FULBRIGHT UNIVERSITY VIETNAM

FULBRIGHT SCHOOL OF PUBLIC POLICY AND MANAGEMENT

Quản lý Công

Bài 11

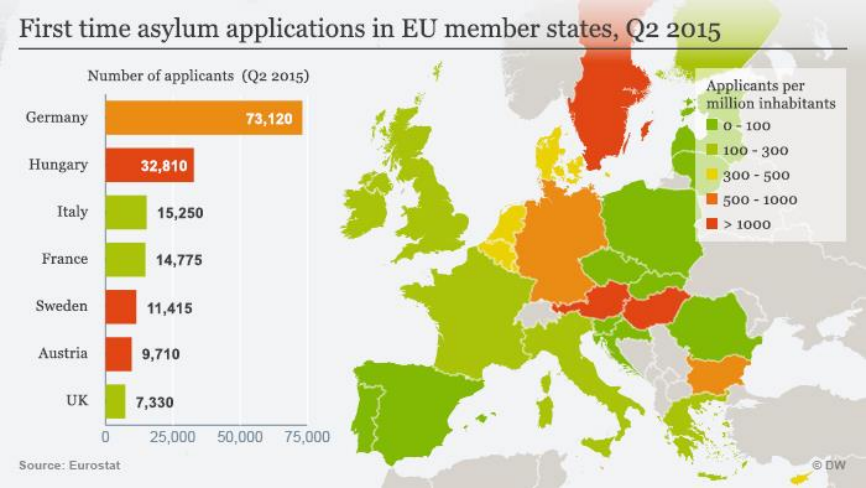
Quản lý khung thời gian ngắn và dài hạn

Bài 11

- Với nhiều nhà quản lý công quản lý trong ngắn hạn so với dài hạn là nan giải
- Những đòi hỏi về các bên liên quan, cách tiếp cận, phương pháp đều khác nhau.
- Quản lý tính linh hoạt trong các tổ chức công

© Fulbright University Vietnam

Dòng người tị nạn đổ vào EU



- Do nội chiến ở Syria – hàng triệu người tị nạn đổ về châu Âu
- Kéo căng năng lực quản lý ở mọi cấp độ
- Phép thử chính trị cho mỗi quốc gia
- Tình thế khó xử qui mô lớn, cơ quan được trang bị những nhà quản lý có trình độ và được trả lương tốt nhưng không dự trù được những tình huống kế hoạch xử lý cho nhiều năm tới? Những sản phẩm dài hạn này có giúp giảm thiểu tác động trong ngắn hạn hay không?
- Quốc gia của bạn thì sao?

© Fulbright University Vietnam

Ngắn hạn so với dài hạn

- Trường hợp người tị nạn ở EU, minh họa nhiều tình huống bế tắc và nhu cầu khác nhau trong việc quản lý những áp lực, khủng hoảng và kỳ vọng ngắn hạn trong khi vẫn duy trì tầm nhìn dài hạn, cố gắng lên kế hoạch trước và chuyển khủng hoảng thành cơ hội trong dài hạn.

- Trong giai đoạn chuẩn bị - “phải thuyết phục” được cấp trên. Điều gì có thể sẽ xảy ra 5 năm tới

- Trong giai đoạn ứng phó khẩn cấp – phải đối phó với các lập luận chính trị, báo chí, và khẩn cấp. Cuộc chơi đổ lỗi.’

- Ta chuẩn bị như thế nào cho những tình huống này? cần có kỹ năng gì? ai là khán thính giả?...

© Fulbright University Vietnam

Suy nghĩ về nhà quản lý công

Tình huống của thủ thư
- Nan giải trẻ không người trông
- Một số suy nghĩ sáng tạo kinh doanh
- Cách làm này có khả thi?

- Tình thế khó xử của thủ thư – ngày càng có nhiều trẻ được gởi ở thư viện trong khi thư viện công thì xuống cấp
- Hơn cả công việc yêu cầu
- Đuổi các em ra?
- Quản lý thư viện như nhà trẻ - nhưng ngân sách ở đâu?
- Sự sáng tạo này có khả thi trong tổ chức công?

© Fulbright University Vietnam

Học thuyết truyền thống?

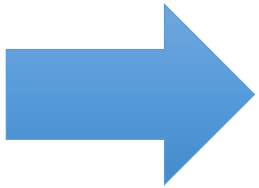
- Moore: các nhà quản lý công Mỹ dựa vào học thuyết truyền thống của nhà quản lý công. Đó là gì?
- Đặt ra giới hạn cho khả năng vị kỷ hay định hướng sai của các công chức
- Ràng buộc lập pháp –các tổ chức công chính danh
- Đưa ra hướng dẫn hoạt động cụ thể
- Buộc công chức phải chịu trách nhiệm
- Tạo nếp nghĩ của nhà quản lý hành chính thay vì doanh nhân, lãnh đạo

© Fulbright University Vietnam

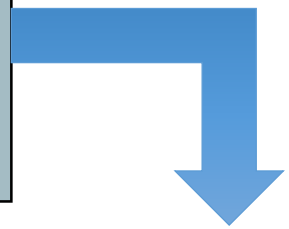
Xã hội chưa sẵn sàng chấp nhận doanh nhân trong khu vực công

Công chúng mất lòng tin

Nghi ngờ giới công bộc luôn theo đuổi lợi ích cá nhân hay vị kỷ



Hành động đổi mới sáng tạo hay có tinh thần doanh nhân của nhà quản lý công không được khuyến khích



Giới hạn tính phản hồi, năng động và tạo giá trị trong Khu vực công

© Fulbright University Vietnam

Học thuyết phổ biến trong quản lý công

- Vai trò truyền thống của nhà quản lý công và lĩnh vực quản lý công – chủ yếu giới hạn khả năng công chức vị kỷ hay định hướng sai → "***Kiểm soát một cách chặc chẽ và dân chủ các nhà quản lý công'***

- Chỉ cần làm công việc được giao và duy trì năng lực hành chính.

Tư duy của nhà quản lý hành chính hay công chức

Đi xuống theo hướng có thể kiểm soát

(X) định hướng theo kết quả có giá trị, hướng ngoại

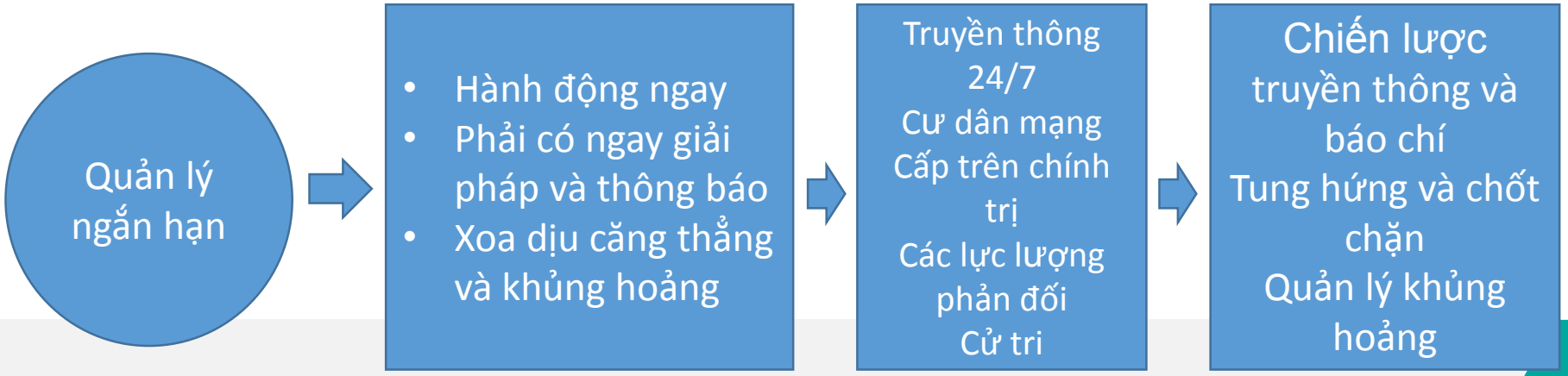
© Fulbright University Vietnam

Sự chuyên chế của hiện tại

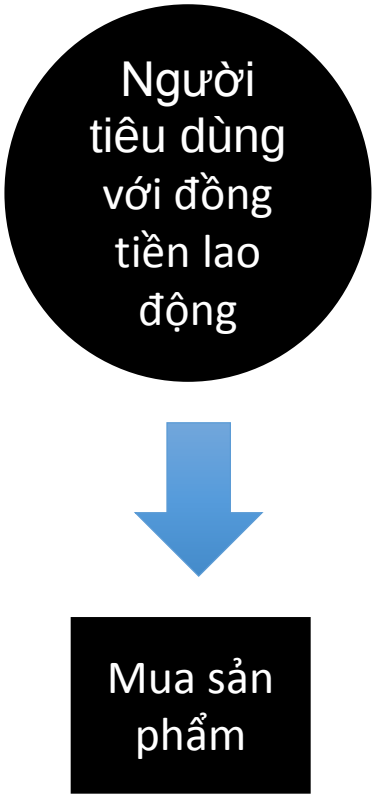
- Gia tăng chủ nghĩa ngắn hạn, khuếch đại bởi chu kỳ tin tức dồn dập trong một môi trường truyền thông đa cực → áp lực lên chính phủ phải hành động ngay.

- Giới chính trị gia không muốn nhìn xa hơn chu kỳ bầu cử 4 năm

- Nhà quản lý công cần kỹ năng truyền thông tốt và phát triển tốt khả năng "đọc vị ngày mai", và cần tìm kiếm dấu hiệu, cơ hội…



Người tiêu dùng tập thể?



- Trong Khu vực công – đồng tiền sử dụng cho tổ chức tạo giá trị không phải từ sự chọn lựa tình nguyện của từng người tiêu dùng.
- Mà từ quyền đánh thuế cưỡng ép
- Làm triệt tiêu tính tự chủ của người tiêu dùng
- Tiến trình đại diện chính trị - chọn lựa dân chủ tự nguyện (rất gần với bối cảnh tư nhân)
- Tập hợp của những cá nhân tự do

Nhà quản lý công có tạo được giá trị công?

- Có thể tạo ra giá trị công giúp thỏa mãn ước muốn của công dân và thân chủ
- Thứ nhất, vận dụng tiền và thẩm quyền được giao để mang lại những điều có giá trị cho đối tượng hưởng lợi và thân chủ nhất định (công viên sạch, quân đội…)
- Thiết lập và vận hành thể chế đáp ứng mong đợi của công dân về những thể chế công trật tự và hiệu quả (công bằng, hiệu quả, và có trách nhiệm giải trình)
- Công chức có thể đưa ra kế hoạch dài hạn chiến lược không?

© Fulbright University Vietnam

Chiến lược trong Khu vực công

- Chiến lược trong khu vực tư nhân (Boyne and Walker, 2010) _____?

- Chiến lược trong Khu vực công – phương tiện để tổ chức có thể cải thiện kết quả hoạt động và cung cấp dịch vụ tốt hơn

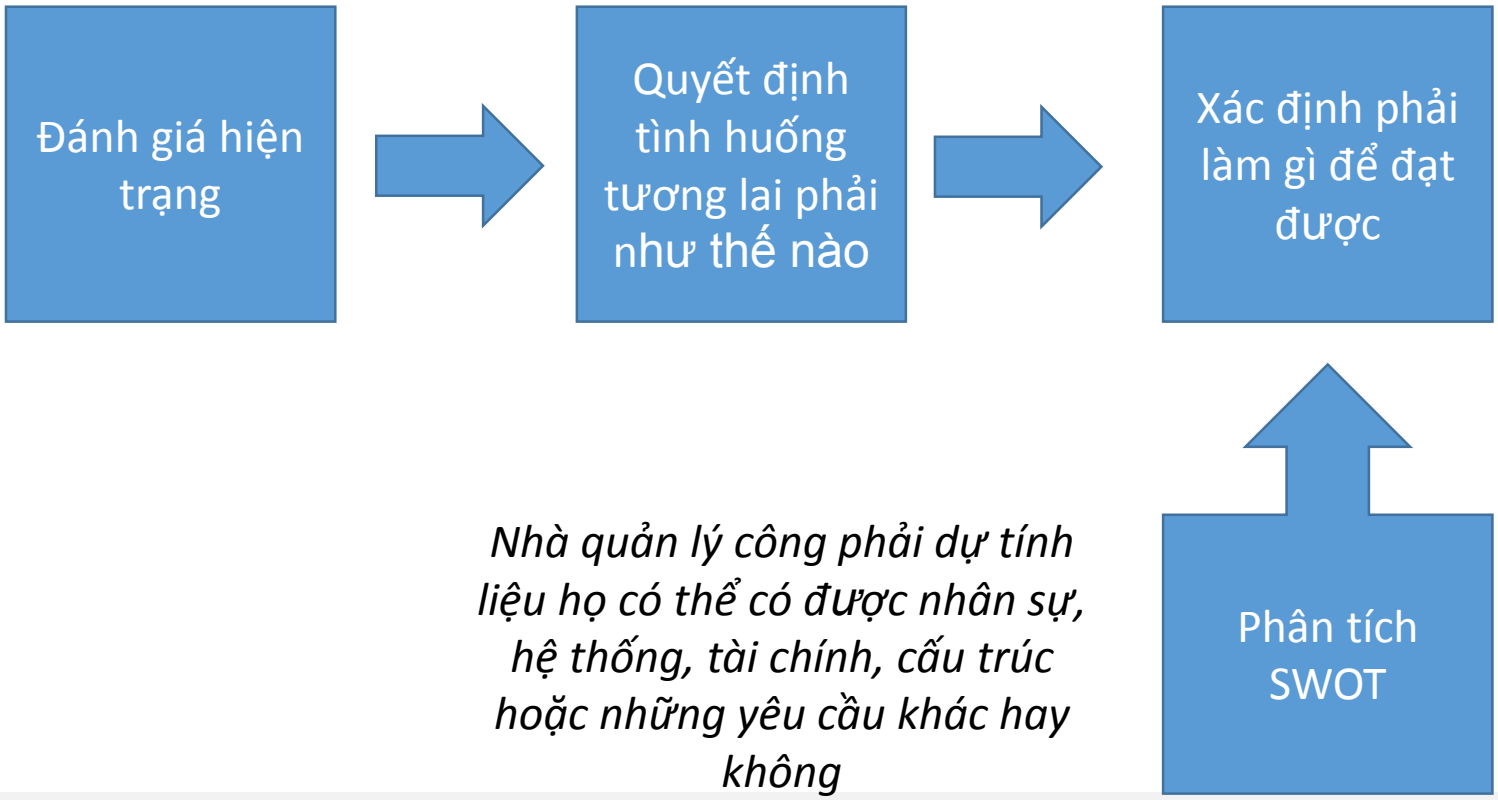
- Tranh luận phổ biến: tính tùy định chiến lược bị hạn chế hơn trong Khu vực công

- **Các đặc tính của quản lý chiến lược** – định nghĩa qui trình tổ chức trong phạm vi tuyên ngôn sứ mạng / xác định mục tiêu trong tuyên bố tầm nhìn / áp dụng khung thời gian / phân tích hệ thống môi trường hiện tại, tổ chức, năng lực / chọn chiến lược / tích hợp các nỗ lực của tổ chức vào chiến lược này / hình thành các hệ thống kiểm soát và đánh giá

© Fulbright University Vietnam

Bản chất của khung thời gian hoạch định

- Những rào cản nghiêm trọng tồn tại trong Khu vực công khi phải thiết lập khung thời gian (chính trị / chu kỳ ngân sách)



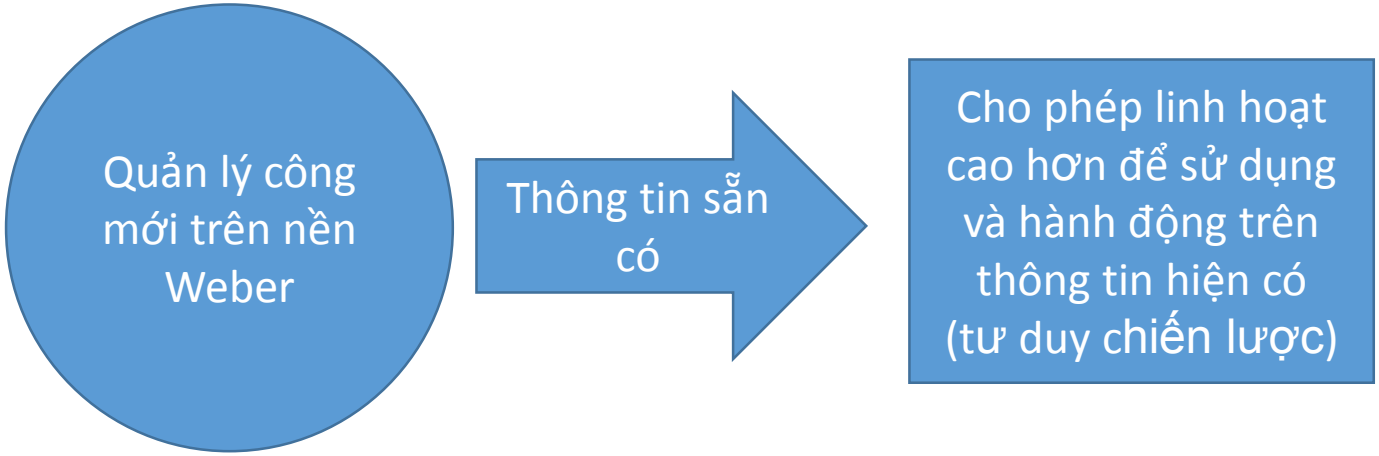
Nhà quản lý công phải dự tính liệu họ có thể có được nhân sự, hệ thống, tài chính, cấu trúc hoặc những yêu cầu khác hay không

© Fulbright University Vietnam

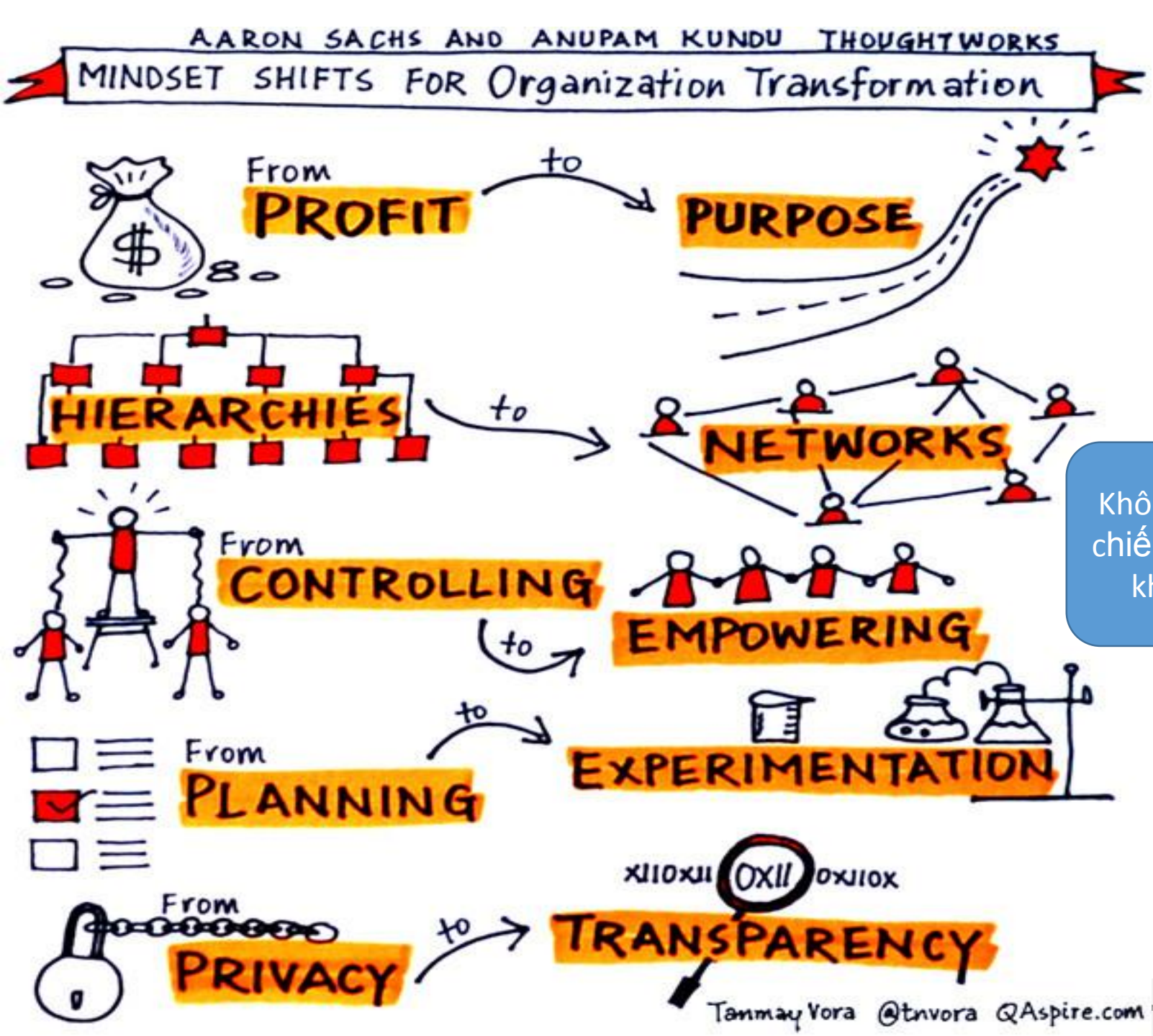
Khác với bộ máy quản lý nhà nước của Weber

- Weberian Bureaucracy – chú trọng vào nguyên tắc, qui định và tính dự đoán…

- Quản lý công mới, hiệu quả, cắt giảm, và thuê ngoài trên khắp thế giới trong những thập niên gần đây đã làm cho hệ thống quản lý công kém mạnh mẽ và thích ứng

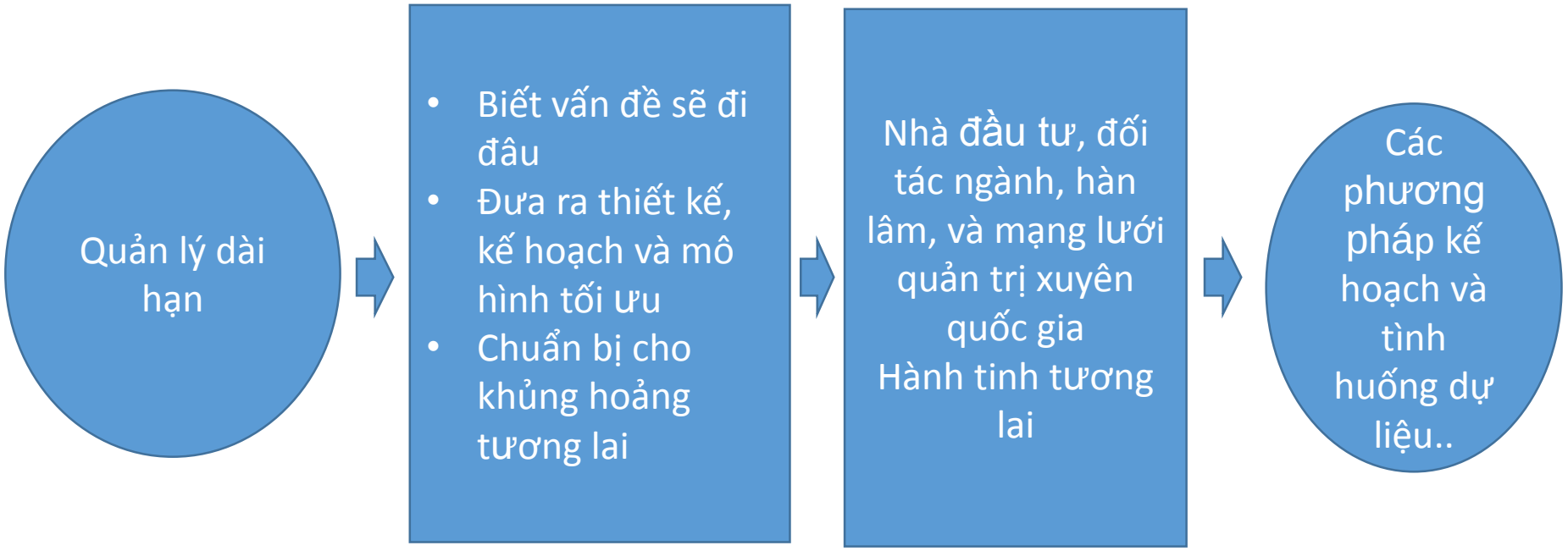


© Fulbright University Vietnam



Không còn chiến lược khác?

Quản lý khung thời gian dài hạn



© Fulbright University Vietnam

Các phương pháp bộ nhớ tổ chức

- Duy trì bộ nhớ tổ chức là rất quan trọng trong quản lý dài hạn
- Tích lũy kinh nghiệm và tránh lập lại sai lầm trong tương lai (Coffey and Hoffman, 2003; Covington 1985; Pollitt 2009)

- Phương pháp thu nạp kiến thức: thu thập thông tin từ nhân viên hiện hữu
- Thực hiện phỏng vấn nghỉ việc với nhân viên sắp nghỉ
- Triển khai hệ thống và phương pháp lưu trữ
- Lập mô hình và vận dụng kiến thức
- Tổ chức và mô phỏng học hỏi thông qua kèm cặp và huấn luyện người mới
- Duy trì hệ thống quản lý kiến thức luôn cập nhật – thực thi qui định lưu trữ thông tin

© Fulbright University Vietnam

Quản lý khả năng phục hồi

Năng lực thích ứng

- Tạo ra các cơ quan và hệ thống có sức bền– làm thế nào quản lý sức chịu đựng cú sốc hay áp lực (Bruijne et al, 2010).

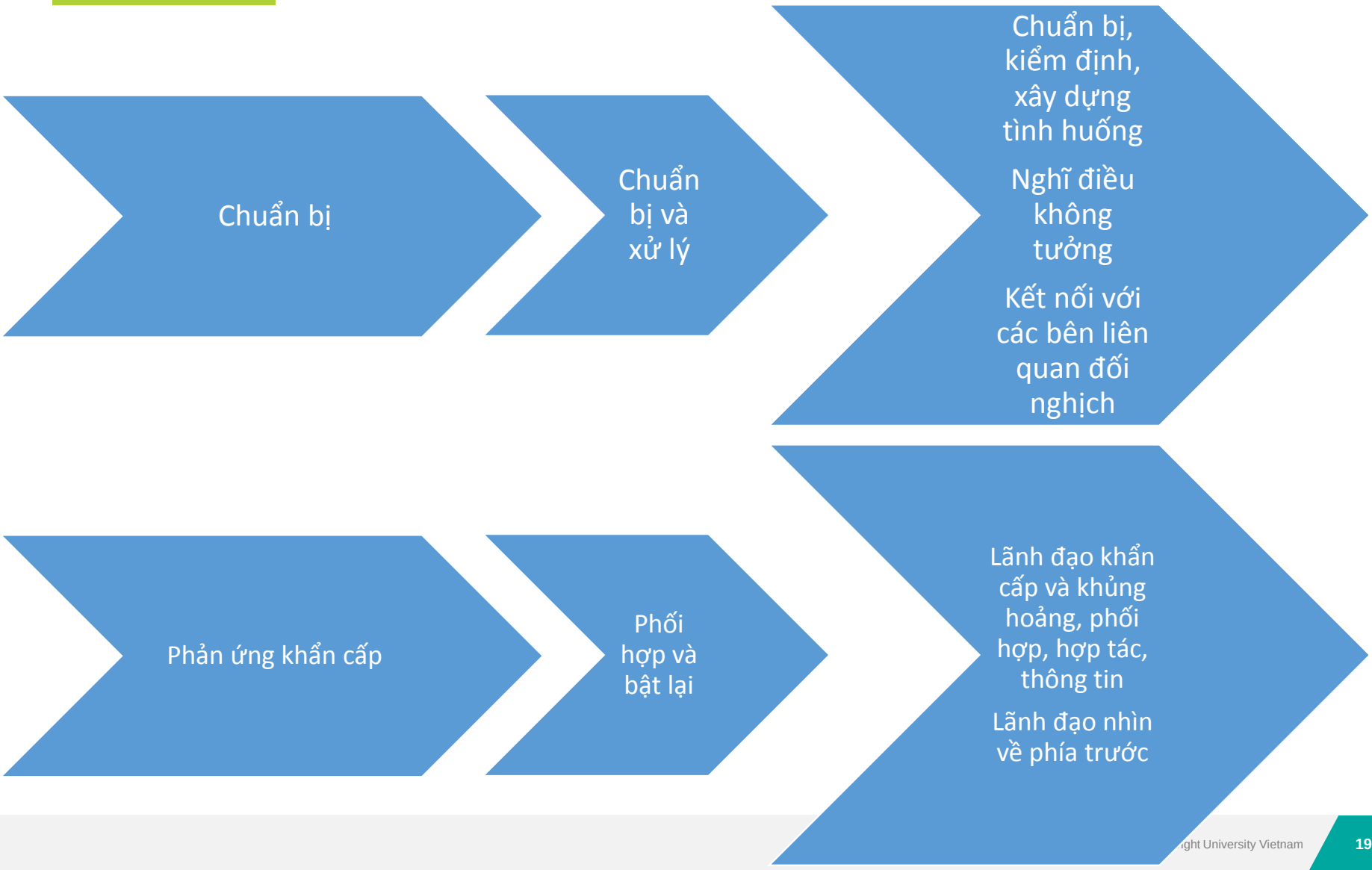
- Trong thời buổi luôn có khả năng cao xảy ra khủng hoảng, cú sốc, sự cố tác động lớn → nhà quản lý công phải làm thế nào để cơ quan, qui trình, và con người có thể thích ứng, linh hoạt và mạnh mẽ hơn.

- Gundersen (2003) –'tuyên truyền về hệ thống bền bỉ không chỉ là phản ứng hiệu quả trong bối cảnh thay đổi nhanh và khó đoán, mà còn liên tục thích ứng với môi trường vận hành năng động (xem lại Weberian Bureaucracy).

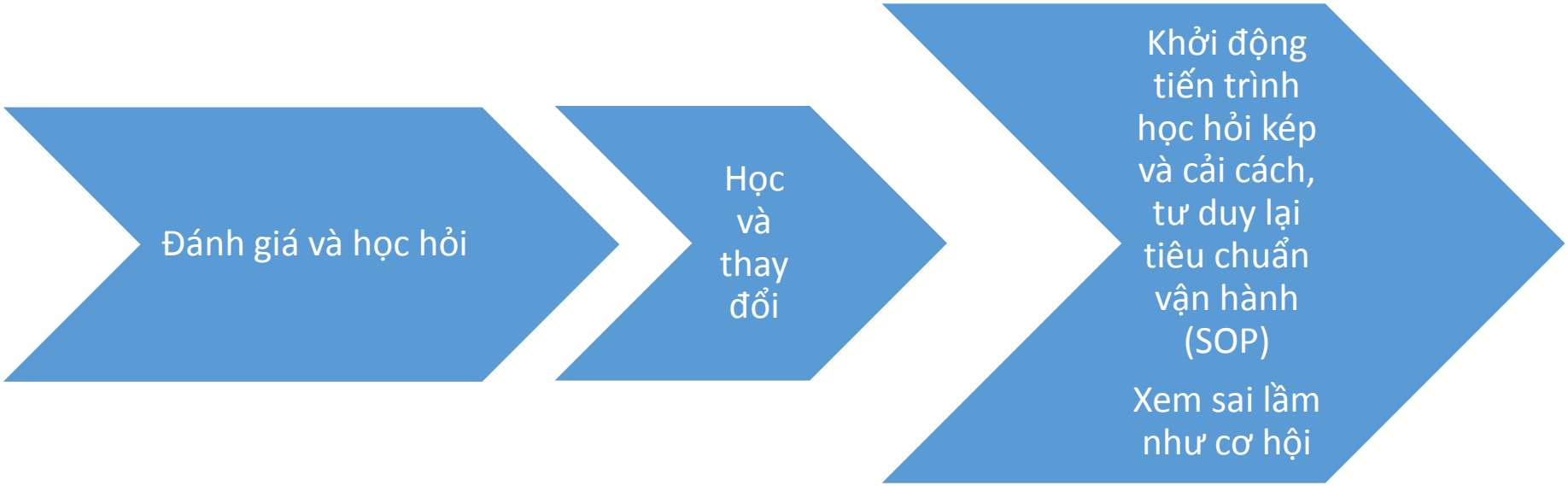
- Hệ thống thích ứng, mạnh mẽ - không cần cải cách cấp tiến. Học hỏi, vừa học vừa làm, trải nghiệm…

© Fulbright University Vietnam

Quản lý sự bền bỉ và kỹ năng



Quản lý sự bền bỉ và kỹ năng



© Fulbright University Vietnam

Cẩn thận cân nhắc khả năng bị phản pháo

1/1/2013

Cơ quan Quản lý tài năng và dân số quốc gia công bố sách trắng, "Dân số bền vững cho một Singapore năng động"

Mục tiêu dân số là 6,9 triệu, mức tang hàng năm là 100 ngàn từ 2013

Tăng tắc nghẽn, chi phí sinh hoạt, lương trì trệ…

Bất kể sự giải thích của chính phủ, công luận vẫn phản ứng…

© Fulbright University Vietnam

Phương pháp dự phóng

	Phạm vi và sản phẩm	Điểm mạnh	Điểm yếu	Sử dụng tốt nhất
Dự báo, phân tích xu hướng	Dự báo được xác minh	Công cụ mô hình và thống kế	Tập trung định lượng	Khi có mô hình và đủ số liệu
Lập kịch bản	Dẫn dắt câu chuyện đưa đến nhiều khả năng tương lai	Mở rộng cách tư duy	Phải có chuyên môn / sự tham gia sâu của các bên liên quan Mơ hồ	Trong những tình huống không chắc chắn, mơ hồ, nhiều kết quả trái ngược
Kỹ thuật Delphi (khảo sát ý kiến chuyên gia)	Dự báo từ tổ hợp chuyên gia có chuẩn bị	Giảm thiểu hiện tượng "theo lãnh đạo"	Tốn thời gian/ tăng cường tính đồng thuận nước đôi/tốn kém	Khi kết hợp ý kiến chuyên gia với câu hỏi được xác định tốt
Rà soát môi trường và khung thời gian	Xem xét một cách hệ thống mối đe dọa và cơ hội tiềm tang	Kiểm tra thực tế/ nhiều quan điểm	Có thể tạo hy vọng giả tạo và củng cố cách nhìn thay đổi tuyến tính	Tại đầu cuối và là yếu tố không thể thiếu trong cách tiếp cận dự báo toàn diện liên quan đến nhiều phương pháp

© Fulbright University Vietnam

Phương pháp dự phóng

	Phạm vi và sản phẩm	Điểm mạnh	Điểm yếu	Sử dụng tốt nhất
Lập lộ trình	Sơ đồ phác thảo chi tiết hành động tương lai	Kế hoạch cụ thể để đi từ A đến B	Tốn kém và kéo dài Có khuynh hướng tạo ra đánh giá an toàn	Khi kết quả có vẻ hiển nhiên nhưng thay đổi thì không rõ
Huy động ý kiến đám đông trực tuyến	Hình thức đầu ra và sự tham gia mới, sự thông thái của đám đông	Hứa hẹn nguyên mẫu/cải thiện công cụ hiện tại/không tốn kém	Khó thay đổi những thói quen xã hội đã ăn sâu	Khi có nhu cầu tận dụng sự phối hợp, khởi đầu huy động các phản ứng khác nhau ở phạm vi rộng

© Fulbright University Vietnam

Vấn đề tiềm tàng/ cách khắc phục

- Nhà quản lý công có thể đối mặt hàng ngày với sự can thiệp chính trị hay hành chính

- Đòi hỏi tập hợp kỹ năng khác – ý tưởng có một nhóm nhỏ chuyên tâm cân nhắc về tương lai, vì kỹ năng cần thiết cho hoạch định tương lai khác với kỹ năng giải quyết những tình huống biến động hay khủng hoảng trước mắt.

- Tập huấn và nâng cấp kỹ năng (chứng nhận/chuyên nghiệp hóa)

- Vận động mạnh với chính trị gia hay tách biệt chính trị khỏi các quyết định dự báo. Các bên liên quan tham gia

- Nâng nhận thức/thách thức các quan niệm hoạch định hiện hữu

© Fulbright University Vietnam

Q&A

CONTACT

Fulbright School of Public Policy and Management

232/6 Vo Thi Sau, District 3, HCMC

T: (028) 3932 5103

F: (08) 3932 5104

E-mail: info.fsppm@fuv.edu.vn

Web: **www.fsppm.fuv.edu.vn/**

© Fulbright University Vietnam