

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

NINH HIẾU NGỌC

**HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN
CÔNG VIỆC TẠI VIỆN KHOA HỌC LAO ĐỘNG VÀ XÃ HỘI**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

HÀ NỘI – 2019

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

NINH HIẾU NGỌC

**HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN
CÔNG VIỆC TẠI VIỆN KHOA HỌC LAO ĐỘNG VÀ XÃ HỘI**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã ngành: 8340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

CÁN BỘ HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: BÙI TÔN HIẾN

HÀ NỘI – 2019

LỜI CAM ĐOAN

Luận văn thạc sĩ với đề tài: *“Hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc tại Viện Khoa học Lao động và Xã hội”* là công trình do chính bản thân tôi nghiên cứu.

Tôi xin cam đoan toàn bộ nội dung luận văn này do bản thân tự nghiên cứu từ những tài liệu tham khảo, thực tế tại Viện Khoa học Lao động và Xã hội và tuân thủ theo sự hướng dẫn của thầy Bùi Tôn Hiến.

Bản thân tự thu thập thông tin và dữ liệu của Viện Khoa học Lao động và Xã hội từ đó chọn lọc những thông tin cần thiết nhất để phục vụ cho luận văn tốt nghiệp.

Tôi xin cam đoan với đề tài *“Hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc tại Viện Khoa học Lao động và Xã hội”* là không sao chép từ luận văn, luận án của ai khác. Tôi hoàn toàn chịu trách nhiệm về lời cam đoan của mình.

Tác giả

Ninh Hiếu Ngọc

LỜI CẢM ƠN

Trước hết, tác giả xin cảm ơn sâu sắc đến Tiến sĩ Bùi Tôn Hiến, Hiệu trưởng Trường Đào tạo bồi dưỡng Cán bộ, công chức Lao động – Xã hội đã cho tác giả những lời khuyên xác đáng và hướng dẫn tận tình cho tác giả thực hiện luận văn thạc sỹ này.

Đồng thời, tác giả muốn thể hiện sự cảm ơn chân thành đến Lãnh đạo Viện Khoa học Lao động và Xã hội đã chia sẻ những kinh nghiệm quý báu cũng như hỗ trợ tác giả trong quá trình thu thập, phân tích và xử lý số liệu tại Viện.

Bên cạnh đó, tác giả xin cảm ơn Trường Đại học Lao động – Xã hội đã tổ chức khóa học Thạc sỹ này để tạo điều kiện cho tác giả được học tập, nâng cao trình độ phục vụ cho quá trình công tác của mình.

Cuối cùng, tác giả thể hiện tình cảm trân trọng đến bố mẹ, bạn bè và các thầy (cô) giáo của tác giả trong quá trình học tập tại Trường Đại học Lao động – Xã hội đã khích lệ, động viên tác giả trong quá trình thực hiện luận văn này.

Xin chân thành cảm ơn!

MỤC LỤC

DANH MỤC CHỮ CÁI VIẾT TẮT	IV
DANH MỤC BẢNG BIỂU, SƠ ĐỒ	V
LỜI MỞ ĐẦU	1
1. Lý do chọn đề tài	1
2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài	2
3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu	5
4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu	6
5. Phương pháp nghiên cứu	6
6. Kết cấu của luận văn	7
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TRONG TỔ CHỨC	8
1.1. Các khái niệm cơ bản liên quan	8
1.1.1. Công việc.....	8
1.1.2. Đánh giá.....	8
1.1.3. Thực hiện công việc.....	9
1.1.4. Đánh giá thực hiện công việc.....	9
1.2. Nội dung công tác đánh giá thực hiện công việc	10
1.2.1. Lập kế hoạch đánh giá thực hiện công việc.....	10
1.2.2. Tổ chức đánh giá thực hiện công việc.....	11
1.2.3. Sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc trong công tác quản trị nhân lực.....	22
1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác đánh giá thực hiện công việc	24
1.3.1. Các nhân tố bên trong.....	24
1.3.2. Các nhân tố bên ngoài.....	27
1.4. Kinh nghiệm đánh giá thực hiện công việc	28

1.4.1. Kinh nghiệm đánh giá thực hiện công việc của các tổ chức trong nước ..	28
1.4.2. Bài học kinh nghiệm cho đánh giá thực hiện công việc tại viện khoa học lao động và xã hội.....	29
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TẠI VIỆN KHOA HỌC LAO ĐỘNG VÀ XÃ HỘI.....	31
2.1. Tổng quan về viện khoa học lao động và xã hội.....	31
2.1.1. Tóm lược lịch sử hình thành và phát triển của viện khoa học lao động và xã hội.....	31
2.1.2. Cơ cấu tổ chức và nhiệm vụ của viện	37
2.1.3. Đặc điểm lao động của viện khoa học lao động và xã hội.....	39
2.2. Thực trạng công tác đánh giá thực hiện công việc tại viện khoa học lao động và xã hội.....	43
2.2.1. Thực trạng lập kế hoạch đánh giá thực hiện công việc.....	43
2.2.2. Thực trạng đánh giá thực hiện công việc	46
2.2.3. Thực trạng sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc trong công tác quản trị nhân lực.....	62
2.3. Phân tích thực trạng các yếu tố ảnh hưởng đến công tác đánh giá thực hiện công việc tại viện khoa học lao động và xã hội.....	64
2.3.1. Hệ thống phân tích công việc.....	64
2.3.2. Văn hóa tổ chức.....	65
2.3.3. Nguồn lực của tổ chức cho công tác đánh giá thực hiện công việc.....	66
2.3.4. Sự quan tâm của người lao động đối với công tác đánh giá thực hiện công việc	67
2.4. Đánh giá chung về công tác đánh giá thực hiện công việc tại viện khoa học lao động và xã hội.....	68
2.4.1. Những ưu điểm đạt được	68

2.4.2. Những hạn chế còn tồn tại và nguyên nhân.....	68
2.4.3. Kết quả đánh giá thực hiện công việc của viện khoa học lao động và xã hội giai đoạn 2014 – 2018	70
2.4.4. Ưu điểm của công tác đánh giá thực hiện công việc tại viện khoa học lao động và xã hội.....	74
2.4.5. Hạn chế của công tác đánh giá thực hiện công việc tại viện khoa học lao động và xã hội	76
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TẠI VIỆN KHOA HỌC LAO ĐỘNG VÀ XÃ HỘI.....	81
3.1. Phương hướng phát triển của viện khoa học lao động và xã hội.....	81
3.1.1. Phương hướng nhiệm vụ giai đoạn 2019-2020	81
3.1.2. Định hướng về đổi mới công tác danh gia thực hiện công việc.....	83
3.2. Giải pháp hoàn thiện hệ thống danh gia thực hiện công việc tại viện khoa học lao động và xã hội.....	84
3.2.1. Một số giải pháp tạo cơ sở cho công tác danh gia thực hiện công việc	84
3.2.2. Một số giải pháp hoàn thiện công tác danh gia thực hiện công việc....	89
KẾT LUẬN.....	98
TAI LIỆU THAM KHẢO.....	100
PHỤ LỤC 1.....
PHỤ LỤC 2.....
PHỤ LỤC 3.....
PHỤ LỤC 4.....

DANH MỤC CHỮ CÁI VIẾT TẮT

Chữ viết tắt	Diễn giải
ĐGTHCV	Đánh giá thực hiện công việc
PTCV	Phân tích công việc
THCV	Thực hiện công việc
QTNL	Quản trị nhân lực
NLĐ	Người lao động

DANH MỤC BẢNG BIỂU, SƠ ĐỒ

Bảng 1.1: Bảng so sánh tiêu chí định tính và tiêu chí định lượng	12
Bảng 1.2: Bảng tổng hợp nhóm phương pháp quan sát hành vi	17
Bảng 2.1: Thống kê cán bộ chia theo đơn vị/chế độ làm việc	39
Bảng 2.2: Thống kê cán bộ chia theo trình độ/giới tính	41
Bảng 2.3: Lương bình quân đầu người từ 2016 – 2018.....	42
Bảng 2.4: Các tiêu chí đánh giá thực hiện công việc tại Viện Khoa học	47
Lao động và Xã hội	47
Sơ đồ 2.1: Quy trình đánh giá thực hiện công việc tại Viện.....	45

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Nhân lực là yếu tố vô cùng quan trọng đối với bất kỳ một tổ chức nào. Trong tác phẩm “*Sửa đổi lề lối làm việc*” của Hồ Chí Minh (1947), Nhà xuất bản Sự thật, Bác có viết: “Cán bộ là cái gốc của mọi công việc” và “Muôn việc thành công hoặc thất bại, đều do cán bộ tốt hoặc kém”. Vì vậy, muốn có cán bộ tốt phải chú trọng đến công tác đánh giá cán bộ để tiếp tục bố trí, sử dụng, bổ nhiệm, miễn nhiệm, đào tạo, bồi dưỡng, khen thưởng, kỷ luật và thực hiện chính sách đối với cán bộ, công chức viên chức sao cho hợp lí. Đặc biệt là đứng trước quá trình hội nhập quốc tế, xu hướng toàn cầu hóa với đặc trưng nền kinh tế trí tuệ, khoa học công nghệ phát triển mạnh thì nguồn nhân lực trở thành một trong những nguồn lực không thể thiếu được.

Lý luận và thực tế đều chỉ ra rằng đánh giá thực hiện công việc là một trong những công cụ cơ bản và quan trọng trong hoạt động quản lý và phát triển nhân sự của một tổ chức. Thực hiện hiệu quả công tác đánh giá thực hiện công việc là một trong những nhiệm vụ vô cùng quan trọng và góp phần không nhỏ giúp cho tổ chức đạt được mục tiêu, định hướng đã đề ra, là tiền đề vững chắc trong điều kiện hội nhập quốc tế. Bên cạnh đó, nếu công tác đánh giá thực hiện công việc được thực hiện một cách công bằng, hiệu quả thì không chỉ giúp tổ chức đạt được kết quả cao trong công việc mà còn có đội ngũ lao động nhiệt tình, tận tâm, hết lòng với công việc, trung thành và muốn gắn bó lâu dài với tổ chức. Ngược lại, nó có thể dẫn đến mâu thuẫn trong nội bộ tổ chức, giữa lãnh đạo với người lao động, giữa những người lao động với nhau, gây tâm lý chán nản, không có động lực làm việc. Do vậy, đa số các tổ chức dù lớn hay nhỏ đều muốn xây dựng cho mình một hệ thống đánh giá thực hiện công việc chính thức và có hiệu quả. Nhiều tổ chức lựa chọn giải pháp tìm đến sự hỗ trợ của chuyên gia hay các công ty tư vấn để hoàn thiện

công tác quản trị nguồn nhân lực nói chung và đánh giá thực hiện công việc nói riêng.

Viện Khoa học Lao động và Xã hội là một Viện nghiên cứu khoa học của Bộ Lao động Thương binh và Xã hội với nhiều cán bộ nghiên cứu giỏi, do vậy công tác đánh giá thực hiện công việc rất được Viện quan tâm. Lao động chủ yếu của Viện là các cán bộ nghiên cứu khoa học với sản phẩm là các công trình khoa học, đồng thời, Viện cũng là một cơ quan nhà nước chịu sự điều chỉnh của các quy định mang tính hành chính nên công tác đánh giá thực hiện công việc nói chung và đánh giá thực hiện công việc của đội ngũ nghiên cứu viên nói riêng gặp nhiều khó khăn hơn. Chính vì vậy, công tác đánh giá thực hiện công việc tại Viện Khoa học Lao động và Xã hội luôn cần những nét đặc thù để thỏa mãn được điều kiện làm việc đặc biệt, tạo động lực cho người lao động hoàn thành tốt nhiệm vụ, cống hiến được hết sức mình cho tập thể và làm việc lâu dài tại Viện.

Nhận thức được tầm quan trọng những lợi ích của đánh giá thực hiện công việc mang lại, cũng như mong muốn được tìm hiểu sâu hơn về công tác đánh giá thực hiện công việc tại Viện, học viên lựa chọn đề tài: “**Hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc tại Viện Khoa học Lao động và Xã hội**” cho luận văn Thạc sĩ để đáp ứng nhu cầu thực tiễn tại đơn vị học viên đang công tác.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Đánh giá thực hiện công việc là một công cụ cơ bản của quản trị nguồn nhân lực, được nhiều cá nhân tổ chức trên thế giới cũng như trong nước quan tâm nghiên cứu với nhiều công trình khoa học, đề tài nghiên cứu về lý luận và thực tiễn áp dụng theo các xu hướng khác nhau, cùng những quan điểm và đặc trưng riêng.

Nhiều tác giả trên thế giới đã nghiên cứu về lý thuyết và mô hình đánh

giá thực hiện công việc. Trong tài liệu của Dick Grote, 2002, “*The Performance appraisal question and answer book*” (Đánh giá thực hiện, hỏi và đáp), tác giả đã tiếp cận đánh giá theo kết quả thực hiện công việc với góc độ là một quy trình lập từ kế hoạch, tổ chức thực hiện, giám sát việc thực hiện đến đánh giá kết quả thực hiện.

Tác giả Christina Osborne. Ken Langdon, 2006, với cuốn “*Cẩm nang quản lý hiệu quả - Đánh giá năng lực nhân viên*”, Nhà xuất bản Tổng hợp thành phố Hồ Chí Minh đã đưa ra các kỹ năng, kỹ thuật cần thiết để thực hiện thành công đánh giá nhân viên, đồng thời giải thích rõ ràng các mục tiêu then chốt, những lợi ích thu được từ đánh giá, hướng dẫn từng bước trong giai đoạn chuẩn bị, quản lý và tổ chức các hoạt động hỗ trợ sau khi đánh giá.

Ở Việt Nam cũng có rất nhiều công trình nghiên cứu về đánh giá thực hiện công việc được nghiên cứu dưới dạng sách, giáo trình của một số trường đại học có đào tạo chuyên ngành quản trị nhân lực (QTNL) như: Giáo trình quản trị nhân lực trường Đại học Kinh tế quốc dân; Giáo trình Quản trị chiến lược trường Đại học Kinh tế quốc dân... hoặc các đề tài, chuyên đề, khảo sát và các bài đăng trên tạp chí. Điển hình có thể kể đến một số công trình nghiên cứu được thực hiện bởi những nhà nghiên cứu, nhà khoa học trong lĩnh vực quản lý và quản trị nhân sự: Luận án tiến sĩ của nghiên cứu sinh Hoàng Minh Quang thuộc trường Đại học Đà Nẵng năm 2012 với đề tài: “*Đánh giá thành tích nhân viên tại Ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu*”, đã chỉ ra được những tồn tại trong phương pháp đánh giá, lựa chọn đối tượng đánh giá, các phương pháp đánh giá chưa tạo được mối liên kết vì vậy gây trở ngại trong việc đánh giá chính xác hiệu quả, khả năng làm việc của người lao động.

Luận án tiến sĩ của tác giả Trần Anh Tuấn, 2007, “*Hoàn thiện thể chế công chức ở Việt Nam trong điều kiện phát triển và hội nhập quốc tế*”, nghiên cứu lý luận về thể chế quản lý công chức cũng đã đưa ra giải pháp thực hiện

đánh giá nguồn nhân lực trong cơ quan nhà nước.

Hay trong Luận án tiến sĩ Vũ Hồng Phong, 2012, “*Nghiên cứu tiền lương, thu nhập trong doanh nghiệp ngoài nhà nước trên địa bàn Hà Nội*” cũng đề cập đến công tác đánh giá hiệu quả công việc.

Tác giả Cao Hồng Việt với bài nghiên cứu “*Đánh giá thực hiện công việc tại doanh nghiệp*”, Tạp chí Công nghệ thông tin và Truyền thông (số 156, 2003) đã đưa ra một cái nhìn tổng quan về hệ thống đánh giá thực hiện công việc trong doanh nghiệp, đưa ra kết luận về các nguyên tắc cơ bản cần lưu ý khi thiết kế hệ thống đánh giá. Bài viết đồng thời đưa ra 3 phương pháp đánh giá thường được sử dụng tại Việt Nam. Tuy nhiên, các nội dung được đưa ra trong bài viết được đề cập mang tính tổng quan và bao quát, không đi sâu vào phân tích chi tiết bất cứ hệ thống hay phương pháp đánh giá nào.

Bài báo nghiên cứu “*Đánh giá hiệu quả làm việc phát triển năng lực của nhân viên*”, Bộ sách Quản trị nguồn nhân lực, NXB Trẻ, TP.Hồ Chí Minh, năm 2006. Nội dung của công trình đã nêu ra được vai trò hết sức quan trọng của ĐGTHCV đối với sự phát triển của các nhân viên, từ đó làm cơ sở để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

Nhóm tác giả Lê Quang Lâm, Nguyễn Thị Kim Anh cũng có bài viết “*Vận dụng Bảng đánh giá thành quả tại Công ty TNHH một thành viên Đóng tàu Nha Trang*” đăng trên Tạp chí Kinh tế và phát triển (số 185 (II), 2012) gắn đánh giá thực hiện công việc của người lao động vào hệ thống quản trị chiến lược của công ty. Bài viết cho thấy một phần vai trò của quản trị nhân lực nói chung và đánh giá thực hiện công việc nói riêng trong hệ thống quản trị mục tiêu chiến lược của tổ chức. Tuy nhiên, trong bài viết không đề cập về hệ thống đánh giá thực hiện công việc trong mô hình quản trị bằng phương pháp bảng điểm cân bằng mà chỉ đưa ra chỉ tiêu định lượng về tỷ lệ nhân viên được đánh giá hoàn thành tốt công việc được giao trở lên hàng tháng và biện

pháp đề ra để đạt chỉ tiêu đó.

Mặc dù có nhiều công trình nghiên cứu về công tác đánh giá thực hiện công việc nhưng tính đến thời điểm hiện nay vẫn chưa có công trình nghiên cứu nào về đánh giá thực hiện công việc tại Viện Khoa học Lao động và Xã hội.

Kế thừa và phát huy những kết quả đã đạt được từ các công trình trong và ngoài nước về đánh giá thực hiện công việc, cùng với những nghiên cứu, tổng hợp tài liệu của bản thân, học viên sẽ đi sâu vào nghiên cứu, làm rõ những mặt tích cực và hạn chế còn tồn tại trong đánh giá thực hiện công việc tại Viện Khoa học Lao động và Xã hội. Phân tích nguyên nhân chủ quan, khách quan dẫn đến những tồn tại trong đánh giá, làm cơ sở để đưa ra các giải pháp nhằm nâng cao và hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc tại Viện, đảm bảo tính khả thi và hiệu quả, có thể áp dụng được phần nào vào thực tế, giúp nâng cao hệ thống đánh giá thực hiện công việc, góp phần vào sự thành công và phát triển của Viện.

Lý do để tác giả lựa chọn đề tài: “Hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc tại Viện Khoa học Lao động và Xã hội” là cấp thiết về mặt lý luận và thực tiễn.

3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích nghiên cứu

Phân tích thực trạng, chỉ ra những ưu điểm, hạn chế và nguyên nhân để đề xuất các giải pháp hoàn thiện công tác ĐGTHCV tại Viện Khoa học Lao động và Xã hội.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

- Nghiên cứu, hệ thống hóa một số lý luận cơ bản về công tác ĐGTHCV tại Viện Khoa học Lao động và Xã hội.

- Phân tích thực trạng ĐGTHCV tại Viện Khoa học Lao động và Xã

hội, chỉ ra những ưu điểm, hạn chế của công tác ĐGTHCV và nguyên nhân của những hạn chế này.

- Phân tích các yếu tố ảnh hưởng tới công tác ĐGTHCV tại Viện Khoa học Lao động và Xã hội.

- Đề xuất một số giải pháp khả thi nhằm hoàn thiện công tác ĐGTHCV tại Viện.

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Công tác đánh giá thực hiện công việc

4.2. Phạm vi nghiên cứu

- Về mặt không gian: Viện Khoa học Lao động và Xã hội.

- Về mặt thời gian: Luận văn nghiên cứu công tác ĐGTHCV với dữ liệu có liên quan thu thập trong khoảng thời gian từ năm 2014 đến năm 2018 và đề ra giải pháp đề xuất đến năm 2020.

5. Phương pháp nghiên cứu

- Luận văn sử dụng phương pháp duy vật biện chứng và duy vật lịch sử. Sử dụng các số liệu, dữ liệu thứ cấp theo thời gian để phân tích tổng hợp.

- + Dữ liệu thứ cấp: Lập bảng câu hỏi được thiết kế sẵn (Phụ lục 1) để thu thập thông tin, lấy ý kiến của công chức, viên chức, NLD trong đơn vị về đánh giá thực hiện công việc. Số lượng phiếu phát ra là 64 phiếu trong đó, cơ cấu phiếu đưa ra là 03 phiếu cho Lãnh đạo Viện, 21 phiếu cho Khối quản lý (bao gồm: Văn phòng, phòng Quản lý khoa học, phòng Kế hoạch – Đối ngoại) và 40 phiếu cho Khối nghiên cứu (bao gồm: Phòng Nghiên cứu Chính sách an sinh xã hội, Phòng Nghiên cứu Tiền lương và Quan hệ lao động, Trung tâm Nghiên cứu Môi trường và Điều kiện lao động, Trung tâm Nghiên cứu Dân số, lao động, việc làm, Trung tâm Nghiên cứu Lao động nữ và giới, Trung tâm Thông tin, phân tích và dự báo chiến lược). Sử dụng phần mềm

excel để phân tích số liệu thu thập được. Thông qua quá trình thu thập số liệu thu về 64 phiếu có thể sử dụng được.

+ Dữ liệu thứ cấp: Số liệu báo cáo từ các phòng ban, trung tâm của Viện Khoa học Lao động và Xã hội

- Phương pháp thống kê, phương pháp phân tích: đọc và nghiên cứu các tài liệu trên các báo cáo nhân sự, từ đó phân tích và chọn lọc để tổng hợp thành bảng biểu đưa ra các nhận xét về bản chất và nguyên nhân của vấn đề từ đó đưa ra các đánh giá chung.

- Phương pháp nghiên cứu, tổng hợp và so sánh: tìm hiểu và nghiên cứu để tổng hợp, chọn lọc các tài liệu, thông tin có giá trị tham khảo khoa học phù hợp với đề tài nghiên cứu.

- Tiến hành và quan sát thực tế đánh giá thực hiện công việc của người lao động tại đơn vị và thu nhập thông tin qua quan sát, trao đổi trực tiếp với công chức, viên chức và người lao động.

6. Kết cấu của luận văn

Luận văn được nghiên cứu theo kết cấu ba chương sau:

Chương 1: Cơ sở lý luận về công tác đánh giá thực hiện công việc trong tổ chức

Chương 2: Thực trạng công tác đánh giá thực hiện công việc tại Viện Khoa học Lao động và Xã hội

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc tại Viện Khoa học Lao động và Xã hội

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TRONG TỔ CHỨC

1.1. Các khái niệm cơ bản liên quan

1.1.1. Công việc

Công việc là tất cả những nhiệm vụ được thực hiện bởi một người lao động hoặc là tất cả những nhiệm vụ giống nhau được thực hiện bởi một số người lao động.

Công việc có nhiệm vụ chính là biểu thị từng hoạt động riêng biệt với những mục đích cụ thể mà mỗi NLD phải thực hiện.

Công việc là một đơn vị mang tính tổ chức nhỏ nhất trong một doanh nghiệp. Với mỗi một công việc cụ thể là một hoạt động sản xuất kinh doanh được thực hiện bởi một người hoặc một nhóm lao động. Một doanh nghiệp, tổ chức có rất nhiều công việc, nên cũng cần rất nhiều người. Để doanh nghiệp, tổ chức có thể hoạt động tốt thì buộc phải tổ chức quản lý tốt, điều đó sẽ đảm bảo cho sự tồn tại và phát triển lâu dài.

1.1.2. Đánh giá

Đánh giá là quá trình so sánh, đối chiếu thực tế với những tiêu chuẩn đã định sẵn để rút ra mức độ phù hợp của các bộ phận, các mối liên kết bên trong sự vật với những chuẩn mực, quy định của nó.

Triết học lại cho rằng, đánh giá là xác định giá trị của sự vật, hiện tượng xã hội, hoạt động hành vi của con người tương xứng với những mục tiêu, nguyên tắc, kết quả mong đợi hay chuẩn mực nhất định, từ đó bộc lộ một thái độ. Nó có tính động cơ, phương tiện và mục đích hành động.

Đánh giá chính thức thể hiện ở việc ban hành công khai các văn bản,

quy định, quy trình liên quan đến đánh giá trong tổ chức. Trong các văn bản quy định này nêu rõ những mục tiêu đánh giá, hệ thống đánh giá... và những chính sách liên quan đến kết quả của việc đánh giá.

Trong con người luôn tồn tại một nguồn năng lượng nuôi sống cơ thể, nguồn năng lượng này có được nhờ việc ăn uống và người lao động cần rèn luyện cho mình một sức khỏe để duy trì sự sống. Làm việc chính là một hoạt động cần thiết để tăng cường sức khỏe. Chính vì vậy con người đã vận dụng những cái vốn có của cơ thể kết hợp với máy móc thực hiện quá trình hoạt động đem lại những sản phẩm thỏa mãn nhu cầu hàng ngày.

Việc THCV dựa trên các bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn THCV. Hai bản này sẽ giúp cho NLĐ định hình được công việc họ cần làm và các yêu cầu THCV.

1.1.3. Thực hiện công việc

Thực hiện công việc là một quá trình người lao động sử dụng kiến thức, kỹ năng và công sức của mình để hoàn thành một nhiệm vụ hay công việc nào đó, cùng đóng góp vào sự phát triển của tổ chức và mỗi công việc đó lại có những chuẩn mực thực hiện riêng.

1.1.4. Đánh giá thực hiện công việc

“ĐGTHCV là sự đánh giá có hệ thống và chính thức tình hình thực hiện công việc của người (nhóm người) lao động trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn đã được xây dựng và thỏa thuận về sự đánh giá đó với người lao động trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn đã được xây dựng và thỏa thuận về sự đánh giá đó với người lao động. Đây thực chất là việc so sánh tình hình thực hiện công việc của người (nhóm người) lao động so với yêu cầu đề ra của tổ chức” [1, tr211]. Một số quan điểm lại cho rằng: “ ĐGTHCV là đo lường kết quả công việc thực hiện so với chỉ tiêu đề ra” [2, tr1].

Trong thực tế, nhiều tổ chức, cá nhân tại Việt Nam vẫn gọi ĐGTHCV

là “đánh giá công việc” hay “đánh giá thi đua”. Tại một số nước trên thế giới còn xuất hiện khái niệm “quản lý thực hiện công việc” là một quá trình truyền đạt tới người lao động những yêu cầu mà họ cần đạt được trong tổ chức. Đó là việc sắp xếp, phối hợp giữa các mục tiêu tổ chức cùng với yêu cầu về kỹ năng, năng lực của người lao động. Với cách hiểu như vậy thì nội hàm và bản chất không đồng nhất với khái niệm ĐGTHCV đã được phân tích như trên.

Từ những đánh giá, kế thừa các quan điểm của các học giả trong và ngoài nước về khái niệm ĐGTHCV có thể hiểu ĐGTHCV là quá trình thu nhận và xử lý thông tin về quá trình và kết quả thực hiện công việc của nhân lực trong tổ chức để đưa ra được những nhận định chính xác về năng lực thực hiện công việc và mức độ hoàn thành công việc của nhân lực đối với tổ chức với tiêu chuẩn tham chiếu phù hợp chức danh mà người đảm nhận (thông thường người người ta không sử dụng bộ tiêu chuẩn chung mà sẽ thiết kế theo tiêu chuẩn tham chiếu phù hợp với chiến lược và mục tiêu hoạt động của tổ chức).

1.2. Nội dung công tác đánh giá thực hiện công việc

1.2.1. Lập kế hoạch đánh giá thực hiện công việc

1.2.1.1. Thiết lập quy trình đánh giá thực hiện công việc

Trong quá trình thực hiện ĐGTHCV trong một tổ chức thường diễn ra theo các trình tự: Tiêu chuẩn THCV được xây dựng đầu tiên làm cơ sở cho việc thực hiện đo lường THCV. Sau đó, người đánh giá sử dụng các phương pháp đánh giá để tiến hành đo lường sự THCV của người lao động (thông qua việc so sánh thực tế THCV với các tiêu chuẩn). Cuối cùng, các kết quả thực hiện đo lường sẽ được sử dụng nhằm thực hiện thông tin phản hồi về kết quả đánh giá.

1.2.1.2. Xác định mục tiêu của đánh giá thực hiện công việc

Xác định mục tiêu đánh giá là bước khởi đầu của quá trình ĐGTHCV.

Việc xác định mục tiêu đánh giá cụ thể, rõ ràng sẽ giúp đơn vị đánh giá đúng đối tượng, đúng kết quả hoàn thành công việc mà mỗi cán bộ, công nhân viên mang lại và tránh lãng phí cho tổ chức.

Mỗi một tổ chức sẽ thực hiện ĐGTHCV với một mục tiêu khác nhau. Mục tiêu đặt ra cần có các phương pháp đánh giá phù hợp để tạo môi trường phù hợp, kích thích sự nỗ lực, cố gắng của người lao động, qua đó đạt được mục tiêu chung của tổ chức.

Với mục tiêu đánh giá là để nâng cao kết quả, hiệu quả THCV của người lao động thì chu kỳ đánh giá có thể là theo tháng, theo quý, theo năm và đánh giá thường kỳ kết hợp với đột xuất để thấy được sự THCV hàng ngày của người lao động. Kết quả của đánh giá phục vụ cho việc đào tạo, phát triển nâng cao tay nghề cho người lao động. Để đánh giá được chính xác, các tiêu chí đánh giá phải tập trung vào mô tả hành vi thực hiện cần có của người lao động để thấy được các ưu, nhược điểm của họ, từ đó có biện pháp khắc phục.

Đối với mục tiêu đánh giá dùng để đánh trả lương, trả thưởng cho người lao động thì chu kỳ đánh giá thường thực hiện theo tháng, theo năm và thường được thông báo từ trước. Các tiêu thức đánh giá sẽ chú trọng đến kết quả, lượng hóa các kết quả để việc đo lường được dễ dàng, ít chú trọng đến hành vi THCV.

1.2.2. Tổ chức đánh giá thực hiện công việc

1.2.2.1. Xây dựng tiêu chí và tiêu chuẩn đánh giá

Tiêu chí đánh giá thực hiện công việc:

Căn cứ vào mục đích đánh giá, tổ chức sẽ xác định những tiêu chí nào cần được đánh giá cũng như vai trò, trọng số của từng tiêu chí trong thể hiện kết quả đánh giá. Các tiêu chí đánh giá thường bao gồm các nhóm liên quan đến các nội dung: trình độ năng lực chuyên môn, khối lượng và chất lượng công việc, ý thức tuân thủ nội quy và quy định trong công việc, tinh thần làm

việc nhóm, khả năng sáng tạo, lãnh đạo, phối hợp...trong công việc.

Đối với từng nội dung đánh giá có thể bao gồm một hoặc nhiều tiêu chí đánh giá khác nhau. Tiêu chí đánh giá được chia làm 2 loại chính: định tính và định lượng. Đặc trưng của mỗi loại lại khác nhau:

Bảng 1.1: Bảng so sánh tiêu chí định tính và tiêu chí định lượng

PHÂN LOẠI ĐẶC TRUNG	TIÊU CHÍ ĐỊNH TÍNH	TIÊU CHÍ ĐỊNH LƯỢNG
BIỂU HIỆN	Thường được đánh giá dưới dạng: - Theo mức độ tốt, rất tốt, trung bình, kém mà không có đặc điểm nhận dạng cụ thể của từng mức độ. - Theo điểm nhưng không có tiêu thức cụ thể để đánh giá điểm.	Thường được đánh giá dưới dạng: - Theo mức độ tốt, rất tốt, trung bình, kém và có đặc điểm nhận dạng cụ thể của từng mức độ. - Theo điểm và có tiêu thức cụ thể để đánh giá điểm.
ƯU ĐIỂM	- Sử dụng cho những tiêu chuẩn khó định lượng hóa	- Việc đánh giá mang tính nhất quán. - Kết quả đánh giá ít chịu ảnh hưởng của yếu tố chủ quan
NHUỢC ĐIỂM	- Kết quả đánh giá bị ảnh hưởng bởi yếu tố tình cảm hoặc thành kiến, định kiến.	- Không sử dụng được cho những chỉ tiêu khó định lượng hóa.

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

Khi xây dựng các tiêu chí đánh giá, phải dựa trên bản tiêu chuẩn THCV, bởi một trong những mục tiêu đánh giá là xem xét NLD có đạt được

tiêu chuẩn công việc hay không. Từ bản tiêu chuẩn THCV có thể chi tiết hóa các chỉ tiêu đánh giá hoặc lấy nguyên tiêu chuẩn làm tiêu chí đánh giá. Mặt khác, một trong những yêu cầu cơ bản của đánh giá là để NLD biết được cần làm những gì và cần phải làm tốt đến mức nào. Do vậy, cần phải cụ thể hóa các tiêu chí đánh giá, nêu rõ các tiêu thức và mức độ đánh giá một cách rõ ràng, dễ hiểu, ngắn gọn, đơn giản và phù hợp với hệ thống đo lường, được tập thể lao động trong tổ chức chấp nhận.

Xây dựng tiêu chuẩn đánh giá

Tiêu chuẩn đánh giá được xây dựng nhằm đo lường mức độ thực hiện công việc của người lao động. Do đó, để thiết lập được một hệ thống tiêu chuẩn đánh giá khả thi, phù hợp, điều đầu tiên người quản lý cần thực hiện là phải nắm cụ thể công việc của người lao động, tức là, cần phải tiến hành phân tích công việc và thiết kế được bản mô tả công việc.

Tiêu chuẩn là một khung định, một thước đo, một yêu cầu được thiết lập và thỏa thuận chung giữa người lao động với tổ chức. Với mỗi tiêu chí đánh giá được đưa ra cần có những tiêu chuẩn nhất định để có thể đánh giá được mức độ hoàn thành công việc của người lao động một cách chính xác nhất. Bên cạnh đó, nhờ có các tiêu chuẩn đánh giá mới có thể so sánh và đánh giá công bằng đối với những người lao động có tính chất, đặc thù công việc giống nhau.

Tiêu chuẩn đánh giá, tiêu chí đánh giá phải phản ánh được các kết quả và hành vi cần có để thực hiện thành công một công việc. Tiêu chuẩn đánh giá phải làm cho NLD thấy những gì cần phải làm trong công việc và cần phải làm tốt đến đâu. Đồng thời, các tiêu chuẩn phải phản ánh hợp lý các mức độ yêu cầu về số lượng và chất lượng THCV, phù hợp với từng đặc điểm của từng công việc.

1.2.2.2. Lựa chọn và thiết kế phương pháp đánh giá thực hiện công việc

Có rất nhiều phương pháp đánh giá thực hiện công việc. Việc thiết kế và lựa chọn phương án đánh giá phải phụ thuộc vào mục đích của đánh giá, tính chất, đặc điểm của công việc từ đó thiết kế nội dung cho phù hợp. Dưới đây là một số phân tích về ưu nhược điểm khả năng áp dụng của các phương pháp đánh giá có thể sử dụng, tùy vào đặc điểm, mục tiêu mà có thể lựa chọn và kết hợp các phương pháp đánh giá phù hợp với tổ chức của mình.

Phương pháp thang đo đánh giá đồ họa

Là phương pháp đơn giản và phổ biến nhất để đánh giá sự THCV của người lao động. Với phương pháp này, việc đánh giá sẽ dựa trên mẫu phiếu đánh giá. Trong mẫu phiếu này sẽ bao gồm các tiêu thức liên quan trực tiếp đến công việc và các tiêu thức không liên quan trực tiếp đến công việc. Khi ĐGTHCV, người đánh giá sẽ đưa ra các ý kiến đánh giá đối với sự thực hiện công việc của người lao động dựa trên ý kiến chủ quan của mình theo thang đo từ thấp đến cao. Các thang đo để đánh giá có thể được thiết kế dưới dạng một thang đo liên tục hoặc một thang đo rời rạc.

- Cách thực hiện:

+ Các nội dung đánh giá được xếp theo từng lớp.

+ Trong mỗi lớp sẽ bao gồm các tiêu chí cụ thể.

+ Mỗi tiêu chí cụ thể sẽ được đánh giá theo thang đo đồ họa

* Đồ họa: thể hiện các mức đạt được giá trị tiêu chí từ thấp đến cao nhất (từ không hoàn thành nhiệm vụ đến hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ).

* Thang đo liên tục: là loại thang đo mà ở giữa các mức độ đánh giá có xác nhận điểm nằm giữa để người đánh giá có thể đánh giá đối tượng nằm ở mức này mà không phải hoàn toàn nhận xét tốt hay không tốt. Có thể đánh số lẻ trong khung số từ nhỏ nhất đến cao nhất

Ví dụ: cho điểm cụ thể theo khung 0 đến 100 điểm: 0 – dưới 20: kém; 20 – dưới 40: yếu; 40 – dưới 60: trung bình; 60 – dưới 80: khá; 80 – 100: tốt.

* Thang đo rời rạc: là loại thang đo mà người đánh giá có thể cho các điểm tại mức độ xác định với các mức (điểm tròn) số cách đều nhau

Ví dụ: chọn 1 trong 5 mức: 1; 2; 3; 4; 5

- Các thang đo, phiếu đánh giá sẽ được thiết kế chung cho tất cả công việc hoặc nhóm công việc có tính chất tương đồng.

Phương pháp này có ưu điểm là dễ hiểu, được xây dựng đơn giản và xây dựng thuận tiện, cho kết quả cụ thể bằng điểm số hoặc bằng xếp hạng, thuận tiện cho các quyết định nhân sự có liên quan. Tuy nhiên, chưa đánh giá được đầy đủ đặc trưng riêng của từng công việc; kết quả bị ảnh hưởng bởi lỗi chủ quan; nếu tiêu chí không phù hợp hoặc tính điểm không chính xác có thể làm kết quả sai lệch.

Phương pháp so sánh, xếp hạng

Phương pháp so sánh, xếp hạng là phương pháp ĐGTHCV dựa trên sự so sánh THCV của người lao động với đồng nghiệp của họ và tiêu thức để đánh giá là THCV nói chung, do đó người đánh giá phải là người lãnh đạo trực tiếp của bộ phận đó. Ưu điểm của phương pháp này là đơn giản, dễ hiểu và dễ sử dụng, có tác dụng trong việc ra quyết định lương, thưởng, thăng tiến đối với người lao động, tạo sự bình đẳng trong việc đánh giá. Tuy nhiên, phương pháp này cũng có những nhược điểm như: mất chính xác do căn cứ cho điểm, tiêu chí đánh giá không rõ ràng; người đánh giá có thể mắc lỗi chủ quan trong quá trình đánh giá; việc cung cấp thông tin phản hồi tới người lao động bị hạn chế; không có tác dụng tăng tính đoàn kết trong tập thể.

Phương pháp này thường được chia làm 4 dạng chủ yếu:

- Phương pháp cho điểm: cho phép người sử dụng phân phối một tổng điểm được quy định cho nhân viên trong mỗi bộ phận sao cho khi cộng điểm phân phối sẽ có kết quả bằng tổng điểm ban đầu. Người được đánh giá cao hơn sẽ có tổng điểm cao hơn.

- Phương pháp xếp hạng: là phương pháp người lao động trong nhóm sẽ được sắp xếp theo thứ tự từ cao đến thấp dựa trên tình hình THCV tổng thể của từng người. Có 2 cách để xếp hạng là xếp hạng đơn giản và xếp hạng luân phiên.

- Phương pháp phân phối bắt buộc: người đánh giá phân loại nhân viên thành các loại khác nhau theo tỷ lệ bắt buộc.

- Phương pháp so sánh cặp: người đánh giá phải so sánh từng người lao động với tất cả người lao động khác theo từng cặp. Khi đánh giá, người đánh giá cần nhắc xem trong 2 người ai là người làm việc tốt hơn để xếp hạng hoặc cho điểm cao hơn

Phương pháp quan sát hành vi

Đây là phương pháp đánh giá dựa trên cơ sở quan sát các hành vi thực hiện công việc của người lao động. Người lãnh đạo bộ phận sẽ căn cứ vào hai yếu tố: Số lần quan sát và tần số lặp lại của các hành vi (hành vi tích cực và hành vi tiêu cực) để đánh giá tình hình thực hiện chung của nhân viên

Phương pháp này sẽ mô tả rõ ràng hành vi, thái độ của người lao động theo từng yếu tố công việc. Nhất là những yếu tố công việc định tính cũng được cụ thể hóa, dễ hiểu, dễ đánh giá. Kết quả đánh giá được cho điểm rõ ràng ở từng yếu tố công việc, theo từng mức độ khác nhau, tạo điều kiện thuận lợi cho người đánh giá.

Phương pháp này bao gồm 3 phương pháp:

Bảng 1.2: Bảng tổng hợp nhóm phương pháp quan sát hành vi

PHƯƠNG PHÁP	NỘI DUNG	ƯU ĐIỂM	NHUỘC ĐIỂM
Quan sát hành vi thông thường	Đánh giá dựa trên cơ sở quan sát các hành vi THCV của người lao động căn cứ vào số lần quan sát và tần suất lặp lại của các hành vi.	Đánh giá đúng ưu, nhược điểm của nhân viên.	Độ chính xác phụ thuộc vào số lần đánh giá và tính ngẫu nhiên của đánh giá; kết quả mang tính ước tính
Thang điểm hành vi	<ul style="list-style-type: none"> - Người đánh giá mô tả tần số xảy ra hành vi, cho điểm dựa trên nhận xét về tần số xuất hiện của hành vi đó. - Kết quả điểm được tính bình quân hoặc tổng cộng điểm ở từng tiêu thức theo trọng số. 	Thiết kế phiếu đánh giá đơn giản, dễ sử dụng, dễ đánh giá.	Tính định tính cao, phụ thuộc nhiều vào ý chí chủ quan.
Đánh giá bằng thang đo dựa trên hành vi	Sử dụng thang đo đồ họa kết hợp với quan sát hành vi, ghi chép các sự kiện quan trọng để đánh giá.	<ul style="list-style-type: none"> - Ít thiên vị hơn các thang đo khác. - Tiêu chí đánh giá thống nhất giữa những người đánh giá. 	<ul style="list-style-type: none"> - Thiết kế thang đo mất nhiều thời gian, chi phí. - Sử dụng thang đo mất nhiều thời gian.

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

Phương pháp quản trị bằng các mục tiêu (MBO)

Là phương pháp đòi hỏi các thành viên trong bộ phận cùng tham gia

vào việc đề ra các mục tiêu thực hiện công việc trong tương lai cùng với người lãnh đạo bộ phận, là người giúp họ phương sách để đạt được mục tiêu đó. Tiêu chuẩn đánh giá là kết quả đạt được so với mục tiêu đề ra theo định kỳ đánh giá đã được xác định. Vào cuối thời kỳ đánh giá, sau khi sử dụng các mục tiêu đánh giá được đề ra để đánh giá sự nỗ lực của nhân viên, người lãnh đạo bộ phận sẽ gặp nhân viên dưới quyền của mình và cung cấp các thông tin phản hồi cho họ thông qua phỏng vấn đánh giá.

- Ưu điểm:

+ Khuyến khích được sự cùng tham gia vào việc ra quyết định của nhân viên, qua đó nâng cao ý thức tự giác, củng cố sự tự tin trong công việc và nâng cao tinh thần làm chủ của nhân viên

+ Nhân viên có được hướng đi rõ ràng để hoàn thành các công việc được giao thông qua các chương trình hành động đã được vạch ra và có sự thống nhất với lãnh đạo. Qua đó, nhân viên được kích thích, động viên nhiều hơn và có khả năng phát triển cá nhân tốt hơn.

+ Nhấn mạnh nhiều vào các kết quả mà nhân viên cần đạt được nên có tác dụng phát huy tính sáng tạo, thúc đẩy sự cố gắng của nhân viên và nâng cao trách nhiệm của cá nhân với công việc.

+ Các mục tiêu được lãnh đạo và nhân viên cùng đặt ra dựa trên mục tiêu phát triển của tổ chức nên có tác động thúc đẩy việc thực hiện có hiệu quả các mục tiêu phát triển tổ chức.

+ Quan hệ giao tiếp trong tổ chức phát triển tốt hơn, lãnh đạo và nhân viên có điều kiện trao đổi và gần gũi nhau hơn.

- Nhược điểm:

+ Khi lãnh đạo đề ra các mục tiêu không phù hợp, chương trình quản trị theo mục tiêu dễ trở nên độc đoán, tốn nhiều thời gian, hoặc các mục tiêu đưa ra không có tính khả thi.

+ Ít quan tâm đến những thông tin về sự khó khăn, thuận lợi, điều kiện của quá trình thực hiện công việc.

+ Nếu không chú ý trong việc đặt ra các mục tiêu đánh giá toàn diện cả về số lượng và chất lượng công việc, hiệu quả đánh giá có thể không cao do chú trọng nhiều đến số lượng mà xem nhẹ chất lượng hoặc coi nhẹ một số yếu tố trách nhiệm trong công việc.

+ Đôi khi, NLD đặt ra các mục tiêu thấp để dễ hoàn thành hơn.

1.2.2.3. Lựa chọn người đánh giá

Đây là việc làm cần thiết để đảm bảo hiệu quả của đánh giá. Căn cứ theo phương pháp lựa chọn, nhà quản lý phụ trách công tác đánh giá hoặc chuyên gia đánh giá được tổ chức mời sẽ huấn luyện các kiến thức, kỹ năng đánh giá cho những người tham gia đánh giá. Người thực hiện đánh giá cần được đào tạo để hiểu sâu về hệ thống đánh giá, mục đích của đánh giá, hiểu rõ cách đánh giá và nhất quán trong đánh giá.

Thông thường, người được chọn làm người đánh giá bao giờ cũng là người hiểu rõ nhất về kết quả THCV của đối tượng được đánh giá. Do vậy, người lãnh đạo trực tiếp bao giờ cũng là người đánh giá quan trọng bởi người lãnh đạo trực tiếp là người trực tiếp phân công công việc, kiểm tra và giám sát quá trình THCV cũng như kết quả THCV của đối tượng được đánh giá.

Tuy nhiên, nhằm đánh giá toàn diện và khách quan, có thể bổ sung những người đánh giá khác. Những người này có thể là: đồng nghiệp (ngang chức) trực tiếp phối hợp trong công việc với người được đánh giá; các khách hàng hoặc đối tác quan trọng mà người đánh giá trực tiếp giao dịch hoặc phục vụ; cấp dưới của người được đánh giá; bản thân người được đánh giá. Nhưng đánh giá của những người này chỉ đóng vai trò tham khảo trong việc đánh giá, bổ sung những khuyết thiếu trong đánh giá của người lãnh đạo trực tiếp.

1.2.2.4. Đào tạo người đánh giá

Khi tiến hành đánh giá nhân viên, người đánh giá có thể mắc phải các sai sót do cố ý để ấn định các thứ hạng không chính xác hoặc sai sót không cố ý trong cách quan sát, lưu trữ, nhớ lại và báo cáo các sự kiện, cụ thể:

- *Lỗi thiên vị*: người đánh giá dễ mắc lỗi này khi họ yêu mến, ưa thích một ai đó hơn những người khác.

- *Lỗi xu hướng trung bình*: người đánh giá ngại đương đầu với thực tế, không muốn làm mất lòng người khác có thể mắc phải lỗi này. Họ thường có xu hướng đánh giá tất cả mọi người ở mức trung bình.

- *Lỗi định kiến do tập quán văn hóa*: ý kiến của người đánh giá rất dễ bị sai lệch do ảnh hưởng của tập quán văn hóa bản thân.

- *Lỗi thiên kiến*: ý kiến đánh giá của người đánh giá có xu hướng chỉ dựa vào một đặc điểm nào đó của người được đánh giá và làm cơ sở đánh giá cho các điểm khác. Lỗi này thường do các nguyên nhân chủ yếu như: sự phù hợp về sở thích, tính cách, ấn tượng năng lực, ấn tượng năng lực, sự đối nghịch giữa lãnh đạo với nhân viên.

- *Lỗi thành kiến*: người đánh giá có xu hướng đánh giá theo cảm tính chủ quan của mình nếu không ưa thích một tầng lớp hay một nhóm người nào đó. Đây là lỗi rất dễ mắc phải.

Việc đào tạo người đánh giá sẽ giúp giải quyết các vấn đề này. Người đánh giá cần được đào tạo để hiểu biết về hệ thống và mục đích của đánh giá, hiểu rõ cách đánh giá và nhất quán trong đánh giá. Thông thường, việc đào tạo người đánh giá có thể được tiến hành thông qua các văn bản hướng dẫn hoặc qua các lớp tập huấn.

1.2.2.5. Tiến hành đánh giá

Khi tiến hành đánh giá, người đánh giá phải tiến hành đánh giá theo mẫu đánh giá đã được quy định. Những mẫu đánh giá này có thể được thiết kế

dưới dạng phiếu đánh giá hoặc bản tường thuật mẫu; thng điểm đánh giá hành vi... Cách lựa chọn thiết kế mẫu đánh giá sẽ tùy thuộc vào phương pháp đánh giá được lựa chọn.

Người đánh giá sẽ tiến hành đánh giá theo quy trình được quy định. Trong quá trình đánh giá, phải thực hiện hoạt động so sánh kết quả hoạt động công việc thực tế của người lao động với tiêu chuẩn mẫu, dựa vào mức độ đáp ứng các tiêu chuẩn mẫu để cho điểm, xếp hạng hoặc có những nhận xét về ưu, nhược điểm của người được đánh giá.

1.2.2.6. Phỏng vấn đánh giá

Bản chất của phỏng vấn đánh giá là cuộc đối thoại chính thức giữa người lãnh đạo trực tiếp với người lao động nhằm xem xét lại toàn bộ tình hình THCV của người lao động; trao đổi về những ưu, nhược điểm đó; tìm hiểu, đưa ra ý kiến, quan điểm của người lao động và đưa ra những phương hướng, biện pháp để phát triển hơn trong tương lai. Đồng thời, đây cũng là cơ hội để người lao động có thể trao đổi về những khó khăn trong quá trình THCV của họ và đưa ra những đề xuất cần thiết từ phía tổ chức trong việc cải thiện điều kiện làm việc, mức lương bổng, hoặc cơ hội được đào tạo để phát triển... Với những cuộc đối thoại mở, đây còn là cơ hội cho phép người lao động có những góp ý, nhận xét về phong cách và phong thái lãnh đạo hoặc những nhận xét khác để các cấp lãnh đạo hoàn thiện hơn công việc của họ.

Phỏng vấn đánh giá thường được tiến hành cuối mỗi đợt đánh giá, đây là khâu cuối cùng nhưng lại đóng vai trò rất quan trọng đối với hiệu quả của công tác đánh giá.

Một số lưu ý với lãnh đạo trực tiếp:

- Bước chuẩn bị: xem xét lại kết quả của những lần đánh giá trước đó; xác định những hành vi đặc biệt cần được nhấn mạnh trong quá trình đánh giá; dự tính trình tự tiến hành hoặc tiếp cận đối với từng đối tượng.

- Bước phỏng vấn: nhấn mạnh mặt tích cực của THCVC; giải thích cho người lao động hiểu mục đích của đánh giá là hoàn thiện quá trình THCVC; các ý kiến phê bình cần cụ thể và hướng vào công việc; giữ bình tĩnh và không tranh cãi; chỉ ra các hành động cụ thể mà người lao động cần thực hiện và sẵn sàng giúp đỡ họ hoàn thành công việc tốt hơn.

- Kết thúc phỏng vấn bằng sự nhấn mạnh các mặt tích cực trong THCVC của người lao động và bày tỏ sự tin tưởng đối với thành công của họ trong tương lai.

1.2.3. Sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc trong công tác quản trị nhân lực

Kết quả ĐGTHCVC được sử dụng một cách linh hoạt và là nguyên liệu đầu vào của các hoạt động QTNL khác, tăng tính chặt chẽ và khoa học trong hệ thống quản trị. Thông thường, kết quả đánh giá THCVC được sử dụng trong các hoạt động:

Sử dụng trong việc bố trí và sử dụng nhân viên

Dựa trên kết quả đánh giá THCVC, nhà quản trị sẽ có cơ sở trong việc đưa ra những quyết định về việc bố trí và sử dụng năng lực của nhân viên sao cho phù hợp. Với những nhân viên hoàn thành tốt công việc có thể được sử dụng làm những công việc có trách nhiệm cao hơn, mở rộng thêm công việc hoặc giao thêm những công việc mang tính thử thách để mở rộng cơ hội phát triển. Những nhân viên có kết quả kém sẽ được bố trí làm công việc khác phù hợp hơn. Còn những nhân viên vi phạm kỷ luật thì sẽ được cân nhắc, xử lý theo quy định.

Đồng thời, thông qua việc đánh giá THCVC, nhà quản trị có thể bố trí lại nhân lực khi nhận thấy chưa hợp lí.

Sử dụng trong việc đào tạo, phát triển nhân lực

ĐGTHCVC có vai trò trọng tâm trong công tác đào tạo và phát triển vì

nó giúp xác định chính xác những điểm yếu và hạn chế của NLD, từ đó xác định nhu cầu bồi dưỡng kiến thức, xây dựng chương trình đào tạo hợp lý, hiệu quả.

Đồng thời, ĐGTHCV giúp nhà quản lý xác định rõ đối tượng cần đào tạo phát triển kỹ năng, đối tượng cần được đào tạo lại kỹ năng để có thể thực hiện tốt nhất công việc được giao và phát triển được khả năng trong tương lai...

Sử dụng trong việc đề bạt và thăng tiến

Trong quá trình đánh giá, người lãnh đạo trực tiếp sẽ phát hiện một số nhân viên tỏ ra vượt trội trong công việc, bộc lộ các tố chất của người biết tự định ra kế hoạch và tổ chức thực hiện công việc, có nhiều tiềm năng và tài năng chưa được khai thác đúng và đủ. Họ là những người xuất sắc và cần có kế hoạch để quy hoạch, đề bạt lên vị trí cao hơn trong công việc và có trách nhiệm cao hơn. Tổ chức có thể quy định những lao động có thành tích xuất sắc trong THCV trong một số chu kỳ đánh giá liên tục sẽ được nâng lương trước thời hạn. Những nhân viên có thành tích xuất sắc có thể được nâng lương. Ngược lại với những nhân viên có kết quả đánh giá yếu và kém trong một số chu kỳ có thể bị hoãn quy hoạch.

Sử dụng trong công tác kế hoạch hóa nguồn nhân lực

Hệ thống ĐGTHCV sẽ cung cấp cho nhà quản lý những thông tin hữu ích về thực trạng nguồn nhân lực của mình, từ đó giúp cho người quản lý xác định được trước những khó khăn và tìm giải pháp khắc phục. Thông qua ĐGTHCV nhà quản lý có thể nhận thấy những đơn vị, cá nhân thực hiện tốt hoặc không tốt, hoàn thành hoặc chưa hoàn thành nhiệm vụ, từ đó giúp việc hoạch định nhu cầu về nguồn nhân lực kể cả về số lượng và chất lượng được hiệu quả. Qua kết quả hệ thống ĐGTHCV mang lại, nhà quản lý cũng có thêm căn cứ để đưa ra những quyết định đề bạt, giáng chức hay thuyên

chuyên NLĐ, tận dụng và phát huy tối đa nguồn nhân lực trong tổ chức. Các thông tin này là cơ sở quan trọng trong công tác kế hoạch hóa nguồn nhân lực của tổ chức.

Sử dụng trong việc cải thiện môi trường và điều kiện lao động

Trong các lần phỏng vấn đánh giá, nhân viên có thể trao đổi với người lãnh đạo về những trở ngại của họ trong quá trình THCV, có thể có những phàn nàn về điều kiện làm việc. Người lãnh đạo trực tiếp có thể thảo luận với họ về những cải tiến cần thiết từ phía tổ chức đối với nhân viên để hoạt động của nhân viên đạt được kết quả cao hơn. Căn cứ trên những trao đổi này, người lãnh đạo trực tiếp có thể trình lên cấp có thẩm quyền để có những cải thiện về môi trường và điều kiện làm việc cho nhân viên hoặc những hỗ trợ khác đối với công việc của họ.

1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác đánh giá thực hiện công việc

1.3.1. Các nhân tố bên trong

1.3.1.1. Văn hóa tổ chức

Văn hóa tổ chức là những giá trị tinh thần tồn tại trong tổ chức từ thế hệ này sang thế hệ khác. Mỗi tổ chức đều có một đặc trưng và văn hóa riêng phù hợp với môi trường cũng như lĩnh vực hoạt động của riêng mình. Mọi người trong tổ chức gắn kết với nhau không chỉ vì mục tiêu kinh tế mà còn vì giá trị tinh thần cốt lõi của tổ chức đó. Văn hóa tổ chức sẽ tác động đến hành vi ứng xử của mọi cá nhân trong các hoạt động của tổ chức nói chung trong đó bao gồm cả hành vi của họ trong hoạt động phỏng vấn đánh giá, phản hồi thông tin. Cụ thể, đối với một tổ chức có văn hóa tổ chức mạnh mẽ, lành mạnh, mối quan hệ giữa NLĐ và các nhà quản lý tốt đẹp thì cách ứng xử và cách phản hồi thông tin từ phía NLĐ sẽ vô cùng tích cực. NLĐ cảm thấy tin tưởng khi cung cấp những suy nghĩ thực tế và thoải mái khi trao đổi những thông tin này với cấp trên sẽ làm tăng sự chính xác của hệ thống đánh giá và tạo điều

kiện thuận lợi cho hoạt động này trong tương lai. Tuy nhiên, trong trường hợp ngược lại, việc phỏng vấn đánh giá, thu thập thông tin phản hồi sẽ vô cùng khó khăn hoặc thông tin sẽ bị sai lệch do NLD cố tình không nói thật nếu như văn hóa tổ chức không lành mạnh, mối quan hệ giữa hai bên không tốt và có cạnh tranh không công bằng trong nội bộ. Chính những giá trị cốt lõi đó ảnh hưởng đến nội dung công tác ĐGTHCV.

Như vậy, có thể thấy văn hóa tổ chức là tinh thần, là yếu tố tạo nên sự khác biệt giữa các tổ chức với nhau. Văn hóa tổ chức phản ánh quan điểm của lãnh đạo đối với các giá trị mà tổ chức đó muốn xây dựng nên. Với mỗi tổ chức có nét văn hóa khác nhau thì sẽ có ảnh hưởng khác nhau đến công tác ĐGTHCV.

1.3.1.2. Mục tiêu của tổ chức

Các yếu tố của hệ thống đánh giá đều chịu sự ảnh hưởng của mục tiêu của tổ chức và phản ánh chính mục tiêu đó. Nếu như tổ chức xác định mục tiêu càng rõ ràng thì hệ thống ĐGTHCV càng cụ thể, các nhà quản trị dễ dàng xây dựng các tiêu chuẩn THCV, lựa chọn phương pháp cũng như chu kỳ đánh giá và ngược lại. Mục tiêu của tổ chức có thể phân ra thành các mục tiêu ngắn hạn, trung hạn và dài hạn. Điều này cũng gây ảnh hưởng tới việc sử dụng kết quả đánh giá để phục vụ các mục tiêu này.

1.3.1.3. Nguồn lực của tổ chức cho công tác đánh giá thực hiện công việc

Đội ngũ ĐGTHCV tại tổ chức là yếu tố không thể thiếu đối với công tác này. Kiến thức, kỹ năng của cán bộ quản lý hay chính người tham gia ĐGTHCV cho chính NLD ảnh hưởng không nhỏ tới công tác ĐGTHCV. Xây dựng nội dung và hệ thống ĐGTHCV cho toàn thể NLD là công việc quan trọng trong công tác đánh giá THCV. Việc thiết kế bản đánh giá cần phải đo lường được mức độ hoàn thành công việc của NLD do đó đòi cán bộ làm công tác này phải có kiến thức, trình độ về ĐGTHCV mới có thể xây dựng

nên bản đánh giá phù hợp. Một bản đánh giá không sát với công việc của NLD thì kết quả của công tác ĐGTHCV là không hiệu quả và không có ý nghĩa đối với tổ chức đó. Bên cạnh đó, nhận thức thái độ của cán bộ làm công tác ĐGTHCV sẽ dẫn tới thái độ trong ĐGTHCV của người khác.

Nguồn lực để xây dựng hệ thống đánh giá bao gồm đội ngũ xây dựng và nguồn lực tài chính của tổ chức. Nếu tổ chức có nguồn lực mạnh, đội ngũ xây dựng có nhiều kinh nghiệm và hiểu biết chuyên môn thì hệ thống đánh giá sẽ chính xác, chi tiết và chuyên nghiệp. Bên cạnh việc tự xây dựng hệ thống đánh giá riêng, hiện nay có rất nhiều doanh nghiệp, tổ chức lựa chọn phương pháp thuê các chuyên gia bên ngoài để xây dựng hệ thống đánh giá cho mình. Mỗi cách làm đều có những ưu, nhược điểm khác nhau. Với cách tự xây dựng, tổ chức có thể tiết kiệm được chi phí, người xây dựng hiểu về tổ chức nhưng cũng có nhược điểm là hệ thống đánh giá sẽ phụ thuộc nhiều vào người đánh giá như quan điểm, kỹ năng, chuyên môn... Với cách thuê chuyên gia, ưu điểm là đơn vị chuyên gia nhiều kinh nghiệm và kiến thức, có thể kết hợp nhiều ưu điểm từ các hệ thống đánh giá của tổ chức khác nhưng cũng có nhược điểm là tốn kém chi phí và các chuyên gia không hiểu rõ về tổ chức. Do đó, dù lựa chọn hình thức nào, tổ chức cũng cần cân nhắc về nguồn lực của mình để lựa chọn cách xây dựng cho phù hợp.

1.3.1.4. Ý thức tham gia của người lao động

Người lao động là một yếu tố cấu thành trong ĐGTHCV. Để đánh giá mức độ hoàn thành công việc của mình thì NLD cũng phải tham gia đánh giá chính công việc mình đảm nhận thông qua các tiêu chí mà tổ chức đưa ra. Nếu như tại các tổ chức vấn đề ĐGTHCV thực sự được coi trọng, thu hút được sự quan tâm chú ý của cán bộ lãnh đạo và nhân viên thì các kết quả ĐGTHCV thường rõ ràng, chi tiết, mang tính phân loại cao, do đó nó cũng dễ dàng phát huy tác dụng giúp các hoạt động quản lý nhân sự khác được thực

hiện một cách có hiệu quả.

Mỗi cá nhân NLD sẽ có những động cơ lao động, mối quan tâm và thái độ khác nhau trong công việc, vì thế mỗi người trong số họ sẽ có những ưu tiên riêng trong quá trình công tác của mình. Cho nên, khi xây dựng, thiết kế bản ĐGTHCV phải làm sao trung hòa được giữa động cơ của NLD với mục tiêu chung của tổ chức, có như vậy việc đánh giá mới có ý nghĩa. Muốn như vậy, khi thiết kế nội dung ĐGTHCV, người thiết kế phải hiểu được chiến lược của tổ chức và điều kiện thực tế để đưa ra những nội dung phù hợp và sát sao nhất vào bản đánh giá. Bên cạnh đó, bất kỳ NLD cũng muốn được ghi nhận những cống hiến trong quá trình lao động và làm việc tại tổ chức. Do đó, công tác ĐGTHCV phải được thực hiện một cách công khai minh bạch và đi kèm với chế độ đãi ngộ, khen thưởng, thăng tiến hợp lý.

1.3.2. Các nhân tố bên ngoài

1.3.2.1. Đối thủ cạnh tranh

Đối thủ cạnh tranh luôn là yếu tố tác động gián tiếp tới toàn bộ hoạt động của tổ chức. Tất cả các lĩnh vực của tổ chức đều chịu ảnh hưởng, từ cơ cấu lao động, tiền lương, chính sách... Công tác ĐGTHCV cũng không nằm ngoài những yếu tố chịu ảnh hưởng trên. Nếu như đối thủ có hệ thống đánh giá hợp lý khiến cho NLD bên họ làm việc với năng suất tốt nhất, số lượng và chất lượng luôn ở mức cao và đạt tiêu chuẩn. Điều đó sẽ tạo lợi thế cạnh tranh cho đối thủ đó trên thị trường. Trước sự hoạt động hiệu quả của đối thủ như vậy, nếu tổ chức không có những chương trình đánh giá hợp lý tất yếu sẽ dẫn tới việc lép vế trong việc cạnh tranh trên thị trường.

1.3.2.2. Các quy định pháp lý của Nhà nước

Chính sách về lao động của Nhà nước nêu rõ việc đảm bảo quyền và lợi ích hợp pháp của người sử dụng lao động, quản lý lao động đúng pháp luật, dân chủ, công bằng, văn minh và nâng cao trách nhiệm xã hội. Về quyền và

nghĩa vụ của NLĐ, tại Điểm a Khoản 1 Điều 5 Bộ Luật lao động đã quy định rõ, người lao động có quyền “Làm việc” và “không bị phân biệt đối xử”. Do đó, việc xây dựng các chính sách về QTNL nói chung và ĐGTHCV nói riêng phải đảm bảo tuân thủ pháp luật, dựa trên nền tảng cơ bản là tính công bằng, khách quan trong kết quả đánh giá.

1.4. Kinh nghiệm đánh giá thực hiện công việc

1.4.1. Kinh nghiệm đánh giá thực hiện công việc của các tổ chức trong nước

Kinh nghiệm của Viện nghiên cứu phát triển Kinh tế - Xã hội

Viện nghiên cứu phát triển Kinh tế – Xã hội là đơn vị sự nghiệp khoa học trực thuộc Ủy ban nhân dân thành phố Hà Nội có chức năng nghiên cứu khoa học trong lĩnh vực phát triển kinh tế - xã hội, xây dựng và quản lý đô thị trên địa bàn Thành phố Hà Nội. Viện đã lựa chọn áp dụng phương pháp tính điểm xếp loại cán bộ, viên chức và người lao động là khá phù hợp.

Viện Nghiên cứu Châu Âu

Viện Nghiên cứu Châu Âu là tổ chức nghiên cứu khoa học trực thuộc Viện Hàn lâm Khoa học xã hội Việt Nam, thực hiện chức năng nghiên cứu những vấn đề cơ bản về khoa học xã hội của các nước và các tổ chức khu vực của Châu Âu; cung cấp luận cứ khoa học cho việc hoạch định chủ trương, đường lối, chính sách đối nội, đối ngoại của Đảng và Nhà nước đối với Liên minh Châu Âu; tư vấn khoa học và tham gia đào tạo phát triển nguồn nhân lực khoa học xã hội liên minh đến khu vực Châu Âu. Tại Viện Nghiên cứu Châu Âu đã bước đầu cố gắng xây dựng hệ thống ĐGTHCV, kết quả đánh giá được lưu vào hồ sơ nhân sự của từng cán bộ và vận dụng kết quả đó trong công tác thù lao của QTNL. Viện có 2 hệ thống đánh giá được xây dựng khá rõ ràng với chu kỳ trong 1 năm, việc đánh giá theo tuần tự từ cấp cơ sở (bản thân nghiên cứu viên), đến cấp trưởng đơn vị (trưởng phòng/ giám đốc trung

tâm), cấp viện. Các tiêu chuẩn đánh giá được xây dựng dựa trên các văn bản quy định của Nhà nước, của Viện nghiên cứu Châu Âu đã phản ánh nhiệm vụ cơ bản, tính chất đặc thù của nghiên cứu viên.

1.4.2. Bài học kinh nghiệm cho đánh giá thực hiện công việc tại Viện Khoa học Lao động và Xã hội

ĐGTHCV là một hoạt động QTNL quan trọng, trên thực tế, nó luôn tồn tại trong tất cả các tổ chức, có thể được thực hiện một cách chính thức hoặc không chính thức thông qua sự đánh giá hàng ngày của người giám sát và sự đánh giá, góp ý lẫn nhau giữa các nhân viên, thông thường các tổ chức quy mô nhỏ sẽ đánh giá một cách không chính thức.

ĐGTHCV tại nước ta cho thấy các tổ chức khi tiến hành ĐGTHCV đều gặp phải một số khó khăn chung như: (1) đa số các tổ chức chưa khai thác, sử dụng hết các phương pháp ĐGTHCV; (2) các phương pháp thường được sử dụng như so sánh xếp hạng, phân phối bắt buộc theo chỉ tiêu %, bản tường thuật, nhận xét đánh giá, thang đo đồ họa (thông qua mẫu phiếu) chưa được vận dụng hiệu quả, nặng về định tính, thiếu định lượng và không bao phủ hết các đối tượng đánh giá; (3) khó xây dựng hệ thống đánh giá phù hợp với tất cả NLD vì mỗi vị trí có đặc thù công việc và cá nhân THCV khác nhau; (4) người đánh giá dễ mắc phải lỗi thiên vị, thái cực, ảnh hưởng của văn hóa và định kiến xã hội,...

Qua tìm hiểu kinh nghiệm ĐGTHCV tại các tổ chức, có thể rút ra bài học kinh nghiệm cho ĐGTHCV tại Viện Khoa học Lao động và Xã hội như sau:

- Việc xây dựng các tiêu chuẩn đánh giá phải chú trọng cả về mặt định tính và định lượng, phải liên quan đến công việc và được hình thành từ PTCV. Các tiêu chuẩn hay tiêu chí nên cụ thể, cố gắng bằng các định lượng như: số lượng, chất lượng, thời gian, kỹ năng, mối quan hệ...

- Lựa chọn phương pháp đánh giá phù hợp với đặc trưng của Viện và

mặt bằng chung so với các viện nghiên cứu khác. Việc lựa chọn phương pháp đánh giá phụ thuộc vào mục tiêu của đánh giá và mục tiêu quản lý. Hiện nay, có rất nhiều phương pháp đánh giá được áp dụng. Mỗi phương pháp đánh giá lại có những ưu điểm và nhược điểm nhất định, được áp dụng trong điều kiện khác nhau tại các tổ chức khác nhau. Do đó, cần tham khảo một cách có chọn lọc phương pháp đánh giá để áp dụng sao cho phù hợp với điều kiện, hoàn cảnh riêng của Viện.

- Người đánh giá cần được đào tạo để hiểu biết về hệ thống đánh giá và mục đích của đánh giá, hiểu rõ cách đánh giá và nhất quán trong đánh giá. Có thể đào tạo người đánh giá bằng hai cách: cung cấp các văn bản hướng dẫn hoặc tổ chức các lớp đào tạo (tập huấn).

- Xây dựng hệ thống thông tin phản hồi thiết thực, hiệu quả góp phần bổ sung, hoàn thiện công tác ĐGTHCV của Viện.

- Sử dụng kết quả sau đánh giá làm cơ sở để đưa ra các quyết định bố trí, sử dụng hợp lý nguồn nhân lực: tuyển dụng, đào tạo, thù lao lao động, bố trí, sắp xếp nhân sự...

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TẠI VIỆN KHOA HỌC LAO ĐỘNG VÀ XÃ HỘI

2.1. Tổng quan về Viện Khoa học Lao động và Xã hội

2.1.1. Tóm lược lịch sử hình thành và phát triển của Viện Khoa học Lao động và Xã hội

Viện Khoa học Lao động được thành lập theo Quyết định số 79/CP ngày 14/4/1978 của Hội đồng Chính phủ. Đến năm 1987 Viện được đổi tên thành Viện Khoa học Lao động và Các vấn đề Xã hội và đến năm 2002 được đổi tên thành Viện Khoa học Lao động và Xã hội.

Viện Khoa học Lao động và Xã hội là viện đầu ngành có nhiệm vụ nghiên cứu cơ bản và nghiên cứu ứng dụng cung cấp luận cứ phục vụ xây dựng chính sách, chiến lược thuộc lĩnh vực Lao động, người có công và Xã hội.

Chặng đường 35 năm nỗ lực xây dựng, Viện đã từng bước khẳng định được vị thế trong hệ thống các viện nghiên cứu khoa học xã hội ở nước ta. Các công trình và kết quả nghiên cứu của Viện ngày càng gắn nhiều hơn với nhiệm vụ quản lý Nhà nước của ngành, cung cấp những luận cứ khoa học cho việc hoạch định và thực hiện chính sách lao động, người có công và xã hội trong các thời kỳ.

Quá trình xây dựng và trưởng thành của Viện gắn liền với quá trình phát triển của ngành Lao động – Thương binh và Xã hội, có thể chia thành 4 giai đoạn: trước “Đổi mới” (từ khi thành lập năm 1978 đến năm 1986); giai đoạn sau đổi mới 1986-1996; 1996-2007 và từ 2008 đến nay.

Giai đoạn 1978-1986

Các nghiên cứu hợp tác quốc tế với các quốc gia thuộc Hội đồng tương

trợ kinh tế (SEV), đặc biệt là Liên Xô cũ được tăng cường, tập trung vào các lĩnh vực tổ chức lao động khoa học, định mức lao động, tiền lương, Ergonomy,...

Các công trình nghiên cứu của Viện đã phục vụ kịp thời cho việc xây dựng chính sách, cải tiến quản lý lao động; giúp các doanh nghiệp tổ chức lại lao động một cách khoa học nhằm nâng cao hiệu quả sản xuất. Đến nay, nhiều nghiên cứu về định mức lao động, tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật, năng suất lao động,... vẫn tiếp tục được bổ sung, hoàn thiện, nhiều công trình nghiên cứu khoa học là tài liệu tham khảo tốt để phục vụ cho xây dựng chính sách trong lĩnh vực lao động.

Giai đoạn 1986-1996

Những năm 1986-1996 đánh dấu bước ngoặt trong hoạt động nghiên cứu của Viện gắn với công cuộc đổi mới đất nước, đổi mới tư duy phù hợp với quá trình chuyển từ nền kinh tế kế hoạch hoá, tập trung sang phát triển nền kinh tế nhiều thành phần, vận hành theo cơ chế thị trường, có sự quản lý của Nhà nước.

Nhiệm vụ của nghiên cứu bao gồm các cơ sở lý luận, phương pháp luận mới, đồng thời giải quyết những vấn đề bức xúc trong quá trình chuyển đổi (giải quyết lao động dôi dư trong sắp xếp lại các doanh nghiệp nhà nước, vấn đề việc làm cho lao động xã hội, cải cách chính sách tiền lương, bảo hiểm xã hội, bảo trợ xã hội...). Các đề tài khoa học cấp nhà nước về đổi mới chính sách tiền lương và đổi mới chính sách bảo hiểm xã hội (BHXH) phù hợp với nền kinh tế hàng hoá nhiều thành phần đã góp phần tích cực vào đề án trình Chính phủ về cải cách tiền lương và BHXH (1993); các đề tài cấp Bộ đã cung cấp cơ sở khoa học xây dựng Bộ Luật Lao động (1995); các nghiên cứu về lao động nữ và giới, điều kiện lao động và môi trường lao động, tệ nạn xã hội.. đã góp phần xây dựng các chính sách đối với các đối tượng có công với cách

mạng, chính sách bảo trợ xã hội, xoá đói giảm nghèo...

Một loạt các cuộc điều tra cơ bản do Viện thực hiện đã cung cấp các thông tin đa chiều và có hệ thống để đánh giá tác động các chính sách lao động và xã hội, cung cấp căn cứ thực tiễn để xây dựng nhiều báo cáo chuyên đề về lao động, việc làm cung cấp luận cứ cho Bộ góp ý kiến vào các Nghị quyết TW khoá VI, khoá VII.

Viện đã chủ động phối hợp với các địa phương xây dựng nhiều qui hoạch phát triển ngành lao động-thương binh và xã hội cho một số tỉnh và vùng kinh tế.

Trong lĩnh vực hợp tác quốc tế, Viện mở rộng quan hệ hợp tác quốc tế với các tổ chức song phương và đa phương như: SIDA Thụy Điển, ILO, trường Kinh tế Stockholm và các tổ chức quốc tế khác..., qua đó góp phần tạo điều kiện cập nhật các khái niệm, công ước, tiêu chuẩn quốc tế trong lĩnh vực lao động và xã hội. Năm 1995, Viện đã trở thành thành viên mạng lưới các Viện nghiên cứu lao động khu vực Châu á – Thái Bình Dương.

Giai đoạn 1997-2007

Thời kỳ này, đất nước tiếp tục đạt được nhiều thành tựu kinh tế và xã hội quan trọng. Tuy nhiên, nhiều vấn đề xã hội được đặt ra, cần giải quyết cả về lý thuyết lẫn thực tiễn. Nét nổi bật của thời kỳ này là Viện đã chủ trì hoặc tham gia vào:

(i) cung cấp các căn cứ phục vụ Hội nghị Trung ương, Đại hội Đảng toàn quốc (lần thứ IX, X): nghiên cứu “Kết hợp tăng trưởng kinh tế với công bằng xã hội”; chính sách lao động trong khu vực kinh tế tư nhân; tổng kết các vấn đề lý luận và thực tiễn 20 năm đổi mới trong lĩnh vực lao động và xã hội phục vụ mục tiêu hoàn thiện thể chế kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa trong bối cảnh hội nhập, phát triển kinh tế nhanh và bền vững

(ii) xây dựng các chiến lược và đề án lớn của ngành: Chiến lược và

chương trình Việc làm và Xóa đói giảm nghèo các thời kỳ 1998-2000, 2001-2005 và 2006- 2010;

(iii) cung cấp các bằng chứng khoa học cho việc bổ sung, sửa đổi luật pháp, cơ chế chính sách lĩnh vực lao động, thương binh và xã hội: Bộ Luật Lao động, Luật Bảo hiểm xã hội, Luật Dạy nghề,...;

(iv) các nghiên cứu đánh giá hoặc đề xuất thay đổi cơ chế, chính sách: nghiên cứu về tuần làm việc 40 giờ; cơ chế trả lương và quản lý nhà nước về tiền lương đối với doanh nghiệp Nhà nước, khu vực ngoài quốc doanh, khu vực có vốn đầu tư nước ngoài, quản lý nhà nước về công tác dạy nghề, cơ cấu lao động nông thôn; công tác xã hội hóa nguồn lực nhà nước và các tiêu chí xác định hộ nghèo, xã nghèo...;

(v) Viện đã chủ trì xây dựng một số báo cáo quốc gia của Chính phủ: Sáng kiến 20/20 về dịch vụ xã hội cơ bản của Việt Nam; kiểm điểm tình hình thực hiện các cam kết tại Hội nghị thượng đỉnh thế giới Copenhagen về phát triển xã hội ở Việt Nam...;

(vi) Hỗ trợ các địa phương và các tổng công ty, cơ sở sản xuất triển khai các chủ trương, luật pháp, chính sách lớn của ngành: quy hoạch ngành Lao động – Thương binh và Xã hội tại một số tỉnh; quy hoạch các cơ sở đào tạo nghề một số tỉnh, thành phố; xây dựng cơ chế trả lương, tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật và chức danh bộ máy quản lý, rà soát định mức lao động; rà soát điều kiện lao động;... ở một số tổng công ty, doanh nghiệp.

Giai đoạn 2008 đến nay

Nhiệm vụ trọng tâm của nghiên cứu trong thời kỳ này là phục vụ triển khai Nghị quyết Đại hội Đảng toàn quốc lần thứ X và XI, Viện đã tham gia xây dựng Đề án” Một số vấn đề về chính sách xã hội giai đoạn 2012-2020 (Nghị quyết số 15-NQ/TW ngày 01/6/2012) của Ban chấp hành TW Đảng; Chương trình hành động của Chính phủ thực hiện Nghị quyết số 15-NQ/TW

(Nghị quyết số 70/NQ-CP ngày 1/11/2012).

Viện đã đầu thầu thành công 04 đề tài nghiên cứu cấp nhà nước về các vấn đề mới phát sinh trong quá trình chuyển sang nền kinh tế thị trường và hội nhập quốc tế thuộc lĩnh vực lao động, người có công và xã hội: Phát triển lực lượng lao động và thị trường lao động chuyên môn kỹ thuật cao phục vụ sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa; Vấn đề lao động nước ngoài ở Việt Nam trong thời kỳ hội nhập quốc tế; Xây dựng hệ thống quan điểm, định hướng hoàn thiện cơ chế, chính sách và giải pháp cụ thể, khả thi cho việc xác lập mô hình và phương pháp định lượng xác định sản an sinh xã hội giai đoạn 2011-2020; Nghiên cứu nhận dạng các biểu hiện mới, xu hướng vận động của những loại hình tệ nạn xã hội phổ biến ở nước ta trong điều kiện kinh tế thị trường và hội nhập quốc tế và các yêu cầu đối với chính sách mới để quản lý hiệu quả các tệ nạn xã hội.

Viện cũng chủ trì nhiều nghiên cứu phục vụ công tác rà soát và điều chỉnh luật pháp, chính sách thuộc lĩnh vực lao động, người có công và xã hội: báo cáo “Chính sách dân số, lao động và gia đình” phục vụ đề án Chính sách dân số và lao động; đề án “Phát triển thị trường lao động Việt Nam đến năm 2020”; nghiên cứu “Quan hệ tiền lương thấp nhất – trung bình – tối đa” phục vụ đề án cải cách tiền lương giai đoạn 2011-2015; xây dựng và triển khai “Kế hoạch hành động ứng phó với biến đổi khí hậu của ngành LĐ-TB&XH giai đoạn 2011-2015”...).

Viện chủ động làm đầu mối chủ trì và phối hợp với các cơ quan trong nước và quốc tế khởi thảo một số chương trình nghiên cứu trong lĩnh vực ASXH (mức sống tối thiểu cho mọi người dân); Nghiên cứu phục vụ việc triển khai các chính sách chăm sóc, bảo vệ trẻ em...

Phục vụ cho việc xây dựng chiến lược và chương trình quốc gia về bình đẳng giới giai đoạn 2011-2020, Viện đã chủ trì các nghiên cứu như: “Xây

dựng hệ thống chỉ tiêu theo dõi, đánh giá mức độ bình đẳng giới ở Việt Nam”, “Tác động xã hội của phụ nữ Việt Nam lấy chồng nước ngoài”... Các kết quả nghiên cứu đã đóng góp sửa đổi chính sách thai sản đối với lao động nữ, chính sách tuổi nghỉ hưu dưới khía cạnh bình đẳng giới...

Viện cũng đã hỗ trợ chuẩn bị các báo cáo kỹ thuật cho Bộ tham gia các hoạt động trong khối ASEAN (Sáng kiến sàn An sinh xã hội của Việt Nam, diễn đàn cấp cao ASEM về Việc làm và Chính sách xã hội, Hội nghị Bộ trưởng ASEM LEMC4..); phối hợp với các đơn vị có liên quan chủ trì nội dung của “Diễn đàn ASEM về Lưới an toàn xã hội”.

Viện tiếp tục hỗ trợ các địa phương và các tổng công ty, cơ sở sản xuất triển khai các chủ trương, luật pháp, chính sách lao động, người có công và xã hội.

Trong hợp tác quốc tế, Viện đã phát triển quan hệ hợp tác chặt chẽ và lâu dài với các tổ chức quốc tế như: WB, ADB, UNDP, UNICEF, ILO, UN Women, DANIDA (Đan Mạch), Cơ quan hợp tác và phát triển Tây Ban Nha, GIZ, HSF, Viện FES, EVAPLAN (Cộng hoà Liên Bang Đức), Đại học Monash (Úc), Đại học Nihon (Nhật Bản), Tổ chức Manpower (Hoa Kỳ)....

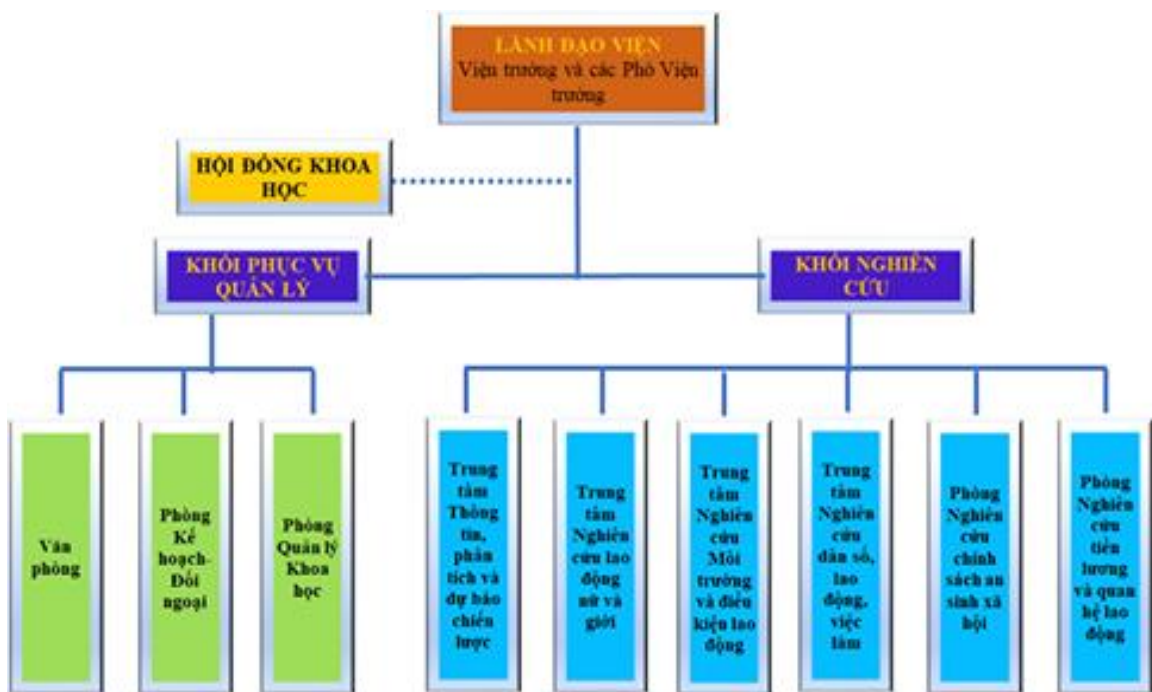
Tóm lại, qua 35 năm hoạt động, Viện đã từng bước khẳng định vai trò là một Viện nghiên cứu đầu ngành trong lĩnh vực lao động, người có công và xã hội. Nghiên cứu của Viện đã chuyên dần từ nghiên cứu vi mô sang các chính sách ngành, vĩ mô và gắn kết hơn với các nhiệm vụ của ngành. Hoạt động hợp tác nghiên cứu trong và ngoài nước ngày càng được mở rộng, chất lượng các công trình nghiên cứu được nâng cao. Một số công trình nghiên cứu của Viện đã góp phần làm phong phú thêm lý luận và thực tiễn trong các lĩnh vực của ngành; góp phần giải quyết các vấn đề xã hội mới phát sinh thông qua đóng góp vào xây dựng các chiến lược, cơ chế, chính sách, luật pháp, các chương trình mục tiêu về lao động, người có công và xã hội.

Ghi nhận những đóng góp của Viện, liên tục trong nhiều năm Viện đã

được tặng cờ thi đua xuất sắc và bằng khen của Bộ; năm 1997, nhân dịp kỷ niệm 20 năm ngày thành lập, Viện đã được Chủ tịch nước tặng thưởng Huân chương Lao động hạng Ba; năm 2003, nhân dịp kỷ niệm 25 năm ngày thành lập, Viện vinh dự được tặng thưởng Huân chương Lao động Hạng Hai; năm 2013, Viện được tặng Huân chương Độc lập Hạng Ba.

2.1.2. Cơ cấu tổ chức và nhiệm vụ của Viện

Cơ cấu tổ chức



Viện Khoa học Lao động và Xã hội có Viện trưởng và không quá 03 Phó Viện trưởng. Viện có 09 đơn vị chức năng bao gồm:

- Văn phòng;
- Phòng Kế hoạch – Đối ngoại;
- Phòng Quản lý khoa học;
- Phòng Nghiên cứu Tiền lương và quan hệ lao động;
- Phòng Nghiên cứu Chính sách an sinh xã hội;
- Trung tâm Nghiên cứu Dân số, lao động, việc làm;

- Trung tâm Nghiên cứu Lao động nữ và giới;
- Trung tâm Nghiên cứu Môi trường và điều kiện lao động;
- Trung tâm Thông tin, phân tích và dự báo chiến lược;

Viện có Hội đồng khoa học để tư vấn cho Viện trưởng về công tác nghiên cứu khoa học.

Nhiệm vụ của Viện bao gồm:

- Xây dựng kế hoạch nghiên cứu khoa học, công nghệ dài hạn và hàng năm về lĩnh vực lao động, người có công và xã hội. trình Bộ phê duyệt và tổ chức triển khai thực hiện.
- Tổ chức nghiên cứu cơ bản, nghiên cứu chiến lược và nghiên cứu ứng dụng về lĩnh vực lao động, người có công và xã hội.
- Thông tin, phân tích, dự báo trong lĩnh vực lao động, người có công và xã hội.
- Điều tra, thống kê; tổ chức hội nghị, hội thảo phục vụ nghiên cứu khoa học.
- Quản lý công tác nghiên cứu, ứng dụng và các hoạt động khoa học, công nghệ của Bộ; thường trực Hội đồng Khoa học của Bộ.
- Tham gia xây dựng chiến lược, đề án, quy hoạch, kế hoạch 5 năm, chương trình mục tiêu trong lĩnh vực lao động, người có công và xã hội; tham gia phản biện khoa học và nghiên cứu đánh giá dự án luật, chương trình, kế hoạch, dự án, chính sách, công trình nghiên cứu thuộc Bộ.
- Tổ chức, liên kết đào tạo tiến sĩ các chuyên ngành thuộc lĩnh vực lao động và xã hội theo quy định của pháp luật.
- Tham gia đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức, viên chức ngành lao động, thương binh và xã hội.
- Hợp tác nghiên cứu khoa học với các tổ chức, cơ quan trong nước và nước ngoài, các tổ chức quốc tế, tổ chức phi chính phủ về lĩnh vực lao động

và xã hội theo quy định của pháp luật và của Bộ.

- Tổ chức các hoạt động dịch vụ, tư vấn, nghiên cứu khoa học phù hợp với lĩnh vực chuyên môn, khả năng của đơn vị theo quy định của pháp luật.

- Xây dựng phương án tự chủ theo quy định của pháp luật, phù hợp với điều kiện thực tế của đơn vị, trình Bộ phê duyệt để thực hiện.

- Quản lý công chức, viên chức, người lao động, tài chính, tài sản được giao theo quy định của pháp luật và phân cấp của Bộ; thực hiện chế độ báo cáo định kỳ hàng năm và đột xuất theo quy định; thực hiện các nhiệm vụ khác do Bộ trưởng giao.

2.1.3. Đặc điểm lao động của Viện Khoa học Lao động và Xã hội

Đặc điểm về lao động của Viện được mô tả qua các bảng số liệu sau:

Bảng 2.1: Thống kê cán bộ chia theo đơn vị/chế độ làm việc

TT	Đơn vị	Tổng	Chế độ làm việc				
			Biên chế Nhà nước	HD không xác định thời hạn	HD xác định thời hạn	Thử việc	HD công việc
1	Lãnh đạo Viện	3	3	0	0	0	0
2	Văn phòng	11	7	2	1	0	1
3	Phòng Kế hoạch – Đối ngoại	6	3	2	1	0	0
4	Phòng Quản lý khoa học	4	2	1	1	0	0
5	Phòng NC Quan hệ lao động	7	4	2	1	0	0
6	Phòng NC Chính sách	8	7	0	1	0	0

TT	Đơn vị	Tổng	Chế độ làm việc				
			Biên chế Nhà nước	HD không xác định thời hạn	HD xác định thời hạn	Thử việc	HD công việc
	an sinh xã hội						
7	Trung tâm NC Môi trường và điều kiện lao động	4	3	0	1	0	0
8	Trung tâm NC Dân số, lao động,việc làm	8	6	2	0	0	0
9	Trung tâm NC Lao động nữ và giới	8	8	0	0	0	0
10	Trung tâm Thông tin, phân tích và dự báo chiến lược	5	5	0	0	0	0
	Tổng	64	48	9	6	0	1

(Nguồn: Báo cáo Công chức, viên chức, người lao động – Văn phòng)

Qua bảng số liệu trên, ta có thể thấy số lượng công chức, viên chức và NLĐ của Viện không quá lớn. Trong đó, số lượng lao động làm công tác quản lý hành chính chỉ có 21 người, còn lại là các cán bộ nghiên cứu của các phòng ban và trung tâm. Điều này phù hợp với đặc thù là một viện nghiên cứu của

Viện. Bên cạnh đó, số lượng lao động được biên chế là 48 người, hợp đồng lao động không xác định thời hạn là 9 người, hợp đồng lao động xác định thời hạn là 6 người và hợp đồng công việc là 2 người. Qua đó có thể thấy, số lượng lao động trong biên chế của Viện còn thiếu hụt so với số chỉ tiêu biên chế được giao (Phụ lục 3), cần rà soát và tổ chức các hình thức xét tuyển, thi tuyển nhằm sắp xếp và phân công công việc cho phù hợp với định hướng quy hoạch và phát triển nhân sự của Viện.

Bảng 2.2: Thống kê cán bộ chia theo trình độ/giới tính

TT	Trình độ	Tổng	Giới tính	
			Nam	Nữ
		64	18	46
1	Tiến sỹ	6	3	3
2	Thạc sỹ	42	9	33
3	Cử nhân	15	5	9
4	Cao đẳng	0	0	0
5	Trung cấp	2	1	1
6	Sơ cấp	0	0	0

(Nguồn: Báo cáo công chức, viên chức, NLD – Văn phòng)

Từ bảng 2.2 ta có thể thấy, lao động của Viện chủ yếu là lao động nữ (46 người, chiếm 71,87% tổng số lao động). Với số lượng lao động nữ chiếm đa số phù hợp với đặc thù nghiên cứu của Viện vì công việc mang tính chất đòi hỏi sự cẩn thận, tỉ mỉ. Tuy nhiên, cũng có nhược điểm là lao động nữ sẽ có thể lực yếu hơn lao động nam, điều này sẽ gây khó khăn trong quá trình đi khảo sát, thu thập số liệu thực tế. Trình độ chủ yếu của cán bộ trong Viện là Thạc sỹ do kết quả của công tác đào tạo, chương trình “Phổ cập trình độ Thạc sỹ” trong những năm gần đây của Viện Khoa học Lao động và Xã hội. Điều này cũng đáp ứng được yêu cầu công việc của Viện do đặc thù là một viện

ngiên cứu, cần có những lao động trình độ cao.

Bảng 2.3: Lương bình quân đầu người từ 2016 – 2018

(đơn vị: đồng)

Chỉ tiêu	2016	2017	2018
Theo ngạch bậc chức vụ	2930000	3410000	4020000
Tăng thêm hàng tháng	1000000	1500000	2800000
Từ hoạt động đầu tư và dự án	3500000	4104000	7498000
Tổng	7430000	9014000	14318000

(Nguồn: Báo cáo lao động và thu nhập năm 2016, 2017, 2018 – Văn phòng)

Nhìn chung mức lương của cán bộ và nhân viên của Viện là phù hợp với mức lương trung bình của các cơ quan nhà nước hiện nay nhưng so với mặt bằng thu nhập ở Hà Nội thì còn hơi thấp. Lương bình quân của cán bộ và nhân viên của Viện tăng lên hàng năm ở cả 3 chỉ tiêu. Trong đó, lương bình quân theo ngạch bậc chức vụ tăng lên theo mức tăng của lương tối thiểu và cấp bậc hệ số; với thu nhập tăng thêm hàng tháng và thu nhập từ hoạt động đầu tư và dự án tăng thêm là do Viện đã chủ động tích cực tham gia vào các dự án nghiên cứu khoa học cũng như hợp tác với các tổ chức khác trong khuôn khổ quyền hạn của Viện. Qua đó, ta có thể thấy, Viện đã ngày càng chủ động trong việc đảm bảo mức thu nhập cho NLD cũng như đáp ứng tốt những nhiệm vụ mà Bộ giao cho. Đồng thời, mối quan hệ hợp tác nghiên cứu với các tổ chức nước ngoài cũng được Lãnh đạo Viện mở rộng thêm, phù hợp với đặc thù nghiên cứu và xu hướng hội nhập hóa hiện nay.

2.2. Thực trạng công tác đánh giá thực hiện công việc tại Viện Khoa học Lao động và Xã hội

2.2.1. Thực trạng lập kế hoạch đánh giá thực hiện công việc

2.2.1.1. Thực trạng xác định mục tiêu của đánh giá thực hiện công việc

ĐGTHCV là công tác thuộc Văn phòng Viện. Kết quả của đánh giá trực tiếp là cơ sở cho các quyết định nhân sự khác nhau tại Viện, do vậy, công tác đánh giá luôn được Lãnh đạo Viện và các cán bộ, công chức, viên chức thuộc Viện chú trọng.

Kết quả ĐGTHCV giúp Văn phòng trình Lãnh đạo Viện đưa ra những quyết định về thăng tiến, thuyên chuyển, thi đua khen thưởng và bổ nhiệm cho cán bộ một cách chính xác nhất. Đây là vấn đề liên quan và tác động trực tiếp tới vị trí công việc của NLD nên được cả lãnh đạo quản lý và NLD quan tâm. Công tác ĐGTHCV phải được tiến hành nghiêm túc, kết quả đánh giá mới phản ánh được chính xác sự THCV của cán bộ, từ đó, các cấp quản lý mới có thể đưa ra những quyết định nhân sự chính xác và hiệu quả.

Bên cạnh đó, Văn phòng còn sử dụng kết quả đánh giá để đánh giá kết quả hoạt động công tác tuyển dụng và đào tạo của mình. Việc tuyển đúng người, đúng việc giúp Viện tránh được sự thuyên chuyển, rời bỏ gây xáo trộn hoạt động nghiên cứu khoa học. Một NLD chỉ có thể phát huy hết khả năng, trình độ, kinh nghiệm của bản thân, có động lực làm việc và cống hiến hết mình cho công việc khi được sắp xếp công việc phù hợp.

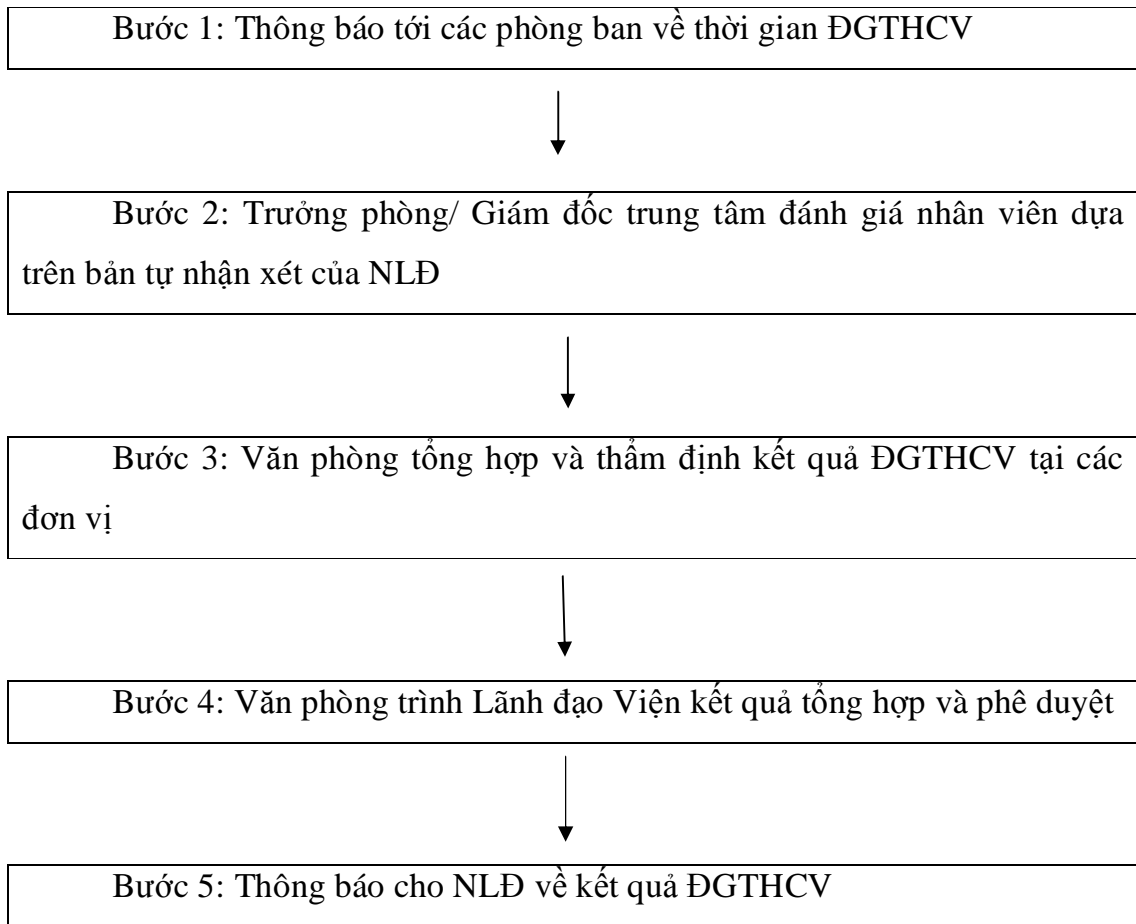
Kết quả làm việc của NLD khi làm việc tại Viện sau mỗi kỳ đánh giá là một trong các cơ sở để đưa ra quyết định nâng lương, khen thưởng cho mỗi người, do vậy mà công tác đánh giá được phổ biến cho tất cả cán bộ, công chức, viên chức để mọi người đều hiểu đúng quyền lợi và nghĩa vụ của họ khi làm việc tại Viện. Sau khi có kết quả ĐGTHCV Văn phòng sẽ căn cứ vào kết quả và quy định khác để xem xét, ra quyết định nâng lương, nâng lương trước

thời hạn, khen thưởng đối với từng cá nhân cụ thể.

Kết quả của ĐGTHCV giúp xác định nhu cầu đào tạo của cán bộ nhân viên từ đó Văn phòng xây dựng các kế hoạch đào tạo ngắn và dài hạn cho cán bộ nhân viên. Sau khi được đào tạo, kết quả ĐGTHCV của cán bộ nhân viên sẽ là cơ sở đánh giá chất lượng, hiệu quả của chương trình đào tạo. Nếu kết quả đánh giá tốt thì công tác đào tạo đã phù hợp và có hiệu quả. Ngược lại, nếu kết quả đánh giá còn chưa tốt thì cần xem xét lại cách đào tạo cũng như công tác tuyển dụng còn tồn tại thiếu sót, cần khắc phục nhược điểm, sửa đổi, bổ sung sao cho phù hợp. Công tác ĐGTHCV tại Viện được thực hiện nghiêm túc, công bằng, minh bạch, phổ biến đến tất cả cán bộ, công chức, viên chức trong Viện giúp tạo động lực lao động cho cá nhân hoàn thành nhiệm vụ được giao. Điều này cũng góp phần xây dựng lòng tin của NLD vào các chính sách nhân sự, tạo được gắn kết giữa tổ chức với NLD. Đồng thời cũng nâng cao được năng suất và hiệu quả của NLD.

2.2.1.2. Thực trạng thiết lập quy trình đánh giá thực hiện công việc

Quy trình ĐGTHCV tại Viện Khoa học Lao động và Xã hội được thể hiện qua sơ đồ sau:



Sơ đồ 2.1: Quy trình đánh giá thực hiện công việc tại Viện

- Thời gian ĐGTHCV tại Viện thường được tiên hành vào tháng 12 hàng năm. Công tác này nhằm mục đích đánh giá, xếp loại cán bộ, công chức, viên chức của Viện đã có thành tích tốt trong quá trình làm việc một năm, và có hình thức khen thưởng đối với các cá nhân hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ.

- Sau khi nhận được thông báo về thời gian ĐGTHCV và các biểu mẫu cần thiết theo đúng quy định của Bộ Lao động – Thương binh và Xã hội thì các lãnh đạo đơn vị sẽ tiến hành cho cá nhân tự đánh giá, họp đánh giá và tổng hợp quá trình hoàn thành công việc của các cá nhân trong đơn vị mình.

- Văn phòng có nhiệm vụ rà soát và tổng hợp lại kết quả đánh giá của

các đơn vị và trình lên Lãnh đạo Viện phê duyệt.

- Sau khi có kết quả cuối cùng, Văn phòng có trách nhiệm thông báo kết quả đánh giá cho NLD.

2.2.2. Thực trạng đánh giá thực hiện công việc

2.2.2.1. Thực trạng xây dựng tiêu chí và tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc

Về tiêu chí

Công tác ĐGTHCV tại Viện được đánh giá dựa trên 5 tiêu chí và chia thành 2 nhóm tiêu chuẩn cụ thể:

- Nhóm các tiêu chuẩn chung gồm 3 tiêu chí:
 - + Thực hiện các nhiệm vụ được giao;
 - + Chấp hành chủ trương, chính sách của Đảng, pháp luật của nhà nước;
 - + Đạo đức, tác phong, tinh thần học tập nâng cao trình độ
- Nhóm các tiêu chuẩn mang tính đặc thù:
 - + Đối với cá nhân làm công tác quản lý;
 - + Đối với cá nhân làm công tác nghiên cứu khoa học.

Với mỗi nhóm đối tượng có các tiêu chí chi tiết, cụ thể. Gắn với từng tiêu chí là các thang điểm tương ứng trong quá trình đánh giá. Đối với lãnh đạo đơn vị và cán bộ/nghiên cứu viên gồm có các tiêu chí thể hiện thông qua bảng sau

Bảng 2.4: Các tiêu chí đánh giá thực hiện công việc tại Viện Khoa học Lao động và Xã hội

Stt	Nội dung đánh giá	Kết quả đánh giá			
		Điểm tối đa	Điểm bị trừ	Điểm tự chấm	Đánh giá của Thủ trưởng đơn vị
A. NHÓM CÁC TIÊU CHUẨN CHUNG (Tối đa 65 điểm)					
1	Thực hiện các nhiệm vụ được giao (<i>Kết quả công tác; Tinh thần phối hợp công tác; Tinh thần và thái độ phục vụ nhân dân; thực hiện công tác cải cách thủ tục hành chính; tiến độ và chất lượng công việc</i>)	40			
	Hoàn thành nhiệm vụ được giao (<i>Hoàn thành trên 90% nhiệm vụ chuyên môn được giao, đảm bảo đúng thời hạn, chất lượng công việc tốt</i>)	30			
	Hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao (<i>Hoàn thành 100% nhiệm vụ chuyên môn được giao, đảm bảo đúng thời hạn, chất lượng công việc tốt</i>)	35			
	Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao (<i>Hoàn thành 100% nhiệm vụ chuyên môn và các công việc phát sinh được giao, đảm bảo hoàn thành trước thời hạn thời hạn quy định, chất lượng công việc đạt mức độ xuất sắc, có tinh thần phối hợp công tác với đồng nghiệp</i>)	40			

Stt	Nội dung đánh giá	Kết quả đánh giá			
		Điểm tối đa	Điểm bị trừ	Điểm tự chấm	Đánh giá của Thủ trưởng đơn vị
	<i>Bỏ sót hoặc không hoàn thành nhiệm vụ được phân công.</i>		20		
	<i>Từ chối nhiệm vụ được giao mà không có lý do chính đáng</i>		20		
	<i>Giải quyết chậm công việc được giao mà lỗi là do nguyên nhân chủ quan hoặc kết quả công việc không đạt chất lượng</i>		10		
	<i>Không thực hiện tốt việc phối hợp khi được giao nhiệm vụ có liên quan đến 1 hay 1 nhóm cá nhân khác trong đơn vị, các đơn vị liên quan</i>		10		
2	Chấp hành chủ trương, chính sách của Đảng, pháp luật của nhà nước	15			
	Đảm bảo trên 90% số ngày làm việc trong năm (≥ 215 ngày công)	5			
	Có phẩm chất đạo đức tốt; đoàn kết; trung thực; gương mẫu chấp hành chủ trương, chính sách của Đảng, pháp luật của Nhà nước, quy chế làm việc của cơ quan và đơn vị	6			
	Phối hợp tốt với đồng nghiệp trong đơn vị và các đơn vị có liên quan trong giải quyết công việc.	2			

Stt	Nội dung đánh giá	Kết quả đánh giá			
		Điểm tối đa	Điểm bị trừ	Điểm tự chấm	Đánh giá của Thủ trưởng đơn vị
	Tích cực tham gia các phong trào thi đua do đơn vị hoặc cơ quan cấp trên phát động hoặc kêu gọi hưởng ứng.	2			
	<i>Vi phạm chủ trương, chính sách của đảng, pháp luật của Nhà nước; Luật Phòng, chống tham nhũng, Luật thực hành tiết kiệm, chống lãng phí... bị người có thẩm quyền phê bình.</i>		2		
	<i>Vi phạm kỷ cương, kỷ luật của Ngành; nội quy, quy chế của cơ quan đơn vị</i>		2		
	<i>Bỏ họp không có lý do</i>		2		
	<i>Tự ý nghỉ làm việc không có lý do</i>		2		
	<i>Vi phạm giờ làm việc, công lao động không có lý do</i>		2		
3	Đạo đức, tác phong, tinh thần học tập nâng cao trình độ	10			
	Có phẩm chất đạo đức tốt, yêu ngành, yêu nghề, tâm huyết với công việc, có đạo đức công vụ, công chức.	5			
	Có tinh thần cầu toàn thường xuyên học hỏi kinh nghiệm từ các lớp người đi trước.	2			

Stt	Nội dung đánh giá	Kết quả đánh giá			
		Điểm tối đa	Điểm bị trừ	Điểm tự chấm	Đánh giá của Thủ trưởng đơn vị
	Có tác phong làm việc năng động, linh hoạt, khả năng thích ứng nhanh với công việc mới, với môi trường làm việc mới.	3			
	<i>Vi phạm quy định về văn minh công sở bị nhắc nhở.</i>		2		
	<i>Có thái độ làm việc chưa tốt, có hành vi cố ý gây phiền hà, sách nhiễu trong giải quyết công vụ bị phản ánh (được xác minh đúng)</i>		2		
	<i>Tinh thần hợp tác, giúp đỡ đồng nghiệp chưa tốt (có khả năng nhưng từ chối giúp đỡ, hỗ trợ)</i>		2		
	<i>Có hành vi gây mất đoàn kết nội bộ (thông tin sai lệch, chia rẽ cá nhân, bè phái, viết đơn thư tố cáo sai sự thật...)</i>		2		
	<i>Không tham gia các lớp học, tập huấn do cơ quan, đơn vị hoặc cấp trên tổ chức mà không có lý do chính đáng</i>		2		
	<i>Uống rượu, bia hoặc say rượu, bia trong giờ làm việc</i>		2		
	<i>Không chủ động tự học tập, nghiên cứu nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ</i>		2		

Stt	Nội dung đánh giá	Kết quả đánh giá			
		Điểm tối đa	Điểm bị trừ	Điểm tự chấm	Đánh giá của Thủ trưởng đơn vị
B. NHÓM CÁC TIÊU CHUẨN MANG TÍNH ĐẶC THÙ (Tối đa 35 điểm)					
1	Đối với cá nhân làm công tác hỗ trợ quản lý	35			
	Tham gia, đề xuất xây dựng và cụ thể hóa các nội quy, quy định của Viện				
	Chủ động đề xuất hoặc Chủ trì thực hiện	10			
	Thành viên tham gia	5			
	Thực hiện tốt công tác phục vụ được giao đáp ứng kịp thời yêu cầu công việc cho lãnh đạo và các đơn vị, đảm bảo an toàn trong cơ quan	10			
	Tinh thần phục vụ tận tụy và chu đáo, không bị phàn nàn, phê bình, chê trách	10			
	Có sáng kiến, giải pháp mới, đề xuất cải cách hành chính, nâng cao hiệu quả quản lý	5			
2	Đối với cá nhân làm công tác nghiên cứu khoa học	35			
	Có các bài báo, công trình khoa học được đăng trên các tạp chí trong nước và quốc tế. (Mỗi bài báo được đăng trên tạp chí trong nước 05 điểm, đăng trên tạp chí quốc tế 10 điểm)	15			

Stt	Nội dung đánh giá	Kết quả đánh giá			
		Điểm tối đa	Điểm bị trừ	Điểm tự chấm	Đánh giá của Thủ trưởng đơn vị
	Có các công trình, sản phẩm nghiên cứu cấp Bộ/cấp Nhà nước/Đề án, chiến lược đã hoàn thành và được công nhận ở mức Đạt trở lên	15			
	+ Đối với cá nhân chủ trì: 15 điểm				
	+ Đối với thành viên tham gia: 05 điểm				
	Chủ động đề xuất nghiên cứu, khai thác đề tài, dự án	5			
	Cộng	100			

KHUNG ĐIỂM XẾP LOẠI

TT	Xếp loại	Điểm	Ghi chú
1	Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ	Từ 91 - 100 điểm	
2	Hoàn thành tốt nhiệm vụ	Từ 70 - 90 điểm	
3	Hoàn thành nhiệm vụ	Từ 50 - 69 điểm	
4	Không hoàn thành nhiệm vụ	Dưới 50 điểm	

(Nguồn: biểu mẫu Văn phòng)

Nhìn vào bảng trên ta có thể thấy, các tiêu chí đều được hướng dẫn cụ thể, chi tiết tuy nhiên chưa có các tiêu chuẩn đánh giá còn mang tính định tính, hành chính, chưa có tiêu chí riêng dành cho lãnh đạo Viện. Các tiêu chí

được xây dựng chưa thể hiện được vai trò lãnh đạo Viện trong quá trình thực hiện nhiệm vụ quản lý, dễ xảy ra lỗi đánh giá theo cảm tính, chưa cụ thể và chi tiết.

Tiêu chuẩn được xây dựng để đánh giá khối lượng và chất lượng công việc đã được quy định chi tiết, tuy nhiên vẫn mang nặng tính định tính, chưa làm rõ về số lượng và mức độ để đánh giá chuẩn xác nhất. Các tiêu chí mới chỉ dừng lại ở điểm lượng hóa số lượng công việc mà chưa lượng hóa được chất lượng công việc. Thực tế sản phẩm của Viện là sản phẩm trí tuệ, là các công trình, đề tài nghiên cứu khoa học nên cần phải có các tiêu chuẩn định lượng cụ thể để đánh giá chất lượng. Ngoài ra các sản phẩm này phải qua một quá trình áp dụng vào thực tế mới có thể bộc lộ hết ưu, nhược điểm vì vậy cần có độ trễ trong đánh giá chúng.

Đối với tiêu chuẩn chấp hành chủ trương, chính sách của Đảng, pháp luật của nhà nước và đặc thù công việc nghiên cứu tại Viện, hầu hết NLD đều đạt được số điểm tuyệt đối. Tuy nhiên, tiêu chuẩn này không phải là tiêu chuẩn quan trọng trong ĐGTHCV, nó chỉ mang tính hành chính không thể hiện được chất lượng làm việc của cán bộ nhân viên trong Viện.

Tiêu chí đạo đức, tác phong, tinh thần học tập nâng cao trình độ, rất khó có thể đánh giá chính xác tình hình THCV của NLD ở tiêu chí này. Phần lớn các lớp học, khóa đào tạo do Viện tổ chức hay Viện có quyết định cử cán bộ nhân viên trong Viện đi học tập. Do vậy, cách đánh giá đôi khi còn mang tính định tính và nặng về hành chính. Từ đó kết quả đánh giá không còn chính xác, dẫn đến các quyết định nhân sự của lãnh đạo không chính xác, động lực lao động và tinh thần đoàn kết gắn bó với tổ chức của cán bộ đi xuống.

Với nhóm các tiêu chuẩn mang tính chất đặc thù, Viện đã phần nào thể hiện rõ được điểm khác biệt trong quá trình THCV, qua đó góp phần làm cho công tác ĐGTHCV được chính xác và sát sao hơn.

Nhìn chung, các tiêu chuẩn do Viện Khoa học Lao động và Xã hội xây dựng đã đánh giá được tình hình THCV của NLD, tuy nhiên chưa đánh giá một cách toàn diện. Các tiêu chí đánh giá còn mang nhiều tính định tính và hành chính, thiếu các tiêu chuẩn định lượng trong đánh giá nhất là đối với chất lượng công việc. Còn một số tiêu chuẩn không rõ ràng, gây khó khăn trong quá trình đánh giá. Những yếu tố ấy ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả ĐGTHCV, từ đó dẫn đến các quyết định chưa chính xác của Lãnh đạo Viện.

Trong quá trình khảo sát phát phiếu điều tra có thu được kết quả về ý kiến của NLD trong Viện về việc phân loại tỷ lệ cán bộ có thực sự hợp lý hay không. Nếu không cho biết lý do.

Chỉ tiêu	Tỷ lệ(%)	Lí do
Có	70	
không	30	Việc phân tỷ lệ mang tính chất cảm tính

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Kết quả trên cho thấy, có 70% NLD trả lời cho rằng việc sử dụng tỷ lệ phân loại tiêu chuẩn đánh giá là hợp lý, 30% còn lại cho rằng việc sử dụng tỷ lệ phân loại tiêu chuẩn chưa hợp lý, nhất là đối với trường hợp lao động đạt tiêu chuẩn đánh giá *Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ* và *Hoàn thành tốt nhiệm vụ*. Việc sử dụng tỷ lệ phân loại NLD đã tạo ra tính hai mặt, một mặt kích thích người lao động phấn đấu để đạt được tiêu chuẩn *Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ* và *Hoàn thành tốt nhiệm vụ*, mặt khác lại làm NLD mất động lực để phấn đấu khi nhiều lần không đạt được.

Bên cạnh đó, cách đánh giá phân loại của Viện còn mang nặng tính chủ quan, mắc lỗi xu hướng bình quân do ràng buộc nhiều quy chuẩn pháp luật và đôi khi hơi cảm tính. Nếu không áp dụng đúng, khắc phục nhược điểm của quy trình đánh giá sẽ dẫn đến mất động lực làm việc của NLD. Đây là vấn đề

mà Viện Khoa học Lao động và Xã hội cần lưu ý và giải quyết.

2.2.2.2. *Thực trạng lựa chọn phương pháp đánh giá thực hiện công việc*

Hiện nay, Viện Khoa học Lao động và Xã hội đang áp dụng phương pháp thang đo đánh giá đồ họa kết hợp với phương pháp so sánh, xếp hạng vào hệ thống ĐGTHCV do Văn phòng thiết kế cho cả cá nhân làm công tác hỗ trợ quản lý và cá nhân làm công tác nghiên cứu khoa học với thang điểm cụ thể được nêu trong *Bảng 2.4. Các tiêu chí đánh giá thực hiện công việc tại Viện Khoa học Lao động và Xã hội*.

Việc đánh giá, phân loại được thực hiện theo năm và tuân thủ theo quy chuẩn quy định do Bộ Lao động – Thương binh và Xã hội ban hành. Kết quả đánh giá đối với cá nhân NLD được chia thành 4 loại:

- A: Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ
- B: Hoàn thành tốt nhiệm vụ
- C: Hoàn thành nhiệm vụ
- D: Không hoàn thành nhiệm vụ

Kết quả thi đua của 4 quý đạt từ loại C trở lên (không có quý nào xếp loại D) sẽ được danh hiệu *Lao động tiên tiến*

- Chấp hành tốt chủ trương, chính sách của Đảng, pháp luật của Nhà nước;
- Có đạo đức, lối sống lành mạnh;
- Có tinh thần đoàn kết tương trợ, tích cực tham gia các phong trào thi đua;
- Tích cực học tập chính trị, văn hóa, chuyên môn nghiệp vụ;
- Hoàn thành công việc chuyên môn và phục vụ quản lý;
- Chấp hành các nội quy, quy định của Viện.

Kết quả thi đua của 4 quý đạt từ loại B trở lên (không có quý nào xếp loại C) đạt danh hiệu *Chiến sỹ thi đua cấp cơ sở*

- Danh hiệu Chiến sỹ thi đua cấp cơ sở được xét trong số cá nhân đạt danh hiệu Lao động tiên tiến và có kết quả thi đua từ 50% loại A trở lên;
- Hoàn thành tốt công việc chuyên môn và phục vụ quản lý;
- Luôn chủ động, sáng tạo và tích cực, nhiệt tình trong công việc;
- Có giải pháp, sáng kiến cải tiến lề lối làm việc, cải cách thủ tục hành chính, nâng cao năng suất lao động, hiệu quả công tác của đơn vị; đối với nghiên cứu viên phải tham gia ít nhất 05 đề tài trở trong đó tham gia Ban chủ nhiệm Đề tài, dự án từ 03 và viết ít nhất 01 bài báo ở bản tin của Viện;

Chiến sỹ thi đua cấp cơ sở đề nghị Bộ tặng bằng khen

- Danh hiệu chiến sỹ thi đua cấp cơ sở đề nghị Bộ tặng bằng khen được xét công nhận cho các cá nhân xuất sắc trong số các cá nhân đạt danh hiệu Chiến sỹ thi đua cấp cơ sở.

- Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ công việc chuyên môn và phục vụ quản lý;
- Là cán bộ gương mẫu trong các hoạt động của cơ quan, đơn vị;
- Hiệu quả quản lý đơn vị tốt (đối với cán bộ lãnh đạo);
- Viết ít nhất 01 bài báo, tạp chí trong năm (đối với nghiên cứu viên).
- Có giải pháp, sáng kiến cải tiến lề lối làm việc, cải cách thủ tục hành chính nâng cao năng suất lao động, hiệu quả công tác của đơn vị hoặc có sáng kiến cải tiến kỹ thuật áp dụng công nghệ mới, được Hội đồng sáng kiến (hoặc Hội đồng khoa học) cấp cơ sở công nhận.

Chiến sỹ thi đua cấp Bộ

- Danh hiệu Chiến sỹ thi đua cấp Bộ được xét công nhận cho các cá nhân xuất sắc trong Viện;
- Có giải pháp, sáng kiến cải tiến lề lối làm việc, cải cách thủ tục hành chính nâng cao năng suất lao động, hiệu quả công tác của đơn vị hoặc có sáng kiến cải tiến kỹ thuật áp dụng công nghệ mới, được Hội đồng sáng kiến (hoặc

Hội đồng khoa học) cấp Bộ công nhận.

ĐGTHCV đối với tập thể bao gồm:

Tập thể Lao động tiên tiến:

- Chấp hành tốt các chủ trương, chính sách của Đảng, pháp luật của Nhà nước;

- Hoàn thành tương đối tốt nhiệm vụ được giao;

- Tham gia đầy đủ các phong trào thi đua;

- Tập thể đoàn kết, chấp hành tương đối tốt các nội quy, quy định của Bộ và của Viện;

- Có trên 50% cá nhân trong tập thể đạt danh hiệu Lao động tiên tiến;

Tập thể Lao động xuất sắc được Bộ công nhận và tương đương:

- Hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao;

- Tích cực hưởng ứng các phong trào thi đua;

- Tập thể đoàn kết, đi đầu trong các phong trào thi đua của cơ quan, đơn vị;

- Có trên 75% cá nhân đạt danh hiệu Lao động tiên tiến và không có cá nhân bị kỷ luật từ hình thức cảnh cáo trở lên.

Tập thể lao động xuất sắc đề nghị Bộ tặng Bằng khen và tương đương:

- Là tập thể tiêu biểu, xuất sắc trong số các tập thể được xét đề nghị đạt danh hiệu Tập thể lao động xuất sắc được Bộ công nhận;

- Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao;

- Là tập thể tiêu biểu, dẫn đầu trên nhiều mặt: khối lượng, chất lượng thực hiện công việc, tinh thần đoàn kết, phối hợp và tinh thần đóng góp cho tập thể cơ quan, đơn vị;

- Có phương pháp quản lý, lãnh đạo đơn vị hiệu quả, thiết thực để các tập thể khác học tập.

Đánh giá thực hiện công việc đối với tập thể là một cách làm tốt trong

đánh giá. Nó làm các thành viên trong tập thể có sự đoàn kết trong làm việc, cùng nhau phấn đấu không chỉ nâng cao năng suất lao động cá nhân mà còn nâng cao năng suất lao động chung cho cả tập thể. Cách đánh giá này giúp cán bộ lãnh đạo và nhân viên của mình trở lên gần gũi với nhau hơn, hiểu thêm về nhau và các thành viên trong một tập thể đoàn kết hơn giúp nhau cùng hoàn thành công việc. Tuy nhiên, một số tiêu chuẩn của đánh giá thực hiện công việc đối với tập thể còn mang tính chất hành chính gây khó khăn trong việc thực hiện đánh giá cũng như phấn đấu đạt được của các tập thể. Để hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc đối với tập thể Viện cần có một vài thay đổi trong tiêu chuẩn và duy trì cách đánh giá này.

2.2.2.3. Thực trạng lựa chọn chu kỳ đánh giá thực hiện công việc

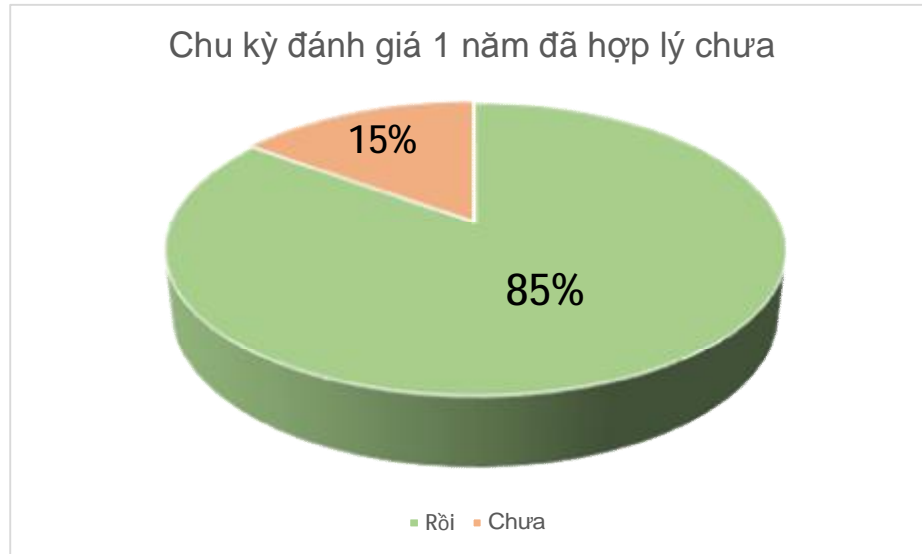
Chu kỳ đánh giá là một trong những yếu tố quan trọng góp phần làm nên thành công của cả hệ thống đánh giá. Chu kỳ có hợp lý mới mang lại kết quả đánh giá với tính chính xác cao, nếu quá dài thì khó bao quát để đánh giá mà quá ngắn thì lại thiếu căn cứ đánh giá.

Hiện tại, Viện Khoa học Lao động và Xã hội đang thực hiện đánh giá định kỳ một năm một lần vào cuối năm tầm giữa tháng 12, cá nhân đánh giá bắt đầu đánh giá, thu thập thông tin cần thiết, so sánh, kiểm tra những tiêu chí trong quá trình THCV mà Viện đề ra,...và tiến hành đánh giá theo mẫu mà Văn phòng gửi xuống.

Chu kỳ đánh giá này là hợp lý bởi Lãnh đạo Viện sẽ dễ dàng sử dụng kết quả đánh giá để xét thưởng theo năm và vạch ra kế hoạch trong năm tới. Chu kỳ này không quá dài và đủ để tổng kết tình hình THCV của NLD trong Viện. Thời gian giữa hai chu kỳ đánh giá là 1 năm, khoảng thời gian này đủ để NLD kịp thời sửa chữa những khuyết điểm của mình trong thời gian đánh giá, phát huy tốt những mặt mạnh và không bị tạo áp lực, căng thẳng về vấn đề ĐGTHCV. Bên cạnh đó, Viện cũng áp dụng chu ý đánh giá đột xuất cho

những nhiệm vụ được giao đột xuất, tăng cường hoặc những công việc ưu tiên trong chiến lược phát triển.

Để làm rõ hơn mong muốn của NLD về chu kỳ đánh giá, tác giả có đưa ra câu hỏi trong phiếu khảo sát: “Theo anh (chị) công tác đánh giá thực hiện công việc chu kỳ 1 năm đã hợp lý chưa? Nếu chưa cho biết lí do”.



(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Qua khảo sát, có thể thấy 85% người được hỏi cho rằng chu kỳ đánh giá theo năm là phù hợp. Trong đó, 15% người được hỏi cho rằng ĐGTHCV theo năm là chưa phù hợp. Thông thường các tổ chức sẽ tiến hành ĐGTHCV theo quý, đây là khoảng thời gian vừa đủ để NLD thể hiện được những mặt tốt, mặt kém của bản thân trong công việc. Một số NLD cho rằng khi đánh giá 1 năm 1 lần người đánh giá dễ mắc phải xu hướng hành vi gần nhất ảnh hưởng đến kết quả cuối cùng. Theo những NLD này, có thể cả năm họ đã phấn đấu hoàn thành các tiêu chí đề ra nhưng gần những ngày đánh giá lại mắc lỗi, họ sẽ bị đánh giá khắt khe hơn những người mắc lỗi đầu năm. Do đó, họ mong muốn chu kỳ đánh giá 6 tháng/1 lần để đảm bảo công bằng, chính xác cho kết quả. Tuy nhiên, các sản phẩm của Viện Khoa học Lao động và Xã

hội là các công trình khoa học khi hoàn thành được áp dụng vào thực tế nên cần có thời gian dài hơn để đánh giá chất lượng sản phẩm. Do đó, việc lựa chọn chu kỳ ĐGTHCV theo năm hiện tại là hợp lý.

2.2.2.4. Thực trạng lựa chọn và đào tạo người đánh giá

Viện Khoa học Lao động và Xã hội đang thực hiện ĐGTHCV với một người đánh giá đó là những người quản lý trực tiếp ở các cấp, các đơn vị khác nhau, đối tượng đánh giá của họ chính là những cán bộ, nghiên cứu viên mà họ trực tiếp quản lý. Đây cũng được coi là một trong những cách thức đánh giá phổ biến tại các tổ chức hiện nay, cách đánh giá này là cách đánh giá trực tiếp do đó tính chính xác sẽ cao và đáng tin cậy.

Khi được hỏi “Theo anh chị đề có kết quả đánh giá tương đối chính xác thì người ĐGTHCV nên là ai? (có thể lựa chọn nhiều đáp án).

Chỉ tiêu	Tỷ lệ(%)	
Người quản lý trực tiếp	60	
Đồng nghiệp	75	
Bản thân	90	
Khác	20	Đối tác trong các đề tài nghiên cứu.Bộ...

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Kết quả khảo sát cho thấy 60% NLD cho biết rằng người quản lý trực tiếp là người ĐGTHCV sẽ cho kết quả đánh giá tương đối chính xác; 75% NLD cho rằng đồng nghiệp là người ĐGTHCV sẽ cho kết quả tương đối chính xác; 90% NLD cho rằng chính bản thân họ là người đánh giá tương đối chính xác; 20% NLD cho rằng đối tác nghiên cứu sẽ là người đánh giá tương đối chính xác. Thực tế cho thấy rằng để chính NLD và đồng nghiệp tham gia vào quá trình đánh giá sẽ cho kết quả chính xác và khách quan hơn. Chính NLD sẽ hiểu rõ những khó khăn trong quá trình THCV, còn đồng nghiệp là

người thường xuyên tiếp xúc và làm việc cùng nên sẽ đánh giá khách quan hơn các tiêu chí định tính.

Tuy nhiên, theo quy trình ĐGTHCV của Viện thì người ĐGTHCV cho NLD trong Viện là Lãnh đạo Viện, Thủ trưởng các đơn vị, Đảng ủy viên, Chủ tịch Công đoàn, Bí thư Đoàn thanh niên, sau đó là bỏ phiếu kín để đánh giá THCV của NLD trong Viện. Cách làm này còn mang nặng tính thủ tục, hành chính chưa công khai, dân chủ và minh bạch, dễ mắc lỗi trong đánh giá. Để kết quả ĐGTHCV tương đối chính xác Viện nên để trực tiếp NLD đánh giá thực hiện công việc của mình cũng như đồng nghiệp tự đánh giá lẫn nhau vì họ là người trực tiếp THCV. Ngoài ra, có thể tham khảo thêm các ý kiến đánh giá của đối tác khi NLD tham gia vào các đề tài, dự án có quan hệ hợp tác trực tiếp.

2.2.2.5. Thực trạng phỏng vấn đánh giá

Sau khi có kết quả đánh giá, Viện yêu cầu Văn phòng và Lãnh đạo các đơn vị thông báo ngay cho cán bộ, công chức, viên chức biết về kết quả này. Thông thường, toàn thể NLD của Viện sẽ có một buổi họp để thông báo về kết quả ĐGTHCV cho NLD được biết. Thông qua cuộc họp, NLD và quản lý trực tiếp cùng nhìn nhận lại quá trình hoàn thành công việc cũng như các thách thức của NLD. Tuy nhiên thực tế cho thấy, hầu hết các cuộc họp chỉ phản ánh thông tin một chiều từ lao động quản lý đến NLD, bản thân NLD chưa được chia sẻ những khó khăn trong quá trình THCV của họ, mà chủ yếu xem kết quả của mình có được khen thưởng cuối năm hay không. Do đó, công tác phỏng vấn đánh giá tại Viện Khoa học Lao động và Xã hội chưa được hiệu quả, giữa NLD và cán bộ quản lý trực tiếp chưa thẳng thắn trao đổi những vướng mắc trong quá trình THCV. Viện tuy đã tiến hành các cuộc trao đổi giữa cá nhân NLD và cán bộ trực tiếp quản lý nhưng không nhiều, không khí cuộc trao đổi còn không thoải mái, NLD gặp khó khăn trong quá trình

chia sẻ. Theo khảo sát điều tra, có 80% NLD cho rằng lãnh đạo rất ít khi trao đổi trực tiếp với họ, họ chỉ trao đổi với thủ trưởng đơn vị thông qua cuộc họp của phòng ban/trung tâm khi có thông báo về kết quả ĐGTHCV. Để NLD có thể nói lên tâm tư, nguyện vọng cũng như những khó khăn trong quá trình THCV của mình, Viện cần quan tâm hơn nữa công tác phỏng vấn đánh giá.

2.2.3. Thực trạng sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc trong công tác quản trị nhân lực

Việc sử dụng kết quả ĐGTHCV tại Viện Khoa học Lao động và Xã hội còn hạn chế, chủ yếu được dùng để làm căn cứ khen thưởng, đề bạt thăng tiến và công tác đào tạo, bồi dưỡng cho cán bộ, công chức, viên chức của Viện.

Trong công tác thi đua khen thưởng

Đây chính là mục đích chính mà Viện hướng đến khi sử dụng hệ thống ĐGTHCV. Trong quy chế thi đua khen thưởng, tiêu chuẩn xét khen thưởng được quy định sau khi được xét duyệt xếp loại, NLD trong Viện cũng có được những mức tiền thưởng phù hợp với danh hiệu thi đua của mình. Điều này thực sự sẽ tác động tốt tới động lực trong lao động của họ, họ sẽ có quyết tâm để hoàn thành tốt những nhiệm vụ được giao, chủ động, sáng tạo hơn trong công việc. Hơn nữa, đối với tập thể cũng là điều kiện để được xét các tiêu chuẩn, danh hiệu thi đua cho tập thể. Những cá nhân NLD trong tập thể đạt danh hiệu thi đua cũng được thưởng thêm tiền thưởng tương ứng với danh hiệu mà họ đạt được. Với quy chế thi đua khen thưởng này, Viện đã đồng thời khuyến khích cá nhân từng NLD hoàn thành công việc của mình không chỉ vì bản thân và còn vì mục tiêu chung của tập thể, tăng tinh thần đoàn kết, hỗ trợ lẫn nhau trong công việc. Bên cạnh đó, việc thi đua tập thể sẽ kích thích các đơn vị cố gắng ganh đua với nhau, nâng cao năng suất, chất lượng công việc. Cũng vì vậy, Viện xây dựng được bầu không khí làm việc hăng say và sôi nổi trong toàn tổ chức.

Trong đề bạt thăng tiến

Kết quả ĐGTHCV được Viện Khoa học Lao động và Xã hội sử dụng làm căn cứ xét duyệt nâng lương cho NLD trong toàn Viện. Thông thường, vào đầu mỗi quý, Văn phòng sẽ rà soát những NLD được nâng lương trong quý và trình Lãnh đạo Viện phê duyệt, sau đó, các đơn vị sẽ họp nội bộ lấy ý kiến nâng lương cho cá nhân đó, cuộc họp được ghi bằng văn bản có xác nhận của người chủ trì. Sau khi tổng hợp ý kiến của các đơn vị, Hội đồng lương sẽ họp và căn cứ vào các ý kiến đánh giá cũng như kết quả ĐGTHCV để làm cơ sở xét nâng lương.

Bên cạnh đó, kết quả ĐGTHCV cũng là căn cứ cho công tác quy hoạch vị trí lãnh đạo đơn vị, lãnh đạo Viện hoặc xét nâng lương trước thời hạn cho NLD trong Viện. Những cá nhân có nhiều cống hiến, luôn hoàn thành xuất sắc trong công việc luôn được đánh giá cao. Đồng thời, sau khi ĐGTHCV, Lãnh đạo Viện sẽ có cái nhìn cụ thể về từng cá nhân NLD, làm căn cứ trong quá trình điều chuyển nhân sự sao cho phù hợp với tình hình THCV của từng người.

Trong công tác đào tạo, bồi dưỡng

Kết quả ĐGTHCV là một trong những điều kiện để xem xét và cử cán bộ đi đào tạo nâng cao trình độ. Với những NLD luôn được đánh giá cao trong ĐGTHCV và có khả năng nâng cao trình độ chuyên môn, đủ điều kiện, yêu cầu của khóa học sẽ được Viện cử đi học các lớp đào tạo, bồi dưỡng. Lãnh đạo Viện luôn đảm bảo phân bổ cá nhân đi đào tạo theo tiêu chuẩn đúng người, đúng ngành đúng nghề.

Đối với những NLD đánh giá thấp trong kết quả ĐGTHCV, Lãnh đạo Viện sẽ có chỉ đạo trực tiếp cho thủ trưởng đơn vị có những biện pháp đào tạo trong công việc để những cá nhân này có thể hoàn thiện hơn về chuyên môn cũng như kỹ năng làm việc của bản thân.

Ngoài ra, Viện cũng rất chú trọng trong việc tổ chức các lớp đào tạo ngắn hạn, hội thảo nâng cao chuyên môn cho cán bộ trong viện. Các khóa đào tạo bồi dưỡng này thường sẽ do Lãnh đạo Viện hoặc Thủ trưởng các đơn vị chủ trì, mục đích chính là chia sẻ những kinh nghiệm trong quá trình làm việc cũng như phổ biến những kiến thức mới cho NLD để từ đó từng cá nhân có thể tự hoàn thiện mình hơn, nâng cao năng suất, chất lượng, hiệu quả làm việc.

Định hướng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của Viện với đặc thù là một trong những viện nghiên cứu đầu ngành rất hợp lý và phù hợp với từng đối tượng khác nhau. Nếu có thể phát huy những ưu điểm này thì đảm bảo Viện sẽ có được một đội ngũ lao động chất lượng cao trong tương lai. Đặc biệt, Viện luôn nhận được sự quan tâm của Bộ trong việc đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn cho các cán bộ của Viện. Cán bộ Viện luôn được cử tham gia các khóa đào tạo trong và ngoài nước, phù hợp với chuyên môn và năng lực của bản thân. Điều này cũng tạo sự thu hút, động lực phấn đấu trong công việc cho NLD.

2.3. Phân tích thực trạng các yếu tố ảnh hưởng đến công tác đánh giá thực hiện công việc tại Viện Khoa học Lao động và Xã hội.

2.3.1. Hệ thống phân tích công việc

Kết quả của phân tích công việc là nội dung của 3 bản: Mô tả công việc, tiêu chuẩn đối với người thực hiện công việc, tiêu chuẩn thực hiện công việc sẽ là căn cứ cho ĐGTHCV.

Mô tả công việc: là cơ sở xác định cho những nội dung cơ bản cần đánh giá, từ bản mô tả công việc sẽ xác định được các nội dung đánh giá thuộc về nội dung thực hiện nhiệm vụ của NLD.

Tiêu chuẩn thực hiện công việc: là cơ sở xác định các tiêu chí đánh giá cụ thể, nhằm làm căn cứ đo lường sự thực hiện công việc của người lao động.

Hệ thống phân tích công việc hiện nay ở Viện Khoa học Lao động và Xã hội được thực hiện như sau:

- Thứ nhất, Viện chưa có bản mô tả công việc cụ thể cho từng vị trí, các nhiệm vụ THCV được thủ trưởng đơn vị giao tại buổi họp đơn vị. Trong đó, các nhiệm vụ và trách nhiệm công việc được liệt kê ra, chưa cụ thể các điều kiện THCV và các nhiệm vụ được nêu khái quát chung nhất. NLD thực hiện các nhiệm vụ theo mục tiêu phòng/ban đơn vị đề ra. Do đó, Viện cần tiến hành thiết kế bản mô tả công việc, trong đó xác định lại đâu là các nhiệm vụ chính của NLD, để NLD chủ động hơn trong công việc của mình.

- Thứ hai, Viện đã xây dựng được bản tiêu chuẩn THCV tuy nhiên còn những mặt hạn chế, chính vì vậy, khi xây dựng kế hoạch ĐGTHCV Viện chưa căn cứ vào bản tiêu chuẩn THCV mà căn cứ vào bản giao chỉ tiêu nhiệm vụ, các quy trình THCV. Mặc dù các nội dung đánh giá cơ bản là phù hợp nhưng việc không xây dựng bản tiêu chuẩn THCV và không căn cứ vào đó để xác định các tiêu chí đánh giá cụ thể trong bản ĐGTHCV cho từng vị trí sẽ làm công tác QTNL trong Viện trở nên không thống nhất, không chuyên nghiệp, tiêu chuẩn ĐGTHCV không căn vào bản tiêu chuẩn THCV của NLD khiến cho sự đánh giá bị tách biệt, không phản ánh được những nội dung đặc trưng của vị trí công việc cần đánh giá.

2.3.2. Văn hóa tổ chức

Lãnh đạo Viện coi ĐGTHCV là một công tác quan trọng, được ưu tiên quan tâm, thực hiện trong cả hiện tại và tương lai khi Viện mở rộng hơn trong các dự án hợp tác quốc tế cả về quy mô và chất lượng, cho rằng công tác này sẽ mang lại lợi ích về cả phía Viện và cá nhân NLD.

Với quan điểm chính về công tác ĐGTHCV của Lãnh đạo Viện là làm căn cứ xét thưởng do đó Viện sẽ chú trọng mục tiêu khen thưởng hơn mục tiêu về hành chính hay đào tạo. Để được khen thưởng vào cuối năm, mọi nhân

viên phải cố gắng hoàn thành mục tiêu của cá nhân đã được phân công, từ đó tạo nên không khí thi đua làm việc trong chính các đơn vị và trong toàn Viện. Lãnh đạo Viện mong muốn xây dựng nét văn hóa thi đua, cạnh tranh lành mạnh trong công việc giữa những NLD với nhau.

2.3.3. Nguồn lực của tổ chức cho công tác đánh giá thực hiện công việc

Hiệu quả của ĐGTHCV phụ thuộc vào những người trực tiếp làm công tác này vì vậy đòi hỏi bộ máy thực hiện có đủ chuyên môn, kinh nghiệm, nắm được quy trình và phối hợp với nhau chặt chẽ.

Hiện nay tại Viện Khoa học Lao động và Xã hội công tác ĐGTHCV có sự tham gia của Lãnh đạo Viện, Chánh Văn phòng, thủ trưởng các đơn vị. 100% cán bộ chuyên trách, cán bộ quản lý trực tiếp và cán bộ quản lý cấp cao tốt nghiệp đại học, tuy nhiên không phải tất cả đội ngũ này đều có kiến thức về quản trị doanh nghiệp, nhân sự, kỹ năng lãnh đạo. Ngoài một số cán bộ được cử đi học hoặc học chuyên ngành QTNL thì hầu hết các cán bộ chuyên trách, cán bộ quản lý đều tự học hỏi và chủ động nâng cao kỹ năng quản lý của mình thông qua các khóa đào tạo, vì thế trình độ về kỹ năng quản lý và đánh giá nhân sự là không đồng đều.

Bên cạnh đó việc hướng dẫn đánh giá cho các cán bộ chuyên trách, cán bộ quản lý lại ít được triển khai tại Viện. Tất cả đều thông qua văn bản hướng dẫn chứ không có buổi tập huấn chung cho các vị trí lãnh đạo có vai trò ĐGTHCV. Do vậy, cách hiểu về tầm quan trọng và cách đánh giá của từng người sẽ khác nhau tạo nên sự không nhất quán trong quan điểm đánh giá.

Thực tế cho thấy đối với những người làm quản lý lâu năm, họ đánh giá theo kinh nghiệm còn những người mới sau khi nghiên cứu các văn bản hướng dẫn họ đánh giá theo cách hiểu của họ mà không cần giám sát hỗ trợ, khi nào có vướng mắc thì mới liên hệ cấp trên. Để chất lượng đội ngũ làm công tác đánh giá ngày càng nâng cao cần phải tăng cường kiểm tra kiến thức

của người đánh giá cũng như tổ chức các buổi tập huấn chuyên sâu về đánh giá cho đội ngũ này.

2.3.4. Sự quan tâm của người lao động đối với công tác đánh giá thực hiện công việc

Mỗi cá nhân người lao động đều có những động cơ và mối quan tâm riêng trong công việc, có những người nhu cầu chính về mặt kinh tế để đảm bảo cuộc sống, có những người mong muốn tiến lên vị trí lãnh đạo, có những người mong muốn hoàn thiện bản thân mình...chính vì thế sự quan tâm của mỗi người đối với công việc hoàn toàn khác nhau. Trong bảng hỏi thu thập thông tin, học viên có đưa ra câu hỏi rằng “*Việc ĐGTHCV đem lại lợi ích gì cho cá nhân anh/ chị?*” Đây là câu hỏi có thể thăm dò được về nhu cầu của người lao động trong công việc, và kết quả là 100% người lao động được đều thấy lợi ích từ việc trả thưởng cuối năm, thêm vào đó có tới 42% số người được hỏi không có mong muốn tham gia vào việc xây dựng các tiêu chuẩn mà hoàn toàn tuân theo sự sắp xếp của cấp trên. Điều này phản ánh tâm lý của các đối tượng lao động trên có mối quan tâm chính là mục tiêu kinh tế, và quen cách quản lý mệnh lệnh, ít có sự chủ động tham gia vào công tác xây dựng tiêu chí đánh giá. Đây chủ yếu là nghiên cứu viên, trực tiếp tham gia vào quá trình thực hiện triển khai các đề tài, dự án, họ thấy hài lòng với cách làm việc quản lý mệnh lệnh. Việc đáp ứng đầy đủ các nhu cầu của người lao động là điều rất khó đối với các nhà quản lý, làm sao vừa dung hòa được nhu cầu của NLĐ vừa hướng được tới mục tiêu của tổ chức trong hoạt động ĐGTHCV đòi hỏi sự nghiên cứu kỹ các nội dung nhiệm vụ của người lao động, phân loại các nội dung đánh giá theo cấp độ ưu tiên.

Trong tổng số cán bộ tại Viện có 71.87% là nữ còn lại 28.13% là nam. Giới tính cũng là yếu tố ảnh hưởng tới ĐGTHCV bởi khả năng lao động, đặc điểm tâm lý và văn hóa của nữ giới trong quá trình lao động có nhiều đặc thù

riêng, thể chất yếu hơn và công việc gia đình, chăm sóc con cái khiến cho việc thực hiện công việc có nhiều hạn chế hơn so với nam giới. Do đó, sự quan tâm tới công việc của nữ giới bị chi phối bởi nhiều yếu tố bên ngoài hơn nam giới.

2.4. Đánh giá chung về công tác đánh giá thực hiện công việc tại Viện Khoa học Lao động và Xã hội

2.4.1. Những ưu điểm đạt được

Thứ nhất, Viện đã triển khai đánh giá thực hiện công việc với các mục tiêu rõ ràng; kết quả của ĐGTHCV đã thực hiện đúng các mục tiêu mà Viện đề ra đó là: rà soát tình hình THCV của toàn bộ công chức, viên chức và người lao động của Viện, đảm bảo mọi hoạt động của Viện được thực hiện thông suốt, làm rõ mức độ hoàn thành công việc, kết quả, hiệu quả THCV của mỗi cá nhân trong tổ chức và kết quả ĐGTHCV được sử dụng làm cơ sở xem xét, phê duyệt các quyết định về công tác quản trị nhân lực trong nội bộ Viện.

Thứ hai, Viện đã sử dụng phương pháp đánh giá hợp lý. Phương pháp này có thang đo rõ ràng, độ chính xác, có thể áp dụng cho nhiều vị trí công việc có tính chất tương đồng và nhiều loại lao động.

Thứ ba, Viện triển khai chu kỳ đánh giá hàng năm là hợp lý, đánh giá được tình hình THCV của mỗi cá nhân, thông tin đánh giá hàng năm sẽ cho cái nhìn toàn vẹn nhất về những thành tích đạt được của từng người do đặc thù công việc là nghiên cứu khoa học. NLD có cơ hội được nhìn nhận lại quá trình phấn đấu của bản thân và định hướng được rõ ràng nghề nghiệp ở kỳ tới. Chu kỳ đánh giá hàng năm cũng đóng góp rất nhiều trong công tác bình xét thi đua khen thưởng cuối năm, giúp việc đánh giá được toàn vẹn.

2.4.2. Những hạn chế còn tồn tại và nguyên nhân

2.4.2.1. Những hạn chế còn tồn tại

Một là, Viện Khoa học Lao động và Xã hội là Viện đơn vị hành chính trực thuộc Bộ Lao động – Thương binh và Xã hội có nhiệm vụ nghiên cứu cơ

bản và nghiên cứu ứng dụng cung cấp luận cứ xây dựng chính sách, chiến lược, do đó công tác hoạch định và các chính sách nhân sự phải tuân thủ theo các quy định của Bộ đặt ra.

Hai là, NLD chưa thật sự tích cực tham gia vào quá trình lập kế hoạch đánh giá, điều này dễ gây tình trạng NLD chưa thỏa mãn với kết quả đánh giá. Người đánh giá cuối cùng là Lãnh đạo các đơn vị, Lãnh đạo Viện, những người trực tiếp quản lý, giám sát công việc của NLD đảm bảo đầy đủ thông tin để đánh giá nhưng đôi khi họ chưa dành nhiều thời gian để trao đổi về những khó khăn mà NLD gặp phải trong quá trình THCV nên có thể xảy ra lỗi trong quá trình đánh giá.

Ba là, tiêu chí sử dụng trong các phiếu đánh giá tuy đã thiết kế đầy đủ mọi mặt của công việc tuy nhiên lại chưa thể hiện hết các yếu tố để đánh giá chính xác mức độ hoàn thành công việc, chưa bao quát được nhiều lĩnh vực và chưa mô tả chính xác sự THCV của NLD ở những mức khác nhau và chưa phản ánh hết đặc trưng trong công việc của từng nhóm đối tượng đánh giá.

Bốn là, tiêu chuẩn đánh giá cho từng tiêu chí chưa được xây dựng trong bản ĐGTHCV và chưa có mô tả cụ thể từng mức độ trong thang đo đánh giá. Điều này dẫn đến lỗi chủ quan trong đánh giá của cán bộ quản lý trực tiếp, ảnh hưởng đến kết quả cuối cùng của ĐGTHCV.

Năm là, kết quả ĐGTHCV chưa được ứng dụng tối đa trong các nghiệp vụ quản trị nhân lực, hoạt động quản lý nội bộ và trong các hoạt động khác.

2.4.2.2. Nguyên nhân của những hạn chế trên

Một là, sự quan tâm của cán bộ quản lý nói chung và cán bộ quản trị nhân lực nói riêng còn hạn chế. Điều này ảnh hưởng đến quá trình đánh giá nhân sự. Ngoài ra, các kỹ năng về ĐGTHCV chưa được đào tạo kỹ, dẫn đến việc đánh giá còn mất nhiều thời gian để tổng hợp.

Hai là, hiện nay, mục đích của ĐGTHCV tại Viện mới chỉ dừng ở việc sử dụng làm kết quả cho bình xét thi đua khen thưởng cuối năm là chủ yếu nên chưa gây được sự quan tâm lớn của NLD.

Ba là, việc phản hồi thông tin chưa hiệu quả do Lãnh đạo Viện chưa có nhiều thời gian để tạo điều kiện cho NLD có thể chia sẻ, nói lên tiếng nói của mình về những vướng mắc trong quá trình THCV.

2.4.3. Kết quả đánh giá thực hiện công việc của Viện Khoa học Lao động và Xã hội giai đoạn 2014 – 2018

Theo kết quả xếp loại của Văn phòng cho thấy, bước đầu bản ĐGTHCV của Viện đã khá hoàn chỉnh, phần nào đã đánh giá chính xác sự THCV của cán bộ nhân viên với những xếp loại phù hợp với sự THCV đó.

Năm					
	2014	2015	2016	2017	2018
Xếp loại					
A	20%	27%	27%	29%	30%
B	15%	41%	43%	45%	48%
C	60%	19%	19%	25%	21%
D	5%	3%	1%	1%	1%
Tổng	100%	100%	100%	100%	100%

(Nguồn: Báo cáo chất lượng cán bộ năm 2014-2018)

Từ bảng kết quả ĐGTHCV tại Viện Khoa học Lao động Xã hội cho thấy chất lượng lao động của Viện được nâng cao qua các năm. Để có được kết quả này công tác đánh giá thực hiện công việc của Viện đã được thực hiện một cách có hiệu quả đúng với mục đích của Viện. Thông qua kết quả đánh giá thực hiện công việc mà Lãnh đạo Viện có những quyết định nhân sự chính xác phù hợp với mục đích của Viện. ĐGTHCV giúp thủ trưởng các đơn vị,

Văn phòng đánh giá được hiệu quả của công tác tuyển dụng qua đó giúp Viện có thể lập được kế hoạch tuyển dụng cán bộ nghiên cứu có trình độ chuyên môn cao đáp ứng ngày càng tốt nhu cầu nghiên cứu của Viện. Kết quả đánh giá thực hiện công việc là cơ sở để Văn phòng đưa ra các quyết định phân công công việc đối với mỗi cán bộ nhân viên trong Viện cũng như xây dựng kế hoạch đào tạo nâng cao năng lực chuyên môn nghiệp vụ cho cán bộ nhân viên nhằm nâng cao năng suất lao động, đáp ứng ngày càng tốt hơn trình độ của cán bộ nghiên cứu và tạo nguồn lãnh đạo cho Viện. Căn cứ vào kết quả THCV của NLD Văn phòng sẽ đưa ra các quyết định về nâng lương trước thời hạn cho cán bộ nhân viên trong Viện hay đề bạt khen thưởng đối với cá nhân, tập thể lao động xuất sắc. Khi kết quả ĐGTHCV đánh giá một cách trung đối chính xác quá trình thực hiện công việc của cán bộ nhân viên trong Viện cùng với các quyết định nhân sự, lương thưởng đưa ra kịp thời làm cho cán bộ nhân viên cảm thấy thỏa mãn từ đó làm người lao động nâng cao năng suất lao động và trung thành gắn bó với tổ chức. Tuy nhiên, với việc xác định rõ tỷ lệ cán bộ nhân viên trong Viện đạt tiêu chuẩn lao động A, B bao gồm lãnh đạo đơn vị và cán bộ nghiên cứu đã làm quá trình đánh giá thực hiện công việc của Viện dễ mắc lỗi trong đánh giá. Bên cạnh đó nó còn làm cho cán bộ nhân viên trong Viện mất động lực phấn đấu. Việc xác định tỷ lệ tiêu chuẩn lao động này còn mang nặng tính chất hành chính. Để đánh giá thực hiện công việc tốt hơn Viện cần có giải pháp khắc phục vấn đề này.

Cùng với đánh giá thực hiện công việc đối với cá nhân Viện còn đánh giá thực hiện công việc đối với tập thể. Sau đây là kết quả đánh giá thực hiện công việc của tập thể:

Năm Xếp loại	2014	2015	2016	2017	2018
	Tập thể Lao động xuất sắc đề nghị Bộ tặng bằng khen và tương đương	0%	10%	20%	20%
Tập thể Lao động xuất sắc được Bộ công nhận và tương đương	40%	70%	60%	60%	50%
Tập thể Lao động tiên tiến	60%	20%	20%	20%	10%
Tổng	100%	100%	100%	100%	100%

(Nguồn: Báo cáo chất lượng cán bộ năm 2014-2018)

Cùng với sự nâng cao chất lượng lao động của cá nhân chất lượng làm việc của các phòng, trung tâm trong Viện ngày càng nâng cao. Điều này thể hiện trong mỗi tập thể, các thành viên không chỉ hoàn thiện bản thân mà còn đoàn kết gắn bó với nhau cùng giúp nhau tiến bộ. ĐGTHCV đối với tập thể không chỉ là đánh giá kết quả thực hiện công việc của mỗi phòng, trung tâm trong Viện mà nó còn có tác dụng đánh giá sự đoàn kết của các cán bộ lãnh đạo và nhân viên trong cùng một phòng, trung tâm. Nó giúp người lãnh đạo trực tiếp và nhân viên của mình thêm hiểu về nhau có sự phối hợp một cách ăn ý không chỉ trong công việc nghiên cứu mà còn cả trong quản lý. Kết quả ĐGTHCV đối với tập thể giúp đánh giá hiệu quả của người lãnh đạo đối với các quyết định về công việc cũng như nhân sự tại phòng, trung tâm thuộc quyền quản lý. Đây là một cách đánh giá tốt cần được Viện tiếp tục thực hiện

trong các lần đánh giá tiếp theo.

Khi được hỏi “Anh chị có cảm thấy thỏa mãn với kết quả của công tác ĐGTHCV không? Nếu không cho biết lí do”. Kết quả khảo sát cho thấy 60% cán bộ nhân viên của Viện cảm thấy hài lòng với kết quả đánh giá. 40% cán bộ nhân viên của Viện cảm thấy chưa hài lòng với kết quả đánh giá thực hiện công việc của Viện. Mặc dù Viện đã tuân thủ quy trình đánh giá thực hiện công việc nhưng trong quá trình đánh giá còn nhiều thiếu sót, có thể mắc lỗi đánh giá làm cho kết quả đánh giá thực hiện công việc chưa phản ánh một cách tương đối chính xác tình hình thực hiện công việc của cán bộ nhân viên trong Viện. Khi người lao động cảm thấy không thỏa mãn với kết quả đánh giá sẽ làm người lao động mất động lực làm việc, cảm thấy không thoải mái, mất niềm tin vào người lãnh đạo và tổ chức dẫn đến giảm năng suất lao động và người lao động sẽ tìm cách rời bỏ tổ chức. Vì vậy, Viện cần có thêm những buổi phỏng vấn đánh giá để tìm ra những điểm không hài lòng của người lao động về kết quả đánh giá.

Kết quả đánh giá thực hiện công việc không chỉ thể hiện quá trình làm việc của người lao động mà còn là cơ sở để người quản lý đưa ra các quyết định nhân sự, lương thưởng cho người lao động, tuyển dụng cho tổ chức. Các quyết định của người lãnh đạo và kết quả đánh giá thực hiện công việc chính xác sẽ tạo ra động lực cho người lao động. Qua khảo sát về động lực làm việc của cán bộ nhân viên trong Viện có kết quả khảo sát là 65% cán bộ nhân viên trong viện cảm thấy công tác đánh giá thực hiện công việc tạo động lực cho người lao động, 35% cán bộ nhân viên trong Viện cho rằng công tác đánh giá thực hiện công việc chưa tạo động lực làm việc cho người lao động. Nguyên nhân của vấn đề này là kết quả đánh giá thực hiện công việc chưa phản ánh một cách tương đối chính xác tình hình thực hiện công việc của cán bộ nhân viên trong Viện. Từ đó người quản lý đưa ra các quyết định nhân sự thiếu

chính xác như thuyền chèo, sắp xếp chưa đúng người đúng việc, chưa có kế hoạch đào tạo nâng cao trình độ kịp thời, chưa tuyển dụng được người phù hợp với công việc. Ngoài ra vấn đề lương thưởng của người lao động cũng ảnh hưởng rất nhiều tới động lực làm việc. Viện là một cơ quan nhà nước nên mức lương của cán bộ nhân viên trong Viện thường thấp hơn so với khu vực tư nhân. Điều này một phần nào đó làm giảm động lực làm việc của người lao động cũng như gây khó khăn cho việc thu hút những người có trình độ chuyên môn cao về làm việc. Để khắc phục hạn chế này Viện cần tạo động lực làm việc bằng cách đánh giá một cách tương đối chính xác tình hình thực hiện công việc của cán bộ nhân viên, có các thù lao tài chính và phi tài chính khác cho người lao động, tạo một môi trường làm việc tốt để người lao động cảm thấy thoải mái khi làm việc.

2.4.4. Ưu điểm của công tác đánh giá thực hiện công việc tại Viện Khoa học Lao động và Xã hội

Đánh giá thực hiện công việc là một việc làm quan trọng trong quản trị nhân lực. Hiểu được vai trò của nó Viện đã xây dựng lên hệ thống đánh giá thực hiện công việc của mình với những ưu điểm sau:

Viện đã xây dựng được bảng tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc gần như toàn diện và chi tiết. Bảng tiêu chuẩn này tạo thuận lợi cho người đánh giá và người được đánh giá trong quá trình thực hiện đánh giá công việc. Các tiêu chuẩn được xây dựng phù hợp với mục đích của tổ chức, phù hợp với năng lực, trình độ của người lao động tại mỗi vị trí công tác. Do đó, Viện cần duy trì và phát triển bảng tiêu chuẩn công việc này.

Để có được các quyết định nhân sự chính xác thường xuyên và liên tục cũng như kịp thời đáp ứng các yêu cầu mới của công việc. Viện tiến hành đánh giá thực hiện công việc liên tục hàng quý và trong năm và cả cuối năm. Chương trình đánh giá này giúp người lãnh đạo trong Viện luôn có được cái

nhìn chính xác nhất về tình hình thực hiện công việc của cán bộ nhân viên trong Viện qua đó có thể đưa ra các quyết định nhân sự một cách kịp thời đáp ứng được các mục tiêu của Viện. Kết quả đánh giá thực hiện công việc thường xuyên liên tục giúp người lao động theo dõi được sự phát triển của bản thân trong quá trình làm việc. Từ đó mỗi người lao động cùng với lãnh đạo trực tiếp của mình đưa ra những điều chỉnh sao cho phù hợp với yêu cầu của công việc.

Mặc dù quá trình đánh giá thực hiện công việc của Viện còn mang nặng tính hành chính nhưng đã thực hiện theo đúng quy định. Điều này giúp cho kết quả đánh giá thực hiện công việc trở lên tương đối chính xác cũng như làm cho người được đánh giá cảm thấy yên tâm hơn. Qua đó người đánh giá thêm tin tưởng vào kết quả đánh giá thực hiện công việc và lãnh đạo của mình.

Một ưu điểm lớn trong đánh giá thực hiện công việc tại Viện là đánh giá thực hiện công việc của tập thể. Để tập thể có được kết quả đánh giá cao thì mỗi thành viên trong tập thể đó không chỉ cần tới nỗ lực của từng cá nhân mà còn cần tới tinh thần đoàn kết gắn bó giúp đỡ lẫn nhau cùng hoàn thành công việc của các thành viên trong tập thể. Tuy cách đánh giá này còn nặng về tính hành chính nhưng nó có tác dụng tạo ra sự đoàn kết giữa các cá nhân trong một tập thể từ đó làm người lao động thêm gắn bó trung thành với tổ chức. Đây là một việc làm cần được phát huy.

Chất lượng lao động của Viện ngày càng được nâng cao một phần là do quá trình đánh giá thực hiện công việc được thực hiện tốt. Khi kết quả đánh giá thực hiện công việc tương đối chính xác giúp nhà quản lý đưa ra các quyết định nhân sự kịp thời, chính xác và phù hợp với mục tiêu của tổ chức như chuyển chuyên sắp xếp công việc, đưa người đi đào tạo phát triển, tuyển dụng và các quyết định về lương thưởng đối với cán bộ nhân viên trong Viện. Cán bộ nhân viên của Viện cảm thấy thỏa mãn với kết quả đánh giá vừa tạo động lực làm việc vừa có những điều chỉnh năng lực bản thân sao cho phù hợp với

yêu cầu công việc. Kết quả đánh giá thực hiện công việc tác động đến các thành viên trong tập thể làm họ đoàn kết, gắn bó với nhau cùng nhau hoàn thành công việc.

Người lao động hài lòng với kết quả đánh giá thực hiện công việc của Viện. Đây là một ưu điểm lớn của công tác đánh giá thực hiện công việc của Viện. Khi người lao động cảm thấy thỏa mãn với kết quả đánh giá thì họ sẽ tìm cách hoàn thiện bản thân sao cho ngày càng đáp ứng tốt hơn với yêu cầu công việc. Không khí làm việc chan hòa vui vẻ không có sự đố kỵ giữa các thành viên trong tập thể do kết quả đánh giá thực hiện công việc không phản ánh chính xác quá trình thực hiện công việc của người lao động. Người lao động trung thành và gắn bó hơn với tổ chức.

Kết quả đánh giá tạo động lực làm việc cho người lao động. Kết quả đánh giá thực hiện công việc tương đối chính xác là cơ sở để người lãnh đạo đưa ra các quyết định nhân sự phù hợp. Căn cứ vào kết quả đánh giá thực hiện công việc nhà quản lý có các quyết định nâng lương trước thời hạn, khen thưởng kịp thời với những cán bộ nhân viên hoàn thành suất xuất sắc nhiệm vụ. Tạo động lực làm việc cho người lao động. Cán bộ nhân viên trong Viện thỏa mãn với kết quả đánh giá thực hiện công việc cũng tạo động lực làm việc. Không khí làm việc trong các phòng, trung tâm của Viện vui vẻ đoàn kết làm cho người lao động thêm tin tưởng vào lãnh đạo và tổ chức.

2.4.5. Hạn chế của công tác đánh giá thực hiện công việc tại Viện Khoa học Lao động và Xã hội

Số lượng cán bộ nhân viên đạt tiêu chuẩn đánh giá A là cố định. Điều này làm cho quá trình đánh giá thực hiện công việc dễ mắc lỗi trong đánh giá khi có phần thiên vị đối với cán bộ lãnh đạo. Nó cũng làm cán bộ nhân viên trong Viện mất động lực phấn đấu khi họ biết rằng họ không thể đạt được tiêu chuẩn A. Mục đích ban đầu của việc xây dựng tiêu chuẩn đã bị vi phạm.

Một số tiêu chuẩn đánh giá chưa rõ ràng. Tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc do Viện xây dựng còn chung chung, mơ hồ và chưa lượng hóa một cách tương đối chất lượng công việc của cán bộ nhân viên. Do đó gây khó khăn cho người đánh giá và người được đánh giá trong quá trình đánh giá thực hiện công việc. Người đánh giá dễ mắc các lỗi trong quá trình đánh giá làm sai lệch kết quả đánh giá.

Các tiêu chuẩn đánh giá và quy trình đánh giá còn mang nặng tính hành chính. Viện là một cơ quan nghiên cứu thuộc Bộ Lao động Thương binh và Xã hội nên có sự ảnh hưởng của các quy định hành chính trong đánh giá thực hiện công việc. Do đó nó làm các tiêu chuẩn thực hiện công việc đánh giá cán bộ nhân viên mang tính hình thức không đánh giá chính xác tình hình thực hiện công việc, thái độ, hành vi của người lao động. Quy trình đánh giá theo thủ tục hành chính không đánh giá một cách toàn diện cán bộ nhân viên của Viện, trong quá trình đánh giá dễ mắc các lỗi đánh giá như thiên vị, thái cực.... Các lỗi này làm kết quả đánh giá thực hiện công việc không còn chính xác. Khi kết quả đánh giá thực hiện công việc trở lên thiếu chính xác sẽ ảnh hưởng tới hàng loạt các hoạt động nhân sự khác như phân công công việc, thuyên chuyển, đào tạo và phát triển, tuyển dụng, lương thưởng cho cán bộ nhân viên trong Viện...

Người đánh giá bao gồm: Lãnh đạo Viện, Thủ trưởng các đơn vị, Đảng ủy viên, Chủ tịch Công đoàn, Bí thư đoàn thanh niên. Cán bộ nhân viên của Viện không được tự đánh giá tình hình thực hiện công việc của mình. Cách đánh giá này thiếu đi sự toàn diện khi không để người lao động, đồng nghiệp của họ và những đối tác nghiên cứu tham gia vào quá trình đánh giá thực hiện công việc. Khi sự đánh giá là thiếu toàn diện dẫn tới kết quả đánh giá không phản ánh được hết tình hình thực hiện công việc của cán bộ nhân viên ảnh hưởng đến sự ra quyết định nhân sự của người lãnh đạo, sự hài lòng của

người lao động, động lực làm việc của họ và tinh thần đoàn kết, sự gắn bó của cán bộ nhân viên với tổ chức.

Viện có nhiều cuộc đánh giá diễn ra trong một năm. Mặc dù nó giúp người lãnh đạo luôn có những thông tin mới nhất về tình hình thực hiện công việc của người lao động nhưng đánh giá thực hiện công việc theo năm đối với cá nhân là không cần thiết khi trong năm cũng đã có bốn lần đánh giá thực hiện công việc đối với cá nhân theo quý. Thực tế đánh giá thực hiện công việc theo năm đối với cá nhân gây lãng phí mang tính chất hành chính nhiều hơn và kết quả của lần đánh giá này không có nhiều tác dụng đối với tổ chức.

Do trong quá trình đánh giá mắc nhiều sai sót nên kết quả đánh giá chưa phản ánh được hết tình hình thực hiện công việc của cán bộ nhân viên trong Viện. Do đó, người lao động cảm thấy chưa hài lòng với kết quả đánh giá và kết quả đánh giá làm giảm động lực làm việc của họ. Điều này ảnh hưởng trực tiếp tới năng suất lao động của cán bộ nhân viên, người lao động không có động lực phấn đấu hoàn thiện bản thân, niềm tin của cán bộ nhân viên với lãnh đạo Viện sự trung thành gắn bó bị suy giảm gây khó khăn cho Viện trong quá trình hoàn thành mục tiêu đã định.

Sản phẩm của Viện là các công trình khoa học mang tính trí tuệ do đó gây khó khăn cho đánh giá chất lượng của sản phẩm. Các tiêu chuẩn của Viện hiện nay chưa đánh giá một cách tương đối chính xác chất lượng sản phẩm của Viện. Quá trình đánh giá không có ý kiến đánh giá của đối tác nghiên cứu, khách hàng tiếp nhận sản phẩm đây là những người sử dụng các công trình nghiên cứu của Viện họ có thể kiểm định được chất lượng sản phẩm của Viện. Đây là hạn chế lớn trong đánh giá thực hiện công việc của Viện. Nó chỉ dừng lại ở đánh giá số lượng công trình nghiên cứu, đề tài của cán bộ nhân viên trong Viện mà chưa có đánh giá chính xác về chất lượng của các công trình, đề tài đó. Vì vậy, kết quả đánh giá thực hiện công việc trở lên thiếu

chính xác làm ảnh hưởng đến các quyết định nhân sự của lãnh đạo Viện và các mục tiêu của tổ chức. Bên cạnh đó nó cũng ảnh hưởng trực tiếp tới cán bộ nhân viên trong Viện làm họ giảm động lực làm việc, chỉ quan tâm đến số lượng mà không quan tâm đến chất lượng các công trình nghiên cứu, đề tài của mình.

Các công trình khoa học sau một thời gian đưa vào áp dụng thực tế mới có thể đánh giá được hiệu quả của chúng. Trong đánh giá thực hiện công việc của Viện chỉ quan tâm đến số lượng và chất lượng các công trình, đề tài nghiên cứu mà cán bộ nhân viên trong Viện đang thực hiện mà bỏ qua các công trình, đề tài nghiên cứu đã hoàn thành hiện đang được ứng dụng vào thực tế bởi nhiều công trình, đề tài khi áp dụng vào thực tế mới bộc lộ khuyết điểm. Khi sản phẩm đang hoàn thiện rất khó có thể đánh giá chính xác chất lượng của chúng. Do đó kết quả đánh giá thực hiện công việc chưa đánh giá một cách toàn diện tình hình thực hiện công việc của cán bộ nhân viên trong Viện.

Nguyên nhân

Những hạn chế trong công tác ĐGTHCV bắt nguồn từ những nguyên nhân sau:

Một là, ĐGTHCV của Viện còn mang nặng tính hình thức, hành chính. Chủ yếu dùng để xét thi đua khen thưởng cuối năm theo tiêu chuẩn của Bộ Lao động – Thương binh và Xã hội đề ra.

Hai là, trình độ chuyên môn các cán bộ quản lý còn hạn chế. Điều này ảnh hưởng đến kỹ năng đánh giá. Ngoài ra, các kỹ năng về tin học, ngoại ngữ, các thiết bị công nghệ thông tin hiện có hạn chế nên ứng dụng kỹ thuật trong ĐGTHCV cũng chưa được triển khai thực hiện, khiến cho công tác ĐGTHCV còn mất nhiều thời gian đánh giá, tổng hợp.

Ba là, trong quá trình ĐGTHCV, các tiêu chuẩn đánh giá còn mang nặng tính định tính và bị ảnh hưởng nhiều bởi các quy định mang tính chất

hành chính, chưa có nhiều tiêu chuẩn mang tính chất lượng trong THCV.

Bốn là, chưa có bản mô tả công việc do chưa triển khai công tác phân tích công việc. Các tiêu chí đưa ra để ĐGTHCV cần dựa trên bản mô tả vị trí công việc của người đó mới có thể mang lại kết quả chính xác. Bên cạnh đó, bản tiêu chuẩn đối với THCV tại Viện Khoa học Lao động và Xã hội cũng chưa được xây dựng nên trong quá trình xây dựng tiêu chuẩn cho các tiêu chí để đánh giá còn chưa rõ ràng, chi tiết và chung chung, chưa thể hiện rõ sự khác biệt giữa các nhóm NLĐ.

Năm là, công tác truyền thông của Viện còn chưa phát huy hiệu quả. Các mục đích của công tác ĐGTHCV còn chưa được phổ biến rộng rãi đến toàn thể NLĐ. Họ chỉ quan tâm đến mục đích thi đua khen thưởng cuối năm trong công tác ĐGTHCV. Do đó, Viện cần quan tâm hơn nữa đến công tác truyền thông để NLĐ hiểu rõ hơn về công tác này.

Sáu là, công tác phản hồi thông tin chưa hiệu quả ở Viện hiện nay do Lãnh đạo Viện chưa tạo được điều kiện để NLĐ nói lên tiếng nói của mình, những vướng mắc trong công việc. Chưa có thời gian kiểm định, thông tin phản hồi từ khách hàng và đối tác nghiên cứu về hiệu quả của các công trình, đề tài nghiên cứu.

CHƯƠNG 3

GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TẠI VIỆN KHOA HỌC LAO ĐỘNG VÀ XÃ HỘI

3.1. Phương hướng phát triển của Viện Khoa học Lao động và Xã hội

3.1.1. Phương hướng nhiệm vụ giai đoạn 2019-2020

Tiếp tục tập trung thực hiện các chương trình, đề tài, dự án cấp Nhà nước và cấp Bộ để cung cấp các luận cứ khoa học, các giải pháp giúp thực hiện thắng lợi các mục tiêu phát triển ngành nói riêng và phát triển kinh tế - xã hội đất nước nói chung. Năm 2019, Viện Khoa học Lao động và Xã hội tiếp tục thực hiện, lập kế hoạch triển khai các nghiên cứu theo lĩnh vực:

- Lĩnh vực lao động – Việc làm: Vấn đề lao động nước ngoài ở Việt Nam trong thời kỳ hội nhập Quốc tế; Các giải pháp nâng cao chất lượng lao động chuyên môn kỹ thuật trình độ cao đáp ứng yêu cầu phát triển nền kinh tế theo hướng công nghiệp hóa, hiện đại hóa; Đánh giá thực trạng Quy phạm pháp luật Việt Nam về việc làm.

- Lĩnh vực tiền lương, tiền công, quan hệ lao động: Nghiên cứu cơ sở khoa học cải cách tiền lương; Thực trạng đời sống, lao động khu công nghiệp, khu chế xuất.

- Lĩnh vực môi trường và điều kiện lao động: Xây dựng tài liệu hướng dẫn về an toàn vệ sinh lao động trong nông nghiệp, trong làng nghề, Đánh giá tác động của biến đổi khí hậu tới lao động – xã hội; xác định danh mục nghề/công việc nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm và đặc biệt nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm trong Tập đoàn Dầu khí Quốc gia Việt Nam và một Tổng công ty.

- **Lao động nữ và bình đẳng giới:** Lồng ghép bình đẳng giới trong pháp luật và chính sách hướng tới Việc làm bền vững ở Việt Nam.

- **Lĩnh vực an sinh xã hội: Định hướng an sinh xã hội 2019-2020;** Cơ sở khoa học của việc xây dựng sàn an sinh xã hội ở Việt Nam giai đoạn 2011-2020; Nghiên cứu giải pháp mở rộng ASXH đồng bộ với chiến lược phát triển kinh tế xã hội đến 2020; Nghiên cứu xây dựng chính sách trợ cấp có tiền mặt; Chuyển giao thể hệ, Già hóa dân số và An sinh xã hội ở châu Á; Nghiên cứu an sinh xã hội đối với lao động khu vực phi chính thức; Vai trò của lương hưu xã hội đối với an sinh tuổi già ở Việt Nam.

- **Lĩnh vực phòng chống tệ nạn xã hội:** Đổi mới tư duy phòng chống tệ nạn xã hội trong thời kỳ hội nhập

Tiếp tục tổ chức nghiên cứu các đề tài cấp Viện. Tăng cường hợp tác nghiên cứu với các cơ quan, đơn vị ngoài Bộ. Mở rộng hợp tác với các doanh nghiệp, địa phương triển khai các nghiên cứu như tiền lương, quy hoạch ngành... Mở rộng và tăng cường khai thác sự hỗ trợ của các tổ chức quốc tế thực hiện các nghiên cứu về các vấn đề thuộc lĩnh vực của ngành; đặc biệt là lĩnh vực an sinh xã hội, môi trường lao động.

Tăng cường tham gia góp ý, phản biện, xây dựng chính sách; Tăng cường liên kết với các đơn vị quản lý nhà nước của Bộ trong quá trình xây dựng chính sách.

Đối với công tác nhân sự

Để nâng cao hơn nữa chất lượng của đội ngũ cán bộ, nghiên cứu viên công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ được chú trọng. Viện đã cử hàng trăm lượt cán bộ tham gia các đoàn công tác, hội thảo, đào tạo ở nước ngoài, cử cán bộ đi học Thạc sỹ theo Đề án 165 của Chính phủ. Ngoài ra cũng tích cực tham gia các khóa đào tạo trong nước, bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ, ngoại ngữ và tiếng Anh.

Việc thực hiện ký hợp đồng làm việc, hợp đồng lao động với cán bộ, viên chức trong đơn vị đảm bảo đúng quy trình, thủ tục và theo quy định của pháp luật về việc tuyển dụng, sử dụng và quản lý cán bộ, công chức trong các đơn vị sự nghiệp của Nhà nước và các văn bản hướng dẫn thực hiện.

3.1.2. Định hướng về đổi mới công tác đánh giá thực hiện công việc

Công tác ĐGTHCV sẽ ảnh hưởng rất nhiều đến việc có thực hiện được những mục tiêu chiến lược đã đề ra hay không, vì với kết quả của mình, công tác đánh giá giúp nhà quản lý hiểu rõ về đội ngũ nhân lực hiện đang có, từ đó đưa ra những quyết định quản lý hợp lý và hiện thực hóa mục tiêu chiến lược đã đề ra.

* Hoàn thiện hệ thống ĐGTHCV: thiết kế lại phiếu đánh giá để khắc phục những hạn chế đã phân tích. Xem xét cụ thể với từng đối tượng đánh giá khác nhau thì cần có những phương pháp phù hợp, người đánh giá phù hợp. Tất cả mọi hoạt động đều luôn phải đảm bảo tiết kiệm chi phí, do đó không nên thử nghiệm quá nhiều hệ thống, cần nghiên cứu thật kỹ lưỡng để quyết định chọn ra hệ thống đánh giá khả quan nhất để thực hiện và phải đảm bảo:

- Người đánh giá phải thực hiện tốt nhiệm vụ của mình, phải có hiểu biết về hệ thống, cách thức cho điểm và đánh giá, như vậy kết quả đánh giá mới đáng tin cậy.

- Tiêu chuẩn và tiêu chí đánh giá phải phục vụ cho mục tiêu giảm chi phí, nâng cao chất lượng dịch vụ mà công ty đang hướng đến và trên hết là phù hợp với đặc trưng từng công việc

- Luôn đảm bảo phiếu đánh giá và các văn bản Hướng dẫn đánh giá phải đơn giản, dễ hiểu và dễ sử dụng.

* Sử dụng kết quả ĐGTHCV một cách hiệu quả hơn: Những kết quả ĐGTHCV mang lại rất nhiều thông tin quan trọng, nó không những giúp Viện có cơ sở khen thưởng những người đã làm việc tốt mà còn sử dụng trong quy

chế nâng bậc lương, tạo ra văn hóa tổ chức riêng biệt để có được một đội ngũ lao động nhiệt huyết hơn, năng động hơn rất nhiều.

* Đào tạo người đánh giá để họ hiểu rõ tầm quan trọng của công tác ĐGTHCV: mục đích của đào tạo người đánh giá ở tổ chức không chỉ dừng lại ở chỗ hiểu và biết cách đánh giá nhân viên của mình mà còn đào tạo họ trong khâu phỏng vấn đánh giá để tạo ra bầu không khí trao đổi thân thiện, giảm khoảng cách giữa người lao động và Lãnh đạo Viện.

3.2. Giải pháp hoàn thiện hệ thống đánh giá thực hiện công việc tại Viện Khoa học Lao động và Xã hội

3.2.1. Một số giải pháp tạo cơ sở cho công tác đánh giá thực hiện công việc

3.2.1.1. Tiến hành phân tích công việc

Một trong những nguyên nhân dẫn đến kết quả đánh giá thực hiện công việc thiếu chính xác là tổ chức đã không xây dựng được hệ thống phân tích công việc cho mỗi lao động một cách chính xác. Phân tích công việc là quá trình thu thập các tài liệu, xác định và đánh giá một cách có hệ thống các thông tin về công việc có liên quan đến công việc cụ thể, người thực hiện công việc đó trong tổ chức nhằm làm rõ các tiêu chuẩn của từng công việc. Phân tích công việc cần tiến hành nhiều bước và tốn thời gian nghiên cứu các yêu cầu về vị trí công việc. Do đó Lãnh đạo Viện cần xác định mục tiêu cụ thể, nội dung cần thực hiện để đảm bảo công tác mang lại hiệu quả cao, góp phần nâng cao tính chính xác cho kết quả ĐGTHCV. Mục tiêu:

- Xây dựng được bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn đối với người thực hiện công việc và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc - Xây dựng khung chuẩn cho các chức danh công việc, làm tài liệu cho công tác ĐGTHCV nói riêng và công tác quản trị nhân lực khác Các thông tin về công việc có được thường được hệ thống hoá trong 3 loại văn bản:

Bản mô tả công việc

Bản mô tả công việc là văn bản viết giải thích về những nhiệm vụ, trách nhiệm, điều kiện làm việc và những vấn đề có liên quan đến một công việc cụ thể.

Bản mô tả công việc gồm:

- Xác định công việc: *chức danh công việc, mã số của công việc, tên bộ phận, địa điểm thực hiện công việc, lãnh đạo trực tiếp, các mối quan hệ có liên quan, mức lương...*

- Tóm tắt các nhiệm vụ và trách nhiệm thuộc về công việc: *phần này viết một cách tóm tắt và chính xác các nhiệm vụ và trách nhiệm thuộc công việc. Gồm những câu mô tả chính xác, nêu rõ người lao động phải làm gì, thực hiện các nhiệm vụ và trách nhiệm như thế nào, tại sao phải thực hiện những nhiệm vụ đó”.*

- Điều kiện làm việc: *gồm các điều kiện về môi trường vật chất như máy móc, công cụ, trang bị cần sử dụng, thời gian làm việc, điều kiện vệ sinh, an toàn lao động, các phương tiện đi lại để phục vụ công việc. Mọi vấn đề liên quan đến điều kiện làm việc đều được nêu trong mục này.*

Việc bản mô tả công việc được mô tả vắn tắt tại Viện Khoa học Lao động Xã hội dẫn đến việc khó đo lường được sự hoàn thành công việc. Để việc đánh giá thuận lợi hơn nhất là đối với các tiêu chuẩn chất lượng công việc thì ngay từ đầu phân tích công việc cần làm rõ ràng, cụ thể dễ hiểu và dễ thực hiện đo lường. Gồm các phần: Công việc được mô tả; Mức độ đều đặn (tuần, tháng, năm, theo chu kỳ, bất thường); Tiêu chuẩn đo lường (xuất sắc, tốt, khá, trung bình, yếu...); Thời gian phân bổ (giờ, ngày, tháng, năm); Văn bản quy chiếu, tham khảo.

Bản yêu cầu của công việc với người thực hiện

“Liệt kê các đòi hỏi của công việc đối với người thực hiện về các kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm cần phải có; trình độ giáo dục và đào tạo cần

thiết; các đặc trưng về tinh thần và thể lực; và các yêu cầu cụ thể khác”

Trong bản yêu cầu thực hiện công việc cụ thể đối với từng lao động cụ thể thì các yêu cầu như kỹ năng, kinh nghiệm, kiến thức và trình độ chuyên môn chỉ cần dừng lại ở mức cần thiết cho công việc để người lao động có thể hoàn thành được công việc đó, không nhất thiết phải yêu cầu quá cao tới mức không cần thiết. Thông thường bản yêu cầu công việc được viết gộp với bản mô tả công việc để người đọc dễ dàng nắm bắt được thông tin công việc.

Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc

Gồm hệ thống các chỉ tiêu/tiêu chí phản ánh các yêu cầu về số lượng và chất lượng của sự hoàn thành các nhiệm vụ được quy định trong bản mô tả công việc

Tại Viện Khoa học Lao động Xã hội, phân tích công việc được thực hiện trong phạm vi cần thiết mô tả vắn tắt công việc, những nhiệm vụ và trách nhiệm có liên quan, mối quan hệ bên trong và bên ngoài Viện, quyền hạn của vị trí công việc, những yêu cầu của công việc như kỹ năng, kinh nghiệm, trình độ chuyên môn, thái độ.

Viện Khoa học Lao động Xã hội là một cơ quan nghiên cứu khoa học có các sản phẩm là các công trình, đề tài nghiên cứu khoa học do vậy bản tiêu chuẩn thực hiện công việc cần được định lượng hoá cụ thể cho từng vị trí công việc. Nên ít sử dụng những câu đo lường mang tính chất định tính như tiêu chuẩn “chất lượng công việc chuyên môn” có thang điểm xuất sắc, tốt, khá, trung bình và yếu. Sản phẩm của Viện là các nghiên cứu khoa học mang tính trí tuệ do đó những tiêu chuẩn này không được lượng hoá khiến việc đánh giá ít nhiều gặp khó khăn và không chính xác do có những lỗi dễ mắc phải như lỗi thiên vị, thành kiến, sự kiện gần nhất. Những tiêu chuẩn như “tinh thần chủ động, sáng tạo và ý thức, trách nhiệm trong công việc”, “chất lượng, hiệu quả quản lý đơn vị” cũng bị mắc những lỗi tương tự.

Tiêu chuẩn khác như “Chấp hành nội quy, quy định của Viện” tuy đã được lượng hoá thành các chỉ tiêu cụ thể như giờ giấc làm việc, kỷ luật lao động, kỷ luật công nghệ,...nhưng sự lượng hoá không được mô tả rõ ràng hay đưa vào văn bản ban hành do đó cán bộ đánh giá khó đánh giá chính xác khi cán bộ nhân viên trong việc vi phạm ở mức độ nào dẫn tới kết quả đánh giá thiếu chính xác.

Các tiêu chuẩn khác như “tham gia viết báo tạp chí”, “số lượng công việc chuyên môn”, “tham gia nhiệm vụ không thường xuyên”, có các tiêu chuẩn định lượng song lại quá chung chung, mang tính chất định tính rất khó để phân biệt và xác định đúng mức độ để đánh giá và cũng rất dễ mắc lỗi như lỗi thiên vị, xu thế...

Đối với lãnh đạo của Viện các tiêu chuẩn được xây dựng như “chất lượng, hiệu quả quản lý đơn vị” có các tiêu chí đánh giá chung chung, mang tính chất định tính gây khó khăn trong đánh giá dễ mắc lỗi đánh giá. Vì vậy, cần có những tiêu chí đánh giá mang tính định lượng hơn.

3.2.1.2. Nâng cao năng lực cho đội ngũ làm công tác đánh giá thực hiện công việc

ĐGTHCV chỉ được thực hiện hiệu quả khi bộ máy nhân sự triển khai được kiện toàn cả về số lượng, cơ cấu, kiến thức kỹ năng và phân định trách nhiệm. Văn phòng có trách nhiệm chính trong tất cả các nghiệp vụ QTNL, vì vậy Chánh Văn phòng cần thể hiện vai trò của mình trước Lãnh đạo Viện về kết quả ĐGTHCV và là người chủ trì triển khai thực hiện công tác này. Mức độ tham gia, ngoài việc trực tiếp thực hiện cần phối hợp, chỉ đạo nhân viên nhân sự trong phòng thực hiện bởi đây là một công tác phức tạp, kết quả của nó ảnh hưởng đến rất nhiều hoạt động của tổ chức.

Mục tiêu:

- Nâng cao chất lượng đội ngũ làm công tác ĐGTHCV.

- Tạo cơ sở cho khâu xây dựng hệ thống ĐGTHCV được thực hiện một cách khoa học và hợp lý.

- Góp phần nâng cao chất lượng công tác ĐGTHCV tại Viện Khoa học Lao động và Xã hội.

Nội dung giải pháp:

- Đào tạo kiến thức và kỹ năng về ĐGTHCV một cách bài bản cho đội ngũ chuyên trách.

- Cử những cán bộ chuyên trách nòng cốt của Viện tham gia các khóa đào tạo về kiến thức quản trị nhân lực chuyên sâu, tạo tiền đề cho việc xây dựng hệ thống cán bộ chuyên trách có kỹ năng, kiến thức để thực hiện công việc

- Định kỳ tổ chức các buổi tập huấn về công tác đánh giá cho đội ngũ làm công tác này.

- Trong khâu tuyển dụng các vị trí liên quan cần lưu ý đến việc lựa chọn những ứng viên đúng ngành trong lĩnh vực quản trị nhân sự. Điều này cũng góp phần không nhỏ trong hiệu quả công tác ĐGTHCV.

Điều kiện thực hiện:

- Cán bộ chuyên trách cần có thái độ, tinh thần học hỏi không ngừng để nâng cao kiến thức về quản trị nhân lực nói chung và ĐGTHCV nói riêng.

- Chủ động tìm hiểu và nghiên cứu xây dựng hệ thống ĐGTHCV tại Viện, góp phần nâng cao chất lượng kết quả THCV.

- Trách nhiệm của các cá nhân có liên quan trong việc tổ chức thực hiện ĐGTHCV cần phân định rõ ràng và có chế độ bồi dưỡng thêm cho những người chịu trách nhiệm chính trong công tác.

Bên cạnh vai trò của bộ máy triển khai, công tác ĐGTHCV chỉ được thực hiện tốt khi có sự tham gia và ủng hộ của tất cả NLD trong Viện. Người đánh giá có vai trò rất quan trọng và ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả

ĐGTHCV. Việc đánh giá có sự tham gia của nhiều bên sẽ làm tăng mức độ chính xác của kết quả này, sự tham gia đánh giá của bản thân cá nhân NLD sẽ làm tăng độ chính xác của kết quả đánh giá bởi không ai hiểu rõ tình hình THCV bằng chính bản thân họ và chương trình đánh giá chưa tạo được sự tin tưởng và ủng hộ của tất cả mọi người. Để làm được điều này, bộ máy triển khai ĐGTHCV cần đưa ra nhiều biện pháp khác nhau để người lao động có quan điểm đúng đắn về vai trò và tầm quan trọng của ĐGTHCV đối với hiệu quả hoạt động của tổ chức và cá nhân NLD.

3.2.2. Một số giải pháp hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc

3.2.2.1. Xác định đúng đắn mục đích của công tác đánh giá thực hiện công việc

ĐGTHCV sẽ là một công cụ đắc lực cho người quản lý nếu biết phát huy hết sự hữu ích của nó. Để làm được điều này, công tác ĐGTHCV vừa phải phân loại được NLD theo mức độ hoàn thành công việc, vừa phải phân loại được NLD theo đánh giá toàn diện. Với cách phân loại theo mức độ thực hiện công việc, người quản lý sẽ xác định được số lượng và chất lượng công việc để tính thưởng cho người lao động, đặc biệt là kết quả đánh giá không sử dụng vào việc tính lương cố định. Còn phân loại theo đánh giá toàn diện thì người quản lý có cơ sở để đào tạo, bố trí nhân lực. Trong các cuộc họp đơn vị, thủ trưởng đơn vị nên nói chuyện với cán bộ của mình về vấn đề này để tạo không khí thoải mái khi đánh giá, tránh tâm lý bị theo dõi hay áp lực về kết quả.

Mục tiêu:

- Truyền đạt thông tin đến toàn bộ NLD trong Viện về mục đích của ĐGTHCV.
- Hoàn thiện tổ chức, bổ sung những thiết hụt, phát triển tổ chức, giúp NLD tự hoàn thiện mình trong lao động.

Nội dung giải pháp:

- Bộ phận truyền thông cần có thông báo, tuyên truyền rộng rãi đến toàn thể cán bộ, công chức, viên chức trong Viện thông qua các cuộc họp cơ quan, họp phòng, ban.. và thông qua các kênh khác để thông tin đến được với NLD một cách rõ ràng, dễ hiểu, chính xác nhất.

- Việc sử dụng kết quả ĐGTHCV cần hướng đến mục đích hành chính và mục đích đào tạo nhiều hơn nữa, hiện nay hầu hết người lao động chỉ mới biết đến mục đích tài chính của công tác này.

Điều kiện thực hiện:

- Lãnh đạo Viện tạo điều kiện để có thể tổ chức các buổi tuyên truyền, gặp gỡ với cán bộ để cán bộ Viện có cái nhìn sâu sắc, chi tiết về các mục tiêu của công tác ĐGTHCV.

- Các phòng ban đơn vị cần hỗ trợ, liên kết với nhau để có thể tuyên truyền và thực hiện tốt mục đích chính của công tác ĐGTHCV.

3.2.2.2. Hoàn thiện tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc

Công tác đánh giá thực hiện công việc tại Viện cần được xây dựng thường xuyên và nghiêm túc. Cần phải phổ biến cho cán bộ nhân viên trong Viện hiểu được mục đích của đánh giá thực hiện công việc và tầm quan trọng của nó đối với các quyết định nhân sự khác của tổ chức. Điều này giúp cho cán bộ nhân viên hiểu được tầm quan trọng của công tác đánh giá thực hiện công việc và do đó họ sẽ có những thay đổi tích cực để kết quả đánh giá càng gần với những mong muốn mà Viện cần ở họ.

Mỗi vị trí công việc có những đặc trưng khác nhau để làm nổi bật được chúng cần phải xây dựng cho từng vị trí công việc có những tiêu chuẩn khác nhau hoặc tương tự nhau. Đồng thời, có thể xây dựng Khung năng lực Viện (phụ lục 4) để làm cơ sở cho việc ĐGTHCV. Kết quả đánh giá thực hiện công việc sẽ trở lên chính xác hơn khi mà Viện xây dựng các tiêu chuẩn khác nhau cho từng vị trí công việc khác nhau. Đối với mỗi công việc cụ thể cần có những tiêu chuẩn cụ thể để đánh giá bởi mỗi công việc đều có đặc trưng riêng

nên để đánh giá một cách chính xác thì cần phải xây dựng những tiêu chuẩn cụ thể. Chẳng hạn với những vị trí công việc làm việc hành chính trong Viện Khoa học Lao động Xã hội thì tiêu chí “Kết quả thực hiện chỉ tiêu công tác” và “Chấp hành quy chế chung của Viện” cần được cho điểm trọng số cao hơn bởi tiêu chí này liên quan chặt chẽ tới thực hiện công việc của cán bộ nhân viên. Với những cán bộ nhân viên làm việc nghiên cứu khoa học thì “Đánh giá của khách hàng, đối tác nghiên cứu” hoặc “chất lượng các sản phẩm” lại là quan trọng. Do vậy mà việc lựa chọn những tiêu chuẩn thực hiện công việc và tiêu chuẩn đánh giá cần được xem xét kỹ lưỡng sao cho phù hợp với từng công việc cụ thể của cán bộ nhân viên.

Một trong những hạn chế trong công tác đánh giá thực hiện công việc tại Viện là tuy có hai lần đánh giá là cán bộ nhân viên tự đánh giá và hội đồng thi đua mở rộng đánh giá nhưng quyết định chủ yếu là ở hội đồng thi đua mở rộng. Để khắc phục hạn chế này Viện có thể mở rộng cách đánh giá thực hiện công việc như đồng nghiệp đánh giá, khách hàng đánh giá, cấp dưới đánh giá. Điều này đòi hỏi bộ phận chuyên trách về nhân sự phải xây dựng các tiêu chuẩn đánh giá và đo lường khác nhau cho mỗi công việc cụ thể sao cho thỏa mãn đặc trưng của công việc đó.

Ví dụ xây dựng tiêu chí đánh giá cho vị trí công việc chuyên viên nghiên cứu viên do đồng nghiệp và cấp quản lý trực tiếp đánh giá:

Đối với mỗi đề tài, công trình nghiên cứu mà Viện tiếp nhận thì Viện cần phải xác định giá trị của đề tài đó qua hai chỉ tiêu là:

- Thời gian nghiên cứu của đề tài và chi phí để hoàn thành đề tài này.
- Cấp quản lý của đề tài là cấp nhà nước, Bộ, Viện, các tổ chức khác.

Viện cũng cần so sánh và tính toán sự tương đương về giá trị của các đề tài khác nhau để có thể thống nhất về bản tiêu chuẩn đánh giá chung cho nhiều đề tài.

Sau khi đã xác định được giá trị của đề tài, Viện cần xây dựng quy trình

thực hiện đề tài đó thành các giai đoạn cụ thể thông thường đối với mỗi đề tài có khoảng 3-4 giai đoạn.

Với giai đoạn đầu tiên người chủ đề tài cùng với các chuyên viên nghiên cứu cấp dưới có một buổi thảo luận để xây dựng bảng tiêu chuẩn công việc cho từng người cụ thể bao gồm các chỉ tiêu như: thời gian hoàn thành công việc, chất lượng công việc sao cho phù hợp với đề tài nghiên cứu. Sau khi hoàn thành giai đoạn đầu tiên người chủ đề tài cùng với các chuyên viên nghiên cứu cấp dưới có một buổi thảo luận đánh giá kết quả thực hiện công việc chung cho cả nhóm và từng thành viên trong nhóm. Căn cứ vào kết quả đánh giá thực hiện công việc của mỗi người trong giai đoạn đầu của đề tài nhóm sẽ xây dựng kế hoạch đánh giá thực hiện công việc cho giai đoạn tiếp theo.

Các tiêu chuẩn đánh giá cần được lượng hóa một cách chính xác tạo thuận lợi cho quá trình đánh giá.

3.2.2.3. Tăng cường sự tham gia của người lao động vào quá trình đánh giá thực hiện công việc

Như đã phân tích ở trên, quy trình đánh giá hiện nay chưa có sự tham gia của người lao động mà thông tin chỉ có một chiều từ phía cán bộ quản lý trực tiếp.

Mục tiêu:

- Tăng cường sự tham gia của người lao động vào công tác đánh giá thực hiện công việc.
- Góp phần tăng tính chính xác kết quả ĐGTHCV cho toàn thể người lao động trong tổ chức.
- Thông tin được trao đổi hai chiều giữa người đánh giá và người được đánh giá.

Nội dung giải pháp:

Văn phòng tổ chức các buổi tập huấn về cách đánh giá thực hiện công

việc cho cán bộ quản lý trực tiếp, toàn thể người lao động trong Viện.

Điều kiện thực hiện:

- Các phòng ban và toàn thể người lao động cần phối hợp với Văn phòng để có kết quả ĐGTHCV một cách chính xác.

- Người lao động cần hiểu rõ hơn tầm quan trọng của mình trong việc đánh giá THCV của chính bản thân; bởi vì người lao động là người hiểu rõ nhất những thuận lợi và khó khăn trong quá trình thực hiện công việc. Đây chính là nguồn thông tin vô cùng hữu ích cho Văn phòng để tiến hành phân tích công việc và các công tác quản trị khác.

- Văn phòng cần tạo mọi điều kiện để người lao động hiểu hơn về công tác ĐGTHCV và đây là quyền lợi của họ để họ sẵn sàng hợp tác cùng các phòng để công tác này mang lại hiệu quả cao nhất.

3.2.2.4. Hoàn thiện hệ thống thông tin phản hồi

Để kết quả đánh giá chính xác trước hết cần phổ biến mục đích của đánh giá thực hiện công việc tới cán bộ nhân viên trong Viện. Khi người lao động hiểu rõ mục đích và các quy định trong đánh giá thực hiện công việc họ sẽ có những chuẩn bị thông tin cần thiết để có được một buổi thảo luận thông tin phản hồi có hiệu quả.

Hiệu quả của thông tin phản hồi phụ thuộc vào kỹ năng trao đổi trong đánh giá do vậy mà việc chuẩn bị kỹ năng trao đổi trong đánh giá, nhất là với cán bộ quản lý các cấp được đặt ra như một khâu quan trọng trong hoàn thiện chương trình đánh giá. Theo quy định của Viện Khoa học Lao động Xã hội thì trong vòng ba ngày sau khi có dự kiến kết quả đánh giá thực hiện công việc thủ trưởng các đơn vị gửi các ý kiến, kiến nghị (nếu có) tới Văn phòng. Để những ý kiến đó là chính xác thì người lãnh đạo trực tiếp các đơn vị cần phải có sự chuẩn bị đầy đủ thông tin như chất lượng, số lượng công việc, tốc độ hoàn thành, thái độ, hành vi khi thực hiện công việc... của cán bộ nhân viên cấp dưới. Công tác chuẩn bị càng tốt thì buổi thảo luận càng hiệu quả ý

kiến đưa ra là chính xác phù hợp với tâm tư, nguyện vọng của cán bộ nhân viên trong Viện.

Trong hoạt động nhân sự nói chung và đánh giá thực hiện công việc nói riêng thì mối quan hệ giữa người quản lý trực tiếp với cán bộ nhân viên cấp dưới và Viện có vai trò quan trọng. Khi người quản lý trực tiếp và cán bộ nhân viên dưới quyền có mối quan hệ tốt thì tạo ra sự cởi mở, thân thiện trong khi trao đổi kết quả đánh giá, đồng thời giúp cán bộ quản lý trực tiếp nắm bắt được những nguyện vọng và ý kiến của cán bộ nhân viên dưới quyền, tìm ra được những lý do cho việc thực hiện công việc của họ. Từ đó người lãnh đạo sẽ giúp đỡ người lao động phát huy hết khả năng của họ để nâng cao năng suất lao động đồng thời giúp họ khắc phục những hạn chế còn tồn tại.

Hoạt động trao đổi thông tin phản hồi có thể gây ảnh hưởng đến kết quả của đánh giá. Thông qua buổi thảo luận thông tin phản hồi không chỉ làm thay đổi kết quả đánh giá mà còn giúp cán bộ nhân viên của Viện thấy được tình hình thực hiện công việc của họ để có sự đề nghị nếu thấy không hợp lí. Kết quả của đánh giá thực hiện công việc sẽ trở thành cơ sở để Văn phòng đưa ra các quyết định nhân sự. Do đó việc hoàn thành công tác đánh giá, trong đó có việc thông tin phản hồi đánh giá, cần được nhanh chóng tiến hành tránh sự dè dặt không hợp lý nếu các quyết định nhân sự đưa ra quá muộn.

3.2.2.5. Hoàn thiện công tác phòng vấn đánh giá

Như đã phân tích ở trên, hiện nay công tác phỏng vấn đánh giá tại Viện Khoa học Lao động và Xã hội còn chưa được chú trọng. Người lao động chưa dám nói lên nguyện vọng cũng như các thắc mắc trong kết quả đánh giá mà họ nhận được từ Văn phòng.

Mục tiêu:

- Giúp người lao động chia sẻ những khó khăn, những vấn đề còn vướng mắc trong quá trình làm việc cũng như những thắc mắc về kết quả ĐGTHCV.

- Giảm khoảng cách giữa người lao động và cán bộ quản lý.
- Cán bộ quản lý có cái nhìn tổng quát và sâu sắc hơn công việc mà NLĐ đang thực hiện.

Nội dung giải pháp:

Cuộc nói chuyện nên diễn ra khoảng 15 đến 30 phút, nội dung chủ yếu là về công việc và hành vi thái độ của đối tượng đánh giá trong công việc, các ý kiến phản hồi của người lao động về kết quả ĐGTHCV. Do đó, quản lý trực tiếp cần phải lưu ý các vấn đề sau:

- Tạo không khí thân thiện, cởi mở ngay từ khi bắt đầu. Tạo không gian để người lao động có thể tâm sự chia sẻ những thắc mắc trong kết quả ĐGTHCV.

- Không áp đặt NLĐ, lắng nghe họ nói những suy nghĩ về kết quả ĐGTHCV.

- Hướng cuộc thảo luận theo định hướng mong muốn

- Thể hiện quan điểm và mong muốn với cán bộ của mình.

- Khuyến khích NLĐ trình bày những khó khăn khi thực hiện công việc và giúp họ tìm ra giải pháp khắc phục vấn đề.

- Giữ thái độ ôn hòa: chủ động điều chỉnh cảm xúc khi tức giận và phải thật bình tĩnh khi nói chuyện với người lao động.

- Luôn tôn trọng và giữ thể diện cho NLĐ của mình là rất quan trọng.

- Dành thời gian cho họ trình bày và chú ý lắng nghe.

- Tập trung vào kết quả thực hiện công việc, không phải con người.

Tim ra giải pháp cho từng vấn đề, không đổ lỗi, phê phán, chỉ trích người thực hiện.

- Cần có những điểm dừng trong buổi trao đổi.

Điều kiện thực hiện:

Việc trao đổi đánh giá cần được thực hiện ngay sau khi tổng hợp kết quả đánh giá. Điều này không những cần thiết cho việc sử dụng các kết quả

đánh giá mà còn giúp cán bộ nhân viên được đánh giá có cái nhìn chính xác về tình hình hoạt động công việc của mình để có sự đề nghị nếu thấy không hợp lý. Do đó, bộ phận chuyên trách về công tác ĐGTHCV cần lưu ý và chú trọng hơn nữa đến công tác này.

- Mọi quyết định của bộ phận chuyên trách về nhân lực đều dựa trên kết quả ĐGTHCV hoặc tham khảo những kết quả đó do vậy thông tin phản hồi đánh giá thông qua phỏng vấn đánh giá cần được nhanh chóng tổng hợp để kịp thời đưa ra các quyết định nhân sự.

- Lãnh đạo Viện cần quan tâm hơn nữa đến công tác phỏng vấn đánh giá nhằm tạo không khí thân thiện giữa người quản lý và người lao động, đồng thời tạo niềm tin cho người lao động tại Viện.

Tóm lại để công tác ĐGTHCV đạt hiệu quả cao không chỉ cần sự nỗ lực của một bộ phận/ phòng ban mà là sự phối hợp của toàn thể cán bộ Viện. Để công tác này đạt hiệu quả ngày càng cao hơn cần quan tâm và thực hiện đồng bộ nhiều biện pháp mới có thể mang lại kết quả cao nhất. ĐGTHCV ngày càng đóng vai trò quan trọng trong tất cả các công tác quản trị nhân lực, nó góp phần vào việc xây dựng và duy trì nguồn nhân lực có chất lượng cho tổ chức.

3.2.2.6. Xây dựng môi trường làm việc lành mạnh

Viện Khoa học Lao động Xã hội mặc dù là một đơn vị sự nghiệp có thu nhưng vẫn bị giới hạn bởi ngân sách nhà nước nên thu nhập bình quân của cán bộ nhân viên trong Viện thấp hơn so với các tổ chức tư nhân với trình độ, kỹ năng, kinh nghiệm tương tự. Do đó để cán bộ nhân viên gắn bó, trung thành với tổ chức cần tạo ra một môi trường làm việc lành mạnh có sức hấp dẫn người lao động. Môi trường làm việc được thể hiện bởi sự tin tưởng và tận tâm trong công việc của cán bộ nhân viên trong Viện, sự giúp đỡ, trao đổi giữa các đồng nghiệp để nâng cao kiến thức, tích lũy kinh nghiệm và cùng phát triển

Để tồn tại trong nền kinh tế thị trường hiện nay mọi tổ chức nói chung đều cần thiết tạo dựng cho mình một không khí làm việc với sự vui vẻ của người lao động, tính minh bạch, rõ ràng, khách quan cao trong mọi công tác hoạt động. Đối với Viện Khoa học Lao động Xã hội khi mà bị giới hạn trong ngân sách vấn đề tiền lương thấp không tạo ra động lực làm việc cho người lao động thì vai trò của môi trường làm việc càng trở lên cần thiết để tạo động lực cho cán bộ nhân viên trong Viện làm việc và gắn bó với tổ chức. Qua khảo sát có tới 35% cán bộ nhân viên trong Viện thiếu động lực làm việc đây là một nguy cơ lớn đe dọa sự gắn bó của người lao động với tổ chức.

Để khắc phục tình trạng này người quản lý trực tiếp cần lắng nghe và dành thời gian xây dựng một mối quan hệ tốt đẹp với cán bộ nhân viên cấp dưới để có được thấu hiểu lẫn nhau giữa người quản lý và người lao động. Do đó tạo sự thân thiện hơn trong Viện giữa các cán bộ nhân viên. Người quản lý cần tạo cho cán bộ nhân viên dưới quyền của mình một môi trường làm việc vui vẻ, đoàn kết và tạo cho họ niềm yêu thích công việc để họ có thể gắn bó với Viện hơn nữa. Mục đích của người quản lý là giúp cho người lao động hiểu được vai trò của họ trong tổ chức và họ là một phần của tổ chức.

Củng cố và xây dựng tinh thần trách nhiệm đối với công việc của cán bộ nhân viên vì những mục tiêu chung của Viện. Công tác nghiên cứu khoa học của Viện được đặt ra với những mục tiêu cụ thể cần đạt được trong mỗi giai đoạn. Để đạt được những mục tiêu đó Viện Khoa học Lao động Xã hội không thể thiếu tinh thần hiệp tác và trách nhiệm của các cán bộ nhân viên cùng góp sức xây dựng và bảo vệ sự tồn tại và phát triển của Viện.

KẾT LUẬN

Nguồn nhân lực là yếu tố quan trọng nhất trong một tổ chức, có nguồn nhân lực vững mạnh doanh nghiệp sẽ ngày càng phát triển. Do đó, công tác quản trị nhân lực ngày nay được các tổ chức đặc biệt quan tâm và chú trọng, các hoạt động quản trị nhân lực đều lấy con người làm trung tâm. Công tác đánh giá thực hiện nằm trong chuỗi các hoạt động quản trị nhân lực là một công cụ hữu hiệu để đánh giá một cách chính xác năng lực, tình trạng thực hiện công việc tại một tổ chức.

Tuy nhiên ĐGTHCV là một hoạt động phức tạp, đòi hỏi nhà quản lý phải nắm bắt được những nguyên tắc cơ bản, những mấu chốt để có được một hệ thống đánh giá hiệu quả. Dựa trên việc phân tích nghiên cứu thực trạng ĐGTHCV tại Viện Khoa học Lao động và Xã hội và cách tiếp cận tổng quan hiện tại xét trên nhiều khía cạnh khác nhau, tác giả đưa ra giải pháp mang tính tổng thể, cần sự phối hợp thực hiện đến từ nhiều cá nhân, bộ phận khác nhau để hoàn thiện ĐGTHCV tại Viện Khoa học Lao động và Xã hội.

Để hoàn thiện từng bước đánh giá thực hiện công việc tại đơn vị, luận văn đã trình bày khái quát, hệ thống lý luận các hoạt động ĐGTHCV cũng như các hoạt động liên quan trực tiếp, nghiên cứu một số kinh nghiệm ĐGTHCV tại một số đơn vị nhằm rút ra kinh nghiệm áp dụng.

Sau khi nghiên cứu và tìm hiểu về ĐGTHCV tại Viện Khoa học Lao động và Xã hội, vận dụng những kiến thức đã được học, được sự hướng dẫn của thầy giáo TS. Bùi Tôn Hiến và sự giúp đỡ của các cán bộ, công chức, viên chức tại Viện, tác giả đã thực hiện phân tích thực trạng ĐGTHCV hiện nay và nhận thấy : ĐGTHCV tại Viện Khoa học Lao động và Xã hội đã được Lãnh đạo Viện quan tâm và xây dựng khá hoàn chỉnh, các tiêu chí, tiêu chuẩn phù hợp, có sự kết hợp linh hoạt giữa các phương pháp đánh giá. Tuy nhiên, cần

xây dựng chi tiết bản Mô tả công việc để có cơ sở đánh giá sát sao nhất.

Từ những ưu điểm và hạn chế, tác giả đã đưa ra các giải pháp khắc phục và hoàn thiện hơn công tác ĐGTHCV tại Viện Khoa học Lao động và Xã hội trong việc phân tích công việc, nâng cao năng lực cho đội ngũ làm công tác ĐGTHCV. Đồng thời, tác giả cũng đưa ra những ý kiến để xác định đúng đắn mục đích của công tác ĐGTHCV, hoàn thiện tiêu chuẩn ĐGTHCV để nâng cao hiệu quả của ĐGTHCV.

Hoàn thiện đề tài này, tác giả mong muốn góp phần nâng cao hiệu quả công tác ĐGTHCV tại Viện Khoa học Lao động và Xã hội nói riêng và công tác quản trị nhân lực nói chung. Tuy nhiên, ĐGTHCV là một vấn đề cần được xem xét và điều chỉnh thường xuyên cho phù hợp với mục tiêu, đặc điểm hoạt động của đơn vị, vì vậy việc xây dựng hệ thống các giải pháp đồng bộ, toàn diện cần được tiếp tục quan tâm và là hướng nghiên cứu cho các công trình tiếp theo.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Viện Khoa học Lao động và Xã hội (2019), *Báo cáo Công chức, viên chức và người lao động 6 tháng đầu năm 2019*, Hà Nội.
2. Viện Khoa học Lao động và Xã hội (2019), *Báo cáo chất lượng cán bộ năm 2014-2018*, Hà Nội.
3. Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
4. Nguyễn Tiếp (2007), *Giáo trình Nguồn nhân lực*, ĐH Lao động – Xã hội NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
5. Cao Hồng Việt (2003), “Đánh giá thực hiện công việc tại doanh nghiệp”, *Tạp chí Công nghệ thông tin & Truyền thông*,(số 156).
6. Lê Anh Cường, Nguyễn Lê Huyền, Nguyễn Thị Mai (2004), *Phương pháp và kỹ năng quản lý nhân sự*, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.
7. Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân, 2012. *Quản trị nhân lực*. Hà Nội: NXB Lao động – Xã hội.
8. PGS-TS. Phạm Ngọc Thanh (2011), *Đổi mới văn hóa lãnh đạo, quản lý. Lý luận và thực tiễn*, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.
9. Trần Kim Dung (2003), *Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực* , NXB Thống kê, Hà Nội.
10. TS. Trần Anh Tuấn (2007), *Luận án Hoàn thiện thể chế công chức ở Việt Nam trong điều kiện phát triển và hội nhập quốc tế*.
11. Nhóm tác giả Lê Quang Lâm - Nguyễn Thị Kim Anh, 2012, *Vận dụng Bảng đánh giá thành quả tại Công ty TNHH một thành viên Đóng tàu Nha Trang*, *Tạp chí Kinh tế và phát triển* số 185.
12. Dick Grote, 2002, *The Performance appraisal question and book*.
13. Christina Osborne. Ken Langdon, 2006, *Cẩm nang quản lý hiệu quả - Đánh giá năng lực nhân viên*, NXB Tổng hợp thành phố Hồ Chí Minh.

PHỤ LỤC 1

Chào Anh/chị! Tôi là Ninh Hiếu Ngọc, học viên khoa Sau đại học của trường Đại học Lao động xã hội. Hiện nay, tôi đang nghiên cứu về đề tài “Hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc tại Viện Khoa học Lao động và Xã hội”. Để phục vụ cho mục đích nghiên cứu về chính sách nhân sự nói chung và công tác đánh giá thực hiện công việc nói chung, rất mong sự giúp đỡ của anh/chị trong quá trình thu thập thông tin của chúng tôi. Kết quả điều tra sẽ được sử dụng để sửa đổi và hoàn thiện các chính sách nhân sự tại Viện Khoa học Lao động và Xã hội.

Xin cảm ơn sự cộng tác của anh/chị!

PHẦN I: THÔNG TIN CÁ NHÂN

Họ và tên:	
Chức vụ hiện tại:	
Đơn vị công tác:	
Số năm công tác:	a. dưới 3 năm
	b. 3 - 10 năm
	c. hơn 10 năm
Giới tính:	a. Nam
	b. Nữ
Trình độ:	a. Tiến sỹ
	b. Thạc sỹ
	c. Cử nhân
	d. Cao đẳng
	e. Trung cấp

PHẦN II: NỘI DUNG

1.Theo anh (chị) thì tiêu chuẩn được xây dựng để đánh giá thực hiện công việc có dễ trả lời không? Nếu không thì cho biết lí do.

Có Không

2.Theo anh (chị) công tác đánh giá thực hiện công việc chu kỳ 1 năm đã hợp lý chưa? Nếu chưa cho biết lí do.

Rồi Chưa

3.Theo anh(chị) để có kết quả đánh giá tương đối chính xác thì người đánh giá thực hiện công việc nên là ai? Có thể chọn nhiều đáp án.

- a. Người quản lí trực tiếp.
- b. Đồng nghiệp.
- c. Bản thân.
- d. Khác (ghi cụ thể).

4.Theo anh(chị) công tác đánh giá thực hiện công việc đã thực hiện theo đúng quy định không? Nếu không cho biết lí do.

Có Không

5.Theo anh(chị) việc phân loại tỷ lệ cán bộ có thực sự hợp lí? Nếu không cho biết lí do.

Có Không

6.Anh(chị) có cảm thấy thỏa mãn với kết quả của công tác đánh giá thực hiện công việc không? Nếu không cho biết lí do.

Có Không

7.Anh(chị) cho biết công tác đánh giá thực hiện công việc có thực sự tạo động lực cho người lao động? Nếu không cho biết lí do.

Có Không

8. Việc ĐGTHCV đem lại lợi ích gì cho cá nhân anh/ chị? (Ghi cụ thể)

.....
.....

PHỤ LỤC 2

KẾT QUẢ ĐIỀU TRA

Số phiếu phát ra: 64 phiếu

Số phiếu thu về: 64 phiếu

PHẦN I – Thông tin cá nhân

** Giới tính*

STT	Giới tính	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
1	Nam	18	28.13
2	Nữ	46	71.87
	TỔNG	64	100

** Tuổi*

STT	Tuổi	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
1	< 30 tuổi	18	28.12
2	30 – 45 tuổi	26	40.63
3	> 45 tuổi	20	31.25
	TỔNG	64	100

** Trình độ chuyên môn*

STT	Trình độ	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
1	Tiến sĩ	6	9.4
2	THẠC SĨ	42	65.6
3	CỬ NHÂN	15	23.4
4	CAO ĐẲNG	0	0
5	TRUNG CẤP	2	1.6
6	SƠ CẤP	0	0
	TỔNG	64	100

PHẦN II – Nội dung

1. Theo anh (chị) thì tiêu chuẩn được xây dựng để đánh giá thực hiện công việc có dễ trả lời không? Nếu không thì cho biết lí do.

STT	Nhận định	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
1	Có	64	100
2	Không	0	0

2. Theo anh (chị) công tác đánh giá thực hiện công việc chu kỳ 1 năm đã hợp lý chưa? Nếu chưa cho biết lí do.

STT	Nhận định	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
1	Rồi	54	85
2	Chưa	10	15
	Tổng	64	100

3. Theo anh(chị) để có kết quả đánh giá tương đối chính xác thì người đánh giá thực hiện công việc nên là ai? Có thể chọn nhiều đáp án.

STT	Nhận định	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
1	Người quản lý trực tiếp	38	60
2	Đồng nghiệp	48	75
3	Bản thân	58	90
4	Khác	13	20
	Tổng	64	

4. Theo anh(chị) công tác đánh giá thực hiện công việc đã thực hiện theo đúng quy định không? Nếu không cho biết lí do.

STT	Nhận định	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
1	Có	64	100
2	Không	0	0

5. Theo anh(chị) việc phân loại tỷ lệ cán bộ có thực sự hợp lí? Nếu không cho biết lí do.

STT	Nhận định	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
1	Có	49	70
2	Không	15	30
	Tổng	64	100

6. Anh(chị) có cảm thấy thỏa mãn với kết quả của công tác đánh giá thực hiện công việc không? Nếu không cho biết lí do.

STT	Nhận định	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
1	Có	58	90
2	Không	6	10
	Tổng	64	100

7. Anh(chị) cho biết công tác đánh giá thực hiện công việc có thực sự tạo động lực cho người lao động? Nếu không cho biết lí do.

STT	Nhận định	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
1	Có	64	100
2	Không	0	0

PHỤ LỤC 3

18/12/19 sao gửi: - VT
- TCHC
- KSTV

15/12/19
P

BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI
Số: 160/QĐ - LĐTĐXH

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập - Tự do - Hạnh phúc
Hà Nội, ngày 12 tháng 12 năm 2019

VỀ VIỆC GIAO SỐ LƯỢNG NGƯỜI LÀM VIỆC TẠI CÁC ĐƠN VỊ SỰ NGHIỆP CÔNG LẬP TỰ BẢO ĐẢM MỘT PHẦN CHI THƯỜNG XUYÊN VÀ ĐƠN VỊ SỰ NGHIỆP CÔNG LẬP DO NGÂN SÁCH NHÀ NƯỚC BẢO ĐẢM CHI THƯỜNG XUYÊN CỦA BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI NĂM 2019

18/12/2019
P

plông TCHC
Stan JB
thông báo
mang cầu bộ.

QUYẾT ĐỊNH

BỘ TRƯỞNG BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

Căn cứ Nghị định số 14/2017/NĐ - CP ngày 17 tháng 02 năm 2017 của Chính phủ quy định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu tổ chức của Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội;

Căn cứ Nghị định số 41/2012/NĐ - CP ngày 08 tháng 5 năm 2012 của Chính phủ quy định về vị trí việc làm trong đơn vị sự nghiệp công lập; Thông tư số 14/2012/TT - BNV ngày 18 tháng 12 năm 2012 của Bộ trưởng Bộ Nội vụ hướng dẫn thực hiện Nghị định số 41/2012/NĐ-CP;

Căn cứ Nghị định số 68/2000/NĐ-CP ngày 17 tháng 11 năm 2000 của Chính phủ về thực hiện chế độ hợp đồng một số loại công việc trong cơ quan hành chính nhà nước, đơn vị sự nghiệp;

Căn cứ Quyết định số 2370/QĐ-BNV ngày 09 tháng 10 năm 2018 của Bộ trưởng Bộ Nội vụ về việc giao số lượng người làm việc và hợp đồng lao động tại các đơn vị sự nghiệp công lập tự bảo đảm một phần chi thường xuyên và đơn vị sự nghiệp công lập do ngân sách nhà nước bảo đảm chi thường xuyên của Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội năm 2019;

Xét đề nghị của Vụ trưởng Vụ Tổ chức cán bộ,

QUYẾT ĐỊNH:

Điều 1. Giao số lượng người làm việc và hợp đồng lao động theo Nghị định số 68/2000/NĐ-CP hưởng lương từ ngân sách nhà nước trong các đơn vị sự nghiệp công lập tự bảo đảm một phần chi thường xuyên và đơn vị sự nghiệp công lập do ngân sách nhà nước bảo đảm chi thường xuyên thuộc Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội năm 2019 (Phụ lục kèm theo).

Điều 2. Thủ trưởng các đơn vị sự nghiệp công lập tự bảo đảm một phần chi thường xuyên và đơn vị sự nghiệp công lập do ngân sách nhà nước bảo đảm chi

thường xuyên thuộc Bộ có trách nhiệm giao số lượng người làm việc đối với từng tổ chức trực thuộc; quản lý sử dụng số lượng người làm việc được giao theo đúng quy định, phù hợp với chức năng, nhiệm vụ, cơ cấu tổ chức của đơn vị và Đề án vị trí việc làm.

Điều 3. Chánh Văn phòng Bộ, Vụ trưởng Vụ Tổ chức cán bộ, Vụ trưởng Vụ Kế hoạch - Tài chính, Thủ trưởng các đơn vị, tổ chức liên quan chịu trách nhiệm thi hành Quyết định này. /

Nơi nhận:

- Như Điều 3;
- Lãnh đạo Bộ;
- Bộ Nội vụ (để báo cáo);
- Lưu: VT, TCCB.



BỘ TRƯỞNG

Đào Ngọc Dung



THƯƠNG BINH
HỘI

PHỤ LỤC

SỐ LƯỢNG NGƯỜI LÀM VIỆC TRONG CÁC
ĐƠN VỊ SỰ NGHIỆP CÔNG LẬP THUỘC BỘ NĂM 2019

(Ban hành kèm theo Quyết định số 160/QĐ-LDTBXH ngày 12 tháng 02 năm 2019
của Bộ trưởng Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội)

Số lượng người làm việc năm 2019 của Viện Khoa học Lao động và Xã hội
là: 71 người./

PHỤ LỤC 4
KHUNG NĂNG LỰC VIỆN

TT	Tên	Nhiệm vụ	Cấp báo cáo	Sản phẩm đầu ra	Năng lực	Ghi chú
	Vị trí việc làm					
	1	2	3	4		5
I	Vị trí làm việc lãnh đạo, quản lý, điều hành					
1	Viện trưởng	<p>Tham mưu, giúp Bộ trưởng trong công tác nghiên cứu cơ bản, nghiên cứu chiến lược, nghiên cứu ứng dụng về lĩnh vực của ngành</p> <p>Quản lý chung hoạt động của Viện theo chức năng, nhiệm vụ được giao</p> <p>Chủ trì, tham gia hoạt động nghiên cứu theo lĩnh vực nghiên cứu của Viện</p> <p>Chủ trì, điều phối xây dựng các báo cáo của Bộ, ngành và Chính phủ liên quan đến lĩnh vực chuyên môn</p> <p>Góp ý, phản biện các văn bản, chính sách, pháp luật thuộc lĩnh vực nghiên cứu (HĐKH Viện, HĐ khác...)</p> <p>Thực hiện các báo cáo, tham luận chuyên sâu trong lĩnh vực NC theo yêu cầu của Bộ, hội thảo, hội nghị trong và ngoài nước</p>				

TT	Tên	Nhiệm vụ	Cấp báo cáo	Sản phẩm đầu ra	Năng lực	Ghi chú
	Vị trí việc làm					
	1	2	3	4		5
		<p>Hướng dẫn và đào tạo, tư vấn về lĩnh vực của Ngành</p> <p>Mở rộng hợp tác quốc tế</p> <p>Quản lý trực tiếp các đơn vị: phòng Tổ chức-Hành chính, phòng Quản lý khoa học, phòng Kế toán- Tài vụ, TTNC lao động nữ và giới</p>				
2	Phó Viện trưởng	<p>Quản lý lĩnh vực được phân công, tham mưu, tư vấn cho Viện trưởng, lãnh đạo Bộ trong công tác nghiên cứu thuộc lĩnh vực được phân công phụ trách</p> <p>Chủ trì, tổ chức chỉ đạo và thực hiện các đề tài, dự án, nhiệm vụ thuộc lĩnh vực được phân công phụ trách</p> <p>Đề xuất kế hoạch, giải pháp tăng cường nâng cao năng lực Viện, mở rộng mối quan hệ hợp tác với các cơ quan, đối tác trong và ngoài nước, tìm kiếm và khai thác đề tài, dự án</p> <p>Chủ trì, điều phối xây dựng các báo cáo của Bộ, ngành và Chính phủ liên quan đến lĩnh vực chuyên môn</p>	Viện trưởng		<p>1. Hiểu biết sâu và có khả năng phân tích, đánh giá, vận dụng chủ trương, đường lối, chính sách pháp luật của Nhà nước trong việc hoạch định chính sách trong công tác nghiên cứu</p> <p>2. Có kiến thức vĩ mô về lĩnh vực chuyên môn phụ trách và các lĩnh vực khác của ngành</p> <p>3. Khả năng xây dựng chiến lược, định hướng</p>	

TT	Tên	Nhiệm vụ	Cấp báo cáo	Sản phẩm đầu ra	Năng lực	Ghi chú
	Vị trí việc làm					
	1	2	3	4		5
		<p>Góp ý, phản biện các văn bản, chính sách, pháp luật thuộc lĩnh vực nghiên cứu (HĐKH Viện, HĐ khác...)</p> <p>Thực hiện các báo cáo, tham luận chuyên sâu trong lĩnh vực NC theo yêu cầu của Bộ, hội thảo, hội nghị trong và ngoài nước</p> <p>Hướng dẫn và đào tạo, tư vấn về lĩnh vực của Ngành</p> <p>Thực hiện các nhiệm vụ khác theo sự phân công của Viện trưởng</p>			<p>nghiên cứu; tổ chức, triển khai các hoạt động nghiên cứu.</p> <p>4. Có Kỹ năng tổng hợp, viết báo cáo sâu</p> <p>5. Kỹ năng trình bày/thuyết trình báo cáo khoa học</p> <p>6. Kỹ năng lãnh đạo, quản lý, tập hợp, gắn kết các tổ chức và cá nhân thực hiện nhiệm vụ KHCN</p>	
3	Trưởng phòng					
3.1	<p>Trưởng phòng khối quản lý:</p> <p>Thực hiện chức năng quản lý đơn</p>	<p>Chịu trách nhiệm quản lý hoạt động của phòng theo chức năng, nhiệm vụ, phân cấp quản lý của Viện.</p> <p>Chủ trì xây dựng kế hoạch 05 năm và hàng năm</p> <p>Nghiên cứu, đề xuất và tham mưu những nội dung thuộc lĩnh vực phụ trách</p>	Lãnh đạo Viện	Kết quả hoạt động của đơn vị	<p>1. Hiểu biết và có khả năng vận dụng chủ trương, đường lối, chính sách pháp luật của Nhà nước trong lĩnh vực chuyên môn</p>	

TT	Tên	Nhiệm vụ	Cấp báo cáo	Sản phẩm đầu ra	Năng lực	Ghi chú
	Vị trí việc làm					
	1	2	3	4		5
	<p>vi vị theo lĩnh vực chuyên môn được giao; tham mưu, tư vấn cho Lãnh đạo Viện trong công tác quản lý chung của Viện; tham gia đào tạo nâng cao năng lực về lĩnh vực được giao</p>	<p>Chủ trì, tham gia viết báo cáo, góp ý, phản biện các văn bản, chính sách, pháp luật</p> <p>Chủ trì/thường trực, tham gia hội đồng có liên quan</p> <p>Chủ trì công tác cải cách hành chính thuộc lĩnh vực phụ trách (ISO); xây dựng cơ sở dữ liệu và module quản lý</p> <p>Tổ chức triển khai, hướng dẫn cán bộ, viên chức và người lao động trong đơn vị thực hiện nhiệm vụ.</p> <p>Quản lý, giám sát cán bộ việc thực hiện nội quy, quy chế của đơn vị và Viện theo chức năng</p> <p>Thực hiện nhiệm vụ khác theo phân công của lãnh đạo Viện</p>			<p>2. Có Kiến thức sâu trong lĩnh vực chuyên môn</p> <p>3. Khả năng xây dựng đề án, định hướng chiến lược liên quan đến công tác chuyên môn</p> <p>4. Kỹ năng lập kế hoạch, tổ chức và điều phối công việc</p> <p>5. Kỹ năng tổng hợp, viết báo cáo</p> <p>6. Kỹ năng thuyết trình</p> <p>7. Kỹ năng quản lý, làm việc nhóm</p> <p>8. Kỹ năng giao tiếp, đàm phán</p>	
3.2	Trưởng phòng khối nghiên cứu	Chịu trách nhiệm quản lý hoạt động của đơn vị theo chức năng, nhiệm vụ, phân cấp quản lý của Viện.	Lãnh đạo Viện	- Kết quả hoạt động của đơn vị	1. Hiểu biết và có khả năng phân tích, đánh giá, vận dụng chủ trương,	

TT	Tên	Nhiệm vụ	Cấp báo cáo	Sản phẩm đầu ra	Năng lực	Ghi chú
	Vị trí việc làm					
	1	2	3	4		5
	<p>cứu: Giúp việc cho Lãnh đạo Viện thực hiện chức năng nghiên cứu cơ bản, nghiên cứu chiến lược, nghiên cứu ứng dụng thuộc lĩnh vực được giao; tư vấn và tham gia đào tạo nâng cao năng lực trong lĩnh vực phân công</p>	<p>Nghiên cứu, đề xuất các chương trình, đề án, hợp tác nghiên cứu, đề tài cấp Nhà nước, cấp Bộ, cấp cơ sở</p> <p>Nghiên cứu, đề xuất, tham mưu cho lãnh đạo Viện trong việc xây dựng, triển khai các chủ trương, chính sách, định hướng, kế hoạch phát triển 5 năm, hàng năm và đột xuất trong lĩnh vực được phân công</p> <p>Tổ chức triển khai và hướng dẫn đào tạo, nâng cao năng lực chuyên môn cho cán bộ, viên chức trong đơn vị</p> <p>Tổ chức thực hiện các nhiệm vụ khoa học và công nghệ được phân công</p> <p>Chủ trì, tham gia tổng hợp góp ý, phản biện các văn bản, chính sách, pháp luật</p> <p>Chủ trì xây dựng kế hoạch nghiên cứu của đơn vị</p>		<p>- Kế hoạch, kết quả 5 năm, hàng năm và đề xuất, cụ thể: + 01 đề tài cấp Nhà nước + 01 đề tài cấp Bộ + 02-03 nhiệm vụ thường xuyên + 01 đề tài/dự án hợp tác</p> <p>- Các sản phẩm nghiên cứu: 1. Chủ trì 01 báo cáo xu hướng 2. Chủ trì 01</p>	<p>đường lối, chính sách pháp luật của Nhà nước trong việc hoạch định chính sách trong lĩnh vực NC được phân công</p> <p>2. Có kiến thức sâu về lĩnh vực chuyên môn phụ trách và am hiểu về các lĩnh vực khác của ngành</p> <p>3. Khả năng xây dựng chiến lược, định hướng nghiên cứu; tổ chức, triển khai các hoạt động nghiên cứu thuộc lĩnh vực của đơn vị</p> <p>4. Có Kỹ năng tổng hợp, viết báo cáo</p> <p>5. Kỹ năng trình bày/thuyết trình báo cáo khoa học</p> <p>6. Kỹ năng lãnh đạo,</p>	

TT	Tên	Nhiệm vụ	Cấp báo cáo	Sản phẩm đầu ra	Năng lực	Ghi chú
	Vị trí việc làm					
	1	2	3	4		5
		Mở rộng hợp tác nghiên cứu với các cơ quan, tổ chức, đối tác trong nước và quốc tế		<p>đề tài cấp Bộ hoặc thành viên chính của Đề án/Chiến lược/Đề tài cấp Nhà nước</p> <p>3. Chủ trì hoặc thư ký chuyên môn</p> <p>01 dự án khai thác/đề tài hợp tác</p> <p>4. Được đăng ít nhất 01 bài báo khoa học và 01 bài trên bản tin của Viện</p>	quản lý	
		Tham gia khảo sát thực địa		- Ít nhất 15 ngày (bao gồm cả thời gian khảo sát		

TT	Tên	Nhiệm vụ	Cấp báo cáo	Sản phẩm đầu ra	Năng lực	Ghi chú
	Vị trí việc làm					
	1	2	3	4		5
		Thực hiện nhiệm vụ khác theo phân công của lãnh đạo Viện		của đề tài/dự án chủ trì, nếu có) - Kết quả thực hiện		
4	Phó Trưởng phòng					
4.1	Phó Trưởng phòng khối quản lý: Giúp việc cho Trưởng phòng thực hiện chức năng quản lý đơn vị theo lĩnh vực chuyên môn được	Giúp Trưởng phòng quản lý hoạt động của phòng	Trưởng phòng	Kết quả hoạt động của đơn vị	<ol style="list-style-type: none"> Hiểu biết về chủ trương, đường lối, chính sách pháp luật của Nhà nước trong lĩnh vực chuyên môn Có Kiến thức sâu trong lĩnh vực chuyên môn Khả năng xây dựng đề án, định hướng chiến lược liên quan đến công tác chuyên môn Kỹ năng lập kế hoạch, 	
		Tham gia xây dựng kế hoạch 05 năm và hàng năm				
		Nghiên cứu, đề xuất và tham mưu cho Trưởng phòng những nội dung thuộc lĩnh vực phụ trách				
		Chủ trì/tham gia viết báo cáo, góp ý, phản biện các văn bản, chính sách, pháp luật				
		Hướng dẫn cán bộ, viên chức và người lao động trong đơn vị thực hiện nhiệm vụ.				

TT	Tên	Nhiệm vụ	Cấp báo cáo	Sản phẩm đầu ra	Năng lực	Ghi chú
	Vị trí việc làm					
	1	2	3	4		5
	giao; tham gia đào tạo nâng cao năng lực về lĩnh vực được giao	<p>Chủ trì/tham gia công tác cải cách hành chính thuộc lĩnh vực phụ trách (ISO); xây dựng cơ sở dữ liệu và module quản lý</p> <p>Thực hiện nhiệm vụ khác theo phân công của Trưởng phòng và lãnh đạo Viện</p>			<p>tổ chức và điều phối công việc</p> <p>5. Kỹ năng tổng hợp, viết báo cáo</p> <p>6. Kỹ năng thuyết trình</p> <p>7. Kỹ năng quản lý, làm việc nhóm</p> <p>8. Kỹ năng giao tiếp, đàm phán</p>	
4.2	<p>Phó Trưởng phòng khối nghiên cứu: Giúp việc cho Trưởng phòng thực hiện chức năng nghiên cứu cơ bản, nghiên cứu chiến lược,</p>	<p>Giúp Trưởng phòng quản lý hoạt động của phòng theo chức năng, nhiệm vụ, phân cấp quản lý</p> <p>Nghiên cứu, đề xuất các chương trình, đề án, hợp tác nghiên cứu, đề tài cấp Bộ, cấp cơ sở</p> <p>Nghiên cứu, đề xuất, tham mưu cho lãnh đạo Viện trong việc xây dựng, triển khai các chủ trương, chính sách, định hướng, kế hoạch phát triển 5 năm, hàng năm và đột xuất trong lĩnh vực được phân công</p>	Trưởng phòng	<p>- Kết quả hoạt động của đơn vị</p> <p>- Kế hoạch, kết quả 5 năm, hàng năm và đề xuất, cụ thể:</p> <p>+ 01 đề tài cấp Nhà nước</p> <p>+ 01 đề tài cấp Bộ</p> <p>+ 02 nhiệm vụ</p>	<p>1. Hiểu biết và có khả năng vận dụng chủ trương, đường lối, chính sách pháp luật của Nhà nước trong lĩnh vực NC được phân công</p> <p>2. Có kiến thức sâu về lĩnh vực chuyên môn phụ trách</p> <p>3. Khả năng xây dựng kế hoạch nghiên cứu; tổ chức, điều phối các hoạt động nghiên cứu thuộc</p>	

TT	Tên	Nhiệm vụ	Cấp báo cáo	Sản phẩm đầu ra	Năng lực	Ghi chú
	Vị trí việc làm					
	1	2	3	4		5
	<p> nghiên cứu ứng dụng thuộc lĩnh vực được giao; tư vấn và tham gia đào tạo nâng cao năng lực trong lĩnh vực phân công</p>	<p>Hướng dẫn đào tạo, nâng cao năng lực chuyên môn cho cán bộ, viên chức trong đơn vị</p> <p>Chủ trì/tham gia tổng hợp góp ý, phản biện các văn bản, chính sách, pháp luật</p> <p>Tham gia xây dựng kế hoạch nghiên cứu của đơn vị</p> <p>Tổ chức thực hiện các nhiệm vụ khoa học và công nghệ được phân công</p> <p>Mở rộng hợp tác nghiên cứu với các cơ quan, tổ chức, đối tác trong nước và quốc tế</p>		<p>thường xuyên + 01 đề tài/dự án hợp tác</p> <p>- Các sản phẩm nghiên cứu:</p> <p>1. Chủ trì 01 báo cáo xu hướng/01 đề tài độc lập cấp cơ sở</p> <p>2. Thành viên chính 01 Đề án/Chiến lược/Đề tài cấp Nhà nước, cấp Bộ</p> <p>3. Thư ký chuyên môn 01 dự án khai thác/đề tài hợp tác</p>	<p>lĩnh vực phân công phụ trách</p> <p>4. Có Kỹ năng tổng hợp, viết báo cáo</p> <p>5. Kỹ năng trình bày/thuyết trình báo cáo khoa học</p> <p>6. Kỹ năng quản lý, làm việc nhóm</p>	

TT	Tên	Nhiệm vụ	Cấp báo cáo	Sản phẩm đầu ra	Năng lực	Ghi chú
	Vị trí việc làm					
	1	2	3	4		5
				4. Được đăng ít nhất 01 bài báo khoa học và 01 bài trên bản tin của Viện		
		Tham gia khảo sát thực địa		- Ít nhất 20 ngày (bao gồm cả thời gian khảo sát của đề tài/dự án tham gia, nếu có)		
		Thực hiện nhiệm vụ khác theo phân công của trưởng phòng và lãnh đạo Viện		- Kết quả thực hiện		
II	Vị trí việc làm hoạt động nghề nghiệp					
1	Nghiên cứu viên					
1.1	Hạng I (NCV cao cấp): Là	Nghiên cứu, đề xuất các chương trình, đề án, hợp tác nghiên cứu, đề tài cấp Nhà nước, cấp Bộ, cấp cơ sở	Trưởng phòng	- Kế hoạch, kết quả 5 năm, hàng	1. Hiểu biết sâu và có khả năng phân tích, đánh giá, vận dụng chủ	

TT	Tên	Nhiệm vụ	Cấp báo cáo	Sản phẩm đầu ra	Năng lực	Ghi chú
	Vị trí việc làm					
	1	2	3	4		5
	chuyên gia đầu ngành thực hiện nhiệm vụ nghiên cứu chuyên sâu trong lĩnh vực lao động, người có công và xã hội; tư vấn và tham gia đào tạo nâng cao năng lực trong lĩnh vực phân công	<p>Nghiên cứu, đề xuất, tham mưu cho lãnh đạo Viện trong việc xây dựng, triển khai các chủ trương, chính sách, định hướng, kế hoạch phát triển 5 năm, hàng năm và đột xuất trong lĩnh vực phân công</p> <p>Hướng dẫn đào tạo, nâng cao năng lực chuyên môn cho cán bộ, viên chức trong đơn vị</p> <p>Chủ trì/tham gia tổng hợp góp ý, phản biện các văn bản, chính sách, pháp luật</p> <p>Tổ chức thực hiện các nhiệm vụ khoa học và công nghệ được phân công</p> <p>Tham gia xây dựng kế hoạch nghiên cứu của đơn vị</p>		<p>năm và đề xuất, cụ thể:</p> <p>+ 01 đề tài cấp Nhà nước</p> <p>+ 01 đề tài cấp Bộ</p> <p>+ 02 nhiệm vụ thường xuyên</p> <p>+ 01 đề tài/dự án hợp tác</p> <p>- Các sản phẩm nghiên cứu:</p> <p>1. Chủ trì 01 báo cáo xu</p>	<p>trương, đường lối, chính sách pháp luật của Nhà nước trong việc hoạch định chính sách trong lĩnh vực nghiên cứu được phân công</p> <p>2. Có kiến thức vĩ mô về lĩnh vực nghiên cứu chuyên môn và các lĩnh vực khác của ngành</p> <p>3. Khả năng tham mưu, xây dựng chiến lược, định hướng nghiên cứu; tổ chức, triển khai các hoạt động nghiên cứu.</p> <p>4. Có Kỹ năng tổng hợp, viết báo cáo sâu</p> <p>5. Kỹ năng trình</p>	

TT	Tên	Nhiệm vụ	Cấp báo cáo	Sản phẩm đầu ra	Năng lực	Ghi chú	
	Vị trí việc làm						
	1	2	3	4		5	
		Mở rộng hợp tác nghiên cứu với các cơ quan, tổ chức, đối tác trong nước và quốc tế		<p>hướng/01 đề tài độc lập cấp cơ sở</p> <p>2. Thành viên chính 01 Đề án/Chiến lược/Đề tài cấp Nhà nước, cấp Bộ</p> <p>3. Được đăng ít nhất 01 bài báo khoa học và 01 bài trên bản tin của Viện</p>	bày/thuyết trình báo cáo khoa học		6. Kỹ năng làm việc nhóm
		Tham gia khảo sát thực địa		- Ít nhất 20 ngày (bao gồm cả thời gian khảo sát của đề tài/dự án tham gia, nếu có)			

TT	Tên	Nhiệm vụ	Cấp báo cáo	Sản phẩm đầu ra	Năng lực	Ghi chú
	Vị trí việc làm					
	1	2	3	4		5
1.2	Hạng II (NCV chính): Là chuyên gia thực hiện nhiệm vụ nghiên cứu chuyên sâu trong lĩnh vực chuyên môn; tư vấn và tham gia đào tạo nâng cao năng lực trong lĩnh vực phân công	Nghiên cứu, đề xuất các chương trình, đề án, hợp tác nghiên cứu, đề tài cấp Nhà nước, cấp Bộ, cấp cơ sở	Trưởng phòng	- Kế hoạch, kết quả 5 năm, hàng năm và đề xuất, cụ thể: + 01 đề tài cấp Nhà nước + 01 đề tài cấp Bộ + 02 nhiệm vụ thường xuyên + 01 đề tài/dự án hợp tác	1. Hiểu biết sâu và có khả năng phân tích, đánh giá, vận dụng chủ trương, đường lối, chính sách pháp luật của Nhà nước trong việc hoạch định chính sách trong lĩnh vực nghiên cứu được phân công 2. Có kiến thức vĩ mô về lĩnh vực nghiên cứu chuyên môn và các lĩnh vực khác của ngành 3. Khả năng tham mưu, xây dựng chiến lược, định hướng nghiên cứu; tổ chức, triển khai các hoạt động nghiên cứu. 4. Có Kỹ năng tổng hợp,	
		Nghiên cứu, đề xuất, tham mưu cho lãnh đạo Viện trong việc xây dựng, triển khai các chủ trương, chính sách, định hướng, kế hoạch phát triển 5 năm, hàng năm và đột xuất trong lĩnh vực được phân công				
		Hướng dẫn đào tạo, nâng cao năng lực chuyên môn cho cán bộ, viên chức trong đơn vị				
		Chủ trì/tham gia tổng hợp góp ý, phân biện các văn bản, chính sách, pháp luật				
		Tổ chức thực hiện các nhiệm vụ khoa học và công nghệ được phân công				
		Tham gia xây dựng kế hoạch nghiên cứu của đơn vị				

TT	Tên	Nhiệm vụ	Cấp báo cáo	Sản phẩm đầu ra	Năng lực	Ghi chú
	Vị trí việc làm					
	1	2	3	4		5
		Mở rộng hợp tác nghiên cứu với các cơ quan, tổ chức, đối tác trong nước và quốc tế		<p>hướng/01 đề tài độc lập cấp cơ sở</p> <p>2. Thành viên chính 01 Đề án/Chiến lược/Đề tài cấp Nhà nước, cấp Bộ</p> <p>3. Thư ký chuyên môn 01 dự án khai thác/đề tài hợp tác</p> <p>4. Được đăng ít nhất 01 bài báo khoa học và 01 bài trên bản tin của Viện</p>	<p>viết báo cáo sâu</p> <p>5. Kỹ năng trình bày/thuyết trình báo cáo khoa học</p> <p>6. Kỹ năng làm việc nhóm</p>	

TT	Tên	Nhiệm vụ	Cấp báo cáo	Sản phẩm đầu ra	Năng lực	Ghi chú
	Vị trí việc làm					
	1	2	3	4		5
		Tham gia khảo sát thực địa		- Ít nhất 20 ngày (bao gồm cả thời gian khảo sát của đề tài/dự án tham gia, nếu có)		
1.3	Hạng III (NCV): Là viên chức chuyên môn, thực hiện nhiệm vụ nghiên cứu trong lĩnh vực được phân công; tư vấn và tham gia đào tạo nâng cao năng lực	<p>Nghiên cứu, đề xuất các chương trình, đề án, hợp tác nghiên cứu, đề tài cấp Bộ, cấp cơ sở</p> <p>Nghiên cứu, đề xuất, tham mưu cho lãnh đạo Viện trong việc xây dựng, triển khai các chủ trương, chính sách, định hướng, kế hoạch phát triển 5 năm, hàng năm và đột xuất trong lĩnh vực phân công</p> <p>Chủ trì/tham gia tổng hợp góp ý, phân biện các văn bản, chính sách, pháp luật</p> <p>Tổ chức thực hiện các nhiệm vụ khoa học và công nghệ được phân công</p>	Lãnh đạo phòng phụ trách	<p>- Kế hoạch, kết quả 5 năm, hàng năm và đề xuất, cụ thể:</p> <p>+ 01 đề tài cấp Bộ</p> <p>+ 02 nhiệm vụ thường xuyên</p> <p>+ 01 đề tài/dự án hợp tác</p>	<p>1. Hiểu biết sâu và có khả năng phân tích, đánh giá, vận dụng chủ trương, đường lối, chính sách pháp luật của Nhà nước trong việc hoạch định chính sách trong lĩnh vực nghiên cứu được phân công</p> <p>2. Có kiến thức vĩ mô về lĩnh vực nghiên cứu chuyên môn và các lĩnh vực khác của ngành</p> <p>3. Khả năng tham mưu, xây dựng chiến lược,</p>	

TT	Tên	Nhiệm vụ	Cấp báo cáo	Sản phẩm đầu ra	Năng lực	Ghi chú
	Vị trí việc làm					
	1	2	3	4		5
	trong lĩnh vực phân công	<p>Thu thập, phân tích và tổng hợp tư liệu, số liệu có liên quan đến lĩnh vực chuyên môn được phân công.</p> <p>Tham gia xây dựng kế hoạch nghiên cứu của đơn vị</p> <p>Mở rộng hợp tác nghiên cứu với các cơ quan, tổ chức, đối tác trong nước và quốc tế</p> <p>Tham gia khảo sát thực địa</p>		<p>- Các sản phẩm nghiên cứu:</p> <p>1. Chủ trì 01 đề tài độc lập cấp cơ sở</p> <p>2. Thành viên chính 01 cấp Bộ</p> <p>3. Thư ký chuyên môn 01 dự án khai thác/đề tài hợp tác</p> <p>4. Được đăng ít nhất 01 bài báo khoa học và 01 bài trên bản tin của</p>	<p>định hướng nghiên cứu; tổ chức, triển khai các hoạt động nghiên cứu.</p> <p>4. Có Kỹ năng tổng hợp, viết báo cáo sâu</p> <p>5. Kỹ năng trình bày/thuyết trình báo cáo khoa học</p> <p>6. Kỹ năng làm việc nhóm</p>	

TT	Tên	Nhiệm vụ	Cấp báo cáo	Sản phẩm đầu ra	Năng lực	Ghi chú
	Vị trí việc làm					
	1	2	3	4		5
				Viện		
		Nghiên cứu, đề xuất nhiệm vụ thường xuyên theo lĩnh vực		- Ít nhất 30 ngày (bao gồm cả thời gian khảo sát của đề tài/dự án tham gia, nếu có)		
III	Vị trí việc làm hỗ trợ phục vụ					
1	Chuyên viên chính/kế toán viên chính	Tham gia xây dựng kế hoạch 05 năm và hàng năm về lĩnh vực được phân công	Lãnh đạo phòng phụ trách	Kết quả hoạt động của đơn vị	1. Hiểu biết và có khả năng vận dụng chủ trương, đường lối, chính sách pháp luật của Nhà nước trong lĩnh vực chuyên môn	

TT	Tên	Nhiệm vụ	Cấp báo cáo	Sản phẩm đầu ra	Năng lực	Ghi chú
	Vị trí việc làm					
	1	2	3	4		5
		<p>Tham gia/Thực hiện công tác chuyên môn thuộc lĩnh vực; viết báo cáo, góp ý, phản biện các văn bản, chính sách, pháp luật</p> <p>Đề xuất, tổ chức thực hiện các công việc thuộc lĩnh vực chuyên môn</p> <p>Thực hiện chuyên sâu các nhiệm vụ thuộc lĩnh vực chuyên môn</p> <p>Hướng dẫn, đào tạo cán bộ trong lĩnh vực chuyên môn</p> <p>Tham gia các hoạt động chuyên môn khác</p>			<p>2. Có Kiến thức sâu trong lĩnh vực chuyên môn</p> <p>3. Khả năng xây dựng đề án, định hướng chiến lược liên quan đến công tác chuyên môn</p> <p>4. Kỹ năng tổng hợp, viết báo cáo</p> <p>5. Kỹ năng thuyết trình, quản lý, làm việc nhóm</p> <p>6. Kỹ năng giao tiếp, đàm phán</p>	
2	Chuyên viên/kế toán viên	<p>Tham gia xây dựng kế hoạch 05 năm và hàng năm về lĩnh vực được phân công</p> <p>Tham gia/Thực hiện công tác chuyên môn thuộc lĩnh vực; viết báo cáo, góp ý, phản biện các văn bản, chính sách, pháp luật</p>	Lãnh đạo phòng phụ trách	Kết quả hoạt động của đơn vị	<p>1. Hiểu biết và có khả năng vận dụng chủ trương, đường lối, chính sách pháp luật của Nhà nước trong lĩnh vực chuyên môn</p>	

TT	Tên	Nhiệm vụ	Cấp báo cáo	Sản phẩm đầu ra	Năng lực	Ghi chú
	Vị trí việc làm					
	1	2	3	4		5
		<p>Đề xuất, tham mưu những vấn đề liên quan đến lĩnh vực phụ trách</p> <p>Tham gia học tập, đào tạo, sinh hoạt chuyên ngành và các hội nghị, hội thảo trong nước và quốc tế nhằm nâng cao năng lực</p> <p>Chủ trì tổng hợp hệ thống cơ sở dữ liệu, cơ sở lý luận và chính sách thuộc lĩnh vực chuyên môn</p> <p>Tham gia góp ý, phản biện thuộc lĩnh vực chuyên môn</p> <p>Tham gia các hoạt động chuyên môn khác</p>			<p>2. Có Kiến thức chuyên sâu trong lĩnh vực chuyên môn</p> <p>3. Kỹ năng lập kế hoạch/chương trình liên quan đến công tác chuyên môn</p> <p>4. Kỹ năng sắp xếp, tổ chức công việc</p> <p>5. Kỹ năng tổng hợp, viết báo cáo</p> <p>6. Kỹ năng thuyết trình, giao tiếp, làm việc nhóm</p>	
3	Quản trị thiết bị, tài sản	Thực hiện công tác hành chính, quản trị theo chức năng	Lãnh đạo phòng phụ trách	Kết quả hoạt động của đơn vị	1. Hiểu biết và có khả năng vận dụng chủ trương, đường lối, chính sách pháp luật của Nhà nước trong lĩnh vực chuyên môn	

TT	Tên	Nhiệm vụ	Cấp báo cáo	Sản phẩm đầu ra	Năng lực	Ghi chú
	Vị trí việc làm					
	1	2	3	4		5
		<p>Đề xuất, tham mưu những vấn đề liên quan đến lĩnh vực phụ trách</p> <p>Thực hiện công tác quản lý tài sản và đầu tư xây dựng cơ bản</p> <p>Chủ trì tổng hợp hệ thống cơ sở dữ liệu, cập nhật văn bản chính sách thuộc lĩnh vực chuyên môn</p>			<p>2. Kỹ năng lập kế hoạch/chương trình liên quan đến công tác chuyên môn</p> <p>3. Kỹ năng sắp xếp, tổ chức công việc</p> <p>4. Kỹ năng tổng hợp, viết báo cáo</p>	
4	Văn thư lưu trữ	<p>Thực hiện công tác văn thư, lưu trữ theo chức năng</p> <p>Chuyên phát báo chí</p> <p>Đề xuất, tham mưu những vấn đề liên quan đến lĩnh vực phụ trách</p>	Lãnh đạo phòng phụ trách	Kết quả hoạt động của đơn vị	<p>1. Hiểu biết và có khả năng vận dụng chủ trương, đường lối, chính sách pháp luật của Nhà nước trong lĩnh vực chuyên môn</p> <p>2. Kỹ năng lập kế hoạch/chương trình liên quan đến công tác chuyên môn</p> <p>3. Kỹ năng sắp xếp, tổ chức công việc</p>	

TT	Tên	Nhiệm vụ	Cấp báo cáo	Sản phẩm đầu ra	Năng lực	Ghi chú
	Vị trí việc làm					
	1	2	3	4		5
		Chủ trì tổng hợp hệ thống cơ sở dữ liệu, cập nhật văn bản chính sách thuộc lĩnh vực chuyên môn			4. 'Kỹ năng tổng hợp, viết báo cáo	
5	Thủ quỹ	Thực hiện quản lý quỹ theo chức năng	Lãnh đạo phòng phụ trách	Kết quả hoạt động của đơn vị	1. Hiểu biết và có khả năng vận dụng chủ trương, đường lối, chính sách pháp luật của Nhà nước trong lĩnh vực chuyên môn 2. Kỹ năng lập kế hoạch/chương trình liên quan đến công tác chuyên môn 3. Kỹ năng sắp xếp, tổ chức công việc 4. 'Kỹ năng tổng hợp, viết báo cáo	
		Đề xuất, tham mưu những vấn đề liên quan đến lĩnh vực phụ trách				
		Chủ trì tổng hợp hệ thống cơ sở dữ liệu, cập nhật văn bản chính sách thuộc lĩnh vực chuyên môn				
IV	Hợp đồng lao động theo Nghị định 68/2000/NĐ-CP					
1	Lái xe	Chịu trách nhiệm quản lý ô tô theo quy định của Viện.	Lãnh đạo phòng phụ	Kết quả thực hiện	1. Hiểu biết và có khả năng vận dụng chủ	

TT	Tên	Nhiệm vụ	Cấp báo cáo	Sản phẩm đầu ra	Năng lực	Ghi chú
	Vị trí việc làm					
	1	2	3	4		5
		<p>Thực hiện việc lái xe theo sự điều động của lãnh đạo Viện.</p> <p>Thực hiện việc bảo hành, bảo trì, sửa chữa xe ô tô theo định kỳ và đột xuất.</p> <p>Đề xuất, tham mưu những vấn đề liên quan đến lĩnh vực phụ trách</p> <p>Tham gia các hoạt động khác khi có yêu cầu</p>	trách		<p>trương, đường lối, chính sách pháp luật của Nhà nước trong lĩnh vực chuyên môn</p> <p>2. Kỹ năng lập kế hoạch/chương trình liên quan đến công tác chuyên môn</p> <p>3. Kỹ năng sắp xếp, tổ chức công việc</p>	
2	Nhân viên lễ tân, phục vụ	<p>Thực hiện phục vụ, lễ tân các cuộc hội họp ở trong và ngoài Viện tổ chức.</p> <p>Phục vụ vệ sinh cho các phòng lãnh đạo Viện.</p> <p>Đề xuất, tham mưu những vấn đề liên quan đến lĩnh vực phụ trách</p>	Lãnh đạo phòng phụ trách	Kết quả thực hiện	<p>1. Hiểu biết và có khả năng vận dụng chủ trương, đường lối, chính sách pháp luật của Nhà nước trong lĩnh vực chuyên môn</p> <p>2. Kỹ năng lập kế hoạch/chương trình liên quan đến công tác chuyên môn</p>	

TT	Tên	Nhiệm vụ	Cấp báo cáo	Sản phẩm đầu ra	Năng lực	Ghi chú
	Vị trí việc làm					
	1	2	3	4		5
		Tham gia các hoạt động khác khi có yêu cầu			3. Kỹ năng sắp xếp, tổ chức công việc	
3	Kỹ thuật điện nước, bảo trì, bảo dưỡng	Theo dõi và thực hiện việc sửa chữa, bảo trì, bảo dưỡng thiết bị liên quan đến điện, nước, điện thoại...	Lãnh đạo phòng phụ trách	Kết quả thực hiện	1. Hiểu biết và có khả năng vận dụng chủ trương, đường lối, chính sách pháp luật của Nhà nước trong lĩnh vực chuyên môn 2. Kỹ năng lập kế hoạch/chương trình liên quan đến công tác chuyên môn 3. Kỹ năng sắp xếp, tổ chức công việc	
		An toàn phòng chống cháy nổ khuôn viên, cảnh quan môi trường				
		Đề xuất, tham mưu những vấn đề liên quan đến lĩnh vực phụ trách				
		Tham gia các hoạt động khác khi có yêu cầu				