

# Công tác đo lường kết quả thực thi công vụ tại Ủy ban Dân tộc

LÊ MẠNH HÙNG\*  
HÀ DIỆU LINH\*\*

## Tóm tắt

Bài viết làm rõ thực trạng công tác đo lường kết quả thực thi công vụ và nhận thức của công chức tại Ủy ban Dân tộc về Bộ chỉ số đo lường hiệu suất công việc (KPI), qua đó đề xuất giải pháp tổ chức triển khai thực hiện Bộ chỉ số KPI đối với công chức của Ủy ban Dân tộc trong việc thực thi công vụ.

**Từ khóa:** KPI, thực thi công vụ, Ủy ban Dân tộc

## Summary

The article clarifies the current status of measuring the results of public duty performance and the awareness of civil servants at the Committee for Ethnic Minority Affairs on the Key Performance Indicators (KPI), thereby proposing solutions to organize the implementation of the KPI Index for civil servants of the Committee for Ethnic Minority Affairs in performing public duties.

**Keywords:** KPI, performing public duties, Committee for Ethnic Minority Affairs

## ĐẶT VẤN ĐỀ

Ủy ban Dân tộc là cơ quan ngang bộ của Chính phủ, thực hiện chức năng quản lý nhà nước về công tác dân tộc trong phạm vi cả nước; quản lý nhà nước các dịch vụ công thuộc phạm vi quản lý của Ủy ban Dân tộc theo quy định của pháp luật (Lê Mạnh Hùng và các cộng sự, 2023). Ủy ban Dân tộc đang có đội ngũ lên tới hàng trăm cán bộ, công chức ở các đơn vị đạt trình độ đại học trở lên. Hệ thống tổ chức bộ máy của Ủy ban cũng thường xuyên được kiện toàn nhằm nâng cao hiệu quả và hiệu lực trong quản lý nhà nước về công tác dân tộc.

Tuy nhiên, một vấn đề đặt ra hiện nay là công tác đánh giá, đo lường hiệu suất làm việc của đội ngũ cán bộ, công chức tại Ủy ban Dân tộc vẫn chủ yếu tuân thủ theo quy định của các cơ quan nhà nước và các cơ quan Đảng và chưa có sự áp dụng các phương pháp và công cụ quản lý hiện đại đã và đang được áp dụng phổ biến và hiệu quả tại nhiều tổ chức công trên thế giới.

Bài viết này làm rõ thực trạng công tác đo lường kết quả thực thi công vụ tại Ủy ban Dân tộc và nhận thức của công chức tại Ủy ban Dân tộc về Bộ chỉ số đo lường hiệu suất công việc (KPI), qua đó đề xuất giải pháp tổ chức triển khai thực hiện Bộ chỉ số KPI đối với công chức của Ủy ban Dân tộc trong việc thực thi công vụ.

## THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐO LƯỜNG KẾT QUẢ THỰC THI CÔNG VỤ TẠI ỦY BAN DÂN TỘC

Công tác đo lường, đánh giá và xếp loại đối với công chức đang công tác tại các vụ, đơn vị thuộc Ủy ban Dân tộc hiện nay vẫn đang được thực hiện theo cách tiếp cận truyền thống. Cụ thể, việc đo lường, đánh giá và xếp loại chất lượng công chức được căn cứ vào hai khía cạnh cơ bản là:

(i) Phẩm chất, đặc tính cá nhân trong thực thi công vụ (chính trị tư tưởng; đạo đức lối sống; tác phong, lề lối làm việc; ý thức tổ chức kỷ luật);

(ii) Kết quả thực hiện chức trách, nhiệm vụ được giao trong năm công tác. Công tác đánh giá, xếp loại đối với công chức được triển khai định kỳ hàng năm, thời điểm đánh giá là trước ngày 15/12 hàng năm. Quy trình đánh giá, xếp loại công chức được tiến hành từng bước thông qua các cuộc họp xét tại các cấp cùng với hệ thống công cụ đo lường là các biểu mẫu đánh giá (Phiếu đánh giá, xếp loại chất lượng đối với công chức giữ chức Vụ trưởng,

\* PGS, TS., \*\* TS., Trường Đại học Công đoàn

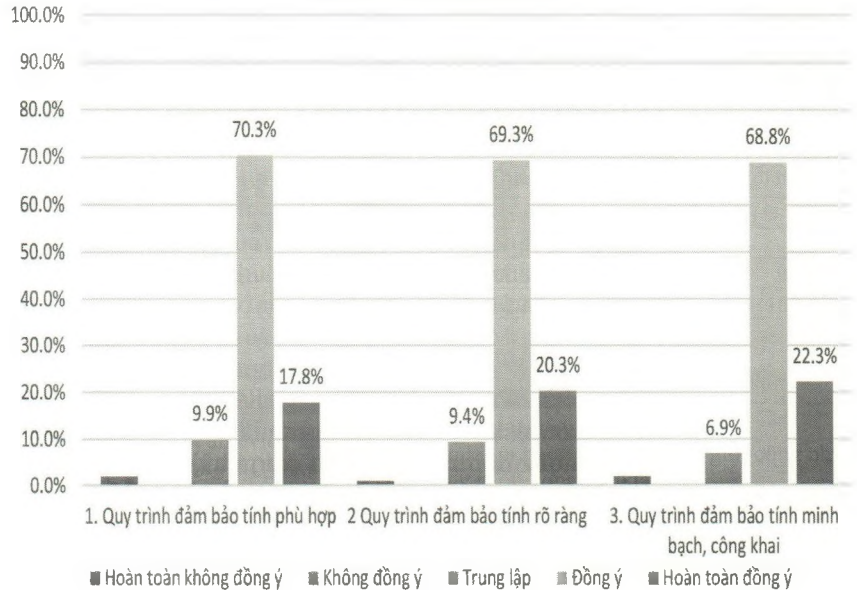
Ngày nhận bài: 19/8/2023; Ngày phản biện: 25/9/2023; Ngày duyệt đăng: 20/10/2023

Thủ trưởng đơn vị và người đứng đầu đơn vị sự nghiệp; Phiếu đánh giá, xếp loại chất lượng đối với công chức giữ chức Phó Vụ trưởng, Phó Thủ trưởng đơn vị và cấp phó của người đứng đầu đơn vị sự nghiệp; Phiếu đánh giá, xếp loại chất lượng đối với công chức không giữ chức vụ lãnh đạo, quản lý; Biểu tổng hợp kết quả đánh giá, xếp loại chất lượng công chức; Biên bản cuộc họp; Văn bản nhận xét của Ban Thường vụ Đảng ủy).

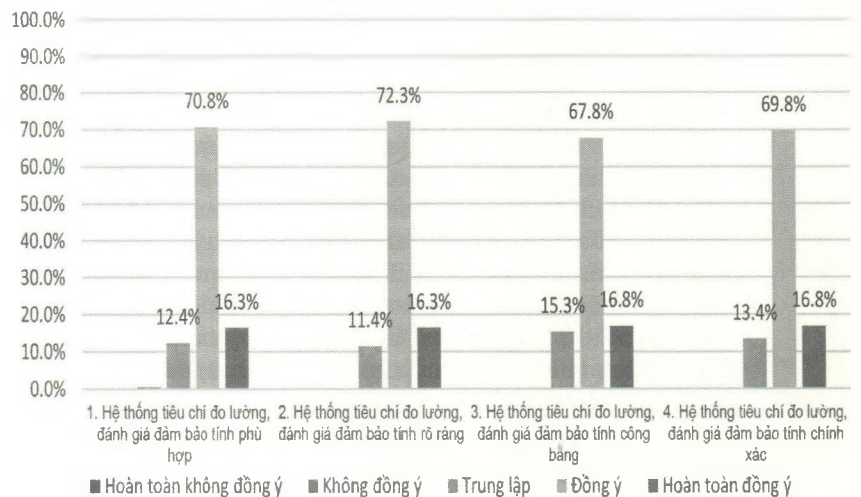
Kết quả khảo sát đánh giá đội ngũ công chức tại Ủy ban Dân tộc về quy trình đo lường, theo dõi, phân loại kết quả thực thi công vụ cho thấy, quy trình đo lường, theo dõi và phân loại kết quả thực thi công vụ tại Ủy ban hiện nay đã đáp ứng được yêu cầu về tính phù hợp, tính rõ ràng, tính minh bạch và công khai, với tỷ lệ ý kiến đồng ý và hoàn toàn đồng ý về cả 3 tiêu chí đều chiếm trên 85% (Hình 1).

Kết quả đánh giá về hệ thống tiêu chí được sử dụng để đo lường, theo dõi và phân loại kết quả thực thi công vụ, đội ngũ công chức của Ủy ban Dân tộc (Hình 2) cho thấy, về cơ bản hệ thống tiêu chí đo lường, đánh giá đã đảm bảo tính phù hợp (87,1% ý kiến đồng ý và hoàn toàn đồng ý); đảm bảo tính rõ ràng (88,6% ý kiến đồng ý và hoàn toàn đồng ý); đảm bảo tính công bằng (84,6% ý kiến đồng ý và hoàn toàn đồng ý) và đảm bảo tính chính xác (86,6% ý kiến đồng ý và hoàn toàn đồng ý). Từ ý kiến đánh giá của đội ngũ công chức của Ủy ban Dân tộc có thể nhận thấy rằng, trong khi tính rõ ràng của hệ thống tiêu chí đo lường, đánh giá, xếp loại công chức hiện nay được đánh giá rất cao, thì tiêu chuẩn liên quan đến tính phù hợp, tính chính xác và tính công bằng của hệ thống tiêu chí đo lường hiện tại vẫn có một tỷ lệ tương đối các ý kiến trung lập. Điều này đã gợi mở những định hướng để hoàn thiện hệ thống tiêu chí đo lường, theo dõi và phân loại kết quả thực thi công vụ tại Ủy ban Dân tộc trong thời gian tới đó là cần thiết kế một hệ thống tiêu chí đánh giá phản ánh được chính xác kết quả và hiệu quả thực thi công vụ của công chức trong một giai đoạn thời gian nhất định; phù hợp với bản mô tả công việc của từng vị trí việc làm; và phải đảm bảo được tính công bằng trong đội ngũ công chức. Tuy nhiên, để hoàn thiện hệ thống tiêu chí đo lường, đánh giá, xếp loại công chức

HÌNH 1: ĐÁNH GIÁ CỦA CÔNG CHỨC VỀ QUY TRÌNH ĐO LƯỜNG, THEO DÕI VÀ PHÂN LOẠI KẾT QUẢ THỰC THI CÔNG VỤ TẠI ỦY BAN DÂN TỘC



HÌNH 2: ĐÁNH GIÁ CỦA CÔNG CHỨC VỀ HỆ THỐNG TIÊU CHÍ ĐO LƯỜNG, THEO DÕI VÀ PHÂN LOẠI KẾT QUẢ THỰC THI CÔNG VỤ TẠI ỦY BAN DÂN TỘC



Nguồn: Nghiên cứu xây dựng Bộ Chỉ số KPI đối với công chức của Ủy ban Dân tộc trong thực thi công vụ, đề tài cấp bộ, mã số: ĐTCB.UBND.01.22-23

trong thực thi công vụ theo những định hướng trên cũng sẽ không phải là một việc đơn giản.

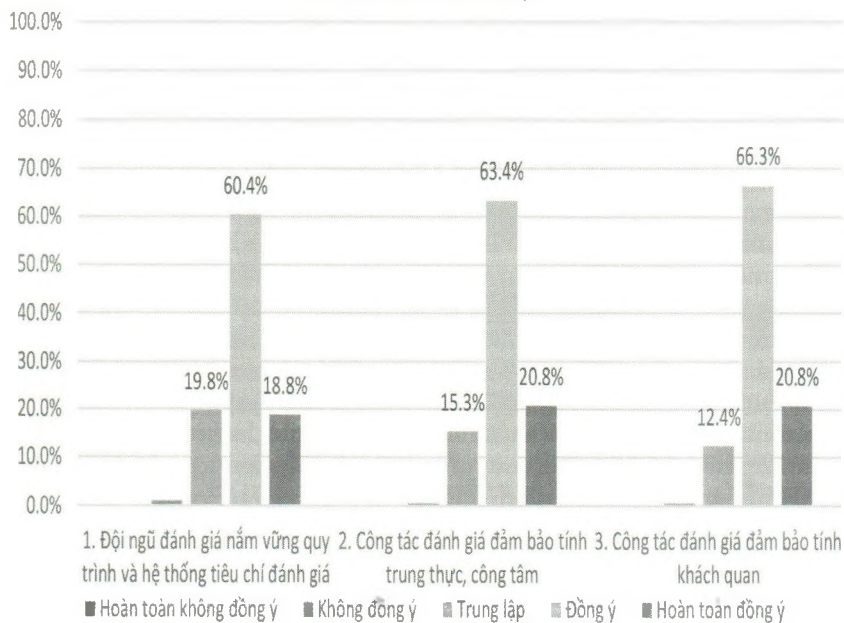
Công tác triển khai việc đo lường, theo dõi, phân loại kết quả thực thi công vụ tại Ủy ban Dân tộc hiện nay (Hình 3) cho thấy:

(i) Đội ngũ làm công tác đánh giá đã nắm vững quy trình và hệ thống tiêu chí đánh giá (79,2% ý kiến đồng ý và hoàn toàn đồng ý);

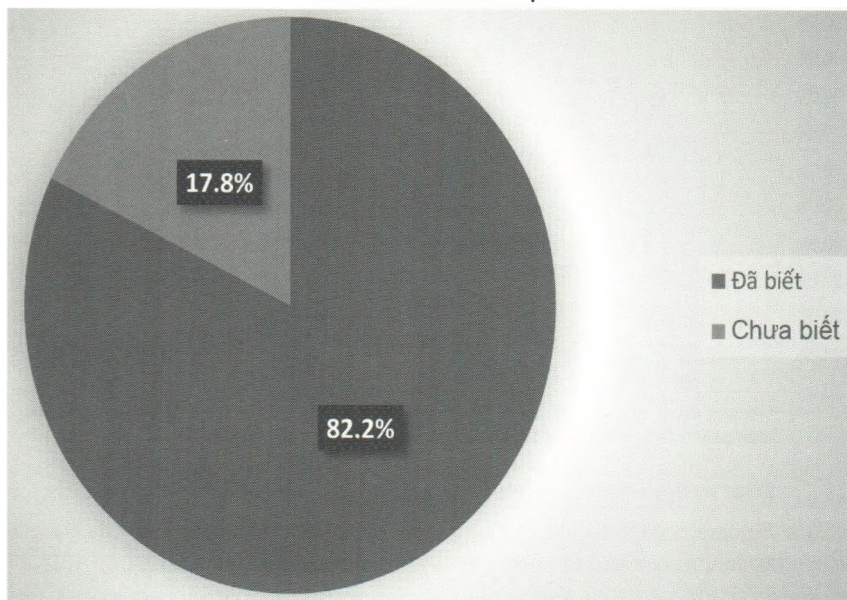
(ii) Công tác đánh giá đảm bảo tính khách quan, trung thực và công tâm (84,2% ý kiến đồng ý và hoàn toàn đồng ý);

(iii) Công tác đánh giá đảm bảo tính khách quan (87,1% ý kiến đồng ý và hoàn toàn đồng ý).

**HÌNH 3: ĐÁNH GIÁ CỦA CÔNG CHỨC VỀ CÔNG TÁC TRIỂN KHAI VIỆC ĐO LƯỜNG, THEO DÕI VÀ PHÂN LOẠI KẾT QUẢ THỰC THI CÔNG VỤ TẠI ỦY BAN DÂN TỘC**



**HÌNH 4: VIỆC NHẬN BIẾT VỀ CHỈ SỐ KPI CỦA ĐỘI NGŨ CÔNG CHỨC CỦA ỦY BAN DÂN TỘC**



Nguồn: Nghiên cứu xây dựng Bộ Chỉ số KPI đối với công chức của Ủy ban Dân tộc trong thực thi công vụ, đề tài cấp bộ, mã số: ĐTCB.UBND.01.22-23

Tuy công tác triển khai việc đo lường, theo dõi và phân loại kết quả thực thi công vụ đối với công chức tại Ủy ban Dân tộc hiện nay đã đáp ứng được các yêu cầu cơ bản, song căn cứ trên tỷ lệ ý kiến trung lập trong đánh giá của đội ngũ công chức cho thấy, công tác này vẫn cần tiếp tục hoàn thiện trong thời gian tới, đặc biệt là năng lực đánh giá của đội ngũ công chức tham gia công tác đánh giá và tính trung thực, công tâm trong toàn bộ quy trình đánh giá. Thực tế cho thấy, hệ thống đo lường đánh giá, xếp loại thực

thi công vụ đối với công chức tại Ủy ban Dân tộc hiện nay vẫn theo cách tiếp cận truyền thống, được thiết kế tương đối đơn giản, do đó kết quả đánh giá thường ít mang thông tin hỗ trợ cho công tác quản lý của tổ chức và còn ít tính tin cậy trong việc đánh giá, xếp hạng các đơn vị trong tổ chức.

### **NHẬN THỨC CỦA CÔNG CHỨC UBND VỀ BỘ CHỈ SỐ KPI**

Kết quả khảo sát thực hiện đối với đội ngũ công chức của Ủy ban Dân tộc cho thấy, đa phần công chức cho biết rằng, đã biết đến Chỉ số KPI (chiếm tỷ lệ 82,2%) (Hình 4).

Bên cạnh đó, đa phần đội ngũ công chức đều nhận thức rằng, việc áp dụng KPI tại Ủy ban Dân tộc sẽ mang lại nhiều lợi ích đối với cá nhân công chức (Hình 5). Cụ thể, đối với tất cả các tiêu chí phản ánh lợi ích của việc áp dụng KPI tại Ủy ban Dân tộc đều nhận được tỷ lệ hơn 85% ý kiến đồng ý và hoàn toàn đồng ý. Theo đó, việc áp dụng mô hình KPI tại Ủy ban Dân tộc được đánh giá rằng sẽ:

- (i) Giúp công chức hình dung rõ ràng công việc và trách nhiệm của bản thân;
- (ii) Giúp công chức có cái nhìn tổng thể về mục tiêu và những ưu tiên trong công việc;
- (iii) Giúp công chức tự giám sát hiệu suất công việc của mình để dễ dàng đạt được mục tiêu hơn, đồng thời có những điều chỉnh kịp thời đối với những khiếm khuyết;
- (iv) Giúp công chức nhận được chế độ đãi ngộ xứng đáng;
- (v) Giúp công chức gia tăng động lực làm việc để đạt được mức lương, thưởng cao hơn.

### **GIẢI PHÁP TỔ CHỨC TRIỂN KHAI THỰC HIỆN BỘ CHỈ SỐ KPI TRONG VIỆC THỰC THI CÔNG VỤ**

Việc nghiên cứu, thiết kế và tổ chức triển khai Bộ chỉ số KPI - một công cụ đã và đang được sử dụng phổ biến và hiệu quả tại nhiều tổ chức công trên thế giới - tại Ủy ban Dân tộc hiện nay là một việc làm mang nhiều ý nghĩa thiết thực và mang tính cấp thiết, nhằm thực hiện mục tiêu xây dựng đội ngũ công chức của Ủy ban Dân tộc chính quy, chuyên nghiệp, đóng góp vào việc nâng cao

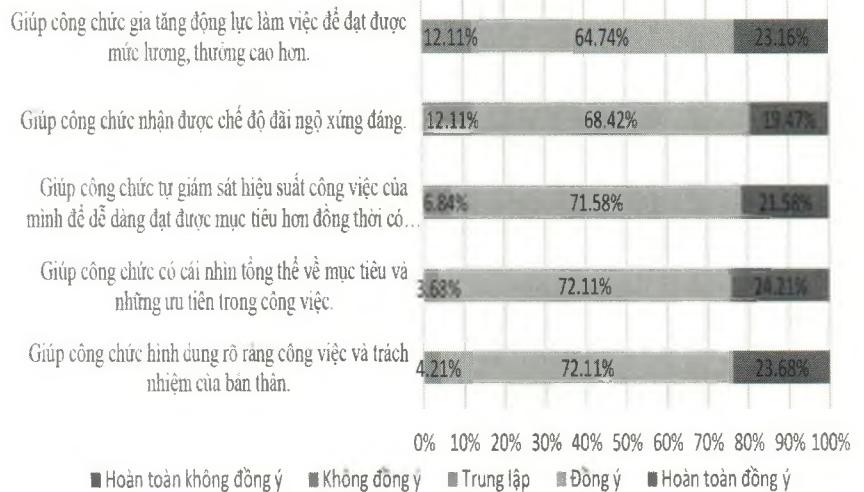
hiệu quả, hiệu lực quản lý nhà nước của Ủy ban Dân tộc trong bối cảnh quản lý công mới hiện nay.

Để phù hợp với xu thế cải cách công trên thế giới và định hướng đổi mới quản lý công nói chung và quản lý kết quả thực thi công việc nói riêng ở Việt Nam hiện nay, hệ thống quản lý và đo lường kết quả thực hiện công vụ của Ủy ban Dân tộc cần chuyển dần sang mô hình đánh giá công chức theo kết quả thực thi công việc theo KPI. Để thực hiện được mục tiêu này, Ủy ban có thể thực hiện các giải pháp cụ thể như sau:

**Thứ nhất**, cần ban hành các quy trình nội bộ để hướng dẫn việc triển khai cụ thể như quy trình xây dựng chương trình kế hoạch mục tiêu công tác, quy trình xác định các chỉ số đo lường kết quả thực thi, đặc biệt là các chỉ số KPI và phân bổ các chỉ số kết quả trọng yếu trong các cấp tổ chức và phân bổ cho cá nhân, cụ thể hóa quy trình sử dụng kết quả đo lường cho các công tác lương thưởng, đào tạo, bổ nhiệm và sử dụng, quản lý khác. Khung pháp lý hiện nay của Nhà nước về cơ bản cũng đã quy định việc xây dựng chương trình công tác, theo dõi, đánh giá, xếp loại mặc dù chưa thật đầy đủ, hiệu quả nhưng cũng tạo nền tảng để Ủy ban Dân tộc tiếp tục hoàn thiện các quy trình nội bộ trong hệ thống quản lý và đo lường kết quả thực thi công việc.

**Thứ hai**, xây dựng Nhóm chuyên gia chuyên trách về xây dựng và triển khai chỉ số KPI để đo lường kết quả thực thi công việc tại Ủy ban Dân tộc (đầu mối có thể là Vụ Tổ chức cán bộ). Nhóm này nên được dẫn dắt bởi 1 lãnh đạo Vụ và có thể được hỗ trợ bởi một chuyên gia tư vấn bên ngoài. Nhóm chuyên trách KPI của Ủy ban Dân tộc sẽ có các buổi họp với Lãnh đạo Ủy ban, lãnh đạo các vụ, đơn vị để giới thiệu, trình bày, giải đáp về KPI, về mục tiêu, ý nghĩa của hệ thống đo lường và quản lý kết quả thực thi công việc KPI, tầm quan trọng

**HÌNH 5: NHẬN THỨC CỦA CÔNG CHỨC VỀ LỢI ÍCH CỦA ÁP DỤNG KPI TRONG ĐÁNH GIÁ HIỆU SUẤT CÔNG VIỆC TẠI ỦY BAN DÂN TỘC ĐỐI VỚI CÁ NHÂN CÔNG CHỨC**



Nguồn: Nghiên cứu xây dựng Bộ Chỉ số KPI đối với công chức của Ủy ban Dân tộc trong thực thi công vụ, đề tài cấp bộ, mã số: ĐTCB.UBNDT.01.22-23

của việc giám sát và theo dõi chỉ số KPI, điều kiện cần và đủ cũng như các yêu cầu cụ thể khi triển khai áp dụng bộ chỉ số KPI tại Ủy ban Dân tộc trong thời gian tới; Tư vấn để Lãnh đạo các cấp tại Ủy ban có nhận thức đầy đủ về những gì cần phải làm để triển khai hệ thống đo lường và quản lý kết quả thực thi công việc KPI; đảm bảo rằng, lãnh đạo các cấp ở Ủy ban hiểu được mức độ yêu cầu đối với việc tham gia của họ, sự cần thiết về tiến độ và những trở ngại, khó khăn sẽ gặp phải trong quá trình thiết kế, xây dựng hệ thống đo lường và quản lý kết quả thực thi công việc KPI.

**Thứ ba**, ngoài hệ thống đo lường và quản lý kết quả thực thi công việc theo KPI, cần kết hợp với các phương pháp đánh giá khác cho phù hợp với mục đích, tính chất công việc của các nhóm vị trí công việc khác nhau tại cơ quan hành chính nhà nước. Các phương pháp đánh giá có thể sử dụng đó là: đánh giá theo mức thang điểm; đánh giá kết quả theo mục tiêu; đánh giá theo sự kiện quan trọng; đánh giá bằng phản hồi 360 độ... Việc bổ sung các phương pháp hay các kỹ thuật đánh giá này xuất phát từ việc sử dụng các chỉ số thực thi được đưa ra. Xây dựng các tài liệu hướng dẫn các phương pháp đánh giá để các vụ, đơn vị chủ động đánh giá công chức theo kết quả thực thi công việc theo KPI. □

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Rozner, S. (2013), *Developing And Using Key Performance Indicators A Toolkit For Health Sector Managers*, Health Finance and Governance Project United States Agency for International Development.
2. Lê Mạnh Hùng, Đỗ Anh Đức, Hà Diệu Linh và Lê Thùy Dương (2023), Đo lường hiệu suất công việc (KPI): công cụ đánh giá công chức trong thực thi công vụ tại Ủy ban Dân tộc, *Tạp chí Công Thương*, số 15, 260-266.