

XÂY DỰNG BỘ CHỈ SỐ CHO THẺ ĐIỂM PHÁT TRIỂN BỀN VỮNG – NGHIÊN CỨU THỰC NGHIỆM TẠI TRƯỜNG ĐẠI HỌC CÔNG NGHIỆP TP. HCM

TRẦN NGỌC HÙNG

*Khoa Kế toán – Kiểm toán, Trường Đại học Công nghiệp Thành phố Hồ Chí Minh
tranngochung@iuh.edu.vn*

Tóm tắt. Theo các nghiên cứu gần đây, giáo dục Việt Nam đang dần thay đổi về cả phương pháp, nội dung và mô hình đào tạo dưới sức ép hội nhập quốc tế cũng như ảnh hưởng từ cách mạng công nghiệp 4.0. Để nâng cao vị thế cạnh tranh, các cơ sở giáo dục đại học phải kịp thời nắm bắt cơ hội, xác định rõ Tầm nhìn - Sứ mạng - Mục tiêu và chuyển tải chúng thành những mục tiêu hành động cụ thể nhằm đáp ứng yêu cầu của sự nghiệp đổi mới. Để làm được điều này, ban lãnh đạo cần phải luôn kịp thời nắm bắt về tình hình hoạt động, nâng cao hiệu quả quản lý để có những chính sách phù hợp đưa cơ sở mình ngày phát triển. Theo Langfied-Smith & ctg. (2018) việc triển khai mô hình Thẻ điểm phát triển bền vững (Sustainability Balanced Scorecard – SBSC) không những có thể giúp ích cho việc giải quyết các yêu cầu trên bằng cách đánh giá hiệu quả hoạt động dựa trên việc đo lường các yếu tố tài chính cũng như các yếu tố phi tài chính (như chất lượng sản phẩm dịch vụ đào tạo, nhu cầu của người học...) mà còn đưa các yếu tố phát triển bền vững từ sứ mạng, mục tiêu chiến lược vào kế hoạch hành động cụ thể để dễ dàng kiểm soát và nâng cao lợi thế cạnh tranh. Nhóm nghiên cứu sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính, sử dụng các nguồn dữ liệu thứ cấp từ các nghiên cứu có liên quan trên thế giới và tại Việt Nam, các tài liệu thu thập tại Trường ĐHCN TP.HCM về tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị cốt lõi, chiến lược ... giai đoạn 2020 – 2025. Bên cạnh đó tiến hành phỏng vấn sâu một số lãnh đạo chủ chốt, các chuyên gia có liên quan đến việc ban hành và triển khai thực hiện chính sách. Từ đó xây dựng bộ chỉ số các thước đo hiệu suất định lượng thích hợp cho SBSC tại Trường ĐHCN TP.HCM phục vụ cho việc phân tích, đánh giá hàng năm.

Từ khóa. thẻ điểm cân bằng (BSC), thẻ điểm phát triển bền vững (SBSC), phát triển bền vững, thước đo hiệu suất

BUILDING A SET OF INDICATORS FOR SUSTAINABILITY BALANCED SCORECARD: EMPIRICAL RESEARCH AT INDUSTRIAL UNIVERSITY OF HO CHI MINH CITY

Abstract. According to recent studies, the Vietnamese education has been changed in methods, contents and training simulation due to the pressure from intergration and the industry 4.0 revolution. In order to improve the competitive advantages, higher education institutions must seize the opportunities in time, clearly identify the Vision - Mission - Goals and translate them into concrete action targets to meet requirements of innovation. To fulfil this mission, the managements need to always catch up the operations, improve management efficiency and have the appropriate policies to develop their institutions. According to Langfied-Smith et al.,(2018) the implementation of the Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) model can not only help to address the above requirements by assessing performance based on measurement of financial factors as well as non-financial factors (such as the quality of training services, needs of learners ...) but also include the elements of sustainable development from mission, strategic goals into the specific action plans. It helps to control more easily in order to improve competitive advantage. The research team used qualitative research methods, basing on secondary data sources from relevant researches in the world and Vietnam, the relevant documents collected at Industrial University of Ho Chi Minh City about their vision, mission, core values, strategy etc... during period 2020 - 2025. Besides, we conduct in-depth interviews with some key leaders and experts related to the promulgation and implementation of policies. And then we will have built a set of suitable quantitative performance indicators for SBSC at Industrial University of Ho Chi Minh City for annual evaluation.

Key words. Balanced Scorecard (BSC), Sustainability Balanced Scorecard (SBSC), sustainability development, performance measurement

1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Khi bắt đầu xuất hiện các tổ chức kinh doanh thì nhu cầu đo lường hiệu quả hoạt động cũng ra đời, và các chỉ tiêu tài chính trở thành các phương pháp đo lường truyền thống. Tuy nhiên sự phụ thuộc gần như duy nhất vào các thước đo tài chính dẫn đến các hệ lụy ngày càng rõ ràng trong thế kỷ 21 như: không còn phù hợp với thực tế kinh doanh; chỉ hướng về các thành tích trong quá khứ; chỉ mang tính chất tổng hợp số liệu của các phòng ban; không hướng tư duy về chiến lược dài hạn và; không phù hợp với nhiều cấp độ của tổ chức (Niven, 2006). Dưới áp lực của sự xuất hiện và ngày càng gia tăng của tài sản vô hình, việc tạo ra giá trị từ những tài sản vô hình trong nền kinh tế mới mà ví dụ minh họa cụ thể là các tổ chức tư vấn tài chính dẫn đến ngày càng đòi hỏi nhiều hơn từ những hệ thống đo lường hiệu suất. Nhằm góp phần tạo sự thành công cho tổ chức, hệ thống đo lường ngày nay phải có khả năng nhận diện, mô tả, điều khiển và khai thác triệt để các tài sản vô hình (Niven, 2006). Mô hình thẻ điểm cân bằng (BSC) được ra đời năm 1990 tại Mỹ và nhanh chóng được chấp nhận như một công cụ chủ chốt trong việc thực thi chiến lược, thậm chí còn được tạp chí Harvard Business Review đánh giá là một trong 75 ý tưởng có ảnh hưởng nhất thế kỷ 20. Không chỉ được sử dụng để bổ sung cho các thước đo tài chính với những yếu tố dẫn dắt hiệu suất trong tương lai, thẻ điểm cân bằng còn giúp truyền đạt các chiến lược thông qua những thước đo được chọn (Kaplan và Norton, 1996). Hiện nay, đã có hơn 50% các công ty trong Fortune 1000 trên thế giới áp dụng thành công BSC, trong đó có nhiều doanh nghiệp nhỏ và vừa ở tất cả các lĩnh vực, từ cơ quan quản lý nhà nước đến cả các tổ chức phi lợi nhuận. Một nghiên cứu của Kureshi (2014) về việc các công ty sử dụng BSC như một công cụ quản lý đã cho thấy tỷ lệ sử dụng BSC trên thế giới khoảng 81%, trong đó phổ biến nhất là tại Châu Mỹ (trên 95%) và thấp nhất ở khu vực châu Á khoảng 65%.

Là cơ sở giáo dục đại học được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt thực hiện thí điểm đổi mới cơ chế hoạt động, với phát biểu triết lý giáo dục: "*Chất lượng, phát triển bền vững, hội nhập quốc tế*"; tập thể lãnh đạo Trường Đại học Công nghiệp TP. Hồ Chí Minh (IUH) đã nắm bắt thời cơ, xác định Tầm nhìn - Sứ mạng - Mục tiêu từ nay đến 2020, tầm nhìn đến 2025 với phương châm: "*Đổi mới, nâng tầm cao mới - Năng động, hội nhập toàn cầu*", nhằm đáp ứng yêu cầu của sự nghiệp đổi mới. Để làm được điều này, ban lãnh đạo cần phải luôn hiểu rõ và cập nhật được về tình hình hoạt động của trường, nâng cao hiệu quả quản lý để có những chính sách phù hợp đưa nhà trường ngày phát triển. Trong bối cảnh đó, Thẻ điểm phát triển bền vững – là một công cụ quản trị phát triển lên từ mô hình thẻ điểm cân bằng mà một đơn vị, tổ chức sử dụng để phản ánh sự phát triển bền vững như là một chiến lược ưu tiên trong khi xây dựng Thẻ điểm cân bằng của đơn vị, tổ chức mình – được lựa chọn như một công cụ nổi bật có thể được sử dụng để chuyển tải chiến lược và giám sát các chỉ tiêu hiệu suất của tổ chức giáo dục đại học, liên tục đối chứng và so sánh các chỉ tiêu hiệu suất của tổ chức giáo dục đại học với các yếu tố chính của kế hoạch chiến lược.

2. TỔNG QUAN LÝ THUYẾT

Khi nghiên cứu về việc vận dụng BSC trong các tổ chức phi lợi nhuận nói chung và các tổ chức giáo dục đại học (High Education Institution - HEI) nói riêng, một số công trình nghiên cứu đã đề cập đến khả năng áp dụng của BSC cho các tổ chức phi lợi nhuận, trong đó nhấn mạnh sự cần thiết về sử dụng BSC nhằm cải thiện hiệu quả hoạt động và nâng cao giá trị dịch vụ cho khách hàng của họ. Nhìn chung, các trường đại học được coi là các tổ chức phi lợi nhuận, mặc dù trong một số trường hợp, các trường đại học tư có thể bị chi phối bởi các mục tiêu kinh doanh. Do đó tầm nhìn và sứ mệnh của họ thường tập trung nhiều hơn vào sự hài lòng của khách hàng (sinh viên, học viên) hơn là mối quan tâm về lợi nhuận. Theo Rohm (2002) để cải thiện việc đo lường hiệu suất các trường đại học có thể sắp xếp các giá trị cốt lõi của họ để giải quyết bất kỳ vấn đề mới phát sinh nào, ví dụ như:

- Đề cung cấp một cấu trúc rõ ràng nhằm cải thiện chất lượng liên tục;
- Đề thiết lập văn hóa về chất lượng giáo dục;
- Đề đánh giá việc sử dụng hiệu quả các nguồn lực cho từng chương trình học thuật;
- Đề ghi nhận sự đóng góp của từng hoạt động đối với sứ mệnh của trường cũng như thúc đẩy sự xuất sắc của mỗi cá nhân cũng như chương trình học thuật; và
- Đề xác định các ưu tiên về lập kế hoạch và đánh giá nhu cầu trong tương lai.

Các nhà nghiên cứu đã nhấn mạnh tầm quan trọng của sự sẵn có của các nguồn tài chính như là động lực chính của hiệu suất trong HEI (Al-Zwyalif, 2012). Liên quan đến các khía cạnh của BSC, viên cảnh tài chính tập trung vào việc tạo ra kết quả tài chính theo mục tiêu đề ra dẫn đến việc các trường sẽ chú ý nhiều hơn đến kết quả của dòng tiền trong các bộ phận phòng ban tương ứng (Neely và Adams, 2003). Có ý kiến cho rằng đề xuất này phù hợp với cả các tổ chức giáo dục công và tư, và một khi chiến lược tài chính của một tổ chức giáo dục được xác định rõ ràng và được triển khai có chủ đích để tập trung vào kết quả giáo dục đầu ra, điều này sẽ chuyển thành thành công chung của tổ chức giáo dục đó (Schobel và Scholey, 2012).

Nhiều tổ chức giáo dục đại học đang tìm cách thiết lập các hệ thống quản lý có thể theo dõi hiệu suất của họ và cho phép họ điều chỉnh các cách thức mới nổi do việc thực hiện các thay đổi chính. Một yếu tố chính của HEI là đạt được kết quả về sản phẩm và dịch vụ cho khách hàng và các bên liên quan khác, bao gồm các cơ quan chính phủ có liên quan, Bộ Giáo dục và đào tạo ... và đây là nơi BSC trở thành một công cụ thiết yếu (Rahman và Hassan, 2011). Kaplan và Norton, được coi là cha đẻ của khái niệm BSC, cho rằng nó có thể đóng vai trò chính trong việc thúc đẩy thay đổi và chuyển đổi tổ chức (Kaplan và Norton, 1996b). Những thay đổi như vậy là kết quả của sự đổi mới liên tục được thực hiện để cải thiện việc cung cấp dịch vụ. Các tổ chức đổi mới đang ngày càng sử dụng BSC để chuyển đổi các mục tiêu chiến lược của họ thành các chỉ số hiệu suất chính (KPI), được coi là yếu tố quyết định nơi tổ chức sẽ đi đến (Kaplan và Norton, 1996b; Rahman và Hassan, 2011). Để tồn tại trong một môi trường cạnh tranh, các tổ chức phải phát triển các giải pháp được tạo ra từ việc phân tích điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và mối đe dọa của họ (phân tích SWOT). Theo đó, BSC được coi là một công cụ có thể cho phép các HEI chuyển đổi tầm nhìn, sứ mệnh và chiến lược của họ thành KPI, có thể được truyền đạt tới quản lý và nhân viên, bằng cách truyền năng lượng của họ đến các khu vực kết quả chính. Bằng cách đo lường hiệu suất của tổ chức theo quan điểm của BSC, nó bổ sung cho các phương pháp truyền thống bằng các biện pháp đo lường cho các viên cảnh khách hàng, quy trình nội bộ, đổi mới và quy trình cải tiến, lần lượt được liên kết với tầm nhìn chiến lược của các tổ chức. Azizi và cộng sự. (2012) đã thực hiện một cuộc khảo sát rộng rãi về các quan điểm khác nhau về BSC, cụ thể là các viên cảnh nào của BSC được đánh giá là phù hợp cho các trường đại học. Kết quả khảo sát được thông qua bởi một số trường đại học và viện giáo dục đại học trên thế giới chỉ ra rằng các trường đại học và các tổ chức giáo dục đại học với tư cách là tổ chức phi lợi nhuận có thể áp dụng bốn viên cảnh chính của BSC bằng cách thay thế viên cảnh khách hàng vào vị trí viên cảnh tài chính ở đầu bảng điểm.

Vào năm 2015, Fahmi và Saudan đã tiến hành tổng kết và đánh giá việc sử dụng BSC trong các tổ chức giáo dục đại học, nhằm biện giải cho sự phù hợp của công cụ này cũng như tầm quan trọng của việc liên kết tầm nhìn, sứ mệnh với bản đồ các mục tiêu và mục tiêu, hiệu suất. Nghiên cứu chỉ ra rằng mặc dù bốn viên cảnh thông thường được sử dụng phổ biến trong BSC là: tài chính, khách hàng, quy trình kinh doanh nội bộ, và học tập và tăng trưởng, thì tại các tổ chức giáo dục đại học còn có các đề xuất áp dụng các viên cảnh phi tài chính khác như sự tham gia của cộng đồng, sự đổi mới, quan hệ đối tác chiến lược và nghiên cứu khoa học xuất sắc (Theo Fahmi and Saudan, 2015).

Bảng 1.2: BSC trong bối cảnh của các tổ chức giáo dục đại học với những viên cảnh phổ biến

Tác giả	Tên bài báo	Viên cảnh
Beard (2009)	Việc ứng dụng thành công BSC trong giáo dục đại học	Khách hàng (bao gồm kết quả học tập của sinh viên, các kết quả khác tập trung vào sự thỏa mãn của sinh viên và các bên liên quan); Tài chính (bao gồm kết quả về dự toán, tài chính và thị trường); Học tập và tăng trưởng (kết quả về khoa và nhân viên); Quy trình nội bộ (kết quả về hiệu quả hoạt động của tổ chức); Quản trị và trách nhiệm xã hội (kết quả về quản trị và trách nhiệm xã hội)
Ballentine và Eckles (2009)	So sánh về thẻ điểm: cách thức hai trường cao đẳng sử dụng phương pháp	Tài chính; Thành phần khách hàng;

	lập kế hoạch phổ biến	Quy trình nội bộ; Nhân lực và sự phát triển của tổ chức
Yu & ctg. (2009)	Thẻ điểm cân bằng điện tử (e-BSC) cho việc đo lường hiệu suất của đội ngũ giảng viên	Khách hàng; Tài chính; Quy trình nội bộ; Học tập và tăng trưởng
Weisensee & ctg. (2009)	Tích hợp thông tin tài chính và phi tài chính để tăng cường khả năng ra các quyết định chiến lược tại trường đại học McMaster	Các bên liên quan; Tài chính; Nội bộ; Học tập và tăng trưởng
Eltobgy và Radwan (2010)	Theo dõi quá trình phát triển hiệu suất của các tổ chức giáo dục đại học Ai cập bằng thẻ điểm cân bằng	Sự xuất sắc của giáo dục và học tập; Sự xuất sắc của nghiên cứu khoa học; Hoạt động cộng đồng vì sự phát triển của môi trường và các bên liên quan; Các nguồn lực tài chính; Năng lực thể chế và quản lý chất lượng
Nistor (2010)	Nghiên cứu thực nghiệm về nội dung của khái niệm thẻ điểm cân bằng trong khu vực công	Khách hàng và các bên liên quan; Tài chính; Quy trình nội bộ; Học tập và tăng trưởng
Wu & ctg. (2011)	Đánh giá hiệu suất của việc mở rộng các trung tâm giáo dục trong các trường đại học dựa trên thẻ điểm cân bằng	Tài chính; Khách hàng; Quy trình nội bộ; Học tập và tăng trưởng
Negash (2011)	Những thách thức về phân bổ nguồn lực ở các trường đại học Nam Phi: góc nhìn kế toán quản trị	Khách hàng và các bên liên quan; Tài chính; Quy trình nội bộ; Học tập và phát triển tổ chức
Zangouinezhad và Moshabaki (2011)	Đo lường hiệu suất trường đại học sử dụng kiến thức thẻ điểm cân bằng	Tài chính; Sự thỏa mãn khách hàng; Quy trình nội bộ; Khả năng học tập và phát triển
Philbin (2011)	Thiết kế và thực hiện thẻ điểm cân bằng tại một trường đại học	Tài chính; Sự phát triển về nhân sự; Năng lực thể chế; Đầu ra của nghiên cứu khoa học
Al-Ashaab & ctg. (2011)	Thẻ điểm cân bằng trong việc đo lường tác động của việc hợp tác giữa ngành công nghiệp và trường đại học	Sự cạnh tranh; Phát triển bền vững; Đổi mới; Quan hệ đối tác chiến lược; Nguồn nhân lực; Quy trình nội bộ
Li (2011)	Đánh giá hiệu suất cho trường Đại học và Cao đẳng tư thục dựa trên Thẻ điểm cân bằng	Mục tiêu trường học; Sự hài lòng của các bên liên quan; Quy trình nội bộ; Khả năng phát triển tổ chức
Rahman và Hassan (2011)	Vận hành thẻ điểm cân bằng để tạo điều kiện cho việc quản lý chiến lược trong đại học công lập	Nguồn lực; Học tập và tăng trưởng; Quy trình nội bộ; Khách hàng và các bên liên quan
Sayed (2012)	Chấp nhận, từ chối hoặc sửa đổi: thẻ điểm cân bằng và các trường đại học	Các bên liên quan; Quy trình nội bộ; Học tập và tăng trưởng; Tài chính
Aljardali & ctg. (2012)	Việc thực hiện thẻ điểm cân bằng trong các cơ sở giáo dục đại học công	Khách hàng; Quy trình nội bộ;

	lập ở Li-băng	Đổi mới và học tập; Tài chính
Al-Zwyalif (2012)	Khả năng thực hiện thẻ điểm cân bằng trong các trường đại học tư thục Jordan	Tài chính; Khách hàng; Quy trình nội bộ; Học tập và tăng trưởng
Taylor và Baines (2012)	Quản lý hiệu suất tại các trường đại học Vương quốc Anh: vận dụng thẻ điểm	Tài chính; Khách hàng; Quy trình nội bộ; Phát triển tổ chức
Schobel và Scholey (2012)	Thẻ điểm cân bằng trong giáo dục: tập trung vào chiến lược tài chính	Khách hàng; Tài chính; Quy trình nội bộ; Học tập và tăng trưởng
Chen & ctg.(2012)	Hoạt động phát minh sáng tạo trong một Đại học Công nghệ tư thục - Áp dụng bản đồ chiến lược trên thẻ điểm cân bằng	Khách hàng; Quy trình nội bộ; Học tập và tăng trưởng; Tài chính
Zolfani và Ghadikolaei (2013)	Đánh giá hiệu suất của các trường đại học tư thục dựa trên thẻ điểm cân bằng: nghiên cứu thực nghiệm tại Iran	Tài chính; Khách hàng; Quy trình nội bộ; Học tập và tăng trưởng
Franceschini và Turina (2013)	Cải tiến chất lượng và tái thiết kế hệ thống đo lường hiệu suất: ứng dụng vào lĩnh vực học thuật	Tài chính; Khách hàng; Quy trình nội bộ; Đổi mới và học tập
Jairak và Praneetpolgrang (2013)	Áp dụng thẻ điểm cân bằng quản trị CNTT và tầm quan trọng của phân tích hiệu suất hoạt động để cung cấp chiến lược quản trị CNTT trong trường đại học	Đóng góp của tổ chức; Các bên liên quan; Hoạt động xuất sắc; Định hướng trong tương lai.
Atafar & ctg. (2013)	Đánh giá hiệu suất của trường đại học sử dụng BSC và ANP	Tài chính, khách hàng, quy trình, Học tập và tăng trưởng
Weerasooriya (2013)	Áp dụng thẻ điểm cân bằng (BSC) Khuôn mẫu như một Kỹ thuật dùng cho việc đánh giá hiệu suất ở các trường đại học Sri Lanka	Tài chính, Khách hàng; Quy trình nội bộ, Học tập và tăng trưởng
Pineno (2013)	Báo cáo bền vững của các trường đại học và các tập đoàn: một cách tiếp cận tích hợp hoặc một danh mục riêng trong thẻ điểm cân bằng	Tài chính; Khách hàng; Quy trình nội bộ; Đổi mới và học tập
Chalaris & ctg. (2014)	Một cách tiếp cận toàn diện cho việc đảm bảo chất lượng và ra quyết định nâng cao cho các tổ chức giáo dục sử dụng kỹ thuật thẻ điểm cân bằng	Tài chính; Quy trình nội bộ; Đổi mới và học tập; Khách hàng
Libing & ctg. (2014)	Áp dụng Thẻ điểm cân bằng trong việc quản lý ngân sách các trường đại học	Tài chính doanh nghiệp; Khách hàng; Quy trình nội bộ; Học tập và sự phát triển
Zhang & ctg. (2014)	Nghiên cứu ứng dụng lý thuyết BSC trong việc thiết kế tiền lương của giảng viên ở trường cao đẳng và đại học	Khách hàng; Đóng góp của giảng viên; Giảng dạy và nghiên cứu; Thăng tiến cá nhân
Beard và Humphrey (2014)	Sự tương thích nguồn lực công nghệ thông tin trường đại học với các tiêu	Khách hàng và Quy trình nội bộ (bao gồm kết quả học tập của sinh viên và các

	<p>chỉ của Giải thưởng Quốc gia Mỹ trong việc đo lường hiệu suất xuất sắc trong giáo dục: Một cách tiếp cận theo thẻ điểm cân bằng</p>	<p>quy trình, các kết quả khác tập trung vào khách hàng); Tài chính (bao gồm kết quả về dự toán, tài chính và thị trường); Học tập và tăng trưởng (kết quả về lực lượng lao động); Quản trị và trách nhiệm xã hội (kết quả về quản trị và trách nhiệm xã hội)</p>
--	--	---

Kết quả cho thấy các tổ chức giáo dục đại học khác nhau sử dụng các viễn cảnh của BSC khác nhau, từ việc sử dụng các viễn cảnh truyền thống với các sửa đổi trong tiêu đề và thứ tự, ví dụ, quan điểm của các bên liên quan được sử dụng trong một số nghiên cứu thay vì viễn cảnh khách hàng. Như thể hiện trong Bảng 1.2, BSC đã được thực hiện trong nhiều tình huống khác nhau trong bối cảnh HEI, và đã tạo ra kết quả rõ ràng. Mặc dù không có sự thống nhất rõ ràng về viễn cảnh nào phù hợp hơn với HEI, một số nhà nghiên cứu đã nhấn mạnh sự nổi bật trong viễn cảnh khách hàng, trong khi những người khác nhấn mạnh vào viễn cảnh tài chính. Cần phải tìm hiểu sự đan xen, kết hợp của các mô hình khác nhau của BSC để thích hợp với các môi trường khác nhau trong các trường đại học tư thục, trái ngược với mô hình đại học công. Ngoài ra có lẽ cũng cần sự cân nhắc tương tự đối với các quốc gia và nền văn hóa khác nhau khi áp dụng BSC cho các HEI (Fahmi and Saudan, 2015).

Việc thêm vào hay sửa đổi các viễn cảnh trong BSC đều nhằm mục đích là phản ánh các chiến lược ưu tiên của một tổ chức, thêm vào đó với xu thế phát triển bền vững hiện nay làm nổi bật lên vấn đề là làm sao các tổ chức có thể phản ánh được sự ưu tiên phát triển bền vững như là một chiến lược ưu tiên ở trong BSC? Và Thẻ điểm phát triển bền vững (SBSC) có thể là giải pháp, bằng nhiều cách tiếp cận khác nhau trong quá trình xây dựng thẻ (Langfied-Smith & ctg., 2018).

SBSC dựa trên BSC và bổ sung thêm các tiêu chí về môi trường và xã hội bằng cách sử dụng các kiến trúc SBSC khác nhau; khác nhau trước hết về thứ bậc trong các quan điểm và thứ hai là về việc tích hợp các khía cạnh này trong các phối cảnh bao gồm, thêm góc nhìn thứ năm hoặc kết hợp cả hai (Hansen, E.G.; Schaltegger, S., 2016). Bằng cách bao gồm các khía cạnh môi trường và xã hội, BSC được mở rộng để nó trở thành SBSC và là công cụ ban đầu đối với quản lý chiến lược có thể được áp dụng cho quản lý bền vững chiến lược. SBSC tập trung một cách có hệ thống vào các cơ hội và rủi ro về sinh thái, kinh tế và xã hội và do đó đảm bảo sự tồn tại trong tương lai của một tổ chức. Một điểm mạnh của SBSC nằm ở khả năng thu hẹp khoảng cách giữa cấp chiến lược và cấp điều hành và giúp xác định, quản lý những các khía cạnh môi trường và xã hội cần thiết để đảm bảo thành công tài chính của tổ chức nói chung và doanh nghiệp nói riêng. Các SBSC tạo điều kiện cho việc cải thiện đồng thời các hoạt động kinh tế, môi trường và hiệu suất xã hội.

Trong nghiên cứu trước đây vào các năm 2001, 2002, Figge và cộng sự cho rằng nếu BSC được bổ sung quan điểm phi thị trường thì có thể giúp cho thấy mối quan hệ giữa nguồn lực dài hạn, chẳng hạn như tính bền vững và kết quả tài chính ngắn hạn. Quan điểm phi thị trường vừa có thể liên quan trực tiếp đến khía cạnh tài chính vừa liên quan và gián tiếp đến các khía cạnh khác của BSC đối với hoạt động của công ty. SBSC liên kết các hoạt động phi tài chính của công ty và các khía cạnh tiêu chuẩn của BSC bằng quan hệ nhân quả với chiến lược dài hạn của công ty. SBSC có thể tính đến các yếu tố thành công của chiến lược phi tiền tệ ảnh hưởng trực tiếp đến thành công tài chính của một doanh nghiệp. Thêm nữa, SBSC cho thấy tác động đáng kể của yếu tố phi thị trường lên các khía cạnh của BSC như khía cạnh học tập và tăng trưởng, quy trình nội bộ, khách hàng và từ đó ảnh hưởng đến khía cạnh tài chính. SBSC hỗ trợ việc điều chỉnh và quản lý tất cả các hoạt động của công ty phù hợp theo chiến lược dài hạn. Nghiên cứu này (Figge và cộng sự, 2001, 2002) đã trình bày cách tiếp cận ba bước xây dựng SBSC: (i) chọn một đơn vị/bộ phận chiến lược; (ii) xác định các khía cạnh môi trường và xã hội có liên quan; (iii) xác định mức độ phù hợp của chiến lược với các khía cạnh môi trường và xã hội đó. Trái ngược với các khía cạnh sẵn có của các BSC từ trước, các khía cạnh phi thị trường hoạt động như một khung nhúng các khía cạnh khác để chúng liên kết trực tiếp hoặc gián tiếp với khía cạnh tài chính. Điều này đảm bảo sự tích hợp đầy đủ các khía cạnh môi trường và xã hội trong hệ thống quản lý chung. Tuy nhiên Figge và cộng sự (2001, 2002) thực

tế chỉ mới đề xuất một mô hình giả thuyết lý thuyết kết hợp CSR và hiệu quả kinh doanh mà chưa có hỗ trợ thực nghiệm.

Theo Hội đồng phát triển bền vững quốc gia (2013) thì khái niệm phát triển bền vững yêu cầu các đơn vị, tổ chức phải cân nhắc sự tác động qua lại giữa các hoạt động của đơn vị mình lên nền kinh tế, môi trường và xã hội. Sự tác động qua lại này được theo dõi, đo lường và thể hiện trong các báo cáo phát triển bền vững (GRI, 2013). Và sau đó tiếp tục được xây dựng và công bố chi tiết bởi Khung hướng dẫn Báo cáo Tích hợp Quốc tế (2013); báo cáo tích hợp ra đời và được xem là phương thức truyền thông súc tích về cách thức mà chiến lược, công tác quản trị, tình hình hoạt động và triển vọng của tổ chức dẫn đến việc tạo ra giá trị trong ngắn, trung và dài hạn, đặt trong bối cảnh môi trường bên ngoài mà tổ chức chịu chi phối. Nó giúp giải thích làm thế nào một tổ chức tạo ra giá trị theo thời gian, hàm ý giá trị ở đây không chỉ được tạo ra một cách đơn thuần bởi hoặc trong một tổ chức mà còn chịu ảnh hưởng của môi trường bên ngoài, được tạo ra thông qua mối quan hệ với các bên liên quan và phụ thuộc vào nhiều nguồn lực khác nhau. Do đó báo cáo Tích hợp cung cấp góc nhìn chuyên sâu và tạo ra lợi ích cho tất cả các bên liên quan có quan tâm đến khả năng tạo ra giá trị theo thời gian của tổ chức, bao gồm nhân viên, khách hàng, nhà cung cấp, đối tác kinh doanh, cộng đồng địa phương, các nhà lập pháp, nhà quản lý và các nhà hoạch định chính sách.

Theo Langfied-Smith & ctg. (2018) Thẻ điểm phát triển bền vững (Sustainability Balanced Scorecard – SBSC) là một công cụ quản trị mà một đơn vị, tổ chức sử dụng để phản ánh sự phát triển bền vững như là một chiến lược ưu tiên trong khi xây dựng Thẻ điểm cân bằng của đơn vị, tổ chức mình. Do đó, phát triển bền vững có thể coi như viên cảnh thứ năm (bên cạnh bốn viên cảnh tồn tại trước đó của Thẻ điểm cân bằng gồm: tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ, đào tạo và phát triển nhân viên). Từ quan điểm này có thể dẫn đến các cách tiếp cận khác nhau khi xây dựng Thẻ điểm phát triển bền vững: xây dựng các thang đo (hay tiêu chí) phát triển bền vững bằng cách tích hợp ngay vào chính các viên cảnh có sẵn hoặc, hoặc thêm vào viên cảnh thứ năm về phát triển bền vững và có mối quan hệ chặt chẽ với bốn viên cảnh trước đó (Langfied-Smith & ctg., 2018).

3. NỘI DUNG, PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

3.1 Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng kết hợp các phương pháp nghiên cứu định tính, sử dụng các nguồn dữ liệu thứ cấp, các tài liệu thu thập tại Trường Đại học Công nghiệp TP HCM về tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị cốt lõi, chiến lược, kết quả và kế hoạch kinh doanh giai đoạn 2019-2020. Bên cạnh đó tiến hành phỏng vấn sâu một số chuyên gia có liên quan đến việc ban hành và thực hiện SBSC tại một số cơ sở giáo dục tự chủ tài chính để đưa ra các phân tích, đánh giá nhằm xây dựng các thước đo hiệu suất định lượng thích hợp. Các phương pháp định tính nhóm tác giả đã thực hiện trong đề tài của mình bao gồm:

- *Phương pháp phỏng vấn sâu*: là một trong những phương pháp thu thập thông tin định tính xuất hiện từ rất lâu được các nhà nghiên cứu sử dụng khá phổ biến trong các lĩnh vực khác nhau. Cho đến nay phương pháp này vẫn được đánh giá là một trong những phương pháp hiệu quả nhất để thu thập ý kiến cá nhân với điểm mạnh là khi thu thập những ý kiến, quan điểm, kinh nghiệm của người được phỏng vấn, người nghiên cứu sẽ khai thác được một cách cụ thể, đi sâu vào nhiều cạnh của vấn đề. Tác giả tiến hành phỏng vấn một số thành viên chủ chốt trong Ban Giám hiệu nhà trường, một số Trường, phó Khoa, phòng ban chuyên ngành ... kết hợp với xin ý kiến một số chuyên gia trong lĩnh vực giáo dục để xác định các thước đo hiệu suất định lượng thích hợp có thể xây dựng tại Đại học công nghiệp TP. Hồ Chí Minh.
- *Phương pháp thảo luận nhóm*: cũng là một trong những phương pháp quan trọng và khá phổ biến trong nghiên cứu khoa học nói chung và trong nghiên cứu định tính nói riêng. Thảo luận nhóm cho phép người tham gia để thể hiện ý kiến của họ và thảo luận một cách tích cực để đưa ra ý kiến thống nhất đối với vấn đề đặt ra, từ đó có thể thu được kết quả mang tính đa chiều dưới nhiều góc độ của tập thể/nhóm. Tác giả sẽ tiến hành thảo luận nhóm với một số nhân sự trong các phòng ban cụ thể như Kế toán, Phòng kế hoạch, Phòng vật tư ... để từ đó tham khảo kết quả thảo luận cuối cùng để làm cơ sở để xây dựng các thước đo hiệu suất định lượng thích hợp.
- *Phương pháp quan sát*: trong nghiên cứu của mình, ngoài việc thực hiện các phương pháp nêu trên, do lợi thế công tác tại trường đại học, cùng làm việc, cùng tham gia các hoạt động nơi tiến hành

nghiên cứu, nhóm tác giả sử dụng phương pháp quan sát để kết hợp thu thập thông tin đồng thời kiểm nghiệm lại những kết quả thảo luận trong quá trình tiếp xúc trực tiếp với đối tượng quan sát với hình thức quan sát có tham gia. Điều này có ưu điểm lớn là mang lại cho nhóm tác giả hiểu biết sâu sắc về mọi mặt của đối tượng quan sát, thu được những thông tin toàn diện và hiệu quả.

Xuất phát từ vấn đề nghiên cứu, nhóm tác giả xem xét tổng hợp các nghiên cứu trong và ngoài nước có liên quan đến triển khai vận dụng thẻ điểm phát triển bền vững trong các tổ chức nói chung và các tổ chức giáo dục nói riêng, để từ đó tổng hợp và xây dựng các thước đo hiệu suất phù hợp có thể áp dụng tại Việt Nam. Tuy nhiên ngoài các thước đo hiệu suất tổng hợp từ các nghiên cứu trước mà nhóm tác giả dự định đưa vào mô hình, bên cạnh đó nhóm tác giả cũng đồng thời dự định đưa vào mô hình thêm các thước đo hiệu suất mới chưa được nghiên cứu từ các nghiên cứu trước. Các thước đo hiệu suất này được đưa ra dựa trên quan điểm của nhóm tác giả khi đánh giá về các đặc điểm đặc thù chung của nền giáo dục Việt Nam (môi trường bên ngoài) và các đặc điểm riêng của Trường Đại học Công nghiệp TP HCM về tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị cốt lõi, chiến lược, kết quả và kế hoạch phát triển giai đoạn 2019-2020 (yếu tố nội tại) kết hợp với kỹ thuật thu thập dữ liệu bằng phương pháp định tính là phương pháp chuyên gia (thảo luận xin ý kiến chuyên gia) bằng cách thiết kế thêm câu hỏi mở để xin ý kiến các chuyên gia với nội dung: “Các thước đo hiệu suất tổng hợp ở các nghiên cứu trước có phù hợp với việc vận dụng thẻ điểm phát triển bền vững trong các trường đại học tại Việt Nam hay không? Tại sao? Ngoài các thước đo hiệu suất tổng hợp trên, còn có thước đo hiệu suất nào khác phù hợp với việc vận dụng thẻ điểm phát triển bền vững trong các trường đại học tại Việt Nam hay không? Tại sao?”

Để thực hiện điều này, tác giả tiến hành thảo luận và trao đổi trực tiếp với các chuyên gia có kinh nghiệm trong lĩnh vực giáo dục cũng như những người có kinh nghiệm trong việc vận dụng triển khai thẻ điểm phát triển bền vững với các tiêu chí cụ thể như sau:

- (i) Về kinh nghiệm: ít nhất đạt một trong các yêu cầu sau:
 - + Có ít nhất 10 năm kinh nghiệm làm việc ở vị trí quản lý tại các trường đại học, cao đẳng hoặc doanh nghiệp có liên quan đến lĩnh vực giáo dục;
 - + Kinh nghiệm công tác hoặc giảng dạy, nghiên cứu sâu về thẻ điểm phát triển bền vững.
 - + Đã từng chịu trách nhiệm hoặc tư vấn về việc vận dụng thẻ điểm phát triển bền vững trong doanh nghiệp hoặc trong các trường đại học, cao đẳng...
- (ii) Về trình độ: ít nhất đạt một trong các yêu cầu sau:
 - + Thạc sỹ trở lên đối với chuyên gia làm việc tại các doanh nghiệp;
 - + Tiến sỹ trở lên đối với chuyên gia làm công tác quản lý, nghiên cứu, giảng dạy tại các trường đại học.

Sau khi có kết quả thảo luận với chuyên gia tác giả đưa ra mô hình nghiên cứu chính thức và phát triển các thước đo hiệu suất.

Việc thu thập thông tin được thực hiện qua bảng khảo sát được nhóm tác giả chuẩn bị nhằm lấy ý kiến chuyên gia về các tiêu chí đánh giá thuộc 5 viễn cảnh cũng như tỷ trọng của các viễn cảnh SBSC (*Phụ lục 01*). Các tiêu chí đánh giá được nhóm tác giả kế thừa từ các nghiên cứu trước, sau khi tổng hợp ý kiến của các lãnh đạo, trưởng phòng ban, khoa viện và các chuyên gia, nhóm tác giả sẽ thống nhất lại về việc sử dụng hoặc chỉnh sửa các tiêu chí đánh giá sao cho phù hợp nhất với đặc thù của IUH. Số liệu thu thập được nhóm tác giả dùng làm cơ sở để xây dựng các bộ chỉ số đo lường của thẻ điểm phát triển bền vững.

3.2 Phạm vi nghiên cứu

Nhóm nghiên cứu sử dụng các nguồn dữ liệu thứ cấp từ các nghiên cứu có liên quan trên thế giới và tại Việt Nam, các tài liệu thu thập tại Trường ĐHCN TP.HCM về tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị cốt lõi, chiến lược ... giai đoạn 2020 – 2025. Bên cạnh đó các chỉ tiêu tổng hợp về đào tạo, quy chế chi tiêu nội bộ ... giai đoạn 2020 – 2025 cũng được tham khảo trong quá trình xây dựng các bộ chỉ số đo lường của thẻ điểm phát triển bền vững.

4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU, THẢO LUẬN

4.1. Kết quả nghiên cứu

Dựa trên các nghiên cứu trước đây về xây dựng BSC cũng như SBSC tại các tổ chức giáo dục đại học, hầu hết quy trình xây dựng SBSC đều qua các bước như xác định sứ mệnh, tầm nhìn, chiến lược; xây dựng mục tiêu, xây dựng bản đồ chiến lược, xây dựng giải pháp, phân bổ KPI, đánh giá... và tùy theo thực

trạng để điều chỉnh cho phù hợp. Vì vậy, để phân tích và tiếp cận sát nhất về mô hình mình xây dựng, nhóm tác giả tiến hành thực hiện xây dựng SBSC phỏng theo mô hình 9 bước của Hiệp hội BSC Hoa Kỳ, trong đó kế thừa những nội dung có sẵn và phát triển thêm nội dung mà các bước còn thiếu, cũng như bỏ qua các bước chưa thực hiện trong giai đoạn xây dựng bộ chỉ số cho thể điểm phát triển bền vững của Trường ĐHCN TP.HCM, cụ thể như sau:

Bước 1: Đánh giá tổng thể

Hiện nay hệ thống giáo dục đại học Việt Nam hiện tại có 237 trường đại học, học viện (bao gồm 172 trường công lập, 60 trường tư thục và dân lập, 5 trường có 100% vốn nước ngoài), 37 viện nghiên cứu khoa học được giao nhiệm vụ đào tạo trình độ tiến sĩ, 31 trường cao đẳng sư phạm và 2 trường trung cấp sư phạm.¹ Theo Quyết định số 7040/QB-BCT (ngày 30/12/2011) Bộ Công thương đã thành lập ban đề án xây dựng Trường ĐHCN TP.HCM thành trường đại học trọng điểm của Bộ công thương dưới sự chủ trì của Vụ phát triển nguồn nhân lực; với nhiệm vụ đào tạo và cung ứng nguồn nhân lực chất lượng cao cho các ngành kinh tế và kỹ thuật công nghiệp; triển khai hoạt động nghiên cứu khoa học – chuyển giao công nghệ nhằm góp phần giải quyết những vấn đề sản xuất kinh doanh, bảo vệ môi trường; nghiên cứu khoa học giáo dục và quản lý nhằm góp phần giải quyết những vấn đề về đường lối chiến lược phát triển giáo dục của ngành cũng như nghiên cứu mở rộng phương thức hợp tác quốc tế về bồi dưỡng, đào tạo nhân tài

Bước 2: Xây dựng chiến lược

Từ những nhiệm vụ nêu trên, theo đó tầm nhìn – sứ mạng của Trường ĐHCN TP.HCM được xác định như sau:

Tầm nhìn - Trở thành trường đại học trọng điểm quốc gia có vai trò tiên phong đối với sự phát triển của các trường thuộc Bộ Công Thương, nằm trong nhóm 10 trường đại học hàng đầu của Việt Nam theo định hướng ứng dụng, ngang tầm với các nước tiên tiến trong khu vực về đào tạo nhân lực chất lượng cao.

Sứ mạng - Cung cấp nguồn nhân lực có trình độ chuyên môn cao, có kỹ năng nghề nghiệp tiếp cận với thực tiễn trong các lĩnh vực kỹ thuật, công nghệ, nghiên cứu khoa học và chuyển giao công nghệ nhằm tạo ra giá trị vật chất và tinh thần phục vụ cho sự phát triển kinh tế - xã hội của ngành Công Thương và của đất nước một cách có hiệu quả.

Bước 3: Xác định mục tiêu chiến lược

Mục tiêu chiến lược tổng thể - Xây dựng công nghệ quản lý hiện đại, hoàn thành cơ bản các điều kiện đáp ứng yêu cầu đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao đóng góp cho xã hội, tạo ra giá trị thực tiễn và hiệu quả từ hoạt động nghiên cứu khoa học và chuyển giao công nghệ, hợp tác quốc tế.

Để đạt được mục tiêu chiến lược tổng thể nói trên, Ban lãnh đạo Trường ĐHCN TP.HCM đã đề ra các mục tiêu chiến lược cụ thể cho giai đoạn 2015 – 2025 như sau:

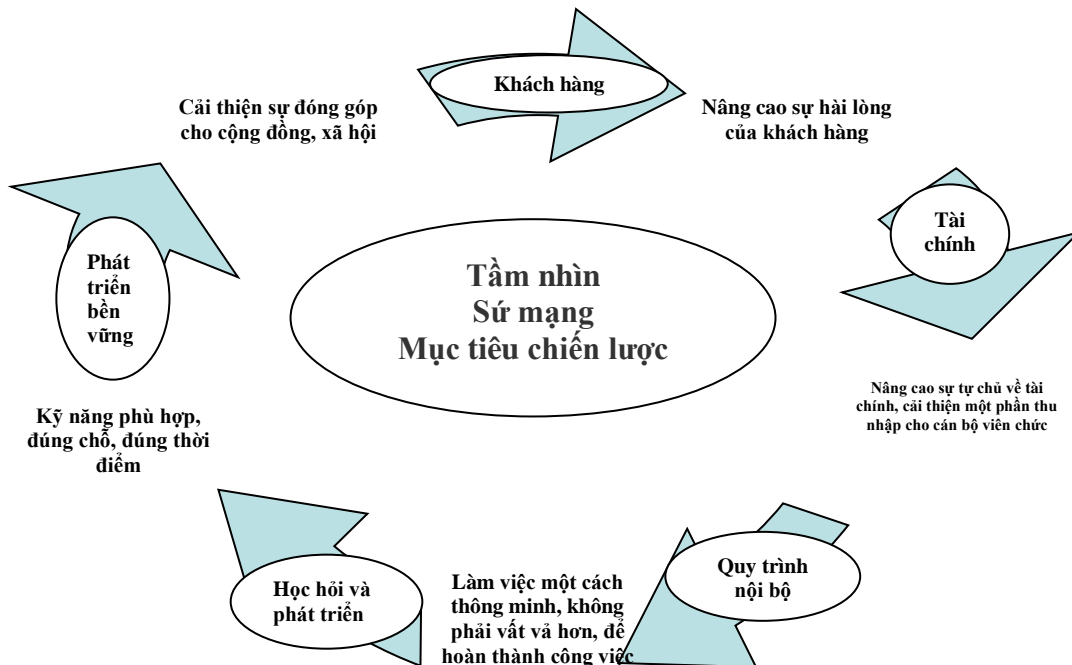
Stt	Nhiệm vụ	Mục tiêu phải đạt tới
1	Ổn định cơ cấu tổ chức	Xử lý dứt điểm các cơ sở đào tạo ở các địa phương
2	Nâng cao chất lượng đào tạo	
2.1	Nâng cấp đội ngũ giảng viên	Đủ về lượng, đạt về chuẩn chuyên môn, ngoại ngữ, nghiệp vụ sư phạm đại học, và đảm bảo tỷ lệ tiến sĩ/tổng số giảng viên
2.2	Nâng cấp chương trình, giáo trình	Chuẩn hóa chương trình đào tạo, chương trình môn học theo tiêu chuẩn CDIO; chuẩn hóa giáo trình cho tất cả các môn học
2.3	Phát triển đào tạo thạc sĩ và tiến sĩ	Mở rộng đào tạo thạc sĩ, mở đào tạo tiến sĩ cho các ngành đủ tiêu chuẩn
2.4	Nâng cấp chất lượng công tác chăm sóc sinh viên	Thiết lập hệ thống chăm sóc sinh viên và đưa vào hoạt động có hiệu quả
2.5	Bổ sung, nâng cấp trang thiết bị thực hành	Bổ sung mang tính cập nhật trang thiết bị mới phù hợp với yêu cầu đào tạo
2.6	Nâng cấp thư viện	Thư viện tương đương với thư viện các trường lớn trong nước
3	Nâng cấp chất lượng hoạt động NCKH-CGCN và sở hữu trí tuệ	Làm cho hoạt động NCKH-CGCN-SHTT mang lại kết quả thiết thực cho nhà trường về Giáo dục – đào tạo, tạo nên nguồn thu và nâng cao vị thế nhà trường trong nước và quốc tế

4	Nâng cấp tạp chí khoa học – công nghệ	Tạp chí KHCN trở thành tạp chí uy tín trong nước
5	Nâng cấp chất lượng hoạt động quan hệ quốc tế	Hoạt động QHQT trở nên linh hoạt, mạnh mẽ, mang lại hiệu quả thiết thực cho nhà trường
6	Nâng cấp trung tâm đào tạo – bồi dưỡng giảng viên và cán bộ quản lý	Làm cho trung tâm có khả năng bồi dưỡng NVSP đại học, sư phạm nghề cho giảng viên các trường ĐH, cao đẳng thuộc Bộ công thương, thành trung tâm đánh giá kỹ năng nghề theo ủy quyền của tổng cục dạy nghề
7	Nâng cấp chất lượng 04 đơn vị trọng điểm	- 04 đơn vị trọng điểm có năng lực đào tạo Ths, TS; - NCKH và QHQT mang lại hiệu quả thiết thực
8	Xây dựng ngành đạt tiêu chí chất lượng ngành thuộc Top 50 trong khu vực ASEAN	Ngành Kỹ thuật môi trường đạt tiêu chí chất lượng tương đương ngành đẳng cấp Top 50 trong khu vực ASEAN
9	Xây dựng cơ sở hạ tầng mới ở quận 12, Tp HCM tương xứng với quy mô	Hoàn thành xây dựng cơ sở mới ở quận 12, Tp HCM
10	Thí điểm cơ chế tự chủ tài chính và cơ chế tự chủ mở ngành đào tạo	Thí điểm thành công cơ chế tự chủ
11	Huy động vốn	Huy động đủ vốn để hoàn thành dự án

Bảng 4.1: Bảng tóm tắt những chỉ tiêu chiến lược

Bước 4: Xây dựng bản đồ chiến lược

Sau khi tham khảo, tổng hợp các chỉ tiêu, kế hoạch và mục tiêu chiến lược, cũng như tiến hành khảo sát các chuyên gia bên ngoài và Ban lãnh đạo Trường ĐHCN TP.HCM; nhóm nghiên cứu xây dựng bản đồ chiến lược như sau:



Bước 5: Xây dựng chỉ tiêu đo lường

Dựa vào kết quả khảo sát nhóm nghiên cứu tổng hợp và xây dựng tiêu chí đo lường cũng như trọng số chi tiết như sau:

Stt	Tiêu chí đánh giá	Trọng số
I. Viên cảnh khách hàng (các bên có liên quan)		

1	Công tác tuyển sinh	20%
2	Quy mô đào tạo (số lượng sinh viên theo học tại trường)	20%
3	Tỷ lệ các cấp đào tạo (NCS – Cao học – ĐH chính quy - ...)	10%
4	Sự hài lòng của các bên liên quan về các tính năng dịch vụ và chương trình giáo dục	10%
5	Kết quả học tập của sinh viên (tỷ lệ tốt nghiệp);	10%
6	Số lượng đề tài NCKH do SV chủ trì	5%
7	Số lượng các SV đạt giải các cuộc thi học thuật trong nước và quốc tế	5%
8	Tỷ lệ SV tốt nghiệp có việc làm sau 6 tháng tốt nghiệp	20%
II. Viễn cảnh tài chính:		
9	Chênh lệch thu chi	60%
10	Cải thiện thu nhập cho cán bộ viên chức	40%
III. Viễn cảnh quy trình nội bộ		
11	Mức độ chủ động của các đơn vị trực thuộc IUH	15%
12	Mức độ công khai, minh bạch về chế độ chính sách	15%
13	Tỷ lệ cải tiến quy trình đúng kế hoạch	15%
14	Mức độ phối hợp giữa các phòng ban	15%
15	Tỷ lệ đáp ứng nhu cầu của KH	10%
16	Tỷ lệ không xử lý đúng theo quy trình	10%
17	Tỷ lệ tuân thủ các chỉ số an toàn theo quy định NHNN	20%
IV. Viễn cảnh học hỏi và phát triển:		
18	Số lượng chương trình đào tạo đạt chuẩn chất lượng	10%
19	Số lượng khoá đào tạo/bồi dưỡng CNBV (tập huấn GV/SV)	10%
20	Số lượng đề tài NCKH do giảng viên chủ trì	10%
21	Số lượng hội thảo khoa học do IUH tổ chức hoặc đồng tổ chức	10%
22	Số lượng bài báo công bố trong nước và quốc tế	10%
23	Số lượng sách và giáo trình mới xuất bản	10%
24	Chất lượng đội ngũ giảng viên (tỷ lệ GV có trình độ Tiến sĩ, P.Giáo sư, Giáo sư/ Tổng số GV)	10%
25	Tỷ lệ đáp ứng yêu cầu công việc của 1 CBNV	10%
26	Tỷ lệ CNBV nghỉ việc, chuyển việc	5%
27	Tỷ lệ hài lòng của CBNV về môi trường làm việc	5%
28	Tỷ lệ ứng dụng CNTT trong công việc	5%
29	Số lượng các chương trình, dự án CNTT triển khai hàng năm	5%
V. Viễn cảnh phát triển bền vững:		
30	Triển khai mô hình 5S	10%
31	Đóng góp cho quỹ xã hội ngành Công thương	10%
32	Đóng góp các chương trình từ thiện khác	10%
33	Tài trợ học bổng cho các học sinh/sinh viên nghèo hiếu học	10%
34	Kinh phí dành cho các hoạt động vì phụ nữ	10%
35	Các hoạt động phong trào và công tác tình nguyện	10%
36	Tỷ lệ nhân viên nam – nữ	10%
37	Tỷ lệ cán bộ lãnh đạo nam – nữ	10%
38	Độ tuổi nghỉ hưu trung bình	5%
39	Tỷ lệ nhân viên gắn bó lâu dài với IUH	5%
40	Khối lượng điện- nước sử dụng hàng năm	5%
41	Số dự án môi trường tham gia hàng năm	5%

Bảng 4.2: Bảng tóm tắt những tiêu chí đo lường và trọng số

4.2. Thảo luận

Để xây dựng và triển khai thành công SBSC cần có tổng hoà một loạt các điều kiện bao gồm một đội ngũ nhân sự có đầy đủ kiến thức tổng quát trên tất cả các lĩnh vực hoạt động của tổ chức giáo dục đại học, một cơ sở vật chất đáp ứng về các điều kiện triển khai như các phần mềm công nghệ để giúp đánh giá hiệu quả hoạt động; nhưng trên hết cần có sự ủng hộ của lãnh đạo (Ban Giám hiệu, Hội đồng trường, các trưởng, phó các phòng ban, khoa viện) trong suốt quá trình triển khai thực hiện. Trong quá trình nghiên cứu thực nghiệm tại IUH, nhóm tác giả nhận thấy việc xây dựng và triển khai SBSC gặp phải một số khó khăn về mặt khách quan lẫn chủ quan. Về mặt khách quan, khó có thể tìm thấy sự đồng thuận trong việc áp dụng tỷ lệ phần trăm cho năm khía cạnh của SBSC, do mỗi khoa viện, phòng ban, bộ phận trong IUH sẽ có nhiều khác biệt trong việc đánh giá ưu tiên khía cạnh khác nhau, do vậy giải pháp được ưu tiên lựa chọn qua phương pháp phỏng vấn sâu là lựa chọn tỷ lệ cân bằng 20% cho mỗi khía cạnh, sau đó cụ thể chi tiết tỷ lệ trong mỗi khía cạnh theo tỷ lệ bình quân gia quyền mẫu phỏng vấn. Về mặt chủ quan, khi triển khai SBSC và giao các chỉ tiêu theo hình thức áp dụng cho các khoa viện, phòng ban, bộ phận trong IUH sẽ có hiện tượng không tận dụng được thế mạnh riêng của mỗi bộ phận, và có thể dẫn đến hiện tượng đánh giá chưa phản ánh đúng được bản chất hoạt động tại mỗi bộ phận.

Do đó tác giả mạnh dạn đề xuất một số kiến nghị như sau:

Thứ nhất, phải tập hợp và đào tạo được đội ngũ cán bộ chủ chốt trong quá trình xây dựng và triển khai SBSC tại Trường Đại học Công nghiệp TP. Hồ Chí Minh (IUH). Đây là những nhân sự có hiểu biết về SBSC, cách thức triển khai cũng như phương thức đánh giá các chỉ tiêu đo lường để có thể lan toả tại các đơn vị phòng ban ... Các nhân sự này có thể tập hợp từ ban lãnh đạo của các đơn vị phòng ban, khoa viện hoặc từ các cán bộ trẻ năng động được đào tạo bài bản.

Thứ hai, cần phải thông tin về các chiến lược và chương trình hành động đến tất cả các giảng viên, cán bộ công nhân viên trong trường để mọi người hiểu được vị trí, vai trò của mình trong thẻ điểm, qua đó có thể chung tay thực hiện tốt các mục tiêu đã đặt ra. Việc này đòi hỏi quá trình đào tạo nội bộ do các cán bộ chủ chốt ở trên thực hiện và có thể mời thêm các chuyên gia đào tạo ở bên ngoài. Mục tiêu là để diễn giải các mục tiêu chiến lược, tầm nhìn, sứ mạng, giá trị cốt lõi của Trường Đại học Công nghiệp TP. Hồ Chí Minh (IUH) thành những tiêu thức rõ ràng, đơn giản và cụ thể. Từ đó có thể giúp cho mỗi giảng viên, cán bộ công nhân viên trong trường hiểu rõ trách nhiệm cũng như vai trò của mình trong việc thực hiện chiến lược của trường. Trên cơ sở này, việc phân bổ các chỉ tiêu xuống mỗi đơn vị phòng ban, khoa viện và xuống mỗi cá nhân trong trường sẽ được tiến hành thuận lợi và hiệu quả hơn.

Thứ ba, có thể linh hoạt khi giao các chỉ tiêu trong các khía cạnh xuống cho các đơn vị phòng ban, khoa viện và xuống mỗi cá nhân bằng cách cho phép có sự phản hồi từ phía được giao, qua đó có thể tận dụng và phát huy được hết thế mạnh của các bộ phận cũng như cá nhân, giúp cho việc đánh giá chính xác hơn việc triển khai theo dõi các khía cạnh của SBSC cũng dễ đi vào thực tiễn hơn.

Thứ tư, trong quá trình thực hiện, cần có sự hỗ trợ của công nghệ để có thể tiết kiệm thêm thời gian và chi phí và mang lại hiệu quả làm việc cao hơn. Là một ngành kinh doanh dịch vụ đặc thù, trong xu thế hội nhập hiện nay hầu hết các trường đại học đều đã ít nhiều ứng dụng công nghệ vào trong công tác dạy học, do đó việc áp dụng công nghệ trong lúc vận dụng triển khai SBSC có nhiều thuận lợi hơn so với các ngành nghề khác. Ngoài ra việc áp dụng công nghệ cũng giúp cho quá truyền tải thông tin, truyền thông nội bộ trong Trường Đại học Công nghiệp TP. Hồ Chí Minh (IUH) thuận lợi và nhanh hơn, giúp tiết kiệm thời gian, chi phí cũng như cải tiến quy trình nội bộ - một trong những khía cạnh quan trọng của SBSC, nhằm phục vụ người học tốt hơn và giúp nâng cao vị thế cạnh tranh.

Thứ năm, sự bảo trợ từ ban lãnh đạo Trường Đại học Công nghiệp TP. Hồ Chí Minh (IUH) đối với nỗ lực xây dựng và vận dụng thẻ điểm phát triển bền vững. Nếu không tìm được sự thống nhất về mục tiêu cũng như mục đích của thẻ điểm, thiếu đi sự tin tưởng vào công dụng của thẻ điểm từ phía các ban lãnh đạo nhà trường thì chắc chắn rằng việc triển khai vận dụng thẻ điểm sẽ sớm thất bại. Để làm được điều này trong quá trình xây dựng triển khai thẻ điểm cần liên kết với các mục tiêu mà ban lãnh đạo mong muốn như chất lượng dịch vụ, hiệu suất tài chính, văn hoá trong trường đại học, các mối quan hệ với các bên có liên quan ...

Và cuối cùng, việc duy trì thẻ điểm phát triển bền vững bằng cách thiết lập các chính sách, thủ tục và quy trình Thẻ điểm là hết sức quan trọng. Để đảm bảo thẻ điểm là một la bàn dẫn đường tin cậy để ban lãnh

đạo Trường Đại học Công nghiệp TP. Hồ Chí Minh (IUH) có thể dựa vào đó trong suốt những giai đoạn thay đổi phát triển trước áp lực từ những đối thủ cạnh tranh trên thế giới mới tham gia vào hoạt động giáo dục tại Việt Nam, những đòi hỏi bất tận của các bên có liên quan và ngay chính bản thân nhu cầu của giảng viên, cán bộ công nhân viên mong mỗi được tham gia đóng góp vào sự nghiệp phát triển của trường và giúp cải thiện đời sống chính bản thân họ; thì việc cần làm sau khi vận dụng triển khai là luôn duy trì, nuôi dưỡng và phát triển.

5. KẾT LUẬN

Với vai trò như một hệ thống quản lý chiến lược, hệ thống đo lường và đánh giá hiệu quả hoạt động của một tổ chức, SBSC giúp chuyên tải chiến lược của một tổ chức thành các hành động cụ thể. Điểm nổi trội của SBSC là có thể giúp cân bằng các mục tiêu ngắn hạn và dài hạn, giữa mục tiêu bên ngoài và nội bộ, đưa ra các thước đo cả về phương diện tài chính và phi tài chính chứ không như các công cụ đánh giá hoạt động truyền thống chỉ thiên về các thước đo tài chính. SBSC giúp nhà lãnh đạo có thể nhìn thấy một bức tranh toàn diện và chân thật nhất và khách quan nhất về tình trạng hiện tại tại tổ chức của mình. Với kết quả đạt được trong quá trình thực hiện nghiên cứu xây dựng thẻ điểm phát triển bền vững tại Trường Đại học Công nghiệp TP. Hồ Chí Minh (IUH), nhóm nghiên cứu đã phân tích và nêu ra được lý do cần thiết cho việc triển khai áp dụng thẻ điểm phát triển bền vững tại trường, xây dựng được bản đồ chiến lược và các tiêu chí đo lường, chương trình hành động giúp ban lãnh đạo có thể kiểm soát các hoạt động trường nhằm đạt được các mục tiêu chiến lược đã đề ra. Bên cạnh đó, trong quá trình nghiên cứu và tiến hành khảo sát, nhóm nghiên cứu cũng đã phát hiện ra nhiều điểm mạnh và điểm yếu của trường cũng như nguyên nhân của nó thông qua mối quan hệ nhân quả của thẻ điểm phát triển bền vững để từ đó có hướng cải thiện..

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Al-Ashaab, A., Flores, M., Doultsinou, A., Magyar, A, A balanced scorecard for measuring the impact of industry–university collaboration, *Production Planning & Control*, vol. 22, no. 5, pp. 554-570, 2011.
- [2] Al-Zwyalif, I.M. , The Possibility of Implementing Balanced Scorecard in Jordanian Private Universities, *International Business Research*, vol. 5, no. 11, p.113, 2012.
- [3] Aljardali, H., Kaderi, M., Levy-Tadjine, T, The Implementation of the Balanced Scorecard in Lebanese Public Higher Education Institutions, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 62, pp. 98-108, 2012.
- [4] Atafar, A., Shahrabi, M., Esfahani, M., Evaluation of university performance using BSC and ANP. *Decision Science Letters*, vol. 2, no. 4, pp. 305-311, 2013.
- [5] Azizi, F., Behzadian, M., Afshari, A. J., Which Perspectives in the Balanced Scorecard are Appropriate for the Universities? *European Journal of Scientific Research*, vol. 74, no. 2, pp. 164-175, 2012.
- [6] Ballentine, H., Eckles, J. , Dueling Scorecards: How Two Colleges Utilize the Popular Planning Method, *Planning for Higher Education*, vol. 37, no.3, pp. 27-35, 2009.
- [7] Beard, D. F., Successful applications of the balanced scorecard in higher education. *Journal of Education for Business*, vol. 84, no. 5, pp. 275-282, 2009.
- [8] Beard, D.F., Humphrey, R.L, Alignment of University Information Technology Resources With the Malcolm Baldrige Results Criteria for Performance Excellence in Education: A Balanced Scorecard Approach, *Journal of Education for Business*, vol. 89, no. 7, pp. 382-388, 2014.
- [9] Boerner, Hank, New GRI'S G4 sustainability reporting guidelines, *Corporate Finance Review; New York*, vol. 18, no. 2, pp. 25-29, 2013.
- [10] Chalaris, I., Chalaris, M., Gritzalis, S. , *A holistic approach for quality assurance and advanced decision making for academic institutions using the balanced scorecard technique*, Paper presented at the Proceedings of the 18th Panhellenic Conference on Informatics, 2014.
- [11] Chen, Y.-F., Lee, S.-C., Mo, H.-E, Innovative Operation In A Private University Of Technology--An Application Of Strategy Map On Balanced Scorecard, *International Journal of Asian Social Science*, vol. 2, no. 11, pp. 1877-1891, 2012.
- [12] Eltobgy, H., Radwan, M., Monitoring Egyptian Higher Education Institutions Performance DEVELOPMENT, The Balanced Scorecard Approach, *Higher Education Enhancement Projects Management Unit, Ministry of Higher Education, Egypt*, 2010.

- [13] Fahmi and Saudan, A Review of Balanced Scorecard Framework in Higher Education Institution (HEIs), *International Review of Management and Marketing*, Vol. 5, no. 1, pp. 26-35, 2015.
- [14] Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., Wagner, M., 2001. The sustainability balanced scorecard – a tool for value-oriented sustainability management in strategy-focused organisations. In: *The 2001 Eco-Management and Auditing Conference, ERP Environment: Shipley* (pp. 83–90).
- [15] Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., Wagner, M., 2002. The sustainability balanced scorecard management to business strategy. *Bus. Strat. Environ.* 11, 269–284
- [16] Franceschini, F., Turina, E., Quality improvement and redesign of performance measurement systems: an application to the academic field, *Quality & Quantity*, vol. 47, no. 1, pp. 465-483, 2013.
- [17] Jairak, K., Praneetpolgrang, P. Applying IT governance balanced scorecard and importance performance analysis for providing IT governance strategy in university, *Information Management & Computer Security*, vol. 21, no. 4, 228-249, 2013.
- [18] Hansen, E.G.; Schaltegger, S. The Sustainability Balanced Scorecard: A Systematic Review of Architectures. *J. Bus. Ethics* 2016, 133, 193–221.
- [19] Kaplan, R.S., Norton, D.P., Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard business review*, vol. 74, no. 1, pp. 75-85, 1996b.
- [20] Kureshi, N., "To Balanced Scorecard or Not to Balanced Scorecard, That is The Question.", *Journal Of Strategy & Performance Management*, vol. 2, no. 1, pp. 31-38, 2014.
- [21] Li, W., Performance evaluation for private colleges and universities based on the balanced scorecard. Paper presented at the Management Science and Industrial Engineering (MSIE), 2011 International Conference on, 2011.
- [22] Libing, Z., Xu, Z., Ruiquan, Z., *Application of the Balanced Scorecard In The University Budget Management*, Paper presented at the 2014 Conference on Informatisation in Education, Management and Business (IEMB-14), 2014.
- [23] Neely, A., Adams, C. The new spectrum: How the performance prism framework helps. *Business Performance Management*, vol. 2, pp. 39-47, 2003.
- [24] Negash, M., Resource allocation challenges in South African universities: a management accounting perspective, *International Journal of Critical Accounting*, vol. 3, no. 2, pp. 265-292, 2011.
- [25] Nistor, C.S, An empirical research about the contain of Balanced scorecard concept in public sector. *Studia Universitatis Babeş Bolyai-Negotia*, vol. 3, pp. 51-68, 2010.
- [26] Philbin, S. P, Design and implementation of the Balanced Scorecard at a university institute. *Measuring Business Excellence*, vol. 15, no. 3, pp. 34-45, 2011.
- [27] Pineno, C.J, Sustainability Reporting By Universities And Corporations: An Integrated Approach Or A Separate Category Within The Balanced Scorecard. *Journal of Business and Accounting*, vol. 6, no. 1, pp. 51-70, 2013.
- [29] Rahman, A.A., Hassan, M.A.A., Implementing The Balanced Scorecard To Facilitate Strategic Management In A Public University, 2011.
- [30] Rohm, H., Improve public sector results with a balanced scorecard: nine steps to success. *Washington, DC: US Foundation for Performance Measurement*, 2002.
- [31] Sayed, N., Ratify, Reject or revise: balanced scorecard and universities. *International Journal of Educational Management*, vol. 27, no. 3, pp. 2-2, 2012.
- [32] Schobel, K. and Scholey, C, Balanced Scorecards in education: focusing on financial strategies. *Measuring Business Excellence*, vol. 16, no. 3, pp. 17-28, 2012.
- [33] Taylor, J., Baines, C., Performance management in UK universities: implementing the Balanced Scorecard. *Journal of Higher Education Policy and Management*, vol. 34, no. 2, pp. 111-124, 2012.
- [34] Weerasooriya, R.B., Adoption the Balanced Scorecard (BSC) Framework as a Technique for Performance Evaluation in Sri Lankan Universities. Available at SSRN 2223933, 2013.
- [35] Weisensee, D., McInnis, A., Hult, L., *Integrating Financial and Non-Financial Information to Enhance Strategic Decision-Making Capabilities at McMaster University*. Paper presented at the SAS Global Forum 2009 proceedings, (paper section: Business Intelligence User Applications), 2009.
- [36] Wu, H.-Y., Lin, Y.-K., Chang, C.-H, Performance evaluation of extension education centers in universities based on the balanced scorecard. *Evaluation and Program Planning*, vol. 34, no. 1, pp. 37-50, 2011.
- [37] Yu, M.L., Hamid, S., Ijab, M.T., Soo, H.P., The e-balanced scorecard (e-BSC) for measuring academic staff performance excellence. *Higher Education*, vol. 57, no. 6, pp. 813-828, 2009.

- [38] Zangoueinezhad, A., Moshabaki, A, Measuring university performance using a knowledgebased balanced scorecard. *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 60, no. 8, pp. 824-843, 2011.
- [39] Zhang, J., Gao, S., Jiang, J., Xing, H, *Application Research of BSC Theory in the Salary Design of Teacher in College and University*. Paper presented at the Measuring Technology and Mechatronics Automation (ICMTMA), 2014 Sixth International Conference on, 2014.
- [40] Zolfani, S.H., Ghadikolaie, A.S., Performance evaluation of private universities based on balanced scorecard: empirical study based on Iran. *Journal of Business Economics and Management*, vol. 14, no. 4, pp. 696-714, 2013.

ⁱ <https://giaoduc.net.vn/giao-duc-24h/nhung-con-so-noi-bat-cua-giao-duc-dai-hoc-viet-nam-post201566.gd> truy cập ngày 01/03/2020

Ngày nhận bài: 21/10/2020

Ngày chấp nhận đăng: 05/03/2021