

MỤC LỤC

KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ

- 1. Phạm Đức Hiếu và Vũ Quang Trọng** - Đại dịch covid-19 và chất lượng thông tin lợi nhuận kế toán của các doanh nghiệp niêm yết Việt Nam. **Mã số: ĐB2.1BAcc.11** 3
The COVID-19 Pandemic and Earnings Information Quality of Vietnamese Listed Firms
- 2. Lê Mạnh Hùng và Vũ Thị Kim Anh** - Xây dựng bộ chỉ số đo lường hiệu suất công việc trong thực thi công vụ tại văn phòng Ủy Ban Dân tộc của Việt Nam theo mô hình thẻ điểm cân bằng. **Mã số: ĐB2.1BAcc.12** 16
Building the Key Performance Indicators for Measuring Work Performance in Public Service Execution at the Office of the Committee for Ethnic Minority Affairs of Vietnam Using the Balanced Scorecard Model
- 3. Phạm Đình Tuấn, Nguyễn Thành Cường và Đoàn Ngọc Phi Anh** - Ảnh hưởng của vận dụng kỹ thuật kế toán quản trị đương đại đến thành quả doanh nghiệp Việt Nam. **Mã số: ĐB2.1BAcc.11** 33
The Impact of Contemporary Management Accounting Practices on Firm Performance in Viet Nam Enterprises
- 4. Lại Thị Thu Thủy** - Các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng kiểm toán ESG: nghiên cứu tại Việt Nam. **Mã số: ĐB2.1BAcc.11** 46
Factors Affecting ESG Audit Quality: A Study In Vietnam

QUẢN TRỊ KINH DOANH

- 5. Vũ Thị Thanh Huyền và Nguyễn Thị Thanh Phương** - Các yếu tố ngẫu nhiên tác động đến mức độ áp dụng kế toán quản trị chiến lược tại các doanh nghiệp khách sạn Việt Nam. **Mã số: ĐB2.2BAcc.21** 63
The Level of Deployment of Strategic Management Accounting in Vietnamese Hotel Enterprises: A Research on Contingency Factors
- 6. Hoàng Thị Bích Ngọc** - Nghiên cứu mức độ sẵn sàng thực hiện phân tích lợi nhuận đa chiều của các ngân hàng thương mại Việt Nam. **Mã số: ĐB2.2FiBa.21** 77
The Research on the Readiness to Implement Multi-Dimensional Profit Analysis of Vietnamese Commercial Banks

- 7. Bùi Thị Ngọc, Hoàng Thị Việt Hà và Nguyễn Thị Thanh** - Tác động của quản trị công ty đến chất lượng lợi nhuận: nghiên cứu tại các công ty niêm yết trên thị trường chứng khoán Việt Nam. **Mã số: DB2.2BAcc.21** 92
The Impact of Corporate Governance on Earnings Quality: A Study of Listed Companies in the Vietnamese Stock Market
- 8. Hoàng Hà Anh** - Tác động của cấu trúc sở hữu đến quản trị lợi nhuận theo biên kế toán dồn tích: nghiên cứu các doanh nghiệp sản xuất niêm yết tại Việt Nam. **Mã số: DB2.2BAcc.21** 108
The Impact of Ownership Structure on Accrual-Based Earnings Management: The Case of Manufacturing Listed Enterprises in Vietnam
- 9. Nguyễn Quỳnh Trang** - Ảnh hưởng của sở hữu nước ngoài đến khả năng sinh lời của các ngân hàng thương mại cổ phần niêm yết tại Việt Nam. **Mã số: DB2.2FiBa.21** 121
Impact of Foreign Ownership on Profitability of Listed Joint Stock Commercial Banks in Vietnam
- 10. Nguyễn Thị Huyền Trang và Nguyễn Hữu Ánh** - Ảnh hưởng của đặc điểm hội đồng quản trị tới điều chỉnh lợi nhuận tại các doanh nghiệp phi tài chính niêm yết trên thị trường chứng khoán Việt Nam với vai trò điều tiết của quy mô doanh nghiệp. **Mã số: DB2.2FiBa.21** 137
The Impact of Board Characteristics on Earnings Management at Non-Financial Listed Companies in the Vietnamese Stock Market With the Moderating Role of Firm Size
- 11. Nguyễn Thị Thu Hương và Tô Thị Vân Anh** - Sử dụng kế toán quản trị môi trường hướng tới hiệu quả môi trường - nghiên cứu tại các doanh nghiệp dược phẩm Việt Nam. **Mã số: DB2.2BAcc.21** 151
Environmental Management Accounting Usage Toward Environmental Efficiency in Vietnamese Pharmaceutical Companies

Ý KIẾN TRAO ĐỔI

- 12. Phạm Thanh Hương** - Kế toán tiền mã hóa - thực trạng và một số khuyến nghị chính sách. **Mã số: DB2.3BAcc.32** 169
Cryptocurrency Accounting Current Practices and Policy Recommendations
- 13. Nguyễn Văn Bầy, Phan Thanh Hải và Phan Huy Tâm** - Ứng dụng máy học trong giải thích các nhân tố quyết định quản lý tồn kho. **Mã số: DB2.3BAcc.32** 188
Machine Learning Approaches for Explaining Determinants of The Inventory Management

XÂY DỰNG BỘ CHỈ SỐ ĐO LƯỜNG HIỆU SUẤT CÔNG VIỆC TRONG THỰC THI CÔNG VỤ TẠI VĂN PHÒNG ỦY BAN DÂN TỘC CỦA VIỆT NAM THEO MÔ HÌNH THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG

Lê Mạnh Hùng *

Email: hunglm@dhcd.edu.vn

Vũ Thị Kim Anh *

Email: kimanhvt@dhcd.edu.vn

* Trường Đại học Công đoàn

Ngày nhận: 20/08/2024

Ngày nhận lại: 07/10/2024

Ngày duyệt đăng: 10/10/2024

Để nâng cao chất lượng đội ngũ công chức trong quá trình cải cách hành chính công thì việc thiết kế một Bộ chỉ số đo lường hiệu suất công việc luôn được xem là yếu tố then chốt quyết định sự thành công. Mô hình Thẻ điểm cân bằng (The Balanced Scorecard - BSC) gắn với bộ chỉ số thực thi cốt yếu (Key Performance Indicators - KPI) sẽ đề cập toàn diện các khía cạnh hoạt động của tổ chức, đánh giá hiệu suất công việc của từng cá nhân trong mối gắn kết chặt chẽ với kết quả hoạt động của bộ phận cũng như toàn tổ chức; qua đó, định hướng hành động cho cá nhân, bộ phận theo mục tiêu chung của tổ chức. Bài viết này sẽ mô tả thực trạng công tác đo lường, đánh giá hiệu suất công việc trong thực thi công vụ của công chức tại Văn phòng Ủy ban Dân tộc của Việt Nam, trên cơ sở đó đề xuất Ủy ban Dân tộc nên xây dựng Bộ Chỉ số đo lường hiệu suất công việc trong thực thi công vụ cho công chức và áp dụng thí điểm tại Văn phòng Ủy ban Dân tộc.

Từ khóa: Công chức, đo lường, KPI, hiệu suất công việc, BSC.

JEL Classifications: M12, M54, M41.

DOI: 10.54404/JTS.2024.DB2.02

1. Giới thiệu

Đánh giá hiệu suất công việc (HSCV) đóng một vai trò quan trọng trong quản lý nhân sự tại các tổ chức công, có ý nghĩa to lớn trong sử dụng và phát triển nguồn nhân lực trong từng đơn vị nói chung và tổ chức công nói riêng. Đo lường HSCV với các tiêu chí đặt ra nhằm phản ánh sự cống hiến của mỗi

công chức được xem là một phương pháp hữu hiệu trong đánh giá công chức. Kết quả đánh giá sẽ cho thấy năng lực, kỹ năng và phẩm chất của công chức trong thực thi công vụ, đồng thời làm cơ sở để khen thưởng, kỷ luật, thực hiện các chế độ đãi ngộ, đề bạt, đào tạo bồi dưỡng công chức.

Việc đo lường và quản lý hiệu suất công việc theo chuỗi quản lý chiến lược có thể được triển khai theo nhiều mô hình khác nhau như mô hình Hiệu suất xuất sắc của Châu Âu, mô hình Lăng kính hiệu suất, mô hình Tiêu chí SMART, mô hình Đo lường hiệu suất tích hợp, mô hình Thẻ điểm cân bằng (BSC). Xu hướng cải cách hành chính công từ cuối thập kỷ 80 đến nay khiến các khu vực công trên thế giới phải đối mặt với áp lực tăng cường quản lý hiệu suất công việc hiệu quả (Hood, 1995). Để đáp ứng yêu cầu về tính minh bạch, trách nhiệm giải trình liên quan đến sử dụng quỹ công và năng lực quản lý, Chính phủ và các tổ chức công đã phải tìm kiếm những phương thức quản lý HSCV tiềm năng trong thực tiễn ở khu vực tư nhân (Hood, 1995); (Jackson and Lapsley, 2003). Nghiên cứu của (Moynihan, 2008); (Van et al, 2010) kết luận hệ thống quản lý và đo lường HSCV là một phần trọng yếu trong quản lý nhân sự tại khu vực công. Một công cụ được ủng hộ rộng rãi nhằm cải thiện quản lý kết quả thực thi công việc là mô hình BSC. Cốt lõi của mô hình BSC là xây dựng và thực hiện tầm nhìn, chiến lược của tổ chức thông qua các mục tiêu then chốt gắn với Bộ Chỉ số tài chính và phi tài chính để thực hiện việc đo lường các mục tiêu này. BSC dựa trên bốn khía cạnh khác nhau để hình thành Bộ Chỉ số đo lường HSCV của tổ chức, góp phần liên kết các mục tiêu chiến lược dài hạn với các hành động ngắn hạn của tổ chức (Kaplan & Norton, 1992). Ngoài ra, nghiên cứu của (Niven, 2005) cũng cho rằng BSC là bộ

công cụ gồm công cụ giao tiếp, hệ thống đo lường và hệ thống quản lý chiến lược.

Trong bối cảnh cải cách hành chính công ở Việt Nam hiện nay, đổi mới hệ thống đo lường HSCV của công chức nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ hành chính công, chất lượng đội ngũ công chức và công tác quản lý công chức thực sự là nhu cầu cấp thiết. Đánh giá HSCV liên quan chặt chẽ đến lộ trình cải cách chế độ tiền lương, tinh gọn bộ máy hành chính, cụ thể là hoàn thiện mô tả vị trí công việc, xác định khung năng lực, sắp xếp lại tổ chức, cơ cấu lại đội ngũ lãnh đạo và công chức. Bởi vậy, việc hoàn thiện Bộ Chỉ số đo lường HSCV trong đánh giá quá trình thực thi công vụ của công chức sẽ thúc đẩy sự phát triển và hoàn thiện cho từng cá nhân nói riêng và toàn tổ chức nói chung.

Ủy ban dân tộc (UBDT) là cơ quan ngang Bộ của Chính phủ, thực hiện chức năng quản lý nhà nước về công tác dân tộc và các dịch vụ công thuộc phạm vi quản lý của UBDT theo quy định của pháp luật. Để đo lường và đánh giá HSCV của từng cá nhân một cách minh bạch, khách quan, công bằng và là cơ sở tạo động lực cho công chức thì việc sử dụng BSC/KPI cho UBDT sẽ góp phần nâng cao hiệu quả quy trình đánh giá HSCV nhằm đảm bảo mục tiêu, tầm nhìn của UBDT được hoàn thành đúng như kỳ vọng đặt ra.

Văn phòng UBDT (gọi tắt là Văn phòng) là tổ chức thuộc UBDT với nhiệm vụ tham mưu tổng hợp về kế hoạch chương trình công tác và các hoạt động của UBDT; giúp Bộ trưởng, Chủ nhiệm UBDT tổng hợp theo dõi, nhắc nhở các đơn vị thuộc UBDT thực hiện

chương trình, kế hoạch công tác của UBND đã được phê duyệt; giúp Bộ trưởng, Chủ nhiệm thực hiện công tác quản lý, điều hành công tác dân tộc. Tổ chức thực hiện công tác quản lý hành chính thuộc thẩm quyền giải quyết của Trung ương theo quy định của pháp luật; văn thư, lưu trữ; bảo vệ bí mật nhà nước, quản lý cơ sở vật chất, kỹ thuật, tài sản, kinh phí hoạt động, bảo đảm phương tiện, điều kiện làm việc, phục vụ chung cho hoạt động của UBND và quản trị nội bộ. Văn phòng có con dấu và tài khoản riêng theo quy định của pháp luật, có thể được xem như bộ máy thu nhỏ của UBND. Vì vậy, bài viết này nghiên cứu thực trạng đo lường, đánh giá hiệu suất công việc gắn với từng vị trí việc làm trong thực thi công vụ của công chức tại Văn phòng, qua đó đề xuất vận dụng mô hình BSC thiết kế Bộ Chỉ số đo lường HSCV (KPI) trong thực thi công vụ tại Văn phòng được xem như mô hình thí điểm cho UBND.

2. Tổng quan nghiên cứu

2.1. Các lý thuyết nền trong nghiên cứu

Lý thuyết bất định (contingency theory)

Lý thuyết phản ánh sự phù hợp giữa cơ cấu tổ chức và các biến ngữ cảnh được gọi chung là lý thuyết bất định. (Rejc, 2004) và (Chenhall, 2007) giả định rằng không có cơ cấu tổ chức tốt nhất cho mọi loại tổ chức. HSCV đối với mỗi đơn vị phụ thuộc vào yếu tố tổ chức và ngữ cảnh cụ thể của đơn vị đó như: môi trường, chiến lược, công nghệ, quy mô, văn hoá. Do đó, lý thuyết bất định cho phép đánh giá HSCV một cách đa dạng về mọi mặt trong tổ chức thông qua đánh giá được thay đổi cả môi trường bên trong và môi

trường bên ngoài của tổ chức. Nghiên cứu của (Otley, 2016) cho rằng lý thuyết bất định là lý thuyết giải thích sự đa dạng của các chỉ tiêu tài chính và phi tài chính trong đo lường HSCV dựa trên các khía cạnh: cơ cấu tổ chức, môi trường, công nghệ, quy mô, khách hàng, nhân viên,... Trong nghiên cứu này lý thuyết bất định được sử dụng để thiết kế Bộ Chỉ số đo lường HSCV dựa trên các khía cạnh tài chính, phi tài chính, khía cạnh bên trong và bên ngoài của một tổ chức linh hoạt.

Lý thuyết các bên liên quan (Stakeholder theory)

Lý thuyết các bên liên quan được (Freeman, 1984) giới thiệu lần đầu tiên cho một định nghĩa rộng hơn về những đóng góp và trách nhiệm của tổ chức với các bên liên quan khác như: Nhân viên, khách hàng, nhà cung cấp và cộng đồng địa phương. Sau đó, (Freeman et al, 2020) mở rộng khái niệm các bên liên quan là cá nhân hoặc nhóm người có lợi ích hoặc bị ảnh hưởng bởi hành động của tổ chức, bao gồm nhiều đối tượng như: khách hàng, nhân viên, nhà cung cấp, cộng đồng. Các bên liên quan là một phần quan trọng để tổ chức đạt được kết quả trong quản lý nhân sự. Do đó, việc vận dụng lý thuyết các bên liên quan đối với tổ chức thì ngoài đánh giá sự tác động của khía cạnh khách hàng, nhân viên đến đo lường hiệu suất công việc của từng cá nhân trong thực hiện nhiệm vụ còn cho phép đánh giá sự tác động của cộng đồng đến chất lượng dịch vụ hành chính công.

Vì vậy, nghiên cứu này sử dụng lý thuyết các bên liên quan nhằm thiết kế Bộ Chỉ số đo lường HSCV trên các khía cạnh: khách hàng, đào tạo và phát triển cá nhân theo mô hình BSC/KPI.

Lý thuyết học tập tổ chức (Organization Learning Theory):

Lý thuyết này được đề cập đầu tiên trong nghiên cứu của (Argyris and Schon, 1978) cho rằng học tập dẫn đến sự thay đổi các quá trình và kết quả của tổ chức. Nghiên cứu của (Ortega, 2001) cho rằng học tập của tổ chức cho phép cải tiến quy trình đáp ứng phù hợp đối với khách hàng và các bên liên quan. Vì vậy, việc học hỏi và phát triển đối với một tổ chức được coi là yếu tố quan trọng để đạt được thành công của tổ chức hiện đại, đây là lợi thế cạnh tranh bền vững trong nền kinh tế tri thức và làm gia tăng giá trị tài sản vô hình của tổ chức (Stata, 1989). Trong các khía cạnh của BSC nghiên cứu lý thuyết học tập tổ chức được vận dụng xây dựng các chỉ số liên quan đến khía cạnh học tập và phát triển của tổ chức trong đo lường hiệu suất công việc.

2.2. Tổng quan nghiên cứu

Đo lường HSCV đóng vai trò quan trọng và ảnh hưởng đến nhiều khía cạnh của quản trị nhân sự trong tổ chức như tuyển dụng, khen thưởng, đãi ngộ và đào tạo. Do đó, quy trình đo lường, đánh giá HSCV cần phải được điều chỉnh phù hợp tùy thuộc vào mục đích sử dụng trong các khâu khác nhau của quản lý thực thi công việc và quản trị nguồn nhân lực.

(Ferry et al, 2015) cho rằng đo lường là quá trình gán/xác định con số cho các hiện tượng theo một quy tắc nhất định. Trong ngữ cảnh của đo lường, đánh giá HSCV, nghiên cứu của (Brudan, 2010), (Markic, 2014) và (Ferry et al, 2015) đã chỉ ra rằng đây là một quá trình xác định và giám sát thông qua việc sử dụng các chỉ số đánh giá liên quan đến

mục tiêu tổ chức hoặc HSCV. (Van et al, 2010) cho rằng quy trình đo lường này bao gồm nhiều bước tuần tự như xác định ưu tiên đo lường, lựa chọn/xây dựng các chỉ số, thu thập dữ liệu, phân tích dữ liệu và xây dựng báo cáo HSCV.

Nghiên cứu của (Briscoe & Claus, 2008) (DeNisi & Pritchard, 2006) cũng khẳng định quản lý và đo lường HSCV là một quá trình mà qua đó tổ chức đặt ra mục tiêu, các tiêu chuẩn về HSCV, chỉ định người thực hiện, đánh giá HSCV, đưa ra các phản hồi, xác định nhu cầu đào tạo cũng như chế độ đãi ngộ phù hợp. Ngoài ra, (Parmenter, 2015) cũng đánh giá quản lý thực thi công việc là một dạng quản lý tích hợp, biến các thông tin thực thi thành đầu vào cho các chính sách, chu trình quản lý, ngân sách. Sau đó, thông tin sẽ được sử dụng để đưa ra các quyết định như điều hành và kiểm soát, phân công trách nhiệm.

(Ferry et al, 2015) đã nhấn mạnh rằng việc vận dụng KPI trong tổ chức hành chính công là một công cụ hữu hiệu để đo lường và đánh giá HSCV. Trong khu vực công, hiệu suất lao động có thể được đánh giá thông qua hai khía cạnh: (i) xác định chi phí đầu vào để cung cấp các chương trình, dịch vụ cho xã hội; và (ii) nhấn mạnh vào chất lượng và hiệu quả. Tuy nhiên, (Goh, 2012) cho rằng việc lượng hóa hiệu quả của thực thi công vụ trong khu vực công thường gặp khó khăn do tính chất đặc thù của từng lĩnh vực công. Do đó, hệ thống đo lường cần được tích hợp ba yếu tố quan trọng gồm: sự tham gia của các bên liên quan; nền văn hóa khuyến khích học tập và tăng cường hiệu quả hoạt động của tổ chức; và

quyết tâm của quản lý cấp cao. Nghiên cứu của (Bouckaert & Peters, 2002) cho rằng để đo lường HSCV hiệu quả cần lưu ý đến 3 tiêu chí: tính hợp lệ, tính hợp pháp và tính chức năng. Tính hợp lệ đề cập đến việc các công cụ đo lường nên cung cấp thông tin đảm bảo được cả số lượng và chất lượng của dữ liệu báo cáo. Tính hợp pháp liên quan đến cấu trúc mờ, phân cấp của hệ thống đo lường, với nhấn mạnh vào việc các công cụ đo lường phải chính xác và đáng tin cậy.

(Đinh Thị Hiền, 2018) cho rằng sử dụng KPI trong đánh giá HSCV của Chánh Văn phòng Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn đã giúp đo lường và đánh giá HSCV của họ một cách công bằng tạo động lực cho Chánh Văn phòng thực hiện nhiệm vụ ngày càng hiệu quả hơn. Nghiên cứu của (Trần Hữu Thắng, 2019) cho rằng hệ thống quản lý, đo lường HSCV theo mô hình BSC/KPI giúp công tác đánh giá HSCV theo vị trí việc làm của cán bộ tại Ngân hàng Nhà nước hiệu quả hơn, qua đó nâng cao chất lượng quản lý nhân sự trong việc luân chuyển, bổ nhiệm, đào tạo và đặc biệt là để xây dựng chế độ đãi ngộ phù hợp. Nghiên cứu của (Lê Mạnh Hùng, 2024) cũng khẳng định việc vận dụng mô hình BSC với 4 tiêu chí: tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ và học tập/phát triển để xây dựng Bộ chỉ số đo lường luân chuyển tại khu vực công sẽ giúp truyền đạt tầm nhìn và chiến lược trong toàn tổ chức, cải thiện việc liên kết mục tiêu giữa các bộ phận và cá nhân, tăng cường liên kết giữa chiến lược và phân bổ nguồn lực, cũng như thúc đẩy việc phản hồi thông tin và hỗ trợ tổ chức vượt qua các vấn đề cơ

bản trong đo lường hiệu suất, ghi nhận giá trị của tài sản vô hình và triển khai chiến lược một cách hiệu quả.

3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp điều tra bằng bảng hỏi để thu thập dữ liệu sơ cấp từ các công chức tại Văn phòng với phương pháp chọn mẫu phi xác suất cho toàn bộ cán bộ, công chức của Văn phòng. Số lượng phiếu phát ra là 44 phiếu căn cứ vào tổng biên chế công chức theo vị trí việc làm của Văn phòng tại thời điểm khảo sát tháng 3/2024, tất cả các phiếu đều hợp lệ được sử dụng để phân tích dữ liệu. Trong đó, công chức của Văn phòng được phân bổ gồm: 01 Chánh Văn phòng; 03 Phó Chánh Văn phòng; 12 Trưởng/Phó các phòng ban chức năng và 28 Chuyên viên.

Thiết kế phiếu khảo sát: Trên cơ sở các lý thuyết nền được đề cập tại phần 2.1 và kế thừa các công trình nghiên cứu của (Kaplan & Norton, 1992); (Goh, 2012), (Trần Hữu Thắng, 2019) và (Lê Mạnh Hùng, 2024) các câu hỏi trong phiếu khảo sát được thiết kế để cung cấp thông tin trực tiếp về nhận thức xây dựng Bộ Chỉ số đo lường HSCV đối với công chức của UBND nói chung và Văn phòng nói riêng. Phiếu khảo sát được chia thành ba phần chính: Phần đầu tiên đánh giá của công chức về thực trạng công tác quản lý, đo lường HSCV; Phần thứ hai nhận thức của công chức về vận dụng mô hình BSC để thiết kế Bộ chỉ số đo lường HSCV trong thực thi công vụ (KPI); Phần thứ ba bao gồm thông tin chung về nhân khẩu học và kinh nghiệm làm việc của người trả lời. Các câu hỏi được thiết kế

dưới dạng câu hỏi đo lường định lượng, với thang điểm Likert 5 điểm từ 1 đến 5.

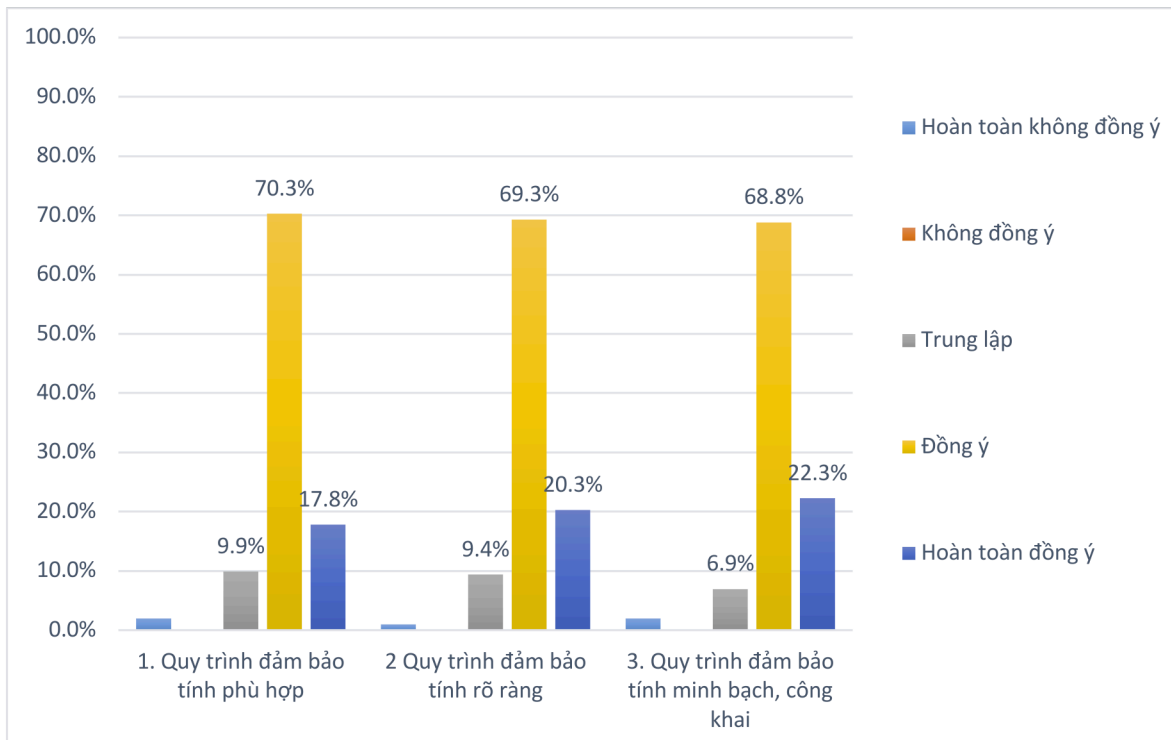
4. Thực trạng công tác đo lường hiệu suất công việc công chức tại Văn phòng

Dựa trên các lý thuyết bất định, lý thuyết các bên liên quan, lý thuyết học tập tổ chức và tổng quan các công trình nghiên cứu liên quan phần này chúng tôi sẽ phân tích thực trạng công tác đo lường, đánh giá HSCV trong thực thi công vụ của công chức tại Văn phòng như sau:

Thứ nhất, về quy trình và phương thức đo lường, đánh giá HSCV đối với công chức: hiện nay phương thức đo lường, đánh giá HSCV đối với công chức UBND vẫn đang áp dụng phương thức truyền thống trên hai khía

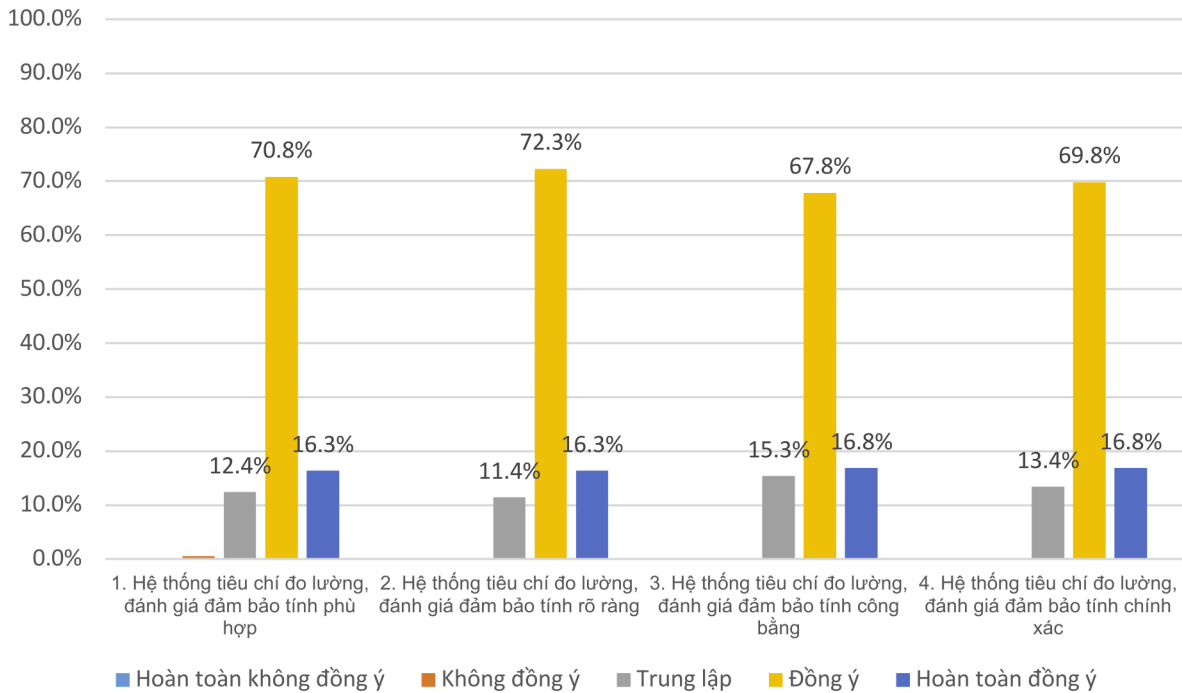
chính cơ bản là: (i) phẩm chất, đặc tính cá nhân trong thực thi công vụ (tu tưởng đạo đức, chính trị; tác phong, lề lối làm việc và ý thức kỷ luật); (ii) Kết quả thực hiện nhiệm vụ được giao trong năm. Theo nhận định của đội ngũ công chức tại Văn phòng, quy trình đánh giá HSCV của công chức tại Văn phòng hiện nay đã đáp ứng được yêu cầu về tính phù hợp, tính rõ ràng, tính minh bạch và công khai (với tỷ lệ ý kiến đồng ý và hoàn toàn đồng ý trên 85%: Hình 1).

Thứ hai, về Bộ tiêu chí sử dụng để đo lường, đánh giá HSCV: phần lớn các ý kiến đều cho rằng Bộ tiêu chí đo lường hiện nay đã đảm bảo tính phù hợp (87,1% ý kiến đồng ý và hoàn toàn đồng ý); đảm bảo tính rõ ràng



(Nguồn: Kết quả điều tra)

Hình 1: Đánh giá quy trình đo lường, đánh giá HSCV của công chức Văn phòng trong thực thi công vụ

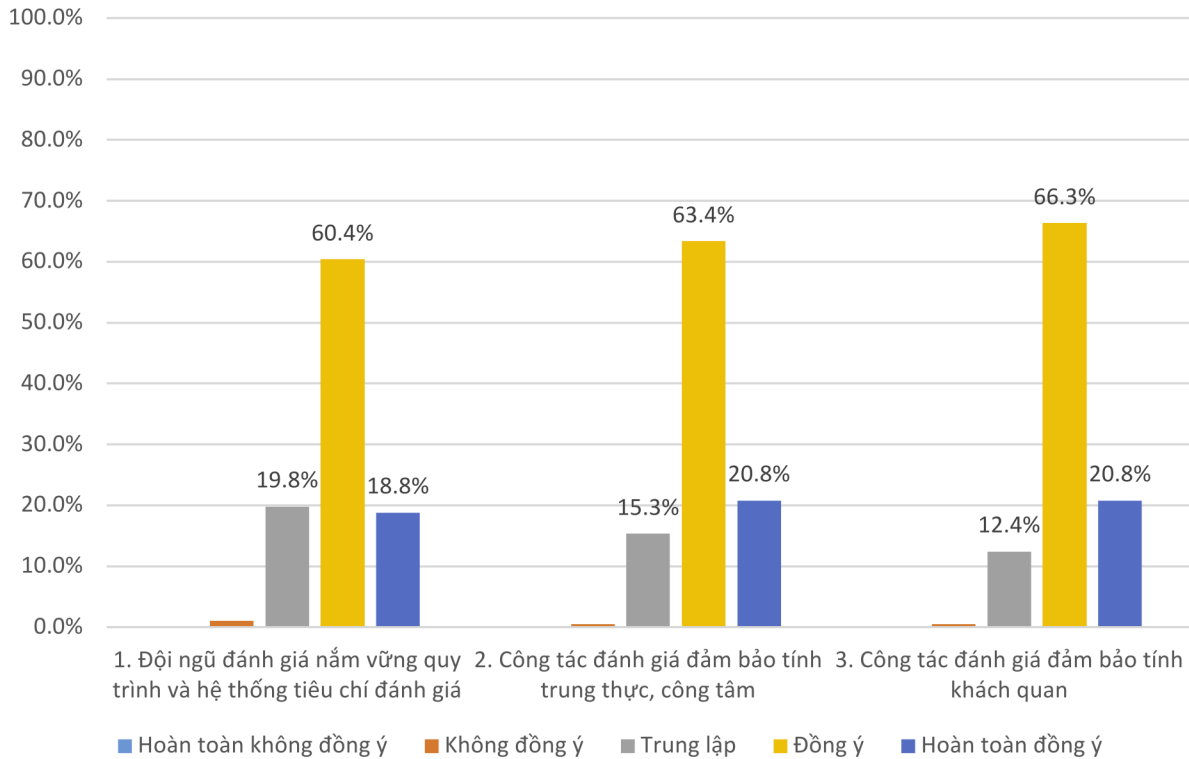


(Nguồn: Kết quả điều tra)

Hình 2: Đánh giá Bộ tiêu chí đo lường HSCV trong thực thi công vụ của công chức Văn phòng

(88,6% ý kiến đồng ý và hoàn toàn đồng ý); đảm bảo tính công bằng (84,6% ý kiến đồng ý và hoàn toàn đồng ý); và đảm bảo tính chính xác (86,6% ý kiến đồng ý và hoàn toàn đồng ý). Tuy nhiên vẫn có một tỷ lệ tương đối các ý kiến trung lập nhận định về tính phù hợp, tính chính xác và tính công bằng của Bộ Chỉ số đo lường hiện tại (Hình 2). Tuy nhiên, Bộ tiêu chí đánh giá HSCV tại UBND vẫn đang áp dụng theo cách tiếp cận truyền thống, đơn giản và ít mang lại thông tin hỗ trợ cho quản lý tổ chức. Do đó, kết quả đánh giá thường không đảm bảo tính tin cậy trong việc xếp loại các đơn vị trong tổ chức và hỗ trợ quản lý tổ chức một cách hiệu quả.

Thứ ba, về công tác triển khai đo lường, đánh giá hiệu suất công việc của công chức: Kết quả khảo sát cho thấy phần hệ thống tiêu chí đánh giá đã phản ánh được hiệu suất công việc (Hình 3). Tuy nhiên, các tiêu chí này còn hạn chế ở việc chỉ tập trung vào số lượng và đúng hạn của các công việc, thiếu một bộ chỉ số cụ thể liên quan trực tiếp đến nội dung và chất lượng công việc. Kết quả khảo sát cho thấy: (i) Quy trình và bộ tiêu chí đánh giá đã được củng cố (79,2% ý kiến đồng ý và hoàn toàn đồng ý); (ii) Công tác đánh giá đảm bảo tính trung thực và công bằng (84,2% ý kiến đồng ý và hoàn toàn đồng ý); (iii) Tính khách quan trong quy trình đánh giá được đánh giá cao (87,1% ý kiến đồng ý và hoàn toàn đồng ý).



(Nguồn: Kết quả điều tra)

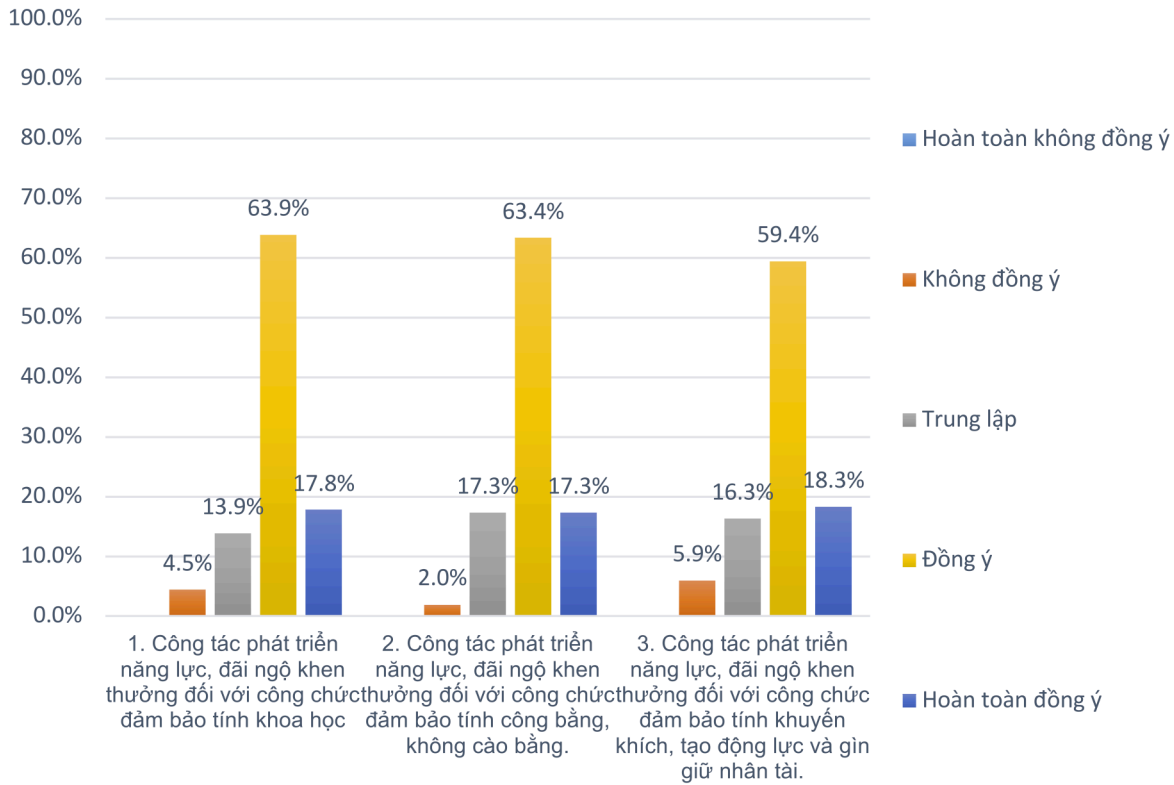
Hình 3: Đánh giá của công chức về công tác triển khai việc đo lường, đánh giá HSCV trong thực thi công vụ tại Văn phòng UBND

Thứ tư, về công tác phát triển năng lực thực thi nhiệm vụ, đãi ngộ khen thưởng

Hình 4 cho thấy hiện nay Văn phòng đã sử dụng kết quả đánh giá HSCV để xếp loại chất lượng tập thể và cá nhân hàng năm để đưa ra các quyết định trong quản lý nhân sự như: bố trí công việc, đào tạo, bồi dưỡng, thăng chức, quy hoạch, bổ nhiệm, miễn nhiệm, điều động, luân chuyển, khen thưởng, kỷ luật,... Tuy nhiên, Bộ Chỉ số đo lường, đánh giá và xếp loại công chức hiện tại vẫn chưa đáp ứng được tính cụ thể, rõ ràng và lượng hóa; từ đó gây khó khăn trong việc đưa ra các đánh giá chính xác, khách quan và công bằng.

Lựa chọn mô hình BSC để xây dựng Bộ Chỉ số đo lường HSCV tại Văn phòng

BSC được khuyến khích lựa chọn và áp dụng xây dựng Bộ Chỉ số đo lường, đánh giá HSCV trong khu vực công bởi: (i) BSC giúp tổ chức xây dựng Bản đồ chiến lược, chuyển chiến lược thành hành động; thúc đẩy phối hợp giữa các chức năng mà không cần thay đổi cấu trúc của tổ chức, tạo ra hệ thống định hướng quản lý hoạt động hàng ngày của tổ chức và đánh giá hiệu quả thực thi chiến lược tổ chức (Samir & Subrata, 2006); (ii) BSC giúp định hướng, gắn kết công việc thực hiện hàng ngày với các nhân tố then chốt quyết



(Nguồn: Kết quả điều tra)

Hình 4: Đánh giá của công chức về việc sử dụng kết quả đánh giá HSCV trong thực hiện chế độ đãi ngộ khen thưởng tại Văn phòng

định thành công của tổ chức; góp phần cải thiện đáng kể hiệu suất công việc (Parmenter, 2015) và tạo điều kiện cho việc đánh giá HSCV dễ dàng, minh bạch và công bằng hơn; (iii) BSC góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức và đánh giá HSCV của cá nhân bởi khi nhìn vào kết quả đo lường thông qua KPI, các cấp trong tổ chức sẽ thấy được mình đã làm được gì, hiện tại mình đang ở đâu và tiếp theo cần phải làm gì để có thể đi đến đích trên con đường đạt tới mục tiêu; (iv) BSC gắn với Bộ Chỉ số định lượng rõ ràng, có thể đo lường đối với từng vị trí việc làm cụ thể góp phần đánh giá hiệu suất

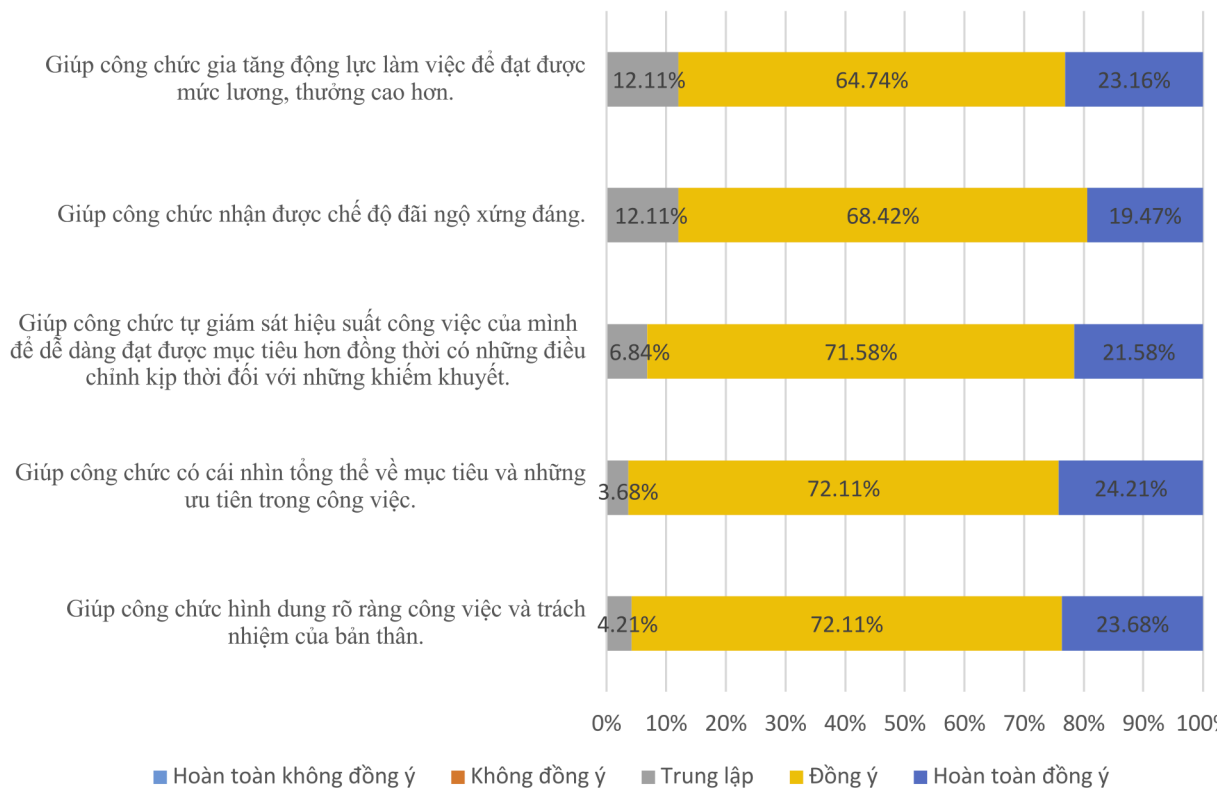
công việc của tổ chức được thực hiện minh bạch, công bằng hơn.

Chính vì vậy, thời gian tới UBND nên áp dụng mô hình BSC để xây dựng Bộ Chỉ số đo lường HSCV trong thực thi công vụ cho Văn phòng theo đề án vị trí việc làm của UBND bởi những căn cứ sau:

Thứ nhất, dựa vào nhận thức của đội ngũ công chức về sự cần thiết áp dụng về mô hình BSC/KPI trong đánh giá hiệu suất công việc: Kết quả khảo sát tại Hình 5 cho thấy phần lớn các ý kiến đều đồng ý việc áp dụng BSC/KPI tại Văn phòng nói riêng và UBND nói chung sẽ mang lại nhiều lợi ích đối với cá nhân

công chức bởi mô hình BSC/KPI sẽ giúp công chức: (i) hình dung rõ ràng công việc và trách nhiệm của bản thân (72,11%); (ii) có cái nhìn tổng thể về mục tiêu và những ưu tiên trong công việc (72,11%); (iii) tự giám sát hiệu suất công việc của mình để đạt được mục tiêu và điều chỉnh kịp thời những khiếm khuyết (71,58%); (iv) nhận được chế độ đãi ngộ xứng đáng (68,58%) và gia tăng động lực làm việc để đạt được mức lương, thưởng cao hơn (64,74%).

Kết quả tại Hình 6 cho thấy các công chức tại Văn phòng phần lớn cho rằng việc xây dựng và áp dụng hệ thống KPI trong đo lường, đánh giá HSCV sẽ khá thuận lợi bởi: văn hóa làm việc của UBND luôn chú ý đến HSCV (71,78%); hệ thống mục tiêu, nhiệm vụ của đơn vị được xác định rõ ràng, cụ thể (74,75%); công chức của đơn vị có đủ năng lực, kiến thức để triển khai hệ thống KPI của đơn vị (71,29%); công chức của đơn vị không ngại sự thay đổi,...

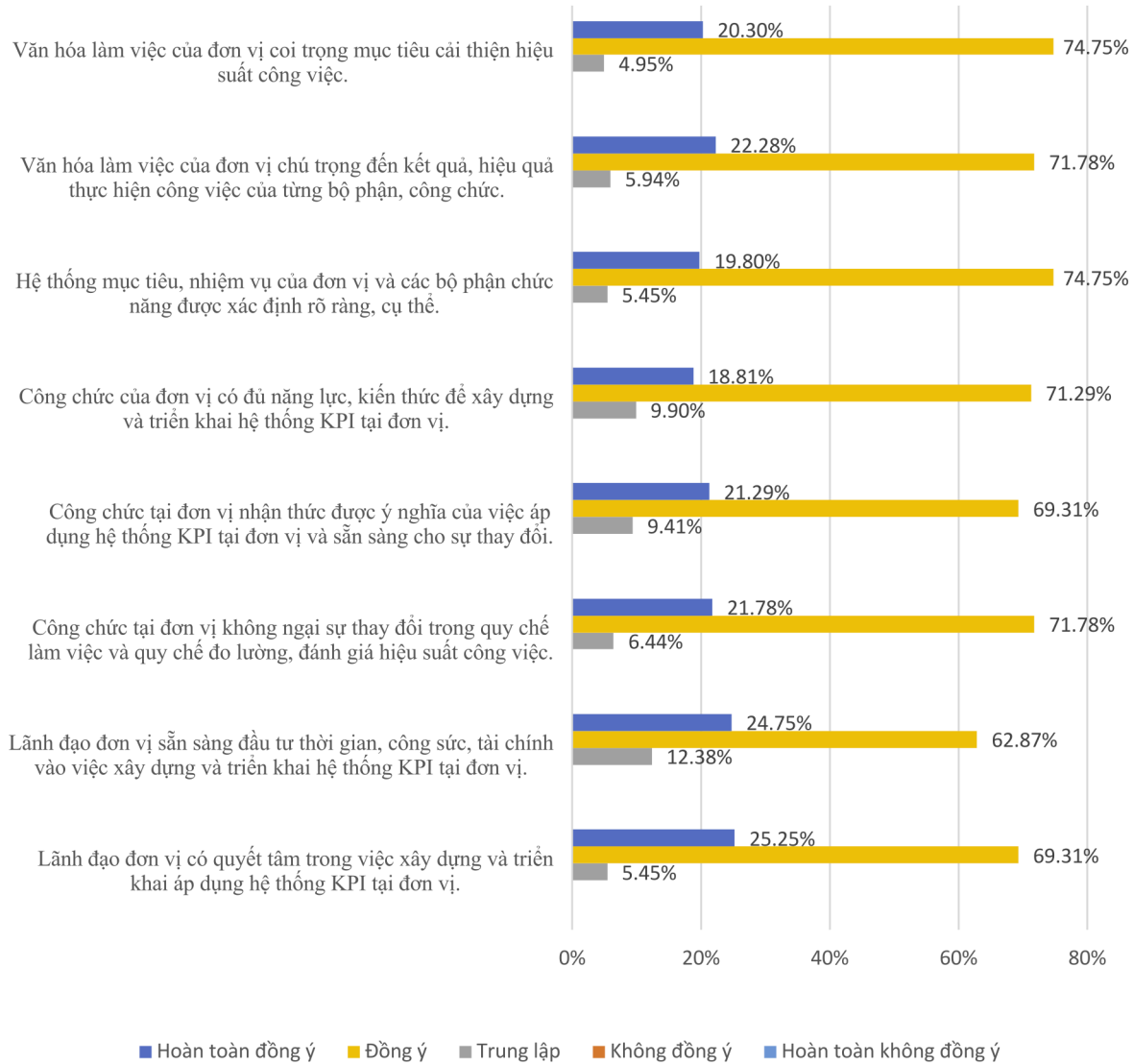


(Nguồn: Kết quả điều tra)

Hình 5: Nhận thức của công chức về lợi ích của áp dụng BSC/KPI để đo lường, đánh giá HSCV trong thực thi công vụ

Thứ hai, Căn cứ trên những thuận lợi khi xây dựng và triển khai mô hình BSC/KPI

Thứ ba, thách thức trong việc áp dụng BSC/KPI để đo lường, đánh giá HSCV của



(Nguồn: Kết quả điều tra)

Hình 6: Những điều kiện thuận lợi cho việc xây dựng và triển khai hệ thống BSC/KPI để đo lường, đánh giá HSCV của công chức trong thực thi công vụ

công chức: Hình 7 cho thấy việc xây dựng và triển khai hệ thống BSC/KPI sẽ đối mặt với những thách thức không nhỏ, đặc biệt là từ tâm lý e ngại đối với sự thay đổi và các vấn đề có thể phát sinh trong quá trình chuyển đổi của cả đơn vị và cá nhân. Cụ thể: Một là, Bộ

Chỉ số đo lường HSCV mới chỉ giới hạn ở một vài giá trị của hiệu quả hoạt động của tổ chức, dẫn đến tính đồng bộ và hiệu quả của hệ thống công cụ hỗ trợ quản lý, đo lường và đánh giá HSCV chưa cao. Hai là, chiến lược, kế hoạch và mục tiêu của UBND thường

không được xác định rõ ràng và các cá nhân trong tổ chức thường không hiểu rõ chiến lược tổng thể và kế hoạch của UBNDT. Điều này có thể dẫn đến việc các công chức không nhận được đủ thông tin từ lãnh đạo về chiến lược của tổ chức và các yêu cầu hành động cụ thể để đóng góp cho các mục tiêu này, dẫn đến họ có thể hành động không đồng nhất với mục tiêu của tổ chức, dẫn đến việc xây dựng một Bộ Chỉ số đo lường HSCV trở nên khó khăn hơn.

5. Đề xuất Bộ Chỉ số đo lường hiệu suất công việc (KPI) trong thực thi công vụ tại Văn phòng theo mô hình BSC

Căn cứ vào kế hoạch công tác hàng năm của UBNDT và Văn phòng, các nhóm chỉ tiêu lựa chọn để xây dựng chỉ số đánh giá phù hợp với chức năng của Văn phòng được xây dựng theo 4 khía cạnh của mô hình BSC bao gồm: (1) Chỉ tiêu khách hàng; (2) Chỉ tiêu quy trình nội bộ; (3) Chỉ tiêu học tập và phát triển và (4) Chỉ tiêu tài chính. Trong đó, những yếu tố chính này sẽ được xây dựng các chỉ tiêu cụ thể cùng việc gắn các trọng số (%). Mục đích của việc xác định các trọng số để tạo điều kiện thuận lợi cho việc tính điểm cho từng công chức. Các tiêu chí KPI của từng công chức được xây dựng dựa trên kế hoạch công tác hàng năm của đơn vị và bản mô tả vị trí việc làm của từng công chức.

Thứ nhất, Chỉ tiêu về khách hàng

Xuất phát từ chức năng của Văn phòng, tiêu chí KPI đo lường khía cạnh khách hàng được lựa chọn là chỉ số hài lòng của Lãnh đạo Ủy ban cũng như chỉ số hài lòng của các đơn vị thuộc Ủy ban và khách hàng bên ngoài (các

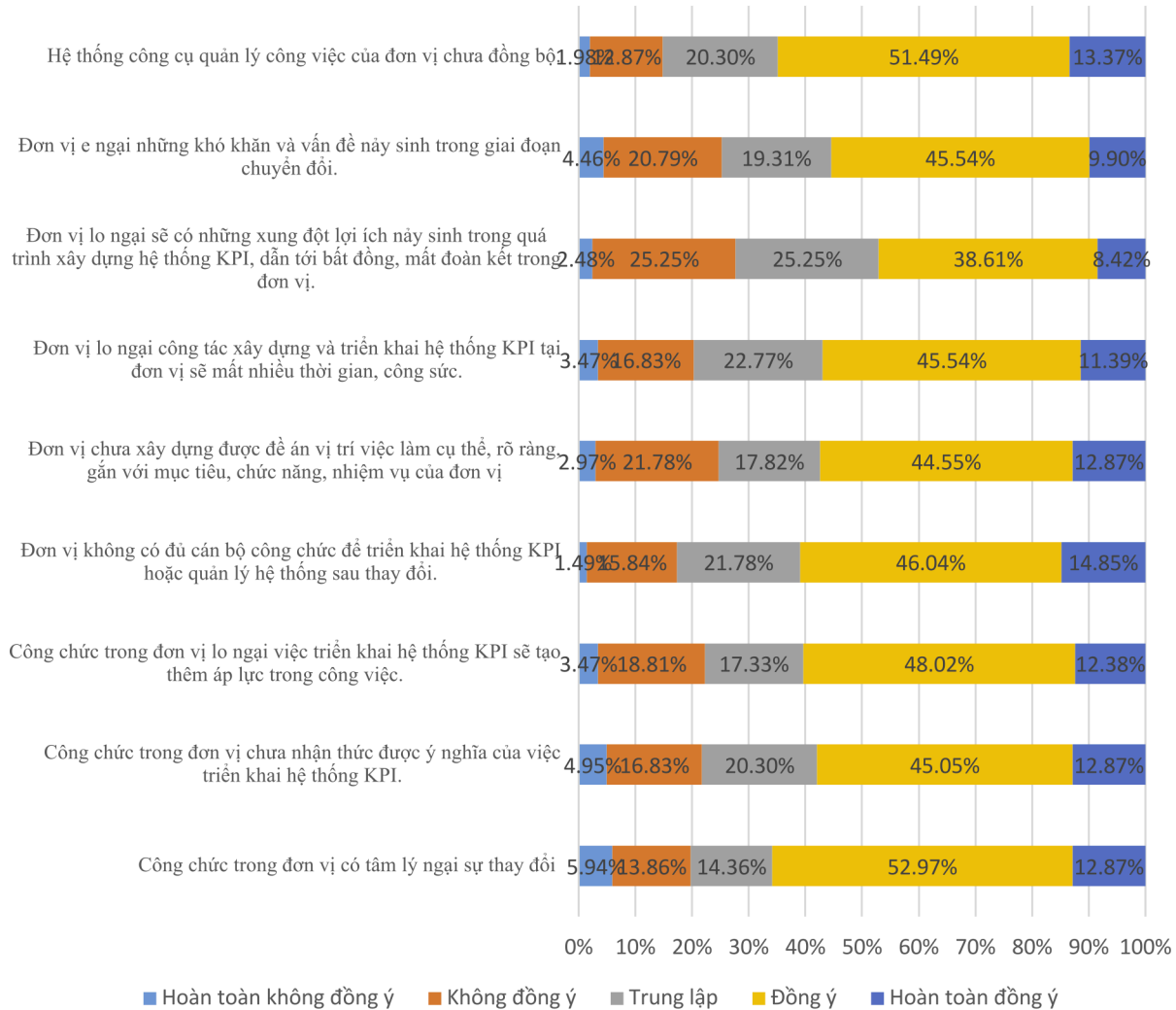
tổ chức, cá nhân đến làm việc tại Ủy ban). Cụ thể:

Chức năng tham mưu tổng hợp: Văn phòng là đầu mối tiếp nhận và tổng hợp các phương án tham mưu từ các đơn vị hành chính khác để trình hoặc đề xuất với Lãnh đạo Ủy ban những phương án hành động tổng hợp trên cơ sở các phương án riêng biệt của các bộ phận nghiệp vụ.

Chức năng giúp việc điều hành: Văn phòng là đơn vị trực tiếp giúp cho việc điều hành quản lý của Lãnh đạo Ủy ban thông qua việc xây dựng chương trình kế hoạch công tác định kỳ và tổ chức triển khai thực hiện các kế hoạch đó. Ngoài ra, Văn phòng còn thực hiện các hoạt động lễ tân, tổ chức các hội nghị, các chuyến đi công tác, tư vấn cho lãnh đạo về công tác soạn thảo văn bản...

Chức năng hậu cần: Hoạt động của các cơ quan, đơn vị không thể thiếu các điều kiện vật chất như nhà cửa, phương tiện, thiết bị, dụng cụ. Văn phòng là bộ phận cung cấp, bố trí, quản lý các phương tiện thiết bị dụng cụ đó để bảo đảm sử dụng có hiệu quả. Đó là chức năng hậu cần của Văn phòng. Quy mô và đặc điểm của các phương tiện vật chất nêu trên sẽ phụ thuộc vào đặc điểm và quy mô hoạt động của các cơ quan, đơn vị chi phí thấp nhất với hiệu quả cao nhất là phương châm hoạt động của công tác văn phòng.

Do đó, với chỉ số hài lòng của Lãnh đạo Ủy ban và các bên liên quan sẽ phản ánh công chức Văn phòng đã thực hiện tốt chức năng của mình hay không, qua đó giúp nâng cao chất lượng phục vụ của công chức Văn phòng để thỏa mãn sự hài lòng của khách hàng. Các



(Nguồn: Kết quả điều tra)

Hình 7: Những thách thức đối với việc xây dựng và triển khai hệ thống BSC/KPI để đo lường, đánh giá HSCV của công chức trong thực thi công vụ

chỉ số KPI khách hàng cụ thể gắn với chức năng, nhiệm vụ của Văn phòng bao gồm: (i) Tỷ lệ chương trình, kế hoạch công tác của Ủy ban, Lãnh đạo Ủy ban được công khai, cụ thể, chi tiết với cách đo là các báo cáo giao ban hàng tháng, báo cáo sơ kết 6 tháng, tổng kết nhiệm vụ cả năm; (ii) Tỷ lệ các cuộc họp được đáp ứng và phục vụ trong kỳ so với số

lượng đã đăng ký; (iii) Tỷ lệ đánh giá sự hài lòng của các tổ chức/cá nhân bên ngoài đơn vị đến làm việc tại Văn phòng qua thống kê các phiếu góp ý, phiếu phản ánh từ Hòm phiếu góp ý của Ủy ban.

Thứ hai, Chỉ tiêu về quy trình nội bộ, gồm: (i) Chỉ tiêu về tỉ lệ chương trình, kế hoạch công tác của Ủy ban, Lãnh đạo Ủy ban được

công khai, cụ thể, chi tiết. Nhiệm vụ của Văn phòng là tổng hợp, hoàn thiện và ban hành kế hoạch công tác định kỳ của Ủy ban; đôn đốc, tổng hợp các báo cáo phục vụ giao ban định kỳ; tổ chức Hội nghị công chức và người lao động hàng năm; công bố công khai lịch làm việc. Đây là cơ sở, căn cứ để các đơn vị thuộc Ủy ban triển khai thực hiện nhiệm vụ theo phân công, chỉ đạo từ Lãnh đạo Ủy ban.

(ii) *Chỉ tiêu về tỉ lệ văn bản đi và đến* được tiếp nhận, xử lý và phát hành đúng quy định. KPI tỉ lệ văn bản đi và đến được tiếp nhận, xử lý và phát hành đúng quy định, giúp đo lường được những chất lượng công tác tham mưu của Văn phòng kịp thời và đúng tiến độ.

(iii) *KPI tỷ lệ các yêu cầu nội bộ* được đáp ứng phù hợp, kịp thời (về công tác hành chính, tổng hợp, quản trị, lái xe, y tế) giúp đo lường được vai trò chỉ đạo, điều hành của Lãnh đạo Văn phòng Ủy ban cũng như chức năng phục vụ của các công chức Văn phòng.

(iv) *KPI tỷ lệ số quy trình* được rà soát, sửa đổi, cải tiến so với kế hoạch thể hiện việc thường xuyên rà soát các quy trình công việc nội bộ của Ủy ban, đổi mới, cải tiến cho phù hợp với sự thay đổi của các văn bản quy định chức năng, nhiệm vụ của Ủy ban cũng như khắc phục những bất cập từ thực tiễn triển khai thi hành các quy trình trong các hệ thống tiêu chuẩn quốc gia TCVN ISO 9001 đang áp dụng.

Thứ ba, Chỉ tiêu học tập và phát triển, gồm:

(i) *KPI Tỷ lệ tuân thủ các quy định về quản lý nhân sự* được đo dựa trên việc thực hiện đúng, kịp thời theo hướng dẫn về việc quy hoạch cán bộ, bổ nhiệm, luân chuyển, điều

động, nâng lương, khen thưởng đối với cán bộ công chức trong Văn phòng. Chỉ số này giúp các lãnh đạo Văn phòng nâng cao chất lượng đội ngũ nhân sự của mình cũng như giữ chân nhân viên của mình gắn bó lâu dài với cơ quan, đơn vị.

(ii) *KPI Tỷ lệ tuân thủ các quy định về đảm bảo quy trình công tác và phối hợp* với các đơn vị liên quan: Chỉ tiêu này giúp các công chức thực hiện theo đúng kế hoạch về tiến độ, chất lượng và hiệu quả công việc, tạo được nhiều mối quan hệ với các nội dung phối hợp đạt hiệu quả cao.

(iii) *KPI Tỷ lệ thực hiện công tác Đào tạo, Bồi dưỡng, Tập huấn*

Thứ tư, Chỉ tiêu tài chính

KPI tài chính của Văn phòng là chỉ số theo dõi, đôn đốc giải ngân nguồn kinh phí được cấp phát trong năm tài chính. Trách nhiệm của Văn phòng thể hiện ở việc quản lý, giám sát, đôn đốc các đơn vị thực hiện kế hoạch kinh phí các nguồn do Văn phòng phụ trách; thực hiện giao khoán chi hành chính cho các đơn vị; xây dựng ban hành kế hoạch hành động và các biện pháp thực hành tiết kiệm chống lãng phí; thực hiện đúng quy chế chi tiêu nội bộ; quản lý chặt chẽ chế độ chi mua sắm, sửa chữa; tăng cường phối hợp thực hiện các biện pháp tiết kiệm... theo dõi sát tình hình giải ngân để đề xuất điều chỉnh kinh phí cho các hoạt động cần thiết, nên cơ bản đáp ứng nhu cầu hoạt động thường xuyên của cơ quan Ủy ban. Việc hoàn thành nhiệm vụ này sẽ được thể hiện qua tỷ lệ giải ngân trên tổng số kinh phí được cấp trong năm tài chính.

6. Kết luận

Bộ Chỉ số đo lường HSCV không chỉ là một công cụ phân công trách nhiệm và chức năng theo tiêu chuẩn và quy định của tổ chức, mà còn là một yếu tố quan trọng thúc đẩy hiệu suất công việc. Tuy nhiên, khi triển khai KPI, nhiều tổ chức thường phải đối mặt với những thách thức do hệ thống quản lý chức năng không chuẩn hoặc sự thiếu hụt năng lực của nhân sự. Do vậy, để triển khai Bộ chỉ số đo lường HSCV thành công trong phạm vi toàn UBĐT nói chung và Văn phòng nói riêng đòi hỏi:

Thứ nhất, sự ủng hộ từ đội ngũ lãnh đạo của UBĐT là bước đi quan trọng và thực sự cần thiết triển khai BSC/KPI thành công để đo lường, đánh giá HSCV trong thực thi công vụ đối với đội ngũ công chức của UBĐT.

Thứ hai, KPI chỉ có thể thực sự thành công khi có sự tham gia tích cực của tất cả các cấp trong tổ chức, từ lãnh đạo cấp cao, quản lý cấp trung, đến người lao động, trong quá trình thiết kế và triển khai. Quá trình phân bổ và xây dựng KPI cần phải có sự tham gia, trao đổi và thống nhất với từng cấp trong tổ chức để đảm bảo sự thống nhất và hiểu biết chung về các chỉ tiêu KPI;

Thứ ba, việc lựa chọn và xây dựng hệ thống KPI cần được thực hiện một cách đơn giản, dễ hiểu, khả thi và tuân thủ các nguyên tắc SMART như đã được phân tích ở trên. Trong các tổ chức khu vực công, chiến lược và mục tiêu thường có tính trừu tượng và mang tầm vĩ mô. Do đó, việc lựa chọn KPI cần được thực hiện một cách cẩn trọng và không nên chọn quá nhiều KPI nếu không thể

đo lường và kiểm soát được. Đồng thời, cần đảm bảo rằng cán bộ, nhân viên được phổ biến và đào tạo đầy đủ về KPI trước khi triển khai áp dụng;

Thứ tư, tổ chức cần tạo ra một môi trường thuận lợi để các công chức có thể đạt được KPI bằng cách cung cấp nguồn lực, đào tạo và sự hỗ trợ từ các cán bộ lãnh đạo, quản lý. Điều này sẽ tạo động lực và khích lệ công chức hoàn thành nhiệm vụ và đạt được mục tiêu KPI một cách hiệu quả;

Thứ năm, KPI chỉ có ý nghĩa khi kết quả đánh giá KPI được liên kết với các chính sách khác về nhân sự trong tổ chức như chính sách tiền lương, khen thưởng, bổ nhiệm và các quy định khác. Vấn đề mà người công chức quan tâm nhất là họ sẽ có quyền lợi gì khi hoàn thành hoặc vượt qua mục tiêu của KPI, cũng như hậu quả nếu không hoàn thành KPI. Do đó, cần tạo ra sự khác biệt trong chế độ đãi ngộ để động viên và khích lệ nhân viên thực hiện KPI một cách tích cực. Điều này đòi hỏi sự đồng bộ và nhất quán trong các cơ chế và chính sách liên quan đến nhân sự trong tổ chức.

Bài viết mới chỉ dừng lại xác định ở mô hình thử nghiệm xây dựng Bộ chỉ số đo lường HSCV cho Văn phòng với quy mô mẫu nghiên cứu nhỏ (44 phiếu), nên tính suy rộng hay đại diện có thể chưa cao của kết quả nghiên cứu. Việc xây dựng Bộ chỉ số đo lường HSCV là một quá trình tiếp diễn, liên quan đến nhiều bộ phận chức năng trong tổ chức, do đó phải được áp dụng trong phạm vi toàn bộ đơn vị sẽ hiệu quả hơn nếu chỉ áp dụng tại 1 bộ phận. Hơn

nữa, Bộ Chỉ số đo lường KPI bản thân là một hệ cấu trúc phân cấp KPI, điều này là đặc biệt hữu dụng đối với các tổ chức có mô hình quản lý trực tuyến chức năng, đòi hỏi yêu cầu đánh giá chéo trong nội bộ tổ chức, đánh giá hỗn hợp giữa các bên liên quan. Vì vậy, các nghiên cứu trong tương lai có thể mở rộng thêm quy mô mẫu nghiên cứu để có thể xây dựng ngân hàng KPI áp dụng cho phạm vi toàn bộ UBND nói riêng hoặc các đơn vị công nói chung. ♦

Tài liệu tham khảo:

- Argyris, C. and Schon, D. (1978) *Organizational Learning: A Theory of Action Approach*. Addison Wesley.
- Bouckaert, G., & Peters, B. G. (2002). Performance measurement and management: The Achilles' heel in administrative modernization, *Public performance & management review*, 25(4), 359-362
- Briscoe, D. R., & Claus, L. M. (2008), Employee performance management: policies and practices in multinational enterprises, *Performance management systems: A global perspective*, 15-39.
- Chenhall, R.H. (2007), Theorizing Contingencies in Management Control Systems Research, *Handbooks of Management Accounting Research*, Volume 1, 2006, Pages 163-205
- DeNisi, A. S., & Pritchard, R. D. (2006), Performance appraisal, performance management and improving individual performance: A motivational framework, *Management and organization review*, 2(2), 253-277.
- Đinh Thị Hiền (2018). *Ứng dụng hệ thống KPI trong đánh giá hiệu quả công việc của Chánh Văn phòng Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn*. Luận văn thạc sỹ, Đại học Quốc gia Hà Nội.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Marshfield, MA: Pitman
- Freeman, R. E., Phillips, R., & Sisodia, R. (2020). Tensions in stakeholder theory. *Business & Society*, 59, 213-231. doi:10.1177/0007650318773750
- Ferry, L., Murphy, P., & Zakaria, Z. (2015), Implementing Key Performance Indicators in a government agency: a typical story? *Journal of finance and management in the public services*, 14(2).
- Goh, S. C. (2012), Making performance measurement systems more effective, *Measuring Business Excellence*, 16(1):31-42. DOI: 10.1108/13683041211204653.
- Hood, C (1995), The new public management in the 1980s: Variations on a theme, *Accounting Organisations and Society*, 20(2/3), p 93-100.
- Jackson, A and Lapsley, I (2003), The diffusion of accounting practices in the new managerial public sector, *The International Journal of Public Sector Management*, 16(4/5), p359-72.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992). Balanced scorecard - measures that drive performance, *Harvard Business Review*, Vol. 70 No. 1, pp. 71- 9.

Lê Mạnh Hùng (2024), *Nghiên cứu xây dựng bộ chỉ số đo lường hiệu suất công việc (KPI) đối với công chức của Ủy ban Dân tộc trong thực thi công vụ*, Đề tài khoa học và công nghệ cấp Bộ, Ủy ban Dân tộc, mã số: ĐTCB.UBDT.01.22-23.

Markic, D. (2014). A review on the use of performance indicators in the public sector, *Tem Journal*, 3(1), 22-32.

Moynihan D, P (2008), *The dynamics of performance management: Constructing information and reform*, Georgetown: Georgetown University Press.

Niven, P. R. (2005). *Balanced scorecard diagnostics: Maintaining maximum performance*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.

Ortega J. (2001). Job rotation as a learning mechanism. *Management Science*, 47, 1361-1370.

Parmenter, D. (2015). *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*, John Wiley & Sons

Rejc, A. (2004), Toward Contingency theory of performance measurement, *Journal of East European Management Studies*, page 243 – 264. doi.org/10.5771/0949-6181-2004-3-243.

Trần Hữu Thắng (2019), *Quản lý nhân lực theo KPI tại Ngân hàng Nhà nước Việt Nam, Dự án khoa học và công nghệ cấp Bộ*, Ngân hàng Nhà nước Việt Nam, Mã số: DANH.001/17.

Stata, R. (1989) *Organizational Learning-The Key to Management Innovation*. MIT Sloan Review, 30, 62-74.

Samir. G, Subrata. M. (2006), Measurement of corporate performance through balanced scorecard: an overview, *Vidyasagar University Journal of Commerce*, Vol. 11, p. 64-67.

Van Dooren, W., Bouckaert, G. Halligan, J. (2010). *Performance management in the Public Sector*, Abingdon: Routledge.

Summary

To enhance the quality of the civil service workforce during the process of public administrative reform, the design of a performance measurement index is regarded as a crucial factor in determining success. The Balanced Scorecard (BSC) model, in conjunction with Key Performance Indicators (KPI), provides a comprehensive framework for addressing all aspects of an organization's operations, evaluating individual performance in close alignment with departmental and organizational outcomes. This approach directs the actions of individuals and departments toward the overarching objectives of the organization. This paper examines the current state of performance measurement and evaluation in civil service execution at the Office of the Committee for Ethnic Minority Affairs in Vietnam. Based on this analysis, it proposes that the Committee develop a performance measurement index for civil service execution and conduct a pilot implementation at the Office of the Committee for Ethnic Minority Affairs.