

ỨNG DỤNG MÔ HÌNH 7S CỦA McKinsey TRONG XÂY DỰNG NHÓM NGHIÊN CỨU MẠNH Ở CÁC TRƯỜNG ĐẠI HỌC

ĐÀO MINH QUÂN

Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn, Đại học Quốc gia Hà Nội

Mô hình nhóm nghiên cứu (NNC) trong các trường đại học hiện nay đang ngày càng khẳng định vai trò quan trọng đặc biệt của nó trong việc nâng cao chất lượng đào tạo và nghiên cứu khoa học. Trong thực tế, tổ chức và hoạt động của các NNC ở các trường đại học là rất phong phú, đa dạng. Tuy nhiên, các NNC đều phải tuân theo những tiêu chí nhất định để phát triển nhóm của mình... Bài viết dưới đây đề cập tới 7 nhân tố quan trọng từ mô hình 7S của McKinsey, nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của các NNC ở các trường đại học.

Xu hướng phát triển các NNC, đặc biệt là các NNC mạnh có thể coi là một trong những giải pháp hàng đầu, mang tính đột phá của các trường đại học ở Việt Nam hiện nay. Đối với các trường đại học trên thế giới, đặc biệt là các đại học nghiên cứu thì mô hình NNC là hình thức phổ biến để tiến hành các hoạt động nghiên cứu khoa học và đào tạo, đặc biệt là đào tạo sau đại học. Hiện nay, có rất nhiều cách hiểu khác nhau về NNC. Giữa các nhà quản lý, khoa học vẫn chưa đi đến một quan điểm thống nhất. Các trường đại học thường căn cứ vào hoạt động đào tạo và nghiên cứu khoa học của mình mà đưa ra những định nghĩa riêng. Nhưng tựu trung lại, có thể quan niệm: NNC là một tập hợp các thành viên có tổ chức hoặc có tính tổ chức trong các đơn vị có chức năng nghiên cứu. Các thành viên của nhóm được tập hợp để cùng thực hiện một đề tài hoặc theo đuổi một lĩnh vực nghiên cứu xác định. Các NNC thường gắn liền với một số hay nhiều thành viên cộng tác và có chung cơ chế chia sẻ quyền lợi, trách nhiệm khi thực hiện các đề tài, nhiệm vụ nghiên cứu. Những người tham gia có thể gồm các nhà nghiên cứu trẻ, nghiên cứu sinh và các nhà khoa học thuộc các tổ chức nghiên cứu trong nước và nước ngoài cùng tham gia và tạo nên các kết quả của hoạt động nghiên cứu.

Trong khuôn khổ bài viết này, chúng tôi xin giới thiệu 7 nhân tố đặc biệt quan trọng trong mô hình 7S của McKinsey như những tham chiếu lý thuyết trong việc xây dựng NNC mạnh ở các trường đại học, qua đó góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của các NNC.

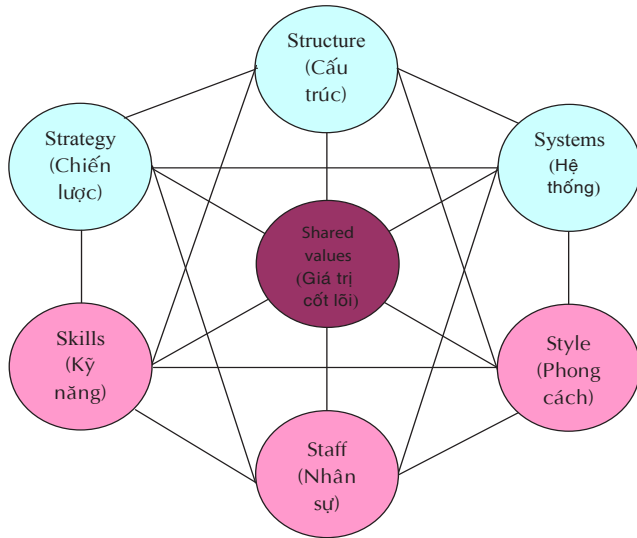


NNC Phòng thí nghiệm công nghệ nano - Đại học Quốc gia Hà Nội

Mô hình 7S của McKinsey do Tom Peters và Robert Waterman, nhân viên của Tổ chức tư vấn McKinsey & Co phát triển từ những năm 70 của thế kỷ XX trên cơ sở nghiên cứu các công ty hàng đầu tại Mỹ như: IBM, HP, Kodak, 3M, Procter & Gamble... Năm 1982, hai nhà tư vấn đã xuất bản cuốn sách với tựa đề "In Search of Excellent"¹ trong đó nêu ra 7 nhân tố nội tại trong một tổ chức cần phải được tích hợp, dung hòa để tổ chức đó hoạt động thành công. Mô hình 7S được sử dụng trong rất nhiều trường hợp khi quan điểm hòa hợp tỏ ra hữu ích nhằm tăng cường hiệu quả của tổ chức, kiểm tra ảnh hưởng, sắp xếp lại tổ chức, tìm ra cách tốt nhất để thực hiện một chiến lược đề ra của tổ chức.

Mô hình 7S của McKinsey bao gồm 7 nhân tố độc lập chia làm 2 danh mục là nhân tố cứng và nhân tố mềm².

Nhân tố cứng	Những nhân tố cứng thường dễ nhận ra và có thể được bộ phận quản lý gây ảnh hưởng trực tiếp như: chiến lược, sơ đồ tổ chức và hệ thống báo cáo, hệ thống thông tin và quy trình chính thống.
Chiến lược	
Cấu trúc	
Hệ thống	Nhân tố mềm thường không dễ mô tả, vô hình, chúng thay đổi và phát triển thường xuyên trong mỗi tổ chức - thông thường nó có tính chất cảm xúc, bản năng, rất khó nắm bắt hay đo lường và không thể hiện thành văn bản. Tuy vậy, những yếu tố mềm ít chịu tác động bên ngoài vì chúng phụ thuộc bởi con người. Đây là những yếu tố ẩn nhưng gây ảnh hưởng không nhỏ tới nhóm yếu tố cứng.
Nhân tố mềm	
Đội ngũ	
Kỹ năng	
Phong cách	Giá trị chia sẻ



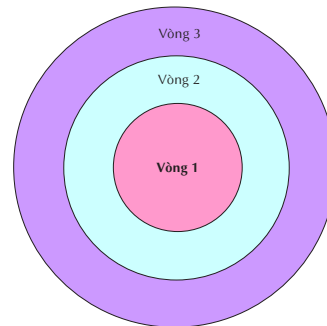
Hình 1: mô hình 7S của McKinsey mô tả tính phụ thuộc giữa các nhân tố và chỉ ra sự thay đổi của các nhân tố khi một nhân tố thay đổi

Từ việc nghiên cứu mô hình 7S của McKinsey, tác giả nhận thấy, đây thực sự là mô hình rất có ích trong xây dựng NNC mạnh tại các trường đại học ở Việt Nam hiện nay.

Cấu trúc (structure)

Cấu trúc là nhân tố quan trọng đầu tiên của một

NNC, ở các trường đại học hiện nay, cơ cấu NNC được xây dựng có những sự khác biệt nhất định. Tuy nhiên, đối với NNC mạnh, cấu trúc nhóm thường được xây dựng theo triết lý vòng hạt nhân gồm 3 vòng tròn đồng tâm³ (hình 2). Vòng thứ nhất là vòng trung tâm gồm thủ lĩnh nhóm và các thành viên cốt cán có vai trò định hướng, tổ chức, chỉ đạo thực hiện các hoạt động nghiên cứu của nhóm, trong đó vai trò của người đứng đầu có ý nghĩa quyết định. Do vậy, người đứng đầu thường là các giáo sư, chuyên gia đầu ngành của một lĩnh vực khoa học cụ thể. Định hướng nghiên cứu và hầu hết các đề tài nghiên cứu lớn, tầm cỡ đều do vòng thứ nhất quyết định và chịu trách nhiệm tổ chức các hoạt động nghiên cứu. Vòng thứ hai rộng hơn, ở ngay sau vòng thứ nhất, gồm những thành viên chịu trách nhiệm thực hiện các công việc cụ thể do vòng thứ nhất phân công và báo cáo thường xuyên các công việc đã thực hiện để vòng thứ nhất, đưa ra những quyết định tiếp theo hoặc điều chỉnh quyết định phù hợp. Các thành viên này hoạt động thường xuyên và thường là các học viên cao học, nghiên cứu sinh hay cán bộ trẻ ở các trường đại học, viện nghiên cứu. Vòng thứ 3 lớn nhất, là vòng ngoài cùng gồm những thành viên thường xuyên tham gia các hoạt động của nhóm, cộng tác chặt chẽ với nhóm trong các hoạt động đào tạo, nghiên cứu. Trong không ít trường hợp, những người tham gia còn bao gồm các nhà khoa học quốc tế. Những thành viên ở vòng này thường tạo hậu thuẫn, hỗ trợ trong nghiên cứu hoặc đưa ra những ý kiến phản biện, tư vấn, góp ý về những vấn đề nghiên cứu của nhóm.



Hình 2: cấu trúc của một NNC mạnh

Chiến lược (strategy)

Trước sự vận động, biến đổi không ngừng trong lĩnh vực nghiên cứu và đào tạo, xu thế hội nhập ngày càng cao với các trường đại học trong khu vực và trên thế giới, sự cạnh tranh diễn ra không ngừng trong việc chiếm lĩnh các đề tài nghiên cứu lớn, trọng điểm... Yêu cầu đó đòi hỏi các NNC mạnh ở các trường đại học phải đổi mới tư duy và hành động, phải mau chóng thích ứng và hội nhập với bối cảnh xã hội, môi trường học thuật mới, đồng thời không ngừng nâng cao trình độ chuyên môn, năng lực nghiên cứu,



NCC gồm các nhà khoa học trẻ tại Phòng thí nghiệm Manar - Đại học Quốc gia TP Hồ Chí Minh

phát hiện, đi sâu vào các lĩnh vực nghiên cứu mới. Việc xác định hướng nghiên cứu mũi nhọn, xây dựng những luận cứ, hệ thống lý thuyết, phương pháp và gắn lý thuyết, phương pháp nghiên cứu với thực tiễn là sự khẳng định vai trò và uy tín của các NNC, qua đó khẳng định vị thế của các trường đại học nhằm thực hiện mục tiêu hướng đến xây dựng các đại học nghiên cứu. Hiện nay, hoạt động nghiên cứu chất lượng cao ở các trường đại học tập trung chủ yếu vào các NNC mạnh nhằm xây dựng đề tài lớn, trọng điểm. Tuy nhiên, nhiều NNC chưa phát huy được thế mạnh của mình, thậm chí hoạt động còn kém hiệu quả. Nguyên nhân của tình trạng này có nhiều, song quan trọng và dễ thấy nhất là sự thiếu định hướng và chiến lược nghiên cứu lâu dài. Do vậy việc xác định hướng nghiên cứu mũi nhọn đáp ứng nhu cầu của xã hội Việt Nam trước mắt hoặc lâu dài và đang được thế giới quan tâm là nhân tố then chốt đối với hoạt động bền vững của NNC, chính nhân tố này khẳng định vị trí của NNC trong giới khoa học. Bên cạnh đó, việc xác định mục tiêu, nhiệm vụ và được định hướng bởi kế hoạch nghiên cứu mang tính chiến lược lâu dài là những yếu tố quyết định để xây dựng và phát triển NNC, đặc biệt là những NNC mạnh.

Hệ thống (systems)

Là nhân tố thể hiện quy trình hoạt động, sự phân công công việc của từng thành viên trong NNC. Đối với mỗi NNC, về cơ bản các thành viên trong nhóm thường có một lượng kiến thức về một lĩnh vực nào đó. Hoạt động của nhóm thường bắt đầu bằng quá trình hợp tác, phối hợp và tìm hiểu về những vấn đề cùng quan tâm. Mỗi cá nhân bắt đầu việc nghiên cứu, học hỏi của mình bằng cách tìm kiếm tài liệu và trao đổi về những vấn đề cần giải quyết. Trong quá trình nghiên cứu những vấn đề được quan tâm đó, nhiều sáng kiến và ý tưởng ra đời, và kết quả của việc nghiên cứu có thể là những lý thuyết mới, những cải tiến hay những phát minh khoa học... Tuy nhiên, với NNC mạnh, tính hệ

thống của nhóm được thể hiện một cách rõ ràng và các quy trình phân công công việc tương đối chặt chẽ. Trưởng nhóm thường căn cứ vào cấu trúc của nhóm và thế mạnh của từng thành viên để phân công công việc một cách cụ thể. Thông thường quy trình đó được thể hiện theo cấu trúc vòng hạt nhân như đã phân tích ở hình 2.

Phong cách (style)

Đối với việc xây dựng NNC thì phong cách được coi là một trong những nhân tố chính yếu thể hiện vai trò của người đứng đầu. Chính uy tín khoa học, năng lực nghiên cứu, xác định hướng nghiên cứu mũi nhọn, tập hợp lực lượng, huy động các nguồn kinh phí dồi dào từ các tổ chức trong nước và nước ngoài của người đứng đầu là cơ sở bền vững cho hoạt động nghiên cứu của nhóm. Nói cách khác, đó là phong cách của một nhà khoa học. Người đứng đầu có vị trí tiên quyết trong việc xác định hướng nghiên cứu và hình thành NNC, chính vì thế người đứng đầu là nhân tố quan trọng dẫn đến thành công của các NNC⁴. Do vậy, phong cách của người đứng đầu có ảnh hưởng xuyên suốt đến từng thành viên của nhóm. Để xây dựng NNC, người đứng đầu thường dựa vào ba nhân tố để tạo nên sự hợp tác, gắn kết chặt chẽ giữa các thành viên của một NNC mạnh, đó là: tình cảm thầy trò, tình cảm đồng nghiệp (*thông thường chính người đứng đầu đã dùng uy tín và sức ảnh hưởng của mình tìm kiếm công việc cho các thành viên trong nhóm*), tình cảm gia đình (*chia sẻ, động viên, hỗ trợ các thành viên trong nhóm những lúc khó khăn, hoạn nạn*). Chính người đứng đầu là “thủ lĩnh” gắn kết và dẫn dắt thế hệ trẻ, truyền bá phương pháp, tri thức cho thế hệ trẻ, giúp họ có đủ năng lực và sự tự tin trong việc đứng ra chủ trì những đề tài, dự án lớn. Điều này tạo nên sức ảnh hưởng lớn của người thủ lĩnh đến các thành viên trong nhóm và hình thành nên phong cách làm việc của nhóm.

Nhân sự (staff)

Đối với bất kỳ NNC nào, yếu tố con người đều đóng vai trò quyết định cho mọi thành công. Việc lựa chọn nhân sự phù hợp cho NNC được xem là yếu tố then chốt để hình thành nên các NNC mạnh. Qua việc nghiên cứu các NNC mạnh trong các trường đại học, tác giả nhận thấy rằng, việc lựa chọn nhân sự cho nhóm xuất phát từ triết lý của người đứng đầu (*những nhà khoa học đầu ngành*). Trong quá trình tổ chức giảng dạy, hướng dẫn luận văn, luận án..., thủ lĩnh nhóm đã lựa chọn chính những sinh viên, học viên cao học, nghiên cứu sinh hay những giảng viên trẻ do mình đào tạo tham gia vào NNC. Đó là những người cùng chung chí hướng, thật sự đam mê nghiên cứu, tâm huyết với lĩnh vực chuyên môn. Bên cạnh đó, bằng uy tín cá nhân, năng lực khoa học và mối qua hệ rộng rãi, các thủ lĩnh NNC thường mời thêm các nhà khoa học có uy tín trong và ngoài nước có cùng quan tâm đến hướng nghiên cứu làm cố vấn khoa học, đồng thời hỗ trợ cho các hoạt động nghiên cứu, đào

tao, xuất bản, tăng cường hợp tác quốc tế và sự phát triển của nhóm.

Kỹ năng (skills)

Đối với bất kỳ NNC nào, kỹ năng nghiên cứu là yếu tố bắt buộc đối với các thành viên của nhóm. Việc nắm vững các bước thực hiện một công trình nghiên cứu khoa học, cách trình bày một bài báo, công trình luận văn, luận án khoa học, hay kỹ năng tóm tắt, tổng thuật tài liệu khoa học... là những kỹ năng không thể thiếu trong quá trình nghiên cứu. Chính trong quá trình nghiên cứu theo nhóm, quá trình đào tạo lẫn nhau giữa các thành viên trong nhóm là vấn đề hết sức quan trọng. Điều này không chỉ dừng lại ở việc trao truyền những kiến thức khoa học ở từng lĩnh vực cụ thể, chuyên biệt. Trong thực tế, những thủ lĩnh nhóm còn thực hiện nhiệm vụ như là đào tạo, huấn luyện, trao truyền lại kỹ năng nghiên cứu cho thế hệ trẻ⁵. Những kiến thức, phương pháp học được từ mô hình, cách thức này hoàn toàn khác với những cách thức học trên giảng đường hoặc qua các khoá tập huấn. Quá trình này giúp cho những thành viên của nhóm rèn kỹ năng nghiên cứu, chính điều này tạo nên sự khác biệt giữa các NNC.

Giá trị được chia sẻ (shared values)

Giá trị được chia sẻ, hay còn gọi là “những mục tiêu cần đạt được” bao gồm giá trị cốt lõi của NNC, điều này được minh chứng bởi hoạt động nghiên cứu của nhóm, những công trình khoa học được công bố và những đóng góp của nhóm cho tổ chức và xã hội. Việc xây dựng các NNC sẽ tạo những điều kiện thuận lợi để các nhà khoa học, các học viên cao học, sinh viên có thể phát huy khả năng và ý tưởng táo bạo trong nghiên cứu khoa học nhằm hướng đến mục tiêu: a) Thúc đẩy các sáng kiến mới, đặc biệt là trong những lĩnh vực nghiên cứu đa ngành đang được quan tâm; b) Khai thác các nguồn lực bên ngoài để phát triển các chương trình nghiên cứu của nhóm; c) Cung cấp các chương trình giáo dục và rèn luyện trong hoạt động nghiên cứu và các kỹ năng liên quan, đặc biệt là đối với sinh viên và học viên cao học; d) Phổ biến, truyền bá tri thức khoa học qua các ấn phẩm, hội thảo, bài giảng,...; đ) Tạo điều kiện thuận lợi cho hoạt động hợp tác đa ngành giữa các học giả và đối tác thông qua mạng Internet và quá trình trao đổi thông tin; e) Cung cấp, chuyển giao các khóa đào tạo, huấn luyện, bồi dưỡng kinh nghiệm và kỹ năng chuyên môn; f) Tăng cường năng lực nghiên cứu; g) Liên kết tri thức, tận dụng được các ưu điểm về tính liên ngành; h) Huy động được các nguồn lực cả bên trong và bên ngoài cùng tham gia.

Từ đó có thể thấy rằng, chính nhân tố cốt lõi ảnh hưởng xuyên suốt tới sự phát triển các nhân tố còn lại. Cấu trúc, chiến lược, hệ thống, phong cách, nhân sự và kỹ năng của nhóm bắt nguồn từ lý do vì sao nhóm được thành lập và

mục tiêu cần đạt được là gì. Mục tiêu của nhóm được thành lập từ các giá trị của người thủ lĩnh và khi giá trị này thay đổi, các nhân tố kia sẽ thay đổi theo.

Từ việc phân tích 7 nhân tố trong mô hình 7S của McKinsey đã cho thấy: để xây dựng một NNC mạnh thì 7 nhân tố (*cấu trúc, chiến lược, hệ thống, phong cách, nhân sự, kỹ năng, giá trị cốt lõi*) cần phải được kết nối và liên kết chặt chẽ với nhau, tất cả các nhân tố này đều tác động và đan xen vào nhau theo một thể thống nhất mà bất cứ nhân tố nào thay đổi sẽ kéo các nhân tố khác thay đổi theo. Nhìn vào mô hình này, người thủ lĩnh của nhóm có thể biết được nhân tố nào cần được điều chỉnh để nâng cao hiệu quả hoặc cần duy trì trong khi các nhân tố khác thay đổi. Điều đó giúp cho NNC đạt được hiệu quả tốt nhất trong các hoạt động nghiên cứu.

7 thành tố lý thuyết trong mô hình của McKinsey là những khung lý thuyết tham chiếu quan trọng, giúp ích cho những nhà nghiên cứu, đặc biệt là trưởng nhóm và thành viên của NNC tham khảo, vận dụng vào sự vận hành của nhóm mình. Tuy nhiên, trên đây là khung lý thuyết mang tính tham khảo, đòi hỏi trưởng NNC trong quá trình xây dựng, phát triển, triển khai các hoạt động của nhóm cần thiết có sự truy vấn sâu sắc, vận dụng sáng tạo và từng bước rút kinh nghiệm trong quá trình vận dụng để mang lại hiệu quả công việc cao nhất ✍

Chú thích và tài liệu tham khảo

¹Dinh Tran, 2011, *Mô hình 7S (McKinsey & Co)*. Truy cập ngày 14.4.2014, từ <http://www.15phut.vn/giai-quyet-van-de/18-mo-hinh-7s-c%E1%BB%A7a-mckinsey>.

²Dinh Tran, 2011, *Mô hình 7S (McKinsey & Co)*. Truy cập ngày 14.4.2014, từ <http://intellidea.wordpress.com/2011/08/05/m-hnh-7s-mckinsey-co>.

³Phỏng vấn PGS.TS Nguyễn Văn Kim, Trưởng NNC Thương mại châu Á, một trong những NNC mạnh có tầm ảnh hưởng quốc tế của Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn, Đại học Quốc gia Hà Nội về kinh nghiệm xây dựng và phát triển NNC, ngày 11.4.2014.

⁴Trương Quang Học, 2008, *Kinh nghiệm xây dựng và phát triển nhóm nghiên cứu*. Truy cập ngày 12.4.2014, từ <http://www.vnu.edu.vn/210/210p19-21.pdf>.

⁵Ngọc Hà, 2013, *Sinh viên ghi danh trên tạp chí quốc tế*. Truy cập ngày 13.4.2014, từ <http://tuoitre.vn/giao-duc/567788/sinh-vien-ghi-danh-tren-tap-chi-khoa-hoc-quoc-te.html>.

- Lawrence Holpp, 2007, *Quản lý nhóm (Managing teams)*, Nxb Lao động - Xã hội.

- Vũ Cao Đàm, 2005, *Phương pháp luận nghiên cứu khoa học*, Nxb Khoa học và Kỹ thuật.

- Vũ Cao Đàm, 2007, *Đánh giá nghiên cứu khoa học*, Nxb Khoa học và Kỹ thuật.