

# Chuỗi giá trị dịch vụ công: Kinh nghiệm từ Canada và New Zealand

PGS.TS. Hoàng Văn Hải<sup>1,\*</sup>, ThS. Trần Thị Hồng Liên<sup>2</sup>

<sup>1</sup>*Khoa Quản trị Kinh doanh, Trường Đại học Kinh tế,*

*Đại học Quốc gia Hà Nội, 144 Xuân Thủy, Cầu Giấy, Hà Nội, Việt Nam*

<sup>2</sup>*Viện Nghiên cứu Quản trị công ty đại chúng, Nhà H6, Ngõ 28, Xuân La, Quận Tây Hồ, Hà Nội, Việt Nam*

Nhận ngày 25 tháng 9 năm 2010

**Tóm tắt.** Hiện nay, đổi mới khu vực công là một chủ đề được quan tâm tại nhiều quốc gia. Phục vụ cho sứ mệnh này, các nhà khoa học Canada đã đề xuất mô hình “Chuỗi giá trị dịch vụ khu vực công” miêu tả mối quan giữa sự gắn kết của người lao động, sự hài lòng của công dân và lòng tin của người dân, đồng thời chỉ ra những yếu tố quyết định nằm phía sau mỗi thành phần. Chuỗi dịch vụ khu vực công đã được áp dụng và thu được những kết quả thực nghiệm tích cực ở Canada và New Zealand. Theo đó, khu vực công đánh giá được vị thế hiện tại của mình, xác định những điểm yếu, và hành động cải tiến tiếp theo. Bằng một phân tích cho Việt Nam, các tác giả nhận thấy có một số hành động được đề xuất trong mô hình đã được thực hiện trong khuôn khổ Chương trình tổng thể về cải cách hành chính 2001-2010, và Chuỗi giá trị dịch vụ khu vực công có thể được khai thác sâu rộng hơn để đóng góp vào những cải cách hành chính hiện tại.

## 1. Giới thiệu

Nhằm xây dựng nền tảng cho mục tiêu đổi mới toàn diện đất nước, trở thành một quốc gia công nghiệp vào năm 2020, Chính phủ Việt Nam đã thông qua Chương trình tổng thể cải cách hành chính nhà nước giai đoạn 2001-2010; trong đó mục tiêu chung là “xây dựng một nền hành chính dân chủ, trong sạch, vững mạnh, chuyên nghiệp, hiện đại hóa, hoạt động có hiệu lực, hiệu quả... xây dựng đội ngũ cán bộ, công chức có phẩm chất và năng lực đáp ứng yêu cầu của công cuộc xây dựng, phát triển đất nước”. Chương trình đang tạo ra nền tảng và môi trường thuận lợi cho cải cách khu vực công nói chung.

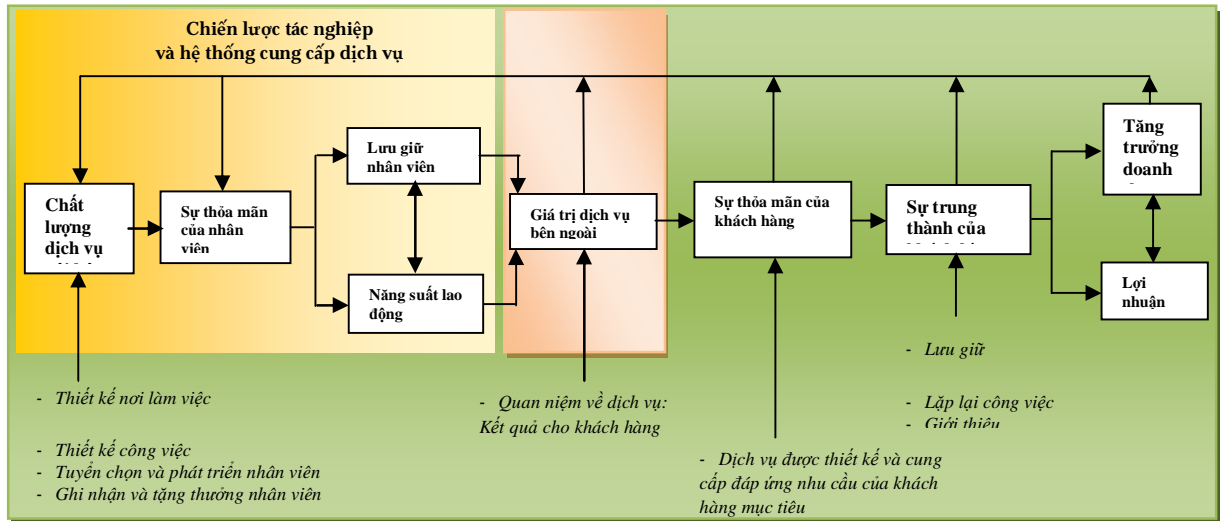
Tiến trình đổi mới dịch vụ khu vực công đang diễn ra trên toàn thế giới với những cải cách nhằm mang tới hiệu quả cao hơn cho khu vực này. Tuy nhiên, cải cách chỉ làm được điều đó khi nó giải quyết gốc rễ của một vấn đề đang gây ra sự thiếu hiệu quả. Nhằm giúp các tổ chức công tìm ra được chính xác điểm cần cải cách, các nhà khoa học về quản lý dịch vụ khu vực công Canada đã đề xuất mô hình “Chuỗi giá trị dịch vụ khu vực công”. Mô hình này được phát triển trên cơ sở kế thừa mô hình chuỗi lợi nhuận dịch vụ của các doanh nghiệp. Vì vậy, để hiểu rõ chuỗi giá trị dịch vụ khu vực công, trước hết hãy tìm hiểu mô hình xuất phát do một nhóm các nhà khoa học của Trường Kinh doanh Harvard phát hiện trên cơ sở nghiên cứu những công ty dịch vụ thành công nhất tại Hoa Kỳ, được giới thiệu vào nửa đầu những năm 1990.

\* Tác giả liên hệ. ĐT: 84-983288119  
E-mail: [haihv@vnu.edu.vn](mailto:haihv@vnu.edu.vn)

## 2. Chuỗi lợi nhuận dịch vụ trong khu vực doanh nghiệp

Chuỗi lợi nhuận dịch vụ (xem Hình 1) mô tả mối quan hệ giữa khả năng sinh lợi của

doanh nghiệp với sự thỏa mãn và trung thành của khách hàng, sự thỏa mãn của nhân viên và chất lượng dịch vụ nội bộ của doanh nghiệp.



Nguồn: Harvard Business Review, March - April 1994

Hình 1: Chuỗi lợi nhuận dịch vụ.

Chuỗi lợi nhuận dịch vụ này là sự mô tả rõ ràng các mối liên hệ cơ bản, bao gồm:

- Sự trung thành của khách hàng quyết định khả năng sinh lợi và tăng trưởng;
- Sự thỏa mãn của khách hàng quyết định sự trung thành của họ;
- Giá trị quyết định sự thỏa mãn của khách hàng;
- Năng suất của người lao động quyết định giá trị;
- Lòng trung thành của người lao động quyết định năng suất;
- Sự thỏa mãn của người lao động quyết định lòng trung thành;
- Chất lượng nội bộ quyết định sự thỏa mãn của người lao động.

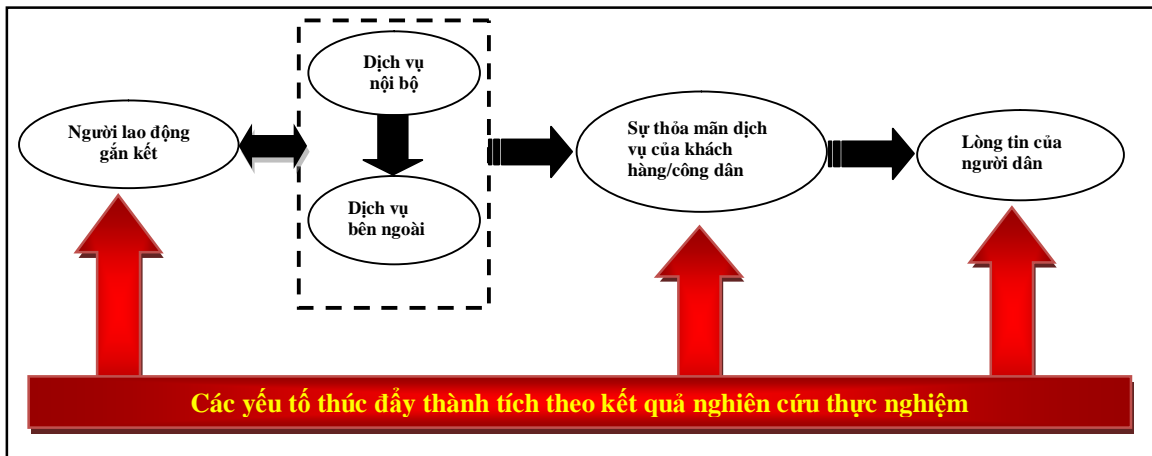
Như vậy, lợi nhuận và tăng trưởng chủ yếu được kích thích bởi lòng trung thành của khách hàng; yếu tố này là kết quả trực tiếp từ sự thỏa mãn của khách hàng; sự thỏa mãn này chịu ảnh hưởng lớn từ giá trị của dịch vụ được cung cấp cho khách hàng; giá trị này được tạo ra bởi người lao động thỏa mãn, trung thành và làm

việc với năng suất cao; đến lượt mình, sự thỏa mãn của người lao động lại chủ yếu chịu tác động từ các dịch vụ hỗ trợ và các chính sách có chất lượng cao giúp người lao động có khả năng cung cấp kết quả cho khách hàng.

## 3. Chuỗi giá trị dịch vụ khu vực công

Khu vực công hay khu vực nhà nước là khái niệm được dùng để chỉ các tổ chức do nhà nước thành lập nên hay chịu sự kiểm soát của nhà nước, bao gồm: hệ thống cơ quan hành chính, lập pháp và tư pháp; các tổ chức cung cấp dịch vụ công và các doanh nghiệp nhà nước.

Chuỗi giá trị dịch vụ khu vực công mô tả mối quan hệ nhân quả giữa các yếu tố cơ bản của khu vực công, bao gồm sự gắn kết của người lao động, sự thỏa mãn của công dân/khách hàng và lòng tin của người dân với giả định rằng lòng tin này là kết quả cuối cùng mà chính phủ cần đạt được và cũng là mục tiêu cuối cùng của chuỗi. Mô hình này được Heintzman và Marson giới thiệu vào năm 2006 (xem Hình 2).



Nguồn: ICCS. Heintzman và Marson 2006

Hình 2: Chuỗi giá trị dịch vụ khu vực công.

Mô hình cho thấy hai mối quan hệ cơ bản: thứ nhất là quan hệ giữa sự gắn kết của người lao động với sự thỏa mãn của khách hàng/công dân, thứ hai là quan hệ giữa sự thỏa mãn của người dân và lòng tin của họ vào chính phủ và nhà nước.

### 3.1. Hai mối quan hệ cơ bản

Cộng đồng cung cấp dịch vụ Canada đã khảo sát và ghi nhận xu hướng của hai mối quan hệ này, đó là: cải tiến mức độ gắn kết của người lao động sẽ làm tăng kết quả của tổ chức, bao gồm dịch vụ tốt hơn; và kết quả dịch vụ tốt hơn có thể có tác động tích cực tới lòng tin của người dân vào các thể chế công.

*Sự gắn kết của người lao động và sự thỏa mãn của người dân*

Sự logic nào đã tạo ra mối quan hệ này? Việc tiến hành phân tích chuỗi lợi nhuận dịch vụ khu vực tư nhân sẽ trả lời cho câu hỏi này. **Chất lượng nội bộ quyết định sự thỏa mãn của người lao động.** Chất lượng nội bộ được đo lường bằng cảm giác mà người lao động có đối với công việc, đồng nghiệp và công ty. Chất lượng nội bộ cao khi doanh nghiệp trao cho người lao động khả năng và chức trách nhằm đạt được kết quả cho khách hàng. Chất lượng nội bộ cũng được đặc trưng bởi thái độ mà người ta có đối với người khác và cách thức con người phục vụ lẫn nhau trong tổ chức. **Sự thỏa mãn của người lao động quyết định lòng**

**trung thành.** Trong một nghiên cứu về nhân viên của một công ty bảo hiểm tài sản và tai nạn năm 1991, 30% số nhân viên không thỏa mãn được ghi nhận có ý định rời bỏ công ty, tỷ lệ rời bỏ tiềm năng cao hơn ba lần so với những nhân viên hài lòng. **Lòng trung thành của người lao động quyết định năng suất.** Chi phí thực tế của nghỉ việc là thiệt hại về năng suất và sự suy giảm độ thỏa mãn của khách hàng. **Năng suất của người lao động quyết định giá trị.** Tại hãng Southwest Airlines, công ty trả khách và nhận khách trong vòng 15 phút trở xuống cho hai phần ba số chuyến bay, có mức sử dụng phi công và máy bay cao hơn gần 40% so với các đối thủ. Các yếu tố này giúp công ty có thể đặt giá vé thấp hơn 60-70% giá vé hiện tại trên thị trường của hãng. Khách hàng đặt giá trị cao cho tần suất bay, dịch vụ đúng giờ, nhân viên thân thiện và giá vé rất thấp của Southwest. Nhờ đó, Southwest có lợi nhuận trong 21 năm liên tục. **Giá trị quyết định sự thỏa mãn của khách hàng.** Giá trị có nghĩa là những kết quả mà họ nhận được trong mỗi liên hệ với tổng chi phí (cả giá cả và các chi phí khác mà khách hàng phải bỏ ra để có được dịch vụ). Công ty bảo hiểm Progressive Corporation đã tạo ra loại giá trị này cho khách hàng bằng cách xử lý và chi trả các đơn bảo hiểm nhanh chóng, tốn ít công sức của người mua, vì vậy đã đạt được mức lợi nhuận cao nhất trong ngành bảo hiểm tai nạn và tài sản.

Về biểu hiện thực tế, BC (British Columbia) Stats đã khám phá ra làm thế nào sự gắn kết của người lao động trong các đơn vị làm việc có liên hệ trực tiếp tới sự hài lòng của người dân với dịch vụ được cung cấp, bằng cách so sánh kết quả sự gắn kết của người lao động và kết quả sự thỏa mãn của dịch vụ trong 41 đơn vị công việc trong cơ quan dịch vụ công BC, Peel Region và Ontario. Các đơn vị này tham gia vào cả hai khảo sát về người lao động và dịch vụ trong giai đoạn 2002-2007.

Tính trung bình, các đơn vị có điểm gắn kết của người lao động cao thì điểm cho sự hài lòng với dịch vụ cũng cao hơn 11 điểm so với các đơn vị có điểm gắn kết thấp (69 so với 80 trên thang 100). Nghiên cứu của BC Stats cho thấy sự gắn kết của người lao động là một yếu tố quan trọng làm nên sự hài lòng với dịch vụ công. Xét tổng quát, phân tích hồi quy phát hiện ra điểm cho sự gắn kết giải thích 20% sự khác biệt trong điểm số sự thỏa mãn dịch vụ của các đơn vị. Nhìn chung, điểm số hài lòng dịch vụ được tăng lên 1 điểm khi điểm số cho sự gắn kết của người lao động tăng lên gần 2 điểm. British Columbia, Peel Region và dịch vụ công Ontario hiện nay đã khẳng định bằng cách cải thiện điểm thỏa mãn của khách hàng để có thể tạo nên niềm tự hào và sự cam kết lớn hơn của người lao động.

Đây là những phát hiện nghiên cứu rất quan trọng cho các nhà quản lý công, bởi vì chúng ghi nhận được sự tồn tại của mối liên hệ giữa con người và kết quả dịch vụ trong khu vực công Canada, mối quan hệ này có bản chất hai chiều.

*Sự thỏa mãn với dịch vụ và lòng tin của người dân*

Một lần nữa, phân tích chuỗi lợi nhuận dịch vụ khu vực doanh nghiệp đã làm sáng tỏ logic của mối quan hệ này. **Sự thỏa mãn của khách hàng quyết định sự trung thành của khách hàng.** Trong nhiều năm, Xerox đã trưng cầu ý kiến khách hàng hàng năm về sự thỏa mãn của họ với các sản phẩm và dịch vụ, sử dụng thang 5 điểm (5 là cao và 1 là thấp). Có sự khác nhau rất lớn giữa những người thỏa mãn và những người rất thỏa mãn. Những khách hàng cho

Xerox 5 điểm có xu hướng mua lại sản phẩm của Xerox cao gấp 5 lần so với những khách hàng chấm điểm 4. **Sự trung thành của khách hàng quyết định khả năng sinh lợi và tăng trưởng.** Các đo lường trong ngành dịch vụ như ngành phần mềm và ngân hàng cho thấy lòng trung thành của khách hàng là yếu tố quan trọng quyết định lợi nhuận. Reichheld và Sasser ước tính rằng cứ 5% tăng lên trong sự thỏa mãn của khách hàng có thể tạo ra sự tăng lên của lợi nhuận vào khoảng từ 25-85%.

Chuỗi giá trị dịch vụ công cũng cho thấy mối quan hệ một chiều giữa kết quả dịch vụ của tổ chức và lòng tin của người dân. Mối quan hệ thứ hai này đã được các nghiên cứu tại Canada khẳng định. Hai cuộc khảo sát “Công dân là trên hết” và “Chăm sóc doanh nghiệp” được thiết kế để xác định liệu dịch vụ có phải là một yếu tố quan trọng trong việc tạo nên lòng tin vào các tổ chức công và có yếu tố nào khác ảnh hưởng tới lòng tin của người dân hay không. Các phân tích dữ liệu của Erin Research và Phase 5 đi đến cùng một kết luận với nghiên cứu của chính phủ Anh rằng dịch vụ thật sự là yếu tố ảnh hưởng tới lòng tin.

Dịch vụ tác động tới lòng tin trên ba phương diện: người dân thỏa mãn như thế nào với chất lượng dịch vụ; dịch vụ có làm lợi và đáp ứng nhu cầu của người dân không; và dịch vụ có được cung cấp một cách công bằng không. Nghiên cứu liên chính quyền bang đã chứng minh mối liên hệ giữa dịch vụ và lòng tin trong Chuỗi giá trị dịch vụ công là có thật, mặc dù nó phức tạp và đôi khi là gián tiếp. Sự thỏa mãn với dịch vụ khu vực công không phải là ảnh hưởng duy nhất tới điều gì đó phức tạp như là lòng tin của người dân.

Chuỗi dịch vụ khu vực công còn cho biết tầm quan trọng của các yếu tố quyết định kết quả. Bởi vì, muốn đạt được một kết quả, người ta cần biết các yếu tố tạo nên kết quả đó để từ đó có thể xác định cần tập trung nỗ lực cải tiến vào đâu. Như vậy, các nhà quản lý khu vực công cần tập trung vào các yếu tố quyết định kết quả, chứ không phải mục tiêu kết quả.

3.2. Các yếu tố quyết định kết quả trong Chuỗi giá trị dịch vụ

**Yếu tố quyết định sự gắn kết của người lao động**

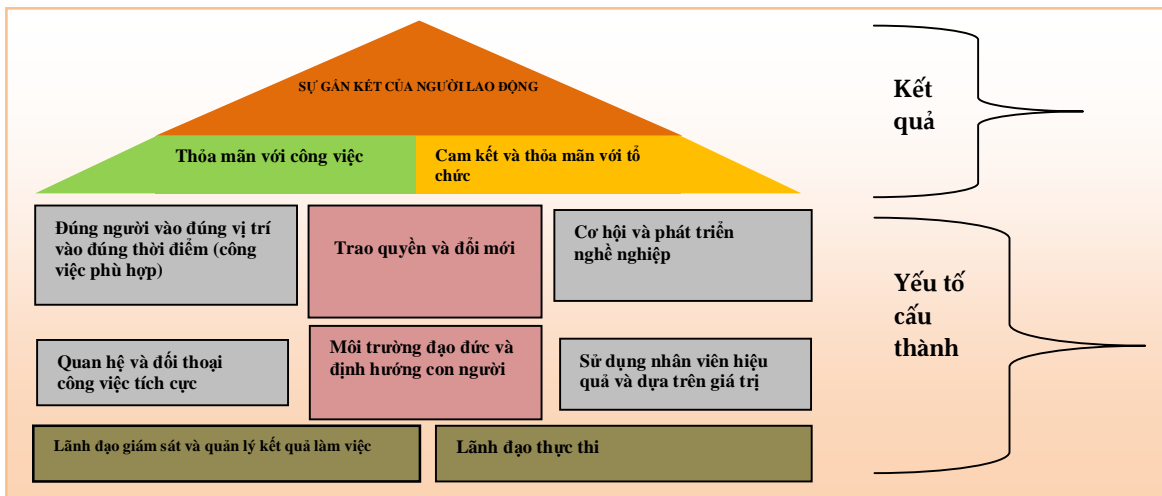
Đầu năm 2001, việc đánh giá mức độ thỏa mãn của người lao động bắt đầu được tiến hành trên cơ sở sự hợp tác của các cơ quan quản lý dịch vụ công Canada và các cộng đồng nhân sự. Họ đã phát triển một phương pháp để đo lường sự gắn kết của người lao động vào khảo sát người lao động hàng năm.

Bằng cách phân tích dữ liệu từ nhiều cuộc khảo sát lớn về người lao động của chính quyền liên bang, British Columbia, Ontario và Manitoba, người ta đã xác định được các yếu tố làm nên sự gắn kết của người lao động trong khu vực công, bao gồm: hiệu quả quản lý; bộ phận làm việc hay đồng nghiệp; hiểu biết và hỗ trợ cho tầm nhìn, mục tiêu và thẩm quyền của tổ chức; sự phát triển và tiến bộ nghề nghiệp; chất lượng giám sát; sự tự chủ; có quyền ra các quyết định cần thiết liên quan đến công việc; và khối lượng công việc.

Dựa trên nghiên cứu này, Cơ quan dịch vụ công British Columbia tiến hành một cuộc khảo sát người lao động hàng năm do BC Stats thiết kế và thực hiện. Các khảo sát ở BC không chỉ đo lường sự gắn kết tổng quát của người lao động mà còn thành công trong xác định các yếu tố then chốt của sự gắn kết vào dịch vụ công ở BC. Các báo cáo khảo sát đo lường kết quả thực

hiện các yếu tố này và cũng xác định các bộ phận của tổ chức cần được cải tiến, do vậy các chuyên viên dịch vụ công ở BC biết cần tập trung nỗ lực cải tiến của họ vào vấn đề gì và ở đâu hàng năm. Kết quả là, hiện nay BC có được những chuyên viên dịch vụ công giàu kinh nghiệm chịu trách nhiệm cải tiến, làm cho điểm số cho sự gắn kết của người lao động trở thành một yếu tố trong chương trình quản lý kết quả làm việc hàng năm và trong tính toán tiền lương theo thành tích. Trong lượt đo lường thứ hai, điểm số cho sự gắn kết của người lao động được cải thiện trong dịch vụ công ở BC, càng khẳng định rằng phương pháp này có thể sử dụng để cải tiến kết quả tại các khu vực quản lý công.

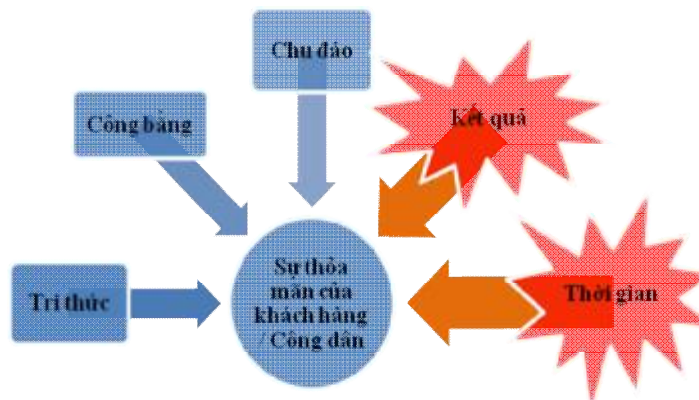
Trong vòng ba năm, các nghiên cứu tại Ontario, British Columbia, Manitoba, Peel Region và chính phủ Canada đã ghi nhận các yếu tố quan trọng nhất xác định điểm sự gắn kết của người lao động trong các tổ chức công. Khảo sát người lao động liên bang gần nhất được thiết kế để xác định các yếu tố quyết định kết quả trong các tổ chức. Ở Ontario và BC, các yếu tố tạo nên kết quả quan trọng nhất là sự lãnh đạo thực thi và giám sát (bao gồm các mục tiêu rõ ràng), hành động bố trí người lao động và các cơ hội phát triển nghề nghiệp. Bằng cách tập trung vào các yếu tố như vậy, BC và Ontario đã và đang có khả năng cải thiện điểm sự gắn kết của người lao động thêm 10% trong vòng hai đến ba năm.



Hình 3: Mô hình sự gắn kết của người lao động. (Nguồn: ICCS)

### Các yếu tố quyết định sự thỏa mãn với dịch vụ của người dân

Tại Canada, xác định được năm yếu tố quyết định sự thỏa mãn với dịch vụ (xem Hình 4) là một bước then chốt giúp khu vực công Canada tập trung các kế hoạch cải tiến dịch vụ hàng năm vào các ưu tiên chính xác (các yếu tố quan trọng nhất với mức điểm thấp nhất), do đó đạt được kết quả cải tiến dịch vụ khả quan trong đánh giá người dân Canada.



Nguồn: ICCS 2005

Hình 4: Các yếu tố quyết định sự thỏa mãn của khách hàng/công dân.

Năm yếu tố quan trọng nhất quyết định sự thỏa mãn với dịch vụ của người dân bao gồm *kết quả* (cuối cùng người dân đạt được thứ họ cần), *thời gian* (người dân hài lòng với lượng thời gian bỏ ra để có được dịch vụ), *tri thức* (Nhân viên có hiểu biết), *công bằng* (người dân cảm thấy được đối xử công bằng) và *chu đáo* (nhân viên sẵn sàng và nhiệt tình giúp đỡ người dân đạt được thứ họ cần).

Các yếu tố quyết định có tác động mạnh tới sự thỏa mãn dịch vụ của người dân. Trong trường hợp này, yếu tố thời gian và kết quả có tác động lớn hơn tới sự thỏa mãn so với các đặc điểm khác của dịch vụ. Khi kết hợp với nhau, năm yếu tố quyết định giải thích cho gần 75% sự biến động của điểm đánh giá sự thỏa mãn của người dân. Các đặc điểm khác của dịch vụ cũng được kiểm nghiệm, nhưng không tác động đủ mạnh tới sự thỏa mãn để trở thành yếu tố quyết định. Tuy nhiên, điều đó không có nghĩa là các yếu tố này không quan trọng.

Người dân cảm thấy thỏa mãn khi thực hiện dịch vụ tại các tổ chức công bởi các thủ tục dễ tuân thủ, các bước quy trình dễ hiểu và rõ ràng, thông tin chính xác dễ hiểu, được phục vụ nhanh chóng, đối xử công bằng, chu đáo, tốn ít công sức, nhân viên có tri thức và nhiệt tình, nhiều kênh liên lạc vào thời gian thích hợp, bảo mật thông tin, chi phí hợp lý và đạt được kết quả mong muốn.

Năm yếu tố quyết định sự thỏa mãn đã được khẳng định trong các cuộc khảo sát “Công dân là trên hết”. Khi kết quả của một trong số năm yếu tố quyết định là mạnh, điểm đánh giá chất lượng dịch vụ cũng sẽ cao. Đây chính là điểm mà các nhà quản lý dịch vụ tìm được cơ hội cải thiện kết quả dịch vụ. Ngoài ra, “Chăm sóc doanh nghiệp” lần thứ 2 còn tiến một bước xa hơn khi phát hiện ra rằng sự tiếp cận và kinh nghiệm trong quá khứ cũng có tác động quan trọng tới sự thỏa mãn tổng thể.

Khi cả năm yếu tố có kết quả tốt, điểm hài lòng đạt mức 80% hoặc cao hơn. Nhưng khi chỉ một yếu tố không hoàn thành, điểm đánh giá giảm xuống 20%. Khi hai yếu tố trở lên không đạt, điểm đánh giá rơi về con số 0.

Yếu tố quan trọng nhất là thời gian: 60% số lần, khi người dân không thỏa mãn là vì việc cung cấp dịch vụ chính phủ mất quá nhiều thời gian.

Các yếu tố quyết định sự hài lòng với dịch vụ tự nguyện và bắt buộc của chính phủ là giống nhau. Thêm vào đó, tầm quan trọng tương đối của từng yếu tố gần như hoàn toàn nhất quán. Điều này có nghĩa là người dân coi yếu tố thời gian là quan trọng trước hết cho dù họ tiếp cận dịch vụ chính phủ như là điều họ cần hay điều họ phải làm. Tuy nhiên, điều này không có nghĩa các nhà quản lý dịch vụ công cần tập trung vào các yếu tố giống nhau trong nỗ lực cải tiến dịch vụ của họ, cho dù dịch vụ là tự nguyện hay bắt buộc. Điều cần phải suy nghĩ đó là kết quả thực tế của các yếu tố này trong từng tình huống khác nhau.

Ngoài các dịch vụ trực tiếp thường thấy, khu vực công còn cung cấp các dịch vụ gián tiếp như thu gom và xử lý rác thải, cung cấp nước sinh hoạt, dịch vụ dọn tuyết, bảo trì đường xá... Đối với các dịch vụ này, yếu tố quyết định

sự thỏa mãn bao gồm: kết quả, giá trị (đó là một ví dụ về giá trị tốt mà tiền thuế người dân đóng góp mang lại), thời gian, sự tin cậy (người dân có thể dựa vào dịch vụ này, nó ở đó để phục vụ họ) và hiệu quả (dịch vụ được cung cấp một cách hiệu quả).

Đối với các dịch vụ có thu phí, yếu tố làm nên sự thỏa mãn là kiến thức, sự công bằng, chu đáo, giá trị, thời gian và kết quả.

**Yếu tố quyết định lòng tin vào khu vực công (xem Hình 5)**

Trong bản “Công dân là trên hết” đầu tiên, phân tích dữ liệu cho thấy các kết quả dịch vụ là yếu tố quan trọng làm nên sự tin tưởng vào chính phủ. Trong bản “Công dân là trên hết” thứ 4, một số yếu tố không thuộc về dịch vụ được thử nghiệm. Trên cơ sở đó, bốn yếu tố quyết định được liệt kê trong mô hình dưới đây).



Nguồn: ICCS

Hình 5: Các yếu tố làm nên lòng tin vào dịch vụ công.

**Sự tin tưởng vào dịch vụ công:** Dịch vụ công làm đúng và tốt công việc, giữ lời hứa và họ đã làm những gì tốt nhất cho người dân.

**Dịch vụ có chất lượng:** Dịch vụ đáp ứng nhu cầu, đạt được mục tiêu dự kiến, cung cấp dịch vụ có chất lượng, cải tiến phù hợp với ưu tiên của người dân và cộng đồng.

**Đối xử đạo đức và công bằng:** Bình đẳng với mọi người dân, trung thực trong cách làm việc với người dân.

**Mang lại lợi ích cho người dân:** Dịch vụ có tác động tích cực tới người dân và cộng đồng.

**Sự lãnh đạo và quản lý mạnh:** Nếu người dân tin tưởng dịch vụ công có được những lãnh đạo có năng lực và mạnh mẽ, khi đó họ có xu hướng tin tưởng cao hơn. Yếu tố lãnh đạo và

quản lý tốt được thể hiện qua nhiều yếu tố nhỏ bên trong nội bộ tổ chức như các nhà lãnh đạo mạnh mẽ và có năng lực; quản lý tốt; nhận sai sót nếu có; thực hiện công việc theo cách thức mở và trách nhiệm; quản lý tiền thuế tốt.

Trong số những yếu tố được kiểm nghiệm, các yếu tố quyết định sự thỏa mãn với dịch vụ tạo nên 35-55% kết quả lòng tin, và các yếu tố quyết định thành công quản trị quyết định 45-65% còn lại. Bằng cách cải thiện kết quả các yếu tố quyết định sự thỏa mãn với dịch vụ và sự thành công quản lý, các tổ chức công có thể có đóng góp quan trọng vào việc cải thiện lòng tin của người dân đối với các tổ chức công.

Tại khu vực doanh nghiệp, nghiên cứu “Chăm sóc doanh nghiệp” lần 2 cho thấy lòng

tin của doanh nghiệp vào các tổ chức công được chi phối bởi các yếu tố hơi khác biệt, đó là: chất lượng dịch vụ họ nhận được từ khu vực công; mức độ dễ dàng trong tiếp cận thông tin họ cần để thực hiện các quy định của chính quyền; và kết quả của chính phủ trong việc xây dựng một sân chơi bình đẳng cho cộng đồng doanh nghiệp.

Tầm quan trọng tương đối của các yếu tố quyết định thành công khác nhau theo cấp chính quyền. Ở cấp chính phủ hay liên bang, yếu tố quyết định là có được các nhà lãnh đạo, quản lý mạnh và đạo đức; trong khi đó, niềm tin mạnh mẽ vào dịch vụ và lợi ích của dịch vụ đối với bản thân và cộng đồng quan trọng hơn với lòng tin với cấp cộng đồng, cấp bang và khu vực. Những sự khác biệt này hoàn toàn phù hợp khi tính đến mối quan hệ gần gũi và trực tiếp của người dân với dịch vụ ở các cấp chính quyền này.

Lòng tin vào chính phủ là gốc rễ của nền dân chủ hiện đại. Để các nền dân chủ này hoạt động, công dân phải tin rằng chính phủ sẽ đáp ứng những nhu cầu của họ, thúc đẩy sự quan tâm của họ tới những đối tượng khác. Để đáp ứng lại điều này, khu vực công cần định hướng rõ ràng về những gì có thể làm để tăng cường lòng tin và giúp người dân cảm thấy nhu cầu và mối quan tâm của họ được xem xét. Mức độ mà người dân tin tưởng rằng dịch vụ của chính phủ có tác động tích cực tới bản thân, gia đình và cộng đồng của họ, và rằng dịch vụ chính phủ đáp ứng đầy đủ nhu cầu của họ có tác động tới lòng tin với chính phủ, nhưng những kinh nghiệm thực tế mà người dân có được khi tiếp nhận dịch vụ cũng giúp quyết định liệu một người dân có lòng tin vào chính phủ hay không.

#### **4. Những thành tựu ban đầu trong áp dụng Chuỗi giá trị dịch vụ khu vực công ở Canada**

Peel Region là khu vực dẫn đầu trong việc áp dụng Chuỗi dịch vụ khu vực công trong những năm trở lại đây. Các chính quyền vùng khác tại Ontario (như vùng Waterloo và Hamilton) cũng sớm áp dụng mô hình này. Ở cấp bang, cả Ontario và British Columbia đều đang áp dụng. Trên phạm vi quốc tế, Cảnh sát

New Zealand đang sử dụng Chuỗi dịch vụ khu vực công và đo lường các kết quả về con người, dịch vụ và lòng tin. Dưới đây là ví dụ về các tổ chức công đạt được tiến bộ tại mỗi điểm chính dọc chuỗi giá trị.

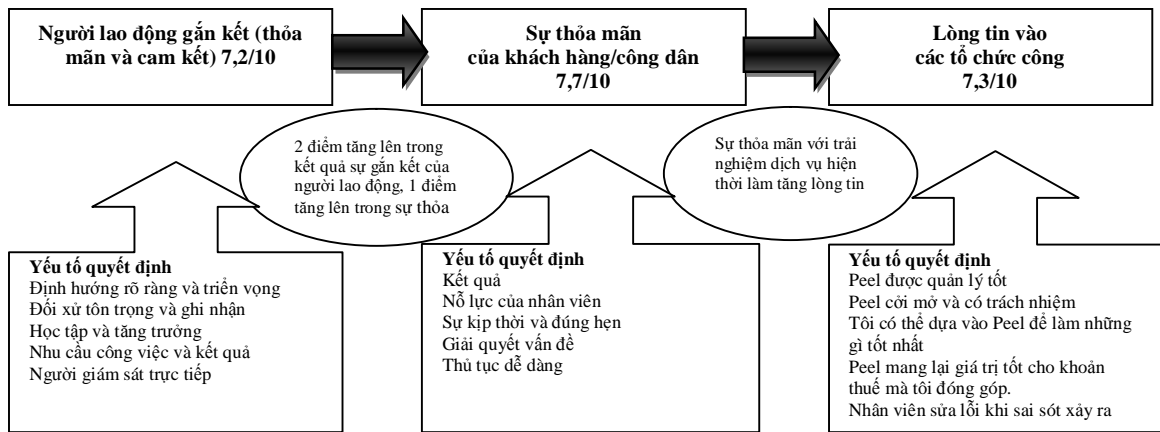
*Con người:* Trong lĩnh vực sự gắn kết của người lao động, dịch vụ công Ontario với 70.000 người đã tăng điểm gắn kết trên 10% trong vòng ba năm bằng cách tập trung cải thiện các yếu tố làm nên kết quả chủ chốt, và dịch vụ công BC đã đạt được kết quả tiến bộ tương tự. Đây là sự tiến bộ đáng chú ý trong một thời gian ngắn.

*Sự thỏa mãn với dịch vụ:* Chính quyền trung ương Canada đã vượt qua mục tiêu 10%, đạt được 13% tăng lên trong điểm thỏa mãn của người dân đối với 21 chương trình cốt lõi trong giai đoạn từ 1998-2005. Theo kết quả khảo sát “Công dân là trên hết”, các sở riêng biệt như Thuế vụ Canada, Bưu điện Canada, Bảo hiểm lao động, chương trình hưu trí đều đã cải thiện điểm số rất lớn. Tiếp bước Canada, bang Nam Australia cũng đặt mục tiêu tăng 10% sự thỏa mãn với dịch vụ của chính phủ vào năm 2010.

*Lòng tin của người dân:* Peel Region và Cảnh sát New Zealand là hai tổ chức đã đạt được kết quả đáng kể trên khía cạnh này. Năm 2009, cuộc khảo sát về sự hài lòng của Cảnh sát New Zealand cho thấy sự cải thiện đáng kể về độ hài lòng đồng thời với 4 điểm cải thiện trong lòng tin của người dân vào cảnh sát New Zealand. Peel Region cũng tăng điểm lòng tin lên 73/100 trong năm 2009.

Canada đã nhanh chóng trở thành quốc gia dẫn đầu thế giới về chính phủ trực tuyến và đổi mới dịch vụ công theo xếp hạng của hãng Accenture. Vị thế dẫn đầu hiện tại của Canada xuất phát từ nhiều nguồn lực và sáng kiến. Một nhân tố trọng tâm quyết định thành công của Canada khi xây dựng mô hình này đó là việc lấy công dân làm trung tâm. Các nghiên cứu như “Công dân là trên hết” đóng góp to lớn vào hiểu biết chung về những gì mà người dân kỳ vọng đối với việc cung cấp dịch vụ của chính phủ, bao gồm những gì đang hoạt động, các lĩnh vực cần cải tiến và các chiến lược sẽ làm nên sự thay đổi.





Nguồn: ICCS

Hình 6: Kết quả chuỗi giá trị dịch vụ công khu vực Peel Region.

**5. New Zealand - Sự tái khẳng định các kết luận tại Canada**

Những phát kiến và công nghệ ứng dụng trong cải tiến dịch vụ công ở Canada đã được chuyển giao và áp dụng tại một quốc gia phát triển khác ở Châu Đại Dương là New Zealand.

Vào tháng 3 năm 2010, Ủy ban Dịch vụ Nhà nước của New Zealand đã công bố bản báo cáo tổng kết các kết quả của cuộc điều tra “Kiwis Count 2009” (Sự hài lòng của người dân New Zealand đối với dịch vụ công).

Kiwis Count là một phần của chương trình nghiên cứu lớn hơn mang tên “Chương trình nghiên cứu về trải nghiệm của người dân New Zealand” (NZE). Chương trình được thiết kế để tìm hiểu người New Zealand trải nghiệm các dịch vụ công như thế nào và làm thế nào phát

triển các công cụ nhằm cải tiến dịch vụ công. NZE được tổ chức định kỳ hai năm một lần và bắt đầu vào năm 2007. Kiwis Count 2007 đã tạo ra nhiều sáng kiến trong hàng loạt dịch vụ công mà có thể đã đóng góp vào những cải thiện được thể hiện trong kết quả điều tra năm 2009.

Kiwis Count dựa trên mô hình nghiên cứu “Công dân là trên hết” của Canada và tiếp tục khẳng định những phát hiện trong mô hình này: Người dân New Zealand mong muốn rằng kỳ vọng của họ được đáp ứng; các nhân viên giao dịch với họ phải có năng lực; nhân viên giữ lời hứa; họ được đối xử công bằng; các điều kiện cá nhân của họ được tính đến; và các dịch vụ xứng đáng với đồng tiền thuế mà họ đóng góp. Trong đó, việc được đáp ứng kỳ vọng là yếu tố có tính quyết định mạnh nhất.

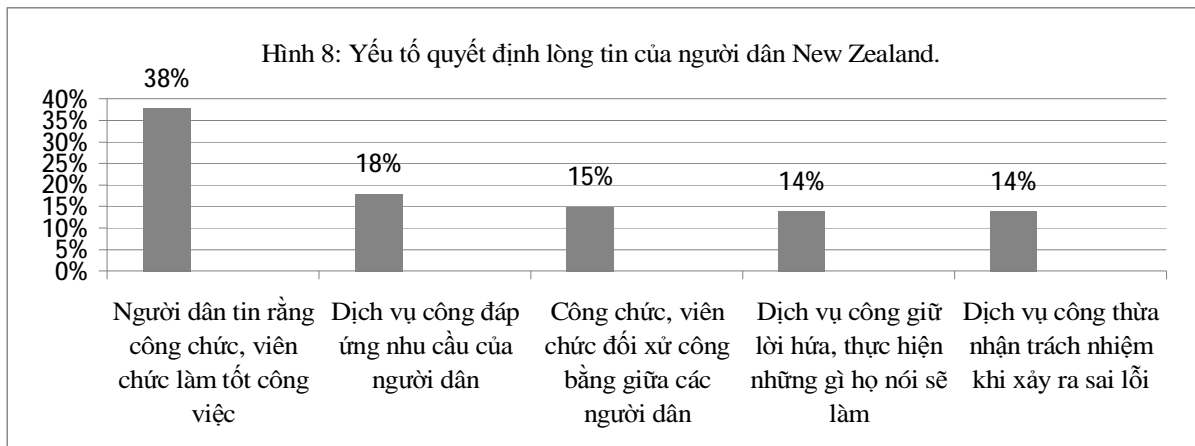


Nguồn: Kiwis Count 2009

Người dân New Zealand sử dụng nhiều cách để tìm kiếm thông tin và tiếp cận dịch vụ công. Internet là phương thức phổ biến nhất, điện thoại vẫn được sử dụng rộng rãi; ngoài ra người dân vẫn thích giao dịch trực tiếp.

Kiwis Count 2009 đã điều tra 42 dịch vụ thuộc 10 nhóm bao gồm: hộ chiếu và chứng minh nhân thân; giáo dục - đào tạo; y tế; chính quyền địa phương; tái tạo môi trường; trợ giúp xã hội; dịch vụ biên giới; tư pháp và an ninh; phương tiện giao thông; đánh thuế và kinh doanh.

Lòng tin của người dân phụ thuộc vào mức độ mà theo đó: Họ tin rằng công chức, viên chức làm tốt công việc; dịch vụ công đáp ứng nhu cầu; công chức, viên chức đối xử công bằng giữa mọi người dân; dịch vụ công giữ lời hứa, thực hiện những gì họ nói sẽ làm; và dịch vụ công thừa nhận trách nhiệm khi xảy ra sai lỗi. Trong số đó, sự tin tưởng rằng công chức, viên chức làm tốt công việc là yếu tố quan trọng nhất.



Nguồn: Kiwis Count 2009

## 6. Thử nghiệm phân tích chuỗi giá trị dịch vụ khu vực công vào trường hợp Việt Nam

Việt Nam đang tiến hành sự nghiệp lớn đó là cải cách hành chính, một quá trình thay đổi toàn diện và tổng thể trên mọi lĩnh vực cụ thể của nền hành chính, bao gồm cơ cấu tổ chức, phân cấp, phân quyền, quản lý nhân sự, tài chính công, giám sát kết quả hoạt động, cải cách hệ thống pháp luật... Cải cách hành chính có nghĩa là nâng cao năng lực của khu vực nhà nước nhằm thực hiện tốt chức năng của nó, đồng thời tạo điều kiện thuận lợi cho việc cung ứng các dịch vụ công có chất lượng cao hơn. Mục tiêu quan trọng nhất của cải cách hành chính là cung ứng tới người dân, đặc biệt là người nghèo những dịch vụ công có chất lượng cao hơn.

Như vậy, mục tiêu của cải cách hành chính hoàn toàn phù hợp với mục tiêu của chuỗi giá

trị dịch vụ: đưa người dân trở thành trung tâm trong mọi hành động của khu vực công. Điều này cũng cho thấy những diễn biến tại nước ta hiện tại phù hợp và đi theo xu hướng chung của đổi mới khu vực công trên thế giới. Trên thực tế, Việt Nam đã có một số hoạt động cụ thể trong khuôn khổ chương trình cải cách, thể hiện các khía cạnh được đề cập trong mô hình chuỗi giá trị dịch vụ.

### Đánh giá mức độ hài lòng của doanh nghiệp và người dân

Chỉ số cạnh tranh cấp tỉnh (PCI) là một sáng kiến chung của Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam, với các nhà tài trợ bên ngoài bao gồm Asia Foundation và USAID. Các chỉ số phản ánh năng lực của chính quyền tỉnh trong việc đáp ứng một số tiêu chuẩn về "Quản lý nhà nước về kinh tế có hiệu quả" trong hai năm 2006 và 2007 đã được thu thập và công bố. Thông tin (chất lượng quản lý nhà

nước cấp tỉnh về kinh tế) này không chỉ cung cấp những tin tức quan trọng cho các doanh nghiệp và cá nhân về chất lượng của chính quyền và mức độ dễ dàng cho kinh doanh tại những vùng khác nhau ở Việt Nam (do vậy có thể ảnh hưởng đến quyết định kinh doanh) mà còn đặt các nhà lãnh đạo cấp tỉnh “dưới sự chú ý của công luận” liên quan đến sự tuân thủ và những tiến bộ của họ trong việc thực hiện mục tiêu chính trị quan trọng của Chính phủ.

Theo thông tin năm 2008 về PCI ở Việt Nam, chỉ có 18,5% doanh nghiệp hài lòng với chất lượng của lao động. Trên thực tế, rất ít cơ sở dạy nghề địa phương có cơ chế thu thập thông tin về nhu cầu của doanh nghiệp. Đối với lĩnh vực phát triển nông thôn, có một số hạn chế gắn với việc cung cấp dịch vụ khuyến nông, lâm, ngư.

#### ***Xác lập các tiêu chuẩn đầu ra cho dịch vụ hành chính công***

Biểu hiện tiêu biểu cho chủ đề này là các tiêu chuẩn trong dịch vụ “một cửa”: cải tiến các cơ chế trách nhiệm giải trình trực tiếp của các quan chức chính quyền đối với công dân để họ trở nên nhanh nhạy hơn và các dịch vụ công trở nên “hướng tới khách hàng” hơn. Tất cả các tỉnh và thành phố trực thuộc trung ương đã thực hiện cơ chế “một cửa” hoàn toàn tại bốn sở; 98% số huyện và 78% số xã đã thực hiện cơ chế “một cửa” và đạt mục tiêu đề ra.

Trong quá trình thực hiện cải cách thủ tục hành chính, Việt Nam nhấn mạnh vào đầu ra của dịch vụ, coi đó là động lực thúc đẩy chương trình cải cách. Các chỉ số đầu ra của dịch vụ công có xu hướng tập trung vào nội dung giảm các chi phí và thời gian yêu cầu cho việc xử lý các thủ tục. Trong Đề án 30 về cải cách thủ tục hành chính, một mục tiêu cần được xác định rõ cho các tổ chức là cắt giảm 30% số lượng thủ tục.

#### ***Gia tăng sự tham dự của người dân - doanh nghiệp vào chương trình cải cách***

Đề án 30 về cắt giảm thủ tục hành chính sử dụng một phương pháp tiếp cận gọi là “máy chém” đã được áp dụng ở một số nước Đông Âu. Theo phương pháp này, quá trình cắt giảm

bao gồm sự giám sát một cách tích cực của một cơ quan có tầm cỡ ở trung ương chịu trách nhiệm xem xét các quy định, một nhóm công tác được thành lập trong Văn phòng Chính phủ (đóng vai trò chính dưới sự chỉ đạo của Thủ tướng Chính phủ) nhằm cung cấp sự hỗ trợ cho chương trình quốc gia và tạo ra một cơ sở dữ liệu thống kê hay kiểm kê tất cả các thủ tục hành chính. Các nhóm công tác cũng được thành lập ở cấp tỉnh. Tất cả các sở, ban, ngành được yêu cầu rà soát lại từng thủ tục hành chính trong ba năm gần đây và đặt ra ba câu hỏi cơ bản: Thủ tục hành chính có hợp pháp không? Có cần thiết không? Có thân thiện với người dân không?

Một thành phần quan trọng trong chương trình là ban cố vấn được thành lập từ khối doanh nghiệp tư nhân. Ban này sẽ cung cấp phản hồi cho Thủ tướng về những tiến bộ của quá trình thực hiện và cung cấp một kênh phổ biến thông tin trực tiếp đến các doanh nghiệp và tổ chức trực tiếp bị ảnh hưởng bởi chương trình này. Cùng với việc kiểm kê công khai, các tổ chức và cá nhân thuộc các tổ chức xã hội sẽ đóng vai trò theo dõi việc thực hiện cuộc rà soát thủ tục hành chính. Về lâu dài, họ có thể tiếp tục cung cấp phản hồi về hiệu quả và chất lượng của các quy định. Sự tồn tại của các áp lực doanh nghiệp từ bên ngoài và sự theo dõi của các phương tiện truyền thông đóng vai trò cực kỳ quan trọng đối với tính thiết thực và thành công của chương trình, đã được khuyến khích bằng các điều khoản về minh bạch được nêu trong Đề án 30.

#### ***Gia tăng quyền tự chủ cho tổ chức công và nâng cao trình độ công chức, viên chức***

Trong thập kỷ vừa qua, Việt Nam đang chuyển dịch theo hướng xã hội hóa nhiều dịch vụ công. Xã hội hóa dịch vụ công trong thời gian qua diễn ra theo hướng tách chức năng cung cấp dịch vụ công ra khỏi các cơ quan quản lý nhà nước, đồng thời cho phép các tổng công ty nhà nước mới đưa ra mức giá cao hơn cho các dịch vụ công họ cung cấp so với mức giá ở thời kỳ những dịch vụ đó vẫn do Chính phủ

cung cấp. Rõ ràng Việt Nam đã và đang hợp lý hóa và tối đa hóa hiệu quả cơ cấu chính phủ, cũng như áp dụng biện pháp tư nhân hóa các dịch vụ công để đảm bảo hiệu quả cung ứng dịch vụ.

Bên cạnh việc tăng cường phân cấp, trao quyền tự chủ cho tổ chức, đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức đã được thụ hưởng nhiều chương trình đào tạo trên quy mô lớn về lý luận chính trị, về kỹ năng tin học, các kỹ năng mềm cũng như các kỹ năng chuyên môn phù hợp. Họ còn được trang bị với hệ thống máy tính và thông tin điện tử ngày càng hiện đại hơn. Một công cụ hỗ trợ khác là chương trình cải cách tiền lương. Mức lương tối thiểu liên tục được nâng lên, từ mức 290 nghìn đồng vào tháng 12 năm 2004 lên 730 nghìn đồng kể từ ngày 01 tháng 5 năm nay (2010).

Những phân tích trên cho thấy khu vực công Việt Nam đã và đang thực hiện được khá nhiều công việc để xây dựng một khu vực công hiệu quả lấy nhân tố người dân là trung tâm. Tuy nhiên, còn rất nhiều vấn đề cần thực hiện để khu vực công đạt bước tiến lớn hơn. Khu vực công Việt Nam có thể tiến hành các cuộc khảo sát tương tự như “Công dân là trên hết”, “Chăm sóc doanh nghiệp” và Kiwis Count để có cái nhìn chân thực nhất về nhu cầu của người dân và những gì đã thật sự làm được. Việc khảo sát ý kiến cán bộ, công chức đã được đề ra trong Chương trình tổng thể cải cách hành chính và thực hiện dưới một số hình thức đơn giản, song chưa ở mức quy mô và khoa học; đây chính là điểm có thể cải tiến để đánh giá được nguyện vọng và cảm nhận thật sự của cán bộ, công chức về công việc mà họ đang làm. Trên cơ sở những kết quả khảo sát này, các nhà lãnh đạo, quản lý mỗi tổ chức, mỗi khu vực và quốc gia sẽ xác định được điểm mấu chốt cần cải tiến để thực sự nâng cao chất lượng dịch vụ và công việc trong khu vực công.

#### ***Giới hạn cải tiến và quản lý kỳ vọng***

Chất lượng dịch vụ là một hàm số nhận thức của khách hàng về dịch vụ thật sự nhận được và những gì khách hàng kỳ vọng trước khi

nhận được dịch vụ đó. Dịch vụ thực tế bao gồm cả kết quả cuối cùng và quá trình đạt được kết quả. Những sự khác biệt giữa trải nghiệm và kỳ vọng có thể được đo lường trong các yếu tố như sự tin cậy và đúng giờ, sự cảm thông và trách nhiệm với dịch vụ được cung cấp, phạm vi trong đó khách hàng nhận được chứng cứ hữu hình rằng dịch vụ đã được thực hiện.

Trong cung cấp dịch vụ chính phủ, có nhiều yếu tố tác động tới khả năng của chính phủ trong việc cung cấp dịch vụ một cách nhanh chóng. Thay vì phát triển các tiêu chuẩn chặt chẽ cho điểm đánh giá tính đúng hạn, các nhà quản lý có thể chuyển những nỗ lực của họ vào việc tìm hiểu, theo dõi và quản lý kỳ vọng của người dân về lượng thời gian cần cho dịch vụ. Biết được chính xác thời gian cần thiết so với kỳ vọng có thể giúp các nhà quản lý dịch vụ xác định được các tình huống trong đó khả năng làm thất vọng người sử dụng dịch vụ cao hơn.

Đôi khi, người sử dụng dịch vụ có những kỳ vọng hết sức phi thực tế về những gì thậm chí khả thi khi tính đến thời gian. Để giải quyết những tình huống phức tạp, các nhà quản lý dịch vụ công phải nỗ lực cải cách để các bước trong quy trình trở nên hiệu quả và đưa ra những dự đoán hợp lý về khoảng thời gian cần thiết để hoàn thành một dịch vụ.

Để phục vụ khách hàng công dân và doanh nghiệp tốt hơn, các chính quyền cần hiểu biết đầy đủ hơn về nhu cầu dịch vụ của họ. Đây là cơ sở cho cải tiến dịch vụ, hiểu biết hơn dẫn đến dịch vụ tốt hơn, sự thỏa mãn tốt hơn, dịch vụ trở nên dễ dàng tìm kiếm và tiếp cận hơn.

## **7. Kết luận**

Kinh nghiệm của các quốc gia phát triển đã khẳng định sự cần thiết phải có sự thay đổi trong mối quan hệ giữa các cơ quan, ban, ngành của chính phủ, khu vực tư nhân và người dân theo hướng tăng cường các mối quan hệ đối tác. Người dân càng có điều kiện phát triển về trình độ, họ càng cần tới những dịch vụ hành chính tốt hơn, hiệu quả hơn từ phía các cơ quan, ban,

ngành nhà nước. Nói cách khác, họ đòi hỏi cần phải có một hệ thống hành chính công phục vụ “khách hàng”.

Quản trị dịch vụ công trên thế giới đang đi theo những xu hướng hiện đại như học tập cách nhìn từ khu vực tư nhân, lấy công dân làm trung tâm, nghiên cứu hành động và ra quyết định đổi mới dựa trên kết quả nghiên cứu và tiếp cận từ “ngoài vào trong”. Chuỗi giá trị dịch vụ khu vực công là một sự thể hiện hoàn hảo của cả bốn xu hướng này. Trong chuỗi giá trị dịch vụ này, con người, cụ thể là người lao động và khách hàng/công dân trở thành trung tâm và là động lực cho thành công cuối cùng. Bản thân sự ra đời của chuỗi là kết quả của một quá trình nghiên cứu hành động - nghiên cứu nguồn gốc đem đến thành tựu của những doanh nghiệp hoạt động thành công vượt trội. Kết quả nghiên cứu từ khu vực tư nhân này đã khơi gợi cảm hứng cho các nhà quản lý công, họ đã thử nghiệm và chứng minh được mối quan hệ tương tự. Sau sự chứng minh, các hướng hành động do chuỗi hướng dẫn đã được áp dụng vào tất cả các tổ chức công tại một số quốc gia đi đầu.

Trong khi nhiều tổ chức đang bắt đầu đo lường mối quan hệ giữa các mối quan hệ riêng lẻ trong chuỗi giá trị dịch vụ, chỉ một số ít liên hệ các mối quan hệ này theo những cách thức có ý nghĩa, những cách thức có thể dẫn đến các chiến lược toàn diện nhằm đạt được lợi thế cạnh tranh lâu dài.

Liên kết tất cả các mối quan hệ trong chuỗi lợi nhuận dịch vụ có thể trở thành một nhiệm vụ lớn. Nhưng khả năng sinh lợi không chỉ phụ thuộc vào việc đặt các giá trị cứng cho những

phép đo mềm mà còn vào liên kết các phép đo riêng lẻ với nhau thành một bức tranh dịch vụ hoàn chỉnh. Các tổ chức dịch vụ cần tính toán sự đầu tư của họ vào con người, cả khách hàng và người lao động. Chuỗi lợi nhuận dịch vụ cung cấp một khung khổ cho nhiệm vụ quan trọng này.

### Tài liệu tham khảo

- [1] Chính phủ (2001), Chương trình tổng thể cải cách hành chính nhà nước giai đoạn 2001-2010, Hà Nội.
- [2] Accenture (2008), Measuring People's Impressions of Public Service Value.
- [3] Capgemini (2009), Department of the Future: Transforming Public Service and Reducing Cost.
- [4] Frederick F. Reichheld và W. Earl Sasser Jr. (1990), “Zero Defections: Quality Comes to Services”, HBR September - October.
- [5] Institute for Citizen-Centred Service, Citizen First 5. 2005: Toronto.
- [6] James L. Heskett, Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser, Jr., and Leonard A. Schlesinger (1994), Putting Service Profit Chain to Work, *Harvard Business Review*, March – April.
- [7] New Zealand State Services Commission, Kiwis Count 2009 (2010), New Zealanders' Satisfaction with Public Services.
- [8] Phase 5 Consulting Group Inc. for The Institute for Citizen-Centred Service & The Institute of Public Administration of Canada, Citizen First 4. 2005: Toronto.
- [9] Ralph Heitzman and Brian Marson (2010), Linked in. Canada Government Executive, January.
- [10] UNDP (2009), Cải cách nền hành chính Việt Nam: Thực trạng và giải pháp, NXB. Chính trị Quốc gia, Hà Nội.

## Public-sector service value chain: Experience from Canada and New Zealand

Assoc.Prof.Dr. Hoang Van Hai<sup>1</sup>, MBA. Tran Thi Hong Lien<sup>2</sup>

<sup>1</sup>*School of Business, University of Economics and Business,  
Vietnam National University, Hanoi, 144 Xuan Thuy, Cau Giay, Hanoi, Vietnam*

<sup>2</sup>*Research Institute of Corporate Governance,  
Building H6, Lane 28, Xuan La, Tay Ho District, Hanoi, Vietnam*

**Abstract:** Public sector innovation is currently a hot area of concern in many countries, and the core issue is to identify what should be improved. Learning from experience of private business sector, Canadian scientists suggested a model serving for that mission called “Public-Sector Service Value Chain”. The model described mutual relationships among three components including employee engagement, citizen/client satisfaction and citizen trust, and also pointed out the drivers behind each component. The Service Value Chain has been applied and got supportive experimental results from public sector innovations in Canada and New Zealand. Using the model, public sector can assess its current position in citizens’ minds, what the weaknesses are and what if done shall improve the outcome. By testing the model in an analysis for Vietnam, the authors recognized that there are some actions suggested by the model have been conducted under the framework of our current Comprehensive Program for Administrative Reforms, such as enterprise and citizen satisfaction survey, standards for public-sector service outcomes, and citizen participation increase, etc. The Public-Sector Service Value Chain can be used to a wider extent and make more effective contributionse to current administrative reforms in Vietnam.