

XÂY DỰNG HỆ THỐNG KPI CHO VIÊN CHỨC HÀNH CHÍNH TẠI ĐHQG-HCM: KINH NGHIỆM TỪ CÁC TRƯỜNG ĐẠI HỌC KHU VỰC ASEAN

Phạm Hồng Sơn, Bùi Huy Cường, Nguyễn Thị Thùy Giang
Ban Tổ chức - Cán bộ, Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh

Tóm tắt: Hệ thống Chỉ số Hiệu suất Chính (KPI) là công cụ quan trọng trong quản lý viên chức hành chính tại các trường đại học. Ở khu vực ASEAN, nhiều trường như NUS (Singapore), UM (Malaysia) và Chulalongkorn (Thái Lan) đã áp dụng KPI để nâng cao hiệu suất làm việc và tối ưu hóa quản lý nhân sự. Nghiên cứu này phân tích kinh nghiệm triển khai KPI tại các trường đại học trên, từ đó bài học xây dựng hệ thống KPI phù hợp cho Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh (ĐHQG-HCM), giúp cải thiện chất lượng quản lý viên chức hành chính, nâng cao hiệu quả làm việc và thúc đẩy sự chuyên nghiệp trong hệ thống giáo dục đại học.

Từ khóa: Quản trị đại học, KPI, quản lý hiệu suất, ĐHQG-HCM.

DEVELOPING A KPI SYSTEM FOR ADMINISTRATIVE STAFF AT VNU-HCM: LESSONS FROM ASEAN UNIVERSITIES

Pham Hong Son, Bui Huy Cuong, Nguyen Thi Thuy Giang
Department of Organization and Personnel, Vietnam National University, Ho Chi Minh City (VNU-HCM)

Abstract: The Key Performance Indicator (KPI) system is an essential tool for managing administrative staff in universities. In the ASEAN region, many institutions, such as NUS (Singapore), UM (Malaysia) and Chulalongkorn University (Thailand), have implemented KPI frameworks to enhance work efficiency and optimize human resource management. This study analyzes the experiences of these universities in applying KPI systems and draws lessons for developing a suitable KPI framework for the Vietnam National University, Ho Chi Minh City (VNU-HCM). The proposed KPI framework aims to improve administrative staff management, enhance work efficiency, and promote professionalism in the higher education system.

Keywords: Higher education management, KPI, performance management, VNU-HCM.

Nhận bài: 04/01/2025

Phản biện: 18/01/2025

Duyệt đăng: 23/01/2025

I. ĐẶT VẤN ĐỀ

Trong bối cảnh giáo dục đại học ngày càng cạnh tranh và yêu cầu về hiệu quả quản lý ngày càng cao, hệ thống KPI đã trở thành một công cụ quan trọng trong việc đánh giá và nâng cao chất lượng quản lý viên chức hành chính tại các trường đại học trên thế giới. Theo Marr (2012), KPI giúp tổ chức đo lường và cải thiện hiệu suất làm việc, từ đó nâng cao tính minh bạch và tối ưu hóa quản lý nhân sự. Đặc biệt, tại khu vực ASEAN, nhiều trường đại học hàng đầu như National University of Singapore (NUS), Universiti Malaya (UM) và Chulalongkorn University đã triển khai hệ thống KPI nhằm tăng cường hiệu quả quản lý hành chính, nâng cao trách nhiệm giải trình và cải thiện chất lượng dịch vụ trong toàn bộ hệ thống giáo dục đại học (Nguyen & Nguyen, 2020).

Tuy nhiên, tại ĐHQG-HCM, việc áp dụng KPI vào quản lý viên chức hành chính vẫn còn gặp nhiều thách thức. Một số vấn đề chính bao gồm thiếu mô hình KPI chuẩn hóa, khó khăn trong đo lường hiệu suất làm việc, chưa có sự nhất quán giữa các đơn vị thành viên, cũng như chưa có cơ chế phản hồi hiệu quả từ hệ thống KPI (Le & Pham, 2021). Những hạn chế này ảnh hưởng đến hiệu suất làm việc của

viên chức hành chính và làm giảm tính chuyên nghiệp trong quản lý tổ chức.

Do đó, nghiên cứu tập trung vào phân tích kinh nghiệm triển khai KPI tại các trường đại học khu vực ASEAN, nhằm rút ra bài học và đề xuất mô hình KPI phù hợp với bối cảnh ĐHQG-HCM. Bằng cách học hỏi từ những hệ thống đã thành công, nghiên cứu hướng đến việc xây dựng một khung KPI hiệu quả, giúp ĐHQG-HCM nâng cao chất lượng quản lý hành chính, thúc đẩy hiệu suất làm việc của viên chức và đảm bảo sự phát triển bền vững trong quản trị đại học.

II. NỘI DUNG NGHIÊN CỨU

2.1. Khái quát về KPI

KPI là một công cụ đo lường hiệu suất làm việc, được sử dụng rộng rãi trong nhiều lĩnh vực, bao gồm quản lý giáo dục đại học. Theo Parmenter (2015), KPI là những chỉ số định lượng giúp tổ chức đánh giá mức độ đạt được các mục tiêu chiến lược, từ đó cải thiện hiệu suất hoạt động và quản lý nhân sự hiệu quả hơn. Trong lĩnh vực giáo dục, KPI không chỉ giúp đo lường hiệu suất của giảng viên mà còn đóng vai trò quan trọng trong việc đánh giá chất lượng công tác quản lý hành chính,

dịch vụ sinh viên, tài chính và vận hành hệ thống đại học (Marr, 2012).

Trong bối cảnh quản trị đại học, KPI thường được xây dựng theo nguyên tắc SMART (Specific - cụ thể, Measurable - đo lường được, Achievable - khả thi, Relevant - liên quan, Time-bound - có thời hạn rõ ràng) (Doran, 1981). Việc áp dụng hệ thống KPI không chỉ giúp nâng cao tính minh bạch, trách nhiệm giải trình mà còn hỗ trợ tối ưu hóa quản lý nhân sự, tăng hiệu quả vận hành và cải thiện chất lượng dịch vụ. Theo nghiên cứu của Nguyen và cộng sự (2020), nhiều trường đại học trong khu vực ASEAN đã triển khai KPI để đánh giá hiệu suất viên chức hành chính, qua đó tạo động lực làm việc và nâng cao chất lượng dịch vụ công.

Tóm lại, KPI là một công cụ quan trọng trong quản lý giáo dục đại học, đặc biệt đối với hệ thống viên chức hành chính. Tuy nhiên, việc xây dựng KPI cần được thiết kế phù hợp với đặc thù từng đơn vị, đảm bảo tính linh hoạt và khả năng áp dụng thực tế. Phân tích kinh nghiệm triển khai KPI từ các trường đại học hàng đầu khu vực ASEAN có thể cung cấp những bài học hữu ích để đề xuất mô hình phù hợp với ĐHQG-HCM.

2.2. Kinh nghiệm quốc tế về áp dụng KPI tại các trường đại học khu vực ASEAN

2.2.1. National University of Singapore (NUS) - Singapore

National University of Singapore (NUS) là một trong những trường đại học hàng đầu khu vực ASEAN, nổi bật với hệ thống quản lý hiện đại và cơ chế đánh giá hiệu suất làm việc dựa trên KPI. Tại NUS, KPI được sử dụng như một công cụ quản lý quan trọng nhằm đo lường hiệu suất viên chức hành chính, đảm bảo tính minh bạch trong hoạt động quản trị và nâng cao chất lượng dịch vụ hỗ trợ giảng viên, sinh viên.

Hệ thống KPI tại NUS được thiết kế theo nguyên tắc SMART, với các chỉ số cụ thể gắn liền với từng bộ phận trong hệ thống hành chính. Một số chỉ số KPI phổ biến bao gồm tỷ lệ hoàn thành công việc đúng hạn, mức độ hài lòng của sinh viên đối với dịch vụ hành chính, thời gian xử lý hồ sơ nhân sự và hiệu quả triển khai các chính sách quản trị nội bộ. Các chỉ số này không chỉ giúp đánh giá năng suất làm việc của viên chức hành chính mà còn hỗ trợ nhà trường trong việc cải thiện quy trình vận hành, nâng cao chất lượng phục vụ. Ngoài ra, NUS cũng áp dụng công nghệ vào quản lý KPI, với hệ thống đánh giá tự động,

giúp theo dõi tiến độ công việc theo thời gian thực. Viên chức hành chính được khuyến khích đặt ra các mục tiêu cá nhân phù hợp với định hướng phát triển của trường, đồng thời có cơ chế phản hồi và điều chỉnh KPI linh hoạt để đảm bảo tính khả thi và phù hợp với điều kiện thực tế. Hơn nữa, KPI còn được gắn liền với cơ chế khen thưởng và phát triển nghề nghiệp, tạo động lực làm việc cho đội ngũ viên chức hành chính, giúp tối ưu hóa hiệu suất trong toàn bộ hệ thống quản lý.

2.2.2. Universiti Malaya (UM) - Malaysia

Universiti Malaya (UM) là một trong những trường đại học hàng đầu của Malaysia và khu vực ASEAN, nổi bật với hệ thống quản trị hiệu quả và việc áp dụng KPI vào đánh giá viên chức hành chính. Việc triển khai KPI tại UM hướng đến tối ưu hóa quản lý nhân sự, nâng cao chất lượng dịch vụ hành chính và đảm bảo tính minh bạch trong hệ thống vận hành. Hệ thống KPI tại UM được thiết kế với các tiêu chí rõ ràng cho từng bộ phận hành chính, nhằm đảm bảo công việc được hoàn thành đúng tiến độ và đạt hiệu suất cao. Các chỉ số quan trọng thường bao gồm tỷ lệ giải quyết hồ sơ hành chính đúng hạn, mức độ hài lòng của giảng viên và sinh viên đối với dịch vụ hỗ trợ, hiệu quả quản lý tài chính và quy trình nội bộ. Việc đo lường KPI không chỉ giúp đánh giá năng suất cá nhân mà còn hỗ trợ cải thiện tổng thể chất lượng quản trị trong toàn bộ hệ thống đại học. Bên cạnh đó, UM cũng đặc biệt chú trọng đến việc đào tạo và nâng cao năng lực viên chức hành chính thông qua KPI. Các cá nhân đạt kết quả KPI cao thường được tạo điều kiện để phát triển nghề nghiệp, tham gia các chương trình đào tạo và có cơ hội thăng tiến trong hệ thống nhân sự. Đồng thời, KPI còn được sử dụng như một công cụ phản hồi, giúp viên chức hành chính hiểu rõ những điểm mạnh và hạn chế của bản thân để cải thiện hiệu suất làm việc.

Một điểm đặc biệt trong hệ thống KPI tại UM là việc tích hợp công nghệ quản lý hiện đại, giúp theo dõi tiến độ công việc theo thời gian thực và đưa ra các cảnh báo sớm khi có nguy cơ không đạt mục tiêu. Việc ứng dụng công nghệ này giúp đảm bảo tính minh bạch, chính xác và hiệu quả trong quá trình đánh giá, đồng thời tạo môi trường làm việc chuyên nghiệp hơn cho viên chức hành chính. Việc áp dụng KPI tại UM đã mang lại những cải thiện rõ rệt trong hiệu quả quản lý hành chính, giúp nhà trường duy trì tính chuyên nghiệp, nâng cao năng suất lao động và tăng cường sự hài lòng của các bên liên quan.

2.2.3. Chulalongkorn University - Thái Lan

Chulalongkorn University, ngôi trường danh tiếng bậc nhất Thái Lan, nổi bật với chất lượng đào tạo và đi đầu trong việc cải thiện quản trị đại học thông qua các công cụ quản lý hiện đại. Một trong những phương pháp được sử dụng rộng rãi tại đây chính là KPI, nhằm đo lường hiệu suất làm việc của đội ngũ viên chức hành chính, nâng cao hiệu quả vận hành và tăng cường tính minh bạch trong hệ thống quản lý.

Hệ thống KPI tại Chulalongkorn được thiết kế dựa trên các mục tiêu chiến lược dài hạn của nhà trường, đảm bảo rằng mỗi bộ phận hành chính đều có chỉ số đo lường phù hợp với vai trò và chức năng của mình. Những chỉ số thường được sử dụng bao gồm tỷ lệ hoàn thành công việc đúng hạn, mức độ hài lòng của giảng viên và sinh viên với dịch vụ hành chính, hiệu quả phối hợp giữa các đơn vị nội bộ và mức độ cải tiến quy trình làm việc. Thay vì chỉ tập trung vào đánh giá theo hiệu suất cá nhân, KPI tại Chulalongkorn còn hướng đến khả năng đóng góp vào mục tiêu chung của tổ chức, giúp xây dựng một môi trường làm việc gắn kết và hiệu quả.

Một trong những đặc điểm nổi bật của KPI tại Chulalongkorn là việc tích hợp đánh giá theo mô hình 360 độ, trong đó viên chức hành chính không chỉ được đánh giá bởi cấp trên, mà còn nhận phản hồi từ đồng nghiệp và các bên liên quan. Cách tiếp cận này giúp đảm bảo rằng việc đánh giá không chỉ dựa trên số liệu cứng nhắc mà còn xem xét đến chất lượng làm việc, tinh thần hợp tác và mức độ đóng góp vào sự phát triển chung của tổ chức. Ngoài ra, hệ thống KPI còn có cơ chế phản hồi hai chiều, cho phép viên chức hành chính đề xuất cải tiến quy trình, từ đó giúp tối ưu hóa hiệu quả vận hành một cách linh hoạt.

Bên cạnh đó, Chulalongkorn cũng tiên phong trong việc số hóa quy trình quản lý KPI, sử dụng hệ thống theo dõi và đánh giá trực tuyến, giúp viên chức hành chính cập nhật tiến độ công việc theo thời gian thực. Việc ứng dụng công nghệ giúp giảm thiểu thủ tục hành chính không cần thiết, đồng thời tạo điều kiện thuận lợi cho việc giám sát, điều chỉnh và tối ưu hóa hiệu suất làm việc. KPI cũng được liên kết với chính sách khen thưởng, đào tạo và phát triển nhân sự, tạo động lực để viên chức hành chính không ngừng nâng cao kỹ năng và chuyên môn.

2.3. Bài học kinh nghiệm cho ĐHQG-HCM

Thứ nhất, cần xây dựng một hệ thống KPI rõ

ràng, có tính hệ thống và phù hợp với từng bộ phận hành chính. Một trong những điểm thành công của NUS, UM và Chulalongkorn là có hệ thống KPI được thiết kế theo nguyên tắc SMART, đảm bảo tính cụ thể, đo lường được, khả thi, phù hợp và có thời hạn rõ ràng. Điều này giúp từng bộ phận trong hệ thống hành chính có những tiêu chí đánh giá rõ ràng, tránh sự chung chung và khó áp dụng. ĐHQG-HCM có thể học hỏi bằng cách xây dựng bộ KPI linh hoạt cho từng nhóm công việc khác nhau trong hệ thống hành chính, từ quản lý nhân sự, tài chính, đào tạo đến hỗ trợ sinh viên.

Thứ hai, cần gắn KPI với chiến lược phát triển chung của ĐHQG-HCM. Một trong những yếu tố giúp KPI tại UM và NUS thành công là việc tích hợp KPI với mục tiêu dài hạn của trường. Thay vì chỉ tập trung vào các con số mang tính hành chính, KPI cần phản ánh mức độ đóng góp của viên chức hành chính vào sự phát triển bền vững của nhà trường. ĐHQG-HCM có thể tham khảo mô hình này để xây dựng hệ thống KPI gắn liền với chiến lược chuyển đổi số, nâng cao chất lượng đào tạo và cải tiến dịch vụ hỗ trợ sinh viên.

Thứ ba, cần có cơ chế giám sát và phản hồi hiệu quả. Tại Chulalongkorn, KPI không chỉ là công cụ đo lường hiệu suất mà còn có cơ chế phản hồi hai chiều, giúp viên chức hành chính nhận được đánh giá từ nhiều phía, bao gồm cấp trên, đồng nghiệp và các đơn vị liên quan. Cách tiếp cận này giúp hệ thống KPI trở nên công bằng, minh bạch và có tính điều chỉnh linh hoạt, thay vì chỉ mang tính kiểm soát đơn thuần. ĐHQG-HCM có thể áp dụng mô hình đánh giá 360 độ, cho phép viên chức hành chính được phản hồi và đề xuất cải tiến hệ thống KPI, giúp tăng tính chủ động và sự hài lòng trong công việc.

Thứ tư, ứng dụng công nghệ trong quản lý KPI để đảm bảo tính chính xác và minh bạch. Cả NUS và UM đều ứng dụng hệ thống theo dõi hiệu suất trực tuyến, giúp quản lý KPI theo thời gian thực, tránh tình trạng đánh giá cảm tính. Hệ thống này tự động thu thập dữ liệu, phân tích xu hướng hiệu suất và đưa ra cảnh báo khi có sai lệch. ĐHQG-HCM có thể xem xét phát triển một nền tảng số để theo dõi KPI, giúp viên chức hành chính chủ động quản lý công việc của mình, đồng thời giúp nhà quản lý có dữ liệu chính xác để ra quyết định.

Thứ năm, kết hợp KPI với chính sách khen thưởng và đào tạo để tạo động lực làm việc. Một

trong những yếu tố giúp hệ thống KPI tại UM và Chulalongkorn hiệu quả là việc gắn KPI với chính sách phát triển nhân sự, trong đó viên chức hành chính có cơ hội được đào tạo, nâng cao kỹ năng nếu đạt kết quả KPI tốt. Thay vì chỉ dùng KPI như một công cụ kiểm soát, ĐHQG-HCM có thể biến KPI thành động lực phát triển, giúp viên chức hành chính cảm thấy được ghi nhận và có cơ hội thăng tiến.

Thứ sáu, linh hoạt trong điều chỉnh KPI theo thực tiễn. Một bài học quan trọng từ NUS là hệ thống KPI không cố định mà được điều chỉnh định kỳ dựa trên phản hồi từ nhân viên và nhu cầu thực tiễn. Điều này giúp KPI không trở thành gánh nặng mà thực sự là một công cụ hỗ trợ quản lý. ĐHQG-HCM có thể thiết lập chu kỳ đánh giá KPI linh hoạt (ví dụ: theo quý hoặc theo năm), đồng thời có cơ chế cập nhật KPI để phù hợp với điều kiện làm việc thực tế.

III. KẾT LUẬN

Việc áp dụng KPI trong quản lý viên chức hành chính là một xu hướng tất yếu nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động, tính minh bạch và tính chuyên nghiệp trong quản trị đại học. Kinh nghiệm từ National University of Singapore (NUS), Universiti Malaya (UM) và Chulalongkorn University cho thấy, một hệ thống KPI hiệu quả cần đảm bảo sự rõ ràng, linh hoạt, gắn kết với chiến lược phát triển, tích hợp công nghệ và có cơ chế phản hồi minh bạch. ĐHQG-HCM có thể học hỏi và điều chỉnh phù hợp với thực tiễn, đảm bảo KPI không chỉ là công cụ kiểm soát mà còn tạo động lực làm việc, phát triển năng lực viên chức hành chính và tối ưu hóa chất lượng dịch vụ hỗ trợ. Việc triển khai hệ thống KPI bài bản sẽ góp phần giúp ĐHQG-HCM cạnh tranh, phát triển bền vững và nâng cao vị thế trong hệ thống giáo dục đại học.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70(11), 35-36.
- Le, M. T., & Pham, H. T. (2021). Challenges in implementing performance measurement systems for administrative staff in Vietnamese universities. *Asian Journal of Education and Development*, 8(1), 112-130.
- Marr, B. (2012). *Key performance indicators: The 75 measures every manager needs to know*. Pearson Education.
- Nguyen, T. H., & Nguyen, V. D. (2020). The role of key performance indicators in improving university administration: A case study in Southeast Asia. *Journal of Higher Education Management*, 35(2), 45-60.
- Nguyen, T. H., et al. (2020). The role of key performance indicators in improving university administration: A case study in Southeast Asia. *Journal of Higher Education Management*, 35(2), 45-60.
- Parmenter, D. (2015). *Key performance indicators: Developing, implementing, and using winning KPIs*. Wiley.