ĐỔI MỚI CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ CÔNG CHỨC: HƯỚNG TIẾP CẬN TỪ THỰC TIỄN QUỐC TẾ ĐẾN CHÍNH SÁCH QUỐC GIA

TẠ VĂN VIỆT*
VŨ THỊ MINH TÂM**
CHU ĐỨC HÀ***

Bài viết nghiên cứu kinh nghiệm quốc tế trong việc thiết kế và vận hành hệ thống chỉ số hiệu suất chính trong đánh giá công chức hành chính công với trọng tâm là hai mô hình tiêu biểu tại Singapore và Hàn Quốc. Trên cơ sở phân tích cấu trúc đánh giá, cơ chế thưởng - phạt cũng như tính gắn kết giữa hiệu suất cá nhân và cải cách thể chế, bài viết làm rõ những yếu tố cốt lõi góp phần tạo nên hiệu quả trong quản lý nhân sự khu vực công, trên cơ sở đó, đề xuất một số định hướng mang tính gợi mở góp phần xây dựng mô hình đánh giá công chức phù hợp, hiện đại và có khả năng thúc đẩy cải cách hành chính và nâng cao hiệu quả quản trị công ở Việt Nam.

Từ khóa: *Chỉ số hiệu suất chính; đánh giá công chức; cải cách hành chính; đề xuất; Việt Nam.*

This article examines international experiences in designing and operating key performance indicator (KPI) systems for evaluating public administration civil servants, with a focus on two typical models in Singapore and South Korea. By analyzing the evaluation structure, reward-punishment mechanisms, and the linkage between individual performance and institutional reform, the article clarifies the core factors contributing to effective human resource management in the public sector. On this basis, the authors propose several directions for developing a modern civil servant evaluation model, suitable for Vietnam, with the capacity to promote administrative reform and enhance the effectiveness of public governance.

Keywords: *Key performance indicators; civil servant evaluation; administrative reform; proposals; Vietnam.*

NGÀY NHẬN: 13/5/2025 NGÀY PHẢN BIỆN, ĐÁNH GIÁ: 03/9/2025 NGÀY DUYỆT: 18/9/2025

DOI: https://doi.org/10.59394/qlnn.356.2025.1302

1. Đặt vấn đề

Trong bối cảnh toàn cầu hóa và yêu cầu hội nhập quốc tế ngày càng gia tăng, nền hành chính nhà nước đang chịu áp lực cải cách sâu rộng nhằm hướng đến mô hình tinh gọn, hiệu lực và hiệu quả. Một nội dung trọng tâm trong tiến trình này là hiện đại hóa quản lý nhân sự công vụ, trong đó việc xây dựng hệ thống đánh giá hiệu quả công việc của đội ngũ công chức giữ vai trò then chốt[1].

* *TS, Học viện Hành chính và Quản trị công*
** *ThS, Trường Đại học Hạ Long*
*** *TS, Đại học Quốc gia Hà Nội*

Trong các công cụ hiện đại đánh giá công chức, hệ thống chỉ số hiệu suất chính (KPI) ngày càng được áp dụng rộng rãi như một phương thức quản trị công vụ dựa trên kết quả. KPI gồm các chỉ số định lượng và/hoặc định tính, phản ánh mức độ hoàn thành công việc, hiệu quả thực thi và mức độ đáp ứng yêu cầu tổ chức. Hệ thống này không chỉ hỗ trợ đo lường, giám sát minh bạch mà còn thúc đẩy phát triển năng lực, nâng cao trách nhiệm, tăng tính giải trình và khuyến khích đổi mới. Đồng thời, KPI định hướng nền hành chính phục vụ, lấy kết quả và sự hài lòng của người dân làm thước đo cốt lõi[2].

2. Kinh nghiệm của Singapore gắn KPI với kết quả đầu ra và dịch vụ công

Với triết lý "quản trị dựa trên thành tích" và tư duy quản lý công kiểu mới, hệ thống đánh giá công chức tại Singapore không chỉ đo lường hiệu suất làm việc một cách hệ thống mà còn đóng vai trò như một công cụ điều tiết nhân sự, tạo động lực và loại bỏ yếu kém. Điểm nổi bật trong thiết kế của hệ thống này là sự tích hợp giữa đánh giá định kỳ, phân loại năng lực, thưởng theo kết quả và tiềm năng phát triển nghề nghiệp[3].

Tại Singapore, công chức được chấm điểm sơ bộ theo thang A - E dựa trên kết quả công việc và phẩm chất nghề nghiệp, sau đó, xếp hạng tương đối trong cùng nhóm chức danh để bảo đảm phân hóa và tránh "bình quân chủ nghĩa". Việc xếp hạng do 34 hội đồng nhân sự chuẩn hóa nhằm bảo đảm khách quan và liên thông hệ thống. Bên cạnh đó, chỉ số dự đoán cấp bậc cao nhất được sử dụng để xây dựng lộ trình thăng tiến, đào tạo và luân chuyển, thường điều chỉnh trong 5 năm đầu sự nghiệp. Gần đây, chỉ số này được điều chỉnh theo hướng giảm áp đặt, tăng đánh giá năng lực thực tế và thiết kế lộ trình phát triển 3 - 5 năm, phù hợp hơn với từng giai đoạn nghề nghiệp[4].

Hệ thống lương khu vực công cũng được thiết kế theo cấu trúc đa tầng, linh hoạt và phân hóa cao nhằm thúc đẩy hiệu suất và bảo đảm nguyên tắc quản trị theo thành tích. Cấu trúc gồm ba thành phần: phụ cấp cố định (một tháng lương cơ bản, chi trả hằng năm, không phụ thuộc kết quả công việc), thưởng biến động (gắn với tình hình kinh tế vĩ mô), và thưởng hiệu suất cá nhân (dao động từ 1,5 - 6 tháng lương, theo xếp hạng từ A đến C trở lên).

Singapore áp dụng đánh giá hiệu suất cá nhân cho cả công chức cấp cao, bao gồm bộ trưởng và thứ trưởng, thể hiện nguyên tắc không ngoại lệ trong gắn kết thành tích với thu nhập. Việc tách biệt rõ ràng giữa thu nhập cố định và biến động giúp hệ thống vừa ổn định dài hạn, vừa linh hoạt theo hiệu suất và điều kiện kinh tế, tạo nên một nền công vụ năng động, minh bạch và có tính cạnh tranh cao[5].

Công chức xếp loại D hoặc E phải tham gia chương trình cải thiện 6 tháng nếu không tiến bộ, có thể bị chấm dứt hợp đồng. Việc quy định 17 hành vi vi phạm có thể bị kỷ luật, với quy trình xử lý rõ ràng, vi phạm nhẹ xử lý trong 7 ngày, vi phạm nghiêm trọng có 14 ngày giải trình. Cơ chế này giúp loại bỏ tình trạng "án ngữ", nâng cao chất lượng và kỷ cương trong khu vực công.

Hệ thống đánh giá công chức Singapore dù hiệu quả, song vẫn tồn tại một số hạn chế: (1) Các yếu tố định tính, như: tinh thần trách nhiệm hay sáng tạo khó lượng hóa, tiêu chí đánh giá còn thiếu chuẩn hóa và phụ thuộc chủ quan. (2) Việc xếp hạng tương đối dễ tạo ganh đua tiêu cực và giảm hợp tác, nhất là trong môi trường có hiệu suất đồng đều. (3) Chỉ số tiềm năng ước tính hiện tại thiếu minh bạch, khó phản biện, gây tâm lý thụ động ở công chức không được đánh giá cao. (4) Hệ thống thiên về chỉ số định lượng, ít

chú trọng đến hài lòng của người dân hay hiệu quả chính sách dài hạn. (5) Đánh giá còn mang tính một chiều, thiếu cơ chế phản hồi và hỗ trợ phát triển nghề nghiệp[6].

3. Kinh nghiệm của Hàn Quốc quản trị theo hiệu suất với cấu trúc đa tầng

Hệ thống đánh giá hiệu suất công chức Hàn Quốc ra đời trong quá trình chuyển đổi từ hành chính độc đoán sang quản trị hiện đại, nhấn mạnh minh bạch, hiệu quả và trách nhiệm giải trình. Cơ sở pháp lý chính là *Luật Khung về đánh giá hiệu suất Chính phủ* (năm 2006) nhằm tích hợp các chương trình đánh giá trước đó và liên kết hiệu suất với ngân sách, nhân sự và cải cách tổ chức. Trong hệ thống đánh giá công chức nhà nước của Hàn Quốc, điểm nổi bật nhất là cấu trúc đa tầng và phân cấp rõ ràng theo từng cấp độ tổ chức và vị trí công chức. Việc phân cấp này không chỉ bảo đảm tính phù hợp trong đánh giá mà còn giúp phản ánh đặc thù hoạt động và vai trò của từng nhóm công chức trong bộ máy hành chính.

Ở cấp tổ chức, các bộ, ngành phải xây dựng kế hoạch đánh giá hiệu suất gắn với mục tiêu chiến lược, gồm tự đánh giá và đánh giá đặc biệt do Ủy ban đánh giá hiệu suất Chính phủ thực hiện. Kết quả được công khai, làm căn cứ điều chỉnh ngân sách, cải cách tổ chức và chính sách. Ở cấp chương trình, đánh giá tập trung vào hiệu quả thực thi các chương trình nghiên cứu và phát triển, phúc lợi và chính sách trọng điểm, sử dụng công cụ định lượng để đo lường đầu ra và tác động xã hội, bảo đảm chi tiêu công hiệu quả và minh bạch.

Trọng tâm của hệ thống đánh giá là cấp cá nhân, nơi mỗi công chức được đánh giá theo chức danh và ngạch công vụ. Với công chức cấp cao (ngạch 1 - 4), đánh giá diễn ra hằng năm, dựa trên thỏa thuận hiệu suất giữa người đứng đầu tổ chức và cá nhân, gắn với quyền tự chủ và trách nhiệm giải trình trước Thủ tướng. Đối với công chức cấp trung và thấp (ngạch 5 - 9), đánh giá diễn ra hai lần mỗi năm, tập trung vào kết quả công việc, kỹ năng chuyên môn và đạo đức công vụ. Trước mỗi kỳ đánh giá, công chức lập kế hoạch công tác cá nhân làm cơ sở theo dõi và đánh giá. Kết quả được trình lên Hội đồng đánh giá hiệu suất để rà soát, điều chỉnh, bảo đảm tính công bằng và hợp lý. Hệ thống e-IPSES hỗ trợ toàn bộ quy trình, ghi nhận dữ liệu thời gian thực, truy xuất lịch sử đánh giá và hỗ trợ ra quyết định dựa trên dữ liệu. Kết quả đánh giá không chỉ liên quan đến thăng tiến, lương thưởng mà còn phục vụ điều chỉnh ngân sách, cải cách tổ chức, bổ nhiệm, luân chuyển cán bộ và chiến lược phát triển nguồn nhân lực công vụ[7].

Tổng thể, mô hình đánh giá đa cấp của Hàn Quốc cho thấy, một hệ thống tích hợp chặt chẽ giữa quản trị hiệu suất, ngân sách, nhân sự và tổ chức, từ cấp vĩ mô (Chính phủ) đến vi mô (cá nhân công chức). Đây là minh chứng điển hình cho một hệ thống đánh giá được thiết kế bài bản, có định hướng chiến lược và phù hợp với môi trường hành chính năng động[8].

Hàn Quốc áp dụng phương pháp đánh giá công chức kết hợp định lượng và định tính nhằm phản ánh toàn diện hiệu suất làm việc. Mỗi cá nhân được đánh giá theo ba tiêu chí: mức độ hoàn thành mục tiêu; năng lực và kỹ năng cá nhân; kết quả hoạt động của đơn vị. Hệ thống sử dụng thang bốn bậc (S, A, B, C) với tỷ lệ phân bổ bắt buộc: không quá 20% đạt loại S và ít nhất 10% phải xếp loại C nhằm bảo đảm đánh giá thực chất và tránh "cào bằng". Cơ chế lương thưởng theo hiệu suất giữ vai trò trung tâm, thúc đẩy động lực làm việc và tăng cường trách nhiệm giải trình.

Bên cạnh hệ thống đánh giá, Hàn Quốc thiết lập cơ chế xử lý công chức yếu kém và

vi phạm kỷ luật với quy trình chặt chẽ và thời hạn rõ ràng nhằm bảo đảm kỷ cương và hiệu lực trong khu vực công. Công chức bị xếp loại C (kém) trong hai kỳ đánh giá liên tiếp sẽ bị đưa vào diện kiểm tra tư cách. Trong vòng 6 tháng, cá nhân này phải thực hiện kế hoạch cải thiện dưới sự giám sát của cấp trên và hội đồng chuyên trách. Nếu không đạt yêu cầu, họ có thể bị miễn nhiệm, giáng chức, điều chuyển hoặc chấm dứt hợp đồng.

Hàn Quốc duy trì một hệ thống kỷ luật công chức riêng biệt để xử lý các hành vi vi phạm pháp luật, đạo đức nghề nghiệp hoặc ứng xử hành chính không phù hợp, được quy định trong *Sắc lệnh về kỷ luật công chức* (ban hành từ năm 1949). Các hình thức xử lý gồm: khiển trách, cắt lương, giáng chức, cách chức và buộc thôi việc. Điểm nổi bật của quy trình này là thời hạn xử lý rõ ràng và ràng buộc pháp lý nhằm bảo đảm tính nghiêm minh và minh bạch. Vi phạm nhẹ phải được xử lý trong vòng 30 ngày kể từ khi phát hiện; với vi phạm nghiêm trọng (đặc biệt đối với công chức cấp cao), thời gian xử lý không quá 60 ngày làm việc kể từ ngày có quyết định điều tra. Sau khi kết thúc điều tra, cấp quản lý có 15 ngày để ra quyết định chính thức. Mọi quyết định kỷ luật đều được lưu vào hồ sơ công chức và là căn cứ cho các quyết định liên quan đến bổ nhiệm, tăng lương hoặc điều chuyển. Công chức có quyền khiếu nại hoặc yêu cầu tái thẩm nếu không đồng ý với kết luận, theo đúng quy định pháp luật hành chính hiện hành.

4. Một số gợi ý định hướng cho Việt Nam

Thứ nhất, Việt Nam cần chuyển đổi tư duy đánh giá từ hình thức sang thực chất, nghĩa là từ mô hình đánh giá tập trung vào tiến độ hành chính và thâm niên công tác sang mô hình đánh giá dựa trên hiệu quả công việc, năng lực và mức độ đóng góp thực tế.

Kinh nghiệm của Singapore cho thấy, hệ thống đánh giá cá nhân gắn chặt với kết quả đầu ra và kết quả thực chất có tác dụng thúc đẩy động lực, tăng cường trách nhiệm giải trình; đồng thời, tạo ra môi trường làm việc có tính cạnh tranh lành mạnh trong khu vực công. Việt Nam có thể bắt đầu từ việc thiết lập bộ KPI khung áp dụng theo nhóm vị trí việc làm, có điều chỉnh linh hoạt theo đặc thù từng ngành và địa phương.

Thứ hai, cần xây dựng hệ thống đánh giá đa tầng và phân cấp theo cấp tổ chức, chương trình và cá nhân, giống như cách Hàn Quốc đã triển khai thành công. Với đặc điểm hệ thống hành chính Việt Nam vẫn mang tính phân tầng rõ rệt và có sự chỉ đạo từ trung ương, mô hình đánh giá có sự phân loại trách nhiệm ở từng cấp độ sẽ giúp tăng hiệu quả quản lý và giảm áp lực đổ dồn vào đánh giá cá nhân đơn lẻ. Từ đó, các bộ, sở, ngành có thể thiết lập hệ thống đánh giá nội bộ; đồng thời, chịu trách nhiệm giải trình kết quả đầu ra trong mối liên hệ với kế hoạch ngân sách, cải cách bộ máy hoặc lộ trình chính sách cụ thể.

Thứ ba, Việt Nam cần áp dụng hệ thống phân loại kết quả đánh giá công chức theo tỷ lệ phân bố hợp lý, tránh tình trạng "tất cả đều hoàn thành tốt nhiệm vụ". Kinh nghiệm từ Hàn Quốc và Singapore cho thấy, việc gắn đánh giá theo mức (A - E hoặc S - C) với tỷ lệ giới hạn giúp phân hóa rõ năng lực, làm cơ sở cho cải thiện, kỷ luật và phát triển đội ngũ. Cách tiếp cận này khắc phục tâm lý an toàn trong đánh giá, tạo áp lực tích cực cho người quản lý và gắn kết chặt chẽ kết quả đánh giá với các chính sách nhân sự, như: lương thưởng, đào tạo, luân chuyển và sàng lọc, góp phần nâng cao chất lượng công vụ một cách thực chất.

Thứ tư, cần kết nối đánh giá hiệu suất với chế độ lương, thưởng và cơ hội thăng tiến

thay vì tách biệt như hiện nay. Singapore vận hành hệ thống Performance Bonus dựa trên kết quả đánh giá, trong khi Hàn Quốc có cả phụ cấp hiệu suất và thưởng định kỳ gắn chặt với xếp hạng cá nhân. Việt Nam có thể học hỏi mô hình này để triển khai thử nghiệm hệ thống lương theo vị trí việc làm và kết quả công việc trong một số lĩnh vực như giáo dục, y tế, hành chính..., từ đó mở rộng theo lộ trình cải cách tổng thể tiền lương trong khu vực công.

Thứ năm, Việt Nam cần đầu tư vào hạ tầng số và năng lực công nghệ trong quản lý nhân sự công vụ, học hỏi từ hệ thống e-IPSES của Hàn Quốc và cơ chế phản hồi thời gian thực của Singapore. Việc xây dựng một nền tảng đánh giá điện tử thống nhất, kết nối từ trung ương đến địa phương sẽ tạo bước đột phá trong cải cách công vụ. Hệ thống này không chỉ số hóa toàn bộ quy trình đánh giá mà còn hỗ trợ giám sát tiến độ thực hiện nhiệm vụ, phân tích hiệu suất theo nhóm ngành, địa phương hoặc chức danh, từ đó giảm thiểu yếu tố chủ quan và tăng tính minh bạch, khách quan trong ra quyết định. Quan trọng hơn, dữ liệu được chuẩn hóa và lưu trữ tập trung sẽ là cơ sở đáng tin cậy cho hoạch định chính sách nhân sự dựa trên bằng chứng, từ quy hoạch, đào tạo, bổ nhiệm đến sàng lọc và phát triển đội ngũ. Đây là nền tảng cốt lõi để xây dựng một nền công vụ hiện đại, hiệu quả và phục vụ chuyên nghiệp.

5. Kết luận

Xây dựng hệ thống KPI trong đánh giá công chức không chỉ là yêu cầu kỹ thuật quản trị mà còn là bước đi chiến lược trong cải cách công vụ theo hướng hiệu quả, minh bạch và chuyên nghiệp. Kinh nghiệm quốc tế cho thấy, hiệu quả vận dụng KPI phụ thuộc vào sự gắn kết giữa mục tiêu chính sách, năng lực tổ chức, mức độ phân quyền và cơ chế phản hồi giữa quản lý và người thực thi. Đối với Việt Nam, việc triển khai KPI cần thực hiện có lộ trình, kế thừa chọn lọc các kinh nghiệm quốc tế; đồng thời, phù hợp với thể chế và văn hóa quản trị trong nước. KPI không chỉ là công cụ đánh giá mà cần được xem là thành tố trung tâm trong xây dựng nền hành chính phục vụ, nơi hiệu suất được đo lường công bằng và gắn với động lực phát triển đội ngũ❐

Chú thích:

1. Martin, S., S. Nutley, J. Downe and C. Grace. (2016). *Analysing performance assessment in public services: How useful is the concept of a performance regime?* Public Adm 94: 129 - 145.

2. Pudjono, A. N. S., W. Dermawan and I. Fatima. (2025). *Advancing local governance: a systematic review of performance management systems.* Cogent Business & Management 12: 2442545.

3. Jones, D. S. (2000). *Uses and limitations of performance measurement in the civil service: An assessment from the Singapore and New Zealand experiences.* Asian Journal of Political Science 8: 109-136.

4. Poocharoen, O. and C. Lee. (2013). *Talent Management in the Public Sector: A comparative study of Singapore, Malaysia, and Thailand.* Public Management Review 15: 1185 - 1207.

5. Wescott, C. G. (2001). *EGovernment in the Asia-pacific region.* Asian Journal of Political Science 9: 1-24.

6. Jones, D. S. (2001). *Performance measurement and budgetary reform in the Singapore Civil Service.* Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management 13: 485-511.

7. Seo, Y.-B. and Y.-S. Lee. (2024). *Improving performance management in local government: Lessons from South Korea.* Public Money & Management 44: 259-266.

8. Yang, S.-B. and A. R. Torneo (2016). *Government Performance Management and Evaluation in South Korea: History and Current Practices.* Public Performance & Management Review 39: 279-296.