

# Nghiên cứu xây dựng mô hình quản lý thể thao chuyên nghiệp ở Việt Nam

GS. TS. Lâm Quang Thành; TS. Vũ Thị Hồng Thu; ThS. Nguyễn Thị Quỳnh Mai

## TÓM TẮT:

Kết quả nghiên cứu xây dựng mô hình quản lý thể thao chuyên nghiệp đã đưa ra phương án quản lý các môn Thể thao do xã hội đầu tư, được triển khai vận hành theo chu trình Deming PDCA (Plan-Do-Check-Act) với mục tiêu, nhiệm vụ được xác định và đưa ra những giải pháp, chính sách tổ chức thực hiện dựa trên các nguyên tắc đảm bảo tính mục tiêu, tính khả thi, tính thực tiễn, tính đồng bộ và phát triển trong quá trình chuyên nghiệp hóa các môn thể thao.

*Từ khoá: mô hình, quản lý, thể thao chuyên nghiệp.*

## ABSTRACT:

The research results on building professional sport management model have given a management plan of social-invested sports, and operated by Deming Cycle PDCA (Plan-Do-Check-Act) with the defined objectives and tasks. It has also provided solutions and policies for implementation based on the principles to ensure the objective, feasible, practical, synchronism and development aspect in the professionalized process of sports.

*Keywords: model, Management, Professional Sports*

## 1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Thể thao chuyên nghiệp (TTCN) bước đầu được hình thành ở nước ta, tạo điều kiện để nâng cao chất lượng thể thao thành tích cao (TTTTTC) cũng như nâng cao chất lượng công tác tổ chức, điều hành các môn thể thao ở cấp quốc gia, trọng tâm là quản lý và điều hành các câu lạc bộ (CLB) thể thao và các giải TTTTT mang tính chuyên nghiệp.

Tính đến thời điểm hiện tại, mô hình TTCN về mặt pháp lý và thực hành mới chỉ có bóng đá, còn trong bóng chày, bóng rổ và một số môn khác như Xe đạp, Quần vợt, Bóng bàn... mới chỉ đang trong quá trình chuyển lên chuyên nghiệp. Việc thí điểm áp dụng quy chế chuyên nghiệp đã tạo ra nhiều chuyển biến tích cực trong quản lý, điều hành và tổ chức hoạt động bóng đá ở nước ta.

Trên cơ sở thực tiễn và các định hướng của Đảng và Nhà nước về phát triển TTCN và sự cần thiết của nghiên cứu xây dựng và phát triển TTCN, đặc biệt là mô hình quản lý các môn TTCN ở nước ta, nghiên cứu xây dựng mô hình quản lý TTCN ở Việt Nam sẽ góp phần đổi mới phương thức quản lý thể dục thể thao (TDTT) nói chung, TTTCC, TTCN nói riêng; giải quyết những vấn đề thực tiễn trong phát triển TTCN ở Việt Nam trong giai đoạn hội nhập quốc tế, đồng thời là cơ sở cho ngành TDTT đổi mới cơ chế quản lý, chính sách trong xã hội hóa, chuyên nghiệp hóa các môn thể thao.

Các phương pháp được sử dụng trong nghiên cứu gồm: tổng hợp và phân tích tài liệu, chuyên gia và

toán học thống kê.

Sử dụng phương pháp chuyên gia để trưng cầu ý kiến về cấu trúc, mục tiêu, các nhiệm vụ của mô hình và các giải pháp, chính sách tổ chức thực hiện, trong đó các ý kiến chuyên gia đánh giá theo thang đo Likert 5 bậc từ  $\mu = 1$  đến  $\mu = 5$ :  $\mu = 1$  đến  $< 2$  – không đồng ý;  $\mu = 2$  đến  $< 3$  – đồng ý một phần;  $\mu = 3$  đến  $< 4$  – đồng ý;  $\mu = 4$  đến  $< 5$  – rất đồng ý;  $\mu = 5$  – hoàn toàn đồng ý. Sau khi phân tích xử lý các thông tin thu được từ chuyên gia ( $n=38$ ) và đo lường độ tin cậy bằng hệ số Cronbachs alpha, các nhiệm vụ, giải pháp được sắp xếp theo thứ tự ưu tiên từ cao đến thấp (dựa vào giá trung bình của mỗi nhiệm vụ, giải pháp).

## 2. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

### 2.1. Cấu trúc mô hình quản lý các môn TTCN do xã hội đầu tư (sơ đồ 1)

### 2.2. Tổ chức triển khai mô hình quản lý TTCN do xã hội đầu tư theo chu trình PDCA

#### 2.2.1. Lập kế hoạch, định hướng

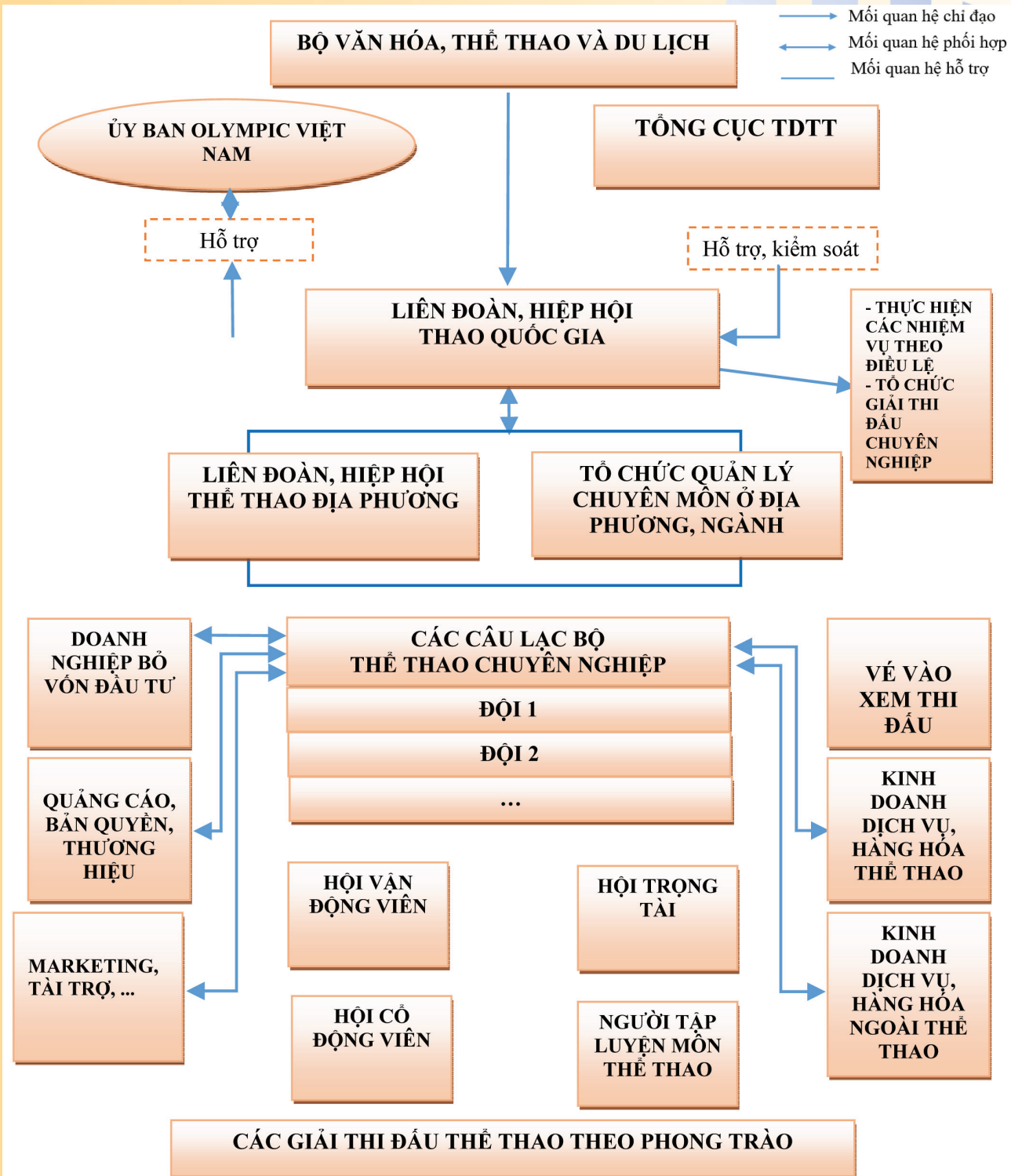
(1) Mục tiêu: chuyển giao trách nhiệm đầu tư các môn TTCN cho các liên đoàn, hiệp hội thể thao, các doanh nghiệp, các tổ chức thể thao ngoài công lập nhằm xây dựng các môn TTCN, phù hợp với xu thế hội nhập quốc tế, đảm bảo duy trì và nâng cao thành tích, đạt trình độ châu lục và thế giới.



- (2) Các nhiệm vụ được xếp theo thứ tự ưu tiên:
- Đổi mới thể chế quản lý trong hoạt động phối hợp, hỗ trợ, kiểm soát của Tổng cục TDTT, Ủy ban Olympic Quốc gia, liên đoàn, các địa phương, ngành trong tổ chức thực hiện chiến lược phát triển TTCN thông qua việc chuyển giao hoàn toàn cho xã hội đầu tư;
  - Nhà nước chuyển giao toàn bộ các hoạt động tác

- ngành chuyên môn cho liên đoàn, hiệp hội môn TTCN;
- Đổi mới cơ chế, chính sách, tạo điều kiện thuận lợi xây dựng các CLB TTCN;
  - Từng bước xây dựng các CLB TTCN là các công ty cổ phần với sự tham gia của các thành phần kinh tế;

Sơ đồ 1. Cấu trúc mô hình quản lý các môn TTCN do xã hội đầu tư



# 6

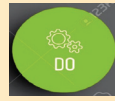
## LÝ LUẬN THỂ DỤC THỂ THAO

- Xây dựng môi trường TTCN, hình thành mối liên kết với các hoạt động của phong trào thể thao quần chúng nhằm phát huy chức năng xã hội của môn TTCN.

(3) Các chỉ tiêu phát triển: xây dựng các chỉ tiêu phù hợp với môn thể thao:

- Các chỉ tiêu về thành tích, kỷ lục thể thao và các chỉ tiêu về chuyên môn
- Các chỉ tiêu về phát triển nguồn lực

- Các chỉ tiêu về chất lượng tổ chức, quản lý các hoạt động



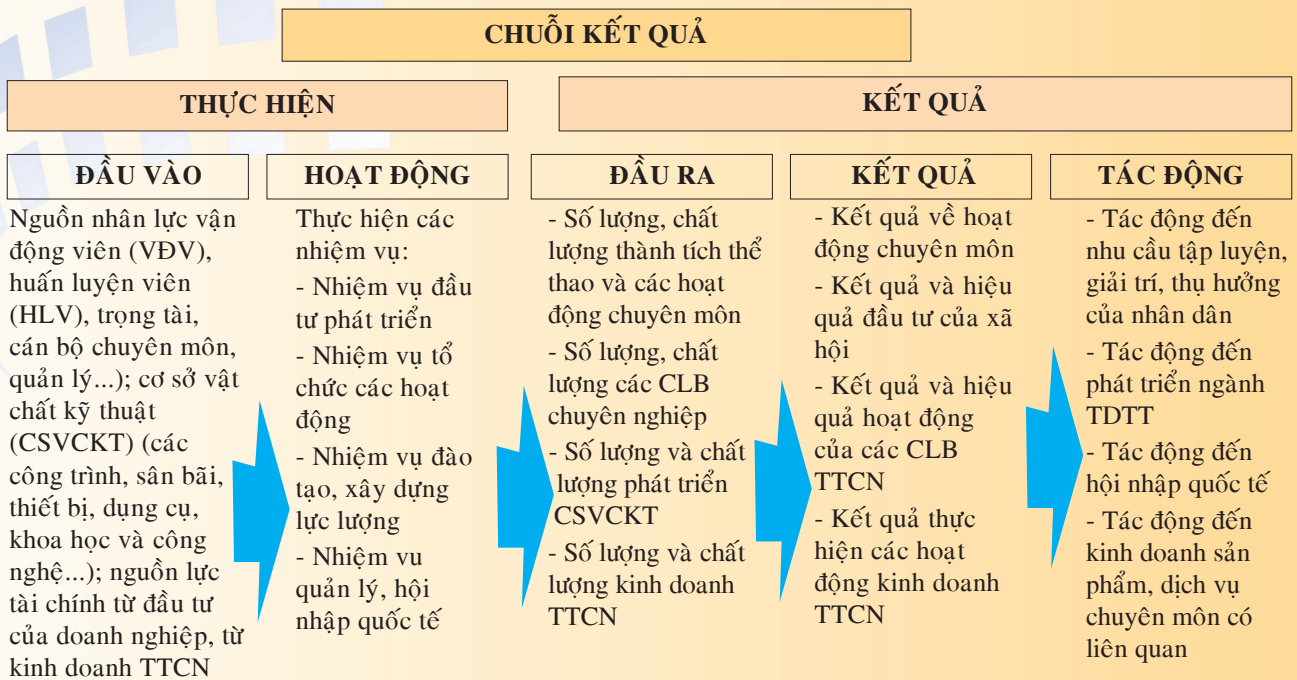
2.2.2. *Thực hiện kế hoạch*



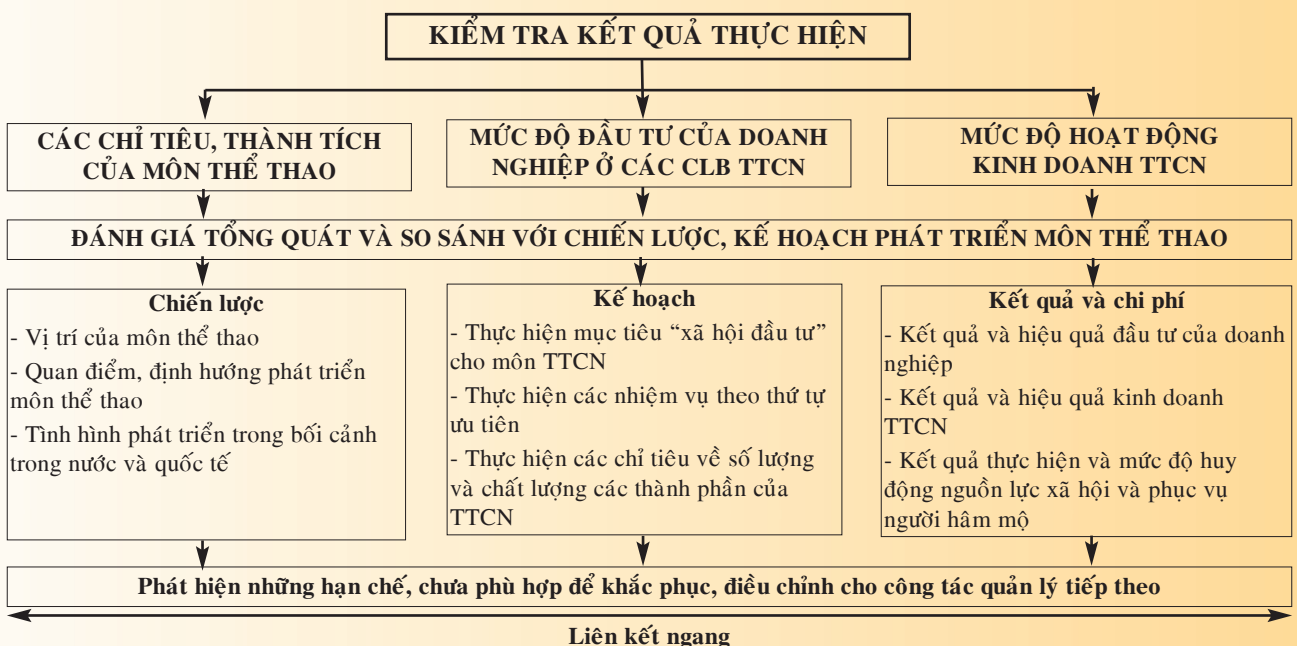
2.2.3. *Kiểm tra*

Quản lý chất lượng vận hành mô hình quản lý các môn TTCN do xã hội đầu tư được ngành TDTT kiểm tra kết quả thực hiện hàng năm nhằm phát hiện những điểm hạn chế, chưa phù hợp để có cơ sở cho thực hiện những tác động quản lý thích hợp.

Sơ đồ 2. Quy trình thực hiện kế hoạch vận hành mô hình quản lý các môn TTCN do xã hội đầu tư



Sơ đồ 3. Quy trình kiểm tra kết quả thực hiện mô hình quản lý các môn TTCN do xã hội đầu tư



2.2.4. Tác động điều chỉnh



Thực hiện những tác động điều chỉnh khắc phục những hạn chế, những mặt chưa phù hợp đã phát hiện và tiến hành điều chỉnh, khắc phục trong kế hoạch tiếp theo.

Mục tiêu: chuyển giao trách nhiệm đầu tư các môn TTCN cho các liên đoàn, hiệp hội thể thao, các doanh nghiệp

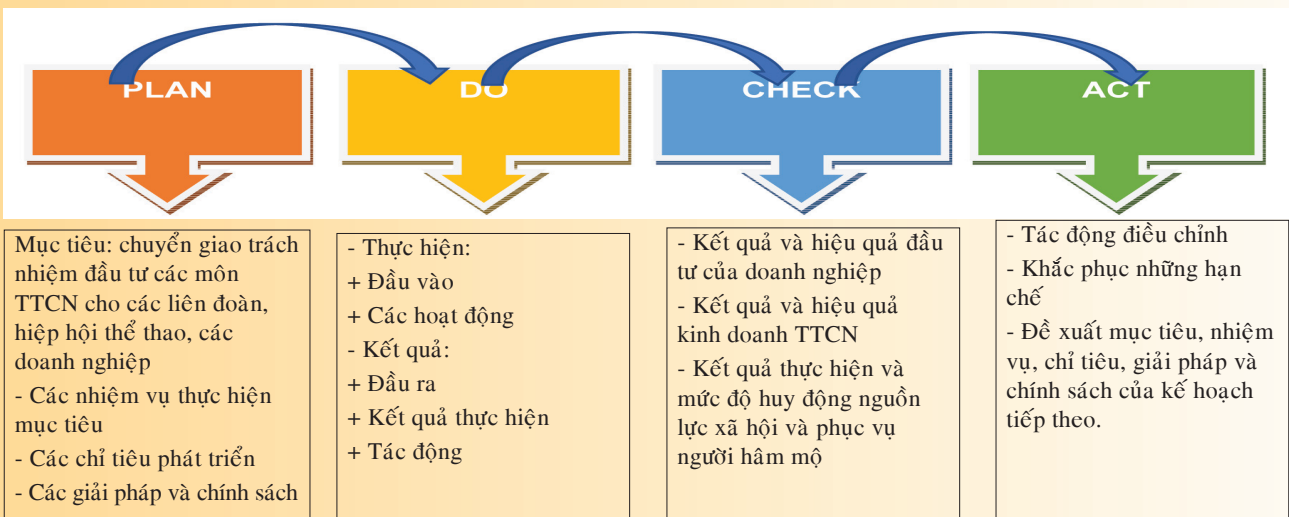
- Các nhiệm vụ thực hiện mục tiêu
- Các chỉ tiêu phát triển
- Các giải pháp và chính sách
- Thực hiện:
- + Đầu vào
- + Các hoạt động
- Kết quả:

- + Đầu ra
- + Kết quả thực hiện
- + Tác động
- Kết quả và hiệu quả đầu tư của doanh nghiệp
- Kết quả và hiệu quả kinh doanh TTCN
- Kết quả thực hiện và mức độ huy động nguồn lực xã hội và phục vụ người hâm mộ
- Tác động điều chỉnh
- Khắc phục những hạn chế
- Đề xuất mục tiêu, nhiệm vụ, chỉ tiêu, giải pháp và chính sách của kế hoạch tiếp theo.

Tác động điều chỉnh

2.3. Các giải pháp và chính sách tổ chức thực hiện mô hình quản lý các môn TTCN do xã hội đầu tư

Sơ đồ 4. Quy trình kiểm tra kết quả thực hiện mô hình quản lý các môn TTCN do xã hội đầu tư



Bảng 1. Các nội dung giải pháp, chính sách đổi mới thể chế, cơ chế quản lý trong phát triển các môn TTCN

STT	Nội dung	Mean (μ)	Std. Deviation	Cronbach's Alpha
ND3.1.1	Tổng kết, đánh giá quá trình phát triển bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam và việc thực hiện Quy chế bóng đá chuyên nghiệp (đã bổ sung, sửa đổi năm 2015) để có những giải pháp, chính sách phù hợp, góp phần thực hiện thành công Chiến lược phát triển bóng đá Việt Nam.	3,84	0,479	0,755
ND3.1.2	Đổi mới, hoàn thiện Điều lệ hoạt động, kế hoạch phát triển các môn TTCN của liên đoàn, hiệp hội thể thao trên cơ sở mô hình thống nhất, theo quy định quốc tế và luật TDTT Việt Nam.	3,66	0,481	0,670
ND3.1.3	Hoàn thiện môi trường pháp lý trong vận hành mô hình quản lý phát triển môn TTCN thông qua các quy chế, cơ chế hỗ trợ, kiểm soát của cấp quản lý theo hệ thống quản lý nhà nước (Tổng cục TDTT, vụ TTTTC, các sở địa phương, các ngành...) và Ủy ban Olympic Quốc gia đối với liên đoàn, hiệp hội môn TTCN.	3,87	0,414	0,650
ND3.1.4	Thể chế hóa các hoạt động TTCN có liên quan đến chính trị, kinh tế, văn hóa, xã hội và hội nhập quốc tế...	3,84	0,479	0,732

**Bảng 2. Nội dung của giải pháp, chính sách hoàn thiện, đổi mới cơ chế chính sách, tạo điều kiện thuận lợi trong hoạt động của các liên đoàn, hiệp hội môn TTCN**

STT	Nội dung	Mean	Std. Deviation	Cronbach's Alpha
ND3.2.1	Liên đoàn, hiệp hội môn TTCN tự chủ trong lựa chọn hình thức tổ chức các sự kiện, giải thi đấu TTCN; huy động nguồn lực từ xã hội, các tổ chức kinh tế ở trong nước và nước ngoài để có nguồn tài trợ phong phú cho các sự kiện thể thao, giải thi đấu TTCN.	4,08	0,432	0,721
ND3.2.2	Các liên đoàn, hiệp hội môn TTCN xây dựng kế hoạch, thành lập và vận hành trung tâm đào tạo VĐV của môn thể thao; ưu tiên nguồn kinh phí của liên đoàn, hiệp hội cho đầu tư phát triển lực lượng VĐV, HLV, trọng tài chuyên nghiệp	3,39	0,418	0,628
ND3.2.3	Các liên đoàn, hiệp hội môn TTCN xây dựng hệ thống liên kết các CLB TDTT cơ sở, thể thao trường học, các trường năng khiếu thể thao, các trung tâm TDTT công lập và ngoài công lập... để hình thành mô hình liên kết đào tạo VĐV của môn thể thao ngoài Olympic.	3,45	0,404	0,746
ND3.2.4	Có chính sách mới về việc giao đất, chuyển giao các công trình TDTT đã có cho các liên đoàn, hiệp hội môn TTCN khai thác, sử dụng.	3,74	0,421	0,748
ND3.2.5	Có chính sách ưu đãi về thuế, tín dụng, đất đai đối với các CLB TTCN trong đầu tư xây dựng cơ sở vật chất (CSVC) thể thao, cơ sở hoạt động dịch vụ thể thao...	3,58	0,499	0,734

**Bảng 3. Các nội dung của giải pháp nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh sản phẩm, dịch vụ của các CLB TTCN**

STT	Nội dung	Mean ( $\mu$ )	Std. Deviation	Cronbach's Alpha
ND3.3.1	Xây dựng thương hiệu của các CLB thông qua xây dựng truyền thống của CLB (nhà bảo tàng, phòng lưu niệm, bài hát truyền thống, các vật phẩm lưu niệm...); sử dụng truyền thông để tạo nên hình ảnh thương hiệu để tăng nguồn thu cho CLB, đặc biệt là nguồn thu từ vé xem thi đấu của người hâm mộ.	4,13	0,465	0,721
ND3.3.2	Xây dựng chương trình tài trợ cho CLB bằng các hình thức tài trợ thương hiệu, tài trợ chính thức, tài trợ sản phẩm;	4,26	0,444	0,707
ND3.3.3	Thể chế hóa quyền chủ sở hữu (bản quyền) về hình ảnh của VĐV, tập thể VĐV, đội tuyển quốc gia trong các hoạt động thi đấu để tạo nguồn thu khi các tổ chức truyền thông sử dụng (truyền hình, trang thông tin điện tử...) hoặc được quảng cáo trên các sản phẩm, hàng hóa.	4,24	0,490	0,752
ND3.3.4	Xây dựng chính sách về tạo lập thị trường chuyển nhượng VĐV với các quy định của Luật TDTT, phù hợp với điều kiện Việt Nam và quốc tế	3,74	0,446	0,694

Bảng 4. Các nội dung của giải pháp, chính sách xây dựng môi trường TTCN

STT	Nội dung	Mean ( $\mu$ )	Std. Deviation	Cronbach' s Alpha
ND3.4.1	Phối hợp phát triển đồng hành cùng với các tổ chức đang hoạt động trong môn thể thao ở mọi cấp độ, từ các giải thể thao phong trào, trường học, đến các giải trẻ, thanh thiếu niên cho đến các CLB đang thi đấu tại giải TTCN.	3,89	0,453	0,709
ND3.4.2	Tổ chức các sự kiện thể thao theo hình thức Festival, trại thể thao, liên kết môn thể thao với văn hóa, du lịch... để thu hút nhiều người tham dự, đáp ứng nhu cầu giải trí của người hâm mộ đối với môn TTCN.	3,95	0,413	0,759
ND3.4.3	Thành lập các hội cổ động viên, hội VĐV, hội trọng tài... để hỗ trợ tích cực các hoạt động của môn TTCN và bảo vệ quyền lợi của các thành phần tham gia vào hoạt động TTCN.	4,05	0,413	0,720
ND3.4.4	Phối hợp các cơ quan chức năng xây dựng hệ thống văn bản pháp quy và triển khai các mặt công tác phòng, chống và xử lý các hoạt động tiêu cực như: mua bán, dàn xếp kết quả thi đấu, bạo lực, giả mạo, dối trá, tham ô, biến chất... trong thi đấu TTCN; thường xuyên thực hiện việc phòng chống doping trong giải thi đấu TTCN thông qua tổ chức có hệ thống công tác tuyên truyền, giám sát phòng chống doping.	4,08	0,439	0,688

### 3. KẾT LUẬN

- Kết quả nghiên cứu mô hình quản lý TTCN đã đưa ra cấu trúc tổ chức quản lý các môn thể thao có đủ điều kiện chuyển giao trách nhiệm đầu tư cho các liên đoàn, hiệp hội thể thao, các doanh nghiệp, các tổ chức thể thao ngoài công lập. Quá trình vận hành mô hình được xây dựng theo chu trình Deming PDCA với các bước: lập kế hoạch, định hướng; tổ chức thực hiện; kiểm tra kết quả thực hiện và tác động điều chỉnh. Nội dung thực hiện trong từng phần PDCA sẽ hỗ trợ việc quản lý mang tính hệ thống, hiệu quả và

cải tiến liên tục trong quá trình chuyên nghiệp hóa môn thể thao.

- Các giải pháp được nghiên cứu đề xuất gồm 4 giải pháp đổi mới thể chế, cơ chế quản lý trong phát triển TTCN; giải pháp hoàn thiện, đổi mới cơ chế chính sách trong hoạt động của các liên đoàn, hiệp hội môn TTCN; giải pháp nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh sản phẩm, dịch vụ của các CLB TTCN; giải pháp xây dựng môi trường TTCN. Đây là những gợi mở giúp các nhà quản lý vĩ mô trong việc hoạch định tiến trình phát triển TTCN phù hợp với xu thế hội nhập quốc tế hiện nay.

### TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Dương Nghiệp Chí, Lâm Quang Thành và các cộng sự (2016), *Quản lý TDĐT*, Nxb TDĐT.
2. Dương Nghiệp Chí, Lâm Quang Thành và các cộng sự (2014), *Lý luận TTTTC*, Nxb TDĐT.
3. Lâm Quang Thành, và các cộng sự (2007), *Tài sản thể dục thể kinh doanh và quản trị*, Nxb TDĐT.
4. Lâm Quang Thành (2017), *Quản lý TDĐT - Khoa học và thực tiễn*, Nxb TDĐT.
5. European Parliament (2005), *Professional Sport in The Internal Market*, Brussels.
6. Milkovich G.T., Boudreau J.W. (2002), *Management in 21st century*, New York.

Trích nguồn: Kết quả nghiên cứu đề tài khoa học cấp Bộ "Nghiên cứu xây dựng mô hình quản lý TTCN ở Việt Nam phù hợp với xu thế hội nhập quốc tế", Viện Khoa học TDĐT, năm 2018.

(Ngày Tòa soạn nhận được bài: 26/12/2018; ngày phản biện đánh giá: 21/1/2019; ngày chấp nhận đăng: 18/2/2019)