

ĐỀ XUẤT QUY TRÌNH PHÙ HỢP CHO VIỆC XÂY DỰNG CÁC KPI TRONG ĐÁNH GIÁ NHÂN VIÊN CỦA CÁC DOANH NGHIỆP VIỆT NAM

PROPOSING APPROPRIATE PROCESSES FOR CREATING KPIS IN PERFORMANCE APPRAISAL OF VIETNAMESE COMPANIES

Bùi Văn Danh¹, Nguyễn Dương Tôn Nữ Hoàng Anh²

¹Trường Đại học Công nghiệp TP. Hồ Chí Minh; danhvan_bui@yahoo.com

²Trường Cao đẳng Bách Việt TP. Hồ Chí Minh; anh.agribank@yahoo.com.vn

Tóm tắt - Hiện nay, việc sử dụng các KPI trong đánh giá thực hiện công việc của các công ty dần được phổ biến, nhằm bảo đảm nhân viên thực hiện đúng các trách nhiệm của mình và góp phần làm cho việc đánh giá thực hiện công việc trở nên minh bạch, rõ ràng, cụ thể, công bằng, hiệu quả hơn, dễ thực hiện hơn. Tuy nhiên, do nhầm lẫn giữa các khái niệm KRI, PI và KPI, cũng như không có một quy trình phù hợp, nên nhiều doanh nghiệp đã thất bại hoặc xây dựng nên những KPI không chuẩn xác. Bài viết này đề xuất một quy trình xây dựng các KPI phù hợp để các doanh nghiệp Việt Nam có thể tự áp dụng triển khai tốt nhất việc đo lường, báo cáo và cải thiện hiệu suất thực hiện công việc của nhân viên.

Từ khóa - Chỉ số hiệu suất chính yếu (KPI); chỉ số đánh giá kết quả chính yếu (KRI); chỉ số hiệu suất (PI); quy trình; đánh giá thành tích nhân viên.

Abstract - Today, the use of KPIs in performance appraisal of the companies is more and more popular to ensure that staff can comply with their responsibilities and to contribute to making performance appraisal become transparent, clear, specific, fair, more effective and easier to implement. However, due to confusion between the concepts KRI, PI and KPI, as well as not having a consistent process, many Vietnamese companies have failed to build standard KPIs. This article proposes a suitable process of KPI development for Vietnamese companies so that they can deploy the application of measurement as well as report and improve the performance appraisal of their employees.

Key words - KPI; KRI; PI; Processes; Performance Appraisal.

1. Đặt vấn đề

Đánh giá thành tích là quá trình đánh giá nhân viên thực hiện công việc của họ như thế nào khi so sánh với một tập tiêu chuẩn. Đánh giá thành tích là một trong những hoạt động quan trọng và thường xuyên của công tác quản trị nguồn nhân lực, được dùng để thiết lập mức lương thưởng hoặc kỷ luật nhân viên, cũng là căn cứ để đề bạt hoặc cho nghỉ việc. Đánh giá thành tích cũng nhằm xác định các điểm mạnh, điểm yếu của mỗi nhân viên, xác định tiềm năng, hoạch định cơ hội và định hướng phát triển cho nhân viên [1].

Để công tác đánh giá thành tích tốt, cần hội đủ ba nhóm yếu tố: *thứ nhất*, phải có quy trình đánh giá hợp lý, rõ ràng, công khai; *thứ hai*, phải có tập hợp các tiêu chuẩn đánh giá chính xác, công bằng, phù hợp; *thứ ba*, phải có đội ngũ đánh giá khách quan, trung thực, công bằng, nắm rõ quy trình và tiêu chuẩn đánh giá. Phạm vi của nghiên cứu này giới hạn trong nhóm yếu tố thứ hai là tập hợp các tiêu chuẩn đánh giá, tập trung vào quy trình xây dựng các chỉ số hiệu suất chính yếu (KPI). Khoảng một vài năm trở lại đây, nhiều doanh nghiệp tại Việt Nam đã tự xây dựng hoặc thuê tư vấn bên ngoài xây dựng KPI vào hành trình trong doanh nghiệp mình. Một số doanh nghiệp tỏ ra quan tâm đến lĩnh vực này đến mức hể cứ nhắc đến đánh giá thành tích là mong muốn xây dựng KPI. Tuy nhiên số doanh nghiệp thành công khi xây dựng và sử dụng KPI lại rất ít, chủ yếu do nhầm lẫn giữa các khái niệm KRI, PI và KPI, cũng như không có một quy trình phù hợp.

Nghiên cứu này không đi sâu vào việc xác định nội dung các KPI. Mục tiêu của nghiên cứu là đề xuất một quy trình xây dựng các KPI phù hợp để các doanh nghiệp Việt Nam có thể tự áp dụng triển khai việc đo lường, báo cáo và cải thiện hiệu suất thực hiện công việc của nhân viên.

2. Giải quyết vấn đề

2.1. Phân biệt KRI, PI và KPI

Thuật ngữ *chỉ số đo lường hiệu suất* dùng trong quản trị để đo lường, báo cáo và cải thiện hiệu suất thực hiện công việc. Việc xây dựng các chỉ số này thường dựa trên ba loại thông tin: Thông tin trên cơ sở nhân cách (*Trait-based Information*), thông tin trên cơ sở hành vi (*Behavior-based Information*), thông tin trên cơ sở kết quả (*Result-based Information*) [2].

Các chỉ số này được phân loại thành:

- Chỉ số kết quả chính yếu (*Key Result Indicator*- KRI): Là kết quả của nhiều hoạt động phối hợp, gắn với toàn công ty hay bộ phận, thường được đánh giá định kỳ, cho biết bạn đã làm được những gì.

- Chỉ số hiệu suất (*Performance Indicator*-PI): Hướng vào các phương diện hoạt động, gắn với cá nhân hay nhóm, thường được đánh giá thường xuyên, cho biết bạn cần phải làm gì.

- Chỉ số hiệu suất chính yếu (*Key Performance Indicator*- KPI): Tập trung vào một số phương diện hoạt động, chủ yếu gắn với cá nhân, thường được đánh giá thường xuyên, cho biết bạn phải làm gì để tăng đáng kể hiệu suất.

Có quá nhiều PI, nên các nhà quản trị phải lựa chọn những chỉ số giúp cho việc ra quyết định phù hợp. Như vậy, KPI là chỉ số trọng yếu đánh giá thực hiện công việc, hoặc chỉ số hiệu suất chính yếu. KPI là các chỉ số đánh giá phi tài chính, chịu tác động từ ban giám đốc và đội ngũ quản trị cấp cao, đòi hỏi nhân viên phải hiểu và có hành động điều chỉnh. Việc sử dụng các KPI trong đánh giá thực hiện công việc nhằm bảo đảm nhân viên thực hiện đúng các trách nhiệm trong bản mô tả công việc của từng vị trí, chức danh cụ thể cũng như 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, dễ thực hiện hơn. Ngoài ra, các KPI

còn giúp các nhà quản trị ra quyết định nhanh hơn và có hướng khuyến khích, tạo động lực cho nhân viên tốt hơn.

Trong thực tế, nhiều công ty xác định số lượng và nội dung KPI không chính xác, không thực tế hoặc quá chi tiết. Theo Kaplan và Norton, mỗi công ty chỉ nên có không quá 20 KPI [5]. Hope và Fraser đề xuất dưới 10 KPI [4]. Còn David Parmenter thì đề nghị quy tắc 10/80/10, tức là mỗi công ty chỉ nên có 10 KRI, 80 PI và 10 KPI [3].

2.2. Các điều kiện tiên quyết cho việc thiết kế và triển khai một quy trình xây dựng KPI

Trước hết, để có một quy trình xây dựng KPI phù hợp, cần có sự cam kết và quyết tâm của các cấp quản trị trong doanh nghiệp, đặc biệt là đội ngũ quản trị cấp cao, đồng thời phải có mối quan hệ hợp tác giữa các cấp quản trị và nhân viên. Đây là điều kiện tiên quyết để có sự đồng thuận của tất cả các cấp trong việc tuân thủ quy trình.

Điều kiện tiếp theo là doanh nghiệp phải liên kết được các thước đo hiệu suất với chiến lược của tổ chức. KPI không phải là mục tiêu, nhưng trước tiên KPI được coi là hiệu quả khi có liên quan mật thiết với mục tiêu chiến lược của tổ chức, của bộ phận và của cá nhân. Những KPI không phù hợp sẽ nguy hiểm cho tổ chức bởi nó sẽ hướng mọi người trong tổ chức đi sai hướng hoặc thậm chí khuyến khích họ có những hành động không phù hợp.

Một điều kiện tiên quyết khác cho việc triển khai xây dựng KPI là doanh nghiệp phải thực hiện phân tích công việc, và kết quả cuối cùng của hoạt động này là hệ thống các bản mô tả công việc (*Job Description- JD*) và bản tiêu chuẩn công việc (*Job Specification- JS*) cho tất cả chức danh, vị trí công việc. Khi áp dụng các chỉ số để đánh giá hiệu suất của một chức danh hay vị trí công việc, nhà quản trị sẽ phải dựa vào bản mô tả công việc hoặc kế hoạch làm việc hàng tháng.

Mặt khác, việc xây dựng thành công một hệ thống KPI của doanh nghiệp cũng phụ thuộc vào điều kiện đặc thù của doanh nghiệp, đặc biệt là áp lực của môi trường kinh doanh, sự hoàn thiện và thay đổi cơ cấu tổ chức nhân sự, cũng như năng lực của phòng nhân sự trong việc đề ra và thực hiện các biện pháp đo lường, báo cáo và cải tiến hiệu suất. Quá trình này cần một đội ngũ đánh giá có năng lực, khách quan và công bằng. Do đó, việc lựa chọn, huấn luyện và tạo động lực làm việc cho đội ngũ này có vai trò đặc biệt quan trọng.

Cuối cùng, một chuyên gia tư vấn dự án ở bên ngoài tổ chức với năng lực phù hợp và am hiểu doanh nghiệp chính là chìa khóa thành công cho lĩnh vực này, vì phần lớn các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay ít am hiểu các vấn đề liên quan đến KPI và rất khó thành công nếu tự thiết kế và triển khai quy trình xây dựng KPI cho riêng mình.

2.3. Nghiên cứu trường hợp Công ty cổ phần Xi măng Hà Tiên 1

Công ty Xi măng Hà Tiên 1 (Vinhem Hà Tiên), tiền thân là Nhà máy Xi măng Hà Tiên, chính thức được đưa vào hoạt động từ năm 1964. Lĩnh vực sản xuất và kinh doanh chính hiện nay của công ty là xi măng và các sản phẩm từ xi măng, công suất thiết kế 7,3 triệu tấn xi măng/năm, với 2 nhà máy và 4 trạm nghiền. Ngoài ra, công ty còn sản xuất và kinh doanh vật liệu xây dựng, các sản phẩm phục vụ xây dựng và công nghiệp, xuất nhập khẩu xi măng và nguyên vật liệu, vật tư thiết bị phục vụ sản xuất xi măng và các loại vật liệu xây

dựng khác, doanh bất động sản, cùng các dịch vụ bến cảng, kho bãi, vận chuyển, bốc dỡ.

Đầu năm 2014, Công ty đã ra thông báo chính thức về việc ban hành Quy trình xây dựng và đánh giá kết quả thực hiện KPI tại Công ty [6]. Theo đó, quy trình xây dựng KPI tại Công ty bao gồm những bước sau:

- **Bước 1:** Mục tiêu của Công ty. Mục tiêu chiến lược do Công ty ban hành.

- **Bước 2:** Xây dựng mục tiêu của đơn vị. Phòng Chiến lược phát triển và Xây dựng cơ bản dựa vào mục tiêu chiến lược của Công ty, xây dựng và ban hành mục tiêu của đơn vị. Hai bước trên triển khai vào tháng 11 hàng năm.

- **Bước 3:** Trình duyệt. Các đơn vị trực thuộc Công ty dựa vào mục tiêu do Phòng Chiến lược phát triển và Xây dựng cơ bản ban hành để xây dựng mục tiêu riêng của đơn vị và trình Ban Tổng giám đốc phê duyệt.

- **Bước 4:** Thông báo triển khai xây dựng KPI. Phòng Tổ chức Hành chính ban hành các thông báo hoặc hướng dẫn triển khai xây dựng KPI. Các đơn vị trực thuộc theo thông báo hoặc hướng dẫn triển khai xây dựng KPI tại đơn vị mình.

- **Bước 5:** Xác định mục tiêu của các bộ phận trực thuộc đơn vị. Các đơn vị trực thuộc Công ty phân bổ mục tiêu của đơn vị mình cho các bộ phận trực thuộc đơn vị. Các bộ phận trực thuộc đơn vị xây dựng mục tiêu của bộ phận mình.

- **Bước 6:** Xây dựng KPI của các bộ phận, cá nhân trực thuộc đơn vị. Các đơn vị trực thuộc Công ty xây dựng KPI và triển khai desde từng bộ phận, cá nhân của đơn vị mình. Phân trọng số đánh giá của từng KPI do Trưởng đơn vị thống nhất xây dựng. Các bước từ 3 đến 6 triển khai vào tháng 12 hàng năm.

- **Bước 7:** Tập hợp lưu hồ sơ. Phòng Tổ chức Hành chính là đơn vị tập hợp KPI của các phòng, ban tại văn phòng chính. Phòng Hành chính Nhân sự là đơn vị tập hợp KPI của các đơn vị thuộc nhà máy, trạm nghiền, xí nghiệp và các ban quản lý dự án đang hoạt động tại các đơn vị, báo cáo về Phòng Tổ chức Hành chính. Bước này triển khai vào đầu tháng 1 của năm sau.

- **Bước 8:** Đánh giá kết quả thực hiện. Các đơn vị trực thuộc theo dõi và đánh giá kết quả thực hiện của đơn vị, cá nhân và báo cáo về Phòng Tổ chức Hành chính/ Hành chính Nhân sự. Triển khai hàng tháng, hàng quý trong năm.

Sau đây là vài nhận xét về quy trình xây dựng KPI tại Công ty cổ phần Xi măng Hà Tiên 1:

- Đã có quan tâm xây dựng mục tiêu chiến lược của công ty và mục tiêu của đơn vị, làm cơ sở để xây dựng các KPI. Tuy nhiên, quy trình nói trên không nhắc gì đến việc hoàn chỉnh cơ cấu tổ chức và thiết lập hệ thống các bản mô tả công việc và tiêu chuẩn công việc, cũng là những cơ sở quan trọng của việc xây dựng các KPI.

- Mục tiêu chiến lược của công ty, cùng với sứ mệnh, tầm nhìn, cần được xác định và tuyên bố rõ ràng, ổn định. Do đó, lịch trình ban hành mục tiêu chiến lược của công ty vào tháng 11 hàng năm cần được điều chỉnh thành việc xác định hoặc xác định lại mục tiêu chiến lược mà thôi.

- Tương tự như vậy, các KPI cần được xây dựng tương đối hoàn chỉnh một lần, không phải xây dựng hàng năm như trong quy trình. Mặt khác, thực tế cho thấy, việc xác định các KPI phù hợp khá phức tạp, không thể giao hoàn toàn cho các đơn vị tự làm như trong quy trình. Cần

có một nhóm chuyên trách, phối hợp với các đơn vị, với sự hỗ trợ của các nhà tư vấn, để xây dựng một hệ thống KPI đồng bộ của tất cả đơn vị trong công ty. Hàng năm chỉ cần rà soát để thay đổi những KPI tỏ ra không còn phù hợp.

- Quá trình triển khai xây dựng và đánh giá kết quả thực hiện các KPI cần có sự nhất trí, cam kết và tham gia của tất cả các cấp lãnh đạo và nhân viên. Do đó, việc nâng cao nhận thức về KPI và công tác truyền thông, huấn luyện có tác động quan trọng đến mức độ thành công của quá trình này. Trong nội dung này, nhà tư vấn và nhóm chuyên trách, trong đó có sự tham gia thường trực của nhân viên phòng nhân sự, đóng vai trò quan trọng.

3. Kết quả nghiên cứu và Bình luận

Dựa vào các điều kiện tiên quyết và nghiên cứu trường hợp nêu trên, kết hợp với kinh nghiệm tư vấn và nghiên cứu một số mô hình xây dựng KPI đã triển khai trong thực tế, chẳng hạn của WMC Resources Ltd [7], của Tổng công ty Công nghiệp-Bao bì-In Lixsin [8], của Phòng Công trình Liên doanh Phú Mỹ Hưng [9], tác giả đề xuất một quy trình xây dựng KPI phù hợp để các doanh nghiệp Việt Nam có thể áp dụng như sau:

- **Giai đoạn chuẩn bị:** Gồm 5 bước chính:

* **Bước 1:** Xác định hoặc xác định lại sứ mệnh, tầm nhìn, mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp. Các KPI được xây dựng sau này sẽ dẫn dắt doanh nghiệp đạt được các mục tiêu, chiến lược kinh doanh đề ra trong bước này.

* **Bước 2:** Thiết lập (nếu chưa thực hiện) hoặc rà soát, cập nhật, hoàn chỉnh (nếu đã thực hiện) hệ thống các bản mô tả công việc và tiêu chuẩn công việc. Công việc này có thể mất nhiều thời gian và công sức, nhưng nếu chưa làm thì chưa thể xây dựng KPI.

Nếu 2 bước trên đã được thực hiện tốt, doanh nghiệp có thể triển khai ngay từ bước 3.

* **Bước 3:** Chọn tư vấn và thu hút sự cam kết của đội ngũ quản trị cấp cao. Chuyên gia tư vấn sẽ tạo điều kiện khích lệ sự quan tâm của đội ngũ quản trị cấp cao thông qua các buổi hội thảo, cung cấp thông tin liên quan, đồng thời giúp thành lập và lựa chọn các thành viên nhóm dự án của bước kế tiếp.

* **Bước 4:** Chuẩn bị công tác tổ chức, nhân sự. Thành lập nhóm dự án triển khai KPI, làm việc toàn thời gian, báo cáo trực tiếp lên tổng giám đốc. Tùy quy mô doanh nghiệp, có thể chọn khoảng 2-4 người có năng lực từ các bộ phận, trong đó nên có ít nhất 1 người từ bộ phận quản trị nguồn nhân lực. Tất cả các bộ phận của doanh nghiệp phải chỉ định người có trách nhiệm liên lạc và trao đổi thông tin với nhóm dự án này. Chuyên gia tư vấn sẽ cùng làm việc và kết hợp chặt chẽ với nhóm dự án.

* **Bước 5:** Xây dựng dự án. Lên kế hoạch và quy trình thực hiện cùng các bên liên quan, kiểm tra lại các điều kiện thực hiện, thu thập dữ liệu. Ngoài ra, cần xây dựng các kế hoạch truyền thông, đào tạo, hỗ trợ và phối hợp giữa các bộ phận liên quan.

-**Giai đoạn xây dựng hệ thống KPI:** Gồm các bước sau:

* **Bước 6:** Xác định các KRI và các yếu tố quyết định thành công của doanh nghiệp. Sau khi phát động triển khai

dự án, nhóm dự án cần xác định các vấn đề thiết yếu để duy trì sức mạnh của doanh nghiệp. Từ đó, tiến hành xác định các KRI của các bộ phận. Chính các yếu tố quyết định thành công của doanh nghiệp và các KRI đó sẽ giúp định hình hệ thống PI và KPI.

* **Bước 7:** Xây dựng các PI nhóm và cá nhân. Nhóm dự án sẽ tập hợp, lưu lại, kiểm tra, đối chiếu, cập nhật và hoàn chỉnh các PI từ các dữ liệu thu thập trong quá trình trao đổi với các cấp quản trị, rà soát lại cơ sở dữ liệu của doanh nghiệp, những báo cáo thường kỳ và nghiên cứu bên ngoài.

* **Bước 8:** Lựa chọn và tiêu chuẩn hóa hệ thống KPI. Thực chất của bước này là lựa chọn các PI có sức thuyết phục nhất để hình thành hệ thống KPI. Cần bảo đảm tất cả các chỉ số được chọn đều mang những đặc trưng của một KPI.

- **Giai đoạn áp dụng và điều chỉnh KPI:** Bao gồm các bước:

* **Bước 9:** Áp dụng KPI. Xây dựng khung báo cáo ở tất cả các cấp, tổ chức các chương trình đào tạo và truyền thông thích hợp. Có thể giải thể nhóm dự án do đã kết thúc giai đoạn xây dựng hệ thống KPI, nhưng cần duy trì một nhân viên bộ phận quản trị nguồn nhân lực tiếp tục theo dõi quá trình áp dụng KPI và đưa ra các điều chỉnh ở bước sau.

* **Bước 10:** Điều chỉnh các KPI để bảo đảm phù hợp với các thay đổi của doanh nghiệp. Cần xem xét các yếu tố then chốt quyết định thành công của doanh nghiệp ít nhất mỗi năm một lần, thảo luận và có thể tổ chức hội thảo với các bên liên quan để nhận diện những KPI không còn phù hợp và tiến hành chỉnh sửa định kỳ.

4. Kết luận

Bài báo này đã đề xuất một quy trình phù hợp, có thể là dự thảo cho một quy trình chuẩn, của việc xây dựng các KPI, từ giai đoạn chuẩn bị, xây dựng, đến giai đoạn áp dụng và điều chỉnh. Đây có thể là một tham khảo hữu ích cho các doanh nghiệp Việt Nam quan tâm triển khai việc đo lường, báo cáo và cải thiện hiệu suất thực hiện công việc của nhân viên.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Bùi Văn Danh, Nguyễn Văn Dung, Lê Quang Khôi (2011), *Quản trị nguồn nhân lực*, Nxb Phương Đông, tr 223.
- [2] Bùi Văn Danh, Nguyễn Văn Dung, Lê Quang Khôi (2011), *sdd*, tr 220.
- [3] David Parmenter (2008), *Key Performance Indicators*, John Wiley & Sons.
- [4] Jeremy Hope, Robin Fraser (2003), *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*, Harvard Business School Press, Boston.
- [5] Robert s. Kaplan, David P.Norton (1996), *Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston.
- [6] Thông báo số 0005/2014/TB-TGD, ký ngày 03/1/2014 tại TP Hồ Chí Minh, về việc ban hành Quy trình xây dựng và đánh giá kết quả thực hiện KPI tại Công ty cổ phần Xi măng Hà Tiên 1.
- [7] Wmc Environment, Health & Safety Management System, *Guideline- Establishing ESH KPIs and KBIs*, Owner: Chris Bradshaw, DocsOpen Ref: 133482.
- [8] Đoàn Ngọc Hà (2010), *Ứng dụng phương pháp thẻ điểm cân bằng và chỉ số đo lường hiệu suất (KPI) vào đánh giá nhân viên tại Tổng công ty Công nghiệp- Bao bì- In Lixsin*, Luận văn Thạc sĩ kinh tế, ĐH Kinh tế TPHCM.
- [9] GS. Lê Kiều và cộng sự (2007), *Ứng dụng kỹ thuật thang điểm (balanced scorecard) để đánh giá chiến lược kinh doanh của một Công ty Kinh doanh Bất động sản*, T/C Kinh tế Xây dựng, số 1/2007.