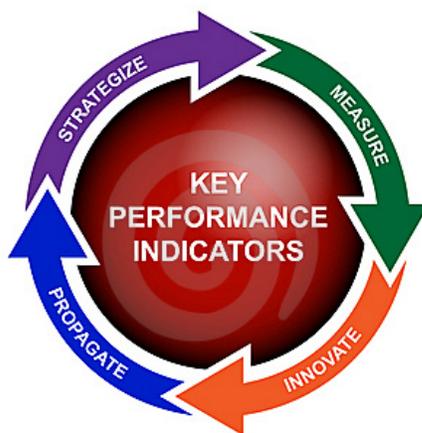


BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC SƯ PHẠM KỸ THUẬT TP. HỒ CHÍ MINH



HỆ THỐNG ĐÁNH GIÁ
NĂNG LỰC THỰC HIỆN - KPIs
ÁP DỤNG TẠI TRƯỜNG
ĐẠI HỌC SƯ PHẠM KỸ THUẬT TP. HCM

(Ban hành kèm theo Quyết định số 279 /ĐHSPKT-QTCL ngày 11/02/2014)



TP. HỒ CHÍ MINH – 01/2014

1. TỔNG QUAN

1.1. Đặt vấn đề

Theo Kế hoạch hành động của Hiệu trưởng nhiệm kỳ 2013-2018 thì một trong những yếu điểm nội tại là hệ thống quản lý của nhà trường chưa thực sự đánh giá đúng mức năng lực làm việc cũng như khả năng cống hiến của các CBVC. Thêm nữa, việc phân bổ thu nhập chưa thật sự khuyến khích được sự nỗ lực làm việc của đại đa số Cán bộ viên chức (CBVC). Đồng thời, trong kế hoạch công tác của Hiệu trưởng nhiệm kỳ 2013-2018 đã đề ra nhiệm vụ nghiên cứu áp dụng mô hình quản lý “Hybrid” giữa Trường đại học và Doanh nghiệp để nâng cao hiệu quả làm việc của CBVC.

Vấn đề đặt ra là chúng ta cần một công cụ hữu hiệu để đánh giá năng lực thực hiện công việc của mỗi cá nhân/đơn vị; từ đó có chính sách phân bổ tiền lương, khen thưởng, ... hợp lý cho từng cá nhân/đơn vị. Một trong những công cụ hữu hiệu đã được biết đến và áp dụng rộng rãi ở các nước phát triển đó là: Hệ thống đánh giá năng lực thực hiện (Key Performance Indicators - KPIs).

Bản chất của Hệ thống đánh giá năng lực thực hiện (KPIs) là một công cụ đáp ứng mô hình Quản lý theo mục tiêu (Management by Objectives - MBO). Mô hình này thực ra đã được áp dụng tại Trường ĐHSP Kỹ thuật TPHCM khi triển khai áp dụng hệ thống ISO thông qua hình thức xây dựng Kế hoạch Mục tiêu chất lượng của trường và các đơn vị. Trong bản Kế hoạch Mục tiêu chất lượng cũng đã xây dựng các chỉ số đánh giá, nhưng đây là chỉ số đánh giá cho các đơn vị, chưa đi tới từng CBVC và một số chỉ số đánh giá qua các năm đôi khi không đạt yêu cầu theo như KH. MTCL. Nguyên nhân chính là do chúng ta chưa đánh giá đầy đủ năng lực thực hiện của từng cá nhân/đơn vị và chưa có chế độ thù lao, khen thưởng, ... phù hợp. Vì vậy, việc áp dụng Hệ thống đánh giá năng lực thực hiện (KPIs) sẽ góp phần giải quyết được những vấn đề nêu trên.

1.2. Mục tiêu

Xây dựng Hệ thống đánh giá năng lực thực hiện (KPIs) tại trường nhằm đánh giá năng lực thực hiện công việc của từng cá nhân/đơn vị. Từ đó làm cơ sở phân bổ lương tăng thêm, thi đua khen thưởng, bổ nhiệm, luân chuyển, kỷ luật CBVC.

1.3. Tiến trình và phương thức triển khai biên soạn tài liệu

Biên soạn tài liệu chi tiết Hệ thống đánh giá năng lực thực hiện (KPIs) tại trường nhằm đánh giá năng lực thực hiện công việc của từng cá nhân/đơn vị. Các bước thực hiện xây dựng Hệ thống đánh giá năng lực thực hiện (KPIs) như sau:

- Thành lập nhóm soạn thảo, biên soạn tài liệu dự thảo;
- Báo cáo tài liệu dự thảo tại Hội nghị Cán bộ trường (8/2013); tiếp thu ý kiến phản hồi, hiệu chỉnh tài liệu dự thảo;
- Ban chỉ đạo triển khai thí điểm thực hiện đánh giá năng lực CBVC theo KPIs cùng

với nhóm soạn thảo thống kê, phân tích số liệu hiện trạng về giảng dạy/NCKH của giảng viên; đề xuất các tiêu chí đánh giá cho cá nhân/đơn vị Khối giảng dạy và Khối hành chính (11, 12/2013); hoàn thiện tài liệu.

- Ban hành Hệ thống đánh giá năng lực thực hiện (KPIs), triển khai thí điểm thực hiện đánh giá năng lực CBVC vào Học kỳ 2, năm học 2013-2014.

2. KHÁI QUÁT VỀ KPIs

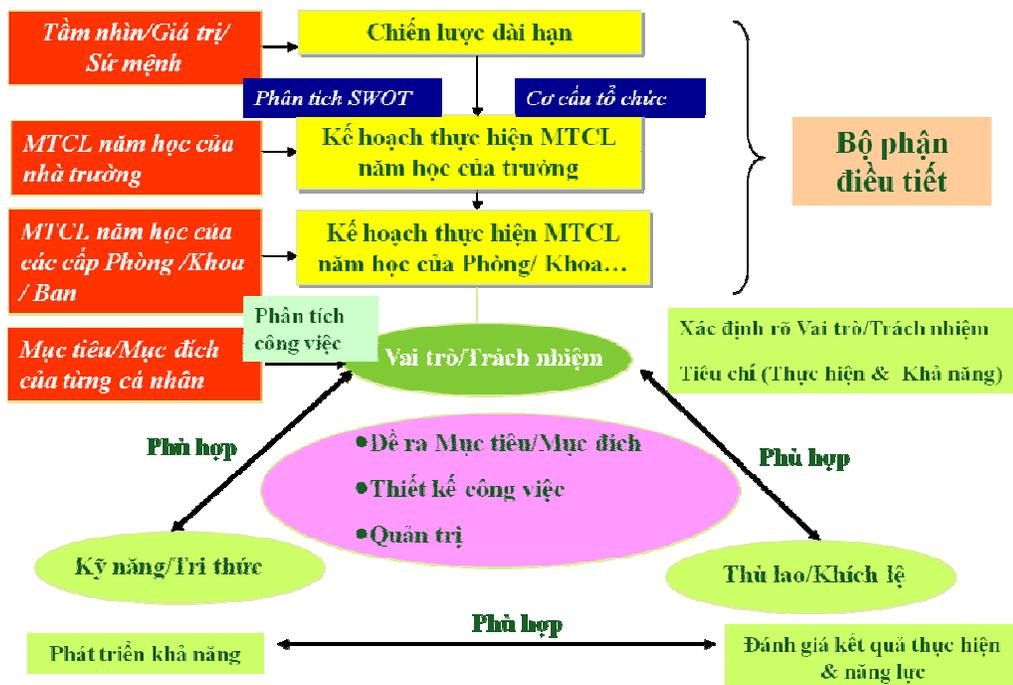
KPIs - Key Performance Indicators: Chỉ số năng lực thực hiện.

Thông thường, trong một tổ chức (doanh nghiệp/trường/viện) **mỗi tập thể và mỗi chức danh sẽ có bản mô tả công việc hoặc kế hoạch làm việc hàng tháng. Phân công việc gì và khối lượng bao nhiêu, ... phụ thuộc vào vị trí, chức năng của từng cá nhân/đơn vị. Việc xây dựng bản mô tả công việc do lãnh đạo trực tiếp của các cá nhân/đơn vị, phối hợp với phòng Tổ chức Cán bộ thực hiện.**

Nhà quản lý sẽ áp dụng các chỉ số để đánh giá hiệu quả làm việc định kỳ của đơn vị/chức danh đó.

Dựa trên việc hoàn thành KPIs, tổ chức sẽ có các chế độ thưởng phạt cho từng đơn vị/cá nhân vào cuối mỗi kỳ đánh giá.

KPIs sẽ góp phần phát triển nguồn nhân lực trong nhà trường (Hình 1)



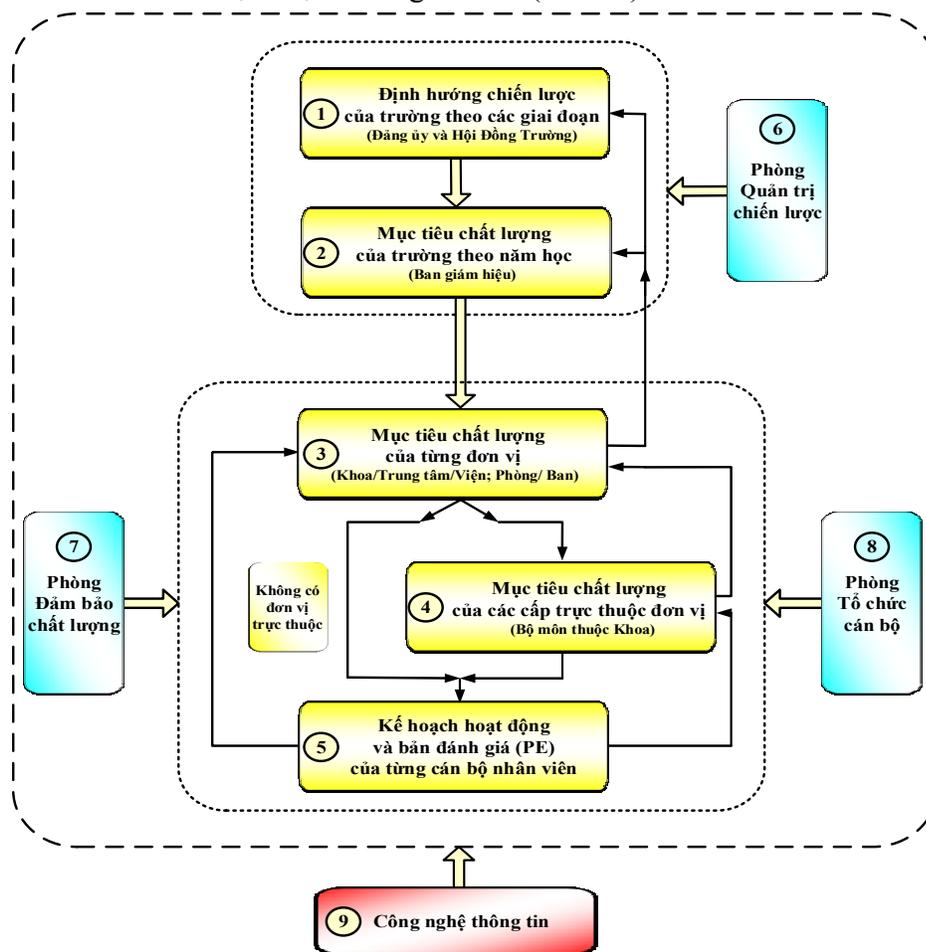
Hình 1: Phát triển nguồn nhân lực trong nhà trường với KPIs

KPIs chỉ là hệ thống được thiết lập để đánh giá năng lực thực hiện các KH hoạt động cá nhân/KH mục tiêu chất lượng của các cá nhân/đơn vị.

3. QUY TRÌNH ĐÁNH GIÁ KPIs

3.1. Quy trình thực hiện

Quy trình triển khai thực hiện đánh giá KPIs (Hình 2)



Hình 2: Quy trình thực hiện hệ thống đánh giá theo chỉ số năng lực thực hiện KPIs

3.2. Mô tả vận hành của quy trình

- Theo thông lệ quốc tế, khối 1 và 2 sẽ họp 2 lần trong 1 năm, mỗi lần 2 ÷ 3 ngày. Hai khối này sẽ làm việc mật thiết với nhau nhằm đưa ra được định hướng chiến lược cho các giai đoạn của nhà trường. Để Khối 1 đưa ra được định hướng chiến lược và Khối 2 đưa ra kế hoạch mục tiêu chất lượng của năm học thì hai khối này ngoài việc làm việc độc lập cần phải có cơ chế thảo luận để có những thống nhất chung.
- Các khối 3-4-5: Các đơn vị/cá nhân xây dựng các kế hoạch mục tiêu chất lượng (KH. MTCL)/kế hoạch hoạt động của cá nhân (KH. HĐCN) sao cho đáp ứng được

KH. MTCL của cấp lãnh đạo trực tiếp.

- Các khối 6-7-8: Các đơn vị phối hợp, hỗ trợ, giám sát, báo cáo tổng hợp tình hình thực hiện hệ thống đánh giá chỉ số năng lực thực hiện KPIs cho toàn trường.

Lưu ý: Mọi kế hoạch chiến lược hay kế hoạch hoạt động khi đưa ra đều là kết quả thống nhất giữa đơn vị quản lý trực tiếp với đơn vị cấp dưới hoặc nhân viên cấp dưới.

- KH. MTCL và KH. HĐCN của tất cả các cấp trong trường phải được nộp và phê duyệt bởi cấp trên trực tiếp vào đầu mỗi năm học.
- Định kỳ theo tháng/học kỳ/năm học sẽ tiến hành đánh giá việc thực hiện KH. MTCL và KH. HĐCN của tất cả các cấp trong trường.
- Trong KH. MTCL của các đơn vị và KH. HĐCN sẽ có những nội dung đánh giá toàn diện các mặt hoạt động có liên quan đến chức năng, nhiệm vụ của từng đối tượng. Mỗi chỉ tiêu đánh giá đều phải có các giá trị định lượng. Đây chính là Bộ chỉ số năng lực thực hiện KPIs.
- Tới thời điểm đánh giá Chỉ số năng lực thực hiện KPIs, các cấp dưới chủ động nộp cho cấp trên bản tự đánh giá KPIs theo như chỉ tiêu chất lượng của các cấp và KH. HĐCN của từng CBVC.
- Lãnh đạo cấp trên sẽ có buổi làm việc trực tiếp, thảo luận về bản tự đánh giá của cấp dưới và có đưa ra kết luận với chữ ký của hai bên (cách đánh giá này theo chiều từ trên xuống).

Tất cả CBVC trong trường đều là đối tượng phải thực hiện BẢN ĐÁNH GIÁ (PE).

Kết quả đánh giá KPIs của CBVC và các đơn vị sẽ được bộ phận nhân sự tổng hợp, phân tích. Đây cũng là cơ sở cho việc phân bổ lương tăng thêm hàng tháng, khen thưởng, luân chuyển, đề bạt, thậm chí cho nghỉ việc CBVC.

Tất cả các công việc vận hành theo quy trình Hệ thống đánh giá KPIs đều được thực hiện trên các biểu mẫu chuẩn quy định kèm theo tại Phụ lục của tài liệu này.

4. KPIs VỚI LƯƠNG TĂNG THÊM, THI ĐUA KHEN THƯỞNG, BỔ NHIỆM, LUÂN CHUYỂN VÀ KỶ LUẬT CBVC

4.1. KPIs với lương tăng thêm

4.1.1. Cơ sở phân bổ tiền lương tăng thêm

- Nguồn thu và chi được thực hiện theo quy định của Nhà nước và theo quy chế chi tiêu nội bộ của Nhà trường.
- Phần tiền lương tăng thêm là chênh lệch giữa thu và chi sau khi trừ đi các khoản trích để đầu tư phát triển và trích lập các quỹ theo quy định. Tỷ lệ chi lương tăng thêm cụ thể do Hiệu trưởng công bố hàng năm.

- Hệ thống đánh giá năng lực thực hiện (KPIs) chỉ nhằm phân bổ tiền lương tăng thêm và phụ cấp trách nhiệm của Nhà trường (tiền lương và tiền trách nhiệm theo thang bảng lương ngạch bậc của Nhà nước vẫn giữ nguyên).
- Các hệ số được áp dụng trong KPIs vẫn tuân theo quy định trong quy chế chi tiêu nội bộ của Nhà trường (trừ một số hệ số có đề xuất điều chỉnh).
- Việc phân bổ tiền lương được căn cứ vào bảng chấm điểm và xếp loại theo từng khối đánh giá KPIs.

4.1.2. Hệ số hoàn thành nhiệm vụ (K) và phân loại cá nhân CBVC

Bảng dưới đây trình bày cách tính hệ số hoàn thành nhiệm vụ của cá nhân CBVC theo kết quả đánh giá KPIs được trình bày chi tiết ở mục 7. Theo đó, hệ thống đánh giá KPIs sẽ phân ra 05 mức hoàn thành và không hoàn thành nhiệm vụ được quy ước là các mức từ A÷E.

| Cấp độ hoàn thành nhiệm vụ | Không xếp loại (Bị kỷ luật) | Chưa hoàn thành nhiệm vụ | Hoàn thành nhiệm vụ nhưng còn sai sót | Hoàn thành nhiệm vụ | Hoàn thành tốt nhiệm vụ | Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ |
|-------------------------------|-----------------------------|--------------------------|---------------------------------------|---------------------|-------------------------|------------------------------|
| Kết quả xếp loại KPIs | F | E | D | C | B | A |
| Điểm đánh giá (thang 100) | 0 | Từ ≤ 37 điểm | Từ 38 – 52 điểm | Từ 53 – 72 điểm | Từ 73 – 89 điểm | Từ 90 – 100 điểm |
| Hệ số hoàn thành nhiệm vụ (K) | 0 | 0,85 | 0,95 | 1 | 1,05 | 1,15 |

Lương tăng thêm thực nhận sẽ bằng lương tăng thêm tính theo quy định của Quy chế chi tiêu nội bộ nhân với hệ số hoàn thành nhiệm vụ (K).

Với hệ số K như bảng trên được so sánh với mức lương tăng thêm là:

- Cá nhân đạt kết quả KPIs loại A được tăng 15% lương tăng thêm.
- Cá nhân đạt kết quả KPIs loại B được tăng 5% lương tăng thêm.
- Cá nhân đạt kết quả KPIs loại C được hưởng 100% lương tăng thêm.
- Cá nhân đạt kết quả KPIs loại D bị giảm 5% lương tăng thêm.
- Cá nhân đạt kết quả KPIs loại E bị giảm 15% lương tăng thêm.
- Cá nhân đạt kết quả KPIs loại F bị giảm 100% lương tăng thêm.

4.2. KPIs với thi đua khen thưởng, bổ nhiệm, luân chuyển, kỷ luật CBVC

4.2.1. KPIs – Thi đua khen thưởng

Kết quả đánh giá KPIs là một trong những tiêu chí quan trọng để xếp hạng thi đua,

khen thưởng:

- Lao động tiên tiến: Tối thiểu KPIs phải đạt mức C.
- Chiến sĩ thi đua cấp cơ sở: Tối thiểu KPIs phải đạt mức B.
- Chiến sĩ thi đua cấp Bộ: 03 năm liên tiếp là Chiến sĩ thi đua cấp cơ sở (theo quy định hiện hành), trong đó tối thiểu có 01 năm KPIs phải đạt mức A.
- Chiến sĩ thi đua cấp cơ sở: 02 năm liên tiếp sẽ được tăng lương trước thời hạn (theo quy định hiện hành).

4.2.2. KPIs – Luân chuyển, kỷ luật CBVC

- CBVC có KPIs mức E trong 02 năm liên tiếp sẽ là đối tượng xem xét luân chuyển công việc hoặc buộc thôi việc.
- CBVC được bổ nhiệm ở các vị trí cao hơn: Ngoài những tiêu chí hiện hành cần có thêm KPIs của năm trước khi bổ nhiệm từ loại B trở lên.
- Những trường hợp đặc biệt khác do Trưởng phòng TCCB đề xuất Hiệu trưởng xem xét và xử lý.

5. HẠN CHẾ CÁC TÁC ĐỘNG KHÔNG TÍCH CỰC & LƯU Ý

Theo kinh nghiệm, việc thực hiện hệ thống đánh giá KPIs luôn có xuất hiện những tác động không tích cực và các giải pháp tương ứng được xử lý như sau:

1. Tâm lý không đồng tình và tâm thế không sẵn sàng thực hiện hệ thống đánh giá này.

Giải pháp: Nhà trường và các đơn vị cần phải phổ biến cho toàn thể CBVC hiểu được mục đích và ý nghĩa, cũng như hiệu quả mà hệ thống đánh giá KPIs đem lại khi tiến hành thực thi. Công đoàn và Đoàn Thanh niên nên tổ chức các hội thảo chuyên đề hoặc phát động các cuộc thi tìm hiểu về hệ thống đánh giá KPIs.

2. Tỷ lệ % KPIs loại C chiếm đa số bất thường (lớn hơn 95%).

Giải pháp: Lãnh đạo đơn vị và cấp trên trực tiếp của đơn vị phải có giải trình bằng văn bản về sự bất thường này.

3. Nhiều trường hợp cá nhân/đơn vị tự đánh giá KPIs loại A và B nhưng không có minh chứng.

Giải pháp: Lưu ý các trường hợp cá nhân/đơn vị tự đánh giá loại A hoặc B phải có minh chứng rõ ràng.

4. Nhiều người không đồng tình với kết quả đánh giá của cấp trên vì cho rằng cấp trên đánh giá cảm tính.

Giải pháp: Yêu cầu cá nhân cung cấp minh chứng và tổ chức thảo luận dân chủ trong đơn vị để hạn chế sự đánh giá không công bằng, cảm tính.

5. Nhiều trường hợp đánh giá mức dưới loại C nhưng không thực hiện được vì ngại

va chạm.

Giải pháp: Đánh giá của đơn vị dưới mức loại C thì hệ quả kéo theo là trong đơn vị phải có cá nhân dưới mức loại C.

6. Tập thể có kết quả đánh giá KPIs thấp nhưng lại có quá nhiều cá nhân có kết quả đánh giá KPIs cao, trong đó tập trung vào lãnh đạo các đơn vị.

Giải pháp: Cấp trên trực tiếp xem xét việc tự đánh giá bản thân của lãnh đạo đơn vị.

Lưu ý:

1. Một số đơn vị, Trưởng đơn vị không linh hoạt điều chỉnh (deal) bản KH hoạt động với cá nhân thuộc đơn vị mình dẫn đến cuối năm không đánh giá được nhân viên một cách chính xác và cũng không hoàn thành KH mục tiêu chất lượng của đơn vị.

Giải pháp: Trưởng đơn vị phải kịp thời điều phối KH hoạt động cá nhân thuộc đơn vị mình và kịp thời điều hành thực hiện đủ định mức lao động của cá nhân theo quy định.

2. Hệ thống đánh giá KPIs sẽ điều chỉnh định kỳ trên cơ sở phản hồi từ thực tế áp dụng trong Nhà trường để ngày một hoàn thiện hơn. Trong giai đoạn đầu áp dụng sẽ đánh giá theo chiều từ trên xuống. Giai đoạn tiếp theo sẽ tổ chức đánh giá từ dưới lên và đánh giá hàng ngang (đánh giá chéo).

Giải pháp: Lãnh đạo nhà trường cam kết tổ chức triển khai Hệ thống đánh giá KPIs nghiêm túc, lâu dài và duy trì thực hiện cải tiến, chi tiết hoá các tiêu chí đánh giá của tất cả các cá nhân/đơn vị trong trường trên cơ sở phát huy, tôn trọng quyền lợi và nghĩa vụ của cá nhân/đơn vị.

6. TIẾN ĐỘ THỰC HIỆN

Tiến độ triển khai áp dụng Hệ thống đánh giá năng lực thực hiện (KPIs) tại Trường ĐHSP Kỹ thuật TPHCM cụ thể như sau:

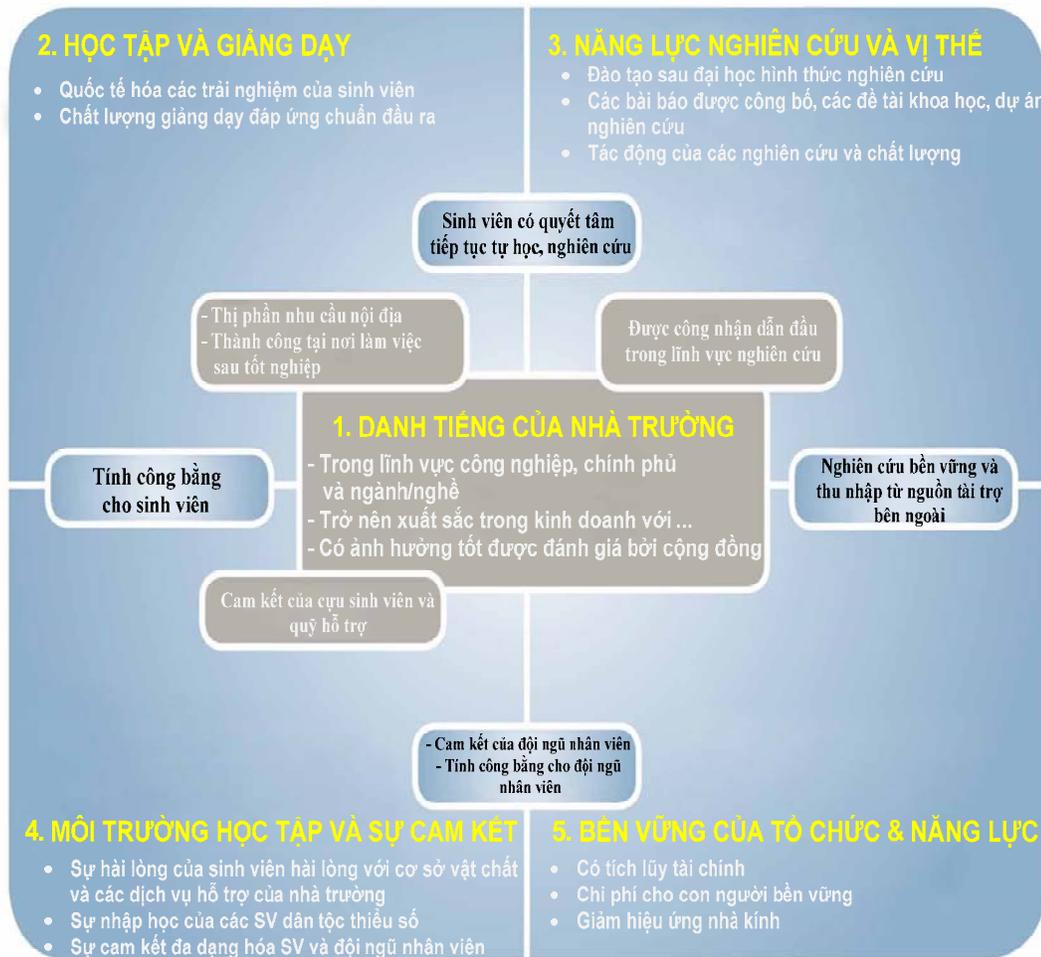
- **02/2014:** Ban hành Kế hoạch thực hiện KPIs gửi các đơn vị áp dụng thí điểm, mở lớp tập huấn.
- **03/2014:** Áp dụng thí điểm trong HKII 2013 - 2014, chưa áp dụng kết quả.
- **07/2014-09/2014:**
 - Cuối học kỳ đánh giá tổng thể kết quả thí điểm áp dụng KPIs.
 - Báo cáo đánh giá kết quả thực hiện thí điểm.
 - Hoàn thiện Hệ thống đánh giá năng lực thực hiện (KPIs), ban hành Kế hoạch thực hiện KPIs chính thức.
- **09/2014-07/2015:**
 - Thực hiện đánh giá chính thức KPIs cho tất cả các đơn vị.
 - Dùng kết quả của HKI làm cơ sở tính lương tăng thêm của HKII.
 - Kết quả đánh giá KPIs của năm học 2014-2015 sẽ là cơ sở phân bổ tiền lương tăng thêm cho năm học 2015-2016.

7. HƯỚNG DẪN ĐÁNH GIÁ TRÊN CÁC BIỂU MẪU

7.1. Khung định hướng cho việc thiết lập hệ thống KPIs

Khung định hướng cho việc thiết lập hệ thống KPIs áp dụng cho Trường như hình 3. Theo đó, **mọi hoạt động của các đơn vị/cá nhân trong Trường đều hướng tới một mục đích chung là nâng cao vị thế của Nhà trường**. Các đơn vị/cá nhân trong Trường căn cứ vào chức năng, nhiệm vụ của mình sẽ thiết lập các chỉ số KPIs cho riêng mình sao cho đáp ứng các chỉ tiêu chung của Trường.

KHUNG ĐỊNH HƯỚNG CHO VIỆC THIẾT LẬP HỆ THỐNG KPIs CHO TRƯỜNG ĐH SƯ PHẠM KỸ THUẬT TP HCM (NGUỒN THAM KHẢO: UNIVERSITY OF TECHNOLOGY SYDNEY - UTS)



Hình 3: Khung định hướng cho việc thiết lập hệ thống KPIs tại Trường Đại học Sư phạm Kỹ thuật Tp. Hồ Chí Minh

7.2. Quy trình vận hành chi tiết

7.2.1. Lưu đồ thực hiện đánh giá KPIs áp dụng cho BGH

| Công việc (Áp dụng cho tập thể Ban giám hiệu) | | | | Thời gian hoàn thành | Biểu mẫu | Ghi chú |
|--|---|---|---|-------------------------|---|--|
| 1 | Lập KH. MTCL | | | 10/8 hàng năm | Mẫu 01/KH. MTCL | |
| 1.1 | BGH giao phòng QTCL đề xuất | | | | | |
| 1.2 | Họp liên tịch thông qua | | | | | |
| ↓ | | | | | | |
| 2 | Đánh giá | | | Cuối mỗi học kỳ | Mẫu 01/ PE&DE (Hiệu trưởng và tập thể BGH) Mẫu 01/PE –1 Mẫu 01/PE –2 Mẫu 01/PE –3 (Các phó hiệu trưởng) | <i>Các Phó Hiệu trưởng lấy điểm đánh giá chung của đơn vị nhân với tỷ trọng của mảng công việc được phân công theo mẫu</i> |
| | 2.1 Hiệu trưởng và tập thể BGH tự đánh giá | → | 2.2 Các Phó Hiệu trưởng tự đánh giá | | | |
| ↓ ↓ | | | | | | |
| 3 | Hội đồng trường đánh giá | | Hiệu trưởng đánh giá | | | |
| ↓ ↓ | | | | | | |
| 4 | Kết quả | | Kết quả | | | <i>Lưu: đơn vị, các cá nhân, Phòng TCCB</i> |

7.2.2. Lưu đồ thực hiện đánh giá KPIs áp dụng cho Phòng/Ban

| Công việc (Áp dụng cho tập thể đơn vị và nhân viên phòng/ban) | | | Thời gian hoàn thành | Biểu mẫu | Ghi chú | | | |
|--|---|--------------------------------------|--------------------------|--|--|---|--|--|
| 1 | Lập KH. MTCL | Nhân viên lập KH. HĐCN | 20/8 hàng năm | Mẫu 02/KH. MTCL | Phòng /Ban | | | |
| 1.1 | Lãnh đạo đơn vị và chi uỷ đề xuất | Lãnh đạo đơn vị thông qua | | Mẫu 03/KH. HĐCN | Nhân viên | | | |
| 1.2 | Họp đơn vị thông qua | | | | KH. HĐCN: Kế hoạch hoạt động cá nhân | | | |
| ↓ ↓ ↓ | | | | | | | | |
| 2 | Đánh giá | | Cuối mỗi HK | Mẫu 02/ PE&DE (Trưởng đơn vị và tập thể) Mẫu 02/PE (Phó trưởng đơn vị) Mẫu 03/PE (Dành cho nhân viên) | <i>Các phó trưởng đơn vị lấy điểm đánh giá chung của đơn vị nhân với tỷ trọng của mảng công việc được phân công theo mẫu</i> | | | |
| | 2.1 Trưởng đơn vị và tập thể tự đánh giá | 2.2 Phó trưởng đơn vị tự đánh giá | | | | 2.3 Nhân viên tự đánh giá (Cuối mỗi tháng) | | |
| Họp đơn vị thông qua | | | | | | | | |
| ↓ ↓ ↓ | | | | | | | | |
| 3 | Ban giám hiệu đánh giá | Trưởng đơn vị đánh giá | Lãnh đạo đơn vị đánh giá | | | | | |
| ↓ | | | | | | | | |
| 4 | Kết quả | | | | <i>Lưu: các đơn vị, các cá nhân, Phòng TCCB</i> | | | |

7.2.3. Lưu đồ thực hiện đánh giá KPIs áp dụng cho Khoa/Viện/Trường

| Công việc <i>(Áp dụng cho tập thể Khoa/Viện/Trường và CBGD)</i> | | | | | Thời gian hoàn thành | Mẫu | Ghi chú |
|--|---|--------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------|-------------------------|--|--|
| 1 | Lập KH. MTCL cấp khoa | | Lập KH. MTCL cấp bộ môn | CBGD lập KH. HĐCN | 20/8 hàng năm | Mẫu 04/KH. MTCL | Khoa/Viện/Trường |
| 1.1 | Lãnh đạo đơn vị và chi uỷ đề xuất | | Hợp bộ môn thông qua | Trưởng bộ môn thông qua | | Mẫu 05/KH. MTCL | Bộ môn |
| 1.2 | Hợp liên tịch thông qua | | | | | Mẫu 06/KH. HĐCN | Cán bộ giảng dạy |
| ↓ ↓ ↓ | | | | | | | |
| 2 | Đánh giá | | | | Cuối mỗi HK | Mẫu 04/ PE&DE Mẫu 04/PE <i>(Cấp khoa)</i> Mẫu 05/ PE&DE Mẫu 05/PE <i>(Cấp bộ môn)</i> Mẫu 06/PE <i>(CBGD)</i> | <i>Các phó trưởng đơn vị lấy điểm đánh giá chung của đơn vị nhân với tỷ trọng của mảng công việc được phân công theo mẫu</i> |
| | 2.1 Trưởng đơn vị và tập thể tự đánh giá | 2.2 Phó trưởng đơn vị tự đánh giá | 2.3 Trưởng bộ môn tự đánh giá | 2.4 Giảng viên tự đánh giá | | | |
| Hợp đơn vị thông qua | | | | | | | |
| ↓ ↓ ↓ ↓ | | | | | | | |
| 3 | Ban Giám hiệu đánh giá | Trưởng đơn vị đánh giá | Trưởng đơn vị đánh giá | Trưởng bộ môn đánh giá | | | |
| ↓ | | | | | | | |
| 4 | Kết quả | | | | | | <i>Lưu: các đơn vị, các cá nhân, phòng TCCB</i> |

7.3. KPIs cho các đơn vị/cá nhân thuộc khối Phòng/Ban

Trong bảng KH Mục tiêu chất lượng được các đơn vị trong Trường xây dựng đầu mỗi năm học sẽ có các nhóm mục tiêu và tỷ trọng tính điểm cho từng mục tiêu. Tùy thuộc vào chức năng của từng đơn vị mà các nhóm mục tiêu và tỷ trọng sẽ có sự khác biệt.

Dưới đây là 03 nhóm mục tiêu và tỷ trọng phân bổ cho từng nhóm mục tiêu của các đơn vị/cá nhân:

1. Ban Giám hiệu

| Nhóm mục tiêu (NMT) | Tỷ trọng |
|-------------------------------|----------|
| NMT # 1: Đào tạo | 50% |
| NMT # 2: Nghiên cứu khoa học | 30% |
| NMT # 3: Phục vụ và đối ngoại | 20% |

2. Phòng/Ban

| Nhóm mục tiêu (NMT) | Tỷ trọng |
|--|----------|
| NMT # 1: Hiệu suất và khối lượng công việc | 50% |
| NMT # 2: Chất lượng công việc | 30% |
| NMT # 3: Quản lý và nhân sự | 20% |

3. Nhân viên Phòng/Ban

| Nhóm mục tiêu (NMT) | Tỷ trọng |
|--|----------|
| NMT # 1: Khối lượng và hiệu suất công việc | 50% |
| NMT # 2: Chất lượng công việc | 30% |
| NMT # 3: Tuân thủ các quy định khác | 20% |

7.4. KPIs cho các đơn vị/cá nhân thuộc khối Viện, Trường, Khoa, TT

Bảng nhóm mục tiêu chất lượng và tỷ trọng cho các đơn vị thuộc khối Viện, Trường, Khoa, Trung tâm:

| Nhóm mục tiêu (NMT) | Tỷ trọng |
|------------------------------|----------|
| NMT # 1: Đào tạo | 50% |
| NMT # 2: Nghiên cứu khoa học | 30% |
| NMT # 3: Phục vụ | 20% |

Đối với CBGD, tùy theo chức danh khoa học được phân thành 10 ngạch khác nhau:

1. Tập sự - Trợ giảng;
2. Giáo viên trung học;

3. Giáo viên trung học cao cấp;
4. Giảng viên – Thạc sỹ;
5. Giảng viên – Tiến sỹ;
6. Giảng viên chính – Thạc sỹ;
7. Giảng viên chính – Tiến sỹ;
8. Phó giáo sư;
9. Giáo sư, Giảng viên cao cấp;
10. Giáo viên TDTT.

Dưới đây là phần KPIs dành cho các đối tượng trực tiếp tham gia giảng dạy – cán bộ giảng dạy (CBGD), bao gồm cả các cán bộ quản lý các khoa/trung tâm/bộ môn. Các tiêu chí đánh giá được chia thành 3 nhóm công việc:

1. Giảng dạy.
2. Nghiên cứu khoa học.
3. Phục vụ.

TỶ LỆ ĐÁNH GIÁ HOẠT ĐỘNG CỦA CÁN BỘ GIẢNG DẠY

| STT | Mã | Ngạch CBGD | Giảng dạy | NCKH | Phục vụ | TỔNG | Số tiết chuẩn | Định mức NCKH |
|------------|-----------|------------------------------------|------------------|-------------|----------------|-------------|----------------------|----------------------|
| 1 | TS | Tập sự - Trợ giảng | 50% | 30% | 20% | 100% | 140 | 90 |
| 2 | TH | Giáo viên trung học | 50% | 30% | 20% | 100% | 280 | 90 |
| 3 | THCC | Giáo viên trung học cao cấp | 50% | 30% | 20% | 100% | 320 | 110 |
| 4 | GV01 | Giảng viên - Thạc sĩ | 50% | 30% | 20% | 100% | 280 | 90 |
| 5 | GV11 | Giảng viên - Tiến sĩ | 50% | 30% | 20% | 100% | 320 | 120 |
| 6 | GVC01 | Giảng viên chính - Thạc sĩ | 50% | 30% | 20% | 100% | 320 | 110 |
| 7 | GVC11 | Giảng viên chính - Tiến sĩ | 50% | 30% | 20% | 100% | 320 | 120 |
| 8 | PGS1 | Phó Giáo sư | 50% | 30% | 20% | 100% | 320 | 140 |
| 9 | GS1 | Giáo sư /GV cao cấp | 50% | 30% | 20% | 100% | 360 | 160 |
| 10 | TDTT | Giáo viên TDTT | 50% | 30% | 20% | 100% | 280 | 60 |

Mỗi CBGD đều phải được đánh giá đầy đủ theo 3 nhóm tiêu chí: Giảng dạy, Nghiên cứu khoa học và Phục vụ.

Tỷ lệ đánh giá các nhóm tiêu chí này có thể thay đổi trong trường hợp đặc biệt cho từng CBGD cụ thể do Trường đơn vị điều phối nhưng đều có tổng các tỷ lệ là 100%.

7.5. Thang điểm & phân loại đánh giá

7.5.1. Thang điểm:

Sử dụng thang điểm 100 để đánh giá. Trong đó, điểm tối đa của tự đánh giá và đánh giá của cấp trên trực tiếp cho mỗi NMT là 100 điểm. Điểm tổng trung bình cộng (có tỷ trọng) tối đa là 100. *Điểm tổng được làm tròn đến hàng đơn vị.*

7.5.2. Phân loại đánh giá:

| | |
|------------------------------|---|
| Xuất sắc: 90 -100 | Loại A |
| Giỏi: 73 - 89 | Loại B |
| Hoàn thành nhiệm vụ: 53 – 72 | Loại C |
| Cần cải tiến: 38 - 52 | Loại D |
| Yếu: Dưới 38 | Loại E |
| Vi phạm kỷ luật: 0 | Loại F Chuyển sang HĐ khen thưởng kỷ luật xử lý |

7.5.3. Điều chỉnh đánh giá giữa cá nhân/tập thể tự đánh giá và cấp trên trực tiếp:

Trong trường hợp kết quả tự đánh giá của cá nhân/tập thể và của cấp trên trực tiếp rơi vào 2 mức phân loại đánh giá khác nhau thì 2 bên phải thảo luận để quy về 1 mức; nếu 2 bên vẫn không thể thống nhất được mức đánh giá chung thì chuyển lên cấp cao hơn ra quyết định.

7.6. Hạn mức về phân loại đánh giá

1. Điểm đánh giá KPIs của Trưởng đơn vị sẽ là điểm đánh giá KPIs của tập thể đơn vị đó.
2. Điểm đánh giá KPIs của các phó trưởng đơn vị lấy điểm đánh giá KPIs của đơn vị nhân với tỷ trọng của mảng công việc được phân công theo mẫu.
3. Cá nhân & tập thể:
 - Tập thể đơn vị đạt loại A, tối đa 40% cá nhân đạt loại A và B;
 - Tập thể đơn vị đạt loại B, tối đa 20% cá nhân đạt loại A và B;
 - Tập thể đơn vị đạt loại C, tối đa 10% cá nhân đạt loại A và B;
 - Tập thể đơn vị đạt loại D, tối thiểu 10% cá nhân đạt loại D và E;
 - Tập thể đơn vị đạt loại E, tối thiểu 20% cá nhân đạt loại D và E.

7.7. Đánh giá tổng hợp cho GV giữ chức vụ quản lý/kiêm nhiệm

Các giảng viên được bổ nhiệm giữ chức vụ lãnh đạo hoặc kiêm nhiệm các công tác quản lý chính quyền, đảng, đoàn thể trong trường sẽ phải thực hiện 2 bản đánh giá PE:

1. Thực hiện bản đánh giá (PE) dành cho cán bộ đang giữ các chức vụ lãnh đạo, quản lý.
2. Thực hiện bản đánh giá (PE) dành cho cán bộ giảng dạy.

Điểm đánh giá tổng hợp sẽ là tổng điểm của điểm đánh giá từng phần (CBGD và cán bộ quản lý) nhân với tỷ trọng theo bảng dưới đây:

| TT | Chức danh | Tỷ trọng điểm đánh giá dành cho Cán bộ quản lý | Tỷ trọng điểm đánh giá dành cho Cán bộ giảng dạy | Tổng điểm (Có tỷ trọng) |
|--|----------------------|--|--|-------------------------|
| 1. | Hiệu trưởng | 85% | 15% | |
| 2. | Phó Hiệu trưởng | 80% | 20% | |
| 3. | Trưởng phòng/Ban | 75% | 25% | |
| 4. | Phó trưởng phòng/Ban | 70% | 30% | |
| Đối với khoa, TT Đào tạo, trường, viện có biên chế từ 40 giảng viên trở lên hoặc có quy mô từ 250 sinh viên trở lên. | | | | |
| 5. | Cấp trưởng | 65% | 35% | |
| 6. | Cấp phó | 60% | 40% | |
| 7. | Trưởng bộ môn | 55% | 45% | |
| 8. | Phó trưởng bộ môn | 50% | 50% | |
| Đối với khoa, TT Đào tạo, trường, viện có biên chế dưới 40 giảng viên hoặc có quy mô dưới 250 sinh viên. | | | | |
| 9. | Cấp trưởng | 55% | 45% | |
| 10. | Cấp phó | 50% | 50% | |
| 11. | Trưởng bộ môn | 45% | 55% | |
| 12. | Phó trưởng bộ môn | 40% | 60% | |

Lưu ý: Đối với *GV kiêm nhiệm nhiều chức vụ quản lý* thì kết quả điểm đánh giá KPIs tổng hợp sẽ được tính theo tỷ trọng của chức vụ có tỷ trọng quản lý cao nhất cộng thêm 5%; tương ứng tỷ trọng giảng dạy giảm xuống 5%.

7.8. Thời điểm đánh giá

- Nhân viên khối phòng ban và nhân viên phục vụ thực hiện đánh giá kết quả công việc theo tháng, kết quả cuối năm là trung bình cộng của kết quả từng tháng.
- Những đối tượng còn lại thực hiện đánh giá quá trình cuối HK 1 và kết quả đánh giá là kết quả đánh giá cả năm học.

7.9. Các trường hợp khác

Trong các trường hợp không thể căn cứ theo tài liệu này để đánh giá, cá nhân/đơn vị chủ động đề xuất Hiệu trưởng xem xét, quyết định.

7.10. Bảng tổng hợp các biểu mẫu tiến hành đánh giá KPIs

Các tập thể đơn vị và cá nhân tham khảo phần Biểu mẫu và Bảng đánh giá trên các biểu mẫu theo bảng hướng dẫn dưới đây:

| CÁC ĐƠN VỊ/CÁ NHÂN TIẾN HÀNH ĐÁNH GIÁ | NỘI DUNG ĐÁNH GIÁ/ HƯỚNG DẪN ĐÁNH GIÁ | KÝ HIỆU MẪU | THAM KHẢO THU' MỤC/FILE/No.Sheet |
|---------------------------------------|--|-----------------|------------------------------------|
| Ban Giám hiệu | Bản Kế hoạch Mục tiêu chất lượng | Mẫu 01/KH. MTCL | BGH/BGH_KH. MTCL |
| | Bản đánh giá (PE&DE) của Hiệu trưởng và tập thể Ban Giám hiệu | Mẫu 01/ PE&DE | BGH/BGH_PE&DE |
| | Bản đánh giá (PE) của Hiệu phó phụ trách Đào tạo | Mẫu 01/PE -1 | BGH/BGH_PE/01 |
| | Bản đánh giá (PE) của Hiệu phó phụ trách Nghiên cứu khoa học và Đảm bảo chất lượng | Mẫu 01/PE -2 | BGH/BGH_PE/02 |
| | Bản đánh giá (PE) của Hiệu phó phụ trách HSSV và CSVC | Mẫu 01/PE -3 | BGH/BGH_PE/03 |
| | Tiêu chí đánh giá CDE (<i>Dành cho tập thể BGH</i>) | Mẫu 01/CDE | BGH/BGH_CDE |
| Phòng – Ban | Bản Kế hoạch Mục tiêu chất lượng | Mẫu 02/KH. MTCL | Phòng – Ban/PB_KH. MTCL |
| | Bản đánh giá (PE&DE) của Trưởng/Tập thể đơn vị | Mẫu 02/ PE&DE | Phòng – Ban /PB_ PE&DE |
| | Bản đánh giá (PE) của các Phó trưởng đơn vị | Mẫu 02/PE | Phòng – Ban/PB_PE |
| | Tiêu chí đánh giá CDE (<i>Dành cho tập thể đơn vị</i>) | Mẫu 02/CDE | Phòng – Ban/PB_CDE |
| Nhân viên | Bản Kế hoạch hoạt động cá nhân | Mẫu 03/KH. HĐCN | Phòng – Ban/Nhân viên/ NV_KH. HĐCN |
| | Bản đánh giá (PE) của nhân viên | Mẫu 03/PE | Phòng – Ban/Nhân viên/ NV_PE |

| | | | |
|---|---|-----------------|--|
| | Tiêu chí đánh giá CPE (<i>Dành cho nhân viên</i>) | Mẫu 03/CPE | Phòng – Ban/Nhân viên/ NV_CPE |
| Khoa/Viện/Trường (Bao gồm các Trung Tâm ngang Viện) | Bản Kế hoạch Mục tiêu chất lượng | Mẫu 04/KH. MTCL | Khoa – Viện – Trường/ KVT_KH. MTCL |
| | Bản đánh giá (PE&DE) của Trưởng/Tập thể đơn vị | Mẫu 04/ PE&DE | Khoa – Viện – Trường / KVT_ PE&DE |
| | Bản đánh giá (PE) của Phó trưởng đơn vị phụ trách Đào tạo | Mẫu 04/PE –1 | Khoa – Viện – Trường / KVT_PE/01 |
| | Bản đánh giá (PE) của Phó trưởng đơn vị phụ trách Nghiên cứu khoa học và Đảm bảo chất lượng | Mẫu 04/PE –2 | Khoa – Viện – Trường / KVT_PE/02 |
| | Bản đánh giá (PE) của Phó trưởng đơn vị phụ trách HSSV và CSVC | Mẫu 04/PE –3 | Khoa – Viện – Trường / KVT_PE/03 |
| | Tiêu chí đánh giá CDE (<i>Dành cho tập thể Khoa–Viện–Trường</i>) | Mẫu 04/CDE | Khoa – Viện – Trường / KVT_CDE |
| Bộ môn/Trung tâm, Phòng thuộc Khoa/Viện/Trường trương đương cấp Bộ môn | Bản Kế hoạch Mục tiêu chất lượng | Mẫu 05/KH. MTCL | Khoa – Viện – Trường / Bộ môn – Trung Tâm – Phòng/ BM_KH. MTCL |
| | Bản đánh giá (PE&DE) của Trưởng/Tập thể đơn vị | Mẫu 05/PE&DE | Khoa – Viện – Trường / Bộ môn – Trung Tâm – Phòng/ BM_ PE&DE |
| | Bản đánh giá (PE) của Phó trưởng đơn vị | Mẫu 05/PE | Khoa – Viện – Trường / Bộ môn – Trung Tâm – Phòng/ BM_PE |
| | Tiêu chí đánh giá CDE (<i>Dành cho tập thể</i>) | Mẫu 05/CDE | Khoa – Viện – Trường / Bộ môn – Trung Tâm – Phòng/ |

| | | | | BM_CDE |
|---|--------------|---|-----------------|--|
| NGẠCH CÁN BỘ GIẢNG DẠY | MÃ | | | |
| Tập sự – Trợ giảng | TS | Bản kế hoạch hoạt động cá nhân | Mẫu 06/KH. HĐCN | Cán bộ giảng dạy/ CBGD/01_ KH. HĐCN |
| Giáo viên trung học | TH | | | |
| Giáo viên trung học cao cấp | THCC | | | |
| Giảng viên – Thạc sĩ | GV01 | | | |
| Giảng viên – Tiến sĩ | GV11 | Bản đánh giá (PE) năm học | Mẫu 06/PE | Cán bộ giảng dạy/CBGD/02_ PE |
| Giảng viên chính – Thạc sĩ | GVC01 | | | |
| Giảng viên chính – Tiến sĩ | GVC11 | | | |
| Phó Giáo sư | PGS1 | Tiêu chí đánh giá và hướng dẫn cho điểm <i>(Dành cho CBGD)</i> | Mẫu 06/CPE | Cán bộ giảng dạy/ CBGD/03_ CPE |
| Giáo sư/GV cao cấp | GS1 | | | |
| Giáo viên TDTT | TDTT | | | |
| Giảng viên giữ các chức vụ quản lý/kiêm nhiệm | | | | Tham khảo mục 7.7 Đánh giá tổng hợp cho GV giữ chức vụ quản lý/kiêm nhiệm |

8. KẾT LUẬN

Để có thể áp dụng hệ thống KPIs trong trường hiệu quả theo như mục tiêu và tiến độ đề ra, Nhà trường sẽ triển khai theo lộ trình và áp dụng các biện pháp hỗ trợ như sau:

- Trong năm đầu áp dụng, kết quả KPIs chỉ tính trên 30% tổng lương tăng thêm của mỗi cá nhân, lộ trình áp dụng KPIs giai đoạn tiếp theo do Hiệu trưởng xem xét, quyết định.

- Lương tăng thêm được điều chỉnh hàng năm tùy theo tình hình thực tế nguồn thu của Nhà trường và quyết định của Hiệu trưởng.

- Các Phòng ban/đơn vị chức năng định kỳ tiến hành rà soát, xác định chi tiết các đầu việc và khối lượng công việc định mức chuẩn cho các vị trí cũng như các chức danh trong trường.

- Các Phòng ban/đơn vị chức năng căn cứ nhu cầu công việc của từng đơn vị để xây dựng số lao động định biên phù hợp cho từng đơn vị.

- Tiến hành rà soát, điều chỉnh Quy chế chi tiêu nội bộ đồng bộ với hệ thống KPIs.