

## Từ quyền tự chủ đến năng lực tự chủ ở các viện nghiên cứu – triển khai

Phạm Thị Bích Ngọc<sup>1,\*</sup>, Phạm Quang Tuấn<sup>2</sup>

<sup>1</sup>*Viện Cơ học, 264 Đội Cấn, Ba Đình, Hà Nội*

<sup>2</sup>*Viện Hàn lâm Khoa học và Công nghệ Việt Nam, 18 Hoàng Quốc Việt, Nghĩa Đô, Cầu Giấy, Hà Nội*

Nhận ngày 28 tháng 5 năm 2015

Chỉnh sửa ngày 13 tháng 7 năm 2015; Chấp nhận đăng ngày 25 tháng 8 năm 2015

**Tóm tắt:** Sau khi ra đời Nghị định 115/2005/NĐ-CP, chúng ta nhắc nhiều đến tự chủ của các viện nghiên cứu và triển khai. Nói đến tự chủ, người ta thường lưu ý đến 3 yếu tố: *Quyền tự chủ, Năng lực tự chủ và Tinh thần tự chủ*. Có thể nói đây là 03 yếu tố quan trọng quyết định đến việc tự chủ. Tinh thần tự chủ là yếu tố chủ quan của lãnh đạo và nhà khoa học trong các viện nghiên cứu và triển khai. Quyền tự chủ là do nhà nước trao theo Nghị định 115/2005/NĐ-CP. Năng lực tự chủ của các viện phụ thuộc vào tài trợ của nhà nước, vào nỗ lực hoạt động của các nhà khoa học và lãnh đạo để tạo ra cơ sở hạ tầng và quyền lực cho hoạt động khoa học và công nghệ. Để có thể tự chủ, các viện nghiên cứu và triển khai cần phải nâng cao năng lực tự chủ của mình. Trong khuôn khổ bài viết này, tác giả xin đưa ra một giải pháp để nâng cao năng lực tự chủ cho các viện nghiên cứu và triển khai đó là: chuyển hóa quyền tự chủ, mà nhà nước đã trao, thành năng lực tự chủ cho đơn vị mình. Trên thực tế, một số viện nghiên cứu và triển khai đã thực hiện việc chuyển hóa quyền tự chủ thành năng lực tự chủ rất tốt và đã đạt được nhiều thành tựu đáng kể.

*Từ khóa:* Năng lực tự chủ, tự chủ, R&D.

### 1. Đề dẫn

Sau khi Nghị định 115/2005/NĐ-CP ra đời, các viện nghiên cứu - triển khai (sau đây gọi tắt là viện) của ta vẫn đang tìm hướng đi để thực hiện việc tự chủ. Khi nói đến tự chủ người ta thường lưu ý đến 3 yếu tố: *Quyền tự chủ, Năng lực tự chủ và Tinh thần tự chủ*. Thiếu một trong ba yếu tố trên thì các viện nghiên cứu - triển khai không thể tự chủ được. Nếu tinh thần tự chủ là yếu tố chủ quan của các lãnh đạo viện, là

quyết tâm của lãnh đạo và các nhà khoa học trong việc tự chủ thì quyền tự chủ theo Nghị định 115/2005/NĐ-CP là yếu tố khách quan do nhà nước trao cho các viện chứ không phải quyền mặc nhiên của nền khoa học tự trị, cho nên việc trao nhiều hay ít quyền tự chủ cho cơ quan khoa học là quyền của Nhà nước. Năng lực tự chủ của các viện phụ thuộc vào tài trợ của nhà nước, vào nỗ lực hoạt động của các nhà khoa học và các viện để tạo ra cơ sở hạ tầng và quyền lực cho hoạt động khoa học và công nghệ. Trong số những quyền tự chủ còn hạn chế đó, các viện cần chuyển hóa quyền tự chủ thành

\* Tác giả liên hệ. ĐT.: 84-0915341006  
Email: ptbngoc@imech.ac.vn

năng lực tự chủ cho mình. Trong khuôn khổ bài viết này chỉ bàn đến quyền tự chủ về tổ chức bộ máy.

Khoa học tổ chức quan niệm “Tổ chức là một thực thể xã hội gồm nhiều người hoặc nhiều nhóm người kết hợp lại để thực hiện mục tiêu chung” [1] được hiểu rằng tổ chức là công cụ thực hiện mục tiêu, nên việc biến quyền tự chủ về tổ chức bộ máy của các viện thành năng lực tự chủ là cần thiết, có ý nghĩa khi thực hiện các quyền tự chủ khác và thực hiện mục tiêu của tổ chức.

Theo điều 10 của Nghị định 115/2005/NĐ-CP, các viện được giao quyền tự chủ về quản lý tổ chức: quyết định sắp xếp, điều chỉnh cơ cấu tổ chức bộ máy; quy định chức năng, nhiệm vụ của các đơn vị trực thuộc; quyết định thành lập, sáp nhập và giải thể các đơn vị trực thuộc [2]. Tuy nhiên, đến nay các viện mới chỉ được tự chủ trong việc thành lập, giải thể các đơn vị trực thuộc không có tư cách pháp nhân, thậm chí có nơi việc thành lập, giải thể các đơn vị trực thuộc không có tư cách pháp nhân vẫn phải xin phép cơ quan cấp trên. Mặc dù vậy, điều 10 của Nghị định 115/2005/NĐ-CP vẫn là quyền tự chủ mà nhà nước đã trao cho các viện để các viện tạo ra năng lực tự chủ của mình.

Một viện muốn tự chủ thì phải thích ứng với mọi biến động của thị trường, mà để thích ứng thì các viện phải có chức năng và cơ cấu tổ chức đa dạng. Việc sắp xếp lại cơ cấu tổ chức

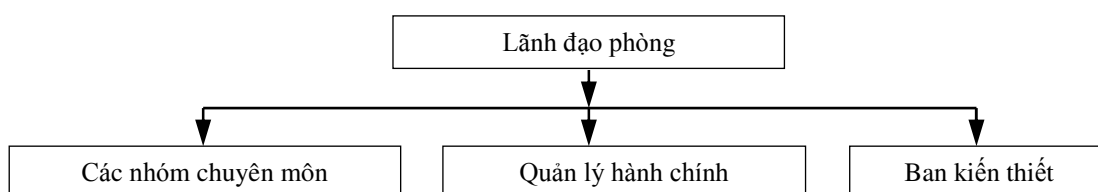
đa dạng là việc hiện nay các viện có thể làm được do Nghị định 115/2005/NĐ-CP đã giao quyền tự chủ cho các viện về quản lý tổ chức được “quyết định việc sắp xếp, điều chỉnh tổ chức bộ máy của đơn vị mình” [3]

Trên thực tế, hiện nay đã có nhiều tổ chức khoa học và công nghệ đã nắm bắt được quyền tự chủ để sắp xếp lại tổ chức bộ máy của đơn vị mình và kết quả rất khả quan. Đa phần các tổ chức đã đa dạng hóa chức năng và cơ cấu tổ chức của mình để dần “tự chủ, tự chịu trách nhiệm” theo tinh thần của Nghị định 115/2005/NĐ-CP. Tác giả đã tìm hiểu về Viện H là một viện nghiên cứu - triển khai (sau đây gọi là Viện), hiện nay đang là một trong những đơn vị đi đầu trong việc đa dạng hóa chức năng và cơ cấu tổ chức hay nói cách khác Viện đang tạo ra năng lực tự chủ của mình từ quyền tự chủ mà nhà nước đã trao cho.

## 2. Từ quyền tự chủ đến năng lực tự chủ tại một viện nghiên cứu - triển khai

### 2.1. Đa dạng hóa chức năng và cơ cấu Viện

- Thời kỳ mở đầu: Viện chỉ là một Phòng nghiên cứu. Cơ cấu tổ chức khi đó gồm: bộ phận Quản lý hành chính, các nhóm chuyên môn và Ban kiến thiết [4].

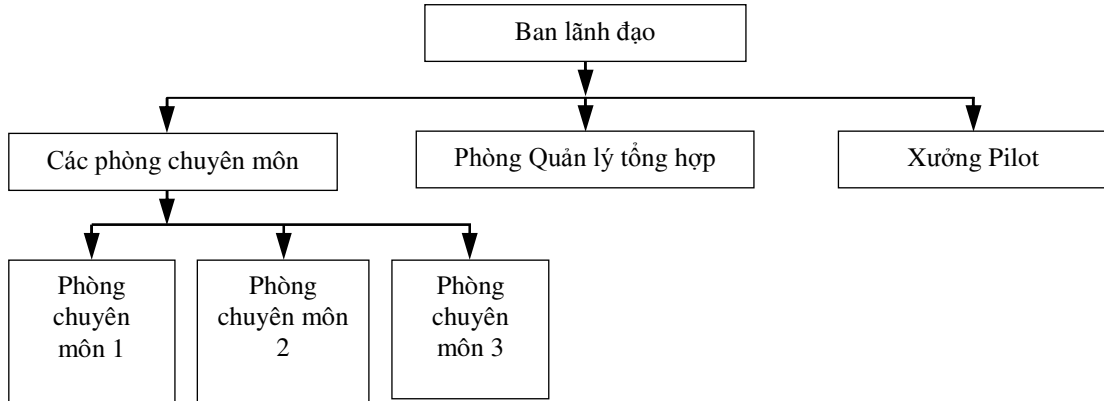


- Thời kỳ chuyển đổi thành trung tâm:

Chức năng của Trung tâm: Nghiên cứu cơ bản, điều tra cơ bản, phát triển công nghệ và

đào tạo nguồn nhân lực có trình độ cao theo quy định pháp luật [4].

Cơ cấu tổ chức của Trung tâm gồm:



- Thời kỳ xây dựng và phát triển Viện: Sau một thời gian phát triển toàn diện và vững chắc, Thủ tướng Chính phủ đã ký Quyết định chuyển Trung tâm thành Viện nghiên cứu - triển khai.

Ngoài chức năng của Viện đã có từ trước, Viện được Bộ Khoa học và Công nghệ cấp lại đăng ký hoạt động KH&CN trong đó các lĩnh vực hoạt động như sau:

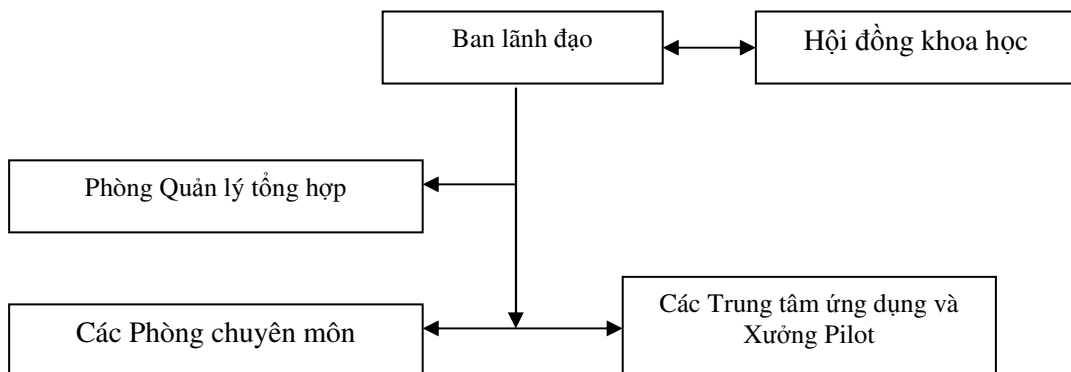
- Nghiên cứu khoa học và phát triển công nghệ về chuyên môn của Viện;
- Sản xuất, kinh doanh các sản phẩm trên cơ sở kết quả nghiên cứu hoặc cải tiến công nghệ

phục vụ công nghiệp, nông nghiệp, bảo vệ môi trường, thăm dò và khai thác dầu khí;

- Dịch vụ KH&CN: Đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn, tư vấn, thiết kế và chế tạo thiết bị, phân tích, thẩm định, giám sát, chuyển giao công nghệ trong các lĩnh vực nghiên cứu trên.

Ngoài ra để gắn kết hoạt động nghiên cứu và triển khai, Viện đã được Cục Vệ sinh an toàn thực phẩm cấp Giấy chứng nhận đủ điều kiện vệ sinh an toàn thực phẩm.[5]

Cơ cấu tổ chức của Viện hiện nay:



Qua quá trình phát triển của Viện từ thời kỳ mở đầu đến nay, ta thấy rằng Viện ngày càng phát triển mạnh cả về chiều rộng cũng như chiều sâu. Đặc biệt, chức năng và cơ cấu của Viện ngày càng đa dạng. Đến nay, Viện đã thực hiện đủ cả 3 chức năng nghiên cứu, sản xuất và đào tạo. Cơ cấu của Viện cũng đã đa dạng để thực hiện được các chức năng của mình. Qua cơ cấu của Viện cho thấy bên cạnh tổ chức cơ học của bộ máy, Viện đã có cấu trúc đa dạng thể hiện ở các nhóm, các trung tâm, các đơn vị không phải cấp phòng. Khi thực hiện các nhiệm vụ khoa học và công nghệ, Viện đã áp dụng mô hình cấu trúc ma trận. Viện đã bắt kịp mô hình tổ chức hiện đại của thế giới để có thể năng động, mềm dẻo, nhanh nhạy và tăng khả năng thích ứng với thị trường. Cấu trúc ma trận đã nâng cao sự phối hợp giữa các chuyên gia và khai thác hiệu quả tiềm năng nguồn nhân lực của Viện. Lãnh đạo Viện đã vận dụng điều 10 về tổ chức bộ máy của Nghị định 115/2005/NĐ-CP thành công, đã biến được quyền tự chủ mà nhà nước trao cho thành năng lực tự chủ của tổ chức mình. Do đó, tuy mới chỉ mới thực hiện đa dạng hóa chức năng và cơ cấu tổ chức trong một thời gian ngắn mà Viện đã thu được nhiều thành tựu rất đáng kể.

## 2.2. Thành tựu nổi bật trong 5 năm gần đây của Viện

### a) Nghiên cứu khoa học:

- Về đề tài, nhiệm vụ, dự án nghiên cứu: Viện đã nghiên cứu bảo vệ thành công 01 Nhiệm vụ Chính phủ giao Viện Khoa học và Công nghệ Việt Nam; 01 Đề tài độc lập cấp Nhà nước; 01 Đề tài thuộc Chương trình trọng điểm cấp Nhà nước; 09 Đề tài cấp Bộ; 07 Nhiệm vụ Nghị định thư; 01 Đề tài thuộc Chương trình Nghiên cứu cơ bản định hướng; 16 Đề tài thuộc quỹ Nafosted.

- Về bài báo quốc tế và trong nước: Viện đã có 121 bài báo được đăng trên các tạp chí quốc tế và 260 bài báo đăng trên các tạp chí trong nước.

- Sở hữu công nghiệp: Viện đã đăng ký thành công 11 sáng chế, giải pháp hữu ích trong nước và quốc tế.

- Một số giải thưởng đã được nhận: Huân chương Lao động hạng nhì; Giải thưởng Phụ nữ Việt Nam; Giải thưởng Nhà nước về đạt thành tích xuất sắc trong hoạt động nghiên cứu khoa học - công nghệ.

### b) Đào tạo

- Viện đã và đang đào tạo hàng chục tiến sĩ với 02 mã ngành.

- Các cán bộ của Viện tham gia phối hợp giảng dạy và đào tạo đại học và sau đại học với các Trường, Viện khác. Hàng năm, hàng trăm sinh viên, học viên được thực tập, làm luận án tốt nghiệp tại Viện.

- Việc đào tạo tiến sĩ gắn với nghiên cứu khoa học thông qua việc thực hiện các đề tài, dự án được chú trọng triển khai tại Viện giúp nâng cao chất lượng đào tạo và được Bộ Giáo dục và Đào tạo đánh giá cao.

### c) Ứng dụng triển khai

- Viện chủ trương tập trung hướng nghiên cứu vào lĩnh vực chuyên môn của Viện và đã đạt được một số thành tựu đáng kể. Từ năm 2009 đến nay Viện đã nghiên cứu, tạo ra và đưa vào sản xuất nhiều sản phẩm phục vụ đời sống từ các loại thực phẩm chức năng chăm sóc sức khỏe cho người dân đến các sản phẩm phục vụ nông nghiệp, nông thôn và bảo vệ môi trường.

- Việc đa dạng hóa chức năng và cơ cấu đã giúp Viện có những bước tiến nhanh, mạnh mẽ và vững chắc. Tuy nhiên, bên cạnh những thành công đã đạt được, hiện nay Viện vẫn còn một số trở ngại.[4]

### 2.3. Một số trở ngại hiện nay của Viện

Hiện nay, các sản phẩm khoa học của Viện đưa vào ứng dụng trong sản xuất và đời sống tương đối đa dạng. Các sản phẩm sau khi nghiên cứu và thử nghiệm chất lượng rất tốt nhưng sau khi đã chuyển giao công nghệ thì Viện không thể đảm bảo được chất lượng của sản phẩm do các sản phẩm lúc này nằm ngoài tầm kiểm soát của Viện. Điều kiện chuyển giao chưa thực sự là động lực cho các nhà khoa học vì thường chịu thiệt thòi, mặt khác chưa thực sự khuyến khích việc hoàn thiện không ngừng nâng cao chất lượng sản phẩm đảm bảo sức cạnh tranh trên thị trường.

Viện đang có 02 Xưởng thực nghiệm nhưng cả 2 xưởng thực nghiệm quy mô chỉ sản xuất ra được sản phẩm mẫu (seri 0) nên việc triển khai sản xuất còn hạn chế.

Viện vẫn đang thiếu các điều kiện để thúc đẩy sản xuất phát triển như nhà xưởng, thiết bị, máy móc... Do đó, đến nay Viện chỉ nghiên cứu và làm ra đến sản phẩm mẫu. Sau đó, các sản phẩm của Viện phải chuyển giao ra ngoài mà Viện không thể thực hiện được việc nâng cấp tiếp các sản phẩm của mình.

Điều 10 của Nghị định 115/2005/NĐ-CP giao cho các tổ chức khoa học nhiều quyền về tổ chức bộ máy. Tuy nhiên, các tổ chức khoa học và công nghệ mới chỉ được tự chủ trong việc thành lập, giải thể các đơn vị trực thuộc không có tư cách pháp nhân. Việc này đã gây hạn chế cho lãnh đạo Viện trong việc đa dạng hóa cơ cấu tổ chức của mình.

Từ nghiên cứu trường hợp của Viện H, tác giả đưa ra một số đề xuất để các viện nghiên cứu - triển khai có thể tạo ra năng lực tự chủ từ quyền tự chủ của mình.

### 3. Để quyền tự chủ tạo ra năng lực tự chủ về khía cạnh tổ chức

Các viện nghiên cứu - triển khai muốn tự chủ trong nền kinh tế thị trường cần thiết phải đa dạng hóa chức năng và cơ cấu của viện. Bởi vì việc đa dạng hóa chức năng và cơ cấu tạo cho các viện có thể linh hoạt, năng động, mềm dẻo để thích nghi với cơ chế thị trường luôn biến động. Điều 10 của Nghị định 115/2005/NĐ-CP đã trao quyền cho các viện được tự chủ về quản lý bộ máy, quản lý cán bộ. Các viện phải nắm bắt được quyền tự chủ của mình để thực hiện đa dạng hóa cơ cấu và chức năng từ đó tạo ra được năng lực tự chủ cho đơn vị mình.

Điều 10 về tổ chức bộ máy của Nghị định 115/2005/NĐ-CP tuy đã trao quyền tự chủ về quản lý tổ chức cho các tổ chức khoa học và công nghệ nhưng các tổ chức mới chỉ được tự chủ trong việc thành lập, giải thể các đơn vị trực thuộc không có tư cách pháp nhân, đối với các đơn vị có tư cách pháp nhân, việc thành lập, giải thể vẫn thuộc thẩm quyền quyết định của các bộ, cơ quan ngang bộ, cơ quan thuộc Chính phủ và Ủy ban nhân dân cấp tỉnh. Bên cạnh đó, vẫn còn một số tổ chức khoa học và công nghệ công lập chưa thực sự được trao quyền “tự quyết” về quản lý bộ máy và nhân lực, do cơ quan chủ quản chưa mạnh dạn phân cấp cho các tổ chức khoa học và công nghệ theo quy định của pháp luật [2]. Nếu điều 10 của Nghị định 115/2005/NĐ-CP hoàn thiện hơn nữa để quyền về tổ chức bộ máy của các Viện được thực thi trong thực tiễn thì các viện sẽ chuyển hóa được quyền tự chủ để tạo ra năng lực tự chủ mạnh hơn cho đơn vị mình.

Để có thể tồn tại và phát triển trong nền kinh tế thị trường hiện nay, các viện nghiên cứu - triển khai cần thiết phải thương mại hóa được các sản phẩm của mình. Nhà nước đã cho phép các Viện thành lập các doanh nghiệp spin-off

đây chính là cơ hội để các viện thương mại hóa các kết quả nghiên cứu khoa học, nhanh chóng đưa các kết quả nghiên cứu vào cuộc sống và hoàn thiện chúng. Khi thành lập các doanh nghiệp spin-off, các viện có thể:

- Đưa các thành tựu khoa học và công nghệ cao nhanh chóng vào ứng dụng (nhiều công nghệ cao mà các doanh nghiệp không đủ trình độ để nhận chuyển giao hoặc không dám mạo hiểm với sản phẩm mới);

- Chủ động kiểm tra, bảo đảm được chất lượng sản phẩm và không ngừng cải tiến công nghệ để nâng cao chất lượng sản phẩm đáp ứng nhu cầu thị trường với giá thành thấp nhất.

- Tạo thương hiệu của đơn vị mình trên các sản phẩm thương mại hóa và khắc phục những hạn chế đã nêu ở phần 3 mục II.

- Thông qua các doanh nghiệp spin-off và phát triển sản phẩm các viện có điều kiện thu hút nguồn nhân lực chất lượng cao phục vụ cho các hoạt động nghiên cứu và triển khai của viện cũng như có điều kiện phục vụ cho công tác đào

tao của viện, bổ sung đội ngũ cán bộ nghiên cứu chất lượng cao.

Tự chủ về tổ chức bộ máy có thể xem như điểm đột phá để biến quyền tự chủ thành năng lực tự chủ trong việc không ngừng hoàn thiện bộ máy cho thích ứng với biến động thị trường, và từ đó thúc đẩy sự chuyển hóa các quyền tự chủ khác thành năng lực tự chủ của các viện nghiên cứu - triển khai./.

### Tài liệu tham khảo

- [1] Phạm Huy Tiến, Tổ chức khoa học và công nghệ, 2006.
- [2] Kỳ yếu hội thảo “Những vấn đề lý luận và các quan điểm tổ chức hệ thống KH&CN trong nền khoa học tự trị” (2015)
- [3] Nghị định số 115/2005/NĐ-CP ngày 05 tháng 9 năm 2005.
- [4] Kỳ yếu của Viện H.
- [5] Website của Viện H.

## From Autonomy to Autonomous Capacity

Phạm Thị Bích Ngọc<sup>1</sup>, Phạm Quang Tuấn<sup>2</sup>

<sup>1</sup>*Institute of Mechanics, 264 Đội Cấn, Ba Đình, Hanoi, Vietnam*

<sup>2</sup>*Vietnam Academy of Science and Technology, 18 Hoàng Quốc Việt, Cầu Giấy, Hanoi, Vietnam*

**Abstract:** After Decree 115/2005/NĐ-CP promulgated, we usually discuss about autonomy of R&D Institutes. Mentioning about autonomy, people usually pay attention to three factors: autonomy; autonomous capacity and autonomous spirit. Here are 3 important factors determining the autonomy. Autonomous spirit is the subjective factor of leadership and scientists in R&D Institutes. Autonomy was granted by the State under Decree 115/2005/NĐ-CP. Autonomous capacity of R&D Institutes depend on State funding, active efforts of scientists and leaders to create infrastructure and power for science and technology activity. To be autonomous, R&D Institutes must improve their autonomous capacity. In the framework of this article, the authors propose a solution to improve autonomous capacity for R&D Institutes is: turn autonomy, which State has granted, into autonomous capacity for their own units. In fact, some R&D Institutes has made turning autonomy into autonomous very good and has achieved many significant achievements.

**Keywords:** Autonomous Capacity, Autonomy, R&D.