ỨNG DỤNG MÔ HÌNH 5C TRONG VIỆC ĐÁNH GIÁ SỰ PHÁT TRIỂN NĂNG LỰC CỦA DOANH NGHIỆP

Lê Thái Phong*

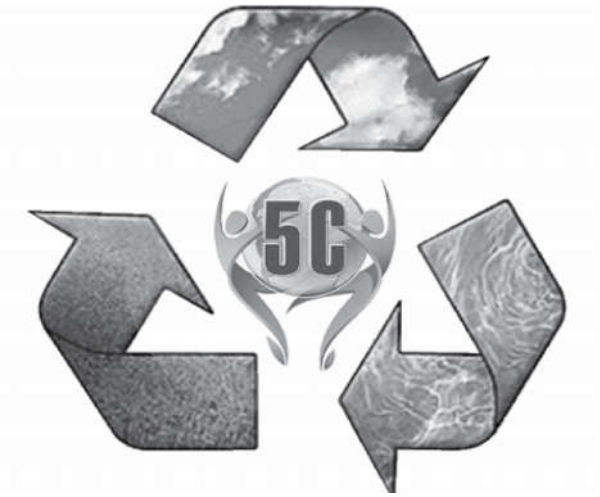
Tóm tắt

Đánh giá chính xác năng lực và sự thay đổi của các khả năng của doanh nghiệp luôn là một thách thức với bất kỳ nhà quản trị nào. Việc sử dụng các công cụ đo lường giúp doanh nghiệp nhìn nhận tốt hơn điểm mạnh, điểm yếu, những thay đổi của những điểm mạnh, điểm yếu này theo thời gian để đưa ra quyết sách sản xuất kinh doanh phù hợp với môi trường có ý nghĩa lớn với doanh nghiệp. Bài viết giới thiệu mô hình 5C là một công cụ hữu hiệu giúp các nhà quản trị đánh giá sự phát triển về năng lực của doanh nghiệp. Mô hình 5C là một mô hình mở, được phát triển bởi OECD dựa trên lý thuyết về phát triển năng lực do Allan Kaplan đề xuất năm 1999. 5C là viết tắt của khả năng cam kết và thực hiện (capability to commit and act), khả năng thực hiện các mục tiêu (capability to deliver on development objectives), khả năng liên kết (capability to relate), khả năng thích ứng và tự làm mới mình (capability to adapt and self-renew), và khả năng kết hợp (capability to achieve coherence). Để kiểm tra khả năng sử dụng mô hình này trong thực tiễn hoạt động quản trị, bài viết ngoài cung cấp khung lý thuyết về mô hình 5C còn kiểm định tính khả dụng của mô hình này bằng cách điều tra 28 nhà quản lý ở 6 doanh nghiệp trên địa bàn Hà Nội. Bộ câu hỏi gồm 7 phát biểu theo thang 5 điểm Likert được phát triển nhằm đánh giá tính phù hợp (Suitability), tính chấp nhận (Acceptability), và tính khả thi (Feasibility) của mô hình 5C. Kết quả cho thấy đây là một mô hình được các nhà quản lý đánh giá cao nhờ tính đơn giản và hiệu quả của nó và khuyến nghị áp dụng cho hoạt động quản trị của mình.

Từ khóa: *Mô hình 5C, khả năng thực hiện, khả năng liên kết, khả năng thích ứng, khả năng kết hợp.*

Mã số: 108.181214. Ngày nhận bài: 18/12/2014. Ngày hoàn thành biên tập: 12/05/2015. Ngày duyệt đăng: 12/05/2015.

1. Đặt vấn đề



Khoa học về quản trị doanh nghiệp phát triển không ngừng, và hàng ngày các học giả lại giới thiệu thêm các mô hình mới làm giàu thêm các công cụ đánh giá năng lực của doanh nghiệp. Ở Việt Nam, có thể nói, chưa bao giờ việc đánh giá năng lực doanh nghiệp lại trở nên bức thiết như hiện nay. Điều này xuất phát từ một thực tế: trước giai đoạn suy thoái kinh tế 2008, các doanh nghiệp làm ăn theo hướng

* TS, Trường Đại học Ngoại Thương. Email: lethaiphong@ftu.edu.vn.

tự phát, cố gắng nắm bắt cơ hội và kinh doanh tất cả những thứ thị trường cần. Đến nay, doanh nghiệp nhận ra rằng để đi được xa hơn và bền vững hơn, họ cần nhìn nhận thấu đáo thực trạng về các khả năng của doanh nghiệp nhằm giúp họ phát huy điểm mạnh, hạn chế điểm yếu và xây dựng chiến lược kinh doanh dựa trên năng lực cốt lõi của mình. Doanh nghiệp ngày càng quan tâm hơn đến các công cụ đo lường năng lực để hiểu hơn, nhận diện chính xác hơn về sức khỏe của doanh nghiệp mình. Do vậy, việc xây dựng các công cụ đánh giá năng lực của doanh nghiệp là nhu cầu rất cần thiết.

Bài viết này nhằm giới thiệu mô hình 5C và việc sử dụng nó trong đánh giá năng lực của doanh nghiệp và sự thay đổi của năng lực doanh nghiệp theo thời gian. Mô hình 5C được phát triển bởi OECD và được ứng dụng rộng rãi ở các nước phát triển, đặc biệt là bởi các nhà tài trợ châu Âu nhằm nhìn nhận tác động của các gói tài trợ đối với sự thay đổi của tổ chức nhận tài trợ. Tác giả nhận thấy đây là một mô hình hữu hiệu, dễ áp dụng, và có tính mở cao (tính linh hoạt), phù hợp với trình độ quản lý của các doanh nghiệp Việt Nam. Do vậy, việc giới thiệu mô hình này tới cộng đồng doanh nghiệp, thiết nghĩ, là một điều nên làm nhằm giúp họ có thêm một công cụ đánh giá sức khỏe của tổ chức mình để có hướng đi đúng trong tương lai. Ngoài lời nói đầu và kết luận, bài viết gồm 3 phần chính. Phần tiếp theo giới thiệu về mô hình 5C. Phần 3 trình bày cách áp dụng mô hình này, và phần 4 đưa ra một ví dụ cụ thể trong việc áp dụng mô hình 5C để đánh giá năng lực của doanh nghiệp.

2. Mô hình 5C

Mô hình 5C là một mô hình mở, được phát triển bởi OECD dựa trên lý thuyết về phát triển năng lực do Allan Kaplan đề xuất năm 1999. Kaplan cho rằng năng lực của tổ chức được phát triển nhờ sự kết hợp hài hòa giữa hai hướng – nhiều khi đối lập nhau – trong cùng một tổ chức. Hướng thứ nhất cho rằng năng lực được phát triển theo cách ước đoán được, theo những lộ trình nhất định, và chịu tác động bởi các tác nhân bên ngoài. Hướng thứ hai coi rằng năng lực của tổ chức được phát triển rất phức tạp, chủ yếu từ những yếu tố nội sinh, và không thể ước đoán được. Từ đó, Kaplan xây dựng mô hình của mình với lập luận rằng năng lực được phát triển nhờ tổ chức biết sử dụng hiệu quả các nguồn lực. Kaplan đề xuất 6 yếu tố, xếp theo thứ tự quan trọng, cho việc xây dựng năng lực của tổ chức:

- Nhận thức của tổ chức về thế giới: hiểu biết của doanh nghiệp về môi trường bên ngoài;

- Thái độ của tổ chức với sự thay đổi đó: tổ chức biết được trách nhiệm và vị trí của mình;

- Chiến lược sản xuất, kinh doanh, hoạt động của tổ chức;

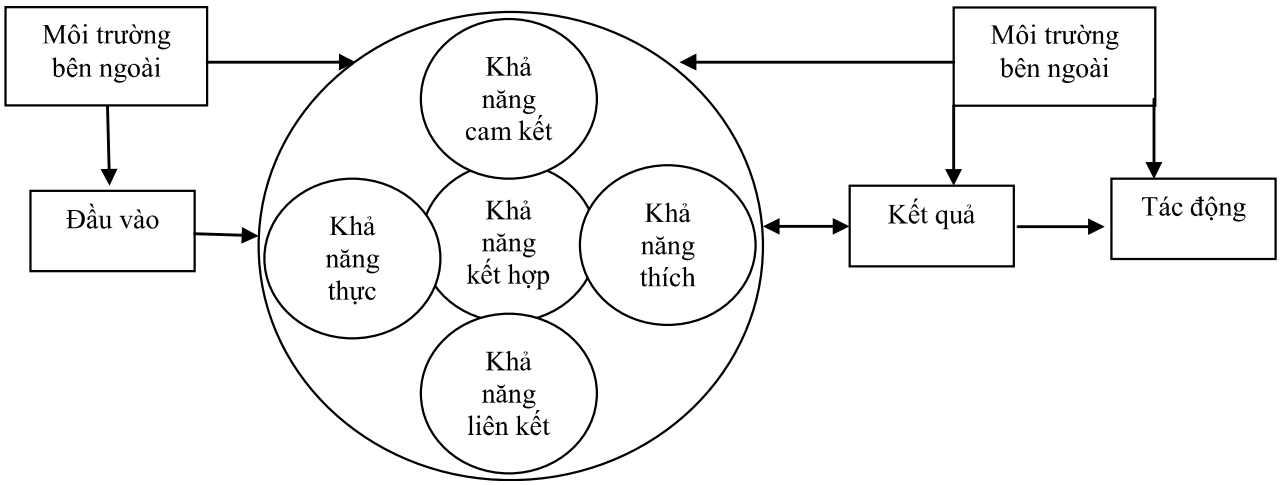
- Cơ cấu tổ chức và các quy trình phản ánh được chiến lược của tổ chức;

- Khả năng, kiến thức, và kỹ năng của từng con người trong tổ chức phù hợp với mục tiêu chiến lược đã đề ra;

- Các nguồn lực hữu hình: cơ sở vật chất, tài chính, công nghệ thông tin.

Dựa vào lý thuyết này, OECD đã phát triển thành mô hình 5C là một mô hình động trong đó doanh nghiệp được coi là một hệ thống mở tương tác với các yếu tố môi trường bên ngoài. Năng lực của tổ chức được phát triển nhờ biết tận dụng các nguồn lực bên trong cũng như xem xét thấu đáo các yếu tố bên ngoài. 5C là viết tắt của khả năng cam kết và thực hiện (capability to commit and act), khả năng thực hiện các mục tiêu (capability to deliver on development objectives), khả năng liên kết (capability to relate), khả năng thích ứng và tự làm mới mình

(capability to adapt and self-renew), và khả năng kết hợp (capability to achieve coherence). Đây là một công cụ hữu hiệu nhằm đánh giá sự phát triển về năng lực của doanh nghiệp. Mô hình 5C đủ mạnh để xem xét tất cả các mối quan hệ bên trong và bên ngoài doanh nghiệp trong việc xây dựng các khả năng, và cũng đủ linh hoạt để áp dụng cho các tổ chức có trình độ quản lý khác nhau trong các môi trường khác nhau. Mô hình 5C cho phép nhìn nhận sự phát triển năng lực của doanh nghiệp không chỉ do bản thân nội tại của doanh nghiệp đó, mà còn do các yếu tố bên ngoài (môi trường ngành, môi trường quốc gia, và môi trường quốc tế) tác động. Rõ ràng, sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp là tổng hòa các mối quan hệ bên trong và bên ngoài, và không yếu tố nào quyết định được khả năng phát triển của doanh nghiệp. Thay vào đó, doanh nghiệp, với tư cách là một hệ thống mở, sẽ tiếp nhận các yếu tố từ bên ngoài để làm giàu hơn năng lực nội sinh của doanh nghiệp đó. Mô hình 5C được sơ đồ hóa như ở Hình 1.



Hình 1: Mô hình 5C

Mô hình này gồm 5 yếu tố, là viết tắt của 5 chữ cái trong tiếng Anh, bao gồm:

C1: Khả năng cam kết và thực hiện (capability to commit and act)

Yếu tố này đề cập đến năng lực của doanh nghiệp trong việc nhận biết vai trò và vị trí của mình trên thị trường, khả năng tự thích ứng, tự xây dựng động lực, tự cam kết và thực hiện. Nói cách khác, yếu tố này liên quan nhiều đến thái độ và cảm nhận riêng của tổ chức về nghề nghiệp, về sản phẩm doanh nghiệp cung cấp cho thị trường, về những giá trị bên trong, thuộc tầng sâu nhất của văn hóa tổ chức, thường ẩn sâu trong tiềm thức lâu dài của doanh nghiệp. Đặc biệt, yếu tố này chú trọng đến định hướng của người sáng lập, thái độ và cách ứng xử của tổ chức về các vấn đề trong sản xuất kinh doanh.

C2: Khả năng thực hiện các mục tiêu (Capability to deliver on development objectives)

Yếu tố này xem xét đến khả năng của tổ chức trong việc thực hiện các mục tiêu đã đề ra. Nói cách khác, đây là yếu tố nhìn nhận khả năng quản lý theo mục tiêu (Management by Objetives – MBOs) của doanh nghiệp. Doanh nghiệp là một thực thể được thành lập nhằm thích ứng với những chính sách, những cam

kết, những yêu cầu về kỹ thuật và xã hội. Khả năng này hướng vào những chức năng, công cụ để thực hiện nhiệm vụ đã đặt ra.

C3: Khả năng liên kết (Capability to relate)

Yếu tố này đo lường khả năng kết nối với mạng lưới các tổ chức bên ngoài. Doanh nghiệp biết học hỏi sẽ sử dụng được sức mạnh từ sự kết nối đó để làm giàu thêm kiến thức của tổ chức và đưa ra các quyết định đúng đắn, hợp thời điểm. Khả năng kết nối mạng lưới của các doanh nghiệp mạnh và ham học hỏi sẽ củng cố kiến thức cho bản thân doanh nghiệp và giúp lãnh đạo tổ chức đưa ra những quyết định đúng đắn, kịp thời.

C4: Khả năng thích ứng và tự làm mới mình (capability to adapt and self-renew)

Yếu tố cốt lõi thứ tư này đề cập đến sự năng động và chủ động của doanh nghiệp trong việc thay đổi nhằm thích ứng với môi trường bên ngoài. Khả năng thích ứng tốt giúp doanh nghiệp định hình đúng đắn mục tiêu cần hướng tới và tinh chỉnh hệ thống nhằm hài hòa các yếu tố bên trong và bên ngoài. Ngược lại, nếu doanh nghiệp bị hạn chế về khả năng này, bản thân những năng lực hiện tại cũng dần mất đi. Đồng thời, khả năng này cũng đặt ra yêu cầu doanh nghiệp phải kết hợp nhịp nhàng những mục tiêu ngắn hạn với những kế hoạch dài hạn trong việc thực hiện chiến lược kinh doanh của mình.

C5: Khả năng kết hợp (capability to achieve coherence)

Yếu tố cuối cùng đề cập đến khả năng của doanh nghiệp trong việc cân bằng giữa sự ổn định với tính đổi mới, giữa sự đa dạng với tính thống nhất. Nói cách khác, yếu tố thứ năm yêu cầu một sự đảm bảo về cả bốn yếu tố (C1, C2, C3) vừa đề cập ở trên. Một nguyên tắc quan trọng khi đánh giá khả năng của doanh nghiệp là không nhìn nhận C1, C2, C3, C4 như là một yếu tố riêng lẻ. Thay vào đó, chúng liên hệ chặt chẽ với nhau, tác động qua lại lẫn nhau và cùng nhau có thể làm nổi bật được bức tranh năng lực hiện tại của tổ chức. Nếu doanh nghiệp làm tốt được các yêu cầu chỉ ra ở mô hình 5C, doanh nghiệp sẽ có khả năng phát triển bền vững.

Cách sử dụng mô hình 5C

Mô hình 5C là một mô hình mở, theo đó tùy theo mục đích sử dụng mà có những sự điều chỉnh thích hợp. Ví dụ, các nhà tài trợ phương Tây sẽ sử dụng mô hình 5C để xem xét sự thay đổi của tổ chức (dựa trên 5 yếu tố cốt lõi 5C mô tả ở trên) sau khi có tác động của gói tài trợ. Với doanh nghiệp tư nhân, mô hình 5C có thể được dùng như một công cụ đo lường sự phát triển và lớn mạnh của doanh nghiệp, mức độ tự tin khi hoạt động kinh doanh, theo thời gian.

Việc xây dựng các thang đo của mô hình 5C để phù hợp với bối cảnh Việt Nam là một việc làm đầy thách thức. Bằng phương pháp tham vấn chuyên gia, chúng tôi cố gắng đưa ra các yếu tố để định lượng hóa mô hình này như bảng dưới đây. Đề xuất này của chúng tôi có tham khảo các cách sử dụng mô hình 5C trước đó, đặc biệt là của Tổ chức Xúc tiến Xuất khẩu cho các nước đang phát triển của Bộ Ngoại giao Hà Lan (CBI).

3. Khả năng ứng dụng mô hình 5C

Để xác định tính khả dụng của mô hình 5C, chúng tôi đã sử dụng khung đánh giá phù hợp - chấp nhận - khả thi (Suitability - Acceptability - Feasibility) để kiểm chứng ở 6 doanh nghiệp. Các yếu tố Phù hợp - Chấp nhận - Khả thi sẽ được chuyển thành các phát biểu và sẽ được đo theo thang 5 điểm Likert. Chúng tôi đã hỏi 28 người là giám đốc, phó giám đốc, trưởng phòng, phó trưởng phòng tại 6 doanh nghiệp đang hoạt động kinh doanh trên địa bàn Hà

Bảng 1: Các chỉ tiêu của mô hình 5C

Các khả năng	Các chi tiêu cụ thể
1 Khả năng cam kết và thực hiện	• Tổ chức có khả năng lập kế hoạch, đưa ra các quyết định và thực hiện các quyết định đó một cách hiệu lực và hiệu quả. Các khía cạnh cần đo: • 1) Kế hoạch chiến lược; 2) Cơ chế để đưa chiến lược vào thực tế; 3) Cơ cấu tổ chức hợp lý để đảm bảo các quyết định được thực hiện hiệu quả
	• Tổ chức có khả năng huy động nguồn lực tài chính và nhân sự. Các khía cạnh cần đo: • 1) Tổ chức có đủ nguồn lực tài chính để thực hiện các kế hoạch; 2) Nhân sự có đủ năng lực để thực hiện kế hoạch chiến lược
	• Tổ chức có hệ thống giám sát hiệu quả. Các khía cạnh cần đo: • 1) Có hệ thống giám sát; 2) Thông tin từ hoạt động giám sát được xem xét trong các quyết định tương lai
	• Tổ chức có đội ngũ nhân sự được động viên. Các khía cạnh cần đo: • 1) Chính sách nhân sự được cập nhật; 2) Tổ chức có chính sách phát triển nhân viên theo chiến lược nhân sự; 3) Nhân viên hiểu được vai trò của họ trong chuỗi các hoạt động của doanh nghiệp
	• Tổ chức được quản lý một cách hiệu quả. Các khía cạnh cần đo: • 1). Các quyết định được thực thi hiệu quả; 2) Quy trình công việc được mô tả và thực hiện; 3). Hệ thống quản lý chất lượng
2 Khả năng thực hiện các mục tiêu	• Nguồn lực tài chính đủ mạnh để thực hiện các mục tiêu. Các chỉ tiêu: • 1). Các hoạt động được phân bổ ngân sách rõ ràng; 2) Hệ thống quản lý tài chính có hiệu quả
	• Cơ cấu của tổ chức đủ mạnh để thực hiện các mục tiêu đề ra. • 1) Quản trị tri thức (ICT & HR); 2) Cở cấu tổ chức phù hợp và cập nhật
	• Tổ chức có nguồn nhân lực đủ mạnh và hiệu quả • 1) Nhân viên có kiến thức tốt về sản phẩm của tổ chức; 2) Chính sách nhân sự được cập nhật
	• Tổ chức có khả năng cung cấp sản phẩm/dịch vụ phù hợp với yêu cầu của khách hàng. • 1) Tổ chức nhận biết được nhu cầu của khách hàng; 2) Tổ chức có khả năng chuyển kiến thức thành sản phẩm/dịch vụ
3 Khả năng liên kết	• Tổ chức được các bên quan tâm (stateholders) đánh giá là đáng tin cậy • 1) Các bên quan tâm biết và sử dụng các dịch vụ của tổ chức; 2) Các bên quan tâm đánh giá cao sự hữu ích của sản phẩm/dịch vụ của tổ chức;
	• Tổ chức hợp tác với các đối tác chiến lược • 1) Các hợp tác chiến lược với đối tác được ký kết; 2). Các nhu cầu của các đối tác có thể dẫn đến sự thay đổi cho tổ chức

4 Khả năng thích ứng và tự làm mới	• Lãnh đạo nhận biết và hiểu được những thay đổi từ bên ngoài • 1) Báo cáo về sự thay đổi; 2) Các nhận định về sự thây đổi; 3) Tổ chức có sự chuẩn bị cho sự thay đổi
	• Tổ chức thay đổi sản phẩm/dịch vụ để phù hợp hơn với môi trường bên ngoài • 1) Tổ chức nắm bắt được sự thay đổi về nhu cầu; 2) Các thông tin về môi trường thay đổi được sử dụng khi phát triển sản phẩm; 3) Các thông tin về thị trường được sử dụng một cách hệ thống khi phát triển sản phẩm
	• Tổ chức biết cách phản ứng trước các thay đổi của ngành • 1) Chính sách của tổ chức thay đổi để phù hộp với sự phát triển của ngành; 2) Các chính sách này được chuyển thành các hoạt động cụ thể trong sản xuất kinh doanh
5. Khả năng kết hợp	• Có sự thống nhất giữa tham vọng, tầm nhìn, chiến lược, và hoạt động tác nghiệp • 1) Tầm nhìn được cụ thể hóa trong chiến lược kinh doanh và hoạt động tác nghiệp; 2) Nguồn tài chính được đảm bảo và cân bằng giữa các hoạt động; 3) Cơ cấu tổ chức phù hợp với chiến lược và các yêu cầu của hoạt động tác nghiệp thông thường.
	• Các hoạt dộng tác nghiệp phản ánh tốt các nguyên lý hoạt động chủ yếu của tổ chức • 1) Các nguyên tăc hoạt động được mô tả phù hợp với chiến lược của tổ chức; 2) Quy trình hoạt động được mô tả phù hợp với các nguyên tắc hoạt động; 3) nhân viên tuân thủ nghiêm ngặt các thủ tục và nguyên tắc của tổ chức
	• Có sự cân bằng giữa đổi mới và củng cố • 1) Các chiến lược kinh doanh trong quá khứ được xem xét; 2) Tổ chức có chiến lược đổi mới

Nội về khả năng áp dụng mô hình này trong việc đánh giá năng lực của tổ chức. Trong 6 doanh nghiệp có 3 doanh nghiệp sản xuất và 3 doanh nghiệp cung ứng dịch vụ, có số nhân viên từ 5 người đến 50 người. Mặc dù mẫu điều tra với 28 đơn vị là một mẫu nhỏ xét về ý nghĩa thống kê, tuy nhiên, ý kiến của 28 nhà quản lý cũng có thể cung cấp những cảm nhận ban đầu về mức độ tiếp nhận của cộng đồng doanh nghiệp trong việc ứng dụng một công cụ quản lý mới.

Yếu tố phù hợp (Suitability) bao gồm 2 phát biểu với thang đo Likert 5 điểm như sau: Mô hình 5C phù hợp để đánh giá năng lực của doanh nghiệp (suitability1). Mô hình 5C nhận diện được điểm mạnh, điểm yếu của doanh nghiệp (suitability2).

Yếu tố chấp nhận (Acceptability) gồm 3 phát biểu với thang đo Likert 5 điểm như sau: Nếu được sử dụng, mô hình 5C được các bên liên quan – gồm nhà đầu tư, ban giám đốc, các cấp quản lý và nhân viên trong công ty - chấp nhận một cách dễ dàng (acceptability1). Ứng dụng mô hình 5C không làm thay đổi cơ cấu tổ chức cũng như quyền và nghĩa vụ của các cá nhân trong tổ chức (acceptability2). Ứng dụng mô hình 5C không mang lại rủi ro nào cho tổ chức (acceptability3).

Yếu tố khả thi (Feasibility) gồm 2 phát biểu với thang đo Likert 5 điểm như sau: Nhìn chung, mô hình 5C có thể được triển khai để đánh giá năng lực của mọi tổ chức (feasiblitity1). Chúng tôi có đủ nguồn lực để triển khai 5C như là một công cụ nhận diện sự phát triển của doanh nghiệp hàng năm (feasibility2).

Để kiểm chứng độ tin cậy của các phát biểu này, kiểm định Cronbach Alpha được tính, và kết quả cho thấy cả 3 yếu tố đều có giá trị thấp hơn mức yêu cầu thông thường (0.7 – Bảng 2) (DeVellis 2003). Tuy nhiên, giá trị Cronbach Alpha nhỏ có thể do số lượng câu hỏi ít và số lượng mẫu bé (Pallant, 2011). Trong trường hợp này, giá trị có thể thay thế cho Cronbach Alpha là Inter-item correlation. Inter-item correlation có giá trị từ 0.2 đến 0.4 là đã đủ độ tin cậy do bản chất giữa các biến đã có những ràng buộc nhất định (Briggs and Cheek, 1986). Bảng 2 cho thấy giá trị Inter-item correlations của cả 3 yếu tố giao động trong ngưỡng gợi ý của Briggs và Cheek (1986). Do vậy, các phát biểu này được chấp nhận để tính toán các ước lượng tiếp theo.

Bảng 2: Giá trị Cronbach Alpha và Inter-item correlation

	Phù hợp (Suitability)	Chấp nhận (Acceptability)	Khả thi (Feasibility)
Cronbach Alpha	0.53	0.61	0.51
Inter-item correlations	0.35	0.38	0.34

Nguồn: Chiết xuất từ kết quả SPSS

Bảng 3: Thống kê mô tả

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Phù hợp (suitability)	28	4.00	5.00	4.5893	.33482
Chấpnhận(acceptability)	28	3.00	5.00	4.4405	.44494
Khả thi (feasibility)	28	3.00	5.00	4.5357	.47000
Số quan sát N (listwise)	28				

Nguồn: Chiết xuất từ kết quả SPSS

Từ kết quả **Bảng 3** cho thấy, giá trị trung bình của 3 yếu tố trong khung đánh giá phù hợp – chấp nhận – khả thi (Suitability – Acceptability – Feasibility) đều rất cao, từ 4,44 đến 4,58 trong thang đánh giá 5 điểm Likert. Những người được hỏi đều nhận định rằng mô hình 5C rất phù hợp để đánh giá năng lực doanh nghiệp với mức điểm thấp nhất là 4. Đối với yếu tố Chấp nhận (Acceptability) và Khả thi (Feasibility), mặc dù giá trị thấp nhất là 3 nhưng theo thống kê chỉ có 7,1% (2 người/28 người) chọn giá trị 3 cho phát biểu acceptability1, và 3,1% (1 người/28 người) chọn giá trị 3 cho acceptability2, acceptability3, feasibility1, và feasibility2. Điều này cho thấy, 28 nhà quản lý trong 6 công ty được hỏi đánh giá rất cao, gần như tuyệt đối khả năng ứng dụng mô hình 5C trong thực tế. Kết quả ở bảng 3 mang lại sự tự tin lớn cho chúng tôi trong việc giới thiệu mô hình này đến cộng đồng doanh nghiệp.

4. Ví dụ về việc ứng dụng mô hình 5C trong thực tế

Do tính mở của mô hình 5C nên việc ứng dụng mô hình này trong thực tế phụ thuộc phần lớn vào hoàn cảnh và mục đích sử dụng. Trong bài viết này, chúng tôi đưa ra một ví dụ về việc sử dụng mô hình 5C để đánh giá sự phát triển năng lực của một tổ chức đào tạo, có địa chỉ tại Khu đô thị Trung Văn, Hà Nội. Mục tiêu của đánh giá là nhằm xem xét sự phát triển về năng lực của tổ chức này trong khoảng thời gian 2 năm, từ 2011 đến 2013 đồng thời kiểm tra tính hữu dụng của mô hình 5C khi triển khai đánh giá năng lực của tổ chức. Kết quả đánh giá từ mô hình 5C được kiểm chứng lại thông qua

phỏng vấn với giám đốc doanh nghiệp nhằm xác định tính chính xác của mô hình.

Mô hình 5C trong ***Bảng 1*** tiếp tục được cụ thể hóa bằng một bảng hỏi với mục đích làm nổi bật sự thay đổi của tổ chức trong một khoảng thời gian nhất định. Điều này được thực hiện nhờ xây dựng bảng hỏi hợp lý, với 2 cột chính để đo đánh giá năng lực của doanh nghiệp ở hai thời điểm khác nhau (2011 và 2013) trên thang điểm 5. Sự chênh lệch giữa hai cột thể hiện sự phát triển (hoặc không) của tổ chức trong khoảng thời gian đánh giá. Sau đây là ví dụ việc áp dụng 5C tại tổ chức này.

Kết quả của ***Bảng 4*** cho thấy:

C1. Khả năng cam kết và thực hiện

Khả năng cam kết và thực hiện được đo bằng trị số trung bình của các biến có mặt trong nhóm. Khả năng này trong năm 2011 là 3,625 (thang điểm 5), trên giá trị trung bình không đáng kể. Chỉ số này tăng lên 4,375 sau 2 năm, thể hiện sự tiến bộ vượt bậc của doanh nghiệp trong việc nhìn nhận các vấn đề dưới góc độ chiến lược và có kế hoạch để thực hiện các mục tiêu dài hạn. Trong các biến đánh giá khả năng cam kết và thực hiện, có một số biến không thay đổi về giá trị (ví dụ: chiến lược kinh doanh, cơ cấu tổ chức, hệ thống quản lý chất lượng); nhưng cũng có những biến thay đổi đáng kể trong thời gian hai năm, ví dụ: khả năng chuyển mục tiêu chiến lược thành các hoạt động cụ thể, khả năng kiểm soát tốt hơn, và đặc biệt là nhân sự có chất lượng tốt hơn.

Bảng 4: Ví dụ về ứng dụng 5C trong doanh nghiệp

Các khả năng của DN	Năm 2011					Năm 2013				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Khả năng cam kết và thực hiện										
DN có chiến lược kinh doanh cụ thể	☐	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☒
DN có cơ chế biến chiến lược hành hoạt động cụ thể	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☐
DN có cơ cấu tổ chức phù hợp với chiến lược	☐	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☒
DN có nguồn nhân lực giỏi về chuyên môn	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☒
DN có hệ thống kiểm soát	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☐	☐
Thông tin từ hệ thống kiểm soát được xem xét khi đưa ra các quyết định kinh doanh	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☒	☐
DN có hệ thống HRM tốt	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☐
DN có hệ thống quản lý chất lượng	☐	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☒
Khả năng thực hiện các mục tiêu										
DN có hệ thống quản lý tài chính tốt và sức khỏe tài chính lành mạnh	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☒	☐
DN có cơ sở hạ tầng phù hợp với chiến lược kinh doanh	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☒	☐
Nhân viên có kiến thức, kinh nghiệm, và chuyên nghiệp	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☒
DN hiểu nhu cầu của thị trường	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☒	☐	☐
DN biết cách chuyển kiến thức thành sự cải tiến trong sản phẩm/dịch vụ	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☐
DN cung cấp sản phẩm thỏa mãn khách hàng	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☒
Khả năng liên kết										
DN có mối quan hệ tốt với khách hàng& nhà cung cấp	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☒	☐
DN tham gia vào các hội nghị/triển lãm của ngành	☒	☐	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☐

Sản phẩm của DN được các bên liên quan sử dụng và đánh giá tích cực	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☒
DN có khả năng huy động vốn để thực hiện chiến lược	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☒	☐
DN có những thỏa thuận chiến lược với các đối tác	☐	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☒
DN được đánh giá cao về tính trung thực và đạo đức	☐	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☒
Khả năng tự đổi mới và thích ứng										
DN nhận biết tốt các thay đổi từ môi trường	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☒
DN có những báo cáo phân tích về xu hướng thị trường	☒	☐	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☐
DN có hệ thống đánh giá phản hồi của khách hàng	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☒
Phản hồi của khách hàng được sử dụng trong việc phát triển sản phẩm mới	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☒
DN có chính sách khuyến khích đổi mới, sáng tạo	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☐
DN cập nhật chính sách của tổ chức để phù hợp với môi trường bên ngoài	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☐
Khả năng kết hợp										
Tầm nhìn của DN được biến thành chiến lược và kế hoạch sản xuất kinh doanh	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☒
Có sự nhất quán giữa khát vọng, tầm nhìn, chiến lược và hoạt động	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☒	☐
DN biết cân bằng giữa các mục tiêu nêu trên	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☒
DN có chiến lược về đổi mới và sang tạo	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☒	☐	☐

Nguồn: Kết quả điều tra tại doanh nghiệp thí điểm ứng dụng mô hình 5C

C2. Khả năng thực hiện các mục tiêu

Khả năng này đã tăng lên từ giá trị trung bình năm 2011 lên 4,17 sau 2 năm. Nhờ chính sách về nhân sự tốt, đặc biệt là chính sách về đào tạo, mà chỉ số về kiến thức, kỹ năng, và tính chuyên nghiệp của nhân viên đã tăng nhảy vọt, từ 1 điểm năm 2011 lên 5 điểm năm 2013. Nhờ vậy chỉ số về sự hài lòng của khách hàng cũng tăng lên, từ 3 lên 5. Một điều đáng báo động là khả năng nắm bắt thị trường của doanh nghiệp không hề được cải thiện. Điều này gợi ý doanh nghiệp cần tiến hành các điều tra thị trường tốt hơn nữa.

C3. Khả năng liên kết

Khả năng này không thay đổi nhiều, tăng từ 3,83 lên 4. Doanh nghiệp được các bên liên quan đánh giá là một tổ chức tốt, có đạo đức và đáng tin. Doanh nghiệp cũng cải thiện được tình hình huy động vốn nhờ các liên kết với các bên liên quan. Tuy nhiên, sự tham gia của doanh nghiệp vào các hoạt động chia sẻ thông tin như hội nghị, hội thảo chưa được doanh nghiệp chú ý đúng mực.

C4. Khả năng tự đổi mới và thích ứng

Khả năng tự đổi mới và thích ứng của doanh nghiệp khá thấp, tăng từ 2,33 lên 3,33 trong 2 năm 2011 và 2013. Điều này cho thấy doanh nghiệp còn thụ động trước biến đổi của môi trường bên ngoài. Trong khi doanh nghiệp đã làm khá tốt hoạt động đánh giá ý kiến phản hồi của khách hàng và xem xét một cách nghiêm túc ý kiến phản hồi để cải thiện sản phẩm dịch vụ cung cấp cho khách hàng thì công tác nghiên cứu thị trường gần như bị bỏ ngỏ.

C5. Khả năng kết hợp

Khả năng kết hợp các giá trị trước đó, bao gồm C1, C2, C3, và C4, đã cải thiện từ 3,25 lên 4,25. Điều này là nhờ doanh nghiệp đã biết cụ

thể hóa các chiến lược thành các hoạt động kinh doanh cụ thể, và đã biết cân bằng giữa các mục tiêu. Tuy nhiên doanh nghiệp cần nghiêm túc nghiên cứu các chiến lược về đổi mới và sáng tạo để luôn cung cấp ra thị trường sản phẩm tốt nhất và thỏa mãn cao nhất người sử dụng.

Trong các khả năng vừa phân tích, khả năng cam kết và thực hiện có số điểm cao nhất, 4,375 (vào thời điểm 2013). Mặc dù khả năng tự đổi mới và thích ứng có sự tiến bộ vượt bậc, tăng 40% (từ 2,33 lên 3,33), tuy nhiên đây vẫn là khả năng có số điểm thấp nhất. Doanh nghiệp cần chú trọng hơn đến khả năng này để luôn nhận biết các thay đổi của môi trường bên ngoài nhằm đưa ra các quyết sách phù hợp.

Kết quả có được từ mô hình 5C ở trên được giám đốc doanh nghiệp nhận xét là chính xác, phản ánh trung thực sự thay đổi của tổ chức trong khoảng thời gian 2 năm nhờ việc áp dụng một loạt các kế hoạch nhằm đưa doanh nghiệp đi lên. Anh Nguyễn Trí Th., chủ doanh nghiệp nhận xét: "5C là một công cụ đơn giản, rất tiện dụng nhưng lại hiệu quả cho việc đánh giá năng lực và sự thay đổi năng lực qua các năm. Tôi cho rằng mọi loại hình doanh nghiệp, đặc biệt là doanh nghiệp vừa và nhỏ, có thể áp dụng mô hình này để đánh giá năng lực của tổ chức, góp phần nâng cao hiệu quả công tác quản trị của mình".

Vai trò và điều kiện ứng dụng mô hình 5C

Dễ dàng nhận thấy mô hình 5C rất đơn giản và dễ sử dụng. Công cụ này không đòi hỏi những kiến thức sâu về quản trị và cũng không yêu cầu những kỹ năng tính toán phức tạp. Một khi chủ doanh nghiệp đã nắm được ý nghĩa của việc ứng dụng mô hình 5C và hiểu được tầm quan trọng của việc xem xét tổ chức như là một hệ thống thống nhất có những tương tác hai chiều với môi trường kinh doanh bên ngoài, việc sử dụng mô hình 5C giúp doanh nghiệp nhìn nhận được sự tiến bộ (hoặc không) của họ theo thời gian. Nói cách khác, mô hình 5C đóng vai trò như là thang đo sự tiến bộ của doanh nghiệp trên 5 khía cạnh, giúp doanh nghiệp nhìn nhận những mặt mạnh và mặt yếu cũng như sự thay đổi của những mặt này trong những khoảng thời gian nhất định.

Mô hình 5C đặc biệt phù hợp với doanh nghiệp vừa và nhỏ, các nghiệp chủ và doanh nhân mới khởi sự kinh doanh. Mô hình này giúp họ đánh giá được khá chính xác các năng lực cần thiết để kết nối, để đổi mới, để lập kế hoạch, và để thực hiện trong giai đoạn đầu của sự nghiệp kinh doanh. Mô hình 5C cũng có thể được sử dụng trong các doanh nghiệp lớn với mục đích đánh giá sơ bộ sự tiến triển của nguồn lực doanh nghiệp (organisational resources) trong những giai đoạn nhất định. Đối với doanh nghiệp lớn hoặc các công ty đa quốc gia, mô hình 5C nên được sử dụng song song với các công cụ quản trị khác để đánh giá được chính xác nhất năng lực của doanh nghiệp.

5. Kết luận

Đánh giá chính xác các khả năng của doanh nghiệp chưa bao giờ là một việc dễ dàng. Cũng vì vậy, việc sử dụng các công cụ đo lường giúp doanh nghiệp nhìn nhận tốt hơn điểm mạnh, điểm yếu của mình để đưa ra quyết sách sản xuất kinh doanh phù hợp trong tương lai có ý nghĩa lớn với doanh nghiệp. 5C là một công cụ như vậy. Ví dụ được phân tích ở trên cho thấy mô hình 5C là một công cụ dễ sử dụng và khá mạnh để 'khám sức khỏe' doanh nghiệp. So với công cụ balance scorecard được ứng dụng rộng rãi trong việc thực hiện chiến lược kinh doanh, mô hình 5C đơn giản hơn và dễ áp dụng hơn. Doanh nghiệp có thể áp dụng mô hình này để kiểm tra sự phát triển của chính mình. Các đơn vị tư vấn cũng có thể sử dụng mô hình này để đánh giá thực trạng sức

khỏe khách hàng và từ đó đưa ra các khuyến nghị phù hợp. Từ kết quả đo lường, doanh nghiệp sẽ biết được đâu là điểm mạnh, đâu là điểm yếu, đâu là điểm có những tiến bộ trong khoảng thời gian đánh giá, đâu là điểm cần phải đẩy mạnh đầu tư phát triển trong tương lai. Trên đây chỉ là một ví dụ cho việc áp dụng mô hình này. Các doanh nghiệp tùy theo hoàn cảnh của mình có thể phát triển mô hình 5C theo các hướng khác nhau bằng cách thay đổi, thêm bớt các biến trong bảng hỏi để phù hợp với hoàn cảnh doanh nghiệp mình.❑

Abstract:

Accurate evaluation offirm's capacity and its changesover time is always a challenge for any researchers and practioners. For enterprises, the use of measuring tools to help enterprises understand much better their strengths and weaknesses, and the change of these strengths and weaknesses to make appropriate decisions plays a significant role. The paper is to introduce 5C model, which is an useful tool to help managers assess the development of the enterprises' capacity. 5C is an open model which was developed by OECD based on the theory of capacity development (Allan Kaplan, 1999). 5C stands for capability to commit and act, capability to deliver on development objectives, capability to for related, capability to adapt and self-renew, and capability to achieve coherence.To test the possibility of using this model in a real business world, the paper conducts a survey to 28 managers within 6 organisations in Hanoi. The questionnaire with 7 statements, 5 point Likert scale is developed to assess the suitability, acceptability, and feasibility of 5C model. The results showed that this model is highly appreciated by all of the interviewees because of its simplicity and effectiveness and they all supposed that it would be applied to their management activities.

Keywords: 5C model, capability to commit and act, capability to deliver on development objectives, capability to relate,capability to adapt and self-renew, capability to achieve coherence.

Tài liệu tham khảo

1. Briggs, S.R. & Cheek, J.M., 1986, *The role of factor analysis in the development and evaluation of personality scales*, Journal of Personality, 54, 106–48.
2. CBI, 2008, *Synthesis report of the evaluation of Dutch support to capacity development: Facilitating resourcefulness*, Ministry of Foreign Affairs of the Netherlands. (http://www.oecd.org/countries/ghana/48678426.pdf. Truy cập ngày 25 tháng 5 năm 2013)
3. CBI, 2013, *5C in CBI*, Nguồn không xuất bản
4. CBI, 2013, *BSOD Programme Evaluation 2012: TEDO (India)*, DGNED/IETC (Indonesia) and HCACS (Vietnam).
5. DeVellis, R.F., 2003, *Scale development: Theory and applications (2nd edn)*, Thousand Oaks, California: Sage
6. Kaplan, A., 1999, *The development of capacity*, Geneva, Switzerland: United Nations Non-Governmental Liaison Service
7. Pallant, J., 2011, *SPSS Survival Manual: A step by step guide to data analysis using SPSS (4th edition)*, NSW Australia: Allen & Unwin