

ĐỔI MỚI QUẢN LÝ THỰC THI CÔNG VỤ ĐỐI VỚI CÔNG CHỨC XÃ HÀ QUẢNG, TỈNH CAO BẰNG THEO TIẾP CẬN QUẢN TRỊ THÀNH TÍCH

LÂM THỊ DIỄM HẠNH
Văn phòng Đảng ủy xã Hà Quảng, tỉnh Cao Bằng
NGUYỄN THANH HUYỀN
Trường Đại học Khoa học, Đại học Thái Nguyên

Nhận bài ngày 05/5/2026. Sửa chữa xong 10/6/2026. Duyệt đăng 28/6/2026.

Abstract

Reforming the performance management of commune-level civil servants is an essential requirement for improving the effectiveness and efficiency of grassroots government. This study is based on the performance management cycle, comprising four stages: planning, implementation, performance evaluation, and developmental feedback. Data were collected through document analysis, a survey of 33 civil servants, and in-depth interviews with local leaders and civil servants in Ha Quang Commune. The findings indicate that the management of civil servant performance has achieved notable improvements; however, several limitations remain, including the lack of measurable performance indicators, the predominance of qualitative evaluation, and the ineffective use of evaluation results for training and professional development. Based on these findings, the study proposes the application of Key Performance Indicators (KPIs), the digitalization of monitoring processes, and the development of career pathways to modernize the management of commune-level civil servants, enhance workforce quality, and improve the operational effectiveness of grassroots government.

Keywords: Performance management; public service performance; commune-level civil servants; civil servant management.

1. Đặt vấn đề

Trong bối cảnh đẩy mạnh cải cách hành chính và chuyển đổi số quốc gia, nâng cao chất lượng đội ngũ công chức cấp xã là yêu cầu cấp thiết nhằm nâng cao hiệu lực, hiệu quả hoạt động của chính quyền cơ sở. Nghị quyết số 26-NQ/TW yêu cầu xây dựng đội ngũ cán bộ, công chức chuyên nghiệp và đổi mới công tác quản lý, đánh giá kết quả thực thi công vụ (Ban Chấp hành Trung ương, 2018). Đồng thời, Chương trình tổng thể cải cách hành chính giai đoạn 2021-2030 nhấn mạnh quản lý công vụ theo kết quả (Chính phủ, 2021), còn Chương trình chuyển đổi số quốc gia đặt ra yêu cầu nâng cao năng lực số của đội ngũ công chức (Thủ tướng Chính phủ, 2020). Theo quan điểm quản trị công hiện đại, quản lý công chức dựa trên kết quả và thành tích giúp nâng cao hiệu suất làm việc, tăng cường trách nhiệm giải trình và chất lượng dịch vụ công (Armstrong, 2022; Aguinis, 2023). Tuy nhiên, tại nhiều địa phương, công tác quản lý thực thi công vụ vẫn chủ yếu chú trọng quá trình hơn là kết quả đầu ra. Vì vậy, nghiên cứu đổi mới quản lý thực thi công vụ của công chức cấp xã theo tiếp cận quản trị thành tích có ý nghĩa quan trọng cả về lý luận và thực tiễn.

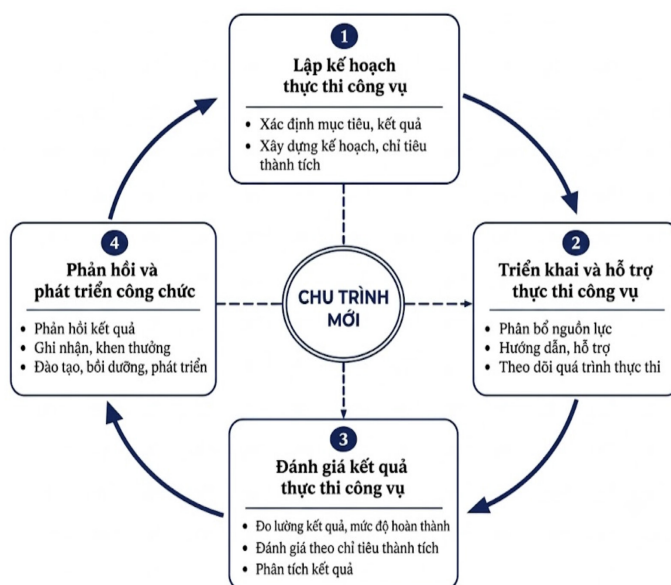
2. Khung phân tích và phương pháp nghiên cứu

2.1. Khung phân tích nghiên cứu

Theo Armstrong, “Quản trị thành tích là một quá trình liên tục nhằm cải thiện thành tích của cá nhân và tổ chức bằng cách xác định các mục tiêu, chuẩn mực thành tích và phương thức phát triển phù hợp” (Armstrong, 2022). Aguinis lại cho rằng “Quản trị thành tích là quá trình xác định, đo lường và phát triển hiệu quả làm việc của cá nhân nhằm bảo đảm sự phù hợp giữa kết quả thực hiện công việc với mục tiêu chiến lược của tổ chức (Aguinis, 2023). Khác với đánh giá thành tích chỉ diễn ra tại một thời điểm nhất định, quản trị thành tích là một chu trình liên tục.

Email: thanhhuyen31282@gmail.com

Hình 1: Khung nghiên cứu quản lý thực thi công vụ theo tiếp cận quản trị thành tích



Nguồn: Tác giả tổng hợp năm 2025

Khung nghiên cứu này là cơ sở để nghiên cứu tiếp cận quản lý thực thi công vụ (QLTTCV) theo mô hình quản trị thành tích trong khu vực công, tập trung vào bốn nội dung chính: 1) Xác lập mục tiêu và chỉ tiêu công việc; 2) Theo dõi, hỗ trợ và phản hồi trong quá trình thực hiện công vụ; 3) Đánh giá kết quả thực thi công vụ; 4) Sử dụng kết quả đánh giá trong các quyết định quản lý nguồn nhân lực. Trên cơ sở đó, nghiên cứu đánh giá mức độ phù hợp của thực tiễn quản lý công chức (CC) cấp xã tại xã Hà Quảng với các nguyên tắc của quản trị thành tích, đồng thời đề xuất các giải pháp hoàn thiện trong bối cảnh mới.

2.2. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp hỗn hợp, kết hợp định lượng và định tính. Dữ liệu thứ cấp được thu thập từ các văn bản pháp luật, tài liệu về cải cách hành chính và báo cáo của địa phương. Dữ liệu sơ cấp được thu thập thông qua khảo sát toàn bộ 33 công chức xã Hà Quảng bằng thang đo Likert 5 mức (Likert, 1932) và 18 cuộc phỏng vấn sâu với lãnh đạo, CC nhằm bổ sung, giải thích kết quả khảo sát. Dữ liệu định lượng được xử lý bằng thống kê mô tả và giá trị trung bình; dữ liệu định tính được phân tích theo chủ đề để đối chiếu và làm rõ các kết quả nghiên cứu.

Phiếu khảo sát được thiết kế gồm các câu hỏi trắc nghiệm theo thang Liker (Likert, R, 1932). với quy ước như trong bảng 1:

Bảng 1: Quy ước xử lý số liệu khảo sát

Thang đo	Mức 1 (1,0 - 1,79)	Mức 2(1,8 - 2,59)	Mức 3 (2,6 - 3,39)	Mức 4 (3,4 - 4,19)	Mức 5 (4,2 - 5,0)
Mức độ thực hiện	Rất không tốt	Không tốt	Bình thường	Tốt	Rất tốt

3. Nội dung nghiên cứu

Trên cơ sở khung nghiên cứu quản trị thành tích đã xây dựng, nghiên cứu tiến hành đánh giá thực trạng QLTTCV của CC xã Hà Quảng theo bốn nội dung: 1) Lập kế hoạch TTCV; 2) Triển khai và hỗ trợ TTCV; 3) Đánh giá kết quả TTCV; 4) Phản hồi, phát triển năng lực của đội ngũ cán bộ (CB), CC. Kết quả được tổng hợp từ khảo sát CC kết hợp với phỏng vấn sâu CB, CC chuyên môn.

3.1. Về lập kế hoạch thực thi công vụ

Lập kế hoạch TTCV là khâu đầu tiên của chu trình quản trị thành tích, có vai trò định hướng cho toàn bộ quá trình thực hiện nhiệm vụ.

Bảng 2: Đánh giá công tác lập kế hoạch TTCV

Tiêu chí	Mức độ thực hiện					Giá trị TB
	1	2	3	4	5	
CC được tham gia thảo luận khi lãnh đạo giao chỉ tiêu công việc hàng năm	0	0	3	20	10	4,03
Các mục tiêu công việc của CC được định lượng rõ ràng (về số lượng, thời gian).	0	1	3	25	4	3,97
Bản mô tả công việc hiện tại phản ánh đúng khối lượng công việc thực tế CC đang làm	0	0	7	25	1	3,82
Các mục tiêu cá nhân được xây dựng gắn liền với mục tiêu chung của UBND xã Hà Quảng.	0	0	4	26	3	3,97
CC hiểu rõ các tiêu chuẩn và mức độ kỳ vọng về kết quả công việc mà lãnh đạo đặt ra.	0	0	4	26	3	3,97
Trung bình chung						3,95

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả năm 2025

Kết quả khảo sát về mức độ rõ ràng trong xác định mục tiêu và nhiệm vụ công việc của CC tại UBND xã Hà Quảng cho thấy giá trị trung bình chung đạt 3,95/5, phản ánh mức đánh giá khá cao, ở mức 4 (Tốt). Kết quả này chỉ ra công tác quản lý mục tiêu, giao nhiệm vụ và tổ chức thực hiện công vụ đã được triển khai tương đối rõ ràng, bước đầu tạo được sự đồng thuận trong đội ngũ CC. Cụ thể:

Tiêu chí “Công chức được tham gia thảo luận khi lãnh đạo giao chỉ tiêu công việc hàng năm” đạt giá trị trung bình cao nhất (4,03 điểm). Kết quả phân bố cho thấy phần lớn ý kiến tập trung ở mức 4 và 5, phản ánh việc tăng cường trao đổi giữa lãnh đạo và CC trong quá trình giao chỉ tiêu. Nội dung này cũng được củng cố qua kết quả phỏng vấn sâu, khi nhiều CB, CC cho rằng việc xây dựng kế hoạch công tác hằng năm “có sự trao đổi, thống nhất trước khi giao nhiệm vụ”, qua đó giúp CC hiểu rõ hơn trách nhiệm được giao và hạn chế tình trạng áp đặt một chiều. Ngoài ra, các tiêu chí “Mục tiêu công việc được định lượng rõ ràng (về số lượng, thời gian)”, “Mục tiêu cá nhân gắn liền với mục tiêu chung của UBND xã Hà Quảng” và “CC hiểu rõ các tiêu chuẩn và mức độ kỳ vọng về kết quả công việc mà lãnh đạo đặt ra” đều có cùng giá trị trung bình 3,97 điểm. Kết quả này cho thấy mức độ đánh giá tương đối tích cực đối với việc cụ thể hóa mục tiêu công việc và bảo đảm sự gắn kết giữa mục tiêu cá nhân và mục tiêu chung của cơ quan. Tuy nhiên, qua phỏng vấn, có CC xã cho rằng “Mục tiêu đôi khi còn mang tính định tính, chưa lượng hóa rõ ràng theo từng vị trí, tiêu chí đánh giá chưa thật sự cụ thể, dẫn đến khó khăn trong tự đánh giá kết quả thực hiện”, phản ánh hạn chế nhất định trong việc chuẩn hóa hệ thống mục tiêu và tiêu chí đánh giá. Đáng chú ý, tiêu chí “Bản mô tả công việc hiện tại phản ánh đúng khối lượng công việc thực tế CC đang làm” có giá trị trung bình thấp nhất (3,82 điểm). Mặc dù phần lớn người trả lời lựa chọn mức 4, song vẫn còn một bộ phận đánh giá ở mức trung lập, cho thấy sự chưa đồng nhất giữa mô tả công việc và thực tiễn thực thi nhiệm vụ. Kết quả phỏng vấn cũng làm rõ hơn vấn đề này khi có CC xã cho rằng “mô tả công việc còn chung chung, chưa cập nhật kịp thời khi có thay đổi về nhiệm vụ vì công việc thực tế phát sinh nhiều hơn so với nội dung được mô tả ban đầu”. Điều này cho thấy sự cần thiết phải rà soát, cập nhật và chuẩn hóa lại bản mô tả công việc theo hướng sát với vị trí việc làm.

3.2. Về triển khai và hỗ trợ thực thi công vụ

Theo lý thuyết quản trị thành tích, sau khi thiết lập mục tiêu, người quản lý cần theo dõi, hỗ trợ và tạo điều kiện để CC hoàn thành nhiệm vụ.

Bảng 3: Đánh giá công tác triển khai và hỗ trợ TTCV

Tiêu chí	Mức độ thực hiện					Giá trị TB
	1	2	3	4	5	
Lãnh đạo xã thường xuyên giám sát tiến độ công việc thông qua báo cáo hoặc các công cụ số.	0	0	4	25	4	4,00
CC nhận được sự tư vấn, hướng dẫn nghiệp vụ kịp thời từ lãnh đạo khi gặp vướng mắc.	0	0	8	23	2	3,82
Cơ chế phản hồi giữa lãnh đạo và công chức được thực hiện thường xuyên (không đợi cuối năm).	0	0	7	24	2	3,85
CC được cung cấp đầy đủ trang thiết bị, hạ tầng công nghệ để hoàn thành nhiệm vụ.	0	0	6	24	3	3,91
Lãnh đạo có sự điều chỉnh chỉ tiêu linh hoạt khi có các yếu tố khách quan tác động.	0	0	3	26	4	4,03

Trung bình chung	3,92
------------------	------

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả năm 2025

Kết quả khảo sát về mức độ triển khai, hỗ trợ và giám sát trong quá trình TTCV tại UBND xã Hà Quảng cho thấy giá trị trung bình chung đạt 3,92/5, phản ánh mức đánh giá khá cao, cũng ở mức Tốt (mức 4). Điều này cho thấy hoạt động giám sát tiến độ, hỗ trợ nghiệp vụ và cơ chế phản hồi giữa lãnh đạo và CC đã được thực hiện tương đối thường xuyên, góp phần bảo đảm tính liên tục trong quản lý và thực thi nhiệm vụ. Cụ thể: Tiêu chí “Lãnh đạo xã thường xuyên giám sát tiến độ công việc thông qua báo cáo hoặc các công cụ số” đạt giá trị trung bình 4,00 điểm. Phần lớn ý kiến tập trung ở mức 4 và 5 cho thấy công tác theo dõi, giám sát tiến độ công việc đã được chú trọng và từng bước ứng dụng công nghệ trong quản lý. Qua phỏng vấn CC xã ghi nhận việc “lãnh đạo thường xuyên nắm tiến độ qua báo cáo tuần hoặc nhóm trao đổi công việc”, giúp tăng tính kịp thời trong điều hành. Tiêu chí “Lãnh đạo có sự điều chỉnh chỉ tiêu linh hoạt khi có các yếu tố khách quan tác động” đạt giá trị trung bình cao nhất (4,03 điểm), phản ánh sự linh hoạt trong điều hành và phân bổ nhiệm vụ. Qua phỏng vấn, một CC xã cho rằng “lãnh đạo có sự điều chỉnh phù hợp khi phát sinh nhiệm vụ đột xuất hoặc thay đổi từ cấp trên”, qua đó giúp giảm áp lực và bảo đảm tính khả thi trong thực hiện nhiệm vụ. Hơn nữa, tiêu chí “CC được cung cấp đầy đủ trang thiết bị, hạ tầng công nghệ để hoàn thành nhiệm vụ” đạt 3,91 điểm, cho thấy điều kiện cơ sở vật chất và hạ tầng công nghệ đã được cải thiện tương đối, song chưa ở mức tối ưu. Một CC xã có ý kiến “trang thiết bị cơ bản đáp ứng yêu cầu nhưng đôi khi còn thiếu đồng bộ hoặc xuống cấp”, ảnh hưởng phần nào đến hiệu quả công việc. Các tiêu chí “Cơ chế phản hồi giữa lãnh đạo và CC được thực hiện thường xuyên” (3,85 điểm) và “CC nhận được sự tư vấn, hướng dẫn nghiệp vụ kịp thời từ lãnh đạo khi gặp vướng mắc” (3,82 điểm) có giá trị trung bình thấp hơn tương đối, phản ánh hạn chế nhất định trong cơ chế tương tác hai chiều. CC xã qua phỏng vấn trao đổi “vấn chủ yếu trao đổi khi có vấn đề phát sinh, chưa có kênh phản hồi thường xuyên và chính thức và việc hướng dẫn đôi khi chưa thật sự kịp thời do khối lượng công việc của lãnh đạo lớn”. Điều này cho thấy cơ chế hỗ trợ và phản hồi cần tiếp tục được tăng cường theo hướng bài bản và thường xuyên hơn.

3.3. Về đánh giá kết quả thực thi công vụ

Đánh giá kết quả TTCV là nội dung trung tâm của quản trị thành tích, đồng thời là cơ sở cho các hoạt động phát triển nguồn nhân lực.

Bảng 4: Đánh giá công tác đánh giá kết quả TTCV

Tiêu chí	Mức độ thực hiện					Giá trị TB
	1	2	3	4	5	
Kết quả đánh giá dựa trên minh chứng thực tế về khối lượng và chất lượng công việc đã làm.	0	0	5	25	3	3,94
Quy trình đánh giá đảm bảo tính công khai, công chức được quyền giải trình về kết quả của mình.	0	0	5	25	3	3,94
Việc đánh giá CC có sự tham khảo ý kiến từ đồng nghiệp và sự hài lòng của người dân.	0	0	5	25	3	3,94
Tiêu chí đánh giá phân loại rõ ràng được năng lực thực sự của từng CC.	0	0	6	25	2	3,88
Kết quả đánh giá cuối năm là xứng đáng với nỗ lực mà CC đã bỏ ra.	0	0	5	25	3	3,94
Trung bình chung						3,93

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả năm 2025

Kết quả khảo sát về hoạt động đánh giá CC tại UBND xã Hà Quảng cho thấy giá trị trung bình chung đạt 3,93/5, ở mức 4 (Tốt). Nhìn chung, công tác đánh giá CC đã được thực hiện tương đối bài bản, cơ bản bảo đảm tính công bằng, minh bạch trong tổ chức TTCV. Cụ thể: Các tiêu chí “Kết quả đánh giá dựa trên minh chứng thực tế về khối lượng và chất lượng công việc đã làm”, “Quy trình đánh giá đảm bảo tính công khai, CC được quyền giải trình về kết quả của mình”, “Việc đánh giá CC có sự tham khảo ý kiến từ đồng nghiệp và sự hài lòng của người dân” và “Kết quả đánh giá cuối năm là xứng đáng với nỗ lực mà CC đã bỏ ra” đều đạt cùng giá trị trung bình 3,94 điểm. Kết quả này cho thấy hệ thống đánh giá hiện nay đã có xu hướng tiếp cận theo hướng dựa trên kết quả và minh chứng, đồng thời có sự tham

gia của nhiều chủ thể trong quá trình đánh giá. Qua phỏng vấn sâu, CC xã cho rằng việc đánh giá “đã có căn cứ rõ ràng hơn so với trước đây, dựa trên kết quả và sản phẩm công việc cụ thể”, đồng thời “có cơ hội giải trình khi có ý kiến khác nhau trong đánh giá cuối năm”, qua đó góp phần tăng tính minh bạch và giảm tính cảm tính trong đánh giá. Tuy nhiên, tiêu chí “Tiêu chí đánh giá phân loại rõ ràng được năng lực thực sự của từng CC” có giá trị trung bình thấp hơn (3,88 điểm). Có ý kiến CC xã qua phỏng vấn cho là “hệ thống tiêu chí vẫn còn mang tính khung chung, chưa thật sự phản ánh đầy đủ sự khác biệt về mức độ hoàn thành công việc giữa các vị trí” và “việc phân loại đôi khi còn phụ thuộc vào đánh giá định tính của người quản lý”. Điều này cho thấy mức độ cá thể hóa và lượng hóa trong đánh giá CC vẫn còn hạn chế nhất định.

3.4. Về công tác phản hồi và phát triển công chức

Trong chu trình quản trị thành tích, phản hồi và phát triển CC là khâu giúp chuyển hóa kết quả đánh giá thành các hoạt động cải thiện hiệu quả làm việc.

Bảng 5: Đánh giá công tác phản hồi và phát triển năng lực của CC

Tiêu chí	Mức độ thực hiện					Giá trị TB
	1	2	3	4	5	
CC được chủ động trao đổi, giải trình và thảo luận thẳng thắn với lãnh đạo về kết quả công việc của mình.	0	0	4	27	2	3,94
Việc phản hồi giúp CC nhận diện rõ ràng các ưu điểm cần phát huy và những lỗ hổng năng lực thực tế cần khắc phục.	0	0	6	25	2	3,88
Các hình thức khen thưởng (vật chất và tinh thần) đủ sức hấp dẫn để tạo động lực làm việc cho CC.	0	3	8	20	2	3,64
CC và lãnh đạo đã xây dựng được một kế hoạch hành động/học tập có mục tiêu, lộ trình rõ ràng.	0	0	5	26	2	3,91
Quy trình phản hồi và phát triển giúp CC cải thiện năng lực và tạo động lực làm việc tốt hơn.	0	2	6	23	2	3,76
Trung bình chung						3,82

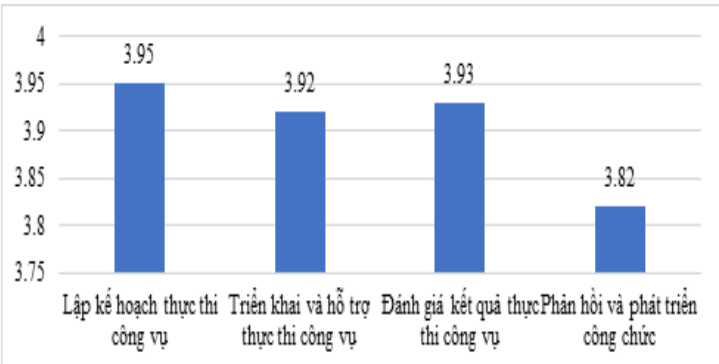
Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả năm 2025

Kết quả khảo sát về cơ chế phản hồi, phát triển năng lực và tạo động lực làm việc của CC tại UBND xã Hà Quảng cho thấy giá trị trung bình chung đạt 3,82/5, vẫn ở mức Tốt. Nhìn chung, cơ chế phản hồi giữa lãnh đạo và CC đã được hình thành và vận hành tương đối ổn định, bước đầu góp phần hỗ trợ quá trình cải thiện năng lực và hiệu quả TTCV, tuy nhiên mức độ tạo động lực vẫn chưa thực sự mạnh mẽ. Cụ thể: Tiêu chí “CC được chủ động trao đổi, giải trình và thảo luận thẳng thắn với lãnh đạo về kết quả công việc” đạt giá trị trung bình cao nhất (3,94 điểm). Phân bố câu trả lời cho thấy phần lớn ý kiến tập trung ở mức 4 và 5, phản ánh môi trường làm việc đã có sự cởi mở nhất định trong trao đổi giữa lãnh đạo và CC. Kết quả phỏng vấn có CC xã đánh giá rằng “lãnh đạo sẵn sàng lắng nghe và trao đổi khi có vướng mắc trong công việc”, qua đó tạo điều kiện cho việc giải trình và điều chỉnh nhiệm vụ kịp thời. Ngoài ra, tiêu chí “Công chức và lãnh đạo đã xây dựng được một kế hoạch hành động/học tập có mục tiêu, lộ trình rõ ràng” đạt 3,91 điểm, cho thấy đã có sự quan tâm đến việc định hướng phát triển cá nhân cho CC. Có ý kiến phỏng vấn CC xã cho rằng “đã có định hướng bồi dưỡng, tập huấn nhưng chưa thật sự cá thể hóa theo từng vị trí việc làm”, phản ánh mức độ áp dụng còn chưa đồng đều giữa các CC. Tiêu chí “Việc phản hồi giúp CC nhận diện rõ ràng các ưu điểm cần phát huy và những lỗ hổng năng lực cần khắc phục” đạt 3,88 điểm, cho thấy cơ chế phản hồi bước đầu đã phát huy vai trò trong việc hỗ trợ nhận diện năng lực. Tuy nhiên, qua phỏng vấn, có CC xã cho rằng “phản hồi chủ yếu mang tính tổng kết, chưa đi sâu vào hướng dẫn cụ thể để cải thiện từng kỹ năng”, điều này cho biết cần tăng tính chi tiết và định hướng trong hoạt động phản hồi. Đáng chú ý, tiêu chí “Quy trình phản hồi và phát triển giúp CC cải thiện năng lực và tạo động lực làm việc tốt hơn” đạt 3,76 điểm, trong khi tiêu chí “Các hình thức khen thưởng (vật chất và tinh thần) đủ sức hấp dẫn để tạo động lực làm việc” có giá trị thấp nhất (3,64 điểm). Kết quả phỏng vấn cũng phản ánh tương đối thống nhất khi nhiều ý kiến CC cho rằng “cơ chế khen thưởng hiện nay chưa thật sự tạo khác biệt rõ

ràng giữa các mức độ hoàn thành công việc” và “động lực chủ yếu vẫn đến từ ý thức trách nhiệm hơn là từ chế độ khuyến khích”. Điều này cho thấy chính sách tạo động lực vẫn còn là điểm hạn chế tương đối rõ nét trong hệ thống quản lý công vụ hiện nay.

3.5. Đánh giá chung

Biểu đồ: Kết quả đánh giá tổng hợp theo chu trình quản trị thành tích



Nguồn: Kết quả tổng hợp khảo sát của tác giả năm 2025

Kết quả khảo sát theo chu trình quản lý TTCV cho thấy giá trị trung bình chung của các nội dung đều dao động trong khoảng 3,82-3,95 điểm (mức 4 - Tốt) trên thang Likert 5 mức. Điều này cho thấy công tác QLTTTCV tại đơn vị đã được triển khai tương đối đồng bộ theo đầy đủ các khâu của chu trình quản trị thành tích, từ lập kế hoạch, tổ chức thực hiện, đánh giá kết quả đến phản hồi và phát triển CC. Trong đó, nội dung “Lập kế hoạch TTCV” đạt giá trị trung bình cao nhất (3,95 điểm), tiếp đến là “Đánh giá kết quả TTCV” (3,93 điểm) và “Triển khai và hỗ trợ TTCV” (3,92 điểm). Kết quả này cho thấy các khâu cốt lõi của chu trình quản lý đã được thực hiện tương đối hiệu quả, đặc biệt ở giai đoạn xây dựng kế hoạch và đánh giá kết quả công việc. Điều này phản ánh sự quan tâm của lãnh đạo trong việc xác định mục tiêu và kiểm soát kết quả đầu ra của CC. Tuy nhiên, nội dung “Phản hồi và phát triển năng lực của công chức” có giá trị trung bình thấp nhất (3,82 điểm), cho thấy đây là khâu còn hạn chế trong chu trình QLTTTCV. Mặc dù vẫn đạt mức khá nhưng kết quả này phản ánh mức độ hỗ trợ phát triển năng lực, cơ chế phản hồi hai chiều và hoạt động bồi dưỡng sau đánh giá chưa thực sự mạnh và đồng đều so với các khâu khác. Qua đó có thể nhận thấy sự mất cân đối tương đối giữa các giai đoạn trong chu trình quản trị thành tích, trong đó các hoạt động mang tính “quản lý hành chính” như lập kế hoạch và đánh giá được thực hiện tốt hơn so với các hoạt động mang tính “phát triển” như phản hồi và nâng cao năng lực CC. Điều này cho thấy hệ thống quản lý vẫn thiên về kiểm soát kết quả hơn là phát triển con người.

Nguyên nhân của những hạn chế trên có thể xuất phát từ một số yếu tố như: 1) Áp lực khối lượng công việc lớn khiến CB, CC chưa có nhiều thời gian dành cho hoạt động phản hồi và hướng dẫn mang tính cá nhân hóa; 2) Cơ chế phản hồi và phát triển năng lực chưa được chuẩn hóa thành quy trình thường xuyên, chủ yếu vẫn mang tính không chính thức hoặc lồng ghép trong các hoạt động đánh giá định kỳ; 3) Nguồn lực cho đào tạo, bồi dưỡng và công cụ hỗ trợ theo dõi phát triển CC còn hạn chế, dẫn đến việc triển khai chưa thực sự sâu và liên tục.

Tổng hợp lại, chu trình QLTTTCV tại xã Hà Quảng đã đạt mức thực hiện khá tốt, tuy nhiên cần tiếp tục hoàn thiện đặc biệt ở khâu phản hồi và phát triển năng lực của CC nhằm bảo đảm tính toàn diện, cân bằng giữa quản lý kết quả và phát triển năng lực trong quản trị công vụ hiện đại.

3.6. Giải pháp đổi mới quản lý thực thi công vụ của công chức xã Hà Quảng theo tiếp cận quản trị thành tích

Để nâng cao hiệu quả quản lý TTCV, xã Hà Quảng cần triển khai đồng bộ các giải pháp theo chu trình quản trị thành tích. Trước hết, cần chuẩn hóa hệ thống mục tiêu bằng việc xây dựng bộ chỉ số KPI

cho từng vị trí việc làm, cập nhật bản mô tả công việc phù hợp với thực tiễn, tăng cường sự tham gia của công chức trong lập kế hoạch và ứng dụng công nghệ số để theo dõi tiến độ thực hiện. Đồng thời, cần số hóa quy trình giám sát và hỗ trợ thực thi thông qua các phần mềm quản lý công việc, thiết lập kênh phản hồi hai chiều, tăng cường hướng dẫn nghiệp vụ thường xuyên và phân bổ hợp lý khối lượng công việc. Bên cạnh đó, cần hoàn thiện hệ thống đánh giá theo hướng lượng hóa tiêu chí, công khai quy trình đánh giá và mở rộng nguồn thông tin từ đồng nghiệp, người dân và dữ liệu công việc nhằm bảo đảm tính khách quan. Đối với khâu phản hồi và phát triển năng lực của công chức cần xây dựng lộ trình đào tạo, bồi dưỡng theo vị trí việc làm, đổi mới chính sách khen thưởng gắn với kết quả thực hiện nhiệm vụ, nâng cao kỹ năng phản hồi của lãnh đạo và duy trì cơ chế phản hồi thường xuyên. Việc triển khai đồng bộ các giải pháp trên sẽ góp phần hoàn thiện chu trình quản trị thành tích, bảo đảm sự gắn kết giữa lập kế hoạch, thực hiện, đánh giá và phát triển đội ngũ CC, qua đó nâng cao hiệu lực, hiệu quả hoạt động của chính quyền cơ sở.

4. Kết luận

Nghiên cứu về đổi mới QLTTCCV của CC cấp xã tại Hà Quảng theo tiếp cận quản trị thành tích cho thấy đây là một yêu cầu cấp thiết để nâng cao hiệu lực, hiệu quả hoạt động của chính quyền cơ sở trong bối cảnh cải cách hành chính và chuyển đổi số. Thực trạng quản lý tại địa phương đã đạt được những kết quả tích cực, với các chỉ số đánh giá trung bình cho cả 4 giai đoạn của chu trình đều ở mức Tốt (dao động từ 3,82 đến 3,95 điểm). Công tác lập kế hoạch và đánh giá kết quả hiện đang là những khâu được thực hiện tốt nhất, phản ánh sự chú trọng của lãnh đạo trong việc xác định mục tiêu và kiểm soát đầu ra. Tuy nhiên, hệ thống quản lý tại xã Hà Quảng vẫn còn những hạn chế cần khắc phục như: Hệ thống mục tiêu còn thiếu các chỉ số đo lường định lượng, bản mô tả công việc chưa sát thực tế và quy trình đánh giá vẫn mang nặng tính cảm tính, định tính. Đặc biệt, khâu phản hồi và phát triển công chức là mắt xích yếu nhất trong chu trình, cho thấy hệ thống vẫn thiên về kiểm soát hành chính hơn là tập trung phát triển năng lực con người. Để đổi mới công tác QLTTCCV đối với CC, xã Hà Quảng cần triển khai đồng bộ các giải pháp như: áp dụng chỉ số KPIs để lượng hóa mục tiêu, số hóa quy trình giám sát để tăng tính kịp thời và cá thể hóa lộ trình đào tạo dựa trên kết quả đánh giá thực tế... Việc chuyển đổi từ tư duy quản lý sang quản trị thành tích không chỉ giúp nâng cao chất lượng đội ngũ CC mà còn góp phần quan trọng vào việc xây dựng một chính quyền cơ sở chuyên nghiệp, hiện đại và phục vụ nhân dân tốt hơn.

Tài liệu tham khảo

- Aguinis, H. (2023). *Performance Management* (5th ed.), Chicago Business Press, Chicago.
- Armstrong, M. (2022). *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance* (7th ed.), Kogan Page, London.
- Ban Chấp hành Trung ương (2018). *Nghị quyết số 26-NQ/TW, ngày 19/5/2018 về tập trung xây dựng đội ngũ cán bộ các cấp, nhất là cấp chiến lược, đủ phẩm chất, năng lực và uy tín, ngang tầm nhiệm vụ*.
- Chính phủ (2021). *Nghị quyết số 76/NQ-CP ngày 15/7/2021 ban hành Chương trình tổng thể cải cách hành chính nhà nước giai đoạn 2021-2030*.
- Chính phủ (2023). *Nghị định số 48/2023/NĐ-CP, ngày 17/7/2023 sửa đổi, bổ sung một số điều của Nghị định số 90/2020/NĐ-CP về đánh giá, xếp loại chất lượng cán bộ, công chức, viên chức*.
- Likert, R. (1932). "A technique for the measurement of attitudes," Doctoral dissertation, Columbia University, *Archives of Psychology*, Vol. 140, pp. 1-55.
- Quốc hội (2008). *Luật Cán bộ, công chức*. Luật số 22/2008/QH12, ngày 13/11/2008.
- Thủ tướng Chính phủ (2020). *Quyết định số 749/QĐ-TTg, ngày 03/6/2020 phê duyệt Chương trình chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030*.
- Ủy ban nhân dân xã Hà Quảng (2025). *Báo cáo tổng kết công tác tổ chức cán bộ, công chức*, Cao Bằng.