

Quản trị trường đại học: Vận dụng mô hình chuỗi giá trị tại trường Đại học Kinh tế Quốc dân trong bối cảnh được trao quyền tự chủ

Doãn Hoàng Minh*

Ngày nhận: 20/10/2015

Ngày nhận bản sửa: 25/10/2015

Ngày duyệt đăng: 28/10/2015

Tóm tắt:

Trong các nỗ lực đổi mới nền giáo dục đại học Việt Nam, việc chính phủ thí điểm trao quyền tự chủ cho một số trường đại học lớn như Đại học Kinh tế Quốc dân đặt các trường đó vào tình thế phải thay đổi chính mình, trong đó có việc áp dụng tư duy quản trị định hướng giá trị và hiệu quả. Bài viết này giới thiệu mô hình chuỗi giá trị trong giáo dục đại học để áp dụng vào nhận diện và phân tích các hoạt động cốt lõi tạo ra giá trị và các hoạt động hỗ trợ tại Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, qua đó gợi ý một số phương hướng để nhà trường đổi mới cách tổ chức và phối hợp các hoạt động chức năng của mình nhằm khai thác cơ hội mới trong bối cảnh tự chủ.

Từ khóa: Chuỗi giá trị, quản trị trường đại học, trường đại học tự chủ, trường Đại học Kinh tế Quốc dân

Strategic management at universities: value-chain analysis at National Economics University in the context of higher autonomy

Abstract:

Vietnamese government is striving to upgrade its higher education system. One of these efforts is granting higher autonomy to some major universities as pilot projects, creating pressure to these universities for changes toward a value-driven thinking and effective management orientation. This paper introduces the higher education value-chain model, and applies to the pilot case of the National Economics University (NEU). The analyses of core value-creating and supporting activities at the NEU suggest some orientation for a renewed model of organization and coordination of its functions to exploit new opportunities in the context of higher autonomy.

Keywords: Value-chain; higher education autonomy; higher education management; National Economics University.

1. Đặt vấn đề

Trước thực trạng tụt hậu so với các nước trong khu vực và trên thế giới, giáo dục đại học ở Việt Nam đang đứng trước thách thức phải đổi mới chính mình trên mọi phương diện. Từ góc độ quản lý, Chính phủ đã và đang thực hiện thí điểm giao quyền tự chủ ở các mức độ khác nhau và ngày càng cao cho một số trường đại học lớn như Trường Đại học

Kinh tế Quốc dân, Đại học Ngoại thương, Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh,... để tiến tới mở rộng mô hình này ra nhiều trường đại học khác. Điều này cho phép các đơn vị chủ động khai thác nội lực và nắm bắt các cơ hội để phát triển, tự quyết định và tự chịu trách nhiệm cho hướng đi của mình trong khuôn khổ quy định pháp luật. Động cơ chính của việc tăng quyền tự chủ cho các trường đại học

xuất phát từ mong đợi họ sẽ vận hành tốt hơn nếu được nắm vận mệnh của chính mình. Động thái này có thể so sánh với sự “cởi trói” đã diễn ra gần 30 năm trước trong lĩnh vực kinh tế, khi Nhà nước xóa bỏ cơ chế kế hoạch hóa và bao cấp cho các doanh nghiệp. Bên cạnh đó, điều này cũng nói lên sự chậm trễ đáng kể mà các trường đại học phải đối mặt và vượt qua, trong bối cảnh kinh tế xã hội cả nước đã chuyển mình theo hướng hiện đại hóa và hội nhập quốc tế từ nhiều thập niên trước. Bài viết này không bàn đến sự cần thiết hay các hệ lụy xã hội khi trao quyền tự chủ cho các cơ sở giáo dục đại học, mà quan tâm nhiều hơn đến cách ứng xử và vận hành của các trường đại học khi được quyền tự chủ. Cơ chế mới sẽ mang đến những thay đổi gì trong cách thức quản trị nhà trường? Là một đơn vị cung ứng dịch vụ mang lại giá trị cao cho xã hội, các trường đại học tự chủ có thể học hỏi và vận dụng kinh nghiệm nào từ phía doanh nghiệp để đuổi kịp họ, những đơn vị đã chuyển đổi và vận hành thành công theo cơ chế tự chủ từ nhiều năm trước? Đây là một câu hỏi mà câu trả lời dường như còn bỏ ngỏ và hứa hẹn sẽ rất phức tạp. Sự mới mẻ và phức tạp này là dễ hiểu khi chấm dứt sự “bảo trợ” từ phía Nhà nước và cơ quan chủ quản cấp trên (Bộ Giáo dục và Đào tạo) đồng nghĩa với việc phải chuyển đổi mô hình quản lý hành chính sự nghiệp - thực thi nhiệm vụ Nhà nước giao, sang một cơ chế mới tự quyết tự chịu trách nhiệm, mà hình hài cụ thể sẽ ra sao vẫn còn là dấu chấm hỏi. Bài viết này giới thiệu một cách tiếp cận mới trong tổ chức các chức năng hoạt động của trường đại học, bằng cách áp dụng mô hình chuỗi giá trị. Đây là công cụ quản trị khá quen thuộc trong phân tích và xây dựng chiến lược đối với doanh nghiệp, nhưng có thể còn mới lạ đối với lĩnh vực quản lý giáo dục bậc cao. Trường Đại học Kinh tế Quốc dân là một đơn vị mới chính thức được Chính phủ phê duyệt đề án thí điểm tự chủ giai đoạn 2015-2017 theo Quyết định số 368/QĐ-TTg ngày 17 tháng 3 năm 2015. Mô hình chuỗi giá trị sẽ được vận dụng để phân tích các hoạt động tạo ra giá trị trong giáo dục đại học tại đây, từ đó tác giả bài viết gợi ý một số phương hướng đổi mới tổ chức chức năng trường Đại học Kinh tế Quốc dân theo cơ chế tự chủ trên quan điểm mô hình chuỗi giá trị và những lưu ý khi thực hiện.

2. Tổng quan về chuỗi giá trị và mô hình chuỗi giá trị trong giáo dục đại học

Trong nền kinh tế thị trường và tự do cạnh tranh, các doanh nghiệp đều hướng tới thu hút và giữ chân khách hàng bằng cách mang đến những giá trị ưu

việt thông qua cung cấp các sản phẩm và dịch vụ. Chuỗi giá trị là một công cụ quan trọng giúp nhà quản trị phân tích một cách hệ thống các hoạt động của tổ chức, trong đó phân định các hoạt động chính tạo ra giá trị và các hoạt động hỗ trợ liên quan. Việc hiểu vai trò và ý nghĩa đóng góp của các yếu tố và tác nhân tham gia vào chuỗi sẽ giúp nhà quản trị tối ưu hóa sự vận hành của tổ chức và tạo ra giá trị tổng thể vượt trội.

2.1. Mô hình chuỗi giá trị theo Michael Porter (1985)

Khái niệm chuỗi giá trị được Michael Porter giới thiệu lần đầu tiên vào năm 1985, đưa ra một cách tiếp cận các hoạt động tạo ra giá trị gia tăng trong doanh nghiệp theo quy trình. Một doanh nghiệp sản xuất được nhìn như một hệ thống các hoạt động theo từng giai đoạn tương ứng với quá trình khai thác và sử dụng các nguồn lực (vốn, lao động, vật tư, thiết bị, nhà xưởng, đất đai...) để tạo ra sản phẩm dịch vụ mang đến giá trị cho khách hàng. Các hoạt động đó bao gồm cung ứng các yếu tố đầu vào; chế tạo, chuyển đổi các yếu tố đầu vào thành sản phẩm dịch vụ, và phân phối chuyển giao các yếu tố đầu ra. Các hoạt động được sắp xếp thành nhóm hoạt động chính (primary) và hoạt động hỗ trợ (supporting). Bằng công cụ này, nhà quản trị mô hình hóa quá trình đóng góp và tạo ra giá trị của mỗi hoạt động trong doanh nghiệp và các mối quan hệ bên trong, bên ngoài gắn với hoạt động đó, thấy được giá trị đang được tạo ra ở đâu, và đâu là những điểm có thể tạo ra nhiều giá trị hơn bằng cách sắp xếp lại và cải tiến sự phối hợp các hoạt động.

Các hoạt động chính bao gồm hậu cần đầu vào, sản xuất/vận hành, hậu cần đầu ra, marketing và bán hàng, dịch vụ. Các hoạt động hỗ trợ gồm có cơ sở hạ tầng, quản trị nguồn nhân lực, công nghệ và cung ứng (xem Hình 1).

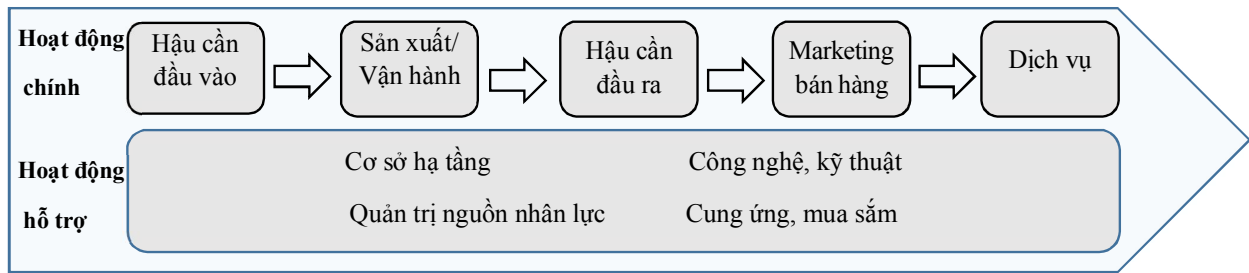
Hậu cần đầu vào (Inbound logistics): các hoạt động quan hệ với nhà cung cấp nhằm tiếp nhận, dự trữ, phân bổ các yếu tố đầu vào cần thiết cho việc tạo ra giá trị của tổ chức.

Sản xuất/vận hành (Operations): tất cả các hoạt động cần thiết để chuyển đổi các yếu tố đầu vào thành sản phẩm/dịch vụ đầu ra.

Hậu cần đầu ra (Outbound logistics): các hoạt động gắn với tập hợp, lưu kho và phân phối sản phẩm đầu ra.

Marketing và bán hàng (Marketing and sales): các hoạt động thông tin tới người mua về sản phẩm và dịch vụ, thuyết phục và tạo thuận lợi để khách

Hình 1: Mô hình Chuỗi giá trị



Nguồn: Michael Porter (1985)

hàng ra quyết định mua.

Dịch vụ (Services): các hoạt động nhằm đảm bảo khách hàng có thể sử dụng sản phẩm và dịch vụ đúng như cam kết sau khi mua.

Mua sắm, cung ứng (Procurement): việc trang bị cho doanh nghiệp các yếu tố đầu vào hoặc các nguồn lực.

Quản trị nguồn nhân lực (Human resources management): các hoạt động liên quan đến tuyển dụng, thuê mướn, đào tạo, phát triển, trả công và (nếu cần) sa thải nhân sự.

Công nghệ, kỹ thuật (Technology development): hoạt động liên quan đến trang thiết bị, phần cứng, phần mềm, quy trình, kiến thức kỹ thuật... phục vụ quá trình doanh nghiệp chế tạo, chuyển đổi yếu tố đầu vào thành các sản phẩm đầu ra.

Cơ sở hạ tầng (Infrastructure): phục vụ các nhu cầu của doanh nghiệp và kết nối các bộ phận với nhau, bao gồm các phòng ban chức năng như kế toán, pháp chế, tài chính, kế hoạch, quan hệ đối ngoại, quản trị chất lượng, quản lý chung.

Chuỗi giá trị được coi là một công cụ hữu ích giúp doanh nghiệp nhận diện các nhân tố chính tạo

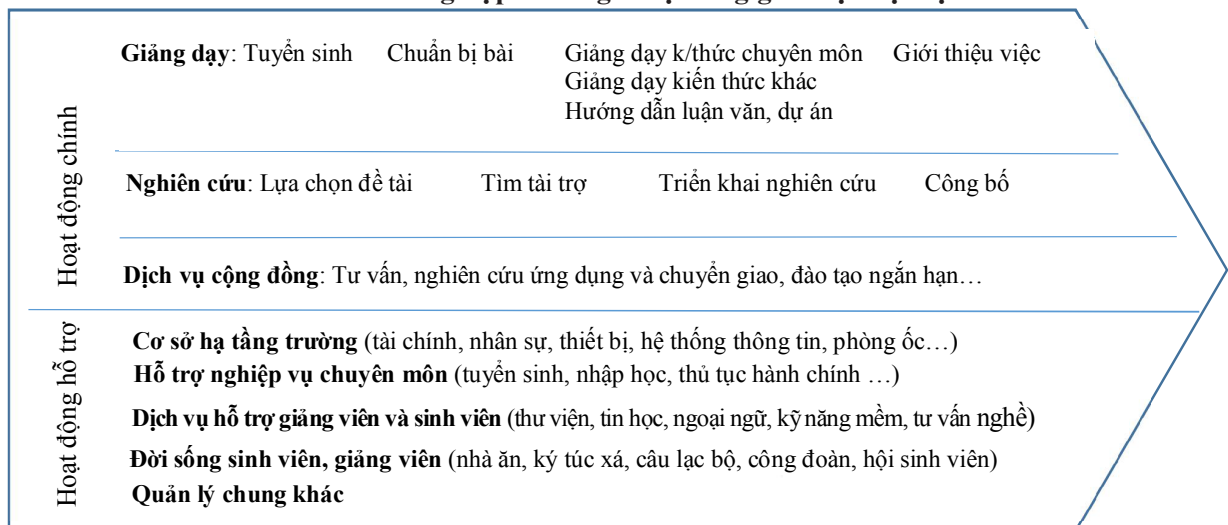
ra thành công (critical success factor), các năng lực cốt lõi của tổ chức, để từ đó phát triển những lợi thế cạnh tranh khó bị bắt chước.

2.2. Mô hình chuỗi giá trị trong giáo dục đại học

Dựa trên mô hình chuỗi giá trị gốc của Porter (1985) vốn được xây dựng cho các doanh nghiệp sản xuất, nhiều tác giả đã phát triển các mô hình chuỗi giá trị để ứng dụng trong lĩnh vực dịch vụ như ngân hàng, bảo hiểm, y tế, hàng không, giáo dục,... đồng thời phạm vi chuỗi giá trị được phát triển ra khỏi ranh giới doanh nghiệp, mở rộng tới nhà cung cấp và khách hàng.

Trong lĩnh vực giáo dục đại học, những thay đổi gần đây gắn với sự gia tăng cạnh tranh, toàn cầu hóa và nguồn tài chính hạn chế đã buộc các cơ sở giáo dục đại học phải áp dụng cách tư duy và quản trị chiến lược để nâng cao sức cạnh tranh. Một số tác giả đã sử dụng mô hình chuỗi giá trị của Porter để phân tích quá trình hoạt động của một cơ sở đào tạo đại học (Dorri & cộng sự, 2012). Nhìn chung, các nghiên cứu khá thống nhất trong việc nhận diện ba dòng hoạt động (chức năng) chính của một cơ sở

Hình 2: Tổng hợp chuỗi giá trị trong giáo dục đại học



Nguồn: Tác giả tổng hợp từ Groves & cộng sự (1997); Hutaibat (2011)

giáo dục đại học bao gồm giảng dạy, nghiên cứu khoa học và dịch vụ cộng đồng (community service). Dịch vụ cộng đồng ở đây hàm ý các công việc tạo ra thu nhập từ hoạt động tư vấn, nghiên cứu ứng dụng và các dự án gắn với doanh nghiệp, tổ chức thực tiễn.

Liên quan đến các hoạt động hỗ trợ, các tác giả có nhiều cách phân biệt khác nhau, nhưng về cơ bản, các hoạt động đó cũng được phân thành một số nhóm chính gắn với cơ sở hạ tầng của nhà trường (bao gồm cả cơ sở vật chất và hệ thống quản lý), các hoạt động chuyên môn hỗ trợ giảng viên và sinh viên trong giảng dạy, học tập, nghiên cứu khoa học, và các dịch vụ đáp ứng sinh hoạt và đời sống nói chung của sinh viên, cán bộ, giảng viên.

Mô hình chuỗi giá trị giáo dục đại học của Groves & cộng sự (1997) và Hutaibat (2011) như trong Hình 2 đưa ra tương đối đồng nhất và khá gần với mô hình gốc của Porter (1985), trong khi đó James (2013) đề xuất một mô hình khá hiện đại trong đó phản ánh những xu thế đổi mới mạnh mẽ của một bộ phận không nhỏ các cơ sở giáo dục đại học trên thế giới trong bối cảnh sức ép của cạnh

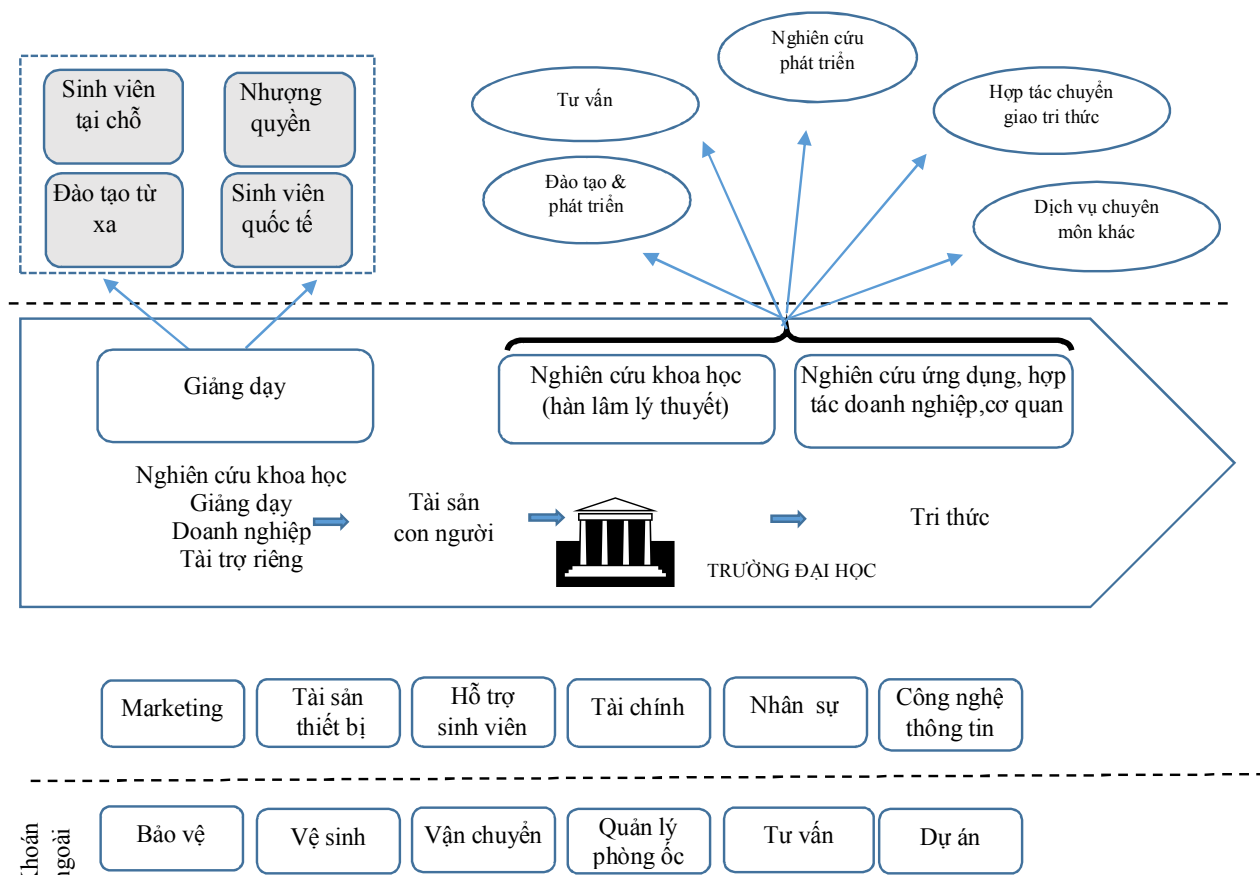
tranh và tính chất thương mại hóa dịch vụ giáo dục đại học (Hình 3).

Có thể thấy trong mô hình sự cụ thể hóa và chi tiết các yếu tố đầu ra theo các loại hình dịch vụ chính và các phân đoạn thị trường. Đặc biệt, chúng ta có thể quan sát thấy một số xu thế phát triển mới trong giáo dục đại học trên thế giới như mở rộng thị trường giảng dạy và đào tạo (thông qua thu hút sinh viên quốc tế, hợp tác nhượng quyền, phát triển đào tạo từ xa), đa dạng hóa các hình thức khai thác và thương mại hóa vốn tri thức của nhà trường (các hình thức kết nối sản phẩm đầu ra từ nghiên cứu tới đơn vị sử dụng). Đồng thời, mô hình cũng cho thấy cách tiếp cận mang tính chuyên môn hóa khi phân biệt những hoạt động hỗ trợ thành hai nhóm, trong đó những hoạt động không gắn với năng lực cốt lõi của trường đại học được thuê khoán ngoài.

3. Vận dụng mô hình chuỗi giá trị giáo dục đại học để phân tích hoạt động tại Trường Đại học Kinh tế Quốc dân

Các mô hình chuỗi giá trị trong giáo dục đại học trên đây mang đến cho chúng ta một cách nhìn khác về tổ chức và kết nối các hoạt động của trường đại

Hình 3: Mô hình chuỗi giá trị giáo dục đại học



Nguồn: James (2013)

học theo quan điểm định hướng giá trị, khá mới mẻ so với quan niệm phổ biến hiện nay về tổ chức bộ máy trường đại học tại Việt Nam, có thể nói chủ yếu mang tính quản lý hành chính. Việc vận dụng mô hình chuỗi giá trị để phân tích và nhận diện một cách hệ thống các hoạt động trong một trường đại học điển hình, như trường Đại học Kinh tế Quốc dân, có thể giúp chúng ta thấy rõ hơn tính hữu ích và khả năng khai thác công cụ này trong quản trị giáo dục đại học tại Việt Nam.

3.1. Nhận diện các nhóm hoạt động chính

Giảng dạy (cấp bằng)

Như với các cơ sở giáo dục đại học khác, hiện nay hoạt động này tại Trường Đại học Kinh tế Quốc dân đang được tổ chức thực hiện tại các khoa, viện, bộ môn và có thể phân ra nhiều loại theo các trục chính: đại học/sau đại học; trong nước/liên kết với nước ngoài; tại trường/tại địa phương. Nhìn chung, các trường đại học lớn như Kinh tế Quốc dân đều cố gắng cung cấp một danh mục đa dạng các chương trình để thỏa mãn nhu cầu trang bị kiến thức một cách chính quy của các đối tượng người học. Bên cạnh đó, không thể phủ nhận sự đa dạng này có thể mang tính dàn trải và phân tán nguồn lực, thậm chí tạo ra sự cạnh tranh nội bộ và hao tổn chi phí vận hành của bản thân các đơn vị tham gia đào tạo.

Nghiên cứu khoa học

Theo đúng nghĩa và đúng chuẩn của các trường đại học trên thế giới, hoạt động này là một chức năng quan trọng của trường đại học và gắn với thực hiện và công bố các nghiên cứu hàn lâm, nghiên cứu lý thuyết sáng tạo ra tri thức mới. Với cách hiểu như vậy, phải thừa nhận rằng hiện trạng nghiên cứu khoa học tại trường Đại học Kinh tế Quốc dân nói riêng và các trường đại học Việt Nam nói chung yếu hơn nhiều so với công tác giảng dạy, khi số lượng các sản phẩm đầu ra của hoạt động này (các bài báo được đăng trên các tạp chí khoa học quốc tế có uy tín) còn rất khiêm tốn. Năm học 2014- 2015, toàn trường có 365 bài báo đăng tải trên các tạp chí khoa học, trong đó có 39 bài báo đăng trên tạp chí khoa học quốc tế (Đại học Kinh tế Quốc dân, 2015).

Nghiên cứu tư vấn, đào tạo, dự án hợp tác với doanh nghiệp, cơ quan thực tế

Hoạt động này có thể phân thành hai nhánh chính là (1) nghiên cứu tư vấn và (2) đào tạo ngắn hạn, đồng thời chia theo hai khu vực thị trường (khách hàng) là cơ quan, tổ chức công và doanh nghiệp. Khác với nghiên cứu khoa học hàn lâm, tại Trường Đại học Kinh tế Quốc dân mảng nghiên cứu tư vấn,

ứng dụng có vẻ được triển khai khá thành công, khi chúng ta quan sát thấy số lượng đề tài, đề án mang tính ứng dụng được triển khai hàng năm tại trường. Tuy nhiên, việc khai thác khu vực thị trường doanh nghiệp có vẻ còn chưa tương xứng với tiềm năng. Trên phương diện đào tạo ngắn hạn, ngoài Trung tâm Đào tạo Liên tục hướng tới đối tượng học viên là cá nhân và, ở một mức độ nhất định, “bình dân”, “đại trà”, các đơn vị trong Trường chưa quan tâm và chủ động khai thác các cơ hội cung cấp dịch vụ đào tạo cho doanh nghiệp, trong khi đây là một thị trường tiềm năng và rất sôi động. Hoạt động tư vấn cho doanh nghiệp tại Trường Đại học Kinh tế Quốc dân cũng chưa gây được nhiều tiếng vang. Điều này có thể là một cơ hội bị bỏ qua và một năng lực chưa được khai thác, trong bối cảnh nhiều giảng viên và chuyên gia của trường Đại học Kinh tế Quốc dân vẫn thường xuyên được mời tham gia, nói cách khác là đi làm thuê cho các công ty tư vấn và nghiên cứu thị trường bên ngoài.

3.2. Nhận diện các nhóm hoạt động hỗ trợ

Trên cơ sở nhận diện các hoạt động chính như trên, các hoạt động còn lại trong trường đều có thể coi là hoạt động hỗ trợ. Xét theo chức năng nhiệm vụ đang đảm nhiệm, chúng ta có thể tạm phân chia một cách “cơ học” các đơn vị phòng, ban trong Trường thành các nhóm tương ứng với lợi ích các đơn vị đó đóng góp vào chuỗi giá trị như sau:

- Đảm bảo trang thiết bị và cơ sở hạ tầng: bao gồm các đơn vị Quản trị thiết bị, Tài chính kế toán, Tổ chức (nhân sự), Công nghệ thông tin, Bảo vệ, Vệ sinh.

- Hỗ trợ giảng viên và sinh viên trong giảng dạy, học tập (về chuyên môn, kiến thức): bao gồm Phòng Quản lý đào tạo, Viện Đào tạo Sau đại học, Chương trình tiên tiến, Chất lượng cao và Pohe, Trung tâm đào tạo từ xa, Trung tâm Đào tạo Liên tục, Viện Đào tạo Quốc tế, Viện Quản trị kinh doanh, Phòng Thanh tra Pháp chế, Phòng Khảo thí và Đảm bảo chất lượng, Trung tâm ngoại ngữ, Trung tâm tin học, Thư viện, Nhà xuất bản.

- Hỗ trợ giảng viên và sinh viên trong nghiên cứu khoa học: bao gồm Phòng Quản lý Khoa học, Tạp chí Kinh tế và Phát triển.

- Hỗ trợ giảng viên, sinh viên và cán bộ về đời sống: bao gồm Trung tâm dịch vụ (ký túc xá, nhà ăn, trông giữ xe), Công đoàn, Hội sinh viên, Đoàn thanh niên, các Câu lạc bộ thanh niên tình nguyện, Trạm y tế, Nhà trẻ.

- Thực hiện các công tác quản lý chung khác:

gồm có Cơ quan Đảng, Ban giám hiệu, bộ máy lãnh đạo khoa, Phòng hợp tác quốc tế, Phòng tổng hợp, Phòng công tác chính trị và quản lý sinh viên.

Qua việc phân loại các hoạt động theo nhóm như trên và đối chiếu với các mô hình chuỗi giá trị trong giáo dục đại học tham khảo từ các nghiên cứu quốc tế, trước tiên có thể nhận thấy trong Trường Đại học Kinh tế Quốc dân hiện tại cũng đã tồn tại khá đầy đủ các hoạt động hỗ trợ, tuy nhiên Trường còn thiếu vắng những hoạt động đòi hỏi tính chuyên nghiệp riêng như: tư vấn nghề nghiệp và giới thiệu việc làm, marketing, quản lý cựu học viên sinh viên. Đây là những hoạt động rất cần thiết cho sự gắn kết nhà trường với thị trường và xã hội, và do đó có thể mang đến đóng góp to lớn vào chuỗi giá trị.

Tiếp theo, có thể quan sát thấy hoạt động hỗ trợ giảng viên và sinh viên trong giảng dạy và học tập có sự tham gia của rất nhiều đơn vị phòng ban. Điều này một mặt đòi hỏi phải có sự phân công và trao đổi, phối hợp chặt chẽ giữa các đơn vị, mặt khác khó tránh khỏi rủi ro chồng chéo hoặc trùng lặp trong công việc, dẫn tới lãng phí nguồn lực. Điều này bộc lộ rõ nét nhất ở các phòng ban có chức năng liên quan đến quản lý đào tạo bậc đại học (bao gồm Phòng Quản lý Đào tạo, Chương trình Tiên tiến Chất lượng Cao và POHE, Viện Đào tạo Quốc tế, Trung tâm đào tạo từ xa, Viện Quản trị Kinh doanh).

Bên cạnh đó, có thể thấy rõ sự đối lập về số lượng và quy mô các đơn vị, phòng ban có chức năng hỗ trợ phục vụ cho giảng dạy, so với số lượng và quy mô phòng ban phục vụ cho hoạt động nghiên cứu khoa học (hàn lâm). Điều này hoàn toàn phù hợp với kết quả khiêm tốn mà Trường Đại học Kinh tế Quốc dân đạt được trên mảng hoạt động này.

Ngoài ra, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân chưa có đơn vị chức năng hỗ trợ thúc đẩy mảng hoạt động nghiên cứu tư vấn, đào tạo và dự án hợp tác với khối doanh nghiệp. Việc không có chiến lược chủ động khai thác khu vực thị trường này là bỏ lỡ một cơ hội quan trọng tạo ra giá trị có thể mang lại nguồn thu đáng kể cho nhà trường.

Cuối cùng, trong khi thiếu vắng một số chức năng hỗ trợ quan trọng để thúc đẩy ba trục hoạt động chính, bộ máy và nguồn lực có hạn hiện tại của Trường vẫn đang đảm nhiệm một số nhiệm vụ không thuộc năng lực cốt lõi, ví dụ như bảo vệ, ăn uống, y tế... Hiện nay việc giao khoán mới chỉ thực hiện với hoạt động vệ sinh.

Tóm lại, việc phân tích nhóm hoạt động hỗ trợ tại Trường Đại học Kinh tế Quốc dân theo mô hình chuỗi giá trị cho phép chúng ta nhìn thấy một số vấn

đề còn tồn tại và gợi ý một số hướng đổi mới, cụ thể là (1) bổ sung một số hoạt động hỗ trợ như marketing và truyền thông, tư vấn, giới thiệu việc làm; (2) rà soát và hợp lý hóa các hoạt động hỗ trợ phục vụ giảng dạy và học tập bậc đại học nhằm tối ưu hóa việc sử dụng nguồn lực; (3) bổ sung các hoạt động hỗ trợ để thúc đẩy hoạt động nghiên cứu tư vấn, đào tạo và hợp tác với doanh nghiệp, và (4) xem xét khả năng thuê khoán ngoài (outsourcing) một số dịch vụ hỗ trợ để tối ưu hóa việc sử dụng các nguồn lực.

4. Một số phương hướng đổi mới tổ chức chức năng trường Đại học Kinh tế Quốc dân theo quan điểm chuỗi giá trị và những lưu ý trong quá trình thực hiện

Giáo dục đại học là một loại hình dịch vụ được xã hội thừa nhận vì những giá trị đặc biệt mang đến cho mọi người, mà trong bối cảnh nền kinh tế mở cửa, ngày càng có nhiều tổ chức trong và ngoài nước tham gia khai thác. Như các phân tích trên đã chỉ ra, chuỗi giá trị là một công cụ quản trị chiến lược hữu ích, giúp các đơn vị phân tích các hoạt động của mình và tìm phương hướng tối ưu hóa việc tổ chức và kết nối các chức năng, nhằm nâng cao hiệu quả cạnh tranh. Đối với Trường Đại học Kinh tế Quốc dân nói riêng và các trường đại học được giao thí điểm thực hiện cơ chế tự chủ nói chung, việc chuyển sang cơ chế mới vào thời điểm này là một bước ngoặt lớn mang đến nhiều cơ hội để đổi mới chính mình và đặt nền móng cho những bước phát triển mạnh mẽ trong những năm sắp tới. Tuy nhiên, thách thức đi kèm với sự kiện này cũng không nhỏ, trong đó phải kể đến tính chất mới mẻ, tự do của bối cảnh hoạt động mới đòi hỏi lãnh đạo nhà trường phải thay đổi tư duy, mạnh dạn đổi mới, và đặc biệt biết cách vận dụng những công cụ quản trị hiệu quả vào thực tiễn nhà trường. Bên cạnh đó, nhà trường cũng cần luôn ý thức về sứ mệnh của mình để không chạy theo xu hướng thương mại hóa dịch vụ giáo dục đại học.

4.1. Lựa chọn và định vị các hoạt động tạo ra giá trị cốt lõi

Liên quan đến các hoạt động chính, hướng phát triển và đổi mới đối với Trường Đại học Kinh tế Quốc dân có thể tìm thấy tại cả ba lĩnh vực. Đối với giảng dạy, đó là tối ưu hóa danh mục đào tạo chính quy hiện tại theo hướng có trọng tâm gắn với lợi thế của Trường. Đối với nghiên cứu khoa học hàn lâm, đó sẽ là một sự đầu tư dài hơi nhưng cần thiết trong bối cảnh Trường xác định mục tiêu trở thành trường đại học nghiên cứu. Đối với nghiên cứu ứng dụng,

đào tạo ngắn hạn và hợp tác với đơn vị thực tiễn (dịch vụ cộng đồng), Trường Đại học Kinh tế Quốc dân có trước mắt cả một thị trường hầu như chưa khai phá là tư vấn và đào tạo cho doanh nghiệp. Việc Trường Đại học Kinh tế Quốc dân nhận diện và lựa chọn đúng đắn các hoạt động chính sẽ có ý nghĩa chiến lược quyết định đến hướng đi, phân bổ nguồn lực và cơ hội phát triển bền vững cho nhà trường trong tương lai.

Tương tự như việc xác định sứ mệnh và tầm nhìn trong các doanh nghiệp, các quyết định này sẽ liên quan đến tương lai phát triển dài hạn của nhà trường. Việc đưa ra các lựa chọn đúng đắn là một thách thức, nhưng cũng chính là một cơ hội lớn để Trường Đại học Kinh tế Quốc dân có thể đổi mới và đặt nền móng vươn tới tầm của một trường đại học khu vực và thế giới. Nếu bỏ qua, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân cũng sẽ vẫn tồn tại và phát triển, nhưng vị thế đứng đầu của Trường có thể sẽ bị đe dọa khi các cơ sở giáo dục đại học khác biết cách khai thác tốt hơn thời cơ này và bứt phá.

4.2. Đổi mới các hoạt động hỗ trợ

Việc phân tích các hoạt động chức năng trong Trường Đại học Kinh tế Quốc dân theo mô hình chuỗi giá trị đã chỉ ra khả năng trùng lặp trong các chức năng hỗ trợ liên quan đến trực hoạt động chính là đào tạo, mặt khác nêu lên sự thiếu hụt nhất định các chức năng hỗ trợ trực hoạt động nghiên cứu khoa học hàn lâm và dịch vụ cộng đồng.

Liên quan đến hai vấn đề này, một phương án có thể tính đến là mở rộng chức năng nhiệm vụ Phòng Quản lý khoa học hiện nay và bổ sung nguồn lực, để Phòng có thể đảm nhiệm chức năng hỗ trợ thúc đẩy Trường Đại học Kinh tế Quốc dân khai thác và phát huy năng lực nghiên cứu của mình trên cả ba hướng: nghiên cứu khoa học (hàn lâm); nghiên cứu ứng dụng, đề án thực tiễn gắn với khối cơ quan, chính quyền, địa phương; và nghiên cứu tư vấn cho doanh nghiệp. Hoạt động hỗ trợ thúc đẩy đào tạo ngắn hạn cho doanh nghiệp có thể bổ sung vào chức năng nhiệm vụ của một đơn vị quản lý đào tạo hiện hướng tới học viên là người đi làm (đến từ doanh nghiệp), ví dụ như Trung tâm đào tạo liên tục, Đào tạo từ xa hoặc Khoa Đào tạo tại chức.

Các hoạt động hỗ trợ mang tính quản lý chung khác, thuộc một số phòng chức năng như Tổng hợp, Công tác Chính trị và Quản lý sinh viên, Hợp tác Quốc tế cần có sự rà soát theo hướng bổ sung những nhiệm vụ còn thiếu nhưng hứa hẹn tạo ra giá trị gia tăng đáng kể, như kết nối cựu học viên, giới thiệu việc làm và hợp tác với doanh nghiệp, quan hệ công

chúng và marketing. Đồng thời các bộ phận này nên có sự điều chỉnh quan niệm về chức năng của mình từ “quản lý”, “hành chính”, vốn chỉ phù hợp khi nhà trường là đơn vị hành chính sự nghiệp, sang cách tiếp cận “phục vụ”, “đóng góp giá trị”, là điều cần thiết cho mọi tổ chức cung ứng dịch vụ chuyên nghiệp và hiệu quả.

Một gợi ý nữa đối với nhóm các hoạt động hỗ trợ có thể rút ra ở đây, đó là xem xét khả năng phân loại và giao khoán (outsourcing) những hoạt động nào không thực sự tạo ra nhiều giá trị, không gắn với năng lực cốt lõi và thế mạnh của trường, trong khi có thể sử dụng một nguồn lực đáng kể. Hình thức này có thể mở rộng sang một số hoạt động hỗ trợ khác nữa như bảo vệ, dịch vụ ăn uống, y tế, nhà trẻ. Bằng cách thức này, không những nhà trường có thể tập trung nguồn lực cho những hoạt động có giá trị gia tăng cao, mà còn mở đường cho các đơn vị bên ngoài có thể tham gia đa dạng hóa, mở rộng cung cấp các loại hình dịch vụ hỗ trợ mới mà trước đây, do khan hiếm nguồn lực nhà trường chưa thể cung cấp.

Cuối cùng, quan điểm quản trị theo chuỗi giá trị hàm ý các bộ phận, chức năng thực hiện hoạt động hỗ trợ cần thực sự ý thức vai trò của mình trong việc đóng góp vào quá trình khai thác năng lực cốt lõi để tạo ra giá trị tổng thể của tổ chức. Sự đổi mới cần có tại Trường Đại học Kinh tế Quốc dân liên quan đến vấn đề này chính là các phòng ban chức năng cần thay thế quan niệm công việc của mình là quản lý, giám sát (mang tính thủ tục hành chính) bằng tư duy hỗ trợ, phục vụ để thúc đẩy việc nâng cao giá trị mang tới cho người học và xã hội.

4.3. Một số lưu ý trong quá trình thực hiện

Sứ mệnh của các trường đại học là cung cấp và phổ biến tri thức bậc cao. Ở nhiều nước phát triển như Mỹ, Anh, Australia, Nhật Bản,... các cơ sở giáo dục đại học thậm chí được coi là “doanh nghiệp tri thức”, đóng góp đáng kể vào thu nhập quốc dân thông qua các hoạt động đào tạo và nghiên cứu, chuyển giao khoa học và công nghệ. Tuy nhiên, ở Việt Nam hiện nay, các cơ sở giáo dục đại học công lập không thể hoàn toàn áp dụng các nguyên tắc và cách thức vận hành của doanh nghiệp thuần túy, mà còn có trách nhiệm trong việc đảm bảo lợi ích xã hội một cách công bằng và không vì lợi nhuận. Do đó, chúng ta không thể sử dụng cùng những logic trong kinh tế thị trường để quản trị hoạt động nhà trường.

Tuy nhiên, cũng không thể phủ nhận trong bối cảnh cạnh tranh, sức ép đạt thành tích về kết quả, trong khi thiếu vắng sự “kiềm chế” của cơ quan

quản lý nhà nước, có thể đẩy các trường vào xu hướng đào tạo chạy theo số lượng phục vụ lợi ích kinh tế.

Như vậy, được giao quyền tự chủ phải đồng nghĩa với việc các trường có ý thức và thực hiện trách nhiệm của mình với xã hội và với đất nước. Thách thức lớn đặt ra đối với các trường đại học mới được giao cơ chế tự chủ trong điều kiện kinh nghiệm và năng lực tự chủ còn đang trong quá trình thử thách, đó là xác định đúng tầm nhìn cho sự phát triển của mình, lựa chọn mục tiêu cung cấp giá trị thực đáp ứng nhu cầu của người học và nhu cầu nguồn nhân lực chất lượng cao của xã hội, sử dụng hiệu quả, minh bạch kinh phí đóng góp của người học và của xã hội, hướng tới sự phát triển bền vững. Hòa giải giữa mục tiêu sáng tạo và phổ biến tri thức bậc cao phục vụ lợi ích xã hội, với đòi hỏi về hiệu quả theo quan điểm quản trị, phù hợp với mục đích của việc giao quyền tự chủ, là một thách thức lớn nhưng là điều kiện cần thiết để các trường đại học công lập hoàn thành trách nhiệm của mình trước xã hội.

5. Kết luận

Cơ chế tự chủ đang dần triển khai và mở rộng trong lĩnh vực giáo dục đại học có thể coi là một bước ngoặt quan trọng, mang đến thời cơ để các

trường thay đổi và bước vào giai đoạn phát triển mới. Việc nắm bắt cơ hội này như thế nào, cùng với quyết định đổi mới mô hình tổ chức và quản trị nội bộ các trường đại học ra sao vào thời điểm này sẽ có ý nghĩa chiến lược cho sự phát triển bền vững và vị thế đạt được trong tương lai của Nhà trường. Bằng việc vận dụng mô hình chuỗi giá trị trong giáo dục đại học để phân tích hiện trạng hoạt động tại Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, bài viết này mang đến một cách nhìn mới về hệ thống các hoạt động đang được triển khai trong Nhà trường. Việc phân tích các hoạt động chính gồm có giảng dạy, nghiên cứu khoa học, tư vấn, đào tạo và hợp tác với đơn vị thực tiễn, đã chỉ ra những khả năng mới để Trường Đại học Kinh tế Quốc dân nâng cao giá trị mang lại lợi ích cho người học, cho xã hội và cho bản thân Nhà trường. Các hoạt động còn lại mang tính chất hỗ trợ cũng được rà soát và phân tích để thấy được các hướng đổi mới tổ chức, kết nối nhằm nâng cao giá trị gia tăng đóng góp vào chuỗi giá trị và tối ưu hóa phân bổ và sử dụng nguồn lực. Tác giả bài viết hy vọng rằng những phân tích này có thể mang đến những gợi ý hữu ích cho lãnh đạo các trường đại học trong việc triển khai thực hiện mở rộng tự chủ, góp phần thúc đẩy sự phát triển bền vững lĩnh vực giáo dục đại học tại Việt Nam. □

Tài liệu tham khảo

- Đại học Kinh tế Quốc dân (2015), *Báo cáo Hội nghị Đại biểu Cán bộ Công chức Viên chức năm học 2015-2016*, Dự thảo Báo cáo tháng 10 năm 2015.
- Dorri M., Yarmohammadian M.H. & Nadi M. A. (2012), 'A review on Value Chain in Higher Education', *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, 3842-3846.
- Groves, R.E.V., Pendlebury, M.W., & Stiles, D.R. (1997), 'A critical appreciation of the uses for strategic management thinking, systems and techniques in British Universities', *Financial Accountability & Management*, 13 (4), 293 - 312, retrieved on July 20th 2015, from <http://dx.doi.org/10.1111/1468-0408.00040>.
- Hutaibat K. A. (2011), 'Value Chain for Strategic Management Accounting in Higher Education', *International Journal of Business and Management*, 6 (11), 206-218, retrieved on July 20th 2015, from <http://www.ccsenet.org/ijbm>.
- James D. J. (2013), *Marketising Post-1992 Universities in the Knowledge Economy: A Value Chain Approach*, University of Hertfordshire, UK.
- Porter M.E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: The Free Press.

Thông tin tác giả:

***Doãn Hoàng Minh, Tiến sỹ**

- Tổ chức tác giả công tác: Viện Đào tạo Sau đại học, Trường đại học Kinh tế Quốc dân
- Lĩnh vực nghiên cứu chính: Quản trị kinh doanh, marketing
- Tạp chí tiêu biểu từng đăng tải: Tạp chí Kinh tế và Phát triển
- Địa chỉ Email: dhminhmkt@gmail.com