NGHIÊN CỨU ĐỀ XUẤT QUY TRÌNH XÂY DỰNG CHỈ SỐ ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ CÔNG VIỆC (KPIs) ĐỐI VỚI TRƯỜNG ĐẠI HỌC THỦ ĐÔ HÀ NỘI

Nguyễn Vân Anh, Trần Quốc Việt
Trường Đại học Thủ đô Hà Nội

Tóm tắt: *Chỉ số hiệu suất (Key Performance Indicators - KPIs) là một giá trị số cho biết một tổ chức có đạt được mục tiêu đã đề xuất hay không. Chỉ số này thường được các nhà lãnh đạo, quản trị tổ chức sử dụng để đánh giá hiệu suất quá trình hoạt động của toàn bộ tổ chức và các cá nhân riêng lẻ. Nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của nhà trường trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng khốc liệt, gắn với cụ thể hóa đóng góp của từng cá nhân đối với nhà trường, việc vận dụng hiệu quả KPIs trong hoạt động của nhà trường là yêu cầu tất yếu hiện nay. Bài viết trao đổi về những vấn đề liên quan đến KPIs, từ đó đưa ra một số khuyến nghị đối với việc đề xuất quy trình xây dựng chỉ số KPIs gắn với việc thực hiện mục tiêu chung của tổ chức nói chung, cho Trường Đại học Thủ đô Hà Nội nói riêng.*

Từ khóa: *Chỉ số hiệu suất, hiệu quả hoạt động, KPIs, trường đại học.*

Nhận bài ngày 20.9.2024; gửi phản biện, chỉnh sửa, duyệt đăng ngày 27.12.2024
Liên hệ tác giả: Nguyễn Vân Anh; Email: nvanh@daihocthudo.edu.vn

1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Mỗi một tổ chức dù quy mô lớn hay nhỏ thì công tác đánh giá thực hiện công việc luôn là quá trình cần có và quan trong trong quá trình hoạt động của tổ chức. Đánh giá thực hiện công việc giúp nhà quản lý có được những cái nhìn khách quan nhất về năng lực làm việc của nhân sự. Thông qua đó sẽ có những điều chỉnh để tối ưu bộ máy tổ chức để cải thiện hiệu quả hoạt động của tổ chức. Đồng thời, qua kết đánh giá hiệu quả công việc cũng giúp cho từng cá nhân của tổ chức có cơ hội để xem xét lại năng lực làm việc của bản thân để có thể điều chỉnh lại những sai sót trong việc thực hiện nhiệm vụ và định hướng cho công tác bồi dưỡng phát triển năng lực của bản thân. KPIs (Key Performance Indicators) là hệ thống đánh giá hiệu suất làm 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 ảnh hiệu quả hoạt động của tổ chức hoặc bộ phận chức năng hay cá nhân [1]. Hệ thống KPIs được hiểu là những chỉ số đánh giá kết quả thực hiện công việc. KPIs chính là mục tiêu công việc mà cá nhân, tổ/nhóm, phòng ban/tổ chức,… cần đạt được để đáp ứng yêu cầu chung [2]. Đối đặc thù hoạt động của trường đại học, các chỉ số đo lường hiệu quả này chính là những thành phần cơ bản của hệ thống lập kế hoạch và giám sát tổng thể, và thường được xây dựng dựa trên sứ mạng của trường [3]. Với nghiên cứu này chúng tôi mong muốn đề xuất quy trình xây dựng chỉ số đánh giá hiệu quả công việc, trường hợp Trường Đại học Thủ Đô Hà Nội với mong muốn giúp nhà trường thực hiện tốt chiến lược phát triển của nhà trường nói riêng và đáp ứng tốt chủ trương đổi mới hệ thống các đơn vị sự nghiệp công lập, bảo đảm tinh gọn bộ máy, và

giúp tăng cường hiệu lực, hiệu quả hoạt động đào tạo của nhà trường, giữ vững vai trò then chốt trong thị trường dịch vụ giáo dục đại học công của Thủ Đô Hà Nội.

NỘI DUNG

2.1. Đánh giá hiệu quả công việc trong các trường đại học

- *Đánh giá hiệu quả công việc*

Đánh giá hiệu quả công việc được hiểu là "quá trình xem xét nhằm đánh giá một cách có hệ thống hiệu quả công việc và năng lực của nguồn nhân lực, bao gồm kết quả công việc, phương pháp thực hiện công việc, những phẩm chất và kỹ năng thực hiện công việc". Như vậy, để đánh giá hiệu quả công việc của nguồn nhân lực, cần phải có một hệ thống đánh giá bài bản, chuyên nghiệp và hiệu quả. Bên cạnh đó còn có sự kết hợp đánh giá năng lực, kỹ năng, phẩm chất của nguồn nhân lực. Đánh giá hiệu quả công việc có vai trò vô cùng quan trọng đối với các tổ chức bởi nó là tiền đề, là cơ sở để khen thưởng, kỷ luật, động viên nguồn nhân lực cũng như giúp nhà quản trị quyết định việc trả lương thưởng, chế độ đãi ngộ một cách công bằng và chính xác. Mỗi tổ chức sẽ có một số chỉ tiêu hiệu quả công việc riêng cho từng nhân sự, đơn vị thành viên của tổ chức làm cơ sở cho việc đánh giá.

- *Đánh giá hiệu quả công việc trong cơ sở giáo dục đại học*

Phát triển giáo dục đào tạo luôn là quốc sách hàng đầu đối với nước ta, trong đó đặc biệt chú trọng đến việc nâng cao trình độ chuyên môn, năng lực, kỹ năng nghiệp vụ và phẩm chất, đạo đức nghề nghiệp của đội ngũ cán bộ, viên chức làm việc trong các cơ sở giáo dục đại học. Vì vậy, các cơ sở giáo dục đại học luôn quan tâm thực hiện công tác đánh giá hiệu quả làm việc của cán bộ, viên chức. Các tiêu chí đánh giá hiện nay tại các cơ sở giáo dục đại học đều tuân theo quy định chung của Nhà nước và ngành Giáo dục, cụ thể là: (1) Tiêu chí về nhiệm vụ, quyền hạn của giảng viên [4]; (2) Chế độ làm việc đối với giảng viên [5]; (3) Đánh giá xếp loại chất lượng cán bộ, công chức, viên chức [6] và (4) Tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả, cán bộ, viên chức được đề ra dựa theo quy định nội bộ trong việc thực hiện và hoàn thành nhiệm vụ đối với giảng viên thể hiện trong quy chế của từng nhà trường. Dựa trên các văn bản pháp quy đã nêu ở trên, nguyên tắc chung của việc đánh giá cán bộ viên chức đó là:

1. Bảo đảm khách quan, công bằng, chính xác; không mang tính hình thức; bảo đảm đúng thẩm quyền quản lý.

2. Việc đánh giá, xếp loại chất lượng phải căn cứ vào chức trách, nhiệm vụ được giao và kết quả thực hiện nhiệm vụ, thể hiện thông qua công việc, sản phẩm cụ thể; đối với cán bộ, công chức, viên chức lãnh đạo, quản lý phải gắn với kết quả thực hiện nhiệm vụ của cơ quan, tổ chức, đơn vị được giao quản lý, phụ trách.

3. Kết quả đánh giá, xếp loại chất lượng cán bộ, công chức, viên chức được sử dụng làm cơ sở để lãnh đạo các nhà trường hoạch định kế hoạch phát triển đội ngũ đáp ứng yêu cầu phát triển theo chiến lược phát triển đã được xây dựng và có thể liên thông trong đánh giá, xếp loại chất lượng đảng viên trong cơ sở giáo dục.

2.2. Ứng dụng chỉ số đo lường hiệu quả hoạt động (KPIs) vào đánh giá cán bộ, giảng viên, người lao động ở trường đại học

- *Chỉ số đo lường hiệu quả hoạt động (KPIs)*

KPIs(Key Performance Indicators) trong tiếng Anh được hiểu là các chỉ số đo lường hiệu suất cốt yếu, hay 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, Chỉ số này 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. Nó giúp tổ chức định hình và theo dõi quá trình hoạt động và tăng trưởng so với mục tiêu đã được xác định của tổ chức.

Khi một tổ chức đã thiết lập sứ mệnh, tầm nhìn và các mục tiêu thì các công việc quan trọng tiếp theo đó chính là phải theo dõi, đo lường được mức độ thực hiện các mục tiêu đã đề ra. Chỉ số đo lường hiệu quả hoạt động (KPIs) sẽ giúp nhà quản lý giám sát và theo dõi thực thi chiến lược phát triển của tổ chức. Như vậy, KPIs là hệ thống chỉ số phản ánh mức độ hoàn thành mục tiêu của một tổ chức, bộ phận hay một cá nhân. Việc áp dụng các chỉ số đo lường hiệu suất) giúp các tổ chức kiểm soát tốt mục tiêu chiến lược và quá trình hoạt động thông qua hệ thống đo lường và đánh giá hiệu quả công việc, từ đó, giúp các tổ chưc nâng cao được chất lượng công việc, giảm thiểu các chi phí và nâng cao năng lực cạnh tranh của tổ chức.

- *Ứng dựng chỉ số KPIs trong đánh giá hiệu quả thực hiện công việc*

Việc sử dụng KPIs trong đánh giá thực hiện công việc nhằm mục đích: (1) Đảm bảo người lao động thực hiện đúng các trách nhiệm trong bản mô tả công việc của từng vị trí chức danh cụ thể; (2) Các chỉ số đánh giá mang tính định lượng cao, có thể đo lường cụ thể do đó nâng cao hiệu quả của đánh giá thực hiện công việc và việc sử dụng các chỉ số KPIs góp phần làm cho việc đánh giá thực hiện công việc trở nên minh bạch, rõ ràng, cụ thể, công bằng và hiệu quả hơn

Muốn đánh giá được hiệu quả công việc, điều kiện tiên quyết là phải có những tiêu chuẩn để đánh giá một cách công bằng và hiệu quả nhất. Tiêu chuẩn để đánh giá phải đáp ứng được một số yêu cầu sau: (1) Tiêu chuẩn đánh giá phải tương thích với chiến lược và mục tiêu của tổ chức. Đây là điều quan trọng nhất trong quá trình đánh giá hiệu quả công việc; (2) Tiêu chuẩn đánh giá phải là những tiêu chuẩn phản ánh đầy đủ sự cống hiến của từng cá nhân, từng bộ phận vào mục tiêu chung của bộ phận và của tổ chức.; (3) Tiêu chuẩn đánh giá phải xác thực. Yếu tố xác thực được thể hiện ở chỗ, tiêu chuẩn đánh giá phải gắn liền với chính kế hoạch thực hiện của bộ phận nói riêng, của tổ chức nói chung và trên hết nó gắn với chính bản mô tả công việc, mô tả những công việc mà mỗi nhân viên, mỗi bộ phận phải tiến hành; (4) Tiêu chuẩn đánh giá phải có độ tin cậy cao. Tiêu chuẩn đánh giá có độ tin cậy cao sẽ khuyến khích và thu hút nguồn nhân lực nỗ lực, cố gắng phấn đấu trong công việc. Như vậy, tiêu chuẩn đánh giá phải định lượng được, đo lường được và có sự ổn định tương đối

2.3. Quy trình xây dựng chỉ số KPIs đề xuất cho Trường Đại học Thủ đô Hà Nội

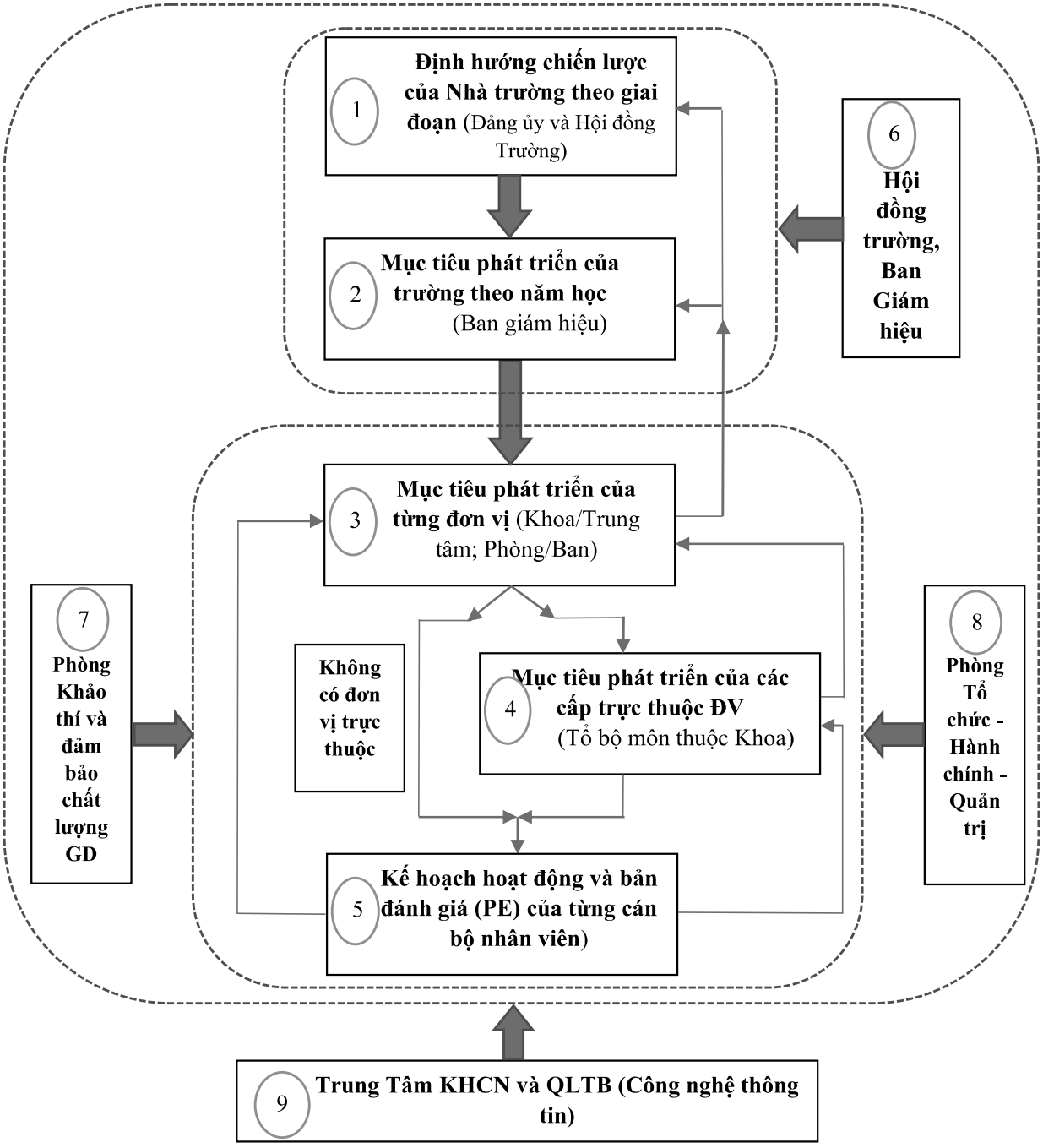
- *Quy trình xây dựng chỉ số KPIs*

Để có thể xây dựng bộ chỉ số đo lường, đánh giá hiệu quả công việc cho các vị trí việc làm cho các co sở giáo dục đại học một cách phù hợp, các nhà trường cần căn cứ trên các vấn đề cơ bản như: (1) Cần phải căn cứ trên sứ mạng, tầm nhìn, và mục tiêu đã được xác định của nhà trường; (2) Các yêu cầu của cơ quan quản lý nhà nước các cấp về tiêu chuẩn, chức danh [7], định mức lao động [8], định mức kinh tế - kỹ thuật được quy định cho lĩnh vực giáo dục và đào tạo [9]; (3) Các chỉ số đo lường sẽ được đề xuất dựa trên các kết quả nghiên cứu tổng hợp từ các nghiên cứu liên quan trong và ngoài nước sao cho đáp ứng các mục tiêu chiến lược của của nhà trường; (4) Để đảm bảo tính khả thi và hiệu quả của bộ chỉ số, cần có sự đối sánh thông tin và dữ liệu với mục tiêu đã đặt ra, từ đó đưa ra các quyết định nhằm đáp ứng mục tiêu, đảm bảo và cải tiến chất lượng giáo dục & đào tạo của nhà

trường. Trong quá trình triển khai thực hiện, các chỉ số có thể thay đổi, cập nhật nhằm phù hợp với các sự thay đổi của sứ mạng, tầm nhìn, và mục tiêu của đơn vị trong mỗi thời kỳ.

- *Quy trình xây dựng chỉ số KPIs đề xuất cho Trường Đại học Thủ đô Hà Nội*

Các bước thực hiện có thể được mô tả bằng sơ đồ dưới đây:



Sơ đồ 1: Quy trình xây dựng chỉ số KPIs đề xuất cho Trường Đại học Thủ đô Hà Nội

Trường Đại học Thủ đô Hà Nội là một trường đại học đa ngành với mục tiêu trở thành một địa chỉ được xã hội tín nhiệm cao về chất lượng đào tạo "*học tập gắn liền với thực tiễn cuộc sống"* [10]**.** Việc xây dựng quy trình và bộ chỉ số đánh giá, đo lường hiệu suất công việc của cán bộ, giảng viên, nhân viên và người lao động một cách khoa học, chính xác sẽ giúp Nhà trường đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ, từ đó, lãnh đạo Nhà trường sẽ đưa

ra các quyết định chính xác nhằm cải tiến chất lượng hoạt động của Nhà trường. Đây cũng chính là một trong các phương pháp giúp các cấp lãnh đạo của nhà trường từ cao xuống thấp truyền tải định hướng phát triển nhà trường cũng như nhiệm vụ và mục tiêu cụ thể đến toàn thể cán bộ nhân viên nhà trường để đảm bảo các hoạt động quản lý của nhà trường đang người đang đi đúng hướng phát triển chiến lược của nhà trường.

Trong cơ chế quản lý trường đại học công lập hiện nay, dựa trên những định hướng của hoạt động quản trị mà hệ thống quản lí từ cấp trường đến cấp khoa/viện/ phòng ban/trung tâm, bộ môn chủ động triển khai thực hiện các hoạt động quản lí của mình. Như vậy những hoạt động quản lý nhà trường vừa phải mang tầm chiến lược, vừa phải phản ánh được tiếng nói khác nhau từ các bên liên quan thông qua hệ thống chính sách thích hợp. Chính vì vậy để xây dựng được bộ chỉ số đo lường, đánh giá hiệu quả công việc đảm bảo tính hiện thực và hiệu quả nhất thiết cần phải có được một quy trình xây dựng phù hợp, đảm bảo được sự tham gia của các bên liên quan và gắn với thực tiễn của nhà trường.

Với đặc điểm là trường đại học công lập trực thuộc UBND thành phố Hà nội, Trường Đại học Thủ đô Hà Nôi thực hiện công tác quản trị nguồn nhân lực của mình dựa trên các quy định của Luật giáo dục Đại học, Luật Viên Chức và các văn bản quy phạm pháp luật khác từ các cơ quan chủ quản và các đơn vị có liên quan của UBND thành phố Hà Nội. Dựa trên các văn bản pháp quy này và thực tiễn của nhà trường, chúng tôi đề xuất quy trình xay dựng bộ chỉ số số đo lường, đánh giá hiệu quả công việc với một số bước như sau:

Bước 1: Bắt đầu với sứ mạng, tầm nhìn của nhà trường và Xác định các mục tiêu chiến lược mà đơn vị cần đáp ứng và các yêu cầu về quản trị nguồn nhân lực

Tại bước này - Theo thông lệ, Hội đồng trường và Ban giám hiệu nhà trường *(khối 1,2)* sẽ làm việc mật thiết với nhau nhằm đưa ra được đính hướng chiến lược cho các giai đoạn của nhà trường. Hội đồng trường đưa ra được định hướng chiến lược và Ban giám hiệu nhà trường dựa trên chiến lược để xây dựng mục tiêu chất lượng của từng giai đoạn, từng năm học để có sự thống nhất chung cho hoạt động và sự phát triển của nhà trường.

Bước 2: Các đơn vị (các bộ phận/phòng/ban – khối 3,4,5) tự xây dựng chỉ số đo lường, đánh giá hiệu quả công việc cho các vị trí chức danh trong bộ phận/phòng/ban đó dựa trên sự hướng dẫn, trợ giúp về mặt phương pháp của những người có chuyên môn (bộ phận chuyên trách nguồn nhân lực, các nhà chuyên môn) và trên các quyết định về định hướng phát triển, giao nhiệm vụ của HĐT, BGH nhà trường và sự phân quyền trong thực hiện nhiệm vụ được giao. Người phụ trách xây dựng KPIs thường là Trưởng bộ phận/phòng/ban – người hiểu rõ và tổng quan nhất về các nhiệm vụ, yêu cầu của các vị trí chức danh trong bộ phận. Trong trường hợp bộ phận/phòng/ban quá lớn thì việc xây dựng KPIs nên được đảm nhận bởi những quản lý cấp thấp hơn. Ưu điểm của cách làm này là: các chỉ số KPIs do các bộ phận/phòng/ban tự xây dựng cho bộ phận mình sẽ có tính khả thi cao và mang thể hiện được rõ nét chức năng, nhiệm vụ của bộ phận, tuy nhiên nó cũng có nhược điểm là có thể dẫn đến việc thiếu khách quan trong việc xây dựng hệ thống KPIs như: đặt mục tiêu quá thấp.

Bước 3: Kiểm định, đánh giá của hội đồng những nhà chuyên môn, am hiểu về công việc của bộ phận/phòng/ban về hệ thống chỉ số KPIs (khối 7,8 9) đã được xây dựng bởi các đơn vị. Đây chính là việc c ác đơn vị phối hợp, hỗ trợ, giám sát, báo cáo tổng hợp tình hình thực hiện hệ thống đánh giá chỉ số năng lực thực hiện KPIs cho toàn trường.

Bước 4: Chu kỳ đánh giá Thu thập dữ liệu, phân tích và đánh giá hiệu quả hoạt động của công tác quản trị nguồn ngân lực với hiệu quả hoạt động của nhà trường. Định kỳ theo tháng/học kỳ/năm học sẽ tiến hành đánh giá việc thực hiện nhiệm vụ của tất cả các cấp trong trường dự trên hệ thống chỉ số KPIs đã xây dựng và ban hành. Tới thời điểm đánh giá

Chỉ số năng lực thực hiện KPIs, các cấp dưới chủ động nộp cho cấp trên bản tự đánh giá KPIs theo như chỉ tiêu chất lượng của các cấp và của từng cán bộ nhân viên.

Bước 5: Các đơn vị phối hợp, hỗ trợ, giám sát, (khối 6,7,8) báo cáo tổng hợp tình hình thực hiện hệ thống đánh giá chỉ số năng lực thực hiện KPIs cho toàn trường

Bước 6: Hội đồng trường, BGH nhà trường thực hiện giám sát và kiểm soát quá trình triển khai. Thu thập và phân tích, đánh giá kết quả và điều chỉnh, cập nhật nếu cần thiết.

2.4. Khảo sát mức độ phù hợp của quy trình xây dựng chỉ số KPIs đề xuất cho Trường Đại học Thủ đô Hà Nội

2.4.1. Khái quát về phương pháp khảo sát thực trạng

- ***Cách thức tiến hành***

Tại nghiên cứu này chúng tôi thực hiện phương pháp điều tra bằng bảng hỏi là phương pháp phỏng vấn viết nhằm thu thập thông tin, dữ liệu sơ cấp, phục vụ cho mục đích nghiên cứu. Hoạt động thu thập dữ liệu được thực hiện cùng một lúc với nhiều người theo một bảng câu hỏi được soạn sẵn, người được hỏi trả lời ý kiến của mình bằng cách đánh dấu vào các ô tương ứng theo một quy ước đã được thống nhất hoặc sẽ có một đội ngũ điều tra viên tham gia lấy ý kiến và đánh dấu câu trả lời vào phiếu hỏi.

Với những ưu thế của phương pháp điều tra bằng bảng hỏi, chúng tôi tiến hành chuyển bảng hỏi sang dạnh bảng hỏi trên google form và thực hiện điều tra trực tuyến qua cổng thông tin nội bộ của nhà trường. Việc vận dụng phương pháp này theo chúng tôi là cần thiết, hoàn toàn phù hợp với vấn đề nghiên cứu của đề tài mà chúng tôi triển khai.

- ***Thang đo và cách tính điểm***

Trong nghiên cứu này, chúng tôi sử thang đo Likert 5 mức độ – được sử dụng dựa trên các câu trả lời với 05 mức độ hài lòng/đồng ý tăng dần tương ứng với từng câu hỏi. (1) Kém/ không bao giờ/không hài long/ rất không phù hợp; (2) Trung bình/ it khi, / it hài lòng/ không phù hợp; (3) Khá/ thỉnh thoảng/ tương đối hài lòng/ ít phù hợp; (4) Tốt/ thường xuyên/ hài long/ phù hợp; (5) Rất tốt/ rất thường xuyên/ rất hài long/rất phù hợp.

Kết quả phiếu khảo sát thu về được thống kê và tính tỷ lệ , ĐTB, xếp thứ bậc.

Quy ước điểm như sau:

- 1 điểm: Kém, Không bao giờ, Không hài lòng/ phù hợp
- 2 điểm: TB, Ít khi, Ít hài lòng/ phù hợp
- 3 điểm: Khá, Thỉnh thoảng, Tương đối ảnh hưởng
- 4 điểm: Tốt, Thường xuyên, Hài lòng/ phù hợp
- 5 điểm: Rất tốt, Rất thường xuyên, Rất hài lòng/ phù hợp
- Giá trị khoảng cách = (Maximum - Minimum)/n = (5-1)/5 = 0.8.

Ý nghĩa của các mức như sau:

TT	Khoảng điểm	Mức ý nghĩa
1	1.00 – 1.80	Kém/ không bao giờ/không hài lòng/ rất không phù hợp
2	1.81 – 2.60	Trung bình/ ít khi, / ít hài lòng/ không phù hợp
3	2.61 – 3.40	Khá/ thỉnh thoảng/ tương đối hài lòng/ ít phù hợp
4	3.41 – 4.20	Tốt/ thường xuyên/ hài lòng/ phù hợp
5	4.21 – 5.00	Rất tốt/ rất thường xuyên/ rất hài lòng/rất phù hợp

- ***Đối tượng khảo sát***

Số lượng cán bộ, giảng viên hiện đang làm việc tại nhà trường đến thời diểm hết 30/11/2024 là 401 người, chúng tôi tiến hành gửi phiếu xin ý kiến đánh giá thực trạng tổ chức công tác kế toán của nhà trường tới toàn bộ cán bộ, giảng viên của nhà trường thông qua hộp thư điện tử nội bộ, sau 2 tuần chúng tôi đã nhận được sự phản hồi của 161/401 người. Đối tượng trả lời khảo sát được phân bổ ở các khoa đào tạo và các phòng ban chức năng của nhà trường, cụ thể như sau:

Bảng 1: Thống kê số lượng khách thể tham gia khảo sát

TT	Vị trí việc làm hiện tại	SL
1	Lãnh đạo Trường Đại học Thủ đô Hà Nội	2
2	Lãnh đạo các đơn vị thuộc và trực thuộc Trường Đại học Thủ đô Hà Nội	30
3	Trợ giảng, giảng viên, giảng viên chính, giảng viên cao cấp	94
4	Chuyên viên, kế toán viên, thư viện viên, lưu trữ viên, nhân viên,…	35
	Tổng	**161**

Với bảng thống kê và phân loại đối tượng tham gia khảo sát như trên, chúng tôi nhận thấy về cơ bản là đảm bảo tính khách quan cho kết quả nghiên cứu bởi trong các tổ chức thường thì người xây dựng KPI sẽ là cán bộ quản lý cấp cao của tổ chức. Họ là những người có sự am hiểu tổng quan nhất về nhiệm vụ cũng như yêu cầu của từng vị trí trong bộ phận mà mình được giao phụ trách. Tuy nhiên trong các phòng /ban/ khoa hay bộ phận quá lớn, việc xây dựng KPIs cho nhân viên sẽ do các quản lý cấp thấp hơn đảm nhiệm (khoa/ tổ bộ môn). Tuy nhiên do tính chất của KPI khi áp dụng sẽ ảnh hưởng tới tất cả các thành viên của tổ chức, vì vậy ý kiến của các thành viên là nhân viên của tổ chức cũng là các ý kiến rất quan trọng.

2.4.2. Kết quả khảo sát

- Kết quả khảo sát, xin ý kiến về mục đích, nguyên tắc, quy trình xây dựng, phạm vi áp dụng, chu kỳ và thang đánh giá chỉ số KPIs của Trường Đại học Thủ đô Hà Nội.

Bảng 2: Kết quả khảo sát về mức độ phù hợp của việc sử dụng chỉ số KPIs trong quản trị nhà trường

TT	NỘI DUNG	KẾT QUẢ KHẢO SÁT										Điểm TB
		Không phù hợp (1 điểm)		Ít phù hợp (2 điểm)		Khá phù hợp (3 điểm)		Phù hợp (4 điểm)		Rất phù hợp (5 điểm)		
		SL	*%*	*SL*	*%*	*SL*	*%*	*SL*	*%*	*SL*	*%*	
1	Sử dụng trong đánh giá hiệu quả công việc của nhà trường	1	0.6	2	1.2	26	16.1	107	66.5	25	15.5	4.0
2	Sử dụng trong đánh giá hiệu quả công việc của các đơn vị của trường	1	0.6	1	0.6	21	13.0	115	71.4	23	14.3	4.0
3	Sử dụng trong đánh giá hiệu quả công việc của từng CB, VC, người lao động của nhà trường	1	0.6	1	0.6	24	14.9	107	66.5	28	17.4	4.0
4	Làm cơ sở phân bổ nguồn lực tài chính cho	1	0.6	4	2.5	28	17.4	107	66.5	21	13.0	3.9

	các đơn vị thực hiện nhiệm vụ											
5	Làm cơ sở đánh giá thi đua, khen thưởng cho đơn vị và cá nhân của nhà trường	1	0.6	2	1.2	25	15.5	106	65.8	27	16.8	4.0
6	Làm cơ sở cho việc bổ nhiệm, luân chuyển, bãi nhiệm, kỷ luật CB, VC	1	0.6	3	1.9	29	18.0	107	66.5	21	13.0	3.9
7	Làm cơ sở cho việc bổ nhiệm, luân chuyển, bãi nhiệm, kỷ luật CB, VC	1	0.6	3	1.9	27	16.8	109	67.7	21	13.0	3.9

Có thể nói KPIs là những con số cụ thể giúp nhà quản trị của tổ chức trả lời câu hỏi: "Chúng ta đang làm tốt đến mức nào? Trong một cơ sở giáo dục đại học, KPIs thường được xây dựng ở nhiều cấp độ khác nhau để vừa làm mục tiêu, vừa làm thước đo tiến độ và kết quả công việc. Với kết quả khảo sát được trình bày tại bảng trên có thể nói các khách thể thực hiện khảo sát đã có sự nhận định và tỏ rõ sự đồng thuận khá cao về mục tiêu và mức độ phù hợp của việc áp dụng chỉ số KPIs được đề xuất trong việc thực hiện quản trị nhà trường trong bối cảnh phát triển giáo dục đại học hiện nay.

Với kết quả khảo sát, đánh giá về việc đề xuất một số các nguyên tắc cần áp dụng khi xây dựng khung chỉ số KPIs cho đặc thù hoạt động của trường đại học công lập, nghiên cứu cũng đã thu được kết quả khá khả quan, điểm trung bình của các nội dung được đưa ra khảo sát đều nhận được điểm trung bình trong khoảng 3.41 – 4.20, đây là khoảng điểm được quy ước cho là phù hợp. Với kết quả này có thể khẳng định các nguyên tắc mà nghiên cứu đề xuất cơ bản đã đảm bảo đã hội tụ đủ những yếu tố cần thiết để xó thể xây dựng được khung chỉ số KPIs đảm bảo tính hiệu quả và khả thi trên thực tiễn. Kết quả chi tiết thể hiện tại bảng sau:

Bảng 3: Kết quả khảo sát về mức độ phù hợp của các nguyên tắc cần áp dụng khi xây dựng khung chỉ số KPIs trong quản trị nhà trường

TT	**NỘI DUNG**	**KẾT QUẢ KHẢO SÁT**										
		Không phù hợp (1 điểm)		**Ít phù hợp (2 điểm)**		**Khá phù hợp (3 điểm)**		**Phù hợp (4 điểm)**		**Rất phù hợp (5 điểm)**		**Điểm TB**
		SL	*%*	*SL*	*%*	*SL*	*%*	*SL*	*%*	*SL*	*%*	
1	Chỉ số KPIs cần gắn với định hướng, mục tiêu chiến lược của Trường	1	0.6	1	0.6	21	13.0	115	71.4	23	14.3	3.98
2	Chỉ số KPIs cần tinh gọn,tập trung vào phản ánh tính hiệu quả, kết quả sản phẩm đầu ra cối cùng	1	0.6	1	0.6	20	12.4	116	72.0	23	14.3	3.99

3	Chỉ số KPIs cần được điều chỉnh theo từng năm học và gắn với chức năng, nhiệm vụ, đặc thù của từng đơn vị và mục tiêu phát triển của Trường	1	0.6	1	0.6	23	14.3	108	67.1	28	17.4	4.00
4	Chỉ số KPIs được xây dựng cần: cụ thể, đo lường được, có thể đạt được; thực tế và có thời hạn cụ thể	1	0.6	2	1.2	19	11.8	108	67.1	31	19.3	4.03
5	Chỉ số KPIs ban hành cần nhận được sự đồng thuận của các bên liên quan	1	0.6	2	1.2	23	14.3	113	70.2	22	13.7	3.95

Sau khi xác định được các nguyên tắc cần tuân thủ khi xây dựng khung chỉ số KPIs, việc quan trọng tiếp theo đó chính là loựa chọn người xây dựng KPIs. Người xây dựng ra hệ thống KPIs phải là người có chuyên môn công việc cao, có am hiểu nhiều lĩnh vực, nắm rõ mục tiêu chung, nhiệm vụ của cả nhà trường. Thông thường, những người phụ trách xây dựng KPIs thường là các trưởng bộ phận phụ trách, các nhà quản lý phòng, ban,… những người hiểu rõ KPIs là gì và có kinh nghiệm trong việc lên kế hoạch KPIs. Đồng thời, để hệ thống KPIs mà chủ thể xây dựng lên đảm bảo được tính thống nhất thì trước khi thực thi, các bộ phận cần được xem trước, đưa ra đánh giá và góp ý sao cho phù hợp. Dựa trên các phân tích đã nêu, chúng tôi tiến hành khảo sát xin ý kiến đánh giá về mức độ phù hợp của quy trình cần áp dụng khi xây dựng khung chỉ số KPIs, kết quả thu được như sau:

Bảng 4: Kết quả khảo sát về mức độ phù hợp của quy trình cần áp dụng khi xây dựng và giao khung chỉ số KPIs trong quản trị nhà trường

TT	**NỘI DUNG**	KẾT QUẢ KHẢO SÁT										
		Không phù hợp (1 điểm)		**Ít phù hợp (2 điểm)**		**Khá phù hợp (3 điểm)**		**Phù hợp (4 điểm)**		**Rất phù hợp (5 điểm)**		**Điểm TB**
		SL	*%*	*SL*	*%*	*SL*	*%*	*SL*	*%*	*SL*	*%*	
1	Hệ thống chỉ số đánh giá hiệu suất làm việc trong Trường ĐHTĐ Hà Nội gồm các bộ chỉ số: KPIs cấp trường (KPIs cấp 1); KPIs cấp đơn vị thuộc trường (KPIs cấp 2); KPIs cấp bộ phận thuộc trường (KPIs cấp 3); KPIs cấp cá nhân (KPIs cấp 4)	1	0.6	0	0	29	18.0	111	68.9	20	12.4	3.93

2	Tập thể lãnh đạo Trường xác định KPIs cấp Trường theo khoảng thời gian và năm học (KPIs cấp 1)	1	0.6	3	1.9	19	11.8	119	73.9	19	11.8	3.94
3	Hiệu trưởng xác định và giao KPIs cho các Trưởng đơn vị trực thuộc Trường (KPIs cấp 2)	1	0.6	1	0.6	26	16.1	112	69.6	21	13.0	3.94
4	Trưởng các đơn vị thuộc Trường xác định và giao KPIs cho các bộ phận tại đơn vị (KPIs cấp 3)	1	0.6	1	0.6	23	14.3	118	73.3	18	11.2	3.94
5	Trưởng đơn vị thuộc Trường xác định và giao KPIs cho viên chức và người lao động (KPIs cấp 4)	1	0.6	1	0.6	26	16.1	116	72.0	17	10.6	3.91
6	KPIs cấp 4 của Phó Hiệu trưởng, Trưởng các đơn vị thuộc Trường do Hiệu trưởng xác định và giao theo lĩnh vực và đơn vị phụ trách	1	0.6	1	0.6	25	15.5	119	73.9	15	9.3	3.91

Với kết quả khảo sát thu được, có thể nhận thấy đại bộ phận những người tham gia khảo sát đều cho ý kiến đồng tình với quy trình mà nghiên cứu đề xuất, tỷ lệ % những người tham gia khảo sát cho là không phù hợp chiếm tỷ lệ thấp và rất thấp.

Tổng hợp các nội dung đã được nghiên cứu thực hiện khảo sát trên thực tiễn, chúng ta có thể khẳng định, xây dựng KPIs là một quá trình lâu dài và có thể thay đổi khi mục tiêu chiến lược của nhà trường có sự điều chỉnh hay thay đổi. Việc xác định, xây dựng được một quy trình xây dựng hệ thống chỉ số KPIs phù hợp với mục tiêu chiến lược của nhà trường sẽ giúp cho nhà trường có tốc độ phát triển có tính bứt phá trong công tác quản trị nhà trường cả trong hiện tại và tương lai.

3. KẾT LUẬN

KPIs là một công cụ được sử dụng để giao nhiệm vụ, định hướng hoạt động, đo lường mức độ hoàn thành nhiệm vụ của cá nhân và nhà trường gắn với việc thực hiện mục tiêu chung. Mục tiêu chung của các nhà quản trị nhà trường chính là sự tồn tại và phát triển vượt bậc của nhà trường. Việc thiết lập được một quy trình xây dựng hệ thống chỉ số KPIs là việc làm vô cùng cần thiết bởi nó giúp giúp các nhà quản trị nhà trường thúc đẩy cấp dưới hoàn thành công việc, mục tiêu; từng bước tiến gần hơn tới đích mà nhà trường đặt ra. Do vậy, việc nâng cao hiệu quả vận dụng KPIs trong hoạt động giáo dục và đào tạo của nhà trường là vô cùng quan trọng.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Parmenter D. (2015), *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs,* Third Edition, Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
2. Nguyễn Ngọc Khánh (2016), Xây dựng phương pháp đánh giá hiệu quả hoạt động người đại diện phần góp theo ủy quyền trong các doanh nghiệp ngành xây dựng hoạt động theo mô hình công ty mẹ-công ty con, *Tạp chí Kinh tế Xây dựng*, số 1, tr.19-21.
3. Shaker R. (2011), Utilizing KPIs in evaluating academic programs, *Higher Education International Conference, Oct.29 - Nov*.2, Beirut, Lebanon.
4. Điều 55 Luật Giáo dục Đại học - Quốc hội nước CHXHCN Việt Nam khóa XIII, kỳ họp thứ 3 thông qua ngày 18 tháng 6 năm 2012, Hà Nội.
5. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2014), *Thông tư số 47/2014/TT-BGĐĐT ngày 31 tháng 12 năm 2014 quy định về chế độ làm việc đối với giảng viên của Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo*, Hà Nội.
6. Nghị định số 03/VBHN-BNV/ ngày 03/08/2023 về đánh giá, xếp loại chất lượng cán bộ, công chức, viên chức
7. Quốc Hội (2010), *Luật viên chức số 58/2010/QH12*, Hà Nội.
8. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2020), *Thông tư số 20/2020/TT-BGDĐT ngày 27/07/2020 quy định về chế độ làm việc của giảng viên cơ sở giáo dục đại học của Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo*, Hà Nội.
9. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2024), *Thông tư số 14/2024/TT-BGDĐT ngày 31/10/2024 hướng dẫn quy trình xây dựng, thẩm định, ban hành định mức kinh tế - kỹ thuật và phương pháp định giá dịch vụ giáo dục, đào tạo của Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo*, Hà Nội.
10. Chiến lược phát triển Trường Đại học Thủ đô Hà Nội giai đoạn 2020-2025, tầm nhìn đến 2030.

A STUDY PROPOSING A PROCESS FOR DEVELOPING KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPIs) FOR HANOI METROPOLITAN UNIVERSITY

Abstract: *Key Performance Indicators (KPIs) are numerical values that indicate whether an organization is achieving its proposed goals. These indicators are often used by leaders and organizational managers to assess the performance of the organization's operations as a whole and that of individual members. To enhance the university's operational effectiveness in an increasingly competitive environment, while concretely linking individual contributions to the institution, the effective application of KPIs in university operations has become a critical requirement. This article discusses issues related to KPIs and provides recommendations for proposing a process to develop KPIs aligned with the overall objectives of organizations in general and Hanoi Metropolitan University in particular.*

Keywords: *Performance indicators, operational efficiency, KPIs, universities.*