo dài sang tháng tiếp theo nên rất khó đánh giá và nếu tháng đó CBCC bị xếp loại là không hoàn thành công việc thì không thuyết phục.

- *Nguồn thông tin phục vụ đánh giá :* Việc xem xét công việc được thực hiện trong thực tế mặc dù có nhiều cách thức để thực hiện nhưng các kênh thu thập thông tin về công việc thực hiện của CBCC tại Cục Thuế Kiên Giang qua tác giả tìm hiểu thì rất nghèo nàn, ít được ghi chép cẩn thận, chủ yếu từ: quan sát nhân viên trong việc thực thi các công việc hằng ngày; bảng chấm công với số lượng ngày công chưa phản ánh được hiệu quả sử dụng thời gian lao động; theo dõi kết quả thực hiện các chỉ tiêu thực hiện công việc hàng tháng của CBCC.

Theo kết quả điều tra thì nguồn thông tin phục vụ cho việc đánh giá chưa được cung cấp cho CBCC một cách rõ ràng. Tất các nội dung thông tin cung cấp thì CBCC đánh giá với giá trị trung bình từ 2,9 đến 3,3/5 điểm.

Thứ tư, công tác sử dụng kết quả đánh giá thành tích CBCC

Cục Thuế Kiên Giang sử dụng kết quả đánh giá thành tích CBCC để tính thu nhập tăng thêm cho CBCC, bên cạch đó kết quả đánh giá CBCC cũng được sử dụng làm căn cứ để đề bạt, bổ nhiệm, luân chuyển CBCC. Tuy nhiên, việc đề bạt, bổ nhiệm CBCC lãnh đạo được tiến hành theo quy hoạch, nên có thể nói rằng kết quả đánh giá thành tích công việc cũng chẳng có tác dụng gì. Có một số trường hợp phiếu tín nhiệm rất thấp nhưng vẫn được đề bạt và bỏ nhiệm.

Đánh giá về công tác đánh giá thành tích CBCC tại Cục thuế tỉnh Kiên Giang

Nhằm để đánh giá chung về công tác đánh giá thành tích CBCC tại Cục Thuế Kiên Giang hiện nay ra sao thì tác giả tiến hành điều tra và xử lý thu được kết quả như sau:

Bảng 2. Kết quả đánh giá chung về công tác đánh giá thành tích tại Cục thuế Kiên Giang

Các phát biểu	Min	Max	Mean
Nhiệm vụ được phân công phù hợp với năng lực trình độ	1.00	5.00	2.9673
Nhân viên được hướng dẫn tiêu chí đánh giá	1.00	5.00	3.0557
Phương pháp đánh giá thành tích phù hợp	1.00	5.00	2.8965
Quy trình đánh giá rõ ràng, hợp lý	1.00	5.00	2.9767
Kết quả đánh giá được phản hồi tới nhân viên	1.00	5.00	3.0027
Đánh giá thành tích công bằng chính xác	1.00	5.00	2.9676

Nguồn: Kết quả điều tra

Thông qua kết quả điều tra tại bảng 2 và trong quá trình phân tích thực trạng cũng như trong quá trình công tác tại Cục Thuế Kiên Giang của tác giả trong thời gian vừa qua. Nhìn chung, các kết quả điều tra nêu trên đều có giá trị trung bình đều ở mức Đồng ý nhưng còn phân vân. Nên có thể nói rằng công tác đánh giá thành tích công việc hiện nay tại cơ quan chưa đáp ứng tốt được yêu cầu và mong muốn

của CBCC. Trên cơ sở kết quả điều tra bảng 2 và kết hợp với quá trình phân tích nêu trên tác giả rút ra những mặt thành công và hạn chế của công tác đánh giá thành tích CBCC tại Cục thuế Kiên Giang như sau:

- Về những mặt thành công :

+ Đầu mỗi năm, toàn bộ CBCC được hướng dẫn viết bảng đăng ký thi đua phấn đấu thực hiện cho cả năm, nội dung trong cam kết này là đăng ký các hình thức thi đua: lao động tiến tiến hoặc chiến sĩ thi đua.

+ Đã thiết lập được một bảng chấm điểm thi đua dựa trên các tiêu chí làm cơ sở cho việc xem xét đăng ký thi đua từ đầu năm.

+ Có hướng dẫn viết bản kiểm điểm cuối năm, trong đó đề cập đến các ưu điểm mà cá nhân đó đạt được trong năm, đồng thời cũng nêu lên những tồn tại cần khắc phục.

+ Phòng Tổ chức cán bộ là nơi tổng hợp và lưu giữ các Bảng đăng ký thi đua, Bảng chấm điểm, Bảng tự kiểm điểm và kết quả thi đua, phân loại cuối năm của từng cá nhân.

+ Các nhân viên có chuẩn bị một Bảng tự kiểm điểm theo mẫu trong đó có nêu những thành quả đạt được và khuyết điểm cần phải sửa chữa phục vụ cho công tác phân loại cán bộ công chức cuối năm, có bảng tự chấm điểm phục vụ công tác xem xét thi đua.

+ Đã tổ chức các cuộc họp về việc đánh giá thành tích vào cuối năm hoặc vào những đợt sơ kết có khen thưởng đột xuất trong đó tập thể góp ý cho những ưu điểm và tồn tại của từng CBCC;

+ Kết quả đánh giá có ảnh hưởng đến tiền lương hoặc thăng tiến. Tuy nhiên, những ảnh hưởng này thường không đáng kể hoặc hình thức.

+ Có sự phản hồi của nhà quản lý ngay tại cuộc họp xem xét thành tích. Tuy nhiên, sự phản hồi chỉ mang tính tổng hợp ý kiến tập thể góp ý.

- Về những mặt hạn chế

+ Công tác đánh giá thành tích CBCC còn chưa được coi trọng, chưa phát huy vai trò của nó, còn mang nặng tính hình thức, bình quân chủ nghĩa, hiệu quả không cao.

+ Tiêu chí sử dụng để đánh giá thành tích CBCC thiên về định tính, chưa thực sự khoa học vì thế công tác đánh giá còn cảm tính, chưa chính xác. Vì vậy cần phải xây dựng lại tiêu chuẩn đánh giá hợp lý hơn.

+ Phương pháp đánh giá thành tích CBCC còn cứng nhắc, chưa linh hoạt, sáng tạo, mang nặng thủ tục hành chính. Thời điểm đánh giá thành tích hiện nay đang áp dụng là chưa phù hợp, chưa đáp ứng yêu cầu cung cấp thông tin phản hồi trong công tác quản lý CBCC. Vì vậy trong thời gian tới cần phải thay đổi thời điểm đánh giá hợp lý hơn.

+ Kết quả đánh giá thành tích CBCC chưa được sử dụng hữu ích trong công tác quản lý CBCC**.** Công tác đánh giá CBCC tại Cục Thuế Kiên Giang chưa thu hút được sự tham gia tích cực của người dân, doanh nghiệp có liên quan đến việc sử dụng dịch vụ công của Cục thuế vào tiến trình đánh giá, dẫn đến kết quả đánh giá phản ánh không khách quan nên trong thời gian tới cần thu hút nhiều đối tượng tham gia vào tiến trình đánh giá.

Một số các giải pháp đề xuất

Để hoàn thiện hơn nữa công tác đánh giá thành tích CBCC tại Cục thuế tỉnh Kiên Giang trong thời gian đến cần tập trung đến một số các giải pháp như sau :

Một là, hoàn thiện việc xác định mục tiêu của công tác đánh giá thành tích

Công tác đánh giá thành tích CBCC tại Cục Thuế Kiên Giang trong thời gian tới phải hướng tới các mục tiêu cụ thể sau: đánh giá thành tích để xác định nhu cầu đào tạo và bồi dưỡng CBCC; đánh giá thành tích CBCC để làm cơ sở khen thưởng; đánh giá thành tích giúp CBCC làm việc tốt hơn; đánh giá thành tích CBCC để quy hoạch cán bộ; đánh giá thành tích CBCC để luân chuyển, bố trí, sắp xếp, đề bạt, tuyển dụng, luân chuyển, chuyển chính thức hoặc buộc thôi việc CBCC.

Hai là, hoàn thiện hệ thống các tiêu chí và phương pháp đánh giá thành tích công việc

Trong thời gian đến để đánh giá chính xác hơn thành tích trong công việc của CBCC, cục thuế Kiên Giang cần hoàn thiện việc phân tích công

việc và xây dựng hệ thống các tiêu chuẩn đánh giá thành tích cho từng nhóm đối tượng đó là : Nhóm nhân viên tham mưu, giúp việc: giúp lãnh đạo các đơn vị và lãnh đạo Cục Thuế Kiên Giang trong công tác điều hành, quản lý chung; Nhóm nhân viên tác nghiệp trực tiếp tại các chi cục: trực tiếp làm thủ tục đăng ký kê khai; thực hiện các thủ tục miễn thuế, giảm thuế, hoàn thuế, không thu thuế.

Cục thuế Kiên Giang nên triển khai áp dụng phương pháp MBO để đánh giá thành tích CBCC theo tiến trình :

- Hàng năm, kế hoạch mục tiêu công việc cho năm tới được lãnh đạo Cục Thuế phê duyệt và thông qua vào mỗi cuối năm. Căn cứ vào mục tiêu hàng năm tiến hành thiết lập mục tiêu cụ thể cho từng phòng ban, chi cục trong toàn bộ Cục Thuế Kiên Giang. Căn cứ vào đó, các phòng ban, chi cục tiến hành lên kế hoạch mục tiêu công việc cho từng tháng, và công việc được chi tiết cụ thể theo tuần.
- Hàng tháng, CBCC đăng ký mục tiêu kế hoạch cho tháng kế tiếp và báo cáo công việc tháng vừa qua. Vì vậy, trưởng phòng, chi cục trưởng hoàn toàn kiểm soát và quản lý được kết quả thực hiện công việc của CBCC. Đồng thời, căn cứ vào mục tiêu tháng hoặc các công việc phát sinh đột xuất, trưởng phòng, chi cục trưởng giao nhiệm vụ cho CBCC Bản đăng ký mục tiêu công việc tuần được CBCC và trưởng phòng, chi cục trưởng thống nhất trước khi gửi phòng tổ chức cán bộ để tổng hợp và theo dõi đánh giá thành tích của phòng, ban và các chi cục.

Ba là, hoàn thiện khâu tổ chức đánh giá thành tích CBCC

- Xác định đối tượng đánh giá : Do đặc trưng của ngành Thuế là cơ quan quản lý nhà nước cung cấp dịch vụ hành chính công, nên hàng năm, Cục Cục thuế Kiên Giang nên để lấy ý kiến của cộng đồng để góp ý cho hoạt động của mình hàng năm bằng cách phối hợp với Phòng hỗ trợ tuyên truyền gửi phiếu lấy ý kiến trực tiếp.
- Xác định thời điểm đánh giá thành tích CBCC : Định kỳ hàng quý tiến hành đánh giá thành tích CBCC theo các tiêu chí về kết quả công tác, phẩm chất đạo đức, chính trị, lối sống và tinh thần thái độ phục vụ người dân, doanh nghiệp. Cuối năm tiến hành đánh giá thành tích chung, có xem xét đến mức độ cải thiện thành tích.
- Hoàn thiện công tác thu thập thông tin, dữ liệu cho đánh giá : Thông tin đánh giá được thông qua cuộc họp của phòng ban, chi cục. Ở đây, thông tin được bổ sung từ đồng nghiệp trong từng phòng ban, Chi cục và lãnh đạo. Ngoài ra, còn có thông tin khảo sát từ đối tác đối với một số vị trí công việc có liên quan chẳng hạn như thông tin góp ý và phản hồi từ phía khách hàng và các thông tin phản hồi từ các cơ quan đến liện hệ công tác với Cục thuế Kiên Giang

Bốn là, hoàn thiện việc xem xét và sử dụng kết quả đánh giá thành tích CBCC

Kết quả đánh giá thành tích cần thiết phải được lưu giữ thành các hồ sơ đánh giá riêng biệt và lưu trong hồ sơ cá nhân của từng CBCC và sử dụng đảm bảo đúng các mục tiêu cơ bản của hệ thống đánh giá thành tích. Cụ thể phải được áp dụng trong: tăng lương trước hạn, thăng tiến, đào tạo, bố trí công việc, thuyên chuyển và sa thải CBCC.

Tài liệu tham khảo

1. Bùi Thanh Bình (2014), Hoàn thiện công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Ban QLDA đường Hồ Chí Minh, Luận văn thạc sĩ QTKD, Đại học Duy Tân

2. Huỳnh Thị Ánh Nguyệt (2014), Hoàn thiện công tác đánh giá thành tích nhân viên tại công ty cổ phần xi măng VICEM Hải Vân, Luận văn thạc sĩ QTKD, Đại học Duy Tân

3. Lưu Thế Duy (2018), Hoàn thiện công tác đánh giá thành tích công chức tại Cục thuế tỉnh Kiên Giang, Luận văn thạc sĩ quản trị kinh doanh, Đại học Duy Tân.