

ĐỔI MỚI CƠ CHẾ ĐÁNH GIÁ, SỬ DỤNG VÀ ĐÃI NGỘ CÁN BỘ, CÔNG CHỨC: TIẾP CẬN THEO NĂNG LỰC VÀ KẾT QUẢ ĐẦU RA

PHẠM VĂN PHONG*

Đổi mới cơ chế đánh giá, sử dụng và đãi ngộ cán bộ, công chức tiếp cận theo năng lực và kết quả đầu ra đang trở thành một yêu cầu quan trọng của cải cách công vụ ở Việt Nam, khi mục tiêu phát triển nhanh và bền vững đặt ra, đòi hỏi Nhà nước phải vận hành tinh gọn hơn nhưng hiệu lực, hiệu quả cao hơn, phục vụ người dân tốt hơn. Chính vì vậy, trong nhiều năm qua cho thấy, những thay đổi pháp lý và chính sách đã hình thành một quỹ đạo cải cách mới: chuyển mạnh sang đánh giá xuyên suốt, liên tục, đa chiều; định lượng tối đa theo tiến độ, chất lượng, hiệu quả gắn với vị trí việc làm; sử dụng công nghệ, chuyển đổi số để theo dõi và chấm điểm dựa trên sản phẩm cụ thể; liên thông kết quả đánh giá với bố trí, sử dụng, đào tạo, bổ nhiệm, khen thưởng, kỷ luật và chính sách thu nhập tăng thêm, tiền thưởng.

Từ khóa: Đổi mới cơ chế đánh giá; sử dụng và đãi ngộ cán bộ, công chức; tiếp cận theo năng lực; kết quả đầu ra; yêu cầu cải cách công vụ.

Reforming the mechanisms for evaluating, utilizing, and remunerating cadres and civil servants through a competency- and output-based approach is becoming an important requirement of public service reform in Vietnam, as the goals of rapid and sustainable development require a leaner, more effective, and more efficient State apparatus that serves the people better. In recent years, legal and policy changes have shaped a new reform trajectory, marked by a strong shift towards regular, continuous, multidimensional assessment; maximum quantification of performance in terms of progress, quality, and effectiveness associated with job positions; the application of technology and digital transformation in monitoring and performance assessment based on specific outputs; and the integration of evaluation results with personnel arrangement and utilization, training, appointment, commendation, discipline, additional income and reward policies.

Keywords: Reform of evaluation mechanisms; utilization and remuneration of cadres and civil servants; competency-based approach; output-based approach; public service reform requirements.

NGÀY NHẬN: 26/12/2025

NGÀY PHẢN BIỆN, ĐÁNH GIÁ: 20/4/2026

NGÀY DUYỆT: 18/5/2026

DOI: <https://doi.org/10.59394/qlnn.364.2026.1506>

1. Bối cảnh và yêu cầu đổi mới cơ chế đánh giá, sử dụng và đãi ngộ cán bộ, công chức ở Việt Nam

Đánh giá cán bộ, công chức luôn là “khâu

then chốt” của công tác cán bộ và quản trị công vụ, bởi vì đánh giá quyết định tính đúng

* TS, Tạp chí Cộng sản

đầu của bố trí, sử dụng, đào tạo, đãi ngộ và sàng lọc; tác động trực tiếp tới chất lượng thực thi chính sách và cung ứng dịch vụ công. Trong bối cảnh Việt Nam thúc đẩy đổi mới mô hình tăng trưởng, nâng cao năng suất và năng lực cạnh tranh, yêu cầu đối với bộ máy hành chính nhà nước không chỉ là tuân thủ quy trình mà còn ngày càng phải chuyển sang “đo được” kết quả, “so được” hiệu quả và “chịu được” trách nhiệm giải trình.

Tín hiệu tích cực là mức độ hài lòng của người dân đối với sự phục vụ của cơ quan hành chính nhà nước theo khảo sát SIPAS năm 2024 đạt trung bình 83,94% và tăng 1,28% so với năm 2023 cho thấy, cải cách phục vụ có chuyển biến ở cấp hệ thống. Một số địa phương dẫn đầu PAR Index 2024 với mức điểm rất cao (thành phố Hải Phòng đạt 96,17%)¹, hàm ý rằng, nỗ lực cải cách thủ tục và quản trị hành chính đang được lượng hóa và tạo ra cạnh tranh cải cách giữa các địa phương. Tuy nhiên, việc các chỉ số cấp hệ thống tăng chưa đồng nghĩa với việc đánh giá cá nhân công chức đã thực sự đủ để phân hóa hiệu suất và gắn với chế độ đãi ngộ, bởi cải cách chỉ số cấp tỉnh/cấp bộ vẫn có thể “đẹp” trong khi đánh giá cá nhân tại nhiều cơ quan còn nặng hình thức, khó so sánh, khó đo và thiếu dữ liệu số đồng bộ.

Về phía Nhà nước, yêu cầu chuyển mô hình công vụ theo vị trí việc làm và quản trị bằng dữ liệu đã trở thành định hướng hành động rõ hơn. Trọng tâm của ngành Nội vụ là hoàn thiện mô hình chế độ công vụ theo vị trí việc làm, đẩy mạnh chuyển đổi số và hoàn thiện dữ liệu chuyên ngành để kết nối, liên thông giữa các bộ, ngành, địa phương. Đây là điều kiện kỹ thuật và quản trị để đánh giá theo kết quả đầu ra có thể vận hành bền vững, tránh “đánh giá thủ công”. Vì vậy, hướng đổi mới nổi bật là chuyển từ đánh giá cuối kỳ sang đánh giá xuyên suốt, từ đánh giá định tính sang định lượng tối đa, từ đánh giá theo cảm tính sang đánh giá qua sản phẩm có thể kiểm chứng, và từ đánh giá để xếp loại

sang đánh giá để quản trị (quản trị nhân sự và quản trị hiệu suất cơ quan). Trong đó có yêu cầu tích hợp công nghệ và dữ liệu quốc gia về cán bộ, công chức, viên chức.

2. Cơ sở lý luận và pháp lý về cơ chế đánh giá, sử dụng và đãi ngộ cán bộ, công chức ở Việt Nam

Tiếp cận theo năng lực và theo kết quả đầu ra có thể xem là sự kết hợp của hai dòng tư duy quản trị hiện đại: quản trị nhân sự theo năng lực (xác định, phát triển, sử dụng năng lực để tạo giá trị) và quản trị kết quả, lấy mục tiêu và đầu ra làm trung tâm để phân bổ nguồn lực và giám sát. Trong khu vực công, tính đặc thù nằm ở chỗ đầu ra không phải là lợi nhuận, mà là chất lượng chính sách, chất lượng dịch vụ công, mức độ tuân thủ pháp luật, tác động xã hội và niềm tin của công chúng; do đó, “đầu ra” cần được tổ chức thành hệ sản phẩm công vụ cụ thể và có chuẩn đo phù hợp.

OECD nhấn mạnh, năng lực khu vực công là nền tảng của việc nâng cao hiệu suất và chất lượng phục vụ, nhất là trong giai đoạn chuyển đổi số và quản trị dựa trên dữ liệu. Các nghiên cứu của Ngân hàng Thế giới (WB) về cải cách thể chế và năng lực nhà nước cũng chỉ ra mức độ trọng dụng dựa trên năng lực và động lực của đội ngũ công vụ là nhân tố quyết định năng lực thực thi chính sách của Nhà nước; cải cách tiền lương và cơ chế khuyến khích phải đi cùng cơ chế đánh giá đáng tin cậy để tránh vừa tốn nguồn lực vừa không tạo được thay đổi hành vi.

Khung pháp luật và chính sách của Việt Nam những năm gần đây đã có bước chuyển quan trọng. *Luật Cán bộ, công chức* năm 2025 đã xác định rõ quản lý cán bộ, công chức phải kết hợp giữa tiêu chuẩn chức danh, vị trí việc làm và chỉ tiêu biên chế; nhấn mạnh đánh giá, bố trí, sử dụng phải căn cứ vào phẩm chất chính trị, đạo đức, năng lực và kết quả, hiệu quả thực thi nhiệm vụ theo yêu cầu vị trí việc làm. *Luật* cũng làm rõ cấu trúc vị trí việc làm của công chức gồm

tên vị trí, chức vụ/chức danh hoặc ngạch tương ứng và quan trọng là bản mô tả công việc và khung năng lực của vị trí việc làm. Đây là nền tảng để triển khai đánh giá theo năng lực và kết quả một cách chuẩn hóa. Đồng thời, quyền của cán bộ, công chức về tiền lương, tiền thưởng và các khoản thu nhập khác được quy định theo hướng gắn với “kết quả, sản phẩm của vị trí việc làm đảm nhiệm”, thể hiện quan điểm đãi ngộ theo giá trị công vụ tạo ra mà không chỉ theo thâm niên.

Luật đã dành một mục riêng về đánh giá công chức, nêu rõ nguyên tắc đánh giá phải dân chủ, công khai, công bằng, minh bạch, khách quan, xuyên suốt, liên tục, đa chiều. Xác định nội dung đánh giá, bao gồm: nhóm yếu tố phẩm chất chính trị, đạo đức, kỷ luật, văn hóa công vụ; nhóm năng lực chuyên môn và năng lực đổi mới, sáng tạo, đặc biệt là kết quả thực hiện nhiệm vụ thông qua số lượng, chất lượng, tiến độ sản phẩm theo vị trí việc làm; đối với công chức lãnh đạo, quản lý còn đánh giá theo kết quả hoạt động của cơ quan/đơn vị/linh vực phụ trách và năng lực tổ chức triển khai.

Quy định sử dụng kết quả theo dõi, đánh giá, xếp loại chất lượng làm căn cứ cho đào tạo, bồi dưỡng, quy hoạch, bổ nhiệm, thực hiện chế độ tiền lương, chính sách khác, như: khen thưởng, thu nhập tăng thêm, tiền thưởng và xem xét bố trí vào vị trí thấp hơn hoặc cho thôi việc với trường hợp không hoàn thành nhiệm vụ hoặc không đáp ứng yêu cầu.

Trên cơ sở *Luật Cán bộ, công chức* năm 2025, Nghị định số 335/2025/NĐ-CP ngày 21/12/2025 của Chính phủ đã cụ thể hóa mạnh mẽ nhất cơ chế đánh giá theo kết quả đầu ra đối với công chức, mở rộng đối tượng đánh giá ở cơ quan hành chính nhà nước. Theo đó, xác định rõ việc theo dõi, đánh giá công chức được tiến hành thường xuyên, liên tục theo tháng hoặc quý; kết quả xếp loại hàng năm được xây dựng trên nền dữ liệu

theo dõi định kỳ; kỹ thuật hóa bằng các khái niệm then chốt; kết hợp định tính với định lượng nhưng đặc biệt chú trọng tiêu chí định lượng về kết quả, hiệu quả; yêu cầu kiểm tra, giám sát, có thể hủy bỏ và xếp loại lại nếu thiếu trung thực; đẩy mạnh phân cấp, phân quyền và đề cao trách nhiệm người đứng đầu gắn với mục tiêu và sản phẩm công việc.

Tại Quy định số 366-QĐ/TW ngày 30/8/2025 của Bộ Chính trị đặt trọng tâm đánh giá dựa trên hiệu quả công việc, kết quả thực hiện nhiệm vụ và sản phẩm cụ thể, gắn với vị trí việc làm, chức trách, nhiệm vụ theo số lượng, tiến độ, chất lượng; nhấn mạnh đánh giá xuyên suốt, liên tục, đa chiều, kết hợp định tính, định lượng và đặc biệt chú trọng tiêu chí định lượng về kết quả, hiệu quả; coi kết quả đánh giá là căn cứ để bổ nhiệm, quy hoạch, sử dụng, đãi ngộ, khen thưởng, sàng lọc, thay thế, kỷ luật và xử lý trách nhiệm đối với cán bộ không hoàn thành nhiệm vụ. Trên cơ sở đó, Hướng dẫn số 43-HD/BTCTW ngày 31/10/2025 của Ban Tổ chức Trung ương yêu cầu các cấp ủy cụ thể hóa nội dung, xây dựng bộ tiêu chí phù hợp đối tượng; tập trung vào kết quả lãnh đạo, chỉ đạo, điều hành, tổ chức thực hiện chỉ tiêu, nhiệm vụ; tăng cường trách nhiệm giải trình và kiên quyết loại bỏ biểu hiện né tránh, đùn đẩy trách nhiệm trong hoạt động công vụ.

Về chính sách tiền lương, tiền thưởng, Nghị định số 73/2024/NĐ-CP ngày 30/6/2024 của Chính phủ quy định mức lương cơ sở từ ngày 01/7/2024 là 2.340.000 đồng/tháng và thiết kế chế độ tiền thưởng dựa trên thành tích công tác đột xuất và kết quả đánh giá, xếp loại mức độ hoàn thành nhiệm vụ hàng năm; đồng thời, quy định quỹ tiền thưởng hàng năm nằm ngoài quỹ khen thưởng theo *Luật Thi đua, khen thưởng* năm 2022, được xác định bằng 10% tổng quỹ tiền lương (không bao gồm phụ cấp) và không được chuyển nguồn sang năm sau nếu dùng không hết. Điều này về bản chất tạo “nguồn

lực thưởng” có tính định chế hóa để gắn với đánh giá hiệu suất nhưng chỉ thực sự phát huy tác dụng nếu đánh giá đủ khách quan và có phân hóa. Nghị định số 07/2026/NĐ-CP ngày 10/01/2026 của Chính phủ tiếp tục sửa đổi, bổ sung một số nội dung về chế độ tiền lương (đặc biệt là phụ cấp chức vụ lãnh đạo) và điều chỉnh tương thích với thay đổi tổ chức trong hệ thống, qua đó cho thấy, cải cách đãi ngộ đang dịch chuyển theo hướng chuẩn hóa, cập nhật và liên thông với sắp xếp bộ máy.

Ở cấp địa phương, cơ chế thí điểm đặc thù giúp soi rõ cách “gắn đánh giá với đãi ngộ”. Nghị quyết số 98/2023/QH15 ngày 01/8/2023 của Quốc hội cho phép Hội đồng nhân dân TP. Hồ Chí Minh quyết định chi thu nhập tăng thêm cho cán bộ, công chức, viên chức, người lao động theo hiệu quả công việc với mức trần và giới hạn quỹ rõ ràng (không vượt quá 1,8 lần mức lương ngạch, bậc, chức vụ; và chi thu nhập tăng thêm không vượt quá 0,8 lần quỹ lương cơ bản trong phạm vi quản lý). Từ đó, Quyết định số 20/2024/QĐ-UBND ngày 26/02/2024 của UBND TP. Hồ Chí Minh ban hành quy định đánh giá, xếp loại chất lượng theo hiệu quả công việc, đồng thời, dẫn chiếu trực tiếp cơ chế chi thu nhập tăng thêm theo Nghị quyết 98/2023/QH15 cho thấy, xu hướng “đánh giá làm đầu vào của đãi ngộ” đang được cụ thể hóa trong thiết kế chính sách địa phương.

3. Mô hình tiếp cận đánh giá theo năng lực và theo kết quả đầu ra

Về phương diện mô hình, đánh giá theo năng lực và theo kết quả đầu ra không loại trừ nhau mà bổ trợ lẫn nhau nếu được thiết kế theo logic nhân - quả. Năng lực có thể hiểu là tổng hợp kiến thức, kỹ năng, thái độ, giá trị và hành vi nghề nghiệp cho phép một cá nhân thực thi nhiệm vụ đạt chuẩn trong bối cảnh cụ thể; còn kết quả đầu ra là sản phẩm/công việc cụ thể được tạo ra trong một thời gian, có thể đo về số lượng, chất lượng, thời hạn.

Cách tiếp cận phù hợp với thiết kế của *Luật Cán bộ, công chức* năm 2025 khi quy định nội dung đánh giá vừa có nhóm phẩm chất, văn hóa công vụ, vừa có năng lực chuyên môn và năng lực đổi mới, vừa có kết quả thực hiện nhiệm vụ thông qua sản phẩm.

Thiết kế thang điểm 30/70 trong Nghị định số 335/2025/NĐ-CP ngày 21/12/2025 của Chính phủ về thực chất đã mặc định rằng, năng lực và phẩm chất là điều kiện cần nhưng không đủ; còn kết quả đầu ra là điều kiện đủ để phân loại chất lượng. Theo đó, tiêu chí chung tối đa 30 điểm bao gồm các nội dung, như: phẩm chất chính trị, đạo đức, văn hóa thực thi công vụ, kỷ luật, kỷ cương; năng lực chuyên môn theo yêu cầu vị trí việc làm, tinh thần trách nhiệm, thái độ phục vụ Nhân dân, doanh nghiệp; năng lực đổi mới, sáng tạo, dám nghĩ, dám làm, dám chịu trách nhiệm vì lợi ích chung. Còn tiêu chí kết quả thực hiện nhiệm vụ tối đa 70 điểm được chia nhỏ thành các biến số có thể đo theo tháng/quý, căn cứ vào danh mục sản phẩm/công việc, nhiệm vụ quy đổi theo sản phẩm chuẩn và chấm theo ba trục số lượng, chất lượng, tiến độ. Đối với công chức lãnh đạo, quản lý, mô hình được mở rộng thêm ba trụ cột phản ánh năng lực quản trị: kết quả hoạt động của lĩnh vực phụ trách, khả năng tổ chức triển khai nhiệm vụ và năng lực tập hợp, đoàn kết nội bộ.

Điểm có ý nghĩa phương pháp luận sâu sắc là việc đưa “đơn vị sản phẩm/công việc chuẩn” vào thiết kế đánh giá. Một khi “sản phẩm chuẩn” được xác lập theo từng vị trí việc làm và được quy đổi thống nhất trong cơ quan thì những khác biệt về loại việc và mức độ phức tạp có thể được xử lý bằng phân nhóm độ phức tạp và hệ số quy đổi.

Từ góc độ đổi mới quản trị, đây là bước chuyển từ đánh giá dựa trên tường trình, nhận xét sang đánh giá dựa trên dữ liệu hóa, từ đánh giá “về con người” sang đánh giá “về công việc và kết quả công việc”, đúng với tinh thần Quy định số 366-QĐ/TW khi nhấn

mạnh đánh giá dựa trên hiệu quả công việc, kết quả thực hiện nhiệm vụ, sản phẩm cụ thể gắn với vị trí việc làm. Tuy nhiên, để mô hình vừa đo được đầu ra vừa giữ được chuẩn năng lực, cần bổ sung một số thành tố quản trị nhân sự mà pháp luật mới đã mở đường.

Một là, hoàn thiện bản mô tả công việc và khung năng lực của vị trí việc làm theo *Luật Cán bộ, công chức năm 2025*. Nếu khung năng lực được xây dựng theo nhóm năng lực cốt lõi chung (liêm chính, kỷ luật, phục vụ, hợp tác, học tập suốt đời, năng lực số); nhóm năng lực chức năng theo nghề (pháp chế, tài chính công, quản lý đầu tư, thanh tra, kiểm tra, hành chính tổng hợp, đối ngoại...); nhóm năng lực lãnh đạo, quản trị (định hướng chiến lược, quản trị thay đổi, quản trị rủi ro, quản trị hiệu suất, phát triển đội ngũ) thì đánh giá năng lực sẽ có “chuẩn” để đo, tránh biến năng lực thành khẩu hiệu.

Hai là, thiết kế cơ chế thu thập minh chứng năng lực bằng công cụ đa dạng: hồ sơ năng lực số, kết quả đào tạo, bồi dưỡng, bài kiểm tra nghiệp vụ theo chuẩn vị trí, khảo sát người dân/doanh nghiệp đối với vị trí tiếp xúc trực tiếp và đánh giá hành vi công vụ theo tình huống. Chính vì vậy, yêu cầu ứng dụng công nghệ và chuyển đổi số trong theo dõi, đánh giá không chỉ nhằm giảm giấy tờ mà còn để tích hợp thông tin đầu vào, đầu ra, phản hồi, hình thành “hồ sơ hiệu suất” có thể truy xuất và kiểm chứng.

4. Đề xuất cơ chế đánh giá, sử dụng và đãi ngộ cho cán bộ, công chức Việt Nam

Cơ chế đề xuất ở đây tập trung vào bốn điểm then chốt: (1) Chuẩn hóa vị trí việc làm và khung năng lực; (2) Chuẩn hóa sản phẩm đầu ra và đơn vị sản phẩm chuẩn; (3) Số hóa theo dõi theo tháng/quý; (4) Liên thông đánh giá với sử dụng, đãi ngộ theo nguyên tắc pháp luật mới đã quy định.

Thứ nhất, về đánh giá theo năng lực, cần xây dựng và áp dụng thống nhất khung năng lực công vụ Việt Nam theo cấu trúc ba lớp.

(1) *Lớp năng lực cốt lõi* là chuẩn tối thiểu bắt buộc với mọi công chức: tuân thủ pháp luật, liêm chính và trách nhiệm giải trình, kỷ luật, kỷ cương, văn hóa phục vụ, năng lực phối hợp, năng lực số. Lớp này phải được cụ thể hóa thành hành vi quan sát được, gắn với chế tài trong trường hợp vi phạm và gắn với tiêu chí chung (30 điểm) của Nghị định số 335/2025/NĐ-CP để tạo sự nhất quán giữa năng lực và xếp loại.

(2) *Lớp năng lực chức năng theo nghề* cần bám sát bản mô tả công việc và khung năng lực của vị trí việc làm theo *Luật Cán bộ, công chức năm 2025*; chẳng hạn nhóm pháp chế, xây dựng pháp luật phải có năng lực lập đề nghị, soạn thảo, thẩm định, đánh giá tác động và kỹ thuật soạn thảo văn bản; nhóm tài chính công cần năng lực lập dự toán, kiểm soát chi, quyết toán, quản lý rủi ro tài chính; nhóm thanh tra, kiểm tra cần năng lực thu thập chứng cứ, lập biên bản, phân tích vi phạm, kiến nghị xử lý và theo dõi khắc phục.

(3) *Lớp năng lực lãnh đạo, quản lý* gắn với kết quả hoạt động của cơ quan/đơn vị/lĩnh vực phụ trách và năng lực tổ chức triển khai, xây dựng đoàn kết nội bộ; gắn trách nhiệm của người đứng đầu với kết quả tập thể theo nguyên tắc người đứng đầu không được xếp loại cao hơn tổ chức do mình phụ trách.

Thứ hai, về đánh giá theo kết quả đầu ra, cần triển khai nghiêm cơ chế danh mục sản phẩm/công việc - sản phẩm chuẩn - quy đổi theo Nghị định số 335/2025/NĐ-CP, coi đây là nền tảng kỹ thuật bắt buộc. Để tránh “lạm phát sản phẩm” hoặc “sản phẩm hóa hình thức”, khi xây dựng danh mục sản phẩm cần loại bỏ nhiệm vụ trùng lặp, không rõ kết quả đầu ra; phân loại độ phức tạp tối đa thành 5 nhóm; xác định rõ chất lượng sản phẩm qua tiêu chí chấp nhận và cơ chế phản hồi từ cấp sử dụng kết quả hoặc từ người dân/doanh nghiệp. Với các vị trí khó định lượng (nghiên cứu, tham mưu tổng hợp, chiến lược), cần thiết kế sản phẩm đầu ra trung gian (báo cáo phân tích, phương án chính sách, hồ sơ tham

mưu có chất lượng, bản đồ rủi ro, bộ tiêu chí/tiêu chuẩn) và đo chất lượng qua mức độ được sử dụng, mức độ phải chỉnh sửa, mức độ đáp ứng thời hạn và mức độ giảm rủi ro/giảm sai sót trong quyết định.

Thứ ba, về cơ chế sử dụng kết quả đánh giá, cần chuyển xếp loại thành quyết định quản trị nhân sự theo *Luật Cán bộ, công chức* năm 2025 và Nghị định số 335/2025/NĐ-CP. Kết quả theo dõi, đánh giá theo quý phải được dùng như một cảnh báo sớm để phát hiện tồn tại và khắc phục kịp thời; đồng thời, rà soát phân công, giao việc và xem xét thay đổi vị trí việc làm phù hợp với năng lực (đặc biệt sau kỳ 6 tháng). Tiếp theo, kết quả xếp loại cuối năm phải là điều kiện bắt buộc trong các quyết định quy hoạch, bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, điều động, luân chuyển, biệt phái và thi đua, khen thưởng; là căn cứ để xem xét bố trí vào vị trí cao hơn hoặc thấp hơn, thậm chí cho thôi việc nếu không hoàn thành nhiệm vụ hoặc không đáp ứng yêu cầu. Đối với công chức lãnh đạo, quản lý, cần thiết lập nguyên tắc thẩm quyền đi đôi với trách nhiệm bằng cách gắn điểm đánh giá cá nhân với điểm xếp loại cơ quan/đơn vị hoặc lĩnh vực phụ trách; xử lý nghiêm trường hợp đơn vị để xảy ra tham ô, tham nhũng, lãng phí thuộc trách nhiệm quản lý trực tiếp theo các điều kiện xếp loại không hoàn thành nhiệm vụ.

Một điểm cần nhấn mạnh là liên thông giữa đánh giá công chức với đánh giá đảng viên và đánh giá trong hệ thống chính trị. Nghị định số 335/2025/NĐ-CP xác định kết quả xếp loại chất lượng công chức hàng năm được sử dụng làm căn cứ đánh giá, xếp loại chất lượng đảng viên và Quy định số 366-QĐ/TW cũng nhấn mạnh đánh giá dựa trên kết quả, sản phẩm, gắn trách nhiệm cá nhân với tập thể và gắn kết quả người đứng đầu với kết quả địa phương, cơ quan, đơn vị. Vì vậy, giải pháp có tính hệ thống là thiết kế một hệ thống dữ liệu dùng chung, trong đó dữ liệu theo dõi công chức theo tháng/quý vừa đáp

ứng yêu cầu quản trị nhà nước theo Nghị định số 335/2025/NĐ-CP, vừa cung cấp minh chứng cho kiểm điểm, đánh giá cán bộ, đảng viên theo Quy định số 366-NQ/TW và Hướng dẫn số 43-HD/BTCTW ngày 31/10/2025, từ đó, giảm trùng lặp thủ tục, tăng tính nhất quán và hạn chế “hai hệ tiêu chí, hai kết quả”.

Thứ tư, về đãi ngộ, cần tái cấu trúc chính sách theo hướng phân tầng và gắn kết với kết quả. *Luật Cán bộ, công chức* năm 2025 đặt nguyên tắc cán bộ, công chức được hưởng tiền lương, tiền thưởng và các khoản thu nhập khác theo kết quả, sản phẩm của vị trí việc làm. Nghị định số 73/2024/NĐ-CP đã thiết lập chế độ tiền thưởng dựa trên thành tích đột xuất và kết quả xếp loại hàng năm, với quỹ tiền thưởng 10% tổng quỹ tiền lương (không phụ cấp) và yêu cầu công khai quy chế thưởng trong cơ quan. Trên cơ sở đó, Nghị định số 335/2025/NĐ-CP mở rộng thêm đòn bẩy thu nhập tăng thêm và tiền thưởng theo dữ liệu theo dõi hàng quý/6 tháng; đồng thời, yêu cầu các cơ quan ban hành quy chế tiền thu nhập tăng thêm, tiền thưởng gắn với kết quả theo dõi hàng tháng/quý và xếp loại hàng năm.

Từ góc độ đề xuất, cơ chế đãi ngộ nên triển khai theo ba lớp. *Lớp thứ nhất*, là thu nhập theo vị trí và điều kiện làm việc (bảo đảm mặt bằng sống và tính cạnh tranh tương đối), bao gồm tiền lương và phụ cấp theo quy định chung, cập nhật kịp thời các điều chỉnh phụ cấp chức vụ, lãnh đạo theo khung sửa đổi như Nghị định số 07/2026/NĐ-CP nhằm bảo đảm hệ số phụ cấp phản ánh đúng trách nhiệm quản trị trong bối cảnh sắp xếp tổ chức và thay đổi mô hình đơn vị hành chính. *Lớp thứ hai*, tiền thưởng định kỳ và thưởng đột xuất, sử dụng quỹ tiền thưởng 10% theo Nghị định số 73/2024 và phân bổ thưởng dựa trên kết quả xếp loại hàng năm, kết quả theo dõi quý/6 tháng và thành tích đột xuất; cơ chế phân bổ cần công khai tiêu chí (không nhất thiết gắn với hệ số lương), có quy trình xét thưởng và có cơ chế kiểm tra cấp trên như Nghị định số 73-NĐ/CP quy định. *Lớp*

thứ ba, là cơ chế thu nhập tăng thêm theo hiệu quả công việc (nơi có cơ chế cho phép), gắn trực tiếp với kết quả theo dõi quý/6 tháng theo Nghị định số 335/2025/NĐ-CP và có thể học hỏi mô hình thí điểm như TP. Hồ Chí Minh theo Nghị quyết số 98/2023/QH15, trong đó mức chi thu nhập tăng thêm rõ ràng để hài hòa động lực, kỷ luật tài khóa; quy chế đánh giá hiệu quả công việc cần được chuẩn hóa để bảo đảm công bằng và tránh khiếu kiện.

Về gọi ý KPI (chỉ số đánh giá hiệu suất), cần làm rõ ràng trong Nghị định số 335/2025/NĐ-CP, KPI không nhất thiết được gọi bằng thuật ngữ “KPI”, nhưng logic vận hành chính là đo hiệu suất theo chỉ số gắn với sản phẩm đầu ra và quy đổi sản phẩm chuẩn; các địa phương và cơ quan có thể gọi là KPI để dễ triển khai truyền thông và quản trị. Với nhóm vị trí chuyên môn, nghiệp vụ (tham mưu, pháp chế, tài chính...), KPI nên xoay quanh tỷ lệ nhiệm vụ hoàn thành đúng hạn theo kế hoạch tháng/quý; tỷ lệ sản phẩm đạt yêu cầu ngay từ lần nộp đầu; tỷ lệ hồ sơ/văn bản phải sửa đổi do lỗi kỹ thuật hoặc sai căn cứ; số nhiệm vụ đột xuất hoàn thành trong thời gian rút gọn; mức độ đóng góp vào giải quyết điểm nghẽn liên ngành (đo bằng số vấn đề được tháo gỡ hoặc số “nút thắt” được xử lý theo kết luận giao ban). Với nhóm vị trí cung ứng dịch vụ hành chính công và vị trí tiếp xúc người dân/doanh nghiệp, KPI nên ưu tiên tỷ lệ hồ sơ giải quyết đúng hạn hoặc trước hạn; tỷ lệ hồ sơ bị trả lại do thiếu, sai; tỷ lệ phản ánh/kiến nghị được xử lý đúng thời hạn; mức độ hài lòng của người dân/doanh nghiệp tại điểm tiếp nhận (đo bằng khảo sát nhanh hoặc phản hồi số), gắn tinh thần SIPAS là “lấy người dân làm trung tâm”.

Với nhóm vị trí hỗ trợ, phục vụ, KPI nên thiết kế theo SLA nội bộ (cam kết mức dịch vụ) như thời gian xử lý văn thư, lưu trữ, thời gian cấp phát, hậu cần, tỷ lệ sự cố công nghệ được xử lý đúng thời hạn, số lần trễ hạn gây ảnh hưởng tiến độ nhiệm vụ của khối

chuyên môn, đây là cách biến “hỗ trợ” thành “đầu ra đo được”. Với công chức lãnh đạo, quản lý, KPI cần có phân gắn với kết quả cơ quan/đơn vị theo mục tiêu năm, phân gắn kỷ luật, kỷ cương (vi phạm kỷ luật, đơn thư, mất đoàn kết), phân gắn phát triển đội ngũ (tỷ lệ hoàn thành kế hoạch đào tạo, tỷ lệ vị trí việc làm có khung năng lực và mô tả công việc chuẩn, mức độ phân công công việc cân bằng), đúng với các cấu phần Nghị định số 335-NĐ/CP đã nêu □

Chú thích:

1. Chỉ số SIPAS năm 2024 đạt trung bình 83,94%, tăng 1,28% so năm 2023. <https://nhandan.vn>, ngày 06/4/2025.

Tài liệu tham khảo:

1. Ban Tổ chức Trung ương Đảng (2025). Hướng dẫn số 43-HD/BTCTW ngày 31/10/2025 về một số nội dung kiểm điểm và đánh giá, xếp loại chất lượng tập thể, cá nhân trong hệ thống chính trị.

2. Bộ Chính trị (2025). Quy định số 366-QĐ/TW ngày 30/8/2025 về kiểm điểm và đánh giá, xếp loại chất lượng đối với tập thể, cá nhân trong hệ thống chính trị.

3. Chính phủ (2020). Nghị định số 90/2020/NĐ-CP ngày 13/8/2020 về đánh giá, xếp loại chất lượng cán bộ, công chức, viên chức.

4. 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.

5. Chính phủ (2023). Nghị định số 33/2023/NĐ-CP ngày 10/6/2023 quy định về cán bộ, công chức cấp xã và người hoạt động không chuyên trách ở cấp xã, ở thôn, tổ dân phố.

6. Chính phủ (2024). Nghị định số 73/2024/NĐ-CP ngày 30/6/2024 quy định mức lương cơ sở và chế độ tiền thưởng đối với cán bộ, công chức, viên chức và lực lượng vũ trang.

7. Chính phủ (2025). Nghị định số 335/2025/NĐ-CP ngày 21/12/2025 quy định về đánh giá, xếp loại chất lượng đối với cơ quan hành chính nhà nước và công chức.

8. Quốc hội (2025). Luật Cán bộ, công chức năm 2025.