

HỢP TÁC GIỮA TRƯỜNG CAO ĐẲNG VÀ DOANH NGHIỆP: QUY TRÌNH QUẢN LÝ LỢI ÍCH CÁC CHƯƠNG TRÌNH HỢP TÁC

Nguyễn Duy Hân

Trường Cao đẳng Ngoại ngữ và Công nghệ Hà Nội

Tóm tắt: Hợp tác giữa cơ sở đào tạo nói chung, cơ sở giáo dục nghề nghiệp với doanh nghiệp là nhu cầu tất yếu trong giai đoạn hiện nay. Điều này mang lại nhiều lợi ích cho cả hai đối tác. Các nghiên cứu về quản lý lợi ích trong những năm gần đây đã mở rộng phạm vi lợi ích trong phạm vi của từng tổ chức đơn lẻ sang những hình thức đặc biệt của mối quan hệ liên tổ chức. Theo đó, phương pháp quản lý lợi ích có những thay đổi đáng kể bởi sự tham gia của các bên trong những chương trình/dự án hợp tác cụ thể. Điều này được thể hiện rõ qua sự tham gia của mỗi bên trong quy trình quản lý lợi ích. Nghiên cứu này đề cập đến chương trình hợp tác giữa trường cao đẳng và doanh nghiệp như một hình thức của mối liên hệ liên tổ chức và phân tích sự tham gia của trường cao đẳng và doanh nghiệp trong quy trình quản lý lợi ích thông qua các giai đoạn/bước: xác định lợi ích; lập kế hoạch thực hiện lợi ích; thực hiện lợi ích; xem xét, đánh giá kết quả thực hiện lợi ích; và bổ sung, phát triển lợi ích.

Từ khóa: Doanh nghiệp, lợi ích, hợp tác, quản lý lợi ích, quy trình, trường cao đẳng.

Nhận bài ngày 25.12.2024; gửi phản biện, chỉnh sửa, duyệt đăng ngày 20.02.2025

Liên hệ tác giả: Nguyễn Duy Hân; email: buianhquan1961@gmail.com

1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Tính tất yếu của quan hệ giữa cơ sở đào tạo và doanh nghiệp (DN) đã được chứng minh bằng lý luận và thực tiễn trong giáo dục đại học (GDĐH) và giáo dục nghề nghiệp (GDNN). Ngay từ những năm đầu của thế kỷ XX, các nhà tương lai học đã dự báo về xu hướng gắn kết giữa cơ sở đào tạo và doanh nghiệp. Wilhelm Humboldt, người sáng lập ra Đại học Berlin (Đức) đã dẫn dắt nhà trường này phát triển theo ý tưởng gắn kết trường đại học với xã hội, mà trực tiếp là gắn kết với các ngành công nghiệp. Ý tưởng của Wilhelm Humboldt về sự gắn kết này được hiểu là: trường đại học, ngoài chức năng đào tạo, phải có chức năng nghiên cứu và hợp tác với các ngành công nghiệp (Tú, Quang 2023) [1]. Sự gắn kết giữa trường đại học và DN được hiện theo các phương thức như: (i) trường đại học/doanh nghiệp là một bộ phận thuộc doanh nghiệp/đại học; (ii) trường đại học và doanh nghiệp hợp tác với nhau ở những hoạt động thuộc một, một số lĩnh vực cụ thể nào đó.

Ở phương thức thứ nhất, ngày càng nhiều các cơ sở đào tạo do các tập đoàn, tổng công ty thành lập và cũng có nhiều doanh nghiệp, tập đoàn được thành lập tại/thuộc các cơ sở đào tạo. Tập đoàn sản xuất Warwick (Warwick Manufacture Group - WMG) trực thuộc Đại học Warwick, kể từ khi được thành lập vào năm 1980 đã tập trung hình thành và phát triển sao cho luôn luôn có sự gắn kết giữa đại học và doanh nghiệp. Trên cơ sở đó, Tập đoàn đã tạo ra nhiều cơ hội thực tập các kỹ năng quản lý trong phạm vi các dự án nghiên cứu hợp tác giữa đại học và doanh nghiệp. Ở Việt Nam, Trường Đại học Dầu khí Việt Nam (PetroVietnam University - PVU) là đại học công lập đặc biệt - trường đại học công lập trực thuộc doanh nghiệp do Tập đoàn Dầu khí Việt Nam đầu tư với định hướng nhằm đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao về Dầu khí cho Tập đoàn và xã hội. Trường Đại học FPT (thành lập ngày 08/9/2006) do Tập đoàn FPT đầu tư 100% vốn tạo điểm nhấn cho mình bằng phương thức đào tạo gắn kết chặt chẽ với

các doanh nghiệp. FPT đã cung cấp nguồn nhân lực chất lượng cao không chỉ của ngành Công nghệ thông tin, mà còn ở nhiều ngành, nhóm ngành khác cho các doanh nghiệp trong nước, cũng như các tập đoàn thế giới (Quân, 2023) [2].

Ở phương thức thứ hai, sự gắn kết giữa trường và DN được cụ thể bởi những hình thức hợp tác giữa trường và DN theo các lĩnh vực cụ thể. Nguyễn Duy Hân, Bùi Văn Quân (2024) giới thiệu kết quả nghiên cứu của Davey và cộng sự (2011) về 08 hình thức cơ bản hợp tác giữa trường đại học và doanh nghiệp là: (1) hợp tác trong nghiên cứu; (2) thương mại hóa các kết quả nghiên cứu; (3) thúc đẩy khả năng lưu chuyển của sinh viên; (4) thúc đẩy sự vận động, lưu chuyển của giới hàn lâm; (5) xây dựng và thực hiện chương trình đào tạo; (6) học tập suốt đời; (7) hỗ trợ tinh thần sáng tạo khởi nghiệp và các hoạt động khởi nghiệp; (8) tham gia quản trị nhà trường (Hân, Quân, 2024) [3].

Gắn kết/liên kết giữa trường đại học/cao đẳng với DN là một nhu cầu khách xuất phát từ yêu cầu phát triển của trường đại học/cao đẳng và DN. Các chương trình hợp tác giữa trường đại học/cao đẳng và doanh nghiệp với mục tiêu chính là tận dụng những điều kiện của đối tác như nhà trường cần nguồn vốn đóng góp của doanh nghiệp để thực hiện các dự án nghiên cứu và về phía doanh nghiệp có thể áp dụng các kết quả nghiên cứu vào giải quyết các vấn đề thực tế tại doanh nghiệp (Wheelen và Hunger, 2004) [4]. Các chương trình hợp tác này sẽ mang lại lợi ích cho cả hai đối tác và sẽ phát huy hiệu quả thông qua các chính sách hỗ trợ của nhà nước. Sự hợp tác này xuất phát từ lợi ích của cả hai phía. Tuy nhiên, trên thực tế, vấn đề lợi ích và quản lý lợi ích chưa được quan tâm thỏa đáng. Báo cáo Chaos của Standish Group (2007) cho thấy rằng, khoảng 70% các dự án kinh doanh thất bại. Thất bại này chủ yếu liên quan đến việc không mang lại kết quả mong đợi; ở một mức độ nào đó kém trong việc phân tích yêu cầu về mục đích, mục tiêu của dự án và do đó là mục tiêu và/hoặc lợi ích [5].

Như vậy, cần thiết phải đặt vấn đề về quản lý lợi ích nhằm thúc đẩy phát triển hợp tác giữa trường đại học/cao đẳng và DN. Nghiên cứu này tìm hiểu một khía cạnh của quản lý lợi ích (QLLI) chương trình hợp tác giữa trường cao đẳng và DN bằng việc xem xét quy trình QLLI của những chương trình hợp tác này qua các giai đoạn/các bước: lập kế hoạch thực hiện lợi ích; thực hiện lợi ích; xem xét, đánh giá kết quả thực hiện lợi ích; và bổ sung, phát triển lợi ích.

2. NỘI DUNG

2.1. Khái lược về quy trình quản lý lợi ích qua một số nghiên cứu về mô hình quản lý lợi ích

Quản lý lợi ích là lĩnh vực ngày càng được quan tâm trong quản lý chương trình và dự án. Ward, J., Taylor, P., & Bond, P. (1996) trình bày những phát hiện chính của một cuộc khảo sát năm 1994 về các hoạt động của ngành công nghiệp Vương quốc Anh trong việc đánh giá và hiện thực hóa các lợi ích của IS/IT (Information System – IS; Information technology - IT). Cuộc khảo sát giải quyết các vấn đề ảnh hưởng đến khả năng của các tổ chức trong việc hiện thực hóa toàn bộ các lợi ích của khoản đầu tư IS/IT. Những vấn đề này bao gồm: các quy trình đánh giá trước khi đầu tư; các quy trình đánh giá sau đầu tư; và cách mà tổ chức đảm bảo rằng các lợi ích được xác định sẽ được quản lý tích cực cho đến khi hiện thực hóa. Các tác giả giới thiệu mô hình quy trình quản lý lợi ích đã được sử dụng để quản lý lợi ích trong suốt vòng đời đầu tư. Mô hình QLLI này (còn gọi là mô hình “Cranfield”) có tính tương tác và tiếp tục được triển khai sau khi kết thúc dự án bằng việc dự báo/khám phá khả năng của các lợi ích tương lai để bắt đầu cho một kế hoạch mới. Mô hình này bao gồm năm giai đoạn: (1) Xác định và cấu trúc những lợi ích; (2) Thực hiện kế hoạch lợi ích; (3) Thực hiện kế hoạch lợi ích; (4) Xem xét, đánh giá kết quả; (5) Đánh giá tiềm năng phát triển hơn nữa những lợi ích [6].

Axeloc (2011) xem QLLI như một hoạt động liên tục bắt đầu trước khi chương trình được chấp nhận. Quá trình QLLI bao gồm việc xác định, giám sát và thực hiện các lợi ích xuyên suốt toàn bộ chương trình, thậm chí sau khi chương trình kết thúc. Quá trình này bắt đầu với tuyên bố tầm nhìn và tiến triển qua năm giai đoạn sau: (1) Xây dựng và duy trì chiến lược QLLI; (2)

Xác định và lập bản đồ lợi ích; (3) Lập kế hoạch hiện thực hóa lợi ích; (4) Thực thi việc hiện thực hóa lợi ích; (5) Đánh giá và xem xét việc hiện thực hóa; (6) Tối ưu hóa và tìm kiếm các lợi ích khác [7].

Jenner (2014) cho rằng, các nhà quản lý cấp cao và người ra quyết định trong bất kỳ tổ chức nào phải đối mặt với những thách thức để giải quyết mâu thuẫn giữa điều kiện kinh tế khó khăn và nhu cầu mang lại giá trị lớn hơn cho số tiền đầu tư cho các chương trình/dự án. Từ thực tế này, tác giả mô tả cách QLLI nhằm giải quyết những thách thức này. QLLI được thiết kế và áp dụng phù hợp có thể giúp giải quyết những thách thức này bằng cách tối ưu hóa lợi tức đầu tư vào sự thay đổi. Tác giả đặt ra và giải quyết những câu hỏi như: Phúc lợi và quản lý phúc lợi là gì?; Tại sao bạn cần quản lý phúc lợi và bạn sẽ nhận được gì từ nó?; Những rào cản đối với thành công là gì?; Làm thế nào để bạn vượt qua những rào cản để hiện thực hóa phúc lợi?; Làm thế nào để bạn bắt đầu và duy trì tiến độ?; Những kỹ thuật nào khả dụng cho bạn?; Những câu hỏi chính bạn nên hỏi là gì? Mô hình BM của Jenner (2014) thể hiện chu trình bao gồm các bước:

- (1) Xác định và định lượng, bao gồm xác định các phương pháp tiếp cận lợi ích, chẳng hạn như hội thảo khám phá lợi ích, lập bản đồ lợi ích và cái nhìn sâu sắc về “khách hàng”;
- (2) Định giá và thẩm định, bao gồm cả giá trị lợi ích trong điều kiện tiền tệ và định giá lợi ích phi tài chính theo điều kiện tài chính;
- (3) Lập kế hoạch hiện thực hóa lợi ích;
- (4) Hiện thực hóa, bao gồm theo dõi, thực hiện hành động khắc phục và quan trọng là sự tham gia của các bên liên quan;
- (5) Đánh giá, làm cơ sở cho việc học hỏi và cải tiến liên tục [8].

Tác giả nhấn mạnh rằng hiệu quả của các hoạt động BM này phụ thuộc vào bảy nguyên tắc quan trọng:

- (i) Căn chỉnh lợi ích với chiến lược: đảm bảo rằng các lợi ích được xác định phù hợp với mục tiêu chiến lược của tổ chức;
- (ii) Bắt đầu với mục tiêu cuối cùng trong tâm trí: xác định rõ ràng rằng kết quả mong muốn ngay từ đầu để định hướng hành động và quyết định trong suốt quá trình thực hiện;
- (iii) Sử dụng các phương pháp triển khai thành công: áp dụng các phương pháp đã được chứng minh là hiệu quả nhằm đảm bảo đạt được lợi ích mong muốn;
- (iv) Tích hợp lợi ích vào quản lý hiệu suất: kết nối việc quản lý lợi ích với các hệ thống đo lường và đánh giá hiệu suất để đảm bảo tính liên tục và khả năng đo lường;
- (v) Quản lý lợi ích từ góc độ danh mục đầu tư: Nhìn nhận và quản lý lợi ích trong bối cảnh toàn diện, bao gồm nhiều dự án và chương trình khác nhau để tối ưu hóa giá trị tổng thể;
- (vi) Áp dụng quản trị hiệu quả: Thiết lập các cơ chế kiểm soát và giám sát phù hợp để đảm bảo rằng các lợi ích được thực hiện đúng cách và đúng thời điểm;
- (vii) Phát triển văn hóa giá trị: Xây dựng một môi trường tổ chức nơi giá trị được ưu tiên, thúc đẩy sự tham gia của các bên liên quan và tạo điều kiện cho việc hiện thực hóa lợi ích lâu dài [9].

Tiêu chuẩn Quản lý Chương trình' của Viện Quản lý Dự án (PMI, 2017) nhấn mạnh rằng những lợi ích tiềm năng cần được đăng ký, phân tích, phân loại và lập kế hoạch chi tiết, theo đuổi và chuyển giao bằng quy trình gồm 5 giai đoạn: (1) Xác định lợi ích; (2) Phân tích và lập kế hoạch lợi ích; (3) Cung cấp lợi ích; (4) Chuyển đổi lợi ích; (5) Mang lại lợi ích bền vững [10].

Zwikael và Meredith (2019) đã xác định một danh sách chín công cụ tổ chức để thiết lập lợi ích ‘mục tiêu’ trong một tổ chức. Chúng bao gồm (i) bản đồ lợi ích (bản đồ phụ thuộc); (ii) trường hợp kinh doanh; (iii) bài học kinh nghiệm; (iv) sơ đồ logic đầu tư; (v) kế hoạch hiện thực hóa lợi ích (kế hoạch quản lý lợi ích); (vi) danh sách kiểm tra lợi ích; (vii) phân tích ba cột; (viii) các thước đo phân phối lợi ích và; (ix) hồ sơ lợi ích [11].

Ioannis Karamitsos, Charalampos Apostolopoulos, Moteb Al Bugami (2010) giới thiệu các mô hình QLLI của Alexander Osterwalder, Johnson, Demil và Lecocq [9]. Mô hình QLLI của Alexander Osterwalder là một trong những khuôn khổ quản lý lợi ích nổi tiếng nhất trên toàn cầu. Mô hình này tập trung vào việc xây dựng và trình bày các thành phần chính của một mô hình kinh doanh, bao gồm:

- (1) Giá trị được đề xuất: Những lợi ích mà doanh nghiệp cung cấp cho khách hàng;
- (2) Khách hàng: Nhóm khách hàng mục tiêu mà doanh nghiệp hướng đến
- (3) Kênh phân phối: Các phương tiện và kênh mà doanh nghiệp sử dụng để tiếp cận khách hàng;
- (4) Quan hệ khách hàng: Loại mối quan hệ mà doanh nghiệp muốn xây dựng với khách hàng;
- (5) Nguồn lực chính: Những tài nguyên quan trọng cần thiết cho hoạt động kinh doanh;
- (6) Hoạt động chính: Các hoạt động cốt lõi mà doanh nghiệp thực hiện;
- (7) Đối tác chính: Các đối tác quan trọng hỗ trợ hoạt động kinh doanh;
- (8) Cơ cấu chi phí: Cấu trúc chi phí của doanh nghiệp;
- (9) Dòng doanh thu: Các nguồn doanh thu chính của doanh nghiệp.

Mô hình của Johnson đề xuất năm 2018 tập trung vào việc thay đổi mô hình kinh doanh thông qua việc thay đổi các thành phần như:

- (1) Giá trị được đề xuất: Điều chỉnh những lợi ích mà doanh nghiệp cung cấp;
- (2) Mạng lưới phân phối: Thay đổi cách thức phân phối sản phẩm hoặc dịch vụ;
- (3) Cơ cấu chi phí: Điều chỉnh cấu trúc chi phí để tăng hiệu quả;
- (4) Dòng doanh thu: Tìm kiếm các nguồn doanh thu mới hoạt tối ưu hóa các nguồn lực hiện có.

Mô hình QLLI của Demil và Lecocq bao gồm ba thành phần chính:

- (1) Tài nguyên và năng lực: Những tài nguyên và khả năng mà doanh nghiệp sở hữu;
- (2) Cấu trúc tổ chức: Bao gồm chuỗi giá trị và mạng lưới giá trị mà doanh nghiệp tham gia;
- (3) Giá trị được đề xuất cho khách hàng: Những lợi ích mà doanh nghiệp cung cấp cho khách hàng.

Khái quát một số mô hình QLLI trên cho thấy, không có sự khác biệt đáng kể giữa các mô hình về học thuật và chuyên môn. Mô hình của Jenner (2014) tập trung đặc biệt vào bảy nguyên tắc bổ sung của QLLI và Axelos (2011), PMI (2017) nhấn mạnh mối liên hệ giữa QLLI và quản lý chương trình/dự án. Các nghiên cứu về QLLI ít đề cập đến vấn đề cụ thể những thách thức của các chương trình hợp tác liên tổ chức. Trong bối cảnh này, nghiên cứu của Axelos (2011); Jenner (2014); PMI (2017); Ward et al (1996) đã được sử dụng làm điểm khởi đầu cho những nghiên cứu về QLLI các chương trình hợp tác liên tổ chức.

2.2. Thực hành quy trình quản lý lợi ích để quản lý lợi ích chương trình hợp tác giữa trường cao đẳng và doanh nghiệp

2.2.1. Lựa chọn quy trình quản lý

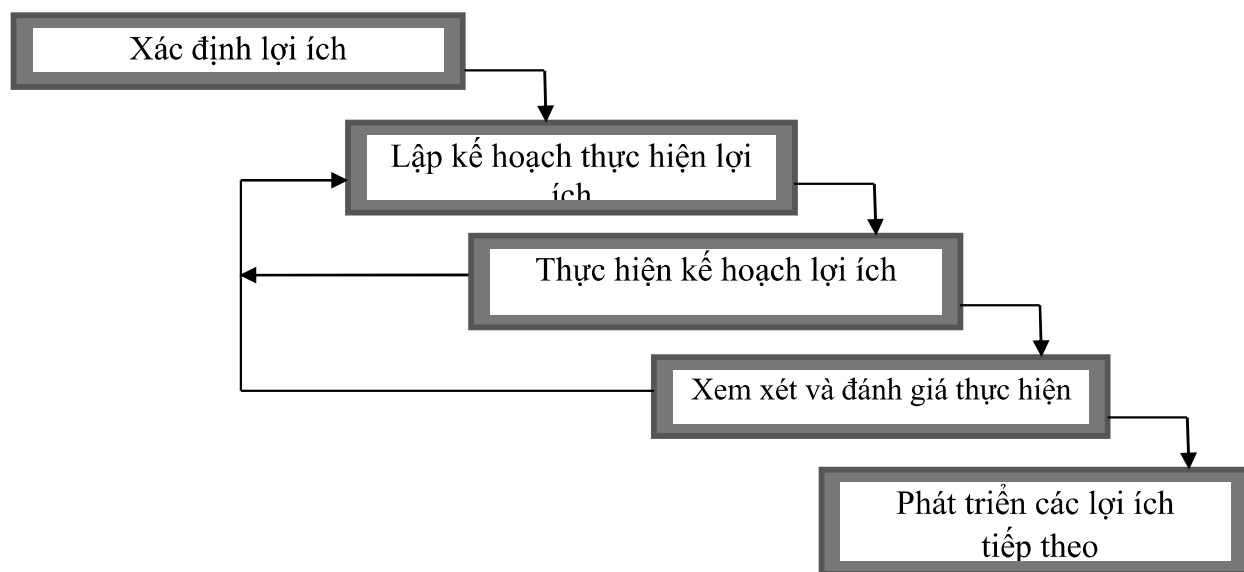
Khái quát những điểm chung trong các nghiên cứu về QLLI có thể nhận thấy, các khung quản lý lợi ích được xác định xuất phát từ những ý tưởng chính sau: (i) đánh giá giá trị tổng thể và tác động của chương trình đối với tổ chức; (ii) xác định sự phụ thuộc của các lợi ích; (iii) đảm bảo rằng các lợi ích là cụ thể, có thể đo lường được, thực tế, thực tế và liên kết với các kết quả chiến lược; (iv) đảm bảo rằng các lĩnh vực kinh doanh cam kết hiện thực hóa các lợi ích đã xác định; (v) phân tích tác động tiềm ẩn của các thay đổi chương trình đã lên kế hoạch đối với kết quả lợi ích; (vi) phân công trách nhiệm và giải trình đối với các lợi ích cần có từ chương trình.

Nghiên cứu này lựa chọn quy trình QLLI được xác định trong mô hình QLLI của Ward, J., Taylor, P., & Bond, P. (1996) và Jenner (2014) sau đó được Pettigrew và Whirp [12] phát triển để thực hành quản lý chương trình hợp tác giữa trường cao đẳng và DN. Quy trình này được

lựa chọn (Hình 1) vì nó tường minh về các bước thực hiện với nội dung được xác định cụ thể, nhờ đó cho phép giải quyết được những khác biệt trong QLLI của tổ chức với QLLI liên tổ chức. Đặc điểm của chương trình hợp tác giữa trường cao đẳng và DN được thể hiện như sau:

- Chương trình hợp tác giữa trường cao đẳng và DN (rộng ra là hợp tác liên tổ chức) phải đối mặt với nhiều thách thức khác nhau vì những chương trình hợp tác này gắn liền với sự không chắc chắn và rủi ro cao.

- Chương trình hợp tác giữa trường cao đẳng và DN đồng thời phải tuân thủ theo hai cơ cấu tổ chức khác nhau với sự khác biệt về văn hóa và theo đuổi những lợi ích riêng của mình.



Hình 1. Quy trình quản lý lợi ích

Nội dung của quy trình trên được xác định cụ thể như sau:

Bước 1: Xác định lợi ích

Đây là bước đầu tiên của quy trình QLLI. Bước này xác định rõ các lợi ích mà sự hợp tác giữa hai bên mong đợi (còn gọi là lợi ích tiềm năng) và làm rõ lý do tại sao một chương trình hợp tác giữa trường cao đẳng và DN cần được thực hiện. Sự lý giải lý do của việc hình thành chương trình hợp tác còn được xem như là phân tích động lực và nó được sử dụng để xác định các động lực chịu ảnh hưởng của mỗi tổ chức. Sau khi xác định các lợi ích tiềm năng, thì các mục tiêu đầu tư (tài chính, nhân lực,...) sẽ được xác lập. Việc đạt được mỗi mục tiêu này có thể mang lại nhiều lợi ích khác nhau đối với mỗi tổ chức cũng như cả hai bên.

Bước 2: Kế hoạch thực hiện lợi ích

Mục tiêu chính của bước này là phát triển một kế hoạch thực hiện lợi ích chi tiết cho hệ thống các lợi ích và từng lợi ích cụ thể đã được xác định (kế hoạch này sẽ được đệ trình lên lãnh đạo của hai tổ chức để phê duyệt). Kế hoạch thực hiện lợi ích mô tả đầy đủ về các lợi ích và các hoạt động sẽ được thực hiện để đạt được các lợi ích đó; đồng thời nó cũng xác định quyền sở hữu cũng như việc cung cấp các lợi ích theo thời gian (khi các lợi ích sẽ xuất hiện/được hiện thực hóa) và các nguồn lực sẽ được sử dụng. Trong nhiều trường hợp, kế hoạch thực hiện lợi ích còn bao gồm một danh sách những liên đới phụ thuộc lợi ích được ghi chép đầy đủ và được trình bày cụ thể về mối quan hệ giữa các lợi ích và những hoạt động cần thực hiện.

Bước 3: Thực hiện kế hoạch lợi ích

Thực hiện Kế hoạch lợi ích là bước quan trọng nhất của quy trình QLLI. Vì thế, bước này còn được xem như một tác nhân quan trọng để hoàn thành các mục tiêu của chương trình hợp tác giữa các bên. Việc theo dõi tiến độ của các mục tiêu và hoạt động của kế hoạch lợi ích là rất

quan trọng đối với chương trình hợp tác liên tổ chức. Điều này đạt được thông qua một loạt các cuộc họp tiến độ phù hợp có sự tham dự của hai tổ chức và các liên đới khác. Thông thường, một trong hai bên sẽ tiến cử người đại diện để đảm bảo rằng chương trình hợp tác (theo đó là kế hoạch lợi ích/hiện thực hóa lợi ích) được thực hiện đúng thời hạn nhằm đáp ứng nhu cầu phát triển của hai bên mà không bị gián đoạn và rủi ro.

Bước 4: Xem xét và đánh giá kết quả

Bước này dựa trên việc đánh giá và xem xét các kết quả sau khi hoàn thành chương trình hợp tác. Do vậy, đây là bước quan trọng để hiểu được nơi nào và làm thế nào để đạt được các lợi ích tiếp theo, và vì lý do này, có thể cần phải xem xét lại kế hoạch hiện thực hóa lợi ích (bước 2) một lần nữa.

Bước 5: Phát triển các lợi ích tiếp theo

Bước này có thể được thực hiện ở bất kỳ lúc nào trong quy trình QLLI, nhưng thông thường nó được thực hiện sau bước xem xét và đánh giá kết quả (bước 4). Nhiều nghiên cứu về quy trình QLLI cho thấy, rất khó để dự đoán trước các lợi ích trong tương lai. Theo nghiên cứu của A, khi khảo sát về nội dung của bước này trong quy trình QLLI, có gần 90% người trả lời khảo sát ủng hộ quan điểm này (khó phát triển các lợi ích tiếp theo), chỉ có rất ít số ý kiến còn lại cho rằng cần có một nhóm cụ thể để tìm kiếm các lợi ích bổ sung vào cuối chương trình hợp tác (khi chương trình đã kết thúc). Thông thường, việc phát triển các lợi ích mới sẽ liên quan đến các thay đổi hoạt động của chương trình hợp tác (nếu được tiếp tục) trong tương lai.

2.2.2. Nội dung của quy trình quản lý lợi ích chương trình hợp tác giữa trường cao đẳng và doanh nghiệp

Quy trình trên cho phép khái quát nội dung chính của mỗi bước thuộc quy trình nhằm QLLI chương trình hợp tác giữa trường cao đẳng và DN như sau:

(1) Xác định lợi ích

Xác định lợi ích của chương trình hợp tác giữa trường cao đẳng và DN phụ thuộc vào tính chất của chương trình hợp tác và sự phân định cụ thể vai trò của mỗi bên trong chương trình hợp tác.

Căn cứ vào tính chất của hợp tác giữa hai bên (được xác định theo chức năng, nhiệm vụ của trường cao đẳng là đào tạo; nghiên cứu khoa học, chuyển giao công nghệ; và cung ứng dịch vụ phục vụ cộng đồng, xã hội) nên rất nhiều chương trình hợp tác giữa trường cao đẳng và DN, trường cao đẳng thường là đơn vị chủ trì, khởi xướng sự hợp tác. Mặc dù vậy, ở bước này cả DN và trường cao đẳng đều có trách nhiệm xác định cụ thể lợi ích mà mình theo đuổi trong chương trình hợp tác đã xác định. Điều cần chú ý ở bước này là sự tìm kiếm của cả hai bên với lợi ích chung mà cả hai bên đều theo đuổi.

(2) Lập kế hoạch thực hiện lợi ích

Để lập kế hoạch thực hiện lợi ích của chương trình hợp tác, việc làm đầu tiên mà cả hai bên phải thực hiện là phân tích được các lợi ích đã xác định. Kết quả sự phân tích này cho phép đánh giá được mức độ quan trọng của những lợi ích này (xác định mức độ quan trọng của từng lợi ích đối với cả hai bên) và đánh giá được tính khả thi của việc hiện thực hóa từng lợi ích (đánh giá khả năng đạt được từng lợi ích dựa trên nguồn lực và năng lực hiện có của 2 bên và mỗi bên).

Từ kết quả của phân tích lợi ích, trường cao đẳng và DN sẽ thiết lập mục tiêu, xác định cơ cấu tổ chức và lên kế hoạch tài chính để hiện thực hóa lợi ích. Cụ thể là:

- Thiết lập mục tiêu: dựa trên phân tích lợi ích, thiết lập mục tiêu cụ thể cho chương trình hợp tác.

- Xây dựng cơ cấu tổ chức: Thành lập ban điều phối hoặc nhóm làm việc chung để giám sát và điều phối hoạt động hợp tác.

- Kế hoạch tài chính: xây dựng kế hoạch tài chính để hỗ trợ các hoạt động hợp tác, bao gồm tài trợ cho nghiên cứu và đào tạo.

(3) Thực hiện kế hoạch lợi ích

Nội dung của bước này trong quy trình QLLI chương trình hợp tác giữa trường cao đẳng và DN bao gồm:

- Triển khai hoạt động: Căn cứ vào tính chất của chương trình hợp tác, ban điều phối hoặc nhóm làm việc chung tổ chức các chương trình đào tạo, nghiên cứu và chuyển giao công nghệ theo kế hoạch thực hiện lợi ích đã được hai bên phê duyệt.

- Giám sát tiến độ: định kỳ đánh giá tiến độ đặt được so với mục tiêu đề ra

(4) Xem xét và đánh giá kết quả

Trường cao đẳng và DN thực hiện đánh giá định kỳ về hiệu quả của chương trình và điều chỉnh kế hoạch khi cần thiết.

- Đánh giá hiệu quả: Đánh giá hiệu quả của chương trình hợp tác dựa trên các chỉ số đo lường đã thiết lập

- Cải tiến chương trình: dựa trên kết quả đánh giá, đề xuất các giải pháp cải tiến để tăng hiệu quả hợp tác.

(5) Phát triển các lợi ích tiếp theo

Sau khi chương trình hợp tác đã kết thúc, trường cao đẳng và DN đề xuất các lợi ích chung và của mỗi bên cho chương trình hợp tác trong tương lai. Để tiếp tục một chương trình hợp tác tiếp theo, cả hai bên cùng phối hợp để triển khai các hoạt động:

- Thiết lập khung pháp lý: xây dựng khung pháp lý và quy định rõ ràng về quyền lợi và trách nhiệm của các bên cho chương trình hợp tác tiếp theo

- Tổ chức sự kiện trao đổi: tổ chức các sự kiện trao đổi ý tưởng và kinh nghiệm giữa trường và DN để tăng cường gắn kết.

3. KẾT LUẬN

Liên kết/hợp tác giữa trường cao đẳng và DN sẽ mang lại lợi ích cho cả hai bên và sẽ phát huy hiệu quả thông qua các chính sách hỗ trợ của nhà nước. Đó là những giao dịch vì lợi ích của cả hai bên; đẩy mạnh việc hợp tác này và khai thác giá trị của nó có thể giúp cho trường cao đẳng và DN tháo gỡ những khó khăn về tài chính, giúp đạt được hoặc duy trì ưu thế cạnh tranh trong thị trường năng động ngày nay, đồng thời đóng góp cho sự tăng trưởng kinh tế của quốc gia và đáp ứng đòi hỏi của thị trường lao động. Để vận hành và phát triển bền vững sự liên kết/hợp tác này cần sử dụng phương pháp QLLI để bổ sung cho những phương pháp quản lý chương trình/dự án truyền thống.

Quản lý lợi ích chương trình hợp tác giữa trường cao đẳng và DN được thực hiện theo quy trình gồm các bước: xác định lợi ích, lập kế hoạch thực hiện lợi ích, thực hiện kế hoạch lợi ích/hiện thực hóa lợi ích. Xem xét và đánh giá kết quả, và phát triển các lợi ích tiếp theo. Tùy theo tính chất của mỗi chương trình hợp tác mà mỗi bước sẽ được xác định nội dung cụ thể theo vai trò của mỗi bên trong chương trình hợp tác đó.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Trần Văn Tú, Bùi Nhật Quang (2023), *Hợp tác giữa cơ sở giáo dục nghề nghiệp và doanh nghiệp - Phương thức thực hiện giáo dục nghề nghiệp theo định hướng giáo dục mở*, Kỷ yếu Hội thảo “nâng cao hiệu quả gắn kết giữa doanh nghiệp với cơ sở giáo dục nghề nghiệp và giáo dục đại học”, Nxb Tài chính, ISBN 978-604-79-4549-8.
2. Bùi Văn Quân (2023), *Nhận thức và thực hành đào tạo định hướng ứng dụng*. Kỷ yếu Hội thảo Khoa học quốc tế “Đảm bảo chất lượng đào tạo sau đại học theo định hướng ứng dụng: kinh nghiệm quốc tế và thực tiễn Việt Nam”, Nxb Đại học Quốc gia, Hà Nội.
3. Nguyễn Duy Hân, Bùi Văn Quân (2024), *Hợp tác trường cao đẳng và doanh nghiệp: một số vấn đề về quản lý lợi ích các chương trình hợp tác*, Kỷ yếu Hội thảo quốc gia: Nâng cao hiệu quả

- gắn kết giữa doanh nghiệp với các cơ sở Giáo dục nghề nghiệp và Giáo dục đại học. ISBN 978-604-79-4549-8. Nxb Tài chính, Hà Nội.
4. Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2004), *Strategic Management and Business Policy: Concepts (9th ed.)*, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River
 5. The Standish Group, “*Chaos Report*”, 2007.
<http://www.standishgroup.com/search/search.php>
 6. Ward, J., Taylor, P., & Bond, P. (1996), Evaluation and realisation of IS/IT benefits: an empirical study of current practice, *European Journal of Information Systems* – Volume 4, Issue 4.
 7. Axelos (2011), *Managing Successful Programmes* (4th ed). London: Axelos Limited.
 8. Jenner, S., Managing Benefits: Optimizing the Return from Investments, APMG-Int., London.
 9. Ioannis Karamitsos, Charalampos Apostolopoulos, Moteb Al Bugami (2010), Benefits Management Process Complements Other Project Management Methodologies, *Journal of Software Engineering and Applications*.
 10. Project Management Institute – PMI (2017), *The Standard for Programme Management* (4th ed), Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
 11. Zwikael và Meredith (2019) Zwikael and Meredith (2019), Achieving strategic benefits from project investments: Appoint a project owner, *Business Horizons* Volume 63, Issue 1, pp61-71.
 12. Pettigrew, A. and Whipp, R. (1991), *Managing Change for Corporate Success*, Blackwell, Oxford, 1991.

COLLEGE-ENTERPRISE COLLABORATION: A BENEFIT MANAGEMENT FRAMEWORK FOR PARTNERSHIP PROGRAMS

Abstract: Cooperation between training institutions in general, vocational education institutions and businesses is an inevitable need in the current period. This brings many benefits to both partners. Recent studies on benefit management have expanded the scope of benefits from individual organizations to special forms of inter-organizational relationships. Consequently, benefit management methods have undergone significant changes due to the involvement of various parties in specific cooperative programs/projects. This is clearly evident through the participation of each party in the benefit management process. This study addresses the cooperative programs between colleges and enterprises as a form of inter-organizational connection and analyzes the participation of colleges and enterprises in the benefit management process through stages or steps: identifying benefits; planning benefit implementation; implementing benefits; reviewing and evaluating the results of benefit implementation; and supplementing and developing benefits.

Keywords: Enterprise, benefits, collaboration, benefits management, process, college.