

ÁP DỤNG KPI VÀO TRƯỜNG ĐẠI HỌC, KẾ HOẠCH ÁP DỤNG TẠI TRƯỜNG ĐẠI HỌC HÙNG VƯƠNG, PHÚ THỌ

Nguyễn Hùng Cường^{1*}

**Khoa Kỹ thuật - Công nghệ, Trường Đại học Hùng Vương, Phú Thọ*

Ngày nhận bài: 20/5/2020; Ngày chỉnh sửa: 12/6/2020; Ngày duyệt đăng: 18/6/2020

Tóm tắt

Những năm gần đây, việc áp dụng KPI trong quản lý hiệu quả công việc là hướng tiếp cận được nhiều tổ chức thuộc các lĩnh vực khác nhau quan tâm, trong đó có lĩnh vực giáo dục. Bên cạnh những thành tựu đã đạt được, giáo dục đại học Việt Nam hiện nay gặp khá nhiều khó khăn và thách thức. Do đó, các trường đại học cần thực hiện quá trình chuyển đổi trong công tác quản trị để tiếp tục phát triển bền vững. Đặt trong bối cảnh thực tế của Trường Đại học Hùng Vương, nghiên cứu này tập trung vào hai vấn đề chính: Thứ nhất là phân tích ý tưởng áp dụng KPI trong hoàn thiện hệ thống quản lý; Thứ hai là đề xuất kịch bản, kế hoạch để áp dụng hiệu quả KPI.

Từ khóa: KPI, quản trị đại học, vị trí việc làm, Đại học Hùng Vương.

1. Đặt vấn đề

Chỉ số hiệu suất chính [1] là một chỉ số đánh giá trong hệ thống quản lý hiệu quả công việc. Bên cạnh những ưu điểm rõ nét nếu thực hiện thành công, quá trình xây dựng và áp dụng KPI cho các tổ chức đặt ra những vấn đề phức tạp về cách thức tổ chức và đánh giá công việc: (1) Quá trình xây dựng KPI đòi hỏi các dữ liệu liên quan như bản đồ chiến lược, thể điểm cân bằng và chỉ số kết quả chính; (2) Việc theo dõi, đánh giá mức độ hoàn thành KPI; (3) Rào cản về thói quen, nề nếp dẫn tới cản trở sự cải tiến và (4) Tích hợp KPI để tương thích với các hệ thống đánh giá công việc của các cấp. Tuy vậy, thực tế cho thấy chỉ số này ngày càng được áp dụng

ngày càng rộng rãi trong việc quản trị các tổ chức thuộc những lĩnh vực khác nhau.

Trong thời đại hiện nay, việc xây dựng và phát triển các trường đại học tại Việt Nam gặp phải khá nhiều thách thức [2-5]. Những vấn đề chính của công việc này tập trung ở việc nâng cao chất lượng đào tạo và nghiên cứu khoa học nhằm đáp ứng nhu cầu của xã hội về sản phẩm của trường đại học, bao gồm nhân lực đã qua đào tạo và sản phẩm nghiên cứu chuyển giao công nghệ. Để giải quyết những vấn đề đó, các trường cần chú trọng đến nâng cao hiệu quả công tác quản trị. Kinh nghiệm quốc tế cho thấy áp dụng các hệ thống quản lý hiệu quả công việc, bao gồm KPI, là một hướng đi đúng đắn và nhiều tiềm năng [6-10].

*Email: cuongnh@hvu.edu.vn

Từ những phân tích trên nhiều khía cạnh, tác giả nhận thấy Trường Đại học Hùng Vương cần cần nhắc áp dụng KPI trong công tác quản trị. Đóng góp chính của bài báo là kế hoạch xây dựng và áp dụng KPI cho Trường Đại học Hùng Vương, bao gồm kế hoạch ngắn hạn (2020 - 2022), trung hạn (2020 - 2025) và dài hạn (2020 - 2030). Đối với mỗi giai đoạn, việc định hướng và triển khai theo từng pha sẽ giúp cho ban lãnh đạo nhà trường tổ chức xây dựng và tích hợp KPI vào hệ thống quản lý sẵn có một cách trơn tru, hiệu quả.

Cấu trúc bài báo được tổ chức như sau: Sau mục đầu tiên giới thiệu tổng quan về mục đích của bài báo, mục 2 trình bày các vấn đề liên quan đến chỉ số hiệu suất chính - KPI. Mục 3 trình bày về các vấn đề trong quản trị đại học, tiếp đó mục 4 sẽ đề nghị kịch bản áp dụng KPI trong quản trị Trường Đại học Hùng Vương. Mục 5 tổng hợp lại các vấn đề và nêu ra một số đề xuất để phát triển ý tưởng nghiên cứu tiếp theo.

2. KPI - Chỉ số hiệu suất chính

2.1. Một số đặc điểm

2.1.1. Khái niệm

Chỉ số hiệu suất chính (tiếng Anh: Key Performance Indicator - KPI) đã được sử dụng trong công tác quản lý của rất nhiều lĩnh vực. Parmenter [1] cung cấp khái niệm về KPI:

“Chỉ số hiệu suất chính là các chỉ số tập trung vào các khía cạnh hiệu quả mang tính tổ chức và có ý nghĩa quan trọng nhất đối với sự thành công trong hiện tại và tương lai của tổ chức”.

2.1.2. Nguyên tắc xây dựng KPI

Tác giả Nguyễn Hương Thảo [6] trình bày cụm tiêu chí SMART khi xây dựng hệ thống KPI trong đánh giá thực hiện công việc như sau:

- Specific: Mục tiêu cụ thể
- Measurable: Mục tiêu đo lường được
- Attainable: Mục tiêu có thể đạt được
- Realistic: Mục tiêu thực tế
- Timebound: Mục tiêu có thời hạn cụ thể

2.1.3. Ưu nhược điểm của phương pháp quản lý kết quả công việc theo KPI

Hệ thống quản lý hiệu quả công việc áp dụng KPI có các ưu điểm: (1) Thể hiện trực quan và định lượng mục tiêu chiến lược; (2) Ra quyết định nhanh chóng hơn với các số liệu chính xác; (3) Giúp khâu quản lý nhận biết thành quả của tổ chức, phòng/ban hoặc một nhân viên nào đó để có hướng khuyến khích, tạo động lực hoặc ra phương án cải thiện; (4) Một đội nhóm có thể cùng phối hợp để hướng tới những mục tiêu chung.

Tuy nhiên, phương án quản trị nhân sự bằng KPI vẫn gặp phải các nhược điểm:

- Tốn nhiều thời gian và chi phí để xây dựng và theo dõi các chỉ tiêu KPI.

- KPI đi theo chiến lược nên bộ phận chức năng nào nằm trong lõi chiến lược sẽ chịu nhiều KPI, bộ phận không nằm trong lõi chiến lược sẽ có ít chỉ tiêu KPI (ví dụ bộ phận hành chính, bộ phận pháp chế). Vì số lượng KPI khác nhau sẽ khiến nhân viên có cảm giác đánh giá không công bằng, không đánh giá hết được kết quả công việc chính của họ. Vì thế mới sử dụng thêm bộ chỉ tiêu KRI bổ sung cho KPI.

- Có thể sinh ra những tác động ngược đến nhân viên khi họ cố gắng hoàn thành KPI. Ví

đều như tâm lý chạy theo KPI mà bỏ qua chất lượng thực tế.

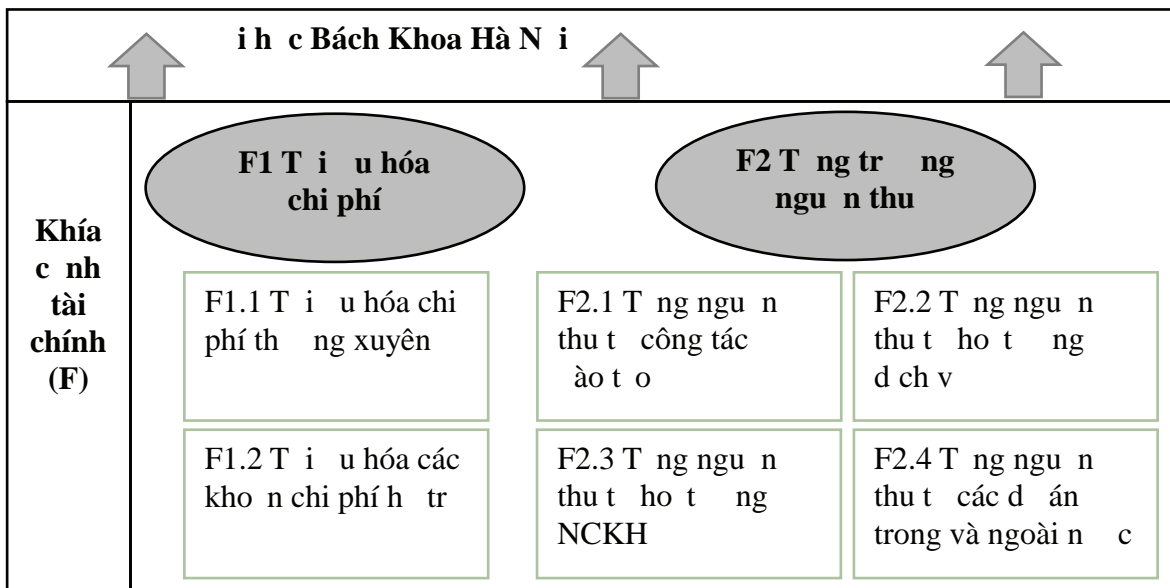
Ngoài ra, lưu ý là phải thay đổi KPI liên tục theo từng mục tiêu ngắn hạn, trung hạn còn nếu áp dụng cứng nhắc trong dài hạn sẽ không có hiệu quả.

2.2. Các kỹ thuật liên quan

2.2.1. Bản đồ chiến lược

Trong mô hình thể điểm cân bằng, bản đồ chiến lược là một khâu trung gian để xây

dựng các chỉ số hiệu suất chính. Bản đồ chiến lược là cầu nối giữa chiến lược của tổ chức với thể điểm cân bằng, bao gồm những công việc liên quan đến từng viễn cảnh của thể điểm cân bằng để thực thi thành công chiến lược. Theo tác giả Phan Thị Xuân Hương [11], bản đồ chiến lược là một khâu bắt buộc trong quá trình xây dựng thể điểm cân bằng. Tác giả Nguyễn Hương Thảo [10] đề xuất bản đồ chiến lược của Trường Đại học Bách khoa Hà Nội như Hình 1.

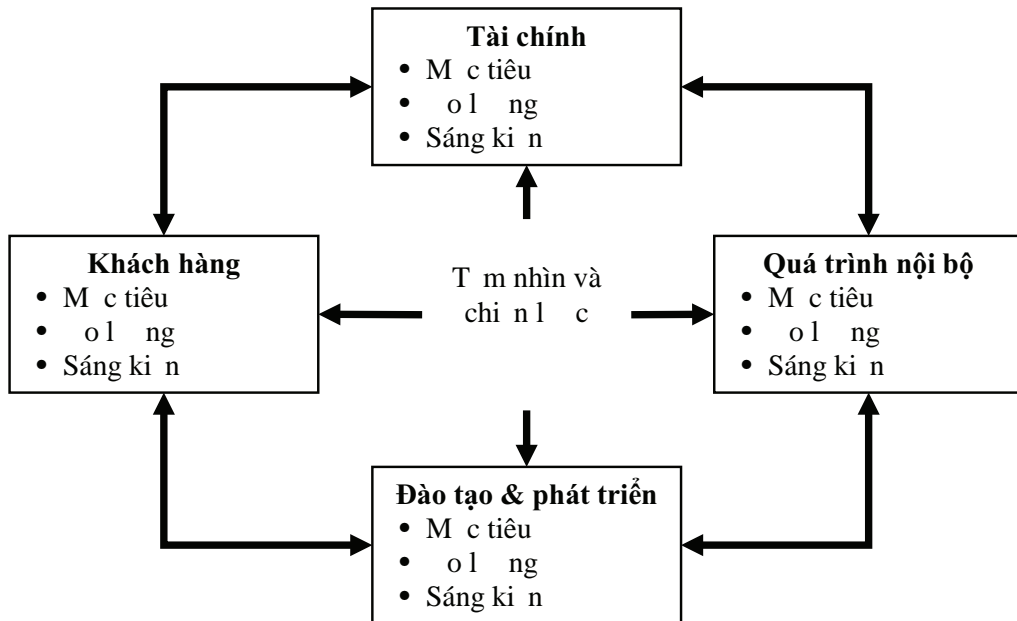


Hình 1. Một phần bản đồ chiến lược của Trường Đại học Bách khoa Hà Nội [2]

2.2.2. Thể điểm cân bằng

Thể điểm cân bằng là phương pháp lập kế hoạch và đo lường hiệu quả công việc được Kaplan và Norton [12] giới thiệu năm 1992. Chức năng chính của thể điểm cân bằng là chuyển đổi tầm nhìn và chiến lược của tổ chức thành những mục tiêu cụ thể,

rõ ràng và đo được. Ở mô hình gốc, Kaplan dựa trên ví dụ về hiệu quả công việc của Công ty ECI để đưa ra ý tưởng về kết hợp các viễn cảnh tài chính và phi tài chính (bao gồm customer - khách hàng, internal business - quy trình nội bộ và innovation & learning - sáng tạo & phát triển) trong một mô hình thể điểm hiệu quả.



Hình 2. Thẻ điểm cân bằng 4 viễn cảnh [5]

Sau này, các viễn cảnh của thẻ điểm cân bằng được cập nhật, chỉnh sửa về số lượng và nội dung tùy thuộc vào đặc thù của tổ chức áp dụng. Theo tác giả Đặng Thị Hương [5], thẻ điểm cân bằng quan tâm đến cân bằng hóa 4 viễn cảnh chính: (1) Tài chính; (2) Khách hàng; (3) Quá trình hoạt động nội bộ và (4) Hoạt động nghiên cứu phát triển như minh họa trong Hình 2. Đây là mô hình phổ biến nhất, tuy nhiên tùy thuộc thực tế tổ chức mà có thể cho phép bổ sung các viễn cảnh khác nữa. Ví dụ như tác giả Nguyễn Hương Thảo [6] giới thiệu thẻ điểm cân bằng cho Trường Đại học Bách khoa Hà Nội với 6 viễn cảnh: (1) Tài chính; (2) Khách hàng (Sinh viên); (3) Quy trình nội bộ; (4) Học hỏi và phát triển; (5) Môi trường và cộng đồng và (6) Sự hài lòng của nhân viên.

2.2.3. Chỉ số kết quả chính

Chỉ số kết quả chính (tiếng Anh: Key Result Indicator - KRI) [1] là chỉ số đánh giá về những công việc tổ chức đã làm được trong thời gian qua. Chỉ số kết quả chính có những đặc điểm được liệt kê sau đây:

Thứ nhất, KRI là chỉ số đo lường những kết quả công việc theo chức năng chính của bộ phận/cá nhân. Có thể những chức năng này không nằm trong lõi chiến lược hoặc những hoạt động đo bằng KRI này là các giải pháp hiện tại để hướng tới thực hiện KPI trong giai đoạn sau. Ví dụ KPI là Tỷ lệ khách hàng mục tiêu hài lòng về sản phẩm, dịch vụ. Nhưng hiện tại doanh nghiệp chưa xác định được rõ khách hàng mục tiêu cho từng sản phẩm, dịch vụ, chưa có phương án khảo sát sự hài lòng. Do đó, năm nay chỉ đo chỉ tiêu

xây dựng danh mục khách hàng bằng KRI “Số ngày danh sách khách hàng mục tiêu được phê duyệt chậm so với tiến độ”.

Thứ hai, tuy KRI là một công cụ không thực sự tốt nhưng trong thực tế của tổ chức, có những vấn đề không thể lượng hóa bằng KPI. Khi đó, bắt buộc chúng ta phải sử dụng chỉ số kết quả chính để hỗ trợ cho những khiếm khuyết của KPI.

2.3. Quy trình xây dựng KPI

Việc xây dựng hệ thống KPI cho tổ chức bao gồm các nhóm công việc sau:

- Nhóm công việc tổ chức xây dựng KPI, bao gồm các công việc:

- + Phân công nhiệm vụ các bộ phận trong ban xây dựng chiến lược.

- + Quyết định một số vấn đề lớn của quá trình xây dựng KPI (mục tiêu chiến lược, thể điểm cân bằng, phân chia giai đoạn như thế nào, v.v...).

- Nhóm công việc xây dựng KPI, bao gồm các công việc:

- + Xây dựng mục tiêu chiến lược.

- + Xây dựng thể điểm cân bằng.

- + Xây dựng KPI cho các cấp độ.

- * Cấp tổ chức (cấp cao nhất).

- * Cấp bộ phận (cấp trung gian).

- * Cấp chức danh, vị trí (cấp lao động trực tiếp).

- + Xây dựng KRI bổ sung cho KPI ở các cấp.

- + Xây dựng công thức hoặc cách đo lường và cách tính mức độ hoàn thành cho các KPI và KRI.

- Nhóm công việc áp dụng, vận hành KPI, bao gồm các công việc:

- + Xây dựng bảng điều khiển để quản lý việc thực hiện KPI.

- + Xác lập giai đoạn để áp dụng KPI.

- + Dựa vào quan điểm phát triển trong giai đoạn để đề xuất các trọng số của các KPI ở các cấp.

- + Đề xuất cơ chế áp dụng việc hoàn thành KPI trong đánh giá nhân viên (có thể về khen thưởng, thi đua hoặc thu nhập).

- + Tổng kết, đánh giá để đưa ra các hiệu chỉnh ngắn hạn (thay đổi ngay lập tức), trung hạn (thay đổi trong giai đoạn sau) và dài hạn (thay đổi cả hệ thống KPI) về KPI.

Từ các công việc cụ thể đó, mỗi tổ chức có thể lựa chọn quy trình xây dựng hệ thống KPI cho riêng mình dựa vào đặc điểm, nguồn lực. Các nhiệm vụ có thể được thực hiện song song hoặc nối tiếp trong quy trình này. Ví dụ, tác giả Lê Hữu Tình [10] cung cấp quy trình xây dựng KPI bao gồm 05 bước. Tác giả Nguyễn Hương Thảo [6] đề xuất mô hình 12 bước bao gồm cả xây dựng và áp dụng các chỉ số KPI.

3. Các vấn đề trong quản trị đại học

3.1. Vấn đề quản trị đại học trên quốc tế

Tác giả Gallagher [13] định vị các vấn đề của đại học hiện đại bao gồm 8 vấn đề sau: Sự gia tăng về nhu cầu và kỳ vọng của xã hội đối với giáo dục đại học trong bối cảnh nguồn lực không tăng; Sự thay đổi về nhân khẩu học (số dân và tỷ trọng theo châu lục, lứa tuổi) tác động gián tiếp tới giáo dục đại học thông qua sự cạnh tranh các tài nguyên

thiết yếu; Doanh nghiệp từ bỏ đầu tư dài hơi cho nghiên cứu (kể cả nghiên cứu cơ bản và nghiên cứu ứng dụng) mà chuyển giao cho các trường đại học; Các yếu tố về thị trường lao động nội địa và toàn cầu gây áp lực đến những kiến thức, kỹ năng mà trường đại học cần trang bị cho sinh viên; Trong khối đào tạo nghề, sự khác biệt theo chiều ngang (giữa các trường đại học) ngày càng mờ nhạt nhưng sự khác biệt theo chiều dọc (giữa trường đại học với các cấp bậc khác) ngày càng phân tầng; Các cơ sở giáo dục bậc cao trở nên quá tải với nhiều nhiệm vụ; Các lĩnh vực quan trọng (công nghệ nano, khoa học sinh học, khoa học địa chất và khoa học môi trường) đòi hỏi cao về sự đồng bộ về chất lượng con người, năng lực hợp tác và cơ sở hạ tầng và Sự thay đổi của các yếu tố xung quanh tác động lớn đến giáo dục đại học (nội dung và định hướng chương trình giảng dạy, phương thức học tập, địa điểm và thời gian học tập).

3.2. Vấn đề trong nước

Trong những năm vừa qua, các trường đại học Việt Nam đã đạt được những bước tiến đáng kể. Theo bảng xếp hạng của Times Higher Education - THE năm 2020 [14], Việt Nam có 2 trường đại học được xếp hạng trong nhóm 801 - 1.000 trường đại học tốt nhất thế giới là Đại học Bách khoa Hà Nội và Đại học Quốc gia Hà Nội. Theo bảng xếp hạng của Quacquarelli Symonds - QS năm 2020 [15], chúng ta có 2 trường được xếp hạng trên phạm vi thế giới là Đại học Quốc gia thành phố Hồ Chí Minh ở vị trí 701-750 và Đại học Quốc gia Hà Nội ở vị trí 801-1.000. Tuy nhiên, chúng ta cần nhìn nhận một số khó khăn, tồn tại được trình bày sau đây:

Tác giả Nguyễn Đăng Minh [3] đã nhận định bốn vấn đề của quản trị đại học tại Việt Nam bao gồm: (1) Phương thức quản trị đại học hiện nay chậm thay đổi so với yêu cầu của nền kinh tế xã hội Việt Nam; (2) Chất lượng giáo dục đại học ở mức thấp so với yêu cầu phát triển kinh tế - xã hội, tỷ lệ sinh viên thất nghiệp sau khi ra trường ở mức cao; (3) Chất lượng hoạt động nghiên cứu khoa học của các trường đại học Việt Nam còn ở mức thấp so với khu vực và trên thế giới; (4) Hoạt động quản lý hành chính trong các trường đại học chưa đáp ứng được mong đợi của đội ngũ giảng viên, sinh viên và cán bộ.

Một số tác giả cũng phân tích chi tiết từng khía cạnh của quản trị đại học. Tác giả Trịnh Ngọc Thạch [4] đã bàn luận về hai vấn đề lớn trong quản trị đại học ở Việt Nam là Tự chủ đại học và Đầu tư tài chính cho Giáo dục đại học. Về tự chủ đại học, tuy Luật Giáo dục đại học 2012 đã trao cho các trường quyền tự chủ trong những vấn đề then chốt (tổ chức, nhân sự, tài chính, v.v...) nhưng hai bất cập lớn nhất vẫn là tính hình thức của Hội đồng trường và sự ràng buộc của cơ chế đơn vị chủ quản (Bộ, Tỉnh). Về đầu tư tài chính, tác giả định vị ba vấn đề lớn (thiếu kinh phí, bất bình đẳng và thiếu tự chủ tài chính) và ba thách thức lớn (thiếu kinh phí, học phí trường công quá thấp và các nguồn thu khác quá thấp). Tác giả Đinh Văn Toàn [5] đánh giá việc phát triển doanh nghiệp trong trường đại học là xu hướng đúng đắn về cả lý luận và thực tiễn. Tuy nhiên, khảo sát năm 2018 trên 120 trường đại học thì chỉ có 11 trường đã thành lập doanh nghiệp trong số 43 trường phản hồi. Con số này cho thấy sức ỳ của các trường đại học Việt Nam đối với những xu thế mới, hiện đại.

Để giải quyết các tồn tại này, nhiều nhóm nghiên cứu cũng đã đề ra những biện pháp khác nhau. Trong nghiên cứu của mình, Phạm Thị Lan Phương [16] đã phân tích sự dịch chuyển về cơ chế quản trị đại học trên thế giới: (1) Mô hình giáo dục đại học hiện tại của các nước phát triển như Đức, Pháp, Mỹ và (2) Thay đổi trong cơ chế quản trị đại học của các nước Anh, Đức, Hà Lan, Mỹ. Từ đó, để giải quyết các vấn đề của giáo dục đại học (đại học đa ngành, kết hợp giảng dạy và nghiên cứu, tự chủ đại học, học phí, kiểm định, v.v...), tác giả đưa ra những khuyến nghị về khung pháp lý, cách thức đánh giá hoạt động nghiên cứu và công tác xây dựng, bồi dưỡng năng lực đội ngũ. Tác giả Nguyễn Đông Phong [17] đã đưa ra một nhận định rất mạnh: Đối với các trường đại học thì tự chủ và tự chịu trách nhiệm phải là tất yếu. Tác giả đã phân tích

kỹ lưỡng mối quan hệ giữa Nhà nước và trường đại học, từ đó đưa ra một số khuyến nghị đối với cả hai bên.

3.3. Áp dụng KPI tại các trường đại học trên thế giới và trong nước

3.3.1. KPI trong các trường đại học Anh quốc

Theo tác giả Breakwell [7] và đồng nghiệp, KPI được áp dụng lần đầu tiên ở Liên hiệp Anh bởi Hội đồng Cấp vốn Giáo dục Đại học cho nước Anh (Higher Education Funding Council for England - HEFCE). Bảng 1 cung cấp các KPI được áp dụng bởi các bên, trong đó HEFCE giới thiệu bộ sáu KPI (KPI về Chỉ số nhân viên được bổ sung sau) và Cơ quan Thống kê Giáo dục Đại học (Higher Education Statistics Agency - HESA) đề xuất bộ bốn KPI năm 2003, trong đó có ba KPI trùng với HEFCE.

Bảng 1. KPI trong các trường đại học Anh quốc [15]

Chỉ số	KPI	HEFCE	HESA	Các trường bổ sung
KPI ₁	Sự tham gia của các bên liên quan	✓	✓	
KPI ₂	Sự tiến bộ của học sinh	✓		
KPI ₃	Kết quả học tập	✓	✓	
KPI ₄	Hiệu quả học tập và giảng dạy	✓		
KPI ₅	Đầu ra nghiên cứu	✓	✓	
KPI ₆	Chỉ số nhân viên	✓		
KPI ₇	Việc làm của sinh viên tốt nghiệp		✓	
KPI ₈	Thứ hạng trong các bảng xếp hạng			✓
KPI ₉	Mức độ hài lòng của sinh viên			✓
KPI ₁₀	Sự bền vững môi trường			✓

Dần dần, ngoài các KPI trên, các trường bổ sung thêm các KPI về Thứ hạng trong các bảng xếp hạng (Ảnh hưởng trực tiếp đến uy tín trong các hoạt động khoa học); Mức độ hài lòng của sinh viên với tất cả các khía cạnh trải nghiệm khi còn là sinh viên; Sự bền

vững môi trường: Dựa theo cam kết của thế giới về cắt giảm khí thải.

Về mặt chính sách của Chính phủ với KPI của các trường, vào năm 2006, Ủy ban Chủ tịch Đại học (Committee of University Chairmen - CUC) đã chỉ ra rằng tổ chức lựa

chọn KPI nào sẽ phụ thuộc vào nhiệm vụ và mục tiêu của họ. Với vị thế tự chủ cao, các trường đại học có quyền lựa chọn KPI phù hợp. Tuy nhiên, ở chiều ngược lại, hầu hết các trường đại học Vương quốc Anh phụ thuộc rất nhiều vào tài trợ tài chính của Chính phủ. Do đó, chính phủ thông qua các chính sách để khuyến khích các trường theo đuổi các KPI tương tự nhau, chỉ để cho các

trường chủ động trong cách thức đạt được các KPI đó.

3.3.2. KPI trong các trường đại học Nga

Tác giả Luneva [8] đã đưa ra một số đánh giá về các KPI đang áp dụng tại các trường đại học của Nga trong chương trình nâng cao vị thế quốc tế của các trường đại học triển khai từ đầu năm 2013. Các KPI đã áp dụng được trình bày trong Bảng 2.

Bảng 2. Các KPI trường đại học Nga trong chương trình nâng cao vị thế quốc tế [8]

Chỉ số	KPI	Thứ nguyên
KPI ₁	Vị trí trong bảng xếp hạng QS	-
KPI ₂	Số lượng bài báo (WoC và Scopus) trên mỗi giảng viên	Bài báo
KPI ₃	Chỉ số trích dẫn trung bình trên mỗi giảng viên	Trích dẫn
KPI ₄	Tỷ lệ giảng viên có bằng Tiến sỹ nước ngoài	%
KPI ₅	Tỷ lệ sinh viên ngoại quốc	%
KPI ₆	Điểm trung bình của các sinh viên nhận học bổng Nhà nước	Điểm
KPI ₇	Tỷ lệ doanh thu phi ngân sách trong cơ cấu doanh thu	%

3.3.3. Các trường Đại học trong nước

Bảng 3. Bộ KPI đề xuất cho Trường Đại học Bách khoa Hà Nội [6]

Viễn cảnh	Hoạt động chiến lược	KPI
F. Tài chính	F1.1. Tối ưu hóa chi phí chi thường xuyên	f1. Tổng chi cho con người (thu nhập của cán bộ + học bổng)
		f2. Tổng chi cho cơ sở vật chất
		f3. Tổng chi cho hoạt động chuyên môn nghiệp vụ
		f4. Chi phúc lợi, khen thưởng trung bình/cán bộ
		f5. Chi phí cho các hoạt động khác
	F1.2. Tối ưu hóa các khoản chi phí hỗ trợ đột xuất	...
C. Khách hàng (sinh viên)		
I. Quy trình nội bộ		
L. Học hỏi và phát triển		
M. Môi trường và cộng đồng		
S. Sự hài lòng của nhân viên		

Trong nước, hiện một số cơ sở giáo dục nghề nghiệp đã bắt đầu tiếp cận với sử dụng KPI như Trường Đại học Bách khoa Hà Nội [6], Trường Đại học Kinh tế - Đại học Huế [9], Trường Cao đẳng nghề Dầu khí [10]. Bộ KPI do tác giả Nguyễn Hương Thảo đề xuất cho Trường Đại học Bách khoa Hà Nội được minh họa một phần (các KPI của hoạt động chiến lược F1.1 của viễn cảnh F. Tài chính) trong Bảng 3. Trong bảng này, bản đồ chiến lược bao gồm sáu viễn cảnh như ở cột bên trái. Các hoạt động chiến lược được phân tách từ các viễn cảnh như ở cột giữa và bộ KPI cho từng hoạt động chiến lược như ở cột bên phải.

4. Đề xuất kế hoạch xây dựng và áp dụng KPI tại Trường Đại học Hùng Vương

4.1. Kế hoạch dài hạn

Kế hoạch xây dựng và áp dụng KPI cho Trường Đại học Hùng Vương giai đoạn 2020 - 2030 được đề xuất trong Hình 3 dưới dạng xoắn ốc cho ba giai đoạn:

- Giai đoạn 2020 - 2022 (02 năm) bao gồm:
 - + Tổ chức xây dựng và thực hiện KPI.
 - + Vòng xoắn ốc trong cùng.

- Giai đoạn 2022 - 2025 (03 năm) là vòng xoắn ốc thứ hai.

- Giai đoạn 2025 - 2030 (05 năm) là vòng xoắn ốc thứ ba.

Vì đây là thời điểm bắt đầu áp dụng KPI tại Nhà trường nên vòng xoắn ốc đầu tiên bao gồm cả việc tổ chức xây dựng và thực hiện KPI. Đối với giai đoạn 10 năm được minh họa, việc tổ chức xây dựng và thực hiện chỉ

được thực hiện một lần. Nếu tiếp tục thực hiện trong những giai đoạn dài sau thì sẽ cần nhắc lại việc tổ chức xây dựng và thực hiện này. Sự khác nhau về thời gian của các giai đoạn do các lý do sau:

- Giai đoạn đầu tiên chỉ kéo dài 02 năm do là lần đầu tiên áp dụng KPI nên cần đánh giá, hiệu chỉnh ngay sau 01 năm áp dụng.

- Giai đoạn sau sẽ dài hơn giai đoạn trước do việc áp dụng KPI dần đi vào ổn định, việc đánh giá và hiệu chỉnh KPI sẽ thực hiện với tần suất thấp hơn.

- Sau mỗi giai đoạn, dựa trên đánh giá hiệu quả của việc áp dụng trong giai đoạn đó cũng như sự thay đổi về mục tiêu chiến lược mà cần rà soát, điều chỉnh một cách toàn diện.

Đối với mỗi giai đoạn tương ứng với một vòng xoắn ốc bao gồm 06 vùng nhiệm vụ:

1. Tái khẳng định mục tiêu chiến lược, thể điểm cân bằng: Khi bắt đầu giai đoạn, chúng ta cần tái khẳng định mục tiêu chiến lược liên quan đến sự thay đổi về mục tiêu của Nhà trường, môi trường xung quanh. Từ đó hiệu chỉnh các thể điểm cân bằng. Thông thường số lượng thể điểm cân bằng sẽ rất ít thay đổi trong khoảng thời gian 5 - 7 năm nhưng có thể thay đổi về nội hàm của các thể điểm.

2. Xây dựng KPI cho các cấp: Việc xây dựng KPI sẽ được tổ chức theo phương án top-down từ cấp Trường đến cấp đơn vị và cuối cùng là cấp vị trí việc làm. Cách thức tổ chức này là phù hợp với quy mô của Nhà trường về tổ chức (23 đơn vị trực thuộc) và cán bộ (306 giảng viên, trung bình 20 - 30 cán bộ giảng viên/đơn vị).

- Với quy mô tổ hành chính và bộ môn hiện tại (từ 5 - 10 cán bộ giảng viên/tổ hành chính - bộ môn) thì chưa cần thiết phải xây dựng KPI cho các đơn vị cấp này.

- Khi xây dựng KPI cần đề xuất luôn cả cách thức tính toán KPI; Nguồn dữ liệu (Lấy từ báo cáo nào? Thống kê ở đâu? Ai là người cung cấp).

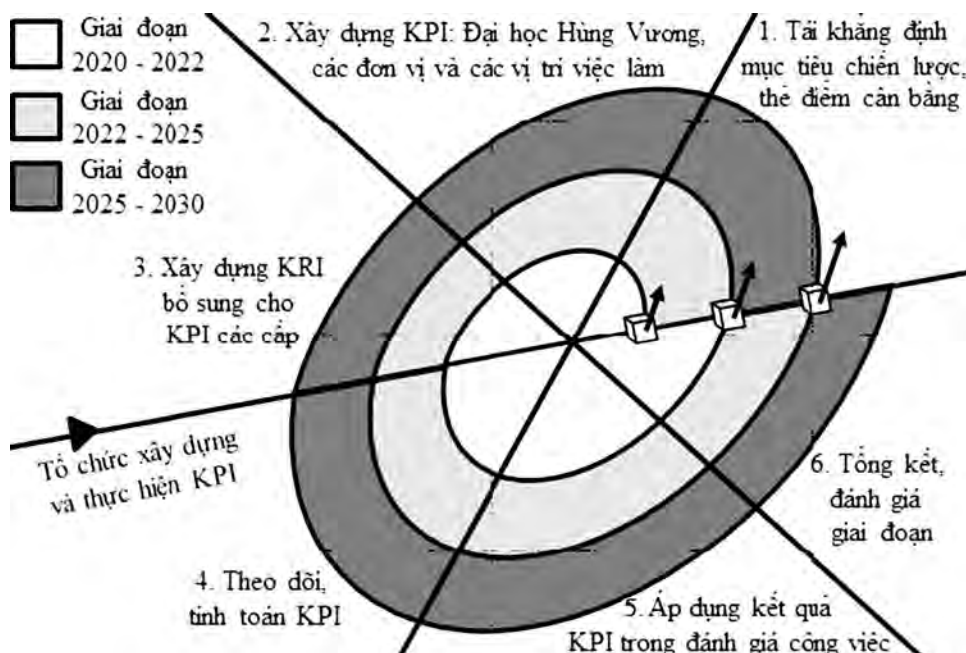
3. Xây dựng KRI bổ sung cho KPI các cấp: Dựa trên đặc thù nhiệm vụ chức năng của các đơn vị và các vị trí việc làm để cần xây dựng các KRI hỗ trợ cho các KPI đã được xây dựng.

4. Theo dõi, tính toán KPI: Việc tính toán KPI dựa vào cách tính việc theo dõi KPI có thể dựa vào bảng điều khiển. Có thể tính toán KPI qua các bước tương tự như thẩm định kết quả công việc cuối năm: Cá nhân tự đánh giá, thẩm định qua các cấp Bộ môn, Khoa, Trường.

5. Áp dụng kết quả KPI trong đánh giá công việc: Kết quả KPI có thể được áp dụng trong đánh giá hiệu quả công việc bình xét cuối năm hoặc trong tính toán chế độ thu nhập tăng thêm của đơn vị sự nghiệp có thu.

6. Tổng kết, đánh giá giai đoạn: Sau mỗi giai đoạn cần đánh giá lại hiệu quả của việc áp dụng KPI trong giai đoạn đó. Từ đó đưa ra các hiệu chỉnh về KPI, KRI và việc áp dụng KPI trong đánh giá công việc.

KPI cần được theo dõi, đánh giá định kỳ nên thực chất vùng nhiệm vụ 4 và 5 là được thực hiện theo định kỳ đó. Vùng nhiệm vụ 1, 2, 3 và 6 được thực hiện cho mỗi giai đoạn.



Hình 3. Kế hoạch dài hạn xây dựng và áp dụng KPI tại Trường Đại học Hùng Vương

4.2. Kế hoạch giai đoạn 2020 - 2022

Trong bối cảnh Trường Đại học Hùng Vương, tác giả đề nghị cách tiếp cận theo hướng trên xuống cho quy trình xây dựng KPI: KPI được xây dựng từ cấp cao, sau đó bóc tách ra và chuyển các nội dung KPI chi tiết cho các cấp thấp hơn. Mục tiêu về thời gian là phần đầu áp dụng KPI từ năm học 2020 - 2021. Kế hoạch sơ bộ bao gồm 03 bước:

- Bước 1. Tổ chức xây dựng và thực hiện KPI. Thời gian thực hiện trong tháng 6/2020.

- Bước 2. Xây dựng KPI cho giai đoạn 2020 - 2022.

- Bước 3. Áp dụng KPI cho giai đoạn 2020 - 2022:

+ Đối với áp dụng KPI trong đánh giá kết quả, thi đua khen thưởng: Bổ sung như là một tiêu chí của hệ thống thi đua khen thưởng hiện có.

+ Đối với áp dụng KPI trong thu nhập tăng thêm, có ba phương án:

* Phương án 1: Sử dụng kết quả KPI của tháng trước để xét thu nhập tăng thêm của tháng sau.

* Phương án 2: Sử dụng kết quả KPI của học kỳ trước để xét thu nhập tăng thêm của các tháng trong học kỳ sau.

* Phương án 3: Sử dụng kết quả KPI của năm học trước để xét thu nhập tăng thêm của các tháng trong năm học sau.

Do điều kiện lần đầu áp dụng KPI nên tác giả đề nghị thực hiện phương án 3: Kết quả thực hiện KPI năm học 2020 - 2021 để xét thu nhập tăng thêm năm học 2021 - 2022. Các

năm học sau có thể xem xét thực hiện phương án 1 hoặc 2. Kế hoạch chi tiết được đề xuất trong Bảng 4 của Phụ lục.

5. Kết luận, kiến nghị

Trong phạm vi của bài báo, chúng tôi đã tổng kết và liệt kê một số vấn đề liên quan đến KPI và quản trị đại học. Các thông tin, phân tích cho thấy việc áp dụng chỉ số hiệu suất chính đã, đang và sẽ đem lại nhiều hiệu quả đối với công tác quản trị cho các tổ chức, bao gồm cả các trường đại học. Đặc biệt là tại Trường Đại học Hùng Vương với những đặc điểm đặc thù nhất định, tác giả cho rằng lãnh đạo nhà trường nên cân nhắc việc áp dụng KPI để hỗ trợ quá trình quản lý cũng như đánh giá hiệu quả công việc, thi đua khen thưởng.

Để mở rộng kết quả nghiên cứu, chúng tôi khuyến nghị việc chi tiết hóa các nội dung trong kế hoạch xây dựng và áp dụng KPI, bao gồm xây dựng chi tiết bộ KPI cho Trường Đại học Hùng Vương, các đơn vị trực thuộc, các vị trí việc làm và xây dựng kịch bản áp dụng KPI trong đánh giá cán bộ.

Tài liệu tham khảo

- [1] David Parmenter (2015). Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs. John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey.
- [2] Michael Gallagher (2011). The role of elite universities in national higher education and research systems, and the challenges of prosecuting the case for concentrating public investment in their development in Australia.

- Paths to a World-Class University. *Global Perspectives on Higher Education*, 23, 29-66.
- [3] Nguyễn Đăng Minh (2018). Xây dựng mô hình quản trị đại học tinh gọn tại Việt Nam. *Tạp chí Khoa học ĐHQGHN: Kinh tế và Kinh doanh*, 34(3), 1-11.
- [4] Trịnh Ngọc Thạch (2017). Hai vấn đề của quản trị đại học ở Việt Nam trong bối cảnh hội nhập. *Tạp chí Khoa học ĐHQGHN: Nghiên cứu chính sách và quản lý*. 33(1), 11-17.
- [5] Đinh Văn Toàn (2019). Phát triển doanh nghiệp trong trường đại học và những gợi ý chính sách về đổi mới quản trị đại học ở Việt Nam. *Tạp chí Khoa học ĐHQGHN: Kinh tế và Kinh doanh*, 35(1), 1-14.
- [6] Nguyễn Hương Thảo (2018). Nghiên cứu và đề xuất hệ thống đánh giá kết quả thực hiện KPIs cho Trường Đại học Bách khoa Hà Nội. Luận văn Thạc sỹ Quản trị Kinh doanh. Trường Đại học Bách khoa Hà Nội.
- [7] Glynis M Breakwell & Michelle Y Tytherleigh (2010). University leaders and university performance in the United Kingdom: is it 'who' leads, or 'where' they lead that matters most?. *Higher Education*, 60(5), 491-506.
- [8] Elena Vladimirovna Luneva (2015). Key performance indicators (KPI) system in education. *Asian Social Science*, 11(8), 194-200.
- [9] Nguyễn Thị Giai Lan (2017), Đánh giá hiệu quả nguồn nhân lực tại Trường Đại học Kinh tế - Đại học Huế thông qua chỉ số đo lường hiệu suất - KPI. Khóa luận tốt nghiệp Quản trị kinh doanh. Trường Đại học Kinh tế Huế - Đại học Huế, Huế.
- [10] Lê Hữu Tinh (2016). Xây dựng hệ thống chỉ số đo lường hiệu suất (KPI) cho công tác đánh giá người lao động tại Khoa An toàn - Môi trường, Trường Cao đẳng nghề Dầu khí. Luận văn Thạc sỹ. Trường Đại học Bách khoa Hà Nội.
- [11] Phan Thị Xuân Hương & Trần Đình Khôi Nguyên (2014). Xây dựng bản đồ chiến lược cho các doanh nghiệp chế biến thủy sản tỉnh Khánh Hòa. *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế & Kinh doanh châu Á*, Số 289 tháng 11, 108-127.
- [12] Kaplan R. & Norton D.P (1992). The balanced scorecard - measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 71-79.
- [13] Michael Gallagher (2011). The role of elite universities in national higher education and research systems, and the challenges of prosecuting the case for concentrating public investment in their development in Australia. In *Paths to a World-Class University*. Brill Sense, 29-66.
- [14] Times Higher Education (2020). World university rankings 2020.
- [15] Quacquarelli Symonds (2020). QS world university rankings 2020.
- [16] Phạm Thị Lan Phương (2015). Dịch chuyển cơ chế quản trị giáo dục đại học trên toàn cầu và suy ngẫm về Việt Nam. *Tạp chí Khoa học Đại học Sư phạm TPHCM*, 3(68), 25-36.
- [17] Nguyễn Đông Phong & Nguyễn Hữu Huy Nhựt (2013). Quản trị đại học và mô hình cho trường đại học khối kinh tế ở Việt Nam. *Tạp chí Phát triển và Hội nhập*, 8(18), 63-68.

APPLYING KPI IN UNIVERSITY, A PLAN TO APPLY IN HUNG VUONG UNIVERSITY

Nguyen Hung Cuong¹

¹Faculty of Engineering and Technology, Hung Vuong University, Phu Tho

Abstract

In recent years, the application of KPI in effective management of work has been the approach of many organizations in different fields of interest, including the field of education. Besides the achievements, Vietnamese higher education currently faces many difficulties and challenges. Therefore, universities need to make the transition in governance to continue sustainable development. Set in the practical context of Hung Vuong University, this research focuses on two main issues: The first is to analyze the idea of applying KPIs in perfecting the public management system; The second is to propose scenarios and plans for effective application of KPI.

Keywords: *KPI, university management, working position, Hung Vuong university.*

PHỤ LỤC

Bảng 4. Kế hoạch chi tiết xây dựng và áp dụng KPI giai đoạn 2020 - 2022

TT	Nội dung	Bộ phận thực hiện	Sản phẩm	Thời hạn
I. Tổ chức xây dựng và thực hiện KPI				
1	Thành lập Ban chỉ đạo, bộ phận chuyên trách xây dựng và áp dụng KPI	Lãnh đạo trường	Quyết định	6/2020
2	Xây dựng đề án áp dụng KPI	Bộ phận chuyên trách	Đề án	
3	Tái xác định một số dữ liệu quan trọng: Sứ mệnh; Giá trị cốt lõi; Tầm nhìn; Chiến lược	Lãnh đạo trường	Các dữ liệu	
II. Xây dựng KPI cho giai đoạn 2020 - 2022				
1	Xác lập các tài nguyên để xây dựng KPI: Bản đồ chiến lược; Thẻ điểm cân bằng	Bộ phận chuyên trách	Các tài nguyên	7/2020
2	Xây dựng KPI, thang đo và trọng số cho Nhà trường	Bộ phận chuyên trách	KPI cấp trường	
3	Xây dựng KPI, thang đo và trọng số cho các Đơn vị	Các đơn vị	KPI cấp đơn vị	
4	Xây dựng KPI, thang đo và trọng số cho các Vị trí việc làm	Các đơn vị	KPI vị trí việc làm	
5	Tổng hợp KPI cho toàn trường	Bộ phận chuyên trách	KPI tổng hợp	
6	Xây dựng KRI, thang đo và trọng số bổ sung cho các cấp	Bộ phận chuyên trách; Các đơn vị	KRI tổng hợp	
7	Xây dựng bảng điều khiển	Bộ phận chuyên trách	Bảng điều khiển	
8	Xây dựng cơ chế áp dụng mức độ hoàn thành KPI trong đánh giá hiệu quả công việc	Bộ phận chuyên trách	Cơ chế áp dụng	
III. Áp dụng KPI cho giai đoạn 2020 - 2022				
1	Đánh giá KPI của học kỳ 1 năm học 2020 - 2021	Bộ phận chuyên trách; Các đơn vị	Kết quả KPI học kỳ 1 năm học 20 - 21	12/2020
2	Đánh giá KPI của học kỳ 2 năm học 2020 - 2021	Bộ phận chuyên trách; Các đơn vị	Kết quả KPI học kỳ 2 năm học 20 - 21	6/2021
3	Tổng kết áp dụng KPI năm học 2020 - 2021, sử dụng trong đánh giá hiệu quả công việc	Bộ phận chuyên trách	Báo cáo tổng kết	6/2021
4	Đánh giá KPI của học kỳ 1 năm học 2021 - 2022	Bộ phận chuyên trách; Các đơn vị	Kết quả KPI học kỳ 1 năm học 21 - 22	12/2021
5	Đánh giá KPI của học kỳ 2 năm học 2021 - 2022	Bộ phận chuyên trách; Các đơn vị	Kết quả KPI học kỳ 2 năm học 21 - 22	6/2022
6	Tổng kết áp dụng KPI năm học 2021 - 2022, sử dụng trong đánh giá hiệu quả công việc	Bộ phận chuyên trách	Báo cáo tổng kết	6/2022
7	Tổng kết việc áp dụng KPI giai đoạn đầu tiên 2020 - 2022	Bộ phận chuyên trách	Báo cáo tổng kết	7/2022