



Nhận thức của nhà quản trị về chỉ số đo lường hiệu suất cốt yếu trong doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam

Tạ Huy Hùng*

*Trường Đại học Thương mại,
79 Hồ Tùng Mậu, Mai Dịch, Cầu Giấy, Hà Nội, Việt Nam*

Nhận ngày 14 tháng 11 năm 2017

Chỉnh sửa ngày 23 tháng 3 năm 2018; Chấp nhận đăng ngày 24 tháng 3 năm 2018

Tóm tắt: Chỉ số đo lường hiệu suất cốt yếu (KPIs) trong đánh giá thành tích của các doanh nghiệp nhỏ và vừa (SMEs) là một chủ đề mới đã thu hút được sự quan tâm của nhiều nhà nghiên cứu và được áp dụng bởi nhiều doanh nghiệp. Để hệ thống đánh giá thành tích theo KPIs được triển khai hiệu quả, đòi hỏi nhà quản trị trong doanh nghiệp cần có nhận thức đúng đắn về bản chất, vai trò và những điều kiện, khó khăn của doanh nghiệp khi áp dụng KPIs. Với phương pháp nghiên cứu định lượng qua khảo sát 162 SMEs, tác giả đánh giá thực trạng nhận thức của nhà quản trị về bản chất, vai trò và những khó khăn khi triển khai chỉ số KPIs trong đánh giá thành tích tại doanh nghiệp. Trên cơ sở đó, tác giả đề xuất giải pháp với nhà quản trị để có những nhận thức đúng đắn khi triển khai áp dụng KPIs trong hệ thống đánh giá thành tích.

Từ khóa: SMEs, KPIs, hệ thống đánh giá thành tích.

1. Đặt vấn đề

Trong bối cảnh toàn cầu hóa, áp lực cạnh tranh và nhu cầu ngày càng cao của khách hàng, nguồn nhân lực của doanh nghiệp cần được xem như nguồn lực mang lại lợi thế cạnh tranh của các doanh nghiệp [1, 2]. Đối với SMEs, Ates và cộng sự (2013) khẳng định các doanh nghiệp này ngày càng đóng vai trò quan trọng và là nguồn động lực cho sự phát triển kinh tế của hầu hết các quốc gia đang phát triển, trong đó có Việt Nam [3]. SMEs Việt Nam cũng giống như SMEs ở các nước đang phát triển phải đối mặt với áp lực cạnh tranh trong điều

kiện nguồn lực bị giới hạn (nhân lực, tài chính, cơ sở vật chất), tính phức tạp, tính đa dạng trong hệ thống quản trị và văn hóa doanh nghiệp [4-6]. Mai Thanh Lan (2016) khẳng định SMEs cần xây dựng lợi thế cạnh tranh dựa trên nguồn nhân lực [7]. Để làm được điều đó, việc xây dựng hệ thống quản trị nhân lực chuyên nghiệp dựa trên nền tảng hệ thống đánh giá thành tích của người lao động nhằm phát huy tối đa tiềm năng của người lao động là vô cùng cần thiết.

KPIs là một trong những phương pháp của hệ thống đánh giá thành tích được nhiều nhà quản trị doanh nghiệp đón nhận, nghiên cứu và triển khai. Các tác giả Ahmad và Dhafr (2002), Corbett (1998), Jakelski và Lebrasseur (1997) Yeung, Chan và Chan (2009) đều khẳng định KPIs là giải pháp hữu hiệu trong hệ thống đánh

* ĐT.: 84-918907586.

Email: tahuyhung.vcu@gmail.com

<https://doi.org/10.25073/2588-1108/vnueab.4138>

giá thành tích để các doanh nghiệp cải thiện hiệu quả công việc [8-11]. Tuy nhiên, Epstein và Roy (2001), Parmenter (2010) chỉ ra rằng nhiều doanh nghiệp đang thiếu các chỉ số KPIs hiệu quả hoặc họ sử dụng các chỉ số đo lường không chính xác và có rất ít doanh nghiệp giám sát các chỉ số đo lường hiệu suất đích thực [12, 13]. Nguyên nhân chính được đề cập tới là do nhận thức chưa chính xác, chưa đầy đủ về bản chất, vai trò của KPIs cũng như những khó khăn khi SMEs áp dụng KPIs [4].

2. Cơ sở lý luận và phương pháp nghiên cứu

2.1. Cơ sở lý luận

2.1.1 Hệ thống đánh giá thành tích trong doanh nghiệp

Hệ thống đánh giá thành tích là một chức năng quan trọng trong hệ thống quản trị nhân lực của doanh nghiệp [14]. Một hệ thống đánh giá thành tích tốt sẽ tạo ra sự cải thiện về kết quả/thành tích của cá nhân người lao động, của bộ phận và của doanh nghiệp. Garengo và cộng sự (2005) khẳng định hệ thống đánh giá thành tích là hệ thống thu thập, phân tích, đánh giá thông tin nhằm hỗ trợ quá trình ra quyết định của nhà quản trị đạt được mục tiêu của doanh nghiệp [4]. Hệ thống đánh giá thành tích đóng vai trò quan trọng trong việc kết nối chiến lược, mục tiêu của tổ chức, doanh nghiệp với hành động của nhân viên để thực hiện kế hoạch, trong đó mục tiêu đạt được thông qua việc cải thiện hiệu quả làm việc của nhân viên, bộ phận, doanh nghiệp [15]. Như vậy, các nhà nghiên cứu đều khẳng định hệ thống đánh giá thành tích là một thành phần quan trọng trong hệ thống quản trị nhân lực, có sự tác động lớn tới việc cải thiện kết quả làm việc của người lao động nhằm giúp doanh nghiệp đạt được mục tiêu.

2.1.2. Phương pháp KPIs trong đánh giá thành tích

Hệ thống đánh giá thành tích của các doanh nghiệp bao gồm nhiều công cụ, tuy nhiên trong những năm gần đây, chỉ số KPIs được nhiều

học giả, nhà nghiên cứu và doanh nghiệp quan tâm như một công cụ quan trọng trong hệ thống đánh giá thành tích của doanh nghiệp.

KPIs là công cụ hỗ trợ doanh nghiệp xác định và đo lường được tiến trình giúp doanh nghiệp đạt mục tiêu. Parmenter (2010) chỉ ra KPIs là tập hợp các chỉ số đo lường tập trung vào những khía cạnh quan trọng của doanh nghiệp, các chỉ số này phản ánh sự thành công của doanh nghiệp ở hiện tại và tương lai [13]. KPIs khởi phát từ mục tiêu của tổ chức và căn cứ vào mục tiêu của tổ chức để xây dựng KPIs. Tác giả cũng đề cập tới các đặc tính quan trọng của KPIs gồm: (i) Phi tài chính: KPIs là các chỉ số phi tài chính (không được thể hiện qua số tiền và các đơn vị tiền tệ như USD, Yên, VND...); (ii) Chu kỳ: Các chỉ số KPIs cần đo lường thường xuyên (24 giờ/ngày và hàng ngày, hàng tuần); (iii) KPIs nhận được sự quan tâm của CEO và lãnh đạo cấp cao trong doanh nghiệp; (iv) KPIs cần đơn giản để tất cả các nhân viên hiểu được chỉ số này và cách chỉ số này đo lường hiệu suất công việc; (v) KPIs được hoàn thành dựa trên sự kết hợp của các nhóm, các bộ phận, các đơn vị trong doanh nghiệp; (vi) KPIs có sự tác động lớn tới doanh nghiệp (tác động lớn hơn chỉ số thành công của doanh nghiệp và hơn cả một khía cạnh đơn lẻ của chỉ số KPIs).

Theo Lê Quân (2015), KPIs là chỉ số phản ánh hoạt động của doanh nghiệp, của bộ phận, của cá nhân trong từng giai đoạn, chu kỳ kinh doanh nhất định [16]. Tác giả đã chỉ ra 4 vai trò quan trọng của KPIs trong doanh nghiệp gồm: vai trò kết nối, vai trò định hướng, vai trò đo lường, đánh giá và vai trò điều chỉnh khi triển khai KPIs trong doanh nghiệp. Bên cạnh đó, tác giả khẳng định KPIs được áp dụng tại đa số các doanh nghiệp như công cụ đánh giá thành tích, nó được coi là các chỉ số nền tảng trong hệ thống đánh giá để giúp doanh nghiệp thực hiện được mục tiêu chiến lược và các kế hoạch đã đề ra. Trong khi đó, Tsai và Cheng (2012) khẳng định tầm quan trọng của KPIs khi cho rằng chỉ số này có liên quan mật thiết với các chỉ số thành công của mỗi doanh nghiệp, do đó cần xây dựng KPIs phù hợp với chiến lược, điều

kiện, hoàn cảnh của từng doanh nghiệp. KPIs không chỉ phản ánh kết quả hoạt động tác nghiệp của doanh nghiệp mà còn cung cấp định hướng, dữ liệu và điều kiện cần thiết để đánh giá việc hoàn thành chiến lược của doanh nghiệp.

2.1.3. Nhận thức của nhà quản trị về KPIs trong doanh nghiệp

Buckley và Watkins (2000), De Waal (2003) đã xác định các điều kiện để triển khai thành công hệ thống đánh giá trong doanh nghiệp, trong đó nhấn mạnh nhận thức và hành vi của nhà quản trị là yếu tố quan trọng ảnh hưởng tới quá trình này [18, 19]. De Waal (2003) khẳng định hệ thống đánh giá thành tích không thể thiết kế và triển khai hiệu quả khi nhà quản trị chưa nhận thức đúng đắn và đầy đủ về các công cụ trong hệ thống, về bản chất, vai trò cũng như những lợi ích của KPIs đối với doanh nghiệp và người lao động [19]. Bên cạnh đó, Evans (2005), Ayoup và cộng sự (2012) nhấn mạnh nhà quản trị các cấp cần nhận thức được những khó khăn khi xây dựng và triển khai công cụ mới trong đánh giá thành tích bởi đây là yếu tố ảnh hưởng lớn tới sự thành công của KPIs [20, 14]. Như vậy, để có thể xây dựng và triển khai KPIs trong SMEs, điều kiện quan trọng là nhà quản trị cần có nhận thức chính xác về bản chất KPIs, vai trò quan trọng của KPIs, những khó khăn khi xây dựng và triển khai KPIs với doanh nghiệp.

2.2. Phương pháp nghiên cứu

2.2.1. Thiết kế bảng hỏi

Bảng hỏi được thiết kế gồm 2 phần: thông tin về doanh nghiệp và thông tin của nhà quản trị, nhận thức của nhà quản trị về KPIs trong doanh nghiệp. Phần câu hỏi đầu tiên bao gồm thông tin về số lượng nhân viên, lĩnh vực hoạt động, số năm hoạt động, trình độ của nhà quản trị, số năm kinh nghiệm của nhà quản trị... Phần thứ hai - nhận thức của nhà quản trị về KPIs gồm hiểu biết về KPIs của nhà quản trị (7 câu hỏi), tầm quan trọng của KPIs trong doanh nghiệp (8 câu hỏi) và những khó khăn theo quan điểm của nhà quản trị khi triển khai KPIs trong doanh nghiệp (8 câu hỏi). Các biến quan sát (câu hỏi) được tác giả xây dựng dựa trên

nghiên cứu của Parament (2010) [13], Tsai và Cheng (2012) [17], Lê Quân (2015) [16]. Các câu hỏi được thiết kế theo thang đo Likert 5 cấp độ (1: rất không đồng ý và 5: rất đồng ý). Sau khi thiết kế sơ bộ bảng hỏi, tác giả đã sử dụng phương pháp phỏng vấn chuyên gia để lấy ý kiến và điều chỉnh bảng hỏi. Các chuyên gia được lựa chọn gồm 5 chuyên gia, trong đó có 2 giảng viên thuộc Trường Đại học Thương mại (chuyên ngành Quản trị nhân lực) và 3 chuyên gia thuộc Hiệp hội Nhân sự (HRA) để thống nhất về nội dung câu hỏi trong bảng khảo sát trước khi khảo sát trên diện rộng.

2.2.2. Thu thập và phân tích dữ liệu

Mẫu nghiên cứu được tiến hành thông qua quá trình lựa chọn và liên lạc 181 SMEs trên địa bàn thành phố Hà Nội, Hải Phòng, Đà Nẵng và Thành phố Hồ Chí Minh. SMEs được lựa chọn theo tiêu chí số lượng lao động từ 50 tới dưới 300 người và có từ 5 năm hoạt động trở lên trong các lĩnh vực khác nhau.

Tác giả tiến hành thu thập dữ liệu bằng phiếu khảo sát và đường link khảo sát qua công cụ Google Drive. Trong thời gian từ tháng 4/2017 tới 9/2017, tổng số phiếu được phát ra là 181 phiếu. Tổng số phiếu khảo sát thu về là 162 phiếu (đạt 89,5%) gồm cả phiếu bản giấy và phiếu khảo sát online đến từ 162 doanh nghiệp đã áp dụng chỉ số KPIs trong đánh giá thành tích (mỗi doanh nghiệp chỉ lựa chọn 1 phiếu trả lời). Trong đó số phiếu khảo sát thu về với các SMEs đã triển khai KPIs là 78 phiếu (đạt 48,15%) và số phiếu khảo sát được điền qua khảo sát online với SMEs có triển khai KPIs là 84 phiếu (đạt 51,85%). Quá trình phân tích dữ liệu: Với mục tiêu đánh giá độ tin cậy và tính chính xác của thang đo được sử dụng trong nghiên cứu, tác giả phân tích chỉ số Cronbach's Alpha và chỉ số KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) theo nghiên cứu của Hair và cộng sự (1998) [21] và Nguyễn Đình Thọ (2012) [22]. Sau khi kiểm định độ tin cậy và chính xác của thang đo, tác giả tiến hành phân tích thống kê nhằm có dữ liệu sơ cấp để phân tích kết quả nghiên cứu. Phần mềm SPSS 18 được sử dụng để đánh giá sơ bộ mức độ tin cậy và chính xác của thang đo sử dụng trong nghiên cứu, còn Excel được sử dụng để phân tích mô tả trong nghiên cứu.

3. Kết quả nghiên cứu

3.1. Kết quả thống kê về mẫu nghiên cứu

Sau quá trình thu thập dữ liệu, làm sạch dữ liệu, tác giả thống kê về đặc điểm mẫu nghiên cứu thể hiện ở Bảng 1.

Bảng 1. Đặc điểm nhà quản trị và ngành nghề, lĩnh vực doanh nghiệp đã khảo sát

Tiêu chí	Phân loại	Số lượng	Tỷ lệ
Giới tính	Nam	135	83,3
	Nữ	27	16,7
Độ tuổi	22-30 tuổi	22	13,6
	31-40 tuổi	43	26,5
	41-50 tuổi	76	46,9
	Trên 50 tuổi	21	13
	Dưới 5 năm	32	19,11
Kinh nghiệm quản trị	Từ 5 tới 10 năm	83	51,88
	Trên 10 năm	47	29,01
Trình độ	Trung học cơ sở	4	2,5
	Trung học phổ thông	13	8,02
	Đào tạo nghề, trung cấp	44	27,2
	Cao đẳng, đại học	79	48,8
	Trên đại học	22	13,48
Lĩnh vực	Sản xuất	32	19,77
	Xây dựng	16	9,87
	Tài chính - ngân hàng - bảo hiểm	21	12,96
	Sản xuất	29	17,9
	Thương mại - dịch vụ	64	39,5

Nguồn: Tổng hợp của tác giả.

Thống kê mô tả mẫu của đối tượng nghiên cứu cho thấy, đa phần các nhà quản trị của SMEs là nam (83,3%), có độ tuổi trên 40 (59,9%) và có kinh nghiệm từ 5-10 năm (51,88%), tỷ lệ có bằng cao đẳng, đại học chiếm tới 48,8%. Trong số 162 doanh nghiệp được khảo sát, có tới 44 doanh nghiệp (27,16%) mới triển khai áp dụng KPIs được 1 năm, 53 doanh nghiệp (32,71%) áp dụng KPIs từ 1-3 năm và

65 doanh nghiệp (40,12%) đã áp dụng KPIs trên 3 năm.

3.2. Nhận thức sơ bộ của nhà quản trị về KPIs trong doanh nghiệp

Kết quả kiểm định độ tin cậy và độ chính xác của thang đo nhận thức nhà quản trị về KPIs trong doanh nghiệp được thể hiện ở Bảng 2.

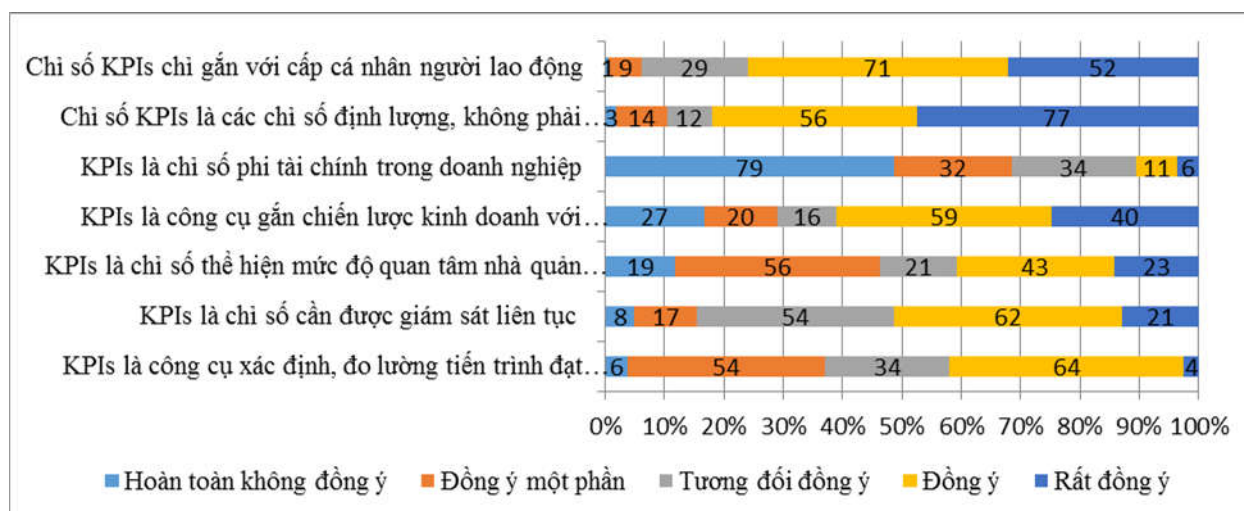
Bảng 2. Kết quả kiểm định thang đo nhận thức nhà quản trị về KPIs

TT	Biến quan sát	Hệ số tải	Chỉ số Eigen-value	Hệ số tương quan biến - tổng	Cronbach's Alpha
1	KPIs là công cụ xác định, đo lường tiến trình đạt được mục tiêu của doanh nghiệp	0,830	3,022	0,664	0,875
2	KPIs là chỉ số cần được giám sát liên tục	0,752		0,563	
3	KPIs là chỉ số thể hiện mức độ quan tâm của nhà quản trị trong doanh nghiệp	0,765		0,571	
4	KPIs là công cụ gắn chiến lược kinh doanh với hành động của nhân viên	0,795		0,533	
5	KPIs là chỉ số phi tài chính trong doanh nghiệp	0,824		0,732	
6	KPIs là các chỉ số định lượng, không phải định tính	0,830		0,744	
7	KPIs chỉ gắn với cấp cá nhân người lao động	0,866		0,786	

Nguồn: Tổng hợp của tác giả.

Như vậy, cả 7 biến quan sát của thang đo về nhận thức nhà quản trị về KPIs phản ánh tính chính xác và độ tin cậy đáp ứng các tiêu chuẩn kiểm định theo nghiên cứu của Hair và cộng sự (1998). Chỉ số KMO là 0,815. Phương sai trích

của biến nhận thức nhà quản trị về KPIs đạt 67,345%. Tuy nhiên, khi phân tích chi tiết về nhận thức của nhà quản trị với chỉ số KPIs trong doanh nghiệp, những điểm được chú ý về kết quả khảo sát được thể hiện ở Hình 1.



Hình 1. Nhận thức của nhà quản trị về KPIs.

Nguồn: Tổng hợp của tác giả.

Với kết quả khảo sát trên, có thể thấy rằng một số lượng không nhỏ các nhà quản trị chưa hiểu đúng về KPIs trong doanh nghiệp. Cụ thể, có tới 37,04% nhà quản trị không đồng ý rằng KPIs là công cụ xác định, đo lường tiến trình hoàn thành mục tiêu của doanh nghiệp; 46,3%

nhà quản trị không tin rằng KPIs là chỉ số cần được giám sát liên tục (24 giờ/ngày, 7 ngày/tuần) và có tới 68,51% tin rằng KPIs phải là chỉ số tài chính của doanh nghiệp. Bên cạnh đó, tỷ lệ các nhà quản trị cho rằng KPIs là chỉ số gắn với cá nhân người lao động chiếm tỷ lệ cao

(75,92%). Như vậy, có thể thấy các nhà quản trị mặc dù đã triển khai KPIs trong doanh nghiệp nhưng họ chưa thật sự hiểu đúng bản chất KPIs theo góc độ tiếp cận lý thuyết.

3.3. Nhận thức về tầm quan trọng của KPIs với doanh nghiệp

Sau khi phân tích dữ liệu qua SPSS, các biến quan sát của thang đo đều đảm bảo các tiêu chuẩn về mức độ tin cậy và chính xác theo nghiên cứu của Hair và cộng sự (1998) và Nguyễn Đình Thọ (2012). Do đó, tác giả giữ lại cả 7 biến quan sát, chỉ số Cronbach's Alpha là 0,804 (nằm trong khoảng từ 0,8 đến 1) phản ánh đây là một thang đo tốt. Chỉ số KMO là 0,812. Phương sai trích của biến vai trò KPIs trong doanh nghiệp đạt 65,51%. Bên cạnh kiểm định thang đo về vai trò của KPIs trong doanh

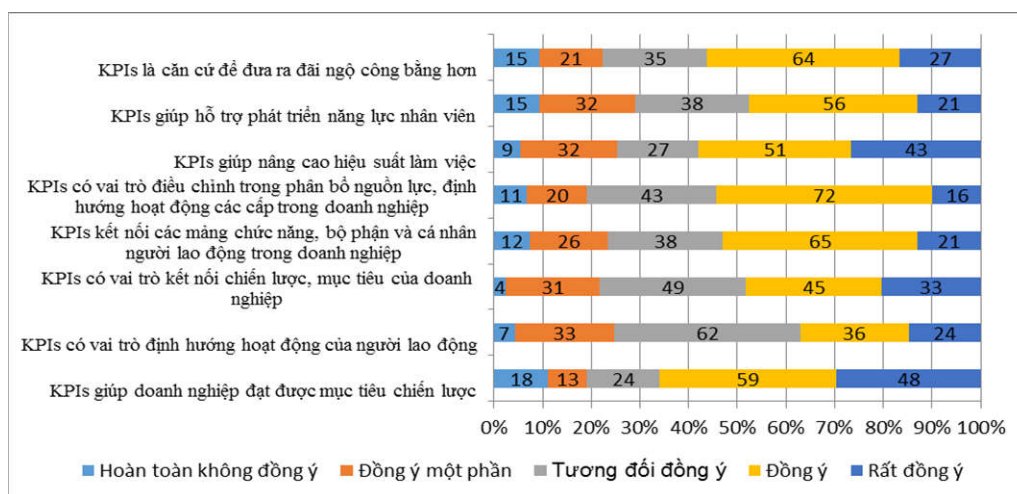
nh nghiệp, một số kết quả về nhận thức tầm quan trọng của KPIs được thể hiện như sau:

Nhận định về vai trò của KPIs trong doanh nghiệp, tác giả tiến hành khảo sát vai trò với doanh nghiệp và vai trò với nhân viên trong doanh nghiệp. Một cách tổng thể, các nhà quản trị đều đánh giá vai trò quan trọng của KPIs với doanh nghiệp. Cụ thể, có tới 66,87% nhà quản trị cho rằng KPIs đóng vai trò quan trọng trong việc hỗ trợ doanh nghiệp đạt được mục tiêu chiến lược, 54,3% nhà quản trị tin rằng KPIs có vai trò quan trọng trong điều chỉnh quá trình phân bổ nguồn lực, định hướng hoạt động các cấp trong doanh nghiệp để giúp doanh nghiệp đạt được mục tiêu chung (mức đồng ý và rất đồng ý). Ngoài ra, các nhà quản trị cũng đánh giá cao vai trò của KPIs trong việc kết nối các mảng chức năng, bộ phận và cá nhân người lao động.

Bảng 3. Kết quả kiểm định thang đo nhận thức về tầm quan trọng của KPIs

TT	Biến quan sát	Hệ số tải	Chỉ số Eigen-value	Hệ số tương quan biến - tổng	Cronbach's Alpha
1	KPIs giúp doanh nghiệp đạt được mục tiêu chiến lược	0,706	2,823	0,564	0,804
2	KPIs có vai trò định hướng hoạt động của người lao động	0,684		0,511	
3	KPIs có vai trò kết nối chiến lược, mục tiêu của doanh nghiệp	0,802		0,633	
4	KPIs kết nối các mảng chức năng, bộ phận và cá nhân người lao động trong doanh nghiệp	0,769		0,622	
5	KPIs có vai trò điều chỉnh trong phân bổ nguồn lực, định hướng hoạt động các cấp trong doanh nghiệp	0,831		0,709	
6	KPIs giúp nâng cao hiệu suất làm việc	0,683		0,530	
7	KPIs giúp hỗ trợ phát triển năng lực nhân viên	0,807		0,711	
8	KPIs là căn cứ để đưa ra đãi ngộ công bằng hơn	0,673		0,456	

Nguồn: Tổng hợp của tác giả.



Hình 2. Nhận định về vai trò của KPIs trong doanh nghiệp

Nguồn: Tổng hợp của tác giả.

Về vai trò của KPIs với nhân viên, người lao động trong doanh nghiệp, các nhà quản trị đánh giá cao vai trò của KPIs là căn cứ giúp nhân viên nâng cao hiệu suất công việc (58,02% đồng ý và rất đồng ý), tỷ lệ cao đồng ý KPIs là căn cứ để đưa ra đãi ngộ công bằng hơn (56,18% đồng ý và rất đồng ý). Như vậy, quá trình khảo sát đều phản ánh tầm quan trọng của

KPIs theo quan điểm của nhà quản trị đối với cả nhân viên và nhà quản trị trong doanh nghiệp.

3.4. Nhận định của nhà quản trị về những khó khăn khi triển khai KPIs trong doanh nghiệp

Kết quả kiểm định mức độ tin cậy và tính chính xác của thang đo được phản ánh trong Bảng 4.

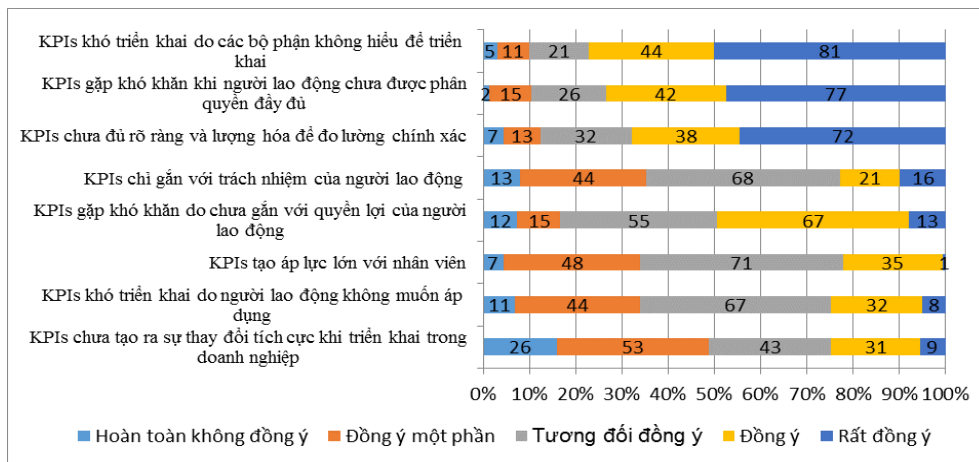
Bảng 4. Kết quả kiểm định độ tin cậy và tính chính xác của thang đo nhận định của nhà quản trị về những khó khăn khi triển khai KPIs

TT	Biến quan sát	Hệ số tải	Chỉ số Eigen-value	Hệ số tương quan biến – tổng	Cronbach's Alpha
1	KPIs chưa tạo ra sự thay đổi tích cực khi triển khai trong doanh nghiệp	0,789	3,322	0,622	0,833
2	KPIs khó triển khai do người lao động không muốn áp dụng	0,705		0,586	
3	KPIs tạo áp lực lớn với nhân viên	0,792		0,688	
4	KPIs gặp khó khăn do chưa gắn với quyền lợi của người lao động	0,808		0,664	
5	KPIs chỉ gắn với trách nhiệm của người lao động	0,788		0,598	
6	KPIs chưa đủ rõ ràng và lượng hóa để đo lường chính xác	0,883		0,677	
7	KPIs gặp khó khăn khi người lao động chưa được phân quyền đầy đủ	0,792		0,588	
8	KPIs khó triển khai do các bộ phận không hiểu để triển khai	0,708		0,507	

Nguồn: Tổng hợp của tác giả.

Kết quả kiểm định độ tin cậy và tính chính xác của thang đo với biến nghiên cứu nhận định những khó khăn khi triển khai KPIs trong doanh nghiệp, tác giả giữ 8 biến quan sát do các biến quan sát này đều đáp ứng yêu cầu.

Chỉ số Cronbach's Alpha là 0,833 (nằm trong khoảng từ 0,8 đến 1) phản ánh đây là một thang đo tốt. Chỉ số KMO là 0,801. Phương sai trích của biến những khó khăn khi triển khai KPIs trong doanh nghiệp đạt 71,51%.



Hình 3. Nhận định những khó khăn khi triển khai chỉ số KPIs trong doanh nghiệp.
 Nguồn: Tổng hợp của tác giả.

Kết quả phân tích phản ánh các nhà quản trị đánh giá cao vai trò của KPIs với doanh nghiệp và với người lao động. Tuy nhiên, quá trình triển khai KPIs là một quá trình khó khăn và thách thức với các doanh nghiệp. Theo đó, khó khăn lớn nhất là do các bộ phận trong doanh nghiệp thiếu sự hiểu biết KPIs, do vậy gây ra trở ngại trong triển khai (77,16% nhà quản trị rất đồng ý và đồng ý với nhận định trên). Tiếp đó, hệ thống quản trị của SMEs với cơ chế phân quyền chưa đầy đủ cũng là trở ngại lớn khi triển khai hệ thống KPIs trong doanh nghiệp (73,47% nhà quản trị đồng tình với nhận định trên). Ngoài ra, KPIs gặp khó khăn khi triển khai do chưa gắn với quyền lợi của người lao động (49,38% nhà quản trị đồng ý và rất đồng ý). Kết quả nghiên cứu này đồng nhất với nghiên cứu của Ayoup (2012) và De Waal (2003) khi tác giả khẳng định sự nhận thức đúng đắn của các nhà quản trị là điều kiện quan trọng để triển khai áp dụng KPIs trong hệ thống đánh giá thành tích của doanh nghiệp.

4. Kiến nghị giải pháp

Thứ nhất, nhận thức về KPIs trong hệ thống đánh giá thành tích của SMEs chưa thật sự chính xác và phản ánh đúng bản chất của KPIs. Điều đó khiến cho quá trình triển khai KPIs trong SMEs chưa mang lại kết quả như kỳ vọng. Do vậy, để triển khai KPIs trong hệ thống đánh giá thành tích với SMEs, các nhà quản lý cần chủ động học hỏi, tìm hiểu KPIs thông qua quá trình tự học, qua các khóa đào tạo về quản trị nhân sự chuyên nghiệp. Qua đó, các nhà quản trị có thể cân nhắc, đánh giá sự phù hợp của KPIs trong hệ thống đánh giá thành tích với đặc thù của doanh nghiệp.

Thứ hai, khi triển khai áp dụng KPIs trong doanh nghiệp, các nhà quản trị củng cố niềm tin về vai trò quan trọng của KPIs trong hệ thống đánh giá thành tích với sự phát triển của doanh nghiệp, đây là công cụ quan trọng để gắn kết hành động, nỗ lực của người lao động với mục tiêu, chiến lược của doanh nghiệp. Thực tiễn nghiên cứu các doanh nghiệp triển khai KPIs

trong đánh giá thành tích cho thấy doanh nghiệp đã đạt được những kết quả tích cực.

Thứ ba, các doanh nghiệp trong quá trình triển khai KPIs gặp phải nhiều khó khăn, trong đó có những khó khăn xuất phát từ chính bản thân khi họ chưa thật sự am hiểu về hệ thống KPIs, chưa nghiên cứu những điều kiện cần thiết để triển khai KPIs trong doanh nghiệp. Ngoài ra, những khó khăn đó còn bắt nguồn từ hệ thống quản trị thiếu chuyên nghiệp, thiếu hiệu quả (thiếu sự phân quyền, ủy quyền và hệ thống giám sát trong doanh nghiệp). Do đó, các nhà quản trị cần xây dựng hệ thống quản trị nhân lực bài bản, chuyên nghiệp gồm cả phần cứng (cơ cấu tổ chức) và phần mềm (hệ thống chính sách) để thực hiện các chức năng tuyển dụng, bố trí sử dụng, đào tạo và phát triển, đãi ngộ nhân sự... Trên cơ sở đó, cần xây dựng và hoàn thiện hệ thống đánh giá thành tích thông qua chỉ số KPIs của doanh nghiệp dựa trên điều kiện đặc thù và thực tế hệ thống quản lý của doanh nghiệp.

Thứ tư, quá trình xây dựng và triển khai KPIs trong doanh nghiệp là một nhiệm vụ khó khăn đòi hỏi sự quyết tâm, sáng suốt của các nhà quản trị, đặc biệt trong bối cảnh SMEs có nguồn lực hạn chế. Tuy nhiên, đây là một công cụ hữu hiệu để tạo động lực cho người lao động, hỗ trợ doanh nghiệp xây dựng lợi thế cạnh tranh dựa trên nguồn nhân lực.

5. Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo

Tác giả nhận định hạn chế về số lượng mẫu nghiên cứu (162 SMEs tại 4 thành phố lớn ở Việt Nam) và hạn chế trong thời gian thu thập thông tin từ các nhà quản trị doanh nghiệp (5 tháng thu thập dữ liệu). Tác giả chưa xác định được sự khác biệt giữa các doanh nghiệp mới triển khai KPIs và các doanh nghiệp đã triển khai KPIs trong thời gian dài.

Một số hướng nghiên cứu tiếp theo: Nghiên cứu điều kiện để triển khai KPIs trong SMEs; nghiên cứu sự khác biệt, bài học kinh nghiệm khi triển khai, áp dụng KPIs trong SMEs.

Tài liệu tham khảo

- [1] Barney, J., "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17 (1991) 1, 99-120.
- [2] Lado, A. A., & Wilson, M. C., "Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective", *Academy of management review*, 19 (1994) 4, 699-727.
- [3] Aylin Ates, Patrizia Garengo, Paola Cocca, Umit Bititci, "The development of SME managerial practice for effective performance management", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20 (2013) 1, 28-54.
- [4] Garengo, P., Biazzo, S., & Bititci, U. S., "Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda", *International Journal of Management Reviews*, 7 (2005) 1, 25-47.
- [5] Martins, R.A. and Salerno, M.S., "Use of new performance measurement system, some empirical findings", In *Managing Operations Networks - VI International EurOMA Conference*, Venice, Italy, 7-8 June 1999.
- [6] Cagliano, R., Blackmon, K. and Voss, C., "Small firms under microscope: International differences in production/operations management practices and performance", *Integrated Manufacturing Systems*, 12 (2001), 469-482.
- [7] Mai Thanh Lan, "Xây dựng các năng lực cho nhà quản trị cấp trung nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp", *Tạp chí Kinh tế & phát triển*, 225 (2016), 90-99.
- [8] Ahmad, M. M., & Dhafr, N., "Establishing and improving manufacturing performance measures", *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, 18 (2002) 3, 171-176.
- [9] Corbett, L. M., "Benchmarking manufacturing performance in Australia and New Zealand", *Benchmarking for Quality Management & Technology*, 5 (1998) 4, 271-282.
- [10] Jakelski, D., & Lebrasseur, R., "Implementing continuous improvement in the North American mining industry", *Technological Forecasting and Social Change*, 55 (1997) 2, 165-177.
- [11] Yeung, J. F., Chan, A. P., & Chan, D. W., "A computerized model for measuring and benchmarking the partnering performance of construction projects", *Automation in Construction*, 18 (2009) 8, 1099-1113.
- [12] Epstein, M. J., & Roy, M.J., "Sustainability in action: Identifying and measuring the key

- performance drivers”, Long range planning, 34 (2001) 5, 585-604.
- [13] Parmenter, D., Key performance indicators (KPI): Developing, implementing, and using winning KPIs, John Wiley & Sons, 2010.
- [14] Ayoup, H., Omar, N. H., & Rahman, I. K. A., “Implementation of Balance Scorecard (BSC) in a Malaysian GLC: Perceptions of Middle Managers”, Asia-Pacific Management Accounting Journal, 7 (2012) 2, 99-126.
- [15] Rodriguez, R. R., Saiz, J. J. A., & Bas, A. O., “Quantitative relationships between key performance indicators for supporting decision-making processes”, Computers in Industry, 60 (2009) 2, 104-113.
- [16] Lê Quân, Lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam: Hội đồng quản trị; Ban điều hành; Khung năng lực; Thẻ điểm cân bằng; Chỉ số hoàn thành, NXB. Đại học Quốc Gia Hà Nội, 2015.
- [17] Tsai, Y.C., & Cheng, Y.T., “Analyzing key performance indicators (KPIs) for E-commerce and Internet marketing of elderly products: A review”, Archives of Gerontology and Geriatrics, 55 (2012) 1, 126-132.
- [18] Buckley, P. & Watkins, J., “Life cycles in vivo: Views from the front line in the implementation of a performance management system”, in Neely, A. (Ed), Performance Management-Past, Present, and Future, Centre for Business Performance, Cranfield University, Cranfield, 2000.
- [19] De Waal, A. A., “Behavioral factors important for the successful implementation and use of performance management systems”, Management Decision, 41 (2003) 8, 688-697.
- [20] Evans, N., “Assessing the Balanced Scorecard as a Management Tool for Hotels, International Journal of Contemporary Hospitality”, Management Accounting, 17 (2005) 5, 376-390.
- [21] Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L., Multivariate data analysis (Vol. 5): Prentice hall Upper Saddle River, NJ, 1998.
- [22] Nguyễn Đình Thọ, Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh: Thiết kế và thực hiện, NXB. Lao động - Xã hội, Hà Nội, 2012.

Management’s Perception of Key Performance Indicators for Vietnam Small and Medium Enterprises

Ta Huy Hung

*Thuong Mai University,
79 Ho Tung Mau, Mai Dich, Cau Giay, Hanoi, Vietnam*

Abstract: Key Performance Indicators (KPIs) in performance management have increasingly attracted the attention from researchers and practitioners. In order to implement KPIs effectively, SME managers must obtain a thorough understanding of the fundamentals and roles of KPIs, and conditions and challenges if they apply KPIs in their SMEs. By surveying 162 SMEs, the author describes how SME managers perceive fundamentals and roles of KPIs and point out difficulties for them to implement KPIs in performance management. The author then proposes some solutions for the managers to enhance their knowledge of KPIs so as to ensure that KPIs will be effectively applied in performance management.

Keywords: SMEs, KPIs, performance appraisal.