

ỨNG DỤNG KPI TRONG CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÁC DOANH NGHIỆP XÂY DỰNG TRÊN ĐỊA BÀN HÀ NỘI NĂM 2022

● TRẦN VĂN TUỆ

TÓM TẮT:

KPIs - tiếng Anh là Key Performance Indicators, là chỉ số đánh giá hiệu suất, hay còn gọi là chỉ số KPI. Chỉ số KPI là hệ thống chỉ số phản ánh mức độ hoàn thành mục tiêu của công ty, bộ phận hay cá nhân, thường được xây dựng theo phương pháp bảng điểm cân bằng (BSC). Để tiến hành xây dựng thành công hệ thống các chỉ tiêu và đánh giá nhân sự hiệu quả, chúng ta cần nghiên cứu lại mục đích sử dụng KPIs, ưu nhược điểm của nó, cũng như quy trình xây dựng một hệ thống KPIs trong doanh nghiệp xây dựng. Dữ liệu bài báo được khảo sát năm 2022 tại 28 doanh nghiệp xây dựng trên địa bàn Hà Nội.

Từ khóa: chỉ số đánh giá hiệu suất, doanh nghiệp xây dựng, thành phố Hà Nội.

1. Một số lý luận cơ bản về chỉ số đánh giá nhân lực KPI đối với nhân lực trong các doanh nghiệp thương mại

1.1. Một số khái niệm cơ bản

- *Đánh giá nhân lực thực hiện công việc*

Đánh giá nhân lực là quá trình thu nhận và xử lý thông tin để đưa ra được những nhận định về những giá trị của một cá nhân so với những tiêu chuẩn tham chiếu chức danh công việc nhất định nhằm tiến hành các hoạt động quản trị nhân lực có liên quan. Một cách cụ thể hơn, đánh giá thực hiện công việc là quá trình thu nhận và xử lý thông tin về quá trình và kết quả thực hiện công việc của nhân lực trong doanh nghiệp (DN) để đưa ra được những nhận định chính xác về: năng lực thực hiện công việc và mức độ hoàn thành công việc của nhân lực đối với một DN trong một khoảng thời gian nhất định.

- *Chỉ số đánh giá nhân lực KPI*

KPIs (Key Performance Indicators) là các chỉ số lượng hóa các hoạt động phi tài chính trong DN. Đối với từng DN cụ thể, khi áp dụng KPIs họ sẽ lựa chọn những chỉ số có khả năng đánh giá những vấn đề mấu chốt dựa trên chất lượng kinh doanh. Khi tiến hành đánh giá, KPIs được thực hiện liên tục hàng giờ, hàng ngày, hoặc hàng tuần. Từ kết quả đánh giá KPIs, nhà quản lý sẽ hình dung được “hình ảnh” của DN mình trong từng thời điểm cụ thể.

1.2. Vai trò của đánh giá thực hiện công việc trong quản lý nguồn nhân lực

Đánh giá thực hiện công việc là một công việc quan trọng đối với doanh nghiệp nói chung và đối với công tác quản lý nhân lực nói riêng. Trong quản lý nguồn nhân lực, kết quả đánh giá thực hiện công việc giúp người lao động được nhìn nhận một cách chính xác những cống hiến của họ đối với doanh

nghiệp và giúp doanh nghiệp xây dựng được chiến lược quản lý nguồn nhân lực phù hợp. Vai trò cơ bản của đánh giá thực hiện công việc được trình bày dưới đây:

- Làm rõ năng lực làm việc, mức độ và những lý do hoàn thành hay không hoàn thành nhiệm vụ, nắm bắt tâm tư nguyện vọng của cán bộ. Từ đó làm cơ sở đề ra kế hoạch công tác và kế hoạch phát triển cá nhân trong chu kỳ (hoặc các chu kỳ) kinh doanh tiếp theo.

- Doanh nghiệp và người lao động trong doanh nghiệp có cơ hội để xem xét lại kiến thức, kỹ năng, thái độ và phẩm chất cần thiết đối với từng vị trí trong doanh nghiệp.

- Đánh giá thực hiện công việc hỗ trợ các hoạt động khác trong quản trị nguồn nhân lực, về cơ bản, nhiều hoạt động trong doanh nghiệp sử dụng kết quả của việc đánh giá thực hiện công việc. Đánh giá thực hiện công việc giúp doanh nghiệp có cơ sở để hoạch định, tuyển dụng, đào tạo, đãi ngộ nhân lực, xây dựng chiến lược nguồn nhân lực...

Dưới đây là mối quan hệ của đánh giá nhân lực với một số hoạt động cơ bản trong quản trị nhân lực:

Thứ nhất, đánh giá nhân lực làm tiền đề cho công tác tuyển dụng, đào tạo và phát triển nhân lực. Một quy trình đánh giá thực hiện công việc không chỉ cho biết ai làm tốt và ai làm chưa tốt, hoàn thành hay không hoàn thành mà còn chỉ ra nguyên nhân hoàn thành và chưa hoàn thành - đây là cơ sở để triển khai các hoạt động đào tạo và phát triển nhân lực nhằm nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, kỹ năng và năng lực của cán bộ nhân viên, tạo ra môi trường và văn hóa làm việc trên nền tảng các yếu tố: tinh thần trách nhiệm, tính chuyên nghiệp và chia sẻ lợi ích, đây cũng là cơ sở để xây dựng các chương trình phát triển nguồn nhân lực nhằm khai thác và sử dụng tối ưu những khả năng và tiềm năng của nguồn nhân lực nhằm đáp ứng hiệu quả các yêu cầu phát triển của doanh nghiệp.

Thứ hai, đánh giá nhân lực làm tiền đề cho đãi ngộ nhân lực. Sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc trong việc xây dựng chương trình đãi ngộ trong doanh nghiệp giúp quá trình đãi ngộ được triển khai bài bản, khách quan và đóng vai trò quan trọng trong việc tạo động lực làm việc cho người lao động.

Thứ ba, với các doanh nghiệp triển khai hệ thống quản trị theo mục tiêu thì đánh giá nhân lực trở thành công cụ quan trọng đảm bảo sự thành công của hệ thống quản lý. Đánh giá nhân lực chuẩn xác cho phép đảm bảo thực hiện và kiểm soát được các mục tiêu và hoạt động của doanh nghiệp, đây cũng là cơ sở để thực hiện phân cấp, phân quyền và tăng cường tính tự chủ theo định hướng mục tiêu.

1.3. Mục đích và lợi ích của việc sử dụng KPIs trong đánh giá thực hiện công việc trong các doanh nghiệp xây dựng

Việc sử dụng KPIs trong đánh giá thực hiện công việc nhằm mục đích: Thứ nhất, 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. Thứ hai, 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. Thứ ba, 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.

Lợi ích khi sử dụng KPIs trong đánh giá thực hiện công việc: Các quyết định được thực hiện nhanh hơn khi có những đo lường nhận thấy được và chính xác đi kèm theo. 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 cho nhân viên. Một đội nhóm có thể làm việc chung với nhau theo những mục đích đo lường được. Đưa ra các chỉ tiêu có thể đo lường được, từ đó việc đánh giá thực hiện công việc sẽ cụ thể hơn và dễ thực hiện hơn mà ít có những kiến nghị, bất đồng.

1.4. Đặc điểm chỉ số KPI

1.4.1. KPI phản ánh mục tiêu của doanh nghiệp

Khi doanh nghiệp đặt mục tiêu “trở thành doanh nghiệp có hiệu suất lợi nhuận cao nhất trong ngành”, các chỉ số KPI sẽ xoay quanh lợi nhuận và các chỉ số tài chính. “Lợi nhuận trước thuế” và “Vốn/tài sản cố định” là những chỉ số chính. Tuy nhiên, nếu doanh nghiệp đưa ra chỉ số “Tỷ lệ phần trăm lợi nhuận dành cho các hoạt động xã hội”, chỉ số này không phải là KPI. Mặt khác, trường học lại không quan tâm tới lợi nhuận, do đó sẽ xây dựng những chỉ số KPI khác. Những

chỉ số như “tỷ lệ tốt nghiệp” và “tỷ lệ kiểm việc thành công sau tốt nghiệp” phản ánh sứ mệnh và mục tiêu của nhà trường.

1.4.2. KPI là những thước đo có thể lượng hóa được

Chỉ số KPI chỉ có giá trị khi được xác định và đo lường một cách chính xác. “Trở thành doanh nghiệp nổi tiếng nhất” không phải là một chỉ số KPI do không có cách nào đo sự nổi tiếng của doanh nghiệp hay so sánh nó với các doanh nghiệp khác.

Việc xác định rõ các chỉ số KPI và bám sát các chỉ số này rất quan trọng. Đối với KPI “gia tăng doanh số”, cần làm rõ các vấn đề như đo lường theo đơn vị sản phẩm hay giá trị sản phẩm. Sản phẩm trả lại sẽ bị khấu trừ trong tháng sản phẩm được bán ra hay trong tháng sản phẩm được trả lại? Doanh thu sẽ được tính theo giá niêm yết hay giá bán thực tế?

1.4.3. Mỗi KPI cần có mục tiêu rõ ràng

Cần đặt ra mục tiêu cho mỗi chỉ số KPI. Ví dụ như doanh nghiệp đặt mục tiêu trở thành nhà tuyển dụng hàng đầu cần đưa “Tỷ lệ thay thế nhân viên” thành các chỉ số KPI. Chỉ số này được định nghĩa là “tổng số nhân viên tự nguyện xin nghỉ việc chia cho tổng số nhân viên ban đầu” và cách đo lường chỉ số này đã được thiết lập bằng cách thu thập dữ liệu từ hệ thống thông tin của phòng nhân sự (HRIS). Sau đó đặt mục tiêu cho chỉ số KPI, ví dụ như “Giảm tỷ lệ thay thế nhân viên 5% một năm”.

2. Thực trạng công tác đánh giá và sử dụng KPIs trong đánh giá của các doanh nghiệp xây dựng

Tình hình triển khai một số chỉ số đánh giá nhân lực (KPI) tiêu biểu đối với nhân lực trong các doanh nghiệp xây dựng tại Hà Nội (Bảng 1)

Đánh giá là công việc bắt buộc của các doanh nghiệp, nhất là đánh giá thành tích, theo khảo sát của tác giả, có đến 20% doanh nghiệp chưa có quy chế đánh giá. Bên cạnh đó, có 50% doanh nghiệp có quy chế đánh giá chưa đạt yêu cầu. Nhu cầu của

Bảng 1. Các doanh nghiệp tư nhân, TNHH, CP thuộc ngành Xây dựng trong khảo sát về đánh giá thành tích gắn KPIs

1	Công ty CP Xây dựng và Thương mại Việt Nguyên
2	Công ty CP Tập đoàn Đông Đô
3	Trường Quân - Công ty CP Thương mại và Xây dựng Trường Quân
4	Tam Thành - Công ty CP Xây dựng Tam Thành
5	Công ty CP Dịch vụ viễn thông và Xây dựng Hà Nội
6	Công ty CP Xây dựng công trình ngầm
7	Công ty CP Xây dựng hạ tầng Sông Đà
8	Công ty CP Tư vấn xây dựng và Thiết kế Eva
9	Tổng công ty Xây dựng Hà Nội
10	Công ty CP Đất Mới
11	Công ty CP Golavina
12	Công ty Đầu tư xây dựng Số 2 Hà Nội
13	Thịnh Liệt - Công ty CP Đầu tư và Bê tông Thịnh Liệt
14	Tổng công ty CP Đầu tư xây dựng và Thương mại Việt Nam
15	Công ty CP Đầu tư phát triển DULUC"S
16	Tổng công ty CP Xây lắp Dầu khí Việt Nam
17	Tổng công ty Đầu tư và Phát triển Hà Nội
18	Doanh nghiệp tư nhân Nguyễn Ngọc Tuyển
19	Công ty CP Sông Đà 12
20	Công ty CP Đầu tư phát triển xây dựng và Thương mại Việt Nam
21	Hoàn Cầu - Công ty CP Xây dựng và Nội thất Hoàn Cầu
22	Bạch Đằng - Công ty CP Bạch Đằng
23	Công ty Thiết kế và Tư vấn xây dựng
24	Vimeco - Công ty CP Cơ khí và Thương mại
25	Công ty TNHH Thăng Tư
26	Công ty CP Đầu tư bất động sản Việt Nam
27	Công ty CP Xây dựng và Thương mại Việt Nguyên
28	Công ty CP Tập Đoàn Đông Đô

doanh nghiệp về hoàn thiện đánh giá thành tích là rất lớn trong thời gian tới. (Bảng 2)

Bảng 2. Tỷ lệ doanh nghiệp có quy chế đánh giá thành tích

Câu trả lời	Số lượng phiếu khảo sát	(%)
Có, đang vận hành tốt	77	31.69
Có, nhưng chưa đạt yêu cầu	118	48.56
Chưa có quy đánh giá	48	19.75

Tổng hợp phiếu điều tra

Về chu kỳ đánh giá nhân lực trong doanh nghiệp

Có rất nhiều doanh nghiệp đánh giá theo chu kỳ tháng. Tỷ lệ doanh nghiệp đánh giá 6 tháng chỉ chiếm 27,98%. Số lượng doanh nghiệp lựa chọn đánh giá theo năm khá lớn trên 30%. (Bảng 3)

Bảng 3. Tỷ lệ doanh nghiệp chọn chu kỳ đánh giá thành tích

Câu trả lời	Số lượng phiếu khảo sát	(%)
Hàng tháng	70	31.69
Hàng quý	32	13.17
6 tháng	68	27.98
1 năm	73	27.98

Tổng hợp phiếu điều tra

Khảo sát về sử dụng kết quả đánh giá, hầu hết doanh nghiệp dùng kết quả đánh giá phục vụ công tác trả lương, thưởng, bố trí lại nhân lực. Việc sử dụng kết quả đánh giá vào công tác đào tạo và phát triển nhân lực còn hạn chế. (Bảng 4)

Về công tác trở ngại và do đánh giá thành tích không tốt, lý do lãnh đạo doanh nghiệp chưa sâu sát và phân công nhiệm vụ chưa rõ ràng xuất hiện hàng đầu. Hai lý do này là nguyên nhân chủ yếu dẫn tới tình trạng đánh giá còn mang tính hình thức. (Bảng 5)

3. Đề xuất các bước xây dựng KPI cho các doanh nghiệp xây dựng trên địa bàn Hà Nội

Tất cả các hoạt động của doanh nghiệp xây dựng đều có những mục tiêu cụ thể, khi tiến hành phát triển các KPI cần phải bám sát vào tầm nhìn, sứ mệnh của công ty hay đơn giản hơn là cần phải

Bảng 4. Tỷ lệ doanh nghiệp sử dụng kết quả đánh giá thành tích

Câu trả lời	Số lượng khảo sát	(%)
Trả lương	122	28.12%
Trả thưởng	173	54.06
Tăng lương	153	47.18
Xây dựng kế hoạch đào tạo cá nhân	88	27.50
Xây dựng lộ trình phát triển cá nhân	80	25.00
Bố trí lại công việc	144	35.62

Tổng hợp phiếu điều tra

Bảng 5. Những trở ngại với công tác đánh giá thành tích

Câu trả lời	Số lượng khảo sát	(%)
Quy trình chưa phù hợp	77	24.06
Tiêu chuẩn chưa phù hợp	99	30.94
Người đánh giá không nghiêm túc	66	20.62
Năng lực người đánh giá chưa đủ	92	28.75
CBCNVC thiếu động lực để tham gia tích cực	97	30.31
Lãnh đạo chưa sâu sát và quan tâm đúng mức	114	35.62
Năng lực phòng nhân sự chưa đáp ứng yêu cầu	63	19.69
Công việc thay đổi nhiều khó đánh giá	60	18.75
Phân công nhiệm vụ và mục tiêu chưa rõ ràng	105	32.81
Khác	11	3.44

Tổng hợp phiếu điều tra

biết tích hợp với các mục tiêu để xây dựng các KPI hợp lý. Yêu cầu các mục tiêu thực hiện phải đảm bảo tất cả các yêu cầu của 1 mục tiêu, bao gồm: cụ thể, đánh giá được, thực tế, và có thể đạt

được trong một thời gian cụ thể. Vì mục đích này, khi thiết lập các mục tiêu đo lường cần phải có sự tích hợp cần thiết giữa kiểu công việc, nguồn nhân lực hiện tại, tài chính, trang thiết bị, cấu trúc tổ chức và môi trường.

Bước 1: Quyết định các tiêu chuẩn thực hiện

STT	Hoạt động
1	Quyết định các tiêu chuẩn thực hiện dựa trên tầm nhìn, sứ mệnh và mục tiêu của tổ chức
2	Xác định tầm quan trọng của mỗi tiêu chuẩn
3	Phát triển KPI đảm bảo được các yêu cầu: • KPI phải đánh giá được hiệu quả và hiệu suất của mỗi hoạt động • KPI phải đánh giá nguồn nhân lực và tài chính đối với các hoạt động doanh nghiệp xây dựng • KPI để đánh giá lòng trung thành của khách hàng đối với doanh nghiệp xây dựng
4	Quyết định mục tiêu thực hiện cho mỗi KPI. Mục tiêu này có thể được quyết định dựa trên công việc, kinh nghiệm, năng suất và bản chất của mỗi hoạt động của doanh nghiệp xây dựng.

Bước 2: Định giá các tiêu chuẩn thực hiện

STT	Hoạt động
1	Liệt kê KPI và quyết định các mục tiêu đánh giá
2	Tích hợp các dữ liệu dựa trên quy trình thực tế cho mỗi KPI
3	So sánh kết quả thực tế với mỗi mục tiêu KPI
4	Tính toán phần trăm cho mỗi KPI
5	Đưa ra kết quả cho mỗi tiêu chuẩn trong KPI

Sau khi các KPIs được phát triển và quyết định tiêu chuẩn cho mỗi KPIs, lúc này tổ chức phải đánh giá tiêu chuẩn bằng cách so sánh tầm quan trọng của mỗi tiêu chuẩn trong việc phát triển các mục tiêu chung của doanh nghiệp xây dựng và đề ra các giải pháp nhằm nâng cao công tác quản trị tại các công ty.

Bước 3: Giám sát mức độ thực hiện

Người đứng đầu mỗi tổ chức có trách nhiệm giám sát việc thực hiện theo mỗi KPI. Lực lượng này có trách nhiệm giám sát, đánh giá lại và cải thiện các tiêu chuẩn được đề ra và đề xuất các yêu cầu về nguồn nhân lực, tài chính, công cụ và trang thiết bị cần thiết để làm cho các nhiệm vụ hiệu quả hơn.

Bước 4: Cải thiện các tiêu chuẩn thực hiện

Thứ nhất, những người đưa ra quyết định cuối cùng cho các KPI từ những đề xuất đã được nêu ra trong bước 3

Thứ hai, quy trình vận dụng chỉ số KPI để đánh giá thực hiện công việc: Doanh nghiệp xây dựng có thể lựa chọn quy trình đã được trình bày trong phần 2 để tiến hành áp dụng KPI. Tuy vậy, với những DN chưa có kinh nghiệm trong việc áp dụng phương pháp này có thể áp dụng KPI trước khi xây dựng chương trình BSC. Nhóm nghiên cứu đề xuất xây dựng kế hoạch triển khai KPI cho các doanh nghiệp xây dựng được trình bày trong bảng quy trình trên.

Thứ ba, về các điều kiện để có thể vận dụng KPI đánh giá thực hiện công việc: Theo các công trình nghiên cứu về KPI mà tác giả đã tiếp cận thì không có điều kiện “cứng” nào trong việc áp dụng KPI tại doanh nghiệp xây dựng. Tuy vậy, KPI là chương trình đánh giá các vấn đề mấu chốt. Do vậy, doanh nghiệp xây dựng cần xác định được các vấn đề mấu chốt của doanh nghiệp mình trước khi áp dụng KPI ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Vũ Thùy Dương, Hoàng Văn Hải (đồng chủ biên), (2008), *Quản trị nhân lực*, NXB Thống kê, Hà Nội.
2. Lloyd L. Byars and Leslie W. Rue, (2004), *Human resources management*, Mc Graw Hill.
3. Martin Hilb, (2003), *Quản trị nhân sự tổng thể: mục tiêu - chiến lược - công cụ*, NXB Thống kê.

4. Robert L. Mathis, John H. Jackson (2000) - Human Resource Management 9th Edition - South Western College Pub.
5. Jack J. Phillips, Ron D. Stone, Patricia Pulliam Phillips, (2001), Human Resources Scorecard, Butterworth-Heinemann.
6. Michael Armstrong, Helen Murlis, (2007), *Reward Management*, Kogan Page.
7. Lê Quân, (2008), *Kỹ thuật xây dựng hệ thống tiền lương và đánh giá thành tích*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.
8. Lê Quân, (2008), *Hoàn thiện đánh giá cán bộ tại doanh nghiệp thương mại trên địa bàn Hà Nội*, đề tài NCKH cấp Bộ.
9. Nguyễn Hữu Thân, (2006), *Quản trị nhân sự*, NXB Thống kê.

Ngày nhận bài: 22/11/2022

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 13/12/2022

Ngày chấp nhận đăng bài: 16/1/2023

Thông tin tác giả

TRẦN VĂN TUỆ

Trường Đại học Thương mại

THE APPLICATION OF KPIs IN MEASURING THE PERFORMANCE OF EMPLOYEES AT CONSTRUCTION ENTERPRISES IN HANOI

● **TRAN VAN TUE**

Thuongmai University

ABSTRACT:

Key Performance Indicators (KPIs) refer to a set of quantifiable measurements used to gauge the progress of a company, a unit or an individual toward an intended result. The balanced scorecard (BSC) method is usually used to develop KPIs. In order to successfully build KPIs and effectively measure human resource performance, it is important to study the purpose of using KPIs, its advantages and disadvantages, and the KPIs development process of businesses. This study is conducted through an survey of 28 construction enterprises in Hanoi in 2022.

Keywords: key performance indicators (KPIs), construction enterprises, Hanoi City.