

KHẢ NĂNG ỨNG DỤNG MỘT SỐ LÝ THUYẾT VỀ MÔ HÌNH VÀ KỸ THUẬT QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP VÀO ĐƠN VỊ SỰ NGHIỆP CÔNG LẬP TRONG BỐI CẢNH HIỆN NAY

★ TS TẠ NGỌC HẢI

Nguyên Phó Viện trưởng, Viện Khoa học tổ chức nhà nước,
Bộ Nội vụ

- **Tóm tắt:** Ứng dụng lý thuyết quản trị doanh nghiệp vào đơn vị sự nghiệp công lập là việc chủ thể quản trị sử dụng, vận dụng những tư tưởng, triết lý, mô hình... phù hợp với đối tượng của đơn vị sự nghiệp công lập để tận dụng tốt nhất tiềm năng và cơ hội hướng tới đạt được mục tiêu đề ra trong thực hiện chức năng cung cấp dịch vụ công và phục vụ quản lý nhà nước. Bài viết bàn đến một số lý thuyết và các vấn đề đặt ra cùng đề xuất quan điểm, giải pháp ứng dụng lý thuyết quản trị doanh nghiệp đối với đơn vị sự nghiệp công lập nhằm cụ thể hóa Nghị quyết Hội nghị lần thứ sáu Ban Chấp hành Trung ương khóa XII về tiếp tục đổi mới hệ thống tổ chức và quản lý, nâng cao chất lượng và hiệu quả hoạt động của các đơn vị sự nghiệp công lập.
- **Từ khóa:** Quản trị doanh nghiệp; đơn vị sự nghiệp công lập; ứng dụng lý thuyết quản trị doanh nghiệp vào đơn vị sự nghiệp công lập.

1. Quản trị doanh nghiệp và một số lý thuyết về mô hình, kỹ thuật quản trị doanh nghiệp

(1) Quản trị doanh nghiệp

Trong các văn bản pháp lý hiện hành chưa có quy phạm giải thích từ ngữ đối với cụm từ “quản trị doanh nghiệp”. Trên cơ sở kết quả nghiên cứu quy định hiện hành, kết hợp với quan niệm trong những tài liệu khác nhau, tác giả cho rằng: Quản trị doanh nghiệp (tiếng Anh là Corporate governance governance) là quá

trình tác động liên tục, có tổ chức, theo chức năng của chủ thể quản trị với đối tượng quản trị dựa trên những nguyên tắc, công cụ hợp pháp nhằm sử dụng một cách tốt nhất những tiềm năng và cơ hội để sản xuất - kinh doanh của doanh nghiệp, đạt được mục tiêu chung của doanh nghiệp và mục tiêu riêng của mỗi thành viên một cách hợp lý, cân bằng lợi ích của các bên.

Khái niệm nêu trên về quản trị doanh nghiệp cho thấy một số đặc điểm như sau:

Thứ nhất, là quá trình tác động liên tục, có tổ chức, có hướng đích của chủ doanh nghiệp tới tập thể những người lao động trong doanh nghiệp. Đặc điểm này cho thấy quản trị khác những công việc khác của doanh nghiệp như: kinh doanh, huy động vốn, lựa chọn nhà cung cấp...

Thứ hai, mục tiêu và nội dung của quản trị doanh nghiệp là sử dụng một cách tốt nhất những tiềm năng và cơ hội để tiến hành hoạt động sản xuất - kinh doanh của doanh nghiệp nhằm đạt được mục tiêu chung của doanh nghiệp và mục tiêu của mỗi thành viên trong doanh nghiệp một cách hợp lý, cân bằng lợi ích của các bên.

Thứ ba, cũng giống như các quan hệ xã hội khác, quản trị doanh nghiệp có chủ thể quản trị (có thể là cá nhân hoặc tập thể) và đối tượng quản trị (người lao động trong doanh nghiệp). Trong đó, nhân tố quan trọng để đạt được mục tiêu của doanh nghiệp là người lao động trong doanh nghiệp với tinh thần, thái độ, kiến thức và kỹ năng làm việc hiệu quả.

Thứ tư, công cụ quản trị là các nguyên tắc, quy tắc, quy trình công việc... do doanh nghiệp xây dựng trên cơ sở pháp luật và bảo đảm thực hiện theo cam kết của các thành viên doanh nghiệp.

(2) *Một số lý thuyết về kỹ thuật quản trị doanh nghiệp*

Quản trị theo hiệu suất (Performance Management Process - PMP)

Ở mức độ chung, hiệu suất được hiểu là việc sử dụng tốt nhất các nguồn lực đầu vào để có được kết quả đầu ra như mong muốn. Theo đó,

hiệu suất được sử dụng đối với nhiều ngành, lĩnh vực khác nhau, trong đó có quản trị doanh nghiệp. Việc xác định các nguồn lực đầu vào đối với doanh nghiệp được xác định theo những cách khác nhau theo mức độ phát triển của lý thuyết và thực tế hoạt động của tổ chức. Các yếu tố đầu vào phổ biến, thường được nhắc tới là: nhân lực, tài chính, nguyên vật liệu, kỹ thuật - công nghệ, theo đó, hiệu suất được đặt ra đối với việc sử dụng mỗi nguồn lực này. Quản trị hiệu suất hiện đại còn xem mỗi thị trường cụ thể với các yếu tố đặc thù như: sự khác biệt về

văn hóa quản trị của chủ thể; quy trình, tiêu chí và phương pháp quản lý cũng được xem là các yếu tố đầu vào trong quản trị hiệu suất. Tuy nhiên, nhìn chung PMP ở các tập đoàn lớn thường có những điểm cơ bản giống nhau đó là: tập thể đồng lòng hướng đến mục tiêu chung; điều hướng kết quả kinh doanh; sử dụng hiệu quả

nguồn nhân lực; thúc đẩy sự sáng tạo của nhân viên... Theo đó, quản trị hiệu suất đối với doanh nghiệp có bốn chức năng chính, là: hoạch định, tổ chức, lãnh đạo, kiểm soát.

Cùng với các yếu tố đầu vào nêu trên, kỹ thuật quản trị hiệu suất còn đặt ra đối với các nhà quản trị các câu hỏi: “cái gì - What” và “thế nào - How”. Được lý giải cụ thể như: với những nguồn lực như vậy sẽ đạt được cái gì (mục tiêu, kết quả, sản phẩm, uy tín...) trong khi đó, khía cạnh “thế nào” được hiểu là mục tiêu đây, kết quả ấy, sản phẩm đó đạt được như thế nào? Bằng cách nào? Nhờ vào những năng lực nào?

Một chu trình quản trị hiệu suất làm việc thường được xây dựng và triển khai theo mô hình (hình 1).

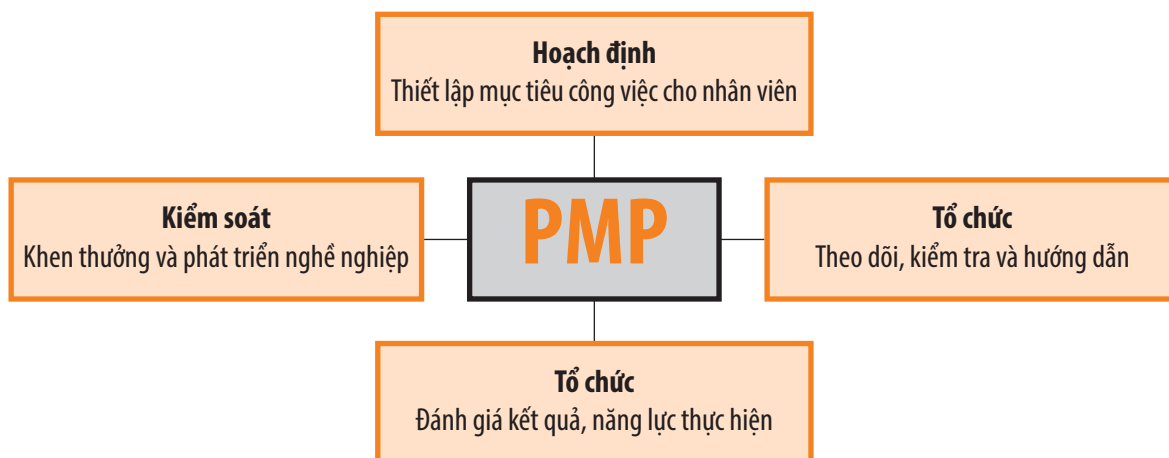
Phương pháp này do một nhóm các nhà khoa học trong đó có Albert Humphrey (1926 - 2005) nghiên cứu vào những năm 1970, từ kết quả của một dự án do Viện Đại học Leland Stanford Junior (thường được gọi là Viện Đại học Stanford) của Hoa Kỳ thực hiện. Phân tích SWOT (SWOT Analysis) - ma trận SWOT là một kỹ thuật phân tích hiệu quả trong việc hoạch định chiến lược, xây dựng kế hoạch dài hạn của các tổ chức lớn dựa vào việc xác định điểm mạnh (strengths) và điểm yếu (weaknesses) để từ đó tìm ra cơ hội (opportunities) và nguy cơ - thách thức (threats) của một tổ chức⁽¹⁾.

Trên cơ sở phân tích và kết hợp các yếu tố trên, ma trận SWOT được hình thành với 4 nội dung: điểm mạnh - cơ hội; điểm yếu - cơ hội; điểm mạnh - nguy cơ; điểm yếu - nguy cơ. Các bước để lập ma trận như sau: đầu tiên là liệt kê các điểm mạnh của tổ chức, tiếp đến là liệt kê

các điểm yếu của tổ chức, tiếp theo liệt kê các cơ hội doanh nghiệp có được từ bên ngoài tổ chức, tiếp tục liệt kê các nguy cơ doanh nghiệp phải đối mặt từ bên ngoài tổ chức; trên cơ sở đó phân tích xác lập thông tin kết hợp điểm mạnh bên trong với cơ hội bên ngoài, phân tích xác lập thông tin kết hợp điểm yếu bên trong với cơ hội bên ngoài, làm tương tự như vậy với điểm mạnh bên trong và mối đe dọa bên ngoài, điểm yếu bên trong với nguy cơ bên ngoài. Qua phân tích SWOT, có thể đánh giá triển vọng của một vấn đề hay một chủ thể nào đó như một công ty, hoặc một sản phẩm, nhãn hiệu, một ý tưởng kinh doanh... SWOT cũng có thể được áp dụng để phân tích tình hình của đối thủ cạnh tranh.

Ưu điểm của quản trị hiệu quả theo mô hình phân tích SWOT là không tốn nhiều chi phí, điều này tiết kiệm được một khoản ngân sách cho doanh nghiệp; giúp đưa ra những kết quả quan trọng về 4 thành tố là điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức để quản trị tốt hơn.

Hình 1: Mô hình chu trình quản trị theo hiệu suất (PMP)



Nguồn: Tạ Ngọc Hải (Chủ biên): Áp dụng phương thức quản trị doanh nghiệp đối với đơn vị sự nghiệp công lập ở Việt Nam - Nxb. Tư pháp, 2023, tr.17.

Quản trị theo chỉ số hoàn thành nhiệm vụ KPI

KPI (Key Performance Indicators) là chỉ số đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ của cá nhân, nhóm và cao hơn là cả tổ chức trong thời gian xác định như: tuần, tháng, quý, năm, trung hạn, dài hạn. Với ba nội dung chính là: nhiệm vụ, quyền hạn và quyền lợi, KPI được xác lập thực hiện với tổ chức qua kế hoạch thể hiện mục tiêu cần đạt được, các nhiệm vụ được xác định để đạt được mục tiêu, quyền hạn, nguồn lực cần có để thực hiện nhiệm vụ hướng tới đạt mục tiêu đề ra và quyền lợi được hưởng khi hoàn thành kế hoạch. Đối với cá nhân, cũng dựa trên nền tảng căn bản là nhiệm vụ, quyền hạn, quyền lợi nhưng được thể hiện qua bản mô tả công việc với các chỉ tiêu, số lượng, yêu cầu, thời gian hoàn thành và nguồn lực bảo đảm đối với công việc hoàn thành. Do mức độ định lượng, định tính cao nên KPI được đánh giá là có nhiều ưu điểm trong đảm bảo yêu cầu về công khai, minh bạch, công bằng trong đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ của tổ chức, cá nhân. Cũng chính vì ưu điểm đó mà hiện nay KPI được áp dụng phổ biến trong quản trị tổ chức đối với cả khu vực công và tư. Tuy vậy, thực tế quản trị tại các doanh nghiệp cho thấy: biện pháp quản lý này cũng tạo ra nhiều áp lực đối với vị trí trưởng các bộ phận và người làm việc trong tổ chức.

Quản trị cạnh tranh

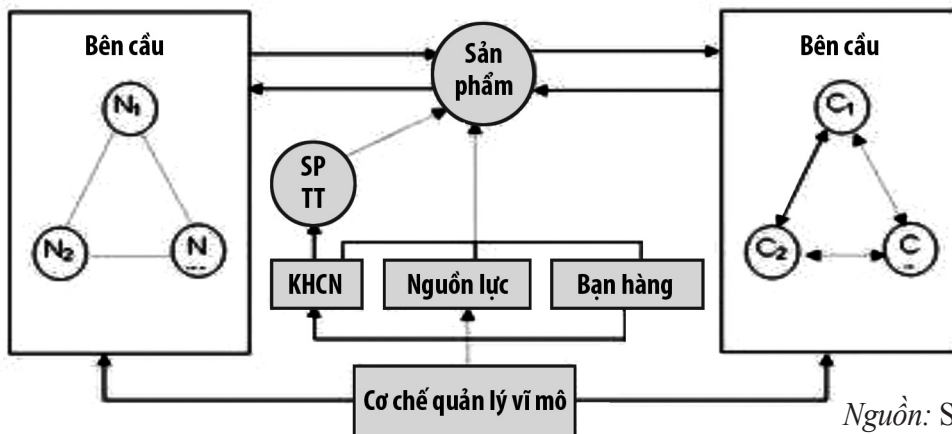
Quản trị cạnh tranh (Competition Management) cũng là một trong những phương thức được áp dụng phổ biến trong hoạt động sản xuất, kinh doanh, cung ứng dịch vụ của các doanh nghiệp. Phổ biến bởi vì trong kinh tế thị trường có nhiều sản phẩm, dịch vụ được đưa ra để người tiêu dùng lựa chọn sử dụng nên cạnh tranh sẽ tạo ra lợi thế từ đó, mở rộng thị phần, tăng lợi nhuận của doanh nghiệp. Cũng vì việc mở rộng thị phần làm tăng lợi nhuận nên cạnh tranh được thực

hiện với nhiều biện pháp, hình thức khác nhau, theo đó, có không ít những hình thức, biện pháp tiêu cực để triệt hạ đối thủ. Vì thế, cạnh tranh bị đánh giá là xấu, không ưu việt như thi đua trong kinh tế bao cấp. Thực ra, cách thức nào cũng có những ưu điểm, hạn chế nhất định, vì vậy, để kiểm soát hạn chế, phát huy ưu điểm, cần có sự điều chỉnh của Nhà nước với hệ thống pháp luật và bộ máy nhân lực làm việc liêm chính. Không nhất thiết phải tuyệt đối hóa với cái này hay cái kia, cần vận dụng tốt các ưu điểm, kiểm soát hiệu quả những hạn chế sẽ tạo được ưu thế trong sử dụng mỗi hình thức phù hợp với quy mô, tính chất tổ chức.

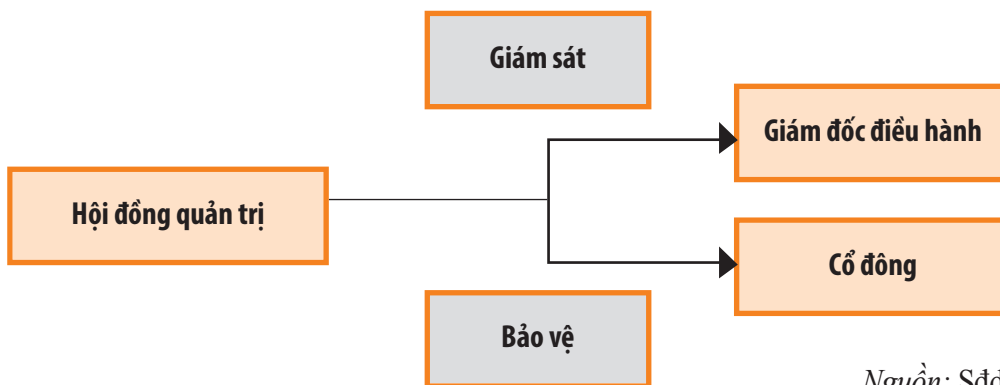
Lý thuyết về quản trị cạnh tranh đưa ra nhiều hình thức cạnh tranh khác nhau theo hướng tiếp cận phân loại khác nhau. Các hình thức cạnh tranh phổ biến, thường được đề cập là: giá cả, sản phẩm, nguồn lực. Mỗi hình thức lại được phân tích chi tiết để theo đó tạo ra lợi thế của doanh nghiệp, ví dụ: cùng loại sản phẩm có những mẫu mã, kiểu dáng, chất lượng, tiện ích với người tiêu dùng khác nhau, theo đó, hình thành lợi thế cạnh tranh về tính độc đáo của sản phẩm. Cùng với các biện pháp, hình thức nêu trên, lý thuyết quản trị cạnh tranh hiện đại đưa ra những biện pháp, hình thức mới, cụ thể hơn, tạo thuận lợi cho việc lựa chọn chiến lược phát triển doanh nghiệp như: cạnh tranh công nghệ; cạnh tranh thị phần; cạnh tranh nhân lực; cạnh tranh thông qua liên kết; cạnh tranh với việc thực hiện đa chức năng của doanh nghiệp... Có thể khái quát quản trị cạnh tranh qua hình dưới đây:

Ưu điểm của quản trị cạnh tranh là tạo ra lợi thế cạnh tranh, đó là những gì làm cho doanh nghiệp nổi bật, trong khi các đối thủ cạnh tranh khác lại không làm được điều này. Nhờ đó, doanh nghiệp sẽ hoạt động tốt hơn so với những doanh nghiệp khác. Đây là yếu tố cần thiết phải có, giúp

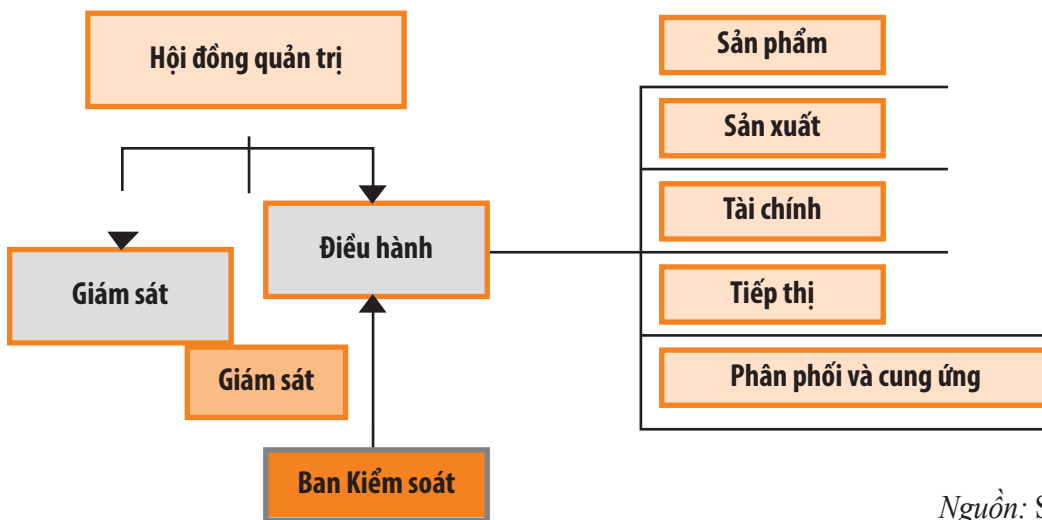
Hình 2: Các quan hệ cạnh tranh trong hoạt động trao đổi trên thị trường



Hình 3: Mô hình quản trị theo Hội đồng quản trị Anh - Mỹ



Hình 4: Mô hình quản trị theo Hội đồng quản trị của Đức



công ty ngày càng thành công và tồn tại lâu dài, khác biệt so với đối thủ cạnh tranh.

Quản trị sử dụng mô hình tổ chức Hội đồng quản trị

Kết quả nghiên cứu cho thấy có một số mô hình tổ chức Hội đồng quản trị phổ biến là: mô hình Anh - Mỹ (Anglo - Saxon), mô hình của Cộng hòa liên bang Đức, mô hình của Nhật Bản, mô hình “gia đình” của Ấn Độ. Mỗi mô hình có những ưu điểm, nhưng cũng có những hạn chế. Tuy vậy, ưu điểm nổi bật của quản trị bằng hình thức tổ chức Hội đồng quản trị áp dụng với các công ty, trong đó có từ hai hay nhiều bên (cá nhân, tổ chức) trở lên, thỏa thuận với nhau thông qua hình thức pháp lý nhất định (hợp đồng, điều lệ, quy chế), sử dụng tài sản hay khả năng của mình vào hoạt động chung và chia lợi nhuận thu được từ hoạt động đó, theo đó, vừa phát triển, bảo vệ được lợi ích của công ty và lợi ích của cổ đông. Hình 3, 4 dưới đây mô phỏng các mô hình quản trị sử dụng tổ chức hội đồng, trong đó, hội đồng quản trị thực hiện hai chức năng là giám sát và bảo vệ, tương thích với các chức năng này là đối tượng giám sát, bảo vệ phù hợp.

Khác với mô hình Anh - Mỹ, mô hình hội đồng quản trị của Đức thực hiện hai chức năng giám sát và điều hành với hai cơ cấu tổ chức tương ứng của hội đồng. Hình vẽ 4 cũng cho thấy chức năng điều hành được thực hiện bởi hội đồng với các nội dung như: sản xuất, sản phẩm, tài chính, tiếp thị, cung ứng... thay vì các cá nhân điều hành lĩnh vực như các công ty của Việt Nam.

Khác với mô hình của Đức hay Anh - Mỹ, mô hình quản trị theo hội đồng của Nhật Bản lấy mối quan hệ bền tốt giữa các đối tác là giá trị cốt lõi để từ đó thực hiện chức năng quản trị.

Quản trị nhân lực theo mô hình Michigan

Là mô hình quản trị nhân lực được phát triển ở Đại học Michigan tại Hoa Kỳ vào những năm

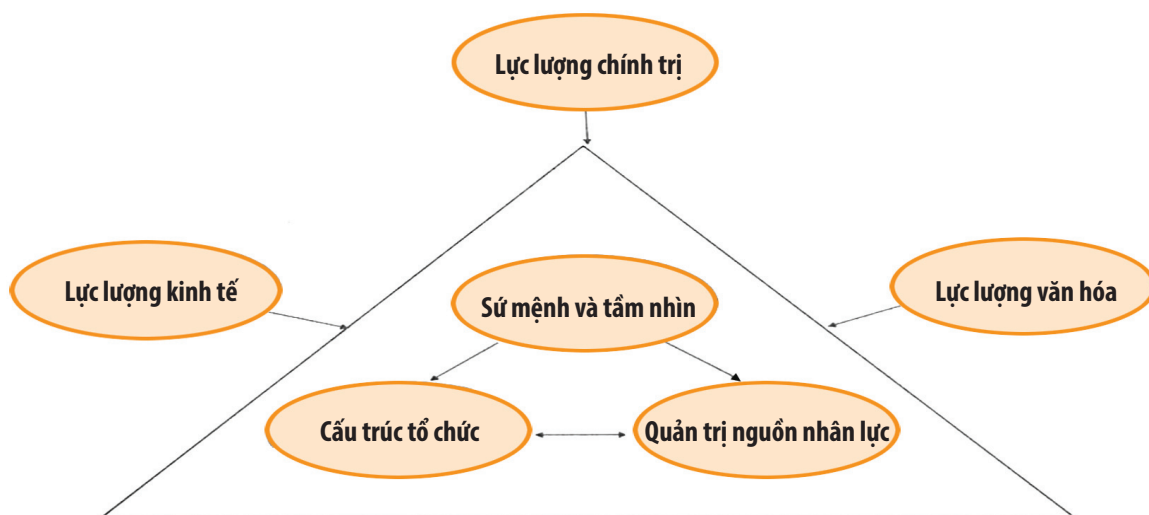
đầu của thập niên 80. Mô hình này được nhiều doanh nghiệp hiện nay sử dụng, có đặc trưng là lấy hiệu quả công việc làm thước đo, nhấn mạnh rằng cần phải có sự gắn kết giữa hoạt động nhân sự trong tổ chức với cấu trúc tổ chức, sứ mệnh tầm nhìn, chiến lược kinh doanh. Hiệu quả công việc, sự thăng tiến nội bộ được chú trọng; kết quả làm việc, năng lực của nhân viên sẽ được ghi nhận và kiểm nghiệm trong quá trình làm việc và đánh giá. Đãi ngộ nhân viên liên quan chặt chẽ đến hiệu quả công việc và thành tích của họ. Đào tạo, bồi dưỡng cũng được quan tâm để phát triển, thăng tiến và tạo động lực.

Trong đó, các yếu tố bên ngoài, gồm: Các lực lượng chính trị (Political forces); các lực lượng văn hóa (Cultural forces) và các lực lượng kinh tế (Economical forces) và các yếu tố bên trong, gồm: sứ mệnh, tầm nhìn (Mission and strategy); Quản trị nhân lực (HR management); Cấu trúc tổ chức (Organisation Structure). Theo đó, hiệu quả công việc là thước đo năng lực của nhân lực tổ chức.

Quản trị nhân lực theo mô hình Harvard

Là mô hình được đánh giá là tạo ra một bước ngoặt lớn trong quá trình hình thành các khái niệm và chính sách nhân sự. Mô hình Harvard có đặc trưng là lấy con người làm trung tâm, người lao động sẽ chịu tác động bởi 3 yếu tố: chế độ làm việc, các dòng di chuyển nhân lực và mức lương bổng. Do lấy con người làm trung tâm, mô hình này coi trọng vấn đề giao tiếp, đối thoại, phản hồi, tạo động lực và vai trò lãnh đạo lấy sự hài lòng cho đội ngũ nhân viên làm nền tảng để làm việc và phát triển. Con người có thể làm mọi thứ nếu nhận được sự khích lệ hợp lý, do đó mô hình này có thể thúc đẩy đổi mới, sáng tạo ở nhân viên. Mô hình này đòi hỏi có sự tham gia của tất cả các bên, bao gồm những người có quyền lợi liên quan đến quá trình thực hiện và kết quả của các chính

Hình 5: Mô hình quản trị nhân lực Harvard



Nguồn: Sđd, tr.57.

sách nhân sự. Mô hình Harvard được khen ngợi vì nó giúp các nhà lãnh đạo và chiến lược nhân sự nhìn thấy HRM trong một bối cảnh rộng lớn hơn. Bằng cách xem xét sự cân bằng giữa nhân viên, hoạt động và quản lý, mô hình cung cấp một khuôn khổ mạnh mẽ để củng cố công việc nhân sự hiệu quả. Tuy nhiên, chưa nêu bật quy trình xây dựng và thực hiện các chính sách quản lý nguồn nhân lực cũng như chưa chỉ ra được câu hỏi về chiến lược và chính sách nhân sự nào phù hợp với chiến lược kinh doanh hay cơ cấu tổ chức cụ thể.

2. Ứng dụng lý thuyết về kỹ thuật quản trị doanh nghiệp đối với đơn vị sự nghiệp công lập và các vấn đề đặt ra

(1) Thực tiễn đổi mới tổ chức và hoạt động của đơn vị sự nghiệp

Đổi mới tổ chức và hoạt động của đơn vị sự nghiệp được đặt ra trong các văn bản của Đảng, pháp luật cụ thể như:

Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XII của Đảng; Nghị quyết số 20-NQ/TW ngày

25/10/2017 của Hội nghị Trung ương lần thứ 6 (khóa XII) về tăng cường công tác bảo vệ, chăm sóc và nâng cao sức khỏe Nhân dân trong tình hình mới; Kết luận số 50-KT/TW ngày 30/5/2019 của Ban Bí thư Trung ương Đảng về tiếp tục thực hiện Nghị quyết Hội nghị Trung ương lần thứ 6 (khóa XI) về phát triển khoa học và công nghệ phục vụ sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa trong điều kiện kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa và hội nhập quốc tế.

Các văn bản quy phạm pháp luật điều chỉnh đối với các đơn vị sự nghiệp công lập chia thành hai nhóm: các văn bản điều chỉnh về hoạt động theo ngành, lĩnh vực và văn bản điều chỉnh về tổ chức của đơn vị sự nghiệp công lập. Có thể kể đến một số văn bản như: Luật Viên chức năm 2019; Luật Ngân sách nhà nước năm 2015; Luật Đầu tư công năm 2019; Luật Giá 2012; Luật Quản lý, sử dụng tài sản công năm 2017... Cho đến nay, chưa kể đến tổ chức, biên chế trong công an, quân đội và khu vực doanh

nghiệp nhà nước, cả nước đã có khoảng 58.000 đơn vị sự nghiệp công lập với 2,5 triệu biên chế, giữ vai trò chủ đạo, cung cấp hầu hết dịch vụ sự nghiệp công, liên quan đến mọi người, mọi nhà và toàn xã hội như: dịch vụ y tế, giáo dục - đào tạo, khoa học - công nghệ, văn hóa, thể dục thể thao...

Nghị quyết Hội nghị lần thứ sáu Ban chấp hành Trung ương khóa XII về tiếp tục đổi mới hệ thống tổ chức và quản lý, nâng cao chất lượng và hiệu quả hoạt động của các đơn vị sự nghiệp công lập đã đề ra các nhiệm vụ, giải pháp, trong đó, có giải pháp “Nâng cao năng lực quản trị của đơn vị sự nghiệp công lập” với những nhiệm vụ cụ thể như: Đổi mới phương thức quản lý, nâng cao năng lực quản trị đơn vị, bảo đảm chặt chẽ, hiệu quả, góp phần nâng cao chất lượng hoạt động cung ứng các dịch vụ sự nghiệp công; nâng cao chất lượng quản trị tài chính, tài sản công của đơn vị; áp dụng mô hình quản trị đối với các đơn vị sự nghiệp tự bảo đảm chi thường xuyên và chi đầu tư như mô hình quản trị doanh nghiệp; nâng cao hiệu lực, hiệu quả cơ chế hội đồng trường trong các trường đại học theo hướng hội đồng trường là cơ quan thực quyền cao nhất của trường đại học; bí thư đảng ủy kiêm chủ tịch hội đồng trường. Theo đó, đặt ra sự cần thiết, nhu cầu học hỏi các mô hình, kỹ thuật quản trị từ nước ngoài, từ doanh nghiệp đối với đơn vị sự nghiệp công lập.

(2) Một số vấn đề đặt ra

Các phân tích trên đây cho thấy các ưu điểm của một số mô hình, kỹ thuật quản trị doanh nghiệp trong việc giúp doanh nghiệp đạt được các mục tiêu cả dài hạn và ngắn hạn, theo đó, tạo ra cho doanh nghiệp những hướng đi riêng đưa tới thành công.

Tuy nhiên, kết quả nghiên cứu, khảo sát thực tế do Đề tài khoa học cấp Bộ của Bộ Nội vụ năm

2021 cho thấy: việc ứng dụng lý thuyết về quản trị doanh nghiệp đối với đơn vị sự nghiệp công lập sẽ gặp những khó khăn, vướng mắc như⁽²⁾:

Thứ nhất, về nhận thức lý luận. Cho đến nay, nhận thức lý luận đối với vấn đề này còn khá khác nhau. Trên phương diện học thuật, giữa quản lý với quản trị không hoàn toàn đồng nhất, tuy vậy định hình rõ nét sự khác biệt giữa quản lý với quản trị mới chỉ đạt được ở mức tương đối. Mặt khác, sự phân tách giữa tương đồng và khác biệt nội hàm của các vấn đề nghiên cứu phụ thuộc vào quan điểm tiếp cận nghiên cứu giữa quản lý với quản trị, thực tế pháp luật hiện đang theo hướng hội đồng quản trị thực hiện chức năng quản lý. Tương đồng và khác biệt còn thể hiện trong những nội dung khác của vấn đề như: mục tiêu, chức năng, nguyên tắc, phương thức... giữa quản lý với quản trị. Có quan điểm cho rằng, đơn vị sự nghiệp công lập, doanh nghiệp có đặc điểm, chức năng, mục tiêu, nhiệm vụ, cơ chế vận hành khác nhau, vì vậy, “Không thể áp dụng phương thức quản trị doanh nghiệp đối với đơn vị sự nghiệp công lập”. Thực tế áp dụng phương thức quản trị doanh nghiệp đối với một số doanh nghiệp của Việt Nam cũng cho thấy chưa đưa lại những kết quả khả quan như mong muốn. Đối với doanh nghiệp quản trị là phổ biến (quản trị công việc, quản trị nhân lực, quản trị tài chính, quản trị khách hàng, quản trị rủi ro...); đối với các đơn vị sự nghiệp quản lý là phổ biến (quản lý thực hiện nhiệm vụ, quản lý viên chức, quản lý vị trí việc làm, quản lý tài chính...). Trong văn bản quy phạm pháp luật hiện hành, sử dụng quản lý là phổ biến (chỉ mới có Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Giáo dục đại học, tại Khoản 1 Điều 16 quy định hội đồng trường của trường đại học công lập là tổ chức quản trị, thực hiện quyền đại diện của chủ sở hữu và các bên

có lợi ích liên quan). Trong văn kiện của Đảng sử dụng quản trị với với các cấp độ như: quản trị quốc gia, quản trị nhà nước, năng lực quản trị, chất lượng quản trị tài chính, tuy vậy, chưa có quy phạm giải thích từ ngữ đối với những cụm từ trên.

Để vượt qua những khó khăn, vướng mắc trên phương diện nhận thức cần: nhận thấy quan điểm đổi mới cơ chế quản lý đối với đơn vị sự nghiệp công lập ở nước ta là rõ ràng, nhất quán, vì vậy cần tiếp tục quán triệt sâu sắc hơn quan điểm của Đảng về đổi mới quản lý đơn vị sự nghiệp công lập ở nước ta; thống nhất nhận thức về sự cần thiết, ý nghĩa của việc ứng dụng các lý thuyết, mô hình, kỹ thuật quản lý của doanh nghiệp đối với đơn vị sự nghiệp công lập nhằm nâng cao năng lực quản trị, đáp ứng tốt yêu cầu thực hiện chức năng cung ứng dịch vụ công, phục vụ quản lý nhà nước trong thời gian tới; triển khai tiếp các nghiên cứu ở những cấp độ cao hơn để giải quyết những vấn đề lý luận còn chưa thống nhất.

Thứ hai, kết quả rà soát pháp luật cũng như thực tế cho thấy có những khó khăn, vướng mắc liên quan đến pháp luật. Chỉ với nội dung thực hiện tự chủ (cơ sở để ứng dụng mô hình lý thuyết, phương thức... về quản trị doanh nghiệp) đối với đơn vị sự nghiệp công lập đã liên quan đến nhiều văn bản khác nhau của hệ thống, trong đó có nhiều văn bản luật thực tiễn. Triển khai thực hiện Nghị định số 150/2020/NĐ-CP ngày 25/12/2020 của Chính phủ về chuyển đơn vị sự nghiệp công lập thành công ty cổ phần cũng không thể tránh khỏi những vướng mắc liên quan đến các văn bản luật (ví dụ: hiện nay, đơn vị sự nghiệp công lập đang được giao quản lý, sử dụng khoảng 2.378,58 triệu m² đất và khoảng 103,57 triệu m² nhà. Tuy nhiên, việc xử lý nhà, đất khi cổ phần hóa như: lập phương án sử dụng nhà, đất, xác định giá trị tài sản... chưa có trong Quyết

định số 22/2015/QĐ-TTg ngày 22/06/2015 của Thủ tướng Chính phủ cũng như văn bản pháp luật khác có liên quan). Để có được sự thống nhất, hình thành cơ sở pháp lý đồng bộ cho việc thực hiện chủ trương đổi mới tổ chức và hoạt động của đơn vị sự nghiệp công lập là vấn đề không phải “một sớm, một chiều” có thể giải quyết được.

Để khắc phục những vướng mắc trên, các cơ quan chức năng cần tiếp tục rà soát, bổ sung, hoàn thiện thể chế chính sách tạo cơ sở pháp lý thống nhất, đồng bộ trong quản lý nhà nước đối với đơn vị sự nghiệp công lập và quản trị đơn vị sự nghiệp công lập trên các mặt chủ yếu sau: (1) Khẩn trương thể chế hóa chủ trương “Đẩy mạnh cung ứng dịch vụ sự nghiệp công theo cơ chế thị trường, thúc đẩy xã hội hoá dịch vụ sự nghiệp công”; (2) Tiếp tục hoàn thiện cơ chế tự chủ, tự chịu trách nhiệm của đơn vị sự nghiệp công lập; (3) Xem xét bổ sung biện pháp bảo đảm (chế tài xử lý đối với tập thể, cá nhân lãnh đạo, quản lý) khi đơn vị sự nghiệp công lập có đủ điều kiện nhưng không áp dụng phương thức quản trị doanh nghiệp để nâng cao chất lượng, hiệu quả hoạt động của đơn vị.

Thứ ba, mức độ quyết tâm, quan tâm đến vấn đề ứng dụng mô hình lý thuyết, triết lý, phương thức... quản trị doanh nghiệp đối với đơn vị sự nghiệp công lập chưa cao, với những lý do khác nhau (hình 6).

Trong thời gian tới, cần đẩy mạnh công tác tuyên truyền, phổ biến, chỉ đạo quyết liệt, mạnh mẽ trong thực hiện cơ chế tự chủ, chuyển đơn vị sự nghiệp thành công ty cổ phần nhằm nâng cao mức độ quyết tâm, quan tâm và tạo cơ sở cho việc ứng dụng mạnh mẽ các mô hình lý thuyết, triết lý, phương thức... quản trị doanh nghiệp đối với đơn vị sự nghiệp công lập.

Thứ tư, năng lực quản trị của chủ thể quản trị đơn vị sự nghiệp công lập. Kết quả nghiên cứu

Hình 6: Mức độ quyết tâm trong ứng dụng phương thức quản trị doanh nghiệp

Nội dung lựa chọn	Quan tâm	Không quan tâm
Không phù hợp, khó áp dụng	26.6%	73.4%
Vướng mắc nhiều đến cơ chế, pháp luật	12.8%	87.2%
Khó khăn trong thực hiện	20.4%	79.6%
Không ảnh hưởng nhiều đến lợi ích	32.5%	67.5%
Lý do khác:	0%	0%

cho thấy chất lượng nhân lực của đơn vị sự nghiệp công lập vừa là thách thức, vừa là khó khăn, vướng mắc không chỉ trong thực hiện tự chủ mà cả trong quản trị đơn vị sự nghiệp công lập. Kết quả đánh giá chất lượng thành viên hội đồng (tỷ lệ lựa chọn chất lượng chưa cao là 38.9%) và chất lượng quản trị của hội đồng (kết quả lựa chọn tốt và rất tốt cũng chỉ là 64.3%) đối với một số đơn vị sự nghiệp công lập thể hiện điều đó. Chất lượng nhân lực của đơn vị sự nghiệp công lập còn thể hiện qua chất lượng viên chức, người lao động theo chế độ hợp đồng thông qua tuyển dụng, sử dụng lao động. Kết quả nghiên cứu tài liệu thứ cấp cho thấy chất lượng quản trị nhân lực của đơn vị sự nghiệp công lập chưa được như một số doanh nghiệp như: Viettel, VinGroup... nhất là viên chức quản lý cấp trung (cấp phòng và tương đương).

Do đó, trong thời gian tới cần: (1) Nâng cao năng lực quản trị của hội đồng và các cá nhân chủ chốt, lựa chọn áp dụng mô hình quản trị, mô thức lãnh đạo phù hợp với đơn vị sự nghiệp công lập; (2) Xây dựng và đồng tâm thực hiện thông điệp, triết lý quản lý sử dụng cùng biểu trưng của đơn vị sự nghiệp công lập, sử dụng hiệu quả đội ngũ quản lý cấp phòng và tương đương; (3) Từng bước chuyên nghiệp hóa công tác quản trị nhân sự đơn vị sự nghiệp công lập

theo hướng chuyên nghiệp; (4) Áp dụng phù hợp các hình thức đào tạo, bồi dưỡng để cải thiện chất lượng nhân lực của đơn vị sự nghiệp công lập, trong đó chú trọng hình thức bồi dưỡng tại chỗ, từ công việc.

Thứ năm, mức độ thích ứng và chủ động trong sử dụng công nghệ 4.0 để quản trị công việc cũng là vấn đề đối với đơn vị sự nghiệp công lập hiện nay, thể hiện ở một số khía cạnh như: nhận thức, năng lực sử dụng công nghệ của một bộ phận viên chức, người lao động chưa đầy đủ, còn hạn chế; nhân lực chuyên trách về công nghệ thông tin làm kiêm nhiệm nên ảnh hưởng rất lớn đến công tác triển khai ứng dụng công nghệ thông tin và thực hiện quản trị bằng công nghệ đối với công việc, nhân sự, tài chính; chưa khai thác, phát huy được tối đa tính năng, lợi ích của các phương tiện công nghệ thông tin và cơ sở hạ tầng, thiết bị công nghệ thông tin hiện có để nâng cao hiệu quả trong công việc cũng như trong quản trị điều hành đơn vị; trang thiết bị phục vụ cho quản trị bằng công nghệ còn hạn chế, thiếu đồng bộ, chất lượng không đồng đều.

Để giải quyết những khó khăn, thách thức này, cùng với trách nhiệm của Chính phủ, cơ quan quản lý nhà nước theo ngành, lĩnh vực và địa phương, các đơn vị sự nghiệp công lập cần nỗ lực, chủ động sử dụng những nền tảng công nghệ

hiện có để quản lý công việc, quản trị nhân lực, sẵn sàng hướng tới thích ứng với những giải pháp của cuộc Cách mạng Công nghiệp 4.0 trong thời gian tới.

Thứ sáu, cơ chế tài chính là nội dung có nhiều vướng mắc, mặc dù Chính phủ đã ban hành Nghị định số 60/2021/NĐ-CP ngày 21/6/2021 về quy chế tự chủ tài chính đối với đơn vị sự nghiệp công lập. Tuy vậy, để thực hiện chuyển đơn vị sự nghiệp công lập thành công ty cổ phần, theo đó áp dụng phương thức quản trị doanh nghiệp đối với đơn vị sự nghiệp công lập... như vậy là chưa đủ. Tỷ lệ các ý kiến được hỏi cũng đánh giá gần như vậy (93.2% đối tượng được hỏi) khẳng định không thể trả lương cho viên chức và người

lao động theo 3P (là phương thức trả lương tiên tiến được áp dụng rộng rãi đối với công ty của các nước, Việt Nam cũng đã có một số doanh nghiệp áp dụng, gồm: P1 (Pay for Position): trả lương cho vị trí công việc; P2 (Pay for Person): trả lương cho năng lực của người giữ vị trí công việc; P3 (Pay for Performance): trả lương cho kết quả đạt được của người giữ vị trí công việc) với mức lương vài chục triệu, hàng trăm triệu/ tháng như doanh nghiệp.

Trong thời gian tới, cần tiếp tục mở rộng thực hiện thí điểm đối với một số đơn vị sự nghiệp công lập trong lĩnh vực giáo dục đại học, y tế theo hướng tự chủ, cạnh tranh, quản trị đơn vị theo chỉ số KPI, BSC và trả lương 3P ❖

(1) Quách Thị Ngọc Hà: *Một số mô hình, phương pháp quản trị hiện đại áp dụng trong hoạt động lãnh đạo doanh nghiệp*, Tạp chí điện tử Lý luận chính trị, ngày 16/3/2017; <http://lyluanchinhtri.vn/home/index.php/thuc-tien/item/1918-mot-so-mo-hinh-phuong-phap-quan-tri-hien-dai-ap-dung-trong-hoat-dong-lanh-dao-doanh-nghiep.html>, truy cập ngày 31/7/2023.

(2) Tạ Ngọc Hải (Chủ biên): *Áp dụng phương thức quản trị doanh nghiệp đối với đơn vị sự nghiệp công lập ở Việt Nam*, Nxb. Tư pháp, Hà Nội, 2023, tr.111-116.

Tài liệu tham khảo:

1. Văn kiện Đảng Cộng sản Việt Nam: *Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XII; Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XIII*; Nghị quyết số 19-NQ/TW, ngày 25/10/2017 của Hội nghị lần thứ sáu Ban Chấp hành Trung ương khóa XII về *tiếp tục đổi mới hệ thống tổ chức và quản lý, nâng cao chất lượng và hiệu quả hoạt động của các đơn vị sự nghiệp công lập*.

2. Deryl, N and Tuivaiti, M.T: “*Using the Balanced Scorecard to Manage Performance in Public Sector Organisations - Issues and Challenge*”, International Journal of Public Sector Management, 2012, 25(93), pp.166-191.

(3) René AndeBner, Dorothea Grelling *et al*: “*Public Sector Management in a Globalised World*” (NPO - Management), Nov. 23, 2016.