

KPIs VÀ VIỆC SỬ DỤNG KPIs TRONG ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TẠI CÁC TRƯỜNG ĐẠI HỌC VIỆT NAM

● NGUYỄN THANH HƯƠNG - ĐOÀN HẢI ANH
- PHẠM THỊ KIM NGỌC - LÊ THU THUỶ

TÓM TẮT:

Có rất nhiều các phương pháp và công cụ để đo lường sự tăng trưởng của một tổ chức như quản lý theo mục tiêu (MBO), chỉ số đánh giá thực hiện công việc (KPI), thẻ điểm cân bằng, phương pháp 360 độ,... Trong đó, các chỉ số đánh giá thực hiện công việc (Key Performance Indicators - KPIs) được xác định là thước đo hiệu quả nhất để đo lường sự tăng trưởng này và là công cụ hữu ích để đánh giá năng lực thực hiện công việc của mỗi cá nhân và các đơn vị trong một tổ chức (Pamentor, 2010). KPIs không chỉ cho phép các trường đại học, các cơ sở đào tạo và nghiên cứu để dàng xác định được mục tiêu cần đạt được trong tương lai, đồng thời thực hiện các so sánh với các trường khác hoặc với chính mình để quản lý những thay đổi. KPIs còn có vai trò quan trọng trong việc xây dựng các kế hoạch chiến lược, trong hoạt động đánh giá và giám sát cũng như điều chỉnh các hoạt động kiểm định chất lượng giáo dục. Bài báo này trình bày tổng quan về KPIs và tầm quan trọng của việc ứng dụng KPIs trong việc đánh giá kết quả làm việc tại các trường đại học. Kết quả phỏng vấn chuyên gia cho thấy có 10 rào cản đối với việc ứng dụng KPIs trong đánh giá kết quả làm việc tại trường đại học ở Việt Nam. Nghiên cứu chỉ ra 7 điều kiện cần lưu ý khi áp dụng KPIs tại các trường đại học ở Việt Nam.

Từ khóa: Đánh giá thực hiện công việc, chỉ số đo lường hiệu suất cốt yếu, chỉ số kết quả cốt yếu, trường đại học Việt Nam.

1. Đặt vấn đề

Hệ thống đánh giá hiệu quả công việc hiện tại mang tính chất định tính, không kích thích được người lao động tăng năng suất, gắn liền với mục tiêu, chiến lược của nhà trường. Cơ chế trả lương hiện tại không trả lương theo vị trí công việc mà trả lương theo hệ số thâm niên, dẫn đến bất hợp lý theo chiều ngang và chiều dọc, không tiệm cận đến sự công bằng cho mỗi chức danh vị trí công

việc. Đồng thời trả lương cũng không gắn với năng lực thực tế của mỗi người lao động, không gắn với thước đo hiệu suất chính yếu. Trong khi nền kinh tế tri thức, đặc biệt là trong lĩnh vực giáo dục luôn đề cao tài sản trí tuệ của con người. Tài sản trí tuệ sẽ điều hành và quản lý các loại tài sản khác của tổ chức. Con người trong môi trường đại học gồm có các đối tượng cán bộ hành chính, giảng viên, nghiên cứu viên, cán bộ phục vụ là một nhân tố

vô cùng quan trọng quyết định đến hệ thống đảm bảo chất lượng bên trong và cải tiến chất lượng đào tạo của nhà trường.

Mục đích của nghiên cứu này nhằm giúp hệ thống hóa cơ sở lý thuyết về đánh giá thực tiễn công việc, KPIs và việc áp dụng KPIs trong đánh giá thực hiện công việc ở các trường đại học trên thế giới nói chung, xác định những rào cản của việc áp dụng KPIs và đưa ra những bài học kinh nghiệm cho các trường đại học ở Việt Nam.

Phương pháp nghiên cứu chính được sử dụng là phương pháp nghiên cứu định tính thông qua việc nghiên cứu tại bàn các tài liệu sách, bài báo, công trình nghiên cứu về đánh giá thực tiễn công việc, sử dụng phương pháp KPIs trong đánh giá thực tiễn công việc,... và phỏng vấn chuyên sâu 25 cán bộ quản lý và chuyên gia tư vấn về KPIs ở Việt Nam để xác định những thuận lợi và khó khăn cũng như những điều kiện cần thiết để triển khai áp dụng KPIs trong các trường đại học ở Việt Nam.

2. KPIs trong đánh giá thực tiễn công việc

2.1. Khái niệm KPIs

KPIs - Key Performance Indicators, là một hệ thống đo lường và đánh giá hiệu quả công việc là công cụ đo lường, đánh giá hiệu quả công việc được thể hiện qua số liệu, tỷ lệ, chỉ tiêu định lượng, nhằm phản ánh hiệu quả hoạt động của các tổ chức hoặc bộ phận chức năng hay cá nhân. KPIs còn được gọi là chỉ số đo lường sự thành công (Key Success Indicators), hay còn được gọi bằng tên phổ biến là chỉ số đánh giá hiệu quả hoạt động của một đối tượng tương ứng, được xây dựng nhằm đánh giá được hiệu quả, sự tăng trưởng của các hoạt động trong tổ chức so với mục tiêu đã đề ra

Như vậy có thể hiểu, KPIs là các chỉ số hiệu suất trọng yếu, phản ánh các khía cạnh hoạt động then chốt nhất của tổ chức, của phòng, ban chức năng, của cá nhân trong từng giai đoạn, chu kỳ hoạt động nhất định. Theo David Parmenter (2007), “các chỉ số đánh giá thực tiễn công việc biểu thị một tập hợp các chỉ số đo lường hướng vào các khía cạnh hoạt động then chốt nhất cho sự thành công của tổ chức trong hiện tại và tương lai”. Về phương diện quản trị, thuật ngữ chỉ số đo lường hiệu suất dùng để đo lường, báo cáo và cải thiện hiệu suất thực hiện công việc.

Một bộ chỉ số KPI tốt phải là sự kết hợp hợp lý của chỉ số dẫn dắt hiệu suất và chỉ số thể hiện hiệu suất vì nếu chỉ có chỉ số thể hiện hiệu suất mà không có chỉ số dẫn dắt hiệu suất: chúng chỉ phản ánh việc chiến lược của tổ chức có được thực hiện thành công hay không mà không cho chúng ta biết kết quả đầu ra đạt được như thế nào, do vậy không có giá trị cải tiến, nâng cao chất lượng công việc trong tương lai. Ngược lại, nếu chỉ có chỉ số dẫn dắt hiệu suất mà không có chỉ số thể hiện hiệu suất: hoạt động của tổ chức có thể được cải thiện trong ngắn hạn nhưng nó sẽ không thể hiện được việc cải tiến hoạt động đó đã mở rộng kinh doanh và nâng cao hiệu suất tài chính hay chưa. (Lê Thị Thanh Hương, 2018)

2.2. Phân biệt KPIs với các chỉ số đo lường hiệu suất và kết quả làm việc

Có ba (03) loại chỉ số đo lường hiệu suất thường được các tổ chức sử dụng khi đánh giá thực tiễn công việc: chỉ số kết quả cốt yếu (KRIs), chỉ số hiệu suất (PIs), chỉ số hiệu suất cốt yếu (KPIs). Sự khác biệt của ba loại chỉ số này được thể hiện trong Bảng 1.1.

Bảng 1.1. Sự khác biệt giữa ba loại chỉ số đo lường hiệu suất

Chỉ số kết quả cốt yếu (KRIs)	Cho biết bạn đã làm được gì đối với một chỉ tiêu (sự hài lòng của khách hàng, lợi nhuận, lợi ích của khách hàng, sự hài lòng của nhân viên,...)
Chỉ số hiệu suất (PIs)	Cho biết bạn phải làm gì (lợi nhuận thu được từ khách hàng tiềm năng, lợi nhuận ròng từ những sản phẩm chính, số nhân viên tham gia vào quá trình hoạt động. ..)
Chỉ số hiệu suất cốt yếu (KPIs)	Cho biết bạn phải làm gì để làm tăng hiệu suất lên một cách đáng kể (là những chỉ số có tác động lớn đến các phương diện tài chính, khách hàng, môi trường (cộng đồng), quy trình nội bộ, sự hài lòng của nhân viên, học hỏi và phát triển

Nguồn: David Parmenter (2007)

KPI là một công cụ hiện đại giúp các nhà quản lý triển khai chiến lược thành các mục tiêu quản lý và chương trình hành động cụ thể cho từng bộ phận, từng nhân viên. KPI áp dụng cho nhiều mục đích: quản lý hệ thống công việc của một tổ chức, tự quản lý công việc của nhóm, tự quản lý công việc của cá nhân.

Trong nghiên cứu này, nhóm sử dụng KPI như một công cụ để các nhà quản lý cũng như cá nhân đánh giá kết quả thực hiện công việc của mình. Sử dụng trong đánh giá thực hiện công việc, hệ thống KPIs được hiểu là mục tiêu công việc mà cá nhân, tổ/nhóm, phòng/ban, tổ chức cần đạt được để đáp ứng yêu cầu chung.

2.3. Các nguyên tắc xây dựng một bộ chỉ số KPIs tối

Khi xây dựng bộ chỉ số KPIs trong đánh giá thực hiện công việc cần lưu ý những nguyên tắc dưới đây:

- KPI phải được xây dựng dựa trên nguyên tắc SMART:

S - Specific: KPI cần được mô tả cụ thể, rõ ràng, tránh hiểu sai, hiểu lầm hay khiến người đọc có nhiều cách hiểu khác nhau. KPI cần cho người lao động thấy được việc cần làm là gì và mục tiêu cần đạt được là gì?

M - Measurable: KPI cần đo lường được. Theo Jame Harington "Nếu bạn không thể đo lường cái gì thì bạn không thể hiểu nó. Nếu bạn không thể hiểu nó thì bạn không thể kiểm soát nó. Nếu bạn không thể kiểm soát nó thì bạn không thể cải tiến nó".

A - Achievable: Mục tiêu KPI cần hợp lý để người lao động có thể hoàn thành trong khả năng của bản thân công như nguồn lực họ được cung cấp để thực hiện công việc, nếu mục tiêu cao quá sẽ khiến người lao động chán nản, không nỗ lực thực hiện để hoàn thành mục tiêu.

R - Realistic: KPI cần thực tế, phù hợp với nguồn lực của doanh nghiệp.

T - Timebound: KPI cần phải gắn với thời gian cụ thể như: khoảng thời gian đánh giá, thời điểm hoàn thành công việc...

- Được đánh giá một cách thường xuyên: KPI cần được theo dõi và đo lường hàng ngày, hàng tuần nhằm mục đích kiểm soát, lập kế hoạch để hoàn thành mục tiêu đề ra.

- Chịu sự tác động của ban lãnh đạo và đội ngũ quản lý cấp cao do KPI được đưa ra nhằm

phản ánh mục tiêu tổ chức, vì vậy chỉ số này dựa trên những quyết định và chỉ đạo trực tiếp của ban lãnh đạo.

- Đòi hỏi các nhân viên phải hiểu chỉ số và có hành động khác phục: KPI được giao đến từng người lao động và là cơ sở để đánh giá kết quả thực hiện công việc của người lao động. Do vậy, mỗi người nhân viên cần phải hiểu rõ các chỉ số KPI được giao để có thể đưa ra kế hoạch hành động cụ thể, thường xuyên theo dõi tiến độ thực hiện công việc, chất lượng thực hiện công việc và có biện pháp điều chỉnh để hoàn thành mục tiêu đã đặt ra.

- Gắn trách nhiệm cho từng cá nhân, từng nhóm: Căn cứ mục tiêu chiến lược của tổ chức, mục tiêu của phòng/ban/nhóm, căn cứ vào mô tả công việc của mỗi vị trí và chức năng nhiệm vụ của phòng/ban, ban lãnh đạo và đội ngũ quản lý cấp cao sẽ thiết lập KPI cho từng cá nhân, từng nhóm để đánh giá kết quả thực hiện công việc của cá nhân, nhóm đó.

- Có tác động ý nghĩa, tích cực: Ảnh hưởng đến hầu hết các hệ số thành công then chốt, ít nhất hai trong bốn khía cạnh tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ, học hỏi - phát triển và ảnh hưởng đến các chỉ số hiệu suất khác theo hướng tích cực.

- KPI gắn chặt với mục tiêu, kế hoạch hoạch định và có tính phân cấp rất rõ.

- Quy tắc 10/80/10 khi xây dựng bộ chỉ số KPIs: Theo Robert Kaplan và David Norton (1996), tỉ lệ hình thành KRIs, PIs, KPIs trong một tổ chức nên là 10/80/10: tức là một tổ chức chỉ nên có 10 chỉ số kết quả cốt yếu, 80 chỉ số hiệu suất và 10 chỉ số hiệu suất cốt yếu. Theo ông đây là tỉ lệ tốt để áp dụng KPIs trong đánh giá thực hiện công việc nhưng tổ chức không nhất thiết phải tuân theo tỉ lệ này. Tùy vào quy mô và đặc điểm của tổ chức mà các chỉ số hiệu suất cốt yếu có thể nhiều hơn hoặc ít hơn 10 chỉ số.

3. Những rào cản khi áp dụng mô hình KPIs trong đánh giá công việc tại các trường đại học Việt Nam

Trong những năm gần đây, ngày càng nhiều các tổ chức tư nhân trong và ngoài nước tham gia vào lĩnh vực giáo dục nói riêng và những ngành kinh tế khác nói chung, cạnh tranh gay gắt trong việc tìm kiếm thị trường, khách hàng đã đặt ra áp lực lớn cho các tổ chức giáo dục trong việc tăng

chất lượng của dịch vụ, hiệu quả và hiệu suất sử dụng tài nguyên trong quản lý. Là một trong những tổ chức giáo dục, các trường đại học đã trải qua những thay đổi lớn kể từ đó. Khái niệm quản lý và nợ chủ tài chính ngày càng được áp dụng rộng rãi vào quản lý đại học. Các trường đại học chịu trách nhiệm về bản thân trong việc tìm kiếm tài nguyên và thị trường. Họ cần phải tự túc và có trách nhiệm với các bên liên quan, kêu gọi tăng cường trách nhiệm đối với hiệu suất nhưng với sự hỗ trợ tài chính ít hơn từ Chính phủ đã tạo gánh nặng cho các nhà quản lý đại học trong việc kiểm soát, đo lường hiệu quả hoạt động của các bộ phận, cá nhân. Việc lựa chọn chiến lược để tồn tại và phát triển đối với các trường đại học là một vấn đề khó, biến chiến lược thành hành động còn là vấn đề khó hơn và khó nhất là việc đánh giá thành quả hoạt động của đơn vị xem thành quả đó có đạt yêu cầu hay không để kịp thời điều chỉnh, thay đổi thích nghi và cuối cùng là đạt được mục tiêu chiến lược đã đề ra. (Xiaocheng Wang, 2010).

Những thước đo truyền thống đối với các trường đại học tự chủ về tài chính như các chỉ số doanh thu, chi phí, lợi nhuận trên báo cáo tài chính hoặc các số liệu về hoạt động đơn thuần như thông tin về sinh viên, thông tin về các đợt tuyển sinh trong các năm... được sử dụng trong việc đánh giá thành quả hoạt động đã trở nên lạc hậu và không còn phù hợp khi mà hiện nay hoạt động tạo ra các giá trị của các trường ngày càng chuyển từ sự phụ thuộc vào tài sản hữu hình, tài sản vật chất sang tài sản vô hình, tài sản phi vật chất (Phan Ngọc Thanh, 2018).

Nhân lực là cốt lõi của tổ chức, mọi tổ chức đều muốn biết nhân viên của mình, các bộ phận trực thuộc mình quản lý đang làm việc như thế nào để thừa nhận sự đóng góp của các cá nhân, bộ phận vào thành tựu hoạt động của tổ chức, làm cơ sở cho việc tặng thưởng và các chế độ phúc lợi khác. Để làm được những việc nêu trên, tổ chức cần phải có một bộ công cụ, phương pháp, quy trình có tính hệ thống để xây dựng mục tiêu và đánh giá hiệu quả công việc một cách khoa học, công bằng khách quan nhất, hệ thống đánh giá đo lường đó không tách rời mục tiêu, chiến lược của tổ chức. Hệ thống chỉ số đo lường hiệu suất (KPIs), hay còn gọi là chỉ số đo lường thành công là một bộ công cụ cũng như là một trong những cách giúp doanh nghiệp

định hình và theo dõi quá trình tăng trưởng so với mục tiêu đã đề ra.

Tuy nhiên, việc triển khai áp dụng hệ thống KPI chưa được sử dụng rộng rãi và phổ biến ở các tổ chức giáo dục nói chung và các trường đại học nói riêng. Để hiểu rõ thêm thuận lợi, khó khăn của việc áp dụng hệ thống KPIs tại các trường đại học, nghiên cứu đã tiến hành phỏng vấn chuyên sâu 25 chuyên gia tư vấn về đánh giá thực hiện công việc và KPIs cũng như nhà quản lý tại một số trường đại học. Kết quả cho thấy có 10 rào cản chính ảnh hưởng đến việc áp dụng triển khai hệ thống KPIs trong đánh giá thực hiện công việc tại các trường đại học ở Việt Nam.

Bảng 1.2 cho thấy rào cản lớn nhất ngăn cản việc áp dụng triển khai KPIs trong đánh giá thực hiện công việc đó là "khó lựa chọn công ty tư vấn hoặc chuyên gia tư vấn KPIs phù hợp" cho các trường học (96%). Điều này phù hợp với thực tế hầu hết việc đánh giá thực hiện công việc mới chỉ phổ biến ở các doanh nghiệp là chính, đối với các tổ chức đào tạo thì còn rất hiếm. KPI hiện nay thu hút sự quan tâm của các DN và việc triển khai ứng dụng này đã mang lại những kết quả bước đầu về hiệu quả tài chính cũng như hiệu quả về hành vi của nhân viên trong bối cảnh Việt Nam đang ngày càng hội nhập kinh tế quốc tế sâu và rộng như hiện nay. Tuy nhiên, một thực tế là các trường đại học tại Việt Nam hiện nay lại chưa thực sự đánh giá đúng được tầm quan trọng của việc ứng dụng bộ chỉ số KPI trong hoạt động đánh giá kết quả thực hiện công việc tại tổ chức của mình. Có thể nói, đi tiên phong trong việc ứng dụng KPI trong giáo dục tại Việt Nam hiện nay được kể đến là Đại học Sư phạm Kỹ thuật TP. HCM, và trung tâm ATEM (Trung tâm Phát triển khoa học quản lý và công nghệ ứng dụng), Đại học Tôn Đức Thắng. Hiện nay trên thị trường tư vấn rất ít đơn vị tư vấn chuyên nghiệp có được những hướng đi giải pháp chi tiết và phù hợp.

Các rào cản tiếp theo đó là "Các chính sách nhân sự gắn với kết quả thực hiện KPI chưa được xây dựng một cách hệ thống, toàn diện" và "Các tiêu chuẩn công việc chưa được quy định cụ thể, chi tiết cho từng vị trí" với 92% người hỏi hoàn toàn đồng ý với các nhận định trên. 88% người được phỏng vấn cho rằng nguyên nhân gây khó khăn cho việc áp dụng KPIs để đánh giá thực hiện

KPI là một công cụ hiện đại giúp các nhà quản lý triển khai chiến lược thành các mục tiêu quản lý và chương trình hành động cụ thể cho từng bộ phận, từng nhân viên. KPI áp dụng cho nhiều mục đích: quản lý hệ thống công việc của một tổ chức, tự quản lý công việc của nhóm, tự quản lý công việc của cá nhân.

Trong nghiên cứu này, nhóm sử dụng KPI như một công cụ để các nhà quản lý cũng như cá nhân đánh giá kết quả thực hiện công việc của mình. Sử dụng trong đánh giá thực hiện công việc, hệ thống KPIs được hiểu là mục tiêu công việc mà cá nhân, tổ/nhóm, phòng/ban, tổ chức... cần đạt được để đáp ứng yêu cầu chung.

2.3. Các nguyên tắc xây dựng một bộ chỉ số KPIs tốt

Khi xây dựng bộ chỉ số KPIs trong đánh giá thực hiện công việc cần lưu ý những nguyên tắc dưới đây:

- KPI phải được xây dựng dựa trên nguyên tắc SMART:

S - Specific: KPI cần được mô tả cụ thể, rõ ràng, tránh hiểu sai, hiểu lầm hay khiến người đọc có nhiều cách hiểu khác nhau. KPI cần cho người lao động thấy được việc cần làm là gì và mục tiêu cần đạt được là gì?

M - Measurable: KPI cần đo lường được. Theo Jame Harington "Nếu bạn không thể đo lường cái gì thì bạn không thể hiểu nó. Nếu bạn không thể hiểu nó thì bạn không thể kiểm soát nó. Nếu bạn không thể kiểm soát nó thì bạn không thể cải tiến nó".

A - Achievable: Mục tiêu KPI cần hợp lý để người lao động có thể hoàn thành trong khả năng của bản thân cũng như nguồn lực họ được cung cấp để thực hiện công việc, nếu mục tiêu cao quá sẽ khiến người lao động chán nản, không nỗ lực thực hiện để hoàn thành mục tiêu.

R - Realistic: KPI cần thực tế, phù hợp với nguồn lực của doanh nghiệp.

T - Timebound: KPI cần phải gắn với thời gian cụ thể như: khoảng thời gian đánh giá, thời điểm hoàn thành công việc...

- Được đánh giá một cách thường xuyên: KPI cần được theo dõi và đo lường hàng ngày, hàng tuần nhằm mục đích kiểm soát, lập kế hoạch để hoàn thành mục tiêu đề ra.

- Chịu sự tác động của ban lãnh đạo và đội ngũ quản lý cấp cao do KPI được đưa ra nhằm

phản ánh mục tiêu tổ chức, vì vậy chỉ số này dựa trên những quyết định và chỉ đạo trực tiếp của ban lãnh đạo.

- Đòi hỏi các nhân viên phải hiểu chỉ số và có hành động khác phục: KPI được giao đến từng người lao động và là cơ sở để đánh giá kết quả thực hiện công việc của người lao động. Do vậy, mỗi người nhân viên cần phải hiểu rõ các chỉ số KPI được giao để có thể đưa ra kế hoạch hành động cụ thể, thường xuyên theo dõi tiến độ thực hiện công việc, chất lượng thực hiện công việc và có biện pháp điều chỉnh để hoàn thành mục tiêu đã đặt ra.

- Gắn trách nhiệm cho từng cá nhân, từng nhóm: Căn cứ mục tiêu chiến lược của tổ chức, mục tiêu của phòng/ban/nhóm, căn cứ vào mô tả công việc của mỗi vị trí và chức năng nhiệm vụ của phòng/ban, ban lãnh đạo và đội ngũ quản lý cấp cao sẽ thiết lập KPI cho từng cá nhân, từng nhóm để đánh giá kết quả thực hiện công việc của cá nhân, nhóm đó.

- Có tác động ý nghĩa, tích cực: Ảnh hưởng đến hầu hết các hệ số thành công theo chốt, ít nhất hai trong bốn khía cạnh tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ, học hỏi - phát triển và ảnh hưởng đến các chỉ số hiệu suất khác theo hướng tích cực.

- KPI gắn chặt với mục tiêu, kế hoạch hoạch định và có tính phân cấp rất rõ.

- Quy tắc 10/80/10 khi xây dựng bộ chỉ số KPIs: Theo Robert Kaplan và David Norton (1996), tỉ lệ hình thành KRIs, PIs, KPIs trong một tổ chức nên là 10/80/10: tức là một tổ chức chỉ nên có 10 chỉ số kết quả cốt yếu, 80 chỉ số hiệu suất và 10 chỉ số hiệu suất cốt yếu. Theo ông đây là tỉ lệ tối để áp dụng KPIs trong đánh giá thực hiện công việc nhưng tổ chức không nhất thiết phải tuân theo tỉ lệ này. Tùy vào quy mô và đặc điểm của tổ chức mà các chỉ số hiệu suất cốt yếu có thể nhiều hơn hoặc ít hơn 10 chỉ số.

3. Những rào cản khi áp dụng mô hình KPIs trong đánh giá công việc tại các trường đại học Việt Nam

Trong những năm gần đây, ngày càng nhiều các tổ chức tư nhân trong và ngoài nước tham gia vào lĩnh vực giáo dục nói riêng và những ngành kinh tế khác nói chung, cạnh tranh gay gắt trong việc tìm kiếm thị trường, khách hàng đã đặt ra áp lực lớn cho các tổ chức giáo dục trong việc tăng

chất lượng của dịch vụ, hiệu quả và hiệu suất sử dụng tài nguyên trong quản lý. Là một trong những tổ chức giáo dục, các trường đại học đã trải qua những thay đổi lớn kể từ đó. Khái niệm quản lý và tự chủ tài chính ngày càng được áp dụng rộng rãi vào quản lý đại học. Các trường đại học chịu trách nhiệm về bản thân trong việc tìm kiếm tài nguyên và thị trường. Họ cần phải tự túc và có trách nhiệm với các bên liên quan, kêu gọi tăng cường trách nhiệm đối với hiệu suất nhưng với sự hỗ trợ tài chính ít hơn từ Chính phủ đã tạo gánh nặng cho các nhà quản lý đại học trong việc kiểm soát, đo lường hiệu quả hoạt động của các bộ phận, cá nhân. Việc lựa chọn chiến lược để tồn tại và phát triển đối với các trường đại học là một vấn đề khó, biến chiến lược thành hành động còn là vấn đề khó hơn và khó nhất là việc đánh giá thành quả hoạt động của đơn vị xem thành quả đó có đạt yêu cầu hay không để kịp thời điều chỉnh, thay đổi thích nghi và cuối cùng là đạt được mục tiêu chiến lược đã đề ra. (Xiaocheng Wang, 2010).

Những thước đo truyền thống đối với các trường đại học tự chủ về tài chính như các chỉ số doanh thu, chi phí, lợi nhuận trên báo cáo tài chính hoặc các số liệu về hoạt động đơn thuần như thông tin về sinh viên, thông tin về các đợt tuyển sinh trong các năm... được sử dụng trong việc đánh giá thành quả hoạt động đã trở nên lạc hậu và không còn phù hợp khi mà hiện nay hoạt động tạo ra các giá trị của các trường ngày càng chuyển từ sự phụ thuộc vào tài sản hữu hình, tài sản vật chất sang tài sản vô hình, tài sản phi vật chất (Phan Ngọc Thanh, 2018).

Nhân lực là cốt lõi của tổ chức, mọi tổ chức đều muốn biết nhân viên của mình, các bộ phận trực thuộc mình quản lý đang làm việc như thế nào để thừa nhận sự đóng góp của các cá nhân, bộ phận vào thành tựu hoạt động của tổ chức, làm cơ sở cho việc tặng thưởng và các chế độ phúc lợi khác. Để làm được những việc nêu trên, tổ chức cần phải có một bộ công cụ, phương pháp, quy trình có tính hệ thống để xây dựng mục tiêu và đánh giá hiệu quả công việc một cách khoa học, công bằng khách quan nhất, hệ thống đánh giá đo lường đó không tách rời mục tiêu, chiến lược của tổ chức. Hệ thống chỉ số đo lường hiệu suất (KPIs), hay còn gọi là chỉ số đo lường thành công là một bộ công cụ cũng như là một trong những cách giúp doanh nghiệp

định hình và theo dõi quá trình tăng trưởng so với mục tiêu đã đề ra.

Tuy nhiên, việc triển khai áp dụng hệ thống KPI chưa được sử dụng rộng rãi và phổ biến ở các tổ chức giáo dục nói chung và các trường đại học nói riêng. Để hiểu rõ thêm thuận lợi, khó khăn của việc áp dụng hệ thống KPIs tại các trường đại học, nghiên cứu đã tiến hành phỏng vấn chuyên sâu 25 chuyên gia tư vấn về đánh giá thực hiện công việc và KPIs cũng như nhà quản lý tại một số trường đại học. Kết quả cho thấy có 10 rào cản chính ảnh hưởng đến việc áp dụng triển khai hệ thống KPIs trong đánh giá thực hiện công việc tại các trường đại học ở Việt Nam

Bảng 1.2 cho thấy rào cản lớn nhất ngăn cản việc áp dụng triển khai KPIs trong đánh giá thực hiện công việc đó là “khó lựa chọn công ty tư vấn hoặc chuyên gia tư vấn KPIs phù hợp” cho các trường học (96%). Điều này phù hợp với thực tế hầu hết việc đánh giá thực hiện công việc mới chỉ phổ biến ở các doanh nghiệp là chính, đối với các tổ chức đào tạo thì còn rất hiếm. KPI hiện nay thu hút sự quan tâm của các DN và việc triển khai ứng dụng này đã mang lại những kết quả bước đầu về hiệu quả tài chính cũng như hiệu quả về hành vi của nhân viên trong bối cảnh Việt Nam đang ngày càng hội nhập kinh tế quốc tế sâu và rộng như hiện nay. Tuy nhiên, một thực tế là các trường đại học tại Việt Nam hiện nay lại chưa thực sự đánh giá đúng được tầm quan trọng của việc ứng dụng bộ chỉ số KPI trong hoạt động đánh giá kết quả thực hiện công việc tại tổ chức của mình. Có thể nói, đi tiên phong trong việc ứng dụng KPI trong giáo dục tại Việt Nam hiện nay được kể đến là Đại học Sư phạm Kỹ thuật TP. HCM và trung tâm ATEM (Trung tâm Phát triển khoa học quản lý và công nghệ ứng dụng), Đại học Tôn Đức Thắng. Hiện nay trên thị trường tư vấn rất ít đơn vị tư vấn chuyên nghiệp có được những hướng đi giải pháp chi tiết và phù hợp.

Các rào cản tiếp theo đó là “Các chính sách nhân sự gắn với kết quả thực hiện KPI chưa được xây dựng một cách hệ thống, toàn diện” và “Các tiêu chuẩn công việc chưa được quy định cụ thể, chi tiết cho từng vị trí” với 92% người hỏi hoàn toàn đồng ý với các nhận định trên. 88% người được phỏng vấn cho rằng nguyên nhân gây khó khăn cho việc áp dụng KPIs để đánh giá thực hiện

Bảng 1.2. Những rào cản đối với việc áp dụng KPIs tại các trường đại học ở Việt Nam

Rào cản	Hoàn toàn không đồng ý (%)	Bình thường (%)	Hoàn toàn đồng ý (%)
1. Ban lãnh đạo và các nhà quản lý cấp cao chưa hiểu rõ về KPIs áp dụng tại trường học	20	4	76
2. Ban lãnh đạo và các cán bộ quản lý cấp cao chưa có sự cam kết và quyết tâm thực hiện KPIs	8	12	80
3. Năng lực của đội ngũ xây dựng KPIs của nhà trường còn hạn chế	12	4	84
4. Chưa xây dựng văn hoá thực hiện KPIs tại trường đại học	4	8	88
5. Chưa có hệ thống công nghệ thông tin thu thập và thống kê kết quả KPI	8	4	88
6. Người nhân viên chưa được đào tạo để hiểu rõ sự cần thiết, mục tiêu, cách thức thực hiện của hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc theo KPI	4	12	84
7. Các chính sách nhân sự gắn với kết quả thực hiện KPI chưa được xây dựng một cách hệ thống, toàn diện	0	8	92
8. Các tiêu chuẩn công việc chưa được quy định cụ thể, chi tiết cho từng vị trí	4	4	92
9. Trường không đủ nguồn lực, công cụ để giúp người nhân viên hoàn thành công việc được giao	16	4	80
10. Khó lựa chọn công ty tư vấn hoặc chuyên gia tư vấn KPIs phù hợp cho các trường đại học	0	4	96

Nguồn: Nhóm tác giả

công việc tại các trường đại học ở Việt Nam là “Chưa xây dựng văn hóa thực hiện KPIs tại trường đại học” và “Chưa có hệ thống công nghệ thông tin thu thập và thống kê kết quả KPI”. Năng lực của đội ngũ xây dựng hệ thống KPIs và sự sẵn sàng của đội ngũ nhân viên của nhà trường khi thực hiện KPIs cũng là những rào cản quan trọng đối với việc áp dụng KPIs tại các trường đại học ở Việt Nam. Kết quả của nghiên cứu cho thấy sự cam kết của ban lãnh đạo và các nhà quản lý cấp cao, các nguồn lực cần thiết để thực hiện KPIs chưa đầy đủ và mức độ hiểu biết của ban lãnh đạo và các nhà quản lý cấp cao về KPIs tại các trường đại học chưa cao là những rào cản thấp nhất đối với việc áp dụng KPIs tại các trường đại học ở Việt Nam.

4. Kết luận

Các nghiên cứu về đánh giá thực hiện công việc đều cho thấy việc áp dụng KPIs trong doanh nghiệp nói chung và các tổ chức giáo dục, đào tạo nói riêng là rất cần thiết, đặc biệt là những trường đại học tự chủ tài chính và có chủ trương quản lý theo mục tiêu, định hướng quản lý theo hiệu quả công việc. Tuy nhiên, để ứng dụng thành công KPIs trong việc đánh giá thực hiện công việc, các trường đại học cần chú ý những điều kiện để có thể triển khai thành công KPIs sau đây:

Lựa chọn một chuyên gia tư vấn dự án xây dựng và triển khai KPIs với năng lực phù hợp, hiểu rõ các chỉ số đo lường hiệu suất, có kỹ năng tư vấn bao quát, có đủ năng lực để ban quản trị cấp cao lắng nghe và làm theo lời khuyên, có khả năng tạo

động lực thúc đẩy những người trong dự án;

Xây dựng chiến lược phát triển và truyền thông rõ ràng đến toàn bộ cán bộ nhân viên của nhà trường. Mục tiêu của công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên chỉ có thể đạt được khi và chỉ khi KPI của người nhân viên gắn liền với các mục tiêu chiến lược của nhà trường;

Đạt được sự cam kết của ban lãnh đạo trong việc phát triển và triển khai KPIs của nhà trường. Sự cam kết này thể hiện sự quyết liệt, kiên trì trong triển khai, sự cam kết cung cấp đủ nguồn lực, tạo ra một môi trường năng động để dự án có thể phát triển, sẵn sàng đưa ra các phản hồi về các biện pháp đề xuất, hỗ trợ xây dựng hệ thống báo cáo, cơ sở dữ liệu thống kê và báo cáo kết quả thực hiện công việc;

Thành lập đội ngũ triển khai KPIs có năng lực, đây là yếu tố quan trọng quyết định sự thành công của hệ thống đánh giá bởi họ chính là người nghiên cứu, xây dựng bộ chỉ tiêu KPIs cho nhà trường, từng phòng ban, bộ phận chức năng căn cứ trên mục tiêu chiến lược của nhà trường và chức năng, nhiệm vụ của từng phòng, ban, bộ phận, đồng thời cũng là kênh truyền thông đến

nhân viên về chương trình đánh giá thực hiện công việc;

Triển khai hệ thống công nghệ thông tin quản trị công tác đánh giá thực hiện công việc theo KPIs giúp quản lý các cấp và nhân viên có thể theo dõi tiến độ thực hiện công việc trực tuyến, mọi lúc, mọi nơi;

Xây dựng các chính sách quản trị nhân sự của nhà trường gắn với KPIs. Đây chính là đòn bẩy kích thích cán bộ giảng dạy, nhân viên không ngừng nỗ lực, sáng tạo để hoàn thành tốt công việc được giao, góp phần nâng cao năng suất lao động và hiệu quả hoạt động của nhà trường;

Thực hiện phân tích công việc, chuẩn hóa bảng mô tả và tiêu chuẩn công việc: Các tiêu chí đánh giá kết quả công việc của nhân viên là kết quả từ công tác phân tích công việc, các tiêu chí đánh giá chỉ đúng, đủ, khi bản mô tả công việc của nhân viên mô tả đầy đủ nội dung, yêu cầu của công việc cũng như quyền hạn, trách nhiệm khi thực hiện công việc.

Kết quả nghiên cứu là một phần của đề tài cấp Bộ B2018-BKA-68 do nhóm tác giả thực hiện với sự hỗ trợ của Trường Đại học Bách Khoa Hà Nội ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Ivancevich, J. M., dịch giả Võ Thị Phương Oanh (2010), *Quản trị nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản Tổng hợp thành phố Hồ Chí Minh, Hồ Chí Minh.
2. Lê Thị Thanh Hương (2018), *Hoàn thiện công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc theo KPI tại Công ty Cổ phần Viễn thông Di động Toàn cầu*, luận văn cao học, Trường Đại học Bách Khoa Hà Nội.
3. Nguyễn Văn Diễm, Nguyễn Ngọc Quân (2012), *Quản trị nhân lực*, tái bản lần thứ 2, NXB Đại học Kinh tế quốc dân.
4. Kaplan, R.S., Norton, D. P (1996), *The balanced scorecard: Translating strategy into action*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts
5. Parmenter, D. (2007), *Key Performance Indicators: Developing, implementing and using winning KPI*, John Wiley & Sons, Inc , Hoboken, New Jersey.
6. Rothwell, W. J. dịch giả Vũ Cẩm Thanh (2011), *Tối đa hóa năng lực nhân viên*, Nhà xuất bản Lao động - Xã hội, Hà Nội.
7. Phan Ngọc Thanh (2018), *Những bài học kinh nghiệm để xây dựng và áp dụng thành công hệ thống đánh giá các chỉ số đo lường hiệu suất công việc (KPIs) và hệ thống trả lương 3Ps*- Inlen.vn.
8. Xiaocheng Wang (17th January 2010), *Performance measurement in universities - Managerial Perspective*, Faculty of Management and Governance University of Twente, Enschede, The Netherlands.

Bảng 1.2. Những rào cản đối với việc áp dụng KPIs tại các trường đại học ở Việt Nam

Rào cản	Hoàn toàn không đồng ý (%)	Bình thường (%)	Hoàn toàn đồng ý (%)
1. Ban lãnh đạo và các nhà quản lý cấp cao chưa hiểu rõ về KPIs áp dụng tại trường học	20	4	76
2. Ban lãnh đạo và các cán bộ quản lý cao cấp chưa có sự cam kết và quyết tâm thực hiện KPIs	8	12	80
3. Năng lực của đội ngũ xây dựng KPIs của nhà trường còn hạn chế	12	4	84
4. Chưa xây dựng văn hoá thực hiện KPIs tại trường đại học	4	8	88
5. Chưa có hệ thống công nghệ thông tin thu thập và thống kê kết quả KPI	8	4	88
6. Người nhân viên chưa được đào tạo để hiểu rõ sự cần thiết, mục tiêu, cách thức thực hiện của hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc theo KPI	4	12	84
7. Các chính sách nhân sự gắn với kết quả thực hiện KPI chưa được xây dựng một cách hệ thống, toàn diện	0	8	92
8. Các tiêu chuẩn công việc chưa được quy định cụ thể, chi tiết cho từng vị trí	4	4	92
9. Trường không đủ nguồn lực, công cụ để giúp người nhân viên hoàn thành công việc được giao	16	4	80
10. Khó lựa chọn công ty tư vấn hoặc chuyên gia tư vấn KPIs phù hợp cho các trường đại học	0	4	96

Nguồn: Nhóm tác giả

công việc tại các trường đại học ở Việt nam là “Chưa xây dựng văn hóa thực hiện KPIs tại trường đại học” và “Chưa có hệ thống công nghệ thông tin thu thập và thống kê kết quả KPI”. Năng lực của đội ngũ xây dựng hệ thống KPIs và sự sẵn sàng của đội ngũ nhân viên của nhà trường khi thực hiện KPIs cũng là những rào cản quan trọng đối với việc áp dụng KPIs tại các trường đại học ở Việt Nam. Kết quả của nghiên cứu cho thấy sự cam kết của ban lãnh đạo và các nhà quản lý cấp cao, các nguồn lực cần thiết để thực hiện KPIs chưa đầy đủ và mức độ hiểu biết của ban lãnh đạo và các nhà quản lý cấp cao về KPIs tại các trường đại học chưa cao là những rào cản thấp nhất đối với việc áp dụng KPIs tại các trường đại học ở Việt Nam.

4. Kết luận

Các nghiên cứu về đánh giá thực hiện công việc đều cho thấy việc áp dụng KPIs trong doanh nghiệp nói chung và các tổ chức giáo dục, đào tạo nói riêng là rất cần thiết, đặc biệt là những trường đại học tự chủ tài chính và có chủ trương quản lý theo mục tiêu, định hướng quản lý theo hiệu quả công việc. Tuy nhiên, để ứng dụng thành công KPIs trong việc đánh giá thực hiện công việc, các trường đại học cần chú ý những điều kiện để có thể triển khai thành công KPIs sau đây:

Lựa chọn một chuyên gia tư vấn dự án xây dựng và triển khai KPIs với năng lực phù hợp, hiểu rõ các chỉ số đo lường hiệu suất, có kỹ năng tư vấn bao quát, có đủ năng lực để ban quản trị cấp cao lắng nghe và làm theo lời khuyên, có khả năng tạo

động lực thúc đẩy những người trong dự án;

Xây dựng chiến lược phát triển và truyền thông rõ ràng đến toàn bộ cán bộ nhân viên của nhà trường. Mục tiêu của công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên chỉ có thể đạt được khi và chỉ khi KPI của người nhân viên gắn liền với các mục tiêu chiến lược của nhà trường;

Đạt được sự cam kết của ban lãnh đạo trong việc phát triển và triển khai KPIs của nhà trường. Sự cam kết này thể hiện sự quyết liệt, kiên trì trong triển khai, sự cam kết cung cấp đủ nguồn lực, tạo ra một môi trường năng động để dự án có thể phát triển, sẵn sàng đưa ra các phản hồi về các biện pháp đề xuất, hỗ trợ xây dựng hệ thống báo cáo, cơ sở dữ liệu thống kê và báo cáo kết quả thực hiện công việc;

Thành lập đội ngũ triển khai KPIs có năng lực, đây là yếu tố quan trọng quyết định sự thành công của hệ thống đánh giá bởi họ chính là người nghiên cứu, xây dựng bộ chỉ tiêu KPIs cho nhà trường, từng phòng ban, bộ phận chức năng căn cứ trên mục tiêu chiến lược của nhà trường và chức năng, nhiệm vụ của từng phòng, ban, bộ phận, đồng thời cũng là kênh truyền thông đến

nhân viên về chương trình đánh giá thực hiện công việc;

Triển khai hệ thống công nghệ thông tin quản trị công tác đánh giá thực hiện công việc theo KPIs giúp quản lý các cấp và nhân viên có thể theo dõi tiến độ thực hiện công việc trực tuyến, mọi lúc, mọi nơi;

Xây dựng các chính sách quản trị nhân sự của nhà trường gắn với KPIs. Đây chính là đòn bẩy kích thích cán bộ giảng dạy, nhân viên không ngừng nỗ lực, sáng tạo để hoàn thành tốt công việc được giao, góp phần nâng cao năng suất lao động và hiệu quả hoạt động của nhà trường;

Thực hiện phân tích công việc, chuẩn hóa bằng mô tả và tiêu chuẩn công việc: Các tiêu chí đánh giá kết quả công việc của nhân viên là kết quả từ công tác phân tích công việc, các tiêu chí đánh giá chỉ đúng, đủ, khi bản mô tả công việc của nhân viên mô tả đầy đủ nội dung, yêu cầu của công việc cũng như quyền hạn, trách nhiệm khi thực hiện công việc.

Kết quả nghiên cứu là một phần của đề tài cấp Bộ B2018-BKA-68 do nhóm tác giả thực hiện với sự hỗ trợ của Trường Đại học Bách Khoa Hà Nội. ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Ivancevich, J. M., dịch giả Võ Thị Phương Oanh (2010), *Quản trị nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản Tổng hợp thành phố Hồ Chí Minh, Hồ Chí Minh.
2. Lê Thị Thanh Hương (2018), *Hoàn thiện công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc theo KPI tại Công ty Cổ phần Viễn thông Di động Toàn cầu*, luận văn cao học, Trường Đại học Bách Khoa Hà Nội.
3. Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2012), *Quản trị nhân lực, tái bản lần thứ 2*. NXB Đại học Kinh tế quốc dân.
4. Kaplan, R.S., Norton, D. P. (1996), *The balanced scorecard: Translating strategy into action*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
5. Parmenter, D. (2007), *Key Performance Indicators: Developing, implementing and using winning KPI*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
6. Rothwell, W. J. dịch giả Vũ Cẩm Thanh (2011), *Tối đa hóa năng lực nhân viên*, Nhà xuất bản Lao động - Xã hội, Hà Nội.
7. Phan Ngọc Thanh (2018), *Những bài học kinh nghiệm để xây dựng và áp dụng thành công hệ thống đánh giá các chỉ số đo lường hiệu suất công việc (KPIs) và hệ thống trả lương 3Ps*- Inlen.vn.
8. Xiaocheng Wang (17th January 2010), *Performance measurement in universities - Managerial Perspective*, Faculty of Management and Governance University of Twente, Enschede, The Netherlands.

Ngày nhận bài: 11/2/2019

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 21/2/2019

Ngày chấp nhận đăng bài: 3/3/2019

Thông tin tác giả:

NGUYỄN THANH HƯƠNG

ĐOÀN HẢI ANH

PHẠM THỊ KIM NGỌC

LÊ THU THỦY

Bộ môn Khoa học Quản lý và Luật

Viện Kinh tế và Quản lý, Trường Đại học Bách Khoa Hà Nội

KPIs AND ITS APPLICATION ON PERFORMANCE APPRAISAL IN VIETNAMESE UNIVERSITIES

● **NGUYEN THANH HUONG**

● **DOAN HAI ANH**

● **PHAM THI KIM NGOC**

● **LE THU THUY**

Department of Management Science and Law,
School of Economics and Management
Hanoi University of Science and Technology

ABSTRACT:

There are various methods and tools that can be used to measure the growth of an organization such as Management by Objectives (MBO), Key Performance Indicators (KPIs), the balanced scorecards and 360 degree. In which, KPIs is one of the most effective methods to measure the growth and to evaluate the performance of individuals and units within an organization (Pamentor, 2010). KPIs not only help universities, training and education institutions, and research institutes to develop their goals but also help these organizations to compare themselves with other universities and education institutes to manage changes. In addition, KPIs play a very important role in developing strategic plans, assessing, monitoring and adjusting the education quality auditing. This article presents an overview about KPIs and the importance of implementing KPIs in assessing the performance of Vietnamese universities. By interviewing experts, it finds that there are 10 barriers to the implementation of KPIs at Vietnamese universities. This article also proposes seven recommendations to Vietnamese universities about applying KPIs to evaluate their performance.

Keywords: Assessing performance, key performance indicators, key result indicators, Vietnamese universities.