

Các nghiên cứu trên thế giới về nhân tố ảnh hưởng đến việc áp dụng thẻ điểm (PSS) trong đánh giá hiệu quả hoạt động của các đơn vị công

 PGS.TS Mai Thị Hoàng Minh* - TS. Bùi Quang Hùng*

Nhận: 11/05/2021

Biên tập: 25/05/2021

Duyệt đăng: 10/06/2021

Hệ thống đơn vị công được thành lập và hoạt động chủ yếu dựa vào nguồn ngân sách Nhà nước để thực hiện nhiệm vụ cung cấp những dịch vụ hành chính, dịch vụ công thiết yếu, liên quan trực tiếp đến cuộc sống hàng ngày của người dân và hoạt động của các tổ chức trong xã hội. Hiệu quả hoạt động của hệ thống đơn vị công phụ thuộc vào nhiều yếu tố như cơ cấu tổ chức các đơn vị theo ngành, lĩnh vực tinh gọn, hợp lý; cơ chế tài chính thích hợp, quản trị tiên tiến và nguồn nhân lực có chất lượng cao... Sự phát triển của nền kinh tế, nhu cầu hưởng thụ dịch vụ công của người dân và xã hội ngày càng cao và đa dạng. Để đáp ứng nhu cầu đó, đồng thời bảo đảm khả năng cạnh tranh của các đơn vị công cần phải nâng cao hiệu quả hoạt động của đơn vị công. Vì vậy, nâng cao chất lượng và hiệu quả hoạt động của các đơn vị công là rất cần thiết để giữ được vai trò chủ đạo, then chốt trong thị trường dịch vụ công, đồng thời góp phần bảo đảm ổn định chính trị, xã hội nói chung và từng ngành, lĩnh vực cụ thể nói riêng. Trong bài viết này sẽ trình bày các nghiên cứu của các nước trên thế giới và bài học kinh nghiệm cho Việt Nam về các nhân tố ảnh hưởng đến việc áp dụng thẻ điểm khu vực công (PSS) trong đánh giá hiệu quả hoạt động của các đơn vị công.

Các nghiên cứu trên thế giới

Nghiên cứu của Lilian Chan, Yee-Ching (2004) với “Performance measurement and adoption of balanced scorecards”. “Đo lường hiệu quả và áp dụng thẻ điểm cân bằng”. Để đối phó với những hạn chế về tài chính và yêu cầu ngày càng tăng về trách nhiệm giải trình, các nhà quản lý ở các đơn vị thuộc khu vực công đã bắt đầu triển khai các công cụ quản lý hiện đại trong tổ chức của họ trong đó có thẻ điểm cân bằng. Qua khảo sát giám đốc hành chính của các chính quyền thành phố ở Hoa Kỳ và Canada (132 người của các tổ chức Hoa Kỳ và 52 người của các tổ chức Canada) với bảng câu hỏi khảo sát, kết quả cho thấy việc sử dụng thẻ điểm cân bằng ở các tổ chức còn hạn chế. Tuy nhiên, hầu hết các chính quyền thành phố đã phát triển các

biện pháp để đánh giá tài chính, sự hài lòng của khách hàng, hiệu quả hoạt động, sự đổi mới và thay đổi cũng như hiệu suất của nhân viên của tổ chức họ. Chan và cộng sự (2004) cũng chỉ ra tám yếu tố cần thiết để thực hiện thẻ điểm thành công, đó là: cam kết của lãnh đạo cao nhất; sự tham gia của các bộ phận, quản lý cấp trung và nhân viên; văn hóa tổ chức; đào tạo và giáo dục; tính đơn giản, dễ sử dụng và dễ hiểu; tầm nhìn, chiến lược và kết quả rõ ràng; liên kết của thẻ điểm cân bằng với phần thưởng; và đầu tư chi phí, nguồn lực để triển khai hệ thống.

Nghiên cứu của Perera, S., Schoch, H., và ctg (2007) với “Adoption of the Balanced Scorecard in Local Government Organiza-

tions: An Exploratory Study”. “Việc áp dụng Thẻ điểm cân bằng trong các tổ chức chính quyền địa phương: Nghiên cứu khám phá”. Nghiên cứu này xem xét mức độ áp dụng BSC trong các chính quyền địa phương và các yếu tố ảnh hưởng đến việc áp dụng BSC. Đối tượng khảo sát ở nghiên cứu này là các hội đồng địa phương trong khu vực Thủ đô Sydney. Mẫu cho nghiên cứu được xác định từ Danh bạ Chính quyền Địa phương do Bộ Chính quyền Địa phương xuất bản. Dữ liệu sơ cấp được thu thập thông qua khảo sát bằng bảng câu hỏi. Việc thiết kế bảng câu hỏi là dựa trên các tài liệu hiện có về việc áp dụng các phương pháp quản lý đổi mới và nhằm mục đích thu thập thông tin về mức độ chấp nhận BSC trong các hội đồng địa phương, và lý do chấp nhận hoặc không chấp nhận áp dụng. Các tác giả cũng tiến hành nghiên cứu thử nghiệm thí điểm tại hai hội đồng địa phương để xem mức độ hiệu quả của câu hỏi khảo sát của người trả lời, những nội dung có thể gây khó khăn trong quá trình khảo sát và thực hiện các sửa đổi để hình thành bảng câu hỏi chính thức. Trước khi gửi bảng câu hỏi qua đường bưu điện, tất cả các hội đồng địa phương trong khu vực Thủ đô Sydney đã được các tác giả liên lạc qua điện thoại để kiểm tra chi tiết gửi thư và xác định người phù hợp nhất để gửi bảng câu hỏi đó là

* Đại học Kinh tế thành phố Hồ Chí Minh

các quan chức hội đồng có trách nhiệm tài chính và điều hành cấp cao và có trung bình mười một năm kinh nghiệm làm việc. Các phát hiện cho thấy rằng BSC không được sử dụng rộng rãi bởi các chính quyền địa phương ở khu vực đô thị Sydney và một số yếu tố cụ thể của tổ chức ảnh hưởng đến việc hạn chế vận dụng BSC đó là nhận thức tương đối thấp của các nhà quản lý về BSC, hạn chế nguồn lực tài chính và nhân lực, văn hóa tổ chức ở các chính quyền địa phương này.

Nghiên cứu của Moullin, M., & Soady, J. (2008) với “Outcomes, processes and capability: using the public sector scorecard in public health”. “Kết quả, quy trình và năng lực: sử dụng thẻ điểm khu vực công trong y tế công cộng”. Moullin, M., và ctg (2008) cho rằng PSS một biến thể của thẻ điểm cân bằng BSC, được thiết kế đặc biệt cho khu vực công, PSS là một khung đo lường hiệu suất và quản lý chất lượng tích hợp dành cho khu vực công. PSS tập trung vào các kết quả quan trọng đối với người sử dụng dịch vụ và các bên liên quan khác, phát triển các quy trình hiệu quả, đồng thời giải quyết văn hóa và năng lực của tổ chức để hỗ trợ con người và các quy trình của tổ chức trong việc cung cấp các kết quả cần thiết. Qua nghiên cứu, Moullin, M., và ctg (2008) đã giải thích cách hoạt động của PSS và cách nó được áp dụng cho Dịch vụ Ngừng Hút thuốc của NHS ở Sheffield. Kết quả nghiên cứu này cũng góp phần quan trọng trong việc xác định một số cải tiến dịch vụ góp phần đạt được các mục tiêu của chính phủ về ngừng hút thuốc và giải quyết sự bất bình đẳng về y tế tại địa phương.

Nghiên cứu của Max, M. (2009) với “Using the Public Sector Scorecard to measure and improve health-care services”. “Sử dụng Thẻ điểm Khu vực Công để đo lường và cải thiện các dịch vụ chăm sóc sức

khỏe”. Bài báo mô tả việc áp dụng Thẻ điểm Khu vực Công (PSS) cho Dịch vụ Ngừng Hút thuốc của Sheffield, qua đó, tác giả rút ra kết luận rằng PSS có nhiều lợi ích cả trong việc cải thiện dịch vụ y tế công cộng và trong việc điều chỉnh chiến lược, quy trình và các biện pháp thực hiện cũng như với các yêu cầu và mong đợi của người sử dụng dịch vụ và các bên liên quan chính khác. Trong suốt thời gian nghiên cứu, tác giả nhận thấy số lượng người dùng dịch vụ ngừng hút thuốc hàng năm tăng hơn gấp đôi, từ đó, dịch vụ này góp phần thực hiện mục tiêu chính của chính phủ về Dịch vụ Ngừng Hút thuốc.

Nghiên cứu của Oghuvwu, M. E., & Omoye, A. S. (2016) với “Determinants of Balanced Scorecard Adoption: A Review of Perspectives”. “Các yếu tố quyết định việc áp dụng thẻ điểm cân bằng: Đánh giá các quan điểm”. Trọng tâm chính của nghiên cứu này là xem xét các yếu tố quyết định việc áp dụng thẻ điểm cân bằng như một thước đo hiệu suất bằng cách sử dụng phương pháp luận dựa trên thư viện dựa nhiều vào việc xem xét các tài liệu có liên quan. Từ khảo sát của các tài liệu thực nghiệm, có thể suy ra rằng việc áp dụng thẻ điểm cân bằng ở các nước đang phát triển vẫn đang ở giai đoạn phôi thai. Dựa trên lý thuyết ngẫu nhiên, xác định các nghiên cứu việc áp dụng Bảng điểm cân bằng như một sự lựa chọn của đo lường hiệu suất có thể phụ thuộc vào quy mô doanh nghiệp, các yếu tố thái độ, hỗ trợ quản lý hàng đầu, văn hóa tổ chức và các yếu tố môi trường. Kết luận, dựa trên các tài liệu hiện có đã được xem xét, có vẻ như sự khác biệt giữa việc áp dụng thẻ điểm cân bằng có thể liên quan đến nhiều yếu tố. Liên kết này có thể được xác nhận thực nghiệm trong các nghiên cứu sâu hơn.

Nghiên cứu của Moullin, M. (2017) với “Improving and evaluat-

ing performance with the Public Sector Scorecard”. “Cải thiện và đánh giá hiệu suất bằng Thẻ điểm Khu vực công”. Thông qua nghiên cứu các trường hợp điển hình, mục đích của bài báo này là đánh giá cách PSS giải quyết một số yếu tố tạo nên thành công quan trọng trong quản lý và cải tiến hiệu suất ở các tổ chức thuộc khu vực công. Bài báo này kết luận rằng PSS là cách thức hiệu quả để giúp các tổ chức cải thiện chất lượng, kết quả dịch vụ cung cấp cho người sử dụng và các bên liên quan mà không làm tăng chi phí của tổ chức. Điều mà PSS thực hiện đó là nhấn mạnh vào việc phát triển văn hóa, quản lý hiệu suất dựa trên cải tiến, đổi mới và học hỏi hơn. Tác giả cũng khẳng định rằng sự thành công của PSS cũng bao gồm các kỹ năng và động lực của con người, hợp tác làm việc, sử dụng nguồn lực, văn hóa tổ chức và lãnh đạo của tổ chức đó, và các thước đo hiệu suất của ở các khía cạnh này sẽ là thước đo định tính.

Nghiên cứu của Kieling, A. C., & Muró, I. F. B. (2020) với “Uma Reflexão da Importância e Globalização da Ferramenta de Gestão Estratégica Balanced Scorecard (BSC)”. “Phản ánh tầm quan trọng và toàn cầu hóa của Công cụ quản lý chiến lược thẻ điểm cân bằng (BSC)” Nghiên cứu này nhằm mục đích điều tra tầm quan trọng và mức độ sử dụng của phương pháp BSC trong bối cảnh toàn cầu hóa. Nghiên cứu phân tích lý thuyết về các nguyên tắc cơ bản của BSC, làm nổi bật tầm quan trọng của kiến thức về tầm nhìn và sứ mệnh, chiến lược phù hợp với hiệu suất quản lý và sự hỗ trợ của quản lý cấp cao. Tầm quan trọng của BSC như một công cụ chiến lược được nhấn mạnh vào bốn quan khía cạnh của nó. Kết quả nghiên cứu cho thấy, các công ty đa quốc gia, các trường đại học và khu vực công sử dụng

(Xem tiếp trang 31)

động của công nhân may, *Tạp chí khoa học Đại học Mở Tp. Hồ Chí Minh*, số 1, trang 19-25.

11. Nguyễn Ngọc Quân và Nguyễn Văn Điềm 2012, *Quản trị nhân lực*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân.

12. Nguyễn Kim Trang Nhã (2015), "Các yếu tố ảnh hưởng đến đến hiệu quả công việc của nhân viên ngành du lịch huyện Phú Quốc", luận văn Thạc sĩ, Trường Đại học Cần Thơ.

13. Nguyễn Quốc Nghi (2018), *Hàm ý quản trị nâng cao hiệu quả công việc (HQCV) của nhân viên ngành Du lịch ở huyện Phú Quốc, tỉnh Kiên Giang*, *Tạp chí khoa học Đại học Văn Hiến*, tập 6, số 2, trang 79-85.

14. Nguyễn Thị Ngọc Yến (2016), "Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến hiệu quả công việc của nhân viên ngành du lịch tỉnh Kiên Giang", luận văn Thạc sĩ, Trường Đại học Cần Thơ.

15. Phan Văn Khánh (2017), "Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến hiệu quả công việc của nhân viên tại Công ty Cổ phần Du lịch Cần Thơ", luận văn Thạc sĩ, Trường Đại học Tây Đô.

16. Poh, J.B 2001, *TQM in Malaysia: A comparative study on employee's perception of management practives on TQM anh non-TQM companies*, MBA unblished thesis, University Tun Abdul Razak, Malaysia.

17. Poon, J.M.L. and Othaman, R 2000, "Management training and development practices of Malaysian organizations" *Malaysian Management Review*, pp.77-85.

18. Saiyadain, M.S 1994, "Perceptions of sponsoring managers, training organizations, and top management attitude towards training" *Malaysian Management Review*, pp.69-76.

19. Van Buren, M.E. and Erskine, W 2002. *The 2002 ASTD state of the industry report*, Alexandria, VA: American Society of Training and Development.

20. Wagonhurst, C 2002, *Developing effective training programmes*, *Journal of Research Administration*, Vol 33, No.2, pp77-81.

21. Wright, L. L 1996. *Qualitative international management research*, In B. J. Punnett & O. Shenkar, *Handbook for international management research* (63-81). Oxford: Blackwell.

22. Zemke, R.E 1994, "Diagnosis for organizational change: Methods and models – Training needs assessment: The broaening forcus of simple construct" in A. Howard (Ed.), *New York: Guilford Press*, pp. 139-151.

(Tiếp theo trang 15)

công cụ này nhiều hơn ở các lĩnh vực nông nghiệp và y tế. Đồng thời, đối với các đơn vị thuộc khu vực công, sử dụng BSC giúp cải thiện quy trình và cải tiến nội bộ tổ chức được tốt hơn và nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức. Kết quả nghiên cứu cũng đề xuất các hàm ý liên quan đến các hướng dẫn thực hiện BSC trong các tổ chức thuộc khu vực công.

Bài học kinh nghiệm cho Việt Nam

Hiệu quả hoạt động của hệ thống đơn vị công phụ thuộc vào nhiều yếu tố như cơ cấu tổ chức các đơn vị theo ngành, lĩnh vực tinh gọn, hợp lý; cơ chế tài chính thích hợp, quản trị tiên tiến và nguồn nhân lực có chất lượng cao... Sự phát triển của nền kinh tế, nhu cầu hưởng thụ dịch vụ công của người dân và xã hội ngày càng cao và đa dạng, nhất là về dịch vụ giáo dục, đào tạo, y tế, thông tin, văn hoá và thể dục, thể thao... Vì vậy, để đáp ứng nhu cầu đó, đồng thời bảo đảm khả năng cạnh tranh của các đơn vị công, cần phải nâng cao hiệu quả hoạt động của đơn vị công. Ở Việt Nam hiện nay, việc đánh giá hiệu quả hoạt động của các đơn vị công vẫn còn nhiều hạn chế, và còn rời rạc như đánh giá hiệu quả hoạt động theo đầu vào, gồm: các nguồn lực được sử dụng để tiến hành các hoạt động quản lý hoặc cung ứng dịch vụ; theo đầu ra, là các quyết định quản lý, điều hành hoặc các sản phẩm, dịch vụ mà tổ chức hành chính nhà nước và đơn vị sự nghiệp công lập tạo ra; theo kết quả, là mục đích đạt được hoặc số lượng, chất lượng dịch vụ và sự hài lòng của người dân... từ đó, đặt ra yêu cầu phải tìm hiểu, nghiên cứu và vận dụng một công cụ đánh giá hiệu quả hoạt động toàn vẹn và hữu hiệu hơn. Việt Nam cần tích hợp khung quản lý hiệu suất và cải tiến dịch vụ được áp dụng trong khu vực

công, thì thể điểm có thể đáp ứng tốt các yêu cầu trong đánh giá hiệu quả hoạt động của các đơn vị thuộc khu vực công.

Và với Nghị quyết số 19/NQ-TW ngày 25/10/2017 của Bộ Chính trị 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 và Nghị định số 16/2016/NĐ - CP ngày 14/02/2015 của Chính phủ quy định về cơ chế tự chủ của đơn vị sự nghiệp công lập là cơ sở pháp lý giúp các đơn vị công hoạt động hiệu quả, tăng thu, giảm chi, nâng cao hiệu quả quản lý, hiệu quả hoạt động. ■

Tài liệu tham khảo

1. Dinh, H. N., Tran, M. D., & Nguy, T. H. (2018), "Determinants Influencing the Usage of Balanced Scorecard for Performance Measurement: The Case of Vietnam", *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 22(6), 1-15.

2. Huy, P. Q., & Phuc, V. K. (2020), "The impact of Public Sector Scorecard adoption on the effectiveness of accounting information systems towards the sustainable performance in Public Sector", *Cogent Business & Management*, 7(1), 1717718.

3. KIELING, A. C., & MURÓ, L. F. B. (2020). *Uma Reflexão da Importância e Globalização da Ferramenta de Gestão Estratégica Balanced Scorecard (BSC)*. *European Academic Research Journal*, 8(1).

4. Moullin, M., & Soady, J. (2008). *Outcomes, processes and capability: using the public sector scorecard in public health*. In *Proceedings of the European Operations Management Association Annual Conference, Groningen. Perspectives on strategic management*, Harper Business, New York, NY.

5. Moullin, M. (2006), "The design of an alternative balanced scorecard framework for public and voluntary organizations", *Perspectives on Performance*, Vol. 5 No. 1, pp. 10-12.

6. Nghị quyết số 19/NQ-TW ngày 25/10/2017 của Bộ Chính trị 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.

7. Nghị định số 16/2016/NĐ - CP ngày 14/02/2015 của Chính phủ quy định về cơ chế tự chủ của đơn vị sự nghiệp công lập.