

Áp dụng mô hình thẻ điểm cân bằng tại Trường Đại học Hà Nội

NGUYỄN THỊ PHƯƠNG DUNG*
LÊ THỊ THU TRANG**
NGUYỄN VĂN ANH***

Tóm tắt

Hiện nay, xu hướng chung của các trường đại học ở Việt Nam là chuyển sang cơ chế tự chủ tài chính, vì vậy việc quản trị đại học bằng xây dựng chiến lược phát triển dài hạn và đánh giá hiệu quả hoạt động ngày càng trở nên quan trọng và cần thiết. Mô hình thẻ điểm cân bằng (BSC) đã chứng tỏ được các ưu điểm vượt trội trong việc đánh giá hiệu quả hoạt động và nâng cao chất lượng quản trị đại học tại nhiều nước trên thế giới. Bởi vậy, nghiên cứu này phân tích và đề xuất mô hình BSC tại Trường Đại học Hà Nội nhằm cung cấp một tình huống thực tiễn về BSC, từ đó đề xuất bài học kinh nghiệm cho việc áp dụng tại các trường đại học khác tại Việt Nam.

Từ khóa: BSC, Trường Đại học Hà Nội, quản trị đại học

Summary

Currently, the general trend of universities in Vietnam is to switch to financial autonomy, hence, the university governance has become increasingly important in formulating long-term development strategies and evaluating performance. The Balanced Scorecard (BSC) model has proven outstanding advantages in evaluating performance efficiency and improving the quality of university governance in many universities around the world. Therefore, this study analyzes and proposes BSC model at Hanoi University so as to provide a practical case of the BSC at a university, thereby proposing suggestions for the application of BSC at other universities in Vietnam.

Keywords: BSC, Hanoi University, university governance

GIỚI THIỆU

Mô hình BSC là công trình nghiên cứu của Kaplan và Norton, được công bố lần đầu tiên vào năm 1992. Từ khi ra đời đến nay, BSC một trong những công cụ rất hữu ích hỗ trợ cho việc đo lường hiệu quả hoạt động của các tổ chức, cũng như đã được vận dụng và nghiên cứu với nhiều hình thức khác nhau tại các tổ chức giáo dục đại học. Tuy vậy, mô hình quản trị hiện đại như BSC vẫn còn ít được áp dụng tại các trường đại học Việt Nam, cũng như còn rất ít công bố về lĩnh vực này.

Trường Đại học Hà Nội - HANU nằm trong danh sách 23 trường đại học tự chủ tài chính theo Nghị quyết số 77/NQ-CP, ngày 24/10/2014 của Chính phủ. Để có thể tồn tại và phát triển trong điều kiện

tự chủ tài chính, đòi hỏi Trường cần xây dựng một chiến lược phát triển và phải cụ thể hóa chiến lược này thành các mục tiêu cụ thể kết hợp với một hệ thống đo lường hoạt động hiệu quả. Do vậy, bài viết này tập trung nghiên cứu và đề xuất áp dụng mô hình BSC cho HANU, từ đó có thể áp dụng mô hình BSC vào nhiều trường khác, góp phần nâng cao trình độ quản trị đại học theo hướng hiện đại tại Việt Nam.

CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Cơ sở lý thuyết

Theo Kaplan và Norton (1992), BSC là phương pháp quản lý hiệu quả dựa trên chiến lược và các mục tiêu để đạt được chiến lược, cung cấp cho các nhà quản lý hàng đầu một cái nhìn toàn diện về tổ chức. BSC bao gồm các thước đo tài chính cho biết kết quả của các hoạt động đã được thực hiện. Nó bổ sung cho các giải pháp tài chính cùng giải pháp phi tài chính, như:

* TS., Viện Kinh tế và Quản lý, Trường Đại học Bách khoa Hà Nội

** ThS., Công ty Cổ phần Đầu tư và Phát triển Đánh giá chất lượng giáo dục Việt Nam

*** ThS., Khoa Quản trị kinh doanh và Du lịch, Trường Đại học Hà Nội

Ngày nhận bài: 10/02/2022; Ngày phản biện: 20/02/2022; Ngày duyệt đăng: 25/02/2022

sự hài lòng của khách hàng, các quy trình nội bộ và các hoạt động đổi mới và cải tiến của tổ chức - đây là động lực thúc đẩy hoạt động tài chính trong tương lai.

Bốn khía cạnh: Tài chính - Khách hàng - Quy trình nội bộ - Học hỏi và phát triển được sắp xếp theo quan hệ nhân quả và tạo nên một mô hình BSC duy trì sự cân bằng và phát triển bền vững cho một tổ chức. Điều này được thể hiện giữa những mục tiêu ngắn hạn và mục tiêu dài hạn, giữa các thước đo tài chính và phi tài chính trong nội dung của BSC. Trong đó:

- *Khía cạnh tài chính*: Chiếm vai trò vô cùng quan trọng khi phản ánh hiệu quả hoạt động của mỗi tổ chức. Tuy nhiên, nhiệm vụ chính của các trường đại học là hướng đến các giá trị phi tài chính, như: chất lượng sinh viên, sự hài lòng của sinh viên, thương hiệu của nhà trường, sự tận tâm của giảng viên, chất lượng của giảng viên cũng như năng lực của cán bộ quản lý... Vì vậy, trong các giá trị tài chính luôn ẩn chứa các giá trị phi tài chính. Tùy thuộc vào đặc thù của từng trường, Ban giám hiệu sẽ đưa ra những thước đo tài chính phù hợp. Những thước đo này sẽ giúp các nhà quản trị có cái nhìn khái quát hơn về các hoạt động của nhà trường.

- *Khía cạnh khách hàng*: Khác với các doanh nghiệp hoạt động vì mục tiêu lợi nhuận, nhiệm vụ của các trường đại học là tập trung vào khách hàng là người học và phục vụ nhu cầu của người học và xã hội, do đó con người là đích đến cuối cùng của các trường đại học. Đây là đối tượng quan trọng nhất và có ảnh hưởng nhiều nhất khi đánh giá hiệu quả hoạt động của các trường đại học trên phương diện khách hàng.

- *Khía cạnh quy trình nội bộ*: Mục tiêu của quy trình nội bộ là cung cấp dịch vụ tối ưu để thỏa mãn nhu cầu sinh viên, như: đổi mới phương pháp giảng dạy cũng như chương trình đào tạo, nâng cao chất lượng các hoạt động dịch vụ hỗ trợ đào tạo, rút ngắn thời gian giải quyết các vấn đề liên quan đến từng quy trình hoạt động nội bộ.

- *Khía cạnh học hỏi và phát triển*: Đây là một khía cạnh cốt lõi và nền móng mà các trường cần phải xây dựng để thực hiện các mục tiêu của ba khía cạnh trên. Các trường đại học cần phải xác định được năng lực nào mà mình cần để đạt được hoặc duy trì tính cạnh tranh thông qua phân tích sự thiếu hụt về năng lực. Đồng thời, nhà trường phải làm thế nào để lấp khoảng trống giữa “cái Nhà trường muốn trở thành” và “vị trí hiện tại của nó”. Để thu hẹp hay tiến đến lấp khoảng trống này, nhà trường sẽ phải đầu tư vào việc nâng cao trình độ và kỹ năng của giảng viên, cán bộ công nhân viên, tăng cường hệ thống công nghệ thông tin và liên kết các quy trình, thủ tục của nhà trường.

Tại Việt Nam, BSC được biết đến nhiều từ đầu những năm 2000 thông qua một số bài báo giới thiệu và các cuộc hội thảo về triển khai vận dụng mô hình BSC trong quản trị doanh nghiệp. Tuy nhiên, việc vận dụng mô hình BSC tại các trường đại học ở Việt Nam còn hạn chế và có rất ít công bố về chủ đề này. Có thể kể đến nghiên cứu của Trần Văn Tùng (2017), tác giả đã kết hợp phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng

nhằm xác định các nhân tố tác động đến việc đánh giá thành tựu của sinh viên tại các trường đại học ở TP. Hồ Chí Minh thông qua việc vận dụng BSC. Hay trong nghiên cứu của Đặng Ngọc Hùng và cộng sự (2015) đã đề xuất một số thước đo và chỉ tiêu KPI cho mô hình BSC tại Trường Đại học Công nghiệp Hà Nội nói riêng và các trường đại học nói chung.

Về các nghiên cứu nước ngoài, Alani và cộng sự (2018) phân tích và khám phá hiệu quả của việc áp dụng BSC như là một công cụ quản lý trong việc đánh giá hoạt động và chất lượng quản lý của Đại học Sohar, Oman. Kết quả cho thấy, có mối quan hệ mật thiết giữa bản đồ chiến lược và 4 khía cạnh của BSC. Nghiên cứu cũng nhấn mạnh vai trò của các KPI trong việc thiết lập một khuôn khổ giúp đạt được các mục tiêu trong bản đồ chiến lược.

John và Claire (2012) đã nghiên cứu việc áp dụng BSC tại bốn trường đại học thuộc Vương quốc Anh. Trong đó, hai trường đã áp dụng BSC nhiều năm, còn hai trường mới áp dụng BSC thời gian gần đây. Kết quả đều cho thấy, trên quan điểm của người đã sử dụng, thì BSC có thể cung cấp cả tầm nhìn và đánh giá hiệu quả hoạt động (thông qua các thước đo dẫn đầu và thước đo độ trễ). BSC có thể cung cấp một công cụ để đánh giá thành quả chiến lược của cả tổ chức một cách hiệu quả. Nhìn chung, cả 4 trường đại học đều mong muốn đạt được sự cân bằng giữa các thước đo trong BSC, bao gồm khả năng hiển thị và sự dễ hiểu của BSC với tất cả các bộ phận trong toàn trường.

Phương pháp nghiên cứu

Nhóm tác giả sử dụng 2 phương pháp là: phương pháp tổng hợp tài liệu thứ cấp và phương pháp điều tra khảo sát. Với phương pháp tổng hợp tài liệu, nhóm tác giả đã thực hiện thu thập nguồn dữ liệu thứ cấp về BSC và vận dụng mô hình BSC tại các trường đại học, cũng như các thông tin liên quan đến HANU giai đoạn 2017-2019. Phương pháp điều tra khảo sát được thực hiện từ tháng 11/2020 đến tháng 02/2021. Đối tượng khảo sát gồm: nhóm 1 là các cán bộ và giảng viên đang công tác tại HANU và nhóm 2 là các sinh viên đang học tập tại HANU. Nội dung khảo sát là phân tích thực trạng đánh giá của 2 nhóm trên về hiệu quả hoạt động của Nhà trường và đánh giá mức độ hài lòng của cả 2 nhóm đối với hoạt động hiện tại của Trường. Phương

pháp chọn mẫu ngẫu nhiên thuận tiện bằng hình thức gửi phiếu điều tra thông qua gửi link Google Docs tới email cá nhân và đăng tải trên các diễn đàn của Nhà trường. Kết quả thu về 49 phiếu trả lời của cán bộ, 44 phiếu trả lời của giảng viên và 197 phiếu trả lời của sinh viên.

KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

Thực trạng đánh giá hiệu quả hoạt động tại HANU

Đánh giá là một khâu quan trọng trong tổng thể các hoạt động của HANU. Nhà trường, các phòng ban, các khoa tiến hành xem xét hiệu quả đã đạt được trong năm và tiến hành đánh giá các hoạt động về tài chính, đào tạo, nghiên cứu khoa học... để biết được những mặt mạnh và mặt yếu cần khắc phục, cải tiến nhằm đạt được các mục tiêu đã đề ra. Tuy nhiên, các thước đo mà Nhà trường đưa ra để đánh giá còn hạn chế, hoặc nhiều phương diện chưa có thước đo. Hơn nữa, cách đánh giá cũng chỉ mang tính chung chung, không được cụ thể bằng những con số và không kết luận được có hoàn thành mục tiêu đưa ra hay không.

Mặc dù chưa thực hiện triển khai BSC, tuy nhiên để phục vụ cho hoạt động quản trị, HANU cũng đã xây dựng một số chỉ tiêu KPI nhằm đánh giá hiệu quả hoạt động của Nhà trường. Các chỉ tiêu này nằm rời rạc trên các báo cáo khác nhau của Nhà trường và không được phân loại vào 4 khía cạnh như mô hình BSC của Kaplan và Norton.

Qua khảo sát sinh viên về chương trình đào tạo, đội ngũ giảng viên, tổ chức, quản lý đào tạo và cơ sở vật chất..., bên cạnh những vấn đề hài lòng, không hài lòng hoặc còn phân vân, thì theo đánh giá chung của sinh viên:

- Gần 21% sinh viên muốn được chọn lại ngành học; 22,3% sinh viên phân vân giữa việc có nên chọn lại ngành học hay không.

- Gần 80% sinh viên hài lòng về chất lượng dịch vụ đào tạo cũng như môi trường học tập của HANU.

Với kết quả khảo sát của cán bộ và giảng viên về HANU, đánh giá chung cho thấy:

- Trên 80% cán bộ, giảng viên tham gia khảo sát thấy tự hào khi được làm việc cho Trường, an tâm để gắn bó lâu dài với Trường và cảm thấy yêu thích công việc hiện tại của mình.

- Với lãnh đạo, trên 70% cán bộ, giảng viên có thể chia sẻ ý kiến của mình một cách thoải mái với lãnh đạo và được giải quyết công bằng các vấn đề của mình. Gần 90% cán bộ và giảng viên đánh giá cấp trên có trình độ về mặt chuyên môn và có khả năng xây dựng và duy trì các mối quan hệ trong công việc và xã hội.

Đề xuất mô hình BSC trong đánh giá hiệu quả tại HANU

(1) Thành lập nhóm BSC

Nhà trường nên thành lập Tổ công tác xây dựng và triển khai BSC. Tổ này có thể bao gồm thành viên Ban giám hiệu, trưởng/phó các phòng ban và các khoa. Khi đó, kiến thức mà các nhà quản lý cần để xây dựng các mục tiêu chiến lược và các thước đo đều nằm trong ý tưởng của tất cả các đồng nghiệp khắp Trường. Như vậy, các mục tiêu, các thước đo đưa ra sẽ xác thực và đầy đủ hơn.

(2) Xác định sứ mệnh, tầm nhìn và chiến lược phát triển của HANU

- *Sứ mệnh:* HANU cần đặt sứ mệnh là cơ sở đào tạo, nghiên cứu và chuyển giao công nghệ, cung cấp nguồn nhân lực trình độ đại học, sau đại học chất lượng cao, giỏi chuyên môn, thành thạo ngoại ngữ và ứng dụng công nghệ thông tin, đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của thị trường lao động trong nước và quốc tế.

- *Tầm nhìn:* Phấn đấu trở thành trường đại học ứng dụng có uy tín trong nước và khu vực; chuyên sâu về đào tạo, nghiên cứu khoa học và chuyển giao công nghệ trong các lĩnh vực ngôn ngữ và các chuyên ngành giảng dạy bằng tiếng Anh, như: quản trị kinh doanh, kế toán, tài chính - ngân hàng, quốc tế học, công nghệ thông tin và truyền thông đa phương tiện dựa trên thế mạnh truyền thống về ngoại ngữ.

- *Chiến lược phát triển HANU giai đoạn 2020-2025:* Mục tiêu chiến lược chung giai đoạn 2020-2025 là tiếp tục triển khai tự chủ đại học, đào tạo đa ngành theo định hướng ứng dụng, phát huy thế mạnh truyền thống về đào tạo ngoại ngữ và giảng dạy chuyên ngành bằng ngoại ngữ; đổi mới mạnh mẽ quản trị đại học trong đào tạo, nghiên cứu khoa học và phụng sự cộng đồng nhằm đạt chuẩn chất lượng giáo dục quốc gia, tiệm cận chuẩn quốc tế; có lộ trình tham gia xếp hạng các trường đại học, nâng cao vị thế và uy tín của Nhà trường trong khu vực và quốc tế. Mục tiêu chung đã được xây dựng thành các mục tiêu cụ thể trong từng lĩnh vực đào tạo, nghiên cứu khoa học, hợp tác quốc tế và cơ sở vật chất.

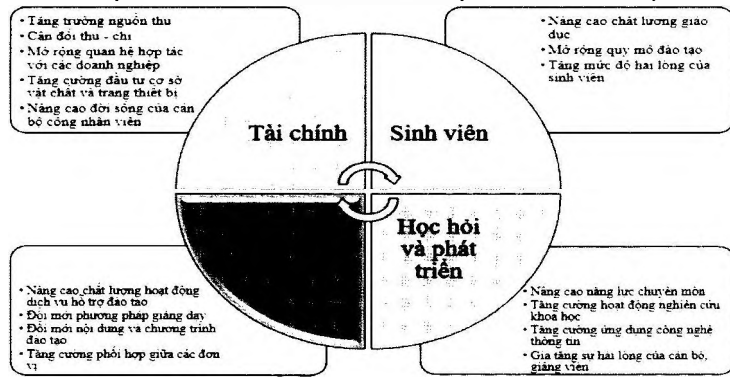
(3) Xác định mục tiêu cụ thể cho từng phương diện trong BSC

Các mục tiêu được cụ thể hóa từ sứ mệnh, tầm nhìn và chiến lược phát triển của HANU được trình bày tại Hình 1. Các mục tiêu này có mối quan hệ nhân quả với nhau. Mối quan hệ giữa các mục tiêu của Trường được thể hiện thông qua bản đồ chiến lược do nhóm tác giả đề xuất tại Hình 2.

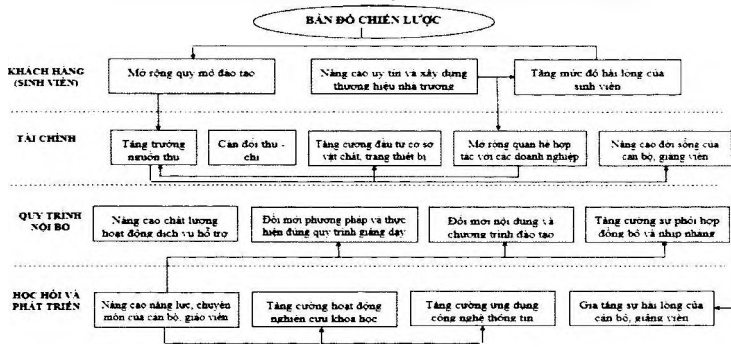
(4) Xác định trọng số cho các chỉ số KPI

Để xác định trọng số cho các chỉ số KPI, Trường nên tiến hành khảo sát các cán bộ của các phòng ban, giảng viên tại các khoa để đánh giá mức độ quan trọng của

HÌNH 1: MỤC TIÊU CỦA TỪNG PHƯƠNG DIỆN TRONG BSC TẠI HANU



HÌNH 2: BẢN ĐỒ CHIẾN LƯỢC ĐỀ XUẤT CHO HANU



các KPI trong từng phương diện nêu trên. Kế thừa các nghiên cứu đi trước, nhóm tác giả tổng hợp thành các bước như sau: (i) Tính toán mức độ quan trọng trung bình của từng KPI cho từng phương diện; (ii) Tính toán mức độ quan trọng trung bình tổng cộng của các KPI từng phương diện; (iii) Tính trọng số của các KPI cho từng phương diện; (iv) Tính tổng trọng số theo phương diện.

(5) Đánh giá sự hoàn thành chiến lược, mục tiêu của Trường

Với các chỉ tiêu đặt ra cho từng chỉ số KPI cùng với kết quả tính toán các chỉ số KPI, ta tiến hành so sánh với các KPI đã thực hiện trong năm trước để đánh giá mức độ hoàn thành cho từng chỉ số KPI, của từng phương diện và tổng thể Trường. Việc tính toán mức độ hoàn

thành các phương diện cũng như tổng thể trường được xác định như sau: (i) Tính toán điểm trọng số của từng KPI cho từng phương diện; (ii) Tính toán tổng điểm trọng số của từng phương diện; (iii) Tính tỷ lệ hoàn thành cho từng phương diện; (iv) Tính tỷ lệ hoàn thành chiến lược.

Sau khi có kết quả tính toán tỷ lệ hoàn thành từng chỉ số, từng phương diện và tổng thể, việc đánh giá mức độ hoàn thành mục tiêu của Nhà trường sẽ căn cứ vào các mức độ để đánh giá theo thang đo sau:

- Từ 0%-39%: Mức độ hoàn thành kém
- Từ 40%-59%: Mức độ hoàn thành trung bình
- Từ 60%-79%: Mức độ hoàn thành khá tốt
- Từ 80%-89%: Mức độ hoàn thành tốt
- Từ 90%-100%: Mức độ hoàn thành rất tốt

KẾT LUẬN

BSC là một công cụ quản trị hiện đại không chỉ giúp đánh giá hiệu quả hoạt động của một tổ chức mà còn giúp tổ chức đó thực hiện được các mục tiêu dài hạn và ngắn hạn được phản ánh trong 4 khía cạnh: Tài chính, Khách hàng, Quy trình nội bộ, Học hỏi và phát triển. Khi BSC được áp dụng một cách triệt để thì sẽ tạo ra sự cân đối lâu dài, vì BSC giúp cân đối giữa mục tiêu tài chính và phi tài chính, giữa mục tiêu trước mắt và mục tiêu dài hạn. Trong bài viết này, nhóm tác giả đề xuất các bước tổng quát áp dụng BSC tại HANU, từ đó giúp Nhà trường nhìn nhận được được những ưu điểm và hạn chế, tồn tại trong hệ thống thang đo và chỉ tiêu đánh giá hiện tại của đơn vị cũng như xây dựng chiến lược phát triển dài hạn. □

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Đặng Ngọc Hùng và cộng sự (2015). Vận dụng BSC đánh giá hiệu quả và xây dựng chiến lược trong các trường đại học - nghiên cứu tại Trường Đại học Công nghiệp Hà Nội, *Tạp chí Khoa học và Công nghệ*, 30, 91-96
- Trần Văn Tùng (2017). Vận dụng bảng điểm cân bằng để đánh giá thành tựu của sinh viên trong các trường đại học tại TP. Hồ Chí Minh, *Tạp chí Kinh tế và Thời báo*, 27, 108-111
- Alani, F. , Khan, M. , Diana F. (2018). University performance evaluation and strategic mapping using balanced scorecard (BSC): Case study - Sohar University, Oman, *Journal of Education Management*, 32(4), 689-700
- John, T., Claire, B. (2012). Performance management in UK universities: implementing the Balanced Scorecard, *Journal of Higher Education Policy and Management*, 34(2), 111-124
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance, *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79