

Fulbright  
University  
Việt Nam

# Lý thuyết các bên có quyền lợi liên quan

Khung phân tích và ứng dụng

Nguyễn Quý Tâm, 16/03/2020

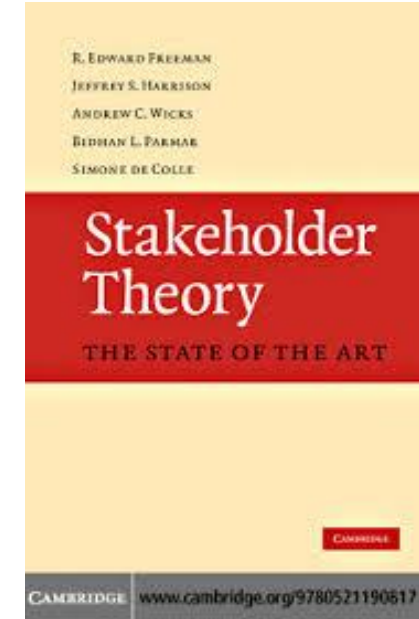
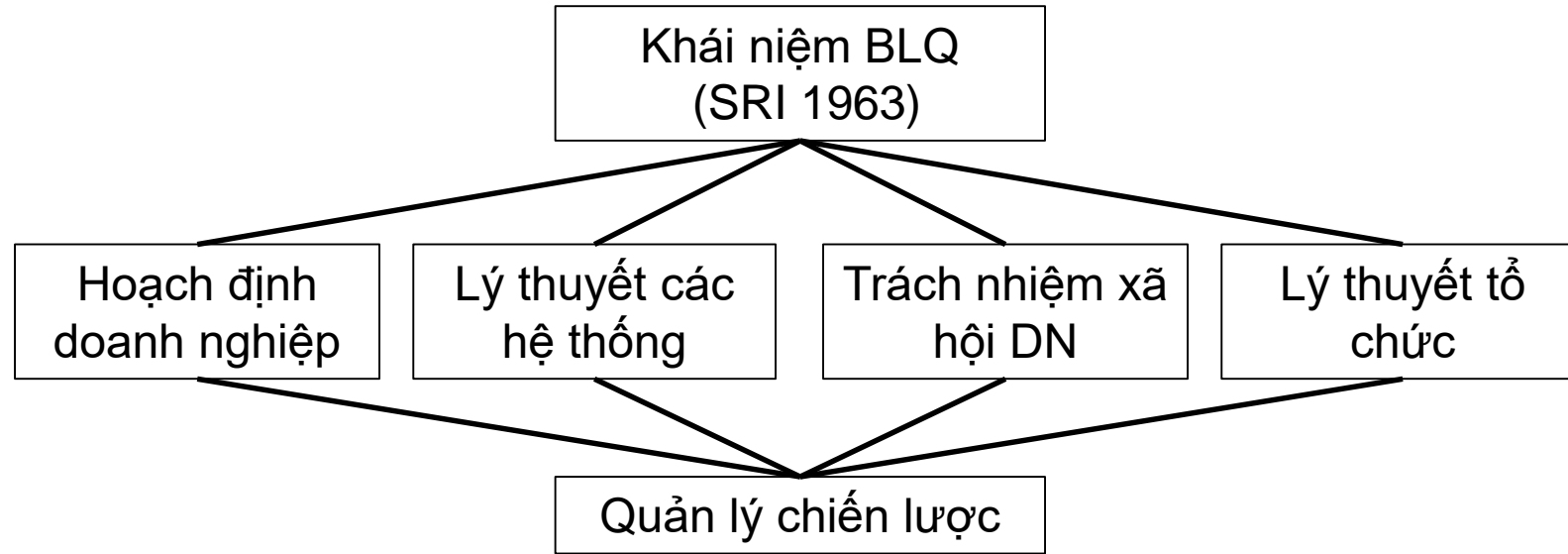
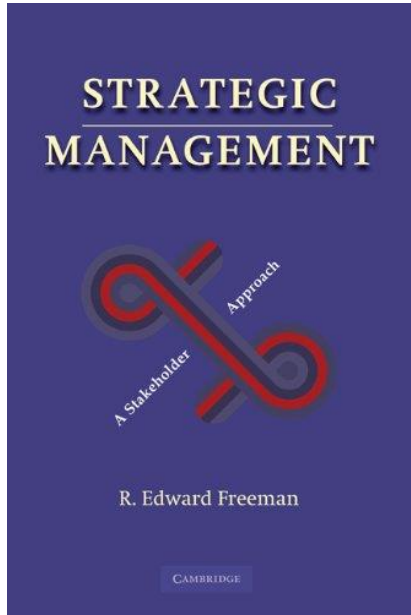
- ❖ Cơ sở hình thành lý thuyết phân tích các bên có quyền lợi liên quan (BLQ)
- ❖ Công cụ phân tích các BLQ
- ❖ Ứng dụng

## Quản lý công mới và lý thuyết các bên có quyền lợi liên quan

- ✓ Vào cuối thập niên 70 và đầu 80, NPM nổi lên trở thành trào lưu tái tổ chức khu vực công chú trọng vào cách thức quản lý, trách nhiệm giải trình, và kết quả hoạt động, tương tự như cách làm của khu vực doanh nghiệp (Dunleavy & Hood 1994)
- ✓ Cùng với làn sóng áp dụng công cụ quản lý chiến lược của khu vực doanh nghiệp, lý thuyết các BLQ dần được đưa vào sử dụng trong quản lý Khu vực công.
- ✓ Là cách tiếp cận giúp các nhà quản lý công rà soát môi trường hoạt động, tăng sự ủng hộ và kiểm soát nguy cơ (Gomes 2006)

- ✓ Được nêu lần đầu bởi Viện Nghiên cứu Stanford năm 1963 định nghĩa BLQ là những người mà “*không có sự hỗ trợ/ủng hộ của họ, tổ chức sẽ không thể tồn tại*” (Freeman 1984).
- ✓ Mở rộng từ khái niệm stockholder (cổ đông), là chủ thể duy nhất mà các nhà quản lý doanh nghiệp cần phục vụ và thỏa mãn.
- ✓ Đáp ứng môi trường hoạt động luôn thay đổi với nhiều tác nhân mới.
- ✓ Stake: Quyền lợi về kinh tế, công nghệ, xã hội, chính trị, quản lý. Đa dạng và liên đới.

Ví dụ: cổ đông, nhân viên, nhà cung ứng, cộng đồng, khách hàng (sơ cấp); đối thủ cạnh tranh, chính quyền, báo chí, nhóm đặc lợi, hiệp hội người tiêu dùng, nhóm đặc quyền (thứ cấp).



## ✓ Định nghĩa:

Quản lý chiến lược doanh nghiệp:

- ✓ Bên liên quan của một tổ chức là một nhóm người hay cá nhân bất kỳ **có thể tác động lên hay bị tác động** bởi kết quả và quá trình đạt mục tiêu của tổ chức đó

Định nghĩa này sau đó được vận dụng qua các lăng kính lý thuyết khác nhau để làm nền tảng cho quản lý chiến lược.

- ✓ “Môi trường thẩm quyền (authorizing environment) bao gồm rất nhiều cá nhân có vị trí và thẩm quyền khác nhau cho phép nhà quản lý công hành động, hoặc phân bổ ngân sách để thực hiện công việc. Môi trường này còn bao gồm những người có ảnh hưởng lên các cá nhân trực tiếp ra quyết định và có lý do để làm như vậy.” (Moore & Khagram 2004)
- ✓ “Phân tích chính sách luôn ý thức tầm quan trọng của các nhóm lợi ích trong qui trình chính sách; và nhu cầu phân loại, xác định đặc trưng mức độ quyền lợi/lợi ích và quyền hạn có ảnh hưởng và tác động lên chính sách cụ thể” (Brugha và Varvasovszky 2000).

✓ Định nghĩa BLQ phải bao hàm những người về mặt danh nghĩa không có quyền lực, thiên về công bằng và dân chủ, mang tính dung hợp (inclusive). (Bryson, 2004)

→ Định nghĩa BLQ phụ thuộc vào phạm vi hoạt động và độ bao trùm của tổ chức. Khi áp dụng nó sẽ phụ thuộc vào chính sách, chiến lược, chương trình, chủ trương cụ thể.

- ✓ Phân tích BLQ mang lại những công cụ giúp các nhà quản lý công hiểu các vấn đề cần giải quyết và huy động những phương tiện cần thiết để giải quyết vấn đề đó (Bryson 2005)
- ✓ Tạo và duy trì các liên minh thắng cuộc (Bryson 2003)
- ✓ Đảm bảo tính khả thi dài hạn của tổ chức, chính sách, kế hoạch, chương trình
- ✓ “Quản lý là quản trị” (Feldman & Khademian 2002)
- ✓ Trong thế giới chia sẻ quyền lực, mạng lưới các bên liên quan ngày càng trở nên quan trọng (Bryson 2010)
- ✓ Đảm bảo sự chính danh và hỗ trợ đối với các nhà quản lý cả khu vực công lẫn tư (Moore & Khagram 2004)
- ✓ Giúp đáp ứng sự ủy nhiệm, hoàn thành sứ mạng, tạo giá trị công
- ✓ Giúp nhà lãnh đạo khai thác được sức mạnh các bên liên quan – bên trong và bên ngoài tổ chức (Broussine và Callahan 2015)



- ✓ Trực quan, dễ áp dụng
- ✓ Tránh hoặc giảm thiểu chi phí cơ hội do không đáp ứng được lợi ích, nhu cầu của BLQ chủ chốt
- ✓ Tăng tính khả thi chính trị
- ✓ Góp phần tạo giá trị công
- ✓ Không nhằm thỏa mãn tất cả
- ✓ Không có nghĩa từ bỏ sự kiểm soát hay vai trò lãnh đạo
- ✓ Có thể được thực hiện liên tục trong quá trình hoạch định chiến lược để theo dõi sự chuyển dịch của các bên liên quan

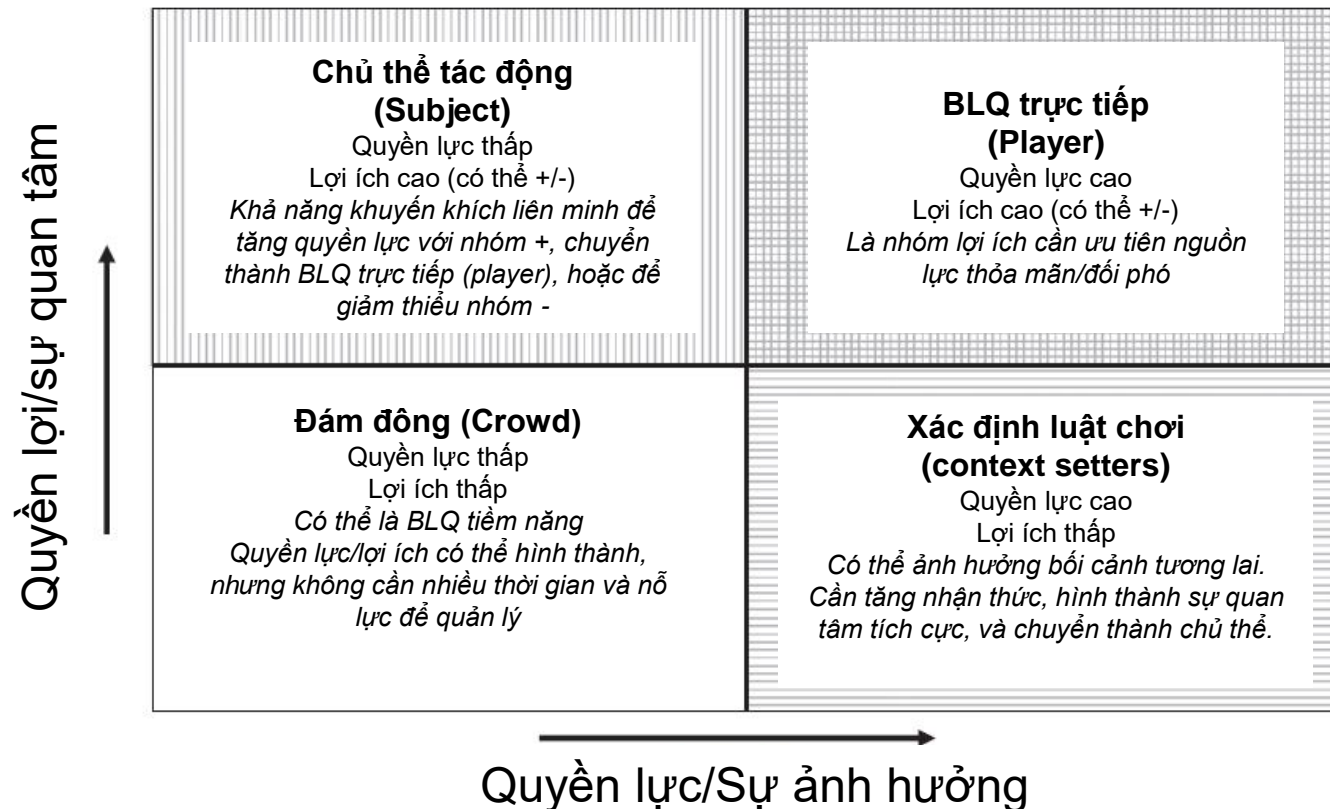
- ✓ Công cụ: Ma trận quyền lực/lợi ích (power/influence vs. interest/stake)
  - Mục đích: Xác định BQL trong bối cảnh cụ thể. Nhận biết đặc trưng môi trường hoạt động, mục tiêu của tổ chức, từ đó xác định BLQ chủ chốt và làm rõ tầm quan trọng của họ đối với tổ chức
  
- ✓ Công cụ: Xác định mạng lưới tác động giữa các BLQ
  - Mục đích: Xem xét động năng các BLQ, nhận biết tính đa chiều và sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các BLQ (và BLQ tiềm năng, cơ hội thiết lập liên minh ủng hộ)
  
- ✓ Công cụ: Sơ đồ hình sao (tìm hiểu cơ sở quyền lực/lợi ích của BLQ chủ chốt)
  - Mục đích: Hình thành chiến lược quản lý BLQ. Xác định khi nào và làm thế nào để thay đổi hoặc thúc đẩy nền tảng ảnh hưởng của từng BLQ. Kế hoạch hành động phụ thuộc vào mức độ phân tích quyền lực, quyền lợi và ảnh hưởng của BLQ đến hoạt động của tổ chức.

- ✓ Xác định bên liên quan, lợi ích/sự quan tâm, kỳ vọng của họ đối với vấn đề đang xem xét (chính sách, đề xuất, dự án...)
- ✓ Xác định các vấn đề chiến lược liên quan, tìm dấu hiệu liên minh tiềm năng để ủng hộ hoặc chống đối

Các bên liên quan	Có quyền lợi như thế nào trong dự án/chính sách	Kỳ vọng của họ đối với chính sách/dự án	Ta cần gì từ sự tham gia của họ	Rủi ro nếu họ không tham gia
1.				
2.				

# 1b. Phân tích quyền lực/quyền lợi

- ✓ Xác định mức độ lợi ích liên quan, và quyền hạn của BLQ trong việc thúc đẩy hay cản trở chính sách, dự án
- ✓ Nêu bật các liên minh cần khuyến khích hay ngăn chặn, hành vi cần thúc đẩy, ai cần thu nạp hay thuyết phục



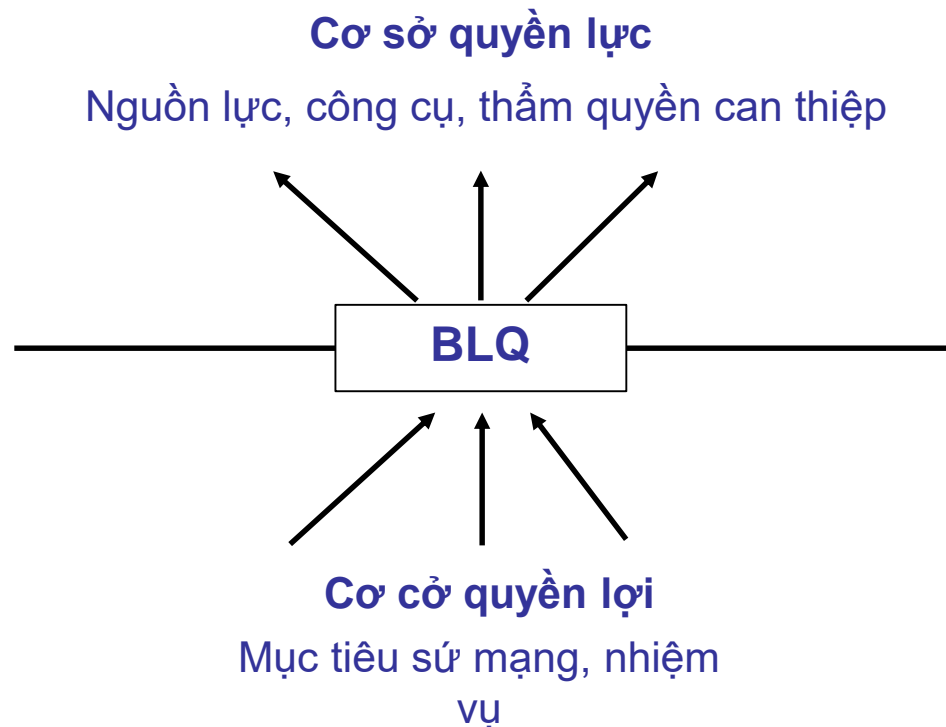
- ✓ Khi xác định bên liên quan cần bóc tách (disaggregate) để biết người, phòng ban cụ thể có tiếng nói quyết định, giúp kế hoạch quản lý thực tiễn
- ✓ Tách biệt giữa quyền lợi liên quan đến chính sách với quyền lực tác động lên hiệu quả chính sách giúp phân tách các BLQ thành nhóm đối tượng, chủ thể, và xác định luật chơi.
- ✓ Lợi ích BLQ có thể thiên về chính trị
  - ✓ To tiếng nhất không có nghĩa là quyền lực nhất và ngược lại
  - ✓ Sẽ xuất hiện BLQ có vị trí không ổn định: phụ thuộc vào tác động và tình huống cụ thể
  - ✓ Không ràng buộc định nghĩa quyền lực, phụ thuộc vào yếu tố chính thức và phi chính thức, các mối quan hệ ẩn và công khai



- ✓ Phân tích mạng lưới hé mở các mối quan hệ chính thức (qui trình, qui định ngành, thẩm quyền...) và không chính thức (quan hệ xã hội) giữa các BLQ
- ✓ Mức độ ảnh hưởng qua lại của BLQ, xác định BLQ làm đầu mối tác động
- ✓ Các mối quan hệ phi chính thức đôi khi đóng vai trò quyết định
- ✓ Phân tích mạng lưới ảnh hưởng của BLQ mang tính đặc thù theo bối cảnh chính sách, tổ chức
- ✓ Có thể bao gồm những thông tin nội bộ/cá nhân

### 3. Quản lý BLQ cụ thể: Cơ sở quyền lực/lợi ích

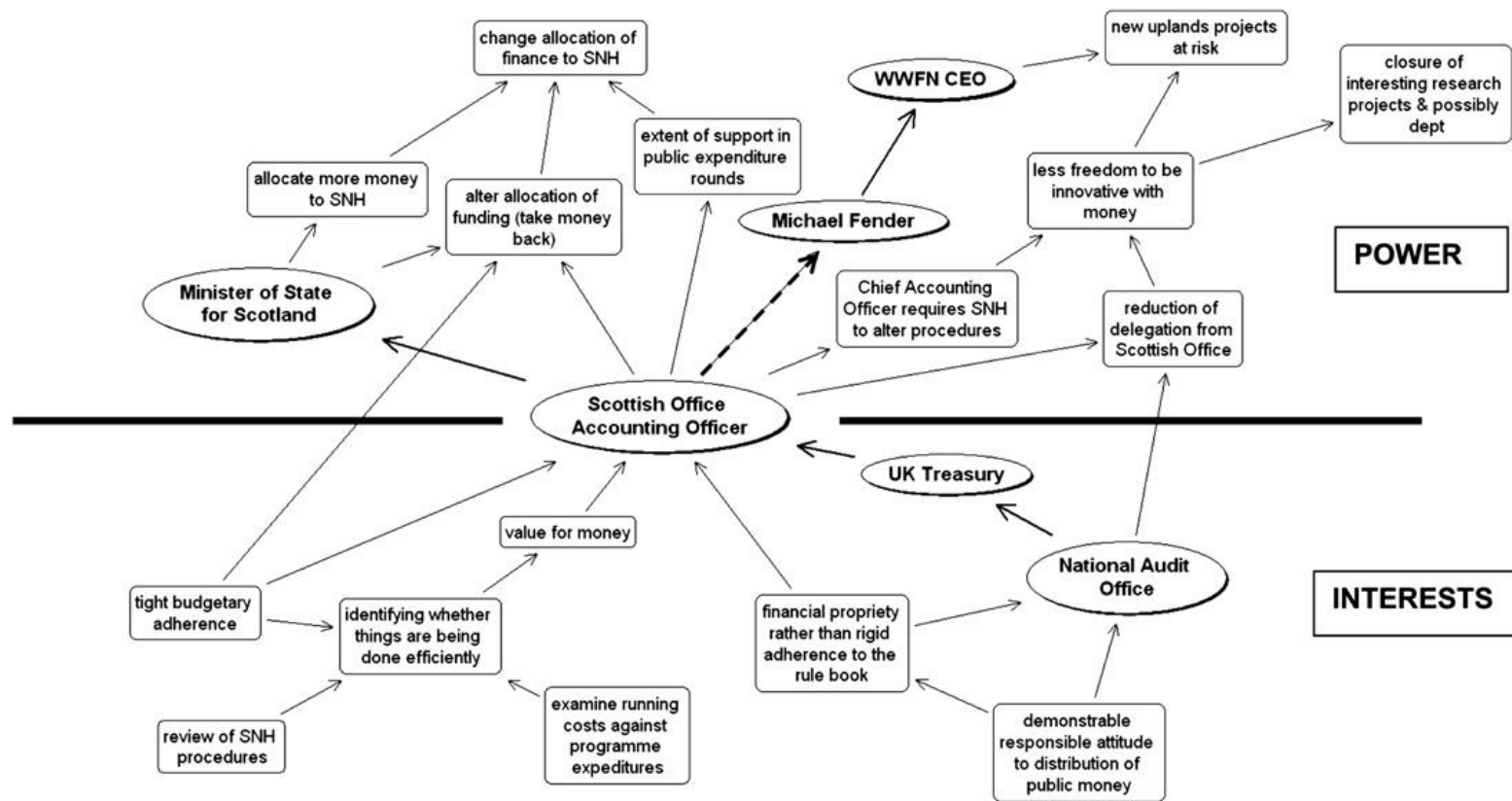
- ✓ **Sơ đồ hình sao:** Phân tích BLQ cụ thể
- ✓ **Mục tiêu:** lý giải cơ sở quyền lực và lợi ích và đưa ra những phương án quản lý



- ✓ Cơ sở quyền lực:
  - ✓ Khả năng tiếp cận hoặc kiểm soát các cơ chế hỗ trợ khác nhau như ngân sách, phiếu bầu hoặc các biện pháp cản trở như ban hành, vận động luật, bỏ phiếu bất tín nhiệm...(công cụ, thẩm quyền tác động)
- ✓ Cơ sở quyền lợi: cho thấy mong muốn của BLQ về chính sách, dự án, chương trình ...(nhiệm vụ, sứ mạng)



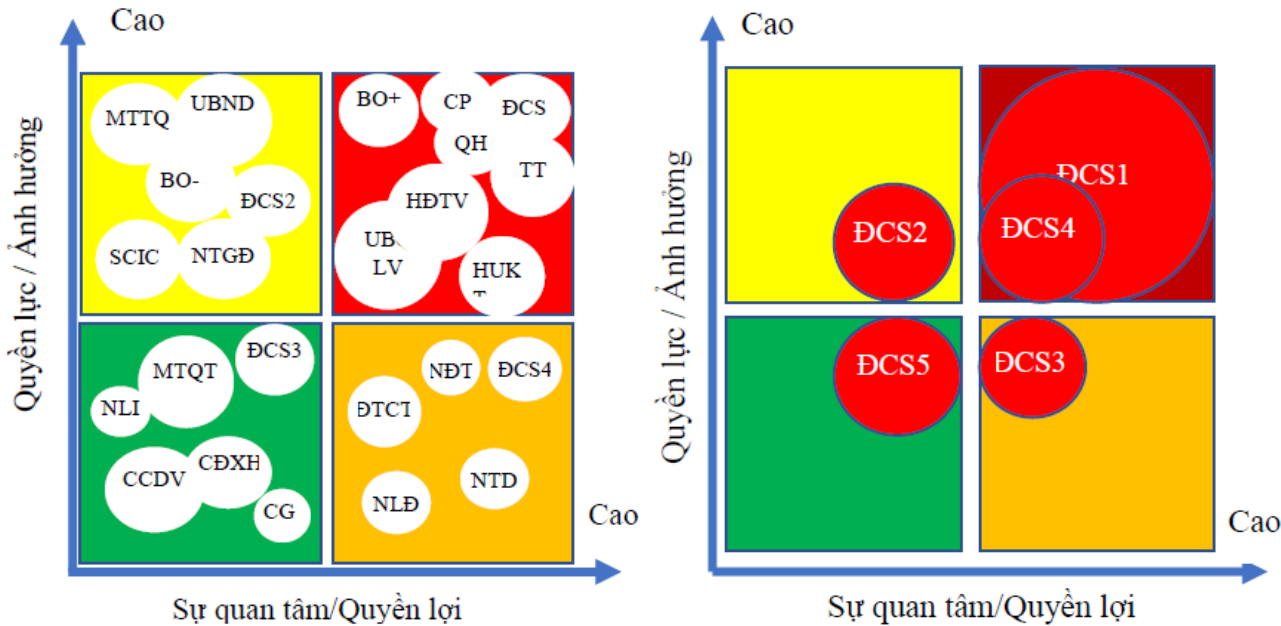
Ví dụ phân tích cơ sở quyền lực và quan điểm của **thanh tra kiểm toán Văn phòng Scotland** từ góc nhìn của Cơ quan bảo tồn di sản thiên nhiên Scotland (Eden & Ackerman 2011)



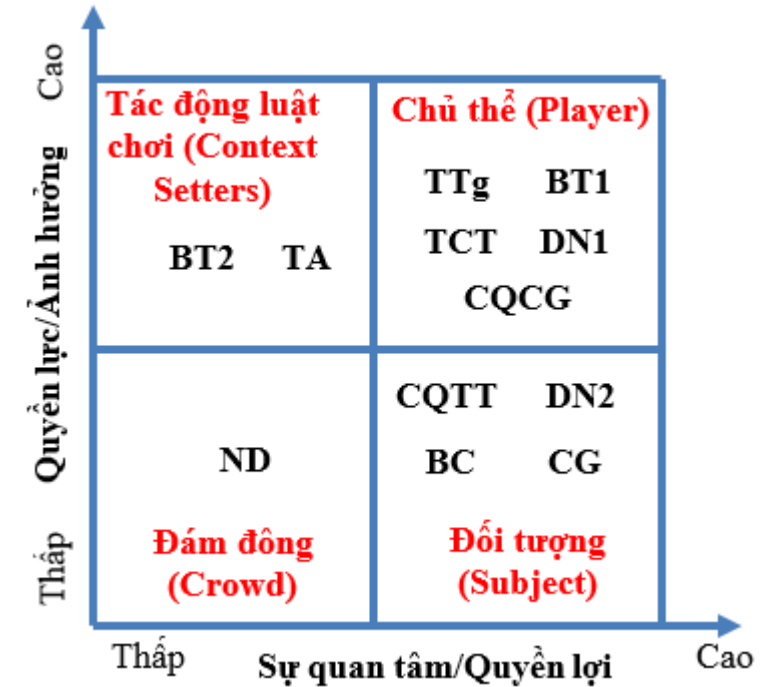
- ✓ Công cụ này giúp nhà quản lý nắm rõ thông tin về động cơ, mục tiêu và hành động của BLQ cụ thể
- ✓ Hiểu được các khả năng ủng hộ hay cản trở của BLQ giúp điều chỉnh tầm quan trọng của họ, cũng như chiến lược quản lý của tổ chức
- ✓ Xác định mức độ khẩn cấp trong việc đáp ứng/quản lý BLQ

## Một số ví dụ ứng dụng

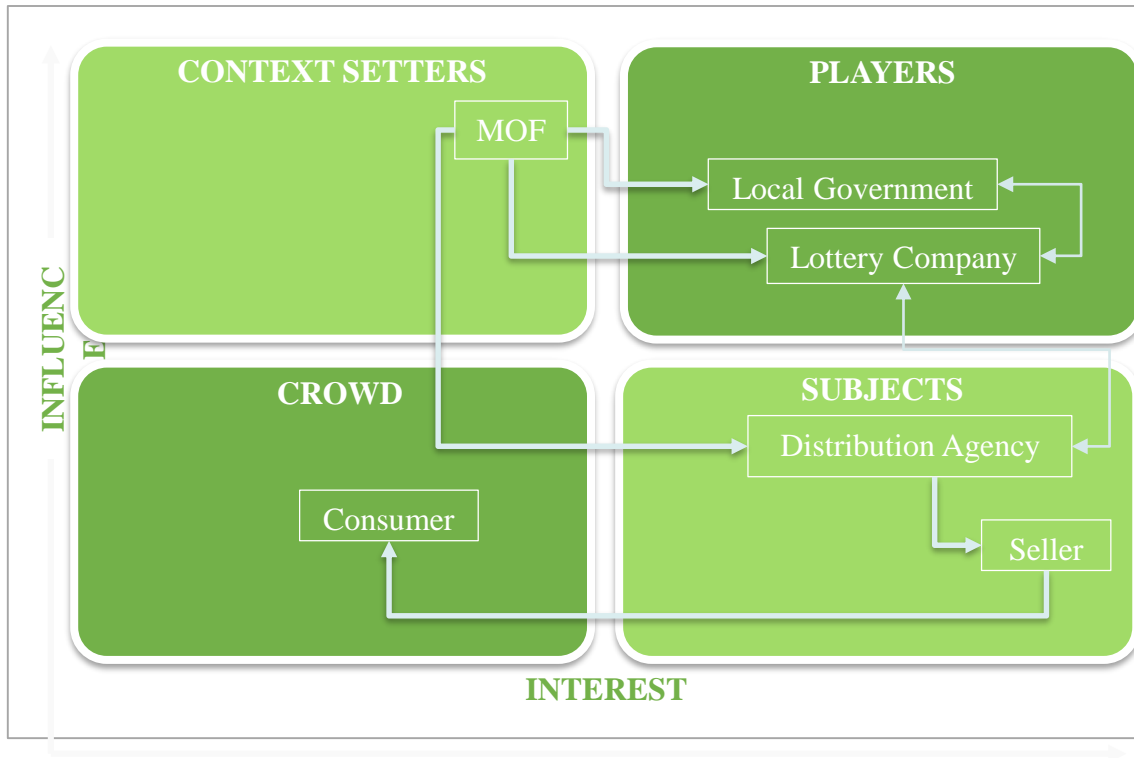
- ❖ Xác định BLQ chi phối hoạt động quản trị của PVN (Vũ Ngọc Bảo, 2019)



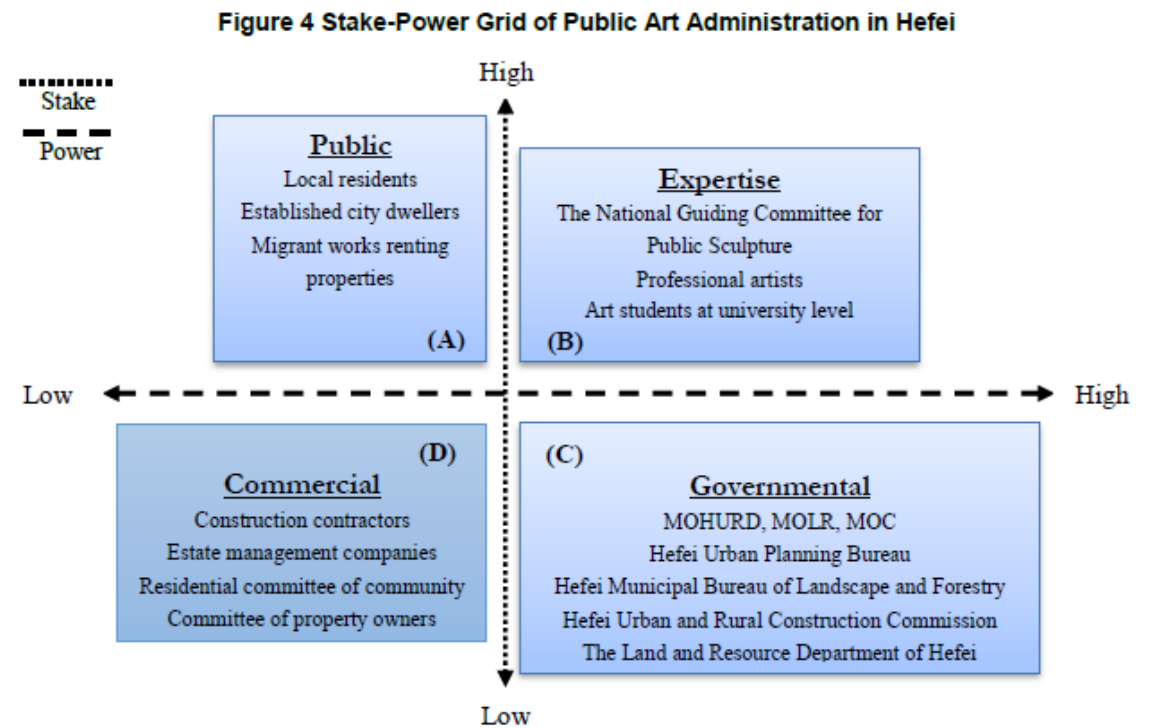
- ❖ Nhận diện các nhóm lợi ích ủng hộ và phản đối chính sách cắt giảm điều kiện kinh doanh (Nguyễn Đỗ Thuyên)



- ❖ Phân tích BLQ trong ngành xổ số (Lê Hoàng Quân, 2020)



- ❖ Phân tích BLQ trong chính sách phát triển nghệ thuật công cộng (Kai Wang & Yun Ma, 2017)



- ❖ Phân tích động (Dynamics vs. Static Analysis)
- ❖ Aaron Wildavsky (1979) cho rằng điểm then chốt trong thay đổi chính sách hiệu quả là “tạo ra những vấn đề có thể giải quyết được”. Nghĩa là phân tích chính sách phải giúp nhận dạng, và xử lý vấn đề trên nền tảng hợp lý về kỹ thuật lẫn chính trị, từ đó huy động sự ủng hộ.
- ❖ Khung phân tích BLQ đặc biệt hữu ích với tình huống không có cơ quan/cá nhân chịu trách nhiệm chung, nhưng có nhiều tác nhân liên đới, có thể tác động, chịu trách nhiệm một phần liên quan tới vấn đề đang xem xét.

- Mendelow (1981), *Environmental Scanning, Impact of Stakeholder Concept*, ICIS.
- Freeman (1984), *Strategic Management, A Stakeholder Approach*, Pitman Series in Business and Public Policy.
- Mitchell et al (1997) *Toward a theory of stakeholder identification and salience*, The Academy of Management Review.
- Bryson, J.M. (2003), *What to do when stakeholders matter*, London School of Economics presentation
- Moore & Khagram (2004), *What Business might Learn from Government about Strategic Management*, HKS.
- John M Bryson (2004), *What to do when Stakeholders matter*, Public Management Review, Taylor & Francis Journals, vol. 6(1), pages 21-53.
- Williams & Lewis (2008) *Strategic Management Tools and Public Sector Management*, Public Management Review.
- Freeman et al (2010), *Stakeholder Theory: The State of the Art*, Cambridge University Press.
- Eden & Ackerman (2011), *Strategic Management of Stakeholders, Theory and Practice*, Elsevier.

- ❖ Các nhóm thuyết trình bài tập theo chủ đề được giao hay tùy chọn:  
**Vấn đề xem xét, phân tích BLQ, hướng hành động để tăng tính khả thi**
  - ❖ Tình huống pho tượng Hàn Quốc ở Huế
  - ❖ Tình huống dọn vỉa hè của ông Đoàn Ngọc Hải
  - ❖ Quyết định đóng cửa trường học trước dịch bệnh Covid-19
  - ❖ Tình huống đốn hạ 6700 cây xanh Hà Nội
  - ❖ Bài toán giải cứu nông sản