

QUẢN LÝ CÔNG



§6. QUẢN LÝ CÔNG VÀ GIÁ TRỊ CÔNG

Vũ Thành Tự Anh
Huỳnh Trung Dũng

Giới thiệu



Phần 1: QLC qua lăng kính 3D: Cấu trúc – Văn hóa – Thuật quản lý	Phần 2: Chiến lược trong QLC
Tìm hiểu, phân tích	Triển khai áp dụng
Tại sao?	Như thế nào
Nhà nghiên cứu, phân tích (bên ngoài tổ chức)	Người làm/ thực thi chính sách (bên trong tổ chức)

Chủ đề thảo luận



- ❧ Tình huống “cô thủ thư” và nhận thức về sứ mệnh tổ chức công
- ❧ Sự chuyển đổi tư duy về giá trị công
- ❧ Một số tiêu chuẩn đánh giá “giá trị công”
- ❧ Đo lường giá trị công: Tình huống chánh thanh tra Bratton và NYPD

Câu hỏi mở đầu



1. Vì sao 1 tổ chức công ra đời?
2. Khó khăn của 1 tổ chức công mới thành lập/ đã hoạt động lâu năm?

Tình huống “cô thủ thư”

- ❧ *Mỗi ngày cứ khoảng 3 giờ chiều là từng đợt từng đợt học sinh ùa vào mấy phòng đọc sách của thư viện. Khoảng 5 giờ thì làn sóng trẻ con bắt đầu xẹp xuống. Đến 6 giờ thì thư viện yên tĩnh trở lại. Một cuộc khảo sát đã phát hiện chuyện đang xảy ra: thư viện được sử dụng làm trung tâm trông trẻ ban ngày dành cho học sinh học một buổi. Thư viện nên đối phó với tình hình này như thế nào đây?*
- ❧ Phản ứng theo bản năng đầu tiên là **ngăn cản** hiện tượng mới nổi này
- ❧ Lợi dụng tình huống để **xin cấp thêm ngân sách** cho thư viện
- ❧ Lập một chương trình cho trẻ và gây quỹ bằng cách **thu phí** từ cha mẹ
- ❧ **Kêu gọi “tài trợ”** dịch vụ mới thông qua nỗ lực tình nguyện
- ❧ Giải quyết vấn đề bằng cách tìm câu trả lời ngay trong **sứ mạng** tổ chức
 - ❧ **Cô thủ thư cũng bắt đầu nhìn cơ quan mình với một con mắt khác**

Sự chuyển đổi tư duy về giá trị công



Tư duy truyền thống của các nhà quản lý hành chính và giới quan liêu	Tư duy mới
• Các nhà quản lý khu vực công nằm trong tầm kiểm soát gắt gao nhằm hạn chế sự lạm dụng công quyền vì lợi ích riêng • Mục đích và phương tiện của tổ chức công bị quy định cứng nhắc bởi những điều khoản pháp lý hoặc tuyên bố chính sách • Nhà quản lý công phải là tác nhân trung thành, có nhiệm vụ tuân thủ • Tư duy quản lý công đặc thù: quản lý hành chính một cách quan liêu (sv. tư duy kinh doanh hay lãnh đạo) từ trên xuống	• Khu vực công phải cố vũ yếu tố then chốt mà khu vực tư nhân dựa vào để duy trì khả năng đáp ứng, tính năng động, và tạo giá trị: khả năng thích ứng và tính hiệu suất • Mục đích của các nhà quản lý công là tạo ra và tối ưu hóa giá trị công • Nhà quản lý công là nhà chiến lược, không phải viên chức hành chính quan liêu • Hướng ra ngoài (đạt được những kết quả có giá trị), hay từ dưới lên (tái đàm phán những mệnh lệnh của chính sách).

Mục đích của quản lý công

- ❧ Mục đích của công việc quản lý ở khu vực công là **tạo ra giá trị công**
- ❧ Giá trị công được tạo ra khi:
 - ❧ nhà quản lý khu vực công tạo ra kết quả có giá trị
 - ❧ kết quả đạt được xứng đáng với chi phí (tiêu dùng cá nhân và tự do bị mất đi)
- ❧ Chính trị là trọng tài cuối cùng đối với giá trị công
- ❧ Trong thực tế, làm sao biết tạo ra bao nhiêu giá trị công? Đạt yêu cầu hay chưa?

Một số tiêu chuẩn đánh giá “giá trị công”



- ❧ Đạt được những **mục tiêu** được chỉ đạo với **hiệu quả** và **hiệu suất** cao
 - ❧ Mục tiêu này được thiết lập bởi các quá trình chính trị và pháp lý
- ❧ **Năng lực trung lập về chính trị**
 - ❧ Woodrow Wilson đưa ra giải pháp: **tách rời chính trị khỏi quản lý**
 - ❧ Giả định: Chính sách đến tay các nhà quản lý công đều mạch lạc và rõ nét
 - ❧ Điều kiện cần: Chính trị phải trong điều kiện lý tưởng
- ❧ **Đánh giá giá trị công** bằng các phân tích kỹ thuật
 - Phân tích chính sách
 - Phân tích hiệu quả-chi phí
 - Đánh giá chương trình
 - Phân tích lợi ích-chi phí
 - ❧ **Vấn đề:** Tổ chức không đơn giản là một chương trình hay chính sách riêng lẻ
- ❧ **Dịch vụ khách hàng và sự hài lòng của thân chủ**
 - ❧ Ai là khách hàng? Ai là thân chủ?
 - ❧ Công việc của chính phủ cũng áp đặt những nghĩa vụ/chi phí

Áp dụng quản lý tư để gia tăng giá trị công

Khái niệm quản lý tư nhân áp dụng cho khu vực công

- ☞ Mục đích của các tổ chức công là tạo ra và tối ưu hóa giá trị công
- ☞ Định hướng “khách hàng” của các cơ quan chính phủ
- ☞ Đo lường hiệu suất để xác định giá trị mà các cơ quan công quyền tạo ra
- ☞ Quản lý chất lượng tổng thể và cải tiến liên tục để gia tăng năng suất
- ☞ Trả lương theo hiệu quả hoạt động.

Tình huống: Bratton và NYPD



- ❧ Năm 1996, tại Quỹ Heritage (D.C.), Chánh thanh tra William J. Bratton của NYPD nói: “Chúng tôi bắt đầu *điều hành NYPD như một doanh nghiệp tư nhân*, định hướng lợi nhuận. Lợi nhuận tôi muốn là bao nhiêu? Giảm thiểu tội phạm. Tôi muốn đánh bại các đối thủ cạnh tranh của mình - những tên tội phạm - những người ở ngoài đó bảy ngày một tuần, 24 giờ một ngày. Tôi muốn phục vụ khách hàng của mình — công chúng — tốt hơn, và lợi nhuận mà tôi muốn mang lại cho họ đã giảm được tội phạm”.
- ❧ Lợi nhuận = Giảm thiểu tội phạm
- ❧ Đối thủ cạnh tranh = Những tên tội phạm
- ❧ Khách hàng = Công chúng
- ❧ Bạn suy nghĩ gì về sự so sánh ẩn dụ NYPD như một DN tư nhân?

Lợi nhuận tài chính $\equiv$ Giảm tội phạm



- ❧ **Mục tiêu (và giá trị) của NYPD có phải chỉ là giảm tội phạm?**
 - ❧ Giảm thiểu sự rối loạn và sợ hãi?
 - ❧ Thực thi luật pháp nghiêm minh và khách quan?
 - ❧ Đảm bảo công bằng giữa các công dân?
 - ❧ Các hỗ trợ khác của NYPD ngoài việc chống tội phạm?
 - ❧ Sử dụng nguồn lực tài chính một cách công bằng, hiệu lực và hiệu quả?
- ❧ **Giá trị “giảm tội phạm” không tính đến chi phí tạo ra giá trị đó**
 - ❧ Chi phí tài chính (được tài trợ bằng tiền thuế)
 - ❧ Gánh nặng liên quan đến việc cảnh sát sử dụng quyền lực công cộng
- ❧ **NYPD sẽ có động cơ tạo ra một loại giá trị bị bóp méo**
 - ❧ “What get measured get managed”

Khách hàng $\equiv$ Công chúng



- ❧ Tuyên bố của Bratton về “khách hàng” của NYPD là công chúng và ông muốn trả “lợi nhuận” ($\equiv$ giảm tội phạm) cho những “khách hàng” đó
- ❧ Ở khu vực tư nhân, khách hàng là những cá nhân mua sản phẩm và dịch vụ; và lợi nhuận được phân phối cho chủ sở hữu.
- ❧ Trong khu vực công, “khách hàng” là những người thụ hưởng “dịch vụ công” cả trực tiếp và gián tiếp, đều không trả tiền trực tiếp cho dịch vụ

Đối thủ cạnh tranh $\equiv$ Người phạm tội



- ❧ Chính tội phạm tạo ra “thị trường” mà cảnh sát hoạt động
- ❧ Chính tội phạm và tội ác mà họ thực hiện là điều kiện vật chất trong xã hội mà cảnh sát đang cố gắng cải tạo (chuyển hóa hành vi)
- ❧ Như vậy, tội phạm và tội ác của chúng giống như nguyên liệu thô cho công việc của cảnh sát hơn là đối thủ của cảnh sát.

Khác biệt cơ bản của quản lý công sv. tư



❧ Giá trị tư sv. Giá trị công

❧ *Giá trị tư nhân*: Lợi nhuận = Doanh thu – Chi phí

❧ *Giá trị công*: Không phải là doanh thu > chi phí, mà là **đáp ứng được nguyện vọng của người dân với chi phí** tiền bạc và thẩm quyền **thấp nhất**

❧ Tài trợ tư nhân sv. Nguồn lực công

❧ *Tư nhân* huy động vốn từ các nhà đầu tư bằng cách hứa hẹn lợi nhuận

❧ *Cơ quan công quyền* sử dụng nguồn lực nhà nước bằng cách thu thuế (cưỡng bức) và hứa hẹn thỏa mãn nguyện vọng của công dân và xã hội

❧ Trọng tài cho giá trị cá nhân sv. giá trị công

❧ Khách hàng sv. Công chúng và hệ thống chính trị

❧ Giao dịch tự nguyện sv. bắt buộc

❧ Hiệu lực và hiệu quả sv. Công lý và công bằng

Phân biệt giá trị công sv. Giá trị tư



Trạng thái hoặc điều kiện có giá trị

Phúc lợi
vật chất

Phúc lợi
của người khác

Thực hiện nghĩa vụ
đối với người khác

Thực hiện công
bằng xã hội

Trọng tài giá trị

Cá nhân (Tôi)

Tập thể (Chúng ta)

Xu thế giá trị công (phân biệt với giá trị tư)



Tài khoản giá trị công



Sử dụng tài sản thuộc sở hữu chung và chi phí liên quan	Thành tích được đánh giá cao của tổ chức và kết quả xã hội
Chi phí tài chính	Thành tựu đạt được
Hậu quả không mong muốn tiêu cực	Hậu quả không mong muốn tích cực
	Sự hài lòng của khách hàng
	Người nhận dịch vụ
	Người có nghĩa vụ
Chi phí XH của sử dụng quyền lực nhà nước	Công bằng và công lý
	Ở cấp độ cá nhân trong hoạt động
	Ở cấp độ tổng hợp trong kết quả

Tài khoản giá trị công của NYPD



Sử dụng tài sản thuộc sở hữu chung và chi phí liên quan	Thành tích được đánh giá cao của tổ chức và kết quả xã hội
Chi phí tài chính	Thành tựu đạt được
Bên trong	Giảm tội phạm
Bên ngoài (chi phí an ninh tư nhân của công dân)	Giảm sợ hãi
	Thúc đẩy văn minh, lịch sự
Hậu quả không mong muốn tiêu cực	Hậu quả không mong muốn tích cực
Cảnh sát tham nhũng	Cung cấp y tế khẩn cấp và
Công lý dân phòng	dịch vụ xã hội
	Sự hài lòng của khách hàng
	Trả lời cuộc gọi (dịch vụ nhanh chóng và lịch sự)
	Tôn trọng quyền của nghi phạm (người có nghĩa vụ)
Chi phí xã hội của việc sử dụng quyền lực nhà nước	Công lý và công bằng
<i>Sự không hài lòng của người dân/khách hàng</i>	<i>Ở cấp độ cá nhân trong hoạt động</i>
Khiếu nại về tìm kiếm bất hợp pháp	• Bảo vệ quyền cá nhân
Khiếu nại sử dụng vũ lực quá mức	• Bảo vệ công bằng và bình đẳng cho công dân
<i>Sử dụng vũ lực</i>	• Gọi cho người phạm tội để giải trình
Sử dụng súng	<i>Ở cấp độ tổng hợp trong kết quả</i>
Thương vong dân sự	• Đảm bảo chất lượng công lý trong XH nói chung
	• Gọi cho người phạm tội để giải trình

Tóm tắt

- ❧ Mục đích của quản lý công
- ❧ Tư duy giá trị công
- ❧ Đánh giá và đo lường giá trị công (so với khu vực tư)