

QUẢN LÝ CÔNG



§7. CHIẾN LƯỢC CỦA CÁC TỔ CHỨC TRONG KHU VỰC CÔNG

Vũ Thành Tự Anh

Chủ đề thảo luận



- ❧ Tư duy “giá trị công”
- ❧ Chiến lược của tổ chức trong khu vực công
- ❧ “Phép thử” của chiến lược
- ❧ Tam giác chiến lược
- ❧ Tình huống 1: EPA và sứ mệnh giảm ô nhiễm môi trường
- ❧ Tình huống 2: DYS: sứ mệnh đối xử nhân văn với thanh thiếu niên
- ❧ Tình huống 3: HCDC với sứ mệnh phòng ngừa, bảo vệ, nâng cao sức khỏe

Tư duy “giá trị công”

- ❧ Khu vực công phải cần có **khả năng đáp ứng, tính năng động, và tạo giá trị**
 - ❧ **Mục đích** của các nhà quản lý công là **tối ưu hóa giá trị công**
 - ❧ **Mục tiêu** của các tổ chức công ít khi được định nghĩa, đo lường rõ ràng
 - ❧ **Phương tiện** để đạt được mục tiêu của các tổ chức công nhiều khi không xác định
 - ❧ **Môi trường** hoạt động của các tổ chức công rất phức tạp, phụ thuộc chính trị
- ❧ Trong bối cảnh này, **để tạo ra sự thay đổi**, nhà quản lý công phải có **tư duy chiến lược**, chứ không thể tư duy theo kiểu viên chức hành chính quan liêu
- ❧ Tư duy chiến lược giúp các nhà quản lý **chủ động**:
 - ❧ Nhìn nhận tổ chức trong **bối cảnh rộng lớn, dài hạn và trù tượng hơn**.
 - ❧ **Rà soát môi trường** để tìm kiếm những thay đổi đáp ứng được nhu cầu của xã hội (tạo ra giá trị công), được hậu thuẫn chính trị, khả thi về tổ chức.
 - ❧ Mạch lạc về **ưu tiên** và những **đánh đổi** có tính chiến lược

Chiến lược của tổ chức trong khu vực công



☞ **Chiến lược của tổ chức công** là khái niệm đồng thời:

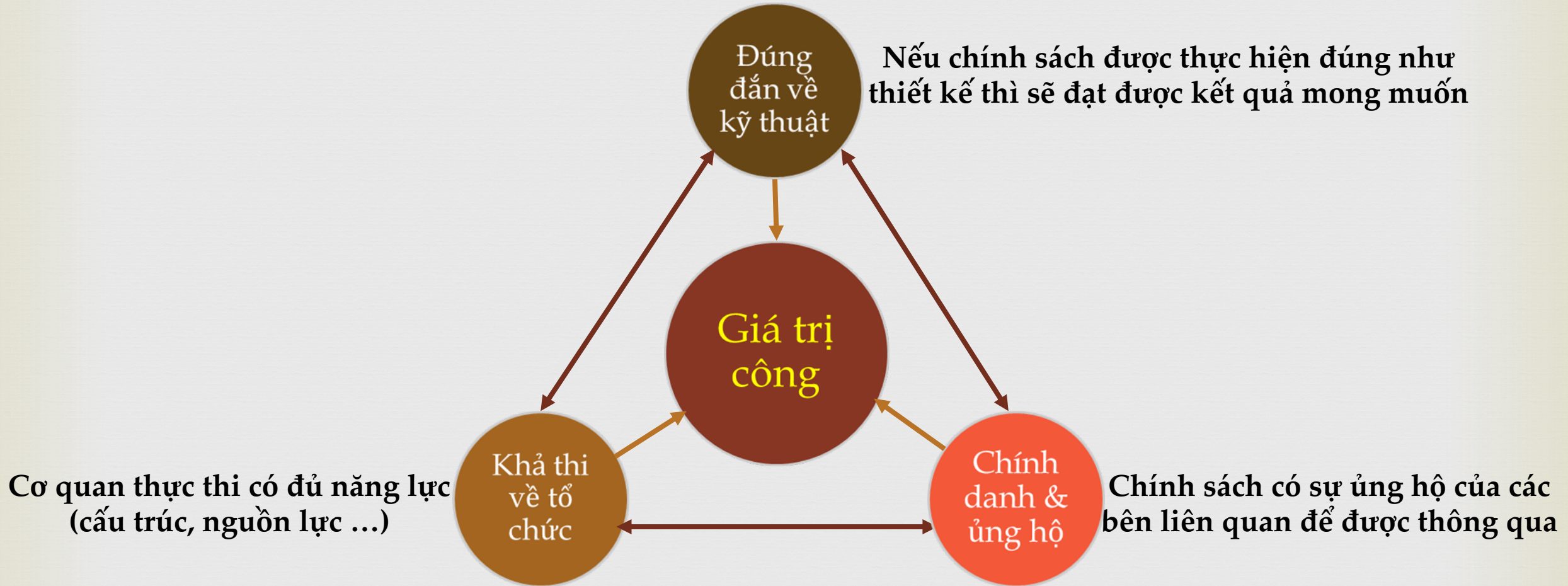
- 1) Tuyên bố **sứ mệnh** hoặc **mục đích** chung của một tổ chức (được thể hiện thành những giá trị công quan trọng);
- 2) Giải thích cách thức sự **ủng hộ chính trị** và **tính chính danh** sẽ được khai thác để duy trì cam kết của xã hội đối với tổ chức công;
- 3) Giải thích cách **tổ chức** và **vận hành** tổ chức công để thực hiện các mục đích đã nêu.

“Phép thử” của chiến lược



- 1) Chiến lược phải có **giá trị thực chất**: Tổ chức phải tạo ra những thứ có giá trị đối với cơ quan giám sát, khách hàng và đối tượng thụ hưởng một cách hiệu quả (so với tiền của và quyền hạn được giao)
 - 2) Chiến lược phải có tính **chính danh và bền vững về mặt chính trị**: Tổ chức phải có khả năng thu hút được quyền hạn và nguồn lực từ cơ quan ủy nhiệm chính trị mà tổ chức có trách nhiệm giải trình cuối cùng.
 - 3) Chiến lược phải **khả thi về mặt vận hành và hành chính** : Tổ chức phải thực hiện được các hoạt động được ủy nhiệm (với sự hỗ trợ từ những đối tượng hữu quan).
- ❧ Để kiểm chứng tính cần thiết của ba “phép thử” này, hãy hình dung điều gì sẽ xảy ra khi thiếu một trong ba điều kiện này.

Tam giác chiến lược



Khái niệm “**tam giác chiến lược**” kết hợp các kỹ thuật **phân tích chính trị** và **phân tích chính sách** cùng với **phân tích hành chính và tổ chức** vào kho kỹ năng cần thiết của các nhà quản lý công.

Tình huống 1

EPA và sứ mệnh giảm ô nhiễm môi trường

- ❧ Giá trị:
- ❧ Nội dung (kỹ thuật):
- ❧ Ủng hộ và chính danh (chính trị):
- ❧ Khả thi (tổ chức):
- ❧ Giải pháp chiến lược:

Tình huống 1

EPA và sứ mệnh giảm ô nhiễm môi trường

- ❧ **Giá trị:** Tìm **điểm cân bằng** giữa mong ước của xã hội về một môi trường đẹp mắt, an toàn và trong lành sv. tăng trưởng kinh tế, mức thuế thấp, chính phủ hạn chế can thiệp vào thị trường.
- ❧ **Nội dung kỹ thuật:** Không ai biết rõ một cách đầy đủ và hệ thống
- ❧ **Ủng hộ và chính danh:** Khái niệm “giảm ô nhiễm môi trường” khéo léo cân bằng các giá trị chính trị đối chọi nhau đang kiểm soát chặt EPA.
- ❧ **Khả thi về tổ chức:** “Ruckelhaus đã tìm ra cho tổ chức của mình một mục tiêu **có thể thực hiện được ngay lập tức** nhưng **không bao giờ đạt được** và vì vậy sẽ luôn tạo ra thách thức.”
- ❧ **Giải pháp chiến lược:**
 - ❧ Các quyết định chính sách bền vững
 - ❧ Duy trì tính chính danh
 - ❧ Xây dựng năng lực vận hành

Tình huống 2

DYS: sứ mệnh đối xử nhân văn với thanh niên giáo dưỡng

❧ Giá trị:

❧ Nội dung (kỹ thuật):

❧ Ủng hộ và chính danh (chính trị):

❧ Khả thi (tổ chức):

❧ Giải pháp chiến lược:

Tình huống 2

DYS: sứ mệnh đối xử nhân văn với thanh niên giáo dục

- ❧ **Giá trị:** “nhân văn hóa” việc đối xử với thanh thiếu niên
- ❧ **Nội dung kỹ thuật:** Đối xử nhân văn với thanh thiếu niên hiển nhiên đem lại giá trị tinh thần. Hơn nữa, mặc dù không có nhiều bằng chứng thực tiễn, nhiều lý thuyết đã xác nhận đối xử nhân văn có thể giúp giảm tỉ lệ tái phạm và tiết kiệm tiền của về lâu dài.
- ❧ **Ủng hộ và chính danh:** Thay vì cân bằng các lợi ích đối chọi nhau, Miller đưa tầm nhìn của tổ chức gắn liền với nguyện vọng của những nhà cải cách cấp tiến nhất.
- ❧ **Khả thi về tổ chức:** Nếu EPA dựa trên sự phát triển từ từ của một tổ chức mới, thì chiến lược của Miller đòi hỏi sự cải tổ mạnh tay một tổ chức đã tồn tại từ lâu
- ❧ **Giải pháp chiến lược:**
 - ❧ Các quyết định chính sách bền vững
 - ❧ Duy trì tính chính danh
 - ❧ Xây dựng năng lực vận hành

Tình huống 3

HCDC với sứ mệnh phòng ngừa, bảo vệ, nâng cao sức khỏe

❧ **Sứ mệnh:** Phòng ngừa (Prevention), bảo vệ (Protection) và nâng cao (Promotion) sức khỏe cho người dân thành phố và cả nước

❧ **Mục đích**

❧ *An ninh* (Security): Đáp ứng khẩn cấp với các tình huống góp phần đảm bảo an ninh cho thành phố

❧ *An toàn* (Safety): Đảm bảo an toàn cho người dân thành phố

❧ *Giám sát* (Surveillance): Thiết lập hệ thống giám sát, cảnh báo

❧ *Chuẩn hóa* (Standardisation)

❧ *Hợp lực* (Synergy): Hợp tác và phối hợp hành động

HCDC: Quá trình hình thành



- ❧ HCDC thành lập theo Quyết định 381/QĐ-UBND ngày **28/01/2019** của Ủy ban nhân dân thành phố Hồ Chí Minh về tổ chức lại các Trung tâm chuyên ngành thuộc lĩnh vực y tế dự phòng thành “Trung tâm Kiểm soát bệnh tật thành phố” trực thuộc Sở Y tế.
- ❧ Từ ngày 01/7/2019 đến ngày 01/01/2021, Trung tâm bắt đầu sáp nhập đơn vị đầu tiên là Trung tâm Y tế dự phòng. Sau đó, các đơn vị khác gồm Trung tâm Truyền thông giáo dục sức khỏe, Trung tâm Chăm sóc sức khỏe sinh sản, Trung tâm Dinh dưỡng, Trung tâm Sức khỏe lao động môi trường, Trung tâm Phòng chống HIV/AIDS, Trung tâm Kiểm dịch Quốc tế

HCDC: Chức năng

HCDC có chức năng tham mưu và tổ chức thực hiện các hoạt động chuyên môn, kỹ thuật, nghiệp vụ về:

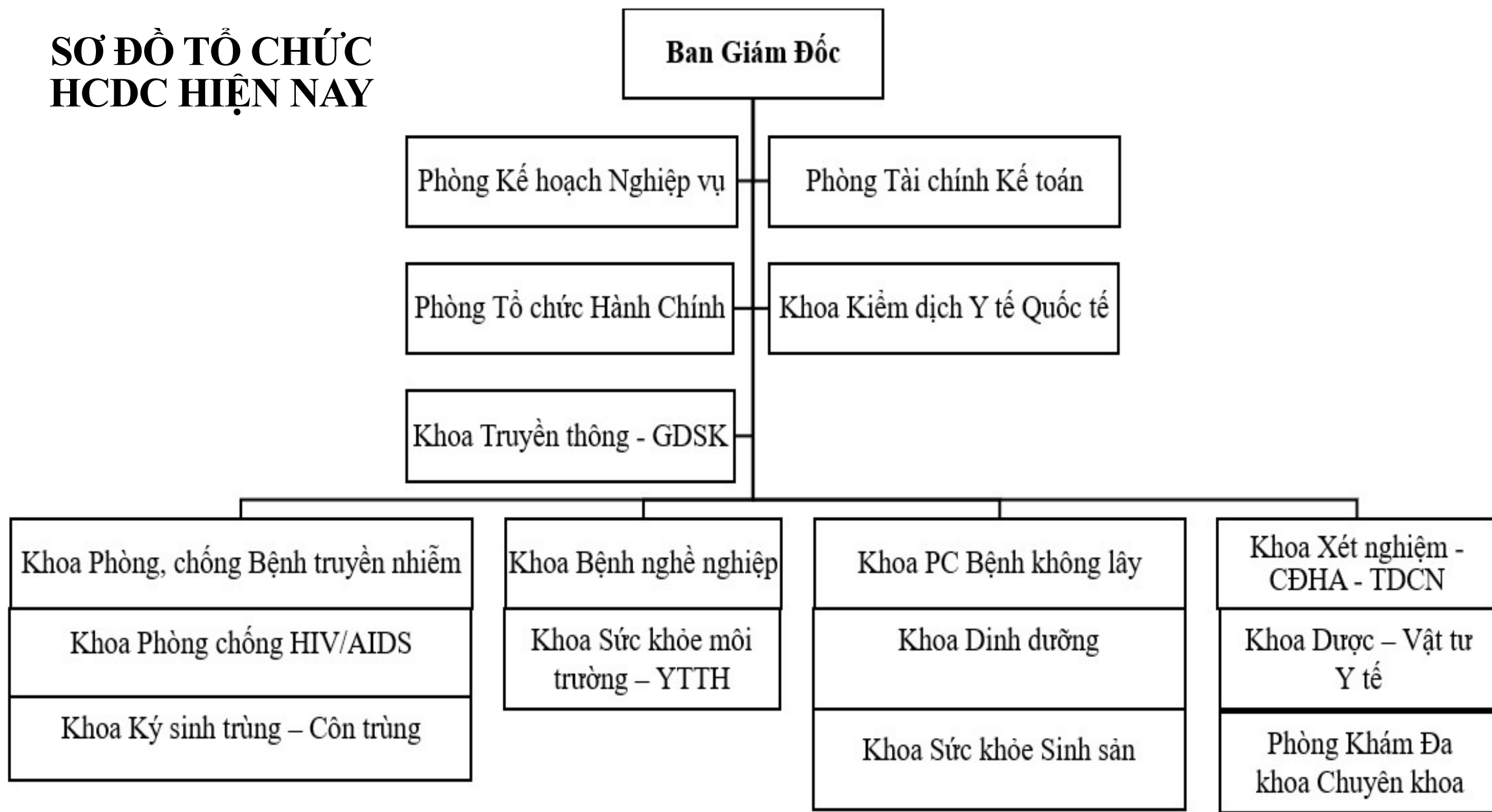
- ❧ Phòng, chống dịch, bệnh truyền nhiễm; bệnh không lây nhiễm;
- ❧ Phòng, chống tác động của các yếu tố nguy cơ ảnh hưởng tới sức khỏe;
- ❧ Quản lý sức khỏe cộng đồng;
- ❧ Khám phát hiện, điều trị dự phòng và các dịch vụ y tế khác phù hợp với lĩnh vực chuyên môn trên địa bàn thành phố theo quy định của pháp luật.

HCDC: Cơ cấu tổ chức



- ☞ Theo Quy chế tổ chức và hoạt động tại Quyết định số 1334/QĐ-SYT ngày 07/3/2019 của Sở Y tế, Trung tâm Kiểm soát bệnh tật thành phố hoạt động với cơ cấu tổ chức gồm: 01 Giám đốc, 03 Phó Giám đốc, 03 phòng chức năng, 13 khoa chuyên môn.
- ☞ Đối với các khoa, phòng: Hiện có 11 Trưởng phòng: 21 Phó Trưởng phòng: 02 điều hành khoa. Còn thiếu 05 Trưởng khoa, phòng và 03 Phó trưởng khoa, phòng.

SƠ ĐỒ TỔ CHỨC HCDC HIỆN NAY



Nhân sự

- ❧ Trước khi sáp nhập (số liệu ngày 31/12/2018): 529 người
- ❧ Trong thời gian chờ sáp nhập: giảm 83 người (do nghỉ hưu, thôi việc, chuyển công tác)
- ❧ Nhân sự sau khi hoàn tất sáp nhập 7 đơn vị: 447 người
- ❧ Tổng nhân sự theo khung danh mục Đề án vị trí việc làm đã được Sở Y tế phê duyệt: 551 người
- ❧ Nhân sự hiện có (tính đến 31/12/2021): 428 người

Cơ sở vật chất của HCDC

HCDC có 7 cơ sở, gồm:

☞ Cơ sở chính: 125/61 Âu Dương Lân, phường 3, quận 8.

☞ Các cơ sở khác:

☞ 699 Trần Hưng Đạo, phường 1, quận 5

☞ 957 đường 3/2 phường 7, quận 11

☞ 180 Lê Văn Sỹ, phường 10 quận Phú Nhuận

☞ 41bis Điện Biên Phủ, phường ĐaKao quận 1

☞ 121 Lý Chính Thắng, phường 7 quận 3

☞ 40 Nguyễn Văn Trỗi, quận Phú Nhuận

Các hoạt động chính của HCDC

- ☞ Thực hiện 18 chương trình sức khỏe (09 chương trình mục tiêu Y tế - Dân số; 06 chương trình Sức khỏe thành phố; 03 chương trình từ nguồn kinh phí không thường xuyên)
- ☞ Thực hiện các hoạt động xét nghiệm (sinh hóa, COVID-19, HIV/AIDS,...), các dịch vụ tiêm chủng, khám, điều trị về dinh dưỡng, sức khỏe sinh sản, bệnh nghề nghiệp,...

Khó khăn, tồn tại

❧ Thiếu nhân lực:

- ❧ Trước sát nhập nhiều nhân sự có trình độ chuyên môn thôi việc
- ❧ Thiếu nhân sự có chuyên môn sâu và am hiểu thực tiễn để dẫn dắt đội ngũ
- ❧ Không thu hút được nhân sự mới tốt nghiệp

❧ Suy giảm nguồn thu:

- ❧ Các hoạt động dịch vụ thu phí còn ít,
- ❧ Nguồn thu chính chỉ từ ngân sách nhà nước
- ❧ Chưa phát huy năng lực chuyên môn của từng KP để tăng nguồn thu

❧ Giảm sút năng lực và hiệu quả hoạt động:

- ❧ Chưa có phương hướng, kế hoạch đào tạo theo định hướng phát triển của TT
- ❧ Còn thiếu nhiều quy trình, quy chế phối hợp hoạt động
- ❧ Thu nhập thấp nên tâm lý chán nản

Tình huống 3

HCDC với sứ mệnh phòng ngừa, bảo vệ, nâng cao sức khỏe

❧ Giá trị:

❧ Nội dung (kỹ thuật):

❧ Ủng hộ và chính danh (chính trị):

❧ Khả thi (tổ chức):

❧ Giải pháp chiến lược:

- ❧ Các quyết định chính sách bền vững
- ❧ Duy trì tính chính danh
- ❧ Xây dựng năng lực vận hành