

## **LỜI CAM ĐOAN**

Tôi xin cam đoan toàn bộ nội dung của luận văn này là kết quả nghiên cứu của riêng tôi và chưa từng xuất hiện hoặc được công bố trong bất cứ một chương trình đào tạo cấp bằng hoặc công trình nào khác.

**TÁC GIẢ LUẬN VĂN**

**Trần Hải Linh**

## LỜI CẢM ƠN

Để hoàn thành luận văn tôi đã nhận được rất nhiều sự động viên, giúp đỡ của nhiều cá nhân và tập thể. Trước hết tôi xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc đến TS. Nguyễn Thị Hồng đã hướng dẫn tôi thực hiện nghiên cứu của mình.

Xin bày tỏ lòng biết ơn chân thành tới các thầy cô giáo, người đã đem lại cho tôi những kiến thức bổ trợ, vô cùng hữu ích trong những năm học vừa qua. Cũng xin gửi lời cảm ơn chân thành tới Ban Giám đốc Sở Lao động – Thương binh và Xã hội tỉnh Hòa Bình, Ban Giám đốc các đơn vị sự nghiệp trực thuộc Sở đã tạo điều kiện cho tôi trong quá trình học tập và thực hiện đề tài này.

Cuối cùng tôi xin gửi lời cảm ơn đến gia đình, bạn bè, những người đã luôn bên tôi, động viên và khuyến khích tôi trong quá trình thực hiện đề tài nghiên cứu của mình.

## MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN .....	I
LỜI CẢM ƠN.....	II
DANH MỤC VIẾT TẮT .....	VII
DANH MỤC SƠ ĐỒ .....	IX
LỜI MỞ ĐẦU .....	1
1. Lý do chọn đề tài.....	1
2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài .....	3
3. Mục tiêu, nhiệm vụ nghiên cứu.....	7
3.1. Mục tiêu nghiên cứu. ....	7
3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu: .....	7
4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu.....	7
5. Phương pháp nghiên cứu .....	7
6. Đóng góp mới của luận văn .....	7
7. Kết cấu của luận văn.....	9
<b>CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG ĐỘI NGŨ VIÊN CHỨC .....</b>	<b>10</b>
1.1. Một số khái niệm .....	10
1.1.1. Đơn vị sự nghiệp .....	10
1.1.2. Viên chức .....	12
1.1.3. Đội ngũ viên chức .....	13
1.1.4. Sử dụng viên chức.....	14
1.1.5. Hiệu quả sử dụng đội ngũ viên chức .....	16
1.1.6. Nâng cao hiệu quả sử dụng đội ngũ viên chức .....	18
1.2. Cơ sở sử dụng đội ngũ viên chức .....	19
1.2.1. Cơ sở pháp lý .....	19

1.2.2. <i>Kết quả đánh giá đội ngũ viên chức</i> .....	20
1.2.3. <i>Xác định vị trí việc làm và tiêu chuẩn khung năng lực</i> .....	22
1.3. <b>Nội dung sử dụng đội ngũ viên chức</b> .....	24
1.3.1. <i>Bố trí, phân công công tác</i> .....	24
1.3.2. <i>Luân chuyển, biệt phái, điều động, thuyên chuyển viên chức</i> .....	26
1.3.3 <i>Bổ nhiệm, thay đổi chức danh nghề nghiệp; thay đổi vị trí việc làm</i> .....	28
1.4. <b>Đánh giá hiệu quả sử dụng đội ngũ viên chức</b> .....	32
1.4.1. <i>Hiệu quả sử dụng đội ngũ viên chức về số lượng</i> .....	32
1.4.2. <i>Hiệu quả sử dụng đội ngũ viên chức về chất lượng</i> .....	34
1.5. <b>Các nhân tố ảnh hưởng đến hiệu quả sử dụng viên chức</b> . .....	37
1.5.1. <i>Nhân tố bên ngoài</i> .....	37
1.5.2 <i>Các nhân tố bên trong</i> .....	40
1.6. <b>Kinh nghiệm sử dụng viên chức tại đơn vị sự nghiệp khác và bài học kinh nghiệm cho Sở Lao động – Thương binh và Xã hội tỉnh Hòa Bình</b> . ....	42
1.6.1. <i>Sở Lao động – Thương binh và Xã hội tỉnh Sơn La</i> .....	42
1.6.2. <i>Sở Lao động – Thương binh và Xã hội tỉnh Hà Nam</i> .....	44
1.6.3. <i>Bài học kinh nghiệm rút ra cho Sở Lao động – Thương binh và Xã hội tỉnh Hòa Bình</i> .....	45
<b>CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG SỬ DỤNG ĐỘI NGŨ VIÊN CHỨC TẠI SỞ LAO ĐỘNG THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI TỈNH HÒA BÌNH</b> .....	47
2.1. <b>Tổng quan về Sở Lao động-Thương binh và Xã hội tỉnh Hòa Bình</b> . ....	47
2.1.1. <i>Quá trình hình thành và phát triển</i> .....	47
2.1.2. <i>Chức năng nhiệm vụ</i> .....	47
2.1.3. <i>Cơ cấu tổ chức</i> .....	48
2.1.4. <i>Các đơn vị sự nghiệp trực thuộc Sở</i> .....	48
2.1.4.1. <i>Trung tâm Công tác xã hội tỉnh Hòa Bình</i> .....	48

2.1.4.2. <i>Trung tâm Dịch vụ việc làm tỉnh Hòa Bình</i> .....	49
2.1.4.3. <i>Cơ sở Cai nghiện Ma túy số I</i> .....	50
2.1.4.3. <i>Cơ sở Cai nghiện Ma túy số II</i> .....	50
2.1.4.5. <i>Trung tâm Điều dưỡng Người có công Kim Bôi</i> .....	52
<b>2.2. Phân tích các cơ sở sử dụng đội ngũ viên chức của Sở Lao động – Thương binh và Xã hội tỉnh Hòa Bình</b> .....	<b>53</b>
2.2.1. <i>Cơ sở pháp lý và thẩm quyền trách nhiệm sử dụng viên chức</i> .....	53
2.2.2. <i>Thực trạng đội ngũ viên chức</i> .....	56
2.2.3. <i>Công tác xây dựng vị trí việc làm</i> .....	64
<b>2.3. Thực trạng sử dụng đội ngũ viên chức của Sở Lao động – Thương binh và Xã hội tỉnh Hòa Bình</b> .....	<b>68</b>
2.3.2. <i>Phân công, bố trí công việc cho viên chức</i> .....	69
2.3.3. <i>Thuyên chuyển, luân chuyển, biệt phái viên chức</i> .....	70
2.3.5. <i>Quy hoạch và bổ nhiệm viên chức</i> .....	73
<b>2.4. Đánh giá hiệu quả sử dụng đội ngũ viên chức</b> .....	<b>74</b>
2.4.1. <i>Hiệu quả sử dụng đội ngũ viên chức về số lượng</i> .....	74
2.4.2. <i>Hiệu quả sử dụng đội ngũ viên chức về chất lượng</i> .....	77
2.4.3. <i>Hiệu quả kinh tế, xã hội</i> .....	81
2.5.1. <i>Nhân tố bên ngoài</i> .....	82
2.5.2. <i>Nhân tố bên trong</i> .....	86
<b>2.6. Đánh giá chung về thực trạng sử dụng đội ngũ viên chức tại Sở Lao động – Thương binh và xã hội tỉnh hòa Bình</b> .....	<b>88</b>
2.6.1. <i>Những mặt đạt được</i> .....	88
2.6.2. <i>Những mặt hạn chế và nguyên nhân</i> .....	89
2.6.2.1. <i>Hạn chế</i> .....	89
2.6.2.2. <i>Nguyên nhân</i> .....	90

<b>CHƯƠNG 3. GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG ĐỘI NGŨ VIÊN CHỨC TẠI SỞ LAO ĐỘNG – THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI TỈNH HÒA BÌNH. ....</b>	<b>92</b>
<b>3.1. Chiến lược phát triển, chiến lược sử dụng nguồn nhân lực và quan điểm sử dụng đội ngũ viên chức tại Sở .....</b>	<b>92</b>
<i>3.1.1. Phương hướng phát triển của Sở cho đơn vị sự nghiệp thuộc Sở. ....</i>	<i>92</i>
<i>3.1.2. Chiến lược sử dụng đội ngũ viên chức. ....</i>	<i>92</i>
<i>3.1.3. Quan điểm sử dụng đội ngũ viên chức. ....</i>	<i>93</i>
<b>3.2. Các giải pháp cơ bản nhằm sử dụng hiệu quả đội ngũ viên chức tại Sở . .....</b>	<b>93</b>
<b>3.2.1 Hiệu quả về số lượng .....</b>	<b>93</b>
<i>3.2.1.1. Hoàn thiện cơ cấu bộ máy tổ chức.....</i>	<i>93</i>
<i>3.2.1.2. Thực hiện phương án điều chuyển viên chức tại các đơn vị sự nghiệp thuộc Sở.....</i>	<i>94</i>
<b>3.2.2 Hiệu quả về chất lượng.....</b>	<b>93</b>
<i>3.2.2.1 Hoàn thiện khung năng lực.....</i>	<i>96</i>
<i>3.2.2.2 Đánh giá chất lượng viên chức định kỳ. ....</i>	<i>96</i>
<i>3.2.2.3 Nâng cao kiến thức kỹ năng dùng người cho cán bộ quản lý.....</i>	<i>97</i>
<b>3.2.3 Một số giải pháp khác .....</b>	<b>98</b>
<i>3.2.3.1. Tuyển dụng viên chức.....</i>	<i>98</i>
<i>3.2.3.2. Thực hiện chế độ đào tạo bồi dưỡng .....</i>	<i>98</i>
<i>3.2.3.4. Thực hiện các chính sách đãi ngộ, cơ hội thăng tiến. ....</i>	<i>99</i>
<b>3.3. Khuyến nghị đối với Ủy Ban nhân dân tỉnh Hòa Bình.....</b>	<b>100</b>
<b>KẾT LUẬN .....</b>	<b>101</b>
<b>TÀI LIỆU THAM KHẢO. ....</b>	<b>102</b>
<b>PHỤ LỤC .....</b>	<b>106</b>

**DANH MỤC VIẾT TẮT**

- VTVL: Vị trí việc làm
- UBND: Ủy ban nhân dân
- LĐTBXH: Lao động - Thương binh và Xã hội
- NCC: Người có công

## DANH MỤC BẢNG

<b>Bảng 2.1: Tổng số viên chức tại các đơn vị.....</b>	<b>57</b>
<b>Bảng 2.2: Cơ cấu viên chức phân theo trình độ.....</b>	<b>58</b>
<b>Bảng 2.3: Cơ cấu phân theo độ tuổi.....</b>	<b>60</b>
<b>Bảng 2.4: Cơ cấu phân theo giới tính.....</b>	<b>63</b>
<b>Bảng 2.5: Kết quả công tác xây dựng vị trí việc làm.....</b>	<b>65</b>
<b>Bảng 2.6: Thống kê số lượng vị trí việc làm, số lượng biên chế được giao năm 2020 và số lượng viên chức hiện có tại các trung tâm. ....</b>	<b>67</b>
<b>Bảng 2.7: Công tác tiếp nhận viên chức.....</b>	<b>68</b>
<b>Bảng 2.8: Khảo sát phân công, bố trí công việc cho viên chức.....</b>	<b>69</b>
<b>Bảng 2.9: Khảo sát chuyển, luân chuyển.....</b>	<b>71</b>
<b>Bảng 2.10: Khảo sát Việc thực hiện theo VTVL.....</b>	<b>72</b>
<b>Bảng 2.11: Khảo sát Việc quy hoạch, bổ nhiệm viên chức quản lý.....</b>	<b>73</b>
<b>Bảng 2.12: Khảo sát số lượt viên chức nghỉ theo chế trong năm 2020.....</b>	<b>76</b>
<b>Bảng 2.13: Bảng tỷ lệ viên chức có chuyên ngành đào tạo đúng với VTVL.....</b>	<b>77</b>
<b>Bảng 2.14: Bảng tỷ lệ sử dụng thời gian làm việc của viên chức trong năm 2020.....</b>	<b>78</b>
<b>Bảng 2.15: Tỷ lệ kết quả đánh giá phân loại mức độ hoàn thành nhiệm vụ của viên chức.....</b>	<b>79</b>
<b>Bảng 2.16: Khảo sát việc thực hiện đánh giá, phân loại viên chức.....</b>	<b>80</b>
<b>Bảng 2.17: Kết quả hoạt động của các đơn vị sự nghiệp.....</b>	<b>81</b>



**DANH MỤC SƠ ĐỒ**

<b>Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức bộ máy Trung tâm Công tác xã hội .....</b>	<b>49</b>
<b>Sơ đồ 2.2: Cơ cấu tổ chức bộ máy Trung tâm Dịch vụ việc làm .....</b>	<b>50</b>
<b>Sơ đồ 2.3: Cơ cấu tổ chức bộ máy Cơ sở Cai nghiện ma túy số I.....</b>	<b>51</b>
<b>Sơ đồ 2.4: Cơ cấu tổ chức bộ máy Cơ sở Cai nghiện ma túy số II .....</b>	<b>52</b>
<b>Sơ đồ 2.5: Cơ cấu tổ chức bộ máy Trung tâm Người có công Kim Bôi.....</b>	<b>53</b>
<b>Sơ đồ 2.6: Quy trình xác định vị trí việc làm tại các trung tâm thuộc Sở ....</b>	<b>65</b>

## LỜI MỞ ĐẦU

### 1. Lý do chọn đề tài

Trong hoạt động của nền hành chính hiện nay, đội ngũ viên chức là lực lượng nòng cốt, đóng vai trò rất quan trọng trong việc xây dựng và thực thi các chủ trương, chính sách của Đảng và Nhà nước. Nguồn nhân lực này quyết định việc hoàn thành chức năng, nhiệm vụ của bộ máy hành chính. Vì vậy, xây dựng đội ngũ viên chức nhằm phục vụ hiệu quả cho hoạt động của nền hành chính sự nghiệp luôn là vấn đề nhận được sự quan tâm của Đảng, Nhà nước và nhân dân.

Tính đến nay, Nhà nước đã xây dựng và ban hành một hệ thống các văn bản quy phạm pháp luật để quản lý, sử dụng viên chức, trong đó quy định chi tiết và hướng dẫn các nội dung liên quan đến: tuyển dụng, sử dụng, điều động, biệt phái, bổ nhiệm, từ chức, luân chuyển, nâng ngạch, đánh giá, khen thưởng, kỷ luật, thôi việc và phân cấp quản lý viên chức.... Các văn bản quy phạm pháp luật này đã tạo nên hệ thống thể chế quản lý, là cơ sở pháp lý cho việc xây dựng, phát triển và quản lý đội ngũ viên chức trong thời gian qua.

Việc nâng cao hiệu quả sử dụng viên chức trong các đơn vị sự nghiệp là một yêu cầu bức thiết trong tiến trình cải cách, cần có sự nghiên cứu, tìm tòi các biện pháp, chính sách và phương tiện để phát huy tối đa năng lực của viên chức, đem lại hiệu quả cho hoạt động hành chính sự nghiệp.

Do đó để có được đội ngũ viên chức trong sạch, vững mạnh, hoạt động có hiệu lực, hiệu quả, khâu then chốt là việc đổi mới và hoàn thiện các chế độ, chính sách về viên chức để phù hợp với sự chuyển đổi cơ chế quản lý, trong đó có vấn đề sử dụng viên chức. Thực tế đã cho thấy, nếu chỉ quan tâm đến công tác tuyển chọn và đào tạo, bồi dưỡng viên chức để nâng cao chất lượng đội ngũ viên

chức, mà không chú trọng đến công tác sử dụng viên chức như phân công, bố trí, quy hoạch, cất nhắc, đề bạt, đánh giá viên chức một cách đúng đắn, khoa học, phù hợp và hiệu quả thì cho dù có tuyển chọn được những viên chức tài năng đến đâu hay đào tạo, bồi dưỡng viên chức thế nào đi nữa cũng sẽ không phát huy được hết tiềm năng và khả năng của viên chức. Vậy để phát huy tối đa năng lực, hiệu quả làm việc của viên chức, việc quan tâm thỏa đáng đến công tác sử dụng viên chức sẽ thực sự góp phần đổi mới và từng bước nâng cao chất lượng của đội ngũ viên chức; nâng cao chất lượng hoạt động, hiệu lực, hiệu quả của các cơ quan hành chính sự nghiệp; góp phần quan trọng đổi mới hệ thống hành chính sự nghiệp trong thời gian tới. Bên cạnh đó thực hiện tốt công tác sử dụng viên chức còn là biện pháp nhằm đảm bảo sự lãnh đạo, chỉ đạo chặt chẽ của cấp ủy đảng và điều hành của các cấp chính quyền nhà nước trong công tác quản lý viên chức. Từ thực tiễn trên cho thấy việc quản lý, sử dụng cán bộ, công chức, viên chức đang là mối quan tâm lớn của các cấp, các ngành hiện nay.

Sở Lao động – Thương binh và Xã hội tỉnh Hòa Bình là cơ quan chuyên môn thuộc Ủy ban nhân dân tỉnh Hòa Bình, được thành lập tháng 10 năm 1991 (Quyết định số 338/QĐ-UB ngày 20/9/1991 của UBND tỉnh Hà Sơn Bình về việc chia các cơ quan chuyên môn thuộc tỉnh Hà Sơn Bình thành 2 cơ quan chuyên môn thuộc tỉnh Hà Tây và tỉnh Hòa Bình), hiện nay Sở có 05 đơn vị trực thuộc Sở gồm 174 viên chức thực hiện nhiệm vụ theo vị trí việc làm của từng đơn vị, mặc dù Sở đã tích cực triển khai các chủ trương, chính sách của Đảng và Nhà nước về việc thực hiện các quy định liên quan đến việc sử dụng viên chức, tuy nhiên, hiện nay công tác này vẫn chưa thực sự đạt được kết quả, mục tiêu như mong muốn. Tình trạng phân công, sắp xếp, bố trí; nâng ngạch, chuyển ngạch; bổ nhiệm, đánh giá viên chức và giải quyết các chế độ, chính sách cho

viên chức vẫn còn tồn tại nhiều bất cập và chưa được thực hiện một cách hợp lý, khoa học và thỏa đáng nhất. Điều này không chỉ làm giảm động lực làm việc của viên chức, mà còn gây lãng phí nguồn nhân lực, khiến cho bộ máy hành chính sự nghiệp ngày càng phình to, mục tiêu nâng cao chất lượng đội ngũ viên chức sự nghiệp cũng như đổi mới nền hành chính sự nghiệp ngày càng trở nên khó khăn hơn trong việc thực hiện. Từ các vấn đề cấp thiết nêu trên và nhằm nâng cao hơn nữa hiệu quả sử dụng đội ngũ viên chức, đáp ứng được yêu cầu của thời kỳ mới và hội nhập quốc tế; góp phần nâng cao năng lực, hiệu quả hoạt động của nền hành chính sự nghiệp; tiết kiệm, sử dụng có hiệu quả ngân sách nhà nước, cải cách chính sách tiền lương. Nên tôi chọn đề tài: ***“Nâng cao hiệu quả sử dụng đội ngũ viên chức tại Sở Lao động - Thương binh và Xã hội tỉnh Hòa Bình”*** làm chủ đề nghiên cứu cho luận văn thạc sĩ của mình.

## **2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài**

Quản lý, sử dụng viên chức là vấn đề hệ trọng, phức tạp và nhạy cảm vì đây là một nguồn nhân lực quan trọng của quốc gia, là đội ngũ thực hiện các hoạt động nghề nghiệp. Quản lý hiệu quả đội ngũ viên chức có ý nghĩa quan trọng để phát huy nội lực của nền hành chính sự nghiệp. Có thể nói, công tác quản lý viên chức ở các đơn vị sự nghiệp còn nhiều hạn chế, cần những ý kiến đóng góp để nâng cao chất lượng công tác quản lý, sử dụng viên chức. Bên cạnh đó đã có rất nhiều công trình nghiên cứu trước đó về vấn đề sử dụng hợp lý nguồn nhân lực. Luận văn của tác giả sẽ kế thừa các lý luận và thực tiễn về sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực hiện có từ đó phát triển cơ sở lý luận về nâng cao hiệu quả sử dụng đội ngũ viên chức đơn vị hành chính sự nghiệp. Qua tìm hiểu và tham khảo một số đề tài có liên quan đến nâng cao hiệu quả nguồn nhân lực như:

Nguyễn Đức Lực (2012) trong nghiên cứu “nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại viên thông Thái Nguyên” đã đề cập đến nhiều khía cạnh của việc sử dụng nguồn nhân lực: thời gian làm việc thực tế, quỹ lương và thu nhập, vốn đầu tư, kết cấu lao động và đúng ngành nghề đào tạo... Do đó tác giả kế thừa những quan điểm mới này tập trung vào xây dựng giải pháp nâng cao hiệu quả sử dụng đội ngũ viên chức tại Sở Lao động – Thương binh và Xã hội tỉnh Hòa Bình.

Vũ Trường Giang (2016) trong nghiên cứu về “quản lý đội ngũ công chức, viên chức của Tổng cục Dự trữ Nhà nước” đã đưa ra tổng quan chung về tình hình nghiên cứu liên quan đến các quy định của pháp luật, các nội dung của quản lý công chức, viên chức từ đó đưa ra các khái niệm cụ thể về đội ngũ viên chức, công chức. Tác giả cũng nêu cụ thể trạng công tác quản lý đội ngũ công chức, viên chức của tổng cục dự trữ nhà nước. Tác giả đã phân tích cụ thể về công tác quản lý đội ngũ công chức, viên chức tại cục với những nội dung về công tác quy hoạch, chiến lược phát triển đội ngũ công chức, viên chức, công tác tuyển dụng, công tác đào tạo bồi dưỡng, công tác quản lý hệ thống tiêu chuẩn chức danh, xây dựng vị trí việc làm và quản lý biên chế công chức, viên chức, công tác lựa chọn, bố trí, sử dụng công chức viên chức, công tác đánh giá, thi đua khen thưởng, việc thực hiện các chế độ chính sách cho công chức, viên chức tại cục Dự trữ. Từ đó chỉ ra những kết quả đạt được, hạn chế và nguyên nhân của hạn chế để đưa ra phương hướng giải pháp đổi mới công tác quản lý đội ngũ công chức, viên chức của tổng cục Dự trữ. Do đó tác giả kế thừa và học hỏi tầm nhìn chiến lược và công tác quản lý đội ngũ công chức, viên chức và một số giải pháp nâng cao hiệu quả quản lý, sử dụng nguồn nhân lực.

Nguyễn Thùy Hương (2019) trong nghiên cứu “sử dụng viên chức và người lao động tại cơ sở Sơn tây trường Đại học Lao động – xã hội” đã phân tích rõ về việc phân công, bố trí đội ngũ giáo viên, và việc phân công bố trí này có tác động như thế nào đến các mặt: Chi phí, tiền lương, năng lực, doanh thu... Đây là mô hình đại học công lập do Bộ lao động – Thương binh và Xã hội thành lập với nhiều chức năng như: Trường dạy nghề cho lao động thương binh tàn tật, sau đó mở rộng các loại hình đào tạo như đào tạo tiếng nước ngoài, đào tạo cấp bằng lái xe... Năm 2015 với việc tuyển sinh khó khăn do đó nhà trường bắt đầu xây dựng các giải pháp để nhà trường tiếp tục hoạt động. Trong các giải pháp đó là cơ cấu lại tổ chức và sử dụng hợp lý đội ngũ viên chức, người lao động tại trường. Tác giả đã tập trung phân tích thực trạng sử dụng viên chức, người lao động tại Cơ sở Sơn tây – Trường Đại học Lao động – xã hội, bám sát vào việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, các công tác quy hoạch, kế hoạch, định hướng, bố trí sắp xếp đội ngũ, hoạt động đánh giá tạo động lực, những mặt hạn chế và nguyên nhân từ đó đưa ra các giải pháp và khuyến nghị về việc sử dụng viên chức và người lao động tại cơ sở Sơn Tây – của trường đại học Lao động – Xã hội. Qua đây tác giả thấy rằng môi trường giáo dục thì viên chức thuộc lao động trí lực là viên chức chiếm số lượng đông đảo. Do đó cần có giải pháp để phát triển và sử dụng nguồn lao động này thật hiệu quả, tăng lợi thế cạnh tranh song song với việc nâng cao chất lượng đội ngũ viên chức.

Đặng Văn Chiến (2010) trong bài viết “Một số vấn đề về tuyển dụng, bổ nhiệm, sử dụng viên chức” tại hội thảo “Pháp luật về viên chức” do Ủy ban Pháp luật Quốc hội Việt Nam tổ chức ở Huế, tháng 3/2010 đã chỉ ra những bất cập trong việc phân định giữa viên chức với công chức, giữa viên chức với người lao động trong các đơn vị sự nghiệp công lập chưa rõ ràng; còn nhiều vấn đề mà

pháp luật hiện hành chưa điều chỉnh, chẳng hạn việc quy định thế nào là đơn vị sự nghiệp công lập và thống nhất việc phân loại đơn vị sự nghiệp công lập; việc thi tuyển viên chức tính khách quan và minh bạch chưa cao, chưa đáp ứng yêu cầu về chất lượng đầu vào cũng như chưa tuyển dụng được người tài cho đơn vị sự nghiệp công lập. Tác giả cũng cho rằng chế độ thử việc đối với viên chức hiện nay chưa hợp lý; còn vướng mắc trong việc chuyển đổi từ viên chức sang công chức; việc nâng ngạch cho viên chức hiện nay cũng còn nhiều điểm bất cập, nặng về giải quyết chế độ, chính sách hơn là gắn với cơ cấu ngạch và nhu cầu của đơn vị; chế độ lương và đãi ngộ đối với viên chức hiện nay chưa phù hợp, chưa bảo đảm cuộc sống của viên chức trong bối cảnh kinh tế thị trường... Từ những đánh giá đó, tác giả đã có những kiến nghị bước đầu về công tác tuyển dụng, bổ nhiệm và sử dụng viên chức. Vấn đề quan trọng nhất mà tác giả đề xuất đó là cần thay đổi cơ chế quản lý viên chức gắn với đề cao chuyên môn, nghiệp vụ; đổi mới đánh giá viên chức theo hướng hoàn thành công tác chuyên môn với các tiêu chí đặc thù của ngành, lĩnh vực; đổi mới chế độ tiền lương và đãi ngộ đối với viên chức cân bằng với thị trường lao động.

Mỗi ngành nghề, mỗi khu vực, mỗi doanh nghiệp đều đã đưa ra giải pháp sử dụng hiệu quả lao động mà mình đang có. Khi thực hiện tốt được điều này sẽ gặt hái được vô vàn những lợi ích cả về lợi nhuận, xây dựng văn hóa tổ chức, tăng năng suất lao động... Tuy nhiên cho đến nay tác giả khẳng định chưa có công trình nghiên cứu nào về đề tài nâng cao hiệu quả sử dụng viên chức tại Sở Lao động – Thương binh và Xã hội tỉnh Hòa Bình vì vậy nghiên cứu của tác giả về đề tài nâng cao hiệu quả sử dụng viên chức tại Sở Lao động – Thương binh và Xã hội tỉnh Hòa Bình sẽ không trùng lặp với bất kỳ công trình nghiên cứu nào được công bố. Tác giả kế thừa những thành tựu nghiên cứu đã đạt được ở các đề tài

trên, đồng thời giải quyết sâu về vấn đề “Nâng cao hiệu quả sử dụng viên chức tại Sở Lao động – Thương binh và Xã hội tỉnh Hòa Bình”.

### **3. Mục tiêu, nhiệm vụ nghiên cứu**

3.1. Mục tiêu nghiên cứu: Nhằm đưa ra giải pháp nâng cao hiệu quả sử dụng đội ngũ viên chức tại Sở Lao động - Thương binh và Xã hội tỉnh Hòa Bình.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu:

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về hiệu quả sử dụng đội ngũ viên chức trong đơn vị sự nghiệp;

- Phân tích thực trạng sử dụng viên chức tại Sở Lao động – Thương binh và Xã hội tỉnh Hòa Bình;

- Đề xuất giải pháp nhằm nâng cao chất lượng sử dụng hiệu quả đội ngũ viên chức tại Sở Lao động – Thương binh và Xã hội tỉnh Hòa Bình.

### **4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu**

4.1. Đối tượng nghiên cứu: Hiệu quả sử dụng đội ngũ viên chức tại các trung tâm thuộc Sở Lao động – Thương binh và Xã hội tỉnh Hòa Bình.

4.2. Phạm vi nghiên cứu: Các đơn vị sự nghiệp thuộc Sở Lao động – Thương binh và Xã hội tỉnh Hòa Bình Bao gồm: Trung tâm Công tác xã hội; Trung tâm Dịch vụ việc làm; Cơ sở Cai nghiện ma túy số I; Cơ sở Cai nghiện ma túy số II; Trung tâm Điều dưỡng Người có công Kim Bôi.

4.3. Về không gian: Sở Lao động – Thương binh và Xã hội tỉnh Hòa Bình.

4.4. Về thời gian: Dữ liệu được phân tích chủ yếu trong khoảng thời gian từ năm 2019 đến năm 2020. Giải pháp tầm nhìn 2021 - 2025.

### **5. Phương pháp nghiên cứu**



5.1. Phương pháp thống kê phân tích và tổng hợp số liệu: Phân tích các số liệu thu thập được từ dữ liệu thống kê, tư liệu thứ cấp và thực tế tình hình sử dụng đội ngũ viên chức tại Sở Lao động - Thương binh và Xã hội tỉnh Hòa Bình.

5.2. Phương pháp điều tra xã hội học: Thu thập thông tin bằng bảng hỏi, đối với 2 đối tượng: viên chức quản lý cấp phòng (phiếu 1) và viên chức thừa hành nghiệp vụ (phiếu 2). Đối với phiếu 1: khảo sát tổng thể - 25 trưởng phòng tại các trung tâm nhằm đánh giá các thuận lợi, khó khăn, cơ hội và thách thức trong sử dụng viên chức. Đối với phiếu 2: áp dụng pháp chọn ngẫu nhiên, tác giả chọn ra 70 viên chức thừa hành nghiệp vụ tại các đơn vị sự nghiệp thuộc Sở Lao động - Thương binh và Xã hội tỉnh Hòa Bình để điều tra sự phù hợp giữa trình độ, năng lực với VTVL đang đảm nhận, về bố trí phân công lao động, việc sử dụng đánh giá phân loại viên chức cuối năm.

Tổng số phiếu phát ra là 25 phiếu dành cho viên chức quản lý và 70 phiếu dành cho viên chức thừa hành nghiệp vụ tại các trung tâm. Tổng số phiếu thu về là 25 phiếu của viên chức quản lý và 70 phiếu của viên chức thừa hành nghiệp vụ. Tổng số phiếu hợp lệ là 25 phiếu viên chức quản lý và 68 phiếu viên chức thừa hành nghiệp vụ. Số liệu thu thập được phân loại theo nhóm nội dung được xử lý trong bảng excel dùng để phân tích và so sách thống kê phục vụ cho việc làm rõ nội dung của luận văn.

5.3. Phương pháp phân tích tài liệu: Được sử dụng để phân tích các công trình nghiên cứu liên quan. Phân tích nội dung tài liệu để thu thập, học hỏi, kế thừa và phát triển phù hợp với đề tài.

## **6. Đóng góp mới của luận văn**

- Về lý luận: Đề tài hệ thống những lý luận về nâng cao hiệu quả sử dụng viên chức, đề xuất các tiêu chí đánh giá hiệu quả sử dụng viên chức.

- Về thực tiễn: Đề tài phân tích và làm rõ thực trạng và nguyên nhân hạn chế trong sử dụng đội ngũ viên chức của Sở LĐTBXH tỉnh Hòa Bình; Xác định những ưu điểm, hạn chế và nguyên nhân chính dẫn đến hạn chế trong việc sử dụng viên chức của Sở.

- Giải pháp: Luận văn đề xuất một số giải pháp liên quan đến điều chuyển viên chức giữa các đơn vị thuộc Sở, rà soát, sử dụng năng lực của viên chức theo yêu cầu VTVL nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng viên chức.

### **7. Kết cấu của luận văn.**

Chương 1: Cơ sở lý luận và thực tiễn về hiệu quả sử dụng đội ngũ viên chức.

Chương 2: Thực trạng sử dụng đội ngũ viên chức tại Sở Lao động - Thương binh và Xã hội tỉnh Hòa Bình.

Chương 3. Giải pháp nâng cao hiệu quả sử dụng đội ngũ viên chức tại Sở Lao động – Thương binh và Xã hội tỉnh Hòa Bình

# CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG ĐỘI NGŨ VIÊN CHỨC

## 1.1. Một số khái niệm

### 1.1.1. Đơn vị sự nghiệp

Đơn vị sự nghiệp đóng vai trò quan trọng trong các lĩnh vực của đời sống xã hội, nhưng không phải ai cũng hiểu được đơn vị sự nghiệp là gì, đặc điểm của đơn vị sự nghiệp là gì. Đơn vị sự nghiệp gồm: Đơn vị sự nghiệp thuộc tổ chức chính trị xã hội - nghề nghiệp, tổ chức xã hội, tổ chức xã hội - nghề nghiệp; Đơn vị sự nghiệp thuộc đơn vị sự nghiệp công lập và đơn vị sự nghiệp thuộc doanh nghiệp. Trong phạm vi đề tài nghiên cứu tác giả sẽ tập trung làm rõ về đơn vị sự nghiệp công lập. Cụ thể.

Căn cứ Khoản 1,2 Điều 9, Luật Viên chức số 58/2010/QH12: “Đơn vị sự nghiệp công lập là tổ chức do cơ quan có thẩm quyền của Nhà nước, tổ chức chính trị, tổ chức chính trị - xã hội thành lập theo quy định của pháp luật, có tư cách pháp nhân, cung cấp dịch vụ công, phục vụ quản lý nhà nước” [6]

Như vậy có thể thấy trước hết đơn vị sự nghiệp công lập là tổ chức do cơ quan có thẩm quyền của Nhà nước, tổ chức chính trị, tổ chức chính trị – xã hội thành lập theo quy định của pháp luật. Đơn vị sự nghiệp được thành lập có tư cách pháp nhân, có tài khoản và con dấu riêng.

Đơn vị sự nghiệp thực hiện chức năng phục vụ quản lý nhà nước hoặc cung cấp sản phẩm, dịch vụ công theo quy định của pháp luật trong các lĩnh vực như giáo dục, đào tạo, y tế, nghiên cứu khoa học, văn hóa, thể dục thể thao, du lịch, lao động – thương binh và xã hội, thông tin truyền thông và các lĩnh vực sự nghiệp khác được pháp luật quy định.

Theo chương II Nghị định 60/2021/NĐ-CP của Chính phủ ngày 21/6/2021 quy định cơ chế tự chủ tài chính của đơn vị sự nghiệp công lập đã nêu rõ phương thức để xác định mức độ tự chủ tài chính của đơn vị sự nghiệp.

*Đơn vị sự nghiệp bao gồm:*

- Đơn vị sự nghiệp tự bảo đảm chi thường xuyên và chi đầu tư.
- Đơn vị sự nghiệp tự bảo đảm chi thường xuyên.
- Đơn vị sự nghiệp tự bảo đảm một phần chi thường xuyên
- Đơn vị sự nghiệp do Nhà nước bảo đảm chi thường xuyên. [7]

*Đặc điểm của đơn vị sự nghiệp.*

- Thuộc cơ quan nhà nước, tổ chức chính trị – xã hội, tổ chức chính trị, trong đó chủ yếu là các cơ quan nhà nước và mỗi đơn vị sự nghiệp công lập sẽ là nhà nước đầu tư và xây dựng để vận hành, tùy thuộc vào từng loại đơn vị sự nghiệp mà từ đó nhà nước có sự hỗ trợ ngân sách ở những cấp độ khác nhau.

- Mục đích đơn vị sự nghiệp công lập là hướng tới cung cấp dịch vụ trong các lĩnh vực nhà nước chịu trách nhiệm cung cấp cho người dân như y tế, giáo dục, văn hóa, du lịch... hoặc các lĩnh vực mà khu vực phi nhà nước không có khả năng đầu tư hoặc không quan tâm để đầu tư.

- Cơ chế hoạt động của các đơn vị sự nghiệp công lập đang ngày càng được đổi mới theo hướng tự chủ và được thực hiện hạch toán một cách độc lập, thường sẽ hoạt động theo cơ chế độ thủ trưởng.

- Nhân sự tại các đơn vị sự nghiệp công lập thông thường được tuyển dụng theo VTVL, làm việc theo hợp đồng làm việc. Trong khi đó người đứng đầu, thủ trưởng các đơn vị sự nghiệp công lập là viên chức theo Khoản 1 Điều 1 Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Cán bộ, công chức 2019 (có hiệu lực từ ngày 01/7/2020).

### ***1.1.2. Viên chức***

Cán bộ, công chức, viên chức là những thuật ngữ cơ bản của chế độ công vụ, thường xuyên xuất hiện trong mọi lĩnh vực của đời sống xã hội. Trong khoa học hành chính, theo các cách tiếp cận khác nhau, người ta đã đưa ra các cách giải thích khác nhau về các thuật ngữ "cán bộ", "công chức" và "viên chức".

Theo Điều 2 Luật Viên chức số 58/2010/QH12: “Viên chức là công dân Việt Nam được tuyển dụng theo vị trí việc làm, làm việc tại đơn vị sự nghiệp công lập theo chế độ hợp đồng làm việc, hưởng lương từ quỹ lương của đơn vị sự nghiệp công lập theo quy định của pháp luật”.

Có thể thấy viên chức trước hết phải là công dân Việt Nam, có đầy đủ năng lực, hành vi dân sự và không trong thời gian chịu truy cứu trách nhiệm hình sự.

Viên chức được tuyển dụng vào làm việc tại các vị trí công việc cụ thể theo nhu cầu công việc, VTVL, chức danh nghề nghiệp, thực hiện chức năng xã hội, trực tiếp thực hiện nghiệp vụ, làm việc tại các đơn vị sự nghiệp công lập của Nhà nước trong các lĩnh vực như giáo dục, đào tạo, y tế, nghiên cứu khoa học, văn hóa, thể dục thể thao, du lịch, lao động – thương binh và xã hội, thông tin truyền thông và các lĩnh vực sự nghiệp khác được pháp luật quy định.

Viên chức làm việc theo chế độ hợp đồng làm việc (Chế độ hợp đồng làm việc của viên chức theo quy định mới nhất tại Điều 2 của Luật sửa đổi, bổ sung một số điều trong Luật cán bộ, công chức và Luật viên chức được Quốc hội nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam ban hành năm 2019, với nội dung sửa đổi, bổ sung điều 25 trong luật viên chức 2010), có hiệu lực thi hành từ 01/07/2020 là chế độ hợp đồng làm việc có xác định thời hạn).

Viên chức được hưởng lương từ quỹ lương của đơn vị sự nghiệp công lập, phải tham gia đầy đủ các chế độ bảo hiểm như: Bảo hiểm xã hội bắt buộc, bảo

hiểm y tế (theo Điều 2 Luật BHXH 2014, Khoản 6 Điều 1 Luật BHYT sửa đổi 2014)[8]; bảo hiểm thất nghiệp (theo Khoản 1 Điều 43 Luật Việc làm)[9], Được bổ nhiệm vào một chức danh nghề nghiệp, chức vụ quản lý.

*Phân loại viên chức:*

Căn cứ theo Khoản 1, Điều 3, Nghị định 115/2020/NĐ-CP ngày 25/9/2020 của Chính Phủ, viên chức được phân loại như sau: “Viên chức quản lý là người được bổ nhiệm giữ chức vụ quản lý có thời hạn, chịu trách nhiệm điều hành, tổ chức thực hiện một hoặc một số công việc trong đơn vị sự nghiệp công lập và được hưởng phục cấp chức vụ quản lý;

Viên chức không giữ chức vụ quản lý là người chỉ thực hiện nhiệm vụ chuyên môn nghiệp vụ theo chức danh nghề nghiệp trong đơn vị sự nghiệp công lập”. [10]

**1.1.3 Đội ngũ viên chức**

Có nhiều quan niệm và cách hiểu khác nhau về đội ngũ. Ngày nay khái niệm đội ngũ được dùng cho các tổ chức trong xã hội một cách rộng rãi như: đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức; đội ngũ tri thức, đội ngũ y bác sỹ... xuất phát theo cách hiểu của thuật ngữ quân sự về đội ngũ, đó là: “Khối lượng người được tập hợp lại một cách chỉnh tề và được tổ chức lại thành lực lượng chiến đấu”.

Theo Hồ chí Minh 1974 NXB sự thật tr328: “Đội ngũ là một tập hợp, gồm số đông người cùng chức năng hoặc nghề nghiệp thành một lực lượng”.

Khái niệm đội ngũ tuy có các cách hiểu khác nhau, những đều có chung một điểm đó là: Một nhóm người được tổ chức và tập hợp thành một lực lượng, để thực hiện một hay nhiều chức năng, có thể cùng hay không cùng nghề nghiệp, nhưng đều có chung một mục đích nhất định.

Từ các cách hiểu tác giả đưa ra khái niệm về đội ngũ viên chức như sau: Đội ngũ viên chức là một tập thể gồm số đông người, được tuyển dụng vào làm việc tại các vị trí công việc cụ thể theo nhu cầu công việc; có cùng mục đích, làm việc theo sự chỉ huy thống nhất, có kế hoạch, gắn bó với nhau về quyền lợi vật chất cũng như tinh thần.

#### ***1.1.4. Sử dụng viên chức***

Sử dụng viên chức là hoạt động tiếp theo của quá trình tuyển dụng. Sử dụng viên chức về bản chất thì chính là sử dụng nhân lực thường được hiểu là việc “Dùng người” hoặc “Sử dụng người” trong tổ chức, đơn vị.

Theo Từ điển Tiếng Việt: “Sử dụng là lấy làm phương tiện để phục vụ nhu cầu, mục đích nào đó”[11].

Có thể hiểu theo nghĩa “Sử dụng viên chức là sử dụng con người làm phương tiện để phục vụ cho mục đích, mục tiêu của tổ chức, đơn vị”.

Theo Lê Thanh Hà (2009) Giáo trình quản trị nhân lực tập II nhà xuất bản Lao động - xã hội tr134 “Sử dụng nhân lực là sự đối xử của tổ chức đối với nhân viên và nhà quản lý làm việc cho tổ chức đó. Mục tiêu của sử dụng nhân lực là sử dụng có hiệu quả yếu tố con người trong tổ chức đó, nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức, qua đó giúp tổ chức hoàn thành các mục tiêu, nhiệm vụ đặt ra trong ngắn hạn, trung hạn và dài hạn. Nhiệm vụ cơ bản của sử dụng nhân lực là bố trí đúng người, đúng việc; phát huy có hiệu quả khả năng, năng lực của nhân viên; thu hút và giữ chân nhân viên; làm cho nhân viên luôn có động lực để làm việc và phấn đấu vươn lên; tạo được sự trung thành của nhân viên đối với tổ chức và tạo được bầu không khí, tâm lý thuận lợi trong tập thể lao động”. [12]

Theo Cán Hữu Dạn (2020), Bài giảng tuyển dụng và sử dụng nhân lực tr.42,43 “Sử dụng nhân lực là tổng hợp các hoạt động của tổ chức theo suốt cuộc

đòi sự nghiệp của người lao động tại đơn vị, từ sau khi được lựa chọn đến khi về hưu hay rời khỏi đơn vị nhằm mục đích đạt được hiệu quả cao cho cả tổ chức và nhân viên”.

Cũng theo Cán Hữu Dạn thì sử dụng nhân lực cũng có thể được hiểu là sự đối xử của tổ chức đối với nhân viên và nhà quản lý làm việc cho tổ chức đó. Sự đối xử còn được thể hiện dưới nhiều góc độ khác nhau.

- Xét từ các chính sách đối xử, sử dụng nhân lực là một quá trình bao gồm các chính sách tiếp nhận, bố trí nhân lực, phân công công việc, thử việc; thuyên chuyển, luân chuyển cán bộ; đề bạt, bổ nhiệm cán bộ; xuống chức, kỷ luật; tinh giản nhân lực, thôi việc và nghỉ hưu.

- Xét từ các hoạt động đối xử, sử dụng nhân lực bao gồm các hoạt động phát hiện các khả năng, tiềm năng của người lao động; tạo môi trường và điều kiện thuận lợi để các khả năng, tiềm năng đó phát triển; đưa ra các biện pháp khai thác có hiệu quả các tiềm năng đó.

- Xét từ góc độ nghệ thuật đối xử, sử dụng nhân lực bao gồm việc xây dựng và tổ chức thực hiện các biện pháp tạo động lực lao động cho người lao động trong tổ chức và nghệ thuật ứng xử của những nhà quản lý đối với nhân viên dưới quyền nhằm đạt được các mục tiêu đặt ra của tổ chức. [13]

Theo Nguyễn Thị Hồng, Vũ Hồng Phong (2020) Giáo trình quản trị nhân lực khu vực công tr.166 “Sử dụng nhân lực trong khu vực công thường được gọi là công tác cán bộ. Theo đó, công tác cán bộ gồm: Tiếp nhận viên chức; Biên chế nội bộ (Bổ nhiệm, thay đổi chức danh nghề nghiệp; Thay đổi vị trí việc làm; Biệt phái viên chức; Bổ nhiệm viên chức quản lý; Xin thôi giữ chức vụ quản lý hoặc miễn nhiệm đối với viên chức quản lý; Điều động, luân chuyển, từ chức, miễn nhiệm viên chức); Hoàn tất sử dụng nhân lực (Thôi việc, nghỉ hưu)” [14]



Như vậy, sử dụng nhân lực, hay sử dụng viên chức về thực chất là công tác cán bộ, hoạt động dùng người, sử dụng con người nhằm đạt được các mục tiêu đặt ra của tổ chức, đơn vị. Nó đòi hỏi phải phát huy các kiến thức, kỹ năng của con người để tạo ra hiệu suất lao động cao, đồng thời phải “tạo sân” cho người lao động hoạt động để họ có cơ hội bộc lộ các khả năng, tiềm năng và óc sáng tạo của mình để phục vụ cho mục tiêu phát triển của tổ chức.

### ***1.1.5. Hiệu quả sử dụng đội ngũ viên chức***

Theo Từ điển bách khoa toàn thư Việt Nam thì: “Hiệu quả là kết quả mong muốn, cái sinh ra kết quả mà con người chờ đợi và hướng tới; nó có nội dung khác nhau ở những lĩnh vực khác nhau; trong sản xuất, hiệu quả có nghĩa là hiệu suất, năng suất; trong kinh doanh, hiệu quả là lãi suất, lợi nhuận. Trong lao động nói chung hiệu quả lao động là năng suất lao động, được đánh giá bằng số lượng thời gian hao phí để sản xuất ra một đơn vị sản phẩm, hoặc là bằng số lượng sản phẩm được sản xuất ra trong một đơn vị thời gian”. [15]

Và “Hiệu quả sử dụng lao động là vấn đề có tính chất tổng hợp, là kết quả của cả một hệ thống các biện pháp có quan hệ mật thiết với nhau: Sự thành thạo về kỹ năng lao động của người lao động, của công nghệ, kỹ thuật; sự hợp lý của tổ chức sản xuất, quản lý kinh tế; chăm sóc xã hội đối với người lao động; phát huy cao độ vai trò chủ động, khả năng sáng tạo, lương tâm nghề nghiệp; ý thức trách nhiệm với nhiệm vụ, sự gắn bó mật thiết với tổ chức”

Theo Cán Hữu Dạn (2020), Bài giảng tuyển dụng và sử dụng nhân lực tr.271;272. Hiệu quả sử dụng nhân lực gồm các quan điểm khác nhau như sau:

“Quan điểm thứ nhất cho rằng hiệu quả sử dụng nhân lực được thể hiện ở các chỉ tiêu kết quả sản xuất kinh doanh như tổng doanh thu, tổng lợi nhuận mà doanh nghiệp đạt được từ các chi phí kinh doanh, cách tổ chức quản lý lao động

hay thể hiện ở tiền lương bình quân một lao động. Như vậy, theo quan điểm này thì hiệu quả sử dụng nhân lực được lượng hóa một cách cụ thể và doanh nghiệp nào có tổng doanh thu, tổng lợi nhuận cao chứng tỏ doanh nghiệp sử dụng có hiệu quả nhân lực.

Quan điểm thứ hai cho rằng hiệu quả sử dụng nhân lực không thể hiện ở những chỉ tiêu kết quả sản xuất kinh doanh mà hiệu quả sử dụng nhân lực thể hiện ở khả năng sử dụng nhân lực đúng ngành nghề, đảm bảo sức khỏe, an toàn cho người lao động, mức độ chấp hành kỷ luật của mỗi lao động, bầu không khí tập thể đoàn kết, giúp đỡ lẫn nhau, mối quan hệ thân mật giữa nhà quản lý với người lao động và khả năng đảm bảo công bằng cho người lao động. Như vậy, theo quan điểm này thì không quan tâm đến các chỉ tiêu doanh thu, lợi nhuận.

Quan điểm thứ ba là kết hợp của quan điểm thứ nhất và thứ hai, quan điểm này cho rằng hiệu quả sử dụng nhân lực thể hiện ở các chỉ tiêu kết quả sản xuất kinh doanh và thể hiện ở khả năng sử dụng nhân lực một cách hợp lý phát huy được khả năng chuyên môn, không lãng phí về mặt số lượng và đảm bảo về mặt chất lượng nhân lực và khả năng đảm bảo các chính sách cho người lao động mang tính công bằng”.

Từ những khái niệm và quan điểm trên tác giả đưa ra khái niệm về hiệu quả sử dụng viên chức như sau: Hiệu quả sử dụng viên chức là kết quả mang lại từ các mô hình, chính sách quản lý và sử dụng viên chức, kết quả đạt được bằng các chỉ số, mục tiêu cụ thể mà đơn vị đề ra và việc tổ chức quản lý, sử dụng viên chức đúng ngành, đúng nghề, phát huy được năng lực của viên chức, đảm bảo sức khỏe, sự hợp lý, an toàn cho viên chức, mức độ chấp hành kỷ luật của viên chức cao hơn, nâng cao khả năng sáng kiến, cải tiến kỹ thuật, hiệu quả công việc và đảm bảo công bằng cho viên chức.

Qua đó chúng ta cũng có thể tiếp cận khái niệm theo hướng như sau: Hiệu quả sử dụng viên chức chính là kết quả của việc sử dụng viên chức một cách hợp lý, không lãng phí về mặt số lượng, đảm bảo về mặt chất lượng, không vi phạm quy định của nhà nước, giúp cho tổ chức đạt được các mục tiêu đặt ra.

#### ***1.1.6. Nâng cao hiệu quả sử dụng đội ngũ viên chức***

Có thể nói trong các yếu tố nguồn lực của các đơn vị, tổ chức thì yếu tố con người là khó sử dụng nhất. Phải làm như thế nào để nâng cao hiệu quả sử dụng lao động là vấn đề nan giải của bất kỳ một đơn vị, tổ chức nào.

Mục tiêu hàng đầu là đạt được hiệu quả kinh tế, xã hội cao, đạt được các mục tiêu đề ra của tổ chức. Và để mọi hoạt động không bị giám sát cần phải sử dụng viên chức một cách hợp lý, khoa học. Nếu sử dụng viên chức không hợp lý, việc bố trí viên chức không đúng chức năng của từng người sẽ gây ra tâm lý chán nản, không nhiệt tình với công việc được giao dẫn đến hiệu quả công việc thấp và sẽ dẫn tới sự giám sát về tất cả các vấn đề khác của đơn vị.

Khi nâng cao hiệu quả sử dụng viên chức tức là đơn vị đã giảm được chi phí đầu vào, phát huy được hết khả năng của viên chức trong đơn vị nhờ vào việc bố trí họ đúng vị trí làm việc, đúng ngành nghề và đối xử với họ một cách công bằng để tạo động lực thúc đẩy họ ngày càng hoàn thiện bản thân và cống hiến hết khả năng của mình cho đơn vị. Từ đó, viên chức có điều kiện nâng cao trình độ chuyên môn, ổn định và nâng cao đời sống sinh hoạt, các nhu cầu khác của họ được đáp ứng tốt hơn. Khi viên chức có đủ các điều kiện trên họ lại tác động trở lại đơn vị, sẽ hăng say hơn trong quá trình làm việc, đóng góp hết khả năng của mình vào công việc, tăng năng suất lao động. Và đơn vị từ đó sẽ đạt được các mục tiêu của mình, đáp ứng ngày càng tốt hơn nhu cầu của viên chức.

Tóm lại, việc nâng cao hiệu quả sử dụng viên chức là thực hiện chiến lược, kế hoạch, giải pháp đề ra về sử dụng viên chức trong một tổ chức, đơn vị góp phần giúp đơn vị phát triển bền vững, thúc đẩy tinh thần của viên chức phát huy tối đa mọi khả năng của bản thân, gắn bó với đơn vị lâu dài, giữ chân nhân tài trong tổ chức.

## **1.2. Cơ sở sử dụng đội ngũ viên chức**

### ***1.2.1. Cơ sở pháp lý***

Cho đến nay nhà nước đã ban hành rất nhiều luật và văn bản dưới luật về vấn đề sử dụng viên chức để làm căn cứ cho các cơ quan, đơn vị triển khai và thực hiện một cách có hiệu quả như sau:

- Luật Viên chức số 58/2010/QH12 ngày 15 tháng 11 năm 2010 do Quốc Hội ban hành.

- Luật số: 52/2019/QH14 ngày 25 tháng 11 năm 2019 của quốc Hội ban hành sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật cán bộ, công chức và Luật viên chức.

- Nghị định số 106/2020/NĐ-CP ngày 10 tháng 9 năm 2020 của Chính phủ quy định về vị trí việc làm và số lượng người làm việc trong đơn vị sự nghiệp công lập.

- Nghị định số: 115/2020/NĐ-CP ngày 25 tháng 9 năm 2020 của Chính Phủ quy định về tuyển dụng, sử dụng và quản lý viên chức.

- Thông tư số: 06/2020/TT-BNV ngày 02 tháng 12 năm 2020 của Bộ Nội Vụ Ban hành quy chế tổ chức thi tuyển, xét tuyển công chức, viên chức, thi nâng ngạch công chức, thi hoặc xét thăng hạng chức danh nghề nghiệp viên chức; nội quy thi tuyển, xét tuyển công chức, viên chức, thi nâng ngạch công chức, thi hoặc xét thăng hạng chức danh nghề nghiệp viên chức.

- Nghị định số: 90/2020/NĐ-CP ngày 13 tháng 8 năm 2020 của Chính Phủ quy định về đánh giá, xếp loại chất lượng cán bộ công chức, viên chức.

- Nghị định số: 120/2020/NĐ-CP ngày 07 tháng 10 năm 2020 của Chính phủ quy định về thành lập, tổ chức lại, giải thể đơn vị sự nghiệp công lập.

- Nghị định số: 112/2020/NĐ-CP ngày 18 tháng 9 năm 2020 của Chính Phủ quy định về xử lý kỷ luật cán bộ, công chức, viên chức.

### ***1.2.2. Kết quả đánh giá đội ngũ viên chức***

Đánh giá đội ngũ viên chức là thu thập một tập hợp thông tin đủ, thích hợp, có giá trị và đáng tin cậy; xem xét mức độ phù hợp giữa tập hợp thông tin này và một tập hợp tiêu chí phù hợp với các mục tiêu định ra ban đầu hay điều chỉnh trong quá trình thu thập thông tin; nhằm ra một quyết định. Đây là cơ sở thực tiễn để đưa ra các số liệu, thông tin chính xác như: số lượng, chất lượng viên chức, nhằm xây dựng các giải pháp hiệu quả sử dụng đội ngũ viên chức trong đơn vị.

*Số lượng viên chức:* Là tổng số viên chức của một đơn vị, được biểu hiện thông qua các chỉ tiêu quy mô và tốc độ tăng, giảm của viên chức của đơn vị trong các năm như: tuyển mới, điều động, nghỉ hưu, nghỉ việc....Căn cứ vào chức năng nhiệm vụ, tình hình thực tế của từng đơn vị quy mô viên chức tăng, giảm phải đáp ứng với VTVL và nhu cầu nhân lực của đơn vị. Quy mô càng lớn, tốc độ tăng càng chậm.

*Chất lượng viên chức:* Là việc viên chức đáp ứng mục tiêu, yêu cầu của tổ chức, đơn vị về các điều kiện, tiêu chuẩn để thực hiện các nhiệm vụ được giao. Chất lượng viên chức được thể hiện thông qua độ tuổi, giới tính, trình độ văn hóa, trình độ chuyên môn, trình độ lý luận chính trị, trình độ quản lý nhà nước theo ngạch, bậc, các văn bằng chứng chỉ theo quy định của nhà nước.

+ Độ tuổi của viên chức được xác định để làm căn cứ đánh giá viên chức đang trẻ hóa hay già hóa để xác định được nhu cầu phát triển nhân lực, từ đó đưa ra các phương án sử dụng lao động hợp lý.

+ Điều kiện về giới tính là một trong các điều kiện được quy định trong tuyển dụng viên chức tùy vào nhu cầu, mục đích sử dụng của đơn vị, đáp ứng với điều kiện công việc trong một số trường hợp nhất định.

+ Trình độ văn hóa là khả năng tri thức và kỹ năng có thể tiếp thu những kiến thức cơ bản. Trình độ văn hóa là nền tảng cho việc tiếp thu các kiến thức khoa học công nghệ, đào tạo và tái tạo nghề nghiệp.

+ Trình độ chuyên môn: là kiến thức, kỹ năng cần thiết để đảm nhiệm các nhiệm vụ được giao theo vị trí việc làm, nhằm nâng cao hiệu quả lao động. Trình độ chuyên môn bao gồm bằng cấp từ trung cấp tới trên đại học.

+ Trình độ lý luận chính trị: là điều kiện cần và đủ trong các cơ quan nhà nước, tổ chức đảng. Trình độ lý luận chính trị đối với cán bộ, đảng viên nhằm bảo sự thống nhất về tiêu chuẩn trình độ lý luận chính trị trong Đảng; làm cơ sở xây dựng và thực hiện kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng, quy hoạch, bổ nhiệm cập nhật kiến thức về lý luận chính trị và thực hiện chính sách đối với cán bộ, đảng viên và viên chức trong đơn vị.

+ Chức danh nghề nghiệp: là tên gọi thể hiện trình độ, năng lực chuyên môn, nghiệp vụ của viên chức trong từng lĩnh vực nghề nghiệp; được sử dụng làm căn cứ để thực hiện công tác tuyển dụng, sử dụng và quản lý viên chức.

Tiêu chuẩn chức danh nghề nghiệp viên chức bao gồm: Tên của chức danh nghề nghiệp (Cán sự, chuyên viên, công tác xã hội viên, bác sỹ...); Nhiệm vụ: cụ thể những công việc phải thực hiện có mức độ phức tạp phù hợp với hạng chức

đanh nghề nghiệp; Tiêu chuẩn về đạo đức nghề nghiệp; Tiêu chuẩn về trình độ đào tạo, bồi dưỡng; Tiêu chuẩn về năng lực chuyên môn, nghiệp vụ.

Hạng chức danh nghề nghiệp là cấp độ thể hiện trình độ, năng lực chuyên môn, nghiệp vụ của viên chức trong từng ngành, lĩnh vực. Bao gồm: Chức danh nghề nghiệp hạng I; hạng II; hạng III; hạng IV; hạng V.

### ***1.2.3. Xác định vị trí việc làm và tiêu chuẩn khung năng lực***

#### ***Xác định vị trí việc làm***

Theo khoản 1 Điều 7 Luật Viên chức 2010: “Vị trí việc làm là công việc hoặc nhiệm vụ gắn với chức danh nghề nghiệp hoặc chức vụ quản lý tương ứng, là căn cứ xác định số lượng người làm việc, cơ cấu viên chức để thực hiện việc tuyển dụng, sử dụng và quản lý viên chức trong đơn vị sự nghiệp công lập”

Theo Điều 5 Nghị định 106/2020/NĐ-CP ngày 10/9/2020 của Chính phủ: VTVL được phân loại theo khối lượng công việc: do một người đảm nhận một vị trí, nhiều người đảm nhận một vị trí và một người sẽ kiêm nhiệm nhiều vị trí.

Phân loại theo tính chất nội dung công việc bao gồm: VTVL lãnh đạo quản lý, chức danh nghề nghiệp chuyên ngành, chức danh nghề nghiệp chuyên môn dùng chung và hỗ trợ phục vụ.

- Căn cứ xác định VTVL dựa trên cơ sở kết quả phân tích tổ chức thể hiện ở chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn, cơ cấu tổ chức của đơn vị; mức độ phức tạp, tính chất, đặc điểm, quy mô hoạt động, phạm vi, đối tượng phục vụ, quy trình quản lý chuyên môn, nghiệp vụ theo quy định của pháp luật.

- Căn cứ xác định số lượng người làm việc dựa vào VTVL và khối lượng công việc thực tế tại từng VTVL của đơn vị; mức độ hiện đại hóa công sở, trang thiết bị, phương tiện làm việc và ứng dụng công nghệ thông tin; thực trạng quản lý, sử dụng số lượng người làm việc được giao của đơn vị.

- Xác định cơ cấu viên chức theo chức danh nghề nghiệp được căn cứ vào danh mục VTVL; mức độ phức tạp của công việc của VTVL; tiêu chuẩn, chức danh nghề nghiệp viên chức tương ứng với VTVL.”

Xác định VTVL có ý nghĩa quan trọng đối với các hoạt động, công tác tại đơn vị sự nghiệp công lập nói chung và đặc biệt trong công tác sử dụng viên chức tại đơn vị nói riêng.

+ Xác định VTVL giúp rà soát lại tổ chức bộ máy của đơn vị, đội ngũ viên chức và xác định từng vị trí trong tổ chức gắn với việc triển khai, thực hiện chức năng, nhiệm vụ của đơn vị.

+ Việc xác định VTVL sẽ kịp thời phát hiện những chông chéo về chức năng, nhiệm vụ của các vị trí việc làm tại đơn vị.

VTVL là cơ sở quan trọng, tạo điều kiện thuận lợi để quy hoạch, tuyển chọn, bồi dưỡng, đánh giá và tạo nguồn lãnh đạo, quản lý.

+ Việc xác định VTVL là cơ sở để tuyển dụng viên chức có chuyên môn phù hợp với VTVL đã xác định.

+ Trên cơ sở các bản mô tả công việc và khung năng lực cho từng vị trí, làm căn cứ để các đơn vị lập kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng và đánh giá hiệu quả đào tạo cho từng vị trí.

+ Thông qua các bản mô tả công việc và khung năng lực cho từng vị trí, các đơn vị sẽ tiến hành đánh giá thực hiện công việc cho viên chức theo định kỳ .

+ Xác định VTVL là một bước chuyển biến trong công tác quản lý trên cơ sở kết hợp tiêu chuẩn chức danh nghề nghiệp và VTVL từ đó làm tiêu chí để đánh giá hiệu quả sử dụng đội ngũ viên chức của đơn vị.

***Tiêu chuẩn khung năng lực.***



“**Khung năng lực** là bảng mô tả tổ hợp các kiến thức, kỹ năng, thái độ và đặc điểm một viên chức cần để hoàn thành tốt công việc”. Kết cấu của khung năng lực thường gồm 3 nhóm năng lực chính sau:

**Nhóm năng lực chung** / cốt lõi: gồm các năng lực cần thiết cho tất cả các vị trí. Các năng lực cốt lõi được xác định dựa trên vị trí việc làm của đơn vị.

**Năng lực khối** /chuyên môn: là các kiến thức, kỹ năng về một lĩnh vực chuyên môn cụ thể cần để hoàn thành một công việc, mang tính đặc thù cho vị trí công việc mà viên chức cần có để có thể đảm nhận vị trí công việc đó.

**Nhóm năng lực quản lý** / lãnh đạo: là các yêu cầu đối với các công việc có tính chất quản lý bao gồm hoạch định, tổ chức, điều phối nguồn lực (ngân sách, con người...) và thực hiện kiểm tra, giám sát, đánh giá công việc. Tùy theo tính chất phức tạp, mức độ và phạm vi quản lý mà mỗi chức danh có những yêu cầu về tiêu chuẩn năng lực quản lý khác nhau.

### **1.3. Nội dung sử dụng đội ngũ viên chức**

Viên chức là người được tuyển vào các tổ chức, đơn vị sự nghiệp công lập để đảm nhận VTVL trong tổ chức công. Viên chức sau khi tuyển dụng sẽ trải qua 03 giai đoạn tại đơn vị.

Giai đoạn 1: Tiếp nhận viên chức bao gồm: Tiếp đón, ký kết hợp đồng làm việc, nhận việc, hội nhập, tập sự, bổ nhiệm chức danh nghề nghiệp.

Giai đoạn 2: Sử dụng viên chức: Bố trí, phân công công tác, biệt phái, điều động, luân chuyển, chuyển đổi vị trí công tác; thay đổi chức danh nghề nghiệp; quy hoạch, bổ nhiệm viên chức quản lý, miễn nhiệm, thôi giữ chức vụ quản lý.

Giai đoạn 3: Hoàn tất sử dụng: Thôi việc, Về hưu, Tinh giản biên chế.

#### **1.3.1. Bố trí, phân công công tác**

##### ***Bố trí công tác***

Theo Cấn Hữu Dạn (2020), Bài giảng Tuyển dụng và sử dụng nhân lực: “Bố trí là việc sắp xếp người lao động vào từng vị trí việc làm nhất định trong tổ chức nhằm đạt được hiệu quả cao”.

Theo Lê Thanh Hà (2009) Giáo trình Quản trị nhân lực Tr29 “Việc bố trí nhân lực là hoạt động nhằm sắp xếp cho người lao động một chỗ làm việc”

Việc bố trí công việc được thực hiện theo một số trường hợp như sau:

- + Viên chức được tuyển dụng mới theo đề án VTVL
- + Viên chức chuyên công tác hoặc được điều động, biệt phái từ cơ quan khác đến hoặc do sát nhập đơn vị.
- + Trường hợp viên chức dôi dư do sắp xếp lại tổ chức bộ máy.

Việc bố trí công việc cho viên chức ảnh hưởng đến hiệu quả sử dụng viên chức trong đơn vị. Viên chức được bố trí công việc phù hợp với năng lực chuyên môn, sở trường sẽ có nhiều cơ hội phát huy năng lực bản thân và có hứng thú, say mê với công việc. Do vậy bố trí công việc cho viên chức cần hướng đến mục tiêu bố trí đúng việc, đúng người và đúng thời điểm.

### ***Phân công công tác***

Theo Lê Thanh Hà (2009) Giáo trình Quản trị nhân lực Tr32 “Phân công công việc là hoạt động giao việc cho người lao động”.

- + Phân công công việc cho viên chức bao gồm:

Công việc được phân công thường xuyên: Được thể hiện tại bản mô tả công việc của chức danh công việc viên chức đó đảm nhận.

Công việc được phân công đột xuất: Giao cho viên chức những công việc, nhiệm vụ phát sinh không nằm trong kế hoạch dự tính cần phải giải quyết. Việc phân công công việc đúng đắn có thể giúp viên chức phát huy được các kiến

thức, kỹ năng và kinh nghiệm đã được tích lũy, tạo thuận lợi cho việc hoàn thành công việc được giao đạt hiệu quả cao.

Theo điều 26 Nghị định 115/2020/NĐ-CP Của Chính phủ.

Việc phân công, bố trí công tác được thực hiện theo sự quản lý của người đứng đầu đơn vị sử dụng viên chức, việc bố trí, phân công công tác phải bảo đảm phù hợp giữa nhiệm vụ được giao với chức danh nghề nghiệp viên chức, chức vụ quản lý được bổ nhiệm và yêu cầu của VTVL. Viên chức chịu trách nhiệm về kết quả và chất lượng thực hiện nhiệm vụ của mình; viên chức quản lý phải chịu trách nhiệm về việc thi hành nhiệm vụ của viên chức thuộc quyền quản lý theo quy định của pháp luật.

### ***1.3.2. Luân chuyển, biệt phái, điều động, thuyên chuyển viên chức***

***Luân chuyển:*** thuật ngữ này được dùng cho việc luân chuyển lãnh đạo quản lý: Luân chuyển là việc viên chức lãnh đạo, quản lý được bổ nhiệm giữ một chức danh lãnh đạo, quản lý mới ở đơn vị khác trong một thời hạn nhất định để tiếp tục được đào tạo, bồi dưỡng, rèn luyện theo yêu cầu nhiệm vụ và yêu cầu của chức danh quy hoạch.

Đây là phương pháp luân chuyển lãnh đạo, quản lý được đào tạo từ công việc này sang công việc khác để cung cấp cho họ những kiến thức, kỹ năng làm việc ở nhiều lĩnh vực khác nhau tại các đơn vị và từ đó phát triển năng lực, nghề nghiệp phục vụ các công việc trong tương lai.

Thời gian để thực hiện việc luân chuyển là: viên chức lãnh đạo quản lý giữ chức vụ từ đủ 05 năm đến tối đa là 10 năm.

Mục tiêu của luân chuyển viên chức quản lý là đào tạo, rèn luyện, thử thách, tạo đội ngũ cán bộ nguồn và khảo nghiệm để làm căn cứ cho việc bố trí, sắp xếp và sử dụng viên chức lãnh đạo quản lý theo quy hoạch, phòng chống

tham nhũng. Từ đó, nâng cao hiệu quả sử dụng đội ngũ viên chức cũng như thực hiện quy định của pháp luật trong các đơn vị thuộc khu vực công.

### **Điều động viên chức :**

Theo Điều 7 Luật Cán bộ công chức năm 2008: Điều động là việc cán bộ, công chức được cơ quan có thẩm quyền quyết định chuyển từ cơ quan, tổ chức, đơn vị này đến làm việc ở cơ quan, tổ chức, đơn vị khác [18]

Trên thực tế thuật ngữ điều động viên chức không được quy định rõ trong Luật, Nghị định nhưng được dùng cho cả công chức và viên chức. Do vậy điều động viên chức cũng chính là việc điều chuyển viên chức đến làm việc tại các cơ quan, tổ chức, đơn vị này đến làm việc tại các cơ quan, tổ chức, đơn vị khác.

Việc điều động viên chức được thực hiện theo yêu cầu nhiệm vụ cụ thể hoặc là do chuyển đổi vị trí công tác theo quy định của pháp luật hoặc theo quy hoạch, kế hoạch sử dụng viên chức trong cơ quan, tổ chức, đơn vị và giữa các cơ quan, tổ chức, đơn vị theo quyết định của cơ quan có thẩm quyền, hoặc do nguyện vọng của cá nhân. Viên chức được điều động phải đạt yêu cầu về chuyên môn, nghiệp vụ phù hợp với VTVL mới.

### ***Thuyên chuyển viên chức:***

Thuyên chuyển viên chức là một quá trình chuyển đổi theo chiều ngang của một viên chức, trong đó có sự thay đổi trong công việc, mà không có bất kỳ sửa đổi nào trong chế độ đãi ngộ và sửa đổi trách nhiệm. Đó là một hình thức di chuyển nội bộ, trong đó viên chức được chuyển từ công việc này sang công việc khác thường là ở một địa điểm hoặc bộ phận khác.

Thuyên chuyển giúp đơn vị sử dụng nhân lực linh hoạt hơn, hiệu quả hơn, khắc phục các sai sót trong bố trí lao động, giúp viên chức đảm đương công việc tốt hơn so với trước khi thuyên chuyển; giúp cho công việc của các bộ phận có

sự đổi mới, tránh tính đơn điệu và lối mòn, qua đó nâng cao được động lực làm việc, phát huy tính sáng tạo trong công việc, giúp cho đơn vị khắc phục được tình trạng thừa thiếu viên chức, kiêm nhiệm công việc, thể hiện sự linh hoạt trong sử dụng viên chức.

***Biệt phái viên chức:***

Theo điều 36 Luật Viên chức 2010: Biệt phái viên chức là việc viên chức của đơn vị sự nghiệp công lập này được cử đi làm việc tại cơ quan, tổ chức, đơn vị khác theo yêu cầu nhiệm vụ trong một thời hạn nhất định. Người đứng đầu đơn vị sự nghiệp công lập hoặc cơ quan có thẩm quyền quản lý đơn vị sự nghiệp công lập quyết định việc biệt phái viên chức.

Theo Điều 27, Nghị định 115/2020/NĐ-CP ngày 25 tháng 9 năm 2020 Của Chính phủ. Các trường hợp biệt phái bao gồm: Biệt phái theo nhiệm vụ đột xuất, cấp bách; biệt phái để thực hiện công việc cần giải quyết trong một thời gian nhất định.

Thời hạn biệt phái viên chức không quá 03 năm; viên chức được cử biệt phái chịu sự phân công, bố trí, đánh giá, kiểm tra việc thực hiện nhiệm vụ của cơ quan nơi được cử đến biệt phái. Người đứng đầu đơn vị sự nghiệp công lập quyết định việc biệt phái viên chức thuộc thẩm quyền quản lý.

***1.3.3 Bổ nhiệm, thay đổi chức danh nghề nghiệp; thay đổi vị trí việc làm.***

***Bổ nhiệm chức danh nghề nghiệp*** là việc viên chức được bổ nhiệm vào chức danh nghề nghiệp sau khi hết thời gian tập sự phù hợp với chuyên môn nghiệp vụ và vị trí việc làm được tuyển dụng.

***Thay đổi chức danh nghề nghiệp:*** Là việc viên chức được bổ nhiệm vào một chức danh nghề nghiệp khác phù hợp với chuyên môn, nghiệp vụ của VTVL đang đảm nhiệm.

Việc thay đổi chức danh nghề nghiệp đối với viên chức được thực hiện trong các trường hợp sau: Xét chuyển từ chức danh nghề nghiệp này sang chức danh nghề nghiệp khác tương ứng cùng mức độ phức tạp công việc theo yêu cầu của VTVL; Thi hoặc xét thăng hạng chức danh nghề nghiệp từ hạng thấp lên hạng cao hơn liền kề trong cùng lĩnh vực nghề nghiệp; Xét thăng hạng đặc cách vào hạng chức danh nghề nghiệp cao hơn tương ứng với chức danh được công nhận, bổ nhiệm theo quy định của pháp luật chuyên ngành.

Việc xét chuyển chức danh nghề nghiệp được thực hiện khi viên chức thay đổi VTVL mà chức danh nghề nghiệp đang giữ không phù hợp với yêu cầu của VTVL mới. Viên chức được xét chuyển chức danh nghề nghiệp phải đáp ứng đủ tiêu chuẩn chức danh nghề nghiệp được chuyển (về trình độ chuyên môn, bằng cấp phù hợp, các chứng chỉ theo quy định của VTVL). Người đứng đầu đơn vị sự nghiệp công lập quyết định hoặc đề nghị cấp có thẩm quyền quyết định việc xét chuyển chức danh nghề nghiệp theo thẩm quyền phân cấp. Khi xét chuyển chức danh nghề nghiệp không kết hợp nâng lương.

### ***Thay đổi vị trí việc làm***

Là việc thay đổi từ VTVL này sang VTVL khác của viên chức trong một đơn vị sự nghiệp đáp ứng đầy đủ nhu cầu của đơn vị và các điều kiện tiêu chuẩn của viên chức được chuyển đổi.

Như vậy để thay đổi VTVL viên chức cần phải đáp ứng các điều kiện sau:

- + Đơn vị sự nghiệp công lập có nhu cầu tuyển dụng;
- + Viên chức phải có đủ tiêu chuẩn chuyên môn, nghiệp vụ của VTVL đó;
- + Người đứng đầu đơn vị sự nghiệp công lập hoặc cơ quan có thẩm quyền quản lý đơn vị sự nghiệp công lập thực hiện lựa chọn viên chức vào VTVL còn

thiếu theo nguyên tắc bình đẳng, công khai, minh bạch, khách quan và đúng pháp luật.

#### ***1.3.4. Quy hoạch và bổ nhiệm viên chức quản lý***

##### ***Quy hoạch viên chức:***

Việc quy hoạch viên chức là hoạt động quan trọng trong việc sử dụng viên chức. Thực tế cho thấy với đội ngũ viên chức giỏi về năng lực quản lý, có bản lĩnh chính trị vững vàng, phẩm chất đạo đức tốt đã và đang có ý nghĩa hết sức quan trọng trong việc thực hiện chủ trương, đường lối, chính sách của Đảng, nhà nước. Chính vì vậy, công tác quy hoạch viên chức được coi là khâu then chốt, có vai trò chiến lược trong các đơn vị.

Theo Hướng dẫn số 15-HD/BTCTW của Ban Tổ chức Trung ương: “Việc quy hoạch viên chức được thực hiện thống nhất về nhận thức, quan điểm, nguyên tắc trong công tác quy hoạch cán bộ; đánh giá đúng cán bộ trước khi đưa vào quy hoạch; việc quy hoạch đảm bảo phương châm “mở” và “động”; đảm bảo mối quan hệ giữa quy hoạch cán bộ và bố trí nhân sự, số lượng nguồn, chất lượng nguồn đưa vào quy hoạch, cơ cấu hợp lý về độ tuổi, giới tính và cán bộ là người dân tộc thiểu số trong quy hoạch”. [20]

##### ***Bổ nhiệm viên chức quản lý:***

Viên chức quản lý là những người được bổ nhiệm giữ chức vụ quản lý có thời hạn, chịu trách nhiệm điều hành, tổ chức thực hiện một hoặc một số công việc trong đơn vị sự nghiệp công lập được hưởng phụ cấp chức vụ quản lý.

Theo Điều 43,44 Nghị định 115/2020/NĐ-CP của Chính phủ: Thời hạn giữ chức vụ của viên chức quản lý cho mỗi lần bổ nhiệm là 05 năm; Thời hạn viên chức giữ một chức vụ quản lý không quá 02 nhiệm kỳ liên tiếp.

Khi viên chức quản lý hết thời hạn giữ chức vụ quản lý thông thường là 05 năm trừ trường hợp bị xử lý kỷ luật thì phải được xem xét bổ nhiệm lại hoặc không bổ nhiệm lại. Trường hợp không được bổ nhiệm lại, cấp có thẩm quyền bổ nhiệm có trách nhiệm bố trí viên chức vào VTVL theo nhu cầu công tác, phù hợp với chuyên môn, nghiệp vụ của viên chức phù hợp với VTVL được giao.

Tóm lại, các đơn vị sự nghiệp công lập dựa vào số lượng viên chức trong biên chế để căn cứ vào điều kiện cụ thể của đơn vị sự nghiệp công lập tiến hành các bước bổ nhiệm chức quản lý theo quy định, bên cạnh đó trong quá trình công tác thì được tham gia hoạt động nghề nghiệp theo chức danh nghề nghiệp đã được bổ nhiệm để phù hợp với chuyên môn, trình độ phù hợp với VTVL theo quy định của luật viên chức. Do đó để sử dụng có hiệu quả đội ngũ viên chức trong đơn vị thì việc lựa chọn được người bổ nhiệm vào viên chức quản lý vừa phải có tâm và có tầm để phát huy sức mạnh cá nhân, tập thể, tăng tình đoàn kết, hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

### ***1.3.5. Thôi giữ chức vụ, miễn nhiệm đối với viên chức quản lý.***

#### ***Thôi giữ chức vụ quản lý.***

Theo Quy định số 260-QĐ/TW ngày 2 tháng 10 năm 2009 của Bộ chính trị quy định về việc thôi giữ chức vụ, miễn nhiệm, từ chức của cán bộ

“Thôi giữ chức vụ là việc cấp có thẩm quyền quyết định cho cán bộ chấm dứt chức vụ để nhận nhiệm vụ khác hoặc nghỉ để chữa bệnh. Việc thôi giữ chức vụ gắn với yếu tố khách quan” [21]

Các trường hợp xem xét quyết định cho thôi chức vụ đối với viên chức quản lý bao gồm: Tự nguyện, chủ động xin thôi chức vụ quản lý; Không đủ sức khỏe, hạn chế về năng lực, không còn uy tín để hoàn thành chức trách nhiệm vụ được giao; Vì các lý do chính đáng khác của viên chức.



### ***Miễn nhiệm đối với viên chức quản lý***

“Miễn nhiệm là việc cấp có thẩm quyền quyết định chấm dứt chức vụ đối với cán bộ do vi phạm kỷ luật, vi phạm đạo đức, năng lực yếu kém, không hoàn thành nhiệm vụ, mất uy tín nhưng chưa đến mức xử lý kỷ luật cách chức hoặc bãi nhiệm. Miễn nhiệm gắn với yếu tố chủ quan do cán bộ gây nên”. Việc miễn nhiệm viên chức quản lý chính là việc thôi giữ chức vụ, chức danh khi chưa hết nhiệm kỳ hoặc chưa hết thời hạn bổ nhiệm.

Theo Khoản 1 Điều 55 Nghị định 115/2020/NĐ-CP quy định như sau:

Các trường hợp xem xét miễn nhiệm đối với viên chức quản lý được thực hiện khi viên chức quản lý có hai năm liên tiếp được xếp loại chất lượng ở mức không hoàn thành nhiệm vụ; Bị xử lý kỷ luật chưa đến mức cách chức nhưng do yêu cầu nhiệm vụ công tác cần phải thay thế; Bị xử lý kỷ luật khiển trách hoặc cảnh cáo hai lần trong cùng một thời hạn bổ nhiệm; Bị cơ quan có thẩm quyền kết luận vi phạm quy định của Đảng về bảo vệ chính trị nội bộ; Các lý do miễn nhiệm khác theo quy định của Đảng và pháp luật.

#### **1.4. Đánh giá hiệu quả sử dụng đội ngũ viên chức**

Việc đánh giá hiệu quả sử dụng đội ngũ viên chức được thực hiện thông qua việc xác định VTVL và đánh giá thực hiện công việc hằng tháng, năm tùy theo cách thức sử dụng và quản lý viên chức của đơn vị.

Nội dung đánh giá hiệu quả sử dụng đội ngũ viên chức được thể hiện qua các tiêu chí sau:

##### ***1.4.1. Hiệu quả sử dụng đội ngũ viên chức về số lượng***

Hiệu quả sử dụng đội ngũ viên chức về số lượng được phản ánh thông qua các chỉ tiêu sau:

+ Tỷ lệ người làm việc theo VTVL

## Số người làm việc theo VTVL

$$\text{Tỷ lệ số người làm việc} = \frac{\text{Số người làm việc theo VTVL}}{\text{Tổng số viên chức}} \times 100(\%)$$

Để xác định được chỉ tiêu này phải căn cứ vào hướng dẫn của cơ quan có thẩm quyền về định mức số lượng người làm việc trong đơn vị sự nghiệp công lập theo ngành, lĩnh vực để lập kế hoạch số lượng người làm việc hàng năm; tổ chức thẩm định và trình người đứng đầu đơn vị sự nghiệp công lập quyết định phê duyệt. Tại Đề án VTVL đã được phê duyệt đã nêu cụ thể từng vị trí và số lượng người làm việc cần có để đáp ứng với vị trí đó. Do đó chỉ tiêu này cho biết số lượng người làm việc theo VTVL chiếm bao nhiêu phần trăm trong tổng số viên chức, tỷ lệ này lớn hơn 100% chứng tỏ số người làm việc tại đơn vị đó chưa đủ so với yêu cầu của VTVL. Tỷ lệ này nhỏ hơn 100% chứng tỏ đơn vị đang có số viên chức dư thừa, tỷ lệ này càng nhỏ càng thì số viên chức dư thừa càng lớn. Do vậy tỷ lệ này cao hay thấp đều gây ảnh hưởng lớn đến hiệu quả sử dụng lao động trong tổ chức.

+ Tỷ lệ viên chức tận dụng tối đa quỹ thời gian làm việc.

*Tỷ lệ viên chức làm thêm giờ.*

Số VC làm thêm giờ

$$\text{Tỷ lệ VC làm thêm giờ} = \frac{\text{Số VC làm thêm giờ}}{\text{Tổng số viên chức}} \times 100\%$$

Tổng số viên chức

*Tỷ lệ số lượt viên chức nghỉ chế độ theo quy định.*

Số lượt VC nghỉ theo quy định trong năm

$$\text{Tỷ lệ lượt VC nghỉ theo QĐ} = \frac{\text{Số lượt VC nghỉ theo quy định trong năm}}{\text{Tổng số viên chức}} \times 100\%$$

Các chỉ tiêu về tận dụng quỹ thời gian làm việc của viên chức được biểu hiện thông qua thời gian thực hiện công việc của viên chức trong đó có thực hiện công việc trong giờ hành chính và ngoài giờ hành chính. Tỷ lệ số viên chức làm ngoài giờ hành chính cao chứng tỏ đơn vị đó đang vượt quá công năng sử dụng viên chức. Còn về chỉ tiêu số viên chức nghỉ theo quy định được tính vào giờ làm việc hành chính càng cao thì đơn vị đó phải thực hiện kiêm nhiệm công việc tạm thời càng lớn.

#### **1.4.2. Hiệu quả sử dụng đội ngũ viên chức về chất lượng**

+ Tỷ lệ sử dụng viên chức có chuyên ngành đào tạo đúng với VTVL

Số VC được bố trí CV đúng chuyên môn

$$\text{Tỷ lệ VC đúng chuyên môn} = \frac{\text{Số VC được bố trí CV đúng chuyên môn}}{\text{Tổng số viên chức}} \times 100(\%)$$

Chỉ tiêu này cho biết số viên chức đúng chuyên ngành đào tạo theo VTVL trong tổng số viên chức Sở. Tỷ lệ này càng lớn chứng tỏ số viên chức được bố trí phù hợp với VTVL làm càng cao, giúp viên chức phát huy được kiến thức, kỹ năng đã được đào tạo vào công việc.

+ Tỷ lệ viên chức được làm việc theo nguyện vọng.

Số VC được làm việc theo nguyện vọng

$$\text{Tỷ lệ VC làm việc theo nguyện vọng} = \frac{\text{Số VC được làm việc theo nguyện vọng}}{\text{Tổng số viên chức}} \times 100\%$$

+ Tỷ lệ viên chức được làm việc theo sở trường công tác

Số VC được làm việc sở trường

$$\text{Tỷ lệ VC làm việc theo sở trường} = \frac{\text{Số VC được làm việc sở trường}}{\text{Tổng số viên chức}} \times 100\%$$

Các tỷ lệ trên cho biết tổng số viên chức được bố trí theo đúng sở trường công tác, nguyện vọng công tác, số viên chức tận dụng tối đa thời gian làm việc của mình trong một năm.

+ Tỷ lệ sử dụng thời gian làm việc (TGLV) của đội ngũ viên chức

Tổng quỹ TGLV của đội ngũ VC trong năm

Tỷ lệ sử dụng (TGLV) = ----- 100%

Tổng quỹ TGLV tiêu chuẩn theo quy định

Công thức này được tính như sau:

➤ Tổng quỹ TGLV của 01 VC = Số giờ làm việc của 01 VC trong 1 năm x với ngày làm việc theo quy định của nhà nước trong 1 năm.

➤ Tổng giờ làm việc của đội ngũ VC = Tổng số VC x số giờ làm việc của VC trong 1 năm.

➤ Tổng quỹ thời gian tiêu chuẩn theo quy định = Số viên chức x Số giờ làm việc theo tiêu chuẩn.

Chỉ tiêu này cho biết viên chức trong đơn vị có làm đủ quỹ thời gian làm việc theo quy định không.

+ Tỷ lệ sử dụng viên chức được đánh giá, phân loại mức độ hoàn thành nhiệm vụ hằng năm.

Số VC được đánh giá, phân loại mức i

(theo mức độ HTNV)

Tỷ lệ VC hoàn thành CV ở mức i = ----- x 100%

Tổng số viên chức

Trong đó: i là mức độ đánh giá thực hiện công việc theo năm được đánh giá, phân loại ở 04 mức độ: Hoàn thành suất xác nhiệm vụ, hoàn thành tốt nhiệm vụ, hoàn thành nhiệm vụ và không hoàn thành nhiệm vụ. Tỷ lệ viên chức được

đánh giá ở hai mức độ: Hoàn thành suất xác nhiệm vụ và hoàn thành tốt nhiệm vụ càng cao chứng tỏ hiệu quả thực hiện hiện công việc của viên chức đó càng lớn và ngược lại tỷ lệ viên chức ở mức độ hoàn thành nhiệm vụ và không hoàn thành nhiệm vụ cao chứng tỏ viên chức thực hiện công việc ở mức độ hạn chế và yếu kém, khi đó cần xem xét lại phương pháp sử dụng viên chức tại đơn vị. Việc đánh giá, phân loại viên chức theo tháng, năm sẽ là cơ sở cho việc sử dụng vào tất cả các hoạt động quản trị nhân sự và bình xét thi đua cuối năm của đơn vị

### ***1.4.3. Hiệu quả kinh tế, xã hội***

Được biểu thị ở việc hiệu quả hoạt động của đơn vị sự nghiệp trong năm như các hoạt động về dịch vụ, phúc lợi, bảo trợ xã hội, phản hồi của người dân trong việc tiếp nhận dịch vụ công, phản hồi của các bên liên quan trong việc phối hợp thực hiện công việc.

- Hiệu quả hoạt động của các đơn vị sự nghiệp có hoạt động dịch vụ.

Kết quả thực hiện năm

+ Tỷ lệ KQ thực hiện các nhiệm vụ = ----- x 100%

được giao (i)

Kế hoạch giao

Trong đó (i) là đơn vị sự nghiệp thực hiện nhiệm vụ. Khi tỷ lệ thực hiện nhiệm vụ cao thì đơn vị đó đã vượt chỉ tiêu trong năm thực hiện. Đồng nghĩa với việc đơn vị đó đã mang lại hiệu quả kinh tế, xã hội cao.

- Mức độ hài lòng của tổ chức, cá nhân trong việc tiếp nhận dịch vụ công.

Mức độ hài lòng của tổ chức, cá nhân

+ Tỷ lệ được đánh giá hài lòng = ----- x 100%

Tổng số được phản hồi

Mức độ hài lòng của tổ chức, cá nhân tiếp nhận dịch vụ thông qua việc đánh giá trực tiếp qua phiếu, qua trả lời trực tiếp tư vấn bằng tổng đài...

## **1.5. Các nhân tố ảnh hưởng đến hiệu quả sử dụng viên chức.**

### ***1.5.1. Nhân tố bên ngoài***

*Sự thay đổi của Văn bản pháp luật:*

Nghị quyết số 19-NQ/TW ngày 25 tháng 10 năm 2017 của ban chấp hành Trung Ương khoá XII về tiếp tục đổi mới hệ thống tổ chức và quản lý, nâng cao chất lượng và hiệu quả hoạt động của các đơn vị sự nghiệp công lập [22] đã nêu rõ: Hệ thống pháp luật về đơn vị sự nghiệp công từng bước được hoàn thiện. Chính sách xã hội hoá cung ứng dịch vụ sự nghiệp công đã góp phần mở rộng mạng lưới, tăng quy mô, số lượng và nâng cao chất lượng các đơn vị sự nghiệp ngoài công lập. Tuy nhiên, tổ chức và hoạt động của các đơn vị sự nghiệp công lập vẫn còn nhiều tồn tại, yếu kém. Nhiều văn bản pháp luật về đơn vị sự nghiệp công lập chậm được ban hành hoặc chưa kịp thời sửa đổi, bổ sung. Công tác đổi mới hệ thống tổ chức các đơn vị sự nghiệp công lập còn chậm.

Mục tiêu chung về thể chế hóa các chủ trương chính sách của Đảng được chia theo từng giai đoạn:

Giai đoạn đến năm 2021 cơ bản hoàn thành việc thể chế hoá các chủ trương của Đảng về đổi mới cơ chế quản lý, cơ chế tài chính và tổ chức lại hệ thống đơn vị sự nghiệp công lập. Giai đoạn đến năm 2025 và 2030 hoàn thiện đầy đủ và đồng bộ hệ thống pháp luật để thể chế hoá các chủ trương của Đảng về đổi mới cơ chế quản lý, cơ chế tài chính, tổ chức và hoạt động đơn vị sự nghiệp công lập.

Theo đó lần lượt những văn bản quy phạm pháp luật liên quan đến vấn đề đơn vị sự nghiệp, lao động, sử dụng lao động... đã được ban hành thay thế và sửa đổi cho phù hợp với tình hình thực tế cũng như các vấn đề nảy sinh trong xã hội được cụ thể hóa trong Luật sửa đổi bổ sung một số điều của Luật cán bộ, công

chức, viên chức năm 2019; Nghị định quy định về tuyển dụng, sử dụng và quản lý viên chức năm 2020; Nghị định quy định về thành lập, tổ chức lại, giải thể đơn vị sự nghiệp công lập 2020; Nghị định về xử lý kỷ luật cán bộ, công chức, viên chức 2020...

Sự thay đổi của Văn bản pháp luật đã đổi mới phương thức quản lý, nâng cao năng lực quản trị đơn vị, bảo đảm chặt chẽ, hiệu quả, góp phần nâng cao chất lượng hoạt động đáp ứng yêu cầu của xã hội.

### *Văn hóa xã hội ở từng địa phương*

Mỗi quốc gia trên thế giới đều có một nền văn hóa riêng biệt và đặc trưng văn hóa của mỗi nước có ảnh hưởng đến tư duy và hành động của con người trong đời sống kinh tế xã hội của nước đó. Do vậy, các vấn đề thuộc về văn hóa-xã hội như: lối sống, nhân quyền, dân tộc, khuynh hướng tiết kiệm và tiêu dùng của các tầng lớp dân cư, thái độ đối với chất lượng cuộc sống, vai trò của phụ nữ trong xã hội... có ảnh hưởng nhất định đến hoạt động sản xuất kinh doanh, thị trường lao động nói chung và hoạt động quản trị nguồn nhân lực nói riêng.

Văn hóa là toàn bộ những giá trị vật chất và tinh thần do con người sáng tạo ra bằng lao động và hoạt động thực tiễn trong quá trình lịch sử của mình, biểu hiện trình độ phát triển xã hội trong từng thời kỳ lịch sử nhất định được biểu đạt thông qua cách sống, cách nghĩ, cách làm việc của mọi người ở tại mỗi vùng miền, địa phương; được duy trì và phát triển trong suốt quá trình lịch sử.

Văn hóa xã hội có tác dụng: Xác định ranh giới, tạo sự khác biệt giữa địa phương này với địa phương khác; Làm tăng sự ổn định của hệ thống xã hội; Kiểm soát để định hướng, hình thành thái độ và hành vi của người lao động.

Mỗi một vùng miền đều có phong tục tập quán khác nhau, tín ngưỡng tôn giáo và ngôn ngữ khác nhau do vậy có sự biến đổi sâu sắc trong quan niệm, lối

sống, đời sống vật chất và tư tưởng của con người và văn hóa Việt Nam thời kỳ đổi mới. Những biến đổi này một mặt phát huy được giá trị bản sắc văn hóa dân tộc, đồng thời tiếp thu có chọn lọc những tiên bộ của văn hóa thế giới trong quá trình hội nhập quốc tế.

*Quy mô cơ cấu dân số.*

Sự gia tăng dân số là kết tinh của các yếu tố kinh tế - xã hội, phản ánh các điều kiện xã hội. Quy mô dân số là tổng số dân sinh sống trong vùng, lãnh thổ tại thời điểm xác định, được sử dụng để so sánh với các chỉ tiêu kinh tế xã hội nhằm lý giải nguyên nhân của tình hình và hoạch định chiến lược phát triển.

Cơ cấu dân số được hình thành dưới tác động của sự thay đổi mức sinh, mức chết và di dân được phân chia thành: cơ cấu theo độ tuổi, cơ cấu theo giới tính, cơ cấu theo thành thị, nông thôn, dân tộc, tôn giáo, cơ cấu dân số theo hoạt động kinh tế, theo trình độ chuyên môn kỹ thuật.

Như vậy quy mô, cơ cấu dân số ảnh hưởng lớn đến nguồn nhân lực, đây là điều kiện cần để đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực ở tổ chức.

*Đơn vị cấp trên.*

Xây dựng và phát triển một tổ chức phụ thuộc rất nhiều vào năng lực tổ chức, khả năng nhận thức, điều hành các hoạt động đơn vị của người lãnh đạo, quản lý. Nếu như người lãnh đạo nhận thức rõ tầm quan trọng, sự cần thiết của việc xây dựng và phát triển đơn vị có sự quan tâm và nỗ lực thiết thực cho việc xây dựng và phát triển đơn vị, đồng thời có năng lực tổ chức, phân công, điều hành các công việc bảo đảm sự đoàn kết, dân chủ, rõ ràng, minh bạch và hiệu quả trong mọi hoạt động... Bên cạnh đó sự quan tâm của các cấp các ngành, của đơn vị cấp trên trực thuộc tạo điều kiện để các đơn vị vạch ra mục tiêu, phương



hướng cụ thể cho các nhiệm vụ mới, chỉ đường cho các đơn vị thực hiện các kế hoạch dài hạn, hoàn thành tốt kế hoạch đặt ra.

### ***1.5.2 Các nhân tố bên trong***

#### ***Hiện trạng đội ngũ viên chức.***

Yếu tố tạo nên sự phát triển không thể thiếu được tại các đơn vị là đội ngũ nhân lực, viên chức. Bên cạnh đó sự phát triển còn tùy thuộc vào số lượng, chất lượng của đội ngũ viên chức trong một đơn vị:

Số lượng viên chức đông thuận lợi cho việc sử dụng viên chức về sắp xếp, điều động, luân chuyển, đào tạo bồi dưỡng, có lực lượng cán bộ nguồn đông đảo thuận lợi cho công tác quy hoạch cán bộ. Viên chức được phân bổ hợp lý phù hợp với chức năng nhiệm vụ của trung tâm, cơ bản đáp ứng đủ nhu cầu thực hiện nhiệm vụ tại các đơn vị.

Viên chức có trình độ chuyên môn cao đáp ứng với yêu cầu VTVL. Có ý thức tổ chức kỷ luật, luôn chấp hành đường lối chủ trương của đảng, chính sách, pháp luật của nhà nước và nội quy quy định của đơn vị, chấp hành sự phân công công việc của thủ trưởng đơn vị. Đoàn kết nội bộ, xây dựng tập thể vững mạnh, có ý thức tự bồi dưỡng nâng cao chuyên môn nghiệp vụ, khoa học công nghệ đáp ứng với sự phát triển của xã hội.

#### ***Năng lực cán bộ quản lý các cấp***

Năng lực cán bộ quản lý được thể hiện ở trình độ chuyên môn, trình độ ngoại ngữ, tin học, trình độ hiểu biết về xã hội, điều kiện về phẩm chất đạo đức, lối sống, năng lực quản lý điều hành tổ chức hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao

Người lãnh đạo, quản lý với chức năng của mình có quyền hạn, trách nhiệm trong việc phân công, bố trí, đánh giá, khen thưởng, kỷ luật... và những hoạt động khác liên quan đến hoạt động sử dụng đội ngũ viên chức của đơn vị có

vai trò quan trọng trong việc động viên, phát huy năng lực của mỗi viên chức và tập hợp, đoàn kết đội ngũ viên chức tại đơn vị .

*Đặc thù công việc*

Những đặc điểm riêng của mỗi công việc, lĩnh vực hoạt động có ảnh hưởng rất lớn đến việc sử dụng viên chức tại mỗi đơn vị.

+ Mức độ phức tạp của công việc: Mỗi công việc có mức độ phức tạp và quy trình thực hiện khác nhau, có những công việc có mức độ phức tạp càng cao càng đòi hỏi viên chức phải có sự hiểu biết và trình độ lành nghề nhất định.

+ Lĩnh vực hoạt động: Tùy theo đặc thù của từng đơn vị sẽ có cách thức sử dụng lao động một cách hợp lý ví dụ như: Lĩnh vực bảo trợ xã hội cần thiết phải bố trí viên chức trực luân phiên, còn lĩnh vực dịch vụ việc làm sẽ bố trí viên chức thực hiện công việc vào giờ hành chính.

+ Công việc mang tính chất nặng nhọc độc hại nguy hiểm: được quy định tại Thông tư 11/2020/TT-BLĐTBXH ngày 12/11/2020 của Bộ Lao động – Thương binh và Xã hội ban hành danh mục nghề, công việc nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm và nghề, công việc đặc biệt nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm.[23]

*Đặc thù điều kiện thực hiện công việc:*

Điều kiện làm việc có ảnh hưởng lớn đến tâm trạng làm việc của viên chức và hiệu quả làm việc của họ. Nếu điều kiện làm việc tốt viên chức vui vẻ, thoải mái, hiệu quả làm việc sẽ cao. Ngược lại, điều kiện làm việc không tốt gây căng thẳng, ức chế và ảnh hưởng không nhỏ tới hiệu quả làm việc. Chính vì vậy, tùy theo tình hình thực tế của đơn vị mà tạo điều kiện làm việc phù hợp, thuận tiện cho đội ngũ viên chức.

*Mức độ tự chủ của đơn vị sự nghiệp công lập*

Mức độ tự chủ về tài chính được thực hiện theo Nghị định 60/2021/NĐ-CP của Chính phủ ngày 21/6/2021 quy định cơ chế tự chủ tài chính của đơn vị sự nghiệp công lập tự chịu trách nhiệm về tài chính và phân loại các đơn vị sự nghiệp công lập[24]. Theo đó Đơn vị được trao quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm trong tổ chức công việc, sắp xếp lại bộ máy, sử dụng lao động và nguồn lực tài chính, từng bước giảm bao cấp của nhà nước, được khuyến khích chuyển đổi hoạt động thành doanh nghiệp hoặc đơn vị ngoài công lập thông qua các chính sách ưu đãi về thuế, đất đai, tài sản nhà nước. Đơn vị sử dụng tài sản để liên doanh, liên kết trong hoạt động cung cấp dịch vụ, quyết định mua sắm tài sản, đầu tư của đơn vị; được tự quyết định các vấn đề về tổ chức, bộ máy và người lao động...

## **1.6. Kinh nghiệm sử dụng viên chức tại đơn vị sự nghiệp khác và bài học kinh nghiệm cho Sở Lao động – Thương binh và Xã hội tỉnh Hòa Bình.**

### **1.6.1. Sở Lao động – Thương binh và Xã hội tỉnh Sơn La**

Sở Lao động - Thương binh và Xã hội tỉnh Sơn La là cơ quan chuyên môn thuộc Ủy ban nhân dân tỉnh, có chức năng tham mưu, giúp Ủy ban nhân dân tỉnh thực hiện chức năng quản lý nhà nước về các lĩnh vực: việc làm; dạy nghề; lao động; tiền lương; tiền công; bảo hiểm xã hội; an toàn lao động; người có công; bảo trợ xã hội; bảo vệ và chăm sóc trẻ em; bình đẳng giới; phòng, chống tệ nạn xã hội về các dịch vụ công thuộc phạm vi quản lý của Sở và thực hiện một số nhiệm vụ, quyền hạn khác theo phân cấp, uỷ quyền của Ủy ban nhân dân tỉnh và theo quy định của pháp luật.

Sở Lao động - Thương binh và Xã hội tỉnh Sơn La có tư cách pháp nhân, có con dấu và tài khoản riêng; chịu sự chỉ đạo, quản lý về tổ chức, biên chế và hoạt động của Ủy ban nhân dân tỉnh; đồng thời chịu sự chỉ đạo, hướng dẫn,

thanh tra, kiểm tra về chuyên môn, nghiệp vụ của Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội. Sở có 04 đơn vị sự nghiệp trực thuộc sở đó là Trung tâm Bảo trợ xã hội; Trung tâm Dịch vụ việc làm; Cơ sở điều trị ma túy tỉnh; Trung tâm điều trị nuôi dưỡng và Phục hồi chức năng bệnh nhân tâm thần. Cả 04 đơn vị đều là đơn vị sự nghiệp có thu tự bảo đảm một phần chi phí hoạt động theo quy định tại Nghị định 60/2021/NĐ-CP của Chính phủ ngày 21/6/2021 quy định cơ chế tự chủ tài chính của đơn vị sự nghiệp công lập tự chịu trách nhiệm về tài chính và phân loại các đơn vị sự nghiệp công lập.

Tính đến hết tháng 12/2020, Tổng số viên chức tại Sở là: 139 người. Trình độ chuyên môn: Sau đại học: 02 người; Đại học: 60 người; cao đẳng: 40 người; TC: 37 người; Nam: 60 người, nữ: 79 người.

Tháng 7 năm 2021 Sở LĐTB&XH tỉnh Sơn La được phê duyệt đề án vị trí việc làm. Nhưng cho đến nay Sở vẫn chưa có phương án để sắp xếp tổ chức theo đề án đã được phê duyệt, do trình độ chuyên môn của viên chức chưa đáp ứng khung năng lực vị trí, bên cạnh đó chưa có văn bản cụ thể của Bộ Lao động – Thương binh và Xã hội hướng dẫn cụ thể về cơ cấu tổ chức của Trung tâm Dịch vụ việc làm, hướng dẫn về tiêu chuẩn chức danh nghề nghiệp của viên chức trong đơn vị. Hiện tại Các trung tâm thuộc sở sắp xếp VTVL của viên chức theo kinh nghiệm, sở trường làm việc và theo sự phân công của người sử dụng lao động. Do đó tồn tại nhiều hạn chế như viên không làm đúng ngành nghề được đào tạo; tốn nhiều thời gian và kinh phí để đào tạo, bên cạnh đó người sử dụng lao động không đi sâu nắm bắt tâm lý của viên chức trong việc phân công nhiệm vụ do đó sẽ xảy ra tình trạng làm việc chống đối, bất mãn.

### ***1.6.2. Sở Lao động – Thương binh và Xã hội tỉnh Hà Nam***

Sở LĐTBXH tỉnh Hà Nam là cơ quan chuyên môn thuộc Ủy ban nhân dân tỉnh, thực hiện chức năng tham mưu, giúp Ủy ban nhân dân tỉnh quản lý nhà nước về: Lao động; việc làm; dạy nghề; tiền lương; tiền công; bảo hiểm xã hội; an toàn lao động; người có công; bảo trợ xã hội; bảo vệ và chăm sóc trẻ em; bình đẳng giới; phòng, chống tệ nạn xã hội.

Sở LĐTBXH tỉnh Hà Nam có tư cách pháp nhân, có con dấu và tài khoản theo quy định của pháp luật; chịu sự chỉ đạo, quản lý và điều hành của Ủy ban nhân dân tỉnh; đồng thời chịu sự chỉ đạo, kiểm tra, hướng dẫn về chuyên môn, nghiệp vụ của Bộ LĐTBXH. Sở có 04 đơn vị sự nghiệp trực thuộc Sở đó là: Trung tâm Nuôi dưỡng thương bệnh binh nặng và Điều dưỡng Người có công tỉnh Hà Nam; Trung tâm Điều trị nghiện ma túy và Phục hồi chức năng tâm thần; Trung tâm Công tác xã hội và Trung tâm Dịch vụ việc làm. Trong đó có 03 trung tâm tự bảo đảm một phần chi phí hoạt động theo quy định tại Nghị định 60/2021/NĐ-CP của Chính phủ ngày 21/6/2021 quy định cơ chế tự chủ tài chính của đơn vị sự nghiệp công lập tự chịu trách nhiệm về tài chính và phân loại các đơn vị sự nghiệp công lập.

Tổng số viên chức của 04 đơn vị sự nghiệp là 181 viên chức, trong đó trình độ chuyên môn: Sau đại học: 04 người; Đại học: 152 người; Cao đẳng: 15 người; Trung cấp: 10 người; Nam: 99 người, Nữ: 82 người. Tổng số viên chức tại các trung tâm đông đảo, nhưng có sự chênh lệch ở tỷ lệ nam nữ.

Tháng 4/2021 Sở thực hiện sắp xếp lại bộ máy tại các trung tâm theo Nghị định số: 120/2020/NĐ-CP ngày 07 tháng 10 năm 2020 của Chính phủ quy định về thành lập, tổ chức lại, giải thể đơn vị sự nghiệp công lập, qua đó sát nhập, chia tách một số phòng khoa tại đơn vị và bố trí phù hợp, sắp xếp, bổ sung cân

đôi nguồn nhân lực cho việc sử dụng đội ngũ viên chức một cách tối ưu nhất; bố trí công việc đúng với khả năng của từng người, tạo điều kiện để mỗi người phát huy tối đa khả năng của mình. Đẩy mạnh và làm tốt công tác chuẩn hóa đội ngũ viên chức; nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, ngoại ngữ, tin học... đa năng hóa đội ngũ viên chức. Xây dựng đề án phát triển và sử dụng nguồn nhân lực của đơn vị qua từng giai đoạn theo lộ trình chiến lược phát triển của Sở nhằm mục đích đạt được hiệu quả tối ưu nhất, hiệu quả nhất.

### ***1.6.3. Bài học kinh nghiệm rút ra cho Sở Lao động – Thương binh và Xã hội tỉnh Hòa Bình.***

Với chiến lược sử dụng nguồn nhân lực của Sở LĐTBXH tỉnh Sơn La và Sở LĐTBXH tỉnh Hà Nam, Sở Lao động – Thương binh và Xã hội tỉnh Hòa Bình rút ra được những kinh nghiệm sau:.

- Thứ nhất, xây dựng được định hướng chiến lược của Sở và xác định tầm nhìn tương lai của một cách chính xác, khoa học, hợp lý và trong khả năng thực hiện được theo giai đoạn: Giai đoạn đầu 2021-2025

- Thứ hai, xác định mục tiêu. Xác định đúng mục tiêu phấn đấu và ban giám đốc làm tốt công tác định hướng nhân viên ngay từ đầu để tránh lãng phí thời gian cũng như giúp đội ngũ viên chức nhanh chóng hòa nhập vào công việc mới nhằm phát huy năng lực của mỗi viên chức.

- Thứ ba, chú trọng công tác biên chế nội bộ, luân chuyển, thuyên chuyển phù hợp giữa các vị trí công việc đảm bảo có được một nguồn nhân lực mạnh, đáp ứng được những sự thay đổi mục tiêu của từng đơn vị

- Thứ tư, tập trung làm tốt công tác bố trí, sắp xếp nhân lực phù hợp, nhân lực được sử dụng đúng khả năng, năng lực, chuyên môn đào tạo đồng thời tạo cơ hội để viên chức phát huy hết sức làm việc của bản thân.

- Thứ năm, xác định được lực lượng lao động nông cốt có chuyên môn vững và sẵn sàng cống hiến xây dựng mục tiêu chung của Sở. Một là đội ngũ Viên chức quản lý đáp ứng đúng và đủ tiêu chuẩn để quy hoạch bổ nhiệm; Hai là, đội ngũ thực hiện các vị trí cần chuyên môn cao, kinh nghiệm làm việc, ba là viên chức thực hiện các vị trí hoạt động nghề nghiệp. Xác định được lực lượng này giúp Các trung tâm loại bỏ những lao động dư thừa, không có khả năng đáp ứng yêu cầu của công việc từ đó thực hiện công tác bố trí, sử dụng như: điều động, thuyên chuyển.

- Thứ sáu, thực hiện nâng cao chất lượng viên chức, thông qua đào tạo kiến thức, kỹ năng phù hợp với hướng đi mới của đơn vị. Tạo động lực thúc đẩy tinh thần cầu tiến, ham học hỏi và tự nâng cao kiến thức, chuyên môn, kỹ năng của bản thân viên chức.

## **CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG SỬ DỤNG ĐỘI NGŨ VIÊN CHỨC TẠI SỞ LAO ĐỘNG THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI TỈNH HÒA BÌNH.**

### **2.1. Tổng quan về Sở Lao động-Thương binh và Xã hội tỉnh Hòa Bình.**

#### ***2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển.***

Sở Lao động - Thương binh và Xã hội là cơ quan chuyên môn thuộc Ủy ban nhân dân tỉnh, được thành lập tháng 10 năm 1991 (Quyết định số 338/QĐ-UB ngày 20/9/1991 của UBND tỉnh Hà Sơn Bình về việc chia các cơ quan chuyên môn thuộc tỉnh Hà Sơn Bình thành 2 cơ quan chuyên môn thuộc tỉnh Hà Tây và tỉnh Hòa Bình), cùng với thời điểm tái lập tỉnh, với 5 phòng chuyên môn và 14 cán bộ; cuối năm 1991 tiếp nhận mới 15 cán bộ về Sở và thành lập Chi cục Di dân và Phát triển vùng kinh tế mới. Quá trình phát triển, được giao thêm các nhiệm vụ: phòng, chống tệ nạn xã hội (năm 1993); Công tác xóa đói giảm nghèo (năm 1994), thi hành Bộ Luật lao động (năm 1995); Đào tạo nghề, công tác về người tàn tật và chăm sóc trẻ em có hoàn cảnh đặc biệt khó khăn (năm 1998); Bảo vệ, chăm sóc trẻ em, bình đẳng giới và vì sự tiến bộ phụ nữ năm 2008 (kiện toàn tại Quyết định số 580/QĐ-UBND ngày 17 tháng 3 năm 2008 của UBND tỉnh Hòa Bình); thực hiện chính sách bảo hiểm thất nghiệp (2010).

#### ***2.1.2. Chức năng nhiệm vụ***

Thực hiện công tác quản lý nhà nước trên các lĩnh vực công tác được giao theo chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của Sở đã được quy định tại Quyết định số 06/2016/QĐ-UBND ngày 26/02/2016 của UBND tỉnh Hoà Bình[25] và Thông tư liên tịch số 37/2015/TTLT-BLĐTBXH-BNV ngày 02/10/2015 của Bộ Lao động -Thương binh và Xã hội, Bộ Nội vụ và các văn bản quy định hiện hành khác. Chịu sự lãnh đạo, chỉ đạo và quản lý trực tiếp của UBND tỉnh Hoà Bình về



tổ chức, biên chế và hoạt động; đồng thời chịu sự chỉ đạo, hướng dẫn, thanh tra, kiểm tra về chuyên môn, nghiệp vụ của Bộ Lao động – Thương binh và Xã hội. Đồng thời thực hiện một số nhiệm vụ, quyền hạn khác theo phân cấp, ủy quyền của Ủy ban nhân tỉnh và theo quy định của pháp luật. Sở có nghĩa vụ và trách nhiệm tạo điều kiện thuận lợi để tổ chức Đảng, đoàn thể hoạt động theo chức năng, điều lệ quy định, góp phần thực hiện thắng lợi các nhiệm vụ chính trị, chỉ tiêu công tác của ngành.

Tổ chức thực hiện đầy đủ các nhiệm vụ, chỉ tiêu, kế hoạch công tác được giao; phối hợp chặt chẽ với các cấp ủy Đảng, chính quyền địa phương, ngành - đoàn thể trong tỉnh đồng thời tranh thủ sự giúp đỡ của Bộ Lao động – Thương binh và Xã hội, của các cơ quan, đơn vị thuộc Bộ để thực hiện có hiệu quả các chương trình công tác của ngành ở địa phương.

### ***2.1.3. Cơ cấu tổ chức***

- Lãnh đạo Sở gồm: Giám đốc: 01 đồng chí; Phó giám đốc: 03 đồng chí

- Các phòng chuyên môn (09 phòng và 1 chi cục):

- |  |                                       |
|--|---------------------------------------|
| + Văn phòng;                                     | + Phòng Người có công;                |
| + Thanh tra;                                     | + Phòng Dạy nghề;                     |
| + Phòng Kế hoạch - Tài chính;                    | + Phòng Bảo trợ xã hội;               |
| + Phòng Việc làm - An toàn lao động;             | + Phòng Bảo vệ, chăm sóc trẻ em và    |
| + Phòng Lao động - Tiền lương - Bảo hiểm xã hội; | + Phòng Bảo vệ, chăm sóc trẻ em và    |
|  | + Chi cục Phòng, chống tệ nạn xã hội. |

### ***2.1.4. Các đơn vị sự nghiệp trực thuộc Sở***

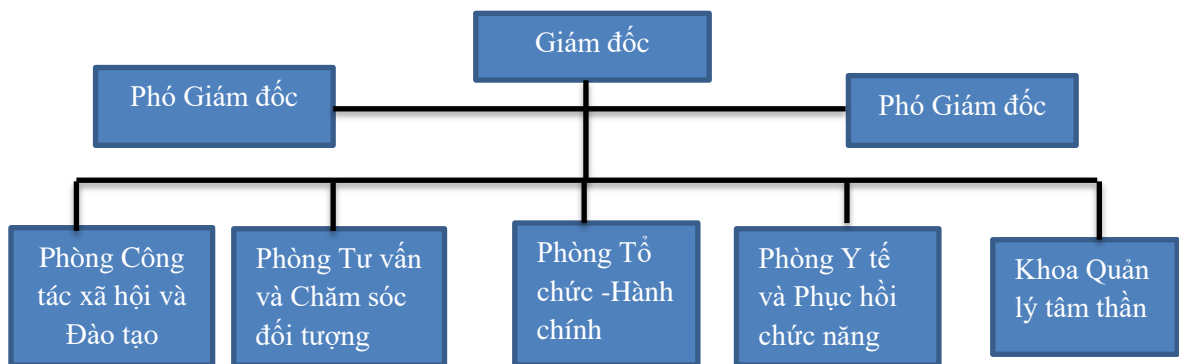
#### ***2.1.4.1. Trung tâm Công tác xã hội tỉnh Hòa Bình***

*Vị trí:* Trung tâm Công tác xã hội Hoà Bình là đơn vị sự nghiệp công lập về phúc lợi xã hội trực thuộc Sở LĐTBXH. Có tư cách pháp nhân, có con dấu và

tài khoản theo quy định của pháp luật. Chịu sự chỉ đạo, quản lý về tổ chức, bộ máy, biên chế của Sở LĐTBXH; đồng thời chịu sự quản lý, hướng dẫn về chuyên môn, nghiệp vụ của Bộ LĐTBXH.

*Chức năng:* Trung tâm Công tác xã hội thực hiện chức năng tiếp nhận, nuôi dưỡng các đối tượng bảo trợ xã hội, đối tượng có vấn đề xã hội và cộng đồng như: trẻ em mồ côi, người cao tuổi cô đơn, người khuyết tật, người tâm thần, người nhiễm HIV/AIDS diện không nơi nương tựa; nuôi giữ người tâm thần, lang thang trên địa bàn tỉnh; tổ chức triển khai, thực hiện các hoạt động truyền thông, giáo dục, tư vấn và thực hiện các dịch vụ chăm sóc ban đầu, phòng và trị liệu rối nhiễu tâm trí, trợ giúp, phục hồi chức năng, cung cấp các dịch vụ công tác xã hội cho các đối tượng bảo trợ xã hội và đối tượng có vấn đề xã hội và cộng đồng.

**Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức bộ máy Trung tâm Công tác xã hội**



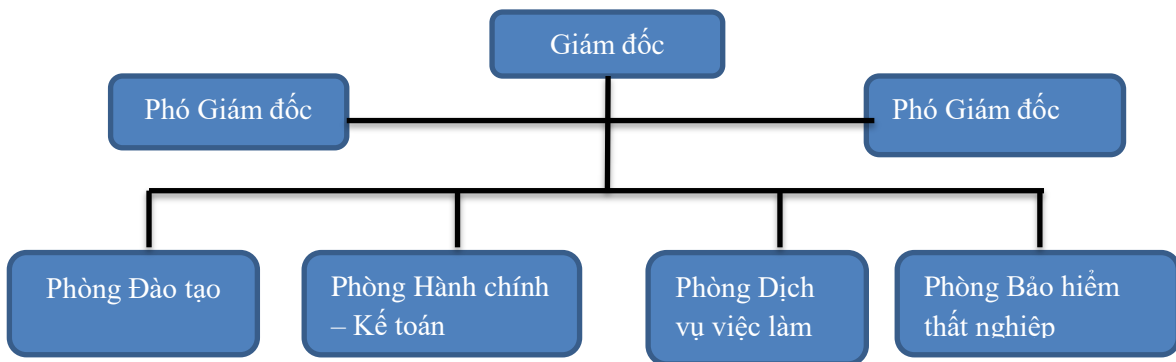
*Mức độ tự chủ tài chính:* Không

#### 2.1.4.2. Trung tâm Dịch vụ việc làm tỉnh Hòa Bình

*Vị trí:* Trung tâm có tư cách pháp nhân, có con dấu tài khoản theo quy định của pháp luật, chịu sự chỉ đạo, quản lý và điều hành về tổ chức, biên chế, và chuyên môn, nghiệp vụ của Sở LĐTBXH.

*Chức năng, nhiệm vụ:* Trung tâm Dịch vụ việc làm tỉnh Hòa Bình là đơn vị sự nghiệp có thu tự đảm bảo một phần kinh phí hoạt động, thực hiện chức năng giúp Giám đốc Sở LĐTBXH tổ chức các hoạt động dạy nghề, tư vấn giới thiệu việc làm gắn với thị trường lao động; thực hiện chính sách bảo hiểm thất nghiệp cho người lao động theo quy định của pháp luật.

Sơ đồ 2.2: Cơ cấu tổ chức bộ máy Trung tâm Dịch vụ việc làm



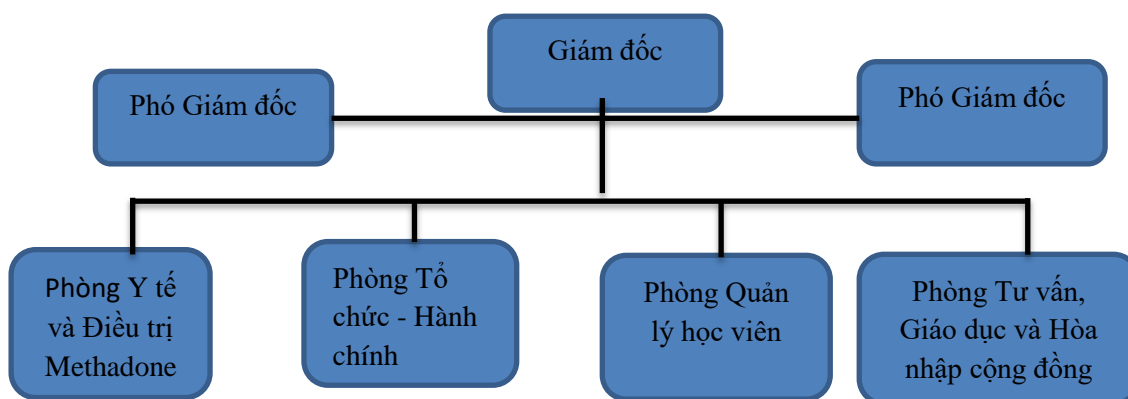
*Mức độ tự chủ tài chính:* Theo Quyết định số 594/QĐ-UBND ngày 21/3/2019 của Chủ tịch UBND tỉnh Hòa Bình về việc giao quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm về tài chính và phân loại các đơn vị sự nghiệp công lập thuộc Sở Lao động – Thương binh và Xã hội thời kỳ ổn định giai đoạn 2019-2021, Trung tâm được giao tự chủ 12,2% chi thường xuyên [26]

#### 2.1.4.3. Cơ sở Cai nghiệm Ma túy số I.

*Vị trí:* Cơ sở cai nghiện ma túy số I là đơn vị sự nghiệp công lập tự đảm bảo một phần chi thường xuyên trực thuộc Sở LĐTBXH; có tư cách pháp nhân, có trụ sở, con dấu, tài khoản riêng được mở tài khoản tại Kho bạc Nhà nước và Ngân hàng theo quy định của pháp luật; chịu sự chỉ đạo, quản lý toàn diện về tổ chức, biên chế và hoạt động của Sở LĐTBXH, đồng thời chịu sự chỉ đạo, kiểm tra, hướng dẫn về chuyên môn, nghiệp vụ của Cục Phòng, chống tệ nạn xã hội thuộc Bộ LĐTBXH.

*Chức năng:* Cơ sở cai nghiện ma túy số I có chức năng của cơ sở xã hội đa chức năng (cai nghiện ma túy bắt buộc, cai nghiện ma túy tự nguyện và điều trị Methadone).

Sơ đồ 2.3: Cơ cấu tổ chức bộ máy Cơ sở Cai nghiện ma túy số I



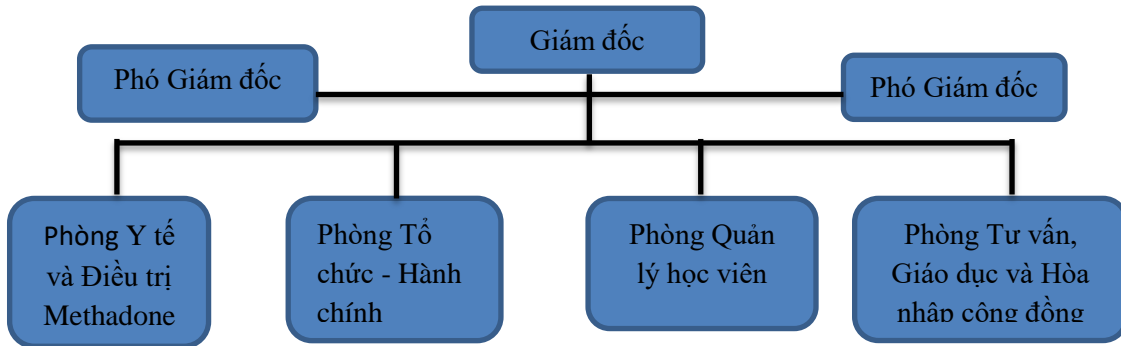
*Mức độ tự chủ tài chính:* Theo Quyết định số 594/QĐ-UBND ngày 21/3/2019 của Chủ tịch UBND tỉnh Hòa Bình về việc giao quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm về tài chính và phân loại các đơn vị sự nghiệp công lập thuộc Sở Lao động – Thương binh và Xã hội thời kỳ ổn định giai đoạn 2019-2021, Cơ sở cai nghiện ma túy số I được giao tự đảm bảo chi thường xuyên 5,6%.

#### 2.1.4.4. Cơ sở Cai nghiện Ma Túy số II

*Vị trí:* Cơ sở cai nghiện ma túy số II là đơn vị sự nghiệp công lập do Nhà nước đảm bảo chi thường xuyên trực thuộc Sở LĐTBXH; có tư cách pháp nhân, có trụ sở, con dấu, tài khoản riêng được mở tài khoản tại Kho bạc Nhà nước và Ngân hàng theo quy định của pháp luật; chịu sự chỉ đạo, quản lý toàn diện về tổ chức, biên chế và hoạt động của Sở LĐTBXH, đồng thời chịu sự chỉ đạo, kiểm tra, hướng dẫn về chuyên môn, nghiệp vụ của Cục Phòng, chống tệ nạn xã hội thuộc Bộ LĐTBXH.

*Chức năng:* Cơ sở Cai nghiện Ma túy số II (gọi tắt là Cơ sở) có chức năng của cơ sở xã hội đa chức năng (cai nghiện ma túy bắt buộc, cai nghiện ma túy tự nguyện và điều trị Methadone).

Sơ đồ 2.4: Cơ cấu tổ chức bộ máy Cơ sở Cai nghiện Ma túy số II



*Mức độ tự chủ tài chính:* Theo Quyết định số 594/QĐ-UBND ngày 21/3/2019 của Chủ tịch UBND tỉnh Hòa Bình về việc giao quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm về tài chính và phân loại các đơn vị sự nghiệp công lập thuộc Sở Lao động – Thương binh và Xã hội thời kỳ ổn định giai đoạn 2019-2021, Cơ sở Cai nghiện ma túy số II được giao tự đảm bảo chi thường xuyên 5,5%.

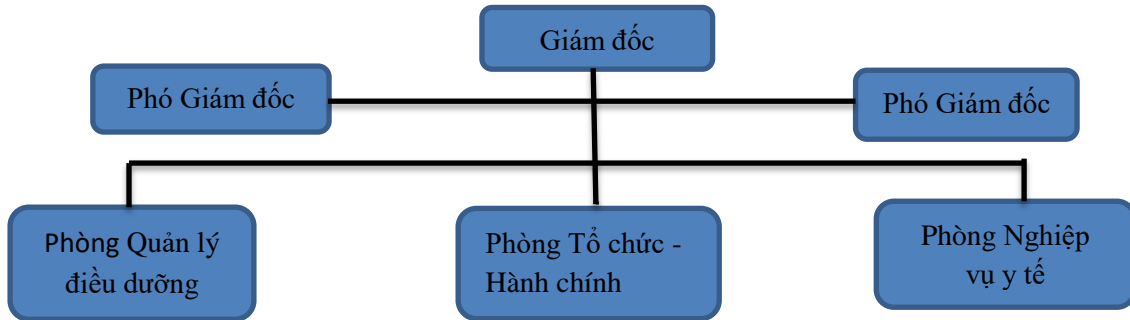
#### 2.1.4.5. Trung tâm Điều dưỡng Người có công Kim Bôi

##### *Vị trí, chức năng*

Trung tâm điều dưỡng NCC Kim Bôi thuộc Sở LĐTBXH tỉnh Hòa Bình là cơ sở của hệ thống các Trung tâm điều dưỡng của Bộ LĐTBXH, thực hiện chức năng điều dưỡng sức khỏe cho đối tượng là người có công với cách mạng, gia đình chính sách thuộc tỉnh Hòa Bình và các tỉnh một số tỉnh khu vực miền núi phía Bắc, đồng bằng Bắc bộ theo quy định của Bộ LĐTBXH.

Trung tâm là đơn vị sự nghiệp có thu, có tư cách pháp nhân, con dấu riêng và được mở tài khoản tại Kho bạc Nhà nước để hoạt động giao dịch.

Sơ đồ 2.5: Cơ cấu tổ chức bộ máy Trung tâm Điều dưỡng Người có công Kim Bôi



*Mức độ tự chủ tài chính:* Theo Quyết định số 594/QĐ-UBND ngày 21/3/2019 của Chủ tịch UBND tỉnh Hòa Bình về việc giao quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm về tài chính và phân loại các đơn vị sự nghiệp công lập thuộc Sở Lao động – Thương binh và Xã hội thời kỳ ổn định giai đoạn 2019-2021, hiện Trung tâm được giao tự chủ 28,8% chi thường xuyên.

=> Nhìn chung 05 trung tâm thuộc Sở đều là đơn vị sự nghiệp với đội ngũ viên chức thừa hành nghiệp vụ thực hiện nhiệm vụ về công tác xã hội, các dịch vụ công, dịch vụ việc làm, chăm sóc và nuôi dưỡng các đối tượng được nhà nước bảo trợ.

## **2.2. Phân tích các cơ sở sử dụng đội ngũ viên chức của Sở Lao động – Thương binh và Xã hội tỉnh Hòa Bình.**

### ***2.2.1. Cơ sở pháp lý và thẩm quyền trách nhiệm sử dụng viên chức***

*- Ủy ban nhân dân tỉnh Hòa Bình.*

Theo Quyết định số 19/2016/QĐ-UBND ngày 20/5/2016 của Ủy ban nhân dân tỉnh Hòa Bình ban hành Quy định về phân cấp quản lý tổ chức bộ máy, biên chế và cán bộ, công chức, viên chức, lao động hợp đồng tỉnh Hòa Bình [27]:

+ Về tổ chức bộ máy, biên chế: Ủy ban nhân dân tỉnh Quyết định việc thành lập, cho phép thành lập; sát nhập, chia tách, giải thể; đổi tên, xếp hạng; quy định vị trí, chức năng, nhiệm vụ quyền hạn cơ cấu tổ chức của Sở Lao động – Thương binh và Xã hội, các đơn vị sự nghiệp.

+ Về cán bộ, công chức, viên chức: Xác định và quản lý vị trí việc làm và cơ cấu ngạch viên chức; tuyển dụng, chuyển ngạch, thay đổi chức danh nghề nghiệp; nâng ngạch, thăng hạng chức danh nghề nghiệp; đánh giá, quy hoạch, các hoạt động đối với viên chức quản lý thuộc thẩm quyền quản lý của Ủy ban nhân dân tỉnh.

=> Như vậy Ủy ban nhân dân tỉnh thực hiện quản lý tổng thể về tổ chức bộ máy, toàn bộ viên chức trong toàn tỉnh. Thực hiện quản lý, sử dụng đối với viên chức lãnh đạo quản lý là trưởng, phó các đơn vị sự nghiệp thuộc sở.

*- Sở Nội vụ tỉnh Hòa Bình*

+ Về tổ chức bộ máy và biên chế: Thực hiện xây dựng, hướng dẫn, thẩm định các đề án thành lập, giải thể, chia tách, sát nhập đổi tên; chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn, cơ cấu tổ chức bộ máy; hướng dẫn xây dựng kế hoạch biên chế viên chức; thẩm định đề án VTVL; tham mưu phân bổ biên chế; phối hợp thực hiện các quy trình bổ nhiệm, điều động, từ chức, miễn nhiệm, kỷ luật đối với trưởng các đơn vị sự nghiệp.

+ Tuyển dụng, sử dụng, quản lý viên chức: Thực hiện các quy trình về tuyển dụng viên chức, xét thăng hạng chức danh nghề nghiệp, bổ nhiệm ngạch; hướng dẫn thực hiện chế độ, chính sách về lương; ra quyết định tiếp nhận, điều động viên chức từ ngoài tỉnh vào làm việc, giữa các sở ban ngành; thỏa thuận, quyết định điều động, biệt phái từ đơn vị sự nghiệp này sang đơn vị sự nghiệp

khác ngoài sở; Quyết định chuyển ngạch, chuyển đổi chức danh nghề nghiệp khi có thay đổi VTVL

=> Như vậy Sở Nội vụ là cơ quan trung gian trong việc quản lý, sử dụng bộ máy biên chế, trực tiếp ban hành các quyết định quyền dụng, thăng hạng, chuyển ngạch, thay đổi chức danh; điều động biệt phái đối với các đơn vị sự nghiệp ngoài sở; thẩm định các trường hợp nâng bậc lương đối với viên chức.

- *Sở Lao động – Thương binh và Xã hội tỉnh Hòa Bình.*

+ Tổ chức bộ máy và biên chế: Xây dựng dự thảo quy định về vị trí chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn, cơ cấu, các đề án thành lập, giải thể, sát nhập, chia tách, giải thể đổi tên các tổ chức bộ máy của sở; xây dựng, phân bổ biên chế, số lượng theo VTVL được phê duyệt, xây dựng cơ cấu, kế hoạch biên chế viên chức; Quản lý, sử dụng VTVL, cơ cấu biên chế sau khi được phê duyệt; quy định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn, cơ cấu tổ chức; Thực hiện quy trình, thủ tục và quyết định bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, điều động, luân chuyển, miễn nhiệm, kỷ luật, hưu trí, thôi việc đối với lãnh đạo quản lý đơn vị sự nghiệp không thuộc quản lý của UBND tỉnh; xây dựng đề án đào tạo bồi dưỡng theo năm.

+ Tuyển dụng, sử dụng và quản lý viên chức: Xây dựng VTVL, cơ cấu, chức danh nghề nghiệp viên chức; Đề xuất số lượng cơ cấu tuyển dụng viên chức; đề xuất số lượng, cơ cấu thi thăng hạng chức danh nghề nghiệp viên chức; quyết định bổ nhiệm vào ngạch và xếp lương cho người tập sự đạt yêu cầu; quyết định điều động, biệt phái viên chức thuộc thẩm quyền quản lý; Quyết định các trường hợp nâng lương đối với viên chức thuộc thẩm quyền quản lý; Thẩm định đề án, số lượng cơ cấu tuyển dụng viên chức của đơn vị; quyết định cử viên chức đi đào tạo bồi dưỡng về quản lý nhà nước, chuyên môn nghiệp vụ.



=> Như vậy: Sở LĐTĐBXH tỉnh Hòa Bình được phân cấp quản lý trực tiếp tổ chức bộ máy, biên chế, VTVL, cơ cấu viên chức theo chức danh nghề nghiệp và số lượng người làm việc, chức năng nhiệm vụ tại các phòng chuyên môn trong các đơn vị sự nghiệp trực thuộc,

- Các Trung tâm thuộc Sở.

Căn cứ chức năng nhiệm vụ của trung tâm xây dựng dự thảo chức năng nhiệm vụ các phòng chuyên môn, xây dựng dự thảo đề án VTVL, số lượng người làm việc theo chỉ tiêu được giao, trực tiếp thực hiện công tác tổ chức nhân sự tại các phòng chuyên môn sau khi được phê duyệt; phân bổ số lượng VTVL gắn với trình độ chuyên môn, nghiệp vụ của viên chức tại các phòng; trực tiếp sử dụng viên chức theo VTVL, trình độ chuyên môn nghiệp vụ, sở trường công tác... đánh giá thực hiện công việc của viên chức theo tháng, năm làm căn cứ xét nâng lương, thi đua khen thưởng, chuyển đổi VTVL tại các phòng chuyên môn trung tâm.

Kết quả của hoạt động phân bổ, xác định, sử dụng, đánh giá viên chức... tại trung tâm làm căn cứ để Sở LĐTĐBXH đánh giá hiệu quả sử dụng viên chức và có các phương án tổ chức nhân sự một cách hợp lý.

### **2.2.2. Thực trạng đội ngũ viên chức**

Sở LĐTĐBXH bao gồm 05 đơn vị trực thuộc Sở. Mỗi đơn vị có chức năng, nhiệm vụ khác nhau, chịu sự chỉ đạo, quản lý về tổ chức, bộ máy, biên chế của Sở LĐTĐBXH; đồng thời chịu sự quản lý, hướng dẫn về chuyên môn, nghiệp vụ của Bộ LĐTĐBXH.

*Tổng số viên chức:* Trải qua quá trình hình thành và phát triển đến nay số lượng viên chức của các trung tâm ngày càng tăng, trong những năm gần đây không có nhiều biến động. Cụ thể tại bảng sau:

Bảng 2.1: Tổng số viên chức tại các đơn vị.

Đơn vị: Người

S T T	Tên đơn vị trực thuộc sở	Tổng số viên chức						Chênh lệch	
		2019			2020			Số người	Tỷ lệ (%)
		Số giao	Số có mặt	Tỷ lệ (%)	Số giao	Số có mặt	Tỷ lệ (%)		
1	Trung tâm Công tác xã hội	56	53	95	53	51	96	2	-3,9
2	Trung tâm Dịch vụ việc làm	24	24	100	24	23	96	1	-4,3
3	Cơ sở cai nghiện ma túy số I	54	53	98	53	53	100	0	0,0
4	Cơ sở cai nghiện ma túy số II	32	29	91	32	30	94	-1	3,3
5	Trung tâm Điều dưỡng NCC Kim Bôi	20	20	100	18	17	94	3	-17,6
	Tổng số	186	179	96	180	174	97	5	-2,9

(Nguồn: Văn phòng Sở Lao động – Thương binh và Xã hội tỉnh Hòa Bình).

Qua bảng trên ta thấy: Tổng số viên chức được Sở LĐTBXH giao chỉ tiêu cho các đơn vị và số có mặt tại các đơn vị các năm không có nhiều biến động. Năm 2019 tổng số giao là 186 chỉ tiêu số có mặt là 179 người đạt 96%, năm 2020 số giao là 180 chỉ tiêu, có mặt 174 người đạt 97% số chỉ tiêu được giao và tổng số viên chức có xu hướng giảm qua các năm. Năm 2020 có tổng số giao chỉ tiêu và tổng số viên chức thấp hơn so với 2019 là 6 chỉ tiêu, số có mặt giảm so với năm 2019 là 5 người giảm là 2,9%, do năm 2020 là năm các đơn vị thuộc Sở bắt đầu được áp dụng phương pháp xác định số người làm việc thông qua đề án VTVL đã được phê duyệt làm cơ sở cho việc thực hiện đề án tinh giảm biên chế, đổi mới sắp xếp bộ máy tinh gọn, hiệu lực, hiệu quả, nâng cao chất lượng đội ngũ viên chức.

Tổng số viên chức phân bố không đồng đều giữa các đơn vị, Trung tâm Công tác xã hội và Cơ sở cai nghiện Ma túy số I, Cơ sở cai nghiện ma túy số II là ba trung tâm có số viên chức cao nhất chiếm gần 80% tổng số viên chức, đây là hai trung tâm có chức năng nhiệm vụ gắn với các hoạt động về đối tượng, số đối tượng càng lớn thì đồng nghĩa với việc số cán bộ sẽ tăng. Do đó tổng số viên chức được giao chỉ tiêu sẽ căn cứ theo tổng số đối tượng tăng giảm tại trung tâm.

***Cơ cấu viên chức phân theo trình độ.***

Bảng 2.2: Cơ cấu viên chức phân theo trình độ

stt	Tên đơn vị	Năm 2019		Năm 2020	
		Số người	Tỷ lệ (%)	Số người	Tỷ lệ (%)
<b>I</b>	<b>Trung tâm Công tác xã hội</b>	<b>53</b>		<b>51</b>	
1	Sau đại học	0	0	1	2,0
2	Đại học	37	69,8	37	72,5
3	Cao đẳng	3	5,7	3	5,9
4	Trung cấp	12	22,6	10	19,6
5	khác	1	1,9	0	0
<b>II</b>	<b>Trung tâm Dịch vụ việc làm</b>	<b>24</b>		<b>23</b>	
1	Sau đại học	3	12,5	3	13,0
2	Đại học	21	87,5	20	87,0
3	Cao đẳng	0	0	0	0
4	Trung cấp	0	0	0	0
5	Khác	0	0	0	0
<b>III</b>	<b>Cơ sở cai nghiện ma túy số I</b>	<b>53</b>		<b>53</b>	
1	Sau đại học	0	0	0	0
2	Đại học	35	66,0	36	67,9
3	Cao đẳng	4	7,5	4	11,1
4	Trung cấp	14	26,4	13	325
5	Khác	0	0	0	0
<b>IV</b>	<b>Cơ sở cai nghiện ma túy số II</b>	<b>29</b>		<b>30</b>	
1	Sau đại học	1	3,4	1	3,3
2	Đại học	21	72,4	21	70

3	Cao đẳng	0	0	0	0
4	Trung cấp	7	24,1	8	26,7
5	Khác	0	0	0	0
<b>V</b>	<b>Trung tâm điều dưỡng NCC Kim Bôi</b>	<b>20</b>		<b>17</b>	
1	Sau đại học	1	5	1	5,9
2	Đại học	12	60	10	58,8
3	Cao đẳng	1	5	1	5,9
4	Trung cấp	6	30	5	29,4
5	Khác	0	0	0	0
<b>Tổng cộng</b>		<b>179</b>		<b>174</b>	
1	Sau đại học	5	2,8	6	3,4
2	Đại học	126	70,4	124	71,3
3	Cao đẳng	8	4,5	8	4,6
4	Trung cấp	39	21,8	36	20,7
5	Khác	1	0,6	0	0

(Nguồn: Văn phòng Sở Lao động – Thương binh và Xã hội tỉnh Hòa Bình).

Nhìn chung cơ cấu về trình độ chuyên môn của viên chức khá cao có sự tăng giảm qua các năm .

Năm 2019 trình độ sau đại học là 5 người chiếm 2,8% tổng số viên chức của cả Sở, đến năm 2020 là 3,4%. Tập trung cao nhất ở trình độ đại học là 126 người trong năm 2019 chiếm 70,4%, 2020 là 124 người chiếm 71,3% có sự tăng nhẹ so với năm 2019. Hệ trung cấp cũng chiếm tỷ lệ cao năm 2019: 39 người chiếm 21,8% đến năm 2020: 30 người chiếm 20,7% giảm 1,1% so với năm trước. Từ năm 2020 đề án VTVL được hoàn thiện, khung năng lực tối thiểu đã quy định về trình trình độ chuyên môn cụ thể. Đây cũng là điều kiện quan trọng trong việc sử dụng, tuyển dụng viên chức, hằng năm Sở ban hành kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng tạo điều kiện để viên chức tham gia đầy đủ các khóa học nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ thúc đẩy nhu cầu cá nhân đáp ứng với VTVL và yêu cầu của đơn vị.

Tại các Trung tâm thuộc Sở ta thấy: Trung tâm Công tác xã hội, Trung tâm Người có công Kim Bôi, Cơ sở cai nghiện ma túy số I, II sử dụng các cấp trình độ từ sơ cấp đến sau đại học. Hệ sau đại học chiếm tỷ lệ ít nhất trung bình có 1 đến 2 người có xu hướng tăng nhẹ qua các năm. Hệ đại học và hệ trung cấp chiếm tỷ lệ khá cao như: Trung tâm Công tác xã hội năm 2019 chiếm 68,9%, năm 2020 chiếm 72,5% tổng số viên chức của trung tâm; Cơ sở ma túy số I và số II chiếm trung bình 70% trên tổng số viên chức. Các trung tâm này sử dụng đa dạng các trình độ chuyên môn là do: Các trung tâm đều thực hiện cung cấp các dịch vụ xã hội, phục vụ các đối tượng theo chức năng nhiệm vụ, do đó hệ đại học tập trung chủ yếu ở một số ngành như chuyên viên, công tác xã hội viên. Còn hệ trung cấp, sơ cấp tập trung chủ yếu ở ngành y tế, điều dưỡng và các vị trí trực tiếp chăm sóc các đối tượng tại trung tâm. Riêng Trung tâm Dịch vụ việc làm chỉ có hai cấp trình độ đó là sau đại học và đại học chủ yếu là nhân viên văn phòng thực hiện chuyên môn về chính sách theo chức năng nhiệm vụ của đơn vị.

Cho đến nay các trung tâm đang dần dần từng bước thực hiện rà soát, triển khai các kế hoạch đào tạo bồi dưỡng để nâng cao trình độ, chuyên môn của viên chức, có kế hoạch thực hiện tinh giản biên chế để loại bỏ những trình độ chuyên môn thấp, không phù hợp với VTVL.

Bảng 2.3: Cơ cấu phân theo độ tuổi

Stt	Tên đơn vị	Năm 2019		Năm 2020	
		Số người	tỷ lệ (%)	Số người	tỷ lệ (%)
<b>I</b>	<b>Trung tâm Công tác xã hội</b>	<b>53</b>		<b>51</b>	
1	Dưới 31 tuổi	16	30,2	12	23,5
2	Từ 31 - 40 tuổi	21	39,6	23	45,1
3	Từ 41 - 50 tuổi	15	28,3	16	31,4
4	Trên 50 tuổi	1	1,9	0	0,0
<b>II</b>	<b>Trung tâm Dịch vụ việc làm</b>	<b>24</b>		<b>23</b>	

1	Dưới 31 tuổi	3	12,5	1	4,3
2	Từ 31 - 40 tuổi	15	62,5	14	60,9
3	Từ 41 - 50 tuổi	5	20,8	8	34,8
4	Trên 50 tuổi	1	4,2	0	0
<b>III</b>	<b>Cơ sở Cai nghiện MT số I</b>	<b>53</b>		<b>53</b>	
1	Dưới 31 tuổi	1	1,9	0	0
2	Từ 31 - 40 tuổi	23	43,4	23	43,4
3	Từ 41 - 50 tuổi	21	39,6	22	41,5
4	Trên 50 tuổi	8	15,1	8	15,1
<b>IV</b>	<b>Cơ sở Cai nghiện MT số II</b>	<b>29</b>		<b>30</b>	
1	Dưới 31 tuổi	3	10,3	3	10
2	Từ 31 - 40 tuổi	20	69,0	20	66,7
3	Từ 41 - 50 tuổi	5	17,2	5	16,7
4	Trên 50 tuổi	1	3,4	2	6,7
<b>V</b>	<b>Trung tâm Điều dưỡng NCC Kim Bôi</b>	<b>20</b>		<b>17</b>	
1	Dưới 31 tuổi	2	10	1	5,9
2	Từ 31 - 40 tuổi	13	65	11	64,7
3	Từ 41 - 50 tuổi	4	20	4	23,5
4	Trên 50 tuổi	1	5	1	5,9
<b>Tổng cộng</b>		<b>179</b>		<b>174</b>	
1	Dưới 31 tuổi	25	14,0	17	9,8
2	Từ 31 - 40 tuổi	92	51,4	91	52,3
3	Từ 41 - 50 tuổi	50	27,9	55	31,6
4	Trên 50 tuổi	12	6,7	11	6,3

(Nguồn: Văn phòng Sở Lao động – Thương binh và Xã hội tỉnh Hòa Bình).

Độ tuổi lao động tại Sở chủ yếu là lao động trẻ. Đây là một lợi thế trong việc sử dụng viên chức khi mà họ phát huy được những khả năng của mình như: nhanh nhẹn, có thể lực tốt, tiếp thu nhanh với sự phát triển của khoa học kỹ thuật. Cụ thể:

+ Số lượng viên chức trong độ tuổi dưới 31 tuổi trong năm 2019 là 25 người chiếm 14% đến năm 2020 còn 17 người chiếm 9,8% giảm 8 người tương ứng với 4,2%. Số viên chức trong độ tuổi này tập trung phần lớn tại Trung tâm

Công tác xã hội với 16 người năm 2019 chiếm 30,2% và 12 người năm 2020 chiếm 23,5% tổng số viên chức tại trung tâm. Trong những năm gần đây tổng số đối tượng tại Trung tâm Công tác xã hội ngày càng gia tăng việc thiếu hụt cán bộ đáp ứng với vị trí việc làm tại trung tâm đòi hỏi hằng năm trung tâm có kế hoạch tiếp nhận viên chức đáp ứng với số lượng chỉ tiêu được giao đây chính là lợi thế cho trung tâm trong việc sử dụng viên chức là lao động trẻ đáp ứng với nhu cầu công việc.

+ Độ tuổi Từ 31 - 40 tuổi chiếm số lượng cao nhất trong tổng cơ cấu độ tuổi tại Sở: Năm 2019: 92 người chiếm 51,4%, năm 2020: 91 chiếm 52,3% tăng 0,9% so với năm 2019. Đây là độ tuổi chiếm tỷ lệ khá đồng đều tại các trung tâm. Bên cạnh đó có 3 trung tâm (Trung tâm Điều dưỡng NCC Kim Bôi, Cơ sở cai nghiện ma túy số II, Trung tâm Dịch vụ việc làm) có số lượng viên chức ở độ tuổi này chiếm hơn 60% so với tổng viên chức tại mỗi trung tâm. Đây là độ tuổi chiếm tổng số cao và là lực lượng lao động chính tại các trung tâm, lực lượng lao động này đã có kinh nghiệm trong công việc và chịu được áp lực công việc tốt hơn so với độ tuổi dưới 31 tuổi.

+ Độ tuổi từ 41 đến 50 tuổi: Đây là độ tuổi cao thứ hai trong tổng số viên chức tại Sở năm 2019: 50 người chiếm 27,9%, năm 2020 chiếm 55 người chiếm 3,6% tăng 5 người tương ứng với 3,7% so với năm 2019. Tập trung nhiều tại hai trung tâm (Trung tâm Công tác xã hội và Cơ sở cai nghiện ma túy số I) chiếm từ 28% – 41% trong năm 2019 và 2020. Đây là độ tuổi có nhiều kinh nghiệm làm việc và tập trung phần lớn ở các vị trí là lãnh đạo, quản lý tại các trung tâm.

+ Độ tuổi trên 50 tuổi chiếm tỷ lệ rất nhỏ trên tổng số viên chức tại Sở có xu hướng giảm nhẹ trong 2 năm. Năm 2019: 12 người chiếm 6,7% đến năm

2020: 11 người chiếm 6,3%. Đây là số viên chức chuẩn bị đến tuổi nghỉ hưu và cũng nằm trong diện quy hoạch theo Nghị định 108 của Chính phủ.

Nhìn chung Sở có số lao động trẻ được phân bổ khá đồng đều tại 5 trung tâm. Trong đó Cơ sở cai nghiện ma túy số I là trung tâm có số lao động ở độ tuổi từ 41 đến 50 cao nhất đang có xu hướng già hóa. Cần có kế hoạch lâu dài trong việc trẻ hóa lao động đáp ứng sự đổi mới của khoa học công nghệ.

Bảng 2.4: Cơ cấu phân theo giới tính

Stt	Đơn vị	Năm 2019		Năm 2020		Chênh lệch	
		Số người	Tỷ lệ (%)	Số người	Tỷ lệ (%)	Số người	Tỷ lệ (%)
<b>I</b>	<b>Trung tâm Công tác Xã hội</b>	<b>53</b>		<b>51</b>			
1	Nam	20	37,7	18	35,3	-2	-11,1
2	Nữ	33	62,3	33	64,7	0	0
<b>II</b>	<b>Trung tâm Dịch vụ việc làm</b>	<b>24</b>		<b>23</b>			
1	Nam	12	50	12	52,2	0	0
2	Nữ	12	50	11	47,8	-1	-9,1
<b>III</b>	<b>Cơ sở cai nghiện ma túy số I</b>	<b>53</b>		<b>53</b>			
1	Nam	29	54,7	29	54,7	0	0
2	Nữ	24	45,3	24	45,3	0	0
<b>IV</b>	<b>Cơ sở cai nghiện ma túy số II</b>	<b>29</b>		<b>30</b>			
1	Nam	19	65,5	19	63,3	0	0
2	Nữ	10	34,5	11	36,7	1	9,1
<b>V</b>	<b>Trung tâm ĐD NCC Kim Bôi</b>	<b>20</b>		<b>17</b>			
1	Nam	8	40	7	41,2	-1	-14,3
2	Nữ	12	60	10	58,8	-2	-20,0
<b>Tổng số</b>		<b>179</b>		<b>174</b>			
1	Nam	88	49	85	48,9	-3	-3,4
2	Nữ	91	51	89	51,1	-2	-2,2

(Nguồn: Văn phòng Sở Lao động – Thương binh và Xã hội tỉnh Hòa Bình).

Qua số liệu ta thấy tổng số nam nữ trong Sở khá đồng đều có xu hướng giảm trong 2 năm. Năm 2019 giảm 3,4% so với năm 2019. Năm 2020 giảm 2,2%



so với năm 2019. Bên cạnh đó lại phân bố không đồng đều tại các trung tâm như: Trung tâm Công tác xã hội có tỷ lệ nữ cao hơn nam, năm 2019 là 24,6% và năm 2020 là 29,4%; Cơ sở cai nghiện ma túy số II có tỷ lệ nam cao hơn nữ trong năm 2019 là 31%, năm 2020 là 26,6% so với tổng số viên chức tại trung tâm. Lý do kế hoạch tuyển dụng tại các trung tâm trước năm 2017 không chú trọng tiêu chuẩn tỷ lệ nam nữ. Đến nay tỷ lệ chênh lệch này mặc dù không quá lớn nhưng cũng ảnh hưởng lớn đến việc phân bố, sử dụng viên chức tại các trung tâm.

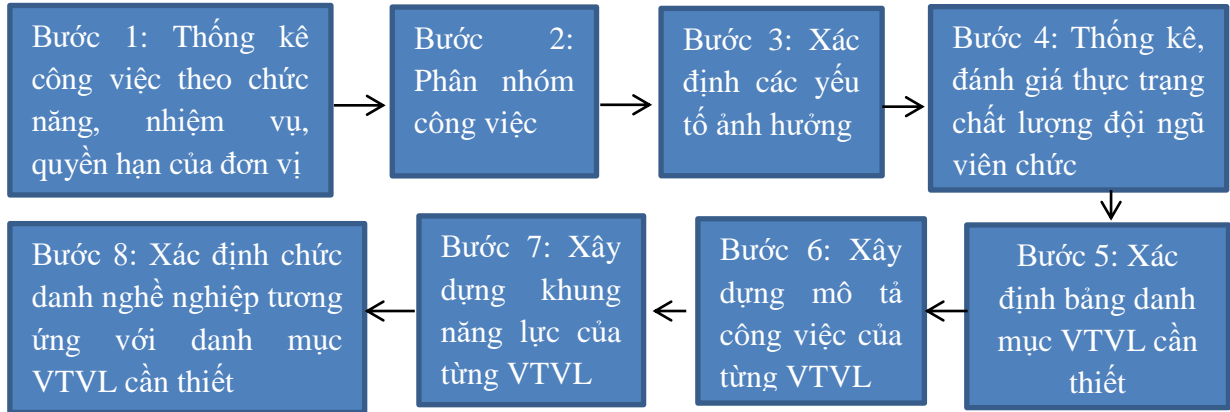
### ***2.2.3. Công tác xây dựng vị trí việc làm***

Căn cứ Công văn 914/SNV-QLCC ngày 24/5/2013 của Sở Nội Vụ về việc xác định VTVL và xây dựng kế hoạch biên chế công chức, đề án VTVL viên chức[28]; Công văn số 748/SNV-QLCC ngày 13/5/2014 của Sở Nội vụ về việc xác định VTVL trong các cơ quan hành chính, đơn vị sự nghiệp Sở LĐTĐ&XH tỉnh Hòa Bình đã triển khai, hướng dẫn các đơn vị xây dựng đề án VTVL[29] tuy nhiên đến tháng 10 năm 2020 UBND tỉnh Hòa Bình mới phê duyệt đề án VTVL của các Trung tâm với lý do các Trung tâm căn cứ theo hướng dẫn riêng của bộ về cơ cấu tổ chức, định mức nhân viên do đó số viên chức vượt quá so với số giao chỉ tiêu hằng năm của tỉnh, thêm vào đó UBND tỉnh thực hiện đề án tinh giản biên chế theo giai đoạn nên đề án VTVL của các trung tâm chưa được thẩm định và phê duyệt.

Đến tháng 10 năm 2020 các trung tâm đã xây dựng VTVL trên cơ sở quyết định giao chỉ tiêu biên chế sự nghiệp. VTVL làm được xác định theo: chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và công việc thực tế tại đơn vị, tính chất, đặc điểm, nhu cầu công việc; mức độ phức tạp, quy mô công việc, phạm vi, đối tượng phục vụ, quy trình quản lý chuyên môn nghiệp vụ, mức độ hiện tại hóa công sở, thực trạng bố trí, sử dụng viên chức tại các đơn vị.

Phương pháp xác định vị trí việc làm được thực hiện qua các bước

Sơ đồ 2.6: Quy trình xác định vị trí việc làm tại các trung tâm thuộc Sở



(Nguồn: Đề án vị trí việc làm các Trung tâm thuộc Sở năm 2020)

Cơ cấu viên chức theo chức danh nghề nghiệp tại đơn vị được xác định theo chức năng nhiệm vụ, quyền hạn và phạm vi hoạt động của đơn vị, tính chất, đặc điểm, phạm vi, quy mô, mức độ phức tạp công việc, số lượng VTVL và chức danh nghề nghiệp tương ứng.

Bảng 2.5: Kết quả công tác xây dựng vị trí việc làm

Số TT	Các đơn vị ( Vị trí, số biên chế)	Tổng số	Quản lý điều hành		Nhóm hoạt động nghề nghiệp		Nhóm hỗ trợ phục vụ	
			Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
<b>1</b>	<b>Trung tâm Công tác xã hội</b>							
-	Vị trí việc làm	24	6	25	8	33	10	42
-	Biên chế tối đa (người)	56	15	27	37	66	4	7
<b>2</b>	<b>Trung tâm Dịch vụ việc làm</b>							
-	Vị trí việc làm	14	4	29	4	29	8	57
-	Biên chế tối đa (người)	22	11	50	8	36	3	14
<b>3</b>	<b>Cơ sở cai nghiện ma túy số I</b>							
-	Vị trí việc làm	19	4	21	5	26	10	53
-	Biên chế tối đa (người)	45	15	33	27	60	3	7

<b>4</b>	<b>Cơ sở cai nghiện ma túy số II</b>							
-	Vị trí việc làm	20	4	20	5	25	11	55
-	Biên chế tối đa (người)	32	14	44	16	50	2	6
<b>5</b>	<b>Trung tâm Điều dưỡng người có công Kim Bôi</b>							
-	Vị trí việc làm	20	4	20	4	20	12	60
-	Biên chế tối đa (người)	18	9	50	6	33	3	17
	<b>Tổng cộng</b>							
-	<b>Vị trí việc làm</b>	<b>97</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>51</b>	<b>53</b>
-	<b>Biên chế tối đa (người)</b>	<b>173</b>	<b>64</b>	<b>37</b>	<b>94</b>	<b>54</b>	<b>15</b>	<b>9</b>

(Nguồn: Đề án vị trí việc làm của các trung tâm thuộc Sở 2020).

Căn cứ vào Đề án VTVL đã xây dựng và được cấp thẩm quyền phê duyệt, các trung tâm đã tiến hành áp dụng Đề án vào việc quản lý, sử dụng viên chức, trong đó, đặc biệt là bố trí, sắp xếp, điều động, luân chuyển đội ngũ viên chức tại các phòng chuyên môn đảm bảo theo số lượng biên chế được giao hàng năm cho các đơn vị. Qua số liệu trên ta thấy với tổng số 97 vị trí việc làm cho đối đa 173 viên chức trong đó nhóm hỗ trợ phục vụ chiếm nhiều VTVL nhất nhưng số biên chế cần có lại ít nhất lý do nhóm này bao gồm cả VTVL của Hợp đồng lao động theo nghị định 68/2000/NĐ-CP, nhóm hoạt động nghề nghiệp có số VTVL thấp hơn nhưng cần có đến 94 biên chế do đây là nhóm VTVL do nhiều người đảm nhận chủ yếu là các vị trí như quản lý, chăm sóc học viên, đối tượng, y tế và công tác xã hội. Đề án VTVL đã được áp dụng tại các đơn vị từ tháng 10/2020 tuy nhiên, trong thực tiễn triển khai, thực hiện về Đề án VTVL, xuất hiện nhiều khó khăn, tồn tại do triển khai thực hiện chính sách tinh giản biên chế của Chính phủ, của UBND tỉnh và chỉ tiêu biên chế được giao hàng năm.

Bảng 2.6: Thống kê số lượng vị trí việc làm, số lượng biên chế được giao năm 2020 và số lượng viên chức hiện có tại các trung tâm.

Stt	Đơn vị	Tổng số giao theo VT VL	Tổng số viên chức hiện có	Quản lý điều hành			Nhóm hoạt động nghề nghiệp			Nhóm hỗ trợ phục vụ		
				Số lượng VT VL	Số giao theo VTV L	số người hiện có	Số lượng VTV L	Số giao theo VTV L	số người hiện có	Số lượng VTV L	Số giao theo VTV L	số người hiện có
1	Trung tâm Công tác xã hội	56	51	6	15	12	8	37	35	10	4	4
2	Trung tâm Dịch vụ việc làm	22	23	4	11	9	4	8	11	8	3	3
3	Cơ sở cai nghiện ma túy số I	45	53	4	15	13	5	27	30	10	3	10
4	Cơ sở cai nghiện ma túy số II	32	30	4	14	11	5	16	14	11	2	5
5	Trung tâm Điều dưỡng người có công KB	18	17	4	9	7	4	6	6	12	3	4
<b>Tổng cộng</b>		<b>173</b>	<b>174</b>	<b>22</b>	<b>64</b>	<b>52</b>	<b>26</b>	<b>94</b>	<b>96</b>	<b>51</b>	<b>15</b>	<b>26</b>

(Nguồn báo cáo tổ chức tại văn phòng Sở LĐTBXH)

Qua bảng trên ta thấy: Tổng số viên chức hiện có đang thừa 01 chỉ tiêu so với số giao, bên cạnh đó vị trí thiếu nhiều biên chế nhất đó là vị trí quản lý điều hành thiếu 12 biên chế so với chỉ tiêu được giao, nhóm hỗ trợ phục vụ thừa: 11 biên chế, nhóm hoạt động nghề nghiệp thừa 02 biên chế. Nhóm quản lý điều hành thiếu nhiều biên chế do các đơn vị chưa chú trọng việc bồi dưỡng viên chức đã được quy hoạch để bổ nhiệm, trình độ chuyên môn và các điều kiện, tiêu chuẩn chưa đáp ứng với vị trí lãnh đạo quản lý nên viên chức phải thực hiện kiêm nhiệm công việc do đó kết quả thực hiện công việc đôi lúc không được cao.

- Bên cạnh đó Cơ sở cai nghiện ma túy số I là trung tâm đang thừa 08 biên chế ở tại các nhóm vị trí hoạt động nghề nghiệp và hỗ trợ phục vụ; Trung tâm Công tác xã hội thiếu 05 biên chế tại nhóm quản lý điều hành và hoạt động nghề nghiệp, các trung tâm còn lại thiếu từ 1 đến 2 vị trí chủ yếu ở nhóm lãnh đạo điều hành và hoạt động nghề nghiệp. Nhìn chung các trung tâm đã và đang thực hiện sắp xếp theo VTVL nhưng tồn tại một số khó khăn trong việc trình độ chuyên môn, ngạch bậc của viên chức chưa đáp ứng với khung năng lực VTVL. Do đó cần có một số biện pháp cụ thể trong việc sắp xếp tổ chức phù hợp với các VTVL đã được phê duyệt tại các trung tâm.

### **2.3. Thực trạng sử dụng đội ngũ viên chức của Sở Lao động – Thương binh và Xã hội tỉnh Hòa Bình**

Tác giả đã lập phiếu khảo sát tại các trung tâm với 25 phiếu dành cho lãnh đạo quản lý và 70 phiếu dành cho viên chức, số phiếu hợp lệ là 25 phiếu của viên chức quản lý và 68 phiếu viên chức thừa hành nghiệp vụ với các nội dung đưa vào phân tích như sau:

#### **2.3.1. Tiếp nhận (tiếp đón và định hướng/đào tạo hội nhập)**

Là hoạt động sau khi viên chức có quyết định tuyển dụng của Sở Nội vụ các trung tâm thực hiện các hoạt động tiếp nhận tại trung tâm.

Bảng 2.7: Khảo sát công tác tiếp nhận viên chức

Stt	Phiếu khảo sát	Các mức độ nhận xét				
		1	2	3	4	5
1	<b>Dành cho Lãnh đạo, quản lý</b>					
	Trung tâm anh chị có quy định cụ thể trong việc tiếp nhận nhân viên mới	5	20			
2	<b>Dành cho viên chức</b>					
	Trung tâm thực hiện rất tốt khâu tiếp nhận và định hướng khi tôi mới đến nhận công việc	16	30	9	13	

(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả tháng 6 năm 2021).

Qua bảng khảo sát thấy được việc tiếp nhận viên chức mới tại các trung tâm không được chú trọng và chưa có một quy định cụ thể nào trong việc đón tiếp viên chức mới, các hoạt động đó được thực hiện trên việc ký kết hợp đồng lao động và quyết định phân công nhiệm vụ, quyết định người hướng dẫn tập sự nhưng trên thực tế việc phân công người hướng dẫn tập sự chỉ là hình thức. Các hoạt động đào tạo hội nhập hành cho viên chức mới chủ yếu dựa trên kinh nghiệm của chuyên viên tổ chức, do đó các trung tâm không nhất quán trong việc đón viên chức mới. Phần lớn viên chức mới đến đều rất thụ động và luôn có cảm giác lạ lẫm, ngại ngùng khó tiếp cận ngay với công việc.

### **2.3.2. Phân công, bố trí công việc cho viên chức.**

Đối với Sở LĐTBXH thì việc sử dụng có hiệu quả viên chức chính là việc phát huy được hết khả năng của viên chức trong đơn vị nhờ vào việc phân công, bố trí họ đúng VTVL, đúng chuyên môn nghiệp vụ, sở trường, kinh nghiệm làm việc và đối xử với họ một cách công bằng từ đó tạo động lực thúc đẩy họ ngày càng hoàn thiện bản thân cống hiến hết khả năng của mình cho đơn vị. Theo số liệu thống kê khảo sát về việc phân công, bố trí công việc cho viên chức như sau:

Bảng 2.8: Khảo sát phân công, bố trí công việc cho viên chức

St t	Phiếu khảo sát	Các mức độ nhận xét				
		1	2	3	4	5
1	<b>Dành cho Lãnh đạo, quản lý</b>					
-	Trình độ chuyên môn của tôi phù hợp với vị trí quản lý, điều hành.			7	17	1
-	Tôi đang thực hiện việc phân công, bố trí công việc cho viên chức theo trình độ chuyên môn	4	5	2	12	2
2	<b>Dành cho viên chức</b>					
-	Công việc tôi đang làm rất phù hợp với trình độ chuyên môn của bản thân	12	13	8	22	13

-	Công việc tôi đang làm rất phù hợp với sở trường của bản thân	13	15	13	20	7
-	Công việc tôi đang làm rất phù hợp với nguyện vọng của bản thân	9	25	8	16	10

(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả tháng 6 năm 2021).

Việc phân công, bố trí công việc được lãnh đạo quản lý trực tiếp là trưởng phó phòng thực hiện thường vào tháng 01 của năm làm cơ sở cho việc xây dựng kế hoạch thực hiện công việc cá nhân và tập thể trong năm đó.

Qua bảng khảo sát trên ta thấy: Lãnh đạo quản lý đa số có trình độ chuyên môn phù hợp với vị trí quản lý điều hành, bên cạnh đó việc thực hiện phân công bố trí viên chức theo đúng chuyên môn nghiệp vụ là 14 phiếu chiếm 56% tổng số phiếu, 11 phiếu còn lại phân công nhiệm vụ được thực hiện theo kinh nhiệm, sở trường công tác và một số viên chức dôi dư hoặc trình độ chuyên môn không đúng với VTVL.

- Số viên chức được bố trí theo đúng chuyên môn nghiệp vụ cũng khá cao 35 phiếu chiếm 51,5%, bên cạnh đó số phiếu công việc phù hợp với sở trường và nguyện vọng lại thấp hơn. Như vậy ta thấy Đề án VTVL được phê duyệt làm cơ sở cho việc phân công, bố trí công việc cho viên chức theo trình độ chuyên môn, nhưng bên cạnh đó lại hạn chế trong việc phân công nhiệm vụ theo sở trường công tác và nguyện vọng của bản thân do đó một bộ phận viên chức sẽ thiếu nhiệt huyết trong công việc và hiệu quả công việc sẽ không cao.

### ***2.3.3. Thuyên chuyển, luân chuyển, biệt phái viên chức***

Luật Phòng chống tham nhũng năm 2018 quy định thời hạn định kỳ chuyển đổi vị trí công tác là từ đủ 02 năm đến 05 năm theo đặc thù của từng ngành, lĩnh vực. Nhưng cũng theo yêu cầu của từng đơn vị về thuyên chuyển để đáp ứng với công việc. Nhưng phần lớn thời gian để chuyên chuyển sẽ từ 02 đến

05 năm Do đó việc luân chuyển chuyên và luân chuyển viên chức, viên chức quản lý được lên kế hoạch và thực hiện theo từng năm.

Bảng 2.9: Khảo sát chuyên chuyển, luân chuyển

St t	Phiếu khảo sát	Các mức độ nhận xét				
		1	2	3	4	5
1	<b>Dành cho Lãnh đạo, quản lý</b>					
	Tôi được luân chuyển vị trí định kỳ theo quy định (từ 3 năm đến 5 năm)	5	6		8	6
2	<b>Dành cho viên chức</b>					
	Tôi thường xuyên được chuyển vị trí định kỳ (02 năm).		15		25	28

(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả tháng 6 năm 2021).

Tuy nhiên theo bảng khảo sát ta thấy rõ được sự chênh lệch giữa lãnh đạo quản lý và viên chức. Ở vị trí lãnh đạo, quản lý được quy định từ 3 đến 5 năm bắt buộc phải luân chuyển vị trí nhưng chỉ có 14 phiếu tương ứng với 56% được luân chuyển theo đúng lộ trình, lý do số viên chức ở vị trí lãnh đạo quản lý thiếu rất nhiều so với VTVL. Bên cạnh đó việc đáp ứng với trình độ chuyên môn nghiệp vụ còn thấp, kinh nghiệm và khả năng làm việc chưa được đa dạng. Các vị trí ít được luân chuyển tập chung phần lớn ở các vị trí cần trình độ chuyên môn cao như vị trí làm việc tại văn phòng: Trưởng phòng tổ chức hành chính, trưởng phòng Công tác xã hội và đào tạo, dịch vụ việc làm. Do đó để luân chuyển vị trí để thực hiện các công việc gặp nhiều khó khăn.

Viên chức chuyên chuyển định kỳ 2 năm 1 lần. Theo khảo sát 53 phiếu tương ứng với 77,9% được chuyển thường xuyên tập trung chủ yếu tại các vị trí hoạt động nghề nghiệp như: chăm sóc và quản lý đối tượng, y tế. Số vị trí ít được luân chuyển chủ yếu là vị trí yêu cầu trình độ chuyên môn, kinh nghiệm làm việc cao hơn.



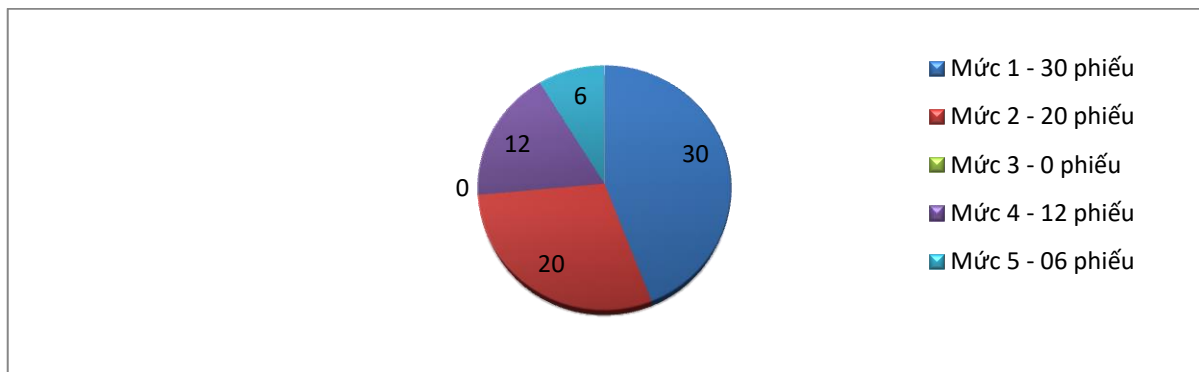
Biệt phái viên chức hiện tại đang được Sở lên kế hoạch áp dụng để tạm thời giải quyết khâu thiếu hụt viên chức ở một số trung tâm. Nhưng việc biệt phái được sử dụng rất hạn chế bởi nó đánh vào tâm lý của viên chức, đa số viên chức mong muốn được ổn định làm việc và không muốn thay đổi tạm thời.

Ưu điểm: Việc luân chuyển giữa các vị trí lãnh đạo, quản lý và thuyên chuyển giữa các vị trí viên chức tạo sự đồng bộ, môi trường mới trong thực hiện nhiệm vụ hạn chế tham nhũng, tích lũy nhiều kinh nghiệm tại các vị trí.

Nhược điểm: Việc luân chuyển, thuyên chuyển gây áp lực cho lãnh đạo quản lý và viên chức ở các vị trí cần chuyên môn cao. Thời gian luân chuyển và thuyên chuyển ngăn dẫn đến tình trạng không cố gắng tự học hỏi, bồi dưỡng nâng cao nghiệp vụ, bên cạnh đó mất thời gian, kinh phí để đào tạo lại với các vị trí mới so với viên chức.

#### **2.3.4. Thay đổi vị trí việc làm, thay đổi chức danh nghề nghiệp.**

Việc thay đổi VTVL được thực hiện khi trình độ chuyên môn không đáp ứng với VTVL. Trước năm 2020 việc tuyển dụng viên chức tại các trung tâm căn cứ vào chức năng nhiệm vụ của đơn vị và số giao biên chế của đơn vị đó bởi vì đề án VTVL chưa được thẩm định và phê duyệt. Do đó rất nhiều vị trí sau khi rà soát thực hiện theo đề án không có. Do đó việc thay đổi VTVL là điều cần thiết.



Biểu đồ 2.7: Khảo sát Việc thực hiện VTVL được tuyển dụng  
(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả tháng 6 năm 2021).

Qua bảng khảo sát trên ta thấy có 50 phiếu tương ứng với 73,5% số phiếu của viên chức hiện tại đang thực hiện không đúng VTVL được tuyển dụng. 26,5% phiếu còn lại chủ yếu là viên chức được chuyển chuyên theo định kỳ và viên chức trình độ chuyên môn đúng với VTVL không thể thay thế. Việc thay đổi VTVL cho viên chức chức không đúng trình độ chuyên môn làm cơ sở cho việc đào tạo bồi dưỡng và thay đổi chức danh nghề nghiệp cho phù hợp.

### **2.3.5. Quy hoạch và bổ nhiệm viên chức.**

Căn cứ Kế hoạch số 38-KH/TU ngày 14/7/2016 của Tỉnh ủy Hòa Bình về việc Xây dựng quy hoạch cán bộ lãnh đạo, quản lý các cấp nhiệm kỳ 2020-2025 và những năm tiếp theo; Công văn số 220-CV/TU về sửa đổi bổ sung một số nội dung về công tác quy hoạch cán bộ lãnh đạo, quản lý [30] thì việc quy hoạch và bổ sung quy hoạch được thực hiện 01 lần trong quý I và được thực hiện thông qua kết quả đánh giá, phân loại của cán bộ năm trước đó. Đây được xem là vấn đề quan trọng trong lựa chọn và sử dụng hiệu quả đội ngũ lãnh đạo quản lý tại Sở. Tác giả đã thực hiện khảo sát về cảm nhận của đội ngũ viên chức tại các trung tâm như sau:

Bảng 2.11: Khảo sát Việc quy hoạch, bổ nhiệm viên chức quản lý.

Stt	Phiếu khảo sát	Các mức độ nhận xét				
		1	2	3	4	5
1	Việc quy hoạch viên chức của trung tâm tôi được thực hiện thông qua việc đánh giá đúng về phẩm chất, năng lực của người cán bộ.	23	17	8	11	9
2	Trung tâm tôi thực hiện bổ nhiệm viên chức quản lý theo năng lực trình độ.	25	18	6	10	9

(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả tháng 6 năm 2021).

Qua số liệu khảo sát trên ta thấy việc quy hoạch viên chức tại các trung tâm mức độ không hài lòng trong việc đánh giá viên chức vào quy hoạch khá cao chiếm 40 phiếu tương ứng với 58,8% số phiếu. Điều này ảnh hưởng nghiêm

trọng đến quá trình bổ nhiệm lãnh đạo quản lý, cũng như tâm lý thái độ của viên chức trong thực hiện công việc.

Việc bổ nhiệm lãnh đạo quản lý là việc then chốt mà Sở LĐTĐ&XH cần phải giải quyết trong thời gian tới. Thực trạng cho thấy số lãnh đạo quản lý đang thiếu hụt nghiêm trọng so với VTVL. Phần lớn là thiếu chức danh Phó trưởng phòng do đó việc thực hiện kiêm nhiệm nhiệm vụ của trưởng phòng chiếm tới 45 số phiếu khảo sát tương ứng với 66% số phiếu. Bên cạnh đó việc thực hiện bổ nhiệm lãnh đạo quản lý tại chỗ gây nhiều khó khăn vướng mắc bởi đa số viên chức đánh giá việc thực hiện bổ nhiệm viên chức quản lý theo năng lực trình độ chưa đúng với thực tế với 43 phiếu chiếm 63,2%. Do đó việc nâng cao đào tạo, bồi dưỡng lãnh đạo quản lý là điều cấp thiết trong thời gian tới.

## **2.4. Đánh giá hiệu quả sử dụng đội ngũ viên chức**

### **2.4.1. Hiệu quả sử dụng đội ngũ viên chức về số lượng.**

Căn cứ vào hướng dẫn của cơ quan có thẩm quyền về định mức số lượng người làm việc trong đơn vị sự nghiệp công lập theo ngành, lĩnh vực để lập kế hoạch số lượng người làm việc. Thông qua đề án VTVL đã được thẩm định và phê duyệt, Sở LĐTĐ&XH triển khai việc rà soát tại các trung tâm để thấy rõ chỉ tiêu về số lượng người làm việc theo VTVL có gây ảnh hưởng đến hiệu quả sử dụng lao động trong tổ chức hay không. Ta thực hiện tính như sau:

$$+ \text{Tỷ lệ người làm việc} = \frac{173}{174} \times 100\% = 99,4\%$$

*( Nguồn Đề án vị trí việc làm tại các trung tâm)*

=> 173 là số lượng người làm việc theo VTVL; 174 là tổng số viên chức hiện có. Như vậy tỷ lệ số lượng người làm việc theo VTVL đạt 99.4% cơ bản đáp ứng với yêu cầu về số lượng viên chức theo VTVL. Tuy nhiên việc sử dụng

viên chức chưa hợp lý dẫn đến tình trạng số lượng ở các vị trí còn thừa thiếu như vị trí lãnh đạo quản lý thiếu người, nhóm hỗ trợ phục vụ thừa người.

Theo quy định tại Điều 105 của Bộ Luật Lao động 2019 [31] có hiệu lực vào ngày 01 tháng 01 năm 2021 thì thời giờ làm việc bình thường không quá 08 giờ trong 01 ngày và không quá 48 giờ trong 01 tuần. Tác giả đưa ra phép tính về tỷ lệ viên chức tận dụng tối đa quỹ thời gian làm việc như sau:

+ Tỷ lệ viên chức làm thêm giờ.

$$\text{Tỷ lệ} = \frac{136}{174} \times 100\% = 78\%.$$

*(Theo khảo sát của tác giả ở tại các trung tâm vào ngày 01/10/2021)*

Theo chức năng nhiệm vụ của các đơn vị có 04 trung tâm có chức quản lý, chăm sóc, nuôi giữ đối tượng bảo trợ xã hội, cai nghiện và người có công do đó nhiệm vụ làm ngoài giờ được các trung tâm đưa và nội quy của đơn vị phải thực hiện. Tỷ lệ viên chức làm thêm giờ chiếm 78% so với tổng số viên chức, số còn lại là đơn vị trung tâm dịch vụ việc làm không thực hiện làm thêm giờ do chức năng nhiệm vụ không bắt buộc một phần nữa là ưu tiên những viên chức sau đây không phải tham gia trực đó là: mang thai, có con nhỏ dưới 24 tháng, những viên chức có yếu tố về sức khỏe.

Số lượng viên chức tham gia trực có 3 trung tâm có mức độ làm việc ngoài giờ của viên chức được thực hiện theo quy định, còn Trung tâm Công tác xã hội đang vượt quá công năng sử dụng viên chức làm ngoài giờ, do đơn vị đang thiếu nhiều viên chức đặc biệt là viên chức có thể tham gia trực, số đối tượng ngày càng tăng đòi hỏi tương ứng với số cán bộ thực hiện nhiệm vụ, do đó việc bố trí trực cũng dày đặc hơn và yêu cầu cao hơn ảnh hưởng rất lớn đến thực hiện nhiệm vụ hành chính.

+ Tỷ lệ số lượt viên chức nghỉ chế độ theo quy định.

Bảng 2.12: Khảo sát số lượt viên chức nghỉ theo chế độ trong năm 2020.

Stt	Đơn vị	Tỷ lệ lượt viên chức nghỉ		
		Tổng số	Lượt nghỉ	Tỷ lệ
1	Trung tâm Công tác xã hội	51	55	107,8
2	Trung tâm Dịch vụ việc làm	23	17	73,9
3	Cơ sở cai nghiện ma túy số I	53	37	69,8
4	Cơ sở cai nghiện ma túy số II	30	19	63,3
5	Trung tâm Điều dưỡng NCC Kim Bôi	17	15	88,2
	Tổng	174	143	82,2

(Nguồn: Phòng tổ chức – Hành chính các đơn vị).

Theo điều 113 Bộ Luật lao động quy định về nghỉ hằng năm như sau: Người lao động làm việc đủ từ 12 tháng sẽ được nghỉ 12 ngày phép trong năm, cứ 05 năm làm việc sẽ được cộng thêm một ngày phép. Tác giả tính số lượt nghỉ chế độ của viên chức bao gồm: nghỉ phép, nghỉ chế độ, nghỉ thai sản, nghỉ việc riêng. Do đó ta được kết quả tại bảng khảo sát như trên.

Qua bảng khảo sát ta thấy tổng số lượt viên chức nghỉ theo chế độ trong năm 2020 là 143 lượt chiếm 82,2%, cao nhất đó là Trung tâm Công tác xã hội với 55 lượt nghỉ tương ứng với 107,8%, trung tâm đang vượt quá công năng sử dụng viên chức, do số viên chức tham gia trực quá cao và dày đặc cho nên việc tạo điều kiện cho viên chức nghỉ phép, nghỉ chế độ luân phiên được đơn vị sử dụng để dành thời gian cho viên chức nghỉ ngơi.

Việc tạo điều kiện cho viên chức nghỉ theo chế độ vừa khích lệ tinh thần cho cán bộ, đảm bảo chế độ theo quy định của nhà nước. Nhưng bên cạnh đó tồn tại một số vướng mắc đó là: Viên chức nghỉ thì nhiệm vụ của viên chức đó sẽ phải do một người khác kiêm nhiệm, số lượng viên chức nghỉ càng nhiều sẽ gây

khó khăn cho viên chức phải thực hiện kiêm nhiệm công việc. Do đó cần có phương hướng giải quyết để đảm bảo cho viên chức hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

#### **2.4.2. Hiệu quả sử dụng đội ngũ viên chức về chất lượng**

Từ việc rà soát các VTVL của các trung tâm ta có kết quả về tỷ lệ sử dụng viên chức về chất lượng như sau:

Bảng 2.13: Bảng tỷ lệ viên chức có chuyên ngành đào tạo đúng với VTVL.

Stt	Đơn vị	Tổng số VC hiện có	Số viên chức được bố trí công việc đúng chuyên môn	Tỷ lệ
1	Trung tâm Công tác xã hội	51	43	84,3
2	Trung tâm Dịch vụ việc làm	23	20	87,0
3	Cơ sở cai nghiện ma túy số I	53	31	58,5
4	Cơ sở cai nghiện ma túy số II	30	24	80,0
5	Trung tâm Điều dưỡng NCC Kim Bôi	17	15	88,2
	<b>Tổng số</b>	<b>174</b>	<b>133</b>	

*Nguồn: Số liệu cáo cáo Văn phòng Sở tháng 9 năm 2021)*

Qua bảng số liệu trên ta thấy số viên chức được bố trí đúng chuyên ngành đào tạo của Sở là 133 viên chức chiếm 76,4% trên tổng số viên chức. Trung tâm có tỷ lệ viên chức được bố trí công việc đúng với chuyên ngành đào tạo thấp nhất là Cơ sở cai nghiện số I chiếm 58,5% trên tổng số viên chức tại trung tâm. Đây chính là hệ lụy của việc tuyển dụng ồ ạt khi chưa có đề án VTVL gây khó khăn rất lớn cho các trung tâm trong việc sắp xếp tổ chức, đào tạo và sử dụng có hiệu quả viên chức trong thời gian tới.

Theo bảng khảo sát Bảng 2.8: Khảo sát phân công, bố trí công việc cho viên chức ta thấy rõ có 26 phiếu trên 68 phiếu khảo sát đồng ý với công việc phù

hợp với nguyện vọng của bản thân và 27 phiếu trên 68 phiếu đồng ý với công việc phù hợp với sở trường công tác. Nhưng trên thực tế qua nghiên cứu thì đa số công việc theo nguyện vọng và sở trường công tác lại tập trung ở phần lớn viên chức ở độ tuổi từ 41 đến 50 tuổi. Đây là độ tuổi có xu hướng muốn ổn định không muốn có sự thay đổi trong công việc, Do vậy việc sử dụng viên chức theo sở trường nguyện vọng của bản thân cần phải đưa ra phương pháp tạo động lực để họ mong muốn phát triển bản thân.

Bên cạnh đó việc tận dụng tối đa quỹ thời gian làm việc của viên chức là một trong những phương pháp sử dụng viên chức một cách hợp lý.

Tác giả căn cứ vào phiếu đánh giá năm 2020 của mỗi viên chức tại trung tâm để biết được số giờ làm việc trung bình của viên chức trong từng tháng tính cả việc trong giờ hành chính và làm thêm giờ. Ta có kết quả như sau:

Bảng 2.14: Bảng tỷ lệ sử dụng thời gian làm việc của viên chức trong năm 2020

Đơn vị tính: Giờ

Stt	Đơn vị	Tổng Quỹ thời gian VC làm việc trong năm	Tổng quỹ thời gian tiêu chuẩn theo quy định	Tỷ lệ (%)
1	Trung tâm Công tác xã hội	143.208	117.912	121,5
2	Trung tâm Dịch vụ việc làm	48.576	48.576	100,0
3	Cơ sở cai nghiện ma túy số I	124.020	122.536	101,2
4	Cơ sở cai nghiện ma túy số II	72.000	69.360	103,8
5	Trung tâm ĐD NCC Kim Bôi	36.000	39.304	91,6
	<b>Tổng</b>	423.804	402.288	105,3

( Nguồn: Phòng Tổ chức – Hành chính các trung tâm)

Tác giả sử dụng phiếu đánh giá hằng tháng của viên chức để chọn ra số giờ trung bình của một viên chức (số liệu mang tính tương đối), trong đó bao

gồm cả số giờ làm việc hành chính và số giờ làm thêm để tính ra số giờ thực hiện công việc trong một năm của viên chức đó, từ đó tính ra tổng quỹ thời gian làm việc của đội ngũ viên chức trong một năm so sánh với tổng quỹ thời gian tiêu chuẩn theo quy định ta được kết quả như sau: Tỷ lệ sử dụng thời gian làm việc của đội ngũ viên chức vượt quá quy định của nhà nước 5,3%. Cao nhất là Trung tâm Công tác xã hội vượt quá 21,5%, xảy ra tình trạng như vậy là do trung tâm đang thiếu viên chức so với VTVL, với định mức 16 người trên 1 ca trực và thời gian trực và tham gia công việc hành chính là 24 giờ trong 1 ngày, do đó gây khó khăn rất lớn cho việc bố trí trực cho viên chức nhất là viên chức làm việc tại các khu nuôi dưỡng đối tượng mật độ trực lại càng dày đặc, do đó ảnh hưởng rất lớn đối với sức khỏe cũng như việc hoàn thành nhiệm vụ của viên chức.

Hoạt động đánh giá viên chức là kết quả của việc sử dụng viên chức về chất lượng. Hoạt động này được đánh giá theo định kỳ vào tháng 12 hằng năm làm cơ sở cho việc quy hoạch, bổ nhiệm và thi đua khen thưởng của viên chức.

Bảng 2.15: Kết quả đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ của viên chức

St t	Đơn vị	Năm 2019 (%)				Năm 2020 (%)			
		HTX SNV	HTT NV	HT NV	KH TNV	HTX SNV	HTT NV	HT NV	KH TNV
1	Trung tâm Công tác xã hội	7,0	82	9,3	2	7,8	86,3	5,9	
2	Trung tâm DV việc làm	14,5	78,3	7,0		17,4	78,3	4,3	
3	Cơ sở cai nghiện MT số I	15,0	77,4	8,0		17	77,4	5,7	
4	Cơ sở cai nghiện MT số II	8,8	83,3	4,2	3,3	10	86,7	3,3	
5	Trung tâm ĐDNCC Kim Bôi	15,5	78,6	5,7		23,5	76,5	0	

(Nguồn: Văn phòng Sở Lao động – Thương binh và Xã hội tỉnh Hòa Bình)

Nhìn vào biểu ta thấy các trung tâm có sự nỗ lực trong công việc. Mức độ hoàn thành tốt nhiệm vụ chiếm phần lớn, mức độ hoàn thành xuất sắc cũng khá



cao nhưng tập trung chủ yếu ở vị trí lãnh đạo quản lý, mức độ không hoàn thành nhiệm vụ năm chiếm tỷ lệ nhỏ năm 2019 ở Trung tâm Công tác xã hội và Cơ sở Cai nghiện ma túy số II, do 2 trung tâm này có viên chức bị thi hành kỷ luật. Tác giả có đưa vào phiếu khảo sát về việc thực hiện đánh giá của lãnh đạo quản lý và viên chức như sau:

Bảng 2.16: Khảo sát việc thực hiện đánh giá, phân loại viên chức

Stt	Phiếu khảo sát	Các mức độ nhận xét				
		1	2	3	4	5
<b>1</b>	<b>Dành cho Lãnh đạo, quản lý</b>					
-	Tôi thực hiện đánh giá, phân loại viên chức đúng người đúng việc.	3	4	1	11	6
<b>2</b>	<b>Dành cho viên chức</b>					
-	Trung tâm anh chị thực hiện đánh giá, phân loại viên chức hằng tháng, năm rất công bằng và khách quan.	25	16	8	10	9
-	Trung tâm anh chị luôn đánh giá khách quan trong bình xét thi đua, khen thưởng, kỷ luật	20	25	10	10	3

(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả năm 2021).

Phiếu khảo sát cho thấy kết quả ở hai hướng trái chiều ở vị trí lãnh đạo quản lý trực tiếp thực hiện việc đánh giá, phân loại thì phần lớn phiếu cho rằng việc thực hiện đánh giá phân loại viên chức là đúng người đúng việc, nhưng tại phiếu dành cho viên chức phần lớn thì lại cho rằng việc đánh giá phân loại chưa công bằng, khách quan. Xảy ra tình trạng đó là do tiêu chí đánh giá phân loại viên chức được thực hiện chung theo văn bản hướng dẫn của UBND tỉnh Hòa Bình, nhưng một bộ phận viên chức chưa thực sự thỏa mãn với các tiêu chí được đưa ra như tính số giờ thực hiện công việc. Do đặc thù của các trung tâm đều phải phân viên chức trực 24/24 do đó số giờ làm việc luôn vượt quá so với quy định của nhà nước nhưng lại ko được đưa vào để làm tiêu chí chấm điểm. Bên

cạnh đó tồn tại một số hạn chế như người nào làm tốt, tận tụy với công việc vẫn hăng say làm việc, còn lại một bộ phận nhỏ làm việc theo kiểu chống chế, qua mặt lãnh đạo quản lý. Do đó chưa thật sự phù hợp với đặc điểm phát triển riêng của các trung tâm nên việc đánh giá vẫn thực hiện chung chung chưa thực hiện đúng người đúng việc.

Bên cạnh đó việc đánh giá viên chức trong thi đua bình xét khen thưởng cũng mang đến tâm lý bất mãn cho viên chức, với số phiếu 45/68 không đồng ý với việc đánh giá khách quan trong vấn đề thi đua khen thưởng đã cho thấy rõ sự tồn tại trong vấn đề tạo động lực làm việc cho viên chức.

Tóm lại việc sử dụng hiệu quả viên chức về mặt chất lượng còn tồn tại nhiều khó khăn vướng mắc bắt buộc Sở LĐTĐ&XH và lãnh đạo các trung tâm phải giải quyết được vấn đề cốt lõi từ đó nâng cao hiệu quả sử dụng viên chức.

### **2.4.3. Hiệu quả kinh tế, xã hội**

Hàng năm Sở LĐTĐ&XH và các Trung tâm tổ chức tổng kết thực hiện nhiệm vụ năm và phương hướng nhiệm vụ cho những năm tiếp theo. Kết quả hoạt động của các đơn vị sự nghiệp được tổng hợp qua bảng số liệu sau:

**Bảng 2.17: Kết quả hoạt động của các đơn vị sự nghiệp**

(Đơn vị tính: %)

<b>Stt</b>	<b>Đơn vị</b>	<b>Năm 2019</b>	<b>Năm 2020</b>
1	Trung tâm Công tác xã hội	107,2	103
2	Trung tâm Dịch vụ việc làm	103,3	54,1
3	Cơ sở cai nghiện ma túy số I	110,7	100
4	Cơ sở cai nghiện ma túy số II	110,9	91,1
5	Trung tâm Điều dưỡng người có công Kim Bôi	123,6	83,3

(Nguồn: Báo cáo tổng kết năm 2019, 2020 của Sở LĐTĐ&XH).

Nhìn chung năm 2019 kết quả hoạt động của các đơn vị sự nghiệp đều vượt quá so với kế hoạch đề ra. Tại 4 trung tâm được giao quyền tự chủ kết quả cao nhất là Trung tâm Điều dưỡng người có công Kim Bôi đạt 123,6% kế hoạch về mức độ tự chủ đề ra so với năm 2018. Tại Trung tâm Công tác xã hội chưa được giao quyền tự chủ thì việc xác định kết quả được thực hiện bởi yếu tố tiếp nhận đối tượng bảo trợ xã hội vào nuôi dưỡng cũng vượt so với kế hoạch đề ra.

Trong năm 2020 do bị ảnh hưởng bởi dịch bệnh Covid – 19 do đó kết quả của các đơn vị giảm mạnh so với năm 2019. Ảnh hưởng nặng nề nhất là Trung tâm Dịch vụ việc làm, Trung tâm điều dưỡng NCC Kim Bôi và Cơ sở cai nghiện ma túy số II.

Bên cạnh đó việc đánh giá mức độ hài lòng của cá nhân, tổ chức trong việc thực hiện, tiếp nhận giải quyết các dịch vụ công được biểu thị qua việc tư vấn trực tiếp hoặc bằng tổng đài. Theo khảo sát trong năm 2019, 2020 không có trung tâm nào bị phản ảnh hoặc có đơn từ khiếu nại trong việc thực hiện các dịch vụ công.

## **2.5. Thực trạng các nhân tố ảnh hưởng đến sử dụng đội ngũ viên chức tại Sở Lao động – Thương binh và xã hội tỉnh hòa Bình.**

### **2.5.1. Nhân tố bên ngoài.**

*Sự thay đổi của Văn bản pháp luật .*

Ủy ban nhân dân tỉnh Hòa Bình đã ban hành Kế hoạch số 32/KH-UBND ngày 28/2/2019 về việc tinh giản biên chế hành chính sự nghiệp của tỉnh Hòa Bình qua đó đã đưa ra mục tiêu giảm biên chế của từng ngành. Nhưng một số đơn vị thuộc Sở LĐTBXH tỉnh Hòa Bình đang thiếu viên chức so với VTVL không được tuyển mới gây khó khăn trong thực hiện nhiệm vụ. Bên cạnh đó các Thông tư hướng dẫn về cơ cấu tổ chức định mức, quy trình và tiêu chuẩn tại các

ban ngành khác nhau lại không có sự đồng bộ với Đề án VTVL của các trung tâm, thêm vào đó tháng 10/2020 UBND tỉnh đã phê duyệt Đề án VTVL cho các trung tâm để bắt đầu thực hiện thì ngày 15/11/2020 Nghị định 106/2020/NĐ-CP ngày 10/9/2020 về VTVL và số lượng người làm việc trong các đơn vị sự nghiệp công lập bắt đầu có hiệu lực do đó có sự chông chéo các văn bản gây khó khăn trong công tác tổ chức của các đơn vị.

### *Văn hóa xã hội*

Hoà Bình là tỉnh miền núi nằm ở phía Tây Bắc của Tổ quốc, tiếp giáp với thủ đô Hà Nội, nơi có vị trí địa chiến lược quan trọng; là mảnh đất có bề dày lịch sử, văn hóa, một trong những cái nôi của nền văn minh nhân loại - nền “Văn hoá Hoà Bình”. Tỉnh Hoà Bình có nhiều dân tộc cùng chung sống trong đó dân tộc thiểu số chiếm 74,31% dân số, gồm các dân tộc: Mường, Thái, Tày, Dao, Mông và một số dân tộc thiểu số khác. Các dân tộc có nét văn hóa riêng về phong tục, tập quán, nếp nghĩ, cách làm trong sinh hoạt hàng ngày, song lại có cái chung, đậm nét của nhân dân các dân tộc miền núi, đó là: cần cù lao động, nghị lực khắc phục khó khăn, đức tính thật thà và giàu lòng nhân ái. Đây là các yếu tố tạo nên giá trị trong mỗi người lao động, ảnh hưởng đến hành vi, thái độ của họ trước công việc. Vì vậy sử dụng hiệu quả viên chức cần gắn với các giá trị văn hóa xã hội từng địa phương khác nhau qua đó biết cách phát huy các yếu tố tích cực, hạn chế các yếu tố tiêu cực, tránh phạm phải các phong tục tập quán, tín ngưỡng của người dân tăng cường mối quan hệ lao động cũng như mối quan hệ xã hội.

### *Quy mô, cơ cấu dân số*

Tỉnh Hoà Bình có Diện tích: 4.596,4 km<sup>2</sup>, với tổng Dân số: 854.131 người; Tỉnh có 6 dân tộc chính cùng sinh sống. Theo số liệu công bố của Ban Chỉ đạo Tổng điều tra dân số và nhà ở Trung ương, tại thời điểm ngày 1/4/2019.

Trong tổng dân số của tỉnh Hòa Bình, giới tính nam chiếm 49,98%; nữ chiếm 50,01%. Dân số thành thị là 134.320 người, chiếm 15,72%; dân số nông thôn là 719.811 người, chiếm 84,27% tổng dân số toàn tỉnh. Như vậy, tỷ lệ người dân ở khu vực thành thị của tỉnh thấp hơn nhiều so với dân số thành thị cả nước là 34,36%; cho thấy tình hình đô thị hóa của tỉnh Hòa Bình còn chậm, mức sống, dân trí, công nghệ, thông tin, cơ sở hạ tầng... còn thấp.

Quy mô hộ trung bình của tỉnh là 3,87 người/hộ. Trong đó, quy mô hộ trung bình khu vực thành thị là 3,48 người/hộ, khu vực nông thôn là 3,95 người/hộ. Quy mô hộ ngày càng giảm so với Tổng điều tra năm 2009 ở khu vực thành thị và nông thôn.

Cơ cấu dân số (đến ngày 01/4/2019) lực lượng lao động làm trong lĩnh vực nông nghiệp chiếm trên 60% lao động của toàn tỉnh. Theo thống kê, lao động trong độ tuổi: 534.650 người; lao động từ 15 tuổi trở lên đang làm việc: 550.405 người; Dân số hoạt động kinh tế (lực lượng lao động): 467.755 người, số lao động thất nghiệp: 1.497 người; tỷ lệ thời gian sử dụng lao động của lao động khu vực nông thôn đạt 86%, tỷ lệ thất nghiệp ở khu vực thành thị: 1,23%. Cơ cấu nguồn lao động của tỉnh chia theo trình độ đào tạo: Đại học, trên đại học: 26.410 người; Cao đẳng: 17.814 người; Trung cấp: 34.247 người; Sơ cấp, chứng chỉ đào tạo: 120.123 người; số người được chuyển giao công, được kèm cặp, truyền nghề, tự học: 99.726 người.

Quy mô, cơ cấu dân số được phân bố không đồng đều tập trung chủ yếu ở vùng nông thôn, lực lượng lao động chủ yếu trong lĩnh vực nông nghiệp gây khó khăn cho việc thực hiện các chính sách xây dựng và phát triển các đơn vị sự nghiệp công lập và đội ngũ viên chức của tỉnh Hòa Bình.

*Đơn vị cấp trên*

Trên cơ sở văn bản chỉ đạo của Đảng và Nhà nước về công tác tổ chức, tỉnh Hòa Bình đã ban hành nhiều văn bản triển khai tại địa phương như: Kế hoạch số 12/KH-UBND ngày 29/01/2016 của Ủy ban nhân dân tỉnh Hòa Bình thực hiện Nghị quyết số 39-NQ/TW ngày 17/4/2015 của Bộ Chính trị và Quyết định số 2218/QĐ-TTg ngày 10/12/2015 của Thủ tướng Chính phủ về tinh giản biên chế và cơ cấu lại đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức.

Bên cạnh đó 100% các cơ quan hành chính, đơn vị sự nghiệp của tỉnh đã được UBND tỉnh phê duyệt Đề án vị trí việc làm gắn với bản mô tả công việc và khung năng lực của từng vị trí việc làm. Trên cơ sở đó, các đơn vị đã chủ động bố trí, sắp xếp lại đội ngũ viên chức thuộc quyền quản lý đảm bảo theo đúng vị trí việc làm đã được phê duyệt.

Song song với đó ngày 24 tháng 11 năm 2017, Ban Thường vụ Tỉnh ủy đã ban hành Kế hoạch số 118 - KH/TU về thực hiện thí điểm thi tuyển lãnh đạo, quản lý cấp sở, cấp phòng và tương đương trên địa bàn tỉnh đã mang lại hiệu quả cao trong công tác tổ chức. Đây được coi là kim chỉ nam cho việc thu hút và tuyển chọn những viên chức có đức, có tài, có trình độ, năng lực, kinh nghiệm để góp sức lực, trí tuệ cho sự phát triển của tỉnh; nâng cao chất lượng đội ngũ viên chức lãnh đạo, quản lý cấp sở, cấp phòng trên địa bàn tỉnh trong giai đoạn hiện nay và thời gian tiếp theo.

Trên cơ sở các văn bản chỉ đạo của cấp trên về cơ cấu tổ chức tại các cơ quan, đơn vị trên toàn tỉnh, thì việc bố trí nguồn nhân lực tại Sở Lao động – Thương binh và Xã hội phải căn cứ vào vị trí việc làm, năng lực, trình độ chuyên môn, phẩm chất khác phù hợp với đặc điểm của từng ngành đào tạo. Bên cạnh đó việc phân cấp quản lý cho từng ngành, từng lĩnh vực hoạt động, từng vị trí

việc làm gây ảnh hưởng lớn trong công tác quản lý và sử dụng đồng bộ viên chức trong cùng ngành, đơn vị.

### ***2.5.2. Nhân tố bên trong***

#### *Hiện trạng sử dụng đội ngũ viên chức*

Sở Lao động – Thương binh và Xã hội tỉnh Hòa Bình có đội ngũ viên chức đông đảo lên đến 174 viên chức được phân bổ tại 05 trung tâm. Mỗi trung tâm thực hiện nhiệm vụ khác nhau do đó số viên chức tại các trung tâm được phân bổ đáp ứng đủ số lượng viên chức thực hiện công việc. Viên chức có trình độ chuyên môn cao tỷ lệ sau đại học và đại học chiếm khá lớn trong tổng số viên chức đây là lực lượng nòng cốt, cán bộ nguồn cho các vị trí lãnh đạo quản lý, Sở có nguồn nhân lực trẻ, trình độ cao, có kinh nghiệm làm việc, nhiệt huyết, nhanh nhẹn, có khả năng tiếp thu khoa học kỹ thuật công nghệ đáp ứng được sự phát triển của thị trường, tỷ lệ nam nữ được phân bổ khá đồng đều và được phân công hợp lý tại các vị trí có sự yêu cầu về giới tính. Đội ngũ viên chức luôn chấp hành tốt các nội quy, quy định của nhà nước, đơn vị cấp trên và đơn vị sử dụng viên chức. Nhìn chung đội ngũ viên chức tại Sở cơ bản đáp ứng với các phương án, kế hoạch đề sử dụng có hiệu quả viên chức tại Sở.

#### *Năng lực quản lý cán bộ.*

Theo khảo sát có 88% số phiếu của lãnh đạo quản lý đồng ý với việc trình độ chuyên môn của bản thân phù hợp với vị trí quản lý điều hành, điều kiện để bổ nhiệm lãnh đạo quản lý đầu tiên cần phải có trình độ chuyên môn từ đại học trở lên, phù hợp với vị trí việc làm được bổ nhiệm. Nhưng bên cạnh đó năng lực quản lý của lãnh đạo bao gồm: kỹ năng, phẩm chất của người cán bộ quản lý. Theo đánh giá khách quan tại phiếu khảo sát của viên chức thì 62% số phiếu không đồng ý với việc lãnh đạo quản lý được bổ nhiệm theo năng lực trình độ.

Điều đó chứng tỏ năng lực lãnh đạo quản lý cán bộ tại các trung tâm còn yếu kém. Chưa thật sự phát huy được khả năng trong quản lý, do đó gây ra sự bất mãn cho viên chức từ đó ảnh hưởng đến việc thực hiện các nhiệm vụ được giao.

*Đặc thù công việc.*

Các đơn vị đều có các VTVL với mức độ phức tạp của công việc khác nhau tùy vào lĩnh vực hoạt động nên đòi hỏi viên chức phải có sự hiểu biết và trình độ lành nghề nhất định. Bên cạnh đó Các đơn vị thực hiện các nhiệm vụ chăm sóc, quản lý nuôi dưỡng, chữa bệnh cho các đối tượng, học viên, người có công với cách mạng: trong đó đối tượng bao gồm tâm thần đặc biệt nặng, đối tượng liệt, chất độc da cam, người già và trẻ nhỏ, người nghiện ma túy. Đây là những công việc thuộc về nặng nhọc độc hại, nguy hiểm được quy định tại Thông tư 11/2020/TT-BLĐTBXH ngày 12/11/2020 của Bộ Lao động – Thương binh và Xã hội ban hành danh mục nghề, công việc nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm. Tại các trung tâm viên chức được hưởng phụ cấp độc hại từ 0,1% đến 0,2% tùy theo các vị trí. Viên chức thường xuyên tiếp xúc với các đối tượng mang bệnh tật trong người ảnh hưởng rất lớn đến sức khỏe của viên chức. Do đó sử dụng viên chức cần quan tâm đến đặc thù công việc tại các vị trí sử dụng chuyên ngành như y, điều dưỡng...

*Điều kiện làm việc.*

Cơ sở vật chất tại các trung tâm còn nhiều hạn chế yếu kém, việc sử dụng các trang thiết bị cần thiết phục vụ cho viên chức làm việc như máy tính, bàn làm việc và các thiết bị khác còn hạn chế rất nhiều. Đa số viên chức tại các phòng hành chính, công tác xã hội và dịch vụ việc làm mới có cơ hội tiếp xúc với máy tính và các điều kiện khoa học kỹ thuật. Nơi làm việc xuống cấp được sửa chữa thường xuyên nhưng do được xây dựng từ lâu do đó đang dần bị xuống cấp



ng nghiêm trọng. Nơi làm việc cho cán bộ cũng chật hẹp ảnh hưởng rất lớn đến tâm lý cũng như các điều kiện cần thiết để hoàn thành nhiệm vụ được giao.

#### *Mức độ tự chủ tài chính*

Theo Quyết định số 594/QĐ-UBND ngày 21/3/2019 của Chủ tịch UBND tỉnh Hòa Bình về việc giao quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm về tài chính và phân loại các đơn vị sự nghiệp công lập thuộc Sở Lao động – Thương binh và Xã hội thời kỳ ổn định giai đoạn 2019-2021. Nhưng các trung tâm chỉ được giao tự chủ chi thường xuyên theo giai đoạn nhưng không tự chủ trong việc tuyển dụng và sử dụng viên chức.

### **2.6. Đánh giá chung về thực trạng sử dụng đội ngũ viên chức tại Sở Lao động – Thương binh và xã hội tỉnh hòa Bình.**

#### **2.6.1. Những mặt đạt được.**

Trong những năm gần đây các đơn vị sự nghiệp thuộc Sở LĐTB&XH đạt được một số thành tích đáng kể 100% các đơn vị thuộc sở được UBND tỉnh tặng Bằng khen, 01 đơn vị nhận được cờ thi đua hạng I của UBND tỉnh. Các đơn vị trong 02 năm đều hoàn thành tốt nhiệm vụ trở lên.

Tuy còn gặp nhiều khó khăn về cơ sở hạ tầng, về nguồn lực nhưng các Trung tâm thuộc sở luôn chấp hành tốt các chính sách của Đảng và Nhà nước. Bên cạnh đó được sự quan tâm của đơn vị cấp trên về chế độ đãi ngộ cho viên chức như lương, các loại phụ cấp đặc thù ngành, độc hại...đã tạo điều kiện để các trung tâm phát triển về mọi mặt, đồng thời tạo điều kiện tốt nhất để viên chức nâng cao trình độ chuyên môn.

Đa số các trung tâm có đội ngũ viên chức trẻ năng động sáng tạo, giàu nhiệt huyết tận tâm với nghề, trình độ chuyên môn cao, luôn có tinh thần cầu tiến tự rèn luyện đáp ứng với nhiệm vụ được giao.

Song song với đó là sự ủng hộ, tin tưởng và sự đồng hành của các tổ chức cá nhân, địa phương trong thực hiện các chính sách cho đối tượng xã hội để các trung tâm ngày một phát triển bền vững hơn.

## **2.6.2. Những mặt hạn chế và nguyên nhân.**

### *2.6.2.1. Hạn chế*

#### *Trong công tác sử dụng viên chức*

Công tác quy hoạch, lập kế hoạch, định hướng viên chức chưa được coi trọng, trình độ của viên chức còn nhiều hạn chế. Công tác bố trí, sắp xếp điều chuyển, bổ nhiệm chưa được thực hiện theo đúng lộ trình, nhiều vị trí quản lý được bổ nhiệm theo cảm tính. Hệ thống trả lương, trả thưởng chưa tạo động lực cho viên chức trong thực hiện nhiệm vụ. Việc trả lương, thưởng cho viên chức theo quy định ngạch bậc của nhà nước, tại các trung tâm không có quy định về thưởng, phúc lợi cho viên chức nên hệ thống thang bảng lương hiện tại chưa có ý nghĩa trong việc thu hút lao động có chuyên môn và tạo động lực cho viên chức.

Công tác đào tạo, bồi dưỡng được thực hiện chủ yếu theo yêu cầu của cá nhân chứ chưa có chiến lược đào tạo, phát triển nguồn nhân lực rõ ràng, chưa xác định được hiệu quả đào tạo.

Việc giám sát, quản lý viên chức vẫn chưa thật sự nghiêm túc. Theo Kết quả khảo sát của tác giả về kiểm tra giám sát của lãnh đạo quản lý tại các trung tâm có 20/25 phiếu nhất trí với việc thường xuyên kiểm tra giám sát viên chức trong công việc chiếm 80% số phiếu đa số lãnh đạo quản lý nhất trí đang thực hiện nhiệm vụ tại các phòng khoa chuyên môn về quản lý, chăm sóc, nuôi dưỡng, y tế, số còn lại cho rằng chỉ cần nắm được kết quả thực hiện công việc của viên chức là đã đánh giá được năng lực của viên chức đó, những viên chức này thường thực hiện những công việc hành chính, giải quyết, thực hiện chế độ

chính sách. Nhưng trên thực tế việc kiểm tra giám sát của quản lý luôn mang tính hình thức, do đó hiệu quả không cao

#### *Về hiệu quả sử dụng viên chức*

Thị trường đang ngày càng phát triển dẫn đến các chính sách về an sinh xã hội cũng gia tăng do đó nhu cầu về các dịch vụ công cũng tăng cao. Các chính sách về lĩnh vực bảo trợ xã hội, cai nghiện, dịch vụ việc làm và điều dưỡng người có công cần phải có kế hoạch lâu dài về cơ sở vật chất, nguồn nhân lực chất lượng cao đáp ứng yêu cầu phát triển của thị trường.

Về việc bố trí lao động theo ngành nghề cũng chưa đạt được hiệu quả tuyệt đối, vẫn còn một số lao động bố trí sai nghề được đào tạo, xảy ra chủ yếu ở khối cán bộ làm công tác hoạt động nghề nghiệp. Về mức độ hợp lý của cơ cấu nghề nghiệp giữa khối lao động gián tiếp và trực tiếp có sự mất cân đối, khối cán bộ quản lý qua các năm đang thiếu trầm trọng gây ảnh hưởng rất lớn đến công việc điều hành công việc chung của các phòng chuyên môn.

#### *2.6.2.2. Nguyên nhân*

Nguyên nhân dẫn đến việc sử dụng đội ngũ viên chức không hiệu quả gồm 4 nguyên nhân chính:

- Do nguồn tuyển không đa dạng phong phú, trước năm 2020 chưa được phê duyệt đề án VTVL do đó việc tuyển dụng ổn ạt và không đúng với khung năng lực VTVL yêu cầu, đây là kết quả từ nhiều năm trước để lại. Do đó việc bố trí công việc cho viên chức không đúng chuyên ngành gặp nhiều khó khăn.

- Khi Đề án VTVL được phê duyệt bắt buộc các trung tâm phải rà soát toàn bộ viên chức về trình độ chuyên môn, kinh nghiệm làm việc, các chứng chỉ bắt buộc để phân công nhiệm vụ mới. Điểm đạt được là, viên chức đa số được bố

trí theo chuyên ngành đào tạo nhưng Ban Giám đốc lại chưa lắng nghe tâm tư, nguyện vọng của viên chức.

- Bên cạnh đó các trung tâm chỉ khuyến khích viên chức tự tham gia các lớp đào tạo bồi dưỡng để bổ sung ngành đào tạo đúng với VTVL nhưng do tại những đơn vị thiếu viên chức thì việc tạo điều kiện cho viên chức tham gia các lớp đào tạo tập trung là rất khó khăn bởi không đủ nhân lực để thực hiện công việc hành chính cũng như việc trực 24/24h.

- Việc tạo động lực lao động trong các trung tâm chưa thực sự được coi trọng nên không khuyến khích viên chức phát huy hết khả năng của mình để xây dựng đơn vị. Trong một vài năm gần đây tình hình có những bước chuyển biến tích cực nhưng mới dừng lại ở việc Ban giám đốc quan tâm hơn tới chăm sóc đời sống vật chất và tinh thần của viên chức nhưng cũng rất hạn chế.

- Tâm lý của một bộ phận viên chức là ngại thay đổi, ngại va chạm. Đối với những viên chức độ tuổi từ 41 đến 50 thì mong muốn một công việc ổn định để gắn bó cho đến lúc nghỉ hưu, bên cạnh đó sự chênh lệch về các loại phụ cấp giữa các phòng chuyên môn tại các vị trí hoạt động nghề nghiệp sẽ có phụ cấp về đặc thù công việc cao hơn và an nhàn hơn vị trí hỗ trợ phục vụ do đó một bộ phận viên chức có xu hướng suy nghĩ thiên về mức lương và phụ cấp.

- Tổng số viên chức chiếm số lượng lớn nhưng viên chức lãnh đạo quản lý còn thiếu rất nhiều do đó thực tế phải kiêm nhiệm công việc nên hiệu quả công việc chưa cao.

## **CHƯƠNG 3. GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG ĐỘI NGŨ VIÊN CHỨC TẠI SỞ LAO ĐỘNG – THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI TỈNH HÒA BÌNH.**

**3.1. Chiến lược phát triển, chiến lược sử dụng nguồn nhân lực và quan điểm sử dụng đội ngũ viên chức tại Sở Lao động – Thương binh và Xã hội tỉnh Hòa Bình.**

### ***3.1.1. Phương hướng phát triển của Sở cho đơn vị sự nghiệp thuộc Sở.***

Sở Lao động – Thương binh và Xã hội tỉnh Hòa Bình xác định mục tiêu đến năm 2025 như sau:

Một là: Sắp xếp, kiện toàn tổ chức bộ máy biên chế của các đơn vị sự nghiệp, xây dựng lại đề án VTVL sau khi có hướng dẫn của Bộ Lao động – Thương binh và Xã hội thực hiện Nghị định 106/2020/NĐ-CP của chính phủ. Nâng cao chất lượng hiệu quả chất lượng các đơn vị sự nghiệp.

Hai là: Xây dựng các đơn vị sự nghiệp theo hướng phát triển về cơ sở vật chất, chuyên môn, nghiệp vụ tiến tới tự chủ hoàn toàn về tài chính.

### ***3.1.2. Chiến lược sử dụng đội ngũ viên chức.***

Hiện tại tổng số viên chức 05 trung tâm thuộc Sở là 174 người. Nguồn nhân lực chủ yếu có kinh nghiệm trong công việc, lực lượng lao động trẻ khá đông đảo. Trình độ chuyên môn cao, nhưng phân bổ chưa hợp lý tại các trung tâm. Do đó việc xác định chiến lược nguồn nhân lực là rất cần thiết.

Một là: Xây dựng phương án để tiến hành đồng bộ toàn diện về tổ chức bộ máy, chức năng nhiệm vụ, cơ chế tài chính gắn với thực hiện bố trí viên chức theo VTVL đảm bảo phù hợp số lượng, chất lượng.

Hai là: Giải quyết thiếu hụt về cơ sở vật chất, nâng cao chất lượng dịch vụ trong các lĩnh vực hoạt động nghề nghiệp tại các trung tâm, để đáp ứng nhu cầu phát triển của thị trường.

### **3.1.3. Quan điểm sử dụng đội ngũ viên chức.**

Thực trạng sử dụng đội ngũ viên chức tại các trung tâm hết sức khó khăn do đó quan điểm của Sở LĐTBXH như sau:

- Rà soát toàn bộ cơ cấu tổ chức tại các trung tâm, tổng số viên chức về các ngành nghề được đào tạo, chuyên môn, nghiệp vụ, chứng chỉ phù hợp với VTVL từ đó sắp xếp bố trí công việc theo đúng VTVL đã được phê duyệt.

- Thực hiện các phương án sắp xếp điều chuyển số lượng viên chức giữa các đơn vị sao cho phù hợp. Khuyến khích việc đào tạo bồi dưỡng, nâng cao chuyên môn nghiệp vụ đáp ứng VTVL.

- Tinh giản biên chế tại các trung tâm có số lượng viên chức dư thừa không thể sắp xếp theo đúng VTVL, không hoàn thành nhiệm vụ trong 02 năm.

## **3.2. Các giải pháp cơ bản nhằm sử dụng hiệu quả đội ngũ viên chức tại Sở Lao động – Thương binh và Xã hội tỉnh Hòa Bình.**

### **3.2.1 Hiệu quả về số lượng**

#### *3.2.1.1. Hoàn thiện cơ cấu bộ máy tổ chức.*

##### **\* Mục tiêu**

Sắp xếp, kiện toàn tổ chức bộ máy biên chế của các đơn vị sự nghiệp thực thuộc Sở LĐTBXH bảo đảm giảm đầu mối các phòng, các đơn vị, giảm các phòng chuyên môn trong các đơn vị không đủ điều kiện, số lượng người làm việc được giao bảo đảm tính đồng bộ, ổn định, có sự kế thừa và phát triển. Nâng cao chất lượng, hiệu quả hoạt động của các đơn vị sự nghiệp.

##### **\* Nội dung**

- Giám đốc Sở Lao động – Thương binh và Xã hội xác định mục tiêu, định hướng phát triển của các đơn vị trong 05 năm để đảm bảo cơ cấu tổ chức được, bộ máy nhân sự ổn định.

- Đánh giá ưu điểm, tồn tại và hạn chế của từng đơn vị theo VTVL, cơ cấu tổ chức các phòng chuyên môn, nguồn tài chính để thấy rõ được điều kiện tiêu chuẩn thành lập phòng khoa để có kế hoạch thành lập, sát nhập phòng chuyên môn tại đơn vị và từ đó quy định lượng cấp phó đơn vị, lượng phó phòng chuyên môn đảm bảo đúng quy định.

\* Hình thức.

- Chuyển chức năng vận động quỹ trẻ em về Trung tâm Công tác xã hội và đưa vào phòng Công tác xã hội và đào tạo để tuyên truyền vận động.

- Tại Trung tâm Dịch vụ việc làm sáp nhập phòng Dịch vụ việc làm và phòng đào tạo thành phòng Đào tạo - Dịch vụ việc làm. Lý do: Do số lượng biên chế không đủ để thành lập riêng 2 phòng. Công tác đào tạo gắn với việc giải quyết việc làm. Nên thực hiện sáp nhập 2 phòng với nhau.

- Tại Trung tâm Điều dưỡng NCC Kim Bôi thực hiện sáp nhập phòng nghiệp vụ Y tế với phòng Quản lý điều dưỡng thành phòng nghiệp vụ điều dưỡng.

- Sắp xếp lại cấp phó sao cho phù hợp với đơn vị, các phòng chuyên môn được sát nhập

*3.2.1.2. Thực hiện phương án điều chuyển viên chức tại các đơn vị sự nghiệp thuộc Sở.*

\* Mục tiêu.

Nâng cao chất lượng, hiệu quả hoạt động của các đơn vị hướng tinh gọn, nâng cao hiệu lực, hiệu quả, giảm biên chế thừa, giảm chi thường xuyên từ ngân

sách nhà nước, phát huy tinh thần trách nhiệm của viên chức trong thực thi công vụ gắn với vị trí việc làm, khung năng lực. Đồng thời, khắc phục kịp thời việc thừa thiếu biên chế tại các trung tâm đảm bảo theo đúng VTVL .

\* Căn cứ.

Căn cứ vào phương án sắp xếp tổ chức bộ máy tại các trung tâm để điều chỉnh lại số biên chế được giao.

Căn cứ Đề án VTVL của các trung tâm đã được phê duyệt để rà soát lại toàn bộ viên chức về chuyên ngành đào tạo không đáp ứng với yêu cầu VTVL, và số viên chức dư thừa tại các trung tâm.

Căn cứ tình hình thực tế tại các trung tâm như khoảng cách địa lý, chuyên môn nghiệp vụ, và chức năng nhiệm vụ của các phòng chuyên môn còn thiếu viên chức để điều chuyển viên chức đúng chuyên ngành tránh tình trạng chỉ bổ sung người cho đủ số lượng mà không quan tâm đến chất lượng.

\* Nội dung thực hiện phương án điều chuyển viên chức tại các trung tâm.

Kết quả rà soát viên chức tại các trung tâm ta có số viên chức dư thừa tại Cơ sở cai nghiện ma túy số 1 và Trung tâm dịch vụ việc làm. Kết quả đánh giá mức độ phù hợp giữa trình độ chuyên môn nghiệp vụ của viên chức dư thừa và chức năng nhiệm vụ của các trung tâm đang thiếu viên chức. Đánh giá khoảng cách địa lý.

Thực hiện điều chuyển vĩnh viễn 5 biên chế của Cơ sở cai nghiện số 1 đến làm việc tại Trung tâm Công tác xã hội. 01 viên chức đến làm việc tại Trung tâm Điều dưỡng NCC Kim Bôi, 02 viên chức đến làm việc tại Cơ sở cai nghiện số 2.

Thực hiện việc điều chuyển vĩnh viễn tránh tình trạng hoang mang, tâm lý công việc tạm bợ mà không có sự cố gắng trong công việc.

### **3.2.2 Hiệu quả về chất lượng**



### 3.2.2.1 Hoàn thiện khung năng lực

\* Mục tiêu: Chuẩn hóa trình độ chuyên môn, các văn bằng chứng chỉ cần có của viên chức. Tiếp cận được các kỹ năng trong thực hiện nhiệm vụ, kỹ năng giao tiếp phù hợp với đồng nghiệp.

\* Căn cứ: vào khung năng lực tại Đề án VTVL đưa ra yêu cầu chuẩn hóa trình độ đối với viên chức tại vị trí đã được xác định.

\* Nội dung: Rà soát toàn bộ viên chức của từng trung tâm trong đó có các nội dung về trình độ chuyên môn nghiệp vụ, các văn bằng chứng chỉ hiện có để xác định vị trí việc làm của viên chức, qua đó tổng hợp được số viên chức chưa đáp ứng trình độ chuyên môn nghiệp vụ, các chứng chỉ cần có và những viên chức chưa đúng vị trí việc làm. Phòng tổ chức yêu cầu thực hiện đào tạo bồi dưỡng đúng trình độ chuyên môn đáp ứng VTVL.

Bên cạnh việc chuẩn hóa trình độ văn bằng chứng chỉ, lãnh đạo các trung tâm cần quan tâm tới việc bổ sung các kỹ năng cho viên chức bằng các lớp tập huấn kỹ năng mềm góp phần tạo mối quan hệ giao tiếp cư xử với người khác. Vì sự tương tác giữa mọi người với nhau trong công việc sẽ quyết định sự phát triển của đơn vị. Như kỹ năng giao tiếp, kỹ năng nói và viết, kỹ năng tổ chức, kỹ năng mềm liên quan đến khả năng thích nghi và sự linh hoạt, kỹ năng làm việc nhóm, kỹ năng thuyết phục...

### 3.2.2.2 Đánh giá chất lượng viên chức định kỳ.

\* Mục tiêu.

Đánh giá kết quả thực hiện nhiệm vụ của viên chức một cách công bằng khách quan, để nắm được kết quả thực hiện nhiệm vụ được giao, tâm lý, thái độ, sở trường công tác để bình xét thi đua khen thưởng, quy hoạch, bổ nhiệm và chuyển chuyên định kỳ tại các phòng chuyên môn sao cho đúng người đúng việc.

\* Căn cứ: vào bản mô tả VTVL, bản phân công nhiệm vụ của viên chức; Căn cứ vào công việc thực tế hằng ngày của mỗi viên chức.

\* Nội dung.

Thực hiện đánh giá bằng phiếu chấm điểm để toàn bộ viên chức được tham gia đánh giá, chấm điểm và góp ý cho đồng chí đồng nghiệp của mình trong thực hiện chuyên môn và đưa ra các tiêu chí chấm điểm để bình xét thi đua khen thưởng, quy hoạch, bổ nhiệm.

Lãnh đạo quản lý sẽ đánh giá khách quan về thái độ, tâm lý, sở trường công tác của mỗi viên chức làm cơ sở để lãnh đạo cấp trên quyết định thay đổi VTVL của viên chức.

### *3.2.2.3 Nâng cao kiến thức kỹ năng dùng người cho cán bộ quản lý*

Theo khảo sát của tác giả với 25 phiếu dành cho lãnh đạo quản lý thì việc lãnh đạo quản lý không được đào tạo về kỹ năng quản lý chiếm 25/25 phiếu. Do đó việc bổ sung các kiến thức kỹ năng quản lý, kỹ năng dùng người cho cán bộ quản lý là điều cần thiết.

\* Mục tiêu

Trang bị cho lãnh đạo quản lý các cấp có đầy đủ kỹ năng và phẩm chất của người lãnh đạo. Từ đó giải quyết vấn đề của cá nhân và người đối diện một cách triệt để với tinh thần, thái độ tích cực.

\* Nội dung: Kỹ năng dùng người bao gồm:

- Kỹ năng cứng: Kỹ năng sử dụng các công cụ công nghệ trong công việc; Kỹ năng sử dụng ngôn ngữ; Các kiến thức chuyên ngành đào tạo; Kiến thức về tài chính; Kiến thức về luật và luật an toàn lao động.

- Kỹ năng mềm: Kỹ năng mềm được hiểu chung là những kỹ năng cá nhân được thu thập từ kinh nghiệm sống và rèn luyện. Những kỹ năng mềm sẽ giúp

người lãnh đạo áp dụng hiệu quả và khéo léo các kỹ năng cứng vào công việc bao gồm: Kỹ năng giao tiếp; Kỹ năng làm việc nhóm; Kỹ năng giải quyết xung đột.; Kỹ năng thuyết phục; Kỹ năng lắng nghe; Kỹ năng đọc tâm lý, kỹ năng tạo động lực cho viên chức.

\* Hình thức:

Mỗi người lãnh đạo quản lý cần tự mình thường xuyên trau dồi, tích lũy tinh nghiệm, luôn có tinh thần cầu tiến học hỏi mọi người xung quanh để tích lũy kiến thức cho bản thân.

Tham gia các lớp đào tạo bồi dưỡng về lãnh đạo quản lý các cấp cũng như các lớp bồi dưỡng về kỹ năng quản lý trên các trang Website...

### **3.2.3 Một số giải pháp khác**

#### *3.2.3.1. Tuyển dụng viên chức*

Đây là hoạt động đầu tiên để thu hút, tuyển dụng được những viên chức chất lượng cao từ chuyên môn nghiệp vụ đáp ứng với yêu cầu của VTVL. Để làm được điều đó tại phòng Tổ chức – Hành chính các trung tâm cần nắm rõ yêu cầu về khung năng lực VTVL để đề xuất tuyển dụng các vị trí thiếu đáp ứng với khung năng lực của VTVL. Tạo cơ chế giúp các đơn vị chủ động tuyển dụng những người có trình độ cao và tài năng vào làm việc.

#### *3.2.3.2. Thực hiện chế độ đào tạo bồi dưỡng*

Theo khảo sát 25 lãnh đạo quản lý tại phiếu khảo sát về việc thường xuyên được tham gia các lớp đào tạo bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ cho thấy có 20 phiếu trên 25 phiếu không thường xuyên được tham gia các lớp đào tạo bồi dưỡng, 5 phiếu còn lại chủ yếu là những người mới được bổ nhiệm cần hoàn thiện các chứng chỉ bổ sung cho chức vụ.

Do vậy đào tạo bồi dưỡng đối với viên chức nhằm mục đích cập nhật kiến thức, bồi dưỡng, nâng cao kỹ năng và phương pháp thực hiện nhiệm vụ được giao; xây dựng đội ngũ viên chức có đạo đức nghề nghiệp, có đủ trình độ và năng lực chuyên môn đảm bảo chất lượng của hoạt động nghề nghiệp. Đào tạo, bồi dưỡng phải căn cứ vào VTVL, tiêu chuẩn chức danh nghề nghiệp và nhu cầu phát triển nguồn nhân lực của đơn vị. Đào tạo bồi dưỡng đối với những viên chức có chuyên ngành đào tạo chưa phù hợp với VTVL, đối với những viên chức cần chuyển ngạch đáp ứng với yêu cầu VTVL, đối với lãnh đạo quản lý được bổ nhiệm và luân chuyển nhằm nâng cao kiến thức tại vị trí việc làm được bổ nhiệm và tiếp cận nhanh với công việc mới.

### *3.2.3.3. Thực hiện các chính sách đãi ngộ, cơ hội thăng tiến.*

Các trung tâm cần xây dựng chính sách thưởng để kịp thời nhằm động viên, khuyến khích cán bộ nhân viên nỗ lực cống hiến và phấn đấu hết mình để xây dựng đơn vị. Bên cạnh đó chế độ phúc lợi cần được thực hiện như tổ chức cho đội ngũ viên chức đi tham quan, nghỉ mát để mọi người có cơ hội giao lưu, thư giãn, nghỉ ngơi, quan tâm, tặng quà cho người lao động và gia đình vào những ngày kỷ niệm trong năm như: ngày Quốc tế phụ nữ, ngày Quốc tế thiếu nhi, Tết Trung thu, và các ngày hiếu hỉ của viên chức. Tiếp đó là tạo môi trường làm việc thân thiện, cơ sở vật chất đầy đủ.

Tạo cho viên chức cơ hội thăng tiến như sắp xếp công việc phù hợp với năng lực, sở thích, trình độ, kinh nghiệm của viên chức sao cho kích thích cá nhân đó sẽ tiếp tục phát huy được các thế mạnh và tiếp tục tự trau dồi những gì còn thiếu. Đào tạo và phát triển cá nhân theo khung năng lực và lộ trình nghề nghiệp của từng vị trí chức danh.

### **3.3. Khuyến nghị đối với Ủy Ban nhân dân tỉnh Hòa Bình.**

- Đề nghị UBND tỉnh tăng kinh phí để đầu tư trang thiết bị, cơ sở vật chất kỹ thuật tại các trung tâm để phục vụ công việc.

- Đề nghị cấp có thẩm quyền điều chỉnh chính sách tuyển dụng viên chức để thu hút người tài đến làm việc tại các trung tâm.

- Thẩm định lại VTVL tại Trung tâm Công tác xã hội để giao thêm chỉ tiêu biên chế đảm bảo theo Thông tư số 33/2017/TT-BLĐTBXH ngày 29/12/2017 của Bộ Lao động – Thương binh và Xã hội Hướng dẫn về cơ cấu tổ chức, định mức nhân viên và quy trình, tiêu chuẩn trợ giúp xã hội tại cơ sở trợ giúp xã hội và đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng của đối tượng bảo trợ xã hội tại trung tâm.

## KẾT LUẬN

Luận văn “*Nâng cao hiệu quả sử dụng đội ngũ viên chức tại Sở Lao động - Thương binh và Xã hội tỉnh Hòa Bình*” gồm ba chương, đặt ra mục tiêu và đưa ra các giải pháp cần thiết, hữu hiệu nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng viên chức của Sở LĐTB&XH như sau: Luận văn đã hệ thống hóa những vấn đề cơ bản liên quan đến viên chức, sắp xếp tổ chức bộ máy và phân công bố trí lại VTVL. Trong chương này cũng đã đưa ra kinh nghiệm sử dụng viên chức có hiệu quả tại các đơn vị. Những vấn đề về cơ sở lý luận này được sử dụng làm căn cứ phân tích những chương sau. Thông qua các số liệu thống kê, khảo sát, thu thập tài liệu tại Phòng Tổ chức - Hành chính các đơn vị, Văn phòng Sở LĐTB&XH... luận văn đã mô tả, đánh giá thực trạng sử dụng đội ngũ viên chức của Sở. Đồng thời, luận văn cũng nêu ra những thành tựu, mặt hạn chế, những nguyên nhân cần phải khắc phục để không ngừng nâng cao hiệu quả sử dụng, nâng cao chất lượng đội ngũ viên chức tại Sở. Trên cơ sở đó luận văn đã đề xuất một số giải pháp nhằm sử dụng viên chức hợp lý nhất.

Luận văn được thực hiện với sự cố gắng và mong muốn góp phần vào việc nâng cao hiệu quả sử dụng đội ngũ viên chức tại Sở Lao động – Thương binh và Xã hội tỉnh Hòa Bình. Bên cạnh những kết quả đạt được, luận văn không thể tránh khỏi những hạn chế nhất định, tác giả rất mong nhận được sự thông cảm và góp ý bổ sung từ các thầy cô, đội ngũ lãnh đạo, đồng nghiệp tại các trung tâm để luận văn được hoàn chỉnh hơn, có thể áp dụng trong thực tế và đóng góp một phần nhỏ thiết thực cho sự phát triển các trung tâm trong giai đoạn sắp tới.

## **TÀI LIỆU THAM KHẢO.**

- [1] UBND tỉnh Hà Sơn Bình ngày 20/9/1991 về việc chia các cơ quan chuyên môn thuộc tỉnh Hà Sơn Bình thành 2 cơ quan chuyên môn thuộc tỉnh Hà Tây và tỉnh Hòa Bình; Quyết định số 338/QĐ-UB
- [2] Nguyễn Đức Lực (2012) đề tài “nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại viễn thông Thái Nguyên
- [3] Vũ Trường Giang (2016) đề tài “quản lý đội ngũ công chức, viên chức của Tổng cục Dự trữ Nhà nước.
- [4] Nguyễn Thùy Hương (2019) đề tài “sử dụng viên chức và người lao động tại cơ sở Sơn tây trường Đại học Lao động – xã hội
- [5] Đặng Văn Chiến (2010) trong bài viết “Một số vấn đề về tuyển dụng, bổ nhiệm, sử dụng viên chức” tại hội thảo “Pháp luật về viên chức” do Ủy ban Pháp luật Quốc hội Việt Nam tổ chức ở Huế, tháng 3/2010
- [6] Quốc Hội, 2010, Luật Viên chức số 58/2010/QH12.
- [7] Chính phủ, ngày 21/6/2021, quy định cơ chế tự chủ tài chính của đơn vị sự nghiệp công lập, Nghị định 60/2021/NĐ-CP
- [8] Luật BHXH 2014, Luật BHYT sửa đổi 2014.
- [9] Luật Việc làm 38/2013/QH13 ngày 16 tháng 11 năm 2013
- [10] Chính Phủ (2020) quy định về tuyển dụng, sử dụng và quản lý viên chức. Nghị định 115/2020/NĐ-CP ngày 25/9/2020
- [11] GS.Hoàng Phê (2019), Từ điển Tiếng việt, NXB Hồng Đức
- [12] TS. Lê Thanh Hà (2009) Giáo trình quản trị nhân lực tập II nhà xuất bản Lao động - xã hội
- [13] Cán Hữu Dạn (2020), Bài giảng tuyển dụng và sử dụng nhân lực.

[14] TS Nguyễn Thị Hồng, TS Vũ Hồng Phong (2020): Giáo trình quản trị nhân lực khu vực công

[15] Từ điển bách khoa toàn thư.

[16] Chính phủ (2020) quy định về tuyển dụng, sử dụng và quản lý viên chức, Nghị định 115/2020/NĐ-CP ngày 25 tháng 9 năm 2020.

[17] Chính phủ (2020) quy định về vị trí việc làm và số lượng người làm việc trong đơn vị sự nghiệp công lập. Nghị định 106/2020/NĐ-CP ngày 10/9/2020

[18] Luật Cán bộ công chức năm 2008

[19] Chính Phủ (2019) quy định chi tiết một số điều và biện pháp thi hành luật phòng, chống tham nhũng Nghị định số: 59/2019/NĐ-CP ngày 01 tháng 7 năm 2019 .

[20] Ban Tổ chức Trung ương ngày (05/1/2012) về công tác quy hoạch cán bộ lãnh đạo, quản lý. Hướng dẫn số 15-HD/BTCTW

[21] Bộ chính trị (2009) quy định về việc thôi giữ chức vụ, miễn nhiệm, từ chức của cán bộ Theo Quy định số 260-QĐ/TW ngày 2 tháng 10 năm 2009

[22] Ban chấp hành Trung Ương khoá XII (2017) về tiếp tục đổi mới hệ thống tổ chức và quản lý, nâng cao chất lượng và hiệu quả hoạt động của các đơn vị sự nghiệp công lập Nghị quyết số 19-NQ/TW ngày 25 tháng 10 năm 2017

[23] Thông tư 11/2020/TT-BLĐTBXH ngày 12/11/2020 của Bộ Lao động – Thương binh và Xã hội ban hành danh mục nghề, công việc nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm và nghề, công việc đặc biệt nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm.

[24] Chính phủ (2020) quy định về vị trí việc làm và số lượng người làm việc trong đơn vị sự nghiệp công lập Nghị định Số:106/2020/NĐ-CP ngày 10 tháng 9 năm 2020



[25] UBND tỉnh Hoà Bình (2016) quy định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của Sở Lao động – Thương binh và Xã hội tỉnh Hoà Bình. Quyết định số 06/2016/QĐ-UBND ngày 26/02/2016.

[26] Chủ tịch UBND tỉnh Hoà Bình (2019) về việc giao quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm về tài chính và phân loại các đơn vị sự nghiệp công lập thuộc Sở Lao động – Thương binh và Xã hội thời kỳ ổn định giai đoạn 2019-2021, Quyết định số 594/QĐ-UBND ngày 21/3/2019

[27] Ủy ban nhân dân tỉnh Hoà Bình (2016) ban hành Quy định về phân cấp quản lý tổ chức bộ máy, biên chế và cán bộ, công chức, viên chức, lao động hợp đồng tỉnh Hoà Bình, Quyết định số 19/2016/QĐ-UBND ngày 20/5/2016

[28] Sở Nội Vụ (2013) về việc xác định vị trí việc làm và xây dựng kế hoạch biên chế công chức, đề án vị trí việc làm viên chức, Công văn 914/SNV-QLCC ngày 24/5/2013.

[29] Sở Nội vụ (2014) về việc xác định vị trí việc làm trong các cơ quan hành chính, đơn vị sự nghiệp, Công văn số 748/SNV-QLCC ngày 13/5/2014.

[30] Tỉnh ủy Hoà Bình (2016) về việc Xây dựng quy hoạch cán bộ lãnh đạo, quản lý các cấp nhiệm kỳ 2020-2025 và những năm tiếp theo; Công văn số 220-CV/TU về sửa đổi bổ sung một số nội dung về công tác quy hoạch cán bộ lãnh đạo, quản lý Căn cứ Kế hoạch số 38-KH/TU ngày 14/7/2016.

[31] Bộ Luật Lao động 2019

[32] Chủ tịch UBND tỉnh Hoà Bình (2020) về việc phê duyệt Đề án vị trí việc làm của Trung tâm Công tác xã hội. Quyết định số 2454/QĐ-UBND ngày 12 tháng 10 năm 2020.

[33] Chủ tịch UBND tỉnh Hoà Bình về việc phê duyệt Đề án vị trí việc làm của Trung tâm Dịch vụ việc làm tỉnh Hoà Bình

[34] Chủ tịch UBND tỉnh Hòa Bình (2020) về việc phê duyệt Đề án vị trí việc làm của Cơ sở cai nghiện ma túy số I. Quyết định số 2462/QĐ-UBND ngày 13 tháng 10 năm 2020.

[35] Chủ tịch UBND tỉnh Hòa Bình (2020) về việc phê duyệt Đề án vị trí việc làm của Cơ sở cai nghiện ma túy số II. Quyết định số 2428/QĐ-UBND ngày 08 tháng 10 năm 2020 của

[36] Chủ tịch UBND tỉnh Hòa Bình (2020) về việc phê duyệt Đề án vị trí việc làm của Trung tâm Điều dưỡng người có công Kim Bôi, Quyết định số 2585/QĐ-UBND ngày 23 tháng 10 năm 2020.

## PHỤ LỤC

### PHIẾU KHẢO SÁT HIỆU QUẢ SỬ DỤNG VIÊN CHỨC CÁC TRUNG TÂM

(Phiếu số 1: dành cho cán bộ quản lý)

1. *Trình độ chuyên môn của tôi phù hợp với vị trí quản lý, điều hành.*

- Rất không đồng ý
- Không đồng ý
- Không ý kiến (bình thường)
- Đồng ý
- Hoàn toàn đồng ý

2. *Trung tâm anh chị có quy định cụ thể trong việc tiếp nhận nhân viên mới.*

- Rất không đồng ý
- Không đồng ý
- Không ý kiến (bình thường)
- Đồng ý
- Hoàn toàn đồng ý

3. *Tôi đang thực hiện việc phân công, bố trí công việc cho viên chức theo trình độ chuyên môn.*

- Rất không đồng ý
- Không đồng ý
- Không ý kiến (bình thường)
- Đồng ý
- Hoàn toàn đồng ý

4. *Tôi thực hiện đánh giá viên chức đúng người đúng việc.*

- Rất không đồng ý
- Không đồng ý

Không ý kiến (bình thường)

Đồng ý

Hoàn toàn đồng ý

5. *Tôi thường xuyên được tham gia các lớp đào tạo bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ.*

Rất không đồng ý

Không đồng ý

Không ý kiến (bình thường)

Đồng ý

Hoàn toàn đồng ý

6. *Ngoài nhiệm vụ lãnh đạo quản lý, tôi còn thực hiện kiêm nhiệm công việc khác.*

Rất không đồng ý

Không đồng ý

Không ý kiến (bình thường)

Đồng ý

Hoàn toàn đồng ý

7. *Tôi thường xuyên kiểm tra, giám sát viên chức trong công việc*

Rất không đồng ý

Không đồng ý

Không ý kiến (bình thường)

Đồng ý

Hoàn toàn đồng ý

8. *Tôi thực hiện việc quản lý viên chức theo thời gian.*

Rất không đồng ý

- Không đồng ý
- Không ý kiến (bình thường)
- Đồng ý
- Hoàn toàn đồng ý

9. *Tôi được luân chuyển vị trí định kỳ theo quy định (3 năm đến 5 năm)*

- Rất không đồng ý
- Không đồng ý
- Không ý kiến (bình thường)
- Đồng ý
- Hoàn toàn đồng ý

10. *Tôi được đào tạo về các kỹ năng trong lãnh đạo quản lý.*

- Rất không đồng ý
- Không đồng ý
- Không ý kiến (bình thường)
- Đồng ý
- Hoàn toàn đồng ý

**PHIẾU KHẢO SÁT HIỆU QUẢ SỬ DỤNG VIÊN CHỨC CÁC TRUNG TÂM**

(Phiếu số 2: dành cho viên chức thừa hành nghiệp vụ)

1. *Trung tâm thực hiện rất tốt khâu tiếp nhận và định hướng khi tôi mới đến nhận công việc.*

- Rất không đồng ý
- Không đồng ý
- Không ý kiến (bình thường)
- Đồng ý
- Hoàn toàn đồng ý

2. *Công việc tôi đang làm rất phù hợp với trình độ chuyên môn của bản thân*

- Rất không đồng ý
- Không đồng ý
- Không ý kiến (bình thường)
- Đồng ý
- Hoàn toàn đồng ý

3. *Công việc tôi đang làm rất phù hợp với sở trường của bản thân*

- Rất không đồng ý
- Không đồng ý
- Không ý kiến (bình thường)
- Đồng ý
- Hoàn toàn đồng ý

4. *Công việc tôi đang làm rất phù hợp với nguyện vọng của bản thân*

- Rất không đồng ý
- Không đồng ý

Không ý kiến (bình thường)

Đồng ý

Hoàn toàn đồng ý

5. Tôi thường xuyên được thuyên chuyển vị trí định kỳ (02 năm).

Rất không đồng ý

Không đồng ý

Không ý kiến (bình thường)

Đồng ý

Hoàn toàn đồng ý

6. Anh chị có đang thực hiện công việc theo đúng vị trí việc làm được tuyển dụng

Rất không đồng ý

Không đồng ý

Không ý kiến (bình thường)

Đồng ý

Hoàn toàn đồng ý

7. Việc quy hoạch viên chức của trung tâm tôi được thực hiện thông qua việc đánh giá đúng phẩm chất năng lực của người cán bộ. .

Rất không đồng ý

Không đồng ý

Không ý kiến (bình thường)

Đồng ý

Hoàn toàn đồng ý

8. Trung tâm anh chị thực hiện bổ nhiệm viên chức quản lý theo năng lực trình độ.

- Rất không đồng ý
- Không đồng ý
- Không ý kiến (bình thường)
- Đồng ý
- Hoàn toàn đồng ý

*9. Trung tâm anh chị thực hiện đánh giá, phân loại viên chức hằng tháng, năm rất công bằng và khách quan.*

- Rất không đồng ý
- Không đồng ý
- Không ý kiến (bình thường)
- Đồng ý
- Hoàn toàn đồng ý

*10. Trung tâm anh chị luôn đánh giá khách quan trong bình xét thi đua, khen thưởng, kỷ luật.*

- Rất không đồng ý
- Không đồng ý
- Không ý kiến (bình thường)
- Đồng ý
- Hoàn toàn đồng ý



## BẢNG TỔNG HỢP PHIẾU ĐIỀU TRA

### Phiếu số 01: dành cho cán bộ quản lý

*Đơn vị tính: Phiếu*

St t	Bảng hỏi	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
		Mức 1	Mức 2	Mức 3	Mức 4	Mức 5
1	Trình độ chuyên môn của tôi phù hợp với vị trí quản lý, điều hành.			7	17	1
2	Trung tâm anh chị có quy định cụ thể trong việc tiếp nhận nhân viên mới.	5	25			
3	Tôi đang thực hiện việc phân công, bố trí công việc cho viên chức theo trình độ chuyên môn.	4	5	2	12	2
4	Tôi thực hiện đánh giá viên chức đúng người đúng việc.	3	4	1	11	6
5	Tôi thường xuyên được tham gia các lớp đào tạo bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ.		20		5	
6	Ngoài nhiệm vụ lãnh đạo quản lý, tôi còn thực hiện kiêm nhiệm công việc khác.	11	12		30	15
7	Tôi thường xuyên kiểm tra, giám sát viên chức trong công việc		3	2	12	8
8	Tôi thực hiện việc quản lý viên chức theo thời gian.	12	12	15	12	17
9	Tôi được luân chuyển vị trí định kỳ theo quy định (3 năm đến 5 năm)	5	6		8	6
10	Tôi được đào tạo về các kỹ năng trong lãnh đạo quản lý.	10	15			

**Phiếu số 02: dành cho viên chức thừa hành nghiệp vụ***Đơn vị tính: Phiếu*

Stt	Bảng hỏi	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
		Mức 1	Mức 2	Mức 3	Mức 4	Mức 5
1	Trung tâm thực hiện rất tốt khâu tiếp nhận và định hướng khi tôi mới đến nhận công việc	16	30	9	13	
2	Công việc tôi đang làm rất phù hợp với trình độ chuyên môn của bản thân	12	13	8	22	13
3	Công việc tôi đang làm rất phù hợp với sở trường của bản thân	13	15	13	20	7
4	Công việc tôi đang làm rất phù hợp với nguyện vọng của bản thân	9	25	8	16	10
5	Tôi thường xuyên được thuyên chuyển vị trí định kỳ (02 năm).		15		25	28
6	Anh chị có đang thực hiện công việc theo đúng vị trí việc làm được tuyển dụng	30	20	0	12	6
7	Việc quy hoạch viên chức của trung tâm tôi được thực hiện thông qua việc đánh giá đúng phẩm chất năng lực của người cán bộ	23	17	8	11	9
8	Trung tâm anh chị thực hiện bổ nhiệm viên chức quản lý theo năng lực trình độ.	25	18	6	10	9
9	Trung tâm anh chị thực hiện đánh giá, phân loại viên chức hằng tháng, năm rất công bằng và khách quan	25	16	8	10	9
10	Trung tâm anh chị luôn đánh giá khách quan trong bình xét thi đua, khen thưởng, kỷ luật	20	25	10	10	3